



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΒΙΟΧΑΛΚΟ  
(INTERNATIONALIZATION OF VIOHALCO GROUP)**

ΤΟΥ

ΚΑΤΣΙΚΑ Α. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

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

30/08/2018

*Στην πολυαγαπημένη μου οικογένεια...*

## **Ευχαριστίες**

*Από τη θέση αυτή οφείλω να ευχαριστήσω πρώτο απ' όλους τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Σουμπενιώτη Δημήτριο για την πολύπλευρη υποστήριξη και βοήθεια του στην αποπεράτωση της εργασίας.*

## Περίληψη

Η εταιρία Βιοχάλκο ιδρύθηκε πριν από 80 χρόνια (1937) με την επωνυμία Ελληνική Βιομηχανία Χαλκού Α.Ε. Αρχικά ξεκίνησε ως οικογενειακή επιχείρηση και πλέον έχει εξελιχθεί σε εταιρία συμμετοχών (holding) με κορυφαίες εταιρίες επεξεργασίας μετάλλων στην Ευρώπη. Οι θυγατρικές της Βιοχάλκο εστιάζουν στις τεχνολογικές εξελίξεις και στην έρευνα και ανάπτυξη, ενώ δραστηριοποιούνται στην παραγωγή προϊόντων αλουμινίου, χαλκού, καλωδίων, χάλυβα και σωλήνων χάλυβα. Επιπλέον το χαρτοφυλάκιο της Βιοχάλκο διαθέτει έναν κλάδο με αντικείμενο την ανακύκλωση και τις υπηρεσίες διαχείρισης αποβλήτων και έναν κλάδο ο οποίος ασχολείται αποκλειστικά με την τεχνολογία, και αποτελείται από εταιρίες επικεντρωμένες στην έρευνα και προώθηση της τεχνολογίας, τις μηχανολογικές εφαρμογές και τις υπηρεσίες εφαρμογών ERP.

## **Abstract**

Viohalco was founded 80 years ago (1937) under the name of Hellenic Copper Industry SA. Initially started as a family business and has now grown into a holding company with leading metal processing companies in Europe. Viohalco's subsidiaries focus on technological developments and research and development, while they are active in the production of aluminum, copper, wire, steel and steel pipes. In addition, Viohalco's portfolio has a recycling and waste management sector and a technology-exclusive industry, and is made up of companies focused on research and technology promotion, engineering applications and ERP application services.

Περιεχόμενα	
Ευχαριστίες .....	3
Περίληψη.....	4
Abstract .....	5
Εισαγωγή.....	8
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: Παρουσίαση του Ομίλου ΒΙΟΧΑΛΚΟ</b> .....	9
1.1 Εταιρική Παρουσίαση .....	9
1.2 Σημαντικότερες θυγατρικές Εταιρίες του Ομίλου .....	12
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος στον κλάδο του χάλυβα</b> .....	22
2.1 Ιστορία του κλάδου στην Ελλάδα .....	22
2.2 S.W.O.T Ανάλυση κλάδου .....	24
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : Θεωρητικά Υποδείγματα Διεθνοποίησης</b> .....	29
3.1 Θεωρία των Σταδίων ( <b>Stages Theory</b> ) .....	29
3.2 Υπόδειγμα Διεθνοποίησης της Ουψάλας ( <b>Uppsala Internationalisation Model</b> ) .....	31
3.3 Τα μονοπάτια διεθνοποίησης.....	34
3.4 Θεωρία του Διεθνούς Κύκλου Ζωής του Προϊόντος ( <b>International Product Life-Cycle Theory</b> ) .....	35
3.5 Θεωρία της Ολιγοπωλιακής Αντίδρασης ( <b>Oligopolistic Reaction Theory</b> ).....	37
3.6 Εκλεκτικό Παράδειγμα ( <b>Eclectic Paradigm</b> ) .....	38
3.7 Το Διαμάντι του Ανταγωνισμού ( <b>The Diamond Model</b> ).....	40
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : Εταιρικές Στρατηγικές (Corporate Strategies)</b> .....	42
4.1 Εισαγωγή .....	42
4.2 Στρατηγικές Σταθερότητας ( <b>Stability Strategies</b> ).....	42
4.3 Στρατηγικές Ανάπτυξης ( <b>Growth Strategies</b> ).....	44
4.4 Στρατηγικές Εξυγίανσης (Διάσωσης) .....	48
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : Εταιρικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης (Corporate Internationalization Strategies)</b> .....	50
5.1 Εισαγωγή .....	50
5.2 Πολυτοπική Στρατηγική ( <b>Multidomestic Strategy</b> ).....	51
5.3 Παγκόσμια Στρατηγική ( <b>Global Strategy</b> ) .....	51
5.4 Διεθνής Στρατηγική ( <b>International Strategy</b> ).....	52
5.5 Διεθνική Στρατηγική ( <b>Transnational Strategy</b> ) .....	53
5.6 Το μοντέλο του Porter .....	55
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> : Ρόλοι των Θυγατρικών Εταιριών</b> .....	57
6.1 Εισαγωγή .....	57
6.2 Οι σχέσεις των Θυγατρικών με την Μητρική Εταιρία .....	57
6.3 Θυγατρική Αντίγραφο ( <b>Truncated Miniature Replica</b> ) .....	59

6.4 Θυγατρική-Προμηθευτής ( <b>Rationalized Product Subsidiary</b> ) .....	60
6.5 Χειραφετημένη Θυγατρική ( <b>World/Regional Product Mandate</b> ) .....	61
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> : Μορφές Διεθνοποίησης .....</b>	<b>62</b>
7.1 Εισαγωγή .....	62
7.2 Αρχικές Εξαγωγικού Τύπου.....	62
7.2.1 Εξαγωγές.....	62
7.2.2 Συμβάσεις & Συμφωνίες ( <b>Contractual arrangements</b> ) .....	64
7.3 Ξένες Επενδύσεις .....	70
7.3.1 Άμεσες Ξένες Επενδύσεις ( <b>Foreign Direct Investment</b> ) - ΑΞΕ .....	71
7.3.2 Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου ( <b>Foreign Portfolio Equity Investment</b> ) .....	77
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>: Μελέτη Περίπτωσης Βιοχάλκο (Case Study).....</b>	<b>78</b>
8.1 Αναπτυξιακή Πορεία του Ομίλου Βιοχάλκο .....	78
8.2 Στρατηγικές Επιλογές Ενδυνάμωσης της Διεθνούς Πορείας του Ομίλου .....	80
8.3 Σημαντικότερες Αγορές του Ομίλου.....	83
8.4 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Βιώσιμη Ανάπτυξη.....	91
8.5 Οικονομικά Αποτελέσματα .....	92
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup>: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>97</b>
9.1 Συμπεράσματα .....	97
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>99</b>

## Εισαγωγή

Η διεθνοποίηση της οικονομίας αποτελεί ιστορικά την κορύφωση μιας διαδικασίας η οποία ξεκίνησε δύο αιώνες περίπου πριν, όταν καθιερώθηκε η οικονομία της αγοράς, η δυναμική της οποίας οδήγησε στην σημερινή διεθνοποιημένη οικονομία. Με τις εγχώριες αγορές των κρατών να οδηγούνται σε αναπόφευκτο κορεσμό και με τις άπλετες προοπτικές που άνοιγαν τα καινούργια παγκόσμια δεδομένα, οι επιχειρήσεις «αναγκάστηκαν» να υιοθετήσουν στρατηγικές διεθνοποίησης ως τη μοναδική διέξοδο που είχαν για να ακολουθήσουν την παγκόσμια ανάπτυξη. Η ανάπτυξη στις διεθνείς αγορές, ιδιαίτερα τις τελευταίες δύο δεκαετίες βρίσκεται πολύ υψηλά στην ατζέντα όλων των στελεχών επιχειρήσεων. Μεγάλο μέρος της νεότερης βιβλιογραφίας για τη διεθνοποίηση ήταν εμπνευσμένη από τις θεωρίες του γενικού marketing. Αργότερα η διεθνοποίηση αφορούσε την επιλογή μεταξύ εξαγωγών και άμεσων ξένων επενδύσεων (Α.Ξ.Ε). Τα τελευταία 10 – 15 χρόνια όμως η διεθνοποίηση έχει επικεντρωθεί στα δίκτυα μέσα από τα οποία η επιχείρηση αποκτά διαφορετικές σχέσεις όχι μόνο με τους πελάτες αλλά και με άλλους παράγοντες στο περιβάλλον.

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τις εταιρικές στρατηγικές διεθνοποίησης στην περίπτωση του ομίλου Βιοχάλκο μέσα στο πλαίσιο του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Σκοπός της εργασίας είναι να μελετήσει τις εταιρικές στρατηγικές διεθνούς επέκτασης του ομίλου, ώστε αφ' ενός να θεμελιώσει ένα γνωστικό υπόβαθρο στη μελέτη οργανισμών υπό το πρίσμα της διεθνοποίησης και αφ' ετέρου να εξακριβώσει την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των θεωρητικών προσεγγίσεων και των ρεαλιστικών πρακτικών. Η επιλογή του ομίλου Βιοχάλκο ως μελέτη περίπτωσης (case study) έγινε λόγω της διαχρονικής παρουσίας του στις διεθνείς αγορές με αποκορύφωμα την μεταφορά της έδρας στο Βέλγιο το 2013.

Η δομή της εργασίας χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αναλύει το θεωρητικό υπόβαθρο της διεθνοποίησης, εστιάζοντας αρχικά στις κυριότερες θεωρίες – μοντέλα και εμβαθύνοντας έπειτα στις στρατηγικές επιλογές της διεθνούς επέκτασης. Στο δεύτερο μέρος εφαρμόζονται τα παραπάνω για τη μελέτη των στρατηγικών διεθνοποίησης του ομίλου Βιοχάλκο. Η εργασία κλείνει με την παράθεση των βασικών συμπερασμάτων – αποτελεσμάτων που προήρθαν από την εφαρμογή των στρατηγικών διεθνοποίησης στην εξελικτική πορεία του ομίλου.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: Παρουσίαση του Ομίλου ΒΙΟΧΑΛΚΟ

### 1.1 Εταιρική Παρουσίαση

Η Viohalco S.A. (VIO)<sup>1</sup>, με έδρα στο Βέλγιο, είναι εταιρία συμμετοχών (holding) σε κορυφαίες εταιρίες επεξεργασίας μετάλλων στην Ευρώπη. Διαθέτει μονάδες παραγωγής στην Ελλάδα, Βουλγαρία, Ρουμανία, Ρωσία, FYROM, Τουρκία, Αυστραλία και Ηνωμένο Βασίλειο, γεγονός που υποδεικνύει την ισχυρή διεθνή παρουσία του ομίλου. Οι θυγατρικές της Viohalco εστιάζουν στην τεχνολογία και εξειδικεύονται στην παραγωγή προϊόντων αλουμινίου, χαλκού, καλωδίων, χάλυβα και σωλήνων χάλυβα, δημιουργώντας ετήσιο κύκλο εργασιών 3,7 δισ. Ευρώ για το έτος 2017. Με όραμα την καθιέρωση του ομίλου ως μια ανεξάρτητη πολύ-περιφερειακή δύναμη στην διεθνή αγορά μεταλλουργίας, η Βιοχάλκο έχει εδραιώσει ένα ισχυρό παραγωγικό δίκτυο σε 8 χώρες, το οποίο συμπληρώνεται από ένα εξίσου δυναμικό εμπορικό δίκτυο σε 21 χώρες, μέσα από τις οποίες δύναται και εξυπηρετεί τις ανάγκες των πελατών της σε περισσότερες από 105 χώρες.

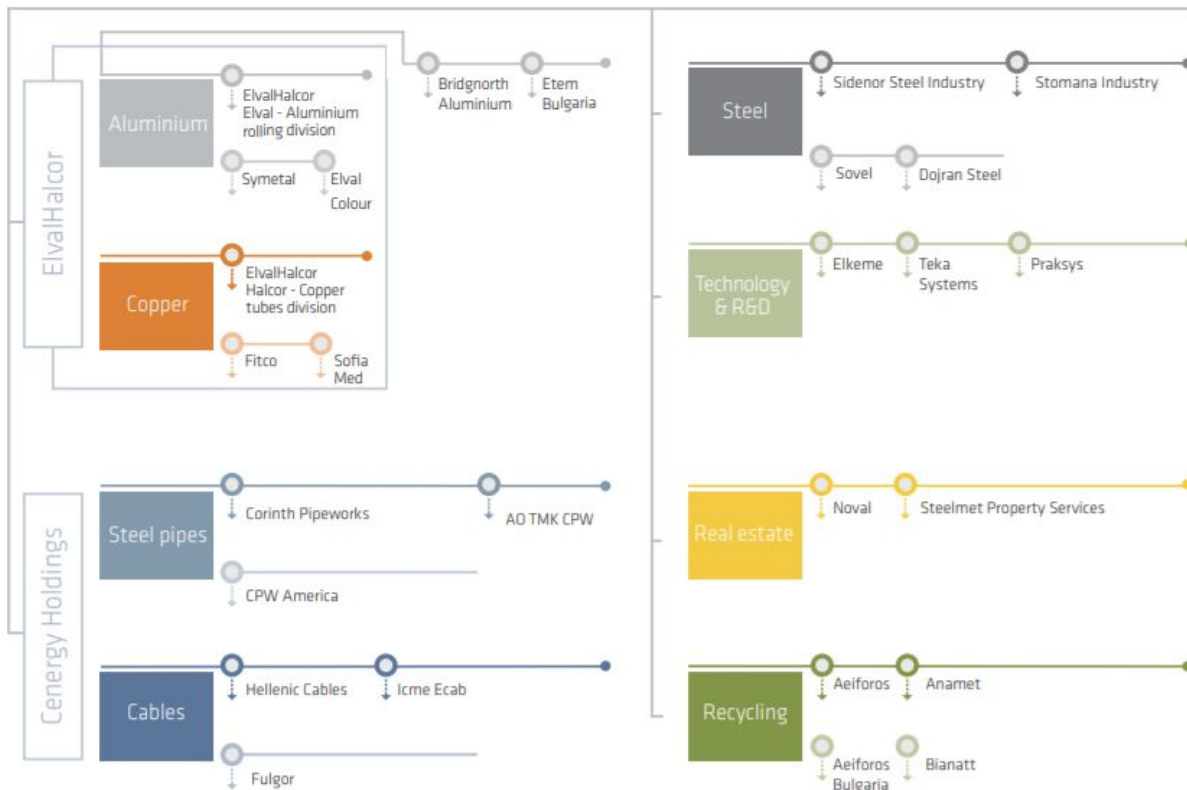
Οι εταιρίες της Viohalco δεσμεύονται στη βιώσιμη παραγωγή ποιοτικών, καινοτόμων προϊόντων και λύσεων προστιθέμενης αξίας για δυναμικές και αναπτυσσόμενες αγορές όπως: κτίρια και κατασκευές, δίκτυα ενέργειας και τηλεπικοινωνιών, πετρέλαιο και φυσικό αέριο, μεταφορές, ναυπηγική, αυτοκινητοβιομηχανία, συσκευασίες τροφίμων και φαρμακευτικών προϊόντων, θέρμανση και κλιματισμό, λιθογραφία, καθώς και πολλές άλλες βιομηχανικές εφαρμογές.

Το χαρτοφυλάκιο της Viohalco περιλαμβάνει επίσης ένα κλάδο ο οποίος ασχολείται αποκλειστικά με την τεχνολογία, την έρευνα και ανάπτυξη και αποτελείται από εταιρίες επικεντρωμένες στην έρευνα και την προώθηση της τεχνολογίας, τις μηχανολογικές εφαρμογές, τις υπηρεσίες εφαρμογών ERP, καθώς επίσης και ένα κλάδο με αντικείμενο την ανακύκλωση και τις υπηρεσίες διαχείρισης αποβλήτων. Επίσης η Viohalco και οι εταιρίες της έχουν στην ιδιοκτησία τους σημαντική ακίνητη περιουσία, κυρίως στην Ελλάδα, και έχουν υλοποιήσει πολλά έργα αξιοποίησης αυτής.

Η Βιοχάλκο είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Euronext των Βρυξελλών (VIO) και στο Χρηματιστήριο Αθηνών (BIO). Μεταξύ των θυγατρικών της εταιριών οι πιο σημαντικές εισηγμένες είναι η Cenergy Holdings (CENER) στο Χρηματιστήριο Euronext των Βρυξελλών και στο Χρηματιστήριο Αθηνών και η ElvalHalcor (ELXA) στο Χρηματιστήριο Αθηνών.

---

<sup>1</sup> <http://viohalco.com/el/>

Σχήμα 5 Κλάδοι Βιοχάλκο<sup>2</sup>

Η Viohalco δραστηριοποιείται με βάση το ανωτέρω οργανωτικό πλαίσιο που περιλαμβάνει οκτώ επιχειρηματικούς κλάδους, οι οποίοι και συνθέτουν το χαρτοφυλάκιο της εταιρίας.

Η ElvalHalcor, μέσω της αλυσίδας ελασματοποίησης αλουμινίου (Elval), των θυγατρικών της Symetal SA (Symetal), της Elval Color SA (Elval Color) και της Veral SA (Veral), μαζί με τις εταιρείες Bridgnorth Aluminium Ltd (Bridgnorth Aluminium) παράγει μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων, που ποικίλουν από πηνία αλουμινίου και φύλλα γενικών βιομηχανικών εφαρμογών έως και στην παραγωγή φύλλων αλουμινίου για οικιακή χρήση σε εξειδικευμένα προϊόντα, όπως προϊόντα έλασης και εξώθησης αλουμινίου για συσκευασίες, ναυπηγεία, αυτοκινητοβιομηχανία και κατασκευαστικές βιομηχανίες, λιθογραφικά πηνία καθώς και ένα πλήρες φάσμα προϊόντων, όπως επικαλυμμένα προϊόντα αλουμινίου, που χρησιμοποιούνται στο περίβλημα κατασκευής κτιρίων, σύνθετα πάνελ αλουμινίου, επικαλυμμένες λωρίδες για υδρορροές και προϊόντα ενίσχυσης στεγών.

Η ElvalHalcor και οι θυγατρικές της παράγουν επίσης ένα ευρύ φάσμα προϊόντων χαλκού και κραμάτων χαλκού, από σωλήνες χαλκού και κραμάτων χαλκού, ταινίες, φύλλα και πλάκες χαλκού έως λάμες και ράβδους χαλκού, ράβδους κραμάτων χαλκού, λάμες και σύρματα.

Η Ελληνικά Καλώδια Α.Ε. Ελληνική Βιομηχανία Καλωδίων (Ελληνικά Καλώδια), οι θυγατρικές της και η Icmecab S.A. (Icmecab) συγκαταλέγονται στους μεγαλύτερους

<sup>2</sup> <http://viohalco.com/ckfinder/userfiles/files/Viohalco-Annual-Report-2017-English.pdf>

παραγωγούς καλωδίων στην Ευρώπη, παράγοντας χερσαία και υποβρύχια καλώδια ισχύος και τηλεπικοινωνιών, σύρματα περιελίξεων και μείγματα.

Όσον αφορά τον κλάδο του χάλυβα, η Σιδενόρ Βιομηχανική Χάλυβα Α.Ε. (Σιδενόρ Βιομηχανική Χάλυβα), η Stomana Industry S.A. (Stomana Industry) και οι θυγατρικές τους είναι παραγωγοί επιμήκων και πλατέων προϊόντων χάλυβα, ενώ δραστηριοποιούνται επίσης στην τελική επεξεργασία προϊόντων χάλυβα.

Η Σωληνουργία Κορίνθου Βιομηχανία Σωλήνων Α.Ε. (Σωληνουργία Κορίνθου) δραστηριοποιείται στην παραγωγή σωλήνων χάλυβα για τη μεταφορά φυσικού αερίου, πετρελαίου και νερού, καθώς και κοίλων δοκών που χρησιμοποιούνται στον κατασκευαστικό κλάδο.

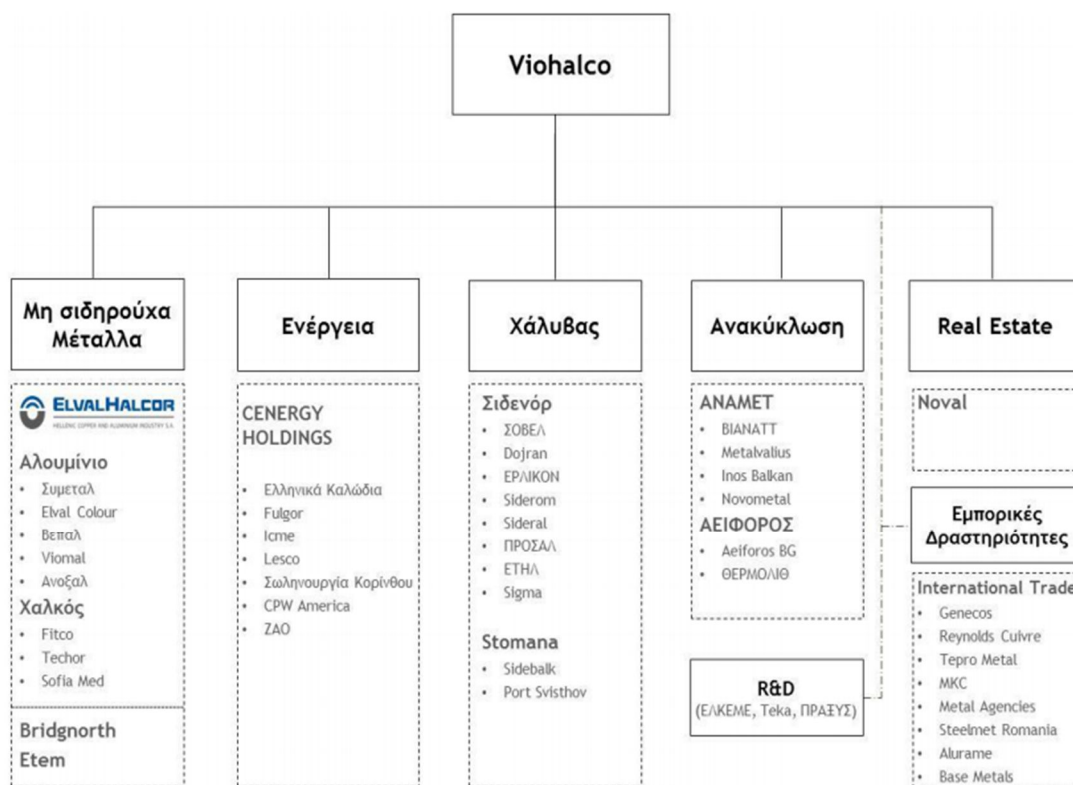
Θα πρέπει να επίσης να σημειωθεί ότι η Viohalco δραστηριοποιείται και στην αξιοποίηση των βιομηχανικών και εμπορικών ακινήτων της στην Ελλάδα και τη Βουλγαρία (Noval A.E.), καθώς και μέσω της παρακολούθησης σε κεντροποιημένη βάση των στοιχείων ακίνητης περιουσίας των εταιριών της μέσω της παροχής ευρέος φάσματος υπηρεσιών διαχείρισης και ανάπτυξης ακινήτων (Στήλμετ Υπηρεσίες Ακινήτων Α.Ε.).

Το διευρυμένο χαρτοφυλάκιο της εταιρίας περιλαμβάνει εταιρίες έρευνας και ανάπτυξης (R&D), καθώς και κέντρα R&D εντός των θυγατρικών, τα οποία εστιάζουν σε καινοτόμα προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας, αποδοτικές λύσεις για τη βελτιστοποίηση βιομηχανικών και επιχειρηματικών διαδικασιών, έρευνα σε σχέση με τις περιβαλλοντικές επιδόσεις των εργοστασίων και μελέτες επιπτώσεων της βιωσιμότητας.

Τέλος, ο κλάδος ανακύκλωσης της εταιρίας επεξεργάζεται και εμπορεύεται δευτερογενείς πρώτες ύλες, αναλαμβάνει τη διαχείριση αποβλήτων και άλλες περιβαλλοντικές δραστηριότητες, ενώ παρέχει υπηρεσίες βιώσιμης ανάπτυξης σε καταναλωτές και εταιρίες.

Συνοπτικά, η εταιρία έχει προχωρήσει σε επενδύσεις, για την περίοδο 2001-2017, ύψους 2,6 δισ. Ευρώ. Στόχος πρώτης γραμμής για την εταιρία είναι η διατήρηση εξοπλισμού τελευταίας τεχνολογίας και υψηλής παραγωγικότητας, καθώς και η διαρκής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και η προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης. Στρατηγική πολιτική της εταιρίας είναι η διαφοροποίηση - πρακτική που επιτρέπει στη Viohalco να αναγνωρίζει παγκόσμιες ευκαιρίες και να διοχετεύει επενδύσεις σε ελκυστικές αγορές.

## 1.2 Σημαντικότερες Θυγατρικές Εταιρίες του Ομίλου



Οι εταιρίες της Viohalco λειτουργούν σε ένα κόσμο χωρίς σύνορα, ο οποίος διαρκώς αλλάζει. Σε ένα κόσμο ο οποίος απαιτεί δεξιότητες, διαρκή καινοτομία, επενδύσεις και υπεύθυνη χρήση των φυσικών πόρων. Αντί να είναι απλά προμηθευτές, οι εταιρίες της Viohalco στόχο έχουν να είναι αξιόπιστοι πάροχοι λύσεων, με πελατοκεντρική προσέγγιση. Αναζητούν να προσφέρουν λύσεις που βελτιώνουν τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας, και μεγιστοποιούν τη βιώσιμη επίδοση.

Με γνώμονα τα παραπάνω, οι εταιρίες της Viohalco επιδιώκουν τη διάκριση, προσφέροντας υψηλής ποιότητας προϊόντα, λύσεις προστιθέμενης αξίας με γνώμονα τις ανάγκες των πελατών τους και εξαιρετικές υπηρεσίες σε όλους τους πελάτες σε κάθε κλάδο των αγορών. Οδηγός τους είναι οι αξίες της υπευθυνότητας, ακεραιότητας, διαφάνειας, αποτελεσματικότητας και καινοτομίας, οι οποίες συμπληρώνονται με απόλυτο σεβασμό στους ανθρώπους και το περιβάλλον, επιθυμία για διαρκή ανάπτυξη των εργαζομένων τους και προώθηση της επιχειρηματικής ηθικής.

Όσον αφορά τη παραγωγική δραστηριότητα των θυγατρικών του ομίλου, το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εταιριών της Viohalco είναι η τεχνογνωσία τους στην κατασκευή και αναβάθμιση εργοστασίων σαν αποτέλεσμα της μεγάλης εμπειρίας στο σχεδιασμό, την αναδιοργάνωση και βελτιστοποίηση των διαδικασιών, καθώς και των συστημάτων εποπτικού ελέγχου, ακολουθώντας τις τελευταίες τάσεις και εξελίξεις στις

διαδικασίες παραγωγής. Η παράδοση της εφαρμογής των πιο σύγχρονων συστημάτων διαχείρισης, οι διαδικασίες βελτιστοποίησης παραγωγής και τα συστήματα εποπτικού ελέγχου, τα οποία έχουν ενσωματωθεί και σε όλες τις θυγατρικές, εξασφαλίζουν τη μακροχρόνια ανάπτυξη των εταιριών.

Οι θυγατρικές της Viohalco δεσμεύονται να εξασφαλίζουν την καλύτερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών για τους πελάτες τους. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν αποτελεί απλά στρατηγική προτεραιότητα για τις εταιρίες, αλλά βασικό στοιχείο της εταιρικής τους υπευθυνότητας. Η αξιολόγηση της ποιότητας γίνεται με βάση τις εμπειρίες των πελατών.. Η διασφάλιση της ποιότητας έχει μεγάλη σημασία και είναι ευθύνη όλων, αυτοσκοπός που αποτελεί δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων της εταιρίας στο να βελτιώνουν διαρκώς την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους, και να προσφέρουν εξαιρετική εμπειρία στους πελάτες τους. Σκοπός των εταιριών της Viohalco είναι η συνεχής βελτίωση της αξίας των προτάσεών τους και η διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες τους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των παρακάτω:

- Ισχυρή εστίαση στην καινοτομία και στην έρευνα και ανάπτυξη
- Εφαρμογή των πιο σύγχρονων διαδικασιών διαχείρισης και λειτουργίας
- Υιοθέτηση προηγμένου εξοπλισμού και τεχνολογιών
- Βαθιά γνώση της μεταλλουργίας
- Διαρκής ανάπτυξη και προσωπική εξέλιξη των ανθρώπων τους.

Σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό παγκόσμιο περιβάλλον, οι εταιρίες της Viohalco συνεχώς βελτιώνουν την παραγωγική ικανότητα και τις δεξιότητες των ανθρώπων τους για να δημιουργούν ποιοτικές λύσεις υψηλής αξίας για τους πελάτες τους. Τα εξειδικευμένα κέντρα τεχνολογίας, έρευνας και ανάπτυξης των εταιριών της Viohalco, όπως είναι το Ελκεμέ, Ελληνικό Κέντρο Έρευνας Μετάλλων Α.Ε., το Κέντρο Τεχνολογίας της Ελβάλ και η Tekka Systems Α.Ε. τις φέρνουν στο προσκήνιο των τελευταίων εξελίξεων, αξιοποιώντας νέες τεχνολογίες παραγωγής και επεξεργασίας για να εισάγουν με επιτυχία νέα προϊόντα και καινοτόμες λύσεις στην αγορά. Οι εταιρίες της Viohalco συνεργάζονται στενά με τους πελάτες τους για την ανάπτυξη ειδικών εφαρμογών και εξατομικευμένων λύσεων.

Οι σημαντικότερες εταιρίες του ομίλου είναι οι: Elval, Halcor (στα τέλη του 2017 πραγματοποιήθηκε η συγχώνευση των δύο αυτών εταιριών που οδήγησε με την σειρά της στην δημιουργία της ElvalHalcor), Σωληνουργία Κορίνθου, Cablel Ελληνικά Καλώδια και Σιδενόρ. Παρακάτω, παρουσιάζονται, συνοπτικά, οι σημαντικότερες πληροφορίες των εταιριών αυτών, αναλόγως του παραγωγικού κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται.

## Αλουμίνιο

Το τμήμα αλουμινίου επεξεργάζεται, κατασκευάζει και διακινεί προϊόντα αλουμινίου σε διάφορες αγορές. Με σύγχρονες εγκαταστάσεις παραγωγής στην Ελλάδα, το Ηνωμένο Βασίλειο και τη Βουλγαρία, οι εταιρείες αλουμινίου της Viohalco διατηρούν μια δυναμική εμπορική παρουσία στις περισσότερες από τις βασικές γεωγραφικές αγορές τους και βρίσκονται σε καλή θέση εντός της παγκόσμιας βιομηχανίας αλουμινίου. Οι εταιρείες αλουμινίου της Viohalco έχουν εδραιωμένη διεθνή παρουσία σε περισσότερες από 90 χώρες, χάρη στην εμπορική τους δομή, η οποία λειτουργεί μέσω θυγατρικών πωλήσεων της Viohalco και μακροχρόνιων πρακτόρων πωλήσεων που συνδέονται με ένα ευρύτερο εμπορικό δίκτυο. Το δίκτυο αυτό περιλαμβάνει επιχειρηματικούς συνεργάτες στην Αυστρία, το Βέλγιο, τη Βουλγαρία, τη Γαλλία, τη Γερμανία, την Ιταλία, το Λουξεμβούργο, τις Κάτω Χώρες, τη Ρουμανία, τη Ρωσία, την Τουρκία, την Ουκρανία, το Ηνωμένο Βασίλειο και την Ιρλανδία.

Οι εταιρίες-κλειδιά του ομίλου που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή του αλουμινίου είναι:

- Η ElvalHalcor, η οποία μέσα από την επιχείρηση παραγωγής αλουμινίου Elval, παράγει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων έλασης αλουμινίου. Οι εγκαταστάσεις παραγωγής της Elval βρίσκονται στα Οινόφυτα της Ελλάδας.
- Η Symetal παράγει μια ποικιλία προϊόντων αλουμινόχαρτου, που χρησιμοποιούνται σε λύσεις συσκευασίας για τη βιομηχανία τροφίμων, φαρμακευτικών προϊόντων και καπνού. Η παραγωγή της Symetal πραγματοποιείται σε δύο εργοστάσια που βρίσκονται στα Οινόφυτα της Ελλάδας και στη Μάνδρα.
- Η Elval Colour παράγει και πωλεί μια μεγάλη γκάμα επικαλυμμένων προϊόντων από αλουμίνιο και σύνθετα πάνελ από αλουμίνιο για τα περιβλήματα των κτιρίων. Η εταιρεία εξάγει το 99% της παραγωγής της σε περισσότερες από 60 χώρες. Η μονάδα παραγωγής της βρίσκεται στον Άγιο Θωμά της Ελλάδας.
- Η Verpal ασχολείται με την παραγωγή πηνίων αλουμινίου και την επίστρωση φύλλων αλουμινίου και η μονάδα παραγωγής της βρίσκεται στη Θήβα της Ελλάδας.
- Η Etem Bulgaria σχεδιάζει και παράγει συστήματα αλουμινίου για αρχιτεκτονικές εφαρμογές και κατασκευάζει προφίλ για βιομηχανικές εφαρμογές στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας και των μεταφορών, της ναυπηγικής βιομηχανίας και των ηλεκτρονικών και φωτοβολταϊκών συστημάτων. Η Etem εξάγει σε περισσότερες από 20 χώρες παγκοσμίως. Οι κεντρικές της εγκαταστάσεις βρίσκονται στη Σόφια της Βουλγαρίας.
- Η Bridgnorth Aluminium εδρεύει στο Ηνωμένο Βασίλειο και παράγει λιθογραφικά πηνία, ημικατεργασμένα πηνία και ηλεκτρικές ταινίες για περιελίξεις μετασχηματιστών. Μαζί με

τα εργοστάσια της ElvalHalcor (δηλαδή αυτά της πρώην Elval) και της Etem Bulgaria είναι οι τρεις σημαντικότερες εταιρίες παραγωγής προϊόντων αλουμινίου του ομίλου.

- Η Viomal παράγει ρολά αλουμινίου και συστήματα οθονών, διαχωριστικά για διπλά τζάμια και ανασυρόμενες πόρτες ασφαλείας. Το εργοστάσιό της βρίσκεται στην Εύβοια στην Ελλάδα.
- Η UACJ Elval Heat Exchanger Materials GmbH είναι μια εταιρεία που ιδρύθηκε από κοινού από την Elval και την United Aluminum Company of Japan (UACJ Corp.). Προμηθεύει προϊόντα αλουμινίου για προϊόντα ψύξης και θέρμανσης για εσωτερική καύση και ηλεκτρικά επιβατικά αυτοκίνητα, κυρίως στην Ευρώπη.

### **Χαλκός**

Στη βιομηχανία χαλκού, η Viohalco λειτουργεί μέσω της Halcor, του κλάδου των χαλκοσωλήνων της ElvalHalcor και των θυγατρικών του τομέα χαλκού Soba Med S.A. (Soba Med) στη Βουλγαρία και της Fitco S.A. (Fitco) στην Ελλάδα. Μέσα από ένα ευρύ χαρτοφυλάκιο προϊόντων που αποτελείται κυρίως από χάλκινους και ορειχάλκινους σωλήνες, καθώς και από χάλκινα και ορειχάλκινα προϊόντα έλασης, η Halcor και οι θυγατρικές του ομίλου, ανταποκρίνεται στις πολύπλοκες ανάγκες της διεθνούς πελατείας τους, που βρίσκεται στις μεγάλες γεωγραφικές αγορές.

Οι εταιρίες-κλειδιά του ομίλου που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή του χαλκού είναι:

- Η Halcor, το τμήμα χαλκοσωλήνων της ElvalHalcor, διαθέτει δύο εργοστάσια παραγωγής στην Ελλάδα. Κατασκευάζει σωλήνες από χαλκό για εγκαταστάσεις κτιρίων και ποικίλες βιομηχανικές εφαρμογές. Στις χρήσεις των προϊόντων της περιλαμβάνονται τα δίκτυα ύδρευσης, θέρμανσης, ψύξης και φυσικού αερίου, ο κλιματισμός και η ψύξη.
- Η μονάδα παραγωγής της Fitco στα Οινόφυτα παράγει ράβδους χαλκού, σύρματα και σωλήνες από κράμα χαλκού και προϊόντα χαλκού για επαγγελματική εφαρμογή.
- Η Sofia Med, στη Σόφια της Βουλγαρίας, παράγει χαλκό και κράμα χαλκού έλασης, καθώς και προϊόντα εξώθησης χαλκού.

### **Χάλυβας**

Με πάνω από 55 χρόνια εμπειρίας και τεχνογνωσίας στον τομέα της χαλυβουργίας, η Sidenor, η Stomana Industry και οι θυγατρικές τους αποτελούν το τμήμα παραγωγής και εμπορίας χάλυβα της Viohalco, το οποίο προσφέρει υψηλής ποιότητας και καινοτόμες λύσεις στους πελάτες της. Η Sidenor είναι κορυφαίος παραγωγός χαλυβουργικών προϊόντων στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Το εκτεταμένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων, το οποίο περιλαμβάνει προϊόντα χάλυβα ποικίλων επεξεργασιών, κατασκευάζεται σε εννέα εγκαταστάσεις στην

Ελλάδα, τη Βουλγαρία, τη Ρουμανία, την ΠΓΔΜ και την Αυστραλία, ενώ οι τοποθεσίες έργων καλύπτουν τη Γερμανία, τα Βαλκάνια, την Αλγερία, το Ισραήλ και τις ΗΠΑ.

