

Στρατηγική Επέκτασης στην Πολωνική Αγορά Τηλεπικοινωνιών  
μιας Ελληνικής Επιχείρησης

Θεανώ Κ. Λιονουδάκη  
Πτυχίο Οικονομικών,  
Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη  
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2006

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διεθνής επέκταση των ελληνικών επιχειρήσεων αποτελεί ένα σύνηθες γεγονός ειδικά ύστερα από το άνοιγμα και την απελευθέρωση των αγορών των Βαλκανίων και των χωρών της Κεντρικό - Ανατολικής Ευρώπης. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις έχουν επιλέξει να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στις νέες αυτές αγορές εκμεταλλευόμενες τις ευνοϊκές συνθήκες που δημιουργήθηκαν ύστερα από τον οικονομικό μετασχηματισμό τους, ο οποίος οδήγησε στη δημιουργία ευνοϊκών νομικών, οικονομικών συνθηκών και υποδομών, για τη διενέργεια ξένων επενδύσεων. Από αυτή την άποψη, μεταξύ των τομέων που παρουσιάζουν μεγάλη δυναμική, είναι ο τομέας που σχετίζεται με τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ICT), και ειδικότερα η αγορά λιανικής πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών.

Σε αυτόν τον τομέα, η χώρα, μεταξύ των χωρών της Κεντρικό-Ανατολικής Ευρώπης που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι η Πολωνία, δεδομένου ότι αποτελεί την 6<sup>η</sup> μεγαλύτερη χώρα στην Ευρωπαϊκή Ένωση από άποψη πληθυσμού. Συγχρόνως, ο τομέας των τηλεπικοινωνιών έχει παρουσιάσει μια σημαντική αύξηση στην οικονομική δραστηριότητα της χώρας κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας, η οποία συνδέεται με μια σημαντική αύξηση του αριθμού πελατών και νέων υπηρεσιών που παρέχονται. Επιπλέον, ένα πολύ σημαντικό στοιχείο της πολωνικής αγοράς προϊόντων και υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών, είναι το ποσοστό διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας που αναμένεται να υπερβεί το 75% τα επόμενα έτη 2005-2008, από 58% που ήταν το 2005.

Λαμβάνοντας υπόψη την παραπάνω δυναμική που παρουσιάζει η αγορά τηλεπικοινωνιών και ειδικότερα η αγορά της Πολωνίας, το γενικό πλαίσιο αναφοράς της παρούσας εργασίας είναι, μελετώντας την επιχειρηματική περίπτωση μιας

ελληνικής επιχείρησης, η οποία έλαβε την στρατηγική απόφαση να επεκτείνει τις δραστηριότητές της στις Ανατολικό - Ευρωπαϊκές χώρες, συμπεριλαμβανομένης της Πολωνίας, να μελετήσουμε τις θεωρίες, πρακτικές και μεθοδολογίες που εφαρμόζονται σχετικά με την επέκταση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης πέρα από τα εθνικά της σύνορα και αφετέρου να αναλύσουμε τις επιπτώσεις της εισόδου μιας ελληνικής επιχείρησης τηλεπικοινωνιών στην πολωνική αγορά.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΛΑΝ

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	<b>7</b>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	<b>8</b>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b> .....	<b>9</b>
<b>Κεφάλαιο 1. Αντικειμενικοί Σκοποί και Μεθοδολογία</b> .....	<b>10</b>
1.1 Εισαγωγή .....	10
1.2 Στόχοι της Διπλωματικής Εργασίας.....	11
1.3 Μέθοδος Σύνταξης της Διπλωματικής Εργασίας .....	12
1.4 Δομή της Διπλωματικής Εργασίας.....	12
<b>Κεφάλαιο 2. Μεθοδολογικό Πλαίσιο Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας..</b>	<b>14</b>
<b>Κεφάλαιο 3. Βιβλιογραφική Ανάλυση – Ακαδημαϊκή Αναφορά</b> .....	<b>17</b>
3.1 Μέθοδος Ανάλυσης Εξωτερικού Περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης (PEST Analysis) .....	18
3.2 Αναδυόμενες Αγορές - Οικονομίες .....	23
3.3 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Πολωνίας.....	27
3.3.1 Πολιτικό - Νομικό Περιβάλλον .....	27
3.3.2 Οικονομικό Περιβάλλον.....	31
3.3.3 Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον .....	37
3.3.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον .....	39
3.4 Συμπεράσματα από την Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Πολωνίας .....	41
3.5 Μέθοδοι Ανάλυσης Μικρο-Περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης <sup>7</sup> .....	44
3.6 Κριτική και Περιορισμοί του Υποδείγματος των 5 Δυνάμεων του Porter ....	55
3.6.1 Ψηφιακοποίηση (Digitalization) .....	58
3.6.2 Παγκοσμιοποίηση (Globalization).....	59
3.6.3 Απορύθμιση της αγοράς (Deregulation) .....	60

3.7	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα των Εθνών .....	60
3.8	Θεωρίες Διεθνοποίησης, Στρατηγικές Επιλογές & Μοντέλα εισόδου σε μια νέα αγορά (Market Entry Strategies).....	64
3.8.1	Θεωρίες Διεθνοποίησης .....	64
3.8.2	Στρατηγικές Επιλογές .....	71
3.9	Μοντέλα Οργανωτικών Δομών .....	77
3.10	Μέθοδοι Διαχείρισης Λειτουργικών Παραγόντων .....	79
3.11	Ανάλυση του Κλάδου Τηλεπικοινωνιών Λιανικής Πώλησης της Πολωνίας 85	
3.12	Συμπεράσματα από την Ανάλυση του Κλάδου Τηλεπικοινωνιών Λιανικής Πώλησης της Πολωνίας .....	90
<b>Κεφάλαιο 4. Επιχειρηματική Περίπτωση: Γεωγραφική Επέκταση των Δραστηριοτήτων του Ομίλου Εταιριών Γερμανός.....</b>		<b>92</b>
4.1	Παρουσίαση της Ταυτότητας του Ομίλου Εταιριών Γερμανός .....	93
4.2	Δραστηριότητες Ομίλου.....	95
4.3	Όραμα, Στόχοι & Στρατηγική .....	100
4.3.1	Υφιστάμενη Οργανωτική και Επιχειρησιακή Δομή .....	103
4.3.2	Εταιρική Διακυβέρνηση .....	105
4.4	Εξέλιξη Οικονομικών Μεγεθών.....	106
4.4.1	Εξέλιξη Πωλήσεων.....	106
4.4.2	Εξέλιξη Λειτουργικού Αποτελέσματος (EBITDA) .....	109
4.4.3	Εξέλιξη Κερδών (Μετά από Φόρους) .....	110
4.4.4	Εξέλιξη Κερδών ανά Μετοχή (EPS).....	112
4.5	Ιστορικό Γεωγραφικής Ανάπτυξης Δραστηριοτήτων .....	113
<b>Κεφάλαιο 5. Ανάλυση Ευρημάτων .....</b>		<b>118</b>
5.1	Ανάλυση των επιδράσεων της επέκτασης των δραστηριοτήτων της ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε. στην πολωνική αγορά παροχής προϊόντων / υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών.....	118
5.2	Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της γεωγραφικής επέκτασης της Γερμανός Α.Β.Ε.Ε. στη λειτουργία του Ομίλου.....	122
<b>Κεφάλαιο 6. Επίλογος .....</b>		<b>128</b>

6.1	Κρίσιμα Συμπεράσματα.....	128
6.2	Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα .....	129
	Γλωσσάριο .....	131
	Γλωσσάριο .....	131
	Διεθνής Βιβλιογραφία.....	134
	Ελληνική Βιβλιογραφία.....	138

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑΣ

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον καθηγητή κύριο Ι. Θανόπουλο, για την πολύ σημαντική βοήθεια και υποστήριξη που μου προσέφερε κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τα στελέχη του Ομίλου Εταιριών Γερμανός για την πολύ καλή συνεργασία και την παροχή όλων των απαραίτητων στοιχείων που αφορούν στην ανάλυση των δραστηριοτήτων της εταιρίας στην Πολωνία.

Παράλληλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την ηθική υποστήριξη που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Κατάσταση Πινάκων	Σελίδα
ΠΙΝΑΚΑΣ 3-1: Παράγοντες Ανάλυσης Εξωτερικού Περιβάλλοντος	23
ΠΙΝΑΚΑΣ 3-2: Ανάλυση Οικονομικών Μεγεθών Πολωνίας	33-34
ΠΙΝΑΚΑΣ 3-3: Παρουσίαση Λιανέμπορων (Retailers) Κινητής Τηλεφωνίας Πολωνίας	89
ΠΙΝΑΚΑΣ 4-1: Εξέλιξη Πωλήσεων 2000-2004	107
ΠΙΝΑΚΑΣ 4-2: Εξέλιξη Κερδών (EBITDA) 2000-2004	109
ΠΙΝΑΚΑΣ 4-3: Εξέλιξη Κερδών (μετά από φόρους) 2000-2004	111
ΠΙΝΑΚΑΣ 4-4: Εξέλιξη Κερδών ανά Μετοχή - Μέρισμα 2000-2004	112

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Κατάσταση Διαγραμμάτων	Σελίδα
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2-1: Μεθοδολογικό Πλαίσιο	14
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-1: Διαστάσεις Εξωτερικού Περιβάλλοντος	19
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-2: Ετήσιο % Μεταβολής Οικονομικών Μεγεθών	34
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-3: Σύγκριση Εξέλιξης Α.Ε.Π.	35
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-4: Εξέλιξη Οικονομικών Μεγεθών (σε Purchasing Power Parity)	35
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-5: Υπόδειγμα 5 Δυνάμεων του Porter	45
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-6: Παράγοντες Εθνικού Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	61
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-7: Θεωρίες Διεθνοποίησης	71
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-8: Πλαίσιο Στρατηγικών Επιλογών	72
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-9: Αλυσίδα Αξίας	80
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-10: Ποσοστό Δεισδυσης της Κινητής Τηλεφωνίας στην αγορά της Πολωνίας	89
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-1: Οργανωτική Δομή	104
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-2: Επιχειρησιακή Δομή	105
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-3: Εξέλιξη Πωλήσεων (2000 – 2004)	108
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-4: Εξέλιξη Κερδών (προ φόρων, τόκων & αποσβέσεων) (EBITDA) (2000 – 2004)	110
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-5: Εξέλιξη Κερδών (Μετά από Φόρους) (2000 – 2004)	111
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-6: Εξέλιξη Κερδών ανά Μετοχή - Μερίσματος Ομίλου Εταιριών Γερμανός (2000 – 2004)	113
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-1: Διάρθρωση Πολωνικής Αγοράς Δικτύου Καταστημάτων Λιανικής Πώλησης Προϊόντων / Υπηρεσιών Τηλεπικοινωνιών	119
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-2: Διάρθρωση Πολωνικής Αγοράς Δικτύου Καταστημάτων Λιανικής Πώλησης Προϊόντων / Υπηρεσιών Τηλεπικοινωνιών	120
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-3: Διάρθρωση Συνδρομητών Κινητής Τηλεφωνίας	121
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-4: Πλαίσιο Διαδικασιών	124

# **Κεφάλαιο 1. Αντικειμενικοί Σκοποί και Μεθοδολογία**

## **1.1 Εισαγωγή**

Τις τελευταίες δεκαετίες έχει παρατηρηθεί παγκοσμίως ένας αυξανόμενος ρυθμός διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό, έχει δημιουργήσει ένα αυξημένο ενδιαφέρον των στελεχών επιχειρήσεων αλλά και των ερευνητών σχετικά με τις προκλήσεις του διεθνούς ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Ιδιαίτερη βαρύτητα έχει δοθεί στη στρατηγική που μπορεί να καταρτίσει και να υλοποιήσει μια επιχείρηση για να επιτύχει τη μέγιστη απόδοση των δραστηριοτήτων της στη διεθνή αγορά.

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σχετίζονται τόσο με τις μεταβλητές που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον της δυνητικής αγοράς αλλά και με τους εσωτερικούς πόρους της επιχείρησης για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους στη διεθνή αγορά.

Όταν οι επιχειρήσεις εισέρχονται σε νέες αγορές, αντιμετωπίζουν τις πολιτιστικές, πολιτικές, οικονομικές και θεσμικές συνθήκες οι οποίες είναι διαφορετικές από αυτές στις οποίες είχαν συνηθίσει να δραστηριοποιούνται. Το γεγονός αυτό αποτελεί ένα από τα κύρια θέματα της διεθνούς επιχειρησιακής βιβλιογραφίας, εν' μέρει γιατί η είσοδος σε μια νέα αγορά εμπεριέχει ένα μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας και έλλειψης γνώσης των συνθηκών της τοπικής αγοράς. Παράλληλα, ένα σημαντικό κομμάτι της διεθνούς βιβλιογραφίας επικεντρώνεται στην ανάλυση των επιχειρηματικών ενεργειών των επιχειρήσεων για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων επέκτασης στη διεθνή αγορά.

Περνώντας από το διεθνές περιβάλλον στην ελληνική αγορά παρατηρείται σε μεγάλο βαθμό η επέκταση των δραστηριοτήτων των ελληνικών επιχειρήσεων στη διεθνή αγορά. Ο αυξανόμενος ρυθμός επέκτασης των ελληνικών επιχειρήσεων στη διεθνή αγορά και οι στρατηγικές που οι ελληνικές επιχειρήσεις ακολουθούν για την διεύρυνση των δραστηριοτήτων τους αποτελεί ένα πολύ ενδιαφέρον θέμα τόσο από ακαδημαϊκή όσο και από επιχειρηματική άποψη.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι η εξέταση της επέκτασης των δραστηριοτήτων του Ομίλου Εταιριών Γερμανός στην Πολωνία, ο οποίος ύστερα από μια ιδιαίτερα επιτυχημένη πορεία στην εγχώρια αγορά ξεκίνησε την επέκταση των δραστηριοτήτων του στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης το 1992.

## **1.2 Στόχοι της Διπλωματικής Εργασίας**

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι α) η βιβλιογραφική έρευνα, β) η ανάλυση της επέκτασης των δραστηριοτήτων μιας ελληνικής επιχείρησης στη διεθνή αγορά και γ) η διερεύνηση των αποτελεσμάτων σχετικά με:

- Την αναδιάρθρωση της Πολωνικής αγοράς τηλεπικοινωνιών λιανικής πώλησης ύστερα από την είσοδο του Ομίλου Εταιριών Γερμανός στην αγορά.
- Την επίδραση της επέκτασης των δραστηριοτήτων του Ομίλου Εταιριών Γερμανός στη λειτουργία του.
- Τα αποτελέσματα από την μελέτη των δραστηριοτήτων του Ομίλου Εταιριών Γερμανός στην πολωνική αγορά σε σχέση με την αντίστοιχη θεωρία.

### 1.3 Μέθοδος Σύνταξης της Διπλωματικής Εργασίας

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε για την σύνταξη της διπλωματικής εργασίας είναι:

- Ανάλυση της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας σε θέματα:
  - Στρατηγικής επέκτασης δραστηριοτήτων
  - Χαρτογράφησης αγοράς και ανταγωνισμού
- Αποτύπωση των πολιτιστικών, πολιτικών, οικονομικών και θεσμικών χαρακτηριστικών της Πολωνίας
- Ανάλυση της αγοράς τηλεπικοινωνιών της Πολωνίας
- Ανάλυση της επιχειρηματικής περίπτωσης γεωγραφικής επέκτασης των δραστηριοτήτων του Ομίλου Εταιρειών Γερμανός
- Εξαγωγή Συμπερασμάτων
- Διατύπωση Εναλλακτικών Προτάσεων για Μελλοντική Έρευνα.

### 1.4 Δομή της Διπλωματικής Εργασίας

Η δομή της διπλωματικής εργασίας είναι η ακόλουθη:

**Κεφάλαιο 2:** Στο Κεφάλαιο 2, παρουσιάζεται η μεθοδολογία σύνταξης της διπλωματικής εργασίας, συλλογής, επεξεργασίας και ανάλυσης των συλλεχθέντων στοιχείων και δεδομένων.

**Κεφάλαιο 3:** Στο Κεφάλαιο 3, παρουσιάζονται:

- Η διεθνής βιβλιογραφία σχετικά με τις μεθόδους ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.
- Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της Πολωνίας με βάση συγκεκριμένη μέθοδο.

- Η διεθνής βιβλιογραφία σχετικά με τις μεθόδους ανάλυσης του μικρο - περιβάλλοντος μια επιχείρησης καθώς και οι κριτικές και περιορισμοί που έχουν καταγραφεί σχετικά με το συγκεκριμένο υπόδειγμα.
- Η ανάλυση του κλάδου τηλεπικοινωνιών λιανικής πώλησης της Πολωνίας.
- Η διεθνής και ελληνική βιβλιογραφία που αφορά σε θέματα διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης καθώς και σε θέματα εισόδου σε μια νέα αγορά.

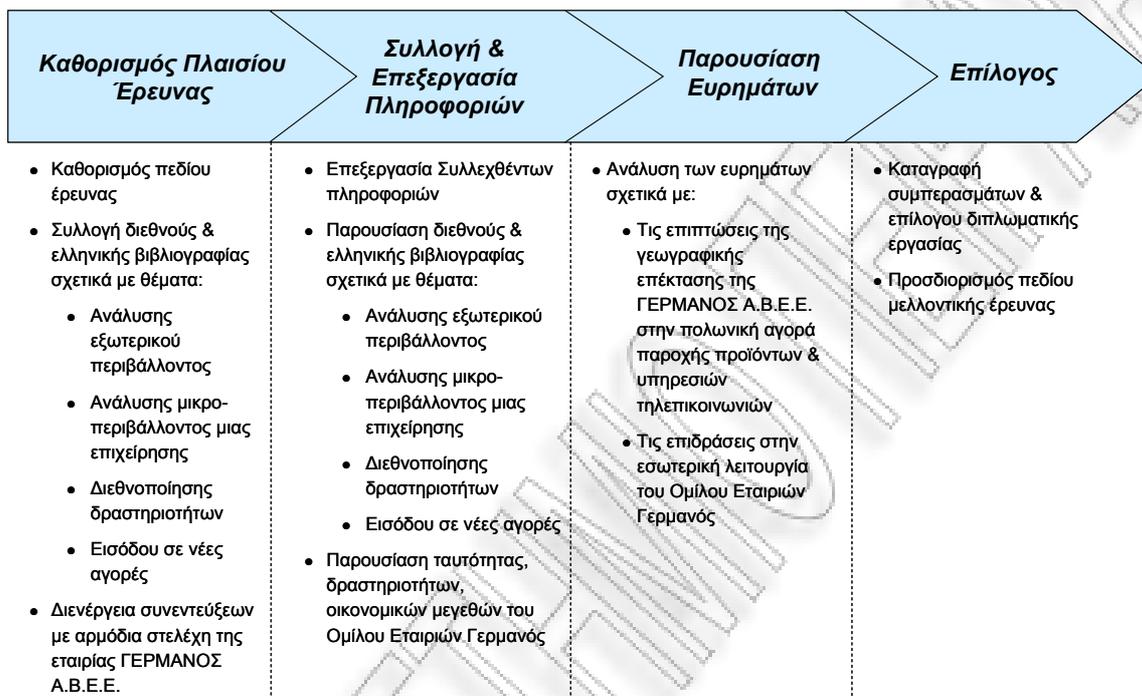
**Κεφάλαιο 4:** Στο κεφάλαιο 4, παρουσιάζεται η ταυτότητα, η δομή, οι δραστηριότητες σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο, η εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών και η παρουσίαση των επεκτατικών δραστηριοτήτων του Ομίλου Εταιρειών Γερμανός

**Κεφάλαιο 5:** Στο Κεφάλαιο 5, γίνεται συγκριτική ανάλυση των Κεφαλαίων 3 & 4 και παρουσιάζονται τα ευρήματα από την ανάλυση της εισόδου της ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε. στην πολωνική αγορά παροχής προϊόντων και υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών καθώς και οι επιδράσεις που επέφερε η επέκταση των δραστηριοτήτων της εταιρίας στην εσωτερική της λειτουργία.

**Κεφάλαιο 6:** Στο κεφάλαιο 6, καταγράφουμε κάποια κρίσιμα συμπεράσματα και τον επίλογο της διπλωματικής εργασίας και προσδιορίζονται κάποιες ενδιαφέρουσες περιοχές για μελλοντική έρευνα.

## Κεφάλαιο 2. Μεθοδολογικό Πλαίσιο Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας

Το μεθοδολογικό πλαίσιο που επιλέχθηκε ως πιο κατάλληλο για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα:



### Διάγραμμα 2-1: Μεθοδολογικό Πλαίσιο Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας

Κατά τη φάση του καθορισμού του πεδίου έρευνας διερευνήθηκαν, μέσα στο πλαίσιο μελέτης των δραστηριοτήτων διεθνοποίησης ελληνικών επιχειρήσεων, μια σειρά από ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες έχουν επεκτείνει τις δραστηριότητές τους πέρα από τα εθνικά σύνορα. Ύστερα από την μελέτη των επιμέρους επιχειρήσεων επιλέχθηκε η ανάλυση της επιχειρηματικής περίπτωσης του Ομίλου Εταιριών Γερμανός και συγκεκριμένα η ανάλυση των επεκτατικών δραστηριοτήτων της μητρικής εταιρίας του ομίλου στην Πολωνία. Η επιλογή της συγκεκριμένης χώρας έγινε ύστερα από την ανάλυση των συνθηκών της χώρας και της αναγνώρισης των ιδιοτεροτήτων που παρουσιάζει η συγκεκριμένη χώρα ως προς το καθεστώς λειτουργίας της αγοράς παροχής προϊόντων / υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών.

Στη συνέχεια, ύστερα από τον καθορισμό του πεδίου έρευνας διαμορφώθηκε το πλαίσιο έρευνας και προσδιορίστηκαν οι ανάγκες συλλογής δεδομένων. Για την συλλογή των απαιτούμενων πληροφοριών πραγματοποιήθηκε ενδελεχής έρευνα τόσο στη διεθνή όσο και στην ελληνική βιβλιογραφία. Παράλληλα, διενεργήθηκε μια σειρά από συνεντεύξεις με αρμόδια στελέχη του Ομίλου Εταιριών Γερμανός για την κατανόηση της λειτουργίας της εταιρίας.

Κατά τη δεύτερη φάση της εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας, πραγματοποιήθηκε η επεξεργασία του συνόλου των συλλεχθέντων πληροφοριών. Τα κριτήρια που εφαρμόστηκαν για την αξιολόγηση και τελική επιλογή από την πληθώρα των συλλεχθέντων πληροφοριών ήταν:

- Η σχετικότητα των συλλεχθέντων πληροφοριών σε σχέση με το καθορισμένο πλαίσιο έρευνας,
- Η εγκυρότητα των πηγών εύρεσης των πληροφοριών σε σχέση με την ποιότητα και το κύρος του φορέα άντλησης των πληροφοριών,
- Η εξασφάλιση συλλογής στοιχείων που αντικατοπτρίζουν τις σύγχρονες μεθόδους και συνθήκες λειτουργίας της εξεταζόμενης αγοράς.

Κατά την τελική φάση εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας, το ενδιαφέρον επικεντρώθηκε στην ανάλυση της στρατηγικής επέκτασης των δραστηριοτήτων της εταιρίας ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε. στην Πολωνία. Μέσα από την ενδελεχή μελέτη της επεκτατικής πορείας των δραστηριοτήτων της εταιρίας στην Πολωνική αγορά αλλά και των συνθηκών λειτουργίας της εγχώριας αγοράς παροχής προϊόντων / υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών, προσδιορίστηκαν τα συμπεράσματα ως προς δύο βασικές κατευθύνσεις:

- Την αναδιάρθρωση της εγχώριας αγοράς ύστερα από την είσοδο της εταιρίας

στην αγορά

- Την εσωτερική λειτουργία της εταιρίας ύστερα από την επέκταση των δραστηριοτήτων της στην πολωνική αγορά.

Σύμφωνα με το μεθοδολογικό πλαίσιο εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας, η τελική φάση ολοκληρώνεται με τον προσδιορισμό των περιορισμών που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας και την αναγνώριση περιοχών για μελλοντική έρευνα που παρουσιάζουν ενδιαφέρον.

## **Κεφάλαιο 3. Βιβλιογραφική Ανάλυση – Ακαδημαϊκή Αναφορά**

Στο παρόν κεφάλαιο θα εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στην ανάλυση της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας σχετικά με τις πρακτικές και μεθοδολογίες που έχουν αναπτυχθεί από διακεκριμένους συγγραφείς και έχουν ακολουθηθεί από εταιρείες που δραστηριοποιούνται στη διεθνή αγορά. Στόχος της παρούσας ανάλυσης είναι να γίνει μια διεξοδική ανάλυση σχετικά με τις μεθόδους και πρακτικές που ακολουθούνται από τις εταιρείες κατά τη διάρκεια αξιολόγησης και υλοποίησης μιας στρατηγικής επέκτασης των δραστηριοτήτων τους πέρα από τα εθνικά του σύνορα.

Συγκεκριμένα παρουσιάζονται οι ακόλουθες περιοχές ενδιαφέροντος, οι οποίες και αναλύονται στα ακόλουθα υποκεφάλαια:

- Μέθοδος Ανάλυσης Εξωτερικού Περιβάλλοντος
- Αναδυόμενες Αγορές – Οικονομίες
- Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Πολωνίας
- Συμπεράσματα από την Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Πολωνίας
- Μέθοδος Ανάλυσης Μικρο-Περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης
- Κριτική και Περιορισμοί του Υποδείγματος των 5 Δυνάμεων του Porter
- Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα των Εθνών
- Θεωρίες Διεθνοποίησης, Στρατηγικές Επιλογές & Μοντέλα Εισόδου σε μια νέα αγορά

- Μοντέλα Οργανωτικών Δομών
- Μέθοδοι Διαχείρισης Λειτουργικών Παραγόντων
- Ανάλυση του Κλάδου Τηλεπικοινωνιών Λιανικής Πώλησης της Πολωνίας
- Συμπεράσματα από την Ανάλυση του Κλάδου Τηλεπικοινωνιών Λιανικής Πώλησης της Πολωνίας

### **3.1 Μέθοδος Ανάλυσης Εξωτερικού Περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης (PEST Analysis)**

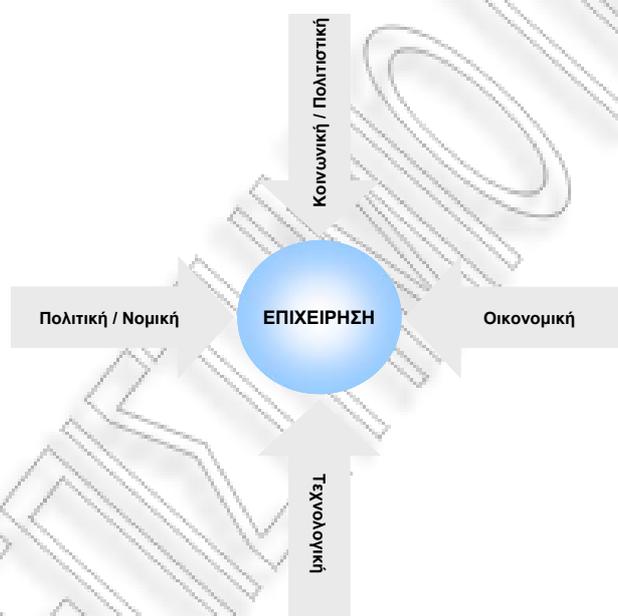
Στο παρόν υποκεφάλαιο θα εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στη μέθοδο ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ή προτίθεται να δραστηριοποιηθεί μια επιχείρηση και στους παράγοντες που το διαμορφώνουν και το επηρεάζουν. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί βασικό και πρωτεύον στάδιο για τα στελέχη των επιχειρήσεων στις προσπάθειές τους να καταρτίσουν τη στρατηγική ανάπτυξης / επέκτασης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος από τον οποίο διαμορφώνονται οι *ευκαιρίες* και οι *απειλές* για αυτήν και τις οποίες, οφείλει η διοίκηση της επιχείρησης να αναγνωρίζει και να λαμβάνει σοβαρά υπόψη. Είναι σημαντικό να διακρίνουμε το εξωτερικό περιβάλλον σε δύο επιμέρους συνιστώσες:

- Το ευρύτερο μακρο - περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό) και
  - Το μικρο - περιβάλλον, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Η μέθοδος ανάλυσης του μικρο - περιβάλλοντος θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο.

Το ευρύτερο μακρο – περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει τη δραστηριότητα της επιχείρησης, όπως παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα, διακρίνεται σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις:

- Το πολιτικό – νομικό περιβάλλον,
- Το οικονομικό περιβάλλον,
- Το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον και
- Το τεχνολογικό περιβάλλον.



### **Διάγραμμα 3-1: Διαστάσεις Εξωτερικού Περιβάλλοντος**

Για την ανάλυση των παραπάνω υπάρχουν διάφορες μέθοδοι αλλά θα επικεντρώσουμε το ενδιαφέρον μας στην ανάλυση PEST (Political, Economical, Social & Technological) η οποία αποτελεί ένα αξιόπιστο εργαλείο και χρησιμοποιείται ευρέως από τις επιχειρήσεις. Η ανάλυση PEST εστιάζει σε συγκεκριμένους παράγοντες, οι οποίοι αναλύονται ακολούθως, που συνθέτουν τις επιμέρους διαστάσεις και οι οποίοι διαμορφώνουν και επηρεάζουν το ευρύτερο μακρο – περιβάλλον της επιχείρησης.

- **Πολιτική / Νομική Διάσταση.** Η διάσταση αυτή αναφέρεται κυρίως στο πολιτικό περιβάλλον / καθεστώς το οποίο επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε μια αγορά. Η πολιτική / νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τις κυβερνητικές ρυθμίσεις και τους κυβερνητικούς οργανισμούς που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Συγκεκριμένα, η αφαίρεση ή η προσθήκη ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από τη κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να επιβάλλει σημαντικές στρατηγικές απειλές αλλά και να δημιουργήσει ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στην συγκεκριμένη χώρα ή που σχεδιάζουν να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους στην εν' λόγω αγορά. Η συστηματική και αναλυτική μελέτη των παραγόντων που διαμορφώνουν το πολιτικό περιβάλλον είναι απαραίτητη ιδιαίτερα για πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες. Επομένως, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο διεθνή στίβο θα πρέπει να έχουν βαθιά γνώση τόσο των πολιτικών αλλαγών που προωθούνται από τις κυβερνήσεις των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται αλλά και του συνόλου των διεθνών πολιτικών εξελίξεων οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν το επιχειρηματικό περιβάλλον της χώρας. Είναι φανερό ότι το πολιτικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ρευστό καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που δεν καθορίζονται από τη δραστηριότητα της επιχείρησης γεγονός που δημιουργεί, στα αρμόδια στελέχη μιας επιχείρησης, μια επιτακτική ανάγκη συστηματικής παρακολούθησης των όποιων κυβερνητικών ρυθμίσεων και μεταρρυθμίσεων.
- **Οικονομική Διάσταση.** Σε αυτή τη διάσταση, η ανάλυση του εξωτερικού

περιβάλλοντος εστιάζεται στο οικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που αυτό μπορεί να ασκήσει στην επιχείρηση. Συγκεκριμένα, αναλύονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι αναλύονται και λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά τη διαδικασία αξιολόγησης της οικονομικής κατάστασης της υπό εξέταση χώρας είναι: ρυθμός ανάπτυξης της χώρας, ασκούμενη νομισματική πολιτική, φορολογική πολιτική, πληθωρισμός, συναλλαγματική ισοτιμία του εγχώριου νομίσματος κ.α.

- **Κοινωνική – Πολιτιστική Διάσταση.** Η κοινωνικοπολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται ή διατίθεται να δραστηριοποιηθεί μια επιχείρηση. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάλυση της διάστασης αυτής είναι: τα δημογραφικά στοιχεία της χώρας (π.χ. πληθυσμός, ηλικία, ρυθμός γεννήσεων), το επίπεδο και η διανομή του εισοδήματος των κατοίκων της χώρας, το βιοτικό επίπεδο, το επίπεδο μόρφωσης, ο τρόπος ζωής, οι καταναλωτικές τάσεις και η στάση των κατοίκων της χώρας απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. Οι κοινωνικές και πολιτιστικές τάσεις, ο τρόπος ζωής δηλαδή που επικρατεί στην υπό – εξέταση χώρα αλλά και οι τάσεις που παρουσιάζονται, αποτελούν για μια επιχείρηση τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη της χώρας, που πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.
- **Τεχνολογική Διάσταση.** Η διάσταση αυτή της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος αφορά στις τεχνολογικές τάσεις ή στα τεχνολογικά επιτεύγματα

που λαμβάνουν χώρα και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για μια επιχείρηση που μπορεί να τις εκμεταλλευτεί και να τις εισάγει αποτελεσματικά στις δραστηριότητές της. Ωστόσο, μια εναλλακτική τεχνολογία μπορεί να αποτελεί μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν αυτή δεν καταφέρει να αφομοιώσει τις καινούργιες τεχνολογικές ανακαλύψεις και να προσαρμοστεί αρμονικά σε αυτές.

Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων που προκύπτουν από την ανάλυση των παραμέτρων που επηρεάζουν το μακρο – περιβάλλον, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της (π.χ. τεχνολογικές καινοτομίες, ευαισθησίες που αναπτύσσει διαχρονικά το κοινό κλπ.). Με αυτό τον τρόπο μια επιχείρηση θα είναι σε θέση να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος, αλλά και να εκπληρώνει πιο αποτελεσματικά τις απαιτήσεις του παρόντος.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι κατά τη διάρκεια της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα από τα αρμόδια στελέχη μιας επιχείρησης σε εκείνα τα γεγονότα και τις τάσεις που είναι δυνατόν να επηρεάσουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης και τη στρατηγική ανάπτυξης που προτίθεται να ακολουθήσει, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Μια σε βάθος ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος οδηγεί στην αναγνώριση των γεγονότων και τάσεων που το επηρεάζουν και των επιδράσεων που μπορεί να έχουν στη λειτουργία της επιχείρησης. Συνοψίζοντας, στον ακόλουθο Πίνακα, παρατίθενται μερικοί από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τις επιμέρους διαστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

**Πίνακας 3-1: Παράγοντες Ανάλυσης Εξωτερικού Περιβάλλοντος**

<b>ΠΟΛΙΤΙΚΟ – ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Νομοθεσία</li> <li>- Φορολογικό Καθεστώς</li> <li>- Ειδικά Κίνητρα</li> <li>- Κανονισμοί Εξωτερικού Εμπορίου</li> <li>- Κυβερνητική Σταθερότητα</li> <li>- Εργατική Νομοθεσία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν</li> <li>- Επιτόκια</li> <li>- Πληθωριστικές Τάσεις</li> <li>- Επίπεδο Ανεργίας</li> <li>- Έλεγχοι Μισθών / Τιμών</li> <li>- Νομισματική Πολιτική / Υποτίμηση / Ανατίμηση</li> <li>- Διάθεση Εισοδήματος</li> </ul>
<b>ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ – ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	<b>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ρυθμός Αύξησης του Πληθυσμού</li> <li>- Κατανομή του Πληθυσμού κατά Ηλικία</li> <li>- Μετακίνηση του πληθυσμού</li> <li>- Ρυθμός Γεννήσεων</li> <li>- Υπολογιζόμενη διάρκεια ζωής</li> <li>- Αλλαγές στον τρόπο ζωής</li> <li>- Δραστηριοποίηση των καταναλωτών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Εθνική Δαπάνη για Έρευνα &amp; Ανάπτυξη</li> <li>- Εστίαση Τεχνολογικών Προσπαθειών</li> <li>- Προστασία Ευρεσιτεχνιών</li> <li>- Νέα προϊόντα</li> <li>- Πρόοδος στη Μεταφορά Τεχνολογίας</li> <li>- Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό</li> </ul>

### **3.2 Αναδυόμενες Αγορές - Οικονομίες**

Οι αναδυόμενες οικονομίες σύμφωνα με τους Rahman και Bhattacharyya (2003, σελ. 141-147), είχαν χαρακτηριστεί το 2001 ως «ευνοούμενες χώρες» (“the darlings”), καθώς παρουσίασαν μεγάλη απόδοση κεφαλαίου τη συγκεκριμένη χρονιά. Ως αναδυόμενες οικονομίες αναφέρονται κυρίως χώρες του τρίτου κόσμου, και οι οποίες ικανοποιούν, τα ακόλουθα κριτήρια:

- Η χώρα παρουσιάζει μια προοπτική οικονομικής ανάπτυξης
- Έχει πρόσφατα γίνει προσβάσιμη σε ξένες άμεσες επενδύσεις και έχουν

αρχίσει οι διαδικασίες απελευθέρωσης του εμπορίου

- Έχουν θεσπιστεί οι κατάλληλοι νόμοι-ρυθμίσεις για την υλοποίηση των διαδικασιών μάρκετινγκ.

