



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - EXECUTIVE MBA

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

ΘΕΜΑ: «Ο ΛΙΒΑΝΟΣ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ
ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΞΑΓΩΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΠΑΤΣΙΑΣ ΧΡΗΣΤΟΣ του ΓΕΩΡΓΙΟΥ – ΑΜ 1531

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΟΥΜΠΕΝΙΩΤΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 2019

Στον ήρωά μου.. τον γιο μου.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την σύζυγό μου για τη συμπαράσταση και την υπομονή που έδειξε σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Θερμές ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου, τον κ. Δημήτριο Σουμπενιώτη, ο οποίος μέσα από τη διδασκαλία του με ενέπνευσε να ασχοληθώ με αυτό το θέμα. Οι συμβουλές του ήταν πολύ σημαντικές για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η εξέταση του Λιβάνου ως προορισμού για τις ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις, μιας χώρας της Μέσης Ανατολής με σημαντική ιστορία και πολλές ιδιαιτερότητες.

Αρχικά αναλύονται τα κίνητρα που έχουν οι επιχειρήσεις για να αναπτύξουν εξαγωγική δραστηριότητα, οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν καθώς και οι μέθοδοι και οι στρατηγικές που επιλέγουν. Στη συνέχεια, παρουσιάζουμε το Λίβανο, σε μια προσπάθεια να αποδώσουμε το ιδιαίτερο κοινωνικό και πολιτισμικό υπόβαθρο της χώρας αυτής, σημαντικά ιστορικά στοιχεία με επιρροή στο σήμερα, αλλά και κάθε πτυχή της οικονομικής ζωής του τόπου αυτού. Αναλύουμε τη σύνδεση Ελλάδος και Λιβάνου κατά το παρελθόν αλλά και σήμερα, μέσω των εμπορικών σχέσεων των δυο χωρών αλλά και με την έντονη παρουσία των Ελλήνων στο Λίβανο. Αξιολογείται, έπειτα, η αγορά του Λιβάνου μέσω των δεικτών του Ease of Doing Business αλλά και βάσει του θεωρητικού πλαισίου αξιολόγησης μιας ξένης αγοράς. Τέλος, κρίνουμε το Λίβανο ως προορισμό για τις ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις, τις δυσκολίες αλλά και τις προοπτικές που υπάρχουν σε αυτή την αγορά.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες

Περίληψη

Abstract

Εισαγωγή8

Κεφάλαιο 1°: Η Διεθνοποίηση. Μοντέλα και Στρατηγικές11

1.1 Κίνητρα Διεθνοποίησης 13

1.2 Οφέλη από τη Διεθνοποίηση 16

1.3 Κίνδυνοι Διεθνοποίησης 19

1.4 Θεωρητικά Μοντέλα Διεθνοποίησης..... 20

1.4.1 Θεωρία των Σταδίων 20

1.4.2 Μοντέλο Διεθνοποίησης της Ούψαλα 22

1.4.3 Θεωρία της Ολιγοπωλιακής Αντίδρασης 23

1.4.4 Θεωρία του Εκλεκτικού Υποδείγματος 24

1.5 Μορφές Διεθνοποίησης 25

1.5.1 Εξαγωγικού τύπου Μορφές Διεθνοποίησης 26

1.5.1.1 Άμεση Εξαγωγική Δράση..... 26

1.5.1.2 Παραγωγή κατά Παραγγελία 27

1.5.1.3 Εξαγωγές με Διαμεσολαβητή 27

1.5.1.4 Παραγωγή κατόπιν Αδείας 27

1.5.1.5 Δικαιόχρηση 28

1.5.2 Μη Εξαγωγικού τύπου Μορφές Διεθνοποίησης 28

1.5.2.1 Πλήρης Ιδιοκτησία μέσω Θυγατρικής 28

1.5.2.2 Κοινοπραξίες 29

1.5.2.3 Στρατηγικές Συμμαχίες 29

1.5.2.4 Εξαγορές- Συγχωνεύσεις 29

1.5.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των Μορφών Διεθνοποίησης 30

1.6 Ο ρόλος των Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων στις Εξαγωγές 31

1.7 Στρατηγικές Διεθνοποίησης 33

1.7.1 Διεθνείς Ανταγωνιστικές Στρατηγικές 36

1.7.1.1 Διεθνής Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους 37

1.7.1.2 Διεθνής Στρατηγική Διαφοροποίησης 37

1.7.1.3 Διεθνής Στρατηγική Εστίασης Κόστους 38

1.7.1.4 Διεθνής Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους και Διαφοροποίησης ... 38

1.7.2 Εταιρικές Στρατηγικές Διαφοροποίησης 39

1.7.2.1 Πολυτοπική Στρατηγική 40

1.7.2.2 Παγκόσμια Στρατηγική 40

1.7.2.3 Διεθνική Στρατηγική 41

1.7.2.4 Διεθνής Στρατηγική 43

1.7.3 Στρατηγική Διεθνοποίησης. Μοντέλο του Porter 44

1.7.3.1 Στρατηγική Επικεντρωμένη στη Χώρα 45

1.7.3.2 Στρατηγική Υψηλής Ξένης Επένδυσης 45

1.7.3.3 Εξαγωγική 46

1.7.3.4 Παγκόσμια Στρατηγική 46

Κεφάλαιο 2° : Η περίπτωση του Λιβάνου47

2.1 Ο Λίβανος 48

2.1.1 Γενικά Χαρακτηριστικά	48
2.1.2 Η Ιστορία του Λιβάνου	49
2.1.3 Το Θρησκευτικό Μωσαϊκό	49
2.1.4 Ο Εμφύλιος	51
2.1.5 Το Πολίτευμα και η Πολιτικά Κατάσταση	52
2.1.6 Ποιότητα και Κόστος ζωής	53
2.1.7 Η Πρωτεύουσα, σήμερα.....	54
2.1.8 Οι Έλληνες του Λιβάνου	55
2.1.9 Οι Διεθνείς Σχέσεις του Λιβάνου	57
2.2 Η Οικονομία του Λιβάνου	58
2.2.1 Γενικά Στοιχεία της αγοράς	58
2.2.2 Ενεργειακοί Πόροι	60
2.2.3 Λιμάνια και Εμπορική δραστηριότητα	61
2.2.4 Τομείς της Οικονομίας	62
2.2.5 Ξένες Επενδύσεις	63
2.2.6 Δείκτης Εμπιστοσύνης Καταναλωτών	65
2.2.7 Το Τραπεζικό Σύστημα του Λιβάνου	65
2.2.8 Επίπεδα Διαφθοράς	66
2.3 Εμπορικές Σχέσεις Ελλάδας- Λιβάνου	67
Κεφάλαιο 3^ο: Αξιολόγηση της Οικονομίας του Λιβάνου βάσει του Δείκτη Doing Business in Lebanon	69
3.1 Έναρξη μιας Επιχείρησης	72
3.2 Έκδοση Οικοδομικών Αδειών	72
3.3 Απόκτηση Ηλεκτρικής Ενέργειας	73
3.4 Δήλωση Ιδιοκτησίας	74
3.5 Λήψη Πίστωσης	75
3.6 Προστασία Μικρο-επενδυτών	76
3.7 Φορολόγηση	77
3.8 Εμπόριο πέρα από τα σύνορα	77
3.9 Εκτέλεση Συμβάσεων	78
3.10 Επίλυση Αφερεγγυότητας.....	78
3.11 Η Αγορά Εργασίας στο Λίβανο	79

Κεφάλαιο 4°: Αξιολόγηση του Λιβάνου με βάση τις Θεωρητικές Προσεγγίσεις..	80
4.1 Η σημασία της Επιλογής Αγοράς	80
4.2 Τα Θεωρητικά Μοντέλα και τα Πεδία Εφαρμογής τους	81
4.3 Διαδικασία Επιλογής Ξένων Αγορών	83
4.4 Αξιολόγηση της Αγοράς του Λιβάνου	87
4.4.1 Αξιολόγηση Βασικών Αναγκών	87
4.4.2 Αξιολόγηση Χρηματοοικονομικών Δυνάμεων	90
4.4.3 Αξιολόγηση Πολιτικών και Νομικών Δυνάμεων	92
4.4.4 Αξιολόγηση Κοινωνικών και Πολιτισμικών Δυνάμεων	93
4.4.5 Αξιολόγηση Δυνάμεων του Ανταγωνισμού	94
4.4.6 Η Τελική Επιλογή της Αγοράς του Λιβάνου	95
Κεφάλαιο 5°: Συμπέρασμα	97
Βιβλιογραφία	100

Εισαγωγή

Η ανάλυση του οικονομικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις ανέκαθεν αποτελούσε ένα θέμα που απασχολούσε οικονομικούς, και όχι μόνο, αναλυτές. Την ανάγκη για την ανάλυση αυτή κάνουν πιο επιτακτική η μορφή και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος αυτού σήμερα.

Πλέον, δεν υπάρχει σχεδόν κανένα κλειστό οικονομικό σύστημα παρά μόνο αλληλοεπηρεαζόμενα συστήματα, αγορές που επιδρούν και επηρεάζονται μεταξύ τους, ένα διεθνές οικονομικό περιβάλλον που λειτουργεί με όρους παγκοσμιοποίησης. Η παγκοσμιοποίηση δεν είναι ένα φαινόμενο του σήμερα, ούτε του πρόσφατου παρελθόντος, ο Krugman τοποθετεί την αρχή της στο 1869 και στην περάτωση της διώρυγας του Σουέζ και της πρώτης διηπειρωτικής σιδηδρομικής γραμμής Union Pacific (Σταματοπουλος, Τιτμαγιερ, 1999 κατά Αυλωνίτη κ.α. 2010). Μελετώντας τον ορισμό της παγκοσμιοποίησης όπως μας τον δίνει ο Ε. Αλμπάνης (Αλμπάνης, 2006, κατά Αυλωνίτη κ.α. 2010) ως η αντίληψη και η οργάνωση του κόσμου ως ενιαίου, η οποία έχει τρεις μορφές: την οικονομική, την πολιτισμική και την πολιτική και οι οποίες τελούν σε συνεχή αλληλόδραση, γίνεται αντιληπτό ότι το σημερινό οικονομικό περιβάλλον είναι ενιαίο και δεκτικό έντονων επιδράσεων από οικονομικούς, πολιτισμικούς και πολιτικούς παράγοντες.

Μέσα σε ένα διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον, συνεχώς μεταλλασόμενο, οι επιχειρήσεις οφείλουν να μην μένουν στάσιμες και να μην κλείνονται σε στενά πλαίσια, οφείλουν να επανεξετάζουν σε τακτά χρονικά διαστήματα όλα τα δεδομένα των αγορών που δραστηριοποιούνται και να αξιολογούν την στρατηγική και τις πολιτικές τους. Ο παγκόσμιος χάρτης χαρακτηρίζεται από έντονες πολιτικές και οικονομικές κρίσεις οι οποίες, λόγω της ταχύτητας μετάδοσης της πληροφορίας και της εγκύτητας που φέρνει η παγκοσμιοποίηση, μεταδίδονται από χώρα σε χώρα και από αγορά σε αγορά άμεσα.

Οι επιχειρήσεις που δεν αντιλαμβάνονται την ανάγκη να επανεξετάσουν την στρατηγική τους και να αυξήσουν σημαντικά την εξωστρέφειά τους, κλείνονται στα στενά όρια του εθνικού τους περιβάλλοντος και δέχονται άμεσα τις

επιπτώσεις μιας οικονομικής ή πολιτικής κρίσης. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που συλλέγουν και αναλύουν όλα τα δεδομένα, ενισχύουν την εξωστρέφεια τους μεταφέροντας πόρους σε αγορές που μπορούν να είναι ανταγωνιστικές, καταφέρνουν να επιβιώσουν ή ακόμα και να ευνοηθούν από μια κρίση. Στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης που πλήττει όλο τον πλανήτη, η επιλογή μιας κατάλληλης εταιρικής στρατηγικής διεθνοποίησης αποτελεί θεμέλιο για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Δημιουργείται με αυτόν τον τρόπο ένας στίβος μάχης όπου ανταγωνίζονται οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μεταξύ τους αλλά και με πολύ μικρότερες επιχειρήσεις.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούμενες σε ένα εθνικό περιβάλλον προβληματικό και δεχόμενες τις επιπτώσεις μιας έντονης οικονομικής κρίσης από το 2009 και έπειτα, επιπτώσεις που όχι μόνο μειώνουν την αγοραστική διάθεση εντός των ελληνικών συνόρων αλλά και δυσκολεύουν την δράση των επιχειρήσεων στο εξωτερικό, ολοένα και περισσότερες και με μεγαλύτερη ένταση, βρισκουν ως διεξοδό στρατηγικές διεθνοποίησης με πιο συνιθισμένη τις εξαγωγές. Η επιλογή της στρατηγικής διεθνοποίησης αλλά και της χώρας προορισμού είναι κομβικής σημασίας και καθορίζεται από πολλούς παράγοντες, όχι μόνο εμπορικούς. Η στρατηγική αυτή απόφαση λαμβάνεται με κριτήριο το εμπορικό αποτέλεσμα που θέλει να επιτύχει η επιχείρηση αλλά και το μικρότερο δυνατό ρίσκο που θέλει να αναλάβει, ένα στοιχείο πολύ σημαντικό ειδικά σε μια περίοδο έντονης οικονομικής κρίσης όπου οι λανθασμένες επιλογές μπορούν να είναι καταδικαστικές για την βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Οι χώρες που θα προσεγγίσει μια εξαγωγική εταιρία και στις οποίες θα προσπαθήσει να είναι ανταγωνιστική επιλέγονται μετά από εκτίμηση πολλών παραγόντων. Στην παρούσα εργασία θα μελετήσουμε την περίπτωση του Λιβάνου ως χώρα προορισμού των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων. Μια μικρή χώρα της Μέσης Ανατολής που ιστορικά έχει ταλαιπωρηθεί από τα πολιτικά δρώμενα της γειτονιάς στην οποία βρίσκεται αλλά διατηρεί την κουλτούρα και την εμπορική της δυναμική.

Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο θα αναλύσουμε έννοιες όπως η διεθνοποίηση με τις διάφορες μορφές που μπορεί να πάρει και θα επικεντρωθούμε στην ανάλυση των εξαγωγών ως μορφή διεθνοποίησης ενός εταιρικού οργανισμού.

Θα εξετάσουμε την αναγκαιότητά της για την σύγχρονη εταιρία και ποια είναι τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και οι κίνδυνοι που συνεπάγεται. Ακολούθως θα αναλύσουμε τα σημαντικότερα στοιχεία των ανταγωνιστικών στρατηγικών διεθνοποίησης. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε σημαντικά ιστορικά, κοινωνικά και οικονομικά στοιχεία για το Λίβανο. Θα δούμε ιστορικά πως συνδέεται με τον ελληνισμό και ποια είναι η σημερινή κατάσταση για τους Έλληνες του Λιβάνου αλλά και τους Έλληνες επιχειρηματίες που έρχονται σε επαφή με την αγορά του Λιβάνου. Στο τρίτο κεφάλαιο θα αναλύσουμε στοιχεία από το Doing Business in Lebanon της Παγκόσμιας Τράπεζας, δείκτης από έναν φορέα υψηλού κύρους που παρακολουθείται από όλους τους επενδυτές παγκοσμίως και δείχνει, με τον πιο εύληπτο τρόπο, την δυναμική εικόνα του οικονομικού περιβάλλοντος της κάθε χώρας. Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο θα αξιολογηθεί η αγορά του Λιβάνου με βάση το θεωρητικό πλαίσιο επιλογής μιας χώρας προορισμού. Θα εξετάσουμε ποιες δυνάμεις και ποιες μεταβλητές εξετάζουμε και πως οι ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις μπορούν να αξιολογήσουν τελικώς την αγορά του Λιβάνου. Μια ανάλυση που θα μας βοηθήσει να βγάλουμε το συμπέρασμά μας για το εάν αξίζει μια ελληνική επιχείρηση να ασχοληθεί με την συγκεκριμένη αγορά, κάτω από ποιες προϋποθέσεις και με ποιες προοπτικές

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η Διεθνοποίηση. Μοντέλα και Στρατηγικές

Διεθνές εμπόριο μπορούμε να πούμε ότι υπήρχε από την στιγμή που δημιουργήθηκαν τα ξεχωριστά κράτη. Από τα πολύ παλιά χρόνια, τα κράτη ανταλάσσαν τα προϊόντα που το καθένα παρήγαγε, προσπαθούσαν να πλουτίσουν μέσω του διεθνούς εμπορίου ενώ έκαναν προσπάθειες για την ανάπτυξη της υποδομής τους και φυσικά την προστασία του εμπορίου τους. Σαφώς και αυτές οι διεθνείς ανταλλαγές γίνονταν υπό συνθήκες σημαντικού ρίσκου και κινδύνων με μακρινά και ανασφαλή ταξίδια. Οι συνθήκες άλλαξαν μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο πόλεμο όπου εξαπλώθηκε η χρήση του τηλεγράφου, του τηλέτυπου και ευρύτερα των τηλεπικοινωνιών οπότε οι εξελίξεις απέκτησαν μια καλύτερη ταχύτητα. Με την εξέλιξη της τεχνολογίας δεν άργησε η στιγμή που τα κράτη έδωσαν την σκυτάλη στις επιχειρήσεις, οι οποίες καθόριζαν πλέον τους όρους του διεθνούς εμπορίου, με αποκορύφωμα το σήμερα όπου οι συνθήκες στη διεθνή επιχειρηματική σκηνή έχουν διαμορφωθεί με βάση τον φιλελεύθερο χαρακτήρα του διεθνούς εμπορίου.

Η ένταση του ανταγωνισμού σε παγκόσμιο πλέον επίπεδο έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις να στραφούν σε ξένες αγορές, είτε για να αυξήσουν το μερίδιό τους και της κερδοφορία τους είτε ακόμα και για να εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους. Οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται με ρυθμούς καταγιστικούς. Τον τελευταίο μισό αιώνα υπάρχει μια σημαντική χαλάρωση των εμποδίων στο διεθνές εμπόριο και στις επενδύσεις. Για παράδειγμα, ο μέσος συντελεστής δασμών σε παραγόμενα προϊόντα που διακινούνται μεταξύ αναπτυγμένων χωρών έχει μειωθεί από περίπου 40% σε λιγότερο από 4%. Επιπλέον, η μια χώρα μετά την άλλη καταργεί τη νομοθεσία απαγόρευσης εισόδου ξένων επιχειρήσεων στις τοπικές αγορές μέσω της εγκατάστασης παραγωγικών μονάδων ή της απόκτησης της ιδιοκτησίας εγχώριων επιχειρήσεων. (Charles W.L Hill, Gareth R. Jones, 2010)

Ο όρος της διεθνοποίησης περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει μία επιχείρηση όσον αφορά τις σχέσεις της με τις ξένες αγορές.

Οι πολιτικές και οικονομικές αλλαγές που εμφανίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο έχουν επηρεάσει τον όρο στο σημείο να περιλαμβάνει περισσότερες δραστηριότητες από μία απλή εξαγωγή προϊόντων προς άλλες χώρες, σύμφωνα με το strategy-train (strategy-train, 2010). Τμήμα των στρατηγικών ανάπτυξης αγοράς αποτελεί η στρατηγική ανάπτυξης στη διεθνή αγορά, η διεθνοποίηση, η οποία – ιδιαίτερα τις τελευταίες τρεις δεκαετίες- βρίσκεται πολύ ψηλά στην ατζέντα των στελεχών όλων των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σκέφτονται πλέον σε διεθνές επίπεδο. Στο ερώτημα «ποιοι είναι οι ανταγωνιστές μας;» θα πρέπει να ψάχνουν την απάντηση όχι μόνο στο εσωτερικό της χώρας αλλά και στο εξωτερικό και να αναπτύσσουν στατηγικές που θα τους επιτρέπουν να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα του παγκόσμιου περιβάλλοντος (Παπαδακης, 2016).

Η διεθνής επιχείρηση είναι κάθε επιχείρηση που έχει τουλάχιστον μία από τις επιχειρηματικές της λειτουργίες σε περισσότερες από μία χώρες. Διεθνείς επιχειρήσεις δεν είναι μόνο οι κολοσσοί αλλά μπορεί να είναι και τα εκατομύρια των μικρών επιχειρήσεων που παράγουν και πωλούν χιλιάδες προϊόντων που χρησιμοποιούνται από καταναλωτές ή άλλες επιχειρήσεις άλλων κρατών, που χρησιμοποιούν ξένες τεχνολογίες, που απασχολούν αλλοδαπά στελέχη κ.ο.κ (Θανόπουλος, 2012). Στην πορεία των ετών οι μορφές διεθνοποίησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων έχουν πολλαπλασιαστεί.

Οι διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες, σύμφωνα με τον κ. Ι.Χατζηδημητρίου (2003), διακρίνονται στις ακόλουθες τέσσερις γενικές κατηγορίες:

1. Το διεθνές εμπόριο προϊόντων, που περιλαμβάνει τις αγορές και τις πωλήσεις προϊόντων μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών δύο χωρών (εξαγωγές και εισαγωγές υλικών προϊόντων όπως τρόφιμα, αγροτικά προϊόντα, μηχανήματα κ.α)
2. Το διεθνές εμπόριο υπηρεσιών, όπου αναφέρεται σε αγορές και πωλήσεις υπηρεσιών μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών δύο χωρών (εξαγωγές και εισαγωγές άυλων προϊόντων όπως για παράδειγμα χρηματοοικονομικές, διαφημιστικές, μεταφορικές, ασφαλιστικές υπηρεσίες)

3. Οι διεθνείς επενδύσεις χαρτοφυλακίου. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει όλες τις αγορές χρεογράφων (μετοχές, ομόλογα κ.α.) που γίνονται από κατοίκους, επιχειρήσεις και οργανισμούς μιας χώρας σε αγορές άλλων χωρών, όπως και καταθέσεις σε νομίσματα άλλων χωρών. Το θεμελιώδες χαρακτηριστικό των διεθνών επενδύσεων χαρτοφυλακίου είναι ότι γίνονται με αποκλειστικό σκοπό την επίτευξη συνολικής απόδοσης ή κερδών μεγαλύτερων από αυτά που θα μπορούσαν να επιτευχθούν εάν επενδύονταν στην αντίστοιχη εγχώρια αγορά.
4. Οι άμεσες ξένες επενδύσεις, όπου περιλαμβάνει τη μεταφορά κεφαλαίων από μια χώρα σε μια άλλη με αποκλειστικό σκοπό την δημιουργία εκεί μιας νέας επιχείρησης ή την εξαγορά του συνόλου ή μέρους του μετοχικού κεφαλαίου μιας τοπικής επιχείρησης

1.1 Κίνητρα Διεθνοποίησης

Ο Niels Christian Nielsen του Danish Technology Institute έλεγε ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 ότι «Δεν μπορείτε πλέον να βασίζεστε στην τοπική σας αγορά, γιατί η τοπική σας αγορά είναι εξαγωγική χώρα για οποιονδήποτε άλλον» (Northdurft, 1992, κατά Θανόπουλο, 2012). Όταν λειτουργεί σε ένα τέτοιο επιχειρηματικό κόσμο κάθε επιχείρηση θα ήθελε να έχει παρουσία στον διεθνή ανταγωνισμό, να μην αφήσει ανεκμετάλλευτη οποιαδήποτε ευκαιρία της αναλογεί αποφεύγοντας ταυτόχρονα προβλήματα ανταγωνιστικότητας που μπορεί να συναντήσει κλεισμένη στην στενή εγχώρια αγορά. Παρακάτω θα εξετάσουμε τα σημαντικότερα κίνητρα που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε αποφάσεις διεξόδου σε ξένες αγορές κατά τον Β. Παπαδάκη (2016).

- Η Παγκοσμιοποίηση, η ταχύτατη πληροφόρηση και το εύρος εικόνων που παίρνουμε σχεδόν καθημερινά από κάθε σημείο του πλανήτη, κυρίως μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, αφήνει σε όλους μια αίσθηση ότι οι ανάγκες παγκοσμίως είναι ίδιες, όλα τα αγαθά καταναλώνονται το ίδιο και παντού. Ωστόσο υπάρχουν αγορές που για κάποια προϊόντα θεωρούνται παρθένες. Η εύρεση μιας τέτοιας αγοράς για μια επιχείρηση και η διεξόδου σε αυτήν αποτελεί τεράστια ευκαιρία.

Αποτελεί σοβαρό κίνητρο για μια επιχείρηση στην απόφαση της να διεθνοποιηθεί να είναι η πρώτη εταιρία που θα διεισδύσει σε μια διεθνή αγορά. Κατ' αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει να αποκτήσει το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά, να είναι η ηγέτιδα εταιρία στο χώρο της ενω ταυτόχρονα θα έχει την δυνατότητα να δημιουργήσει όλες εκείνες τις συνθήκες που θα καταστήσουν δύσκολη την είσοδο σε αυτή την αγορά άλλων ανταγωνιστών. Υπάρχουν αγορές αναδυόμενες, όπως η Βραζιλία, η Ρωσία, η Ινδία, η Κίνα και η Νότια Αφρική – το λεγόμενο BRICS- που εικάζεται ότι θα αποτελέσουν στο μέλλον αγορές-κολοσσούς, όπως και αγορές που για διάφορους λόγους, για παράδειγμα λόγω ενός πολέμου, κάνουν μια «επανεκκίνηση» και δίνουν την ευκαιρία σε κάποιες εταιρίες να εισέλθουν πρώτες στο παζάρι και να εκμεταλλευτούν τις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται.

- Η τάση για διεθνοποίηση ενισχύεται από το γεγονός ότι σήμερα αποκτούν εκπαίδευση και εξειδικεύονται σε πεδία υψηλής τεχνολογίας, στην διοίκηση επιχειρήσεων και άλλες επιστήμες νεαροί φοιτητές από όλο τον κόσμο. Το επίπεδο των γνώσεων τους τους δίνει τα εφόδια να μην περιοριστούν στα στενά όρια της χώρας τους αλλά να έχουν ένα ευρύτερο πεδίο δράσης. Το κίνητρο είναι ακόμα πιο ισχυρό σε αγορές όπως των εταιριών προγραμματισμού όπου η διείσδυση σε μια διεθνή αγορά μπορεί να μην απαιτεί χρηματικά κεφάλαια αλλά μόνο νοητικά κεφάλαια. Αντίστοιχα, τα στελέχη πολυεθνικών επιχειρήσεων «εκπαιδεύονται» στους κόλπους των εταιριών αυτών και αποχωρώντας από τις εταιρίες αυτές μεταφέρουν την κουλτούρα διεθνοποίησης και την γνώση οργάνωσης μιας διεθνούς εταιρίας είτε σε άλλες εταιρίες είτε λειτουργώντας οι ίδιοι ως νέοι επιχειρηματίες.
- Είναι γεγονός ότι οι αγορές των αναπτυσσόμενων χωρών είναι σε μεγάλο βαθμό κορεσμένες. Οι επιχειρήσεις έχουν δεδομένο κίνητρο να αυξάνουν συνεχώς τις πωλήσεις τους, την κερδοφορία τους, το μερίδιο αγοράς που κατέχουν, ωστόσο τα περιθώρια στενεύουν ακόμα περισσότερο και με την είσοδο πολυεθνικών εταιριών στην εγχώρια αγορά τους. Η αγοραστική δύναμη του πληθυσμού στις αγορές αυτές είναι συγκεκριμένη, τείνει μειούμενη λόγω του δημογραφικού

προβλήματος που τις χαρακτηρίζει ενώ και η ικανοποίηση των αναγκών των κατοίκων των αναπτυσσόμενων χωρών βρίσκεται σε οριακό σημείο ολοκλήρωσης. Μια στρατηγική προσανατολισμένη στις αγορές αυτές έχει λίγες πιθανότητες να φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αντίθετα, η εστίαση σε αναπτυσσόμενα κράτη προσφέρει μεγαλύτερες ευκαιρίες για ανάπτυξη. Η Κίνα ως μια γρήγορα αναπτυσσόμενη χώρα, αντιμετωπίζοντας προκλήσεις κατά την μετάβαση σε μια καταναλωτική κοινωνία αποτελεί το σημαντικότερο παράδειγμα αναπτυσσόμενης χώρας. Οι οικονομικοί αναλυτές θεωρούν ότι η κινέζικη οικονομία θα ξεπεράσει αυτήν των ΗΠΑ μέσα στην επόμενη δεκαετία. Άλλες αναπτυσσόμενες χώρες η Ινδία, η Αιθιοπία, το Κονγκό κ.α.

- Ένα ακόμα κίνητρο που οδηγεί τις επιχειρήσεις στην διεθνοποίηση είναι ότι πλέον έχουν χαλαρώσει τα περισσότερα εθνικά προστατευτικά μέτρα και οι φραγμοί στο χώρο του εμπορίου και των επενδύσεων. Αγορές ή τμήματα αγορών που ήταν ανέκαθεν αποκλεισμένα από τους διεθνείς επενδυτές πλέον είναι ανοιχτά και προσβάσιμα και αποτελούν μεγάλες ευκαιρίες επένδυσης. Στην Ελλάδα η απόφαση ιδιωτικοποίησης του ΟΤΕ προσέλκυσε την γερμανική Deutsche Telecom ενώ και οι τέσσερις συστημικές τράπεζες ελέγχονται από ξένους τραπεζικούς ομίλους (Εθνική, Πειραιώς, Eurobank, Alpha bank).
- Σημαντικό κίνητρο για διεθνοποίηση είναι τα τυποποιημένα χαρακτηριστικά κάποιων κλάδων που καθιστούν ελκυστική, αλλά και πολύ πιο εύκολη, την προσέγγιση ξένων αγορών. Η ομοιότητα των χαρακτηριστικών αρχικά μπορεί να αφορά την ύπαρξη παρόμοιων αναγκών και προτιμήσεων διεθνώς. Το εύρος είναι πολύ μεγάλο καθώς μπορεί να υπάρχουν όμοιες ενδυματολογικές ανάγκες αλλά και όμοιες ανάγκες σε τραπεζικά προϊόντα. Η ύπαρξη διεθνών πελατών εξομοιώνει τα χαρακτηριστικά σε κάποια τμήματα αγορών παγκοσμίως. Η συμφωνία συνεργασίας σε μια χώρα με μια πολυεθνική μπορεί να δώσει κίνητρο επέκτασης της δράσης της εταιρίας και σε άλλες χώρες που δραστηριοποιείται η πολυεθνική και οι ανάγκες είναι ίδιες. Τέλος, τα μέσα που διαθέτει το μάρκετινγκ και που δίνουν την δυνατότητα δημιουργίας διεθνών branding αλλά και προσέγγισης πολλών αγορών ταυτόχρονα

με μεθόδους όμοιες, χαμηλού κόστους, ανοίγουν τον δρόμο και δίνουν κίνητρο σε πολλές εταιρίες για να αποφασίσουν την εστίαση σε άλλες χώρες.

- Πολλές εξωστρεφείς εταιρίες που δραστηριοποιούνται διεθνώς μπορούν να δώσουν κίνητρο σε συνεργάτες- προμηθευτές ή διανομείς- τους να τους ακολουθήσουν και σε άλλες αγορές. Έτσι μπορούν οι μόν να εξασφαλίσουν και να μεταφέρουν την ποιότητα των υπηρεσιών ή προμηθειών που λαμβάνουν σε μια αγορά και σε άλλες νέες, ενώ οι δε να διεθνοποιηθούν με έναν τρόπο εξαιρετικά ασφαλή καθώς θα έχουν από την πρώτη στιγμή έναν εγγυημένο συνεργάτη και ενά σημείο αναφοράς που μπορεί να τους φέρει επιπλέον μερίδιο αγοράς.

1.2 Οφέλη από τη Διεθνοποίηση

Σημαντικά τα κίνητρα για τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, ωστόσο για να ακολουθήσει μια εταιρία στρατηγική διεθνοποίησης πρέπει να έχει και σημαντικά οφέλη. Τα οφέλη της διεθνοποίησης είναι άμεσα συνδεδεμένα μεταξύ τους αλλά και με τα κίνητρα που αναπτύξαμε παραπάνω. Όλα συγκλίνουν σε ένα επιδιωκόμενο στόχο αύξησης της κερδοφορίας που δεν είναι εφικτός για εταιρίες χωρίς διεθνή προσανατολισμό (Παπαδάκης, 2016). Σαφώς δεν είναι πανάκεια η διεθνοποίηση, όπως θα αναλύσουμε ελλοχεύει σημαντικούς κινδύνους, ωστόσο όταν μια εξωστρεφής εταιρία έχει ένα πλήθος αγορών για να διαθέσει το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει μπορεί να προσδοκά καλύτερα εμπορικά αποτελέσματα.

Η ανάγκη για μεγαλύτερο μέγεθος αγοράς γίνεται ακόμα πιο επιτακτική όταν η επιχείρηση έχει προχωρήσει σε κάποιες μεγάλης κλίμακας επενδύσεις είτε αυτό σχετίζεται με την παραγωγική της δυναμική, την απόκτηση αποκλειστικών δικαιωμάτων διάθεσης ενός προϊόντος ή ακόμα και με κάποια νέα τεχνολογία. Ο κύκλος ωρίμανσης ενός προϊόντος δεν είναι ίδιος με το παρελθόν. Πλέον η κορύφωση έρχεται πολύ γρήγορα και η εταιρία πρέπει να κινηθεί αποτελεσματικά στην αγορά. Μια νέα τεχνολογία ή ένα πρωτότυπο καταναλωτικό προϊόν άμεσα παύει να είναι νέο, είναι πολύ πιο εύκολο να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό, ενώ και το αγοραστικό κοινό έχει μονίμως μια

έντονη επιθυμία για κάτι ακόμα πιο νέο και μοναδικό. Χαρακτηριστικά να αναφέρουμε τα στάδια του κύκλου ζωής ενός προϊόντος που παράχθηκε για παράδειγμα στις ΗΠΑ. Τα στάδια είναι: η τοπική καινοτομία, η διεθνής καινοτομία, η αντιγραφή και η αναστροφή. Στο πρώτο στάδιο το προϊόν πωλείται στις ΗΠΑ όπου και αρχικά παράχθηκε ενώ στο δεύτερο στάδιο εξάγεται καταρχάς σε αναπτυγμένες αγορές και πιθανόν μετέπειτα σε αναπτυσσόμενες. Στο τρίτο στάδιο οι χώρες που αρχικά εισήγαγαν το προϊόν αρχίζουν να το παράγουν και να το εξάγουν και στο τέταρτο στάδιο οι ΗΠΑ δεν ελέγχουν πλέον το προϊόν και μάλιστα μπορεί να το εισάγουν για να καλύψουν την όποια ζήτησή του (Αυλωνίτης, 2010) Η εταιρία μπορεί να εξασφαλίσει την ικανοποιητική απόδοση της επένδυσής της με διείσδυση σε νέες αγορές για να μεγαλώσει το αγοραστικό της κοινό ή ακόμα και να μεταφέρει ένα προϊόν ή μια τεχνολογία που σε μια αγορά θεωρείται ώριμη σε αγορές που θεωρείται νέα, όπως στο παραπάνω παραδειγμα όπου το προϊόν μετά απο τις αναπτυγμένες χώρες η εταιρία το διέθεσε και σε λιγότερο αναπτυγμένες, επεκτώνοντας έτσι τον κύκλο ζωής του.

