



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΑΤΡΩΝ  
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Στρατηγικές διεθνοποίησης και η εφαρμογή τους στις  
ελληνικές επιχειρήσεις**

Λουκία Κουτρομάνου

Αθηνά Λούτα

Αντωνία Ντουβέα

*Επιβλέπουσα καθηγήτρια:* Ιωάννα Γιαννούκου

# Περιεχόμενα:

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....</b>	<b>4</b>
1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ .....	4
1.2 ΧΑΡΑΞΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ.....	5
1.3 ΤΑ 5Ps ΤΟΥ ΜΙΝΤΖΒΕΡΓ .....	6
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....</b>	<b>8</b>
2.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	8
2.1.1 ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΑΝΑΛΥΣΗ .....	9
2.1.2 ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΑΝΑΛΥΣΗ .....	13
2.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	19
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....</b>	<b>19</b>
3.1 ΕΙΔΗ/ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	19
3.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	21
3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ.....	24
3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΟΣΤΟΥΣ .....	25
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....</b>	<b>27</b>
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ .....	27
4.2 ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΑΔΙΩΝ .....	31
4.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	31
4.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	33
4.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ .....	36
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ &amp; ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....</b>	<b>39</b>
5.1 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	39
5.2 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	40
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΘΕΙ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ.....</b>	<b>43</b>

## ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

## 1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η στρατηγική μιας επιχείρησης θεωρείται ένα σύνολο με διάφορες δράσεις που καθορίζονται από τους Manager, με στόχο τις βέλτιστες επιδόσεις απέναντι στους ανταγωνιστές της και την υψηλή αποδοτικότητα. Ο κύριος στόχος μιας στρατηγικής, η οποία είναι σχεδιασμένη άψογα, δεν αποτελείται μόνο από ανταγωνιστική επιτυχία με προσωρινή διάρκεια και κέρδος, αλλά η συνεχόμενη επιτυχία υποστηρίζοντας και διασφαλίζοντας ένα ευοίωνο και μακροπρόθεσμο μέλλον για την εταιρεία. Για την πραγματοποίηση του στόχου αυτού, είναι σημαντική η διοικητική δέσμευση σε μια αλληλουχία με σωστές μελετημένες επιλογές σχετικές με το είδος του ανταγωνισμού. Αυτές οι επιλογές είναι οι εξής:

- Η προσέλκυση και η ικανοποίηση των πελατών.
- Ο ανταγωνισμός ενάντια στους αντιπάλους.
- Η γρήγορη ανταπόκριση στις εξελισσόμενες οικονομικές και αγοραστικές συνθήκες.
- Η τοποθέτηση της εταιρείας στην αγορά και η κεφαλαιοποίηση των θελκτικών ευκαιριών για την αύξηση των κερδών της επιχείρησης.
- Η επίτευξη των αποδοτικών στόχων της εταιρείας.
- Η σωστή διοίκηση του κάθε τμήματος της επιχείρησης.

Σε αρκετούς βιομηχανικούς κλάδους, οι εταιρείες είναι ελεύθερες να επιλέξουν στρατηγικές, προσπαθώντας την επίτευξη χαμηλότερων κόστων, στοχεύοντας στην ανωτερότητα των προϊόντων τους, στην προσωπική εξυπηρέτηση πελατών και στις καλύτερες ποιοτικές προδιαγραφές ποιότητας σε σχέση με ανταγωνιστές τους. Αρκετές εταιρείες ακολουθούν γραμμές ευρείας παραγωγής, ενώ αντίθετα κάποιες άλλες στοχεύουν σε παραγωγές με λιγότερη ποικιλία προϊόντων. Οι ανταγωνιστές θα περιοριστούν σε τοπικού και περιφερειακού επιπέδου αγορές ή θα επιλέξουν να ανταγωνίζονται σε εθνικού, διεθνούς ή ακόμα και παγκοσμίου επιπέδου αγορές.

## **1.2 ΧΑΡΑΞΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ**

Ο σχεδιασμός, δηλαδή η χάραξη και η υλοποίηση μιας στρατηγικής οφείλουν να περιέχουν καθήκοντα υψηλής διαχείρισης και προτεραιότητας για τους εξής σημαντικούς και σοβαρούς λόγους. Ο πρώτος είναι ότι μια συγκεκριμένη και δικαιολογημένη στρατηγική αποτελεί τη βάση της διοίκησης για να διεξαχθούν οι επιχειρηματικές της δραστηριότητες, η πορεία της έναντι του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το σχέδιο δράσης για να ικανοποιούν άμεσα τους πελάτες και τέλος η βελτιστοποίηση της απόδοσης. Οι υψηλών αποδόσεων επιχειρήσεις είναι η συνισταμένη μιας καλοσχεδιασμένης, έξυπνης και δημιουργικής στρατηγικής που ξεχωρίζει μία εταιρεία από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές της. Όταν εταιρείες θα αντιγράψουν υπάρχουσες ή άτολμες στρατηγικές δε θα καταταχθούν ούτε θα παραμείνουν ποτέ στην κορυφή του κλάδου τους. Γι' αυτό το λόγο, είναι λιγότερες όσες εταιρείες ξεχώρισαν ελλείψει δυναμικών στρατηγικών που τις έκαναν να επικρατήσουν στην αγορά είτε λόγω συνθηκών είτε λόγω σωστού συγχρονισμού. Όμως και αυτές οι εταιρίες, θα γευτούν πρόσκαιρη επιτυχία αν δεν δημιουργηθεί μια

ισχυρή στρατηγική η οποία θα μπορεί να διευθετήσει σοβαρές αποφάσεις. Χωρίς αμφιβολία, ο σχεδιασμός μιας κατάλληλης στρατηγικής είναι ουσιαστικής σημασίας. Ο δεύτερος λόγος είναι ότι ακόμα και μια καλοσχεδιασμένη μπορεί να αποτύχει εάν είναι ανεπαρκής η υλοποίησή της. Οι διαδικασίες σχεδιασμού και υλοποίησης στρατηγικών πρέπει να είναι ταυτόσημες για την επιτυχία και την διάρκεια μιας εταιρείας.

### **1.3 TA 5Ps TOY MINTZBERG**

Η στρατηγική, όπως υποστηρίζει ο Mintzberg, H., (1987), είναι μια έννοια πολυσήμαντη και πολυδιάστατη. Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία, όλες αυτές οι διαστάσεις είναι γνωστές σαν τα πέντε P's της στρατηγικής, το σχέδιο (plan), το τέχνασμα (ploy), το υπόδειγμα (pattern), η τοποθέτηση (position) και η προοπτική (perspective). Οι πέντε διαστάσεις μπορούν να προσεγγιστούν ως εξής:

➤ **Η στρατηγική ως Σχέδιο (Plan):**

Η στρατηγική είναι ένα σχέδιο προμελετημένο, με προσεκτική κατάρτιση, προβλέποντας τις μελλοντικές εξελίξεις για την επίτευξη των μελλοντικών στόχων της επιχείρησης.

➤ **Η στρατηγική ως Τέχνασμα (Ploy):**

Η στρατηγική είναι ένα σχέδιο εξειδικευμένο, αποσκοπώντας στην απόκτηση ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος μιας εταιρείας σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές της.

➤ **Η στρατηγική ως υπόδειγμα (Pattern):**

Εδώ, η στρατηγική είναι ένα προμελετημένο και άψογα οργανωμένο σχέδιο, με την επιχείρηση να ακολουθεί μια γραμμή που οδηγεί στην υλοποίηση των στόχων της.

➤ **Η στρατηγική ως Τοποθέτηση (Position):**

Η θέση κάθε επιχείρησης είναι καθοριστική απέναντι στον ανταγωνισμό, για τη καταφέρει να διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

➤ **Η στρατηγική ως προοπτική (Perspective):**

Η στρατηγική είναι στην ουσία η ταυτότητα κάθε επιχείρησης, κοινώς αποδεκτή από τους εμπλεκόμενους με στόχο την σωστή υλοποίησή της καθώς και των απώτερων στόχων της.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

### **2.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το εξωτερικό περιβάλλον οποιαδήποτε επιχείρησης ορίζεται από τον ο χώρο αναζήτησης ευκαιριών και πιθανών απειλών και χωρίζεται σε δυο υποκατηγορίες μακρο-περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον.

#### **ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το περιβάλλον αυτό έχει λειτουργικές επιδράσεις πάνω στην επιχείρηση και αποτελείται από το οικονομικό περιβάλλον, το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον, το πολιτικό-νομικό περιβάλλον και το τεχνολογικό περιβάλλον. Για να μελετηθούν τα παραπάνω χρησιμοποιείται η ανάλυση PEST, που επικεντρώνεται σε όσα στοιχεία διαμορφώνουν όλα τα χαρακτηριστικά του μακρο-περιβάλλοντος.

Επίσης, η συγκεκριμένη ανάλυση θα βοηθήσει την επιχείρηση με πραγματοποίηση προβλέψεων των μελλοντικών τάσεων σε όλο το φάσμα του περιβάλλοντος της, για την απόκτηση δυνατοτήτων καλύτερης προετοιμασίας στις μελλοντικές προκλήσεις, καθώς και την εκπλήρωση των παροντικών απαιτήσεων.

#### **ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Η structural analysis of an industry, δηλαδή η δομική ανάλυση μιας αγοράς αποτελείται από πέντε δυναμικές για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος, ευρέως γνωστό με



την ονομασία μοντέλο του Porter. Το μοντέλο αυτό με τις πέντε δυναμικές διαμορφώνει τον ανταγωνισμό ως προς:

1. Την δύναμη διαπραγμάτευσης των αγοραστών
2. Την δύναμη διαπραγμάτευσης των προμηθευτών
3. Την απειλή εισόδου στον κλάδο από νέες επιχειρήσεις
4. Την απειλή από υποκατάστατα ή παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες
5. Την ένταση ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις

### **2.1.1 ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΑΝΑΛΥΣΗ**

Στη διάρκεια αυτής της ανάλυσης, όλα τα στελέχη της κάθε επιχείρησης έρχονται αντιμέτωποι με σοβαρά προβλήματα, λόγω της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος. Ο πρωταρχικός στόχος των στελεχών είναι η λήψη καίριων στρατηγικών αποφάσεων για την κατανόηση της ιδιότητας του περιβάλλοντος και την αντιμετώπιση των αβέβαιων περιορισμών.

Η αλληλουχία των γεγονότων και οι τάσεις του περιβάλλοντος, που πιθανόν να ασκήσουν επιρροή στην επιχείρηση και στη στρατηγική της, είναι όλα όσα πρέπει να παρατηρούν τα στελέχη κάθε επιχείρησης. Κατόπιν της παρατήρησης, θα πρέπει να αναγνωριστούν οι τάσεις, να βρεθούν λύσεις για την υλοποίησή τους και να αξιολογήσουν την επίδραση τους πάνω στην επιχείρηση, αναλύοντας σωστά και ολοκληρωμένα το περιβάλλον.

### **ΑΝΑΛΥΣΗ PEST**

Η ανάλυση PEST, ακρωνύμιο του Political, Economic, Social και Technological, είναι ουσιαστικά η πολιτική, η οικονομική, η κοινωνική και η τεχνολογική διάσταση αναλύσεως.

- **Πολιτική Διάσταση**

Η συγκεκριμένη διάσταση ορίζεται στο πολιτικό περιβάλλον δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης. Απαρτίζεται από τους νόμους, τους φορείς της κυβέρνησης και τις ομάδες πίεσης που άμεσα ή έμμεσα θα ασκήσουν επιρροή στους σύγχρονους οργανισμούς. Όταν η κυβέρνηση μιας χώρας θα προσθέσει ή θα τροποποιήσει κάποια νομοθετικά ή ρυθμιστικά περιοριστικά μέτρα, θα δημιουργηθούν καινούριες απειλές ή ευκαιρίες για την επιχείρηση. Είναι σημαντικό, να μελετηθούν τα πολιτικά περιβάλλοντα των πολυεθνικών εταιριών καθώς η δραστηριοποίησή τους γίνεται σε περισσότερα από δυο κράτη που έχουν και διαφορετικό νομοθετικό πλαίσιο. Οι πολυεθνικές πάντα παρατηρούν και ενημερώνονται για τις διεθνείς πολιτικές εξελίξεις, παρόλο που δεν μπορούν να τις προβλέψουν. Συμπερασματικά, το πολιτικό περιβάλλον διακατέχεται από ρευστότητα, καθώς οι επιρροές των εξωτερικών παραγόντων παραμένουν άγνωστοι για τη δραστηριότητα της επιχείρησης.

- **Οικονομική Διάσταση**

Η οικονομική διάσταση αφορά το περιβάλλον οικονομίας και πως επιδρά αυτό στην επιχείρηση. Είναι η τρέχουσα οικονομική κατάσταση της χώρας που έχει δραστηριότητα η εκάστοτε επιχείρηση και όλες τις μεταβαλλόμενες εξελίξεις οικονομικού χαρακτήρα που θα επηρεάσουν τη λειτουργία της.

Πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά και να μελετάται η οικονομική κατάσταση του κλάδου που δραστηριοποιείται επενδυτικά η επιχείρηση, καθώς σε μια χώρα με ανεπτυγμένη οικονομία ο κλάδος της επιχείρησης μπορεί να σε κάμψη, ενώ σε μια χώρα με κατεστραμμένη οικονομία, ο κλάδος μπορεί να βρίθει.

- **Κοινωνική Διάσταση**

Αυτή η διάσταση αφορά το κοινωνικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και οι παράγοντες που ασκούν επιρροή στην επιχείρηση είναι το μορφωτικό επίπεδο των καταναλωτών, η θέση της γυναίκας στον τομέα εργασίας, ο καταναλωτισμός, η εισοδηματική διανομή, οι μεταβολές στον σύγχρονο τρόπο ζωής και η διαχείριση της εργασίας και του ελεύθερου χρόνου. Οι παράγοντες αυτοί θα εστιάζουν στις μελλοντικές ευκαιρίες και θα αποκλείουν τυχόν απειλές για την επιχείρηση.

Επίσης, οι δημογραφικοί παράγοντες διαμορφώνουν μια επιχείρηση και τη στρατηγική της, αφού πληροφορούν κάθε στέλεχος για την ηλικία, τη μόρφωση, τη μεταβαλλόμενη σύνθεση του πληθυσμού και το εισόδημα. Η σωστή μελέτη των παραγόντων αυτών θα δημιουργήσει νέες ευκαιρίες και θα αποκλείσει ενδεχόμενες απειλές, διαμορφώνοντας τις στρατηγικές που θα φέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην κάθε επιχείρηση.

Τα τελευταία χρόνια, έχουν παρατηρηθεί οι εξής δημογραφικές αλλαγές:

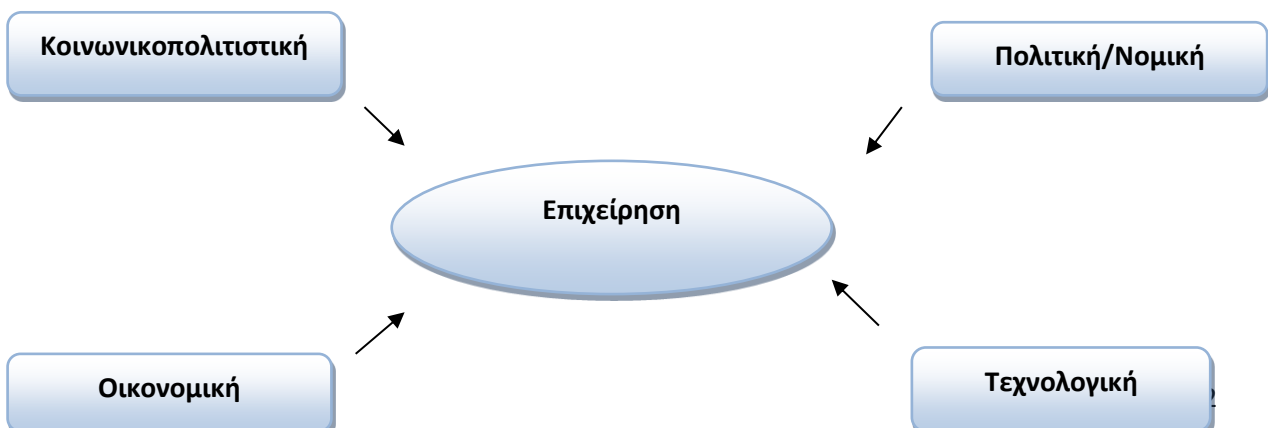
- Η παγκόσμια πληθυσμιακή αύξηση, ιδιαίτερα σε χώρες χωρίς μέτρα στήριξης. Αυτό αυτόματα αυξάνει τις ανθρώπινες ανάγκες και διευρύνει τις παγκόσμιες δυνατές αγορές..
- Η μείωση του αριθμού γεννήσεων στις ανεπτυγμένες χώρες. Είναι μεγάλη απειλή για αυτά τα κράτη καθώς ο πληθυσμός της γερνάει και δεν ανανεώνεται.