Οι αναδυόμενες αγορές προσέλκυσαν το ενδιαφέρον των επενδυτών γιατί παρόλο που οι ανεπτυγμένες αγορές αποτελούν το 75% της παγκόσμιας αγοράς, πολλές από αυτές παρουσιάζουν οικονομική ύφεση ή στασιμότητα, μεγάλο ποσοστό ηλικιωμένων και υπογεννητικότητα, γεγονότα που οδηγούν σε χαμηλό ποσοστό ανάπτυξης συγκεκριμένων αγορών της οικονομίας (Nakata and Sivakumar, 1997, σελ. 461). Σε αντίθεση με το παραπάνω γεγονός πολλές χώρες που κατατάσσονται στις αναδυόμενες οικονομίες παρουσιάζουν μεγάλα ποσοστά οικονομικής ανάπτυξης.

Η απόφαση μιας επιχείρησης να επενδύσει για να αναπτύξει της δραστηριότητές της σε μια αναδυόμενη οικονομία θα πρέπει να επέλθει ύστερα από την μελέτη και αξιολόγηση συγκεκριμένων παραγόντων που επικρατούν στις χώρες αυτές, όπως:

- **Συνθήκες που επικρατούν στην αγορά – οικονομία.** Σε σύγκριση με μια ανεπτυγμένη αγορά μια αναδυόμενη αγορά παρουσιάζει μειωμένο μορφωτικό επίπεδο και δυνατότητες επικοινωνίας σε διεθνή γλώσσα. Το γεγονός αυτό δυσκολεύει μια επιχείρηση να επικοινωνήσει με το καταναλωτικό κοινό και να μπορέσει να αναγνωρίσει τις ανάγκες και τις προτιμήσεις του. Παράλληλα, τα κόστη προώθησης τείνουν να αυξάνονται με μεγαλύτερο ρυθμό από την οικονομική ανάπτυξη της οικονομίας. Ένα ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί η Πολωνία στην οποία ο δείκτης εξόδων διαφήμισης δεκαπλασιάστηκε σε πραγματικές τιμές μέσα σε πέντε χρόνια, ύστερα από την πτώση του κομμουνισμού (Arnold and Quelch, 1998, σελ. 7). Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω συνθήκες που επικρατούν στις αναδυόμενες αγορές μια επιχείρηση

που επιχειρεί να εισέλθει πρώτη στην αγορά (first mover) της παρέχεται η δυνατότητα να προβάλλει τα μηνύματα σε ένα καταναλωτικό κοινό το οποίο δεν επηρεάζεται από μηνύματα του ανταγωνισμού και να πραγματοποιήσει υψηλές πωλήσεις σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Μπορεί επομένως να επηρεάσει τις αντιλήψεις του καταναλωτικού κοινού και να προωθήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα πλεονεκτήματά της και κατά συνέπεια να προβληθεί ως η «καλύτερη εταιρία για το συγκεκριμένο προϊόν - υπηρεσία» (category standard). Κατά συνέπεια η επιχείρηση ωφελείται από τα απαιτούμενα κόστη προώθησης προϊόντων καθώς το καταναλωτικό κοινό δεν αφιερώνει χρόνο στην έρευνα ιδίως των βασικών προϊόντων.

- **Διαδικασία Διάδοσης Προϊόντων.** Η κουλτούρα αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς και καθοριστικούς παράγοντες της συμπεριφοράς και των αναγκών ενός ατόμου και καθορίζει το βαθμό διάδοσης ενός προϊόντος σε μια κοινωνία (Kotler, 1999). Η διαδικασία διάδοσης ενός προϊόντος μπορεί να παρασταθεί σαν μια ασύμμετρη καμπύλη στην οποία οι καταναλωτές τοποθετούνται ανάλογα με το βαθμό καινοτομίας.
- **Συνθήκες αγοράς στα πρώτα στάδια της απελευθέρωσης του εμπορίου.** Στα πρώτα στάδια της απελευθέρωσης του εμπορίου, η κυβέρνηση μιας αναδυόμενης χώρας σταδιακά απελευθερώνει τις εισαγωγές προϊόντων, με αποτέλεσμα τη δυνατότητα υποκατάστασης των εγχώριων προϊόντων με εισαγόμενα, τα οποία λόγω των περιορισμών δεν ήταν διαθέσιμα στην αγορά. Ωστόσο, η διάθεση εισαγόμενων προϊόντων στα αρχικά στάδια της απελευθέρωσης είναι περιορισμένη, με αποτέλεσμα οι λιανικές τιμές των προϊόντων να κινούνται σε υψηλότερα επίπεδα. Το γεγονός αυτό ευνοεί τις εγχώριες εταιρίες οι οποίες βλέπουν να αυξάνονται τα κέρδη τους και δεν

αισθάνονται την απειλή από τις διεθνείς εταιρίες που εισέρχονται στην αγορά. Κατά συνέπεια λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω συνθήκες, μια επιχείρηση που επιχειρεί να εισέλθει πρώτη στην αγορά (first mover) αντιμετωπίζει ευνοϊκές συνθήκες καθώς δεν αντιμετωπίζεται αρνητικά από τις εγχώριες εταιρίες.

- **Πυκνότητα Αγοράς (Market Density).** Μια αναδυόμενη αγορά αντιμετωπίζει το φαινόμενο της μετακίνησης του αγροτικού πληθυσμού στις αστικές περιοχές σε μια προσπάθεια αναζήτησης εργασίας και καλύτερου επιπέδου ζωής. Δεδομένου ότι οι αστικές περιοχές διαθέτουν καλύτερες υποδομές και δυνατότητες προώθησης και διαφήμισης των προϊόντων, η γρήγορη αστικοποίηση σημαίνει ότι μια επιχείρηση που επιχειρεί να εισέλθει πρώτη στην αγορά θα πετύχει οικονομίες κλίμακας ακόμα και εάν δεν είναι εθνικός φορέας.
- **Διαπραγματευτική δύναμη μεσαίας τάξης (Purchasing Power of Middle Class).** Παρότι η μεσαία τάξη μπορεί να είναι πολύ μεγάλη σε μια αναδυόμενη αγορά, η διαπραγματευτική της δύναμη δεν είναι μεγάλη. Ένας χαρακτηριστικός μέσος καταναλωτής της μεσαίας τάξης θεωρεί φαινομενικά τα διαρκή καταναλωτικά αγαθά σαν κεφαλαιουχικά αγαθά ή αγαθά που δεν αγοράζονται συχνά. Κατά συνέπεια μια επιχείρηση που επιχειρεί να εισέλθει πρώτη στην αγορά μπορεί να εδραιωθεί σε αυτήν πριν από τον ανταγωνισμό.
- **Κυβερνητικές Σχέσεις (Government Relations).** Στα πρώτα στάδια της απελευθέρωσης του εμπορίου, οι κυβερνήσεις των αναδυόμενων αγορών κάνουν παραχωρήσεις με στόχο την προσέλκυση ξένων επενδύσεων. Μια διεθνής εταιρία απολαμβάνει τη γρήγορη και εύκολη πρόσβαση στους υπεύθυνους για τη χάραξη της πολιτικής αλλά και στις γραφειοκρατικές αρχές

και πολλές φορές μπορεί ακόμα και να δημιουργήσει προσωπικές σχέσεις, η  
οποίες είναι απαραίτητες τις περισσότερες φορές στις αναδυόμενες αγορές.

Οι παραπάνω παράγοντες αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά των αναδυόμενων  
αγορών τα οποία πρέπει να λαμβάνουν υπόψη οι επιχειρήσεις όταν καταρτίζουν τη  
στρατηγική τους για να εισέλθουν στις αγορές αυτές.

### **3.3 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Πολωνίας**

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος που ακολουθεί είναι βασισμένη στις  
εκθέσεις του Economist Intelligence Unit Limited<sup>1</sup>.

#### **3.3.1 Πολιτικό - Νομικό Περιβάλλον**

Το πολίτευμα που επικρατεί στην Πολωνία είναι η κοινοβουλευτική δημοκρατία. Η  
κυβέρνηση είναι ένας κεντροαριστερός συνασπισμός μεταξύ της Δημοκρατικής  
Αριστερής Συμμαχίας (SLD), της Πολωνικής Ένωσης Εργαζομένων (PZPR), η οποία  
αποτελεί το μεταρρυθμισμένο διάδοχο της κομμουνιστικής – εποχής και της πολύ  
μικρότερης Ένωσης του Εργατικού Δυναμικού (UP). Τον Ιούνιο του 2004 εκλέχθηκε  
πρωθυπουργός, ο Marek Belka, ύστερα από την παραίτηση του προηγούμενου  
πρωθυπουργού Leszek Miller, τον Μάιο του 2004. Ο αρχηγός κράτους ήταν ο  
Πρόεδρος, Aleksander Kwasniewski, ο οποίος είχε λίγες εκτελεστικές δυνάμεις και  
ολοκλήρωσε την θητεία του, δεύτερη και τελική, τον Οκτώβριο του 2005.

<sup>1</sup> The Economist Intelligence Unit Limited, Country Profile (Poland), 2005, The Economist Intelligence  
Unit Limited, Country Forecast (Poland), 2005 – 2006 και European Bank for Reconstruction &  
Development, Strategy for Poland, April 2004.

Τα σημαντικότερα πρόσφατα πολιτικά γεγονότα που καθόρισαν την πορεία της Πολωνίας είναι τα ακόλουθα:

- **Απρίλιος 1997.** Υιοθετήθηκε ένα νέο σύνταγμα, το οποίο οδήγησε στην αποδυνάμωση των περισσότερων εκτελεστικών δυνάμεων του προέδρου, ενώ παράλληλα ενίσχυσε το ρόλο του Κοινοβουλίου και της κυβέρνησης. Παράλληλα καθιερώθηκε, η ανεξαρτησία της Εθνικής Τράπεζας της Πολωνίας (NBP: National Bank of Poland), με τη κατάρτιση της νομισματικής πολιτικής από μια ανεξάρτητη επιτροπή.
- **Σεπτέμβριος 1997.** Έλαβε χώρα μια εκλογική δράση αλληλεγγύης (AWS), με μια συμμαχία, των κεντρώων και των δεξιών συμβαλλόμενων μερών, οι οποίοι κατείχαν μια ισχυρή βάση συνδικάτων, η οποία κέρδισε την πλειοψηφία στην κοινοβουλευτική εκλογή και διαμόρφωσε μια κυβέρνηση συνασπισμού με το Σωματείο Ελευθερίας (UW), η οποία αποτελεί διάδοχο ενός από τα αρχικά συμβαλλόμενα μέρη αλληλεγγύης.
- **Μάρτιος 1999.** Η Πολωνία προσχωρεί στο NATO, γεγονός που σηματοδοτεί μια νέα εποχή για την χώρα.
- **Οκτώβριος 2000.** Ο Aleksander Kwasniewski επανεκλέγεται ως Πρόεδρος για μια 2<sup>η</sup> πενταετία. Ο υποψήφιος Marian Krzaklewski, υφίσταται μια ήττα συντριβής, όπως ο Lech Walesa, ο οποίος αποφάσισε ύστερα από το αποτέλεσμα να εγκαταλείψει την πολιτική ζωή.
- **Σεπτέμβριος 2001.** Η Δημοκρατική Αριστερή Συμμαχία και το Σωματείο του Εργατικού Δυναμικού, έχοντας ένα κοινό ψηφοδέλτιο, κερδίζουν την κοινοβουλευτική εκλογή, αλλά λαμβάνουν οριακή πλειοψηφία. Το Πολωνικό

Κόμμα Αγροτών (PSL), το οποίο έμεινε έξω από το κοινοβούλιο, προσκαλείται στην κυβέρνηση και δημιουργείται ένας συνασπισμός μεταξύ των δύο μερών (SLD-UP-PSL). Η εκλογή σημαίνει επίσης την ανάδυση των αγροτών, Samoobrona (αυτοάμυνα), σαν πολιτική δύναμη.

- **Μάρτιος 2003.** Διαλύεται ο συνασπισμός SLD-UP-PSL και η διοίκηση ασκείται από τον συνασπισμό μεταξύ των SLD-UP. Παράλληλα, η Πολωνία συνεργάστηκε με τις Ηνωμένες Πολιτείες για την επίθεση στο Ιράκ, γεγονός που αποτέλεσε την πρώτη σημαντική επέλαση των πολωνικών στρατιωτικών στρατευμάτων ύστερα από το 2<sup>ο</sup> Παγκόσμιο Πόλεμο.
- **Ιούνιος 2003.** Ύστερα από ένα δημοψήφισμα το οποίο διήρκεσε δύο ημέρες, οι Πολωνοί ψήφισαν συντριπτικά για την προσχώρηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση.
- **Μάιος 2004.** Η Πολωνία εισέρχεται στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Την ίδια στιγμή παραιτείται ο πρωθυπουργός της χώρας.
- **Ιούνιος 2004.** Η Πολωνία εκλέγει τους πρώτους αντιπροσώπους της στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, αν και το ποσοστό συμμετοχής ήταν χαμηλό. Η κεντροδεξιά Πολιτική Πλατφόρμα (PO) κερδίζει τις εκλογές, αλλά η Καθολική Εθνικιστική Ένωση των Πολωνικών Οικογενειών (LPR) επίσης προσελκύει την ισχυρή υποστήριξη.

Αναφορικά με την εξωτερική πολιτική της Πολωνίας, υπήρχε από όλες τις κυβερνήσεις κατά τη δεκαετία του '90, μια κοινή φιλοδοξία που ήταν η προσχώρηση της χώρας στο NATO και στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Παρά τις αντιρρήσεις της Ρωσίας, η Πολωνία προσχώρησε στο NATO, τον Μάρτιο του 1999. Σαν μέλος του NATO, η Πολωνία αποτέλεσε σημαντικό υποστηρικτή των ΗΠΑ. Έστειλε έναν μικρό

αριθμό στρατευμάτων για υποστήριξη στις αμερικανικές δυνάμεις στην επίθεση κατά του Ιράκ και, απροσδόκητα, ανταμείφθηκε με την παροχή του ελέγχου μιας από τις ζώνες κατοχής στο Ιράκ. Η σαφής θέση υποστήριξης των ΗΠΑ οδήγησε σε μερικές εντάσεις στις σχέσεις της χώρας με τη Γαλλία και άλλα μέλη κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η διαδικασία εισαγωγής στην Ευρωπαϊκή Ένωση πήρε πολύ περισσότερο από ότι αρχικά αναμενόταν. Η Πολωνία υπέβαλε την επίσημη αίτηση προσχώρησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 1994, και το 1997 η χώρα κλήθηκε να ξεκινήσει τις διαπραγματεύσεις, μαζί με την Ουγγαρία, τη Τσεχία, την Σλοβενία, την Εσθονία και την Κύπρο. Οι ενταξιακές διαπραγματεύσεις άρχισαν τον Μάρτιο του 1998, αλλά η πρόοδος των συνομιλιών ήταν αργή έως τον Οκτώβριο του 2001, όπου ανέλαβε η κυβέρνηση της Δημοκρατικής Αριστερής Συμμαχίας. Οι συνομιλίες και οι τελευταίες διαπραγματεύσεις έλαβαν χώρα στη σύνοδο κορυφής της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Κοπεγχάγη τον Δεκέμβριο του 2002, όπου και οριστικοποιήθηκε η είσοδος της Πολωνίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Το τελικό εμπόδιο στην είσοδο της Πολωνίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση υπερνικήθηκε τον Ιούνιο του 2003, όταν ο πολωνικός λαός ψήφισε αποφασιστικά υπέρ της ιδιότητας μέλους. Η Πολωνία προσχώρησε στην Ευρωπαϊκή Ένωση την 1<sup>η</sup> Μαΐου του 2004 και συμμετείχε στην εκλογή του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου τον Ιουνίου του 2004.

Όσον αφορά το νομικό καθεστώς, η Πολωνία έχει κάνει σημαντικά βήματα προόδου στην προσαρμογή του νομικού της καθεστώτος σύμφωνα με τα πρότυπα που ορίζονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, παραμένουν κάποια συγκεκριμένα πεδία τα οποία υπολείπεται να ενσωματωθούν στο πολωνικό νομικό πλαίσιο. Παράλληλα, έχει γίνει αντιληπτή μια καθυστέρηση από τα αρμόδια κρατικά γραφεία, τα δικαστήρια και του δικηγόρους, μεταξύ του καθορισμού των αλλαγών στο νομικό

πλαίσιο και της υλοποίησης των αλλαγών αυτών. Ωστόσο, η καθυστέρηση αυτή κρίνεται λογική λαμβάνοντας υπόψη το εύρος και τον αριθμό των νέων νομοθετημάτων. Οι περιοχές οι οποίες έχουν παρουσιάσει σημαντική πρόοδο είναι ο νόμος αφερεγγυότητας / έλλειψης πιστοληπτικής ικανότητας, ο οποίος ευθυγραμμίζει την Πολωνία με άλλες σημαντικές αρμοδιότητες που σχετίζονται με την προστασία των πιστωτών και την πιθανή αποκατάσταση των οφειλετών. Αξιοσημείωτος είναι επίσης ο νόμος για τις εξασφαλίσεις και τις αγορές κεφαλαίων. Παράλληλα, σημαντικές προσπάθειες έχουν καταβληθεί για τη βελτίωση του δικαστικού συστήματος και της εισαγωγής ενός νέου επιπέδου δικαστηρίων, ωστόσο θα απαιτηθεί περισσότερος χρόνος για να παρουσιασθούν τα αποτελέσματα στην συγκεκριμένη περιοχή.

### **3.3.2 Οικονομικό Περιβάλλον**

Η πορεία της οικονομίας της Πολωνίας έχει ακολουθήσει σημαντικές οικονομικές μεταρρυθμίσεις, οι οποίες παρατίθενται ακολούθως:

- **1989.** Η Εθνική Τράπεζα της Πολωνίας (NBP), στερείται το δικαίωμα σχεδιασμού του κεντρικού τραπεζικού συστήματος, ύστερα από την πώληση των περιφερειακών της καταστημάτων και της ανάληψης των παραδοσιακών λειτουργιών μιας κεντρικής τράπεζας.
- **1990.** Προωθείται το σχέδιο “Balcerowicz”, το οποίο αποτέλεσε ένα πρόγραμμα «θεραπείας συγκλονισμού» (“shock therapy”). Το πρόγραμμα περιλάμβανε μια σκληρή αντιπληθωριστική πολιτική που στόχευε πρώτιστα στη σταθεροποίηση και στη φιλελευθεροποίηση της οικονομίας. Μετά από την έντονη κοινοβουλευτική συζήτηση, το πρώτο νομοσχέδιο ιδιωτικοποίησης των δημόσιων οργανισμών ψηφίστηκε τον Ιούλιο του 1990, γεγονός που άνοιξε το δρόμο για την έναρξη των ιδιωτικοποιήσεων.

- **1991.** Πραγματοποιείται η κατάρρευση των εμπορικών ρυθμίσεων του Συμβουλίου για την Αμοιβαία Οικονομική Βοήθεια (CMEA). Η Πολωνία υπογράφει μια Συμφωνία Συνεργασίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης (EU Association Agreement), το σημαντικότερο χαρακτηριστικό γνώρισμα της οποίας ήταν ότι αποτελούσε ένα σχέδιο για την απελευθέρωση της διακίνησης των περισσότερων βιομηχανικών αγαθών μέχρι το 1999.
- Παράλληλα, η στενή συνεργασία με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (IMF), δημιουργεί τη βάση για την παραγραφή του χρέους και την αναδόμηση της πολωνικής οικονομίας με την παροχή πιστώσεων από επίσημες αρχές της Γαλλίας (μια παρόμοια διαπραγμάτευση διεξήχθη το 1994 με τη λήσχη των ιδιωτικών τραπεζών του Λονδίνου). Αυτό δημιούργησε ένα διάστημα αναπνοής στην αποπληρωμή των υποχρεώσεων της χώρας έως το 2003, ωστόσο οι υποχρεώσεις αυξήθηκαν αισθητά από το 2005.
- **1996.** Η Πολωνία γίνεται το 28<sup>ο</sup> μέλος του ΟΟΣΑ.
- **1998.** Η Πολωνία ξεκινάει τις διαπραγματεύσεις εισόδου στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η Εθνική Τράπεζα της Πολωνίας (NBP: National Bank of Poland), αποκτά την συνταγματική της ανεξαρτησία. Η νομισματική πολιτική της χώρας συντάσσεται από μια 10-μελή επιτροπή, στην οποία ηγείται ο πρόεδρος της Εθνικής Τράπεζας της Πολωνίας και η οποία συνεδριάζει μια φορά το μήνα. Η θητεία των εννέα εξωτερικών μελών της επιτροπής τερματίστηκε το 2004, όταν ορίστηκαν τα νέα μέλη τα οποία θα εκτελούν τα καθήκοντά τους μέχρι το 2010.
- **1999.** Προωθήθηκε ένα σχέδιο τεσσάρων κοινωνικών και οικονομικών μεταρρυθμίσεων, το οποίο διαπραγματεύονταν την αποκέντρωση της περιφερειακής δημόσιας διοίκησης, τη μεταρρύθμιση του προγράμματος υγείας

και συντάξεων και της εκπαιδευτικής πολιτικής.

- **2000.** Η πορεία της συναλλαγματικής ισοτιμίας του εθνικού νομίσματος της χώρας (zloty) αποτελεί αντικείμενο μεγαλύτερης και ευρύτερης διαπραγμάτευσης.
- **2003.** Η κυβέρνηση της χώρας παρουσιάζει το πρόγραμμα “Hausner”, που σαν στόχο έχει την μεσοπρόθεσμη μεταρρύθμιση της οικονομίας της χώρας.
- **2004.** Η Πολωνία προσχωρεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση, παράλληλα με εννέα άλλες χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης.

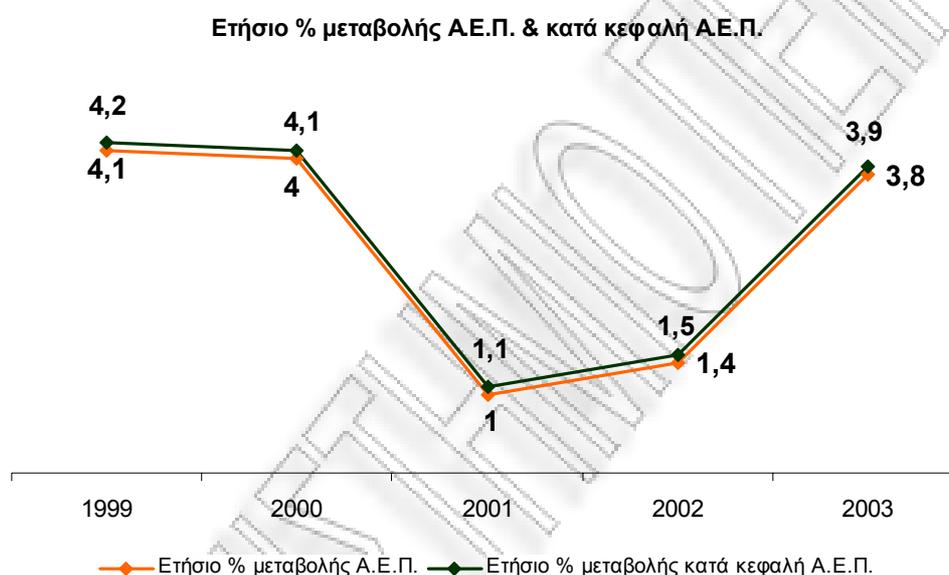
Οι παραπάνω οικονομικές μεταρρυθμίσεις καθόρισαν την πορεία των οικονομικών μεγεθών της Πολωνίας, κατά την τελευταία πενταετία, όπως αυτή παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα:

**Πίνακας 3-2: Ανάλυση Οικονομικών Μεγεθών Πολωνίας<sup>2</sup>**

<b>Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (Α.Ε.Π.) (σε τιμές αγοράς)</b>						
	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Σύνολο (US\$ δις) Σε παρούσες αξίες / τιμές	164.5	166.6	185.6	191.4	209.5	242.2
Σύνολο (Zloty δις) Σε παρούσες αξίες / τιμές	652.5	723.9	760.6	781.1	816.1	885.3
Σε σταθερές τιμές (1995-Zloty δις)	380.5	395.7	399.7	405.3	420.7	443.4
<b>Κατά Κεφαλή Α.Ε.Π. (σε τιμές αγοράς)</b>						
	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Σε παρούσες αξίες / τιμές (Zloty)	17,023	18,904	19,884	20,432	21,325	23,187
Σε σταθερές τιμές (1995-Zloty)	9,927	10,335	10,450	10,602	11,012	11,613

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Δημόσιο Χρέος/ Α.Ε.Π. (%)</b>	44.2	41.2	43.7	46.0	51.5	50.3
<b>Ανεργία (%)</b>	11.99	14.51	16.23	17.76	19.3	18.0

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας της Πολωνίας), η εξέλιξη του Α.Ε.Π. και του κατά κεφαλή Α.Ε.Π. κατά την περίοδο 1999 – 2004 παρουσιάζει την ακόλουθη πορεία:



### **Διάγραμμα 3-2: Ετήσιο % Μεταβολής Οικονομικών Μεγεθών<sup>3</sup>**

Είναι ενδιαφέρον να παρατηρήσουμε την εξέλιξη του Α.Ε.Π. της Πολωνίας σε σχέση με τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως αυτή παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα:

<sup>2</sup> Πηγή: Στατιστική Υπηρεσία Πολωνίας (GUS), The Economist Intelligence Unit Limited, Country Profile (Poland), 2005.

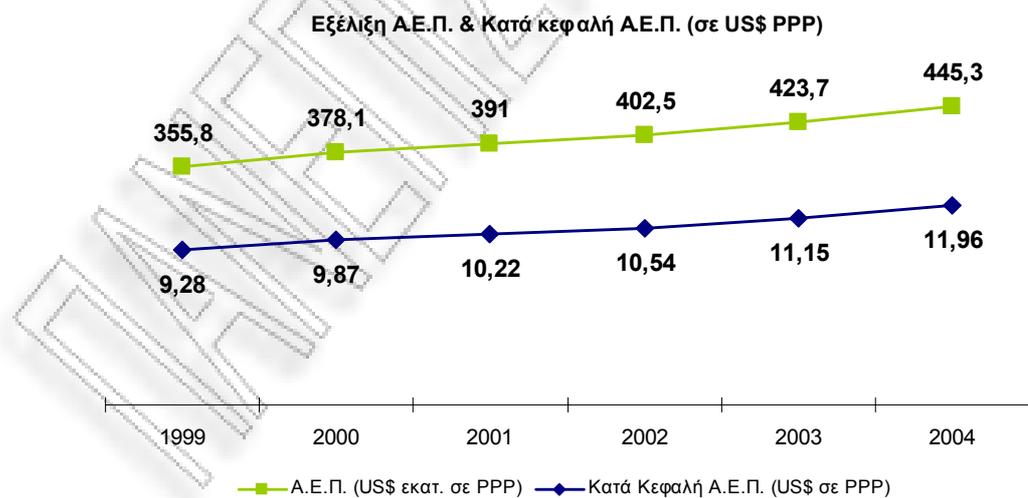
<sup>3</sup> Πηγή: Στατιστική Υπηρεσία Πολωνίας, The Economist Intelligence Unit Limited, Country Profile (Poland), 2005.

Ετήσιο % μεταβολής Α.Ε.Π. Πολωνίας και Ευρωπαϊκής Ένωσης



**Διάγραμμα 3-3: Σύγκριση Εξέλιξης Α.Ε.Π.<sup>4</sup>**

Παράλληλα, σύμφωνα με τα στοιχεία του Economist Intelligence Unit, η εξέλιξη του Α.Ε.Π. και του κατά κεφαλή Α.Ε.Π. σε σύγκριση με την αγοραστική δύναμη (Purchasing Power Parity σε US (\$)), κατά την περίοδο 1999 – 2004 παρουσιάζει την ακόλουθη πορεία:



**Διάγραμμα 3-4: Εξέλιξη Οικονομικών Μεγεθών (σε US (\$) Purchasing Power Parity)<sup>5</sup>**

<sup>4</sup> Πηγή: The Economist Intelligence Unit, Country Forecast (Poland), 2005-2006.

<sup>5</sup> Πηγή: The Economist Intelligence Unit, Country Risk (Poland), 2005.

Η πολωνική οικονομία, λόγω του συγκεντρωτικού προγραμματισμού των εκάστοτε κυβερνήσεων, χαρακτηριζόταν από μια υπερβολική εστίαση στη βιομηχανία, ειδικά στη βαριά βιομηχανία, και από μια υπανάπτυξη στον τομέα των υπηρεσιών. Λόγω των διαθέσιμων φυσικών πόρων, κάρβουνο, χαλκός, λιγνίτης, ξύλο και πετρέλαιο, η Πολωνία ήταν παραδοσιακά γνωστή ως παραγωγός του άνθρακα, χαλκού και θείου. Η παραγωγή δεν ήταν προσανατολισμένη στην παραγωγή καταναλωτικών προϊόντων, η οποία θα μπορούσε να οδηγήσει τη χώρα στο διεθνή ανταγωνισμό. Παράλληλα, υπήρχε μικρός βαθμός καινοτομιών και η οικονομία ήταν ιδιαίτερα σπάταλη και χαρακτηριζόταν από σημαντικό πρόβλημα μόλυνσης του περιβάλλοντος (εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα από τα εργοστάσια άνθρακα, όξινες βροχές). Παράλληλα, διατηρούσε έναν γεωργικό τομέα, που απαρτιζόταν από μικρά ιδιόκτητα αγροκτήματα, τα οποία λόγω του μεγέθους τους δεν μπορούσαν να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη χώρα.

Ωστόσο, στην μετά – κομμουνιστική περίοδο, ο βιομηχανικός και γεωργικός τομέας άρχισε να συρρικνώνεται, ως ποσοστό του Α.Ε.Π., ενώ παράλληλα άρχισε να διευρύνεται ο τομέας της παροχής υπηρεσιών. Αυτές οι μετατοπίσεις είναι εμφανείς σε όλα τα οικονομικά μεγέθη / δείκτες σε σχέση με το Α.Ε.Π. και έχουν επίσης μια σημαντική χωρική διάσταση. Η βιομηχανία, εκτός από τον τομέα των κατασκευών, μειώθηκε ως ποσοστό του Α.Ε.Π. από περίπου 40% προς το τέλος της δεκαετίας του '80 σε 24% το 2002, εκτιμώντας ότι το μερίδιο του Α.Ε.Π. που αποτελείται από τις υπηρεσίες συνεχίζει να επεκτείνεται (σε πάνω από 66% το 2002). Στο πλαίσιο του τομέα των υπηρεσιών, οι παρεχόμενες υπηρεσίες έχουν αυξηθεί ιδιαίτερα γρήγορα, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις επιχειρησιακές υπηρεσίες και στις υπηρεσίες ακίνητης περιουσίας (real estate), οι οποίες, το 2002, κατείχαν πάνω από 13% του Α.Ε.Π..

Από αυτή την άποψη, η Πολωνία έχει υιοθετήσει σχετικά γρήγορα το σχέδιο ανάπτυξης και δραστηριότητας που ακολουθείται από τις αναπτυσσόμενες οικονομίες.

### **3.3.3 Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον**

Η Πολωνία έχει το μεγαλύτερο πληθυσμό μεταξύ των χωρών της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης, και τον 3<sup>ο</sup> μεγαλύτερο, μετά από τη Ρωσία και την Ουκρανία, λαμβάνοντας υπόψη και τις χώρες των ανεξάρτητων κρατών (CIS). Σύμφωνα με την απογραφή του Μαΐου του 2002, ο πληθυσμός υπολογίστηκε σε 38.2 εκατομμύρια. Η διάρθρωση του πληθυσμού ήταν 38% αγροτικός και 62% αστικός, ποσοστά τα οποία έχουν μείνει ουσιαστικά αμετάβλητα από την αρχή της δεκαετίας του '90. Το γεγονός αυτό πιστοποιεί τον αργό γενικό ρυθμό της αγροτικής - αστικής μετανάστευσης, παρά τη γρήγορη ανάπτυξη μερικών σημαντικών αστικών κέντρων στη δεκαετία του '90. Σύμφωνα με επίσημες εκτιμήσεις, ο πληθυσμός της χώρας, στο τέλος του 2003, ανήλθε σε 38.19 εκατομμύρια, παρουσιάζοντας μια μικρή μείωση σε σχέση με την απογραφή του Μαΐου του 2002. Επίσης, σύμφωνα με επίσημες δημογραφικές προβλέψεις, εκτιμάται ότι ο πληθυσμός θα μειωθεί βαθμιαία σε 37.6 εκατομμύρια έως το 2015 και σε 36.6 εκατομμύρια έως το 2025. Ωστόσο, ο αριθμός του ενεργού εργατικού δυναμικού της χώρας αναμένεται να αυξηθεί μεταξύ 2000 και 2010. Το γεγονός αυτό, ασκεί την πίεση στην κυβέρνηση να θεσπιστούν τα μέτρα για να ενθαρρυνθεί η δημιουργία θέσεων εργασίας και να ληφθούν μέτρα για τη μείωση του ποσοστού ανεργίας. Παράλληλα, κρίνεται αναγκαίο να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην αναδιοργάνωση του συνταξιοδοτικού συστήματος, το οποίο δεν έχει μεταρρυθμιστεί από το 1999, καθώς ο μέσος όρος ηλικίας του πληθυσμού συνεχώς αυξάνεται. Παράλληλα, το ποσοστό γεννήσεων μειώθηκε αισθητά στη δεκαετία του '90, από 14,3 ανά 1.000 ανθρώπους το 1990 σε 9,2 το 2003. Το ποσοστό γονιμότητας συνεχίζει να κυμαίνεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα και παρουσιάζει μια συνεχή μείωση.

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το 1990, ο μέσος όρος γεννήσεων, γυναικών ηλικίας μεταξύ 15 – 49 ετών, ήταν 2.039, ο οποίος σταδιακά έχει μειωθεί με το πέρασμα των ετών και έχει φτάσει σε 1.222 το 2003. Αυτή η τάση εξηγείται από διάφορους παράγοντες, όπως είναι η τάση που επικρατεί στις δυτικές χώρες, όπου οι νέοι τείνουν όλο και περισσότερο να αναβάλουν την γέννηση παιδιών και η δυσκολία συντήρησης κατοικίας από νέους ανθρώπους. Σε αντίθεση με τη μεγάλη πτώση του ποσοστού γεννήσεων, υπάρχει μια μικρότερη πτώση στο ποσοστό θανάτων, ο οποίος μειώθηκε από 10,2 ανά 1.000 ανθρώπους το 1990 σε 9,6 ανά 1.000 το 2003. Κατά συνέπεια, η αύξηση του πληθυσμού παρουσιάζει αρνητική πορεία (-0,1 ανά 1.000 το 2002 και -0,4 ανά 1.000 το 2003).

