



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

της

ΠΑΠΑΠΟΣΤΟΛΟΥ ΔΩΡΟΘΕΑ-ΕΡΩΔΙΤΗ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
(με εξειδίκευση στο μάρκετινγκ)

Σεπτέμβριος 2013

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|----|
| <u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</u> | 3 |
| <u>SUMMARY</u> | 4 |
| <u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u> | 5 |
| <u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</u> | 6 |
| 1.1 ΤΙ ΕΝΝΟΟΥΜΕ ΜΕ ΤΟΝ ΟΡΟ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ..... | 6 |
| 1.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ..... | 7 |
| 1.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ..... | 9 |
| 1.4 ΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ..... | 11 |
| 1.5 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ..... | 13 |
| <u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥΣ</u> | 15 |
| 2.1 ΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ..... | 15 |
| 2.1.1 Ιστορική Αναδρομή..... | 15 |
| 2.2 ΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΚΡΙΣΗ..... | 15 |
| 2.3 ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ..... | 18 |
| 2.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ..... | 20 |
| 2.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ..... | 24 |
| 2.6 ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ..... | 28 |
| 2.6.1 Πώς να οργανώσετε τη διεθνή επέκταση για τις μικρές επιχειρήσεις..... | 28 |
| 2.7 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ..... | 30 |

| | | |
|-----|-----------------------|----|
| 2.8 | ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ..... | 40 |
|-----|-----------------------|----|

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΞΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ

ΕΠΕΚΤΕΙΝΕΙ ΔΙΕΘΝΩΣ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥΣ.....

| | | |
|-----|---|----|
| 3.1 | ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΞΕΝΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΕΠΕΚΤΑΘΗΚΑΝ ΔΙΕΘΝΩΣ..... | 43 |
| 3.2 | ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ..... | 49 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ PYRAMIS.....

| | | |
|-----|---|----|
| 4.1 | ΕΤΑΙΡΕΙΑ PYRAMIS..... | 50 |
| 4.2 | ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ PYRAMIS..... | 51 |
| 4.3 | ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ..... | 59 |

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία, θα ασχοληθούμε με τη διεθνή επέκταση των οικογενειακών επιχειρήσεων. Οικογενειακή επιχείρηση είναι κάθε επιχείρηση στην οποία η πλειοψηφία της ιδιοκτησίας ή της διαχείρισης, βρίσκεται στα χέρια της οικογένειας, στην οποία ένα ή περισσότερα μέλη της οικογένειας εμπλέκονται άμεσα.

Εξετάζουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων, τα οποία τις διαχωρίζουν από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, καθώς επίσης και τα προβλήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι πολύ σημαντικές για την οικονομία μιας χώρας, γιατί συνδυάζουν την ιδιοκτησία με τις αξίες καθώς υπερασπίζονται το θεσμό της οικογένειας.

Συγκεκριμένα, θα ασχοληθούμε με την περίπτωση των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, αποτελούν το 80% των επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Θα εξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο βιώνουν οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις την κρίση. Μειώνονται οι πωλήσεις, τα κέρδη και οι επενδύσεις τους, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η αβεβαιότητα στον επιχειρηματικό τομέα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να επεκτείνονται σε χώρες του εξωτερικού, καθώς ο ανταγωνισμός αυξάνεται συνεχώς. Για να το πετύχουν αυτό, πρέπει να ξεπεράσουν μια σειρά από εμπόδια, καθώς οι προοπτικές διεθνοποίησης των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων δεν είναι μεγάλες. Η συμμετοχή της οικογένειας δημιουργεί ταυτόχρονα και πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα όσον αφορά τη διεθνοποίηση, αλλά με προσοχή και σωστό σχεδιασμό θα καταφέρουν να επιλέξουν τη σωστή στρατηγική για την εταιρεία τους. Παρακάτω βλέπουμε τις προτάσεις των ιδιοκτητών κάποιων οικογενειακών επιχειρήσεων οι οποίες έχουν επεκταθεί διεθνώς.

Στο τρίτο κεφάλαιο, βλέπουμε μερικά παραδείγματα ελληνικών και ξένων οικογενειακών επιχειρήσεων οι οποίες έχουν επεκτείνει τις δραστηριότητές τους στο εξωτερικό.

Τέλος, εξετάζουμε την περίπτωση της εταιρείας Pyramis η οποία είναι ελληνική οικογενειακή επιχείρηση με θυγατρικές εταιρείες σε διάφορες χώρες του εξωτερικού, παίρνοντας μια συνέντευξη από τον ιδιοκτήτη της κ. Νίκο Μπακατσέλο, μαθαίνοντας τους κινδύνους που αντιμετώπισε, τη στρατηγική που ακολούθησε και ακούγοντας τις δικές του προτάσεις για την επιτυχή διεθνοποίηση μιας οικογενειακής επιχείρησης.

SUMMARY

In this thesis , we study the international expansion of family firms. A family business is any business in which the majority of equity belongs and/or the management is controlled by the family. One or more family members are directly involved in the management.

Family firms are different from the other companies. They have advantages and disadvantages and they face problems and challenges. They are very important for the economy, because they are a combination of property and values and they defend the family institution.

In this study, we are going to study Greek family companies. 80% of the Greek companies are family firms. Greek family firms experience the economic crisis in many different ways. Sales, profits and investment are falling, while the uncertainty in the business sector is rising. Many companies are seeking international expansion in order to retain their competitive advantage. The prospects of Greek firms' internationalization are small and many obstacles must be overcome in order to achieve international expansion. Family involvement causes both advantages and disadvantages. Internationalization requires care and proper planning, or else the wrong strategy may be chosen. At the end of the thesis we present the suggestions of some family firms' owners for successful internationalization. Also, in the third chapter we present examples of Greek and foreign family companies which have achieved international expansion.

Finally, we are going to study company Pyramis, a Greek family business with subsidiaries in many foreign countries. We interviewed Mr. Nick Bakatselos, the owner and Chief Executive Officer of Pyramis. He told us about the risks he faced, the strategy he followed and his own suggestions for the successful international expansion of a family firm.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ:

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, ξεκινούν και συνεχίζουν την πορεία τους από γενιά σε γενιά, με αποτέλεσμα τα μέλη της οικογένειας να είναι επίσης και εργαζόμενοι των δικών τους επιχειρήσεων. Διαφοροποιούνται από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις μέσα από πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που τις χαρακτηρίζουν, και η συμβολή τους στην οικονομία θεωρείται πολύ σημαντική.

Στις περισσότερες δυτικές οικονομίες, οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πολυάριθμες και ξεπερνούν το 80% του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων. Αν και οι περισσότερες είναι πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, παράγουν περισσότερο από το 40% του εκάστοτε Εγχώριου Προϊόντος και απασχολούν περισσότερο από το 35% των εργαζομένων. Στην Ελλάδα αποτελούν το 90% των ενεργών επιχειρήσεων, παράγουν το 50% του ΑΕΠ, και παρέχουν θέσεις εργασίας στο 50% των εργαζομένων.

Παρόλα αυτά η οικονομική κρίση που επικρατεί στη χώρα μας τον τελευταίο καιρό, έχει δημιουργήσει πολύ δυσμενείς συνθήκες για την επιβίωσή τους. Έχουν απογοητευτεί από τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες τα ζητήματά και τις ανάγκες τους για χρηματοδότηση. Γι αυτό ζήτησαν τη βοήθεια της κυβέρνησης όμως δεν είχαν την ανταπόκριση που περίμεναν. Αυτό οδήγησε πολλές από αυτές τις επιχειρήσεις να κάνουν ενέργειες για την επέκτασή τους στο εξωτερικό, καθώς θεωρούν ότι είναι ο μόνος τρόπος για να επιβιώσουν και να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους (Δαμουλιανού, 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1 ΤΙ ΕΝΝΟΟΥΜΕ ΜΕ ΤΟΝ ΟΡΟ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας και μπορούν να έχουν μια οποιαδήποτε νομική μορφή, από άτομα που δουλεύουν μόνα τους, μέχρι και ιδιωτικές εταιρείες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουμε προβλήματα στον τρόπο έρευνάς τους, καθώς δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός γι αυτές. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ποικίλουν όσον αφορά το μέγεθος, σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες, όσον αφορά τον αριθμό των εργαζομένων και του κύκλου εργασιών τους. Οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων τις ορίζουν ανάλογα με το βαθμό της οικογενειακής ιδιοκτησίας, της οικογενειακής διαχείρισης, και της οικογενειακής ανάμιξης μέσα στην εταιρεία (Bjuggren and Sand, 2001, Wang et al., 2002).

Τρία είναι τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις: η οικογένεια, η επιχείρηση και η ιδιοκτησία. Μια ομάδα αναλυτών, αφού εξέτασε διάφορους ορισμούς, **προτείνει ότι** (European Commission, Enterprise And Industry Directorate-General, 2009) ως οικογενειακή επιχείρηση, ορίζεται μια επιχείρηση οποιουδήποτε μεγέθους, αν:

A) Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων ανήκει στο φυσικό πρόσωπο ή πρόσωπα τα οποία ίδρυσαν την επιχείρηση, ή στο φυσικό πρόσωπο ή πρόσωπα τα οποία κατέχουν το μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης, ή ανήκουν στους συζύγους, γονείς, παιδιά, ή άμεσους κληρονόμους των παιδιών.

B) Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων είναι άμεση ή έμμεση.

Γ) Τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας, ή συγγενής, ασχολείται επίσημα με τη διακυβέρνηση της επιχείρησης.

Δ) Το πρόσωπο που έχει ιδρύσει ή έχει αποκτήσει το μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης, ή η οικογένεια ή οι απόγονοί του κατέχουν το 25% των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων που δικαιούνται από το μετοχικό τους κεφάλαιο (European Commission, Enterprise And Industry Directorate-General, 2009).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ορίζονται ως οικογενειακά ελεγχόμενες ή οικογενειακά διοικούμενες επιχειρήσεις. Είναι κάθε επιχείρηση στην οποία η πλειοψηφία της ιδιοκτησίας ή της διαχείρισης, βρίσκεται στα χέρια της οικογένειας, στην οποία ένα ή περισσότερα μέλη της οικογένειας εμπλέκονται άμεσα. Είναι επίσης μία σύνθεση, ένα διπλό σύστημα, που αποτελείται από μία οικογένεια και μία επιχείρηση. Τα μέλη της

οικογένειας που συμμετέχουν στην επιχείρηση, ανήκουν σε ένα σύστημα εργασίας που βασίζεται στην αγορά (Sharma et al., 1996; Chrisman et al., 1998).

Η ιδιοκτησία αποτελεί το κλειδί για την επιχειρηματική ζωή της επιχείρησης. Επιτρέπει μια σαφή διάκριση ανάμεσα στις οικογενειακές και στις μη-οικογενειακές επιχειρήσεις. Είναι προτιμότερο να χρησιμοποιήσουμε τον παράγοντα της ιδιοκτησίας παρά τον παράγοντα του μεγέθους της επιχείρησης για να μπορέσουμε να ερμηνεύσουμε καλύτερα τις οικογενειακές επιχειρήσεις (European Commission, Enterprise And Industry Directorate-General, 2009).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, ξεκινούν και συνεχίζουν την πορεία τους από γενιά σε γενιά. Οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να έχουν οι ιδιοκτήτες που δεν είναι μέλη της οικογένειας. Τις οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν επίσης να τις διαχειρίζονται τα άτομα που δεν είναι μέλη της οικογένειας. Παρόλα αυτά, ένα ή περισσότερα μέλη μιας ή περισσότερων οικογενειών, συχνά εμπλέκονται στις λειτουργίες της επιχείρησης σε κάποιο βαθμό, και πολλές φορές έχουν σημαντικά ιδιοκτησιακά συμφέροντα και σημαντικές δεσμεύσεις ως προς τη συνολική ευημερία της επιχείρησης.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα μέλη της οικογένειας να είναι επίσης και εργαζόμενοι των δικών τους επιχειρήσεων, χωρίς απαραίτητα να αποτελεί πλεονέκτημα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις μεταξύ τους όσον αφορά την λήψη αποφάσεων και το διαχωρισμό των ρόλων τους μέσα στην εταιρεία (Ζάρα, 2011).

Είναι απαραίτητο να βρεθεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός των οικογενειακών επιχειρήσεων για να μπορέσει έτσι να γίνει κατανοητή η συμβολή τους στην οικονομία. Ο ορισμός αυτός, για να είναι χρήσιμος θα πρέπει να είναι ξεκάθαρος και πλήρως λειτουργικός (European Commission, Enterprise And Industry Directorate-General, 2009).

1.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η οικογενειακή επιχείρηση, είναι συνήθως πιο σταθερή, λόγω της διοίκησής της, κάνει επενδύσεις ακόμα και αν η οικονομία φθίνει και φροντίζει να βρίσκεται κοντά στους

εργαζομένους της. Καθώς τα μέλη της οικογένειας έχουν μεγάλο προσωπικό ενδιαφέρον για την εταιρεία και στόχος τους είναι να δημιουργήσουν ένα ισχυρό εμπορικό όνομα και γι αυτό το λόγο εργάζονται σκληρά.

Υπάρχουν τρία σημαντικά χαρακτηριστικά που κάνουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις να υπερτερούν σε σχέση με τις υπόλοιπες:

A) Συνδυάζουν το συναίσθημα με την επιχειρηματικότητα κι αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούν μια έντονη ευθύνη και δυναμική αποφάσεων. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικότερα τα προβλήματα που θα προκύψουν στην πορεία, και ακόμα και την ίδια την κρίση.

B) Διαθέτουν υπεύθυνη διαχείριση καθώς υπάρχει συνεχής αυτοέλεγχος και αυτοκριτική με αποτέλεσμα να εντοπίζονται λάθη και παραλείψεις της ιδιοκτησίας της εταιρείας τα οποία μπορούν να διορθώνονται είτε μέσα από την ίδια την οικογένεια, ή από την αγορά.

Γ) Όλα τα μέλη της οικογένειας έχουν κοινούς στόχους και συμφέρον, κι έτσι όταν προκύπτει κάποιο πρόβλημα, προσπαθούν να το λύσουν καταρτίζοντας έναν ευέλικτο προϋπολογισμό εξόδων, πιο λιτό και οικονομικό (Ζάρα, 2011).

Μια οικογενειακή επιχείρηση, παρουσιάζει τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

A) Οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν χρειάζεται να λογοδοτούν σε ξένους ή τρίτους.

B) Τα μέλη της οικογένειας, συχνά θυσιάζουν βραχυπρόθεσμα για μακροπρόθεσμα οφέλη.

Γ) Τα μέλη της οικογένειας, είναι συνήθως πιο παραγωγικά και αποδοτικά από τα υπόλοιπους εργαζόμενους που δεν ανήκουν στην οικογένεια.

Δ) Λαμβάνουν αποφάσεις γρήγορα και με αυτό τον τρόπο μπορούν να προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές της αγοράς και χαρακτηρίζονται από ευελιξία (Ζάρα, 2011).

Ε) Υπάρχει προσωπικό ενδιαφέρον από τα μέλη της οικογένειας για την επιχείρηση.

Στ) Η κουλτούρα και η αξία των μελών της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση, είναι πολύ πιο ισχυρή από αυτή των μη-οικογενειακών επιχειρήσεων.

Μια οικογενειακή επιχείρηση, εκτός από πλεονεκτήματα, έχει κ πολλά μειονεκτήματα τα οποία προκύπτουν όταν επιδεινώνονται τα οικονομικά, υπάρχει ασυμφωνία στη λήψη αποφάσεων, κληρονομικές διεκδικήσεις, ματαιοδοξία, άγχος, κι ευθύνες αποτυχίας. Έχουν μεγάλη ευαισθησία όσον αφορά οικολογικά κι εκπαιδευτικά θέματα, αλλά δεν μπορούν να αντιδράσουν ικανοποιητικά όταν έρχονται αντιμέτωπες με θέματα

που δεν γνωρίζουν. Όσο περισσότερο αλλάζει κι εξελίσσεται μια εταιρεία προσπαθώντας να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα που επικρατούν στην οικονομία, τόσο πιο δύσκολη γίνεται η επιβίωσή της (Ζάρα, 2011).

Η συμμετοχή των μελών της οικογένειας ως διοικητικά στελέχη ή ακόμα και ως ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων, μπορεί να ενισχύσει την εταιρεία, επειδή τα μέλη της οικογένειας είναι συχνά πιστά και αφοσιωμένα στην οικογενειακή επιχείρηση. Ωστόσο, η συμμετοχή αυτή, μπορεί να παρουσιάσει και μοναδικά προβλήματα, επειδή η δυναμική του συστήματος της οικογένειας και του συστήματος της επιχείρησης συχνά δεν είναι σε ισορροπία.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, δημιουργούν οικονομικό πλούτο, διανέμουν αγαθά χρήσιμα για την κοινωνία, υπάρχει συνοχή και συμφωνία μεταξύ των εργαζομένων τους, αλλά δεν παύουν να χαρακτηρίζονται από χαμηλό ενδιαφέρον όσον αφορά την εξέλιξή τους και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους (Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, 2011).

Τα μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι τα παρακάτω:

- A) Είναι προσωποπαγής
- B) Πολλές φορές δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας και της επιχείρησης, καθώς υπάρχει ανταγωνισμός.
- Γ) Δεν υπάρχει τυπική στρατηγική.
- Δ) Δεν υπάρχει σχέδιο διαδοχής.

1.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το θεσμικό πλαίσιο όσον αφορά τις οικογενειακές επιχειρήσεις διαφέρει από χώρα σε χώρα. Μέτρα τα οποία ευνοούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να προκαλέσουν μια σειρά από προβλήματα τα οποία προκύπτουν από τη φορολογία, το εταιρικό δίκαιο, τα σχέδια για τη μεταβίβαση των επιχειρήσεων, την ευαισθητοποίηση μέσω της άσκησης πίεσης και συμβουλών πολιτικής, την έρευνα και διάδοση των πληροφοριών, την προώθηση της επιχειρηματικότητας και της εκπαίδευσης των οικογενειακών επιχειρήσεων, καθώς και την οικογενειακή διακυβέρνηση (European Commission, Enterprise And Industry Directorate-General, 2009).

Τρεις είναι οι προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις:

A) Προκλήσεις που προκύπτουν από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

- Άγνοια όσον αφορά τις ιδιαιτερότητες των οικογενειακών επιχειρήσεων.
- Οικονομικά θέματα όπως δώρα και φόρο κληρονομιάς, πρόσβαση στη χρηματοδότηση χωρίς απώλεια του ελέγχου της επιχείρησης, ευνοϊκή φορολογική μεταχείριση ή επανεπένδυση των κερδών.

B) Προκλήσεις που προκύπτουν ως συνέπεια από τα εσωτερικά θέματα της οικογενειακής επιχείρησης.

- Άγνοια των οικογενειακών επιχειρήσεων για τη σημασία του σχεδιασμού των επιχειρησιακών μεταφορών.
- Ισορροπία μεταξύ της οικογένειας, της ιδιοκτησίας και των τομέων της επιχείρησης μέσα στην εταιρεία.
- Δυσκολία στην προσέκλυση και διατήρηση ενός ειδικευμένου εργατικού δυναμικού.

Γ) Προκλήσεις που σχετίζονται με τους τομείς της εκπαίδευσης, οι οποίοι επιδρούν και στο επιχειρηματικό περιβάλλον και στα εσωτερικά θέματα της οικογενειακής επιχείρησης.

- Έλλειψη της εκπαίδευσης και διαχείρισης της κατάρτισης και της έρευνας που αφορούν την οικογενειακή επιχείρηση, και το αποτελεσματικού συντονισμού με τα εκπαιδευτικά συστήματα ώστε να εξασφαλιστεί η σωστή παρακολούθηση κι έλεγχος των εργαζομένων (European Commission, Enterprise And Industry Directorate-General, 2009).

Σύμφωνα με μια έρευνα που έχει γίνει (Kyriazopoulos and Samanta-Rounti, 2008), προέκυψαν κάποια πιο εξειδικευμένα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις, τα οποία είναι τα παρακάτω:

A) Ο τρόπος εργασίας του πατέρα, διαφέρει από τον τρόπο εργασίας του γιου.

B) Οι προσδοκίες του πατέρα στην επιχείρηση είναι διαφορετικές από τις προσδοκίες του γιου.

Γ) Υπάρχουν επικοινωνιακά προβλήματα μεταξύ των μελών της οικογενειακής επιχείρησης.

Δ) Δεν υπάρχει κατάλληλη εκπαίδευση.

E) Δεν υπάρχει αρκετό ενδιαφέρον όσον αφορά την διεύθυνση της επιχείρησης.

Σημαντικά προβλήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελούν τα παρακάτω (Kyriazopoulos and Samanta-Rounti, 2008) :

A) Προβλήματα εύρεσης κεφαλαίου:

Είναι δύσκολο για την επιχείρηση να βρει εύκολο και φθινό χρήμα πριν σταθεροποιήσει τα κέρδη της στην αγορά και αποκτήσει ιδιόκτητες πάγιες υποδομές.

B) Έλλειψη οργάνωσης:

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, για να συνεχίσουν να αναπτύσσονται χρειάζονται υποστήριξη από εξειδικευμένα στελέχη και οργανωτική αναδιάρθρωση. Το γεγονός όμως ότι έχουν στηθεί πάνω σε προσωπικές δεξιότητες και στα πλαίσια ενδοοικογενειακών σχέσεων είναι δύσκολο να αποδεχθούν οι ιδρυτές ότι πρέπει η εταιρεία να περάσει στο επόμενο στάδιο, αυτό της οργανωμένης επιχείρησης. Σήμερα, καθώς όλο και περισσότερα άτομα αποκτούν πανεπιστημιακές γνώσεις, η πολιτική του μάνατζμεντ αρχίζει να παίζει μεγαλύτερο ρόλο όσον αφορά τη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Γ) Μάρκετινγκ

Στην αρχή, δεν υπήρχε κάποια πολιτική μάρκετινγκ. Ο τρόπος προώθησης και διαφήμισης της επιχείρησης, αν είχε καλή ποιότητα προϊόντων, γινόταν από στόμα σε στόμα και με μη δομημένο τρόπο. Η απόκτηση πανεπιστημιακών γνώσεων από όλο και περισσότερα άτομα σήμερα, οδήγησε στη σύσταση αυτόνομου τμήματος μάρκετινγκ με συγκεκριμένους στόχους και προϋπολογισμό.

Δ) Ελλιπής πληροφόρηση

Πριν την εξέλιξη των μέσων μαζικής ενημέρωσης όπως για παράδειγμα το διαδίκτυο η ενημέρωση της επιχείρησης σύμφωνα με τις τάσεις που επικρατούσαν στον κλάδο, γινόταν με βάση ατομικές πρωτοβουλίες και ήταν αρκετά χρονοβόρα και κοστοβόρα.

