



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

**Διπλωματική Εργασία**

Στρατηγικές Ανάπτυξης για την Αγορά Ασφαλειών Ζωής  
της Κεντρικής & Ανατολικής Ευρώπης

Βάγης Μπαμπούσης του Αντωνίου

Πειραιάς, 2014

*Στην Έλενα και το χαμόγελό της και στον μικρό μας ακροβάτη!*

# Στρατηγικές Ανάπτυξης για την Αγορά Ασφαλειών Ζωής της Κεντρικής & Ανατολικής Ευρώπης

Βάγης Μπαμπούσης του Αντωνίου

Σημαντικοί όροι: Διεθνοποίηση, Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη, ασφαλιστική εταιρεία, ασφαλιστική αγορά

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η υπάρχουσα τεχνολογική συγκυρία με την ανάπτυξη της τεχνολογίας των επικοινωνιών (φωνής και δεδομένων) σε συνδυασμό με την μείωση του κόστους μεταφορών αλλά και την συνεχή απελευθέρωση των αγορών, έχει ωθήσει τις επιχειρήσεις να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται την αγορά στην οποία ανταγωνίζονται, ειδικά όσον αφορά τα γεωγραφικά σύνορά αυτής.

Μέσω αυτής της διπλωματικής εργασίας, γίνεται μια προσπάθεια αποτύπωσης της θεωρίας που αφορά την επέκταση των επιχειρήσεων σε νέες αγορές μέσω στρατηγικών διεθνοποίησης. Στη συνέχεια, η εργασία επιχειρεί να αποτυπώσει πως μια ασφαλιστική εταιρεία με σαφή προσανατολισμό διεθνοποίησης, θα μπορούσε να δεισδύσει στην αγορά της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης. Για το σκοπό αυτό, παρουσιάζεται η δομή μια ασφαλιστικής εταιρείας ζωής και τα προϊόντα που αυτή εμπορεύεται και γίνεται μια αναλυτική περιγραφή των αγορών της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης, με ιδιαίτερη έμφαση στην αγορά των ασφαλειών. Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, παρουσιάζεται το παράδειγμα της MetLife (πρώην Alico), μιας ασφαλιστικής εταιρείας ζωής που με κεντρικά γραφεία στην Αθήνα, εφάρμοσε στρατηγικές διεθνοποίησης στην αγορά της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης μετά την κατάρρευση των Κουμμουνιστικών καθεστώτων και πέτυχε, με οδηγό το ελληνικό management, να έχει αυτή τη στιγμή παρουσία σε περισσότερες από 10 χώρες της Κεντρικής & Ανατολικής Ευρώπης με τζίρο που ξεπερνάει τα 2.5 δις δολάρια.

Τα συμπεράσματα της διπλωματικής αφορούν τις αποφάσεις που πρέπει να λάβουν οι ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες, με δεδομένη τη μείωση της εσωτερικής ζήτησης λόγω της οικονομικής συγκυρίας, είναι υποχρεωμένες να στραφούν στις αγορές του εξωτερικού αναγνωρίζοντας συγχρόνως τις δυσκολίες της κάθε αγοράς που στοχεύουν και των επιλογών που έχουν για να επιτύχουν τους στόχους τους.

## *Ευχαριστίες*

*Σε ευχαριστώ δάσκαλε που μετά από τόσο χρόνια, είχες την υπομονή να ασχοληθείς μαζί μου.*

*Επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους καθηγητές, ερευνητές και φοιτητές που αναφέρονται στις πηγές αυτής της εργασίας για την καταπληκτική δουλειά που έχουν κάνει σε ένα εξαιρετικά ενδιαφέρον θέμα.*

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Τίτλος	Σελίδα
Πίνακας 5.1: Πληθυσμός, ΑΕΠ και ΑΕΠ ανά κάτοικο στις χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης	71
Πίνακας 5.2 : Δείκτες αγοράς ασφαλειών ζωής και ατυχημάτων ανά χώρα στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη.	72
Πίνακας 5.3: Πολωνία - Εξέλιξη ασφαλιστρων ασφαλειών ζωής και ατυχημάτων	72
Πίνακας 5.4: Ρουμανία - Εξέλιξη ασφαλιστρων ασφαλειών ζωής και ατυχημάτων	73
Πίνακας 5.5: Ρωσία - Εξέλιξη ασφαλιστρων ασφαλειών ζωής και ατυχημάτων	73
Πίνακας 5.6: Ουκρανία - Εξέλιξη ασφαλιστρων ασφαλειών ζωής και ατυχημάτων	74
Πίνακας 5.7: Βουλγαρία - Εξέλιξη ασφαλιστρων ασφαλειών ζωής και ατυχημάτων	74
Πίνακας 5.8: Σλοβακία - Εξέλιξη ασφαλιστρων ασφαλειών ζωής και ατυχημάτων	75
Πίνακας 5.9: Τσεχία - Εξέλιξη ασφαλιστρων ασφαλειών ζωής και ατυχημάτων	75
Πίνακας 5.10: Ουγγαρία - Εξέλιξη ασφαλιστρων ασφαλειών ζωής και ατυχημάτων	76
Πίνακας 5.11: Η MetLife στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη	85
Πίνακας 5.12: Η AXA στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη	86
Πίνακας 5.13: Η Allianz στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη	86
Πίνακας 5.14: Η Generalli στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη	86
Πίνακας 5.15: Η Cardif στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη	87
Πίνακας 5.16: Η Aegon στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη	87

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Τίτλος	Σελίδα
Διάγραμμα 1.1: Προσδιοριστικοί παράγοντες εθνικού πλεονεκτήματος	24
Διάγραμμα 2.1 : Εταιρικές στρατηγικές διεθνοποίησης	26
Διάγραμμα 4.1: Τυπικό οργανόγραμμα ασφαλιστικής εταιρείας	55
Διάγραμμα 4.2: Πολυεπίπεδο και μονοεπίπεδο μοντέλο λειτουργίας Brokerage	63
Διάγραμμα 5.1: Ανάπτυξη Κατά Κεφαλή Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος ανά γεωγραφική περιοχή 2000 – 2008	68
Διάγραμμα 5.2: Ποσοστά εργατικού δυναμικού με τριτοβάθμια εκπαίδευση και μέσο κόστος εργασίας	69

## Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: Διεθνοποίηση – Ορισμός Βασικών Εννοιών .....	10
1.1. Τι είναι διεθνοποίηση.....	10
1.2. Ποιοι οι λόγοι διεθνοποίησης .....	10
1.3. Ποια τα κριτήρια διεθνοποίησης .....	11
1.4. Ποιοι οι κίνδυνοι της διεθνοποίησης.....	12
1.5. Θεωρητικά Υποδείγματα διεθνοποίησης .....	13
1.5.1. Θεωρία των Σταδίων (Stages Theory) .....	13
1.5.2. Η θεωρία του Διεθνούς Κύκλου ζωής προϊόντος (life cycle theory) .....	14
1.5.3. The Uppsala Internationalization Model.....	16
1.5.4. Η προσέγγιση “Born Global” .....	17
1.5.5. Θεωρία της Ολιγοπωλιακής Αντίδρασης (Oligopolistic Reaction Theory) .....	19
1.5.6. Εκλεκτικό Παράδειγμα (Eclectic Paradigm).....	20
1.5.7. Το Διαμάντι του Ανταγωνισμού (The Diamond Model).....	22
1.6. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1.....	25
Κεφάλαιο 2: Εταιρικές Στρατηγικές διεθνοποίησης .....	26
2.1 Εισαγωγή.....	26
2.2. Πολυτοπική Στρατηγική (multi-national) .....	27
2.2. Παγκόσμια Στρατηγική (global).....	28
2.3. Διεθνής Στρατηγική (International Strategy) .....	29
2.4. Διεθνική Στρατηγική (Transnational Strategy) .....	29
2.5. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2.....	32
Κεφάλαιο 3: Στρατηγική & μορφές διεθνοποίησης .....	33
3.1. Εισαγωγή.....	33
3.2. Στρατηγική διεθνοποίησης.....	33
3.3. Μορφές Διεθνοποίησης.....	34
3.3.1. Αρχικές Εξαγωγικού Τύπου .....	35
3.3.2. Ξένες Επενδύσεις .....	41
3.4. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3.....	49
Κεφάλαιο 4: Η αγορά των ασφαλειών ζωής και η οργάνωση των εταιριών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο .....	52
4.1. Τι είναι ασφάλεια – ορισμοί.....	52
4.2. Ιστορία της ασφάλειας ως προϊόν .....	52
4.3. Ασφάλειες ζωής – Γενικές ασφάλειες.....	53

4.4. Ο ρόλος της ιδιωτικής ασφάλισης ζωής .....	54
4.5. Οργάνωση ασφαλιστικών εταιριών .....	55
4.5.2. Περιγραφές τμημάτων .....	56
4.6. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4.....	66
Κεφάλαιο 5: Η αγορά της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης .....	67
5.1. Εισαγωγή.....	67
5.2 Πλεονεκτήματα και ρυθμοί ανάπτυξης.....	68
5.3. Η επιπτώσεις της κρίσης και η αποκάλυψη των αδυναμιών .....	70
5.4. Στοιχεία της ασφαλιστικής αγορά στην Κεντρική & Ανατολική Ευρώπη .....	71
5.5 Ανάλυση χωρών .....	76
5.5.1. Βουλγαρία .....	76
5.5.2. Τσεχία .....	77
5.5.3. Ουγγαρία .....	78
5.5.4. Πολωνία .....	79
5.5.5. Ρουμανία .....	80
5.5.6. Ρωσία .....	81
5.5.7. Σλοβακία .....	82
5.5.8. Ουκρανία .....	83
5.6. Ανταγωνισμός.....	85
5.7. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5.....	88
Κεφάλαιο 6: Η ανάπτυξη της MetLife στις αγορές τις Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης.....	89
Η ιστορία της Alico.....	89
Η Alico στην Ελλάδα .....	89
Επέκταση στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη.....	89
Εξαγορά από MetLife.....	91
Αντί επιλόγου.....	92



## Μέρος πρώτο: Θεωρία

## Κεφάλαιο 1: Διεθνοποίηση – Ορισμός Βασικών Εννοιών

### 1.1. Τι είναι διεθνοποίηση

Ο όρος της διεθνοποίησης περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει μία επιχείρηση όσο αφορά τις σχέσεις της με τις ξένες αγορές. Οι πολιτικές και οικονομικές αλλαγές που εμφανίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο έχουν επηρεάσει τον όρο στο σημείο να περιλαμβάνει περισσότερες δραστηριότητες από μία απλή εξαγωγή προϊόντων προς άλλες χώρες. Ως εκ τούτου, η διεθνοποίηση μπορεί να έχει διάφορες μορφές, όπως είναι η επένδυση σε μία ξένη χώρα (ξένες άμεσες επενδύσεις), η διαμόρφωση εταιρικών σχέσεων με ξένες επιχειρήσεις, η υπεργολαβία ξένων εμπειρογνομώνων, η συμμετοχή σε διεθνή δίκτυα, κα.

Ιστορικά, η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων ξεκίνησε παράλληλα με την ικανότητα των ανθρώπων να ταξιδεύουν από τη μία χώρα στην άλλη και να ξεπερνούν τα διάφορα σύνορα. Σε αυτό το πλαίσιο, ο όρος της διεθνοποίησης μπορεί να ερμηνευτεί και να καθοριστεί μέσα από πολλές και διαφορετικές απόψεις και προοπτικές.<sup>1</sup>

Ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο αυξάνεται με ταχύτατο ρυθμό και, ως εκ τούτου, η συμβολή τους στην παγκόσμια οικονομία αναγνωρίζεται, γεγονός το οποίο έχει επιφέρει μεταβολή στη θέση τους, καθιστώντας σημαντικούς παίκτες τόσο σε οικονομικό όσο και σε πολιτικό επίπεδο.

### 1.2. Ποιοι οι λόγοι διεθνοποίησης

Το να δραστηριοποιηθεί κάποια επιχείρηση σε παγκοσμιοποιημένο επίπεδο δεν είναι πάντα κερδοφόρο και εύκολο ούτε αποτελεί εγγυημένη συνταγή επιτυχίας. Για το λόγο αυτό, κάθε επιχείρηση που σκέφτεται να εντάξει τη διεθνοποίηση στη στρατηγική ανάπτυξής της, οφείλει να σταθμίσει όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την εξέλιξη της παρουσίας της και να κρίνει αν η συγκεκριμένη επέκταση είναι απαραίτητη, ποιες θα είναι οι επιπτώσεις της στις ήδη υπάρχουσες δραστηριότητες της και φυσικά αν θα είναι κερδοφόρα.

Οι λόγοι που μια επιχείρηση θα αποφασίσει να δραστηριοποιηθεί στην παγκόσμια αγορά είναι σαφώς περισσότεροι από ένας και ποικίλουν ανάλογα με την αγορά που

η επιχείρηση δραστηριοποιείται, το βαθμό ωριμότητας της αγοράς αυτής, την κουλτούρα της επιχείρησης κτλ.

Με τη δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο επιτυγχάνονται για αυτήν πιο σταθερά αποτελέσματα καθώς διαφοροποιούνται οι πηγές εισοδήματος, γίνεται καλύτερη διαχείριση κινδύνου αλλά, ανάλογα και με την αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, επιτυγχάνονται και οικονομίες κλίμακας που είναι δυνατόν να αυξήσουν την κερδοφορία των υφιστάμενων πωλήσεων της επιχείρησης.

Θα πρέπει στο σημείο αυτό να αναφερθεί πως δεν είναι όλα ιδανικά στην πορεία για μια διεθνοποιημένη επιχείρηση, αντίθετα συνεχώς ο επιχειρηματίας βρίσκεται αντιμέτωπος με ένα σύνολο δυσκολιών και δυσχερειών. Ενδεικτικά, αναφέρεται πως εμπόδιο στη διεθνοποίηση μπορεί να αποτελέσει τόσο η πολιτική ρευστότητα των αναδυόμενων χωρών όσο και η μη οικονομική σταθερότητα των εγχώριων αγορών στις χώρες στόχους<sup>1</sup>

### **1.3. Ποια τα κριτήρια διεθνοποίησης**

Οι επιχειρήσεις που συνήθως εμφανίζονται πρώτες σε μια διεθνή αγορά είναι εκείνες που κερδίζουν μεγάλα μερίδια της διεθνούς αγοράς. Από πλεονεκτική πλέον θέση κάνουν εξαιρετικά δύσκολη την είσοδο νέων ανταγωνιστριών επιχειρήσεων στον κλάδο, γεγονός που αιτιολογείται μελετώντας τη θεωρία περί των οικονομιών κλίμακας.

Ως ένα επιπλέον σημαντικό κριτήριο για διεθνοποίηση είναι η γενικότερη στάση και αντιμετώπιση αυτής της διαδικασίας ως τρόπου ζωής. Παράλειψη θα ήταν αν δεν αναφερθεί ως κριτήριο και η εξαιρετικά ελκυστική αγορά της Ευρώπης αλλά και της Αμερικής με τις μεγαλύτερες ξένες επενδύσεις. Όχι μικρότερης σημασίας είναι το επόμενο κριτήριο σύμφωνα με το οποίο οι αγορές των αναπτυγμένων χωρών είναι κορεσμένες γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι μια στρατηγική προσανατολισμένη στην εγχώρια αγορά είναι ανώφελη ενώ τονίζει παράλληλα πως οι μεγάλες ευκαιρίες για ανάπτυξη βρίσκονται στα αναπτυσσόμενα κράτη.

---

<sup>1</sup> Παπαδάκης Βασίλης, 2002, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Α' τόμος 4η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου

Τελευταίο, μα όχι το λιγότερο σπουδαίο, είναι το γεγονός πως πολλές νέες και ελκυστικές αγορές «άνοιξαν» ως συνέπεια του γεγονότος ότι στο χώρο του εμπορίου και των επενδύσεων πολλά από τα εθνικά προστατευτικά μέτρα και εμπόδια χαλάρωσαν σημαντικά. Ως απόρροια όλων των παραπάνω είναι πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες διεθνοποιούνται, να παροτρύνουν τους προμηθευτές τους για την αντίστοιχη επέκταση στις ίδιες χώρες με αυτές, με στόχο να διασφαλίσουν την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους συνδυάζοντας χαμηλότερο κόστος<sup>2</sup>

#### 1.4. Ποιοι οι κίνδυνοι της διεθνοποίησης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η διαδικασία της διεθνοποίησης χαρακτηρίζεται και από ένα σύνολο κινδύνων και αναστολών που μπορεί να δημιουργήσουν σημαντικά προβλήματα στη δράση της επιχείρησης. Η πολιτική ρευστότητα των αναδυόμενων αγορών και η έλλειψη, πολλές φορές οικονομικής σταθερότητας είναι ικανές να δημιουργήσουν προβλήματα σε ξένες εταιρείες που δραστηριοποιούνται εκεί. Έχουν ιδιαίτερα αρνητικό αντίκτυπο μεταβάλλοντας αρνητικά τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων στον εγχώριο απολογισμό. Οι συναλλαγματικές ισοτιμίες ή ακόμη και οι τιμές προϊόντων όπως το πετρέλαιο διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο ακόμη και σε ανεπτυγμένες αγορές. Τα εκάστοτε κυβερνητικά δεδομένα αλλά και η κουλτούρα κάθε χώρας είναι εξίσου σημαντικοί παράγοντες που οφείλει μια επιχείρηση που διεθνοποιείται, να λάβει υπόψη της, ειδικά αναφορικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Από τα παραπάνω προκύπτει πως υπάρχουν αρκετοί σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι συνθέτουν το ρίσκο μιας επιχείρησης όταν δραστηριοποιείται σε διεθνές επίπεδο, από αυτούς τους παράγοντες δεν θα πρέπει να λείπουν η πολιτικοοικονομική κατάσταση των αγορών-στόχων, η διαφορετική κουλτούρα, η χρηματοοικονομική ρευστότητα αλλά και η μειωμένη ευελιξία της επιχείρησης.

Εμπόδιο διεθνοποίησης θεωρείται επίσης η δύσκολη πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό αλλά και το περιορισμένο know-how που εμποδίζει την καινοτομική διαδικασία να είναι αποτελεσματική και αποδοτική. Υπάρχουν επιπλέον γραφειοκρατικά εμπόδια, μεγάλες διοικητικές διαδικασίες και διαφορετικοί νόμοι και

---

<sup>2</sup> Παπαδάκης Βασίλης (2002) «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία» Α' τόμος σελ. 345

κανονισμοί που τα διαφορά κράτη μπορεί να επιβάλλουν ακριβώς με σκοπό να προστατεύσουν τις εγχώριες επιχειρήσεις από τον εξωτερικό ανταγωνισμό.

Όλα τα παραπάνω όμως αποτελούν κινδύνους αποτυχίας του εγχειρήματος της διεθνοποίησης. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος όμως ίσως είναι ότι, κατά τη διάρκεια προσπαθειών διεθνοποίησης μια επιχείρησης, οι λάθος αποφάσεις μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο ακόμα και τις υφιστάμενες εργασίες (σε τοπικό επίπεδο) της επιχείρησης αφού, πόροι της επιχείρησης κατευθύνονται προς το εξωτερικό (χρήματα, ανθρωποώρες κτλ) με αποτέλεσμα να αδυνατίζει το υπάρχον οικονομικό μοντέλο της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, πρέπει να γίνεται πολύ καλή εκτίμηση κινδύνου πριν μια επιχείρηση αποφασίσει να ανταγωνιστεί σε νέες αγορές.

## 1.5. Θεωρητικά Υποδείγματα διεθνοποίησης <sup>3</sup>

### 1.5.1. Θεωρία των Σταδίων (Stages Theory)

Σύμφωνα με τη Θεωρία των Σταδίων (stage approach) οι επιχειρήσεις ξεκινούν την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών στη χώρα τους πριν ξεκινήσουν να αναζητούν νέες χώρες – αγορές. Δύο βασικά μοντέλα μπορούν να αναγνωριστούν εντός της θεωρίας των Σταδίων: η Θεωρία του Κύκλου προϊόντος<sup>4</sup> και το Διεθνές μοντέλο της Ουπσάλα<sup>5</sup>. Σύμφωνα με τον Vernon (1966, 1971) η διαδικασία διεθνοποίησης της επιχείρησης ακολουθεί την ανάπτυξη του κύκλου προϊόντος: οι επιχειρήσεις συνήθως εισάγουν νέα προϊόντα στη χώρα τους και στη συνέχεια διεθνοποιούνται όταν το προϊόν τους φτάσει στο στάδιο ωριμότητας. Το Διεθνές μοντέλο της Ουπσάλα (Johanson & Vahlne, 1977, 1990) υποστηρίζει ότι «η επιχείρηση αυξάνει σταδιακά τη διεθνή της παρουσία»<sup>6</sup>. Η είσοδος σε νέες αγορές συνήθως συνδέεται με τη φυσική απόσταση οι επιχειρήσεις ξεκινούν τη διεθνοποίηση σε χώρες κοντινές με τη δική τους.

Πολλές επιχειρήσεις δεν ακολουθούν τη θεωρία των σταδίων αλλά είναι διεθνείς από τη γέννηση τους<sup>7</sup> μπαίνουν σε νέες αγορές απευθείας τόσο για την πώληση όσο και την παραγωγή. Η βιβλιογραφία τις ορίζει ως «born global firms» ή «international new ventures». Οι πρώτες είναι «οι επιχειρήσεις που θεωρούν τον κόσμο ως την αγορά τους από τη γέννησή τους και βλέπουν την τοπική αγορά μόνο ως υποστηρικτική για

<sup>3</sup> Internationalization of the firm: stage approach vs. global approach, Gianpaolo Baronchelli

<sup>4</sup> Product Life Cycle Theory by Raymond Vernon (1966; 1971; 1979)

<sup>5</sup> Uppsala Internationalization Model (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977, 1990)

<sup>6</sup> Johanson & Vahlne, 1990, p. 11.

<sup>7</sup> Anderson et al., 2004

τις διεθνείς τους δραστηριότητες»<sup>8</sup>, ενώ δεύτερες ορίζονται ως «επιχειρήσεις που, από τη γέννησή τους προσπαθούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τη χρήση πόρων και την πώληση προϊόντων σε πολλαπλές χώρες». <sup>9</sup>

### 1.5.2. Η θεωρία του Διεθνούς Κύκλου Ζωής προϊόντος (life cycle theory)

Η Θεωρία του διεθνούς Κύκλου Ζωής του Προϊόντος αναπτύχθηκε από τον Vernon<sup>10</sup> στην προσπάθεια του να ερμηνεύσει τις στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων της Αμερικής (εξαγωγές ή άμεσες ξένες επενδύσεις). Μετά από κάποιες βελτιώσεις<sup>11</sup>, καταλήγει στον εντοπισμό τριών σταδίων εξέλιξης του προϊόντος, πάνω στα οποία βασίζεται η στρατηγική διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Ο Vernon αναφέρει πως κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του προϊόντος οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται βάση πλεονεκτημάτων τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, τα οποία μεταβάλλονται ανάλογα με τη στρατηγική που επιλέγει η κάθε επιχείρηση αναζητώντας την ταχύτερη ανάπτυξη και επιβίωσή της<sup>12</sup>. Η διάρκεια και η ένταση των σταδίων δεν είναι ίδια για όλα τα προϊόντα και όλους τους κλάδους, ωστόσο συνήθως ακολουθούν την κάτωθι πορεία εξέλιξης.

- **Καινοτομικό ολιγοπώλιο.** Με την εμφάνιση ενός νέου προϊόντος στην αγορά ξεκινάει ο κύκλος ζωής του. Το νέο προϊόν είναι αποτέλεσμα τεχνολογικών καινοτομιών και αναπτύσσεται σε χώρες που διαθέτουν αφθονία παραγωγικών συντελεστών και όπου οι καταναλωτές μπορούν να υποστηρίξουν οικονομικά την αγορά του (υψηλό κατά κεφαλήν ΑΕΠ). Καθώς το προϊόν δεν έχει σταθεροποιηθεί ακόμα τα χαρακτηριστικά του και στην παραγωγή χρησιμοποιείται μη εξειδικευμένος εξοπλισμός<sup>13</sup>, η καινοτόμος επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να εκτελεί την παραγωγική διαδικασία κοντά στη χώρα των προμηθευτών και πελατών της. Στο αρχικό αυτό στάδιο τα έξοδα είναι υψηλά, καθώς αφενός οι δαπάνες προβολής του προϊόντος είναι πολύ υψηλές και αφετέρου οι πωλήσεις είναι εξαιρετικά περιορισμένες –οι πελάτες είτε δε γνωρίζουν είτε δεν έχουν εξοικειωθεί με το προϊόν. Για να αντισταθμιστούν τα μειωμένα κέρδη της επιχείρησης το προϊόν τιμολογείται

<sup>8</sup> McKinsey & Co., 1993

<sup>9</sup> Oviatt & McDougall, 1997

<sup>10</sup> Vernon R., (May 1966), International investment and international trade in the product cycle, Quarterly Journal of Economics, 80, pp.190-207

<sup>11</sup> Vernon R., (1974), The location of economic activity. In: Dunning J., Economic Analysis and the Multinational Enterprise, London, Allen & Unwin, 4, pp.89-115

Vernon R., (Nov. 1979), The product cycle hypothesis in a new international environment, Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 41, pp.255-267

<sup>12</sup> Κυρκιλής ,., (2002), Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, εκδόσεις Κριτική, Α΄ έκδοση, σελ.68

<sup>13</sup> Βερναρδάκης Ν.,(2006), Οικονομική της Τεχνολογίας, τομ. Α΄, εκδόσεις Τυπωθήτω, σελ.288

ιδιαίτερα υψηλά αφού η υψηλή τιμή αντανακλά την καινοτομικότητα του προϊόντος και την προσπάθεια της επιχείρησης να διαφοροποιήσει το προϊόν της<sup>14</sup>. Εντωμεταξύ νέες επιχειρήσεις εισέρχονται στον κλάδο και εντείνουν τον καινοτομικό ανταγωνισμό. Οι επιχειρήσεις τότε ενδέχεται να επιλέξουν να δραστηριοποιηθούν και σε ξένες αγορές μέσω εξαγωγών.

- **Ωριμο ολιγοπώλιο.** Στο στάδιο της ωρίμανσης το προϊόν έχει πλέον τυποποιηθεί και η παραγωγή του είναι μαζική. Η καινοτομία του προϊόντος μειώνεται, ενώ η καινοτομία στις παραγωγικές διαδικασίες αυξάνεται, αντικαθιστώντας τις μεθόδους έντασης εργασίας με εξειδικευμένο μηχανικό εξοπλισμό<sup>15</sup>. Η ζήτηση καλύπτεται πλέον από ένα πλήθος επιχειρήσεων, γεγονός που περιορίζει σημαντικά τα μερίδια αγοράς τους. Ο σκληρός ανταγωνισμός μειώνει την τιμή του προϊόντος και αυξάνει ακολούθως τις προσπάθειες προβολής της μάρκας (brand name). Η τοπική αγορά είναι ανεπαρκής για την κάλυψη της προσφοράς, γεγονός που ωθεί αρκετές επιχειρήσεις να εγκαταλείψουν τον κλάδο. Άλλωστε, οι προμηθευτές και μεσάζοντες (wholesalers) έχουν αυξήσει αναλόγως τις τιμές τους, καθώς η ζήτηση για τις υπηρεσίες τους έχει αυξηθεί. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις ενδέχεται να επιλέξουν να δραστηριοποιηθούν παραγωγικά εκτός των εθνικών συνόρων, με σκοπό την αύξηση των οικονομικών τους μεγεθών. Αγορές-στόχοι αποτελούν κυρίως ανεπτυγμένες χώρες, όπου η επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από την υψηλότερη τιμολόγηση του προϊόντος της.
- **Παρωχημένο ολιγοπώλιο.** Στο τελευταίο στάδιο ζωής του προϊόντος έχει εκλείψει κάθε είδος ολιγοπωλιακού πλεονεκτήματος της καινοτόμου επιχείρησης, καθώς όλες οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στις ίδιες αγορές κάτω από ίδιες ή παρόμοιες συνθήκες<sup>16</sup>. Στο ώριμο αυτό στάδιο, οι καινοτομίες προϊόντος έχουν ολοκληρωτικά εκλείψει και προσανατολίζονται κυρίως σε τεχνικές προβολής. Μόνη διέξοδος είναι η διαφοροποίηση του προϊόντος, η εντατικοποίηση της προώθησης, η περαιτέρω μείωση της τιμής του ή η δημιουργία καρτέλ με άλλες επιχειρήσεις. Ωστόσο, η επιχείρηση, προκειμένου να εξασφαλίσει θετικές χρηματικούς, μπορεί να αναζητήσει νέες αγορές έντασης εργασίας για την εγκαθίδρυση παραγωγικών θυγατρικών. Εάν η επιχείρηση δεν κατορθώσει να επανατοποθετήσει (reposition) το προϊόν της, αυτό τελικά θα απαξιωθεί.

---

<sup>14</sup> Μαλλιάρης Π.Γ., (2001), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Γ' έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 342

<sup>15</sup> Βερναρδάκης Ν., (2006), Οικονομική της Τεχνολογίας, τομ. Α', εκδόσεις Τυπωθήτω, σελ.289

<sup>16</sup> Κυρκιλής, (2002), Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, Α' έκδοση, εκδόσεις Κριτική, σελ.67

### 1.5.3. The Uppsala Internationalization Model<sup>17</sup>

Το μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλα (Uppsala Internationalization model) (Johanson & Vahlne, 1977, 1990, 2006) υποστηρίζει ότι «η επιχείρηση αυξάνει σταδιακά τις διεθνείς δραστηριότητες της»<sup>18</sup>. Η είσοδος σε νέες αγορές συνήθως επηρεάζεται από την ψυχική απόσταση η οποία ορίζεται ως το σύνολο των διαφορών που αφορούν γλώσσα, κουλτούρα, πολιτικά συστήματα κτλ. Δημιουργώντας μεγαλύτερες αποστάσεις μεταξύ της επιχείρησης και των νέων αγορών (χωρών) απότι η φυσική απόσταση<sup>19</sup>. Η επιχείρηση ξεκινά την διεθνοποίηση της από τις αγορές που θεωρούνται ως «ψυχικά» κοντά. Όσο μεγαλώνει η εμπειρία από διεθνείς δραστηριότητες, η επιχείρηση αποκτά νέες γνώσεις και τότε σταδιακά αποκτά μεγαλύτερη δέσμευση στις τοπικές αγορές οπότε σταδιακά προσεγγίζει και αγορές σε μεγαλύτερη φυσική απόσταση.

Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση, είναι θεμελιώδες να υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ της αντικειμενικής γνώσης, ο οποία μπορεί να διδαχθεί, και της εμπειρικής γνώσης (experimental knowledge) η οποία μπορεί να αποκτηθεί μόνο μέσα από προσωπικές εμπειρίες: αυτή η δεύτερη κατηγορία γνώσης έχει μεγαλύτερη συσχέτιση με τη μείωση της ψυχικής απόστασης<sup>20</sup>. Σε μια αναθεώρηση του μοντέλου τους, οι Johanson και Valhe<sup>21</sup> δίνουν έμφαση στο πως «η μάθηση και η δέσμευση έχουν να κάνουν περισσότερο με την αποκάλυψη και δημιουργία ευκαιριών [...] που συμπεριλαμβάνει και άλλες επιχειρήσεις στο δίκτυο» σε σχέση με τη μείωση της αβεβαιότητας που προσπαθεί να επιτύχει μια επιχείρηση μόνη της. Αυτό σημαίνει ότι οι ευκαιρίες που αναγνωρίζονται από μια επιχείρηση μια δεδομένη χρονική στιγμή εξαρτώνται από το απόθεμα γνώσης και δέσμευσης της επιχείρησης αυτής.

Παρότι το μοντέλο της Ουψάλα προσπάθησε να βελτιώσει το μοντέλο του Vernon, λαμβάνονται υπόψη την εξέλιξη της επιχείρησης μέσα στο δικό της περιβάλλον ώστε να εξηγήσει καλύτερα την διαδικασία διεθνοποίησης, έχει δεχτεί αρκετές κριτικές από διάφορες μελέτες<sup>22</sup> ως πολύ ντετερμινιστική (deterministic) αφού οι επιχειρήσεις πολλές φορές παραλείπουν στάδια και ότι υπεραπλουστεύει μια σύνθετη διαδικασία και αγνοεί εξωτερικές μεταβλητές.

<sup>17</sup> Internationalization of the firm: stage approach vs. global approach, Gianpaolo Baronchelli

<sup>18</sup> Johanson & Vahlne, 1990, p. 11.

<sup>19</sup> Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975.

<sup>20</sup> Johanson & Vahlne, 1990.

<sup>21</sup> 2006, p. 175

<sup>22</sup> Anderson et al., (2004). Chetty et al. (2004)



Συγκεκριμένα, τόσο η θεωρία του Διεθνούς Κύκλου ζωής προϊόντος (life cycle theory) όσο το μοντέλο διεθνοποίησης της Ουπάλα ίσως δεν είναι απόλυτος ικανά να εξηγήσουν τη διεθνοποίηση των μικρότερων επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά σήμερα<sup>23</sup>. Ένα νέο μοντέλο, το αποκαλούμενο ως «παγκόσμια προσέγγιση (global approach) έχει αναπτυχθεί με σκοπό να καλύψει αυτό το κενό, οι υποθέσεις του συμπυκνώνονται στην επόμενη παράγραφο.

#### 1.5.4. Η προσέγγιση “Born Global”

Πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν ακολουθούν μια προσέγγιση τύπου θεωρίας σταδίων αλλά όπως συχνά αναφέρεται, ξεκινούν τις διεθνείς δραστηριότητές τους από τη γέννησή τους, μπαίνουν σε νέες αγορές συγχρόνως και προσεγγίζουν τις αγόρασε αυτές τόσο για την πώληση όσο και την παραγωγή. Έρευνες δείχνουν ότι το φαινόμενο αυτό γίνεται όλο και περισσότερο εμφανές σε επιχειρήσεις της Αυστραλίας, και της Αμερικής μέχρι της Ασίας και της Ευρώπης. Η επιχειρήσεις προσεγγίζουν τις διεθνείς αγορές από τη γέννησή τους εξαιτίας των εξωτερικών συνθηκών <sup>24</sup>, ως τεχνολογική εξέλιξη σχετικά με την παραγωγή, τις μεταφορές και την επικοινωνία καθώς και λόγω τις ύπαρξης επιχειρηματιών με μεγαλύτερη διεθνή εμπειρία και γνώση<sup>25</sup>. Συγχρόνως, η απελευθέρωση του εμπορίου ωθεί τους πελάτες των επιχειρήσεων σε διεθνείς αγορές αυξάνοντας τον ανταγωνισμό που προέρχεται από τις εισαγωγές στην τοπική αγορά των εταιριών. Αυτές οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον δημιουργούν το κατάλληλο περιβάλλον για την γέννηση των «born global” επιχειρήσεων<sup>26</sup>.

Το concept «Born Global” επινοήθηκε από μια έρευνα για το Αυστραλιανό Συμβούλιο Παραγωγής από την εταιρία συμβούλων McKinsey (Rennie, 1993). Η έρευνα δείχνει ξεκάθαρα την ύπαρξη εξαγωγέων δύο τύπου:

Ο πρώτος, που περιλαμβάνει περίπου το 75% των επιχειρήσεων, ονομάζεται «εγχώριες επιχειρήσεις» (*domestic-based firms*) και αποτελείται από επιχειρήσεις που είναι ισχυρές στις τοπικές αγορές, με ισχυρά οικονομικά, εκπαιδευμένο προσωπικό και ισχυρό πορτφόλιο προϊόντων. Το στρατηγικό βήμα για αυτές τις επιχειρήσεις είναι η διεθνής προσέγγιση ενώ κρατούν όμως την εστίαση τους στην

---

<sup>23</sup> Andersson et al., 2004.

<sup>24</sup> Chetty and Campbell-Hunt, 2004

<sup>25</sup> Madsen & Servais, 1997.

<sup>26</sup> Oviatt & McDougall, 1995, 2000

τοπική αγορά. Η μέση ηλικία αυτών των επιχειρήσεων όταν ξεκίνησαν τις εξαγωγές ήταν τα 27 έτη και οι εξαγωγές αποτελούν το 20% των συνολικών πωλήσεων τους.

Το δεύτερο γκρουπ, επονομαζόμενο και «*επιχειρήσεις γεννημένες παγκόσμιες – Born global*» ξεκίνησαν τις εξαγωγές μόλις 2 χρόνια μετά τη γέννησή τους και οι εξαγωγές αποτελούν το 76% των πωλήσεών τους. Αυτές οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται με επιτυχία με μεγαλύτερες παγκόσμιες επιχειρήσεις και οι θυγατρικές τους είναι εγκατεστημένες σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές. Η έρευνα έδειξε ότι τέτοιου τύπου επιχειρήσεις υπάρχουν σε όλους τους κλάδους της οικονομίας και ενώ είναι εκτεθειμένες σε ανταγωνισμό τύπου «*διεθνή προμηθευτή χαμηλής τιμής – international low cost provider*», μπορούν και επιβιώνουν μέσω της υψηλής ποιότητας των προϊόντων – υπηρεσιών τους καθώς και τις υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης πελατών. Οι επιχειρήσεις τύπου «*born global*» που συνήθως δραστηριοποιούνται σε εξειδικευμένες αγορές, είναι ευέλικτες και μπορούν να κινηθούν πολύ γρήγορα. Έτσι είναι επιτυχημένες λόγω<sup>27</sup>:

- της ικανότητάς τους να ικανοποιούν εξειδικευμένες ανάγκες των πελατών τους
- των εξελίξεων στην τεχνολογία που επιτρέπουν πιο εξελιγμένες διαδικασίες και μείωση κόστους, επιτρέπουν σε τέτοιου τύπου επιχειρήσεις να παρέχουν μικρότερες ελάχιστες ποσότητες στους πελάτες τους αλλά και ευκαιρίες παραγωγής και προμηθειών σε διεθνείς αγορές.
- των εξελίξεων στις τεχνολογίες επικοινωνίας επιτρέπουν σε στελέχη να εργάζονται πέρα από σύνορα και σε απόσταση από το φυσικό αντικείμενο πολλές φορές.
- της ικανότητάς τους να αντιδρούν πιο γρήγορα, με μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμογή στις ανάγκες των πελατών τους.

Ο συγγραφέας της έρευνας καταλήγει ότι «το μικρό είναι ωραίο» καθώς και ότι «η σταδιακή διεθνοποίηση είναι νεκρή»

---

<sup>27</sup> Cavusgil 1994

### 1.5.5. Θεωρία της Ολιγοπωλιακής Αντίδρασης (Oligopolistic Reaction Theory)

Η θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης, γνωστή και ως θεωρία της ακολουθίας του αρχηγού, παρουσιάσθηκε για πρώτη φορά από τον Knickerbocker (1973)<sup>28</sup> και υποστηρίζει πως η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου ακολουθεί την ίδια ή έστω παρόμοια πορεία. Η λογική πάνω στην οποία βασίζεται το υπόδειγμα είναι ότι, η διεξόδυση μιας επιχείρησης-πρωτοπόρου, της λεγόμενης ηγετικής επιχείρησης (market leader), στη διεθνή αγορά θα έχει ως αντίκτυπο τη μίμηση της στρατηγικής της από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, τους διεκδικητές ή ακόλουθους (market challengers/followers)<sup>29</sup>. Με την τακτική αυτή οι διεκδικητές αποσκοπούν αφενός στη μείωση του ρίσκου από τη διεθνή επέκταση – η αποδοχή των προϊόντων ή υπηρεσιών του κλάδου από τη ξένη αγορά έχει ήδη δοκιμαστεί από την ηγετική επιχείρηση- και αφετέρου στην αποτροπή απόκτησης ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την ηγετική επιχείρηση –η απουσία αντίδρασης ή η καθυστερημένη αντίδραση από ομοειδείς επιχειρήσεις θεμελιώνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση-πρωτοπόρο που δημιουργούν εμπόδια εισόδου στη νέα αγορά για τους δυνητικούς ανταγωνιστές. Συνεπώς, μια επιχείρηση θα κερδίσει από τη διεθνοποίηση μόνο εάν και οι υπόλοιπες επιχειρήσεις κερδίσουν.

Η θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης, παρότι επιβεβαιώνεται εμπειρικά, κατηγορείται ως ιδιαίτερα απλουστευτική, κυρίως διότι επικεντρώνεται αποκλειστικά στη μιμητική αντίδραση των διεκδικητών και αδυνατεί να εξηγήσει τα κίνητρα διεθνοποίησης της ηγετικής επιχείρησης<sup>30</sup>. Οι ελλείψεις της θεωρίας καθίστανται ακόμη πιο εμφανείς υπό το πρίσμα του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος, όπου η ελεύθερη κυκλοφορία προϊόντων, κεφαλαίων και υπηρεσιών επισκιάζει τη δυνατότητα διάκρισης της δράσης από την αντίδραση.

---

<sup>28</sup> Knickerbocker F.T., (1973), *Oligopolistic Reaction and The Multinational Enterprise*, Harvard Business School, Boston, pp. 22.

<sup>29</sup> 30 Σιώμκος Ι.Γ., (2004), *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Β' έκδοση, εκδόσεις Α. Σταμούλη, σελ. 128

<sup>30</sup> 33 Παπαδάκης Μ.Β., (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Α' τόμος, Ε' έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 391

### 1.5.6. Εκλεκτικό Παράδειγμα (Eclectic Paradigm)

Το εκλεκτικό υπόδειγμα ή υπόδειγμα των OLI πλεονεκτημάτων αναπτύχθηκε από τον Dunning<sup>31</sup> σε μια προσπάθεια συνδυασμού και συστηματοποίησης των προγενέστερων θεωριών διεθνούς παραγωγής. Η βασική θεώρηση του μοντέλου είναι πως για να ασκήσει μια επιχείρηση επενδυτική δραστηριότητα στο εξωτερικό πρέπει να συντρέχουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις<sup>32</sup>:

- Η επιχείρηση πρέπει να κατέχει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα αποκλειστικής χρήσης (ή συντρέχουσας χρήσης με ευνοϊκότερους όμως όρους) έναντι αλλοδαπών επιχειρήσεων στις αγορές όπου δραστηριοποιείται<sup>33</sup>. Τα πλεονεκτήματα αυτά χαρακτηρίζονται ιδιοκτησιακά (*ownership advantages*) και δεν μπορούν ή είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αντιγραφούν από ομοειδείς επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Ουσιαστικά πρόκειται για υλικά ή άυλα περιουσιακά στοιχεία, που έχουν το χαρακτήρα δημόσιου αγαθού και είναι αποτέλεσμα συσσωρευμένης γνώσης, συνεχών βελτιώσεων και νεωτερισμών. Όσο ισχυρότερα είναι τα ιδιοκτησιακά πλεονεκτήματα, τόσο μεγαλύτερη είναι η ροπή της επιχείρησης προς τη διεθνοποίηση<sup>34</sup>.
- Η επιχείρηση αντλεί αυξημένα οφέλη από την ιδιόχρηση των ιδιοκτησιακών της πλεονεκτημάτων στη διεθνή αγορά συγκριτικά με την πώληση ή αποκλειστική παραχώρησή τους σε ξένες επιχειρήσεις. Εσωτερικεύοντας τα ιδιοκτησιακά της πλεονεκτήματα η επιχείρηση όχι μόνο απαλλάσσεται από το συναλλακτικό κόστος (π.χ. κόστος διαπραγμάτευσης και εποπτείας), προϊόν της σύναψης συμφωνιών με ανεξάρτητες επιχειρήσεις, αλλά επιτυγχάνει και καλύτερο έλεγχο των προμηθειών και των υπολοίπων όρων αγοράς των εισροών της, γεγονός που μειώνει την αβεβαιότητα του εξωγενούς της περιβάλλοντος και της προσφέρει τη δυνατότητα να επωφεληθεί από οικονομίες κλίμακας. Επιπλέον, η επιχείρηση δύναται να αποφύγει την υποβολή της σε εκτεταμένη άσκηση κρατικής παρέμβασης (π.χ. δασμοί και ποσοτώσεις, έλεγχοι τιμών) και εκμεταλλευόμενη αυτήν έναντι των επιχειρήσεων που διενεργούν εξαγωγές να προσθέσει αξία στα ιδιοκτησιακά της πλεονεκτήματα. Τα οφέλη ιδιόχρησης των ανταγωνιστικών

<sup>31</sup> Dunning J.H., (1977), Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A search for an Eclectic Approach. In: Ohlin B., Hesselborn P. and Wiskman P., The International Allocation of Economic Activity, London: Macmillan, pp. 395-418

<sup>32</sup> Dunning J.H., (1993), Multinational Enterprises and the Global Economy, Reading, Addison-Wesley Publishers LTD, pp. 79

<sup>33</sup> Dunning J.H., (1981), International Production and the Multinational Enterprise, London: Allen & Unwin

<sup>34</sup> Κυρκιλής (2002), Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, Α' έκδοση, εκδόσεις Κριτική, σελ.82

πλεονεκτημάτων ονομάζονται πλεονεκτήματα εσωτερίκευσης (*internalisation advantages*).

- Η επιχείρηση αντλεί αυξημένα πλεονεκτήματα από την επενδυτική δραστηριοποίησή της σε συγκεκριμένη χώρα του εξωτερικού, σύμφωνα με τα οποία επιλέγει και τον τόπο δραστηριοποίησής της. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι γνωστά ως χωροθετικά πλεονεκτήματα ή πλεονεκτήματα χωροθέτησης ή πλεονεκτήματα του τόπου εγκατάστασης (*location advantages*) και προκύπτουν από την άνιση κατανομή των πόρων και την ετερογένεια των δυνατοτήτων μεταξύ των διαφόρων χωρών. Χωρική ετερογένεια παρατηρείται κατά βάση στο πολιτικό και νομικό καθεστώς, την κρατική πολιτική, τις υποδομές, τη διαθεσιμότητα των πρώτων υλών και το εργασιακό και κοινωνικό καθεστώς. Παρά τη σπουδαιότητα των χωροθετικών πλεονεκτημάτων για την προσθήκη αξίας στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, αυτά δεν είναι ικανά από μόνα τους να δώσουν προβάδισμα σε κάποια συγκεκριμένη επιχείρηση, εφόσον είναι διαθέσιμα σε όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια χώρα.

Συνοψίζοντας, το μέγεθος και η μορφή της επενδυτικής δραστηριότητας της επιχείρησης στο εξωτερικό εξαρτώνται τόσο από τα ιδιόκτητα πλεονεκτήματά της και τα πλεονεκτήματα του τόπου εγκατάστασης, όσο και από την ικανότητά της να τα συνδυάζει και εσωτερικεύει εις ίδιον όφελος. Η σημασία και η διάρθρωση του συνδυασμού των OLI (Ownership-Location-Internalization) πλεονεκτημάτων διαφέρουν, ωστόσο, μεταξύ διαφορετικών κλάδων, περιοχών και επιχειρήσεων<sup>35</sup>.

Μεταγενέστερα ο Dunhill επέκτεινε το αρχικό θεωρητικό πλαίσιο του εκλεκτικού υποδείγματος με σκοπό να αντικατοπτρίζει περισσότερο τη σύγχρονη πραγματικότητα<sup>36</sup>. Στους τρεις παράγοντες ανάληψης διεθνούς επενδυτικής δραστηριότητας πρόσθεσε και έναν τέταρτο παράγοντα, τη στρατηγική της επιχείρησης. Αναλυτικότερα, η απόφαση της επιχείρησης για διεξόδυση σε μια ξένη αγορά πρέπει να συνάδει με το γενικότερο στρατηγικό προσανατολισμό και τους μακροπρόθεσμους στόχους της. Αργότερα ακολούθησαν περαιτέρω βελτιώσεις και

---

<sup>35</sup> Πιτέλης Χ. και Sugden R., (2002), Η φύση της πολυεθνικής επιχείρησης, εκδόσεις Τυπωθήτω, σελ.185

<sup>36</sup> Dunning J.H., (1979), Explaining Changing Patterns of international production: In Defense of the Eclectic theory, Oxford Bulletin of Economics and Statistics, pp. 269-295

αναδιατυπώσεις του εκλεκτικού υποδείγματος <sup>37</sup> , ώστε σήμερα να αποτελεί ένα αξιόπιστο εργαλείο διεπιστημονικής ανάλυσης της διεθνούς παραγωγής.

### 1.5.7. Το Διαμάντι του Ανταγωνισμού (The Diamond Model)

Το συγκεκριμένο μοντέλο διατυπώθηκε το 1990 από τον Michael Porter<sup>38</sup>. Το μοντέλο του Porter επικεντρώνεται στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εθνών, εξηγώντας έτσι την αυξημένη ανταγωνιστικότητα ορισμένων βιομηχανικών κλάδων σε συγκεκριμένες χώρες ή αντίστροφα το πρόσφορο ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας χώρας για την επιτυχία ορισμένων βιομηχανιών <sup>39</sup>.

Η ανάλυση του Porter έγινε σε δύο βήματα. Σε πρώτη φάση, συστάδες (clusters) επιτυχημένων βιομηχανιών χαρτογραφήθηκαν σε 10 σημαντικά βιομηχανικά έθνη. Σε δεύτερη φάση, η ιστορία του ανταγωνισμού σε συγκεκριμένες βιομηχανίες εξετάζεται για να εξακριβωθεί τη δυναμική διαδικασία μέσω της οποίας επιτυγχάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η βασική μέθοδο αυτής της μελέτης ήταν η ιστορική ανάλυση. Τα φαινόμενα που αναλύονται, κατηγοριοποιούνται σε έξι (6) γενικούς παράγοντες, , όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 1.1 , μέσω του μοντέλο του Porter, το οποίο έχει αποδειχτεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στην ανάλυση της ανταγωνιστικότητας.

- Οι συνθήκες παραγωγής αναφέρονται στις απαιτούμενες για την παραγωγή εισροές, όπως φυσικοί πόροι, ανθρώπινο δυναμικό και υποδομές, ωστόσο, ο Porter επικεντρώνεται όχι τόσο στη διαθεσιμότητα των παραγωγικών συντελεστών, όσο στο ρυθμό βελτίωσης και αξιοποίησής τους.
- Οι συνθήκες ζήτησης της εγχώριας αγοράς αφορούν την ποιότητα (όχι τον όγκο) της ζήτησης και την ορθολογικότητα των καταναλωτικών αποφάσεων. Η εγχώρια ζήτηση, κατά τον Porter, είναι ικανή να οδηγήσει από μόνη της σε οικονομίες κλίμακας και σε επίτευξη διεθνούς ανταγωνιστικότητας από τις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, μεγάλη εγχώρια ζήτηση ή αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών μπορούν να ωθήσουν την επιχείρηση να προβεί γρηγορότερα σε νεωτερισμούς και σχεδιασμό νέων προϊόντων ή

---

<sup>37</sup> Dunning J.H., (1980), Towards an Eclectic Theory of International Production, Journal of International Business Studies, Spring/Summer, pp. 9-31

<sup>38</sup> Porter M.E., (1990a), The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review, 90, pp. 73-93

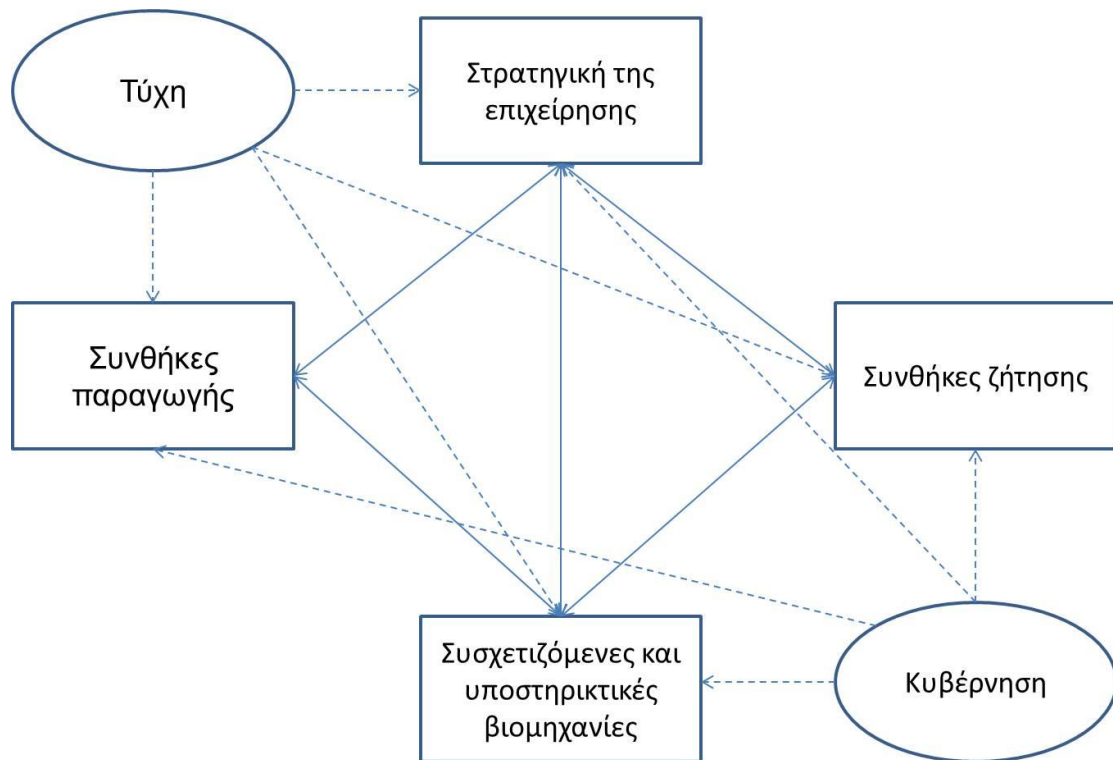
υπηρεσιών, προσδίδοντάς της συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

- Οι συσχετιζόμενες ή υποστηρικτικές βιομηχανίες αποτελούν μέρος του συστήματος αξίας<sup>40</sup> του προϊόντος ή της υπηρεσίας και επηρεάζουν τη λειτουργία και ανάπτυξη του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης και συνεπώς τις στρατηγικές της επιλογές.
- Η στρατηγική της επιχείρησης, δηλαδή οι στόχοι, η κουλτούρα και η γενικότερη οργανωτική διάρθρωση, αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας, καθώς καθορίζει ως ένα σημείο την πορεία και τους ρόλους των θυγατρικών. Ο εγχώριος ανταγωνισμός, από την πλευρά του, μπορεί να καταστεί οδηγός των στρατηγικών επιλογών τόσο της μητρικής επιχείρησης όσο και των θυγατρικών και να συντελέσει στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.
- Η κυβέρνηση, εξωγενής παράγοντας, επηρεάζει κάθε μια από τις προηγούμενες τέσσερις μεταβλητές και συνεπώς την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Η κυβερνητική πολιτική εφαρμόζεται σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο και μπορεί να επηρεάζει ακόμη και ευθέως τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.
- Ο όρος τύχη αναφέρεται σε τυχαία γεγονότα και καταστάσεις ικανές να σηματοδοτήσουν την επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης. Τέτοια γεγονότα είναι για παράδειγμα οι πόλεμοι, οι φυσικές καταστροφές, οι οικονομικές κρίσεις, κ.ά.

Σε κάθε χώρα απαντάται διαφορετικός συνδυασμός των παραπάνω παραγόντων και συνεπώς διαφορετικό εθνικό πλεονέκτημα. Με αυτή τη λογική ο Porter ονόμασε το υπόδειγμά του «διαμάντι του ανταγωνισμού», καθώς κάθε διαμάντι – κάθε χώρα αντανakλά έναν ξεχωριστό συνδυασμό των συστατικών του ορατού φάσματος – του εθνικού πλεονεκτήματος. Έτσι, κάθε επιχείρηση θα επιλέξει να εγκατασταθεί στον τόπο όπου το εθνικό πλεονέκτημα προσδίδει τα μέγιστα οφέλη για τη δραστηριοποίησή της.

---

<sup>40</sup> Porter M.E., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, p. 35



**Διάγραμμα 1.1:** Προσδιοριστικοί παράγοντες εθνικού πλεονεκτήματος

Πηγή: Porter (1990), pp. 127



## 1.6. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1

### Ελληνική

Παπαδάκης Βασίλης, 2002, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Α' τόμος 4η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου

Κυρκιλής , (2002), Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, εκδόσεις Κριτική, Α' έκδοση

Βερναρδάκης Ν.,(2006), Οικονομική της Τεχνολογίας, τομ. Α', εκδόσεις Τυπωθήτω,

Μαλλιάρης Π.Γ., (2001), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Γ' έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη,

Σιώμοκος Ι.Γ., (2004), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Β' έκδοση, εκδόσεις Α. Σταμούλη

Πιτέλης Χ. και Sugden R., (2002), Η φύση της πολυεθνικής επιχείρησης, εκδόσεις Τυπωθήτω

Παπανδρέου Β., (1986), Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και Αναπτυσσόμενες Χώρες: Η περίπτωση της Ελλάδας, Β' έκδοση, εκδόσεις Gutenberg.

### Ξενόγλωσση

Vernon R., (May 1966), International investment and international trade in the product cycle, Quarterly Journal of Economics

Vernon R., (1974), The location of economic activity. In: Dunning J., Economic Analysis and the Multinational Enterprise, London, Allen & Unwin

Vernon R., (Nov. 1979), The product cycle hypothesis in a new international environment, Oxford Bulletin of Economics and Statistics

Knickerbocker F.T., (1973), Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise, Harvard Business School, Boston

Dunning J.H., (1979), Explaining Changing Patterns of international production: In Defense of the Eclectic theory, Oxford Bulletin of Economics and Statistics

Dunning J.H., (1993), Multinational Enterprises and the Global Economy, Reading, Addison- Wesley Publishers LTD

Dunning J.H., (1981), International Production and the Multinational Enterprise, London: Allen & Unwin

Dunning J.H., (1980), Towards an Eclectic Theory of International Production, Journal of International Business Studies, Spring/Summer

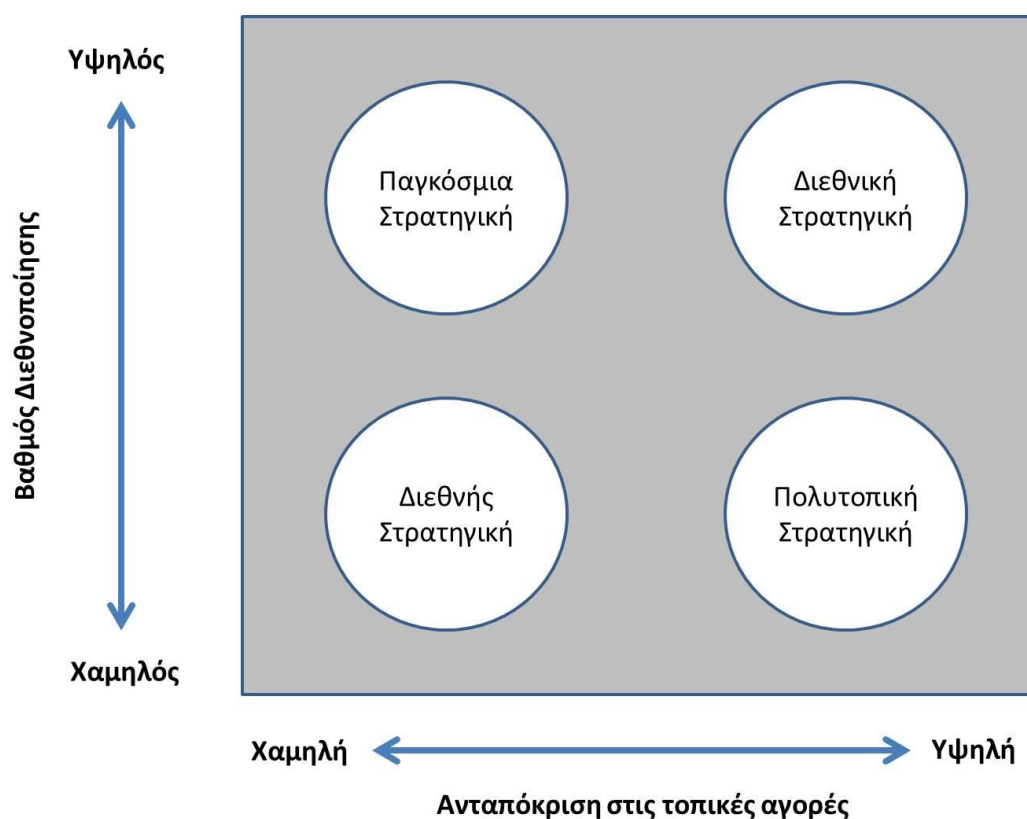
Porter M.E., (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, The Free Press

## Κεφάλαιο 2: Εταιρικές Στρατηγικές διεθνοποίησης

### 2.1 Εισαγωγή

Η στρατηγική διεθνοποίησης έχει άμεση σχέση με την εταιρική στρατηγική σε τοπικό επίπεδο, καθώς αποτελεί ουσιαστικά υποκατηγορία της στρατηγικής ανάπτυξης αγοράς. Γενικά, διακρίνουμε <sup>41</sup> τέσσερα είδη στρατηγικών διεθνοποίησης με κριτήριο το βαθμό διεθνοποίησης, της επιχείρησης και την ανταπόκρισή της στις τοπικές αγορές, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.1, βάσει των οποίων κρίνεται και η καταλληλότητά τους για εφαρμογή.

- Πολυτοπική Στρατηγική
- Παγκόσμια Στρατηγική
- Διεθνής Στρατηγική (International Strategy)
- Διεθνική Στρατηγική (Transnational Strategy)



**Διάγραμμα 2.1 :** Εταιρικές στρατηγικές διεθνοποίησης

**Πηγή:** Barlett C.A. and Ghoshal S., *Managing Across Borders*, Boston: Harvard Business School Press, 2002

<sup>41</sup> Barlett C.A. and Ghoshal S., (2002), *Managing Across Borders*, Boston: Harvard Business School Press

Ως βαθμός διεθνοποίησης ορίζεται το ποσοστό πωλήσεων του εξωτερικού ως επί των συνολικών πωλήσεων της επιχείρησης.<sup>42</sup>

Στη συνέχεια του κεφαλαίου, γίνεται ανάλυση των επιμέρους στρατηγικών και αναλύονται τα χαρακτηριστικά τους.