Παράλληλα, με τα παραπάνω γεγονότα, ο πληθυσμός της Πολωνίας αντιμετωπίζει προβλήματα υγείας τα οποία προκαλούνται από το υψηλό επίπεδο κατανάλωσης οινοπνεύματος και τον μεγάλο αριθμό καπνιζόντων. Η υπολογιζόμενη διάρκεια ζωής το 2003 ήταν 70,5 έτη για τους άντρες και 78,9 έτη για τις γυναίκες, έναντι ενός μέσου όρου 74,8 και 81,1 έτη αντίστοιχα για τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της EUROSTAT για το 2002. Επίσης, η Πολωνία χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα χαμηλά ποσοστά οδικής ασφάλειας: το 1999 έγιναν 17 θανατηφόρα οδικά ατυχήματα ανά πληθυσμό 100.000, μέγεθος το οποίο αποτελεί το δεύτερο πιο υψηλό επίπεδο στον ΟΟΣΑ μετά από την Ελλάδα (20 θάνατοι ανά 100,000). Ο αριθμός θανατηφόρων οδικών ατυχημάτων μειώθηκε αισθητά μεταξύ των ετών 1999 - 2001, από 6.730 σε 5.534 (μείωση κατά 18%). Ωστόσο, το 2002 υπήρξε μια αύξηση σε 5.827 (αύξηση κατά 5%). Παράλληλα, οι τραυματισμοί έχουν μειωθεί, αλλά κυμαίνονται ακόμα σε υψηλά επίπεδα, 67.498 το 2002. Για την αντιμετώπιση των παραπάνω γεγονότων είναι απαραίτητο να υλοποιηθεί ένα ουσιαστικό πρόγραμμα έργων οδοποιίας, ισχυρότερης αστυνόμευσης και καλύτερης οδήγησης. Υπάρχει

κάποια ανησυχία ότι το τεράστιο κύμα των εισαγωγών των παλαιών χρησιμοποιημένων αυτοκινήτων από τη δυτική Ευρώπη μετά από την ένταξη της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση θα βλάψει την υπάρχουσα κατάσταση σχετικά με την οδική ασφάλεια.

### **3.3.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον**

Σύμφωνα με τα στοιχεία της αναφοράς του Economist Intelligence Unit<sup>6</sup> του Μαΐου 2005, η Πολωνία είναι η μεγαλύτερη αγορά επικοινωνιών στην κεντρική Ευρώπη από την άποψη του συνολικού κύκλου εργασιών από παροχή υπηρεσιών, αλλά το ποσοστό διείσδυσης της σταθερής τηλεφωνίας είναι ακόμα χαμηλό σε σύγκριση με άλλες χώρες της περιοχής. Το 2003 η Πολωνία, είχε κατ' εκτίμηση, 31,2 γραμμές σταθερής τηλεφωνίας ανά 100 ανθρώπους, έναντι 38 στην Τσεχία και 39 στην Ουγγαρία. Παράλληλα, η παροχή υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας στις αγροτικές περιοχές της χώρας βελτιώνεται αλλά αποτελεί ακόμα ένα πρόβλημα.

Η ανάπτυξη της πολωνικής αγοράς τηλεπικοινωνιών έχει συγκρατηθεί από την έλλειψη αποτελεσματικού – υγιούς ανταγωνισμού στον τομέα της σταθερής τηλεφωνίας. Το πρώην κρατικό μονοπώλιο Telekomunikacja Polska, ή TPSA, διατηρούσε το μονοπώλιο στις διεθνείς κλήσεις μέχρι τις αρχές του 2003 και μέχρι τώρα αντιμετωπίζει μεμονωμένο – περιορισμένο ανταγωνισμό στις τοπικές και περιφερειακές υπηρεσίες. Ωστόσο, υπάρχει έντονος ανταγωνισμός στην αγορά κινητής τηλεφωνίας και το ποσοστό διείσδυσης έχει αυξηθεί γρήγορα, γεγονός που ενισχύεται σε πολλές περιοχές από τις ανεπάρκειες που παρουσιάζει το δίκτυο γραμμών σταθερής τηλεφωνίας.

<sup>6</sup> Poland: Telecoms and Technology Forecast

Μέχρι το τέλος του 2003 οι παροχείς υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας είχαν περισσότερους πελάτες από τις υπάρχοντες γραμμές σταθερής τηλεφωνίας.

Η ζήτηση για υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας συνεχίζει να είναι υψηλότερη από την προσφορά. Οι καθυστερήσεις που παρουσιάζονται στη σύνδεση νέων γραμμών σταθερής τηλεφωνίας έχει οδηγήσει πολλούς καταναλωτές να αποκτήσουν κινητό τηλέφωνο για να καλύψουν τις ανάγκες τους. Σύμφωνα με μια τοπική έγκυρη εφημερίδα (Rzeczpospolita), στα μέσα του 2004 υπήρχαν, κατ' εκτίμηση, 19,6 εκατ. συνδέσεις κινητής τηλεφωνίας, γεγονός που αντιστοιχούσε σε 50% ποσοστό διείσδυσης. Ωστόσο, παρότι το ποσοστό διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας αυξάνεται, παραμένει χαμηλό σε σχέση με τις ανεπτυγμένες αγορές της περιοχής.

Σύμφωνα με στοιχεία του 2003 για την αγορά των προσωπικών υπολογιστών, υπήρχαν κατ' εκτίμηση, 101 προσωπικοί υπολογιστές ανά 1.000 πολίτες. Επίσης, η αγορά των υπηρεσιών διαδικτύου είναι περιορισμένη λόγω των υψηλών τηλεφωνικών χρεώσεων και του χαμηλού ποσοστού κατοχής προσωπικού υπολογιστή. Στα μέσα του 2004 η χώρα παρουσίαζε, κατ' εκτίμηση, 24% ποσοστό διείσδυσης των υπηρεσιών διαδικτύου. Το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένο λόγω των ανεπαρκών τηλεπικοινωνιακών υποδομών. Το σχετικά υψηλό κόστος του απαραίτητου τεχνολογικού εξοπλισμού και οι υψηλές αμοιβές σύνδεσης συνεχίζουν να παρακωλύουν την περαιτέρω αύξηση χρήσης του διαδικτύου.

Όπως συνέβη και σε άλλες χώρες, η ζήτηση από επιχειρήσεις για προϊόντα και υπηρεσίες πληροφορικής, μειώθηκε αισθητά το 2001 και το 2002. Ωστόσο, η μείωση στην Πολωνία ήταν ιδιαίτερα οδυνηρή, δεδομένου ότι το τέλος της εποχής αυξημένης χρήσης του διαδικτύου συνέπεσε με μια επιβράδυνση στους ρυθμούς ανάπτυξης της εγχώριας οικονομίας, γεγονός που οδήγησε πολλές επιχειρήσεις στην απόφαση να

ελαττώσουν αισθητά κάθε είδους επένδυση. Η πολωνική οικονομία άρχισε να επανέρχεται στους ρυθμούς της το 2003 παρουσιάζοντας μια αύξηση ύψους 10%. Ωστόσο, η επένδυση σε τεχνολογικά προϊόντα κινείται ακόμα σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με τις γειτονικές χώρες, 104€ ανά κεφαλή σε σχέση με 193€ στην Ουγγαρία και 254€ στην Τσεχία.

### **3.4 Συμπεράσματα από την Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Πολωνίας**

Μελετώντας το μακρο – περιβάλλον της Πολωνίας, παρατηρείται ότι το μέλλον της χώρας είναι στενά συνδεδεμένο με την ικανότητά της να προσελκύσει ξένες επενδύσεις και να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας. Το γεγονός αυτό θα επιτρέψει στη χώρα να επιτύχει πραγματική ανάπτυξη και να αντιμετωπίσει ένα πραγματικά δύσκολο γεγονός που είναι το υψηλό ποσοστό ανεργίας.

Προκειμένου να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά τις χώρες της περιοχής, η Πολωνία θα πρέπει να επιταχύνει τις μεταρρυθμίσεις που έχουν χρονοτριβήσει και οδηγούν στην αύξηση του δημόσιου ελλείμματος. Ως αποτέλεσμα μιας επεκτατικής φορολογικής πολιτικής το επίπεδο του δημόσιου χρέους έχει αυξηθεί το οποίο έχει επίπτωση στην ανάπτυξη και χρηματοδότηση της οικονομίας. Η διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου οικονομικής ανάπτυξης μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσα από επενδύσεις στον ιδιωτικό τομέα και όχι μέσα από την εφαρμογή επεκτατικής φορολογικής πολιτικής. Σημαντικός παράγοντας για τη μεγιστοποίηση των προοπτικών ανάπτυξης της εγχώριας οικονομίας αποτελεί η προσέλκυση ξένων επενδύσεων καθώς ο ρυθμός ανάπτυξης του εγχώριου πλούτου μπορεί να κυμανθεί σε χαμηλά επίπεδα για αρκετό διάστημα. Για να αντιμετωπιστεί το χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης η Πολωνία πρέπει να δημιουργήσει ένα επενδυτικό κλίμα, το οποίο να συμβάλλει στη δημιουργία επιχειρήσεων και επενδύσεων, επικεντρωμένο στην αποτελεσματική διαχείριση –

αξιοποίηση των Ευρωπαϊκών κονδυλίων, αναδιάρθρωση των λιγότερο ανεπτυγμένων τομέων της οικονομίας όπως η γεωργία και ο χάλυβας και στην ανάπτυξη μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Αξιοποιώντας την ανάκαμψη της οικονομίας κατά τη διάρκεια του 2003 και για να διασφαλιστεί ότι η Πολωνία είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες της ένταξης στην Ευρωπαϊκή Ένωση, κρίνεται ότι οι ακόλουθες προκλήσεις πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη:

- Προκειμένου να εξασφαλιστούν βιώσιμα επίπεδα δημόσιου χρέους και να μειωθεί η παραγκωνισμένη επίδραση του κυβερνητικού δανεισμού στην τοπική οικονομία καθώς επίσης και για να εξασφαλισθεί η ικανότητα να συγχρηματοδοτηθεί η συνοχή και τα διαρθρωτικά ταμεία, οι φορολογικές μεταρρυθμίσεις πρέπει να αναληφθούν για να μειώσουν τις επεκτατικές πολιτικές διενέργειας δαπανών. Η διατήρηση υψηλού επιπέδου δημοσιονομικού ελλείμματος και χρέους μπορεί να υπονομεύσουν την εμπιστοσύνη του επενδυτικού κοινού γεγονός που τεκμηριώνεται με την αποδυνάμωση της διαπραγματευτικής δύναμη του εγχώριου νομίσματος (zloty) αποτέλεσμα της μειωμένης εμπιστοσύνης του επενδυτικού κοινού στη διαχείριση της φορολογίας της χώρας και στη φορολογική προβλεψιμότητα. Σημαντική οργανωτική αναδιάρθρωση κρίνεται σκόπιμο να υλοποιηθεί στη δημόσια διοίκηση, υγεία, εκπαίδευση και τα διάφορα συστήματα κοινωνικής προστασίας με ιδιαίτερη έμφαση στα θέματα χρηματοδότησής τους.
- Το επιχειρηματικό περιβάλλον πρέπει να βελτιωθεί για να προσελκύσει μεγαλύτερα επενδυτικά κεφάλαια, τα οποία παρουσίασαν μια μείωση τα προηγούμενα δύο χρόνια, αλλά είναι απαραίτητα για να χρηματοδοτήσουν τη συνεχόμενη οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Οι βασικοί τομείς στους οποίους

πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία είναι στην αγορά εργασίας όπου απαιτούνται περαιτέρω μεταρρυθμίσεις, ενίσχυση της αποδοτικότητας της δικαιοσύνης, μείωση των εθνικών και τοπικών διοικητικών εμποδίων, εξασφάλιση ενός προβλέψιμου και υγιούς φορολογικού περιβάλλοντος και εξάλειψη της δωροδοκίας.

- Η παρατεταμένη έλλειψη επενδύσεων σε υποδομές έχουν άμεση επίδραση στο περιβαλλοντικό και οικονομικό περιβάλλον τη χώρας όπως αποδεικνύεται από την απώλεια ξένων άμεσων επενδύσεων, τη μειωμένη αποδοτικότητα και τα μειωμένα πρότυπα ασφάλειας. Ενώ η χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης θα προσφέρει μια σημαντική ευκαιρία να επιταχυνθεί η ανάπτυξη και ο εκσυγχρονισμός της εθνικής και τοπικής υποδομής, οι προκλήσεις της απορρόφησης θα πρέπει να αντιμετωπισθούν.
- Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες αποτέλεσαν στο παρελθόν την κινητήρια δύναμη της οικονομικής ανάπτυξης αλλά είναι πιο αδύναμες σε σχέση με τα κεφάλαια και την τεχνολογία σε σύγκριση με επιχειρήσεις σε ανεπτυγμένες αγορές, θα απαιτήσουν σημαντικές επενδύσεις για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν στην ελεύθερη αγορά. Η δυνατότητα παροχής χρηματοδότησης καθώς και το ανεπτυγμένο επιχειρηματικό περιβάλλον θα είναι ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες για τη διαμόρφωση μιας επιτυχημένης πορείας.
- Η ιδιωτικοποίηση μεγάλων κρατικών οργανισμών, η οποία έχει καθυστερήσει τα τελευταία χρόνια, θα πρέπει να ολοκληρωθεί, ιδίως για τους οργανισμούς εκείνους οι οποίοι χρειάζονται αναδιοργάνωση και στους οποίους παρέχεται μια συνεχής υποστήριξη από το κράτος. Η ολοκλήρωση της ιδιωτικοποίησης των οργανισμών αυτών θα οδηγήσει όχι μόνο στη μείωση του δημόσιου

χρέους αλλά θα αποτελέσει και μια πηγή χρηματοδότησης του δημόσιου προϋπολογισμού και θα βελτιώσει τη μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα των οργανισμών αυτών.

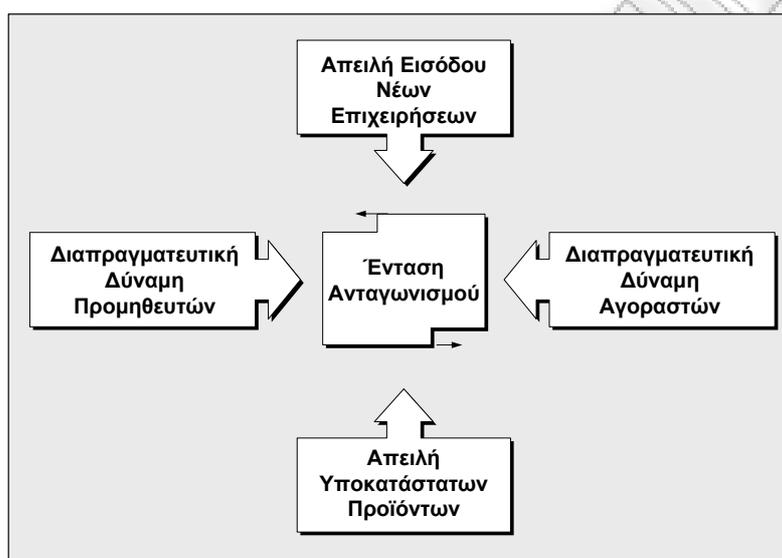
### **3.5 Μέθοδοι Ανάλυσης Μικρο-Περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης<sup>7</sup>**

Στο παρόν υποκεφάλαιο θα εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στη μέθοδο ανάλυσης του μικρο – περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ή προτίθεται να δραστηριοποιηθεί μια επιχείρηση και στους παράγοντες που το διαμορφώνουν και το επηρεάζουν. Αναφέροντας μικρο – περιβάλλον της επιχείρησης εννοούμε, τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και ειδικότερα τις παραμέτρους που καθορίζουν τον βαθμό ανταγωνισμού του κλάδου ή αγοράς που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού μικρο - περιβάλλοντος μιας επιχείρησης κρίνεται σκόπιμη για τον προσδιορισμό μιας άρτιας στρατηγικής. Η ανάλυση αυτή επιτυγχάνεται με τη βοήθεια του υποδείγματος των 5 δυνάμεων που πρώτα αναπτύχθηκε, στις αρχές της δεκαετίας το '80, από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter (Porter, 1980). Συχνά το υπόδειγμα αυτό ονομάζεται «δομική ανάλυση ενός κλάδου» (structural analysis of an industry) ή πιο απλά, «ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter».

<sup>7</sup> Five Forces Analysis: Ανάλυση Πέντε Δυνάμεων

Σύμφωνα με το υπόδειγμα αυτό, το ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης προσδιορίζεται από 5 δυνάμεις, όπως αυτές παρουσιάζονται στο ακόλουθο διάγραμμα. Ο καθηγητής M. E. Porter υποστηρίζει ότι «η συλλογική δύναμη των 5 δυνάμεων», καθορίζουν το δυνητικό τελικό κέρδος / όφελος που υπάρχει στον κλάδο, όπου το τελικό κέρδος / όφελος μετράται ως η μακροπρόθεσμη απόδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων». (Porter, 1980, σελ. 3.).



**Διάγραμμα 3-5: Υπόδειγμα 5 Δυνάμεων του Porter**

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των 5 δυνάμεων, που σύμφωνα με το υπόδειγμα του καθηγητή Michael Porter καθορίζουν το βαθμό του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο, κρίνεται σκόπιμο να τονίσουμε τη σημαντικότητα του καθορισμού του κλάδου και των ορίων αυτού. Σύμφωνα με τον καθηγητή Michael Porter πρωταρχικό στάδιο πριν από την ανάλυση των δυνάμεων που προσδιορίζουν τον βαθμό ανταγωνισμού που δραστηριοποιούνται σε αυτόν είναι ο σαφής καθορισμός των ορίων του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ο καθορισμός των ορίων του κλάδου γίνεται με τον διαχωρισμό των επιχειρήσεων σε στρατηγικές ομάδες, δηλαδή ομάδες επιχειρήσεων με κοινά χαρακτηριστικά, όπως τις στρατηγικές που ακολουθούν. Επίσης ο καθορισμός των

επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε ένα κλάδο μπορεί να γίνει σύμφωνα με κάποιες παραμέτρους όπως το μέγεθος της αγοράς στην οποία απευθύνεται μια επιχείρηση, τα κανάλια διανομής που αξιοποιεί, η γεωγραφική κατανομή των επιχειρήσεων και η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία. (Porter, 1980).

Έχοντας σαφώς προσδιορίσει τα όρια του κλάδου στον οποίο μια επιχείρηση δραστηριοποιείται, προχωράμε στην ανάλυση του υποδείγματος των 5 δυνάμεων του Michael Porter, με στόχο τον προσδιορισμό της έντασης και της φύσης του ανταγωνισμού στο πλαίσιο του κλάδου και των στρατηγικών που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις.

**A) Ένταση Ανταγωνισμού.** Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, δημιουργείται από την συνεχή προσπάθεια των επιχειρήσεων να κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού εξετάζονται οι ακόλουθοι παράγοντες:

- **Αριθμός Ανταγωνιστών.** Όταν σε κάποιο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις με ίση δυναμικότητα και μέγεθος, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, είναι έντονος. Επίσης, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει όταν αυξάνεται και ο αριθμός των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται στον ίδιο κλάδο.
- **Ρυθμός Ανάπτυξης της Αγοράς.** Όταν ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου είναι μικρός, στον κλάδο παρατηρείται μια μείωση της έντασης του πόλεμου των τιμών μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν καθώς η μόνη δυνατότητα ενίσχυσης του μεριδίου αγοράς είναι η προσπάθεια των επιχειρήσεων να αυξήσουν τις πωλήσεις τους έναντι των άλλων επιχειρήσεων.

- **Σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας.** Όταν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο αντιμετωπίζουν σταθερά κόστη, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα για να επιτευχθεί μεγαλύτερος καταμερισμός του κόστους παραγωγής και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Στην περίπτωση αυτή η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται, γεγονός που οδηγεί τις επιχειρήσεις να ακολουθούν επιθετική τιμολογιακή πολιτική που οδηγεί στον πόλεμο τιμών.
- **Διαφοροποίηση του προϊόντος.** Όταν ο πραγματικός ή αντιλαμβανόμενος βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων δεν είναι υψηλός τότε το κόστος αλλαγής των πελατών από το ένα προϊόν στο άλλο είναι χαμηλό. Το γεγονός αυτό, όπου το πραγματικό και αντιλαμβανόμενο κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι χαμηλό, ευνοούνται οι ανταγωνιστές καθώς η μετακίνηση από το ένα προϊόν στο άλλο είναι εύκολη.
- **Βαθμός Παραγωγικής Δυνατότητας.** Όταν μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο έχει τη δυνατότητα να αυξήσει την παραγωγική της δυναμικότητα είτε μέσω της επέκτασης του παραγωγικού της εξοπλισμού είτε με την αύξηση της παραγωγής αυτό οδηγεί στην αύξηση του προσφερόμενου προϊόντος και κατ' επέκταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.
- **Εμπόδια Εξόδου.** Πολλές φορές κοστίζει περισσότερο σε μια επιχείρηση να εξέλθει από τον κλάδο, παρά να μείνει σε αυτόν. Το κόστος εξόδου από τον κλάδο μπορεί να είναι χρηματικό, όπως μεγάλες επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό, ή μη χρηματικό που σχετίζεται με την παράδοση μιας επιχείρησης. Όταν υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου σε έναν κλάδο, η επιχείρηση έχει κίνητρο να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο, έστω και εάν αυτό

σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ζημιά, μέχρις ότου βρεθεί μια πιο συμφέρουσα εναλλακτική.

**B) Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων.** Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο αποτελεί μια σημαντική παράμετρο καθώς προσδιορίζει την διάρθρωση του κλάδου και της έντασης του ανταγωνισμού. Για τον προσδιορισμό των απειλών εισόδου μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο εξετάζονται οι ακόλουθοι παράγοντες:

- **Οικονομίες Κλίμακας.** Σε πολλούς κλάδους η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτούς εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής. Η μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων που παράγεται από μια επιχείρηση οδηγεί σε μικρότερα κόστη ανά μονάδα παραγωγής και στη διαμόρφωση οικονομιών κλίμακας. Μια καινούργια επιχείρηση που εισέρχεται στον κλάδο δεν μπορεί να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής, με αποτέλεσμα να έχει υψηλότερα κόστη παραγωγής και λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα από τις επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο.
- **Αρχικό Κεφάλαιο.** Η ένταξη μιας επιχείρησης σε ένα κλάδο απαιτεί μια μεγάλη αρχική επένδυση για την έναρξη των εργασιών μιας επιχείρησης γεγονός που αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα για τις επιχειρήσεις στην προσπάθεια εισαγωγής τους στον κλάδο.
- **Διαφοροποίηση Προϊόντος.** Η πραγματική ή αντιλαμβανόμενη διαφοροποίηση των προϊόντων που παρέχονται από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο και η εμπιστοσύνη των αγοραστών σε αυτά, αποτελεί ένα ακόμα εμπόδιο για τις νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις. Ο βαθμός διαφοροποίησης των παρεχόμενων προϊόντων αποτελεί καθοριστικό

παράγοντα για το κόστος μετακίνησης των πελατών από το ένα προϊόν στο άλλο. Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα είναι τα προϊόντα που παρέχονται στους πελάτες μιας αγοράς τόσο δυσκολότερο είναι για τις νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις να προσελκύσουν πελάτες. Σε αυτές τις περιπτώσεις, νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν αρκετά μεγάλα χρηματικά ποσά σε έρευνα & ανάπτυξη, σε προωθητικές ενέργειες για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν τα υπάρχοντα προϊόντα του κλάδου.

- **Πρόσβαση σε Κανάλια Διανομής.** Η πρόσβαση σε κανάλια διανομής αποτελεί επίσης ένα σημαντικό παράγοντα αποτροπής νέων επιχειρήσεων να εισέλθουν σε ένα κλάδο. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα κανάλια διανομής συνήθως εμφανίζονται διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα.
- **Κοστολογικά Πλεονεκτήματα.** Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο εκτός από τα κοστολογικά πλεονεκτήματα που πηγάζουν από το μέγεθος της παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης, έχουν παράλληλα και κάποια άλλα πλεονεκτήματα έναντι των νεο-εισερχόμενων επιχειρήσεων, τα οποία απορρέουν από την μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο. Ανάμεσα στα πλεονεκτήματα αυτά περιλαμβάνονται το “know-how” της παραγωγής του προϊόντος, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η καμπύλη εμπειρίας και η γνώση των συνθηκών που επικρατούν στον κλάδο.
- **Κυβερνητική Πολιτική.** Ένας επίσης σημαντικός παράγοντας αποτροπής της εισόδου μιας επιχείρησης σε έναν κλάδο, είναι οι νομικοί περιορισμοί που υποβάλλονται από τους κυβερνητικούς οργανισμούς.

**Γ) Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα.** Η ύπαρξη υποκατάστατου προϊόντος προσδιορίζεται όταν ένα προϊόν μπορεί να καλύψει τις ίδιες ανάγκες με κάποιο άλλο προϊόν. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, ανταγωνίζονται η μια την άλλη. Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, προσδιορίζεται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- **Ύπαρξη Καλών Υποκατάστατων.** Ένας βασικός παράγοντας της απειλής από υποκατάστατα προϊόντα είναι εάν η ποιότητα και η απόδοση των προϊόντων αυτών είναι καλύτερη από τα προϊόντα μιας επιχείρησης, τότε η απειλή υποκατάστασης είναι μεγαλύτερη. Σημαντικός παράγοντας στη δημιουργία καλών υποκατάστατων είναι η αξιοποίηση των τεχνολογικών εξελίξεων.
- **Επίδραση της τιμής.** Η ύπαρξη καλών υποκατάστατων θέτει ένα όριο στη τιμή των προϊόντων μιας επιχείρησης. Αν οι τιμές των προϊόντων μιας επιχείρησης είναι υψηλότερες από αυτές των καλών υποκατάστατων, τότε οι πελάτες είναι πολύ πιθανό να στραφούν προς τα προϊόντα αυτά.
- **Τάση των Καταναλωτών προς τα Υποκατάστατα.** Εάν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τότε η απειλή από αυτά είναι περισσότερο έντονη. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι η τάση των πελατών προς τα υποκατάστατα προϊόντα επηρεάζεται άμεσα από το κόστος αλλαγής των προϊόντων μιας επιχείρησης, όπως είναι το κόστος αλλαγής της παραγωγικής διαδικασίας, της χρησιμοποίησης νέας τεχνολογίας και της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Κατά συνέπεια όσο υψηλότερα είναι τα κόστη

αλλαγής για τα υποκατάστατα προϊόντα, τόσο λιγότερο πρόθυμοι είναι οι πελάτες μιας επιχείρησης να αλλάξουν το προϊόν.

**Δ) Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών.** Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν ένα μεγάλο μέρος του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- **Αριθμός των Προμηθευτών.** Όσο μικρότερος είναι ο αριθμός και όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος των προμηθευτών, τόσο μεγαλύτερη δύναμη έχουν. Όταν υπάρχουν λίγο προμηθευτές, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο είναι άμεσα εξαρτημένες από αυτούς, με αποτέλεσμα οι προμηθευτές να έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη από τις επιχειρήσεις του κλάδου.
- **Μέγεθος και Σημασία του Αγοραστή.** Όταν ο αγοραστής – επιχείρηση είναι μεγάλος και σημαντικός για τον προμηθευτή, τότε η διαπραγματευτική του δύναμη μειώνεται και δεν μπορεί να καθορίσει τις δραστηριότητες τις επιχείρησης.
- **Βαθμός Διαφοροποίησης των Προϊόντων του Προμηθευτή.** Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό πραγματικής ή αντιλαμβανόμενης διαφοροποίησης, τότε το κόστος αλλαγής για τους πελάτες – επιχειρήσεις είναι υψηλό. Στην περίπτωση αυτή η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αυξημένη.
- **Δυνατότητα Υποκατάστασης των Προϊόντων των Προμηθευτών.** Εάν υπάρχουν καλά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι

αγοραστές – επιχειρήσεις έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών, γεγονός που οδηγεί στον περιορισμό της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών.

▪ **Δυνατότητα Κάθετης Ολοκλήρωσης των Προμηθευτών προς τα εμπρός.**

Όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σε ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τότε υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους, γεγονός που αυξάνει την διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι των πελατών τους.

**Ε) Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών.** Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι πελάτες μιας επιχείρησης μπορούν να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με την παράλληλη διατήρηση του επιπέδου των τιμών. Πιο συγκεκριμένα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

▪ **Μέγεθος Αγοραστή.** Το μέγεθος και οι ποσότητες που αγοράζει ο πελάτης αποτελεί σημαντικό παράγοντα επίδρασης του αγοραστή έναντι της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής και περισσότερο σημαντικός για την επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.

▪ **Βαθμός Διαφοροποίησης του Παρεχόμενου Προϊόντος.** Εάν το παρεχόμενο προϊόν της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο και σημαντικό για τους πελάτες της, τότε δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη γιατί είναι άμεσα εξαρτημένοι από την επιχείρηση. Στην αντίθετη περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών της επιχείρησης είναι μεγάλη και

μπορεί να καθορίσει την πορεία της επιχείρησης.

- **Κόστος Μετακίνησης.** Όταν το κόστος μετακίνησης των αγοραστών από μια επιχείρηση σε μια άλλη είναι χαμηλό, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι υψηλή.
- **Ευαισθησία των Αγοραστών στις Τιμές.** Οι πελάτες μιας επιχείρησης απαιτούν χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν της αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους ή έχουν μικρά κέρδη και καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για να τα αυξήσουν. Στην περίπτωση αυτή, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνεται.
- **Κάθετη Ολοκλήρωση των Αγοραστών προς τα πίσω.** Πολλές φορές οι πελάτες κάποιας επιχείρησης, υποκινούμενοι από την δυσαρέσκεια τους από το παρεχόμενο προϊόν και λαμβάνοντας υπόψη τη δυνατότητα τους ολοκλήρωσης της διαδικασίας προς τα πίσω, παίρνουν την απόφαση να παράγουν οι ίδιοι το προϊόν. Σε αυτή την περίπτωση, αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- **Πληροφόρηση των Αγοραστών.** Όταν οι πελάτες είναι τόσο καλά πληροφορημένοι για τα χαρακτηριστικά του προϊόντος αλλά και για το κόστος παραγωγής της επιχείρησης που παρέχει το προϊόν, ασκούν πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών. Πολλές φορές όταν το κόστος της επιχείρησης που παρέχει το προϊόν μειώνεται, τότε οι πελάτες ασκούν πιέσεις για την μείωση του επιπέδου των τιμών. Είναι φανερό, πως όσο καλά πληροφορημένοι είναι οι αγοραστές για το παρεχόμενο προϊόν, τόσο αυξάνεται και η διαπραγματευτική του δύναμη.

Παράλληλα με τους παραπάνω παράγοντες που καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται μέσα σε έναν κλάδο, υπάρχει και μια έκτη δύναμη που αφορά στην «Σχετική Δύναμη των Ενδιαφερόμενων Μερών» της επιχείρησης. Με την διαφοροποίηση των συνθηκών της οικονομίας κρίθηκε σκόπιμος ο εμπλουτισμός του υποδείγματος των 5 δυνάμεων του Porter με αυτήν την 6<sup>η</sup> δύναμη. Ως ενδιαφερόμενα μέρη, θεωρούνται οι κυβερνητικοί οργανισμοί, οι τοπικές κοινότητες, οι πιστούχοι της επιχείρησης, οι εμπορικοί οργανισμοί και τα εργατικά συνδικάτα. Τα ενδιαφερόμενα μέρη, μπορούν να επηρεάσουν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, ανάλογα με τον κλάδο, τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης και να εντείνουν ή να εξομαλύνουν την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο.

Παράλληλα, υποστηρίζεται πως το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης προσδιορίζεται και από τη δύναμη των συμπληρωματικών προϊόντων (complementors). Η έννοια των συμπληρωματικών προϊόντων ορίζεται όταν ένα προϊόν χρειάζεται ένα άλλο για να λειτουργήσει ή απλώς να λειτουργήσει καλύτερα. Ενδεικτικά παραδείγματα είναι το αυτοκίνητο με τη βενζίνη, το CD-player και το CD κ.α. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση της δύναμης αυτής είναι:

- **Ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα.** Όταν η ζήτηση για το προϊόν μιας επιχείρησης αυξάνει, αυξάνει και η ζήτηση για τα συμπληρωματικά του προϊόντα. Κατά συνέπεια δημιουργούνται κοινά συμφέροντα μεταξύ των επιχειρήσεων που παράγουν τα επιμέρους προϊόντα.
- **Επίδραση της τεχνολογίας.** Οι τεχνολογικές επιδράσεις έχουν σαν αποτέλεσμα σημαντικές αλλαγές και την ανατροπή των υφιστάμενων σχέσεων ανάμεσα στα υπάρχοντα προϊόντα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο βαθμός επίδρασης της τεχνολογίας και των τεχνολογικών αλλαγών στον κλάδο

των ηλεκτρονικών υπολογιστών με την εμφάνιση του μικροεπεξεργαστή και τη δημιουργία μιας σχέσης συνεργασίας ανάμεσα στις μέχρι πρότινος ανταγωνίστριες εταιρείες (π.χ. Intel και Microsoft).

### **3.6 Κριτική και Περιορισμοί του Υποδείγματος των 5 Δυνάμεων του Porter**

Το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του καθηγητή M. E. Porter αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την μελέτη, ανάλυση και κατανόηση του μικρο – επιχειρησιακού περιβάλλοντος ενός κλάδου. Ωστόσο, παρά τη σπουδαιότητά του έχει υποστηριχθεί, (Hill & Jones, 1998, σελ. 118-121), πως έχει κάποιες αδυναμίες και ελλείψεις. Το υπόδειγμα του Porter έχει χαρακτηριστεί στατικό καθώς δεν εξετάζει την επίδραση των αλλαγών στο επιχειρησιακό περιβάλλον και στις δυνάμεις που το προσδιορίζουν. Επίσης, δεν γίνεται καμία αναφορά στην προοπτική συνεργασίας ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο και στη δυνατότητα τους από κοινού να επηρεάσουν το περιβάλλον. Σύμφωνα με τις κριτικές, τα παραπάνω στοιχεία κρίνεται σκόπιμο να συνεξετάζονται με τις 5 δυνάμεις του υποδείγματος του Porter από μια επιχείρηση, προκειμένου να διαμορφώσει τη στρατηγική της και να τοποθετηθεί έτσι ώστε να μπορεί να είναι ανταγωνιστική.

Το υπόδειγμα του Porter έχει χαρακτηριστεί στατικό και έχει υποστηριχθεί πως βοηθάει απλώς στην περιγραφή του μικρο – περιβάλλοντος αλλά δεν βοηθάει στην πρόβλεψη του. Όλοι οι κλάδοι, άλλοι λιγότερο και άλλοι περισσότερο, χαρακτηρίζονται από σταδιακές ή απότομες αλλαγές, που επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ένας τρόπος που μπορούμε να προβλέψουμε τις αλλαγές που θα συμβούν, είναι να εξετάσουμε σε ποιο σημείο του κύκλου ζωής του βρίσκεται ο κλάδος. Η φύση και η ένταση της κάθε μιας από τις 5

δυνάμεις του Porter διαφέρει εάν ο κλάδος βρίσκεται σε εμβρυακό στάδιο, στο στάδιο της ανάπτυξης, της ωρίμανσης ή της παρακμής.

