



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΕΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ»**

ΤΜΗΜΑ: LOGISTICS

«BUSINESS PLAN ΕΞΑΓΩΓΗΣ ΣΕ ΡΩΣΙΑ ΚΑΙ ΚΙΝΑ»



ΧΡΗΣΤΟΣ ΜΠΑΛΗΣ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΜΑΡΛΑΣ

ΑΘΗΝΑ 2019

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1	Οικονομική Κρίση και Υγεία στην Ελλάδα	1
1.2	Clawback	1
2	ΕΞΑΓΩΓΕΣ	2
2.1	Ορισμός και Σημασία.....	2
2.2	P.E.S.T. Ανάλυση	2
2.2.1	Πολιτικό περιβάλλον (Political Environment)	3
2.2.1.1	Πολιτική Σταθερότητα	3
2.2.1.2	Νόμοι	3
2.2.1.3	Πολιτικό Καθεστώς	3
2.2.1.4	Κυβέρνηση	4
2.2.2	Οικονομικό περιβάλλον (Economic Environment).....	4
2.2.2.1	Οικονομικής Κατάστασης της Χώρας	4
2.2.2.2	Οικονομικές εξελίξεις	4
2.2.2.3	Οικονομικά Μεγέθη της Χώρας	4
2.2.3	Κοινωνικό περιβάλλον (Social Environment).....	5
2.2.3.1	Σύνολο Αξιών και Αντιλήψεων	5
2.2.4	Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological Environment).....	5
2.2.4.1	Τεχνολογικές τάσεις και επιτεύγματα	5
2.3	Οι 5 δυνάμεις του Porter	5
2.3.1	Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.....	6
2.3.2	Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	7
2.3.3	Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	8
2.3.4	Απειλή υποκατάστατων προϊόντων / υπηρεσιών.....	9
2.3.5	Ανταγωνισμός υφιστάμενων επιχειρήσεων	9
3	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ	11
3.1	Εισαγωγή.....	11
3.2	Κριτήρια Επιλογής Στρατηγικής Εισόδου	11
3.3	Μέγεθος Επιχείρησης.....	12
3.4	Εμπειρία Διεθνοποίησης της Επιχείρησης	12
3.5	Κίνητρα Διεθνοποίησης της Επιχείρησης.....	12
3.6	Η Φύση του Προϊόντος και η Φύση της Αγοράς.....	12
3.7	Μορφές Διεθνοποίησης	13
3.8	Στρατηγικές	13
3.8.1	Εξαγωγή(Export).....	14
3.8.2	Άδεια και δικαιόχρηση (License and Franchise)	15
3.8.3	Άμεσες Ξένες Επενδύσεις.....	18
4	ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ / ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΦΑΡΜΑΚΩΝ ΣΤΗΝ Ε.Ε.	24
4.1	Ένα αυξανόμενο εμπορικό πλεόνασμα	24

4.2	Αύξηση του μεριδίου στο σύνολο των συναλλαγών.....	25
4.3	Κύριοι εταίροι ανά κράτος μέλος	25
4.4	Εισαγωγές και εξαγωγές ανά κράτος μέλος.....	27
4.5	Αξιολόγηση δεδομένων	29
4.6	Ο Θεμέλιος Λίθος	29
4.7	Οι Παθήσεις.....	30
4.8	Αξιολόγηση.....	33
4.8.1	Θετικά.....	33
4.8.2	Αρνητικά.....	34
4.9	Αποφάσεις.....	34
5	ΕΞΑΓΩΓΗ	35
5.1	Σενάρια.....	35
5.2	Σενάριο 1 ^ο : Ρωσία	35
5.2.1	PEST analysis για τη Ρωσία.....	35
5.2.1.1	Politics.....	35
5.2.1.2	Economy	36
5.2.1.3	Social.....	38
5.2.1.4	Technology.....	38
5.2.2	Οι 5 δυνάμεις του Porter	39
5.2.2.1	Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών	39
5.2.2.1.1	Ρωσική αγορά φαρμάκων	39
5.2.2.2	Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	40
5.2.2.3	Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	40
5.2.2.4	Απειλή υποκατάστατων προϊόντων	40
5.2.2.5	Ανταγωνισμός υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	41
5.2.2.5.1	Νομοθεσία- Εσωτερικός ανταγωνισμός	41
5.2.2.5.2	Διεθνής Ανταγωνισμός.....	42
5.2.3	Συμπέρασμα.....	44
5.2.3.1	Strengths.....	44
5.2.3.2	Weaknesses	44
5.2.3.3	Opportunities.....	45
5.2.3.4	Threats.....	45
5.2.4	Πρόταση	47
5.3	Σενάριο 2: Κίνα.....	48
5.3.1	PEST analysis για την Κίνα	48
5.3.1.1	Politics.....	48
5.3.1.1.1	Δομή του κράτους.....	48
5.3.1.2	Economy	49
5.3.1.3	Social.....	51
5.3.1.3.1	Θρησκεία.....	51
5.3.1.3.2	Αντιλήψεις – Ψυχολογικό Profile Καταναλωτή.....	51
5.3.1.3.3	Πληθυσμός.....	52
5.3.1.4	Technology.....	54
5.3.2	Οι 5 δυνάμεις του Porter	55
5.3.2.1	Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών	55
5.3.3	Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	59
5.3.4	Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	59
5.3.5	Απειλή υποκατάστατων προϊόντων	60
5.3.6	Ανταγωνισμός υφιστάμενων επιχειρήσεων	61

5.3.7	Συμπέρασμα	63
5.3.7.1	Strengths.....	63
5.3.7.2	Weaknesses	63
5.3.7.3	Opportunities.....	64
5.3.7.4	Threats.....	64
5.3.8	Πρόταση	65

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1 Τομείς που διερευνούνται στην ανάλυση PEST	3
Σχήμα 2 Οι 5 δυνάμεις του Porter	6
Σχήμα 3 Τρόποι εισόδου και συντελεστές αντιστάθμισης [(προσαρμοσμένες από Johnson και Tellis (2008)(9) και Cavusgil et al (2011)(8)]	23
Σχήμα 4 Εξαγωγές, εισαγωγές και εμπορικό ισοζύγιο ΕΕ-28 για τα φαρμακευτικά προϊόντα, 2002-2017	24
Σχήμα 5 Μεριδίο των φαρμάκων και φαρμακευτικών προϊόντων στο συνολικό εξωτερικό εμπόριο της ΕΕ, 2002-2017	25
Σχήμα 6 Οι 3 μεγαλύτεροι εταίροι για τις έξω της ΕΕ-28 εισαγωγές φαρμάκων και φαρμακευτικών προϊόντων κατά κράτος μέλος, το 2017 ...	26
Σχήμα 7 Οι 3 μεγαλύτεροι εταίροι για τις έξω της ΕΕ-28 εξαγωγές φαρμάκων και φαρμακευτικών προϊόντων κατά κράτος μέλος, το 2017	27
Σχήμα 8 Οι 10 πρώτες θανατηφόρες παθήσεις, παγκοσμίως για το 2016 (19)	30
Σχήμα 9 Αντικαταθλιπτικά(21)	31
Σχήμα 10 Αντιεπιλυπτικά(21)	31
Σχήμα 11 Αντιψυχωτικά(21)	32
Σχήμα 12 Βενζοδιαζεπίνες- Ηρεμιστικά(21)	32
Σχήμα 13 Δαπάνες και πηγές του Ρωσικού GDP για το οικονομικό έτος 2019 και πρόβλεψη για το 2020(23)	37
Σχήμα 14 Κατά κεφαλήν Εισόδημα Ρωσίας για τα οικονομικά έτη από 1992 έως 2018(25)	37
Σχήμα 15 S.W.O.T Ανάλυση για εξαγωγή στη Ρωσία	46
Σχήμα 16 Ρυθμός ανάπτυξης του Κινεζικού GDP ανά τρίμηνο, από το τελευταίο τρίμηνο του 2016 μέχρι το 3ο του 2019(36)	50
Σχήμα 17 Πυκνότητα πληθυσμού μετά την απογραφή του 2010 <5 /km ² 5-10 /km ² >10-20 /km ² >20-50 /km ² >50-80 /km ² >80-150 /km ² >150-200 /km ² >200-250 /km ² >250-300 /km ² >300-400 /km ² >400-500 /km ² >500 /km ² διαφιλονικούμενες περιοχές μεταξύ της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας και της Ινδίας (υπό κινεζικό έλεγχο) διεκδικούμενες από τη Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας αλλά όχι υπό τον έλεγχο της(33)	53
Σχήμα 18 Σχήμα ροής διαδικασίας καταγραφής εισαγόμενου φαρμάκου (χωρίς κλινική μελέτη)*(40).	57
Σχήμα 19 Σχήμα ροής διαδικασίας καταγραφής εισαγόμενου φαρμάκου (μετά από κλινική μελέτη)*(40).	57
Σχήμα 20 Κατά κεφαλήν GDP στην Κίνα ανά έτος από το 1990 έως το 2018(37).....	60
Σχήμα 21 S.W.O.T Ανάλυση για εξαγωγή στην Κίνα	65

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Εξωτερικό εμπόριο φαρμάκων και φαρμακευτικών προϊόντων στην ΕΕ ανά κράτος μέλος, 2017	28
Πίνακας 2 Συμμετοχή, ανά ομάδα φαρμάκου στην αξία πωλήσεων % και σε πραγματικό όγκο πωλήσεων, % για το 2018 στη Ρωσική αγορά φαρμάκων ⁽³¹⁾	39
Πίνακας 3 Οι κορυφαίες 20 εταιρείες βάση του οικονομικού μεριδίου τους μέχρι το τέλος του 2018 στη Ρωσική αγορά φαρμάκων ⁽³¹⁾	43
Πίνακας 4 GDP της Κίνας και φαρμακευτικές δαπάνες (US \$, εκατομμύρια) ⁽³⁹⁾	56
Πίνακας 5 Μερικοί από τους σημαντικότερους διανομείς φαρμάκων στην Κίνα ⁽³⁸⁾	59
Πίνακας 6 Οι 20 μεγαλύτερες φαρμακευτικές εταιρείες φαρμάκων στην Κίνα ⁽³⁸⁾	62

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Οικονομική Κρίση και Υγεία στην Ελλάδα

Το σύνολο της εν λόγω μεταπτυχιακής εργασίας είναι απόρροια της αλυσιδωτής αντίδρασης που ενεργοποιήθηκε από το ξέσπασμα της Διεθνούς Οικονομικής Κρίσης. Τα οικονομικά Διεθνή τεκταινόμενα, για την Ελλάδα, έγιναν απτά από τον Απρίλιο του 2010 όπου και η χώρα εισήλθε στο πρόγραμμα οικονομικής στήριξης του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ). Ο εξωτερικός δανεισμός και έλεγχος, στη χώρα, δημιούργησε ένα δύσκολο περιβάλλον τόσο νομοθετικά όσο και οικονομικά για όλες τις επιχειρήσεις μικρές και μεγάλες, που λειτουργούσαν μέσα στα πλαίσια της.

Στον τομέα των φαρμάκων η επιρροή αυτή ήταν εξαιρετικά έντονη. Το Εθνικό Σύστημα Υγείας και οι παροχές του επαναπροσδιορίστηκαν. Δημιουργήθηκε εκ νέου το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα λειτουργούν πλέον οι κρατικές παροχές της δωρεάν υγείας. Προωθήθηκε η χρήση γενοσήμων των οποίων η τιμή είναι χαμηλότερη των πρωτότυπων και θεσπίστηκε πλαφόν στις οικονομικές παροχές του κράτους προς τα Εθνικά Ασφαλιστικά Ταμεία, βάσει απαιτήσεων των εξωτερικών δανειστών.

1.2 Clawback

Οι ανάγκες για φάρμακα όμως δεν μπορούν να καθοριστούν *a priori* και έτσι, βάσει των εξωτερικών απαιτήσεων, θεσπίστηκε η χρήση του Clawback. Το Clawback είναι μια διάταξη σύμφωνα με την οποία τα χρήματα που έχουν ήδη καταβληθεί πρέπει να επιστραφούν στον εργοδότη ή στην επιχείρηση. Πρόκειται για μια ειδική συμβατική ρήτρα, η οποία χρησιμοποιείται κυρίως σε χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις, για χρήματα που καταβάλλονται για υπηρεσίες που πρέπει να επιστραφούν υπό ειδικές συνθήκες ή γεγονότα, όπως αναφέρονται στη σύμβαση. Τα Clawbacks περιλαμβάνουν ποινή που τις καθιστά διαφορετικές από απλές αποπληρωμές ή επιστροφές χρημάτων⁽¹⁾. Στις Κυβερνητικές συμβάσεις εάν ο ανάδοχος δεν πληροί συγκεκριμένα πρότυπα ποιότητας ή εάν δεν πληρούνται οι απαιτήσεις της σύμβασης, τότε η ανάκτηση μπορεί να ασκηθεί στους εργολάβους. Έτσι όταν οι δαπάνες για φάρμακα ξεπεράσουν το συμφωνηθέν πλαφόν τότε τίθεται σε λειτουργία το Clawback και η κάθε φαρμακευτική εταιρεία οφείλει να καταβάλει στο κράτος τη διαφορά της δαπάνης στο ποσοστό που της αντιστοιχεί. Η προαναφερθείσα επιβληθείσα νομική ρύθμιση, κυριολεκτικά, “σακάτεψε” την Ελληνική φαρμακοβιομηχανία αφού η εγχώρια αγορά εξελίσσεται ζημιογόνα παρά κερδοφόρα, η μόνη διέξοδος πλέον για τις υγιείς και δυναμικές φαρμακοβιομηχανίες είναι οι εξαγωγές και η διείσδυση σε ξένες αγορές.

2 ΕΞΑΓΩΓΕΣ

2.1 Ορισμός και Σημασία

Μια εξαγωγή είναι η αποστολή εγχώριων αγαθών ή υπηρεσιών σε μια ξένη χώρα, όπου τα προϊόντα θα μεταποιηθούν, θα χρησιμοποιηθούν, θα πωληθούν ή θα επανεξαχθούν⁽²⁾. Οι εξαγωγές, μαζί με τις εισαγωγές, αποτελούν βασικό στοιχείο του εμπορικού ισοζυγίου μιας χώρας, καθώς η πώληση των εξαγόμενων αγαθών αυξάνει την ακαθάριστη παραγωγή ενός έθνους. Πολλές χώρες ενθαρρύνουν τις εξαγωγές ως τρόπο αύξησης της απασχόλησης, του διαθέσιμου εισοδήματος και των καταναλωτικών δαπανών. Επιπλέον, όσο περισσότερα προϊόντα εξάγονται από μια χώρα, τόσο μεγαλύτερο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς αποκτά εμπειρία στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών που επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν οι ξένες χώρες.

Παράλληλα, οι εξαγωγές αυξάνουν τα συναλλαγματικά αποθέματα ενός κράτους, επιτρέποντας στην κεντρική τράπεζα να υπερασπίζεται το εγχώριο νόμισμα και να σταθεροποιεί την αξία της, μειώνοντας ταυτόχρονα το κόστος των εξαγωγών προς τις ξένες χώρες. Από την άλλη πλευρά, οι χώρες εξαγωγής χρησιμοποιούν μέτρα εμπορικού προστατευτισμού, όπως δασμούς, ποσοστώσεις και επιδοτήσεις, για να προστατεύσουν τις βιομηχανίες τους και να τους δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε αυτό το πλαίσιο, η κυβερνητική πολιτική και οι συναλλαγματικές ισοτιμίες είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις εξαγωγές μιας χώρας.

2.2 P.E.S.T. Ανάλυση

Ο ενδεχόμενος κίνδυνος μιας αποτυχημένης προσπάθειας επιχειρείν μπορεί να ελαττωθεί σημαντικά όταν εξεταστεί το Μάκρο-περιβάλλον της, το ερευνητικό «εργαλείο» που χρησιμοποιούμε σε αυτή την περίπτωση είναι η ανάλυση P.E.S.T. (Political / Economical / Social / Technological) (*Σχήμα 1*). Η διερεύνηση και εκτίμηση του κάθε ενός από τους παρακάτω τομείς ξεδιαλώνει το επιχειρηματικό πεδίο και οδηγεί σε ασφαλή συμπεράσματα για την οποιαδήποτε επιχειρηματική κίνηση :

- Πολιτικό περιβάλλον (Political Environment)
- Οικονομικό περιβάλλον (Economical Environment)
- Κοινωνικό περιβάλλον (Social Environment)
- Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological Environment)



Σχήμα 1 Τομείς που διερευνούνται στην ανάλυση PEST

2.2.1 Πολιτικό περιβάλλον (Political Environment)

2.2.1.1 Πολιτική Σταθερότητα

Στρεφόμενη προς τη διεθνοποίηση, η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει την πολιτική κατάσταση και σταθερότητα της χώρας στην οποία πρόκειται να διεισδύσει, για σημάδια πολιτικού κινδύνου που έχουν ως αποτέλεσμα την πολιτική αναρχία, που εν γένει δεν ευνοεί τις εμπορικές δραστηριότητες. Παράλληλα, εξίσου σημαντικές είναι και οι διπλωματικές σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί μεταξύ των δύο χωρών (της χώρας στην οποία πρόκειται να γίνει η επένδυση και της χώρας από την οποία προέρχεται η επιχείρηση) όπως επίσης και η ανάπτυξη ενδεχόμενων εμπορικών περιορισμών λόγω πολιτικών προστριβών.

2.2.1.2 Νόμοι

Η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει και το νομικό πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο θα συμμορφώνεται, όπως για παράδειγμα σε λειτουργικά θέματα που αφορούν την εκτέλεση συμβάσεων και τις πολιτικές πρόσληψης – απόλυσης των υπαλλήλων. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να συμμορφώνεται με τα στρατηγικά θέματα όπως αυτά της προέλευσης του προϊόντος και νομικά θέματα που αφορούν τη συμπεριφορά των αγορών. Εξαιρετικά σημαντική είναι και η γνώση των δικαιωμάτων περί πνευματικής ιδιοκτησίας όπως για πατέντες και εμπορικά σήματα καθώς και η ενημέρωση για την πολιτική των διαφημίσεων, πλαίσια τα οποία διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα.

2.2.1.3 Πολιτικό Καθεστώς

Η πολιτική κατάσταση μιας χώρας μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο και να επηρεάσει είτε θετικά είτε αρνητικά μια επερχόμενη ενέργεια. Το πολιτικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει όλες τις γενικότερες πολιτικές συνθήκες μιας χώρας ή μιας ευρύτερης γεωγραφικής περιοχής. Οι πολιτικές αποφάσεις συχνά επηρεάζουν δραστικά την πορεία των επιχειρήσεων επειδή με το νομοθετικό έργο και την κατοχή της εκτελεστικής εξουσίας, οι πολιτικοί είναι εκείνοι οι οποίοι καθορίζουν «τους κανόνες του παιχνιδιού».

2.2.1.4 Κυβέρνηση

Η επιχείρηση θα πρέπει να βρίσκεται σε θέση να γνωρίζει καλά την εσωτερική πολιτική σε θέματα ιδιωτικών επιχειρήσεων στη νέα αγορά, προκειμένου να αποφευχθεί ο κίνδυνος που αφορά στην επίδραση του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης και τις αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική (λειτουργικός κίνδυνος). Πρέπει να σημειωθεί ότι πληροφόρηση θα πρέπει να υπάρχει και για το φορολογικό σύστημα της χώρας καθώς η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει για τα επίπεδα φόρου που επιβάλλει η ξένη χώρα στα συγκεκριμένα προϊόντα που εμπορεύεται.

2.2.2 Οικονομικό περιβάλλον (Economic Environment)

2.2.2.1 Οικονομικής Κατάστασης της Χώρας

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Έχοντας επιλεγεί η αγορά στην οποία πρόκειται να γίνει η διεξόδυση και η δραστηριοποίηση, θα πρέπει να βρίσκεται σε θέση να εξετάσει την οικονομική πραγματικότητα της υποψήφιας χώρας, αξιολογώντας διάφορες οικονομικές μεταβλητές :

- Τη γενικότερη κατάσταση της οικονομίας
- Την ανάπτυξη του κλάδου δραστηριοποίησης
- Τις συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Τα επίπεδα πληθωρισμού
- Την τάση του εμπορικού ισοζυγίου

2.2.2.2 Οικονομικές εξελίξεις

Το οικονομικό περιβάλλον μιας χώρας θα πρέπει να εξετασθεί στα εξ'ων συνετέθη, το επιχειρησιακό, το οικονομικό, το βιομηχανικό και το εθνικό οικονομικό περιβάλλον. Αυτό συμβαίνει καθώς το εθνικό οικονομικό περιβάλλον μπορεί να καθορίσει τις διεθνείς εξελίξεις (π.χ. η γιγάντωση της εμπορικής παρουσίας της Κίνας στη Δύση).

2.2.2.3 Οικονομικά Μεγέθη της Χώρας

Υψίστης σημασίας αποτελεί η αξιολόγηση και ποσοτικοποίηση των διαθέσιμων μέσων παραγωγής που παρέχει η χώρα. Η δυνατότητα παροχής και λειτουργίας σύγχρονων εγκαταστάσεων, η ύπαρξη και εκμετάλλευση αποτελεσματικών μεθόδων για την παραγωγή και η ύπαρξη επαρκών και αξιοποιήσιμων

φυσικών πόρων στην αγορά για να τροφοδοτήσουν το νέο επιχειρηματικό εγχείρημα. Η επιχείρηση θα πρέπει να ερευνήσει την ποικιλία των προϊόντων που παράγονται στην ξένη αγορά σε σύγκριση με τον αριθμό εκείνων των προϊόντων που εισάγονται, όπως επίσης να αξιολογήσει, στατιστικά, τα επίπεδα κατανάλωσης και τις τάσεις στην ξένη αγορά καθώς αυτό θα επηρεάσει άμεσα τη δραστηριοποίησή της.

2.2.3 Κοινωνικό περιβάλλον (Social Environment)

2.2.3.1 Σύνολο Αξιών και Αντιλήψεων

Το σύνολο των αξιών, των ιδανικών και των πιστεύω μιας κοινωνίας όπως αυτά υπαγορεύονται από το πολιτισμικό υπόβαθρο και τις κοινωνικές συνθήκες, αποτελεί την πολιτισμική της κατάσταση και η εξοικείωση με αυτή διευκολύνει την επιχείρηση στη σύναψη σχέσεων στη νέα αγορά.

Ο σεβασμός και η γνωριμία με τα ήθη και έθιμα της εκάστοτε χώρας κοινωνικά, πολιτισμικά, πολιτιστικά όσο και θρησκευτικά θα αποτελέσουν τον ακρογωνιαίο λίθο στην εγκαθίδρυση και διατήρηση εμπορικών σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και της νέας αγοράς. Για την επιτυχία των εξαγωγικών δραστηριοτήτων στη νέα αγορά, η επιχείρηση, θα πρέπει να εντρυφήσει στις διαφορές που υπάρχουν στον τρόπο ζωής και στα ήθη των ανθρώπων της ξένης αγοράς και αυτό θα το επιτύχει μελετώντας τόσο το κοινωνικό σύνολο της χώρας αυτής όσο και τις μικρότερες κοινωνικές ομάδες που την απαρτίζουν. Η αξιολόγηση της πολιτισμικής κατάστασης αποτελεί τελικά ένα απαραίτητο και ουσιώδες κομμάτι της έρευνας καθώς διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην αποφυγή καταστροφικών καταστάσεων για την επιχείρηση.

2.2.4 Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological Environment)

2.2.4.1 Τεχνολογικές τάσεις και επιτεύγματα

Η σύγκριση και η αξιολόγηση των τεχνολογικών δυνατοτήτων του επιχειρηματικού κόσμου μιας χώρας αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία των δυνητικών εξαγωγών. Μια εξελιγμένη, τεχνολογικά χώρα και κατ' επέκταση κοινωνία, παράγει αλλά κυρίως απαιτεί πρωτοποριακά τεχνολογικά προϊόντα. Αυτό είναι ένα κυριολεκτικό σημείο καμπής αφού η κάθε εταιρεία που θέλει να επεκταθεί σε μια τέτοια αγορά θα πρέπει να προβάλει, όχι απλά ένα εφάμιλλο τεχνολογικό προϊόν, αλλά ένα ακόμα καλύτερο έτσι ώστε να μπορέσει να διεκδικήσει ένα μερίδιο αυτής της αγοράς.

2.3 Οι 5 δυνάμεις του Porter

Ένας ακόμα, τρόπος να μειώσουμε το ενδεχόμενο ρίσκο των μελλοντικών εξαγωγών είναι και οι 5 Δυνάμεις του Porter (**Σχήμα 2**), ένας απλός αλλά και αποτελεσματικός τρόπος να εξετάσουμε και το μικροοικονομικό περιβάλλον εστιάζοντας σε 5 τομείς :

1. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών
2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
4. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων / υπηρεσιών
5. Ανταγωνισμός υφιστάμενων επιχειρήσεων



Σχήμα 2 Οι 5 δυνάμεις του Porter

2.3.1 Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων και των νέων επιχειρήσεων με αποτέλεσμα οι ήδη υπάρχουσες να προσπαθούν να θέσουν εμπόδια – φραγμούς στην είσοδο των νέων ανταγωνιστών. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων και μπορούν να αποτελέσουν εμπόδια εισόδου στον κλάδο είναι:

- **Οι οικονομίες κλίμακας:** Ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τον όγκο της παραγωγής σαν ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα αφού όσο αυξάνεται ο όγκος της παραγωγής, τόσο μικρότερο είναι το ανά μονάδα κόστος παραγωγής. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, οι οποίες δημιουργούν οικονομίες κλίμακας, για να έχουν μια επιτυχημένη είσοδο στην ξένη αγορά θα πρέπει να συγκρίνουν τον όγκο παραγωγής τους με αυτόν των εγχώριων. Μικρότερος όγκος λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα έναντι των υφιστάμενων στον κλάδο επιχειρήσεων, μεγαλύτερος και οι πιθανότητες για μια επιτυχημένη είσοδο στην αγορά αυξάνονται.
- **Απαιτήσεις σε κεφάλαια:** Η πραγματοποίηση μια επένδυσης απαιτεί την εκροή κεφαλαίων. Οι

απαιτήσεις σε κεφάλαια, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η επένδυση είναι είτε μεγάλες είτε μικρές. Συνεπώς, για να ανταγωνιστεί, η νεοεισαχθείσα επιχείρηση, επιτυχώς τις ήδη υπάρχουσες, θα πρέπει να δαπανήσει κάποιο κεφάλαιο, που αποτελεί και δείκτη εφικτότητας του εγχειρήματος.

- **Διαφοροποίηση προϊόντος:** Η διαφοροποίηση του προϊόντος μπορεί να έχει ανάμικτες αποκρίσεις από την αγορά. Ένα διαφοροποιημένο προϊόν μπορεί να κερδίσει άμεσα το αγοραστικό κοινό είτε να αντιμετωπιστεί με επιφυλακτικότητα. Σε κάθε περίπτωση είναι ένα κριτήριο το οποίο πρέπει να συγκρίνεται πάντα με την έρευνα του αγοραστικού κοινού της χώρας εξαγωγής.
- **Πρόσβαση σε κανάλια διανομής:** Τα δίκτυα διανομής απαιτούν μεγάλη προσπάθεια στην εγκαθίδρυση τους καθώς οι εμπορικές σχέσεις με υπάρχουσες επιχειρήσεις και τα προϊόντα τους έχουν σφυρηλατηθεί σε μια πάροδο ετών με αποτέλεσμα οι πρώτες συνεργασίες να μην έχουν τα επιθυμητά αλλά ακόμα και αρνητικά αποτελέσματα.
- **Νομικοί περιορισμοί:** Πιθανώς, σε ορισμένους κλάδους η είσοδος σε νέες επιχειρήσεις να περιορίζεται από νομοθετικά πλαίσια ή κανονισμούς μη δασμολογικού χαρακτήρα που σκοπό έχουν να προστατεύσουν την εγχώρια αγορά αλλά και την εθνική βιομηχανία από επεμβάσεις του εξωτερικού.
- **Αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις:** Υπάρχει πιθανότητα οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να αντιδράσουν και να προετοιμαστούν έναντι μιας νεοεισερχόμενης, χρησιμοποιώντας συνεργασίες, τις εμπορικές τους επαφές ακόμα και να υιοθετήσουν επιθετικές εμπορικές πολιτικές με σκοπό να διατηρήσουν το μερίδιο της αγοράς που κατέχουν.

2.3.2 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους συνεργάτες όλων των επιχειρήσεων. Επηρεάζουν σημαντικά το κόστος των προϊόντων της επιχείρησης, την ποιότητα τους και παράλληλα την έγκαιρη παραγωγή τους, παίζοντας καταλυτικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία και επιτυχία της επιχείρησης. Σε μια ξένη αγορά, για μια νεοεισαχθείσα εταιρεία, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αποκτά κρίσιμη σημασία και προσδιορίζονται από τους εξής παράγοντες:

- **Αριθμός των προμηθευτών:** Όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των προμηθευτών που υπάρχουν στην αγορά, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη αποκτούν. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να είναι πλήρως εξαρτημένες από τους λιγιστούς προμηθευτές.
- **Μέγεθος και σημασία του αγοραστή:** Όταν ο αγοραστής/επιχείρηση είναι μία μεγάλη και ισχυρή εταιρεία τότε η δύναμη των προμηθευτών μειώνεται σημαντικά, καθώς το κύρος της συνεργασίας με μια ισχυρή επωνυμία μπορεί να επηρεάσει και τον προμηθευτή της.
- **Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών:** Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό διαφοροποίησης, τότε το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι υψηλό και η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή μεγάλη.

- **Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών:** Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μειώνεται όσο υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις στον τομέα των προμηθειών από υποκατάστατα προϊόντα.
- **Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός:** Όσο οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σε ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

2.3.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η δύναμη, των πελατών μιας βιομηχανίας, να επηρεάσει την τιμή και τους όρους της αγοράς είναι ένας εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας που πρέπει να διερευνηθεί. Γενικά, όταν η δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη σημαίνει πως ο προμηθευτής βρίσκεται σε μειονεκτική θέση. Παραθέτονται λοιπόν οι παράγοντες που την επηρεάζουν:

- **Το μέγεθος του αγοραστή:** Όσο μεγαλύτερη οικονομική δύναμη διαθέτει ο αγοραστής και όσο πιο σημαντικός είναι για μία επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.
- **Ο αριθμός των προμηθευτών:** Ο περιορισμένος αριθμός των προμηθευτών, τους κάνει πολύτιμους και αναντικατάστατους με αποτέλεσμα να μειώνεται η δύναμη των αγοραστών.
- **Πληροφορίες για το κόστος της παραγωγής:** Η καλή πληροφόρηση των αγοραστών μιας επιχείρησης, σχετικά με το παραγωγικό κόστος της, θα οδηγήσει σε άσκηση μεγάλων πιέσεων για τη δραστική μείωση του δικού τους προμηθευτικού κόστους αλλά περιορίζοντας έτσι σημαντικά το περιθώριο κέρδους της εταιρείας. Όσο περισσότερο ακριβείς πληροφορίες έχουν οι πελάτες, τόσο αυξάνεται και η διαπραγματευτική τους δύναμη.
- **Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή:** Οι πελάτες μιας επιχείρησης αυξάνουν τις πιέσεις τους προς αυτήν, απαιτώντας χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν της αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους. Συνεπώς, η οποιαδήποτε διακύμανση της τιμής επηρεάζει σημαντικά τον αγοραστή.
- **Χαρακτηριστικά του προϊόντος:** Αν το προϊόν της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο τόσο μικρότερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Ενώ σε αντίθετη περίπτωση, αν δηλαδή το προϊόν έχει υποκατάστατα του στο εμπόριο, τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- **Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω:** Αν οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να παράγουν τα προϊόντα που αγοράζουν (πρώτες ύλες, έτοιμα ή ημιέτοιμα προϊόντα), τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται σημαντικά ασκώντας μεγαλύτερες πιέσεις στις επιχειρήσεις που τους προμηθεύουν.