1.4 ΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρείται ότι είναι η σπονδυλική στήλη της οικονομίας, καθώς έχουν κυρίαρχη θέση στην κοινωνία σαν μια πηγή αξιών η οποία οφείλεται στην επιρροή που ασκεί η οικογένεια, η οποία έχει κυρίαρχη θέση σε κάθε κοινωνία (Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, 2011).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι σημαντικές όχι μόνο λόγω της συμβολής τους στην οικονομία, αλλά και λόγω της μακροπρόθεσμης σταθερότητας που φέρνουν, τις ειδικές

δεσμεύσεις που δείχνουν στις τοπικές κοινότητες, την ευθύνη που αισθάνονται ως ιδιοκτήτες, καθώς και τις αξίες που αντιπροσωπεύουν. Όλα τα παραπάνω είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες αν λάβουμε υπόψη μας την οικονομική κρίση που αντιμετωπίζουμε. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, δεν έχουν να κάνουν μόνο με περιουσιακά στοιχεία, αλλά είναι ένας συνδυασμός ιδιοκτησίας και αξιών. Αυτό σημαίνει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν εξυπηρετούν απλά έναν οικονομικό σκοπό, αλλά μεταδίδουν αξίες και προσφέρουν υπηρεσίες στην κοινωνία στην οποία εντάσσονται. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, αποτελούν περισσότερο από το 60% όλων των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα εταιρειών διαφορετικών μεγεθών και από διαφορετικούς κλάδους (European Commission, Enterprise And Industry Directorate-General, 2009).

Στις περισσότερες δυτικές οικονομίες, οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πολυάριθμες και ξεπερνούν το 80% του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων και μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στην οικονομία μιας χώρας και στη σταθερότητα δημιουργώντας θέσεις εργασίας, και συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο σε μεγάλο βαθμό στο Εγχώριο Προϊόν κάθε χώρας (Ζάρα, 2011). Αν και οι περισσότερες είναι πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, παράγουν περισσότερο από το 40% του εκάστοτε Εγχώριου Προϊόντος και απασχολούν περισσότερο από το 35% των εργαζομένων (Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, 2011). Είναι πολύ σημαντικές καθώς δημιουργούν οικονομική αξία και οικογενειακή κληρονομιά για τη συνέχιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, συνδυάζοντας την οικονομική και κοινωνική πραγματικότητα (Ζάρα, 2011).

Από γενιά σε γενιά οι οικογενειακές επιχειρήσεις επαναπροσδιορίζονται, κι αυτό αποτελεί ένα πολύ θετικό μήνυμα στο αβέβαιο μέλλον που βρίσκεται μπροστά μας.

Αντίστοιχα αν όχι μεγαλύτερα είναι και τα ποσοστά στην Ελλάδα σε όλους τους κλάδους δραστηριοποίησης. Αποτελούν το 90% των ενεργών επιχειρήσεων και παράγουν το 50% του ΑΕΠ, καθώς παρέχουν θέσεις εργασίας στο 50% των εργαζομένων (Ζάρα, 2011).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα μας έρευνας που έγινε (Kyriazopoulos and Samant-Rounti, 2008), το 60% των οικογενειακών επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται για επέκταση στο εξωτερικό, θέλει να επεκταθεί στην Ευρώπη, από τις οποίες το 17% έχει βλέψεις για τη Ρωσία. Επίσης, ένα σημαντικό ποσοστό θέλει να επεκταθεί προς την Αμερική, και ακολουθούν η Ασία, η Κίνα, και η Μέση Ανατολή.

Πιο αναλυτικά, στην Αμερική, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 90% των 15.000.000 επιχειρήσεων. Στη Βόρεια Αμερική αντιπροσωπεύουν το 80%-90% των επιχειρήσεων, ενώ στη Νότια Αμερική, το 60%-70%. Επίσης εκτιμάται ότι το 80% όλων των επιχειρήσεων στον Καναδά, το 70%-80% των επιχειρήσεων στην Ευρώπη, και το 70% στην Αυστραλία, είναι οικογενειακές (Kyriazopoulos and Samanta-Rounti, 2008).

Σύμφωνα με μια έρευνα που έκανε ο Wang το 2002, υπάρχουν 17.000.000 οικογενειακές επιχειρήσεις στους τομείς της μεταποίησης, του εμπορίου και των υπηρεσιών στην Ευρώπη. Οι ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις απασχολούν 100.000.000 άτομα, σχεδόν το 80% των εργαζομένων στην Ευρώπη. Επιπλέον, σε πολλά κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 25% των 100 μεγαλύτερων επιχειρήσεων είναι οικογενειακές (Wang, 2002).

1.5 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Κλείνοντας θα μπορούσαμε να πούμε, ότι παρόλο που δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, μια οικογενειακή επιχείρηση θα μπορούσε να οριστεί ως μια επιχείρηση στην οποία η πλειοψηφία της ιδιοκτησίας ή της διαχείρισης, βρίσκεται στα χέρια της οικογένειας, στην οποία ένα ή περισσότερα μέλη της οικογένειας εμπλέκονται άμεσα. Αυτό που διακρίνει τις οικογενειακές επιχειρήσεις από τις μη οικογενειακές, είναι η έννοια της ιδιοκτησίας, η οποία μας βοηθάει στην καλύτερη ερμηνεία του όρου.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που τις διαφοροποιούν από τις υπόλοιπες. Συνδυάζουν το συναίσθημα με την επιχειρηματικότητα, και όλα τα μέλη έχουν κοινούς στόχους και συμφέρον. Παρόλα αυτά όμως, όταν επιδεινώνονται τα οικονομικά, υπάρχει ασυμφωνία στη λήψη αποφάσεων, κληρονομικές διεκδικήσεις, ματαιοδοξία, άγχος, κι ευθύνες αποτυχίας. Ένα ακόμη μειονέκτημα είναι ότι η δυναμική του συστήματος της οικογένειας και του συστήματος της επιχείρησης συχνά δεν είναι σε ισορροπία και συχνά χαρακτηρίζονται από χαμηλό ενδιαφέρον όσον αφορά την εξέλιξή τους και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, έχουν να αντιμετωπίσουν κάποιες προκλήσεις. Οι προκλήσεις αυτές προκύπτουν από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, από τα εσωτερικά θέματα της οικογενειακής επιχείρησης και από τους τομείς της εκπαίδευσης, οι οποίοι επιδρούν και στο επιχειρηματικό περιβάλλον και στα εσωτερικά θέματα της οικογενειακής επιχείρησης. Αρκετά επίσης είναι και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν καθώς μπορεί να υπάρχει διάσταση απόψεων μεταξύ πατέρα και γιου, επικοινωνιακά προβλήματα ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας κι έλλειψη σωστής εκπαίδευσης, ελλιπής πληροφόρηση, και ανεπαρκής στρατηγική μάρκετινγκ.

Παρόλα αυτά οι οικογενειακές επιχειρήσεις, ήταν και θα συνεχίσουν να είναι πολύ σημαντικές για την οικονομία. Δεν έχουν να κάνουν μόνο με περιουσιακά στοιχεία, αλλά είναι ένας συνδυασμός ιδιοκτησίας και αξιών. Αυτό σημαίνει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν εξυπηρετούν απλά έναν οικονομικό σκοπό, αλλά μεταδίδουν αξίες και προσφέρουν υπηρεσίες στην κοινωνία στην οποία εντάσσονται. Στην Ελλάδα αποτελούν το 90% των ενεργών επιχειρήσεων και παράγουν το 50% του ΑΕΠ, καθώς παρέχουν θέσεις εργασίας στο 50% των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥΣ

2.1 ΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1.1 Ιστορική Αναδρομή:

Ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων που υπάρχουν στο εξωτερικό αλλά και στην Ελλάδα είναι οικογενειακές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα μιας έρευνας, οι οικογενειακές επιχειρήσεις, αποτελούν τουλάχιστον το 15% των μεγαλύτερων επιχειρήσεων παγκοσμίως (Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, 2011).

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα (Kyriazopoulos and Samanta-Rounti, 2008), το 80% των ελληνικών επιχειρήσεων είναι οικογενειακές. Η Ελλάδα έχει τον μεγαλύτερο αριθμό μικρών επιχειρήσεων από οποιαδήποτε άλλη χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι περισσότερες από αυτές είναι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον τομέα του τουρισμού και της γεωργίας. Τώρα τελευταία βέβαια αναπτύσσεται κι ένας άλλος τομέας οικογενειακών επιχειρήσεων, οποίος έχει σαν αντικείμενό του την υψηλή τεχνολογία, αλλά το επίκεντρό του παραμένει στον τομέα της πληροφορικής, και στοχεύει κυρίως σε τοπικές αγορές. Επίσης, υπάρχουν πολλές μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της ναυτιλίας και των κατασκευών. Ενώ όμως η ευρεία διάδοση της τεχνολογίας τους προσφέρει δυνατότητες για καινοτομία, δεν είναι αρκετά καλά οργανωμένες ώστε να το πετύχουν (Kyriazopoulos and Samanta-Rounti, 2008).

2.2 ΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησε ο Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος, το 2010 σε 180 ελληνικές επιχειρήσεις, η χρηματοπιστωτική και οικονομική κρίση που επικρατεί, έχει επηρεάσει και θα συνεχίσει να επηρεάζει αρνητικά τις ελληνικές επιχειρήσεις για τα επόμενα πέντε χρόνια. Η κρίση δημιουργεί προβλήματα στη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων λόγω υψηλού κόστους κεφαλαίου, και δυσκολίας πρόσβασης στις πιστώσεις. Μια άλλη αρνητική επίπτωση της κρίσης, είναι η μείωση των πωλήσεων των επιχειρήσεων, των καθαρών κερδών, και η

πραγματοποίηση ολοένα χαμηλότερων επενδύσεων όσο προχωράει η κρίση (Ζάρα, 2011).

Οι επιχειρήσεις, όσον αφορά την πορεία τους για τα επόμενα δύο χρόνια, θεωρούν ότι η κρίση θα τις βοηθήσει να είναι πιο προσεκτικές όσον αφορά τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν, τηρώντας αυστηρά τον προϋπολογισμό τους, περιορίζοντας τα κόστη τους και ελαχιστοποιώντας το ρίσκο τους και κάνοντας χρήση υπηρεσιών «outsourcing». Το 47% των ελληνικών επιχειρήσεων παραμένουν ουδέτερες όσον αφορά την πορεία της ελληνικής οικονομίας, μέσα στα επόμενα δύο έτη, ενώ το 52% είναι απαισιόδοξες (Ζάρα, 2011).

Η οικονομική κρίση που αντιμετωπίζουμε, έχει δημιουργήσει μεγάλες δυσκολίες και αβεβαιότητα στον επιχειρηματικό κόσμο. Παρόλα αυτά, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν ένα μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Αυτό είναι η ισχυρή τους κουλτούρα και η ύπαρξη της οικογένειας, η οποία συμβάλλει και με οικονομικά αλλά και με συναισθηματικά «όπλα» στην αντιμετώπιση αυτής της δύσκολης κατάστασης (Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, 2011).

Οι Έλληνες επιχειρηματίες, κάνουν τα πάντα για να κρατήσουν την επιχείρησή τους για αυτό και ο δείκτης πτωχεύσεων το 2009 ήταν ο χαμηλότερος στην Ευρώπη (Λιούκας, 2010).

Τα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν κοινούς στόχους και όραμα, με αποτέλεσμα να είναι πολύ πειθαρχημένα και να τολμούν να παίρνουν αυστηρές αποφάσεις, αφήνοντας κατά μέρος το συναίσθημα. Έχουν μεγαλύτερη δέσμευση απέναντί της, γιατί είναι ιδιοκτησία τους και πρέπει να κάνουν τα πάντα για να την προστατεύσουν. Επίσης, η οικογενειακή επιχείρηση, μπορεί να αντιμετωπίσει πιο αποτελεσματικά την μείωση των κερδών κατά τη διάρκεια της κρίσης, καθώς τα μέλη της, για ένα διάστημα μπορεί να εργάζονται με μικρές ή και καθόλου αποδοχές (Μαζαράκης, 2011).

Τα μέλη της οικογένειας είναι απαραίτητο να κάνουν θυσίες και να παραμένουν ενωμένα, και με αυτό τον τρόπο μπορούν να προστατεύσουν την οικογενειακή

περιουσία, και να εστιάσουν στα θετικά της οικογενειακής επιχείρησης (Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, 2011).

Είναι δύσκολο να προβλέψουμε ποιες επιχειρήσεις θα επιβιώσουν μετά την κρίση. Σημαντικό ρόλο θα παίξει η θέση που είχαν πριν την κρίση και οι ικανότητες των στελεχών τους να δράσουν αποτελεσματικά για την αντιμετώπισή της. Μεγάλη σημασία έχει επίσης η ικανότητά τους να προσαρμοστούν και να προσφέρουν ποιοτικά προϊόντα σε πιο προσιτές τιμές, να εκμεταλλευτούν τις καινοτομίες της τεχνολογίας, εισάγοντάς την στις δραστηριότητές τους, και να κάνουν σωστή διαχείριση των πόρων που απαιτούνται για να τα πετύχουν (Λιούκας, 2010).

Οι επιχειρήσεις οι οποίες εκτιμάται ότι θα επιβιώσουν μετά την κρίση ανήκουν στις ακόλουθες κατηγορίες (Λιούκας, 2010):

1. Στον τουρισμό και τις συνδεδεμένες με αυτόν υπηρεσίες, αλλά σε πιο ποιοτική βάση και σε πιο προσιτά επίπεδα τιμών.
2. Στα ποιοτικά τρόφιμα, σε συνδυασμό με τεχνολογία και καινοτομία, αλλά και με τάσεις υγιεινής διατροφής.
3. Στη ναυτιλία και τις σχετιζόμενες με αυτή υπηρεσίες, εφόσον αυτές είναι ανταγωνιστικές με άλλες χώρες.
4. Σε κλάδους εξαρτημένους από εθνικές και κοινοτικές πολιτικές, όπως οι ήπιες μορφές ενέργειας και εφαρμογές ηλιακής ενέργειας.
5. Σε νέους κλάδους προϊόντων ή υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας, σε συνδυασμό με συμμετοχή σε διεθνή δίκτυα ή συνεργασίες και δραστηριότητες ενταγμένες σε διεθνείς αλυσίδες αξίας.

Αλλά και σε άλλους φθίνοντες παραδοσιακούς κλάδους μεταποίησης θα υπάρξουν ευκαιρίες για ορισμένες επιχειρήσεις, ακόμα και εκπλήξεις. Για παράδειγμα, εταιρείες κλωστοϋφαντουργίας που έχουν διαφοροποιηθεί σε ποιοτικά προϊόντα και διεθνείς συνεργασίες θα έχουν ευκαιρίες. Εν μέρει αυτές θα προκύψουν από το κλείσιμο πιο ακριβών ευρωπαϊκών εταιρειών (Λιούκας, 2010).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στη χώρα μας, είναι απογοητευμένες από τη στάση των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών απέναντί τους, και ζητούν την υποστήριξη της κυβέρνησης καθώς θεωρούν ότι δεν δίνουν την απαραίτητη προσοχή στα ζητήματα που τις απασχολούν και δεν διευκολύνουν την χρηματοδότησή τους. Σύμφωνα με τα

αποτελέσματα μιας έρευνας που πραγματοποίησε η PwC στην Ελλάδα τον Ιούνιο έως τον Σεπτέμβριο του 2012 στο πλαίσιο της διεθνούς έρευνας «PwC Family Business Survey 2012» που κάλυψε 28 χώρες, οι ελληνικές επιχειρήσεις θεωρούν ότι δεν υπάρχει σωστή πολιτική αντιμετώπιση των θεμάτων που τις απασχολούν, και όσον αφορά τα επόμενα πέντε χρόνια, βασίζονται στην επέκταση των διεθνών δραστηριοτήτων τους ώστε να μπορέσουν να επεκταθούν (Δαμουλιανού, 2011).

2.3 ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η οικονομική διεθνοποίηση είναι η διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις επεκτείνουν τις αγορές τους ώστε να αποκτήσουν πελάτες και προμηθευτές διεθνώς. Μια τέτοια επέκταση, είναι δυνατή, επειδή οι εξελίξεις στην τεχνολογία που έχουν γίνει κατά τη διάρκεια του 20ού αιώνα έχουν διευκολύνει πολύ την διεθνή επικοινωνία. Τα αεροπορικά ταξίδια και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, κάνουν εφικτή την διοίκηση μιας επιχείρησης από μια απομακρυσμένη περιοχή. Πριν όμως οι επιχειρήσεις επεκταθούν στο εξωτερικό, θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους μια σειρά από παράγοντες (Lee, 2013):

1. Προϋπολογισμός:

Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να επεκταθούν διεθνώς όταν βρίσκονται σε περίοδο κρίσης και θέλουν να αυξήσουν τα κέρδη τους μειώνοντας τον προϋπολογισμό τους. Αυτό το πετυχαίνουν προσλαμβάνοντας προσωπικό με πολύ χαμηλότερο μισθό στη χώρα στην οποία θέλουν να επεκταθούν, αφού το κόστος ζωής εκεί είναι πολύ χαμηλότερο.

2. Αγορές:

Αν μια εταιρεία επεκτείνει τις δραστηριότητές της διεθνώς, θα μειώσει την εξάρτησή της από τις τοπικές και τις εθνικές αγορές. Αυτό σημαίνει ότι μια μείωση της ζήτησης από τους καταναλωτές στην εγχώρια αγορά, θα αντισταθμιστεί από μια αύξηση στη ζήτηση από τους καταναλωτές στη διεθνή αγορά. Μια μεγαλύτερη αγορά επίσης, συνεπάγεται μεγαλύτερες ευκαιρίες για κέρδη, και περισσότερες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν πελάτες και να προωθήσουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες που προσφέρουν.

3. Αλλαγή

Μερικές φορές η διεθνοποίηση μιας επιχείρησης είναι το αναπόφευκτο επακόλουθο της εξέλιξης και της αλλαγής. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι πλέον τεράστιος κι έτσι η διεθνής επέκταση είναι ο μόνος τρόπος για να αποκτήσουν ένα επιπλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Lee, 2013).

Η διεθνοποίηση είναι ρίσκο, γιατί μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις μέσα στην οικογενειακή επιχείρηση. Οι ιδιοκτήτες μπορεί να θέλουν να διεθνοποιήσουν τις δραστηριότητές τους για να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες με κόστος την περιουσία της οικογένειάς τους. Η διεθνοποίηση μπορεί να πάρει χρόνια να αποφέρει κέρδη στερώντας από την οικογένεια τον βραχυπρόθεσμο πλούτο. Για να επιτευχθεί η σωστή διεθνοποίηση, απαιτούνται διαφορετικές δυνατότητες από εκείνες που υπάρχουν ήδη στην επιχείρηση. Συγκρούσεις μπορεί να υπάρξουν επίσης όσον αφορά το χρονοδιάγραμμα, το πεδίο εφαρμογής, το σκοπό, το πεδίο εφαρμογής, το ρυθμό και τον τρόπο διεθνοποίησης. Κάθε μία από αυτές τις αποφάσεις έχει σημαντικές συνέπειες στην απόδοση της επιχείρησης (Zahra, 2003).

Τα υπάρχοντα μοντέλα διεθνοποίησης, (για παράδειγμα Andersen, 1993; Leonidou and Katsikeas, 1996) δίνουν έμφαση στην εξέλιξη του σταδίου πριν τις εξαγωγές σε μια πιο δεσμευτική διεθνή δραστηριότητα. Τονίζουν ότι εξαιτίας διαφόρων εσωτερικών κι εξωτερικών ζητημάτων, οι επιχειρήσεις μπορεί να μην ακολουθήσουν τους δρόμους που προτείνονται από αυτά τα μοντέλα προκειμένου να εκμεταλλευτούν πιο επικερδείς ευκαιρίες που έχουν εντοπίσει (Crick, 2000).

Όταν η επιχείρηση πάρει την απόφαση να επεκταθεί στο εξωτερικό, θα αρχίσει να παρακολουθεί την εξέλιξη άλλων επιχειρήσεων που έχουν επεκταθεί διεθνώς. Θα πάψει να εξαρτάται από την εγχώρια αγορά, αλλά θα προσπαθεί να βρίσκει και να αξιοποιεί διεθνείς ευκαιρίες και να εισάγει διεθνείς καινοτομίες στις δραστηριότητές της. Θα ανοίξει τους ορίζοντες της επιχειρηματικής δραστηριότητας, αντλώντας ιδέες από διεθνείς πελάτες και προμηθευτές και προσαρμόζοντας ανάλογα την επιχειρηματική της τακτική, κυρίως στην εφαρμογή (Λιούκας, 2010).

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, έχει ωθήσει πολλές επιχειρήσεις όλων των μεγεθών και των τύπων ιδιοκτησίας να επεκτείνουν διεθνώς τις δραστηριότητές τους

(Parker, 1998; Zahra and George, 2002). Οι οικογενειακές επιχειρήσεις γίνονται πρωταγωνιστές στις παγκόσμιες αγορές, κυριαρχούν στις κορυφαίες οικονομίες του κόσμου (Gomez- Mejia et al., 2001; Sharma et al., 1996) και παίζουν πολύ μεγάλο ρόλο στη διεθνή οικονομική ανάπτυξη. Οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων θα διαχειριστούν πολύ καλά τους πόρους της που είναι απαραίτητοι για την επέκτασή της στο εξωτερικό (Zahra, 2003). Τα αποτελέσματα μιας έρευνας (Zahra, 2003) δείχνουν το σημαντικό ρόλο που παίζει η οικογενειακή ιδιοκτησία στην αύξηση της επιθυμίας των ιδιοκτητών να επεκταθούν διεθνώς. Οι ιδιοκτήτες, έχουν συμφέρον να διαφυλάξουν το μέλλον της επιχείρησής τους, καθώς επίσης κι επιθυμία να αφήσουν μια αξιόλογη κληρονομιά στους απογόνους τους. Η ιδιοκτησία, δίνει την εξουσία στα διοικητικά στελέχη να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με το επίπεδο και τον σκοπό των δραστηριοτήτων της εταιρείας τους. Η συμμετοχή της οικογένειας του ιδιοκτήτη στις δραστηριότητες της εταιρείας, αναμένεται να αυξήσει τις γνώσεις που μπορούν να αντλήσουν οι ιδιοκτήτες της καθώς επεκτείνονται διεθνώς (Zahra, 2003). Για να συμμετέχουν τα μέλη της οικογένειας σε μια οικογενειακή εταιρεία θα πρέπει να μπορούν να κατανοούν τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Αυτό συνεπάγεται ότι η οικογένεια του ιδιοκτήτη θα πρέπει να μοιραστεί τους κινδύνους που συνδέονται με τη διεθνοποίηση της επιχείρησης, επιτρέποντάς τους να συνεισφέρουν με ουσιαστικό τρόπο στις αποφάσεις που την αφορούν. Η ιδιοκτησία, βοηθά τη διοίκηση να ταυτίζεται με την εταιρεία τους και ενθαρρύνοντάς τους να ενεργούν ανιδιοτελώς εξασφαλίζοντας την επιβίωση και την ανάπτυξή της μέσω της διεθνούς επέκτασης (Zahra, 2003).

Το μεγαλύτερο ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων, δηλαδή το 60% θέλει να επεκταθεί στην Ευρώπη. Το αμέσως μικρότερο ποσοστό θέλει να επεκταθεί στην Αμερική, και στη συνέχεια ακολουθούν η Ασία, η Κίνα, και η Μέση Ανατολή. Αυτό αποδεικνύει ότι η συμβολή των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι πολύ σημαντική για την οικονομία μιας χώρας, καθώς δημιουργεί θέσεις εργασίας, συμβάλλει στη σταθερότητα και βοηθά στον επαναπροσδιορισμό των οικογενειακών επιχειρήσεων (Δαμουλιανού, 2011).