Οι εταιρίες-κλειδιά του ομίλου που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή του χάλυβα είναι:

- Η Sidenor Steel Industry παράγει μια μεγάλη γκάμα χαλυβουργικών προϊόντων, όπως μπάρες χάλυβα και σκυρόδεμα (σε ράβδους και πηνία). Η μονάδα παραγωγής της εταιρίας βρίσκεται στην Θεσσαλονίκη της Ελλάδας.
- Η Sovel παράγει οπλισμένο σκυρόδεμα σε ράβδους, σπειροειδή ρολά, ενισχυτικό πλέγμα SD, συρματόπλεγμα και πλέγμα SD καθώς και μια ευρεία γκάμα προϊόντων χάλυβα. Το εργοστάσιό της βρίσκεται στον Αλμυρό την Ελλάδα.
- Η Stomana Industry διαθέτει παραγωγικές εγκαταστάσεις στο Πέρνικ της Βουλγαρίας, οι οποίες παράγουν μια ποικιλία προϊόντων χάλυβα, συμπεριλαμβανομένων των χαλύβδινων τεμαχίων quarto, των SBQ (ειδικών χαλύβων) κλπ.
- Η εταιρεία Dojran Steel διαθέτει εγκαταστάσεις παραγωγής στο Νικολίθ της ΠΓΔΜ. Η εταιρεία παράγει εμπορικές ράβδους, οπλισμένο σκυρόδεμα SD σε ράβδους, συρματόπλεγμα SD, γαλβανισμένο πλέγμα, εξαγωνικό πλέγμα διπλής συστροφής (serasanetti) και χαλύβδινους δοκούς.
- Η Erlikon είναι ο μοναδικός παραγωγός προϊόντων συγκόλλησης στην Ελλάδα. Κατασκευάζει κατά κύριο λόγο ηλεκτρόδια συγκόλλησης, χάλκινα καλώδια, γαλβανισμένα και ενισχυτικά χάλυβα. Οι εγκαταστάσεις της βρίσκονται στο Κιλκίς της Ελλάδας.
- Το Port Svishtov West υποστηρίζει την ενίσχυση των δεσμών της Stomana Industry με την Κεντρική και τη Δυτική Ευρώπη. Το λιμάνι βρίσκεται στις όχθες του ποταμού Δούναβη, 1.840 χλμ. Από το λιμάνι του Ρέγκενσμπουργκ, όπου τα υλικά αποστέλλονται συχνά από φορτηγίδες και στη συνέχεια παραδίδονται μέσω φορτηγών / βαγονιών στον προορισμό τους.
- Η SmartReo Pty Ltd (SmartReo) διαθέτει εγκαταστάσεις παραγωγής στο Wacol, Brisbane, QLD της Αυστραλίας και κατασκευάζει μια ποικιλία βιομηχανικών προκατασκευασμένων προϊόντων οπλισμού χάλυβα.

### **Χαλύβδινοι Σωλήνες**

Με βιομηχανικά εργοστάσια στην Ελλάδα και τη Ρωσία και σημαντική εμπειρία στην υλοποίηση απαιτητικών έργων παγκοσμίως, η Corinth Pipeworks είναι ένα διεθνής προμηθευτής μεγάλων εταιριών των κλάδων των πετρελαιοειδών, φυσικού αερίου όπως επίσης και των διεθνών κατασκευαστικών εταιριών. Τα εργοστάσια σωληνώσεων της Κορινθίας παράγουν κυρίως χαλύβδινους σωλήνες για μεταφορά πετρελαίου, φυσικού αερίου



και νερού, εξαγωγή πετρελαίου και αερίου και ποικίλες δομικές τομές για εφαρμογές κατασκευών.

Οι εταιρίες-κλειδιά του ομίλου που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή των χαλύβδινων σωλήνων είναι:

- Με εγκαταστάσεις τελευταίας τεχνολογίας στη Θίσβη, στην επαρχία Βοιωτίας, το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της Corinth Pipeworks Group περιλαμβάνει λύσεις χαλύβδινων σωλήνων για μεταφορά πετρελαίου και φυσικού αερίου και ποικίλες δομικές τομές για τον κατασκευαστικό κλάδο. Η εταιρεία προσφέρει ανταγωνιστική τιμολόγηση και γρήγορη παράδοση προϊόντων, λόγω της αποκλειστικής χρήσης των λιμενικών εγκαταστάσεων που βρίσκονται περίπου 1,5 χλμ. από το εργοστάσιο.
- Η ΑΟ ΤΜΚ-CPW είναι μια ανώνυμη εταιρεία που συστάθηκε μεταξύ των σωληνώσεων της Κορινθίας (μέσω της Cenergy Holdings 100% θυγατρική Humbel Ltd., η οποία ελέγχει το 49% της μετοχικής εταιρείας) και της ΤΜΚ, του μεγαλύτερου κατασκευαστή χαλύβδινων σωλήνων στη Ρωσία και ενός από τους τρεις μεγαλύτερους παγκοσμίως. Η ΑΟ ΤΜΚ-CPW διαθέτει τις εγκαταστάσεις παραγωγής της στο Polevskoy της Ρωσίας, όπου κατασκευάζει σωλήνες και ποικίλες δομικές τομές.

### **Καλώδια**

Η σειρά προϊόντων της σειράς καλωδίων περιλαμβάνει μια ποικιλία προϊόντων καλωδίων και συρμάτων που εξυπηρετούν διάφορες απαιτήσεις της αγοράς. Αποτελείται από υποβρύχια καλώδια και καλώδια εδάφους, καλώδια χαμηλής, μέσης, υψηλής και υψηλής τάσης, καλώδια ομφάλιας προέλευσης, οπτικές ίνες, καλώδια δεδομένων, σηματοδότησης και τηλεπικοινωνίας, ευέλικτους υποθαλάσσιους σωλήνες και εμαγιέ σύρματα και ενώσεις. Την περασμένη δεκαετία, η Hellenic Cables μαζί με τις θυγατρικές της και την Icme Ecab αποτελούν τον μεγαλύτερο παραγωγό καλωδίων στην Ελλάδα και σημαντικό παραγωγό στη Νοτιοανατολική Ευρώπη που εξάγει σε περισσότερες από 50 χώρες παγκοσμίως. Η παραγωγική βάση του τμήματος καλωδίων περιλαμβάνει έξι εργοστάσια στην Ελλάδα, τη Ρουμανία και τη Βουλγαρία. Το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της διατίθεται στο εμπόριο με το σήμα κατατεθέν Cablel®.

Οι εταιρίες-κλειδιά του ομίλου που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή των καλωδίων είναι:

- Η Hellenic Cables παράγει χερσαία και υποβρύχια καλώδια χαμηλής, μέσης, υψηλής και υψηλής τάσης, τηλεπικοινωνιακά καλώδια, εμαγιέ σύρματα και πλαστικά καθώς και ενώσεις από καουτσούκ, προσαρμοσμένες στις προδιαγραφές των πελατών. Η παραγωγική

βάση της εταιρείας και των θυγατρικών της περιλαμβάνει τέσσερα εργοστάσια στην Ελλάδα.

- Η Fulgor διαθέτει βιομηχανικές εγκαταστάσεις στο Σουσάκι της Κορινθίας και κατασκευάζει υποβρύχια καλώδια χαμηλής, μέσης και υψηλής τάσης, καλώδια οπτικών ινών, σύνθετα καλώδια, καλώδια ειδικών χρήσεων και καλώδια και ράβδους από χαλκό και αλουμίνιο. Πλήρως εξοπλισμένες λιμενικές εγκαταστάσεις λειτουργούν μέσα στο εργοστάσιο για να διασφαλίσουν την άμεση φόρτωση καλωδίων σε δοχεία καλωδίων.
- Η Ictme Ecab διαθέτει βιομηχανικές εγκαταστάσεις στο Βουκουρέστι της Ρουμανίας. Η εταιρία διαθέτει ένα ευρύ χαρτοφυλάκιο προϊόντων το οποίο περιλαμβάνει καλώδια για εσωτερικές εγκαταστάσεις, βιομηχανικές εφαρμογές, καλώδια χαμηλής και μέσης τάσης, αδιαβροχοποιητικά, αδιάβροχα και χωρίς αλογόνα, καλώδια ναρκών, καλώδια θαλάσσης και ειδικών απαιτήσεων, καλώδια τηλεπικοινωνίας, καλώδια τηλεχειρισμού και μετάδοσης δεδομένων, αγωγούς χαλκού και αλουμινίου, καθώς και πλαστικές και ελαστικές ενώσεις. Μια καλά εξοπλισμένη μονάδα έρευνας και ανάπτυξης που λειτουργεί στο εργοστάσιο είναι υπεύθυνη για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων.
- Η Lesco Ltd είναι μια μονάδα ξύλινων καρουλιών και παλετών στο Blagoevgrad της Βουλγαρίας. Παράγει υλικά συσκευασίας και ξύλινα βαρέλια για καλώδια και έχει συνολική ετήσια παραγωγική ικανότητα 16.500 τόνων. Η εγκατάσταση Lesco ανακυκλώνει επίσης παλέτες και βαρέλια.

### **Ακίνητα**

Η Viohalco δημιουργεί αξία μέσω της ανάπτυξης των πρώην βιομηχανικών της περιουσιακών στοιχείων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό (Noval S.A.) αλλά και με την παροχή ευρέος φάσματος υπηρεσιών ακινήτων στις θυγατρικές της μέσω ενός κεντρικού πλαισίου (Steelmet Property Services S.A.). Τα ακίνητα περιλαμβάνουν πρώην εγκαταστάσεις παραγωγής της Viohalco που είναι αδρανείς ή έχουν μετεγκατασταθεί, λόγω της επέκτασης των αστικών περιοχών ή για λόγους επιχειρησιακής διακυβέρνησης. Η κύρια θυγατρική της Viohalco στον τομέα αυτό είναι η Noval S.A. (Noval), η οποία της ανήκει εξ ολοκλήρου. Από τον Οκτώβριο του 2016, η Steelmet Property Services υποστηρίζει τις θυγατρικές της Viohalco στην παρακολούθηση των περιουσιακών τους στοιχείων μέσω της παροχής ενός ευρέος φάσματος υπηρεσιών ακίνητης περιουσίας σε κεντρικό επίπεδο.

Ο κύριος στόχος της Noval είναι να βελτιστοποιήσει τη χρήση των ακινήτων της Viohalco. Οι σημαντικότερες ιδιοκτησίες που αναπτύσσονται ή έχουν αναπτυχθεί από τη Viohalco βρίσκονται στην Ελλάδα (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πειραιάς, Ασπρόπυργος, Κόρινθος) και Βουλγαρία και περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, περιουσιακά στοιχεία φιλοξενίας, εμπορικά

κέντρα, βιομηχανικά κτίρια και αποθήκες. Επιπλέον, η Viohalco κατέχει μια σειρά από εντυπωσιακά οικόπεδα σε προνομιακές τοποθεσίες για μελλοντική ανάπτυξη.

### **Τεχνολογία – Έρευνα και Ανάπτυξη**

Το χαρτοφυλάκιο της Viohalco περιλαμβάνει εξειδικευμένες εταιρείες έρευνας και ανάπτυξης (E & A), καθώς και εξειδικευμένα τμήματα που επικεντρώνονται στην ανάπτυξη νέων και υψηλών προϊόντων προστιθέμενης αξίας, ευέλικτων λύσεων για βελτιστοποίηση επιχειρηματικών και βιομηχανικών διαδικασιών και την ενίσχυση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των μονάδων παραγωγής της καθώς και των επιπτώσεων στην πορεία της βιώσιμης ανάπτυξης του ομίλου. Το χαρτοφυλάκιο του ομίλου περιλαμβάνει επίσης εταιρίες μηχανικής, αυτοματισμού και πληροφορικής με πάνω από 30 χρόνια εμπειρίας στην ανάπτυξη καινοτόμων εφαρμογών για τη βιομηχανία, την ενέργεια και την προστασία του περιβάλλοντος. Οι δραστηριότητες πληροφορικής περιλαμβάνουν πρωτοποριακές λύσεις στα συστήματα ERP, CRM, και BI.

Οι εταιρείες της Viohalco έχουν μια μακρόχρονη κουλτούρα της καινοτομίας, προκειμένου να παραμείνουν προπορευόμενοι από την τεχνολογία εξελίξεις και, ως εκ τούτου, επενδύουν αξιοσημείωτα στην E & A, που συχνά οδηγεί σε καινοτόμες λύσεις. Υποστηρίζουν στρατηγικές συνεργασίες με επιστημονικούς φορείς, διεθνή ερευνητικά κέντρα και άλλες διεθνείς πρωτοπόρες εταιρείες. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εταιρειών της Viohalco έγκειται στην εμπειρογνομosύνη τους στην κατασκευή και την αναβάθμιση των εγκαταστάσεών τους καθώς και στην εμπειρία τους στον σχεδιασμό, την αναδιοργάνωση, και στην συνεχή βελτιστοποίηση των συστημάτων ελέγχου.

Οι εταιρίες-κλειδιά του ομίλου που δραστηριοποιούνται στην έρευνα και ανάπτυξη είναι:

- Το Ελληνικό Κέντρο Ερευνών για τα Μέταλλα S.A. (Elkeme). Η κύρια εστίαση του Elkeme είναι η βιομηχανική έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη και ανάλυση των τεσσάρων μεγάλων μεταλλικών τομέων (αλουμίνιο, χαλκός, χάλυβας και ψευδάργυρος). Το Κέντρο παρέχει υπηρεσίες E & A και τεχνικές λύσεις για νέα προϊόντα και τη βελτιστοποίηση των υπάρχοντων προϊόντων και των διαδικασιών παραγωγής και εμπορίου.
- Η Teka Systems S.A. (Teka Systems) αναλαμβάνει απαιτητικά εργοταξιακά έργα στους κλάδους χάλυβα, αλουμινίου, χαλκού, ηλεκτρικής ενέργειας και τηλεπικοινωνιών. Δραστηριοποιείται στον τομέα της μηχανικής και των κατασκευών, της θέσης σε λειτουργία βιομηχανικού εξοπλισμού και της διαδικασίας και της αυτοματοποίησης των τεχνολογιών σε ολοκληρωμένα έργα. Επίσης υλοποιεί έργα πληροφορικής στους τομείς των ERP, CRM, BI, analytics και άλλων κλάδων.
- Η Praksys S.A. (Praksys) αναπτύσσει, εμπορεύεται και εποπτεύει την εφαρμογή νέων τεχνολογιών στον τομέα των δομικών και σκυροδέματος οπλισμού. Μεταξύ άλλων, έχει

αναπτύξει το Synthesis™, ένα μοναδικό σύστημα για την βιομηχανική κλίμακα προκατασκευής του οπλισμού χάλυβα. Η Praksys έχει επίσης αναπτύξει ένα πλήρες πακέτο λογισμικού που συνοδεύει την τεχνολογία, συμπεριλαμβανομένων των εξαρτημάτων, όπως σχεδιασμός προϊόντων, έλεγχος λειτουργίας μηχανών, ηλεκτρονική παραγγελία, προγραμματισμός παραγωγής και υλικοτεχνική υποστήριξη.

### **Ανακύκλωση**

Ο τομέας ανακύκλωσης της Viohalco μεταποιεί και επεξεργάζεται τα απόβλητα σε δευτερογενείς πρώτες ύλες, αναλαμβάνει διαχείριση αποβλήτων και περιβαλλοντικές δραστηριότητες και παρέχει υπηρεσίες σε καταναλωτές και επιχειρήσεις. Η ανακύκλωση είναι ένα από τα πιο γρήγορα αναπτυσσόμενα τμήματα της Viohalco. Δημιουργήθηκε ως αποτέλεσμα της δέσμευσης της Viohalco για τη συνεχή βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων των εταιρειών της και την επιθυμία για αξιοποίηση των αποβλήτων με βιώσιμο τρόπο. Τα τελευταία χρόνια, οι εταιρείες διαχείρισης αποβλήτων της Viohalco έχουν επεκτείνει το πεδίο των δραστηριοτήτων τους και έχουν διευρύνει το χαρτοφυλάκιο των πελατών τους ώστε να συμπεριλάβουν πολυεθνικές εταιρείες, επιχειρήσεις κοινής ωφελείας, δήμους και διευρυμένα συστήματα ευθύνης παραγωγού.

Οι εταιρίες-κλειδιά του ομίλου που δραστηριοποιούνται στον τομέα της ανακύκλωσης είναι:

- Η AEIFOROS S.A. (AEIFOROS), η οποία ιδρύθηκε το 2001, επεξεργάζεται 400.000 τόνους βιομηχανικών αποβλήτων ετησίως μέσω των δύο εργοστασίων ανακύκλωσής της στην Ελλάδα. Η εταιρεία παρέχει υπηρεσίες διαχείρισης αποβλήτων και άλλες υπηρεσίες σε εργοστάσια παραγωγής χάλυβα, χυτήρια μη σιδηρούχων μετάλλων, ξυλότυπους και θραυστήρες απορριμμάτων. Η AEIFOROS διαθέτει επίσης κέντρο απομάκρυνσης οχημάτων στο τέλος του κύκλου ζωής του και 6,000 τ.μ. αποθήκη για μεταλλικά παλιοσίδερα. Οι δευτερογενείς πρώτες ύλες που παράγονται από την AEIFOROS χρησιμοποιούνται στην κατασκευή μετάλλων, στις οδικές κατασκευές όπου χρησιμοποιούνται σκουριές σε ασφαλικές στρώσεις και σε τσιμεντοβιομηχανίες όπου χρησιμοποιείται δευτερογενές καύσιμο από το νέο εργοστάσιο επεξεργασίας μετά την κοπριά του AEIFOROS για την ανάκτηση ενέργειας. Η AEIFOROS κατέχει όλες τις άδειες συλλογής αποβλήτων που απαιτούνται για τις δραστηριότητές της στην Ελλάδα, συμπεριλαμβανομένης της άδειας για τη διαχείριση επικίνδυνων αποβλήτων. Τα εργοστάσια της Εταιρείας είναι πιστοποιημένα για ποιοτικές και περιβαλλοντικές επιδόσεις σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9001 και ISO 14001.
- Η AEIFOROS BULGARIA S.A. (AEIFOROS BULGARIA), η οποία ιδρύθηκε το 2004, επεξεργάζεται περισσότερους από 100.000 τόνους βιομηχανικών αποβλήτων ετησίως. Βρίσκεται στο

Πέρνικ της Βουλγαρίας και επικεντρώνεται στην ανάκτηση υπολειμμάτων χαλυβουργίας, όπως σκωρία χάλυβα, κλάσμα βαρέων τεμαχίων, χρησιμοποιημένα πυρίμαχα και υπολείμματα διαλογής θραυσμάτων. Τα προϊόντα της AEIFOROS Bulgaria ανακυκλώνονται για οδοποιία, παραγωγή τσιμέντου και παραγωγή μετάλλων. Η εταιρεία επεκτάθηκε σταδιακά και σε άλλες δραστηριότητες διαχείρισης αποβλήτων, συμπεριλαμβανομένης της σταθεροποίησης των αποβλήτων. Το εργοστάσιο της AEIFOROS Bulgaria είναι πιστοποιημένο για ποιοτικές και περιβαλλοντικές επιδόσεις σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9001 και ISO 14001.

- Εκτός των δύο προαναφερθέντων εταιριών που δραστηριοποιούνται στην ανακύκλωση, εξίσου σημαντικές εταιρίες του ομίλου είναι και οι: Anamet S.A. (Anamet) με έδρα στην Ελλάδα, Bianatt S.A. (Bianatt), με έδρα στον Ασπρόπυργο, Metalvalius Ltd., με έδρα στην Βουλγαρία και η Inos Balkan Doo, με έδρα στην Σερβία.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος στον κλάδο του χάλυβα**

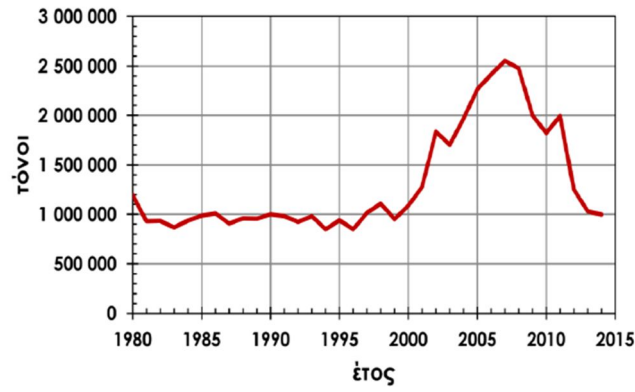
### 2.1 Ιστορία του κλάδου στην Ελλάδα

Το 1937 ιδρύεται η πρώτη ελληνική βιομηχανία χάλυβα από την οικογένεια του Σταύρου Σαλαπάτα με τίτλο «Ελληνική Χαλυβουργία». Το 1938 η βιομηχανία καρφιών της οικογένειας Θεόδωρου Αγγελόπουλου εξελίσσεται σε μικρό χαλυβουργείο με την επωνυμία «Χαλυβουργική». Το 1962 γίνεται η ίδρυση της «Σιδενόρ» στη Θεσσαλονίκη, γνωστή και ως «εργοστάσιο Βιοχάλκο» από την οικογένεια Στασινόπουλου και το 1964 ξεκίνησε η παραγωγή μπετόβεργας και μορφοσιδήρων. Η οικογένεια Μάνεση το 1963 ίδρυσε την «Χαλυβουργία Βόλου» η οποία αφού μετονομάστηκε σε «Θεσσαλική Χαλυβουργία» το 1974, εξαγόρασε την «Ελληνική Χαλυβουργία» το 2006 και ο νέος όμιλος ονομάστηκε «Χαλυβουργία Ελλάδος».

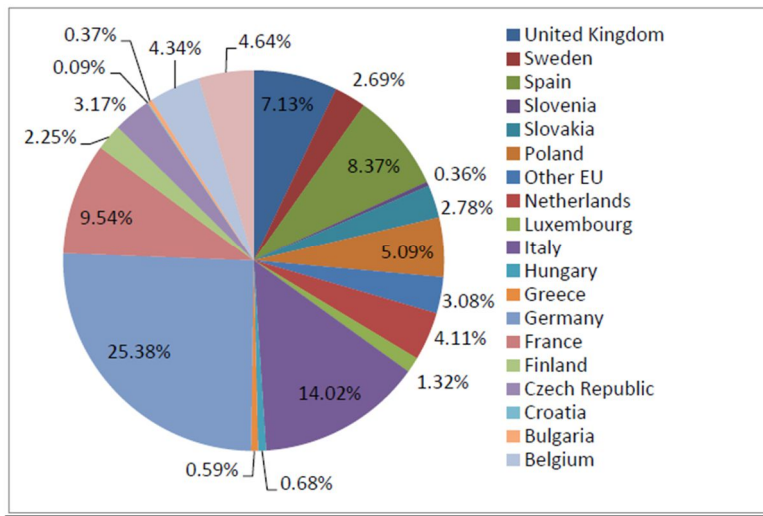
Το 1972 μπήκε σε λειτουργία η «Μεταλλουργική Χάλυψ» στον Αλμυρό Βόλου από την οικογένεια Αναστασόπουλου με ετήσια δυναμικότητα 600.000 τόνους. Το 1996 οι εγκαταστάσεις της «Μεταλλουργικής Χάλυψ» εξαγοράζονται από τη «Σιδενόρ», εκσυγχρονίζονται με νέες επενδύσεις και φτάνουν στο σημείο να παράγουν 900.000 τόνους ετησίως. Μέσα στο 2007 ο όμιλος Βιοχάλκο ανακοίνωσε πως το εργοστάσιο στον Αλμυρό Βόλου («Σοβέλ») θα κάνει νέες επενδύσεις για αύξηση της δυναμικότητας στους 1,2 εκατομμύρια τόνους το χρόνο.

Τέλος, μία ακόμη μεγάλη εταιρεία στον κλάδο χάλυβα στην Ελλάδα ήταν η «Ανώνυμος Ελληνική Εταιρεία Χάλυβα», γνωστή και ως Hellenic Steel. Η εταιρεία έκλεισε οριστικά τον Μάιο του 2015 λόγω προβλημάτων ρευστότητας του μεγαλύτερου μετόχου της (52% Όμιλος Riva) και αδυναμίας άλλων επενδυτών να αναλάβουν το εργοστάσιο.

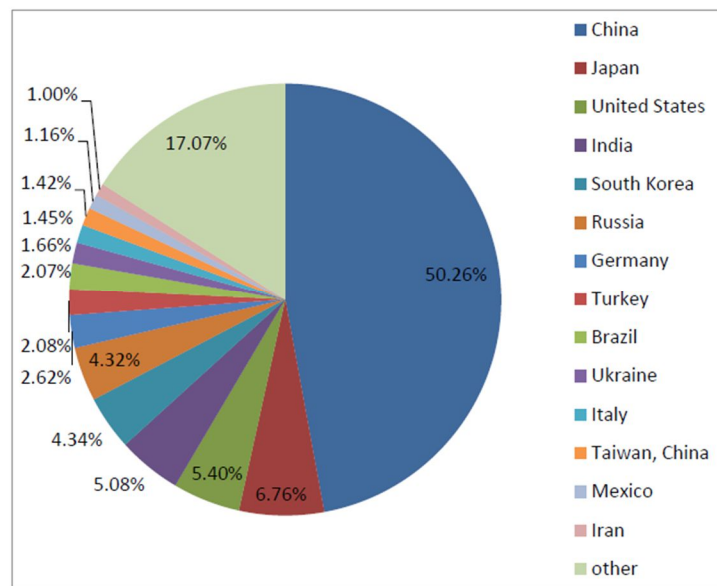
Η ετήσια παραγωγή χάλυβα από τις ελληνικές βιομηχανίες αυξήθηκε από 1 εκατομμύριο τόνους το 1980 σε πάνω από 2,5 εκατομμύρια το 2007. Με την οικονομική κρίση όμως που ξεκίνησε το 2009 έπεσε κατακόρυφα και μέχρι το 2014 έφτασε στα επίπεδα του 1990 με 998.000 τόνους (12η θέση ανάμεσα στις ευρωπαϊκές χώρες με πρώτη την Αγγλία με παραγωγή περίπου 12 εκατομμύρια τόνους). Σε παγκόσμια κλίμακα η θέση της Ελλάδος είναι η τεσσαρακοστή τρίτη ανάμεσα σε 65 χώρες, με την Κίνα να είναι ο κυρίαρχος του παιχνιδιού με ετήσια παραγωγή περίπου 823 εκατομμύρια τόνους.



**Συνολική παραγωγή χάλυβα στην Ελλάδα**



**Ευρωπαϊκή αγορά χάλυβα**



**Παγκόσμια αγορά χάλυβα**

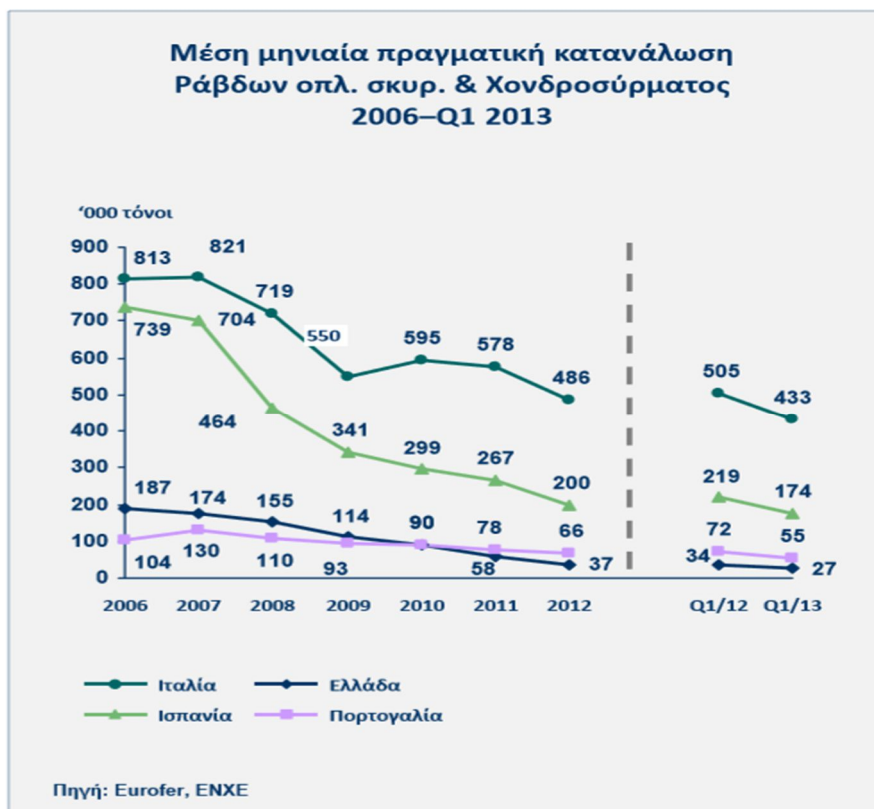
## 2.2 S.W.O.T Ανάλυση κλάδου

## • Δυνατά Σημεία (Strengths)

1. Ο κλάδος της χαλυβουργίας αποτελείται από ισχυρές επιχειρήσεις οι οποίες βελτιώνουν συνεχώς τον εξοπλισμό τους και την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων.
2. Απόκτηση πιστοποιητικών διασφάλισης ποιότητας των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου για συμμόρφωση με τα διεθνή πρότυπα με αποτέλεσμα να υπερέχουν ποιοτικά από τα προϊόντα χαμηλότερων προδιαγραφών τρίτων χωρών.
3. Στα μεγάλα κατασκευαστικά έργα που γίνονται στην Ελλάδα χρησιμοποιείται σχεδόν αποκλειστικά εγχώρια παραγόμενος χάλυβας.

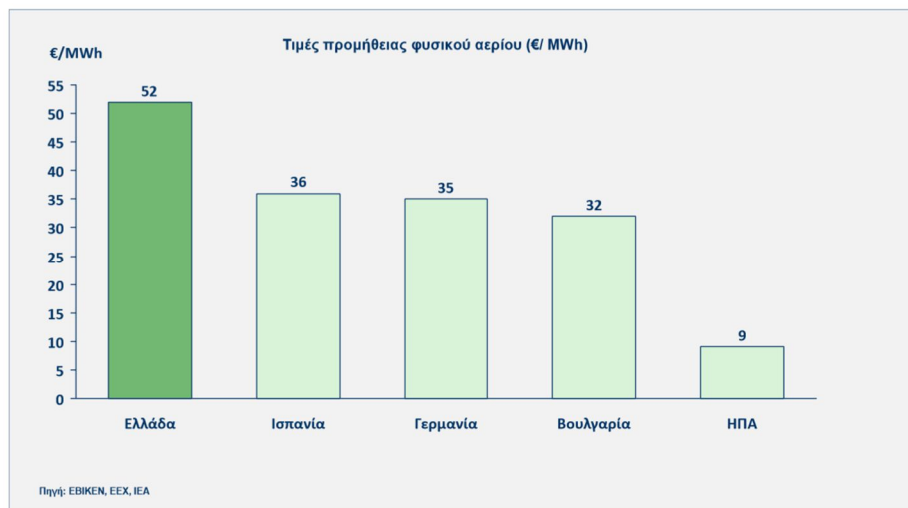
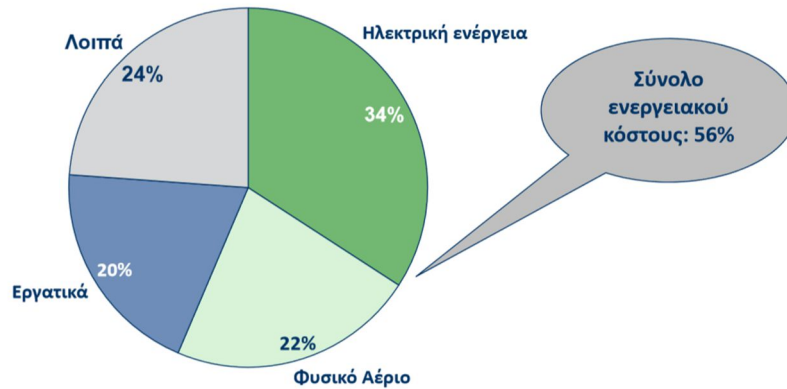
## • Αδύναμα Σημεία (Weaknesses)

1. Πάρα πολύ περιορισμένη η εγχώρια ζήτηση. Η κατάρρευση της οικοδομικής δραστηριότητας στην Ελλάδα έδωσε ένα πολύ μεγάλο χτύπημα στις βιομηχανίες παραγωγής χάλυβα καθώς ο κατασκευαστικός κλάδος είναι ο κυριότερος πελάτης τους. Οι ειδικοί χάλυβες στους οποίους θα μπορούσε να είχε στραφεί ο κλάδος για να αμυνθεί στην «βουτιά» της οικοδομής δεν έχουν εφαρμογή στην Ελλάδα καθώς δεν υπάρχουν οι βιομηχανίες που θα τους απορροφήσουν (αυτοκινητοβιομηχανίες, βιομηχανίες αεροπλάνων κτλπ).





2. Πολύ μεγάλο ενεργειακό κόστος (56% ηλεκτρικό ρεύμα και φυσικό αέριο) και υπερφορολόγηση στα πλαίσια της εισπρακτικής πολιτικής της κυβέρνησης.

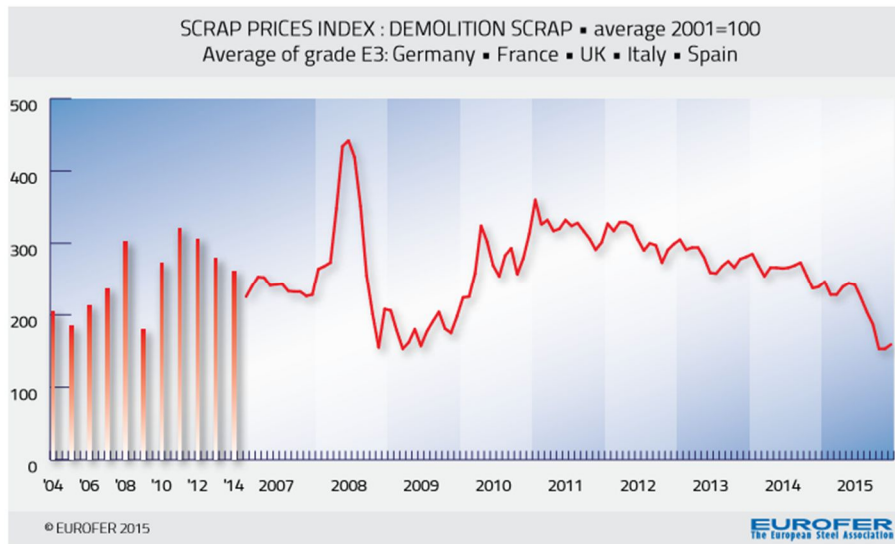


3. Υψηλό κόστος και μεγάλες διακυμάνσεις των τιμών της βασικής πρώτης ύλης (παλαιοσίδηρος – scrap). Οι τιμές διαφοροποιούνται ανάλογα και με την ποιότητα του scrap.

## DEMOLITION SCRAP

Average of grade E3: Germany ▪ France ▪ UK ▪ Italy ▪ Spain

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
January	202	182	225	264	206	224	360	327	305	285	246
February	208	187	240	268	178	225	326	319	291	269	228
March	196	204	253	273	153	258	332	329	294	254	228
April	187	218	252	348	162	324	317	329	294	266	239
May	158	220	241	434	180	302	320	324	280	266	244
June	139	228	242	442	157	269	332	305	259	265	242
July	174	228	243	429	177	254	324	289	258	266	224
August	194	218	233	358	191	283	328	300	268	269	204
September	216	217	232	257	204	293	317	297	275	273	187
October	180	220	232	201	181	257	306	273	266	255	153
November	186	222	226	155	175	279	291	291	278	237	153
December	183	220	228	208	198	313	301	299	281	239	159



## NEW ARISING

Average of grades E2 ■ E8 ■ E6 : Germany ■ France ■ UK ■ Italy ■ Spain

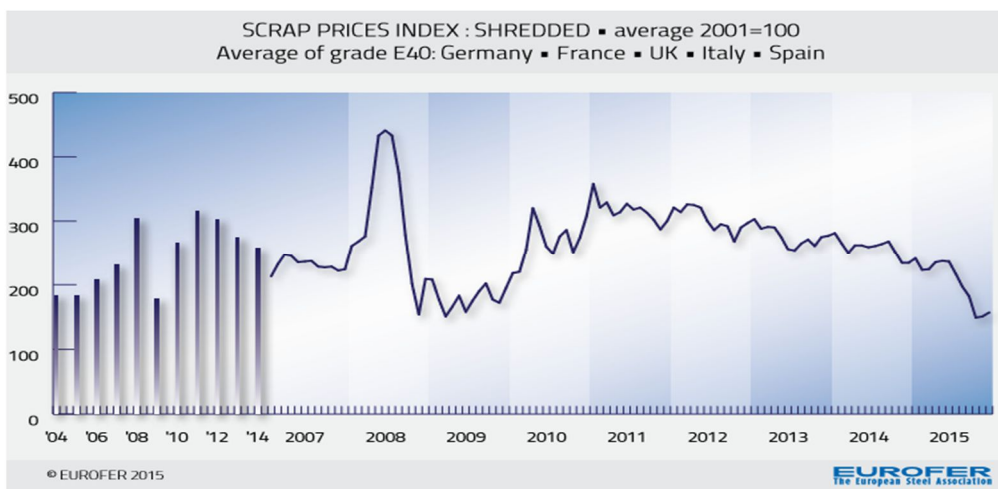
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
January	251	182	221	259	227	219	364	319	298	280	240
February	252	187	232	264	194	221	339	309	287	267	224
March	231	200	247	269	163	255	339	322	290	255	223
April	213	211	247	343	166	319	326	320	290	264	232
May	178	214	237	428	178	306	327	319	278	264	233
June	150	227	238	439	157	289	340	301	259	260	233
July	172	229	239	446	173	279	335	289	257	261	218
August	194	218	231	400	186	300	337	298	263	261	202
September	214	212	230	301	200	311	327	293	268	266	186
October	181	220	228	238	179	277	312	275	260	251	157
November	186	218	223	182	173	296	294	286	271	236	155
December	183	213	224	228	195	325	301	290	275	235	157



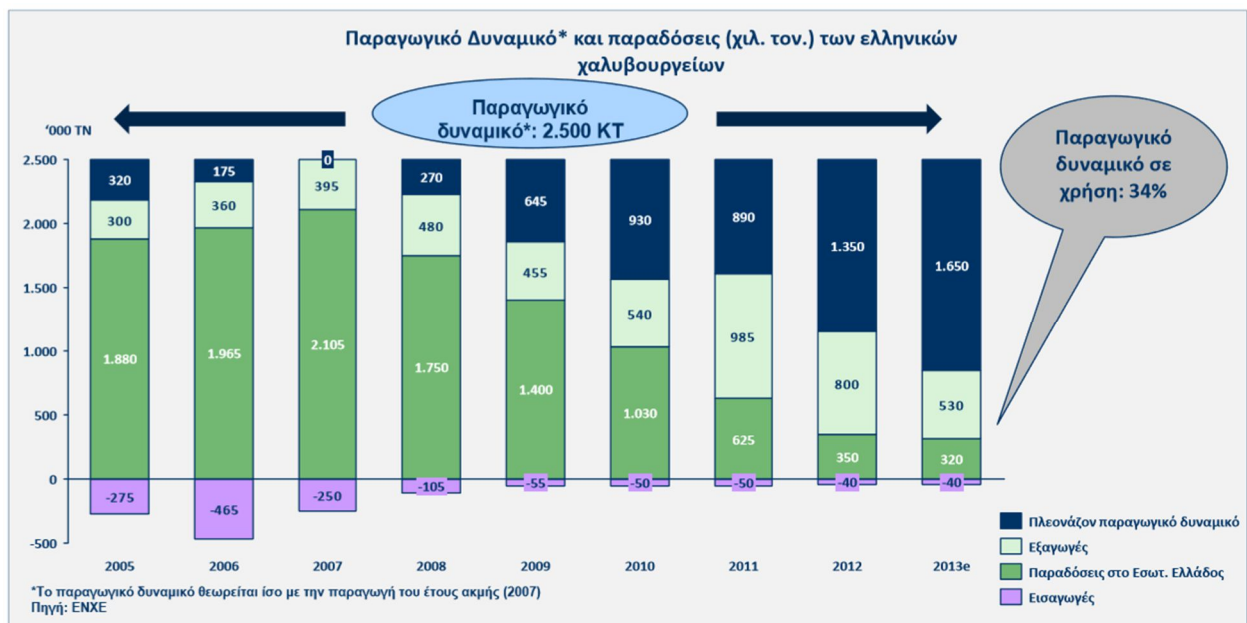
## SHREDDED

Average of grade E40: Germany ■ France ■ UK ■ Italy ■ Spain

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
January	198	181	213	261	208	218	358	321	303	281	241
February	206	187	232	268	177	220	321	314	288	265	223
March	190	203	247	276	151	255	329	326	291	250	224
April	185	217	245	352	166	320	309	325	290	262	235
May	158	218	235	433	183	292	314	321	275	262	237
June	140	224	236	441	158	260	327	300	256	259	236
July	174	224	237	429	175	249	318	285	254	261	217
August	194	212	228	364	190	276	321	295	265	264	197
September	215	207	227	259	202	286	313	292	271	268	182
October	178	209	228	201	177	251	302	268	261	251	149
November	187	213	222	154	172	274	287	290	275	234	151
December	183	210	224	209	195	308	300	297	277	234	157



4. Παραγωγικό πλεόνασμα της ελληνικής χαλυβουργίας στο σύνολο της. Εξαιτίας της μικρής ζήτησης περισσεύουν μεγάλες ποσότητες ετοιμών προϊόντων με αποτέλεσμα την πτώση των τιμών.