2.3.4 Απειλή υποκατάστατων προϊόντων / υπηρεσιών

Δύο προϊόντα θεωρούνται υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης, συνεπώς όσο περισσότερα υποκατάστατα γίνονται διαθέσιμα στην αγορά τόσο πιο ελαστική γίνεται και η ζήτηση τους, καθώς οι αγοραστές πλέον έχουν περισσότερες επιλογές. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τα πρωτότυπα να ανταγωνίζονται έντονα, με τα υποκατάστατα προϊόντα και να επιβάλλουν μια δύσκολη αγορά με τα περιθώρια κέρδους να συρρικνώνονται σημαντικά. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή από υποκατάστατα είναι:

- **Η ύπαρξη όμοιων υποκατάστατων:** Όσο πιο κοντά στην ποιότητα και την απόδοση των προϊόντων μιας επιχείρησης, βρίσκονται τα υποκατάστατα, τόσο μεγαλύτερη είναι η απειλή αντικατάστασής τους από αυτά.
- **Η επίδραση της τιμής:** Το υποκατάστατο θέτει ένα ανώτατο όριο στην τιμή του πρωτότυπου προϊόντος της επιχείρησης και συνεπώς και στα κέρδη της. Αν οι τιμές των υποκατάστατων είναι χαμηλότερες από αυτές των προϊόντων της επιχείρησης, η αγορά είναι πιθανό να στραφεί στα υποκατάστατα.
- **Η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα:** Όσο πιο πρόθυμοι είναι οι καταναλωτές να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα τόσο μεγαλύτερη είναι και η απειλή από την χρήση τους.

2.3.5 Ανταγωνισμός υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός χαρακτηρίζει παγκοσμίως τον κόσμο των επιχειρήσεων και είναι η κινητήριος δύναμη για την επίτευξη των υψηλών στόχων τους καθώς και για την βελτίωσή της θέσης τους στην αγορά. Αν ο υπάρχων ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου είναι χαμηλός, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν τις τιμές των προϊόντων και να αυξήσουν την κερδοφορία τους. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν το φαινόμενο του ανταγωνισμού βρίσκεται σε έξαρση, μπορεί να υπάρξει σημαντική προστριβή που θα οδηγήσει σε πόλεμο τιμών και κατ' επέκταση σε ελαχιστοποίηση του περιθωρίου κέρδους των εταιρειών. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού είναι:

- **Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς:** Σε μια γρήγορα αναπτυσσόμενη αγορά ο αριθμός των καταναλωτών αυξάνεται σημαντικά, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να επιδιώκουν με κάθε μέσο να αυξήσουν τις πωλήσεις τους. Στην προκειμένη περίπτωση ο ανταγωνισμός είναι αισθητά μειωμένος λόγω της πολύ μεγάλης αγοράς. Όταν όμως η αγορά επιβραδύνει ή σταματήσει την ανάπτυξή της τότε ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος, καθώς υπάρχουν λίγοι καταναλωτές και πολλές επιχειρήσεις.
- **Τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών:** Όταν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν

κλάδο δεν είναι διαφοροποιημένες και υπάρχει μια ομοιομορφία στα χαρακτηριστικά τους τότε ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα αυξημένος. Συνεπώς, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός αυτών των επιχειρήσεων τόσο μεγαλύτερος είναι και ο ανταγωνισμός.

- **Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας:** Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη παραγωγής, επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα πετυχαίνοντας οικονομίες κλίμακας. Σε αυτήν την περίπτωση η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται.
- **Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς:** Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους των επιχειρήσεων είναι η αύξηση του μεριδίου της αγοράς που κατέχουν. Οι προσπάθειες αυτές συμβάλλουν στην αύξηση του ανταγωνισμού. Επομένως, η αντίδραση των ανταγωνιστών θα είναι άμεση και ανάλογης έντασης, για να μπορέσουν να διαφυλάξουν το ποσοστό της αγοράς που τους ανήκει και ίσως να κερδίσουν και κάποιο από τους αντιπάλους τους.
- **Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα:** Όταν ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων είναι μικρός τότε ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις αυξάνεται. Αντίθετα, όταν ο βαθμός διαφοροποίησης είναι αυξημένος ο ανταγωνισμός μειώνεται.
- **Υπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου:** Πολλές φορές σε μία επιχείρηση κοστίζει περισσότερο να αποχωρήσει από κάποιο κλάδο, παρά να μείνει σε αυτόν. Όταν υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει σοβαρά κίνητρα να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο, έστω και αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ζημιές.

Συνοψίζοντας, όσο πιο έντονες είναι οι 5 δυνάμεις του Porter, τόσο πιο μεγάλα είναι τα εμπόδια που πρέπει να υπερκεράσει η εκάστοτε επιχείρηση για να δραστηριοποιηθεί σε μια αγορά, του εξωτερικού ή και την εγχώρια. Εκτιμώντας λοιπόν την ένταση των δυνάμεων αυτών, ο επιχειρηματίας μπορεί να κατασταλάξει και να αποφασίσει κατά πόσον έχει τη δυνατότητα να διεισδύσει στη συγκεκριμένη αγορά και στον συγκεκριμένο κλάδο που τον ενδιαφέρει.

3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ

3.1 Εισαγωγή

Από τη στιγμή που μια επιχείρηση αποφασίσει να δραστηριοποιηθεί στις διεθνείς αγορές θα πρέπει να επιλέξει ανάμεσα σε δύο μορφές στρατηγικής εισόδου στις νέες αγορές:

- 1) Να επικεντρώσουν την προσοχή τους σε λίγες αγορές
- 2) Να ακολουθήσουν την επιλογή διασποράς των δραστηριοτήτων τους σε περισσότερες από μία αγορές

Ορισμένες επιχειρήσεις προτιμούν να ακολουθούν τη στρατηγική που τους δίνει τη δυνατότητα να προσανατολίζονται στις προσπάθειές τους σε λίγες αγορές που οι ίδιες θεωρούν στρατηγικής σημασίας και έπειτα να επεκτείνονται σταδιακά σε νέες αγορές. Ακολουθώντας αυτή την στρατηγική οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν μια ικανοποιητική αύξηση του μεριδίου αγοράς τους και συνεπώς κέρδη. Στόχος αυτής της στρατηγικής είναι τα κέρδη σε μακροχρόνια κλίμακα. Ταυτόχρονα αξίζει να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή την στρατηγική είναι συνήθως μικρού μεγέθους και δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη στρατηγική μάρκετινγκ στις χώρες που εξάγουν και στην κερδοφορία των εξαγωγών τους.

Αντιθέτως, άλλες επιχειρήσεις στρέφονται σε ένα μεγάλο αριθμό αγορών ταυτόχρονα, οδηγώντας κατά αυτόν τον τρόπο όλες τις ενέργειες μάρκετινγκ, όπως και τους πόρους, να μοιράζονται ανάλογα σε αυτές τις αγορές. Στόχος αυτής της στρατηγικής είναι ο αυξημένος όγκος των εξαγωγών παρά η κερδοφορία της επιχείρησης. Συνεπώς, το είδος της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση για να διεισδύσει στην ξένη αγορά εξαρτάται από τον συνδυασμό των εξής παραγόντων: από τη *φύση της εταιρείας*, από το *προϊόν* που εξάγεται και τις *συνθήκες της αγοράς*.

3.2 Κριτήρια Επιλογής Στρατηγικής Εισόδου

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική διεθνοποίησης θα πρέπει να βρίσκονται σε θέση να λάβουν υπόψη τους συγκεκριμένους παράγοντες που αφορούν την ίδια την επιχείρηση, δηλαδή:

- 1) Το μέγεθος της επιχείρησης
- 2) Η εμπειρία διεθνοποίησης της επιχείρησης
- 3) Τα κίνητρα διεθνοποίησης της επιχείρησης
- 4) Η φύση του προϊόντος και η φύση της αγοράς

3.3 Μέγεθος Επιχείρησης

Το μέγεθος της επιχείρησης διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή της αγοράς για διεθνοποίηση και στον βαθμό διείσδυσης στη νέα αγορά. Όσο πιο μεγάλη είναι η επιχείρηση τόσοι περισσότερους πόρους διαθέτει αλλά και υψηλότερα επίπεδα στις οικονομίες κλίμακας, συνεπώς διαθέτει την ικανότητα να ανταποκριθεί επαρκώς στις απαιτήσεις της νέας αγοράς. Οι μικρότερες σε κλίμακα επιχειρήσεις βρίσκονται σε πιο δυσμενή θέση, ως προς την επέκτασή τους στις νέες αγορές, λόγω ανεπαρκών πόρων. Παρόλα αυτά, το μικρό μέγεθος αυτών των εταιρειών δεν αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα καθώς μπορούν και βρίσκονται σε θέση να διεισδύσουν στις νέες αγορές εξίσου αποτελεσματικά με τις μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι το μέγεθος της επιχείρησης από μόνο του καθορίζει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

3.4 Εμπειρία Διεθνοποίησης της Επιχείρησης

Η εμπειρία που διαθέτει μια επιχείρηση σε θέματα διεθνοποίησης μπορεί να θεωρηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ίδια, καθώς τη βοηθά να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική διεθνοποίησης με μικρότερο βαθμό αβεβαιότητας. Η οικειότητα που μπορεί να διαθέτει μια επιχείρηση με τη χώρα στην οποία πρόκειται να επεκταθεί σε γεωγραφικό επίπεδο, είτε σε επίπεδο κλάδου συνάδει με την πολύχρονη παρουσία της στον κλάδο και συνεπώς στη γνώση του πώς φέρεται ο συγκεκριμένος κλάδος σε άλλες χώρες.

3.5 Κίνητρα Διεθνοποίησης της Επιχείρησης

Η στρατηγική διεθνοποίησης ακολουθείται πλέον από σχεδόν όλες τις επιχειρήσεις αλλά για διαφορετικούς λόγους η κάθε μία. Συμπεραίνουμε πως τα κίνητρα που έχει η κάθε επιχείρηση, καθορίζονται από τον προσανατολισμό και τον βαθμό διείσδυσής της, δηλαδή εξετάζει την επέκτασή της σε λίγες ή σε περισσότερες αγορές.

3.6 Η Φύση του Προϊόντος και η Φύση της Αγοράς

Η φύση του προϊόντος της επιχείρησης όπως και η φύση της αγοράς που θα δραστηριοποιηθεί διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο. Η στρατηγική της διασποράς ευνοεί ειδικού τύπου προϊόντα, για τα οποία οι περισσότερες χώρες έχουν μικρή αγορά. Συνεπώς, εταιρείες που προωθούν τέτοιου είδους εξειδικευμένα προϊόντα ευνοούνται από τη στρατηγική της διασποράς σε πολλές διαφορετικές αγορές. Η στρατηγική αυτή προσφέρεται για προϊόντα όπου δεν υπάρχει επαναληπτική αγορά καθώς και για τυποποιημένα προϊόντα που δεν απαιτούν υψηλό βαθμό προσαρμογής στις διάφορες ξένες αγορές, δηλαδή δε χρειάζεται συνεχής επικοινωνία ανάμεσα στον πελάτη και την επιχείρηση.

Όσον αφορά τη φύση της υποψήφιας αγοράς, επιλέγοντας τη μέθοδο της παράλληλης επέκτασης - διασποράς σε πολλές αγορές, η επιχείρηση βρίσκεται σε θέση να αποκτήσει έναν ικανοποιητικό όγκο

πωλήσεων με χαμηλό ρίσκο, ακόμα κι αν κάποιες αγορές κρύβουν στοιχεία αβεβαιότητας, όπως κυμαινόμενη ισοτιμία νομίσματος. Η ίδια στρατηγική μπορεί να υιοθετηθεί και στην περίπτωση που οι αγορές στις οποίες εισέρχεται έχουν χαμηλό βαθμό ανάπτυξης ή υψηλό βαθμό αβεβαιότητας. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η κίνηση της επιχείρησης να στρέψει την προσοχή της σε οικονομικά ασταθείς αγορές θεωρείται ριψοκίνδυνη κίνηση.

3.7 Μορφές Διεθνοποίησης

Αξίζει να τονιστεί ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται χρόνια στις διεθνείς αγορές έχουν αποκτήσει μεγαλύτερη εμπειρία πάνω στη διαδικασία της διεθνοποίησης, σε αντίθεση με εκείνες τις επιχειρήσεις οι οποίες είναι νέες στο εγχείρημα. Οπότε, η επιπλέον εμπειρία που διαθέτουν κάποιες επιχειρήσεις στις διεθνείς αγορές τους δίνει ένα σαφές προβάδισμα, καθώς έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν την σωστή στρατηγική, που θα ταιριάζει στις ανάγκες τους και θα τους αποδώσει μεγαλύτερα κέρδη.

3.8 Στρατηγικές

Ίσως η πιο διαδεδομένη ιδέα στο πλαίσιο της διαδικασίας εισόδου στην ξένη αγορά είναι η επιλογή του τρόπου εισόδου. Ο Root (1983) ορίζει τον τρόπο εισόδου στην ξένη αγορά ως *«μια θεσμική ρύθμιση που καθιστά δυνατή την είσοδο προϊόντων, τεχνολογίας, ανθρώπινων δεξιοτήτων, διαχείρισης ή άλλων πόρων μιας επιχείρησης σε μια ξένη χώρα»*⁽⁵⁾. Οι Anderson και Gatignon (1986) αναφέρονται στον τρόπο εισόδου ως *«δομή διακυβέρνησης»* των ξένων επιχειρήσεων⁽⁶⁾. Η επιλογή ενός τρόπου εισόδου περιλαμβάνει αρκετούς συμβιβασμούς και κάθε διαθέσιμος τρόπος εισόδου έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του. Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να επιλέξουν έναν τρόπο εισόδου που θα αποδώσει το επιθυμητό κέρδος για την οποιαδήποτε δραστηριότητα στην ξένη χώρα, ενώ παράλληλα εμμένει στους περιορισμούς των πόρων της επιχείρησης και περιορίζει τον αναλαμβανόμενο κίνδυνο. Σύμφωνα με τον Root (1987)⁽⁷⁾ *«για να αποκτήσει μεγαλύτερο έλεγχο, η εταιρεία θα πρέπει να διαθέσει περισσότερους πόρους στις ξένες αγορές και έτσι να εκτεθεί, ενδεχομένως, σε μεγαλύτερο πολιτικό ρίσκο αλλά και εκτεταμένους κινδύνους αγοράς»*. Έτσι, οι Anderson και Gatignon (1986)⁽⁶⁾ προτείνουν ως εκ τούτου ότι η επιλογή του τρόπου εισόδου είναι συνάρτηση αυτής της ανταλλαγής μεταξύ ελέγχου και της δέσμευσης πόρων, ενώ ο Cavusgil et al. (2011)⁽⁸⁾, περιλαμβάνει επιπλέον τις διαστάσεις της ευελιξίας και του κινδύνου.

Έχουν προταθεί διάφορες ταξινομήσεις των τρόπων εισόδου σε μια ξένη αγορά, που διαθέτει μια επιχείρηση. Με μια ευρεία έννοια, μπορούν να ταξινομηθούν είτε ως τρόποι χαμηλού, μέσου ή υψηλού ελέγχου^{(6),(8)} είτε ως εξαγωγικές, συμβατικές ή επενδυτικές/μετοχικές προσεγγίσεις. Με βάση τους 15 πιο συγκεκριμένους τρόπους εισόδου που παρουσιάστηκαν από τον Root (1987)⁽⁷⁾, οι Johnson και Tellis (2008)⁽⁹⁾ προτείνουν τους ακόλουθους πέντε τρόπους εισαγωγής γενικού τύπου:

3.8.1 Εξαγωγή(Export)

Οι πωλήσεις αγαθών/υπηρεσιών μιας επιχείρησης που παράγονται στην εγχώρια αγορά και πωλούνται στο έθνος υποδοχής, απευθείας ή μέσω μιας οντότητας στο κράτος υποδοχής, όπως ένας αντιπρόσωπος πωλήσεων ή ένας διανομέας. Η μέθοδος αυτή των εξαγωγών αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο διεθνοποίησης καθώς την προτιμούν επιχειρήσεις που για πρώτη φορά δραστηριοποιούνται στη διεθνή αγορά. Η εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων που συνδέεται με τη μέθοδο των εξαγωγών δεν επιφέρει υψηλά λειτουργικά κόστη στις επιχειρήσεις, καθώς η μέθοδος αυτή έχει χαμηλό συντελεστή επιχειρηματικού κινδύνου. Παράλληλα, μια απρόσμενη έξοδος της επιχείρησης από τη νέα αγορά δεν προκαλεί ζημία στην επιχείρηση καθώς δεν ελλοχεύει κεφαλαιακές απώλειες. Συνεπώς, η μέθοδος των εξαγωγών ακολουθείται ως επί το πλείστον από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται για πρώτη φορά στη διεθνή αγορά και δεν είναι εξοικειωμένες με τους διεθνείς κανόνες ή από μικρές επιχειρήσεις που δε διαθέτουν τα κεφάλαια για άμεση επένδυση στο εξωτερικό⁽¹⁰⁾.

Ωστόσο, πολλά είναι εκείνα τα προβλήματα που μπορούν να παρουσιαστούν κατά τη διάρκεια των εξαγωγών για παράδειγμα το υψηλό κόστος λόγω μεταφοράς ή το κόστος από δασμούς καθώς και κόστη από ζημίες που προκλήθηκαν από την ελλιπή πληροφόρηση για την κουλτούρα και τα χαρακτηριστικά της ξένης αγοράς. Αυτή η ημιμάθεια που χαρακτηρίζει τις περισσότερες επιχειρήσεις για τα χαρακτηριστικά των ξένων αγορών, αποτελεί και τον κυριότερο παράγοντα για τον οποίο μια επιχείρηση όταν ξεκινάει την εξαγωγική της δραστηριότητα προσανατολίζεται σε αγορές όπου γνωρίζει την κουλτούρα και τις συνήθειες του αγοραστικού κοινού.

Αξίζει να αναφερθεί ότι οι εξαγωγές διακρίνονται σε άμεσες (direct exports) και έμμεσες (indirect exports). Στις άμεσες εξαγωγές η επιχείρηση η οποία παράγει το προϊόν είναι και αυτή η οποία ελέγχει όλα τα στάδια της εξαγωγικής διαδικασίας μέχρι τη τελική συναλλαγή με τον πελάτη. Αντίθετα, στις έμμεσες εξαγωγές η εμπορική συναλλαγή με τον πελάτη διενεργείται μέσω διαμεσολαβητών, οι οποίοι μπορεί να είναι ακόμα και εξαγωγικές εταιρείες. Οι έμμεσες εξαγωγές αποφέρουν λιγότερα κέρδη σε σύγκριση με τις άμεσες εξαγωγές, καθώς ο έλεγχος, η πληροφόρηση και η ισχυροποίηση της θέσης της επιχείρησης στη ξένη αγορά εξαρτώνται από τρίτα πρόσωπα.

Υπάρχει ακόμα ένας τρόπος εξαγωγών και αυτός είναι η **παραγωγή κατά παραγγελία**. Η μέθοδος αυτή μοιάζει με την παραπάνω, με τη διαφορά όμως ότι οι εξαγωγικές προσπάθειες σε αυτή τη μέθοδο δεν έχουν μία συνεχή ροή. Συγκεκριμένα εδώ η επιχείρηση παράγει μόνο όταν δώσει ο πελάτης κάποια παραγγελία. Εδώ η εξαγωγική προσπάθεια είναι περιστασιακή και προσπαθεί να καλύψει την περίσσια παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης ενώ οι δεσμοί μεταξύ παραγωγού και αγοραστή δεν νοούνται ως μακροχρόνιοι⁽¹⁰⁾.

3.8.2 Άδεια και δικαιόχρηση (License and Franchise)

Μια επίσημη άδεια ή δικαίωμα που προσφέρεται σε μια επιχείρηση ή έναν αντιπρόσωπο που βρίσκεται σε ένα έθνος υποδοχής να χρησιμοποιεί την ιδιόκτητη τεχνολογία της εγχώριας επιχείρησης ή άλλους πόρους γνώσης έναντι αμοιβής. Οι ειδικές συμφωνίες ή συμβάσεις αποτελούν μία σχετικά εύκολη μέθοδο διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Η εγχώρια επιχείρηση παραχωρεί συγκεκριμένες άδειες κατασκευής, δικαιώματα ή προνόμια (licensing, franchising) ή συμμετέχει στην ίδρυση μιας ξένης επιχείρησης (συμβόλαια υπεργολαβίας) έναντι συγκεκριμένου ποσοστού επί των πωλήσεων ή άλλου μεταβλητού ή σταθερού οφέλους. Η τεχνική των συμβάσεων συνεπάγεται άμεσα κέρδη και διεθνή προβολή⁽¹¹⁾ χωρίς να απαιτείται η διενέργεια επενδύσεων ή άλλων πολυέξοδων πρακτικών.

Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις προτιμούν τέτοιου είδους συνεργασίες, όταν δεν υπάρχει κίνδυνος διάχυσης των ειδικών ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων (π.χ. τεχνογνωσία) ή όταν το κόστος ανάληψης ξένων επενδύσεων είναι απαγορευτικό. Ωστόσο, παρά την σχετικά οικονομική φύση τους ελλοχεύουν κίνδυνοι, που σχετίζονται κυρίως με την εμπιστοσύνη στην ποιότητα, την αξιοπιστία του τοπικού συμβαλλόμενου και με διάφορα θέματα νομικής φύσεως.

Στην παραπάνω μέθοδο διακρίνουμε τις τέσσερις κατηγορίες συμβολαίων: 1) τις συμφωνίες παραγωγής, 2) την παραγωγή κατόπιν άδειας, 3) τη δικαιόχρηση και 4) τις συμφωνίες υπεργολαβίας⁽¹²⁾.

1) Παραγωγή κατόπιν άδειας (Licensing)

Το licensing τις περισσότερες φορές σχετίζεται με την εξαγωγή άυλων χαρακτηριστικών. Η επιχείρηση σε αυτήν την περίπτωση δεν επιβαρύνεται από τα κόστη εγκατάστασης και εδραίωσης στην αγορά της ξένης χώρας. Το licensing έχει να κάνει με τη σχέση του licensor (αδειοδούχου) και του licensee (αδειολήπτη). Πιο συγκεκριμένα, ο αδειούχος προσφέρει στον αδειολήπτη το δικαίωμα παραγωγής και διακίνησης κάποιου προϊόντος του (αδειοδούχου) με αντάλλαγμα κάποια αμοιβή. Το δικαίωμα αυτό συνήθως αφορά κάποια πατέντα, τεχνογνωσία, εμπορικό σήμα, μεθόδους μάρκετινγκ, κ.τ.λ. Η μέθοδος αυτή αν και χαρακτηρίζεται ως μία από τις πιο ανέξοδες μεθόδους διεθνοποίησης, έχει και αρκετά μειονεκτήματα.

Ως μειονεκτήματα νοούνται: η απώλεια ελέγχου της παραγωγής και διακίνησης του προϊόντος, η αδυναμία χρησιμοποίησης των κερδών από τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης σε μία χώρα, για την στήριξη ανταγωνιστικών στρατηγικών σε κάποια άλλη και τέλος η χρονικά ορισμένη σύμβαση μεταξύ αδειοδούχου και αδειολήπτη η οποία μπορεί να μετατρέψει τον αδειολήπτη σε σοβαρό ανταγωνιστή του αδειοδούχου (παράγοντας παρόμοιο προϊόν)⁽¹³⁾.

Μια διαφορετική μορφή του licensing είναι η **Συναρμολόγηση** κατά την οποία γίνεται μόνο συναρμολόγηση εξαρτημάτων, τα οποία παράγονται εκτός της παραγωγής όλου του προϊόντος⁽¹³⁾.

2) Δικαιόχρηση (Franchising)

Η μέθοδος αυτή έχει αρκετές ομοιότητες με τη μέθοδο licencing. Ωστόσο σχετίζεται κατά κύριο λόγο με την εξαγωγή υπηρεσιών και όχι με την εξαγωγή άυλων περιουσιακών στοιχείων.

Ο franchiser (δικαιοπάροχος) υποχρεούται να παραχωρεί τις επιχειρηματικές πρακτικές του στον franchisee (δικαιοδόχο) με συγκεκριμένο τρόπο. Οι επιχειρηματικές πρακτικές αφορούν τον τρόπο παραγωγής, συσκευασίας, το μάρκετινγκ, το brand name (το επώνυμο προϊόν) κ.τ.λ.⁽¹³⁾ Πρόκειται για κάτι περισσότερο από μία απλή επιχειρηματική συνεργασία μεταξύ του δικαιοδόχου, του νέου δηλαδή συνεργάτη που επιθυμεί να ανοίξει το δικό του κατάστημα και του δικαιοπάροχου, της μητρικής δηλαδή εταιρείας που καθοδηγεί και προμηθεύει το δίκτυο των καταστημάτων που λειτουργούν κάτω από το σήμα της. Τα δύο μέρη συνεργάζονται για ένα κοινό σκοπό και αμοιβαίο κέρδος και οι σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών παίζουν πρωτεύοντα ρόλο στην υλοποίηση ενός κοινού σωστού επιχειρηματικού αποτελέσματος. Είναι μία σχέση όπου και οι δύο συνεργάτες ουσιαστικά κερδίζουν⁽¹⁴⁾.

Ανάλογα με την μορφή της συνεργασίας ανάμεσα στις δύο πλευρές, η δικαιόχρηση μπορεί να αφορά τη διανομή, όταν ο δικαιοπάροχος παράγει κάποιο προϊόν, το οποίο πωλείται μέσω του δικτύου του δικαιοδόχου στο εξωτερικό ή την παραγωγή του προϊόντος, όταν ο δικαιοδόχος έχει την άδεια του δικαιοπάροχου να παράγει ή να μεταποιεί το προϊόν του δεύτερου, βάσει των καθορισμένων προδιαγραφών και με το λογότυπο του δικαιοπάροχου. Συνεπώς, ο δικαιοπάροχος προσφέρει το σήμα και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της στην νέα αγορά και δίνει το δικαίωμα χρήσης μίας δοκιμασμένης τεχνογνωσίας και διαφημιστικής υποστήριξης⁽¹⁵⁾.

Ανάλογα με το αντικείμενο της δικαιόχρησης διακρίνουμε τις ακόλουθες κατηγορίες:

- **Δικαιόχρηση διανομής/Εμπορική δικαιόχρηση:** Ο δικαιοδόχος αντλεί το δικαίωμα διακίνησης και προώθησης των εκ του δικαιοπάροχου παραγόμενων προϊόντων τα οποία παράγει ο δικαιοπάροχος. Ο franchiser αποβλέπει στην ανάπτυξη ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής του προϊόντος που παράγει ή εμπορεύεται.
- **Δικαιόχρηση παραγωγής/Βιομηχανική δικαιόχρηση:** Ο δικαιοδόχος λαμβάνει την άδεια να παράγει ή μεταποιεί προϊόντα υπό τις οδηγίες του δικαιοπάροχου, τα οποία στη συνέχεια πωλεί ή μεταπωλεί χρησιμοποιώντας το σήμα του δεύτερου. Το επίκεντρο του «πακέτου franchising» αφορά την εκμετάλλευση εξειδικευμένης τεχνογνωσίας και σήματος.
- **Δικαιόχρηση υπηρεσιών:** Η σύμβαση αφορά την άδεια χρήσης του διακριτικού γνωρίσματος (π.χ. το εμπορικό σήμα, το λογότυπο) του δικαιοπάροχου και την παροχή υπηρεσιών από το δικαιοδόχο σε τελικούς χρήστες υπό τις οδηγίες του πρώτου.

- **Μεικτή δικαιόχρηση:** Πρόκειται για έναν συνδυασμό της πρώτης και τρίτης κατηγορίας. Ο franchiser παραχωρεί το δικαίωμα στον franchisee να εμπορεύεται τα προϊόντα του και ταυτόχρονα να χρησιμοποιεί το διακριτικό του γνώρισμα (π.χ. πώληση μαζί με συντήρηση και επισκευή του προϊόντος).

3) Υπεργολαβίες

Οι υπεργολαβίες αναφέρονται στη διεξαγωγή από τον υπεργολάβο συγκεκριμένων λειτουργιών της αλυσίδας αξίας του προϊόντος για λογαριασμό της αντισυμβαλλόμενης επιχείρησης, η οποία στοχεύει, έτσι, στη μείωση του λειτουργικού της κόστους. Το μειωμένο κόστος προκύπτει είτε λόγω των οικονομιών κλίμακας και μάθησης του υπεργολάβου είτε συχνότερα από την πρόσβαση του εργολάβου σε φθηνότερους παραγωγικούς συντελεστές.

Ο υπεργολάβος είναι συνήθως εγκατεστημένος σε αναπτυσσόμενες χώρες⁽¹²⁾ όπου αναλαμβάνοντας τη διεκπεραίωση λειτουργιών έντασης εργασίας για περισσότερες ξένες επιχειρήσεις εξειδικεύει τις γνώσεις και ικανότητές του.

4) Συμφωνίες Κατασκευής «με το κλειδί» στο χέρι» (Turn-key agreements)

Οι συμφωνίες κατασκευής έργων «με το κλειδί στο χέρι» αναφέρονται στην κατασκευή και παράδοση μιας πλήρους παραγωγικής μονάδας από ξένες επιχειρήσεις⁽¹²⁾. Συγκεκριμένα, η ανάδοχος επιχείρηση συμφωνεί με την αλλοδαπή επιχείρηση να αναλάβει το σχεδιασμό και την ανέγερση εγκαταστάσεων για τη στέγασή της, να την προμηθεύσει με τα απαραίτητα υλικά και την απαιτούμενη τεχνογνωσία και να εκπαιδεύσει το προσωπικό της.

Μετά τη διεκπεραίωση των παραπάνω διαδικασιών και την επιτυχή λειτουργία της νέας μονάδας, η ανάδοχος επιχείρηση εγκαταλείπει τις ξένες δραστηριότητές της, τον έλεγχο και τη διεξαγωγή των οποίων αναλαμβάνει στη συνέχεια η αντισυμβαλλόμενη επιχείρηση. Το κόστος για τη διεκπεραίωση του εγχειρήματος φέρει εξ' ολοκλήρου η ξένη επιχείρηση (αντισυμβαλλόμενη επιχείρηση). Ωστόσο, συχνά η ανάδοχος επιχείρηση ή αλλιώς «στρατηγικός επενδυτής» συνεισφέρει ένα μέρος του κόστους, με αντάλλαγμα τη δυνατότητα χρησιμοποίησης του αγαθού (π.χ. εγκαταστάσεις) σε μεταγενέστερο χρόνο. Τα έργα αυτά είτε προκηρύσσονται με διεθνείς διαγωνισμούς είτε αναθέτονται απευθείας στην ανάδοχο επιχείρηση⁽¹⁵⁾. Συμφωνίες turn-key υπογράφουν συνήθως μεγάλες επιχειρήσεις όταν πρόκειται για σημαντικά επενδυτικά εγχειρήματα (π.χ. εξόρυξη πετρελαίου ή μεταλλευμάτων), όταν υπολείπονται της απαραίτητης τεχνογνωσίας ή διοικητικής ικανότητας.