Το αυξημένο μερίδιο αγοράς βοηθά σημαντικά την επιχείρηση να μειώσει τα κόστη της πετυχαίνοντας οικονομίες κλίμακας, δεδομένου ότι τα σταθερά κόστη επιμερίζονται σε μεγαλύτερο αριθμών προϊόντων και επιτυγχάνεται καλύτερη κερδοφορία. Σημαντικό επίσης ότι ένα μεγάλο μερίδιο της αγοράς αυξάνει την διαπραγματευτική δύναμη μιας εταιρίας απέναντι στους προμηθευτές της. Πλέον μπορεί να ελέγξει καλύτερα τις τιμές των πρώτων υλών, να επιτύχει καλύτερες συμφωνίες και να καταστήσει την ίδια πιο ανταγωνιστική σε όποια αγορά απευθύνεται. Η διεθνοποίηση της δίνει προσθετα την δυνατότητα να εξομαλύνει τις αυξομειώσεις που προέρχονται από την εποχικότητα μιας αγοράς. Η επιχείρηση δεν εξαρτάται απο μια μόνο αγορά που μπορεί να εμφανίζει έντονη εποχικότητα για ένα ή το σύνολο των προϊόντων της, όπως για παράδειγμα μια τουριστική αγορά, οπότε μπορεί με μεγαλύτερη ομαλότητα να χρησιμοποιεί τους πόρους της. Η εξαγωγή προϊόντων σε χώρες με διαφορετικά πρότυπα εποχιακών διακυμάνσεων στη ζήτηση μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να εξομαλύνει τον βαθμό χρησιμοποίησης των παραγωγικών εγκαταστάσεων στη διάρκεια του έτους. Συνεπώς, η ύπαρξη εποχικότητας στη ζήτηση ενός προϊόντος είναι δυνατόν να λειτουργήσει ως

κίνητρο για τις επιχειρήσεις για να προσπαθήσουν να εξάγουν τα προϊόντα τους. (Χατζηδημητρίου, 2003)

Όταν μια επιχείρηση απευθύνεται σε ξένες αγορές, πιθανόν πολλές από αυτές πολύ πιο απαιτητικές από την εγχώρια αγορά, μπορεί να βελτιώσει πολλά από τα αδύναμα σημεία στην παραγωγή, στον σχεδιασμό, στην διάθεση ή ακόμα και στην προβολή των προϊόντων της. Η ανταπόκριση στις απαιτήσεις πελατών από διάφορες αγορές δίνει στην εταιρία μια πολύτιμη γνώση γύρω από το προϊόν και την γενικότερη λειτουργία της που δύσκολα θα μπορούσε να πάρει στην εγχώρια αγορά και που δεν αποτιμάτε σε μονάδες κόστους.

Βελτιώνεται επίσης η αποτελεσματικότητα της εταιρίας όταν μπορεί να απευθυνθεί σε πολλές αγορές. Μπορεί να λειτουργήσει στοχεύοντας σε ένα τελικό συνολικό ποσοστό κερδοφορίας που της δίνει την δυνατότητα να μειώνει το περιθώριο κέρδους σε κάποιες αγορές που αντιμετωπίζει ισχυρότερο ανταγωνισμό και να καλύπτει την μείωση αυτή σε άλλες αγορές που η θέση της είναι πιο ισχυρή ή σε αγορές που δεν είναι ευαίσθητες ως προς την τιμή. Η επιχείρηση έτσι αποκτά ευελιξία, μπορεί να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό της και να πάρει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και στο τέλος να μπορεί να επιτύχει καλύτερη κερδοφορία λόγω των οικονομιών κλίμακας.

Να σημειώσουμε τέλος, πως εξίσου σημαντικό όφελος της διεθνοποίησης είναι η δυνατότητα εκμετάλλευσης των οικονομιών τοποθεσίας. Διαφορετικές χώρες είναι δυνατό να κατέχουν διαφορετικά εθνικά πλεονεκτήματα. Η διεθνής επιχείρηση μπορεί επωφεληθεί αυτού του γεγονότος και να τοποθετεί κάθε λειτουργία της στην άριστη τοποθεσία, να βελτιστοποιήσει τη σειρά των λειτουργιών της. Θα μπορεί με αυτό τον τρόπο για παράδειγμα να επιτύχει το χαμηλότερο δυνατό κόστος παραγωγής, να επιτύχει τους συντομότερους χρόνους παράδοσης ή να διαφοροποιήσει το προϊόν της με ένα πρωτότυπο και μοντέρνο σχεδιασμό, οτιδήποτε μπορεί να βελτιώσει την θέση της στην αγορά και να της δώσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

1.3 Κίνδυνοι Διεθνοποίησης

Η λειτουργία μια επιχείρησης από την φύση της συνεπάγεται ρίσκο και κινδύνους. Ασφαλώς για μια διεθνή επιχείρηση οι κίνδυνοι είναι πιο μεγάλοι καθώς πλέον έχει να κάνει με μεταβλητές πολύ μακριά από το κέντρο ελέγχου της. Η πληροφόρηση που μπορεί να έχει μια επιχείρηση για γεγονότα στην εγχώρια αγορά πολλές φορές προπορεύεται των εξελίξεων. Δεν είναι το ίδιο εύκολο όταν μιλάμε για μια ξένη αγορά που μπορεί να βρίσκεται σε άλλη ήπειρο. Οι κίνδυνοι αυτοι κατά κύριο λόγο αναφέρονται σε οικονομικές ή πολιτικές εξελίξεις, σε γεγονότα που βάλλουν την σταθερότητα της οικονομίας.

Η πολιτική ρευστότητα εκφράζεται με κυβερνητική αστάθεια ή με κρίση μεταξύ κρατών. Ο πόλεμος στην πρώην Γιουγκοσλαβία με το εμπορικό εμπόργκο που ακολούθησε απο τα Ηνωμένα έθνη το 1992, ο πόλεμος στην Συρία που συνεχίζεται ακόμα και σήμερα είναι μερικά γεγονότα που προκαλούν πολιτική ρευστότητα. Οι πολιτικές κρίσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες πολλές φορές συνεπάγονται και συναλλαγματικές κρίσεις. Η ισοτιμία αλλάζει δραματικά σε ελάχιστο χρόνο και η υποτίμηση του τοπικού νομίσματος μπορεί εύκολα να αλλάξει τις ισορροπίες στην αγορά. Χώρες με έντονες εσωτερικές διαμάχες λόγω εθνικών ή θρησκευτικών μειονοτήτων, με χαμηλό βιοτικό επίπεδο των πολιτών, με κοινωνικές αναταραχές ή περιοχές που μαστίζονται από πολέμους θεωρούνται ότι είναι υψηλού ρίσκου και πιθανόν, παρά τις εμπορικές ευκαιρίες που προσφέρουν, δεν ευνοούν οποιαδήποτε εμπορική δραστηριότητα.

Όπως είπαμε το επιχειρηματικό περιβάλλον της χώρας μπορεί να επηρεάζεται αρνητικά από οικονομικούς παράγοντες. Η λανθασμένη οικονομική πολιτική των κυβερνήσεων μπορεί να επιφέρει αναταραχές. Κάθε επιχείρηση πριν δραστηριοποιηθεί σε μια αγορά ελέγχει δείκτες όπως ο πληθωρισμός και το εξωτερικό χρέος και προσπαθεί να αξιολογήσει την πιθανότητα συναλλαγματικών διακυμάνσεων. Είναι φυσικό οι εμπορικές ευκαιρίες να συνδέονται με επενδύσεις σε χώρες με σημαντικούς οικονομικούς κινδύνους. Η επιχείρηση πρέπει να συνεκτιμήσει όλους τους παράγοντες και να κρίνει εάν μια επέκταση της σε μια άλλη χώρα είναι συμφέρουσα ή όχι.

Πρέπει να αναφερθούμε και στους κινδύνους που συνδέονται με το εργασιακό καθεστώς σε κάθε χώρα. Οφείλει η επιχείρηση πριν αποφασίσει να διεισδύσει

σε μια νέα χώρα να έχει συλλέξει όλες τις πληροφορίες σχετικά με τις εργασιακές συμβάσεις, τους εργασιακούς νόμους, τις παροχές και την πολιτική των απολύσεων. Σε ορισμένες χώρες τα εργατικά συνδικάτα είναι πολύ ισχυρά και διατελλούν σημαντικό ρόλο στις σχέσεις των επιχειρήσεων με τους εργαζομένους ενώ στην Ιαπωνία είναι προσανατολισμένα στην ευημερία των επιχειρήσεων και στην κερδοφορία τους καθώς θεωρούν ότι κάτι τέτοιο θα ωφελήσει εμμέσως και τους ίδιους τους εργαζομένους.

Τέλος, να σημειώσουμε και την ανάγκη διαφοροποίησης ενός προϊόντος όταν η επιχείρηση απευθύνεται σε συγκεκριμένες αγορές. Όπως είπαμε υπάρχει μια ομοιομορφία των αναγκών που αποτελεί κίνητρο για μια επιχείρηση να διεθνοποιηθεί. Αυτός είναι ο κανόνας, ωστόσο υπάρχουν και οι εξαιρέσεις και οι επιχειρήσεις πρέπει πάντα να είναι σε εγρήγορση και να λαμβάνουν τα μηνύματα της αγοράς. Πολλές προσπάθειες διείσδυσης σε μια αγορά στο παρελθόν έχουν στεφθεί με αποτυχία και ο λόγος είναι κάποιες λεπτομέρειες που οι διοικήσεις των επιχειρήσεων δεν έλαβαν υποψιν τους. Μπορεί μια μικρή ιδιαιτερότητα στο χρώμα του προϊόντος, στο όνομα, στην γεύση να παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ή μη της επέκτασης μιας εταιρίας σε μια αγορά. Σημαντικό ρόλο παίζει και η τιμή σε κάποιες περιπτώσεις και δεν είναι λίγες οι φορές που οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να διαφοροποιήσουν το προϊόν, να προχωρήσουν στην παραγωγή ενός κατώτερου ποιοτικά προϊόντος για να επεκταθούν σε μια αγορά που δείχνει ιδιαίτερη ευαισθησία στην τιμή.

1.4 Θεωρητικά Μοντέλα Διεθνοποίησης

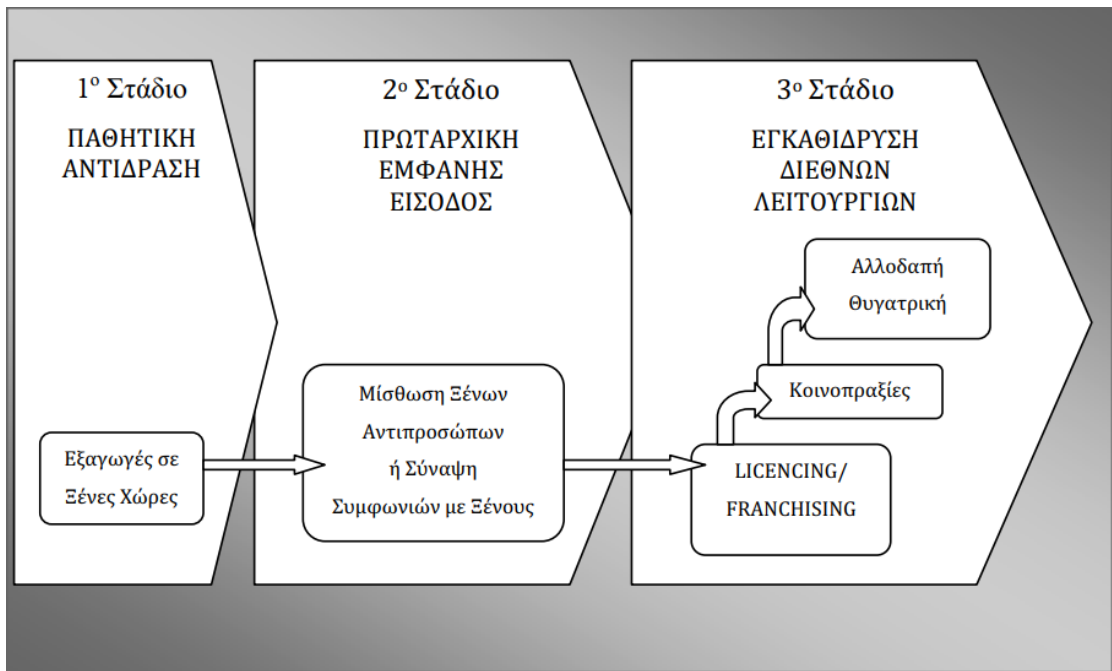
Κατά την διάρκεια των ετών, έχουν αναπτυχθεί θεωρητικά μοντέλα που μας δείχνουν πως εξελίσσεται η διαδικασία της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, πως διαχωρίζονται τα διάφορα στάδια, αναλύοντας το βαθμό δέσμευσης της επιχείρησης στην διεθνή αγορά.

1.4.1 Θεωρία των σταδίων

Η πλέον διαδεδομένη θεωρητική προσέγγιση σχετικά με την διαδικασία της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων είναι η Θεωρία των Σταδίων. Μελετητές της θεωρίας των σταδίων είναι ο Carslon, ο Fosgren, ο Johansen, ο Bilkey, ο

Canusgil και άλλοι. Το μοντέλο αυτό αρχικά στηρίχθηκε σε παρατηρήσεις της διαδικασίας διεθνοποίησης σουηδικών βιομηχανικών επιχειρήσεων σχετίζοντας την με τον βαθμό δέσμευσής τους στις διεθνείς αγορές (Αυλωνίτης, 2010). Σύμφωνα με αυτό, η επιχείρηση όσο περισσότερο δραστηριοποιείται σε μια διεθνή αγορά, όσο εκπαιδεύεται πάνω στις συνθήκες που συναντάει, προσπαθεί να αυξήσει και τον βαθμό δέσμευσής της προς την αγορά. Η θεωρία παρουσιάζει τα στάδια μέσα στα οποία κλιμακώνεται αυτή η δέσμευση. Ως δέσμευση νοείται η δέσμευση πόρων από την επιχείρηση για την επένδυσή τους στην αγορά-στόχο.

Η αρχή της δραστηριότητας της εταιρίας στο εξωτερικό χαρακτηρίζεται από χαμηλό κόστος, μηδενική πρόθεση για δέσμευση, από μια παθητική στάση και περιορίζεται σε αυτό το πρώτο στάδιο στα πλαίσια της απλής εξαγωγικής δραστηριότητας. Η επιχείρηση καθώς μαθαίνει τους μηχανισμούς και τους τρόπους λειτουργίας της διεθνούς αγοράς όλο και περισσότερο επιθυμεί να επεκτείνει την δράση της περνώντας σε καθεστώς περισσότερης δέσμευσης. Στο δεύτερο στάδιο η εταιρία αυξάνει την δέσμευσή της αλλά δεν μεταφέρει καμία φυσική ή νομική της παρουσία σε χώρα μακριά από την χώρα όπου βρίσκεται η βάση της επιχείρησης. Στην ουσία η εταιρία κάνει συμφωνίες με αντιπροσώπους ή ξένους συνεργάτες για να τονώσει την εξαγωγική της δραστηριότητα. Η παρουσία της επιχείρησης στην διεθνή αγορά προκύπτει στο τρίτο στάδιο και μάλιστα με διάφορους τρόπους που εξαρτώνται από τις ιδιαιτερότητες της αγοράς, από την δυναμική της επιχείρησης και από την γενικότερη στρατηγική της. Μπορεί να πάρει την μορφή συνεργασιών, παραγωγής κατόπιν αδείας (licensing), δικαιόχρησης (franchising), κοινοπραξιών, στρατηγικών συμμαχιών ή ίδρυσης θυγατρικών επιχειρήσεων, μορφών διεθνοποίησης που θα αναλύσουμε παρακάτω. Η σταδιακή προσέγγιση, όπως φαίνεται στο σχήμα 1, δείχνει την στάση της εταιρίας σε κάθε στάδιο και μας βοηθάει να εξαγάγουμε συμπεράσματα για τις επιδιώξεις της εταιρίας και την δυναμική της στην διεξόδου σε μια διεθνή αγορά. (Παπαδάκης, 2016)



Σχήμα 1, Πηγη: Robins S.P. & M Coulter, Management, Prentice Hall, 11th Edition, 2012

1.4.2 Το Μοντέλο Διεθνοποίησης της Ούψαλα

Το μοντέλο αυτό, με κύριους υποστηρικτές τους Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), αναφέρεται πάλι σε μια διαδικασία σταδίων προκειμένου η επιχείρηση να μπορέσει να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα και την έλλειψη γνώσης για τη νέα αγορά. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, όσο η εταιρία βελτιώνει την πληροφόρησή της για μια αγορά αυξάνει τους πόρους που διαθέτει και την εμπλοκή της στην διεθνή αγορά ακολουθώντας τα παρακάτω στάδια:

- Ασθενής εξαγωγική δραστηριότητα
- Μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητας μέσω αντιπροσώπου
- Εξαγωγές μέσω υποκαταστήματος σε ξένη χώρα.
- Παραγωγή στην ξένη χώρα

Το υπόδειγμα διεθνοποίησης της Ούψαλα, γνωστό και ως (U-Model), μας διδάσκει επιπλέον ότι η ψυχική απόσταση μεταξύ της χώρας προέλευσης και της χώρας προορισμού είναι σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τις αποφάσεις της διεθνούς επιχείρησης. Ως ψυχική απόσταση νοείται ο βαθμός διαφοροποίησης μεταξύ των χωρών σε πολιτιστικό, πολιτικό, οικονομικό και

νομικό περιβάλλον καθώς και τις διαφορές της επιχειρηματικής κουλτούρας τους. Το επίπεδο αυτών των διαφορών μπορεί να ευνοήσει τις συνθήκες συνεργασίας αλλά και να υψώσει εμπόδια στην διείσδυση της εταιρίας στην αγορά- στόχο. Γι αυτό το λόγο οι εταιρίες όταν αναπτύσσονται διεθνώς προτιμούν χώρες που βρίσκονται στην ίδια ψυχική ομάδα μαζί τους.

Το μοντέλο της Ούψαλα δέχεται κριτική απο αυτούς που θεωρούν ότι έχει ένα ντετερμινιστικό χαρακτήρα χωρίς να λαμβάνει υπόψιν παράγοντες ανταγωνισμού, περιβάλλοντος και κουλτούρας αγοράς και γενικά παράγοντες εξωγενείς προς την επιχείρηση (Παπάδακης,2016). Είναι ένα θεωρητικό μοντέλο που χάνει κάποια από την ισχύ του σε ένα παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον όπου ο ανταγωνισμός είναι έντονος και επιτάσσει στις εταιρίες να έχουν παρουσία και σε αγόρες όχι της ίδιας ψυχικής ομάδας.

1.4.3 Θεωρία της Ολιγοπωλιακής Αντίδρασης

Η Θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης, γνωστή και ως Θεωρία της ακολουθίας του Ηγέτη, εξετάζει πως η στρατηγική μιας ηγέτιδας επιχείρησης σε μια αγορά επηρεάζει την στρατηγική των υπόλοιπων επιχειρήσεων που ευελπιστούν να εισέλθουν στην αγορά αυτή. Με την τακτική αυτή οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εκμεταλλευτούν την πληροφόρηση και την εμπειρία που έχει μια ηγέτιδα επιχείρηση ώστε να μειώσουν έτσι το ρίσκο εισόδου σε μια νέα αγορά. Μιμούμενες επιπλέον την πρωτοπόρο εταιρία-ηγέτη οι υπόλοιπες εταιρίες ακολουθούν την ίδια στρατηγική και προσπαθούν να πάρουν πιο άμεσα ένα μερίδιο αγοράς ώστε να προλάβουν και να αποτρέψουν την εταιρία-ηγέτη απο το να δημιουργήσει φραγμούς εισόδου στους ανταγωνιστές της.

Η κριτική που δέχεται το συγκεκριμένο μοντέλο αφορά τον πολύ απλουστευμένο τρόπο που αιτιολογεί κάθε απόφαση της εταιρίας για διεθνοποίηση, λαμβάνοντας υπόψη αποκλειστικά την μίμηση της στρατηγικής της ηγέτιδα επιχείρησης. Επιπλέον, η στρατηγική της ακολουθίας του ηγέτη κρίνεται από πολλούς αναλυτές ως μια επικίνδυνη στρατηγική καθώς αγνοεί τις ιδιαίτερες δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης και την πιθανότητα η ηγέτιδα επιχείρηση να δρα λανθασμένα. (Wheelen T., Hunger D.,2012)

1.4.4 Θεωρία του Εκλεκτικού Υποδείγματος

Η πλέον αποδεκτή θεωρία διεθνοποίησης είναι η θεωρία του εκλεκτικού υποδείγματος. Στηρίζεται στην οικονομική σχολή σκέψης θεωρώντας την επιχείρηση μια πλήρως ενημερωμένη οντότητα ως προς τις συνθήκες που επικρατούν στις διεθνείς αγορές. Η θεωρία αυτή υπογραμμίζει τρία πλεονεκτήματα που μπορούν να προκύψουν κατά την διαδικασία διεθνοποίησης και παρουσιάζει μια ορθολογικότερη ερμηνεία του φαινομένου της διεθνοποίησης μέσω των άμεσων επενδύσεων.

Το πρώτο πλεονέκτημα αναφέρεται στην ιδιοκτησία, όπως για παράδειγμα είναι η κατοχή υψηλής τεχνολογίας ή τεχνογνωσίας. Η εταιρία πρέπει να έχει κάποια πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της στην αγορά που θέλει να διεισδύσει, πλεονεκτήματα που δεν μπορούν ή είναι πολύ δύσκολο να αντιγράψουν οι άλλοι. Τα ισχυρά ιδιοκτησιακά πλεονεκτήματα δίνουν και ισχυρό κίνητρο στην επιχείρηση να μεταφέρει πόρους και να αναλάβει ρίσκο για να διεισδύσει σε μια ξένη αγορά- στοχο.

Το δεύτερο σημαντικό πλεονέκτημα, κατά την θεωρία του εκλεκτικού υποδείγματος, είναι ότι η εταιρία κάνει ίδια χρήση των ιδιοκτησιακών πλεονεκτημάτων της και δεν σκέφτεται να τα πουλήσει σε άλλες επιχειρήσεις. Διατηρώντας την εσωτερικότητα των πλεονεκτημάτων της επιτυγχάνει καλύτερο έλεγχο της αγοράς και των προμηθειών ενώ επιδεικνύει μεγαλύτερη διαπραγματευτική ικανότητα. Τα οφέλη από την ιδιόχρηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ονομάζονται και οφέλη εσωτερίκευσης.

Η τρίτη κατηγορία πλεονεκτημάτων περιλαμβάνει πλεονεκτήματα του τόπου εγκατάστασης. Η εταιρία έχει κίνητρο να εγκατασταθεί σε αγορές που μπορούν να την βοηθήσουν να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το χαμηλό εργατικό κόστος, η εύκολη προσβάση στις πρώτες ύλες και η ανταγωνιστική τιμή τους, το πολιτικό και οικονομικό καθεστώς, οι υποδομές είναι παράγοντες που μπορούν να δώσουν κίνητρο μεγαλύτερης δέσμευσης των πόρων μια εταιρίας προς μια αγορά. Φυσικά αυτοί οι παράγοντες είναι το ίδιο χρήσιμοι για όλες τις εταιρίες που θα διεισδύσουν σε αυτή την αγορά, οπότε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι πάντα τόσο ισχυρό.

Το θεωρητικό αυτό μοντέλο προβλέπει ότι η επιχείρηση θα ζυγίσει τα παραπάνω πλεονεκτήματα και θα επικεντρωθεί στην χώρα με τον καλύτερο συνδυασμό αυτών των τριών πλεονεκτημάτων.

1.5 Μορφές Διεθνοποίησης

Αναλύοντας τα θεωρητικά μοντέλα αναφερθήκαμε στις μεθόδους διεθνοποίησης, τις οποίες θα αναλύσουμε πιο διεξοδικά παρακάτω. Η μέθοδος που θα επιλέξει μια επιχείρηση για να εισέλθει σε μια αγορά στόχο εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως είναι η γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης και η φιλοδοξία της, η φύση του προϊόντος, η ίδια η αγορά, οι οικονομικές και πολιτικές συνθήκες που επικρατούν και άλλους. Πολλές φορές για παράδειγμα, η μορφή διεθνοποίησης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση «επιβάλλεται» από τις συνθήκες που επικρατούν σε σχέση με το προϊόν που επιθυμεί να εξαγάγει και την χώρα στην οποία στοχεύει. Μπορεί παράγοντες όπως το κόστος μεταφοράς, οι δασμοί που επιβάλλονται να είναι απαγορευτικοί, οπότε η επιλογή της εξαγωγικής δραστηριότητας να μην είναι η ενδεδειγμένη για την επιχείρηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εγκατάσταση κάποιων πολυεθνικών εταιριών στην Ελλάδα στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και αρχές της δεκαετίας του 1980 (η Unilever εγκατέστησε παραγωγή παγωτών Algida στην Πάτρα) και ο κύριος λόγος, μεταξύ άλλων στρατηγικής επίσης φύσης, ήταν η επιβολή υψηλών δασμών σε αυτά τα προϊόντα που έκανε την εισαγωγή τους ασύμφορη. Σήμερα με την ελευθερία κίνησης προϊόντων εντός της Ε.Ε. χωρίς δασμούς το εργοστάσιο της Πατρας έχει κλείσει και έχει μεταφερθεί στην Ιταλία. (Παπαδάκης, 2016)

Θα μελετήσουμε παρακάτω τις σημαντικότερες μορφές που μπορούν να πάρουν οι δραστηριότητες των εταιριών κατά την προσπάθεια επέκτασής τους σε άλλες χώρες. Η διάκρισή τους είναι σε εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης και μη εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης.

1.5.1 Εξαγωγικού Τύπου Μορφές Διεθνοποίησης

1.5.1.1 Άμεση εξαγωγική δράση

Η άμεση εξαγωγική δράση είναι η πιο διαδεδομένη μορφή διεθνοποίησης, καλύπτοντας το 30-40% των πωλήσεων στο διεθνές εμπόριο, και η μορφή που αποτελεί το πρωταρχικό βήμα μίας επιχείρησης στην προσπάθεια της να ξεφύγει από τα όρια της εσωτερικής της αγοράς. Στην άμεση εξαγωγική δραστηριότητα η επιχείρηση δεν χρειάζεται την διαμεσολάβηση τρίτων για να εξάγει σε μια αγορά ούτε να μεταφέρει κάποιες από τις λειτουργίες της στην χώρα-στόχο. Η αποστολή εμπορικού της αντιπροσώπου, η συχνή επικοινωνία τηλεφωνική ή μέσω e-mail και η αποστολή δειγμάτων των προϊόντων της, όπου αυτό χρειάζεται, είναι η βασική εκδήλωση προσέγγισης και συντήρησης του πελατολογίου της εταιρίας. Σήμερα μπορούμε να προσθέσουμε την προσέλκυση πελατολογίου μέσω της δημιουργίας ιστοσελίδας ή σελίδων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και γενικότερα την ευρύτετη χρήση του internet για την συλλογή πληροφοριών και από την πλευρά του πωλητή για την αγορα/εταιρία στόχο αλλά και από την πλευρά του αγοραστή για το προϊόν ή την εταιρία που επιθυμεί να συνεργαστεί μαζί του.

Η ευκολία και η αμεσότητα που μπορούν να πραγματοποιηθούν οι άμεσες εξαγωγές είναι και ο λόγος που ακόμα και οι πολύ μικρές επιχειρήσεις επιλέγουν αυτή την μέθοδο για να επεκτείνουν τη δραστηριότητά τους διεθνώς. Η άμεση και πολύ οικονομική επικοινωνία, μέσω internet κυρίως, μειώνει το μοναδικό κόστος του να πηγαινεις στο εξωτερικό και κάνει τις εξαγωγές πολύ δημοφιλείς στις μικρές επιχειρήσεις (Wheelen T., D. Hunger, 2012). Η ευκολία των εξαγωγών αποτελεί από μόνη της ένα κίνητρο για μια μικρή εταιρία για να προσεγγίσει διεθνείς αγορές. Σαφώς και δεν είναι όλα τόσο απλά και ρόδινα ως προς την άμεση εξαγωγική δραστηριότητα. Θέλει μεγάλη προσοχή η επιλογή της αγοράς στόχου έτσι ώστε να ταιριάζει με τα προϊόντα της εταιρίας όπως επίσης πρέπει να μελετηθούν οι οικονομικές συνθήκες της αγοράς-στόχου, για παράδειγμα οι δασμοί όπως αναφέραμε παραπάνω. Συνήθως, οι επιχειρήσεις αρχικά απευθύνονται σε αγορές που βρίσκονται πιο κοντά τους «ψυχικά» και στην συνέχεια, όταν αποκτήσουν την απαιτούμενη εμπειρία, επεκτείνονται και σε πιο «ξένες» προς αυτές αγορές.

1.5.1.2 Παραγωγή κατα παραγγελία

Η διαφορά της από την άμεση εξαγωγική δράση είναι ότι δεν έχει μια συνέχεια, δεν αφορά μια συνεχή, συντονισμένη και οργανωμένη δραστηριότητα, παρά μόνο εκτέλεση και αποστολή μια παραγγελίας σε πελατές στο εξωτερικό όταν αυτές προκύπτουν και όχι ως αποτέλεσμα συντονισμένης προσπάθειας. Είναι μια περιστασιακή προσπάθεια και συνήθως αποβλέπει στην κάλυψη της υπερβάλλουσας παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης.

1.5.1.3 Εξαγωγές με διαμεσολαβητές (έμμεσες εξαγωγές)

Όταν η εταιρία δεν γνωρίζει τα κανάλια διανομής, δεν έχει πρόσβαση ή δεν έχει πόρους να διαθέσει αναγκάζεται να χρησιμοποιήσει διαμεσολαβητές. Αυτοί μπορεί να είναι εταιρίες εξαγωγικού προσανατολισμού, εταιρίες διεθνούς εμπορίου ή εταιρίες προώθησης εξειδικευμένες στο διεθνές μαρκετινγκ και οι οποίοι διαμεσολαβητές είτε παρέχουν υπηρεσίες πρακτόρευσης είτε αποκτούν ιδιοκτησία επί του προϊόντος. Σε κάθε περίπτωση προστίθεται ένα σημαντικό κόστος που αφορά τις υπηρεσίες του διαμεσολαβητή και μειώνει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στην διεθνή αγορά. Η βοήθεια που μπορεί να πάρει μια εταιρία από τα εμπορικά επιμελητήρια μπορεί να φανεί χρήσιμη στο να βρεί άμεσα συνεργάτη στο εξωτερικό και δίνεται αφιλοκερδώς ή με μια πολύ μικρή συνδρομή χωρίς να επιβαρύνει την τελική τιμή του προϊόντος, επιτρέποντας στην εταιρία να κρατήσει τον πλήρη έλεγχο της εξαγωγικής της δράσης.

1.5.1.4 Παραγωγή κατόπιν άδειας (licensing)

Η μορφή αυτή της διεθνοποίησης αφορά συνήθως την εξαγωγή άυλων χαρακτηριστικών. Η εταιρία μη θέλοντας να επιβαρυνθεί με κόστη εγκατάστασης και εδραίωσης σε μια ξένη αγορά λειτουργεί ως αδειοδότης (licensor) παραχωρώντας το δικαίωμα στον αδειολήπτη (licensee) να παράγει και να διακινεί κάποιο προϊόν της, με αντάλλαγμα κάποια αμοιβή με την μορφή ποσοστού επί της τιμής ανά μονάδα προϊόντος (royalties). Η διάρκεια της άδειας εξαρτάται από την συμφωνία των δύο μελών. Η ιδιοκτησία συνήθως αφορά κάτι άυλο όπως μια πατέντα, τεχνογνωσία, ένα εμπορικό σήμα, κάποιες συγκεκριμένες τεχνικές μαρκετινγκ κ.α.. Ο κύριος λόγος που μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στην παραχώρηση της εν λόγω άδειας είναι ότι

μειώνονται τα εμπόδια εισόδου στη συγκεκριμένη αγορά αφού συμμετέχει ενεργά στην εξαγωγική προσπάθεια ένας ντόπιος επιχειρηματίας ή επιχείρηση (Πανηγυράκης, 1995). Το πιο σημαντικό μειονέκτημα της συγκεκριμένης τακτικής είναι ότι ο αδειολήπτης λαμβάνοντας όλη την τεχνογνωσία και τις σημαντικές πληροφορίες που συνιστούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της αδειοδόχου εταιρίας μπορεί μετά την λήξη του συμφωνητικού να αντιγράψει το προϊόν της μητρικής εταιρίας και να γίνει ο ίδιος ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής της, ουσιαστικά αποκλείοντάς την από την αγορά.

1.5.1.5 Δικαιόχρηση (Franchising)

Η δικαιόχρηση είναι μια κοντινή προς το licensing μορφή διεθνοποίησης, η οποία αφορά κυρίως εξαγωγή υπηρεσιών, κατά την οποία ο δικαιοδόχος (franchisee) είναι υποχρεωμένος να ακολουθήσει πιστά τις οδηγίες από τη μητρική εταιρία, το δικαιοπάροχο (franchiser), στον τρόπο που θα διεξάγει τις επιχειρηματικές δραστηριότητές του. Η συγκεκριμένη μορφή δίνει στην εταιρία τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί την τεχνογνωσία στησίματος σε μια νέα αγορά λόγω προηγούμενης εμπειρίας της δικαιοπάροχου εταιρίας, να καρπωθεί των ήδη εφαρμοσμένων και επιτυχημένων τεχνικών μάρκετινγκ και ανάλογα με την συμφωνία τους να επιμεριστεί και το κόστος εισόδου στη νέα αγορά. Η επιτυχία βέβαια σε μια αγορά δεν συνεπάγεται την ίδια επιτυχία και σε μια άλλη και ο δικαιοδόχος μπορεί να αντιμετωπίσει αυτόν τον κίνδυνο δεδομένου ότι δεν μπορεί να αποκλείει από τις οδηγίες του δικαιοπάροχου.

1.5.2 Μη Εξαγωγικού Τύπου Μορφές Διεθνοποίησης

Δεν θα ασχοληθούμε στην παρούσα μελέτη με τις διεθνείς επενδύσεις χαρτοφυλακίου που γίνονται στις παγκόσμιες κεφαλαιαγορές και χρηματαγορές αλλά θα ασχοληθούμε μόνο με τις άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό ως προχωρημένες μορφές διεθνοποίησης.

1.5.2.1 Πλήρης Ιδοκτησία μέσω Θυγατρικής

Η συγκεκριμένη είναι μια συνηθισμένη μορφή διεθνοποίησης όσων αφορά επιχειρήσεις όπου η τεχνολογία παραγωγής αποτελεί το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Σε αυτές τις περιπτώσεις και για να διασφαλιστεί η ποιότητα που

επιθυμεί η επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει την δημιουργία θυγατρικής στην αγορά-στόχο. Κατ' αυτόν τον τρόπο έχει πλήρη έλεγχο της παραγωγής και του ποιοτικού ελέγχου του τελικού προϊόντος. Φυσικά, είναι μια μορφή διεθνοποίησης εξαιρετικά πολυδάπανη από την πρώτη στιγμή δράσης της εταιρίας στην αγορά που φιλοδοξεί να εδραιωθεί, η οποία όμως εάν στεφθεί με επιτυχία είναι επικερδής για την επιχείρηση.

1.5.2.2 Κοινοπραξίες (Joint Ventures)

Πρόκειται για συμφωνία μεταξύ διεθνών επιχειρήσεων κατά την οποία κάθε μια επιχείρηση διαθέτει κάποιους παραγωγικούς συντελεστές, δημιουργώντας έτσι μια ισχυρή συμμαχία. Καθε επιχείρηση μπορεί να αισθάνεται ότι κερδίζει απο αυτή τη συμμαχία καθώς επωφελείται από τα δυνατά στοιχεία του συνεταιίρου της ενώ ταυτόχρονα επιμερίζεται το ποσό της επένδυσης, πιθανόν όχι ισομερώς, αλλά και το ρίσκο αυτής. Πολύ συχνά οι κοινοπραξίες είναι ο μοναδικός τρόπος εισόδου σε μια αγορά. Σε κάποιες χώρες, οι κυβερνήσεις δεν επιτρέπουν τις άμεσες ξένες επενδύσεις σε κάποιους τομείς και ο μόνος τρόπος για να παρακαμφθούν οι κυβερνητικοί φραγμοί είναι μέσω κοινοπραξιών με την συμμετοχή και εγχώριων επιχειρήσεων.

1.5.2.3 Στρατηγικές Συμμαχίες

Ένα είδος κοινοπραξίας είναι και οι στρατηγικές συμμαχίες. Στην ουσία αφορούν συμμαχίες με πιο στρατηγικούς και πιο μακροπρόθεσμους στόχους μεταξύ τοπικών και ξένων επιχειρήσεων. Οι συμμαχίες αυτές είναι εξαιρετικής βαρύτητας για τις εταιρίες και απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή των συνεργατών τους γιατί η πιθανή επιτυχία ή αποτυχία τους μπορεί να επηρεάσει όλο το στρατηγικό πλάνο των εταιριών.