- Μεγάλη δυσκολία στην εξεύρεση δανειακών κεφαλαίων με αποτέλεσμα την μειωμένη ρευστότητα.

- Απειλές (Threads)**

- Εισαγόμενος ανταγωνισμός στην Ευρωπαϊκή Ένωση κυρίως από Ινδία – Κίνα . Προϊόντα χωρίς να πληρούν προδιαγραφές και μη πιστοποιημένα.

TOP 10 IMPORTS OF ALL PRODUCTS RANKED BY COUNTRY OF ORIGIN

TABLE • 2008 - 2017

Source: EUROFER, data presented here correct as retrieved and processed in May 2018

Countries ranked according to their 2017 order

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
India	1,550	770	637	1,208	967	1,215	1,517	1,155	1,912	3,753
Turkey	2,423	1,544	1,112	2,110	1,008	1,824	1,479	1,467	2,275	3,742
China	6,561	1,241	3,155	4,174	2,719	3,013	4,507	6,899	5,668	3,441
South Korea	1,765	1,213	1,018	1,410	1,203	1,391	1,519	2,021	2,726	3,131
Russian Federation	2,873	1,863	2,489	2,141	2,456	2,706	2,765	3,490	3,551	2,404
Ukraine	1,637	1,453	2,125	2,807	1,840	2,050	2,278	2,531	3,072	2,209
Taiwan	550	311	335	551	356	583	681	454	779	1,231
Brazil	608	559	475	671	187	138	211	826	1,064	905
Serbia	1,134	666	1,018	840	224	194	277	574	581	774
Switzerland	805	436	588	669	632	642	605	657	602	646
Others	5,780	2,808	2,849	3,268	2,190	2,026	2,904	3,629	3,881	3,876
Total	25,685	12,865	15,799	19,848	13,782	15,784	18,743	23,702	26,111	26,111

- Δασμοί της Αμερικής και της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα εισαγόμενα σίδηρα από Τουρκία έχουν ως αποτέλεσμα την διείσδυση των Τούρκων στην περιοχή των Βαλκανίων με μεγάλες ποσότητες φθηνών προϊόντων χάλυβα.
- Η αναγκαιότητα για συνεχή εξέλιξη του εξοπλισμού των επιχειρήσεων του κλάδου δημιουργεί υψηλές κεφαλαιουχικές δαπάνες.
- Γενικότερη επιδείνωση της οικονομίας της χώρας εξαιτίας των δημοσιονομικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει.

- Δυνατότητες (Opportunities)**

- Επέκταση σε αναδυόμενες χώρες του εξωτερικού στις οποίες παρατηρείται έλλειψη βασικής υποδομής.
- Εξαγορές και συγχωνεύσεις εταιρειών του κλάδου τόσο μεταξύ ελληνικών, όσο και μεταξύ ελληνικών και ξένων επιχειρήσεων.
- Η γεωγραφική θέση της Ελλάδος δίνει εύκολη πρόσβαση σε τρεις ηπείρους.
- Οι προσπάθειες των ελληνικών βιομηχανιών χάλυβα για μείωση των ρύπων και προστασίας του περιβάλλοντος, μπορεί να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συγκριτικά με άλλες χώρες.

Συμπερασματικά από την SWOT ανάλυση που έγινε παραπάνω, το μέλλον και η ενίσχυση της πορείας του κλάδου είναι άρρηκτα δεμένο με την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας του. Για το λόγο αυτό ο όμιλος Βιοχάλκο που είναι και ο κυρίαρχος στον κλάδο του χάλυβα, ακολούθησε μία στρατηγική ανάπτυξης με διεθνοποίηση πραγματοποιώντας συγχωνεύσεις και εξαγορές εταιριών του εξωτερικού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : Θεωρητικά Υποδείγματα Διεθνοποίησης

### 3.1 Θεωρία των Σταδίων (Stages Theory)

Η Θεωρία των Σταδίων έγινε αντικείμενο μελέτης από διάφορους θεωρητικούς και αποτελεί σήμερα ένα το πιο διαδεδομένα θεωρητικά μοντέλα προσέγγισης της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων<sup>3</sup>. Βάσει της προσέγγισης αυτής, η επεκτατική δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων στο εξωτερικό διαχωρίζεται σε στάδια με κριτήριο το βαθμό δέσμευσής τους. Ως βαθμός δέσμευσης νοείται η δέσμευση πόρων από την επιχείρηση (κεφάλαιο, υλικό, άυλο και έμψυχο δυναμικό, τεχνογνωσία κλπ.) για την επένδυσή τους στην αγορά-στόχο<sup>4</sup>. Ο βαθμός δέσμευσης της εταιρίας είναι ανάλογος του επιπέδου της γνώσης που έχει η επιχείρηση όσον αφορά την αγορά που δραστηριοποιείται καθώς και της πραγματοποιηθείσας επένδυσης σε αυτήν, δηλαδή όσο αυξάνεται η γνώση μιας επιχείρησης γύρω από μια αγορά, τόσο περισσότερους χρηματοοικονομικούς και άλλους πόρους δεσμεύει η επιχείρηση προς αξιοποίηση στην εν λόγω αγορά, στη βάση της λογικής ότι η επιχείρηση θα λάβει ορθολογικές αποφάσεις στηριγμένες στο άμεσο όφελος που απορρέει από την εντονότερη παρουσία της στην αγορά αυτή. Παρ' ότι η διεθνής βιβλιογραφία δεν έχει αποφανθεί ξεκάθαρα ως προς τον αριθμό των σταδίων στα οποία προβαίνει μια επιχείρηση για να εδραιώσει την επεκτατική της διεθνή δραστηριότητα (και συνεπώς στην απόλυτη οριοθέτηση των κριτηρίων διαχωρισμού των σταδίων αυτών, δεδομένου ότι είναι δύσκολος ο εν γένει προσδιορισμός των ειδικότερων χαρακτηριστικών και γνωρισμάτων του κάθε σταδίου που συνθέτει το κράμα επεκτατικής πολιτικής), είναι γενικά παραδεκτό πως οι επιχειρήσεις ξεκινούν τη διεθνή παρουσία τους με

<sup>3</sup> Παπαδάκης Μ.Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α' τόμος, Ε' έκδοση, εκδόσεις Ε. Μένου

<sup>4</sup> Pedersen B. and Pedersen T., (1999), Fast and Slow Commitment to Foreign Markets: What causes the difference?, Journal of International Management, pp. 5

δραστηριότητες χαμηλού κόστους και ελέγχου, προχωρώντας σταδιακά σε ανώτερα επίπεδα με το πέρασμα του χρόνου<sup>5</sup>.

Σε πρώτη φάση, η επιχείρηση με μηδαμινό βαθμό δέσμευσης, διατηρεί παθητική στάση απέναντι στην αγορά-στόχο, διενεργώντας μόνο εξαγωγές. Αυτό θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι και το «πρώτο ερέθισμα» που δίνει το έναυσμα για την εντατικοποίηση της δραστηριότητας της επιχείρησης προς την αγορά αυτή. Ταυτόχρονα με την εξαγωγική της δράση, η επιχείρηση έρχεται σε επαφή με τους μηχανισμούς λειτουργίας των διεθνών αγορών και με ξένους παραγωγούς, διαμεσολαβητές και εμπόρους, με στόχο τη διεθνή της δικτύωση, αυξάνοντας κατά αυτόν τον τρόπο το βαθμό δέσμευσής της. Το στάδιο αυτό είναι απαραίτητο προκειμένου η επιχείρηση να δημιουργήσει όσο το δυνατόν ισχυρότερους επιχειρηματικούς δεσμούς με τους φορείς της αγοράς-στόχου, αλλά και για να συγκεντρώσει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που απαιτούνται προκειμένου να τις αξιολογήσει και να κρίνει το κατά πόσον είναι εφικτό ή όχι να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο. Οι πρακτικές αυτές διαφέρουν ως προς την ένταση και τη χρονική στιγμή της υιοθέτησής τους από τις επιχειρήσεις, καθώς καθεμία πορεύεται με οδηγό τους στρατηγικούς της στόχους, το όραμα και την μελλοντικά επιδιωκόμενη θέση της στην διεθνή αγορά. Εξυπακούεται ότι και η αξιολόγηση των εισροών-πληροφοριών που θα αποκτηθούν στο στάδιο αυτό, διαφέρει εξίσου από επιχείρηση σε επιχείρηση, καθότι οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιλαμβάνεται μια επιχείρηση, όπως επίσης τα δυνατά αλλά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης αυτής δεν είναι απαραίτητως όμοια με αυτά του ανταγωνισμού.

Μετά την επίτευξη των ανωτέρω η επιχείρηση εισέρχεται πλέον στο δεύτερο στάδιο διεθνοποίησης. Συνάπτει σχέσεις μίσθωσης με τοπικούς αντιπροσώπους ή συνεργασίες με ντόπιους παραγωγούς, χωρίς όμως να έχει φυσική ή νομική παρουσία στο εξωτερικό. Τα βήματα του σταδίου αυτού είναι απαραίτητα προκειμένου να εξετασθεί, αρχικά, και δίχως αυξημένο ρίσκο (ως προς την μαζική διάθεση πολύτιμων πόρων) το αν και σε ποιο βαθμό μπορεί να είναι βιώσιμο το υπό μελέτη επιχειρηματικό «άνοιγμα» στην αγορά αυτή (με ισχυρή πλέον φυσική παρουσία της επιχείρησης στην αγορά-στόχο). Στο τρίτο στάδιο η επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της αναλαμβάνοντας πλέον επενδύσεις υψηλότερων απαιτήσεων σε πόρους<sup>6</sup>. Ο βαθμός δέσμευσης της επιχείρησης παρουσιάζει διαφορές, όπως

<sup>5</sup> Kirkconnell P.K., (Autumn 1988), Practical Thinking about Going International, Business Quarterly, 53, pp. 40-45

<sup>6</sup> Παπαδάκης Μ.Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α΄ τόμος, Ε΄ έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου

τονίστηκε και προηγουμένως, ανάλογα με τις προθέσεις της επιχείρησης, τους πόρους τους οποίους προτίθεται να διαθέσει για την εδραίωσή της στην αγορά αυτή, το ρίσκο το οποίο προτίθεται να αναλάβει, τις ευκαιρίες και τις απειλές της αγοράς και άλλες παραμέτρους.

Παρά την ευρεία αποδοχή του μοντέλου από τους θεωρητικούς, η πορεία διεθνοποίησης μιας επιχείρησης ενδέχεται να διαφέρει από την παρούσα προσέγγιση. Είναι εύλογο στην πράξη να μην ακολουθούνται πάντοτε τυποποιημένες διαδικασίες ή ορθολογικές στρατηγικές, ιδίως στο σημερινό αβέβαιο παγκόσμιο περιβάλλον. Το σχήμα 1 παρουσιάζει τη σταδιακή εξέλιξη της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων.



Πηγή: Robins S.P. and Coulter M., *Management*, Prentice Hall, 7<sup>th</sup> edition, 2002

Σχήμα 1. Στάδια διεθνοποίησης

### 3.2 Υπόδειγμα Διεθνοποίησης της Ουψάλας (Uppsala Internationalisation Model)

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970 ένας αριθμός Σουηδών ερευνητών στο Πανεπιστήμιο της Ουψάλα (Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975<sup>7</sup>; Johanson and Vahlne, 1977<sup>8</sup>) εστίασαν το ενδιαφέρον τους για τη διαδικασία της διεθνοποίησης. Οι ερευνητές προσέγγισαν κριτικά τις υπάρχουσες θεωρίες και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι μπορούσαν να εξηγήσουν μόνο μερικώς τη διεθνή δραστηριότητα των επιχειρήσεων. Πίστευαν ότι οι περισσότερες υπάρχουσες θεωρίες αμελούσαν (ή δεν λάμβαναν ιδιαίτερα σοβαρά υπόψη) τα προβλήματα των πολιτισμικών διαφορών και αγνοούσαν τα εσωτερικά θεμέλια που χρειάζονται για να μπορούν οι επιχειρήσεις να διεκπεραιώνουν αποτελεσματικά τις διεθνείς τους δραστηριότητες.

<sup>7</sup> Johanson J. and Wiedersheim P.F., (October 1975), The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases, *Journal of Management Studies*, 12, pp. 305-322

<sup>8</sup> Johanson J. and Vahlne J.E., (1977), The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, 8(1), Spring/Summer, pp. 23-32

Ως αποτέλεσμα, οι Σουηδοί ερευνητές ανέπτυξαν το δικό τους μοντέλο ως ένα πιο ανεξάρτητο μοντέλο για να εξηγήσουν τα διαδοχικά βήματα προς την κατεύθυνση της αυξημένης εξωτερικής πολιτικής που δύναται να ακολουθήσει μια επιχείρηση. Μελετώντας τη διεθνοποίηση των Σουηδικών βιομηχανιών ανέπτυξαν ένα μοντέλο επιλογής της αγοράς-στόχου από την επιχείρηση και τη μορφή διεξόδου στην αγορά αυτή. Το έργο τους επηρεάστηκε από την μελέτη του Aharoni (1966).

Το Υπόδειγμα της Ουψάλας έχει τις ρίζες του στη θεωρία συμπεριφοράς της επιχείρησης και έχει επηρεαστεί κατά την εμφάνισή του με την θεωρία ανάπτυξης της επιχείρησης. Η θεωρία συμπεριφοράς περιγράφει την διεθνοποίηση της επιχείρησης ως μία διαδικασία αύξησης της διεθνούς της παρουσίας, η οποία μέσα από το μοντέλο της Ουψάλα εκφράζεται μέσω της ψυχικής απόστασης και της αλυσίδας εγκατάστασης. Η διαδικασία εξελίσσεται σε αλληλεπίδραση μεταξύ της ανάπτυξης της γνώσης σχετικά με τις ξένες αγορές και τις επιχειρήσεις που αναπτύσσονται μέσα σε αυτήν και την αυξανόμενη δέσμευσή της σε πόρους στις αγορές αυτές. Το Υπόδειγμα της Ουψάλας, στηριζόμενο στη Σχολή της Συμπεριφοράς και εμβαθύνοντας στη ψυχο-κοινωνική διάσταση του ζητήματος, καταλήγει ουσιαστικά στις ίδιες θέσεις με το παραπάνω μοντέλο. Όπως και προηγουμένως, η κεντρική θέση της θεωρίας είναι πως η επιχείρηση δομεί τη διεθνή δραστηριότητά της και τη δέσμευση των κεφαλαίων της πάνω στις γνώσεις και εμπειρίες της αναφορικά με την εκάστοτε αγορά. Επομένως, η ικανότητα της επιχείρησης να αξιολογεί τις επενδυτικές ευκαιρίες και τους αναδυόμενους κινδύνους σχετίζεται θετικά με τη χρονική παραμονή της στη διεθνή αγορά και εξοικειώσή της με το αντίστοιχο περιβάλλον. Ακολούθως, η πορεία διεθνούς επέκτασης της επιχείρησης διακρίνεται στα εξής στάδια:

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

Η ανωτέρω πορεία επέκτασης υπαγορεύεται, σύμφωνα με το μοντέλο, από την αρχή της ψυχικής απόστασης της χώρας προέλευσης και της χώρας προορισμού. «Ως ψυχική απόσταση ορίζεται ο βαθμός διαφοροποίησης του πολιτικού, πολιτιστικού, οικονομικού, νομικού» περιβάλλοντος και της γενικότερης κουλτούρας του επιχειρείν. Η ψυχική απόσταση είναι ευθέως ανάλογη με το βαθμό του αντιληπτού ρίσκου. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις τείνουν να επεκτείνονται διεθνώς αρχικά σε χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στην δικιά τους γενικότερη

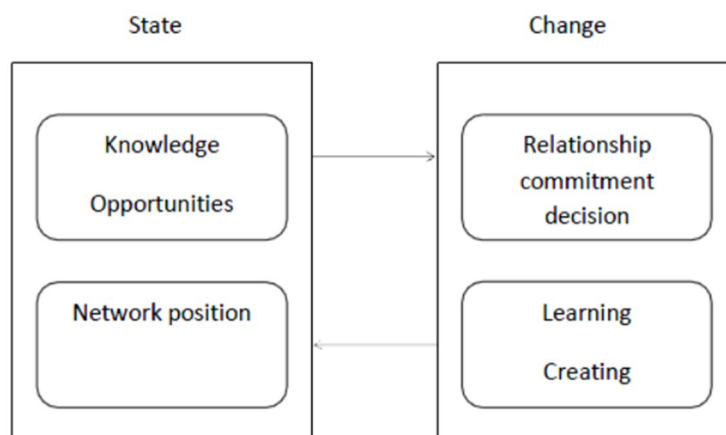


κουλτούρα του επιχειρείν. Μία άλλη σημαντική πτυχή του μοντέλου της Ουψάλα είναι ότι αντιπροσωπεύει ένα δυναμικό μοντέλο και περιγράφει τη διεθνοποίηση ως μία διαδικασία.

Από την παρατήρηση των δεδομένων που επεξεργάστηκαν, διαπίστωσαν ότι οι εταιρείες τείνουν να επεκτείνονται διεθνώς, αρχικά, σε χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στην δικιά τους γενικότερη κουλτούρα του επιχειρείν. Εκεί, έχουν βελτιωμένη γνώση της αγοράς και περισσότερο έλεγχο των πόρων, ενώ στη συνέχεια, (και σταδιακά), όταν οι εταιρείες έχουν αποκτήσει μεγαλύτερη εμπειρία και μπορούν να διαθέσουν περισσότερους και ενδεχομένως καλύτερους πόρους, επεκτείνονται στην πιο εξ' αποστάσεως (μακρινή) αγορά. Μια δεύτερη σημαντική παρατήρηση ήταν ότι οι εταιρείες συνήθως εισήλθαν σε μια νέα αγορά αρχικά μέσω εξαγωγών. Η ίδρυση θυγατρικών εταιριών στην αγορά στόχο αλλά και το ξεκίνημα της παραγωγικής διαδικασίας στην αγορά αυτή ερχόταν σε μεταγενέστερο στάδιο.

Στη μελέτη τους, αναφέρονται στην αλληλεξάρτηση των γνώσεων της αγοράς και της δέσμευσης στην αγορά και αναπτύσσουν ένα μοντέλο μήτρας για να απεικονίσουν τη θετική συσχέτιση μεταξύ της γνώσης της αγοράς και των αποφάσεων ανάληψης υποχρεώσεων, καθώς και να δώσουν έμφαση στη διαδοχική ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της αγοράς και τη θετική συσχέτιση με την ανάληψη υποχρεώσεων στην αγορά. Η βασική εξήγηση του μοντέλου είναι ότι η αυξημένη γνώση της αγοράς θα οδηγήσει σε αυξημένη δέσμευση της αγοράς και αντίστροφα.

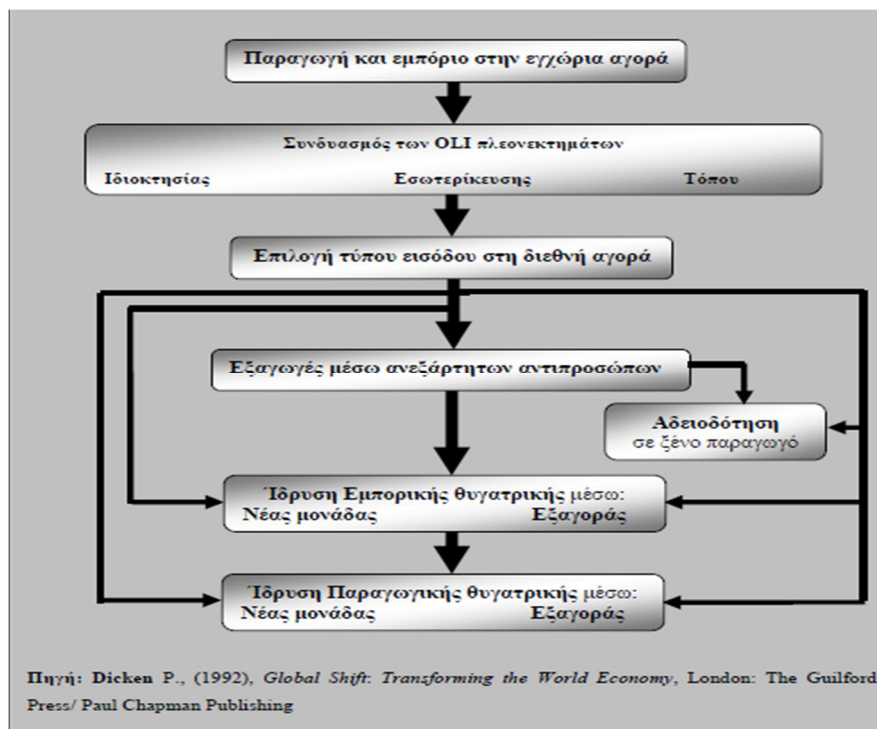
Τέλος, προχωρούν σε διάκριση μεταξύ της γενικής και της ειδικής γνώσης. Το πρώτο, το οποίο αφορά περισσότερο την επιχείρηση στην ξένη αγορά, μπορεί εύκολα να μεταφερθεί από τη μια αγορά στην άλλη. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η ειδική γνώση, η οποία είναι πιο περιορισμένη σε μια συγκεκριμένη αγορά, δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς συγκεκριμένη δραστηριότητα στην αγορά αυτή και θα ήταν δύσκολο να χρησιμοποιηθούν αυτές οι γνώσεις σε άλλες αγορές.



Σχήμα 2. Στάδια του Μοντέλου της Ουψάλα

### 3.3 Τα μονοπάτια διεθνοποίησης

Ο δρόμος για τη διεθνοποίηση διαφέρει για κάθε επιχείρηση. Κάποιες επιχειρήσεις, εκμεταλλευόμενες τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα, το παραγωγικό τους βεληνεκές ή ακόμα και τη θέση τους στην εγχώρια αγορά, μπορεί να στοχεύουν σε μια γρήγορη είσοδο στα διεθνή δρώμενα, αποσκοπώντας στην διεύρυνση του χάσματος μεταξύ των ίδιων και των ανταγωνιστών τους (τόσο των εγχώριων όσο και αυτών από τις λοιπές χώρες). Άλλες επιχειρήσεις μπορεί να στοχεύουν σε μία συγκεκριμένη τοπική αγορά και να μην ενδιαφέρονται για την παγκόσμια εξάπλωσή τους, ενώ άλλες πάλι μπορεί να συνάψουν στρατηγικές συμμαχίες με ξένες επιχειρήσεις ή να εγκαθιδρύσουν μια ανεξάρτητη παραγωγική μονάδα σε αγορά του εξωτερικού<sup>9</sup>. Το τελευταίο μάλιστα είναι αρκετά σύνηθες φαινόμενο και δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που επιλέγουν αυτόν τον τρόπο της επενδυτικής τους εξάπλωσης στις αγορές του εξωτερικού. Συνεπώς, δεν υπάρχει ένα ενιαίο αναπτυξιακό μοντέλο, αλλά ούτε και μια προδιαγεγραμμένη νόρμα βάσει της οποίας προδικάζονται τα «σωστά βήματα» και οι «ενδεδειγμένες πρακτικές» διεθνοποίησης. Ωστόσο, διάφορες ερευνητικές προσπάθειες έχουν προσπαθήσει να αποτυπώσουν μια συστημική πορεία διεθνοποίησης. Οι προσπάθειες αυτές εστιάζουν στα κοινά γνωρίσματα που εντοπίζονται μεταξύ των καταγεγραμμένων επιχειρημάτων εξάπλωσης της διεθνούς δραστηριότητας των επιχειρήσεων. Στο παρακάτω σχήμα, υιοθετείται μια πορεία διεθνοποίησης, η οποία ακολουθεί μια ορθολογική πορεία.



Σχήμα 2. Μονοπάτια διεθνοποίησης

<sup>9</sup> Dicken P., (1992), *Global Shift: Transforming the World Economy*, London: The Guilford Press/ Paul Chapman Publishing

Το πρώτο στάδιο εκλαμβάνει την επιχείρηση ως εγχώριο παραγωγό, που προμηθεύει αποκλειστικά την τοπική αγορά και δραστηριοποιείται μόνο σε αυτήν. Διάφορες αιτίες μπορεί να ωθήσουν την επιχείρηση να αναζητήσει επέκταση των δραστηριοτήτων της πέρα από την χώρα-βάση της, π.χ. ο εντοπισμός συγκεκριμένων και επικερδών ευκαιριών σε μια αγορά-στόχο. Η επιχείρηση, συνδυάζοντας τα πλεονεκτήματά της και επιλέγοντας τον τύπο εισόδου που συνάδει με τους στρατηγικούς της στόχους, εισέρχεται στο δεύτερο στάδιο της διεθνούς επέκτασής της. Στη φάση αυτή, η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει μεταξύ ανάληψης εξαγωγικής ή επενδυτικής δράσης. Υποθέτοντας πως η επιχείρηση ακολουθεί μια λογική πορεία διεθνούς επέκτασης, το δεύτερο στάδιο αφορά την άμεση ή έμμεση, μέσω αντιπροσώπου, εμπορική δραστηριοποίησή της σε αγορές του εξωτερικού. Αυτό το βήμα είναι απαραίτητο προκειμένου να χρησιμεύσει ως ένα πρώτο ερευνητικό δείγμα του κατά πόσον μπορεί να ευδοκιμήσει το σχέδιο της επιχείρησης για ουσιαστική επέκταση των δραστηριοτήτων της στην αγορά-στόχο. Ύστερα από ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, η επιχείρηση παραχωρεί το δικαίωμα σε ξένη επιχείρηση να παράγει και να διανέμει το προϊόν της στην τοπική της αγορά. Μόλις οι πωλήσεις είναι αρκετά ικανοποιητικές, η επιχείρηση θα εγκαθιδρύσει θυγατρική/ές σε αγορά εκτός της χώρας-βάσης της. Η θυγατρική, η οποία εκτελεί μόνο λειτουργίες διανομής και προώθησης στην ξένη χώρα, μπορεί να είναι είτε εξ' ολοκλήρου νέα μονάδα είτε υπάρχουσα, από τη μητρική εξ αγορασθείσα, επιχείρηση. Ωστόσο, η μητρική μπορεί να επιλέξει άλλες εναλλακτικές, όπως για παράδειγμα τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών ή τη συγχώνευση με άλλη ξένη ή εγχώρια επιχείρηση. Σε τελικό στάδιο, η μητρική ιδρύει θυγατρικές παραγωγικών δραστηριοτήτων για την εντατικότερη επέκτασή της στη διεθνή αγορά. Στο σημείο αυτό τονίζεται, πως η παραπάνω πορεία διεθνοποίησης δεν είναι μια βήμα προς βήμα τακτική – η επιχείρηση μπορεί να δραστηριοποιείται ταυτόχρονα σε περισσότερους τύπους διεθνούς επέκτασης - και ενδέχεται να διαφέρει ανάλογα με την επιχείρηση, τον κλάδο και τη χώρα-βάση και στόχο της μητρικής επιχείρησης.

### 3.4 Θεωρία του Διεθνούς Κύκλου Ζωής του Προϊόντος (**International Product Life-Cycle Theory**)

Η Θεωρία του Διεθνούς Κύκλου Ζωής του Προϊόντος αναπτύχθηκε από τον Vernon<sup>10</sup> σε μια προσπάθεια ερμηνείας των στρατηγικών επιλογών (εξαγωγές ή άμεσες ξένες επενδύσεις) των αμερικανικών επιχειρήσεων. Μετά από κάποιες βελτιώσεις του μοντέλου, καταλήγει στον εντοπισμό τριών σταδίων εξέλιξης του προϊόντος, πάνω στα οποία βασίζει την επενδυτική

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

δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων. Κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του προϊόντος οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στη βάση των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων, τα οποία μεταβάλλονται ανάλογα με την ανταγωνιστική στρατηγική που επιλέγει να ακολουθήσει κάθε επιχείρηση και που θεωρεί πως θα συντελέσει στην ταχύτερη ανάπτυξη και επιβίωσή της. Η διάρκεια και η ένταση των σταδίων δεν είναι ίδια για όλα τα προϊόντα και όλους τους κλάδους, ωστόσο συνήθως ακολουθούν την κάτωθι πορεία εξέλιξης.

- **Η τοποθεσία των νέων προϊόντων:** Ο Vernon βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι επιχειρήσεις σε οποιαδήποτε από τις προηγμένες χώρες του κόσμου δεν διαφέρουν σημαντικά από αυτές σε οποιαδήποτε άλλη προηγμένη χώρα, όσον αφορά την πρόσβασή τους στην επιστημονική γνώση και την ικανότητά τους να κατανοούν τις επιστημονικές αρχές. Επισημαίνεται ωστόσο ότι, είναι λάθος να υποθέσουμε ότι η ισότιμη πρόσβαση στην επιστημονική γνώση σε όλες τις προηγμένες χώρες συνεπάγεται την ίδια πιθανότητα εφαρμογής αυτών των γνώσεων στην παραγωγή νέων προϊόντων. Υπάρχει συνήθως ένα μεγάλο χάσμα μεταξύ της απόκτησης γνώσης και της ενσωμάτωσης της σε ένα εμπορεύσιμο προϊόν. Ένας επιχειρηματίας συνήθως πρέπει να παρεμβαίνει για να δεχτεί τους κινδύνους που συνεπάγεται ο έλεγχος της γεφύρωσης του χάσματος. Ειδικότερα, ο συγγραφέας εστιάζει στις ευκαιρίες που συνεπάγεται η γνώση των εργασιακών συνθηκών σε διάφορες χώρες του κόσμου και πιο συγκεκριμένα στην χαμηλή αμοιβή των ωρομισθίου. Υπογραμμίζει ωστόσο ότι το εργατικό κόστος από μόνο του δεν επαρκεί για να επεξηγήσει τις αποφάσεις ανάληψης διεθνούς δράσης των επιχειρήσεων και πως πλήθος άλλων παραγόντων συγκαθορίζουν την τελική απόφαση. Ένα όμοιο στοιχείο μεταξύ των παραγόντων αυτών είναι ο προσανατολισμός τους προς την μείωση του συνολικού κόστους (και κυρίως του λειτουργικού) που συνεπάγεται η εγκατάσταση παραγωγικών μονάδων σε μια αγορά-στόχο για την επιχείρηση.
- **Η ωρίμανση των προϊόντων:** Καθώς η ζήτηση για ένα προϊόν επεκτείνεται, συνήθως λαμβάνει χώρα ένας ορισμένος βαθμός τυποποίησης. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι προσπάθειες διαφοροποίησης των προϊόντων τελειώνουν. Αντιθέτως, οι προσπάθειες αυτές ενδέχεται να ενταθούν ακόμη περισσότερο, καθώς οι ανταγωνιστές προσπαθούν να αποφύγουν το πλήρες φορτίο του ανταγωνισμού των τιμών. Επιπλέον, η ποικιλία μπορεί να εμφανιστεί ως αποτέλεσμα εξειδίκευσης. Παρόλα αυτά, παρόλο που οι υποκατηγορίες μπορεί να πολλαπλασιαστούν και οι προσπάθειες διαφοροποίησης των προϊόντων αυξάνονται, η αυξανόμενη αποδοχή ορισμένων γενικών προτύπων φαίνεται να είναι τυπική. Σύμφωνα με τον Vernon, η δέσμευση για ορισμένα πρότυπα προϊόντων ανοίγει τεχνικές δυνατότητες για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας μέσω της μαζικής παραγωγής και ενθαρρύνει τις μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις για κάποια συγκεκριμένη διαδικασία και

ορισμένα σταθερά σύνολα εγκαταστάσεων. Δεύτερον, η ανησυχία για το κόστος παραγωγής αρχίζει να παίρνει τη θέση της ανησυχίας σχετικά με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Ακόμη και αν δεν υπάρχει ακόμη ανταγωνισμός αυξημένης τιμής, η μείωση των αβεβαιοτήτων που περιβάλλουν τη λειτουργία ενισχύει τη χρησιμότητα των προβλέψεων κόστους και αυξάνει την προσοχή στο κόστος.

- **Το τυποποιημένο προϊόν:** Σύμφωνα με τον συγγραφέα, στο τρίτο και πιο προχωρημένο στάδιο εξέλιξης του προϊόντος, εμφανίζεται η τυποποίηση των προϊόντων αυτών, ενώ επισημαίνει ότι οι λιγότερο αναπτυγμένες χώρες μπορούν να προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ως ένας ελκυστικός τόπος παραγωγής. Σύμφωνα με τον Vernon, το κόστος της πληροφόρησης είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας, ο οποίος μπορεί να καθορίσει, σε σημαντικό βαθμό, την εν γένει επιτυχία ενός εγχειρήματος διεθνοποίησης μιας επιχείρησης. Έχει παρατηρηθεί άλλωστε ότι όλες οι επιχειρήσεις δεν αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο την αξία της πληροφορίας και κατά συνέπεια δεν επενδύουν τα αντίστοιχα ποσά που απαιτούνται προκειμένου να την αποκτήσουν (ειδικά στις περιπτώσεις επέκτασης των παραγωγικών τους δραστηριοτήτων σε άλλες ηπείρους). Όσον αφορά την τυποποίηση των παραγόμενων προϊόντων και τα εμπόδια ή ακόμα και τις τυπικές δυσκολίες που μπορεί να συναντήσει μια επιχείρηση, ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι αυτές που παράγουν σε μια κάθετα ολοκληρωμένη αυτοσυντηρούμενη βάση.

### 3.5 Θεωρία της Ολιγοπωλιακής Αντίδρασης (**Oligopolistic Reaction Theory**)

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

ανταγωνιστές. Συνεπώς, μια επιχείρηση θα κερδίσει από τη διεθνοποίηση μόνο εάν και οι υπόλοιπες επιχειρήσεις κερδίσουν. Η θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης, παρ' ότι επιβεβαιώνεται εμπειρικά, κατηγορείται ως ιδιαίτερα απλουστευτική, κυρίως διότι επικεντρώνεται αποκλειστικά στη μιμητική αντίδραση των διεκδικητών και αδυνατεί να εξηγήσει τα κίνητρα διεθνοποίησης της ηγετικής επιχείρησης. Οι ελλείψεις της θεωρίας καθίστανται ακόμη πιο εμφανείς υπό το πρίσμα του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος, όπου η ελεύθερη κυκλοφορία προϊόντων, κεφαλαίων και υπηρεσιών επισκιάζει τη δυνατότητα διάκρισης της δράσης από την αντίδραση. Με άλλα λόγια, είναι δύσκολο να υποστηριχθεί κατά πόσο μία συγκεκριμένη επενδυτική κίνηση οφείλεται σε κίνητρα απόκτησης ή διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, στην έκταση της ερμηνείας της μιμητικής αντίδρασης των επιχειρήσεων-ακολουθών, και συνεπώς στην επιρροή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στην απόφαση για διεθνοποίηση, η συμβολή της εν λόγω θεωρίας για τη διεθνή βιβλιογραφία είναι σημαντική.

### 3.6 Εκλεκτικό Παράδειγμα (Eclectic Paradigm)

Το εκλεκτικό υπόδειγμα ή υπόδειγμα των OLI πλεονεκτημάτων αναπτύχθηκε από τον Dunning<sup>11</sup> σε μια προσπάθεια συνδυασμού και συστηματοποίησης προγενέστερων θεωριών διεθνούς παραγωγής για μια ευρύτερη, ορθολογικότερη ερμηνεία του φαινομένου της διεθνοποίησης μέσω άμεσων επενδύσεων. Συγκεκριμένα είναι ένα γενικό θεωρητικό πλαίσιο για τον προσδιορισμό της ικανότητας και προθυμίας των επιχειρήσεων να αναλάβουν μια άμεση ξένη επένδυση. Η βασική θεώρηση του μοντέλου είναι πως για να ασκήσει μια επιχείρηση επενδυτική δραστηριότητα στο εξωτερικό πρέπει να συντρέχουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

- Η επιχείρηση πρέπει να κατέχει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα αποκλειστικής χρήσης έναντι αλλοδαπών επιχειρήσεων στις αγορές όπου δραστηριοποιείται. Τα πλεονεκτήματα αυτά χαρακτηρίζονται ιδιοκτησιακά (ownership advantages) και δεν μπορούν ή είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αντιγραφούν από ομοειδείς επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Ουσιαστικά πρόκειται για υλικά ή άυλα περυσιακά στοιχεία, που έχουν το χαρακτήρα δημόσιου αγαθού και είναι αποτέλεσμα συσσωρευμένης γνώσης, συνεχών βελτιώσεων και νεωτερισμών. Όσο ισχυρότερα είναι τα ιδιοκτησιακά πλεονεκτήματα, τόσο μεγαλύτερη είναι η ροπή της επιχείρησης προς τη διεθνοποίηση.