## 2.2. Πολυτοπική Στρατηγική (multi-national)

Σύμφωνα με την πολυτοπική στρατηγική (multi-national), οι επιχειρήσεις ιδρύουν θυγατρικές σε ξένες χώρες με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων της. Οι επιχειρηματικές αυτές μονάδες, έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζονται στις τοπικές αγορές (πχ κουλτούρα) και επικεντρώνονται στη διείσδυση στην τοπική αυτή αγορά, μη λαμβάνοντας υπόψη τον διεθνή ανταγωνισμό. Η πολυτοπική στρατηγική είναι κοινή ανάμεσα στις επιχειρήσεις που έχουν στόχο την οριζόντια ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων τους αντιμετωπίζοντας κάθε αγορά με ξεχωριστό τρόπο. Τα προϊόντα / υπηρεσίες, οι τακτικές διανομής και γενικότερα όλες οι διαδικασίες της επιχείρησης είναι απόλυτα εναρμονισμένες με τις πρακτικές της εκάστοτε χώρας. Οι θυγατρικές αυτές έχουν αποκλειστική ενασχόληση την τοπική αγορά αδιαφορώντας για τον ανταγωνισμό σε διεθνές επίπεδο. Συγχρόνως, διατηρούν μια σχετική αυτονομία λόγω της αποκεντρωμένης διάρθρωσης του ομίλου. Αποκεντρωμένη οργάνωση σημαίνει πως η διαδικασία λήψης αποφάσεων και η εξουσία μεταβιβάζονται από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα προς τα χαμηλότερα. Σε επίπεδο πολυεθνικών σημαίνει πως το δικαίωμα του αποφασίζει ανήκει στις θυγατρικές μονάδες. Αντίθετα, στη συγκεντρωτική οργάνωση οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα (ή το εταιρικό κέντρο), τα οποία διατηρούν και την εξουσία.<sup>43</sup>

Ο εγχώριος προσανατολισμός των θυγατρικών δημιουργεί μια σειρά μειονεκτημάτων που αφορούν το υψηλό κόστος λειτουργίας λόγω δυσκολιών οικονομίας κλίμακας<sup>44</sup>. Η δυνατότητα μεταφοράς των πλεονεκτημάτων της μητρικής στη θυγατρική (core competencies) μειώνεται καθώς μειώνεται ο συντονισμός μεταξύ των θυγατρικών λόγω φυσικής απόστασης. Φυσικά, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος να καταστούν οι δραστηριότητες της κάθε θυγατρικής απαρχαιωμένες αφού είναι εξαιρετικά μειωμένες

<sup>42</sup> Παπανδρέου Β., (1986), Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και Αναπτυσσόμενες Χώρες: Η περίπτωση της Ελλάδας, Β' έκδοση, εκδόσεις Gutenberg.

<sup>43</sup> Μπουραντάς, Κ. και Παπαλεξανδρή Ν.Α., (2003), Εισαγωγή στη -ιοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Μπένου, σελ. 139)

<sup>44</sup> 95 Παπαδάκης Β.Μ., (2007), Αθήνα, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και -ιεθνής εμπειρία, τομ. Α': Θεωρία, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ.407

οι επαφές της τοπικής επιχείρησης με το διεθνές περιβάλλον, ένας παράγοντας που είναι δυνατόν να μην επιτρέπει στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε ένα δυναμικά και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

## 2.2. Παγκόσμια Στρατηγική (global)

Η παγκόσμια στρατηγική (global)<sup>45</sup> θεωρήθηκε η ανταπόκριση των επιχειρήσεων στους εξωτερικούς κινητήριους μοχλούς της παγκοσμιοποίησης. Η επιχείρηση παράγει και προωθεί ένα μοναδικό πανομοιότυπο προϊόν που πωλείται διεθνώς, ενώ επικεντρώνει την παραγωγική της δραστηριότητα σε λίγες άριστες ή ευνοούμενες τοποθεσίες. Η παγκόσμια στρατηγική αποσκοπεί στη βελτίωση της παγκόσμιας επίδοσης μέσω της κατανομής των πόρων και της ολοκλήρωσης των λειτουργιών της πολυεθνικής επιχείρησης<sup>46</sup>. Το ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο και η αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιχειρησιακών μονάδων είναι ιδιαίτερα αυξημένα, γεγονός που επιβάλλει την ύπαρξη αυστηρών δομών συντονισμού και κεντρικού ελέγχου. Η παγκόσμια στρατηγική αποσκοπεί στην αύξηση του παγκόσμιου μεριδίου αγοράς και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κόστους, που θα αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης –τα σταθερά κόστη (π.χ. κεφαλαιουχικός εξοπλισμός) είναι ιδιαίτερα αυξημένα.

Το πλεονέκτημα αυτό επιτρέπει στην επιχείρηση να προβεί σε πόλεμο τιμών, στον οποίο οι ανταγωνιστές της ενδέχεται να μην έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν. Άλλωστε, αποτελεί μια προσοδοφόρα μέθοδος εξασφάλισης οικονομικών πόρων και αποτροπής εξάρτησης από μια μόνο αγορά. Η παγκόσμια στρατηγική έχει μεγάλη εφαρμογή στις επιχειρήσεις παραγωγής βιομηχανικών προϊόντων. Αντίθετα, στις επιχειρήσεις παραγωγής καταναλωτικών αγαθών, όπου η ζήτηση απηχεί τις τοπικές προτιμήσεις και συνήθειες των καταναλωτών, η στρατηγική αυτή συναντώνται σε μικρότερο βαθμό<sup>47</sup>.

Αναλυτικότερα, η παγκόσμια στρατηγική ενδείκνυται σε κλάδους με ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις για λειτουργία σε χαμηλό κόστος (cost-efficiency), όπου η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών είναι ισχυρή λόγω ύπαρξης χαμηλού

---

<sup>45</sup> 97 Zou, S. and Cavusgil, S. T. (1996), Global Strategy: A Review and an Integrated Conceptual Framework, *European Journal of Marketing*, 30(1), pp. 52-69

<sup>46</sup> Yip G.S., (1989), Global Strategy in a World of Nations?, *Sloan Management Review*, Fall, pp. 29-41

<sup>47</sup> Μελάς Κ. και Πολλάλης Ι., (2005), Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 301

κόστους αλλαγής του πελάτη. Η παγκόσμια στρατηγική, παρά το γεγονός ότι αποτέλεσε σπουδαία συνεισφορά στην παγκόσμια βιβλιογραφία, δέχθηκε αρκετές κριτικές για την επικέντρωσή της στις οικονομίες κλίμακας. Συγκεκριμένα, τονίσθηκε η ανάγκη ενός μεγαλύτερου προσανατολισμού στις εγχώριες αγορές και στις ιδιαιτερότητες του κάθε τόπου, η έλλειψη του οποίου είναι ικανή να οδηγήσει μια αμιγώς παγκόσμια στρατηγική σε αποτυχία<sup>48</sup>.

### 2.3. Διεθνής Στρατηγική (International Strategy)

Η διεθνής στρατηγική (International Strategy) αφορά στην ανάπτυξη καινοτομιών, νέων παραγωγικών μεθόδων και γενικότερα στην επέκταση της τεχνογνωσίας και του know-how. Η Έρευνα και Ανάπτυξη διενεργείται από τη μητρική, η οποία στη συνέχεια μεταφέρει αυτές τις γνώσεις και στις θυγατρικές. Η λειτουργία των θυγατρικών αφορά όλες τις υπόλοιπες εργασίες πλην της Έρευνας και Ανάπτυξης.

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν διεθνή στρατηγική επέκτασης έχουν ως στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω διαφοροποιημένων προϊόντων. Έτσι, μεταφέροντας ικανότητες και τεχνογνωσία στις θυγατρικές επιχειρησιακές μονάδες τους και προσφέροντας ένα νέα, καινοτόμα προϊόντα στις τοπικές αγορές, οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην αύξηση μεριδίων αγοράς. Οι υπόλοιπες λειτουργίες συντονίζονται κεντρικά από τη μητρική και δεν διαφοροποιούνται ανά γεωγραφική περιοχή, ακολουθώντας κοινές διαδικασίες που επιτρέπουν στη μητρική να έχει μεγαλύτερο έλεγχο.

### 2.4. Διεθνική Στρατηγική (Transnational Strategy)

Το σύγχρονο έντονα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον ασκεί πίεση στις επιχειρήσεις να αντεπεξέλθουν στις προκλήσεις τόσο της τοπικής όσο και διεθνούς αγοράς. Από την μία πλευρά, οι απαιτήσεις των καταναλωτών έχουν αυξηθεί ραγδαία τις τελευταίες δεκαετίες στα πλαίσια του παγκόσμιου καπιταλιστικού συστήματος. Από την άλλη, η επιβίωση των επιχειρήσεων σε ένα τέτοιο περιβάλλον απαιτεί τη σταδιακή μείωση του σταθερού και λειτουργικού τους κόστους.

---

<sup>48</sup> Rugman A. and Hodgetts R., (2001), The End of Global Strategy, European Management Journal, τόμ. 19(9), pp. 333-343

Μπροστά σε αυτή τη διττή αναγκαιότητα αναπτύχθηκε<sup>49</sup> η διεθνική στρατηγική, η οποία αποσκοπεί αφενός στην ικανοποιητική ανταπόκριση στις τοπικές αγορές και αφετέρου στη λειτουργία υπό συνθήκες άριστου κόστους. Η επιχείρηση καλείται να προσαρμόζεται τόσο στις παγκόσμιες δυνάμεις που οδηγούν σε ομοιογενή παραγωγή, όσο και στις τοπικές που οδηγούν σε διαφοροποίηση του προϊόντος. Η διεθνική στρατηγική δεν περιορίζει την κατεύθυνση της ροής των θεμελιωδών ικανοτήτων ή/και προϊόντων και υποστηρίζει πως μπορεί να είναι αμφίδρομη, δηλαδή από τις θυγατρικές στη μητρική ή/και σε άλλες θυγατρικές μονάδες. Επομένως, η πολυεθνική επιχείρηση που λειτουργεί σύμφωνα με τη διεθνική στρατηγική εκμεταλλεύεται ταυτόχρονα τις καμπύλες μάθησης ή εμπειρίας και τις ευκαιρίες του τοπικού και διεθνούς περιβάλλοντος.

Η διεθνική στρατηγική (transnational Strategy), λόγω του ότι θεμελιώνει μια αντικρουόμενη εσωτερική αναγκαιότητα, είναι εξαιρετικά δύσκολο να επιτευχθεί πρακτικά. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις που αποσκοπούν να λειτουργήσουν σύμφωνα με την εν λόγω στρατηγική θα πρέπει να εξετάσουν πρωτίστως το κατά πόσο οι στρατηγικοί τους στόχοι συνάδουν με τη στοχοθέτηση της διεθνικής στρατηγικής.

Η διεθνής βιβλιογραφία<sup>50</sup> διακρίνει πέντε τύπους διεθνικών στρατηγικών:

- Στρατηγική με βάση τη χώρα προέλευσης (home-based strategy). Οι επιχειρήσεις εγκαθιδρύουν μονάδες προώθησης και διάθεσης των προϊόντων τους, τα οποία προμηθεύονται από τη μητρική εταιρεία. Η μητρική αποτελεί, δηλαδή, τη βασική μονάδα παραγωγής, ενώ οι θυγατρικές παίζουν δευτερεύοντα ρόλο έχοντας μόνο αρμοδιότητες marketing. Η στρατηγική αυτή δίνει ισχυρά πλεονεκτήματα κόστους στην πολυεθνική επιχείρηση, την εμποδίζει όμως να επεκταθεί πολύ γεωγραφικά.
- Στρατηγική «κεντρικού σημείου» (hub strategy). Η μητρική επιχείρηση δημιουργεί θυγατρικές σε διάφορες περιοχές, οι οποίες προμηθεύουν τις τοπικές αγορές από κεντρικά σημεία. Έτσι, τα σταθερά κόστη επιμερίζονται σε περισσότερες αγορές, γεγονός που εξασφαλίζει πλεονεκτήματα κόστους στην επιχείρηση. Ουσιαστικά

---

<sup>49</sup> Barlett C.A. and Ghoshal S., (1995), *Transnational Management: Text, cases and readings in cross-border management*, 2nd edition, Boston, MA: Irwin

<sup>50</sup> Ghemawat P., (2005), *Regional Strategies for Global Leadership*, Harvard Business Review, pp. 98-106

πρόκειται για μια ιδιαίτερη περίπτωση της στρατηγικής με βάση τη χώρα προέλευσης, που επεκτείνεται σε διαφορετικές περιοχές.<sup>51</sup>

- Στρατηγική πλατφόρμας (platform strategy). Η στρατηγική πλατφόρμας στοχεύει στην παραγωγή και διάθεση ελαφρώς διαφοροποιημένων προϊόντων για την κάλυψη ενός ευρέος φάσματος της διεθνούς αγοράς. Η παραγωγή διεξάγεται βάσει μιας πλατφόρμας -ως εκ τούτου η στρατηγική πήρε και το αντίστοιχο όνομα– που προσαρμόζεται εύκολα σε μικρές αλλαγές (π.χ. οι πλατφόρμες που χρησιμοποιούνται στην αυτοκινητοβιομηχανία). Έτσι, η επιχείρηση προσφέρει μία ευρεία γκάμα προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές –λόγω της τυποποίησης του προϊόντος και της μαζικής παραγωγής.
- Στρατηγική εξουσιοδότησης (mandate strategy). Η επιχείρηση επεκτείνεται στη διεθνή αγορά μέσω εγκαθίδρυσης γεωγραφικά διεσπαρμένων θυγατρικών. Οι θυγατρικές εκτελούν εντολές της μητρικής επιχείρησης, με την έννοια ότι συμμετέχουν στην παραγωγή, τη διάθεση ή σε άλλες λειτουργίες, ανάλογα με τις τοπικές και επιχειρησιακές ανάγκες. Η στρατηγική εξουσιοδότησης στοχεύει στην εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας και εξειδίκευσης.
- Στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio strategy). Η μητρική επιχείρηση εγκαθιδρύει εξειδικευμένες θυγατρικές σε διάφορες τοποθεσίες, επωφελούμενη από τις τοπικές ευκαιρίες. Ωστόσο, λόγω μη αυθυπαρξίας και αυτονομίας των θυγατρικών απαιτείται έντονος συντονισμός της δράσης τους. Παράλληλα, η σύλληψη ενός παγκόσμιου οράματος καθίσταται ιδιαίτερα προβληματική. Σταθερό κόστος είναι το κόστος ύπαρξης της επιχείρησης και παραμένει αμετάβλητο στους διάφορους βαθμούς δραστηριότητας της επιχείρησης.

---

<sup>51</sup> 111 Παπαδάκης Μ.Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α' τόμος, Ε' έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 410

## 2.5. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2

### Ελληνική

Μπουραντάς ,.Κ. και Παπαλεξανδρή Ν.Α.,(2003)

Εισαγωγή στη διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Μπένου

Παπαδάκης Β.Μ., (2007), Αθήνα, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, τομ. Α΄: Θεωρία, εκδόσεις Ε. Μπένου

Μελάς Κ. και Πολλάλης Ι., (2005), Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση

### Ξενόγλωσση

Barlett C.A. and Ghoshal S., (1995), Transnational Management: Text, cases and readings in cross-border management, 2nd edition, Boston, MA: Irwin

Barlett C.A. and Ghoshal S., (2002), Managing Across Borders, Boston: Harvard Business School Press

Zou, S. and Cavusgil, S. T. (1996), Global Strategy: A Review and an Integrated Conceptual Framework , European Journal of Marketing, 30

Yip G.S., (1989), Global Strategy in a World of Nations?, Sloan Management Review, Fall

Rugman A. and Hodgetts R., (2001), The End of Global Strategy, European Management Journal

Ghemawat P., (2005), Regional Strategies for Global Leadership, Harvard Business Review



## Κεφάλαιο 3: Στρατηγική & μορφές διεθνοποίησης

### 3.1. Εισαγωγή

Στρατηγική είναι ένα ενιαίο, κατανοητό και ολοκληρωμένο σχέδιο που αφορά τα στρατηγικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης στις προκλήσεις του περιβάλλοντος και που έχει σχεδιαστεί για να εξασφαλίσει ότι οι βασικοί στόχοι των επιχειρήσεων επιτυγχάνεται μέσω της σωστής εκτέλεσης του<sup>52</sup>. Με άλλα λόγια, μια στρατηγική μπορεί να αναφέρεται ως ένα ολοκληρωμένο master plan δηλώνοντας πως η επιχείρηση θα μεγιστοποιήσει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα και την ελαχιστοποίηση των ανταγωνιστικών μειονεκτημάτων της ώστε να επιτύχει την αποστολή και τους στόχους της.

Σύμφωνα με τους Kuhn και Grunig (2006), η στρατηγική μπορεί να είναι είτε προβλεπόμενη (intended) είτε πραγματοποιηθείσα (realized). Ωστόσο, στην πραγματικότητα, σπάνια συμβαίνει προβλεπόμενη μια στρατηγική σκοπεύει να έχει πραγματοποιηθεί στο ακέραιο. Μια προβλεπόμενη στρατηγική είναι μια μακροπρόθεσμη δέσμη κατευθυντήριων διευθυντικών γραμμών που εγγυάται τη μόνιμη επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Μια πραγματοποιηθείσα στρατηγική είναι το προϊόν πολλών διαφορετικών αποφάσεων σε ατομική βάση, χωρίς αναφορά στις στρατηγικές κατευθυντήριες γραμμές.

### 3.2. Στρατηγική διεθνοποίησης

Με τις παρούσες τάσεις στην παγκόσμια αγορά η διεθνοποίηση έχει γίνει ένα σημαντικό θέμα που αφορά μια πληθώρα ανθρώπων από στελέχη και συμβούλους έως εξωτερικούς ερευνητές και διεθνής επιχειρήσεις. Ιστορικά, η συζήτηση σχετικά με τη διεθνοποίηση έχει επηρεαστεί από συγγραφείς όπως ο Ντέιβιντ Ρικάρντο (Sraffa, 1951) και Adam Smith (Sutherland, 1993). Βλέποντας το διεθνές εμπόριο ως μια ανταγωνιστική κατανομή των πόρων σε ένα διεθνές πλαίσιο, ο Ρικάρντο Hollander (1979) προσπάθησε να εξηγήσει τη διαδικασία της διεθνοποίησης. Διεθνοποίηση ορίζεται ως η διαδικασία της ανάπτυξης των διεθνών επιχειρήσεων της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Fillis (2001) η διεθνοποίηση είναι μια έννοια αρκετά γνωστή, αλλά η ανάπτυξη της διεθνοποίησης είναι αρκετά ανώριμη στις περισσότερες χώρες.

---

<sup>52</sup> Glueck & Janch, 1986.

Διεθνοποίηση είναι μια εξωτερική στρατηγική κίνηση ενός ατόμου, επιχείρησης ή μεγαλύτερης εταιρείας σε διασυνორιακές δραστηριότητες (Johanson & Vahlne, 1977 - Piercy, 1981). Με την παραδοχή ότι μια επιχείρηση δεν έχει γνώση σχετικά με ξένες χώρες και έχει την τάση να αποφευχθεί η αβεβαιότητα, οι Johanson και Paul (1975) εξήγησαν ότι η εταιρεία επιλέγει εξαγωγικές δραστηριότητες, ως το πρώτο βήμα διεθνοποίησης. Μια επιχείρηση ξεκινάει την εξαγωγή σε γειτονικές χώρες ή χώρες που έχουν συγκριτικά παρόμοιες επιχειρηματικές πρακτικές.

Η διεθνοποίηση μέσω της δικτύωσης μπορεί να επιτευχθεί με τη θέσπιση και την οικοδόμηση σχέσεων σε νέες αγορές και μέσω της σύνδεσης με υφιστάμενα δίκτυα σε άλλες χώρες. Ως εκ τούτου, η διεθνοποίηση οδηγείται από το σχηματισμό και την εκμετάλλευση των σχέσεων του δικτύου της επιχείρησης και όχι μέσα από την ύπαρξη ιδιαίτερα στρατηγικών πλεονεκτημάτων.

Η ανάπτυξη των διεθνών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης θεωρείται ως μια συνεχής διαδικασία περαιτέρω προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της επιχείρησης και του περιβάλλοντος (Yip et al. 2000). Σύμφωνα με τους Kuhn και Grunig (2006), όταν οι επιχειρήσεις βρίσκουν τις εγχώριες αγορές τους σε στασιμότητα και ο ανταγωνισμός μέσω ξένων επιχειρήσεων αυξάνεται, θα πρέπει να αναπτυχθεί μια στρατηγική για τη διεθνοποίηση. Στρατηγική διεθνοποίησης ορίζεται ως το σχέδιο για να εισέλθουν σε διαφορετικές ξένες αγορές (Levi, 2006).

### 3.3. Μορφές Διεθνοποίησης

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική αγορά αντιμετωπίζουν ένα συγκεκριμένο όριο ανάπτυξης που μπορούν να επιτύχουν, το οποίο ποικίλλει ανάλογα με το μέγεθος της εγχώριας ζήτησης και το επίπεδο του ανταγωνισμού, πέρα του οποίου, η περαιτέρω προσπάθεια επέκτασης δεν επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Όπως είναι φυσικό, η απόφαση της επιχείρησης για περαιτέρω επέκταση πρέπει να συνάδει με την εξασφάλιση μελλοντικών κερδών που θα ενισχύσουν τη βιωσιμότητά της. Με βάση τα παραπάνω, και αφού μια επιχείρηση έχει λάβει τη στρατηγική απόφαση για ανάπτυξη μέσω διεθνοποίησης, διακρίνουμε<sup>53</sup> δύο μορφές διεθνούς επέκτασης στο εξωτερικό,

---

<sup>53</sup> Πανηγυράκης Γ., (1999), διεθνές Εξαγωγικό Marketing, τόμ. Ι, Β' έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 274-275

- τις αρχικές εξαγωγικού τύπου και
- τις προχωρημένες μη εξαγωγικού τύπου ή ξένες επενδύσεις.

Η διαφοροποίησή τους αφορά κυρίως το βαθμό δέσμευσης της επιχείρησης με τις τοπικές αγορές σε συνάρτηση με το χρόνο.

Όσο αυξάνεται ο βαθμός δέσμευσης, τόσο αυξάνεται ο επιχειρηματικός κίνδυνος (ρίσκο) και οι απαιτήσεις σε πόρους, κεντρικό έλεγχο και συντονισμό. Στις επόμενες ενότητες παρουσιάζονται οι διάφορες μορφές διεθνοποίησης.

### 3.3.1. Αρχικές Εξαγωγικού Τύπου

#### 3.3.1.1. Εξαγωγές

Οι εξαγωγές είναι η πιο εύκολη και πιο διαδεδομένη μέθοδος εισόδου σε ξένη αγορά. Η ανάληψη εξαγωγικής δράσης δεν συνεπάγεται υψηλά λειτουργικά κόστη ή μεγάλες απαιτήσεις και έτσι η επιχείρηση αναλαμβάνει επιχειρηματικό ρίσκο αφού μη επιτυχημένη διείσδυση στην αγορά δεν συνεπάγεται κεφαλαιακές απώλειες. Για τους λόγους αυτούς, η μέθοδος των εξαγωγών ακολουθείται κυρίως από επιχειρήσεις που εισέρχονται για πρώτη φορά στη διεθνή αγορά –ως εκ τούτου δεν είναι εξοικειωμένες με τις διεθνείς πρακτικές- ή από μικρές επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν τα κεφάλαια για άμεση επένδυση στο εξωτερικό<sup>54</sup>.

Παρά την οικονομικά συμφέρουσα μέθοδο διείσδυσης αφού απαιτεί χαμηλές επενδύσεις, το πλεονέκτημα κόστους μπορεί να εκλείψει λόγω περιορισμένων οικονομικών αποδόσεων, ψηλού κόστους μεταφοράς, δασμών, ελλιπή πληροφόρηση για τις καταναλωτικές συνήθειες αλλά και των κανονισμών της ξένης αγοράς με αποτέλεσμα τη μη συμμόρφωση του προϊόντος με τις τοπικές ανάγκες και προτιμήσεις κτλ. Επιπρόσθετα, καθώς τα εξαγόμενα αγαθά διακινούνται στη χώρα προορισμού από ξένες επιχειρήσεις, πελάτες της εγχώριας επιχείρησης, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος οι επιχειρήσεις αυτές να βρουν άλλους προμηθευτές και με αποτέλεσμα την απότομη πτώση του τζίρου της επιχείρησης με ότι αυτό σημαίνει για την εφοδιαστική αλυσίδα και τα λειτουργικά αποτελέσματα της.

---

<sup>54</sup> Παπαδάκης Μ. Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α' τόμος, Ε' έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, p. 393

Με βάση το πρόσωπο που εμπλέκεται στο στάδιο της διανομής και προώθησης του τελικού προϊόντος, οι εξαγωγές διακρίνονται σε *άμεσες* και *έμμεσες*.

*Στις άμεσες εξαγωγές* η παραγωγός επιχείρηση ελέγχει όλα τα στάδια της εξαγωγικής διαδικασίας<sup>55</sup> μέχρι την τελική παράδοση του προϊόντος στον πελάτη. Οι άμεσες εξαγωγές συνεπάγονται υψηλά επίπεδα ελέγχου από την επιχείρηση- εξαγωγό, η οποία στη διάρκεια του χρόνου και με την αύξηση της γνώσης της τοπικής αγοράς μπορεί να επιλέξει να αυξήσει το βαθμό δέσμευσής της μέσω ανάληψης μη εξαγωγικής μορφής διεθνούς δραστηριοποίησης.

*Στις έμμεσες εξαγωγές* η συναλλαγή με τον εξωτερικό πελάτη διενεργείται μέσω διαμεσολαβητών ή μεσαζόντων), οι οποίοι μπορεί να είναι εξαγωγικές εταιρείες, εξαγωγικοί οίκοι, εταιρίες διεθνούς εμπορίου κ.ά. Οι διαμεσολαβητές είτε εκτελούν υπηρεσίες πρακτόρευσης, οπότε αποκτούν ποσοστά επί των πωλήσεων ή μιας άλλης μορφής σταθερή αμοιβή, είτε αποκτούν ιδιοκτησία επί του προϊόντος, οπότε μέσω της αύξησης της τιμής αποκομίζουν ένα εμπορικό κέρδος<sup>56</sup>.

Οι έμμεσες εξαγωγές είναι λιγότερο κερδοφόρες από τις άμεσες, γιατί η ανάπτυξη των μεριδίων αγοράς των προϊόντων της επιχείρησης στη ξένη αγορά εξαρτώνται από τρίτα πρόσωπα ή επιχειρήσεις. Ωστόσο, για μια μικρού μεγέθους επιχείρηση που δεν έχει τα μέσα να στραφεί προς άμεσες εξαγωγές ή άλλου είδους διεθνείς δραστηριότητες η μέθοδος της έμμεσης εξαγωγής αποτελεί την καταλληλότερη μέθοδο διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων της.

### **3.3.1.2. Συμβάσεις και Συμφωνίες (Contractual arrangements)**

Οι ειδικές συμβάσεις και συμφωνίες είναι μία εύκολη μέθοδος διεθνοποίησης μιας επιχείρησης. Η εγχώρια επιχείρηση παραχωρεί συγκεκριμένες άδειες κατασκευής, δικαιώματα ή προνόμια συμμετέχει στην ίδρυση μιας ξένης επιχείρησης έναντι συγκεκριμένου ποσοστού επί των πωλήσεων ή άλλου οφέλους. Η τεχνική των συμβάσεων συνεπάγεται άμεσα κέρδη και διεθνή προβολή<sup>57</sup>, χωρίς να χρειάζονται επενδύσεις. Επομένως, οι επιχειρήσεις προτιμούν τέτοιες συνεργασίες, όταν δεν υπάρχει κίνδυνος σε σχέση με τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα (π.χ.

<sup>55</sup> Χατζηδημητρίου Ι.Α., (2003), -ιεθνείς Επιχειρηματικές -ραστηριότητες, εκδόσεις Ανικούλα, σελ.124

<sup>56</sup> Παπαδάκης Μ. Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α'τόμος, Ε' έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 394

<sup>57</sup> Θανόπουλος Γ.Ν.,(2006), Το επιχειρείν στο παγκόσμιο χωριό μας, εκδόσεις Interbooks, σελ.336

τεχνογνωσία) ή όταν το κόστος ανάληψης ξένων επενδύσεων είναι πολύ υψηλό και η επιχείρηση δεν δείχνει έτοιμη, για οποιοδήποτε λόγο, να το αναλάβει<sup>58</sup>. Τέτοιου είδους συνεργασίες εμφανίζουν ρίσκα που αφορούν κυρίως την εμπιστοσύνη στην ποιότητα και την αξιοπιστία του τοπικού συμβαλλόμενου και με διάφορα θέματα νομικής φύσεως.

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται τέσσερις κατηγορίες συμβολαίων, οι συμφωνίες παραγωγής, οι συμφωνίες παραγωγής κατόπιν αδείας, η δικαιοχρησία και οι συμφωνίες υπεργολαβίας.

### ***Συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (Licensing)***

Στις συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης ο αδειοδότης (licensor) παραχωρεί το δικαίωμα στον αδειολήπτη (licensee) της χρήσης δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας, συγκεκριμένων σημάτων (trademarks) ή άλλης μη νομικά κατοχυρωμένης τεχνογνωσίας (know-how) έναντι κάποιας αμοιβής. Είναι επομένως η εξαγωγή άυλων περιουσιακών στοιχείων και η δυνατότητα χρησιμοποίησής τους από τον αδειολήπτη συγκεκριμένο χρονικό διάστημα σε μια συγκεκριμένη περιοχή ή χώρα και υπό νομικά αυστηρά καθορισμένες προϋποθέσεις.

Οι συμφωνίες licensing είναι επικερδής για τον αδειοδότη αφού αποτελούν μια γρήγορη και οικονομική μέθοδο διεξόδου σε ξένες αγορές. Η επιχείρηση όχι μόνο προσπερνάει τα εμπόδια εισόδου της ξένης αγοράς (πχ νομοί και κανονισμοί που δυσκολεύουν τη λειτουργία ξένων επιχειρήσεων), αλλά και, χωρίς σημαντικές επενδύσεις, εκμεταλλεύεται τα πλεονεκτήματα της ξένης επιχείρησης στην συγκεκριμένη αγορά. Οι συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης συναντιούνται συχνά σε μη πολύπλοκες παραγωγικές τεχνικές, των οποίων η εκμάθηση είναι σχετικά απλή.