- Η αλλαγή από μαζικές αγορές σε μικρότερες. Οι εταιρίες εστιάζουν σε μικρότερες και πιο συγκεκριμένες ομάδες αγοραστών.

- **Τεχνολογική Διάσταση**

Όλες οι τεχνολογικές εξελίξεις ή τα επιτεύγματα τεχνολογίας που πραγματοποιούνται εκτός της αγοράς, σηματοδοτούν αλλαγές στην επιχείρηση και στη στρατηγική της. Όσες επιχειρήσεις τις εκμεταλλεύονται και τις αξιοποιούν, δημιουργούν και μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ όποιες επιχειρήσεις αδυνατούν να τις βελτιστοποιήσουν, δημιουργούν απειλές στην ίδια την επιχείρηση.

Ο ρυθμός για να αναπτυχθεί μια επιχείρηση καθοδηγείται ως επί των πλείστον από τα τεχνολογικά επιτεύγματα. Η σωστή διαχείριση και χρήση μιας τέτοιας τεχνολογίας θα αναπτύξει την επιχείρηση και θα καταστήσει δυνατή την επιβίωσή της. Για αυτό, το εξωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης είθισται να αναλύεται και να εξετάζεται πριν ασπαστεί την νέα τεχνολογία. Όπως είναι λογικό, η ύπαρξη μιας νέας τεχνολογίας δεν ακυρώνει την παλιά ούτε απειλεί με εξαφάνιση, επιχειρήσεις που κάνουν χρήση της ακόμα. Αφήνουν συνήθως ένα εύλογο χρονικό διάστημα πριν να την υιοθετήσουν για να τεκμηριωθεί η αποτελεσματικότητά της και η σωστή χρήση της.



## **2.1.2 ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΑΝΑΛΥΣΗ**

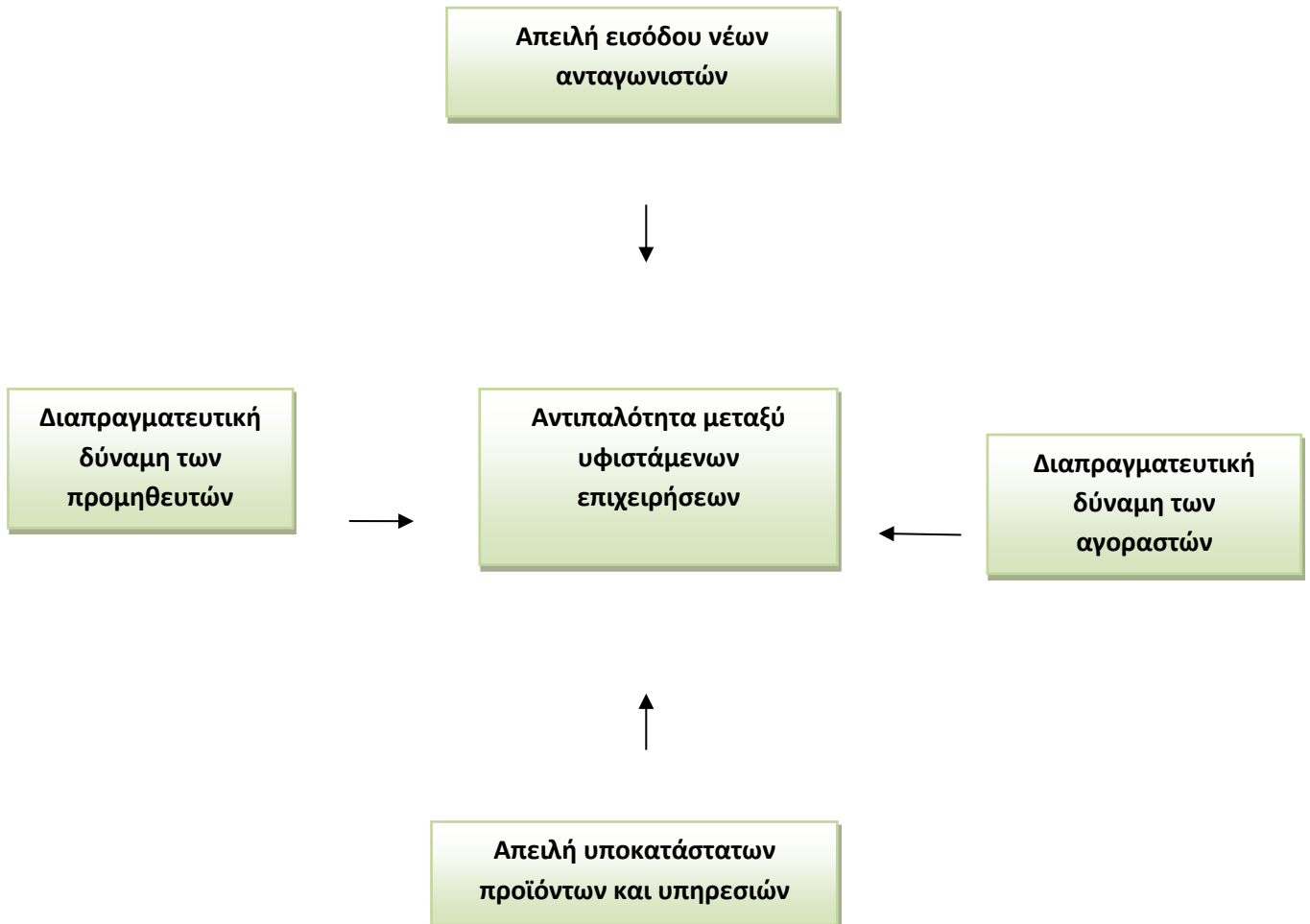
Η συγκεκριμένη ανάλυση βασίζεται στις πέντε δυνάμεις του Michael Porter και έχει την ονομασία ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter.

### **ΔΥΝΑΜΕΙΣ PORTER**

Οι ακόλουθες δυνάμεις καθορίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης:

1. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα,
2. Η δημιουργία νέων επιχειρήσεων,
3. Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις προϋπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο,
4. Η δύναμη διαπραγμάτευσης των προμηθευτών της επιχείρησης,
5. Η δύναμη διαπραγμάτευσης των αγοραστών της επιχείρησης.

Με αυτόν τον τρόπο θα προσδιοριστεί η ένταση και η φύση του ανταγωνισμού στον κάθε κλάδο, δημιουργώντας επιλογές στρατηγικών που θα εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις. Αναλύοντας προσεκτικά τα παραπάνω, οι επιχειρήσεις μπορούν να συγκεντρώσουν βοηθητικά στοιχεία για την σχεδίαση της στρατηγικής της. Μέσω της δομικής ανάλυσης του κλάδου, η επιχείρηση θα εκτιμά και την ελκυστικότητα του κλάδου στο σύνολό του.



➤ **Απειλή Εισόδου νέων επιχειρήσεων**

Ένας κλάδος συνεχώς μεταβάλλεται με αποτέλεσμα ολοένα περισσότερες επιχειρήσεις να επιδιώκουν να δραστηριοποιηθούν στον κλάδο με διεκδίκηση μεριδίου αγοράς, πόρων και κερδών. Έτσι οι προϋπάρχουσες επιχειρήσεις απειλούνται και βάζουν τροχοπέδη στους μελλοντικούς ανταγωνιστές τους όπως οικονομικά εμπόδια που θα

καθυστερήσουν ή θα αποθαρρύνουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Τέτοια οικονομικά εμπόδια:

- Η διαφοροποίηση προϊόντος
- Η αναγνωσιμότητα μάρκας που παρέχει την εμπιστοσύνη των αγοραστών
- Ο συνωστισμός
- Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια
- περισσότερα πλεονεκτήματα
- η καμπύλη μάθησης και η καμπύλη εμπειρίας
- η ιδιόκτητη τεχνολογία
- η προσβασιμότητα
- οι κυβερνητικές επιχορηγήσεις
- η ευνοϊκή τοποθεσία
- Η κυβερνητική πολιτική
- Η πρόσβαση σε κανάλια διανομής

#### ➤ **Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών**

Οι αγοραστές αποτελούν την βάση στην πυραμίδα της επιβίωσης κάθε επιχείρησης και ασκούν μεγάλες επιρροές στην αγορά για μείωση τιμών στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεων, που στοχεύουν σε υψηλή ποιότητα, χαμηλές τιμές και άψογη εξυπηρέτηση. Όταν αυτή η δύναμη των αγοραστών μεγαλώνει προκύπτουν τα εξής:

- Διαφοροποίηση προϊόντος

Κάθε αδιαφοροποίητο ή τυποποιημένο και άφθονο προϊόν οδηγεί τους αγοραστές σε διαφορετικές πηγές ανεφοδιασμού και στο χαμηλό κόστος μετακίνησης.

- Συγκέντρωση των αγοραστών

Όταν υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση αγοραστών προκύπτει και μεγάλος όγκος αγορών και τα οι πιθανότητες φυγής ενός πελάτη μηδενίζονται.

- Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται

Όταν αυτός ο όγκος αυξηθεί αρκετά, οι αγοραστές είναι αυτοί που θέτουν όρους σχετικά με τις τιμές, την παραγωγή και άλλες διαδικασίες.

- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των αγοραστών προς τα πίσω

Εδώ προκύπτει στις επιχειρήσεις να εκτελούν άλλες δραστηριότητες του κλάδου τους, όπως η παραγωγή των πρώτων υλών.

- Οι αγοραστές παρουσιάζουν μικρά κέρδη

Οι επιχειρήσεις με χαμηλό κέρδος, επιβαρύνουν με χαμηλότερες τιμές και τους προμηθευτές τους.

### ➤ **Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα**

Τα υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες είναι παρεμφερή ή όμοια με όσα προϋπάρχουν σε ένα κλάδο, με διαφορετική διαδικασία. Υποκατάστατα ορίζονται και όσα προϊόντα μπορούν να αντικαταστήσουν άλλα προϊόντα για μια συγκεκριμένη λειτουργία ή χρήση και διαφορετικά χαρακτηριστικά. Τα υποκατάστατα προϊόντα



ορίζουν την ανώτατη τιμή πώλησης για τα προϊόντα των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων. Ο τρόπος που εντείνεται η απειλή των υποκατάστατων ορίζεται από τους εξής παράγοντες:

- Την διατήρηση των χαμηλών κερδών καθώς τα υποκατάστατα θέτουν την ανώτατη τιμή.
- Την ολική υποκατάσταση ενός προϊόντος από κάποιο άλλο, εάν η ποιότητα και η απόδοση ισοδυναμεί ή ξεπερνά τα αρχικά.
- Οι επιδράσεις εκτός της βιομηχανίας, αφού τα υποκατάστατα συχνά είναι προϊόντα βιομηχανιών εκτός του κλάδου. Τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να μεγαλώσουν τις ενέργειές τους και εκτός κλάδου για τον εντοπισμό των ευρύτερων απειλών.

Η επικρατούσα άποψη θεωρεί έναν κλάδο λιγότερο ελκυστικό όταν οι απειλές από υποκατάστατα είναι περισσότερες.

#### ➤ **Ανταγωνισμός μεταξύ των Υφιστάμενων Επιχειρήσεων**

Ο ανταγωνισμός εντείνεται σε έναν κλάδο από τις επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτόν.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ τους ένας συνεχόμενος αγώνας επέκτασης, επιβίωσης ή διατήρησης στο μερίδιο αγοράς που ανήκει η επιχείρηση. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να πετύχει σε αυτόν τον αγώνα, θα προβεί σε ενέργειες ανταγωνιστικών τιμών, διαφήμισης ή δημιουργίας καινοτόμων προϊόντων κ.ο.κ. Ο αγώνας αυτός θα ορίσει και τη μεγιστοποίηση του κέρδους κάθε κλάδου. Ένας μικρός ανταγωνισμός, προκαλεί αύξηση τιμών και κερδοφόρες επιχειρήσεις ενώ ένας μεγαλύτερος ανταγωνισμός, προκαλεί μείωση τιμών και λιγότερο κερδοφόρες επιχειρήσεις. Με τον όρο ανταγωνιστές ορίζονται όσες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου έχουν παρόμοια

προϊόντα και υπηρεσίες και απεύθυνση στους ίδιους πελάτες. Όσοι παράγοντες τροποποιούν τον ανταγωνισμό είναι οι κάτωθι :

- Ο αριθμός των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, όσο μεγαλώνει ο αριθμός των επιχειρήσεων τόσο μεγαλώνει και ο κίνδυνος του ανταγωνισμού, καθώς η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να επικρατήσει της άλλης.
- Η πρόσθετη παραγωγική δυναμικότητα εγκατάστασης σε μεγάλα μεγέθη, όπου χαλούν την ισορροπία ενός κλάδου, σχετικά με την προσφορά και τη ζήτηση. Η ισορροπία θα επέλθει μόνο διαμέσου των ανταγωνιστικών τιμών
- Ο χαμηλός ρυθμός της ανάπτυξης της αγοράς, που οι επιχειρήσεις κάνουν χρήση περισσότερων πόρων για την ικανοποίηση των πελατών τους, με την αγορά να βρίσκεται σε ανάπτυξη. Έτσι θα αποφύγουν περισσότερα έξοδα για ανταγωνιστικά προϊόντα.
- Η παρουσία εμποδίων εξόδου, κυρίως οικονομικού, συναισθηματικού και στρατηγικού χαρακτήρα θα επιφέρουν παραμονή μιας επιχείρησης στον κλάδο και διαιώνιση του ανταγωνισμού.
- Η έλλειψη κόστους μετακίνησης και ο μικρός βαθμός διαφοροποίησης ενός προϊόντος, επιφέρουν μικρό ανταγωνισμό στον κλάδο, με αποτέλεσμα οι καταναλωτές να μεταβαίνουν σε ανταγωνιστικά προϊόντα, εξαιτίας του χαμηλού κόστους μετακίνησης.

Η ανάλυση αυτή προκύπτει για όσες επιχειρήσεις ανήκουν στον ίδιο κλάδο και αμύνονται χάριν στον ανταγωνισμό νέων επιχειρήσεων που θέλουν να εισέλθουν σε αυτόν. Οι προϋπάρχουσες επιχειρήσεις θα δημιουργήσουν εμπόδια και για τις ίδιες τις προϋπάρχουσες επιχειρήσεις άλλα και για όσες νέες επιχειρήσεις θέλουν να εισβάλλουν στον ίδιο κλάδο.

## **2.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Κάθε επιχείρηση μετά την ανάλυση του εξωτερικού της περιβάλλοντος, θα πρέπει να ανλύσει και το εσωτερικό της. Η δομή, οι πόροι και η κουλτούρα είναι όλοι οι παράγοντες που αποτελούν το εσωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης και η ανάλυσή τους θα υποδείξει τις δυνατότητες ή τις αδυναμίες της επιχείρησης. Ο υπέρτατος σκοπός είναι ο καλύτερος συνδυασμός δυνάμεων που θα την δραστηριοποιήσουν δυναμικά μέσα στον κλάδο της και αυτό προκύπτει από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Το μικρο- περιβάλλον απαρτίζεται με στοιχεία και διάφορες ομάδες ανθρώπων που θα ασκήσουν επιρροή στον τρόπο λειτουργίας της και ο υπολογισμός τους θα φέρει ικανοποίηση αναγκών και επιθυμιών των στελεχών της.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

### **3.1 ΕΙΔΗ/ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Ο κύριος ρόλος της στρατηγικής είναι να καταδείξει κατευθύνσεις για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι, αποτελώντας την εναρκτήρια ιδέα για κάθε επιχείρηση.

- Ερώτηση 1<sup>η</sup> : ΠΟΥ θέλει να πάει η επιχείρηση στο κοντινό και ΠΟΥ στο μακρινό μέλλον;

Η απάντηση θα αναζητηθεί στην ΑΠΟΣΤΟΛΗ και στο ΟΡΑΜΑ της επιχείρησης.

- Ερώτηση 2<sup>η</sup> : ΠΩΣ θα εκπληρωθούν η αποστολή και το όραμά της;

Η απάντηση βρίσκεται στην βάση της στρατηγική της επιχείρησης.