Τα συμβόλαια «με το κλειδί στο χέρι», ένας άδοξος τρόπος διεθνοποίησης, παρέχουν στην επιχείρηση έσοδα από την εξαγωγή κυρίως τεχνικών ικανοτήτων και εξειδικευμένων γνώσεων. Ωστόσο, αυτό ακριβώς μπορεί να στραφεί εναντίον της, καθώς μέσω της εκμετάλλευσής της τεχνογνωσίας της η ξένη επιχείρηση ενδέχεται να επεκταθεί και να εξελιχθεί σε δυνητικό

ανταγωνιστή τόσο στη διεθνή όσο και στην εγχώρια αγορά⁽¹⁶⁾. Για το λόγο αυτό τέτοιες συμφωνίες υπογράφονται κατά κύριο λόγο από επιχειρήσεις που είναι γεωγραφικά διασκορπισμένες και που στοχεύουν σε αντίθετες αγορές.

3.8.3 Άμεσες Ξένες Επενδύσεις

Τις τελευταίες δεκαετίες έχει παρατηρηθεί μεταστροφή των επιχειρήσεων από το εμπόριο στις άμεσες ξένες επενδύσεις. Η μεταβολή της βασικής οργανωτικής δομής του διεθνούς οικονομικού συστήματος, η απελευθέρωση των εγχώριων αγορών, η αυξημένη κινητικότητα των παραγωγικών συντελεστών (κεφάλαιο, ανθρώπινο δυναμικό, ημιτελή προϊόντα, υπηρεσίες), η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και η επακόλουθη αλλαγή στις παραγωγικές διαδικασίες και δυνατότητες κατέστησαν τις άμεσες ξένες επενδύσεις τον κύριο μοχλό διεθνοποίησης και ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας.

Άμεση Ξένη Επένδυση (ΑΞΕ) είναι η επένδυση ενός αυτόνομου επενδυτή, είτε αυτός είναι μητρική ή θυγατρική επιχείρηση είτε είναι ιδιώτης ή θεσμικός επενδυτής, ή μιας συγγενούς επιχείρησης σε αλλοδαπή (δηλαδή χώρας διαφορετικής από την καταστατική έδρα) χώρα που θεμελιώνει μια μακροχρόνια σχέση, ένα διαρκές ενδιαφέρον και έλεγχο μιας οικονομικής οντότητας, της θυγατρικής επιχείρησης πλήρους ή μερικής ιδιοκτησίας. Η ΑΞΕ αφορά τη μεταφορά στο εξωτερικό ενός συνόλου συμπληρωματικών άυλων και υλικών εισροών, απαραίτητων για την ομαλή διεξαγωγή των δραστηριοτήτων της νέας θυγατρικής. Η θυγατρική μπορεί να τελεί παραγωγικές, εμπορικές ή άλλες επιχειρησιακές λειτουργίες, ανάλογα με το βαθμό αυτονομίας και εσωτερικής δομής της. Η ΑΞΕ είναι μια ιδιαίτερα επίπονη διαδικασία, όσον αφορά το απαιτούμενο κόστος και το χρόνο, αποφέρει όμως σημαντικά πλεονεκτήματα για τη μητρική επιχείρηση.

Αρχικά, η επιχείρηση έχει αυξημένο βαθμό ελέγχου – συγκριτικά με τις εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης - των διεθνών δραστηριοτήτων της θυγατρικής, γεγονός που της επιτρέπει την εκτεταμένη συμμετοχή στα ξένα δρώμενα και της προσφέρει, δια μέσου της σύλληψης ενός παγκόσμιου οράματος, προοπτικές διεθνούς μεγέθυνσης.

Σημαντικό ρόλο στην ανάληψη Άμεσης Ξένης Επένδυσης ενέχει και η κρατική πολιτική της χώρας προορισμού για τις ξένες επενδύσεις. Πολλές χώρες, ιδιαίτερα οι αναπτυσσόμενες, διάκεινται θετικά απέναντι στις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, καθώς αποτελούν ένα μέτρο τόνωσης της διεθνούς οικονομίας τους μέσω καινοτομιών, μείωσης της ανεργίας και άλλων ωφελειών. Ωστόσο, κάποιες κυβερνήσεις, κυρίως βιομηχανικά αναπτυγμένων χωρών, δεν επιθυμούν την εγκατάσταση στην περιφέρειά τους ξένων επενδύσεων για να μην υποσκελίσουν τους εγχώριους επιχειρηματίες και υψώνουν νομοθετικά ή κεφαλαιακά εμπόδια στις αλλοδαπές επιχειρήσεις, ωστόσο μια πιθανή συνεργασία μεταξύ εγχώριων και ξένων επιχειρήσεων είναι ευπρόσδεκτη. Έτσι, η επιχείρηση θα πρέπει να διασφαλίσει ότι το χρηματοοικονομικό και πολιτικό περιβάλλον της ξένης χώρας είναι προσοδοφόρο (π.χ. οικονομική και πολιτική σταθερότητα) για την επέκταση των δραστηριοτήτων της.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να επισημανθεί πως η ανάληψη μιας Άμεσης Ξένης Επένδυσης θεμελιώνει μεγάλη δέσμευση της επιχείρησης με την αγορά-στόχο, καθώς το χρονικό διάστημα αποπληρωμής της επένδυσης είναι μεγάλο. Σε πιο βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, η αυξημένη δέσμευση πόρων της μητρικής, ιδιαίτερα στα πρώιμα στάδια του εγχειρήματος, αποτελεί για πολλές επιχειρήσεις απαγορευτικό παράγοντα για την ανάληψη ΑΞΕ.

Με βάση το κίνητρο της επιχείρησης και στα πλαίσια του εκλεκτικού υποδείγματος οι ΑΞΕ διακρίνονται σε:

- **Προς αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων (resource seeking):**

Ορισμένες επιχειρήσεις προβαίνουν σε ΑΞΕ με απώτερο σκοπό την εκμετάλλευση πόρων που βρίσκονται σε σχετική αφθονία, μικρότερο κόστος και καλύτερη ποιότητα σε ορισμένες χώρες. Οι αναζητούμενοι πόροι αναφέρονται τόσο σε πρώτες ύλες, όσο και σε (ανειδίκευτο ή μερικά ειδικευμένο) εργατικό δυναμικό. Τα τελευταία χρόνια, το κριτήριο αυτό της ανάληψης ΑΞΕ έχει χάσει σε σημασία.

- **Προς αναζήτηση αγορών (market seeking):**

Η επενδύουσα επιχείρηση ενδιαφέρεται να διεισδύσει σε μια αγορά ή/και σε γειτονικές αυτής αγορές, με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των εκεί γεωγραφικά συγκεντρωμένων σημαντικών πελατών της, τη μείωση του κόστους μεταφοράς και την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Βαρύνουσα σημασία έχει και το μέγεθος της αγοράς-στόχου.

- **Προς αναζήτηση αποδοτικότητας (efficiency seeking):**

Πρόκειται για πολυεθνικές επιχειρήσεις που έχοντας κατοχυρώσει τους απαραίτητους πόρους και τη θέση τους στις τοπικές αγορές, αναζητούν μία μέθοδο καλύτερης οργάνωσης των δραστηριοτήτων τους.

- **Προς αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων (strategic asset seeking):**

Συνήθως πρόκειται για επιχειρήσεις που εισέρχονται για πρώτη φορά σε ξένη αγορά και στοχεύουν στη διατήρηση και βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους μέσω της εξαγοράς πόρων και ικανοτήτων άλλων επιχειρήσεων. Η απόφαση μιας επιχείρησης να προβεί σε ΑΞΕ είναι στοιχείο έρευνας και σύγκρισης των επενδυτικών της επιλογών και της αναμενόμενης απόδοσης της επένδυσης, αποφυγής της εγχώριας αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας και των στρατηγικών της στόχων και προτεραιοτήτων.

Πέρα από την απόφαση ανάληψης ή μη της άμεσης επένδυσης στο εξωτερικό, η επιχείρηση καλείται να αποφασίσει και ως προς τον τύπο της ΑΞΕ που θα εφαρμόσει. Οι άμεσες ξένες επενδύσεις μπορούν να υλοποιηθούν με εξαγορά ήδη υπάρχουσας επιχείρησης στη νέα χώρα ή με τη δημιουργία εξ ολοκλήρου νέας επιχείρησης, και να έχουν μία από τις ακόλουθες μορφές:

- Στρατηγική Συμμαχία (Alliance)
- Κοινοπραξία (Joint Venture)
- Θυγατρική πλήρους ιδιοκτησίας (Wholly Owned Subsidiary)

- **Στρατηγική Συμμαχία (Alliance):**

Συμφωνία και συνεργασία μεταξύ μιας επιχείρησης στην εγχώρια αγορά και μιας επιχείρησης που βρίσκεται σε χώρα υποδοχής για να μοιραστεί δραστηριότητες στο έθνος υποδοχής. Ουσιαστικά, πρόκειται για ένα είδος κοινοπραξίας με πιο μακροπρόθεσμο και στρατηγικό χαρακτήρα. Η κοινή ιδιοκτησία, που θεμελιώνουν οι στρατηγικές συμμαχίες, μπορούν να αφορούν κοινούς παραγωγικούς και χρηματοδοτικούς πόρους, ανταλλαγή μετοχών ή ακόμη και αμοιβαία ιδιοκτησία.

Οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν έναν αποτελεσματικό τρόπο επιμερισμού του κόστους και του κινδύνου ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη. Το γεγονός αυτό επιτρέπει στις συμμετέχουσες στη συμμαχία επιχειρήσεις να αναλάβουν μεγάλες, σε παραγωγική δυναμικότητα επενδύσεις, αυξάνοντας τη δύναμή τους στην αγορά και να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας⁽¹⁷⁾. Παράλληλα, εξασφαλίζουν την πρόσβαση σε πόρους και θεμελιώδεις ικανότητες (π.χ. τεχνογνωσία, εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες) που τους λείπουν. Έτσι πετυχαίνουν συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους και αυξάνουν δραστικά την ανταγωνιστικότητά τους.

Οι ξένες επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από τη σύναψη συμφωνιών με επιχειρήσεις της εθνικότητας της αγοράς στόχου, αναφορικά με τις γνώσεις των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της αγοράς και των τοπικών καταναλωτών. Παρά τα ισχυρά κίνητρα για τη σύναψη στρατηγικών συμφωνιών και τα αυξημένα κέρδη που επιφυλάσσει στους εταίρους, ο κίνδυνος διάλυσής της ελλοχεύει σε κάθε χρονική στιγμή. Ο δημοφιλέστερος τρόπος λήξης μιας στρατηγικής συμφωνίας είναι η μη επίτευξη των στρατηγικών στόχων, που τα συμβαλλόμενα μέρη επεδίωκαν με τη σύναψή της. Πρόκειται, δηλαδή, για μη προγραμματισμένη μορφή διάλυσης, που ανέκυψε λόγω προβλημάτων ή διαφωνιών μεταξύ των συμμάχων ή απλά λόγω μη αποτελεσματικότητας ή αποδοτικότητας της συμμαχίας.

Συχνά, η διάλυση στρατηγικών συμμαχιών οφείλεται σε στενότητα οικονομικών πόρων ενός εκ των εταίρων, ο οποίος ακολούθως αναγκάζεται να εξέλθει της συμμαχίας.

- **Κοινοπραξία (Joint Venture):**

Κοινή ιδιοκτησία μιας οντότητας που βρίσκεται σε ένα έθνος υποδοχής από δύο εταίρους - έναν που βρίσκεται στο έθνος καταγωγής και τον άλλο που βρίσκεται στο έθνος υποδοχής. Όλες οι συμβαλλόμενες επιχειρήσεις, συμμετέχουν με διαφορετικό ενδεχομένως ποσοστό, στην ιδιοκτησία και τον έλεγχο της νέας επιχείρησης, τη διοίκηση, τους κινδύνους και τις αποδόσεις του

νεοσχηματισμένου νομικού προσώπου. Πρόκειται για μια συμμαχία, στην οποία οι εταίροι συνεισφέρουν εισροές, που συνήθως συνθέτουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, και μοιράζονται, όχι απαραίτητα σε ίση βάση, τα περιουσιακά στοιχεία⁽¹³⁾. Είναι, δηλαδή, η σύμπραξη διαφορετικών δυνάμεων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου σε μια αγορά-στόχο, που πιθανότατα να είναι άγνωστη στα εμπλεκόμενα μέρη της συμφωνίας.

Η κοινοπραξία αποτελεί αποτελεσματική μέθοδο μερισμού του κινδύνου της επένδυσης μεταξύ των εταίρων και συμβάλλει στη δημιουργία νέων, πιο ανταγωνιστικών προϊόντων που έχουν υψηλές δυνατότητες να κατακτήσουν τη τοπική ή ακόμα και τη διεθνή αγορά, δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας για τους εταίρους. Παράλληλα, προσφέρει μία αποτελεσματική μέθοδο καταστολής του ανταγωνισμού μεταξύ των εταίρων και διεισδύει σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες και γεωγραφικές περιοχές.

Η εκάστοτε επιχείρηση πιστεύει πως θα κερδίσει από τους εταίρους της σε γνώσεις, ικανότητες και τεχνολογία. Όταν μάλιστα η κοινοπραξία διενεργείται στη χώρα εγκατάστασης ενός εκ των συμβαλλομένων, τότε υπάρχουν αυξημένα οφέλη για τη ξένη επιχείρηση. Πρώτα απ' όλα ξεπερνά τα εμπόδια εισόδου της αγοράς-στόχου (π.χ. εάν η κυβέρνηση επιτρέπει τη διενέργεια επενδύσεων μόνο με τη συμμετοχή τουλάχιστον ενός εγχώριου επενδυτή), καλύπτει τα κενά και ελλείμματα αναφορικά με τις γνώσεις της αγοράς, επωφελείται από τη φήμη του τοπικού εταίρου – για το λόγο αυτό προτιμώνται εταίροι με κατάλληλες διασυνδέσεις, καταξιωμένοι στην τοπική αγορά- και αποκομίζει συνολικά αυξημένα κέρδη.

Όπως κάθε άμεση ξένη επένδυση, έτσι και η κοινοπραξία ενέχει τους κινδύνους της. Αρχικά, ανακύπτουν προβλήματα σχετικά με τον ακριβή καθορισμό της κεφαλαιακής συνεισφοράς, του ελέγχου και της συμμετοχής στα κέρδη της κοινοπρακτικής επιχείρησης. Ο περιορισμένος έλεγχος που ασκεί η επιχείρηση πάνω στη νέα μονάδα, συνεπάγεται τη μη εναρμόνιση των πρακτικών της τελευταίας με τους στρατηγικούς στόχους της πρώτης.

Παράλληλα, η ασυμμετρία των στρατηγικών προσανατολισμών των εταίρων οδηγεί συχνά σε συγκρούσεις, που μπορούν να οδηγήσουν ακόμη και στη λύση της συμφωνίας. Συνεπώς, η απόφαση για κοινοπραξία πρέπει να επέλθει μετά από σημαντική εξέταση του κόστους- οφέλους της επιχείρησης από την ανάληψη της εν λόγω δράσης και μόνο εάν πιστεύει πως δεν έχει τη δυνατότητα να προβεί σε μια πλήρως επιτυχημένη επένδυση με ίδια μέσα.

- **Θυγατρική πλήρους ιδιοκτησίας (Wholly Owned Subsidiary):**

Πλήρης ιδιοκτησία μιας (αποκτηθείσας ή αναπτυγμένης) οντότητας που βρίσκεται σε ένα έθνος υποδοχής από μια επιχείρηση εγκατεστημένη στο έθνος καταγωγής για να παράγει ή να πραγματοποιεί προσθήκη αξίας ή να πωλεί αγαθά / υπηρεσίες στο έθνος υποδοχής. Η θυγατρική πλήρους ιδιοκτησίας είναι μια νέα επιχείρηση ιδρυθείσα (αποκλειστικά) από τη μητρική σε μια ξένη αγορά. Η θυγατρική μπορεί να αναφέρεται σε μια εξ' ολοκλήρου καινούρια επιχείρηση (Greenfield

investment) ή σε μια προϋπάρχουσα εξαγορασθείσα τοπική επιχείρηση (acquisition). Η μητρική επιχείρηση διατηρεί τον πλήρη έλεγχο της θυγατρικής (*η θυγατρική πλήρους ιδιοκτησίας είναι ειδική περίπτωση θυγατρικής, της οποίας η μητρική κατέχει το 100% των μετοχών και συνεπώς έχει τον απόλυτο έλεγχο του ΔΣ της θυγατρικής. Ωστόσο, η θυγατρική διατηρεί τη νομική της αυτοτέλεια –γεγονός που τη διαφοροποιεί από το υποκατάστημα*), στοιχείο συχνά καθοριστικής σημασίας για την απόφαση της μητρικής μεταξύ των μεθόδων διείσδυσης στην παγκόσμια αγορά ή διεθνούς επέκτασής της. Έτσι, όχι μόνο αποκομίζει τα συνολικά κέρδη της θυγατρικής⁽¹⁵⁾ αποτελώντας την πλέον επικερδή μορφή διεθνούς δραστηριοποίησης, αλλά αποκτά και αυξημένες πιθανότητες επίτευξης οικονομικών κλίμακας.

Η θυγατρική στην προσπάθεια να προσαρμοστεί στην τοπική αγορά, ενδέχεται να διαφοροποιήσει το προϊόν της, προσφέροντας στη μητρική ένα επεκτατικό προβάδισμα έναντι των εγχώριων ανταγωνιστών της στην πορεία κατάκτησης ξένων αγορών. Η εν λόγω μορφή διεθνούς επέκτασης είναι πολυδάπανη και ιδιαίτερα χρονοβόρα, καθώς είτε απαιτείται η ίδρυση μιας εξ' ολοκλήρου νέας επιχείρησης είτε η προσαρμογή μιας υπάρχουσας στις διαδικασίες και τους στόχους της εξαγοράστριας, μητρικής επιχείρησης, η οποία επιβαρύνεται με το συνολικό κόστος και τον κίνδυνο του εγχειρήματος.

Ωστόσο, εάν η τεχνολογία αποτελεί το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης ή το σημείο αιχμής για την επιλογή του τόπου εγκατάστασης της θυγατρικής, τότε η συγκεκριμένη πρακτική ενδείκνυται για τη διεθνοποίηση της επιχείρησης⁽¹³⁾. Η είσοδος στη νέα αγορά μπορεί να γίνει μέσω **συγχωνεύσεων ή εξαγορών ή με την ίδρυση εξ αρχής μιας νέας οντότητας.**

i. Συγχώνευση / Εξαγορά

Με τον όρο *συγχώνευση* εννοούμε εκείνη την οικονομική πράξη με την οποία δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις λύνονται, με σκοπό το σχηματισμό μίας μεγαλύτερης και ισχυρότερης οικονομικής μονάδας. Οι λύμενες επιχειρήσεις δεν τίθενται σε εκκαθάριση, επειδή η περιουσία τους δεν διανέμεται στους ιδιοκτήτες τους, αλλά μεταβιβάζεται στην προκύπτουσα από τη συγχώνευση επιχείρηση. Η *εξαγορά*, μερική ή ολική, μιας υπάρχουσας επιχείρησης αποτελεί έναν λιγότερο χρονοβόρο και ευκολότερο τρόπο για την παραγωγική διαδικασία στο εξωτερικό, καθώς, εκτός του χώρου και των μηχανημάτων παραγωγής, η επιχείρηση που επενδύει, αποκτά την τεχνογνωσία και τις επαφές της επιχείρησης που εξαγοράζεται.

Η μέθοδος της εξαγοράς αποτελεί την ταχύτερη μέθοδο εισόδου σε μια ξένη αγορά, καθώς η εξαγοράζουσα επιχείρηση δραστηριοποιείται, συνήθως, ήδη στον κλάδο της εξαγοράστριας επιχείρησης. Επομένως, δεν απαιτούνται σημαντικές κεφαλαιακές επενδύσεις για τη λειτουργία της εξαγορασθείσας επιχείρησης υπό τη νέα διεύθυνση.

Μέσω της εξαγοράς μιας υφιστάμενης στην αγορά-στόχο μονάδας, η νεοεισερχόμενη επιχείρηση αναλαμβάνει όλες τις πρακτικές της, τα ήδη υπάρχοντα δίκτυα διανομής, τη γνώση της τοπικής αγοράς, την προσήλωση των καταναλωτών στη μάρκα (brand loyalty). Τέλος, η εξαγοράστρια επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από οικονομίες κλίμακας και από την αύξηση του μεριδίου της παγκόσμιας αγοράς, με ότι αυτό συνεπάγεται για τη διαμόρφωση και εφαρμογή των στρατηγικών της σε παγκόσμιο επίπεδο.

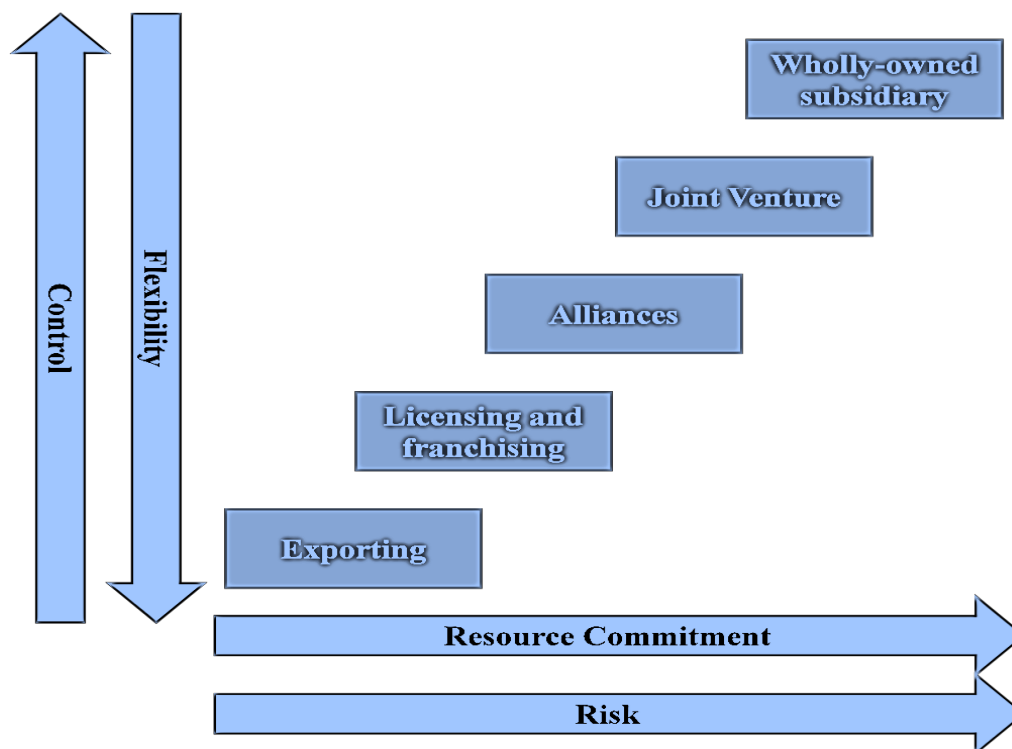
Οι εξαγορές (συγχωνεύσεις) ανάλογα με το είδος τους διακρίνονται σε:

- **κάθετες** όταν μεταξύ τους υπάρχει σχέση πελάτη- προμηθευτή
- **οριζόντιες** όταν οι δύο επιχειρήσεις παράγουν τα ίδια προϊόντα και
- **συμπληρωματικές** όταν δεν υφίσταται σχέση μεταξύ εξαγοράζοντα και εξαγοραζόμενου

και ανάλογα με τη διαδικασία διεκπεραίωσής τους:

- **φιλικές** όταν και οι δύο μεριές συμφωνούν για την εξαγορά και
- **επιθετικές** όταν η διοίκηση της επιχείρησης στόχου δεν εγκρίνει την εξαγορά

Το **Σχήμα 3** απεικονίζει αυτούς τους τρόπους εισόδου, σύμφωνα με τους συντελεστές αντιστάθμισης του Cavusgil et al. (2011)⁽⁸⁾, δηλαδή τον έλεγχο, τη δέσμευση των πόρων, την ευελιξία και τον κίνδυνο.



Σχήμα 3 Τρόποι εισόδου και συντελεστές αντιστάθμισης [(προσαρμοσμένες από Johnson και Tellis (2008)⁽⁹⁾ και Cavusgil et al (2011)⁽⁸⁾]

4 Εισαγωγές / Εξαγωγές φαρμάκων στην Ε.Ε.

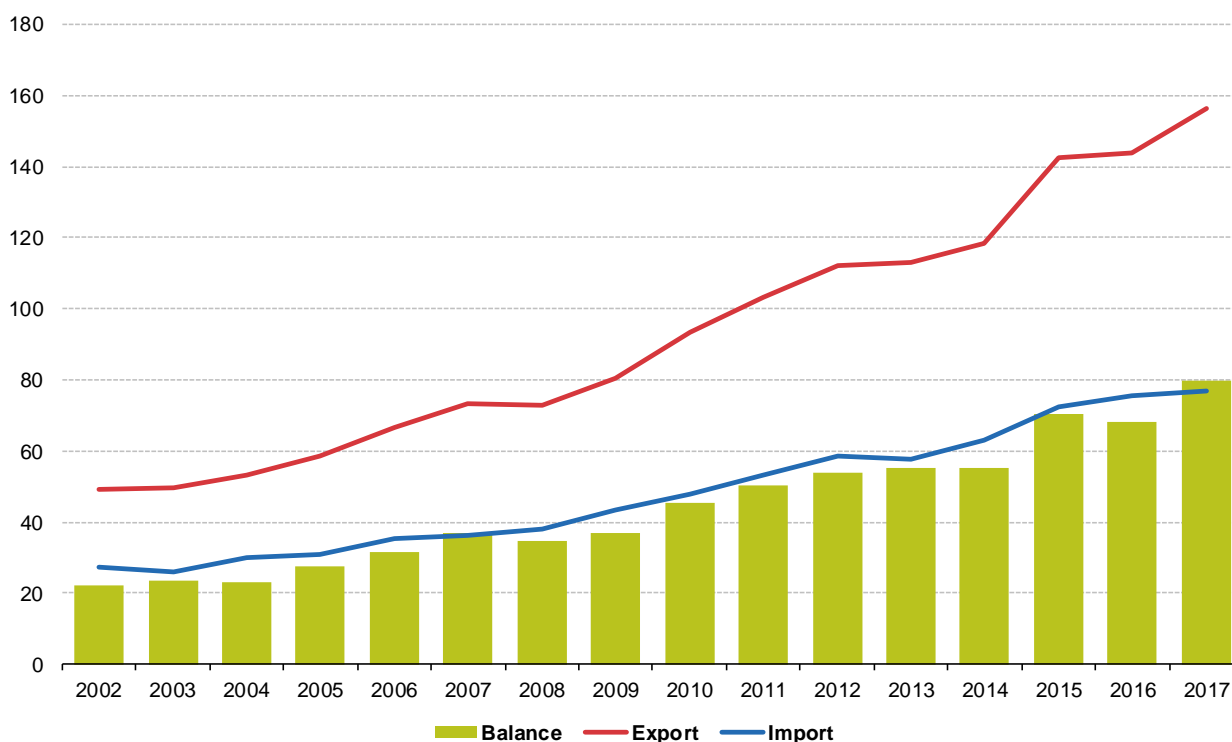
4.1 Ένα αυξανόμενο εμπορικό πλεόνασμα

Παρά τα όσα έχουν αναφερθεί έως τώρα σχετικά με το πόσο δαπανηρό, χρονοβόρο ακόμα και επισφαλές μπορεί να είναι το εγχείρημα των εξαγωγών, με τις τόσες παραμέτρους που πρέπει να εξεταστούν πριν αποφασίσει μια επιχείρηση το εγχείρημα, παρ' όλα αυτά οι εξαγωγές κερδίζουν έδαφος.

Οι εξωκοινοτικές εξαγωγές και εισαγωγές φαρμακευτικών προϊόντων αυξάνονταν σχεδόν κάθε χρόνο μεταξύ 2002 και 2017, φθάνοντας τα 156 και 77 δισ. Ευρώ αντίστοιχα. Οι εισαγωγές μειώθηκαν ελαφρά μόνο το 2003 και το 2013. Ακόμα και η χρηματοπιστωτική κρίση, η οποία επηρέασε το εμπόριο πολλών άλλων προϊόντων, προκάλεσε το 2008 μείωση των εξαγωγών κατά 437 εκατ. Ευρώ (0,6%), ενώ οι εισαγωγές αυξήθηκαν το ίδιο έτος. Με τις εξαγωγές να αυξάνονται περισσότερο από τις εισαγωγές, το εμπορικό ισοζύγιο αυξήθηκε από 22 δισ. Ευρώ το 2002 σε ένα ρεκόρ ύψους 80 δισ. Ευρώ το 2017. (Σχήμα 4)

EU-28 export, imports and trade balance in medicinal and pharmaceutical products, 2002-2017

(EUR billion)



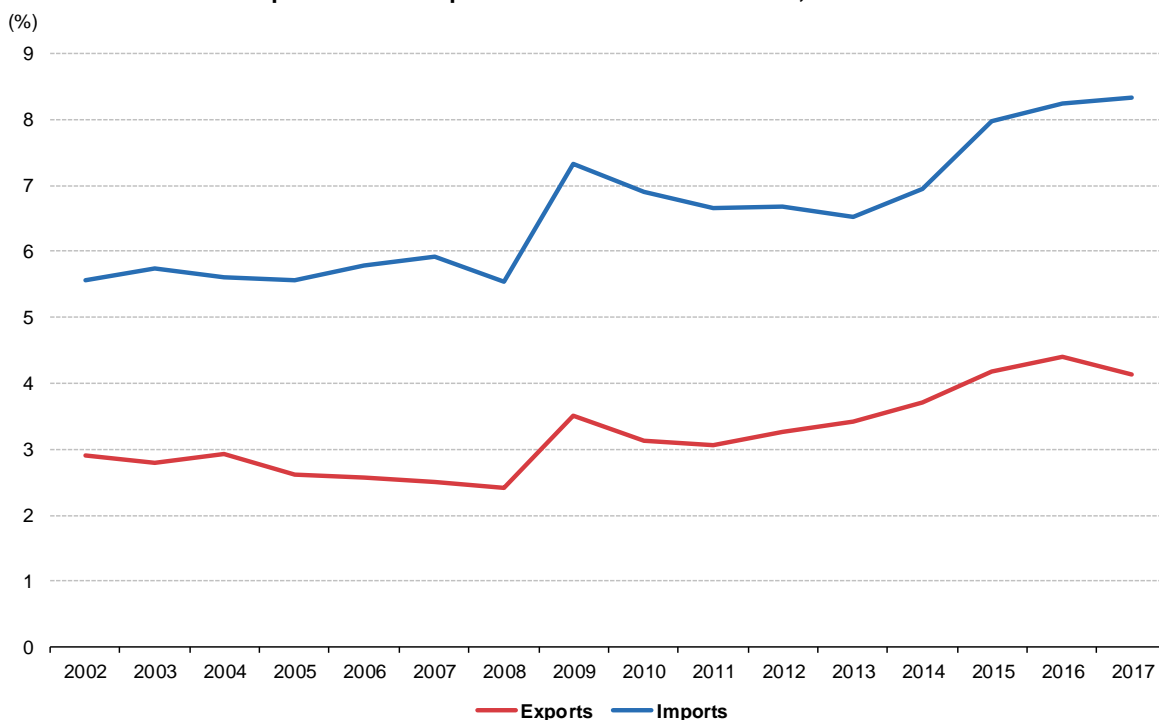
Source: Eurostat (online data code: DS-018995)

Σχήμα 4 Εξαγωγές, εισαγωγές και εμπορικό ισοζύγιο ΕΕ-28 για τα φαρμακευτικά προϊόντα, 2002-2017

4.2 Αύξηση του μεριδίου στο σύνολο των συναλλαγών

Από το 2002 έως το 2008, το μερίδιο των φαρμακευτικών προϊόντων στο συνολικό εξωτερικό εμπόριο της ΕΕ παρέμεινε σχετικά σταθερό (**Σχήμα 5**). Το 2009, το μερίδιο των εξαγωγών αυξήθηκε κατά 1,1 ποσοστιαίες μονάδες και οι εισαγωγές κατά 1,8. Αυτό δεν προκλήθηκε από την αύξηση του εμπορίου φαρμακευτικών προϊόντων αλλά από τη μείωση του συνολικού εμπορίου. Από το 2009 οι μετοχές παρουσιάζουν διακυμάνσεις, αλλά υπάρχει σαφής συνολική αύξηση. Από το 2002 το μερίδιο των εξαγωγών αυξήθηκε κατά 1,2 μονάδες, ενώ το μερίδιο των εισαγωγών αυξήθηκε κατά 2,8 ποσοστιαίες μονάδες.