<sup>11</sup> Dunning J.H., (1977), Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A search for an Eclectic Approach. In: Ohlin B., Hesselborn P. and Wiskman P., The International Allocation of Economic Activity, London: Macmillan, pp. 395-418

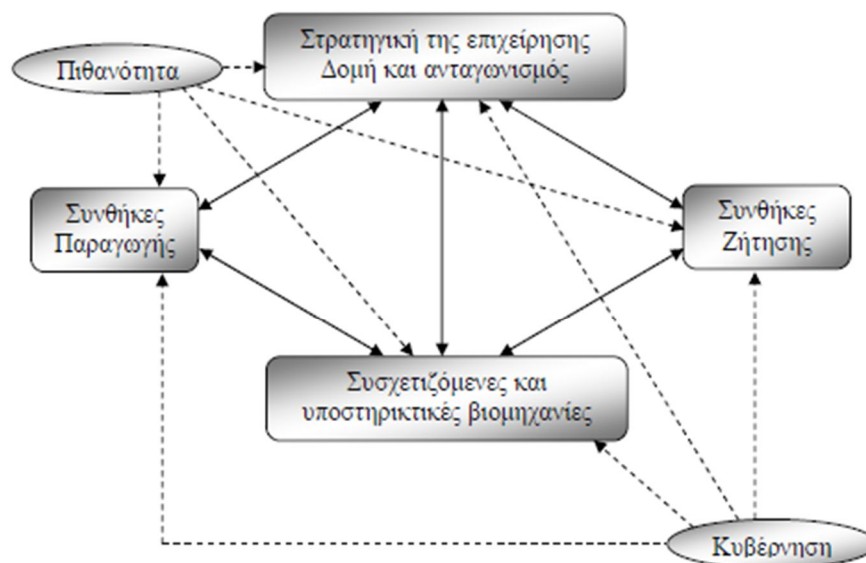
- Η επιχείρηση αντλεί αυξημένα οφέλη από την ιδιόχρηση των ιδιοκτησιακών της πλεονεκτημάτων στη διεθνή αγορά συγκριτικά με την πώληση ή αποκλειστική παραχώρησή τους σε ξένες επιχειρήσεις. Εσωτερικεύοντας τα ιδιοκτησιακά της πλεονεκτήματα η επιχείρηση όχι μόνο απαλλάσσεται από το συναλλακτικό κόστος (π.χ. κόστος διαπραγμάτευσης και εποπτείας), προϊόν της σύναψης συμφωνιών με ανεξάρτητες επιχειρήσεις, αλλά επιτυγχάνει και καλύτερο έλεγχο των προμηθειών και των υπολοίπων όρων αγοράς των εισροών της, γεγονός που μειώνει την αβεβαιότητα του εξωγενούς της περιβάλλοντος και της προσφέρει τη δυνατότητα να επωφεληθεί από οικονομίες κλίμακας. Επιπλέον, η επιχείρηση δύναται να αποφύγει την υποβολή της σε εκτεταμένη άσκηση κρατικής παρέμβασης (π.χ. δασμοί και ποσοστώσεις, έλεγχοι τιμών) και εκμεταλλεύομενη αυτήν έναντι των επιχειρήσεων που διενεργούν εξαγωγές να προσθέσει αξία στα ιδιοκτησιακά της πλεονεκτήματα. Τα οφέλη ιδιόχρησης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ονομάζονται πλεονεκτήματα εσωτερίκευσης (internalisation advantages).
- Η επιχείρηση αντλεί αυξημένα πλεονεκτήματα από την επενδυτική δραστηριοποίησή της σε συγκεκριμένη χώρα του εξωτερικού, σύμφωνα με τα οποία επιλέγει και τον τόπο δραστηριοποίησής της. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι γνωστά ως χωροθετικά πλεονεκτήματα ή πλεονεκτήματα χωροθέτησης ή πλεονεκτήματα του τόπου εγκατάστασης (location advantages) και προκύπτουν από την άνιση κατανομή των πόρων και την ετερογένεια των δυνατοτήτων μεταξύ των διαφόρων χωρών. Χωρική ετερογένεια παρατηρείται κατά βάση στο πολιτικό και νομικό καθεστώς, την κρατική πολιτική, τις υποδομές και ανωδομές, τη διαθεσιμότητα των πρώτων υλών και το εργασιακό και κοινωνικό καθεστώς. Παρά τη σπουδαιότητα των χωροθετικών πλεονεκτημάτων για την προσθήκη αξίας στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, αυτά δεν είναι ικανά από μόνα τους να δώσουν προβάδισμα σε κάποια συγκεκριμένη επιχείρηση, εφ' όσον είναι διαθέσιμα σε όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια χώρα.

Συνοψίζοντας, το μέγεθος και η μορφή της επενδυτικής δραστηριότητας της επιχείρησης στο εξωτερικό εξαρτώνται τόσο από τα ιδιόκτητα πλεονεκτήματά της και τα πλεονεκτήματα του τόπου εγκατάστασης, όσο και από την ικανότητά της να τα συνδυάζει και εσωτερικεύει εις ίδιον όφελος. Η σημασία και η διάρθρωση του συνδυασμού των OLI (Ownership-Location-Internalisation) πλεονεκτημάτων διαφέρουν, ωστόσο, μεταξύ διαφορετικών κλάδων, περιοχών και επιχειρήσεων. Μεταγενέστερα ο Dunhill επέκτεινε το αρχικό θεωρητικό πλαίσιο του εκλεκτικού υποδείγματος με σκοπό να αντικατοπτρίζει περισσότερο τη σύγχρονη πραγματικότητα. Στους τρεις παράγοντες ανάληψης διεθνούς επενδυτικής δραστηριότητας

πρόσθεσε και έναν τέταρτο παράγοντα, τη στρατηγική της επιχείρησης. Αναλυτικότερα, η απόφαση της επιχείρησης για διείσδυση σε μια ξένη αγορά πρέπει να συνάδει με το γενικότερο στρατηγικό προσανατολισμό και τους μακροπρόθεσμους στόχους της. Αργότερα ακολούθησαν περαιτέρω βελτιώσεις και αναδιατυπώσεις του εκλεκτικού υποδείγματος, ώστε σήμερα να αποτελεί ένα αξιόπιστο εργαλείο διεπιστημονικής ανάλυσης της διεθνούς παραγωγής.

### 3.7 Το Διαμάντι του Ανταγωνισμού (The Diamond Model)

Το διαμάντι του ανταγωνισμού είναι η πιο πρόσφατη θεωρία διεθνοποίησης, που διατυπώθηκε το 1990 από τον Michael Porter<sup>12</sup>. Το μοντέλο του Porter επικεντρώνεται στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εθνών, αποσκοπώντας να εξηγήσει την αυξημένη ανταγωνιστικότητα ορισμένων βιομηχανικών κλάδων σε συγκεκριμένες χώρες ή αντίστροφα το πρόσφορο ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας χώρας για την επιτυχία ορισμένων βιομηχανιών. Ουσιαστικά, συσχετίζει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων με το εθνικό πλεονέκτημα του τόπου της αρχικής τους εγκατάστασης, δηλαδή της χώρας-βάσης της μητρικής επιχείρησης, θεωρώντας τη διεθνή ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης απόρροια της ικανότητάς της να εκμεταλλευτεί αποδοτικά τα ιδιοκτησιακά της πλεονεκτήματα στη χώρα προέλευσης. Το εθνικό πλεονέκτημα, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα, ορίζουν οι ακόλουθοι ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες:



Πηγή: Porter (1990), pp. 127 (προσαρμοσμένο)

<sup>12</sup> Porter M.E., (1990a), The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review, 90, pp. 73-93

Porter M.E., (1990b), The Competitive Advantage of Nations, New York, The Free Press, pp. 72



*Σχήμα 3. Προσδιοριστικοί παράγοντες εθνικού πλεονεκτήματος*

- Οι συνθήκες παραγωγής αναφέρονται στις απαιτούμενες για την παραγωγή εισροές, όπως φυσικοί πόροι, ανθρώπινο δυναμικό και υποδομές. Ωστόσο, ο Porter επικεντρώνεται όχι τόσο στη διαθεσιμότητα των παραγωγικών συντελεστών, όσο στο ρυθμό βελτίωσης και αξιοποίησής τους.
- Οι συνθήκες ζήτησης της εγχώριας αγοράς αφορούν την ποιότητα (όχι τον όγκο) της ζήτησης και την ορθολογικότητα των καταναλωτικών αποφάσεων. Η εγχώρια ζήτηση, κατά τον Porter, είναι ικανή να οδηγήσει από μόνη της σε οικονομίες κλίμακας και σε επίτευξη διεθνούς ανταγωνιστικότητας από τις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, μεγάλη εγχώρια ζήτηση ή αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών μπορούν να ωθήσουν την επιχείρηση να προβεί γρηγορότερα σε νεωτερισμούς και σχεδιασμό νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, προσδίδοντάς της συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.
- Οι συσχετιζόμενες ή υποστηρικτικές βιομηχανίες αποτελούν μέρος του συστήματος αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας και επηρεάζουν τη λειτουργία και ανάπτυξη του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης και συνεπώς τις στρατηγικές της επιλογές.
- Η στρατηγική της επιχείρησης, δηλαδή οι στόχοι, η κουλτούρα και η γενικότερη οργανωτική διάρθρωση, αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας, καθώς καθορίζει ως ένα σημείο την πορεία και τους ρόλους των θυγατρικών. Ο εγχώριος ανταγωνισμός, από την πλευρά του, μπορεί να καταστεί οδηγός των στρατηγικών επιλογών τόσο της μητρικής επιχείρησης όσο και των θυγατρικών και να συντελέσει στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.
- Η κυβέρνηση, εξωγενής παράγοντας, επηρεάζει κάθε μια από τις προηγούμενες τέσσερις μεταβλητές και συνεπώς την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Η κυβερνητική πολιτική εφαρμόζεται σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο και μπορεί να επηρεάζει ακόμη και ευθέως τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.
- Ο όρος πιθανότητα ή τύχη αναφέρεται σε τυχαία γεγονότα και καταστάσεις ικανές να σηματοδοτήσουν την επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης. Τέτοια γεγονότα είναι για παράδειγμα οι πόλεμοι, οι φυσικές καταστροφές, οι οικονομικές κρίσεις, κ.ά.

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

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : Εταιρικές Στρατηγικές (Corporate Strategies)

### 4.1 Εισαγωγή

Εταιρική ή επιχειρησιακή στρατηγική (*corporate strategy*) είναι η στρατηγική που ακολουθεί το εταιρικό κέντρο (συνήθως η μητρική εταιρία) και αναφέρεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων, κινήσεων και τακτικών που ακολουθεί η επιχείρηση – μητρική και θυγατρικές- για την επίτευξη των στόχων της<sup>13</sup>. Πρόκειται, δηλαδή, για την κατευθυντική γραμμή που θέτει η μητρική επιχείρηση για τη ρύθμιση των διεπιχειρησιακών σχέσεων και το συντονισμό των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μεταξύ των διάφορων επιχειρησιακών μονάδων για τη διατήρηση και αύξηση του συγκριτικού πλεονεκτήματός της. Οι σημαντικότερες αποφάσεις που λαμβάνονται στα πλαίσια σχηματισμού της εταιρικής στρατηγικής αναφέρονται στο όραμα, την αποστολή, την επέκταση ή συρρίκνωση των δραστηριοτήτων του ομίλου.

Οι βασικότερες επιχειρησιακές στρατηγικές είναι τρεις: στρατηγικές σταθερότητας (*stability strategies*), στρατηγικές ανάπτυξης ή επέκτασης (*growth strategies*) και στρατηγικές εξυγίανσης (*turnaround strategies*).

### 4.2 Στρατηγικές Σταθερότητας (*Stability Strategies*)

Οι στρατηγικές σταθερότητας είναι ουσιαστικά στρατηγικές «καμίας μεταβολής» σε προσανατολισμούς ή στόχους. δηλαδή η επιχείρηση διαπνέεται από μια φιλοσοφία σταθερότητας. Καμία σημαντική αλλαγή δε συμβαίνει. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς. Οι βασικές επιλογές της εστιάζουν στη βελτίωση της απόδοσης. Οι πόροι της επιχείρησης συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες, με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της. Η επιχείρηση στοχεύει στη διατήρηση της θέσης της στις υπάρχουσες αγορές (όπου δραστηριοποιείται) και στη διαφύλαξη των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων. Παράλληλα, εστιάζει στη μείωση του λειτουργικού κόστους και στην ανάπτυξη συστημάτων για καλύτερο έλεγχο. Διαθέτει τους πόρους της στις υφιστάμενες δραστηριότητες και δεν προβαίνει σε νέες επενδύσεις. Οι στρατηγικές σταθερότητας διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες<sup>14</sup>:

<sup>13</sup> Porter M.E., (1996), What is Strategy? , Harvard Business Review, Nov-Dec, pp. 61-78

<sup>14</sup> Παπαδάκης Β. (2007) Στρατηγική των Επιχειρήσεων, 5<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα

- Στρατηγική καμίας αλλαγής (*no-change strategy*). Βάσει της στρατηγικής αυτής προτείνεται η συνέχιση της υπάρχουσας στρατηγικής, με μια μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Βασικά, η στρατηγική αυτή προϋποθέτει ότι τίποτα δεν έχει αλλάξει στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (ανταγωνισμός, είσοδος νέων ανταγωνιστών, υποκατάστατα, κ.λπ.), έτσι ώστε να απαιτείται η διαφοροποίηση της στρατηγικής της. Η ίδια η επιχείρηση είναι ικανοποιημένη από αυτά που έχει επιτύχει μέχρι σήμερα και κατά συνέπεια δεν υπάρχει ενδιαφέρον για στρατηγική επανατοποθέτηση.
- Στρατηγική αποκόμισης κερδών (*profit strategy*). Η επιχείρηση αποφασίζει να θυσιάσει τη μελλοντική της ανάπτυξη για να επιτύχει άμεσα κέρδη. Για παράδειγμα, η επιχείρηση είναι δυνατόν να προσπαθήσει να μειώσει ριζικά τα έξοδα της (π.χ. διαφημιστική δαπάνη, κόστη έρευνας και ανάπτυξης) και να αντλήσει τα μέγιστα από προϊόντα που είναι κερδοφόρα.
- Στρατηγική διαλείμματος (*pause strategy*). Μετά από μια περίοδο παρατεταμένης ανάπτυξης και ιδιαίτερα εάν έχουν προηγηθεί εκτεταμένες εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να αισθάνεται ότι έχει αρχίσει να χάνει τον εσωτερικό έλεγχο ή να γίνεται αναποτελεσματική. Σε αυτή την περίπτωση ενδείκνυται ένα στρατηγικό διάλειμμα, δηλαδή μια περίοδος "περισυλλογής" της επιχείρησης και προσπάθειας μεγιστοποίησης του εσωτερικού ελέγχου και ανάπτυξης εσωτερικών συστημάτων (π.χ. συστήματα προγραμματισμού, συστήματα ελέγχου κόστους, διοίκησης ανθρωπίνων πόρων). Στη στρατηγική αυτή, για κάποιο συνήθως βραχυχρόνιο διάστημα, περιορίζονται οι φιλόδοξοι στόχοι και καταβάλλεται προσπάθεια σταθεροποίησης και παγίωσης των κεκτημένων.
- Στρατηγική πρόληψης κινδύνου (*caution strategy*). Ταιριάζει σε περιπτώσεις όπου η επιχείρηση αναμένει σημαντικές εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον και η ίδια αισθάνεται ότι θα πρέπει να περιμένει για να εκτιμήσει καλύτερα την κατεύθυνση που θα πάρουν αυτές οι αλλαγές, πριν δεσμεύσει πόρους. Ενδείκνυται σε περιόδους μεγάλων τεχνολογικών αλλαγών

Σε κάθε περίπτωση οι στρατηγικές σταθερότητας δεν μπορούν να υιοθετηθούν για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Κάτι τέτοιο θα ισοδυναμούσε με "στρατηγική αυτοκτονία" καθώς η στασιμότητα μιας επιχείρησης σχεδόν ποτέ δεν συνοδεύεται με στασιμότητα των ανταγωνιστών<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Παπαδάκης Β.Μ., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, τομ. Α': Θεωρία, εκδόσεις Ε. Μπένου

### 4.3 Στρατηγικές Ανάπτυξης (*Growth Strategies*)

Οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι οι πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες εταιρικές/επιχειρηματικές στρατηγικές επιλογές. Είναι αυτές που έχουν σχεδιαστεί για να επιτύχουν ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν. Μια επιχείρηση για να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της και τα γενικότερα οικονομικά μεγέθη της πρέπει να επενδύει συνεχώς στον εκσυγχρονισμό των λειτουργιών της, στην ανάπτυξη του ενδοεπιχειρησιακού της συστήματος και στην επέκταση των δραστηριοτήτων της. Συνεπώς το κλειδί για την επιτυχία μιας επιχείρησης, ανεξαρτήτως εάν έχει διεθνοποιηθεί ή όχι, είναι η συνεχής, συμμετρική προς τις μεταβαλλόμενες συνθήκες εξέλιξή της. Εντοπίζονται έξι βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης:

- ❖ *Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)*
- ❖ *Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)*
- ❖ *Διασπορά/διαφοροποίηση δραστηριοτήτων\* (diversification) η οποία εξειδικεύεται σε:*
  - *Συσχετισμένη (related diversification), και*
  - *Ασυσχετίστη (unrelated diversification)*
- ❖ *Συγκέντρωση-διείσδυση αγοράς (market penetration)*
- ❖ *Ανάπτυξη αγοράς (market development)*
- ❖ *Ανάπτυξη προϊόντων (product development)*

#### **Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης**

Ονομάζουμε στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης την προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (διανομείς ή/και λιανοπωλητές των προϊόντων-υπηρεσιών της) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της). Η απόκτηση παρουσίας είναι δυνατόν να σημαίνει ότι η επιχείρηση δημιουργεί με δικές της δυνάμεις μια άλλη εταιρεία που αναλαμβάνει τη διανομή των προϊόντων/υπηρεσιών ή την προμήθεια των πρώτων υλών, είτε εξαγοράζει/συγχωνεύεται με μια υπάρχουσα επιχείρηση. Εναλλακτικά, η επιχείρηση μπορεί να συνάψει στρατηγικές συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις που βρίσκονται σε προηγούμενα ή επόμενα στάδια παραγωγής και διάθεσης<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Πουρναράκης Ε., (2004), Διεθνής Οικονομική: Μία εισαγωγική προσέγγιση, Γ΄ έκδοση, εκδόσεις Πουρναράκης Ε.

Κινητήρια δύναμη της στρατηγικής κάθετης ολοκλήρωσης αποτελεί η προσπάθεια για ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής θέσης της κύριας δραστηριότητας της επιχείρησης. Οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση είναι δυνατόν να επιλέξει να εφαρμόσει στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης είναι κυρίως πέντε: η προστασία της ποιότητας των προϊόντων της επιχείρησης, η ύπαρξη ακριβών προμηθευτών/διανομέων, η ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους που θα της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το χτίσιμο φραγμών εισόδου στους ανταγωνιστές και η ύπαρξη πλεονεκτημάτων σταθερής παραγωγής.

- ❖ *Προστασία της ποιότητας:* Αν υπάρχουν στην αγορά λίγοι προμηθευτές οι οποίοι τυγχάνει να προσφέρουν χαμηλή ποιότητα πρώτων υλών και ταυτόχρονα υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών, τότε η επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει σημαντικά οφέλη αν έχει παρουσία στο συγκεκριμένο στάδιο παραγωγής.
- ❖ *Ακριβοί προμηθευτές/διανομείς:* Αν στην αγορά όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση οι προμηθευτές ή/και οι διανομείς απολαμβάνουν μεγάλα περιθώρια κέρδους και ταυτόχρονα η επιχείρηση έχει πλεόνασμα χρηματοοικονομικών πόρων, αυτή μπορεί να επιτύχει σημαντική εξοικονόμηση κόστους και οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ακολουθώντας στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω ή/και προς τα μπροστά.
- ❖ *Ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους:* Οι επιχειρήσεις επενδύουν σε εξειδικευμένους πόρους, όπως για παράδειγμα στην απόκτηση μιας τεχνολογικής καινοτομίας που είτε θα τους επιτρέψουν να μειώσουν το κόστος παραγωγής είτε θα συμβάλουν στη βελτίωση της ποιότητας και επομένως στη διαφοροποίηση του προϊόντος τους από αυτό των ανταγωνιστών. Συνήθως οι εταιρείες αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα στην προσπάθεια τους να πείσουν ή να εμπιστευτούν άλλες εταιρείες, που δραστηριοποιούνται σε παρακείμενα στάδια της αλυσίδας παραγωγής, να προχωρήσουν στην ανάληψη τέτοιων επενδύσεων, λόγω της κατάστασης αμοιβαίας εξάρτησης (mutual dependence) που αναπτύσσεται και η οποία ενέχει το φόβο της εξαπάτησης (holdup risk) και για τα δύο συμβαλλόμενα μέρη. Και αυτός είναι ένας σοβαρός λόγος που αποφασίζουν να καθετοποιηθούν και να πραγματοποιήσουν οι ίδιες αυτές τις στρατηγικής σημασίας επενδύσεις.
- ❖ *Το χτίσιμο φραγμών εισόδου στους ανταγωνιστές:* Προχωρώντας σε καθετοποίηση είτε προς τα πίσω για τον έλεγχο της ροής πρώτων υλών ζωτικής σημασίας, είτε προς τα μπροστά για την απόκτηση ελέγχου στα κανάλια διανομής, μια επιχείρηση εμποδίζει την είσοδο δυνητικών ανταγωνιστών στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται. Στο βαθμό που αυτή η στρατηγική αποδεικνύεται επιτυχής μειώνεται η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο, δίνοντας την ευκαιρία στην καθετοποιημένη επιχείρηση να αυξήσει την τιμή του προϊόντος της και να βελτιώσει την κερδοφορία της.

- ❖ *Πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής*: Υποστηρίζεται ότι με την κάθετη ολοκλήρωση πραγματοποιείται εξομάλυνση της παραγωγής, καθώς οι πόροι εισρέουν σε συνεχή βάση εντός της επιχείρησης και έτσι γίνεται ευκολότερος ο προγραμματισμός και ο συντονισμός μεταξύ των διάφορων σταδίων παραγωγής. Ταυτόχρονα, επιτυγχάνεται εξοικονόμηση στο κόστος αποθήκευσης αλλά και ταχύτερη διανομή του προϊόντος στην αγορά. Αυτά τα πλεονεκτήματα αποδεικνύονται ιδιαίτερα σημαντικά για εταιρείες που επιδιώκουν την εφαρμογή του συστήματος "πραγματικού χρόνου" (Just in time). Επιπλέον, με την κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω και τη συνεχή παραγωγή οι επιχειρήσεις μειώνουν την εξάρτησή τους από τους προμηθευτές και κατορθώνουν να ανταποκρίνονται με μεγαλύτερη ευκολία σε αιφνίδιες αλλαγές της ζήτησης.

### **Στρατηγική Οριζόντιας Ολοκλήρωσης**

Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης σημαίνει ότι μια επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς, συγχώνευσης ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Η οριζόντια ολοκλήρωση μπορεί να έχει ως στόχο την απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποια συγκεκριμένη αγορά, καθώς μέσω της στρατηγικής αυτής μια επιχείρηση αυξάνει τα μερίδια αγοράς της κι έτσι μειώνεται ή εξαλείφεται ο ανταγωνισμός. Συχνά την εφαρμόζουν επιχειρήσεις οι οποίες εκτιμούν ότι μπορούν να αποκομίσουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ή τη διάθεση του προϊόντος. Επίσης, πολλές φορές επιχειρήσεις επιλέγουν να εξαγοράσουν ανταγωνιστές τους οι οποίοι αντιμετωπίζουν χρηματοοικονομικά προβλήματα, όταν εκτιμούν ότι στηριζόμενες στο διοικητικό ταλέντο και τα καλύτερα συστήματα διοίκησης που οι ίδιες διαθέτουν μπορούν σχετικά εύκολα να αναστρέψουν τις αρνητικές προοπτικές των επιχειρήσεων-στόχων.

### **Στρατηγικές Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων**

Η στρατηγική της διασποράς/διαφοροποίησης δραστηριοτήτων διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: τη συσχετισμένη (concentric or related diversification) και την ασυσχέτιστη (unrelated or conglomerate diversification). Μία επιχείρηση εφαρμόζει συσχετισμένη διαφοροποίηση, όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται συνδέονται μεταξύ τους (για παράδειγμα προσφέρει προϊόντα ή/και υπηρεσίες που παρουσιάζουν ομοιότητες ως προς την τεχνολογία, τις μεθόδους παραγωγής ή τις μεθόδους προώθησης τους στην αγορά). Στόχος της συσχετισμένης διαφοροποίησης, όπως και κάθε άλλης εταιρικής/επιχειρηματικής στρατηγικής, θα πρέπει να είναι η δημιουργία αξίας. Η συσχετισμένη διαφοροποίηση ενισχύει τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα και συνεπώς δημιουργεί αξία, μέσω της μεταφοράς ικανοτήτων μεταξύ των διαφορετικών δραστηριοτήτων, της επίτευξης οικονομιών εύρους και της αύξησης της δύναμης της επιχείρησης στην αγορά. Αντίθετα, μία επιχείρηση εφαρμόζει

ασυσχέτιστη διαφοροποίηση (unrelated diversification), όταν οι δραστηριότητες της δε συνδέονται μεταξύ τους. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν τη στρατηγική της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης διότι θεωρούν ότι η απόκτηση κάποιων ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει τις πιο πολλά υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες. Ιδιαίτερα στην περίπτωση των ώριμων κλάδων, η διαφοροποίηση είναι απαραίτητη για την επιβίωση των επιχειρήσεων μακροχρόνια.

### **Στρατηγικές Συγκέντρωσης-Διείσδυσης Αγοράς**

Η στρατηγική συγκέντρωσης αγοράς σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς, ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας. Αυτό μπορεί να το επιτύχει με τρεις βασικούς τρόπους: 1) Με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος της από τους υπάρχοντες πελάτες. Για παράδειγμα, μπορεί να προσπαθήσει να αυξήσει τις ποσότητες αγορών από τους καταναλωτές, ή να αυξήσει το ρυθμό απαξίωσης του προϊόντος, ή να διαφημίσει νέες χρήσεις του προϊόντος, ή να δώσει κίνητρα τιμής για αγορά περισσότερων μονάδων προϊόντων, 2) Με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη διαφοροποίηση του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή, με την ενίσχυση των προσπαθειών προώθησης του προϊόντος, ή με την προσφορά χαμηλότερης τιμής, 3) Τέλος, η επιχείρηση μπορεί να στοχεύσει στην προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος. Για παράδειγμα, μπορεί να υποκινήσει δοκιμαστική χρήση μέσω δειγμάτων ή κουπονιών, ή να διαφημίσει τυχόν νέες χρήσεις του προϊόντος.

### **Στρατηγικές Ανάπτυξης Αγοράς**

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς πρακτικά σημαίνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί να γίνει με την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών (λόγου χάρη επέκταση σε μία συγκεκριμένη περιοχή, επέκταση σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο). Επίσης, η στρατηγική αυτή μπορεί να υλοποιηθεί με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς. Για παράδειγμα, είναι δυνατόν η επιχείρηση να αναπτύξει νέες παραλλαγές προϊόντων που ζητούνται από άλλα τμήματα της αγοράς (μια επιχείρηση που παράγει απορρυπαντικά και τα διαθέτει στους καταναλωτές αποφασίζει να δημιουργήσει ένα προϊόν για βιομηχανικούς αγοραστές όπως ξενοδοχεία, εστιατόρια ή επιχειρήσεις). Επίσης, μέσα από μια στρατηγική ανάπτυξης αγοράς, η επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει να εισέλθει σε νέα κανάλια διανομής. Η στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς ενδείκνυται όταν υπάρχουν νέα, όχι ακριβά και ταυτόχρονα αξιόπιστα κανάλια διανομής. Επίσης ενδείκνυται, όταν υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές.

### Στρατηγικές Ανάπτυξης Προϊόντων

Η στρατηγική ανάπτυξης των προϊόντων σημαίνει ότι αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπάρχοντων προϊόντων. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί με τρεις διαφορετικούς τρόπους: 1) Ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων, 2) Ανάπτυξη ποιοτικών παραλλαγών του προϊόντος, 3) Ανάπτυξη επιπλέον μεγεθών και μοντέλων (product proliferation).

#### 4.4 Στρατηγικές Εξυγίανσης (Διάσωσης)

Είναι δεδομένο ότι στη διάρκεια της ζωής μιας επιχείρησης δεν υπάρχουν μόνο επιλογές ανάπτυξης. Εκτιμάται ότι ανά 10-15 χρόνια μια επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα και καλείται να υιοθετήσει στρατηγικές επιλογές αναστροφής των προβλημάτων αυτών. Βέβαια, οι στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής είναι δυνατόν να επιλεγούν, όχι γιατί πραγματικά οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά για να προληφθούν πιθανά μελλοντικά προβλήματα, ή γιατί οι επιχειρήσεις αποφάσισαν να αλλάξουν τις μακροχρόνιες στρατηγικές επιλογές τους (π.χ. επανεστίαση δραστηριοτήτων). Η διάγνωση των αιτιών που οδηγούν μία επιχείρηση σε αποτυχία δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση δεδομένου ότι δεν υπάρχουν δύο απόλυτα ταυτόσημες περιπτώσεις αποτυχίας. Ωστόσο, μια σύνοψη των σημαντικότερων αιτιών αποτυχίας που έχουν εντοπιστεί κατά καιρούς είναι:

- α) Η άσχημη προσαρμογή στο περιβάλλον. Αυτή μπορεί να μεταφράζεται είτε σε αδυναμία προσαρμογής των προϊόντων στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις είτε σε αδυναμία διαφοροποίησης και υιοθέτησης νέων τρόπων ανταγωνισμού. Λόγω κακής προσαρμογής, η επιχείρηση χάνει την ελκυστικότητα της, με συνέπεια τη σταδιακή μείωση των πωλήσεων και την είσοδο στη φάση της συρρίκνωσης.
- β) Η απουσία εσωτερικού ελέγχου, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που είτε αναπτύσσονται με μεγάλη ταχύτητα είτε αναπτύσσονται μέσω εξαγορών/συγχωνεύσεων.
- γ) Η υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου, ιδιαίτερα δε όταν οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε επεκτατικές κινήσεις όπως είναι οι συγχωνεύσεις ή η εισαγωγή κάποιου νέου προϊόντος χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους τη διαθεσιμότητα των πόρων.
- δ) Ορισμένοι ανεξέλεγκτοι παράγοντες, όπως οι κυβερνητικές πολιτικές, οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι φυσικές καταστροφές, που είναι πέρα από τον έλεγχο της επιχείρησης. Αυτοί οι παράγοντες, ωστόσο, μπορούν να ελεγχθούν και να προβλεφθούν όταν η επιχείρηση αφουγκράζεται τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον και λειτουργεί προδραστικά.
- ε) Συνδυασμός των προηγούμενων, αφού συχνά ένα πρόβλημα αποτελεί αιτία δημιουργίας κάποιου άλλου.



Οι κύριες στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής, οι οποίες είναι οι εξής τέσσερις: i) ανόρθωση, ii) αποεπένδυση, iii) αιχμαλωσία και iv) ρευστοποίηση.

### **Στρατηγική Ανόρθωσης:**

Πολλές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της ζωής τους αντιμετωπίζουν προβλήματα, όπως μειώσεις στις πωλήσεις, στα κέρδη ή στο μερίδιο αγοράς, τα οποία και προσπαθούν να ξεπεράσουν. Τελευταία, οι στρατηγικές ανόρθωσης έχουν καταστεί περισσότερο αναγκαίες από ποτέ λόγω του αυξανόμενου παγκόσμιου ανταγωνισμού. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν αυτού του είδους τις στρατηγικές όχι μόνο για να αντιμετωπίσουν ήδη υπάρχοντα προβλήματα, δηλαδή αντιδραστικά (reactive strategies), αλλά και προληπτικά (proactive strategies) για να προλάβουν πιθανές μελλοντικές αρνητικές καταστάσεις.

### **Στρατηγική Αποεπένδυσης:**

Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει την πώληση τμήματος ή τμημάτων μιας επιχείρησης. Συνήθως εφαρμόζεται στις εξής περιπτώσεις: α) Όταν η στρατηγική ανόρθωσης εφαρμόστηκε αλλά τα αποτελέσματα ήταν πενιχρά. Έτσι η επιχείρηση αναγκάζεται να προχωρήσει σε πιο "δραστικές" λύσεις, β) Πολλές φορές μια επιχείρηση αποφασίζει να πουλήσει μια μονάδα της ή ένα κομμάτι της όταν αυτή/ό απαιτεί περισσότερους πόρους από ότι η ίδια η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να επενδύσει σε αυτή/ό, γ) Άλλες φορές επιλέγεται η στρατηγική αποεπένδυσης, γιατί μια δραστηριότητα της επιχείρησης δεν "ταιριάζει" με το μακροχρόνιο όραμα που έχουν αναπτύξει για την επιχείρηση τα ανώτατα στελέχη της.

### **Στρατηγική Αιχμαλωσίας:**

"Αιχμάλωτη" ονομάζεται μία επιχείρηση η οποία επιλέγει να μειώσει το εύρος μερικών από τις δραστηριότητες της και να γίνει εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης. Για παράδειγμα, μια ασθενής επιχείρηση, η οποία δεν μπορεί να επιβιώσει στηριζόμενη στις δικές της δυνάμεις, προσπαθεί να βρει κάποια μεγαλύτερη επιχείρηση "σωτήρα", η οποία να εγγυηθεί τη συνέχεια της ύπαρξής της, μέσω κάποιου μακροχρόνιου συμβολαίου συνεργασίας. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση καταργεί ή μειώνει κάποιες λειτουργίες της (π.χ. το μάρκετινγκ).

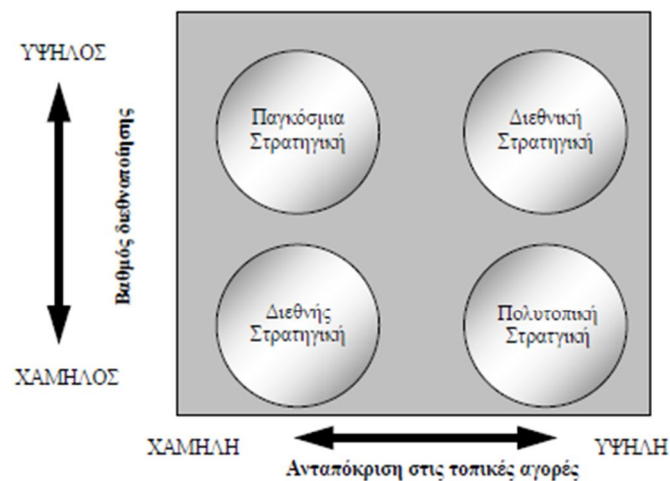
### **Στρατηγική Ρευστοποίησης:**

Με αυτήν τερματίζεται η ύπαρξη της επιχείρησης ως σύνολο. Είναι πλέον το τελευταίο στάδιο. Όλες οι προσπάθειες ανόρθωσης, αποεπένδυσης ή αιχμαλωσίας απέτυχαν και το μόνο που απομένει είναι να τεμαχιστεί η επιχείρηση και τα διάφορα "κομμάτια" της που έχουν ακόμα κάποια αξία στην αγορά (όπως μηχανήματα, κτίρια, εξοπλισμός γραφείων, ηλεκτρονικοί υπολογιστές) να πουληθούν στην τρέχουσα τιμή τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : Εταιρικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης (Corporate Internationalization Strategies)

### 5.1 Εισαγωγή

Η εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης είναι άμεσα συνυφασμένη με την εταιρική στρατηγική σε τοπικό επίπεδο, καθώς αποτελεί ουσιαστικά υποκατηγορία της ανάπτυξης αγοράς. Πρόκειται, δηλαδή, για μια στρατηγική επέκτασης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε νέες αγορές εκτός των εθνικών συνόρων. Η εταιρική στρατηγική θέτει το γενικότερο προσανατολισμό (π.χ. διεθνοποίηση ή όχι) ενώ η στρατηγική διεθνοποίησης καθορίζει τους στόχους στα πλαίσια των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Επομένως, η εταιρική στρατηγική απαντάει στο «τι θα γίνει», ενώ η στρατηγική διεθνοποίησης στο «πώς θα γίνει». Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί ότι η διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής προηγείται της στρατηγικής διεθνοποίησης. Είναι το πρώτο και το πιο κρίσιμο σημείο, στο οποίο η επιχείρηση, αφού λάβει υπόψη τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της, αλλά και τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντός της, θα πρέπει να καταλήξει με ωριμότητα στο αν τελικά μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της διεθνούς επιχειρηματικής/επενδυτικής σκακιέρας. Διακρίνουμε τέσσερα είδη στρατηγικών διεθνοποίησης με κριτήριο το βαθμό διεθνοποίησης της επιχείρησης και την ανταπόκρισή της στις τοπικές αγορές, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα, βάσει των οποίων κρίνεται και η καταλληλότητά τους για εφαρμογή.



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

Σχήμα 4. Εταιρικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης

## 5.2 Πολυτοπική Στρατηγική (*Multidomestic Strategy*)

Σύμφωνα με τους Bartlett και Ghoshal (2000)<sup>17</sup>, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν πολυτοπική στρατηγική δίνουν προτεραιότητα στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των διαφορών σε εθνικό επίπεδο, προκειμένου να πραγματοποιήσουν τους διάφορους στρατηγικούς στόχους τους. Η παγκόσμια αποδοτικότητα επιτυγχάνεται με την αύξηση των εσόδων, που οι διεθνικές κατορθώνουν μέσω της διαφοροποίησης των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, προκειμένου να ανταποκριθούν στις διαφορετικές καταναλωτικές προτιμήσεις και κυβερνητικούς κανονισμούς. Η ανταπόκριση στις εθνικές διαφορές επιτρέπει στις διεθνικές επιχειρήσεις να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που σχετίζονται με την παγκόσμια ευελιξία. Παρόλο που οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική μαθαίνουν από τις τοπικές αγορές, η γνώση αυτή παραμένει κατά βάση εντός των συνόρων: οι θυγατρικές αναγνωρίζουν τις τοπικές ανάγκες και χρησιμοποιούν τις τοπικές πηγές πόρων για να τις καλύψουν. Αυτό ονομάζεται «τοπική καινοτομία για την τοπική αγορά».