2.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Εξαιτίας της οικονομικής κρίσης που αντιμετωπίζει η χώρα μας, η εικόνα που παρουσιάζει στις χώρες του εξωτερικού δεν ευνοεί την δημιουργία κατάλληλων

συνθηκών για την διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων. Υπάρχουν μερικοί μόνο κλάδοι, που αφορούν την παράδοση και τον πολιτισμικό τομέα στους οποίους η επωνυμία της Ελλάδας έχει εδραιωθεί. Σε άλλους κλάδους όπως για παράδειγμα στον τομέα της τεχνολογίας, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν καινούριες τεχνικές ώστε να μπορέσουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο διεθνές περιβάλλον (Λιούκας, 2010).

Σύμφωνα με μια έρευνα (Rocha, 2011) που έγινε έχει διαπιστωθεί ότι υπάρχει σύνθετη αλληλεπίδραση μεταξύ των παραγόντων που επηρεάζουν τη διεθνή επέκταση των επιχειρήσεων.

A) αλληλεπίδραση μεταξύ διαθεσιμότητας πόρων και συμβατότητας στόχου: Οι πόροι μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση ώστε να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους, όπως η εγχώρια ή η διεθνή επέκταση (Penrose, 1959/1995). Κατά συνέπεια, οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει να είναι συμβατοί με τη διεθνοποίηση.

B) η επιθυμία του επιχειρηματία να επεκταθεί στο εξωτερικό, μπορεί να έρθει σε σύγκρουση με τους προηγούμενους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας, οι οποίοι μπορεί να αφορούν την εγχώρια επέκταση μειώνοντας έτσι την ώθηση και τη δέσμευση για διεθνή επέκταση.

Γ) σε μια οικογενειακή επιχείρηση, θα πρέπει να συμβιβαστούν οι διαφορετικές απόψεις των μελών της οικογένειας όσον αφορά τη διεθνοποίηση οι οποίες επηρεάζουν τη διεθνή δέσμευση. Επίσης, η διαθεσιμότητα των πόρων, οι προκαθορισμένοι στρατηγικοί στόχοι, οι προσωπικές επιθυμίες των επιχειρηματιών, και η στάση της οικογένειας απέναντι στη διεθνοποίηση, έχουν επιπτώσεις στην προώθηση των μικρών επιχειρήσεων στη διεθνή αγορά (Rocha, 2011).

Οι επιχειρήσεις, αντιμετωπίζουν μια σειρά από εμπόδια τα οποία επηρεάζουν τις αποφάσεις τους όσον αφορά την επέκτασή τους ή μη στο εξωτερικό. Οι αποφάσεις των μάνατζερ επηρεάζονται τόσο από τις γνώσεις που έχουν αποκτήσει μέσω θετικών και αρνητικών εμπειριών τους, όσο και από περιβαλλοντικούς παράγοντες όπως οικονομικά θέματα και θέματα ανταγωνιστικότητας (Crick, 2000).

Μια σειρά εμποδίων που αντιμετωπίζουν είναι τα παρακάτω:

1. **Εσωτερικά-εγχώρια προβλήματα:** Προβλήματα μέσα στην επιχείρηση, που αφορούν την εγχώρια δραστηριότητά της, όπως έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού (Pavord and Bogart, 1975), κακή τυποποίηση των τμημάτων που

αφορούν τις εξαγωγές (Katsikeas and Morgan, 1994), ανεπαρκείς παραγωγικές ικανότητες (Alexandrides, 1971), έλλειψη χρόνου διαχείρισης (Kaynak and Kothari, 1984), έμφαση από τα διοικητικά στελέχη στην ανάπτυξη δραστηριοτήτων στην εγχώρια αγορά (Sharkey et al., 1989), και αποστροφή κινδύνου (Bauerschmidt et al., 1985).

2. **Εσωτερικά-ξένα προβλήματα:** Προβλήματα μέσα στην επιχείρηση, που αφορούν όμως την δραστηριότητά της στις ξένες αγορές. Για παράδειγμα κόστη μεταφοράς (Sullivan and Bauerschmidt, 1989), δυσκολίες μεταφοράς (Samiee and Walters, 1990), προδιαγραφές προϊόντων (Tesarand Tarleton, 1982), τεχνική υποστήριξη κι εξυπηρέτηση μετά την πώληση (Kedia and Chhokar, 1986), προβλήματα πληρωμών και καθυστερήσεις (Alexandrides, 1971), περιορισμένες πληροφορίες για την αγορά (Barrett and Wilkinson, 1985), κίνδυνοι και κόστη (Bauerschmidt et al., 1985).
3. **Εξωτερικά-εγχώρια προβλήματα:** Προβλήματα που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον αλλά αντιμετωπίζονται στην εγχώρια αγορά της επιχείρησης, παραδείγματα των οποίων είναι: η πολυπλοκότητα της γραφειοκρατίας (Rabino, 1980), το υψηλό κόστος κεφαλαίου για τη χρηματοδότηση των εξαγωγών (Hook and Czinkota, 1988), η έλλειψη βοήθειας από την κυβέρνηση όσον αφορά την αντιμετώπιση των εμποδίων στις εξαγωγές (Albaum, 1983), η έλλειψη ελκυστικών κινήτρων για τις εξαγωγές και η ανεπαρκής προώθηση προγραμμάτων που παρέχονται από την κυβέρνηση (Katsikeas, 1994).
4. **Εξωτερικά-ξένα προβλήματα:** Προβλήματα που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά αφορούν τη δραστηριότητά της στις ξένες αγορές. Παραδείγματα είναι: περιορισμοί εξαγωγών (Pavord and Bogart, 1975), έλλειψη πληροφόρησης (Kedia and Chhokar, 1986), δημιουργία επαφών με ξένη αγορές (Gripsrud, 1990), γλώσσα και κουλτούρα (Rabino, 1980), τιμές (Dichtl et al., 1990), και αξία του νομίσματος (Yang et al., 1992).
5. Υπάρχουν διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων σε συγκεκριμένα στάδια ανάπτυξης εξαγωγών σε σχέση με πραγματικά και αντιληπτά προβλήματα. Στα βασικά στάδια της διεθνοποίησης, οι Leonidou (1995b) και Westhead (1995) βρήκαν διαφορές ανάμεσα στους εξαγωγείς και στους μη, ενώ οι Kaleka και Katsikeas (1995) βρήκαν διαφορές ανάμεσα στους τακτικούς και τους σποραδικούς εξαγωγείς. Καθώς οι επιχειρήσεις κινούνται σε πιο προχωρημένα στάδια διεθνοποίησης, αντιμετωπίζουν διαφορετικά προβλήματα από εκείνα που

αντιμετώπιζαν στα πρώτα στάδια, επειδή έχουν αποκτήσει βασικές διαδικαστικές γνώσεις, όπως το πώς να εντοπίζουν μεσάζοντες. Είναι πιο πιθανό να αντιμετωπίσουν προβλήματα έξω από τον άμεσο έλεγχο τους όπως ανταγωνιστικοί παράγοντες και να αλλάξουν τις στρατηγικές τους (Crick and Jones, 2000).

Ένα ακόμα εμπόδιο που μπορεί να αντιμετωπίσει μια ελληνική επιχείρηση στην επέκτασή της στο εξωτερικό, αφορά την εισαγωγή των προϊόντων τους σε μια άγνωστη μέχρι τώρα αγορά, η οποία μπορεί να έχει χαμηλότερες επιδόσεις από το αναμενόμενο. Οι εισαγωγές προϊόντων σε αγορές οι οποίες ήταν καινούριες για την επιχείρηση, είχαν τη χαμηλότερη απόδοση, ενώ οι εισαγωγές προϊόντων σε πιο οικείες αγορές, είχαν καλύτερη απόδοση. Η έλλειψη η εξοικείωσης με την αγορά του προϊόντος, σχετίζεται με μειωμένες επιδόσεις. Υποστήριξαν ότι εισάγοντας ένα προϊόν σε μια αγορά με την οποία δεν είναι εξοικειωμένοι, μειώνουν την επιτυχία αυτού του προϊόντος επειδή η μη εξοικείωση επιβραδύνει την εισαγωγή και βλάπτει τη φήμη της επιχείρησης. Έτσι οι καινούριοι πελάτες δεν θα αποδεχτούν εύκολα το νέο προϊόν μετά την εισαγωγή του στην αγορά. Αυτό ισχύει περισσότερο για τις μικρότερες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν διαθέτουν επαρκή τεχνογνωσία μάρκετινγκ (Zahra, 2003).

Τα χαρακτηριστικά της βιομηχανίας, απαιτούν από τις επιχειρήσεις να εισάγουν συχνά καινούρια προϊόντα. Αυτά τα χαρακτηριστικά όμως, μπορεί να αυξήσουν το ρίσκο της εισαγωγής ενός νέου προϊόντος γιατί ο σύντομος κύκλος ζωής του προϊόντος δεν επιτρέπει επαρκή χρόνο προσαρμογής του στην καινούρια αγορά, ώστε να μπορέσουν να ξεπεραστούν οι αδυναμίες που προκύπτουν. Επίσης, το γεγονός ότι οι ανάγκες των πελατών αυξάνονται με γρήγορους ρυθμούς, δυσκολεύει την πρόβλεψη των χαρακτηριστικών της ζήτησης, κάτι που προκαλεί μεγάλες απώλειες, αν και ορισμένες επιχειρήσεις ενδέχεται να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη από αυτή την κατάσταση.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι «αρένες», όπου διαφορετικές ομάδες προσπαθούν να πετύχουν οικονομικούς και μη στόχους. Αυτοί οι στόχοι σχετίζονται με επιχειρησιακά και οικογενειακά κίνητρα (Zahra, 2003). Οι οικονομικοί στόχοι (π.χ. αύξηση των εσόδων), μπορεί να έρχονται σε σύγκρουση με τους μη οικονομικούς (π.χ. αύξηση της απασχόλησης). Οι οικογενειακοί στόχοι, (π.χ. έλεγχος του πεπερωμένου της επιχείρησης), μπορεί να έρθουν σε σύγκρουση με τους στόχους της επιχείρησης (π.χ. ανάπτυξη μαζί με την παγκόσμια αγορά). Αυτοί οι διαφορετικοί στόχοι προκαλούν τις

συγκρούσεις σχετικά με την ανάγκη να διεθνοποιήσουν τις δραστηριότητές τους. Τόσο τα οικονομικά όσο και τα μη οικονομικά θέματα επηρεάζουν τις αποφάσεις διεθνοποίησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, ο αλτρουισμός και η συμμετοχή των μελών της οικογένειας να επηρεάζουν τις δραστηριότητες για τη διεθνοποίηση της εταιρείας. Η συμμετοχή των μελών της οικογένειας τους δίνει όχι μόνο τις απαραίτητες πληροφορίες για να δεσμευτούν σε μια πορεία διεθνοποίησης, αλλά επίσης και τις γνώσεις για να αξιολογήσουν τα πλεονεκτήματα και τα αποτελέσματα αυτής της στρατηγικής. Η συμμετοχή της οικογένειας, αυξάνει την αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης (Davis et al., 1997). Ο αλτρουισμός παρακινεί τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης να βελτιώσουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης (Pierce et al., 2001).

2.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων μπορεί να χρησιμοποιήσουν τη διεθνοποίηση για να διευρύνουν την πελατεία τους, δημιουργώντας δυναμική για ανάπτυξη κι ευκαιρίες για συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση (Zahra, 2003). Ο Simon (1996) θεωρεί ότι μια πετυχημένη οικογενειακή επιχείρηση έχει ισχυρό διεθνή προσανατολισμό, όταν πετυχαίνει ένα υψηλό ποσοστό πωλήσεων στις αγορές του εξωτερικού.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες τους οποίους πρέπει να σκεφτεί μια επιχείρηση πριν επεκταθεί στο εξωτερικό. Οι ευκαιρίες οι οποίες περιμένουν τον επίδοξο επιχειρηματία είναι πολλές. Υπάρχουν ωστόσο και πολλές παγίδες τις οποίες πρέπει να γνωρίζει έτσι ώστε να είναι σε θέση να πετύχει τους στόχους του αν σκοπεύει την επέκταση των δραστηριοτήτων του σε παγκόσμιο επίπεδο (Reader, 2013).

- **Νόμισμα:** Το εθνικό νόμισμα, είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που θα πρέπει να εξετάσετε αν θέλετε να επεκτείνετε διεθνώς την επιχείρησή σας. Ανάλογα με το επίπεδο που ανταλλάσσεται το νόμισμά σας στις αγορές συναλλάγματος, το προϊόν σας θα πρέπει να τιμολογείται υψηλότερα ή χαμηλότερα σε τιμές άλλων νομισμάτων. Αν το νόμισμά σας είναι ισχυρό στην εγχώρια αγορά, αυτό μπορεί να αποτελέσει μειονέκτημα καθώς τα προϊόντα σας θα πρέπει να έχουν υψηλότερη τιμή στις ξένες αγορές.

- **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:** Το συγκριτικό πλεονέκτημα είναι μια κλασική θεωρία που δικαιολογεί το ελεύθερο εμπόριο στα κλασικά οικονομικά. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, τα καθήκοντα τα οποία ταιριάζουν σε μια επιχείρηση, είναι εκείνα που σχετίζονται με τις συναλλαγές της με άλλες χώρες. Με αυτό τον τρόπο, η πιο αποδοτική οικονομία παράγεται σε παγκόσμιο επίπεδο. Αν έχετε σκοπό να επεκταθείτε διεθνώς, πρέπει να εξετάσετε αν η εταιρεία σας διαθέτει συγκριτικό πλεονέκτημα στο μοναδικό προϊόν που δημιουργεί σε σχέση με τους παγκόσμιους ανταγωνιστές της.
- **Διεύρυνση πελατών:** Ο κυριότερος λόγος για τη διεθνοποίηση μιας εταιρείας είναι να αποκτήσει περισσότερους πελάτες. Πριν αποφασίσετε αν θα επεκτείνετε διεθνώς ή όχι τις επιχειρηματικές σας δραστηριότητες, θα πρέπει να εξετάσετε αν υπάρχει στις άλλες χώρες μια μεγαλύτερη αγορά η οποία θα δεχτεί το προϊόν σας. Ένα μεγάλο πλεονέκτημα της διεθνοποίησης, είναι να βρείτε μια αγορά για ένα προϊόν η οποία δεν υπάρχει στη χώρα σας. Οι επιλογές σας αυξάνονται αν επεκταθείτε διεθνώς.
- **Ανταγωνισμός:** Επεκτείνοντας διεθνώς τις δραστηριότητές σας, πρέπει να είστε έτοιμοι να αντιμετωπίσετε τον ανταγωνισμό σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο ανταγωνισμός αυτός θα βοηθήσει την επιχείρησή σας να γίνει πιο αποτελεσματική και ικανή και να προσαρμόζεται στις αλλαγές. Παρόλα αυτά μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα να παραγκωνιστεί η επιχείρησή σας από άλλες πιο έμπειρες επιχειρήσεις. Γι αυτό πριν διεθνοποιήσετε τις δραστηριότητές σας θα πρέπει να είστε σίγουροι ότι είστε έτοιμοι να ανταγωνιστείτε (Reader, 2013).
- Οι ιδιοκτήτες μια επιχείρησης οποιουδήποτε μεγέθους πρέπει να πάρουν μια σημαντική απόφαση καθώς μεγαλώνει η εταιρεία τους. Πρέπει να αναρωτηθούν αν είναι η κατάλληλη στιγμή για να επεκταθούν διεθνώς, δηλαδή να επεκτείνουν την αγορά τους τουλάχιστον σε μία άλλη χώρα. Πρέπει πρώτα να εξετάσουν τα οφέλη της παγκοσμιοποίησης πριν βάλουν σε εφαρμογή μια τέτοια ενέργεια (Bianca, 2013).
- **Ευκαιρίες εξαγωγών για μικρές επιχειρήσεις:** Η διεθνοποίηση μπορεί να δημιουργήσει σημαντικές ευκαιρίες για τις μικρές επιχειρήσεις. Ο κάθε επιχειρηματίας μπορεί να χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο για να πουλήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του σε ξένους αγοραστές. Θα πρέπει να φτιάξει ένα σύστημα για να ικανοποιεί τις ανάγκες των ξένων πελατών όπως να μεταφέρει

τα προϊόντα διεθνώς και να πληρώνει ανάλογα τέλη εξαγωγών. Άλλοι τύποι επιχειρήσεων που διαθέτουν τα προϊόντα τους μέσα από το διαδίκτυο, μπορούν να επεκταθούν διεθνώς στέλνοντας τα προϊόντα τους σε ξένους πελάτες μέσω του διαδικτύου, χωρίς να έχουν να αντιμετωπίσουν δυσκολίες όπως η δημιουργία μιας παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας και διαφορετικά δίκτυα διανομής.

- **Εύρεση επιτυχημένων συνεργασιών με το εξωτερικό:** Η εταιρεία αν επεκταθεί στο εξωτερικό, μπορεί να οικοδομήσει σχέσεις και συνεργασίες, με τοπικές επιχειρήσεις και ιδιώτες στις χώρες του εξωτερικού. Αυτοί οι συνεργάτες μπορεί να βοηθήσουν στην ενίσχυση της παγκόσμιας υποδομής της επιχείρησης. Πολλές φορές η εταιρεία εξοικονομεί χρήματα καθώς τα έξοδα (όπως το κόστος εργασίας) που χρεώνονται στο εξωτερικό είναι φθηνότερα. Επίσης οι αλλοδαποί που εργάζονται στην εταιρεία, είναι εξοικειωμένοι με τις ανάγκες των τοπικών καταναλωτών.
- **Διαφοροποίηση:** Ένα άλλο πλεονέκτημα της παγκοσμιοποίησης, είναι ότι μπορεί να διαφοροποιήσει τις βάσεις των πελατών της και τις ροές των εσόδων της. Μια αγορά η οποία δραστηριοποιείται μόνο εγχώρια, είναι ευάλωτη στις διάφορες οικονομικές τάσεις που επικρατούν στη χώρα. Αν αποκτήσει πελάτες σε άλλες χώρες οι οποίοι θα αγοράζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της θα μπορέσει να διατηρήσει τις ροές των εσόδων της στις ξένες αγορές. Θα μπορέσει να επιβιώσει ακόμα και όταν δεν υπάρχουν πελάτες στην εγχώρια αγορά.
- **Προσέλκυση μεγάλων επιχειρήσεων ως πελάτες:** όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται διεθνώς, αυξάνεται η ικανότητά της να προσελκύει μεγάλες επιχειρήσεις ως πελάτες. Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν ήδη τις δικές τους διεθνείς δραστηριότητες και θέλουν να δώσουν τις εταιρείες τους σε παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις οι οποίες είναι διαφοροποιημένες και δομημένες ώστε να μπορέσουν να καλύψουν τις ανάγκες τους. Αν προσπαθήσετε να εμπορευθείτε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σας σε μεγάλες επιχειρήσεις η παγκοσμιοποίηση θα τραβήξει την προσοχή τους δείχνοντας στους μεγάλους πελάτες ότι η εταιρεία σας ακολουθεί την ανάπτυξη στις αγορές του εξωτερικού (Bianca, 2013).

Πολλές επιχειρήσεις βλέπουν την επέκταση σε παγκόσμιο επίπεδο σαν ένα τρόπο να αποκτήσουν καινούριους πελάτες και να αυξήσουν τα κέρδη τους. Αυτό μπορεί να το

καταφέρνουν σε ορισμένες περιπτώσεις αλλά στην πορεία μπορεί να προκύψουν διάφορα προβλήματα. Πριν από τη διεθνή τους επέκταση λοιπόν θα πρέπει να εξετάσουν τους τρόπους με τους οποίους η ενέργεια αυτή θα μπορούσε να τους βλάψει (Luke, 2013):

- **Πολιτιστικά εμπόδια:** Ένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν πολλές επιχειρήσεις όταν επεκτείνονται διεθνώς είναι τα πολιτισμικά εμπόδια. Αν ένα προϊόν πουλάει καλά σε μια χώρα, αυτό δεν σημαίνει ότι θα πουλήσει το ίδιο και σε μια άλλη. Αν δεν κατανοήσουν την κουλτούρα της χώρας στην οποία θέλουν να επεκταθούν μπορεί να αποτύχουν. Η στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθούν ή τα προϊόντα τους, μπορεί να αποτελέσουν προσβολή για κάποιες χώρες. Οι εταιρείες πρέπει να κάνουν λεπτομερή έρευνα αγοράς πριν επεκταθούν σε μια ξένη χώρα.
- **Ανταλλαγή συναλλάγματος:** Ένα άλλο πρόβλημα που μπορεί να προκύψει όταν μια επιχείρηση αρχίσει να επεκτείνεται διεθνώς, είναι η ανταλλαγή συναλλάγματος. Η αξία του τοπικού συναλλάγματος μπορεί να εμποδίσει την εταιρεία να κάνει εμπόριο με άλλες χώρες. Αν αγοράζει προμήθειες από άλλες χώρες, θέλει το νόμισμά της να είναι ισχυρό. Αν όμως πουλάει προϊόντα σε μια άλλη χώρα, χρειάζεται αδύναμο νόμισμα για να αυξήσει τις πωλήσεις. Οι συναλλαγματικές ισοτιμίες περνούν από συχνές διακυμάνσεις, γεγονός που μπορεί να προκαλέσει προβλήματα σε πολλές επιχειρήσεις.
- **Κανονισμοί:** Σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να προκύψουν θέματα που σχετίζονται με κανονισμούς. Οι χώρες συχνά συνάπτουν συμφωνίες ελεύθερου εμπορίου κάτι που τις διευκολύνει να πουλούν τα προϊόντα τους σε ξένες χώρες. Άλλες χώρες, δυσκολεύουν τους πωλητές να κινηθούν στο έδαφός τους. Μπορεί να χρειαστεί να πληρώσουν ασυνήθιστα ψηλούς δασμού ή φόρους γεγονός που μπορεί να θέσει το προϊόν σε μειονεκτική θέση. Οι εταιρείες θα πρέπει να αποφασίσουν αν η «ταλαιπωρία» της επέκτασης σε μια ξένη χώρα αξίζει τον κόπο.
- **Προσαρμογή προϊόντος:** Όταν μια εταιρεία πουλάει σε μια ξένη χώρα μπορεί να χρειαστεί να προσαρμόσει τα προϊόντα της. Για παράδειγμα μπορεί να χρειαστεί να βάλει ετικέτες στα προϊόντα της που είναι γραμμένα σε άλλες γλώσσες. Εάν έχει περιορισμένο προϋπολογισμό, κάτι τέτοιο μπορεί να είναι δύσκολο. Εάν διαθέτει μια παγκόσμια μάρκα, μπορεί να μη χρειαστεί να γίνει καμία προσαρμογή αλλά χωρίς το σωστό μάρκετινγκ, είναι δύσκολο να επιτευχθεί κάτι τέτοιο (Luke, 2013).