Share of medicinal and pharmaceutical products in total extra-EU trade, 2002-2017



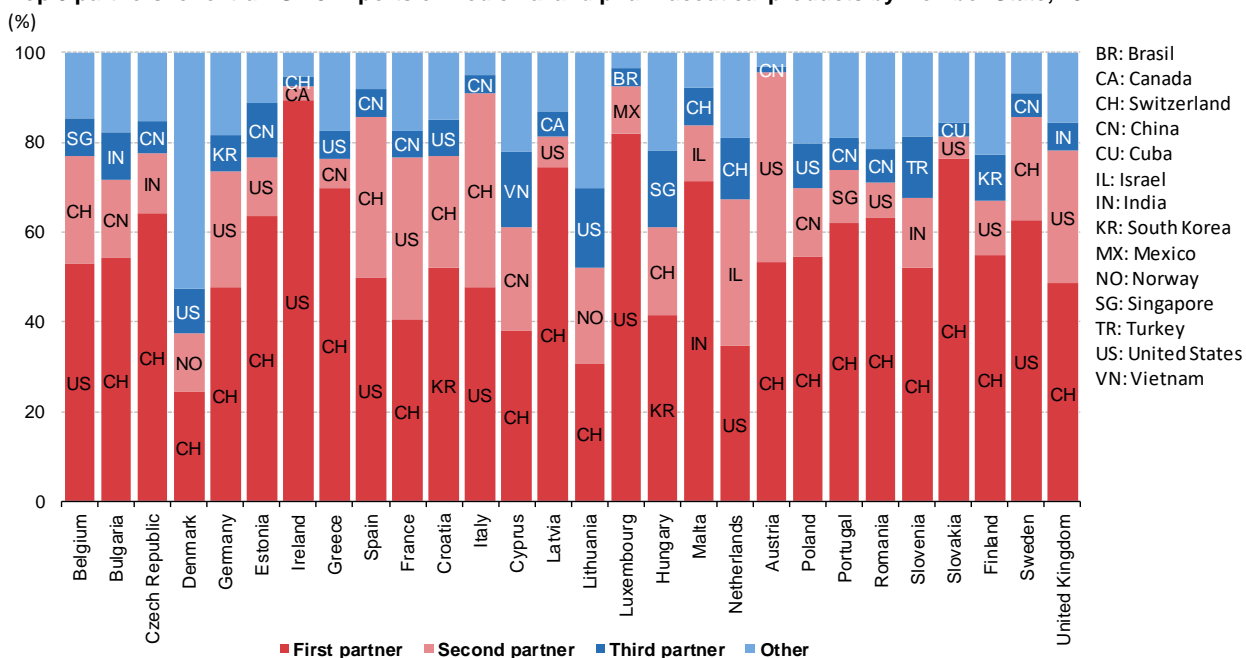
Source: Eurostat (online data code: DS-018995)

Σχήμα 5 Μερίδιο των φαρμάκων και φαρμακευτικών προϊόντων στο συνολικό εξωτερικό εμπόριο της ΕΕ, 2002-2017

4.3 Κύριοι εταίροι ανά κράτος μέλος

Οι Ηνωμένες Πολιτείες και η Ελβετία κυριαρχούν στις εισαγωγές εκτός ΕΕ (**Σχήμα 6**). Με εξαίρεση τη Νότια Κορέα, η οποία είναι ο κύριος εταίρος της Κροατίας και της Ουγγαρίας και την Ινδία, που είναι ο κύριος εταίρος της Μάλτας, είτε οι Ηνωμένες Πολιτείες είτε η Ελβετία είναι ο κύριος εταίρος των άλλων 25 κρατών μελών. Η Κίνα εμφανίστηκε δεκατρείς φορές ως ένας από τους τρεις πρώτους εταίρους εισαγωγής, ενώ καμία άλλη χώρα δεν εμφανίστηκε στις τρεις πρώτες, περισσότερο από πέντε φορές.

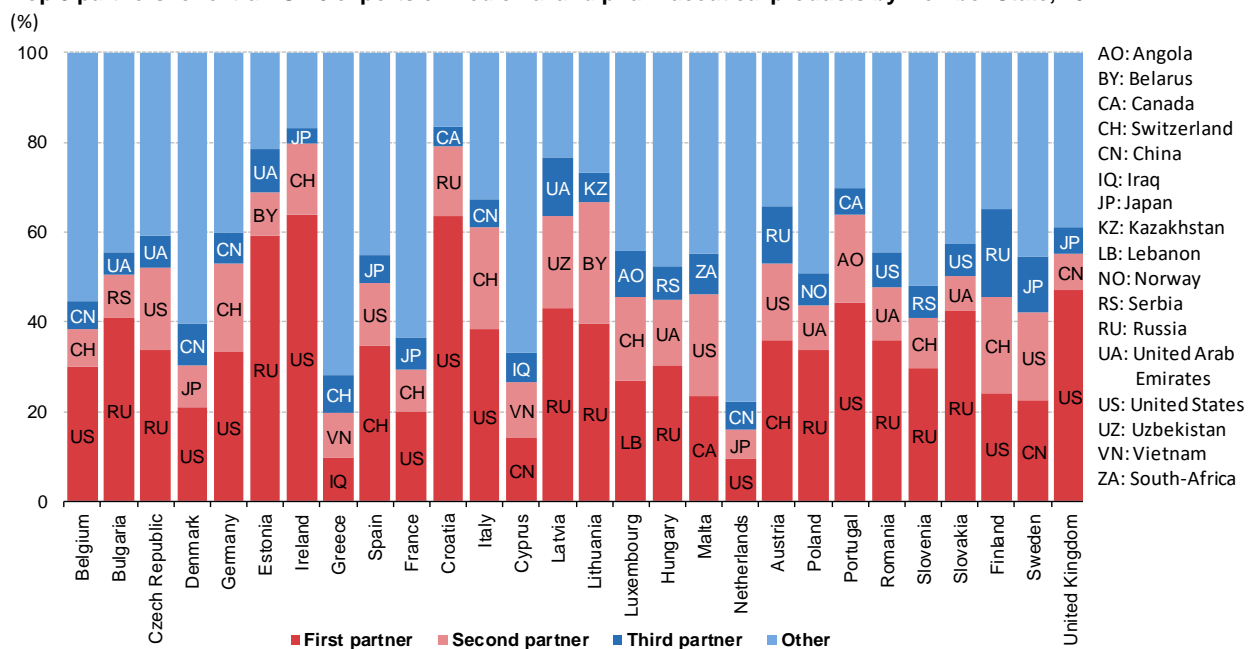
Top 3 partners for extra EU-28 imports of medicinal and pharmaceutical products by Member State, 2017



Σχήμα 6 Οι 3 μεγαλύτεροι εταίροι για τις έξω της ΕΕ-28 εισαγωγές φαρμάκων και φαρμακευτικών προϊόντων κατά κράτος μέλος, το 2017

Υπάρχει περισσότερη ποικιλία στους εταίρους εξαγωγών (**Σχήμα 7**) όπου βρίσκουμε δεκαεπτά διαφορετικούς εταίρους. Η εγγύτητα και οι ιστορικοί δεσμοί φαίνεται να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο, καθώς η Ρωσία είναι ο κορυφαίος εταίρος για ορισμένα κράτη μέλη στο ανατολικό τμήμα της Ευρώπης. Ομοίως, βρίσκουμε τη Λευκορωσία τόσο για την Εσθονία όσο και για τη Λιθουανία και τη Σερβία για τη Βουλγαρία. Οι Κάτω Χώρες, χάρη στα λιμάνια τους και την ιδιότητα του κόμβου μεταφορών, έχουν την πιο κατακερματισμένη εξαγωγική αγορά, με τους τρεις πρώτους εταίρους να αντιπροσωπεύουν μόνο το 22% των εξωευρωπαϊκών εξαγωγών τους.

Top 3 partners for extra EU-28 exports of medicinal and pharmaceutical products by Member State, 2017



Source: Eurostat (online data code: DS-018995)
























































Σχήμα 7 Οι 3 μεγαλύτεροι εταίροι για τις έξω της ΕΕ-28 εξαγωγές φαρμάκων και φαρμακευτικών προϊόντων κατά κράτος μέλος, το 2017

4.4 Εισαγωγές και εξαγωγές ανά κράτος μέλος

Μεταξύ των κρατών μελών της ΕΕ, η Γερμανία αντιστοιχούσε στο ένα τέταρτο του συνόλου των εξωκοινοτικών εξαγωγών (40 δισεκατομμύρια ευρώ) ακολουθούμενες σε κάποια απόσταση από το Βέλγιο (20 δισεκατομμύρια ευρώ), την Ιρλανδία (18 δισεκατομμύρια ευρώ), το Ηνωμένο Βασίλειο και Γαλλία (από 15 δισ. Ευρώ). Έξι χώρες είχαν μερίδια υψηλότερα του 10% για τα φάρμακα και τα φαρμακευτικά προϊόντα στις συνολικές εξωευρωπαϊκές εξαγωγές τους. Αυτές ήταν η Ιρλανδία (30%), η Δανία (23%), το Βέλγιο (19%), η Σλοβενία (14%), η Κροατία (11%) και η Αυστρία (10%). Η Γερμανία (14 δισ. Ευρώ) ήταν επίσης ο μεγαλύτερος εισαγωγέας που ακολούθησε το Βέλγιο (13 δισ. Ευρώ) και οι Κάτω Χώρες (11 δισ. Ευρώ). Η Ιρλανδία (18%), η Αυστρία (13%) και το Βέλγιο (10%) είχαν υψηλά μερίδια φαρμάκων και φαρμακευτικών προϊόντων στις συνολικές εισαγωγές εκτός ΕΕ. **(Πίνακας 1)**

Extra EU trade in medicinal and pharmaceutical products by Member State, 2017

(EUR million and %)

	Extra EU trade (EUR million)			Share of total extra-EU trade (%)	
	Export	Import	Balance	Export	Import
EU-28	156.407	76.705	79.702	8,3 	4,1 
Belgium	19.775	12.604	7.171	18,6 	9,8 
Bulgaria	311	140	171	3,5 	1,3 
Czech Republic	269	359	-90	1,0 	1,2 
Denmark	7.899	834	7.065	22,8 	3,4 
Germany	39.672	13.628	26.045	7,5 	3,9 
Estonia	11	26	-15	0,3	0,9 
Ireland	17.576	4.780	12.796	29,6 	17,6 
Greece	188	407	-219	1,4 	1,7 
Spain	5.345	3.709	1.636	5,6 	2,9 
France	14.905	5.196	9.710	7,6 	3,1 
Croatia	568	279	288	11,1 	5,7 
Italy	10.116	7.703	2.413	5,1 	4,8 
Cyprus	157	53	104	8,7 	1,6 
Latvia	227	99	128	5,6 	3,1 
Lithuania	226	47	179	2,1 	0,5 
Luxembourg	0	61	-60	0,0	1,8 
Hungary	1.455	801	654	7,7 	3,5 
Malta	57	103	-46	5,6 	5,3 
Netherlands	10.107	11.472	-1.365	7,0 	4,2 
Austria	4.432	4.678	-246	10,3 	13,2 
Poland	994	754	240	2,4 	1,3 
Portugal	424	220	204	3,0 	1,3 
Romania	250	348	-98	1,7 	1,9 
Slovenia	1.148	403	746	13,9 	4,1 
Slovakia	37	159	-122	0,3	1,1 
Finland	406	269	137	1,7 	1,5 
Sweden	4.580	598	3.982	8,3 	1,5 
United Kingdom	15.272	6.977	8.295	7,5 	2,5 

Source: Eurostat (online data code: DS-018995)

Πίνακας 1 Εξωτερικό εμπόριο φαρμάκων και φαρμακευτικών προϊόντων στην ΕΕ ανά κράτος μέλος, 2017

4.5 Αξιολόγηση δεδομένων

Από τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία (Πίνακας 1) διαπιστώνουμε το αρνητικό ισοζύγιο της Ελλάδος, σε ότι αφορά τις εισαγωγές και εξαγωγές φαρμάκων και φαρμακευτικών σκευασμάτων. Αναδύεται λοιπόν ο προβληματισμός για το πώς μπορούν να βελτιωθούν αυτές οι τιμές και τελικά το ισοζύγιο των εισαγωγών-εξαγωγών να γίνει θετικό για την Ελλάδα. Η προφανής απάντηση είναι, ασφαλώς, η αύξηση των εξαγωγών από τις εγχώριες επιχειρήσεις προς το εξωτερικό. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να υπάρξει ένα δελεαστικό business plan για κάποια ή κάποιες ακμάζουσες αγορές του εξωτερικού που συγκεντρώνουν τις προδιαγραφές που αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια ή διαθέτουν εξαιρετικό ενδιαφέρον λόγω της δυναμικής τους.

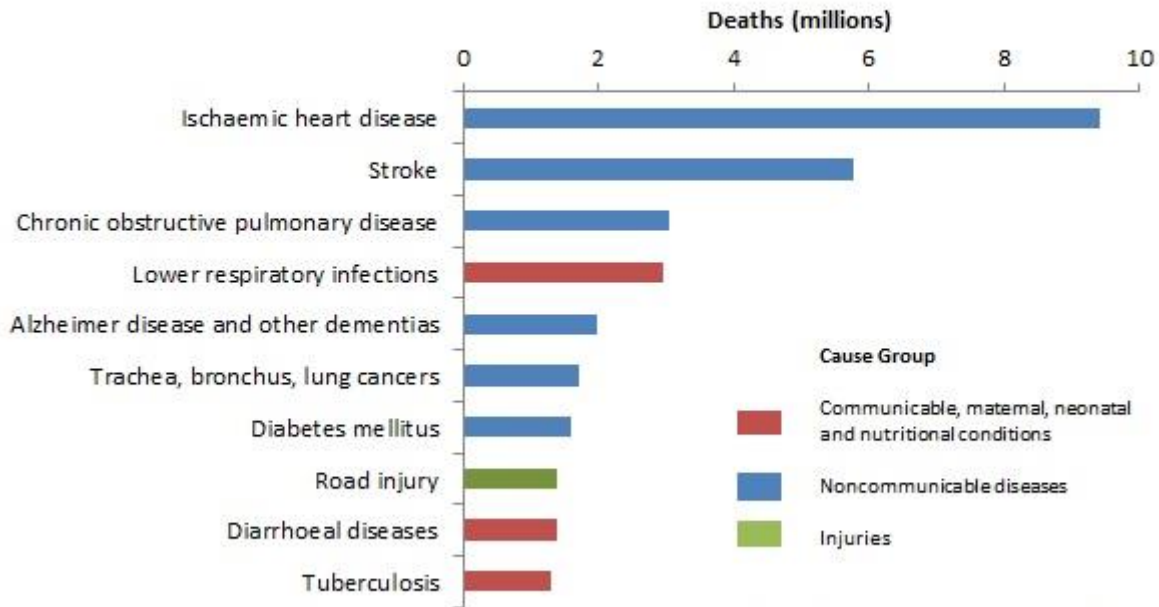
Το αντικείμενο του εξαγωγικού εγχειρήματος θα πρέπει, επίσης, να βασίζεται πάνω σε στοιχεία και έρευνα. Γιατί ακόμα και στον 21^ο αιώνα ο οποίος και επίσημα σηματοδότησε την εποχή που το κυριότερο και πολυτιμότερο αγαθό είναι η πληροφορία, επιχειρήσεις μικρές και μεγάλες χαράσσουν και εφαρμόζουν επιχειρηματικές στρατηγικές, μικρού ή μεγάλου κόστους και δέσμευσης, σε αόριστες γενικές αντιλήψεις και όχι σε χειροπιαστά στοιχεία ερευνών.

4.6 Ο Θεμέλιος Λίθος

Στην παρούσα εργασία θα επιδιώξουμε να αναλύσουμε και να αναπτύξουμε μια στρατηγική εισόδου ή εξαγωγής σε μια ξένη αγορά στόχο για μια Ελληνική Φαρμακευτική εταιρεία. Για έναν τέτοιο σκοπό ίσως το πιο σημαντικό, περισσότερο και από την επιλογή της ξένης αγοράς, είναι η επιλογή του προϊόντος που τελικά θα εξαχθεί. Στην αγορά των φαρμάκων τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων διαφέρουν από ελάχιστα έως καθόλου μεταξύ τους, για παράδειγμα μια ταμπλέτα ασπιρίνης μπορεί να έχει σχεδόν το ίδιο χρώμα και εμφάνιση με μια ταμπλέτα που αφορά τη ρύθμιση της καρδιαγγειακής πίεσης.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι το φάρμακο ως προϊόν προσδιορίζεται από την δραστική του ουσία και από τα αποτελέσματα που έχει αυτή στο ανθρώπινο σώμα μετά τη χορήγησή της. Οι διάφορες φαρμακευτικές ουσίες συνήθως ανήκουν σε διάφορες «οικογένειες» ουσιών με παρεμφερή δράση και ιδιότητες. Διαφαίνεται δηλαδή πως η επιλογή του εξαγωγίμου αγαθού, σε αρχικό στάδιο τουλάχιστον, πρέπει να εντοπιστεί σε «οικογένεια» φαρμάκων και οι διάφορες δραστικές αφορούν στην αντιμετώπιση κάποιας συγκεκριμένης πάθησης.

Top 10 global causes of deaths, 2016



Source: Global Health Estimates 2016: Deaths by Cause, Age, Sex, by Country and by Region, 2000-2016. Geneva, World Health Organization, 2018.

Σχήμα 8 Οι 10 πρώτες θανατηφόρες παθήσεις, παγκοσμίως για το 2016 ⁽¹⁹⁾

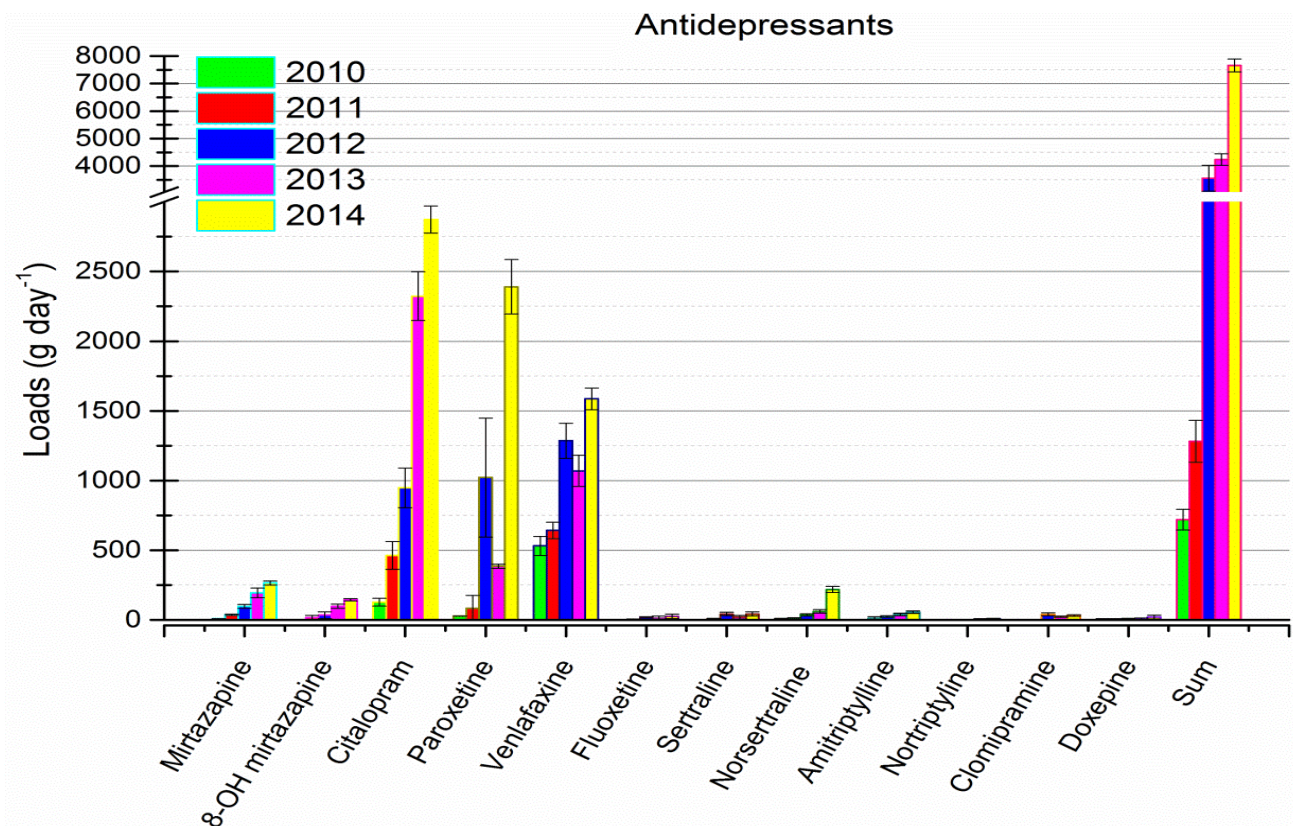
4.7 Οι Παθήσεις

Στο **Σχήμα 8** παρατηρούμε πως οι δύο πιο θανατηφόρες παθήσεις, παγκοσμίως για το 2016 αφορούσαν παθήσεις καρδιαγγειακών νοσημάτων, σύμφωνα με τον παγκόσμιο οργανισμό φαρμάκων. Οι φαρμακευτικές εταιρείες ανά τον κόσμο γνωρίζουν αυτή την ανάγκη και έχουν επιληφθεί της παραγωγής μιας μεγάλης ποικιλίας φαρμάκων που αποσκοπούν στην κάλυψη αυτής της ανάγκης για την παγκόσμια αγορά, συνεπώς ο ανταγωνισμός, παγκοσμίως, είναι πολύ μεγάλος.

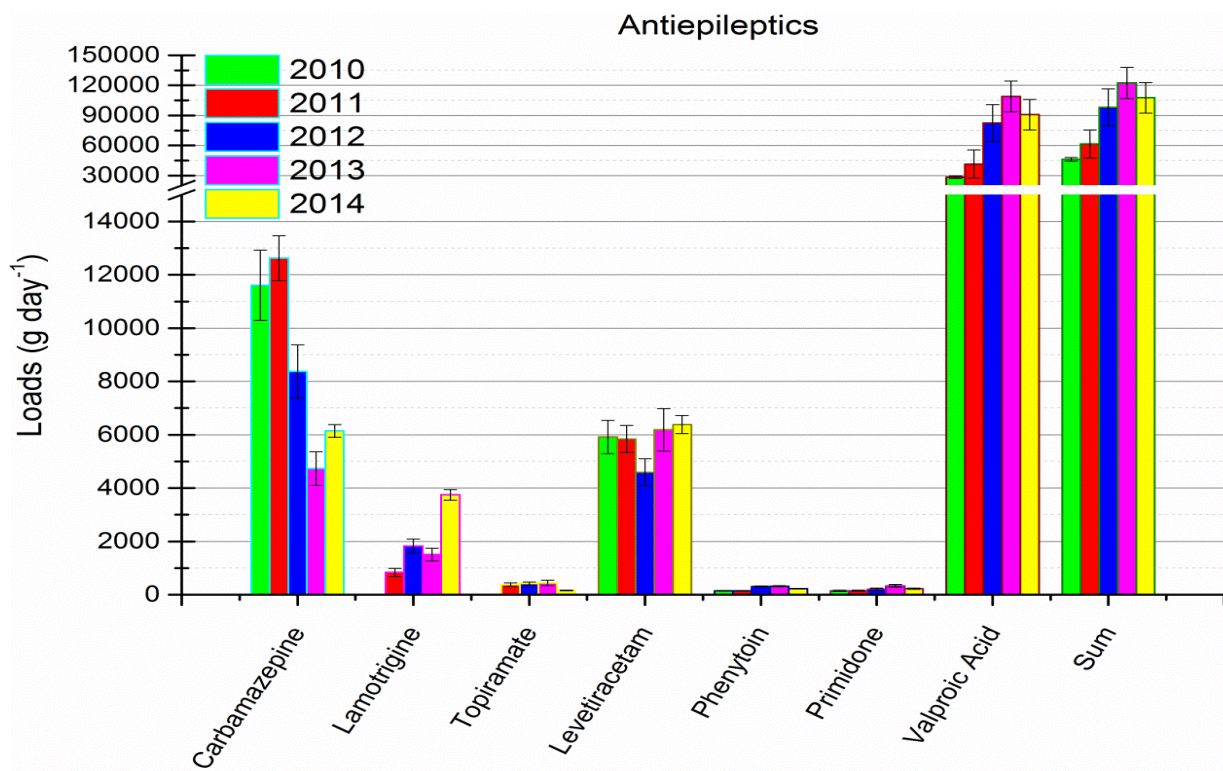
Επιπλέον οι απειλούμενες ηλικίες αφορούν άνδρες και γυναίκες άνω των 65 ετών⁽²⁰⁾ και αν υποθέσουμε πως τα προβλήματα υγείας και η προσπάθεια αντιμετώπισης τους ξεκινούν περίπου 20 χρόνια πριν τότε μιλάμε για μια αγορά ασθενών που ηλικιακά κυμαίνεται από 45 έως, περίπου, 70 χρονών. Αυτό σημαίνει πως θα υπάρχει μια σταθερή ανάγκη για φάρμακα για 25 χρόνια. Υπάρχουν πολλά εκατομμύρια ασθενών ανά τον κόσμο, τα οποία χρειάζονται σκευάσματα και οι πολυεθνικές και μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες ανταγωνίζονται πολύ σκληρά μεταξύ τους δαπανώντας κυριολεκτικά δισεκατομμύρια για έρευνα και ανάπτυξη τέτοιων σκευασμάτων κατακερματίζοντας την παγκόσμια αγορά.

Θέτοντας, λοιπόν σε εφαρμογή και εδώ όλα τα κριτήρια αξιολόγησης, που έχουμε αναφέρει στα πρώτα κεφάλαια, μια μικρότερη φαρμακευτική εταιρεία δεν μπορεί να τις συναγωνιστεί. Κλειδί, λοιπόν, για την επιτυχημένη εξαγωγή είναι η στόχευση μιας διαφορετικής αγοράς με περισσότερη δυναμική.

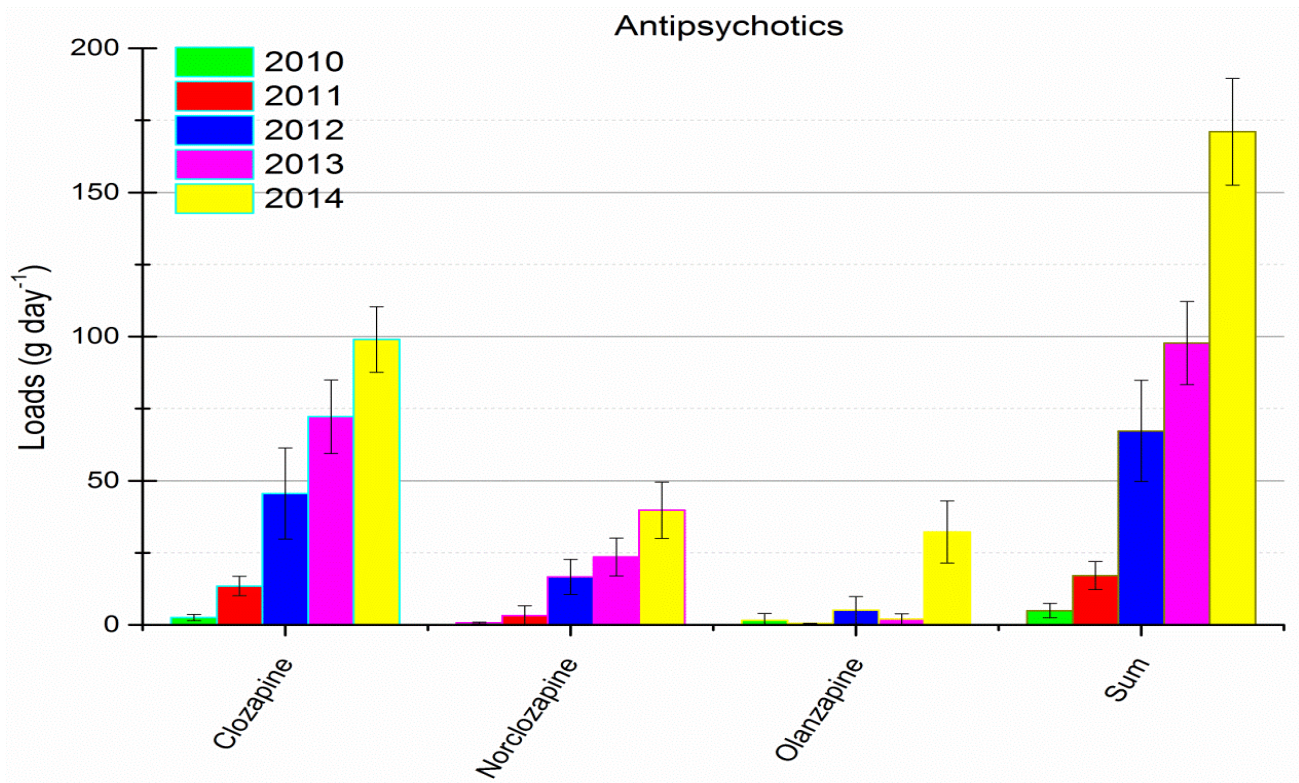
Έρευνες που διεξήχθησαν στα γεωγραφικά πλαίσια της Αθήνας πιθανότατα μας αποκαλύπτουν μια τέτοια δυναμική αγορά.