Εκτός από την αλλαγή, η οποία επέρχεται στον κλάδο, πρέπει να εξετάζεται και η αλληλεπίδραση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και το περιβάλλον τους. Στο υπόδειγμα του Porter γίνεται υπόθεση πως αυτές οι 5 δυνάμεις προσδιορίζουν την ελκυστικότητα του κλάδου αλλά δεν λαμβάνεται υπόψη η δυνατότητα των επιχειρήσεων να επιδράσουν στο περιβάλλον τους. Ένα σημαντικό στοιχείο που δεν λαμβάνεται υπόψη είναι ότι οι επιχειρήσεις δεν είναι παθητικοί οργανισμοί απέναντι στις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο που δραστηριοποιούνται, αλλά μπορούν να το επηρεάσουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό και είναι σημαντικό να τονισθεί ότι πολλές επιτυχημένες επιχειρήσεις βασίζουν την επιτυχία τους σε αυτό. Είναι ενδιαφέρον να παρουσιασθεί ότι πολλές επιχειρήσεις στον κλάδο που δραστηριοποιούνται δεν έχουν στηρίξει την επιτυχία τους στην προσπάθεια τους να φτάσουν (Kim & Mauborgne, 1997, σελ. 102-112) ή να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους αλλά σε αυτό που ονομάζεται «καινοτομία αξίας» (value innovation).

Στο πλαίσιο αυτού του τρόπου δράσης οι επιχειρήσεις δεν καθορίζουν τις κινήσεις τους σύμφωνα με αυτές των ανταγωνιστών τους, αλλά παρέχουν εντελώς διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες. Επίσης, οι επιχειρήσεις δεν περιορίζονται προσπαθώντας να προσαρμόσουν το πλάνο δράσης τους ανάλογα με αυτά που έχουν, αλλά φέρονται σαν να ξεκινούν από την αρχή. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική της «καινοτομίας αξίας», προσπαθούν να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία να ξεπερνούν πάντα τις απαιτήσεις των πελατών τους.

Στο υπόδειγμα του Porter που έχει αναλυθεί παραπάνω, δεν αναφέρεται η δυνατότητα των επιχειρήσεων να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που μπορούν να προκύψουν από συνεργασίες, συμμαχίες ή εξαγορές. Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι η συνεργασία δεν αντικαθιστά τον ανταγωνισμό αλλά συνυπάρχει με αυτόν. Για παράδειγμα, μια πιθανή συνεργασία ανάμεσα σε μια επιχείρηση του κλάδου και στους προμηθευτές της μπορεί να είναι περισσότερο αποτελεσματική από το σκληρό ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.

Είναι φανερό πως δεν αποτελούν όλες οι δυνάμεις του υποδείγματος του Porter ιδιαίτερα πρόσφορο έδαφος για συνεργασία. Είναι δηλαδή πιθανότερο να συνεργαστεί μια επιχείρηση με τους πελάτες της ή τους προμηθευτές της, παρά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου, τις νέες ή και αυτές που προσφέρουν υποκατάστατα προϊόντα. Θα μπορούσαν, για παράδειγμα να συνεργαστούν δύο επιχειρήσεις του κλάδου για να εμποδίσουν νέο – εισερχόμενες επιχειρήσεις να μπουν στον κλάδο ή για να αποφύγουν την απειλή υποκατάστασης. Ωστόσο, σε αυτές τις περιπτώσεις ο ανταγωνισμός είναι περισσότερο συνηθισμένος. Είναι επομένως σημαντικό, μια επιχείρηση να εξετάζει τις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται για συνεργασίες μέσα από τον κλάδο και να τις εκμεταλλεύεται.

Μια ακόμα κριτική που έχει ασκηθεί στο υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter είναι πως δεν λαμβάνει υπόψη του των παράγοντα άνθρωπο (Lynch, 1997). Δεν γίνεται καμία σημαντική αναφορά στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και στον τρόπο με τον οποίο μπορεί αυτό να επηρεάσει τις εξελίξεις του περιβάλλοντος του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Συνοψίζοντας τις παραπάνω παραμέτρους προβάλλεται ότι η κυριότερη αδυναμία του υποδείγματος των 5 δυνάμεων οφείλεται στην ιστορική περίοδο που αναπτύχθηκε. Στις αρχές της δεκαετίας του '80 η παγκόσμια οικονομία

χαρακτηριζόταν από αναπτυξιακή πορεία και οι κύριοι στόχοι των επιχειρήσεων ήταν η κερδοφορία και η επιβίωση. Ο βασικός παράγοντας για την επίτευξη αυτών των στόχων ήταν η βελτιστοποίηση της στρατηγικής τους σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον. Η ανάπτυξη τότε, στους περισσότερους κλάδους ήταν αρκετά σταθερή και προβλέψιμη σε σχέση με τη σημερινή δυναμική.

Ο Larry Downes (1997, σελ. 1-4), λαμβάνοντας υπόψη τη δυναμική της οικονομίας η οποία έχει δημιουργηθεί από την εξέλιξη των τεχνολογιών, την εισαγωγή του internet και του e-business, έχει προτείνει μια βελτιωμένη εκδοχή του υποδείγματος του Porter, με την προσθήκη τριών ακόμα δυνάμεων, οι οποίες απαιτούν την διαμόρφωση ενός νέου στρατηγικού πλαισίου και μια σειρά από πολύ διαφορετικά εργαλεία ανάλυσης και σχεδιασμού της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Οι δυνάμεις αυτές αναλύονται ακολούθως:

### **3.6.1 Ψηφιακοποίηση (Digitalization)**

Η έννοια της ψηφιακοποίησης εντάσσεται μέσα στο πλαίσιο της εξέλιξης της τεχνολογίας και της πληροφορικής. Συγκεκριμένα, καθώς η δύναμη των τεχνολογιών πληροφορικής αναπτύσσονται με γρήγορους ρυθμούς, όλες οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο έχουν γρήγορη πρόσβαση σε περισσότερες πληροφορίες. Η άμεση επικοινωνία μέσω της χρήσης των δυνατοτήτων του διαδικτύου επιτρέπει στο σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως μεγέθους, να αγοράζουν, πουλάνε και να συνεργάζονται σε ένα παγκόσμιο επίπεδο. Ωστόσο, και οι πελάτες έχουν γίνει πιο κριτικοί καθώς έχουν τη δυνατότητα να διερευνήσουν και να συγκρίνουν τα παρεχόμενα προϊόντα / υπηρεσίες σε σχέση με τη παγκόσμια αγορά.

Κατά συνέπεια, καινούργια μοντέλα επιχειρήσεων θα ανακύψουν με τα οποία, ακόμα και επιχειρήσεις που δεν δραστηριοποιούνται στον κλάδο θα μπορούν να

επηρεάσουν δραστικά την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ανάπτυξη των δικτυακών αγορών, οι οποίες χρησιμοποιούνται από τις εταιρίες τηλεπικοινωνιών και τους οργανισμούς διαχείρισης πιστωτικών καρτών. Σύμφωνα με τον L. Downes, οι επιχειρήσεις που αξιοποιούν το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter και παράλληλα βασίζουν τη σκέψη τους στην υφιστάμενη δομή της αγοράς, δεν θα έχουν τη δυνατότητα να αναγνωρίσουν έγκαιρα τις αλλαγές που έρχονται.

### **3.6.2 Παγκοσμιοποίηση (Globalization)**

Η ανάπτυξη των συστημάτων διανομής, εφοδιαστικής αλυσίδας και επικοινωνίας, επιτρέπουν στις περισσότερες επιχειρήσεις να πουλάνε, να αγοράζουν και να συνεργάζονται σε παγκόσμιο επίπεδο. Παράλληλα, οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα της πληροφόρησης και σύγκρισης των τιμών παγκοσμίως. Σαν αποτέλεσμα, ακόμα και τοπικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις βρίσκονται να δραστηριοποιούνται σε μια παγκόσμια αγορά ακόμα και εάν δεν εισάγουν ούτε εξάγουν προϊόντα ή υπηρεσίες. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να τονίσουμε σε αυτό το σημείο ότι οι παγκόσμιες αγορές και δίκτυα, επιβάλλουν νέες απαιτήσεις οι οποίες πρέπει να ληφθούν κατά το στάδιο της χάραξης της στρατηγικής της επιχείρησης. Σύμφωνα με τις υφιστάμενες συνθήκες δεν αρκεί να τοποθετηθεί μια επιχείρηση στην αγορά σαν «ηγέτης κόστους» ή «ηγέτης ποιότητας», όπως προτείνει ο Porter. Αντιθέτως τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων προκύπτουν από την ικανότητα των επιχειρήσεων να διατηρούν μακροχρόνιες σχέσεις με ευμετάβλητους και απαιτητικούς πελάτες και να διαχειρίζονται σημαντικά δίκτυα συνεργατών με στόχο την επίτευξη αμοιβαίων πλεονεκτημάτων.

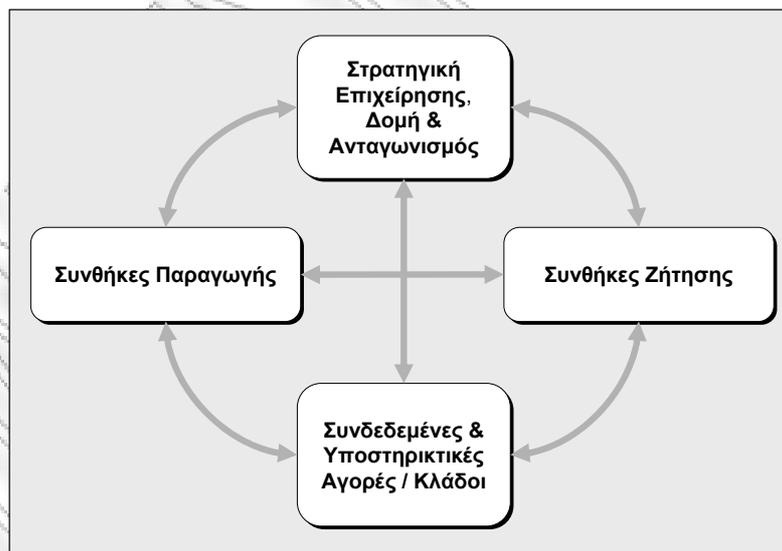
### **3.6.3 Απορύθμιση της αγοράς (Deregulation)**

Κατά την τελευταία δεκαετία, έχει παρατηρηθεί η συρρίκνωση της κυβερνητικής παρέμβασης σε αρκετούς κλάδους της οικονομίας της Αμερικής και της Ευρώπης, όπως: αερομεταφορές, τηλεπικοινωνίες και τράπεζες. Κατά συνέπεια οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτούς τους κλάδους, ορμώμενες από τις νέες τεχνολογίες της πληροφορικής, είχαν την ευκαιρία και επιδίωξαν να αναδιοργανώσουν ολοκληρωτικά τις επιχειρήσεις τους και να αξιοποιήσουν τις διατιθέμενες εναλλακτικές. Συμπερασματικά, σύμφωνα με τον L. Downes, ο ρόλος της πληροφορικής αποτελεί τη σημαντικότερη διαφορά μεταξύ του προτύπου των 5 δυνάμεων του Porter και των συνθηκών που επικρατούν στις σύγχρονες αγορές. Στις παλαιότερες οικονομίες τα εργαλεία πληροφορικής αξιοποιούνταν για την υλοποίηση της αλλαγής. Σήμερα, η πληροφορική αποτελεί τον πιο σημαντικό οδηγό για την αλλαγή.

### **3.7 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα των Εθνών**

Αξιολογώντας τις αλλαγές στις οικονομίες και την παγκοσμιοποίηση, προβλήθηκε η ανάγκη η στρατηγική των επιχειρήσεων να διαμορφώνεται μέσα σε ένα παγκόσμιο πλαίσιο. Ακόμα και εάν μια επιχείρηση δεν προτίθεται να εισάγει ή να εξάγει προϊόντα, οφείλει η διοίκησή της να εξετάζει και να λαμβάνει υπόψη το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον, στο οποίο λαμβάνουν χώρα γεγονότα όπως: οι δράσεις των ανταγωνιστών, των αγοραστών, των πωλητών, η εισαγωγή νέων επιχειρήσεων που προσφέρουν υποκατάστατα προϊόντα, τα οποία μπορεί να επηρεάσουν την τοπική αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να τονίσουμε ότι η πληροφορική αποτελεί βασικό παράγοντα ενίσχυσης των παραπάνω δράσεων.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω γεγονότα, ο Μ.Ε. Porter εισήγαγε το 1990, ένα υπόδειγμα το οποίο επιτρέπει να αναλυθεί γιατί μερικά έθνη είναι πιο ανταγωνιστικά έναντι κάποιων άλλων και παράλληλα γιατί κάποιοι κλάδοι / αγορές εντός μιας χώρας είναι πιο ανταγωνιστικοί σε σχέση με κάποιους άλλους. Το υπόδειγμα αυτό το οποίο καθορίζει τους παράγοντες που καθορίζουν τα εθνικά πλεονεκτήματα έγινε γνωστό ως «Το Διαμάντι του Porter» (“Porter’s Diamond”). (Porter, 1990, σελ. 73 - 93). Το υπόδειγμα του Porter, προτείνει ότι η χώρα στην οποία έχει τη βάση της μια επιχείρηση παίζει σημαντικό ρόλο στο προσδιορισμό των δυνατοτήτων η επιχείρηση αυτή να μπορεί να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε παγκόσμια κλίμακα. Η χώρα προέλευσης προσδιορίζει του βασικούς παράγοντες οι οποίοι υποστηρίζουν ή εμποδίζουν τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη πλεονεκτημάτων έναντι του ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο. Σύμφωνα με το «Διαμάντι του Porter» διακρίνονται 4 προσδιοριστικοί παράγοντες οι οποίοι παρουσιάζονται στο ακόλουθο διάγραμμα και αναλύονται ακολούθως.



### **Διάγραμμα 3-6: Παράγοντες Εθνικού Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**

- **Συνθήκες Παραγωγής.** Η κατάσταση μιας χώρας όσον αφορά στους παράγοντες που καθορίζουν το επίπεδο της παραγωγής όπως είναι το

εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, οι υλικοί πόροι και οι υποδομές της χώρας, τα οποία αποτελούν βασικούς παράγοντες στη διαμόρφωση του ανταγωνισμού σε συγκεκριμένους κλάδους / αγορές. Οι παραπάνω παράγοντες συχνά παρέχουν στις χώρες αρχικά πλεονεκτήματα τα οποία μπορούν μελλοντικά να αναπτυχθούν περαιτέρω. Κάθε χώρα έχει τις δικές της συνθήκες παραγωγής και ως εκ' τούτου αναπτύσσει εκείνους τους κλάδους στους οποίους διαθέτει τις βέλτιστες παραγωγικές δυνατότητες. Τα παραπάνω γεγονότα εξηγούν και τον χαρακτηρισμό των χωρών ως «χαμηλού κόστους παραγωγής» (“low-cost-countries”) που διαθέτουν χαμηλό κόστος ανθρώπινου δυναμικού, γεωργικές χώρες που διαθέτουν γόνιμο / εύφορο έδαφος και σε χώρες που χαρακτηρίζονται από κουλτούρα ανάπτυξης νέων δραστηριοτήτων (“start-up culture”), όπως χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Αμερική, η οποία έχει μια πολύ ανεπτυγμένη αγορά στην επένδυση σε νέες δραστηριότητες. Σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter οι παραπάνω παράγοντες δεν είναι απαραίτητα κληρονομιά της χώρας αλλά μπορούν να αναπτυχθούν και να αλλάξουν μέσα από την ανάληψη κυβερνητικών πρωτοβουλιών, την εξέλιξη της τεχνολογίας και τις κοινωνικοπολιτιστικές αλλαγές.

- **Συνθήκες Ζήτησης.** Περιγράφουν το επίπεδο της εγχώριας ζήτησης για προϊόντα και υπηρεσίες. Οι συνθήκες της εγχώριας ζήτησης επηρεάζουν τη διαμόρφωση συγκεκριμένων παραγόντων που προσδιορίζουν τις συνθήκες παραγωγής. Παράλληλα, διαμορφώνουν τον ρυθμό ανάπτυξης των καινοτομιών και των προϊόντων. Σύμφωνα με τον M.E. Porter, η εγχώρια ζήτηση καθορίζεται από τρεις βασικούς παράγοντες οι οποίοι είναι: ο συνδυασμός των απαιτήσεων και αναγκών των πελατών, το εύρος των γνώσεων των πελατών και ο βαθμός ανάπτυξής τους και οι μηχανισμοί μέσα

από τους οποίους διοχετεύονται οι εγχώριες προτιμήσεις σε ξένες αγορές. Μία χώρα μπορεί να επιτύχει την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα κλάδο / αγορά έναντι μιας άλλης χώρας, όταν οι τάσεις της εγχώριας ζήτησης γίνουν πρώτα αντιληπτές από τους εγχώριους παραγωγούς / προμηθευτές παρά από τους διεθνείς ανταγωνιστές.

- **Συνδεδεμένες και Υποστηρικτικές Αγορές / Κλάδοι.** Ο τρίτος παράγοντας που καθορίζει την ύπαρξη εθνικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η ύπαρξη στην εγχώρια αγορά συνδεδεμένων ή υποστηρικτικών κλάδων / αγορών οι οποίοι είναι ανταγωνιστικοί διεθνώς. Οι εγχώριοι παραγωγοί / προμηθευτές οι οποίοι έχουν διεθνές πλεονέκτημα δημιουργούν πλεονεκτήματα σε συναφείς κλάδους / αγορές καθώς, παρέχουν συντελεστές παραγωγής με τον πιο αποτελεσματικό από άποψη κόστους με ένα αποδοτικό, έγκαιρο, γρήγορο και μερικές φορές προνομιακό τρόπο. Παράλληλα, είναι πολύ σημαντικό να τονίσουμε ότι οι κλάδοι που κατέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενισχύουν την καινοτομία και την διεθνοποίηση των κλάδων / αγορών που βρίσκονται σε λιγότερο αναπτυγμένο επίπεδο. Αυτό επιτυγχάνεται λόγω της στενής συνεργασίας με τις συνδεδεμένες και υποστηρικτικές αγορές στις οποίες διαχέεται η γνώση και υπάρχει μια συνεχής ροή πληροφοριών.
- **Στρατηγική Επιχείρησης, Δομή και Ανταγωνισμός.** Οι συνθήκες και το γενικό πλαίσιο λειτουργίας της εγχώριας αγοράς διαμορφώνει και το πλαίσιο μέσα από το οποίο οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται, οργανώνονται και διοικούνται καθώς και την ένταση του ανταγωνισμού που θα επικρατεί στην αγορά. Στον συγκεκριμένο παράγοντα παίζει σημαντικό ρόλο ο προσανατολισμός στην κουλτούρα της χώρας. Σε κάθε χώρα παράμετροι όπως διοικητική δομή, εργασιακή ηθική ή αλληλεπιδράσεις μεταξύ

επιχειρήσεων, διαμορφώνονται διαφορετικά ανάλογα με τις συνθήκες και την ιστορία της κάθε χώρας. Οι παραπάνω παράμετροι δημιουργούν τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα για συγκεκριμένους κλάδους / αγορές. Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι μεγάλη βαρύτητα έχει η ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών στόχων με την αφοσίωση των εργαζομένων που απασχολούνται σε μια επιχείρηση. Οι επιχειρηματικοί στόχοι είναι συχνά έντονα επηρεασμένοι από δομές ιδιοκτησίας και ελέγχου. Κλάδοι / αγορές οι οποίες είναι παραδοσιακά βασισμένες σε οικογενειακές επιχειρήσεις και οι οποίες διοικούνται από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης λειτουργούν διαφορετικά από εταιρίες με μετοχές διαπραγματεύσιμες σε δημόσιες αγορές. Σύμφωνα με τον M.E. Porter, ο εγχώριος ανταγωνισμός και η προσπάθεια διαμόρφωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εντός της χώρας, μπορεί να παράσχει στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε μια συγκεκριμένη αγορά, το έναυσμα για την απόκτηση του ίδιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια πιο παγκόσμια κλίμακα.

### **3.8 Θεωρίες Διεθνοποίησης, Στρατηγικές Επιλογές & Μοντέλα εισόδου σε μια νέα αγορά (Market Entry Strategies)**

#### **3.8.1 Θεωρίες Διεθνοποίησης**

Η απόφαση μιας επιχείρησης να αναπτύξει της δραστηριότητές της πέρα από τα εθνικά σύνορα εντάσσεται μέσα στο πλαίσιο της εταιρικής στρατηγικής της η οποία ορίζεται ως: *«εταιρική στρατηγική είναι οι κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές»* (Hitt, Ireland and Hoskisson, 1997). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η απόφαση μιας επιχείρησης να αναπτύξει της

δραστηριότητές της πέρα από τα εθνικά σύνορα αποτελεί μια στρατηγική ανάπτυξης, η οποία βασίζεται στη λογική ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και εναλλασσόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν. Στόχος της στρατηγικής ανάπτυξης είναι η ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Μέσα στο πλαίσιο της στρατηγικής ανάπτυξης έχουν διαμορφωθεί θεωρίες διεθνοποίησης, οι οποίες και θα αναπτυχθούν στο παρόν υποκεφάλαιο.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν τέσσερις θεωρίες διεθνοποίησης (Whitelock, 2002, σελ. 342-347):

- **Το Μοντέλο Διεθνοποίησης “Uppsala”.** Το μοντέλο Uppsala βασίζεται στο γεγονός ότι μια επιχείρηση αναπτύσσει τις δραστηριότητές της πέρα από τα εθνικά σύνορα ακολουθώντας μια σταδιακή διαδικασία η οποία εκτείνεται στην περίοδο του χρόνου. Η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων βασίζεται τόσο στο βαθμό γνώσης και εμπειρίας της γεωγραφικής περιοχής που επιλέγεται κάθε φορά από την επιχείρηση όσο και στο βαθμό ωριμότητας της ίδιας της επιχείρησης. Κατά κύριο λόγο οι επιχειρήσεις ξεκινούν την διεθνή επέκταση των δραστηριοτήτων τους αρχικά σε γειτονικές χώρες και στην συνέχεια επεκτείνονται σε πιο απομακρυσμένες περιοχές. Καθοριστικός παράγοντας σε όλη αυτή την προσπάθεια είναι η εμπειρική γνώση, η οποία μπορεί να αποκομιστεί από την προσωπική εμπειρία. Η έννοια της σταδιακής ανάπτυξης των δραστηριοτήτων σε διεθνείς αγορές έχει καταστεί ευρέως αποδεκτή και οι βασικές αρχές του μοντέλου έχουν βρει πρακτική εφαρμογή μέσα από την ανάλυση των εξαγωγικών δραστηριοτήτων Γερμανικών, Αμερικάνικων, Ιαπωνικών, Τουρκικών και Αυστραλιανών επιχειρήσεων, ιδιαίτερα κατά τα αρχικά στάδια της διεθνοποίησης (Bilkey and Tesar, 1977, σελ. 93-98,

Cavusgil, 1980, σελ. 273-281, Johanson and Vahlne, 1990, σελ. 11-24). Ωστόσο, η έννοια της ανάπτυξης των εξαγωγικών δραστηριοτήτων μέσω ενός ανεξάρτητου μεσάζοντα, της ίδρυσης μιας θυγατρικής εταιρίας ή και της ανάπτυξης παραγωγικής μονάδας στη διεθνή αγορά, έχει δεχτεί κριτικές όπως από τον Buckley, Mirza and Sparkes, (1987, σελ.241-258) σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις μπορεί να ακολουθούν συνδυαστικές προσεγγίσεις σε μεμονωμένες διεθνείς αγορές. Επίσης, ο Turnbull (1987), ύστερα από μελέτη των πρακτικών που έχουν ακολουθήσει επιχειρήσεις, τονίζει ότι μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων με σημαντική εμπειρία και παρουσία σε διεθνείς αγορές έχουν χρησιμοποιήσει μια ποικιλία διαφορετικών προσεγγίσεων εξαγωγικών δραστηριοτήτων.

- **«Το εκλεκτικό πρότυπο και η ανάλυση του κόστους διενέργειας των παραγωγικών διαδικασιών»<sup>8</sup>.** Το εκλεκτικό πρότυπο εκθέτει την έκταση, τη μορφή και το υπόδειγμα της διεθνούς παραγωγικής διαδικασίας και έχει στηριχθεί στην αντιπαράθεση των συγκεκριμένων πλεονεκτημάτων που παρέχουν στις επιχειρήσεις ο σχεδιασμός διεθνούς παραγωγής, της τάσης διενέργειας της παραγωγικής διαδικασίας στην χώρα προέλευσης της επιχείρησης και στην ελκυστικότητα μιας ξένης χώρας για την λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας (Dunning, 1988, σελ. 1-31). Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω παράγοντες η επιλογή γίνεται σε μια ορθολογική βάση, η οποία στηρίζεται στην ανάλυση του κόστους διενέργειας των παραγωγικών διαδικασιών.

<sup>8</sup>The eclectic paradigm and transaction cost analysis”

Η ανάλυση του κόστους διενέργειας των παραγωγικών διαδικασιών (TCA), είναι ιδιαίτερα χρήσιμη κατά τη διάρκεια αξιολόγησης της απόφασης εάν η επιχείρηση θα ακολουθήσει κάθετη ολοκλήρωση (Erramilli and Rao, 1993, σελ.19-38). Η συγκεκριμένη μέθοδος λαμβάνει ως υπόθεση ότι οι συνθήκες που επικρατούν στις αγορές που θέλει να δραστηριοποιηθεί μια επιχείρηση είναι συνθήκες ανταγωνισμού, όπου υπάρχουν πολλοί προμηθευτές. Λαμβάνοντας υπόψη τις συγκεκριμένες συνθήκες λειτουργίας της αγοράς, υπάρχει χαμηλός βαθμός διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών, γεγονός που τους αναγκάζει να λειτουργούν με τον πιο αποδοτικό και όχι ωφελιμιστικό τρόπο (Anderson and Gatignon, 1986, σελ. 1-26).

- Συνοψίζοντας, το εκλεκτικό πρότυπο προτείνει ότι οι επιχειρήσεις λαμβάνουν μια απόφαση βασισμένες στην αξιολόγηση του αναλαμβανόμενου κόστους σε σχέση με τους στόχους της στρατηγικής επιλογής εισόδου σε μια νέα αγορά. Παράλληλα, η μέθοδος ανάλυσης τους κόστους διενέργειας της παραγωγικής διαδικασίας διερευνά τις εναλλακτικές εξαγωγικής δραστηριότητας σε σχέση με την ανάπτυξη ίδιας παραγωγής στη χώρα ανάπτυξης των δραστηριοτήτων.
- **Η προσέγγιση των παραγωγικών δικτύων<sup>9</sup>.** Και τα δύο μοντέλα τα οποία παρουσιάστηκαν ανωτέρω, επικεντρώνονται στην αυτονομία της επιχείρησης κατά τη διαδικασία ανάπτυξης των διεθνών δραστηριοτήτων της, θεωρώντας ότι η απόφαση ανάπτυξης των δραστηριοτήτων καθορίζεται από την επιχείρηση ή από μεμονωμένα στελέχη αυτής.

<sup>9</sup> “The industrial network approach, International Marketing and Purchasing Group”

Ωστόσο, σύμφωνα με τους Johansson και Mattson (1986), τα προαναφερόμενα μοντέλα δεν λαμβάνουν υπόψη χαρακτηριστικά τόσο της επιχείρησης όσο και των βιομηχανικών αγορών τα οποία είναι ιδιαίτερης σημασίας. Η βασική αδυναμία, η οποία αναγνωρίζεται από τον Turnbull (1986), είναι ότι δίνεται μονόπλευρη σημασία στις δραστηριότητες της επιχείρησης ως παραγωγού σε συνδυασμό με τον ενδιάμεσο μεσολαβητή στην διακίνηση των αγαθών και υπηρεσιών στον τελικό καταναλωτή. Σε αντίθεση με την παραπάνω προσέγγιση το International Marketing and Purchasing Group, περιγράφει το παραγωγικό σύστημα σαν ένα δίκτυο επιχειρήσεων οι οποίες εμπλέκονται στη διαδικασία της παραγωγής, διανομής και χρήσης των προϊόντων και υπηρεσιών μέσα από το οποίο έχουν αναπτυχθεί και διατηρούνται μακροχρόνιες σχέσεις. Σύμφωνα με την παραπάνω προσέγγιση, έχουν αναγνωρισθεί οι ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες παραγόντων, οι οποίοι παίζουν καθοριστικό ρόλο στην διαδικασία αλληλεπίδρασης:

- Τα βασικά χαρακτηριστικά και οι διαδικασίες αλληλεπίδρασης,
- Τα χαρακτηριστικά των εμπλεκόμενων μερών (προμηθευτών και αγοραστών),
- Το κλίμα μέσα στο οποίο πραγματοποιείται η αλληλεπίδραση των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων,
- Το περιβάλλον μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η αλληλεπίδραση.

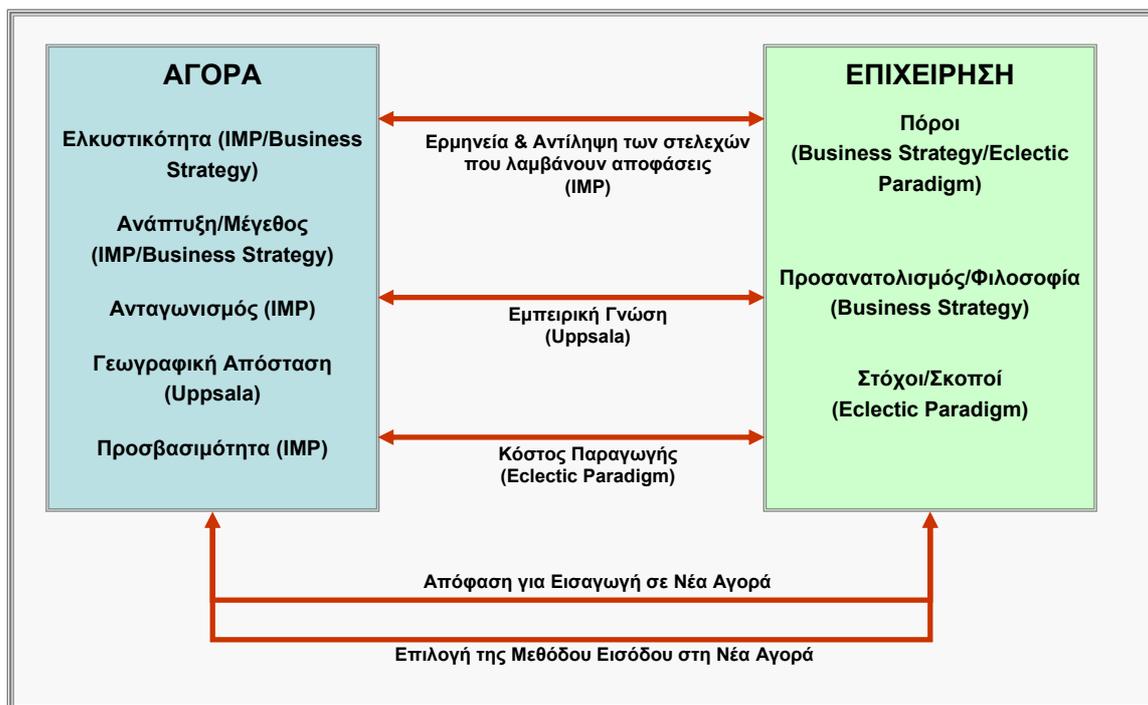
- **Η προσέγγιση της επιχειρηματικής στρατηγικής<sup>10</sup>.** Η προσέγγιση της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι βασισμένη στην ιδέα πραγματισμού – ρεαλισμού (Welford and Prescott (1994), σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση κατά τη διάρκεια επιλογής της στρατηγικής ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της στη διεθνή αγορά, λαμβάνει υπόψη και αξιολογεί μια σειρά μεταβλητών. Οι παράμετροι οι οποίοι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία επιλογής της στρατηγικής ανάπτυξης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης πέρα από τα εθνικά σύνορα και συγκεκριμένα για την επιλογή της αγοράς επέκτασης των δραστηριοτήτων, είναι σύμφωνα με τους Turnbull και Ellwood (1986):
  - Ελκυστικότητα της αγοράς,
  - Γεωγραφική απόσταση και προσβασιμότητα,
  - Εμπόδια εισόδου στην αγορά.
- Αναφορικά με την εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης, οι παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είναι:
  - Η εμπειρία της επιχείρησης σε εξαγωγικές δραστηριότητες,
  - Το μέγεθος της επιχείρησης,
  - Ο προσανατολισμός και η δέσμευση των στελεχών της επιχείρησης για τις εξαγωγικές δραστηριότητες.

<sup>10</sup> “Business Strategy Approach”

Οι παραπάνω θεωρίες παρουσιάζουν ποικίλες απόψεις για τη διαδικασία διεθνοποίησης μιας επιχείρησης, κάθε μια από τις οποίες δίνει διαφορετική έμφαση και σημασία στην στρατηγική που θα ακολουθηθεί για την εισαγωγή σε νέα αγορά εκτός των εθνικών συνόρων.

Το Μοντέλο “Uppsala”, παραδοσιακά επικέντρωνε το ενδιαφέρον του στη σημασία της εμπειρικής γνώσης της επιχείρησης για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Αργότερα συμπληρωματικά στην παραπάνω θεώρηση, οι Johansson και Vahlne, αναγνώρισαν την σημαντικότητα μιας ακόμα παραμέτρου που είναι οι σχέσεις με τους πελάτες, προμηθευτές και ανταγωνιστές της χώρας «στόχος». Το «Εκλεκτικό Πρότυπο» επεκτείνοντας την παραπάνω θεώρηση, επικεντρώνεται στον συνδυασμό μιας σειράς οικονομικών θεωριών του μονοπωλιακού ανταγωνισμού, στην ανάλυση του κόστους παραγωγής και υποθέτει ότι λαμβάνοντας υπόψη τις συγκεκριμένες παραμέτρους θα ληφθεί μια ορθολογική απόφαση. Ωστόσο, η θεώρηση αυτή προϋποθέτει την ύπαρξη όλων των απαιτούμενων πρωτογενών πληροφοριών, γεγονός που δεν είναι πάντα εφικτό. Τέλος, η προσέγγιση της επιχειρηματικής στρατηγικής, προτείνει ότι η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης εκτός των εθνικών συνόρων είναι εξαρτημένη από ένα εύρος μεταβλητών που σχετίζονται τόσο με την ίδια την επιχείρηση όσο και με το περιβάλλον αυτής.