2.6 ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Πολλές επιχειρήσεις έχουν πλέον την ευκαιρία να επεκταθούν μέσω της παγκοσμιοποίησης σε ξένες αγορές. Η επέκταση όμως αυτή, παρουσιάζει τόσο κινδύνους, όσο κι ευκαιρίες, και πρέπει να γίνεται με το σωστό τρόπο (HEPO1, 2011).

«Εφόσον η επιχείρηση έχει επιλέξει τις «καλύτερες» αγορές για τα προϊόντα της, η επόμενη απόφαση αφορά στη μέθοδο διείσδυσης στις αγορές-στόχους. Οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την απόφαση αυτή είναι:

- Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των προϊόντων στις αγορές του εξωτερικού και οι πιθανοί κίνδυνοι.
- Η χρηματοοικονομική δυναμική της επιχείρησης.
- Οι περιορισμοί και τα εμπόδια που πιθανόν θα συναντήσει η επιχείρηση στην προσπάθειά της.
- Το είδος του προϊόντος ή υπηρεσίας που θα εξαχθεί.
- Οι ιδιαιτερότητες της κάθε αγοράς» (HEPO1, 2011).

2.6.1 Πώς να οργανώσετε τη διεθνή επέκταση για τις μικρές επιχειρήσεις:

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να επωφεληθεί μια μικρή επιχείρηση από τις διεθνείς επιχειρηματικές ευκαιρίες. Αυτές περιλαμβάνουν την εγγραφή των εμπορικών σημάτων στις αγορές του εξωτερικού, τη δημιουργία σχέσεων με προμηθευτές σε εμπορικές εκθέσεις, ή την εύρεση ενός συνεργάτη μιας μικρής διεθνούς επιχείρησης, ο οποίος ψάχνει ένα τρόπο για να διεισδύσει στη δική σας αγορά. Ένας άλλος τρόπος διεθνούς επέκτασης της επιχείρησης είναι μέσω του διαδικτύου (Bryant, 2013).

Οδηγίες:

1. Η εταιρεία που θέλει να επεκταθεί στο εξωτερικό, πρέπει να αναζητήσει ευκαιρίες για εισαγωγές κι εξαγωγές. Θα θέλουν να πουλήσουν περισσότερο σε χώρες που έχουν κερδίσει δύναμη έναντι του ευρώ, καθώς οι κάτοικοι των χωρών αυτών μπορούν να αγοράσουν περισσότερα.

2. Να δημιουργήσει ένα προϊόν για λογαριασμό ενός διεθνούς επιχειρηματικού εταίρου. Η τεχνική εμπειρογνωμοσύνη παίζει μεγάλο ρόλο σε τέτοιου είδους συμφωνίες.
3. Να αγοράσει μια επιχείρηση στο εξωτερικό. Αυτό είναι σπάνιο για τις μικρές επιχειρήσεις οι οποίες δεν διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους για να επενδύσουν σε διεθνές επίπεδο. Παρόλα αυτά, αυτός είναι ένας καλός τρόπος για να διεισδύσουν σε ξένες αγορές.
4. Να πουλήσουν άδειες σε διεθνείς επιχειρηματικούς εταίρους ώστε να μπορέσουν να διανείμουν τα προϊόντα τους στη δική τους περιφερειακή αγορά. Οι καλύτερες χώρες για να γίνει αυτό είναι αυτές που η μεσαία τάξη αυξάνεται.
5. Να συνεργαστεί με άλλες μικρές επιχειρήσεις στη διεθνή αγορά. Μπορεί να βρει κάποια μικρή η οποία θα ήθελε να επεκταθεί στη δική της αγορά.
6. Να χρησιμοποιήσει το ίντερνετ για να αποκτήσει περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τους διεθνείς πελάτες της και το δυναμικό πωλήσεων. Το ίντερνετ, έχει τη δυνατότητα να δημιουργεί επιχειρηματική μοντέλα, απόλυτα προσαρμοσμένα στις ανάγκες των πελατών περιλαμβάνοντας όλο το φάσμα από την εμπειρία της αγοράς, μέχρι την ικανοποίηση από τα προϊόντα.
7. Να αυξήσει τις προσπάθειες για τις προμήθειες πρώτων υλών. Αυτός είναι ένας πολύ καλός τρόπος για να οικοδομήσει μια σημαντική φήμη σε μια πιθανή αγορά του εξωτερικού (Bryant, 2013).

Η συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση μπορεί να λάβει διάφορες μορφές. Τα μέλη της οικογένειας μπορεί να συμμετέχουν ως μέλη σε μια κορυφαία ομάδα διαχείρισης της επιχείρησης, ή του διοικητικού συμβουλίου, ενώ άλλα μπορεί να έχουν θέσεις εξουσίας στην ιεραρχία. Η συμμετοχή της οικογένειας δημιουργεί μια αίσθηση ψυχολογικής ιδιοκτησίας (Pierce et al., 2001) και προωθεί μια εκτίμηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει η εταιρεία, καθώς επίσης τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της, τους πόρους και τις ικανότητές της. Αυτή η αντίληψη βοηθά στο να διαμορφωθούν οι αποφάσεις διεθνοποίησης της επιχείρησης (Jahra, 2003).

Η διαδικασία αυτή, επιτρέπει στη διοίκηση να γνωρίζει τους περιορισμούς των εγχειρημάτων τους καθώς επίσης και τον τρόπο που η διεθνοποίηση μπορεί να ξεπεράσει αυτούς τους περιορισμούς. Ο αλτρουισμός μπορεί να παρακινήσει τους ιδιοκτήτες να εφαρμόσουν τη διεθνοποίηση σαν στρατηγική για να διατηρηθεί η εταιρεία, να ενισχυθεί η νομιμότητα, και να γίνει πιο κερδοφόρα για τις μελλοντικές

γενιές. Η συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση, μπορεί επίσης να μετριάσει την ένταση με την οποία αντιλαμβάνονται οι ιδιοκτήτες τους κινδύνους που συνδέονται με τις πολύπλοκες επενδυτικές αποφάσεις (James, 1999) που συνοδεύουν τη διεθνοποίηση.

Η ιδιοκτησία δίνει στους μάνατζερ την ικανότητα να διεθνοποιήσουν την επιχείρησή της, ενώ η συμμετοχή τους, τους βοηθάει να κατανοήσουν και να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική διεθνοποίησης της εταιρείας τους. Αυτές οι δύο μεταβλητές σε συνδυασμό, μπορούν να ενισχύσουν το βαθμό διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (Jahra, 2003).

2.7 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Για να πετύχει μια εταιρεία στις αγορές του εξωτερικού, θα πρέπει να δημιουργήσει ανάλογες συνθήκες οι οποίες θα συμβαδίζουν με τα πρότυπα των χωρών του εξωτερικού στις οποίες θέλει να επεκταθεί (Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, 2011).

Κάποιοι βασικοί κανόνες που θα πρέπει να ακολουθήσουν είναι οι παρακάτω:

- Να διαθέτουν προϊόντα υψηλής ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές.
- Να εστιάσουν πλήρως στην εξυπηρέτηση και στην ικανοποίηση των πελατών.
- Να αναζητούν και να ενημερώνονται συνεχώς για τις νέες τάσεις που επικρατούν και τις αλλαγές που γίνονται στην αγορά.
- Να δημιουργήσουν έναν υγιή χώρο εργασίας.
- Να δραστηριοποιηθούν σε νέους τομείς προϊόντων.
- Να εκπαιδεύουν συνεχώς, να καθοδηγούν και να παρέχουν κίνητρα στο προσωπικό τους (Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, 2011).

Η σωστή διεθνοποίηση μια εταιρείας στο εξωτερικό, απαιτεί να επανεξεταστούν οι πολιτικές και τα προγράμματα που έχουν στόχο να προωθήσουν στρατηγικές ώστε να γίνουν διεθνείς συγκρίσεις και να βελτιωθεί η πολιτική της εταιρείας (Λιούκας, 2010). Σημαντικές ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν είναι οι ακόλουθες:

- Να δοθεί έμφαση στην καινοτομία
- Να διαφοροποιηθούν οι προσφορές

- Να γίνει η επιχείρηση όσο μπορεί πιο εξωστρεφής
- Να ενισχυθεί η προσαρμογή και η διάχυση της τεχνολογίας
- Να προωθηθεί η διεθνής δικτύωση και συνεργασία των ελληνικών επιχειρήσεων με τις ξένες επιχειρήσεις ώστε να μπορέσουν να ξεκινήσουν εμπορικές δραστηριότητες και να προσφέρουν τα προϊόντα τους στις διεθνείς αγορές (Λιούκας, 2010).

Όλα τα παραπάνω θα πρέπει να εφαρμοστούν σύμφωνα με την ελληνική παράδοση και αντίληψη. Γίνονται ήδη προσπάθειες μέσω ΕΣΠΑ και άλλων ειδικών προγραμμάτων (Λιούκας, 2010).

Μια πολύ σημαντική κίνηση η οποία θα βοηθήσει στη σωστή διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων των ελληνικών επιχειρήσεων είναι η κατανόηση και ο σεβασμός της κουλτούρας των χωρών στις οποίες θέλουν να αναπτύξουν επιχειρηματική δραστηριότητα. Με αυτό τον τρόπο, θα μεταβληθεί το σύστημα αξιών και η κουλτούρα της Ελλάδας με αποτέλεσμα να εισαχθούν νέες ιδέες. Έτσι θα μπορέσουν να ενισχυθούν σημαντικές αξίες όπως η εμπιστοσύνη στον άνθρωπο, ο διαμοιρασμός των ιδεών και της γνώσης η διαπολιτισμική παιδεία και η καλλιέργεια αξιών δημιουργίας και δημιουργικότητας (Λιούκας, 2010).

Μια σειρά από εσωτερικούς κι εξωτερικούς παράγοντες επηρεάζουν τις αποφάσεις των μάνατζερ κάποιων επιχειρήσεων όσον αφορά τη διεθνή ή όχι επέκτασή τους. Μερικά από αυτούς αφορούν περιβαλλοντικούς παράγοντες αλλά ένας βασικός παράγοντας είναι η στάση που κρατούν τα ίδια τα διοικητικά στελέχη (Crick, 2000).

Ένας ακόμα παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων είναι τα εμπόδια που υπάρχουν στις εξαγωγές (Crick, 2000).

Αν η εισαγωγή ενός προϊόντος σε μια ξένη αγορά είναι επιτυχής, θα δημιουργήσει κέρδη και πωλήσεις για την εταιρεία καθώς είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες της συνολικής απόδοσης των επιχειρήσεων (Simon, Houghton, Savelli, 2003). Μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να επιτρέψει στα διοικητικά στελέχη να προσαρμόσουν εκ νέου τις επιχειρήσεις τους ώστε να ταιριάξουν με τις συνθήκες της αγοράς που εξελίσσονται συνεχώς (Brown and Eisenhardt, 1995).

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει, οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να ξεκινούν ξένες επενδύσεις αν δεν είναι προετοιμασμένες να δεσμεύσουν τους πόρους τους σε διάφορες διεθνείς δραστηριότητες. Πιο συγκεκριμένα, οι μάνατζερ των αναδυόμενων εταιρειών, θα πρέπει να είναι ενήμεροι για την ανάγκη κατανομής περιορισμένων διοικητικών πόρων για τη διεθνοποίηση, παράγοντας ο οποίος είναι κρίσιμος για την επιτυχία μιας ξένης επιχείρησης. Επιπλέον ένα σύνολο προπαρασκευαστικών δραστηριοτήτων μπορεί να καθυστερήσει την πρώτη είσοδο, αλλά είναι πολύ κρίσιμο για την επιτυχία. Αν η επιχείρηση εισέλθει στην αγορά χωρίς να γίνει κάποια προετοιμασία, και χωρίς να κινητοποιήσει αρκετούς πόρους, μπορεί να αποτύχει (Rocha, 2011).

Η συμμετοχή της οικογένειας στη διαχείριση, έχει μικτά αποτελέσματα στη διεθνοποίηση. Ο δείκτης συμμετοχής συνδέεται θετικά και σημαντικά με τις διεθνείς πωλήσεις αλλά έχει αρνητική επίδραση στον αριθμό των χωρών που συμμετέχουν. Ίσως όταν τα μέλη της οικογένειας εμπλέκονται στη διαχείριση, πρέπει να προσεγγίζουν τη διεθνοποίηση με προσοχή. Αυτά τα άτομα ίσως θα ήταν καλύτερο να προσπαθήσουν να αυξήσουν τα έσοδά τους από τις ξένες αγορές, παρά να κάνουν σπασμωδικές κινήσεις επιδιώκοντας τη διεθνοποίηση (Jahra, 2003).

Η οικογενειακή ιδιοκτησία και η συμμετοχή της μπορεί να αλληλεπιδράσουν θετικά και σημαντικά στη διεθνοποίηση ώστε να ενισχυθεί η μακροπρόθεσμη φήμη της επιχείρησης μέσω αυτής. Αυτό το κίνητρο, ενισχύει περισσότερο το επίπεδο συμμετοχής της οικογένειας στη λήψη αποφάσεων προσφέροντας μια ευκαιρία να εκτιμήσει τις προκλήσεις που συνδέονται με τη διεθνοποίηση (Jahra, 2003).

Οι προοπτικές διαχείρισης και αλτρουισμού περιλαμβάνουν τόσο τα οικονομικά, όσο και τα μη οικονομικά κίνητρα που συνδέονται με την επιχείρηση και την οικογένεια και καθορίζουν τις ενέργειες των ιδιοκτητών και των μελών της οικογένειας με βάση το ρόλο που παίζει η ιδιοκτησία στη δημιουργία ενός δεσμού με ανάμεσα στην εταιρεία και τα διοικητικά στελέχη της. Με αυτό τον τρόπο τα διοικητικά στελέχη κινητοποιούνται ώστε να υπολογίζουν τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν και να βελτιώσουν την απόδοση της επιχείρησης (Pierce et al., 2001).

Αν οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης καταφέρουν να εκτιμήσουν τα οφέλη και τους κινδύνους της διεθνοποίησης για την επιχείρησή τους, θα καταφέρουν να αποκομίσουν μεγάλα κέρδη για αυτούς και τους απογόνους τους (Jahra, 2003).

Σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι μη χρηματοοικονομικοί λόγοι μπορεί να οδηγήσουν σε διεθνοποίηση, οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης που χαρακτηρίζονται από αλτρουισμό, θα ήθελαν να συμπεριλάβουν και α μέλη της οικογένειάς τους στην επιχείρηση. Τέτοιου είδους ενέργειες υποστηρίζουν τον αλτρουισμό. Οι ιδιοκτήτες είναι πολύ πιθανό να προχωρήσουν σε διεθνοποίηση της εταιρείας τους αν αυτό προωθήσει την απασχόληση και τη συμμετοχή των μελών της οικογένειάς τους σε αυτήν παρά την πιθανή μείωση των βραχυπρόθεσμων απολαβών, καθώς απαιτούνται πόροι για την επιτυχή διαδικασία της διεθνοποίησης (Jahra, 2003).

Τα διοικητικά στελέχη των οικογενειακών επιχειρήσεων θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν την εμπειρία των μελών της οικογένειας και να εκμεταλλευτούν την γνώση τους ώστε να αναπτύξουν μια στρατηγική διεθνοποίησης της επιχείρησης. Τρόποι μέσω των οποίων η γνώση αυτή μπορεί να μοιραστεί, να καταγραφεί και να χρησιμοποιηθεί, είναι ανεπίσημες συζητήσεις, επίσημες συναντήσεις και οικογενειακά συμβούλια. Δεδομένου ότι η οικογενειακή ιδιοκτησία επηρεάζει τη διεθνοποίηση, οι ιδιοκτήτες θα πρέπει να επωφεληθούν από τη συμμετοχή των μελών της οικογένειας στη διαχείριση της εταιρείας και στην εκπαίδευσή τους πάνω στα θέματα της επιχείρησης. Δυστυχώς μερικοί ιδιοκτήτες δεν το εφαρμόζουν (Danes et al., 1999). Η συμμετοχή της οικογένειας στα θέματα της επιχείρησης, μπορεί να δώσει στα μέλη της οικογένειας την απαραίτητη εμπειρογνωμοσύνη ώστε να συμμετέχουν πλήρως στη διαχείρισή της (Jahra, 2003).

Στη συνέχεια θα δούμε μερικές συμβουλές ιδιοκτητών επιχειρήσεων οι οποίες έχουν επεκταθεί στο εξωτερικό με επιτυχία προς άλλους επιχειρηματίες οι οποίοι θέλουν να ακολουθήσουν το παράδειγμά τους (Tajani, 2012).

«Εάν μια επιχείρηση επιθυμεί να μπει στον ανταγωνισμό, πρέπει να εργαστεί όσο πιο σκληρά μπορεί προκειμένου να εξασφαλίσει την ποιότητα των προϊόντων της, μια μεγάλη γκάμα προϊόντων και ένα προϊόν για το οποίο η αγορά θα επιδείξει ενδιαφέρον.»

Majlinda Angoni, ιδιοκτήτρια εταιρείας **Venice Art SH.P.K.**

«Όλα αρχίζουν με ένα καλό προϊόν ή μια καλή ιδέα. Η ισχυρή έδρα βάσης είναι πολύ σημαντική, αλλά θα πρέπει να είναι τολμηρή. Σημαντική είναι, επίσης, η κατανόηση της τοπικής καταναλωτικής αγοράς, καθώς και η εξασφάλιση των κατάλληλων δομών και η

κατάρτιση ενός αναπτυξιακού προγραμματισμού.» **Albert Fellner**, ιδιοκτήτης εταιρείας **Emporia Telecom Produktionsund Vertriebs GesmbH & CoKG**.

«Οι επιχειρηματίες που θέλουν να επεκταθούν διεθνώς θα πρέπει να ενημερωθούν σωστά από το εμπορικό επιμελητήριο, το εθνικό τμήμα εξαγωγών και την τράπεζά τους. Μπορούν να λάβουν πληροφορίες από αυτούς τους φορείς για την αποφυγή προβλημάτων που αφορούν τη διοίκηση και την τοπική νομοθεσία. Δεν πρέπει να διστάζουν να ζητήσει συμβουλές από άλλους επιχειρηματίες.» **Thierry Vandererfven**, ιδιοκτήτης επιχείρησης **Belberry Preserves bvba**.

«Οι επιχειρηματίες πρέπει να βρουν έναν αξιόπιστο και αναγνωρισμένο εταίρο, ο οποίος είναι εξοικειωμένος με όλες τις πτυχές των τοπικών αγορών και είναι σε θέση να εξασφαλίσει την πώληση των προϊόντων σας.» **Ivaylo Penkov**, ιδιοκτήτης εταιρείας **Ikarov L.P**.

«Η επικοινωνία είναι πλέον ταχύτερη μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, αλλά έχει περιοριστεί η επαφή με τους πελάτες. Ο καλύτερος τρόπος επικοινωνίας είναι πρόσωπο με πρόσωπο.» **Ντίνος Αντωνίου**, ιδιοκτήτης επιχείρησης **Globalserve Consultants & Dinos Antoniou and Co**.

«Είναι σημαντικό να διαθέτουν ένα ενδιαφέρον προϊόν, να προσλαμβάνουν άτομα πιστά και ενθουσιώδη και να επενδύουν. Οι επιχειρηματίες θα πρέπει να προσαρμόσουν τη στρατηγική τους στα προϊόντα τους και στον κάθε πελάτη ξεχωριστά.» **Karel Plotěný** ιδιοκτήτης εταιρείας **ASIO, Spol. s.r.o**.

«Οι επιχειρηματίες πρέπει να επικεντρωθούν αρχικά σε μία αγορά-στόχο, να επιχειρήσουν να την κατανοήσουν σε βάθος και στη συνέχεια να αναπαραγάγουν αυτή την έννοια σε άλλα σημεία του κόσμου. Πρέπει να προσδιορίσουν τα κριτήρια βάσει των οποίων θα αποφασίσουν σχετικά με τη χώρα επέκτασης και να κινούνται προσεκτικά, αλλά όχι με οποιοδήποτε κόστος. Είναι σημαντική η προσέγγιση των ξένων πολιτισμών και η αφιέρωση χρόνου και προσπάθειας για την κατανόηση των διαφορών.» **Joachim Kröger**, ιδιοκτήτης εταιρείας **Solarlite GmbH**.

«Θα συνιστούσα να γίνουν μέλος ενός διεθνούς δικτύου. Θα έλεγα ότι το πιο σημαντικό είναι να αναπτύξουν καλή συνεργασία με τοπικές επιχειρήσεις.» **Anne-Mette Elsborg**, ιδιοκτήτρια εταιρείας **PJ Diesel Engineering A/S**.

«Προσπαθήστε να έχετε κέρδος 50 % στις τιμές σας και να βρείτε διανομείς που μπορούν να πουλήσουν τα προϊόντα σας. Επίσης, πουλάτε τα προϊόντα σας απευθείας μέσω του δικτυακού σας τόπου, καθώς η δυνατότητα λήψης διεθνών πληρωμών θα διατηρήσει τις τιμές στα ίδια επίπεδα σε όλο τον κόσμο. Προσελκύστε το παγκόσμιο ενδιαφέρον στο διαδίκτυο. Εντοπίστε τους φορείς που καθιερώνουν τάσεις και διαμορφώνουν απόψεις στις χώρες που θέλετε να εισαγάγετε το προϊόν και αφήστε τους να αξιολογήσουν το προϊόν στο διαδίκτυο στη μητρική τους γλώσσα. Με αυτόν τον τρόπο θα ξεπεραστούν τα γλωσσικά εμπόδια και οι αγοραστές θα χτυπήσουν την πόρτα σας.» **Tunis Liivamõgi**, ιδιοκτήτης εταιρείας **LCDVF Οά**.

«Πρέπει να σκέφτονται σε παγκόσμια κλίμακα αλλά να ενεργούν σε τοπικό επίπεδο! Να προσλαμβάνουν τοπικό προσωπικό πωλήσεων, να ακούν τις ιδέες τους και να τους εμπιστεύονται. Πρέπει να επιδεικνύουν δέσμευση προς τους ξένους πελάτες και να αποδεικνύουν ότι μπορούν να τους εμπιστευτούν ως μακροπρόθεσμο εταίρο. Πρέπει να ενεργούν όπως θα ενεργούσε μια τοπική εταιρεία. Να δημιουργούν τοπικές δομές και να αποκεντρώνουν τις δραστηριότητες πωλήσεων και προώθησης.» **Juan Imedio**, ιδιοκτήτης εταιρείας **Salto Systems**.

«Αρχικά πρέπει να κατανοήσουν σε βάθος τον τομέα τους και την παγκόσμια ζήτηση για το προϊόν τους. Κατά την επέκταση στο εξωτερικό, θα πρέπει να ανταγωνιστούν μικρές και μεγάλες εταιρείες. Δεν πρέπει να ακολουθούν τυφλά τις κινήσεις των ανταγωνιστών, αλλά να λαμβάνουν υπόψη τις εξελίξεις σε όλους τους τομείς και να δημιουργούν μοναδικά προϊόντα υψηλής ποιότητας.» **Minna Parikka**, ιδιοκτήτρια εταιρείας **Minna Parikka Shoes**.