1.5.2.4 Εξαγορές- Συγχωνεύσεις

Ένας ολοένα μεγαλύτερος αριθμός επιχειρήσεων επιχειρεί σήμερα την αύξηση των διεθνών του δραστηριοτήτων με την μέθοδο της εξαγοράς των επιχειρήσεων ή της συγχώνευσης. Πρόκειται για ένα πολύ γρήγορο τρόπο εισόδου σε μια ξένη αγορά που πολλές φορές οδηγεί στην άμεση απόκτηση ενός μεγάλου μεριδίου της αγοράς και την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης που αποφασίζει να εξαγοράσει ή να αποκτήσει τον έλεγχο μιας

άλλης. Σημαντικό ρόλο στην επιτυχία μιας τέτοιας απόφασης έχει η δυνατότητα ολοκλήρωσης των δυο επιχειρήσεων και απαιτεί προσοχή σε θέματα όπως είναι το σύστημα αξιών της υποψήφιας επιχείρησης, το στυλ διοίκησης που εφαρμόζει, η επιχειρησιακή εικόνα, η ποιότητα του προσωπικού, το είδος των προϊόντων της επιχείρησης και τέλος ο βαθμός συμπληρωματικότητας της υποψήφιας στην αποτελεσματικότητα της στρατηγικής μάρκετινγκ της επιχείρησης που επιδιώκει την εξαγορά. (Πατηγυράκης, 1995)

1.5.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των Μορφών Διεθνοποίησης

Στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 1) παρουσιάζονται συνοπτικά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των μορφών διεθνοποίησης όπως τους παρουσιάζει ο κ Παπαδάκης.

ΤΡΟΠΟΙ ΕΙΣΟΔΟΥ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Εξαγωγές	<ul style="list-style-type: none"> • Δυνατότητα πραγματοποίησης οικονομικών κλίμακας και μάθησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Κόστη μεταφοράς • Απώλεια ανταγωνιστικότητας από συναλλαγματικές διαταραχές • Εμπορικά εμπόδια • Αδυναμία διαφοροποίησης προϊόντος
Εξαγωγές με διαμεσολαβητές	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομίες κλίμακας και μάθησης • Εμπειρία ειδικευμένων επιχειρήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • Κόστος μεταφοράς, κίνδυνος συναλλαγματικός, προβλήματα διαφοροποίησης • Απώλεια ελέγχου προϊόντος • Αυξημένο κόστος
Παραγωγή κατόπιν άδειας (Licensing)	<ul style="list-style-type: none"> • Χαμηλό κόστος ανάπτυξης, μηδενικός κίνδυνος 	<ul style="list-style-type: none"> • Απώλεια ελέγχου προϊόντος • Απώλεια τεχνολογικού πλεονεκτήματος • Μικρά και προκαθορισμένα κέρδη για τον licensor
Δικαιόχρηση (Franchising)	<ul style="list-style-type: none"> • Χαμηλό κόστος ανάπτυξης, μικρός κίνδυνος 	<ul style="list-style-type: none"> • Πρόβλημα ελέγχου ποιότητας υπηρεσιών

ΤΡΟΠΟΙ ΕΙΣΟΔΟΥ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Θυγατρικές πλήρους ιδιοκτησίας	<ul style="list-style-type: none"> • Πλήρης έλεγχος • Παγκόσμια στρατηγική • Οικονομίες κλίμακας και μάθησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Υψηλό κόστος επένδυσης • Διοικητικό κόστος • Αργή προσαρμογή
Δημιουργία από την αρχή (Greenfield Venture)		<ul style="list-style-type: none"> • πολυπλοκότητα
Εξαγορές	<ul style="list-style-type: none"> • ταχύτητα πρόσβασης σε νέα αγορά • έμπειρο προσωπικό • δίκτυο θυγατρικών 	<ul style="list-style-type: none"> • χρηματοδότηση χρεών
Κοινοπραξίες	<ul style="list-style-type: none"> • επιμερισμός κόστους-κινδύνου • συμπληρωματικότητα πλεονεκτημάτων 	<ul style="list-style-type: none"> • απώλεια τεχνολογικού πλεονεκτήματος • εξάρτηση στη χάραξη στρατηγικής
Στρατηγικές Συμμαχίες	<ul style="list-style-type: none"> • επιμερισμός κόστους-κινδύνου, συμπληρωματικότητα πλεονεκτημάτων, πολιτική αποδεκτότητα • δέσμευση ανταγωνιστικών επιχειρήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • απώλεια τεχνολογικού πλεονεκτήματος • εξάρτηση στη χάραξη στρατηγικής

Πίνακας 1, (Πηγή: Παπαδάκης, 2002, σελ. 358)

1.6 Ο Ρόλος των Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων στις Εξαγωγές

Η ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Το ερώτημα που γεννάται είναι εάν αυτές οι επιχειρήσεις είναι αποκλεισμένες από τις εξαγωγικές δραστηριότητες. Ιστορικά, είναι γεγονός ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις ήταν αυτές που είχαν την δυνατότητα εξαγωγής προϊόντων, κεφαλαίων ή ακόμα και λειτουργίας θυγατρικών στις αγορές του εξωτερικού. Έτσι, από την εμφάνιση των πρώτων πολιτισμών μέχρι τον αιώνα μας, ήταν μια μικρή ομάδα χονδρεμπόρων, εξαγωγέων και ειδικευμένων εταιριών που κυριαρχούσε στις εξαγωγικές δραστηριότητες. Φαινόμενο που ακόμα και σήμερα είναι έντονο στην Ιαπωνία όπου δέκα εξαγωγικοί οίκοι Sogo-Shoshas πραγματοποιούν το 50% του εξαγωγικού εμπορίου της χώρας. Στον αιώνα μας όμως, έχουμε παρατηρήσει μια σταδιακή μείωση της κυριαρχίας των χονδρεμπόρων εξαγωγέων και την αντικατάστασή τους από βιομηχανικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ταυτόχρονα στο εσωτερικό και το εξωτερικό της χώρας ή λειτουργούν σε παγκόσμιο πλαίσιο. Η εικόνα αυτή ανταποκρίνεται στην σύγχρονη πραγματικότητα με εξαίρεση την

Ιαπωνία και λίγες ακόμα χώρες. Οι μικρές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν ένα 20-30% των συνολικών εξαγωγών. Τα νούμερα που χαρακτηρίζουν μια επιχείρηση μικρή διαφέρουν από αγορά σε αγορά, οπότε ας σταθούμε σε κάποια χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει μια εταιρία για να θεωρείται μικρού μεγέθους: να κατέχει ένα μικρό μερίδιο αγοράς, να μην υπάρχει χωρισμός διοίκησης και ιδιοκτησίας και να μην έχει την δυνατότητα να προσελκύσει την αγορά κεφαλαίων (Πανηγυρακης, 1995).

Οι εξαγωγές, στο σύγχρονο διεθνές περιβάλλον, προσφέρουν και στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις μια σημαντική ευκαιρία να αυξήσουν τις πωλήσεις και τα κέρδη τους. Πλέον, δεν χρειάζεται να διαθέσει μια επιχείρηση σημαντικούς πόρους για να προσεγγίσει μια ξένη αγορά, αυτό μπορεί να γίνει με την χρήση ιστοσελίδων, με επισκέψεις σε εκθέσεις, με προσωπικές πωλήσεις ή ακόμα και με χρησιμοποίηση μεσαζόντων εάν χρειάζεται. Οι μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις μέσω της εξαγωγικής τους δραστηριότητας προσεγγίζουν αγορές που δεν είναι κορεσμένες, ταυτόχρονα παίρνουν σημαντική ενίσχυση στη ρευστότητά τους, καθώς συνήθως οι παραγγελίες προς το εξωτερικό προπληρώνονται και τέλος ο εξαγωγικός τους προσανατολισμός τους κρατάει πάντα σε εγρήγορση για βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν έναντι του διεθνούς ανταγωνισμού. Φυσικά και υπάρχουν σημαντικές δυσκολίες να αντιμετωπίσουν οι μικρές επιχειρήσεις κυρίως ως προς την δυνατότητά τους να στήσουν ένα οργανωμένο τμήμα πωλήσεων εξαγωγών που συνεπάγεται επιβάρυνση της μισθοδοσίας της εταιρίας. Επίσης η αδυναμία σωστής πληροφόρησης και ανάλυσης των συνθηκών των αγορών και η επιλογή της σωστής αγοράς στόχου είναι ένα πιθανό μειονέκτημα καθώς και η απαιτούμενη πολλές φορές προσαρμογή στα διάφορα χαρακτηριστικά ασφάλειας και ποιότητας που επικρατούν σε διάφορες χώρες του εξωτερικού και επιβάλλουν σημαντικές και δαπανηρές μετατροπές στο προϊόν της εταιρίας. Παρόλους αυτούς τους προβληματισμούς, οι μικρές και μεσαίες εξαγωγικές επιχειρήσεις, ανάμεσά τους και οι ελληνικές, κερδίζουν ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο στο παγκόσμιο στερέωμα και ενισχύουν την θέση τους, προβάλλοντας έναν πολύ δυνατό ανταγωνισμό για τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες.

1.7 Στρατηγικές Διεθνοποίησης

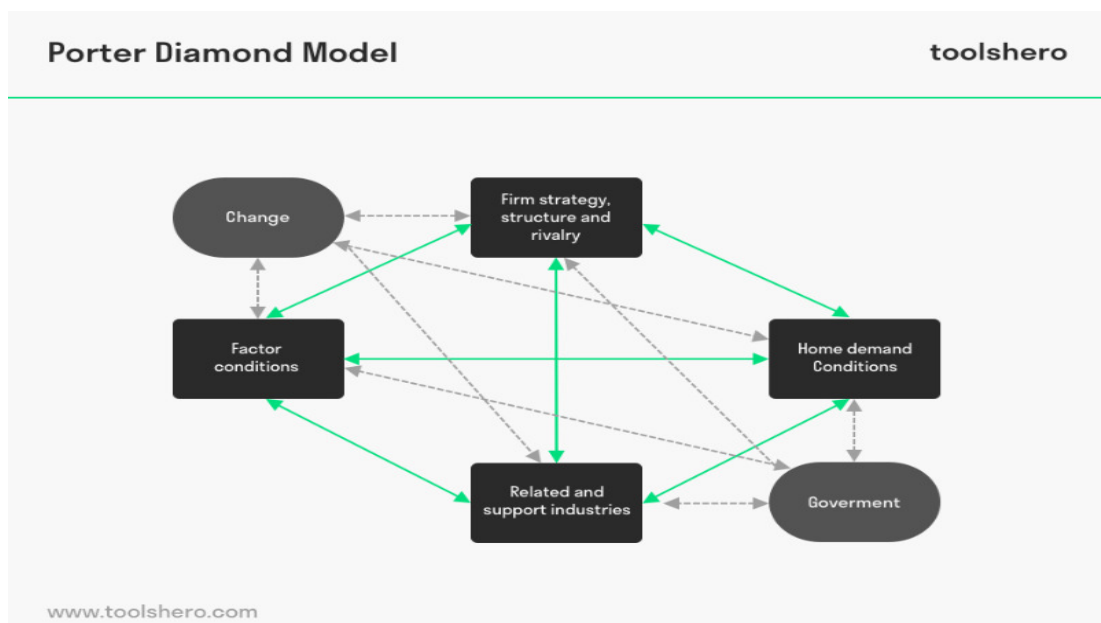
Πρέπει η επιχείρηση να ανταγωνιστεί πάνω στη βάση της χαμηλότερης τιμής ή να προτιμήσει να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της σε μια βάση διαφορετική από το κόστος, όπως για παράδειγμα η ποιότητα ή η εξυπηρέτηση;

Πρέπει η επιχείρηση να ανταγωνιστεί κατά μέτωπο με τους βασικούς της ανταγωνιστές για το μεγαλύτερο και πιο περιζήτητο κομμάτι της αγοράς ή πρέπει να εστιάσει στο κομμάτι στο οποίο μπορεί να ικανοποιήσει ένα λιγότερο περιζήτητο αλλά το ίδιο επικερδές μέρος της αγοράς; (Wheelen T, D. Hunger,2012)

Αυτά είναι τα βασικά ερωτήματα που προκύπτουν κατά την επιλογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής της επιχείρησης. Ο Michael Porter, πάνω σε αυτά τα ερωτήματα, προτείνει τρεις γενικές και πρωτεύουσες ανταγωνιστικές στρατηγικές για να υπερισχύσει μια εταιρία του ανταγωνισμού της και αυτές είναι η στρατηγική της χαμηλότερης τιμής, η στρατηγική της διαφοροποίησης και η εστίαση. Στρατηγική χαμηλότερου κόστους/τιμής είναι η ικανότητα της επιχείρησης να σχεδιάσει, να παράξει και να διαθέσει ένα συγκρίσιμο προϊόν με καλύτερη αποδοτικότητα από τους ανταγωνιστές της. Αντίστοιχα, στρατηγική διαφοροποίησης είναι η γενική στρατηγική κατά την οποία η επιχείρηση μπορεί να παρέχει στους πελάτες της ένα μοναδικό προϊόν, ανώτερης αξίας συγκριτικά με τον ανταγωνισμό της είτε όσον αφορά την ποιότητα, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά ή ακόμα και το after-sales service (Wheelen T, D. Hunger,2012). Η γενική στρατηγική της εστίασης επιλέγει μόνο ένα κομμάτι του αγοραστικού κοινού και κάθε λειτουργία της επιχείρησης έχει σαν στόχο την ικανοποίηση του συγκεκριμένου αγοραστικού κοινού. Οι γενικές στρατηγικές είναι προσεγγίσεις για να υπερισχύουν οι επιχειρήσεις των ανταγωνιστών τους στον κλάδο. Σε κάποιες βιομηχανίες θα σημάνει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να κερδίσουν υψηλές αποδόσεις, ενώ σε άλλες, η επιτυχία με μια από τις γενικές στρατηγικές μπορεί να είναι απαραίτητη μόνο για να επιτευχθεί μια αποδεκτή απόδοση.(Porter M., 1980)

Πριν ακόμα η επιχείρηση αποφασίσει ποια από τις γενικές στρατηγικές θα ακολουθήσει και θα χτίσει πάνω της πρέπει να αναλύσει τους πόρους που

διαθέτει, να εκτιμήσει τα χαρακτηριστικά της για να καταλάβει ποιο είναι το ανταγωνιστικό πεδίο δράσης της. Πρέπει να πάρει σημαντικές αποφάσεις για το προϊόν που θα διαθέσει σε κάθε αγορά, τα κανάλια διανομής που θα χρησιμοποιήσει, τις περιοχές που θα εγκατασταθεί, τον τύπο του πελατολογίου που θα αναζητήσει και ποιους θα ανταγωνιστεί εκεί. Η ανταγωνιστικότητα ενός έθνους εξαρτάται από την ικανότητα της βιομηχανίας της για καινοτομία και αναβάθμιση. Οι εταιρείες κερδίζουν πλεονέκτημα έναντι των καλύτερων ανταγωνιστών του κόσμου λόγω της πίεσης που νιώθουν και της καθημερινής πρόκλησης που αντιμετωπίζουν. Επωφελούνται έχοντας ισχυρούς εγχώριους αντιπάλους, φιλόδοξους εγχώριους προμηθευτές και απαιτητικούς τοπικούς πελάτες (Mulder, P. 2016). Οι διεθνείς επιχειρήσεις προσπαθούν να μεταφέρουν στις αγορές που διεισδύουν τις ικανότητες και τα προϊόντα που αντίστοιχα δεν διαθέτει ο ανταγωνισμός εκμεταλλευόμενες, τις περισσότερες φορές, κάποιες συνθήκες τους εθνικού τους περιβάλλοντος. Κατά το περίφημο «Μοντέλο Διαμαντιού» του Porter (σχήμα 2), οι επιχειρήσεις πρέπει να δουν πως θα μεταφράσουν τα εθνικά τους πλεονεκτήματα σε διεθνή πλεονεκτήματα. Το Μοντέλο Διαμαντιού δηλώνει ότι το εθνικό περιβάλλον ενός οργανισμού παίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε διεθνή κλίμακα (www.toolshero.com)



Σχήμα 2 (πηγή : www.toolshero.com/strategy/porter-diamond-model)

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα, ο Porter αναλύει το εθνικό περιβάλλον σε κάποιους συγκεκριμένους παράγοντες που μπορούν να δημιουργήσουν τις συνθήκες για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στην διεθνή αγορά. Αρχικά, είναι οι συντελεστές της παραγωγής (factor conditions), οι οποίοι κατά τον Porter διακρίνονται σε βασικούς, όπως πρώτες ύλες και εργασία, σε προηγμένους συντελεστές στους οποίους αναφέρει πόρους όπως το ειδικευμένο προσωπικό και τα ψηφιακά συστήματα επικοινωνίας, σε γενικευμένους συντελεστές, όπως για παράδειγμα το χρηματοπιστωτικό σύστημα και το οδικό δίκτυο μιας χώρας, και τους εξειδικευμένους συντελεστές αναφερόμενος στο ειδικευμένο προσωπικό πάνω σε συγκεκριμένο κλάδο της βιομηχανίας. Σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, κατά τον Porter, έχουν οι χώρες που κατέχουν και προηγμένους και εξειδικευμένους συντελεστές της παραγωγής, οι οποίες χώρες όμως συνήθως δεν μπορούν να πλεονεκτούν έναντι άλλων όσον αφορά τους βασικούς και γενικευμένους συντελεστές. (Παπαδακης, 2016).

Ένας δεύτερος παράγοντας του εθνικού περιβάλλοντος που μπορεί να ωθήσει στην διεθνή επιτυχία τις επιχειρήσεις είναι οι σχετιζόμενοι και υποστηρικτικοί κλάδοι. Οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν την θέση τους σε μια αγορά λόγω της παρουσίας ισχυρών προμηθευτών ή σχετιζόμενων επιχειρήσεων εντός της χώρας ή της ευρύτερης περιοχής τους. Ανταγωνιστικοί προμηθευτές μπορούν να ενισχύσουν τις προσπάθειες της εταιρίας για καινοτομία και διείσδυση σε μια διεθνή αγορά. Πέραν τούτου, η ύπαρξη ενός επιτυχημένου οργανισμού σε σχετιζόμενο κλάδο είναι προς όφελος όλων των οργανισμών άλλων κλάδων σχετιζόμενων με αυτόν. Μπορούν να επωφεληθούν από την τεχνογνωσία του και να ενθαρρύνει ο ένας οργανισμός τον άλλο για την παραγωγή συμπληρωματικών προϊόντων.

Σημαντικά μπορεί να οφεληθεί μια επιχείρηση από την εγχώρια ζήτηση, η οποία είναι ο τρίτος παράγοντας κατά τον Porter. Υπάρχει πάντα μια αλληλεπίδραση ανάμεσα στις οικονομικές κλίμακας, τα κόστη μεταφοράς και το μέγεθος της εγχώριας αγοράς. Ταυτόχρονα, μια εθνική αγορά υγιής και δραστήρια πάντα δίνει την απαιτούμενη ώθηση στις επιχειρήσεις για καινοτομία και συνεχή βελτίωση, ενώ προσελκύει ανταγωνιστικούς προμηθευτές, συνεργάτες με

δυναμική σε τομείς όπως το μάρκετινγκ και υποστηρίζεται από ένα ισχυρό χρηματοπιστωτικό σύστημα.

Ο τέταρτος προσδιοριστικός παράγοντας σχετίζεται με τον τρόπο οργάνωσης και διαχείρισης ενός οργανισμού, τους εταιρικούς του στόχους και το μέτρο της εγχώριας αντιπαλότητας. Εστιάζει, επιπλέον στις συνθήκες μέσα σε μια χώρα που καθορίζουν που θα εγκατασταθεί μια επιχείρηση. Οι διαφορές στην κουλτούρα μπορεί να είναι έντονες από περιοχή σε περιοχή, ακόμα και ανάμεσα σε διάφορες επαρχίες της ίδιας χώρας και να επηρεάζουν σημαντικά παράγοντες όπως το μάντζμεντ, τα ήθη στον εργασιακό τομέα αλλά και τον τρόπο που αλληλεπιδράζονται επιχειρήσεις της ίδιας περιοχής και κουλτούρας. Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να επιφέρουν είτε πλεονεκτήματα είτε μειονεκτήματα στην προσπάθεια διεθνοποίησης μια εταιρίας. Επιπλέον, κατά τον Porter, ο έντονος εσωτερικός ανταγωνισμός και η συνεχής αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εντός των συνόρων μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να επιτύχουν, αποκτώντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, σε διεθνή κλίμακα.

Οι παραπάνω τέσσερις παράγοντες είναι οι σημαντικότεροι που μπορούν να δημιουργήσουν τις συνθήκες ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης ή ενός κλάδου σε διεθνές επίπεδο, ωστόσο πολλές φορές οι κυβερνήσεις με τις οικονομικές πολιτικές, τις υποδομές που δημιουργούν και τις επενδύσεις τους σε εκπαίδευση και υγεία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην δυναμική του εθνικού περιβάλλοντος. Η κυβέρνηση της Κίνας, για παράδειγμα, έδωσε σημαντικά κίνητρα στην εταιρία SunTech, μία κινέζικη επιχείρηση που δραστηριοποιούνταν στην εκμετάλλευση της ηλιακής ενέργειας, για να διειδύσει σε εγκαταστάσεις σε παγκόσμιο επίπεδο και κυρίως στην Ευρώπη (Hitt M., D. Ireland et al, 2011). Αντίστοιχα, ο Porter παραδέχεται την σημασία και των τυχαίων γεγονότων που μπορούν να δημιουργήσουν τις ευκαιρίες και τις προοπτικές επιτυχίας σε διεθνές επίπεδο

1.7.1 Διεθνείς Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

Όπως αναφέραμε, οι επιχειρήσεις πρέπει να κάνουν μια ανάλυση του οργανισμού τους καθώς και του εθνικού τους περιβάλλοντος για να

αποφασίσουν συνειδητά ποιά συγκεκριμένη στρατηγική θα ακολουθήσουν, καθώς η επιλογή της στρατηγικής και η αποτελεσματική εφαρμογή της αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας τους στις διεθνείς αγορές. Παρακάτω παραθέτουμε τις σημαντικότερες διεθνείς ανταγωνιστικές στρατηγικές.

1.7.1.1 Διεθνής Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Η συγκεκριμένη στρατηγική στοχεύει στην μάζα, χωρίς να εστιάζει σε κάποιο κομμάτι της αγοράς και ακολουθείται από επιχειρήσεις χωρών με μεγάλη εγχώρια ζήτηση, εξαιρετικά χαμηλούς μισθούς, χαμηλή φορολόγηση και επομένως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους. Η επιχείρηση που την επιλέγει επιδιώκει πολύ επιθετικά να δημιουργήσει οικονομικές κλιμακας και να εκμεταλλευτεί όλη της την εμπειρία για να μειώσει τα κόστη της σε κάθε πτυχή της λειτουργίας που είναι αυτό εφικτό. Επιπλέον, αποφεύγει τους πελάτες που της δίνουν οριακή κερδοφορία και μειώνει στο ελάχιστο τα έξοδα σε τομείς όπως η έρευνα και η ανάπτυξη, το σέρβις και η διαφήμιση. Εξαιτίας αυτής της στρατηγικής της μπορεί να έχει την χαμηλότερη τιμή στην αγορά, να διατηρεί την κερδοφορία της σε καλό επίπεδο, δεδομένου ότι είναι δομημένη για να έχει τα χαμηλότερα κόστη και να αντέχει στις επιθέσεις των ανταγωνιστών της. Ταυτόχρονα, λόγω του μεγέθους αγοράς που απευθύνεται, έχει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους προμηθευτές της και αυτό ενισχύει την θέση της ακόμα περισσότερο. Όσο είναι σε θέση η εταιρία να διατηρήσει αυτό το πλεονέκτημα μπορεί να κυριαρχεί στην αγορά. Εάν αυτό χαθεί και καταφέρει να εισέλθει στην αγορά κάποιος φτηνότερος, τότε η εταιρία πρέπει να διαφοροποιηθεί, άρα να αλλάξει την στρατηγική της ή να στοχεύσει σε άλλη αγορά.

1.7.1.2 Διεθνής Στρατηγική Διαφοροποίησης

Οι επιχειρήσεις στις χώρες που κατέχουν εξειδικευμένους και προηγμένους συντελεστές παραγωγής έχουν την δυνατότητα να διαφοροποιηθούν έναντι των ανταγωνιστών τους και να αποκτήσουν μεγάλο μερίδιο της διεθνούς αγοράς. Η στρατηγική αυτή στοχεύει στην μεγάλη μάζα της αγοράς και επιδιώκει την δημιουργία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που στο σύνολο του κλάδου θεωρείται ως μοναδικό. Η μοναδικότητά του μπορεί να συνδέεται με το σχεδιασμό του ή με το brand της εταιρίας που το διαθέτει, την τεχνολογία,

τα χαρακτηριστικά που διαθέτει, το δίκτυο διανομής ή ακόμα και την εξυπηρέτηση των πελατών που το επιλέγουν. Η στρατηγική διαφοροποίησης είναι μια βιώσιμη στρατηγική που προσδοκά άνω του μέσου όρου κέρδη καθώς η προκύπτουσα εμπιστοσύνη στο brand του προϊόντος χαλαρώνει την ευαισθησία του πελάτη στην τιμή. Σε αυτή την περίπτωση, τα υψηλά κόστη μεταφέρονται στην τιμή και επιβαρύνουν τον πιστό πελάτη. Με την στρατηγική της διαφοροποίησης η επιχείρηση δεν θα διεισδύσει σε τόσο μεγάλο μέρος της αγοράς όπως η αντίστοιχη που εφαρμόζει στρατηγική ηγεσίας κόστους, ωστόσο η κερδοφορία της είναι πιο υψηλή και η αγορά είναι πιο προστατευμένη από την είσοδο νέων ανταγωνιστών.

1.7.1.3 Διεθνής Στρατηγική Εστίασης Κόστους

Η στρατηγική εστίασης κόστους εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό ή σε μια περιορισμένη γεωγραφικά αγορά και προσπαθεί να εξυπηρετήσει μόνο αυτό το κοινό. Προσπαθεί η εταιρία να βρει το πλεονέκτημα κόστους που έχει έναντι των ανταγωνιστών της στο τμήμα της αγοράς που εστιάζει. Ένα καλό παράδειγμα είναι οι προμηθευτές προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (private-label) σε αλυσίδες super market, όπου έχουν συνεργασία μόνο με συγκεκριμένους πελάτες χωρίς να ενδιαφέρονται για όλη την αγορά και ο λόγος που είναι ανταγωνιστικοί είναι ότι κρατούν πολύ χαμηλά τα κόστη τους αφού δεν επιβαρύνονται με κόστη διαφήμισης, τμήματος πωλήσεων κ.α.

1.7.1.4 Διεθνής Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους και Διαφοροποίησης

Με την στρατηγική αυτή, η επιχείρηση εστιάζει σε ένα μικρό κομμάτι της αγοράς και διαφοροποιείται για να το προσεγγίσει αλλά και για να αποφύγει τον σκληρό ανταγωνισμό τιμής. Εστιάζουν οι εταιρίες με την στρατηγική αυτή στις ανάγκες ενός συγκεκριμένου αγοραστικού κοινού ή μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής και πετυχαίνουν την στρατηγική τους εάν καταφέρουν να παράξουν αποδοτικά προϊόντα με χαρακτηριστικά διαφοροποίησης. Η αποτελεσματική παραγωγή είναι η αιτία του χαμηλού κόστους, ενώ η διαφοροποίηση είναι η πηγή της δημιουργίας μοναδικής αξίας για το προϊόν. Η αλυσίδα καταστημάτων ένδυσης Zara είναι ένα γνωστό παράδειγμα αυτής της στρατηγικής που προσφέρει πολυ μοντέρνα ρούχα σε χαμηλές τιμές. Η επιτυχία της στρατηγικής στα Zara οφείλεται στην πολύ αποδοτική διαχείριση μειωμένου κόστους, με

σημαντικές οικονομίες κλίμακας λόγω όγκου πωλήσεων και επίτευξη χαμηλού κόστους παραγωγής, καθώς και στον αποδοτικό σχεδιασμό ρούχων σύμφωνα με ότι επιτάσσει η μόδα σε μόλις τρεις εβδομάδες. Χαρακτηριστικό επίσης παράδειγμα είναι μικρές φαρμακευτικές εταιρίες που παράγουν προϊόντα μόνο για συγκεκριμένες ασθένειες που αφορούν μικρό αριθμό ασθενών και οι μεγάλες φαρμακευτικές εταιρίες δεν ενδιαφέρονται να παράξουν. Ευέλικτα συστήματα παραγωγής, δίκτυα πληροφοριών και συστήματα διαχείρισης ολικής ποιότητας είναι τρεις πηγές ευελιξίας που είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για τις επιχειρήσεις που προσπαθούν να εξισορροπήσουν τους στόχους της συνεχούς μείωσης κόστους και της συνεχούς βελτίωσης των πηγών διαφοροποίησης των προϊόντων τους, όπως επιθυμεί η στρατηγική ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης (Hitt M., D. Ireland et al, 2011). Εάν δεν επιτευχθεί η ισορροπία, αυτή η στρατηγική έχει το μικρότερο περιθώριο κέρδους καθώς επιδιώκει την επίτευξη δυο αντιφατικών, από την φύση τους, στρατηγικών.

1.7.2 Εταιρικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης

Οι διεθνείς ανταγωνιστικές στρατηγικές βασίζονται σε ένα βαθμό στον τύπο της διεθνούς εταιρικής στρατηγικής που η επιχείρηση έχει επιλέξει. Μερικές εταιρικές στρατηγικές δίνουν την δυνατότητα στις ανά χώρα εγκατεστημένες εταιρίες τους να αναπτύξουν τις δικές τους επιχειρηματικές στρατηγικές, ενώ άλλες υπαγορεύουν τις επιχειρηματικές στρατηγικές στις θυγατρικές μονάδες του οργανισμού με σκοπό την τυποποίηση των εταιρικών προϊόντων και την κοινή χρήση των πόρων μεταξύ των επιχειρήσεων που ελέγχουν σε διάφορες χώρες. Η εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε πολλούς κλάδους και σε πολλές γεωγραφικές περιοχές και δείχνει πως η μητρική εταιρία θα καθοδηγήσει με την στρατηγική της τις υπομονάδες της. Οι στρατηγικές διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τον βαθμό διεθνοποίησης και διαφοροποίησης με βάση τις κατά τόπους ανάγκες.

1.7.2.1 Πολυτοπική Στρατηγική (Multidomestic strategy)

Η πολυτοπική στρατηγική είναι μια διεθνής στρατηγική κατά την οποία οι στρατηγικές και οι λειτουργικές αποφάσεις είναι αποκεντρωμένες στις θυγατρικές του οργανισμού σε κάθε χώρα έτσι ώστε αυτές να διαμορφώσουν τα προϊόντα σύμφωνα με τις συνθήκες και τις ανάγκες που επικρατούν στην κάθε χώρα. Οι επιχειρήσεις που την εφαρμόζουν αποδέχονται ότι οι αγορές διαφέρουν και σαν όρια αυτών των διαφορετικών αγορών θέτουν τα σύνορα κάθε χώρας. Χρησιμοποιεί μια ιδιαίτερα αποκεντρωμένη προσέγγιση κατά την οποία κάθε τμήμα μπορεί να εστιάσει σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και οι μάνατζερς των υποκαταστημάτων σε κάθε χώρα έχουν την αυτονομία να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα της επιχείρησης, όσο χρειάζεται, για να καλύψουν τις συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών τους, πολλές φορές μάλιστα μεταφέροντας ολόκληρη την παραγωγική διαδικασία στην χώρα-υποδοχής. Μπορεί η πολυτοπική στρατηγική να βοηθάει στην αύξηση του μεριδίου σε κάθε χώρα, ωστόσο δεν ευνοεί την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και εμποδίζει την μετάδοση της τεχνογνωσίας στους κόλπους της επιχείρησης εξαιτίας της αποκεντρωμένης λειτουργίας, των διαφορετικών συνθηκών σε κάθε αγορά και των διαφορετικών στρατηγικών που επιλέγονται τελικώς σε κάθε χώρα.

1.7.2.2 Παγκόσμια Στρατηγική (Global Strategy)

Η παγκόσμια στρατηγική αποφεύγει την όποια διαφοροποίηση, επιθυμεί την τυποποίηση των προϊόντων της επιχείρησης στις αγορές που δραστηριοποιείται και όλη η διαχείριση της στρατηγικής γίνεται από την κεντρική διοίκηση της εταιρίας. Οι επιχειρήσεις εφαρμόζοντας την στοχεύουν στο ανταγωνιστικό πλεονεκτήμα κόστους, συγκεντρώνοντας την παραγωγή σε μία ή σε λίγες άριστες περιοχές για να πετύχουν οικονομίες κλίμακας (Παπαδάκης, 2016). Το ρίσκο στην εφαρμογή της στρατηγικής είναι χαμηλό, ωστόσο οι επιχειρήσεις που την ακολουθούν πιθανόν χάνουν σημαντικές ευκαιρίες εξάπλωσης σε κάποιες χώρες είτε γιατί τους είναι δύσκολο να δουν ποιες αγορές έχουν προοπτικές είτε γιατί ακόμα κι εάν εντοπίσουν τις ευκαιρίες αδυνατούν να προσαρμόσουν το προϊόν τους για να κερδίσουν το επιπλέον μερίδιο αγοράς. Η επίτευξη αποτελεσματικών λειτουργιών με μια παγκόσμια στρατηγική απαιτεί την ανταλλαγή πόρων, την εκμετάλλευση καινοτομιών εντός

του οργανισμού και την διευκόλυνση του συντονισμού και της συνεργασίας μεταξύ των χωρών, γεγονός που με την σειρά του απαιτεί σωστό κεντρικό έλεγχο από την έδρα. Σαφώς και η λειτουργία της συγκεκριμένης στρατηγικής ενισχύεται σε περιοχές όπου υπάρχει περιφερειακή ολοκλήρωση, όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση. (Hitt M., D. Ireland et al, 2011).

1.7.2.3 Διεθνική Στρατηγική (Transnational Strategy)

Η Διεθνική στρατηγική είναι η στρατηγική κατά την οποία η εταιρία επιδιώκει να επιτύχει μείωση του κόστους αλλά ταυτόχρονα και διαφοροποίηση του προϊόντος με βάση τις προτιμήσεις των αγοραστών σε κάθε χώρα. Η λέξη κλειδί στην περίπτωση αυτή είναι το glocalization (από τον συνδυασμό των όρων globalization και localization) (Παπαδάκης, 2016)⁰. Φυσικά, η επίτευξη αυτών των δύο στόχων είναι δύσκολη καθώς ο ένας απαιτεί δυνατό διεθνή συντονισμό ενεργειών και ο άλλος απαιτεί τοπική ευελιξία. Θα λέγαμε ότι απαιτείται ένας ευέλικτος συντονισμός για να λειτουργήσει η διεθνική στρατηγική, ένα ολοκληρωμένο δίκτυο μεταξύ των υπομονάδων και της κεντρικής εταιρίας όπου η ροή πληροφοριών, τεχνογνωσίας και προϊόντων είναι συνεχής και αμφίδρομη, ελέγχοντας μέσω αυτού του δικτύου άριστα τις επαφές με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους συνεργάτες. Είναι μια στρατηγική δύσκολη στην εφαρμογή της, εξαιτίας των αντικρουόμενων στόχων που θέτει, αλλά η αποδοτική εφαρμογή της μπορεί να φέρει εξαιρετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση, οδηγώντας την σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που είναι δύσκολο να αντιγραφεί.