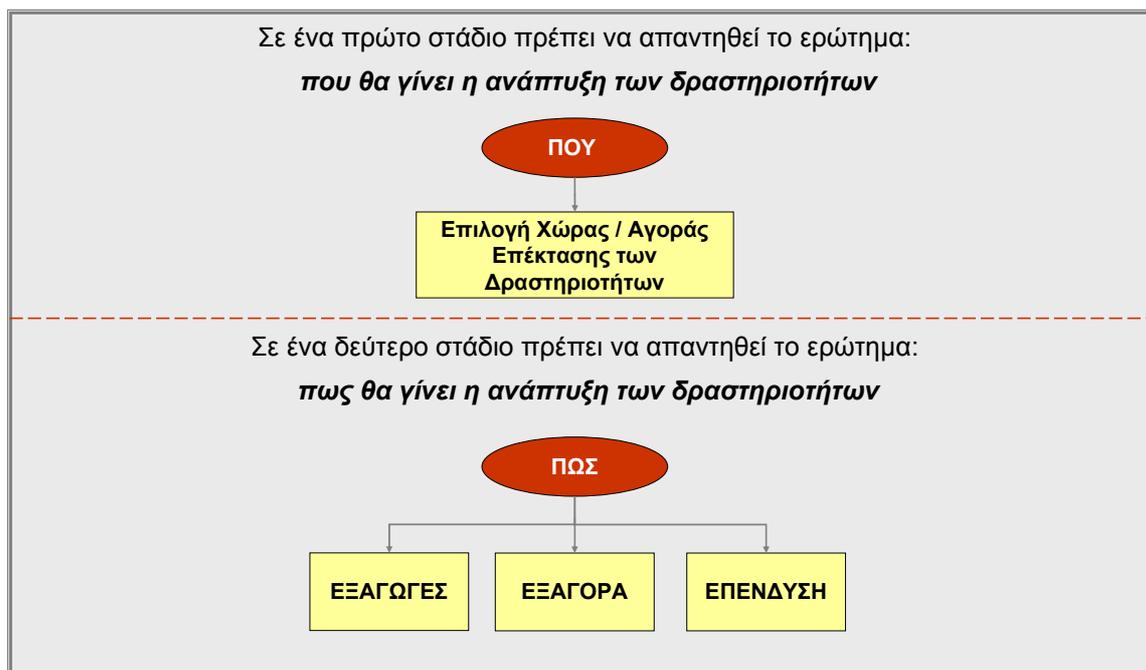
Τα βασικά χαρακτηριστικά και οι αλληλοσυνδέσεις μεταξύ των θεωριών διεθνοποίησης, παρουσιάζονται στο ακόλουθο διάγραμμα:



**Διάγραμμα 3-7: Θεωρίες Διεθνοποίησης**

### 3.8.2 Στρατηγικές Επιλογές

Οι θεωρίες διεθνοποίησης αποτελούν το υπόβαθρο μέσα στο οποίο εντάσσονται οι αποφάσεις και τακτικές μιας επιχείρησης για την υλοποίηση του πλάνου ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της πέρα από τα εθνικά σύνορα. Η διαμόρφωση του μοντέλου ανάπτυξης, στηρίζεται σε ένα πλαίσιο βασικών στρατηγικών επιλογών όπως παρουσιάζονται ακολούθως:



### **Διάγραμμα 3-8: Πλαίσιο Στρατηγικών Επιλογών**

Η διαδικασία επιλογής της ενδεδειγμένης χώρας και αγοράς επέκτασης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μπορεί να γίνει σύμφωνα με δύο μοντέλα τα οποία προτείνονται στην διεθνή βιβλιογραφία (Paradopoulos and Dennis (1988, σελ. 38-51)): α) Το γενικό μοντέλο και β) Το εξειδικευμένο μοντέλο, το οποίο ενδείκνυται για εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε κλάδους που παρουσιάζουν ιδιομορφίες, για συγκεκριμένες κατηγορίες εταιριών ή και που αντιμετωπίζουν συγκεκριμένες επιχειρηματικές συνθήκες.

Οι πιο διαδεδομένες προσεγγίσεις που σχετίζονται με τις διεθνείς αγορές και τη μέθοδο επιλογής της αγοράς «στόχος» περιλαμβάνουν:

- Μοντέλα βασισμένα σε περιορισμένες εμπειρικές μελέτες (π.χ. Anderson and Gatignon (1986), Erramilli and Rao (1993), Rugman (1981) κ.α.),
- Συγκεκριμένα εφαρμοσμένα μοντέλα (π.χ. Ayal and Zif (1979), Beamish (1988), Miesenbock (1988), Sheth and Lutz (1973), Vargas – Carcamo (1986)), και

- Προσεγγίσεις σχετικά με την επιλογή της διαδικασίας επιλογής της αγοράς «στόχος», οι οποίες έχουν παρουσιάσει μια επαναληπτικότητα και ακολουθούν μια διαδικασία ανατροφοδότησης και επαναπροσδιορισμού σύμφωνα με την παρατήρηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων (Root, 1994).

Λαμβάνοντας υπόψη τη διεθνή εμπειρία, η διαδικασία επιλογής της χώρας και αγοράς επέκτασης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης αποτελείται από τα ακόλουθα τρία βασικά στάδια, όπως αυτά παρουσιάζονται από την διεθνή βιβλιογραφία (Cavusgil (1985), Kumar *et al.* (1994), Root (1994)):

- **1<sup>ο</sup> Στάδιο: Αρχική αξιολόγηση.** Κατά το στάδιο της αρχικής αξιολόγησης θα πρέπει να αξιολογούνται μακροοικονομικοί παράγοντες οι οποίοι συντελούν στην απόκλιση χωρών και αγορών οι οποίες δεν ικανοποιούν τους στόχους της επιχείρησης (Kumar *et al.* (1994). Παράλληλα, παράγοντες όπως είναι το μέγεθος της αγοράς, ο ρυθμός ανάπτυξης, η εναρμόνιση μεταξύ των προτιμήσεων των πελατών και του χαρτοφυλακίου των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης και η ένταση του ανταγωνισμού, θα πρέπει να αξιολογούνται στο συγκεκριμένο στάδιο της διαδικασίας (Johansson 1997). Η υλοποίηση της διαδικασίας αξιολόγησης της δυνητικής χώρας ή αγοράς μπορεί να γίνει είτε με την από πάνω προς τα κάτω μέθοδο (top-down) είτε με την αντίστροφη μέθοδο (bottom-up) (Root, 1994).
- **2<sup>ο</sup> Στάδιο: Διεξοδική Διερεύνηση - Αξιολόγηση.** Το στάδιο της αναγνώρισης ή της διεξοδικής αξιολόγησης εμπεριέχει την διερεύνηση της αγοράς με στόχο την συλλογή συγκεκριμένων πληροφοριών που σχετίζονται με την απόδοση της αγοράς και την ένταση του ανταγωνισμού. Η ανάλυση των παραπάνω παραγόντων οδηγεί στην διαμόρφωση της λίστας των δυνητικών χωρών επέκτασης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Στην συνέχεια κρίνεται

σκόπιμη η αξιολόγηση του βαθμού ελκυστικότητας της αγοράς των δυνητικών χωρών, λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους της επιχείρησης, τους διαθέσιμους πόρους και τις στρατηγικές επέκτασης των δραστηριοτήτων της. Οι παράγοντες οι οποίοι εκτιμώνται κατά το στάδιο της διεξοδικής αξιολόγησης είναι: το μέγεθος και ο βαθμός ανάπτυξης της αγοράς, η ένταση του ανταγωνισμού, τα εμπόδια εισόδου στην αγορά και οι κλάδοι της αγοράς.

- **3<sup>ο</sup> Στάδιο: Τελική επιλογή.** Το στάδιο της τελικής επιλογής περιλαμβάνει την μελέτη και ανάλυση συγκεκριμένων παραγόντων και πληροφοριών της επιχείρησης όπως είναι η κερδοφορία της και ο βαθμός εναρμόνισης των παρεχόμενων από την επιχείρηση προϊόντων και υπηρεσιών με τις ανάγκες της αγοράς «στόχος». Κατά τη διαδικασία αναγνώρισης των δυνητικών διεθνών αγορών για την επέκταση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, κρίνεται σκόπιμο να λαμβάνονται υπόψη τρεις βασικοί περιοριστικοί παράγοντες:

- Οι στόχοι της επιχείρησης,
- Οι στρατηγικές και πολιτικές της επιχείρησης και
- Οι διαθέσιμοι πόροι της επιχείρησης.

Έχοντας ολοκληρώσει τη διαδικασία επιλογής της χώρας – αγοράς επέκτασης των δραστηριοτήτων, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τον τρόπο με τον οποίο θα υλοποιήσει το πλάνο ανάπτυξης της. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι πρακτικές – προσεγγίσεις που ακολουθούνται είναι οι ακόλουθες:

- **Η απλοϊκή προσέγγιση (naive),** σύμφωνα με την οποία μια επιχείρηση αποφασίζει να αναπτύξει τις δραστηριότητές της μέσω των εξαγωγών. Η προσέγγιση αυτή εξαλείφει τα έξοδα της αρχικής επένδυσης, όπως είναι

ενδεικτικά ο πάγιος εξοπλισμός, η απασχόληση εγχώριου ανθρώπινου δυναμικού κ.α.

- **Η πραγματιστική προσέγγιση (pragmatic)**, σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση επιλέγει να επεκτείνει τις δραστηριότητές της μέσα από χαμηλού ρίσκου πρακτικές, όπως μπορεί να είναι η εξαγορά μιας υπάρχουσας καταξιωμένης επιχείρησης ή μέσω της εφαρμογής της μεθόδου του franchising. Η μέθοδος franchise αποτελεί μια εμπορική μέθοδο με την οποία μια επιχείρηση, παραχωρεί σε μια άλλη, έναντι αμέσου ή εμμέσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών.
- **Η στρατηγική προσέγγιση (strategic)**, η οποία υποδεικνύει την ανάγκη για συστηματική και ενδελεχή ανάλυση των εναλλακτικών στρατηγικών και πρακτικών ανάπτυξης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, με στόχο την εξαγωγή αξιόπιστων ευρημάτων και τη λήψη της πιο ορθολογικής απόφασης. Στην συγκεκριμένη προσέγγιση εντάσσονται οι στρατηγικές συμμαχίες, οι οποίες αποτελούν μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δυο ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου όλα τα μέρη υιοθετούν μια προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους ή / και κεφάλαια για την επιτυχή λειτουργία της. Χαρακτηριστικό της σύναψης μιας συμφωνίας στρατηγικής συμμαχίας είναι ότι προϋποθέτει μια μόνιμη ή τουλάχιστον μακροχρόνια δέσμευση των συνεργατών.

Οι κατηγορίες των κριτηρίων που λαμβάνονται υπόψη και αποτελούν σημαντικούς παράγοντες επιλογής μεταξύ των εναλλακτικών πρακτικών είναι:

- Παράγοντες σχετικοί με τα προσφερόμενα προϊόντα / υπηρεσίες

- Παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την επιχείρηση και συγκεκριμένα με τις δυνατότητές της για χρηματοδότηση της επένδυσης με ίδια κεφάλαια ή τις ανάγκες άντλησης ξένων κεφαλαίων
- Παράγοντες που σχετίζονται με τις συνθήκες λειτουργίας της χώρας στόχος και
- Παράγοντες που σχετίζονται με τη χώρα προέλευσης.

Πιο συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια αξιολόγησης των εναλλακτικών πρακτικών οι παραπάνω γενικές κατηγορίες κριτηρίων εξειδικεύονται στις ακόλουθες παραμέτρους:

- Η κουλτούρα της χώρας – αγοράς στόχος
- Η δομή της αγοράς στόχος
- Οι στόχοι της επιχείρησης σε σχέση με τη διεθνή της παρουσία
- Οι δυνατότητες ανάπτυξης συνεργιών μεταξύ των επιμέρους δραστηριοτήτων της επιχείρησης
- Η διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης σε σχέση με τις συνθήκες που επικρατούν στην χώρα – αγορά στόχος.

Συμπληρωματικά με τις παραπάνω κατηγορίες κριτηρίων, παρουσιάζεται μια ξεχωριστή κατηγορία μετρήσιμων κριτηρίων αξιολόγησης των εναλλακτικών σεναρίων ανάπτυξης των δραστηριοτήτων μια επιχείρησης (Driscoll and Paliwoda, 1997, σελ. 57-87). Σύμφωνα με την θεώρηση αυτή λαμβάνονται υπόψη, η ακολουθούμενη κυβερνητική πολιτική, το μέγεθος της επιχείρησης και οι πολιτικές που αυτή ακολουθεί. Πιο συγκεκριμένα, η τελική επιλογή μιας επιχείρησης μπορεί να επηρεαστεί τόσο από παράγοντες που σχετίζονται με τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της ίδιας της επιχείρησης, την εμπειρία της και άλλα στρατηγικά

ζητήματα όσο και από παράγοντες που καθορίζουν το επιχειρηματικό περιβάλλον, όπως είναι η ζήτηση για τα προσφερόμενα προϊόντα / υπηρεσίες, η ένταση του ανταγωνισμού και το πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον.

### **3.9 Μοντέλα Οργανωτικών Δομών**

Το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από συνεχείς πιέσεις για αλλαγή και μείωση του χρόνου ανάπτυξης του προϊόντος και επέκταση του κύκλου ζωής του. Οι αγορές είναι ιδιαίτερα ευμετάβλητες, πελατοκεντρικές και χαρακτηρίζονται από πιέσεις για μείωση του λειτουργικού κόστους μέσα από την αξιοποίηση των επιτευγμάτων της τεχνολογίας. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο πολλές επιχειρήσεις αναζητούν νέες οργανωτικές δομές όπως είναι η «Εικονική Οργάνωση», για να μπορέσουν να εναρμονιστούν με τις συνεχείς αλλαγές της αγοράς. Ο μετασχηματισμός προς μια εικονική οργάνωση αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία που δεν μπορεί να προσεγγιστεί μόνο σε σχέση με τεχνολογικά και λειτουργικά θέματα. Μια κατάλληλη οργανωσιακή συμπεριφορά και εμπιστοσύνη μεταξύ των συνεργατών μιας επιχείρησης είναι σημαντική και απαραίτητη, εάν μια εικονική οργάνωση πρόκειται να είναι επιτυχημένη παρέχοντας στους υπαλλήλους τη δυνατότητα να λειτουργούν ανεξάρτητα και καινοτόμα.

Στις αρχές της δεκαετίας του '90 έγιναν εμφανείς οι δυνατότητες που παρέχονται μέσα από την αξιοποίηση του διαδικτύου, το οποίο λειτουργώντας σαν ένα παγκόσμιο δίκτυο επικοινωνίας, δημιούργησε την ανάγκη για αναθεώρηση των κανόνων λειτουργίας των συνεργασιών μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή. Για πρώτη φορά ένα μέσο είχε παγκόσμια διείσδυση και συνέβαλε στον εμπλουτισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες. Παράλληλα, προσέφερε τη δυνατότητα στις μικρές επιχειρήσεις να συναγωνίζονται με πολυεθνικές επιχειρήσεις μέσα από τις δυνατότητες που προσέφερε το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Οι παραπάνω συνθήκες συνδυασμένες με την επιτακτική ανάγκη για μείωση του λειτουργικού κόστους, ενώ παράλληλα αυξανόταν η ανάγκη για άμεση ανταπόκριση στις νέες ανάγκες και απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού, οδήγησε τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση νέων μοντέλων οργάνωσης.

Έχουν αναπτυχθεί και προταθεί μια σειρά από εναλλακτικά μοντέλα οργάνωσης όπως είναι η «Εικονική Επιχείρηση», η «Δικτυακή Οργάνωση», η «Συναρτησιακή Επιχείρηση», η «Εικονική Οργάνωση» και η «Ευκίνητη Εικονική Οργάνωση». Παρότι τα παραπάνω μοντέλα οργάνωσης διαφοροποιούνται αρκετά σημεία, σε ένα ευρύτερο πεδίο περιγράφουν ένα παρεμφερές φαινόμενο: μια νεφελώδης μορφή οργάνωσης της οποίας η ύπαρξη είναι άμεσα συνδεδεμένη με ένα συγκεκριμένο σκοπό. Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο η εικονική οργάνωση μπορεί να προσδιοριστεί σαν ένα προσωρινό δίκτυο εταιριών και επιμέρους ατόμων οι οποίοι πρέπει να συνεργαστούν και να λειτουργήσουν μέσα σε συγκεκριμένες συνθήκες οι οποίες μεταβάλλονται συνεχώς και πρέπει κάθε φορά να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες. Το μοντέλο αυτό λειτουργίας παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να εξερευνούν γρήγορα μεταβαλλόμενες συνθήκες και τις ευκαιρίες που προβάλλονται και παράλληλα να εκμεταλλεύονται μακροπρόθεσμες συνεργασίες με εταιρίες. Τέτοιου είδους συνεργασίες δεν είναι απλώς στρατηγικές συμμαχίες αλλά μπορούν να έχουν άμεσο αντίκτυπο στις καθημερινές δραστηριότητες των υπαλλήλων, καθώς για να μπορέσουν να είναι αποτελεσματικές θα πρέπει να γίνετε μια αμοιβαία κατανομή τους κόστους, του χρόνου απασχόληση αλλά και των λοιπών παραμέτρων του λειτουργικού κόστους. Κατά συνέπεια η επιτυχής υλοποίηση των συγκεκριμένων μοντέλων οργάνωσης απαιτεί την εξέταση πολλαπλών θεμάτων που εκτείνονται από την τεχνολογική και τη λειτουργική συμβατότητα μέχρι την δημιουργία ενιαίας κουλτούρας.

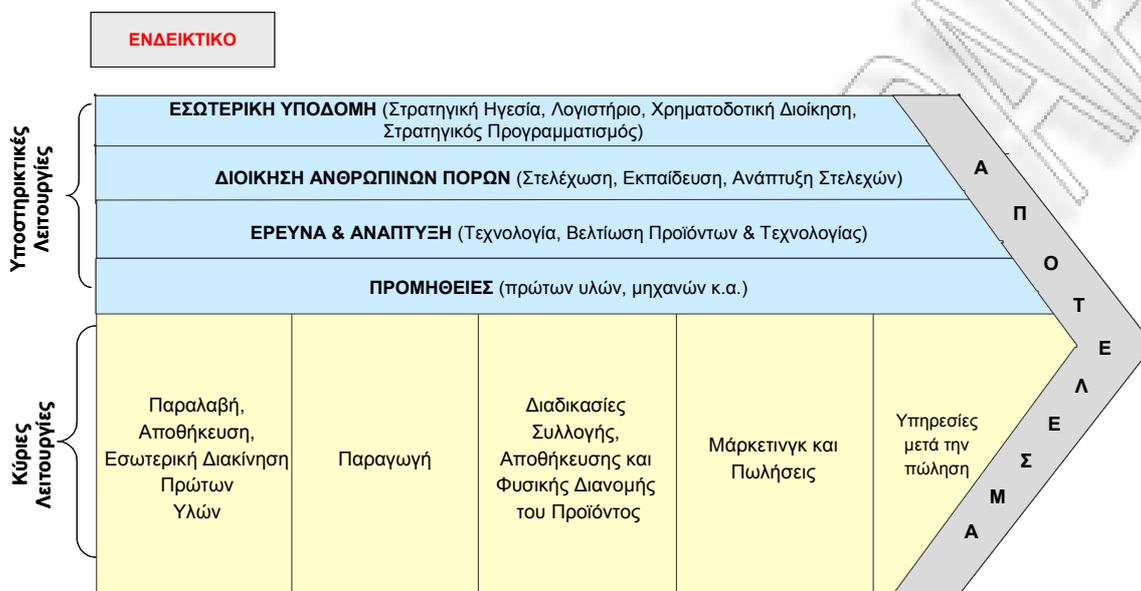
### 3.10 Μέθοδοι Διαχείρισης Λειτουργικών Παραγόντων

Έχοντας αναλύσει τις μεθόδους που εφαρμόζονται για την ανάλυση τόσο του μακρο όσο και του μικρο - περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι ενδιαφέρον να εξετάσουμε και την προσέγγιση που ακολουθείται από πληθώρα επιχειρήσεων για την ανάλυση του εσωτερικού τους περιβάλλοντος.

Η αναγνώριση των *δυνάμεων* και *αδυναμιών* μιας επιχείρησης ή ακόμα και των μοναδικών της ικανοτήτων, είναι συχνά ευκολότερη όταν υπάρχει μια αναλυτική άποψη της επιχείρησης. Η διεξοδική ανάλυση μιας επιχείρησης θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη μέθοδο του διαχωρισμού κατά λειτουργία και αναζήτησης των πόρων και ικανοτήτων κάθε λειτουργίας χωριστά. Μια τέτοια προσέγγιση είναι αυτή της «Αλυσίδας Αξίας». Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Business Harvard School, Michael Porter, αναλύουμε την επιχείρηση από την άποψη των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Η αλυσίδα αξίας, αναλύει την επιχείρηση σε *κύριες λειτουργίες* και *υποστηρικτικές λειτουργίες*. Στόχος του διαχωρισμού αυτού είναι η εξέταση του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση καθώς η αναγνώριση των υπαρχόντων ή δυνατών πηγών διαφοροποίησής της. Μελετάται, κατά συνέπεια η φύση και ο βαθμός συνέργιας που ενδεχομένως αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών μιας επιχείρησης. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές τις και γενικότερα, οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα λοιπόν με τη θεώρηση αυτή, κάθε επιχείρηση μπορεί να μελετηθεί σαν μια σειρά από δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή,

τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος / υπηρεσίας της. Στο ακόλουθο διάγραμμα παρουσιάζεται μια ενδεικτική αλυσίδα αξίας, όπου φαίνεται ότι οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης μπορούν να ταξινομηθούν σε εννέα βασικές κατηγορίες λειτουργιών.



**Διάγραμμα 3-9: Αλυσίδα Αξίας**

Όπως παρουσιάζεται στο παραπάνω διάγραμμα οι βασικές κατηγορίες λειτουργιών μιας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες: **τις κύριες λειτουργίες** (που έχουν να κάνουν κυρίως με τη δημιουργία, προώθηση, διανομή και υποστήριξη του προϊόντος / υπηρεσίας) και **τις υποστηρικτικές λειτουργίες** (που περιβάλλουν τις κύριες λειτουργίες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλισή τους).

Στον εντοπισμό των κύριων λειτουργιών μπορούμε να διακρίνουμε τις ακόλουθες:

- **Παραλαβή, Αποθήκευση, Εσωτερική Διακίνηση Πρώτων Υλών**, που σχετίζονται με υποδοχή, την αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.
- **Λειτουργίες Παραγωγής**, που σχετίζονται με την μεταποίηση των εισροών

στο τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.

- **Διαδικασίες Συλλογής, Αποθήκευσης και Φυσικής Διανομής του Προϊόντος**, που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος στον καταναλωτή. Όταν αναφερόμαστε σε υπηρεσίες, πρόκειται περισσότερο για τις διαδικασίες με τις οποίες φτάνει ο καταναλωτής στην υπηρεσία, αν αυτή βρίσκεται συγκεκριμένη τοποθεσία.
- **Μάρκετινγκ και Πωλήσεις**, που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής.
- **Υπηρεσίες μετά την πώληση**, που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος / υπηρεσίας, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος.

Σε ποιες από τις παραπάνω δραστηριότητες θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση εξαρτάται από το είδος των δραστηριοτήτων και το χαρτοφυλάκιο των παρεχόμενων υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Όλες πάντως οι κύριες λειτουργίες υπάρχουν σε κάθε επιχείρηση και απαιτούν προσοχή σε μια εσωτερική ανάλυση.

Στον εντοπισμό των υποστηρικτικών λειτουργιών μπορούμε να διακρίνουμε τις ακόλουθες:

- **Προμήθειες – Αγορές**, που συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός κ.α. Έχουν να κάνουν με την αλυσίδα αξίας στο σύνολό της, γιατί

υποστηρίζουν όλες τις κύριες λειτουργίες.

- **Έρευνα και Ανάπτυξη**, που συνδέονται τόσο με το σχεδιασμό των προϊόντων όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπόλοιπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας. Κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει «τεχνολογία» και τεχνογνωσία σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό.
- **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**, που απαιτείται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού μιας επιχείρησης. Είναι εμφανής η σημασία αυτής της λειτουργίας σε όλη την αλυσίδα αξίας, καθώς όλες οι δραστηριότητες αξιοποιούν προσωπικό.
- **Εσωτερική Υποδομή**, όπου οι δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη είναι απολύτως σημαντικές για όλες τις λειτουργίες σε μία επιχείρηση.

Οι προμήθειες, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν τόσο να συσχετιστούν με συγκεκριμένες κύριες δραστηριότητες όσο και να υποβαστάζουν ολόκληρη την αλυσίδα αξίας. Αντίθετα η υποδομή της επιχείρησης υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας χωρίς να σχετίζεται με συγκεκριμένες δραστηριότητες.

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι οι δραστηριότητες που αποτελούν την αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ένα σημαντικό στάδιο της επέκτασης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης στη διεθνή αγορά είναι ο σχεδιασμός της στρατηγικής διαχείρισης και παρακολούθησης της λειτουργίας των επιμέρους τοπικών εταιριών ή δραστηριοτήτων.

Σύμφωνα με τη διεθνή αρθρογραφία ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον θέμα είναι η μελέτη της οργάνωσης πολυεθνικών επιχειρήσεων (MNEs), για το οποίο έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες. Σύμφωνα με τη «Θεωρία του Τοπικού Γραφείου / Θυγατρικής Εταιρίας», η οποία αναλύεται στο άρθρο του Kidger (2002, σελ. 69-85), υπάρχει μια σχέση μεταξύ ενός «προϊστάμενου» και ενός «διαχειριστή» ο οποίος λειτουργεί με βάση τις οδηγίες – καθοδηγήσεις του προϊστάμενου. Το μοντέλο αυτό λειτουργίας έχει εφαρμοστεί για τη διαχείριση της σχέσης μεταξύ μητρικής και θυγατρικής εταιρίας πολυεθνικών επιχειρήσεων. Ωστόσο, η διαφορετική κουλτούρα και η γεωγραφική απόσταση μεταξύ της μητρικής και θυγατρικής εταιρίας μπορεί να εντείνει την αβεβαιότητα της διοίκησης της εταιρίας του κατά πόσο οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τους τοπικούς διαχειριστές θα είναι πάντα σε απόλυτη αρμονία με τα συμφέροντα και τη στρατηγική της μητρικής εταιρίας.

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω παράγοντες, οι πιο συνήθεις μορφές παρακολούθησης και ελέγχου που εφαρμόζει μια μητρική εταιρία για την παρακολούθηση των θυγατρικών της είναι ο έλεγχος με βάση την **κουλτούρα** (cultural), τη **συμπεριφορά** (behavioural) και με βάση το **τελικό αποτέλεσμα** (output), (Ouchi, 1977, Eisenhardt, 1989, Hamilton & Kashlak, 1999).

Η παρακολούθηση και έλεγχος μιας θυγατρικής εταιρίας με βάση τη **συμπεριφορά** επικεντρώνεται στην καθοδήγηση των επιχειρηματικών αποφάσεων κατά τη διαδικασία μετασχηματισμού – διαμόρφωσης του τοπικού γραφείου - θυγατρικής εταιρίας. Αντίστοιχα, η παρακολούθηση και έλεγχος ενός τοπικού γραφείου - θυγατρικής εταιρίας επικεντρώνοντας στο στοιχείο του **τελικού αποτελέσματος** μετράει το οικονομικό αποτέλεσμα της εταιρίας καθώς και την εκτίμηση άλλων κριτηρίων απόδοσης. Τέλος, η αξιολόγηση βάση **κουλτούρας** περιλαμβάνει την κοινωνικοποίηση – συμμετοχή των διαχειριστών των τοπικών εταιριών έτσι ώστε να

ενστερνιστούν τις αρχές και τις αξίες της μητρικής εταιρίας. Παράλληλα, στο ίδιο πλαίσιο μπορεί να περιλαμβάνει την παρακολούθηση του προσωπικού της θυγατρικής εταιρίας μέσα από την τοποθέτηση στελέχους της μητρικής εταιρίας στη διαχείριση της θυγατρικής εταιρίας.

Παρότι η παρακολούθηση και ο έλεγχος βάσει της *κουλτούρας* συχνά αντιμετωπίζεται ως διακριτή κατηγορία από πολλούς συγγραφείς, κρίνεται ότι αποτελεί μέρος της *συμπεριφοράς*. Βάσει της προσέγγισης αυτής, προτείνεται ότι τα υψηλόβαθμα στελέχη της μητρικής εταιρίας θα ήταν σκόπιμο να διαχειρίζονται τη σχέση με τις θυγατρικές εταιρίες εφαρμόζοντας έλεγχο βάσει *τελικού αποτελέσματος* και *συμπεριφοράς*, είτε μέσα από την τοποθέτηση στη θυγατρική εταιρία αξιόπιστων μάνατζερ, είτε σχεδιάζοντας και εφαρμόζοντας εταιρικές πολιτικές και συστήματα ή με την επιδίωξη να εσωτερικευτούν οι κοινές αξίες. Οι παραπάνω προσεγγίσεις είναι παρεμφερείς με τις στρατηγικές ελέγχου που έχουν αναλυθεί από τον Child (1984, σελ. 159), και χαρακτηρίζονται από το *τελικό αποτέλεσμα, την προσωπικότητα, τη γραφειοκρατία* και *την κουλτούρα*. Συμπληρωματικά στην παραπάνω προσέγγιση, ο Snell (1992, σελ. 292-327), πρότείνει ότι η παρακολούθηση και έλεγχος των *εισροών* σε μια επιχείρηση μέσα από τη διαδικασία επιλογής προσωπικού και της κοινωνικοποίησής – ένταξής τους στην επιχείρηση, μπορεί να συμπληρώσει την επιλογή της *συμπεριφοράς / τελικό αποτέλεσμα* ως μέθοδο ελέγχου.

Ο βαθμός άσκησης ελέγχου στις επιμέρους θυγατρικές εταιρίες των πολυεθνικών επιχειρήσεων, σύμφωνα με τους Ghosal & Nohria (1989, σελ. 323-338), θα πρέπει να είναι ίδια και να μην διαχωρίζεται. Ωστόσο, οι επιμέρους θυγατρικές θα διαφοροποιούνται σε σχέση με το χρόνο λειτουργίας, τη δυναμικότητα της τοπικής ομάδας μάνατζμεντ καθώς και στη συνεισφορά της στην κατάρτιση της επιχειρηματικής στρατηγικής.

### 3.11 Ανάλυση του Κλάδου Τηλεπικοινωνιών Λιανικής Πώλησης της Πολωνίας

Στο παρόν υποκεφάλαιο θα εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στην ανάλυση της αγοράς τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών της Πολωνίας. Η ανάλυση που ακολουθεί έχει στηριχθεί την ετήσια έκθεση του Economist Intelligence Unit<sup>11</sup>.

Οι υποδομές της Πολωνίας στον τομέα των τηλεπικοινωνιών έχουν παρουσιάσει μια ραγδαία εξέλιξη από το 1989. Ωστόσο, η πρόοδος παρουσιάζει μια ανομοιογενή πορεία, καθώς από την μια μεριά παρατηρείται μια εντυπωσιακή αύξηση της χρήσης κινητών τηλεφώνων, και από την άλλη μια χαμηλή ανάπτυξη του δικτύου γραμμών εδάφους, ειδικά στην επαρχία. Η αγορά σταθερής τηλεφωνίας μονοπωλείται από τον κρατικό παροχέα, TPSA, ο οποίος το 2002 εξυπηρετούσε πάνω από 90% των συνδρομητών σταθερής τηλεφωνίας, που στο σύνολο είναι 11,9 εκατομμύρια (9 εκατ. στις αστικές περιοχές και 2,9 εκατ. στις αγροτικές περιοχές). Παρά τις ενέργειες των πολωνικών αρχών για την απελευθέρωση της αγοράς, η επιχείρηση είναι απρόθυμη να ανοίξει τις γραμμές της στον ελεύθερο ανταγωνισμό, γεγονός που οδήγησε τους ανταγωνιστές της στην προσφυγή στα δικαστήρια. Το 2000 τέθηκε σε ισχύ νόμος που εναρμόνισε το νομοθετικό πλαίσιο των τηλεπικοινωνιών στην Πολωνία με τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο δημόσιος φορέας τηλεπικοινωνιών TPSA έχασε τα αποκλειστικά δικαιώματα που απολάμβανε, ενώ από τον Ιανουάριο του 2002 η αγορά σταθερής τηλεφωνίας απελευθερώθηκε πλήρως.

<sup>11</sup> “The Economist Intelligence Unit Limited, Country Profile (Poland), 2005”.

Ο ανταγωνισμός αναδύθηκε σε τρία στάδια, αρχικά με τις τοπικές κλήσεις, ύστερα με τις κλήσεις εντός της χώρας και τέλος με τις διεθνείς κλήσεις, στις αρχές του 2003. Ωστόσο, παρά τις ενέργειες τόσο του κράτους όσο και των δυνητικών ανταγωνιστών, η TPSA παραμένει κατά πολύ ο κυρίαρχος φορέας, ακόμη και στις τοπικές κλήσεις.

Στα τέλη του 1998, ξεκίνησε μια προσπάθεια ιδιωτικοποίησης της TPSA, όταν το 15% των μετοχών της διατέθηκε με δημόσια εγγραφή σε εθνικούς και διεθνείς επενδυτές. Στα μέσα του 2000 ένα περαιτέρω μερίδιο ύψους 35% πωλήθηκε, για 3,4 δισ.\$, σε μια κοινοπραξία, η οποία αποτελούνταν από τις εταιρίες France Telecom, Kulczyk Holding και ένα πολωνικό συγκρότημα επιχειρήσεων. Το 2001 η κοινοπραξία άσκησε το δικαίωμα να αγοράσει έναν περαιτέρω μερίδιο της TPSA, ύψους 12,5%, με αντίτιμο 825 εκατ. \$. Στην συγκεκριμένη χρονική στιγμή η τιμή της μετοχής της TPSA είχε μειωθεί αρκετά λόγω της ολοκλήρωσης της περιόδου έξαρσης των τηλεπικοινωνιών σε παγκόσμιο επίπεδο.

Σε αντίθεση με την σταθερή τηλεφωνία, η αγορά κινητής τηλεφωνίας είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική, με τη συμμετοχή τριών προμηθευτών (providers) προϊόντων και υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας: Polska Telefonía Cyfrowa, Polkomtel και Centertel. Ο μεγαλύτερος μεταξύ των τριών είναι η εταιρία Polska Telefonía Cyfrowa, η οποία προωθεί τα προϊόντα της με την επωνυμία "ERA", σύμφωνα με στοιχεία στα τέλη του 2004, έχει 8,9 εκατομμύρια συνδρομητές. Η εταιρία Centertel, η οποία αποτελεί συνεργασία των εταιριών TPSA και France Telecom, προωθεί τα προϊόντα της με την επωνυμία "IDEA" και έχει 7,4 εκατομμύρια συνδρομητές. Τέλος, η εταιρία Polkomtel, η οποία προωθεί τα προϊόντα της με την επωνυμία "PLUS-GSM", έχει 6,9 εκατομμύρια συνδρομητές.

Η χρήση της κινητής τηλεφωνίας στην Πολωνία έχει αυξηθεί αισθητά τα τελευταία χρόνια, με τον αριθμό των συνδρομητών να αυξάνονται από 80.000 το 1995, σε 1,9

εκατομμύρια το 1998, και σε 19,6 εκατομμύρια στα μέσα του 2004. Οι άδειες για την παροχή υπηρεσιών κινητών τρίτης - γενιάς (3G) πωλήθηκαν από την προηγούμενη κυβέρνηση «Εκλογική Δράση Αλληλεγγύης». Ωστόσο, η ανάπτυξη των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας τρίτης γενιάς (3G) εκτιμάται ότι θα ακολουθήσει χαμηλούς ρυθμούς, καθώς οι πρώτες υπηρεσίες κινητών τηλεφώνων τρίτης γενιάς προσφέρθηκαν στους πελάτες της Polkomtel στη Βαρσοβία τον Σεπτέμβριο του 2004.

Η κινητή τηλεφωνία στην Πολωνία μπορεί να θεωρηθεί ευθέως ανταγωνιστική της σταθερής τηλεφωνίας για τους ακόλουθους λόγους:

- Το δίκτυο της σταθερής τηλεφωνίας καλύπτει τις πλέον αποδοτικές περιοχές της χώρας (αστικά κέντρα, σημαντικές κωμοπόλεις). Οι ορεινές περιοχές του νότου, οι περιοχές του Βορρά με τις μεγάλες λίμνες καθώς και η νοτιοανατολική χώρα με τα πολλά μικρά διάσπαρτα χωριά δεν εξυπηρετούνται από το δίκτυο. Για να μεταβληθεί η κατάσταση θα πρέπει να υλοποιηθούν σημαντικά έργα υποδομής, με εξαιρετικά υψηλό κόστος και αμφίβολα οφέλη (μετά την απελευθέρωση της αγοράς η TPSA δεν είναι διατεθειμένη να τα αναλάβει).
- Αντιθέτως, το δίκτυο κινητής τηλεφωνίας καλύπτει το 94% της γεωγραφικής έκτασης της χώρας και το 98% του πληθυσμού. Πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι το 1/3 των νοικοκυριών που δεν διαθέτουν σταθερή γραμμή, καλύπτουν τις ανάγκες τους μέσω της κινητής τηλεφωνίας.
- Ακόμα, και σε επίπεδο τιμών η κινητή τηλεφωνία ανταγωνίζεται τη σταθερή (έχει παρατηρηθεί ότι σε περιόδους οικονομικής δυσπραγίας οι πελάτες στρέφονται κυρίως στις προπληρωμένες τηλεφωνικές υπηρεσίες, όπου οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας προσφέρουν σημαντικά πλεονεκτήματα).