«Να ταξιδέψουν και να γνωρίσουν ανθρώπους από διαφορετικές χώρες και να μην υποτιμούν ποτέ τους επιχειρηματικούς εταίρους τους. Επίσης, να προσέξουν να αποφύγουν παρανοήσεις οι οποίες μπορούν να προκύψουν από πολιτισμικές διαφορές.» **Anne Midavaine**, ιδιοκτήτρια εταιρείας **Atelier Midavaine**.

«Είναι πολύ δύσκολο να ξεκινήσει κανείς και να αναπτύξει τη δική του επιχείρηση και να την επεκτείνει, οπότε πρέπει να είναι θαρραλέοι και έτοιμοι να αναλάβουν ρίσκα. Κάθε αγορά είναι διαφορετική, με νέες προκλήσεις και ευκαιρίες. Πρέπει κανείς να θέτει έναν στόχο και να επικεντρώνεται στην εκπλήρωσή του. Πρέπει να έχει πίστη στις ικανότητές του, να δουλεύει σκληρά, να πιστεύει πάντοτε αυτό που κάνει, να είναι παθιασμένος, να αναλαμβάνει ευθύνη για τις πράξεις του και να εμπιστεύεται τον εαυτό του.» **Πολύμνια Αλεξιάδου**, ιδιοκτήτρια εταιρείας **Paxil**.

«Οι επιχειρηματίες δεν πρέπει να τα παρατούν. Υπάρχουν πάντα άτομα πρόθυμα να βοηθήσουν, πρέπει μόνο να τα αναζητήσουν. Πρέπει να μιλούν σε όσο το δυνατόν περισσότερα άτομα. Ο ένας γνωρίζει τον άλλο και ο κύκλος επαφών επεκτείνεται πέρα από τις προσδοκίες τους.» **Vjekoslav Majetić**, ιδιοκτήτης εταιρείας **DOK-ING Llc**.

«Σε κάθε περίπτωση είναι πολύ σημαντικό να μπορεί κάποιος να περιγράψει και να επιδεικνύει τα προϊόντα του είτε εικονικά είτε αυτοπροσώπως, σε συνέδρια, εκθέσεις, μέσω των τοπικών εταίρων και της παρουσίας του» **Tibor Balogh**, ιδιοκτήτης εταιρείας **Holografika Kft**.

«Να ερευνήσουν όσο το δυνατόν περισσότερο τη χώρα που έχουν θέσει ως στόχο, την καταλληλότητά της για το προϊόν τους, την προσέγγιση των ανταγωνιστών και την τοπική κουλτούρα. Να τοποθετήσουν στην αγορά ένα μέλος του προσωπικού τους το οποίο μιλά τη γλώσσα και κατανοεί το επιχειρηματικό περιβάλλον.» **Liam Ryan**, ιδιοκτήτης εταιρείας **BMS Ireland**.

«Θα τους παρότρυνα να αναζητήσουν αγορές στο εξωτερικό και να είναι έτοιμοι να υπερασπιστούν τα πιστεύω τους, σεβόμενοι παράλληλα τις διαφορετικές επιχειρηματικές κουλτούρες. Η πιο ανταποδοτική πτυχή είναι η διεθνής προώθηση και διαφήμιση του προϊόντος.» **Dr Sobhi Basheer**, ιδιοκτήτης εταιρείας **TransBioDiesel Ltd**.

«Μην δίνετε σημασία σε αυτούς που λένε ότι είναι δύσκολο να πουλήσεις στο εξωτερικό. Να πετύχετε στις αγορές που έχετε θέσει ως στόχο, να παράγετε ποιοτικά προϊόντα σε λογικές τιμές.» **Caterina Lucchi**, ιδιοκτήτρια εταιρείας **Campomaggi & Caterina Lucchi s.r.l**.

«Μην προσπαθείτε να κάνετε τα πάντα ταυτόχρονα, γιατί ο κόσμος είναι πολύ μεγάλος γι' αυτό. Δράστε σταδιακά. Ιδρύστε τις δικές σας εταιρείες σε μεγάλες χώρες όπως η Κίνα ή οι ΗΠΑ. Σε άλλες χώρες μπορείτε να εργαστείτε μέσω διανομέων και μεσαζόντων.»

Reinhard Braun, ιδιοκτήτης εταιρείας **Pantec AG**.

«Δεν υπάρχει ένα γενικό μοντέλο. Πιστεύω ότι είναι απαραίτητο να δοκιμάσει κανείς την αγορά, να ανακαλύψει τι σκέφτονται οι πιθανοί πελάτες για τις ιδέες του και να αξιολογήσει τον ανταγωνισμό.» **Andrius Rupšys**, ιδιοκτήτης εταιρείας **Ruptela, UAB**.

«Πρέπει να σιγουρευτεί ότι τα προϊόντα του είναι όσο το δυνατόν καλύτερα προσαρμοσμένα στις αγορές όπου επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί επιχειρηματικά, σε ό,τι αφορά την ποιότητα, την τιμή και τα γενικά χαρακτηριστικά.» **Michele Detaille**, ιδιοκτήτρια εταιρείας **Codiprolux**.

«Να είναι δημιουργικοί, αφοσιωμένοι και έτοιμοι να επενδύσουν. Η προώθηση και η διαφήμιση είναι ένα κομμάτι, αλλά η ζήτηση στην εγχώρια αγορά δεν σημαίνει ότι θα υπάρχει ζήτηση και στο εξωτερικό. Πρέπει να είναι έτοιμοι να προσαρμοστούν στις ανάγκες της αγοράς και του πελάτη. Εάν το προϊόν τους έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα επεκταθούν γρηγορότερα. Να διερευνήσουν τη δουλειά του ανταγωνιστή τους και να βρουν τρόπο να τη βελτιώσουν. Εάν το πράξουν με τον σωστό τρόπο, το προϊόν θα πουληθεί από μόνο του.» **Juris Zariņš**, ιδιοκτήτης εταιρείας **JZ Microphones**.

«Η άμεση επικοινωνία είναι ο καλύτερος αλλά όχι και ο μοναδικός τρόπος επίτευξης συνεργασίας με ξένους πελάτες. Υπάρχουν και άλλες μέθοδοι, όπως οι παρουσιάσεις σε εμπορικές εκθέσεις, η συνεργασία με εμπορικά επιμελητήρια, η ανάπτυξη επαφών μέσω γραφείων και υπηρεσιών αντιπροσωπείας, καθώς και οι εκστρατείες προώθησης. Είναι απαραίτητη η ύπαρξη σωστής στρατηγικής και οράματος και πρέπει να παράγουν προϊόντα υψηλής ποιότητας.» **Jovan Jovetić**, ιδιοκτήτης εταιρείας **Montcarton d.o.o. Podgorica**.

«Η ανάπτυξη της επιχείρησής σας είναι κάτι το συναρπαστικό, είναι ένα όνειρο που γίνεται πραγματικότητα. Ωστόσο, πρέπει να είστε υπομονετικοί και έτοιμοι να δεχθείτε πλήγματα. Πρέπει να έχετε μακροπρόθεσμη προοπτική και να σχεδιάζετε για τα κέρδη μακροπρόθεσμα.» **Alex Scicluna**, ιδιοκτήτης εταιρείας **Jubilee Group of companies**.

«Να μην τα παρατούν με το πρώτο εμπόδιο... να το εκλαμβάνουν ως ευκαιρία εκμάθησης. Να συνεργάζονται με ντόπιους. Ο συνδυασμός πολιτισμών σε ένα σχέδιο αποτελεί συχνά τον τέλειο τρόπο να προχωρήσει κανείς μπροστά.» **Thecla Bodewes**, ιδιοκτήτρια εταιρείας **Shipyards Bodewes & Shipyard De Kaap**.

«Μην το επιχειρήσετε μόνοι σας. Εάν δημιουργήσετε μια επιχείρηση με άλλες εταιρείες στον ίδιο τομέα, μπορείτε να συμμετέχετε από κοινού σε εργασίες όπως η έρευνα αγοράς, η δημιουργία τοπικών επαφών, η οργάνωση συναντήσεων και ο συντονισμός των μετακινήσεων. Επίσης, θα έχετε κάποιον για να ανταλλάσσετε απόψεις! Αποκτήστε εις βάθος γνώση της χώρας στην οποία θέλετε να δραστηριοποιηθείτε και καταρτίστε μια καλή στρατηγική. Απευθυνθείτε στο δίκτυο επιχειρήσεων, έχουν κάνει λάθη κατά τη διάρκεια της πορείας τους, αλλά δεν χρειάζεται να επαναλάβετε κι εσείς τα ίδια λάθη!» **Gry Cecilie Sydhagen**, ιδιοκτήτρια εταιρείας **Metizoft AS**.

«Δεν είναι εύκολο, αλλά είναι εφικτό. Επενδύουμε συνεχώς τον κύκλο εργασιών μας στην έρευνα και την ανάπτυξη. Πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν εμπόδια και μη αναμενόμενες εκπλήξεις. Πρέπει να έχουν καλό σχεδιασμό και να αξιοποιούν πλήρως τις νέες γνώσεις που αποκτούν στην πορεία. Η παροχή των καλύτερων υπηρεσιών και η υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών είναι πολύ σημαντική» **Purificacao Tavares**, ιδιοκτήτρια εταιρείας **CGC Genetics (Centro Genetica Clinica e Patologia SA)**.

«Πρέπει να έχουν εμπιστοσύνη στις δυνατότητές τους, αλλά να είναι παράλληλα πολύ προσεκτικοί. Είναι ζωτικής σημασίας να αξιολογούν τους κινδύνους προτού ξεκινήσουν. Στη δική μου περίπτωση, ο καλύτερος τρόπος ήταν να εντοπίσω τις καταλληλότερες αγορές για τις συλλογές μου.» **Ingrid Vlasov**, ιδιοκτήτρια εταιρείας **SC Ingrid Vlasov SRL**.

«Θα τους συμβούλευα να είναι επίμονοι, να επιδιώκουν την τελειότητα και να μη φοβούνται να κάνουν λάθη, αλλά να μαθαίνουν από αυτά!» **Slobodan Raketici**, ιδιοκτήτης εταιρείας **Elex Commerce**.

«Ξεκινήστε με μια αγορά που μοιάζει με την εγχώρια αγορά. Προσδιορίστε τις διαφορές σε κάθε αγορά και προσαρμόστε τα προϊόντα σας σε αυτές. Μην φοβάστε να πάρετε το ρίσκο, αλλά μην ζανοίγεστε πολύ για να μη βάλετε σε κίνδυνο την επιχείρησή σας. Για μια

μικρή επιχείρηση, πιστεύω ότι το καλύτερο είναι να προχωρήσει κάποιος μέσω ενός διανομέα παρά να ανοίξει δικό του παράρτημα. Βασική προϋπόθεση αποτελεί η γνώση τόσο της αγοράς όσο και των τάσεων στις εκάστοτε χώρες. Άλλος ένας παράγοντας που συμβάλλει στην επιτυχία είναι η προσωπική ενασχόληση με την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.» **Kersti Kempe**, ιδιοκτήτρια εταιρείας **Popomax AB**.

«Να μελετήσουν τη νομοθεσία σε οποιαδήποτε αγορά: τα λάθη κοστίζουν, όχι μόνο σε χρήματα αλλά και λόγω της απώλειας της καλής φήμης. Είτε στη χώρα του είτε στο εξωτερικό, ισχύουν οι ίδιες αρχές: ακούστε όσους σας κάνουν κριτική, προσπαθείτε πάντα να βελτιωθείτε, εργαστείτε σκληρά και αναλάβετε τις ευθύνες για τις αποφάσεις σας και τις συνέπειες των αποφάσεων αυτών. Πρέπει να παρατηρείτε, να ακούτε και να προσπαθείτε, και να μην τα παρατάτε ποτέ!» **Petra Marko**, ιδιοκτήτρια εταιρείας **ExtravaDansa**.

«Να επιλέξουν την αγορά-στόχο τους και να εντοπίσουν σε ποιους τομείς έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εάν αυτό το πλεονέκτημα είναι σε διεθνή κλίμακα, πρέπει να καταστρώσουν μεγάλα σχέδια. Πρέπει να βρουν τρόπο να γίνουν αντιληπτοί, να δουλέψουν για την εταιρεία τους και να επικοινωνήσουν με δυναμικούς πελάτες, είτε άμεσα είτε μέσω ενός έμπιστου εταίρου.» **Rok Uršič**, ιδιοκτήτης εταιρείας **Instrumentation Technologies, d.d.**

«Να στοχεύουν στην παραγωγή βάσει παγκοσμίως αποδεκτών προτύπων. Να επικεντρώνονται πάντοτε στον καταναλωτή και να αναπτύσσουν προϊόντα και υπηρεσίες εντοπίζοντας τις ανάγκες των καταναλωτών σε διαφορετικές αγορές.» **Dr Mevlót Bóyókhelvacigil**, ιδιοκτήτης εταιρείας **Helvacizade Food, Pharma and Chemistry Inc.**

«Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές είναι σημαντικές, όπως επίσης και η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών με εγχώριες εταιρείες. Για την εξοικονόμηση χρόνου και τη μείωση των δαπανών, είναι απαραίτητη η γνώση των εγχώριων αγορών. Να θυμάστε ότι, μοιραζόμενοι τα κέρδη με άλλους, μοιράζεστε τη δουλειά και διπλασιάζετε την ισχύ σας. Κρυφό ταλέντο ίσον κανένα ταλέντο, οπότε λάβετε μέρος σε εκθέσεις σε άλλες χώρες. Πρέπει να πουλάτε σε όλο και περισσότερους ανθρώπους σε χώρες όπου θέλετε να δραστηριοποιηθείτε επιχειρηματικά, υποβοηθούμενοι από τοπικούς εταίρους. Οι προσωπικές συναντήσεις με πιθανούς πελάτες αποτελούν επίσης σημαντικό τμήμα της

ανάπτυξης της εμπιστοσύνης και της δημιουργίας μακροχρόνιων επιχειρηματικών σχέσεων.» **Rami Ranger**, ιδιοκτήτης εταιρείας **Sun Mark Ltd.**

2.8 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Κλείνοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το 80% των ελληνικών επιχειρήσεων είναι οικογενειακές. Η Ελλάδα έχει τον μεγαλύτερο αριθμό μικρών επιχειρήσεων από οποιαδήποτε άλλη χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η κρίση που αντιμετωπίζει σήμερα η χώρα μας, έχει δημιουργήσει προβλήματα στις οικογενειακές επιχειρήσεις καθώς δυσκολεύει τη χρηματοδότησή τους, μειώνει τις πωλήσεις και τα καθαρά κέρδη τους και πραγματοποιούνται ολοένα και λιγότερες επενδύσεις. Λόγω όμως της ισχυρής τους κουλτούρας και τους στενούς δεσμούς που υπάρχουν μεταξύ των μελών της οικογένειας, υπερτερούν έναντι των υπόλοιπων επιχειρήσεων. Μπορούν να προσαρμόζονται και να προσφέρουν ποιοτικά προϊόντα σε πιο προσιτές τιμές, να εκμεταλλευτούν τις καινοτομίες της τεχνολογίας, εισάγοντάς την στις δραστηριότητες τους, και να διατάξουν τους πόρους τους. Επίσης, έχουν την ικανότητα να αντιμετωπίσουν πιο αποτελεσματικά την μείωση των κερδών κατά τη διάρκεια της κρίσης, καθώς τα μέλη τους, για ένα διάστημα μπορεί να εργάζονται με μικρές ή και καθόλου αποδοχές.

Πολλές επιχειρήσεις στη χώρα μας, θέλουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές σε διεθνές επίπεδο. Η διεθνοποίηση όμως είναι ρίσκο, γιατί μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις μέσα στην οικογενειακή επιχείρηση και μπορεί να κάνει χρόνια να αποφέρει κέρδη στερώνοντας από την οικογένεια τον βραχυπρόθεσμο πλούτο. Η οικογενειακή ιδιοκτησία παίζει μεγάλο ρόλο στην αύξηση της επιθυμίας των ιδιοκτητών να επεκταθούν διεθνώς και δίνει την εξουσία στα διοικητικά στελέχη να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με το επίπεδο και τον σκοπό των δραστηριοτήτων της εταιρείας τους. Βοηθά τους μάνατζερ να ταυτίζονται με την εταιρεία τους και ενθαρρύνοντάς τους να ενεργούν ανιδιοτελώς εξασφαλίζοντας την επιβίωση και την ανάπτυξή της μέσω της διεθνούς επέκτασης. Η οικογένεια του ιδιοκτήτη θα πρέπει να μοιραστεί τους κινδύνους που συνδέονται με τη διεθνοποίηση της επιχείρησης, επιτρέποντάς τους να συνεισφέρουν με ουσιαστικό τρόπο στις αποφάσεις που την αφορούν.

Η οικονομική κρίση που αντιμετωπίζει η χώρα μας, έχει ως αποτέλεσμα την μετάδοση μιας εικόνας στις χώρες του εξωτερικού η οποία δεν ευνοεί την δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για την διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων. Σε κάποιους κλάδους οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν καινούριες τεχνικές ώστε να μπορέσουν να ανταγωνιστούν με επιτυχία στο διεθνές περιβάλλον.

Οι επιχειρήσεις, αντιμετωπίζουν μια σειρά από εμπόδια τα οποία επηρεάζουν τις αποφάσεις τους όσον αφορά την επέκτασή τους ή μη στο εξωτερικό:

- Εσωτερικά-εγχώρια προβλήματα
- Εσωτερικά-ξένα προβλήματα
- Εξωτερικά-εγχώρια προβλήματα
- Εξωτερικά-ξένα προβλήματα

Ένα ακόμα εμπόδιο που μπορεί να αντιμετωπίσει μια ελληνική επιχείρηση στην επέκτασή της στο εξωτερικό, αφορά την εισαγωγή των προϊόντων τους σε μια άγνωστη μέχρι τώρα αγορά, η οποία μπορεί να έχει χαμηλότερες επιδόσεις από το αναμενόμενο.

Εδώ θα δούμε το σημαντικό ρόλο που παίζει συμμετοχή των μελών της οικογένειας καθώς τις δίνει όχι μόνο τις απαραίτητες πληροφορίες για να δεσμευτούν σε μια πορεία διεθνοποίησης, αλλά επίσης και τις γνώσεις για να αξιολογήσουν τα πλεονεκτήματα και τα αποτελέσματα αυτής της στρατηγικής. Η συμμετοχή της οικογένειας, αυξάνει την αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης και ο αλτρουισμός παρακινεί τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης να βελτιώσουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

Στη συνέχεια βλέπουμε ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα καθώς κι εμπόδια διεθνοποίησης των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων, βλέπουν τη διεθνοποίηση σαν ένα τρόπο για να διευρύνουν την πελατεία τους και να δημιουργήσουν δυναμική για ανάπτυξη κι ευκαιρίες για συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση. Η επιτυχία που μπορεί να έχει μια επιχείρηση αν επεκταθεί στο εξωτερικό, μπορεί να είναι μεγάλη. Θα πρέπει όμως πριν κάνει οποιαδήποτε ενέργεια να εξετάσει τα πιθανά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που μπορεί να προκύψουν. Αυτά αφορούν, το νόμισμα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τη διεύρυνση πελατών, τον ανταγωνισμό, τις ευκαιρίες εξαγωγών για τις μικρές επιχειρήσεις, την εύρεση επιτυχημένων συνεργασιών με το εξωτερικό, τη διαφοροποίηση, και την προσέλκυση μεγάλων επιχειρήσεων ως πελάτες. Επίσης, πριν από τη διεθνή τους επέκταση θα πρέπει να εξετάσουν τους τρόπους με

τους οποίους η ενέργεια αυτή θα μπορούσε να τους βλάψει καθώς μπορεί να δημιουργηθούν πολιτιστικά εμπόδια και προβλήματα σχετικά με την ανταλλαγή συναλλάγματος, τους κανονισμούς και την προσαρμογή του προϊόντος.

Υπάρχουν πολλοί «δρόμοι» που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση προκειμένου να επεκταθεί στο εξωτερικό. Θα πρέπει να αναζητήσει ευκαιρίες για εισαγωγές κι εξαγωγές, να δημιουργήσει ένα προϊόν για λογαριασμό ενός διεθνούς επιχειρηματικού εταίρου, να αγοράσει μια επιχείρηση στο εξωτερικό, να πουλήσουν άδειες σε διεθνείς επιχειρηματικούς εταίρους, να συνεργαστεί με άλλες μικρές επιχειρήσεις στη διεθνή αγορά, να χρησιμοποιήσει το ίντερνετ για να αποκτήσει περισσότερες πληροφορίες και να αυξήσει τις προσπάθειες για τις προμήθειες πρώτων υλών.

Η συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση, βοηθά τους ιδιοκτήτες να εκτιμήσουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η εταιρεία, τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της, τους πόρους και τις ικανότητές της. Με αυτό τον τρόπο μπορούν να επιλέξουν πιο σοφά τη σωστή στρατηγική διεθνοποίησης που θα ακολουθήσει η εταιρεία τους.

Για να μπορέσει να επιτευχθεί η επέκταση μιας οικογενειακής επιχείρησης στις αγορές του εξωτερικού, θα πρέπει να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες, σύμφωνα με εκείνες που επικρατούν στις χώρες που θέλει να επεκταθεί. Θα πρέπει να γίνει προσεκτική μελέτη και σχεδιασμός των στρατηγικών που έχουν σκοπό να προωθήσουν την εταιρεία, ώστε να γίνουν διεθνείς συγκρίσεις και να βελτιωθεί η πολιτική της. Είναι βασικό οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων να κατανοήσουν την κουλτούρα των χωρών του εξωτερικού και να δείξουν ότι τη σέβονται. Αν καταφέρουν τη σωστή εισαγωγή προϊόντων στις ξένες αγορές, θα αυξηθούν οι πωλήσεις και τα κέρδη και κατά συνέπεια η απόδοση της εταιρείας.

Η μακροπρόθεσμη φήμη της εταιρείας, ενισχύεται μέσα από την ιδιοκτησία και τη συμμετοχή της οικογένειας. Η εμπειρία και η γνώση που έχουν τα μέλη της οικογένειας, πρέπει να χρησιμοποιηθεί από τον ιδιοκτήτη ώστε να αναπτύξουν μια επιτυχημένη στρατηγική διεθνοποίησης.

Σε αυτό το κεφάλαιο επίσης, βλέπουμε μερικές συμβουλές ιδιοκτητών επιχειρήσεων οι οποίες έχουν επεκταθεί στο εξωτερικό με επιτυχία προς άλλους επιχειρηματίες οι οποίοι θέλουν να ακολουθήσουν το παράδειγμά τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΞΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΕΠΕΚΤΕΙΝΕΙ ΔΙΕΘΝΩΣ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥΣ

3.1 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΞΕΝΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΕΠΕΚΤΑΘΗΚΑΝ ΔΙΕΘΝΩΣ

Παρακάτω θα δούμε μερικά παραδείγματα ελληνικών και ξένων οικογενειακών εταιρειών που επεκτάθηκαν διεθνώς.