Παρότι οι το θεωρούνται ως μια ανέξοδη μέθοδος διεθνοποίησης, υπάρχουν φυσικά μια σειρά μειονεκτημάτων. Ο βασικότερος κίνδυνος είναι η παραχώρηση από την επιχείρηση των θεμελιωδών της ικανοτήτων, που της προσδίδουν το συγκριτικό της πλεονέκτημα. Είναι επομένως δυνατόν, μετά τη λήξη του συμβολαίου ο αδειολήπτης να χρησιμοποιήσει εις βάρος της τις αποκτηθείσες γνώσεις και να μετατραπεί σε

---

<sup>58</sup> 134 Γεωργόπουλος Α.Ν., (1994), Διαδικασίες Παγκόσμιας Οικονομικής Ολοκλήρωσης και διεθνοποίηση της Παραγωγής στην Ελλάδα: Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας σε επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 23

ουσιαστικό ανταγωνιστής. Πολλές φορές, ακριβώς για να αποφθεχθούν τέτοιες περιπτώσεις, ειδικοί όροι συμπεριλαμβάνονται στα συμβόλαια της συμφωνίας που αποτρέπουν τέτοιες πρακτικές ή επιβάλλουν να περάσει ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα έως ότου ο αδειολήπτης να μπορεί να προχωρήσει σε τέτοιες δραστηριότητες.

### **Δικαιόχρηση (Franchising)**

Σε μια συμφωνία δικαιοχρησίας αναγνωρίζονται δύο μέρη, ο *δικαιοπάροχος (franchiser)* παραχωρεί ο *δικαιοδόχο (franchisee)*. Η μέθοδος είναι ίδια με το licensing, μόνο που αναφέρεται στην εξαγωγή υπηρεσιών - όχι άυλων περιουσιακών στοιχείων<sup>59</sup> με τη συμμετοχή του δικαιοπαρόχου στο αρχικό κεφάλαιο της επένδυσης. Ο δικαιοπάροχος παραχωρεί στο δικαιοδόχο το δικαίωμα να δραστηριοποιηθεί εμπορικά υπό το brand name του<sup>60</sup> και δεσμεύεται να του προμηθεύει εξοπλισμό, προϊόντα, τεχνογνωσία και οτιδήποτε επιπλέον είναι απαραίτητο ώστε να μπορεί να παραχθεί και να διανεμηθεί το προϊόν<sup>61</sup>. Η αμοιβή του franchiser μπορεί να είναι μια αρχική σταθερή αμοιβή, μερίδιο επί των κερδών, αμοιβή ενοικίασης ή ένα δικαίωμα επί των μεικτών κερδών<sup>62</sup>.

Η Δικαιόχρηση είναι ένας γρήγορος και αποτελεσματικός εισόδοι σε ξένες αγορές, καθώς οι κεφαλαιακές ανάγκες σε άμεσες επενδύσεις είναι μικρές αλλά συγχρόνως επιτρέπει την ανάπτυξη με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Η Δικαιόχρηση ενέχει κινδύνους, που αφορούν την αξιοπιστία του δικαιοδόχου αλλά την δυσκολία ελέγχου των δραστηριοτήτων του από τον δικαιοπάροχο. Ανάλογα με το αντικείμενο της δικαιοχρησίας διακρίνουμε<sup>63</sup> τις ακόλουθες κατηγορίες:

- Δικαιόχρηση διανομής/Εμπορική δικαιοχρησία. Ο δικαιοδόχος αντλεί το δικαίωμα διακίνησης και προώθησης των εκ του δικαιοπαρόχου παραγόμενων προϊόντων τα οποία παράγει ο δικαιοπάροχος. Ο franchiser αποβλέπει στην ανάπτυξη ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής του προϊόντος που παράγει ή εμπορεύεται. Παραδείγματα της κατηγορίας αυτής αποτελούν τα Coca Cola, η Levis, κ.ά.

<sup>59</sup> Παπαδάκης Μ. Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α' τόμος, Ε' έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 395

<sup>60</sup> Σιώμος Ι. Γ., Στρατηγικό Μάρκετινγκ, 2η έκδοση, εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, σελ. 684

<sup>61</sup> Κυρκιλής ,, (2002), Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, εκδόσεις Κριτική, Α' έκδοση, σελ.17

<sup>62</sup> Μελάς Κ. και Πολλάλης Ι., (2005), Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 228

<sup>63</sup> 144 Γεωργιάδης Σ.Α., (2000), Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας: Leasing, Factoring, Forfaiting, Franchising, , ' έκδοση, εκδόσεις Α. Ν. Σάκκουλα, σελ. 197-200

- Δικαιόχρηση παραγωγής/Βιομηχανική δικαιόχρηση. Ο δικαιοδόχος λαμβάνει την άδεια να παράγει ή μεταποιεί προϊόντα υπό τις οδηγίες του δικαιοπαρόχου. Το επίκεντρο του «πακέτου franchising» αφορά την εκμετάλλευση εξειδικευμένης τεχνογνωσίας και σήματος.
- Δικαιόχρηση υπηρεσιών. Η σύμβαση αφορά την άδεια χρήσης του διακριτικού γνωρίσματος (π.χ. το εμπορικό σήμα, το λογότυπο) του δικαιοπάροχου και την παροχή υπηρεσιών από το δικαιοδόχο σε τελικούς χρήστες υπό τις οδηγίες του πρώτου.
- Μεικτή δικαιόχρηση. Πρόκειται για έναν συνδυασμό της πρώτης και τρίτης κατηγορίας. Ο franchiser παραχωρεί το δικαίωμα στον franchisee να εμπορεύεται τα προϊόντα του και ταυτόχρονα να χρησιμοποιεί το διακριτικό του γνώρισμα (π.χ. πώληση μαζί με συντήρηση και επισκευή του προϊόντος).

### **Υπεργολαβίες (Subcontracting)**

Οι υπεργολαβίες αναφέρονται στη διεξαγωγή από τον υπεργολάβο συγκεκριμένων λειτουργιών της αλυσίδας αξίας του προϊόντος για λογαριασμό της αντισυμβαλλόμενης επιχείρησης, η οποία στοχεύει, έτσι, στη μείωση του λειτουργικού της κόστους. Το μειωμένο κόστος προκύπτει είτε λόγω των οικονομιών κλίμακας και μάθησης του υπεργολάβου είτε συχνότερα από την πρόσβαση του δεύτερου σε φθηνότερους παραγωγικούς συντελεστές. Ο υπεργολάβος είναι συνήθως εγκατεστημένος σε αναπτυσσόμενες χώρες<sup>64</sup>, όπου αναλαμβάνοντας τη διεκπεραίωση λειτουργιών έντασης εργασίας για περισσότερες ξένες επιχειρήσεις εξειδικεύει τις γνώσεις και ικανότητές του.

### **Συμφωνίες κατασκευής «με το κλειδί» στο χέρι (Turn-key agreements)**

Οι συμφωνίες κατασκευής έργων «με το κλειδί στο χέρι» αναφέρονται στην κατασκευή και παράδοση μιας πλήρους παραγωγικής μονάδας από ξένες επιχειρήσεις<sup>65</sup>. Συγκεκριμένα, η ανάδοχος επιχείρηση συμφωνεί με την αλλοδαπή επιχείρηση να αναλάβει το σχεδιασμό και την ανέγερση εγκαταστάσεων για τη στέγασή της, να την προμηθεύσει με τα απαραίτητα υλικά και την απαιτούμενη

<sup>64</sup> Γεωργόπουλος Α.Ν., (1994), διαδικασίες Παγκόσμιας Οικονομικής Ολοκλήρωσης και διεθνοποίηση της Παραγωγής στην Ελλάδα: Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας σε επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 54

<sup>65</sup> United Nations, (1983), Transnational Corporation in World Development, New York στο Γεωργόπουλος Α.Ν., (1994), διαδικασίες Παγκόσμιας Οικονομικής Ολοκλήρωσης και διεθνοποίηση της Παραγωγής στην Ελλάδα: Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας σε επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 56



τεχνογνωσία και να εκπαιδεύσει το προσωπικό της. Μετά τη διεκπεραίωση των παραπάνω διαδικασιών και την επιτυχή λειτουργία της νέας μονάδας, η ανάδοχος επιχείρηση εγκαταλείπει τις ξένες δραστηριότητές της, τον έλεγχο και τη διεξαγωγή των οποίων αναλαμβάνει στη συνέχεια η αντισυμβαλλόμενη επιχείρηση<sup>66</sup>. Το κόστος του εγχειρήματος φέρει εξολοκλήρου η ξένη επιχείρηση. Ωστόσο, συχνά η ανάδοχος επιχείρηση ή ο «στρατηγικός επενδυτής» συνεισφέρει ένα μέρος του κόστους, με αντάλλαγμα τη δυνατότητα χρησιμοποίησης του αγαθού (π.χ. εγκαταστάσεις) σε μεταγενέστερο χρόνο. Τα έργα αυτά είτε προκηρύσσονται με διεθνείς διαγωνισμούς είτε αναθέτονται απευθείας στην ανάδοχο επιχείρηση<sup>67</sup>.

Συμφωνίες turn-key υπογράφουν συνήθως μεγάλες επιχειρήσεις όταν πρόκειται για σημαντικά επενδυτικά εγχειρήματα (π.χ. εξόρυξη πετρελαίου ή μεταλλευμάτων) και όταν η έλλειψη της απαραίτητης τεχνογνωσίας ή διοικητικής ικανότητας δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στην ομαλή λειτουργία των δραστηριοτήτων.

### **Συμβόλαια διοίκησης (Management contracts)**

Τα συμβόλαια διοίκησης είναι συμφωνίες που μεταξύ δυο επιχειρήσεων (πελάτη – προμηθευτή) για την παραχώρηση στη δεύτερη ενός πακέτου διοικητικών δεξιοτήτων, μέσω της απόσπασης των διοικητικών στελεχών. Τα μετακινούμενα στελέχη δρουν ως εκπαιδευτές της επιχείρησης<sup>68</sup> που ουσιαστικά τα «νοικιάζει» για μια περιορισμένη χρονική περίοδο. Το ύψος της αμοιβής της επιχείρησης-προμηθευτή εξαρτάται συνήθως από τις επιδόσεις της επιχείρησης-πελάτη υπό τη νέα διοίκηση<sup>69</sup>.

Η επιχείρηση-ενοικιαστής στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της, στην αναδιάρθρωση της επιχειρησιακής της δομής και στην επίτευξη συνολικά υψηλότερων αποδόσεων. Το συμβόλαιο διοίκησης της παρέχει έναν σχετικά ανέξοδο τρόπο επίτευξης των παραπάνω στόχων της, χωρίς την καταβολή σημαντικών πόρων προορισμένων, πιθανότατα, για άλλες

---

<sup>66</sup> 148 Taoka G. M. and Beeman D. R. (1990), International Business: Environments, institutions and operations, edition Harper. Collins College Division, pp. 356-358

<sup>67</sup> Χατζηδημητρίου Ι.Α., (2003), -ιεθνείς Επιχειρηματικές -ραστηριότητες, εκδόσεις Ανικούλα, σελ. 216-217

<sup>68</sup> Παπαδάκης Μ.Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α΄ τόμος, Ε΄ έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 398

<sup>69</sup> Χατζηδημητρίου Ι.Α., (2003), -ιεθνείς Επιχειρηματικές -ραστηριότητες, εκδόσεις Ανικούλα, σελ.212



δραστηριότητες. Παράλληλα, τα «ενοικιασμένα» διοικητικά στελέχη μπορούν να της προσφέρουν και γνώσεις σχετικά με την από αυτήν δραστηριοποιούμενη αγορά, ώστε η επιχείρηση να επεκτείνει το μερίδιό της και να αποκτήσει μια πιο μόνιμη θέση στην τοπική αγορά.

### **3.3.2. Ξένες Επενδύσεις**

#### **3.3.2.1. Εισαγωγή**

Το διεθνές εμπόριο, αποτελεί, όπως εκτενώς αναπτύχθηκε παραπάνω, έναν αποτελεσματικό τρόπο εισόδου σε νέες, ξένες αγορές. Οι απαιτήσεις σε γνώσεις των ιδιαιτεροτήτων της αγοράς ή ιδιαίτερων διοικητικών και άλλων ικανοτήτων είναι περιορισμένη, ενώ το κόστος του εγχειρήματος χαμηλό. Η διεθνής εμπορική δραστηριότητα, όμως, συναντά ορισμένα εμπόδια, που λαμβάνουν τη μορφή ποσοτικών ή ποιοτικών φραγμών. Οι δασμοί και οι ποσοστώσεις, οι κρατικές πολιτικές, η κουλτούρα και οι τοπικές συνήθειες, η ύπαρξη εθνικών κανόνων ή στερεότυπων (standards)<sup>70</sup> είναι μόνο κάποια από τα σημαντικότερα εμπόδια διεξαγωγής διεθνούς εμπορίου. Παράλληλα, η εξαγωγική δραστηριότητα, ενώ δεν εμπεριέχει μεγάλο κίνδυνο, δεν αποφέρει ιδιαίτερα υψηλές αποδόσεις.

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μια σταδιακή μεταστροφή των επιχειρήσεων από διεθνείς εμπορικές δραστηριότητες σε ανάληψη ξένων επενδύσεων. Οι ξένες επενδύσεις είναι μία προχωρημένου τύπου μορφή διεθνοποίησης, που ενέχει υψηλά επίπεδα κινδύνου, τα οποία ανταποδίδει με υψηλές αποδόσεις του επενδυμένου κεφαλαίου. Οι ξένες επενδύσεις διακρίνονται<sup>71</sup> με βάση το βαθμό ελέγχου που επιβάλλουν στη διοίκηση των επιχειρήσεων και τη συμβολή τους στη δημιουργία νέου παραγωγικού κεφαλαίου σε άμεσες ξένες επενδύσεις και σε ξένες μετοχικές επενδύσεις χαρτοφυλακίου.

#### **3.3.2.2. Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (Foreign Direct Investment)**

Άμεση Ξένη Επένδυση (ΑΞΕ) είναι η επένδυση ενός αυτόνομου επενδυτή, είτε αυτός είναι μητρική ή θυγατρική επιχείρηση είτε είναι ιδιώτης ή θεσμικός επενδυτής, ή μιας συγγενούς επιχείρησης σε αλλοδαπή (δηλαδή χώρας διαφορετικής από την

<sup>70</sup> Θανόπουλος Ν. Γ., (2006), Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, δομή και προκλήσεις, εκδόσεις Interbooks, σελ. 134

<sup>71</sup> Μελάς Κ. και Πολλάλης Ι., (2005), Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 227

καταστατική έδρα) χώρα που θεμελιώνει μια μακροχρόνια σχέση, ένα διαρκές ενδιαφέρον και έλεγχο μιας οικονομικής οντότητας<sup>72</sup>, της θυγατρικής επιχείρησης πλήρους ή μερικής ιδιοκτησίας. Η ΑΞΕ, δηλαδή, αφορά τη μεταφορά στο εξωτερικό ενός συνόλου συμπληρωματικών άυλων και υλικών εισροών<sup>73</sup>, απαραίτητων για την ομαλή διεξαγωγή των δραστηριοτήτων της νέας θυγατρικής. Η θυγατρική μπορεί να τελεί παραγωγικές, εμπορικές ή άλλες επιχειρησιακές λειτουργίες, ανάλογα με το βαθμό αυτονομίας και εσωτερικής δομής της.

Η ΑΞΕ είναι μια ιδιαίτερα επίπονη διαδικασία, όσον αφορά το απαιτούμενο κόστος και το χρόνο, αποφέρει όμως σημαντικά πλεονεκτήματα για τη μητρική επιχείρηση. Αρχικά, η επιχείρηση έχει αυξημένο βαθμό ελέγχου – συγκριτικά με τις εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης - των διεθνών δραστηριοτήτων της θυγατρικής, γεγονός που της επιτρέπει την εκτεταμένη συμμετοχή στα ξένα δρώμενα και της προσφέρει, δια μέσου της σύλληψης ενός παγκόσμιου οράματος, προοπτικές διεθνούς μεγέθυνσης<sup>74</sup>.

Σημαντικό ρόλο στην ανάληψη ΑΞΕ ενέχει και η κρατική πολιτική της χώρας προορισμού για τις ξένες επενδύσεις. Πολλές χώρες, ιδιαίτερα οι αναπτυσσόμενες, διάκινται θετικά απέναντι στις ΑΞΕ, καθώς αποτελούν ένα μέτρο τόνωσης της διεθνούς οικονομίας τους μέσω καινοτομιών, μείωσης της ανεργίας<sup>75</sup> και άλλων ωφελειών. Ωστόσο, κάποιες κυβερνήσεις, κυρίως βιομηχανικά αναπτυσσόμενων χωρών, δεν επιθυμούν την εγκατάσταση στην περιφέρειά τους ξένων επενδύσεων για να μην υποσκελίσουν τους εγχώριους επιχειρηματίες<sup>76</sup> και υψώνουν νομοθετικά ή κεφαλαιακά εμπόδια στις αλλοδαπές επιχειρήσεις, ωστόσο μια πιθανή συνεργασία μεταξύ εγχώριων και ξένων επιχειρήσεων είναι ευπρόσδεκτη. Έτσι, η επιχείρηση θα πρέπει να διασφαλίσει ότι το χρηματοοικονομικό και πολιτικό περιβάλλον της ξένης χώρας είναι προσοδοφόρο (π.χ. οικονομική και πολιτική σταθερότητα) για την επέκταση των δραστηριοτήτων της.

---

<sup>72</sup> Μελάς Κ., (1999), Παγκοσμιοποίηση - Νέα φάση διεθνοποίησης της οικονομίας – Μύθοι και πραγματικότητα, εκδόσεις Εξάντας,, σελ. 134-135

<sup>73</sup> 162 Κυρκιλής ,, (2002), Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, Α΄ έκδοση, εκδόσεις Κριτική, σελ.17

<sup>74</sup> Daniels J. and Radebaugh L., (1998), International Business: environments and operations, 9th edition, Addison-Wesley, USA, pp. 274-305.

<sup>75</sup> Aaker S. and McBride B., (2004), Multinational enterprise strategy, foreign direct investment and economic development, Journal of World Business, pp. 39

<sup>76</sup> Chung W. (2001), Mode, size, and location of foreign direct investments and industry mark-ups, Journal of Economic Behavior and Organization, pp. 45.

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

Με βάση το κίνητρο της επιχείρησης και στα πλαίσια του εκλεκτικού υποδείγματος οι ΑΞΕ διακρίνονται<sup>77</sup> σε:

- ΑΞΕ προς αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων (**resource seeking**). Ορισμένες επιχειρήσεις προβαίνουν σε ΑΞΕ με απώτερο σκοπό την εκμετάλλευση πόρων που βρίσκονται σε σχετική αφθονία, μικρότερο κόστος, καλύτερη ποιότητα σε ορισμένες χώρες. Οι αναζητούντες πόροι αναφέρονται τόσο σε πρώτες ύλες, όσο και σε (ανειδίκευτο ή μερικά ειδικευμένο) εργατικό δυναμικό. Τα τελευταία χρόνια, το κριτήριο αυτό της ανάληψης ΑΞΕ έχει χάσει σε σημασία.
- ΑΞΕ προς αναζήτηση αγορών (**market seeking**). Η επενδύουσα επιχείρηση ενδιαφέρεται να διεισδύσει σε μια αγορά ή/και σε γειτονικές αυτής αγορές, με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των εκεί γεωγραφικά συγκεντρωμένων σημαντικών πελατών της, τη μείωση του κόστους μεταφοράς και την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Βαρύνουσα σημασία έχει και το μέγεθος της αγοράς-στόχου.
- ΑΞΕ προς αναζήτηση αποδοτικότητας (**efficiency seeking**). Πρόκειται για πολυεθνικές επιχειρήσεις που έχοντας κατοχυρώσει τους απαραίτητους πόρους και τη θέση τους στις τοπικές αγορές, αναζητούν μία μέθοδο καλύτερης οργάνωσης των δραστηριοτήτων τους.
- ΑΞΕ προς αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων (**strategic asset seeking**). Συνήθως πρόκειται για επιχειρήσεις που εισέρχονται για πρώτη φορά σε ξένη αγορά και στοχεύουν στη διατήρηση και βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους μέσω της εξαγοράς πόρων και ικανοτήτων άλλων επιχειρήσεων.

Η απόφαση μιας επιχείρησης να προβεί σε ΑΞΕ είναι στοιχείο έρευνας και σύγκρισης των επενδυτικών της επιλογών και της αναμενόμενης απόδοσης της επένδυσης,

---

<sup>77</sup> Dunning J.H., (2001), The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future, *International Journal of the Economics of Business*, 8 (2), pp. 173-190

αποφυγής της εγχώριας αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας και των στρατηγικών της στόχων και προτεραιοτήτων. Πέρα από την απόφαση ανάληψης ή μη της άμεσης επένδυσης στο εξωτερικό, η επιχείρηση καλείται να αποφασίσει και ως προς τον τύπο της ΑΞΕ που θα εφαρμόσει, η παρουσίαση των οποίων γίνεται στις επόμενες ενότητες.

### **Θυγατρική Πλήρους Ιδιοκτησίας (Wholly Owned Subsidiary)**

Η θυγατρική πλήρους ή αποκλειστικής ιδιοκτησίας είναι μια νέα επιχείρηση ιδρυθείσα (αποκλειστικά) από τη μητρική σε μια ξένη αγορά. Η θυγατρική μπορεί να αναφέρεται σε

- μια εξολοκλήρου καινούρια επιχείρηση (Greenfield investment)
- μια προϋπάρχουσα εξαγορασθείσα τοπική επιχείρηση (acquisition).

Η μητρική επιχείρηση διατηρεί τον πλήρη έλεγχο της θυγατρικής, στοιχείο συχνά καθοριστικής σημασίας για την απόφαση της μητρικής μεταξύ των μεθόδων διείσδυσης στην παγκόσμια αγορά ή διεθνούς επέκτασής της<sup>78</sup>. Έτσι, όχι μόνο αποκομίζει τα συνολικά κέρδη της θυγατρικής<sup>79</sup>, αποτελώντας την πλέον επικερδή μορφή διεθνούς δραστηριοποίησης, αλλά αποκτά και αυξημένες πιθανότητες επίτευξης οικονομιών κλίμακας. Η θυγατρική στην προσπάθεια να προσαρμοστεί στην τοπική αγορά, ενδέχεται να διαφοροποιήσει το προϊόν της, προσφέροντας στη μητρική ένα επεκτατικό προβάδισμα έναντι των εγχώριων ανταγωνιστών της στην πορεία κατάκτησης ξένων αγορών.

Η εν λόγω μορφή διεθνούς επέκτασης είναι πολυδάπανη και ιδιαίτερα χρονοβόρα, καθώς είτε απαιτείται η ίδρυση μιας εξ'ολοκλήρου νέας επιχείρησης είτε η προσαρμογή μιας υπάρχουσας στις διαδικασίες και τους στόχους της εξαγοράστριας, μητρικής επιχείρησης, η οποία επιβαρύνεται με το συνολικό κόστος και τον κίνδυνο του εγχειρήματος. Ωστόσο, εάν η τεχνολογία αποτελεί το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης ή το σημείο αιχμής για την επιλογή του τόπου εγκατάστασης της

---

<sup>78</sup> Mayrhofer Ul., (2004), The Influence of National Origin and Uncertainty on the Choice between Cooperation and Merger-Acquisition: an analysis of French and German firms, *International Business Review*, 13(1), pp. 83-99.

<sup>79</sup> Χατζηδημητρίου Ι.Α., (2003), -ιεθνείς Επιχειρηματικές -ραστηριότητες, εκδόσεις Ανικούλα, σελ.218

θυγατρικής, τότε η συγκεκριμένη πρακτική ενδείκνυται για τη διεθνοποίηση της επιχείρησης<sup>80</sup>.

#### Εξ'ολοκλήρου καινούρια επιχείρηση (Greenfield investment)

Η δημιουργία εξ'ολοκλήρου καινούριας επιχείρησης αφορά την επένδυση μιας επιχείρησης ώστε να δημιουργήσει μιας νέας θυγατρική, από το στάδιο της εγκατάστασης έως την πλήρη λειτουργία της. Η καινούργια επιχείρηση παίρνει ως επί το πλείστον το όνομα της μητρικής. Η συγκεκριμένη επένδυση αφορά κυρίως το άνοιγμα νέων αγορών, ενώ στο μέλλον μπορεί να αφορά και την αναζήτηση αύξησης αποδοτικότητας. Η συγκεκριμένη επένδυση έχει πολλούς κινδύνους και αυξημένο κόστος για πολλές επιχειρήσεις απαγορευτικό κόστος την καταβολή του οποίου δεν μπορεί να αναστείλει ακόμη και εάν αποφασίσει να διακόψει τη δραστηριότητα της θυγατρικής (sunk costs). Εκτός αυτού, η εν λόγω πρακτική αυξημένες δυσκολίες για τη μητρική εταιρεία αφού αυτή διεισδύει μόνη σε μία εντελώς νέα αγορά. Φυσικά, απαιτείται σημαντικός χρόνος μέχρι την πλήρη λειτουργία της νέας επιχείρησης και την αύξηση των μεριδίων αγοράς.

#### Εξαγορά (Acquisition)

Εξαγορά ονομάζεται η αγορά της μιας υπάρχουσας επιχειρησιακής οντότητας σε ένα ποσοστό ικανό να επιβεβαιώσει την αλλαγή του ελέγχου της επιχείρησης, με κατώτατο όριο το 10% της ιδιοκτησίας<sup>81</sup>. Η μέθοδος της εξαγοράς αποτελεί την ταχύτερη μέθοδο εισόδου σε μια ξένη αγορά. Συνήθως η εξαγοράζουσα επιχείρηση δραστηριοποιείται, στον κλάδο της εξαγοράστριας επιχείρησης. Επομένως, δεν αναμένονται σημαντικές δυσκολίες στη ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Μέσω της εξαγοράς μιας υφιστάμενης στην αγορά-στόχο μονάδας, η νεοεισερχόμενη επιχείρηση αναλαμβάνει όλες τις πρακτικές της –τα εγκαθιδρυμένα δίκτυα διανομής, τη γνώση της τοπικής αγοράς, την προσήλωση των καταναλωτών στη μάρκα (brand loyalty)<sup>82</sup>. Η εξαγοράστρια επιχείρηση δύναται να επωφεληθεί από οικονομίες

---

<sup>80</sup> Παπαδάκης Μ.Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α' τόμος, Ε' έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 397

<sup>81</sup> Larimo J., (2003), Form of Investment by Nordic Firms in World Markets, Journal of Business Research, pp. 56

<sup>82</sup> 181 Παπαδάκης Μ.Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α' τόμος, Ε' έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 462

κλίμακας και από την αύξηση του μεριδίου της παγκόσμιας αγοράς, με ότι αυτό συνεπάγεται για τη διαμόρφωση και εφαρμογή των στρατηγικών της σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ένα πολύ σημαντικό, ίσως το σημαντικότερο σκέλος, σε μια τέτοια επιχειρησιακή απόφαση – κίνηση αφορά τις κουλτούρες των δυο επιχειρήσεων. Η επιτυχία μιας εξαγοράς εξαρτάται από το βαθμό ενοποίησης των δραστηριοτήτων της εξαγοράζουσας και της εξαγοράστριας επιχείρησης. Η επιτυχία ενοποίησης, είναι άμεσα συνδεδεμένη από τη σύμπτωση της διαφορετικής επιχειρησιακής κουλτούρας των δύο επιχειρήσεων και της αποδοχής της από το στελεχιακό δυναμικό.

Οι επιχειρήσεις που εξαγοράζουν, συχνά υπερεκτιμούν τη συνέργια με την τοπική επιχείρηση, γεγονός που οδηγεί το εγχείρημα σε αποτυχία. Υπάρχουν διάφορες κατηγοριοποιήσεις των εξαγορών, μερικές εκ των οποίων είναι:

- **Leverage buy out.** Μια επιχείρηση δανείζεται κεφάλαια από ένα χρηματοπιστωτικό οργανισμό με σκοπό τη διενέργεια εξαγορών ή/και συγχωνεύσεων κυρίως μεγαλύτερων από αυτήν επιχειρήσεων. Θεωρείται ένας από τους πλέον επιθετικούς τρόπους εξαγοράς και ενέχει υψηλό κίνδυνο, λόγω του χρηματοοικονομικού κινδύνου (επιτόκια). Συνεπώς, η πρακτική αυτή ακολουθείται από ώριμες σχετικά επιχειρήσεις με προβλέψιμες ταμειακές ροές και όχι από νεοσυλληφθείσες που ενέχουν υψηλό επίπεδο κινδύνου<sup>83</sup>.
- **Management buy-in.** Επιχειρήσεις με αυξημένα οικονομικά και παραγωγικά μεγέθη εξαγοράζουν τη διοίκηση (management) μιας μικρότερης επιχείρησης, με σκοπό την εκμετάλλευση των διοικητικών της ικανοτήτων και γνώσεων.
- **Management buy-out, MBO<sup>84</sup>.** Η εξαγορά από τη διοίκηση αναφέρεται στην αγορά τμήματος ή ολόκληρου του μετοχικού κεφαλαίου μιας επιχείρησης από το διοικητικό προσωπικό της.

### **Κοινοπραξία (Joint Venture)**

Κοινοπραξία είναι η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων ή ομίλων επιχειρήσεων, της ίδιας ή διαφορετικών εθνικοτήτων, για τη δημιουργία μιας νέας ή την εξαγορά μιας υπάρχουσας επιχείρησης. Πρόκειται για μια συμμαχία, στην οποία οι εταίροι

<sup>83</sup> Sahlman W.A., (1990), The Structure and Governance of Venture-Capital Organizations, Journal of Financial Economics, 27, pp. 473-521

<sup>84</sup> Deakins D. and Freel M., (Ιανουάριος 2007), Επιχειρηματικότητα, σειρά Business Management, τόμ. 47, εκδόσεις Κριτική, σελ. 442

συνεισφέρουν εισροές, που συνήθως συνθέτουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, και μοιράζονται, όχι απαραίτητα σε ίση βάση, τα περιουσιακά στοιχεία<sup>85</sup>. Η κοινοπραξία αποτελεί αποτελεσματική μέθοδο διαμερισμού του κινδύνου της επένδυσης σε νέες αγορές ενώ δίνει την ευκαιρία στο νέο οργανισμό που δημιουργείται να εκμεταλλεύεται να ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των δύο εταίρων και έτσι συμβάλλει στη δημιουργία νέων, πιο ανταγωνιστικών προϊόντων που έχουν υψηλές δυνατότητες να κατακτήσουν τη τοπική ή ακόμα και τη διεθνή αγορά.