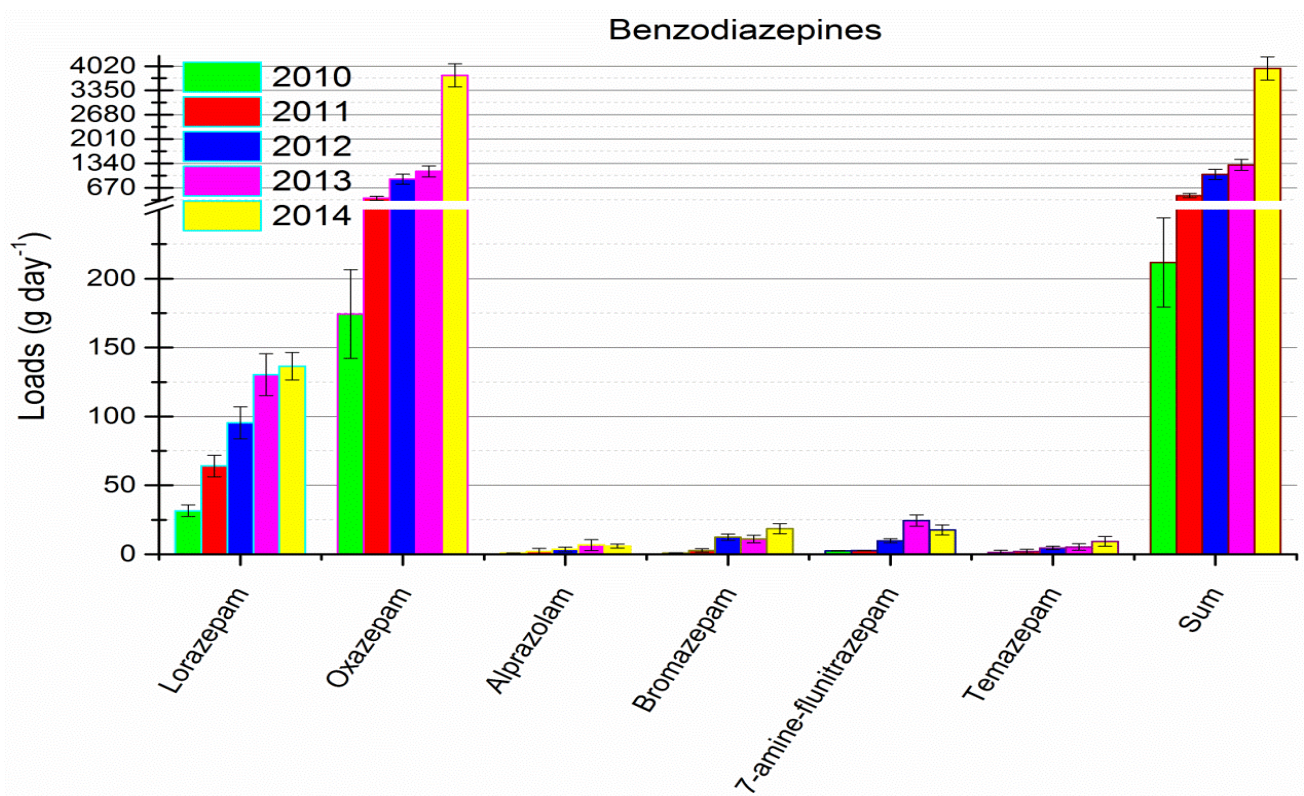
Σχήμα 9 Αντικαταθλιπτικά⁽²¹⁾



Σχήμα 10 Αντιεπιληπτικά⁽²¹⁾



Σχήμα 11 Αντιψυχωτικά⁽²¹⁾



Σχήμα 12 Βενζοδιαζεπίνες- Ηρεμιστικά⁽²¹⁾

Από τα παραπάνω Σχήματα 9-12 παρατηρούμε την κατακόρυφη αύξηση στην κατανάλωση τεσσάρων χαρακτηριστικών ομάδων ουσιών που ανήκουν στην ευρύτερη οικογένεια των ψυχότροπων ουσιών-φαρμάκων. Αυτή η κατακόρυφη αύξηση, που παρατηρήθηκε στα αστικά λύματα, τόσο στις ίδιες τις ουσίες όσο και στα προϊόντα μεταβολισμού τους μέσα στο χρονικό διάστημα 5 ετών καταδεικνύει μια σαφέστατη τάση. Τάσεις, σαν αυτή που προαναφέρθηκε, εμφανίζουν τη διαμόρφωση μιας όλο και αυξανόμενης ανάγκης, εν προκειμένω φαρμάκων ψυχότροπων ουσιών, άρα και την άνοδο μιας αγοράς στην Ελλάδα.

Αντιλαμβανόμενοι το γεγονός ότι οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες ανά τον κόσμο μπορεί να ποικίλουν, αλλά πως όλος ο πλανήτης διανύσει μια εκτεταμένη χρονική περίοδο πολλών μεταβολών ως προς την ολοκληρωτική παγκοσμιοποίηση, θα κάνουμε μια παραδοχή – γενίκευση του αποτελέσματος της έρευνας και θα υποθέσουμε πως η εν λόγω τάση παρουσιάζεται πιθανώς παγκόσμια.

4.8 Αξιολόγηση

Στην προσπάθεια να αξιολογήσουμε τη δυναμική του προς εξαγωγή προϊόντος θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε τα θετικά και τα αρνητικά χαρακτηριστικά που συγκεντρώνει. Η αξιολόγηση αυτή θα γίνει σε με σύγκριση την μεγαλύτερη αγορά φαρμάκων αυτή τη στιγμή στον κόσμο που είναι οι ουσίες που αφορούν την αντιμετώπιση των καρδιαγγειακών νοσημάτων.

4.8.1 Θετικά

1. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα των ψυχότροπων ουσιών είναι πως χρησιμοποιούνται σε ένα πολύ μεγάλο εύρος νοσημάτων από απλές νευρώσεις και αϋπνία μέχρι την διπολική διαταραχή και σχιζοφρένεια.
2. Οι νόσοι που αντιμετωπίζονται με τα ψυχότροπα εντοπίζονται σε ένα εύρος ηλικίας από εφήβους (13-17 ετών) μέχρι και την τρίτη ηλικία⁽²²⁾, χωρίς να υπάρχει κάποια ένταση, στατιστικά, σε κάποια κατηγορία ηλικίας. Αυτό σημαίνει πως η «αγορά» είναι συγκριτικά μεγαλύτερη από άλλες νόσους.
3. Το χρονικό διάστημα κατά το οποίο απαιτείται η χορήγηση των ψυχότροπων φαρμάκων κυμαίνεται από μερικούς μήνες, λόγω του ότι απαιτείται ένα διάστημα από 2 έως 4 εβδομάδες για να φανεί η δράση τους, μέχρι χρήση τους εφόρου ζωής⁽²²⁾. Συμπεραίνουμε πως και η απαιτούμενη διάρκεια χορήγησής τους είναι εξαιρετικά μεγάλη.
4. Οι ρυθμοί της καθημερινότητας, ο υπερπληθυσμός, οι συνεχώς μεταβαλλόμενες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες δημιουργούν συνθήκες κατάλληλες για ανάγκη ψυχότροπων ουσιών, πράγμα που σημαίνει πως το μέγεθος της εν λόγω αγοράς αυξάνεται και θα συνεχίσει να αυξάνεται.
5. Συγκρίναμε, την ανάγκη των αγορών που αφορούν τα καρδιαγγειακά νοσήματα και τα ψυχωτικά – ψυχιατρικά αντίστοιχα. Αυτή η σύγκριση έγινε μέσω των ποσοστών θανάτου των πρώτων σε σχέση με την τάση που έχει διαμορφωθεί για τα δεύτερα που μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως ενώ το κοινό των ασθενών συρρικνώνεται, λόγω των θανάτων, για τις καρδιαγγειακές παθήσεις, θεωρητικά,

το κοινό που αφορά τα ψυχότροπα συνεχώς αυξάνεται καθώς δεν αποτελούν θανατηφόρες παθήσεις (πλην σφοδρών νευροεκφυλιστικών ασθενειών όπως Alzheimer ή Άνοια και περιπτώσεις Διπολικών και Σχιζοφρενικών ατόμων που γίνονται αυτοκαταστροφικά) .

4.8.2 Αρνητικά

1. Το εύρος των νοσημάτων που αντιμετωπίζονται από ψυχότροπες ουσίες είναι πολύ μεγάλο και οι μεγάλες φαρμακευτικές και πολυεθνικές εταιρείες σίγουρα κατέχουν σημαντικό μερίδιο αν όχι σε όλο το φάσμα σίγουρα σε ένα σοβαρό ποσοστό πράγμα που σημαίνει πως ο ανταγωνισμός θα είναι σκληρός και σε αυτό τον τομέα.
2. Η «οικογένεια» των ψυχότροπων ουσιών παρά το ότι είναι μεγάλη έχει «αφοσιωμένους» ασθενείς καθώς τα υψηλά ποσοστά παρενεργειών σε συνδυασμό με τις πολύμηνες ή ισόβιες⁽²²⁾ αγωγές που απαιτούν, οδηγούν γιατρούς και ασθενείς να μην αλλάζουν το γνωστό τους σκεύασμα για ένα νεότερο. Αποτέλεσμα αυτής της νοοτροπίας είναι η σχετικά δύσκολη διείσδυση στο είδη υπάρχον κοινό της αγοράς.

4.9 Αποφάσεις

Για να αποφασιστεί τελικά το εξαγόμενο προϊόν θα αξιολογηθούν τα στοιχεία που διαθέτουμε. Η παγκόσμια αγορά είναι μια εξαιρετικά ανταγωνιστική αγορά η οποία είναι κατακερματισμένη σε πάρα πολλές φαρμακευτικές εταιρείες που δρουν εθνικά ή και πολυεθνικά οπότε ο μικρότερος δυνατός ανταγωνισμός υπάρχει στο υποσύνολο αυτής της αγοράς με τον μεγαλύτερο αριθμό επίδοξων καταναλωτών αλλά και το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα πιθανής χρήσης του φαρμάκου έτσι ώστε, συν τω χρόνο, να βελτιωθεί και η κίνηση του δικού μας προϊόντος. Καταλήγουμε λοιπόν πως η επιδίωξη εξαγωγής ενός ψυχότροπου φαρμάκου σε μια νέα αγορά έχει καλές πιθανότητες εξέλιξης.

5 ΕΞΑΓΩΓΗ

5.1 Σενάρια

Στη συνέχεια θα αναπτύξουμε δύο σενάρια εξαγωγών για λογαριασμό μιας φαρμακευτικής την οποία για τους σκοπούς αυτής της εργασίας θα ονομάσουμε Pharmaceutical A.E. Σε αυτά τα δύο σενάρια θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε τις συνθήκες για μια επιτυχημένη εξαγωγή ψυχότροπων φαρμάκων σε δύο διαφορετικές χώρες του εξωτερικού.

5.2 Σενάριο 1^ο: Ρωσία

Στο σενάριο αυτό η **Pharmaceutical A.E.** ήδη εξάγει ένα ψυχότροπο σκεύασμα Δονεπεζίλης (Donepezil) στη Ρωσία και θα εξετάσουμε τη δυνατότητα επέκτασης των εξαγωγών προς αυτή την κατεύθυνση. Για το σκοπό αυτό θα χρησιμοποιήσουμε όσα επιχειρηματικά εργαλεία έχουμε αναφέρει στην εισαγωγή της εργασίας αυτής.

5.2.1 PEST analysis για τη Ρωσία

5.2.1.1 Politics

Η πολιτική σταθερότητα κάθε χώρας κρίνεται από τις διεθνείς της σχέσεις καθώς και τις εσωτερικές κοινωνικοοικονομικές ζυμώσεις που υφίσταται. Σύμφωνα με προβλέψεις⁽²³⁾ αναμένεται ο πρόεδρος, Vladimir Putin, να παραμείνει στην εξουσία κατά την περίοδο πρόβλεψης (2019-23), αυτό σημαίνει πως η χώρα για αυτό το διάστημα θα διαθέτει μια ισχυρή κεντρική εξουσία και έναν κρατικό μηχανισμό έτοιμο, σε περίπτωση κάποιας κρίσης. Οι εντάσεις με τη Δύση θα παραμείνουν σε υψηλά επίπεδα και αναμένεται πως η ΕΕ και οι ΗΠΑ, καθώς και η Ρωσία δε θα υπαναχωρήσουν στις εκατέρωθεν κυρώσεις που έχουν επιβληθεί, για το διάστημα της πρόβλεψης⁽²³⁾.

Η Ρωσία, όπως είναι γνωστό είναι μέλος της G20, και είναι ένα από τα παλαιότερα μέλη καθώς «ακολουθεί» το εν λόγω Group από το 1997, όταν και εντάχθηκε στους G8. Η συνέπεια αυτή, στις επιβολές αυτές του Group αρχικά των 8 μέχρι και σήμερα των 20 οικονομικά ισχυρότερων χωρών, δείχνει ξεκάθαρα πως ανεξαρτήτου κυβέρνησης, πολιτικά, η Ρωσία έχει μια σταθερή πολιτική που δύσκολα αλλάζει.

5.2.1.2 Economy

Μπορούμε να σκιαγραφήσουμε την οικονομική εικόνα στο εσωτερικό οποιασδήποτε χώρας από το **Εθνικό Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) της, Gross Domestic Product (GDP)**. Το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) είναι το σύνολο των προϊόντων, υλικών και άυλων, που παράχθηκαν μέσα στην επικράτεια μιας χώρας σε διάστημα ενός έτους, εκφρασμένο σε χρηματικές μονάδες, ακόμα και αν μέρος αυτού παράχθηκε από παραγωγικές μονάδες που ανήκουν σε κατοίκους του εξωτερικού⁽²⁴⁾. Οποιαδήποτε αυξομείωση του GDP αντικατοπτρίζει τη σταθερότητα ή ρευστότητα αντίστοιχα της εθνικής οικονομίας και μπορεί να εντοπιστεί στις πηγές του GDP όπως η Αγροτικές Καλλιέργειες, η Βιομηχανία, οι Υπηρεσίες κτλ.

Στο **Σχήμα 13** φαίνεται πως, σύμφωνα με προβλέψεις, οι πηγές του Ρωσικού GDP θα αυξηθούν κατά 0,3 μονάδες ενώ οι Δαπάνες θα υποχωρήσουν κατά 0,3 μονάδες επίσης, αυτό μας δίνει μια πρόβλεψη για αύξηση κατά 0,6 μονάδες στο GDP για το 2020.

Η οικονομική πολιτική θα παραμείνει στατική, εθνικιστική και προστατευτική, ενώ η δημοσιονομική πολιτική θα είναι στενή. Οι διαρθρωτικές αδυναμίες, τα χαμηλά επίπεδα επενδύσεων και οι φτωχές δημογραφικές προοπτικές θα διατηρήσουν μεσοπρόθεσμα ρυθμό αύξησης του πραγματικού ΑΕΠ αρκετά κάτω από το 2% ετησίως, για τα έτη πρόβλεψης 2019-23⁽²³⁾. Με αυτό το θετικό πρόσημο θα επικεντρωθούμε στο Εθνικό κατά Κεφαλήν Εισόδημα. Το κατά κεφαλήν εισόδημα είναι το εισόδημα που αναλογεί κατά μέσο όρο σε κάθε κάτοικο μιας συγκεκριμένης χώρας ανεξάρτητα από τη συμμετοχή του στην παραγωγική διαδικασία. Εναλλακτικά, είναι το σύνολο του ακαθαρίστου εθνικού προϊόντος μιας χώρας διαιρούμενο με τον συνολικό πληθυσμό της και χρησιμοποιείται σαν δείκτης του επιπέδου διαβίωσης⁽²⁴⁾.

Αυτός ο δείκτης θα εξετασθεί καθώς το επίπεδο διαβίωσης είναι ενδεικτικό και για την «κίνηση» της εγχώριας αγοράς. Με πληθυσμό 146.793.744 εκατομμύρια(26), στις αρχές του 2019, η Ρωσία αποτελεί, περίπου, το 1,92% του παγκόσμιου πληθυσμού με κατά κεφαλήν εισόδημα 6320,896 USD για το 2018 έναντι των 6529,301 USD για το 2017(**Σχήμα 14**). Η σχετικά μικρή πτώση του εισοδήματος για το 2018 μπορεί να θεωρηθεί ως διακύμανση, η οποία όμως είναι πολύ μικρή και δείχνει μια σχετική σταθερότητα στην οικονομία καθώς αυτές οι μικρές μεταβολές δεν είναι προοιωνίζουν κάποια κρίση.

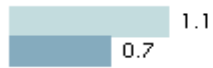
Expenditure on GDP

(% real change) ■ = 2019 ■ = 2020

Private consumption



Government consumption



Gross fixed investment



Exports of goods & services



Imports of goods & services



Source: The Economist Intelligence Unit

Origin of GDP

(% real change) ■ = 2019 ■ = 2020

Agriculture



Industry

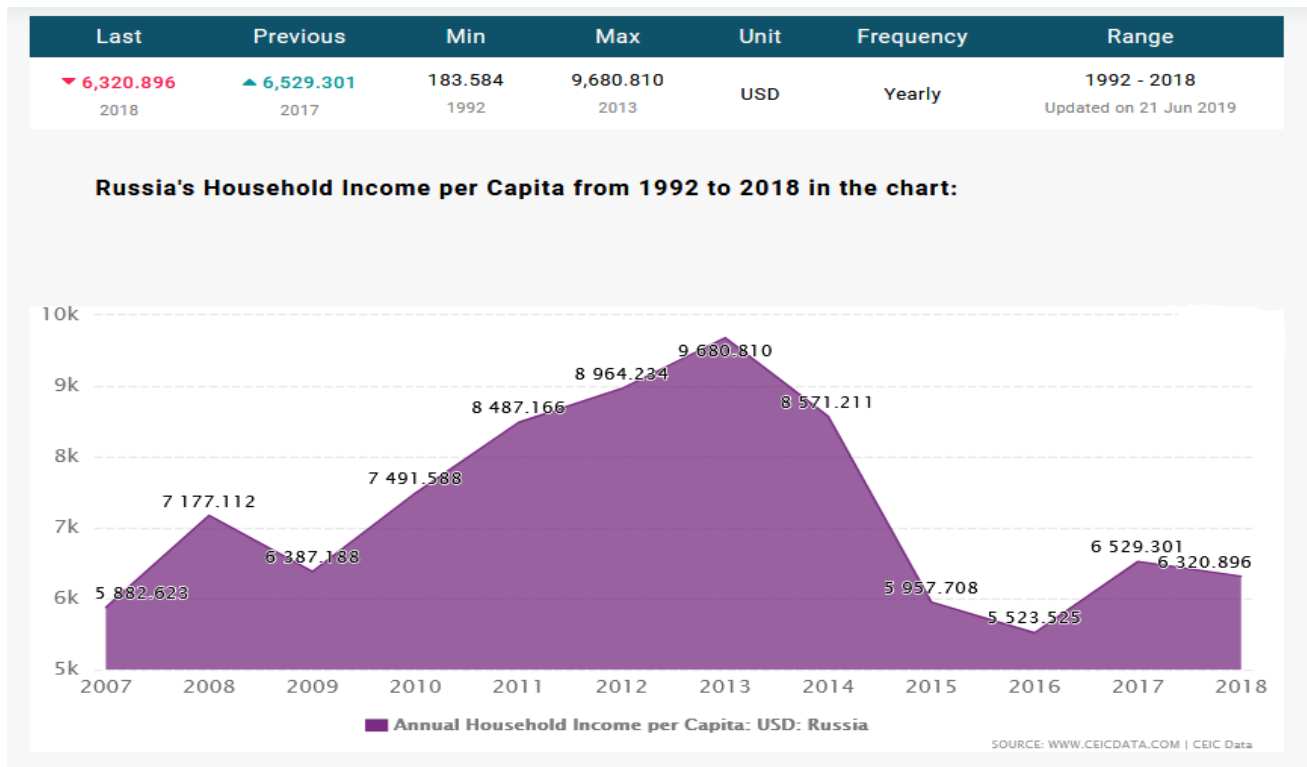


Services



Source: The Economist Intelligence Unit

Σχήμα 13 Δαπάνες και πηγές του Ρωσικού GDP για το οικονομικό έτος 2019 και πρόβλεψη για το 2020⁽²³⁾



Σχήμα 14 Κατά κεφαλήν Εισόδημα Ρωσίας για τα οικονομικά έτη από 1992 έως 2018⁽²⁵⁾

5.2.1.3 Social

- Όντας η έβδομη χώρα, σε πληθυσμό, στον κόσμο ο πληθυσμός της Ρωσίας αποτελείται από ένα μωσαϊκό 160 εθνοτήτων και διάφορων θρησκειών, κατάλοιπο της πρώην Σοβιετικής ένωσης. Η επίσημη γλώσσα της χώρας είναι τα Ρωσικά και χρησιμοποιείται από το 99% του πληθυσμού ενώ το 81% περίπου είναι Ρώσοι, 3,7% Τατάροι, 1,4% Ουκρανοί, 1,2% Αρμένιοι κτλ⁽²⁶⁾.
- Το επίσημο θρήσκευμα της χώρας είναι Χριστιανοί Ορθόδοξοι και εκπροσωπεί άνω του 40% της χώρας⁽²⁶⁾.
- Η ρωσική κοινωνία έχει το υψηλότερο ποσοστό αλφαριθμητισμού στον κόσμο. Η εξειδίκευση και ικανότητα του μέσου Ρώσου εργαζόμενου τον κάνει περιζήτητο σε όλο τον κόσμο. Η Ρωσία είναι μία από τις ηγέτιδες χώρες στην τρίτοβάθμια εκπαίδευση. Ο συνολικός δείκτης οικονομικά ενεργού πληθυσμού είναι 23%. Ξεπερνάει τις πιο ανεπτυγμένες χώρες, όπως τις ΗΠΑ, τον Καναδά, την Ισπανία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Η Ρωσία δαπανά τεράστιο ποσό από τον προϋπολογισμό της για την εκπαίδευση. Σύμφωνα με την υπηρεσία Κοινωνικής και Οικονομικής Ανάπτυξης της Ρωσίας, η κυβέρνηση θα αυξήσει τις δαπάνες για την εκπαίδευση από 4,1% σε 6% του ΑΕΠ το 2020. Υπάρχουν πολλά αναγνωρισμένα εκπαιδευτικά ιδρύματα στη Ρωσία. Το Κρατικό Πανεπιστήμιο της Μόσχας, το Κρατικό Ινστιτούτο Διεθνών Σχέσεων της Μόσχας, το Πανεπιστήμιο της Αγίας Πετρούπολης, το Κρατικό Πανεπιστήμιο του Καζάν είναι λίγα από τα ονόματα μεταξύ των κορυφαίων ιδρυμάτων της χώρας⁽²⁷⁾.

5.2.1.4 Technology

Η Ρωσία είναι μια χώρα με μεγάλη ιστορία και παράδοση στον τεχνολογικό τομέα. Από το 1957, στέλνοντας τον πρώτο τεχνητό δορυφόρο στο διάστημα (Sputnik 1) και στη συνέχεια το 1961 όπου έστειλε τον πρώτο κοσμοναύτη στο διάστημα (Yury Gagarin), η Ρωσία συνεχίζει να είναι πρωτοπόρος σε όλους τους τομείς της βαριάς βιομηχανίας. Αρχικά, με το διαστημικό της πρόγραμμα και τη διατήρηση περισσότερων από ένα κοσμοδρομίων, την ανάπτυξη των πρώτων πυρηνικών αντιδραστήρων και την εκμετάλλευση των δυνατοτήτων τους στη ναυτιλία με πυρηνοκίνητα υποβρύχια, παγοθραυστικά και πλοία του πολεμικού ναυτικού όπως επίσης και για την παραγωγή ενέργειας. Είναι το αντίπαλο δέος των ΗΠΑ στην αεροναυπηγική καθώς επίσης και στη βαριά βιομηχανία όπλων, πυραύλων και αρμάτων μάχης⁽²⁶⁾.

Επιπλέον οι Ρωσικές εταιρείες εξορύξεων πετρελαίου και φυσικού αερίου είναι από τις μεγαλύτερες στον κόσμο και τα προϊόντα τους αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των Ρωσικών εξαγωγών. Παρόλα αυτά οι επιμέρους παραγωγικοί τομείς της χώρας εμφανίζουν μια τεχνολογική ένδεια, σε σύγκριση πάντα με την υπόλοιπη παγκόσμια αγορά⁽²⁸⁾.

5.2.2 Οι 5 δυνάμεις του Porter

5.2.2.1 Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

5.2.2.1.1 Ρωσική αγορά φαρμάκων

Η ρωσική φαρμακευτική αγορά είναι μία τεράστια αγορά (11^η αγορά σε μέγεθος παγκοσμίως), ταχέως αναπτυσσόμενη και προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες για τις φαρμακευτικές εταιρείες⁽²⁹⁾. Από τα τέλη του 2014, η ρωσική φαρμακευτική βιομηχανία έχει επηρεαστεί από τη συνολική κατάσταση που έχει διαμορφωθεί στην οικονομία της χώρας, καθώς η πτώση των τιμών της ενέργειας έχει οδηγήσει σε σοβαρή υποτίμηση του εθνικού νομίσματος, οικονομική ύφεση και απώλεια αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών (**Πίνακας 2**).

Ταυτόχρονα, οι διεθνείς γεωπολιτικές εξελίξεις, με την επιβολή κυρώσεων από τις χώρες της Δύσης εις βάρος της Ρωσίας για τη στάση της στην κρίση στην Ουκρανία, είχαν και αυτές αντίκτυπο στην ανάπτυξη του κλάδου. Στο συγκεκριμένο σενάριο η **Pharmaceutical A.E.** επιδιώκει επιπλέον εξαγωγές, αφού ήδη εξάγει στη χώρα και έχει ήδη οργανώσει και εγκαταστήσει ένα αποδοτικό Δίκτυο Διανομής.

First Level ATC-groups	Group share in sales value, %	Group share in real sale volume, %
A: Alimentary tract and metabolism	16.5%	15.5%
J: Antibacterials for systemic use	12.3%	9.7%
L: Antineoplastic and immunomodulating agents	11.0%	1.3%
C: Cardiovascular system drugs	10.5%	11.8%
N: Nervous system drugs	9.9%	14.9%
R: Respiratory system drugs	9.6%	13.1%
B: Agents affecting blood and blood forming organs	7.6%	7.7%
M: Musculoskeletal system drugs	6.2%	6.5%
G: Genitourinary system drugs and sex hormones	5.8%	1.8%
D: Dermatologicals	4.5%	10.7%
S: Agents affecting sensory organs	2.2%	2.5%
V: Various	1.6%	0.8%
Without ATC	1.4%	2.6%
H: Systemic hormonal preparations (excluding sex hormones)	1.0%	0.8%
P: Antiparasitic products, insecticides and repellents	0.2%	0.4%

Πίνακας 2 Συμμετοχή, ανά ομάδα φαρμάκου στην αξία πωλήσεων % και σε πραγματικό όγκο πωλήσεων, % για το 2018 στη Ρωσική αγορά φαρμάκων⁽³¹⁾.

5.2.2.2 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι Κύριοι προμηθευτές της **Pharmaceutical A.E.** εδράζονται κυρίως στην Ασία, ονομαστικά Ινδία και Κίνα. Πέρα από το γεγονός ότι το εμπορικό ενδιαφέρον μετακινείται εξαιρετικά κοντά τους, πράγμα που διευκολύνει τις παραδώσεις και τις μετακινήσεις, εάν και εφόσον αποφασιστεί από την **Pharmaceutical A.E.** να επιχειρήσει παραγωγή σε Ρωσικό έδαφος. Δεδομένου όμως ότι το σκεύασμα που ήδη εξάγεται παρασκευάζεται στην Ελλάδα δεν πρόκειται να αλλάξει κάτι στις εμπορικές σχέσεις μεταξύ εταιρειών. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών είναι εξαιρετικά σκληρός και δεν ενδέχεται να πιεστεί η **Pharmaceutical A.E.**

5.2.2.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Επιδιώκεται, από το κράτος, η στροφή των καταναλωτών προς τα γενόσημα κυρίως λόγω της αυξημένης ζήτησης φαρμάκων με την εμπορική τους ονομασία που είναι κατά κύριο λόγο πρωτότυπα. Έτσι, τα πακέτα των φαρμάκων που χορηγούνται / πωλούνται μέσω του INN ^{*} (*αφορά σειριακό αριθμό που αναφέρεται για όλους τους τύπους φόρων στη Ρωσική Ομοσπονδία στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι το Μητρώο Ασφαλισμένου για τους Ρώσους πολίτες, το αντίστοιχο ΑΜΚΑ και η πώληση αυτών των φαρμάκων αφορά τη συνταγογράφησή τους από το Εθνικό Σύστημα Υγείας της Ρωσίας*), αυξήθηκαν κατά 5,5%, και τα γενόσημα, με την εμπορική τους ονομασία, αυξήθηκαν κατά 2,8%. Οι καταναλωτές τείνουν να προτιμούν φθηνότερα φάρμακα για να εξοικονομήσουν χρήματα.

Το μέσο κόστος ενός κουτιού από πρωτότυπο φάρμακο ήταν 446 ρούβλια (+ 2,6% από το 2017), ενώ αντίστοιχα για ένα κουτί γενόσημου η μέση τιμή κυμαίνεται στα 139 ρούβλια (+1,1%) . Το Υπουργείο Υγείας τροποποίησε τον ομοσπονδιακό νόμο της 12.04.2010 υπ' αριθμόν 61-FZ "για την κυκλοφορία φαρμάκων". Οπότε μελλοντικά, η τάση προς τα γενόσημα φάρμακα θα συνεχιστεί, ειδικά εάν εγκριθεί ο σχετικός νόμος. Σκοπός των τροπολογιών είναι να θεσπιστεί νόμιμα η υποχρέωση των φαρμακείων να ενημερώσουν τον αγοραστή πρώτα απ' όλα για τη διαθεσιμότητα του φθηνότερου φαρμάκου με το ίδιο INN ^{*} (*εδώ ο σειριακός αριθμός αφορά την φορολογική κωδικοποίηση του κάθε σκευάσματος προφανώς βάση της δραστικής ουσίας αφού καλείται να γίνει διαχωρισμός μέσω τιμής*) και άλλων φαρμάκων με την ίδια δραστική ουσία. Το καθήκον αυτό καθιερώνεται επίσης από τους Κανόνες καλής Πρακτικής Φαρμακευτικής (Διάταγμα του Υπουργείου Υγείας της 31.08.2016 υπ' αριθμόν 647H) και τους Κανόνες Πώλησης Φαρμακευτικών Προϊόντων (Διάταγμα του Υπουργείου Υγείας της 11.07.2017 υπ' αριθμόν 403H)⁽³¹⁾.

5.2.2.4 Απειλή υποκατάστατων προϊόντων

Ο Κίνδυνος ανταγωνισμού στην αγορά από υποκατάστατα φάρμακα είναι, σχετικά, μεγάλος. Το γεγονός ότι η εξαγωγή που επιχειρείται αφορά ένα γενόσημο φάρμακο καθιστά ξεκάθαρο πως ένα

αντίστοιχο γενόσημο θα μπορούσε να εισαχθεί ή να παρασκευαστεί από κάποια ανταγωνίστρια εταιρεία. Αυτή η πιθανότητα είναι εξαιρετικά υψηλή, αρχικά γιατί η Ρωσία είναι μια από τις δύο χώρες του κόσμου που συνορεύει με 14 χώρες (η δεύτερη είναι η Κίνα)⁽³²⁾ οπότε είναι σχετικά εύκολο κάποια από αυτές τις χώρες να εκμεταλλευτεί την εγγύτητα των συνόρων και να εισέλθει στην αγορά της Ρωσίας με ένα παραπλήσιο προϊόν.

Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει στην «απειλή» της Κίνας που εκτός από τα κοινά σύνορα με τη Ρωσία αποτελεί, ίσως, τη χώρα ηγέτη σε ότι αφορά το φθινό εργατικό δυναμικό, τις οικονομίες κλίμακας καθώς επίσης και την αγορά με τα περισσότερα «αντίγραφα» στον κόσμο. Αυτές οι ιδιότητες καθιστούν την Κίνα έναν πολύ σοβαρό ανταγωνιστή.

Στον αντίποδα, τα ψυχότροπα αποτελούν μια ιδιαίτερη περίπτωση φαρμάκων καθώς εμπεριέχουν ουσίες που παρουσιάζουν πολλές παρενέργειες οι οποίες εκδηλώνονται ή ποικίλουν ανάλογα τον ασθενή. Σε αυτή την περίπτωση η πραγματική αξιολόγηση της αγοράς ενός τέτοιου προϊόντος γίνεται από την εκδήλωση της όποιας παρενέργειας ανά άτομο.

5.2.2.5 Ανταγωνισμός υφιστάμενων επιχειρήσεων

Η κυριότερη τάση της ρωσικής φαρμακευτικής αγοράς τα τελευταία χρόνια είναι η μετάβαση των καταναλωτών στα γενόσημα φάρμακα. Τα γενόσημα επικρατούν στον όγκο των πωλήσεων και κάθε χρόνο το μερίδιο αγοράς τους αυξάνεται. Σε πραγματικούς όρους, οι πωλήσεις γενόσημων φαρμάκων αυξήθηκαν κατά 4,6% αυτό είχε σαν αποτέλεσμα τα γενόσημα να αποτελούν το 83,9 % της αγοράς το 2018, αυξάνοντας το μερίδιό τους κατά 0,6%. Σε νομισματικούς όρους, οι πόροι που δαπανούνται για γενόσημα αυξήθηκε από 61,1% σε 61,8%⁽³¹⁾.