Η πλειονότητα των αναλυτών εκτιμούν ότι η δυναμική ανάπτυξη της κινητής τηλεφωνίας στην Πολωνία θα συνεχιστεί στο μέλλον, βασιζόμενη σε δύο κύριους παράγοντες:

- Πλεονεκτήματα έναντι της σταθερής τηλεφωνίας
- Αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών κινητής τηλεφωνίας

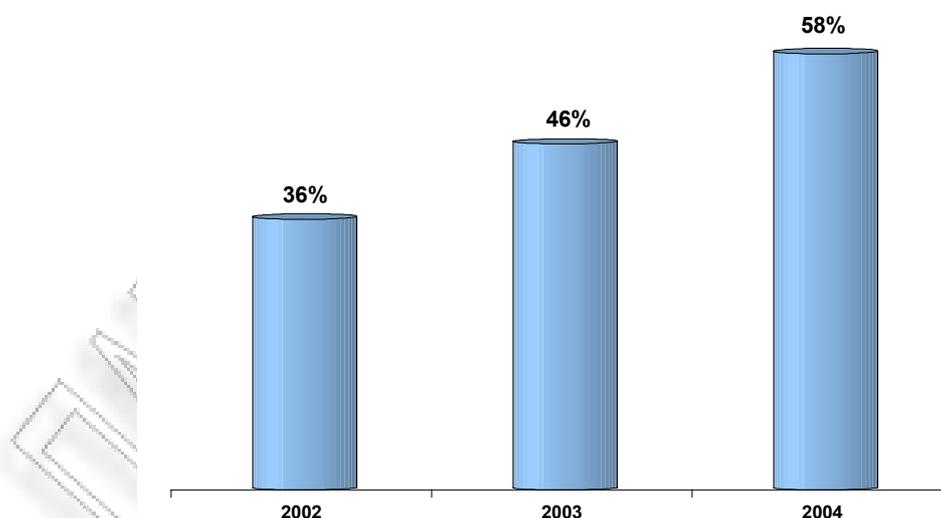
Περνώντας από τους προμηθευτές προϊόντων και υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας στους λιανέμπορους κινητής τηλεφωνίας, παρατηρούμε κάποιες διαφοροποιήσεις σχετικά με τη λειτουργία τους. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το ισχύον καθεστώς, οι λιανέμποροι κινητής τηλεφωνίας είναι υποχρεωμένοι να συνεργάζονται αποκλειστικά με έναν προμηθευτή. Ωστόσο, λόγω της ένταξης της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η συγκεκριμένη κατάσταση αναμένεται να μεταβληθεί στο εγγύς μέλλον. Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι κύριοι λιανέμποροι κινητής τηλεφωνίας:

**Πίνακας 3-3: Παρουσίαση Λιανέμπορων (Retailers)**

**Κινητής Τηλεφωνίας Πολωνίας<sup>12</sup>**

Λιανέμπορος (Retailer) Κινητής Τηλεφωνίας	Προμηθευτής (Provider)	Αριθμός Καταστημάτων
GERMANOS POLSKA	Era, Idea	323
MODEX	Plus - Polkomtel	170
LIBERTY	Plus - Polkomtel	133

Η Πολωνική αγορά κινητής τηλεφωνίας παρουσιάζει αυξητικό ρυθμό διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας, γεγονός που αποδεικνύει τη συνεχή και ταχεία αύξηση συνδρομητών – χρηστών της κινητής τηλεφωνίας, όπως αυτός παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα:



**Διάγραμμα 3-10: Ποσοστό Διείσδυσης της Κινητής Τηλεφωνίας στην αγορά της Πολωνίας<sup>13</sup>**

<sup>12</sup> Πηγή: Όμιλος Εταιριών Γερμανός: Παρουσίαση «Επιτυχία με αποτελέσματα», Μάρτιος 2005.

<sup>13</sup> Πηγή: Εταιρική Παρουσίαση: ΓΕΡΜΑΝΟΣ – ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ, Μάρτιος 2005.

Εκτός από την ανάπτυξη των προϊόντων και υπηρεσιών κινητής και σταθερής τηλεφωνίας, η χρήση του διαδικτύου επεκτείνεται γρήγορα στην Πολωνία, αν και τα ακριβή στοιχεία όσον αφορά τον αριθμό χρηστών και το επίπεδο κατανάλωσης είναι δύσκολο να εξακριβωθούν. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, το ποσοστό διείσδυσης στο διαδίκτυο του ενήλικου πληθυσμού έχει ανέλθει στο 25% μέχρι τα μέσα το 2004. Ωστόσο, μόνο το 40% των χρηστών αυτών έχει καθημερινή πρόσβαση στο διαδίκτυο. Παράλληλα, η παροχή υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου, όπως οι απευθείας σύνδεση για τραπεζικές εργασίες, αυξάνεται γρήγορα (στα μέσα του 2004 πραγματοποιήθηκαν περίπου 2,7 εκατομμύρια τραπεζικές συναλλαγές μέσω του διαδικτύου), πιθανώς μεταξύ των ομάδων υψηλότερου εισοδήματος. Ωστόσο, κοινωνικά και οικονομικά γεγονότα όπως ο πολιτιστικός συντηρητισμός, το χαμηλό μέσο εισόδημα, οι σχετικά ακριβές τηλεφωνικές δαπάνες και η έλλειψη πρόσβασης στον εξοπλισμό υπολογιστών θα αποτελέσουν σημαντικά εμπόδια στην ταχεία ανάπτυξη των πωλήσεων υπηρεσιών διαδικτύου. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ετήσιας έκθεσης για την Πολωνία, ο τομέας παροχής υπηρεσιών διαδικτύου παράγει ετησίως πωλήσεις γύρω στα 150 εκατ. zloty. Επίσης, η συνεργασία των επιχειρήσεων μέσω της αξιοποίησης του διαδικτύου βρίσκεται σε ένα πρώιμο στάδιο. Ωστόσο, μερικές διαδικτυακές – αγορές (e-markets) έχουν καθιερωθεί για το εμπόριο χημικών ουσιών και προϊόντων χάλυβα.

### **3.12 Συμπεράσματα από την Ανάλυση του Κλάδου Τηλεπικοινωνιών Λιανικής Πώλησης της Πολωνίας**

Τα συμπεράσματα που εξάγονται από την ανάλυση του κλάδου τηλεπικοινωνιών λιανικής πώλησης της Πολωνίας είναι ύστερα από την εξάλειψη της μονοπωλιακής θέσης της TPSA και παρουσιάζεται μια σταδιακή εμφάνιση ισχυρών ανταγωνιστών γεγονός που οδηγεί στη γρηγορότερη ανάπτυξη και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των

αγροτικών περιοχών. Ωστόσο, υπάρχει ο κίνδυνος να περιοριστούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες στις αγροτικές περιοχές έναντι κάποιων άλλων πιο ελκυστικών περιοχών.

Στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας παρατηρείται ένας έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των βασικών παικτών της αγοράς γεγονός που οδηγεί στη σταδιακή μείωση των τιμών με στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς. Παρότι το ποσοστό διείσδυσης έχει αυξηθεί σημαντικά παραμένει χαμηλό σε σχέση με τις γείτονες χώρες γεγονός που αφήνει περιθώρια για περαιτέρω ανάπτυξη.

Η αγορά των υπηρεσιών διαδικτύου δεν βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα λόγω του υψηλού κόστους τηλεφωνικής χρέωσης και του χαμηλού ποσοστού ιδιοκτησίας προσωπικού υπολογιστή. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός στην αγορά σταθερής τηλεφωνίας και η ευρεία διαθεσιμότητα υπηρεσιών διαδικτύου μέσω του κινητού τηλεφώνου μπορεί να οδηγήσουν στη μείωση των τιμών και στην αύξηση του ποσοστού χρήσης του διαδικτύου και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

## **Κεφάλαιο 4. Επιχειρηματική Περίπτωση: Γεωγραφική Επέκταση των Δραστηριοτήτων του Ομίλου Εταιριών Γερμανός**

Στο παρόν κεφάλαιο θα εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στη παρουσίαση του Ομίλου Εταιριών Γερμανός, της δομής του, των δραστηριοτήτων του στην εγχώρια και διεθνή αγορά και ειδικότερα στην Πολωνία.

Συγκεκριμένα παρουσιάζονται οι ακόλουθες περιοχές ενδιαφέροντος, οι οποίες και αναλύονται στα ακόλουθα υποκεφάλαια:

- Παρουσίαση της Ταυτότητας του Ομίλου Εταιριών Γερμανός
- Δραστηριότητες Ομίλου
- Εξέλιξη Οικονομικών Μεγεθών
- Ιστορικό Γεωγραφικής Ανάπτυξης Δραστηριοτήτων

#### 4.1 Παρουσίαση της Ταυτότητας του Ομίλου Εταιριών Γερμανός

Με μία συνεχή αναπτυξιακή πορεία στην ελληνική και διεθνή αγορά και με την εμπειρία και τεχνογνωσία 25 χρόνων, ο Όμιλος Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ έχει σήμερα αναγνωριστεί ως ένας από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους ελληνικούς επιχειρηματικούς ομίλους. Οι δραστηριότητες του ομίλου εστιάζονται στον τομέα των εξειδικευμένων δικτύων καταστημάτων προϊόντων και υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών και στον τομέα παραγωγής και διανομής ολοκληρωμένων ενεργειακών συστημάτων και συσσωρευτών ειδικών προδιαγραφών.

Με βάση τους δύο αυτούς άξονες, ο Όμιλος Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ έχει εντάξει στο δυναμικό του Εταιρίες που καλύπτουν ένα δεδομένο φάσμα δραστηριοτήτων, έχει αναπτύξει ένα διεθνές δίκτυο από εξειδικευμένα καταστήματα προϊόντων και υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών και έχει καταγράψει μια δυναμική πορεία ανάπτυξης στον τομέα παραγωγής και διανομής ολοκληρωμένων ενεργειακών συστημάτων και συσσωρευτών ειδικών προδιαγραφών, τόσο σε εθνικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Παρακολουθώντας τις παγκόσμιες εξελίξεις και ακολουθώντας τις διεθνείς τάσεις τόσο σε τεχνολογικό, όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο, ο Όμιλος Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ έχει επενδύσει στρατηγικά στην ανεξάρτητη και ισόρροπη ανάπτυξη των κλάδων δραστηριοποίησής του και στη δημιουργία ισχυρών σημείων στήριξης και περαιτέρω ανάπτυξης των πηγών εσόδων του.

Η ιστορία των δραστηριοτήτων του Ομίλου Εταιριών Γερμανός ξεκινάει από το 1980, όπου με την επωνυμία ΓΕΡΜΑΝΟΣ, άνοιξε το πρώτο κατάστημα λιανικής πώλησης κάθε είδους μπαταριών στην Αθήνα. Τα επόμενα χρόνια ακολουθήθηκαν μια σειρά από επιχειρηματικές επιλογές οι οποίες οδήγησαν στη σημερινή κατάσταση του Ομίλου.

Το 1990 εγκαινιάστηκε το πρώτο κατάστημα ΓΕΡΜΑΝΟΣ με τη μέθοδο franchising, μια κίνηση που θεωρήθηκε από τα υψηλόβαθμα στελέχη του ομίλου ότι επέδρασε καταλυτικά στη μετέπειτα πορεία της Εταιρίας. Παράλληλα, ακολούθησαν καθοριστικές, για την διεύρυνση του εύρους των δραστηριοτήτων του ομίλου, επιχειρηματικές κινήσεις, όπως η εξαγορά του Βιομηχανικού Συγκροτήματος SUNLIGHT το 1991, το άνοιγμα στην αγορά της Ανατολικής Ευρώπης το 1992 και η δραστηριοποίηση στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας το 1994.

Οι ραγδαίες εξελίξεις στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας στα τέλη της δεκαετίας του '90, βρήκαν το ΓΕΡΜΑΝΟ εφοδιασμένο με γνώση, εξειδίκευση και υποδομή για να ανταπεξέλθει στις μεγάλες και εξειδικευμένες απαιτήσεις των καταναλωτών.

Ο Όμιλος Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ ύστερα από μια σειρά συμφωνιών συνεργασίας που έχει συνάψει, έχει καταφέρει να προσφέρει στην Ελλάδα μέσω του Δικτύου των Καταστημάτων του, που εντάσσονται στις δραστηριότητες της μητρικής εταιρίας του ομίλου – ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε., υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας των εταιριών COSMOTE, TELESTET και VODAFONE και υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας των εταιριών ΟΤΕ και TELLAS.

Αντίστοιχα όσον αφορά στις αγορές της Ανατολικής Ευρώπης, η μητρική εταιρία του Ομίλου Εταιριών Γερμανός, «ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε.», μέσα από μια σειρά εξαγορών δικτύων καταστημάτων, προσφέρει υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας των εταιριών GLOBUL στη Βουλγαρία, CONNEX και COSMOROM στη Ρουμανία, ERA και IDEA στην Πολωνία, UMC και KYIVSTAR στην Ουκρανία, COSMOFON στην Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας και Cyta στην Κύπρο.

## 4.2 Δραστηριότητες Ομίλου

Στο παρόν υποκεφάλαιο θα παρουσιαστούν οι δραστηριότητες του Ομίλου Εταιριών και της μητρικής εταιρίας του ομίλου – ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε., οι οποίες εκτείνονται σε ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών.

Οι δραστηριότητες και το αντικείμενο εργασιών του Ομίλου Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ, έχει τρεις κατευθύνσεις:

- **Δίκτυο Λιανικής Πώλησης.** Το Δίκτυο καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ διαθέτει 830 καταστήματα σε επτά χώρες (Ελλάδα, Πολωνία, Βουλγαρία, Ρουμανία, Κύπρος, Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας και Ουκρανία). Η δραστηριοποίησή της εταιρίας εκτείνεται σε μία περιοχή που ξεπερνά τα 150 εκατομμύρια κατοίκων συνδέοντας καθημερινά 150.000 καταναλωτές με την τεχνολογία.
- **Ενέργεια.** Η εταιρία δραστηριοποιείται στον τομέα της ενέργειας μέσα από τη Βιομηχανική Μονάδα SUNLIGHT, η οποία ειδικεύεται στην Παραγωγή και Διανομή Ολοκληρωμένων Ενεργειακών Συστημάτων και Συσσωρευτών Ειδικών Προδιαγραφών. Το σύνολο των παραγόμενων εξειδικευμένων προϊόντων και ολοκληρωμένων ενεργειακών συστημάτων για το Βιομηχανικό Συγκρότημα SUNLIGHT ξεπερνά τα 1.500. Οι τομείς εφαρμογής των προϊόντων αυτών καλύπτουν πεδία εξειδικευμένων απαιτήσεων όπως, τη Βιομηχανία, την Άμυνα, την Κινητή Τηλεφωνία, τις Δομικές Κατασκευές και τις Μεταφορές.
- **Χονδρική Πώληση.** Έναν από τους αρχικούς χώρους δραστηριοποίησής της εταιρίας από τη δεκαετία του '80 αποτελεί ο τομέας Διανομής Καταναλωτικών Προϊόντων μέσα από τον οποίο η εταιρία έχει αναλάβει την αποκλειστική

διανομή των μπαταριών Toshiba - σε όλη την Ευρώπη - και SUNLIGHT. Παράλληλα, έχει αναλάβει τη διάθεση καρτών προπληρωμένου χρόνου κινητής σταθερής τηλεφωνίας και internet. Η εταιρία στη συγκεκριμένη αγορά κατέχει μερίδιο 30% τόσο για τη διανομή και προώθηση προϊόντων που παράγει ο Όμιλος GERMANOS όσο και για τα προϊόντα των οποίων η εταιρία αποτελεί το βασικό τους διανομέα.

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχονται από τις εταιρίες του Ομίλου GERMANOS περιγράφονται ακολούθως:

- **Τηλεπικοινωνιακές Υπηρεσίες.** Μέσα από ένα αυτοτελή τομέα Τηλεπικοινωνιακών Υπηρεσιών παρέχονται εξειδικευμένες υπηρεσίες με τις ακόλουθες κατευθύνσεις:

- Υποστήριξη του Δικτύου Πωλήσεων του Ομίλου για τη διασφάλιση υψηλής ποιότητας Προϊόντων και Υπηρεσιών προς τους καταναλωτές.
- Μέσα από ένα ειδικό τμήμα Συμβούλων Τηλεπικοινωνίας Επιχειρήσεων παροχή ολοκληρωμένων λύσεων τεχνολογίας αιχμής σε κάθε επιχείρηση σε θέματα που αφορούν στη σταθερή και εναλλακτική τηλεφωνία, στην κινητή τηλεφωνία και στο internet.

Ειδικότερα, ο τομέας Τηλεπικοινωνιακών Υπηρεσιών παρακολουθεί και εμπλουτίζει τις ενέργειες του Ομίλου σε τομείς όπως:

- **Κινητή Τηλεφωνία.** Η εταιρία μέσα από τις στρατηγικές συνεργασίες που έχει συνάψει με το σύνολο των εταιριών κινητής τηλεφωνίας της ελληνικής αγοράς (Cosmote, Vodafone, TIM και Q Telecom) κατέχει το 38% στις νέες συνδέσεις, με το ένα τρίτο ουσιαστικά των καταναλωτών να εντάσσεται στο πελατολόγιό της.

- **Σταθερή Τηλεφωνία.** Μέσα από τη συνεργασία με τον ΟΤΕ η εταιρία παρέχει στους καταναλωτές το σύνολο των Προϊόντων και Υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας του οργανισμού. Μεταξύ άλλων, συνδέσεις ISDN, νέες συνδέσεις PSTN (κλασική τηλεφωνική σύνδεση), συνδέσεις ADSL, καθώς και υπηρεσίες όπως ΟΤΕπιλογές και ΟΤΕπιχειρώ, αυτόματος τηλεφωνητής, αναγνώριση κλήσεων, εκτροπή κλήσεων κ.α.
- **Σταθερή Εναλλακτική Τηλεφωνία.** Το 2002 η εταιρία ξεκίνησε τη συνεργασία της με εναλλακτικούς φορείς παροχής υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας και ειδικότερα με τις εταιρίες Lannet και Vivodi. Το 2003 σύναψε συμφωνία συνεργασίας και με την Tellas - η οποία αποτελεί το μεγαλύτερο σήμερα εναλλακτικό φορέα - μετά από συμφωνία για την παροχή υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας και Internet. Οι παραπάνω συνεργασίες οδήγησαν στην κατοχή περ'ίπου του 25% της αγοράς σταθερής τηλεφωνίας.
- **Internet.** Η εταιρία έχει συνάψει συνεργασία με μια σειρά από Internet Service Providers της χώρας, όπως τις εταιρίες ΟΤΕnet, Forthnet, Internet Hellas, Hellas On Line και Tellas και διαθέτει το 22% της συγκεκριμένης αγοράς.
- **Βιομηχανική Μονάδα SUNLIGHT.** Η SUNLIGHT ειδικεύεται στο σχεδιασμό και την παραγωγή συσσωρευτών και συστημάτων παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα εφαρμογών που περιλαμβάνει μεταξύ άλλων συσσωρευτές υποβρυχίων, τορπιλών και ειδικών στρατιωτικών εφαρμογών καθώς και συσσωρευτές βιομηχανικού τύπου Νικελίου – Καδμίου, Μολύβδου ανοικτού τύπου PzS και OpzS και Μολύβδου κλειστού τύπου (VRLA). Αναπτύσσει επίσης γραμμές παραγωγής και συναρμολόγησης για

αυτόνομα φωτοβολταϊκά συστήματα παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, τροφοδοτικά τηλεπικοινωνιακών εφαρμογών, βιομηχανικούς φορτιστές, ηλεκτροπαραγωγά ζεύγη και Συστήματα Αδιάλειπτης Λειτουργίας (UPS). Στο συγκρότημα λειτουργεί εξειδικευμένο τμήμα Ανάπτυξης και Έρευνας, για την βελτίωση και ανάπτυξη νέων ενεργειακών προϊόντων.

- **Τομέας εξαγωγής φορητών μπαταριών.** Η έναρξη δραστηριοποίησής της εταιρίας στον τομέα εξαγωγής φορητών μπαταριών τοποθετείται στο 1991 εστιάζοντας κυρίως στις αγορές της Ανατολικής Ευρώπης . Ο συγκεκριμένος τομέας αποτελεί την προέκταση της τεχνογνωσίας και δράσης της SUNLIGHT στην παραγωγή και εμπορία ολοκληρωμένων ενεργειακών συστημάτων και εξειδικευμένων βιομηχανικών συσσωρευτών υποστηριζόμενος από το ευρύ εμπορικό δίκτυό της εταιρίας. Πιο αναλυτικά οι εξαγωγικές εργασίες του τομέα περιλαμβάνουν:
  - **Μπαταρίες – TOSHIBA.** Από το 2001 η εταιρία έχει αναλάβει, πέρα από την διανομή των ομώνυμων καταναλωτικών προϊόντων, την κατ' αποκλειστικότητα εξαγωγή των φορητών μπαταριών Toshiba στη Δυτική Ευρώπη. Στο πλαίσιο αυτής της συνεργασίας, δημιουργήθηκε το από κοινού εμπορικό γραφείο στο Παρίσι, ενώ πλέον η εξαγωγική ευθύνη έχει επεκταθεί σε ολόκληρη την Ευρώπη καθώς και σε επιλεγμένες αγορές στη Μέση Ανατολή και την Αφρική.
  - **Μπαταρίες και Φακοί – SUNLIGHT.** Ένα από τα πεδία ευθύνης του τομέα εξαγωγής φορητών μπαταριών αποτελεί η προώθηση των προϊόντων που παράγει η μονάδα SUNLIGHT και τα οποία φέρουν το ομώνυμο σήμα. Οι μπαταρίες και οι φακοί SUNLIGHT διατίθενται σε 20

χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, της Μέσης Ανατολής και της Αφρικής.

- **Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας (private label).** Μέσα από την αξιοποίηση της υποδομής και τεχνογνωσία της SUNLIGHT στην παραγωγή ολοκληρωμένων ενεργειακών συστημάτων, ο τομέας εξαγωγής φορητών μπαταριών έχει προχωρήσει στη σύναψη στρατηγικών συνεργασιών με μεγάλες εταιρίες και αλυσίδες λιανικής πώλησης του εξωτερικού για την παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.
- **Χονδρική Πώληση – Δίκτυο Διανομής Καταναλωτικών Προϊόντων.** Από το 1984 η Διεύθυνση Διανομής Καταναλωτικών Προϊόντων έχει αναλάβει την αποκλειστική αντιπροσώπευση των κυλινδρικών μπαταριών Toshiba για την Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, το δίκτυο διανομής καταναλωτικών προϊόντων διανέμει και προωθεί προϊόντα τα οποία διακινεί στο σύνολό του ο Όμιλος και τα οποία τοποθετούνται στην κατηγορία προϊόντων ευρείας κατανάλωσης στον τομέα της ενέργειας και των τηλεπικοινωνιών. Η εταιρία έχει συνάψει στον συγκεκριμένο τομέα συνεργασίες οι οποίες χαρακτηρίζονται από σχέση αποκλειστικότητας ή ειδικών συνεργασιών με εταιρίες όπως μεταξύ άλλων Toshiba, Sunlight, Saft, TIM, Cosmote, Vodafone, QPhone, O.T.E. και A.C.N. Ενδεικτικά, τα προϊόντα που περιλαμβάνονται στη συγκεκριμένη κατηγορία είναι: Κυλινδρικές μπαταρίες Toshiba, Κυλινδρικές μπαταρίες Sunlight, φακοί Toshiba και Sunlight, καρτοκινητά τηλέφωνα και πακέτα σύνδεσης των εταιριών COSMOTE, TIM και VODAFONE κ.α.
- **Δραστηριότητες Εταρίας “evalue”.** Η εταιρία evalue δραστηριοποιείται στην παροχή υπηρεσιών τηλεφωνικής εξυπηρέτησης (Call Center) και στοχευμένου

Customer Relationship Management (CRM) σε επιχειρήσεις. Ενδεικτικά οι κατηγορίες των υπηρεσιών που παρέχονται είναι:

- Υπηρεσίες μέσω εισερχόμενων κλήσεων, όπως γραμμές πληροφόρησης / infolines, γραμμές υποστήριξης / help desk κ.α.
- Υπηρεσίες μέσω εξερχόμενων κλήσεων, όπως ενημέρωση βάσης δεδομένων / database update, τηλεφωνική έρευνα αγοράς / telephone research κ.α.
- Υπηρεσίες Back-Office (υποστήριξη), όπως εκκαθάριση και ανανέωση βάσης δεδομένων, υπηρεσίες Customer Relationship Management
- Υπηρεσίες Είσπραξης / Collection Services, όπως διαχείριση ληξιπρόθεσμων λογαριασμών προς οργανισμούς και εταιρίες καταναλωτικών προϊόντων και τηλεπικοινωνιών.

### **4.3 Όραμα, Στόχοι & Στρατηγική**

Το όραμα του Όμιλο Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ ορίζει ότι κάθε επιχειρηματική πρωτοβουλία βασίζεται στις αρχές που τον αντιπροσωπεύουν και συγκεκριμένα:

- Να συνδέει τον καθημερινό άνθρωπο με την τεχνολογία.
- Να λειτουργεί με τις δυναμικές και αξιόπιστες διαδικασίες των διεθνών πολυεθνικών οργανισμών.
- Να αναπτύσσει και να προσφέρει καινοτόμα και τεχνολογικά προϊόντα / υπηρεσίες, να δημιουργεί πρωτοποριακές ενεργειακές εφαρμογές με τη συνεχή αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του.

Η στρατηγική του Ομίλου Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ ορίζει ότι μέσα σε ένα ραγδαία εξελισσόμενο διεθνές οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον, όπου το παγκόσμιο

«επιχειρείν» μοιραία επαναδιαμορφώνεται, η μεγάλη πρόκληση για κάθε διοίκηση είναι να μετατρέπει τους κινδύνους σε επιχειρηματικές ευκαιρίες. Αυτό είναι, άλλωστε, και το «χρέος» κάθε επιχείρησης, να διακρίνει τις απώλειες, να αξιολογεί κάθε προσπάθεια ανάκαμψης, να αξιοποιεί κάθε ευκαιρία σταθερότητας και υγιούς ανάπτυξης που παρουσιάζεται, και φυσικά να κάνει τη δουλειά της όσο καλύτερα μπορεί, πάντα προς όφελος της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται, των εργαζομένων, των πελατών και των μετόχων της.

Μέσα στο οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό περιβάλλον και τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτό, ο Όμιλος Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ, ακολουθεί το επιχειρηματικό όραμα, χαράσσει μακρόπνοη στρατηγική, μετατρέπει τις δυσκολίες σε προκλήσεις και αναλαμβάνει το απαιτούμενο ρίσκο της ανάπτυξης. Για την επίτευξη των παραπάνω ο Όμιλος Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ πραγματοποιεί συνεχείς επενδύσεις τόσο σε υποδομή (Ανθρώπινο Δυναμικό, Logistics, Πληροφορική), όσο και στην πολυδιάστατη επιχειρηματική δραστηριότητά του. Αποτέλεσμα των επιχειρηματικών του πρωτοβουλιών είναι η ενδυνάμωση κάθε τομέα δραστηριοποίησής του, η αύξηση των μεριδίων του σε κάθε αγορά όπου δραστηριοποιείται και κατ' επέκταση η ενίσχυση της απόδοσης κάθε επιχειρηματικής του δράσης.

Οι βασικοί μοχλοί χάραξης της στρατηγικής του Ομίλου είναι:

- **Η ενδυνάμωση της θέσης του στις αναδυόμενες αγορές όπου ήδη δραστηριοποιείται και η παγίωση της ηγετικής του παρουσίας στην Ελλάδα.** Σύμφωνα με τον προγραμματισμό της εταιρίας προβλέπεται η αύξηση του αριθμού των καταστημάτων, με στόχο την κάλυψη ενός μεγάλου τμήματος της νέας Ευρωπαϊκής Αγοράς, εκεί όπου εμφανίζονται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως χαμηλός βαθμός διείσδυσης της κινητής και της σταθερής τηλεφωνίας, μη οργανωμένα δίκτυα λιανικής πώλησης και

κατακερματισμός της αγοράς. Στον ευρύτερο σχεδιασμό επέκτασης του δικτύου των καταστημάτων λιανικής πώλησης εντάσσονται, επίσης, οι αναπτυσσόμενες αγορές της Σερβίας και της Τουρκίας, καθώς παρουσιάζουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά με τις χώρες όπου δραστηριοποιείται ήδη ο Όμιλος. Αξιοποιώντας τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που του προσφέρει η ηγετική του θέση στην Ελλάδα, ο Όμιλος στοχεύει στην καθιέρωσή του και στην Ανατολική Ευρώπη, με τη δημιουργία ενός αξιόπιστου, ομοιογενούς και αποτελεσματικού δικτύου καταστημάτων, που θα εξυπηρετεί τους καταναλωτές, προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες σε όλα τα επίπεδα της τεχνολογίας.

- **Η μεταφορά της τεχνολογίας, και των ωφελειών της, στην καθημερινότητα του απλού καταναλωτή.** Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο όμιλος κάνει σημαντικές επενδύσεις και έχει καταφέρει το δίκτυο των καταστημάτων να είναι το μόνο πανελλαδικής κάλυψης δίκτυο πωλήσεων και να αποτελεί ένα «one stop shop» προϊόντων και υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών. Στο δίκτυο καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ ο καταναλωτής μπορεί να καλύψει ολόκληρο το φάσμα των τηλεπικοινωνιακών του αναγκών, μπορεί να βρει σχεδόν το σύνολο των παροχών κινητής τηλεφωνίας, να ενημερωθεί, να συγκρίνει και τελικά να αποφασίσει, με γνώμονα πάντα το δικό του συμφέρον.
- **Η διαμόρφωση της αγοράς,** παρακολουθώντας διαρκώς τις εξελίξεις και διερευνώντας την αγορά των τηλεπικοινωνιών, της πληροφορικής και των νέων τεχνολογιών όχι πλέον αποσπασματικά, αλλά συνολικά. Η νέα τάση σύγκλισης των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής, όσο και η δυνατότητα για «ζωντανή» παρουσίαση προϊόντων και υπηρεσιών στον καταναλωτή, αλλάζουν τα δεδομένα και διαμορφώνουν σήμερα τη νέα εικόνα της

ευρωπαϊκής αγοράς, η οποία θα προσφέρει ιδιαίτερες επιχειρηματικές ευκαιρίες τα επόμενα τρία με πέντε χρόνια.

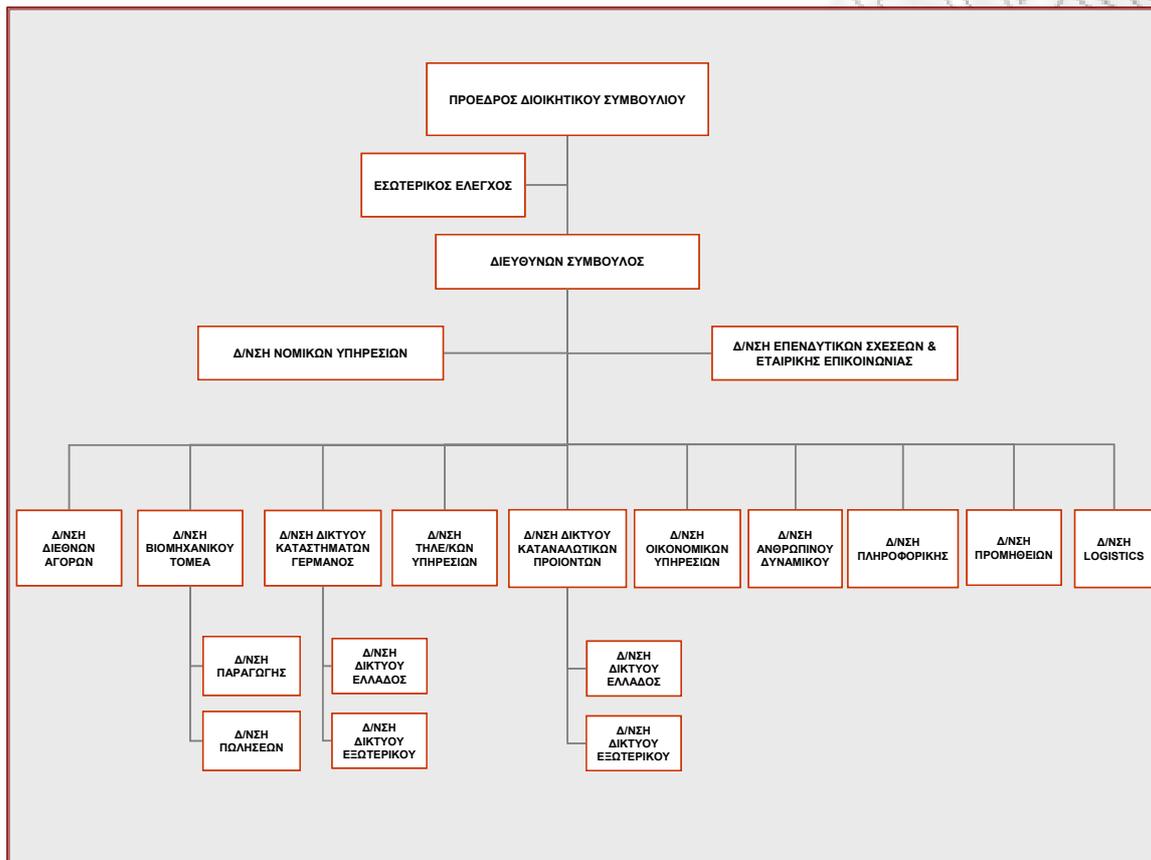
- **Η περαιτέρω ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού του.** Σύμφωνα με τις αξίες του Ομίλου «οι Άνθρωποι είναι η Δύναμή του», και με γνώμονα αυτή τη φιλοσοφία σχεδιάζονται τα μοντέλα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, τα συστήματα αμοιβών, που λειτουργούν ως κίνητρο για την περαιτέρω αύξηση της παραγωγικότητας του πολυάριθμου προσωπικού του. Μέσα στο πλαίσιο της παραπάνω φιλοσοφίας ο Όμιλος δημιούργησε την «Ακαδημία ΓΕΡΜΑΝΟΣ», η οποία στοχεύει στη δια-βίου εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρίας και συμβάλλει στην ουσιαστική αναβάθμιση της απόδοσής του και κατ' επέκταση στην επίτευξη των άμεσων, αλλά και μακροπρόθεσμων, στόχων του Ομίλου.

