



ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ, ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΟΜΙΛΟΣ

VIVARTIA

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

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΑΠΟ

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΔΙΟΝΥΣΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΝΑ

Επιβλέπων καθηγητής : Κος Παντελίδης Παντελής

Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

2009

ΔΗΛΩΣΗ

Η διατριβή αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Τίτλου «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική», του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Η μεταπτυχιακή φοιτήτρια

Διονυσοπούλου Μαρίνα

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1- ΟΜΙΛΟΣ VIVARTIA	
1.1. Η εταιρεία	7
1.2. Το όραμα, οι αρχές και οι στρατηγικοί άξονες της Vivartia	10
1.3. Ιστορία	11
1.4. Οι άνθρωποι της Vivartia	13
1.5. Η παρουσία της στον κόσμο – Θυγατρικές	15
1.6. Προϊόντα και υπηρεσίες	
1.6.1. Γαλακτοκομικά και Ποτά	19
1.6.2. Αρτοποιία και Ζαχαρώδη	20
1.6.3. Εστίαση και Ψυχαγωγία	22
1.6.4. Κατεψυγμένα Τρόφιμα	23
1.7. Εταιρική Διακυβέρνηση	25
1.8. Διοικητική ομάδα	25
1.9. Κοινωνικό Έργο	26
1.10. Με συνέπεια απέναντι στην ποιότητα	28
1.11. Οικονομικές προβλέψεις 2008-2012 - Βασικές εκτιμήσεις εξέλιξης μεγεθών	29
1.12. Προφίλ Μετοχής	31
1.13. Μετοχική Σύνθεση	32
1.14. Μετοχικό κεφάλαιο	32

1.15. Επενδύσεις €140 εκ. ευρώ στη διετία 2009-2010	33
1.16. Τελευταίες εξελίξεις	34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2- ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

2.1. Γενικά	36
2.2. Κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τις Α.Ξ.Ε. σε μία χώρα	39
2.3. Το πρόσφατο κύμα Α.Ξ.Ε. στην Ν.Α. Ευρώπη και ο ρόλος της Ελλάδας	41
2.4. Γενικά χαρακτηριστικά των Α.Ξ.Ε. στη Ν.Α. Ευρώπη	42
2.5. Ξένες επενδύσεις στην ευρύτερη Ανατ. Ευρώπη και στον κόσμο	47
2.6. Οι Βασικοί Παράγοντες Προσέλκυσης των Ξένων Επενδύσεων	48
2.7. Οι Ελληνικές Α.Ξ.Ε. και ο ρόλος της Ελλάδας στη περιοχή της Ν.Α. Ευρώπης	48
2.8. Χαρακτηριστικά των Ελληνικών Α.Ξ.Ε. στα Βαλκάνια	52
2.9. Μειονεκτήματα της Ελλάδος ως προς την προσέλκυση Α.Ξ.Ε.	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3- ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΤΗΣ VIVARTIA

3.1. Γενικά	57
3.2. Βουλγαρία	
3.2.1. Αγορά της Βουλγαρίας	61
3.2.2. Vivartia στην Βουλγαρία	64
3.2.3. Marketing	65

3.3. ΗΠΑ	
3.3.1. Αγορά των ΗΠΑ	66
3.3.2. Vivartia στις ΗΠΑ	67
3.3.3. Marketing	68
3.4. Ρωσία	
3.4.1. Αγορά της Ρωσίας	70
3.4.2. Vivartia στην Ρωσία	73
3.5. Στρατηγική Α.Ξ.Ε. της Vivartia	75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4- ΕΠΙΛΟΓΟΣ

4.1. Συμπεράσματα	77
4.2. Παράρτημα	79
4.3. Βιβλιογραφία	84

Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία έχει ως θέμα τις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις του ομίλου VIVARTIA τόσο στην περιοχή των Βαλκανίων όσο και στον υπόλοιπο κόσμο. Επιχειρείται να γίνει μία παρουσίαση της κατάστασης που επικρατεί σήμερα.

Ο όμιλος ιδρύθηκε το Σεπτέμβριο του 2006 μετά την απορρόφηση των ΔΕΛΤΑ, CHIPITA, GOODY'S και FLOCAFE και ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗ. Αρχικά θα γίνει μία σύντομη αναφορά στον ίδιο τον Όμιλο, στην ιστορία του, στους στόχους του αλλά και στην τρέχουσα οικονομική του κατάσταση. Θα γίνει ανάλυση των κλάδων και των αγορών στις οποίες δραστηριοποιείται καθώς και των προϊόντων του.

Στη συνέχεια θα αναλυθούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, η έννοια και τα χαρακτηριστικά των άμεσων ξένων επενδύσεων σε παγκόσμιο επίπεδο, ώστε ναδειχθεί η σημασία τους στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον. Θα δοθεί μεγαλύτερη βάση στην αγορά των Βαλκανίων και στα χαρακτηριστικά της αλλά και ιδιαίτερα στην τρέχουσα κατάσταση στην Ελλάδα.

Ακολουθεί περιγραφή των επενδύσεων της VIVARTIA σε όλο τον κόσμο με πιο λεπτομερειακή ανάλυση για τις αγορές της Βουλγαρίας, των ΗΠΑ και της Ρωσίας. Η επιλογή της Βουλγαρίας και της Ρωσίας έγινε με βάση τις πολύ καλές οικονομικές σχέσεις της χώρας μας με τις ανωτέρω χώρες καθώς και λόγω της έντονης παρουσίας της Vivartia στις αγορές αυτές. Από την άλλη μεριά, η επιλογή των ΗΠΑ οφείλεται στο ότι πρόκειται για την πιο σημαντική αγορά παγκοσμίως, με επέκταση των ελληνικών επιχειρήσεων σε πρώιμο στάδιο, αλλά με τεράστιες ευκαιρίες και δυνατότητες.

Τέλος παρατίθενται συμπεράσματα, σχόλια και προτάσεις ώστε η επιχείρηση να αναπτυχθεί και να καταστεί πιο ανταγωνιστική.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τους φίλους μου, που με στήριξαν τόσο κατά την εκπόνηση της παρούσης διπλωματικής, όσο και κατά την διάρκεια της σπουδαστικής μου πορείας, καθώς και τον επιβλέπων καθηγητή Κ. Παντελίδη Παντελή.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΜΙΛΟΣ VIVARTIA

1.1. Η εταιρεία

Η Vivartia, είναι η μεγαλύτερη εταιρεία τροφίμων στην ελληνική αγορά με κορυφαία προϊόντα που καλύπτουν τις διατροφικές ανάγκες και συνήθειες εκατομμυρίων καταναλωτών σε 30 χώρες στον κόσμο. Ιδρύθηκε το Σεπτέμβριο του 2006 μετά την απορρόφηση των ΔΕΛΤΑ, CHIPITA, GOODY'S και FLOCAFE και ΜΠΑΡΜΠΙΑ ΣΤΑΘΗ. Η εταιρεία διαθέτει δυναμική παρουσία στο εξωτερικό επωφελούμενη των υψηλών ρυθμών ανάπτυξης των αγορών της Ευρώπης, Μέσης Ανατολής και Αφρικής. Διαθέτει ένα ισχυρό χαρτοφυλάκιο κορυφαίων μαρκών με μεγάλα περιθώρια διεθνούς αξιοποίησης. Ως ενοποιημένη εταιρεία, ισχυροποιεί τη θέση της στην αγορά και διεκδικεί ακόμα πιο αποτελεσματικά την προτίμηση του καταναλωτή, αυξάνοντας διαρκώς την εταιρική της αξία προς όφελος των μετόχων της. Η Vivartia έχει πλέον αυξημένη οικονομική ισχύ και μέγεθος αξιοσημείωτο για τις κεφαλαιαγορές διεθνώς. Αποτελεί έναν κορυφαίο οίκο μαρκών διατροφής, ηγέτη στην αγορά των τροφίμων, όντας:

1η στον Κλάδο των Τροφίμων στην Ελλάδα

2η στον Κλάδο των Τροφίμων & Ποτών στην Ελλάδα

7η μεταξύ των ελληνικών βιομηχανικών εταιρειών

16η μεγαλύτερη ελληνική εταιρεία

35η εταιρεία τροφίμων στην Ευρώπη

Η Γεωγραφική Παρουσία της Vivartia εκτείνεται σε 29 χώρες και σε πληθυσμό άνω του 1 δισ., με παραγωγική, εμπορική και εξαγωγική δραστηριότητα.

- Παραγωγική και εμπορική δραστηριότητα σε: Βουλγαρία, Κύπρο, Αίγυπτο, Ελλάδα, Μεξικό, Πολωνία, Πορτογαλία, Ρουμανία, Ρωσία, ΗΠΑ, Ισπανία
- Εμπορική μόνον δραστηριότητα σε: Τσεχία, Γερμανία, Ουγγαρία, Ιταλία, Σλοβακία, Ουκρανία
- Εξαγωγική δραστηριότητα σε: Αλβανία, Αυστρία, Λευκορωσία, Καναδά, Κροατία, Καζακστάν, Λίβανο, Μάλτα, Σερβία & Μαυροβούνιο, Σλοβενία, Ισπανία, Ηνωμένο Βασίλειο, ΗΠΑ

Τα προϊόντα της Vivartia , που στην Ελλάδα μόνο μπαίνουν σε 9 από τα 10 νοικοκυριά, αναπτύσσονται στους εξής κλάδους:

- Τον Κλάδο Γαλακτοκομικών και Ποτών που έχει ως αντικείμενο την παραγωγή και διανομή γαλακτοκομικών προϊόντων, όπως γάλα και παρεμφερή προϊόντα γιαουρτιού και χυμών φρούτων. Ορισμένα από τα πλέον αναγνωρίσιμα εμπορικά σήματα του Κλάδου είναι: Λευκό Γάλα ΔΕΛΤΑ, Milko, Life, Complet, Natural, Vitaline.
- Τον Κλάδο Αρτοποιίας και Ζαχαρωδών που ειδικεύεται στην παραγωγή τυποποιημένων τροφίμων (snacks) όπως προϊόντα μαλακής ζύμης και φουρνιστά παξιμάδια, με βασική πρώτη ύλη το αλεύρι, καθώς και ζαχαρώδη προϊόντα με βάση την σοκολάτα. Ορισμένα από τα πλέον αναγνωρίσιμα εμπορικά σήματα του Κλάδου είναι: Bake Rolls, 7Days Pita Bakes, Molto, 7Days croissant, Finetti.
- Τον Κλάδο Υπηρεσιών Εστίασης και Ψυχαγωγίας που δραστηριοποιείται στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων εστίασης, μέσω της λειτουργίας αλυσίδας εστιατορίων, καφέ-ζαχαροπλαστειών και υπηρεσιών μαζικής εστίασης (catering). Οι κυριότερες αλυσίδες εστίασης και ψυχαγωγίας του Ομίλου είναι τα Goody ' s, τα Flocafe , τα νέα καταστήματα Me gusto , καθώς και η Hellenic Catering με αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών μαζικής εστίασης.
- Τον Κλάδο Καταψυγμένων Τροφίμων που εστιάζει στην παραγωγή και διανομή καταψυγμένων τροφίμων, όπως λαχανικά και έτοιμες συνταγές γευμάτων και ζαχαροπλαστικής. Με τα εμπορικά σήματα «Μπάρμπα Στάθης», «Froza» και «Χρυσή Ζύμη» τα καταψυγμένα λαχανικά και τρόφιμα

του Κλάδου έχουν καταφέρει να αποκτήσουν την εμπιστοσύνη του καταναλωτή, όχι μόνο για την διατροφική τους αξία αλλά και για την εγγύηση ποιότητας.

Πρόκειται για μία ισχυρή επιχείρηση, με κεφαλαιοποίηση μεγαλύτερη από 2 δις ευρώ, με σύγχρονη οργάνωση και δομή, με άριστο ανθρώπινο δυναμικό, η οποία έχει υιοθετήσει ένα σύστημα οργάνωσης ικανό να αντιμετωπίσει, τόσο τις απαιτήσεις της επιχειρηματικής της θέσης σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται, όσο και τη συνεχή ανάπτυξη και ανέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Η δυναμική αυτή ταυτότητα της Vivartia, σε εθνικό και πολυεθνικό επίπεδο, ισχυροποιήθηκε περαιτέρω μέσω της συμφωνίας με την MIG. Η κεφαλαιακή ισχύ της MIG έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει την κινητήρια δύναμη για την περαιτέρω ανάπτυξη της Vivartia και την υλοποίηση των στρατηγικών της στόχων. Η νέα εποχή προσφέρει τα εφόδια στον Όμιλο για να διατηρήσει την κυρίαρχη θέση του στην ελληνική αγορά, επεκτείνοντας ταυτόχρονα τις δραστηριότητες του στο διεθνή χώρο, αλλά και να εξελιχθεί από έναν ελληνικό κολοσσό σε μια παγκόσμια εταιρεία. Η επιτυχημένη επιχειρηματική πορεία της Vivartia στηρίζεται σε μια σειρά από αρχές που διέπουν αναλλοίωτες την καθημερινή επιχειρηματική πρακτική των ανθρώπων της. Οι αρχές αυτές αντικατοπτρίζονται πλήρως στην έννοια της Κοινωνικής Υπευθυνότητας. Μια έννοια η οποία είναι απόλυτα εναρμονισμένη με την πορεία της Vivartia, και πηγάζει από την πίστη ότι η επιχειρηματική ανάπτυξη δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς τη φροντίδα για τους ανθρώπους, το περιβάλλον, αλλά και την κοινωνική και οικονομική ζωή των περιοχών, που η εταιρεία δραστηριοποιείται. Σήμερα κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο τροφίμων στην Ελλάδα με μερίδια αγοράς άνω του 30%. Διατηρεί 27 παραγωγικές εγκαταστάσεις σε όλο τον κόσμο, οι οποίες απασχολούν 13.000 εργαζόμενους. Τα προϊόντα της διανέμονται σε περίπου 598.000 σημεία πώλησης.

1.2. Το όραμα, οι αρχές και οι στρατηγικοί άξονες της Vivartia

Το όραμα της Vivartia είναι η δημιουργία και προσφορά αξίας σήμερα και στο μέλλον που ορίζει και καθοδηγεί κάθε δράση της απέναντι:

- ◆ Στους καταναλωτές που διαλέγουν καθημερινά τα προϊόντα της.
- ◆ Στους εργαζόμενους που δημιουργούν και εργάζονται για το κοινό παρόν και μέλλον της.
- ◆ Στους μετόχους που εμπιστεύονται στην εταιρεία ένα κομμάτι από το μέλλον τους.
- ◆ Στην ευρύτερη κοινωνία μέσα στην οποία οφείλει να προσφέρει η κάθε σύγχρονη επιχείρηση.

Οι αρχές που διέπουν αναλλοίωτες την καθημερινή επιχειρηματική πρακτική των ανθρώπων της Vivartia είναι οι εξής:

- **Ανάπτυξη** με σεβασμό στον καταναλωτή τον εργαζόμενο, το κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον.
- **Δημιουργικότητα** με έμπνευση και πάθος για πρωτοπορία.
- **Εμπιστοσύνη** με υπευθυνότητα και αξιοπιστία σε κάθε σχέση που αναπτύσσει.
- **Υγεία και Ισορροπία** με προϊόντα διατροφής που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες των καταναλωτών.
- **Ευζωία** με συστηματική επιδίωξη και συνεχή καινοτομία για καλύτερη ποιότητα ζωής.
- **Ζωντάνια** με ενθουσιασμό και διάθεση για προσφορά, μέσα από τη διατροφή.

Οι στρατηγικοί της άξονες στοχεύουν στην οργανική και γεωγραφική ανάπτυξή της, εστιάζοντας σε τρεις στρατηγικούς άξονες δράσης για το μέλλον:

- Διατήρηση της ηγετικής θέσης στην Ελλάδα, μέσα από τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και τη διεύρυνση των μεριδίων αγοράς.
- Όφελος από τους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης των αγορών της Ευρώπης, Μέσης Ανατολής και Αφρικής, τις μεταβαλλόμενες διατροφικές συνήθειες του πληθυσμού και την αυξημένη καταναλωτική δύναμη, μέσα από την αξιοποίηση δικτύου, νέων αγορών και εξαγορών.
- Εδραίωση της ηγετικής θέσης στην παραπάνω γεωγραφική περιοχή, διατηρώντας την αναγνωρισμένη πορεία ανάπτυξης, καινοτομίας και ποιότητας.

1.3. Ιστορία

Η Vivartia ενσωματώνει πολύχρονη ιστορία και πλούσια κληρονομιά. Ιδρύθηκε το Σεπτέμβριο του 2006 μετά την απορρόφηση από τη ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ των εταιρειών ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΙΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ, CHIPITA, GOODY'S και ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΜΠΑΡΜΠΙΑ ΣΤΑΘΗΣ.

Το 1952 ο Αριστείδης Δασκαλόπουλος ιδρύει στην Αθήνα την ΔΕΛΤΑ, μια οικογενειακή επιχείρηση με 20 υπαλλήλους και 10 αυτοκίνητα που μοιράζουν γάλα και γιαούρτι. Από τότε μέχρι σήμερα, μέσα από μια συνεχή και ασταμάτητη πορεία εξέλιξης, τα προϊόντα ΔΕΛΤΑ έχουν κυριαρχήσει στην αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων.

Η Chipita International ιδρύθηκε το 1973 παράγοντας αλμυρά snacks και γαριδάκια. Από το 1986, όπου άλλαξε η διοίκησή της, ξεκίνησε να δραστηριοποιείται και σε άλλες κατηγορίες snacks. Το 1991, άρχισε την παραγωγή τυποποιημένων croissants, αρχικά για την Ελλάδα και στη συνέχεια και για αγορές του εξωτερικού.

Από τότε δημιούργησε έναν Όμιλο 50 επιμέρους εταιρειών, παραγωγικού ή εμπορικού επιπέδου, καλύπτοντας όλο το φάσμα της παραγωγής, εμπορίας και διάθεσης τυποποιημένων αρτοσκευασμάτων. Με συνεχή ανάπτυξη υψηλής ποιότητας καινοτομικών προϊόντων και δημιουργία ισχυρών μαρκών, η Chipita έχει παρουσία σε πάνω από 30 χώρες με ηγετική θέση στην κατηγορία της και αναγνωρίζεται πανευρωπαϊκά ως μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες αρτοσκευασμάτων και snacks.

Το ταξίδι της δημιουργίας της Goody's ξεκινά το 1975 με ανθρώπους διαφορετικής προέλευσης ο καθένας, όσον αφορά στον επαγγελματικό προσανατολισμό μέχρι τότε, αλλά με κοινά χαρακτηριστικά την εντιμότητα, την εργατικότητα, την δημιουργικότητα και την αφοσίωση στην ποιότητα. Ένα ταξίδι που δε φαντάζονταν πόσο μεγάλο και συναρπαστικό θα ήταν. Η ιδέα της δημιουργίας ανήκει στον Γιάννη Διονυσιάδη. Τρεις περίπου δεκαετίες αργότερα η Goody's παρέχει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών εστίασης και ψυχαγωγίας μέσω των αλυσίδων εστιατορίων αλλά και των καφέ-ζαχαροπλαστείων Flocafe. Σήμερα αποτελεί το διακριτό κλάδο υπηρεσιών εστίασης και ψυχαγωγίας της Vivartia, υποστηριζόμενη από το βιομηχανικό της βραχίονα, τη Hellenic Catering, δραστηριοποιούμενη και αναπτυσσόμενη με 185 εστιατόρια Goody's και 71 Flocafe.

1969. Η χρονιά αυτή σηματοδοτεί τη σύσταση της εταιρίας «EBIE A. ΜΙΧΑΗΛΙΔΗΣ Α.Ε.». Η οικογένεια Μιχαηλίδη με επιτυχημένη πορεία στο εμπόριο καπνού από το 1886, αποφασίζει να επεκταθεί στα κατεψυγμένα οπωροκηπευτικά, δημιουργώντας ουσιαστικά τον κλάδο αλλά και τον Μπάρμπα Στάθη. Το 2006 η Γενική Τροφίμων – Μπάρμπα Στάθης Α.Ε. μετονομάζεται σε Κλάδο Κατεψυγμένων Τροφίμων της Vivartia.

1.4. Οι άνθρωποι της Vivartia

Πρωτεργάτες των επιτυχιών είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Είναι αυτοί που συμμετέχουν ενεργά στην επιχειρηματική της ανάπτυξη.

Η VIVARTIA, μια εταιρεία με υψηλή τεχνογνωσία και αξιόλογη διεθνή εμπειρία, εφαρμόζει με επιτυχία τις αρχές της σύγχρονης επαγγελματικής διαχείρισης, διαθέτει ισχυρές δομές εταιρικής διακυβέρνησης, ενώ απασχολεί αφοσιωμένο και αποδοτικό ανθρώπινο δυναμικό. Με μακροχρόνια παρουσία στο εμπόριο και ισχυρούς δεσμούς εμπιστοσύνης με τους καταναλωτές, η VIVARTIA αριθμεί σήμερα συνολικά 13.000 εργαζομένους που, με επαγγελματισμό και υψηλό αίσθημα ευθύνης, συμβάλλουν σημαντικά στη διαρκή ανάπτυξη της εταιρείας και στη διατήρηση της ηγετικής θέσης της στην αγορά. Αναγνωρίζοντας τον αποφασιστικό ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στην ανοδική της πορεία, η εταιρεία παρέχει ένα άριστο, ασφαλές και αξιοκρατικό περιβάλλον εργασίας, στο οποίο αναδεικνύεται η συμβολή κάθε εργαζομένου. Βασικό άξονα αποτελεί η εγκαθίδρυση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της εταιρείας και η εδραίωση μιας λειτουργικής επικοινωνιακής πολιτικής μεταξύ όλων των επιπέδων της ιεραρχίας. Η VIVARTIA προσφέρει στους ανθρώπους της, ευκαιρίες να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και υποστηρίζει έμπρακτα την επαγγελματική τους εξέλιξη. Παράλληλα, αναλαμβάνει καίριες πρωτοβουλίες προκειμένου να παράσχει τα εφόδια για μια υψηλού επιπέδου προσωπική και οικογενειακή ζωή, ακολουθώντας μια συνεπή ανθρωποκεντρική πολιτική.

Επίσης η εταιρεία προωθεί και στηρίζει τη διαρκή και πολύπλευρη εξέλιξη των στελεχών της μέσα από σύγχρονα εκπαιδευτικά προγράμματα και παροχές, που δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να αποκτήσουν την τεχνογνωσία του αύριο και να βελτιώσουν τις επιχειρηματικές δεξιότητές τους.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού επενδύει στην ενδυνάμωση της Vivartia με τη δυναμική και ευέλικτη οργάνωση, τη δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων εργασίας και την ανάπτυξη σύγχρονων συστημάτων ανθρωπίνων πόρων. Στο πλαίσιο αυτό αναπτύσσει τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων,

προσδιορίζει ρόλους και δεξιότητες, ενισχύει τη δια βίου εκπαίδευση, σχεδιάζει αξιόπιστο, αντικειμενικό και μετρήσιμο σύστημα στοχοθέτησης, υιοθετεί σύγχρονα συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης, ενώ εξασφαλίζει ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον (ασφάλεια εργασίας, εγκαταστάσεων, περιουσιακών στοιχείων, πληροφοριών). Το 2006 πρόσφερε περισσότερες από 13.000 ώρες στους εργαζόμενους της, με 6.009 συμμετοχές σε εκπαιδευτικά προγράμματα ποικίλου περιεχομένου.