Υπάρχουν πέντε τύποι διεθνικών στρατηγικών τους οποίους αναλύουμε παρακάτω (Ghemawat P., 2005)

- Η στρατηγική με βάση την χώρα προέλευσης (The home base strategy). Η συνήθης εκκίνηση διεθνούς επέκτασης μιας επιχείρησης είναι να προσεγγίσει κοντινές, ως προς την βάση της, ξένες αγορές, διατηρώντας εγκατεστημένα στην χώρα προέλευσης τόσο τα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, όσο και όλη την παραγωγική διαδικασία και να εξυπηρετεί από εκεί όλες τις αγορές που έχει παρουσία. Την τακτική αυτή δεν την συναντάμε μόνο στις πρόσφατα διεθνοποιημένες επιχειρήσεις αλλά ακόμα και σε περιπτώσεις επιχειρήσεων που έχουν διαγράψει

σημαντική πορεία διεθνούς δραστηριότητας και έχουν πλέον περάσει σε άλλες, πιο προχωρημένες στρατηγικές, αλλά προτιμούν να διατηρούν τα βασικά αυτά τμήματά τους στην μητρική χώρα. Με αυτό τον τρόπο καταφέρνουν να διατηρούν χαμηλά τα κόστη τους, ωστόσο, για να μην χάσουν αυτό τους το πλεονέκτημα, δεν μπορούν να αναπτυχθούν πέρα από μια ορισμένη περιοχή.

- Η στρατηγική χαρτοφυλακίου (the portfolio strategy). Αυτή η στρατηγική περιλαμβάνει την εγκατάσταση λειτουργιών εκτός της χώρας προέλευσης οι οποίες αναφέρονται απευθείας στην κεντρική διοίκηση. Είναι συνήθως η πρώτη στρατηγική που υιοθετούν εταιρίες που επιδιώκουν να καθιερώσουν μια παρουσία σε αγορές πέρα από αυτές που μπορούν να εξυπηρετήσουν από τη βάση τους. Τα πλεονεκτήματα αυτής της προσέγγισης είναι η ταχύτερη ανάπτυξη σε περιοχές όχι κοντινές στην μητρική εταιρία και η εκμετάλλευση τοπικών ευκαιριών. Τα μειονεκτήματα της είναι ο ιδιαίτερα μεγάλος χρόνος που χρειάζεται για να εφαρμοστεί και η δυσκολία της επιχείρησης για αποδοτικό συντονισμό και προσαρμογή στα τοπικά δεδομένα αγοράς, άρα και αδυναμία αντιμετώπισης των κατά τόπους ανταγωνιστών της.
- Η στρατηγική κεντρικού σημείου (the hub strategy). Η στρατηγική κεντρικού σημείου επιδιώκει την δημιουργία στρατηγικών κόμβων που εξυπηρετούν τις τοπικές επιχειρήσεις που ανήκουν στις περιφέρειες τους. Μπορούμε να την χαρακτηρίσουμε ως μια πολυπεριφερειακή έκδοση της στρατηγικής με βάση τη χώρα προέλευσης. Για παράδειγμα, εάν η εταιρία Zara, που εφαρμόζει στρατηγική με βάση τη χώρα προέλευσης, προσθέσει έναν δεύτερο κόμβο, εγκαθιστώντας μια επιχείρηση στην Κίνα για να εξυπηρετήσει ολόκληρη την ασιατική αγορά, θα αλλάξει την στρατηγική της σε στρατηγική κεντρικού σημείου. Η πρόκληση στην εκτέλεση αυτής της στρατηγικής είναι η επίτευξη της σωστής ισορροπίας μεταξύ προσαρμογής και τυποποίησης του προϊόντος, ανάλογα και με τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζουν στην κάθε χώρα.
- Η στρατηγική της πλατφόρμας, (the platform strategy). Σύμφωνα με την στρατηγική της πλατφόρμας, τα σταθερά κόστη δεν μοιράζονται μεταξύ

των χωρών της κάθε περιφέρειας αλλά μεταξύ των ίδιων των περιφερειών, σε μια προσπάθεια επίτευξης του αποδοτικότερου ελέγχου του κόστους. Είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι η ιδέα πίσω από την στρατηγική της πλατφόρμας δεν είναι να μειωθεί το μέγεθος της προσφερόμενης ποικιλίας προϊόντων αλλά να παρέχουν οι εταιρίες διαφοροποιημένα προϊόντα πιο αποδοτικά ως προς τα κόστη τους. Συνήθως οι στρατηγικές πλατφόρμας είναι σχεδόν αόρατες στους πελάτες της εταιρείας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της στρατηγικής είναι οι όμιλοι αυτοκινητοβιομηχανιών στους οποίους η παραγωγή των διάφορων εξαρτημάτων των αυτοκινήτων γίνεται σε διάφορες εταιρίες του ομίλου και τα οποία εξαρτήματα έπειτα διανέμονται και χρησιμοποιούνται από όλες τις εταιρίες του ομίλου.

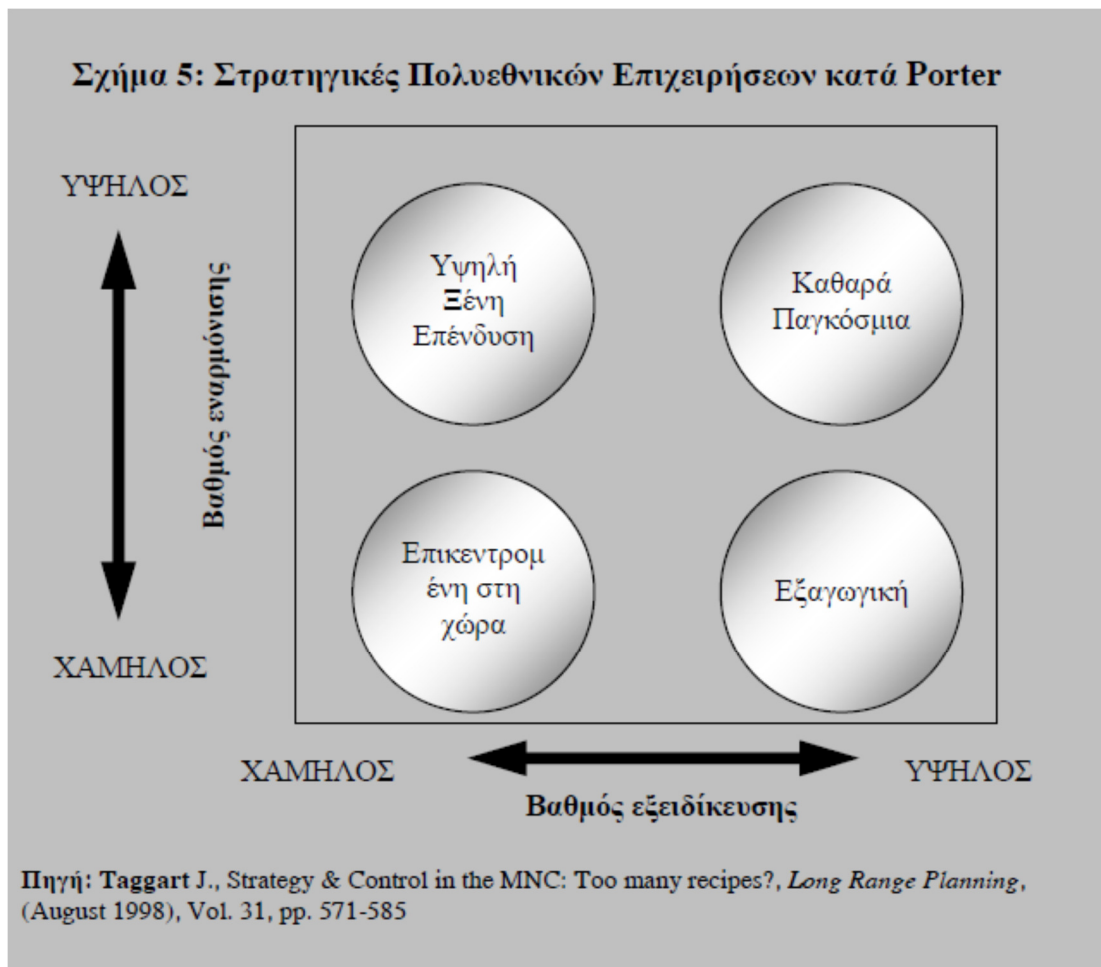
- Η στρατηγική της εξουσιοδότησης (the mandate strategy). Οι εταιρίες που υιοθετούν αυτή τη στρατηγική εξουσιοδοτούν ορισμένες περιφέρειες για την προμήθεια συγκεκριμένων προϊόντων ή την εκτέλεση συγκεκριμένων υπηρεσιών για ολόκληρο τον οργανισμό. Η στρατηγική εξουσιοδότησης στοχεύει στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας και στην εκμετάλλευση της εξειδίκευσης και της αριστοποίησης κάποιων υπομονάδων της σε κάποιες συγκεκριμένες εργασίες.

1.7.2.4 Διεθνής Στρατηγική

Η συγκεκριμένη στρατηγική ακολουθείται από εταιρίες που μπορούν να είναι καινοτόμες και πρωτοπόρες στον κλάδο τους, χωρίς να προσαρμόζονται στις ανάγκες κάθε χώρας. Καθότι είναι πρωτοπόρες εταιρίες, αυτό από μόνο του τις δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά και τους επιτρέπει να μην εστιάζουν ιδιαίτερα στις οικονομίες κλίμακας. Είναι μια στρατηγική που δύσκολα μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς στην σημερινή παγκόσμια οικονομία καθώς, λόγω της πληθώρας των προϊόντων και του ισχυρού ανταγωνισμού, η πίεση για μείωση του κόστους είναι υπαρκτή για όλους ανεξαιρέτως, ενώ η δυνατότητα πολλών εταιριών να αντιγράψουν ταχύτατα κάποια χαρακτηριστικά των καινοτόμων προϊόντων καθιστά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ανίσχυρο και εφήμερο.

1.7.3 Στρατηγικές Διεθνοποίησης- Μοντέλο του Porter

Το μοντέλο που εμφάνισε ο Porter την δεκαετία του 1980 προσέγγισε τις επιχειρηματικές μονάδες από την σκοπιά του βαθμού εναρμόνισής τους και απο το βαθμό εξειδίκευσης των δραστηριοτήτων τους. Ο βαθμός εναρμόνισης ελέγχει κατα πόσο οι θυγατρικές μέσα σε έναν οργανισμό είναι ανεξάρτητες και αυτόνομες ή κάθε δραστηριότητα τους είναι προκαθορισμένη και ελεγχόμενη από το κέντρο του οργανισμού. Μας δείχνει την ένταση του κεντρικού ελέγχου και αναφέρεται ως χαμηλός όταν οι υπομονάδες της επιχείρησης θεωρούνται αυτόνομες και αυθύπαρκτες και ως υψηλός όταν υπόκεινται σε στενό έλεγχο από τη μητρική. Αντίστοιχα, ο βαθμός διαμόρφωσης ή εξειδίκευσης ορίζει την αλληλεξάρτηση των δραστηριοτήτων μεταξύ των επιχειρησιακών μονάδων. Μπορεί να θεωρηθεί χαμηλός εάν κάθε θυγατρική επιτελεί την δράση της αυτόνομα χωρίς να εξαρτάται απο τις λειτουργίες των υπόλοιπων θυγατρικών, καθώς και υψηλός όταν επιτελεί συγκεκριμένες λειτουργίες τις οποίες διαθέτει στο δίκτυο της επιχείρησης. Βασιζόμενοι σε αυτούς τους παράγοντες, διαμορφώθηκαν οι παρακάτω τέσσερις στρατηγικές του Porter, όπως φαίνεται και στο σχήμα 3.



Σχήμα 3

1.7.3.1 Στρατηγική Επικεντρωμένη στη Χώρα.

Σύμφωνα με αυτή, οι θυγατρικές δεν έχουν καμία αλληλεπίδραση μεταξύ τους, εκτελούν αυτόνομα το σύνολο των δραστηριοτήτων τους, ενώ ο έλεγχος και ο κεντρικός συντονισμός είναι ασθενής. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική αναγνωρίζουν τις ιδιαιτερότητες κάθε αγοράς και αφήνουν τις θυγατρικές τους να λειτουργήσουν με βάση αυτές.

1.7.3.2 Στρατηγική Υψηλής Ξένης Επένδυσης

Οι λειτουργίες των μονάδων είναι γεωγραφικά διασκορπισμένες, γεγονός που απαιτεί ισχυρό έλεγχο και συντονισμό από το κέντρο της επιχείρησης. Η επίτευξη οικονομιών κλίμακας είναι δύσκολη εξαιτίας του κόστους επικοινωνίας εντός του δικτύου της εταιρίας.

1.7.3.3 Εξαγωγική

Όπως προαναφέραμε, είναι η μορφή διεθνοποίησης που ακολουθούν οι επιχειρήσεις στα αρχικά βήματα της διεθνούς δραστηριότητάς τους. Οι βασικές λειτουργίες όπως είναι η παραγωγή ή η έρευνα και ανάπτυξη των προϊόντων επιτελούνται στην χώρα προέλευσης και όλες οι ξένες αγορές, κατά προτίμηση γειτονικές, εξυπηρετούνται μέσω της εξαγωγικής δραστηριότητας.

1.7.3.4 Παγκόσμια Στρατηγική

Πρόκειται για την πιο ανταγωνιστική στρατηγική των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Η επιχείρηση διανέμει τις λειτουργίες με κριτήριο την αποδοτικότητα και συντονίζει άριστα όλες τις διαδικασίες. Σκοπός της επιχείρησης είναι να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο σε τοπικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Σύμφωνα με τον Porter, μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τη μετεγκατάσταση του χαρτοφυλακίου των δραστηριοτήτων της και με την αλλαγή της έντασης συντονισμού. Με τα ευέλικτα συστήματα παραγωγής να γίνονται όλο και πιο δημοφιλή καθώς και με την αυξημένη διάθεση για ικανοποίηση συγκεκριμένων και όχι γενικών απαιτήσεων, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των διεθνών επιχειρήσεων μπορεί να προέρχεται στο μέλλον από στενά συντονισμένες διασκορπισμένες δραστηριότητες, μια πραγματική πρόκληση για τις επιχειρήσεις. (Sorensen O.J., 1996)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η περίπτωση του Λιβάνου

Αναλύοντας τα υποδείγματα διεθνοποίησης, σε προηγούμενο κεφάλαιο, αναφερθήκαμε στην προτίμηση των επιχειρήσεων, στα πρώτα βήματα διεθνοποίησής τους, να προσεγγίζουν αγορές «ψυχικά» ή και γεωγραφικά κοντινές σε αυτές. Η πρόσβαση σε αυτές τις αγορές κρίνεται ευκολότερη και οι κίνδυνοι πιο περιορισμένοι. Οι ελληνικές επιχειρήσεις συνήθως και με μεγαλύτερη ευκολία απευθύνονται αρχικά στις αγορές των Βαλκανίων αλλά και αυτές της Μεσογείου. Στη μελέτη αυτή θα αναλύσουμε μια αγορά κοντινή στην Ελλάδα, μια χώρα της Ανατολικής Μεσογείου και της Μέσης Ανατολής, τον Λίβανο.

Η Μεσόγειος ανέκαθεν ήταν χώρος συνάντησης αλλά και σφοδρών συγκρούσεων ανάμεσα σε πολιτισμούς της Ευρώπης, της Βόρειας Αφρικής αλλά και της Μεσογειακής Μέσης Ανατολής. Οι σχέσεις που αναπτύχθηκαν μεταξύ των χωρών στην ευρύτερη αυτή περιοχή ήταν σχέσεις συνεργασίας αλλά με έντονο ανταγωνιστικό χαρακτήρα. Η Ευρώπη αποτελούσε πάντα τη μεγάλη αγορά που απορροφούσε την πραμάτεια από τις πλούσιες σε πρώτες ύλες ακτές της Βόρειας Αφρικής και της Μέσης Ανατολής, καθιστώντας τις περιοχές αυτές σε χώρο στρατηγικής σημασίας για τον εφοδιασμό της ευρωπαϊκής ηπείρου. Η Ευρώπη σχεδόν πάντα ασκούσε έλεγχο και επιρροή στην πλούσια αυτή περιοχή της Μεσογείου, ακόμα και με αποικιοκρατικές σχέσεις, καθώς οι δυνάμεις της ήθελαν να ελέγχουν αυτό το σημαντικό γεωγραφικά πέρασμα του παγκόσμιου εμπορίου αλλά και τον ενεργειακό πλούτο που έκρυβαν οι χώρες αυτής της περιοχής. Το τέλος του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου έφερε το τέλος της αποικιοκρατίας, την αλλαγή στους συσχετισμούς και στις προτεραιότητες των ευρωπαϊκών δυνάμεων και τις πρώτες ενώσεις των χωρών αυτών, τις προγενέστερες δηλαδή μορφές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ένα από τα πρώτα μελήματα της Ένωσης είναι οι συμφωνίες συνεργασίας με τις Μεσογειακές χώρες εκτός Ευρώπης, σε μια προσπάθεια αναβάθμισης της εμπορικής συνεργασίας στην ευρύτερη περιοχή

αλλά και επίτευξης συνθηκών ειρήνης και σταθερότητας. Παρόλο που οι συμφωνίες συνεργασίας με τις χώρες της Νότιας Μεσογείου εμφανίζουν δυσκολίες στην εφαρμογή τους, ακόμα και σήμερα, η προσπάθεια της Ευρωπαϊκής Ένωσης να συνάψει αυτές τις συμφωνίες, δείχνει την στρατηγική σημασία των αγορών της μεσογειακής Μέσης Ανατολής και της Βορείου Αφρικής για τις πολυεθνικές Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις.

Η Ελλάδα, λόγω της γεωγραφικής της θέσης, πάντα είχε πρόσβαση στις χώρες της Μεσογείου όπου παραδοσιακά διατηρούσε εμπορικές σχέσεις. Στην σημερινή περίοδο της έντονης οικονομικής κρίσης, όπως την βιώνουν οι ελληνικές επιχειρήσεις, η απόφαση να προσεγγίσουν χώρες της Μεσογείου είναι μια απόφαση που δείχνει εύκολη. Ο Λίβανος είναι μια χώρα που συνδέεται ιστορικά με τους Έλληνες και κερδίζει συνεχώς έδαφος ως προορισμός των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων.

2.1. Ο Λίβανος

2.1.1 Γενικά χαρακτηριστικά

Ο Λίβανος είναι χώρα της Ανατολικής Μεσογείου και της Μέσης Ανατολής με το όνομά του να προέρχεται από τον όρο *Loubnan*, ο οποίος στα φοινικικά σήμαινε το "λευκό βουνό" και υποδηλώνει τα βουνά του Λιβάνου, μερικά από τα οποία παραμένουν χιονισμένα όλο το χρόνο. (Culture of Lebanon, 2018). Έγινε ανεξάρτητος στις 22 Νοεμβρίου 1943 μετά από εικοσάχρονη γαλλική κατοχή. Έχει συνολική έκταση 10.452 τ.χλμ. και πληθυσμό, σύμφωνα με εκτιμήσεις του 2018, 6.093.509 κατοίκους (111η στον κόσμο) (Wikipedia, 12/2018). Πρωτεύουσα της χώρας είναι η Βηρυτός, μια πόλη με 2 εκατ. κατοίκους. Η επίσημη γλώσσα είναι η αραβική, ενώ μιλιούνται ευρέως και η αγγλική και γαλλική γλώσσα. Είναι μια ορεινή χώρα, με το ήμισυ της περιοχής να βρίσκεται πάνω από τα 1.000 μέτρα υψόμετρο, καθώς η επικράτειά της κυριαρχείται από τα παράλληλα όρη *Lebanon* και *Anti-Lebanon* και ανάμεσά τους βρίσκεται η κοιλάδα *Beqaa*. Οι κύριες πόλεις βρίσκονται στις μεσογειακές ακτές και εκτός από τη Βηρυτό, είναι η Τρίπολη κοντά στο βόρεια σύνορα και η Σιδώνα και η Τύρος στα νότια. Το κλίμα είναι αλπικό στις ορεινές περιοχές και μεσογειακό κατά μήκος της ακτής. Συνορεύει βόρεια και ανατολικά με τη Συρία,

νότια με το Ισραήλ και δυτικά βρέχεται από τη Μεσόγειο. Παρόλο που ο Λίβανος είναι μια από τις μικρότερες χώρες του Αραβικού κόσμου, ο ρόλος του στην πολιτική, οικονομική και πολιτιστική ιστορία της περιοχής του είναι δυσανάλογα μεγάλος του μεγέθους του. Με ένα πολύ υψηλό ποσοστό αλφαριθμητισμού και την εμπορική κουλτούρα που ιστορικά τον διακρίνει, ο Λίβανος είναι παραδοσιακά ένας σημαντικός εμπορικός κόμβος για τη Μέση Ανατολή.(Lebanon, Country Profile, 2018). Το επίσημο νόμισμα είναι η Λιβανική Λίρα. Είναι προσδεδεμένη στο δολάριο Η.Π.Α., η χρήση του οποίου είναι εξαιρετικά διαδεδομένη στις καθημερινές συναλλαγές.

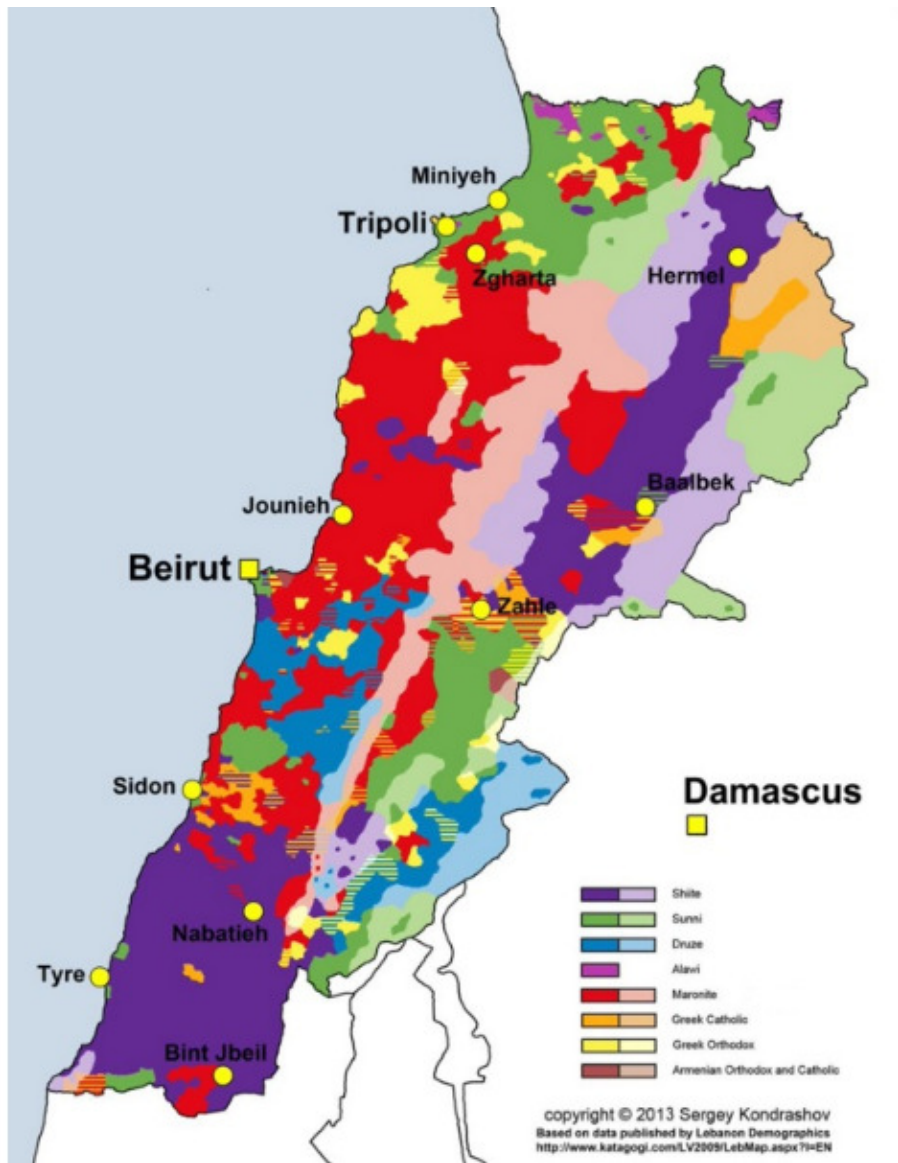
2.1.2 Η ιστορία του Λιβάνου

Ιστορικά, ο Λίβανος ήταν η πατρίδα των Φοίνικων, ενός ναυτικού, μεσογειακού λαού, με έντονη εμπορική δραστηριότητα σε όλη τη Μεσόγειο και πέρα από αυτήν, ιδρύοντας αποικίες, αναπτύσσοντας το εμπόριο και φέρνοντας σε επαφή τους πολιτισμούς όλης της Μεσογείου. (Wikipedia, Lebanon, 12/2018). Στις εμπορικές αυτές περιπλανήσεις τους θα έρθουν σε επαφή με τους Έλληνες και αυτή η «συνάντηση» θα οδηγήσει στον δανεισμό του φοινικικού αλφαριθμητισμού, το οποίο αποτέλεσε τη βάση για το ελληνικό αλφάβητο (Ψηφίδες για την Ελληνική Γλώσσα, 2012). Κατά τη διάρκεια των ακόλουθων αιώνων, η χώρα έγινε μέρος πολυάριθμων διαδοχικών αυτοκρατοριών, μεταξύ των οποίων η Αιγυπτιακή Αυτοκρατορία, η Περσική, η Ασσυριακή, η Ελληνιστική, η Ρωμαϊκή, η Ανατολική Ρωμαϊκή, η Αραβική και η Οθωμανική Αυτοκρατορία. Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο οι Γάλλοι κατέλαβαν τον Λίβανο ωστόσο φτάσαμε στην ανεξαρτησία του, το 1943.(Majzoub & Partners, CPAs, 2018).

2.1.3 Το θρησκευτικό Μωσαϊκό

Στο Λίβανο αναγνωρίζονται 18 διαφορετικά θρησκευτικά δόγματα (βλ.Χάρτη 1). Οι Σουνίτες μουσουλμάνοι αποτελούν το 27% του πληθυσμού ακολουθούμενοι από τους Σίίτες που αποτελούν το 24%. Οι Αλαουίτες αποτελούν το 3% του πληθυσμού της χώρας. Οι Μαρωνίτες χριστιανοί αποτελούν την σημαντικότερη πολιτικά ομάδα του Λιβάνου με 20% του συνολικού πληθυσμού. Ακολουθούν οι Ορθόδοξοι χριστιανοί που υπάγονται στο Πατριαρχείο Αντιόχειας με 9% του συνολικού πληθυσμού, οι Μονοφυσίτες με 5%, οι Καθολικοί χριστιανοί με 4%

και οι Προτεστάντες με 2%. (Wikipedia, Λίβανος). Η πραγματική επαφή μεταξύ των αιρέσεων περιορίζεται σχεδόν αποκλειστικά στην πολιτική και στρατιωτική συνεργασία. Κοινωνικά, κάθε θρησκευτική κοινότητα ανέκαθεν παρέμενε αδιάφορη και ανεξάρτητη από τις άλλες και οι σχέσεις στο ίδιο χωριό μεταξύ γειτόνων διαφορετικών Θεών σπάνια ξεπέρασαν την περιστασιακή ή επιχειρηματική επαφή. (Salibi S. 2004). Σήμερα, όπως και στο παρελθόν, οι Μαρωνίτες εξακολουθούν να είναι η κυρίαρχη ομάδα των χριστιανών της χώρας, ακολουθούμενη σε σημασία παραδοσιακά από τους Ελληνορθόδοξους και τους Ελληνοκαθολικούς. Μεταξύ των μεγάλων μη χριστιανικών ομάδων, οι λιβανέζοι μουσουλμάνοι χωρίζονται σχεδόν εξίσου μεταξύ των θρησκειών των Σουνιτών και των Σιιτών, αλλά και στη μικρή, αλλά παραδοσιακά σημαντική, κοινότητα των Δρούζων. Οι Ελληνορθόδοξοι και Ελληνοκαθολικοί, καλούνται έτσι γιατί ακολουθούν τις βυζαντινές τελετές και χρησιμοποιούν την ελληνική γλώσσα στην λειτουργία τους. Η εξάπλωση των Χριστιανών, και ιδιαίτερα των Μαρωνιτών, στο Λίβανο αποτέλεσε πρωταρχικό παράγοντα για την κοινωνική ανάπτυξη της χώρας. Όπου εγκαταστάθηκαν οι χριστιανοί εργάτες και αγρότες, έφεραν μαζί τους τον τρόπο ζωής τους, ο οποίος μάλιστα, σε ένα μεγάλο βαθμό, υιοθετήθηκε από τους μουσουλμάνους και τους γείτονές τους Δρούζους. (Salibi S. 2004).



Χάρτης 1 (<https://www.tribune.gr/religion/news/article/191454/dite-se-charti-tis-thriskies-ston-livano-mia-kata-to-imisi-christianiki-chora.html>)

2.1.4 Ο εμφύλιος

Η σύγχρονη ιστορία του Λιβάνου σηματοδεύτηκε από έναν σκληρό εμφύλιο πόλεμο που έχει αφήσει ανεξίτηλα τα άσχημα σημάδια του ακόμα και σήμερα. Ο εμφύλιος ξεκίνησε το 1974 όταν η κυβέρνηση βρέθηκε στα χέρια του δεξιού χριστιανικού κόμματος του Λιβάνου. Οι μισοί κάτοικοι που ήταν μουσουλμάνοι αισθάνθηκαν αποκλεισμένοι και αδικημένοι με αποτέλεσμα το 1975 να γίνονται μάχες στους δρόμους της πόλης. Από την μία οι χριστιανοί δεξιοί πολιτοφύλακες και από την άλλη ο αριστερός συνασπισμός των

μουσουλμάνων μαζί με τους Παλαιστίνιους. Μετά, για δικούς τους λόγους, μπήκαν στον πόλεμο η Συρία και το Ισραήλ, με τις ισραηλινές δυνάμεις να προελαύνουν στο Λίβανο, τον Ιούνιο του 1982, για να διαλύσουν την οργάνωση για την απελευθέρωση της Παλαιστίνης (PLO). Ο πόλεμος συνεχίστηκε σποραδικά ως το 1996, όταν η Χεζμπολάχ («το κόμμα του Θεού») που υποστηρίζεται από το Ιράν, ήρθε στην εξουσία κερδίζοντας τις πρώτες εκλογές μετά από 20 χρόνια εμφυλίου. Οι τελευταίες εχθροπραξίες μεταξύ Χεζμπολάχ και ισραηλινών δυνάμεων σημειώθηκαν τον Μάιο του 2000. Οι οικονομικές επιπτώσεις του πολέμου είχαν τη μορφή ζημιών στις υποδομές, μετανάστευση του εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού, ζημιές στην τουριστική βιομηχανία, οικονομική καταστροφή με απομάκρυνση των επενδυτών και σημαντική εξασθένηση του νομίσματος του Λιβάνου. Έμμεσα, η οικονομία επηρεάστηκε και παραμένει επηρεασμένη, ακόμα και σήμερα, από την πολιτική αστάθεια και το διεφθαρμένο σύστημα που προκάλεσε ο πόλεμος.

2.1.5 Το πολίτευμα και η πολιτική κατάσταση

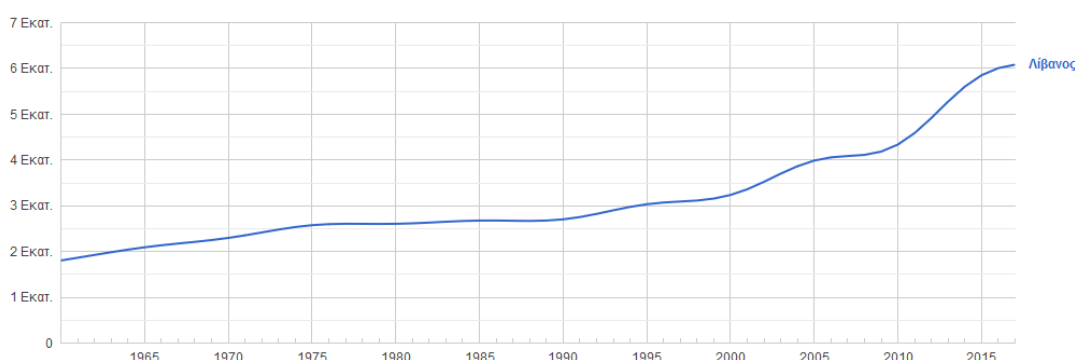
Οι θρησκείες στο Λίβανο επηρεάζουν σημαντικά κάθε πτυχή της κοινωνικής και πολιτικής ζωής. Η θέση και η προοπτική στην αγορά εργασίας, η θέση στο Δημόσιο και η εισαγωγή, ακόμα, στα Πανεπιστήμια καθορίζεται, σε μεγάλο βαθμό, από τη θρησκευτική κοινότητα που ανήκει ο καθένας. Σε μια χώρα όπου η ζωή σε κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο είναι τόσο άρρηκτα συνδεδεμένη με τη θρησκεία, δεν θα μπορούσε να συμβαίνει κάτι διαφορετικό με την Κυβέρνησή της. Το πολίτευμα του Λιβάνου είναι Κοινοβουλευτική Δημοκρατία, με ένα ιδιαίτερο κοινοβουλευτικό σύστημα διακυβέρνησης. Στο Λίβανο, λοιπόν, ο Πρόεδρος της χώρας πρέπει υποχρεωτικά να είναι Χριστιανός Μαρωνίτης, ο Πρωθυπουργός Σουνίτης Μουσουλμάνος, ο Πρόεδρος της Βουλής Σίιτης Μουσουλμάνος και ο υπουργός εξωτερικών Ορθόδοξος Χριστιανός. Αντίστοιχα, το λιβανέζικο κοινοβούλιο καταλαμβάνεται υποχρεωτικά κατά 50% από Μουσουλμάνους και κατά 50% από Χριστιανούς. Στην κυβέρνηση και το υπουργικό συμβούλιο εκπροσωπούνται όλα τα 18 αναγνωρισμένα μουσουλμανικά και χριστιανικά δόγματα καθώς και οι Δρούζοι, όπως και στο δημόσιο και τα σώματα ασφαλείας.

Σημειώνεται ότι όσες φορές η διακυβέρνηση της χώρας βρίσκεται σε πολιτικό αδιέξοδο η νομοθετική εξουσία κατ' ουσίαν αναστέλεται εφόσον τα δύο ανώτατα θεσμικά συλλογικά όργανα, το Υπουργικό Συμβούλιο και το Κοινοβούλιο, συνέρχονται σπάνια και κατά κανόνα χωρίς αποτέλεσμα. Οι κοινοβουλευτικές εκλογές γίνονται κάθε 4 χρόνια. Είχαν πραγματοποιηθεί το 2009 και διεξήχθησαν εκ νέου το Μάιο 2018, δημιουργώντας προσδοκίες για εσωτερική πολιτική σταθερότητα, δεδομένου ότι, κατά τον παρόντα χρόνο, ο Λίβανος πασχίζει να ανταπεξέλθει στην ανασφάλεια που προκαλείται από τον πόλεμο στη Συρία, τις δευτερογενείς επιδράσεις αυτού, καθώς και τις λεπτές και ενίοτε δυσδιάκριτες ισορροπίες που απαιτούνται με τις χώρες στην ευρύτερη περιφέρεια. (Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων της Βηρυτού, 2017). Αποτέλεσμα της παρατεταμένης πολιτικής αστάθειας είναι ότι η χώρα δεν έχει δημιουργήσει τις απαραίτητες δομές ακεραιότητας, ούτε υπάρχουν ενδείξεις ισχυρής πολιτικής βούλησης, για την καταπολέμηση της διαφθοράς. Οι διακριτικές συμφωνίες κατανομής εξουσίας του Λιβάνου τροφοδοτούν δίκτυα υποστήριξης και πελατειακές σχέσεις, γεγονός που υπονομεύει περαιτέρω το σύστημα διακυβέρνησης της χώρας. Χαρακτηριστικό είναι ότι ο Λίβανος αξιολογήθηκε βάση του Δείκτη Διαφθοράς της Διεθνούς Διαφάνειας, το 2017, και κατετάγη στη θέση 143 σε σύνολο 180 χωρών. (Transparency International, 2018)

2.1.6 Ποιότητα και κόστος ζωής

Ο Λίβανος παρουσιάζει μια αλματώδη πληθυσμιακή αύξηση, κυρίως λόγω της εμφύλιας διαμάχης στη γειτονική Συρία και της εισχώρησης στο εσωτερικό του Λιβάνου ενός μεγάλου αριθμού προσφύγων. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Διεθνούς Αμνηστίας φιλοξενεί περίπου ένα εκατομμύριο Σύριους πρόσφυγες, αριθμός που αναλογεί σε έναν πρόσφυγα προς πέντε κατοίκους της χώρας, ωστόσο το νούμερο φαίνεται ότι είναι ακόμα μεγαλύτερο (Διεθνής Αμνηστία, 2018). Η κυβέρνηση του Λιβάνου έχει εκτιμήσει ότι αριθμός αυτός είναι περίπου 1,5 εκατομμύριο που αντιστοιχεί σε αύξηση του πληθυσμού κατά 25%, ενώ οι συνθήκες διαβίωσης είναι τόσο άσχημες, διαμορφώνοντας μια κατάσταση πίεσης τόσο στην οικονομία όσο και στο σύστημα υγείας. Η κρίση της Συρίας, με αυτό τον τρόπο, μετατρέπεται σε μια κοινή κρίση Συρίας-Λιβάνου. (Refaat M., K. Mohanna, 2013). Ταυτόχρονα στη χώρα εργάζονται επιπλέον ένα

εκατομμύριο εργάτες διαφορετικών εθνικοτήτων. Όπως φαίνεται στον πίνακα 2, ο πληθυσμός του Λιβάνου την τελευταία εικοσαετία έχει διπλασιαστεί. Η περιφερειακή αστάθεια και η εισροή των προσφύγων έχει θέσει τη χώρα υπό σοβαρή πίεση, επιδεινώνοντας τις προϋπάρχουσες ευπάθειες (αυξημένη ζήτηση για τις ήδη ελλειμματικές δημόσιες υπηρεσίες, ανεπαρκείς υποδομές παροχής υγείας, εκπαίδευσης, ηλεκτρικής ενέργειας, υδάτων και διαχείρισης αποβλήτων). (Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων της Βυρητού, 2017).