- **Hellenic Divinity** (<http://www.hellenicdivinity.com/index.html>)
 - Ιδρύθηκε το 2013 με έδρα την Ελλάδα
 - Ασχολείται με το εμπόριο αγροτικών αγαθών
 - Προμηθευτές της είναι πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις οι οποίες έχουν επεκταθεί κι εκείνες διεθνώς
 - Σκοπό έχει την πώληση παραδοσιακών ελληνικών προϊόντων στις διεθνείς αγορές, προωθώντας με αυτό τον τρόπο την ελληνική κουλτούρα.
 - Μερικά από τα προϊόντα της είναι: *παρθένο ελαιόλαδο, προϊόντα ελιάς, μπαχαρικά, σάλτσες, παραδοσιακά παρασκευασμένα υλικά και μαρμελάδες, καφές και κρασί.*

- **Κομπολογάδικο** (Τσακίρη, 2013)
 - Το πρώτο κατάστημα ιδρύθηκε στο Ναύπλιο αφού ο ιδιοκτήτης είχε κάνει ένα ταξίδι στη Ρωσία και με αφορμή τα κεχριμπάρια που βρήκε εκεί αποφάσισε να εμπορευτεί κομπολόγια.
 - Εμπορεύεται κομπολόγια – αντίκες με πολύτιμους λίθους που για να τους προμηθευτεί ταξιδεύει σε διάφορα μέρη του κόσμου.
 - Στην αρχή επεκτάθηκε στο εσωτερικό της Ελλάδας, (Μύκονος, Κολωνάκι, Θεσσαλονίκη, πτήσεις της Aegean Airlines, καθώς επίσης και στο ξενοδοχειακό συγκρότημα Costa Navarino.
 - Διαθέτει κατάστημα και στην Κύπρο.
 - Συζητά με δύο αεροπορικές εταιρείες από το Ντουμπάι και το Κατάρ προκειμένου να πωλούνται τα κομπολόγια του μέσα στις πτήσεις τους

μέσα στο 2013 και το 2014. Για να το πετύχει αυτό όμως θα πρέπει να προσαρμόσει το προϊόν σύμφωνα με τις απαιτήσεις τους. Γι αυτό, αντί για κομπολόγια, θα τους προμηθεύσει με σφιχτά κομποσκοίνια καθώς οι Άραβες και οι Μουσουλμάνοι χρησιμοποιούν το κομπολόι για προσευχή.

- Ο ιδιοκτήτης θεωρεί ότι η εταιρεία του έχει καταφέρει να επιβιώσει μέσα στην κρίση και να επεκτείνεται επειδή σέβεται τον πελάτη και του προσφέρει υπηρεσίες όπως δωρεάν επιδιόρθωση του προϊόντος ακόμα κι αν εκείνος ευθύνεται για τη φθορά του.
- Αντιμετωπίζει μεγάλο ανταγωνισμό σε διεθνές επίπεδο, καθώς στην Κίνα το όνομα «Κομπολογάδικο» έχει κατοχυρωθεί με σκοπό να του ζητήσουν χρήματα αν θελήσει να επεκταθεί στη χώρα με αυτό το όνομα.

- **Greek Gold-Ilias Lalaounis S.A** (<http://www.lalaounis-jewelrymuseum.gr/gr/exPdetails.asp?exid=3>)

- Ιδρύθηκε το 1968 στην Αθήνα από τον Ηλία Λαλαούνη.
- Επεκτάθηκε αρχικά σε ελληνικά νησιά.
- Στη συνέχεια επεκτάθηκε σε ευρωπαϊκές πρωτεύουσες όπως Παρίσι, Γενεύη, Λονδίνο, Ζυρίχη, και πόλεις ανά τον κόσμο όπως Νέα Υόρκη, Τόκιο και Χονγκ Κονγκ.
- Εμπορεύεται ελληνικά κοσμήματα κι ο ιδιοκτήτης έχει λάβει πολλά βραβεία για τη δουλειά του.
- Την επιχείρησή του πλέον έχουν αναλάβει οι 4 κόρες του Κατερίνα, Δήμητρα, Μαρία και Ιωάννα.

- **Εταιρεία Creta Farms** (<http://www.cretafarms.gr/>)

- Ιδρύθηκε το 1970 στην Κρήτη από τα αδέρφια Εμμανουήλ και Κωνσταντίνο Δομαζάκη.
- Εμπορεύεται αλλαντικά χαμηλών λιπαρών.
- Εισάγεται η καινοτομία «Εν Ελλάδι», μια συνταγή η οποία στηρίζεται στην επιλογή εκλεκτού κρέατος, την αφαίρεση ζωικού λίπους με χειρωνακτικό τρόπο και την άμεση ενσωμάτωση εξαιρετικού παρθένου ελαιόλαδου ως μέσου υποκατάστασης του ζωικού λίπους

- Αναπτύσσεται στις ΗΠΑ και στην Ισπανία, ενώ εντός του 2011 ανακοινώθηκε η είσοδός της στη Σουηδία, την Ιταλία και την Αυστραλία, καθώς και σε άλλες 9 (εννέα) χώρες (Δανία, Φινλανδία, Εσθονία, Λετονία, Λιθουανία, Αυστρία, Σλοβενία, Κροατία και Ελβετία) έως το 2013. Δραστηριοποιείται και στην Κύπρο μέσω αντιπροσώπου.
- Δημιουργεί Κοινοπραξίες (Joint Ventures & Shareholders' agreements) με ντόπιους εταίρους, επιλέγοντας ανάμεσα στους κορυφαίους «παίκτες» της αγοράς, με στόχο να μειώνεται δραστικά ο χρόνος διείσδυσης των καινοτόμων προϊόντων της στην εκάστοτε αγορά, να επιτυγχάνονται γρηγορότερα τα στοχοθετημένα μερίδια, να ελαχιστοποιείται το κόστος της επένδυσης και να αποκτάται γρήγορα και αποτελεσματικά η γνώση της τοπικής αγοράς.
- Προσφέρει ακόμα ένα εναλλακτικό μοντέλο συνεργασίας το οποίο στοχεύει στην άμεση διείσδυση της στις ξένες αγορές.
- Αυτό – license agreement - χαρακτηρίζεται από την συμφωνία παραχώρησης των δικαιωμάτων χρήσης της καινοτόμας παραγωγικής μεθοδολογίας της σε τοπικά δραστηριοποιούμενους παράγωγους και την δυναμική εμπορική ανάπτυξη των προϊόντων μέσα από co-branding μοντέλα.

- **Venice Art SH.P.K** (Tajani, 2012)

- Ιδρύθηκε το 1997 από την Majlinda Angoni στην Ιταλία
- Αντικείμενό της είναι η κατασκευή αι η εξαγωγή βενετικών μασκών και προϊόντων χειροτεχνίας.
- Το πάθος για τις μάσκες δημιουργήθηκε στην οικογένειά της όταν εγκατέλειψαν την Αλβανία και πήγαν στην Ιταλία.
- Στην αρχή αντιμετώπισε δυσκολίες καθώς δεν είχε τις απαραίτητες γνώσεις για τα εργαλεία που απαιτούνται για την κατασκευή των μασκών και την αγορά που αφορά τέτοιου είδους προϊόντα.
- Ασχολήθηκε η ίδια με την κατάρτιση του προσωπικού της μόλις απέκτησε αυτές τις απαραίτητες γνώσεις.
- Η εταιρεία ξεκίνησε με 4 υπαλλήλους και τώρα έχει 96.
- Κατασκευάζει πάνω από 24000 μάσκες το χρόνο και βενετικά κοστούμια.

- Τα προϊόντα της εξάγονται σε 15 χώρες και πωλούνται στα 6 καταστήματά της ένα εκ των οποίων βρίσκεται στη Βενετία κι ένα άλλο στο Λας Βέγκας.
 - Κυριότερες αγορές της είναι Ιταλία, Αυστραλία, ΗΠΑ, Γαλλία και Ενωμένα Αραβικά Εμιράτα.
 - Ο Tom Cruise φορούσε μια μάσκα της εταιρείας στην ταινία «Μάτια ερμητικά κλειστά».
 - Εκθέτει τα προϊόντα της μέσω χοροεσπερίδων που διοργανώνει.
 - Η ιδιοκτήτρια παρακολουθεί πολύ προσεκτικά την αγορά και φροντίζει να βρίσκεται πάντα ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές της.
- **Emporia Telecom Produktions-und Vertriebs GesmbH & CoKG** (Tajani, 2012)
 - Ιδρύθηκε το 1991 από τον Albert Fellner στην Αυστρία.
 - Εμπορεύεται εύχρηστα κινητά τηλέφωνα
 - Επειδή η μητέρα του δυσκολευόταν να πραγματοποιεί και να λαμβάνει κλήσεις στο κινητό της, ο γιος της και μηχανικός σχεδίασε μια εύχρηστη φορητή συσκευή κατάλληλη για τα ηλικιωμένα άτομα.
 - Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η οικογενειακή επιχείρηση να επεκταθεί στο εξωτερικό.
 - Υπέγραψε συμφωνία με μια κορυφαία εταιρεία στον τομέα των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας της T-Mobile.
 - Η εταιρεία συμπεριλαμβάνεται στο χαρτοφυλάκιο της T Mobile όπως επίσης και σε άλλους παγκόσμιους φορείς παροχής τηλεπικοινωνιών όπως η Vodafone.
 - Το 2011 κέρδισε το χρυσό βραβείο «IF» ένα γερμανικό βραβείο για την κατασκευή καινοτόμων προϊόντων.
 - Κυριότερες αγορές της είναι η Αυστρία, Γερμανία, ΗΜ, Πολωνία και Ιταλία.
 - Χρηματοδοτείται από τον Αυστριακό Οργανισμό Προώθησης της Έρευνας (EFG) και υποστηρίζεται από το Οικονομικό Επιμελητήριο της Αυστρίας.

- **Montcarton d.o.o. Podgorica** (Tajani, 2012)
 - Ιδρύθηκε το 1996 από τον Jovan Jovetić στο Μαυροβούνιο.
 - Ασχολείται με την κατασκευή εμπορικών χαρτοφυλακίων
 - Η έμπνευση για την εταιρεία του προήλθε από έναν πρώην συμφοιτητή του στο πανεπιστήμιο ο οποίος δεν μπορούσε να βρει ποιοτικά χαρτοκιβώτια για την επιχείρησή του.
 - Χρησιμοποιεί πρώτες ύλες ευρωπαϊκής προέλευσης και έχει ειδικευμένο κι εκπαιδευμένο εργατικό προσωπικό.
 - Απασχολεί 20 υπαλλήλους.
 - Διαφέρει από τον ανταγωνισμό γιατί οι πελάτες ενημερώνονται για όλα τα στάδια της παραγωγής και λαμβάνουν υπόψη τις επιθυμίες των καταναλωτών και φροντίζουν για τη λειτουργικότητα και την ποιότητα του προϊόντος.
 - Κυριότερες αγορές της εταιρείας είναι οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
 - Υποστηρίζεται από το Ταμείο Επενδύσεων και Ανάπτυξης του Μαυροβουνίου
 - Διαθέτει σύγχρονο εξοπλισμό εκτύπωσης και παραγωγής χαρτοφυλακίων
 - Η εταιρεία αναπτύσσεται συνεχώς παρά την οικονομική κρίση που αντιμετωπίζει το Μαυροβούνιο.

- **Shipyards Bodewes & Shipyard De Kaap** (Tajani, 2012)
 - Ιδρύθηκε το 1813 και στη συνέχεια την ανέλαβε η Thecla Bodewes το 1998.
 - Απέκτησε πτυχίο στη ναυπηγική μηχανική και στη συνέχεια έγινε μέλος ενός διεθνούς νηογνώμονα, μιας μη κυβερνητικής οργάνωσης που καθορίζει και καταρτίζει τα τεχνικά πρότυπα για την κατασκευή και λειτουργία πλοίων και υπεράκτιων δομών.
 - Η οικογενειακή εταιρεία που ανέλαβε είναι μια ναυπηγική εταιρεία, η οποία παρέχει ναυπηγικές δραστηριότητες όπως ναυπήγηση, επισκευές, μετατροπές και ανακαινίσεις.

- Τα πλοία έχουν καινοτόμο σχεδιασμό και προσπαθούν να μειώσουν το κόστος ώστε να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό.
- Οι κυριότερες αγορές της βρίσκονται στην Ευρώπη και στην Αυστραλία.
- Η Thecla πιστεύει ότι κατάλληλες αγορές για διεθνή επέκταση είναι αυτές με σταθερές ή ακμάζουσες οικονομίες.
- Η εταιρεία προτού επεκταθεί σε κάποια ξένη αγορά, κάνει λεπτομερείς μελέτες σχετικά με τη δυναμική της συγκεκριμένης αγοράς.

- **Helvacizade Food, Pharma and Chemistry Inc.** (Tajani, 2012)

- Ιδρύθηκε το 1888 από τον παππού του Δρ. Mevlót Bóyókhelvacigil .
- Ο ίδιος επέβλεψε την κατασκευή του διυλιστηρίου του Zade που άνοιξε το 1991.
- Παράγει τρόφιμα, φαρμακευτικά και χημικά προϊόντα
- Απασχολεί 220 υπαλλήλους
- Ο Δρ. Mevlót Bóyókhelvacigil δίνει προσοχή στον ποιοτικό έλεγχο και το εργοστάσιο διαθέτει εργαστήριο που πραγματοποιεί έρευνα σε συνεργασία με πανεπιστήμια και παράγει νέα προϊόντα.
- Η Zade χρησιμοποιεί οικολογικά υλικά για την παραγωγή, τα καύσιμα και τη συσκευασία.
- Έχει αναγνωριστεί για τα υψηλά πρότυπα ασφαλείας των τροφίμων
- Το 2005 το εργοστάσιο επεκτάθηκε με την κατασκευή ενός δεύτερου διυλιστηρίου
- Το 2008 η Zade παρουσίασε τη γκάμα Naturel οργανικών ελαίων ψυχρής έκθλιψης και αρωματισμένου έξτρα παρθένου ελαιολάδου.
- Το 2009 ο Mevlót μετέτρεψε την εταιρεία τροφίμων Helvacizad στην εταιρεία Helvacizade Food Pharma Chemicals, και ξεκίνησε την παραγωγή των φυτικών συμπληρωμάτων και φαρμάκων Zade Vital.
- Η Zade Vital αναπτύχθηκε σε συνεργασία με το Κέντρο Έρευνας και Εφαρμογής
- Φαρμακοκινητικής και Ανάπτυξης Φαρμάκων του Πανεπιστημίου Αιγαίου.
- Τα προϊόντα της εταιρείας εξάγονται σε 70 χώρες με κυριότερες αγορές τις ΗΠΑ, Ιαπωνία, Σουηδία, Αυστραλία και Νορβηγία και το 40 %

περίπου του κύκλου εργασιών προκύπτει από διεθνείς επιχειρηματικές συναλλαγές.

- Τα τρία τελευταία έτη, ο όγκος των εξαγωγών αυξήθηκε κατά 83 % και τα έσοδα από το διεθνές εμπόριο άγγιξαν τα 60 εκατομμύρια δολάρια.

3.2 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Σε αυτό το κεφάλαιο είδαμε μερικά παραδείγματα ελληνικών και ξένων οικογενειακών επιχειρήσεων που έχουν επεκταθεί διεθνώς.

Πολλές εταιρείες, μέσω της διεθνοποίησής τους, κατάφεραν να προωθήσουν την κουλτούρα της χώρας τους στο εξωτερικό, καθώς εμπορεύονται παραδοσιακά προϊόντα. Κάποιες άλλες, προκειμένου να αποκτήσουν περισσότερους πελάτες, εισήγαγαν καινοτομίες και αλλαγές στα προϊόντα τους για να συμφωνούν με τις επιθυμίες των δυνητικών πελατών τους. Σημαντική επίσης στρατηγική, η οποία εφαρμόστηκε από την Creta Farm, είναι η δημιουργία joint ventures με ντόπιους εταίρους καθώς έτσι διευκολύνεται η είσοδος της στην ξένη αγορά. Επιτυχημένη επίσης στρατηγική της, είναι η παραχώρηση δικαιωμάτων χρήσης της καινοτόμας παραγωγικής μεθοδολογίας της σε τοπικά δραστηριοποιούμενους παραγωγούς.

Οι εταιρείες αυτές, αντιμετώπισαν εμπόδια και κινδύνους κατά τη διεθνή επέκτασή τους, αλλά με σωστό σχεδιασμό και στρατηγική, έρευνα, κι εκπαίδευση του προσωπικού τους, και προπαντός θέληση, κατάφεραν να τα ξεπεράσουν, να αυξήσουν τον αριθμό των υπαλλήλων τους, να εξασφαλίσουν πηγές χρηματοδότησης, να συνάψουν συμφωνίες με πολύ σημαντικές επιχειρήσεις στον τομέα δραστηριοποίησής τους και να αυξήσουν τα κέρδη και τις εξαγωγές τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ PYRAMIS

4.1 ΕΤΑΙΡΕΙΑ PYRAMIS

Η εταιρεία Πυραμίδς Μεταλλουργία ΑΕ είναι μια οικογενειακή εταιρεία που παράγει κι εμπορεύεται ολοκληρωμένες λύσεις για την κουζίνα και το μπάνιο. Ιδρύθηκε το 1959 και η έδρα της βρίσκεται στη Θεσσαλονίκη, όπου βρίσκονται το εργοστάσιο παραγωγής το οποίο έχει μηχανολογικό εξοπλισμό υψηλού επιπέδου, οι αποθήκες και τα γραφεία Διοίκησης.

Η PYRAMIS διαθέτει μία από τις μεγαλύτερες μονάδες παραγωγής νεροχυτών παγκοσμίως. Σε μια ιδιόκτητη περιοχή 286.000 m², οι εγκαταστάσεις παραγωγής καλύπτουν μία έκταση 30.000 m² και στεγάζουν μία μονάδα με παραγωγική δυνατότητα, πάνω από 5.000 νεροχυτών ημερησίως. Καμιά υποχώρηση δεν έχει γίνει στις προδιαγραφές ελέγχου και διασφάλισης ποιότητας των προϊόντων, καθώς και την ανάπτυξη βελτιώσεων, άμεσα και αποτελεσματικά, με σεβασμό στο περιβάλλον.

Η Πυραμίδς Μεταλλουργία ΑΕ σήμερα, συγκαταλέγεται ανάμεσα στις μεγαλύτερες εταιρείες παραγωγής ανοξείδωτων νεροχυτών παγκοσμίως, με δυναμικότητα άνω των 1,500,000 τεμαχίων ετησίως, με έντονη εξαγωγική δραστηριότητα που καλύπτει το 97% της συνολικής παραγωγής της. Τα προϊόντα της εξάγονται σε πάνω από 65 χώρες παγκοσμίως και στις 5 ηπείρους, ενώ επίσης διαθέτει δίκτυο με 9 θυγατρικές εταιρείες σε Ρουμανία, Πολωνία, Αγγλία, Γερμανία, Βουλγαρία, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, Ινδία, Ιταλία και Ρωσία. Αναπτύσσεται κι εξελίσσεται συνεχώς, γεγονός που οφείλεται σε σημαντικό βαθμό στις συνεχείς επενδύσεις σε νέα τεχνολογία και καινοτομικές δραστηριότητες. την τελευταία δεκαετία οι επενδύσεις της εταιρείας σε τεχνολογικό και μηχανολογικό εξοπλισμό, σε νέες εγκαταστάσεις και καλούπια παραγωγής ξεπέρασαν τα 45,000,000€.

Αποστολή της εταιρείας είναι να αναπτύσσει και να παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις για την κουζίνα και το μπάνιο, οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα, λειτουργικό σχεδιασμό, προστιθέμενη αξία και υπηρεσίες που προσφέρονται από μια εταιρία με ανθρώπινο πρόσωπο, δείχνοντας σεβασμό προς το περιβάλλον.

Το 2010, για να αναβαθμίσει τα προϊόντα της, επένδυσε πάνω από μισό εκατομμύριο €, σε νέο μηχανολογικό εξοπλισμό. Η νέα μονάδα έκχυσης πολυουρεθάνης, με

δυναμικότητα 800.000 νεροχυτών ετησίως, έδωσε στην επιχείρηση τη δυνατότητα να παράγει ένθετους ανοξείδωτους νεροχύτες με προεγκατεστημένη ταινία στεγανοποίησης, με στόχο την αποτελεσματικότερη και γρηγορότερη εγκατάστασή τους. Βραβεύτηκε από την ICAP ως μία από τις «Strongest Companies in Greece», κι έτσι κατατάχτηκε στις ισχυρότερες ζώνες πιστοληπτικής διαβάθμισης στην Ελλάδα.

4.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Παρακάτω θα δούμε τα αποτελέσματα της συνέντευξης από τον διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρείας Pyramis κ. Νίκο Μπακατσέλο.

Ο κ. Νίκος Μπακατσέλος θεωρεί ότι η οικονομική κρίση είναι ένα περίπλοκο και εξαιρετικά πολυδιάστατο φαινόμενο το οποίο όπως επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις, έχει επηρεάσει και την Pyramis:

- Η μειωμένη αγοραστική δύναμη στην Ελλάδα σήμανε αναπόφευκτα μείωση του τζίρου της εταιρείας στην Ελληνική αγορά, ακόμα κι αν αύξησαν το μερίδιό της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Ταυτόχρονα οι καταναλωτές στρέφονται σε φτηνότερα αν και – εν γνώσει τους – χαμηλότερης ποιότητας προϊόντα, με αποτέλεσμα να απαιτείται επιπλέον προσπάθεια και μείωση της κερδοφορίας (όσο είναι δυνατό) για την προώθηση των ποιοτικών προϊόντων που έχει η εταιρία.
- Η μειωμένη αγοραστική δύναμη στην Ευρώπη, ο κορεσμός της αγοράς, και η αύξηση του ανταγωνισμού καθιστούν την συνέχιση της παρουσίας των προϊόντων αλλά και την επιδιωκόμενη επέκταση των πωλήσεων μία εξαιρετικά δύσκολη και αργή διαδικασία.
- Το «κακό όνομα» της Ελλάδας και η άρνηση πολλών ασφαλιστικών εταιριών να καλύψουν τα τιμολόγια των προμηθευτών, οδηγούν τους συνεργάτες με τους οποίους συνεργάζεται για πάρα πολλά χρόνια χωρίς προβλήματα να δυσχεραίνουν τους όρους πώλησης, αυξάνοντας σε πολλές περιπτώσεις την ανάγκη της εταιρίας για ρευστότητα.
- Το «κακό όνομα» της Ελλάδας οδηγεί κάποιους νέους υποψήφιους πελάτες να διστάζουν να ξεκινήσουν συνεργασία με την εταιρία– ακόμα κι αν το προϊόν και οι υπηρεσίες είναι οι επιθυμητές – καθώς φοβούνται την πιθανότητα μίας απεργίας που θα κλείσει τους δρόμους ή τα τελωνεία, και την πιθανότητα κρίσης του τραπεζικού ή του πολιτικού συστήματος η οποία θα μπορούσε να

δημιουργήσει προβλήματα στην λειτουργία της εταιρίας και άρα στην τροφοδοσία τους με προϊόντα.