Έτσι, το 2007 ήταν μια χρονιά πλούσια σε δράση, όπου η VIVARTIA επένδυσε στη συνεχή ανάπτυξη του στελεχιακού και μη, δυναμικού, με σκοπό τη βελτίωση των ικανοτήτων του, προχώρησε σε αξιολόγηση των θέσεων εργασίας και προώθησε τη διάχυση της γνώσης μέσα από μια σειρά καθημερινών πρακτικών. Επίσης, εφάρμοσε νέα συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης, με έμφαση στην αποσαφήνιση των ρόλων και των δεξιοτήτων του κάθε εργαζομένου.

Ειδικότερα, στα θέματα της εκπαίδευσης και κατάρτισης δίνεται ιδιαίτερη σημασία:

- Στη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση, με την οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για το σύνολο του προσωπικού.
- Στη διοργάνωση προγραμμάτων εξειδικευμένης εκπαίδευσης, με στόχο την απόκτηση πτυχίων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και μεταπτυχιακών τίτλων από εργαζομένους που έχουν επιδείξει ικανότητα και διάθεση για προσωπική ανάπτυξη.

Το 2007, η VIVARTIA παρείχε στην Ελλάδα περισσότερες από 13.000 ώρες εξειδικευμένης εκπαίδευσης με περισσότερες από 600 συμμετοχές σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Παράλληλα, κατά τη διάρκεια του ίδιου έτους, η εταιρεία παρείχε περίπου 30.000 ώρες εκπαίδευσης στους εργαζομένους στα δίκτυα καταστημάτων GOODY'S και FLOCAFE. Αναγνωρίζοντας ότι οι άνθρωποί της, εκτός από επαγγελματικές φιλοδοξίες έχουν και προσωπικές ανάγκες και επιδιώξεις, βρίσκεται δίπλα τους μέσα από ένα σύστημα πρόσθετων κοινωνικών παροχών.

1.5. Η παρουσία της στον κόσμο – Θυγατρικές

Η Vivartia ισχυροποιεί σήμερα τη θέση της στην Ελλάδα, ενώ επεκτείνεται στον παγκόσμιο χάρτη. Δεσμεύεται για μία εξίσου δυναμική συνέχεια, με νέες αυξημένες δυνατότητες και πιο ανταγωνιστικούς όρους, με σύγχρονη οργάνωση και εταιρική διαφάνεια, με αποτελεσματική στρατηγική και καινοτόμο πνεύμα, με συνέπεια στο όραμα και σεβασμό στην κληρονομιά και στον πρωταρχικό της στόχο: τη δημιουργία και προσφορά αξίας, σήμερα και στο μέλλον.

- **CHRISTIS DAIRIES PUBLIC LTD & CHARALAMBIDES DAIRIES LTD**

Η Christis είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον τομέα της παραγωγής και διανομής γαλακτοκομικών προϊόντων στην Κύπρο. Είναι η μοναδική εταιρεία στην Κύπρο που δραστηριοποιείται παραγωγικά σε όλους τους τομείς των γαλακτοκομικών προϊόντων: παστεριωμένο γάλα, τυροκομικά, γιαούρτι και κρέμα και που διαθέτει παραγωγική μονάδα UHT.

- **ΒΙΓΛΑ ΟΛΥΜΠΟΥ Α.Ε.Β.Ε** Βιομηχανία Γαλακτοκομικών προϊόντων

Η εταιρεία συνέχισε το 2007 την παρουσίαση των προϊόντων της στη διεθνή έκθεση της Γερμανίας με το slogan «SAY CHEESE... TASTE GREECE», ενώ συνεχίστηκαν οι εξαγωγές στις Σκανδιναβικές χώρες, στον Καναδά και στη Γαλλία.

- **HELLENIC CATERING A.E.**

Παραγωγή καταψυγμένων προϊόντων κρέατος, ετοιμών προμαγειρεμένων καταψυγμένων φαγητών, σαλατών, και σαλτσών. Η εταιρία εδρεύει στη ΒΙ.ΠΕ Θεσσαλονίκης.

- **UNITED MILK COMPANY**

Η United Milk Company ηγείται της αγοράς των γαλακτοκομικών στη Βουλγαρία και εξαγοράστηκε από τη VIVARTIA το 2007.

- **GREENFOOD A.E.**

Η εταιρία GREENFOOD A.E. δραστηριοποιείται στην παραγωγή, επεξεργασία και τυποποίηση οπωροκηπευτικών προϊόντων.

- **AGROTEAM E.O.O.D.**

Πρόκειται για εταιρία που δραστηριοποιείται στον πρωτογενή τομέα παραγωγής και εμπορίας γεωργικών προϊόντων με έδρα τη Φιλιπούπολη της Βουλγαρίας.

- **CREAMLINE GROUP**

Η εταιρία δραστηριοποιείται μέσω 2 θυγατρικών στη Βουλγαρία και στη Ρουμανία, στην παραγωγή, συσκευασία και εμπορία προϊόντων σοκολατοποιίας και πραλίνας φουντουκιού.

- **BIOMAP A.E.**

Η εταιρία BIOMAP A.E. δραστηριοποιείται στην παραγωγή μαρμελάδας με το brand name «Spin Span».

- **CHIPITA PARTICIPATIONS LTD**

Πρόκειται για εταιρία συμμετοχών που δεν ασκεί παραγωγική δραστηριότητα και έχει έδρα της την Κύπρο. Η Chipita Participations Ltd είναι ο μέτοχος των εταιριών που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό και συμμετέχει στις παρακάτω εταιρείες:

- ο CHIPITA UKRAINE CYPRUS LTD
- ο LATIN AMERICA SNACK FOODS
- ο EDITA Food Industries
- ο CHIPITA GERMANY
- ο CHIPITA NIGERIA (CYPRUS) LTD
- ο CHIPITA SAUDI ARABIA (CYPRUS) LTD
- ο CHIPITA ITALIA

- **ΑΛΕΣΙΣ Α.Β.Ε.Ε.**

Η ΑΛΕΣΙΣ Α.Β.Ε.Ε. είναι θυγατρική της VIVARTIA Α.Β.Ε.Ε. κατά 51% και δραστηριοποιείται στην εμπορία καταψυγμένων ζυμών.

- **Σ. ΝΕΝΔΟΣ Α.Ε.**

Η Σ. ΝΕΝΔΟΣ Α.Ε. παράγει προϊόντα αρτοποιίας.

- **ΑΝΘΕΜΙΑ Α.Ε.**

Αντικείμενο της εταιρείας είναι η αντιπροσώπευση και διανομή τροφίμων, ποτών, ζαχαρωδών και χαρτικών.

- **ΤΣΙΜΗΣ Α.Ε.**

Δραστηριοποιείται στην παραγωγή και εμπορία εύκαμπτων υλικών συσκευασίας.

- **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΖΥΜΗ**

Η εταιρεία ΜΙΧΑΗΛ ΑΡΑΜΠΙΑΤΖΗΣ Α.Β.Ε.Ε. (ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΖΥΜΗ) δραστηριοποιείται στον κλάδο των καταψυγμένων ζυμών.

Η Vivartia ισχυροποιεί σήμερα τη θέση της στην Ελλάδα, ενώ επεκτείνεται στον παγκόσμιο χάρτη.



ΠΑΡΑΓΩΓΗ & ΔΙΑΝΟΜΗ	ΔΙΑΝΟΜΗ	ΕΞΑΓΩΓΕΣ
Βουλγαρία	Γερμανία	Αλβανία, Αυστρία
Κύπρος	Ιταλία	Λευκορωσία, Λετονία
Ελλάδα	Τσεχία	Εσθονία, Λιθουανία
Πολωνία	Ουγγαρία	Καναδά, ΗΠΑ
Ρουμανία	Σλοβακία	Κροατία, FYROM
Ρωσία	Ουκρανία	Καζακστάν, Λίβανο
Αίγυπτος		Μάλτα, Σερβία
Μεξικό		Μαυροβούνιο, Σλοβενία
ΗΠΑ		Ισπανία, Ελβετία
Νιγηρία, Σ. Αραβία		Βοσνία-Ερζεγοβίνη
		Πορτογαλία, Μολδαβία
		Φιλιππίνες, Γκάνα
		Βενεζουέλα, Αλγερία
		Η.Α.Ε., Ν. Κορέα

1.6. Προϊόντα και υπηρεσίες

1.6.1. Γαλακτοκομικά και Ποτά

Ο Κλάδος Γαλακτοκομικών και Ποτών της Vivartia δραστηριοποιείται στο χώρο του λευκού γάλακτος, του γάλακτος υψηλής παστερίωσης, του σοκολατούχου γάλακτος, του συμπυκνωμένου γάλακτος, και των φρέσκων γαλακτοκομικών προϊόντων.

Ο Κλάδος υποστηρίζεται από 7 υπερσύγχρονες μονάδες παραγωγής εντός και εκτός Ελλάδας, 8 σταθμούς συγκέντρωσης γάλακτος και ισχυρό δίκτυο πωλήσεων και διανομής.

Πρωτεύων στόχος του Κλάδου Γαλακτοκομικών και Ποτών είναι να προσφέρει στους Έλληνες καταναλωτές τη δυνατότητα να μεγαλώνουν, να ζουν και να απολαμβάνουν καθημερινά μία ποιοτικά και διατροφικά ανώτερη τροφή.

Επιπλέον, ο Κλάδος στοχεύει στην ενεργό συμμετοχή στο κτίσιμο της ευρωπαϊκής αγοράς, που αποτελεί ζωτικό χώρο για τα προϊόντα, τις τεχνολογίες, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές του κλάδου, λόγω της διεθνοποίησης των αγορών, του τρόπου ζωής και των διατροφικών συνηθειών.

Στην αγορά των γαλακτοκομικών προβλέπεται να ενταθεί ο ανταγωνισμός ακόμα περισσότερο με την είσοδο νέων εμπορικών σημάτων στις υποκατηγορίες, ενώ παράλληλα θα εντατικοποιηθεί στην υποστήριξη. Έτσι, ο Κλάδος των Γαλακτοκομικών & Ποτών, ηγέτης στη συνολική αγορά γαλακτοκομικών μετά και την επέκταση στο γάλα εβαπορέ μέσω της εξαγοράς του γάλακτος Βλάχας, θα συνεχίσει τη σταθερή και με συνέπεια υποστήριξη των υφιστάμενων δυνατών εμπορικών σημάτων και θα προωθήσει την ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων, στοχεύοντας στην ενδυνάμωση της γκάμας, καθώς και στη γεωγραφική του επέκταση. Τα παραπάνω θα συνεισφέρουν σε ρυθμούς ανάπτυξης της τάξης του 5% ετησίως.

- ◆ Πλήρως καθετοποιημένος κλάδος
- ◆ Πωλήσεις 2007: 374 εκατ. Ευρώ (39% των πωλήσεων)
- ◆ Χώρες δραστηριότητας: Ελλάδα, Κύπρος
 - Μέγεθος αγοράς γαλακτοκομικών στην Ελλάδα & Κύπρο: >1,4 δις ευρώ
 - Μερίδια αγοράς (Ελλάδα) >30%
- ◆ #1 θέση-Λευκό γάλα 30,3%
 - #1 θέση-Σοκολατούχο γάλα 57%
 - #2 θέση-Φρέσκα γαλακτοκομικά 19,7%
 - #1 θέση-Φρέσκοι χυμοί 58%
- ◆ 9 Σταθμοί συλλογής - 4 Κανάλια διανομής – 26.000 σημεία πώλησης
- ◆ 7 υπερσύγχρονες μονάδες παραγωγής εντός και εκτός Ελλάδος

1.6.2. Αρτοποιία και Ζαχαρώδη

Ο Κλάδος Αρτοποιίας & Ζαχαρωδών της Vivartia, δραστηριοποιείται στην παραγωγή και διάθεση τυποποιημένων τροφίμων, κυρίως με βάση το αλεύρι.

Από το 1973, που ιδρύθηκε η Chipita, ο Κλάδος παρουσιάζει μια συνεχώς αναπτυσσόμενη πορεία με ιδιαίτερα επιτυχημένα προϊόντα τόσο στην ελληνική όσο και στη διεθνή αγορά. Πιστεύοντας στην ποιότητα και τη διαρκή καινοτομία, ο Κλάδος Αρτοποιίας & Ζαχαρωδών της Vivartia διαθέτει ισχυρά εμπορικά σήματα όπως το **7Days, Bake Rolls, Molto & Finetti**, που οι καταναλωτές εμπιστεύονται καθημερινά. Οι πρωτοποριακές τεχνολογίες, η συνεχής υποστήριξη αλλά και το όραμα της εταιρείας για ανάπτυξη, την κάνουν να κατέχει ηγετική θέση σε όλες τις αγορές που δραστηριοποιείται. Ξεκινώντας από το ατομικό croissant το 1990, με διαρκή έρευνα και ανάπτυξη, ανέπτυξε και διεύρυνε την κατηγορία προϊόντων ζύμης, προσθέτοντας συνεχώς καινοτόμες ιδέες όπως mini croissants, strudels, τσουρέκια και

πολλές άλλες. Εκτός από τα γλυκά snacks όμως, σημαντική είναι η παρουσία του Κλάδου και στα αλμυρά snacks, με πρωτοποριακά προϊόντα από αλεύρι όπως τα Bake Rolls και τα Pita Bakes. Τέλος, ο Κλάδος δραστηριοποιείται ακόμα στα προϊόντα σοκολάτας, αλλά και στα κατεξοχήν αλμυρά snacks (γαριδάκια, πατατάκια).

Ο Κλάδος Αρτοποιίας και Ζαχαρωδών, έχει θέσει ως στόχο για το 2009 την αύξηση του μεριδίου αγοράς του, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στα Παξιμάδια και τα Pita Bakes, καθώς και στη μεγαλύτερη εξάπλωση της κατηγορίας προϊόντων ζύμης, στοχεύοντας συνολικά σε ετήσια ανάπτυξη της τάξης του 12%. Ακόμα, ο κλάδος θα συνεχίσει να ενδυναμώνει την παρουσία του στο εξωτερικό, μέσα από την ανάπτυξη νέων προϊόντων στις χώρες όπου ήδη δραστηριοποιείται και τη γεωγραφική επέκταση σε νέες αγορές, όπως η Νιγηρία.

- ◆ Ισχυρή παρουσία στις διεθνείς αγορές
- ◆ Πωλήσεις 2007: 347 εκατ. Ευρώ (37% των πωλήσεων)
- ◆ Χώρες δραστηριότητας: Ελλάδα, Κύπρος, Αίγυπτος, Μεξικό, Βουλγαρία, Ρουμανία, Πολωνία, Σλοβακία, Τσεχία, Αλβανία, Ουκρανία, Ρωσία, Λευκορωσία, Κροατία, ΠΓΔΜ, Καζακστάν, Λίβανο, Μάλτα, Σερβία & Μοντενέγκρο, Γερμανία, Ουγγαρία, Αυστρία Ιταλία, Πορτογαλία, Ισπανία, Μεγ. Βρετανία, ΗΠΑ, Καναδάς, Νιγηρία, Σαουδική Αραβία.
- ◆ Μέγεθος αγοράς Ελλάδα και εξωτερικό: 780 εκατ. ευρώ
- ◆ Μερίδια αγοράς (Ελλάδα)
 - Κρουασάν:64%
 - Αλμυρά Σνακ 12,9%

- ◆ Τα Μερίδια Αγοράς στο Εξωτερικό υπερβαίνουν το 60%
- ◆ Ισχυρό δίκτυο διανομής με 562.000 σημεία πώλησης
- ◆ 14 υπερσύγχρονες μονάδες παραγωγής εντός και εκτός Ελλάδος

1.6.3. Εστίαση και Ψυχαγωγία

Ο Κλάδος κατέχει την ηγετική θέση στην ελληνική αγορά της γρήγορης εστίασης και διακριτή θέση στις αντίστοιχες δυνάμεις του κλάδου στην Ευρώπη, με την παραγωγή και διάθεση προϊόντων μέσω της Αλυσίδας Εστιατορίων Goody's και της Αλυσίδας Flocafé και επίσης μέσω της παροχής υπηρεσιών μαζικής εστίασης (Catering). Με την υποστήριξη θυγατρικών παραγωγικών μονάδων παρέχει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών εστίασης μέσω των αλυσίδων εστιατορίων Goody's και των Flocafé. Ο κλάδος σήμερα με την υποστήριξη του βιομηχανικού του βραχίονα, Hellenic Catering, δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται μέσω 185 εστιατορίων Goody's (178 στον Ελλαδικό χώρο, 1 στη Βουλγαρία και 6 στην Κύπρο) και μέσω 73 Flocafé (70 στον Ελλαδικό χώρο εκ των οποίων 11 σε πλοία και 3 στη Κύπρο). Για το 2009, ο Κλάδος Εστίασης και Ψυχαγωγίας έχει θέσει ως στόχο την ενίσχυση των σημάτων Goody's και Flocafé και του δικτύου, με τη δημιουργία νέων καταστημάτων, καθώς και την προώθηση της νέας αλυσίδας με την επωνυμία «Megusto». Στοχεύει ακόμα στη συνεχή ανάπτυξη των συνεργασιών που επιτεύχθηκαν στα τέλη του 2008 με εταιρείες ή αλυσίδες που δραστηριοποιούνται στο χώρο του γλυκού και του παγωτού, και στην εντατικοποίηση των προσπαθειών για προώθηση στην αγορά των ξενοδοχείων, ιδιαίτερα στα μέρη με υψηλό τουρισμό το καλοκαίρι. Τα παραπάνω θα συνεισφέρουν σε ανάπτυξη της τάξης του 4,5% ετησίως.

- ◆ Πλήρως καθετοποιημένος κλάδος
- ◆ Πωλήσεις 2007: 157εκατ. Ευρώ (16% των πωλήσεων)

- ◆ Χώρες δραστηριότητας: Ελλάδα, Κύπρος, Βουλγαρία
- ◆ Μέγεθος συνολικής αγοράς φαγητού και καφέ στην Ελλάδα: 2,6 δις ευρώ
- ◆ Μερίδια στην συνολική αγορά φαγητού και καφέ στην Ελλάδα
 - Goody's 16,7%
 - Flocafé 10,2%
- ◆ Ηγετική θέση στην αγορά «οργανωμένων αλυσίδων γρήγορης εστίασης» με μερίδιο 47%
- ◆ 80% στην κατηγορία «αλυσίδων εστιατορίων τύπου burger»
- ◆ 3 υπερσύγχρονες μονάδες παραγωγής εντός Ελλάδος

1.6.4. Κατεψυγμένα Τρόφιμα

Ο Κλάδος Καταψυγμένων Τροφίμων, δραστηριοποιείται στην παραγωγή, επεξεργασία στην Ελλάδα και το εξωτερικό, κατεψυγμένων λαχανικών και τροφίμων.

Η παραγωγή του κλάδου πραγματοποιείται στα εργοστάσια καταψυγμένων λαχανικών σε Θεσσαλονίκη και Λάρισα, καθώς και στο εργοστάσιο καταψυγμένης ζύμης στα Μάλγαρα Θεσσαλονίκης. Η γκάμα των προϊόντων του Κλάδου αναπτύσσεται συνεχώς. Ο Μπάρμπα Στάθης δραστηριοποιείται στην παραγωγή καταψυγμένων λαχανικών, προμαγειρεμένων γευμάτων, μιγμάτων καταψυγμένων λαχανικών και πρόσφατα φρέσκων σαλατών. Στα 35 χρόνια παρουσίας του στην αγορά, καινοτομεί παρουσιάζοντας διαρκώς νέα προϊόντα.

Η Χρυσή Ζύμη δραστηριοποιείται στην παραγωγή προϊόντων ζύμης από οικογενειακές πίτες μέχρι ατομικά πείνιρλί. Για τον Κλάδο των Καταψυγμένων Τροφίμων, η μέχρι σήμερα κερδοφόρα πορεία και ανάπτυξή του αναμένεται να συνεχιστεί και το 2009. Ο Κλάδος στοχεύει στη διατήρηση της θέσης του στη λιανική αγορά καταψυγμένων στην Ελλάδα, στην προώθηση των καταψυγμένων λαχανικών και προϊόντων ζύμης στη Βουλγαρία και Ρουμανία, στην ενδυνάμωση του μεριδίου αγοράς στη ντομάτα και

στην προώθηση των νωπών προϊόντων (σαλάτες κ.τ.λ.), δημιουργώντας ένα νέο δίκτυο διανομών και πωλήσεων που θα συνεισφέρουν σε ανάπτυξη της τάξης του 5,6% ετησίως.

- ◆ Ισχυρό δίκτυο πωλήσεων και διανομής με 10.000 σημεία πώλησης
- ◆ 3 υπερσύγχρονες μονάδες παραγωγής εντός και εκτός Ελλάδος
- ◆ Πωλήσεις 2007: 88,4 εκατ. Ευρώ
- ◆ Χώρες δραστηριότητας: Ελλάδα, Βουλγαρία
- ◆ Μερίδια 2007 αγοράς στην Ελλάδα
 - Λαχανικά 68,6%
 - Ζύμη 29%

1.7. Εταιρική Διακυβέρνηση

Η VIVARTIA έχει δώσει ιδιαίτερη σημασία και έμφαση στην εφαρμογή σαφών κανόνων λειτουργίας και στη θέσπιση αρχών εταιρικής διακυβέρνησης στην εταιρεία και σε όλες τις συνδεδεμένες επιχειρήσεις του Ομίλου στο εσωτερικό και στο εξωτερικό με στόχους :

- τη διαφάνεια στη διοίκηση,
- την ανεξαρτησία στους τρόπους άσκησης διοίκησης και ελέγχου και
- την επίδειξη εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

1.8. Διοικητική ομάδα

Το σύγχρονο σχήμα οργάνωσης και Διοίκησης είναι πλήρως εναρμονισμένο με τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης και τις διαδικασίες που αποσκοπούν στη δημιουργία αξίας στο καθημερινό πλαίσιο λειτουργίας της VIVARTIA.

Η Οργανωτική δομή της VIVARTIA χαρακτηρίζεται από τρεις βασικούς παράγοντες:

- Ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων
- Προσαρμοστικότητα και ευελιξία στις συντελούμενες αλλαγές
- Αξιοποίηση της γνώσης και εμπειρίας των ανθρώπων της

Παράλληλα, ο Όμιλος υποστηρίζεται κεντρικά από:

- α) Τις Οικονομικές Υπηρεσίες.
- β) Τη Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

γ) Τη Διεύθυνση Εταιρικής Επικοινωνίας.

δ) Τη Νομική Υπηρεσία.

ε) Τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου.

στ) Τη Διεύθυνση Επενδυτικών Σχέσεων και Εξυπηρέτησης Μετόχων.

1.9.Κοινωνικό Έργο

Οι άνθρωποι της Vivartia, εργάζονται καθημερινά για την ανάπτυξη με σεβασμό στον καταναλωτή, τον εργαζόμενο, το συνεργάτη, το κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον.