Έτσι η ίδια η στρατηγική κάθε επιχείρησης οριοθετεί :

1. Τους μακροπρόθεσμους στόχους της.
2. Όλα όσα χρειάζονται για αυτήν την επίτευξη των στόχων.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΕΙΔΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
<b>Εταιρικό επίπεδο</b>	Στρατηγικές Σταθερότητας	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στρατηγική καμίας αλλαγής</li> <li>• Στρατηγική αποδοχής κερδών</li> <li>• Στρατηγικό διάλειμμα</li> </ul>
	Στρατηγικές Ανάπτυξης	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κάθετης/Οριζόντιας ολοκλήρωσης</li> <li>• Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων</li> <li>• Συγκέντρωσης – διεύθυνσης αγοράς</li> <li>• Ανάπτυξης αγοράς</li> <li>• Ανάπτυξης προϊόντων</li> </ul>

<b>Διεθνοποίηση</b>	Στρατηγικές	• Παγκόσμια
	Διεθνοποίησης	ανταγωνιστική στρατηγική
		• Εταιρική
		στρατηγική διεθνοποίησης

Η στρατηγική καταχωρεί κάθε προσπάθεια και αρχειοθετεί δραστηριότητες και κινήσεις κάθε επιχείρησης. Χωρίς την εφαρμογή στρατηγικής δεν υπάρχει ο ορισμός της επιχείρησης, παρά μόνο ένα σύνολο ατόμων που λειτουργούν κατά μονάς και όχι ως ομάδα.

Η στρατηγική τοποθετεί την επιχείρηση έναντι του ανταγωνισμού.

### **3.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Με την στρατηγική ανάπτυξης, κάθε επιχείρηση εστιάζει στα προϊόντα της και στις αγορές που υπάρχουν, καθώς μπορεί να προβεί σε ανακαλύψεις νέων προϊόντων.

#### **Κατηγορίες Στρατηγικής Ανάπτυξης**

Οι κατηγορίες αυτές αποτελούνται από:

1. Την κάθετη ολοκλήρωση
2. Την οριζόντια ολοκλήρωση
3. Τη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων
4. Την ανάπτυξη της αγοράς
5. Την ανάπτυξη των προϊόντων

➤ **Κάθετη ολοκλήρωση (Vertical integration)**

Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση θα προβεί σε προσπάθειες κέρδους από την μεριά των πελατών της (διανομή- πώληση) αλλά και από τους προμηθευτές της.

**ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ**

- ✓ Σταθερή παραγωγή.
- ✓ Προστασία ποιότητας των προϊόντων.
- ✓ Ακρίβεια στους προμηθευτές και διανομείς.
- ✓ Εξειδίκευση σε τομείς για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- ✓ Αντιμετώπιση εισόδου ανταγωνιστών.

**ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ**

- ✓ Αδυναμία εξαγωγής της επιχείρησης από συγκεκριμένους κλάδους.
- ✓ Προσκόλληση σε τετριμμένες διαδικασίες.

Παράδειγμα: Μια επιχείρηση η οποία λειτουργούσε ως εισαγωγέας ρούχων και πωλούσε σε λιανέμπορους, μπορούσε είτε να εξαγοράσει τους προμηθευτές της για παράγει την δική της σειρά ρούχων (ολοκλήρωση προς τα πίσω), είτε να αγοράσει κάποιο κατάστημα λιανικής για να διανείμει τα ίδια τα προϊόντα της (ολοκλήρωση προς τα εμπρός).

➤ **Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)**

Με την στρατηγική αυτή, η επιχείρηση επιχειρεί να κυριαρχήσει στο άνοιγμα νέων επιχειρήσεων στον ίδιο τομέα παραγωγής. Μειώνοντας τον ανταγωνισμό και αθξάνοντας το μερίδιο αγοράς, οι επιχειρήσεις θα οικειοποιηθούν τον τίτλο του «Μονοπωλίου». Εάν παραμείνουν έστω λίγες επιχειρήσεις, τότε θα ονομαστεί ολιγοπώλιο. Το φαινόμενο αυτό απαντιέται σε τράπεζες, σε αυτοκινητοβιομηχανίες, ή σε εταιρείες τηλεπικοινωνιών κλπ

Παράδειγμα: Μια βιομηχανία με γάλα η οποία έχει τεχνογνωσία και οικονομικό κεφάλαιο, θέλοντας να εκμεταλλευτεί τα κανάλια διανομής μιας άλλης ανταγωνιστικής εταιρείας, μπορεί να κάνει πρόταση συγχώνευσης για να επεκτείνει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες.

➤ Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων

1. **Συγκέντρωση- Διείσδυση αγοράς :** η συνεχής χρήση των προϊόντων, κάνει τις επιχειρήσεις να προσεγγίζουν νέους πελάτες ή τους πελάτες των ανταγωνιστών τους, μετατρέποντας τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες αυτές σε κάνουν επικερδή.

Όταν υπάρχει η εξειδίκευση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, επέρχεται αύξηση των πωλήσεων, της παραγωγικότητας και του εργατικού δυναμικού.

2. **Συσχετισμένη διαφοροποίηση:** επιχειρήσεις με παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες χρησιμοποιούν ακριβώς την ίδια διαδικασία στην παραγωγή και στη προώθηση των προϊόντων τους.

3. **Ασυσχέτιστη διαφοροποίησης:** κανένας συσχετισμός ή ομοιότητα ανάμεσα στις δραστηριότητες της επιχείρησης.

4. **Ανάπτυξη αγοράς:** η διαφήμιση και η προώθηση των προϊόντων τους σε νέες αγορές.

Τρόποι επίτευξης

- Να δημιουργηθούν νέες γεωγραφικές αγορές
- Να δημιουργηθούν σχέσεις με νέους πελάτες από άλλους τομείς της αγοράς
- Να εισέλθουν καινούργια κανάλια διανομής

5. **Ανάπτυξη προϊόντων:** εμφάνιση νέων προϊόντων στις υπάρχουσες αγορές και αλλαγές στα υπάρχοντα προϊόντα.

Τρόποι επίτευξης

- Να δημιουργηθούν νέοι χαρακτηρισμοί στα προϊόντα τους.
- Να υλοποιηθεί η παραγωγή παραλλαγών στα προϊόντα και τροποποίηση των μεγεθών τους.

### **3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ**

Η στρατηγική σταθερότητας σχετίζεται με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και ορίζεται ως σταθερή σε μεταβολές για την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.

Εάν μια επιχείρηση εξακολουθεί να εξυπηρετεί μια συγκεκριμένη αγορά με ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, η στρατηγική θα μειώσει το κόστος και θα ελέγχει καλύτερα την αγορά, διατηρώντας το μερίδιο αγοράς.

#### **Κατηγορίες Σταθερότητας:**

1. **Στρατηγική καμίας αλλαγής:** προϋπόθεση αμετάβλητου περιβάλλοντος και



σταθερού ανταγωνισμού, για τη διατήρηση σταθερότητας.

2. **Στρατηγική προσεκτικών βημάτων:** χρήση για όσες επιχειρήσεις ευελπιστούν σε εξέλιξη στο εσωτερικό περιβάλλον, περιμένοντας να βελτιωθεί η κατάσταση, πιο κοινή σε περιόδους τεχνολογικών, νομοθετικών ή πολιτικών αλλαγών.
3. **Στρατηγική απόκτησης κερδών:** η βραχυπρόθεσμη πορεία για αύξηση κερδών μιας επιχείρησης, θυσιάζοντας το μέλλον της.
4. **Στρατηγικό διάλειμμα:** εσωτερική ανασύνθεση μετά από μια δύσκολη περίοδο.

### **3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΟΣΤΟΥΣ**

Η στρατηγική του κόστους απαντάται στις μεγάλες επιχειρήσεις, επειδή πρέπει να υφίσταται οικονομία της κλίμακας και απουσιάζει από τις μικρές επιχειρήσεις. Η στρατηγική αυτή επικεντρώνεται στην απόδοση της επιχείρησης, αποτελούμενη από δύο μεταβλητές, το ποιοτικό επίπεδο των προϊόντων και το χαμηλό κόστος παραγωγής. Αυτό σημαίνει ότι ένα χαμηλό κόστος, βοηθάει την επιχείρηση στην πώληση προϊόντων με προσιτά χαρακτηριστικά για τους πελάτες της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με χαμηλές διακυμάνσεις ανταγωνιστικών τιμών.

Για την συνέχεια αυτής της στρατηγικής, πρέπει οι επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται για ποια θα επικρατήσει για να δημιουργηθεί μια βάση χαμηλότερου κόστους από του “ηγέτη κόστους”.

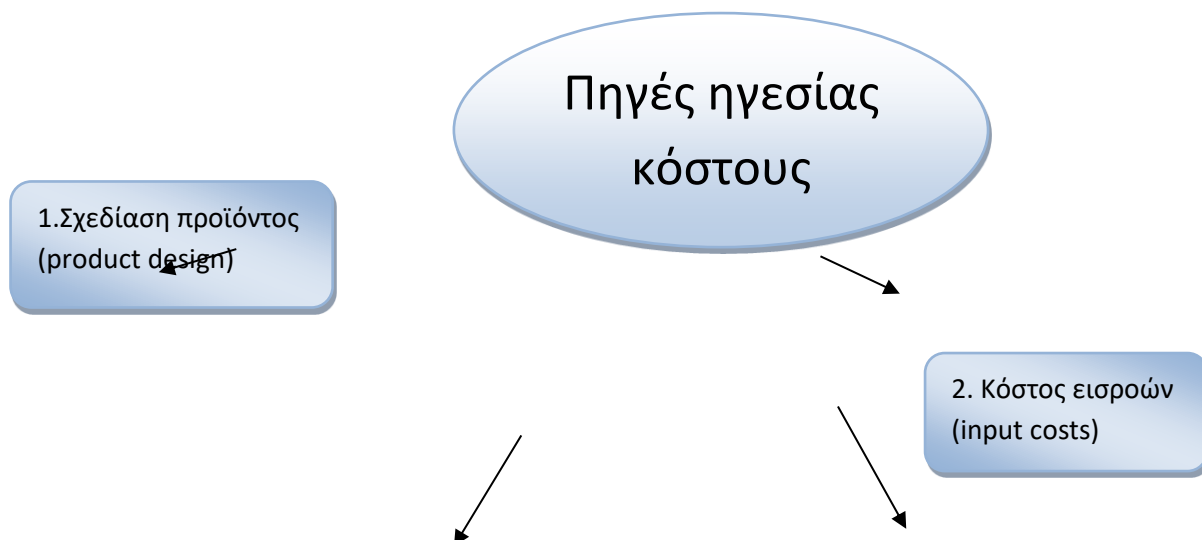
#### **ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ:**

1. Μείωση των τιμών στα προϊόντα, εφόσον απαιτηθεί από τους πελάτες μας.

2. Λιγιστό κόστος παραγωγής και αντιμετώπισης επικείμενων αυξήσεων στις τιμές των πρώτων υλών.
3. Εκπτώσεις από τους προμηθευτές, λόγω μεγάλου όγκου ποσοτήτων παραγγελιών.
4. Μαζική παραγωγή και εκμετάλλευση της κλίμακας οικονομίας.
5. Χαμηλός ανταγωνισμός, εξαιτίας του χαμηλού κόστους.
6. Καταπολέμηση υποκατάστατων προϊόντων με τη μείωση των τιμών.
7. Έλλειψη πίεσης καταναλωτών για μείωση τιμών, αφού οι τιμές είναι αρκετά χαμηλές.

#### **ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ:**

1. Μη ικανοποίηση καταναλωτών από την παραγωγή προϊόντων.
2. Μείωση της ποιότητας λόγω χαμηλού κόστους.
3. Εκμετάλλευση και αντιγραφή της παραγωγικής διαδικασίας για να μειωθεί το κόστος.
4. Εξέλιξη τεχνολογίας.



3. Αποτελεσματικότητα  
επιχείρησης (managerial  
efficiency)

4. Ανάπτυξη τεχνολογίας  
στην παραγωγή  
(processtechnology)

1. Σχεδίαση προϊόντος: στοχεύει στην διευκόλυνση μιας επιχείρησης για την αποτελεσματική μείωση του κόστους.
2. Κόστος εισροών: οι ανισότητες μεταξύ του κόστους των εισροών των επιχειρήσεων που εντάσσονται στον ίδιο κλάδο προκύπτουν από τα πλεονέκτημα της τοποθεσίας, την λειτουργική συνεργασία και την επικοινωνία με προμηθευτές και την αποτελεσματική διαπραγματευτική δύναμη της κάθε επιχείρησης.
3. Αποτελεσματικότητα επιχείρησης: ο διοικητικός τομέας μιας επιχείρησης λειτουργεί αποτελεσματικά για την μείωση των άσκοπων εξόδων και την αύξηση της αποδοτικότητας.
4. Ανάπτυξη τεχνολογίας στην παραγωγή: οι νέες τεχνολογίες διευκολύνουν διαδικασίες για την μείωση του μοναδιαίου κόστους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ

**Ορισμός Διεθνοποίησης :** Περιέχει τις απαιτούμενες δραστηριότητες μιας επιχείρησης για τις σχέσεις της με τις ξένες αγορές και θεωρείται άλλη μια διαδικασία στρατηγικής ανταγωνισμού. Η οικονομική κατάσταση και το αυξημένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι οι αιτίες όπου οι ελληνικές επιχειρήσεις αποβλέπουν την ένταξή τους σε ξένες αγορές για την διεύρυνση των ευκαιριών, μεγαλώνοντας τον ανταγωνισμό τους σε εθνικό επίπεδο άλλα και σε διεθνές.

### **Κίνητρα Διεθνοποίησης :**

- **Αύξηση των πωλήσεων :** Όταν η επιχείρηση εισαχθεί στη διεθνή αγορά, μεγαλώνει τις ικανότητες στρατηγικής της, αυξάνοντας τις πωλήσεις της και τα κέρδη της. Η Παγκόσμια Στρατηγική επιφέρει την αύξηση του μεριδίου αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο και το πλεονέκτημα ανταγωνιστικού κόστους.
- **Αυξημένος Ανταγωνισμός :** Όταν οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης διεθνοποιούνται, αυξάνεται ο ανταγωνισμός στην εγχώρια αγορά.
- **Ισχυροποίηση της επωνυμίας ( Brand name) :** Όταν η δραστηριοποίηση στις ξένες αγορές εδραιωθεί, αποκτώντας καλή φήμη, στη συνέχεια ισχυροποιείται η εταιρική ταυτότητα της στα προϊόντα της.

Στο πέρασμα του χρόνου, θα αναδυθεί η επιτυχία της διεθνοποίησης, αφού θα συνεργάζεται με πελάτες σε παγκόσμιο επίπεδο.

Όμως, κάποιες από αυτές τις επιχειρήσεις θα αντιμετωπίσουν και εξωτερικούς κινδύνους, όπως:

- Την οικονομική κρίση
- Τις πολιτικές ιδεολογίες
- Τις φορολογικές αλλαγές
- Τη δημογραφική και γεωγραφική κατανομή
- Τις κοινωνικές προτιμήσεις των πωλητών
- Τις ψυχολογικές αξίες των πωλητών

### **Οφέλη Διεθνοποίησης :**

- Το μεγάλο κόστος της παραγωγής
- Το χαμηλό κόστος των πρώτων υλών
- Η ισχυροποίηση της επιχείρησης απέναντι στους ανταγωνιστές της
- Η αναγνωσιμότητα της επωνυμίας
- Η απόκτηση παραγωγικών συντελεστών

### **Είδη Στρατηγικής Διεθνοποίησης :**

- Η Παγκόσμια Στρατηγική (Global Strategy)
- Η Διεθνής Στρατηγική ( International Strategy)
- Η Διεθνική Στρατηγική ( Transnational Strategy)
- Η Πολύ-τοπική Στρατηγική ( Multidomestic Strategy )

**Η Παγκόσμια Στρατηγική :** Η αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο παγκόσμιο μερίδιο αγοράς, εστιάζει στην επιχειρηματική δραστηριότητα μιας επιχείρησης σε αγορές του εξωτερικού και συγκεκριμένα στις ευνοούμενες χώρες. Η απόκτηση παγκοσμίου φήμης, δίνει το πλεονέκτημα πίεσης για τιμολογιακή προσαρμογή σε όλες τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

**Η Διεθνής Στρατηγική :** Η ανάπτυξη, η δημιουργία νέων καινοτομιών και η διερεύνηση σε τεχνολογικό επίπεδο και σε επίπεδο τεχνογνωσίας, στοχεύουν στη

δημιουργία καινούριων μεθόδων για την παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων, αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δημιουργία αίσθησης πρωτοπορίας.

**Η Διεθνική Στρατηγική :** Όσες επιχειρήσεις επιλέγουν την συγκεκριμένη στρατηγική, συμπορεύονται με τοπικές αγορές με διαφοροποιημένα προϊόντα ή με παγκόσμιες αγορές με παραγωγή ομοιογένειας . Η στρατηγική αυτή κάνει την αρχή της στις θυγατρικές και κινείται στην μητρική επιχείρηση.

**Η Πολυτοπική Στρατηγική :** Η μητρική επιχείρηση καλύπτει τοπικές ανάγκες και αυξάνει το μερίδιο αγοράς μέσω των θυγατρικών μονάδων σε κάθε στοχευόμενη αγορά. Οι θυγατρικές έρχονται αντιμέτωπες με άλλες ανταγωνιστικές θυγατρικές του ίδιου κλάδου, προσαρμόζοντας και αντιμετωπίζοντας τις απαιτήσεις της χώρας δραστηριοποίησής τους.

