



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΛΟΓΟΙ, ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΣΤΗΝ
ΑΛΛΟΔΑΠΗ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΙΩΑΝΝΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΓΚΙΑΤΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Φεβρουάριος 2011

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Παρόλο που η ανάπτυξη διεθνούς δραστηριότητας είναι πλέον κοινή πρακτική των επιχειρήσεων, στην Ελλάδα σχετικά λίγες επιχειρήσεις έχουν έντονα διεθνοποιημένη στρατηγική. Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να εξαγάγει συμπεράσματα σχετικά με την πορεία και τη στρατηγική διεθνοποίησης της παραγωγής ορισμένων ελληνικών μεταποιητικών εταιριών.

Η μέθοδος που ακολουθείται για την εξαγωγή συμπερασμάτων είναι η μελέτη περιπτώσεων (Case Studies). Πιο συγκεκριμένα επιλέχθηκαν ελληνικές εταιρίες του κλάδου της μεταποίησης, με σημαντική διεθνή παρουσία και η πορεία επέκτασής τους αναλύθηκε βάσει υποθέσεων που βασίστηκαν στο μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλας. Οι εταιρίες που εξετάστηκαν ήταν η Chipita International, ο όμιλος TITAN και η Αλουμύλ Μυλωνάς-Βιομηχανία Αλουμινίου Α.Ε. (Alumil).

Τα ευρήματα δείχνουν μια διαφορετική πορεία διεθνοποίησης της κάθε εταιρίας που οφείλεται τόσο στην ιστορία της όσο και στον κλάδο που δραστηριοποιείται και τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν. Ωστόσο και στις τρεις περιπτώσεις παρατηρούμε ότι οι στρατηγικές επιλογές των εταιριών καθοδηγούνται από τις πιέσεις του ανταγωνισμού, από το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και τη σημαντική παρουσία των αναπτυσσόμενων αγορών.

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας γίνεται μια εισαγωγή στη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων ως συνέπεια ενός έντονα παγκοσμιοποιημένου και ευμετάβλητου περιβάλλοντος. Συγχρόνως, γίνεται μια εισαγωγική παρουσίαση του διεθνούς χαρακτήρα των ελληνικών μεταποιητικών επιχειρήσεων. Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει το θεωρητικό υπόβαθρο της διεθνοποίησης της παραγωγής και σε αυτό αναλύονται σημαντικές θεωρίες για τους λόγους, την πορεία και τις συνέπειες της διεθνοποίησης. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται κάποια βασικά χαρακτηριστικά

της μεταποιητικής βιομηχανίας στην Ελλάδα, καθώς και το μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλας και οι θεωρητικές υποθέσεις πάνω στις οποίες θα αναπτυχθεί η έρευνά μας, ώστε να διαπιστωθεί αν το μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλας έχει εφαρμογή στις ελληνικές μεταποιητικές επιχειρήσεις. Στα κεφάλαια τέσσερα, πέντε και έξι παρουσιάζονται ως μελέτες περιπτώσεων, οι πορείες διεθνοποίησης των επιχειρήσεων Chipita, TITAN και Alumil. Αφού καθοριστούν τα σημαντικά σημεία για την πορεία διεθνοποίησής τους εξετάζουμε αν οι υποθέσεις του μοντέλου διεθνοποίησης της Ουψάλας έχουν εφαρμογή. Τέλος στο κεφάλαιο επτά ακολουθεί μια συγκεντρωτική παρουσίαση των ευρημάτων και τα συμπεράσματα της έρευνας.

Πίνακας Περιεχομένων

| | Σελ. |
|---|------|
| Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή | 1 |
| Κεφάλαιο 2. Το Θεωρητικό Υπόβαθρο της Διεθνοποίησης της Παραγωγής | 7 |
| 2.1. Το περιβάλλον της επιχείρησης | 7 |
| 2.2. Λόγοι διεθνοποίησης των εταιριών | 9 |
| 2.3. Θεωρητικά υποδείγματα διεθνοποίησης | 12 |
| 2.3.1. Θεωρία των Σταδίων (Stages Theory) | 12 |
| 2.3.2. Υπόδειγμα Διεθνοποίησης της Ουψάλας (Uppsala Internationalisation Model) | 13 |
| 2.3.3. Θεωρία του Διεθνούς Κύκλου Ζωής του Προϊόντος (International Product Life-Cycle Theory) | 16 |
| 2.4. Μορφές διεθνοποίησης | 18 |
| 2.5. Η Δυναμική των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων (ΑΞΕ) στο σύγχρονο παγκόσμιο περιβάλλον - Η ελληνική πραγματικότητα | 20 |
| 2.6. Σύνοψη | 21 |
| Κεφάλαιο 3. Έρευνα για τις ελληνικές μεταποιητικές επιχειρήσεις | 23 |
| 3.1. Βασικά χαρακτηριστικά της μεταποιητικής βιομηχανίας στην Ελλάδα | 23 |
| 3.2. Μεθοδολογία | 24 |
| 3.3. Το μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλας στις ελληνικές επιχειρήσεις | 25 |
| 3.4. Σύνοψη | 27 |
| Κεφάλαιο 4. Μελέτη περίπτωσης της Chipita A.A. | 29 |
| 4.1. Η πορεία της Chipita International S.A | 29 |

| | | |
|-------------|--|----|
| 4.2 | Παράγοντες που επέδρασαν στην πορεία διεθνοποίησης της εταιρείας | 32 |
| 4.3. | Η εφαρμογή του μοντέλου διεθνοποίησης της Ουψάλας, στην περίπτωση της Chirita International S.A. | 33 |
| 4.4. | Σύνοψη | 35 |
| Κεφάλαιο 5. | Μελέτη περίπτωσης Όμιλος TITAN | 36 |
| 5.1. | Η πορεία διεθνοποίησης του Ομίλου TITAN | 37 |
| 5.2. | Παράγοντες που επέδρασαν στην πορεία διεθνοποίησης της εταιρείας | 41 |
| 5.3. | Η εφαρμογή του μοντέλου διεθνοποίησης της Ουψάλας, στην περίπτωση του Ομίλου TITAN | 43 |
| 5.4. | Σύνοψη | 45 |
| Κεφάλαιο 6. | Μελέτη περίπτωσης ΑΛΟΥΜΥΛ ΜΥΛΩΝΑΣ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ Α.Ε. (ALUMIL) | 46 |
| 6.1. | Η πορεία διεθνοποίησης της ALUMIL | 48 |
| 6.2. | Παράγοντες που επέδρασαν στην πορεία διεθνοποίησης της εταιρείας | 49 |
| 6.3. | Η εφαρμογή του μοντέλου διεθνοποίησης της Ουψάλας, στην περίπτωση της ALUMIL | 50 |
| 6.4. | Σύνοψη | 54 |
| Κεφάλαιο 7. | Συγκεντρωτική παρουσίαση ευρημάτων | 55 |
| | Συμπεράσματα και προτάσεις | 58 |
| | Κατάλογος αναφορών | 61 |

Πίνακας εικονογραφήσεων

| | | Σελ. |
|-----------|--|------|
| Σχήμα 1 | Η δομή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος | 9 |
| Πίνακας 1 | Συγκεντρωτικός πίνακας της ανάλυσης των υποθέσεων για τη διεθνοποίηση των εταιριών | 55 |

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

Η αναφορά στον «επιχειρηματικό κόσμο», στις μέρες μας έχει πολύ ευρύτερη έννοια από τα στενά πλαίσια μιας αγοράς ή τα σύνορα μιας χώρας. Σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον οι επιχειρήσεις για να γίνουν ανταγωνιστικές καλούνται να αναπτύξουν διεθνή παραγωγική δραστηριότητα. Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων αποτελούσε μέχρι το κοντινό παρελθόν μία επιχειρηματική δυνατότητα που αφορούσε λίγες επιχειρήσεις, τις λεγόμενες πολυεθνικές. Σήμερα αποτελεί ευρέως διαδεδομένη πρακτική. Αξιοποιώντας τα συγκριτικά τους πλεονεκτήματα όπως το μέγεθος, την τεχνογνωσία, την εξειδίκευση, τη λειτουργική αποτελεσματικότητα κ.α., οι εταιρίες αναπτύσσουν στρατηγικές διεθνούς ανάπτυξης, επεκτείνονται σε νέες αγορές και αναζητούν σε αυτές ευκαιρίες προς εκμετάλλευση.

Η διαδικασία διεθνοποίησης μιας επιχείρησης επικεντρώνεται στη βαθμιαία απόκτηση και χρήση γνώσης, καθώς και στις αυξανόμενες δεσμεύσεις σχετικά με τις ξένες χώρες και αγορές. Σύμφωνα με τους Johanson & Vahlne, (1977), η γνώση της επιχείρησης που είναι απαραίτητη για τη διεθνοποίηση αποκτάται μέσω δραστηριοτήτων στο εξωτερικό και αναγνωρίζονται δύο κατευθύνσεις διεθνοποίησης: α) η σταδιακή εξέλιξη της εταιρίας σε μια μόνο ξένη χώρα και β) η επιτυχημένη εγκαθίδρυση δραστηριοτήτων σε νέες χώρες.

Κατά τη διαδικασία της διεθνοποίησης, στόχος μιας επιχείρησης είναι η αύξηση των κερδών και η ταυτόχρονη μείωση του ρίσκου, ενώ οι αποφάσεις που λαμβάνονται εξαρτώνται από το ευρύτερο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης, από οικονομικά δεδομένα και επιχειρησιακούς παράγοντες. Η έννοια της διεθνοποίησης περιλαμβάνει τις ευκαιρίες και το ρίσκο που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις μέσω τεσσάρων αξόνων (Johanson and Vahlne, 1977):

α) δέσμευση της αγοράς: Αφορά τον αριθμό των πόρων που επενδύονται, δεσμεύονται

σε μια αγορά και το βαθμό της δέσμευσής τους, δηλαδή πόσο εύκολα ή δύσκολα μπορεί να γίνει αποδέσμευση των πόρων αυτών.

β) γνώση της αγοράς: Η γνώση της αγοράς είναι αυτή που επιτρέπει στην επιχείρηση να αναγνωρίζει ευκαιρίες και απειλές και να αξιολογεί το περιβάλλον της και τις εναλλακτικές της. Τέτοια γνώση μπορεί να αφορά πληροφορίες για τη ζήτηση, την αγορά, τον ανταγωνισμό, το θεσμικό πλαίσιο κ.α.

γ) πρόσφατες δραστηριότητες: Οι πρόσφατες δραστηριότητες αναφέρονται στο χρονικό διάστημα καθυστέρησης, το οποίο μεσολαβεί από την υλοποίηση μιας ενέργειας έως τη στιγμή που είναι εμφανείς οι επιπτώσεις της. Απαιτείται ύπαρξη εμπειρίας και εξειδικευμένων στελεχών ώστε να μπορεί να γίνει σωστή εκτίμηση-πρόβλεψη για τις επιπτώσεις μιας ενέργειας.

δ) αποφάσεις δέσμευσης : Οι αποφάσεις δέσμευσης πόρων σε ξένες αγορές εξαρτώνται από τον τρόπο που αντιδρά η επιχείρηση στα εξωτερικά ερεθίσματα και στοιχεία του περιβάλλοντός της και αφορά σε αποφάσεις που λαμβάνονται ως ανταπόκριση σε ευκαιρίες και απειλές.

Τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για την απόφαση και την πορεία διεθνοποίησης της συμπεριλαμβάνουν τα ακόλουθα (Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ, 2010):

Το πρώτο και αποφασιστικό βήμα για τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης είναι η κατανόηση των λόγων που την ωθούν να στραφεί στις διεθνείς αγορές. Η επίγνωση και κατανόηση των λόγων αυτών έχουν καθοριστικό ρόλο στο σχεδιασμό και το περιεχόμενο των αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν τόσο σε επίπεδο στρατηγικής ανάπτυξης, όσο και σε επίπεδο οργανωτικών και λειτουργικών παρεμβάσεων και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η απόφαση για διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης πρέπει να είναι σαφής και αιτιολογημένη.

Έχοντας σαφή και τεκμηριωμένη εικόνα των λόγων που ωθούν στη

διεθνοποίηση, το δεύτερο βασικό βήμα της επιχείρησης είναι η επιλογή του μοντέλου διεθνοποίησης. Με άλλα λόγια, η επιχείρηση, έχοντας απαντήσει στο προηγούμενο βήμα «γιατί αποφασίζει να διεθνοποιηθεί», σε αυτό το στάδιο καλείτε να απαντήσει στο «πού και πώς». Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τις δυνατότητες και ικανότητες της επιχείρησης αλλά και να ανταποκρίνεται στις επιδιώξεις και τους στόχους της.

Το μοντέλο διεθνοποίησης που θα επιλέξει η εταιρία, θα πρέπει να βασίζεται σε στρατηγική ανάλυση και αξιοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης και των πλεονεκτημάτων που προσφέρει η χώρα υποδοχής έναντι των μειονεκτημάτων της αγοράς-στόχου, των υφισταμένων επιχειρηματικών κινδύνων αλλά και των ανταγωνιστών στην αγορά αυτή. Πέρα από το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον, τα κριτήρια απόφασης και τις δεξιότητες της επιχείρησης, η επιλογή του μοντέλου διεθνοποίησης καθορίζεται επίσης και από τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Η προώθηση της διεθνούς παραγωγής ευνοήθηκε καθοριστικά από (Dunning, 1993) :

- α) Τη βελτίωση του συστήματος των μεταφορών, με συνέπεια τη μείωση της βαρύτητας του μεταφορικού κόστους, ως ανασταλτικού παράγοντα των εμπορικών συναλλαγών.
- β) την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών, της ηλεκτρονικής και της πληροφορικής που κατέστησαν εφικτή τη δημιουργία ενός παγκόσμιου δικτύου επικοινωνίας και την δυνατότητα οργάνωσης της παράγωγης και διοίκησης σε διεθνές επίπεδο.
- γ) την τεχνολογική πρόοδο, η οποία επέτρεψε την κατάτμηση των παραγωγικών διαδικασιών σε επιμέρους τμήματα και τη δυνατότητα ποιοτικών ελέγχων ανά στάδιο παραγωγής, αναπτύσσοντας με αυτό τον τρόπο την παγκόσμια εξάπλωση του εμπορίου ενδιάμεσων αγαθών (πχ εξαρτήματα, υλικά παραγωγής κ.α.).

Στις μέρες μας, σε ένα παγκόσμιο και πολυδιάστατο περιβάλλον, η

διεθνοποίηση των παραγωγικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, αποτελεί πρωτοβουλία βελτίωσης της ανταγωνιστικότητάς τους, η οποία συνδέεται με την αναλογία εγχώριων και διεθνών δραστηριοτήτων. Ωστόσο, ειδικότερα οι μικρές τοπικές επιχειρήσεις, για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων, θα πρέπει να γνωρίζουν σε ικανοποιητικό βαθμό τον τρόπο λειτουργίας τους, καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που συνεπάγεται ο πολυεθνικός χαρακτήρας τους. Έτσι, γνωρίζουν τα σημεία που οι ίδιες μειονεκτούν ή πλεονεκτούν ανταγωνιστικά και κατά συνέπεια μπορούν να διαμορφώσουν κατάλληλες στρατηγικές.

Με την παρούσα εργασία γίνεται μια προσέγγιση στις επιλογές στρατηγικής των επιχειρήσεων για διεθνοποίηση και στους λόγους που τις ωθούν ή όχι σε διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες. Αντικείμενο της έρευνας είναι να εξεταστεί ο κλάδος της μεταποίησης στην Ελλάδα και να εξαχθούν βασικά συμπεράσματα για την πορεία διεθνοποίησης της παραγωγής που ακολούθησαν επιχειρήσεις του κλάδου.

Ο τομέας της μεταποίησης παραμένει σημαντικός για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας λειτουργώντας στο περιβάλλον της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας από τη δεκαετία του 1990 και της Ζώνης του Ευρώ στη δεκαετία του 2000 (ΕΣΥΕ, 2009). Το άνοιγμα της αγοράς της Ελλάδας στον διεθνή ανταγωνισμό συμβαδίζει με αύξηση της παραγωγικότητας του μεταποιητικού τομέα στην Ελλάδα. Η δραστηριοποίηση σε ξένες αγορές βοηθά στην ολοκλήρωση της οργανωτικής δομής των μεταποιητικών επιχειρήσεων, στην αναβάθμιση των επιχειρηματικών τους σχεδίων, στην απόκτηση διεθνούς εμπειρίας και στην κατάλληλη επαγγελματική εξέλιξη και κατάρτιση του εργατικού τους δυναμικού.

Η δημιουργία σημαντικών επιχειρηματικών ευκαιριών στη ΝΑ Ευρώπη και η παράλληλη λειτουργία των ελληνικών επιχειρήσεων στο περιβάλλον της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς ενίσχυσε την επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Συγχρόνως, τα

επενδυτικά κίνητρα που δόθηκαν μέσω των αναπτυξιακών νόμων είχαν ως συνέπεια να βελτιωθεί σταδιακά η οικονομική υποδομή, ιδιαιτέρως μετά την πλήρη απελευθέρωση της διασυνοριακής κινήσεως των κεφαλαίων και την ταχεία ανάπτυξη του χρηματοοικονομικού συστήματος της χώρας.

Έτσι προέκυψε η σύγχρονη ελληνική μεταποιητική βιομηχανία, η οποία εξακολουθεί να συμβάλλει στην απασχόληση ενός σημαντικού μέρους του εγχώριου εργατικού δυναμικού, αλλά και ικανού αριθμού μεταναστών. Ωστόσο, το κόστος εργασίας στην Ελλάδα έχει ήδη αυξηθεί σημαντικά και εξακολουθεί να αυξάνεται με ταχύ ρυθμό, με αποτέλεσμα να τίθενται εκτός αγοράς οι βασικοί κλάδοι της ελληνικής μεταποιήσεως και ιδιαίτερα εκείνοι που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό εντάσεως εργασίας. Συγχρόνως, τα τελευταία χρόνια, η παγκόσμια χρηματοοικονομική και οικονομική κρίση είχε εξαιρετικά αρνητικές επιπτώσεις, αφενός στην ομαλή χρηματοδότηση των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών και αφετέρου στην πραγματική οικονομία, οδηγώντας σε πτώση του διεθνούς εμπορίου και του όγκου και της αξίας του παραγόμενου προϊόντος της μεταποιητικής βιομηχανίας σε όλες τις χώρες και στην Ελλάδα.

Σε αυτό το κρίσιμο στάδιο, η διεθνοποίηση των ελληνικών μεταποιητικών επιχειρήσεων αναδεικνύεται ως πολύ σημαντικός παράγοντας για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας του. Αποτελεί ωστόσο και σημαντική απειλή καθώς η στρατηγική διεθνοποίησης τους θα αναπτυχθεί σε ένα ευμετάβλητο και εύθραυστο περιβάλλον.

Η ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας μας παρέχει ένα πλήθος μοντέλων διεθνοποίησης και υποθέσεων που προσπαθούν να ερμηνεύσουν την πορεία επέκτασης της διεθνούς παρουσίας των επιχειρήσεων. Ωστόσο, προκρίνουμε για τη διατύπωση υποθέσεων το μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλα, εμπλουτισμένο με υποθέσεις που προκύπτουν από την ανασκόπηση συμπληρωματικών μελετών. Στόχος είναι μέσα από την διατύπωση υποθέσεων να εξαχθούν βασικά συμπεράσματα για την στρατηγική

διεθνοποίησης της παραγωγής που ακολουθούν οι εταιρείες που μελετούνται.