Η Κοινωνική Υπευθυνότητα της Vivartia θεμελιώνεται μέσα από την επιχειρηματική της στρατηγική, εξελίσσεται μέσα από την ευθύνη που φέρει για την ποιότητα των προϊόντων που παράγει, τις θέσεις εργασίας που παρέχει, τους φόρους που καταβάλλει, τις ευκαιρίες για επιχειρηματική ανάπτυξη που δημιουργεί, τα κέρδη που διανέμει στους μετόχους της, αλλά και τη συνεργασία που διατηρεί με αναγνωρισμένους κοινωνικούς φορείς και οργανισμούς. Τέλος, αναγνωρίζεται μέσα από το ολοκληρωμένο σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης που αναπτύσσει.

Έχοντας εστιαστεί στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας στην καθημερινή διατροφική πραγματικότητα και την καταναλωτική εμπειρία, διοχετεύει σημαντικό μέρος των επενδύσεών στην προσφορά καινοτόμων προϊόντων, την παροχή ολοκληρωμένης ενημέρωσης και την ενίσχυση των σχέσεων εμπιστοσύνης με τους καταναλωτές.

Με σεβασμό απέναντι στο περιβάλλον:

- Ενσωματώνει περιβαλλοντικές πολιτικές, προγράμματα και πρακτικές σε κάθε επιχειρηματική της δραστηριότητα, ως στοιχείο διοίκησης σε όλες τις λειτουργίες.
- Κατά το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και τη χρήση των εγκαταστάσεών της, λαμβάνει υπόψη, καταρχήν την αποτελεσματική χρήση της ενέργειας και των υλικών, ελαχιστοποιώντας τις

αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις και τη δημιουργία αποβλήτων, καθώς και την ασφαλή απόρριψη των βιομηχανικών υπολειμμάτων.

- Εκπαιδεύει και ευαισθητοποιεί όλους τους εργαζόμενους σε θέματα περιβάλλοντος. Αξίζει να σημειωθούν ιδιαίτερα τα ακόλουθα μέτρα:
 - ◇ Αποκλειστική χρήση φυσικού αερίου όπου υπάρχει υποδομή - για τη λειτουργία των δραστηριοτήτων και όπου δεν υπάρχει, χρήση προπανίου αντί του πετρελαίου, η καύση του οποίου έχει σχεδόν μηδενική εκπομπή ρύπων. Τέλος, ιδιαίτερη σημασία έχει για τη Vivartia ο τρόπος που διαχειρίζεται τις επιστροφές των προϊόντων της, ώστε να:
 - Προστατεύει τον καταναλωτή από τη χρήση προϊόντων που έχουν λήξει.
 - Προλαμβάνει έκθεση των προϊόντων της σε χώρους εναπόθεσης απορριμμάτων και την πιθανότητα επαναπώλησής τους.
 - Προστατεύει το περιβάλλον χωρίς να επιβαρύνει τους Χώρους Υγειονομικής Ταφής Απορριμμάτων (Χ.Υ.Τ.Α.) Έτσι, η Vivartia, εναρμονισμένη με την ευρωπαϊκή νομοθεσία που επιτρέπει οι επιστροφές του γάλακτος και των υπολοίπων προϊόντων να δεχθούν τη διαδικασία της λιπασματοποίησης, έχει προχωρήσει σε συνεργασία με ειδική Μονάδα Κομποστοποίησης. Η συγκεκριμένη Μονάδα, μέσα από τη διαδικασία αποδόμησης των οργανικών υλικών με τη βοήθεια μικροοργανισμών, παράγει σαν τελικό προϊόν ένα είδος «χώματος», εδαφοβελτιωτικό, απόλυτα άοσμο, που αυξάνει τη γονιμότητα του εδάφους και δεν επιβαρύνει το περιβάλλον.

1.10. Με συνέπεια απέναντι στην ποιότητα

Η Vivartia, με την επιστημονική της ομάδα και τη συνεργασία μεγάλων ερευνητικών κέντρων, θεσπίζει και τηρεί υψηλότερες προδιαγραφές, μεθόδους και πρακτικές σε όλες τις λειτουργίες και τα στάδια του κύκλου ζωής των προϊόντων της.

Οι εργοστασιακές δομές της Vivartia βρίσκονται σε πλήρη συμφωνία με τα διεθνή πρότυπα διαχείρισης της ποιότητας (σειρά ISO 9000), εθνικά και διεθνή πρότυπα διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων (ΕΛΟΤ 1416, ISO 22000), το σύστημα Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία (OHSAS 18001:1999 - ΕΛΟΤ 1801:2002) και τα συστήματα Ολοκληρωμένης Αγροτικής Διαχείρισης (AGRO 2-1 & AGRO 2-2, ISO 9001 & HACCP, ISO 14001).

1.11. Οικονομικές προβλέψεις 2007-2012 - Βασικές εκτιμήσεις εξελίξεως μεγεθών

Ο παρακάτω πίνακας μας δείχνει το βασικό επιχειρηματικό σχέδιο της επιχείρησης για την εξαετία 2007-2012:

Βασικές εκτιμήσεις εξελίξεως μεγεθών

Αξίες σε Εκατ. Ευρώ	Ε 2007	Π 2008	Π 2009	Π 2010	Π 2011	Π 2012	CAGR
Κύκλος Εργασιών	1.108	1.452	1.761	2.104	2.464	2.848	20,8%
Ετήσια Αύξηση Πωλήσεων	16,7%	31,0%	21,3%	19,5%	17,1%	15,6%	
ΚΠΦΤΑ	155	217	268	324	385	452	23,8%
Περιθώριο ΚΠΦΤΑ	14,0%	15,0%	15,2%	15,4%	15,6%	15,9%	
Κέρδη ανά μετοχή	0,60	0,86	0,95	1,21	1,49	1,82	24,9%
Λειτουργική ταμειακή ροή	68	78	103	126	146	173	
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων	9,6%	12,5%	13,3%	15,5%	17,5%	19,6%	

ΚΠΦΤΑ: Κέρδη προ φόρων τόκων και αποσβέσεων

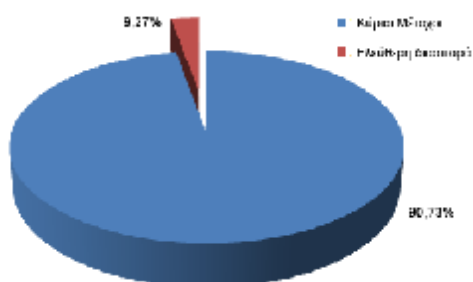
Σημείωση: Οι εκτιμήσεις των μεγεθών δεν περιλαμβάνουν ενδεχόμενη επιβολή προστίμου από την Επιτροπή Ανταγωνισμού λόγω των νομικών εκτιμήσεων της εταιρείας και της δικαστικής διαδικασίας που θα ακολουθήσει

Σύμφωνα με τις βασικές εκτιμήσεις εξελίξεως μεγεθών η εταιρεία υπολογίζει να πετύχει την περίοδο 2008-2012 μέση ετήσια αύξηση του κύκλου εργασιών κατά 20,8%, του EBITDA κατά 23,8%, και των κερδών ανά μετοχή κατά 24,9% ενώ η απόδοση ιδίων κεφαλαίων αναμένεται να αυξάνεται σταδιακά και να φθάσει το 19,6% το 2012.

Με δυναμική στις αγορές που δραστηριοποιείται, επιδιώκει την αύξηση της μετοχικής αξίας μέσω μίας καθορισμένης στρατηγικής. Η στρατηγική αυτή στοχεύει στην οργανική ανάπτυξη του Ομίλου και στην αύξηση της κερδοφορίας και των ταμειακών ροών μέσα από την ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων, παράλληλα με την αύξηση της παραγωγικότητας και της βέλτιστης δομής του κόστους, που θα ενδυναμωθούν με την επίτευξη συνεργειών σε όλους του κλάδους. Το βασικό επιχειρηματικό σχέδιο της VIVARTIA για την πενταετία 2008-2012 μεταξύ άλλων προβλέπει επενδύσεις για εξαγορές και ανάπτυξη ύψους 800 εκατ. ευρώ που θα συντελέσουν στην πραγματοποίηση του 5ετούς πλάνου και στην ανάδειξη μιας πολυεθνικής με €3 δισ. πωλήσεις και €450 εκατ. σε EBITDA.

1.12. Προφίλ Μετοχής

BIBART ΟΑΣΙΣ					
VIVART GA Bloomberg		VIVARTIA (ΚΟ)		Τρόφιμα	
VIV Reuters					
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΓΟΡΑΣ				Βασικά Στοιχεία	
Τιμή	23,00	Νόμισμα	EUR		
Διαφ	-0,06	ISIN	GRS102003001		
% Δ	-0,26	Κλάδος	Τρόφιμα		
Κεφαλαιοποίηση	1.876Μ	Αριθμός Μετοχών	81578722		
Άνοιγμα	21,07	Ονομαστική Τιμή	2,33		
Υψηλότερη	23,50	Τιμή Εισαγωγής	12,14		
Χαμηλότερη	21,07	Ημ/νία Εισαγωγής	07/09/2006		
Όγκος Ημ.	432	ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.	29/10/1990		
Τζίρος	2.363.814	Κατηγορία	Μεγάλης κεφαλ/σης (5ώρη δια/ση)		
Κλείσιμο	23,33	Συμμετοχή σε Δείκτες			
Προηγ. Κλείσιμο	0,00	EPS50			
Τελ.ενημ.	06/07 - 00:00	FTSEA			
Δείκτες	2007	2008	2009	FTSEI	
P/E	32,40	25,60	19,69	FTSEM	
P/S	1,86	1,72	1,57	ΓΔ	
P/Book Value	3,20	2,93	2,64	ΔΤΠ	
EV/EBITDA	13,70	12,10	10,68	ΣΑΓΔ	

1.13. Μετοχική Σύνθεση

Το ποσοστό της Ελεύθερης Διασποράς, γνωστό και ως free float, έχει διαμορφωθεί στα **9,27%** του συνόλου των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αθηνών μετοχών της εταιρείας.

Η μετοχική σύνθεση της Vivartia, παρουσιάζεται παρακάτω:

ΜΕΤΟΧΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
Marfin Investment Group	84,62
Σπύρος Θεοδωρόπουλος	6,110
Ελεύθερη διασπορά	9,27
ΣΥΝΟΛΟ	100

Αριθμός μετοχών.....81.578.722

Ονομαστική Αξία Μετοχής.....ευρώ 2,33

1.14. Μετοχικό Κεφάλαιο

Για το Μετοχικό Κεφάλαιο της VIVARTIA ABEE, σε συνέχεια της από 09.05.2007 απόφασης της Γενικής Συνέλευσης της εταιρείας, αποφασίστηκε η έκδοση από την εταιρεία μετατρέψιμου ομολογιακού

δανείου ύψους Ευρώ 150.000.000 με τιμή μετατροπής 18,01 € ανά μετοχή, ανέρχεται στο ποσό των €190.078.422,26 διαιρούμενο σε 81.578.722 κοινές ονομαστικές μετοχές με δικαίωμα ψήφου, ονομαστικής αξίας €2,33 η κάθε μία.

1.15. Επενδύσεις €140 εκ. ευρώ στη διετία 2009-2010

Η ανεύρεση νέων ευκαιριών ανάπτυξης μέσω της γεωγραφικής εξάπλωσης, η επίτευξη συνεργιών, η αύξηση της παραγωγικότητας και η βελτίωση του κόστους παραμένει η βασική στρατηγική της Vivartia για τη φετινή χρονιά. Την ίδια ώρα ο όμιλος έχει προγραμματίσει επενδύσεις ύψους 70 εκατ. ευρώ, ενώ ανάλογοι μεγέθους εκτιμάται ότι θα είναι και οι επενδύσεις την επόμενη χρονιά, ανεβάζοντας έτσι το συνολικό ποσό στα 140 εκατ. ευρώ για τη διετία 2009 - 2010.

Αναλυτικότερα, στον κλάδο γαλακτοκομικών και ποτών οι επενδύσεις θα εστιαστούν στην αναβάθμιση των παραγωγικών διαδικασιών με σκοπό τη βελτίωση του κόστους, ενώ στα σχέδια είναι η αναδιοργάνωση του τομέα συλλογής γάλακτος με στόχο τη βελτίωση του ελέγχου στον τομέα της πρωτογενούς παραγωγής γάλακτος και, σε συνδυασμό με την πώληση ζωοτροφών, το λανσάρισμα καινοτόμων λειτουργικών γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα, στην Κύπρο και στη Βουλγαρία.

Στο επενδυτικό πρόγραμμα εντάσσεται η λειτουργία εργοστασίου ζυμών στην Βουλγαρία, καθώς επίσης και η διακίνηση κρουασάν στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών. Στη Ρωσία οι πωλήσεις «τρέχουν» με γρήγορους ρυθμούς, στη Βουλγαρία δρομολογείται η λειτουργία νέου εργοστασίου παραγωγής κατεψυγμένων τροφίμων, στη Νιγηρία ο όμιλος αναπτύσσεται με πωλήσεις κρουασάν μέσω της Leventis Snacks και στη Σαουδική Αραβία, μετά την ολοκλήρωση τοπικού εργοστασίου, άρχισε από την εταιρεία Modern Food Industries η διάθεση κρουασάν, ενώ ο σχεδιασμός προβλέπει ως επόμενο βήμα την πώληση και κέικ.

Σε ό,τι αφορά την ανάπτυξη του κλάδου υπηρεσιών μαζικής εστίασης και ψυχαγωγίας, τα πλάνα της Vivartia προβλέπουν την επιλεκτική είσοδο του ομίλου σε νέες αγορές, και δραστηριότητες εστίασης και τροφοδοσίας, την επέκταση των Goody' s με δύο ή τρία νέα καταστήματα και των Flocafe με οκτώ έως δέκα νέα καταστήματα, και των Everest με 15 νέα σημεία πώλησης, την ανάπτυξη των Flocafé στη Βουλγαρία και των Goody' s στην Αλβανία, και τη διεύρυνση των προοπτικών ανάπτυξης στη Ρουμανία.

1.16. Τελευταίες εξελίξεις

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Vivartia αποφάσισε τη δημιουργία τεσσάρων θυγατρικών εταιρειών στις οποίες να μεταβιβαστούν δι' αποσχίσεως οι κλάδοι δραστηριότητας της εταιρείας: Κλάδος Γαλακτοκομικών & Ποτών (πρώην Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος), Κλάδος Αρτοποιίας & Ζαχαρωδών (πρώην Chipita International), Κλάδος Υπηρεσιών Εστίασης & Ψυχαγωγίας (πρώην Goody's) και Κλάδος Καταψυγμένων Τροφίμων (πρώην Γενική Τροφίμων Μπάρμπα Στάθης).

Με αυτό τον τρόπο η Vivartia θα μετατραπεί σε εταιρεία συμμετοχών και παροχής υπηρεσιών διοίκησης. Το νέο σχήμα που θα λειτουργήσει από το 2010 θα περιλαμβάνει τη Vivartia ως εταιρεία holdings, κάτω από την οποία θα βρίσκονται οι τέσσερις θυγατρικές του ομίλου, στις οποίες η Vivartia θα συμμετέχει σε ποσοστό 100%. Οι δυο βασικοί στόχοι της ανωτέρω επιχειρηματικής πρότασης είναι η καλύτερη διοίκησή τους λόγω της σημαντικής αύξησης αλλά και της διεθνούς επέκτασης των επί μέρους δραστηριοτήτων των τεσσάρων κλάδων καθώς και η επίτευξη μεγαλύτερης ευελιξίας κινήσεων και στρατηγικών συνεργασιών για τον κάθε κλάδο ξεχωριστά. Ως στρατηγικός στόχος της Vivartia έχει τεθεί η αναζήτηση συνεργιών ενώ ήδη υπάρχουν ενδιαφερόμενοι για όλους τους κλάδους της δραστηριοποίησης.

Σε ό,τι αφορά τους τίτλους των τεσσάρων υπό δημιουργία εταιρειών, πληροφορίες αναφέρουν ότι θα διαφέρουν από κάθε προηγούμενο brand. Όλα δείχνουν ότι η Vivartia στην προσπάθειά της να μετασχηματιστεί στα πρότυπα του παρελθόντος, θα επιδιώξει να διαμορφώσει, ως όμιλος πλέον, ένα

προφίλ διαφορετικό αυτού που γνώριζαν επενδυτικές, καταναλωτές και προμηθευτές πριν τη συγχώνευση των Δέλτα, Chipita, Goody's και Μπάρμπα Στάθης.

Επιπλέον τονίστηκε το ενδεχόμενο απορρόφησης της Vivartia Συμμετοχών από τη MIG μετά την ολοκλήρωση της απόσχισης των κλάδων της πρώτης

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ2.1. Γενικά

Την περίοδο από το 1870 έως και την έκρηξη του Α Παγκόσμιου Πολέμου, το 1914, σημειώθηκε μια σημαντική αύξηση των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων. Με τον όρο Άμεση Ξένη Επένδυση (Α.Ξ.Ε.) εννοούμε την ίδρυση θυγατρικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό οι οποίες είναι μερικώς ή ολικώς ιδιοκτησία της μητρικής εταιρείας. Η Α.Ξ.Ε. περιλαμβάνει την μεταφορά, πέρα από τα εθνικά σύνορα, ενός πακέτου διακριτών αλλά ταυτόχρονα συμπληρωματικών παραγωγικών εισροών. Οι εισροές αυτές είτε είναι υλικές, π.χ. μετοχικό κεφάλαιο, κεφαλαιουχικός εξοπλισμός, ενδιάμεσες και πρώτες ύλες, είτε άυλες, π.χ. τεχνογνωσία (know-how) οργάνωση της παραγωγής, ποιοτικού ελέγχου, ιδιοκτησίας, marketing κ.λπ. Το σύνολο αυτών των εισροών είναι αναγκαίο για την επιτυχή πραγματοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας και της εμπορικής διάθεσης του προϊόντος. Η μεταφορά των πόρων γίνεται χωρίς την παρεμβολή της αγοράς, δεν έχει δηλαδή τη μορφή μιας εμπορικής συναλλαγής ή μιας συμφωνίας licensing ή franchising μεταξύ δύο ανεξάρτητων επιχειρηματικών οντοτήτων, αλλά πραγματοποιείται μεταξύ δύο επιχειρήσεων οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους με σχέση ιδιοκτησίας. Αυτή η μεταφορά των πόρων γίνεται χωρίς την παρέμβαση της αγοράς, έχει δηλαδή τη μορφή μιας παραδοσιακής εμπορικής συναλλαγής ή συμφωνίας licensing ή franchising, αλλά γίνεται από την μητρική επιχείρηση προς τις θυγατρικές οι οποίες βρίσκονται κάτω από κοινή ιδιοκτησία.

Οι Α.Ξ.Ε. αναλαμβάνονται από επιχειρήσεις, οι οποίες αποκαλούνται πολυεθνικές, και μπορούν να οριστούν ως οι επιχειρήσεις εκείνες που κατέχουν ή ελέγχουν παραγωγικές μονάδες (θυγατρικές επιχειρήσεις) σε περισσότερες από μία χώρες. Η έννοια του ελέγχου είναι κεντρική στον ορισμό των Α.Ξ.Ε. Έλεγχος ασκείται όχι μόνο μέσω πλειοψηφικής συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο της θυγατρικής αλλά και με συμμετοχή μειοψηφίας. Το καθοριστικό σημείο του ελέγχου βρίσκεται στο βαθμό που η μητρική εταιρεία επηρεάζει τη διαδικασία και κυρίως τα κριτήρια λήψης αποφάσεων της θυγατρικής. Η μητρική εταιρεία, ακόμη και με συμμετοχή μειοψηφίας στην θυγατρική, είναι σε θέση να διατηρεί

αποτελεσματικό έλεγχο καθώς είναι ο αποκλειστικός προμηθευτής του πακέτου των τεχνολογικών εισροών και της τεχνογνωσίας οργάνωσης και συντονισμού της λειτουργίας των διαφορετικών πόρων που απαιτούνται για την παραγωγική διαδικασία. Με αυτή την έννοια, έλεγχος σημαίνει ότι η μητρική εταιρεία καθορίζει την συμπεριφορά της θυγατρικής σε μια σειρά από ζητήματα στρατηγικής σημασίας, όπως είναι η επιλογή τεχνολογίας, οι σχέσεις με τις εθνικές κυβερνήσεις, οι εργασιακές σχέσεις, η επενδυτική πολιτική, οι πηγές πρώτων υλών και ενδιάμεσων αγαθών και υπηρεσιών κ.λπ. Πάντως είναι γενικά αποδεκτό ότι η κατοχή ενός ποσοστού 25% του μετοχικού κεφαλαίου της θυγατρικής είναι αναγκαία, ώστε να ασκείται αποτελεσματικός έλεγχος.

Τα οφέλη που αποκομίζει η μητρική επιχείρηση είναι τα εξής:

- ο Πλεονεκτήματα που συνδέονται με ατελείς αγορές προϊόντων, όπως διαφοροποίηση προϊόντος, επιδεξιότητες στο marketing, τμηματοποίηση αγορών, πρόσβαση σε δίκτυα διανομής, σε πατέντες προϊόντων.
- ο Πλεονεκτήματα που πηγάζουν από ατελείς αγορές παραγωγικών εισροών και περιλαμβάνουν τεχνολογικές πατέντες, πρόνομιακή πρόσβαση στις κεφαλαιαγορές, διευθυντικές και οργανωτικές επιδεξιότητες που δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση και δεν αποκτούνται μέσω ανταγωνιστικών αγορών.
- ο Οικονομίες κλίμακας στις οποίες περιλαμβάνονται και εκείνες που προκύπτουν από κάθετη ολοκλήρωση.
- ο Κρατικός παρεμβατισμός όσον αφορά το μέγεθος της παραγωγής ή την είσοδο στην αγορά.
- ο Πλεονεκτήματα που πηγάζουν από την οικονομική πολιτική κάθε χώρας όπως φορολογικά κίνητρα και ευνοϊκότεροι δείκτες επιτοκίων.

Τα μειονεκτήματα αφορούν κυρίως κόστη επικοινωνίας και ταξιδιών. Η διαφορά στην γλώσσα και στην κουλτούρα μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα. Η πολιτική και οικονομική αστάθεια της χώρας υποδοχής είναι επιπλέον θέματα που απασχολούν την μητρική εταιρεία.

Από την άλλη μεριά, και η χώρα στην οποία γίνεται η επένδυση αποκομίζει οφέλη, όσων αφορά την οικονομική της ανάπτυξη κυρίως αν πρόκειται για αναπτυσσόμενη χώρα. Κατά την δεκαετία του 90, οι Α.Ε.Ε. ήταν μία από τις κύριες εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης για τις υπό-ανάπτυξη χώρες. Έχει επίσης παρατηρηθεί ότι έχει βοηθήσει αρκετές από αυτές τις χώρες όταν αντιμετώπισαν οικονομικές δυσκολίες.

Επίσης επιτρέπει την μεταφορά νέων τεχνολογιών στην χώρα υποδοχής. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως με την παροχή εισροών κεφαλαίου. Η σημασία αυτού του παράγοντα έγκειται στο ότι η μεταφορά τεχνολογιών δεν μπορεί να επιτευχθεί μέσω του εμπορίου αγαθών και υπηρεσιών όσο με την άμεση επένδυση οικονομικών πόρων.