### **Η Στρατηγική Διεθνοποίησης οδηγεί μια εταιρεία στην επιτυχία;**

Για να απαντηθεί το συγκεκριμένο ερώτημα, θα πρέπει να κατανοηθεί ότι ο όρος αυτός αποτελεί το μελλοντικό επίπεδο της επιχείρησης. Μέσω αυτής, διαμορφώνονται οι στόχοι και το όραμα της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη τις πεποιθήσεις όλων των συμμετεχόντων στην επιτυχία του κάθε οργανισμού στην αγορά. Η απάντηση, λοιπόν, είναι θετική αφού η επιτυχία της στρατηγικής αυτής δεν βασίζεται μόνο στην ισχυροποίηση αλλά και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας.

## 4.2 ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΑΔΙΩΝ

**1<sup>ο</sup> Στάδιο** : Η παθητική αντίδραση με εξαγωγές σε διεθνής αγορές

**2<sup>ο</sup> Στάδιο** : Η πρωταρχική εμφανής είσοδος μέσω μίσθωσης ξένων αντιπροσώπων και συνεργασίας με παραγωγούς

**3<sup>ο</sup> Στάδιο** : Η φυσική παρουσία με άμεσες ξένες επενδύσεις

Η θεωρία των Σταδίων είναι ένα θεωρητικό μοντέλο, το οποίο βάζει σε κατηγορίες όσες προσπάθειες δέσμευσης πραγματοποιούνται από την επιχείρηση στην χώρα που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί. Με την δέσμευση ορίζουμε το σύνολο πόρων που διατίθενται από την επιχείρηση για την υλοποίηση των επιθυμιών της. Το πρώτο στάδιο είναι η παθητική αντίδραση ενώ το δεύτερο στάδιο είναι η πρωταρχική εμφανής είσοδος. Κατά το πρώτο στάδιο, οι ενέργειες της επιχείρησης είναι μικρές μόνο στις εξαγωγές και σε βάθος χρόνου στοχεύει στην περαιτέρω εξέλιξή της καθώς συναντά ξένους παραγωγούς και εμπόρους. Θα προσαρμοστεί σε νέα δεδομένα και θα αναπροσαρμόσει τους στόχους που θέλει να πραγματοποιήσει. Κατά το δεύτερο στάδιο, θα επικεντρωθεί στις μισθωτές σχέσεις με ξένους αντιπροσώπους, παράλληλα με αυτή των ντόπιων παραγωγών. Το τελευταίο και καθοριστικό στάδιο, είναι η αύξηση των δραστηριοτήτων της στην αγορά που έχει στοχεύει.

## 4.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

**Μοντέλο Διεθνοποίησης της Ουψάλα** : Το Μοντέλο Διεθνοποίησης της Ουψάλα αποτελεί μια άλλη εκδοχή της Θεωρίας των Σταδίων, που ορίζει τη δραστηριοποίηση των εταιρειών σε ξένες αγορές να διακατέχεται από ‘ψυχική απόσταση’ και είναι ένας

βασικός παράγοντας του μοντέλου αυτού. Με το αίσθημα της ‘ψυχικής απόστασης’ εννοείται η διαφορά των δύο αγορών σε γλωσσικό, πολιτιστικό, εθιμοτυπικό και πολιτισμικό επίπεδο. Έτσι, η πρώτη επιλογή δραστηριοποίησης είναι αγορές που μοιάζουν με την αρχική τους αγορά, καθώς μειώνεται η ‘ψυχική απόσταση’. Αργότερα, χάρη της εμπειρίας τους, του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος, της ισχυρής τους γνώσης, αλλά και της γνώσης τους, θα τολμήσουν αγορές με άγνωστο υπόβαθρο. Το Μοντέλο της Ουψάλα αποτελείται από τις εξής δραστηριότητες:

- Την μικρή εξαγωγική δραστηριότητα
- Την συνεχή εξαγωγική δραστηριότητα μέσω αντιπροσώπων
- Τις εξαγωγές μέσω υποκαταστημάτων σε ξένη χώρα
- Την ίδρυση μονάδων παραγωγής σε ξένη χώρα

#### **Μοντέλο Εκλεκτικού Υποδείγματος :**

Στις αρχές του 1980 ξεκίνησε η θεωρία του Εκλεκτικού Υποδείγματος και ολοκληρώθηκε το 1988 από τον Dunning, υποστηρίζοντας ότι κάθε επιχείρηση πριν επιλέξει στρατηγική διεθνοποίησης, οφείλει να έχει ενημερωθεί πλήρως για όσα επικρατούν στην διεθνή αγορά. Αιτιολογεί τα στάδια που πρέπει να ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση αμέσως μετά την ένταξή της στην εγχώρια αγορά έως και την πλήρη παραγωγή της σε ξένες αγορές. Το μοντέλο αυτό, έχει 3 στάδια πλεονεκτημάτων μετά την διεθνοποίηση. Στην πρώτη φάση, ανήκουν τα πλεονεκτήματα της ιδιοκτησίας, δηλαδή ο βαθμός τεχνολογίας και τεχνογνωσίας. Στην δεύτερη φάση, ανήκει το πλεονέκτημα της εσωτερικότητας, με την επιχείρηση να συνοδεύει την τεχνολογία της στα υποκαταστήματά τους που δραστηριοποιούνται σε χώρες του εξωτερικού. Η



τελευταία φάση περιέχει τα πλεονεκτήματα της τοποθεσίας εγκατάστασής της, όπως θα μπορούσε να αναφερθεί το χαμηλό κόστος της εργασίας σε μια άλλη χώρα .

Η θεωρία του Εκλεκτικού Υποδείγματος με τις 3 φάσεις πλεονεκτημάτων, στοχεύει στην επιτυχία μιας επιχείρησης πολυεθνικού χαρακτήρα σε όποια αγορά του εξωτερικού θελήσει να εισέλθει και να ενταχθεί.

### **Θεωρία Ολιγοπωλιακής Αντίδρασης :**

Το 1973 θεμελιώθηκε από τον Knickerbocker η συγκεκριμένη θεωρία, αναφέροντας ότι επιχειρήσεις με μικρότερο μέγεθος κάνουν προσπάθειες ακολουθίας τεχνικών μεγαλύτερων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου, με στόχο να εισέλθουν στη διεθνή αγορά. Οι στρατηγικές τους είναι αποτελέσματα μίμησης άλλων στρατηγικών σε μια προσπάθεια μείωσης του ρίσκου τους. Η θεωρία αυτή εφαρμόζεται αρκετά εύκολα, καθώς δεν ασχολείται με τα εσωτερικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, αλλά με την επιρροή που ασκείται από το ανταγωνιστικό περιβάλλον των δραστηριοποιήσεων στις διεθνείς αγορές.

## **4.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

**Εξαγωγές :** Οι εξαγωγές αυτές αποτελούνται από δυο κατηγορίες, τις άμεσες και τις έμμεσες.

➤ **Άμεσες εξαγωγές :** Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση προβαίνει σε πωλήσεις των προϊόντων της σε ξένους πελάτες. Οι άμεσες εξαγωγές βοηθούν την επιχείρηση σταδιακά να παρακολουθεί σταδιακά την διαδρομή του προϊόντος από την πρώτη

στιγμή της παραγωγής του έως τον τελικό προορισμό που είναι η πώληση του στον πελάτη. Όσες επιχειρήσεις έχουν δραστηριοποιηθεί ήδη στις ξένες αγορές, πολύ σύντομα και χωρίς ιδιαίτερη εμπειρία πάνω σε τέτοια ζητήματα, θα ήταν σοφό να ακολουθούν τις ιδιότητες αυτής της στρατηγικής, μέχρι τη στιγμή που θα έχουν καταφέρει να αποκτήσουν την επιθυμητή εμπειρία.

➤ **Έμμεσες εξαγωγές :** Ένας διαμεσολαβητής είναι η γέφυρα ανάμεσα σε μια επιχείρηση που θέλει να πουλήσει τα προϊόντα της και στους πελάτες του εξωτερικού. Η μέθοδος αυτή, παρουσιάζει μειονεκτήματα που αφορούν την άμεση εξαγωγή, καθώς απουσιάζει ο απόλυτος έλεγχος της διανομής του κάθε προϊόντος στις ξένες αγορές και με αυτόν τον τρόπο, δεν υπάρχει και εμπιστοσύνη. Προκαλείται, επίσης, αύξηση εξόδων καθώς και ο ίδιος ο μεσολαβητής θα λάβει επιπλέον μερίδιο, με αποτέλεσμα να την κατατάσσει ασύμφορη για τις επιχειρήσεις.

**Συμφωνίες Δικαιόχρησης :** Το γνωστό Franchising είναι μια μορφή συνεργασίας ανάμεσα στον δικαιοπάροχο και τον δικαιούχο. Παρακάτω θα αναλυθούν οι έννοιες τους.

Με τον όρο δικαιούχο εννοείται όποιος θα αναλάβει το επενδυτικό κεφάλαιο στο αρχικό στάδιο, καθώς και την διοίκηση της εταιρείας. Με τον όρο δικαιοπάροχο εννοείται όποιος κάνει συνεχόμενες προσπάθειες εξέλιξης για την να δραστηριοποίησή του σε νέες αγορές δίχως οικονομική συμβολή.

Με τη συγκεκριμένη μέθοδο, παραχωρείται δικαίωμα ονομασίας και δικαίωμα πάνω στο μάρκετινγκ και στην τεχνολογία και στην τεχνογνωσία της επιχείρησης, σε μια επιχείρηση σε άλλο γεωγραφικό μέρος. Η δικαιόχρηση σχετίζεται με τις επιχειρήσεις

του κλάδου των υπηρεσιών, για παράδειγμα θα μπορούσαν να αναφερθούν οι ξενοδοχειακές μονάδες που αποτελούν παράγοντα εισόδου σε νέες αγορές.

**Συμφωνίες Παραχώρησης Δικαιώματος :** Η συγκεκριμένη μέθοδος αποτελεί μια μέθοδο που συμβατική για την παραχώρηση των χαρακτηριστικών δικαιωμάτων, όπως αυτή του σήματος σε εταιρείες που δικαιωματικά μπορούν να κάνουν χρήση του. Δηλαδή, ο δικαιούχος του σήματος ωθεί τον αδειούχο στην κατασκευή προϊόντων με αντάλλαγμα χρηματική αμοιβή. Όταν δεν τηρηθούν οι κανόνες, τότε ο δικαιούχος μπορεί να καταγγείλει την σύμβαση τους.

**Κοινοπραξίες / Θυγατρικές :** Οι κοινοπραξίες, με τη σειρά τους, είναι και αυτές μια μορφή συνεργασίας ανάμεσα σε δυο ή περισσότερες επιχειρήσεις, με κοινό σκοπό την ολοκλήρωση μιας εμπορικής πράξης. Αρκετοί εταιρικοί μέτοχοι επιχειρήσεων οδηγούνται σε αυτή τη μέθοδο, καθώς μπορεί να υλοποιηθεί κάθε στόχος ξεχωριστά. Πορεύονται με κοινή επωνυμία και με ίσες ικανότητες, διότι υπάρχει διαμερισμός ισομερής όλων των περιουσιακών στοιχείων. Σε περιπτώσεις οικονομικού χρέους ή άλλων ατυχιών, επιβαρύνονται όλοι οι εταίροι, όπως και όποια θυγατρική επιχείρηση ελέγχεται άμεσα από μια άλλη μητρική σε ξένη χώρα. Η θυγατρική, συνήθως είναι μια επιχείρηση που υπάρχει από πριν ή έχει σκοπό να ιδρυθεί .

**Στρατηγικές Συμμαχίες :** είναι άλλη μια μορφή συνεργασίας ανάμεσα σε δυο ή και περισσότερες εταιρείες με βασικό σκοπό την επίτευξη των στόχων τους. Μια συμμαχία είθισται να απαρτίζεται από μια εταιρεία διεθνών επενδύσεων του εξωτερικού, ή

τοπικές εταιρείες που επιδιώκουν μακροχρόνια κερδοφορία. Οι στρατηγικές συμμαχίας θα επιλεγούν από ανταγωνιστικές εταιρείες, ενισχύοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υλοποιώντας τεχνολογικές καινοτομίες ενάντια σε άλλες εταιρείες.

Μια στρατηγική συμμαχία θεωρείται επιτυχημένη εφόσον πληρούνται τα κάτωθι:

- Οι συμβατικοί στόχοι
- Οι συνεργατικές κουλτούρες
- Οι συμπληρωματικές ικανότητες και
- Ο συμμετρικός κίνδυνος

**Συγχωνεύσεις και Εξαγορές :** Η συγχώνευση αποτελείται από δύο διαφορετικές, ανεξάρτητες μεταξύ τους εταιρείες που θα προβούν στην ίδρυση μιας κοινής ύπαρξης. Οι συγχωνεύσεις έχουν συνεργατικό και φιλικό χαρακτήρα, αφού και οι δυο επιχειρήσεις αποζητούν στην συμφωνία ένταξης για τη δημιουργία αυτής της κοινής συνύπαρξης. Αντιθέτως, η εξαγορά, μιας εταιρείας από μία άλλη, είναι κάτι διαφορετικό, καθώς μπορεί να έχει εχθρικό ή επιθετικό χαρακτήρα. Συνήθως, οι επιχειρήσεις με μεγάλο μέγεθος και κύρος κινούνται επιθετικά προς εξαγορές.

#### **4.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ**

<b>Στρατηγικές Διεθνοποίησης</b>	<b>Πλεονεκτήματα</b>	<b>Μειονεκτήματα</b>

<b>Εξαγωγές</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οικονομίες κλίμακας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προβλήματα συνεργασίας με ξένους συνεργάτες</li> <li>• Κόστη μεταφοράς</li> </ul>
<b>Συμφωνίες Δικαιόχρησης</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χαμηλό κόστος ανάπτυξης</li> <li>• Μικρό ποσοστό κινδύνου</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μειωμένος έλεγχος ποιότητας υπηρεσιών</li> </ul>
<b>Συμφωνίες Παραχώρησης Δικαιώματος</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χαμηλό κόστος ανάπτυξης</li> <li>• Μικρό ποσοστό κινδύνου</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έλλειψη εμπιστοσύνης</li> <li>• Πιθανή δημιουργία ανταγωνισμού μετά την λήξη της συμφωνίας</li> <li>• Έλλειψη ελέγχου παρασκευής και διανομής προϊόντων</li> <li>• Μείωση κερδών</li> </ul>
<b>Κοινοπραξίες</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πρόσβαση σε νέες αγορές</li> <li>• Αυξημένη διασύνδεση και γνωριμία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πιθανότητα διάλυσης λόγω σύγκρουσης των εταιρειών</li> <li>• Διαφωνία χρηματικού ποσοστού</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μείωση αξιοπιστίας</li> </ul>
<b>Θυγατρικές</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ακριβής έλεγχος</li> <li>• Μειωμένος κίνδυνος κλοπής τεχνολογίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αυξημένο κόστος επένδυσης</li> <li>• Προβλήματα αντιμετώπισης από το καταναλωτικό κοινό ως ξένη επιχείρηση</li> <li>• Διοικητικό κόστος</li> </ul>
<b>Στρατηγικές Συμμαχίες</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πρόσβαση στην τεχνολογία / τεχνογνωσία του συνεργάτη</li> <li>• Δέσμευση ανταγωνιστικών επιχειρήσεων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απώλεια τεχνολογικού πλεονεκτήματος</li> </ul>
<b>Συγχωνεύσεις/ Εξαγορές</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μείωση κόστους (λειτουργικού)</li> <li>• Αύξηση εισόδου σε νέες αγορές</li> <li>• Έμπειρο προσωπικό</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απολύσεις προσωπικού</li> <li>• Αύξηση ανταγωνισμού μεταξύ εργαζομένων</li> </ul>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

### **5.1 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

Η επιχειρηματικότητα είναι η βάση της διαδικασίας ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας. Το πρώτο χαρακτηριστικό του επιχειρηματικού κόσμου της Ελλάδας, είναι πως μια μικρή ή μεσαία κλίμακα επιχειρήσεων θα κυριαρχήσει στην οικονομία της Ελλάδος, μα αποτέλεσμα την μικρή παραγωγικότητα, την ελλιπή ανταγωνιστικότητα και την ανύπαρκτη συμμετοχή σε δραστηριότητες που αφορούν την έρευνα και ανάπτυξη. Τα διαθέσιμα στοιχεία του 2009 της Ελλάδος, δείχνουν το 7,9% του πληθυσμού με ηλικία 18–64, να αποτελούν τα πρώτα στάδια ενός επιχειρηματικού ξεκινήματος, μαζί με την αυτοαπασχόληση. Σε αυτό τον αριθμό των επιχειρηματικών σταδίων περιλαμβάνονται και:

- Οι επίδοξοι επιχειρηματίες, δηλαδή όσοι ξεκίνησαν κάποιες προκαταρτικές ενέργειες για την έναρξη μιας επιχείρησης,
- Οι νέοι επιχειρηματίες, δηλαδή όσοι είχαν ιδρύσει μια επιχείρηση λιγότερο από 42 μήνες, με πληρωμένους τουλάχιστον τριών μηνών μισθούς .