#### **4.3.1 Υφιστάμενη Οργανωτική και Επιχειρησιακή Δομή**

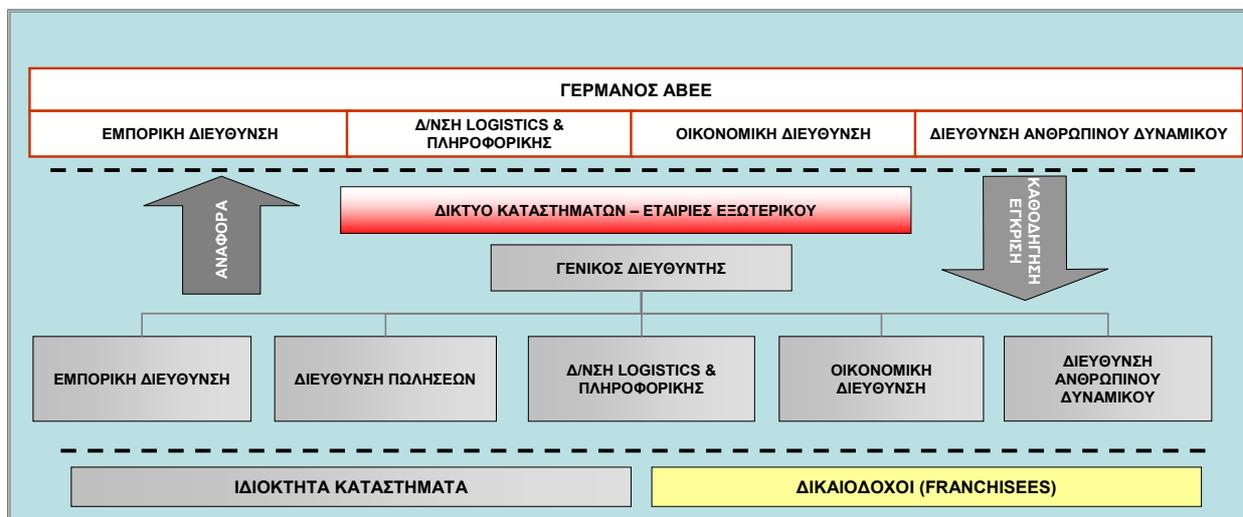
Η υφιστάμενη οργανωτική δομή, όπως αυτή παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα του Ομίλου Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ έχει διαμορφωθεί με στόχο να εξυπηρετεί, σε μεγάλο βαθμό, τις λειτουργικές και ενδοεπικοινωνιακές ανάγκες της επιχείρησης, επιτρέποντας την απρόσκοπτη, μη διαμεσολαβημένη επικοινωνία, την ταχεία λήψη αποφάσεων, τη διαφάνεια στον έλεγχο λειτουργίας του συστήματος και την αποφυγή επικαλύψεων αρμοδιοτήτων.

Αντίστοιχα η επιχειρησιακή δομή που ακολουθεί η ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε. για την λειτουργία του δικτύου καταστημάτων – εταιριών στο εξωτερικό παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 4-2: Επιχειρησιακή Δομή. Όπως διαφαίνεται από το διάγραμμα οι εταιρίες στις οποίες στεγάζονται το δίκτυο των καταστημάτων του ΓΕΡΜΑΝΟΥY προσεγγίζουν το οργανωτικό μοντέλο της μητρικής εταιρίας και ακολουθείται μια οριζόντια οργάνωση μεταξύ των θυγατρικών εταιριών και της μητρικής. Κάθε διεύθυνση της

θυγατρικής εταιρίας λαμβάνει καθοδήγηση και έγκριση για τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες από την αρμόδια διεύθυνση της μητρικής εταιρίας. Παράλληλα, κατά τακτά χρονικά διαστήματα, ανάλογα με τις αρμοδιότητες της κάθε διεύθυνσης, η θυγατρική εταιρία συντάσσει αναφορά προόδου στην αντίστοιχη διεύθυνση της μητρικής εταιρίας.



**Διάγραμμα 4-1: Οργανωτική Δομή**



**Διάγραμμα 4-2: Επιχειρησιακή Δομή**

#### 4.3.2 Εταιρική Διακυβέρνηση

Η διαμόρφωση δομημένων αρχών εταιρικής διακυβέρνησης αποκτά, σύμφωνα με δηλώσεις υψηλόβαθμων στελεχών της εταιρίας, κάθε χρόνο και μεγαλύτερο ρόλο. Ο ρόλος αυτός υπόκειται στις ακόλουθες αρχές:

- Σταθερή επιδίωξη για διαφανή και αποδοτική διαχείριση της εταιρίας
- Ουσιαστική εφαρμογή της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου.

Δεδομένου ότι η Εταιρική Διακυβέρνηση συνθέτει το σύνολο των κανόνων συμπεριφοράς με τους οποίους διευθύνεται και ελέγχεται μια επιχείρηση, αφορά καταρχήν όσους εμπλέκονται στη διοίκηση μιας εταιρίας καθώς επίσης και όσους βρίσκονται σε αλληλεπίδραση με αυτή όπως προμηθευτές, πελάτες, δανειστές και μετόχους. Στο βαθμό που μία επιχείρηση επιζητά την πλήρη συμβατότητα της με τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης, οι αποφάσεις της οφείλουν να προάγουν μεταξύ άλλων τα συμφέροντα της ίδιας και των μετόχων της, αποκλείοντας συνθήκες εκμετάλλευσης κάποιων εκ των μετόχων από άλλους, ή των μετόχων από τους διαχειριστές της, ή και των δανειστών της από τους μετόχους.

Μέσα στο παραπάνω πλαίσιο η εταιρία έχει σχεδιάσει και υλοποιεί ένα πλαίσιο λειτουργίας σύμφωνο με τις νόρμες της Εταιρικής Διακυβέρνησης όπως αυτές καθορίζονται από το Νόμο 3016/2002 και την κανονιστική ρύθμιση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς 5/204/14.11.2000. Παράλληλα, η εταιρία ακολουθώντας τις διεθνείς πρακτικές και τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα, έχει αναπτύξει λειτουργικά εργαλεία μέσα από τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης καθορίζοντας τα ακόλουθα:

- τη σύσταση του Διοικητικού Συμβουλίου
- το σεβασμό και την προστασία των μετόχων καθώς και όλων των ενδιαφερόμενων φορέων
- τη συμμόρφωση προς τις νομικές και ρυθμιστικές διατάξεις
- τη συνεχή αναγνώριση και εξάλειψη όλων των εγγενών επιχειρηματικών κινδύνων (inherent business risks)
- την εγκυρότητα της διακινούμενης πληροφορίας.

#### **4.4 Εξέλιξη Οικονομικών Μεγεθών**

Στο παρόν υποκεφάλαιο θα επικεντρώσουμε το ενδιαφέρον μας στην ανάλυση των οικονομικών μεγεθών τόσο του Ομίλου Εταιριών Γερμανός όσο και της μητρικής εταιρίας ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε..

##### **4.4.1 Εξέλιξη Πωλήσεων**

Οι ενοποιημένες πωλήσεις του Ομίλου Εταιριών Γερμανός το 2004 παρουσίασαν αύξηση κατά 22%, ενώ παράλληλα οι πωλήσεις της μητρικής εταιρίας Γερμανός Α.Β.Ε.Ε. αυξήθηκαν κατά 17%, όπως αναλύονται και παρουσιάζονται στον πίνακα και διάγραμμα που ακολουθεί, δίνοντας με αυτόν τον τρόπο συνέχεια στις ήδη έντονα αυξανόμενες πωλήσεις την τελευταία 5-ετία. Ο Όμιλος Εταιριών Γερμανός σύμφωνα

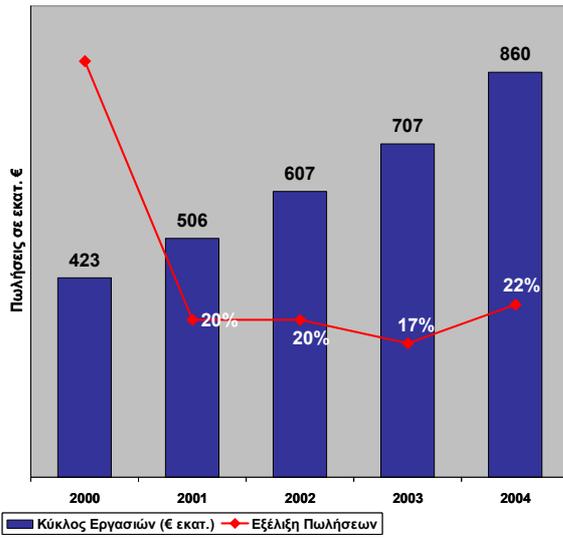
με οικονομικούς αναλυτές συμπεριλαμβάνεται από άποψη μεγεθών πωλήσεων μεταξύ των πρώτων Εμπορικών και Βιομηχανικών Επιχειρήσεων στη ελληνική αγορά. Όσον αφορά στη σύνθεση των ενοποιημένων πωλήσεων, παρατηρούμε πως τα τελευταία 2 έτη ο Όμιλος, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις χώρες του εξωτερικού όπου δραστηριοποιείται, εμφανίζει πολύ υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Έτσι, από 13,6% που ήταν η συμμετοχή των πωλήσεων στο συνολικό κύκλο εργασιών του ομίλου που προέρχονταν από τις διεθνείς δραστηριότητες το 2003, το ποσοστό αυτό αυξήθηκε το 2004 και έφτασε το 20%. Ειδικότερα, ο ρυθμός πωλήσεων της εταιρίας στην Πολωνία (GERMANOS POLSKA) παρουσιάζει μια συνεχή αυξητική πορεία, παρουσιάζοντας το 2004 μια αύξηση ύψους 81%.

**Πίνακας 4-1: Εξέλιξη Πωλήσεων 2000-2004**

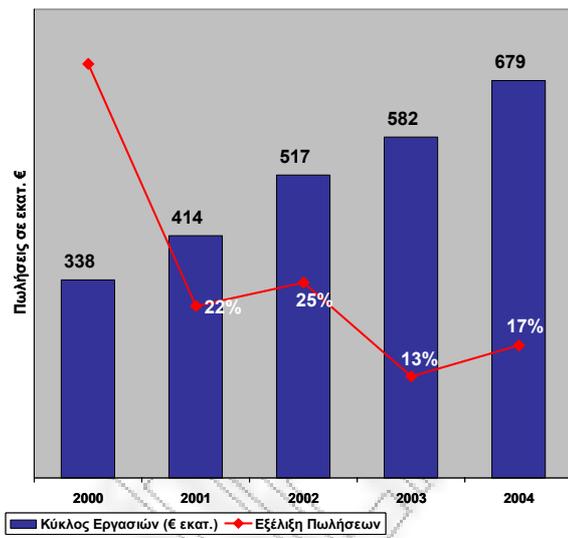
<b>Εξέλιξη Ενοποιημένων Πωλήσεων Ομίλου Εταιριών Γερμανός (2000-2004)</b>					
	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Κύκλος Εργασιών (€ εκατ.)	423	506	607	707	860
Εξέλιξη Πωλήσεων (%)	53%	20%	20%	17%	22%
<b>Εξέλιξη Πωλήσεων Γερμανός Α.Β.Ε.Ε. (2000-2004)</b>					
	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Κύκλος Εργασιών (€ εκατ.)	338	414	517	582	679
Εξέλιξη Πωλήσεων (%)	53%	22%	25%	13%	17%
<b>Εξέλιξη Πωλήσεων Γερμανός Πολωνίας (GERMANOS POLSKA) (2001-2004)</b>					
	<b>2001<sup>14</sup></b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	
Κύκλος Εργασιών (€ εκατ.)	5,4	14,5	31,3	56,8	
Εξέλιξη Πωλήσεων (%)		169%	116%	81,5%	

<sup>14</sup> **Σημείωση:** Το 2001 έγινε η εξαγορά της εταιρίας και κατά συνέπεια είναι η πρώτη χρονιά για την οποία έχουμε οικονομικά στοιχεία.

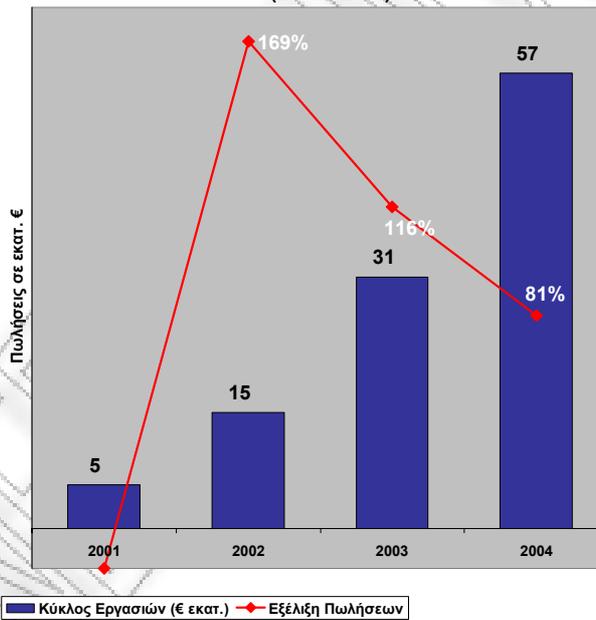
**Εξέλιξη Ενοποιημένων Πωλήσεων Ομίλου  
Εταιριών Γερμανός (2000 - 2004)**



**Εξέλιξη Πωλήσεων Γερμανός Α.Β.Ε.Ε.  
(2000 - 2004)**



**Εξέλιξη Πωλήσεων Γερμανός Πολωνίας  
(GERMANOS POLSKA)  
(2001 - 2004)**



**Διάγραμμα 4-3: Εξέλιξη Πωλήσεων (2000 – 2004)**<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Πηγή: Όμιλος Εταιριών Γερμανός: Απολογισμός & Ετήσιο Δελτίο Χρήσης, 2004.

#### 4.4.2 Εξέλιξη Λειτουργικού Αποτελέσματος (EBITDA)

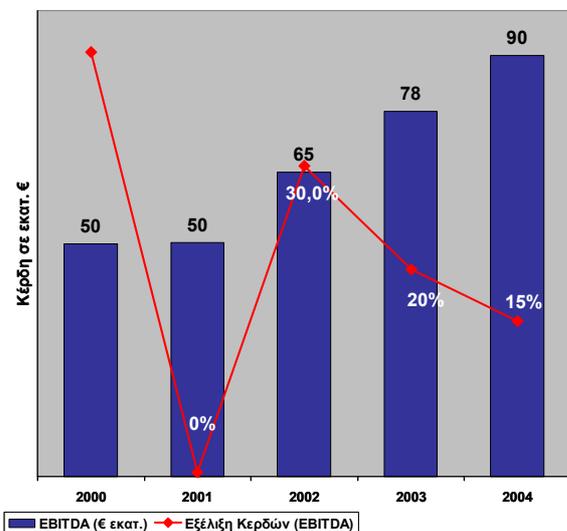
Τα κέρδη προ Φόρων, Τόκων και Αποσβέσεων του Ομίλου Εταιριών Γερμανός, όπως αναλύονται και παρουσιάζονται στον πίνακα και διάγραμμα που ακολουθεί, παρουσίασαν το 2004 αύξηση ύψους 15%, γεγονός που αποδίδεται στις μελετημένες δράσεις της διοίκησης τόσο για βελτίωση του λειτουργικού κόστους της εταιρίας, όσο και για αξιοποίηση των υφιστάμενων δυνάμεών της στο μέγιστο βαθμό. Έτσι, τα κέρδη προ Φόρων, Τόκων και Αποσβέσεων (EBITDA) ανήλθαν στα 90,4 εκατ. € από 78,3 εκατ. € το 2003. Παράλληλα, τα κέρδη προ Φόρων, Τόκων και Αποσβέσεων (EBITDA) της μητρικής εταιρίας Γερμανός Α.Β.Ε.Ε. παρουσίασαν αύξηση 11% σε σχέση με το 2003 και ανήλθαν στα 79,5 εκατ. €.

Σε αντίθεση με τη θετική πορεία των κερδών τόσο της μητρικής εταιρίας όσο και του Ομίλου, η εταιρία στην Πολωνία (Germanos Polska) παρουσιάζει από το έτος ίδρυσής της (2001) ζημιές που το 2004 ανήλθαν στα 865. 303 €, λόγω της μικρής σχετικά λειτουργίας της εταιρίας και της ανάγκης πραγματοποίησης υψηλών επενδύσεων για τη λειτουργία της επιχείρησης.

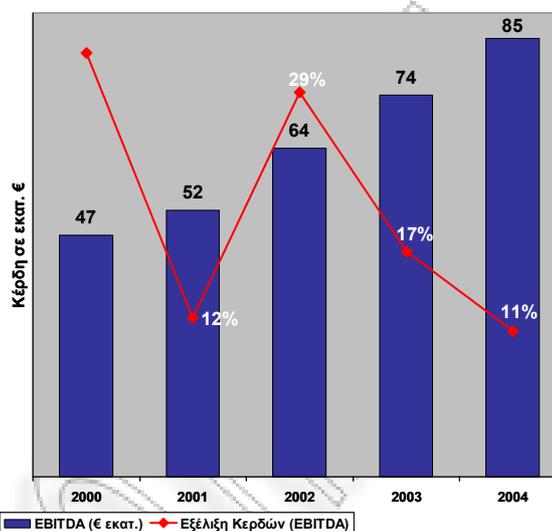
**Πίνακας 4-2: Εξέλιξη Κερδών (EBITDA) 2000-2004**

<b>Εξέλιξη Ενοποιημένων Κερδών Ομίλου Εταιριών Γερμανός (2000-2004)</b>					
	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
EBITDA (€ εκατ.)	50	50,2	65,3	78,3	90,4
Εξέλιξη Κερδών (EBITDA)	41%	0,4%	30%	20%	15%
<b>Εξέλιξη Κερδών Γερμανός Α.Β.Ε.Ε. (2000-2004)</b>					
	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
EBITDA (€ εκατ.)	47	52	64	74	85
Εξέλιξη Κερδών (EBITDA)	32%	12%	29%	17%	11%

Εξέλιξη Ενοποιημένων Κερδών (EBITDA) Ομίλου  
Εταιριών Γερμανός (2000 - 2004)



Εξέλιξη Κερδών (EBITDA) Γερμανός A.B.E.E.  
(2000 - 2004)



**Διάγραμμα 4-4: Εξέλιξη Κερδών (προ φόρων, τόκων & αποσβέσεων) (EBITDA) (2000 – 2004)**<sup>16</sup>

#### 4.4.3 Εξέλιξη Κερδών (Μετά από Φόρους)

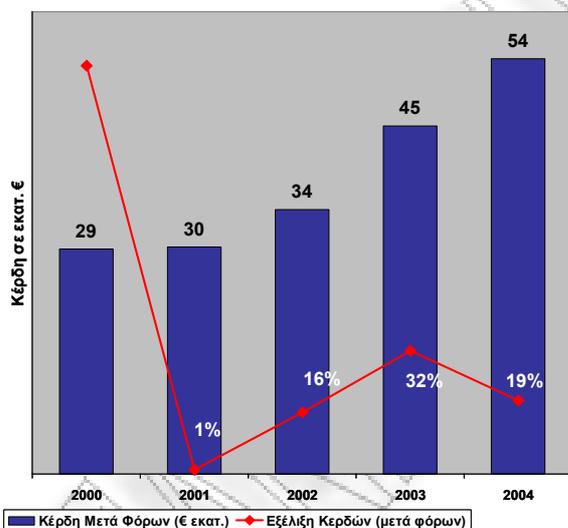
Το 2004 αποτέλεσε άλλη μια έντονα κερδοφόρα χρήση στην οποία τόσο ο Όμιλος Εταιριών Γερμανός όσο και η μητρική Εταιρία Γερμανός A.B.E.E. αύξησαν περαιτέρω τα κέρδη μετά φόρων τα οποία, όπως αναλύονται και παρουσιάζονται στον πίνακα και διάγραμμα που ακολουθεί, συνεχίζουν την ανοδική πορεία της τελευταίας 5-ετίας. Σε αντίθεση με τη θετική πορεία των κερδών τόσο της μητρικής εταιρίας όσο και του Ομίλου, η εταιρία στην Πολωνία (Germanos Polska) παρουσιάζει από το έτος ίδρυσής της (2001) ζημιές που το 2004 ανήλθαν στα 865. 303 €, λόγω της μικρής σχετικά λειτουργίας της εταιρίας και της ανάγκης πραγματοποίησης υψηλών επενδύσεων για τη λειτουργία της επιχείρησης.

<sup>16</sup> Πηγή: Όμιλος Εταιριών Γερμανός: Απολογισμός & Ετήσιο Δελτίο Χρήσης, 2004.

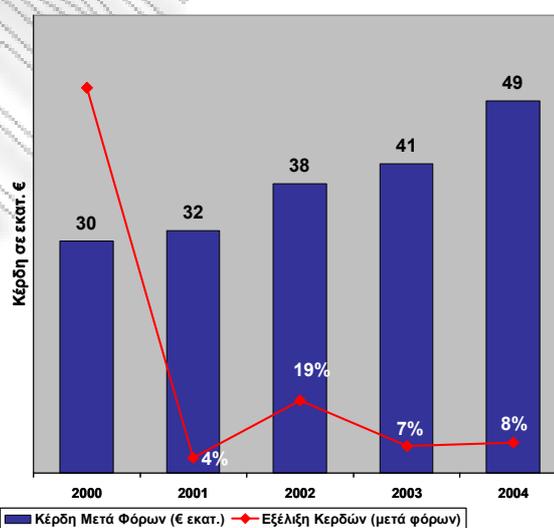
**Πίνακας 4-3: Εξέλιξη Κερδών (μετά από φόρους) 2000-2004**

Εξέλιξη Ενοποιημένων Κερδών Ομίλου Εταιριών Γερμανός (2000-2004)					
	2000	2001	2002	2003	2004
Κέρδη μετά από φόρους (€ εκατ.)	29,2	29,5	34,3	45,2	53,9
Εξέλιξη Κερδών	106%	1%	16%	32%	19%
Εξέλιξη Κερδών Γερμανός Α.Β.Ε.Ε. (2000-2004)					
	2000	2001	2002	2003	2004
Κέρδη μετά από φόρους (€ εκατ.)	32	38	41	49	32
Εξέλιξη Κερδών	4%	19%	7%	8%	4%

**Εξέλιξη Κερδών (Μετά από Φόρους) Ομίλου Εταιριών Γερμανός (2000 - 2004)**



**Εξέλιξη Κερδών (Μετά από Φόρους) Γερμανός Α.Β.Ε.Ε. (2000 - 2004)**



**Διάγραμμα 4-5: Εξέλιξη Κερδών (Μετά από Φόρους) (2000 – 2004)**<sup>17</sup>

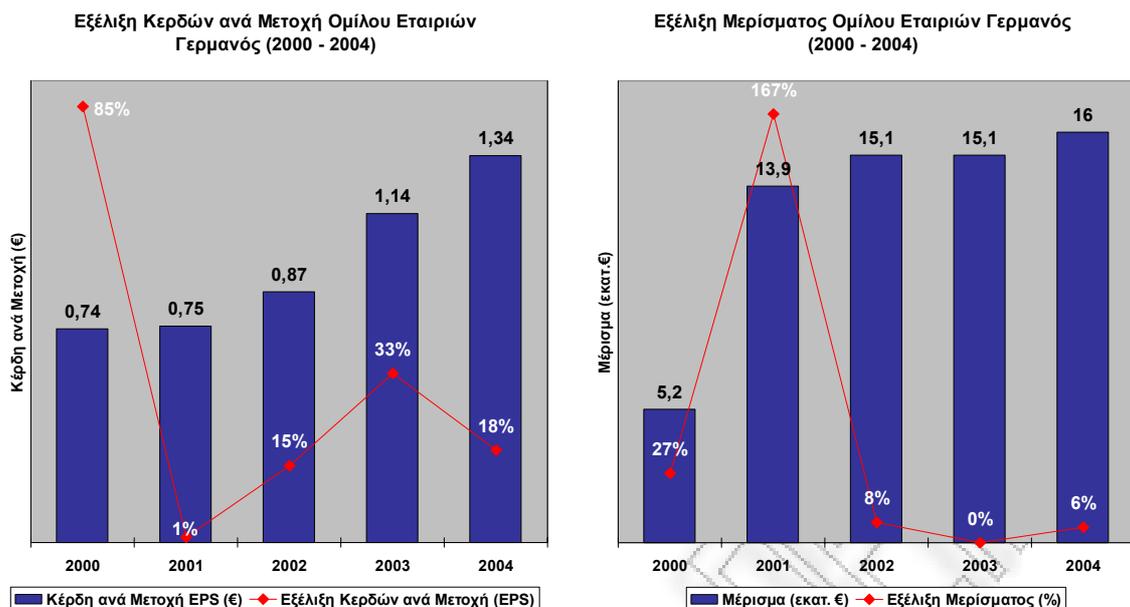
<sup>17</sup> Πηγή: Όμιλος Εταιριών Γερμανός: Απολογισμός & Ετήσιο Δελτίο Χρήσης, 2004.

#### 4.4.4 Εξέλιξη Κερδών ανά Μετοχή (EPS)

Δεδομένης της αυξημένης κερδοφορίας του Ομίλου Εταιριών Γερμανός, τα κέρδη ανά μετοχή αυξήθηκαν κατά 18% το 2004 φτάνοντας στα 1,34 € ανά μετοχή, ακολουθώντας την συνεχόμενη ανοδική πορεία των οικονομικών μεγεθών του ομίλου. Παράλληλα, τα διανεμημένα μερίσματα ανήλθαν στα 16 εκατ. € παρουσιάζοντας αύξηση 6% σε σχέση με το 2003, γεγονός που εντάσσεται στο πλαίσιο της μερισματικής πολιτικής του ομίλου που χαρακτηρίζεται από τη διάθεση μεγάλου ποσοστού των κερδών της υπό τη μορφή μερίσματος.

**Πίνακας 4-4: Εξέλιξη Κερδών ανά Μετοχή - Μέρισμα 2000-2004**

<b>Εξέλιξη Κερδών ανά Μετοχή Ομίλου Εταιριών Γερμανός (2000-2004)</b>					
	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Κέρδη ανά Μετοχή EPS (€)	0,74	0,75	0,87	1,14	1,34
Εξέλιξη Κερδών ανά Μετοχή (EPS)	85%	1%	15%	33%	18%
<b>Εξέλιξη Μερίσματος Ομίλου Εταιριών Γερμανός (2000-2004)</b>					
	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Μέρισμα (εκατ. €)	5,2	13,9	15,1	15,1	16
Εξέλιξη Μερίσματος (%)	27%	167%	8%	0%	6%



**Διάγραμμα 4-6: Εξέλιξη Κερδών ανά Μετοχή - Μερίσματος Ομίλου Εταιριών Γερμανός (2000 – 2004)**<sup>18</sup>

#### 4.5 Ιστορικό Γεωγραφικής Ανάπτυξης Δραστηριοτήτων

Η απόφαση επέκτασης των δραστηριοτήτων της μητρικής εταιρίας του Ομίλου Εταιριών Γερμανός στις χώρες των Βαλκανίων και της Ανατολικής Ευρώπης προήλθε ύστερα από μια 20-ετη πορεία της εταιρίας στην εγχώρια αγορά. Τα βασικά κριτήρια που ακολουθούνται για την διείσδυση σε νέες αγορές και της επιλογής της χώρας είναι:

- Ο χαμηλός βαθμός διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας στην αγορά,
- Οι προοπτικές ανάπτυξης της αγοράς και
- Η ευκολία εισόδου στην αγορά που προέρχεται από τις συνθήκες που επικρατούν στη αγορά και στο ευρύτερο κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον.

<sup>18</sup> Πηγή: Όμιλος Εταιριών Γερμανός: Απολογισμός & Ετήσιο Δελτίο Χρήσης, 2004.

Η στρατηγική επέκτασης των δραστηριοτήτων που ακολουθεί η μητρική εταιρία του Ομίλου Εταιριών Γερμανός είναι ενιαία και σταθερή για όλες τις χώρες στις οποίες επιλέγει να αναπτύξει δραστηριότητα. Το πλαίσιο της στρατηγικής ορίζει τα ακόλουθα:

- Η έναρξη των δραστηριοτήτων γίνεται με την εξαγορά υφιστάμενου δικτύου καταστημάτων. Κατά την αρχική περίοδο της εκμάθησης παρέχεται εκπαίδευση στην ομάδα διοίκησης της τοπικής εταιρίας.
- Για την αναγνώριση και το χτίσιμο της εμπορικής επωνυμίας και των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται από την εταιρία, ακολουθείται μια ενεργητική πολιτική μάρκετινγκ, η οποία επικεντρώνεται στη διαφήμιση.
- Ύστερα από την καθιέρωση της εταιρίας στην αγορά ακολουθείται η επέκταση του δικτύου εφαρμόζοντας τη μέθοδο του franchising, όπου παρέχεται ένα πλήρες πρόγραμμα εκπαίδευσης των εργαζομένων των καταστημάτων με στόχο την παροχή ομοιόμορφων υπηρεσιών.

Μέσα από την ανάπτυξη ενός εκτεταμένου δικτύου καταστημάτων στην κάθε χώρα επιδιώκεται η αύξηση του περιθωρίου κέρδους και η διασφάλιση οικονομιών κλίμακας μέσω των μαζικών προμηθειών και της επαναδιαπραγμάτευσης των όρων συνεργασίας με τους τοπικούς προμηθευτές.

Για την εύρυθμη υλοποίηση της στρατηγικής της γεωγραφικής επέκτασης των δραστηριοτήτων της, η εταιρία ακολουθεί το ακόλουθο μοντέλο:

- Κατά την αρχική περίοδο έναρξης των δραστηριοτήτων, η διαχείριση της εταιρίας πραγματοποιείται από ομάδα στελεχών της μητρικής εταιρίας, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η διάχυση των αρχών και αξιών της μητρικής εταιρίας.
- Παράλληλα με την διοίκηση της εταιρίας από στελέχη της μητρικής εταιρίας

ακολουθείται η πολιτική της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της τοπικής εταιρίας.

- Τέλος, ακολουθείται η πολιτική συνεχούς επιμόρφωσης των στελεχών της τοπικής εταιρίας και συγκεκριμένα του προσωπικού των διοικητικών υπηρεσιών και του δικτύου των καταστημάτων με στόχο τη συνεχή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την ενημέρωση σχετικά με τις εξελίξεις της τεχνολογίας και των πρακτικών διαχείρισης του πελάτη. Ανώτερος στόχος της συνεχούς επιμόρφωσης είναι να διαθέτουν τα καταστήματα ΓΕΡΜΑΝΟΣ μια ομοιόμορφη εικόνα ανεξάρτητα από την χώρα στην οποία τοποθετούνται.

Η πορεία γεωγραφικής επέκτασης των δραστηριοτήτων ξεκίνησε το 2000 και συνεχίζεται ως σήμερα. Οι χώρες στις οποίες έχει επεκτείνει τις δραστηριότητές της η εταιρία είναι:

- **Κύπρος.** Το 2000, αναπτύχθηκε σε συνεργασία με την εταιρία “Cyprus Trading Corporation” η εταιρία INFOTEL Ltd. Η INFOTEL Ltd. διαχειρίζεται το Δίκτυο Καταστημάτων Γερμανός στην Κύπρο και λειτουργεί ως επίσημος αντιπρόσωπος και διανομέας των προϊόντων Motorola και EPSON στην κυπριακή αγορά, ενώ διαθέτει όλες τις προσφερόμενες υπηρεσίες του δικτύου Καταστημάτων Γερμανός. Επιπρόσθετα, η Infotel είναι ο επίσημος αντιπρόσωπος και διανομέας των προϊόντων Motorola στην Κυπριακή αγορά.
- **Ρουμανία.** Το 2000, ιδρύεται η εταιρία GERMANOS TELECOM ROMANIA, η οποία είναι βασικός εμπορικός συνεργάτης των δύο εκ’ των τριών δικτύων κινητής τηλεφωνίας της ρουμανικής αγοράς. Πρόκειται για τις Connex και Zapp, με την οποία υπέγραψε συμφωνία μέσα στο 2004, ενώ συνεργάζεται με τη ROM TELECOM για την παροχή των προϊόντων και υπηρεσιών της στην

τοπική αγορά, καθώς και με την εταιρία Orange (France Telecom) για τη παροχή προϊόντων καρτοκινητής τηλεφωνίας.

- **Βουλγαρία.** Το 2000, ιδρύεται η εταιρία GERMANOS TELECOM BULGARIA, η οποία είναι ένας από τους παροχείς υπηρεσιών της εταιρίας GLOBUL, θυγατρική της COSMOTE, μιας εκ' των δύο εταιριών κινητής τηλεφωνίας στην Βουλγαρία, ενώ παράλληλα προσφέρει όλα τα προϊόντα και υπηρεσίες του Δικτύου Καταστημάτων Γερμανός. Η περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου των καταστημάτων στη Βουλγαρία γίνεται με τη μέθοδο του franchising.
- **Πολωνία.** Το 2001, η μητρική εταιρία του Ομίλου Εταιριών Γερμανός προχώρησε στην εξαγορά του δικτύου καταστημάτων EKO CONTEL. Μέσα από το δίκτυο καταστημάτων της η εταιρία δραστηριοποιείται στη λιανική πώληση προϊόντων και υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, έχοντας στρατηγική συνεργασία με το δίκτυο κινητής τηλεφωνίας ERA, θυγατρικής της T-Mobile (Deutsche Telecom) και της Vivendi. Το 2004 η εταιρία ενίσχυσε το δίκτυο των καταστημάτων της εξαγοράζοντας την εταιρία Global Telesis International (TCM). Μέσα από το δίκτυο των καταστημάτων η εταιρία παρέχει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας της IDEA, η οποία αποτελεί τον δεύτερο παροχέα υπηρεσιών. Η περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου των καταστημάτων στη Βουλγαρία γίνεται με τη μέθοδο του franchising. Σήμερα, στην Πολωνία το Δίκτυο Καταστημάτων GERMANOS αριθμεί πάνω από 323 καταστήματα, από τα οποία, περισσότερα από 200, προσφέρουν τις υπηρεσίες της ERA, μέσω της GERMANOS Polska και περισσότερα από 110 παρέχουν τις υπηρεσίες της IDEA διαμέσου της εταιρίας GTI.
- **Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας.** Το 2002, ιδρύθηκε η εταιρία Germanos Telecom AD-Skopje. Μέσα από το δίκτυο καταστημάτων,

διατίθενται προϊόντα και υπηρεσίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, καθώς και όλες οι υπόλοιπες προϊόντικές κατηγορίες που διατίθενται από το δίκτυο καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ. Με στόχο τη σταθερή ενίσχυση της παρουσίας του Δικτύου στην τοπική αγορά, ανακοινώθηκε τον Ιούνιο του 2003 η έναρξη συνεργασίας της GERMANOS TELECOM AD-SKOPJE με την Cosmofon, η οποία αποτελεί θυγατρική εταιρία του ομίλου ΟΤΕ.

- **Ουκρανία.** Το 2004, η μητρική εταιρία του Ομίλου Εταιριών Γερμανός, Γερμανός Α.Β.Ε.Ε., ίδρυσε σε συνεργασία με την τοπική αλυσίδα λιανικής Mobitel, τη θυγατρική Germanos Telecom Ukraine. Η ίδρυση της εταιρίας στηρίχτηκε στην υπάρχουσα συνεργασία του ομίλου με την τοπική αλυσίδα λιανικής Mobitel, η οποία διέθετε 32 καταστήματα. Η GERMANOS Telecom Ukraine συνεργάζεται ήδη με τους δύο μεγαλύτερους παροχείς κινητής τηλεφωνίας, UMC και KYIVSTAR από τους πέντε που δραστηριοποιούνται συνολικά στη χώρα (UMC, KYIVSTAR, DCC, GOLDEN TELECOM, WELLCOM).
- **Ουζμπεκιστάν.** Το 2004, η μητρική εταιρία του Ομίλου Εταιριών Γερμανός, Γερμανός Α.Β.Ε.Ε., προχώρησε στην εξαγορά του 20% της εταιρίας κινητής τηλεφωνίας Daewoo UNITEL Co., η οποία αποτελεί τη 2<sup>η</sup> μεγαλύτερη εταιρία κινητής τηλεφωνίας στο Ουζμπεκιστάν, με μερίδιο αγοράς που ξεπερνά το 25%. Αξίζει να σημειωθεί ότι το Ουζμπεκιστάν είναι η τρίτη μεγαλύτερη χώρα μετά τη Ρωσία και την Ουκρανία από τις πρώην δημοκρατίες της ΕΣΣΔ στην οποία η διείσδυση κινητής τηλεφωνίας βρίσκεται μόλις στο 2,4% και της σταθερής τηλεφωνίας στο 7,5%.