Η στρατηγική που θα ακολουθήσουν για τη διεθνοποίησή τους, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα από την είσοδό τους σε νέες αγορές και ο τρόπος επιλογής της χώρας εισόδου αναλύονται στο 1^ο μέρος της εργασίας ώστε να δημιουργηθεί ένα ικανοποιητικό θεωρητικό πλαίσιο. Για να συμπληρωθεί το θεωρητικό μέρος γίνεται μικρή αναφορά στον κλάδο μεταποίησης στην Ελλάδα και στην εξωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων. Το 2^ο μέρος είναι το ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας. Γίνεται περιγραφή της μεθοδολογίας που θα ακολουθηθεί για την εξαγωγή συμπερασμάτων και ακολουθεί η μελέτη περιπτώσεων σημαντικών ελληνικών μεταποιητικών εταιρειών.

Κεφάλαιο 2. Το Θεωρητικό Υπόβαθρο της Διεθνοποίησης της Παραγωγής

2.1. Το περιβάλλον της επιχείρησης

Οι εταιρείες δεν παίρνουν αποφάσεις να επενδύσουν στο εξωτερικό σε απόλυτη απομόνωση. Έχουν τις ήδη υπάρχουσες μονάδες τους να διαχειριστούν και επίσης θα πρέπει να διαχειριστούν και να ανταπεξέλθουν σε ένα νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Οι ριζικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα τις τελευταίες δεκαετίες στο παγκόσμιο, κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό περιβάλλον, αλλά και η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας έχουν επηρεάσει δραστικά και τον επιχειρηματικό κόσμο. Το παγκόσμιο σκηνικό δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων έχει μεταβληθεί, ενώ η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων είναι πλέον παγκόσμια πρόκληση. (Ball and McCulloch, 1996).

Πιο συγκεκριμένα, οι παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση και διευκολύνουν ή εμποδίζουν τη διεθνή κινητικότητα των επιχειρήσεων μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής:

Ευρύτερο - μακροοικονομικό περιβάλλον: Το μακροοικονομικό περιβάλλον που πλαισιώνει μια επιχείρηση (Worthington and Britton, 2003) συνοψίζεται στο υπόδειγμα Pestel που διακρίνει έξι σημαντικούς τομείς: τον πολιτικό, τον οικονομικό, τον κοινωνικό, τον τεχνικό, τον περιβαλλοντολογικό και το νομικό. Οι παραπάνω τομείς, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, εξαρτώνται σημαντικά μεταξύ τους και διαμορφώνουν συνολικά το ευρύτερο περιβάλλον. Ωστόσο, ειδικότερα για τις επιχειρήσεις μεταποίησης, συνθήκες όπως η φορολογία, η οικονομική ανάπτυξη της χώρας, οι συνθήκες εργασίας και το νομικό πλαίσιο σχετικά με την εγκατάσταση και τη λειτουργία τους αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες.

Ο Τομέας της παραγωγής: Το είδος των παραγομένων προϊόντων διαφοροποιεί τις ειδικές συνθήκες ανταγωνισμού που ισχύουν για κάθε επιχείρηση μέσα στο περιβάλλον

που δραστηριοποιείται. Σύμφωνα με το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter (Porter, 1980), η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά, η δύναμη των προμηθευτών, η δύναμη των αγοραστών, η δύναμη των υποκατάστατων προϊόντων και η δύναμη των ανταγωνιστών που στοχεύουν στην κάλυψη της ίδιας ανάγκης καθορίζουν αν είναι ευνοϊκές ή όχι οι συνθήκες της αγοράς για το συγκεκριμένο τομέα παραγωγής.

Ο Ανταγωνισμός και η αγορά: Παρόλο που δύο επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα παραγωγής (π.χ. βιομηχανία αυτοκινήτων), ενδέχεται να μην υπάρχει ανταγωνισμός των επιχειρήσεων για την διεκδίκηση μεριδίου αγοράς, καθώς απευθύνονται σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες καταναλωτών (strategic groups), με διαφορετικές ανάγκες και προτιμήσεις. Αποτελεί κριτικό παράγοντα επιτυχίας η στόχευση της επιχείρησης στην κατάλληλη ομάδα καταναλωτών.

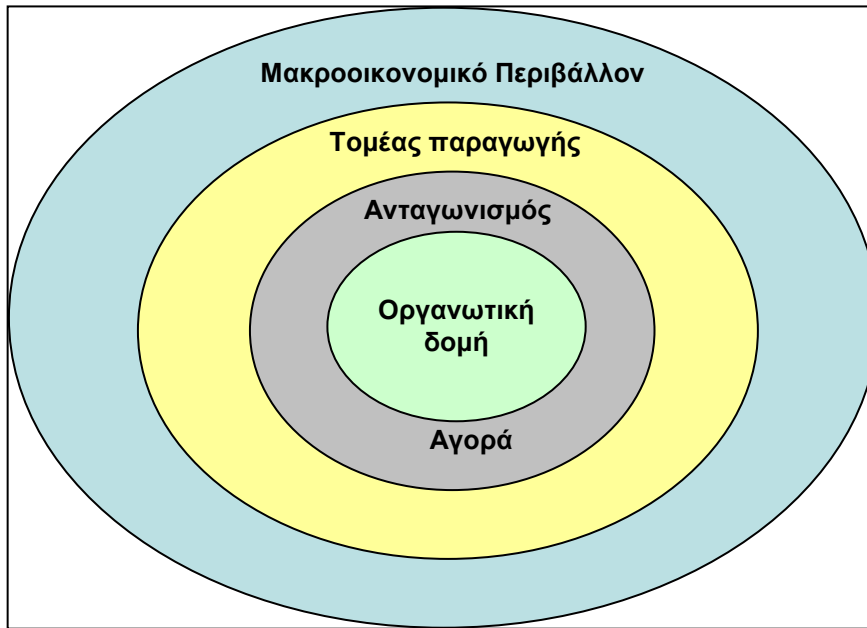
Η Οργανωτική δομή της επιχείρησης : Η ίδια η επιχείρηση έχει τη δική της δυναμική που την καθιστά ξεχωριστή και ανταγωνιστική στην αναζήτηση κενών στην αγορά και συνεπώς στην δημιουργία ευκαιριών.

Στο σχήμα της επόμενης σελίδας (Johnson, Scholes and Whittington, 2005) παρουσιάζεται το περιβάλλον δραστηριοποίησης της επιχείρησης που μόλις αναλύθηκε.

Μέσα σε αυτό το ιδιαίτερα περίπλοκο περιβάλλον και λαμβάνοντας υπόψη την πρότερη εμπειρία από περιπτώσεις διεθνοποίησης επιχειρήσεων, στην διεθνή βιβλιογραφία η έρευνα αναφορικά με τις διεθνείς δραστηριότητες των επιχειρήσεων κατευθύνεται σε δύο οδούς (Reiner et al, 2008):

- 1) Τις μεθόδους, τους λόγους και τα δίκτυα που σχετίζονται με την διεθνοποίηση.
- 2) Θέματα σχετικά με υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες και προμηθευτές ή τη διαχείριση της ζήτησης γενικότερα.

Στην παρούσα εργασία η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας θα επικεντρωθεί στην πρώτη οδό, δηλαδή θα εξεταστούν οι τρόποι, οι λόγοι και τα μοντέλα διεθνοποίησης των εταιρειών.



Σχήμα 1: Η δομή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος

Πηγή: Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2005), “Exploring corporate strategy”, 7th Edition, Prentice Hall, p64

2.2. Λόγοι διεθνοποίησης των εταιρειών

Η συμμετοχή των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων σε μια παγκόσμια αγορά από την οποία παίρνουν μερίδιο και λαμβάνουν κέρδη αποτελεί σημείο αιχμής, καθώς είναι εφικτή η συστηματοποίηση της παραγωγής, η ανάπτυξη ομοιογενών προϊόντων και κοινών στρατηγικών (Hout et al, 1982).

Η διεθνής παρουσία των επιχειρήσεων ενέχει σημαντικά πλεονεκτήματα (Χατζηδημητρίου, 2003), που συνοπτικά παρουσιάζονται πιο κάτω:

- **Οικονομίες κλίμακας:** Η μεγέθυνση της επιχείρησης κάνει δυνατή την εξοικονόμηση κόστους από την χρήση πόρων, όπως οι πρώτες ύλες, αλλά και από την ορθολογικότερη εκμετάλλευση των υπηρεσιών και συνεπώς είναι εφικτή η μείωση του μέσου κόστους ανά μονάδα προϊόντος.
- **Ισχυρή επωνυμία/ φήμη:** Τα εμπόδια εισόδου σε μια νέα αγορά μειώνονται

σημαντικά για τις πολυεθνικές εταιρείες που έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν ένα ισχυρό όνομα. Συγχρόνως, καθώς οι καταναλωτές γνωρίζουν και εμπιστεύονται την συγκεκριμένη εταιρεία, η ανάπτυξη της και η εδραίωση της στην αγορά στόχο είναι πολύ πιο γρήγορη και με λιγότερο κόστος.

- **Πρόσβαση στην πλέον προηγμένη τεχνολογία και τεχνογνωσία:** Η τεχνογνωσία των πολυεθνικών εταιρειών που αναπτύσσεται μέσα από τα δικά τους τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, αλλά και η εκμετάλλευση του μεγέθους τους ώστε να είναι εφικτός ο επιμερισμός του κόστους της νέας τεχνολογίας, αποτελούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία μπορούν να διοχετευθούν και στις άλλες χώρες που δραστηριοποιείται η εταιρεία.
- **Πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών για νέα προϊόντα, νέες αγορές και για τις διεθνείς εξελίξεις:** Η διεθνής παρουσία των πολυεθνικών εταιρειών, με την ύπαρξη εγκαταστάσεων και στελεχών σε όλο τον κόσμο, τους δίνει τη δυνατότητα για έγκαιρη και άμεση πληροφόρηση ώστε να διαπιστώσουν νέες ευκαιρίες στην αγορά αλλά και να προστατευτούν από απειλές και κινδύνους.
- **Η δυνατότητα της απόκτησης παραγωγικών συντελεστών, ενδιάμεσων προϊόντων και πρώτων υλών σε χαμηλότερες τιμές.** Ο μεγάλος όγκος παραγωγής, το εκτεταμένο δίκτυο πληροφόρησης για την ανεύρεση φτηνών παραγωγικών συντελεστών και η εμπειρία στη διακίνηση πόρων που έχουν οι πολυεθνικές εταιρείες, τους δίνει τη δυνατότητα να μειώσουν το κόστος παραγωγής εξασφαλίζοντας χαμηλότερες τιμές.
- **Η διαθεσιμότητα ικανών και έμπειρων στελεχών:** Το μέγεθος και η οργανωτική δομή των πολυεθνικών εταιρειών τους δίνει τη δυνατότητα να αναζητούν παγκοσμίως και να απασχολούν ικανά στελέχη με διεθνή εμπειρία.
- **Η δυνατότητα χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων τους με σχετικά**

χαμηλότερο κόστος: Η δραστηριοποίηση στην παγκόσμια αγορά, αλλά και η φερεγγυότητα των πολυεθνικών εταιρειών την οποία έχουν αποκτήσει με την πολυετή παρουσία τους, εξασφαλίζουν για τις πολυεθνικές εταιρείες καλύτερους όρους εξασφάλισης κεφαλαίων.

- **Η διαφοροποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων.:** Η παρουσία των πολυεθνικών εταιρειών σε πολλές αγορές, αντισταθμίζει τον κίνδυνο εξάρτησης από μια μονό αγορά και τις κάνει λιγότερο ευάλωτες στους επιχειρηματικούς κινδύνους μεμονωμένων χωρών. Μέσω της δραστηριοποίησης σε διαφορετικές χώρες μειώνεται και ο συναλλαγματικός κίνδυνος (Dunning, 1993).

Ο Ferdows (1997) μελετώντας τους λόγους για τη διεθνή επέκταση των επιχειρήσεων, αναγνώρισε την «πρόσβαση σε παραγωγή χαμηλού κόστους», «την πρόσβαση στις ικανότητες» και την «εγγύτητα στην αγορά» ως τους τρεις βασικούς λόγους για την επιλογή της τοποθεσίας για την εγκατάσταση παραγωγής.

Ο Dunning (1998) διακρίνει τρία κίνητρα που χαρακτηρίζουν την απόφαση των εταιρειών για ξένες άμεσες επενδύσεις, «την αναζήτηση πόρων» (resource seeking) «την αναζήτηση αγορών» (market seeking) και την «αναζήτηση ικανοτήτων» (strategic-asset seeking).

Μια πιο λεπτομερής λίστα για τους λόγους διεθνοποίησης παρέχεται από τους Vereecke και Van Dierdonk (2002), όπου βασιζόμενοι στις υποθέσεις του Dunning καταλήγουν σε οχτώ δυνητικά πλεονεκτήματα της αλλαγής τόπου:

- 1) Εγγύτητα στους αγοραστές
- 2) Διαθεσιμότητα εργασίας
- 3) Ύπαρξη τεχνογνωσίας
- 4) Εγγύτητα στην αγορά
- 5) Κοινωνικοπολιτικά πλεονεκτήματα
- 6) Ανταγωνισμός

7) Ενέργεια και

8) Άλλα πλεονεκτήματα

Παρόλα τα πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα της διεθνούς παρουσίας των εταιρειών αξίζει να τονιστεί ότι η επέκταση σε μια νέα αγορά ενέχει πάντα κινδύνους, λόγω της ιδιομορφίας και των ιδιαιτεροτήτων της κάθε αγοράς. Τα μειονεκτήματα των πολυεθνικών εταιρειών εντοπίζονται κυρίως στο ευρύτερο περιβάλλον - πλαίσιο της χώρας υποδοχής σε σχέση με την προγενέστερη «γνώση» των πολυεθνικών εταιρειών και αναφέρονται συνοπτικά πιο κάτω (Χατζηδημητρίου, 2003).

- Το διαφορετικό κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον
- Οι διαφορετικές επιχειρηματικές πρακτικές
- Οι νέοι επιχειρηματικοί κίνδυνοι
- Οι διαφορετικές διαδικασίες και κανονισμοί
- Το διαφορετικό νομικό πλαίσιο

2.3. Θεωρητικά υποδείγματα διεθνοποίησης

Βασικό μέρος της έρευνας που έχει γίνει αναφορικά με τις διεθνείς δραστηριότητες των εταιρειών εντοπίζεται στον τρόπο που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για να επενδύσουν σε μια νέα χώρα. Πιο κάτω αναλύονται ορισμένες βασικές θεωρίες που προσεγγίζουν τον τρόπο επέκτασης των εταιρειών σε νέες αγορές ώστε να γίνει αντιληπτή η μεθοδολογία διεθνοποίησης.

2.3.1. Θεωρία των Σταδίων (Stages Theory)

Η Θεωρία των Σταδίων αποτελεί σήμερα το πλέον διαδεδομένο θεωρητικό μοντέλο διεθνοποίησης και έχει μελετηθεί εκτενώς (Παπαδάκης, 2007). Η θεωρία των σταδίων αναφέρεται στην σταδιακή επέκταση των επιχειρήσεων στο εξωτερικό, με κριτήριο το «βαθμό δέσμευσής τους». Ο βαθμός δέσμευσης είναι ανάλογος της

«επένδυσης» της εταιρείας στην αγορά και αυξάνεται σταδιακά, καθώς αυξάνεται η γνώση για τη συγκεκριμένη αγορά και δεσμεύονται περισσότεροι πόροι (Pedersen, 1999). Είναι λογικό ότι η επιχείρηση μαθαίνει όσο αυξάνει η εμπειρία της από τις διεθνείς αγορές, με αποτέλεσμα ένα σταδιακά αυξανόμενο βαθμό διείσδυσης. Κάθε ενέργεια της ερμηνεύεται ως μια αντίδραση σε κάποιο ερέθισμα που δέχεται από το εξωτερικό της περιβάλλον.

Η διεθνής βιβλιογραφία δε δίνει ξεκάθαρο ορισμό του αριθμού των σταδίων, ωστόσο είναι γενικά παραδεκτό πως οι επιχειρήσεις ξεκινούν τη διεθνή παρουσία τους με δραστηριότητες «μικρής δέσμευσης», όπως οι εξαγωγές. (Kirkconnell, 1988).

Η εξαγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης αποτελεί το πρώτο στάδιο του μοντέλου. Στο στάδιο αυτό η δέσμευση της εταιρίας είναι μηδενική και χαρακτηρίζεται από μια παθητική στάση, εξάγοντας απλά τα προϊόντα της.

Σταδιακά η επιχείρηση αποκτά γνώσεις για την αγορά, μαθαίνει τους μηχανισμούς της και αυξάνει τη δέσμευση της, μέσω π.χ. διαμεσολαβητών, εμπόρων, συμφωνιών με ξένους παραγωγούς και αυξάνει την εμπλοκή της στην αγορά, χωρίς όμως να έχει φυσική ή νομική παρουσία στο εξωτερικό (Παπαδάκης, 2007). Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση έχει ένα σχετικό βαθμό δέσμευσης αλλά ακόμα δεν αποκτά ενεργή εμπλοκή με την αγορά που αναπτύσσει την επιχειρηματική της δραστηριότητα.

Στο τρίτο στάδιο η επιχείρηση έχει φυσική παρουσία στα δρώμενα της αγοράς του εξωτερικού, αναλαμβάνει επενδύσεις υψηλότερων δεσμεύσεων σε πόρους και επεκτείνει τις δραστηριότητές της. Ο βαθμός δέσμευσης της επιχείρησης διαφέρει, ανάλογα με τη στρατηγική της επιχείρησης, τις ευκαιρίες της αγοράς και άλλες επιμέρους παραμέτρους. Ενδεικτικές μορφές εισαγωγής στη νέα αγορά είναι π.χ. δημιουργία θυγατρικής, άμεσες ξένες επενδύσεις, Franchising κλπ.

2.3.2. Υπόδειγμα Διεθνοποίησης της Ουψάλας (Uppsala Internationalisation)

Model)

Το Υπόδειγμα της Ουψάλας, αρχικά αναπτύχθηκε από τους Johanson και Valhne (1977, 1990). Βασίζεται σημαντικά στη θεωρία των σταδίων και στη σταδιακή διείσδυση των επιχειρήσεων, ωστόσο εκβαθύνοντας στη ψυχο-κοινωνική διάσταση του ζητήματος, το μοντέλο εξελίσσεται και τίθεται ο παράγοντας της «ψυχολογικής εγγύτητας» των αγορών.

Όπως και προηγουμένως, η βάση της θεωρίας είναι πως η επιχείρηση δομεί τη διεθνή της δραστηριότητα σταδιακά και επενδύει δεσμεύοντας κεφάλαια ανάλογα με τις γνώσεις και εμπειρίες της αναφορικά με την εκάστοτε αγορά, δεδομένων των ευρύτερων κοινωνικών, πολιτικών, οικονομικών και νομικών συνθηκών της χώρας υποδοχής.