Πίνακας 2, (<https://www.google.com/publicdata>)

Σχετικά με την ποιότητα ζωής, η πρωτεύουσα του Λιβάνου -κατά τον κατάλογο Mercer 2017 Quality of Living Rankings- κατετάγη 180η σε 231 χώρες, ενώ ως προς το κόστος ζωής κατά τον ίδιο οργανισμό κατέχει την 65η θέση παγκοσμίως, όταν η Αθήνα είναι στη 144η θέση (Mercer, June 2018). Αντίστοιχα, σύμφωνα με διεθνή μελέτη της εταιρείας EuroCost International, το 2018 η Βηρυτός κατετάγη 7η πιο ακριβή πόλη διεθνώς, ακριβότερη, μεταξύ άλλων, από Ν.Υόρκη, Ζυρίχη, Λονδίνο και πρώτη μεταξύ των αραβικών χωρών (Eurocost International, October 2018). Το κόστος διαβίωσης είναι σε εξαιρετικά υψηλά επίπεδα, τη στιγμή που ο κατώτατος μισθός διαμορφώθηκε το 2012 σε 450 USD και το κατώτερο ημερομίσθιο σε 20 USD.

2.1.7 Η πρωτεύουσα, σήμερα.

Ο Λίβανος αποτελεί έναν εντυπωσιακό συνδυασμό πολιτισμών και παραδόσεων, αρμονικά πλεγμένων στο πέρασμα των αιώνων. Ο ελληνικός, αραβικός και ρωμαϊκός πολιτισμός στους διατηρημένους αρχαίους θυσαυρούς

της χώρας καταμαρτυρούν την πλούσια ιστορία του. Η πρωτεύουσα, η Βηρυτός, φημίζεται για τις έντονες αντιθέσεις της. Το κοσμοπολίτικο, πλούσιο κομμάτι της έρχεται σε αντίθεση με τις φτωχογειτονιές και τα κατεστραμμένα από τους βομβαρδισμούς του εμφυλίου κτήρια. Τα σημάδια του εμφυλίου είναι ορατά παντού, καθώς δεν υπάρχει σχεδόν κανένα κτήριο που να μην έχει βληθεί από πυροβόλο όπλο, την ίδια στιγμή που το βράδυ κάνουν παρέλαση στους δρόμους της πληθώρα πολυτελών αυτοκινήτων, σε μια εντυπωσιακή επίδειξη πλούτου.

Η Βηρυτός, λίγα χρόνια μετά τον εμφύλιο σπαραγμό, βρίσκεται σε ένα εξαιρετικό στάδιο αναγέννησης και προσπαθεί να επιτύχει τον στόχο της και να ανακτήσει τη φήμη της ως το «Παρίσι της Μέσης Ανατολής». Το παραδοσιακό κέντρο της Βηρυτού, άλλοτε κόσμημα του αραβικού πολιτισμού, βρίσκεται σε φάση ανοικοδόμησης στα πλαίσια ενός προγράμματος οικονομικής ενίσχυσης από διεθνείς οργανισμούς και μια ομάδα πλούσιων Λιβανέζων. Το κόστος αυτού το προγράμματος υπολογίζεται στα 1,8 δις. Δολλάρια. (Ντοκιμαντέρ, Τασος Δούσης, 2012).

2.1.8 Οι Έλληνες του Λιβάνου

Η μικρασιατική καταστροφή και ότι ακολούθησε αυτής, οδήγησε χιλιάδες Έλληνες και Αρμένιους προς τη Συρία και το Χαλέπι. Άλλοι έφυγαν με εμπορικά πλοία, άλλοι με πλοία μεταφοράς ζώων και κάποιοι ακόμα και πεζοί. Ο αριθμός των Ελλήνων στην περιοχή αυξήθηκε ακόμα περισσότερο όταν ξέσπασε ο Β' παγκόσμιος πόλεμος, όταν το Σαντζάκι της Αλεξανδρέττας παραδόθηκε από τους Γάλλους στους Τούρκους και πολύ Έλληνες, Αρμένιοι και Ασσύριοι κατέφυγαν στο Λίβανο και στη Συρία. Μαζί με τα αγγλικά στρατεύματα υπήρχαν επίσης βάσεις του Ελληνικού Ναυτικού. Έτσι έφτασε ένα τεράστιο κύμα Ελλήνων στο Λίβανο και κυρίως στη Βηρυτό, στην περιοχή Καραντίνα, όπου έχει πολλούς καταυλισμούς προσφύγων, και στην περιοχή Αλ Ναχέρ, την περιοχή με τους περισσότερους Έλληνες. (Ντοκιμαντέρ, George Eid, 2017). Σύμφωνα με τον κ. Π. Ανδριώτη, πρόεδρο της Ελληνικής Κοινότητας της Βυρητού, οι Έλληνες που συνολικά κατέφυγαν στο Λίβανο ξεπέρασαν τις 30 χιλιάδες. (Ένας κοσμος Ελλάδα, ΘΕΜΑ 104.6, Δεκέμβριος 2018)

Χαρακτηριστικό της ψυχολογίας των Ελλήνων στο Λίβανο είναι ότι έμεναν κοντά στη θάλασσα καθώς είχαν πάντα στο νου τους ότι σύντομα θα έρθει η ώρα της επιστροφής. Ο Λίβανος είναι το καταφύγιο των μειονοτήτων, μια χώρα που δεν είχε γεννηθεί όταν έφτασαν οι Έλληνες και εξακολούθησαν να έρχονται και μετά την αναγνώριση του κράτους του Λιβάνου από τις γαλλικές αρχές. Αρκετοί Έλληνες δραστηριοποιούνταν στο εμπόριο και στη ναυτιλία γιατί ένας μεγάλος αριθμός πλοίων που κατεύθανε στο Λίβανο ήταν ελληνικά. Ασχολήθηκαν με την βιομηχανία, κυρίως προϊόντων χάλυβα αλλά και άλλων βιομηχανιών που προϋπήρχαν στο Λίβανο.(Ντοκιμαντέρ, George Eid, 2017). Μέρος του λιμανιού της Βηρυτού χτίστηκε από την ελληνική εταιρία Αρχιρόδον που είχε ήδη δράση στην περιοχή, ενώ και άλλες πόλεις είχαν έντονο το ελληνικό στοιχείο με πιο σημαντικές την Βύβλο και την Τρίπολη που πήραν ελληνικά ονόματα. Οι Έλληνες ενσωματώθηκαν γρήγορα στο Λίβανο και σε αυτό συνέβαλλε το πόσο κοντά ήταν τα ελληνικά με τα λιβανέζικα έθιμα.

Σχετικά με την ελληνική κοινότητα, μια ομάδα διαπρεπών Ελλήνων που διέμεναν στον Λίβανο αποφάσισε το 1932 να ιδρύσει την Ελληνική Κοινότητα της Βηρυτού και αργότερα το ελληνικό σχολείο, το οποίο έδρευε επί της οδού Rue de France στη Βηρυτό. Στόχος της κοινότητας ήταν η διδασκαλία της ελληνικής γλώσσας. Το οικόπεδο στην οδό Rue de France προσφέρθηκε ως δωρεά σε ένα από τα μέλη της Ελληνικής Κοινότητας της Βηρυτού, το οποίο δεν έκανε δεκτή την προσφορά και την παρέδωσε στην ελληνική κυβέρνηση. Έτσι χτίστηκαν στο οικόπεδο το Ελληνικό Προξενείο και η Πρεσβεία, ενώ το ισόγειο χρησιμοποιήθηκε για να στεγάσει το ελληνικό σχολείο. Το σχολείο δίδασκε έως την Έ Δημοτικού. Το 1956 αγοράστηκε ένα καινούριο οικόπεδο όπου κτίστηκε το καινούριο σχολείο εκτάσεως 15.950 τετραγωνικών μέτρων, στο οποίο παραδίνονταν μαθήματα για όλες τις τάξεις, δίνοντας στους μαθητές του απολυτήριου Λυκείου. Το ελληνικό σχολείο, που εγκαινιάστηκε από τον Βασιλιά της Ελλάδας Παύλο, είχε υπό την σκέπη του 200-250 μαθητές, έδινε υποτροφία στους καλύτερους για σπουδές στην πατρίδα Ελλάδα, σημείωσε μεγάλη επιτυχία και λειτούργησε ως τον εμφύλιο. (Greek Community of Beirut, 2018)

Το 1975, όταν ξέσπασε ο εμφύλιος πόλεμος στον Λίβανο, ήταν εξαιρετικά δύσκολο να διατηρηθούν οι εγκαταστάσεις του ελληνικού σχολείου. Το σχολείο

κατελήφθη από διάφορες πολιτοφυλακές και τελικά από τον λιβανικό στρατό. Μετά από μακρύ δικαστικό αγώνα και σκληρή προσπάθεια από διάφορα επιφανή μέλη της Ελληνικής Κοινότητας, το ελληνικό σχολείο αποδόθηκε και πάλι στην Ελληνική Κοινότητα, σε οικτρή όμως κατάσταση. Ο εμφύλιος οδήγησε πολλούς Έλληνες του Λιβάνου στην απόφαση να επιστρέψουν στην Ελλάδα. Υπολογίζεται ότι μετά τον πόλεμο οι Έλληνες δεν ξεπερνούν τους 3000-4000.

Σήμερα λειτουργεί η Ελληνική Λέσχη στη Βηρυτό, όπου συνεχίζονται τα μαθήματα της ελληνικής γλώσσας σε 160 μαθητές, από δασκάλους που πληρώνουν εθελοντικά οι Έλληνες της περιοχής και η οποία Λέσχη δίνει πιστοποιητικό εκμάθησης της ελληνικής γλώσσας, ενώ βοηθάει τους Έλληνες της περιοχής σε όποιο πρόβλημα αντιμετωπίζουν. Ταυτόχρονα, πολύ σημαντική είναι η δράση της Ελληνικής Κοινότητας της Βηρυτού για την συντήρηση και διάδοση των εθίμων μας, όπως και η λειτουργία του ελληνικού αθλητικού σωματίου «Ερμής» που βρίσκεται στην Τρίπολη.

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι Έλληνες, κατά κύριο λόγο, έχουν να κάνουν με την διαδικασία απόκτησης της ελληνικής ιθαγένειας. Αντιμετωπίζουν αντικειμενικές δυσκολίες για να βρουν τις ρίζες τους και έγγραφα της εποχής που να αποδुकνεύουν την ελληνικότητά τους και η διαδικασία να αποκτήσουν ελληνική ιθαγένεια είναι πολύ δύσκολη. Τα τελευταία μόνο χρόνια, η ελληνική πρεσβεία, εκτιμώντας τις δυσκολίες, προσπαθεί να βοηθήσει στο κομμάτι αυτό. (Ενας κοσμος Ελλάδα, ΘΕΜΑ 104.6, Δεκέμβριος 2018).

2.1.9 Διεθνείς σχέσεις του Λιβάνου

Ο Λίβανος σε διεθνές επίπεδο είναι μέλος των Ηνωμένων Εθνών και του Αραβικού Συνδέσμου από τον Μάιο του 1945, ενώ συμμετέχει στην ομάδα των G-24, G-77 και είναι υποψήφιος -υπό καθεστώς παρατηρητή- στον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου. Το πλαίσιο σχέσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης με το Λίβανο διαμορφώνεται μέσα από την Ευρωπαϊκή Πολιτική Γειτονίας. Το 2002 υπογράφηκε συμφωνία σύνδεσης, η οποία τέθηκε σε εφαρμογή το 2006. Η Συμφωνία Σύνδεσης ορίζει μια ενδιάμεση συμφωνία με πεδία εφαρμογής την απελευθέρωση του εμπορίου κάποιων αγαθών και την παροχή ενισχύσεων για τη βελτίωση διαφόρων τομέων του οικονομικού ιστού της χώρας. Οι

προτεραιότητες της Ε.Ε. στο Λίβανο καθορίζονται μέσα σε τρεις τομείς παρέμβασης και συγκεκριμένα: στις πολιτικές μεταρρυθμίσεις και τα ανθρώπινα δικαιώματα, στην υποστήριξη του κοινωνικο-οικονομικών μεταρρυθμίσεων και στην ανάκτηση και ενίσχυση της οικονομίας. (Γραφείο οικονομικών και εμπορικών υποθέσεων της Βηρυτού, 2017).

Η γενικότερη πολιτική αστάθεια στο Λίβανο έχει καθυστερήσει την ένταξη του στον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου. Οι διαπραγματεύσεις άρχισαν το 2002, ωστόσο εκκρεμούν κάποιες μεταρρυθμίσεις των δημόσιων οικονομικών και του εξωτερικού εμπορίου, η ιδιωτικοποίηση των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας και άλλες νομοθετικές ρυθμίσεις σχετικές με το εμπόριο. Η ανυπαρξία μια σταθερής κυβέρνησης την τελευταία δεκαπενταετία έχει παγώσει τα σχετικά νομοσχέδια και ο Λίβανος ακόμα τελεί υπό ένταξη στον ΠΟΕ.

2.2 Η οικονομία του Λιβάνου

2.2.1 Γενικά στοιχεία αγοράς

Ο Λίβανος έχει μια μακρά παράδοση ελευθέρων εμπορικών συναλλαγών στο εσωτερικό της χώρας και επενδυτικών πολιτικών, με ελεύθερη τιμολόγηση των περισσότερων αγαθών και υπηρεσιών, με ένα εμπορικό δίκτυο χωρίς περιορισμούς και με εκτεταμένους δεσμούς με τον ανεπτυγμένο κόσμο σε όλες σχεδόν τις οικονομικές δραστηριότητές του. Η κυβέρνηση διατήρησε μια γενικά μη παρεμβατική θέση όσον αφορά τις ιδιωτικές επενδύσεις και η δημόσια ιδιοκτησία περιορίστηκε γενικά μόνο στις υποδομές και τις επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας. Δεν υπάρχουν περιορισμοί στη διακίνηση κεφαλαίων και αγαθών από κατοίκους ή μη του Λιβάνου, συμπεριλαμβανομένης της εισόδου ή εξόδου επιχειρήσεων ή της πρόσβασης σε ξένο συνάλλαγμα, γεγονός που καθιστά το Λίβανο ένα ευνοϊκό σύστημα για την ανάπτυξη του ιδιωτικού τομέα. Η κυβερνητικές πολιτικές ευνοούν τον ισχυρό ρόλο του ιδιωτικού τομέα σε ένα φιλελεύθερο περιβάλλον.

Η λιβανέζικη οικονομία ξεκάθαρα βασίζεται στην ιδιωτική πρωτοβουλία. Ο ιδιωτικός τομέας συνεισφέρει πάνω από το 85% στη συνολική ζήτηση και επικεντρώνεται κυρίως σε τομείς όπως η γεωργία, αν και φθίνον σαν κλάδος, η

μεταποίηση, οι κατασκευές και το εμπόριο, με κυριότερο άξονα όμως τις υπηρεσίες, οι οποίες καλύπτουν το 75,4 % του ΑΕΠ, όπως τραπεζικές, ασφαλιστικές, ακινήτων, τουρισμού, υγείας και εκπαίδευσης. Οι τομείς της μεταποίησης και βιομηχανικής συνεισφέρουν περίπου το ένα πέμπτο του εθνικού εισοδήματος (Majzoub & Partners, CPAs, 2018)

Η προσέλκυση επενδυτικών κεφαλαίων και άμεσων επενδύσεων βασίζεται στο πλεονέκτημα της γεωγραφικής θέσης, την υιοθέτηση της παραδοσιακής ελεύθερης αγοράς, το τραπεζικό σύστημα της χώρας, στο νεαρό της μέσης ηλικίας του πληθυσμού (30% κάτω από τα 15 ετη), την τεχνογνωσία του ανθρώπινου δυναμικού, καθότι έχει πολύ υψηλό ποσοστό αλφαριθμητισμού (άνω του 90%, το οποίο είναι και το υψηλότερο στην περιοχή και ένα από τα υψηλότερα παγκοσμίως) και υψηλό ποσοστό αποφοίτων πανεπιστημίων (UHY ANDY BRYAN, 2017), καθώς και στην ενισχυμένη εικόνα των λιβάνιων επιχειρηματιών ως ιδανικών συνεργατών για εμπορικές διαμεσολαβήσεις και ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στις αραβικές και άλλες αναδυόμενες αγορές. (Γραφείο οικονομικών και εμπορικών υποθέσεων της Βηρυτού.)

Μέσα σε αυτό το δύσκολο περιβάλλον, η αύξηση του ΑΕΠ στο Λίβανο το 2017 εκτιμάται ότι έχει υποστεί ελαφρά επιτάχυνση, φθάνοντας το 2%, σε σύγκριση με 1,7% το 2016. Αυτό οφείλεται κυρίως στους τομείς των υπηρεσιών και του τουρισμού. Παρόλα αυτά, η οικονομική δραστηριότητα παραμένει πολύ κάτω από τις δυνατότητές της, παρεμποδισμένη από τις εξαιρετικά ασταθείς γεωπολιτικές συνθήκες και τις συνθήκες περιφερειακής ασφάλειας. Οι τιμές ανέκαμψαν το 2017, με τον πληθωρισμό κατά μέσο όρο στο 4,5% για το έτος αυτό, σε σύγκριση με το -0,8% το 2016. Το δημοσιονομικό έλλειμμα μειώθηκε κατά 3 ποσοστιαίες μονάδες το 2017, φθάνοντας το 6,6% του ΑΕΠ, κυρίως λόγω των αυξημένων φορολογικών εσόδων από το εξαιρετικά μεγάλο κέρδος στον τραπεζικό τομέα το 2016, που επωφελήθηκε από τη χρηματοοικονομική τεχνική της κεντρικής τράπεζας. Τα δημόσια οικονομικά παραμένουν διαρθρωτικά αδύναμα και αναμένεται να επιδεινωθούν και έχουν επείγουσα ανάγκη μεταρρυθμίσεων. Το δημόσιο χρέος συνέχισε να αυξάνεται (153,4% του ΑΕΠ στα τέλη του 2017, με μόνο την Ιαπωνία και την Ελλάδα να έχουν υψηλότερο παγκοσμίως), λόγω της χαμηλής ανάπτυξης και του σχετικά

υψηλού κόστους της χρηματοδότησης του χρέους. Το έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών ανήλθε σε \$12,9 δις, ισοδύναμο περίπου 24% του ΑΕΠ έναντι \$11,6 δις το 2016. Προσδιορίζεται από τρεις συνιστώσες: α) Εισαγωγές: η χώρα είναι απόλυτα εξαρτημένη από το πετρέλαιο, όπως θα σημειώσουμε και παρακάτω, το οποίο προμηθεύεται σε τιμές αγοράς διότι οι χώρες του Κόλπου περιέκοψαν τις πιστώσεις, οι οποίες υπό άλλες συνθήκες αντιστάθμιζαν τις συνέπειες του ενεργειακού ελλείμματος, β) Εξαγωγές: κατευθύνονται παραδοσιακά στις αραβικές, γειτονικές αγορές. Το εμπορικό έλλειμμα, το 2017 αυξήθηκε 6,4% (2016/15: 4% 2015/14: -12%). γ) Εμβάσματα εκπατρισθέντων: σημαντικός ενισχυτικός παράγοντας της οικονομίας - διαχρονικά αντιπροσωπεύουν, σε ετήσια βάση, \$7-8 δις Η.Π.Α. (2017: \$8 δις +4,6%) (The World Bank in Lebanon, October 2018). Οι μεγάλες μακροοικονομικές ανισοροπίες του Λιβάνου διατηρούν υψηλό το κόστος δανεισμού για τις επιχειρήσεις, αυξάνοντας το κόστος κεφαλαίου, μειώνοντας την ανταγωνιστικότητα και αναστέλλοντας τις επενδύσεις. Από το 2004, το επιτόκιο δανεισμού ήταν κατά μέσο όρο 8,8% για το δανεισμό σε Λιβανέζικες λίρες και 7,5% για το δολάριο ΗΠΑ. Τα υψηλά επιτόκια είναι επιτακτικώς απαραίτητα για μια οικονομία που εξαρτάται από τις εισροές κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση των μεγάλων και συνεχών δίδυμων (δημοσιονομικών και τρεχούμενων) ελλειμμάτων. Στην πραγματικότητα, ο Δείκτης Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας (GCI) 2017-2018, που παρουσιάζεται από το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ, κατατάσσει το μακροοικονομικό περιβάλλον του Λιβάνου στην 133^η θέση από τις 137 χώρες, με το δημόσιο χρέος να κατατάσσεται 135^ο. Αυτό έχει επηρεάσει τις επενδύσεις, προκαλώντας την υστέρηση του μοντέλου ανάπτυξης του Λιβάνου. (Harake W., C. Kostopoulos, 2018)

2.2.2 Ενεργειακοί πόροι

Ο Λίβανος δεν έχει αναπτυγμένους προς εκμετάλλευση ορυκτούς πόρους ή διυλιστήρια, καθώς οι υποδομές του καταστράφηκαν στη διάρκεια του εμφυλίου, ενώ η πολιτική αστάθεια και η οικονομική αδυναμία δεν έχουν ευνοήσει την ανασύνταξη τους. Οι υποδομές παροχής ηλεκτρικής ενέργειας δεν επαρκούν για τις ανάγκες των Λιβανέζων και τις πρόσθετες ανάγκες του προσφυγικού πληθυσμού, με συνέπεια να υπάρχουν συνεχείς και καθημερινές πολύωρες διακοπές ρεύματος που λόγω κακών υποδομών αλλά και εξαιτίας

της κρατικής διαφθοράς καλύπτονται με την εκτεταμένη χρήση γεννητριών από τους ιδιώτες. Παρά το μεγάλο και επιδοτούμενο προϋπολογισμό της, η εθνική εταιρεία κοινής ωφέλειας Electricité du Liban (EdL) είναι αναποτελεσματική και ανεπαρκής, παράγοντας το 2017 μια μέση χωρητικότητα 2.066 MW, σε σύγκριση με την αιχμή της ζήτησης 3.400 MW. Χαρακτηριστικό του προβλήματος είναι ότι το κόστος των εφεδρικών ιδιωτικών γεννητριών είναι τριπλάσιο του επιπέδου των τιμολογίων της EdL (Harake W., C. Kostopoulos, 2018) . Στην πρωτεύουσα και κυρίως στα προάστια, η -παρεχόμενη από τη δημόσια εταιρεία- ηλεκτρική ενέργεια είναι διαθέσιμη κατά μέσο όρο 12 ώρες την ημέρα.

Ο τομέας της ενέργειας έχει αρνητική συμβολή στο ΑΕΠ. Η χώρα εισάγει 96-98% των αναγκών της πρωτογενούς ενέργειας, κυρίως πετρέλαιο καύσιμο, ντίζελ, βενζίνη κ.α. Η χώρα είναι κατα συνέπεια σε μεγάλο βαθμό εξαρτημένη από τις εισαγωγές τροφίμων και καυσίμων. Λόγω της εξάρτησης της αυτής, η οικονομία είναι ιδιαίτερα ευεπηρεάστη από τις περιφερειακές και διεθνείς εντάσεις και κρίσεις. Η Μέση Ανατολή εισέρχεται σε μια κρίσιμη καμπή της ιστορίας της και ο Λίβανος, όντας αδύναμος σε μια ιδιαίτερη γεωγραφική θέση, είναι ευαίσθητος στις διάφορες εξελίξεις σε πολιτικό, κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο. Υπεράκτιες πηγές υδρογονανθράκων ανακαλύφθηκαν πρόσφατα στον Λίβανο ωστόσο η εκμετάλλευση αυτών των αποθεμάτων δεν έχει ακόμη αρχίσει. Είναι ζωτικής σημασίας για τον Λίβανο να δημιουργήσει τις αναγκαίες συνθήκες για να εξασφαλίσει τη διαφανή διαχείριση και τα μέγιστα κοινωνικά οφέλη από την εκμετάλλευσή τους. (Transparency International,2018)

2.2.3 Λιμάνια και Εμπορική Δραστηριότητα

Η κύρια δραστηριότητα συγκεντρώνεται στο λιμάνι της Βηρυτού, που καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος των εισαγωγών και διακίνησης εμπορευμάτων και ακολουθεί αυτό της Τριπόλεως. Λόγω και της στρατηγικής θέσης της χώρας, ο λιμένας της Βηρυτού αποτελεί σημαντικό κόμβο της εμπορική ναυτιλίας, ενώ ο σκοπός είναι να βελτιωθεί ακόμα περισσότερο τα επόμενα χρόνια, καθιστώντας την Βηρυτό ένα κέντρο περιφερειακής διαμετακόμισης της ευρύτερης περιοχής. Το πλάνο αυτό που ονομάστηκε «Beirut Free Trade Zone» και ξεκίνησε το 1995, στοχεύσε στην αναβάθμιση της λιβανέζικης ναυτιλίας προσφέροντας

επιχειρηματικά και οικονομικά κίνητρα, συμπεριλαμβανομένης της δυνατότητας 100% ξένης ιδιοκτησίας, των τελωνειακών απαλλαγών για τα εμπορεύματα που εισέρχονται και εξέρχονται από την ελεύθερη ζώνη, καθώς και μακροπρόθεσμες, χαμηλού κόστους ενοικιάσεις κτηρίων και υπηρεσιών. (Majzoub & Partners, CPAs, 2018). Επιπλέον, ως μέρος ενός μεγάλου προγράμματος χρηματοδότησης του Λιβάνου από την Παγκόσμια Τράπεζα που αφορά τις υποδομές της χώρας (Capital Investment Plan), περιλαμβάνεται, πέρα από τον εκσυγχρονισμό του οδικού δικτύου, η επέκταση του λιμένα της Τρίπολης ώστε να αποτελέσει σημαντική πύλη στη Συρία και το Ιράκ, η κατασκευή του πρώτου σύγχρονου σιδηροδρομικού δικτύου που συνδέει το λιμάνι της Τρίπολης στη Συρία, η καθιέρωση ενός αξιόπιστου δικτύου δημόσιων συγκοινωνιών και η επέκταση του αεροδρομίου της Βηρυτού. (Harake W., C. Kostopoulos, 2018)

2.2.4 Τομείς της οικονομίας

Ο αγροτικός τομέας, όπως αναφέραμε, φθίνει και αποτελεί μόνο το 5% του ΑΕΠ, ενώ η βιομηχανία μεταποίησης αγροτικών προϊόντων συνεισφέρει επιπλέον μόνο το 2%. Η ποικιλομορφία της τοπογραφίας και του κλίματος επιτρέπει την καλλιέργεια ευρείας ποικιλίας λαχανικών, φρούτων, βιομηχανικών φυτών και σιτηρών. Κύριος παράγοντας μείωσης των εξαγωγών τροφίμων ήταν το κλείσιμο παραδοσιακών εμπορικών διαβάσεων όπως η διάβαση Nassib -λόγω συγκρούσεων- στα σύνορα Συρίας-Ιορδανίας με συνέπεια την παρεμπόδιση της πρόσβασης στις βασικές αγορές των χωρών του Κόλπου και την εκτροπή του εμπορίου στις θαλάσσιες οδούς με σημαντικά υψηλό κόστος. Η διάβαση παραμένει κλειστή και αναμένεται να ανοίξει το 2019. Ταυτόχρονα, οι παρωχημένες μέθοδοι καλλιέργειας με υπερβολική χρήση φυτοφαρμάκων καθιστούν τα λιβανέζικα προϊόντα μη ανταγωνιστικά, μακριά από τα ευρωπαϊκά πρότυπα. Η αγροτική δραστηριότητα επιδεινώνεται και από το υπερβολικά υψηλό κόστος γης, καθώς ο ορεινός χαρακτήρας ενός πολύ μεγάλου μέρους της επικράτειας καθιστά την καλλιεργίσιμη γη δυσεύρετη, αλλά και ελκυστική για διάφορες μορφές κτηριακών κατασκευών.

Στη ζωική παραγωγή και την αλιεία δεν εφαρμόζονται σύγχρονες μέθοδοι, ούτε υπήρχε ένα ξεκάθαρο και σταθερο πλάνο από την πολιτεία για την ενίσχυση

τους, ενώ δεν μπορούν να καλυφθούν οι αυξημένες επισιτιστικές ανάγκες της ενδοχώρας. Η Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω προγραμμάτων προσπαθεί να ενισχύσει τους τομείς αυτούς ώστε να επιτευχθεί πιο αποτελεσματική παραγωγή με βάση σύγχρονες μεθόδους και πρότυπα.

Η βιομηχανία, με κύριο άξονα τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, προσφέρει στο ΑΕΠ περίπου 17%, απασχολώντας σχεδόν το 25% του εργατικού δυναμικού. Την τελευταία διετία οι λιβανέζοι επιχειρηματίες κινούνται εμπορικά και στην αγορά του Ιράκ, δείχνοντας έντονο ενδιαφέρον για την αποκατάσταση και την ανάληψη της διαχείρισης εργοστασίων που ανήκουν στο δημόσιο τομέα, ως έχοντες τις οικονομικές δυνατότητες, την τεχνογνωσία και την ικανότητα να διαχειρίζονται εγκαταστάσεις σε επικίνδυνες και ασταθείς συνθήκες. Παράγοντες που ευνοούν την βελτίωση της βιομηχανίας στο Λίβανο είναι τα προγράμματα ανάπτυξης βιομηχανικών ζωνών, με κονδύλια της Παγκόσμιας Τράπεζας και της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων και τα προγράμματα στήριξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, κυρίως strat-ups, μέσα από κρατικές ενισχύσεις και την ευνοϊκή δανειοδότηση από τις υγιείς λιβανέζικες ιδιωτικές τράπεζες.

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, ο κυριότερος άξονας της λιβανέζικης οικονομίας είναι οι υπηρεσίες που συμβάλλουν με περισσότερο από 75% στην διαμόρφωση του ΑΕΠ. Πυλώνες αυτού το τομέα είναι οι τραπεζικές υπηρεσίες, κλάδος που θα αναλύσουμε διεξοδικά παρακάτω, η εκπαίδευση, ο τουρισμός- με την Βηρυτό να αποτελεί ελκυστικό τουριστικό προορισμό, ειδικά για τους κατοίκους του Κόλπου, όλο το χρόνο- και η εκμετάλλευση ακινήτων που αντλεί μεγάλα ποσά ξένων κεφαλαίων, επίσης, κυρίως από τις χώρες του Κόλπου.

2.2.5 Ξένες Επενδύσεις

Συνολικά, περίπου 700 μεγάλες ξένες εταιρείες βρίσκονται στο Λίβανο, αριθμός που θεωρείται χαμηλός σε σχέση με τις δυνατότητες της αγοράς. Οι εταιρείες λειτουργούν στη χώρα μέσω υποκαταστήματος ή γραφείου αντιπροσωπείας. Οι ξένοι επενδυτές ενδιαφέρονται κυρίως για υποτομείς υπηρεσιών όπως ακινήτων, τουρισμού, τηλεπικοινωνιών, εμπορίου και τραπεζών. Οι μεγαλύτεροι αυτών προέρχονται από τον Αραβικό Κόλπο και ακολουθεί η Γαλλία. Ο Λίβανος είναι ο τέταρτος μεγαλύτερος αποδέκτης άμεσων ξένων

επενδύσεων μεταξύ των 13 οικονομιών στη Δυτική Ασία, επόμενος της Τουρκίας, της Σαουδικής Αραβίας και των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων. (Γραφείο Οικονομικών και εμπορικών υποθέσεων της Βηρυτού, 2017). Είναι μια παραδοσιακά εμπορική χώρα και η πολιτική που ακολουθείται στην οικονομία του είναι φιλελεύθερη. Το περιβάλλον είναι ευνοϊκό για επενδύσεις καθότι υπάρχει η δεξαμενή για να βρεις αξιόλογο εργατικό δυναμικό, ο τραπεζικός τομέας είναι ισχυρός και η διακίνηση κεφαλαίων και συναλλάγματος είναι ελεύθερη, ενώ μέσου του Λιβάνου μπορείς να προσεγγίσεις άλλες αγορές του αραβικού κόσμου που παραδοσιακά «αγοράζουν» από το Λίβανο. Σαφώς, λόγω της κυβερνητικής αστάθειας για περισσότερο από μια δεκαετία, το επενδυτικό πλαίσιο χρήζει βελτίωσης και ενίσχυσης. Είναι αναγκαίες οι μεταρρυθμίσεις στην νομοθεσία σχετικά με τα πνευματικά δικαιώματα όπως και στην νομοθεσία για την επίλυση οικονομικών διαφορών, όπου παρατηρούνται μεγάλες καθυστερήσεις.

Σχετικά με τις ξένες επενδύσεις, στο Λίβανο λειτουργεί ο Οργανισμός Ανάπτυξης των Επενδύσεων (Investment Development Authority of Lebanon (IDAL)), που υπάγεται απευθείας στον Πρωθυπουργό, σκοπός του οποίου είναι η παροχή ενός ρυθμιστικού πλαισίου για τις επενδυτικές δραστηριότητες στο Λίβανο, δίνοντας στους επενδυτές μια σειρά κινήτρων και υπηρεσιών υποστήριξης των επιχειρήσεων τους. Παρουσιάζει ο οργανισμός τους τομείς της λιβανέζικης οικονομίας που δείχνουν ως οι πιο υποσχόμενες ευκαιρίες, αξιολογώντας τους με βάση την προοπτική που έχουν και τις επιπτώσεις τους στην κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη, συμπεριλαμβανομένων των τομέων της γεωργίας, της βιομηχανίας, της πληροφορικής, των μέσων ενημέρωσης, της τεχνολογίας, της τηλεπικοινωνίας και του τουρισμού. Ταυτόχρονα, δίνει αντίστοιχες οδηγίες στις λιβανέζικες επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να εξάγουν τα προϊόντα τους. Είναι ένας πολύ χρήσιμος οδηγός για τις ξένες επιχειρήσεις που θέλουν να επενδύσουν στο Λίβανο καθώς παρέχει όλες τις χρήσιμες πληροφορίες για την κατάσταση των κλάδων της οικονομίας, τα κίνητρα που δίνουν κράτος και τράπεζες για επένδυση σε κάποιους κλάδους, καθώς και πληροφορίες για το νομικό πλαίσιο που ισχύει, την φορολόγηση, τους όρους απασχόλησης των εργαζομένων, τα κόστη, τις δυνατότητες χρηματοδότησης και τις υπάρχουσες υποδομές. (IDAL, 2018)

2.2.6 Δείκτης εμπιστοσύνης καταναλωτών

Λόγω της μορφής της λιβανέζικης οικονομίας, που στηρίζεται ιδιαίτερα στην ιδιωτική κατανάλωση, καθώς και της έκκρυθμης κατάστασης της ευρύτερης περιοχής, η πορεία της αγοράς και η διάθεση των καταναλωτών επηρεάζεται κυρίως από την πολιτική κατάσταση στη χώρα και την γενικότερη ασφάλεια. Χαρακτηριστικοί είναι οι δείκτες που δημοσιεύει η λιβανέζικη τράπεζα Byblos σχετικά με την εμπιστοσύνη των καταναλωτών, την αίσθηση τους για τη γενικότερη οικονομική τους κατάσταση και πως επηρεάζει αυτή τις αγορές τους. Συγκεκριμένα, ο δείκτης προσδοκιών των καταναλωτών εμφάνισε ένα μέσο όρο για το δεύτερο μισό του 2018 της τάξης του 78,6%, παρουσιάζοντας μια αύξηση 27,1% από το πρώτο μισό του έτους, σημειώνοντας μια σημαντική αύξηση στους δείκτες των προηγούμενων ετών και πλησιάζοντας, αν και μακριά ακόμα, τους μέγιστους δείκτες όπως εμφανίστηκαν το 2009, με μέση τιμή έτους το 96,7%.