Επιπλέον βοηθάει στην προώθηση του ανταγωνισμού μέσα στην εγχώρια αγορά της χώρας.

Ένας άλλος παράγοντας που εξελίσσεται είναι οι ανθρώπινοι πόροι αφού οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να εκπαιδευτούν και να εξειδικευτούν σε ένα εργασιακό περιβάλλον διαφορετικό και πιο ανεπτυγμένο. Συνεισφέρει στην δημιουργία νέων θέσεων εργασίας καθώς και στην αύξηση των μισθών με αποτέλεσμα την βελτίωση των συνθηκών ζωής των ανθρώπων.

Εκτός από την βελτιωμένη τεχνολογία έχει παρατηρηθεί η εισροή επιδεξιοτήτων και δραστηριοτήτων έρευνας καθώς και ανάπτυξη της βιομηχανίας.

Παίζει σημαντικό ρόλο στην αύξηση του εισοδήματος μετά φόρων καθώς και της παραγωγικότητας της χώρας υποδοχής.

Τα μειονεκτήματα που έχουν παρατηρηθεί αφορούν στην λειτουργία της επιχείρησης αλλά και στην διανομή των κερδών. Επίσης η διαφορετική συμπεριφορά προς το προσωπικό και η πολιτική που ακολουθείται μπορεί να προκαλέσει την δυσαρέσκεια του εργατικού δυναμικού. Πολλές φορές είναι

δύσκολη η προσαρμογή της μητρικής επιχείρησης στην πραγματικότητα της χώρας υποδοχής όσον αφορά τους κοινωνικούς, πολιτικούς, οικονομικούς αλλά και ηθικούς κανόνες που ισχύουν.

Η εισροή Α.Ξ.Ε. αναπτύσσεται πολύ γρήγορα τα τελευταία χρόνια το οποίο συνεπάγεται και καλύτερο οικονομικό περιβάλλον με πολιτικές προσανατολισμένες προς την επένδυση.

Ακολουθεί ένας πίνακας ο οποίος παρουσιάζει την εκτίμηση των Α.Ξ.Ε. για το 2008. Παρατηρούμε ότι οι ΗΠΑ έρχονται πρώτες με εκτιμώμενες εισερχόμενες επενδύσεις που φτάνουν τα 220 δισεκατομμύρια δολάρια έχοντας μάλιστα παρουσιάσει και πτώση κατά 6%. Ακολουθούν, με μεγάλη διαφορά, η Γαλλία, η Αγγλία και η Κίνα.



2.2. Κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τις Α.Ξ.Ε. σε μία χώρα

Η προσέλκυση Α.Ξ.Ε. είναι ένα σύνθετο ζήτημα που επηρεάζεται από την αλληλεπίδραση πολλών παραγόντων. Οι κυριότεροι παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν το κατά πόσο μία χώρα είναι ελκυστική ή όχι για Α.Ξ.Ε. αναφέρονται στη συνέχεια.

1) Το επιτόκιο: Αποτελεί έναν από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες στην προσέλκυση η μη Α.Ξ.Ε.

Όσο πιο χαμηλό το επιτόκιο τόσο πιο πολλές επενδύσεις καθίστανται κερδοφόρες. Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι εάν μία χώρα θέλει να έχει εισροές Α.Ξ.Ε. πρέπει να καθορίσει ένα επίπεδο επιτοκίου ώστε οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται να είναι κερδοφόρες.

2) Το μέγεθος του κρατικού παρεμβατισμού: Είναι γενικά αποδεκτό ότι ο ρόλος του κράτους όσο πιο σημαντικός είναι, τόσο λειτουργεί αποτρεπτικά στην προσέλκυση Α.Ξ.Ε. και τόσο πιο πολύ αποδυναμώνεται η ανταγωνιστικότητα της οικονομίας και των επιχειρήσεων.

3) Η φορολογία: Σε ένα ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον πρέπει η φορολογική πολιτική που ακολουθείται από μία χώρα να την καθιστά ελκυστική συγκριτικά με άλλες. Οι χαμηλοί φορολογικοί συντελεστές έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση της εισροής Α.Ξ.Ε. Επίσης κάποιες κυβερνήσεις προσφέρουν φοροαπαλλαγές σε επιχειρήσεις ώστε να τονώσουν το ενδιαφέρον των πολυεθνικών για να δραστηριοποιηθούν στη χώρα τους.

4) Πολιτική κινήτρων και επιδοτήσεων: Η παροχή κινήτρων στις επιχειρήσεις από το κράτος όπως επιχορηγήσεις διαφόρων δραστηριοτήτων, εξασφάλιση προστατευτικής πολιτικής, ή κατασκευή διαφόρων έργων, είναι αρκετά σημαντική και βοηθά στην αύξηση των εισροών Α.Ξ.Ε.

5) Το ύψος του Α.Ε.Π. της χώρας: Το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν μίας χώρας αποτελεί έναν δείκτη που παρουσιάζει το βιοτικό επίπεδο στην χώρα. Όσο πιο μεγάλο το Α.Ε.Π. και όσο πιο μεγάλος ο ρυθμός αύξησής του, που υποδηλώνει αύξηση της ζήτησης, τόσο πιο δυναμική χαρακτηρίζεται η οικονομία και συνεπώς αυξάνονται οι εισροές Α.Ξ.Ε.

6) Ύπαρξη γραφειοκρατίας και διαφθοράς: Η γραφειοκρατία και η διαφθορά αποτελούν συνέπεια του μεγάλου δημοσίου τομέα. Η γραφειοκρατία λειτουργεί αποτρεπτικά στην εισροή Α.Ξ.Ε. διότι οι συνήθεις διαδικασίες και δΟΣΟΛΗΨΙΕΣ μιας επιχείρησης με το δημόσιο θα απαιτούν μεγάλο χρόνο, και θα αποτελούν εμπόδιο στην ανάληψη επιχειρηματικής δράσης. Σχετικά με την διαφθορά, έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία αρνητικού επιχειρηματικού κλίματος και εμποδίζει την εφαρμογή του ανταγωνισμού στην αγορά. Αυτά, μαζί με τους άλλους παράγοντες που προαναφέρθηκαν, επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα μίας χώρας.

2.3. Το πρόσφατο κύμα Α.Ξ.Ε. στην Ν.Α. Ευρώπη και ο ρόλος της Ελλάδας

Στις περισσότερες βαλκανικές χώρες οι μεταρρυθμίσεις ξεκίνησαν στις αρχές της δεκαετίας του '90 με σχετική καθυστέρηση σε σύγκριση προς τις χώρες της Κεντρικής Ευρώπης, καθώς εκτός από τις κατά τόπους συγκρούσεις στην περιοχή, που αναπόφευκτα καθυστέρησαν τις μεταρρυθμίσεις, η ύπαρξη ισχυρής γραφειοκρατίας και η εκτεταμένη διαφθορά στον δημόσιο τομέα επέδρασαν ανασταλτικά στη λήψη μέτρων ανασυγκρότησης.

Στη διάρκεια της δεκαετίας του '90 οι σχέσεις της ΕΕ με τα Βαλκάνια εστίαζαν κυριότερα στη διαχείριση των κρίσεων και στην ανασυγκρότηση των χωρών αυτών. Καθώς όμως η ευρύτερη περιοχή ξεπερνά την κρίση, γεννιέται η ανάγκη για ένα μακροπρόθεσμο πλαίσιο συνεργασίας. Σε πρώτη φάση, η ΕΕ και άλλοι διεθνείς οργανισμοί, όπως το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και η Παγκόσμια Τράπεζα παρείχε στις χώρες των Βαλκανίων οικονομική βοήθεια, και δάνεια υπό προϋποθέσεις για την αναδιάρθρωση των οικονομιών τους. Είναι χρήσιμο να σημειωθεί σε αυτό το σημείο πως η πρόκληση για την Ελλάδα είναι μεγάλη. Η συμμετοχή της στη ζώνη του ευρώ αποτελεί εγγύηση οικονομικής σταθερότητας και ενδυναμώνει το διεθνές προφίλ της χώρας. Είναι κρίσιμο ωστόσο να μην αφηθεί στην τύχη η διαχείριση των πλεονεκτημάτων που πηγάζουν από αυτό. Αντίθετα, μπορεί και πρέπει να φανεί χρήσιμο για την εξισορρόπηση και την ανάπτυξη της ευρύτερης Βαλκανικής, αλλά και για την ενδυνάμωση της διεθνούς παρουσίας της Ελλάδας.

Σε προηγούμενες εποχές, το ενδιαφέρον της Ελλάδας για τη Βαλκανική πήγαζε από τα θέματα ασφαλείας και τους κινδύνους που υπήρχαν για τη χώρα, ενώ σήμερα εστιάζεται σε οικονομικές παραμέτρους. Τα Βαλκάνια αποτελούν μια σχετικά παρθένα αγορά και η γεωγραφική τους εγγύτητα επιτρέπει την διαχείριση των διατιθέμενων πόρων και την εκπόνηση επενδυτικών προγραμμάτων. Επιπλέον, η συγγενής πολιτική και επιχειρηματική κουλτούρα διευκολύνει τις συναλλαγές καθώς παραμερίζονται τα πολιτισμικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν συχνά επενδυτές από τη Δυτική Ευρώπη. Δεν είναι τυχαίο ότι οι κυβερνήσεις των βαλκανικών χωρών έδειξαν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη σε ελληνικές επιχειρήσεις όπως ο

ΟΤΕ και τα ΕΛΠΕ από ό,τι σε τεράστιες διεθνείς επιχειρήσεις στους κλάδους των τηλεπικοινωνιών ή της ενέργειας.

Η δημιουργία υποδομών αποτέλεσε εξαρχής κύριο μέλημα των ηγεσιών στις χώρες των Βαλκανίων. Το ζητούμενο ήταν η εξασφάλιση των μέσων που θα επέτρεπαν τη βελτίωση των παραγωγικών μεθόδων με πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες και θα διεύρυναν την προσβασιμότητα σε νέες αγορές. Τομείς αιχμής είναι η πληροφορική, οι τηλεπικοινωνίες, η ενέργεια, οι μεταφορές και οι κατασκευές, με έμφαση στη δημιουργία νέων οδικών δικτύων που θα συνδέουν τη Δυτική με την Ανατολική Ευρώπη. Τα έργα αυτά δεν είναι μόνο εθνικής αλλά και περιφερειακής σημασίας, αφού συχνά δεν αφορούν ένα μόνο κράτος αλλά την πλειονότητα.

Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες προσέλκυσαν την προσοχή του επιχειρηματικού κόσμου όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και στο εξωτερικό. Τα πρώτα χρόνια οι ξένοι επιχειρηματίες ήταν πιο επιφυλακτικοί καθώς ο υψηλός ακόμη, συγκριτικά με τις χώρες της Βαλτικής, κίνδυνος λειτουργούσε αποτρεπτικά, μια τάση που βεβαίως αντιστρέφεται με την προοδευτική σταθεροποίηση της περιοχής. Αντίθετα οι Έλληνες επιχειρηματίες φαίνεται να έχουν αποτιμήσει θετικά τις προοπτικές που υπάρχουν, με αποτέλεσμα η ελληνική παρουσία να είναι διαρκώς εντονότερη και στον χώρο των εξαγορών και στις άμεσες ξένες επενδύσεις, στους περισσότερους τομείς. Εν τούτοις δεν έχουν πλήρως εκμεταλλευθεί το συγκριτικό πλεονέκτημα που η γεωγραφική θέση της χώρας προσφέρει.

2.4. Γενικά χαρακτηριστικά των Α.Ξ.Ε. στη Ν.Α. Ευρώπη

Η εισροή ξένων επενδύσεων στις χώρες της Βαλκανικής είναι ένα φαινόμενο σχετικά πρόσφατο, ειδικά αν αναλογιστεί με την συνολική εικόνα των Α.Ξ.Ε. σε παγκόσμια κλίμακα. Παρόλο που από τη δεκαετία του '60 και μετά σε παγκόσμιο επίπεδο οι ροές Α.Ξ.Ε. αυξάνονται με ρυθμούς διπλάσιους από αυτούς του Α.Ε.Π., οι χώρες της Ν.Α. Ευρώπης, με το κεντρικό σχεδιασμό, ήταν κλειστές στις Α.Ξ.Ε. Μόνο μετά τα

πολιτικά γεγονότα του 1989, με τη πτώση του Τείχους του Βερολίνου, την διάσπαση της Σοβιετικής Ένωσης και την συνακόλουθη φιλελευθεροποίηση των οικονομιών των χωρών της Ν.Α. Ευρώπης, άρχισαν να πραγματοποιούνται οι πρώτες (στην αρχή ελάχιστα ποσοστά) Α.Ξ.Ε., που όμως αυξάνονται δραματικά από τα μέσα της δεκαετίας του '90. Η ασφάλεια, η πολιτική και κοινωνική σταθερότητα, η οικονομική ανάπτυξη, αλλά και το ενδεχόμενο ένταξης στην ΕΕ, αποτέλεσαν το κλειδί για τις Α.Ξ.Ε. στις χώρες της περιοχής. Επίσης σε μεγάλο βαθμό έχουν συνεισφέρει παράγοντες όπως το χαμηλό κόστος παραγωγής, που οφείλεται στο χαμηλό κόστος εργασίας και στις χαμηλές αξίες γης, το καταρτισμένο εργατικό δυναμικό, η ευνοϊκή φορολογία για τις επενδύσεις κ.α. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί πως οι μεταρρυθμίσεις στις Βαλκανικές χώρες καθυστέρησαν σε σχέση με τις χώρες της Κεντρικής Ευρώπης, και οι πρώτες έχουν προσελκύσει μόνο ένα μικρό μέρος του συνόλου των Α.Ξ.Ε. στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη. Στην υπό εξέταση περιοχή ενθαρρυντικά σημάδια τα τελευταία χρόνια δείχνουν η Ρουμανία και η Βουλγαρία και ακολουθούνται από τη Κροατία και τη Σερβία. Από την άλλη η Αλβανία, η ΠΓΔΜ και η Βοσνία-Ερζεγοβίνη φαίνεται να υστερούν σε σχέση με τη πρώτη ομάδα χωρών, έλκοντάς πολύ μικρότερο αριθμό επενδυτικών προγραμμάτων. Από το σύνολο των εισερχόμενων Α.Ξ.Ε. στις 7 χώρες που προαναφέρθηκαν, πάνω από το 90% συγκεντρώνεται στις πρώτες τέσσερις.

Οι χώρες που πραγματοποιούν τις περισσότερες και μεγαλύτερες Α.Ξ.Ε. στη Ν.Α. Ευρώπη είναι κατά κύριο λόγο χώρες της Δυτικής Ευρώπης, οι ΗΠΑ και η Ελλάδα. Αντίθετα με τις παγκόσμιες τάσεις, χώρες όπως η Ιαπωνία, η Γαλλία και το Ηνωμένο Βασίλειο (που είναι τρεις από τις πέντε κυριότερες χώρες προέλευσης Α.Ξ.Ε. παγκοσμίως) δεν έχουν τόσο ισχυρή παρουσία στα Βαλκάνια, αλλά και ούτε στις χώρες της Κεντρικής Ανατολικής Ευρώπης (Κ.Α.Ε.), κάτι που οι αναλυτές σε μεγάλο βαθμό αποδίδουν στο γεγονός ότι η Γαλλία και το Ηνωμένο Βασίλειο δεν έχουν κοινά σύνορα με χώρες της Κ.Α.Ε. Από τις χώρες που πραγματοποιούν Α.Ξ.Ε. στη Ν.Α. Ευρώπη ξεχωρίζουν η Γερμανία, η Αυστρία, η Ιταλία, και η Ελλάδα, και σε μικρότερο βαθμό η Ολλανδία, το Βέλγιο, το Ηνωμένο Βασίλειο κ.α. Σε γενικές γραμμές, η λίστα των βασικών χωρών προέλευσης Α.Ξ.Ε. στις περισσότερες Βαλκανικές χώρες είναι παρόμοια. Με άλλα λόγια, ένας περιορισμένος αριθμός χωρών εκπονούν τη πλειοψηφία των επενδυτικών προγραμμάτων

στο σύνολο των Βαλκανικών χωρών. Λίγες είναι οι περιπτώσεις χωρών με ισχυρή παρουσία μέσω Α.Ξ.Ε. σε μια και μόνο Βαλκανική χώρα. Τέτοιο παράδειγμα αποτελούν η ισχυρή παρουσία της Γαλλίας στη Ρουμανία, της Ελβετίας στη Σλοβενία και της Τουρκίας στην Αλβανία, γεγονός που μάλλον συνδέεται με ιδιαίτερα καλές πολιτικοοικονομικές σχέσεις μεταξύ των επιμέρους χωρών, ή και κάποια πολιτισμική συγγένεια. Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης, πως η Σλοβενία, που είναι μια από τις πιο ελκυστικές χώρες για τις ξένες επενδύσεις, από το 2000 και μετά αποτελεί βασική χώρα προέλευσης Α.Ξ.Ε. για τα υπόλοιπα πέντε κράτη που προέκυψαν από τη διάσπαση της Γιουγκοσλαβίας. Η Σλοβενία έχει πετύχει έντονη οικονομική ανάπτυξη και μαζί με την Ελλάδα αποτελούν οι μοναδικές χώρες της περιοχής που όχι μόνο έλκουν αλλά και πραγματοποιούν Α.Ξ.Ε. Σε ελάχιστες άλλες περιπτώσεις Βαλκανικές χώρες εκπονούν επενδυτικά προγράμματα στο εξωτερικό, όπως π.χ. ορισμένες επενδύσεις στη ΠΓΔΜ με προέλευση τη Βουλγαρία, και στη Βοσνία-Ερζεγοβίνη με προέλευση την Κροατία.

Στις περισσότερες Βαλκανικές χώρες, οι Α.Ξ.Ε. των τοπ πέντε χωρών που επενδύουν σε μια χώρα, αποτελούν ένα μεγάλο ποσοστό (50 -70%) του συνόλου των Α.Ξ.Ε. σε αυτή τη χώρα.

Έχει ενδιαφέρον η κατανομή των Α.Ξ.Ε. ανά τομέα παραγωγής και η εξέλιξή της με την πάροδο του χρόνου. Στις Βαλκανικές οικονομίες η κατανομή των Α.Ξ.Ε. στους παραγωγικούς τομείς διαφέρει και πάλι από το παγκόσμιο πρότυπο. Μετά το 1980 σε παγκόσμιο επίπεδο παρατηρείται μια στροφή των Α.Ξ.Ε. από τον τομέα της μεταποίησης στον τομέα των υπηρεσιών. Οι κυριότερες χώρες προέλευσης στρέφονται σε επενδύσεις σε προηγμένους τεχνολογικά μεταποιητικούς τομείς και πρωταρχικά στον τομέα των υπηρεσιών. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 περισσότερες από τις μισές Α.Ξ.Ε. που προέρχονται από βιομηχανικές χώρες έγιναν στον τομέα των υπηρεσιών.

Ωστόσο, στα Βαλκανικά κράτη διακρίνονται δύο φάσεις στη κατανομή των Α.Ξ.Ε. Κατά όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 η πλειοψηφία των Α.Ξ.Ε. συγκεντρωνόταν στο βιομηχανικό τομέα. Οι πιο διαδεδομένοι ήταν οι κλάδοι των τροφίμων και των ποτών, του καπνού, του ετοιμού ενδύματος, των μηχανών και των χημικών. Αρχικά ο τριτογενής τομέας συγκέντρωνε χαμηλά ποσοστά Α.Ξ.Ε. (με εξαίρεση το κλάδο του εμπορίου) μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '90 όταν οι Α.Ξ.Ε. στο τομέα των

υπηρεσιών αρχίζουν να αυξάνονται σημαντικά. Μετά το 2000, μέσω εξαγορών και κοινοπραξιών, πραγματοποιείται μεγάλος αριθμός επενδύσεων στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών, των τραπεζικών και πιστωτικών οργανισμών, σε εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων κ.λπ. Οι κλάδοι του λιανικού και του χονδρικού εμπορίου είναι από τους πιο ελκυστικούς, ειδικά για τις ΜΜΕ.

Όσον αφορά τις ελληνικές Α.Ξ.Ε. στα Βαλκάνια η πλειοψηφία τους συγκεντρώνεται σε μερικές μόνο χώρες. Το 1995-96 η Βουλγαρία, η Αλβανία και η Ρουμανία συγκεντρώνουν το 92,7% του συνόλου των ελληνικών Α.Ξ.Ε. Εκ τότε τα πράγματα έχουν αλλάξει. Η πολιτική αστάθεια που χαρακτήριζε τα δυτικά Βαλκάνια κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας, δεν αποτελεί πλέον εμπόδιο για τους ξένους επενδυτές και η Σερβία έχει καταφέρει να προσελκύσει σημαντικό όγκο ελληνικών Α.Ξ.Ε. τα τελευταία χρόνια. Επιπλέον, η ομαλοποίηση των ταραγμένων σχέσεων της Ελλάδας με τη ΠΓΔΜ έχει ήδη οδηγήσει στην εγκατάσταση πολλών ελληνικών επιχειρήσεων στη γειτονική χώρα. Η πρόσφατη περίοδος στην ιστορία των ελληνικών Α.Ξ.Ε. στα Βαλκάνια χαρακτηρίζεται από τη προσπάθεια, εκ μέρους σημαντικών ελληνικών επιχειρήσεων, να δημιουργήσουν δίκτυα επεκτείνοντας τη δραστηριότητά τους σε περισσότερες από μια Βαλκανικές αγορές. Μέχρι το 2005 περισσότερες από 2.500 ελληνικές επιχειρήσεις έχουν επενδύσει σε τομείς που παρουσιάζουν ευνοϊκές προοπτικές ανάπτυξης. Μεταξύ των πολλών κλάδων που προσελκύουν τις περισσότερες επενδύσεις είναι οι τεχνολογίες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, ο κλάδος της τραπεζικής και χρηματοδότησης, των τροφίμων και των ποτών, του πετρελαίου και της ενέργειας, το λιανικό και χονδρικό εμπόριο, τα οικοδομικά υλικά και οι κατασκευές. Οι ροές Α.Ξ.Ε. στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη σημείωσαν μια συνεχή αύξηση στις δεκαετίες του '80 και του '90. Ωστόσο, αυτή η αύξηση ήταν ασήμαντη μπροστά στην αύξηση που ακολούθησε μετά τα τέλη του '90. Από μόνο \$35 εκ. το 1980 και \$639 εκ. το 1990, οι εισροές ανήλθαν σε \$25 δις το 1999 και \$27.200 δις το 2001.