5.2.2.5.1 Νομοθεσία- Εσωτερικός ανταγωνισμός

Η εφαρμογή της στρατηγικής **Pharma 2020**, η οποία στοχεύει στη βελτίωση των παραγωγικών δυνατοτήτων του ρωσικού φαρμακευτικού τομέα, ως μέρος του ευρύτερου προγράμματος υποκατάστασης εισαγωγών που υλοποιεί η Ρωσική Κυβέρνηση με στόχο την τόνωση της εγχώριας παραγωγής, καθώς και τα έκτακτα μέτρα που υιοθέτησε η Ρωσική Κυβέρνηση στις αρχές του 2015 για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης, οδήγησαν στη δημιουργία πρόσθετων δυσχερειών για τις ξένες κυρίως εταιρείες που επιθυμούν να εισέλθουν στη ρωσική αγορά.

Ωστόσο, παρά τις δυσμενείς αυτές επιρροές, η πλειοψηφία των παραγόντων της αγοράς εξακολουθεί να διατηρεί την αισιοδοξία της σχετικά με τις αναπτυξιακές δυνατότητες του κλάδου. Ως εκ τούτου, παρατηρούνται σημαντικές νέες επενδύσεις για την κατασκευή νέων παραγωγικών μονάδων στην επικράτεια της Ρωσικής Ομοσπονδίας, καθώς και αυξημένο ενδιαφέρον για τη δημιουργία συμπράξεων μεταξύ ξένων και ρωσικών επιχειρήσεων⁽²⁹⁾.

Στο τέλος του 2015, ο Πρωθυπουργός της χώρας, Dmitry Medvedev, υπέγραψε διάταγμα για τον περιορισμό της πρόσβασης στις κρατικές προμήθειες των ξένων φαρμάκων που περιλαμβάνονται στον κατάλογο των απολύτως απαραίτητων για τη ζωή φαρμάκων (**Vital and Essential Drugs – VED**). Σύμφωνα με το διάταγμα, η ομοσπονδιακή ή περιφερειακή αρχή πρέπει να απορρίψει όλες τις προσφορές για προμήθεια φαρμάκων από το εξωτερικό, εάν λάβει τουλάχιστον δύο αιτήσεις για την προμήθεια φαρμάκων από χώρες της Ευρασιατικής Οικονομικής Ένωσης (Ρωσία, Λευκορωσία, Αρμενία, Καζακστάν και Κιργιζία). Ένα μέτρο μη δασμολογικού χαρακτήρα για να αναχαιτίσει την «εισβολή» ξένων φαρμάκων, σαν ασπίδα για τις εγχώριες φαρμακευτικές⁽²⁹⁾⁽³⁰⁾⁽³¹⁾.

5.2.2.5.2 Διεθνής Ανταγωνισμός

Σύμφωνα με έρευνα της DSM Group, ο όγκος της αγοράς των φαρμακευτικών προϊόντων τον Απρίλιο 2019 ανήλθε σε 83,7 δισ. ρούβλια (μείωση κατά 3,7% σε σύγκριση με τον Μάρτιο 2019). Σε σύγκριση με τον Απρίλιο 2018, η αγορά παρουσίασε αύξηση πωλήσεων κατά 1,3%. Η αύξηση του όγκου πωλήσεων της αγοράς φαρμάκων κατά το πρώτο τετράμηνο 2019 σε σύγκριση με την ίδια περίοδο του 2018 ήταν 1,6%. Ο συνολικός όγκος ανήλθε σε 338,8 δισ. ρούβλια.

Το 59,9% των φαρμάκων που πωλήθηκαν στην αγορά ήταν ρωσικής παραγωγής. Με κριτήριο τον όγκο πωλήσεων κατά τον Απρίλιο 2019, στη πρώτη θέση βρίσκεται η εταιρεία **Bayer**, ακολουθεί η **Novartis** και την τρίτη θέση καταλαμβάνει η **Sanofi** (Πίνακας 3). Τα φάρμακα με τις υψηλότερες πωλήσεις στη Ρωσία ήταν το «**Xarelto**» (αντιμετώπιση θρομβώσεων), το «**Mexidol**» (αντιμετώπιση εγκεφαλικών διαταραχών)⁽³⁰⁾⁽³¹⁾.

Παρά το γεγονός ότι στην αγορά πρωτοστατούν μεγάλες πολυεθνικές παρατηρούμε πως τα φάρμακα με τις υψηλότερες πωλήσεις αφορούν την αντιμετώπιση των καρδιαγγειακών νοσημάτων. Αυτά συμμετέχουν, σε πραγματικό όγκο πωλήσεων, στο 11,8% σε αντίθεση με τα νευρολογικά, που αφορούν και τα ψυχότροπα φάρμακα που επιδιώκουμε να εξάγουμε, που συμμετέχουν με ποσοστό 14,9% (Πίνακας 3)⁽³⁰⁾⁽³¹⁾.

Rating 2018	Manufacturer	Value, Billion rubles	Sales volume, increase	Share
1	Bayer	45.0	-0.4%	4.5%
2	Sanofi	41.5	+0.2%	4.2%
3	Novartis	41.5	+6.3%	4.2%
4	Teva	36.9	-5.3%	3.7%
5	Servier	34.3	+5.0%	3.5%
6	OTCpharm	34.1	+7.6%	3.4%
7	Takeda	30.0	+8.3%	3.0%
8	GlaxoSmithKline	26.8	+0.6%	2.7%
9	Berlin-Chemie	26.7	+3.2%	2.7%
10	Gedeon Richter	26.7	+5.0%	2.7%
11	Stada	26.1	-4.4%	2.6%
12	KRKA	25.2	+16.7%	2.5%
13	Abbott Laboratories	23.4	+7.5%	2.4%
14	Johnson & Johnson	20.2	-2.8%	2.0%
15	Pharmstandard	19.4	+2.0%	2.0%
16	Astellas Pharma	17.3	+10.0%	1.7%
17	Dr.Reddy's	16.7	+7.3%	1.7%
18	Polpharma	16.5	+19.9%	1.7%
19	Valenta Pharm	15.8	+3.9%	1.5%
20	Pfizer	14.0	+2.6%	1.4%

Πίνακας 3 Οι κορυφαίες 20 εταιρείες βάση του οικονομικού μεριδίου τους μέχρι το τέλος του 2018 στη Ρωσική αγορά φαρμάκων⁽³¹⁾.

5.2.3 Συμπέρασμα

Η απόφαση για το αν τελικά η αγορά της Ρωσίας είναι πρόσφορο έδαφος για την εξαγωγή ψυχότροπων σκευασμάτων θα γίνει με αξιολόγηση των στοιχείων που έχουμε συγκεντρώσει. Για το σκοπό αυτό θα αξιοποιηθεί ακόμα ένα τεχνικό «εργαλείο» η ανάλυση **S.W.O.T.** (**S**trengths. **W**eaknesses. **O**pportunities. **T**hreats.). Η ανάλυση SWOT αποτελεί μια εκτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, που εστιάζει στα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της, καθώς και στις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει στο εξωτερικό περιβάλλον. Πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης, είναι να εκμεταλλεύεται τα δυνατά σημεία, να ελαχιστοποιεί τις αρνητικές επιδράσεις των αδυνάτων σημείων της, να αξιοποιεί τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος και να μπορεί να αντιμετωπίζει τις απειλές που δέχεται από αυτό. Δεδομένου πως οι επιμέρους τομείς έχουν εξεταστεί ήδη, στα προηγούμενα κεφάλαια, εδώ θα συμπεριλάβουμε μια αναλυτικότερη και παράλληλα πιο ξεκάθαρη σύνοψη του κάθε παράγοντα που επηρεάζει τη δυνητική εξαγωγή.

5.2.3.1 Strengths

Η δυναμική της **Pharmaceutical A.E.** παρουσιάζεται σταθερή με ανοδικές τάσεις, συμπέρασμα που προκύπτει από τη μέχρι σήμερα επιτυχημένη και συνεχόμενη εξαγωγική σχέση που διατηρεί με τη χώρα-στόχο. Αυτή η επί καιρό συνδιαλλαγή επέκτεινε το θετικό πρόσημό της και σε επιμέρους, εξίσου σημαντικούς τομείς. Η θεμελίωση ενός δικτύου διανομής και προσφοράς στη ρωσική αγορά, για σειρά ετών, εμβαθύνει τις επαγγελματικές επαφές και την εμπειρία, των συνεργατών της εταιρείας, πάνω στην αγορά. Πολύ σημαντικό επίσης είναι ότι το μοναδικό εξαγωγικό προϊόν στη Ρωσία, τυγχάνει να είναι ψυχότροπο σκεύασμα με αποτέλεσμα το Brand της εταιρείας να έχει συνδεθεί, στη συνείδηση των καταναλωτών με επιτυχημένα τέτοιου είδους σκευάσματα.

5.2.3.2 Weaknesses

Ίσως η μεγαλύτερη αδυναμία και το πιο βασικό πρόβλημα που πρόκειται να αντιμετωπίσει η **Pharmaceutical A.E.** στη διαδικασία της εξαγωγής είναι ο όγκος των προϊόντων που θα κληθεί να παραγάγει για να καλύψει τις προκύπτουσες ανάγκες της ξένης αγοράς. Σε μια χώρα όπως η Ρωσία οι καταναλωτικές ανάγκες είναι πολύ μεγάλες, σαφέστατα πολύ μεγαλύτερες από αυτές της Ελλάδος. Παρά το γεγονός ότι, αρχικά, κάθε εξαγωγέας προσδοκά να αποσπάσει έστω ένα πολύ μικρό αλλά βιώσιμο ποσοστό της ντόπιας αγοράς αυτό στην πραγματικότητα αντιστοιχεί σε περισσότερο πληθυσμό.

Μια βασική αδυναμία είναι οι περιορισμένες εγκαταστάσεις της **Pharmaceutical A.E.** Για να καλύψει αυξημένες παραγωγικές ανάγκες σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα είναι απαραίτητο να επεκταθεί, από πλευράς εγκαταστάσεων αλλά και προσωπικού, έτσι ώστε να μην διαταραχτεί η εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας σε βαθμό που να μην μπορεί να ανταποκριθεί όχι μόνο στις ξένες αγορές αλλά και στην εγχώρια.

Ένα ακόμα μεγαλύτερο πρόβλημα είναι η συσχέτιση του κόστους παραγωγής - συσκευασίας – μεταφοράς του προϊόντος από την Ελλάδα στη Ρωσία λόγω νομισματικής ισοτιμίας. Με ισοτιμία που ξεπερνά τα 71 ρούβλια έναντι ενός Ευρώ (ισοτιμία στις 27/10/2019 1 EUR /70,86RUB) φαίνεται πως ο μόνος τρόπος να κερδίσει η εταιρεία από αυτή την εξαγωγή είναι είτε να κάνει Licensing σε ντόπια φαρμακευτική, είτε να παράγει στα εδάφη της Ρωσίας. Αυτό προϋποθέτει μεγαλύτερο βαθμό δέσμευσης στην αγορά, μεγαλύτερη επένδυση και περισσότερο χρόνο που σε σύγκριση με τους άλλους παράγοντες ίσως να είναι καθοριστικής σημασίας.

5.2.3.3 Opportunities

Η πολιτική κατάσταση της χώρας είναι σταθερή και η οικονομία της στηρίζεται στην βαριά βιομηχανία οπλικών συστημάτων και στην εξαγωγή γαιανθράκων και των παραγώγων τους, σε γενικές γραμμές μια ισχυρή οικονομία. Η χώρα δεν έχει να επιδείξει κάτι καινοτόμο τεχνολογικά στον τομέα των φαρμακευτικών και της υγείας, γεγονός που αποτελεί μεγάλη ευκαιρία για βιομηχανίες μικρότερων χωρών με μεγαλύτερη κινητικότητα σε αυτόν τον τομέα.

Το καταναλωτικό κοινό στρέφεται όλο και περισσότερο στην αγορά, των φθηνότερων, γενόσημων που συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς. Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι τα «δημοφιλέστερα» σκευάσματα αφορούν καρδιαγγειακά νοσήματα, τα στοιχεία δείχνουν πως το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό, σε όγκο πωλήσεων, συγκεντρώνουν τα νευρολογικά σκευάσματα που είναι κυρίως ψυχότροπες ουσίες.

Επίσης, πρέπει να επανέλθουμε στο θέμα της νομισματικής ισοτιμίας καθώς μπορεί να αποτελεί αδυναμία σε ένα απλό εξαγωγικό σχέδιο με minimum δέσμευση, εάν όμως υιοθετηθεί η προσέγγιση μιας μέτριας επένδυσης και δέσμευση στην αγορά τότε η Ρωσία αποτελεί τη χώρα επιλογή της δέσμευσης αυτής λόγω του πιο αδύναμου ρουβλιού.

5.2.3.4 Threats

Ο ανταγωνισμός φαίνεται να οξύνεται μετά από προσπάθεια ενίσχυσης του εθνικού συστήματος υγείας και την προσθήκη μη δασμολογικού χαρακτήρα εμποδίων για των περιορισμό των ξένων φαρμακευτικών, με την εφαρμογή της στρατηγικής **Pharma 2020**.

Η εφαρμογή εμποδίων, από την κυβέρνηση, για την εισαγωγή φαρμάκων ξένης προέλευσης στην εθνική λίστα, δυστυχώς «αφήνει εκτός» την επιλογή μιας απλής εξαγωγής. Το πρόβλημα αυτό συνιστά μια λύση με μεγαλύτερη δέσμευση, όπως το **Licensing**. Ο εύκολος και κυρίως ο γρήγορος τρόπος για να διοχετευθεί ένα ξένο φάρμακο στη Ρωσική αγορά αντί ενός Ρωσικού είναι να παραχθεί εντός της χώρας. Παρ' όλ' αυτά, η λύση της αδειοδότησης ενέχει τον κίνδυνο της αντιγραφής και του περιορισμένου ελέγχου. Εναλλακτικά, ίσως μια πιο δεσμευτική, οικονομικά λύση να είναι προτιμότερη όπως η δημιουργία **θυγατρικής** στο έδαφος της Ρωσίας υπερσκελίζοντας όποιο κίνδυνο εμπεριέχει ο περιορισμένος έλεγχος στην παραγωγική διαδικασία και την ποιότητα του προϊόντος, καθώς θα παρασκευάζεται από ενδιάμεσο και υπάρχει πιθανότητα αντιγραφής του προϊόντος από τον συνεργάτη.

	Helpful to achieving the objective	Harmful to achieving the objective
Internal origin (attributes of the system)	<p style="text-align: center;">Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> • Παρουσία ετών στην αγορά • Έτοιμο δίκτυο διανομής- προσφοράς προϊόντος • Πολυετείς σχέσεις συνεργασίας με την ξένη αγορά • Σύνδεση Brand-ψυχότροπων 	<p style="text-align: center;">Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Όγκος παραγωγής • Περιορισμένες εγκαταστάσεις • Ισοτιμία EUR- RUB
External origin (attributes of the environment)	<p style="text-align: center;">Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ισχυρή οικονομία • Σχετικά αδρανής αγορά στον τομέα των φαρμακευτικών • Αγοραστική τάση προς το φθινό γενόσημο • Νο 2 σε κατανάλωση στη χώρα τα ψυχότροπα • Ισοτιμία EUR- RUB 	<p style="text-align: center;">Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Νομοθεσία Pharma 2020 • Κρατικός παρεμβατισμός-προστασία της εγχώριας παραγωγής • Απαίτηση για μεγαλύτερη δέσμευση στην αγορά • Ανάγκη για μεγαλύτερη επένδυση

Σχήμα 15 S.W.O.T Ανάλυση για εξαγωγή στη Ρωσία

5.2.4 Πρόταση

Η αξιολόγηση των στοιχείων έχει ως απώτερο σκοπό την εκτίμηση πραγματοποίησης της εξαγωγής και αν όντως τα κριτήρια συνηγορούν για κάτι τέτοιο, τότε με ποιόν τρόπο θα γίνει. Σε κάθε επιχειρηματική προσπάθεια επέκτασης ενέχεται ρίσκο και τη δεδομένη εποχή, με την παγκοσμιοποίηση να κερδίζει έδαφος καθημερινά και τον ανταγωνισμό να εντείνεται, αυτό το ρίσκο μεγαλώνει. Παρά ταύτα τα κέρδη και οι προοπτικές που ανοίγονται μετά από ένα τέτοιο εγχείρημα είναι αξιόλογα. Υπό το φώς αυτών των αντιλήψεων και βασιζόμενοι σε μια «γενναία» προσέγγιση της διεθνούς αγοράς θα εξετάσουμε με ΠΟΙΟΝ τρόπο θα πρέπει να επιχειρηθεί η εξαγωγή για το μέγιστο δυνατό κέρδος.

Βασικός παράγοντας για να αποκλείσουμε προσεγγίσεις που δεν ικανοποιούν τα κριτήρια μας είναι να εξετάσουμε το νομοθετικό πλαίσιο της εκάστοτε χώρας. Στη Ρωσία οι νομοθετικές μεταρρυθμίσεις, η στρατηγική **Pharma 2020** και τέλος ο κατάλογος των απολύτως απαραίτητων για τη ζωή φαρμάκων (**Vital and Essential Drugs – VED**), αφήνει ελάχιστες επιλογές μικρής δέσμευσης στη ρωσική αγορά. Οι νόμοι και οι ρυθμίσεις που προαναφέρθηκαν δίνουν σαφέστατα μία κατεύθυνση, προς τον δυνητικό εξαγωγέα, για Licensing και δημιουργία θυγατρικής ή παραγωγικής μονάδας και μονάδας συσκευασίας σε ρωσικό έδαφος, κινήσεις με μεγάλο επενδυτικό κόστος και ρίσκο .

Στον αντίποδα, επενδύσεις αυτού του είδους μπορούν να μετατρέψουν ένα μειονέκτημα σε πλεονέκτημα, όπως γίνεται στην περίπτωση της ισοτιμίας. Το ισχυρότερο Ευρώ θα παράγει ακριβότερα από ότι το πιο αδύναμο Ρούβλι αυτό σημαίνει πως η επένδυση στη Ρωσία, άρα και σε Ρούβλια, είναι σχετικά μικρότερη και η διαδικασία της παραγωγής φθηνότερη αφήνοντας έτσι μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους και κατά συνέπεια περιθώρια αντοχής και βιωσιμότητας του εγχειρήματος.

Παράλληλα, η νομισματική ισοτιμία φέρνει στην επιφάνεια την καλύτερη δυνατή επιλογή για την επιλογή έδρας, μιας θυγατρικής σε ξένο έδαφος, που θα λειτουργήσει σαν αιχμή του δόρατος για την εισχώρηση στις μεγάλες Ανατολικές και Ασιατικές αγορές. Οι ισοτιμίες δείχνουν ξεκάθαρα ποια είναι αυτή η επιλογή (27/10/2019 ~ CNY 1/ 10 RUB). Στην πραγματικότητα η Ρωσία αποτελεί μια αγορά κόμβο στην οποία η εισαγωγή των πρώτων υλών, η παραγωγή και εμπορία των σκευασμάτων, η διανομή και η εξαγωγή τους γίνεται στην πραγματικότητα πολύ φθηνότερα από ότι θα γινόταν με έδρα την Κίνα.

Επιπροσθέτως, ένα εξίσου θετικό κίνητρο για την εγκατάσταση επενδύσεων στη Ρωσία αποτελεί το γεγονός πως ο σκόπελος της πιθανής Κινεζικής απομίμησης του προϊόντος θα αποφευχθεί καθώς τεχνολογικά η χώρα δραστηριοποιείται σε τομείς που αξιοποιούν το φυσικό πλούτο της με ίδια μέσα και τεχνογνωσία παρά με απομίμηση και αναπαραγωγή ξένης τεχνολογίας και τεχνογνωσίας.

5.3 Σενάριο 2: Κίνα

Στο σενάριο αυτό η **Pharmaceutical A.E.** ήδη εξάγει σκευάσματα στη Κίνα με τη μέθοδο του Licensing και θα εξετάσουμε τη δυνατότητα επέκτασης των εξαγωγών και προς την αγορά των ψυχότροπων φαρμάκων. Για το σκοπό αυτό θα χρησιμοποιήσουμε τα ίδια επιχειρηματικά εργαλεία όπως και στο σενάριο της Ρωσίας.

5.3.1 PEST analysis για την Κίνα

5.3.1.1 Politics

Το Σύνταγμα της Κίνας δηλώνει ότι η Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας «είναι ένα σοσιαλιστικό κράτος υπό τη δημοκρατική δικτατορία του λαού που καθοδηγείται από την εργατική τάξη και βασίζεται στη συμμαχία εργατών και αγροτών» και ότι τα κρατικά όργανα «εφαρμόζουν την αρχή του δημοκρατικού συγκεντρωτισμού». Η ΛΔ της Κίνας είναι ένα από τα μοναδικά σοσιαλιστικά κράτη που υποστηρίζουν ανοιχτά τον κομμουνισμό. Η κινεζική κυβέρνηση χαρακτηρίστηκε ποικιλοτρόπως ως κομμουνιστική και σοσιαλιστική, αλλά και ως αυταρχική και εταιρική με βαριούς περιορισμούς σε πολλούς τομείς, κυρίως κατά της ελεύθερης πρόσβασης στο Διαδίκτυο, της ελευθερίας του Τύπου, της ελευθερίας του συνέρχεσθε, ελεύθερο σχηματισμό κοινωνικών οργανώσεων και θρησκευτική ελευθερία⁽³⁴⁾.

Το σημερινό του πολιτικό, ιδεολογικό και οικονομικό σύστημα χαρακτηρίστηκε από τους ηγέτες του ως «λαϊκή δημοκρατική δικτατορία», «σοσιαλισμός με κινεζικά χαρακτηριστικά» (που είναι ο μαρξισμός προσαρμοσμένος στις κινεζικές συνθήκες) και η «σοσιαλιστική οικονομία της αγοράς». Η Λ.Δ. της Κίνας είναι ένα ολοκληρωτικό κράτος υπό την επίσημα νομοθετημένη καθοδήγηση του Κομμουνιστικού Κόμματος (ΚΚΚ). Παρά την ύπαρξη μικρότερων κομμάτων, όπως η Επαναστατική Επιτροπή του Κουομιντάνγκ, ουσιαστικά είναι ένα μονοκομματικό κράτος και ο σοσιαλισμός είναι επίσημα θεμελιωμένος στο Σύνταγμα της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας ως οικονομικό και πολιτικό σύστημα.

5.3.1.1.1 Δομή του κράτους

Ονομαστικά το υπέρτατο κρατικό όργανο είναι το Εθνικό Λαϊκό Κογκρέσο, το Κοινοβούλιο της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας. Τα μέλη του εκλέγουν τον Πρόεδρο, το Κρατικό Συμβούλιο, δηλαδή την Κυβέρνηση, το Ανώτατο Λαϊκό Δικαστήριο, την Κεντρική Στρατιωτική Επιτροπή και την Ανώτατη Εισαγγελία. Το δικαίωμα ψήφου δίνεται στην ηλικία των 18 ετών, σε άνδρες και γυναίκες. Ο Πρωθυπουργός της Κίνας είναι επικεφαλής της εκτελεστικής εξουσίας και Πρόεδρος της Κινέζικης Κυβέρνησης. Ο Πρόεδρος της Λαϊκής Δημοκρατίας είναι αρχηγός του Κράτους με μικρές και περιορισμένες εξουσίες. Πρωθυπουργός της Χώρας και Γενικός Γραμματέας του Κομμουνιστικού Κόμματος της Κίνας είναι από τις 17 Μαρτίου 2010 ο Li Keqiang και Πρόεδρος της Λαϊκής Δημοκρατίας από τις 24 Αυγούστου 2012 ο Xi Jinping.

Υπήρξαν κάποιες κινήσεις προς την πολιτική απελευθέρωση, καθώς οι ανοιχτές αμφισβητούμενες εκλογές διεξάγονται τώρα σε επίπεδο χωριού και πόλης. Ωστόσο, το κόμμα διατηρεί τον αποτελεσματικό έλεγχο των κυβερνητικών διορισμών: ελλείπει ουσιαστικής αντίδρασης, το ΚΚΚ κερδίζει τις περισσότερες φορές. Οι πολιτικές ανησυχίες στην Κίνα περιλαμβάνουν το αυξανόμενο χάσμα μεταξύ πλούσιων και φτωχών και της διαφθοράς της κυβέρνησης. Ωστόσο, το επίπεδο δημόσιας στήριξης της κυβέρνησης και της διαχείρισης του έθνους είναι υψηλό, με το 80-95% των κινέζων πολιτών να εκφράζουν ικανοποίηση με την κεντρική κυβέρνηση, σύμφωνα με έρευνα του 2011⁽³³⁾⁽³⁴⁾.

Παρά την αργή οικονομική ανάπτυξη της χώρας η οποία συνεχίζεται και το 2016 να σημειώνει την πιο αργή ανάπτυξη (6,7%) από το 1990, το 2017 εκδηλώνεται η εμπορική ένταση ΗΠΑ- Κινάς, για να αποσυμφορηθεί τελικά τον Απρίλιο του ίδιου έτους στην πρώτη επίσημη συνάντησή του Προέδρου Xi Jinping με τον Πρόεδρο των ΗΠΑ Donald Trump στη Florida, όπου και προτρέπει η εμπορική συνεργασία με τις ΗΠΑ⁽³⁴⁾.

Μέχρι το τέλος του 2017, η κυβέρνηση εγκρίνει νέο νόμο για την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο, δίνοντάς του μεγαλύτερο έλεγχο στα στοιχεία των ξένων και εγχώριων επιχειρήσεων, το Κομμουνιστικό Κόμμα ψηφίζει στο συνέδριό του για να κατοχυρώσει το όνομα και την ιδεολογία του Xi Jinping στο σύνταγμα του, ανεβάζοντάς τον στο επίπεδο του ιδρυτή Mao Zedong⁽³⁴⁾.

Το 2018 η ετήσια νομοθετική συνεδρίαση του Εθνικού Λαϊκού Κογκρέσου ψηφίζει για την κατάργηση του περιορισμού, του Συντάγματος, που επέτρεπε η προεδρία της χώρας να έχει μέχρι 2 θητείες, επιτρέποντας στον Xi Jinping να παραμείνει στη θέση του για περισσότερο από τη συμβατική δεκαετία για τους πρόσφατους κινέζους ηγέτες. Τον Απρίλιο του ίδιου έτους η Κίνα ανακοινώνει ότι θα επιβάλει 25% εμπορικά τιμολόγια σε έναν κατάλογο 106 αμερικανικών προϊόντων, συμπεριλαμβανομένων των σπόρων σόγιας, των αυτοκινήτων και του χυμού πορτοκαλιού, σε αντίποινα για παρόμοια αμερικανικές φορολογήσεις σε περίπου 1.300, αντίστοιχα κινεζικά προϊόντα⁽³⁴⁾.

Διαφαίνεται, ξεκάθαρα, πως το πολιτικό σκηνικό της Χώρας δεν πρόκειται να αλλάξει και πως η πολιτική γραμμή της χώρας έχει το πρόσωπο και το όνομα του Xi Jinping ο οποίος φαίνεται να έδωσε νέα πνοή στην πολιτική της Κίνας. Παρόλ'αυτά η κυβέρνηση δεν φαίνεται να έχει σταθερή πολιτική στην απελευθέρωση του εμπορίου τόσο για τα μέτρα ασφάλειας στον κυβερνοχώρο όσο και στα δασμολογικού χαρακτήρα αντίμετρα, τα οποία παρά το γεγονός ότι αποτελούν πολιτική κίνηση πίεσης προς τις ΗΠΑ δημιουργεί ένταση διεθνώς στο εμπόριο.

5.3.1.2 Economy

Από το 2011 η οικονομία της Κίνας είναι η δεύτερη στον κόσμο και επίσημα, μετά αυτή των ΗΠΑ, αφού διαδέχτηκε την Ιαπωνία η οποία ανακοίνωσε αύξηση του **GDP** μόλις 4% για το 2010. Η Κινεζική οικονομία κάλπασε μέχρι το Γενάρη του 2015 όπου ανακοινώθηκε πως ο ρυθμός ανάπτυξης της χώρας έφτασε στο

7,4%, για το 2014, ποσοστό που αποτέλεσε το χαμηλότερο για την τελευταία 20ετία. Η οικονομική «κρίση» της Κίνας συνεχίστηκε όπου το Γενάρη του 2016 ανακοινώθηκε πως ο ρυθμός ανάπτυξης της χώρας «κατρακύλησε» στο 6,9%, για το 2015, το χαμηλότερο ποσοστό για τα τελευταία 25 έτη. Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο προβλέπει συνέχιση της επιβράδυνσης για τα επόμενα 2 χρόνια⁽³⁴⁾. Οι προβλέψεις επιβεβαιώνονται για το 2016 όπου καταγράφεται ρυθμός ανάπτυξης 6,7% , ο χαμηλότερος από το 1990. Για το 2018 σημειώθηκε ρυθμός της τάξης του 6,6% που αποτελεί και το ναδίρ των τελευταίων 28 ετών⁽³⁵⁾(*Σχήμα 16*). Το δεύτερο τρίμηνο του 2019 σημειώθηκε ρυθμός του 6,2%, ο χαμηλότερος ρυθμός ανάπτυξης από το πρώτο τρίμηνο του 1992, που επιβεβαίωσε και τις προβλέψεις τις αγοράς⁽³⁶⁾.

Ο ετήσιος ρυθμός αύξησης του **GDP** στην Κίνα ήταν **κατά μέσο όρο 9,49%** από το 1989 έως το 2019, φθάνοντας σε υψηλό επίπεδο 15,40% το 1^ο τρίμηνο του 1993 και ρεκόρ 3,80% το 4^ο τρίμηνο του 1990⁽³⁶⁾.



Σχήμα 16 Ρυθμός ανάπτυξης του Κινεζικού GDP ανά τρίμηνο, από το τελευταίο τρίμηνο του 2016 μέχρι το 3ο του 2019⁽³⁶⁾.

Η κινεζική οικονομία δείχνει να ταλαντεύεται και να ψάχνει διεξόδους για να τονωθεί στρέφοντας την προσοχή της στη σύναψη ή ενίσχυση των εμπορικών σχέσεων με χώρες του εξωτερικού και ιδίως τις ΗΠΑ. Οι διμερείς συνομιλίες ΗΠΑ- Κίνας εμφάνισαν θετικές προοπτικές σε καλό κλίμα, όμως ο πολιτικοοικονομικός πόλεμος μεταξύ των δύο χωρών μαίνεται, "Εάν ένας εμπορικός πόλεμος μεταξύ των Ηνωμένων Πολιτειών και της Κίνας συμβάλει σε μια παγκόσμια επιβράδυνση, οι συνέπειες της επερχόμενης αγοράς και των αναπτυσσόμενων οικονομιών θα μπορούσαν να είναι βαθιά", προειδοποίησε ο Shantayanan Devarajan, ανώτερος διευθυντής της Παγκόσμιας Τράπεζας για την οικονομία της ανάπτυξης⁽³⁷⁾.

5.3.1.3 Social

5.3.1.3.1 Θρησκεία

Η κυβέρνηση της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας αναλαμβάνει επισήμως τον κρατικό αθεϊσμό και έχει διεξαγάγει αντιθρησκευτικές εκστρατείες για το σκοπό αυτό. Οι θρησκευτικές υποθέσεις και θέματα στη χώρα εποπτεύονται από την κρατική διοίκηση. Η ελευθερία του θρησκευόμενου κατοχυρώνεται από το σύνταγμα της Κίνας, αν και οι θρησκευτικές οργανώσεις που δεν έχουν την επίσημη έγκριση μπορούν να υποβληθούν σε κρατικές διώξεις. Παρόλ' αυτά, ενώ το 3,6% περίπου, του πληθυσμού δηλώνει άθεο υπάρχουν και άλλες θρησκευτικές μειονότητες όπως 15,9% Βουδιστές, 7,6% παραδοσιακές Κινεζικές θρησκείες όπως ο Ταοϊσμός, 2,5% Χριστιανοί και 0,5%, περίπου Μουσουλμάνοι⁽³³⁾.