Η πορεία διεθνούς επέκτασης της επιχείρησης διακρίνεται στα εξής στάδια:

- Ασθενής εξαγωγική δραστηριότητα
- Μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω αντιπροσώπου
- Μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω υποκαταστήματος σε ξένη χώρα
- Ίδρυση παραγωγικής μονάδας στην ξένη χώρα

Η ανωτέρω πορεία επέκτασης υπαγορεύεται, σύμφωνα με το μοντέλο, από την αρχή της «ψυχικής απόστασης» (Hofstede, 1997) της χώρας προέλευσης και της χώρας προορισμού, η οποία αναφέρεται στο βαθμό διαφοροποίησης του πολιτικού, πολιτιστικού, οικονομικού και νομικού περιβάλλοντος και της γενικότερης κουλτούρας του επιχειρηματικού κόσμου. Η ψυχική απόσταση είναι ευθέως ανάλογη με το βαθμό του αντιληπτού ρίσκου και για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις τείνουν να επεκτείνονται διεθνώς, αρχικά σε χώρες των οποίων τις αγορές θεωρούν ψυχολογικά κοντινές, συνεχίζοντας αργότερα την επέκτασή τους σε πιο απομακρυσμένες.

Οι Camuffo et al. (2007) εμπλούτισαν το μοντέλο, προσθέτοντας ως παράγοντες ανάπτυξης δραστηριότητας έξω από τα σύνορα, τη γνώση της τεχνολογίας

και την αλληλεπίδραση που υπάρχει μεταξύ πελάτη και προμηθευτή, αναφέροντας ότι η διασυνοριακή επέκταση αρχικά σε γειτονικές χώρες μπορεί να μειώσει το χρόνο που χρειάζεται για να αποκτήσει μία επιχείρηση τη γνώση ώστε να ελέγχει τις μονάδες στην χώρα στόχο.

Έρευνα (Κορμαλής, 2010) που έγινε στην Γερμανία με στόχο την διερεύνηση της εφαρμογής του Μοντέλου της Ουψάλας σε 210 γερμανικές μικρομεσαίες εταιρείες τροφίμων έδειξε ότι χώρες όπως είναι η Αυστρία, η Ολλανδία και το Βέλγιο αποτελούν δημοφιλείς αγορές. Αυτό εξηγείται λόγω της γεωγραφικής γειτνίασης και ενδεχομένως της μικρής «ψυχικής απόστασης» (psychic distance) στη γερμανική αγορά. Αντιθέτως, χώρες όπως οι Πορτογαλία, Ισπανία, Ελλάδα αποτελούν δευτερεύουσα επιλογή, λόγω της γεωγραφικής απόστασης και κατά συνέπεια της «ψυχικής απόστασης». Με την πάροδο του χρόνου και την αύξηση των εμπειριών που αποκτούν στις διεθνείς αγορές, και καθώς η «ψυχική απόσταση» μειώνεται, αρχίζουν οι εταιρείες να επεκτείνονται και σε άλλες χώρες. Αυτή η εξέλιξη επιβεβαιώνει την ισχύ του μοντέλου της Ουψάλας για τις γερμανικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις τροφίμων, ότι η διεθνοποίηση δηλαδή εξελίσσεται σε στάδια.

Επίσης, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης (Μακρυνιώτης, 2000) που έγινε στην Ελλάδα και εξέταζε τη συσχέτιση της Διεθνοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων και του μοντέλου Διεθνοποίησης της Ουψάλας συμπεραίνουμε τα ακόλουθα για τις ελληνικές επιχειρήσεις:

- Για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν σε κλάδους με ασθενείς σχετικά δυνάμεις παγκοσμιοποίησης, επιβεβαιώθηκαν οι προβλέψεις της σταδιακής επένδυσης πόρων σε κάθε χώρα από την απλή εξαγωγή μέχρι την ίδρυση θυγατρικής, καθώς και της επιλογής χωρών με βάση την ψυχική απόσταση από την Ελλάδα.
- Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν σε κλάδους με υψηλό δείκτη

παγκοσμιοποίησης αντίθετα, προχωρούν σε ταχεία επένδυση πόρων στην αγορά, λόγω ανταγωνιστικών πιέσεων, ενώ η επιλογή χωρών δεν πραγματοποιείται πάντα σε συσχέτιση με την «ψυχική γειτνίαση» με την χώρα.

Στο δεύτερο μέρος της παρούσας εργασίας θα γίνει μια προσπάθεια διερεύνησης της εφαρμογής του μοντέλου της Ουψάλα στη στρατηγική επέκτασης που χρησιμοποιούν ελληνικές επιχειρήσεις στον κλάδο της μεταποίησης.

2.3.3. Θεωρία του Διεθνούς Κύκλου Ζωής του Προϊόντος (International Product Life-Cycle Theory)

Η Θεωρία του διεθνούς Κύκλου Ζωής του Προϊόντος αναπτύχθηκε από τον Vernon (1966) βασιζόμενη στη διαπίστωση του ότι υπάρχει σημαντική διαφορά κόστους παραγωγής στις αναπτυσσόμενες χώρες και στις χώρες με αναπτυγμένη βιομηχανία. Η θεωρία του Διεθνούς Κύκλου Ζωής των προϊόντων στηρίζεται σε μια θεωρία που έχει αναπτυχθεί στο Μάρκετινγκ, αυτή του κύκλου ζωής των προϊόντων (Πουρναράκης, 1991) και εντοπίζει τη σταδιακή επένδυση της εταιρείας. Επίσης, διακρίνει τρία στάδια τα οποία εξαρτώνται από την σταδιακή εξέλιξη του προϊόντος και σύμφωνα με αυτά αναπτύσσεται η επενδυτική δραστηριότητα των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους καθώς εξελίσσεται ο κύκλος ζωής των προϊόντων και με βάση τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα διαμορφώνουν και τη στρατηγική ανάπτυξης τους ή επιβίωσης του. Ανάλογα με τον κλάδο και το προϊόν ανταγωνισμού, διαμορφώνεται και η διάρκεια και η ένταση των σταδίων, ωστόσο συνήθως ακολουθούν την κάτωθι εξέλιξη:

Καινοτομικό στάδιο: Με την εμφάνιση ενός νέου προϊόντος στην αγορά ξεκινάει ο κύκλος ζωής του. Το νέο προϊόν παράγεται σε μια χώρα και καθώς είναι αποτέλεσμα τεχνολογικής καινοτομίας εξαρτάται σημαντικά από την χώρα που βρίσκονται οι προμηθευτές των πρώτων υλών του. Επίσης, συνήθως το καινοτομικό προϊόν

τιμολογείται αρχικά σε υψηλή τιμή (Μάλλιαρης, 2001) για να αντισταθμιστεί το μεγάλο κόστος παραγωγής. 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.

Στάδιο ανάπτυξης: Στο στάδιο αυτό το προϊόν έχει πλέον τυποποιηθεί και η παραγωγή του είναι μαζική. Η καινοτομία του προϊόντος και η ένταση του παραγωγικού συντελεστή εργασία μειώνεται και οι οικονομίες κλίμακας αποκτούν σημασία, ώστε το προϊόν να παραμείνει ανταγωνιστικό. Η ζήτηση των καταναλωτών αυξάνεται αλλά υπάρχει πλέον πλήθος επιχειρήσεων που το προσφέρουν, γεγονός που περιορίζει σημαντικά τα μερίδια αγοράς τους. Η τοπική αγορά είναι ανεπαρκής για την κάλυψη της προσφοράς, γεγονός που ωθεί αρκετές επιχειρήσεις να εγκαταλείψουν τον κλάδο ή οι επιχειρήσεις ενδέχεται να επιλέξουν να επεκταθούν παραγωγικά εκτός των εθνικών συνόρων.

Στάδιο ωρίμανσης: 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 (Κυρκιλής, 2002). Στο στάδιο αυτό οι παραγωγικές μονάδες που είναι εγκαταστημένες σε περιοχές με χαμηλό κόστος παραγωγής, όχι μόνο καλύπτουν τη ζήτηση στην αγορά που βρίσκονται, αλλά εκεί γίνεται η παραγωγή ώστε να εξυπηρετηθεί η ζήτηση της αρχικής αγοράς. Η επιχείρηση, προκειμένου να εξασφαλίσει θετικές χρηματοροές, μπορεί να αναζητήσει νέες αγορές με χαμηλό κόστος εργασίας για την εγκαθίδρυση παραγωγικών θυγατρικών. Εάν η επιχείρηση δεν κατορθώσει να επανατοποθετήσει (reposition) το προϊόν της, αυτό τελικά θα απαξιωθεί.

Η θεωρία του διεθνούς κύκλου ζωής των προϊόντων εξηγεί ικανοποιητικά το διεθνές εμπόριο και τις άμεσες ξένες επενδύσεις σε πολλούς κλάδους της μεταποίησης, τα προϊόντα των οποίων φτάνουν στο στάδιο της μαζικής παραγωγής με την εντατική

χρησιμοποίηση φθηνού εργατικού δυναμικού. Η σημαντική όμως συνεισφορά της συγκεκριμένης θεωρίας έγκειται σε δύο βασικά σημεία (Χατζηδημητρίου, 2003): α) Την αναγνώριση και την ανάδειξη της καινοτομίας ως συγκριτικό πλεονέκτημα που δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εξάγει τα προϊόντα της και β) τη διεθνή κινητικότητα των κεφαλαίων, της τεχνολογίας και των επιχειρήσεων ώστε να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων τους στο διεθνές περιβάλλον.

Ωστόσο, παρά τη σημαντική συνεισφορά της θεωρίας του διεθνούς κύκλου ζωής των προϊόντων, υπάρχουν περιορισμοί τόσο στο εύρος των επιχειρήσεων στις οποίες απευθύνεται όσο και στις συνθήκες εφαρμογής της. Πιο συγκεκριμένα για τα προϊόντα που παρουσιάζουν σχετικά μικρό κύκλο ζωής ή για τα προϊόντα που η ανάπτυξη τους δεν εξαρτάται σημαντικά από τις εξελίξεις στην τεχνολογία η θεωρία του διεθνούς κύκλου ζωής έχει μικρή έως μηδενική εφαρμογή. Επίσης, η θεωρία είναι δύσκολο να εξηγήσει το διεθνές εμπόριο υπηρεσιών, οι οποίες παράγονται και εξαρτώνται κυρίως από τον συντελεστή ανθρώπινο κεφάλαιο.

2.4. Μορφές διεθνοποίησης

Η διεθνής επέκταση των εταιρειών και η μορφή που αυτή θα πάρει εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως το είδος του προϊόντος, οι τρέχουσες συνθήκες και οι συνθήκες στην αγορά στόχο. Μπορεί να διακριθεί σε αρχικού τύπου εξαγωγικές μορφές διεθνοποίησης και σε προχωρημένες μη εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης (Παπαδάκης, 2007).

Οι εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης μπορούν να είναι με τις ακόλουθες μορφές: Άμεση εξαγωγική δράση, εξαγωγές με μεσολαβητές, παραγωγή κατά παραγγελία, παραγωγή κατόπιν άδειας (Licensing), συναρμολόγηση, παροχή τεχνογνωσίας και δικαιόχρηση.

Στην παρούσα εργασία ωστόσο έμφαση δίνεται στις προχωρημένες μη

εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης που ακολουθούν οι εταιρείες, τις άμεσες ξένες επενδύσεις, οι οποίες συνήθως συνεπάγονται μεγάλες επενδύσεις και μακροχρόνιες δεσμεύσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι μορφές που παίρνουν οι παραπάνω επενδύσεις είναι οι ακόλουθες:

Θυγατρικές πλήρους ιδιοκτησία (με νέα εταιρεία ή με εξαγορά): Η επένδυση σε μια ξένη χώρα με πλήρη ιδιοκτησία συνεπάγεται ότι η εταιρεία ιδρύει μια εταιρεία στην ξένη χώρα στην οποία έχει τον απόλυτο έλεγχο της διοίκησης. Η θυγατρική μπορεί να είναι μια εντελώς νέα επιχείρηση ή μια προϋπάρχουσα την οποία εξαγόρασε η εταιρεία. Οι θυγατρικές πλήρους ιδιοκτησίας δίνουν τη δυνατότητα στην μητρική να ασκεί τον απόλυτο έλεγχο και να επικαρπώνεται όλα τα οφέλη από τη λειτουργία της νέας εταιρείας. Ωστόσο, η επένδυση ενέχει υψηλό ρίσκο και δέσμευση σημαντικών κεφαλαίων. Συνήθως, όταν η εταιρεία θεωρεί την τεχνογνωσία της πολύ σημαντική, προχωράει σε τέτοια μορφή επένδυσης παρόλο που υπάρχουν σημαντικά κόστη εγκαθίδρυσης και λειτουργίας.

Διεθνείς Στρατηγικές Συμμαχίες: Οι συμφωνίες των εταιρειών για συνεργασίες που αφορούν μακροχρόνιους και συνήθως στρατηγικούς στόχους ονομάζονται στρατηγικές συμμαχίες. Αν και οι συμμαχίες αυτές βοηθούν τις εταιρείες να εκμεταλλευτούν αμοιβαία τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα σε κάθε αγορά, ενέχουν κίνδυνοι από τη διαφορετικότητα της κουλτούρας και της δομής της κάθε εταιρείας.

Ίδρυση κοινοπρακτικών επιχειρήσεων: Οι συμφωνίες συνεργασίας των εταιρειών που αφορούν μία ή περισσότερες αγορές και τους επιτρέπουν να εκμεταλλευτούν αμοιβαία τους παραγωγικούς πόρους στους οποίους υπερτερούν (τεχνολογία, στελεχιακό δυναμικό κλπ) και να ιδρύσουν μια νέα επιχείρηση είτε από την αρχή είτε με ολική εξαγορά μιας προϋπάρχουσας ονομάζονται κοινοπρακτικές επιχειρήσεις (Χατζηδημητρίου, 2003).

Κύριες συνθήκες για τη δημιουργία μιας διεθνούς κοινοπρακτικής επιχείρησης

αποτελούν η κατοχή συμπληρωματικών πλεονεκτημάτων, ο συγχρονισμός των ευκαιριών για τις συμβαλλόμενες επιχειρήσεις και η ύπαρξη εμποδίων για πλήρη ένωση (Παπαδάκης, 2007). Οι κοινοπρακτικές επιχειρήσεις διευκολύνουν την εισαγωγή σε μια ξένη αγορά για την αλλοδαπή εταιρεία έχοντας ένα τοπικό σύμμαχο που έχει γνώση της αγοράς και μοιράζεται το κόστος της επένδυσης. Συγχρόνως η μορφή αυτή εισόδου μειώνει το κόστος αλλά και το ρίσκο που παίρνουν οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις. Επιπλέον, σε επιχειρήσεις και χώρες όπου ακόμα δεν έχουν αποκτήσει εμπειρία στην διεθνοποίηση είναι μια μέθοδος ανταλλαγής τεχνογνωσίας και ανάπτυξης διεθνούς εμπειρίας στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

Ωστόσο, υπάρχουν και μειονεκτήματα που πρέπει να σημειωθούν. Καθώς ο πλήρης έλεγχος του εγχειρήματος δεν είναι εφικτός από καμία πλευρά, ενδέχεται να προκύψουν προβλήματα λόγω της μη αποτελεσματικής συνεργασίας. Συγχρόνως η αλλοδαπή εταιρεία μοιράζεται με την τοπική εταιρεία όχι μόνο το ρίσκο αλλά και τα κέρδη από τη λειτουργία της νέας εταιρείας. Τέλος, πολύ σημαντικός παράγοντας στην επιτυχία της κοινοπραξίας αποτελούν οι διοικήσεις των εταιριών και ο ανθρώπινος παράγοντας καθώς λόγω της διαφορετικότητας της κουλτούρας των εταιρειών και του τρόπου διοίκησης μπορεί να προκύψουν σημαντικά προβλήματα λειτουργίας ακόμα και επιβίωσης της εταιρίας.

2.5. Η δυναμική των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων (ΑΞΕ) στο σύγχρονο παγκόσμιο περιβάλλον - Η ελληνική πραγματικότητα.

Η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών, έχει κλονίσει ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις και έχει αλλάξει σημαντικά τη στρατηγική τους στο παγκόσμιο περιβάλλον. Σύμφωνα με την Έκθεση παγκόσμιων επενδύσεων 2010 (Παπαναστασίου, 2010), οι παγκόσμιες ροές ΑΞΕ μειώθηκαν δραστικά, κατά 37%, το 2009, ενώ και το 2008 είχαν μια μείωση της τάξης του 16%. Το 2009 οι παγκόσμιες ΑΞΕ έφτασαν τα

1,1 τρισ. Δολάρια.

Σύμφωνα με την παραπάνω έκθεση, σε εξαγορές και συγχωνεύσεις στη χώρα μας, σημειώθηκαν πωλήσεις αξίας 477 εκατ. δολαρίων και αγορές αξίας 386 εκατ. δολαρίων. Σχετικά με την κατάταξη της Ελλάδας ως προς το δείκτη απόδοσής της ως χώρας υποδοχής ΑΞΕ, αυτή κατατάσσεται στη θέση 115, το 2009 από 118, το 2008, σε σύνολο 141 χωρών. Όσον αφορά το δείκτη δυνατότητας προσέλκυσης ΑΞΕ, στοιχεία του 2008 την κατατάσσουν στη θέση 46 από 43, το 2007. Ο ρόλος των ελληνικών τραπεζών κατά το 2009 ήταν πολύ σημαντικός στις γειτονικές χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης καθώς είχαν έντονη επενδυτική παρουσία.

Η παγκόσμια οικονομική κρίση άλλαξε επίσης και την κατανομή των επενδύσεων στον διεθνή επενδυτικό χάρτη, καθώς από το 2008 οι αναπτυσσόμενες χώρες αυξάνουν περαιτέρω το μερίδιό τους στην παγκόσμια κατανομή εισροών ΑΞΕ, φθάνοντας περίπου το 50% του συνόλου των παγκόσμιων εισροών κατά το 2009. Ανάλογα, παρατηρείται πτώση και στις ροές των ΑΞΕ προς τις αναπτυγμένες χώρες κατά 44%, φθάνοντας τα 566 δισ. δολάρια..

Στον παγκόσμιο Χάρτη διεθνών επενδύσεων, χώρες όπως η Κίνα, η Ρωσία, η Σαουδική Αραβία, η Ινδία και η Βραζιλία, βρίσκονται ανάμεσα στους κορυφαίους είκοσι προορισμούς εισροών ΑΞΕ, με τις ΗΠΑ να προηγούνται. Η Κίνα και η Ρωσία βρίσκονται, επίσης, ανάμεσα στις κορυφαίες χώρες προέλευσης ΑΞΕ με τις ΗΠΑ, τη Γαλλία και την Ιαπωνία, να αποτελούν την πρώτη τριάδα. Τα πρώτα στοιχεία για το 2010, όπως επισημαίνεται στην έκθεση, δείχνουν μια συντηρητικά ανοδική πορεία των παγκόσμιων ροών ΑΞΕ.

2.6. Σύνοψη

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις ήδη από την έναρξη της λειτουργίας τους, εντάσσονται σε ένα έντονα παγκοσμιοποιημένο και ευμετάβλητο περιβάλλον, στο

οποίο επιδρούν παράγοντες όπως το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον, ο ανταγωνισμός, ο τομέας της παραγωγής κ.α. που διευκολύνουν ή εμποδίζουν τη διεθνή κινητικότητα τους.

Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων αποτελεί μια επιχειρηματική δυνατότητα όχι μόνο για τις μεγάλες πολυεθνικές αλλά και για μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η διεθνής παραγωγική παρουσία των επιχειρήσεων ενέχει σημαντικά πλεονεκτήματα όπως δημιουργία οικονομιών κλίμακας, περιορισμού κόστους παραγωγής, πρόσβαση σε πληροφορίες και πόρους, τεχνολογία και νέες αγορές, ισχυροποίηση και απόκτηση φήμης. Ωστόσο, η επέκταση σε μια νέα αγορά ενέχει πάντα κινδύνους, λόγω της ιδιομορφίας και των ιδιαιτεροτήτων της κάθε αγοράς.

Τα βήματα, η πορεία που ακολουθεί κάθε εταιρεία για να πετύχει τη διεθνοποίηση της διαφέρει ανάλογα με τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν, και έχουν αναπτυχθεί σημαντικές θεωρίες-μοντέλα που στοχεύουν στο να ερμηνεύσουν την πορεία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων.

Συγχρόνως, ο τρόπος που θα γίνει η είσοδος σε μια νέα αγορά, ο βαθμός επένδυσης σε αυτή, ο βαθμός δέσμευσης σε αυτή αλλά και το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο θα γίνει το εγχείρημα μπορεί να διαφέρει για κάθε επιχείρηση. Οι εταιρείες μπορούν να ακολουθήσουν εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης οι οποίες αποτελούν την πιο απλή μορφή επένδυσης με μικρή δέσμευση πόρων. Στην παρούσα εργασία ωστόσο έμφαση δίνεται στις προχωρημένες μη εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης που ακολουθούν οι εταιρείες, τις άμεσες ξένες επενδύσεις, οι οποίες συνήθως συνεπάγονται μεγάλες επενδύσεις και μακροχρόνιες δεσμεύσεις.

Κεφάλαιο 3. Έρευνα για τις ελληνικές μεταποιητικές επιχειρήσεις

3.1. Βασικά χαρακτηριστικά της μεταποιητικής βιομηχανίας στην Ελλάδα

Σύμφωνα με την μελέτη της ΕΣΥΕ (2009) ο κλάδος της μεταποίησης στην Ελλάδα παράγει το 11,1% του ελληνικού Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) σε τιμές συντελεστών παραγωγής και απασχολεί περίπου το 11% του συνολικά απασχολούμενου προσωπικού στη χώρα. Η χαμηλή συμμετοχή της ελληνικής μεταποιητικής βιομηχανίας στο ΑΕΠ διαπιστώνεται πιο εύκολα με μια σύγκριση με τις χώρες της ΕΕ, καθώς το αντίστοιχο ποσοστό είναι 18,9% στην Ιταλία, 16,3% στην Ισπανία, 19,4% στην Τουρκία και 25,4% στην Ουγγαρία.

Η ανάπτυξη της μεταποιητικής βιομηχανίας στην Ελλάδα βασίζεται κυρίως : α) σε προϊόντα που προκύπτουν από την εκμετάλλευση του ορυκτού πλούτου της χώρας (μη μεταλλικά ορυκτά, μεταλλουργίες, προϊόντα από μέταλλο, κ.ά.), β) στην αξιοποίηση στον κλάδο των τροφίμων των παραδοσιακών γεωργικών προϊόντων και γ) σε προϊόντα που έχουν υψηλό κόστος μεταφοράς σε σχέση με την αξία τους όπως χημικά προϊόντα, προϊόντα πετρελαίου, προϊόντα από πλαστική και ελαστική ύλη, κ.ά. Ουσιαστικά η Ελλάδα φαίνεται να εξειδικεύεται στην παραγωγή προϊόντων που δεν μπορούν να παραχθούν εύκολα στις χώρες του εξωτερικού και, ως εκ τούτου, αντιμετωπίζουν περιορισμένο ανταγωνισμό από το εξωτερικό. Τέτοιες εγχώριες βιομηχανίες τροφίμων είναι για παράδειγμα οι βιομηχανίες γάλακτος που, ενώ έχουν σημαντικό μερίδιο στην εγχώρια αγορά έχουν πολύ μικρό μερίδιο στην αγορά του διεθνώς εμπορεύσιμου διατηρημένου γάλακτος.

Γενικά τα τελευταία χρόνια, ειδικότερα μετά την αλλαγή του νομίματός μας σε ευρώ και το άνοιγμα της αγοράς της Κίνας, ο τομέας της μεταποίησης στην Ελλάδα και ειδικότερα όσον αφορά σε βιομηχανίες που έχουν υψηλή εξάρτηση από τον παραγωγικό συντελεστή εργασία, παρουσίασε σημαντική ύφεση. Ακόμα και σε

προϊόντα που έχουν αυξημένη διεθνή ζήτηση και συνεπώς η παραγωγή τους έχει ανάπτυξη, η Ελλάδα δεν είναι ανταγωνιστική και η εγχώρια ζήτηση καλύπτεται αποκλειστικά με εισαγωγές.

Αποτέλεσμα της μείωσης της ανταγωνιστικότητας κυρίως μετά το 2003, είναι η μείωση της εξαγωγικής επιδόσεως της μεταποίησης, και παράλληλη αύξηση της εισαγωγικής διεισδύσεως.

Παρά την ύφεση που παρατηρείται στον κλάδο της μεταποίησης μετά το 2003, πρέπει να τονιστεί ότι η μεγάλη αύξηση των επενδύσεων στην περίοδο 1995-2003, συνέβαλε στην αναδιάρθρωση της ελληνικής μεταποιητικής βιομηχανίας και στη δημιουργία των σημερινών διεθνοποιημένων επιχειρήσεων.

3.2. Μεθοδολογία

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη περιπτώσεων ελληνικών μεταποιητικών επιχειρήσεων που έχουν αναπτύξει παραγωγική δραστηριότητα στην αλλοδαπή, ώστε να εξαχθούν βασικά συμπεράσματα για την πορεία επέκτασης τους σε αγορές του εξωτερικού. Για τη μελέτη των περιπτώσεων των ελληνικών επιχειρήσεων θα στηριχθούμε στο μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλας, και θα μελετήσουμε αν ισχύουν οι υποθέσεις του στην πορεία διεθνοποίησής τους. Οι υποθέσεις που θα εξεταστούν δεν περιορίζονται μόνο στις αρχικές υποθέσεις του μοντέλου που διατυπώθηκαν από τους Johanson & Vahle (1977) αλλά έχουν ληφθεί υπόψη και πρόσφατες έρευνες σχετικά με την εφαρμογή του μοντέλου της Ουψάλας (Hofstede, 1997, Κορμαλής, 2010, Μακρυνιώτης, 2000).

Πιο συγκεκριμένα, οι υποθέσεις που θα εξεταστούν είναι:

Υ1: Οι ελληνικές εταιρείες μεταποίησης δομούν τη διεθνή τους δραστηριότητα σταδιακά.

Υ2: Οι ελληνικές εταιρείες μεταποίησης επεκτείνονται αρχικά σε ψυχολογικά πιο

κοντινές χώρες, συνεχίζοντας την επέκτασή τους σε πιο απομακρυσμένες.

Υ3: Η εξάπλωση στις γειτονικές χώρες επισπεύδει την απόκτηση τεχνογνωσίας για την περαιτέρω εξάπλωση στην αγορά στόχο.

Υ4: Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε κλάδους με χαμηλή παγκοσμιοποίηση ακολουθούν την σταδιακή εισαγωγή σε νέες αγορές ενώ οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε κλάδους με υψηλή παγκοσμιοποίηση, προχωρούν σε ταχεία επένδυση πόρων, ανεξάρτητα από την «ψυχική γειτνίασή τους» με την αγορά που επενδύουν.

Παρόλο που θα μπορούσαν να διατυπωθούν σχετικές υποθέσεις πάνω σε αρκετά μοντέλα, η πρόκριση του μοντέλου της Ουψάλας για την έρευνα της παρούσας εργασίας, έγινε λόγω του παράγοντα της «ψυχικής γειτνίασης» που έχει ως βασική του θεώρηση το συγκεκριμένο μοντέλο. Ο λόγος που αποκτά ιδιαίτερη σημασία για την Ελλάδα η έννοια της «γειτνίασης» είναι γιατί αρχικά μέχρι σήμερα η επέκταση των διεθνών δραστηριοτήτων ελληνικών επιχειρήσεων είναι σημαντική στα Βαλκάνια και δεύτερον γιατί σαν λαός μας έχουμε την τάση να νιώθουμε πιο έντονα την γειτνίαση ή απόσταση με άλλες χώρες.

Η προσπάθεια της συγκεκριμένης εργασίας είναι να βγάλει ορισμένα βασικά συμπεράσματα και να διατυπώσει κάποιες βασικές υποθέσεις για την πορεία επέκτασης των επιχειρήσεων. Ωστόσο είναι σαφές ότι δεν προκύπτουν μέσα από την μελέτη των περιπτώσεων οι ακριβείς λόγοι που οι εταιρείες που μελετήθηκαν ακολούθησαν την συγκεκριμένη πορεία.

3.3. Το μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλας στις ελληνικές επιχειρήσεις

Τα τελευταία 15 χρόνια έχουν πραγματοποιηθεί, σημαντικές διαρθρωτικές μεταβολές στη δομή και τη λειτουργία της μεταποιητικής βιομηχανίας στην Ελλάδα. Η βελτίωση της οργανωτικής δομής και το υψηλό επίπεδο των επενδύσεων που έχουν υλοποιηθεί, αλλά και η αυξημένη και βελτιωμένη οικονομική και κοινωνική υποδομή,

βοήθησαν στην αύξηση των αναπτυξιακών επιδόσεων και προοπτικών της μεταποιητικής βιομηχανίας.

Από την άλλη πλευρά, η συνεχής επιδείνωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της χώρας συνέβαλε στη σταδιακή εξάλειψη των κλάδων της μεταποιητικής βιομηχανίας που είναι εντάσεως εργασίας. Σε αυτή τη διαδικασία συμβάλλουν και οι έντονα ανταγωνιστικές συνθήκες που δημιουργήθηκαν με την κατάργηση της προστασίας και το άνοιγμα των χωρών, παγκοσμίως, στον ανταγωνισμό από χώρες με πολύ χαμηλό κόστος εργασίας, όπως η Κίνα, η Ινδία, οι άλλες χώρες της ΝΑ Ασίας και οι γειτονικές μας χώρες της ΝΑ Ευρώπης.

Το παραπάνω πολυδιάστατο περιβάλλον αποτέλεσε καθοριστικό πλαίσιο για τη διεθνοποίηση των ελληνικών μεταποιητικών εταιριών και είναι αναγκαίο να τεθεί έστω και συνοπτικά, ώστε να διαπιστωθεί πώς αυτό επέδρασε στην πορεία που ακολούθησαν και στις επιλογές που έκαναν για τη διεθνοποίηση τους οι ελληνικές μεταποιητικές επιχειρήσεις.

Για τη χώρα μας η ύπαρξη διεθνοποιημένων επιχειρήσεων ικανοποιητικού μεγέθους, με κατάλληλη οργανωτική δομή και διευρυμένο επιχειρηματικό ορίζοντα στην εγχώρια και τις ξένες αγορές αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη δυναμική οικονομική μεγέθυνση της χώρας, κυρίως λόγω των περιορισμένων φυσικών πόρων και του μικρού μεγέθους της εγχώριας αγοράς. Για το λόγο αυτό αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον σήμερα η μελέτη της πορείας διεθνοποίησης που ακολούθησαν οι ελληνικές μεταποιητικές εταιρίες.

Έχοντας ως αφετηρία τις υποθέσεις ενός βασικού θεωρητικού μοντέλου, του μοντέλου της Ουψάλας, στο τμήμα της μελέτης που ακολουθεί θα προσπαθήσουμε να διαπιστώσουμε αν οι αρχές του έχουν εφαρμογή στα βήματα διεθνοποίησης που ακολούθησαν τρεις σημαντικές ελληνικές εταιρίες. Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο της Ουψάλας αναφέρεται σε σταδιακή εισαγωγή σε νέες αγορές, σε επέκταση αρχικά σε

κοντινές γεωγραφικά και ψυχικά χώρες και στη συνέχεια αφού έχει αποκτηθεί τεχνογνωσία σε επέκταση στις αγορές στόχους. Λόγω των ειδικών οικονομικών κινήτρων που δόθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες σε ελληνικές μεταποιητικές επιχειρήσεις, της εισόδου μας στην Ε.Ε. και εν συνεχεία στη ζώνη του Ευρώ αναμένουμε τα βήματα της διεθνοποίησης να μην είναι τόσο ομαλά και σταδιακά όπως εμφανίζονται στο μοντέλο της Ουψάλας. Συγχρόνως, λόγω της γειτνίασης με τις αναδύμενες αγορές των Βαλκανίων, που μόλις τα τελευταία χρόνια αναπτύσσονται οικονομικά και επιχειρηματικά, ο ρόλος των γειτονικών χωρών όπως αυτές παρουσιάζονται στο μοντέλο της Ουψάλας φαίνεται να αποκτά ιδιαίτερη σημασία.

Βασίζόμενοι στις θεωρητικές υποθέσεις του μοντέλου της Ουψάλας, στην ανάλυση που ακολουθεί θα εστιάσουμε στην ιστορία κάθε εταιρίας και θα επισημάνουμε τα σημεία σταθμούς για τη διεθνοποίησή της. Έμφαση θα δοθεί στην χρονική στιγμή που αποφάσισε να εισέλθει σε μια νέα αγορά, στην επιλογή της αγοράς εισόδου αλλά και στον τρόπο που έγινε η διεθνοποίηση της. Στη συνέχεια θα γίνει σύγκριση των υποθέσεων του μοντέλου της Ουψάλας με την πορεία διεθνοποίησης που ακολούθησαν οι επιχειρήσεις ώστε να διαπιστωθεί αν αυτό είχε και εξακολουθεί να έχει εφαρμογή για τις ελληνικές μεταποιητικές επιχειρήσεις. Τέλος θα προσπαθήσουμε να ομαδοποιήσουμε τις παρατηρήσεις μας ώστε να εξαχθούν λογικά συμπεράσματα.

3.4. Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό τέθηκε το θεωρητικό πλαίσιο και αναλύθηκαν τα δομικά στοιχεία, απαραίτητα για τη έρευνα που θα ακολουθήσει στο επόμενο μέρος. Αντικείμενο έρευνας αποτελεί ο κλάδος της μεταποίησης στην Ελλάδα, ο οποίος παρουσιάζει πτωτικά μεγέθη τα τελευταία χρόνια, κυρίως λόγω του ανοίγματος των αγορών αλλά και των ειδικών οικονομικών και πολιτικών συνθηκών που διαμορφώθηκαν στη χώρα μας. Ωστόσο, στον κλάδο αυτό ανήκουν σημαντικές

ελληνικές επιχειρήσεις, με έντονη διεθνοποίηση.

Για να μελετήσουμε την πορεία διεθνοποίησης της παραγωγής των ελληνικών εταιριών προκρίναμε το θεωρητικό μοντέλο της Ουψάλας και με βάση αυτό, εμπλουτισμένο με στοιχεία από πιο σύγχρονες έρευνες, αναπτύχθηκαν υποθέσεις ώστε να διαπιστωθεί αν τα βήματα που ακολούθησαν οι ελληνικές μεταποιητικές επιχειρήσεις ακολουθούν τις βασικές αρχές του.

Κεφάλαιο 4. Μελέτη περίπτωσης Chipita A.A.

Η Chipita International S.A. είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες παραγωγής και εμπορίας τροφίμων με έντονη δραστηριότητα τόσο στον ελληνικό χώρο όσο και στη διεθνή αγορά. Τα προϊόντα της είναι κυρίως αρτοπαρασκευάσματα, με τα κρουασάν και τα σνακ να είναι τα προϊόντα με τη μεγαλύτερη συνεισφορά στις πωλήσεις.

Η φιλοσοφία της εταιρείας έχει έντονο το στοιχείο της διεθνοποίησης καθώς πρωταρχικοί στόχοι της είναι: 1) η ανάπτυξη και η εξωστρέφεια ως προς τα προϊόντα και τις αγορές που ήδη δραστηριοποιείται αλλά και η επέκταση σε νέες αγορές και 2) η διατήρηση και η επέκταση των μεριδίων της στις ήδη υπάρχουσες αγορές.

Ο κύκλος πωλήσεων της Chipita ανέρχεται στα 600 εκατ. ευρώ το 2010, με 11 εργοστάσια σε 10 χώρες και με εμπορική δραστηριότητα σε αρκετές άλλες χώρες. Μεταξύ των εταιρειών στις οποίες η Chipita Participations Ltd είναι μέτοχος είναι οι Chipita Ukraine Cyprus Ltd, Latin America Snack Foods, Edita Food Industries, Chipita Germany, Chipita Nigeria (Cyprus) Ltd, Chipita Saudi Arabia (Cyprus) Ltd, Chipita Italia.

4.1. Η πορεία της Chipita International S.A.

Η Chipita International S.A έχει διαγράψει από το 1973 που ιδρύθηκε μια αξιοσημείωτη πορεία, με ιδιαίτερα έντονη εξωστρέφεια.

1973: Η ιστορία της Chipita ξεκινάει από το 1973 όταν οι αδελφοί Γαβαλάκη, τρεις εργολάβοι οικοδομών, αποφάσισαν να ασχοληθούν και με κάποια άλλη δραστηριότητα εκτός από την ως τότε βασική τους. Έτσι, στην περιοχή του Κηφισού, σε έναν νοικιασμένο χώρο, έστησαν την εταιρεία Chipita, μια μικρή εταιρεία σνακ που για χρόνια παρήγαγε μόνο γαριδάκια.

1986: Ο Σπ. Θεοδωρόπουλος, ο οποίος έως και σήμερα είναι η ψυχή της Chipita που κινεί τα βήματα, εισέρχεται στην εταιρεία με 50% και μετά τρία χρόνια αποκτά και το υπόλοιπο 50%.

1990: ο Σπ. Θεοδωρόπουλος μεταβιβάζει μέσω της επενδυτικής εταιρείας Eurohellenic το 50% των μετοχών σε γκρουπ ξένων επενδυτών.

Η δεκαετία του 1990 ήταν πολύ αποδοτική για την Chipita καθώς η ελληνική οικονομία αναπτυσσόταν, η ελληνική αγορά άλλαζε μορφή και η κατανάλωση αυξανόταν. Το αποτέλεσμα ήταν σημαντική αύξηση κεφαλαίων που της επέτρεψαν να αποκτήσει νέο ιδιόκτητο εργοστάσιο στη ΒΙΠΕ της Λαμίας και να αναπτυχθεί σε νέα προϊόντα, και κυρίως τα κρουασάν τα οποία μέχρι τότε δεν αποτελούσαν καταναλωτική συνήθεια των Ελλήνων.

1992: Αρχίζει η παραγωγή των mini κρουασάν, που επίσης πρώτη η Chipita εισήγαγε στην αγορά, διευρύνοντας έτσι ακόμη περισσότερο την κατηγορία του κρουασάν.

1993: Εξαγοράζει την ανταγωνιστική της Κωνσταντίνος Αραμπατζής ΑΕΒΕ Αρτοζαχαροπλαστικής, την οποία και μετονομάζει σε Σμάκυ ΑΕ.