Όταν η κοινοπραξία διενεργείται στη χώρα εγκατάστασης ενός εκ των συμβαλλομένων, υπάρχουν αυξημένα οφέλη για τη ξένη επιχείρηση. Αρχικά αντιμετωπίζει αποτελεσματικά και ξεπερνά τα εμπόδια εισόδου της αγοράς-στόχου (π.χ. εάν η κυβέρνηση επιτρέπει τη διενέργεια επενδύσεων μόνο με τη συμμετοχή τουλάχιστον ενός εγχώριου επενδυτή), καλύπτει πιθανές δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν από την ελλιπή γνώση της αγοράς, επωφελείται από τη φήμη του τοπικού εταίρου, για το λόγο αυτό αναζητούνται καταξιωμένοι εταίροι, αποκομίζοντας έτσι αυξημένα οφέλη. Φυσικά, αντίστοιχα με κάθε άμεση ξένη επένδυση, υπάρχουν και οι αντίστοιχες δυσκολίες που αφορούν προβλήματα σχετικά με τον ακριβή καθορισμό της κεφαλαιακής συνεισφοράς, του ελέγχου και της συμμετοχής στα κέρδη της κοινοπρακτικής επιχείρησης. Τα εν λόγω προβλήματα ήρθε να επιλύσει η Θεωρία των Συμβολαίων (contract theory)<sup>86</sup>, με τον αυστηρό προσδιορισμό των όρων του συμβολαίου.

Οι κοινοπραξίες αποτελούν μακροχρόνιες δεσμεύσεις για τους εταίρους και πρέπει να εξετάζονται όλα τα οφέλη σε σχέση με τους κινδύνους αναλυτικά, πριν μια επιχείρηση αποφασίσει να εισέλθει σε μια τέτοιου είδους συμφωνία. Πολλές φορές οι εταίροι οδηγούνται σε συγκρούσεις που μπορούν να οδηγήσουν ακόμη και στη λύση της συμφωνίας<sup>87</sup>. Συνεπώς, η απόφαση για κοινοπραξία πρέπει να παρθεί μόνο εάν μια επιχείρηση πιστεύει πως δεν έχει τη δυνατότητα να προβεί σε μια πλήρως επιτυχημένη επένδυση με δικά της μέσα.

---

<sup>85</sup> Παπαδάκης Μ.Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α' τόμος, Ε' έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 397

<sup>86</sup> Hart O. and Moore J., (1988), Incomplete Contracts and Renegotiation, *Econometrica*, 56(4), σελ. 755-785

<sup>87</sup> Prahalad C. K. and Lieberthal, K., (July-August 1998), The End of the Corporate Imperialism, *Harvard Business Review*, pp. 83-99.

## Στρατηγική Συμμαχία (Strategic Alliance)

Στρατηγική συμμαχία είναι μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων ανεξάρτητων επιχειρήσεων, οι οποίες στην προοπτική αμοιβαίου οφέλους, συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους<sup>88</sup>. Αφορά δηλαδή ένα είδος κοινοπραξίας με μακροπρόθεσμο και στρατηγικό χαρακτήρα<sup>89</sup>. Η κοινή ιδιοκτησία μπορεί να αφορά κοινούς παραγωγικούς και χρηματοδοτικούς πόρους, ανταλλαγή μετοχών ή ακόμη και αμοιβαία ιδιοκτησία<sup>90</sup>.

Οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν έναν αποτελεσματικό τρόπο επιμερισμού του κόστους<sup>91</sup> και του κινδύνου. Έτσι, οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στη συμμαχία, έχουν τη δυνατότητα να προβούν σε μεγάλοι μεγέθους επενδύσεις, αυξάνοντας την δύναμή τους<sup>92</sup>, πετυχαίνοντας συγχρόνως οικονομίες κλίμακας. Συγχρόνως, αποκτούν πρόσβαση σε πόρους και θεμελιώδεις ικανότητες (π.χ. τεχνογνωσία, εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες) που μπορεί να μην έχουν. Τέλος, οι ξένες επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από τη σύναψη συμφωνιών με επιχειρήσεις της τοπικής αγοράς, που θα τους επιτρέψει να ξεπεράσουν εμπόδια σχετικά τη γνώση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της αγοράς και των τοπικών καταναλωτών<sup>93</sup>.

Ο πιο συνήθης τρόπος λήξης μιας στρατηγικής συμφωνίας είναι η μη επίτευξη των στρατηγικών στόχων, που τα μέρη αναζητούσαν με τη σύναψή της. Πρόκειται, δηλαδή, για μη προγραμματισμένη μορφή διάλυσης, που προκύπτει λόγω προβλημάτων μεταξύ των συμμάχων ή απλά λόγω χαμηλής αποτελεσματικότητας της συμμαχίας. Φυσικά, υπάρχει περίπτωση κάποιος εταίρος να αποφασίσει να εξέλθει από τη συμμαχία, λόγω αλλαγής των στρατηγικών του προτεραιοτήτων ή άλλων αλλαγών στο διεπιχειρησιακό του περιβάλλον<sup>94</sup>.

---

<sup>88</sup> Hamel G., Doz Y. and Prahalad C., (Jan-Feb 1989), Collaborate with your competitors and win, Harvard Business Review, pp. 133-139.

<sup>89</sup> Παπαδάκης Μ.Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α΄ τόμος, Ε΄ έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 397

<sup>90</sup> Pekar P.J., (1996), A Guide for Successful Cross-border Alliances, Booz-Allen & Hamilton Inc. working paper

<sup>91</sup> Anslinger P. και Jenk J., (2004), Creating successful alliances, Journal of Business Strategy, pp.18-25

<sup>92</sup> Χαζάκης Κ., (2003), Η Αρχιτεκτονική των Στρατηγικών Συμμαχιών: Μια κριτική αξιολόγηση, Επιθεώρηση Ελληνικής Ακαδημίας -ιοίκησης Επιχειρήσεων, Ι (1), σελ. 33-42

<sup>93</sup> Thomson A.A.J., Strickland III A.J. and. Gamble J, (2007), Crafting and Executing Strategy, McGraw-Hill Companies

<sup>94</sup> Medcof J.W., (1977), Why Too Many Alliances End in Divorce, Long Range Planning, 30(5), pp. 718-732.



### 3.4. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3

#### Ελληνική

Πανηγυράκης Γ., (1999), διεθνές Εξαγωγικό Marketing, τόμ. Ι, Β΄ έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη

Παπαδάκης Μ. Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α΄ τόμος, Ε΄ έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου

Χατζηδημητρίου Ι.Α., (2003), διεθνείς Επιχειρηματικές -ραστηριότητες, εκδόσεις Ανικούλα

Θανόπουλος Γ.Ν.,(2006), Το επιχειρείν στο παγκόσμιο χωριό μας, εκδόσεις Interbooks

Γεωργόπουλος Α.Ν., (1994), Διαδικασίες Παγκόσμιας Οικονομικής Ολοκλήρωσης και διεθνοποίηση της Παραγωγής στην Ελλάδα: Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας σε επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση

Σιώμκος Ι. Γ., Στρατηγικό Μάρκετινγκ, 2η έκδοση, εκδόσεις Αθ. Σταμούλη

Κυρκιλής ,., (2002), Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, εκδόσεις Κριτική, Α΄ έκδοση

Μελάς Κ. και Πολλάλης Ι., (2005), Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση

Γεωργιάδης Σ.Α., (2000), Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας: Leasing, Factoring, Forfaiting, Franchising, ,έκδοση, εκδόσεις Α. Ν. Σάκκουλα

Θανόπουλος Ν. Γ., (2006), Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, δομή και προκλήσεις, εκδόσεις Interbooks

Μελάς Κ., (1999), Παγκοσμιοποίηση - Νέα φάση διεθνοποίησης της οικονομίας – Μύθοι και πραγματικότητα, εκδόσεις Εξάντας

Χαζάκης Κ., (2003), Η Αρχιτεκτονική των Στρατηγικών Συμμαχιών: Μια κριτική αξιολόγηση, Επιθεώρηση Ελληνικής Ακαδημίας διοίκησης Επιχειρήσεων

#### Ξενόγλωσση

Taoka G. M. and Beeman D. R. (1990), International Business: Environments, institutions and operations, edition Harper. Collins College Division

Daniels J. and Radebaugh L., (1998), International Business: environments and operations, 9<sup>th</sup> edition, Addison-Wesley, USA

Aaker S. and McBride B., (2004), Multinational enterprise strategy, foreign direct investment and economic development, Journal of World Business

Chung W. (2001), Mode, size, and location of foreign direct investments and industry mark-ups, Journal of Economic Behavior and Organization

Dunning J.H., (2001), The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future, International Journal of the Economics of Business

Mayrhofer U., (2004), The Influence of National Origin and Uncertainty on the Choice between Cooperation and Merger-Acquisition: an analysis of French and German firms, International Business Review

Larimo J., (2003), Form of Investment by Nordic Firms in World Markets, Journal of Business Research

Sahlman W.A., (1990), The Structure and Governance of Venture-Capital Organizations, Journal of Financial Economics

Deakins D. and Freel M., (Ιανουάριος 2007), Επιχειρηματικότητα, σειρά Business Management, τόμ. 47, εκδόσεις Κριτική

Hart O. and Moore J., (1988), Incomplete Contracts and Renegotiation , Econometrica

Prahalad C. K. and Lieberthal, K., (July-August 1998), The End of the Corporate Imperialism, Harvard Business Review

Hamel G., Doz Y. and Prahalad C., (Jan-Feb 1989), Collaborate with your competitors and win, Harvard Business Review

Anslinger P. και Jenk J., (2004), Creating successful alliances, Journal of Business Strategy

Thomson A.A.J., Strickland III A.J. and. Gamble J, (2007), Crafting and Executing Strategy, McGraw-Hill Companies

Medcof J.W., (1977), Why Too Many Alliances End in Divorce, Long Range Planning

Μέρος δευτερο: μελέτη περίπτωσης

Αναπτυξη ασφαλιστικής εταιρίας ζωής στην αγορά της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης

## Κεφάλαιο 4: Η αγορά των ασφαλειών ζωής και η οργάνωση των εταιριών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο

### 4.1. Τι είναι ασφάλεια – ορισμοί

Στα νομικά και οικονομικά με τον όρο «ασφάλεια» αναφερόμαστε σε μια μορφή διαχείρισης κινδύνου που χρησιμοποιείται για να αντισταθμίσουμε τον κίνδυνο από ενδεχόμενη αβέβαιη απώλεια<sup>95</sup>. Η ασφάλεια ορίζεται σαν η μεταφορά του κινδύνου της απώλειας από ένα φορέα σε ένα άλλο με αντάλλαγμα την πληρωμή. Ασφαλιστής είναι μια εταιρεία που πουλάει την ασφάλεια ενώ ασφαλισμένος είναι το φυσικό ή νομικό πρόσωπο που αγοράζει το ασφαλιστήριο συμβόλαιο. Το ποσοστό ασφάλισης είναι ένας παράγοντας που χρησιμοποιείται για να προσδιοριστεί το ποσό που χρεώνεται για ένα ορισμένο ποσό της ασφαλιστικής κάλυψης, που ονομάζεται ασφάλιστρο. Η διαχείριση των κινδύνων, η πρακτική της αξιολόγησης και του έλεγχου των κινδύνων, έχει εξελιχθεί ως ένα διακριτό πεδίο μελέτης και πρακτικής.

Η συναλλαγή υποθέτει ότι ο ασφαλισμένος θα πληρώνει ένα γνωστό και σχετικά μικρό ποσό στον ασφαλιστή, δεχόμενος ως αντάλλαγμα την υπόσχεση του ασφαλιστή ότι θα τον αποζημιώσει σε περίπτωση μελλοντικής οικονομικής ή προσωπικής απώλειας. Ο ασφαλισμένος λαμβάνει ένα συμβόλαιο που περιγράφει τους όρους και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες κάτω από τις οποίες δικαιούται αποζημίωσης.

### 4.2. Ιστορία της ασφάλειας ως προϊόν

Κατά κάποιο τρόπο, κάποιος θα μπορούσε να επιχειρηματολογήσει ότι η ασφάλιση εμφανίστηκε συγχρόνως με την εμφάνιση της ανθρώπινης κοινωνίας (πχ στις συμφωνίες για βοήθεια μεταξύ οικογενειών, φυλών κτλ)<sup>96</sup>. Η ασφάλιση με τη μοντέρνα έννοια όμως, εμφανίζεται στην Κίνα και την Βαβυλωνία (3<sup>ο</sup> αιώνας πχ)<sup>97</sup>. Αν ένας βαβυλώνιος έμπορος έπαιρνε δάνειο για να χρηματοδοτήσει την αποστολή των αγαθών του, έπρεπε να πληρώσει ένα επιπλέον ποσό στον δανειστή σε αντάλλαγμα με την υπόσχεση αυτού να μη ζητήσει την επιστροφή του δανείου σε περίπτωση κλοπής ή απώλειας για οποιοδήποτε άλλο λόγο.

<sup>95</sup> Gollier C. (2003). To Insure or Not to Insure?: An Insurance Puzzle. The Geneva Papers on Risk and Insurance Theory.]

<sup>96</sup> History of insurance, Αγνωστος, wikipedia

<sup>97</sup> Vaughan, E. J., 1997, Risk Management, New York: Wiley.

Χιλιάδες χρόνια μετά, οι κάτοικοι τις Ρόδου εισήγαγαν την έννοια του «γενικού μέσου»<sup>98</sup>. Συμφωνά με αυτή, οι έμποροι που τα προϊόντα τους ταξίδευαν μαζί, πλήρωναν ένα ποσοστό ασφαλιστρού για ένα ασφαλιστήριο συμβόλαιο που θα τους αποπλήρωνε την αξία των προϊόντων τους σε περίπτωση που αυτά έπρεπε να ριχτούν σκόπιμα στη θάλασσα για να ελαφρύνει το πλοίο σε καταστάσεις κινδύνου. Αντίστοιχα παραδείγματα υπάρχουν πολλά στην ανθρώπινη ιστορία.

Η ασφάλιση, όπως την γνωρίζουμε τώρα, μπορεί να αποδοθεί στην μεγάλη πυρκαγιά του Λονδίνου (1666) όπου 13.000 σπίτια καταστράφηκαν. Μετά από διάφορες προσπάθειες οργάνωσης, ο Nicholas Barbon και 11 συνεργάτες του εγκαθίδρυσαν την πρώτη ασφαλιστική εταιρεία (ασφάλειες πυρός) με το όνομα "Insurance office of Houses" το 1681.<sup>99</sup>

Στις Ηνωμένες Πολιτείες η πρώτη ασφαλιστική εταιρεία δημιουργήθηκε το 1732 στην τότε Charles-town (τωρινό Charleston) στην Νότια Καρολίνα. Ο Βενιαμίν Φραγκλίνος βοήθησε να γίνει ευρέως γνωστή η έννοια της ασφάλισης ιδρύοντας το 1752 την Philadelphia Contributorship for the Insurance of Hoses from Loss of Fire.

### 4.3. Ασφάλειες ζωής – Γενικές ασφάλειες

Οι **γενικές ασφάλειες**, συμπεριλαμβανομένων των αυτοκινήτων και των κατοικιών, παρέχουν τις πληρωμές σε συνάρτηση με την απώλεια από ένα συγκεκριμένο οικονομικό γεγονός. Οι ασφάλειες του γενικού κλάδου περιλαμβάνουν συνήθως κάθε ασφάλιση που δεν είναι ζωής.

Τα προϊόντα «εμπορικής χρήσης» σχεδιάζονται συνήθως για μικρές νομικές οντότητες. Αυτά θα μπορούσαν να είναι π.χ. προϊόντα εργοδοτικής ευθύνης, αστικής ευθύνης κτλ. Υπάρχουν πολλές εταιρείες που παρέχουν πλήρη εμπορικά πακέτα ασφάλισης για ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών βιομηχανικών κλάδων, όπως καταστήματα, εστιατόρια και ξενοδοχεία.

**Η ασφάλιση ζωής** είναι μια σύμβαση μεταξύ του ιδιοκτήτη του ασφαλιστικού συμβολαίου και του ασφαλιστή, εφόσον ο ασφαλιστής συμφωνεί να πληρώσει ένα καθορισμένο δικαιούχο ένα χρηματικό ποσό από την επέλευση θανάτου, ή άλλου

<sup>98</sup> "Lex Rhodia: The Ancient Ancestor of Maritime Law - 800 BC".

<sup>99</sup> Dickson (1960): 4

ατυχούς γεγονότος, του ασφαλισμένου ατόμου<sup>100</sup>. Σε αντάλλαγμα, ο ιδιοκτήτης του συμβολαίου συμφωνεί να καταβάλει το συμφωνηθέν ποσό (σε τακτά χρονικά διαστήματα ή σε μια καταβολή).

Η αξία για τον ιδιοκτήτη του συμβολαίου δε βρίσκεται στην καθαυτή αποζημίωση αλλά στην «ηρεμία» (piece of mind) ότι σε περίπτωση ατυχούς γεγονότος θα είναι κολλημένος.

Τα ασφαλιστικά συμβόλαια είναι συμβάσεις και στους όρους της σύμβασης περιγράφονται οι περιορισμούς των ασφαλισμένων συμβάντων. Οι Ειδικές εξαιρέσεις συχνά αφορούν τον περιορισμό της ευθύνης του ασφαλιστή πχ για απαιτήσεις σχετικά με αυτοκτονία, απάτη, πόλεμο, εξέγερση και εμφύλιες αναταραχές.

Τα ασφαλιστήρια ζωής συνήθως εμπίπτουν σε δυο βασικές κατηγορίες:

*A) Προστασίας:* σχεδιασμένα για να παρέχουν ένα όφελος κάποιο ποσό σε περίπτωση συγκεκριμένου γεγονότος.

*B) Επενδύσεων:* όπου κύριος στόχος είναι να επιτευχθεί η ανάπτυξη του κεφαλαίου που σωρεύεται από τακτική ή εφάπαξ καταβολή ασφαλιστρών.

#### 4.4. Ο ρόλος της ιδιωτικής ασφάλισης ζωής

Η ιδιωτική ασφάλιση υγείας εξυπηρετεί τρεις διαφορετικές λειτουργίες στα συστήματα υγείας<sup>101</sup>. Η πρώτη είναι ως εναλλακτική λύση για την υποχρεωτική (εκ του νόμου) κοινωνική ασφάλιση υγείας. Σε ορισμένες χώρες (πχ Ολλανδία), ορισμένες πληθυσμιακές ομάδες που δεν καλύπτονται από την υποχρεωτική κοινωνική ασφάλιση μπορούν να επιλέξουν να καλυφθούν από ασφάλειες ιδιωτικών εταιριών. Σε άλλες χώρες (Γερμανία), οι ασφαλισμένοι έχουν επιλογή να παραμείνουν σε κοινωνική ασφάλιση ή να ενταχθούν σε ιδιωτικά ασφαλιστικά σχήματα όταν τα εισοδήματά τους ξεπερνούν ένα ανώτατο όριο επιλεξιμότητας.

Η δεύτερη λειτουργία είναι η συμπλήρωση την εκ του νόμου κοινωνικής ασφάλισης με καλύψεις για υπηρεσίες που δεν καλύπτονται από την κοινωνική ασφάλιση, για παράδειγμα οδοντιατρική περίθαλψη για τους ενήλικες, τα ομοιοπαθητικά φάρμακα ή

<sup>100</sup> Wollner KS. (1999). How to Draft and Interpret Insurance Policies. Casualty Risk Publishing LLC.

<sup>101</sup> Timmer 1990, Schneider 1995, Wasem και Gress 2002

την αισθητική χειρουργική. Σε ορισμένες χώρες (Βέλγιο, Γαλλία), οι ασφαλισμένοι να συνάψει συμπληρωματική ασφάλιση με κάλυψη των χρηματοοικονομικών κινδύνων συγχρηματοδοτήσεων και συνασφάλιση.

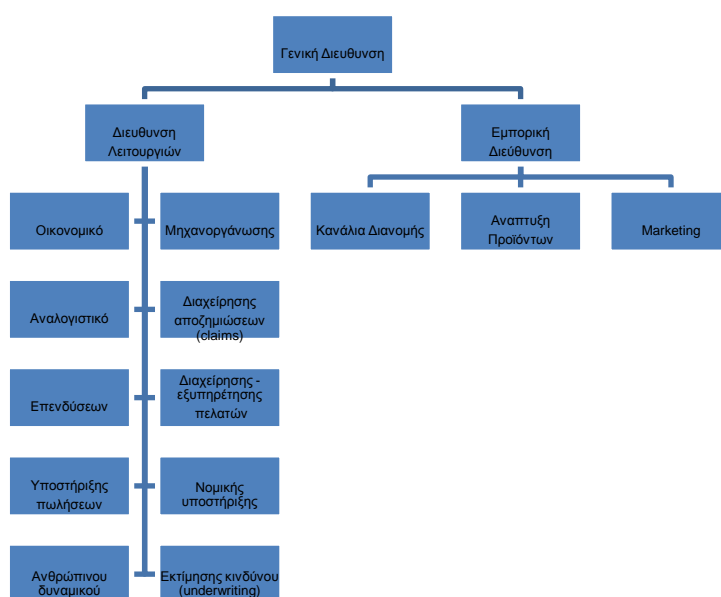
Μια τρίτη λειτουργία της ιδιωτικής ασφάλισης είναι να παρέχει ό, τι μπορεί να ονομαστεί συμπληρωματική κάλυψη. Οι ασφαλισμένοι αγοράζουν επιπλέον ιδιωτική ασφάλιση, ακόμη και όταν συμμετέχουν σε υφιστάμενα κοινωνικά συστήματα των ίδιων καλύψεων.

## 4.5. Οργάνωση ασφαλιστικών εταιριών

### 4.5.1. Εισαγωγή

Όπως είναι γνωστό, το μοντέλο οργάνωσης – λειτουργίας κάθε εταιρείας είναι διαφορετικό και σχεδιασμένο έτσι ώστε να εκμεταλλεύεται τα ανταγωνιστικά της πλεονέκτημα. Παρόλα αυτά, κάποιοι βασικοί κανόνες όσον αφορά τα τμήματα που λειτουργούν σε μια ασφαλιστική εταιρεία υφίστανται, και αυτή έχουν να κάνουν με το γενικότερο πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν οι εταιρίες στην ασφαλιστική αγορά.

Στο διάγραμμα 4.1. ο αναγνώστης μπορεί να δει ένα τυπικό οργανόγραμμα το οποίο περιγράφει την τυπική οργάνωση μιας ασφαλιστικής εταιρίας.



**Διάγραμμα 4.1:** Τυπικό οργανόγραμμα ασφαλιστικής εταιρείας

Πηγή: Έρευνα σε ασφαλιστικές εταιρείες της Ελληνικής Αγοράς, Βαγής Μπαμπούσης

## 4.5.2. Περιγραφές τμημάτων

### 4.5.2.1. Διεύθυνση λειτουργιών (Operations)

Κάτω από τη διεύθυνση λειτουργιών, συνήθως, βρίσκονται τα τμήματα:

1. Οικονομικό
2. Αναλογιστικό
3. Μηχανοργάνωσης
4. Εκτίμησης κινδύνου
5. Διαχείρισης απαιτήσεων / αποζημιώσεων
6. Επενδύσεων
7. Διαχείρισης – εξυπηρέτησης πελατών
8. Υποστήριξης πωλήσεων
9. Νομικής υποστήριξης
10. Ανθρώπινου δυναμικού

Ακολουθεί σύντομη περιγραφή της λειτουργίας κάθε τμήματος

#### Οικονομικό

Το οικονομικό τμήμα κάθε εταιρίας διαχειρίζεται όλα τα θέματα που άπτονται τη διαχείριση των οικονομικών καταστάσεων και των χρηματικών ροών του. Είναι συνήθως οργανωμένο σε διαφορετικά υπο-τμήματα όπως πχ:

- Λογιστήριο
- Σχεδιασμού και ανάλυσης
- Διαχείρισης απαιτήσεων
- Ταμείο
- κ.ά

#### Αναλογιστικό

Το αναλογιστικό είναι είναι το τμήμα της επιχείρησης που ασχολείται με τις οικονομικές επιπτώσεις των κινδύνων και της αβεβαιότητας. Οι αναλογιστές παρέχουν εκτιμήσεις των χρηματοπιστωτικών συστημάτων ασφάλειας, με έμφαση στην πολυπλοκότητα τους, τα μαθηματικά τους και τους μηχανισμούς τους.<sup>102</sup>

---

<sup>102</sup> Trowbridge 1989, σ. 7.



Οι αναλογιστές αξιολογούν μαθηματικά την πιθανότητα να συμβούν κάποια γεγονότα και ποσοτικοποιούν τις ενδεχόμενες επιπτώσεις, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι απώλειες, τόσο σε συναισθηματικό όσο και σε οικονομικό, που σχετίζονται με τα αβέβαια και ανεπιθύμητα γεγονότα αυτά. Δεδομένου ότι πολλά γεγονότα, όπως ο θάνατος, δεν μπορούν να αποφευχθούν, είναι χρήσιμο να ληφθούν μέτρα για την ελαχιστοποίηση των δημοσιονομικών επιπτώσεων τους όταν συμβαίνουν<sup>103</sup>.

### **Μηχανοργάνωσης**

Το Τμήμα Μηχανοργάνωσης εξυπηρετεί τα υπόλοιπα τμήματα μέσα από μία σειρά υπηρεσιών που περιλαμβάνει την ενοποίηση των συστημάτων πληροφορικής, το συντονισμό και την παροχή κατάρτισης σε θέματα υπολογιστών και προγραμμάτων, τη διαπραγμάτευση και τη διαχείριση των συμβάσεων που αφορούν λογισμικό και συστήματα πληροφοριών καθώς και την υποστήριξη και επίλυση καθημερινών προβλημάτων που ανακύπτουν στη χρήση υπολογιστών / προγραμμάτων. Η υπηρεσία δημιουργεί το τεχνολογικό περιβάλλον που επιτρέπει στους εργαζόμενους της εταιρείας να έχουν άμεση πρόσβαση στις ζωτικής σημασίας πληροφορίες χρησιμοποιώντας τις πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές διαδικασίες και συστήματα (software / hardware).

### **Εκτίμησης κινδύνου (underwriting)**

Το τμήμα εκτίμησης κινδύνου αξιολογεί τον κίνδυνο των δυνητικών πελατών. Αποφασίζει πόση κάλυψη μπορεί να λάβει ο πελάτης, πόσο θα πρέπει να πληρώσει για αυτή, ή ακόμη και αν η εταιρία αποδεχτεί τον κίνδυνο να τον ασφαλίσει. Το τμήμα εκτίμησης κινδύνου μετράει την έκθεση σε κινδύνους και τον καθορισμό του ασφαλιστρού που πρέπει να χρεώνεται για την ασφάλιση του κινδύνου αυτού. Η λειτουργία του τμήματος, τελικά, αφορά το να εγγράφει τα συμβόλαια μέσω των οποίων η εταιρία θα παράγει κέρδη, και να μην εγγράφει αυτά μέσω των οποίων η εταιρία θα παράγει ζημίες<sup>104</sup>.

---

<sup>103</sup> BeAnActuary 2005α

<sup>104</sup> "Risk Classification (for All Practice Areas)," Actuarial Standard of Practice No. 12, Actuarial Standards Board, December 2005

Κάθε ασφαλιστική εταιρεία έχει το δικό της σύνολο κατευθυντήριων γραμμών εκτίμησης κινδύνου. Οι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση του κινδύνου του αιτούντος για την ασφάλεια, εξαρτώνται από το είδος της κάλυψης. Για παράδειγμα, στην κάλυψη των αυτοκινήτων, το ιστορικό ατυχημάτων του αιτούντος είναι πολύ σημαντικό. Στο πλαίσιο της διαδικασίας *underwriting* για την ασφάλεια ζωής ή της υγείας, μπορεί να χρησιμοποιηθούν ιατρικές εξετάσεις για να εξετασθεί η κατάσταση της υγείας του αιτούντος (εξετάζονται φυσικά και άλλοι παράγοντες όπως ηλικία, επάγγελμα κτλ).

Σε περίπτωση υψηλού κινδύνου, το τμήμα εκτίμησης κινδύνου μπορεί είτε να απορρίψει μια αίτηση για ασφαλιστικό συμβόλαιο, είτε να δώσει μια προσφορά με αυξημένα ασφάλιστρα ή με καλύψεις που έχουν εξαιρεθεί.

### **Διαχείριση απαιτήσεων (claims)**

Οι απαιτήσεις (αποζημιώσεις) είναι το πραγματικό ασφαλιστικό "προϊόν". Οι αιτήσεις για αποζημίωση μπορεί να κατατεθεί απευθείας από τον ασφαλισμένο ή μέσω του ασφαλιστή του. Κάθε εταιρία έχει τη δική της διαδικασία για την κατάθεση της αίτησης για αποζημίωση.

Οι ασφαλιστικές εταιρίες απασχολούν μεγάλο αριθμό προσωπικού που διαχειρίζεται τις αποζημιώσεις και περιλαμβάνει διαχειριστές, υπαλλήλους εισαγωγής δεδομένων κτλ. Οι εισερχόμενες αιτήσεις ταξινομούνται ανάλογα με τη σοβαρότητα τους και ανατίθενται σε διαχειριστές. Αυτοί προβαίνουν σε έρευνα της κάθε απαίτησης, συνήθως σε στενή συνεργασία με τους ασφαλισμένους, καθορίζουν αν η κάλυψη είναι διαθέσιμη σύμφωνα με τους όρους του ασφαλιστηρίου συμβολαίου και δίνουν την έγκριση για την πληρωμή της αποζημίωσης.

### **Επενδύσεων**

Κάθε ασφαλιστική εταιρία μπορεί να παράξει κέρδος μέσω δυο τρόπων

- A) Με σωστή διαχείριση της εκτίμησης κινδύνου
- B) Μέσω επένδυσης των ασφαλίστρων που συλλέγονται από τους ασφαλισμένους

Κάθε τμήμα επενδύσεων των ασφαλιστικών εταιριών διαχειρίζεται τα αποθεματικά. Αυτά είναι τα κεφάλαια που συγκεντρώνονται από τις πληρωμές των ασφαλισμένων

και για τα οποία δεν έχουν εκδοθεί αποζημιώσεις. Υπάρχουν αυστηροί θεσμοθετημένοι κανόνες σε σχέση με τον τρόπο που αυτά τα κεφάλαια μπορούν να επενδυθούν έτσι ώστε να προστατεύονται οι ασφαλισμένοι.

### **Διαχείρισης – εξυπηρέτησης πελατών**

Το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών αφορά είναι το «πρόσωπο» της εταιρείας απέναντι στους ασφαλισμένους της. Διαχειρίζεται οποιαδήποτε αλλαγή θέλουν να κάνουν αυτοί στα συμβόλαιά τους, ερωτήσεις, αιτήσεις διακοπής συμβολαίων αλλά και οτιδήποτε άλλο μπορεί να θελήσει ένας πελάτης.

Η εξυπηρέτηση πελατών γίνεται συνήθως μέσω τηλεφώνου αλλά τα τελευταία χρόνια και με την ανάπτυξη του Internet έχει αυξηθεί η χρήση των εταιρικών site καθώς και e-mail, online forms κτλ.

### **Υποστήριξης πωλήσεων**

Τα τμήματα υποστήριξης πωλήσεων αναλαμβάνουν όλες αυτές τις εργασίες που απαιτούνται για τη βέλτιστη λειτουργία ενός τμήματος πωλήσεων ώστε αυτό να είναι παραγωγικό. Οι εργασίες που μπορεί να αναλαμβάνει αφορούν την σύνταξη συμβολαίων, την παραγωγή αναφορών (reports), την οργάνωση εκδηλώσεων, διαγωνισμών κτλ

### **Νομικής υποστήριξης**

Το τμήμα νομικής υποστήριξης ασχολείται με οποιοδήποτε νομικό θέμα μπορεί να ανακύψει σε μια εταιρία. Αυτά μπορούν να διαφέρουν από τη σύνταξη συμβολαίων έως την νομική εκπροσώπηση της εταιρίας σε πιθανές αγωγές από δυσαρεστημένους πελάτες.