Σύμφωνα με την ανάλυση της επιχειρηματικότητας στους ελληνικούς κλάδους οικονομικών δραστηριοτήτων, προκύπτει μια μικρή επιχειρηματικότητα στον Πρωτογενή τομέα, με αντίθεση την αυξανόμενη επιχειρηματικότητα στον τομέα των υπηρεσιών. Οι νέες επιχειρήσεις δεν απαρτίζονται από εντάσεις κεφαλαίου και βρίσκονται σε κλάδους με χαμηλή προστιθέμενη αξία.

Η προβληματική δραστηριότητα εντοπίζεται κυρίως στον Δευτερογενή τομέα και ιδιαίτερα στην βιομηχανία. Το κανονιστικό και θεσμικό πλαίσιο της Ελλάδας, σε συνδυασμό με τις ελλιπείς υποδομές και το υψηλότατο κόστος χρηματοδότησης, αδυνατούν να δραστηριοποιηθούν Έλληνες ή ξένοι επιχειρηματίες.

Αρνητικός παράγοντας σε αυτή την τάση είναι, επίσης η απουσία επιχειρηματικής κουλτούρας, οι μειωμένες παραγωγικές επενδύσεις, οι παλιομοδίτικες διοικητικές αντιλήψεις και πρακτικές, η έλλειψη δικτύων κοινωνικών και οικονομικών διασυνδέσεων, η μειωμένη συμμετοχή του Δευτερογενή τομέα στο ΑΕΠ και το αυξημένο εργατικό κόστος. Η παροχή μιας οργανωμένης επιχειρηματικής υποδομής και η δημιουργία μιας άρτιας λειτουργίας ενός συνόλου δομών υποστήριξης επιβάλλονται για την ανάπτυξη της ελληνικής επιχειρηματικότητας.

## **5.2 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ**

Το 1989, ξεκίνησε η Διεθνοποίηση των Ελληνικών Επιχειρήσεων στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη και παρουσιάζει αυξανόμενη δραστηριοποίηση στις χώρες αυτές. Αυτόματα, έδωσε την δυνατότητα στις ελληνικές επιχειρήσεις να αποκτήσουν πείρα και εμπειρία και να ενισχυθεί το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Είναι σημαντικό, η δημιουργία σχέσεων ανάμεσα στις ελληνικές επιχειρήσεις με αυτές των άλλων χωρών καθώς αυξάνεται το εμπόριο χάριν στις διεθνείς σχέσεις που έχουν προκύψει, με αποτέλεσμα να προκαλείται αύξηση και σε ένα μερίδιο της οικονομίας της Ελλάδας.

Ο παρακάτω πίνακας δραστηριοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων παρουσιάζει αυτές τις χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης.



Χώρες	Αριθμός Επιχειρήσεων	%
Αζερμπαϊτζάν	1	0,08
Αλβανία	258	20,33
Αρμενία	1	0,08
Βοσνία	7	0,55
Βουλγαρία	521	41,06
Γεωργία	6	0,47
Καζακστάν	1	0,08
Κροατία	1	0,08
Λιθουανία	1	0,08
Μολδαβία	10	0,79
Ουγγαρία	8	0,63
Ουκρανία	19	1,50
Πολωνία	37	2,92
Ρουμανία	257	20,25
Ρωσία	87	6,86
Σλοβακία	1	0,08
Σλοβενία	1	0,08
Τσεχία	4	0,32

Από τον πίνακα παρατηρείται ότι παρουσιάζεται μεγάλη αύξηση στη δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων της Ελλάδας στις χώρες της Αλβανίας, Βουλγαρίας, Ρουμανίας χάριν στην χαμηλή φορολογία. Ο συντελεστής της φορολόγησης για τις επιχειρήσεις που εδρεύουν στη Βουλγαρία φτάνει στο 10%, ενώ αντίθετα ο συντελεστής της φορολογίας για το ποσοστό επί του τζίρου των Βουλγαρικών επιχειρήσεων φτάνει στο 29%. Ακόμη, ο συντελεστής φορολόγησης των Ρουμανικών επιχειρήσεων φτάνει στο

16% , με τον συντελεστή φορολογίας ως το ποσοστό επί του τζίρου να φτάνει στο 44,9% .

Αντίθετα, με το ποσοστό επί του τζίρου στην Ελλάδα, αυτό στις ξένες χώρες φτάνει στο 47,2 % και είναι σημαντικός παράγοντας για την αυξημένη δραστηριότητα των ελληνικών επιχειρήσεων στις εν λόγω χώρες, χάριν στο γεωγραφικό τους πλεονέκτημα. Η Ελλάδα μοιράζεται τα σύνορά της με αυτές τις χώρες, αξιοποιεί το πλεονέκτημα αυτό μετακινώντας τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες σε αυτήν την κατεύθυνση με γρήγορους ρυθμούς.

Μια άλλη σημαντικότερη, ίσως αιτία, είναι και ο οικονομικός παράγοντας που υποκινεί την επέκταση των ελληνικών επιχειρήσεων στις διεθνή αγορές και αυτό γιατί είναι η μόνη διέξοδος για την επιβίωσή τους. Στον τομέα των καλλυντικών, η εταιρεία Fresh Line, παραδειγματικά, σύναψε συμβόλαιο δραστηριοποίησης στην χώρα της Ταιβάν, μια από τις μεγαλύτερες ασιατικές αγορές στον τομέα των καλλυντικών και έχει κατασταθεί ως η μοναδική ελληνική επιχείρηση με δραστηριοποίηση σε αυτή τη χώρα.

Επίσης, στον τομέα της εστίασης αρκετές επιχειρήσεις έχουν ασπαστεί τη Διεθνοποίηση, όπως η αλυσίδα εστίασης 'Γρηγόρης', με δραστηριοποίηση στη Γερμανία και μάλιστα σε μια πολυσύχναστη πλατεία του Βερολίνου και σε μια μικρή πόλη κοντά στην Νυρεμβέργη. Επιπλέον, έχει αλυσίδες των καταστημάτων του στην Αλβανία, στην Κύπρο και στις Μπαχάμες.

## ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> : ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΘΕΙ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ**

## **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ Α.Ε**

Η εταιρεία Παπαδοπούλου, μορφής Ανώνυμης Εταιρείας τροφίμων, η ίδρυσή της χρονολογείται από το 1922 από την ομώνυμη οικογένεια, πασίγνωστη για τα μπισκότα που παράγει. Η εταιρεία έχει δράσεις στην Ελληνική αγορά, με 4 εργοστάσια σε κοντινές περιοχές. Η μεγάλη ποικιλία σε προϊόντα την καθιέρωσε στην πρώτη θέση της μπισκοτοποιίας και έχει συνεργασία με 2000 χονδρέμπορους που βοηθούν την διανομή των προϊόντων της σε κάθε μορφής κανάλι διανομής. Καθώς πολλά σούπερ μάρκετ προμηθεύονται τα προϊόντα της, το 2017 προέβη και σε συνεργασία με την αλυσίδα σούπερ μάρκετ Σκλαβενίτης. Πέρα της ανοδικής πορείας στην Ελλάδα, η συγκεκριμένη εταιρεία άρχισε να δραστηριοποιείται σε διεθνή αγορές και σε αρκετές ξένες χώρες, τα προϊόντα της έχουν αυξητική πορεία. Παραδειγματικά, το προϊόν Carrice έχει σημαντική δυναμική και περιμένει στη πρώτη θέση. Χρόνο με το χρόνο, αυξάνονται οι πωλήσεις όλων των προϊόντων της και το 2019 αυξήθηκε περίπου στο 6,5% εν συγκρίσει του προηγούμενου έτος.

## **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΦΑΓΕ Α.Ε**

Η εταιρεία ΦΑΓΕ ΑΕ. έκανε τα πρώτα της βήματα σαν ένα μικρό γαλακτοκομείο στη περιοχή των Πατησίων το 1926 και κατόπιν άρχισε να εξελίσσεται σε μια γαλακτοκομική εταιρεία και έδρα της την Αθήνα. Στο ξεκίνημά της, έκανε εισαγωγή σχετική με τα προϊόντα γιαουρτιού στην αγορά και ως εκ τούτου άρχισε να αποκτά μεγάλη φήμη στο όλη γλτην Ελλάδα, καθώς και σε αγορές στις χώρες του εξωτερικού. Οι πρώτες εξαγωγικές προσπάθειες πραγματοποιήθηκαν στις χώρες της Ιταλίας και του Ηνωμένου Βασιλείου.

Η οικονομική κρίση της Ελλάδος, όπως ήταν αναμενόμενο, επηρέασε και όλο τον όμιλο της εταιρείας ΦΑΓΕ. Ειδικότερα, τη χρονιά του 2013, οι πωλήσεις της παρουσίασαν δραματική πτώση μεγέθους περίπου 11 % εν συγκρίσει της προηγούμενης χρονιάς.

Στον γεωγραφικό χώρο της Ελλάδας, η εταιρεία είχε τρία εργοστάσια, ένα από αυτά στο Αμύνταιο της Φλώρινας, το οποίο δεν βοηθούσε στην κερδοφορία της. Γι αυτό το λόγο, προέβη σε πώληση όλης της παραγωγικής μονάδας στο Αμύνταιο, με σκοπό την παράγωγη γιαουρτιού και μόνο στη συγκεκριμένη μονάδα. Τα προϊόντα της εταιρείας, ήταν αρκετά δημοφιλή στις χώρες του εξωτερικού καθώς αποτελούσαν πάνω από το 80 % των πωλήσεων και το 2012, αποφάσισε τη μεταφορά της έδρας στο Λουξεμβούργο λόγω της αύξησης των ταμειακών διαθέσιμων. Το 98,3 % του δανεισμού τους ήταν από τράπεζες χωρών του εξωτερικού. Οι πωλήσεις της ΦΑΓΕ διεθνώς, το 2015, αυξήθηκαν στα 648.220.000 δολάρια, με τα καθαρά κέρδη να φτάνουν τα 14.740.000 δολάρια.

Μια άλλη μεγάλη αύξηση που σημείωσε η εταιρεία, ήταν στις αρχές 2020 στην Μεγάλη Βρετανία. Το μεικτό κέρδος της ως ποσοστό επί του τζίρου ανέβηκε στο 40,9 % από 38,7% της προηγούμενης χρονιάς, καθώς στην βρετανική αγορά μειώθηκε η τιμή του γάλακτος 12,2 %, αντισταθμίζοντας την αύξηση των τιμών σε 6,4 % στην Ελλάδα.

Η αύξηση των λειτουργικών κερδών ήταν το άθροισμα των μειωμένων εξόδων και του μεγαλύτερου μικτού κέρδους. Παρακάτω παρουσιάζονται οι πωλήσεις της γαλακτοβιομηχανίας ανά χώρα:

**Πρώτο τρίμηνο :**

	<b>ΑΞΙΑ</b>	<b>ΟΓΚΟΣ</b>
--	-------------	--------------

<b>ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ</b>	<b>+ 10 %</b>	<b>+10,8 %</b>
<b>ΙΤΑΛΙΑ</b>	<b>+ 8,5 %</b>	<b>+7,9 %</b>
<b>Η.Π.Α</b>	<b>+ 0,8 %</b>	<b>+7,4 %</b>
<b>ΕΛΛΑΔΑ</b>	<b>-0,7 %</b>	<b>-1,8 %</b>

*Τρίτο τρίμηνο :*

	<b>ΑΞΙΑ</b>	<b>ΟΓΚΟΣ</b>
<b>ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ</b>	<b>+ 18,4 %</b>	<b>+11,3 %</b>
<b>ΙΤΑΛΙΑ</b>	<b>+ 20,4 %</b>	<b>+10,2 %</b>
<b>Η.Π.Α</b>	<b>+ 1 %</b>	<b>+5,6 %</b>
<b>ΕΛΛΑΔΑ</b>	<b>4,2 %</b>	<b>-3 %</b>

## **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΡΙ-ΚΡΙ**

Η ίδρυση της εταιρείας ΚΡΙ –ΚΡΙ έγινε στις Σέρρες το έτος 1954. Αρχικά, ήταν ένα ζαχαροπλαστείο που έφτιαχνε παγωτά με πρόβειο γάλα και στη συνέχεια μεγάλωσε η φήμη του σε ολόκληρη την Ελλάδα. Το 1987, η ΚΡΙ -ΚΡΙ δημιούργησε ένα εργοστάσιο με σκοπό την παραγωγή παραδοσιακού πρόβειου και αγελαδινού γιαουρτιού, και αργότερα δημιουργήθηκαν θυγατρικές εταιρείες στα Σκόπια και την Βουλγαρία. Σήμερα, η εξαγωγή των προϊόντων της γίνεται σε όλη την Ευρώπη, την Μέση Ανατολή και τα Βαλκάνια στις μεγαλύτερες αλυσίδες των γνωστότερων σούπερ μάρκετ. Τα προϊόντα της έχουν αρκετά μεγάλη ζήτηση από το καταναλωτικό κοινό, όπως το ελληνικό στραγγιστό γιαούρτι που στην Ιταλία, στο Βέλγιο, στην Γερμανία, στο

Ηνωμένο Βασίλειο και στην Κύπρο οι πωλήσεις φτάνουν τα 47 εκατομμύρια ευρώ. Στις πωλήσεις παγωτών, έρχεται στην 2<sup>η</sup> θέση σε πωλήσεις, σε χώρες του εξωτερικού όπως στην Σενεγάλη. Ουσιαστικά, αποτελεί μια σπουδαία συνεργασία, καθώς η Σενεγάλη λόγω των καιρικών συνθηκών διευκολύνει την μεγάλη κατανάλωση παγωτού όλο το χρόνο. Κατά αυτόν τον τρόπο, η KPI – KPI πολλαπλασιάζει τα κίτρινα ψυγεία της και μεγαλώνει την ποικιλία της κατακλύζοντας την αγορά με νέες γευσεις παγωτού. Το παγωτό high protein super spoon, που θεωρείται καινοτομία, διέκρινε την KPI – KPI σε μια διεθνή έκθεση τροφίμων Anuga που έγινε στην Γερμανία.

Το 2017, μεγάλωσε ο κύκλος εργασιών της KPI – KPI με αύξηση 27,1 % και τα λειτουργικά κέρδη της χωρίς αποσβέσεις και τους φόρους ήταν γύρω στα 2,89 εκατομμύρια ευρώ σε σχέση με τα 2,22 εκατομμύρια ευρώ του 2016. Τα καθαρά κέρδη μετά των φόρων έφτασαν τα 1,57 εκατομμύρια ευρώ .

Σήμερα, στην Ελλάδα, το γιαούρτι φτάνει σε πωλήσεις το 16,3%, όπου μεταφράζεται σε χρήματα γύρω στα 25,4 εκατομμύρια ευρώ, ενώ στις ξένες αγορές οι πωλήσεις είναι αρκετά υψηλές με ποσοστό 29,7%, που αγγίζει τα 25 εκατομμύρια ευρώ .

## **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΜΕΒΓΑΛ**

Η ίδρυση της ΜΕΒΓΑΛ το 1950 είχε έδρα τα Κουφάλια της Θεσσαλονίκης και το όνομά της ταυτίστηκε με τις μεγαλύτερες ελληνικές γαλακτοβιομηχανίες καθώς και με την πρώτη συσκευασμένη φέτα. Τα γαλακτοκομικά της προϊόντα είναι περίπου στα 170 και όλα παράγονται από ελληνικό φρέσκο γάλα. Η ΜΕΒΓΑΛ κατέκτησε αμέσως τους καταναλωτές της χώρας και τα προϊόντα της βρίσκονται σε όλο το μήκος της επικράτειας αλλά τους ξένους καταναλωτές αφού κάνει εξαγωγές των προϊόντων της σε πάνω από 30 χώρες, με εντυπωσιακά αποτελέσματα στην Ιταλία, την Γερμανία, την

Αυστρία και τη Νορβηγία. Τη φετινή χρονιά, σημειώθηκε μεγάλη αύξηση γύρω στο 10 % των συνολικών εξαγωγών, γύρω στα 40 εκατομμύρια ευρώ και αυτό συνέβη λόγω των άριστων σχέσεων συνεργασίας, όπως με την Ιταλία. Ακόμα και η περίοδος της πανδημίας του SARS-COVID 19 παρ' όλες τις απώλειες απωλειών της Ιταλικής χώρας, η ΜΕΒΓΑΛ αύξησε την εξαγωγή της στα ελληνικά προϊόντα και συγκεκριμένα του γιαουρτιού. Αποδεικνύεται ότι η γαλακτοβιομηχανία έχει δυναμική παρουσία στις αγορές που και σε δύσκολες περιόδους μπορεί να επιβιώσει.