Ο λόγος που παρουσιάζεται αυτή η ανάκαμψη, σύμφωνα με τον K. Nassib Ghobril, επικεφαλή του Τμήματος Οικονομικής Έρευνας και Ανάλυσης του Ομίλου της Τράπεζας Byblos, είναι η διεξαγωγή εθνικών εκλογών τον Μάιο του 2018, μετά από μια μακροχρόνια περίοδο πολιτικής αστάθειας, καθώς και το αποτέλεσμα αυτών. Το γεγονός ότι οι πολίτες άσκησαν τα εκλογικά τους καθήκοντα μετά από εννιά χρόνια τους έδωσε την αίσθηση ενδυνάμωσης του ρόλου τους αλλά δημιούργησε και υψηλότερες προσδοκίες για μια καλύτερη διακυβέρνηση σε εθνικό επίπεδο, άσχετα με τις πολιτικές πεποιθήσεις των ψηφοφόρων. (Byblos Bank, 2018)

2.2.7 Το τραπεζικό σύστημα του Λιβάνου

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του Γραφείου Οικονομικών και εμπορικών υποθέσεων της Βηρυτού, ο τραπεζικός τομέας στο Λίβανο κρίνεται ισχυρός και υγιής παρά τους εξωτερικούς παράγοντες που διακυβεύουν την σταθερότητά του. Ο οίκος Fitch αξιολογεί τις λιβανικές τράπεζες στο χαμηλότερο βαθμό έκθεσης (vulnerability), ίδιο με αυτό των γερμανικών, αμερικανικών και σαουδαραβικών τραπεζών. Τα υψηλά επίπεδα ρευστότητας επιτρέπουν στις εμπορικές τράπεζες τη χρηματοδότηση του δημοσιονομικού ελλείμματος και την κάλυψη των αναγκών του ιδιωτικού τομέα, διατηρώντας παράλληλα

σταθερά τα επιτόκια (ως δεύτερη γραμμή άμυνας σε περίπτωση αυξημένων εκροών θεωρείται η ρευστότητα των εμπορικών τραπεζών σε ξένο νόμισμα). Χαρακτηριστικό της ρευστότητας των τραπεζών είναι ότι το ύψος των καταθέσεων στις λιβανέζικες τράπεζες αντιστοιχεί σε ποσό τριπλάσιο του ΑΕΠ. Η κεντρική τράπεζα του Λιβάνου είναι άκρως συμμορφωμένη με τα διεθνή πρότυπα, ενώ από τις αρχές 2016 ενεργοποιήθηκε η νέα Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης, που στοχεύει στη διασφάλιση της τήρησης του κανονιστικού πλαισίου από τα τμήματα της κεντρικής τράπεζας, καθώς και από τις εμπορικές τράπεζες.

2.2.8 Επίπεδα διαφθοράς

Διαφθορά υπάρχει στο Λίβανο και διαπερνά όλα τα στρώματα της κοινωνίας και αυτό φαίνεται στους δείκτες απόδοσης της χώρας σχετικά με τη διαφθορά σε παγκόσμιο και περιφερειακό επίπεδο. Τα πολιτικά κόμματα, η δημόσια διοίκηση, το Κοινοβούλιο και η αστυνομία θεωρούνται τα πιο διεφθαρμένα θεσμικά όργανα της χώρας. Εν μέρει λόγω της πολιτικής αστάθειας, η χώρα δεν έχει δημιουργήσει τις απαραίτητες δομές εγγύησης της ακεραιότητας λειτουργίας της, ούτε υπάρχουν ενδείξεις ισχυρής πολιτικής βούλησης για την καταπολέμηση της διαφθοράς. Οι διακριτικές συμφωνίες κατανομής εξουσίας του Λιβάνου μεταξύ κοινωνικών και θρησκευτικών ομάδων τροφοδοτούν δίκτυα υποστήριξης και πελατειακές σχέσεις, γεγονός που υπονομεύει περαιτέρω το σύστημα διακυβέρνησης της χώρας. (Transparency International, 2018). Χαρακτηριστικά να αναφέρουμε, σύμφωνα με τα στοιχεία της Παγκόσμιας Τράπεζας μετά από ερώτηση σε επιχειρηματίες ή στελέχη σε 561 εταιρίες του Λιβάνου από τον Απρίλιο του 2013 έως τον Σεπτέμβριο του 2014, το 19,2% είχε τουλάχιστον μια εμπειρία με αίτημα δωροδοκίας από κάποιο κρατικό αξιωματούχο, το 41,8% αναμένεται να δώσει κάποιο «δώρο» για την έκδοση οικοδομικής άδειας, με το μέσο όρο για την περιοχή της Μέσης Ανατολής και Βόρειας Αφρικής (MENA) το 23,1%, ενώ το 14,6% θεωρεί αναμενόμενο να τεθεί αντίστοιχο θέμα σε συνάντηση με υπαλλήλους της εφορίας. Αντίστοιχα, το ποσοστό αυτών που πιστεύουν ότι πιθανόν θα συναντήσουν ζητήματα διαφθοράς στην προσπάθειά τους να πάρουν άδεια εισαγωγής κάποιου προϊόντος είναι μόνο 9,6%, με το μέσο όρο για MENA να αγγίζει το 20%, αποδεικνύοντας ότι ακόμα και κάτω από τις υπάρχουσες συνθήκες, η αγορά

δεν εμποδίζει την ελεύθερη εισαγωγή και διακίνηση προϊόντων. Ωστόσο, η γενικότερη αίσθηση ότι η διαφθορά μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στις επιχειρηματικές του προσπάθειες υπάρχει στο 61,4% των ερωτηθέντων. (Enterprise Surveys, 2014)

2.3 Εμπορικές Σχέσεις Ελλάδας- Λιβάνου

Αναλύοντας τους τομείς της οικονομίας του Λιβάνου γίνεται αντιληπτό ότι ένα μεγάλο μέρος από τις ανάγκες για πρώτες ύλες αλλά και για τελικά καταναλωτικά και κεφαλαιουχικά αγαθά καλύπτονται από τις εισαγωγές. Στη Βηρυτό κυρίως, το μέρος του πληθυσμού που έχει οικονομική άνεση επιζητά ευρωπαϊκής προέλευσης προϊόντα, αναζητά τον δυτικό τρόπο ζωής. Ως συνέπεια αυτού, οι εισαγωγές δεν περιορίζονται στα προϊόντα που αδυνατεί να παράξει η λιβανέζικη βιομηχανία αλλά και στα προϊόντα που καλύπτουν τα νέα καταναλωτικά πρότυπα. Πλέον το ευρωπαϊκό ή το αμερικάνικο προϊόν, ως προέλευση, ζητείται έντονα.

Επίσης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι από την έναρξη του πολέμου στη Συρία ο Λίβανος λειτουργεί πλέον ως ενδιάμεσος τόσο για τη διάθεση των συριακών προϊόντων όσο και για την τροφοδοσία της γειτονικής χώρας, ως εκ τούτου οι εξαγωγές καλύπτουν αδήλως και τις δύο χώρες και συνεπώς η εξαγωγή συμπερασμάτων μόνο για τη λιβανική αγορά είναι επισφαλής. Οι ανάγκες της Συρίας καλύπτονται μέσω του λιβανικού εξωτερικού εμπορίου, καθώς και ποσοστό των λιβανικών εξαγωγών υποκαθιστούν αντίστοιχες συριακές (συριακά προϊόντα εξάγονται μέσω Λιβάνου) (Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων της Βηρυτού, 2017).

Οι εμπορικές σχέσεις της Ελλάδος με το Λίβανο τείνουν βελτιούμενες κάθε χρόνο. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Τελωνειακού Οργανισμού Λιβάνου, η Ελλάδα από 4ος δυνατότερος εξαγωγέας προς Λίβανο το έτος 2017, έχει γίνει πλέον ο νούμερο 2 εμπορικός συνεργάτης των λιβανέζων εισαγωγέων, με πρώτη χώρα την Κίνα. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι εξαγωγές της Ελλάδος στο Λίβανο έχουν περίπου διπλασιαστεί την τελευταία τετραετία. (πίνακας3 & πίνακας 4) (Lebanese Customs Website, 2018)

Country	Import				Export			
	Thousand \$	Million LL	Tons	Net %	Thousand \$	Million LL	Tons	Net %
China	1,719,388	2,592,836	548,215	10 %	18,041	27,205	6,179	1 %
Greece	1,475,073	2,224,410	2,386,405	9 %	32,339	48,767	41,114	1 %
Italy	1,302,326	1,953,908	921,066	8 %	33,105	49,922	43,680	1 %
United States	1,194,401	1,801,157	807,667	7 %	52,845	79,690	11,876	2 %
Germany	979,773	1,477,498	186,790	6 %	36,102	54,442	8,458	1 %
Turkey	818,187	1,233,827	664,283	5 %	112,868	170,204	322,368	5 %
France	569,158	858,291	198,886	3 %	42,012	63,354	43,442	2 %
Russian Federation	541,575	816,695	1,253,179	3 %	3,876	5,845	1,221	0 %

Πίνακας 3 (www.customs.gov.lb)

Code	Country	2014	2015	2016	2017	2018	Years Total	Yearly Average
GR	Greece	828,772	862,931	1,093,346	1,343,160	1,566,300	5,694,509	1,138,902

Πίνακας 4, (www.customs.gov.lb)

Σύμφωνα με τα στοιχεία του 2017, το μεγαλύτερο μέρος των ελληνικών εξαγωγών αφορά καύσιμα (33%) και ακολουθούν ράβδοι/σύρματα από σίδηρο (22%), χημικά (13,1%) ζωοτροφές (10%), τρόφιμα -νωπά και μεταποιημένα- (8,2%), πλαστικά (6,8%), μηχανές-συσκευές (5,6%) και ξυλεία και προϊόντα ξύλου (3,6%).

Γενικότερα, η ιστορικά καλή σχέση της Ελλάδος με τον Λίβανο και η πολιτική στάση που έχει κρατήσει η Ελλάδα σε όλες τις κρίσεις του παρελθόντος, η γεωγραφική εγγύτητα, η πολύ καλή σύνδεση με τα δρομολόγια των αεροπορικών εταιριών, η βελτίωση της πολιτικής κατάστασης με την τέλεση εκλογών στο Λίβανο αλλά και η πιο συνεπής προσέγγιση των διεθνών αγορών από τις ελληνικές εταιρίες, λόγω και της ελληνική οικονομικής κρίσης και της

συρρίκνωσης της ελληνικής αγοράς, έχει οδηγήσει σε μια μεγάλη άνοδο των ελληνικών εξαγωγών στο Λίβανο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

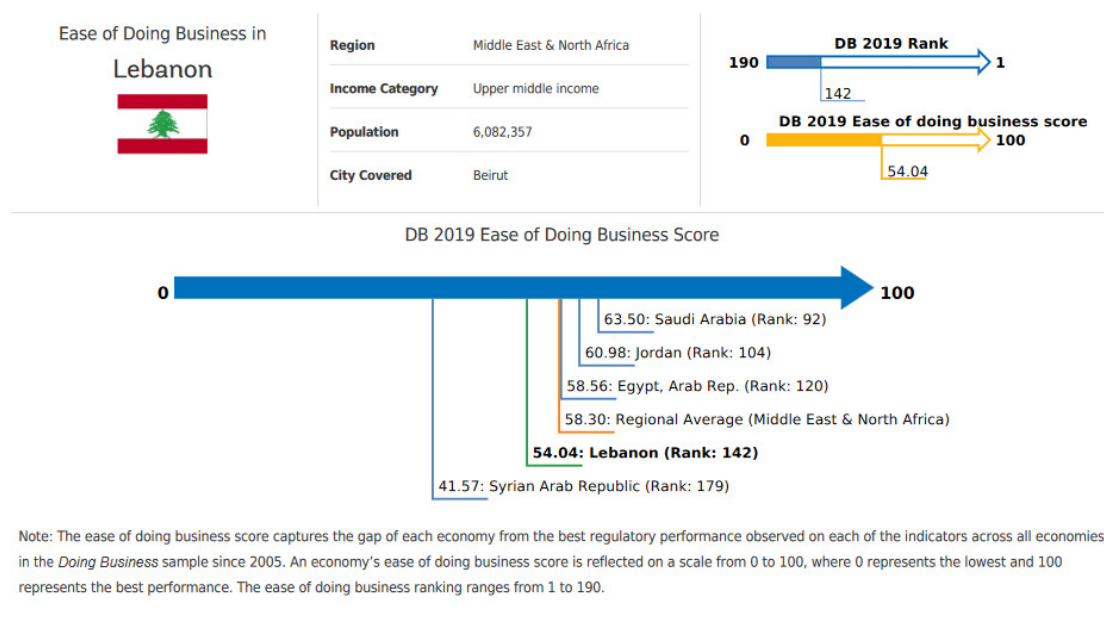
Αξιολόγηση της Οικονομίας του Λιβάνου βάσει του Δείκτη Doing Business in Lebanon.

Η ανάγκη των επιχειρήσεων να προσεγγίσουν πιο άγνωστες προς αυτές αγορές οδήγησε στην αύξηση του ρίσκου της στρατηγικής τους και κατέστησε επιτακτική την ανάγκη για καλύτερη και ορθολογικότερη ενημέρωση για τα στοιχεία, τις ευκαιρίες και τους κινδύνους της κάθε αγοράς. Στα πλαίσια αυτά έχει επικρατήσει σαν γενικώς αποδεκτή και αντικειμενική η βαθμολόγηση 190 επιλεγμένων οικονομιών από την Παγκόσμια Τράπεζα μέσω του δείκτη Ease of Doing Business. Μέσω αυτού του δείκτη, η Παγκόσμια Τράπεζα, ξεκινώντας το 2002, θέλησε να μετρήσει τους κανόνες που διαμορφώνουν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες μπορεί να ευδοκιμήσει ο ιδιωτικός τομέας.

Παρέχει ποσοτικούς δείκτες σχετικά με τους κανονισμούς για την έναρξη μιας επιχείρησης, την έκδοση οικοδομικών αδειών, την παραλαβή ηλεκτρικής ενέργειας, τη δήλωση περιουσιακών στοιχείων, τη λήψη πίστωσης, την προστασία των μικρο-επενδυτών, την καταβολή φόρων, τις εμπορικές συναλλαγές πέραν των συνόρων, την ισχύ των συμβάσεων και την επίλυση ζητημάτων αφερεγγυότητας. Στο τέλος αναλύονται και οι ισχύοντες κανονισμοί στην αγορά εργασίας. Όλοι οι παράγοντες εξετάζονται πάνω σε συγκεκριμένες παραδοχές, ίδιες για κάθε μία από τις 190 χώρες που αξιολογούνται, ώστε τα

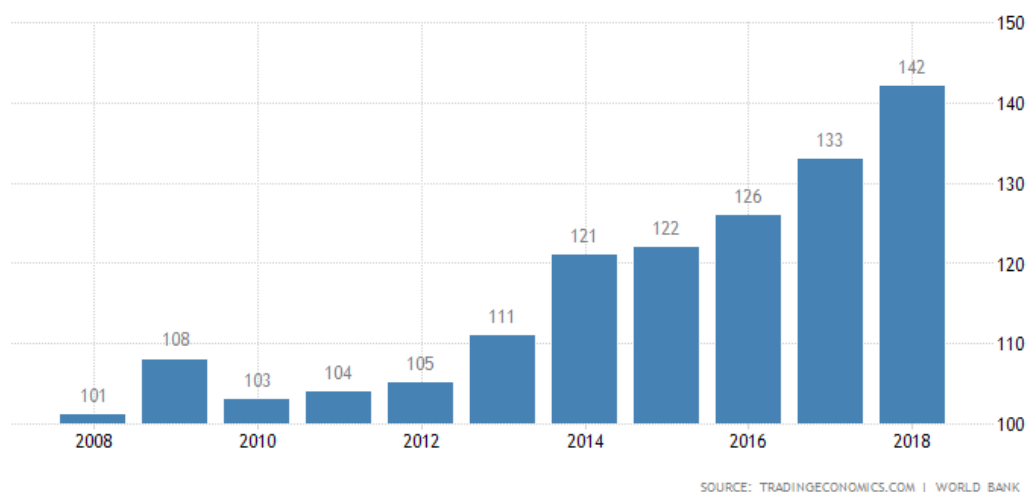
αποτελέσματα να είναι ακριβή και αξιόπιστα. Συγκεντρώνοντας και αναλύοντας συνολικά ποσοτικά στοιχεία, ο δείκτης doing business, και συγκρίνοντας το περιβάλλον της κάθε οικονομίας με άλλες αλλά και της ίδιας της οικονομίας σε άλλες χρονικές περιόδους, ενθαρρύνει τις οικονομίες να δουν που πραγματικά βρίσκονται και να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους, προσφέροντας μετρήσιμα σημεία αναφοράς για την επιλογή στοχευμένων μεταρρυθμίσεων. Ο δείκτης της Παγκόσμιας Τράπεζας χρησιμεύει ως σημαντικό εργαλείο για ακαδημαϊκούς, δημοσιογράφους, αναλυτές ή στελέχη του ιδιωτικού τομέα και οποιονδήποτε ενδιαφέρεται για το επιχειρηματικό κλίμα κάθε οικονομίας. (Doing Business, 2019)

Σύμφωνα με την αξιολόγηση του δείκτη Ease of Doing Business, ο Λίβανος καταλαμβάνει την 142^η σε σύνολο 190 χωρών. Μια θέση που επιβεβαιώνει την καθοδική πορεία της λιβανέζικης οικονομίας την τελευταία δεκαετία, κυρίως λόγω της πολιτικής αστάθειας στο Λίβανο αλλά και της Συριακής κρίσης. (Doing Business in Lebanon, 2019) (Πίνακας 5)

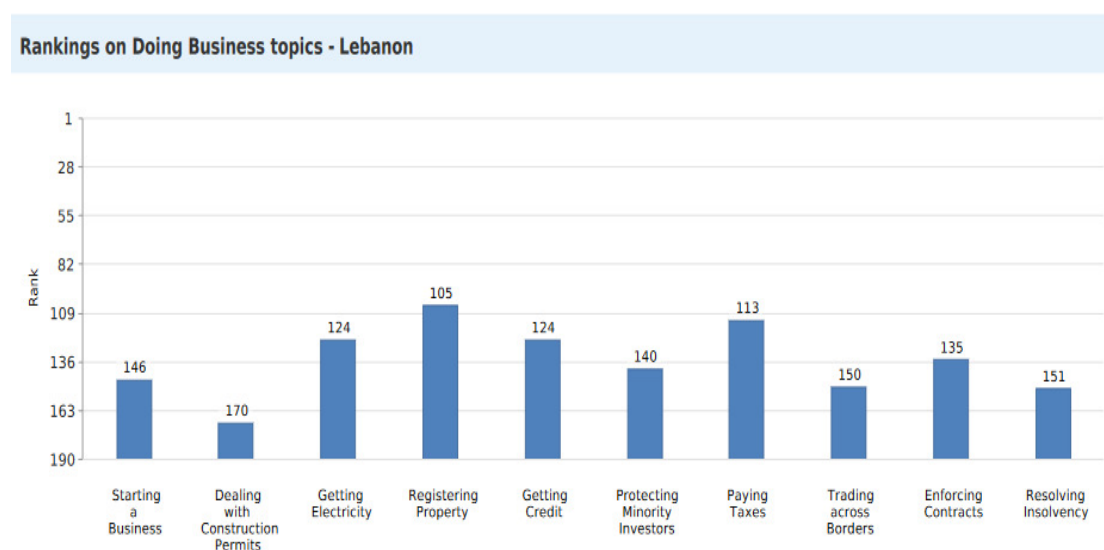


Πίνακας 5

Όπως δείχνει και ο πίνακας 6 , η θέση της οικονομίας του Λιβάνου, σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα, έχει κατρακυλήσει 41 θέσεις, από την 101^η θέση που βρίσκονταν το 2008. Ενώ στον Πίνακα 7, φαίνεται η θέση του Λιβάνου για καθένα από τους αξιολογούμενους παράγοντες, τους οποίους θα αναλύσουμε έναν προς έναν στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο.



Πίνακας 6 (<https://tradingeconomics.com/lebanon/ease-of-doing-business>)



Πίνακας 7

(www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/l/lebanon/LBN.pdf)

3.1 Έναρξη μιας επιχείρησης (starting a business)

Αξιολογώντας αυτόν τον παράγοντα, ο δείκτης Ease of Doing Business μετράει τον αριθμό των διαδικασιών, το χρόνο, το κόστος και την ελάχιστη κεφαλαιακή απαίτηση για μια εταιρεία περιορισμένης ευθύνης, μικρού προς μεσαίου μεγέθους για να ξεκινήσει και να λειτουργήσει επίσημα στη μεγαλύτερη επιχειρηματική πόλη της κάθε οικονομίας, συγκεκριμένα στη Βηρυτό. Εξετάζει τις περιπτώσεις δύο τύπων νέων επιχειρήσεων, ίδιες από κάθε άποψη, με τη διαφορά ότι της μιας ηγούνται 5 έγγαμες γυναίκες και της δεύτερης 5 παντρεμένοι άντρες, σχετικά με το βαθμό δυσκολίας στην έναρξη της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας. Η αξιολόγηση του Λιβάνου, μόνο για αυτό τον παράγοντα, τον κατατάσει στην 146^η θέση, από τις χειρότερες στη γεωγραφική ζώνη στην οποία βρίσκεται.

Οι διαδικασίες που απαιτούνται είναι αρκετές, οχτώ στον αριθμό, περισσότερες από τον μέσο όρο στην MENA (7,2), και οι μέρες για την έναρξη μιας επιχείρησης είναι 15. Ωστόσο αυτό που προκαλεί ιδιαίτερη εντύπωση είναι το κόστος των διαδικασιών, αφού για την ολοκλήρωση των διαδικασιών απαιτείται 40% επί του κατα κεφαλήν εισοδήματος (περίπου στις 14.500 δολάρια ΗΠΑ), αναφερόμενοι πάντα σε σύννομες συναλλαγές, ένα ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό όταν για την Ελλάδα για παράδειγμα το αντίστοιχο ποσοστό είναι 1,5%. Σαφώς και δεν παρατηρείται κάποια διαφοροποίηση σχετιζόμενη με το φύλλο των επιχειρηματιών, ούτε απαιτείται η δέσμευση ελάχιστου κεφαλαίου ως εγγύηση.

Ο κύριος λόγος εκτόξευσης του κόστους της διαδικασίας έναρξης μιας νέας επιχείρησης στον Λίβανο είναι η συνεργασία με λιβανέζο δικηγόρο και επιπλέον το κόστος εγγραφής στο Μητρώο επιχειρήσεων. Αντίστοιχα, η διαδικασία που κρίνεται ως πιο χρονοβόρα είναι η απόδοση ΑΦΜ στη νέα επιχείρηση που διαρκεί 7-10 μέρες.

3.2 Έκδοση οικοδομικών αδειών

Μελτώντας τον συγκεκριμένο παράγοντα, η Παγκόσμια Τράπεζα παρακολουθεί τις διαδικασίες, τον αναγκαίο χρόνο και το κόστος για την κατασκευή μιας αποθήκης στην υπό εξέταση χώρα, συμπεριλαμβανομένων της

απόκτησης των απαραίτητων αδειών, την υποβολή αίτησης και την εκτέλεση όλων των αναγκαίων επιθεωρήσεων και την περάτωση των συνδέσεων σε νερό, ρεύμα και αποχέτευση. Επιπρόσθετα, μετράει τον δείκτη ελέγχου ποιότητας του κτηρίου, αξιολογώντας την ποιότητα των κανονισμών οικοδόμησης, τη δύναμη των μηχανισμών ελέγχου ποιότητας και ασφάλειας, τα συστήματα αστικής ευθύνης και ασφάλισης και τις απαιτήσεις επαγγελματικής πιστοποίησης. Επιπρόσθετα μετράται η μέθοδος ελέγχου ποιότητας του κτηρίου, αξιολογώντας την ποιότητα των κανονισμών κτηριακών κατασκευών, την ισχύ του ποιοτικού ελέγχου και του ελέγχου των συστημάτων ασφαλείας, τα ισχύοντα καθεστώτα ευθύνης και ασφάλειας των εγκαταστάσεων και τις απαιτήσεις επαγγελματική πιστοποίησης.

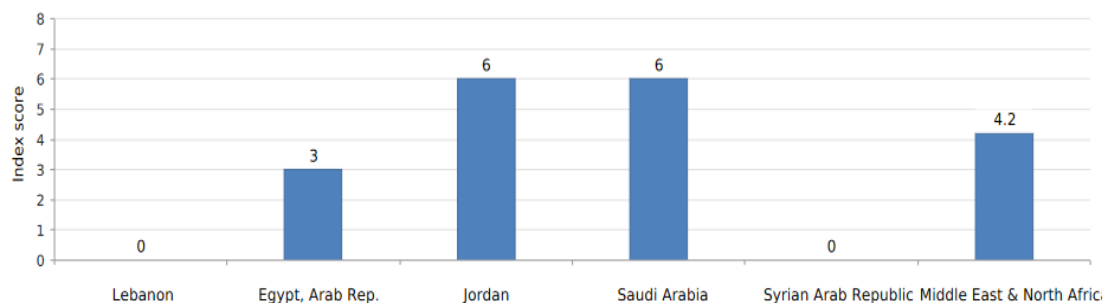
Εξετάζοντας τις διαδικασίες απόκτησης άδειας για κατασκευής νέας αποθήκης στην πόλη της Βηρυτού, πάλι διαπιστώνουμε ότι ο αριθμός των απαιτούμενων διαδικασιών είναι πολύ μεγάλος (22), αρκετά μεγαλύτερος από τον μέσο αριθμό που συναντάμε στη ζώνη που ανήκει η Βηρυτός(16,6). Το χρονικό διάστημα που χρειάζεται για την ολοκλήρωση των διαδικασιών έκδοσης οικοδομικής άδειας, όπως περιγράφηκε παραπάνω, είναι 277 ημέρες, υπερδιπλάσιος του μέσου όρου της ζώνης MENA, και το κόστος ανέρχεται στο 7,1% της αξίας της αποθήκης- μέση αξία της αποθήκης υπολογίζεται στις 372 χιλ ευρώ- με 4,7% στην MENA, όταν στην ανάλυση για την Ελλάδα είναι μόνο 1,9% της συνολικής της αξίας (με μέσο κόστος απόθήκης βέβαια τις 826 χιλ). Αντίθετα, πρέπει να σημειώσουμε ότι ο ποιοτικός έλεγχος στο κτήριο γίνεται σύμφωνα με υψηλά πρότυπα, αντίστοιχα ευρωπαϊκών χωρών, και αγγίζει τις 13 μονάδες με άριστα το 15. Η απόδοση είναι ανώτερη από το μέσο όρο της γεωγραφικής ζώνης, ενώ ίδια ακριβώς απόδοση συναντάμε στην αξιολόγηση της Ελλάδας.

3.3 Απόκτηση ηλεκτρικής ενέργειας

Αναλύοντας τον παράγοντα απόκτησης ηλεκτρικής ενέργειας μετρούνται οι διαδικασίες, ο χρόνος και το κόστος που απαιτούνται για μια επιχείρηση να αποκτήσει μια μόνιμη σύνδεση ηλεκτρικής ενέργειας για μια νεόκτιστη αποθήκη. Επιπλέον, μέσω του δείκτη αυτού ελέγχεται η αξιοπιστία της παροχής, η διαφάνεια των τιμολογίων και η τιμή της ηλεκτρικής ενέργειας.

Όπως αναφέραμε παραπάνω η εμπειρία των κατοίκων του Λιβάνου ως προς την καθημερινή τους ηλεκτροδότηση δεν είναι καθόλου καλή, με συνεχείς διακοπές ρεύματος και χρήση γεννητριών και ο δείκτης Ease of Doing Business έρχεται να το επιβαβαιώσει, κυρίως στην αξιολόγηση που κάνει στην αξιοπιστία της παροχής ηλεκτρικού ρεύματος, όπου με άριστα το 8, ο Λίβανος βαθμολογείται με 0 (βλ. Πίνακα 8). Ο αριθμός των διαδικασιών δεν είναι μεγάλος, μόνο 4 έναντι 7 στην αντίστοιχη περίπτωση της Ελλάδας αλλά και πάλι το χρονικό διάστημα που απαιτείται είναι μεγάλο, 89 ημέρες, με μέσο όρο για τις χώρες στη MENA να είναι 72,4. Μόνο για τις εργασίες και την εγκατάσταση μετρητή από τη δημόσια υπηρεσία ηλεκτρισμού απαιτούνται 2,5 μήνες και κόστος 8.600 ευρώ. Όπως γίνεται αντιληπτό το συνολικό κόστος της όλης διαδικασίας είναι υψηλό, 119,4% του κατά κεφαλήν εισοδήματος αλλά σε αυτή την περίπτωση δεν είναι το υψηλότερο της ευρύτερης περιοχής (μ.ο. 479,9%).

Figure - Getting Electricity in Lebanon and comparator economies - Measure of Quality



Πίνακας8

(<http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/l/lebanon/LBN.pdf>, p.19)

3.4 Δήλωση ιδιοκτησίας

Αυτό το θέμα εξετάζει τα βήματα, το χρόνο και το κόστος που σχετίζονται με την εγγραφή ιδιοκτησίας, υποθέτοντας μια τυπική περίπτωση Λιβανέζου επιχειρηματία που θέλει να αγοράσει γη και ένα κτίριο που είναι ήδη καταχωρημένο και χωρίς διαφωνία σχετικά με τον τίτλο ιδιοκτησίας του.

Επιπλέον, με αυτό τον παράγοντα η Παγκόσμια Τράπεζα αξιολογεί την ποιότητα του συστήματος διαχείρισης ιδιοκτησίας γης σε κάθε οικονομία, αναγνωρίζοντας πέντε διαστάσεις σε αυτή την αξιολόγηση: αξιοπιστία της υποδομής που υπάρχει, διαφάνεια της πληροφόρησης, γεωγραφική κάλυψη, επίλυση διαφορών επί της γης και ισότιμη πρόσβαση στα δικαιώματα ιδιοκτησίας.

Συγκεκριμένα, ο αριθμός των ημερών που χρειάζονται για να ολοκληρωθούν οι 8 διαδικασίες καταχώρησης της ιδιοκτησίας σε νέο ιδιοκτήτη είναι 37, αριθμός μεγαλύτερος από ότι στις περισσότερες γειτονικές χώρες. Ενώ το κόστος είναι όμοιο για τις χώρες της Μέσης Ανατολής, έτσι και στο Λίβανο και ανέρχεται σε 6% επί της συνολικής αξίας της επένδυσης. Τέλος, το σύστημα διαχείρισης ιδιοκτησίας στο Λίβανο αξιολογείται με ένα μέσο βαθμό, 16 με άριστα το 30.

3.5 Λήψη πίστωσης

Αναλύοντας αυτόν τον παράγοντα εξετάζονται δύο θέματα: η δύναμη του συστήματος ενημέρωσης οφειλών και η αποτελεσματικότητα των νόμων περί εγγυήσεων και περί πτώχευσης για τη διευκόλυνση του δανεισμού. Συγκεκριμένα αξιολογεί το επίπεδο της πληροφόρησης σχετικά με θέματα πίστωσης καθώς και τα νόμιμα δικαιώματα των δανειοληπτών και των δανειστών όσον αφορά τις συναλλαγές τους.

Με άριστα το 12, η ισχύς των νόμιμων δικαιωμάτων δανειοληπτών και δανειστών αξιολογείται μόνο με 2, ένας δείκτης που μετράει το βαθμό στον οποίο οι νόμοι περί εγγυήσεων και πτωχέυσεων προστατεύουν τα δικαιώματα των δανειοληπτών και των δανειστών και διευκολύνουν έτσι τη χορήγηση δανείων. Ο δεύτερος έλεγχος που γίνεται αφορά την ισχύ του συστήματος ενημέρωσης οφειλών και αξιολογεί κανόνες και πρακτικές που επηρεάζουν το επίπεδο κάλυψης του συστήματος, το πεδίο εφαρμογής και την προσβασιμότητα στις πληροφορίες που είναι διαθέσιμες μέσω ενός μητρώου πιστώσεων. Ο Λίβανος αξιολογείται θετικά σε αυτό το κομμάτι, καθώς βαθμολογείται με 6 με ανώτερο βαθμό το 8. Επιπλέον, σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα, το 23,6% (ως ποσοστό του ενήλικου πληθυσμού του

Λιβάνου) των ατόμων ή των επιχειρήσεων βρίσκεται στο αρχείο πιστώσεων, ενώ δεν λειτουργεί αντίστοιχο γραφείο ενημέρωσης κατάστασης οφειλών και πιστώσεων.

3.6 Προστασία μικρο-επενδυτών

Μέσω αυτής της αξιολόγησης μετράται η προστασία των μικρομετόχων έναντι της κατάχρησης των εταιρικών περιουσιακών στοιχείων από τα διευθυντικά στελέχη για προσωπικό τους όφελος και αξιολογούνται τα δικαιώματα των μετόχων, οι κυβερνητικές διασφαλίσεις και οι απαιτήσεις για εταιρική διαφάνεια, στοιχεία που μειώνουν τον κίνδυνο κατάχρησης.

Συγκεκριμένα, εξετάζεται ο βαθμός ανάλυσης και οι απαιτήσεις για τη συμφωνία μεταξύ των συνδεδεμένων μερών, στο οποίο ο Λίβανος βαθμολογείται με 9 με άριστα το 10, όπως και η δυνατότητα των μικρομετόχων να μηνύουν διευθυντικά στελέχη που έχουν κάνει ζημιογόνες προς την εταιρία και τους ίδιους αξιόποινες πράξεις, για το οποίο βαθμολογείται ο Λίβανος μόλις με 1 με άριστα το 10, με την γενικότερη όμως μέση βαθμολογία του δείκτη Ease of Doing Business να ξεπερνάει μετά βίας το 5. Το τρίτο προς εξέταση στοιχείο είναι η πρόσβαση σε έγγραφα της εταιρίας και η δυνατότητα χρησιμοποίησής τους ως στοιχεία στη διαδικασία της δίκης. Ο Λίβανος αξιολογείται με το μέσο βαθμό σε αυτό το δείκτη (5). Ως προς τα δικαιώματα και το ρόλο των μετόχων στις μεγάλες εταιρικές αποφάσεις, βαθμολογείται με 4, όταν οι χώρες τη MENA επίσης έχουν μια μέση βαθμολογία (5,1). Η αξιολόγηση των κυβερνητικών διασφαλίσεων για την προστασία των μετόχων για κακοδιαχείριση από το συμβούλιο της εταιρίας δίνει ένα πολύ χαμηλό βαθμό στο Λίβανο, 1 στην κλίμακα 0-10, με γενική μέση βαθμολογία στο Ease of Doing Business μόλις το 5,4 , γεγονός που καταδεικνύει ότι γενικότερα η βαθμολογία όλων των χωρών είναι σχετικά χαμηλή. Τέλος, εξετάζεται η διαφάνεια σχετικά με τα εταιρικά μερίδια ιδιοκτησίας, τις αποζημιώσεις, τους λογιστικούς ελέγχους και τις χρηματοοικονομικές προοπτικές, ένας δείκτης που ο Λίβανος αξιολογείται με ένα μέσο βαθμό (5).