### **Ανθρώπινου δυναμικού**

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο για οποιοδήποτε θέμα αφορά τους εργαζόμενους της εταιρίας. Τέτοια θέματα μπορεί να είναι πχ μισθοδοσία, προσέλκυση νέων εργαζομένων, εκπαίδευση και ανάπτυξη κτλ

#### 4.5.2.2. Εμπορική διεύθυνση

Η εμπορική διεύθυνση ασχολείται με τα θέματα που αφορούν την προώθηση των προϊόντων της ασφαλιστικής εταιρίας στην αγορά με σκοπό την αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Οι βασικές υποδιευθύνσεις είναι οι εξής:

- α. Καναλιών διανομής
- β. Ανάπτυξη προϊόντων
- γ. Marketing & δημοσίων σχέσεων

#### *Κανάλια διανομής*

Οι ασφαλιστικές εταιρείες χρησιμοποιούν διάφορα κανάλια για να διανείμουν τα προϊόντα τους στην αγορά. Λόγω των διαφορών κάθε καναλιού και τη διαφορετική προσέγγιση όσον αφορά τη διοίκηση του τμήματος αυτού, είναι σύνηθες οι εταιρείες να τα ορίζουν ως ξεχωριστά τμήματα αναθέτοντας τη διοίκησή τους σε διαφορετικό manager. Τα πιο σημαντικά κανάλια διανομής των ασφαλιστικών προϊόντων είναι τα παρακάτω

1. Agency
2. Εσωτερική Ομάδα Πωλήσεων
3. Brokerage
4. Bancassurance
5. Direct marketing
6. Ομαδικών ασφαλίσεων
7. Ηλεκτρονικό Εμπόριο

Στις παραγράφους που ακολουθούν, γίνεται περιγραφή του κάθε καναλιού διανομής και των ιδιοτήτων του.

#### *Agency*

Ως agency ορίζεται το κανάλι διανομής που αποτελείται από ανεξάρτητους πωλητές. Αυτοί συνήθως αμείβονται αναλογικά με τις πωλήσεις που κάνουν με ένα προκαθορισμένο σχήμα προμηθειών ανάλογα με το προϊόν. Είναι συνήθως

διανομείς αποκλειστικά των προϊόντων της εταιρίας και μπορούν να εργάζονται είτε part-time είτε full-time ως ασφαλιστές.

Το agency ήταν παραδοσιακά το πιο διαδεδομένο κανάλι διανομής ασφαλιστικών προϊόντων. Με την πάροδο των χρόνων όμως και την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών η συμμετοχή του στις συνολικές πωλήσεις της ασφαλιστικής αγοράς βαίνουν μειούμενες.

Ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, σε σχέση με τα άλλα κανάλια διανομής, είναι η προσωπική σχέση που μπορεί να αναπτύσσει ο ασφαλιστής με τον ασφαλιζόμενο, σχέση που εξασφαλίζει μεγαλύτερη πιστότητα του ασφαλισμένου (loyalty), υψηλότερες υπηρεσίες εξυπηρέτησης του πελάτη μετά την πώληση (after sales support) καθώς και περισσότερες ευκαιρίες για cross-sell, up-sell μεγιστοποιώντας το έσοδο ανά πελάτη.

Ακριβώς επειδή οι ασφαλιστές που αποτελούν το συγκεκριμένο κανάλι διανομής δεν έχουν εξαρτημένη σχέση εργασίας με την ασφαλιστική εταιρεία, η εταιρεία χρησιμοποιεί διάφορα εργαλεία για τη διοίκηση του συγκεκριμένου τμήματος ώστε να βελτιστοποιήσει την απόδοση του. Εκπαίδευση, διαγωνισμοί, συστήματα κινήτρων και επιβράβευσης, προνόμια (κινητό, αυτοκίνητο κτλ) είναι μόνο κάποια από αυτά.

Ένας ασφαλιστής που ανήκει σε μια ομάδα agency έχει σαν σκοπό να ξεκινάει καινούργια συμβόλαια αφού συνήθως οι προμήθειες που του αντιστοιχούν στο πρώτο έτος ζωής του συμβολαίου είναι πολύ μεγαλύτερες από αυτές που αντιστοιχούν στα επόμενα έτη ζωής. Η συνήθης πρακτική είναι να ξεκινήσει τις πωλήσεις μέσω των υπάρχουσών γνωριμιών του. Σε κάθε επαφή, μέρος της διαδικασίας είναι να ζητήσει συστάσεις για νέες επαφές που θα μπορούσε να κάνει. Έτσι δημιουργείται μια αυτοτροφοδοτούμενη διαδικασία που επιτρέπει στον ασφαλιστή να μεγαλώνει το πορτοφόλι του, επομένως και τις ευκαιρίες για νέες πωλήσεις.

### ***Εσωτερική ομάδα πωλήσεων***

Η εσωτερική ομάδα πωλήσεων έχει λειτουργία παρόμοια με αυτή του agency. Η βασική διαφορά είναι ότι τα μέλη της έχουν σχέση εξαρτημένης εργασίας με την εταιρεία (μισθό, αυτοκίνητο κτλ).

### *Brokerage (μεσίτες ασφαλειών)*

Ως μεσιτικά γραφεία ασφαλειών ορίζονται επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν να διανέμουν ασφαλιστικά προϊόντα σε πελάτες τους. Τα γραφεία αυτά δεν έχουν καμία υποχρέωση να λειτουργούν υπό καθεστώς αποκλειστικότητας για οποιαδήποτε γραμμή προϊόντων. Ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα λοιπόν είναι το γεγονός ότι μέσω αυτών, οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν από μια πολύ μεγάλη γκάμα προϊόντων – εταιριών για να βρουν τη λύση που ταιριάζει στις ανάγκες τους. Από την άλλη πλευρά, ακριβώς επειδή τα γραφεία αυτά προσφέρουν μια πολύ μεγάλη γκάμα προϊόντων, δεν έχουν τη δυνατότητα να είναι πολύ καλά εκπαιδευμένα σε πιο σύνθετα ασφαλιστικά προϊόντα, με αποτέλεσμα να δυσκολεύονται να κάνουν σωστή ανάλυση αναγκών ώστε να προσφέρουν στον πελάτη τους το προϊόν που τους ταιριάζει περισσότερο.

Οι υπάλληλοι του γραφείου (πωλητές) μπορούν να έχουν είτε εξαρτημένη σχέση εργασίας με την επιχείρηση, είτε να αμείβονται με συστήματα προμηθειών που κατασκευάζει η επιχείρηση (μεσιτικό γραφείο) για αυτούς. Ένας ασφαλιστής, επιλέγει να συνεργαστεί με ένα μεσιτικό γραφείο, σε σχέση με το να ανήκει στο σύστημα agency μιας εταιρίας, ακριβώς γιατί μέσω της μεγαλύτερης γκάμας προϊόντων, βρίσκει περισσότερες ευκαιρίες πώλησης. Το γεγονός όμως ότι ανάμεσα σε αυτόν (ασφαλιστής) και την εταιρεία (ασφαλιστική) παρεμβάλλεται ένα επιπλέον στάδιο (μεσιτικό γραφείο) τον υποχρεώνει να λειτουργεί με χαμηλότερες προμήθειες.

Όπως και οι ασφαλιστές που ανήκουν στο σύστημα agency, οι επιχειρήσεις αυτές παράγουν κέρδη μέσω προμηθειών που διαφέρουν ανάλογα με το προς πώληση προϊόν. Και σε αυτό το κανάλι διανομής όμως, υπάρχουν διάφορες τεχνικές που οι ασφαλιστικές εταιρίες χρησιμοποιούν για να μεγιστοποιήσουν τις πωλήσεις τους (διαγωνισμοί, συστήματα κινήτρων κτλ)

Τα μεσιτικά γραφεία, εκτός από τα ατομικά ασφαλιστήρια, διαχειρίζονται και ομαδικά. Εκτενέστερη αναφορά στις ομαδικές ασφαλίσεις θα γίνει σε επόμενη παράγραφο.

Το brokerage μπορεί να διαχωριστεί σε δύο διαφορετικές μορφές σε σχέση με το μοντέλο πωλήσεων του.

- 1) μονο-επίπεδο
- 2) πολυ-επίπεδο

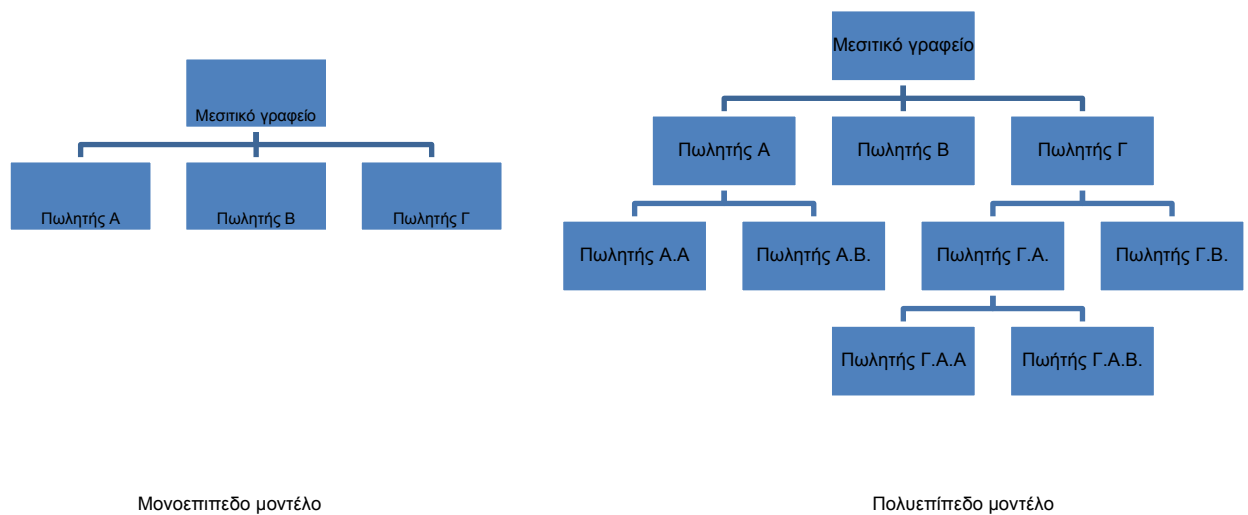
## Μονοεπίπεδο

Σε αυτό το μοντέλο, οι πωλητές αναφέρονται απευθείας στο μεσιτικό γραφείο το οποίο και διαχειρίζεται τα συμβόλαιά τους και επικοινωνεί με τις ασφαλιστικές εταιρίες. Τα κέρδη του κάθε πωλητή δημιουργούνται μέσω των πωλήσεων ασφαλιστικών συμβολαίων που αυτό κάνει.

## Πολυεπίπεδο

Σε αυτό το μοντέλο, δίνεται η δυνατότητα σε κάθε πωλητή να δημιουργήσει την δική του ομάδα πωλητών. Με τον τρόπο αυτό, μπορεί να δημιουργήσει κέρδη τόσο από προσωπικές του πωλήσεις ασφαλιστικών συμβολαίων όσο και μέσω των πωλήσεων που κάνει η ομάδα του.

Στο σχήμα 4.2 παρουσιάζεται η διαφορά μεταξύ των δύο μοντέλων.



**Σχήμα 4.2:** Πολυεπίπεδο και μονοεπίπεδο μοντέλο λειτουργίας Brokerage

Πηγή: Έρευνα σε ασφαλιστικές εταιρείες της Ελληνικής Αγοράς, Βαγής Μπαμπούσης

### ***Bancassurance (τραπεζοασφαλεις)***

Οι «τραπεζοασφάλειες» ή αλλιώς bancassurance, είναι ένα σχετικά νέο κανάλι διανομής το οποίο αφορά τη σχέση μεταξύ μιας τράπεζας και μιας ασφαλιστικής εταιρείας, στην οποία η ασφαλιστική εταιρεία χρησιμοποιεί το τραπεζικό δίκτυο για τη διανομή των προϊόντων της.

Το συγκεκριμένο κανάλι επιτρέπει στην ασφαλιστική εταιρεία ένα σημαντικά μικρότερο μέγεθος τμήματος πωλήσεων καθώς τα προϊόντα της πωλούνται από τους υπαλλήλους της τράπεζας στους πελάτες τις τράπεζας.

Το προσωπικό της τράπεζας και οι ταμίες, αντί για πωλητές, γίνονται απλά ένα σημείο επαφής για τον πελάτη. Οι υπάλληλοι της τράπεζας, υποστηρίζονται από την ασφαλιστική εταιρεία μέσω εκπαίδευσης, έντυπου υλικού, πληροφοριών για τα προϊόντα, υλικά προώθησης (καρτολινες, ποστερ κτλ).

Η ασφαλιστική εταιρεία, πληρώνει μια προμήθεια στην τράπεζα για την χρήση του δικτύου διανομής της ενώ, από την στιγμή που ο πελάτης υπογράφει το ασφαλιστήριο συμβόλαιο, όλη η διαχείριση του συμβολαίου και η εξυπηρέτηση του πελάτη γίνεται από την ασφαλιστική εταιρεία.

Ενώ τα πρώτα χρόνια ανάπτυξης του το συγκεκριμένο κανάλι διανομής αφορούσε συνεργασίες μεταξύ τραπεζών και ασφαλιστικών εταιρειών, τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται όλο και πιο έντονα συνεργασίες των ασφαλιστικών εταιριών και με άλλες εταιρίες που μπορούν να διανέμουν τα προϊόντα τους πχ. αεροπορικές εταιρείες, δίκτυα πώλησης αυτοκινήτων, εταιρείες τηλεπικοινωνιών κτλ Για το λόγο αυτό πολλές εταιρείες μετονομάζουν τα τμήματα τους τώρα από Τραπεζοασφαλείς σε πχ Εναλλακτικών δικτύων διανομής κτλ.

### ***Direct Marketing – απευθείας πωλήσεων***

Το κανάλι Direct marketing περιλαμβάνει όλες αυτές της ενέργειες που μπορεί να κάνει μια ασφαλιστική εταιρεία για την προώθηση των προϊόντων της, χωρίς τη μεσολάβηση τρίτου προσώπου. Τέτοιες ενέργειες μπορεί να περιλαμβάνουν αποστολή φυλλαδίων, εξερχόμενες / εισερχόμενες τηλεφωνικές κλήσεις κτλ.



Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι αγορές στόχος για αυτό το κανάλι διανομής χωρίζονται σε 3 διαφορετικά μέρη

A) Το σύνολο της αγοράς που προσεγγίζεται μέσω διαφήμισης

B) Τους ήδη πελάτες της εταιρείας που προσεγγίζονται μέσω φυλλαδίων, τηλεφώνου για να αναβαθμίσουν το προϊόν που έχουν ήδη από την εταιρία ή να αγοράσουν κάποιο νέο

Γ) Βάσης δεδομένων που παρέχει μια Τρίτη εταιρεία (πχ οι πελάτες μια τράπεζας). Η συνεργαζόμενη εταιρεία κερδίζει χρήματα μέσω προμηθειών ανά ασφαλιστήριο συμβόλαιο.

Η Τρίτη επιλογή σε κάποιες εταιρείες θεωρείται σαν κομμάτι του τμήματος τραπεζοασφαλειών.

### **Ομαδικών ασφαλίσεων**

Οι ομαδικές ασφαλίσεις αποτελούν ένα ξεχωριστό κανάλι διανομής αλλά επίσης και ένα ξεχωριστή γραμμή προϊόντων. Ως ομαδική ασφάλιση γενικά αναφερόμαστε στο ασφαλιστικό συμβόλαιο που καλύπτει μια ομάδα με κάποιο κοινό χαρακτηριστικό. Τη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων, αναφερόμαστε στους υπαλλήλους μιας εταιρείας.

Το ασφαλιστήριο συμβόλαιο συνήθως πληρώνεται από την εταιρεία σαν επιπλέον παροχή στους υπαλλήλους (υπάρχουν γραμμές προϊόντων στις οποίες ο υπάλληλος μπορεί να συνεισφέρει για να συμμετέχει στο ασφαλιστικό σχήμα)

Τέτοια συμβόλαια αποτελούν συμφωνίες μεταξύ των δύο εταιρειών, αν και υπάρχουν περιπτώσεις όπου παρεμβάλλεται και κάποιος μεσίτης ασφαλειών.

### **Ηλεκτρονικό Εμπόριο**

Όπως όλες οι αγορές, έτσι και η ασφαλιστική αποκτά σταθερή παρουσία στο Internet είτε μέσω προωθητικών ενεργειών χρησιμοποιώντας όλα τα διαθέσιμα εργαλεία (sites, blogs, banners, viral promots κτλ) είτε μέσω των site τους και με την αποστολή e-mail στους πελάτες τους.

### **Ανάπτυξη προϊόντων**

Το τμήμα ανάπτυξης προϊόντων έχει ως σκοπό αν αναγνωρίζει τις ανάγκες τις αγοράς προσφέροντας προϊόντα που καλύπτουν αυτές σε ανταγωνιστικές τιμές. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι στην ασφαλιστική αγορά, και ιδιαίτερα αυτή των ασφαλειών ζωής, είναι σπάνια η ανάπτυξη καινοτόμων καλύψεων – προϊόντων. Για το λόγο αυτό, τα τμήματα ανάπτυξης προϊόντων προσανατολίζονται κυρίως στη δημιουργία προϊόντων (πακέτων καλύψεων) που ανταποκρίνονται στις ανάγκες συγκεκριμένων αγορών στόχων ή καναλιών διανομής.

### **4.6. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4**

Gollier C. (2003). To Insure or Not to Insure?: An Insurance Puzzle. The Geneva Papers on Risk and Insurance Theory

Lex Rhodia: The Ancient Ancestor of Maritime Law - 800 BC.

Wollner KS. (1999). How to Draft and Interpret Insurance Policies. Casualty Risk Publishing LLC.

Risk Classification (for All Practice Areas)," Actuarial Standard of Practice No. 12, Actuarial Standards Board, December 2005

## Κεφάλαιο 5: Η αγορά της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης

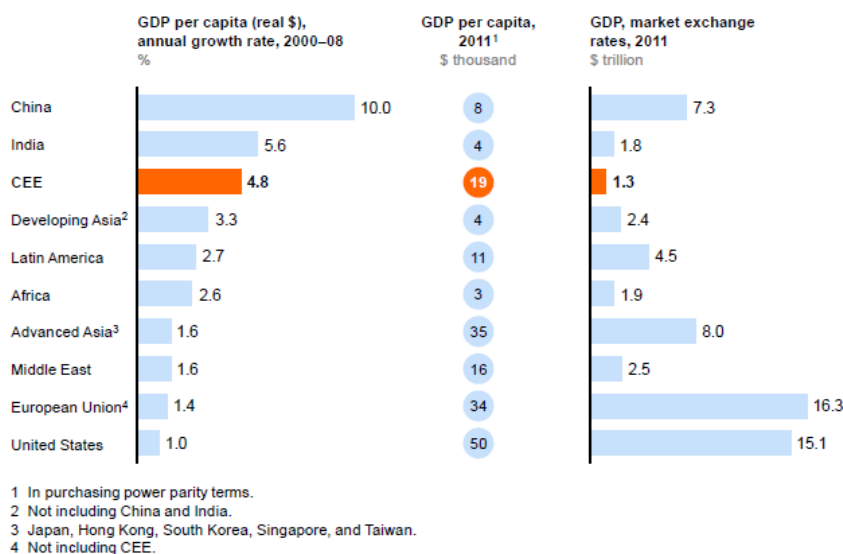
### 5.1. Εισαγωγή

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 μέχρι την έναρξη της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης το 2008, οι οικονομίες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης (ΚΑΕ), καθιέρωσαν ένα ρεκόρ ανάπτυξης και οικονομικής προόδου που λίγες περιοχές έχουν επιτύχει. Αναδυόμενες από δεκαετίες του σοσιαλισμού, οι χώρες της Κεντρικής & Ανατολικής Ευρώπης (CEE) έγιναν το επίκεντρο του παγκόσμιου ενδιαφέροντος για τις εξαιρετικές τους επιδόσεις σε σχέση με τους ρυθμούς ανάπτυξης που παρουσίασαν αφού ξεκίνησαν μαζικές ιδιωτικοποιήσεις των κρατικών βιομηχανιών και σημαντικές μεταρρυθμίσεις στην αγορά εργασίας. Αυτό προσέλκυσε μια πλημμύρα κεφαλαίων και άμεσων ξένων επενδύσεων (ΑΞΕ) που βοήθησε τη βελτίωση της παραγωγικότητας και την αύξηση της κίνησης κατά κεφαλήν ΑΕΠ.

Πριν από την κρίση, οι οικονομίες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης ήταν μεταξύ των ταχύτερα αναπτυσσόμενων στον κόσμο<sup>105</sup>. Από το 2000 έως το 2008, το ΑΕΠ αυξήθηκε κατά 4,6% ετησίως ενώ όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.1 το ΑΕΠ ανά κάτοικο ΑΕΠ αυξήθηκε κατά 4,8% σε ετήσια βάση, φθάνοντας τα \$19.000 δολάρια σε όρους ισοτιμίας αγοραστικής δύναμης. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, το κατά κεφαλήν ΑΕΠ στις οικονομίες της Κεντρικής & Ανατολικής Ευρώπης αυξήθηκε τέσσερις φορές πιο γρήγορα από όσο στη Δυτική Ευρώπη και το μέσο κατά κεφαλήν ΑΕΠ σε όλη την Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη αυξήθηκε από 38% του μέσου όρου της ΕΕ-15 το 1995 σε 54% το 2011. Η παραγωγικότητα της εργασίας, με βάση την προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο, αυξήθηκε επίσης, από 37% του μέσου όρου της ΕΕ-15 το 1995 σε περίπου 60% το 2011.

---

<sup>105</sup> International Monetary Fund; McKinsey Global Institute analysis



**Διάγραμμα 5.1:** Αναπτυξη Κατα Κεφαλή Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος ανά γεωγραφική περιοχή 2000 – 2008

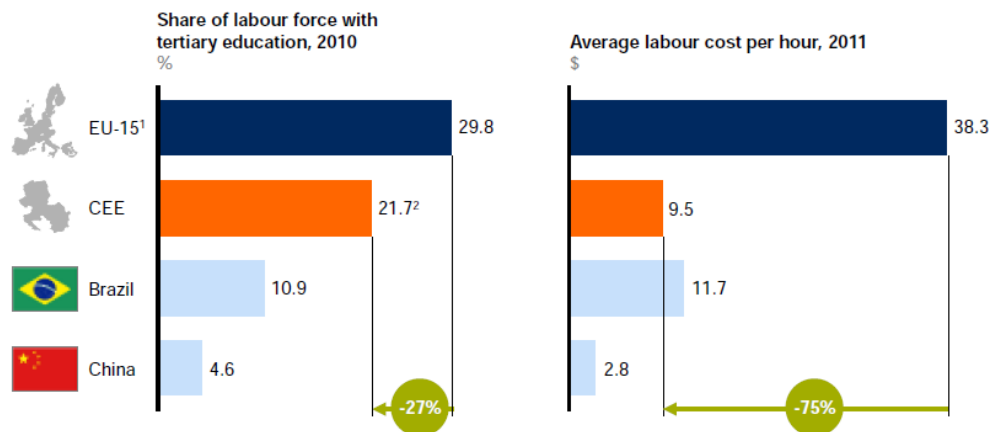
Πηγή: Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (IMF Statistics)

## 5.2 Πλεονεκτήματα και ρυθμοί ανάπτυξης

Σύμφωνα με έρευνα της McKinsey<sup>106</sup>, οι βασικοί λόγοι που επέτρεψαν την επίτευξη τέτοιων ρυθμών ανάπτυξης, συνοψίζονται στους παρακάτω:

1. **Εργατικό δυναμικό** με υψηλό μορφωτικό επίπεδο του εργατικού δυναμικού αλλά και χαμηλό κόστος. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.1. Περίπου 22% του συνόλου του εργατικού δυναμικού έχει τριτοβάθμια εκπαίδευση και το 29% των εργαζομένων ηλικίας 25 έως 34 έχουν πτυχίο κολεγίου, που ταιριάζουν στα Δυτικοευρωπαϊκά ποσοστά για όλους τους εργαζόμενους. Τα ωρομίσθια είναι κατά μέσο όρο 75% χαμηλότερα από ό, τι στην ΕΕ-15 και φτάνουν στο 90 σε χώρες όπως η Βουλγαρία και η Ρουμανία.
2. **Σταθερό μακροοικονομικό περιβάλλον.** Οι οικονομίες της ΚΑΕ έχουν σχετικά ισχυρούς ισολογισμούς, το δημόσιο χρέος στις περισσότερες χώρες δεν έχει υπερβεί 60% του ΑΕΠ από το 2004 και οι συναλλαγματικές ισοτιμίες είναι σχετικά σταθερές σε +/- 15% έναντι του ευρώ

<sup>106</sup> McKinsey Global Institute, A new dawn: Reigniting growth in Central and Eastern Europe, Dec 2013



1 Excluding Luxembourg.  
2 Excluding Croatia.

### Διάγραμμα 5.2: Ποσοστά εργατικού δυναμικού με τριτοβάθμια εκπαίδευση και μέσο κόστος εργασίας

Πηγή: Organization for Economic Co-operation and Development; United Nations; Eurostat; Economist Intelligence Unit; World Bank; McKinsey Global Institute analysis

- Ευνοϊκό επιχειρηματικό περιβάλλον.** Ενώ υπάρχει περιθώριο για βελτίωση, η περιοχή κατατάσσεται από τον ΟΟΣΑ ακριβώς πίσω από οικονομίες υψηλού εισοδήματος για την ευκολία του να κάνει business<sup>107</sup>. Οι φορολογικοί συντελεστές των επιχειρήσεων είναι κατά μέσο όρο 18%, σε σύγκριση με μέσο όρο 26 % στην ΕΕ-15, 22% στην Ασία, 28% στη Λατινική Αμερική και 29% στην Αφρική. Στις μετρήσεις της διαφθοράς, οι οικονομίες της Κεντρικής & Ανατολικής Ευρώπης παρουσιάζουν υστέρηση πίσω από τις χώρες της ΕΕ-15, αλλά είναι πολύ πιο μπροστά από την Κίνα, την Ινδία, τη Βραζιλία και Russia.<sup>108</sup>
- Στρατηγική θέση.** Οι χώρες της Κεντρικής & Ανατολικής Ευρώπης είναι, το πολύ, 1.500 χιλιόμετρα από τη Γερμανία και τις άλλες δυτικές ευρωπαϊκές οικονομίες. Στα ανατολικά βρίσκονται η Ρωσία, η Τουρκία και η Μέση Ανατολή. Καθώς η παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη κινείται ανατολικά και νότια, η Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη είναι εξαιρετικά τοποθετημένη στον Ευρωπαϊκό χάρτη.

Αυτές οι βασικές δυνάμεις προσέλκυσαν μια πλημμύρα επενδύσεων στις οικονομίες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης στη δεκαετία του 1990 και του 2000. Με την απελευθέρωση της αγοράς, οι δυτικοευρωπαϊκές τράπεζες μετακινήθηκαν επιθετικά στην περιοχή και βοήθησαν στην εδραίωση του χρηματοπιστωτικού τομέα. από

<sup>107</sup> Doing business 2014, World Bank and International Finance Corporation, 2013.

<sup>108</sup> World Bank

2004-2008, το ένα πέμπτο των 220 δισεκατομμυρίων αμερικανικών δολαρίων (€168 δισεκατομμύρια) των καθαρών εισροών άμεσων ξένων επενδύσεων στις χώρες της ΚΑΕ έθνη πήγε στο χρηματοπιστωτικό τομέα. Σήμερα, τα ξένα συμφέροντα κατέχουν το 85% της καθαρής θέσης στην πρώτη δεκάδα των τραπεζών στην περιοχή. Αυτοκινητοβιομηχανίες της Δυτικής Ευρώπης έχτισαν εργοστάσια και αγόρασαν τοπικούς προμηθευτές (για παράδειγμα, η αγορά της Skoda από τη Volkswagen). Κατασκευαστές επίσης από Ηνωμένες Πολιτείες και την Ασία εγκατέστησαν εργοστάσια παραγωγής στις χώρες αυτές ενώ τεράστιες επενδύσεις έγιναν στην αγορά των logistics.

Η ροή των άμεσων ξένων επενδύσεων βοήθησε στον εκσυγχρονισμό των ξεπερασμένων εργοστασίων και εισήγαγε πιο αποτελεσματικές μεθόδους που βοήθησαν να αυξηθεί η παραγωγικότητα. Για παράδειγμα, η συνολική παραγωγή οχημάτων υπερδιπλασιάστηκε, από 1,5 εκατομμύρια μονάδες ετησίως 2000 σε 3.4 εκατομμύρια το 2011, ενώ η απασχόληση στην κατασκευή αυτοκινήτων αυξήθηκε κατά 60 τοις εκατό, σε 535.000 το 2010.

### 5.3. Η επιπτώσεις της κρίσης και η αποκάλυψη των αδυναμιών

Η κρίση, όμως, αποκάλυψε σημαντικές αδυναμίες στον τύπο ανάπτυξης της Κεντρικής & Ανατολικής Ευρώπης. Η μεγάλη αύξηση του ΑΕΠ σε ολόκληρη την περιοχή της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης εξαρτιόταν σε μεγάλο βαθμό από την κατανάλωση, η οποία αποτελούσε κατά μέσο όρο 80% του ΑΕΠ μεταξύ του 2005 και του 2008, πολύ πάνω από τα επίπεδα σε άλλες ταχέως αναπτυσσόμενες οικονομίες (η κατανάλωση αντιπροσώπευε το 50% του ΑΕΠ στην Κίνα και το 68% στην Ινδία το 2008). Οι καταναλωτές δανειζόντουσαν για να τροφοδοτήσουν την κατανάλωση, με το δανεισμό να αυξάνεται κατά 26% ετησίως, ενώ οι καταθέσεις στο τραπεζικό σύστημα αυξάνονταν μόνο με 13% αντίστοιχα. Φούσκες στην αγορά ακινήτων εμφανίστηκαν στη Βουλγαρία, στη Ρουμανία, στη Σλοβακία πχ στο Βουκουρέστι, οι τιμές των οικιστικών ακινήτων αυξήθηκαν κατά τρεις φορές από το 2000 έως το 2007 .

Όταν η κρίση χτύπησε, οι ροές ξένων άμεσων επενδύσεων –80% των οποίων προερχόταν από την Δυτική Ευρώπη- σχεδόν κατέρρευσε. Η ζήτηση στη Δυτική Ευρώπη, η οποία αντιστοιχούσε σχεδόν στο 60% των εξαγωγών της Κεντρικής & Ανατολικής Ευρώπης, μειώθηκε σημαντικά και παραμένει αδύναμη. Τώρα, η

γήρανση απειλεί να συρρικνώσει το εργατικό δυναμικό κατά την επόμενη δεκαετία, δημιουργώντας ένα ακόμα δυνητικό εμπόδιο στην ανάπτυξη.