- Τα παράλογα ψηλά επιτόκια για τα υπάρχοντα δάνεια αυξάνουν τελικά το κόστος των προϊόντων καθιστώντας τα λιγότερο ανταγωνιστικά σε σχέση π.χ. με τα προϊόντα μίας ολίδιας κατά τα λοιπά εταιρίας η οποία βρίσκεται στην Γερμανία.
- Οι τράπεζες δεν είναι πλέον σε θέση να χρηματοδοτήσουν την επέκταση των εταιριών, και άρα η εταιρεία αναγκάζεται να κάνει μόνο τις επενδύσεις αυτές που μπορεί η ίδια η να χρηματοδοτήσει. Αυτό φυσικά περιορίζει τις δυνατότητες ανάπτυξης.
- Η φορολογία της εταιρίας σε σχέση με άλλες χώρες αλλά και σε σχέση με τις ανύπαρκτες παροχές του κράτους πέρα από πολύ ψηλές (αυξάνοντας και πάλι το κόστος των τελικών προϊόντων και καθιστώντας τα λιγότερο ανταγωνιστικά), είναι και εξαιρετικά ρευστή. Είναι αδύνατο να γίνει μία ολοκληρωμένη προκοστολόγηση όταν δεν είναι γνωστή εκ των προτέρων η φορολογική επιβάρυνση της εταιρίας.
- Μεγάλο πρόβλημα στο κόστος δημιουργείται και από την μεγάλη αύξηση του κόστους της ενέργειας.
- Οι εξαγωγικές εταιρίες δεν εισπράττουν ΦΠΑ κατά την πώληση εμπορευμάτων στο εξωτερικό, και άρα πολύ συχνά βρίσκονται στην θέση να πρέπει να λάβουν τον ΦΠΑ που πλήρωσαν για υπηρεσίες και υλικά, ως επιστροφή από το κράτος. Η άρνηση/αδυναμία του κράτους να επιστρέψει τα ποσά αυτά, σε συνδυασμό με την άρνησή του να συμψηφίσει τα ποσά αυτά με άλλες υποχρεώσεις της εταιρίας προς το κράτος, οδηγούν στην παράλογη κατάσταση να πρέπει να χρηματοδοτεί η ίδια (δανειζόμενη και πληρώνοντας τόκους), τα λεφτά που της χρωστάει το κράτος.
- Το πολύ ψηλό κόστος των ασφαλιστικών εισφορών, οδηγεί στην παράλογη κατάσταση να υπάρχει πολύ ψηλό συνολικό εργατικό κόστος, ενώ ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι εισπράττουν ένα μικρό μέρος της εκροής της επιχείρησης.
- Η τεράστια φορολογική επιβάρυνση των φυσικών προσώπων δημιουργεί προβλήματα στο προσωπικό της εταιρίας, η οποία αναγκάζεται πολλές φορές με δάνεια και προκαταβολές προς τους εργαζόμενους να βοηθήσει λίγο την κατάσταση. Τα οικονομικά προβλήματα πάντως που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στα σπίτια τους και τις οικογένειές τους δεν μπορεί παρά να έχουν κάποιο – έστω και μικρό – αντίκτυπο στην λειτουργία της εταιρίας.

Στόχος της εταιρείας είναι φυσικά πάντα η επέκταση σε όσες περισσότερες αγορές είναι δυνατό. Η Πυραμής ήδη εξάγει τα προϊόντα της σε περισσότερες από 65 χώρες, και άρα δεν είναι πάρα πολλές οι νέες χώρες στις οποίες είναι κατάλληλες οι συνθήκες για την είσοδό της. Υπάρχουν βέβαια ακόμη κάποιες νέες χώρες στις οποίες θα επιδιώξει την είσοδό της τα επόμενα χρόνια, όμως μεγάλο βάρος θα δοθεί στην μεγαλύτερη και καλύτερη διεξόδυσή της στις χώρες στις οποίες έχει ήδη κάποια παρουσία.

(Συνολικά οι χώρες και επικράτειες είναι βέβαια 242, όμως πληθυσμιακά δεν είναι ισοδύναμες μεταξύ τους: Η Κίνα και η Ινδία αντιπροσωπεύουν μαζί το 37% του παγκόσμιου πληθυσμού, ενώ οι 150 μικρότερες χώρες και επικράτειες αντιπροσωπεύουν όλες μαζί το 4,3% του παγκόσμιου πληθυσμού.)

Τα βασικά κριτήρια για την επιλογή των χωρών στις οποίες επιδιώκει είτε την είσοδό της, είτε την επέκτασή της είναι:

- **Η ύπαρξη ενός ή περισσότερων κατάλληλων συνεργατών-πελατών οι οποίοι θα αναλάβουν την διανομή των προϊόντων της στην χώρα τους.** Σε 9 περιπτώσεις έχει επιλέξει την ίδρυση δικών της εταιριών στις χώρες στόχους οι οποίες αναλαμβάνουν την διανομή των προϊόντων της, όμως σε όλες τις υπόλοιπες επιλέγει τοπικούς συνεργάτες οι οποίοι αναλαμβάνουν αυτό το κομμάτι.
- **Η συμβατότητα των προϊόντων της με τις ανάγκες της αγοράς.** Εφόσον οι προοπτικές της αγοράς είναι πολύ μεγάλες, αναλαμβάνει το κόστος της επένδυσης για να αναπτύξει νέα προϊόντα ή να τροποποιήσει υπάρχοντα, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της. Πρώτη προτεραιότητά της όμως είναι οι χώρες στις οποίες μπορεί να προσφέρει προϊόντα τα οποία ήδη βρίσκονται στην γκάμα της.
- **Οι προοπτικές της αγοράς.** Οι μεγαλύτερες πληθυσμιακά, οι πλουσιότερες, αυτές με την μεγαλύτερη ετήσια ανάπτυξη του ΑΕΠ, και αυτές με την μεγαλύτερη ανοικοδόμηση είναι οι χώρες στις οποίες επικεντρώνει κατ' αρχήν το ενδιαφέρον της. Τα προϊόντα της (κουζίνα και μπάνιο) βασίζονται κατά ένα μεγάλο ποσοστό στις νέες κατασκευές και στις ανακαινίσεις, και κατά ένα πολύ μικρό μόνο ποσοστό στις αναγκαστικές αντικαταστάσεις λόγω δυσλειτουργίας του εγκαταστημένου προϊόντος.
- **Η συμβατότητα του επιπέδου αγοράς της κάθε χώρας με αυτό που καλύπτει η ίδια με τα προϊόντα μας.** Αν και η Πυραμής καλύπτει ένα ευρύτατο φάσμα

κατηγοριών αγοράς, από την πολύ υψηλή μέχρι την χαμηλή/εργολαβική, εν τούτοις υπάρχουν χώρες όπου κυριαρχούν προϊόντα πολύ χαμηλής ποιότητας και τιμής τα οποία δεν τα προσφέρει λόγω επιλογής. Οι αγορές αυτές, αν και υπαρκτές, δεν αποτελούν στόχους για αυτήν.

- **Καθώς όλες οι αγορές καλύπτονται ήδη από την εταιρεία ή από ανταγωνιστές της, ελέγχει την κατάσταση σε κάθε χώρα και εξετάζει την δύναμη των τοπικών παραγωγών καθώς και των διεθνών ανταγωνιστών της, ώστε να σχεδιάσει την εισοδό της στην χώρα κατάλληλα.**
- **Το καθεστώς των δασμών εισόδου των προϊόντων της σε μία χώρα, το κόστος μεταφοράς των προϊόντων της εκεί, η ευκολία/δυσκολία ασφάλισης των πελατών στην χώρα και λήψης χρημάτων από την χώρα αυτή, είναι μερικοί ακόμα από τους πολύ σημαντικούς παράγοντες που εξετάζει κατά την επιλογή των χωρών στις οποίες θα δραστηριοποιηθεί.**

Κατά την επέκταση της εταιρείας στις χώρες του εξωτερικού, μπορεί να προκύψουν προβλήματα και δυσκολίες. Τα προβλήματα αυτά, μπορεί να προέλθουν από το ίδιο το προϊόν ή την αγορά, ή μπορεί να προέλθουν από τον τρόπο με τον οποίο επέλεξε να επεκταθεί σε μία χώρα.

- Παρά την έρευνα που γίνεται πριν την είσοδο σε μία αγορά είναι πάντα πιθανό η αγορά να μην έχει την δυναμική που αρχικά έχει υποτεθεί, ή να μην είναι έτοιμη να υποδεχτεί ένα νέο προϊόν (άλλες προδιαγραφές και χαρακτηριστικά από τα συνηθισμένα στην συγκεκριμένη αγορά), ή να μην είναι εύκολη η διείσδυση ενός νέου παραγωγού.
- Είναι συχνό φαινόμενο οι διάφορες χώρες να θέτουν ως προϋπόθεση για την πώληση ενός προϊόντος στο εσωτερικό τους, να ληφθούν ορισμένα πιστοποιητικά. Ακόμα κι αν στην πραγματικότητα τα προϊόντα καλύπτουν τις απαιτήσεις των πιστοποιητικών αυτών, και ακόμα κι αν έχουν ληφθεί αντίστοιχα πιστοποιητικά από άλλες χώρες, η απόκτηση των απαραίτητων πιστοποιητικών για κάθε χώρα και για κάθε προϊόν είναι σε κάποιες περιπτώσεις μία πολύ ακριβή και χρονοβόρα διαδικασία.
- Η προστασία του ονόματος και του σήματος της εταιρείας, καθώς και των ονομάτων, των σχεδίων, και των χαρακτηριστικών του προϊόντος είναι επίσης συχνά μία πηγή προβλημάτων, ειδικά σε χώρες που δεν προστατεύουν πλήρως την πνευματική ιδιοκτησία ή σε χώρες που έχουν ένα απίστευτα δαιδαλώδες και γραφειοκρατικό σύστημα για την απόκτηση πιστοποιητικών προστασίας των

προϊόντων και του ονόματος. Σε περίπτωση μάλιστα παραβίασης αυτής της ιδιοκτησίας σε οποιαδήποτε χώρα, η διεκδίκηση των δικαιωμάτων μιας εταιρίας είναι συνήθως πολύ δύσκολη και αποπροσανατολίζει από τον βασικό στόχο της εταιρίας που είναι η παραγωγή καλύτερων και φτηνότερων προϊόντων και η διάθεσή τους στην αγορά.

- Η επιλογή του τρόπου εισόδου σε μία αγορά είναι ακόμα μία διάσταση στην οποία μπορούν να εμφανιστούν – και συχνά εμφανίζονται – διάφορα προβλήματα.
 - Η είσοδος στις αγορές με θυγατρικές της εταιρείας δημιούργησε την ανάγκη για ίδρυση, στήσιμο και λειτουργία μίας εταιρίας σε ένα ξένο περιβάλλον, στελέχωσή της με τα κατάλληλα άτομα, και διαρκής παρακολούθηση και υποστήριξη της πορείας της. Τα οφέλη βέβαια της ύπαρξης θυγατρικών εταιριών σε σημαντικές αγορές είναι πολλά, όμως αυξάνει σημαντικά και η πολυπλοκότητα.
 - Η είσοδος σε κάποιες χώρες μέσω ενός μόνο μεγάλου συνεργάτη-εισαγωγέα, διευκολύνει σημαντικά την διαδικασία της πώλησης και της διανομής στην χώρα, όμως μειώνει σημαντικά την κερδοφορία, καθώς το κέρδος της διανομής το καρπώνεται άλλος, και κυρίως δημιουργεί μεγάλη εξάρτηση από τον ένα αυτό πελάτη: σε περίπτωση που αυτός αλλάξει προμηθευτή, ή χάσει την αγορά, ή κλείσει, η δική μας παρουσία στην χώρα αυτή μπορεί να χαθεί συνολικά. Παρά όμως τους κινδύνους, αναπόφευκτα σε κάποιες αγορές για διάφορους λόγους έχει επιλεγθεί αυτός ο τρόπος για την είσοδό της.
 - Η είσοδος μέσω πολλών πελατών σε μία χώρα, διασπείρει αφενός τον κίνδυνο και την εξάρτηση από έναν μόνο πελάτη, όμως απαιτεί προσεκτικούς χειρισμούς για την τήρηση των ισορροπιών. Άλλωστε ένας «πόλεμος» μεταξύ των πελατών αυτών μόνο κακό θα μπορούσε να κάνει στην Pyramis. Γενικά πάντως η μορφή αυτή εισόδου σε μία αγορά είναι πολύ πιο επιθυμητή από την ύπαρξη ενός μόνο πελάτη, και επιλέγεται από την εταιρία σε πολλές από τις χώρες στις οποίες έχει παρουσία.
- Η επιλογή του τρόπου με τον οποίο θα παρουσιαστούν τα προϊόντα και η εταιρία σε μία νέα αγορά είναι επίσης πολύ σημαντική. Σε κάποιες αγορές μπορεί να επιλέξει να επενδύσει σε μεγαλύτερη προώθηση του ονόματος και σε διανομή των προϊόντων σε καταστήματα κουζινών ψηλής κατηγορίας, ενώ σε

μία άλλη αγορά μπορεί να θεωρεί πιο σκόπιμο να γίνει μαζική εισαγωγή των προϊόντων της σε καταστήματα DIY με έμφαση στην ποιότητα και την τιμή αλλά χωρίς ουσιαστική προώθηση για την άνω αγορά. Η επιλογή ενός λάθος καναλιού διανομής στην αρχική είσοδο της εταιρίας σε μία αγορά μπορεί να την καταδικάσει σε ένα προφίλ το οποίο στην αγορά αυτή δεν εξυπηρετεί τις επιδιώξεις της εταιρίας.

- Προκειμένου να αποφευχθούν προβλήματα με καταναλωτές φροντίζει πάντα να τηρούμε τα πρότυπα και τις απαιτήσεις της νομοθεσίας για τα προϊόντα, και – στις χώρες όπου αναλαμβάνει εκείνη την διανομή – φροντίζει για την συνεργασία με ένα δίκτυο επιδιορθωτών ώστε να αντιμετωπίζονται διάφορα θέματα που μπορεί να προκύψουν.

Η καλύτερη πτυχή της επέκτασης στο εξωτερικό είναι η πρόσβαση σε μία αγορά πολύ μεγαλύτερη από την Ελληνική, και η έκθεση σε ένα μεγάλο φάσμα απαιτήσεων και αναγκών που συμβάλουν στην βελτίωση του προϊόντος και της εταιρίας.

Η δραστηριοποίηση της εταιρίας πέρα από τα σύνορα της Ελλάδας ήταν αφενός απαραίτητη καθώς ο μικρός πληθυσμός της χώρας δεν επαρκεί για την υποστήριξη μίας βιομηχανίας παραγωγής νεροχυτών η οποία θα απευθύνεται αποκλειστικά στην εσωτερική αγορά, και αφετέρου η δραστηριοποίηση σε αγορές του εξωτερικού προσφέρει μία σειρά από επιπλέον οφέλη και πλεονεκτήματα:

- Το πρώτο λοιπόν είναι το μέγεθος της αγοράς, καθώς οι 50.000 νεροχύτες που μπορεί να απορροφήσει στις παρούσες συνθήκες οι Ελλάδα δεν θα μπορούσαν σε καμία περίπτωση να υποστηρίξουν την παραγωγή της εταιρείας η οποία ξεπερνάει το 1,2 εκατομμύρια νεροχύτες ανά έτος.
- Το μικρό μέγεθος όμως της Ελλάδας θα δημιουργούσε περιορισμούς και σε όλες τις άλλες δραστηριότητές της αν επαφιόταν μόνο σε αυτήν.
- Η δραστηριοποίησή της στο εξωτερικό όπου η αγορά ήταν πολύ πιο ανταγωνιστική από την Ελληνική εδώ και πολλά χρόνια, συνέβαλε ουσιαστικά στην διαρκή προσπάθειά της για μείωση του κόστους, ενώ παράλληλα οι πολύ ψηλές ποιοτικές απαιτήσεις κάποιων χωρών εξασφάλιζαν πάντα ότι διατηρούσε και εκείνη την ποιότητά της σε πολύ υψηλότερες προδιαγραφές από αυτές που έθετε η κάθε χώρα ξεχωριστά, ώστε να καλύπτονται πάντα όλες τις απαιτήσεις.
- Η διάθεση των προϊόντων της στο εξωτερικό την φέρνει πάντα σε επαφή με τις αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών και έτσι προετοιμάζεται εγκαίρως

για την ενσωμάτωση νέων χαρακτηριστικών στα προϊόντα της, την αλλαγή στον σχεδιασμό, και την ανάπτυξη νέων μοντέλων.

- Η ύπαρξη αυστηρότερης νομοθεσίας σε κάποιες χώρες, σε σχέση με την Ελλάδα, σε θέματα ασφάλειας των προϊόντων, και χαρακτηριστικών χρήσης και εγκατάστασης, την ωθεί στο να φροντίζει πάντα για την ενσωμάτωση αυτών των απαιτήσεων στα προϊόντα της, ακόμα και αν στην Ελλάδα η σχετική νομοθεσία έρχεται πολύ αργότερα ή και ποτέ.

Για να είναι επιτυχημένη μια εταιρεία, το προϊόν της θα πρέπει να έχει ορισμένα χαρακτηριστικά, που το κάνουν να ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό. Αυτό που η κάθε εταιρία προσφέρει δεν είναι απλά ένα προϊόν ξεκομμένο από την εταιρία που το παράγει και το διακινεί.

Προσπαθεί να δίνει στα προϊόντα της τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που χρειάζεται η κάθε αγορά αλλά ταυτόχρονα προσφέρει και την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση τόσο στους άμεσους πελάτες της (εισαγωγείς, χονδρέμποροι, καταστήματα λιανικής), όσο και στους τελικούς καταναλωτές των προϊόντων της. Η επιτυχής της διεξόδος σε δεκάδες αγορές δείχνει ότι είναι στην σωστή κατεύθυνση, αλλά δεν πρέπει ποτέ να επαναπαύεται. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρει πρέπει να εξελίσσονται διαρκώς ώστε να καλύπτουν μεταβαλλόμενες συνθήκες και αυξανόμενες ανάγκες.

Συνοπτικά αυτό που προσφέρει στους πελάτες της κάθε στιγμή και μέσα από κάθε δράση της είναι:

- Μία ολοκληρωμένη γκάμα από προϊόντα κουζίνας και μπάνιου τα οποία μπορούν τόσο οι άμεσοι πελάτες της, όσο και οι τελικοί καταναλωτές να τα προμηθεύονται από ένα σημείο και με ομοιόμορφα αισθητικά χαρακτηριστικά.
- Προϊόντα ασφαλή για τον χρήστη, καλαίσθητα, χρηστικά και υψηλής ποιότητας, τα οποία είτε τα παράγει η ίδια, είτε τα παράγουν συνεργάτες της με βάση τα δικά της σχέδια και τις δικές της προδιαγραφές.
- Ξεκάθαρη και άμεση επικοινωνία με τους πελάτες της και τους καταναλωτές σχετικά με τα προϊόντα, την κάλυψη των απαιτήσεών τους, την επίλυση ζητημάτων που παρουσιάζονται, και την δραστηριότητα της εταιρίας.

Η Pyramis είναι μία εταιρία η οποία σέβεται και στηρίζει τους εργαζομένους της, τηρεί τους νόμους, προστατεύει το περιβάλλον, και αποτελεί ένα χρήσιμο και παραγωγικό κομμάτι της κοινωνίας.

Αρκετές είναι οι φορές που χρειάζεται κάποια επέμβαση στο προϊόν ή και εξ αρχής σχεδιασμός του, προκειμένου να καλυφθούν οι απαιτήσεις των καταναλωτών μίας αγοράς (χρηστικές ή αισθητικές), αλλά και οι προσταγές της νομοθεσίας της χώρας. Σε κάθε περίπτωση η εταιρεία εξετάζει αν η προσαρμογή αυτή κρίνεται συμφέρουσα την δεδομένη στιγμή και προχωράει αναλόγως. Στόχος της πάντως είναι σταδιακά να προσφέρει μία συνολική γκάμα προϊόντων η οποία θα καλύπτει πλήρως και τις ανάγκες των χωρών στις οποίες δεν έχει σήμερα παρουσία (με εξαίρεση πάντα τα χαμηλής ποιότητας προϊόντα).

Το επίτευγμα για το οποίο ο διευθύνων σύμβουλος κ. Νίκος Μπακατσέλος αισθάνεται περήφανος, είναι η ίδρυση και η λειτουργία των θυγατρικών της εταιρείας.

Παρόλα αυτά, αν και κατά καιρούς έχει χρηματοδοτηθεί από κάποια εθνικά ή ευρωπαϊκά προγράμματα, δεν υπάρχουν ουσιαστικές εθνικές, περιφερειακές ή τοπικές υπηρεσίες υποστήριξης, και αυτές που υπάρχουν δεν προσφέρουν απολύτως τίποτα χρήσιμο. Η συμβολή του κράτους στην προσπάθειά της να επεκταθεί στο εξωτερικό είναι συνολικά πολύ αρνητική. Θα ήταν δηλαδή πολύ καλύτερο αν το κράτος αρκούταν απλά στο να τηρεί τις υποχρεώσεις του (σταθερό φορολογικό περιβάλλον, δημιουργία υποδομών, σταθερό πολιτικό περιβάλλον, επιστροφή ΦΠΑ, κ.λπ.), και δεν έβαζε εμπόδια στην προσπάθειά της (αύξηση του κόστους δανεισμού λόγω κακής διαχείρισης του κράτους, κίνδυνος πολιτικής αστάθειας που τρομάζει τους συνεργάτες μας, μη τήρηση των υποχρεώσεων του που αναφέρονται παραπάνω, κ.λπ.), ακόμα και αν δεν προσπαθούσε να προσφέρει επιπλέον βοήθεια.

Τέλος, όσον αφορά τη συμβουλή που θα έδινε ο ίδιος σε επιχειρηματίες που εξετάζουν το ενδεχόμενο να επεκταθούν στο εξωτερικό, θεωρεί ότι λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς και της ευκαιρίες που έχει ο κάθε κλάδος, η δραστηριοποίηση στο εξωτερικό πέρα από χρήσιμη είναι πολλές φορές και απαραίτητη (ειδικά ίσως αυτή την περίοδο) για την επιβίωση και την περαιτέρω ανάπτυξη κάθε εταιρείας.

Η σωστή προετοιμασία και οι ξεκάθαροι στόχοι είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για μία πετυχημένη πορεία στο εξωτερικό, όπως είναι φυσικά και το σωστό προϊόν και η ολοκληρωμένη υποστήριξή του από την εταιρεία. Αυτό όμως που έχει περισσότερη σημασία είναι να ξεκινήσει η προσπάθεια για την διείσδυση σε μία αγορά του

εξωτερικού όσο το δυνατό γρηγορότερα. Η θεωρητική προετοιμασία θα πρέπει βέβαια να προηγηθεί όμως θα πρέπει να είναι σύντομη χρονικά και να μην καθυστερήσει την δραστηριοποίηση στο εξωτερικό. Άλλωστε μαζί με την πρώτη προσπάθεια θα έρθει και η εμπειρία η οποία θα βοηθήσει καθοριστικά στα επόμενα βήματα της εταιρίας, ακόμα κι αν στο πρώτο αυτό βήμα τα αποτελέσματα δεν ήταν τα αναμενόμενα.