1994: Η εταιρεία μπορεί να εισαχθεί στο ΧΑΑ και προχωρεί σε αύξηση κεφαλαίου περίπου 6,3 εκατ. ευρώ (2,138 δισ. δρχ.) με δημόσια εγγραφή και εισάγει τις μετοχές της στο ΧΑΑ.

1995: Ολοκληρώνονται οι επενδύσεις της για την παραγωγή τσιπς και γίνεται η μετεγκατάσταση του εργοστασίου των αλμυρών σνακ από τον νοικιασμένο χώρο στον Κηφισό στο εργοστάσιο της Λαμίας. Την ίδια περίοδο παράγει τα Bake Rolls, ένα νέο σε πανευρωπαϊκή κλίμακα προϊόν, που έχει μεγάλη απήχηση.

1996: Η χρονιά αυτή αποτελεί την έναρξη μιας νέας περιόδου, καθώς η Chipita βγαίνει εκτός των ελληνικών συνόρων. Μάλιστα η είσοδος της σε νέες αγορές γίνεται με την εγκατάσταση και λειτουργία μονάδων παραγωγής. Οι χώρες εισόδου και έναρξης παραγωγής προϊόντων της είναι η Βουλγαρία και παράλληλα η Πορτογαλία και η

Ισπανία.

1999: Η εταιρεία προχωρεί σε νέα αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου με δημόσια εγγραφή, ζητώντας από το επενδυτικό κοινό κεφάλαια ύψους περίπου 35,8 εκατ. ευρώ (12,212 δισ. δρχ.) για νέες επενδύσεις. Αυτή τη φορά στόχος της είναι η Λατινική Αμερική.

2000: Το Μεξικό αποτελεί τον πρώτο προορισμό στην Λατινική Αμερική όπου επενδύει 14,4 εκατ. ευρώ (4,9 δισ. Δρχ) Η επένδυση έγινε ύστερα από συμφωνία συνεργασίας με την Pepsico και με στόχο την από κοινού παραγωγή και πώληση κρουασάν στη Λατινική Αμερική. Το 2000 ήταν ιδιαίτερα χρονιά με έντονα εξαγωγική σημασία καθώς εξαγόρασε τον ρωσικό όμιλο εταιρειών EldiI και Krasnoselskaya.

2001: Οι θυγατρικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ανατολική Ευρώπη και Κύπρο μεταφέρθηκαν για λόγους εύρυθμης λειτουργίας στην Chipita East Europe. Όλες οι εταιρείες έχουν παραγωγική δραστηριότητα και η νέα εταιρεία αποτελείται από τις θυγατρικές στη Βουλγαρία, Ρουμανία, Πολωνία και Κύπρο.

2002 - 2004: Πραγματοποιήθηκε η επέκταση της Chipita σε Ιταλία με την ίδρυση της Chipita Italia, στη Γερμανία με την εξαγορά του 51% της Food & Snack και στη Ρουμανία.

2004: Η προοπτική για μια νέα αγορά και εγκατάσταση της παραγωγής σε μια νέα ήπειρο έγινε πραγματικότητα το 2004, καθώς η Chipita έκλεισε συμφωνία συνεργασίας με εταιρεία του ομίλου Δαβίδ-Λεβέντη για τη δημιουργία εργοστασίου παραγωγής κρουασάν στη Νιγηρία (Ιωάννου, 2005).

2005: Αποφασίζεται η συγχώνευση με τη ΔΕΛΤΑ, η οποία ολοκληρώνεται το 2006.

2007: Η MIG αποκτά τον έλεγχο της Vivartia ΑΕ.

2010: Δημιουργείται η νέα Chipita, με βασικούς μετόχους τον κ. Σπ. Θεοδωρόπουλο και τον Khaled Olayan (τον Σαουδάραβα επιχειρηματία που από το 1992 είχε εισέλθει στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας).

4.2. Παράγοντες που επέδρασαν στην πορεία διεθνοποίησης της εταιρείας.

Μέσα από την πορεία διεθνοποίησης που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο μέρος είναι σημαντικό να διαπιστώσουμε τα σημεία σταθμούς και τους παράγοντες που επέδρασαν στην πορεία διεθνοποίησης της εταιρείας. Αρχικά ο ίδιος ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η Chipita έπαιξε καθοριστικό ρόλο για την εισαγωγή σε νέες αγορές, τον τρόπο εισαγωγής αλλά και την ταχύτητα εισαγωγής. Τα προϊόντα της είναι κυρίως αρτοπαρασκευάσματα, με τα κρουασάν και τα σνακ να είναι τα προϊόντα με έχουν κυρίαρχη θέση στις πωλήσεις. Προϊόντα δηλαδή μαζικής παραγωγής, ευρείας κατανάλωσης με χαμηλή τιμή. Χαρακτηριστικά του κλάδου είναι ο έντονος ανταγωνισμός, ο κυρίως πολυεθνικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων και η ανάγκη για ευελιξία και άμεση προσαρμογή στις απαιτήσεις του καταναλωτή.

Συγχρόνως, η ίδια η φιλοσοφία της εταιρείας παίζει καθοριστικό ρόλο στις στρατηγικές αποφάσεις που παίρνονται και στο κατά πόσο η εταιρία παραμένει σε ετοιμότητα και είναι προσανατολισμένη στη διεθνή επιχειρηματική πρακτική. Η Chipita έχει έντονο το στοιχείο της διεθνοποίησης στη φιλοσοφία της καθώς ανάμεσα στους πρωταρχικούς της στόχους είναι η ανάπτυξη και η εξωστρέφεια ως προς τα προϊόντα και τις αγορές που ήδη δραστηριοποιείται αλλά και η επέκταση σε νέες αγορές

Το έτος δημιουργίας της εταιρείας, το 1973, όπου στην Ελλάδα ξεκινά σταδιακά μια εποχή ανάπτυξης αλλά και το γεγονός ότι από πολύ νωρίς, μόλις το 1986, η εταιρία συνδέθηκε με τον άνθρωπο που ακόμα και σήμερα αποτελεί κλειδί για τη διοίκηση της αποτέλεσαν καθοριστικούς παράγοντες για τη μελλοντική της πορεία.

Συγχρόνως σημείο σταθμός για την εταιρία ήταν το γεγονός ότι η εταιρία κατάφερε να εκμεταλλευτεί την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας και την αύξηση της κατανάλωσης, τη δεκαετία του 1990, ώστε να αποκτήσει κεφάλαια τα οποία διέθεσε για νέες επενδύσεις και επέκταση των προϊόντων της. Οι επενδύσεις που

έγιναν και η επιτυχημένη διοίκηση δημιούργησαν ένα υγιές περιβάλλον για αναγνώριση ευκαιριών και διεθνή επέκταση.

Η αρχική επέκταση στην γειτονική Βουλγαρία το 1996 και η επιτυχημένη εξάπλωση στις Ευρωπαϊκές χώρες Πορτογαλία και Ισπανία, αποτέλεσαν το πρώτο βήμα για την έναρξη της διεθνούς πορείας της εταιρίας. Μέσα στα επόμενα χρόνια και με πολύ γοργούς ρυθμούς, η εταιρία επιλέγει στρατηγικά σημεία διεθνούς επέκτασης και αποκτά διεθνή παρουσία σε Αμερική και Αφρική.

4.3. Η εφαρμογή του μοντέλου διεθνοποίησης της Ουψάλας, στην περίπτωση της Chipita International S.A.

Δίνοντας έμφαση στην πορεία αλλά και τις μεθόδους διεθνοποίησης της εταιρείας μέσα από την ιστορική αναδρομή που έγινε πιο πάνω, θα προσπαθήσουμε να διαπιστώσουμε αν ισχύουν οι υποθέσεις που αναπτύχθηκαν σύμφωνα με το μοντέλο της Ουψάλας στην περίπτωση της Chipita International S.A.. Πιο συγκεκριμένα:

Υ1: Οι ελληνικές εταιρείες μεταποίησης δομούν τη διεθνή της δραστηριότητά σταδιακά.

Στην περίπτωση της Chipita διαπιστώνουμε ότι η εταιρεία αποφασίζει την έναρξη των διεθνών δραστηριοτήτων της με την εγκατάσταση και λειτουργία μονάδων παραγωγής στο εξωτερικό. Η εναλλακτική της θα ήταν η εντατικοποίηση των εξαγωγών ή να αποκτήσει μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω υποκαταστήματος ωστόσο δεν επαληθεύει την υπόθεση, καθώς ακολούθησε μια επενδυτική οδό με μεγάλη δέσμευση κεφαλαίων. Και στην μετέπειτα εξάπλωση της ο κύριος τρόπος διείσδυσης σε μια νέα αγορά ήταν με την δημιουργία συνεργασιών, όπου θα καθιστούσαν εφικτή τη δημιουργία μονάδων παραγωγής στην αλλοδαπή.

Υ2: Οι ελληνικές εταιρείες μεταποίησης επεκτείνονται αρχικά σε ψυχολογικά πιο κοντινές χώρες, συνεχίζοντας την επέκτασή τους σε ποιο απομακρυσμένες.

Οι πρώτες χώρες εισόδου και έναρξης παραγωγής προϊόντων της εταιρείας ήταν η Βουλγαρία και παράλληλα η Πορτογαλία και η Ισπανία. Θα μπορούσαν οι συγκεκριμένες αγορές να θεωρηθούν ως ψυχικά κοντινές χώρες κυρίως λόγω της γειτνίασης με τη Βουλγαρία στα σύνορα με την Ελλάδα αλλά και λόγω του μεσογειακού τρόπου ζωής με την Ισπανία και την Πορτογαλία. Μόλις τρία χρόνια αργότερα στόχος της επέκτασης της εταιρείας έγιναν δύο αγορές που μάλλον είναι ξένες για τα ελληνικά δεδομένα, αυτή του Μεξικού και της ευρύτερης λατινικής Αμερικής και της Ρωσίας. Ωστόσο μέσα στα επόμενα χρόνια η εταιρεία επιδιώκει την εξάπλωση της σε στρατηγικά σημεία στα Βαλκάνια και στην Ευρώπη, όπως η Ιταλία και η Γερμανία. Γενικά, με βάση τα παραπάνω θα μπορούσαμε να πούμε ότι η υπόθεση επαληθεύεται καθώς η διεθνοποίηση ξεκινά από κοντινές αγορές για να εξαπλωθεί στη συνέχεια σε αγορές στόχους.

Υ3: Η εξάπλωση στις γειτονικές χώρες επισπεύδει την απόκτηση τεχνογνωσίας για την περαιτέρω εξάπλωση στην αγορά στόχο.

Από την ιστορική ανασκόπηση δεν μπορούν να εξαχθούν ακριβή συμπεράσματα για το κατά πόσο η εξάπλωση στις γειτονικές χώρες έδωσε στην εταιρεία τεχνογνωσία που επέσπευσε την διεθνοποίηση της, ωστόσο σίγουρα η εταιρεία ακολούθησε πολύ γρήγορη πορεία διεθνοποίησης σε όλες σχεδόν τις ηπείρους.

Υ4: Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε κλάδους με χαμηλή παγκοσμιοποίηση, ακολουθούν την σταδιακή εισαγωγή σε νέες αγορές ενώ επιχειρήσεις σε κλάδους με υψηλή παγκοσμιοποίηση, προχωρούν σε ταχεία επένδυση πόρων, ανεξάρτητα από την «ψυχική γειτνίασή τους» με την αγορά που επενδύουν.

Η παραπάνω υπόθεση μάλλον επαληθεύεται από την πορεία διεθνοποίησης της Chipita. Η βιομηχανία τροφίμων είναι ένας κλάδος έντονα ανταγωνιστικός και με ισχυρή παγκοσμιοποίηση. Οι εταιρείες τροφίμων είναι κυρίως πολυεθνικές και πολύ ισχυρές εταιρείες ενώ η σειρά εισαγωγής τους σε μια νέα αγορά είναι σημαντική για το μερίδιο που καταλαμβάνουν. Συνεπώς, η Chipita εντασσόμενη σε ένα ισχυρό και ανταγωνιστικό κλάδο είχε πολλά κίνητρα για να προχωρήσει σε ταχεία επένδυση πόρων στις νέες αγορές, δηλαδή στην κατασκευή μονάδων παραγωγής στην αλλοδαπή.

4.4. Σύνοψη

Η Chipita όπως παρουσιάστηκε αποτελεί μια εταιρία με έντονη διεθνοποίηση. Αν και ξεκίνησε τη διεθνή της παρουσία μόλις το 1996 η φιλοσοφία της πλέον είναι έντονα προσανατολισμένη προς τις αγορές του εξωτερικού. Τα πρώτα βήματα διεθνοποίησης ξεκίνησαν από κοντινές και Ευρωπαϊκές χώρες γεγονός που επαληθεύει την συγκεκριμένη υπόθεση του μοντέλου της Ουσάλας. Ωστόσο δεν επαληθεύεται η υπόθεση της σταδιακής επένδυσης καθώς η εταιρία ακολούθησε μια επενδυτική οδό με μεγάλη δέσμευση κεφαλαίων. Η εταιρία ακολουθεί μια γρήγορη πορεία διεθνοποίησης σε όλες σχεδόν τις ηπείρους.

Συγχρόνως φαίνεται να έχει εφαρμογή η υπόθεση για τη συσχέτιση του κλάδου δραστηριοποίησης με τη μορφή διεθνοποίησης. Ο κλάδος των τροφίμων που δραστηριοποιείται η εταιρία χαρακτηρίζεται από υψηλή παγκοσμιοποίηση, γεγονός που δικαιολογεί την ταχεία επένδυση πόρων της εταιρίας.

Κεφάλαιο 5. Μελέτη περίπτωσης Όμιλος TITAN

Ο Όμιλος TITAN ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1902 και σήμερα κυρίως μέσω θυγατρικών εταιρειών έχει έντονη διεθνή παρουσία αναπτύσσοντας καθετοποιημένη δραστηριότητα, παραγωγική και εμπορική, σε 12 χώρες. Οι δραστηριότητες του ομίλου καλύπτουν τους εξής κλάδους:

- Παραγωγή τσιμέντου (φαιού και λευκού), σκυροδέματος και αδρανών υλικών
- Διακίνηση – διανομή τσιμέντου
- Επεξεργασία και βιομηχανική αξιοποίηση ιπτάμενης τέφρας σταθμών
- Ηλεκτροπαραγωγής
- Κονιάματα
- Τσιμεντόλιθους

Στα 108 χρόνια ιστορίας του ο TITAN παρουσιάζει διαχρονικά μια επιτυχή επιχειρηματική πορεία και καταξίωση αναπτύσσοντας ευέλικτη στρατηγική ανάπτυξης, που λάμβανε υπόψη τόσο τους κινδύνους του επιχειρηματικού περιβάλλοντος όσο και τις ευκαιρίες και προοπτικές στην παγκόσμια αγορά.

Η έμφαση που δίνει ο όμιλος TITAN στην διεθνή παρουσία και επέκταση του είναι εμφανής μέσα από το σχεδιασμό της στρατηγικής της εταιρείας και του κυρίαρχου στόχου της (Απολογισμός TITAN, 2009). Η εταιρική στρατηγική του TITAN σήμερα επικεντρώνεται σε τέσσερις πυλώνες, την γεωγραφική διαφοροποίηση, τη συνεχή βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, την καθετοποίηση δραστηριοτήτων και την επικέντρωση στο ανθρώπινο δυναμικό και την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Κυρίαρχος στόχος της εταιρείας είναι η ανάπτυξή της ως ανεξάρτητη πολύ-περιφερειακή δύναμη στη διεθνή αγορά των δομικών υλικών, συνδυάζοντας την επιχειρηματική ικανότητα και ανταγωνιστικότητα με το σεβασμό για τον άνθρωπο, την κοινωνία και το περιβάλλον.

Ο Όμιλος TITAN, πλέον, έχει θεμελιώσει μία διεθνή καθετοποιημένη παρουσία σε κλάδους που σχετίζονται με το τσιμέντο, όπως έτοιμο σκυρόδεμα, αδρανή υλικά, ξηρά κονιάματα, τσιμεντόλιθους και επεξεργασμένη ιπτάμενη τέφρα, και διαθέτει εργοστάσια τσιμέντου στην Ελλάδα (4), στις ΗΠΑ (2), στη Βουλγαρία, στην ΠΓΔΜ, στη Σερβία, στην Αλβανία (λειτουργήσε το Μάρτιο 2010), στην Τουρκία και στην Αίγυπτο (2). Είναι χαρακτηριστικό της διεθνούς επέκτασης του ομίλου αλλά και της διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων του, ότι το 2009, το 63% του κύκλου εργασιών προήλθε από τις διεθνείς δραστηριότητες και το 30% από δραστηριότητες άλλες από την παραγωγή τσιμέντου (Διεθνής Παρουσία TITAN, 2010). Σήμερα ο Όμιλος με έδρα την Ελλάδα, εφαρμόζει διττή στρατηγική επέκτασης που συνδυάζει τη γεωγραφική διαφοροποίηση και την καθετοποίηση των δραστηριοτήτων του.

5.1. Η πορεία διεθνοποίησης του Ομίλου TITAN

Πιο κάτω παρατίθενται τα σημαντικά σημεία της πορείας επέκτασης του ομίλου, ώστε να γίνει αντιληπτή η στρατηγική διεθνοποίησης που ακολουθήθηκε αλλά και η εφαρμογή ή όχι των υποθέσεων που διατυπώθηκαν με βάση το μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλας.

1902: Ίδρυση της Εταιρείας με την ανέγερση του πρώτου «τσιμεντοποιείου» στην πόλη της Ελευσίνας.

1912: Εισαγωγή στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.

1933: Πραγματοποίηση των πρώτων εξαγωγών τσιμέντου. Οι πρώτες εξαγωγές πραγματοποιούνται στη Βραζιλία.

1951 - 1957: Η παραγωγή του εργοστασίου Ελευσίνας αυξάνεται κατακόρυφα, με συνεχή διεύρυνση των εξαγωγών, οι οποίες αντιπροσωπεύουν πλέον το 52% των πωλήσεων του TITANA και το 50% περίπου των συνολικών ελληνικών εξαγωγών τσιμέντου.

1962: Έναρξη λειτουργίας δεύτερου εργοστασίου του TITANA στη Νέα Ευκαρπία Θεσσαλονίκης.

1968: Έναρξη λειτουργίας του τρίτου εργοστασίου του TITANA στο Δρέπανο Αχαΐας.

1976: Έναρξη λειτουργίας τέταρτου εργοστασίου στο Καμάρι Βοιωτίας.

1977: Ιδρύεται η INTERMPIETON ΔΟΜΙΚΑ ΥΛΙΚΑ Α.Ε., με αντικείμενο την παραγωγή, μεταφορά και εμπορία ετοιμού σκυροδέματος.

1979: Έναρξη λειτουργίας του πρώτου σταθμού αποθήκευσης τσιμέντου στη Τζέντα της Σαουδικής Αραβίας (πλωτός σταθμός) και στην Αλεξάνδρεια της Αιγύπτου (πλωτός σταθμός).

Ανάληψη από την θυγατρική NAYTITAN Α.Ε. του έργου διαχείρισης – συντονισμού των θαλάσσιων μεταφορών τσιμέντου.

1980: Κατάταξη του TITANA στη 2η θέση του πίνακα των μεγαλύτερων εξαγωγικών βιομηχανιών της Ελλάδας.

1985: Πραγματοποίηση, για πρώτη φορά, εξαγωγών στις ΗΠΑ.