## **Κεφάλαιο 5. Ανάλυση Ευρημάτων**

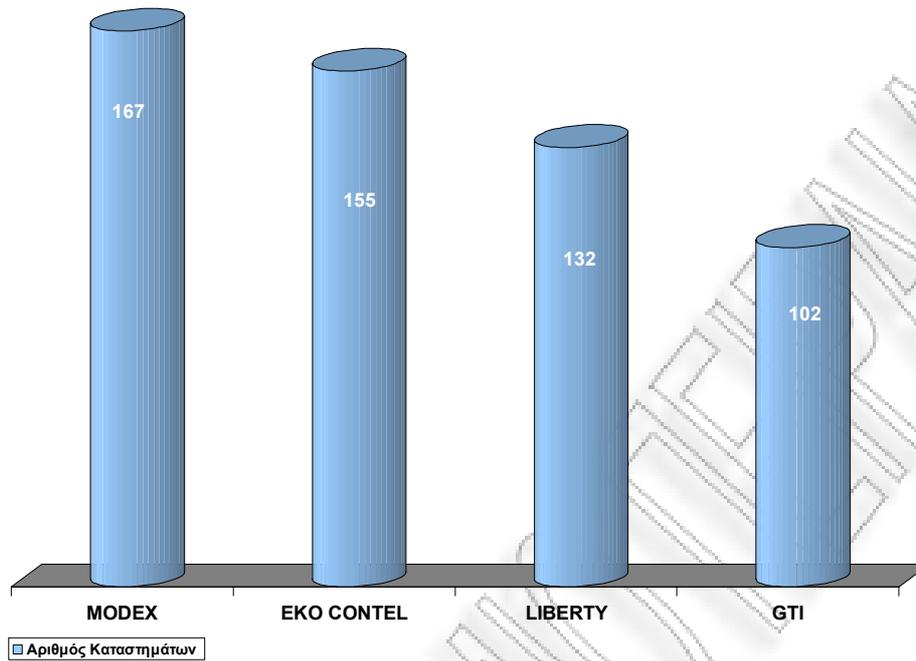
Στο παρόν κεφάλαιο θα εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στην ανάλυση των ευρημάτων που προέκυψαν από την παρουσίαση των δραστηριοτήτων του Ομίλου.

Συγκεκριμένα παρουσιάζονται οι ακόλουθες περιοχές ενδιαφέροντος, οι οποίες και αναλύονται στα ακόλουθα υποκεφάλαια:

- Ανάλυση των επιδράσεων της επέκτασης των δραστηριοτήτων της ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε. στην πολωνική αγορά παροχής προϊόντων / υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών
- Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της γεωγραφικής επέκτασης της Γερμανός Α.Β.Ε.Ε. στη λειτουργία του Ομίλου

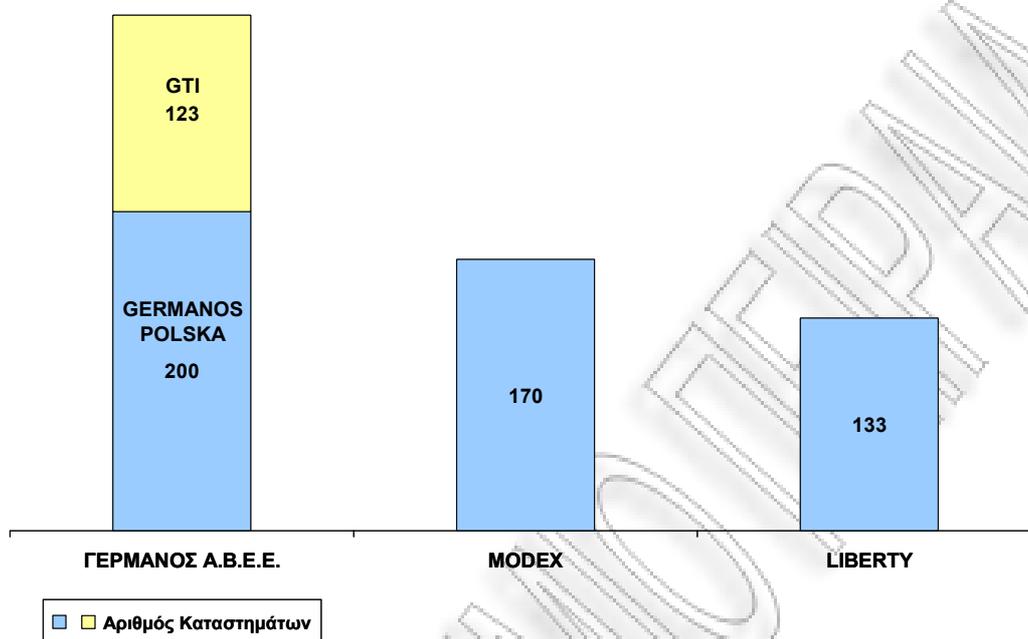
### **5.1 Ανάλυση των επιδράσεων της επέκτασης των δραστηριοτήτων της ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε. στην πολωνική αγορά παροχής προϊόντων / υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών**

Η είσοδος της ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε. στην πολωνική αγορά παροχής προϊόντων / υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών επέφερε σημαντικές αλλαγές στην διάρθρωση της λιανικής αγοράς. Όπως παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα η διάρθρωση της αγοράς πριν από την είσοδο της εταιρίας στην αγορά, το 2001, ήταν η ακόλουθη:



**Διάγραμμα 5-1: Διάρθρωση Πολωνικής Αγοράς Δικτύου Καταστημάτων Λιανικής Πώλησης Προϊόντων / Υπηρεσιών Τηλεπικοινωνιών**

Με την είσοδο της εταιρίας στην πολωνική αγορά το 2001, με την εξαγορά της εταιρίας EKO CONTEL και τη δυναμική πορεία της εταιρίας στην αγορά που σηματοδοτήθηκε με την εξαγορά το 2004 ενός δεύτερου δικτύου καταστημάτων της εταιρίας Global Telesis International (GTI), η διάρθρωση της αγοράς το 2005 εξελίχθηκε όπως παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα:

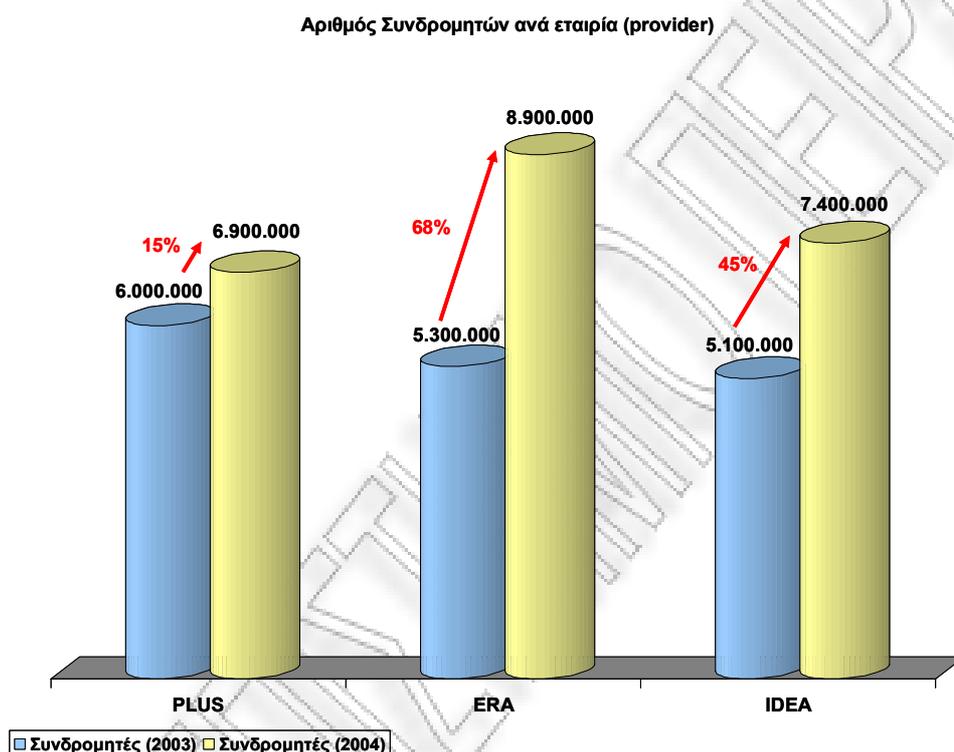


**Διάγραμμα 5-2: Διάρθρωση Πολωνικής Αγοράς Δικτύου Καταστημάτων Λιανικής Πώλησης Προϊόντων / Υπηρεσιών Τηλεπικοινωνιών**

Από την επισκόπηση της πορείας των επεκτατικών δραστηριοτήτων της GERMANOS A.B.E.E. στην πολωνική αγορά παροχής προϊόντων / υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών, γίνεται εμφανής η σημαντική επίδραση που αυτές είχαν στην αναδιάρθρωση της αγοράς. Ύστερα από τις εξαγορές που πραγματοποίησε η GERMANOS A.B.E.E. κατά την περίοδο 2001 – 2004, με την παράλληλα ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων της, με την μέθοδο του franchising, σήμερα κατέχει το 52% των καταστημάτων λιανικής πώλησης προϊόντων / υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών. Μέσα από το εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων, το οποίο εκτείνεται σε όλη τη χώρα, παρέχει τις υπηρεσίες των δύο από τους τρεις παροχείς (providers), ERA και IDEA.

Σε επίπεδο συνδρομητών, η GERMANOS A.B.E.E. μέσα από την παροχή των προϊόντων και υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας των εταιριών ERA και IDEA, εξυπηρετεί το 70% των συνδρομητών της πολωνικής αγοράς. Συγκεκριμένα, όπως

παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα, οι εταιρίες ERA και IDEA, στο τέλος του 2004 εξυπηρετούσαν 16.300.000 συνδρομητές σε σύνολο 23.200.000. Παράλληλα, είναι σημαντικό να τονισθεί ότι παρουσιάζεται μια σημαντική αύξηση των συνδρομητών των εταιριών με τις οποίες έχει αποκλειστική συνεργασία το δίκτυο καταστημάτων της ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε..



### **Διάγραμμα 5-3: Διάρθρωση Συνδρομητών Κινητής Τηλεφωνίας**

Συμπερασματικά, κρίνεται σκόπιμο να τονίσουμε ότι μέσα σε σχετικά μικρό χρονικό διάστημα, η πορεία των δραστηριοτήτων της ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε. στην πολωνική αγορά παρουσιάζει μια ανοδική πορεία, η οποία σηματοδοτείται από την συνεχή διεύρυνση του δικτύου των καταστημάτων και του χαρτοφυλακίου των παρεχόμενων προϊόντων / υπηρεσιών.

## **5.2 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της γεωγραφικής επέκτασης της Γερμανός Α.Β.Ε.Ε. στη λειτουργία του Ομίλου**

Στο παρόν υποκεφάλαιο θα επικεντρώσουμε το ενδιαφέρον μας στην ανάλυση και παρουσίαση των επιδράσεων της επέκτασης των δραστηριοτήτων της ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε. στην Πολωνία, στην εσωτερική λειτουργία και διάρθρωση του ομίλου.

Η απόφαση επέκτασης στην Πολωνική αγορά ήρθε ύστερα από την επέκταση των δραστηριοτήτων της εταιρίας στην Κύπρο, στη Ρουμανία και στη Βουλγαρία, γεγονός που παρείχε στα στελέχη της επιχείρησης την απαραίτητη γνώση και εμπειρία υλοποίησης μιας αναπτυξιακής προσπάθειας. Παράλληλα, όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο υποκεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, κάθε δίκτυο καταστημάτων το οποίο εξαγοράζεται και εντάσσεται στο δυναμικό του ομίλου αποτελεί μια θυγατρική εταιρία της ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε.. Ωστόσο, κάθε διεύθυνση της θυγατρικής εταιρίας λαμβάνει καθοδήγηση και έγκριση για τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες από την αρμόδια διεύθυνση της μητρικής εταιρίας. Παράλληλα, κατά τακτά χρονικά διαστήματα, ανάλογα με τις αρμοδιότητες της κάθε διεύθυνσης, η θυγατρική εταιρία συντάσσει αναφορές προόδου στην αντίστοιχη διεύθυνση της μητρικής εταιρίας.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω γεγονότα, συμπεραίνουμε ότι η επέκταση των δραστηριοτήτων της εταιρίας στην Πολωνία δεν είχε σημαντικές επιδράσεις στην εσωτερική λειτουργία του ομίλου πέρα από την ένταξη μιας ακόμα χώρας στο δυναμικό του ομίλου.

Ωστόσο, αυτό που είναι ιδιαίτερα σημαντικό να παρουσιασθεί είναι ότι, λόγω των ιδιαιτεροτήτων και νομικών θεμάτων που επικρατούσαν στην Πολωνία, η εταιρία υποχρεούνταν να διατηρεί δύο διαφορετικές εταιρίες (Germanos Polska και Global Telesis International). Συγκεκριμένα, όπως έχει αναφερθεί σε άλλο κεφάλαιο της

παρούσας εργασίας, σύμφωνα με το ισχύον καθεστώς, οι λιανέμποροι κινητής τηλεφωνίας είναι υποχρεωμένοι να συνεργάζονται αποκλειστικά με έναν παροχέα υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας. Λόγω της ένταξης της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η συγκεκριμένη κατάσταση αναμένεται να μεταβληθεί στο εγγύς μέλλον, γεγονός που θα παρέχει τη δυνατότητα παροχής των υπηρεσιών των διαφορετικών παροχέων κινητής τηλεφωνίας από το ίδιο σημείο πώλησης / κατάσταση.

Η υποχρέωση λειτουργίας δύο διαφορετικών εταιριών για την αποφυγή νομικών κυρώσεων από το πολωνικό κράτος, οδήγησε στην δημιουργία:

- Αντι-οικονομιών κλίμακας
- Αυξημένων λειτουργικών εξόδων
- Αυξημένων εξόδων σε πάγιο εξοπλισμό.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω γεγονότα και την υποχρέωση διακριτής εμπορικής λειτουργίας των δύο εταιριών μέχρι να πραγματοποιηθεί η πλήρης απελευθέρωση της αγοράς, η διοίκηση του ομίλου αναγνώρισε την ανάγκη ενοποίησης ορισμένων διαδικασιών – υποστηρικτικών διαδικασιών. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, εντεταλμένη ομάδα της εταιρίας σε συνεργασία με μια εταιρία συμβούλων, προχώρησαν στην σύνταξη μελέτης προσδιορισμού εκείνων των διαδικασιών που μπορούν να ενοποιηθούν μεταξύ των δύο εταιριών και στην κατάρτιση πλάνου υλοποίησης των απαιτούμενων ενεργειών. Σκοπός του έργου ήταν ο προσδιορισμός ενός προγράμματος ενεργειών για την επίτευξη της:

- Μείωσης του λειτουργικού κόστους
- Ικανοποίησης των επιχειρησιακών απαιτήσεων λειτουργίας των θυγατρικών εταιριών.

Οι διαδικασίες οι οποίες εξετάστηκαν κατά τη διάρκεια του έργου παρουσιάζονται στο ακόλουθο διάγραμμα:



**Διάγραμμα 5-4: Πλαίσιο Διαδικασιών**

Όπως παρουσιάζεται στο παραπάνω διάγραμμα οι διαδικασίες λειτουργίας των εταιριών, διακρίνονται σε κύριες και υποστηρικτικές.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι κύριες διαδικασίες αφορούν στη μετατροπή των πόρων που εισρέουν σε εκροές – προϊόντα / υπηρεσίες προς τον πελάτη, στο πλαίσιο του έργου θεωρήθηκαν οι ακόλουθες:

- **Διαδικασίες Διαχείρισης των λειτουργιών της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.** Συγκεκριμένα, οι λειτουργίες οι οποίες εντάσσονται είναι: ο εφοδιασμός των προϊόντων, η διανομή των προϊόντων / υπηρεσιών και η διαχείριση των επιστροφών των προϊόντων.
- **Διαδικασίες Παροχής Υπηρεσιών Κινητής Τηλεφωνίας,** οι οποίες σχετίζονται με τις διαδικασίες ενεργοποίησης των γραμμών, αποστολής όλων των απαραίτητων εγγραφών και ενημέρωσης του πελάτη.

Αντίστοιχα, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι υποστηρικτικές διαδικασίες υποστηρίζουν τις κύριες λειτουργίες για την επίτευξη του τελικού αποτελέσματος, στο πλαίσιο του έργου θεωρήθηκαν οι ακόλουθες:

- **Διαδικασίες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού**, στις οποίες εντάσσονται η διαδικασία πρόσληψης προσωπικού, διαχείρισης του προσωπικού, όπως είναι η μισθοδοσία, η διαχείριση των αδειών των εργαζομένων και η διαδικασία εκπαίδευσης του προσωπικού.
- **Διαδικασίες Οικονομικής Διαχείρισης**, στις οποίες εντάσσονται ο προϋπολογισμός των απαιτούμενων πόρων, η χρηματοδότηση, η λογιστική και η σύνταξη αναφορών.
- **Διαδικασίες Διαχείρισης Υποδομών**, στις οποίες εντάσσονται η συντήρηση του πάγιου εξοπλισμού, η τήρηση των κανόνων ασφάλειας και υγιεινής και η αναγνώριση και υλοποίηση των απαιτούμενων ενεργειών βελτίωσης των υποδομών.
- **Διαδικασίες Διαχείρισης των Πληροφοριακών Συστημάτων**, στις οποίες περιλαμβάνονται οι διαδικασίες καθημερινής λειτουργίας των πληροφοριακών συστημάτων των εταιριών, οι διαδικασίες συντήρησης των πληροφοριακών συστημάτων και οι διαδικασίες διασφάλισης της ασφάλειας αυτών.

Τα βήματα τα οποία ακολουθήθηκαν για την υλοποίηση του έργου και τον καθορισμό των απαιτούμενων ενεργειών είναι:

- Αναλυτική καταγραφή και προσδιορισμός του κόστους των λειτουργιών του μοντέλου λειτουργίας των δύο εταιριών,
- Αναγνώριση των ομοιοτήτων και διαφορών μεταξύ των μοντέλων λειτουργίας των δύο εταιριών,

- Κατάρτιση συγκεκριμένων προτάσεων για δραστηριότητες / ενέργειες που θα οδηγήσουν στην ενοποίηση των λειτουργιών,
- Κατάρτιση πλάνου ενεργειών για τη υλοποίηση των προτάσεων.

Η ανωτέρω μελέτη οδήγησε στη διαμόρφωση ενός νέου μοντέλου λειτουργίας των δύο εταιριών σύμφωνα με το οποίο οι κύριες και υποστηρικτικές διαδικασίες των δύο εταιριών ενοποιήθηκαν, βάσει των κοινών τους στοιχείων και αναδιαμορφώθηκαν με βάσει τις ανάγκες της μητρικής εταιρίας.

Παράλληλα, εκτιμήθηκε η μείωση του λειτουργικού κόστους που αυτό θα επέλθει από την εφαρμογή του νέου μοντέλου λειτουργίας των δύο εταιριών. Λόγω της εμπιστευτικότητας των δεδομένων, δεν είναι εφικτό να παρουσιασθεί στην παρούσα διπλωματική εργασία το αποτέλεσμα των εκτιμήσεων μείωσης κόστους. Ωστόσο, αυτό που είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον να αναφερθεί είναι ότι, από την υλοποίηση του νέου μοντέλου λειτουργίας των δύο εταιριών η εκτιμώμενη μείωση του συνολικού λειτουργικού κόστους θα υπερέβαινε το 30% του συνολικού ετήσιου λειτουργικού κόστους.

Τέλος, προσδιορίστηκε ένα πρόγραμμα βελτιωτικών παρεμβάσεων για την επίτευξη της ενοποίησης των διαδικασιών, στο οποίο καθορίζονταν αναλυτικά τα ακόλουθα:

- Ενέργειες / Δραστηριότητες για τη υλοποίηση του νέου μοντέλου λειτουργίας των δύο εταιριών
- Αρμοδιότητες / Υπευθυνότητες των εμπλεκόμενων στελεχών των δύο εταιριών
- Επενδύσεις, οι οποίες έπρεπε να πραγματοποιηθούν για την εύρυθμη λειτουργία του νέου μοντέλου λειτουργίας των δύο εταιριών
- Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης των προδιαγεγραμμένων ενεργειών /

δραστηριοτήτων

- Επιδράσεις από την υλοποίηση του νέου μοντέλου λειτουργίας των δύο εταιριών, σε σχέση με την εκτίμηση δύο παραμέτρων: την ικανοποίηση των λειτουργικών απαιτήσεων και τα οικονομικά οφέλη από την εφαρμογή του νέου μοντέλου λειτουργίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

## **Κεφάλαιο 6. Επίλογος**

Αντικείμενο και στόχος της παρούσας εργασίας είναι η ολοκληρωμένη και δομημένη παρουσίαση των δραστηριοτήτων επέκτασης, στη διεθνή αγορά και ειδικότερα στην Πολωνία, του Ομίλου Εταιριών Γερμανός, η ανάλυση των επιδράσεων από την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στις συνθήκες της πολωνικής αγοράς λιανικής πώλησης προϊόντων τηλεπικοινωνίας και στην ένταση του ανταγωνισμού.

Με στόχο την κάλυψη του συνόλου των παραμέτρων που σχετίζονται με την απόφαση μιας επιχείρησης να επεκτείνει της δραστηριότητές της πέρα από τα εθνικά της σύνορα, έγινε μια ολοκληρωμένη και εκτενής μελέτη των θεωριών και πρακτικών που έχουν αναπτυχθεί και ακολουθούνται σχετικά με το θέμα.

Λαμβάνοντας υπόψη τα συμπεράσματα από την ακαδημαϊκή ανάλυση και τα ευρήματα από τη μελέτη των δραστηριοτήτων της εταιρίας Γερμανός, εξαγάγαμε κάποια συμπεράσματα σχετικά με τις επιδράσεις της εισαγωγής της επιχείρησης στην πολωνική αγορά καθώς και τις αλλαγές στη δομή και λειτουργία της ίδιας της επιχείρησης.

### **6.1 Κρίσιμα Συμπεράσματα**

Από την μελέτη και ανάλυση της διεθνούς βιβλιογραφίας αλλά και των δραστηριοτήτων του Ομίλου Εταιριών Γερμανός προκύπτουν ιδιαίτερα ενδιαφέροντα συμπεράσματα τα οποία ενδεικτικά είναι: αναφορικά με τη στρατηγική επέκτασης που ακολουθεί η επιχείρηση φαίνεται να ακολουθεί τα πρότυπα και τις σύγχρονες πρακτικές που λαμβάνουν χώρα στην παγκόσμια αγορά. Συγκεκριμένα, η εξαγορά υπάρχοντων επιχειρήσεων ως αρχική επένδυση και η ανάπτυξη των

δραστηριοτήτων με τη μέθοδο του franchising, αποτελεί μια συνήθη επιχειρηματική πρακτική η οποία εφαρμόζεται διεθνώς και έχει παρουσιάσει αρκετά θετικά αποτελέσματα.

Επίσης, όσον αφορά την εσωτερική δομή της επιχείρησης για την παρακολούθηση και λειτουργία των επιμέρους δραστηριοτήτων της στη διεθνή αγορά αποτελεί επίσης μια σύγχρονη πρακτική η ανάπτυξη στην τοπική εταιρία μιας ομάδας μάνατζμεντ η οποία αποτελείται από στελέχη τόσο της μητρικής εταιρίας όσο και της τοπικής θυγατρικής. Παράλληλα, η συστηματική παρακολούθηση και άμεση επικοινωνία και επαφή της εταιρίας με τις επιμέρους τοπικές εταιρίες αποτελεί μια διαδεδομένη πρακτική η οποία στοχεύει στη διατήρηση του ελέγχου και της ευθύνης λήψης αποφάσεων σε κεντρικό επίπεδο και στη μείωση του λειτουργικού κόστους.

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό συμπέρασμα που προκύπτει τόσο από την ανάλυση της παρούσας εργασίας όσο και από τη παρακολούθηση του Ελληνικού και Διεθνούς Τύπου σχετικά με τις ανακοινώσεις υψηλόβαθμων στελεχών του Ομίλου Εταιριών Γερμανός, είναι η συνεχής και ταχεία ανάπτυξη των εργασιών και δραστηριοτήτων του Ομίλου στην εγχώρια και διεθνή αγορά.

## **6.2 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα**

Λαμβάνοντας υπόψη τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη σύνταξη της παρούσας εργασίας, ένα ενδιαφέρον αντικείμενο μελλοντικής έρευνας αποτελεί η μελέτη και ανάλυση της συνολικής στρατηγικής του Ομίλου Εταιριών Γερμανός μέσα από την οποία θα παρουσιάζεται η επιχειρηματική στρατηγική της εταιρίας για την ανάπτυξη των εργασιών της στην εγχώρια και διεθνή αγορά. Παράλληλα, θα ήταν ενδιαφέρον να αναλυθεί διεξοδικά η οργάνωση τόσο της μητρικής εταιρίας όσο και των θυγατρικών εταιριών που ιδρύονται στις επιμέρους χώρες καθώς και ο

μηχανισμός παρακολούθησης και διαχείρισης των εργασιών των επιμέρους επιχειρήσεων.

Η παραπάνω ανάλυση θα διαμόρφωνε μια συνολική εικόνα της πορείας και της εξέλιξης μια επιτυχημένης ελληνικής επιχείρησης, όπως προκύπτει από τις εκτιμήσεις οικονομικών αναλυτών, και θα παρουσίαζε ιδιαίτερο ενδιαφέρον εάν συνοδευόταν με μια σύγκριση με την πορεία μιας παρόμοιας διεθνούς επιχείρησης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑΣ

## Γλωσσάριο

1. AWS: Solidarity Electoral Action
2. Category Standard: Μια επιχείρηση που έχει συγκριτικό πλεονέκτημα σε ένα συγκεκριμένο προϊόν – υπηρεσία
3. CIS: Commonwealth of Independent States
4. CMEA: Council for Mutual Economic Assistance
5. Deregulation: Απορύθμιση της αγοράς
6. Digitalization: Ψηφιακοποίηση
7. E-commerce: Ηλεκτρονικό Εμπόριο
8. EU Association Agreement: Συμφωνία Συνεργασίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης
9. First Mover: Μια επιχείρηση που εισέρχεται πρώτη σε μια αγορά
10. Five Forces Analysis: Ανάλυση Πέντε Δυνάμεων
11. Franchise: Δικαιόχρηση
12. Globalization: Παγκοσμιοποίηση
13. Government Relations: Κυβερνητικές Σχέσεις
14. GUS: Główny Urząd Statystyczny
15. ICT: Information & Communication Technologies
16. IMF: International Monetary Fund
17. LPR: League of Polish Families
18. Market Density: Πυκνότητα Αγοράς
19. NBP: National Bank of Poland

20. PEST Analysis: Political, Economic, Social, and Technological Analysis
21. PO: Civic Platform
22. PSL: Polish Peasants' Party
23. Purchasing Power of Middle Class: Διαπραγματευτική δύναμη μεσαίας τάξης
24. PZPR: Polish United Workers' Party
25. Shock Therapy: Θεραπεία Συγκλονισμού
26. SLD: Democratic Left Alliance
27. TCA: Transaction Cost Analysis
28. UP: Union of Labour
29. UW: Freedom Union
30. Αλυσίδα Αξία: Value Chain
31. Αναδυόμενες Αγορές: Χώρες – Οικονομίες του τρίτου κόσμου
32. Διαδικασίες Συλλογής, Αποθήκευσης και Φυσικής Διανομής του Προϊόντος:  
Outbound Logistics
33. Δικτυακή Οργάνωση: Network Organisation
34. Εικονική Επιχείρηση: Virtual Corporation
35. Εικονική Οργάνωση: Virtual Organisation
36. Έρευνα και Ανάπτυξη: Research & Development
37. Ευκίνητη Εικονική Οργάνωση: Agile Virtual Organisation
38. Λειτουργίες παραγωγής: Operations
39. ΟΟΣΑ: Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία & Ανάπτυξη

40. Παραλαβή, Αποθήκευση, Εσωτερική Διακίνηση Πρώτων Υλών: Inbound Logistics
41. Προμήθειες – Αγορές: Procurement
42. Συναρτησιακή Επιχείρηση: Modular Corporation
43. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Human Resources Management
44. Εσωτερική Υποδομή: Infrastructure
45. Θεωρία του Τοπικού Γραφείου / θυγατρικής Εταιρίας: Agency Theory
46. Εταιρικές Πολιτικές και Συστήματα: Corporate Policies & Systems
47. TPSA: Telekomunikacja Polska
48. Επιχειρηματική Περίπτωση: Case Study
49. Εταιρική Διακυβέρνηση: Corporate Governance
50. EPS: Earnings Per Share
51. EBITDA: Earning Before Tax, Depreciations and Amortization

## Διεθνής Βιβλιογραφία

1. Anderson E. & Coughlan A.T., International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution, Journal of Marketing, Vol. 51, January 1987, σελ. 71-82.
2. Anderson E. & Gatignon H., Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions, Journal of International Business Studies, Fall 1986, σελ. 1-26.
3. Arnold, D.J. and Quelch, J.A., New strategies in emerging markets”, Sloan Management Review, Vol. 40, No. 1, 1998, σελ. 7.
4. Bilkey W.J. & Tesar G., The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms, Journal of International Business Studies, Vol. 8, Part 1, Spring / Summer 1977, σελ. 93-98.
5. Buckley P.J., Mirza H., & Sparkes J.R., Direct foreign investment in Japan as a means of market entry: the case of European firms, Journal of Marketing Management, Vol 2, No. 3, 1987, σελ. 241-258.
6. Cavusgil S.T., On the internationalisation process of firms, European Research, November 1980, σελ. 273-281.
7. Child J., Organization: A Guide to Problems and Practice, Harper and Row, London, 1984.
8. Downes L., Beyond Porter, Context Magazine, Fall, 1997, σελ. 1-4.
9. Driscoll A.M. and Paliwoda S.J., Dimensionalizing international market entry mode choice, Journal of Marketing Management, Vol. 13, Nos 1-3, 1997, σελ. 57-87.

10. Dunning J.H., The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions, Journal of International Business Studies, Spring 1988, σελ. 1-31.
11. Eisenhardt K., Agency theory: an assessment and review, Academy of Management Review, Vol. 14, No.1, 1989, σελ. 57-74.
12. Erramilli M.K., & Rao C.P., Service firms' international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach, Journal of Marketing, Vol. 57, July 1993, σελ. 19-38.
13. European Bank for Reconstruction & Development, Strategy for Poland, April 2004.
14. Ghosal S. & Nohria N., Internal differentiation within multinational corporations, Strategic Management Journal, Vol. 10, No.1, 1989, σελ. 323-338.
15. Hamilton R.D. and Kashlak R.J., National influences on multinational corporation control system selection, Management International Review, Vol. 39 No.2, 1999, σελ. 167.
16. Hill C. and Jones G., Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Houghton Mifflin, 4<sup>th</sup> Edition, 1998, σελ. 118-121.
17. Hitt M.A., Ireland R.D. & Hoskisson, Strategic Management: Competitiveness & Globalization, New York, West Publishing Company, 2<sup>nd</sup> edition, 1997.
18. Hunger D. & Wheelen T., Strategic Management, Prentice Hall, 9<sup>th</sup> Edition, 2003, σελ.108-136.
19. Johanson J. & Vahlne J-E., The mechanism of internationalisation, International Marketing Review, Vol. 7, No. 4, 1990.

20. Johansson J. & Mattsson L.G., International marketing and internationalisation processes – a network approach, in P.W. Turnbull and S.J. Palliwoda (Eds), Research in International Marketing, Croom Helm, London, 1986, σελ. 162-192.
21. Johansson J. & Vahlne J.E., The internationalisation process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, Journal of International Business Studies, Spring/Summer 1977, σελ. 23-32.
22. Johansson J.K., International alliances: why now?, Journal of the Academy of Marketing Science, 1995, Vol. 23, No. 3, σελ. 301-304.
23. Kidger P.J., Management Structure in Multinational Enterprises, Employee Relations, Vol. 24, No. 1, 2002, σελ. 69-85.
24. Kim C. W. and Mauborgne R., Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth, Harvard Business Review, January – February 1997, σελ. 102-112.
25. Koch A., Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one?, Marketing Intelligence and Planning, 2001, σελ.65-75.
26. Kotler, P., Marketing Management: the Millennium Edition, Prentice Hall of India Pvt. Ltd, New Delhi, 1999.
27. Kumar V., Stam A. & Joachimsthaler E.A, An interactive multicriteria approach to identifying foreign markets, Journal of International Marketing, Vol. 2, No. 1, 1994, σελ. 29-52.
28. Lynch R., Corporate Strategy, London, Pitman Publishing, 1997.
29. Nakata, C. and Sivakumar, K., Emerging markets conditions and their impact on first mover advantages: an integrative review, International Marketing Review, Vol. 14, No. 6, 1997, σελ. 461.

30. Ouchi W., The relationship between organizational structure and organizational control, Administrative Science Quarterly, Vol. 22, 1977, σελ.95-113.
31. Papadopoulos N. & Denis J.-E., Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection, International Marketing Review, Autumn 1988, σελ. 38-51.
32. Porter M. E., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor, New York: Free Press, 1980.
33. Porter M.E., Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review, 1990, σελ. 73-93.
34. Porter M.E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press, 1985.
35. Rahman Z. & Bhattacharyya S.K., First mover advantages in emerging economies: a discussion, Management Decision, 2003, σελ. 141-147.
36. Root F.R., Entry Strategies for International Markets, Lexington Books, San Francisco, CA, 1994.
37. Snell S., Control theory in strategic human resource management: the mediating effect of administrative information, Academy of Management Journal, Vol. 35 No.2, 1992, σελ.292-327.
38. The Economist Intelligence Unit Limited, Country Profile (Poland) 2005.
39. The Economist Intelligence Unit, Country Risk (Poland), 2005.
40. The Economist Intelligence Unit, Country Forecast (Poland), 2005-2006.
41. The Economist Intelligence Unit, Poland: Telecoms and Technology Forecast, May 2005.

42. Turnbull P.W. & Ellwood S., Internationalisation in the information technology industry, in P.W. Turnbull and S.J. Palliwoda (Eds), Research in International Marketing, Croom Helm, London, 1986, σελ. 162-192.
43. Turnbull P.W., A challenge to the stages theory of the internationalisation process, in Rosson, P.J. and Reed, S.D. (Eds), Managing Export Entry and Expansion, Praeger, New York, 1987.
44. Turnbull P.W., Tri-partite interaction: the role of sales subsidiaries in international marketing, P.W. in Turnbull and S.J. Palliwoda (Eds), Research in International Marketing, Croom Helm, London, 1986.
45. Welford R. & Prescott K., European Business: An Issue Based Approach, 2<sup>nd</sup> ed., Pitman, London, 1994.
46. Whitelock J., Theories of Internalization & their Impact on Market Entry, International Marketing Review, Vol. 19, No. 4, 2002, σελ. 342-347.

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

1. Θανόπουλος Γ. Ν., Το επιχειρείν στο παγκόσμιο χωριό μας, Εκδόσεις Interbooks, 2002, σελ. 143-305.
2. Όμιλος Εταιριών Γερμανός: «Απολογισμός & Ετήσιο Δελτίο Χρήσης, 2004».
3. Όμιλος Εταιριών Γερμανός: Παρουσίαση «Επιτυχία με αποτελέσματα», Μάρτιος 2005
4. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Β' Έκδοση, 1998, σελ. 47-61.