4.3 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο κεφάλαιο αυτό ασχοληθήκαμε με τη μελέτη της εταιρείας Πυραμίδς Μεταλλουργία ΑΕ η οποία είναι μια οικογενειακή εταιρεία που παράγει κι εμπορεύεται ολοκληρωμένες λύσεις για την κουζίνα και το μπάνιο. Η έδρα της βρίσκεται στη Θεσσαλονίκη και τα προϊόντα της εξάγονται σε πάνω από 65 χώρες παγκοσμίως και στις 5 ηπείρους, ενώ επίσης διαθέτει δίκτυο με 9 θυγατρικές εταιρείες σε Ρουμανία, Πολωνία, Αγγλία, Γερμανία, Βουλγαρία, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, Ινδία, Ιταλία και Ρωσία.

Πήραμε συνέντευξη από τον διευθύνοντα σύμβουλο κ. Νίκο Μπακατσέλο, ο οποίος μας εξήγησε τον τρόπο που η κρίση έχει επηρεάσει την εταιρεία, τους παράγοντες που λαμβάνει υπόψη της η εταιρεία πριν επεκταθεί στις ξένες αγορές, και τα προβλήματα και τις δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν κατά την επέκταση αυτή. Μας ανέλυσε επίσης την καλύτερη πτυχή της διεθνούς επέκτασης της εταιρείας, τα οφέλη που αποκόμισε από τη δραστηριότητα αυτή, το χαρακτηριστικό που κάνει τα προϊόντα να ξεχωρίζουν από τον ανταγωνισμό, καθώς και το επίτευγμα για το οποίο θεωρεί τον εαυτό του περήφανο. Υποστηρίζει ότι η συμβολή του κράτους στην προσπάθειά της εταιρείας να επεκταθεί στο εξωτερικό είναι συνολικά πολύ αρνητική και ότι δεν υπάρχουν ουσιαστικές εθνικές, περιφερειακές ή τοπικές υπηρεσίες υποστήριξης, και αυτές που υπάρχουν δεν προσφέρουν απολύτως τίποτα χρήσιμο.

Θεωρεί την επέκταση στο εξωτερικό μια απαραίτητη διαδικασία και η συμβουλή του σε επιχειρηματίες που εξετάζουν το ενδεχόμενο να επεκταθούν στο εξωτερικό θεωρεί ότι σήμερα είναι αναγκαία η επέκταση των επιχειρήσεων στο εξωτερικό προκειμένου να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους αφού πρώτα λάβουν υπόψη τους περιορισμούς και τις ευκαιρίες του κάθε κλάδου.

Η σωστή προετοιμασία και οι ξεκάθαροι στόχοι είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για μία πετυχημένη πορεία στο εξωτερικό, όπως είναι φυσικά και το σωστό προϊόν και η ολοκληρωμένη υποστήριξή του από την εταιρία.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα εργασία, διερευνήσαμε τη διεθνή επέκταση των οικογενειακών επιχειρήσεων κι επικεντρωθήκαμε στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, ήταν και θα συνεχίσουν να είναι πολύ σημαντικές για την οικονομία. Δεν έχουν να κάνουν μόνο με περιουσιακά στοιχεία, αλλά είναι ένας συνδυασμός ιδιοκτησίας και αξιών Έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που τις διαφοροποιούν από τις υπόλοιπες. Αυτό που τις διακρίνει από τις μη οικογενειακές, είναι η έννοια της ιδιοκτησίας.

Η κρίση που αντιμετωπίζει σήμερα η χώρα μας, έχει δημιουργήσει προβλήματα στις οικογενειακές επιχειρήσεις καθώς δυσκολεύει τη χρηματοδότησή τους, μειώνει τις πωλήσεις και τα καθαρά κέρδη τους και πραγματοποιούνται ολοένα και λιγότερες επενδύσεις.

Η οικογενειακή ιδιοκτησία παίζει μεγάλο ρόλο στην αύξηση της επιθυμίας των ιδιοκτητών να επεκταθούν διεθνώς και δίνει την εξουσία στα διοικητικά στελέχη να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με το επίπεδο και τον σκοπό των δραστηριοτήτων της εταιρείας τους. Βοηθά τους μάνατζερ να ταυτίζονται με την εταιρεία τους και ενθαρρύνοντάς τους να ενεργούν ανιδιοτελώς εξασφαλίζοντας την επιβίωση και την ανάπτυξη της μέσω της διεθνούς επέκτασης

Υπάρχουν πολλοί «δρόμοι» που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση προκειμένου να επεκταθεί στο εξωτερικό. Θα πρέπει να αναζητήσει ευκαιρίες για εισαγωγές κι εξαγωγές, να δημιουργήσει ένα προϊόν για λογαριασμό ενός διεθνούς επιχειρηματικού εταίρου, να αγοράσει μια επιχείρηση στο εξωτερικό, να πουλήσουν άδειες σε διεθνείς επιχειρηματικούς εταίρους, να συνεργαστεί με άλλες μικρές επιχειρήσεις στη διεθνή αγορά, να χρησιμοποιήσει το ίντερνετ για να αποκτήσει περισσότερες πληροφορίες και να αυξήσει τις προσπάθειες για τις προμήθειες πρώτων υλών.

Θα πρέπει να γίνει προσεκτική μελέτη και σχεδιασμός των στρατηγικών που έχουν σκοπό να προωθήσουν την εταιρεία, ώστε να γίνουν διεθνείς συγκρίσεις και να βελτιωθεί η πολιτική της. Είναι βασικό οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων να κατανοήσουν την κουλτούρα των χωρών του εξωτερικού και να δείξουν ότι τη σέβονται.

Πολλές ελληνικές και ξένες οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν καταφέρει να διεθνοποιήσουν τις δραστηριότητές τους. Οι εταιρείες αυτές, αντιμετώπισαν εμπόδια και κινδύνους κατά τη διεθνή επέκτασή τους, αλλά με σωστό σχεδιασμό και στρατηγική, έρευνα, κι εκπαίδευση του προσωπικού τους, και προπαντός θέληση, κατάφεραν να τα ξεπεράσουν, να αυξήσουν τον αριθμό των υπαλλήλων τους, να εξασφαλίσουν πηγές χρηματοδότησης, να συνάψουν συμφωνίες με πολύ σημαντικές επιχειρήσεις στον τομέα δραστηριοποίησής τους και να αυξήσουν τα κέρδη και τις εξαγωγές τους.

Ανάμεσα τους είναι και η εταιρεία Pyramis, που έχει 9 θυγατρικές εταιρείες στο εξωτερικό, από τον διευθύνοντα σύμβουλο της οποίας πήραμε μία συνέντευξη. Ο κ. Νίκος Μπακατσέλος θεωρεί ότι θεωρεί ότι λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς και της ευκαιρίες που έχει ο κάθε κλάδος, η δραστηριοποίηση στο εξωτερικό πέρα από χρήσιμη είναι πολλές φορές και απαραίτητη (ειδικά ίσως αυτή την περίοδο) για την επιβίωση και την περαιτέρω ανάπτυξη κάθε εταιρίας.

Η σωστή προετοιμασία και οι ξεκάθαροι στόχοι είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για μία πετυχημένη πορεία στο εξωτερικό, όπως είναι φυσικά και το σωστό προϊόν και η ολοκληρωμένη υποστήριξή του από την εταιρία. Αυτό όμως που έχει περισσότερη σημασία είναι να ξεκινήσει η προσπάθεια για την διείσδυση σε μία αγορά του εξωτερικού όσο το δυνατό γρηγορότερα. Η θεωρητική προετοιμασία θα πρέπει βέβαια να προηγηθεί όμως θα πρέπει να είναι σύντομη χρονικά και να μην καθυστερήσει την δραστηριοποίηση στο εξωτερικό. Άλλωστε μαζί με την πρώτη προσπάθεια θα έρθει και η εμπειρία η οποία θα βοηθήσει καθοριστικά στα επόμενα βήματα της εταιρίας, ακόμα κι αν στο πρώτο αυτό βήμα τα αποτελέσματα δεν ήταν τα αναμενόμενα.

Μερικές προτάσεις για επιτυχή διεθνοποίηση των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι οι παρακάτω:

- Οι επιχειρηματίες που θέλουν να επεκταθούν διεθνώς θα πρέπει να ενημερωθούν σωστά από το εμπορικό επιμελητήριο, το εθνικό τμήμα εξαγωγών και την τράπεζά τους
- Σημαντική είναι, επίσης, η κατανόηση της τοπικής καταναλωτικής αγοράς, καθώς και η εξασφάλιση των κατάλληλων δομών και η κατάρτιση ενός αναπτυξιακού προγραμματισμού

- Ο καλύτερος τρόπος επικοινωνίας με τους πελάτες είναι πρόσωπο με πρόσωπο. Υπάρχουν και άλλες μέθοδοι, όπως οι παρουσιάσεις σε εμπορικές εκθέσεις, η συνεργασία με εμπορικά επιμελητήρια, η ανάπτυξη επαφών μέσω γραφείων και υπηρεσιών αντιπροσωπείας, καθώς και οι εκστρατείες προώθησης
- Οι επιχειρηματίες θα πρέπει να προσαρμόσουν τη στρατηγική τους στα προϊόντα τους και στον κάθε πελάτη ξεχωριστά
- Είναι σημαντική η προσέγγιση των ξένων πολιτισμών και η αφιέρωση χρόνου και προσπάθειας για την κατανόηση των διαφορών
- Σημαντικό είναι να αναπτύξουν καλή συνεργασία με τοπικές επιχειρήσεις
- Σε μερικές περιπτώσεις είναι καλό να πουλούν τα προϊόντα τους απευθείας μέσω του δικτυακού τους τόπου, καθώς η δυνατότητα λήψης διεθνών πληρωμών θα διατηρήσει τις τιμές στα ίδια επίπεδα σε όλο τον κόσμο
- Πρέπει να σκέφτονται σε παγκόσμια κλίμακα αλλά να ενεργούν σε τοπικό επίπεδο
- Να λαμβάνουν υπόψη τις εξελίξεις σε όλους τους τομείς και να δημιουργούν μοναδικά προϊόντα υψηλής ποιότητας
- Οι επιχειρηματίες πρέπει να έχουν πίστη στις ικανότητές τους, να δουλεύουν σκληρά, να πιστεύουν πάντοτε αυτό που κάνουν, να είναι παθιασμένοι, να αναλαμβάνουν ευθύνη για τις πράξεις τους και να εμπιστεύονται τον εαυτό τους
- Να δρουν σταδιακά.
- Θα πρέπει οι ιδιοκτήτες να ιδρύσουν τις δικές τους εταιρείες σε μεγάλες χώρες όπως η Κίνα ή οι ΗΠΑ. Σε άλλες χώρες μπορούν να εργαστούν μέσω διανομέων και μεσαζόντων
- Να είναι δημιουργικοί, αφοσιωμένοι και έτοιμοι να επενδύσουν. Η προώθηση και η διαφήμιση είναι ένα κομμάτι, αλλά η ζήτηση στην εγχώρια αγορά δεν σημαίνει ότι θα υπάρχει ζήτηση και στο εξωτερικό
- Πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν εμπόδια και μη αναμενόμενες εκπλήξεις
- Πρέπει να είναι επίμονοι, να επιδιώκουν την τελειότητα και να μη φοβούνται να κάνουν λάθη, αλλά να μαθαίνουν από αυτά
- Να μελετήσουν τη νομοθεσία σε οποιαδήποτε αγορά: τα λάθη κοστίζουν, όχι μόνο σε χρήματα αλλά και λόγω της απώλειας της καλής φήμης
- Πρέπει να πουλούν σε όλο και περισσότερους ανθρώπους σε χώρες όπου θέλετε να δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά, υποβοηθούμενοι από τοπικούς εταίρους.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry (2009), «FINAL REPORT OF THE EXPERT GROUP
2. Kolbow Berti (2011), «Going Global: Internationalization Pathways for Family Firms during the Nineteenth and Twentieth Centuries», German Historical Institute Washington
3. OVERVIEW OF FAMILY–BUSINESS–RELEVANT ISSUES: RESEARCH, NETWORKS, POLICY MEASURES AND EXISTING STUDIES»
4. Tajani Antonio (2012), «Ευρωπαϊκές μικρομεσαίες επιχειρήσεις ως “πρωταθλήτριες” σε παγκόσμιο επίπεδο», *Το Μυστικό της Επιτυχίας 2012-2013*
5. Wang, Y. (2002), "Succession issues and business performance: evidence from UK small and medium-sized family businesses", unpublished doctoral dissertation, Southampton Institute, Southampton.
6. Ζάρα Σοφία (2011), «Οι Οικογενειακές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα και η Κερδοφορία τους», *Ανώτατο Τεχνολογικό Ίδρυμα Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής*
7. Λιούκας Σπ. (2010), «Οι Ελληνικές επιχειρήσεις μετά την κρίση – Προοπτικές και στρατηγικές για διεθνή ανταγωνιστικότητα», *Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών*
8. Μονάδα Καινοτομίας κι Επιχειρηματικότητας (2011), «Μελέτη Περίπτωσης για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις – Group Sagiakos, Εμπόριο Δερμάτων Ειδών», *Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης*

Αρθρογραφία

1. Albaum, G., (1983), «Effectiveness of government export assistance for U.S. smaller-sized manufacturers: some further evidence». *Int. Mark. Rev.* 1 (1), 68 – 75.
2. Alexandrides, C.G., (1971), «How the major obstacles to expansion can be overcome». *Atlanta Econ. Rev.* May, 12 – 15.
3. Barrett, N., Wilkinson, I.F., (1985), «Export stimulation: a segmentation study of the exporting problems of Australian manufacturing firms». *Eur. J. Mark.* 19 (2), 53 – 72.

4. Bauerschmidt, A., Sullivan, D., Gillespie, K., (1985), «Common factors underlying barriers to export: studies in the U.S. paper industry». *J. Int. Bus. Stud. Fall*, 111 – 123.
5. Brown, S., Eisenhardt, K., (1995), «Product development: past research, present findings, and future directions». *Acad. Manage. Rev.* 20 (2), 343 – 378
6. businesses: the effect of ownership and involvement», *Journal of Business Venturing* 18 (2003) 495 – 512
7. Crick Dave (2000), «U.K. SMEs' decision to discontinue exporting: an exploratory investigation into practices within the clothing industry», *Journal of Business Venturing* 19 (2004) 561 – 587
8. Da Rocha Angela (2011), «The international commitment of late-internationalizing Brazilian entrepreneurial firms», *Brazilian entrepreneurial firms*
9. Danes, S.M., Zuiker, V., Kean, R., Arbuthnot, J., (1999), «Predictor of family business tensions and goal achievement». *Fam. Bus. Rev.* 12 (3), 241 – 252.
10. Davis, J.H., Schoorman, F.D., Donaldson, L., (1997), «Toward a stewardship theory of management. *Acad. Manage. Rev.* 22 (1), 20 – 47.
11. Dichtl, E., Koglmayr, H.G., Mueller, S., (1990). «International orientation as a precondition of export success». *J. Int. Bus. Stud.* 21, 23 – 40.
12. Gomez-Mejia, L., Nunez-Nickel, M., Gutierrez, I., (2001), «The role of family ties in agency contracts». *Acad. Manage. J.* 44 (1), 81 – 95.
13. Gripsrud, G., (1990), «The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan». *J. Int. Bus. Stud.* 21 (3), 469 – 485.
14. Hook, R.H., Czinkota, M.R., (1988), «Export activities and prospects of Hawaiian firms». *Int. Mark. Rev.* 5 (4), 51 – 57.
15. Kaleka, A., Katsikeas, C.S., (1995), «Exporting problems: the relevance of export development». *J. Mark. Manage.* 11, 499 – 515.
16. Katsikeas, C.S., (1994), «Perceived export problems and export involvement: the case of Greek exporting manufacturers». *J. Glob. Mark.* 7 (4), 29 – 57.
17. Katsikeas, C.S., Morgan, R.E., (1994), «Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience». *Eur. J. Mark.* 28 (5), 17 – 35.
18. Kaynak, E., Kothari, V., (1984), «Export behavior of small manufacturers: some policy guidelines for international marketers». *Manage. Int. Rev.* 24 (2), 61 – 69.

19. Kedia, B.L., Chhokar, J., (1986), «Factors inhibiting the export performance of firms: an empirical investigation». *Manage. Int. Rev.* 26 (4), 33 – 43.
20. Leonidou, L.C., (1995b), «Export barriers: non-exporters' perceptions». *Int. Mark. Rev.* 12, 4 – 25.
21. Parker, B., (1998), «Globalization and Business Practice: Managing Across Boundaries», *Sage Publications, London*.
22. Pavord, W.C., Bogart, R.G., (1975), «The dynamics of the decision to export». *Akron Bus. Econ. Rev. Spring*, 6 – 11.
23. Pierce, J.L., Kostova, T., Dirks, K.T., (2001), «Toward a theory of psychological ownership in organizations». *Acad. Manage. Rev.* 26 (2), 298 – 310.
24. Rabino, S., (1980), «An examination of barriers to exporting encountered by small manufacturing companies». *Manage. Int. Rev.* 20 (1), 67 – 73.
25. Samiee, S., Walters, P.G.P., (1990), «Rectifying strategic gaps in export management». *J. Glob. Mark.* 4 (1), 7 – 37.
26. Sharkey, T.W., Lim, J.S., Kim, K.I., (1989), «Export development and perceived export barriers: an empirical analysis of small firms». *Manage. Int. Rev.* 29 (2), 33 – 40.
27. Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H., (1996), «A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies». *Kluwer Academic Publishers, Boston, MA*.
28. Simon Mark, Houghton Susan M., Savelli Sonia (2001), «Out of the frying pan...? Why small business managers introduce high-risk products», *Journal of Business Venturing* 18 (2003) 419 – 440
29. Simon, H., (1996), «Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies». *Harvard Business School Press, Boston, MA*.
30. Sullivan, D., Bauerschmidt, A., (1989). «Common factors underlying barriers to export: a comparative study in the European and U.S. paper industry». *Manage. Int. Rev.* 29 (2), 17 – 32.
31. Tesar, G., Tarleton, J.S., (1982). «Comparison of Wisconsin and Virginia small and medium sized exporters: aggressive and passive exporters». In: Czinkota, M.R., Tesar, G. (Eds.), «Export Management: An International Context». *Praeger, New York, pp.* 85 – 112.
32. Westhead, P., (1995), «Exporting and non-exporting small firms in Great Britain: a matched pairs comparison». *Int. J. Entrep. Behav. Res.* 1 (2), 6 – 36

33. Yang, Y.S., Leone, R.P., Alden, D.L., (1992), «A market expansion ability approach to identify potential exporters». *J. Mark.* 56 (January), 84 – 96
34. Zahra Shaker A. (2003), «International expansion of U.S. manufacturing family
35. Zahra, S., George, G., (2002), «International entrepreneurship: research contributions and future directions (chapter 12)». In: Hitt, M., Ireland, D.R., Camp, M., Sexton, D.L. (Eds.), «Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation». *Blackwell, New York, NY*, pp. 255 – 288.

Ηλεκτρονικές Πηγές:

1. Bianca Audra (2013), «What Are the Benefits of Going Global?», *eHow*,
Διαθέσιμο:
http://www.ehow.com/info_8001327_benefits-going-global.html
2. Bryant Bradley James (2013), «How to Plan for the Global Expansion of a Small Business», *eHow*,
Διαθέσιμο:
http://www.ehow.com/how_5329002_plan-global-expansion-small-business.html
3. HEPO1 (21 Σεπτεμβρίου 2011), «Πώς να ξεκινήσετε εξαγωγές (προϊόντα)», *StartUp Greece*, Διαθέσιμο:
<http://www.startupgreece.gov.gr/el/content/%CF%80%CF%8E%CF%82-%CE%BD%CE%B1-%CE%BE%CE%B5%CE%BA%CE%B9%CE%BD%CE%AE%CF%83%CE%B5%CF%84%CE%B5-%CE%B5%CE%BE%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%AD%CF%82-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%8A%CF%8C%CE%BD%CF%84%CE%B1>
4. Lee Christina (2013), «Reasons Why Companies Go Global», *eHow*,
Διαθέσιμο:
http://www.ehow.com/list_7581425_reasons-companies-go-global.html
5. Luke Arthur (2013), «The Disadvantages of Organizations Going Global», *eHow*,
Διαθέσιμο:

- http://www.ehow.com/info_8382681_disadvantages-organizations-going-global.html
6. Reader Casey (2013), «The Pros and Cons of Going Global with a Business», *eHow*,
Διαθέσιμο:
http://www.ehow.com/info_7757424_pros-cons-going-global-business.html
 7. <http://www.cretafarms.gr/>
 8. <http://www.hellenicdivinity.com/index.html>
 9. <http://www.lalaounis-jewelrymuseum.gr/gr/exPdetails.asp?exid=3>
 10. <http://www.pyramis.gr>
 11. Δαμουλιανού Χριστίνα, (11 Νοεμβρίου 2012), «Αποφασισμένες για επιβίωση και ανάπτυξη οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις - Μεγαλύτερο εσωτερικό πρόβλημα η έλλειψη ρευστότητας και ο έλεγχος κόστους – Έρευνα της PwC», *Καθημερινή*, 11 Νοεμβρίου 2012
Διαθέσιμο:
http://news.kathimerini.gr/4Dcgi/4Dcgi/w_articles_economy_2_11/11/2012_501306
 12. Μαζαράκης Σέργιος (2011) «Τα 3 δυνατά σημεία της οικογενειακής επιχείρησης», *Business Coaching Lab*,
Διαθέσιμο:
<http://www.businesscoachinglab.gr/page.aspx?itemID=SPG67>
 13. Γσακίρη Τόνια (7 Απριλίου 2013), «Ελληνικά κομπολόγια ταξιδεύουν στη Μέση Ανατολή», *ΤΟ ΒΗΜΑ οικονομία*,
Διαθέσιμο:
<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=506511>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτήσεις Συνέντευξης στον κ. Νίκο Μπακατσέλο:

1. Η εταιρεία σας έχει επηρεαστεί καθόλου από την κρίση; Αν ναι με ποιο τρόπο;
2. Με ποιο κριτήριο επιλέγετε τις χώρες στις οποίες θέλετε να επεκταθείτε;
3. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν κατά την επέκτασή σας σε κάποια χώρα του εξωτερικού;
4. Ποια είναι η καλύτερη πτυχή της επέκτασης στο εξωτερικό;
5. Τι έχει αποκομίσει η εταιρεία σας δραστηριοποιούμενη σε αγορές του εξωτερικού;
6. Ποια είναι η συγκεκριμένη ιδιότητα που κάνει το προϊόν σας να ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό;
7. Προσαρμόζετε το προϊόν σας ανάλογα με τη χώρα στην οποία θέλετε να επεκταθείτε;
8. Το μεγαλύτερό σας επίτευγμα για το οποίο είστε υπερήφανος;
9. Υπήρξαν εθνικές, περιφερειακές ή τοπικές υπηρεσίες υποστήριξης, προγράμματα ή χρηματοδότηση που να διευκόλυναν την επέκτασή σας;
10. Τι συμβουλή θα δίνατε σε επιχειρηματίες που εξετάζουν το ενδεχόμενο να δραστηριοποιηθούν στο εξωτερικό και ποιος θεωρείτε ότι είναι ο καλύτερος τρόπος για να το πετύχουν αυτό;