1988: Ίδρυση σταθμού διανομής τσιμέντου στις ΗΠΑ (Port Newark, New Jersey).

Εξαγορά του 50% της αμερικανικής εταιρείας εισαγωγής και διάθεσης τσιμέντου Essex Cement Company, στο Port Newark, New Jersey.

1989-1993: Ίδρυση σταθμών διανομής στη Δυτική Ευρώπη: Hull – Ηνωμένο Βασίλειο, Βενετία – Ιταλία, Μασσαλία – Γαλλία.

1992: Απόκτηση του ελέγχου τσιμεντοβιομηχανίας στις ΗΠΑ (Roanoke).

1998: Εξαγορά της πλειοψηφίας των μετοχών της εταιρείας Plevenski Cement στη Βουλγαρία και της εταιρείας Cementarnica Usje στη FYROM.

1999: Εξαγορά της πλειοψηφίας των μετοχών της αιγυπτιακής εταιρείας Beni Suef Cement (Κοινοπραξία TITAN – LAFARGE) και λειτουργία νέου σταθμού στη Σάφαγκα της Αιγύπτου.

2000: Εξαγορά της TARMAC AMERICA Inc με απόκτηση του 100% των

εργοστασίων Roanoke (Virginia) και Pennsuco (Florida), λατομείων, μονάδων παραγωγής σκυροδέματος, σταθμών διανομής τσιμέντου κ.ά., στις ΗΠΑ. Διαθέτει πλέον στις ΗΠΑ μία καθιερωμένη παρουσία η οποία εκτείνεται από την Πολιτεία της Νέας Υόρκης μέχρι την Πολιτεία της Florida.

2001: Μετονομασία της TARMAC AMERICA σε TITAN AMERICA και ένταξη στο δυναμικό της όλων των εγκαταστάσεων και δραστηριοτήτων του Ομίλου στις ΗΠΑ.

2002: Ένταξη της αμερικανικής εταιρείας Separation Technologies (επεξεργασίας ιπτάμενης τέφρας) στον Όμιλο.

Απόκτηση του ελέγχου της τσιμεντοβιομηχανίας Kosjeric στη Σερβία.

Απόκτηση του ελέγχου της αιγυπτιακής εταιρείας ALEXANDRIA PORTLAND CEMENT (σε κοινοπραξία με τη LAFARGE).

2003: Έναρξη λειτουργίας νέας, υπερσύγχρονης γραμμής παραγωγής στο εργοστάσιο N. Ευκαρπίας Θεσσαλονίκης με επένδυση € 70.000.000.

2004: Παραχώρηση των μετοχών της PLEVENSKI A.D. και εξαγορά των μετοχών της εταιρείας ZLATNA PANEGA A.D. στη Βουλγαρία.

Έναρξη λειτουργίας νέου σταθμού διανομής τσιμέντου στην Tampa (Florida), στις ΗΠΑ.

2005: Εγκαίνια νέας παραγωγικής μονάδας τσιμέντου του εργοστασίου Pennsuco (Florida), στις ΗΠΑ.

2006: Εξαγορά από την TITAN AMERICA τριών ανεξάρτητων εταιρειών παραγωγής έτοιμου σκυροδέματος στις ΗΠΑ.

Εγκαίνια του νέου σύγχρονου σταθμού διανομής τσιμέντου στο Port Newark, New Jersey στις ΗΠΑ.

Κατασκευή σταθμού διανομής τσιμέντου στον Αυλώνα (Vlore) της Αλβανίας.

2007: Έναρξη κατασκευής στην περιοχή Kruje της Αλβανίας, νέου εργοστασίου παραγωγής τσιμέντου.

Εξαγορά από την TITAN AMERICA δύο ακόμα εταιρειών έτοιμου σκυροδέματος και λατομείου ασβεστόλιθου στις ΗΠΑ.

2008: Εξαγορά της τουρκικής εταιρείας Adocim Cimento Beton Sanayi ve Ticaret A.S. με απόκτηση του 50% του εργοστασίου στο Tokat και μονάδας άλεσης στο Tekirdag.

Απόκτηση του 100% της κοινοπρακτικής επιχείρησης με την επωνυμία "Lafarge-Titan Egyptian Investments" (εργοστάσια Beni Suef, Alexandria Portland Cement), στην Αίγυπτο.

Εγκαινιάζεται η λειτουργία νέας, υπερσύγχρονης γραμμής παραγωγής στο εργοστάσιο Zlatna Panega στη Βουλγαρία.

Η πορεία διεθνοποίησης του Τιτάνα, όπως παρουσιάζεται πιο πάνω, μπορεί να διακριθεί σε τέσσερις περιόδους, ανάλογα με την στρατηγική που ακολουθήθηκε στις αντίστοιχες περιόδους. Από το 1902 έως το 1973, η εταιρεία εκμεταλλευόμενη τους πόρους και τις δυνατότητες που υπάρχουν στο άμεσο περιβάλλον που εδρεύει, αναπτύσσεται κυρίως στο εσωτερικό της χώρας ενώ η διεθνής της παρουσία υλοποιείται μέσω μιας καθαρά εξαγωγικής στρατηγικής κυρίως μέσω αντιπροσώπων. Στόχος είναι η εδραίωση της εταιρείας στην Ελλάδα με τη δημιουργία νέων μονάδων όπου θα οδηγήσουν στην αύξηση των μεριδίων αγοράς στο εσωτερικό αλλά και θα δημιουργήσουν τις συνθήκες για την περαιτέρω επέκταση των δραστηριοτήτων της στο εξωτερικό.

Η δεύτερη περίοδος που περιλαμβάνει τα έτη από το 1974 έως το 1984 χαρακτηρίζεται από στρατηγική οριζόντιας αλλά και κάθετης επέκτασης της εταιρείας, όπου υλοποιείται κυρίως μέσω ίδρυσης θυγατρικών. Καθώς η εταιρεία έχει δυναμικότητα που δεν διοχετεύεται στην εγχώρια αγορά, αλλά και αντιμετωπίζει ανταγωνισμό, προσπαθεί να καθετοποιήσει τις δραστηριότητες της μειώνοντας το λειτουργικό της κόστος αλλά και διεισδύοντας σε νέες εκτός των εθνικών συνόρων αγορές. Την περίοδο αυτή στη Τζέντα της Σαουδικής Αραβίας και στην Αλεξάνδρεια

της Αιγύπτου έγιναν τα πρώτα βήματα άμεσων ξένων επενδύσεων της εταιρείας και την κατασκευή σταθμών διανομής τσιμέντου.

Η τρίτη περίοδος, 1985-1991, χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια επέκτασης μέσω μιας πολυτοπικής στρατηγικής με δυναμική διείσδυσή κυρίως στην αμερικανική αγορά. Μέσω ίδρυσης θυγατρικών εταιρειών, στόχος είναι η περαιτέρω γεωγραφική διαφοροποίηση και επέκταση των δραστηριοτήτων της εταιρείας. Οι θυγατρικές προσανατολίζονται στις ανάγκες και τις υψηλές απαιτήσεις των εγχώριων αγορών, ώστε να ισχυροποιηθούν απέναντι στις ανταγωνιστικές πιέσεις στις παραδοσιακές αγορές.

Η τέταρτη περίοδος (1992-σήμερα) της πορείας διεθνοποίησης της εταιρείας χαρακτηρίζεται από μια διεθνική στρατηγική και η διεθνής παρουσία της εταιρείας επικεντρώνεται σε «κεντρικά σημεία» όπου θα εξυπηρετούν τα παγκόσμια συμφέροντα της εταιρείας. Την περίοδο αυτή παρατηρούμε σημαντική επέκταση των δραστηριοτήτων της εταιρείας σε γειτονικές χώρες, Βαλκάνια και Τουρκία, αλλά συγχρόνως και εντατικοποίηση των επενδύσεων στις ήδη υπάρχουσες αγορές όπως η ΗΠΑ και η Αίγυπτος. Στόχος της διεθνούς επέκτασης είναι η αύξηση του παγκόσμιου μεριδίου αγοράς και η επίτευξη συνεχώς καλύτερων οικονομικών μεγεθών μέσω της εφαρμογής οικονομικών κλίμακας και εξειδίκευσης.

5.2. Παράγοντες που επέδρασαν στην πορεία διεθνοποίησης της εταιρείας.

Ο Όμιλος TITAN έχει μια ιστορία ήδη 108 χρόνων καθώς ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1902. Το γεγονός ότι ο TITAN έχει μια μακροχρόνια ιστορία επηρέασε σημαντικά την πορεία διεθνοποίησης του καθώς όταν μετά τη δεκαετία του 1980 είχαν αρχίσει να δημιουργούνται οι συνθήκες για άνοιγμα των αγορών, Ο TITAN είχε ήδη μια μακροχρόνια ιστορία, τη δική του επιχειρησιακή κουλτούρα και είχε ήδη κάνει σημαντικά βήματα διεθνοποίησης.

Ο κλάδος που δραστηριοποιείται η εταιρία, αυτός της «βαριάς» βιομηχανίας δεν παρουσιάζει υψηλή διεθνοποίηση λόγω της φύσης των προϊόντων και σαφώς αυτός είναι ένας πολύ καθοριστικός παράγοντας για τα βήματα που θα ακολουθήσει η εταιρία κατά τη διεθνή της επέκταση. Ωστόσο, σήμερα ο όμιλος TITAN, έχει πλέον θεμελιώσει μία διεθνή καθιερωμένη παρουσία σε κλάδους που σχετίζονται με το τσιμέντο και έχει σημαντική και επιτυχημένη διεθνή παρουσία καθώς το 63% του κύκλου εργασιών προήλθε από τις διεθνείς δραστηριότητες το 2009.

Η διεθνοποίηση της εταιρίας έγινε σταδιακά και στρατηγικά. Χαρακτηριστικό είναι ότι από το 1933 η εταιρία έχει ξεκινήσει εξαγωγές στην Βραζιλία. Η σταδιακή διεθνοποίηση ήταν βασικό σημείο στην φιλοσοφία της εταιρίας που την ακολούθησε και τα επόμενα χρόνια. Για τα επόμενα περίπου 40 χρόνια η εταιρία έχει έντονα εξαγωγικό χαρακτήρα, με τις εξαγωγές να αποτελούν πάνω από το 50% του κύκλου πωλήσεων της.

Η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρία σε κάθε περίοδο λειτουργίας της αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα για τις επιλογές που θα κάνει αναφορικά με τη διεθνοποίησή της. Τα έτη από το 1974 έως το 1984 χαρακτηρίζεται η εταιρία από στρατηγική οριζόντιας αλλά και κάθετης επέκτασης της εταιρείας, όπου υλοποιείται κυρίως μέσω ίδρυσης θυγατρικών. Στην στρατηγική αυτή εντάσσονται και οι πρώτες άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό οι οποίες γίνονται το 1979 με την έναρξη λειτουργίας του πρώτου σταθμού αποθήκευσης τσιμέντου στη Τζέντα της Σαουδικής Αραβίας (πλωτός σταθμός) και στην Αλεξάνδρεια της Αιγύπτου (πλωτός σταθμός).

Μια πολυτοπική στρατηγική με δυναμική διεξόδυσή κυρίως στην αμερικανική αγορά είναι ο καθοριστικός παράγοντας που κατά την περίοδο , 1985-1991, ωθεί την εταιρία σε επέκτασης μέσω ίδρυσης θυγατρικών εταιρειών.

Τέλος η διεθνική στρατηγική χαρακτηρίζει την πορεία διεθνοποίησης της εταιρείας από το 1992 έως σήμερα καθώς η εταιρία επικεντρώνεται σε «κεντρικά

σημεία» όπου θα εξυπηρετούν τα παγκόσμια συμφέροντα της εταιρείας.

5.3. Η εφαρμογή του μοντέλου διεθνοποίησης της Ουψάλας, στην περίπτωση του Ομίλου TITAN

Μέσα από την πορεία διεθνοποίησης του TITAN όπως αναλύθηκε πιο πάνω, θα προσεγγίσουμε της υποθέσεις που έχουν διατυπωθεί βάσει του μοντέλου της Ουψάλας.

Υ1: Οι ελληνικές εταιρείες μεταποίησης δομούν τη διεθνή της δραστηριότητά σταδιακά.

Με περισσότερο από 100 χρόνια παρουσίας, ο όμιλος TITAN ακολούθησε σταδιακή επέκταση των δραστηριοτήτων του και της διεθνοποίησης του. Αρχικά, ξεκίνησε τη διεθνή του δραστηριότητα κάνοντας εξαγωγές μέσω αντιπροσώπων και στη συνέχεια επεκτάθηκε καθετοποιώντας τις δραστηριότητες του και δημιουργώντας δικά του κέντρα διανομής στο εξωτερικό αλλά διατηρώντας την παραγωγή στην Ελλάδα. Ωστόσο, καθώς οι ανάγκες των επιμέρους αγορών αυξάνονταν και ο ανταγωνισμός εντεινόταν ακολούθησε το επόμενο βήμα επέκτασης με τη μορφή άμεσης επένδυσης στο εξωτερικό κυρίως με τη μορφή των εξαγορών και τη δημιουργία θυγατρικών εταιρειών. Τα τελευταία χρόνια η εταιρεία έχει διευρύνει τις επενδύσεις της στις χώρες που ήδη έχει διεθνή παρουσία, εκμεταλλευόμενη τη στρατηγική τους θέση για περαιτέρω διεθνή εξάπλωση.

Συμπερασματικά, ο όμιλος TITAN, ακολούθησε τμηματική πορεία διεθνοποίησης και επαληθεύεται η υπόθεση για σταδιακή δόμηση της διεθνούς δραστηριότητας της εταιρείας. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι η επέκταση της εταιρείας ήταν λογικό να υλοποιηθεί σταδιακά, καταρχάς λόγω της πολυετούς δραστηριοποίησης της εταιρείας στον κλάδο, γεγονός που δίνει τα χρονικά περιθώρια για σταδιακή επέκταση, και δεύτερον λόγω της φύσης και της ιδιαιτερότητας του προϊόντος.

Υ2: Οι ελληνικές εταιρείες μεταποίησης επεκτείνονται αρχικά σε ψυχολογικά πιο κοντινές χώρες, συνεχίζοντας την επέκτασή τους σε ποιο απομακρυσμένες.

Ο όμιλος TITAN ξεκίνησε την πορεία διεθνοποίησης του με την μορφή άμεσης επένδυσης από τις χώρες της Αιγύπτου και της Σαουδικής Αραβίας, στη συνέχεια στις ΗΠΑ και τέλος στα Βαλκάνια. Η πορεία διεθνοποίησης που ακολουθήθηκε είναι μάλλον περισσότερο συνέπεια των αναγκών και των συνθηκών που δημιουργήθηκαν στην αγορά, παρά της «ψυχολογικής» γειννίασης με τις συγκεκριμένες χώρες. Πιο συγκεκριμένα, η Αίγυπτος προτιμήθηκε λόγω της στρατηγικής της θέσης αλλά και των ευνοϊκών οικονομικών συνθηκών που επικρατούσαν στην χώρα, ενώ οι Η.Π.Α. αποτελούσαν τότε μια αγορά με γοργούς ρυθμούς ανάπτυξης που δημιουργούσαν προοπτικές κερδών. Μόλις τα τελευταία χρόνια η εταιρεία επεκτάθηκε στην Τουρκία και τα Βαλκάνια, εξυπηρετώντας τους σκοπούς της καθώς οι αγορές έχουν σημειώσει ανάπτυξη.

Συνεπώς, η υπόθεση ότι η πορεία διεθνοποίησης ξεκινά από ψυχολογικά πιο κοντινές χώρες δεν έχει εφαρμογή στην περίπτωση του TITANA.

Υ3: Η εξάπλωση στις γειτονικές χώρες επισπεύδει την απόκτηση τεχνογνωσίας για την περαιτέρω εξάπλωση στην αγορά στόχο.

Η υπόθεση αυτή δεν μπορεί να έχει εφαρμογή στην περίπτωση του TITANA λόγω του ότι η προηγούμενη υπόθεση (Υ2) δεν είχε εφαρμογή στη συγκεκριμένη εταιρεία.

Υ4: Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε κλάδους με χαμηλή παγκοσμιοποίηση, ακολουθούν την σταδιακή εισαγωγή σε νέες αγορές ενώ επιχειρήσεις σε κλάδους με υψηλή παγκοσμιοποίηση, προχωρούν σε ταχεία επένδυση πόρων, ανεξάρτητα από την «ψυχική γειννίασή τους» με την αγορά που επενδύουν.

Κατά την έναρξη της λειτουργίας της εταιρείας, ο κλάδος δραστηριοποίησης της χαρακτηριζόταν από χαμηλή παγκοσμιοποίηση και σχετικά μικρό ανταγωνισμό. Το γεγονός αυτό έδωσε τη δυνατότητα για σταδιακή επένδυση πόρων και σταδιακή επέκταση. Κατά την τελευταία δεκαετία η ένταση των ανταγωνιστικών πιέσεων οδήγησαν στην εντατικοποίηση των επενδύσεων και στην γοργή ανάπτυξη της εταιρείας.

Συνεπώς η υπόθεση που διατυπώνεται πιο πάνω επαληθεύεται στην περίπτωση του TITAN καθώς οι εξελίξεις του κλάδου έπαιξαν σημαντικό ρόλο στις στρατηγικές επιλογές που έγιναν.

5.4. Σύνοψη

Ο Τιτάν αν και ανήκει σε έναν κλάδο της βιομηχανίας ο οποίος δεν ευνοεί την γρήγορη πορεία διεθνοποίησης και την υψηλή παγκοσμιοποίηση, σήμερα παρουσιάζει έντονη διεθνοποίηση και σημαντική παγκόσμια παρουσία. Με περισσότερο από 100 χρόνια παρουσίας, ο όμιλος TITAN ακολούθησε πολύ σταδιακή επέκταση των δραστηριοτήτων του και της διεθνοποίησης του, αρχικά με εξαγωγές και στη συνέχεια με επενδύσεις αυξανόμενης δέσμευσης, επαληθεύοντας συνεπώς την υπόθεση του μοντέλου της Ουψάλας για σταδιακή διεθνοποίηση. Ωστόσο η πορεία διεθνοποίησης που ακολούθησε είναι μάλλον περισσότερο συνέπεια των αναγκών και των συνθηκών που δημιουργήθηκαν στην αγορά, παρά της «ψυχολογικής» γειννίασης με τις συγκεκριμένες χώρες.

Κεφάλαιο 6. Μελέτη περίπτωσης ΑΛΟΥΜΥΛ ΜΥΛΩΝΑΣ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ Α.Ε. (ALUMIL)

Η Alumil ιδρύθηκε το 1988 και σήμερα αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους και περισσότερο προηγμένους τεχνολογικά βιομηχανικούς ομίλους στον τομέα της έρευνας, ανάπτυξης και παραγωγής προϊόντων διέλασης αλουμινίου (Εταιρικό website, 2010).

Η Alumil παράγει μέσω του δικτύου διανομής της:

- Συστήματα αλουμινίου για όλες τις γνωστές αρχιτεκτονικές εφαρμογές (πόρτες, παράθυρα, προσόψεις, αίθρια, κλπ).
- Βιομηχανικά προφίλ ειδικών προδιαγραφών (για την αυτοκινητοβιομηχανία, τη ναυπηγική και άλλες χρήσεις) και προσφέρει εξειδικευμένες λύσεις σε πολλούς τομείς.
- Εσωτερικές θύρες, θύρες ασφαλείας και πυρασφάλειας.
- Συστήματα Αυτοματισμών.
- Συμπληρωματικά προϊόντα και εξαρτήματα αλουμινίου και πλαστικού.