Η σημασία της αύξησης στις επενδυτικές εισροές φαίνεται όταν αξιολογείται από την άποψη των παγκόσμιων συνολικών εισροών: από ένα χαμηλότατο 0,06% το 1980 σε 0,3% το 1990, αυτή η ευνοϊκή τάση συνέχισε μέχρι 2,0% το 2000. Η μετάβαση από ένα σύστημα κρατικής παρέμβασης σε μια οικονομία

ελεύθερης αγοράς θα μπορούσε να είναι η σημαντικότερη αιτία αυτής της πορείας, αλλά υπάρχουν διακριτικά εθνικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα που μπορούν επίσης να εξηγήσουν ένα μεγάλο μέρος της διαφοράς στον αριθμό των επενδυτικών προγραμμάτων και το μέγεθος των εισροών Α.Ξ.Ε. που συγκεντρώνει η κάθε χώρα. Παρόλο που στο σύνολο της περιοχής της Κ.Α.Ε., οι χώρες των Βαλκανίων έχουν προσελκύσει ένα μικρό μόνο μέρος αυτών των ροών, με την Ουγγαρία να έχει ωφεληθεί κατά το μεγαλύτερο μέρος, υπάρχει ενθαρρυντική ενδυνάμωση τα τελευταία χρόνια, σε χώρες παραλήπτες, όπως η Βουλγαρία, η Ρουμανία, και η Κροατία, οι οποίες παίρνουν το προβάδισμα όταν εξετάζουμε ορισμένα κριτήρια. Επομένως, όχι μόνο σε επίπεδο Κ.Α.Ε., αλλά και όταν η συζήτηση μεταφέρεται σε επίπεδο Βαλκανίων διαπιστώνουμε πως πρόκειται για μία ανομοιογενή περιοχή.

2.5. Ξένες επενδύσεις στην ευρύτερη Ανατ. Ευρώπη και στον κόσμο

Όπως καταγράφεται στον κατωτέρω πίνακα, η Ελλάδα προσέλκυσε το 2006 άμεσες ξένες επενδύσεις ύψους 5,363 δις δολαρίων, έναντι 607 εκ. το 2005. Συγκριτικά με τις άλλες χώρες των Βαλκανίων, η Βουλγαρία βρίσκεται στα ίδια επίπεδα με 5,128 δις, ενώ η Ρουμανία και η Τουρκία σαφώς υπερτερούν με 11,394 και 20,120 δις δολάρια αντίστοιχα, σε εισερχόμενες επενδύσεις.

ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ (2000-2007)(σε US\$ εκατ.)

ΧΩΡΕΣ	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ΚΙΝΑ	46.878	52.742	53.505	60.630	72.406	69.468	-
ΙΝΔΙΑ	5.472	5.627	4.323	5.571	6.671	16.881	-
ΟΥΖΜΠΕΚΙΣΤΑΝ.	83	65	70	187	88	169	-
ΤΟΥΡΚΜΕΝΙΣΤΑΝ	170	276	226	354	418	731	-
ΤΑΝΤΖΙΚΙΣΤΑΝ	9	36	14	272	54	385	-
ΚΙΡΚΙΣΤΑΝ	414	470	46	175	43	182	-
ΛΕΥΚΟΡΩΣΙΑ	96	247	172	164	305	354	-
ΣΕΡΒΙΑ/ΜΑΥΡΟΒ.	165	549	1.410	1.029	2.090	5.128	-
ΕΛΛΑΣ	50	1.275	1.271	2.101	607	5.363	-
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	834	970	2.097	3.452	3.862	5.172	-
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	1.158	1.144	2.213	6.517	6.483	11.394	-
ΠΟΛΩΝΙΑ	4.131	4.589	12.890	12.890	9.602	13.922	-
ΤΟΥΡΚΙΑ.	1.137	1.752	1.752	2.883	9.803	20.120	-
ΟΥΚΡΑΝΙΑ	792	693	1.424	1.715	7.808	5.203	-
ΡΩΣΙΑ	3.461	7.958	7.958	15.444	12.766	28.732	48,9
ΣΥΝΟΛΟ	832.567	621.925	564.078	742.143	945.795	1.305.852	-

Πηγή: UNCTAD, Report (2007)

2.6. Οι Βασικοί Παράγοντες Προσέλκυσης των Ξένων Επενδύσεων

Οι περισσότεροι αναλυτές συμφωνούν πως οι σημαντικότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες που κατευθύνουν τις Α.Ξ.Ε. είναι η γεωγραφική εγγύτητα, κατά κύριο λόγο, όπως και το μέγεθος της αγοράς και το νομοθετικό πλαίσιο της χώρας προορισμού. Στη περίπτωση των Βαλκανίων, παρά τα διαφορών ειδών προβλήματα, υπάρχουν και μια σειρά πλεονεκτήματα που οι ξένοι επενδυτές μπορούν να εκμεταλλευτούν. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι:

- το χαμηλό κόστος παραγωγής (από τα χαμηλότερα της Ευρώπης), το οποίο προκύπτει από το χαμηλό κόστος εργασίας και τις χαμηλές αξίες γης.
- η υψηλή ποιότητα των ανθρώπινων πόρων, με ένα καταρτισμένο και ειδικευμένο εργατικό δυναμικό.
- οι πλουτοπαραγωγικές πηγές και οι πρώτες ύλες
- η έντονη οικονομική ανάπτυξη της περιοχής τα τελευταία χρόνια, και η προώθηση σημαντικών οικονομικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων από την ΕΕ.
- μια σειρά άλλων παραγόντων, όπως οι παραθαλάσσιες περιοχές που ευνοούν τις μεταφορές, οι ευνοϊκές συνθήκες για την ανάπτυξη του τουρισμού, οι οικονομικές σχέσεις με τις γειτονικές χώρες (που οφείλονται σε κοινά πολιτισμικά χαρακτηριστικά μεταξύ τους), αλλά και οι παραδοσιακές σχέσεις με χώρες της Εγγύς Ανατολής.

2.7. Οι Ελληνικές Α.Ξ.Ε. και ο ρόλος της Ελλάδας στη περιοχή της Ν.Α. Ευρώπης

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 σε παγκόσμιο επίπεδο σημειώνεται μεγάλη αύξηση των ροών Α.Ξ.Ε. Η ραγδαία ανάπτυξη των μεταφορών, οι αλλαγές στις μεθόδους παραγωγής, οι εντυπωσιακές εξελίξεις στον τομέα των επικοινωνιών έχουν καταστήσει την κινητικότητα των επιχειρήσεων ευκολότερη από

ποτέ. Η πραγματοποίηση Α.Ξ.Ε. και κυρίως η δημιουργία παραγωγικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό αποτελεί για τα ελληνικά δεδομένα πρωτόγνωρο φαινόμενο. Όταν εξαιρέσουμε το εφοπλιστικό κεφάλαιο, το εμπόριο καπνού και μερικώς το κατασκευαστικό, το ελληνικό κεφάλαιο δεν διαθέτει εμπειρία διεθνοποιημένης παραγωγής. Ιστορικά ο αριθμός των ελληνικών επιχειρήσεων με παραγωγή στο εξωτερικό ήταν σχετικά ασήμαντος, Πριν από τα γεγονότα του 1989, που οδήγησαν στη φιλελευθεροποίηση των οικονομιών της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης, υπήρχαν λιγότερες από 10 Ελληνικές εταιρείες με δραστηριότητες στο εξωτερικό. Από τη μία πλευρά το άνοιγμα των οικονομιών δημιούργησε πολυάριθμες αναπτυξιακές ευκαιρίες για τις ίδιες τις χώρες αυτές, και από την άλλη εκλαμβάνεται ως ευνοϊκή συγκυρία για την αναζωογόνηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας των αναπτυγμένων ευρωπαϊκών χωρών. Στην Ευρώπη διαμορφώθηκε η αντίληψη πως το άνοιγμα αυτών των χωρών αποτελεί για τις επιχειρήσεις μοναδική ευκαιρία ανάπτυξης δραστηριοτήτων στο εξωτερικό και εξόδου από μία παρατεταμένη περίοδο στασιμότητας. Η ευκαιρία που προσφέρεται, λοιπόν, από τη κατάρρευση των πρώην σοσιαλιστικών οικονομιών είναι από κάθε άποψη μοναδική. Οι μεγαλύτερες προσδοκίες στηρίζονται στις ευκαιρίες για διείσδυση στις αγορές αυτών των χωρών μέσω της πραγματοποίησης άμεσων επενδύσεων.

Η επέκταση των ελληνικών επιχειρήσεων είναι φαινόμενο της τελευταίας δεκαετίας, με ένα πολύ μεγάλο αριθμό επενδυτικών προγραμμάτων να πραγματοποιείται σε τόσο μικρό χρονικό διάστημα. Το 1998 υπήρχαν γύρω στα 1270 επενδυτικών προγραμμάτων ελληνικών επιχειρήσεων στις 20 εκ των 27 χωρών της Κ.Α.Ε., αριθμός ο οποίος έχει αυξηθεί από τότε. Το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών των προγραμμάτων (το 82%) ήταν συγκεντρωμένο σε τρεις μόνο Βαλκανικές χώρες (Βουλγαρία 41%, Αλβανία 20% και Ρουμανία 20%). Τομεακά η πλειοψηφία των επενδύσεων ήταν στη σφαίρα του εμπορίου (47%), της βιομηχανίας (36%), κυρίως βιομηχανίες υφασμάτων και βιομηχανίες τροφίμων και ποτών, ενώ ο τομέας των υπηρεσιών με 13%, κέρδιζε όλο και μεγαλύτερη σημασία. Παρά το μεγάλο αριθμό επενδυτικών προγραμμάτων στις χώρες αυτές, η πλειοψηφία του επενδύομένου κεφαλαίου ανήκει σε λίγες μόνο τεράστιες επιχειρήσεις. Ειδικότερα, 10 εταιρείες συνιστούν το 64% του συνόλου των ελληνικών

επενδύσεων σε 5 Βαλκανικά κράτη, οι σημαντικότερες ανάμεσα των οποίων είναι ο ΟΤΕ, η 3E, η DELTA, η TITAN. Μερικές ιδιωτικές ελληνικές επιχειρήσεις κατέχουν πάνω από το μισό του επενδυμένου κεφαλαίου (ο ΟΤΕ από μόνος του κατέχει το 46%).

Οι πραγματοποιημένες άμεσες επενδύσεις ήταν 2 ειδών:

-όσον αφορά τον αριθμό των επενδύσεων, κυριαρχούν οι μικρές επιχειρήσεις.

-όσον αφορά τον όγκο (το μέγεθος) των επενδύσεων κυριαρχούν λίγες μεγάλες επιχειρήσεις.

Θα μπορούσε να ειπωθεί σχετικά με τις ελληνικές Α.Ξ.Ε. στη Ν.Α. Ευρώπη, πως καταγράφονται τρεις ευδιάκριτες φάσεις κατά τη δεκαετία του '90:

Η πρώτη φάση, στις αρχές της δεκαετίας του '90, χαρακτηρίστηκε από τη γρήγορα κινούμενη, μικρής κλίμακας μεταφορά του κεφαλαίου προς το εμπόριο τροφίμων και ενδυμασίας, ειδικά στην Αλβανία και τη Βουλγαρία. Αυτή η φάση δεν ήταν τόσο ακμάζουσα για τους επιχειρηματίες, κυρίως λόγω της πολιτικής και οικονομικής αναταραχής που συνδέθηκε με τα αρχικά βήματα των βαλκανικών κρατών προς την οικονομία ελεύθερης αγοράς.

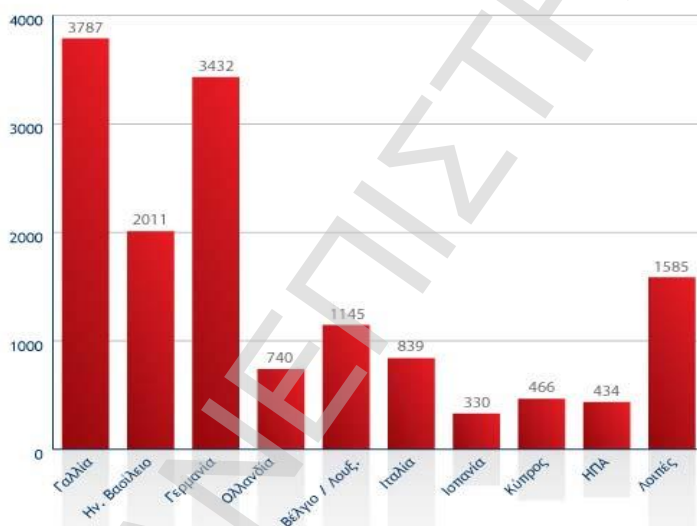
Η δεύτερη φάση άρχισε στα μέσα της δεκαετίας του '90 και χαρακτηρίστηκε από τη βαθμιαία καθιέρωση των ελληνικών τραπεζών στα βαλκανικά κράτη, ειδικά στη Βουλγαρία και τη Ρουμανία. Αυτή η πρωτοβουλία του ελληνικού τραπεζικού τομέα, δημοσίου και ιδιωτικού, παρακίνησε τις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις να ακολουθήσουν, δεδομένου ότι μπόρεσαν να ωφεληθούν από την απαραίτητη οικονομική στήριξη. Οι μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις ανάθεσαν γρήγορα την εκτενή έρευνα αγοράς, διατύπωσαν επιχειρηματικά προγράμματα και ανέπτυξαν πολυάριθμες κοινοπραξίες με τοπικές επιχειρήσεις που ήταν στο στάδιο της ιδιωτικοποίησης.

Η τρέχουσα, τρίτη φάση, των ελληνικών Α.Ξ.Ε. στα Βαλκάνια άρχισε το 1998. Χαρακτηρίζεται από μια ισχυρή προσπάθεια εκ μέρους σημαντικών ελληνικών επιχειρήσεων να επεκτείνουν τη δραστηριότητά τους σε περισσότερες από μια βαλκανικές αγορές, δημιουργώντας κατά συνέπεια δίκτυα των ιδρυμάτων που λειτουργούν σε όλη τη βαλκανική χερσόνησο. Αυτός ο τύπος Α.Ξ.Ε. υιοθετήθηκε από τον ΟΤΕ, την

Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας (NBG, η μεγαλύτερη τραπεζική εταιρεία της Ελλάδας), από την Άλφα Τράπεζα (Alpha Bank, η μεγαλύτερη ιδιωτική τράπεζα και η δεύτερη μεγαλύτερη τραπεζική εταιρεία στην Ελλάδα), από τη Δέλτα ΑΕ-Όμιλος Vivartia (μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων), την 3E (η μεγαλύτερη επιχείρηση εμφιαλωμένων ποτών της χώρας), τη Mihailidis (μια σημαντική επιχείρηση επεξεργασίας και πώλησης καπνών) καθώς επίσης και από πολλές άλλες.

Η ευκαιρία που προσφέρεται, λοιπόν, από τη κατάρρευση των πρώην σοσιαλιστικών οικονομιών και των κενών που δημιουργούνται κατά την περίοδο της μετάβασης είναι από κάθε άποψη μοναδική για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Οι συνθήκες, βέβαια, που διαμορφώνονται, όπως σημειώνεται και προηγουμένως, δεν είναι ομοιόμορφες για το σύνολο των χωρών της Κ.Α.Ε. Για τις χώρες της Βαλκανικής ιδιαίτερα, η διαδικασία αυτή συνδυάζεται με έντονη πολιτική και κοινωνική αστάθεια.

Ακολουθεί ένας πίνακας με τις ακαθάριστες εισροές Α.Ξ.Ε. στην Ελλάδα, ανά χώρα προέλευσης κεφαλαίων κατά την περίοδο 2005-2007 (σε εκατομμύρια Ευρώ)



Συνολική αξία: 14.769 εκατομμύρια Ευρώ

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος 2008

Η κατανομή των ακαθάριστων εισροών Α.Ξ.Ε. στην Ελλάδα ανά χώρα προέλευσης κατά την τριετή αυτή περίοδο καταδεικνύει τη σπουδαιότητα των χωρών της ΕΕ (ειδικά της ΕΕ των 15) στο επενδυτικό γίνεσθαι της Ελλάδος. Στην κατηγορία αυτή απαντώνται ‘κλασικές’ χώρες εξαγωγής κεφαλαίου, όπως Γαλλία, Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ολλανδία, Ιταλία, Βέλγιο και Λουξεμβούργο. Η Κύπρος δείχνει μια αξιόλογη παρουσία, ενώ η Ισπανία δείχνει σημαντικές αυξητικές τάσεις κατά την περίοδο αυτή.

2.8. Χαρακτηριστικά των Ελληνικών Α.Ξ.Ε. στα Βαλκάνια

Ίσως το πιο χαρακτηριστικό στοιχείο των ελληνικών Α.Ξ.Ε. στις χώρες Κ.Α.Ε. είναι ότι αυτές συγκεντρώνονται σχεδόν αποκλειστικά στα Βαλκάνια. Αυτή η συγκέντρωση αποτελεί ταυτόχρονα στοιχείο ομοιότητας αλλά και διαφοράς με την συμπεριφορά των άμεσων επενδύσεων από άλλες ανεπτυγμένες χώρες.

-Αποτελεί στοιχείο διαφοράς με την έννοια ότι, οι ελληνικές επενδύσεις επικεντρώνονται στη Βουλγαρία, στην Αλβανία και στη Ρουμανία, που είναι από τις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες της Κ.Α.Ε. Αντίθετα, οι ανεπτυγμένες χώρες δείχνουν μια σαφή προτίμηση στις ανεπτυγμένες χώρες της Κ.Α.Ε.

-Αποτελεί στοιχείο ομοιότητας με την έννοια ότι, οι άμεσες επενδύσεις από την Ελλάδα όπως και από άλλες ανεπτυγμένες χώρες επικεντρώνονται κυρίως στις χώρες με τις οποίες υπάρχει γεωγραφική γειτνίαση. Συγκεκριμένα, οι ελληνικές επενδύσεις επικεντρώνονται σε τρεις χώρες που συγκεντρώνουν το 92.7% του συνόλου. Δηλαδή, στη Βουλγαρία και στην Αλβανία (που συνορεύουν άμεσα με την Ελλάδα) 43.3% και 27.7% αντίστοιχα, και στη Ρουμανία, (που είναι η αμέσως πιο κοντινή χώρα Κ.Α.Ε.) 21.7%. Το γεγονός ότι δεν εγκαταστάθηκαν ελληνικές επιχειρήσεις στη ΠΓΔΜ, παρόλο την άμεση γεωγραφική γειτνίασή της με την Ελλάδα, οφείλεται αποκλειστικά στις ταραγμένες σχέσεις των δύο χωρών. Ήδη μετά την ομαλοποίηση των σχέσεων τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να αυξάνεται η ελληνική επενδυτική παρουσία και σε αυτή τη χώρα.

Η σημασία της γεωγραφικής εγγύτητας ενισχύεται από τη διαπίστωση ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις που εγκαθίστανται σε αυτές τις χώρες επιλέγουν τις περιοχές οι οποίες βρίσκονται πιο κοντά στα σύνορα με την Ελλάδα, όταν δεν πηγαίνουν στη πρωτεύουσα (Βουκουρέστι 88.6%, και Σόφια 67%, στα Τίρανα το ποσοστό είναι μόλις 10.9% γιατί υπάρχει συγκέντρωση στις ελληνόφωνες περιοχές.) Η υψηλή συγκέντρωση στις πρωτεύουσες οφείλεται στη συγκέντρωση σε αυτές των εμπορικών κυρίως επιχειρήσεων. Αντίθετα, οι βιομηχανικές μονάδες στην Βουλγαρία και Αλβανία τείνουν να χωροθετούνται σε περιοχές που βρίσκονται κοντά στα σύνορα, κάτι που όμως δεν ισχύει για τη Ρουμανία όπου δεν υπάρχει άμεση γεωγραφική γειτνίαση. Η συγκέντρωση των ελληνικών επενδύσεων στις νότιες περιοχές της Αλβανίας και της Βουλγαρίας οφείλεται στα γενικά πλεονεκτήματα που δημιουργεί η γεωγραφική εγγύτητα. Επιπλέον υπάρχουν ειδικά οφέλη που προκύπτουν από το γεγονός ότι οι περισσότερες βιομηχανικές μονάδες είναι μικρές, οικογενειακού χαρακτήρα και συνεπώς η φυσική παρουσία του ιδιοκτήτη τείνει να θεωρείται απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Σε ότι αφορά το κίνητρο για τη πραγματοποίηση της επένδυσης φαίνεται πως ένα υπερβολικά υψηλό ποσοστό (πάνω από 50%) των ελληνικών επενδύσεων στα Βαλκανικά κράτη καθοδηγείται από την αναζήτηση χαμηλού κόστους (πρώτων υλών, ενέργειας, και κυρίως εργασίας.) Αυτό είναι ένα στοιχείο διαφοροποίησης των ελληνικών επενδύσεων από αυτές των ανεπτυγμένων χωρών. Σύμφωνα με τη κατανομή των επενδύσεων στους παραγωγικούς τομείς, προκύπτει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις με δραστηριότητες στο εξωτερικό είναι κυρίως εμπορικές (69.1%), με εξαίρεση την Αλβανία (όπου το 51.8% είναι παραγωγικές), ενώ οι βιομηχανικές αποτελούν το 30% και του πρωτογενή τομέα μόλις το 0.9%. Η διάρθρωση αυτή είναι παρόμοια με αυτή των ανεπτυγμένων χωρών. Από την κλαδική κατανομή στο εσωτερικό κάθε τομέα υπάρχει μια σαφή διαφοροποίηση ανάμεσα στις ελληνικές επενδύσεις και σε εκείνες των ανεπτυγμένων χωρών. Οι ελληνικές επενδύσεις, αντίθετα με αυτές των Δυτικών χωρών συγκεντρώνονται στους κλάδους της ελαφριάς βιομηχανίας (85% των επενδυτικών προγραμμάτων). Σχεδόν δεν υπάρχουν επενδύσεις στη βαριά βιομηχανία. Ιδιαίτερα χαρακτηριστικό για τις ελληνικές επενδύσεις είναι το δυσανάλογα υψηλό ποσοστό των επενδυτικών προγραμμάτων στους κλάδους της κλωστοϋφαντουργίας-ετοίμου ενδύματος.