## 5.3 Παγκόσμια Στρατηγική (*Global Strategy*)

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν παγκόσμια στρατηγική, δίνουν έμφαση στον στόχο της παγκόσμιας αποδοτικότητας, μέσω και των τριών πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρόλα αυτά, δεν επωφελούνται από όλο το φάσμα των εθνικών διαφορών, αλλά περιορίζονται στο να εκμεταλλευτούν μόνο διαφορές στο κόστος των συντελεστών παραγωγής, με την εγκατάσταση της παραγωγής σε χώρες χαμηλού κόστους. Αυτό έρχεται σε αντιδιαστολή με τις επιχειρήσεις που ακολουθούν πολυτοπική στρατηγική, οι οποίες όπως έχουμε ήδη αναφέρει, εστιάζουν στις διαφορετικές προτιμήσεις του κάθε κράτους υποδοχής. Η συγκέντρωση και η κεντρική διαχείριση των λειτουργιών της παραγωγής και της έρευνας και ανάπτυξης που χαρακτηρίζει την παγκόσμια στρατηγική, περιορίζει την ευελιξία της επιχείρησης και την εκθέτει σε πολιτικούς και συναλλαγματικούς κινδύνους. Επιπρόσθετα, μειώνει την ικανότητά της να μάθει από τις αγορές του εξωτερικού. Η παγκόσμια στρατηγική θεωρήθηκε η ανταπόκριση των επιχειρήσεων στους εξωτερικούς κινητήριους μοχλούς της παγκοσμιοποίησης. Το ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο και η αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιχειρησιακών μονάδων είναι ιδιαίτερα αυξημένα, γεγονός που επιβάλλει την ύπαρξη αυστηρών δομών συντονισμού και κεντρικού ελέγχου<sup>18</sup>. Η παγκόσμια στρατηγική αποσκοπεί

<sup>17</sup> Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (2000). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*, 3rd edition. Boston: Irwin McGraw Hill

<sup>18</sup> Zou, S. and Cavusgil, S. T. (1996), *Global Strategy: A Review and an Integrated Conceptual Framework*, *European Journal of Marketing*, 30(1), pp. 52-69

στην αύξηση του παγκόσμιου μεριδίου αγοράς και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κόστους, που θα αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης –τα σταθερά κόστη (π.χ. κεφαλαιουχικός εξοπλισμός) είναι ιδιαίτερα αυξημένα. Το πλεονέκτημα αυτό επιτρέπει στην επιχείρηση να προβεί σε πόλεμο τιμών, στον οποίο οι ανταγωνιστές της ενδέχεται να μην έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν. Άλλωστε, αποτελεί μια προσοδοφόρα μέθοδος εξασφάλισης φθηνών πόρων και αποτροπής εξάρτησης από μια μόνο αγορά. Η παγκόσμια στρατηγική έχει μεγάλη εφαρμογή στις επιχειρήσεις παραγωγής βιομηχανικών προϊόντων. Αντίθετα, στις επιχειρήσεις παραγωγής καταναλωτικών αγαθών, όπου η ζήτηση απηχεί τις τοπικές προτιμήσεις και συνήθειες των καταναλωτών, η στρατηγική αυτή συναντάται σε μικρότερο βαθμό<sup>19</sup>. Αναλυτικότερα, η παγκόσμια στρατηγική ενδείκνυται σε κλάδους με ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις για λειτουργία σε χαμηλό κόστος (cost-efficiency), όπου η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών είναι ισχυρή λόγω ύπαρξης χαμηλού κόστους αλλαγής (του πελάτη). Η παγκόσμια στρατηγική, παρά το γεγονός ότι αποτέλεσε σπουδαία συνεισφορά στην παγκόσμια βιβλιογραφία, δέχθηκε αρκετές κριτικές για την επικέντρωσή της στις οικονομίες κλίμακας. Συγκεκριμένα, τονίσθηκε η ανάγκη ενός μεγαλύτερου προσανατολισμού στις εγχώριες αγορές και στις ιδιαιτερότητες του κάθε τόπου, η έλλειψη του οποίου είναι ικανή να οδηγήσει μια αμιγώς παγκόσμια στρατηγική σε αποτυχία.

#### 5.4 Διεθνής Στρατηγική (*International Strategy*)

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν διεθνή στρατηγική, εστιάζουν πρωταρχικά στον στρατηγικό στόχο της παγκόσμιας μάθησης, ενώ χρησιμοποιούν και τις τρεις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για να τον επιτύχουν. Εντούτοις, οι περισσότερες διεθνικές επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική, περιορίζονται κυρίως στην εκμετάλλευση και μεταφορά τεχνολογιών, που αναπτύσσονται στη χώρα προέλευσης, προς τις λιγότερο ανεπτυγμένες παγκόσμιες αγορές (Bartlett and Ghoshal, 2000). Ουσιαστικά ακολουθούν τη θεωρία του κύκλου ζωής του προϊόντος του Vernon. Το μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι, ενώ είναι πολύ αποτελεσματική στη μεταφορά της γνώσης σε παγκόσμιο επίπεδο, δεν συντελεί στην επίτευξη των άλλων δύο στόχων, της παγκόσμιας αποδοτικότητας και της ευελιξίας. Η διεθνής στρατηγική επικεντρώνεται στην ανάπτυξη καινοτομιών, νέων παραγωγικών μεθόδων και γενικότερα στην επέκταση της τεχνογνωσίας και του know-how. Η Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A, Research and Development, R&D) διενεργείται από τη μητρική επιχείρηση, η οποία στη συνέχεια μεταφέρει τις αποκτηθείσες γνώσεις και την τεχνολογία στις θυγατρικές της. Οι θυγατρικές εκτελούν όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες, εκτός της E&A, αξιοποιώντας στο έπακρο την παγκόσμια αγορά. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν διεθνή στρατηγική επέκτασης

<sup>19</sup> Yip G.S., (1989), Global Strategy in a World of Nations?, Sloan Management Review, Fall, pp. 29- 41

στοχεύουν στη δημιουργία θεμελιωδών ικανοτήτων και διαφοροποιημένων προϊόντων που να τους επιφέρουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι, μεταφέροντας ένα σημαντικό πακέτο ικανοτήτων και τεχνογνωσίας στις ανά τόπους επιχειρησιακές μονάδες και προσφέροντας ένα νέο, καινοτόμο προϊόν στις τοπικές αγορές, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στοχεύουν στον προσηλυτισμό των καταναλωτών των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και στην προσήλωσή τους στις ίδιες. Αναφορικά με τις υπόλοιπες λειτουργίες, αυτές συντονίζονται κεντρικά από τη μητρική επιχείρηση και δεν διαφοροποιούνται ανά γεωγραφική περιοχή. Ωστόσο, η πολυπλοκότητα της σημερινής πραγματικότητας δεν επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εστιάσουν αποκλειστικά σε μία λειτουργία, όπως συμβαίνει με τη διεθνή στρατηγική. Πολύ περισσότερο απαιτείται μία συντονισμένη δράση για την ανάπτυξη όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών παράλληλα, η οποία να μπορεί ταυτόχρονα να ανταπεξέλθει στις ισχυρές απαιτήσεις των εγχώριων αγορών και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες της παγκόσμιας αγοράς. Επομένως, μια στρατηγική που αμελεί τελείως τις ιδιαιτερότητες της τοπικής αγοράς, είναι ευνόητο πως δεν μπορεί να είναι κερδοφόρα – πόσο μάλλον όταν υποφέρει από υψηλά σταθερά κόστη – για μια πολυεθνική επιχείρηση, παρά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τεχνολογίας που της προσφέρει.

### 5.5 Διεθνική Στρατηγική (*Transnational Strategy*)

Η διεθνική στρατηγική ακολουθείται από επιχειρήσεις που αναγνωρίζουν ότι ο κάθε διαφορετικός συνδυασμός πηγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στρατηγικού στόχου έχει την αξία του και μπορεί να είναι πιο κατάλληλος από τους υπόλοιπους σε συγκεκριμένους κλάδους. Επιπλέον, έχουν συνειδητοποιήσει ότι στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και σε πολλούς κλάδους, είναι πλέον απαραίτητο γι' αυτές να προσπαθούν να επιτύχουν και τους τρεις στρατηγικούς στόχους ταυτόχρονα. Σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις που ακολουθούν μια πολυτοπική στρατηγική, αυτές που χαρακτηρίζονται από τη διεθνική στρατηγική επιχειρούν να φτάσουν στους στόχους τους, κάνοντας χρήση και των τριών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Βέβαια, κάτι τέτοιο δεν είναι και τόσο εύκολο και απαιτεί μια πολύ διαφορετική οργανωτική διάρθρωση. Το σύγχρονο έντονα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον ασκεί πίεση στις επιχειρήσεις να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις τόσο της τοπικής όσο και της διεθνούς αγοράς. Από την μία πλευρά, οι απαιτήσεις των καταναλωτών έχουν αυξηθεί ραγδαία τις τελευταίες δεκαετίες στα πλαίσια του παγκόσμιου καπιταλιστικού συστήματος. Από την άλλη, η επιβίωση των επιχειρήσεων σε ένα τέτοιο περιβάλλον απαιτεί τη σταδιακή μείωση του σταθερού και λειτουργικού τους κόστους<sup>20</sup>. Μπροστά σε αυτή τη διττή αναγκαιότητα αναπτύχθηκε η διεθνική στρατηγική, η οποία αποσκοπεί αφενός στην

<sup>20</sup> Ghemawat P., (2005), Regional Strategies for Global Leadership, Harvard Business Review, pp. 98-106

ικανοποιητική ανταπόκριση στις τοπικές αγορές και αφετέρου στη λειτουργία υπό συνθήκες άριστου κόστους. Η επιχείρηση καλείται να προσαρμόζεται τόσο στις παγκόσμιες δυνάμεις που οδηγούν σε ομοιογενή παραγωγή, όσο και στις τοπικές που οδηγούν σε διαφοροποίηση του προϊόντος. Η διεθνική στρατηγική δεν περιορίζει την κατεύθυνση της ροής των θεμελιωδών ικανοτήτων ή/και προϊόντων και υποστηρίζει πως μπορεί να είναι αμφίδρομη, δηλαδή από τις θυγατρικές στη μητρική ή/και σε άλλες θυγατρικές μονάδες. Επομένως, η πολυεθνική επιχείρηση που λειτουργεί σύμφωνα με τη διεθνική στρατηγική εκμεταλλεύεται ταυτόχρονα τις καμπύλες μάθησης ή εμπειρίας και τις ευκαιρίες του τοπικού και διεθνούς περιβάλλοντος. Η διεθνική στρατηγική, λόγω του ότι θεμελιώνει μια αντικρουόμενη εσωτερική αναγκαιότητα, είναι εξαιρετικά δύσκολο να επιτευχθεί πρακτικά. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις που αποσκοπούν να λειτουργήσουν σύμφωνα με την εν λόγω στρατηγική θα πρέπει να εξετάσουν πρωτίστως το κατά πόσο οι στρατηγικοί τους στόχοι συνάδουν με τη στοχοθέτηση της διεθνικής στρατηγικής. Η διεθνής βιβλιογραφία διακρίνει πέντε τύπους διεθνικών στρατηγικών:

- ❖ Στρατηγική με βάση τη χώρα προέλευσης (*home-based strategy*). Οι επιχειρήσεις εγκαθιδρύουν μονάδες προώθησης και διάθεσης των προϊόντων τους, τα οποία προμηθεύονται από τη μητρική εταιρεία. Η μητρική αποτελεί, δηλαδή, τη βασική μονάδα παραγωγής, ενώ οι θυγατρικές παίζουν δευτερεύοντα ρόλο έχοντας μόνο αρμοδιότητες *marketing*. Η στρατηγική αυτή δίνει ισχυρά πλεονεκτήματα κόστους στην πολυεθνική επιχείρηση, την εμποδίζει όμως να επεκταθεί πολύ γεωγραφικά.
- ❖ Στρατηγική «κεντρικού σημείου» (*hub strategy*). Η μητρική επιχείρηση δημιουργεί θυγατρικές σε διάφορες περιοχές, οι οποίες προμηθεύουν τις τοπικές αγορές από κεντρικά σημεία. Έτσι, τα σταθερά κόστη επιμερίζονται σε περισσότερες αγορές, γεγονός που εξασφαλίζει πλεονεκτήματα κόστους στην επιχείρηση. Ουσιαστικά πρόκειται για μια ιδιαίτερη περίπτωση της στρατηγικής με βάση τη χώρα προέλευσης, που επεκτείνεται σε διαφορετικές περιοχές.
- ❖ Στρατηγική πλατφόρμας (*platform strategy*). Η στρατηγική πλατφόρμας στοχεύει στην παραγωγή και διάθεση ελαφρώς διαφοροποιημένων προϊόντων για την κάλυψη ενός ευρέως φάσματος της διεθνούς αγοράς. Η παραγωγή διεξάγεται βάσει μιας πλατφόρμας - ως εκ τούτου η στρατηγική πήρε και το αντίστοιχο όνομα - που προσαρμόζεται εύκολα σε μικρές αλλαγές (π.χ. οι πλατφόρμες που χρησιμοποιούνται στην αυτοκινητοβιομηχανία). Έτσι, η επιχείρηση προσφέρει μία ευρεία γκάμα προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές -λόγω της τυποποίησης του προϊόντος και της μαζικής παραγωγής.
- ❖ Στρατηγική εξουσιοδότησης (*mandate strategy*). Η επιχείρηση επεκτείνεται στη διεθνή αγορά μέσω εγκαθίδρυσης γεωγραφικά διεσπαρμένων θυγατρικών. Οι θυγατρικές

εκτελούν εντολές της μητρικής επιχείρησης, με την έννοια ότι συμμετέχουν στην παραγωγή, τη διάθεση ή σε άλλες λειτουργίες, ανάλογα με τις τοπικές και επιχειρησιακές ανάγκες. Η στρατηγική εξουσιοδότησης στοχεύει στην εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας και εξειδίκευσης.

- ❖ Στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio strategy). Η μητρική επιχείρηση εγκαθιδρύει εξειδικευμένες θυγατρικές σε διάφορες τοποθεσίες, επωφελούμενη από τις τοπικές ευκαιρίες. Ωστόσο, λόγω μη αυθυπαρξίας και αυτονομίας των θυγατρικών απαιτείται έντονος συντονισμός της δράσης τους. Παράλληλα, η σύλληψη ενός παγκόσμιου οράματος καθίσταται ιδιαίτερα προβληματική.

## 5.6 Το μοντέλο του Porter

Ο Porter<sup>21</sup> ανέπτυξε τη δεκαετία του 1980 ένα μοντέλο για τις στρατηγικές των πολυεθνικών επιχειρήσεων στηριζόμενο στο βαθμό εναρμόνισης και σύνθεσης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Ο βαθμός εναρμόνισης (harmonization) αναφέρεται στην ένταση του κεντρικού ελέγχου επί των παρόμοιων, γεωγραφικά διεσπαρμένων δραστηριοτήτων των επιχειρησιακών μονάδων. Ο βαθμός εναρμόνισης μετριέται σε μια κλίμακα από χαμηλός, όπου οι θυγατρικές αποτελούν αυθύπαρκτες μονάδες, έως υψηλός, όπου υπάρχει στενός έλεγχος και συντονισμός από τη μητρική επιχείρηση. Ως βαθμός εξειδίκευσης (configuration) ορίζεται η έκταση αλληλεξάρτησης των λειτουργιών των επιχειρησιακών μονάδων. Ο βαθμός εξειδίκευσης μπορεί να διαμορφώνεται από χαμηλός, οπότε οι θυγατρικές επιτελούν αυτόνομα όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες – πρόκειται για θυγατρικές αντίγραφα - έως υψηλός, οπότε οι θυγατρικές επιτελούν συγκεκριμένες μόνο λειτουργίες. Με βάση τις παραπάνω διαστάσεις διακρίνουμε τέσσερις στρατηγικές, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.

- ❖ Στρατηγική επικεντρωμένη στη χώρα (**Country-centred strategy**). Οι θυγατρικές είναι αυθύπαρκτες και εκτελούν ανεξάρτητα όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες με χαμηλό βαθμό κεντρικού συντονισμού και ελέγχου. Η στρατηγική αυτή ακολουθείται από επιχειρήσεις που σκοπεύουν να ολοκληρωθούν οριζόντια και αντιμετωπίζουν κάθε τοπική αγορά ως ιδιαίτερη.
- ❖ Στρατηγική υψηλής ξένης επένδυσης (**High foreign investment strategy**). Οι δραστηριότητες των μονάδων είναι γεωγραφικά διασκορπισμένες, ενώ οι θυγατρικές επιδέχονται ισχυρό έλεγχο και συντονισμό από τη μητρική επιχείρηση. Η ευρεία γεωγραφική διασπορά των μονάδων, ωστόσο, δυσκολεύει τη διενέργεια κεντρικής

<sup>21</sup> Porter M.E., (1986), Competition in Global Industries, Boston, Harvard Business School Press

εποπτείας, γεγονός που αυξάνει το επικοινωνιακό κόστος και απαγορεύει στις επιχειρήσεις να επωφεληθούν από οικονομίες κλίμακας.

- ❖ Εξαγωγική στρατηγική (*Export-based strategy*). Πρόκειται για στρατηγική που ακολουθείται από πρόσφατα διεθνοποιημένες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν έχουν εγκαθιδρύσει ακόμα θυγατρικές εκτός της χώρας προέλευσής τους. Η παραγωγική δραστηριότητα τελείται εγχώρια, ενώ το προϊόν διανέμεται σε κοντινές γεωγραφικά χώρες μέσω εξαγωγών.
- ❖ Παγκόσμια στρατηγική (*Purest global strategy*). Πρόκειται για την πλέον αποδοτική στρατηγική των πολυεθνικών επιχειρήσεων για τη θεμελίωση συγκριτικών πλεονεκτημάτων και τον ανταγωνισμό τους σε τοπικό και διεθνές επίπεδο. Οι δραστηριότητες είναι κατανομημένες σε διάφορες μονάδες, με κριτήριο την οικονομικά πιο συμφέρουσα τοποθεσία για την εξειδίκευση των θυγατρικών, ενώ παράλληλα ασκείται στενός έλεγχος από τη μητρική επιχείρηση.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> : Ρόλοι των Θυγατρικών Εταιριών

### 6.1 Εισαγωγή

Η ταχύτητα αλλαγής του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι νέες απαιτήσεις και τεχνολογικές βελτιώσεις, η εντατικοποίηση του διεθνούς ανταγωνισμού ανέδειξαν το ρόλο των θυγατρικών επιχειρήσεων στην προσπάθεια διεθνούς επέκτασης και θεμελίωσης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των μητρικών επιχειρήσεων. Κάθε θυγατρική ως τμήμα του διεθνούς δικτύου της πολυεθνικής επιχείρησης έχει δική της ξεχωριστή δομή και διακριτό στρατηγικό προσανατολισμό, που καθορίζονται στα πλαίσια της εταιρικής στρατηγικής. Οι ρόλοι των θυγατρικών μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση το βαθμό αυτονομίας, τη λειτουργία και την εσωτερική τους δομή σε τρεις ομάδες: θυγατρική-αντίγραφο, θυγατρική-προμηθευτής, χειραφετημένη-θυγατρική.

### 6.2 Οι σχέσεις των Θυγατρικών με την Μητρική Εταιρεία

Η έρευνα της Harzing (1999, 2000)<sup>22,23</sup> χρησιμοποίησε το μοντέλο των Bartlett και Ghoshal προκειμένου να διερευνήσει τις σχέσεις των θυγατρικών εταιρειών με τις μητρικές τους και τη χρήση των διάφορων μηχανισμών ελέγχου, σε πάνω από 100 διεθνικές επιχειρήσεις από εννέα χώρες (ΗΠΑ, Ιαπωνία, Γερμανία, Γαλλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Σουηδία, Ελβετία, Φινλανδία, και Ολλανδία). Σύμφωνα με αυτήν, η οργανωσιακή δομή της παγκόσμιας εταιρείας είναι συγκεντρωτική και ο βασικός ρόλος των θυγατρικών της είναι να εφαρμόζουν τις στρατηγικές της μητρικής τους εταιρείας, αποτελώντας μέσα αναπαραγωγής προϊόντων και στρατηγικών. Οι ροές μεταφέρονται κυρίως από τη μητρική εταιρεία προς τις θυγατρικές της. Αντίθετα, η πολυτοπική εταιρεία χαρακτηρίζεται από αποκεντρωμένη και χαλαρή οργανωσιακή δομή, ενώ τα επίπεδα μεταφοράς προϊόντων, ανθρώπων και πληροφοριών είναι χαμηλά. Η διεθνική εταιρεία συνδυάζει χαρακτηριστικά και των δύο τύπων, λειτουργώντας ως ένα ενσωματωμένο και αλληλεξαρτώμενο δίκτυο όπου οι θυγατρικές αποκτούν στρατηγικούς ρόλους και δρουν ως κέντρα αριστείας, με υψηλά επίπεδα μεταφοράς προϊόντων, ανθρώπων και πληροφοριών μεταξύ τους.

Η σχέση εξάρτησης των θυγατρικών από τη μητρική εταιρεία στην περίπτωση των παγκόσμιων εταιρειών είναι υψηλή. Οι θυγατρικές συνήθως αποτελούνται μόνο από ένα τμήμα πωλήσεων, μεταφέροντας απλώς προϊόντα από τη μητρική προς την τοπική αγορά. Το

<sup>22</sup> Harzing, A.W.K. (1999). *Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms*. Cheltenham: Edward Elgar

<sup>23</sup> Harzing, A.W.K. (2000). An Empirical Test and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 101–120

επίπεδο αλληλεξάρτησης μεταξύ των θυγατρικών είναι πολύ χαμηλό. Από την άλλη μεριά, η πλειοψηφία των θυγατρικών των πολυτοπικών εταιρειών είναι σχετικά ανεξάρτητες, τόσο μεταξύ τους, όσο και από τη μητρική εταιρεία. Συγκεκριμένα, πραγματοποιούν ένα μικρό ποσοστό των αγορών ή/και πωλήσεών τους, είτε από τη μητρική εταιρεία είτε από τις υπόλοιπες θυγατρικές. Στις διεθνικές εταιρείες παρατηρείται υψηλό επίπεδο ενδοεταιρικού εμπορίου. Παρόλα αυτά, επειδή οι στρατηγικές λειτουργίες, όπως η παραγωγή ή η έρευνα και ανάπτυξη, πραγματοποιούνται από εξειδικευμένες θυγατρικές, το επίπεδο της αλληλεξάρτησης μεταξύ διαφορετικών θυγατρικών είναι μεγαλύτερο από το επίπεδο αλληλεξάρτησης μεταξύ των θυγατρικών και της μητρικής εταιρείας. Η αλληλεξάρτηση λοιπόν, είναι πιο σημαντική από την εξάρτηση.

Το στρατηγείο των πολυτοπικών εταιρειών, των οποίων οι θυγατρικές είναι σχετικά ανεξάρτητες και λειτουργούν ως αυτόνομες εταιρείες, ασκεί συνήθως λιγότερο έλεγχο σε αυτές, σε σχέση με τα στρατηγεία των παγκόσμιων ή των διεθνικών εταιρειών. Ο τύπος του ελέγχου σε αυτήν την περίπτωση είναι έμμεσος και περιορίζεται στον έλεγχο του αποτελέσματος ή στον έλεγχο μέσω της κοινωνικοποίησης και των δικτύων. Το πρώτο είδος ελέγχου δίνει έμφαση στο αποτέλεσμα που επιτυγχάνεται και όχι στον τρόπο (τη συμπεριφορά) επίτευξής του. Ο έλεγχος αφορά εκροές που δημιουργούνται μέσω αναφορών ή συστημάτων παρακολούθησης και μπορεί να είναι είτε συγκεντρωτικά οικονομικά στοιχεία, είτε λεπτομερή ποσά πωλήσεων, παραγωγικών επιπέδων παραγωγικότητας, επενδύσεων κ.λπ. Ο έλεγχος μέσω της κοινωνικοποίησης και των δικτύων αποτελεί άτυπο, διακριτικό και εκλεπτυσμένο είδος ελέγχου. Η κοινωνικοποίηση αναφέρεται στη διασφάλιση ότι όλοι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση μοιράζονται κοινές οργανωσιακές αξίες και στόχους, έχουν δηλαδή την ίδια οργανωσιακή κουλτούρα. Αυτό το είδος ελέγχου περιλαμβάνει επίσης την άτυπη, οριζόντια ανταλλαγή πληροφοριών, όπου ο έλεγχος πραγματοποιείται μέσω μη-ιεραρχικής επικοινωνίας (άτυπη επικοινωνία ή συντονισμός μέσω ανατροφοδότησης). Τέλος, εδώ εντάσσονται και οι τυπικές, έμμεσες, δια-τμηματικές σχέσεις, οι οποίες, ενώ μοιάζουν με τις προηγούμενες, διαφοροποιούνται στο ότι τυπικά ακολουθούν τις οργανωσιακές δομές (π.χ. λειτουργικές ομάδες). Ο συνολικός έλεγχος που ασκεί η μητρική πολυτοπική εταιρεία στις θυγατρικές της θεωρείται χαμηλός.

Οι παγκόσμιες εταιρείες χαρακτηρίζονται από προσωπικό συγκεντρωτικό έλεγχο εφόσον έχουν, ως επί τω πλείστον, συγκεντρωτική δομή όπου η μητρική λαμβάνει τις πιο σημαντικές αποφάσεις. Αυτός ο μηχανισμός ελέγχου υποδηλώνει ένα είδος ιεραρχίας, οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται στην κορυφή του οργανισμού και η εκτέλεσή τους από τα κατώτερα επίπεδα παρακολουθείται στενά. Επιπλέον, καθώς οι παγκόσμιες εταιρείες επικεντρώνονται

στην παραγωγή και πώληση τυποποιημένων προϊόντων, είναι λογικό να επιδιώκουν υψηλό βαθμό τυποποίησης σε όλες τις διαδικασίες.

Η δομή ενσωματωμένου δικτύου που χαρακτηρίζει τις διεθνικές εταιρείες και το γεγονός ότι οι θυγατρικές τους αναλαμβάνουν έναν περισσότερο στρατηγικό ρόλο, σε σχέση με τις άλλες δύο μορφές εταιρειών, περιορίζει τη δυνατότητα εφαρμογής της συγκεντρωτικής λήψης αποφάσεων. Οι διεθνικές είναι περισσότερο διαφοροποιημένες και θα πρέπει να ενεργούν με ευελιξία, συνθήκες που καθιστούν την εφαρμογή της τυποποίησης και των τυπικών διαδικασιών δύσκολη στην πράξη. Αντίθετα, δίνουν μεγάλη έμφαση σε περισσότερο άτυπους και διακριτικούς μηχανισμούς συντονισμού, όπως ο έλεγχος μέσω κοινωνικοποίησης και δικτύων, οι οποίοι ταιριάζουν περισσότερο με την πολυπλοκότητα και την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος των διεθνικών επιχειρήσεων. Τέλος, χρησιμοποιούν επίσης ελέγχους αποτελεσμάτων, όπως οικονομικές αναφορές και συστήματα προϋπολογισμών, τους οποίους οι περισσότερες διεθνικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό. Ο συνολικός έλεγχος που ασκεί σε αυτήν την περίπτωση η μητρική εταιρεία στις θυγατρικές της θεωρείται μέτριος προς υψηλός. (Harzing, 2004)<sup>24</sup>.

### 6.3 Θυγατρική Αντίγραφο (**Truncated Miniature Replica**)

Η θυγατρική-αντίγραφο (TMR) αποτελεί μικρογραφία της μητρικής ή άλλων σημαντικών στην εταιρική δομή θυγατρικών και επένδυση στο εξωτερικό προς αναζήτηση νέων αγορών στα πλαίσια της πολυτοπικής εταιρικής στρατηγικής διεθνοποίησης και της προσπάθειας της επιχείρησης για οριζόντια ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων της. Στόχος είναι η υποκατάσταση των εξαγωγών, μιας ανεπαρκούς μεθόδου διεθνοποίησης κυρίως λόγω του εκτεταμένου κρατικού παρεμβατισμού, με μια πιο κερδοφόρα και αποτελεσματική μέθοδο κάλυψης της ζήτησης της χώρας υποδοχής. Η θυγατρική επιτελεί μόνο ορισμένες επιχειρησιακές λειτουργίες - παράγει μόνο ένα τμήμα της συνολικής αξίας που αποδίδεται στον πελάτη - και διατηρεί, συνεπώς, ισχυρές σχέσεις με το περιφερειακό κέντρο της μητρικής επιχείρησης. Ιδιαίτερα όσον αφορά την E&A η θυγατρική ενστερνίζεται την τεχνογνωσία της μητρικής ή των άλλων θυγατρικών, γεγονός που την καθιστά τεχνολογικά εξαρτημένη από το πολυεθνικό δίκτυο και ιδιαίτερα ευάλωτη στον ανταγωνισμό.

---

<sup>24</sup> Harzing, A.W.K. (2004). Strategy and Structure of Multinational Companies. In Harzing, A.W.K. and Van Ruysseveldt, J. (eds.) International Human Resource Management, 2nd Edition (pp. 33-64). London: Sage Publications

Στο σύγχρονο δυναμικό περιβάλλον, όπου τα εμπόδια εισόδου και ο κρατικός παρεμβατισμός έχουν κατά ένα μεγάλο μέρος εξαλειφθεί - τουλάχιστον όσον αφορά την Ευρωπαϊκή Ένωση - ή έστω συρρικνωθεί, ο ρόλος της θυγατρικής-αντίγραφο συνδέεται με ανεπάρκεια της θυγατρικής να ανταπεξέλθει στις μεταβαλλόμενες διεθνείς συνθήκες και με έναν αναποτελεσματικό τρόπο διεθνούς επέκτασης της πολυεθνικής επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, γεννήθηκε η ανάγκη αναζήτησης νέων ρόλων για τις θυγατρικών που να αρμόζουν σε ένα παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η διεθνής βιβλιογραφία διακρίνει δύο τύπους αναδιάρθρωσης των θυγατρικών στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και εντατικοποίησης του ανταγωνισμού, οι οποίοι παρουσιάζονται στις επόμενες ενότητες.

#### 6.4 Θυγατρική-Προμηθευτής (**Rationalized Product Subsidiary**)

Η προσπάθεια επαναπροσδιορισμού του ρόλου των θυγατρικών οδήγησε στην ανάπτυξη ενός νέου μοντέλου θυγατρικών, την θυγατρική-προμηθευτή. Το μοντέλο αυτό αποτελεί εφαρμογή της θεωρίας της εσωτερίκευσης και συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας της πολυεθνικής επιχείρησης. Ο ρόλος της θυγατρικής-προμηθευτή συνίσταται στην παραγωγή ενδιάμεσων αγαθών, τα οποία διανέμει στις υπόλοιπες μονάδες. Ουσιαστικά πρόκειται για μια μορφή καθετοποίησης των δραστηριοτήτων της πολυεθνικής επιχείρησης, κατά την οποία οι θυγατρικές ή/και η μητρική εμπορεύονται ημιτελή αγαθά για την ολοκλήρωση της παραγωγής του έτοιμου αγαθού. Αυτό συνεπάγεται τη δημιουργία σχέσης αλληλεξάρτησης μεταξύ των θυγατρικών-προμηθευτών και των υπολοίπων συναλλασσόμενων μερών (άλλες θυγατρικές ή μητρική), κυρίως όταν το ενδιάμεσο προϊόν που διακινούν οι πρώτες βρίσκεται στο στάδιο ωρίμανσης ή τυποποίησης. Ωστόσο, η θυγατρική δύναται να εμπορεύεται με άλλες ανεξάρτητες επιχειρήσεις το ενδιάμεσο προϊόν που παράγει. Η πρακτική αυτή αποτελεί ένα είδος κατασκοπείας των δραστηριοτήτων των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων αναφορικά με την τεχνογνωσία και τις παραγωγικές διαδικασίες. Ο τόπος εγκατάστασης της θυγατρικής είναι αποτέλεσμα έρευνας αγοράς για την εύρεση των αποδοτικότερων, σε όρους κόστους εισροών (πρώτες ύλες, εργατικό δυναμικό), τοποθεσιών ή χωρών.

### 6.5 Χειραφετημένη Θυγατρική (**World/Regional Product Mandate**)

Στα μέσα της δεκαετίας του 1990 αναδύθηκε ένας νέος ρόλος της θυγατρικής εταιρίας, η χειραφετημένη θυγατρική. Πρόκειται για θυγατρικές, εντολοδόχους της μητρικής, που αναλαμβάνουν την παραγωγή και προώθηση τελικών προϊόντων σε περιφερειακό (regional) ή παγκόσμιο (world) επίπεδο. Τα παραγόμενα και διακινούμενα από τις χειραφετημένες θυγατρικές αγαθά αφορούν συνήθως καινοτόμα προϊόντα, γεγονός που τους προσφέρει έναν υψηλό βαθμό ανεξαρτησίας από τη μητρική επιχείρηση, χωρίς αυτό να σημαίνει πως είναι αυτόνομες, ακόμη και σε τεχνολογικό επίπεδο. Αυτό σημαίνει πως η θυγατρική καθίσταται το διεθνές (ή περιφερειακό) κέντρο του προϊόντος και υπεύθυνη για την ομαλή δημιουργία, διανομή και προώθησή του. Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης της θυγατρικής είναι, όπως και παραπάνω, συνάρτηση της πιο συμφέρουσας οικονομικά και λειτουργικά τοποθεσίας. Απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή διεξαγωγή των δραστηριοτήτων της χειραφετημένης θυγατρικής είναι η ύπαρξη ικανού διοικητικού προσωπικού, το οποίο θα αξιοποιεί κάθε ενδεχόμενη ευκαιρία του εγγενούς περιβάλλοντος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> : Μορφές Διεθνοποίησης

### 7.1 Εισαγωγή

Η δράση μιας επιχείρησης στο εσωτερικό μιας χώρας έχει, συνήθως, ένα πεπερασμένο όριο ανάπτυξης και αύξησης των κερδών. Πέρα από το όριο αυτό, το οποίο ποικίλλει ανάλογα με το μέγεθος της εγχώριας ζήτησης και το επίπεδο του ανταγωνισμού, η εγκαθίδρυση νέων θυγατρικών μονάδων ή η ανάπτυξη των ήδη υπαρχόντων παραγωγικών μονάδων και εγκαταστάσεων της επιχείρησης, όχι μόνο δεν επιφέρει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, αλλά ενδεχομένως και ακόμα να μειώνει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Προκειμένου να εξαλειφθεί αυτή η τυπική αδυναμία, η στροφή προς τις αγορές του εξωτερικού είναι η λύση που μπορεί να οδηγήσει σε μια νέα αναπτυξιακή πορεία. Επομένως, η απόφαση της επιχείρησης για περαιτέρω επέκταση πρέπει να συνάδει με την εξασφάλιση άριστων μελλοντικών κερδών που θα ενισχύσουν τη βιωσιμότητά της. Η πορεία αυτή που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση δεν είναι πάντα θέμα επιλογής, αλλά πολλές φορές επιβάλλεται από τις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες γύρω από το προϊόν, την αγορά που επιχειρεί να διεισδύσει και κυρίως την χώρα που επιχειρεί να διεισδύσει. Αυτό σημαίνει, πως κάθε φορά τα κόστη μεταφορών και ροών πληροφοριών, οι εμπορικοί δασμοί και οι επιχειρηματικές νοοτροπίες μιας χώρας μπορεί να φρενάρει, ή επιταχύνει την διαδικασία διεθνοποίησης, μεταβάλλοντας, σε κάθε περίπτωση, την πορεία της επιχείρησης. Διακρίνουμε δύο μορφές διεθνούς επέκτασης της επιχείρησης στο εξωτερικό, τις αρχικές εξαγωγικού τύπου και τις προχωρημένες μη εξαγωγικού τύπου ή ξένες επενδύσεις<sup>25</sup>. Η διαφοροποίησή τους έγκειται στο βαθμό δέσμευσης της επιχείρησης με τις από αυτήν δραστηριοποιούμενες αγορές σε συνάρτηση με το χρόνο.

### 7.2 Αρχικές Εξαγωγικού Τύπου

#### 7.2.1 Εξαγωγές

Οι εξαγωγές είναι η πρώτη μορφή άσκησης διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων-εμπόρων. Είναι μια ιδιαίτερα διαδομένη μέθοδος διείσδυσης σε μια ξένη αγορά, τόσο λόγω της ευελιξίας που προσφέρει όσο και λόγω του κυμαινόμενου – πλην όμως ελεγχόμενου από την ίδια την επιχείρηση (σε μεγάλο βαθμό) – ρίσκου που η ίδια επιθυμεί να αναλάβει. Το παραπάνω μπορεί να γίνει ευκολότερα αντιληπτό, αν αναλογιστεί κανείς ότι για την διενέργεια εξαγωγών δεν απαιτείται η φυσική παρουσία της επιχείρησης στην διεθνή

<sup>25</sup> Πανηγυράκης Γ., (1999), Διεθνές Εξαγωγικό Marketing, τόμ. Ι, Β' έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 274-275

αγορά, αλλά μόνο η μεταφορά των προϊόντων/υπηρεσιών. Συνεπώς, ακόμα και μια πιθανή επιχειρηματική αποτυχία δεν θα συνεπάγεται το ίδιο κόστος με ένα πιο ολοκληρωμένο εγχείρημα ίδρυσης μεγάλων εγκαταστάσεων στην χώρα αυτή. Επιπροσθέτως, οι εξαγωγές δεν περιορίζονται μόνο σε μια συγκεκριμένη αγορά-στόχο, αλλά μπορούν να καλύψουν ένα σημαντικό μεγαλύτερο δίκτυο προμηθευτών-μεσαζόντων προκειμένου να προωθήσουν τα προϊόντα της επιχείρησης. Για τους λόγους αυτούς, η μέθοδος των εξαγωγών ακολουθείται κυρίως από επιχειρήσεις που εισέρχονται για πρώτη φορά στη διεθνή αγορά – ως εκ τούτου δεν είναι εξοικειωμένες με τις διεθνείς πρακτικές - ή από μικρές επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν τα κεφάλαια για άμεση επένδυση στο εξωτερικό. Παρά την οικονομικά συμφέρουσα μέθοδο διείσδυσης σε νέες αγορές του εξωτερικού, το πλεονέκτημα κόστους μπορεί εύκολα να εκλείψει. Μειωμένα οικονομικά αποτελέσματα, αυξημένα κόστη μεταφοράς και συντήρησης των δικτύων διανομής (σε περίπτωση που η επιχείρηση αναλάβει αντίστοιχες τέτοιες υποχρεώσεις φυσικά), υψηλοί τελωνειακοί δασμοί και η φτωχή πληροφόρηση για τις ειδικές συνθήκες της αγοράς που στοχεύει η επιχείρηση, είναι κάποιοι μόνο από τους λόγους που δύναται να εξανεμίσουν το όποιο πλεονέκτημα μειωμένου κόστους μπορεί να συνεπάγεται η εξαγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, καθώς τα εξαγόμενα αγαθά διακινούνται στη χώρα προορισμού από ξένες επιχειρήσεις, πελάτες της εγχώριας επιχείρησης, η προώθηση και διανομή των προϊόντων μπορεί να μην επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα ελλείψει εντατικοποιημένης προσπάθειας του ξένου διανομέα. Με βάση το πρόσωπο που εμπλέκεται στο στάδιο της διανομής και προώθησης του τελικού προϊόντος, οι εξαγωγές διακρίνονται σε άμεσες (direct exports) και έμμεσες (indirect exports)<sup>26</sup>. Στις άμεσες εξαγωγές η παραγωγός επιχείρηση ελέγχει όλα τα στάδια της εξαγωγικής διαδικασίας μέχρι τη τελική συναλλαγή (παράδοση προϊόντος έναντι χρηματικής αμοιβής) με το ξένο πελάτη. Οι άμεσες εξαγωγές συνδέονται με υψηλά επίπεδα ελέγχου από την επιχείρηση-εξαγωγό, η οποία στη διάρκεια του χρόνου και με την αύξηση της γνώσης της τοπικής αγοράς μπορεί να επιλέξει να αυξήσει το βαθμό δέσμευσής της μέσω ανάληψης μη εξαγωγικής μορφής διεθνούς δραστηριοποίησης. Στις έμμεσες εξαγωγές η συναλλαγή με τον εξωτερικό πελάτη διενεργείται μέσω διαμεσολαβητών ή μεσαζόντων (intermediaries), οι οποίοι μπορεί να είναι εξαγωγικές εταιρείες, εξαγωγικοί οίκοι, εταιρίες διεθνούς εμπορίου κ.ά. . Είναι λογικό ότι οι έμμεσες εξαγωγές είναι, ως επί το πλείστον, λιγότερο επικερδείς από τις άμεσες, καθότι οι οικονομικές αποδόσεις της εξαγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης εξαρτώνται άμεσα από τρίτα πρόσωπα ή επιχειρήσεις. Ωστόσο, για μια μικρού μεγέθους επιχείρηση η μέθοδος της έμμεσης εξαγωγής αποτελεί την καταλληλότερη μέθοδο διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων της.