Η Alumil μέσα σε περίπου 22 χρόνια παρουσίας έχει αναπτύξει σημαντική διεθνή παρουσία, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη στρατηγική διεθνοποίησης της. Η εμπορική παρουσία της εταιρείας εκτείνεται σε περισσότερες από 45 χώρες με ισχυρά δίκτυα πωλήσεων και στις περισσότερες περιπτώσεις διαθέτει στις χώρες αυτές αποθήκες για την κάλυψη των αναγκών της εκάστοτε αγοράς. Χαρακτηριστικό είναι ότι σήμερα, στις αγορές των χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, η ALUMIL διαθέτει το μεγαλύτερο δίκτυο retail με 70 ιδιόκτητα κέντρα / αποθήκες εξυπηρέτησης.

Συγχρόνως η εταιρεία έχει ήδη μια αυτόνομη εμπορική παρουσία σε πάνω από 25 χώρες με ιδιαίτερα εντυπωσιακά αποτελέσματα:

- Ηγετική θέση στην αγορά των αρχιτεκτονικών συστημάτων αλουμινίου στη

Ρουμανία, Σερβία, Αλβανία, Κύπρο, Βοσνία, Ουγγαρία, Πολωνία, Αίγυπτο, Τουρκία, Βαλτικές χώρες, Ρωσία, Ντουμπάϊ κλπ

- Πολυετή εμπειρία στην απαιτητική αγορά της Β. Αμερικής και στις αναδυόμενες αγορές της Μ. Ανατολής, της Κ. Ασίας και της Αφρικής
- Παρουσία με επώνυμα προϊόντα της στις πιο δύσκολες και ανταγωνιστικές αγορές της Ιταλίας, Γερμανίας, Βελγίου, Ολλανδίας, Γαλλίας, Αγγλίας κλπ.
- Αξιοποίηση των προϊόντων της στην αγορά της βιομηχανικής χρήσης από μεγάλες μεταποιητικές επιχειρήσεις (σε απαιτητικούς κλάδους όπως της αυτοκινητοβιομηχανίας, ναυπηγικής, σιδηροδρόμων, κλπ) στη Μ. Βρετανία, Γαλλία, Γερμανία, Ολλανδία κλπ
- Σε συνεργασία με περισσότερες από 500 μεγάλες τεχνικές εταιρείες παγκοσμίως και διάσημα αρχιτεκτονικά και μελετητικά γραφεία εκτελεί υψηλού επιπέδου αρχιτεκτονικά έργα.
- Ομάδα 100 έμπειρων μηχανικών για τεχνική υποστήριξη σε 45 διαφορετικές χώρες

Ωστόσο η στρατηγική επέκτασης της εταιρείας στο εξωτερικό δεν υλοποιείται μόνο μέσα από την εμπορική παρουσία, αλλά από το 2000 προχώρησε σε ανέγερση (ή εξαγορά) ολοκληρωμένων παραγωγικών εγκαταστάσεων στο εξωτερικό και από το 2005 λειτουργούν:

- Ολοκληρωμένη γραμμή παραγωγής και βαφής προφίλ αλουμινίου στην Αλβανία.
- Ολοκληρωμένη γραμμή παραγωγής και βαφής προφίλ αλουμινίου στη Βοσνία.
- Ολοκληρωμένη γραμμή παραγωγής και βαφής προφίλ αλουμινίου στη Σερβία.
- Ολοκληρωμένες γραμμές βαφής προφίλ αλουμινίου και θερμομονωτικού προφίλ στη Βουλγαρία και τη Ρουμανία.

- Επενδύσεις και δημιουργία θυγατρικών εταιρειών στην περιοχή του Κόλπου, καθώς επίσης και στην αγορά των ΗΠΑ βρίσκονται σε εξέλιξη

6.1. Η πορεία διεθνοποίησης της Alumil

Για να διαπιστωθεί η πορεία επέκτασης της εταιρείας και να γίνει ο έλεγχος των υποθέσεων του μοντέλου της Ουσάλας είναι σημαντική η παράθεση σημαντικών γεγονότων που ήταν κρίσιμα για την παρουσία και επέκταση της εταιρείας στο εξωτερικό:

1988: Ίδρυση ALUMIL από την οικογένεια Μυλωνά.

1990: 1^η γραμμή διέλασης αλουμινίου στην Ελλάδα.

1993: 1^ο Οριζόντιο βαφείο - Επέκταση με θυγατρικές στην Ελλάδα.

1996: 2^η γραμμή διέλασης αλουμινίου και νέο χυτήριο.

1997: Θυγατρικές που εξυπηρετούν εμπορικές δραστηριότητες στα Βαλκάνια, Κεντρική & Ανατολική Ευρώπη (Ρουμανία, Ουγγαρία, Αλβανία και Βουλγαρία).

2000: Εξαγορά εργοστασίου διέλασης αλουμινίου στην Ξάνθη, νέο εργοστάσιο στην Κομοτηνή.

Νέες θυγατρικές σε Γερμανία, Μολδαβία, Σκόπια, Κύπρο και Αίγυπτο.

2001: Δύο νέες θυγατρικές στη Σερβία και μία στην Ιταλία με στόχο την ανάπτυξη του δικτύου και την προώθηση προϊόντων.

Δημιουργία Βαφείου στην Βουλγαρία.

2002-03: Δημιουργία 2^{ης} θυγατρικής εταιρείας στην Κύπρο

Νέα θυγατρική στη Σερβία.

2004: Πρώτη εξαγορά εργοστασίου παραγωγής προφίλ αλουμινίου στη Βοσνία.

2005-2006: Δημιουργία δύο νέων μονάδων για παραγωγή και βαφή προφίλ αλουμινίου στην Αλβανία και στη Σερβία

Ραγδαία ανάπτυξη εξαγωγών σε Μ. Ανατολή, Αφρική, Δυτική Ευρώπη και ΗΠΑ.

Εκσυγχρονισμός και επέκταση μονάδων παραγωγής στην Ελλάδα.

2007: Ίδρυση θυγατρικής στα Αραβικά Εμιράτα με σκοπό το εμπόριο.

2008: Ίδρυση θυγατρικής στις ΗΠΑ και στη Ρωσία.

Η πορεία επέκτασης της εταιρείας, όπως είναι φανερό από τα βήματα διεθνοποίησης που ακολούθησε, πραγματοποιήθηκε έχοντας ως στρατηγική αφενός την ισχυροποίηση των δικτύων πωλήσεων διεθνώς και αφετέρου την ίδρυση θυγατρικών με παραγωγικές και εμπορικές δραστηριότητες. Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία εισέρχεται στην αγορά με αρχικά μικρή επένδυση και δημιουργεί προοπτικές περαιτέρω διεξόδου και επένδυσης στη συγκεκριμένη αγορά. Στη συνέχεια στις αγορές όπου υπάρχει αυξημένη ζήτηση των προϊόντων, η εταιρεία δημιουργεί μονάδες επεξεργασίας προφίλ για την πληρέστερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της. Στόχος της εταιρείας είναι η δημιουργία αυτόνομων μονάδων παραγωγής προφίλ (πρέσα, βαφείο και χυτήριο) στις χώρες εκείνες που η ζήτηση είναι επαρκής και μπορεί να απορροφηθεί.

6.2. Παράγοντες που επέδρασαν στην πορεία διεθνοποίησης της εταιρείας.

Η Alumil με μόλις περίπου 22 χρόνια παρουσίας στην βιομηχανία του αλουμινίου έχει αναπτύξει σημαντική διεθνή παρουσία, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη στρατηγική διεθνοποίησής της. Καθοριστικός παράγοντας για τη διεθνοποίησή της αποτελεί το γεγονός ότι η εταιρία από την σύσταση της κιόλας γνώριζε ότι έπρεπε να φανεί ανταγωνιστική σε ένα έντονα ανταγωνιστικό και διεθνοποιημένο περιβάλλον. Επίσης στον κλάδο υπήρχαν ήδη μεγάλες επιχειρήσεις συνεπώς μπορούσε να σχεδιάσει τη δική της στρατηγική και πορεία γνωρίζοντας καλά τόσο τον ανταγωνισμό όσο και τις προκλήσεις που παρουσιάζει το διεθνές περιβάλλον.

Η εταιρία ευνοήθηκε σημαντικά και από την ανάπτυξη του ίδιου του κλάδου που δραστηριοποιείται. Λόγω της ανάπτυξης που σημειώθηκε την δεκαετία του 1990

στην Ελλάδα, η ζήτηση για τα προϊόντα της εταιρίας αυξήθηκε λόγω των μεγάλων έργων υποδομής και την ανέγερση οικοδομών. Η αύξηση των πωλήσεων ώθησε την εταιρία να επεκτείνει τη δυναμικότητα της και συνεπώς να αποκτήσει μια δυναμική που επέτρεπε να αποκτήσει διεθνή προσανατολισμό.

Αρχικά έγιναν σταδιακές επενδύσεις στο εξωτερικό. Η εταιρία δημιούργησε θυγατρικές που εξυπηρετούν εμπορικές δραστηριότητες στα Βαλκάνια, Κεντρική & Ανατολική Ευρώπη.

Ωστόσο, μέσα στα επόμενα χρόνια η φιλοσοφία της εταιρίας η οποία προσδίδει μεγάλη σημασία στο διεθνή χαρακτήρα της ήταν καθοριστική και για την περαιτέρω διεθνοποίηση της. Η εμπορική παρουσία της εταιρείας εκτείνεται σε περισσότερες από 45 χώρες με ισχυρά δίκτυα πωλήσεων και στις περισσότερες περιπτώσεις διαθέτει στις χώρες αυτές αποθήκες για την κάλυψη των αναγκών της εκάστοτε αγοράς..

Σταθμό στην πορεία διεθνοποίησης της εταιρίας φαίνεται πως έχουν αποτελέσει και οι γειτονικές χώρες των Βαλκανίων. Αρχικά οι πρώτες θυγατρικές εμπορικές εταιρίες δημιουργούνται στα Βαλκάνια και οι πρώτες εξαγορές εργοστασίων και νέες μονάδες παραγωγής γίνονται στις χώρες αυτές. Ωστόσο, να τονίσουμε ότι καθώς η διεθνοποίηση της εταιρίας στις χώρες των Βαλκανίων έγινε μετά το 2000, ήδη οι χώρες αυτές είχαν μπει σε τροχιά ανάπτυξης.

6.3. Η εφαρμογή του μοντέλου διεθνοποίησης της Ουψάλας, στην περίπτωση της ALUMIL

Οι υποθέσεις που έχουν διατυπωθεί μέσα από το μοντέλο της Ουψάλας θα μας καθοδηγήσουν στο να διερευνήσουμε περισσότερο την στρατηγική διεθνοποίησης που ακολούθησε η Alumil.

Y1: Οι ελληνικές εταιρείες μεταποίησης δομούν τη διεθνή της δραστηριότητά

σταδιακά.

Η παραπάνω υπόθεση φαίνεται να είναι αληθής για την περίπτωση της Alumil αν ληφθεί υπόψη η πορεία διεθνοποίησης και η στρατηγική που ακολουθήθηκε από την εταιρεία. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία ξεκίνησε τη δραστηριότητα της εκμεταλλευόμενη τους πόρους και την τεχνολογία της χώρας, εγκαθιστώντας στην Ελλάδα την παραγωγή της με διαφορετικές μονάδες παραγωγής σε διαφορετικές πόλεις και εξυπηρετώντας τις ανάγκες της εγχώριας αγοράς.

Επόμενο βήμα ήταν η έναρξη της διεθνούς της παρουσίας με ανάπτυξη εμπορικής δραστηριότητας αρχικά μέσω αντιπροσώπων ή μεσολαβητών και στη συνέχεια μέσω αυτόνομης εμπορικής παρουσίας. Το βήμα αυτό ήταν σημαντικό για να διεισδύσει περισσότερο σε κάθε αγορά και να διαπιστώσει αν «αξίζει» η περαιτέρω ανάπτυξη στην συγκεκριμένη αγορά. Για το λόγο αυτό σε πολλές από τις αγορές που είχε εμπορικές δραστηριότητες δημιουργούσε ιδιόκτητα κέντρα / αποθήκες εξυπηρέτησης.

Μετά το 2000 και ιδιαίτερα μετά το 2005, η εταιρεία αξιολογώντας τις συνθήκες προχώρησε και σε μεγαλύτερη επένδυση σε ορισμένες αγορές που είχε παρουσία εγκαθιστώντας μέρος της παραγωγής της σε αυτές. Τέλος, σήμερα η εταιρεία, έχοντας αποκτήσει σημαντική διεθνή εμπειρία, φαίνεται να αναζητά και νέες αγορές όπως αυτές της Ρωσίας και των ΗΠΑ για να επεκταθεί.

Συμπερασματικά παρατηρούμε ότι η Alumil ακολουθεί μια σταδιακή ανάπτυξη στο εξωτερικό, επιλέγοντας αγορές και επενδύοντας βήμα - βήμα σε αυτές μέχρι να είναι ώριμες οι συνθήκες εκμετάλλευσής τους.

Υ2: Οι ελληνικές εταιρείες μεταποίησης επεκτείνονται αρχικά σε ψυχολογικά πιο κοντινές χώρες, συνεχίζοντας την επέκτασή τους σε πιο απομακρυσμένες.

Η Alumil παρόλο που έχει διεθνή παρουσία σε πολλές χώρες παγκοσμίως,

κυρίως μέσω εξαγωγών, είναι χαρακτηριστικό ότι μέχρι πολύ πρόσφατα όλες οι χώρες που η εταιρεία είχε κάνει άμεσες επενδύσεις ανήκαν στα Βαλκάνια και την Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη. Όπως διαπιστώσαμε από την πορεία επέκτασης της εταιρείας, η διεθνοποίηση της ξεκίνησε από κοντινές γεωγραφικά χώρες όπως η Αλβανία, η Βουλγαρία, η Ρουμανία και η Ουγγαρία. Ενδεχομένως οι παραπάνω αγορές προτιμήθηκαν λόγω της κοντινής απόστασης που καθιστά ευκολότερη την πρόσβαση και τον έλεγχο της αγοράς, αλλά και καθώς είναι «ψυχολογικά» πιο γνώριμες στην ελληνική αγορά. Η αρχική προσέγγιση των αγορών αυτών ήταν μέσω θυγατρικών και ασκώντας κυρίως εμπορικές δραστηριότητες.

Μέσα σε πολύ λίγα χρόνια η εταιρεία ανέπτυξε εμπορική δράση και σε άλλες χώρες όπως η Γερμανία, η Μολδαβία, τα Σκόπια, η Κύπρος και η Αίγυπτος. Κάποιες από τις συγκεκριμένες αγορές μπορεί να είναι γεωγραφικά σχετικά πιο απομακρυσμένες, ωστόσο είναι αγορές γνώριμες για την Ελλάδα καθώς πολλές ελληνικές εταιρείες έχουν αναπτύξει επιχειρηματική δραστηριότητα σε αυτές. Μετά την εγκαθίδρυση παραγωγής σε κάποιες από τις παραπάνω χώρες, σήμερα η Alumil κάνει νέα ανοίγματα σε νέες αγορές πιο απομακρυσμένες από την Ελλάδα τόσο γεωγραφικά, όσο και ψυχολογικά όπως τα Αραβικά Εμιράτα, οι ΗΠΑ και η Ρωσία.

Συνεπώς, η υπόθεση που θέλει τις ελληνικές εταιρείες μεταποίησης να επεκτείνονται αρχικά σε ψυχολογικά πιο κοντινές χώρες, συνεχίζοντας την επέκτασή τους σε πιο απομακρυσμένες έχει υπόσταση στην περίπτωση της Alumil.

Υ3: Η εξάπλωση στις γειτονικές χώρες επισπεύδει την απόκτηση τεχνογνωσίας για την περαιτέρω εξάπλωση στην αγορά στόχο.

Η σταδιακή διεθνοποίηση της Alumil και η σταδιακή επένδυση στις ξένες αγορές με στόχο την εκμετάλλευσή τους και την περαιτέρω επέκτασή της, επαληθεύει την υπόθεση που διατυπώθηκε βάση του υποδείγματος της Ουψάλα, δηλαδή ότι η

εξάπλωση στις γειτονικές χώρες επισπεύδει την απόκτηση τεχνογνωσίας για την περαιτέρω εξάπλωση στην αγορά στόχο.

Η Alumil επενδύοντας αρχικά σε γειτονικές χώρες όπως η Βουλγαρία, η Αλβανία και η Σερβία και βλέποντας τις επενδύσεις της να αποδίδουν αποφασίζει στρατηγική επέκταση και σε νέες αγορές στόχους όπως τα Αραβικά Εμιράτα και οι ΗΠΑ.

Υ4: Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε κλάδους με χαμηλή παγκοσμιοποίηση, ακολουθούν την σταδιακή εισαγωγή σε νέες αγορές ενώ επιχειρήσεις σε κλάδους με υψηλή παγκοσμιοποίηση, προχωρούν σε ταχεία επένδυση πόρων, ανεξάρτητα από την «ψυχική γειτνίασή τους» με την αγορά που επενδύουν.

Ο κλάδος που δραστηριοποιείται η εταιρεία, παρόλο που ενέχει δέσμευση και επένδυση σημαντικών κεφαλαίων φαίνεται να χαρακτηρίζεται από τοπικούς και όχι παγκόσμιους παίκτες οι οποίοι εκμεταλλεύονται τις αγορές που δραστηριοποιούνται. Συγχρόνως, ο κατασκευαστικός κλάδος που συσχετίζεται άμεσα με τις δραστηριότητες της εταιρείας, έχει ιδιαίτερη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια και συνεπώς αφήνει περιθώρια εκμετάλλευσης κερδών στους τοπικούς παίκτες καθώς η τοπική αγορά δεν είναι κορεσμένη ήδη.

Η Alumil, όπως είδαμε ακολουθεί μια στρατηγική σταδιακής εισαγωγής σε νέες αγορές, που κυρίως είναι ψυχικά κοντά στην ελληνική αγορά, και επεκτείνεται με συντηρητική στρατηγική δέσμευσης πόρων στις συγκεκριμένες αγορές. Η διεθνής επέκταση σε όλες τις περιπτώσεις πραγματοποιήθηκε όταν οι συνθήκες το επέτρεπαν και μέσα από την πορεία της φαίνεται ότι οι ανταγωνιστικές πιέσεις δεν αποτέλεσαν καθοριστικό παράγοντα ανατροπής της σταδιακής επέκτασης της που είχε τεθεί ως στόχος.

Συνεπώς, η υπόθεση που διατυπώνεται πιο πάνω αναφορικά με τον τρόπο

επέκτασης των ελληνικών εταιρειών σύμφωνα με τις συνθήκες του κλάδου που δραστηριοποιούνται έχει εφαρμογή στην περίπτωση της Alumil.