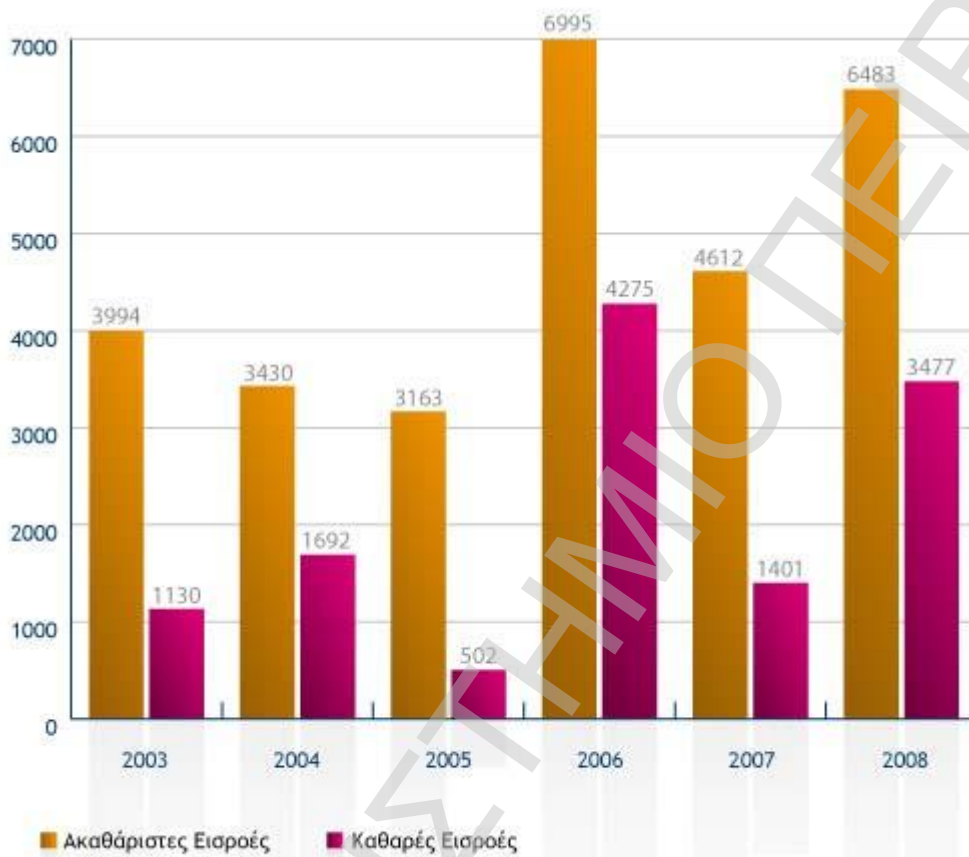
Στη συντριπτική πλειοψηφία η παραγωγή αυτών των μονάδων επανεισάγεται στην Ελλάδα με προορισμό τις αγορές της Δυτικής Ευρώπης. Αντίθετα για τη κατηγορία των τροφίμων και ποτών δεν υπάρχει αμφιβολία ότι απευθύνονται στη τοπική αγορά. Αναφορικά με τις επενδύσεις που γίνονται στο τριτογενή τομέα είναι φανερό η κυριαρχία των εμπορικών επιχειρήσεων. Πρόκειται για μικρά εμπορικά καταστήματα, καθώς και ταβέρνες, ζαχαροπλαστεία, παντοπωλεία. Ωστόσο τα τελευταία χρόνια εμφανίζονται όλο και περισσότερες και πιο δυναμικές επενδύσεις στον τραπεζικό τομέα, στον τομέα παραγωγής λογισμικών, συμβούλων επιχειρήσεων κ.λπ. Σε ότι αφορά τέλος τον τύπο ελέγχου, οι ελληνικές άμεσες επενδύσεις συμπεριφέρονται σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα. Μικρό μόνο μέρος των παραγωγικών επιχειρήσεων στις χώρες Κ.Α.Ε. γίνεται με τη συμμετοχή μόνο της ελληνικής επιχείρησης (31.3%). Στις περισσότερες περιπτώσεις μετέχουν τοπικοί επιχειρηματίες ή το κράτος. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην ουσιαστική αδυναμία των ελληνικών επιχειρήσεων να λειτουργήσουν μόνοι τους σε ένα εξαιρετικά δύσκολο περιβάλλον (γλώσσα, γραφειοκρατία, μεταβολές του θεσμικού πλαισίου, μαφία κ.λπ.) κάτι που εξάλλου συμβαίνει με τις Α.Ξ.Ε. γενικότερα.

2.9. Μειονεκτήματα της Ελλάδος ως προς την προσέλκυση Α.Ξ.Ε.

Είναι γεγονός ότι πλέον έχουν αναδειχθεί τα θετικά που επιφέρει η αύξηση των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων σε μία χώρα. Τα τελευταία χρόνια στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης οι τοποθετήσεις Α.Ξ.Ε. προσδιορίζονται σε μεγάλο βαθμό από ένα διεθνή ανταγωνισμό. Δηλαδή τα κεφάλαια τοποθετούνται σε κάποια χώρα και όχι σε κάποια άλλη, για τον λόγο ότι η πρώτη διαθέτει περισσότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι της δεύτερης. Συνεπώς και με δεδομένο το πρόβλημα των Α.Ξ.Ε. στην Ελλάδα ανακύπτει το ερώτημα, γιατί δεν είμαστε ως χώρα ανταγωνιστικοί. Οι λόγοι έχουν να κάνουν με πολλές πλευρές τόσο της οικονομίας μας και της πολιτικής των εκάστοτε κυβερνήσεων, όσο και με ζητήματα νοοτροπίας του λαού μας. Πιο συγκεκριμένα, ο ξένος επενδυτής προκειμένου να προβεί σε μία επένδυση στη χώρα μας καλείται να υπερνικήσει μία σειρά εμποδίων με πρώτο τη γραφειοκρατία.

Σύμφωνα με τη πρόσφατη έκθεση της Παγκόσμιας Τράπεζας «Doing Business in 2007», η Ελλάδα βρίσκεται στην 152η θέση παγκοσμίως -από τα 189 συμμετέχοντα κράτη- ως προς τις διαδικασίες για την έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας, καθώς για την έναρξη μιας επιχείρησης απαιτούνται 15 διαδικαστικά στάδια, ενώ περισσότερα απαιτούνται μόνο σε 7 άλλες χώρες. Δεύτερον, σύμφωνα με τον δείκτη διαφθοράς της Διεθνούς Διαφάνειας (Transparency International – TI) για το 2007, η χώρα μας βρισκόταν στην τέταρτη χειρότερη θέση στην Ευρωπαϊκή Ένωση μετά την Πολωνία, τη Βουλγαρία και τη Ρουμανία. Επιπρόσθετα και αναφορικά με το φορολογικό καθεστώς στην Ελλάδα, αφενός μια υψηλή φορολογία αποτελεί εμπόδιο, αφετέρου ένα πολύπλοκο και ασταθές φορολογικό σύστημα αποθαρρύνει τους ξένους επενδυτές. Με δεδομένο ότι το 70% – 80% των εισροών Α.Ξ.Ε. σε μία χώρα γίνεται μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων, ενώ η ίδρυση επιχειρήσεων από το μηδέν (Green Field Investments) σε ξένες χώρες δε συνηθίζεται, ακόμη ένα πρόβλημα αποτελεί και η έλλειψη ουσιαστικών ιδιωτικοποιήσεων. Το νομικό και δικαστικό σύστημα της Ελλάδας είναι ανεπαρκές, αργό και δυσνόητο, παρόλο που δεν θεωρείται δαπανηρό σε σχέση με άλλες χώρες. Επιπλέον και αναφορικά με τον τομέα του τουρισμού, δεν έχουν προχωρήσει σε συγκεκριμένες θεσμικές αλλαγές και δεν υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές, ώστε οι ξένοι να κατευθύνουν τα κεφάλαιά τους στην Ελλάδα. Η χώρα μας δεν προσφέρει την εύκολη πρόσβαση στις μεγάλες αγορές της Δυτικής Ευρώπης, την οποία παρέχουν άλλες περιοχές, όπως η Ουγγαρία, η Σλοβενία και η Σλοβακία, γεγονός που δε την καθιστά πρόσφορη για επενδύσεις στο τομέα του ενδοκλαδικού (intra-industry) εμπορίου. Επίσης και η ύπαρξη έντονων τοπικών αντιδράσεων μέσα από διαφόρων ειδών προσφυγές έχουν σαν αποτέλεσμα τη σημαντική χρονοτριβή στην υλοποίηση μιας επένδυσης. Τέλος, ειδικότεροι λόγοι για την έλλειψη Α.Ξ.Ε. στην Ελλάδα αποτελούν: το πρόβλημα της γλώσσας, δεδομένου ότι η γλώσσα μας, εφόσον δεν βασίζεται στο λατινικό αλφάβητο, ενέχει δυσκολίες στην εκμάθησή της από τους ξένους, ο εκτεταμένος κρατικός παρεμβατισμός, η περιορισμένη διείσδυση νέων τεχνολογιών, οι χαμηλές επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη, η χαμηλή παραγωγικότητα του εγχώριου εργατικού δυναμικού και το μικρό μέγεθος της αγοράς.

Το διάγραμμα που ακολουθεί μας δείχνει τις εισροές Α.Ξ.Ε. στην Ελλάδα κατά την περίοδο 2003-2008 (σε εκατομμύρια Ευρώ). Παρατηρούμε έντονες διακυμάνσεις με ανώτατο ποσό το 2006, 4.275 εκ. ευρώ, ενώ μετά από μια κατακόρυφη πτώση το 2007, συνεχίζεται μια ανοδική πορεία το 2008, αγγίζοντας τα 3.477 εκ. ευρώ (καθαρό ποσό).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΤΗΣ VIVARTIA3.1. Γενικά

Σε αυτό το κεφάλαιο θα περιγράψουμε αναλυτικότερα τις άμεσες ξένες επενδύσεις της Vivartia. Συνεπώς στη στρατηγική της για επέκταση πέρα από τα όρια της ελληνικής αγοράς, η Vivartia έχει προχωρήσει σε πολύ σημαντικές εξαγορές. Τον Απρίλιο του 2007 υπεγράφη η συμφωνία εξαγοράς του 99,99% της UNITED MILK COMPANY AD (UMC), βουλγαρικής εταιρείας που κατέχει ηγετικό μερίδιο στην αγορά γάλακτος και τη δεύτερη θέση στην αγορά γιαουρτιού στην αγορά της Βουλγαρίας. Το 2008 πρόσθεσε στο δίκτυο των παραγωγικών του μονάδων 8 εργοστασιακές μονάδες σε ΗΠΑ, Νιγηρία και Σαουδική Αραβία. Την ίδια ώρα ιδιαίτερα θετική κρίνεται η πορεία του σε Ρωσία και Αίγυπτο, χώρες όπου έχει παραγωγική παρουσία. Ειδικότερα το 2008 τέθηκαν σε λειτουργία οι νέες μονάδες παραγωγής που κατασκευάζει ο Όμιλος σε Νιγηρία και Σαουδική Αραβία, ενώ ολοκληρώθηκε η μεταβίβαση του 100% της αμερικανικής Nonni's Food Company Inc στη Vivartia. Στη Σαουδική Αραβία, η «είσοδος» έχει γίνει μέσω κοινής εταιρείας, στην οποία ο Όμιλος Vivartia κατέχει το 25%, η Western Bakeries το 60% και η Olayan Financing Company (OFC) το 15%. Η συνολική επένδυση για τη δημιουργία παραγωγικής μονάδας στην Jeddah ανήλθε στα 14 εκατ. ευρώ, ενώ η εταιρεία δραστηριοποιείται και στις χώρες του Αραβικού Κόλπου, Σαουδική Αραβία, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, Κουβέιτ, Ομάν, Μπαχρέιν και Κατάρ. Στη Νιγηρία εγκαινίασαν οι όμιλοι Λεβέντη και Vivartia, μονάδα παραγωγής σνακ έχοντας επενδύσει το ποσό των 10 εκατ. ευρώ. Στη λειτουργία της παραγωγικής μονάδας οδηγήθηκαν οι δύο όμιλοι μέσω joint venture, με τη συμμετοχή του Ομίλου Λεβέντη κατά 60% και του Ομίλου Vivartia κατά 40%, με αποτέλεσμα την δημιουργία της Leventis Snacks Industries Limited, με δραστηριοποίηση στην παραγωγή, στη διανομή και στη διάθεση προϊόντων κρουασάν στην περιοχή της Νιγηρίας. Εν τω μεταξύ και σε ό,τι αφορά τη συμμετοχή της στη ΜΕΒΓΑΛ, το 21% της οποίας το απέκτησε τον Ιούνιο του 2006 αντί τιμήματος 15,050 εκατ. ευρώ, στα οικονομικά αποτελέσματα της χρήσης του 2007 η Vivartia την παρουσιάζει στην ενότητα διαθέσιμα προς πώληση χρηματοοικονομικά στοιχεία, καθώς θεωρεί ότι υπό τις

δεδομένες συνθήκες δεν δύναται να εξασκήσει την επιρροή που απορρέει από το ποσοστό συμμετοχής της στη βορειοελλαδίτικη γαλακτοβιομηχανία.

Τις αγορές της Κεντρικής και Νοτιοανατολικής Ασίας εξετάζει η εταιρεία, η οποία φέρεται να «κοιτάζει» προς τις αγορές του Καζακστάν, Ουζμπεκιστάν, Τουρκμενιστάν και της Ινδίας, με την πρώτη να φέρεται ως πρώτος στόχος επέκτασής της –κλάδος αρτοποιίας και ζαχαρωδών– μέσω τοποθέτησης των προϊόντων της.

Τον Απρίλιο του 2009 απέκτησε έναντι 8,150 εκατ. ευρώ τις πέντε γραμμές παραγωγής, τα οικόπεδα και τα πάγια της ισπανικής αρτοβιομηχανίας Mildred η οποία είχε κηρύξει πτώχευση πριν από δύο χρόνια, μετά την απώλεια του μεγαλύτερου πελάτη της, αφήνοντας άνεργους 400 εργαζομένους της. Μελετάται κατά πόσο έχει νόημα η επανέναρξη λειτουργίας του εν λόγω εργοστάσιου ή αν θα ήταν σκόπιμο αυτές οι γραμμές παραγωγής να μεταφερθούν σε άλλο εργοστάσιο της εταιρείας. Όπως μεταδίδουν ισπανικά μέσα ενημέρωσης- η ελληνική εταιρεία Vivartia δεν υποχρεούται να προσλάβει το σύνολο του προσωπικού που απασχολούσε η ισπανική εταιρεία Mildred πριν κλείσει.

Σημειώνεται ότι κατά τη διάρκεια του 2008, ο κλάδος αρτοποιίας και ζαχαρωδών (Chipita) πέτυχε (χωρίς να υπολογίζεται η επίδραση της Nonni'As) αύξηση πωλήσεων κατά 12% σε αξίες σε σχέση με το 2007, σημειώνοντας παράλληλα σημαντική βελτίωση και της κερδοφορίας του. Ειδικότερα, στην Ελλάδα ο κλάδος πέτυχε αύξηση πωλήσεων κατά 11%, οι πωλήσεις σε Βουλγαρία, Ρουμανία, Πολωνία, Τσεχία, Σλοβακία και Ουγγαρία έφθασαν τα 700 εκατ. τεμάχια περίπου στις κατηγορίες croissants, bake rolls και cakes, ενώ υπήρξε αύξηση του κύκλου εργασιών κατά 13%. Επίσης πέρσι εγκαταστάθηκαν νέες γραμμές παραγωγής croissants σε Βουλγαρία και Πολωνία ενώ βελτιώθηκε η παραγωγικότητα της υφιστάμενης παραγωγικής διαδικασίας στην Πολωνία. Ακόμη μεγαλύτερη ανάπτυξη κατεγράφη στη Ρωσία όπου σημειώθηκε αύξηση καθαρών πωλήσεων 42% στο τοπικό νόμισμα και 14% σε ευρώ. Στα Δυτικά Βαλκάνια η αύξηση των πωλήσεων σε αξίες το 2008, άγγιξε το 23% σε σχέση με το 2007 ενώ η αλλαγή των αντιπροσώπων πωλήσεων σε Σερβία και Μαυροβούνιο συνέβαλε προς την ανάπτυξη αυτή. Ανοδικά

κινήθηκαν οι πωλήσεις και στην Αίγυπτο όπου ο κύκλος εργασιών αυξήθηκε κατά 33%. Από την άλλη πλευρά, στις ΗΠΑ –με την εξαγορά της Nonni's– οι proforma πωλήσεις της Nonni's το 2008 παρουσίασαν κάμψη 1,6% σε σχέση με το 2007, ενώ το μερίδιο αγοράς στην περίπτωση των premium chips έμεινε σταθερό στο 32% και στην περίπτωση των premium cookies αυξήθηκε φθάνοντας στο 68%.

Στις αρχές του 2009 σύναψε συμφωνία με την Ιαπωνική γαλακτοβιομηχανία Morinaga Milk Industry Co. Ltd. Η συνεργασία των δυο εταιρειών αφορά στην προσφορά από τη Vivartia τεχνογνωσίας με σκοπό την παραγωγή γιαουρτιού ελληνικού τύπου από την Morinaga. Η Morinaga Milk Industry αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κλάδο γαλακτοκομικών της Ιαπωνίας με μακρά ιστορία και παράδοση, η οποία αγγίζει σχεδόν τα 100 χρόνια, και κατέχει τη δεύτερη θέση στην αγορά γιαουρτιού. Η παραγωγή της καλύπτει όλο το φάσμα των γαλακτοκομικών προϊόντων, καθώς και ορισμένους χυμούς, με προϊόντα που τηρούν τις υψηλότερες προδιαγραφές ποιότητας και ασφάλειας. Η συμφωνία περιλαμβάνει την καταβολή στη Vivartia ενός αρχικού ποσού και, σε μελλοντική βάση, ποσοστά από τις πωλήσεις των προϊόντων. Αποτελεί πλατφόρμα για την είσοδο ελληνικού τύπου προϊόντων και τη δημιουργία επενδυτικών ευκαιριών στην Ιαπωνική αγορά που αναπτύσσεται με ραγδαίους ρυθμούς.

Θα ακολουθήσει ανάλυση τριών πολύ σημαντικών αγορών τόσο για την Ελλάδα όσο και για την Vivartia: Βουλγαρία, Ρωσία, ΗΠΑ. Οι δύο πρώτες επιλέχθηκαν λόγω των στενών οικονομικών σχέσεων με την Ελλάδα, ενώ οι ΗΠΑ λόγω της έκτασης και σημαντικότητάς της στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον.

Οι παρακάτω πίνακες απεικονίζουν τις εισερχόμενες αλλά και εξερχόμενες επενδύσεις σε Α.Ξ.Ε. στις εν λόγω χώρες ξεκινώντας από το 1990 μέχρι και σήμερα. Τα ποσά αφορούν εκατομμύρια δολάρια.

Παρατηρούμε ότι ενώ αρχικά η Ελλάδα υπερτερεί σε σχέση με την Βουλγαρία, στην συνέχεια η Βουλγαρία παίρνει το προβάδισμα, μάλιστα με μεγάλη διαφορά τα τελευταία χρόνια όσον αφορά τις εισερχόμενες Α.Ξ.Ε. Στις εξερχόμενες, η πορεία της δεν είναι τόσο σημαντική σε σχέση με την Ελλάδα.

Οι ΗΠΑ και η Ρωσία σαφώς υπερτερούν και τα μεγέθη τους δεν είναι άμεσα συγκρίσιμα, παρατηρείται όμως μια ανοδική πορεία αλλά με κάποιες διακυμάνσεις.

ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΕΣ Α.Ξ.Ε.

FDI Flows	1990-2000 Ετήσιος Μ.Ο.	2004	2005	2006	2007
ΕΛΛΑΔΑ	916	2.101	606	5.364	1.918
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	301	3.452	3.923	7.507	8.429
ΗΠΑ	109.513	135.826	104.773	236.701	232.839
ΡΩΣΙΑ	2.373	15.444	12.886	32.387	52.475

ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΕΣ Α.Ξ.Ε.

FDI Flows	1990-2000 Ετήσιος Μ.Ο.	2004	2005	2006	2007
ΕΛΛΑΔΑ	237	1029	1451	4167	5338
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	-4	-217	306	175	265
ΗΠΑ	92.010	294.905	15.369	221.664	313.787
ΡΩΣΙΑ	1.582	13.782	12.767	23.151	45.652

3.2. Βουλγαρία

3.2.1. Η αγορά της Βουλγαρίας

Η μετάβαση από το σοσιαλιστικό μοντέλο προς την οικονομία της αγοράς και την δημοκρατία δεν υπήρξε ανώδυνη για τη Βουλγαρία, όπως και για καμία από τις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και δεν έχει άλλωστε ολοκληρωθεί ακόμη. Όλα τα κράτη του πρώην ανατολικού μπλοκ, χρειάστηκε να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα προσαρμογής στην ελεύθερη αγορά που προκαλούσαν ο εξαιρετικά βεβαρημένος και δυσκίνητος κρατικός μηχανισμός, ο συγκεντρωτισμός της δημόσιας διοίκησης και η οργάνωση της παραγωγής βάση του κρατικού ελέγχου. Επιπλέον, η απουσία ορθολογικού χρηματοοικονομικού και φορολογικού συστήματος, που παρέλυε τη διαδικασία οικονομικής προσαρμογής, σταδιακά αντικαθίσταται από πιο σύγχρονα συστήματα. Η οικονομική αναρχία που επικράτησε κατά την πρώτη μετα-κομμουνιστική περίοδο, η οποία επέτρεψε την εκτεταμένη αισχροκέρδεια, έφερε πολλές από τις βαλκανικές χώρες στα πρόθυρα κατάρρευσης και εμφύλιων συρράξεων. Η κοινωνική συνοχή και ειρήνη στη Βουλγαρία απειλήθηκε κατά την περίοδο 1996-97 όταν το τραπεζικό σύστημα κατέρρευσε.

Θα αναφερθούμε στη συνέχεια στα πλεονεκτήματα και τα κίνητρα που η χώρα προσφέρει στους ξένους επενδυτές.

Μετά το 2004, η Βουλγαρία βρίσκεται σε μια από τις κορυφαίες θέσεις από την άποψη της προσέλκυσης Α.Ξ.Ε. κατά κεφαλήν μεταξύ των χωρών της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης.

Στη Βουλγαρία αναλογεί το 2,0% όλων των Greenfield επενδυτικών προγραμμάτων στην Ευρώπη για το 2004, έχοντας γίνει κατά συνέπεια όχι μόνο περιφερειακός, αλλά και ευρωπαϊκός ανταγωνιστής για τέτοια προγράμματα. Ο ανταγωνισμός αυξάνεται, δεδομένου ότι η Ευρώπη είναι μια αγορά 30 χωρών με περίπου 500 εκατομμυρίων καταναλωτών και ένα ισχυρό εργατικό δυναμικό 300 εκατομμυρίων περίπου.

Σύμφωνα με κάποιους πολιτικούς αναλυτές, στον ανταγωνισμό για ξένες επενδύσεις η Βουλγαρία μπορεί να ακολουθήσει το παράδειγμα της Σιγκαπούρης και της Νότιας Κορέας στη δεκαετία του '80, της Ιρλανδίας στη δεκαετία του '90 και της Τσεχίας πριν την ένταξή της στην ΕΕ προσφέροντας εξειδικευμένες δεξιότητες και μια μεμονωμένη προσέγγιση για τη προσέλκυση ξένων επενδύσεων.

Έρευνες ξένων εμπειρογνομόνων, όπως και οι στρατηγικές της βουλγαρικής κυβέρνησης σχετικά με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας υποστηρίζουν πως το μορφωμένο και εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό πρέπει να είναι η προτεραιότητα. Στην τρέχουσα κατάσταση του έντονου ανταγωνισμού για τη προσέλκυση προγραμμάτων και κεφαλαίων, υπάρχει μια χαρακτηριστική τάση οι βιομηχανικές επενδύσεις να διευθύνονται προς τις χώρες με μεγάλη εσωτερική αγορά, χαμηλότερο κόστος και υψηλή παραγωγικότητα της εργασίας, όπως η Ινδία, η Κίνα και η Ρωσία. Επομένως η Βουλγαρία πρέπει μάλλον να τονίσει την ανάπτυξη της οικονομίας βασισμένη στη γνώση και στην βιομηχανία των υπηρεσιών, όπου τα υψηλά προσόντα και η υποστήριξη του κράτους για την εύρεση καινοτομιών μπορεί να αντισταθμίσουν τη σχετικά μικρή εσωτερική αγορά και τη χαμηλότερη βιομηχανική παραγωγικότητα. Εξίσου κρίσιμοι παράγοντες για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας είναι η ανάπτυξη των υποδομών και η βελτίωση των όρων για την ίδρυση και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένου του διοικητικού πλαισίου και των διοικητικών υπηρεσιών.

