



## Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

### Διπλωματική Εργασία

Ανάλυση και Σύγκριση Αγορών:

Τσεχίας – Σλοβακίας – Ουγγαρίας

του

Δημήτριου Αποστολίδη του Αποστόλου

Αύγουστος 2020

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με το πέρας της παρούσας διπλωματικής μου εργασίας ολοκληρώνονται οι σπουδές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Η διπλωματική εργασία εκπονήθηκε το διάστημα μεταξύ Νοεμβρίου 2019 και Ιουλίου 2020, μία περίοδο ιδιαίτερα απαιτητική και πρωτόγνωρη στις ζωές όλων μας λόγω της εμφάνισης της πανδημίας του COVID-19.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, τα αδέρφια μου και τη σύζυγο μου που ήταν ένθερμοι υποστηρικτές αυτής της δύσκολης προσπάθειας λόγω της καθημερινής εργασίας μου στις Σέρρες αλλά και συγχρόνως της φοίτησης μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στη πόλη της Θεσσαλονίκης. Καθοριστική ήταν η συμβολή, η υποστήριξη, η καθοδήγηση και η βοήθεια του επιβλέποντα καθηγητή κ.Δημήτρη Σουμπενιώτη όπως επίσης και του κ.Χατζηδημητρίου Ιωάννη, Διευθυντή του τμήματος, ο οποίος έπαιξε βαρυσήμαντο ρόλο στην απόφασή μου να συμμετέχω στο τόσο ενδιαφέρον και ουσιαστικό μεταπτυχιακό των Διεθνών Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων. Φυσικά από τις ευχαριστίες μου δε θα μπορούσε να λείπει η αναφορά της απεριόριστης στήριξης της γραμματείας του τμήματος και συγκεκριμένα στη κα.Μαρία Πατλάκα η οποία μας καθοδηγούσε σε κάθε μας βήμα σε αυτό το όμορφο ταξίδι. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τους συναδέλφους μου μεταπτυχιακούς φοιτητές για όλες αυτές τις επικοινωνητικές συζητήσεις, τις ανταλλαγές απόψεων αλλά και τις διαφωνίες που είχαμε αρκετές φορές με κοινό γνώμονα πάντα το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στις ομαδικές εργασίες και παρουσιάσεις που καλούμασταν να εκτελέσουμε.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία του τμήματος του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες του Πανεπιστημίου Μακεδονίας θα γίνει αξιολόγηση και σύγκριση των αγορών τριών Ευρωπαϊκών χωρών, της Τσεχίας, της Σλοβακίας και της Ουγγαρίας.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα εισαγωγικά στοιχεία της διατριβής και αναλύονται οι όροι που θα χρησιμοποιηθούν στη μελέτη, όπως η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, μέσα από βιβλιογραφική ανασκόπηση, τόσο από πηγές ακαδημαϊκές όσο και από επιστημονικά άρθρα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία αξιολόγησης των αγορών, θα αναλυθούν τα κριτήρια αξιολόγησης, όπως η οικονομική, πολιτική και νομική κατάσταση που επικρατεί σε κάθε χώρα.

Στο τρίτο, κεφάλαιο θα αναλυθούν οι στρατηγικές εισόδου στις διεθνείς αγορές είτε αυτές γίνονται με τη μορφή άμεσων ή έμμεσων εξαγωγών είτε με τη μορφή διεθνούς παραγωγής.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα γίνει η αξιολόγηση των αγορών της Τσεχίας, της Σλοβακίας και της Ουγγαρίας μέσω ορισμένων υποθέσεων εργασίας και εξαχθούν συγκριτικά αποτελέσματα για τις τρεις αγορές της Κεντρικής Ευρώπης.

## Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ .....	6
1.1 Διεθνείς επιχειρήσεις .....	6
1.1.1 Διεθνοποίηση επιχειρήσεων.....	6
1.1.2 Κίνητρα Διεθνοποίησης .....	7
1.1.3. Τα Πλεονεκτήματα των Διεθνών Επιχειρήσεων.....	8
1.1.4. Κίνδυνοι Διεθνοποίησης .....	8
1.2 Διεθνές Εμπόριο .....	9
1.2.1 Μερκαντισμός .....	9
1.2.2 Θεωρία του απόλυτου πλεονεκτήματος.....	10
1.2.3 Θεωρία συγκριτικού πλεονεκτήματος.....	10
1.2.4 Θεωρία παραγωγικών συντελεστών .....	11
1.2.5 Θεωρία του διεθνούς κύκλου ζωής του προϊόντος .....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> .....	14
Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	14
2.1. Διαδικασία Επιτυχούς Διεθνοποίησης.....	14
2.2. Αξιολόγηση Διεθνών Αγορών .....	15
2.3 Αξιολόγηση του Ευρύτερου Περιβάλλοντος.....	16
2.3.1 Αξιολόγηση της Οικονομικής Κατάστασης της Χώρας .....	17
2.3.2 Αξιολόγηση της Πολιτικής και Νομικής Κατάστασης .....	17
2.3.3 Αξιολόγηση της Πολιτισμικής Κατάστασης.....	18
2.3.4 Αξιολόγηση του Κλάδου.....	19
2.3.5 Αξιολόγηση των Υποδομών.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> .....	24
Είσοδος στις διεθνείς αγορές.....	24
3.1 Στρατηγικές εισόδου στις διεθνείς αγορές.....	24
3.2 Επιλογή Στρατηγικής Εισόδου .....	24
3.2.1 Μέγεθος Επιχείρησης.....	25
3.2.2 Εμπειρία Διεθνοποίησης της Επιχείρησης .....	25
3.2.3 Κίνητρα Διεθνοποίησης της Επιχείρησης.....	25
3.2.4 Η Φύση του Προϊόντος και η Φύση της Αγοράς .....	25
3.3 Μορφές Στρατηγικής Άσκησης Διεθνών Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων.....	26
3.4 Μέθοδοι Άμεσων Εξαγωγών .....	27

3.4.1 Ίδρυση Τμήματος Εξαγωγών .....	27
3.4.2 Αντιπρόσωπος στη Χώρα Εξαγωγής .....	28
3.4.3 Υποκατάστημα στη Χώρα Εξαγωγής .....	29
3.4.4 Θυγατρική Εμπορική Εταιρεία στη Χώρα Εξαγωγής.....	29
3.5 Μέθοδοι Έμμεσων Εξαγωγών .....	30
3.5.1 Εγχώριος Πράκτορας .....	30
3.5.2 Εγχώριος Έμπορος.....	30
3.5.3 Εταιρείες Διαχείρισης Εξαγωγών .....	31
3.5.4 Εταιρείες Διεθνούς Εμπορίου .....	32
3.6 Διεθνής Παραγωγή .....	32
3.6.1 Συμφωνίες Παραγωγής (contract manufacturing).....	32
3.6.2 Συμφωνίες Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης (Licensing) .....	33
3.6.3 Συμφωνίες Διεθνούς Δικαιόχρησης (Franchising).....	33
3.6.4 Διοικητικά Συμβόλαια (management contracts).....	34
3.6.5 Συμφωνίες Κατασκευής Έργων «με το κλειδί στο χέρι» (Turn-key agreements) .....	34
3.6.6 Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου (Foreign Portfolio Equity Investment).....	35
3.6.7 Άμεσες Ξένες Επενδύσεις .....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> .....	41
Αξιολόγηση και Σύγκριση των Αγορών της Τσεχίας, της Σλοβακίας και της Ουγγαρίας .....	41
4.1 Γεωγραφικά και Δημογραφικά Στοιχεία.....	41
4.2 Διαδικασίες Σύστασης Επιχείρησης. ....	42
4.3 Διαδικασία για έκδοση οικοδομικής άδειας και κατασκευής Κτιρίου Αποθήκευσης Προϊόντων. ....	47
4.4 Σύνδεση στο δίκτυο ηλεκτρικής ενέργειας.....	56
4.5 Αγορά Κτιριακών Εγκαταστάσεων .....	58
4.6 Χρηματοδότηση .....	60
4.7 Προστασία από κατάχρηση εταιρικών περιουσιακών στοιχείων .....	62
4.8 Φορολογικό Σύστημα .....	65
4.9 Δυνατότητα Εξαγωγών .....	67
4.10 Επίλυση Οικονομικών Διαφορών ενώπιον του Δικαστηρίου .....	67
4.11 Περίπτωση Πτώχευσης.....	69
4.12 Στελέγωση της επιχείρησης .....	71