Το 2017, η ΜΕΒΓΑΛ δραστηριοποιήθηκε και σε άλλες δύο ξένες αγορές, στην Πολωνία και στο Ισραήλ. Ο κύκλος εργασιών εκείνη την περίοδο ανέβηκε κατά 107,368 εκατομμύρια ευρώ παρά την μείωση κατά 2,04 % σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, λόγω της μείωσης των μεικτών κερδών κατά 3,13% εξαιτίας των αυξημένων τιμών στις πρώτες ύλες. Αυτό όμως, δεν αποτέλεσε βραχνά, αντιθέτως, τριπλασιάστηκαν τα κέρδη προ φόρων περίπου στα 1,264 εκατομμύρια ευρώ. Η χρονιά του 2017, ήταν επιτυχής για τη ΜΕΒΓΑΛ, καθώς κατάφερε την αύξηση των πωλήσεων γάλακτος κατά 9,8 % παρ' όλη την γενική μείωση στην αγορά πωλήσεων γάλακτος που παρουσίαζε μείωση κατά 2,9 %. Επίσης, κατάφερε αύξηση των πωλήσεων του γιαουρτιού κατά 6% ενώ η εικόνα στη γενικότερη αγορά παρουσίαζε αύξηση μόνο 3 %. Μια άλλη επιτυχία για την εταιρεία ήταν η ολοκλήρωση της διαδικασίας δανεισμού της, υπογράφοντας ένα κοινό ομολογιακό δάνειο των 54 εκατομμυρίων ευρώ και με αυτό κατάφερε την μείωση των οικονομικών της εξόδων σημαντικά, με αύξηση των κερδών προ φόρων .

## **Οικονομική κατάσταση της ΜΕΒΓΑΛ (2019-2014)**

### **ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΕ ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ:**



Τα ποσοστά της εταιρείας σε θυγατρικές έχουν ως εξής :

Από (31/12/19 – 31/12/16 )

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΚΟΣΤΟΣ	ΑΠΟΜΕΙΩΣΗ	ΑΞΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	ΧΩΡΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ
ΔΙΑΤΡΟΦΗ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΕΠΕ	568	568	-	ΕΛΛΑΔΑ	100,00%
ΕΒΡΟΓΑΛ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε	377	377	-	ΕΛΛΑΔΑ	100,00%
MEVGAL ENTERPRISES LIMITED	2	2	-	ΚΥΠΡΟΣ	100,00%
MEVGAL USA INC	163	163	-	Η.Π.Α	100,00%
MEVGAL UK LIMITED	1	-	1	ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	100,00%
ΣΥΝΟΛΟ	1.111	1.100	1		

31/12/15

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΚΟΣΤΟΣ	ΑΠΟΜΕΙΩΣΗ	ΑΞΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	ΧΩΡΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ
ΔΙΑΤΡΟΦΗ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΕΠΕ	568	568	-	ΕΛΛΑΔΑ	100,00%
ΕΒΡΟΓΑΛ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε	377	300	77	ΕΛΛΑΔΑ	100,00%
MEVGAL ENTERPRISES LIMITED	2	2	-	ΚΥΠΡΟΣ	100,00%
MEVGAL USA INC	163	123	40	Η.Π.Α	100,00%
MEVGAL UK LIMITED	1	-	1	ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	100,00%
ΣΥΝΟΛΟ	1.111	993	117		

31/12/14

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΚΟΣΤΟΣ	ΑΠΟΜΕΙΩΣΗ	ΑΞΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	ΧΩΡΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ
----------	--------	-----------	---------------------	----------------------	-----------------------

ΔΙΑΤΡΟΦΗ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩ ΠΗ ΕΠΕ	568	568	-	ΕΛΛΑΔΑ	100,00%
ΕΒΡΟΓΑΛ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε	377	300	77	ΕΛΛΑΔΑ	100,00%
MEVGAL ENTERPRISES LIMITED	2	2	-	ΚΥΠΡΟΣ	100,00%
MEVGAL USA INC	163	123	40	Η.Π.Α	100,00%
ΣΥΝΟΛΟ	1.110	870	240		

## **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΟΡΡΕ Α.Ε.**

Η ΚΟΡΡΕ.ΑΕ, μια από τις σπουδαιότερες Ελληνικές εταιρείες του κλάδου των καλλυντικών, ιδρύθηκε στην Αθήνα, το 1996, με κορυφαία προϊόντα ομορφιάς για το γυναικείο άλλα και για το ανδρικό φύλο. Τα προϊόντα της βρίσκονται στα φαρμακεία όλης της χώρας και έχει δραστηριοποιηθεί και στις αγορές περισσότερων των από 30 χωρών. Μεγαλύτερη απήχηση παρατηρείται στις αγορές της Γερμανίας, της Νορβηγίας, της Γαλλίας και της Αγγλίας και συνεχίζονται προσπάθειες δημιουργίας

σχέσεων και με άλλες χώρες. Είναι μια πρωτοποριακή εταιρεία στον χώρο των καλλυντικών καθώς παράγει καινοτόμα νέα προϊόντα και με συνεργασίες με μεγάλες αλυσίδες καλλυντικών στην ξένη αγορά. Το 2000, στέλεχος του καταστήματος Harvery Nichols στο Λονδίνο, παρατηρώντας τα μοναδικά προϊόντα της KOPPEΣ, προχώρησε στην ίδρυση ενός νέου τμήματος με το όνομα Beyond Beauty, δίνοντας την δυνατότητα στην εταιρεία KOPPEΣ να γίνει πασίγνωστη δημιουργώντας συνεργασίες με καταστήματα της Αγγλίας και της Γαλλίας.

Η εταιρία KOPPEΣ συνεργάζεται με τις μεγαλύτερες αλυσίδες της Αγγλίας, όπως τις Wait Rose και Sainsbury's, καθώς και με τα πολυκαταστήματα των Mark & Spenser και στην Γαλλία, με τα καταστήματα των Bon Marche και Galleries Lafayette.

Το 2004, η εταιρεία άνοιξε 2 νέα καταστήματα στη Βαρκελώνη και δραστηριοποιήθηκε στην Αμερική μέσω του δικτύου καταστημάτων Sephora, καθώς και συμφωνίες συνεργασιών με αεροπορικές εταιρείες για την προώθηση των προϊόντων της KOPPEΣ σε επιβάτες. Στην Αμερική, μέσω των θυγατρικών της, τα προϊόντα της διαφημίζονται στο καταναλωτικό κοινό μέσα από τα κανάλια του HSN, όπως και στα Korresusa.com.

Το 2006, τα Ελληνικά βότανα αρχίζουν το ταξίδι τους στην Ασία, ιδιαίτερα στην Ιαπωνία και στην Κίνα. Η εταιρία KOPPEΣ κάνει αποκλειστική σύμβαση διανομής με την Profex, που διατηρεί και το αποκλειστικό δικαίωμα προώθησης των προϊόντων της εταιρείας σε Κίνα και Χονγκ Κονγκ. Την ίδια χρονιά, η KOPPEΣ βρίσκεται στην λίστα με τις 500 ταχύτερες αναπτυσσόμενες εταιρείες στην Ευρώπη, ενώ την επόμενη χρονιά ανοίγει νέα καταστήματα στη Νέα Υόρκη, στο Παρίσι, στη Βρετανία, στη Μαδρίτη και στη Βιέννη. Κατόπιν, συνεργάζεται με την πολυεθνική AVON με στόχο την Λατινική Αμερική και ιδιαίτερα την Βραζιλία, που κατέχει πρωτιά στην κατανάλωση καλλυντικών.

Ο όμιλος ΚΟΡΡΕΣ, τον πρώτο καιρό στο διεθνές επίπεδο μονοπώλησε τις αγορές της Αμερικής, της Αγγλίας, της Νορβηγίας και της Γερμανίας με αύξηση στο 7%. Τα καθαρά κέρδη μετά των φόρων το πρώτο μισό του 2016, ήταν 2,2 εκατομμύρια ευρώ, ενώ τα συνολικά πριν των φόρων και των αποσβέσεων ήταν 8,2 εκατομμύρια ευρώ. Ο στόχος του ομίλου ήταν κυρίως στα φαρμακεία κατακλύζοντάς τα με νέα προϊόντα. Η στρατηγική αυτή, αποτέλεσε την κυριαρχία του και στις περισσότερες αγορές του εξωτερικού. Το 2017, η Αγγλία, η Γερμανία και η Νορβηγία έκαναν πωλήσεις με αύξηση στο 23,8 %, ενώ η Αμερική, έκανε πωλήσεις με μείωση 7,1 % εξαιτίας της ισοτιμίας του δολαρίου. Τα καθαρά αποτελέσματα μετά των φόρων όπως έγινε και το 2016 ήταν στα 2,3 εκατομμύρια ευρώ ενώ τα κέρδη προ φόρων και αποσβέσεων ήταν στα 7,6 εκατομμύρια ευρώ.

Το 2018, στις προαναφερθείσες αγορές, οι πωλήσεις στο πρώτο μισό του χρόνου σημείωσαν αύξηση κατά 7,4 %, ενώ στο άλλο μισό, αυξήθηκαν σημαντικά καθώς άρχισαν οι πωλήσεις στο Χόνγκ Κονγκ.

Ολόκληρη η ποικιλία των καλλυντικών κάνει πωλήσεις περίπου 395 δις ευρώ, ετησίως σε παγκόσμιο επίπεδο. Την τελευταία δεκαετία, οι πωλήσεις στα φυσικά και στα οργανικά καλλυντικά φτάνουν έχουν αυξηθεί χάριν στην ζήτηση για αγνά προϊόντα της φύσης και το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών ανήκει στις αγορές της Βόρειας Αμερικής και της Γερμανίας. Στην Βόρεια Αμερική, η ζήτηση παρουσιάζεται αυξημένη σε τέτοια προϊόντα αφού πωλούνται πάνω από τα 2/3 αυτών .

Στην Ευρώπη, η μεγαλύτερη παραγωγή γίνεται στη Γερμανία, με ποσοστό 45-50% των συνολικών πωλήσεων. Ακολουθούν οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής με 64 δις ευρώ και τέλος η Κίνα με 41 δις ευρώ. Στις άλλες παγκόσμιες αγορές, η Βραζιλία σημειώνει 24 δις ευρώ, η Ιαπωνία 22 δις ευρώ , η Ινδία σημειώνει 10 δις ευρώ και η Κορέα 9 δις ευρώ.

## **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: FREZYDERM A.B.E.E**

Η FREZYDERM A.B.E.E ιδρύθηκε το 1986, με έδρα την Αθήνα. Στόχευε στην παραγωγή και στη διανομή δερματολογικών προϊόντων. Μετά, έφτιαξε ένα τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης σε συνεργασία με Πανεπιστήμια της Ευρώπης, με σκοπό την μελέτη των προϊόντων, που διανέμονται στην Ελλάδα, σε περίπου 4.500 φαρμακεία, που χτίζουν το brand name της καθημερινά. Επίσης, έχει κάνει συνεργασίες με τις 100 μεγαλύτερες Φαρμακαποθήκες. Το 2009, η εταιρεία FREZYDERM προμήθευε τα ελληνικά φαρμακεία με μια σειρά προϊόντων Βιολογικής Βρεφικής Διατροφής και το πρώτο βρεφικό της γάλα το Frezylac και άλλες βρεφικές κρέμες Βιολογικής προέλευσης. Η συγκεκριμένη εταιρεία έχει δραστηριότητα και σε διεθνείς αγορές στην Μέση Ανατολή, στην Ευρώπη και ιδιαίτερα στα Βαλκάνια και στον Καναδά. Η πετυχημένη πορεία της, ένταξε την FREZYDERM στο διεθνές δίκτυο Endeavor, με αποτέλεσμα μια ξέφρενη αναπτυξιακή άνοδο.

Το 2014, η εταιρεία είχε κύκλο εργασιών στα 29,28 εκατομμύρια ευρώ σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά που ήταν στα 27,20 εκατομμύρια ευρώ. Το 2013, η FREZYDERM πήρε την 13<sup>η</sup> θέση στις 20 πιο αναπτυσσόμενες ελληνικές εταιρείες και στο πρώτο εξάμηνο του 2015, η εταιρεία είχε αύξηση πωλήσεων στο 7,67 %, δηλαδή στα 26 εκατομμύρια ευρώ, με καθαρά κέρδη πριν των φόρων να φτάνουν τα 2,6 εκατομμύρια ευρώ, αύξηση ύψους 80,8 %, ενώ τα λειτουργικά κέρδη είχαν 49 % αύξηση.

Τα λειτουργικά έξοδα του ομίλου είναι αυξημένα στα 18.745.969,47, με ποσοστό 18,18 % αύξησης σε σχέση με την περσινή χρονιά. Η αύξηση αυτή έχει προκληθεί από τις αυξημένες πωλήσεις και των αυξανόμενων εξόδων προώθησης της θυγατρικής της εταιρείας, με τα λειτουργικά έξοδα πριν των αποσβέσεων το 2016 ανέβηκαν στα 18.511.037,09 με αύξηση 18,17 % εν συγκρίσει της προηγούμενης χρονιάς. Τα λειτουργικά κέρδη της εταιρείας πριν των φόρων είχαν αύξηση 2,32 %. Όμως, τα καθαρά κέρδη της για το 2016, υψώθηκαν στα 3.409.790,75 ευρώ σε σχέση με τα 3.546.175.00 της περσινής χρονιάς, μειωμένα κατά 3,8%.

Τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης είναι 21.444.928,00 με αύξηση κατά 14,4% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά λόγω της αύξησης προήλθε από τα κόστη των αυξημένων πωλήσεις της θυγατρικής εταιρείας, ενώ τα λειτουργικά έξοδα πριν των αποσβέσεων αυξήθηκαν στα 21.239.311,31 ευρώ με αυξημένη παρουσίαση 14,6 % σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Το 2017, τα λειτουργικά της κέρδη πριν των φόρων (EBIT) ανέβηκαν στα 5.262.003,53 ευρώ από τα 5.671.958,53 ευρώ τις προηγούμενης χρονιάς, δηλαδή μια μείωση του 7,2 %.

Επίσης, το 2017, τα καθαρά κέρδη της εταιρείας αυξήθηκαν στα 3.122.349,04 ευρώ σε σχέση μετά 3.471.262,02 της περασμένης χρονιάς, με μείωση κατά 10,1%.

Το 2019, ο κύκλος εργασιών είχε αύξηση κατά 8,4 % έναντι του 2018. Η αύξηση προήλθε από την ανάπτυξη των νέων καινοτόμων προϊόντων, όπως η βρεφική σειρά. Τα λειτουργικά της ήταν στα 20,632,348,78 ευρώ το 2019, με μείωση κατά 2,3 % σε σχέση με το 2018. Το 2019, επίσης, τα λειτουργικά κέρδη πριν των φόρων ήταν στα

2.943.380, με μείωση κατά 47,3 % σε σχέση με το 2018. Η μείωση προήλθε από την προηγούμενη χρήση, λόγω της αποζημίωσης ύψους 2,8 εκατομμύρια ευρώ, λόγω απόσυρσης βρεφικών προϊόντων γάλακτος. Τα λειτουργικά κέρδη πριν των φόρων και των αποσβέσεων του 2019 ήταν στα 3.603.666,99 σε σχέση με του 2018, με μείωση κατά 38,5 %

Τα καθαρά κέρδη της, ωστόσο, ήταν στα 2.553.812,69 σε σχέση με τα 9.487.649,31 της περασμένης χρονιάς, με μείωση κατά 26,8 %.

Όσο για την θυγατρική εταιρεία FREZYDERM UK LTD το 2016 :

	2016	2015
Κύκλος εργασιών	37.998,55	-
Λειτουργικά έξοδα	18.745.969,47	-
Λειτουργικά έξοδα προ αποσβέσεων	18.511.037,09	15.664.574,09
Λειτουργικά κέρδη προ φόρων	5.671.958,53	5.543.283,29

Τα οικονομικά στοιχεία της FREZYDERM UK LTD :



	2016	2015
Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	601.959,03	78.680,69
Σύνολο εσόδων	46.369,10	-
Λοιπά έσοδα/ έξοδα	2.453,26	-
Λειτουργικά κέρδη / ζημιές πριν από χρηματοοικονομικά αποτελέσματα	679.808,64	30.716,31
Καθαρή αύξηση/ μείωση ταμειακών διαθέσιμων	508.958,65	71,962,17

Η θυγατρική εταιρεία FREZYDERM UK LTD για το 2017 είχε κύκλο εργασιών GBP 254.643,95 έναντι του ποσού των GBP 37.989,55 του προηγούμενου έτους.