5.3.1.3.2 Αντιλήψεις – Ψυχολογικό Profile Καταναλωτή

Ο Κομφουκιανισμός και ο Ταοϊσμός επικεντρώνονται στην αξία της οικογένειας. Ο κινεζικός λαός και η κινεζική κοινωνία έχουν γαλουχηθεί, έχουν εμποτιστεί με αυτές τις αξίες, ανεξαρτήτου θρησκευόμενου. Υπάρχει μια πολύ βαθιά αντίληψη για την οικογένεια, η οποία αντανακλάται και στις αγοραστικές συμπεριφορές. Για μια τυπική κινεζική οικογένεια, τα πιο σημαντικά άτομα είναι οι ηλικιωμένοι, όπως οι γονείς. Τα άτομα αυτά βρίσκονται στη δύση της ζωής τους και έχουν συμβάλει τα μέγιστα στην οικογένειά τους, όλο αυτό το διάστημα. Έτσι αποτελούν αποδέκτες σεβασμού σε μια οικογένεια. Παράλληλα όμως, ο κινεζικός πολιτισμός δίνει έμφαση και στη συνέχιση της γενεάς. Τα παιδιά θεωρούνται ως το μέλλον όλης της οικογένειας και επιβαρύνονται με διάφορες προσδοκίες. Στην κοινωνία, εκτός από τους ηλικιωμένους και τα παιδιά αποκτούν σημαίνουσα θέση σε μια οικογένεια, γι' αυτό το λόγο οι ηλικιωμένοι και τα παιδιά έχουν εξαιρετική προτεραιότητα⁽⁴¹⁾.

Οι επενδύσεις στην εκπαίδευση αποτελούν χαρακτηριστικό παράδειγμα στην περίπτωση αυτή. Προκειμένου να βοηθήσουν τα παιδιά τους να έχουν ένα λαμπρό μέλλον, οι γονείς θα μπορούσαν να επενδύσουν όσο το δυνατόν περισσότερο στην εκπαίδευση. Για την κινεζική οικογένεια, η παιδεία απαιτείται να είναι η πρώτη ανάγκη όλων. Κατ' επέκταση τα προϊόντα υγειονομικής περίθαλψης για ηλικιωμένους και τα προϊόντα για παιδιά αναγνωρίζονται ως βασικές ανάγκες, πρώτης προτεραιότητας⁽⁴¹⁾.

Οι Κινέζοι καταναλωτές διαμορφώνουν τις καταναλωτικές τους συνήθειες και προτιμήσεις από τον άμεσο, οικογενειακό και φιλικό τους περίγυρο. Αυτό συμβαίνει γιατί η κοινωνία τους χαρακτηρίζεται ως κολεκτιβιστική. Απόρροια αυτού του χαρακτηριστικού είναι οι καταναλωτές να επιδιώκουν να είναι ίδιοι με τους άλλους στην ομάδα. Αυτός είναι ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους οι Κινέζοι θέλουν να βρουν πληροφορίες από τους φίλους τους, τα μέλη της οικογένειας και άλλους γνωστούς τους για οποιαδήποτε αγορά ή προτίμηση⁽⁴¹⁾.

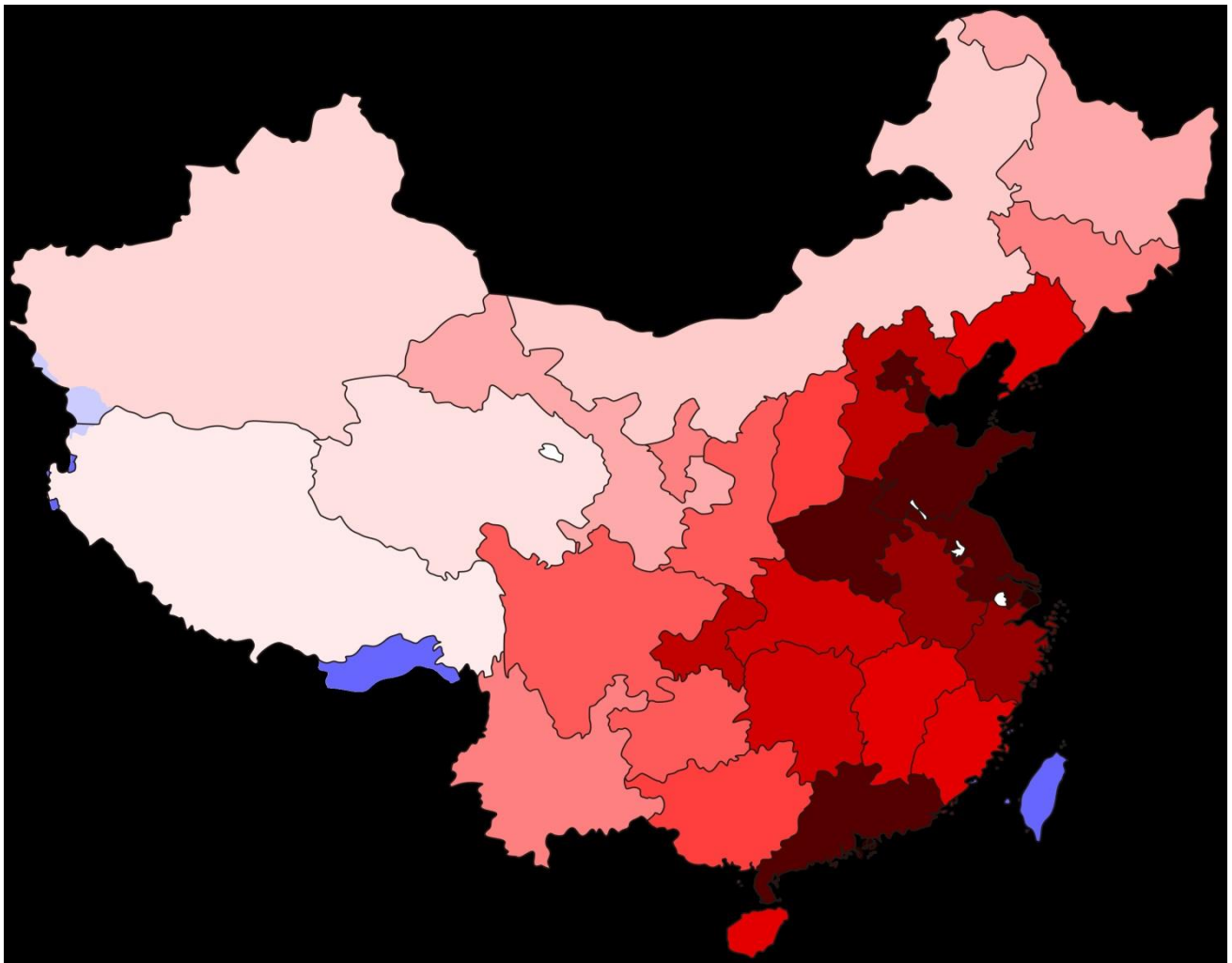
5.3.1.3.3 Πληθυσμός

Υπάρχουν 292 ζωντανές γλώσσες στην Κίνα. Οι γλώσσες που συνήθως ομιλούνται ανήκουν στον Σινιτικό κλάδο της οικογένειας των σινο-θιβετιανών γλωσσών, επίσημη γλώσσα είναι τα Μανταρινικά (Mandarin), που χρησιμοποιείται από το 70% του πληθυσμού, υπάρχουν όμως και άλλες ποικιλίες της κινεζικής γλώσσας που συναντιούνται σε διάφορες περιοχές της χώρας όπως τα Καντονέζικα (Cantonese) και άλλες⁽³³⁾.

Ο πληθυσμός της χώρας εμφάνισε τάση γήρανσης τις τελευταίες δεκαετίες. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 εφαρμόζονταν ο νόμος που υποχρέωνε τα ζευγάρια των πολιτών να αποκτούν το πολύ ένα παιδί, αυτό όμως οδήγησε σε αύξηση του πληθυσμού άνω των 65 ετών από 5%, εκείνη την εποχή, σε 14% τριάντα χρόνια μετά και δεδομένου του πληθυσμού της Κίνας αυτό είναι ένα τεράστιο νούμερο. Έτσι το 2015 η κυβέρνηση κατήργησε τη νομοθεσία και εξασφάλισε τη μελλοντική δημογραφική έκρηξη στα πλαίσια της χώρας η οποία με τη σειρά της σηματοδότησε και την αύξηση διάφορων αναγκών, μεταξύ αυτών και της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης⁽³⁸⁾.

Το σχέδιο ελέγχου των γεννήσεων στην Κίνα από το 1979 διαμόρφωσε τη γενιά "Dusheng" (το μόνο παιδί σε μια οικογένεια). Συγκρινόμενη με τους γονείς τους και τους ανθρώπους που γεννήθηκαν νωρίτερα από αυτούς, που έχουν τουλάχιστον έναν αδελφό ή αδελφή, αυτή η νέα γενιά έχει εντελώς διαφορετική αντίληψη και στάση ζωής και επιπλέον δημιουργεί νέες αντιλήψεις για τον κόσμο και τις αρχές συμπεριφοράς. Η νέα γενιά θεωρείται «κακομαθημένη», δεν ξέρει να μοιράζεται και διακρίνεται από εγωκεντρισμό, ταυτόχρονα όμως, επωμίζονται όλα τα όνειρα, τις ελπίδες και τις προσδοκίες των προηγούμενων γενεών, βάρος που οι γονείς τους δεν βίωσαν ποτέ. Η νέα γενιά έχει διαμορφώσει, γι' αυτούς τους λόγους, μια αγοραστική συμπεριφορά που δεν έχει σαν βασικό κριτήριο την τιμή του εκάστοτε προϊόντος, αλλά αν ικανοποιεί τον εγωκεντρισμό τους, την ανάγκη να νιώσουν ξεχωριστοί μέσω της αγοράς τους⁽⁴¹⁾.

Από το 2014 έως και σήμερα έχει παρατηρηθεί ραγδαία αστικοποίηση του Κινεζικού πληθυσμού προς τα Νοτιοανατολικά της χώρας (**Σχήμα 17**). Η αστικοποίηση οδηγεί σε υψηλότερη ζήτηση υπηρεσιών υγείας, αλλά και σε αλλαγές του τρόπου ζωής που συνήθως επιδρούν αρνητικά στην υγεία⁽³⁸⁾.



Σχήμα 17 Πυκνότητα πληθυσμού μετά την απογραφή του 2010 □ <5 /km² □ 5-10 /km² □ >10-20 /km² □ >20-50 /km² □ >50-80 /km² □ >80-150 /km² □ >150-200 /km² □ >200-250 /km² □ >250-300 /km² □ >300-400 /km² □ >400-500 /km² □ >500 /km² □ διαφιλονικούμενες περιοχές μεταξύ της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας και της Ινδίας (υπό κινεζικό έλεγχο) □ διεκδικούμενες από τη Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας αλλά όχι υπό τον έλεγχό της⁽³³⁾

5.3.1.4 Technology

Το κινεζικό διαστημικό πρόγραμμα είναι ένα από τα πιο δραστήρια στον κόσμο και αποτελεί πηγή εθνικής υπερηφάνειας. Το 1970, η Κίνα εκτόξευσε τον πρώτο της δορυφόρο Dong Fang Hong I και έγινε έτσι η 5η ανεξάρτητη χώρα που το επιχειρεί και επιτυγχάνει. Το 2003 έγινε η 3^η ανεξάρτητη χώρα που αποστέλλει ανθρώπους στο διάστημα, με τη διαστημική πτήση του Yang Liwei στο Shenzhou 5. Το 2011, τέθηκε σε τροχιά το πρώτο τμήμα του διαστημικού σταθμού της Κίνας, Tiangong-1, κηρύσσοντας την έναρξη του έργου κατασκευής ενός μεγάλου επανδρωμένου διαστημικού σταθμού έως τις αρχές του 2020. Το 2013, η Κίνα προσσελήνωσε με επιτυχία το Chang'e 3 Lander και το Yutu Rover ("Jade Rabbit") στη σεληνιακή επιφάνεια, την πρώτη προσγείωση εκεί μετά από 37 χρόνια. Στις 15 Σεπτεμβρίου του 2016 το 2^ο τμήμα του διαστημικού σταθμού, Tiangong-2, εκτοξεύθηκε με πύραυλο τύπου πυραύλου Long March 2F από το Jiuquan. Στις 19 Οκτωβρίου 2016 η άκατος Shenzhou 11 προσδέθηκε επιτυχώς με το Tiangong-2. Το 2018 έθεσε σε τροχιά, με επιτυχία, περισσότερους δορυφόρους (35) από οποιαδήποτε άλλη χώρα, συμπεριλαμβανομένων των ΗΠΑ (30)⁽³³⁾⁽³⁴⁾. Από το 2015, δέκα Κινέζοι υπήκοοι έχουν ταξιδέψει στο διάστημα, συμπεριλαμβανομένων δύο γυναικών. Το 2019 η Κίνα έγινε η πρώτη χώρα που έστειλε ανιχνευτικό σκάφος, το Chang'e 4, στην αθέατη πλευρά της σελήνης⁽³³⁾.

Η Κίνα έχει πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις στην επιστημονική έρευνα και προσεγγίζει γρήγορα τις ΗΠΑ και Ε.Ε. σε δαπάνες RnD (Research and Development). Το 2017, η δαπάνησε 279 δισεκατομμύρια δολάρια για RnD. Το 2016 δαπανήθηκε το 2,11% του **GDP** της χώρας στην Έρευνα και Ανάπτυξη (RnD). Η επιστήμη και η τεχνολογία θεωρούνται ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των οικονομικών και πολιτικών στόχων της Κίνας και θεωρούνται ως πηγή εθνικής υπερηφάνειας σε ένα βαθμό που μερικές φορές περιγράφεται ως «τεχνο-εθνικισμός».

Παρ' όλα αυτά, η επένδυση της Κίνας σε βασικές και εφαρμοσμένες επιστημονικές έρευνες παραμένει πίσω σε σχέση με τις επενδύσεις των κορυφαίων τεχνολογικών δυνάμεων όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες και η Ιαπωνία. Σύμφωνα με το Εθνικό Συμβούλιο Επιστημών των Ηνωμένων Πολιτειών, το 2016 η Κίνα είχε για πρώτη φορά περισσότερες επιστημονικές δημοσιεύσεις (papers) από τις ΗΠΑ. Το ίδιο έτος, δαπανηθήκαν 409 δισεκατομμύρια δολάρια σύμφωνα με τη Σύμπραξη Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (Public-Private Partnership -PPP) για έρευνα και ανάπτυξη, ενώ για το 2018, εκτιμάται πως δαπανηθήκαν 475 δισεκατομμύρια δολάρια, επένδυση μικρότερη μόνο από τις ΗΠΑ.

Το 2017, η Κίνα ήταν 2^η στις αιτήσεις για διεθνή διπλώματα ευρεσιτεχνίας, πίσω από τις ΗΠΑ, αλλά μπροστά από την Ιαπωνία. Οι κινεζικές τεχνολογικές εταιρείες Huawei και ZTE ήταν οι 2 κορυφαίες σε διεθνή διπλώματα ευρεσιτεχνίας το 2017. Οι Κινέζοι επιστήμονες έχουν κερδίσει το Νόμπελ Φυσικής τέσσερις φορές, το Νόμπελ Χημείας και Φυσιολογίας και Ιατρικής μία φορά αντίστοιχα, αν και οι περισσότεροι από αυτούς τους επιστήμονες διεξήγαγαν την έρευνά τους με τα Νόμπελ στα δυτικά έθνη.

5.3.2 Οι 5 δυνάμεις του Porter

5.3.2.1 Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια σταθερή αύξηση ενδιαφέροντος για την αγορά της Κίνας, από φαρμακευτικές εταιρείες. Η κινεζική κυβέρνηση στο 12^ο πενταετές αναπτυξιακό σχέδιο που έληξε το 2016 είχε εκπονήσει στρατηγική ώστε να επενδύσει περίπου 40 ¥ δις (4,7 € δις) στην φαρμακευτική βιομηχανία, ως τομέα υψηλής ανάπτυξης. Η πολιτική αυτή αποσκοπούσε στην ανάπτυξη καινοτόμων φαρμάκων και της καινοτομίας γενικότερα, της ανταγωνιστικότητας και της διεθνοποίησης των εγχώριων εταιρειών. Ενθαρρύνθηκε η σύμπραξη ξένων (πολυεθνικών κυρίως) εταιρειών με εγχώριες φαρμακευτικές, με στόχο τη μεταφορά τεχνολογίας στη χώρα με αντάλλαγμα την πρόσβαση στην τεράστια εγχώρια αγορά⁽³⁸⁾.

Η αγορά φαρμάκου εξελίχθηκε σημαντικά τα τελευταία χρόνια λόγω, του αναπτυξιακού σχεδίου της κυβέρνησης που προώθησε την υγειονομική κάλυψη σχεδόν στο σύνολο του πληθυσμού και της αναμενόμενης αύξησης της κρατικής φαρμακευτικής δαπάνης (**Πίνακας 4**). Το 2011 οι συνολικές πωλήσεις ανήλθαν στα 71 δις USD και σύμφωνα με προβλέψεις οι ρυθμοί ανάπτυξης, της τάξης άνω του 20%, θα συνεχιστούν τουλάχιστον για τα προσεχή έτη. Η κινεζική φαρμακευτική αγορά αποτελεί πόλο έλξης λόγω της δυναμικής της ανάπτυξής της, δεδομένου ότι η κατά κεφαλήν δαπάνη για φαρμακευτικά σκευάσματα αντιστοιχείται στο 1/10 αυτής της Ε. Ε. και των Η.Π.Α. Οι συνολικές πωλήσεις φαρμακευτικών προϊόντων αυξήθηκαν με μέσο ετήσιο ρυθμό 20% μεταξύ του 2009 και του 2012, φτάνοντας πάνω από 64 δις ευρώ το 2012. Το 2015 υπολογίζεται ότι η σχετική αγορά ξεπέρασε τα 102 δις ευρώ σε μέγεθος και κατατάσσεται ανάλογα τις μελέτες από δεύτερη έως τρίτη μεγαλύτερη φαρμακευτική αγορά παγκοσμίως μετά τις ΗΠΑ (ή και την Ιαπωνία)⁽³⁸⁾.

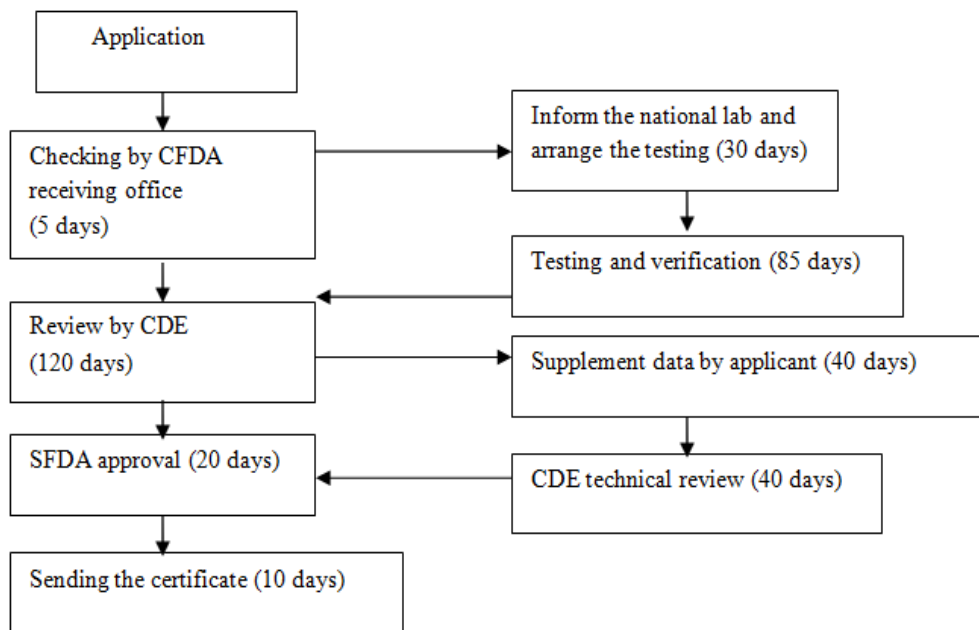
Η **China Food and Drug Administration - CFDA** είναι υπεύθυνη για την εποπτεία και τη διαχείριση της παραγωγής και της εμπορίας φαρμάκων σε όλη την Κίνα. Όλα τα φάρμακα που πωλούνται στην Κίνα θα πρέπει να έχουν εγγραφεί στο CFDA. Στην ιστοσελίδα του Οργανισμού υπάρχει η σχετική νομοθεσία που διέπει τον χώρο των φαρμάκων [**“Drug Administration Law of the People’s Republic of China” (2001)** και **“Regulation for Implementation of the Drug Administration Law of the People’s Republic of China” (2002)**]⁽⁴⁰⁾.

	China GDP	Total health spending	Healthcare as % of GDP	Prescription drugs
2000	1,198,475	55,404	4.6%	13,850
2005	2,257,619	105,716	4.7%	25,340
2010	5,931,203	295,153	5.0%	60,270
2011	7,324,952	369,910	5.1%	77,300
2012	8,226,885	419,571	5.2%	91,980
2015	10,220,234	715,416	7.0%	158,940
2020	14,672,467	1,247,160	8.5%	261,840

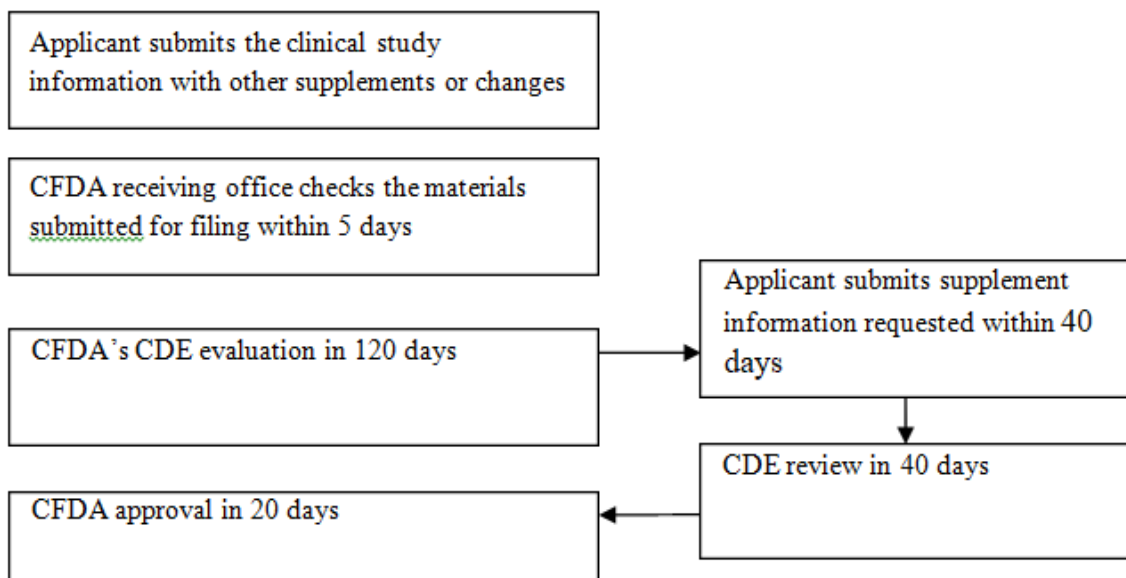
Πίνακας 4GDP της Κίνας και φαρμακευτικές δαπάνες (US \$, εκατομμύρια)⁽³⁹⁾.

Η διαδικασία καταγραφής εισαγόμενου φαρμάκου μπορεί να διαρκέσει 1-3 έτη, από την ημερομηνία υποβολής της αίτησης στον **CFDA** έως την απόκτηση του πιστοποιητικού εισαγόμενου φαρμάκου. Η εισαγωγή και πώληση των φαρμάκων στην Κίνα πρέπει να πραγματοποιείται σύμφωνα με τις εθνικές νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις διαχείρισης των φαρμακευτικών (*Σχήματα 18,19*). Πρόκειται για μέτρα μη δασμολογικού χαρακτήρα που έχει επιβάλλει η κινεζική κυβέρνηση για προάσπιση της εγχώριας αγοράς φαρμάκων. Ένα ακόμη μέτρο, που εναρμονίζεται με το χαρακτήρα των προαναφερθέντων διατάξεων, απαιτεί διεξαγωγή κλινικών δοκιμών εντός του πλαισίου της Κίνας για τα προϊόντα που ήδη έχουν εγκριθεί στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ⁽³⁸⁾⁽⁴⁰⁾.

Μόνο μετά την απόκτηση πιστοποιητικού εισαγωγής φαρμάκων από τον CFDA, τα προϊόντα μπορούν να εισάγονται από έναν Κινέζο εταίρο που κατέχει αντίστοιχα πιστοποιητικό εφοδιασμού φαρμάκων. Ο εισαγωγέας οφείλει να καταγράψει την εισαγωγή των φαρμάκων στην αντίστοιχη κρατική υπηρεσία. Μετά την καταγραφή τους, μπορούν τα προϊόντα να διατεθούν στην αγορά, από τον εισαγωγέα ή άλλο Κινέζο εταίρο, στους τοπικούς πράκτορες φαρμακευτικών ή άμεσα σε νοσοκομεία, κλινικές και φαρμακεία⁽³⁸⁾⁽⁴⁰⁾.



Σχήμα 18 Σχήμα ροής διαδικασίας καταγραφής εισαγόμενου φαρμάκου (χωρίς κλινική μελέτη)^{*(40)}.



Σχήμα 19 Σχήμα ροής διαδικασίας καταγραφής εισαγόμενου φαρμάκου (μετά από κλινική μελέτη)^{*(40)}.

Η κινεζική φαρμακοβιομηχανία είναι δυναμική αλλά κατακερματισμένη, 5.000 γηγενείς φαρμακευτικές εταιρίες δραστηριοποιούνται στην ντόπια αγορά με μερίδιο 70- 75%, κυρίως στον τομέα της βιοφαρμακευτικής που υποστηρίζεται από το κράτος, ενώ το υπόλοιπο καλύπτεται από ξένες και πολυεθνικές φαρμακοβιομηχανίες. Τα κυριότερα φαρμακευτικά σκευάσματα της κινεζικής φαρμακοβιομηχανίας είναι γενόσημα, εμβόλια, οροί, φαρμακευτικές δραστικές ουσίες (Active Pharmaceutical Ingredient-API) και ανασυνδιασμένα προϊόντα (recombinants)⁽³⁸⁾.

Το κινεζικό σύστημα διανομής φαρμάκων υπολείπεται, δυστυχώς, οργάνωσης. Το μάρκετινγκ και οι απευθείας πωλήσεις στους γιατρούς, βρίσκονται σε εμβρυικό στάδιο. Τα φάρμακα, σε εθνικό και επαρχιακό επίπεδο πωλούνται στους ασθενείς μέσω νοσοκομείων, κλινικών και φαρμακείων τα οποία προμηθεύονται από περισσότερους από 10.000 χονδρέμπορους. Εκτιμάται ότι περίπου το 80% όλων των φαρμάκων δυτικού τύπου διανέμονται μέσω νοσοκομείων και κλινικών, ενώ το υπόλοιπο 20% κατανέμεται μέσω φαρμακείων. Το 55% της συνολικής αγοράς αφορά πωλήσεις νοσοκομειακών φαρμάκων στα μεγάλα νοσοκομεία της χώρας. Συνεπώς, ο εφοδιασμός σε φάρμακα και ιατρικό εξοπλισμό πραγματοποιείται, κυρίως, με δημόσιους διαγωνισμούς. Η κυβέρνηση, σε μια προσπάθεια να ελαττώσει το κόστος διανομής των φαρμάκων, ενθάρρυνε την ίδρυση φαρμακείων λιανικής που δεν συνδέονται με νοσοκομεία και προώθησε την διάθεση συγκεκριμένων ελαφρών φαρμάκων σε super markets αλλά και σε καθορισμένα, αδειοδοτημένα σημεία πώλησης⁽³⁸⁾.

Η εταιρεία που θα επιχειρήσει να εξάγει στην Κίνα πρέπει να έχει ένα καλό δίκτυο επαφών και μια ικανή ομάδα marketing. Το μέγεθος της χώρας είναι αποτρεπτικό για μικρό αριθμό συνεργατών, σε ότι αφορά τη διανομή των προϊόντων σε μια κυριολεκτικά αχανή αγορά, απαιτούνται περισσότεροι του ενός και με σαφή προτεραιότητα στα μεγάλα αστικά κέντρα. Μέσω των τοπικών αντιπροσώπων γίνεται εφικτός ο εντοπισμός των ευκαιριών της αγοράς και η προώθηση των γενόσημων ή πρωτότυπων φαρμάκων τα οποία συγκεντρώνουν τις περισσότερες πιθανότητες πρόσβασης στην αγορά. Οι πιο σημαντικοί διανομείς φαρμάκων στην Κίνα είναι η κρατική **Sinopharm**, η **Shanghai Pharma** (περιοχή Shanghai) και η **Jointown** (περιοχή Canton)⁽³⁸⁾ (*Πίνακας 5*).

Sinopharm	http://www.sinopharm.com/
Shanghai Pharma	http://www.pharm-sh.com.cn
Jointown	http://www.jointown.cc/
Nanjing Pharma	http://english.njyy.com/
Beijing Pharma	http://www.bjpharmacy.com/en/index.aspx
Guangzhou Pharma	http://www.gzmpc.com/index_en.php
Chongqing Tongjunge	http://www.taijitjg.com/
Nepstar	http://www.nepstar.cn/eng/about_1.asp
China Meheco Corp.	http://www.meheco.com/
Harbin Pharmaceutical Group Co., Ltd.	http://www.hayao.com/
PROFEX Mr Paul C. Contomichalos Tong Reng Tang	+ 86 021 63346266, 021 62880088 http://profex.com/paulc@profex.com http://en.trthi.com/zhangfengying@trthi.com augitt@163.com

Πίνακας 5 Μερικοί από τους σημαντικότερους διανομείς φαρμάκων στην Κίνα⁽³⁸⁾.