Πώς μπορεί η Βουλγαρία να ανταγωνιστεί τα 25 κράτη μέλη της ΕΕ (που προσελκύουν περίπου 200 δις. ευρώ Α.Ξ.Ε. κάθε έτος) και τις άλλες 10 χώρες στην περιοχή (που προσελκύουν 35 δις. ευρώ Α.Ξ.Ε. ετησίως);

Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της κρατικής υποστήριξης για τους επενδυτές και τους επιχειρηματίες. Ύστερα, οι συγκρίσεις με προηγούμενα και μελλοντικά οικονομικά πρότυπα πρέπει να αποφευχθούν. Ο κόσμος είναι τώρα μια παγκόσμια αγορά, με σχεδόν κανένα εμπόδιο στο εμπόριο και τον ανταγωνισμό. Υπό αυτούς τους όρους, οι βουλγαρικοί παραγωγοί ανταγωνίζονται στην Αμερικάνικη αγορά άμεσα, με τις επιχειρήσεις από τη Νότια Κορέα, το Βιετνάμ και το Ισραήλ. Η επανάσταση στις τεχνολογίες επικοινωνιών και πληροφορικής έχει καταστήσει πιθανό το πέρασμα μερικών χωρών από την ομάδα των

αναπτυσσόμενων σε αυτή των αναπτυγμένων κατά τη διάρκεια μιας δεκαετίας και μόνο, ενώ έχει διαρκέσει αρκετές δεκαετίες, στη περίπτωση των ΗΠΑ, του Ηνωμένου Βασιλείου και της Γερμανία, για να το επιτύχουν αυτό στη μεταπολεμική περίοδο. Η Βουλγαρία δεν έχει καμία επιλογή εκτός από το να επικεντρώσει το ενδιαφέρον της στη διάνοια των επιχειρηματιών της και στις έξυπνες επενδύσεις, παρά στην υποστήριξη των μέγα επιχειρήσεων που θα δυσκολευτούν να προσαρμοστούν στη δυναμική της παγκόσμιας αγοράς.

Στο πλαίσιο της νομοθεσίας του 1987, εφαρμόζεται ένα ευνοϊκό αναπτυξιακό θεσμικό πλαίσιο για την ενίσχυση των επενδύσεων, που παρέχει κυρίως φορολογικά κίνητρα. Οριοθετούνται στην έκταση της Βουλγαρίας έξι ελεύθερες ζώνες όπου επιχειρήσεις με ξένη συμμετοχή μπορούν να λάβουν ίση ή προνομιακή μεταχείριση.

Η Βουλγαρία έχει από τους πιο φιλελεύθερους νόμους για τις ξένες επενδύσεις στην περιοχή. Το 2006 το Κοινοβούλιο εισήγαγε ένα χαμηλό φορολογικό ποσοστό για τις επιχειρήσεις (10%), κάνοντας τη Βουλγαρία μια από τις ελκυστικότερες χώρες για επενδύσεις σε ολόκληρη την Ευρώπη. Αναμένεται οι ευνοϊκοί οικονομικοί όροι που έχουν τεθεί να προσελκύσουν και νέους ξένους επενδυτές αυξάνοντας και άλλο το μέγεθος των εισερχόμενων Α.Ξ.Ε.

Επίσης υπάρχει μια αξιοσημείωτη βελτίωση της μακρο-οικονομικής κατάστασης και των βασικών μακρο-οικονομικών παραμέτρων της Βουλγαρίας από το 1997 και μετά, γεγονός στο οποίο οφείλεται το αυξανόμενο επενδυτικό ενδιαφέρον για τη περιοχή. Τα επίπεδα της απασχόλησης επίσης έχουν πετύχει σημαντική βελτίωση από το 2000 και μετά. Το ποσοστό ανεργίας συνεχώς μειώνεται.

Η σημασία της ευκαιρίας αυξάνεται όταν αντιληφθούν και το χαμηλό κόστος εργασίας και το χαμηλό κόστος παραγωγής, αλλά και το καταρτισμένο εργατικό δυναμικό που η χώρα προσφέρει.

Επιπλέον, οι καλές οικονομικές σχέσεις και η ευκολότερη επικοινωνία με τις υπόλοιπες βαλκανικές χώρες που οφείλονται σε πολιτισμικά, κυρίως, κοινά στοιχεία, και με χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης δεν θα έπρεπε να αγνοούνται. Οι τεχνολογικές αλλαγές στις μεταφορές, στις διαδικασίες παραγωγής και

κυρίως οι πρόσφατες εντυπωσιακές εξελίξεις στον τομέα των επικοινωνιών με το διαδίκτυο, αναμφίβολα έχουν μειώσει τη σημασία της γεωγραφικής θέσης ως παράγοντας χωροθέτησης των επιχειρήσεων, ωστόσο η θέση της Βουλγαρίας, στο σύνορο σχεδόν, ανάμεσα στην Ευρώπη και στην Εγγύς Ανατολή, όπως και οι παραδοσιακά καλές σχέσεις που έχει η Βουλγαρία με αυτές, πιθανώς να συμβάλουν έστω σε κάποιο μικρό βαθμό στη διαμόρφωση ενός θετικού επιχειρηματικού κλίματος.

3.2.2. Vivartia στην Βουλγαρία

Η VIVARTIA A.B.E.E., ανακοίνωσε την είσοδο του Κλάδου Γαλακτοκομικών και Ποτών της εταιρείας στην αγορά γαλακτοκομικών της Βουλγαρίας, με την εξαγορά του 99,99% της UNITED MILK COMPANY AD (UMC) από το BSF, fund που συμβουλεύει η GLOBAL FINANCE, και την DOVERIE CAPITAL έναντι ποσού 18,7 εκ. ευρώ. Η ολοκλήρωση της συναλλαγής υπόκειται στην έκδοση σχετικής έγκρισης της Βουλγαρικής Επιτροπής Ανταγωνισμού.

Η UNITED MILK COMPANY AD κατέχει ηγετικό μερίδιο στην αγορά γάλακτος και τη δεύτερη θέση στην αγορά γιαουρτιού. Μετά την ανάληψη του ελέγχου της από το BSF την άνοιξη του 2003, η εταιρεία ολοκλήρωσε ένα εκτεταμένο πρόγραμμα αναδιάρθρωσης, με παράλληλες επενδύσεις σε παραγωγικό εξοπλισμό και στην προώθηση νέων προϊόντων με πλήρως υποστηριζόμενα διαφημιστικά εμπορικά σήματα. Η UMC είχε πωλήσεις της τάξεως των 17,5 εκ. ευρώ για το 2006 και EBITDA 1 εκ. ευρώ, ενώ το σύνολο του ενεργητικού της ανέρχεται σε 18,4 εκ. ευρώ, με ίδια κεφάλαια 6,7 εκ. ευρώ και καθαρό δανεισμό 7 εκ. ευρώ.

Με την ανωτέρω κίνηση η VIVARTIA αρχίζει να υλοποιεί το στρατηγικό της πλάνο επέκτασης στην Νότιο-Ανατολική Ευρώπη στον κλάδο γαλακτοκομικών και ποτών στοχεύοντας σε ηγετικά μερίδια αγοράς και σε συνέργειες με τους κλάδους αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής και κατεψυγμένων προϊόντων, που δραστηριοποιούνται ήδη στην αγορά της Βουλγαρίας. Στόχος της VIVARTIA είναι η

ανάπτυξη της αγοράς γαλακτοκομικών στην Βουλγαρία, η εισαγωγή νέων προϊόντων και η υλοποίηση των ανωτέρω συνεργειών, οι οποίες και προβλέπεται μέσα στην επόμενη τριετία να βελτιώσουν σημαντικά τα οικονομικά μεγέθη της UNITED MILK COMPANY. Παράλληλα, η εταιρεία επιχειρεί να κεφαλαιοποιήσει τη δύναμή της στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται ήδη και να εμπλουτίσει την γκάμα των προϊόντων της τοποθετώντας τα στις αγορές αυτές, και ειδικότερα σε Σερβία, Βουλγαρία και Ρουμανία, όπου διαθέτει ισχυρό δίκτυο. Ανώτερος στόχος όλων αυτών των κινήσεων είναι, σε βάθος χρόνου, οι διεθνείς δραστηριότητες να αντιπροσωπεύουν το 50% των πωλήσεών της, από 30% που είναι σήμερα.

3.2.3. Marketing

Η UNITED MILK COMPANY (UMC) έχει 50 χρόνια εμπειρίας στην βιομηχανία γάλακτος στην Βουλγαρία. Παράγει μία μεγάλη ποικιλία προϊόντων όπως φρέσκο γάλα, παστεριωμένο και προϊόντα τυριού, και αποτελεί μία από τις ηγετικές επιχειρήσεις στην αγορά γαλακτοκομικών της χώρας. Η εταιρεία τροφοδοτεί τόσο την εγχώρια αγορά όσο και το εξωτερικό. Οι εξαγωγές αφορούν κυρίως τις ΗΠΑ, Αυστραλία, Λίβανο, Καναδά και Ρωσία.

3.3. ΗΠΑ

3.3.1. Η αγορά των ΗΠΑ

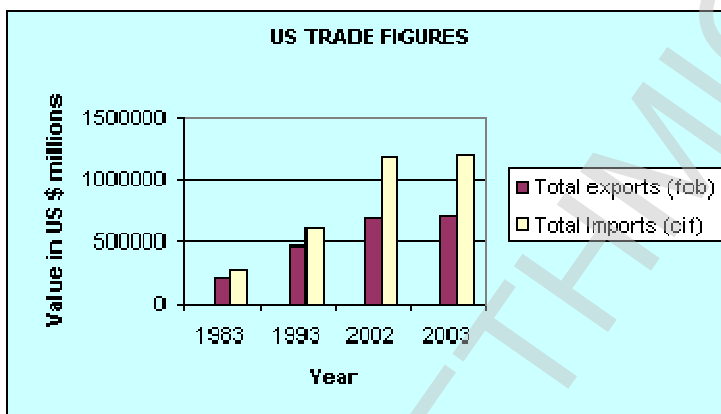
Η οικονομία των Ηνωμένων Πολιτειών αποτελεί την μεγαλύτερη και την πιο σημαντική αγορά του κόσμου. Σύμφωνα με την CIA World Factbook, το ακαθάριστό της προϊόν το 2007 (GDP) έφτασε στο ύψος των 13,84 τρις δολαρίων, τρεις φορές δηλαδή η οικονομία της Ιαπωνίας, της επόμενης μεγαλύτερης οικονομίας.

Η κυριαρχία των ΗΠΑ όμως, διαβρώθηκε από την δημιουργία της κοινής αγοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία έχει ένα αντίστοιχο ακαθάριστο προϊόν που ξεπερνάει τα 13 τρις δολάρια, αλλά και από την ταχεία ανάπτυξη κάποιων χωρών όπως η Κίνα που προβλέπεται να φτάσει το ΑΕΠ των ΗΠΑ στα επόμενα 30 χρόνια. Η πρόσφατη αποτυχία στην στεγαστική και χρηματοπιστωτική αγορά είχε ως αποτέλεσμα την ύφεση της οικονομίας, η οποία οδηγείται μεν από τους καταναλωτές αλλά κινδυνεύει από τα υψηλά επίπεδα χρεών. Όπως και στις περισσότερες αναπτυγμένες χώρες, οι υπηρεσίες είναι ο παράγοντας-κλειδί της οικονομίας. Το 2007 αφορούσαν το 78,5% του ΑΕΠ, ενώ η βιομηχανία το 20,5% και λιγότερο από 1% ο αγροτικός τομέας.

Περίπου τα δύο τρίτα της συνολικής παραγωγής της χώρας καταναλώνονται εγχώρια. Παρόλο που η αγορά των ΗΠΑ θεωρείται ελεύθερη, υπάρχουν κυβερνητικοί κανονισμοί που προστατεύουν ορισμένους τομείς όπως η ενέργεια και η γεωργία. Ο ρόλος της κυβέρνησης θεωρείται κρίσιμος όσον αφορά τις αποφάσεις για την νομισματική και δημοσιονομική πολιτική της χώρας. Η ομοσπονδιακή κυβέρνηση παίρνει όλες τις απαραίτητες πρωτοβουλίες ώστε να εξασφαλίσει την ανάπτυξη και την σταθερότητα. Μπορεί επίσης να ελέγχει την λειτουργία των ιδιωτικών επιχειρήσεων ώστε να αποτρέψει τα μονοπώλια. Το εξωτερικό εμπόριο και οι παγκόσμιες οικονομικές πολιτικές έχουν αλλάξει δραματικά τα τελευταία χρόνια με προσπάθεια προώθησης του ελεύθερου εμπορίου και μείωσης των συνόρων, με στόχο τόσο οικονομικό όσο και τις ειρηνικές σχέσεις ανάμεσα στα κράτη.

Η αμερικανική οικονομία έχει προβάδισμα σε σχέση με τις άλλες πλούσιες χώρες, το εργατικό δυναμικό της, το οποίο και αυξάνεται ταχέως με ποσοστό γύρω στο 1,3%. Όμως, από τα τέλη της εικοστού αιώνα, η αύξηση του ελλείμματος στο ισοζύγιο εμπορικών συναλλαγών, όπως βλέπουμε και στο παρακάτω σχήμα, έκανε τους Αμερικανούς να αμφιβάλουν για την απελευθεροποίηση των συνόρων. Σύμφωνα με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο το έλλειμμα αυτό θα έχει σημαντικό αντίκτυπο στους δείκτες επιτοκίων και στις διεθνείς κεφαλαιαγορές.

Συμπερασματικά, η διεθνής ενσωμάτωση της οικονομίας και της επιχειρηματικότητας έχει θέσει νέες ευκαιρίες όπως και ρίσκα. Οι ΗΠΑ θα πρέπει να αντιμετωπίσουν μερικά μακροχρόνια προβλήματα ώστε να μπορέσουν να αναπτυχθούν.



3.3.2. Vivartia στις ΗΠΑ

Η VIVARTIA A.B.E.E., ανακοίνωσε στις 2 Απριλίου την είσοδο του Κλάδου Αρτοποιίας και Ζαχαρωδών της εταιρείας στην αγορά των ΗΠΑ, με την υπογραφή συμφωνίας εξαγοράς του 100% της Nonni' s Food Company Inc., αμερικανικής εταιρείας, που δραστηριοποιείται στην αγορά των μπισκότων και των αλμυρών snacks, από την εταιρεία επιχειρηματικού κεφαλαίου Wind Point Partners και τη σημερινή διοίκηση της Nonni's. Το συνολικό τίμημα της συναλλαγής ανέρχεται στα 320 εκ. δολάρια. Η Nonni' s

έχει μακρά παράδοση στη βιομηχανία παραγωγής μπισκότων και αλμυρών snacks και ισχυρή παρουσία στην αγορά των ΗΠΑ. Η εταιρεία διαθέτει 6 εργοστασιακές μονάδες, 3 στο New Jersey, 1 στην Oklahoma, 1 στο Bronx της Νέας Υόρκης και 1 στο Tennessee καθώς και ένα ιδιαίτερα ισχυρό και ανεπτυγμένο δίκτυο διανομής, που καλύπτει σημαντικό κομμάτι της αγοράς των ΗΠΑ.

Ο κύκλος εργασιών της Nonni's το 2007 ανήλθε σε περίπου 187εκ. δολάρια και τα κέρδη προ τόκων, φόρων, και αποσβέσεων (EBITDA) σε 32 εκ. δολάρια. Η συμφωνία εξαγοράς της Nonni' s αποτελεί μία κίνηση ιδιαίτερης στρατηγικής σημασίας για τον Όμιλο Vivartia, καθώς σηματοδοτεί την είσοδο του κλάδου αρτοποιίας και ζαχαρωδών στην αγορά των ΗΠΑ. Η σημαντική τεχνογνωσία της εταιρείας στο συγκεκριμένο κλάδο σε συνδυασμό με το διευρυμένο δίκτυο και τις εμπορικές της δυνατότητες, καθιστούν τη Nonni' s την κατάλληλη πλατφόρμα για την επέκταση του Ομίλου Vivartia στην αγορά των ΗΠΑ. Παράλληλα, η αναδιοργάνωση που θα πραγματοποιηθεί στις λειτουργικές διαδικασίες του Ομίλου θα επιφέρει σημαντική αύξηση στα κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων (EBITDA). Η εξαγορά αυτή διασφαλίζει, αφενός την άμεση είσοδο των προϊόντων κρουασάν και σε συνέχεια και άλλων προϊόντων της Vivartia στην αγορά της Αμερικής, αφετέρου την εισαγωγή του διευρυμένου και ποιοτικού χαρτοφυλακίου προϊόντων της Nonni' s σε αγορές που δραστηριοποιείται η Vivartia. Η κίνηση αυτή αποτελεί την αρχή μίας σειράς ενεργειών στρατηγικής σημασίας, που εντάσσονται στο πενταετές επιχειρηματικό πλάνο επέκτασης και ανάπτυξης του Ομίλου.

3.3.3. Marketing

Η Nonni's Food Company ηγείται στην εγχώρια αγορά ως παρασκευαστής και διανομέας επώνυμων μπισκότων, chips, αλμυρών snacks, διαχειριζόμενη 3 brand name: Nonni's, New York Style και Old London.

Εκτός από την γεύση δίνεται μεγάλη σημασία στην παρασκευή όσο το δυνατόν πιο υγιεινών και

θρεπτικών προϊόντων και στην συσκευασία τα οποία είναι σημαντικά εφόδια για το μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Κατέχει ηγετικό μερίδιο αγοράς με αξιοσημείωτη επιρροή και υψηλά ποσοστά ACV.

Μια μεγάλη κληρονομιά συνδυασμένη με την παγιωμένη, αναγνωρίσιμη και αξιόπιστη μάρκα έχει ως αποτέλεσμα την καταναλωτική αφοσίωση, την συνεχή ανάπτυξη και ηγετικά μερίδια σε όλες τις κατηγορίες-κλειδιά και στα κύρια κανάλια διανομής.

Η Nonni's διανέμει και εξυπηρετεί πελάτες σε παντοπωλεία, club, σουπερμάρκετ και μέσω αυτόματων πωλητών.

3.4. Ρωσία

3.4.1. Η αγορά της Ρωσίας

Η Ρωσία είναι μία αγορά με μεγάλο ενδιαφέρον για τις ελληνικές επιχειρήσεις, καθώς εμφανίζει σημαντικά πλεονεκτήματα, που την καθιστούν ελκυστική, όπως το μέγεθός της, η γεωγραφική γειτνίαση με την Ευρώπη, η επάρκεια σε πρώτες ύλες, η υψηλού βαθμού εκπαίδευση και το χαμηλό εργατικό κόστος. Παράλληλα, η σταθερή οικονομική ανάπτυξη των τελευταίων ετών και η αύξηση της κατανάλωσης των νοικοκυριών, δημιουργούν κίνητρα για τους επενδυτές, που ενδιαφέρονται να εισέλθουν ενεργά στην εν λόγω αγορά.

Τούτο απεικονίζεται και στη σημαντική αναπτυξιακή δυναμική της ρωσικής οικονομίας, με το μέσο ρυθμό ανάπτυξης στο διάστημα 2000-2007 να διαμορφώνεται στο 6,55% ετησίως, ενώ το 2007 και 2008 η μεταβολή του ΑΕΠ διαμορφώθηκε σε 8,1% και 5,6% αντίστοιχα.

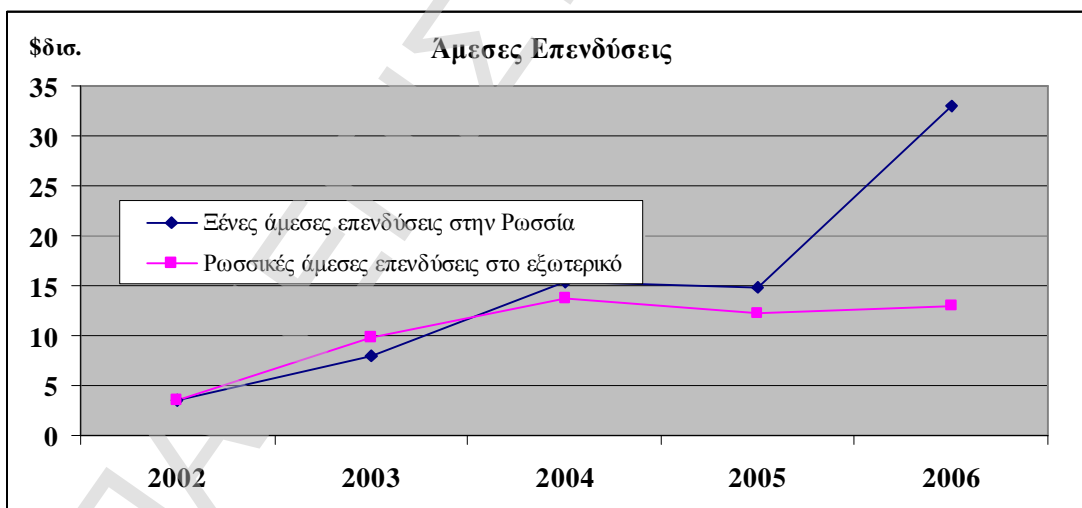
Το μεγάλο μέγεθος της χώρας και της αγοράς διευκολύνει την ανάπτυξη εμπορικών συναλλαγών και επιχειρηματικής συνεργασίας σε διάφορους τομείς, όπως:

- ◆ Γεωργία, παραγωγή και επεξεργασία τροφίμων και ποτών: λόγω ανεκμετάλλευστων πρώτων υλών και της καλής ποιότητας, αλλά μη τυποποιημένων γεωργικών προϊόντων (λαχανικών, φρούτων και κρασιού), ο τομέας παραγωγής και επεξεργασίας τροφίμων παρουσιάζει ευκαιρίες επιχειρηματικής δραστηριοποίησης.
- ◆ Κατασκευές: ο τομέας αυτός παρουσιάζει ραγδαία ανάπτυξη με ιδιαίτερα αυξημένη οικοδομική δραστηριότητα για όλους τους τομείς κατασκευών από έργα υποδομής μέχρι κατασκευές οικιών, γραφείων, εμπορικών κέντρων κτλ., ειδικότερα στις μεγάλες πόλεις (αύξηση των κατασκευών κατά 48% ετησίως).
- ◆ Τουρισμός: Η γεωγραφική θέση της Ρωσίας, η διατήρηση άριστων πολιτικών και οικονομικών

σχέσεων και η αύξηση του επιπέδου ζωής των ρωσικών νοικοκυριών, συνηγορούν προς την κατεύθυνση αύξησης του τουριστικού ρεύματος προς Ελλάδα τα προσεχή έτη.