	2017	2016
Κύκλος εργασιών	37.989,55	-
Λειτουργικά έξοδα	21.444.928,00	-

Λειτουργικά έξοδα προ αποσβέσεων	21.239.311,31	18.536.909,81
Λειτουργικά κέρδη προ φόρων	5.262.003,53	5.671.958,53

Τα οικονομικά στοιχεία της FREZYDERM UK LTD είναι τα εξής :

	2017	2016
Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	601.913,87	601.959,03
Σύνολο εσόδων	290.467,28	46.369,10
Λοιπά έσοδα/ έξοδα	-	2.453,26
Λειτουργικά κέρδη / ζημιές πριν από χρηματοοικονομικά αποτελέσματα	1.034.766,16	679.808,64
Καθαρή αύξηση/ μείωση ταμειακών διαθέσιμων	11.444,12	508.958,65

Η θυγατρική εταιρεία FREZYDERM UK LTD το 2019 είχε :

	2019	2018
Κύκλος εργασιών	43.098.982,69	39.773.752,96
Λειτουργικά έξοδα	20.632.348,78	21.124.979,42
Λειτουργικά έξοδα προ αποσβέσεων	3.603.666,99	5.859.214,22
Λειτουργικά κέρδη προ φόρων	2.943.380	5.589.896,30

Τα οικονομικά στοιχεία της FREZYDERM UK LTD είναι τα παρακάτω :

	20/12/19	31/12/18
Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	452.487,77	518.890,22
Σύνολο ίδιων κεφαλαίων και υποχρεώσεων	452.487,76	518.890,22
Κατάσταση συνολικών εσόδων	656.238,05	555.313,21
Καθαρές ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες	1.965.124,34	86.191,45

Καθαρές ταμειακές εκροές από επενδυτικές δραστηριότητες	315,45	296,67
Καθαρές ταμειακές εκροές από χρηματοοικονομικές δραστηριότητες	1946.699,88	-

## **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: CREAMTEAM A.B.E.E**

Η εταιρεία Creamteam A.B.E.E, δημιουργήθηκε το 2010 στην Θεσσαλονίκη και αναπτύχθηκε στην Ελλάδα στον κλάδο των καλλυντικών. Το 2012, με το franchise, έφτιαξε μια αλυσίδα καταστημάτων καλλυντικών με το σήμα Dust and Cream, με 75 καταστήματα σε περιοχές της Ελλάδας. Η εταιρεία προμηθεύει απευθείας τα καταστήματα με προϊόντα της, καλύπτοντας ποικιλίες καλλυντικών και ειδών μακιγιάζ, όπου 2014 πιστοποιήθηκαν με το ISO για την παραγωγή τους και την αποθήκευση τους.

Εκτός Ελλάδος, η Dust and Cream κάνει εξαγωγή των προϊόντων της στις αγορές του εξωτερικού, όπως του Ντουμπάι, της Ρωσίας, της Κύπρου και της Ρουμανίας ενώ σκοπεύει στην Σερβία και στην Αλβανία. Επίσης, αντιπροσωπεύει δύο μεγάλες εταιρείες του εξωτερικού, την Farmasi με δραστηριότητα σε 120 χώρες και την Essence, πρώτη σε πωλήσεις σε πάνω από 10 ευρωπαϊκές χώρες.

## **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΟΤΕ Α.Ε**

Ο Όμιλος του ΟΤΕ (Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος ΑΕ) είναι η πρώτη και μεγαλύτερη εταιρεία τεχνολογικού τομέα στην Ελλάδα, με έτος ιδρύσεως από το 1949 και έδρα την Αθήνα. Ο στόχος της είναι η προσφορά μιας μεγάλης ποικιλίας υπηρεσιών, όπως η κινητή και σταθερή τηλεφωνία, η τηλεόραση ψηφιακής μορφής, οι υπηρεσίες Internet και άλλα πολλά. Είναι ένα σύνολο από θυγατρικές εταιρείες, με πιο επιτυχημένη αυτή της Cosmote, με πρώτη θέση σε παροχές υπηρεσιών της κινητής τηλεφωνίας, το 2002. Άλλη μια είναι η ΟΤΕ Globe, με παροχές υπηρεσιών τηλεφωνίας σε διεθνές επίπεδο σε μεγάλους τηλεπικοινωνιακούς πάροχους της Ελλάδας και του εξωτερικού.

Η OTESAT-Maritel ασκεί παροχή υπηρεσιών τηλεπικοινωνίας στην ελληνική και παγκόσμια ναυτιλία, με μεγάλη παροχή σε υπηρεσίες θαλάσσιας δορυφορικής επικοινωνίας σε όλο τον κόσμο. Επίσης, η CosmoONE παρέχει πολλές υπηρεσίες στην Ελλάδα, με μεγάλη διάθεση σε εφαρμογές του ελληνικού εμπορίου και τη δημιουργία διεθνών εμπορικών δραστηριοτήτων διαμέσω του Παγκόσμιου Εμπορικού Δικτύου. Μια άλλη θυγατρική εταιρεία, είναι η ΟΤΕ Academy, υπεύθυνη για την εκπαίδευση ακαδημαϊκού επιπέδου για επαγγελματική κατάρτιση. Η ΟΤΕ Estate αξιοποιεί την ακίνητη περιουσία του ΟΤΕ εκτός Ελλάδος, με δράσεις το εξωτερικό. Οι άλλες δύο θυγατρικές της ΟΤΕ στην Ελλάδα, είναι η ΟΤΕ Ασφάλιση, μια ανώνυμη ασφαλιστική με υπηρεσίες στο ανθρώπινο δυναμικό και στο καταναλωτικό κοινό της και η Cosmote e-value, με παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών του Contact Center.

Ο όμιλος ΟΤΕ έχει επεκταθεί στο εξωτερικό, πιστός στο όραμα του, με στόχο τις εξαγορές των ξένων εταιρειών τηλεπικοινωνιών. Ο ΟΤΕ έχει προβεί σε αγορές

πακέτων εταιρειών, όπως της Ρουμάνικης ‘Rom Telecom’, της Σερβικής ‘Telecom Serbia’, της Βουλγάρικης ‘BTC’ και πολλών ακόμη. Επίσης, ο όμιλος κατάφερε κοινοπραξίες στο εξωτερικό, όπως η συμμετοχή της στο δίκτυο SEA-MEA-WEB συνδέοντας παγκοσμίως όλους. Είναι η μεγαλύτερη επένδυση στα δίκτυα των οπτικών ινών, συμμετέχοντας και στο δίκτυο TAT 14 που συνδέει την Ευρώπη με την Αμερική.

Η Ρουμανία είναι η μεγαλύτερη επένδυση του ΟΤΕ σε ξένες αγορές, καταφέροντας να εξασφαλίσει τον έλεγχο της εταιρείας έχοντας το 54% του μετοχικού κεφαλαίου. Η επένδυση αυτή, έφερε στον όμιλο 24 εκατομμύρια καταναλωτές, περισσότερο και αυτών της ελληνικής αγοράς.

Τα έσοδα της επιχείρησης από τις ξένες αγορές παρουσίασαν πτώση, ιδιαίτερα στη Ρουμανία το 2019, όπου τα έσοδα ήταν στο 24% ενώ το 76% από τις ελληνικές εταιρείες. Ο όμιλος προήλθε στην πώληση την Telekom Albania Sh.A, για το ποσό των 50 εκατομμυρίων ευρώ στην Albania Telekom Invest AD. Ο ΟΤΕ, επίσης, ήρθε και σε επαφή με τις αγορές των Σκοπίων, της Αρμενίας, της Βουλγαρίας και της Σερβίας καθώς και ολοκληρώθηκε και η πώληση της Hellas Sat στην Αραβική εταιρεία Arabsat.

Σήμερα, ο Όμιλος του ΟΤΕ έχει δραστηριότητα μόνο στην αγορά της Ρουμανίας, καθώς στοχεύει μόνο την Ελληνική αγορά, προς υλοποίηση ενός επενδυτικού προγράμματος για το πόσο 2 δισεκατομμυρίων ευρώ έως το 2022. Οι ασφαλιστικές

υπηρεσίες μέσω της εταιρείας Cosmote Payments, το ηλεκτρονικό στοίχημα (mobile betting) και οι υπηρεσίες του Internet of Things, αυξάνουν τα έσοδα του ομίλου.

ΧΩΡΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ	
<b>Σερβία</b>	Εξαγόρασε το 20% της “Telecom Serbia” έχοντας ως δικαίωμα την παροχή διεθνών υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας
<b>Αλβανία</b>	Εξαγόρασε το 85 % της “AMC” ώστε να γίνει η αναβάθμιση του δικτύου κινητής τηλεφωνίας
<b>Αρμενία</b>	Εξαγόρασε το 90 % της “Armen Tel” με σκοπό την παροχή υπηρεσιών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας
<b>Ιορδανία</b>	Εξαγόρασε το 50% της “Trans Jordan for Communication Services” με σκοπό την εγκατάσταση καρτοτηλεφώνων
<b>Τουρκία</b>	Απέκτησε το 35 % της Τούρκικης εταιρείας “Turkcell”
<b>Ουκρανία</b>	Στόχος του ομίλου ήταν να εγκαταστήσει το δίκτυο για σταθερή και κινητή τηλεφωνία στην χώρα της Ουκρανίας . Έτσι , συμμετείχε στην κοινοπραξία “Ukrainian Wave”
<b>Κύπρος</b>	Συμμετείχε στην κοινοπραξία με άλλες εταιρείες δημιουργώντας την Hellas Sat Consortium Ltd

<b>Μολδαβία</b>	Στόχος της ήταν να αποκτήσει το 40 % του μετοχικού κεφαλαίου της ‘‘ Mold Telecom’’
<b>Π.Γ.Δ.Μ</b>	Απέκτησε την δεύτερη άδεια κινητής τηλεφωνίας GSM
<b>Μέση Ανατολή</b>	Διεκδίκησε 50.000 τηλέφωνα στην Σαουδική Αραβία καθώς διερεύνησε τις αγορές της Τυνησίας , του Ιράκ και του Λίβανου διότι υπήρχαν προοπτικές ανάπτυξης δικτύων
<b>Υεμένη</b>	Συμμετείχε στην κοινοπραξία ‘‘ Yemen Payphone Company ‘‘ με ποσοστό 10% του μετοχικού κεφαλαίου για την εγκατάσταση καρτοτηλεφώνων
<b>Γεωργία</b>	Κατασκεύασε το έργο με τίτλο ‘‘ COPY’’ για την εγκατάσταση οπτικών ινών
<b>Βουλγαρία</b>	Συμμετείχε στην κοινοπραξία της γερμανικής ‘‘ KPN ‘‘ώστε να εξαγοράσουν το 51 % της βουλγαρικής ‘‘BTC’’ , αλλά και να αποκτήσουν το 40 % και το 60 % των δικαιωμάτων υπηρεσιών κινητής και σταθερής τηλεφωνίας αντίστοιχα

Ωστόσο , τα έσοδα του ομίλου από την δραστηριοποίηση του σε ξένες αγορές αποτέλεσαν μεγάλη κάμψη . Συγκεκριμένα στην Ρουμανία το 2019 τα έσοδα του ομίλου αποτελούσαν το 24% ενώ το υπόλοιπο 76% προερχόταν από τις ελληνικές εταιρείες . Επίσης , ο όμιλος πούλησε την Telekom Albania Sh.A έναντι του συνολικού ποσού των 50 εκατομμυρίων ευρώ στην Albania Telekom Invest AD. Επιπλέον , ο



ΟΤΕ ήδη ολοκλήρωσε τις συναναστροφές με τις ξένες αγορές στα Σκόπια , την Αρμενία , την Βουλγαρία και την Σερβία όπως και έγινε η πώληση Hellas Sat στην Αραβική εταιρεία Arabsat .

Πλέον ο Όμιλος του ΟΤΕ δραστηριοποιείται μόνο στην ξένη αγορά της Ρουμανίας , διότι ο στόχος του είναι να επικεντρωθεί στην Ελληνική αγορά υλοποιώντας ένα επενδυτικό πρόγραμμα του ποσού των 2 δισεκατομμυρίων ευρώ μέχρι και το 2022. Επεκτείνει ωστόσο και τις ασφαλιστικές υπηρεσίες μέσω της Cosmote Payments , το ηλεκτρονικό στοίχημα ( mobile betting ) , αλλά και με τις υπηρεσίες μέσω του Internet of Things. Αφοσιώνεται δηλαδή στην Ελληνική αγορά διότι υπάρχει μεγάλη ζήτηση και αύξηση των εσόδων του ομίλου .

## **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ALUMIL**

Η εταιρεία Alumil, μία από τις μεγαλύτερες ελληνικές βιομηχανίες που παράγουν προϊόντα αλουμινίου, ιδρύθηκε το 1988. Έως και σήμερα είναι ένας τεχνολογικά προηγμένος βιομηχανικός όμιλος που δραστηριοποιείται στον ερευνητικό και παραγωγικό κλάδο στον τομέα του αλουμινίου. Η Alumil κατασκευάζει προϊόντα και τεχνολογικά συστήματα αλουμινίου για κάθε αρχιτεκτονική εφαρμογή, εξειδικευμένη προδιαγραφή και λύση.

Η βασική στρατηγική που ακολουθήθηκε από τον όμιλο ήταν η διεθνοποίηση. Έχει διεισδύσει στις εμπορικές αγορές σε πάνω από 60 κράτη. Βρίσκεται στην κορυφή στον κλάδο του αλουμινίου σε πολλές χώρες και συγκεκριμένα στη Ρουμανία, στην Τουρκία, στην Ισπανία, στην Πορτογαλία, στη Ρωσία, στην Πολωνία, στην Αλβανία, στην Κύπρο και στην Αίγυπτο. Επίσης, πολλά είναι τα έτη που δραστηριοποιείται στην Αμερική, στην Ιταλία, στο Βέλγιο και στη Γερμανία. Επίσης, διαθέτει 32 θυγατρικές σε όλο τον πλανήτη, αποδεικνύοντας ότι αποτελεί τον κορυφαίο προμηθευτή στα αρχιτεκτονικά συστήματα αλουμινίου, διαθέτοντας προϊόντα για όλες τις αρχιτεκτονικές απαιτήσεις, υψηλών προδιαγραφών.

Η ALUMIL άνω των τριών δεκαετιών δραστηριοποιείται στις διεθνείς αγορές μέσω των θυγατρικών της, των πολλών κέντρων διανομής και των ιδιόκτητων εργοστασίων.

Ειδικότερα:

1. Εμφανίζει διεθνή δράση σε όλες τις ηπείρους και σε περισσότερα από 60 κράτη.
2. Έχει 32 θυγατρικές εταιρείες στον πλανήτη.
3. Σε έξι κράτη διαθέτει δώδεκα εργοστασιακές εγκαταστάσεις. Συγκεκριμένα, στη Βοσνία- Ερζεγοβίνη, στην Αλβανία, στη Βουλγαρία, στην Ελλάδα, στη Σερβία και στη Ρουμανία.
4. Διαθέτει ιδιωτικά καταστήματα για τη διανομή και την πώληση των προϊόντων της. Συγκεκριμένα, στην Ινδία, στη Ρωσία, στην Ελλάδα, στη Σερβία, στη Ρουμανία, στην Αυστραλία, στην Αίγυπτο, στην Αλβανία, στο Μαυροβούνιο, στη Βοσνία-Ερζεγοβίνη, στην Κροατία, στην ΠΓΔΜ, στην Κύπρο, στο Κόσοβο, στην Τουρκία και στη Βουλγαρία.

5. Έχει άνω των 10 χιλιάδων συνεργατών σε όλο τον κόσμο.
6. Μηχανικούς σε Ελλάδα, Ινδία, Σερβία, Ντουμπάι, Ρουμανία και ΗΠΑ.

Στον κάτωθι πίνακα παρουσιάζονται το σύνολο των αγορών και των πωλήσεων ανάμεσα στη μητρική εταιρεία και στις θυγατρικές της, οι λοιπές συναλλαγές και τα εκκρεμή υπόλοιπα στις 30 Ιουνίου 2020 και 2021, όπου οι τιμές παρουσιάζονται σε χιλιάδες ευρώ.