3.7 Φορολόγηση

Καταγράφει τους φόρους και τις υποχρεωτικές εισφορές που πρέπει να πληρώσει μια μεσαίου μεγέθους εταιρεία ή να της παρακρατηθούν σε ένα δεδομένο έτος, καθώς και το διοικητικό βάρος της πληρωμής φόρων και εισφορών και συμμόρφωσης με διαδικασίες όπως η επιστροφή ΦΠΑ και ο φορολογικός έλεγχος. Συγκεκριμένα, μια υπό εξέταση κατασκευαστική εταιρεία στη Βηρυτο υπολογίζεται ότι πρέπει να προχωρήσει σε 20 πληρωμές και να ασχοληθεί με την τήρηση των Λογιστικών της βιβλίων για 181 ώρες ετησίως. Το ποσοστό φόρου και εισφορών επί των κερδών της είναι 31,1% (βλ. Ανάλυση στον Πίνακα 9), κοντά στο μέσο όρο των χωρών MENA και πολύ καλύτερο από αυτό που ισχύει στην ελληνική αγορά, το οποίο αγγίζει το 52%! Τέλος, ο δείκτης αξιολόγησης των ισχύουσων διαδικασιών postfilling, όπως η επιστροφή ΦΠΑ και ο φορολογικός έλεγχος που υφίσταται η εταιρεία, αγγίζει μόλις το 27,48 λόγω των πολύπλοκων διαδικασιών ελέγχου και της καθυστέρησης στην επιστροφή φόρου.

Doing Business 2019 Lebanon	
Details - Paying Taxes in Lebanon - Tax by Type	
Taxes by type	Answer
Profit tax (% of profit)	6.2
Labor tax and contributions (% of profit)	24.5
Other taxes (% of profit)	0.4

Πίνακας 9

3.8 Εμπόριο πέρα από τα σύνορα

Ο συγκεκριμένος δείκτης καταγράφει και αξιολογεί τον χρόνο και το κόστος που σχετίζονται με τις διαδικασίες εισαγωγής- εξαγωγής προϊόντων, όσων αφορά τη συμμόρφωση των συνοδευτικών εγγράφων, τη διαδικασία εκτελωνισμού και την μεταφορά των προϊόντων εντός της χώρας. Ο εκτελωνισμός στη Βηρυτό για την εξαγωγή προϊόντων διαρκεί 96 ώρες, εξαιρετικά μεγάλη διάρκεια ακόμα

και για χώρα στην ζώνη MENA (58 ωρες μ.ο.), και κοστίζει 480 USD. Το κόστος ελέγχου των εγγράφων είναι 100 USD αλλά χρειάζεται επιπλέον 48 ώρες. Στην περίπτωση εισαγωγής, τα δεδομένα είναι ακόμα χειρότερα καθώς χρειάζονται 180 ώρες (περισσότερο από 7 εργάσιμες μέρες) και 790 USD μόνο για τον εκτελωνισμό και 72 ώρες και 135 USD για την έγκριση των συνοδευτικών εγγράφων. Είναι φανερό ότι οι διαδικασίες που ισχύουν στο λιμάνι της Βηρυτού είναι εξαιρετικά χρονοβόρες και δυσχεραίνουν τις προσπάθειες των ντόπιων και ξένων επιχειρηματιών.

3.9 Εκτέλεση συμβάσεων

Ο δείκτης εκτέλεσης συμβάσεων μετρά το χρόνο και το κόστος για την επίλυση εμπορικής διαφοράς μέσω τοπικού πρωτοβάθμιου δικαστηρίου και του δείκτη ποιότητας των δικαστικών διαδικασιών, αξιολογώντας εάν κάθε οικονομία έχει υιοθετήσει μια σειρά καλών πρακτικών που προάγουν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα του δικαστικού συστήματος. Η μελέτη περίπτωσης που εξετάζεται αφορά την παραβίαση σύμβασης πώλησης μεταξύ 2 εγχώριων επιχειρήσεων. Υποθέτει ότι στο δικαστήριο καλείται εμπειρογνώμονας σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων που είναι υπό καθεστώς διαμάχης.

Ο χρόνος λοιπόν που απαιτείται για να εκτελεστεί μια σύμβαση μετά από δικαστική διαμάχη είναι 721 ημέρες, λίγο πάνω από τον μέσο όρο της ζώνης αλλά λιγότερο από μισό από αυτό που συνηθίζεται στην Ελλάδα (1580 ημέρες) και το κόστος της διαδικασίας είναι 30,8% της αξίας του συμβολαίου. Η ποιότητα της νομικής διαδικασίας αξιολογείται με το βαθμό 6 με ανώτερο το 18.

3.10 Επίλυση της αφερεγγυότητας

Ο δείκτης αυτός του Ease of Doing Business ελέγχει το χρόνο, το κόστος και το αποτέλεσμα των διαδικασιών που ακολουθούνται της αφερεγγυότητας ενός ξενοδοχείου στη Βηρυτό που αντιμετωπίζει οικονομικές δυσκολίες, υπολογίζοντας το ποσοστό ανάκτησης των οφειλόμενων χρεών για τους

πιστωτες. Εξετάζει τις δυνατότητες των εταιριών που αντιμετωπίζουν χρηματοοικονομικά προβλήματα να προχώρησουν σε αναδιάρθρωση και να αποφύγουν την πτώχευση και τις απολύσεις. Αυτό το θέμα γενικότερα είναι κάτι που απασχολεί σήμερα έντονα και την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την ανάκτηση του χρέους στο Λίβανο είναι 3 χρόνια και το κόστος της διαδικασίας ως ποσοστό της περιουσίας του οφειλέτη είναι 15%, με ισχύον ποσοστό ανάκτησης τα 31,7 cents σε κάθε δολλαιο χρέους. Η ισχύς του νομοθετικού πλαισίου σχετικά με την αφερεγγυότητα βαθμολογείται μόνο με 4 στις 16 μονάδες. Η πρακτική που ακολουθείται στη Βηρυτό, και η οποία θα ακολουθηθεί στην περίπτωση του ξενοδοχείου που εξετάζουμε, είναι να πωλούνται τα περιουσιακά στοιχεία των επιχειρήσεων και όχι να συνεχίσουν να λειτουργούν οι επιχειρήσεις υπό καθεστώς επιτήρησης.

3.11 Η αγορά εργασίας στο Λίβανο

Παρόλο που δεν χρησιμοποιείται ο συγκεκριμένος δείκτης στην αξιολόγηση και την κατάταξη των χωρών, μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την αγορά εργασίας και το τι ισχύει σε κάθε χώρα σχετικά με τις προσλήψεις, το ωράριο εργασίας, τις αποζημιώσεις και τις συνθήκες εργασίας.

Σημαντικά στοιχεία προκύπτουν από την συγκεκριμένη ανάλυση, μερικά από τα οποία είναι τα παρακάτω

- Επιτρέπονται οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου για μόνιμες θέσεις εργασίας
- Ο βασικός κατώτατος μισθός, με βάση πάντα τις παραδοχές που κάνει η αναλύτρια τράπεζα, είναι 435,90 USD
- Η μέγιστη διάρκεια πρακτικής για μια θέση εργασίας είναι 3 μήνες
- Ισχύει το 8ωρο εργασίας και μέγιστος αριθμός ωρών σε μια εβδομάδα είναι οι 44 ώρες.
- Ημέρες αδείας από την εργασία, ετησίως και ανεξαρτήτου ετών είναι 15 ημέρες.

- Επιτρέπεται η απόλυση εργαζομένου σε περιπτώσης πλεονάσματος εργατικού δυναμικού, ο οποίος πρέπει να ενημερωθεί νωρίτερα και δεν προβλέπεται καμία αποζημίωση, άσχετα από τα χρόνια που εργάστηκε στην επιχείρηση. Δεν υπάρχει κάποια οικονομική ενίσχυση για το πρώτο έτος που κάποιος είναι άνεργος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Αξιολόγηση του Λιβάνου με βάση τις Θεωρητικές Προσεγγίσεις

4.1 Η σημασία της επιλογής αγοράς

Το σημαντικό ερώτημα που προκύπτει για κάθε επιχείρηση που θέλει να γίνει εξωστρεφής και να αναπτύξει τις δραστηριότητές της σε ξένες αγορές είναι το ποια αγορά να επιλέξει ως στόχο. Αναλύσαμε πολλά στοιχεία για την κοινωνία και την οικονομία του Λιβάνου, καθώς και τους δείκτες του Ease of Doing Business για την συγκεκριμένη αγορά, ωστόσο πρέπει να εξηγήσουμε τι μελετά μια επιχείρηση για να φτάσει στο σημείο να επιλέξει μια αγορά, όπως τον Λίβανο, ως αγορά που θέλει να εξάγει και πως φτάνει σε μια τέτοια απόφαση.

Η επιλογή της αγοράς που θα εξάγει είναι μια πολύ σημαντική απόφαση για την πορεία της επιχείρησης. Απέναντι σε μια πληθώρα επιλογών η εταιρία πρέπει

να βρει την πιο πολύτιμη, για αυτήν, αγορά, έτσι ώστε να διαθέσει με τον αποδοτικότερο δυνατό τρόπο τους περιορισμένους πόρους της. Η επιτυχία των εξαγωγών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επιλογή της χώρας προορισμού. Η επιτυχημένη επιλογή των ξένων αγορών αποτελεί σημαντικό βήμα στην επιχειρηματική δραστηριότητα, διότι:

- Η απόφαση αυτή επηρεάζει τις περαιτέρω δράσεις στις επιλεγμένες ξένες αγορές.
- Η γεωγραφική απόσταση της ξένης αγοράς και η θέση της επηρεάζουν τις αποφάσεις μιας επιχείρησης και τις δυνατότητές της να συντονίζει τις διεθνείς της δραστηριότητες.
- Όταν ακόμα βρίσκεται στα πρώτα βήματα διεθνοποίησης μπορεί να αποδειχθεί βασικός παράγοντας επιτυχίας ή αποτυχίας της επιχείρησης στη διεθνή αγορά. (Miečinskienė A., V. Stasytyte, J. Kazlauskaitė, 2014).

Η επιλογή μάλιστα μιας αγοράς σε μια άλλη χώρα μπορεί να συνδέεται άμεσα και με την επιλογή της μεθόδου εισόδου στη χώρα αυτή ή και το αντίστροφο. Ως παράδειγμα, η επιλογή προσέγγισης για διάφορους λόγους μιας αγοράς που δεν ευνοούνται οι άμεσες επενδύσεις ή οι μορφές franchising θα οδηγήσει την επιχείρηση σε άλλες μορφές διεθνοποίησης. Αντίστοιχα, εάν η επιχείρηση επιλέξει εξ αρχής ως μέθοδο διεθνοποίησης τις εξαγωγές αποκλείει από την εξέταση αγορές όπου η άμεση επένδυση, για παράδειγμα, θεωρείται αναγκαία. Συνεπώς, μιλάμε για δύο βασικές και σημαντικές αποφάσεις της διεθνούς επιχείρησης με μεγάλο βαθμό σύνδεσης μεταξύ τους. (Papadopoulos N., O.M. Martin, 2011)

4.2 Θεωρητικά μοντέλα και τα εμπόδια εφαρμογής τους

Η σημασία λοιπόν της επιλογής ξένης αγοράς έχει οδηγήσει τους μελετητές σε μια προσπάθεια να δημιουργήσουν μοντέλα που θα δώσουν μια αριθμητική απεικόνιση της δυναμικής της κάθε αγοράς για να διευκολύνουν με αυτό τον τρόπο την απόφαση των στελεχών της επιχείρησης. Ένα παράδειγμα αποτελεσμάτων ενός τέτοιου μοντέλου μπορούμε να δούμε στον παρακάτω πίνακα 10.

Countries	OMAcces	PMAcces	LMAcces	OMAttratt	PMAttratt	LMAttratt	ME Score
Netherlands	0.844	1.000	0.896	0.595	0.800	0.726	76,778
Switzerland	1.000	0.960	0.965	0.609	0.750	0.707	76,532
Finland	0.642	1.000	0.761	0.761	0.850	0.802	74,140
Norway	0.680	0.960	0.787	0.730	0.850	0.802	74,124
Iceland	0.422	0.880	0.561	0.667	0.950	0.840	73,040
Belgium	0.885	0.950	0.881	0.618	0.700	0.670	72,832
Sweden	0.681	1.000	0.788	0.747	0.800	0.785	72,794
Austria	0.975	0.800	0.879	0.682	0.650	0.676	72,296
New Zealand	0.500	0.867	0.625	0.754	0.850	0.804	71,780
France	0.899	0.767	0.833	0.611	0.688	0.670	70,688
Denmark	0.755	0.960	0.804	0.641	0.750	0.726	70,434
Germany	0.869	0.771	0.818	0.641	0.536	0.623	68,528
Luxemburg	0.946	0.960	0.915	0.382	0.750	0.537	67,666
Slovenia	1.000	0.950	0.958	0.470	0.700	0.571	66,818
Canada	0.500	0.771	0.567	0.741	0.688	0.717	64,194
Utd. Kingdom	0.794	0.600	0.704	0.664	0.464	0.605	63,852
Australia	0.051	0.867	0.334	0.667	0.850	0.804	61,790

Legend: (OMAcces)= objective market accessibility; (PMAccess)=perceptual market accessibility; (LMAcces)= overall level market accessibility; (OMAttratt)=objective market attractiveness; (PMAttratt)= perceptual market attractiveness; (LMAttratt)= overall level market attractiveness; (MEScore) = Markets Evaluation Score

Πίνακας 10, FES model (The decision process for the International Markets Selection:A fuzzy model application to a small firm case, Marchi, Vignola, Facchinetti, Mastroleo)

Η επιλογή βέβαια μιας ξένης αγοράς είναι ένα πολύπλοκο θέμα, δεδομένου ότι οι πληροφορίες για κάθε αγορά είναι δύσκολο να συλλεχθούν και ακόμα πιο δύσκολο να αποτελέσουν τις συγκρινόμενες μεταβλητές μεταξύ πολλών αγορών. Επιπλέον εμπόδιο είναι το γεγονός ότι αυτές οι πληροφορίες πρέπει να συλλεχθούν πριν την είσοδο της εταιρίας στις αγορές αυτές, πιθανόν με σημαντική γεωγραφική απόσταση μεταξύ της επιχείρησης και των εξεταζόμενων αγορών, με συνέπεια τα στοιχεία να μην είναι πάντα αξιόπιστα, ούτε και επαρκή, ειδικά εάν εξετάζουμε αναπτυσσόμενες ή υποανάπτυκτες χώρες. Πολλά από τα χαρακτηριστικά των διαφόρων αγορών του εξωτερικού είναι κατ'εξοχήν ποιοτικά και δεν είναι εύκολο να ελεγχθούν σε καθαρά ποσοτικούς υπολογισμούς.(Πανηγυρακης, 1995). Φυσικά και τα συλλεγόμενα στοιχεία έχουν διαφορετική αξία και σημασία ανάλογα με τη φύση και το μέγεθος της εταιρίας, την μέχρι τώρα παρουσία της στις διεθνείς αγορές αλλά και με την προσωπικότητα και την εμπειρία των στελεχών που θα λάβουν τελικώς την απόφαση για την επιλογή της αγοράς προορισμού. Κατανοώντας τα προβλήματα αυτά, αντιλαμβανόμαστε ότι ενώ υποτίθεται ότι οι επιχειρήσεις επιλέγουν αγορές με βάση τη λογική και συστηματική έρευνα και προσέγγιση, είναι πιο ρεαλιστικό να αναγνωριστεί ότι μια μη συστηματική, έντονα εξατομικευμένη και προσανατολισμένη στα πιστεύω και στις εμπειρίες των

στελεχών, διαδικασία αποτελεί το κύριο χαρακτηριστικό των αποφάσεων επιλογής αγοράς. (Alexander, N., Rhodes, M., & Myers, H., 2007).

4.3 Διαδικασία Επιλογής Ξένων Αγορών

Οι μελετητές μπορεί να προτείνουν διάφορα θεωρητικά μοντέλα, ωστόσο σχεδόν όλα συμφωνούν ότι η αξιολόγηση των αγορών πρέπει να γίνεται βάσει κάποιων σημαντικών κριτηρίων όπως οικονομικά, κοινωνικά, πολιτικά και τεχνολογικά. Οφείλει η επιχείρηση να συλλέξει στοιχεία για όλες τις αγορές που πιθανόν να την ενδιαφέρουν, στοιχεία αριθμητικά και άμεσα συγκρίσιμα όπως οικονομικοί δείκτες ή άλλα οικονομικά δεδομένα, αλλά και στοιχεία μη μετρήσιμα αλλά ιδιαίτερα σημαντικά που αφορούν κυρίως την κοινωνικο-πολιτική ζωή σε κάθε εξεταζόμενη χώρα προορισμού.

Η επιλογή της ξένης αγοράς για μια διεθνή επιχείρηση υλοποιείται με τα ακόλουθα βήματα:

1. Αξιολόγηση της χώρας και των τμημάτων της κάθε αγοράς ως προς την ύπαρξη δυναμικής βασικών αναγκών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης, καθώς και τις προοπτικές που διαφαίνονται. Εάν δεν υπάρχουν ανάγκες, καμία προσπάθεια από την πλευρά της επιχείρησης δεν μπορεί να αποδώσει. Στην ουσία, αναλύονται οι εμπορικές ροές λαμβάνοντας στοιχεία από το αναλυτικό ισοζύγιο εξωτερικών συναλλαγών. Για κάποιους κλάδους, όπως των εξειδικευμένων βιομηχανικών υλικών, η ανάγνωση της αγοράς είναι ευκολότερη, ενώ για άλλους, όπως τα καταναλωτικά προϊόντα, αυτό είναι πιο δύσκολο. Η δράση κάποιων ανταγωνιστών στις αγορές αυτές ή σε αγορές με ίδια χαρακτηριστικά ή η δυναμική παρουσία στην αγορά υποκατάστατων προϊόντων είναι στοιχεία που μπορούν να βοηθήσουν στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για τις ανάγκες σε κάθε χώρα. Η τμηματοποίηση της αγοράς δίνει τις βάσεις για την αξιολόγηση της ελκυστικότητας κάθε τμήματος και ακολούθως για τις στρατηγικές διαφοροποίησης και διάθεσης των προϊόντων της. (Αυλωνιτης, 2010)

2. Αξιολόγηση χρηματοοικονομικών δυνάμεων. Αναλύοντας και «διαβάζοντας» τους οικονομικούς και χρηματοοικονομικούς δείκτες, η εταιρία περιορίζει τις υποψήφιες χώρες σε αυτές που φαίνονται πιο ακίνδυνες και ελκυστικές. Αναλύει αρχικά το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης κάθε χώρας κατατάσσοντας τις σε αναπτυγμένες, αναπτυσσόμενες και υποανάπτυκτες. Σχετική με αυτή και ιδιαίτερα σημαντική είναι η ανάλυση του μεγέθους της αγοράς και του ρυθμού ανάπτυξης της καθώς ο πληθυσμός και το κατά κεφαλήν εισόδημα μας δείχνουν την δυναμική της κάθε αγοράς, την δυνατότητα του αγοραστικού κοινού να καταναλώσει και την ποιότητα που πιθανόν θα αναζητήσει σε σχέση με την τιμή. Εξετάζονται επιπροσθέτως και άλλα δεδομένα συσχετισμένα με τη ζήτηση της αγοράς για εξειδικευμένα προϊόντα όπως η ύπαρξη και η ποιότητα συμπληρωματικών, υποκατάστατων ή ανταγωνιστικών προϊόντων. Σαφώς και πρέπει να εξεταστούν και να τεθούν σε σύγκριση με αυτούς άλλων αγορών σημαντικές οικονομικές μεταβλητές όπως είναι ο πληθωρισμός, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, τα επιτόκια κ.α. Ο πληθωρισμός μας δείχνει την τάση αύξησης των τιμών, επηρεάζοντας έτσι την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών μιας χώρας. Τέλος, μπορεί η επιχείρηση να αναλύσει όλη τη δομή της οικονομίας μιας χώρας καθώς και την οικονομική της εξάρτηση με την χώρα προέλευσης της επιχείρησης.
3. Αξιολόγηση των πολιτικών και νομικών δυνάμεων. Η επιχείρηση που αναζητά την ιδανική αγορά για να εξάγει τα προϊόντα της ενδιαφέρεται και πρέπει να αναλύσει την πολιτική κατάσταση στις υποψήφιες προς συναργασία χώρες. Το πολιτικό περιβάλλον κάθε χώρας είναι μοναδικό και εκφράζει σε μεγάλο βαθμό ιστορικές, κοινωνικές, πολιτιστικές, οικονομικές και γεωγραφικές ιδιαιτερότητες της χώρας. Η κυβέρνηση της χώρας εκείνης που είναι εξαγωγικός εμπορικός στόχος δεν μπορεί παρα να θεωρείται σαν να είναι ένας σιωπηλός συνέταιρος, ο οποίος θεωρητικά και πρακτικά μπορεί να έχει έναν πλήρη έλεγχο. (Πανηγυρακης, 1995). Η επιχείρηση πρέπει να εκτιμήσει το πολιτικό κλίμα σε κάθε χώρα και εάν αυτό κρίνεται σταθερό ή επικρατούν αναταραχές. Η πολιτική σταθερότητα, για πολλούς αναλυτές, είναι πιο σημαντική από το ίδιο το πολίτευμα. Ένα οικονομικό περιβάλλον που

αγκαλιάζεται από μια κυβέρνηση που επιτρέπει τις εξωτερικές σχέσεις και τις διευκολύνει, που λειτουργεί χωρίς περιορισμούς εισαγωγών, όρια στις άμεσες ξένες επενδύσεις ή περιορισμούς στον επαναπατρισμό των κερδών, είναι ένα ευνοϊκό περιβάλλον για να δραστηριοποιηθεί μια διεθνής εταιρία. Αντίστοιχα, η επιχείρηση οφείλει να εξετάσει τις νομικές δυνάμεις σε κάθε υποψήφια χώρα. Αρχικά, το νομικό πλαίσιο που έχει θεσπιστεί και που αφορά τις εισαγωγές στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, το εργατικό δίκαιο που ισχύει καθώς και το βαθμό που η κάθε κυβέρνηση έχει εκχωρήσει την επίλυση εμπορικών θεμάτων στο διεθνές δίκαιο. Η προστασία, επίσης, των δικαιωμάτων και των σημάτων είναι καίριας σημασίας για μια επιχείρηση που θέλει να προστατέψει την παρουσία της στην ξένη αγορά.

4. Αξιολόγηση των κοινωνικο-πολιτισμικών δυνάμεων. Οι κοινωνικοπολιτισμικοί παράγοντες είναι σαφώς αρκετά υποκειμενικοί και δεν είναι δείκτες που δίνονται από κάποιους οργανισμούς προς μελέτη, γεγονός που καθιστά τη συλλογή και αξιολόγηση τους πιο περίπλοκη. Οι παράγοντες όμως αυτοί επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τις καταναλωτικές συνήθειες του αγοραστικού κοινού και η δυναμική των εξαγωγών καθίσταται ολοένα και πιο επηρεασμένη από τις πολιτιστικές και κοινωνικές μεταβλητές. Το κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον σχετίζεται με το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων και συμβολικών εννοιών που μεταβιβάζονται από τη μια γενιά στην άλλη και που μεταβάλλονται με πολύ αργό ρυθμό με την πάροδο του χρόνου (Πανηγυρακης, 1995). Αφορούν, δηλαδή, στοιχεία λιγότερο φανερά και περισσότερο ασαφή. Η σημασία του θεσμού της οικογένειας, η θέση της γυναίκας, η παρουσία και η σημασία της θρησκείας ή των θρησκειών, ο ρόλος των τεχνών και του αθλητισμού, οι αισθητικές αντιλήψεις, οι πολιτιστικές παραδόσεις και τα διάφορα ταμπού που μπορεί να υπάρχουν είναι μερικά από τα στοιχεία που πρέπει να μελετηθούν. Για όλα αυτά, το στέλεχος της επιχείρησης οφείλει να μαζέψει στοιχεία από το internet, από τον τύπο, από τις πρεσβείες και τα βιομηχανικά επιμελητήρια ή από εμπειρίες του προσωπικές, ωστόσο όλα θα πρέπει να τα επιξεργαστεί και να τα αξιολογήσει με το δικό του κριτήριο.

5. Αξιολόγηση των δυνάμεων του ανταγωνισμού. Η σωστή επιλογή ξένης αγοράς απαιτεί και σωστή ανάλυση του ανταγωνισμού που πρόκειται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση σε κάθε χώρα. Ο Porter παρουσίασε τις πέντε δυνάμεις στην αγορά, οι οποίες καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού και εξήγησε ότι το άθροισμα των πέντε αυτών δυνάμεων καθορίζει το τελικό δυνητικό κέρδος στον κλάδο, όπου το δυνητικό κέρδος μετριέται με βάση τη μακροπρόθεσμη απόδοση του επενδεδυμένου κεφαλαίου (Wheelen T., D. Hunger, 2012). Σε μια πολύ προσεκτική ανάλυση η επιχείρηση πρέπει να αξιολογήσει την επιτυχία της σε κάθε μία από αυτές τις δυνάμεις, από τις οποίες εξαρτάται η ανταγωνιστικότητά της: αρχικά τον ανταγωνισμό από τις υπάρχουσες εταιρίες όπου πρέπει να αναλυθούν στοιχεία όπως ο βαθμός συγκέντρωσης του κλάδου, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, ο βαθμός διαφοροποίησης, η ευκολία εξόδου από τον κλάδο κ.α. Δεύτερη δύναμη είναι ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών που δυσχερεύεται όταν υπάρχουν παράγοντες όπως μεγάλες οικονομίες κλίμακας, μεγάλη διαφοροποίηση ή δυσκολία πρόσβασης στα δίκτυα διανομής. Τρίτη δύναμη κατά τον Porter είναι ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα τα οποία μειώνουν την ελκυστικότητα του κλάδου επειδή βάζουν περιορισμούς στα επίπεδα των τιμών. Τέταρτον, η ανταγωνιστικότητά της εταιρίας εξαρτάται και από την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της που μπορεί να καθορίσει σε κάποιο βαθμό την τιμολογιακή πολιτική αλλά και την στρατηγική της εταιρίας. Πέμπτη δύναμη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του κλάδου, όπου όταν αγοράζουν κάποιοι μεγάλες ποσότητες ή υπάρχει πληθώρα προμηθευτών η δύναμη αυτή αυξάνεται. (Αυλωνιτης, 2010). Μια έκτη δύναμη θα πρέπει να προστεθεί στη λίστα του Porter για να συμπεριλάβει μια ποικιλία ομάδων ενδιαφερομένων από το περιβάλλον εργασιών της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα είναι η κυβέρνηση, οι τοπικές κοινωνίες, οι πιστωτές ή οι εμπορικές ενώσεις.
6. Τελική επιλογή νέων αγορών. Μετά από τα προηγούμενα πέντε βήματα αξιολόγησης, η επιχείρηση πρέπει να πάρει την τελική της απόφαση για την νέα ξένη χώρα που θα δραστηριοποιηθεί. Ο εκπρόσωπος της εταιρίας μπορεί να επισκεφθεί την χώρα αυτή και να κάνει την δική του

έρευνα στην τοπική αγορά. Η τακτική διοργάνωση εμπορικών εκθέσεων μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να κάνει τις πρώτες γνωριμίες με πελάτες ή πιθανούς αντιπροσώπους. Η μέθοδος προώθησης μέσω εμπορικών εκθέσεων είναι η πλέον κατάλληλη για B2B προϊόντα και εμφανίζει σημαντικά πλεονεκτήματα καθώς εξασφαλίζει την αμεσότητα της επικοινωνίας και την ευχέρεια της άμεσης εκτίμησης την αποδοχής των προϊόντων-υπηρεσιών (Αυλωνιτης, 2010). Η επίσκεψη του στελέχους ή των στελεχών της εταιρίας κρίνεται απαραίτητη για να ελεγχθούν επί τόπου οι οποιοσδήποτε τεχνικές δυσκολίες και να επιβεβαιωθεί η εγκυρότητα των πληροφοριών που έχει συλλέξει η επιχείρηση.

4.4 Η αξιολόγηση της αγοράς του Λιβάνου

Βασιζόμενοι στο θεωρητικό πλαίσιο που αναλύσαμε παραπάνω και ακολουθώντας τα βήματα για την αξιολόγηση μιας ξένης αγοράς, θα προσπαθήσουμε να αξιολογήσουμε την αγορά του Λιβάνου ως στρατηγικό προορισμό των Ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων.

4.4.1 Αξιολόγηση βασικών αναγκών

Ο σημαντικότερος παράγοντας, ανώτερος όλων των οικονομικών δεικτών ή κοινωνικοπολιτικών παραγόντων, είναι η ύπαρξη ή μη καταναλωτικών αναγκών που ταιριάζουν με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρουμε. Εάν δεν υπάρχει αγορά για τα προϊόντα μας, οποιαδήποτε ανάλυση για τη χώρα, την οικονομία, τους ανθρώπους και την κουλτούρα τους είναι άνευ ουσίας. Στην αξιολόγησή μας για το Λίβανο αυτός είναι ο πρώτος παράγοντας που πρέπει να ελέγξουμε.

Σαφώς, η γεωγραφική θέση της χώρας του Λιβάνου με παραδοσιακά πολεμοχαρείς γείτονες και η μάχη οικονομικών και πολιτικών συμφερόντων των μεγαλύτερων δυνάμεων στην περιοχή δημιουργούν μια κατάσταση ρευστή και

καθόλου θελκτική για επιχειρηματικές κινήσεις. Η εγγύτητα ωστόσο του Λιβάνου στην ελληνική επικράτεια και η ιστορικά καλή σχέση των δύο χωρών βάζουν το Λίβανο στο κάδρο των πιθανών επιλογών.

Όπως αναλύσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, η οικονομία του Λιβάνου στερείται οργάνωσης, σωστών, συσχετισμένων με τις ανάγκες των πολιτών, κατευθύνσεων και αποδοτικότητας. Ο Λίβανος είναι μια αγορά που ευνοεί το ελεύθερο εμπόριο και τις ξένες επενδύσεις, σε αντίθεση με το αρνητικό πολιτικό κλίμα της περιοχής, ενώ και οι προσπάθειες τόνωσης της λιβανέζικης οικονομίας από τους διεθνείς οργανισμούς έχουν ως σκοπό τη διευκόλυνση του εμπορικού περιβάλλοντος, κάτι που θα έχει θετικό αντίκτυπο στην ανταγωνιστικότητα των δραστηριοποιούμενων στο Λίβανο επιχειρήσεων και στην δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, καθώς και τη βελτίωση των τελωνειακών διαδικασιών, οι οποίες είναι αξιοσημείωτα ανεπαρκής, όπως είδαμε και στην ανάλυση του Ease of Doing Business (Harake W., C. Kostopoulos, 2018). Οι καταναλωτικές ανάγκες δεν είναι απλά μη καλυπτόμενες από την εγχώρια παραγωγή αλλά και καθημερινά αυξανόμενες λόγω της πληθυσμιακής έκρηξης που έχει παρατηρηθεί τα τελευταία χρόνια. Η οικονομία περιορίζεται στις υπηρεσίες, με τη βιομηχανία αλλά και την γεωργία και κτηνοτροφία να λειτουργούν σε επίπεδο πολύ πιο χαμηλό από το αναγκαίο και όχι με τις προδιαγραφές που απαιτεί πλέον η παγκόσμια αγορά. Ιστορικά το εμπορικό ισοζύγιο του Λιβάνου είναι ελλειματικό, με την Ελλάδα, όπως είπαμε, να έχει διαχρονικά θετικό εμπορικό ισοζύγιο στις σχέσεις της με το Λίβανο. Οι ανάγκες που δημιουργούνται στο Λίβανο σε τρόφιμα και στέγη απαιτούν άμεση ικανοποίηση, οι μεν με μεγάλο όγκο εισαγόμενων τροφίμων, οι δε με μια έντονη κατασκευαστική δραστηριότητα, ειδικά στην περιοχή της Βυρητού. Οι ελληνικές επιχειρήσεις, όπως μας δείχνουν τα στοιχεία που παραθέσαμε παραπάνω, έχουν συμμετοχή με εξαγωγές στο Λίβανο οικοδομικών υλικών αλλά και προϊόντων σίτησης, ωστόσο τα περιθώρια αύξησης των εξαγωγών, προς την περιοχή αυτή, είναι σημαντικά.

Ταυτόχρονα, παρατηρείται μια έντονη τάση ζήτησης προϊόντων ποιοτικών ευρωπαϊκής προέλευσης, καθώς πέρα από τις αναβαθμισμένες, για κάποιο μέρος της κοινωνίας του Λιβάνου, ποιοτικές ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν, υπάρχει και θέμα διαφοροποίησης των Λιβανέζων μεσαίας και

ανώτερης οικονομικής κατάστασης απέναντι στους πρόσφυγες και στους χαμηλού εισοδήματος πολίτες, ως προς τις καταναλωτικές τους συνήθειες. Όπως είπαμε και όπως μπορεί να δει ένας επισκέπτης από τα πρώτα λεπτά της παρουσίας του στη Βυρητό, η πρωτεύουσα του Λιβάνου είναι μια πόλη που ζει μέσα στις αντιθέσεις.

Η αγορά ωστόσο του Λιβάνου δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται μεμονωμένα αλλά πάντα σε συνδυασμό με γειτονικές αγορές για τις οποίες διαχρονικά αποτελεί τον μεσάζοντα. Παρά το μικρό μέγεθος της χώρας, ο Λίβανος πάντα είχε σημαντικό ρόλο στα εμπορικά τεκτονώμενα της περιοχής και αποτελούσε σημαντικό εμπορικό πέρασμα προς την Μέση Ανατολή. Χαρακτηριστικές είναι οι δηλώσεις του Πρωθυπουργού του Λιβάνου κ. Χαρίρι σε εκδήλωση έναρξης συνεργασίας λιβανέζικων και βρετανικών εμπορικών σχημάτων όπου δήλωσε πως ο ιδιωτικός τομέας του Λιβάνου είναι γνωστός και καθιερωμένος στις χώρες της περιοχής, ειδικά σε εκείνες που αναμένεται να αναλάβουν μεγάλες προσπάθειες ανοικοδόμησης, όπως το Ιράκ και τελευταία η Συρία (Πρεσβεία της Ελλάδος στη Βηρυτό, Δεκέμβριος 2018- Ιανουάριος 2019). Οι λιβανέζοι επιχειρηματίες, εξαιρετικά δραστήριοι και διορατικοί, ήδη έχουν αρχίσει να σκέφτονται την επόμενη μέρα στην αγορά της Συρίας, όταν κοπάσουν οι έντονες εχθροπραξίες, γνωρίζοντας ότι θα παίξουν σημαντικό ρόλο στην επανεκκίνηση της εμπορικής δραστηριότητας στη γείτονα χώρα. Συμμετέχουν σε εμπορικές εκθέσεις στη Συρία (φωτογραφία 1), ακόμα και σήμερα που η κατάσταση στη Δαμασκό είναι τεταμένη, επιβεβαιώνοντας τον ηγετικό εμπορικό ρόλο τους στην περιοχή. Συνεπώς, η αξιολόγηση των αναγκών του Λιβάνου συμπεριλαμβάνει και κοντινές αγορές όπου οι λιβανέζοι επιχειρηματίες είναι συνηθισμένοι να εξυπηρετούν οι ίδιοι παραδοσιακά. Το γεγονός αυτό δείχνει μια σημαντική προοπτική που σίγουρα δεν μπορεί εύκολα να αποδοθεί με αριθμούς και οικονομικούς δείκτες.

Συνοψίζοντας το πρώτο σκέλος της αξιολόγησης του Λιβάνου ως μια επιλογή ξένης αγοράς για τις ελληνικές επιχειρήσεις, η ασταθής πολιτική κατάσταση στην περιοχή και οι σημαντικές ελλείψεις στις υποδομές της χώρας αντισταθμίζονται από των όγκο των καταναλωτικών αναγκών που πρέπει να καλυφθούν από εισαγόμενες προμήθειες, την άνοδο των ποιοτικών απαιτήσεων ενός σημαντικού μέρους των κατοίκων και φυσικά τις προοπτικές

που εμφανίζει η περιοχή λόγω των οικονομικών και πολιτικών συνθηκών που υπάρχουν και αυτών που θα διαμορφωθούν στο εγγύς μέλλον.