- ♦ **Ενέργεια:** Ο κλάδος των πετρελαιοειδών και του φυσικού αερίου μετά τις πρόσφατες συμφωνίες για τον πετρελαιοαγωγό Μπουργκάς - Αλεξανδρούπολης και τον αγωγό φυσικού αερίου Νοτίου Ρεύματος καθιστούν την Ελλάδα ουσιαστικά στρατηγικό εταίρο για την ένωση δικτύων ενέργειας μεταξύ χωρών παραγωγής και κατανάλωσης.
- ♦ **Δίκτυα διανομής:** Δεδομένης της υπό διαμόρφωση κατάστασης στον κλάδο, επιβάλλεται η άμεση δραστηριοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων. Υπάρχουν επίσης ευκαιρίες στον τομέα ιδιωτικών ιατρικών κέντρων, στον τομέα συμβουλευτικών εταιρειών καθώς και στον τραπεζικό τομέα.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρατηρούμε την πορεία των άμεσων ξένων επενδύσεων (Α.Ξ.Ε.) στην περιοχή της Ρωσίας κατά το διάστημα 2002 έως 2006 και διαπιστώνουμε ότι ολοένα και αυξάνονται. Παρακάτω θα εντοπίσουμε τους λόγους για τους οποίους παρατηρείται αυτή η αύξηση.



Η αύξηση των επενδύσεων τα τελευταία χρόνια στη Ρωσία οφείλεται στους εξής παράγοντες:

- Την ανάπτυξη του χρηματοπιστωτικού συστήματος.
- Στον χαμηλό φορολογικό συντελεστή για την φορολόγηση των κερδών των επιχειρήσεων, ο οποίος ανέρχεται στο 24%.
- Την αναγκαία αύξηση των εσόδων για τη χρηματοδότηση επενδύσεων.
- Την εξαίρεση από την πληρωμή τελωνειακών δασμών και Φ.Π.Α. κάθε ξένου επενδυτή, ο οποίος επιθυμεί να επενδύσει στη Ρωσία, και να συμπεριλάβει στο κεφάλαιο της εταιρείας, εξοπλισμό.
- Τη θέσπιση φορολογικών κινήτρων, που διευκολύνουν την αναδιανομή των κερδών των μεγάλων εξαγωγικών ομίλων και οδηγούν στην προσέλκυση νέων Άμεσων Ξένων Επενδύσεων (Α.Ξ.Ε.), τόσο στο επίπεδο των μεθόδων παραγωγής, όσο και στο οργανωτικό επίπεδο.

Στην αγορά της Ρωσίας υπάρχουν και πολλές προκλήσεις, τις οποίες καλούνται να αντιμετωπίσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν στην αγορά, όπως:

- Η αυξημένη γραφειοκρατία και η πολυπλοκότητα της νομοθεσίας σε τομείς που επηρεάζουν τη λειτουργία και τη δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης.
- Δύσκολο σημείο αποτελεί η ανεύρεση των κατάλληλων συνεργατών (π.χ. εισαγωγέα, συνεργάτη αλλά και μανάτζερ, ο οποίος να γνωρίζει αγγλικά, τα διεθνή λογιστικά πρότυπα και τις διεθνείς επιχειρηματικές πρακτικές.
- Προκειμένου να επιλεγεί μια ρωσική εταιρεία για συνεργασία, θα πρέπει να γίνεται έλεγχος φερεγγυότητας από ξένες τράπεζες εγκαταστημένες στην εδώ αγορά, προς αποφυγή προβλημάτων που σχετίζονται με την έλλειψη ρευστότητας .
- Επίσης, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι η κυβέρνηση συνεχίζει να αυξάνει τη συμμετοχή του δημόσιου τομέα στις επιχειρήσεις ενέργειας και άλλους στρατηγικούς τομείς της οικονομίας,

συνεπώς είναι σημαντική η ενημέρωση και η αντίληψη ποιοι τομείς της οικονομίας είναι ελεύθεροι για επενδύσεις χωρίς τη συμμετοχή ρωσικού κεφαλαίου.

Οι συνολικές επενδύσεις σε σταθερό κεφάλαιο σημείωσαν σημαντική αύξηση άνω του 10%, μετά το 2003. Συγκεκριμένα, οι ελληνικές εξαγωγές στη Ρωσία αυξήθηκαν κατά 60%, το 2006 φθάνοντας τα \$441,1 εκ., έναντι \$275,7 εκ. το 2005.

Σε ό,τι αφορά την εξέλιξη του εμπορικού ισοζυγίου Ελλάδος – Ρωσίας το 2006, οι εξαγωγές της Ελλάδας σημείωσαν αύξηση 60,0%, οι εισαγωγές αύξηση κατά 5,5%, ο όγκος συναλλαγών αύξηση κατά 9,6% και το έλλειμμα της χώρας μας μικρή αύξηση κατά 0,7%. Σε απόλυτα μεγέθη, οι εξαγωγές έφθασαν τα €441,1 εκ., οι εισαγωγές τα €3,6 δις., ο όγκος εμπορίου τα €4,0 δις. Και το έλλειμμα εις βάρος της χώρας τα €3,14 δις.

Η Ρωσία ανέβηκε το 2006 στην 11^η θέση των καλύτερων πελατών των ελληνικών προϊόντων, από την 14^η θέση στην οποία βρισκόταν το 2005. Επίσης παρέμεινε στην 3^η θέση των καλύτερων προμηθευτών της Ελλάδας. Το 2006 η Ρωσία απορρόφησε το 2,65% του συνόλου των ελληνικών εξαγωγών, έναντι 1,96% το 2005.

Καταλαβαίνουμε ότι η Ρωσία αποτελεί, μία απέραντη αγορά με μεγάλη ανάπτυξη, η οποία προσφέρει στις ελληνικές επιχειρήσεις, ευκαιρίες για την περαιτέρω ανάπτυξή τους.

3.4.2. Vivartia στην Ρωσία

Το 2003 η εταιρεία Chirita απέκτησε την ZAO Eldi παραγωγική μονάδα παρασκευής σνακ στην Αγ. Πετρούπολη, για το ποσό των 9 εκ. δολαρίων. Μέρος της συναλλαγής αποτέλεσε και η απόκτηση μιας μονάδας διανομής της, της ZAO Krasnoselskaya από την οποία διοχετεύει τα προϊόντα της σε πολύ μεγάλο αριθμό σημείων πωλήσεως. Στα προϊόντα της συμπεριλαμβάνονται είδη σνακ και αρτοποιίας-

ζαχαροπλαστικής. Επιπλέον επένδυσε 6 εκατομμύρια ευρώ για αναβάθμιση των εγκαταστάσεων καθώς και 12 εκατομμύρια για δύο νέες γραμμές παραγωγής. Η εταιρεία σκοπεύει βαθμιαία να εισάγει νέα προϊόντα στην παραγωγή ώστε να αυξήσει την ποικιλία αγαθών στην αγορά. Επίσης, πραγματοποιεί και εξαγωγές.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

3.5. Στρατηγική Α.Ξ.Ε. της Vivartia

Από τα παραπάνω μπορούμε να κατανοήσουμε ότι η εταιρεία Vivartia χρησιμοποιεί την **Multidomestic strategy** στις διάφορες χώρες όπου δραστηριοποιείται.

Αυτό ισχύει διότι σε κάθε χώρα έχουμε διαφορετική στρατηγική. Τα προϊόντα, το marketing και οι λειτουργίες της εταιρείας από αγορά σε αγορά διαφέρουν, ώστε να ικανοποιήσουν τους εγχώριους καταναλωτές. Η εταιρεία προσέχει πάντα το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνεται γνωρίζοντας τις τοπικές συνήθειες και προτιμήσεις τους με σκοπό να προσαρμόσει τα προϊόντα της στην τοπική ζωή.

Δύο από τα πιο βασικά στοιχεία αυτής της στρατηγικής είναι:

α) **Scope of operations:** Αναφερόμαστε στο που θα εγκατασταθούμε. Δηλαδή γεωγραφικά σε ποια χώρα θα μετακινηθούμε. Έχει σημασία η χώρα γιατί μας ενδιαφέρει αν θα είναι χαμηλού κόστους ή υψηλού ώστε να διαμορφωθεί κατάλληλα η στρατηγική της εταιρείας.

β) **Resource deployment:** Φαίνεται ο τρόπος με τον οποίο θα κατανεμηθούν οι πόροι που θα χρησιμοποιήσει η εταιρεία.

Και τα δύο αυτά στοιχεία αναφέρονται κυρίως σε χώρες στις οποίες γίνονται επενδύσεις λόγω βασικών πλεονεκτημάτων εγκατάστασης (Location Advantages).

Κατ' αρχήν θα πρέπει να αναφέρουμε της λόγους όπου πραγματοποιείται μία επένδυση:

A) **Πλεονεκτήματα Εγκατάστασης (Location Advantages):** Δίνεται σημασία στο εργατικό δυναμικό της χώρας, στη γεωγραφική θέση, το φορολογικό σύστημα κ.α.

B) **Πλεονεκτήματα Ιδιοκτησίας (Owner Advantages):** Έχουν σχέση με τη μητρική εταιρεία και τη τεχνολογία.

Γ) **Πλεονεκτήματα Εσωτερικευσης (Internalization Advantages):** franchising – licencing

Συμπερασματικά διαπιστώνουμε ότι η Vivartia επιλέγει τις επενδύσεις της με βάση τα πλεονεκτήματα τύπου LOCATION, δηλαδή τα πλεονεκτήματα εγκατάστασης αφού δίδεται μεγάλη σημασία στα πλεονεκτήματα που προσφέρει η χώρα υποδοχής, όπως το φορολογικό σύστημά της καθώς και το εργατικό δυναμικό της.

Η Vivartia είναι μια παγκόσμια εταιρεία που διαθέτει κάποια αναγνωρισμένα προϊόντα παγκοσμίως, ωστόσο, η επιχείρηση σε κάθε χώρα όπου λειτουργεί, είναι τοπική. Αυτό σημαίνει ότι τα προϊόντα της παράγονται σε τοπικό επίπεδο, οι θέσεις απασχόλησης καλύπτονται από ντόπιους υπαλλήλους, ενώ η γκάμα των προϊόντων και το marketing αντανακλούν τα γούστα και τον τρόπο ζωής των πολιτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΠΙΛΟΓΟΣ4.1. Συμπεράσματα

Κλείνοντας, λοιπόν, θα συνοψίσουμε τα βασικά σημεία και θα εξάγουμε κάποια συμπεράσματα.

Διαπιστώνεται ότι η ανάπτυξη του Ομίλου Vivartia είναι ραγδαία και η πορεία του ανοδική, ιδιαίτερα μετά την συμφωνία με την MIG, η οποία αποτέλεσε σημαντικό γεγονός για την παρούσα κατάστασή του.

Με επενδύσεις σε Ευρώπη, Ασία και Αμερική, μπορούμε να μιλάμε για μια δυναμική πολυεθνική επιχείρηση με ευοίωνες προοπτικές για το μέλλον.

Με τις εξαγορές που πραγματοποίησε, κατόρθωσε όχι μόνο να επεκταθεί σε νέες αγορές αλλά και να εδραιωθεί σε αυτές.

Η κατάσταση και στην Ελλάδα είναι ευνοϊκή, έχοντας κατακτήσει ισχυρή παρουσία στην αγορά καθώς και ένα σημαντικό μερίδιό της.

Οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις έχουν αυξηθεί δραματικά τα τελευταία χρόνια σε όλο τον κόσμο, λόγω της τεχνολογικής προόδου, της βελτίωσης των επικοινωνιών με την εισαγωγή νέων μέσων (Internet), του ανοίγματος των συνόρων και της ευρείας υιοθέτησης του προστατευτισμού των εγχώριων αγορών.

Η αύξηση αυτή είναι σημαντική και στην περιοχή των Βαλκανίων εφόσον έχουν ξεπεραστεί όλα τα εμπόδια που υπήρχαν έως τώρα, καθιστώντας τα Βαλκάνια μία περιοχή εύφορη για επενδύσεις.

Η Ελλάδα συμμετέχει ενεργά, με ανοδική πορεία, αποτελώντας πόλο έλξης για εισροές κεφαλαίων ύψους 3.477 εκ. ευρώ το 2008 έναντι 6.483 εκ. ευρώ που επένδυσε η χώρα μας την ίδια χρονιά. Η γραφειοκρατία όμως και η διαφθορά παραμένουν ανασταλτικοί παράγοντες της μεταφοράς αυτής κεφαλαίου.

Η Vivartia έχοντας εδραιωθεί στα Βαλκάνια με σημαντικότερες υποδομές στην Βουλγαρία, την Ρωσία, την Πολωνία και την Κύπρο, επιδιώκει την επέκτασή της και στην υπόλοιπη Ευρώπη, όπως στην Ισπανία και την Γερμανία, αλλά και στις πιο μακρινές αλλά πολύ κερδοφόρες αγορές των ΗΠΑ και της Ιαπωνίας.

Ο όμιλος είχε διαμορφώσει τις εξής στρατηγικές, ώστε να ανταποκριθεί στις ανάγκες της εποχής:

1. εδραίωση και κερδοφορία στις υπάρχουσες αγορές.
2. αξιοποίηση τόσο της διεθνούς όσο και της ελληνικής αγοράς για την αύξηση των εσόδων και των μεριδίων σε όλες τις αγορές που δραστηριοποιείται.
3. συνεχής επέκταση των δραστηριοτήτων της σε ολόένα και περισσότερες αγορές στα Βαλκάνια, την Ασία, αλλά και σε όλο τον κόσμο.

Οι νέες εξελίξεις, η απόσχιση του ομίλου στις 4 αρχικές θυγατρικές, έχει ως στόχο την διασφάλιση ρευστότητας, την καλύτερη διοίκησή τους λόγω της σημαντικής αύξησης αλλά και της διεθνούς επέκτασης των επί μέρους δραστηριοτήτων των τεσσάρων κλάδων καθώς και την επίτευξη μεγαλύτερης ευελιξίας κινήσεων και στρατηγικών συνεργασιών για τον κάθε κλάδο ξεχωριστά.

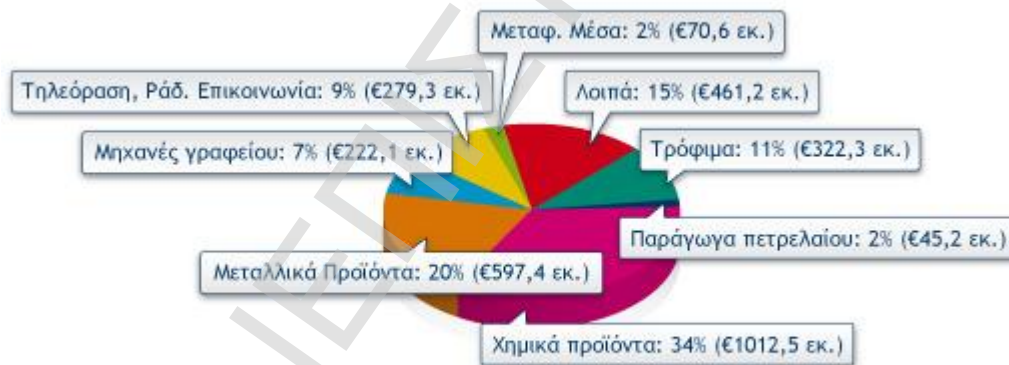
Τα πρόσφατα γεγονότα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης σαφώς και επηρέασαν ανασταλτικά την εξέλιξη του ομίλου. Όμως η διοίκηση και οι εργαζόμενοι έχουν θέσει τις βάσεις ώστε να ξεπεραστούν τα εμπόδια και να αναπτυχθεί η επιχείρηση σε όποια εταιρική μορφή και αν βρίσκεται, είτε μιλάμε για όμιλο Vivartia, είτε για κάθε θυγατρική ξεχωριστά.

4.2. Παράρτημα

1) Ακαθάριστες εισροές Α.Ξ.Ε. ανά τομέα οικονομικής δραστηριότητας κατά την περίοδο 2005-2007



2) Διάρθρωση των ακαθάριστων εισροών Α.Ξ.Ε. στην μεταποίηση κατά την περίοδο 2005-2007



3) Διάρθρωση των ακαθάριστων εισροών Α.Ξ.Ε. στον τομέα των υπηρεσιών κατά την περίοδο 2005-2007



4) Δεδομένα Εισαγωγών - Εξαγωγών

Ελληνικές Εξαγωγές / Χώρα

Χώρα	Ιαν-Δεκ 2007 (€)	Ιαν-Δεκ 2006 (€)	Ιαν-Δεκ 2005(€)
Γερμανία	1,980,259,847	1,878,461,127	1,748,691,055
Ιταλία	1,841,119,777	1,861,920,367	1,476,587,883
Κύπρος	1,111,917,134	890,595,341	724,002,913
Βουλγαρία	1,109,921,720	1,052,486,100	817,043,992
Ην. Βασίλειο	932,287,663	991,840,629	943,030,476
Ρουμανία	774,654,005	595,821,875	408,859,258
Γαλλία	716,174,758	733,289,546	580,462,695
ΗΠΑ	692,619,240	725,842,484	736,269,569
Τουρκία	620,223,658	847,993,556	754,056,860
Λοιπές	7,369,156,536	7,073,406,618	5,859,947,034

Ελληνικές Εισαγωγές / Χώρα

Χώρα	Ιαν-Δεκ 2007 (€)	Ιαν-Δεκ 2007 (€)	Ιαν-Δεκ 2007 (€)
Γερμανία	7,114,440,477	6,339,451,825	5,861,409,158
Ιταλία	6,467,217,495	5,899,518,422	5,385,878,410
Ρωσία	3,130,302,437	3,577,081,252	3,389,512,910
Γαλλία	3,080,507,557	3,006,457,709	2,521,122,058
Κίνα	2,794,529,586	1,818,715,078	1,702,745,714
Ολλανδία	2,769,913,511	2,614,899,512	2,423,437,528
Βέλγιο	2,124,528,899	1,771,191,620	1,573,144,511
Ισπανία	2,000,836,052	1,796,449,120	1,724,155,688
Ην. Βασίλειο	1,998,995,606	1,896,601,120	1,632,021,465
ΗΠΑ	1,260,696,763	891,242,809	1,496,838,374
Λοιπές	24,040,630,964	22,013,816,072	17,833,470,337

Ελληνικές Εισαγωγές / Κλάδο

	Ιαν-Δεκ 2007 (€)	Ιαν-Δεκ 2006 (€)	Ιαν-Δεκ 2005 (€)
Τρόφιμα-Ζώντα Ζώα	4,984,636,964	4,419,736,450	3,995,144,476
Ποτά-Καπνός	738,390,094	719,357,822	692,885,629
Πρώτες Ύλες (εκτός από καύσιμα)	1,582,021,420	1,228,520,675	1,102,962,206
Ορυκτά-Καύσιμα-Λιπαντικά	8,396,592,846	9,713,481,595	7,886,388,888
Φυτικά & Ζωικά έλαια και λίπη	213,419,583	167,189,785	128,245,974
Χημικά	7,725,062,314	6,933,306,275	6,347,445,204
Βιομηχανικά Προϊόντα	8,061,515,151	7,193,506,798	5,915,251,186
Μηχανές & Μεταφορικά μέσα	16,455,422,270	14,385,415,489	12,742,160,999
Λοιπά	7,364,841,942	5,967,859,934	5,236,413,217

Ελληνικές Εξαγωγές/ Κλάδο

	Ιαν-Δεκ 2007 (€)	Ιαν-Δεκ 2006 (€)	Ιαν-Δεκ 2005 (€)
Τρόφιμα-Ζώντα Ζώα	2,517,703,043	2,336,032,188	2,074,166,439
Ποτά-Καπνός	500,872,568	508,669,487	559,144,038
Πρώτες Ύλες (εκτός από καύσιμα)	770,307,712	865,314,278	691,980,498
Ορυκτά-Καύσιμα-Λιπαντικά	2,084,013,682	2,171,028,267	1,324,724,813
Φυτικά & Ζωικά έλαια και λίπη	350,731,028	485,539,276	398,532,183
Χημικά	2,363,150,855	2,179,231,608	2,046,050,993
Βιομηχανικά Προϊόντα	3,730,906,389	3,420,323,720	2,876,079,204
Μηχανές & Μεταφορικά μέσα	2,314,998,868	2,093,311,410	1,786,285,301
Λοιπά	2,515,650,193	2,390,251,195	2,291,992,430

5) Σημαντικοί Οικονομικοί Δείκτες Ελλάδος

	2006	2007	2008
Ποσοστό αύξησης ΑΕΠ	4.5%	4.0%	2.9%
Πληθωρισμός	3.2%	2.9%	4.2%
Παραγωγικότητα εργασίας(EU-27=100)	116.9	n/a	n/a
Ποσοστό ανεργίας	8.9%	8.3%	7.5%
Δημόσιες επενδύσεις (% ΑΕΠ)	3.1%	3.0%	n/a
Εξαγωγές (αγαθά)	16.6*	17.2*	n/a
Εισαγωγές (αγαθά)	51.44*	58.94*	n/a
Έλλειμμα Γενικής Κυβέρνησης (% ΑΕΠ)	2.8%	3.5 %	5.0%
Δημόσιο χρέος (% ΑΕΠ)	95.9%	94.8%	97,6%

6)

Αριθμός εργαζομένων κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας (σε χιλιάδες και %), 2008 (3ο τρίμηνο)		
Πρωτογενής τομέας	513.9	11.2%
Δευτερογενής τομέας	1,024.6	22.32%
Τριτογενής τομέας	3,051.3	66.48%
Σύνολο	4,589.8	100%

Πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος

4.3. Βιβλιογραφία

- Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, Δημήτρης Κυρκιλής
- Διεθνής επιχειρηματική δραστηριότητα και οργανισμοί, Πέτρος Παπαγεωργίου
- Πολυεθνικές Εταιρείες και η Δομή της Αγοράς στην Χώρα Υποδοχής: Η Περίπτωση των Ελληνικών Μεταποιητικών Βιομηχανιών, Μπουρλάκης Κων/νος
- Terrorism and foreign direct investment in Spain and Greece, Enders, Walter and Todd Sandler
- Α.Ξ.Ε. σε μια μικρή ανοιχτή οικονομία: Η περίπτωση της Ελλάδος, Μαρδός - Βαρσακέλης
- Reviews of Foreign Direct Investment: Greece, OECD
- FDI and concentration in Greek manufacturing, Petrochilos George
- General for economic and financial affairs, European Economy 2004
- Η ανανεωμένη μεσογειακή πολιτική της ευρωπαϊκής κοινότητας και η Ελλάδα, Τσαρδανίδης Χαράλαμπος
- The pros and cons of SMEs going international: Greek companies in Bulgaria, Karagianni-Labrianidis
- Η μεγάλη μετάβαση : πολιτική δυναμική στην Ευρωπαϊκή Ένωση, εθνικό πολιτικό σύστημα και παγκοσμιοποίηση, η περίπτωση της Ελλάδας, Ντούσκος Πέτρος
- Εφημερίδα Επενδυτής
- Εφημερίδα Καθημερινή
- Εφημερίδα Ημερησία
- Εφημερίδα Το Βήμα
- Εφημερίδα Ναυτεμπορική
- www.oecd.org
- www.unctad.org
- www.bankofgreece.gr

- www.nbg.gr
- www.wikipedia.org
- www.statbank.net
- www.imerisia.gr
- www.naftemporiki.gr
- www.creamline.com
- www.umc.bg
- epstylo.wordpress.com
- www.alacrastore.com
- www.invgr.com
- www.referenceforbusiness.com
- epixeireite.duth.gr
- www.europa.eu.int
- www.investingreece.gov.gr
- www.capital.gr