<b>30 Ιουνίου 2021</b>	<i>Αγορές από Συνδεδεμένα μέρη</i>	<i>Έξοδα σε συνδεδεμένα μέρη</i>	<i>Έσοδα από συνδεδεμένα μέρη</i>	<i>Απαιτήσεις από συνδεδεμένα μέρη</i>	<i>Υποχρεώσεις προς συνδεδεμένα μέρη</i>	
<b>Πωλήσεις</b>						
<b>Θυγατρική Εταιρεία</b>						
Γ.Α. ΒΙΟΜ. ΠΛΑΣΤ. ΥΛΩΝ ΑΕ	19	35	6	32	-	201
ALUTRADE ΕΜΠΟΙΟΙΟ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ Α.Ε.	1105	-	-	185	769	-
ALUMIL BULGARIA SRL	2.076	8	-	128	757	-
ALUMIL FRANCE SAS	-	-	247	-	-	32
ALUMIL DEUTSCHLAND GMBH	-	-	123	39	3.170	40
ALUMIL CY LTD	2.767	-	-	119	2.509	-
ALUMIL LLC	410	-	-	5	193	-
ALUMIL ROM INDUSTRY SA	5.186	27	17	592	105	73
ALUMIL EGE SA	1.524	-	54	77	-	3
ALUMIL YU INDUSTRY SA (Υπόμυλος)	17.986	3.697	19	990	9.713	1.283
ALUMIL SKOPJE DOO	631	-	-	197	-	22
ALUMIL FABRICATION INC	5	-	321	3	2.115	-
ALUMIL GULF FZC (Υπόμυλος)	1.160	67	-	1.052	780	-
ALUMIL GROUP LTD (Υπόμυλος)	6.487	769	-	300	1.219	-
ALUMIL SYSTEM INDIA PRIVATE LTD	556	-	111	9	328	36
ALUMIL UK SYSTEMS	-	-	49	-	-	7
ALUMIL SYSTEMS EAST AFRICA LTD	196	-	-	30	474	-
<b>Σύνολο</b>	<b>40.108</b>	<b>4.603</b>	<b>947</b>	<b>3.758</b>	<b>22.132</b>	<b>1.697</b>

<b>30 Ιουνίου 2020</b>	<i>Αγορές από Συνδεδεμένα μέρη</i>	<i>Έξοδα σε συνδεδεμένα μέρη</i>	<i>Έσοδα από συνδεδεμένα μέρη</i>	<i>Απαιτήσεις από συνδεδεμένα μέρη</i>	<i>Υποχρεώσεις προς συνδεδεμένα μέρη</i>	
<b>Θυγατρική Εταιρεία</b>						
Γ.Α. ΒΙΟΜ. ΠΛΑΣΤ. ΥΛΩΝ	13	31	11	202	180	395

ΑΕ						
ALUTRADE EMΠΟΙΟ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ Α.Ε.	997	-	-	34	378	-
ALUMIL BULGARIA SRL	2.238	44	22	104	1.016	-
ALUMIL FRANCE SAS	-	-	246	-	-	59
ALUMIL DEUTSCHLAND GMBH	-	-	204	39	3.092	42
ALUMIL CY LTD	2.287	-	-	137	2.469	-
ALUMIL LLC	396	-	-	-	241	-
ALUMIL ROM INDUSTRY SA	3.825	28	105	529	589	106
ALUMIL EGE SA	1.687	-	74	76	28	-
ALUMIL YU INDUSTRY SA (Υπόμυλος)	15.737	3.790	-	1.135	7.330	1.731
ALUMIL SKOPJE DOO	385	-	-	50	-	46
ALUMIL FABRICATION INC	1	4	495	2	3.183	-
ALUMIL GULF FZC (Υπόμυλος)	905	-	42	674	246	-
ALUMIL GROUP LTD (Υπόμυλος)	4.297	395	-	294	263	-
ALUMIL SYSTEM INDIA PRIVATE LTD	395	-	84	3	510	98
ALUMIL UK SYSTEMS	-	-	59	-	-	-
ALUMIL SYSTEMS EAST AFRICA LTD	36	-	-	25	51	-
<b>Σύνολο</b>	<b>33.199</b>	<b>4.292</b>	<b>1.342</b>	<b>3.304</b>	<b>19.576</b>	<b>2.477</b>

## ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΑΡΙΒΙΤΑ

Η εταιρεία Arivita ξεκίνησε την ιστορική της πορεία το 1927 από την κ. Νίκη και τον κ. Νίκο Κουτσιανά, οι οποίοι όντας φαρμακοποιοί έφτιαξαν, από βότανα και μελισσοκομικά αγαθά, τα πρώτα βιολογικά παρασκευάσματα. Ωστόσο, η Arivita, η πρώτη ελληνική επιχείρηση με φυσικά καλλυντικά, ιδρύθηκε το 1979. Παρά τις εθνικές και διεθνείς οικονομικές δυσχέρειες, δραστηριοποιείται με μεγάλη επιτυχία σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η εταιρεία Arivita προσφέρει στην αγορά περισσότερα από 300 καλλυντικά σκευάσματα για τον άνδρα, τη γυναίκα και τα βρέφη/παιδιά και ειδικότερα για τα μαλλιά, το σώμα και το πρόσωπο. Τα σκευάσματα αυτά παρέχονται από όλα σχεδόν

τα ελληνικά φαρμακεία. Επιπρόσθετα, πωλούνται σε περισσότερα από 11 κράτη στον κόσμο.

Πιο συγκεκριμένα, η θυγατρική της, η El Corte Ingles, παρουσιάζεται σε φαρμακεία και σε πολυκαταστήματα στην Ισπανία, ενώ είναι έντονη η δράση της στην Αυστραλία, στις ΗΠΑ και στην Κύπρο. Επίσης, σήμερα είναι στις πρώτες σε κατάταξη εταιρείες στη διεθνή αγορά φυτικών καλλυντικών.

Πιο συγκεκριμένα, η Arivita έχει διεισδύσει στην ασιατική αγορά, παράμετρος που οδήγησε στην αύξηση των πωλήσεών της το 1<sup>ο</sup> τετράμηνο του 2014 κατά 60%, συγκριτικά με την ίδια περίοδο του προηγούμενου έτους.

Το εταιρικό brand της έγινε ευρέως γνωστό στο καταναλωτικό κοινό χάρη στη διεθνοποίηση, που ακολούθησε ως μία εκ των βασικών της στρατηγικών. Αυτή η στρατηγική της Arivita, την οδήγησε στην ανάπτυξη νέων συνεργασιών και σε ερευνητικές επενδύσεις.

Η εταιρεία επενδύει στις αγορές του εξωτερικού, καθώς όπως επαληθεύεται, η διεθνοποίηση αυξάνει τις επιχειρησιακές εργασίες σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η Arivita δραστηριοποιείται στη Ρωσία, στη Ρουμανία, στην Ισπανία, στη Βουλγαρία, στην Κύπρο, στην Αυστραλία, στην Ολλανδία, στο Λουξεμβούργο, στην Ιαπωνία, στο Βέλγιο, στη Σουηδία και στις ΗΠΑ.

Η πρώτη χώρα στην οποία επέκτεινε τη δράση της ήταν η Ισπανία, αφού θεωρήθηκε κράτος πιο προσιτό στη νοοτροπία αλλά και γεωγραφικά. Η διαδικασία διεθνοποίησης αρχίζει με παθητική αντίδραση, με μισθώσεις αντιπροσώπων και ταυτόχρονη έξοδο σε ξένες αγορές.

Τα σημαντικότερα κράτη στα οποία έχει επεκταθεί είναι, όπως προειπώθηκε η Ισπανία, η Ιαπωνία και οι ΗΠΑ. Όσον αφορά την πρώτη χώρα, διότι εκεί διαθέτει θυγατρική εταιρεία. Έτσι, ο όγκος των πωλήσεων είναι τεράστιος. Όσον αφορά τη δεύτερη χώρα, στην Ιαπωνία με μεγάλες επιχειρήσεις που ασχολούνται με τα αμινοξέα.

Γενικότερα, η Arivita αποτελεί πραγμάτωση των ισχυρισμών πως οι καινοτόμες εταιρείες διαθέτουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Μέσα σε τρεις δεκαετίες κατόρθωσε να γίνει μία εκ των σημαντικότερων και των πιο γνωστών επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Η καινοτομία της έγκειται στη χρήση των παράγωγων της μέλισσας.

Κατά τη διεθνοποίησή της ακολούθησε το μοντέλο της Ουψάλας, τη θεωρία των σταδίων και τη θεωρία των Δικτύων. Ιδιαίτερα, στη σύγχρονη εποχή, που η επικράτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι έκδηλη, η διεθνοποίηση μέσω του μοντέλου Network Theory οδηγεί σε επιτυχία.

Το προηγούμενο έτος στην Ελλάδα, οι εταιρικές πωλήσεις άγγιξαν τα 28.512.180 ευρώ, ενώ το προηγούμενο έτος ήταν στα 33.678.080 ευρώ. Στην Ισπανία οι πωλήσεις το 2019 έφτασαν τα 5.008.725 ευρώ και το 2020 τα 4.773.195. αντίθετα, στην Ασία οι πωλήσεις παρουσίασαν ανοδική πορεία το 2020 συγκριτικά με το 2019, με τιμές 3.470.756 και 1.708.265 αντίστοιχα. Ακόμα, στη Γαλλία το 2020 οι πωλήσεις ήταν στα 343.476, στη Λατινική Αμερική στα 130.227, στην Αμερική 155.193 και στην Αφρική 65.640 ευρώ. Τιμές περιορισμένες αναφορικά με το 2019.

Στο σύνολο, ο τζίρος το 2020 ήταν 6.493.097 ενώ το 2019 ήταν μεγαλύτερος στα 7.263.634 ευρώ. Τέλος, τα ταμειακά διαθέσιμα και τα ισοδύναμα στην αρχή του 2020 ήταν στα 4.369.926 και στο τέλος του ίδιου έτους στα 3.039.860.

## ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΙΤΑΝ

Ο ελληνικός όμιλος ΤΙΤΑΝ ξεκίνησε τη λειτουργία του το 1902. Αποτελεί μια εταιρεία που παράγει τσιμέντο και εμπορεύεται οικοδομήσιμα υλικά σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Οι κύρια παραγωγική και εμπορική δραστηριότητα της ΤΙΤΑΝ διενεργείται μέσω θυγατρικών επιχειρήσεων υπό τον πλήρη έλεγχο της μητρικής επιχείρησης. Όσον αφορά την παραγωγή, ο όμιλος ΤΙΤΑΝ παράγει τσιμέντο, σκυρόδεμα, κονιάμα, αδρανή υλικά και συμμετέχει σε ορυχεία και λατομεία, όπου παράγεται χαλίκι. Όσον αφορά την εμπορική του δράση, ασχολείται με την έρευνα στον τομέα της διαχείρισης των βιομηχανικών αποβλήτων.

Στην Ελλάδα κατέχει περίπου το 50% της αγοράς και προσφέρει χιλιάδες θέσεις εργασίας σε όλο την παραγωγική αλυσίδα. Το 2006 και το 2007 τιμήθηκε από το Υπουργείο Ανάπτυξης με τη διάκριση «Leading Company Greece». Από το 2000 και έκτοτε επενδύει δισεκατομμύρια ευρώ στην προσπάθεια παγκόσμιας επέκτασής της στις διεθνείς αγορές. Λόγω των παγκόσμιων οικονομικών δυσχερειών προσπαθεί να μην εξαρτάται απόλυτα από ξένα κεφάλαια στην προσπάθεια διεθνοποίησης, αλλά σε ίδια κεφάλαια μειώνοντας το παραγωγικό κόστος.

Ενδεικτικά, η επιτυχία της διεθνοποίησης του ομίλου ΤΙΤΑΝ διαφαίνεται κάτωθι, όπου παρουσιάζονται οι οικονομικές επιδόσεις του για το 2021 σε όλες τις ηπείρους. Έτσι:

1. Στις ΗΠΑ, ο κύκλος εργασιών παρουσίασε αύξηση 8,7% δολαρίων κατά τους πρώτους εννέα μήνες του 2021, που αντιστοιχεί σε 2,1% αύξηση σε ευρώ, φτάνοντας τα €731,3 εκατ. Επίσης, τα λειτουργικά κέρδη (EBITDA)

- παρουσίασαν μείωση κατά €126,7 εκατ. (μείωση 5,1% δολαρίων) και ήταν 10,6% χαμηλότερα αναφορικά με το ίδιο χρονικό διάστημα του 2020.
2. Στην Ελλάδα και στη δυτική Ευρώπη, ο συνολικός κύκλος εργασιών τους πρώτους εννέα μήνες του 2021 αυξήθηκε 10,3% και έφτασε τα €194,5 εκατ. Τα λειτουργικά κέρδη (EBITDA) ανήλθαν στα €20,4 εκατομμύρια εν αντιθέσει με τα €16,2 εκατομμύρια το αντίστοιχο διάστημα του 2020.
  3. Ο κύκλος εργασιών στην νοτιοανατολική Ευρώπη σε σύνολο παρουσίασε αύξηση κατά 9,2% και συγκεκριμένα έφτασε τα €214,6 εκατ. Τα λειτουργικά κέρδη (EBITDA) μείωση κατά 5,2%, στα 69 εκατομμύρια το πρώτο εννιάμηνο του 2021.
  4. Ο συνολικός κύκλος εργασιών στην ανατολική Μεσόγειο κυμάνθηκε στα 122,4 εκατομμύρια ευρώ και κατέγραψε αύξηση 8,1% σε αντίθεση με την προηγούμενη περίοδο του 2020. Τα λειτουργικά κέρδη (EBITDA) εανέβηκαν στα €3,5 εκατ. Εν συγκρίσει με τις ζημιές 1,1 εκατομμυρίων ευρώ, που είχαν καταγραφεί το 2020.
  5. Η Βραζιλία συνέχισε να παρουσιάζει ανοδική αύξηση των πωλήσεων κατά 9,4% συγκριτικά με το πρώτο εννιάμηνο του 2020, εξαιτίας της αύξησης των έργων στον τομέα των κατοικιών και των εμπορικών ακινήτων. Κατά το εννεάμηνο του έτους η κοινοπραξία Apodi κατέγραψε άνοδο του κύκλου εργασιών στα €60,6 εκ. (έναντι €50,5 εκατ. το εννεάμηνο του 2020).

## **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ FOLLI-FOLLIE**



Η Folli-Follie σχεδιάζει, κατασκευάζει και διανέμει κοσμήματα, ρολόγια και γενικότερα αξεσουάρ. Η έως πρότινος πορεία της ήταν επιτυχημένη, αφού είχε κατορθώσει να δραστηριοποιηθεί σε 31 κράτη και να διαθέτει 550 καταστήματα πωλήσεων διεθνώς. Βασικό όραμα της Folli-Follie ήταν να αποτελέσει πρότυπο μόδας για όλες τις γυναίκες του πλανήτη.

Άρχισε τη λειτουργία της το 1982 από την κ. Κάτια και τον κ. Δημήτριο Κουτσολιούτσο. Το πρώτο κατάστημά της ήταν στην Αθήνα. Το 1995 ξεκινάει η πορεία διεθνοποίησής της στην αγορά της Ιαπωνίας. Επίσης, το ίδιο έτος άνοιξε καταστήματα στο Γκουάμ, στη Χαβάη και στη Νέα Υόρκη.

Το 1998 στα πλαίσια της στρατηγικής διεθνοποίησης εισέρχεται σε ασιατικές αγορές και στα τέλη της ίδιας δεκαετίας δημιούργησε δύο θυγατρικές εταιρείες, μία στην Αγγλία και μία στη Γαλλία.

Την επόμενη δεκαετία απέκτησε το 40% από το δίκτυο προώθησης των αγαθών, που χρησιμοποιούσε στην Ιαπωνία και ξεκίνησε να δραστηριοποιείται στις αερογραμμές. Η εξάπλωσή της συνεχίστηκε στην Κίνα με τη δημιουργία παιδικής σειράς ρούχων.

Το 2014 ο όμιλος αναλαμβάνει το αποκλειστικό δικαίωμα διανομής των προϊόντων Juicy Couture στον τομέα της λιανικής και της χονδρικής στην Κύπρο, στην Ευρώπη, στην Ιρλανδία και στην Αγγλία.

Οι διεθνείς συνεργασίες, η αποκλειστική διάθεση αγαθών, η εκπροσώπηση εταιρειών διεθνώς από τον όμιλο και η δημιουργία σειράς νέων προϊόντων, όπως αρωμάτων, αποτελούν τεχνικές και μεθόδους που ακολούθησε στα πλαίσια της διεθνοποίησης.

Η ιστορική της πορεία παρουσιάζοταν επιτυχής, αφού μόνο στην Ιαπωνία και στην Κίνα είχε δημιουργήσει 365 σημεία πώλησης και σε σύνολο ανά τον κόσμο 600. Η διεθνή της πολιτική ξεκινά από την παραγωγή των αγαθών έως την πώλησή τους.

Η διεθνοποίηση ξεκίνησε να παρατηρείται κατάδηλα το 2015, χρονιά δημιουργίας του πρώτου Concept Store. Επίσης, από την είσοδό της στο χώρο travel retail, μέσω των οποίων προσφέρονται τα προϊόντα της σε όλο τον πλανήτη.

Ωστόσο, κατά τη συνολική εξέταση της εταιρείας παρατηρείται πως παρά την επιτυχημένη διεθνοποίησή της, τα οικονομικά της μεγέθη και η οικονομική της απόδοση ολοένα παρουσιάζονται με καθοδικές τιμές, ενώ παράλληλα ο εταιρικός δανεισμός με ανοδικές. Δεδομένα, που οδήγησαν στην αποτυχία και στην πτώχευση.