#### 5.4. Στοιχεία της ασφαλιστικής αγορά στην Κεντρική & Ανατολική Ευρώπη

Οι χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης χαρακτηρίζονται από χαμηλότερο του μέσου όρου της Ευρώπης ΑΕΠ ανά κάτοικο αλλά σχετικά υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Στον πίνακα 5.3. φαίνεται ότι η μεγαλύτερη και πιο σημαντική αγορά είναι η Ρωσία κυρίως λόγω του μεγέθους του πληθυσμού της. Η δεύτερη μεγαλύτερη αγορά (σε όρους ΑΕΠ) είναι η Πολωνία και ακολουθούν οι η Τσεχία και Ρουμανία. Η Ουκρανία είναι μια χώρα που σε όρους πληθυσμού είναι μεγάλη αλλά ακόμα η αγοραστική δύναμη των κατοίκων είναι εξαιρετικά χαμηλή αφού εμφανίζει το χαμηλότερο ΑΕΠ ανά κάτοικο.

**Πίνακας 5.1:** Πληθυσμός, ΑΕΠ και ΑΕΠ ανά κάτοικο στις χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης

Πηγή: AXCO reports 2014

Χώρα	ΑΕΠ ανά κάτοικο (\$)	ΑΕΠ (\$)	Πληθυσμός (εκατ.)
Πολωνία	12.820	489.864	38,21
Τσεχία	18.354	195.657	10,66
Σλοβακία	16.774	91.349	5,45
Ουγγαρία	12.490	124.600	9,98
Ρουμανία	7.787	169.396	21,75
Ουκρανία	3.872	176.309	45,53
Ρωσία	14.206	2.033.935	143,17
Βουλγαρία	7.004	50.972	7,28

Η αγορά των ασφαλειών ζωής στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη παρουσιάζει διαφορές σε σχέση με το στάδιο ανάπτυξης σε κάθε χώρα. Οι δείκτες βάση των οποίων συνήθως κρίνεται το στάδιο ωρίμανσης μια αγοράς είναι η ασφαλιστική διείσδυση (ασφάλιστρα / ΑΕΠ) και τα ασφάλιστρα ανά κάτοικο.

Στον πίνακα 5.5 παρατηρούμε ότι η αγορά της Πολωνίας εμφανίζει τη μεγαλύτερη ωριμότητα με διείσδυση στο 1,98% και υψηλά ασφάλιστρα ανά κάτοικο στα \$254. Τα υψηλότερα ασφάλιστρα ανά κάτοικο εμφανίζονται στην Τσεχία ενώ οι χαμηλότεροι δείκτες εμφανίζονται στην Ουκρανία, τη Ρωσία και τη Βουλγαρία. Παρόλα αυτά, η

αγορά της Ρωσίας παραμένει βασική προτεραιότητα για όλες τις ασφαλιστικές εταιρίες που θέλουν να αναπτυχθούν στην αγορά της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης αφού οι ασθενείς δείκτες της εξισορροπούνται από το μεγάλο μέγεθος (πληθυσμός) της αγοράς.

**Πίνακας 5.2 :** Δείκτες αγοράς ασφαλειών ζωής και ατυχημάτων ανά χώρα στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη.

Πηγή: AXCO reports 2014

Χώρα	Ασφάλιστρα (\$)	Ασφαλιστική Δείσδυση %	Ασφάλιστρα ανά κάτοικο (\$)	Πληθυσμός (εκατ.)
Πολωνία	9.720,68	1,98	254,40	38,21
Τσεχία	3.190,45	1,63	299,29	10,66
Σλοβακία	1.492,72	1,63	274,11	5,45
Ουγγαρία	1.789,03	1,44	179,33	9,98
Ρουμανία	500,52	0,30	23,01	21,75
Ουκρανία	226,45	0,13	4,97	45,53
Ρωσία	1.745,28	0,09	12,19	143,17
Βουλγαρία	160,24	0,31	22,02	7,28

Στη συνέχεια εμφανίζονται οι πίνακες 5.3 έως 5.10 όπου εμφανίζεται η ανάπτυξη της αγοράς των ασφαλειών ζωής και ατυχημάτων ανά χώρα.

**Πίνακας 5.3:** Πολωνία - Εξέλιξη ασφαλίσεων ασφαλειών ζωής και ατυχημάτων

Πηγή: AXCO

Year	Ασφάλιστρα (εκ. \$)	Ανάπτυξη %
2013	10.649,19	(10,14)
2012	11.851,47	3,56
2011	11.443,88	3,63
2010	11.043,41	7,72
2009	10.252,32	(39,27)
2008	16.882,41	74,40
2007	9.680,39	35,46
2006	7.146,14	42,74
2005	5.006,29	35,33
2004	3.699,22	21,27
2003	3.050,47	17,57
2002	2.594,61	5,78
2001	2.452,80	17,45
2000	2.088,31	8,75
1999	1.920,24	12,50
1998	1.706,84	23,88



**Πίνακας 5.4:** Ρουμανία - Εξέλιξη ασφαλίσεων ασφαλειών ζωής και ατυχημάτων

Πηγή: AXCO

Έτος	Ασφάλιστρα (εκ. \$)	Ανάπτυξη %
2012	614,54	(0,07)
2011	614,95	8,77
2010	565,38	(1,96)
2009	576,68	(27,63)
2008	796,86	22,54
2007	650,28	40,16
2006	463,95	18,17
2005	392,63	57,71
2004	248,96	22,89
2003	202,58	36,31
2002	148,62	73,11
2001	85,85	35,23
2000	63,49	44,08
1999	44,06	32,34
1998	33,30	65,47
1997	20,12	(29,47)
1996	28,53	7,50
1995	26,54	172,10
1994	9,75	68,68

**Πίνακας 5.5:** Ρωσία - Εξέλιξη ασφαλίσεων ασφαλειών ζωής και ατυχημάτων

Πηγή: AXCO

Έτος	Ασφάλιστρα (εκ. \$)	Ανάπτυξη %
2012	7.659,88	24,35
2011	6.159,77	28,83
2010	4.781,15	29,17
2009	3.701,35	(25,52)
2008	4.969,65	13,16
2007	4.391,68	28,33
2006	3.422,09	11,14
2005	3.079,08	(40,34)
2004	5.160,73	(2,60)
2003	5.298,27	32,94
2002	3.985,39	(26,16)
2001	5.397,32	58,44
2000	3.406,56	88,44
1999	1.807,74	1,19
1998	1.786,48	(49,76)

**Πίνακας 5.6:** Ουκρανία - Εξέλιξη ασφαλίσεων ασφαλείων ζωής και ατυχημάτων

Πηγή: AXCO

Έτος	Ασφάλιστρα (εκ. \$)	Ανάπτυξη %
2012	583,43	25,40
2011	465,25	40,60
2010	330,89	12,79
2009	293,37	41,05
2008	207,98	(19,96)
2007	259,86	11,76
2006	232,51	41,63
2005	164,17	26,69
2004	129,59	41,03
2003	91,89	45,41
2002	63,19	17,70
2001	53,69	33,44
2000	40,24	46,88
1999	27,39	(25,08)
1998	36,56	(18,93)
1997	45,10	(21,76)
1996	57,64	(18,03)
1995	70,32	(71,10)

**Πίνακας 5.7:** Βουλγαρία - Εξέλιξη ασφαλίσεων ασφαλείων ζωής και ατυχημάτων

Πηγή: AXCO

Έτος	Ασφάλιστρα (εκ. \$)	Ανάπτυξη %
2013	259,36	28,53
2012	201,79	(1,36)
2011	204,58	6,94
2010	191,29	3,78
2009	184,33	(22,07)
2008	236,53	9,54
2007	215,93	37,76
2006	156,74	24,85
2005	125,54	46,37
2004	85,77	47,63
2003	58,09	(28,54)
2002	81,30	65,15
2001	49,22	76,84
2000	27,84	13,02
1999	24,63	17,99

**Πίνακας 5.8:** Σλοβακία - Εξέλιξη ασφαλίσεων ασφαλειών ζωής και ατυχημάτων

Πηγή: AXCO

Έτος	Ασφάλιστρα (εκ. \$)	Ανάπτυξη %
2012	1.582,41	(6,03)
2011	1.683,93	6,64
2010	1.579,09	0,32
2009	1.574,11	(3,47)
2008	1.630,67	32,76
2007	1.228,25	34,63
2006	912,30	20,76
2005	755,49	17,71
2004	641,81	30,02
2003	493,64	33,40
2002	370,05	20,95
2001	305,96	14,24
2000	267,82	17,18
1999	228,56	3,50
1998	220,83	27,14
1997	173,69	19,97
1996	144,78	53,13
1995	94,54	14,15
1994	82,83	1,99
1993	81,21	7,54

**Πίνακας 5.9:** Τσεχία - Εξέλιξη ασφαλίσεων ασφαλειών ζωής και ατυχημάτων

Πηγή: AXCO

Έτος	Ασφάλιστρα (εκ. \$)	Ανάπτυξη %
2013	4.062,88	(0,33)
2012	4.076,14	(9,68)
2011	4.512,81	8,78
2010	4.148,59	18,47
2009	3.501,80	(5,25)
2008	3.695,82	25,94
2007	2.934,47	27,67
2006	2.298,45	13,08
2005	2.032,67	9,37
2004	1.858,45	18,32
2003	1.570,71	38,91
2002	1.130,73	21,44
2001	931,11	24,50
2000	747,88	9,02

**Πίνακας 5.10: Ουγγαρία - Εξέλιξη ασφαλιστρων ασφαλειών ζωής και ατυχημάτων**

Πηγή: AXCO

Έτος	Ασφάλιστρα (εκ. \$)	Ανάπτυξη %
2013	2.066,61	9,18
2012	1.892,80	(18,61)
2011	2.325,67	3,19
2010	2.253,74	6,10
2009	2.124,10	(24,14)
2008	2.799,84	(2,78)
2007	2.879,83	33,81
2006	2.152,11	34,84
2005	1.596,03	27,67
2004	1.250,09	20,43
2003	1.038,01	(8,31)
2002	1.132,04	77,27
2001	638,59	(3,68)
2000	662,95	23,62
1999	536,27	21,12
1998	442,74	21,14
1997	365,48	10,05
1996	332,09	17,45
1995	282,75	15,70
1994	244,38	17,63
1993	207,75	19,46
1992	173,91	(31,43)

## 5.5 Ανάλυση χωρών<sup>109</sup>

### 5.5.1. Βουλγαρία

Ακόμα και πριν την ένταξή της στην ΕΕ, η Βουλγαρία είχε ήδη ανεπτυγμένη ασφαλιστική αγορά. Οι ξένες ασφαλιστικές εταιρείες έχουν κατά κύριο λόγο εισέλθει στην αγορά της Βουλγαρίας μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών των υφιστάμενων ασφαλιστικών εταιρειών. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για μια ασφαλιστική εταιρία να ασκεί τις δραστηριότητες της στη Βουλγαρία.

<sup>109</sup> Η αναλυση που λαμβάνει χώρα σε αυτό το κεφάλαιο της εργασίας συνδιάζει πληροφορίες που προέρχονται από μια σειρά πηγων στις οποίες περιλαμβάνονται τόσο πηγές από μεγάλους ασφαλιστικούς ομίλους που δραστηριοποιούνται στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη όσο και από παρακάτω:

**EFFICIENCY OF THE TRANSITION OF INSURANCE MARKETS IN SOUTH-EASTERN EUROPEAN POST-COMMUNIST COUNTRIES** (SAFET KOZAREVIĆa\*, LAURA PERESSINb, GIORGIO VALENTINUZc)

**10 things every insurer should know about Central and Eastern Europe** (CMS, 2009)

**Banking & Financial Sector in transition and Emerging Market Economies** (National Bank of Croatia)

Η πρώτη επιλογή είναι με την εγκατάσταση μιας εταιρείας της Βουλγαρία και την απόκτηση της σχετικής άδειας από τη βουλγαρική Επιτροπή Χρηματοπιστωτικής Εποπτείας (ή αλλιώς FSC). Η Ασφαλιστική χρειάζεται άδεια για το σχετικό είδος της ασφάλισης που παρέχει. Οι ασφαλιστικές εταιρείες πρέπει να είναι μετοχικές εταιρείες και θα πρέπει να πληρούν ορισμένες απαιτήσεις κεφαλαιακής επάρκειας και ρευστότητας .

Μια άλλη επιλογή διαθέσιμη σε ξένες ασφαλιστικές εταιρείες είναι η εγκατάσταση ενός υποκαταστήματος. Το υποκατάστημα λαμβάνει μια άδεια προκειμένου να παρέχει ασφαλιστικές υπηρεσίες στη χώρα .Το υποκατάστημα μπορεί να προσφέρει μόνο εκείνα τα ασφαλιστικά προϊόντα που παρέχει και η μητρική εταιρεία και πρέπει να συμμορφώνεται με ορισμένες απαιτήσεις όσον αφορά τα χρηματοοικονομικά του και το διαχειριστή του. Το άνοιγμα ενός υποκαταστήματος είναι μια πιο απλοποιημένη διαδικασία σε σχέση με την εγκατάσταση μιας νέας εταιρείας, με λιγότερες προβλεπόμενες απαιτήσεις. Επειδή ένα υποκατάστημα δεν αποτελεί μια ξεχωριστή νομική οντότητα, αλλά αποτελεί θυγατρική μονάδα της μητρικής εταιρείας, έχει μια απλούστερη οργανωτική και διαχειριστική δομή.

Μια Ασφαλιστική της ΕΕ μπορεί λειτουργεί στη Βουλγαρία βάση της Ελευθερίας Παροχής Υπηρεσιών (Freedom Of Services-FOS)<sup>110</sup> λαμβάνοντας τη σχετική άδεια. Η Ασφαλιστική μπορεί να λειτουργεί στη Βουλγαρία αρκεί η Επιτροπή Χρηματοπιστωτικής Εποπτείας (FSC) να λάβει κάποιες συγκριμένες ενημερώσεις από την εποπτεύουσα αρχή της χώρας της μητρικής.

### 5.5.2. Τσεχία

Σε γενικές γραμμές, μια εταιρεία μπορεί να αναλάβει ασφαλιστική δραστηριότητα στην Τσεχία αν:

1. Λάβει άδεια ως Τσεχική εταιρεία από την Τσεχική Ασφαλιστική Ρυθμιστική Αρχή
2. Είναι εγκατεστημένη σε χώρα της ΕΕ και ιδρύσει υποκατάστημα στην Τσεχική Δημοκρατία

---

<sup>110</sup> Όπως ορίζεται από τη Συνθήκη για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης και κατοχυρώνεται περαιτέρω από τη νομολογία του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου, η ελευθερία εγκατάστασης και η ελευθερία παροχής υπηρεσιών διασφαλίζουν τη κινητικότητα των επιχειρήσεων και των επαγγελματιών εντός της ΕΕ.  
[http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/el/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_3.1.4.html](http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/el/displayFtu.html?ftuId=FTU_3.1.4.html)

3. Είναι εγκατεστημένη σε χώρα εκτός της ΕΕ και ιδρύσει υποκατάστημα στην Τσεχική Δημοκρατία
4. Είναι εγκατεστημένη σε χώρα της ΕΕ και λάβει άδεια προσωρινής λειτουργίας.

Η Εθνική Τράπεζα της Τσεχίας (όπως και η Τσεχική Ασφαλιστική Ρυθμιστική Αρχή) μπορεί να χορηγήσει άδεια ασφαλιστικής εταιρείας είτε σε μια ανώνυμη εταιρεία είτε σε ένα συνεταιρισμό εγκατεστημένο σύμφωνα με την τσεχική νομοθεσία. Η διαδικασία δημιουργίας στην Τσεχία μιας ανώνυμη εταιρείας/συνεταιρισμό και η απόκτηση της άδειας ασφάλισης από την Εθνική Τράπεζα της Τσεχίας μπορεί να είναι δαπανηρή και να διαρκέσει αρκετούς μήνες. Οι ασφαλιστικές με έδρα την ΕΕ μπορούν να λειτουργήσουν στην Τσεχία μέσω υποκαταστήματος. Δεν χρειάζεται να λάβουν καμία ειδική άδεια από την Εθνική Τράπεζα της Τσεχίας για τη δημιουργία του υποκαταστήματος ωστόσο, θα πρέπει να λάβουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες όσον αφορά τις σχετικές προϋποθέσεις για τη λειτουργία μιας ασφαλιστικής από την Εθνική Τράπεζα της Τσεχίας, πριν από την ανάληψη ασφαλίσεων δραστηριοτήτων. Είναι λιγότερο κοστοβόρο για μια ασφαλιστική της ΕΕ να δημιουργήσει υποκαταστήματος , σε σχέση με το να αποκτήσει άδειας λειτουργίας αυτόνομης εταιρίας.

Οι ασφαλιστικές από χώρες εκτός της ΕΕ, μπορούν επίσης να ιδρύσουν υποκατάστημα στην Τσεχία. Αυτή η διαδικασία όμως είναι χρονοβόρα και δαπανηρή, δεδομένου ότι περιλαμβάνει τη χορήγηση ειδικής άδειας από την Εθνική Τράπεζα της Τσεχίας.

Οι ασφαλιστικές με έδρα την ΕΕ μπορούν τέλος να ασκούν τις ασφαλιστικές δραστηριότητες τους στην Τσεχία βάση της Ελευθερίας Παροχής Υπηρεσιών - FOS. Αυτή είναι μια σχετικά ανέξοδη μέθοδος και δεν απαιτεί κάποια πολύπλοκη διαδικασία ωστόσο, τέτοιες ασφαλιστικές δραστηριότητες μπορούν να εκτελούνται μόνο σε προσωρινή βάση .

### 5.5.3. Ουγγαρία

Στην Ουγγαρία, οι ασφαλιστικές εταιρείες μπορεί να λειτουργήσουν με τη μορφή ιδιωτικής εταιρείας περιορισμένης ευθύνης με μετοχές, συνεταιρισμού, ένωσης ή ως υποκατάστημα μιας ασφαλιστικής αλλά σε αυτή την περίπτωση απαιτείται προηγούμενη έγκριση από την Ουγγρική Αρχή Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών (HFSA ).

Η διαδικασία αδειοδότησης έχει δύο φάσεις και για τις ασφαλιστές και για τις αντισταθμιστικές εταιρείες. Στην πρώτη φάση, η εταιρεία πρέπει να υποβάλει αίτηση στον HFSA για άδεια ίδρυσης που θα συνοδεύεται από όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά. Όταν λάβει την άδεια ίδρυσης, η ασφαλιστική πρέπει να υποβάλει νέα αίτηση εντός 90 ημερών για άδεια λειτουργίας. Ο HFSA παίρνει απόφαση σχετικά με την άδεια ίδρυσης και την άδεια λειτουργίας εντός 90 ημερών.

Ασφαλιστικές εταιρείες από κράτη μέλη της ΕΕ μπορούν να παρέχουν υπηρεσίες και βάση της Ελευθερίας Παροχής Υπηρεσιών-FOS. Σε αυτή την περίπτωση η Ασφαλιστική λειτουργεί υπό την εποπτεία της ρυθμιστικής αρχής της χώρας καταγωγής.

#### **5.5.4. Πολωνία**

Ο βασικός τρόπος ανάληψης ασφαλιστικής δραστηριότητας στην Πολωνία είναι η σύσταση μιας εγχώριας ανώνυμης εταιρείας με τη λήψη άδειας από την Πολωνική Χρηματοοικονομική Εποπτική Επιτροπή (PFSC). Αν και υπάρχουν ορισμένα πλεονεκτήματα στη σύσταση εγχώριας ασφαλιστικής εταιρείας (η αγορά το αντιλαμβάνεται ως μακροχρόνια δέσμευση με τη χώρα) αυτή είναι μια ακριβή πορεία δράσης. Οι νομικές και αναλογιστικές αμοιβές είναι σχετικά υψηλές και υπάρχουν επίσης υψηλές ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις. Είναι τέλος απαραίτητο η ασφαλιστική να περάσει μέσα από μια μακρά και δύσκολη διαδικασία χορήγησης αδειών, η οποία μπορεί να διαρκέσει αρκετούς μήνες. Οι εγχώριες ασφαλιστικές εταιρείες υπόκεινται σε ρύθμιση από τον PFSC.

Ξένες ασφαλιστικές εταιρείες από την ΕΕ, μπορούν επίσης να δραστηριοποιούνται στην Πολωνία μέσω υποκαταστήματος ή βάσει Ελεύθερης Παροχής Υπηρεσιών. Σε αυτή την περίπτωση δικαιούνται να δραστηριοποιούνται στην ασφαλιστική αγορά όπως και στη χώρα καταγωγής τους. Για τη λειτουργία τους αρκεί να λάβει ο PFSC σχετική ειδοποίηση από την εποπτική αρχή της χώρας καταγωγής.

Όσον αφορά την αντίληψη της αγοράς αλλά και σε πολλές άλλες πτυχές δραστηριότητας, ένα υποκατάστημα λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο όπως μια εγχώρια εταιρεία. Ωστόσο, το κόστος είναι πολύ χαμηλότερο –ένα υποκατάστημα δεν απαιτεί κανένα αρχικό κεφαλαίο και έχει απλοποιημένη οργανωτική δομή. Το υποκατάστημα ρυθμίζεται από το ρυθμιστή της χώρας καταγωγής της μητρικής εταιρείας.

Οι ξένες ασφαλιστικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Πολωνία βάσει Ελευθερίας Παροχής Υπηρεσιών ρυθμίζονται από το εποπτικό όργανο της πατρίδας

τους, αλλά η τοπική πολωνική ρυθμιστική αρχή μπορεί να επιβάλει κανόνες "βέλτιστων πρακτικών", που έχουν σχεδιαστεί για την προστασία των ασφαλισμένων. Αυτή η μέθοδος διεξαγωγής ασφαλιστικής δραστηριότητας στην Πολωνία είναι η, οικονομικότερη, ωστόσο, δεν θεωρείται από την αγορά ως μόνιμη παρουσία στην Πολωνία.

Ξένες ασφαλιστικές εταιρείες από άλλα κράτη εκτός ΕΕ μπορούν να αναλάβουν ασφαλιστική δραστηριότητα στην Πολωνία μόνο μέσω ενός «κεντρικού καταστήματος» το οποίο για να λειτουργήσει χρειάζεται σε άδεια που εκδίδεται από τον PFSC.

### 5.5.5. Ρουμανία

Η ανάληψη ασφαλιστικών δραστηριοτήτων στη Ρουμανία συνήθως περιλαμβάνει την δημιουργία μιας εγχώριας ασφαλιστικής μετοχικής εταιρείας. Το πρώτο βήμα είναι να λάβει η εταιρεία την αρχική έγκριση ίδρυσης από την τοπική ρυθμιστική αρχή, την Ασφαλιστική Εποπτική Επιτροπή (ή ISC). Χωρίς την έγκριση αυτή, η Ασφαλιστική δεν μπορεί να καταχωρηθεί στο Μητρώο Εμπορίου. Αυτό μπορεί να πάρει αρκετούς μήνες και συνήθως περιλαμβάνει αρκετές νομικές διαδικασίες καθώς και εκπροσώπηση της Ασφαλιστικής ενώπιον της Ασφαλιστικής Εποπτικής Επιτροπής.

Μετά την επίσημη καταχώρηση, η Ασφαλιστική πρέπει να αποκτήσει άδεια ασφαλιστικής δραστηριότητας από τον ISC. Η απόκτηση της άδειας είναι συνήθως μια χρονοβόρα διαδικασία η οποία μπορεί να διαρκέσει αρκετούς μήνες. Η διαδικασία αυτή έχει και κάποιο κόστος, όπως φόρους και διάφορα άλλα τέλη.

Δεδομένου ότι η Ρουμανία εντάχθηκε στην ΕΕ, ένας άλλος τρόπος λειτουργίας μια ασφαλιστικής εταιρείας στη χώρα είναι να δημιουργήσει ένα υποκατάστημα ασφαλιστικής επιχείρησης της ΕΕ. Το υποκατάστημα σε τέτοια περίπτωση θα εποπτεύεται από τη ρυθμιστική αρχή της χώρας προέλευσης της μητρικής εταιρείας. Ο ISC πρέπει να ενημερωθεί για την ίδρυση του υποκαταστήματος ώστε να διασφαλίσει τη συμμόρφωση με τη ρουμανική ασφαλιστική νομοθεσία.

Οι ασφαλιστικές της ΕΕ μπορούν επίσης να έχουν ασφαλιστικές δραστηριότητες στη Ρουμανία βάση Ελεύθερης Παροχής Υπηρεσιών με άμεσες πωλήσεις / διαχείριση των ασφαλιστηρίων συμβολαίων, χωρίς οποιαδήποτε εταιρική παρουσία στη χώρα. Στην περίπτωση αυτή, ο ISC ενημερώνεται για τις ασφαλιστικές υπηρεσίες που παρέχει η Ασφαλιστική στη Ρουμανία, η οποία όμως παραμένει υπό την εποπτεία και τη δικαιοδοσία της τοπικής ρυθμιστικής αρχής της χώρας προέλευσης.



Τέτοιος τρόπος λειτουργίας συνεπάγεται χαμηλότερο κόστος από την άποψη χρημάτων, ανθρώπινων πόρων και του χρόνου που απαιτείται για την την απόκτηση εγκρίσεων και αδειών. Επίσης, τα υποκαταστήματα δεν υπόκεινται σε φορολόγηση κερδών στη Ρουμανία και δεν υπάρχουν ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις. Η σχέση με την τοπική ρυθμιστική αρχή είναι επίσης λιγότερο απαιτητική.

### 5.5.6. Ρωσία

Το ρώσικο ασφαλιστικό δίκαιο απαγορεύει αυστηρά σε ξένες ασφαλιστικές εταιρείες τη διενέργεια άμεσων και διασυνοριακών ασφαλιστικών δραστηριοτήτων στη Ρωσία. Η παράγραφος 5 του άρθρου 4 ορίζει ότι "Στη Ρωσική Ομοσπονδία, η ασφάλιση των συμφερόντων των Ρωσικών νομικών και φυσικών προσώπων (εκτός από περιπτώσεις ανασφάλισης και εάν προβλέπεται διαφορετικά από τους ομοσπονδιακούς νόμους) μπορεί να είναι ασκείται μόνον από τις Ασφαλιστικές που κατέχουν τις άδειες όπως αυτές θεσπίστηκαν με το νόμο". Επομένως, οι ξένες ασφαλιστικές εταιρείες (με την εξαίρεση των ανασφαλιστικών) μπορούν να λειτουργούν στη ρωσική ασφαλιστική αγορά μόνο μέσω θυγατρικών τους.

Το ρώσικο ασφαλιστικό δίκαιο επίσης θέτει περιορισμούς στη διείσδυση ξένων επιχειρήσεων στη ρωσική ασφαλιστική αγορά με τον καθορισμό ενός μεριδίου αγοράς. Το μερίδιο αγοράς υπολογίζεται αναφερόμενο στο συνολικό κεφαλαίο του καταστατικού όλων των ασφαλιστικών εταιρειών. Ο νόμος ορίζει ότι, αν το μέρος του "ξένου κεφαλαίου" στο σύνολο του κεφαλαίου του καταστατικού όλων των ρωσικών ασφαλιστικών επιχειρήσεων υπερβεί το 25%, η ρυθμιστική αρχή σταματά την αδειοδότηση ασφαλιστικών εταιρειών που ελέγχονται από μη-ρώσικους φορείς. Επί του παρόντος, η ποσόστωση αυτή δεν υπερβαίνει το 9,6%<sup>111</sup>. Το ρώσικο ασφαλιστικό δίκαιο ορίζει ότι, πριν κάποιος ξένος επενδυτής συμβάλλει στο κεφάλαιο μιας ασφαλιστικής εταιρείας, πρέπει να ληφθεί μια προκαταρκτική συγκατάθεση από τη ρυθμιστική αρχή. Η συγκατάθεση αυτή αφορά τον έλεγχο υπέρβασης της ποσόστωσης του 25% και το αίτημα μπορεί να απορριφτεί μόνο για αυτό το λόγο.

Το ρώσικο ασφαλιστικό δίκαιο τέλος επιβάλλει επίσης τους ακόλουθους περιορισμούς:

---

<sup>111</sup> Στοιχεία 2009

- Ξένης ιδιοκτησίας ασφαλιστικές εταιρείες δεν μπορούν να ανταγωνίζονται σε ασφαλιστικά προϊόντα που πρέπει να αγοράζονται υποχρεωτικά από τον πελάτη, ή σε προϊόντα τύπου endowment.
- Οι πληρωμές που αφορούν κεφάλαια των ασφαλιστικών εταιρειών μπορούν να γίνονται μόνο σε ρούβλια.
- Ο Γενικός Διευθυντής και ο Προϊστάμενος Λογιστηρίου της ασφαλιστικής εταιρείας θα πρέπει να διαμένουν μόνιμα στη Ρωσία, να είναι κάτοχοι πανεπιστημιακού πτυχίου που έχει επικυρωθεί στη Ρωσία και να έχουν τουλάχιστον διετή επαγγελματική εμπειρία.
- Οι ξένοι επενδυτές θα πρέπει να έχουν τουλάχιστον 15ετη εμπειρία στην εγχώρια αγορά τους και τουλάχιστον διετή συμμετοχή στη λειτουργία μιας ρώσικης ασφαλιστικής εταιρείας.

Οι επενδυτές από την Ευρωπαϊκή Ένωση εξαιρούνται από τους περιορισμούς αυτούς. Η διαδικασία της δημιουργίας μιας θυγατρικής και η απόκτησης άδειας ασφαλιστικής εταιρείας διαρκεί περίπου τέσσερις έως έξι μήνες.

### 5.5.7. Σλοβακία

Ο βασικός τρόπος ανάληψης ασφαλιστικής δραστηριότητας στη Σλοβακία είναι η δημιουργία μιας εγχώριας ανώνυμη εταιρείας . Είναι επίσης αναγκαίο να η εταιρεία να λάβει άδεια από την Εθνική Τράπεζα της Σλοβακίας, η οποία είναι ο φορέας εποπτείας για τις χρηματοπιστωτικές αγορές και την αγορά των ασφαλειών ειδικότερα.

Ασφαλιστικές εταιρείες που είναι εγκατεστημένες μετά την 1<sup>η</sup> Απριλίου 2000 δεν μπορούν να αναλάβουν ταυτόχρονα δραστηριότητες ασφαλίσεων ζωής και ζημιών, εκτός από τις ασφαλιστικές εταιρείες που παρέχουν ασφάλιση ζωής (αυτές οι ασφαλιστικές μπορούν να λάβουν ειδικό πιστοποιητικό που τους επιτρέπει να προσφέρουν ασφάλιση ασθένειας και ατυχήματος).