<sup>26</sup> Χατζηδημητρίου Ι.Α., (2003), Διεθνείς Επιχειρηματικές -ραστηριότητες, εκδόσεις Ανικούλα

## 7.2.2 Συμβάσεις & Συμφωνίες (**Contractual arrangements**)

Οι τρόποι διεθνοποίησης για την εκμετάλλευση των επιχειρηματικών ευκαιριών διεθνώς, είναι διαφόρων μορφών. Είναι οι μορφές που δεν απαιτούν επενδύσεις κεφαλαίου και σε αυτές ανήκουν οι εξαγωγές (άμεσες και έμμεσες), η σύμβαση δικαιόχρησης (franchising), οι συμφωνίες ετοιμοπαράδοσης, η παραχώρηση αδειών εκμετάλλευσης δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, οι συμφωνίες πώλησης τεχνολογικής υποστήριξης και διοικητικών υπηρεσιών (management contracts)<sup>27</sup>. Επιπρόσθετα, υπάρχουν οι μορφές συνεργασίας οι οποίες απαιτούν μερική ή πλήρη συμμετοχή αλλά και επενδύσεις κεφαλαίου. Τέτοιες μορφές είναι, άμεση επένδυση στο εξωτερικό, κοινοπραξίες, στρατηγικές συμμαχίες, μερική εξαγορά και αποκλειστική ιδιοκτησία. Οι ειδικές συμφωνίες ή συμβάσεις αποτελούν μία σχετικά εύκολη μέθοδο διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Η τεχνική των συμβάσεων συνεπάγεται άμεσα κέρδη και διεθνή προβολή, χωρίς να απαιτείται η διενέργεια επενδύσεων ή άλλων πολυέξοδων πρακτικών. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις προτιμούν τέτοιου είδους συνεργασίες, όταν δεν υπάρχει κίνδυνος διάχυσης των ειδικών ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων (π.χ. τεχνογνωσία) ή όταν το κόστος ανάληψης ξένων επενδύσεων είναι απαγορευτικό.

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

Στην περίπτωση των συμφωνιών παραχώρηση δικαιωμάτων εκμετάλλευσης, μια επιχείρηση παραχωρεί σε μια επιχείρηση άλλης χώρας το δικαίωμα χρήσης συγκεκριμένων στοιχείων της πνευματικής της ιδιοκτησίας. Σ' αυτή την περίπτωση δίνεται το δικαίωμα στην τοπική επιχείρηση να χρησιμοποιεί τη γνώση και την τεχνολογία, που είναι χαρακτηριστικά που μεταφέρονται από την ξένη επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή, μια βιομηχανική –κυρίως- επιχείρηση που θέλει να εισχωρήσει σε μια ξένη αγορά μπορεί, να το καταφέρει πουλώνοντας κάποια δικαιώματα πάνω στα προϊόντα της και τις διαδικασίες παραγωγής αυτών<sup>28</sup>. Πρόκειται για μια συμφωνία μεταξύ μιας επιχείρησης που κατέχει τα δικαιώματα παραγωγής ενός προϊόντος και μιας άλλης που επιθυμεί να αποκτήσει την άδεια παραγωγής του προϊόντος (εταιρεία-ενοικιαστής- Licensee). Η αμοιβή για την επιχείρηση που θα παρέχει την άδεια παραγωγής του προϊόντος της λέγεται αμοιβή πνευματικών δικαιωμάτων (loyalties). Οι συμφωνίες licensing είναι ιδιαίτερα προσοδοφόρες για την εκχωρούσα επιχείρηση (Licensor), καθώς αποτελούν μια γρήγορη και οικονομική μέθοδο διείσδυσης σε ξένες αγορές. Ένα άλλο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι η εκχωρούσα εταιρεία δεν είναι απαραίτητο να

<sup>27</sup> Hill C. and Jones G., (2007), Strategic Management: An Integrated Approach, Houghton Mifflin Company, 7<sup>th</sup> edition

<sup>28</sup> Μελάς Κ. και Πολλάλης Ι., (2005), Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση



γνωρίζει τα χαρακτηριστικά της ξένης αγοράς, όπως στην περίπτωση των εξαγωγών, δεδομένου ότι χρησιμοποιεί την τοπική γνώση της αγοράς ξένων εταιρειών. Η έκδοση άδειας παραγωγής προϊόντος είναι μια μορφή συμφωνίας και κατά συνέπεια, η κατοχύρωση της έκδοσης άδειας παραγωγής προϊόντος προϋποθέτει ένα λεπτομερές, νομικού τύπου, συμβόλαιο όπου πρέπει να προσδιορίζονται μία σειρά από πράγματα. Αυτά είναι: α) Η διάρκεια του συμβολαίου, β) Ο αριθμός των προϊόντων, γ) Τα δικαιώματα και τα προνόμια που εξασφαλίζονται καθώς και οι περιορισμοί που επιβάλλονται, δ) Η αμοιβή και ο τρόπος με τον οποίο θα αποδοθεί αυτή στο δικαιούχο και ε) Οι προϋποθέσεις για τη λύση του συμβολαίου.

Τα βασικά πλεονεκτήματα των συμφωνιών δικαιωμάτων παραχώρησης (licensing) συνοψίζονται ως εξής:

Μηδενική δέσμευση κεφαλαίων

- 2) Κέρδη από αμοιβές με ελάχιστο οικονομικό κόστος και ανάληψη ελάχιστων επιχειρηματικών κινδύνων
- 3) Ταχύτητα εισόδου στην αγορά
- 4) Δημιουργία πελάτη για πώληση υποπροϊόντων του Licensor
- 5) Δημιουργία φύλακα των συμφερόντων του Licensor
- 6) Κατάλληλη στρατηγική για
  - i) Αγορές Υψηλών Κινδύνων
  - ii) Αγορές Μικρού Μεγέθους
  - iii) Απόμακρες Αγορές
  - iv) Επιχειρήσεις με έλλειψη κεφαλαίων ή/και κατάλληλων ικανοτήτων
  - v) Να ξεπεραστούν προβλήματα από περιορισμούς του διεθνούς εμπορίου
- 7) Επιμήκυνση διεθνούς κύκλου ζωής του προϊόντος

Τα βασικά μειονεκτήματα των συμφωνιών δικαιωμάτων παραχώρησης (licensing) συνοψίζονται ως εξής:

- Δυσκολία προστασίας πνευματικής ιδιοκτησίας
- Δημιουργία ανταγωνιστή μετά τη λήξη της συμφωνίας
- Έλλειψη ελέγχου τιμολόγησης, διανομής και προβολής
- Δυσκολία ελέγχου της τήρησης των ποιοτικών προτύπων και των υπολοίπων όρων της συμφωνίας από τον Licensee

### 7.2.2.2 Δικαιόχρηση (Fanchising)

Όσον αφορά την δικαιόχρηση, Μια επιχείρηση παραχωρεί σε μια επιχείρηση κάποιας άλλης χώρας το δικαίωμα να χρησιμοποιεί την ονομασία της, το εμπορικό της σήμα, την τεχνολογία και την τεχνογνωσία της. Στην περίπτωση αυτή η ξένη επιχείρηση επιτρέπει στην τοπική εταιρία να δουλέψει κάτω από το ίδιο εμπορικό σήμα της μητρικής εταιρίας, παράγοντας ακριβώς το ίδιο προϊόν (ή υπηρεσία), λειτουργώντας ως μια μεμονωμένη επιχείρηση για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, πάντοτε με την αυστηρή καθοδήγηση της εταιρίας<sup>29</sup>.

Οι διεθνείς συμφωνίες δικαιόχρησης αφορούν στην παραχώρηση εμπορικού σήματος και είναι ουσιαστικά μια ειδική μορφή έκδοσης άδειας παραγωγής προϊόντος. Ενώ η έκδοση άδειας licensing αφορά βιομηχανικές επιχειρήσεις, η συμφωνία δικαιόχρησης αφορά κυρίως επιχειρήσεις στον τομέα των υπηρεσιών. Η παραχώρηση έναντι αμοιβής του εμπορικού σήματος μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών (εταιρεία-προμηθευτής) σε έναν ανεξάρτητο επιχειρηματία ή οργανισμό (εταιρεία-χρήστης) θεωρείται μια ειδική μορφή έκδοσης άδειας παραγωγής προϊόντος. Ο ανεξάρτητος επιχειρηματίας, στην ουσία, λειτουργεί μια επιχείρηση με το όνομα μιας άλλης επιχείρησης. Η εταιρεία-προμηθευτής επιτρέπει στην εταιρεία-χρήστη να χρησιμοποιεί: α) το σήμα της (trademark), β) τον τρόπο οργάνωσής της και γ) τους συγκεκριμένους τρόπους εκπαίδευσης του προσωπικού και της διαφήμισης των προϊόντων/υπηρεσιών της.

**Δικαιόχρηση διανομής-Εμπορική δικαιόχρηση:** Στην δικαιόχρηση αυτού του τύπου, ο δικαιοδόχος έχει το δικαίωμα διακίνησης και προώθησης των εκ του δικαιοπάροχου παραγόμενων προϊόντων τα οποία παράγει ο δικαιοπάροχος. Πιο συγκεκριμένα, ο δικαιοδόχος εκμεταλλεύεται το πακέτο franchise του δικαιοπάροχου για να πουλήσει μέσα από το κατάστημά του, το οποίο είναι ενταγμένο στο δίκτυο franchising του δότη, λιανικά στο καταναλωτικό κοινό τα προϊόντα που περιλαμβάνονται στη σύμβαση δικαιόχρησης. Ο franchiser αποβλέπει στην ανάπτυξη ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής του προϊόντος που παράγει ή εμπορεύεται.

**Δικαιόχρηση παραγωγής-Βιομηχανική δικαιόχρηση:** Ο δικαιοδόχος λαμβάνει την άδεια να παράγει ή μεταποιεί προϊόντα υπό τις οδηγίες του δικαιοπαρόχου. Πιο συγκεκριμένα, στη συμφωνία αυτή μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου μπορεί να περιλαμβάνεται και η μεταποίηση κάποιων προϊόντων από το δεύτερο. Ο δικαιοπάροχος και ο δικαιοδόχος είναι και οι δύο παραγωγοί και η σχετική σύμβαση περιλαμβάνει συνήθως ρήτρες μεταφοράς

<sup>29</sup> Γεωργιάδης Σ.Α., (2000), Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας: Leasing, Factoring, Forfaiting, Franchising, 4η έκδοση, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα

τεχνολογίας, αδειών εκμετάλλευσης ευρεσιτεχνίας και σήματος, καθώς και παροχής πρώτων υλών.

**Δικαιόχρηση υπηρεσιών:** Η σύμβαση αφορά την άδεια χρήσης του διακριτικού γνωρίσματος (π.χ. το εμπορικό σήμα, το λογότυπο) του δικαιοπάροχου και την παροχή υπηρεσιών από το δικαιοδόχο σε τελικούς χρήστες υπό τις οδηγίες του πρώτου. Στον τύπο αυτό του franchising ο δικαιοδόχος εκμεταλλεύεται το πακέτο franchise του δικαιοπάροχου για την παροχή μέσα από το κατάστημα ή το γραφείο του, το οποίο έχει ενταχθεί στο δίκτυο του δικαιοπάροχου, υπηρεσιών που περιλαμβάνονται στη σύμβαση δικαιόχρησης σε τελικούς χρήστες, ακολουθώντας πιστά τη σχετική μέθοδο του δικαιοπάροχου.

**Μεικτή δικαιόχρηση:** Πρόκειται για έναν συνδυασμό της πρώτης και τρίτης κατηγορίας. Είναι αρκετά συνηθισμένο στον κόσμο του franchising να συνδυάζονται αρμονικά μέσα στο ίδιο δίκτυο η διανομή προϊόντων με την παροχή υπηρεσιών. Ο δικαιοπάροχος παραχωρεί το δικαίωμα στον δικαιοδόχο να εμπορεύεται τα προϊόντα του και ταυτόχρονα να χρησιμοποιεί το διακριτικό του γνώρισμα (π.χ. πώληση μαζί με συντήρηση και επισκευή του προϊόντος).

#### 7.2.2.3 Συμφωνίες παραγωγής (**contract manufacturing**)

Μια επιχείρηση αναθέτει σε μια επιχείρηση κάποιας άλλης χώρας να παράγει ή να συναρμολογεί το προϊόν της έναντι αμοιβής. Η συμφωνία αυτή διαρκεί για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και η επιχείρηση που παράγει το προϊόν δεν έχει το δικαίωμα να τιμολογήσει και να διαθέσει το προϊόν στην αγορά. Πρόκειται για παραγωγή προϊόντων από μια εταιρία, κάτω από την ετικέτα ή το εμπορικό σήμα μιας άλλης επιχείρησης. Οι αποδέκτες των συμβάσεων παρέχουν τις σχετικές υπηρεσίες σε διάφορες (ακόμη και ανταγωνιστικές) επιχειρήσεις με βάση τις δικές τους προδιαγραφές και απαιτήσεις. Αυτό το είδος των συμβάσεων καλείται και ιδιωτική κατασκευή ετικέτα<sup>30</sup>.

Αφορά ένα δημοφιλές είδος εξωτερικής ανάθεσης ή υπεργολαβίας που χρησιμοποιείται από πολλές εταιρείες. Η συμφωνία παραγωγής μπορεί να αφορά και μια ανάθεση μέρους της διαδικασίας παραγωγής ενός προϊόντος σε τρίτους με στόχο τη μείωση του λειτουργικού κόστους. Μια επιχείρηση μπορεί να αναθέσει την κατασκευή ορισμένων εξαρτημάτων του προϊόντος ή τη συναρμολόγηση του προϊόντος. Η επιχείρηση που αναλαμβάνει την υπεργολαβία είναι συνήθως εγκατεστημένη σε αναπτυσσόμενες χώρες, όπου αναλαμβάνοντας τη διεκπεραίωση λειτουργιών έντασης εργασίας για περισσότερες ξένες επιχειρήσεις εξειδικεύει τις γνώσεις και ικανότητές της.

<sup>30</sup> Μελάς Κ. και Πολλάλης Ι., (2005), Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση.

Τα βασικά πλεονεκτήματα των συμφωνιών παραγωγής συνοψίζονται ως εξής:

1. Οι επιχειρήσεις που αναθέτουν την υπεργολαβία μπορούν να εξοικονομήσουν σημαντικά κεφάλαια από την εργασία, τα υλικά και τα άλλα έξοδα που σχετίζονται με την παραγωγή.
2. Οι κατασκευαστές των συμβάσεων είναι συνήθως στις αναπτυσσόμενες χώρες με την άφθονη παροχή φθηνού εργατικού δυναμικού και ελάχιστους κανονισμούς.
3. Εφόσον η εταιρεία διατηρεί κατάλληλη επίβλεψη της υπεργολαβίας, τότε μπορεί να μειώσει το κόστος παραγωγής της, να διατηρήσει την ποιότητα στα προϊόντα της και να αυξήσει τα περιθώρια κέρδους της.

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

Μια επιχείρηση αναλαμβάνει να κατασκευάσει ένα εργοστάσιο ή μεγάλο δημόσιο έργο για λογαριασμό κάποιας άλλης επιχείρησης ή οργανισμού με προκαθορισμένο αντίτιμο. Συγκεκριμένα, η ανάδοχος επιχείρηση συμφωνεί με την αλλοδαπή επιχείρηση να αναλάβει το σχεδιασμό και την ανέγερση εγκαταστάσεων για τη στέγασή της, να την προμηθεύσει με τα απαραίτητα υλικά και την απαιτούμενη τεχνογνωσία και να εκπαιδεύσει το προσωπικό της. Πιο συγκεκριμένα, μια επιχείρηση συμφωνεί έναντι αμοιβής να σχεδιάσει, χτίσει και να εξοπλίσει μια παραγωγική εγκατάσταση για λογαριασμό κάποιου άλλου που θα είναι και ο τελικός ιδιοκτήτης αυτής της εγκατάστασης. Τέτοιοι χώροι μπορεί να είναι αεροδρόμια, διωλιστήρια κλπ. Πιο συγκεκριμένα, συμφωνίες κατασκευής έργων «με το κλειδί στο χέρι» αναφέρονται στην κατασκευή και παράδοση μιας πλήρους παραγωγικής μονάδας από ξένες επιχειρήσεις οι οποίες αναλαμβάνουν και το κόστος του εγχειρήματος. Μετά τη διεκπεραίωση των παραπάνω διαδικασιών και την επιτυχή λειτουργία της νέας μονάδας, η ανάδοχος επιχείρηση εγκαταλείπει τις ξένες δραστηριότητές της, τον έλεγχο και τη διεξαγωγή των οποίων αναλαμβάνει στη συνέχεια η αντισυμβαλλόμενη επιχείρηση<sup>31</sup>.

Είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε ότι συχνά η επιχείρηση που έχει αναλάβει το έργο συνεισφέρει ένα μέρος του κόστους, με αντάλλαγμα τη δυνατότητα χρησιμοποίησης του αγαθού (π.χ. εγκαταστάσεις) σε μεταγενέστερο χρόνο. Οι κατασκευαστικές συμφωνίες είτε προκηρύσσονται με διεθνείς διαγωνισμούς είτε αναθέτονται απευθείας στις κατασκευάστριες επιχειρήσεις οι οποίες είναι συνήθως μεγάλες όταν πρόκειται για σημαντικά επενδύσεις (π.χ. εξόρυξη πετρελαίου ή μεταλλευμάτων).

<sup>31</sup> Μπιτζένης, Α.Π., (2009), Παγκοσμιοποίηση Πολυεθνικές Επενδύσεις & Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση στο Νέο Παγκόσμιο Οικονομικό Σύστημα, Εκδόσεις Σταμούλης

Τα βασικά πλεονεκτήματα των κατασκευαστικών συμφωνιών παραγωγής συνοψίζονται ως εξής:

- 1) Ευκαιρία να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση την εμπειρία και την τεχνογνωσία της για την αποκόμιση κερδών
- 2) Σχετικά χαμηλοί επιχειρηματικοί κίνδυνοι

Ως βασικό μειονέκτημα των κατασκευαστικών συμφωνιών παραγωγής θεωρείται ο κίνδυνος δημιουργίας ανταγωνιστή. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της εκμετάλλευσης της τεχνογνωσίας της η ξένη επιχείρηση ενδέχεται να επεκταθεί και να εξελιχθεί σε δυνητικό ανταγωνιστή τόσο στη διεθνή όσο και στην εγχώρια αγορά. Θεωρείται επίσης ένας άδοξος τρόπος διεθνοποίησης των επιχειρήσεων διότι πρόκειται για εξαγωγή της τεχνογνωσίας και των δεξιοτήτων τους. Οι συμφωνίες αυτού του τύπου γίνονται μεταξύ επιχειρήσεων που είναι γεωγραφικά απομακρυσμένες για να αποφευχθεί ο κίνδυνος δημιουργίας ανταγωνισμού.

#### 7.2.2.5 Συμβόλαια Διοίκησης (**Management contracts**)

Μια επιχείρηση αναλαμβάνει να διοικήσει, χρησιμοποιώντας δικά της στελέχη, μια άλλη επιχείρηση σε κάποια άλλη χώρα έναντι αμοιβής. Τα μετακινούμενα στελέχη δρουν ως εκπαιδευτές της επιχείρησης που ουσιαστικά τα «νοικιάζει» για μια περιορισμένη χρονική περίοδο. Το ύψος της αμοιβής της επιχείρησης-προμηθευτή εξαρτάται συνήθως από τις επιδόσεις της επιχείρησης-πελάτη υπό τη νέα διοίκηση. Τα διοικητικά συμβόλαια είναι γνωστά και ως συμβόλαια διαχείρισης, και έχουν να κάνουν με συμφωνίες με τις οποίες μια επιχείρηση προσφέρει σε μια άλλη εταιρεία διαχειριστική και τεχνική βοήθεια, αλλά και εξειδικευμένες υπηρεσίες έναντι καθορισμένης αμοιβής<sup>32</sup>. Οι συμφωνίες αυτές συνάπτονται μεταξύ μιας επιχείρησης-προμηθευτή και μιας επιχείρησης-πελάτη για την παραχώρηση στη δεύτερη ενός πακέτου διοικητικών δεξιοτήτων, μέσω της απόσπασης των διοικητικών στελεχών της πρώτης. Η επιχείρηση-ενοικιαστής στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της, στην αναδιάρθρωση της επιχειρησιακής της δομής και στην επίτευξη συνολικά υψηλότερων αποδόσεων. Τα συμβόλαια διαχείρισης επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να αποκομίσουν επιπλέον έσοδα με χαμηλό κίνδυνο.

Τα βασικά πλεονεκτήματα των διοικητικών συμβολαίων συνοψίζονται ως εξής:

- Επιτυγχάνεται ένας ανέξοδος τρόπος επίτευξης στόχων της επιχείρησης, χωρίς την καταβολή σημαντικών πόρων προορισμένων, πιθανότατα, για άλλες δραστηριότητες.

<sup>32</sup> Πιτέλης Χ. και Sugden R., (2002), Η φύση της πολυεθνικής επιχείρησης, εκδόσεις Τυπωθήτω

- Ευκαιρία για κέρδη χωρίς την επένδυση κεφαλαίων και χωρίς την ανάληψη σημαντικών επιχειρηματικών κινδύνων.
- Τα «ενοικιασθέντα» διοικητικά στελέχη μπορούν να της προσφέρουν γνώσεις σχετικά με την αγορά δραστηριοποίησης, ώστε η επιχείρηση να επεκτείνει το μερίδιό της και να αποκτήσει μια πιο μόνιμη θέση στην τοπική αγορά.
- Ευκαιρία να εκμεταλλευθεί συμβόλαια προμηθειών της τοπικής επιχείρησης.

Τα μειονεκτήματα των διοικητικών συμβολαίων συνδέονται με την περίπτωση αποτυχίας και συγκλίνουν στις αρνητικές επιπτώσεις για την φήμη της επιχείρησης. Επιπρόσθετα:

- Τα αποσπασθέντα στελέχη ενδέχεται να μην έχουν την ίδια απόδοση στην επιχείρηση-πελάτη.
- Απειλή αποτελεί και η παραμονή των ξένων στελεχών στην επιχείρηση για την αντιγραφή των θεμελιωδών ικανοτήτων της.

### 7.3 Ξένες Επενδύσεις

Το διεθνές εμπόριο, αποτελεί, όπως εκτενώς αναπτύχθηκε παραπάνω, έναν αποτελεσματικό τρόπο εισόδου σε νέες, ξένες αγορές. Οι απαιτήσεις σε γνώσεις των ιδιαιτεροτήτων της αγοράς ή ιδιαίτερων διοικητικών και άλλων ικανοτήτων είναι περιορισμένη, ενώ το κόστος του εγχειρήματος χαμηλό. Η διεθνής εμπορική δραστηριότητα, όμως, συναντά ορισμένα εμπόδια, που λαμβάνουν τη μορφή ποσοτικών ή ποιοτικών φραγμών. Οι δασμοί και οι ποσοτώσεις, οι κρατικές πολιτικές, η κουλτούρα και οι τοπικές συνήθειες, η ύπαρξη εθνικών κανόνων ή στερεότυπων (standards) είναι μόνο κάποια από τα σημαντικότερα εμπόδια διεξαγωγής διεθνούς εμπορίου. Παράλληλα, η εξαγωγική δραστηριότητα, ενώ δεν εμπεριέχει μεγάλο κίνδυνο, δεν αποφέρει ιδιαίτερα υψηλές αποδόσεις. Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μια σταδιακή μεταστροφή των επιχειρήσεων από διεθνείς εμπορικές δραστηριότητες σε ανάληψη ξένων επενδύσεων. Οι ξένες επενδύσεις είναι μία προχωρημένου τύπου μορφή διεθνοποίησης, που ενέχει υψηλά επίπεδα κινδύνου, τα οποία ανταποδίδει με υψηλές αποδόσεις του επενδυμένου κεφαλαίου. Οι ξένες επενδύσεις διακρίνονται με βάση το βαθμό ελέγχου που επιβάλλουν στη διοίκηση των επιχειρήσεων και τη συμβολή τους στη δημιουργία νέου παραγωγικού κεφαλαίου σε άμεσες ξένες επενδύσεις και σε ξένες μετοχικές επενδύσεις χαρτοφυλακίου.

### 7.3.1 Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (*Foreign Direct Investment*) - ΑΞΕ

Οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις περιλαμβάνουν τη μεταφορά κεφαλαίων από μια χώρα σε κάποια άλλη με αποκλειστικό σκοπό τη δημιουργία εκεί μιας επιχείρησης ή την εξαγορά του συνόλου ή μέρους του μετοχικού κεφαλαίου μιας τοπικής επιχείρησης. Σε αντίθεση με τις επενδύσεις χαρτοφυλακίου, πρωταρχικός στόχος του ιδιοκτήτη των κεφαλαίων αυτών είναι ο ολικός ή μερικός έλεγχος της τοπικής επιχείρησης στην οποία επενδύει τα κεφάλαιά του. Οι άμεσες ξένες επενδύσεις (σε αντίθεση με τις διεθνείς επενδύσεις χαρτοφυλακίου) έχουν ως βασικό σκοπό τον ολικό ή μερικό έλεγχο της τοπικής επιχείρησης και την ενεργό συμμετοχή του ξένου επιχειρηματία στη διοίκηση της επιχείρησης αυτής. Οι επιχειρήσεις οι οποίες εκτός από την ενασχόληση τους με τις εξαγωγές και εισαγωγές, επεκτείνουν τις παραγωγικές τους δραστηριότητες εκτός των εθνικών συνόρων πραγματοποιώντας ΑΞΕ αποκαλούνται Πολυεθνικές Επιχειρήσεις (Multinational Enterprises – MNEs ή Multinational Corporations – MNCs). Συνδυάζοντας τις έννοιες της κάθετης και της οριζόντιας ολοκλήρωσης καθώς και της διαφοροποίησης στην παραγωγή, που χαρακτηρίζει πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις, με τους κύριους λόγους που ωθούν μια επιχείρηση να γίνει πολυεθνική, τότε μπορούμε να προσδιορίσουμε τέσσερις βασικούς τύπους Άμεσων Ξένων Επενδύσεων (ΑΞΕ):

- ❖ Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων (**resource seeking**). Μέσω αυτού του τύπου ΑΞΕ ενθαρρύνεται η κάθετη ολοκλήρωση της παραγωγής. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αναζητούν πλουτοπαραγωγικούς πόρους (όπως φυσικούς πόρους, φτηνό εργατικό δυναμικό και τεχνολογικές/διαχειριστικές ικανότητες) φθηνότερου κόστους ή υψηλότερης ποιότητας σε σύγκριση με το κόστος και την ποιότητα της χώρας προέλευσης. Οι κύριοι τύποι πλουτοπαραγωγικών πόρων που μπορούν να αποτελέσουν το κίνητρο ΑΞΕ μιας πολυεθνικής είναι οι: 1) Φυσικοί πόροι. 2) Φτηνό ανειδίκευτο ή μερικώς εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό. 3) Τεχνολογικές και διαχειριστικές ικανότητες.
- ❖ Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση αγορών (**market seeking**). Μέσω αυτού του τύπου ΑΞΕ ενθαρρύνεται κυρίως η οριζόντια ολοκλήρωση. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προσπαθούν με την βοήθεια αυτών των ΑΞΕ (α) να εγκατασταθούν σε αγορές που βρίσκονται οι πελάτες και προμηθευτές της (β) να μειώσουν τα κόστη που θα προέκυπταν αν εξυπηρετούσαν την αγορά μέσω εμπορίου –αντί μέσω ΑΞΕ- και (γ) να έχουν παρουσία σε αγορές που δραστηριοποιούνται ήδη. Οι παρακάτω λόγοι αποτελούν κίνητρο για ΑΞΕ προς αναζήτηση νέων αγορών: α) Η εγκατάσταση πελατών ή προμηθευτών στην αγορά-στόχο της επιχείρησης. β) Το μέγεθος της αγοράς της χώρας υποδοχής. γ) Οι προοπτικές ανάπτυξης της νέας αγοράς. δ) Η ανάγκη για προσαρμογή στα εγχώρια καταναλωτικά

πρότυπα ή τις συνθήκες παραγωγής (π.χ., προσαρμογή σε τοπικά καταναλωτικά πρότυπα).  
 ε) Η εξυπηρέτηση μιας αγοράς μέσω ΑΞΕ μπορεί να είναι πιο συμφέρουσα από άποψη κόστους. στ) Η δύναμη του ανταγωνισμού. Όταν μια ανταγωνιστική επιχείρηση εισχωρεί σε μια νέα αγορά, η επιχείρηση ακολουθεί των ηγέτη με σκοπό να τον εμποδίσει να αποκτήσει σημαντικό μερίδιο και να κυριαρχήσει σε αυτή. η) Η υπερπήδηση εισαγωγικών εμποδίων λόγω προστατευτισμού.

- ❖ Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση αποδοτικότητας (**efficiency seeking**). Αυτός ο τύπος ΑΞΕ στην ουσία «ακουμπάει» πάνω στις δυο προηγούμενες μορφές. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις κατοχυρώνουν τους πλουτοπαραγωγικούς πόρους και τις αγορές-στόχους και πλέον προσπαθούν να συντονίσουν τις δραστηριότητες τους έτσι ώστε να επιτύχουν την μέγιστη αποδοτικότητα (συνδυάζοντας οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση). Σε ένα περιβάλλον ελευθέρου εμπορίου, με χαμηλό κόστος διακίνησης οι διεθνείς επιχειρήσεις μπορεί να επιλέξουν να δημιουργήσουν σε ένα τόπο εγκατάστασης παραγωγικές οικονομικές μονάδες με σκοπό να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας, μειώνοντας έτσι το μέσο κόστος παραγωγής. Οι άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση αποδοτικότητας προσανατολίζονται κυρίως: 1) σε οικονομίες εξειδίκευσης (economies of specialization) 2) σε γεωγραφική συγκέντρωση των παραγωγικών λειτουργιών (agglomeration) 3) σε οικονομίες συνέργειας (synergistic economies) 4) σε διοικητικά εξειδικευμένα στελέχη, νέες υψηλού επιπέδου τεχνολογίες, χαμηλό κόστος παραγωγής κ.α.
- ❖ Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων (**strategic asset seeking**). Αυτός ο τύπος ΑΞΕ αφορά κυρίως τις διεθνείς επιχειρήσεις που στοχεύουν στην διατήρηση και βελτίωση των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων με την εξαγορά πλουτοπαραγωγικών πόρων (ή μοναδικών παραγωγικών πόρων και ικανοτήτων). Απώτερος σκοπός είναι η αύξηση της αποδοτικότητας της πολυεθνικής επιχείρησης. Έτσι βλέπουμε ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ αυτού του τύπου των ΑΞΕ με τις επενδύσεις προς αναζήτηση αποδοτικότητας που προαναφέραμε προηγουμένως. Οι άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση στρατηγικών πόρων προσανατολίζονται κυρίως: 1) σε στρατηγικούς πόρους με στόχο τη διατήρηση και βελτίωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της πολυεθνικής επιχείρησης μέσω της εξαγοράς άλλων επιχειρήσεων. 2) στην απόκτηση περιουσιακών στοιχείων κυρίως σε τομείς υψηλού επιπέδου τεχνολογίας. 3) στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας ενισχύοντας την διαφοροποίηση αλλά και εμπλουτίζοντας τις παραγωγικές δραστηριότητες<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> Μελάς Κ. και Πολλλάλης Ι., (2005), Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση



### 7.3.1.1 Θυγατρική πλήρους ιδιοκτησίας (**Wholly Owned Subsidiary**)

Η θυγατρική πλήρους ή αποκλειστικής ιδιοκτησίας είναι μια νέα επιχείρηση ιδρυθείσα (αποκλειστικά) από τη μητρική σε μια ξένη αγορά. Η θυγατρική μπορεί να αναφέρεται σε μια εξολοκλήρου καινούρια επιχείρηση (Greenfield Investment) ή σε μια προ υπάρχουσα εξαγορασθείσα τοπική επιχείρηση (acquisition). Η μητρική επιχείρηση διατηρεί τον πλήρη έλεγχο της θυγατρικής, στοιχείο συχνά καθοριστικής σημασίας για την απόφαση της μητρικής μεταξύ των μεθόδων διεξόδου στην παγκόσμια αγορά ή διεθνούς επέκτασής της. Έτσι, όχι μόνο αποκομίζει τα συνολικά κέρδη της θυγατρικής, αποτελώντας την πλέον επικερδή μορφή διεθνούς δραστηριοποίησης, αλλά αποκτά και αυξημένες πιθανότητες επίτευξης οικονομικών κλίμακας. Η θυγατρική στην προσπάθεια να προσαρμοστεί στην τοπική αγορά, ενδέχεται να διαφοροποιήσει το προϊόν της, προσφέροντας στη μητρική ένα επεκτατικό προβάδισμα έναντι των εγχώριων ανταγωνιστών της στην πορεία κατάκτησης ξένων αγορών. Η εν λόγω μορφή διεθνούς επέκτασης είναι πολυδάπανη και ιδιαίτερα χρονοβόρα, καθώς είτε απαιτείται η ίδρυση μιας εξολοκλήρου νέας επιχείρησης είτε η προσαρμογή μιας υπάρχουσας στις διαδικασίες και τους στόχους της εξαγοράστριας, μητρικής επιχείρησης, η οποία επιβαρύνεται με το συνολικό κόστος και τον κίνδυνο του εγχειρήματος. Ωστόσο, εάν η τεχνολογία αποτελεί το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης ή το σημείο αιχμής για την επιλογή του τόπου εγκατάστασης της θυγατρικής, τότε η συγκεκριμένη πρακτική ενδείκνυται για τη διεθνοποίηση της επιχείρησης.

#### 7.3.1.1.1 Εξολοκλήρου καινούργια επιχείρηση (**Greenfield Investment**)

Η δημιουργία εξολοκλήρου καινούριας επιχείρησης αναφέρεται σε μια επένδυση της επιχείρησης για τη δημιουργία μιας νέας θυγατρικής, από το στάδιο της εγκατάστασης έως την πλήρη λειτουργία της. Η μητρική επιχείρηση δεν πληρώνει ήδη κεφαλαιοποιημένη αξία για την ονομασία και τα περιουσιακά στοιχεία της θυγατρικής, καθώς πρόκειται για μία εξολοκλήρου νέα επιχειρησιακή μονάδα –ως εκ τούτου πήρε και το αντίστοιχο όνομα. Η εν λόγω επένδυση αποσκοπεί συνήθως στην αναζήτηση νέων αγορών, ενώ μελλοντικά μπορεί να στραφεί και στην αναζήτηση αποδοτικότητας. Όπως είναι κατανοητό, η συγκεκριμένη επένδυση ενέχει για πολλές επιχειρήσεις απαγορευτικό κόστος (ιδιαίτερα στα πρώτα στάδια της επένδυσης), την καταβολή του οποίου δεν μπορεί να αναστείλει ακόμη και εάν αποφασίσει να διακόψει τη δραστηριότητα της θυγατρικής (sunk costs). Εκτός αυτού, η εν λόγω πρακτική ενέχει μεγάλο κίνδυνο για τη μητρική, καθώς πορεύεται μόνη σε μία τελείως καινούρια αγορά. Τέλος, απαιτείται αρκετός χρόνος μέχρι την πλήρη λειτουργία της θυγατρικής και την κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων της αγοράς- στόχου.

### 7.3.1.1.2 Εξαγορά (Acquisition)

Εξαγορά είναι η αγορά της ιδιοκτησίας μιας υπάρχουσας επιχειρησιακής οντότητας σε ένα ποσοστό ικανό να επιβεβαιώσει την αλλαγή του ελέγχου της επιχείρησης, με κατώτατο όριο το 10% της ιδιοκτησίας. Η μέθοδος της εξαγοράς αποτελεί την ταχύτερη μέθοδο εισόδου σε μια ξένη αγορά, καθώς η εξαγοράζουσα επιχείρηση δραστηριοποιείται, συνήθως, ήδη στον κλάδο της εξαγοράστριας επιχείρησης. Επομένως, δεν απαιτούνται σημαντικές κεφαλαιακές επενδύσεις για τη λειτουργία της εξαγορασθείσας επιχείρησης υπό τη νέα διεύθυνση. Μέσω της εξαγοράς μιας υφιστάμενης στην αγορά-στόχο μονάδας, η νέο εισερχόμενη επιχείρηση αναλαμβάνει όλες τις πρακτικές της –τα εγκαθιδρυμένα δίκτυα διανομής, τη γνώση της τοπικής αγοράς, την προσήλωση των καταναλωτών στη μάρκα (brand loyalty). Τέλος, η εξαγοράστρια επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από οικονομίες κλίμακας και από την αύξηση του μεριδίου της παγκόσμιας αγοράς, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για τη διαμόρφωση και εφαρμογή των στρατηγικών της σε παγκόσμιο επίπεδο. Πρέπει να τονιστεί, πως η επιτυχία μιας εξαγοράς έγκειται στο βαθμό ενοποίησης των δραστηριοτήτων της εξαγοράζουσας και της εξαγοράστριας επιχείρησης, ο οποίος με τη σειρά του εξαρτάται κυρίως από τη σύμπτυξη της διαφορετικής επιχειρησιακής τους κουλτούρας και της αποδοχής της από το στελεχιακό δυναμικό. Τέλος, οι εξαγοράστριες επιχειρήσεις συχνά υπερεκτιμούν τη συνέργεια με την τοπική επιχείρηση, γεγονός που οδηγεί το εγχείρημα σε αποτυχία. Υπάρχουν διάφορες κατηγοριοποιήσεις των εξαγορών, ωστόσο εδώ θα αναφερθούμε μόνο σε τρεις ειδικές περιπτώσεις:

- ❖ Δανεισμός για εξαγορά (Leverage buy out). Μια επιχείρηση δανείζεται κεφάλαια από ένα χρηματοπιστωτικό οργανισμό με σκοπό τη διενέργεια εξαγορών ή/και συγχωνεύσεων κυρίως μεγαλύτερων από αυτήν επιχειρήσεων. Θεωρείται ένας από τους πλέον επιθετικούς τρόπους εξαγοράς και ενέχει υψηλό κίνδυνο, λόγω των κυμαινόμενων χρηματοοικονομικών δεικτών δανεισμού (επιτόκιο). Συνεπώς, η πρακτική αυτή πρέπει να ακολουθείται από ώριμες σχετικά επιχειρήσεις με προβλέψιμες ταμειακές ροές και όχι από νεοσυλληφθείσες που ενέχουν υψηλό επίπεδο κινδύνου.
- ❖ Εξαγορά της διοίκησης (Management buy-in, MBI). Επιχειρήσεις με αυξημένα οικονομικά και παραγωγικά μεγέθη εξαγοράζουν τη διοίκηση (management) μιας μικρότερης επιχείρησης, με σκοπό την εκμετάλλευση των διοικητικών της ικανοτήτων και γνώσεων. Πρόκειται δηλαδή για εξαγορά του στελεχιακού δυναμικού (team capital), το οποίο είθισται να εκμεταλλευτεί η εξαγοράστρια επιχείρηση, ως αποτέλεσμα της μεγαλύτερης επικοινωνιακής αποτελεσματικότητας και ευελιξίας της μικρότερης επιχείρησης.