6.4. Σύνοψη

Η Alumil με ιστορία μόλις 22 χρόνων, αποτελεί μια ελληνική μεταποιητική εταιρία με σημαντική διεθνοποίηση καταφέροντας σήμερα να έχει παρουσία σε περισσότερες από 45 χώρες. Η Alumil ακολούθησε μια σταδιακή ανάπτυξη στο εξωτερικό, επιλέγοντας αγορές και επενδύοντας βήμα - βήμα σε αυτές μέχρι να είναι ώριμες οι συνθήκες εκμετάλλευσής τους. Συνεπώς, επαληθεύεται η υπόθεση του μοντέλου της Ουψάλας για τη σταδιακή δέσμευση πόρων στις νέες αγορές. Ξεκινώντας τη διεθνοποίηση της από τις ψυχολογικά πιο κοντινές χώρες των Βαλκανίων και συνεχίζοντας την επέκτασή τους σε πιο απομακρυσμένες ακολουθεί μια πορεία που επαληθεύει και τη δεύτερη υπόθεση του μοντέλου της Ουψάλας.

Η στρατηγική σταδιακής εισαγωγής σε νέες αγορές, χαρακτηρίζει και τα επόμενα βήματα διεθνοποίησης της εταιρίας, καθώς με την απόκτηση τεχνογνωσίας σε συγκεκριμένες χώρες προχωρά στην περαιτέρω εξάπλωση στην αγορά στόχο.

Κεφάλαιο 7. Συγκεντρωτική παρουσίαση ευρημάτων

Στον πίνακα 1 παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα ευρήματα από τον επιμέρους έλεγχο υποθέσεων για την πορεία διεθνοποίησης των τριών εταιρειών που εξετάστηκαν.

Πίνακας 1: Συγκεντρωτικός πίνακας της ανάλυσης των υποθέσεων για τη διεθνοποίηση των εταιρειών

| ΕΤΑΙΡΕΙΑ | CHIPITA | TITAN | ALUMIL |
|--|--|---|--|
| Υ1: Επέκταση με σταδιακή επένδυση στο εξωτερικό | ΔΕΝ ΕΠΑΛΗΘΕΥΕΤΑΙ Παραγωγικές μονάδες στην αλλοδαπή εξ αρχής | ΕΠΑΛΗΘΕΥΕΤΑΙ Αρχικά εξαγωγές, κέντρα διανομής, μονάδες παραγωγής | ΕΠΑΛΗΘΕΥΕΤΑΙ Αρχικά εξαγωγές, αυτόνομη παρουσία, μονάδες παραγωγής |
| Υ2: Αρχικά επέκταση στις αγορές που υπάρχει Ψυχολογική «Γειτνίαση» | ΕΠΑΛΗΘΕΥΕΤΑΙ Αρχικά Βουλγαρία και Μεσόγειος και μετά ΗΠΑ, Μεξικό, Ρωσία. | ΔΕΝ ΕΠΑΛΗΘΕΥΕΤΑΙ Αρχικά Αίγυπτος, Μ.Ανατολή, ΗΠΑ και τέλος Βαλκάνια | ΕΠΑΛΗΘΕΥΕΤΑΙ Αρχικά επέκταση Βαλκάνια και μετά σε άλλες αγορές στόχους |
| Υ3: Αρχική παρουσία σε μια κοντινή αγορά και στη συνέχεια επέκταση στην αγορά στόχο | Δεν μπορούν να εξαχθούν ακριβή συμπεράσματα | ΔΕΝ ΕΠΑΛΗΘΕΥΕΤΑΙ Αρχικά Αίγυπτος, Μ.Ανατολή, ΗΠΑ και τέλος Βαλκάνια | ΕΠΑΛΗΘΕΥΕΤΑΙ Αρχικά επέκταση σε γειτονικές χώρες, στη συνέχεια σε αγορές στόχους (Αραβικά Εμιράτα, ΗΠΑ κα) |
| Υ4: Επέκταση ανάλογα με το βαθμό παγκοσμιοποίησης του κλάδου | ΕΠΑΛΗΘΕΥΕΤΑΙ Υψηλή παγκοσμιοποίηση κλάδου, ταχεία επένδυση πόρων | ΕΠΑΛΗΘΕΥΕΤΑΙ Ακολουθεί τις εξελίξεις του κλάδου | ΕΠΑΛΗΘΕΥΕΤΑΙ Σταδιακή επέκταση λόγω μειωμένου ανταγωνισμού |

Συνολικά παρατηρούμε ότι στην πλειοψηφία των περιπτώσεων οι υποθέσεις που έχουν τεθεί επαληθεύονται. Οι τρεις εταιρείες ανήκουν σε κλάδους με διαφορετικές δραστηριότητες και ακολουθούν η καθεμιά αυτόνομη στρατηγική διεθνοποίησης που δεν παρουσιάζει πολλά κοινά με την στρατηγική της άλλης. Ωστόσο, όπως φαίνεται από τον πίνακα ακολουθούν μια στρατηγική διεθνοποίησης που φαίνεται να λαμβάνει υπόψη της πολλές από τις υποθέσεις του υποδείγματος της Ουσάλα, όπως αναλύθηκαν στο προηγούμενο μέρος.

Ειδικότερα σε όλες τις εταιρείες επαληθεύεται η 4^η υπόθεση του ρόλου του κλάδου για την πορεία επέκτασης που ακολουθείται. Συγχρόνως, οι υποθέσεις της σταδιακής επένδυσης, της σταδιακής επέκτασης και της ψυχολογικής «γεινίασης» φαίνεται να παίζουν σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις διεθνοποίησης των εταιρειών.

Ενδιαφέρον έχει να εξεταστούν οι τρεις περιπτώσεις για τις οποίες δεν επαληθεύονται οι υποθέσεις του υποδείγματος. Πιο συγκεκριμένα στην περίπτωση της Chipita δεν επαληθεύεται η υπόθεση της σταδιακής επένδυσης στην αλλοδαπή, καθώς η εταιρία αντί να έχει αρχικά εξαγωγική δραστηριότητα και στη συνέχεια σταδιακή αύξηση των επενδύσεων στην αλλοδαπή, έκανε εξ' αρχής δαπανηρές και ρισκοκίνδυνες επενδύσεις με την δημιουργία παραγωγικών μονάδων στην αλλοδαπή. Ωστόσο, η στρατηγική της Chipita μπορεί να γίνει κατανοητή αν ληφθούν υπόψη οι ανταγωνιστικές πιέσεις που δεχόταν και η ραγδαία ανάπτυξη του κλάδου.

Η δεύτερη υπόθεση που δεν επαληθεύεται είναι σχετικά με την πορεία επέκτασης του TITANA, καθώς επεκτάθηκε αρχικά σε αγορές πιο απομακρυσμένες χωρίς σημαντική «ψυχολογική» εγγύτητα με την ελληνική αγορά. Ο λόγος για αυτή την διαφοροποίηση μπορεί να εντοπιστεί στην ιδιαιτερότητα του κλάδου και το είδος του προϊόντος, όπου καθόριζαν σημαντικά την στρατηγική που ακολούθησε η εταιρία.

Για τον προαναφερθέντα λόγο δεν επαληθεύτηκε και η τρίτη υπόθεση η οποία αφορά και πάλι τον TITANA, καθώς η εταιρεία δεν ξεκίνησε με παρουσία σε κάποια

γειτονική αγορά για να προχωρήσει στη συνέχεια σε επέκταση σε κάποια αγορά στόχο. Γενικότερα όμως, θα μπορούσε να υποθέσει κάποιος από την πορεία του ΤΙΤΑΝΑ ότι έχοντας ως βάση σημαντικά γεωγραφικά κέντρα όπως η Τζέντα, η Αλεξάνδρεια και το New Jersey, καθώς και την τεχνογνωσία που απέκτησε για και με τη δημιουργία των κέντρων αυτών, η εταιρεία εφάρμοσε στρατηγική επέκτασης στις χώρες αυτές, αυξάνοντας σταδιακά τις δραστηριότητες και τις επενδύσεις της και προχώρησε σε επέκταση και στη γειτονική περιοχή των Βαλκανίων και τις ανατολικής Ευρώπης..

Συμπεράσματα και προτάσεις

Μέσα από μελέτη των παραπάνω περιπτώσεων των ελληνικών μεταποιητικών εταιρειών, είδαμε πως υπάρχουν διαφορετικές στρατηγικές και διαφορετικές πορείες διεθνοποίησης της παραγωγής που ακολουθήθηκαν. Ωστόσο προκύπτουν σημαντικά συμπεράσματα τα οποία συνοψίζονται στη συνέχεια.

Στις εταιρείες που μελετήθηκαν, η διεθνοποίηση τους τίθεται ως στρατηγική προτεραιότητα, ωστόσο η καθεμιά ακολουθεί μια ανεξάρτητη πορεία διεθνοποίησης που επηρεάζεται από επιμέρους παράγοντες και ειδικές συνθήκες που καθορίζουν την πορεία επέκτασης που θα ακολουθηθεί.

Ο κλάδος που δραστηριοποιείται κάθε εταιρεία καθοδηγεί σημαντικά την στρατηγική που ακολουθεί για την διεθνή επέκταση της. Οι κλάδοι με υψηλή παγκοσμιοποίηση και μεγάλες ανταγωνιστικές πιέσεις αναγκάζουν τις εταιρείες να δράσουν άμεσα και με επενδύσεις που ενέχουν ρίσκο ώστε να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητα τους ή ακόμα και την επιβίωση τους. Στην περίπτωση του ΤΙΤΑΝΑ όμως, στη διάρκεια των 100 χρόνων της ιστορίας της, η εταιρεία είχε την ευχέρεια να δομήσει βήμα - βήμα την στρατηγική της ανάλογα με τις εξελίξεις της εποχής.

Στην στρατηγική διεθνοποίησης των ελληνικών εταιρειών, διαπιστώνουμε το σημαντικό ρόλο που παίζουν στην εξάπλωση τους οι γειτονικές χώρες, κυρίως τα Βαλκάνια, ειδικότερα τα τελευταία χρόνια. Οι ελληνικές εταιρείες που εξετάσαμε φαίνεται να έχουν εγκαταστήσει μεγάλο μέρος της παραγωγικής τους δραστηριότητας στα Βαλκάνια.

Σημαντικό ρόλο συγχρόνως για τις αποφάσεις διεθνοποίησης των εταιρειών παίζουν και οι αγορές στόχοι για αυτές αλλά και οι νέες αναπτυσσόμενες αγορές. Είτε ακολουθώντας μια επιθετική στρατηγική με άμεση επένδυση και στην αγορά στόχο (Chipita), είτε μια συντηρητική στρατηγική επένδυσης (Alumil) οι αγορές στόχοι

παίζουν καθοριστικό ρόλο για την περαιτέρω ανάπτυξη και επέκταση των εταιρειών, καθώς αυτές συμβολίζουν τις προοπτικές και το μέλλον των εταιρειών.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι αν και η μελέτη των περιπτώσεων που αναλύσαμε μας οδηγεί σε σημαντικά συμπεράσματα υπάρχουν στην μελέτη που πραγματοποιήθηκε περιορισμοί και αδυναμίες. Πιο συγκεκριμένα οι περιπτώσεις των εταιρειών που μελετήθηκαν αν και ανήκουν στον ευρύτερο κλάδο της μεταποίησης παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους και συνεπώς δεν μπορούν να εξαχθούν αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα για όλο τον κλάδο της μεταποίησης. Συγχρόνως, το πλήθος των περιπτώσεων που μελετήθηκε είναι μικρό και αυτό αποτελεί περιορισμό για τα ευρήματα της μελέτης. Αν είχε μελετηθεί ένας σημαντικός αριθμός περιπτώσεων θα μπορούσε να γίνει ποσοτική ανάλυση δεδομένων και συνεπώς εξαγωγή πιο αντικειμενικών ευρημάτων.

Επίσης, μέσα από την μελέτη περιπτώσεων δεν μπορούν να γίνουν εύκολα κατανοητοί οι ειδικοί λόγοι που ώθησαν την κάθε εταιρεία να έχει τη συγκεκριμένη πορεία διεθνοποίησης. Για παράδειγμα για την απόφαση αρχικής επένδυσης του ΤΙΤΑΝΑ στην Αίγυπτο, δεν μπορούμε να γνωρίζουμε αν η εταιρεία επεκτάθηκε στη συγκεκριμένη αγορά επειδή αναγνώρισε κάποια «ευκαιρία» για επένδυση ή επειδή προϋπήρχε κάποια πιο «στενή» επαφή με άλλη εταιρεία ή αν το κράτος έδινε οικονομικά κίνητρα για επέκταση στη συγκεκριμένη αγορά.

Επίσης για να διατυπώσουμε τις υποθέσεις της μελέτης στηριχτήκαμε στο μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλας, εμπλουτισμένο με στοιχεία από πορίσματα πιο πρόσφατων μελετών. Το στοιχείο αυτό αποτελεί από μόνο του περιορισμό καθώς έχει διατυπωθεί πληθώρα μοντέλων που προσπαθεί να ερμηνεύσει την διεθνοποίηση των εταιρειών.

Με βάση τους παραπάνω περιορισμούς δημιουργούνται προοπτικές για συμπληρωματική έρευνα στο μέλλον για την υφιστάμενη μελέτη. Καθώς η

ιδιαιτερότητα του κάθε κλάδου παίζει σημαντικό ρόλο, ενδιαφέρον θα είχε η ομαδοποίηση των εταιρειών ανά κλάδο και η εξέταση των παραπάνω περιπτώσεων του μοντέλου της Ουψάλας. Επίσης, αντικείμενο έρευνας μπορεί να αποτελέσει η εξέταση της πορείας διεθνοποίησης των εταιρειών, έχοντας ως βάση για τη διατύπωση υποθέσεων διαφορετικά μοντέλα. Συγχρόνως, καθώς οι δυσμενείς τρέχουσες οικονομικές συγκυρίες σε παγκόσμιο επίπεδο έχουν μεγάλες επιπτώσεις σε όλους τους τομείς της παραγωγής και όχι μόνο, θα μπορούσε να μελετηθεί η πορεία επέκτασης των εταιρειών μέσα σε συνθήκες «οικονομικής κρίσης». Τέλος, σημαντική συνεισφορά στην μελέτη θα αποτελέσει η πραγματοποίηση έρευνας μέσω ερωτηματολογίων και συγκεκριμένων ποσοτικών δεδομένων.

Κατάλογος αναφορών

Αγγλόφωνη Βιβλιογραφία

1. Ball, A. and Mc Culloch, W. (1996), *International Business: The Challenge of Global Competition*, 6th ed., Irwin, Chicago.
2. Camuffo, A., Furlan, A., Romano, P. and Vinelli, A. (2007), “Routes towards supplier and production network internationalisation”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, No. 4, 371-87.
3. Dunning, J. H. (1993a), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison – Wesley, Wokingham – England.
4. Dunning, J. H. (1998), “Location and the multinational enterprise: a neglected factor?”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 1, 45-66.
5. Ferdows, K. (1997), “Making the most of foreign factories”, *Harvard Business Review*, March-April, 73-88.
6. Hofstede, G. (1997), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, Boston.
7. Hout, J., Porter, M., Rudden, E. (1982), “How global companies win out”, *Harvard Business Review*, Vol. 60.
8. Johanson, J. and Vahlne, J. E. (1977), “The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No.1, 23-32.
9. Johanson, J. and Vahlne, J. E. (1990), “The mechanism of internationalisation”, *International Marketing Review*, Vol. 7, No.4, 11-25.
10. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2005), *Exploring corporate strategy*, 7th Edition, Prentice Hall, Essex – England.
11. Kirkconnell, P. K. (1988), “Practical Thinking about Going International”, *Business*

Quarterly, Autumn, 53, 40-45.

12. Pedersen, B. and Pedersen, T. (1999), “Fast and Slow Commitment to Foreign Markets: What causes the difference?”, *Journal of International Management*, Vol.5, is.2 .

13. Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.

14. Reiner, G., Demeter, K., Poiger, M., Jenei, I. (2008), “The internationalization process in companies located at the borders of emerging and developed countries”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28, No. 10, 918-940.

15. Vereecke, A. and Van Dierdonck, R. (2002), “The strategic role of the plant: testing Ferdows’s model”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 5, 492-514.

16. Vernon, R. (1966), “International investment and international trade in the product cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, May, 80, 190-207.

17. Worthington, I., Britton, C. (2003), *The Business Environment*, FT/Prentice HALL.

Ελληνική Βιβλιογραφία

18. Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ, (2010), «Μελέτη για τη διεθνοποίηση των αγορών και τις νέες μορφές συνεργασίας και ολοκλήρωσης των ΜΜΕ», Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθηνών, 2010.

Διαθέσιμο: http://www.acsmi.gr/Portals/0/diethnopoihsh_agoron.pdf

19. ΕΣΥΕ, (2009), «Η Ελληνική μεταποίηση: Η αναδιάρθρωση και ανασυγκρότηση συνεχίζεται στην εποχή της παγκοσμιοποίησης», *Καθημερινή*, 9 Ιουλίου 2009.

Διαθέσιμο: <http://sup.kathimerini.gr/xtra/media/files/meletes/econ/metapi060709.doc>

20. Ιωάννου, Χ.: «Chipita: Μεταφέρει γραμμές παραγωγής στο εξωτερικό»,

Ελευθεροτυπία, 9 Μαΐου 1995.

Διαθέσιμο: http://archive.enet.gr/online/online_text/c=114,dt=09.10.2005,id=94870432

21. Κορμαλής, Β. (2010), «Στρατηγικές διεθνοποίησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων Τροφίμων εντός της Ε.Ε.», *Ηλ. Περιοδικό: Επιστημονικό MARKETING-MANAGEMENT*, Ιούλιος-Αύγουστος 2010.

Διαθέσιμο: http://www.morax.gr/article_show.php?article_id=4634

22. Κυρκιλής, Δ. (2002), *Άμεσες Ξένες Επενδύσεις*, εκδόσεις Κριτική, Α έκδοση, Αθήνα.

23. Μακρυνιώτης, Θ. (2000), “The Internationalisation Process of the Firm: The Uppsala Model and the impact of Industry Globalisation”, *Διατριβή για την απόκτηση πτυχίου Msc in international business από το Manchester School of Management, UMIST*, 2000.

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

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

26. Παπαναστασίου, Μ. (2010), *UNCTAD, Έκθεση παγκόσμιων επενδύσεων 2010*,

Διαθέσιμο : <http://www.capital.gr/News.asp?id=1016150>

27. Πουρναράκης, Ε. (1991), *Μακροοικονομία και Πολιτική*, Εκδόσεις «Το Οικονομικό», Αθήνα.

28. Χαροντάκης, Τ.: “Σπύρος Θεοδωρόπουλος Και πάλι μπίζνες με την chipita”, *Το Βήμα*, 16 Μαΐου 2010.

Διαθέσιμο:

<http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=19&artid=332043&dt=16/05/2010>

29. Χατζηδημητρίου, Ι. (2003), *Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες*, Εκδ. Ανικουλα, Θεσσαλονίκη.

30. Εταιρικό Site TITAN (2010), «Διεθνής Παρουσία».

Διαθέσιμο: <http://www.titan.gr/el/titan-group/global-locations/>

31. Απολογισμός TITAN (2009).

Διαθέσιμο: <http://ir.titan.gr/home.asp?pg=etisiadeltia>

32. Εταιρικό website alumil (2010), «Η Alumil παγκοσμίως».

Διαθέσιμο: <http://www.alumil.com/page/default.asp?la=1&id=9>

33. Εταιρικό website alumil (2010), «Η Ιστορία της Alumil».

Διαθέσιμο: <http://www.alumil.com/page/default.asp?la=1&id=56>