Αν και υπάρχουν ορισμένα πλεονεκτήματα στη δημιουργία μιας εγχώριας ασφαλιστικής εταιρείας, αφού αυτό γίνεται αντιληπτό από την αγορά ως μακροχρόνια δέσμευση με τη Σλοβακία καθώς και ένα σημάδι κεφαλαιακής ισχύς, όπως και σε άλλες περιπτώσεις χωρών της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης αυτή είναι μια κοστοβόρα διαδικασία. Οι νομικές και αναλογιστικές αμοιβές είναι και εδώ σχετικά υψηλές και υπάρχει μια ελάχιστη κεφαλαιακή απαίτηση. Οι Ασφαλιστικές που θέλουν

να αδειοδοτηθούν, πρέπει να περάσουν από μια μακρά και δύσκολη διαδικασία χορήγησης αδειών, η οποία μπορεί να διαρκέσει αρκετούς μήνες. Οι εγχώριες ασφαλιστικές εταιρείες υπόκεινται σε ρύθμιση από την Εθνική Τράπεζα της Σλοβακίας.

Ξένες ασφαλιστικές εταιρείες από την ΕΕ μπορούν επίσης να λειτουργήσουν στη Σλοβακία μέσω υποκαταστήματος ή βάση Ελεύθερης Παροχής Υπηρεσιών, κάτω από την εποπτεύουσα αρχή της χώρας καταγωγής τους. Αυτό που απαιτείται είναι η κοινοποίηση, προς την Εθνική Τράπεζα της Σλοβακίας, από την εποπτεύουσα αρχή της χώρας καταγωγής.

Όσον αφορά την αντίληψη της αγοράς και διαδικασίες, ένα υποκατάστημα λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο όπως και μια εγχώρια εταιρεία. Ωστόσο, το κόστος είναι πολύ χαμηλότερο – για ένα υποκατάστημα δεν απαιτείται καμία επένδυση αρχικού κεφαλαίου και έχει μια απλοποιημένη οργανωτική δομή. Το υποκατάστημα ρυθμίζεται από την εθνική ρυθμιστική αρχή της μητρικής εταιρείας.

#### **5.5.8. Ουκρανία**

Για να λειτουργήσει μια ασφαλιστική εταιρεία στην Ουκρανία έχει δύο επιλογές. Αυτές είναι:

1. Η δημιουργία μιας εταιρείας "greenfield"
2. Να εξαγοράσει μια υπάρχουσα ουκρανική ασφαλιστική.

Οι ξένες ασφαλιστικές εταιρείες στην Ουκρανία, μπορούν να παρέχουν άμεσα μια περιορισμένη γκάμα ασφαλιστικών δραστηριοτήτων, με την επιφύλαξη ορισμένων περιορισμών και απαιτήσεων. Σύμφωνα με την ουκρανική ασφαλιστική νομοθεσία οι ξένες ασφαλιστικές εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουν τις ακόλουθες άμεσες και ενδιάμεσου (χρηματιστηριακές) ασφαλιστικές δραστηριότητες στην αγορά της Ουκρανίας:

- Ασφάλιση των κινδύνων που σχετίζονται με τις θαλάσσιες μεταφορές, την εμπορική αεροπορία, εκτοξεύσεις διαστημικών σκάφη (συμπεριλαμβανομένων των δορυφόρων) και κάποιων εμπορευμάτων
- Αντασφάλιση (συμπεριλαμβανομένης της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης)
- Βοηθητικές ασφαλιστικές υπηρεσίες, όπως παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, αναλογιστικές εκτιμήσεις κινδύνων και διευθέτηση απαιτήσεων.

Επιπλέον , κάθε ξένη Ασφαλιστική εταιρεία, για να μπορεί να διεξαγάγει ασφαλιστικές δραστηριότητες εντός της Ουκρανίας υπόκειται στις ακόλουθες απαιτήσεις :

- Η χώρα καταγωγής της ξένης ασφαλιστικής πρέπει να είναι κράτος-μέλος του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου, να μην είναι ένα κράτος που δεν λαμβάνει μέρος στη διεθνή συνεργασία στον τομέα της πρόληψης και εξουδετέρωσης της νομιμοποίησης (ξεπλύματος) των κερδών και τη χρηματοδότηση τρομοκρατικών δραστηριοτήτων και να συνεργάζεται με την Ομάδα Χρηματοοικονομικής Δράσης (FATF)
- Να έχει υπογραφεί μνημόνιο για την ανταλλαγή πληροφοριών (ή να έχει συναφθεί αντίστοιχη συμφωνία) μεταξύ της ρυθμιστικής αρχής της χώρας προέλευσης της ξένης ασφαλιστικής και της Κρατικής Επιτροπής για τη ρύθμιση των αγορών χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών της Ουκρανίας.
- Οι ασφαλιστικές δραστηριότητες της εταιρείας να εποπτεύονται από τις κρατικές αρχές, σύμφωνα με τη νομοθεσία της χώρας καταγωγής της ξένης ασφαλιστικής.
- Να έχει συναφθεί διεθνής συνθήκη σχετικά με την πρόληψη της φοροδιαφυγής και την αποτροπή της διπλής φορολογίας μεταξύ της Ουκρανίας και της χώρας προέλευσης της ξένης ασφαλιστικής.
- Η χώρα καταγωγής της ξένης ασφαλιστικής να μην έχει off shore καθεστώς, σύμφωνα με την απόφαση του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών για την Οικονομική Συνεργασία και την Ανάπτυξη.
- Η ξένη ασφαλιστική να έχει λάβει όλες τις σχετικές άδειες για τη διεξαγωγή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ασφάλισης που απαιτούνται από τη νομοθεσία του κράτους εγκατάστασής της.
- Η οικονομική αξιοπιστία (σταθερότητα) της ξένης ασφαλιστικής να είναι συμβατή με τις απαιτήσεις που ορίζονται από την Κρατική Επιτροπή.

Στην Ουκρανία, μια ασφαλιστική εταιρεία μπορεί να συσταθεί με τη μορφή της ανώνυμης εταιρείας ή μιας ευρείας σύμπραξης. Η πλειονότητα των Ουκρανικών εταιρειών ιδρύθηκαν ως μετοχικές εταιρείες.

Υπάρχουν ορισμένες ειδικές απαιτήσεις όσον αφορά τη σύνθεση των μετόχων (τουλάχιστον 3), τη δομή του κεφαλαίου (100 % σε μετρητά ή 25% max σε κρατικά ομόλογα) και με ελάχιστο κεφάλαιο το 1 εκατ. ευρώ για ασφαλιστικές εταιρείες ζημιών και 1,5 εκατ. ευρώ για ασφαλιστικές εταιρείες ζωής.

Μια εταιρεία στη συνέχεια θα πρέπει να ολοκληρώσει τις ακόλουθες διαδικασίες με την Κρατική Επιτροπή για να είναι μπορεί να δραστηριοποιηθεί στην αγορά της Ουκρανίας: (i) να εγγραφεί ως ένα χρηματοοικονομικό ίδρυμα (ii) να αποκτήσει άδεια ασφαλιστικής δραστηριότητας και (iii) να λάβει έγκριση για τα ασφαλιστικά προϊόντα που θα προωθεί στην αγορά.

Προκειμένου να αποκτήσει και να διατηρήσει καθεστώς χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, μια επιχείρηση πρέπει να έχει συγκεκριμένο αριθμό ειδικευμένων επαγγελματιών, χώρους γραφείων, υλικό, λογισμικό κλπ. και ένα επιχειρηματικό σχέδιο τριών ετών κατ' ελάχιστο.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω στοιχεία και λαμβάνοντας υπόψη (i) η μακρά, δύσκολη και γραφειοκρατική διαδικασία και (ii) τις συνδεδεμένες νομικές, λογιστικές και αναλογιστικές αμοιβές, που συνδέονται με την ίδρυση ασφαλιστικής εταιρείας τύπου greenfield στην Ουκρανία, οι ξένοι παίκτες επιλέγουν συχνά μια πιο εύκολη και πιο γρήγορη επιλογή, δηλαδή να αποκτήσουν μια τοπική ασφαλιστική εταιρεία.

## 5.6. Ανταγωνισμός

Η αγορά της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης χαρακτηρίζεται από πολύ υψηλό ανταγωνισμό από τοπικές αλλά και πολυεθνικές ασφαλιστικές επιχειρήσεις. Λίγες είναι οι τοπικές επιχειρήσεις οι οποίες ακολουθούν στρατηγικές διεθνοποίησης ενώ αντίθετα, οι πολυεθνικές ασφαλιστικές ανταγωνίζονται δυναμικά για μερίδια αγοράς.

Οι μεγαλύτεροι πολυεθνικοί όμιλοι, τα ασφάλιστρα ζωής τους και τα μερίδια αγοράς τους παρουσιάζονται στους πίνακες 5.11 έως 5.16.

**Πίνακας 5.11: Η MetLife στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη**  
Πηγή: AXCO

Χώρα	Ασφάλιστρα \$ εκ.	Μερίδιο αγοράς
Ρωσία	204,0	11,7%
Ουκρανία	30,9	13,7%
Βουλγαρία	27,8	15,8%
Πολωνία	628,9	6,4%
Τσεχία	85,1	3,5%
Ουγγαρία	84,3	4,4%
Ρουμανία	76,1	14,6%
Σλοβακία	165,0	10,4%

**Πίνακας 5.12:** Η AXA στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη  
 Πηγή: AXCO

Χώρα	Ασφάλιστρα \$mn	Μερίδιο αγοράς
Ρωσία		
Ουκρανία		
Βουλγαρία		
Πολωνία	377,3	3,8%
Τσεχία	142,2	5,9%
Ουγγαρία	50,6	2,6%
Ρουμανία	9,4	1,8%
Σλοβακία	70,3	4,4%

**Πίνακας 5.13:** Η Allianz στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη  
 Πηγή: AXCO

Χώρα	Ασφάλιστρα \$mn	Μερίδιο αγοράς
Ρωσία	0,8	0,0%
Ουκρανία		
Βουλγαρία	39,4	22,4%
Πολωνία	168,9	1,7%
Τσεχία	129,9	5,4%
Ουγγαρία	221,3	11,4%
Ρουμανία	27,0	5,2%
Σλοβακία	345,8	21,7%

**Πίνακας 5.14:** Η Generalli στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη  
 Πηγή: AXCO

Χώρα	Ασφάλιστρα \$mn	Μερίδιο αγοράς
Ρωσία	47,9	2,7%
Ουκρανία	1,2	0,5%
Βουλγαρία	6,8	3,9%
Πολωνία	298,1	3,0%
Τσεχία	694,8	28,7%
Ουγγαρία	174,5	9,0%
Ρουμανία	24,1	4,6%
Σλοβακία	143,5	9,0%

**Πίνακας 5.15:** Η Cardif στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη  
 Πηγή: AXCO

Χώρα	Ασφάλιστρα \$mn	Μερίδιο αγοράς
Ρωσία		
Ουκρανία		
Βουλγαρία	μέσω FOS	
Πολωνία	83,4	0,8%
Τσεχία	14,2	0,6%
Ουγγαρία	0,0	0,0%
Ρουμανία	6,5	1,2%
Σλοβακία	3,5	0,2%

**Πίνακας 5.16:** Η Aegon στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη  
 Πηγή: AXCO

Χώρα	Ασφάλιστρα \$mn	Μερίδιο αγοράς
Ρωσία		
Ουκρανία	13,6	6,0%
Βουλγαρία		
Πολωνία	311,8	3,2%
Τσεχία	52,3	2,2%
Ουγγαρία	164,5	8,5%
Ρουμανία	10,8	2,1%
Σλοβακία	41,9	2,6%

## 5.7. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5

### Ξενόγλωσση

McKinsey Global Institute, A new dawn: Reigniting growth in Central and Eastern Europe, Dec 2013

Doing business 2014, World Bank and International Finance Corporation, 2013

Efficiency of the transition of insurance markets in South-Eastern European post-communist countries (Safet Kozarevića, Laura Peressinb, Giorgio Valentinuzc)

10 things every insurer should know about Central and Eastern Europe (CMS, 2009)

Banking & Financial Sector in transition and Emerging Market Economies (National Bank of Croatia)



## Κεφάλαιο 6: Η ανάπτυξη της MetLife στις αγορές τις Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης

### Η ιστορία της Alico

Η American Life Insurance Company (ALICO) ιδρύθηκε αρχικά ως Asia Life Insurance Company στην Σανγκάι της Κίνας από τον C.V. Starr το 1921. Μέσα σε 10 χρόνια η εταιρία είχε ανοίξει γραφεία σε σε όλη την Κίνα , το Χονγκ Κονγκ και σε ολόκληρη τη Νοτιοανατολική Ασία . Μετά το Β 'Παγκόσμιο Πόλεμο η εταιρεία στράφηκε προς την Καραϊβική , και στη συνέχεια προς τη Μέση Ανατολή, την Αφρική, την Ευρώπη , την Άπω Ανατολή και την Αμερική: Το 1951, η Asia Life Insurance Company άλλαξε το όνομά της σε American Life Insurance Company (ALICO).

Έχοντας ανοίξει θυγατρικές σε διάφορες χώρες της Δυτικής Ευρώπης με κεντρικά στην Αγγλία, η εταιρία έκανε διάφορες προσπάθειες να επεκταθεί στις χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης. Οι προσπάθειες αυτές έγιναν με την καθοδήγηση των γραφείων της εταιρίας στο Λονδίνο αλλά οδηγήθηκαν σε αποτυχία κυρίως λόγω της διαφοράς κουλτούρας των χωρών της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης από το Αγγλοσαξονικό μάνατζμεντ.

### Η Alico στην Ελλάδα

Η MetLife άνοιξε τη θυγατρική της στην Ελλάδα το 1964 και είναι η εταιρία που καθιέρωσε τον θεσμό της ασφάλειας Ζωής στη χώρα μας. Μέσα από μια ευρεία γκάμα ευέλικτων ατομικών και ομαδικών Ασφαλιστικών Προγραμμάτων, καλύπτει αποτελεσματικά τους κλάδους Ζωής, Προσωπικών Ατυχημάτων, Υγείας και Συνταξιοδότησης, παρέχοντας ολοκληρωμένη προστασία σε εκατοντάδες χιλιάδες ανθρώπους, σε κάθε γωνιά της Ελλάδας.<sup>112</sup>

### Επέκταση στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη

Μετά από της αποτυχημένες προσπάθειες επέκτασης στις χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης από τα γραφεία του Λονδίνου, το ελληνικό μάνατζμεντ πήρε την εντολή να προωθήσει την επέκταση στις αγορές αυτές αναπτύσσοντας τη δική του στρατηγική.

---

<sup>112</sup> Εταιρικό website ([www.metlife.gr](http://www.metlife.gr))

Αναγνωρίζοντας τα προβλήματα που θα αντιμετώπιζε όσον αφορά τις διαθέσιμες υποδομές αλλά και το διαθέσιμο εργατικό δυναμικό στις χώρες αυτές, η εταιρία αποφάσισε να προχωρήσει με συγκεκριμένο μοντέλο διεθνοποίησης. Έτσι, δημιουργήθηκε μια διοικητική ομάδα από ελληνικά στελέχη που ανέλαβαν να δημιουργήσουν τις τοπικές εταιρίες από το μηδέν (green field) έχοντας ως υποστήριξη την τεχνογνωσία της ελληνικής εταιρίας και των δομών που υπήρχαν στην Ελλάδα.

Η εταιρία στόχευσε σε χώρες κλειδιά οι οποίες αποτελούσαν και κεντρικές αγορές μέσω των οποίων θα μπορούσε να δημιουργήσει τις απαραίτητες προϋποθέσεις για να επεκταθεί και στις γειτονικές μικρότερες αγορές. Έτσι από τις πρώτες αγορές από τις οποίες ξεκίνησε την επέκταση ήταν αυτές της Πολωνίας και της Ρωσίας.

Αφού η επιχείρηση σταθεροποιήθηκε στην Πολωνία, χρησιμοποίησε τα εκεί γραφεία της για να αναπτυχθεί στην Κεντρική Ευρώπη και τις γειτονικές χώρες όπως Ουγγαρία, Σλοβακία, Τσεχία, Λιθουανία και Λετονία. Από τα γραφεία της Ρωσίας προχώρησε η επέκταση σε Ουκρανία ενώ από τα κεντρικά γραφεία στην Ελλάδα, η εταιρία υποστήριξε την επέκταση της σε Βουλγαρία, Ρουμανία, Κύπρο και Σερβία.

Σε όλη αυτή την πορεία, η επιχείρηση χρησιμοποίησε το ίδιο μοντέλο διεθνοποίησης, αναπτύσσοντας θυγατρικές εταιρίες από το μηδέν, χρησιμοποιώντας μόνο την τεχνογνωσία των στελεχών που αναλάμβαναν αυτή την αποστολή, με την υποστήριξη των γραφείων της Αθήνας, της Βαρσοβίας ή της Μόσχας.

Κατά της διάρκεια της ανάπτυξης αυτής, που εξελίσσεται για περισσότερο από 30 χρόνια, η εταιρία δημιούργησε και στρατηγικές συμμαχίες δημιουργώντας δύο Joint Ventures σε Βουλγαρία (με την Εθνική τράπεζα της Ελλάδος) και στην Κύπρο (με την Ελληνική Τράπεζα Κύπρου). Βάση αυτών των συμφωνιών, η Alico εκμεταλλεύεται το δίκτυο διανομής των δύο τραπεζών στις χώρες αυτές για να διανέμει τα προϊόντα της.

Είναι σημαντική να επισημανθεί, ότι παρότι η επέκταση έγινε κάτω από την ομπρέλα της Αμερικάνικης μητρικής εταιρίας, πρόκειται για ένα επίτευγμα για ένα καθαρό επίτευγμα του ελληνικού μάνατζμεντ το οποίο αναγνωρίζεται τόσο στην ελληνική όσο και στην παγκόσμια ασφαλιστική αγορά. Η εταιρία πλέον παρέχει τα προϊόντα της σε εκατοντάδες χιλιάδες ασφαλισμένους στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη και κάνει συνολικές πωλήσεις που ξεπερνούν τα 2,5 δισεκατομμύρια δολάρια.

## Εξαγορά από MetLife

Κατά τη διάρκεια τω ετών, η μητρική εταιρία πέρασε υπό τον έλεγχο της AIG, μιας εκ των μεγαλύτερων πολυεθνικών ομίλων παγκοσμίως με δραστηριότητες που επεκτείνονταν από χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και ασφάλειες, σε λιμάνια, κατασκευές και εταιρίες ενοικίασης αεροσκαφών. Το ξέσπασμα της κρίσης στην Αμερική και την κατάρρευση της Lehman Brothers βρήκε την AIG σε εξαιρετικά δύσκολα θέση. Η εταιρία, λόγω και της συστημικής σημασίας που είχε για το παγκόσμιο χρηματοοικονομικό σύστημα δέχτηκε ένα από τα μεγαλύτερα δάνεια παγκοσμίως (περισσότερα των 85 δις δολαρίων) από την αμερικάνική κυβέρνηση Για να αποπληρώσει αυτό το δάνειο που εξασφάλισε την ομαλή λειτουργία της, εξαναγκάστηκε να προχωρήσει σε πώληση των περιουσιακών της στοιχείων και των θυγατρικών της. Η Alico, θεωρήθηκε ένα από τα πιο σημαντικά πάγια στοιχεία με αξία άνω των 10 δις. Δολαρίων. Είναι σημαντικό να αναφερθεί, ότι το 2008, η Alico είχε φτάσει στο σημείο να δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 60 χώρες παγκοσμίως, με πολύ μικρή παρουσία εντός ΗΠΑ όμως.

Η MetLife, ήταν ο αδιαμφισβήτητος ηγέτης στην αγορά ασφαλειών των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής με εξαιρετικά περιορισμένη παρουσία εκτός ΗΠΑ. Η κρίση την βρήκε σε μια εξαιρετική θέση όσον αφορά τη ρευστότητα κυρίων λόγω της κουλτούρας της εταιρίας που είχε ένα παραδοσιακό μάνατζμεντ και δεν είχε πάρει μεγάλα ρίσκα κατά τη διάρκεια των υψηλών ρυθμών ανάπτυξης παγκοσμίως. Με τη σημαντική συμβολή της Αμερικάνικης κυβέρνησης που προώθησε τη συμφωνία, η MetLife εξαγόρασε την Alico από την AIG για ένα τίμημα που ξεπέρασε τα 16 δις δολάρια και έγινε έτσι μια από τις μεγαλύτερες ασφαλιστικές εταιρίες παγκοσμίως. Έχοντας περιορισμένες ικανότητες στη διαχείριση ενός τόσο διαφοροποιημένου δικτύου διανομής και χωρών, η MetLife στηρίχτηκε στις υπάρχουσες δομές της Alico ενσωματώνοντας όμως τα Κεντρικά γραφεία της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης με αυτά της Δυτικής Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής σε ένα μεγάλο Region, αυτό του EMEA (Europe, Middle East & Africa) το οποίο αποτελείται πλέον από 30 διαφορετικές χώρες, από την Ιρλανδία και της Αγγλία έως τα Ενωμένα Αραβικά Εμιράτα και τη Σαουδική Αραβία. Τα κεντρικά γραφεία των Αθηνών, εξακολουθούν να έχουν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο στη διοίκηση του EMEA.

## Αντί επιλόγου

Διεθνοποίηση, το Άγιο Δισκοπότηρο των ελληνικών επιχειρήσεων στην υφεσιακή οικονομία της εποχής μας αλλά και μια εξαιρετικά δύσκολη και επίπονη διαδικασία που απαιτεί ταλαντούχο μάνατζμεντ και πολύ καλή επιλογή του τόπου και του τρόπου που αυτή θα επιχειρηθεί.

Είναι σαφές ότι σε μια χώρα όπου η εσωτερική ζήτηση δεν προβλέπεται να επανακάμψει σε σύντομο χρονικό διάστημα, οι ελληνικές επιχειρήσεις για να επιβιώσουν θα πρέπει να γίνουν εξωστρεφείς και να προσανατολιστούν προς νέες αγορές. Η διαδικασία αυτή όμως είναι δεδομένο, ότι αφενός θα χρειαστεί αρκετά χρόνια για να σταθεροποιηθεί και να δημιουργήσει σημαντικές εισροές στην ελληνική οικονομία και σε πολλές περιπτώσεις θα αποβεί καταστροφική για της επιχειρήσεις που δεν έχουν προετοιμαστεί κατάλληλα.

Τα λαμπρά παραδείγματα εταιρειών που διαπρέπουν στις διεθνείς αγορές (όπως η Follie Foli ή η Pharmaten), αλλά και παγκόσμιων εταιριών που στηριχτήκαν σε ελληνικό μάνατζμεντ για να αναπτυχθούν (όπως η Alico που παρουσιάζεται σε αυτή τη διπλωματική ή η Coca Cola) δείχνουν το δρόμο στους μελλοντικούς εξωστρεφείς Έλληνες επιχειρηματίες.

Τα παραδείγματα των εταιριών που κάνουν τα πρώτα δειλά βήματα προς αυτή την κατεύθυνση είναι πάρα πολλά και όπως πολύ σωστά αναφέρει ένας Έλληνας επιχειρηματίας σε ένα άρθρο του:

*“το 2014 βλέπουμε να ξεκινούν νέα, φρέσκα πράγματα, ενίοτε και τολμηρά στη λογική του «δεν έχω να χάσω και τίποτα». Το βλέπουμε να ξεπηδά από παντού, σε μικρές μάρκες με ρούχα, σε τσάντες από πανιά ιστιοπλοϊκών, σε γυαλιά με χειροποίητο σκελετό από ξύλο ελιάς, σε προτάσεις φαγητού, που δεν έχουν να ζηλέψουν τίποτα από όμορφους χώρους στην κεντρική Ευρώπη, από μικρά ξενοδοχεία που σε κάνουν να αναρωτιέσαι αν είσαι στην Ελλάδα, από μάρκες τυριών, αλλαντικών, ποτών, ζυμαρικών, από κουλουράκια και παξιμάδια! Φεύγουν από το ελληνικό κοινό, και πάνε στο διεθνές, στο παγκόσμιο. Και αυτό που φαίνεται σήμερα χαριτωμένο και ενδιαφέρον, σας βεβαιώ ότι είναι ο σπόρος για τις αυριανές μεγάλες ελληνικές εταιρείες. Και μακάρι αυτό να είναι ότι θα εκφράζει την Ελλάδα αύριο.”<sup>113</sup>*

---

<sup>113</sup> Γιώργος Κορρές, άρθρο “the Greeks are back” στο protagon.gr

## Συνολική Βιβλιογραφία Εργασίας

### Ελληνική

Βερναρδάκης Ν.,(2006), Οικονομική της Τεχνολογίας, τομ. Α΄, εκδόσεις Τυπωθήτω,

Γεωργιάδης Σ.Α., (2000), Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας:

Leasing, Factoring, Forfaiting, Franchising, έκδοση, εκδόσεις Α. Ν. Σάκκουλα

Γεωργόπουλος Α.Ν., (1994), Διαδικασίες Παγκόσμιας Οικονομικής Ολοκλήρωσης και διεθνοποίηση της Παραγωγής στην Ελλάδα: Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας σε επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση

Εισαγωγή στη διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Μπένου

Θανόπουλος Γ.Ν.,(2006), Το επιχειρείν στο παγκόσμιο χωριό μας, εκδόσεις

Interbooks

Κυρκιλής , (2002), Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, εκδόσεις Κριτική, Α΄ έκδοση

Μαλλιάρης Π.Γ., (2001), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Γ΄ έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη,

Μελάς Κ. και Πολλάλης Ι., (2005), Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση

Μελάς Κ., (1999), Παγκοσμιοποίηση - Νέα φάση διεθνοποίησης της οικονομίας – Μύθοι και πραγματικότητα, εκδόσεις Εξάντας

Μπουραντάς ,.Κ. και Παπαλεξανδρή Ν.Α.,(2003)

Πανηγυράκης Γ., (1999), διεθνές Εξαγωγικό Marketing, τόμ. Ι, Β΄ έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη

Παπαδάκης Β.Μ., (2007), Αθήνα, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, τομ. Α΄: Θεωρία, εκδόσεις Ε. Μπένου

Παπαδάκης Βασίλης, 2002, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Α΄ τόμος 4η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου

Παπανδρέου Β., (1986), Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και Αναπτυσσόμενες Χώρες: Η περίπτωση της Ελλάδας, Β΄ έκδοση, εκδόσεις Gutenberg.

Πιτέλης Χ. και Sugden R., (2002), Η φύση της πολυεθνικής επιχείρησης, εκδόσεις Τυπωθήτω

Σιώμος Ι. Γ., Στρατηγικό Μάρκετινγκ, 2η έκδοση, εκδόσεις Αθ. Σταμούλη

Χαζάκης Κ., (2003), Η Αρχιτεκτονική των Στρατηγικών Συμμαχιών: Μια κριτική αξιολόγηση, Επιθεώρηση Ελληνικής Ακαδημίας διοίκησης Επιχειρήσεων

Χατζηδημητρίου Ι.Α., (2003), διεθνείς Επιχειρηματικές -ραστηριότητες, εκδόσεις Ανικούλα

## Ξενόγλωσση

10 things every insurer should know about Central and Eastern Europe (CMS, 2009)

Aaker S. and McBride B., (2004), Multinational enterprise strategy, foreign direct investment and economic development, Journal of World Business

Anslinger P. και Jenk J., (2004), Creating successful alliances, Journal of Business Strategy

Banking & Financial Sector in transition and Emerging Market Economies (National Bank of Croatia)

Barlett C.A. and Ghoshal S., (1995), Transnational Management: Text, cases and readings in cross-border management, 2nd edition, Boston, MA: Irwin

Barlett C.A. and Ghoshal S., (2002), Managing Across Borders, Boston: Harvard Business School Press

Chung W. (2001), Mode, size, and location of foreign direct investments and industry mark-ups, Journal of Economic Behavior and Organization

Daniels J. and Radebaugh L., (1998), International Business: environments and operations, 9th edition, Addison-Wesley, USA

Deakins D. and Freel M., (Ιανουάριος 2007), Επιχειρηματικότητα, σειρά Business Management, τόμ. 47, εκδόσεις Κριτική

Doing business 2014, World Bank and International Finance Corporation, 2013

Dunning J.H., (1979), Explaining Changing Patterns of international production: In Defense of the Eclectic theory, Oxford Bulletin of Economics and Statistics

Dunning J.H., (1980), Towards an Eclectic Theory of International Production, Journal of International Business Studies, Spring/Summer

Dunning J.H., (1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, London: Allen & Unwin

Dunning J.H., (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Reading, Addison- Wesley Publishers LTD

Dunning J.H., (2001), The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future, *International Journal of the Economics of Business*

Ghemawat P., (2005), *Regional Strategies for Global Leadership*, Harvard Business Review

Gollier C. (2003). To Insure or Not to Insure?: An Insurance Puzzle. *The Geneva Papers on Risk and Insurance Theory*

Hamel G., Doz Y. and Prahalad C., (Jan-Feb 1989), Collaborate with your competitors and win, *Harvard Business Review*

Hart O. and Moore J., (1988), *Incomplete Contracts and Renegotiation* , *Econometrica*

Knickerbocker F.T., (1973), *Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise*, Harvard Business School, Boston

Larimo J., (2003), Form of Investment by Nordic Firms in World Markets, *Journal of Business Research*

Lex Rhodia: The Ancient Ancestor of Maritime Law - 800 BC.

Mayrhofer Ul., (2004), The Influence of National Origin and Uncertainty on the Choice between Cooperation and Merger-Acquisition: an analysis of French and German firms, *International Business Review*

McKinsey Global Institute, *A new dawn: Reigniting growth in Central and Eastern Europe*, Dec 2013

Medcof J.W., (1977), *Why Too Many Alliances End in Divorce*, *Long Range Planning*

Porter M.E., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press

Prahalad C. K. and Lieberthal, K., (July-August 1998), *The End of the Corporate Imperialism*, Harvard Business Review

Risk Classification (for All Practice Areas)," Actuarial Standard of Practice No. 12, Actuarial Standards Board, December 2005

Rugman A. and Hodgetts R., (2001), The End of Global Strategy, European Management Journal

Sahlman W.A., (1990), The Structure and Governance of Venture-Capital Organizations, Journal of Financial Economics

Taoka G. M. and Beeman D. R. (1990), International Business: Environments, institutions and operations, edition Harper. Collins College Division

Thomson A.A.J., Strickland III A.J. and. Gamble J, (2007), Crafting and Executing Strategy, McGraw-Hill Companies

Vernon R., (1974), The location of economic activity. In: Dunning J., Economic Analysis and the Multinational Enterprise, London, Allen & Unwin

Vernon R., (May 1966), International investment and international trade in the product cycle, Quarterly Journal of Economics

Vernon R., (Nov. 1979), The product cycle hypothesis in a new international environment, Oxford Bulletin of Economics and Statistics

Wollner KS. (1999). How to Draft and Interpret Insurance Policies. Casualty Risk Publishing LLC.

Yip G.S., (1989), Global Strategy in a World of Nations?, Sloan Management Review, Fall

Zou, S. and Cavusgil, S. T. (1996), Global Strategy: A Review and an Integrated Conceptual Framework , European Journal of Marketing

Efficiency of the transition of insurance markets in South-Eastern European post-communist countries (Safet Kozarevića, Laura Peressinb, Giorgio Valentinuzc)