- ❖ Εξαγορά από τη διοίκηση (Management buy-out, MBO). Η εξαγορά από τη διοίκηση αναφέρεται στην αγορά τμήματος ή ολόκληρου του μετοχικού κεφαλαίου μιας επιχείρησης από το διοικητικό προσωπικό της.

### 7.3.1.2 Κοινοπραξία (Joint Venture)

Η επενδυτική συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων από τις οποίες τουλάχιστον η μια είναι τοπική και η άλλη από χώρα διαφορετική απ' όπου ιδρύεται η επιχείρηση. Πρόκειται για μια συμμαχία, στην οποία οι εταίροι συνεισφέρουν εισροές που συνήθως συνθέτουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, και μοιράζονται, όχι απαραίτητα σε ίση βάση, τα περιουσιακά στοιχεία. Η κοινοπραξία είναι ουσιαστικά μία διαδικασία μερισμού του κινδύνου της επένδυσης μεταξύ των εταίρων και συμβάλλει στη δημιουργία νέων, πιο ανταγωνιστικών προϊόντων που έχουν υψηλές δυνατότητες να κατακτήσουν τη τοπική ή ακόμα και τη διεθνή αγορά, δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας.

Ουσιαστικά, η κοινοπραξία είναι μια περίπτωση όπου δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργούν μέσω συνεργασίας μια καινούργια επιχείρηση η οποία είναι νομικά ανεξάρτητη από τις μητρικές εταιρείες. Απαιτεί αρκετά κεφάλαια αλλά δεν θεωρείται μια τυπική ΑΞΕ διότι δεν υπάρχει πλήρης έλεγχος από τον ξένο επενδυτή. Στην περίπτωση αυτή, οι ιδρυτές της κοινοπραξίας θεωρούνται συνεργάτες και αναλαμβάνουν από κοινού τη χρηματοδότηση αλλά και τη διοίκηση. Οι κοινοπραξίες δημιουργούνται κυρίως για δύο λόγους: α) όταν ο επιχειρηματίας θέλει να αγοράσει τοπική γνώση και θέλει να εκμεταλλευτεί το υφιστάμενο μάρκετινγκ ή μια βιομηχανική μονάδα και β) όταν υπάρχει ανάγκη ταχύτατης εισόδου στην αγορά. Πολλές φορές οι κοινοπραξίες ρευστοποιούνται και ο επιχειρηματίας αποκτά την πλήρη κυριότητα. Το βασικό κριτήριο διάκρισης των κοινοπραξιών είναι το ύψος συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο: i) Κοινοπραξίες πλειοψηφίας, ii) Κοινοπραξίες μειοψηφίας, iii) Κοινοπραξίες ισοψηφίας

Τα βασικά πλεονεκτήματα της κοινοπραξίας συνοψίζονται ως εξής:

- 1) Η επιχείρηση αποκτά έναν εταίρο που έχει τις κατάλληλες γνωριμίες και διασυνδέσεις, γνωρίζει το περιβάλλον και τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά της χώρας.
- 2) Η νομοθεσία πολλών χωρών δίνει σημαντικά οικονομικά κίνητρα στις κοινοπραξίες με αποτέλεσμα η ίδρυση θυγατρικής να συνεπάγεται διαφυγόντα κέρδη.
- 3) Η μεγαλύτερη κοινή αγορά με αποτέλεσμα τη μείωση του ανά μονάδα κόστους, άρα, επιμερισμός του κόστους και του κινδύνου του εγχειρήματος.
- 4) Δημιουργεί οικονομίες κλίμακας λόγω της συμπαραγωγής.
- 5) Διεύρυνση των χρηματοδοτικών δυνατοτήτων.
- 6) Σημαντική μείωση του κινδύνου της «εθνοποίησης».

- 7) Συμβάλει στη βελτίωση των αποτελεσμάτων σύμπραξης (μείωση κόστους που προκύπτει από τη συνεργασία δύο ή περισσότερων πρώην ανεξάρτητων οικονομικών μονάδων, λόγω του ότι αποφεύγεται η επανάληψη παρόμοιων ενεργειών, κ.λ.π.) των δύο η περισσότερων επιχειρήσεων.

Τα βασικά μειονεκτήματα της κοινοπραξίας συνοψίζονται ως εξής: 1) Η επιχείρηση η οποία συμμετέχει σε κοινοπραξία ουσιαστικά δεν ελέγχει απόλυτα τη διοίκηση της νέας επιχείρησης με αποτέλεσμα να μην μπορεί να την εντάξει πλήρως στο στρατηγικό σχεδιασμό της. 2) Σύμφωνα με την πρακτική εμπειρία, πολλές φορές εμφανίζονται διαφορές και διαφωνίες μεταξύ των εταίρων σχετικά με τους στόχους και την στρατηγική της κοινοπραξίας, γεγονός που οδηγεί τις περισσότερες φορές σε διάλυση της.

### 7.3.1.3 Στρατηγική Συμμαχία (**Strategic Alliance**)

Είναι ένα είδος κοινοπραξίας με τη μόνη διαφορά ότι η συνεργασία αφορά σε πιο μακροχρόνιους στόχους. Συνεπάγεται τη σύναψη επίσημων ή ανεπίσημων συμφωνιών συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, ακόμα και ανταγωνιστικών, για την επέκταση των δραστηριοτήτων τους στο διεθνή χώρο. Οι συμμαχίες αυτές συνάπτονται μεταξύ τοπικών και ξένων επιχειρήσεων, με σκοπό την εκμετάλλευση της νέας τεχνολογίας και των κεφαλαίων από τις τοπικές επιχειρήσεις και την καλή γνώση της τοπικής αγοράς από τις ξένες. Η συμμαχία στοχεύει στην ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής αποτελεσματικότητας των συνεργαζομένων, διαμέσου της ανταλλαγής χρήσιμων οικονομικών πόρων, της εξοικονόμηση του κόστους σε έρευνα και παραγωγή, της ενδυνάμωσης της θέσης στις παγκόσμιες αγορές, της πρόσβασης σε άυλα περιουσιακά στοιχεία άλλων επιχειρήσεων, της διεύρυνσης του φάσματος των δραστηριοτήτων τους, και του επιμερισμού των κινδύνων.

Τα βασικά πλεονεκτήματα των στρατηγικών συμμαχιών συνοψίζονται ως εξής:

- 1) Εύκολη διείσδυση στις αγορές διότι ξεπερνιούνται τα εμπόδια που θέτει το εξωτερικό περιβάλλον.
- 2) Επιμερισμός κινδύνου και μείωση του κινδύνου που συνδέεται με το μέγεθος της επένδυσης κατά την είσοδο σε νέες διεθνείς αγορές.
- 3) Αλληλοσυμπλήρωση γνώσεων και ικανοτήτων και πρόσβαση σε πόρους και ικανότητες.
- 4) Συνέργεια και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα βασικά μειονεκτήματα των στρατηγικών συμμαχιών συνοψίζονται ως εξής:

- 1) Η ασυμβατότητα των συνεταίρων λόγω διαφορετική κουλτούρας και στόχων.

- 2) Πρόσβαση στην πληροφόρηση και εμπόδια στην ροή της πληροφόρησης.
- 3) Διαφωνία στην διανομή κερδών.
- 4) Πιθανή απώλεια αυτονομίας λόγω εξαγορά κάποιου μέρους της στρατηγικής συμμαχίας.
- 5) Αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και οικονομικοί παράγοντες που τροποποιούν του αρχικούς όρους της συμφωνίας μεταξύ των μερών.

### 7.3.2 Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου (**Foreign Portfolio Equity Investment**)

Ουσιαστικά, περιλαμβάνουν τις αγορές χρεογράφων από τους κατοίκους και τις επιχειρήσεις μιας χώρας σε αγορές άλλων χωρών και τις καταθέσεις άλλων χωρών σε νομίσματα. Το θεμελιώδες χαρακτηριστικό των επενδύσεων χαρτοφυλακίου είναι ότι γίνονται με αποκλειστικό σκοπό την επίτευξη συνολικής απόδοσης ή κερδών υψηλότερων από αυτά που θα ήταν δυνατόν να επιτευχθούν αν τα κεφάλαια αυτά επενδύονταν στην αντίστοιχη εγχώρια αγορά. Στο πλαίσιο της θεωρίας επενδύσεων χαρτοφυλακίου οι επενδυτές τοποθετούν τον πλούτο τους σε πολλά διαφορετικά περιουσιακά στοιχεία με σκοπό τη μεγιστοποίηση της απόδοσης και την ελαχιστοποίηση του κινδύνου, ή την επίτευξη ενός συνδυασμού απόδοσης-κινδύνου κατάλληλου για της ανάγκες κάθε συγκεκριμένου επενδυτή<sup>34</sup>.

Οι επενδύσεις σε μετοχές ή χρεόγραφα μιας ξένης εταιρείας κατατάσσονται και θεωρούνται επενδύσεις χαρτοφυλακίου όταν η συμμετοχή του επενδυτή στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας είναι μικρότερη του 10%. Αν η συμμετοχή του επενδυτή είναι 10% ή μεγαλύτερη, τότε η επένδυση θεωρείται άμεση επένδυση. Δεν έχουν μόνιμο χαρακτήρα και κινούνται ευέλικτα χωρίς μακροχρόνια δέσμευση.

Τα διεθνή χαρτοφυλάκια αποτελούνται από περισσότερα του ενός περιουσιακά στοιχεία. Ο κίνδυνος ενός χαρτοφυλακίου μπορεί να αυξηθεί ή να μειωθεί ανάλογα με τους χειρισμούς, που μπορεί να γίνουν στον καθορισμό των επί μέρους στοιχείων του και τους συντελεστές συσχέτισης στις αποδοτικότητες τους. Καθώς προσθέτουμε επενδυτικά στοιχεία σε ένα χαρτοφυλάκιο ο συνολικός κίνδυνός του μειώνεται.

---

<sup>34</sup> Θανάπουλος Ν.Γ., (2006), Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, δομή και προκλήσεις, εκδόσεις Interbooks

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>: Μελέτη Περίπτωσης Βιοχάλκο (Case Study)

### 8.1 Αναπτυξιακή Πορεία του Ομίλου Βιοχάλκο

Η Βιοχάλκο<sup>35</sup> ξεκίνησε πριν από 75 χρόνια σαν οικογενειακή επιχείρηση και σήμερα είναι εταιρία συμμετοχών (holding) με έδρα στο Βέλγιο, σε κορυφαίες εταιρίες επεξεργασίας μετάλλων στην Ευρώπη. Οι θυγατρικές της Viohalco εστιάζουν στην τεχνολογία και στην έρευνα και ανάπτυξη (R&D) και εξειδικεύονται στην παραγωγή προϊόντων αλουμινίου, χαλκού, καλωδίων, χάλυβα και σωλήνων χάλυβα. Τη δεκαετία του 1930 και συγκεκριμένα το 1937 πραγματοποιείται η ίδρυση της εταιρίας με το όνομα Ελληνική Εταιρεία Χαλκού Α.Ε.. Δέκα χρόνια αργότερα (1947), η εταιρία εισέρχεται στο Χρηματιστήριο Αθηνών.

Η δεκαετία του 1950 χαρακτηρίζεται από εντατικές επενδύσεις της εταιρίας σε νέα μηχανήματα. Γίνεται η εγκατάσταση ενός προηγμένης τεχνολογίας έλαστρου αλουμινίου, ανοίγοντας το δρόμο για την ίδρυση μιας νέας ηγετικής βιομηχανίας στην παραγωγή προϊόντων έλασης αλουμινίου, της Ελβάλ. Η Εταιρία μετονομάζεται σε Βιοχάλκο – Ελληνική Βιομηχανία Χαλκού και Αλουμινίου Α.Ε.

Στη διάρκεια της δεκαετίας του 1960 η εταιρία γνωρίζει σημαντική άνθιση και προχωράει σε μεγάλη διεύρυνση των δραστηριοτήτων της, επεκτείνοντας τις εργασίες της στους κλάδους του χάλυβα, των καλωδίων, των ειδών υγιεινής και των πλακιδίων. Η δομή της εταιρίας αλλάζει και μετατρέπεται σε εταιρία συμμετοχών, έτσι ώστε να εξασφαλισθεί η αυτονομία και ευελιξία των θυγατρικών της εταιριών.

Η δεκαετία 1960-1970 αποτέλεσε σημαντικό χρονικό πλαίσιο της διεύρυνσης των δραστηριοτήτων του ομίλου, καθότι στη διάρκεια αυτής ιδρύθηκαν περισσότερες νέες εταιρίες στις οποίες συμπεριλαμβάνονται η εταιρία κατασκευής προφίλ αλουμινίου Ετέμ Α.Ε. και η Ελβάλ Α.Ε., μετά την απόσχιση από τη Βιοχάλκο Αλουμινίου.

Στα επόμενα χρόνια πραγματοποιήθηκε πλήθος αποσχίσεων των μικρότερων εταιριών από την μητρική, με στόχο την ριζική αναδιάρθρωση των εταιριών αυτών και με τη διαμόρφωση ενιαίας εταιρικής κουλτούρας για όλες τις μονάδες παραγωγής. Η δεκαετία του 1980 χαρακτηρίζεται από έντονα στοιχεία εταιρικής αναδιοργάνωσης με απώτερο σκοπό την ενδυνάμωση των οργανικών της δομών.

Η επόμενη δεκαετία ήταν μια από τις εξίσου σημαντικές, όσον αφορά την αναπτυξιακή πορεία του ομίλου. Στη διάρκεια αυτής πραγματοποιήθηκε εισαγωγή στο Χρηματιστήριο Αθηνών των κύριων θυγατρικών, η οποία ακολουθείται από αύξηση κεφαλαίου σε επίπεδο Βιοχάλκο,

<sup>35</sup> <http://viohalco.com/603/el/Istoria/>

προκειμένου να χρηματοδοτηθεί η γρήγορη επέκταση και συγχώνευση θυγατρικών στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Το 2002, το χαρτοφυλάκιο των εταιριών της Βιοχάλκο περιλαμβάνει μια σειρά από πολλά υποσχόμενες μεγάλες επενδύσεις, όπως η Bridgnorth Aluminium Ltd στο Ηνωμένο Βασίλειο, η Stomana Industry και η Sola Med S.A. στη Βουλγαρία, η Icme Ecab S.A. στη Ρουμανία και η Σωληνουργία Κορίνθου στην Ελλάδα.

Το 2011 η Ελληνικά Καλώδια Α.Ε. εξαγοράζει τη Fulgor Α.Ε. (Fulgor), αυξάνοντας σημαντικά την παραγωγική δυναμικότητα καλωδίων και διευρύνοντας το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της συμπεριλαμβάνοντας υποβρύχια καλώδια μέσης, υψηλής και υπερυψηλής τάσης.

Τον Νοέμβριο του 2013, ολοκληρώνεται η διασυννοριακή συγχώνευση δι' απορρόφησης της ελληνικής εταιρίας Βιοχάλκο – Ελληνική Βιομηχανία Χαλκού και Αλουμινίου Α.Ε. και της βελγικής εταιρίας Cofidin S.A. από τη βελγική εταιρία Viohalco. Ταυτόχρονα, πραγματοποιείται η κύρια εισαγωγή και διαπραγμάτευση των μετοχών της Viohalco στο Χρηματιστήριο Euronext των Βρυξελλών.

Τον Φεβρουάριο του 2014, πραγματοποιείται με επιτυχία η δευτερογενής εισαγωγή των μετοχών της Viohalco στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Τον Νοέμβριο του 2014, η Ελβάλ συγχωνεύεται με την Ετέμ, μέσω απορρόφησης της Ετέμ από την Ελβάλ.

Τον Ιούλιο του 2015, ολοκληρώνεται η διασυννοριακή συγχώνευση μέσω απορρόφησης της ελληνικής εταιρίας Σιδενόρ Εταιρία Συμμετοχών Α.Ε. από τη Viohalco. Τον Σεπτέμβριο του ίδιου έτους, πραγματοποιείται απόσχιση του κλάδου έλασης αλουμινίου της Ελβάλ που μετονομάζεται σε Ελβάλ Συμμετοχών. Οι δραστηριότητες έλασης αλουμινίου απορροφούνται από τη Συμετάλ Βιομηχανία Αλουμινόχαρτου Α.Ε. (Συμετάλ), εξ ολοκλήρου ελεγχόμενη θυγατρική της Ελβάλ.

Τον Φεβρουάριο του 2016, ολοκληρώνεται η διασυννοριακή συγχώνευση μέσω απορρόφησης των ελληνικών εταιριών (Ελβάλ Συμμετοχών, Αλκομέτ και Διατούρ) και της λουξεμβουργιανής εταιρίας Eufina. Τον Οκτώβριο του 2016, η Steelmet Property Services ιδρύθηκε με τη μετατροπή του πρώην Kibssos Mall S.A. Η νέα εταιρεία παρέχει μια ευρεία σειρά υπηρεσιών ακινήτων στις εταιρείες Viohalco σε συγκεντρωτικό επίπεδο. Τον Δεκέμβριο του 2016, ολοκληρώνεται η διασυννοριακή συγχώνευση μέσω απορρόφησης από τη Cenergy Holdings SA των ελληνικών εισηγμένων εταιριών Σωληνουργία Κορίνθου Εταιρία Συμμετοχών Α.Ε. και Ελληνικά Καλώδια Α.Ε. Συμμετοχών Ανώνυμη Εταιρία. Ταυτόχρονα, ολοκληρώθηκε η συγχώνευση της Noval S.A. με τις θυγατρικές της Xenka S.A., Sanitas S.A., Corinth Retail Park S.A. και Sanitas Representation Oaces S.A..

Τον Δεκέμβριο του 2017, ολοκληρώθηκε η συγχώνευση της Elval Hellenic Αλουμινίου Βιομηχανίας S.A. και της Halcor Metal Works S.A., σχηματίζοντας τη νέα εταιρεία ElvalHalcor.

## 8.2 Στρατηγικές Επιλογές Ενδυνάμωσης της Διεθνούς Πορείας του Ομίλου

Αδιαμφισβήτητα, η σημαντικότερη ίσως στρατηγική κίνηση προς την κατεύθυνση της διεθνοποίησης του ομίλου Βιοχάλκο ήταν η μεταφορά της έδρας της εταιρίας στο Βέλγιο, το 2013. Η ίδια η διοίκηση της εταιρίας υποστήριξε ότι η απόφαση για τη μεταφορά της έδρας στο Βέλγιο δεν λήφθηκε εξαιτίας των φορολογικών πιέσεων που λαμβάνουν χώρα στην ελληνική επικράτεια. Σύμφωνα με τα όσα ανέφερε η διοίκηση της Βιοχάλκο η απόφαση για την απορρόφηση της ελληνικής εταιρείας από τη βελγική αποτελεί μία κίνηση επιστέγασμα της διαδικασίας που ξεκίνησε το Φεβρουάριο του 2013 για τη βελτιστοποίηση των σχημάτων χρηματοδότησης του ομίλου<sup>36</sup>. Όπως χαρακτηριστικά ανέφεραν οι τότε ιθύνοντες των σχετικών αποφάσεων, «οι κινήσεις μας υπαγορεύονται καθαρά με γνώμονα το συμφέρον της εταιρείας και των μετόχων και σε αυτό το πλαίσιο κρίθηκε ότι η συνέχιση των παραγωγικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα καθώς επίσης και οι πιθανές επενδύσεις του ομίλου θα χρηματοδοτηθούν καλύτερα με την απορρόφηση της ελληνικής από τη βελγική εταιρεία».

Ωστόσο, η πορεία της διεθνοποίησης του ομίλου έχει τις απαρχές της πολύ νωρίτερα – πιο συγκεκριμένα, κατά την περίοδο των σημαντικών εξαγορών κομβικών εταιριών του διεθνούς χώρου (δεκαετίες 1950-1980), με σκοπό την ενδυνάμωση των εταιριών-κλειδιά του παραγωγικού-επενδυτικού χαρτοφυλακίου της εταιρίας. Σήμερα άλλωστε, ο όμιλος Βιοχάλκο εξαγει το 45% περίπου της παραγωγής του και μάλιστα μεταξύ των χωρών των μεγαλύτερων πολυεθνικών του μεταλλουργικού κλάδου. Η πραγματικότητα αυτή οφείλεται κυρίως στην παραγωγικότητα και στην άρτια οργάνωση που έχουν οι επί μέρους εταιρείες του ομίλου. Αυτή αποδίδεται στην τεχνογνωσία, στην ποιότητα παραγωγής και στις συνέργειες που οδηγούν σε μείωση του κόστους, αλλά και στην παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας.

Αυτή είναι η τεχνοκρατική προσέγγιση, που όμως έχει «πίσω» της μια ολόκληρη ιστορία και μια χαρακτηριστική κουλτούρα, η οποία έχει σφραγισθεί από την πορεία της οικογένειας των βασικών μετόχων. Ο πατριάρχης του ομίλου, ο Μ. Στασινόπουλος, χημικός ως προς τις σπουδές, έθεσε τις βάσεις της οργάνωσης αλλά και της ιδιαίτερης προσπάθειας στον έλεγχο του κόστους και της παραγωγής. «Ένα μέρος του αρχείου του ήταν πάνω στο πακέτο των τσιγάρων του» θυμούνται οι παλαιότεροι, που αναγνωρίζουν ότι μπορεί αυτό να φαίνεται

<sup>36</sup> <http://www.capital.gr/epixeiriseis/1871154/metaferi-tin-edra-tis-sto-belgio-i-bioxalko>



σήμερα απλοϊκό, αλλά αποτέλεσε τον προάγγελο της ευλαβικής οργάνωσης που έκτοτε αναβαθμίζεται συχνά πυκνά και με πολύ μεγάλες επενδύσεις.

Το άλλο μεγάλο ατού που αναδείχθηκε από την ιστορία του ομίλου ήταν και είναι οι συνεργασίες του. Τη δεκαετία του '50, η εταιρία προσάρτησε στους κύκλους της τον σημαντικό επιστήμονα Λογοθέτη, ο οποίος έφερε την εμπειρία του στη μεταλλουργία και στην παρακολούθηση των ταμειακών ροών, ενώ λίγο μετά ο καθηγητής Τσιμάρας, της Ανωτάτης Εμπορικής, εφάρμοσε στον όμιλο ένα πρώτο σχέδιο κοστολογίου. Τα παραπάνω αποτελούν δύο μόνο από τα πολλά παραδείγματα της επιχειρηματικής διορατικότητας του ιδιοκτήτη της εταιρίας, ο οποίος πίστευε ότι η αποτελεσματική οργάνωση του ομίλου είναι ζήτημα εξέχουσας και πρωταρχικής σημασίας προκειμένου να αναδειχθεί μια ημέρα σε έναν ισχυρό διασυνοριακό παίχτη του διεθνούς εμπορίου.

Τα πρώτα δείγματα γραφής των εντατικών ρυθμών λειτουργίας των παραγωγικών μονάδων της εταιρίας, εμφανίστηκαν ήδη από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της. Το πρώτο εργοστάσιο του ομίλου ιδρύθηκε το 1937. Παρήγε σωλήνες, οικιακά σκεύη και υδραυλικά είδη. Όταν άρχισε ο ελληνοϊταλικός πόλεμος, το χαλυβουργείο μετατράπηκε σε πολεμική βιομηχανία, αφού έπαιρνε τα παλιά φυσίγγια και τα έκανε πάλι σφαίρες. Αυτή η δυνατότητα δεν υπήρχε νωρίτερα στην Ελλάδα και έτσι η λειτουργία του εργοστασίου συνέβαλε στη μάχη που έδωσε η χώρα. Για να προλάβει την παραγωγή σε πολεμικό υλικό το εργοστάσιο λειτουργούσε όλο το εικοσιτετράωρο με τέσσερις βάρδιες, ακόμη και τις Κυριακές. Την περίοδο της Κατοχής το εργοστάσιο έκλεισε και λειτούργησε πάλι το 1946. Μετά τον πόλεμο, το 1946, άρχισε να κατασκευάζει για ίδια χρήση μηχανήματα για την κατεργασία αλουμινίου. Τρία χρόνια αργότερα, το 1949, η εταιρεία πήρε ένα δάνειο 600.000 δολαρίων από το Σχέδιο Μάρσαλ, με το οποίο αγοράστηκαν καινούργια μηχανήματα και επεκτάθηκαν τα κτίρια της βιομηχανικής παραγωγής. Τα επόμενα χρόνια αποδείχθηκε δύσκολο για την εταιρεία να αποσβέσει το υπέρογκο δάνειο. Η υποτίμηση της δραχμής το 1953, από την τότε κυβέρνηση Μαρκεζίνη, έκανε τα πράγματα ακόμη πιο δύσκολα. Οι μέτοχοι δίστασαν, αφού το μεγάλο δάνειο σε δολάρια ήταν απαγορευτικό για την κερδοφόρο λειτουργία της επιχείρησης. Τότε ο διορατικός και πιστός οπαδός της βιομηχανίας Μιχάλης Στασινόπουλος πήρε μια ριψοκίνδυνη απόφαση. Αγόρασε την πλειοψηφία των άλλων μετοχών και κράτησε μόνος του ένα υπερχρεωμένο εργοστάσιο. Γνώστης της αγοράς και με παράδοση στο εμπόριο άλλαξε το όνομα της επιχείρησης από «Ελληνική Βιομηχανία Χαλκού» σε «Βιοχάλκο», παίρνοντας το νέο όνομα από την τηλεγραφική διεύθυνση της παλαιάς εταιρείας.

Το 1955, γίνεται η μεγάλη προσπάθεια για την αναδιοργάνωση και τον εκσυγχρονισμό της εταιρείας με την εισαγωγή καινούργιων μηχανημάτων μεταπολεμικής παραγωγής. Την

επόμενη χρονιά, το 1956, αρχίζει η ανανέωση του εργοστασίου της οδού Πειραιώς. Έτσι το 1958 εισάγεται και τοποθετείται στο εργοστάσιο ένα πρωτοποριακό τότε έλαστρο για την παραγωγή προϊόντων αλουμινίου. Το μηχάνημα αυτό θα αποτελέσει τη βάση μιας νέας μεγάλης βιομηχανίας, που αργότερα μετεξελίχθηκε στην ΕΛΒΑΛ.

Την περίοδο 1960-61 μπαίνει ως μέτοχος στη Βιοχάλκο, αγοράζοντας το 33%, η βελγική χαλυβουργική κοινοπραξία Socobelge, η οποία ήταν ήδη από το 1960 μεγάλη κοινοπραξία με κορμό τη χαλυβουργία. Η εταιρεία αυτή επένδυσε στη Βιοχάλκο 1 εκατ. δολάρια, ποσό αστρονομικό για την εποχή, με το οποίο αγοράστηκε το οικόπεδο στον Κηφισό, όπου στεγάστηκε η Βιοχάλκο Αλουμίνιον, η μετέπειτα ΕΛΒΑΛ. Δημιουργήθηκε έτσι το αυτόνομο εργοστάσιο για την παραγωγή προϊόντων αλουμινίου και στο εργοστάσιο της οδού Πειραιώς έμεινε μόνο ο τομέας της παραγωγής προϊόντων χαλκού. Ήδη έχει αρχίσει η μετατροπή της Βιοχάλκο σε εταιρεία συμμετοχών. Η συνεργασία με τους Βέλγους δημιούργησε στον όμιλο τον μηχανισμό ανάπτυξης διεθνών συνεργασιών, που αποδείχθηκε καθοριστικός για τη μεγέθυνση των βιομηχανιών, την απορρόφηση τεχνογνωσίας και την επέκταση εκτός ελληνικών συνόρων.

Το 1963 δημιουργείται μια νέα εταιρεία, η Βιοχάλκο Sanitas, όπου συμμετέχουν με 49% οι Βέλγοι και με 51% η Βιοχάλκο. Το 1965 με τη συμμετοχή του αμερικανικού κολοσσού Phelps Dodge ιδρύεται η Βιοχάλκο - Καλώδια, η οποία αργότερα μετονομάζεται Ελληνικά Καλώδια. Έναν χρόνο αργότερα, το 1966, ιδρύεται στα Οινόφυτα το εργοστάσιο της Βιοχάλκο - Καλώδια, το οποίο παρήγε την πρώτη ύλη για την παραγωγή καλωδίων και αποτέλεσε την αρχή της εντυπωσιακής ανάπτυξης της περιοχής.

Η αγορά ήταν ιδιαίτερα σκληρή, αφού σε κάθε τομέα δραστηριοποίησης του ομίλου υπήρχαν ανταγωνιστικές εταιρείες με μεγάλα μερίδια στην αγορά. Η Χαλυβουργία Βορείου Ελλάδος, η σημερινή Σιδενόρ, με την τοποθέτηση πρωτοποριακών μηχανημάτων πέτυχε για πρώτη φορά παγκοσμίως τη συνεχή χύτευση.

Το 1967 η εταιρεία Βιοχάλκο - Καλώδια μετονομάζεται Ελληνικά Καλώδια και στο μετοχικό της κεφάλαιο συμμετέχει πλέον με 10% και η Siemens. Έναν χρόνο αργότερα ιδρύεται η Μεταλλουργία Αττικής, η οποία παράγει ως σήμερα καλοριφέρ και τις γερμανικού τύπου μπαταρίες Perla. Η Βιοχάλκο είναι ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του '60 μια μεγάλη βιομηχανία, που απασχολεί πάνω από 1.000 εργαζομένους και περιλαμβάνεται στις 20 πρώτες ελληνικές βιομηχανίες.

Στην αρχή της δεκαετίας του '70 ο όμιλος ιδρύει μια σειρά από νέες εταιρείες. Το 1972 δημιουργείται η ΕΤΕΜ και το 1974 αποσπάται η ΕΛΒΑΛ από τη Βιοχάλκο - Αλουμίνιον, η οποία μετονομάζεται Αλουμίνιον Αθηνών. Το 1978 ο όμιλος ίδρυσε την εταιρεία τεχνολογίας

ΤΕΚΑ, ενώ λίγο αργότερα έθεσε σε λειτουργία ένα νέο χαλυβουργείο, το εργοστάσιο της SOVEL στον Αλμυρό του Βόλου, με το οποίο διπλασιάζει η Σιδενόρ την παραγωγή χάλυβα.

### 8.3 Σημαντικότερες Αγορές του Ομίλου

#### **Κτιριακά και αρχιτεκτονικά προϊόντα**

<b>Ελβάλ</b>	Συστήματα οροφών αλουμινίου
	Προσόψεις κτιρίων αλουμινίου
	Κουτιά αλουμινίου για ρολά παραθύρων
	Γωνίες αλουμινίου για κτίρια (γωνιόκρανα)
	Συστήματα αλουμινίου για φωτισμό κτιρίων
	Πηχάκι αλουμινίου για διπλούς υαλοπίνακες
<b>Eival Colour</b>	Συστήματα σύνθετων πάνελ αλουμινίου Etalbond®
	Συστήματα οροφών Orofe®
	Συστήματα υδρορροών Ydoral®
	Βαμμένα φύλλα αλουμινίου Eival ENF™
	Ψευδοροφές
	Βαμμένες ταινίες αλουμινίου για ρολά παραθύρων
	Εξαρτήματα (flashings) παραθύρων και οροφών
<b>Etem</b>	Αρχιτεκτονικά συστήματα αλουμινίου για παράθυρα και πόρτες
	Συστήματα υαλοπετασμάτων
	Συστήματα αεριζόμενων προσόψεων ( VFS)
	Συστήματα εξωτερικής σκίασης – περσίδες
	Σήτες
	Συστήματα για κάγκελα
	Ρολά για παράθυρα
	Προφίλ για γκαραζόπορτες και βιομηχανικές πόρτες
	Περβάζια παραθύρων
<b>Sofia Med</b>	Φύλλα και ταινίες χαλκού για οροφές, εσωτερική αρχιτεκτονική (διακόσμηση), συστήματα αποχέτευσης, υδρορροών και στηρίγματα υδρορροών
	Προϊόντα ορειχάλκου για εσωτερική διακόσμηση και αρχιτεκτονική
<b>Fitco</b>	Ράβδοι, σωλήνες και προφίλ ορειχάλκου για την κατασκευή διακοσμητικών στοιχείων

<b>Viomal</b>	Ρολά αλουμινίου με πολυουρεθάνη
	Πτυσσόμενες πόρτες ασφαλείας
	Συστήματα σήτας
	Συστήματα σκίασης
	Πηχάκι αλουμινίου για διπλούς υαλοπίνακες
	Γκαραζόπορτες
	Ηλεκτρικοί μηχανισμοί Becker για ρολά και τέντες
<b>Vituvit</b>	Ολοκληρωμένη σειρά ειδών υγιεινής από υαλώδη πορσελάνη και πλακάκια για δάπεδα
<b>Panelco</b>	Θερμομονωτικά πετάσματα (πάνελ) χάλυβα/ PU πάνελ για χρήση σε κτίρια, βιομηχανικούς ψυκτικούς θαλάμους και σύγχρονες δομικές κατασκευές (τεγίδες, ειδικά τεμάχια, κορφιάδες και βίδες στήριξης)
<b>Αειφόρος</b>	Σειρά αδρανών προϊόντων για σκυρόδεμα
<b>Έρλικον</b>	Γαλβανισμένο πλέγμα σε ρολά και φύλλα

## Κατασκευές

<b>Σιδενόρ</b>	Ολοκληρωμένο σύστημα χάλυβα οπλισμού σκυροδέματος SD το οποίο περιλαμβάνει (χάλυβα οπλισμού σκυροδέματος SD σε ράβδους και ρόλους, συμπαγή κουλούρα, ειδικά ευθύγραμμα μήκη SD, ειδικά πλέγματα Sidefit, έτοιμους κλωβούς Sidefor και Sidefor plus, πλέγματα υποστυλωμάτων και δοκών SD, δομικά και κοινά πλέγματα)
	Χονδρόσυρμα, μορφοσίδηρος
	Χαλύβδινες ίνες για οπλισμό σκυροδέματος
	Λαμαρίνες
	Προφίλ κατασκευής σηράγγων THN και εξόρυξης
<b>Σωληνοργεία Κορίνθου</b>	Κοίλες δοκοί χάλυβα και χαλυβδοσωλήνες για κατασκευές και εφαρμογές πασσαλώσεων
<b>Χαλκόρ</b>	Γκάμα χαλκοσωλήνων Talos® για χρήσεις σε δίκτυα ύδρευσης, θέρμανσης, ενδοδαπέδιας θέρμανσης, διανομής φυσικού αερίου και ιατρικών αερίων, ψύξης και κλιματισμού
<b>Cable® Ελληνικά Καλώδια</b>	Ολοκληρωμένο χαρτοφυλάκιο καλωδίων υψηλής ποιότητας για χρήση στη μεταφορά ενέργειας, δεδομένων, καθώς και εφαρμογές τηλεπικοινωνιών σε έργα υποδομών
<b>Etem</b>	Προφίλ αλουμινίου για ηχοπετάσματα αυτοκινητοδρόμων, οδική σήμανση και θαλάμους διοδίων
<b>Συμετάλ</b>	Foil αλουμινίου για μόνωση οροφών και τοίχων, καθώς και foil για εύκαμπτους σωλήνες, αεραγωγούς και κυψελωτά πάνελ
<b>Αειφόρος</b>	Σκληρά αδρανή για την επιφανειακή, αντιολισθηρή στρώση ασφαλτικού σκυροδέματος, αδρανή βάσεων και υποβάσεων, αδρανή για βαρύ σκυρόδεμα, σειρά προϊόντων για εφαρμογές σταθεροποίησης εδαφών
<b>Έρλικον</b>	Ηλεκτρόδια συγκόλλησης

**Δίκτυα ύδρευσης και είδη υγιεινής**

<b>Χαλκόρ</b>	Χαλκοσωλήνες Talos® και Cusmart® για χρήση σε δίκτυα ύδρευσης, θέρμανσης, ενδοδαπέδιας θέρμανσης και διανομής φυσικού αερίου
<b>Fitoo</b>	Ράβδοι ορείχαλκου για την κατασκευή εξαρτημάτων
	Σωλήνες ορείχαλκου για την κατασκευή αξεσουάρ μπάνιου
<b>Σωληνοργεία Κορίνθου</b>	Σωλήνες χάλυβα για δίκτυα ύδρευσης
<b>Vitruvit</b>	Ολοκληρωμένη σειρά ειδών υγιεινής από υαλώδη πορσελάνη για χρήση σε μπάνια, και μοντέρνα πλακάκια δαπέδου για εσωτερικούς και εξωτερικούς χώρους
<b>ΕΙΒΑΛ</b>	Ταινίες αλουμινίου για πολυστρωματικούς σωλήνες και υδρορροές αλουμινίου
<b>Eival Colour</b>	Συστήματα υδρορροών αλουμινίου Ydoral®

**Δίκτυα ηλεκτρικής ενέργειας**

<b>Cable® Ελληνικά Καλώδια</b>	Μεταφορά και διανομή ενέργειας: καλώδια χαλκού και αλουμινίου χαμηλής, μέσης, υψηλής και υπερυψηλής τάσης
	Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας: καλώδια φωτοβολταϊκών εγκαταστάσεων, καλώδια για ηλιακά και αιολικά πάρκα καθώς και υποβρύχια καλώδια για υπεράκτια αιολικά πάρκα
	Καλώδια για ηλεκτρικό και ηλεκτρονικό εξοπλισμό: σύρματα περιελίξεων χαλκού και αλουμινίου (κυκλικής και ορθογώνιας διατομής) για χρήση σε ηλεκτροκινητήρες και μετασχηματιστές
<b>Sofia Med</b>	Ταινίες χαλκού για επένδυση καλωδίων
	Πλάκες χαλκού για switch gears, grounding busbars
	Foil χαλκού για μετασχηματιστές
<b>ΕΙΒΑΛ</b>	Ρόλοι αλουμινίου για την κατασκευή αγωγών μεταφοράς ενέργειας
<b>Bridgnorth Aluminium</b>	Ταινίες αλουμινίου για μετασχηματιστές
<b>Σιδερόρ</b>	Μορφοσίδηροι χάλυβα, λάμες και ισοσκελείς γωνίες για μονάδες μεταφοράς υψηλής τάσης