Φωτογραφία 1, Εμπορική έκθεση στη Δαμασκό, Συρία, Ελληνο-Λιβανέζικη συνεργασία της ελληνικής εταιρίας Metron Elevators με Λιβανέζο επιχειρηματία, Δαμασκός, Ιούλιος 2018. (Πηγή: Προσωπικό Αρχείο)

4.4.2 Αξιολόγηση των Χρηματοοικονομικών Δυνάμεων

Η ανάλυση και η αξιολόγηση των οικονομικών δεικτών της λιβανέζικης οικονομίας αποδुकνεύουν το αρνητικό κλίμα όπως αυτό διαμορφώνεται εξαιτίας της εμπόλεμης κατάστασης στην περιοχή αλλά και της ακυβερνησίας στο Λίβανο που υπήρχε την τελευταία δωδεκαετία. Είναι χαρακτηριστικό ότι στη χώρα δεν υφίστατο εγκεκριμένος Προυπολογισμός επί δώδεκα έτη (τελευταίος Προυπολογισμός το 2005) -ως βασικός λόγος προέβησαν οι πολιτικές

διαφορές. Οι κρατικές δαπάνες πραγματοποιούνται βάσει του «κανόνα ενός δωδεκάτου», σύμφωνα με τον οποίο η κυβέρνηση εξουσιοδοτείται να δαπανά μηνιαίως κατά το ένα δωδέκατο του τελευταίου εγκεκριμένου προϋπολογισμού (δηλαδή του προϋπολογισμού 2005, ακολούθησε ο πόλεμος 2006). Συνεπεία αυτού οι δαπάνες εκτινάχθηκαν. (Εγκριση προϋπολογισμού έτους, Ελληνική Πρεσβεία, 12 Οκτωβρίου 2017). Σημαντικό είναι ότι ο προϋπολογισμός θα στηριχθεί από την Κεντρική Τράπεζα του Λιβάνου καθώς θεωρείται κομβικής σημασίας ώστε να ξεκινήσει το δημοσιονομικό συμμάζεμα της χώρας.

Στη λιβανέζικη οικονομία συνολικά παρατηρείται ένας χαμηλός ρυθμός αύξησης του πραγματικού ΑΕΠ, (1 έως 2%, πάντα θετικά αλλά χαμηλό ποσοστό), με αναγκαίο ρυθμό αύξησης το 6% ώστε να απορροφούνται οι 30.000 νέοι εργαζόμενοι που προστίθενται στο εργατικό δυναμικό ετησίως. (Πρεσβεία της Ελλάδος στη Βηρυτό, Δεκέμβριος 2018- Ιανουάριος 2019). Το εμπορικό έλλειμα της χώρας δυσχεραίνει από την άνοδο της τιμής του πετρελαίου και την έλλειψη υποδομών στο κομμάτι της ενέργειας. Οι μεταρρυθμίσεις που απαιτούν οι ευρωπαϊκοί οργανισμοί στήριξης του Λιβάνου από την κυβέρνηση, έπειτα από το συνέδριο CERDE και το πρόγραμμα “Capital Investment Plan for Lebanon”, αποσκοπούν στην αύξηση του ΑΕΠ στο 2,5% για το 2019, με πραγματική τιμή το 6% (Harake W., C. Kostopoulos, 2018).

Μέσα στο αρνητικό οικονομικό κλίμα μπορούμε να ξεχωρίσουμε το στιβαρό τραπεζικό σύστημα του Λιβάνου που αποτελεί εγγύηση για τις εμπορικές δραστηριότητες αλλά και την επανακάμπτουσα εμπιστοσύνη των καταναλωτών όπως αποδुकνείται από τους δείκτες της τράπεζας Byblos που παρουσιάσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Ο δείκτης αυτός μπορεί να αποδειχθεί πολύ σημαντικός στην αξιολόγηση της αγοράς καθώς είναι συγκρίσιμος μέσα στα έτη και μας δείχνει μια τάση που έχει η αγορά πριν αυτή ακόμα αποτυπωθεί στους χρηματοοικονομικούς δείκτες.

Επιπλέον, όπως προτίστως αναφέραμε, σημαντικός παράγοντας που καθιστά το Λίβανο ελκυστική αγορά είναι η αύξηση του μεγέθους της αγοράς ως αποτέλεσμα της σημαντικής αύξησης του πληθυσμού. Σε μια παγκόσμια αγορά που τείνει κορεσμένη και κατακλυσμένη από τους μεγάλους παίκτες, μια

αναπτυσσόμενη χώρα, όπως ο Λίβανος, με τέτοια πληθυσμιακή αύξηση μπορεί να αποτελέσει έναν καλό προορισμό για τις μεσαίες ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις.

Συνοψίζοντας την αξιολόγηση της οικονομικής κατάστασης της αγοράς, σαφώς τα οικονομικά στοιχεία είναι άσχημα και αποθαρρυντικά. Δύσκολα θα μπορούσε να αποφευχθεί αυτό μετά τη δωδεκαετή πολιτική αστάθεια στο Λίβανο. Οι υπάρχουσες συνθήκες δεν ευνοούν μεγάλες επενδύσεις αλλά προσεκτικά βήματα, με την μέθοδο των εξαγωγών να θεωρείται η ενδεδειγμένη. Η εκλογή μιας νέας κυβέρνησης και η ψήφιση του κρατικού προϋπολογισμού δίνει προοπτικές για μια βελτίωση των δημοσιονομικών δεικτών. Ταυτόχρονα, το γεγονός ότι οι ευρωπαϊκοί οργανισμοί εστιάζουν στο Λίβανο προσβλέποντας στη βελτίωση της αγοράς, απαιτούν σημαντικές μεταρρυθμίσεις συνδεδεμένες με την παροχή κεφαλαίων ενίσχυσης της οικονομίας, αυξάνει τις πιθανότητες βελτίωσης της οικονομικής κατάστασης. Οι προσδοκίες των καταναλωτών είναι χαρακτηριστικό αυτής της προοπτικής. Το περιβάλλον όμως παραμένει ρευστο και δεν ευνοεί σημαντικές επενδύσεις.

4.4.3 Αξιολόγηση των Πολιτικών και Νομικών Δυνάμεων

Οι αναταραχές είναι ένα συχνό φαινόμενο στο Λίβανο και η οικονομική ζωή φυσικά επηρεάζεται από αυτές. Ωστόσο, όπως δείχνει και η ισχνά, έστω, ανοδική πορεία του ΑΕΠ, η λιβανέζικη οικονομία έχει μάθει να προσαρμόζεται. Το πολιτικό κλίμα που διαμορφώθηκε με την εκλογή κυβέρνησης μετά από πολλά χρόνια το περιγράψαμε παραπάνω καθώς και τη σημασία της πολιτικής σταθερότητας στην αξιολόγηση της πολιτικής κατάστασης μιας ξένης αγοράς.

Κρατική συμμετοχή, πόσο μάλλον ανταγωνισμός από το κράτος έναντι των ιδιωτικών επιχειρήσεων, δεν υπάρχει και αυτό μας το επιβεβαιώνει η Παγκόσμια Τράπεζα στην ανάλυσή της. Ταυτόχρονα δεν υπάρχουν φραγμοί εισόδου ξένων επιχειρήσεων, ούτε κάποιοι περιορισμοί στον επαναπατρισμό των κερδών. Γενικότερα το κράτος δεν επηρεάζει την εμπορική ιδιωτική δραστηριότητα και αυτό οφείλεται και στην νοοτροπία των λιβανέζων, που παραδοσιακά υποστήριζαν το ελεύθερο εμπόριο, αλλά και στην απουσία της κυβερνητικής σταθερότητας για πολλά χρόνια.

Ενώ οι παραπάνω συνθήκες πλησιάζουν τις αντίστοιχες αναπτυσσόμενων χωρών του δυτικού κόσμου, δεν συμβαίνει το ίδιο με τις διαδικασίες στις οποίες θα συναλλαγή μια επιχείρηση με το κράτος. Οι χρόνοι, για παράδειγμα, που απαιτούνται για εκτελωνισμό των προϊόντων είναι μεγάλοι και πρέπει να ληφθούν υπόψη των επιχειρήσεων που εξάγουν στο Λίβανο. Το γεγονός αυτό δυσχεραίνει σημαντικά τις εισαγωγές στη Βυρητό και αυξάνει σημαντικά τα κόστη. Εκκρεμούν οι μεταρρυθμίσεις που απαιτήθηκαν σύμφωνα με το πρόγραμμα Capital Investment Plan for Lebanon και οι οποίες, εκτός των μέτρων κατά της διαφθοράς καθώς και του καλύτερου ελέγχου των ταμειακών πόρων της κυβέρνησης, στοχεύουν και στον εκσυγχρονισμό των τελωνειακών υπηρεσιών.

4.4.4 Αξιολόγηση των Κοινωνικών και Πολιτισμικών Δυνάμεων

Όπως αναλύσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια, ο Λίβανος αποτελεί ένα μωσαϊκό πολιτισμών και θρησκειών. Σε μια τόσο ιδιαίτερη κοινωνία, η επιχείρηση που επιθυμεί να επεκταθεί στο Λίβανο πρέπει να προσέξει πολύ τις κοινωνικές και πολιτισμικές δυνάμεις και πως αυτές μπορούν να επηρεάσουν την αγορά.

Οι καταναλωτικές συνήθειες επηρεάζονται από τις θρησκευτικές πεποιθήσεις του αγοραστικού κοινού και όταν μιλάμε για το Λίβανο με τις 18 επίσημες θρησκείες αυτό γίνεται πιο περίπλοκο και η αγορά αποκτά επιπρόσθετη τμηματοποίηση. Παρόλο που η σύνδεση της θρησκευτικής ταυτότητας με την πολιτική και κοινωνική ζωή αγγίζει στο Λίβανο ένα πολύ μεγάλο βαθμό, οι καταναλωτικές συνήθειες των κατοίκων, ειδικά της Βυρητού, φέρνουν πιο πολύ στις δυτικές κοινωνίες, χωρίς πολλούς θρησκευτικούς περιορισμούς, όπως για παράδειγμα συναντάμε στην υπόλοιπη Μέση Ανατολή.

Εξίσου σημαντική, στο στάδιο αυτό της αξιολόγησης, με τη θρησκεία και άρρηκτα συνδεδεμένη μαζί της, είναι η κουλτούρα των λιβανέζων. Στη πολυδιάστατη αυτή χώρα διαμορφώθηκε μια ιδιαίτερη και πολύ έντονη κουλτούρα που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό και την αγορά αγαθών και υπηρεσιών αλλά και την αγορά εργασίας. Η πιο συνηθισμένη μέθοδος διείσδυσης στην αγορά είναι μέσω συνεργασίας με λιβανέζο αντιπρόσωπο. Η επιλογή αυτή είναι καθοριστική για την επιτυχία του εγχειρήματος, ωστόσο η

εύρεση του κατάλληλου λιβανέζου αντιπροσώπου δεν είναι μια εύκολη υπόθεση. Μπορεί σε αυτή την προσπάθεια να διευκολύνει η διαδεδομένη γνώση της αγγλικής και γαλλικής γλώσσας μεταξύ των λιβανέζων και το μεγάλο ποσοστό αυτών που έλαβαν ανώτατη εκπαίδευση, είναι όμως γεγονός ότι η ιδιαίτερη κουλτούρα τους κάνει την επιλογή δύσκολη.

Η τόσο μεγάλη επιρροή της λιβανέζικης κουλτούρας στην διαμόρφωση της τοπικής αγοράς είναι κάτι που ευνοεί τις ελληνικές επιχειρήσεις. Η προσαρμογή των ελλήνων, όπως προείπαμε, ήταν πιο εύκολη και ομαλή γιατί οι κουλτούρες των δυο λαών συνέκλιναν σε πολλά σημεία. Αυτό μπορεί να ήταν πιο έντονο με τους Έλληνες που πήγαν στο Λίβανο από τη Μικρά Ασία, ωστόσο ισχύει σε ένα βαθμό και σήμερα. Σε προσωπική ερώτηση που θέσαμε στον κ. George Eid, δημιουργό του ντοκυμαντέρ “Καλημέρα από τη Βυρητό”, δημοσιογράφο και Deputy Editor in Chief στον τηλεοπτικό σταθμό MTV Lebanon, Λέκτορα Πανεπιστημίου, ελληνολιβανέζικης καταγωγής, σχετικά με τη θέση που έχουν οι Έλληνες σήμερα στην λιβανέζικη κοινωνία, μας απάντησε ότι χαίρουν μεγάλου σεβασμού από τους Λιβανέζους, με παρουσία σε θέσεις CEO σε σημαντικές λιβανέζικες πολυεθνικές εταιρίες, ενώ πολλές μεγάλες ναυτιλιακές εταιρίες στη Βυρητό ανήκουν σε Ελληνολιβανέζους. Ως προς το ελληνικό brand και τη απήχηση έχουν τα ελληνικά προϊόντα στην αγορά, μας δήλωσε ότι προϊόντα που έχουν ήδη παρουσία στην αγορά, όπως τα γαλακτοκομικά Δωδωνη και τα προϊόντα μαστίχας Σκίνος, είναι ευρέως αποδεκτά από τους Λιβανέζους, με την ντόπια αγορά, όπως μας είπε, να είναι ιδιαίτερα εύφορη για τις ελληνικές επιχειρήσεις καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό των Λιβανέζων είναι πολύ θετικά προδιαθετημένο απέναντι σε κάθε τι που είναι ελληνικό, συμπληρώνοντας ότι οι καταναλωτές θεωρούν το ελληνικό ως προϊόν λογικής τιμής αλλά και καλής ποιότητας που ακολουθεί όλα τα ευρωπαϊκά πρότυπα.

4.4.5 Αξιολόγηση των Δυνάμεων του Ανταγωνισμού

Μια τόσο ελεύθερη αγορά δεν θα μπορούσε να μην αποτελεί πεδίο δράσης επιχειρήσεων από όλο τον κόσμο. Ο Λίβανος είναι μια αναπτυσσόμενη χώρα, ο πληθυσμός του αυξάνεται και νέες ανάγκες εγείρονται. Οι συνθήκες σε κάθε περίπτωση είναι ρευστές και ο ανταγωνισμός πολύ σκληρός. Η Βυρητός ιδιαίτερα είναι μια αγορά μεγάλων αντιθέσεων όπου με επιτυχία

δραστηριοποιούνται στην αγορά εταιρίες με στρατηγική εστίασης στην τιμή αλλά και εταιρίες με εστίαση στη διαφοροποίηση. Σε μια πόλη που θεωρείται από τις πιο ακριβές παγκοσμίως υπάρχει η ανάγκη και για πολύ φτηνά προϊόντα για να καλύψουν τις ανάγκες ενός μεγάλου μεριδίου της αγοράς. Παρούσες στην αγορά είναι και οι πολυεθνικές εταιρίες, αντιμετωπίζοντας όμως έντονο ανταγωνισμό καθώς δεν μπορούν πολλές φορές να συμβαδίσουν με την υπάρχουσα κουλτούρα.

Η κάλυψη της αγοράς είναι μια εύκολη υπόθεση καθώς οι αποστάσεις δεν είναι μεγάλες ενώ υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση αγοραστικής δυναμικής στην πρωτεύουσα. Απαραίτητη, όπως αναφέραμε παραπάνω, είναι η συνεργασία με κάποιο λιβανέζο συνεργάτη, με την συμβουλή προς τις επιχειρήσεις από το Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών υποθέσεων της Βηρυτού να μη σπεύδουν σε δέσμευση με σύμβαση αποκλειστικής αντιπροσώπευσης, επειδή το λιβανικό σύστημα δικαιοδοσίας είναι πολύ ευνοϊκό για τους εγχώριους εταίρους. (Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών υποθέσεων της Βηρυτού, 2017)

Οι ελληνικές επιχειρήσεις φυσικά και δεν μπορούν να στοχεύσουν στην χαμηλή τιμή, ειδικά για μια αγορά που περιτριγυρίζεται από χώρες που θεωρούνται από τους πιο φτηνούς προμηθευτές παγκοσμίως. Το γεγονός αυτό κάνει τον ανταγωνισμό ακόμα πιο έντονο για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Μπορούν όμως να στοχεύσουν στο κομμάτι της αγοράς που θέλει το ποιοτικό και ευρωπαϊκό και που θα προτιμήσει ένα ελληνικό προϊόν. Εκμεταλλευόμενες επιπλέον κάποια έντονα χαρακτηριστικά του αραβικού καταναλωτικού κοινού, όπως είναι η “εξατομίκευση” των προϊόντων ή υπηρεσιών, τα υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης πριν και μετά την πώληση, στοιχεία που είναι δυνατά χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων ελληνικών επιχειρήσεων αλλά όχι των δυνατών πολυεθνικών, μπορούν να επιτύχουν νίκες απέναντι στον ανταγωνισμό σε μια αγορά μάλιστα που το ελληνικό brand, όπως προείπαμε, είναι ισχυρό.

4.4.6 Η τελική Επιλογή της Αγοράς του Λιβάνου

Το τελευταίο στάδιο είναι η επί τόπου επίσκεψη του στελέχους της επιχείρησης στο Λίβανο. Σε συνεργασία με την Πρεσβεία, τα εμπορικά επιμελητήρια διοργανώνουν εμπορικές αποστολές στο Λίβανο με σκοπό την καλύτερη

γνώση της αγοράς, την επαφή με τοπικούς φορείς αλλά και επιχειρηματίες. Στις επισκέψεις αυτές αναλύονται τα τεχνικά θέματα που μπορούν να παρουσιάζονται σε μια ελληνολιβανέζικη συνεργασία για να αποφευχθούν προβλήματα στο μέλλον και γίνεται η πρώτη έρευνα αγοράς.

Σημαντική, ανάλογα με τον κλάδο που δραστηριοποιείται, είναι η παρουσία της επιχείρησης στις εμπορικές εκθέσεις που διοργανώνονται στο Λίβανο. Ως πλέον αξιόλογες εκθεσιακές εκδηλώσεις, με κριτήρια την προσέλευση επισκεπτών, τον αριθμό και τη σύνθεση των εκθετών και την εμπειρία των διοργανωτών, διακρίνουμε τις ακόλουθες -περιφερειακής εμβέλειας- εκθεσιακές εκδηλώσεις:

1. Project Lebanon: (International Construction Trade Exhibition for Lebanon & the Middle East)
2. Energy Lebanon: (Trade Exhibition for power generation, Electricity, Lighting and HVAC)
3. Ecorient International Trade Exhibition: (Environmental technologies, sustainability, alternative energy, water technology and clean energy)
4. Horeca: (Catering, Foods & Beverages, Hospitality Services)
5. Beirut International property & Investment Fair (Residency & Citizenship)
6. Beirut Boat Show: (yachts, equipment, surfing, diving).

Ένας συνδυασμός της εμπορικής αποστολής και της επίσκεψης στις διεθνείς εκθέσεις του Λιβάνου είναι η οργανωμένη ελληνική συμμετοχή στη Διεθνή έκθεση Project Lebanon, κάτι που πρέπει να επαναλαμβάνεται καθώς είναι η ελάχιστη αναγκαία δραστηριότητα, η οποία συμβάλλει ουσιαστικά στην προβολή και ενίσχυση της εικόνας της χώρας μας στο Λίβανο, καθώς και στις αγορές γειτονικών χωρών. Ιδιαίτερα, μεσοπρόθεσμα, η σταδιακή αποκατάσταση της ισορροπίας στον κατασκευαστικό κλάδο θα δημιουργήσει προϋποθέσεις για αύξηση του μεριδίου στις εξαγωγές δομικών υλικών και εν γένει προϊόντων και υπηρεσιών που αφορούν τις κατασκευές και την οικοδομή. (Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών υποθέσεων της Βηρυτού)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Συμπέρασμα

Η ελληνική κρίση έφερε πολλές από τις επιχειρήσεις της χώρας μπροστά σε ένα τέλμα. Η διεθνοποίηση, ακόμα και για πολλές που περιορίζονταν ή εστίαζαν εντός των ελληνικών συνόρων, αποτελεί πλέον τη λύση επιβίωσης απέναντι στο σκούρο τοπίο της ελληνική οικονομίας. Η εγγύτητα της Ελλάδας σε χώρες βαλκανικές και σε αυτές πέριξ της Μεσογείου οδηγεί τις επιχειρήσεις στην, κατά προτεραιότητα, εξέταση αυτών των αγορών για τις εξαγωγές τους. Μέσα στα πλαίσια αυτά αναλύσαμε στην παρούσα εργασία την αγορά του Λιβάνου, μια μικρή χώρα με έντονη κουλτούρα και πολλές ιδιαιτερότητες.

Η πολυτάραχη γεωγραφική ζώνη που βρίσκεται ο Λίβανος, εστία πολεμικών συγκρούσεων διαχρονικά, δεν ευνοεί την επιλογή του ως τη χώρα που θα προσεγγίσει μια ελληνική επιχείρηση. Ταυτόχρονα, η άσχημη εικόνα της λιβανέζικης οικονομίας όπως αποτυπώνεται στους οικονομικούς δείκτες, απόρροια της ακυβερνησίας για περισσότερο από μια δεκαετία, καθιστά το περιβάλλον προβληματικό και στο εσωτερικό του. Μια αναπτυσσόμενη χώρα περιορισμένης βιομηχανοποίησης, με το 70% των σιτιστικών αναγκών της να καλύπτεται από τις εισαγωγές, με σαφές πρόβλημα εκμετάλλευσης των ενεργειακών της πόρων και ιδιαίτερα επιβαρυμένα τα δημοσιονομικά της, είναι μια χώρα που σίγουρα δεν εμφανίζει μια στιβαρή και ελκυστική οικονομία, σε συνδυασμό μάλιστα με τις πολεμικές αναταραχές που αυξάνουν το ρίσκο της επένδυσης στην αγορά αυτή.

Ωστόσο, η διαφαινόμενη εξομάλυνση της πολιτικής κατάστασης, με την εκλογή κυβέρνησης μετά από δώδεκα χρόνια, δείχνει μια ευνοϊκή αλλαγή, έστω ίσως και βραχυπρόθεσμη καθώς το περιβάλλον παραμένει ρευστό και δίνει κάποιες προοπτικές βελτίωσης της οικονομίας. Εάν μάλιστα γίνουν πράξη οι μεταρρυθμίσεις που συμφωνήθηκαν στο συνέδριο CEDRE, τον Απρίλιο του

2018, τότε θα μπορεί να υπάρξει μια αναδιοργάνωση του λιβανέζικου κράτους και να αποδώσει η αγορά σύμφωνα με τις δυνατότητές της.

Ο Λίβανος δεν είναι μια αγορά ξένη προς την Ελλάδα. Οι ετήσιες εξαγωγές καθιστούν την Ελλάδα σημαντικό εμπορικό εταίρο του Λιβάνου, με τα περιθώρια όμως περαιτέρω βελτίωσης να είναι ακόμα μεγάλα. Η κουλτούρα των δυο λαών δεν είναι μακριά και η ιστορικά καλή σχέση μεταξύ τους ευνοεί μια τέτοια συνεργασία. Οι ελληνικές επιχειρήσεις, λόγω μεγέθους αλλά και γενικών χαρακτηριστικών, μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αγοράς και να βρουν στο Λίβανο το ποιοτικό κομμάτι της αγοράς που μπορούν να προσεγγίσουν, ενώ και η μέθοδος των εξαγωγών, όπως επιλέγεται και από την πλειονότητα των ελληνικών επιχειρήσεων, μειώνει το ρίσκο ακόμα και σε μια τέτοια αγορά, καθώς αποφεύγονται οι υψηλές επενδύσεις.

Ο Λίβανος δεν πρέπει να εξεταστεί από τις ελληνικές επιχειρήσεις μόνο στα στενά πλαίσια της ενδοχώρας αλλά ως μια ευρύτερη εικόνα, όμοια με αυτή που διαχρονικά κατέχει η χώρα αυτή στην περιοχή της. Οι ανάγκες, ειδικά στον κατασκευαστικό κλάδο, που θα προκύψουν στη Συρία και στις διπλανές χώρες που πλήττονται από τις πολεμικές συρράξεις είναι μεγάλες και οι λιβάνιοι επιχειρηματίες είναι αυτοί που είναι πιο κοντά στις χώρες αυτές γεωγραφικά και και ψυχικά και θα αποτελέσουν, για ακόμα μια φορά στην ιστορία, τους προμηθευτές τους, όπως συνέβαινε από αρχαιοτάτων χρόνων. Οι ελληνικές επιχειρήσεις εάν δουν την γενικότερη αυτή εικόνα θα μπορέσουν να δουν μια ευκαιρία που ανοίγεται μπροστά τους.

Το έδαφος για την παρουσία των ελληνικών επιχειρήσεων στο Λίβανο προετοίμασε η προγενέστερη παρουσία των Ελλήνων του Λιβάνου. Η ζωή και η οικονομική και κοινωνική τους δράση προκάλεσε το σεβασμό των Λιβανέζων και σε συνδυασμό με την αποδοχή του ελληνικού πολιτισμού αλλά και τις πολιτικές σχέσεις όπως διαμορφώθηκαν σε κρίσιμες στιγμές του παρελθόντος, έχουν οδηγήσει στη δημιουργία ενός ευνοϊκά προδιαθετημένου προς τα ελληνικά προϊόντα αγοραστικού κοινού. Όπως μας επισήμανε ο κ. Eid, οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν κανένα λόγο να μην διαφημίσουν την ελληνική προέλευση των προϊόντων τους στο Λίβανο, αντίθετα έχουν πολλά να κερδίσουν από αυτό. Ο ίδιος μας μίλησε για τον αντίκτυπο που έχει κάθετι

ελληνικό στο Λίβανο, περήφανος εάν η δράση του παππού του που είχε μεταναστεύσει στη Βυρητό συνετέλεσε σε κάτι τέτοιο, εκφράζοντας μας και το βαθύ του παράπονο ότι ούτε ο ίδιος, ούτε και άλλοι Έλληνες του Λιβάνου με ελληνικά ονόματα, όπως Παπαδόπουλος, Ανδριώτης, Παππάς κ.α. δεν έχουν καταφέρει μετά από τόσα χρόνια να πάρουν ελληνική υπηκοότητα και ελληνικό διαβατήριο, καθώς δεν υπάρχουν χαρτιά που να αποδεικνύουν τις ρίζες των προγόνων τους. Παρόλο που το ελληνικό κράτος δεν τους παρέχει ούτε την ελάχιστη αυτή αναγνώριση και βοήθεια, οι ίδιοι οι Έλληνες του Λιβάνου αποδέχονται το ρόλο τους στην τοπική κοινωνία ως οι εκπρόσωποι του ελληνισμού σε αυτή τη μικρή χώρα της Ανατολής.

Βιβλιογραφία

1. Αυλωνίτης Γ., Λυμπερόπουλος Κ., Τζαναβάρας Β., Συγχρονες Στρατηγικές Μαρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές, (2010) ROSILI, p.34-35
2. Hill C. W.L , G. R. Jones, (2010), Strategic Management Theory An Integrated, 9th Edition, South-Western, p.243-246
3. Strategy- train, Ενότητα 6, Διεθνοποίηση ΜΜΕ, (2010) διαθέσιμο στη σελίδα www.strategy-train.eu/index.php?id=60&L=4
4. Παπαδάκης Β. , (2016) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 7η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Τόμος Α, Θεωρία, p.512
5. Θανόπουλος Γ., Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις, (2012) 2η Έκδοση, Interbooks, p.36
6. Χατζηδημητρίου Ι., Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες, (2003), ΑΝΙΚΟΥΛΑ, p. 29-34
7. Θανόπουλος Γ., Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις, (2012) 2η Έκδοση, Interbooks, p.289
8. Παπαδάκης Β. , (2016) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 7η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Τόμος Α, Θεωρία, p.512-517
9. Αυλωνίτης Γ., Λυμπερόπουλος Κ., Τζαναβάρας Β., Συγχρονες Στρατηγικές Μαρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές, (2010) ROSILI, p.203-207
10. Χατζηδημητρίου Ι., Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες, (2003), ΑΝΙΚΟΥΛΑ, p. 163-164
11. Αυλωνίτης Γ., Λυμπερόπουλος Κ., Τζαναβάρας Β., Συγχρονες Στρατηγικές Μαρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές, (2010) ROSILI, p.153-157
12. Παπαδάκης Β. , (2016) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 7η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Τόμος Α, Θεωρία, p.529
13. Wheelen T., D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, (2012), 13th Edition, Pearson,
14. Παπαδάκης Β. , (2016) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 7η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Τόμος Α, Θεωρία, p.530-535
15. Πανηγυράκης Γ. , Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ, (1995), Εκδόσεις Σταμούλης, p. 270

16. Πανηγυράκης Γ. , Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ, (1995), Εκδόσεις Σταμούλης, p. 278
17. Πανηγυράκης Γ. , Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ, (1995), Εκδόσεις Σταμούλης, p.68-69
18. Wheelen T., D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, (2012), 13th Edition, Pearson, p. 231-236
19. Porter M. , Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, (1980), THE FREE PRESS
20. Mulder, P. (2016), Porter Diamond Model. Retrieved 2016, on site www.toolshero.com/strategy/porter-diamond-model/
21. Παπαδάκης Β. , (2016) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 7η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Τόμος Α, Θεωρία, p.540
22. Hitt M., D. Ireland, R. Hoskisson, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, (2011), 9th Edition, SOUTH WESTERN, p. 223-230
23. Παπαδάκης Β. , (2016) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 7η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Τόμος Α, Θεωρία, p.548
24. Hitt M., D. Ireland, R. Hoskisson, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, (2011), 9th Edition, SOUTH WESTERN, p. 228-229
25. Παπαδάκης Β. , (2016) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 7η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Τόμος Α, Θεωρία, p.549
26. Ghemawat P., Regional Strategies for Global Leadership ,(December 2005), Harvard Business Review, on site <https://hbr.org/2005/12/regional-strategies-for-global-leadership>
27. Sorensen O.J., The Porter Approach, (1996) International Business Economics,p. 8-11
28. Salibi s. Kamal, The Modern History of Lebanon, (2004), Caravan, p. xiv-xv
29. Salibi s. Kamal, The Modern History of Lebanon, (2004), Caravan, p. xx-xxii
30. Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων της Βηρυτού, Ετήσια Έκθεση 2017, (2017), p. 7
31. Refaat M., K. Mohanna, Syrian refugees in Lebanon: facts and solutions ,2013, on website www.thelancet.com
32. Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων της Βηρυτού, Ετήσια Έκθεση 2017, (2017), p. 5
33. Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων της Βηρυτού, Ετήσια Έκθεση 2017, (2017), p. 10
34. Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων της Βηρυτού, Ετήσια Έκθεση 2017, (2017), p. 29

35. Harake W., C. Kostopoulos, Strategic Assessment: A Capital Investment Plan for Lebanon, (2018), World Bank Group, p. 13
36. Harake W., C. Kostopoulos, Strategic Assessment: A Capital Investment Plan for Lebanon, (2018), World Bank Group, p. 3-4
37. Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων της Βηρυτού, Ετήσια Έκθεση 2017, (2017), p. 46
38. Byblos Bank/AUB Consumer Confidence Index: Parliamentary Elections Lift Consumer Confidence in Second Quarter 2018 (2018) , Byblos Bank
39. Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων της Βηρυτού, Ετήσια Έκθεση 2017, (2017), p. 46-49
40. Miečinskienė A., V. Stasytyte, J. Kazlauskaitė, Reasoning of export market selection (2014), Elsevier
41. Papadopoulos N., O.M. Martin, International Market Selection and Segmentation: Perspectives and Challenges (April 2011), Emerald
42. Πανηγυράκης Γ. , Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ, (1995), Εκδόσεις Σταμούλης, p. 261-263
43. Alexander, N., Rhodes, M., & Myers, H. (2007). International market selection: measuring actions instead of intentions. Journal of Services Marketing, 424–434
44. Αυλωνίτης Γ., Λυμπερόπουλος Κ., Τζαναβάρας Β., Συγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές, (2010) ROSILI, p.128-133
45. Πανηγυράκης Γ. , Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ, (1995), Εκδόσεις Σταμούλης, p. 184
46. Πανηγυράκης Γ. , Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ, (1995), Εκδόσεις Σταμούλης, p.132-134
47. Wheelen T., D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, (2012), 13th Edition, Pearson, p. 156-162
48. Αυλωνίτης Γ., Λυμπερόπουλος Κ., Τζαναβάρας Β., Συγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές, (2010) ROSILI, p. 84-86
49. Αυλωνίτης Γ., Λυμπερόπουλος Κ., Τζαναβάρας Β., Συγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές, (2010) ROSILI, p. 423-427
50. Harake W., C. Kostopoulos, Strategic Assessment: A Capital Investment Plan for Lebanon, (2018), World Bank Group, p. 15
51. Πρεσβεία της Ελλάδος στη Βηρυτό, (Δεκέμβριος 2018- Ιανουάριος 2019) Οικονομικό & Επιχειρηματικό Δελτίο Λιβάνου προς Δημοσίευση στην Ιστοσελίδα Agora
52. Έγκριση προϋπολογισμού έτους, Ελληνική πρεσβεία, Λίβανος, (12 Οκτωβρίου 2017)

53. Harake W., C. Kostopoulos, Strategic Assessment: A Capital Investment Plan for Lebanon, (2018), World Bank Group,
54. Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων της Βηρυτού, Ετήσια Έκθεση 2017, (2017), p. 50-51

Ηλεκτρονικές Πηγές

55. Culture of Lebanon, 2018, <https://www.everyculture.com/Ja-Ma/Lebanon.html>
56. Wikipedia, 12/2018
<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9B%CE%AF%CE%B2%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CF%82>
57. Lebanon, Country Profile, (May 2018) <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-14647308>
58. Ψηφίδες για την Ελληνική Γλώσσα, (2012), http://www.greek-language.gr/digitalResources/ancient_greek/history/ag_history/browse.html?start=59
59. Majzoub & Partners, CPAs, (2018),
<http://doingbusinessinlebanon.com/en/default.asp?menuID=9&sub=13>
60. Transparency International, (2018)
<https://www.transparency.org/country/LBN>
61. Διεθνής Αμνηστία, (2018),
<https://www.amnesty.gr/news/articles/article/20615/syria-i-prosfygiki-krisi-se-arithmoys>
62. Mercer, (June 2018) <https://www.mercer.com/newsroom/mercercost-24th-annual-cost-of-living-survey-finds-asian-european-and-african-cities-most-expensive-locations-for-employees-working-abroad.html>
63. Eurocost International, (October 2018)
<https://www.eurocost.com/en/news/148-2018-expat-cost-of-living-ranking>
64. Τάσος Δούσης, ΕΙΚΟΝΕΣ, (2012) ALPHA TV,
<https://www.youtube.com/watch?v=4-Uz5NH8HYg>
65. George Eid, Kalimera Men Beirut, (2017),
<https://www.youtube.com/watch?v=NQaxjOFm-RI&feature=youtu.be&fbclid=IwAR0QEfRhXRyYNDMB-A36fy8pufM6QAMKKC9EmEhmnQ1CI9mDVVKNN81TI4g>
66. Πισκερά Λ., Ενας κοσμος Ελλάδα, ΘΕΜΑ 104.6, (Δεκέμβριος 2018)
<https://www.youtube.com/watch?v=WJOUzawzLz0>
67. Greek Community of Beirut, (2018),
<http://www.greekcommunityofbeirut.com/index-2-history-gr.html>
68. UHY ANDY BRYAN, Doing Business in Lebanon, (2017),
<http://www.uhy.com/wp-content/uploads/Doing-Business-in-Lebanon.pdf>

69. The World Bank in Lebanon, (October 2018),
<http://www.worldbank.org/en/country/lebanon/overview#1>
70. Transparency International, Overview of corruption and anti-corruption in Lebanon (2018) <https://www.transparency.org/country/LBN>
71. IDAL, Invest in Lebanon, (2018), https://investinlebanon.gov.lb/en/about_us
72. Enterprise Surveys, Lebanon (2014),
<https://www.enterprisesurveys.org/data/exploreeconomies/2013/lebanon#corruption>
73. Lebanese Customs, Website, (2018),
<http://www.customs.gov.lb/customs/about/about.asp?id=2>
74. Doing Business, (2019), <http://www.doingbusiness.org/>
75. Doing Business in Lebanon, (2019),
<http://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/lebanon#>