5.3.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

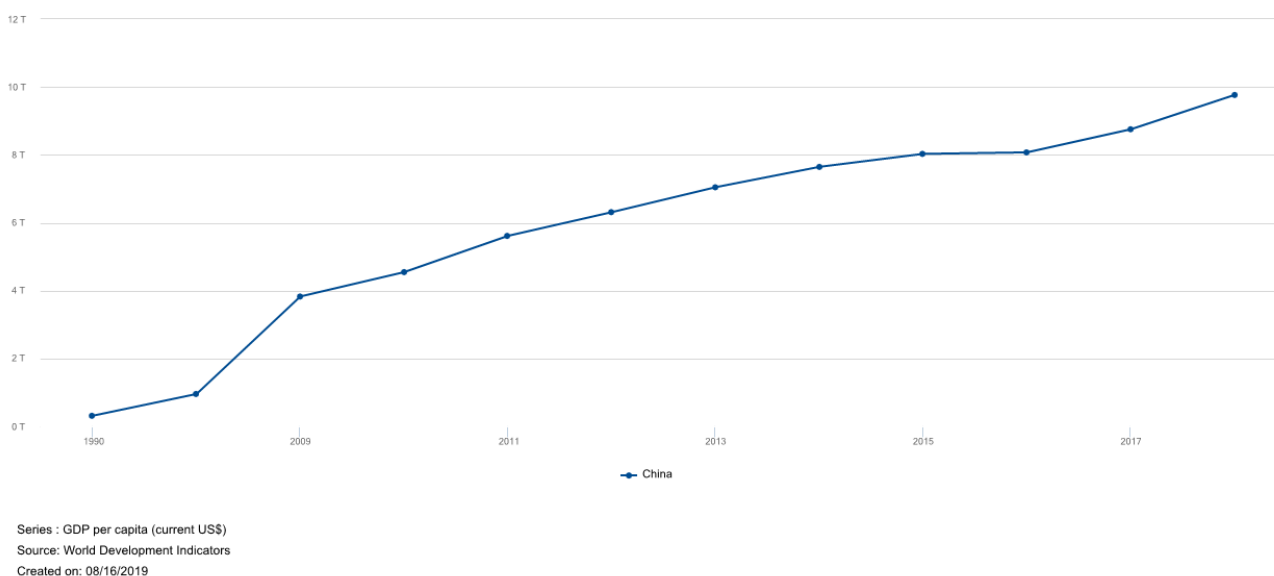
Όπως έχει ήδη αναφερθεί στο Σενάριο 1, οι κύριοι προμηθευτές της **Pharmaceutical A.E.** εδράζονται κυρίως στην Ασία, ονομαστικά Ινδία και Κίνα. Δεδομένου ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών είναι εξαιρετικά σκληρός παγκοσμίως δεν ενδέχεται να επηρεάσει την **Pharmaceutical A.E.** Σε κάθε περίπτωση όμως πρέπει να εξεταστεί ο τρόπος που θα επιχειρηθεί η κάθε εξαγωγή γιατί ανάλογα με την προσέγγιση στη νέα αγορά θα αλλάξει και η «μεταβλητή» του προμηθευτή.

Για παράδειγμα, σε περίπτωση παραγωγής εντός Ελλάδος, αν ο αρχικός προμηθευτής έχει έδρα την Ινδία και κάποιος άλλος την Κίνα οι μεταβλητές που θα εξεταστούν είναι η ισοτιμία των νομισμάτων, η ποιότητα, ο χρόνος και ο τρόπος μεταφοράς κτλ. Ωστόσο αν αποφασιστεί η εξαγωγή να γίνει δημιουργώντας παραγωγική μονάδα εντός της Κίνας τότε η εγγύτητα και η αμεσότητα του προμηθευτή (αν αυτός βρίσκεται στην ίδια χώρα) σαφέστατα παίζει τον καθοριστικό ρόλο στην επιλογή του και τότε η πραγματική δύναμη του προμηθευτή επιμερίζεται στον αριθμό των εντός Κίνας ανταγωνιστών του.

5.3.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Το κατά κεφαλήν ακαθάριστο εγχώριο προϊόν στην Κίνα καταγράφηκε για τελευταία φορά στα 9770.8 δολάρια το 2018. Το GDP ανά κάτοικο στην Κίνα αντιστοιχεί στο 61% του μέσου όρου του κόσμου. Το κατά κεφαλήν **GDP** στην Κίνα ήταν κατά μέσο όρο 1762,12 δολάρια από το 1960 έως το 2018, φθάνοντας σε υψηλό όλων των εποχών τα 9770.8 δολάρια το 2018 και σε χαμηλά επίπεδα 132,30 USD το 1962⁽³⁷⁾ (Σχήμα 20).

Με την βελτίωση του κατά κεφαλήν εισοδήματος και την επέκταση της παγκοσμιοποίησης, τα σκευάσματα του εξωτερικού γίνονται πιο προσιτά από ποτέ για τον κινεζικό πληθυσμό ο οποίος μπορεί, σε μεγάλο ποσοστό, να στηρίζεται στην Κινεζική Παραδοσιακή Ιατρική αλλά η Δυτική Ιατρική κερδίζει έδαφος σε μια κοινωνία που είναι πλέον βαθιά παγκοσμιοποιημένη και «διψά» για τεχνολογία και τα επιτεύγματά της σε όλους τους τομείς.



Σχήμα 20 Κατά κεφαλήν GDP στην Κίνα ανά έτος από το 1990 έως το 2018⁽³⁷⁾.

5.3.5 Απειλή υποκατάστατων προϊόντων

Η κινεζική κυβέρνηση σε μια προσπάθεια αναδίπλωσης της οικονομίας, λόγω της επιβράδυνσης του ρυθμού ανάπτυξης και των τεταμένων σχέσεων με τις ΗΠΑ, προώθησε αναπτυξιακά σχέδια πενταετούς κύκλου. Στην αιχμή αυτών των σχεδίων η κυβέρνηση εντόπισε την ανάγκη η οικονομία να κάνει στροφή στον κλάδο των φαρμακευτικών και πως εν λόγω τομέας θα αποτελέσει τον ακρογωνιαίο λίθο σε αυτή την προσπάθεια. Η ώθηση προς αυτή την κατεύθυνση ενίσχυσε τις πολυάριθμες φαρμακευτικές τις χώρες να πρωταγωνιστήσουν στον κλάδο εντός της χώρας με απώτερο σκοπό, φυσικά, να αυξηθούν οι εξαγωγικές προσπάθειες και να κατακτήσουν και τις ξένες αγορές.

Δεδομένου πως ο Φαρμακευτικός κλάδος της Κίνας καλύπτει το πλήρες φάσμα των αναγκών αυτής της βιομηχανίας, από τις πρώτες ύλες μέχρι το παραδοτέο προϊόν, είναι ξεκάθαρο πως υποδομές, τεχνογνωσία και προδιαγραφές είναι παρούσες. Η δυσκολία, λοιπόν, των γηγενών εταιρειών να αποδώσουν είναι ο μεγάλος κατακερματισμός και το αχανές της χώρας που τις καταδίκασαν να λειτουργούν σε, σχεδόν, τοπικό επίπεδο στα πλαίσια της χώρας.

Σε επίπεδο παραγωγής η Κίνα διαθέτει το “Know How” και αν όχι, φαίνεται πως υπάρχει μια τάση να το «αποκτά» όχι πάντα μέσω κάποιας πεπατημένης οδού. Γεγονός που πυροδότησε κιόλας τον οικονομικό-εμπορικό πόλεμο μεταξύ ΗΠΑ και Κίνας, με την πρώτη να έχει κατηγορήσει ανοιχτά ανώτατα στελέχη του Κινεζικού στρατού για τεχνολογική κατασκοπεία⁽³⁴⁾. Ωστόσο η εγχώρια βιομηχανία έχει μια τεράστια παραγωγή γενόσημων φαρμάκων και από τα συγκλονιστικά ποσά που δαπανούνται τόσο από εθνικούς όσο και ιδιωτικούς πόρους, προωθείται και παραγωγή σκευασμάτων πρωτοποριακών και καινοτόμων⁽³⁸⁾⁽⁴⁰⁾.

Αποτελεί δεδομένο, λοιπόν, πως η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι πολύ μεγάλη. Ο βασικός αντίλογος, σε αυτή την αξιολόγηση, για ποιο λόγο να εξάγει κανείς ψυχότροπα σκευάσματα στη χώρα με αυτές τις συνθήκες είναι η ιδιαίτερη φύση των φαρμάκων και των παρενεργειών που προκαλούνται από την κατανάλωσή τους λόγω των εκδόχων τους. Έτσι το ρίσκο που αναλαμβάνει ο επίδοξος εξαγωγέας είναι κατά κάποιο τρόπο αποδεκτό καθώς η αποδοχή του προϊόντος μπορεί να είναι σημαντική σε σύγκριση με υποκατάστατά του.

5.3.6 Ανταγωνισμός υφιστάμενων επιχειρήσεων

Υπάρχουν περισσότερες από 5.000 φαρμακευτικές εταιρείες στην Κίνα, και η αγορά κυριαρχείται από τους τοπικές βιομηχανίες, οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 72% των πωλήσεων (**Πίνακας 6**). Περισσότεροι από 400 κατασκευαστές αναπτύσσουν και κατασκευάζουν γενόσημα βιοφαρμακευτικά για τον εγχώριο πληθυσμό. Η φαρμακευτική βιομηχανία συγκεντρώνεται κυρίως σε ερευνητικά κέντρα βιομηχανικών και βιοτεχνολογικών πάρκων στα νοτιοανατολικά παράλια της Κίνας (Shanghai, Canton, Jiangsu), ενώ σημαντική έρευνα και παραγωγή υπάρχει και στις βόρειες επαρχίες της Κίνας (Beijing, Heilongjiang, Hebei). Τα τελευταία χρόνια, οι πωλήσεις των κορυφαίων εγχώριων φαρμακευτικών εταιρειών έχουν αυξηθεί ενώ το μερίδιο των ξένων εταιρειών έχει υποχωρήσει. Παρά το γεγονός ότι οι ξένες εταιρείες εξακολουθούν να δουλεύουν με τα μεγάλα νοσοκομεία στα μεγάλα αστικά κέντρα, δεν κατέχουν κυρίαρχη θέση όπως παλαιότερα⁽³⁸⁾.

Η εκτόπιση των ξένων φαρμακευτικών από την θέση του κυρίαρχου στην κινεζική αγορά οφείλεται στο 12ο και 13ο Πενταετές Σχέδιο Ανάπτυξης που αφορούν το χρονικό διάστημα 2011-2020. Απώτερος σκοπός είναι η δημιουργία «εθνικών πρωταθλητών», στον φαρμακευτικό κλάδο και ειδικά στους τομείς της βιοτεχνολογίας και των **bio-generics** έτσι ώστε να «κατακτήσουν» την εθνική αγορά. Χαρακτηριστικός είναι ο κατακερματισμός των φαρμακευτικών εταιριών που δραστηριοποιούνται στη χώρα, κινεζικών ή πολυεθνικών, αφού το επιμέρους μερίδιο αγοράς δεν ξεπερνά το 2,5%. Υπό το φως αυτών των στοιχείων αλλά και των προαναφερθέντων κρατικών εμπορικών σχεδίων, φαίνεται πως τα τελευταία χρόνια δημιουργήθηκε τάση συγχωνεύσεων και εξαγορών στο φαρμακευτικό κλάδο με τη δημιουργία εταιρικών σχημάτων που θα μπορούσαν να είναι τα επόμενα χρόνια διεθνώς ανταγωνιστικά και καινοτόμα. Σε ότι

αφορά τους τύπους φαρμάκων που διαμορφώνουν τον όγκο της αγοράς περίπου το 60% αφορά τα γενόσημα, τα πρωτότυπα περίπου το 15%, ενώ το υπόλοιπο 20% αφορά τα OTC (*OTC - Over the counter, φάρμακα που πωλούνται απευθείας στον καταναλωτή χωρίς ιατρική συνταγή, σε αντίθεση με τα συνταγογραφούμενα φάρμακα, τα οποία μπορούν να πωληθούν μόνο σε καταναλωτές που διαθέτουν έγκυρη συνταγή.*) που έχουν και τις σημαντικότερες προοπτικές, λόγω της αυξανόμενης δαπάνης των καταναλωτών για εξωνοσοκομειακά φαρμακευτικά σκευάσματα⁽³⁸⁾.

1	Guangzhou Pharmaceutical Group Co., Ltd.	http://www.gpc.com.cn/englishweb/ew01.htm
2	Xiuzheng Pharmaceutical Group Co., Ltd.	http://www.china-xiuzheng.com/
3	Yangtze River Pharmaceutical Group Co., Ltd.	http://www.yangzijiang.com/
4	Harbin Pharmaceutical Group Co., Ltd.	http://www.hayao.com/
5	Shanghai Pharmaceutical (Group) Co., Ltd.	http://www.pharm-sh.com.cn/#/Home
6	Shijiazhuang Pharmaceutical Group Co., Ltd.	http://www.e-cspc.com/english/index.aspx
7	North China Pharmaceutical Group Co., Ltd.	http://www.ncpc.com.cn/
8	Weigao Group Co., Ltd.	http://en.weigaoholding.com/
9	China Pharmaceutical Group Corporation	http://www.sinopharm.com/
10	Bayer HealthCare	http://www.bayer.com.cn/
11	Northeast Pharmaceutical Group Co., Ltd.	http://www.negpf.com.cn/
12	China Resources Double-Crane Pharmaceutical Co., Ltd.	http://www.dcpc.com/
13	Hangzhou East China Pharmaceutical Group Co., Ltd.	http://www.eastchinapharm.com/
14	Sichuan Kelun Pharmaceutical Co., Ltd.	http://www.kelun.com/
15	Heilongjiang Zhenbaodao Pharmaceutical Limited	http://www.zbdzy.com/
16	Shanghai Roche Pharmaceutical Co., Ltd.	http://www.roche.com.cn/portal/eipf/china/cn/NCT-CN
17	Pfizer Pharmaceutical Co., Ltd.	http://www.pfizer.com.cn/
18	Kangmei Pharmaceutical Co., Ltd.	http://www.kangmei.com.cn/cn/index.jsp#
19	Qilu Pharmaceutical Co., Ltd.	http://www.qilu-pharma.com/
20	Fu Ren Pharmaceutical Group Co., Ltd.	http://www.furen.com.cn/

Πίνακας 6 Οι 20 μεγαλύτερες φαρμακευτικές εταιρείες φαρμάκων στην Κίνα⁽³⁸⁾.

5.3.7 Συμπέρασμα

Όπως αναφέραμε και στην παράγραφο 5.2.3 η απόφαση για το αν τελικά η αγορά της Κίνας είναι πρόσφορο έδαφος για την εξαγωγή ψυχότροπων σκευασμάτων θα γίνει με αξιολόγηση των στοιχείων που έχουμε συγκεντρώσει μέσω της ανάλυσης **S.W.O.T.** (**S**trengths. **W**eaknesses. **O**pportunities. **T**hreats.).

5.3.7.1 Strengths

Η **Pharmaceutical A.E.** δραστηριοποιείται στην Κινεζική αγορά μέσω **Licensing** σε εγχώρια εταιρία. Η συνεργάτιδα εταιρία έχει επιφορτισθεί με το έργο της παραγωγής, του ελέγχου ποιότητας, συσκευασίας, διανομής και marketing του προϊόντος ενώ έχει επιφορτισθεί να καταβάλει **royalties** στην **Pharmaceutical A.E.** από την εκμετάλλευση και εμπορία του σκευάσματός της. Ο συγκεκριμένος τρόπος συνεργασίας εξασφαλίζει μικρό ποσοστό δέσμευσης στην ξένη αγορά διατηρώντας ένα κέρδος το οποίο θα περιγράφαμε ως καθαρό αφού η **Pharmaceutical A.E.** δεν συμμετάσχει σε κάποιο από τους τομείς της εμπορίας του σκευάσματος εντός Κίνας.

Η Συνεργάτιδα εταιρία, με τη διακίνηση του προϊόντος αξιοποιεί το ήδη εγκατεστημένο δίκτυό της, που όπως αναφέραμε προηγουμένως, είναι κατακερματισμένο και δύσκολο να εγκατασταθεί στο εσωτερικό της χώρας λόγω αντικειμενικών δυσκολιών όπως η τεράστια έκτασή της.

5.3.7.2 Weaknesses

Όπως και στο σενάριο της Ρωσίας η μεγαλύτερη πρόκληση και το πιο βασικό πρόβλημα στο οποίο καλείται να δώσει λύση η **Pharmaceutical A.E.** είναι και στην περίπτωση της Κίνας ο όγκος των προϊόντων που θα κληθεί να παραγάγει για να καλύψει τις προκύπτουσες ανάγκες της ξένης αγοράς. Σε μια χώρα που σε μία και μόνο επαρχία της ο πληθυσμός της ξεπερνά, κατά πολύ ίσως, αυτόν της Ελλάδος οι καταναλωτικές ανάγκες είναι σαφέστατα πολύ μεγαλύτερες.

Παρά το γεγονός ότι στην Κίνα η εξαγωγή γίνεται μέσω **Licensing** οι συνεργάτες, εάν και εφόσον εκτείνουν τη συμφωνία και για ψυχότροπα σκευάσματα, θα πρέπει να διαθέτουν ή να διαθέσουν γραμμή παραγωγής κατ' αποκλειστικότητα για να καλύψουν ανάγκες πολλαπλάσιες των Ελληνικών.

Με ισοτιμία περίπου 1/8 (ισοτιμία στις 27/10/2019 1 EUR /7,82 CNY) φαίνεται πως το κέρδος της **Pharmaceutical A.E.** αποσπάται ξεκάθαρα από τον όγκο των πωλήσεων, ενώ επενδυτικά το ευρώ διατηρεί το πλεονέκτημα, το αχανές της χώρας καθιστά την όποια επένδυση πενιχρή και άνευ αντίκτυπου στην εγχώρια αγορά.

5.3.7.3 Opportunities

Η οικονομία της χώρας έχει σταθερά θετικό πρόσημο ανάπτυξης την τελευταία δεκαετία και γιγαντώθηκε ξεπερνώντας αυτή της Ιαπωνίας, έγινε έτσι η δεύτερη ισχυρότερη οικονομία παγκοσμίως. Ο ρυθμός ανάπτυξης της Κινεζικής οικονομίας εδράζεται στο εύρος των δυνατοτήτων της από βαριά βιομηχανία και ναυτιλία έως τεχνολογία αιχμής και ηλεκτρονικά, δεν υπάρχει σήμερα κάποιος τομέας που η Κίνα να μην έχει κάνει αισθητή την παρουσία της. Μια τέτοια αγορά αποτελεί τη γη της επαγγελίας για κάθε εταιρία καθώς η οικονομική άνθηση συνεπάγεται και αυξημένη αγοραστική δύναμη και με τον Κινεζικό πληθυσμό να αποτελεί κάτι παραπάνω από το ένα έκτο του παγκόσμιου πληθυσμού το δέλεαρ για τις επιχειρήσεις είναι μεγάλο.

Οι γενιές που ακολούθησαν του 1979 (δηλαδή τα παιδιά του νόμου περί ενός μόνο παιδιού ανά οικογένεια) επωμίσθηκαν τις ελπίδες και τα όνειρα ενός ραγδαία αναπτυσσόμενου έθνους με αξιώσεις σε όλους τους τομείς και βιώνουν, σε όλη τους τη ζωή, το βάρος αυτής της ευθύνης αλλά και την μοναδικότητά τους. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να εκδηλώνουν ανάγκη για ψυχότροπα σκευάσματα που τους απαλλάσσουν από τις νευρώσεις και τα άγχη που απέκτησαν υπό τη σκιά αυτής της πραγματικότητας δημιουργώντας έτσι μια πιθανή αγορά εκατομμυρίων καταναλωτών.

5.3.7.4 Threats

Η Κινεζική κυβέρνηση επιδιώκοντας την ανάπτυξη των εγχώριων φαρμακευτικών εταιρειών με μια παράλληλη βελτίωση της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης των πολιτών της χώρας επενέβη δυναμικά στο χώρο. Δημιουργήθηκαν λίστες φαρμάκων και χορηγήθηκαν μεγάλα κονδύλια στον τομέα της έρευνας και της ανάπτυξης, δημόσια και ιδιωτικά.

Παράλληλα, η Κίνα επιδίωξε και επιδιώκει να προωθήσει την παραδοσιακή Κινεζική ιατρική και φαρμακευτική προς τη Δύση και τις αγορές της. Αποκτώντας ένα εμπορικό πλεονέκτημα σαν χώρα προέλευσης αλλά και της «κατάκτησης» των ξένων καταναλωτών μέσω της κουλτούρας και της πολιτισμικής κληρονομιάς, που αποτελεί η Κινεζική ιατρική ενισχύοντας την εμπορική της θέση σαν μεγάλος παγκόσμιος προμηθευτής εναλλακτικής ιατρικής και θεραπειών, εκμεταλλευόμενη την τάση που έχει δημιουργηθεί διεθνώς για πιο ήπιες, «εναλλακτικές» θεραπείες.

Η νομοθεσία και τα νομοσχέδια που αφορούν και πλαισιώνουν την ιατροφαρμακευτική περίθαλψη στην Κίνα επιβάλλει και χρησιμοποιεί ένα πρωτόκολλο με το οποίο νέα φάρμακα από το εξωτερικό εισέρχονται στην αγορά. Ο **CFDA** έχει οριοθετήσει με σαφήνεια μια διαδικασία εισαγωγής που όμως έχει κόστος σε χρήμα αλλά κυρίως σε χρόνο. Με τον τρόπο αυτό η Κίνα διασφαλίζει την ποιότητα των παροχών της και εντέχνως καθυστερεί την είσοδο ξένων επιχειρήσεων στη χώρα, χρόνος ο οποίος παίζει καθοριστικό ρόλο.

Μια σημαντική απειλή είναι και η πολύ πιθανή απομίμηση του προϊόντος καθώς η Κίνα διαθέτει τα τεχνολογικά μέσα, το ανθρώπινο δυναμικό και την τεχνογνωσία για να αναπαράγει σχεδόν οτιδήποτε σε οποιονδήποτε εμπορικό τομέα.

	<i>Helpful</i> to achieving the objective	<i>Harmful</i> to achieving the objective
<i>Internal origin</i> (attributes of the system)	<p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μικρή δέσμευση στην αγορά • Έτοιμο δίκτυο διανομής- προσφοράς προϊόντος 	<p>Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Όγκος παραγωγής • Ισοτιμία EUR- CNY • Το μέγεθος της αγοράς υπερκαλύπτει την όποια επένδυση
<i>External origin</i> (attributes of the environment)	<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ισχυρή οικονομία • Τα «μοναχοπαίδια» του '79 αποδέκτες των προσδοκιών όλου του έθνους 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Κρατικός παρεμβατισμός-προστασία της εγχώριας παραγωγής • Οι αρχές προωθούν την παραδοσιακή Κινεζική ιατρική • Μη δασμολογικού χαρακτήρα εμπόδια • Πιθανή αντιγραφή του σκευάσματος

Σχήμα 21 S.W.O.T Ανάλυση για εξαγωγή στην Κίνα

5.3.8 Πρόταση

Η απόφαση για το αν τελικά η αγορά της Κίνας είναι πρόσφορο έδαφος για μια εξαγωγική προσπάθεια ψυχότροπων σκευασμάτων θα είναι απόρροια της εκτίμησης των στοιχείων που έχουμε συγκεντρώσει.

Σε γενικές γραμμές, ενώ το κλίμα εμφανίζεται θετικό για εξαγωγή στην Κίνα υπάρχουν τεχνικές δυσκολίες που πρέπει να εξεταστούν πριν επιχειρηθεί οτιδήποτε. Βασικά θέματα είναι ο χρόνος και τα κονδύλια που απαιτούνται για να εισαχθεί ένα σκεύασμα στην λίστα του **CFDA** και τι σημαίνει στην πραγματικότητα αυτό για το marketing του προϊόντος. Αν το εμπόδιο του κόστους των κλινικών μελετών που απαιτούνται από τη διαδικασία αποδοχής του σκευάσματος από τις αρχές καθώς επίσης και τα γραφειοκρατικά έξοδα που απαιτούνται χαρακτηριστούν ως αμελητέα ή αναγκαίο κόστος αυτής της

επένδυσης τότε το χρονικό διάστημα των ενός έως τριών ετών για να ολοκληρωθεί η καταγραφή χαρακτηρίζεται ως καταστροφικό. Η ρευστότητα της αγοράς των φαρμάκων και οι συνεχείς ανακαλύψεις στον τομέα μπορούν να καταστήσουν το προϊόν άχρηστο. Οπότε οι συνθήκες επιβάλλουν την ύπαρξη ενός Κινέζου συνεργάτη - μεσάζοντα που θα κάνει την έμμεση εισαγωγή στη χώρα. Το δεδομένο αυτό μας οδηγεί και πάλι στο ενδεχόμενο της απομίμησης αν και η δέσμευση της εταιρείας στην αγορά εξακολουθεί να είναι μικρή.

Η προσπάθεια μεγαλύτερης δέσμευσης στην αγορά θα πρέπει να αποφευχθεί. Αυτό είναι απόρροια μεταβλητών όπως η νομισματική ισοτιμία η οποία βρίσκεται περίπου στο 1/8 υπέρ του Ευρώ. Το πιο ισχυρό νόμισμα διατηρεί ακόμα το πλεονέκτημα αλλά οι εξελίξεις μπορούν να προλάβουν μια γενναία απόφαση για επένδυση από την **Pharmaceutical A.E.** καθώς η Κινεζική αγορά καλπάζει και η ισοτιμία μπορεί να αλλάξει πολύ γρήγορα.

Μια ακόμα μεταβλητή που πρέπει να συνυπολογισθεί είναι τα Logistics των φαρμάκων στην Κίνα. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει η αχανής έκταση της χώρας και ο κατακερματισμός των εταιρειών που παρέχουν αυτές τις υπηρεσίες, πέρα από κάθε αμφιβολία, αφήνουν εκτός εξίσωσης μια επένδυση και ουσιαστικά μεγαλύτερη δέσμευση στην αγορά για την **Pharmaceutical A.E.**, η οποία σε διεθνές επίπεδο θεωρείται μικρή και αυτή η προσπάθεια θα κατασπαταλούσε πόρους που δεν διαθέτει για ένα εγχείρημα εξαιρετικά μεγάλου κλίμακας.

Καταλήγουμε λοιπόν πως λόγω διαφοράς μεγεθών, όγκου παραγωγής, συνθηκών αλλά κυρίως πεπερασμένου budget η **Pharmaceutical A.E.** έχει ήδη κάνει την καλύτερη εμπορική κίνηση στη διεθνή σκακιέρα με εξαγωγή σκευάσματος στην Κινεζική αγορά μέσω **Licensing** με Κινέζο συνεργάτη που γνωρίζει την εγχώρια αγορά με τα προβλήματά της και διαθέτει ήδη ένα αποδοτικό δίκτυο διανομής των προϊόντων του.

Το επόμενο βήμα για την εκμετάλλευση της προαναφερθείσας παγκόσμιας τάσης, η οποία αναμένεται να γιγαντωθεί στην Κίνα λόγω των γενεών από το '79 και έπειτα είναι η εμπορική συμφωνία με τον νυν συνεργάτη ή κάποιον νέο ή και συνεργάτες με δέλεαρ ένα μεγάλο κομμάτι από την πίτα της αγοράς φαρμάκων της Κίνας από την παραγωγή και πώληση γενόσημων ψυχότροπων σκευασμάτων κατασκευασμένα όμως στην Κίνα.

Βιβλιογραφία

1. <https://corporatefinanceinstitute.com>
2. <https://www.myaccountingcourse.com>
3. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson - Strategic Management Concepts and Cases Competitiveness and Globalization - Cengage Learning (2016)
4. Charles W.L. Hill, Gareth R Jones, Melissa A. Scilling - Strategic Management An Integrated Approach - 11th edition (2013)
5. Root, F. R. - International Trade and Investment, Cengage South-Western (1983)
6. Anderson, E. & Gatignon, H. - Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. Journal of International Business Studies (1986)
7. Root, F. R. - Entry Strategies for International Markets, Lexington Books (1987)
8. Cavusgil S. T., Knight G. & Riesenberger J. - International Business: The New Realities, Pearson Education (2011)
9. Johnson J. & Tellis, G. - Drivers of Success for Market Entry into China and India. Journal of Marketing (2008)
10. Παπαδάκης Βασίλης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μπένου, τόμος Α ΄ Έκδοση, Αθήνα, (2016)
11. Θανόπουλος Γ.Ν., «Global Business: Environment, Structure and Challenges», Εκδόσεις Interbooks, (2007)
12. Γεωργόπουλος Α.Ν., «Διαδικασίες Παγκόσμιας Οικονομικής Ολοκλήρωσης και Διεθνοποίηση της Παραγωγής στην Ελλάδα: Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας σε επιχειρήσεις», εκδόσεις Παπαζήση (1994)
13. Παπαδάκης Βασίλης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μπένου, ΄ Δ Έκδοση, Αθήνα, (2002)
14. Κωστάκης, Δ. Στ., «Franchising, Νομική & Επιχειρηματική Διάσταση», Αθήνα, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, (2002)
15. Χατζηδημητρίου Αθ. Ιωάννης, «Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες», Εκδόσεις Ανικούλα, (2003)
16. Πανηγυράκης Γ., «Διεθνές Μάρκετινγκ», εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα (2012)
17. Χαζάκης Κ., “Η Αρχιτεκτονική των Στρατηγικών Συμμαχιών: Μια κριτική αξιολόγηση” , Επιθεώρηση Ελληνικής Ακαδημίας Διοίκησης Επιχειρήσεων, (2012)
18. <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained>
19. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/the-top-10-causes-of-death>
20. http://www.vimaasklipiou.gr/volumes/2010/VOLUME%2003_10/VA_REV_1_09_03_10.pdf

21. «Reflection of socio-economic changes in wastewater: licit and illicit drug use patterns»
By Nikolaos S. Thomaidis, Pablo Gago-Ferrero, Niki C. Maragou, Nikiforos A. Alygizakis, Viola L. Borova, Marilena Dasenaki from Laboratory of Analytical Chemistry, Department of Chemistry, University of Athens, Panepistimiopolis Zografou, 15771 Athens, Greece
By Christoph Ort from Eawag, Swiss Federal Institute of Aquatic Science and Technology, Überlandstrasse 133, CH-8600 Dübendorf, Switzerland, © 2016 American Chemical Society
22. «Πληροφορίες ψυχιατρικών νοσημάτων- Οδηγός για ασθενείς και φροντιστές» Prof. David Castle, Ms Nga Tran, Τμήμα Ψυχικής Υγείας St. Vincent's Level 2, 46 Nicholson Street, Fitzroy Vic 3065, (2008)
23. “The Economist – Intelligence Unit”, <https://country.eiu.com>
24. «Ευρετήριο Οικονομικών Όρων» - <https://www.euretirio.com>
25. <https://www.ceicdata.com/en/indicator/russia/annual-household-income-per-capita>
26. <https://el.wikipedia.org>
27. <https://ribttes.com>
28. «ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ Γραφείου ΟΕΥ Μόσχας», Ηλίας Θανασιάς, Γεν. Σύμβουλος ΟΕΥ Α΄, Αικατερίνη Γκίκιζα, Σύμβουλος ΟΕΥ Α΄, Αντωνία Παπαδοπούλου, Γραμματέας ΟΕΥ Α΄, Μάιος (2017)
29. «Ρωσική Αγορά Φαρμάκων», ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ, Πρεσβεία της Ελλάδος στη Μόσχα, Γραφείο Οικονομικών & Εμπορικών Υποθέσεων, Ιούλιος (2016)
30. <https://agora.mfa.gr>
31. “RUSSIAN PHARMACEUTICAL MARKET 2018” DSM Group
32. <https://www.clickatlife.gr/taksidi/story/27030>
33. <https://en.wikipedia.org/wiki/China>
34. <https://www.bbc.com/news/world-asia-pacific-13017882>
35. <https://www.cnn.com/2019/01/21/china-2018-gdp-china-reports-economic-growth-for-fourth-quarter-year.html>
36. <https://tradingeconomics.com/china/gdp-growth-annual>
37. <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=NY.GDP.PCAP.CD&country=CHN>
38. «Ο τομέας της υγείας στη Λ.Δ. Κίνας», Πρεσβεία της Ελλάδας στο Πεκίνο, Γραφείο Οικονομικών & Εμπορικών Υποθέσεων, επικαιροποίηση: Μάρτιος (2016), Γεώργιος Σακουφάκης, Γραμματέας ΟΕΥ Α΄, Αρχική μελέτη Απρίλιος (2013), Δημήτριος Θωμόπουλος, Γραμματέας ΟΕΥ Γ΄, Μάρτιος (2016)
39. “Healthcare reform in the United States and China: pharmaceutical market implications”, Arthur Daemmrich and Ansuman Mohanty, Journal of Pharmaceutical Policy and Practice, (2014 Jul 14;7(1):9)
40. <http://eng.cfda.gov.cn/WS03/CL0755/>
41. “Analysis of Culture and Buyer Behavior in Chinese Market”, Yan Luo, School of Management