**Πετρέλαιο και φυσικό αέριο**

<b>Σωληνοργεία Κορίνθου</b>	Σωλήνες χάλυβα HFI, LSAW, HSAW για χερσαίους/ υποθαλάσσιους αγωγούς (πετρέλαιο, φυσικό αέριο, CO <sub>2</sub> και υγρά υψηλού ιξώδους (slurry))
	Σωλήνες με περίβλημα χάλυβα για χρήση σε διερευνητικές γεωτρήσεις (OCTG)
<b>Σιδενόρ</b>	Μορφοσιδῆροι χάλυβα, λάμες και ισοσκελείς γωνίες
	Ειδικοί χάλυβες
	Δοκοί υψίκορμοι (IPE) χάλυβα
<b>Cable® Ελληνικά Καλώδια</b>	Ναυτικά καλώδια και καλώδια umbilical για υπεράκτιες πλατφόρμες άντλησης πετρελαίου
	Ολοκληρωμένη σειρά καλωδίων για τον κλάδο πετρελαίου και φυσικού αερίου, που περιλαμβάνει καλώδια ESP για χερσαίες αντλίες γεωτρήσεων
<b>Ελβάλ</b>	Ρόλοι αλουμινίου για δεξαμενές αποθήκευσης υγροποιημένου φυσικού αερίου (LNG)

**Υπεράκτια και υποβρύχια δίκτυα**

<b>Cable® Ελληνικά Καλώδια</b>	Υποβρύχια καλώδια μέσης, υψηλής και υπερυψηλής τάσης
	Καλώδια για υπεράκτια αιολικά πάρκα
	Καλώδια για υπεράκτιες πλατφόρμες άντλησης πετρελαίου και φυσικού αερίου
	Καλώδια umbilical (υπό ανάπτυξη)
<b>Sofia Med</b>	Πλάκες χαλκού και ορείχαλκου για υπεράκτιες εφαρμογές
<b>Σωληνοργεία Κορίνθου</b>	Σωλήνες χάλυβα LSAW ευθείας ραφής
	Σωλήνες χάλυβα ευθείας ραφής HFI

**Τηλεπικοινωνίες και δίκτυα δεδομένων**

<b>Cable® Ελληνικά Καλώδια</b>	Καλώδια τηλεπικοινωνιών
	Μεταφορά δεδομένων (χερσαία/υπεράκτια/υποβρύχια)
	Καλώδια σηματοδότησης, μετρήσεων και ελέγχου, από οπτικές ίνες ή χαλκό
<b>Σιδερόρ</b>	Μορφοσίδηροι χάλυβα, λάμες και ισοσκελείς γωνίες για μονάδες μεταφοράς υψηλής τάσης

**Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας**

<b>Cable® Ελληνικά Καλώδια</b>	Καλώδια φωτοβολταϊκών εγκαταστάσεων
	Υποβρύχια καλώδια για υπεράκτια αιολικά πάρκα
<b>Ειβάλ</b>	Ανάγλυφα φύλλα αλουμινίου για τα δάπεδα και φύλλα για το κέλυφος ανεμογεννητριών
	Ρόλοι αλουμινίου για ηλιακά και φωτοβολταϊκά συστήματα
<b>Etem</b>	Προφίλ αλουμινίου για φωτοβολταϊκές εφαρμογές, ηλιακά συστήματα θέρμανσης νερού και εναλλάκτες θερμότητας
<b>Χαλκόρ</b>	Χαλκοσωλήνες Talos® Geotherm
	Μονωμένοι χαλκοσωλήνες Talos® Ecutherm™ Solar

**Αυτοκινητοβιομηχανία**

<b>Etem</b>	Ειδικά σχεδιασμένα προφίλ και εξαρτήματα αλουμινίου που χρησιμοποιούνται σε μέρη ανάρτησης και πλαισίου, σε πόρτες, εσωτερικά και εξωτερικά διακοσμητικά στοιχεία
	Προφίλ αλουμινίου για συστήματα ελεγχόμενης παραμόρφωσης crash management
	Προφίλ αλουμινίου για ρόδες ποδηλάτων
<b>Ειβάλ</b>	Ρόλοι αλουμινίου για εξαρτήματα αυτοκινήτων (ασπίδες θερμότητας και καλύμματα φρένων και διαχωριστικά καμπίνας)
<b>Elval Heat Exchanger Materials GMBH</b>	Εμπορεύεται υψηλής ποιότητας ρόλους αλουμινίου για χρήση στην παραγωγή εναλλακτών θερμότητας για οχήματα
<b>Bridgnorth Aluminium</b>	Ρόλοι αλουμινίου για εφαρμογές ως ασπίδες θερμότητας και ήχου στην αυτοκινητοβιομηχανία
<b>Cable® Ελληνικά Καλώδια</b>	Καλώδια για εφαρμογές στην αυτοκινητοβιομηχανία
<b>Stomans Industry</b>	Ειδικά χάλυβες για άξονες οχημάτων και άλλα μη-κρίσιμα μέρη
	Σφηνηλατημένα μέρη για τον γεωργικό κλάδο
<b>Έρλικον</b>	Σύρματα και αναλώσιμα συγκαλλήσεων (ηλεκτρόδια) που χρησιμοποιούνται στον κλάδο της κατασκευής οχημάτων
<b>Sofia Med</b>	Κράματα χαλκού υψηλών επιδόσεων για την αυτοκινητοβιομηχανία (connectors)

**Οδικές και σιδηροδρομικές μεταφορές**

<b>ΕΙΒάλ</b>	Ρόλοι αλουμινίου για φορτηγά και ρυμουλκούμενα, ανατρεπόμενα, βυτιοφόρα, φορτηγά ψυγεία, λεωφορεία, οχήματα έκτακτης ανάγκης, δεξαμενές καυσίμων δεξαμενές πίεσης αέρα και βαγόνια μεταφοράς εμπορευμάτων
<b>Eival Heat Exchanger Materials GMBH</b>	Υψηλής ποιότητας ρόλοι αλουμινίου για χρήση στην παραγωγή εναλλακτών θερμότητας για οχήματα
<b>Cable® Ελληνικά Καλώδια</b>	Καλώδια για εφαρμογές στην αυτοκινητοβιομηχανία και σε τραίνα
<b>Etem</b>	Προφίλ και εξαρτήματα αλουμινίου για φορτηγά, όπως ρυμουλκούμενα, υπερκατασκευές, σασί και αμαξώματα φορτηγών
<b>Έρλικον</b>	Σύρμα και αναλώσιμα συγκολλήσεων (ηλεκτρόδια) που χρησιμοποιούνται στον κλάδο της κατασκευής οχημάτων
<b>Fitco</b>	Ράβδοι ορειχάλκου ειδικών κραμάτων για βαλβίδες αυτοκινήτων

**Ναυπηγική**

<b>Cable® Ελληνικά Καλώδια</b>	Ναυτικά καλώδια για ναυπηγική
	Καλώδια σηματοδότησης
<b>ΕΙΒάλ</b>	Φύλλα αλουμινίου υψηλά σε μαγνήσιο, για πλοία του πολεμικού ναυτικού, περιπολικά σκάφη, καταμαράν, ταχύπλοα, γιωτ και σκάφη αναψυχής, τα οποία είναι πιστοποιημένα από νηογνώμονες (DNV, ABS, LRS, BV, RINA και KR).
<b>Etem</b>	Προφίλ αλουμινίου για εφαρμογές ναυπηγικής, υπερκατασκευές, διαχωριστικά τοιχώματα και διακοσμητικά προφίλ για την εσωτερική εφαρμογή διαφόρων κραμάτων και διαστάσεων, τα οποία είναι όλα πιστοποιημένα από το Lloyd's Register
<b>Stomana Industry</b>	Λαμαρίνες χάλυβα θερμής έλασης για ναυπηγική
<b>Έρλικον</b>	Σύρμα χάλυβα και αναλώσιμα συγκολλήσεων (ηλεκτρόδια) που χρησιμοποιούνται στον κλάδο της ναυπηγικής



**Συσκευασία**

<b>Ελβάλ</b>	Υψηλής ποιότητας αλουμίνιο για: Κουτιά αναψυκτικών Κονσέρβες τροφίμων Καπάκια Βαλβίδες ψεκασμού
	Αλουμίνιο απολιπασμένο ή βαμμένο μεγάλης ποικιλίας βαφικών επιλογών, χωρίς badge ή χωρίς PVC, BPANI και συστήματα βερνικιών χωρίς διαλυτικά (με βάση το νερό)
<b>Συμετάλ</b>	Foil αλουμινίου για συσκευασία φαρμάκων τύπου blister και foil αλουμινίου για φαρμακευτικές εφαρμογές (cold forming)
	Foil αλουμινίου για συσκευασία φαρμάκων τύπου blister και foil αλουμινίου για φαρμακευτικές εφαρμογές
	Προ-λιπασμένο και λακαρισμένο φύλλο αλουμινίου για φορμάκια συσκευασίας έτοιμου φαγητού
	Foil αλουμινίου για βιομηχανικές εφαρμογές
	Foil αλουμινίου για οικιακή χρήση
	Foil αλουμινίου για σοκολάτες
	Foil αλουμινίου για τσιγάρα
	Foil αλουμινίου για τσίχλες
	Λακαρισμένο foil αλουμινίου για καπάκια, τυρί και φαρμακευτικές εφαρμογές
<b>Έρλικον</b>	Μαύρο και γαλβανισμένο σύρμα χάλυβα, που χρησιμοποιείται για χρήση ομαδοποίησης/δεματοποίησης στη συσκευασία

**Θέρμανση εξαερισμός και κλιματισμός**

<b>Χαλκόρ</b>	Γυμνοί, μονωμένοι και με εσωτερικές ελικώσεις χαλκοσωλήνες (Talor <sup>®</sup> ACR, Talor <sup>®</sup> ACR Inner Grooved, Talor <sup>®</sup> ACR Ecutherm, Talor <sup>®</sup> ACR Ecutherm II, Talor <sup>®</sup> Form) για θέρμανση, ψύξη και κλιματισμό (HVAC&R)
<b>Sofia Med</b>	Ταινίες χαλκού για boilers και εναλλάκτες θερμότητας
	Ταινίες ορείχαλκου για εναλλάκτες θερμότητας
<b>Ελβάλ - Elval Heat Exchanger Materials GMBH</b>	Ταινίες αλουμινίου για εναλλάκτες θερμότητας (υλικό για πτερύγια, σωλήνες, επί κεφαλής και πλευρικά τοιχώματα)
<b>Συμετάλ</b>	Foil αλουμινίου για εναλλάκτες θερμότητας, θερμικούς ρότορες και αεραγωγούς
<b>Etem</b>	Προφίλ αλουμινίου για θερμαντικά σώματα και εναλλάκτες θερμότητας

**Μηχανολογικές εφαρμογές για τη βιομηχανία**

<b>Σιδενόρ</b>	Μορφοσιδήρος, γαλβανισμένοι σωλήνες κατασκευών, κοίλες δοκοί, σωλήνες με λεπτά τοιχώματα και χονδρόσυρμα
<b>Stomana Industry</b>	Λαμαρίνες χάλυβα θερμής έλασης και ειδικοί χάλυβες για χρήση στους κλάδους υδραυλικών κυλίνδρων, σφυρηλάτησης, αυτοκινητοβιομηχανίας και άλλους κλάδους μηχανικής χάλυβα
<b>Sofia Med</b>	Φύλλα χαλκού και ορείχαλκου, καθώς και ταινίες και πλάκες για διάφορες εφαρμογές, συμπεριλαμβανομένων ηλεκτρικών χρήσεων
<b>Etem</b>	Προφίλ αλουμινίου και εξαρτήματα επί σχεδίου σύμφωνα με προδιαγραφές πελατών
<b>Cable® Ελληνικά Καλώδια</b>	Καλώδια για εφαρμογές βιομηχανικής μηχανολογίας, όπως καλώδια ελεύθερα αλογόνων, χαμηλής εκπομπής καπνού, βραδύκαυστα και πυράντοχα για χρήση σε ορυχεία, σήραγγες και βιομηχανικές εγκαταστάσεις
	Σύρματα περιελίξεων για μετασχηματιστές
<b>Ελβάλ</b>	Προϊόντα έλασης αλουμινίου για μια σειρά εφαρμογών που περιλαμβάνουν δίσκους για μαγειρικά σκεύη, ταινίες για σιλό σιτηρών, οθόνες LED, PCB (τυπωμένα κυκλώματα), βάσεις λαμπτήρων, καμπίνες για τηλεπικοινωνιακά υλικά, μονωτικούς σωλήνες, εργαλειοθήκες και γεωδαιτικούς θόλους
<b>Fitoo</b>	Ορείχαλκος για περαιτέρω επεξεργασία
<b>Έρλικον</b>	Σύρμα χάλυβα και λύσεις συγκόλλησης τόσο για γενικές όσο για εξειδικευμένες χρήσεις σε μηχανολογικές εφαρμογές

**Ηλεκτρικός και ηλεκτρονικός εξοπλισμός**

<b>Ελβάλ</b>	Προϊόντα έλασης αλουμινίου για μια σειρά εφαρμογών που περιλαμβάνουν οθόνες LED, PCB (τυπωμένα κυκλώματα), καμπίνες για τηλεπικοινωνιακά υλικά και μονωτικούς σωλήνες
<b>Fitoo</b>	Ορειχάλκινες ράβδοι, σωλήνες, σύρματα, προφίλ και ταινίες για ελατήρια, βίδες, καρφιά, διάφορα τορνευτά εξαρτήματα, και εναλλάκτες θερμότητας για διαβρωτικά περιβάλλοντα
<b>Sofia Med</b>	Φύλλα, ταινίες και πλάκες χαλκού και ορείχαλκου για διάφορες εφαρμογές, όπως ταινίες για μετασχηματιστές και μανδύες καλωδίων
	Ράβδοι (bus bars) χαλκού για διακόπτες
<b>Bridgnorth Aluminium</b>	Ταινίες αλουμινίου για περιελίξεις μετασχηματιστών

**Εξόρυξη και κατασκευή σιηράγγων**

<b>Cable® Ελληνικά Καλώδια</b>	Ειδικά βαρέως τύπου εύκαμπτα καλώδια για ορυχεία και εγκατάσταση σιηράγγων, καθώς και πυράντοχα και βραδύκαυστα καλώδια με χαμηλή εκπομπή καπνού και αλογόνων για ορυχεία, σιηραγγες και βιομηχανικές εγκαταστάσεις
	Καλώδια για εκσκαφείς, συρόμενα και εκτυλισσόμενα
	Καλώδια ισχύος, τηλεπικοινωνιών και μεταφοράς δεδομένων σχεδιασμένα για να καλύψουν συγκεκριμένες απαιτήσεις για ειδικά περιβάλλοντα
<b>Stomana Industry</b>	Προφίλ THN για εξόρυξη και κατασκευή σιηράγγων για χρήση στην παραγωγή αψίδων χάλυβα για δημόσια έργα και υπόγεια ορυχεία, καθώς και καλούπια για σιηραγγες. η χρήση των σπυριών παρέχει τόσο υψηλή αντοχή όσο και κορυφαία στήριξη
	Χαλύβδινες σφαίρες άλεσης που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία εξόρυξης πολλών μετάλλων, όπως χρυσός, χαλκός, ψευδάργυρος, μόλυβδος, νικέλιο, κασσίτερος και ασήμι
<b>Σωληνοουργία Κορίνθου</b>	Σωλήνες χάλυβα για τη μεταφορά υγρών υψηλού ιξώδους (slurry) από ορυχεία σε εργοστάσια επεξεργασίας

**8.4 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Βιώσιμη Ανάπτυξη**

Η Βιώσιμη Ανάπτυξη είναι πλήρως ενσωματωμένη στη στρατηγική των εταιριών της Viohalco, με βάση τη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των επιδόσεων που αφορούν στο περιβάλλον, την υγεία και ασφάλεια στην εργασία, την ανάπτυξη των ανθρώπων και την υποστήριξη των τοπικών κοινοτήτων.

Σε όλες τις εταιρίες, η Βιώσιμη Ανάπτυξη ενσωματώνεται στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων για να προωθήσει την υιοθέτηση μεθόδων και τεχνικών φιλικών προς το περιβάλλον, καθώς και για να ενθαρρύνει την εστίαση σε προϊόντα που έχουν θετική επίδραση στο περιβάλλον. Οι εταιρίες της Viohalco θέτουν στόχους που σχετίζονται με τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη που είναι ενσωματωμένοι στις επιχειρηματικές τους λειτουργίες, αναγνωρίζοντας ότι η μακροχρόνια επιχειρηματική ανάπτυξη και η κοινωνική ευημερία μπορούν να επιτευχθούν μόνο μέσα από τη Βιώσιμη Ανάπτυξη. Στις στρατηγικές προτεραιότητες των εταιριών περιλαμβάνονται η παροχή ενός ασφαλούς και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος, η μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος και η ολοκληρωμένη κάλυψη των αναγκών των πελατών.

Οι εταιρίες της Viohalco προωθούν επίσης μεθόδους παραγωγής με έμφαση στην ανακύκλωση και επενδύουν στη βιώσιμη χρήση των φυσικών πόρων. Οι προσπάθειες αυτές υποστηρίζονται από τη δέσμευση για υγεία και ασφάλεια στην εργασία, μέσω της διαρκούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρώπων, καθώς και από τη φιλοδοξία για τη διαρκή συνεισφορά στην κοινωνική, πολιτιστική και οικονομική ανάπτυξη των κοινοτήτων όπου δραστηριοποιούνται οι εταιρίες.

Σύμφωνα με τις αξίες της Viohalco για υπευθυνότητα, ακεραιότητα, διαφάνεια, αποτελεσματικότητα και καινοτομία οι εταιρίες της Viohalco έχουν αναλάβει τις παρακάτω δεσμεύσεις:

- ❖ Υλοποίηση της Πολιτικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε όλα τα επίπεδα και σε όλους τους τομείς δραστηριοποίησης.
- ❖ Αυστηρή τήρηση της κείμενης νομοθεσίας και πλήρης εφαρμογή προτύπων, πολιτικών, εσωτερικών οδηγιών και διαδικασιών καθώς και άλλες δεσμεύσεις που προέρχονται από εθελοντικές συμφωνίες.
- ❖ Αμφίδρομη συνεχή επικοινωνία με όλους τους συμμετόχους έτσι ώστε να αναγνωρίζονται και να καταγράφονται οι ανάγκες και οι προσδοκίες τους, καθώς η ανάπτυξη σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τους συμμετόχους συμβάλει σημαντικά στην επίτευξη των στόχων για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη.
- ❖ Παροχή ασφαλούς και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος για τους ανθρώπους των εταιριών, τους συνεργάτες και κάθε επισκέπτη.
- ❖ Προστασία των ανθρώπινων δικαιωμάτων και παροχή ενός εργασιακού περιβάλλοντος ίσων ευκαιριών, χωρίς καμία διάκριση.
- ❖ Ανοιχτή επικοινωνία με όλους τους συμμετόχους των εταιριών, με βάση τη διαφάνεια.
- ❖ Συνεχή προσπάθεια μείωσης του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, μέσω της εφαρμογής υπεύθυνων δράσεων και μέτρων πρόληψης σύμφωνα με τις Βέλτιστες Διαθέσιμες Τεχνικές, με σκοπό τον περιορισμό και την ελαχιστοποίηση των επιδράσεων της λειτουργίας τους στο περιβάλλον.
- ❖ Συνεχή επιδίωξη δημιουργίας προστιθέμενης αξίας για τους συμμετόχους τους.

## 8.5 Οικονομικά Αποτελέσματα

Η οικονομική πορεία του ομίλου Βιοχάλκο γνωρίζει σημαντική άνοδο την τελευταία τετραετία και πιο συγκεκριμένα, μετά την απόφαση για μετεγκατάσταση της έδρας της στο Βέλγιο. Αν και το οικονομικό κλίμα στην Ελλάδα ήταν και είναι ιδιαίτερα δυσμενές, ο όμιλος κατάφερε να ξεπεράσει τα όποια εμπόδια και να δημιουργήσει σημαντικές προοπτικές

ανάπτυξης. Τα δημοσιευμένα οικονομικά του αποτελέσματα άλλωστε μαρτυράνε τους καρπούς των στρατηγικών επιλογών και αποφάσεων της διοίκησης του ομίλου, τα οποία κάθε άλλο παρά ενθαρρυντικά μπορούν να χαρακτηρισθούν. Ο στόχος της εταιρίας για τα επόμενα έτη είναι η διατήρηση της ισχυρής επιχειρηματικής και οικονομικής της εικόνας, με ταυτόχρονη βελτίωση των παροχών της προς πάσα κατεύθυνση, έτσι ώστε ο όμιλος να εδραιωθεί ακόμα περισσότερο στην παγκόσμια αγορά.

Ενοποιημένη Κατάσταση Οικονομικής Θέσης<sup>37</sup>

(Χιλ. Ευρώ)	2017	2016	2015	2014
<b>Ενεργητικό</b>				
<b>Μη κυκλοφορούν ενεργητικό</b>				
Γήπεδα, κτίρια και εξοπλισμός	1.743.632	1.783.156	1.814.588	1.759.024
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	26.531	24.657	23.598	21.278
Επενδύσεις σε ακίνητα	165.247	155.553	156.012	141.497
Επενδύσεις σε συγγενείς επιχειρήσεις	16.956	17.594	16.452	18.495
Λοιπές επενδύσεις	7.949	7.658	7.645	50.366
Παράγωγα	262	253	0	887
Λοιπές απαιτήσεις	6.346	6.320	8.033	7.624
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	18.785	14.731	11.664	5.318
	<b>1.985.709</b>	<b>2.009.922</b>	<b>2.037.993</b>	<b>2.004.489</b>
<b>Κυκλοφορούν Ενεργητικό</b>				
Αποθέματα	1.005.867	857.419	786.242	860.709
Εμπορικές και λοιπές απαιτήσεις	509.740	576.187	538.165	535.085
Παράγωγα	7.606	7.933	3.654	9.454
Λοιπές επενδύσεις	1.624	1.633	2.138	818
Απαιτήσεις από φόρους εισοδήματος	1.082	1.332	1.246	2.366
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	168.239	171.784	136.296	99.612
	<b>1.698.380</b>	<b>1.616.288</b>	<b>1.467.740</b>	<b>1.508.045</b>
<b>Σύνολο Ενεργητικού</b>	<b>3.684.089</b>	<b>3.626.210</b>	<b>3.505.734</b>	<b>3.512.534</b>

<sup>37</sup> <http://viohalco.com/686/el/Katastasi-Oikonomikis-Thesis/>

Ίδια Κεφάλαια				
Μετοχικό κεφάλαιο	141.894	141.894	117.666	104.996
Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο	457.571	457.571	453.822	432.201
Συναλλαγματικές διαφορές ενοποίησης ξένων θυγατρικών	-24.535	-18.847	-13.968	-12.755
Λοιπά αποθεματικά	415.424	395.563	328.622	363.003
Κέρδη εις νέον	116.279	81.525	42.353	32.768
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων προς τους μετόχους της μητρικής</b>	<b>1.106.633</b>	<b>1.057.706</b>	<b>928.494</b>	<b>920.214</b>
Δικαιώματα μειοψηφίας	122.586	90.533	246.349	322.792
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων</b>	<b>1.229.218</b>	<b>1.148.238</b>	<b>1.174.843</b>	<b>1.243.006</b>

Υποχρεώσεις				
<b>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>				
Δάνεια	718.716	804.723	895.863	944.599
Παράγωγα	1.281	4.366	543	148
Παροχές σε εργαζομένους	29.724	26.868	25.405	25.675
Επιχορηγήσεις	43.088	46.468	50.549	48.632
Προβλέψεις	4.416	3.863	3.009	3.093
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	18.292	12.477	17.924	23.227
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	98.312	147.763	151.365	138.091
	913.829	1.046.529	1.144.656	1.183.465
<b>Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις</b>				
Δάνεια	977.071	894.491	739.139	638.848
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	544.414	509.605	419.201	430.718
Τρέχουσες φορολογικές υποχρεώσεις	10.029	17.073	20.534	4.857
Παράγωγα	8.878	9.858	5.932	11.225
Προβλέψεις	650	415	1.428	415
	1.541.041	1.431.442	1.186.234	1.086.063
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>	<b>2.454.871</b>	<b>2.477.971</b>	<b>2.330.891</b>	<b>2.269.528</b>
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων</b>	<b>3.684.089</b>	<b>3.626.210</b>	<b>3.505.734</b>	<b>3.512.534</b>

Ενοποιημένη Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης<sup>38</sup>

(Χιλ. Ευρώ)	2017	2016	2015	2014
Κύκλος εργασιών	3.721.311	3.119.198	3.274.735	2.943.462
Κόστος πωληθέντων	-3.371.713	-2.831.643	-2.968.241	-2.737.809
<b>Μικτό κέρδος</b>	<b>349.597</b>	<b>287.555</b>	<b>229.627</b>	<b>205.653</b>
Λοιπά έσοδα			41.307	29.460
Έξοδα διάθεσης	-66.351	-65.197	-73.678	-126.138
Έξοδα διοίκησης	-109.773	-105.188	-91.528	-84.107
Λοιπά έξοδα	-6.021	-7.118	-32.352	-22.859
<b>Κέρδη/ (Ζημιές) προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων (ΕΒΙΤ)</b>	<b>167.452</b>	<b>110.052</b>	<b>73.376</b>	<b>4.094</b>
Χρηματοοικονομικά έσοδα	2.019	10.367	14.373	14.302
Χρηματοοικονομικά έξοδα	-112.451	-112.423	-125.414	-110.635
<b>Καθαρό χρηματοοικονομικό κόστος</b>	<b>-110.432</b>	<b>-102.056</b>	<b>-111.042</b>	<b>-96.333</b>
Κέρδη από συγγενείς επιχειρήσεις	-181	-1.240	882	2.206
<b>Ζημιές προ φόρου εισοδήματος</b>	<b>56.839</b>	<b>6.756</b>	<b>-36.784</b>	<b>-90.033</b>
<b>Φόρος εισοδήματος</b>	<b>29.956</b>	<b>-13.685</b>	<b>-26.616</b>	<b>2.491</b>
<b>Ζημιές χρήσης</b>	<b>83.794</b>	<b>-6.930</b>	<b>-63.400</b>	<b>-87.543</b>
Κατανεμημένα σε:				
<b>Ιδιοκτήτες της Εταιρίας</b>	<b>73.680</b>	<b>-6.383</b>	<b>-59.993</b>	<b>-59.405</b>
Δικαιώματα μειοψηφίας	10.114	-5.460	-3.407	-28.138
	83.794	-6.930	-63.400	-87.543
	<u>31/12/2017</u>	<u>31/12/2016</u>	<u>31/12/2015</u>	<u>31/12/2014</u>
<b>(Ζημιές) / Κέρδη που αναλογούν στους ιδιοκτήτες της Εταιρίας (σε ευρώ ανά μετοχή) Βασικά και απομειωμένα</b>	<b>0,28</b>	<b>-0,03</b>	<b>-0,2659</b>	<b>-0,2705</b>

<sup>38</sup> <http://viohalco.com/685/el/Katastasi-Apotelesmaton/>



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup>: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 9.1 Συμπεράσματα

Μετά την επισκόπηση των κυριότερων θεωριών της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και ύστερα από την ανάλυση των στρατηγικών επιλογών του Ομίλου ΒΙΟΧΑΛΚΟ, καθίσταται δυνατό να ενταχθούν οι επεκτατικές πολιτικές του Ομίλου στο θεωρητικό πλαίσιο.

Από τα πρώτα έτη λειτουργίας της η Βιοχάλκο έδωσε σημάδια μιας εταιρίας που χαρακτηρίζεται από πρόθεση για επαγγελματική οργάνωση των παραγωγικών της εργασιών. Οι τότε διοικούντες ξεκαθάρισαν ήδη από πολύ νωρίς τις προθέσεις τους για αναγωγή σε εταιρίας σε έναν διεθνή παίχτη της παραγωγής και εμπορίας προϊόντων μεταλλουργίας. Ωστόσο, το δύσφορο κλίμα της εποχής, απόρροια κυρίως της κατοχής, δεν της επέτρεψαν να δραστηριοποιηθεί παραγωγικά και άμεσα, σε ξένες αγορές. Παρ'όλα αυτά, η εταιρία μέχρι και τη δεκαετία του 1980 επενδύει στη συνεχή ισχυροποίηση της θέσης της στην εγχώρια αγορά και βαλκανική αγορά, μέσω εγκαθίδρυσης νέων παραγωγικών μονάδων. Η εικόνα αυτή βελτιώθηκε πιο ουσιαστικά στα επόμενα χρόνια, μέσω των εντατικότερων εξαγωγικών δραστηριοτήτων της εταιρίας και ολοένα και πιο αυξανόμενης παρουσίας της στις διεθνείς αγορές. Μέσα από στρατηγικές κινήσεις εξωστρεφούς χαρακτήρα, ο όμιλος Βιοχάλκο κατάφερε όχι μόνο να κάνει αισθητή την παρουσία του στις μεγάλες χώρες του εξωτερικού, αλλά και να εδραιώσει την παρουσία του στο εγχώριο προσκήνιο, κερδίζοντας επάξια μια θέση ανάμεσα στους πλέον ισχυρούς ομίλους της ελληνικής επικράτειας.

Ο εξαγωγικός προσανατολισμός του ομίλου Βιοχάλκο αποτυπώνεται ξεκάθαρα στα οικονομικά του στοιχεία, σε μια εποχή όπου η αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων και η διεξόδυσή τους στις ξένες αγορές καθίσταται υπόθεση καθοριστική για την πορεία της οικονομίας. Η πολυετής οικονομική και αναπτυξιακή ελληνική κρίση άλλωστε δεν έχει αφήσει πολλά περιθώρια για ουσιαστική αμφισβήτηση της επιτακτικής αυτής ανάγκης. Οι εξαγωγές ήταν ανέκαθεν ο αυτοσκοπός κάθε οργανωμένης και ανεπτυγμένης κοινωνίας, ωστόσο σήμερα είναι ταυτόχρονα και το πιο ισχυρό εργαλείο εξόδου από την κρίση αλλά και δείγμα γραφής ουσιαστικής ανάκαμψης.

Πιο συγκεκριμένα, πάνω από το 80% των πωλήσεων του ομίλου πραγματοποιείται στο εξωτερικό, ενώ οι εξαγωγές του, αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό ποσοστό του συνόλου της ελληνικής εξαγωγικής δραστηριότητας. Πρόκειται για αξιοσημείωτο επίτευγμα, αν αναλογιστούμε ότι πριν από περίπου είκοσι χρόνια ο κύκλος εργασιών του ομίλου σε ξένες χώρες αποτελούσε μόλις το 35% του ενοποιημένου τζίρου του, εικόνα που σήμερα έχει αντιστραφεί πλήρως.

Βασικός προορισμός των προϊόντων της Βιοχάλκο που παράγονται σε μονάδες που λειτουργούν στη χώρα μας είναι η ΕΕ. Αποτελεί έναν από τους κορυφαίους ομίλους επεξεργασίας μετάλλων στην Ευρώπη με 28 παραγωγικές μονάδες σε έξι χώρες. Τα προϊόντα των εταιριών του Ομίλου πωλούνται σε 100 χώρες σε όλο τον κόσμο, ενώ το 84% περίπου της παραγωγής του διατίθεται συγκεκριμένα εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα κύρια προϊόντα που εξάγονται είναι τα εξής: σωλήνες μεγάλου διαμετρήματος, κοιλοδοκοί χαλκοσωλήνες, καλώδια, φύλλα και δίσκοι αλουμινίου, προφίλ αλουμινίου κτλ. Βασικοί πελάτες των εταιριών του ομίλου είναι βιομηχανικές εταιρείες, κατασκευαστικές εταιρείες, ενεργειακές εταιρείες, καθώς και οι τελικοί χρήστες-καταναλωτές.

Όραμα του ομίλου και των εταιριών του – το οποίο συνάμα αποτυπώνεται και στον έντονο εξαγωγικό του χαρακτήρα των τελευταίων δεκαετιών – είναι ότι σε ένα κόσμο ο οποίος απαιτεί δεξιότητες, διαρκή καινοτομία, επενδύσεις και υπεύθυνη χρήση των φυσικών πόρων, το διεθνές επιχειρείν διενεργείται σε ένα περιβάλλον χωρίς σύνορα, το οποίο διαρκώς αλλάζει και επιφυλάσσει συνεχώς νέες προκλήσεις. Αντί να είναι απλά προμηθευτές, οι εταιρίες της Viohalco στόχο έχουν να είναι αξιόπιστοι πάροχοι λύσεων, με πελατοκεντρική προσέγγιση. Αναζητούν να προσφέρουν λύσεις που βελτιώνουν τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας, και μεγιστοποιούν τη βιώσιμη επίδοση. Ο όμιλος λειτουργεί με το βλέμμα στραμμένο διαρκώς σε αυτό το στόχο αναζητώντας τρόπους να κερδίσει καθημερινά το στοίχημα της ανάδειξης σε μια ηγετική επιχειρηματική και παραγωγική πολυεθνική επιχείρηση.

Μπορεί να μην η έδρα του ομίλου να μεταφέρθηκε στο Βέλγιο από το 2013, ωστόσο το μείγμα λιτότητας που εφαρμόστηκε, σε συνδυασμό με τις αναζυμώσεις στο οργανόγραμμά του και τη ρήτρα βιώσιμης ανάπτυξης που τέθηκε από την διοίκησή του, οδήγησαν σε μικρά, αλλά σταθερά βήματα της ουσιαστικής ανάκαμψης του ομίλου τα τελευταία χρόνια. Στα θετικά της απόφασης μετεγκατάστασης συγκαταλέγεται καταρχήν ότι ο όμιλος κατόρθωσε να κερδίσει αναγνωρισιμότητα σε ευρύτερες αγορές καθώς να μην έχει ελληνικά χρώματα, αλλά διαθέτει βελγικό «διαβατήριο» που αυτομάτως σημαίνει χαμηλότερο κρατικό πιστωτικό ρίσκο και καλύτερη αξιολόγηση από τους διεθνείς οίκους. Η πρόσφατη αναβάθμισή του στον δείκτη FTSE Small Cap άλλωστε μαρτυράει την ισχυρή αναπτυξιακή πορεία του ομίλου.

Μετά από 79 χρόνια δυναμικής επιχειρηματικής ανάπτυξης και διαρκούς εξέλιξης, οι εταιρίες της Viohalco προχωρούν προς το μέλλον, έτοιμες για νέες προκλήσεις ενώ ταυτόχρονα διατηρούν σταθερές τις αξίες τις οποίες πρεσβεύουν τόσα χρόνια.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Παπαδάκης Μ.Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α΄ τόμος, Ε΄ έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου
- Πουρναράκης Ε., (2004), Διεθνής Οικονομική: Μία εισαγωγική προσέγγιση, Γ΄ έκδοση, εκδόσεις Πουρναράκης Ε.
- Πανηγυράκης Γ., (1999), Διεθνές Εξαγωγικό Marketing, τόμ. Ι, Β΄ έκδοση, εκδόσεις Σταμούλης, σελ. 274-275 Χατζηδημητρίου Ι.Α., (2003), Διεθνείς Επιχειρηματικές - ραστηριότητες, εκδόσεις Ανικούλα
- Μελάς Κ. και Πολλάλης Ι., (2005), Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση
- Γεωργιάδης Σ.Α., (2000), Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας: Leasing, Factoring, Forfaiting, Franchising, 4η έκδοση, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα
- Μπιτζένης, Α.Π., (2009), Παγκοσμιοποίηση Πολυεθνικές Επενδύσεις & Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση στο Νέο Παγκόσμιο Οικονομικό Σύστημα, Εκδόσεις Σταμούλης
- Πιτέλης Χ. και Sugden R., (2002), Η φύση της πολυεθνικής επιχείρησης, εκδόσεις Τυπωθήτω
- Θανόπουλος Ν.Γ., (2006), Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, δομή και προκλήσεις, εκδόσεις Interbooks

Ξένη Βιβλιογραφία

- Pedersen B. and Pedersen T., (1999), Fast and Slow Commitment to Foreign Markets: What causes the difference?, *Journal of International Management*
- Kirkconnell P.K., (Autumn 1988), Practical Thinking about Going International, *Business Quarterly*, 53, pp. 40-45
- Johanson J. and Wiedersheim P.F., (October 1975), The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases, *Journal of Management Studies*, 12, pp. 305-322
- Johanson J. and Vahlne J.E., (1977), The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, 8(1), Spring/Summer, pp. 23-32
- Dicken P., (1992), *Global Shift: Transforming the World Economy*, London: The Guilford Press/ Paul Chapman Publishing
- Vernon R., (May 1966), International investment and international trade in the product cycle, *Quarterly Journal of Economics*, 80, pp.190-207
- Dunning J.H., (1977), Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A search for an Eclectic Approach. In: Ohlin B., Hesselborn P. and Wiskman P., *The International Allocation of Economic Activity*, London: Macmillan, pp. 395-418
- Porter M.E., (1990a), The Competitive Advantage of Nations, *Harvard Business Review*, 90, pp. 73-93
- Porter M.E., (1990b), *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press, pp. 72
- Porter M.E., (1996), What is Strategy? , *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp. 61-78
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (2000). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*, 3rd edition. Boston: Irwin McGraw Hill
- Zou, S. and Cavusgil, S. T. (1996), Global Strategy: A Review and an Integrated Conceptual Framework , *European Journal of Marketing*, 30(1), pp. 52-69
- Yip G.S., (1989), Global Strategy in a World of Nations?, *Sloan Management Review*, Fall, pp. 29- 41
- Ghemawat P., (2005), Regional Strategies for Global Leadership, *Harvard Business Review*, pp. 98-106
- Porter M.E., (1986), *Competition in Global Industries*, Boston, Harvard Business School Press

- Harzing, A.W.K. (1999). *Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms*. Cheltenham: Edward Elgar
- Harzing, A.W.K. (2000). An Empirical Test and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 101–120
- Harzing, A.W.K. (2004). *Strategy and Structure of Multinational Companies*. In Harzing, A.W.K. and Van Ruysseveldt, J. (eds.) *International Human Resource Management*, 2nd Edition (pp. 33-64). London: Sage Publications
- Hill C. and Jones G., (2007), *Strategic Management: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, 7th edition

#### Ηλεκτρονικές Πηγές

- <http://viohalco.com/el/>
- <http://viohalco.com/ckfinder/userfiles/files/Viohalco-Annual-Report-2017-English.pdf>
- <http://viohalco.com/603/el/Istoria/>
- <http://www.capital.gr/epixeiriseis/1871154/metaferi-tin-edra-tis-sto-belgio-i-bioxalko>