4.13 Συμπεράσματα .....	73
-------------------------	----

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΕΙΚΟΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	41
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΓΙΑ ΣΥΣΤΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	46
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΚΤΙΡΙΑΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ .....	56
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΔΕΣΗ ΣΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΗΛΕΚΤΡΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ.....	57
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΑΚΙΝΗΤΟΥ.....	59
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΛΑΙΣΙΩΝ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΧΩΡΩΝ.....	61
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΤΡΟΠΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΟΛΥΜΕΤΟΧΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΤΣΕΧΙΑ, ΤΗ ΣΛΟΒΑΚΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΟΥΓΓΑΡΙΑ.....	65
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΗΝ ΤΣΕΧΙΑ, ΤΗ ΣΛΟΒΑΚΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΟΥΓΓΑΡΙΑ (ΟΙ ΦΟΡΟΙ ΥΠΟΛΟΓΙΖΟΝΤΑΙ ΣΑΝ ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΚΕΡΔΩΝ).....	66
ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΤΑ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΤΡΕΙΣ ΧΩΡΕΣ.....	67
ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΤΑ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΚΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΕΠΙΛΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΑΣ.....	68
ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΤΩΧΕΥΣΗΣ ΣΤΙΣ ΤΡΕΙΣ ΧΩΡΕΣ.....	71
ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΣΤΗΝ ΤΣΕΧΙΑ, ΤΗΝ ΣΛΟΒΑΚΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΟΥΓΓΑΡΙΑ.....	73

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

### 1.1 Διεθνείς επιχειρήσεις

Με τον όρο διεθνής επιχείρηση, εννοούνται όλες οι εμπορικές συναλλαγές ή κερδοφόρες δραστηριότητες ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες χώρες. Τις εμπορικές αυτές συναλλαγές αναλαμβάνει είτε ένας ιδιωτικός φορέας, είτε ένας δημόσιος, που συνήθως είναι η κυβέρνηση. Ο βασικότερος παράγοντας που οδηγεί στη δημιουργία διεθνών επιχειρήσεων από έναν ιδιωτικό ή κρατικό φορέα είναι η αύξηση των κερδών. Τα είδη των συναλλαγών που αναλαμβάνει ο δημόσιος ή/και ο ιδιωτικός τομέας είναι: οι πωλήσεις, οι επενδύσεις, οι μεταφορές.

#### 1.1.1 Διεθνοποίηση επιχειρήσεων

Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων αποτελεί το κύριο συστατικό τόνωσης της επιχειρηματικότητας, και κατ' επέκταση της οικονομίας μιας χώρας. Δε θα πρέπει να γίνεται σύγχυση μεταξύ των όρων διεθνοποίηση και παγκοσμιοποίηση. Παρά το γεγονός ότι και τα δύο αυτά φαινόμενα έχουν κοινά στοιχεία, σε σημείο που γίνεται δυσδιάκριτη η διαφορά αυτών των δύο εννοιών, αποτελούν δύο αρκετά διαφορετικές έννοιες. Η διεθνοποίηση, αναφέρεται στην αυξανόμενη σημασία του διεθνούς εμπορίου, των διεθνών συνθηκών, των διεθνών συμμαχιών, και των διεθνών σχέσεων. Η διεθνοποίηση μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας δημιουργεί μεγαλύτερες προσδοκίες ανάπτυξης από μία επιχειρηματική δραστηριότητα που περιορίζεται στα στενά εθνικά όρια, ωστόσο όμως πολλαπλασιάζει τον ανταγωνισμό τόσο σε εθνικό και όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Με τον όρο παγκοσμιοποίηση των αγορών ορίζεται η συνεχής ενδυνάμωση του βαθμού αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης των αγορών σε διεθνές επίπεδο (Χατζηδημητρίου, 2003), και κατ' επέκταση των οικονομιών των χωρών όλου του κόσμου, οδηγώντας έτσι στην πρόσβαση των επιχειρήσεων σε αγορές διεθνούς επιπέδου. Αποτέλεσμα αυτού του φαινομένου είναι ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόσουν την λειτουργία τους στα δεδομένα που τους υποδεικνύει το διεθνές οικονομικό περιβάλλον προκειμένου να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις

του. Συνεπώς, λόγω του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης πολλές επιχειρήσεις επιδιώκουν τη διεθνοποίησή τους και την ανάπτυξή στις διεθνής αγορές.

### 1.1.2 Κίνητρα Διεθνοποίησης

Το μέγεθος των παγκόσμιων αγορών και ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός, καθώς και οι δυνατότητες που ανοίγονται σε μία επιχείρηση που λαμβάνει την απόφαση να δραστηριοποιηθεί στο εξωτερικό, κάνει τη διεθνοποίηση ιδιαίτερα ελκυστική. Τα κίνητρα για τους οποίους μία επιχείρηση αποφασίζει να στραφεί στις εξαγωγές ποικίλουν και εξαρτώνται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Hollensen (2001), τα κίνητρα αυτά μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: τα ενεργητικά κίνητρα και τα παθητικά κίνητρα για διεθνείς δραστηριότητες. Τα ενεργητικά κίνητρα για μια επιχείρηση μπορεί να είναι (Westhead, Ucbasaran, & Binks, 2004):

1. Η επιδίωξη υψηλότερων πωλήσεων και κερδών.
2. Η διείσδυση σε νέες αγορές.
3. Το εξειδικευμένο / «μοναδικό» προϊόν
4. Το τεχνολογικό πλεονέκτημα της επιχείρησης
5. Η καλή πληροφόρηση για τις συνθήκες της διεθνούς αγοράς
6. Η επιθυμία του μάνατζμεντ για διεθνοποίηση
7. Τα πλεονεκτήματα από απαλλαγές φόρου
8. Η επιδίωξη οικονομιών κλίμακας
9. Η καλή φήμη της επιχείρησης
10. Η διεθνής πρόσβαση σε τεχνολογία/τεχνογνωσία, παραγωγικούς συντελεστές, κεφάλαια
11. Η τάση για μάθηση στη διεθνή αγορά

Τα παθητικά κίνητρα για μια επιχείρηση μπορεί να είναι :

1. Οι πιέσεις από ανταγωνιστές που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά
2. Η επίδραση από διεθνοποιημένους ανταγωνιστές. Μια εταιρεία μπορεί να αρχίσει διεθνή επιχειρηματική δραστηριότητα, επειδή ένας ανταγωνιστής της κάνει το ίδιο

3. Η κορεσμένη ζήτηση, αποτέλεσμα των μειωμένων πωλήσεων στην εγχώρια αγορά
4. Τα κίνητρα από κυβερνήσεις προκειμένου να τονώσουν τις εξαγωγές της οικονομίας τους. Τα κίνητρα αυτά μπορούν επίσης να παρέχονται και από τα κράτη τα οποία δέχονται τις επενδύσεις όπως για παράδειγμα η Βουλγαρία που παρέχει χαμηλότερο φορολογικό συντελεστή.
5. Η πλεονάζουσα παραγωγική δραστηριότητα η οποία αφορά επιχειρήσεις οι οποίες είναι προσανατολισμένες στην διεθνοποίηση.

### **1.1.3. Τα Πλεονεκτήματα των Διεθνών Επιχειρήσεων**

Τα πλεονεκτήματα της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων είναι συνδεδεμένα με τα κίνητρα της. Η αύξηση της κερδοφορίας είναι που προκύπτει να έχουν οι διεθνείς επιχειρήσεις οφείλεται στα βασικά πλεονεκτήματά τους σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μόνο στην εγχώρια αγορά:

1. Πρόσβαση στις διεθνείς αγορές και σε νέους πελάτες για τις επιχειρήσεις και τα προϊόντα τους.
2. Σημαντική αύξηση του κεφαλαίου λόγω της διείσδυσης σε ξένες αγορές.
3. Πρόσβαση σε πολύτιμες παραγωγικές διαδικασίες και ελαχιστοποίηση των εργατικών εξόδων σε χώρες με φτηνή εργασία και με εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό.
4. Ανάπτυξη της τεχνολογίας και της τεχνογνωσίας των επιχειρήσεων μέσω της διείσδυσης σε νέες αγορές και τεχνολογικά αναπτυγμένες αγορές.
5. Δημιουργία και προώθηση νέων προϊόντων με σκοπό να καλυφτούν τα κενά στην εγχώρια αγορά λόγω του αυξανόμενου διεθνούς ανταγωνισμού.
6. Δικτύωση των επιχειρήσεων με άλλες επιχειρήσεις διεθνών αγορών, με αποτέλεσμα την μεταφορά της τεχνογνωσίας καθώς και την συνεργασία για έρευνα και ανάπτυξη (Παπαδάκης, 2002).

### **1.1.4. Κίνδυνοι Διεθνοποίησης**

Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, δηλαδή η επέκταση των δραστηριοτήτων της κάθε επιχείρησης και η διείσδυση της σε νέες αγορές, δεν φέρει πάντα θετικά αποτελέσματα. Ένας από τους σημαντικότερους κινδύνους με τον οποίο έρχονται αντιμέτωπες οι

επιχειρήσεις αποτελεί η οικονομική και πολιτική αστάθεια που κυριαρχεί στις περισσότερες χώρες με βασικότερη αιτία του φαινομένου την πολιτική ρευστότητα που κυριαρχεί στις μέρες μας ως έκφραση αβεβαιότητας. Άλλοι εξίσου σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι διαφέρουν λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της κάθε χώρας και που μπορεί να οδηγήσουν στον παραπάνω κίνδυνο είναι οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, καθώς διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην κερδοφορία της επιχείρησης, η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και ο ρόλος των εργατικών συνδικάτων.

## **1.2 Διεθνές Εμπόριο**

Το διεθνές εμπόριο ασχολείται με το εμπόριο μεταξύ των διαφόρων χωρών. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τις αγορές και τις πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών δύο χωρών. Οι πρώτες θεωρίες διεθνούς εμπορίου που αναπτύχθηκαν, έδιναν περισσότερη έμφαση στα οικονομικά χαρακτηριστικά μιας χώρας και στο ρόλο της ως μια ανεξάρτητης οικονομικής μονάδας, παρά στο ρόλο των επιχειρήσεων. Ωστόσο, οι νεότερες θεωρίες, σε αντίθεση με τις πρώτες θεωρίες, επιδιώκουν να εξηγήσουν τη ροή προϊόντων, υπηρεσιών και κεφαλαίων από τη μια χώρα στην άλλη, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στα χαρακτηριστικά και στην συμπεριφορά των επιχειρήσεων, και ιδιαίτερα αυτών που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο.

### **1.2.1 Μερκαντισμός**

Η πρώτη θεωρία διεθνούς εμπορίου που εμφανίσθηκε ήταν ο Μερκαντισμός (Mercantilism), η οποία αναπτύχθηκε κατά τον 16ο και 17ο αιώνα. Ο Μερκαντισμός χωρίζεται σε δύο φάσεις, στον πρώιμο και στον νέο-Μερκαντελισμό.

Στον πρώιμο Μερκαντισμό κυρίαρχο ρόλο έχει το κράτος. Οι κυβερνήσεις έθεταν ως πρωταρχικό στόχο την απόκτηση όσο το δυνατόν μεγαλύτερων ποσοτήτων πολύτιμων μετάλλων (Χατζηδημητρίου, 2003), καθώς το βασικό μέσο πληρωμής ήταν ο χρυσός και το ασήμι. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι πολιτικές διεθνούς εμπορίου που εφαρμόζονταν να θέτουν σημαντικά εμπόδια στις εξαγωγές πολύτιμων μετάλλων και λίθων από τη χώρα, αν δεν τις καθιστούσαν παράνομες. Η επικρατούσα αντίληψη ήταν

ότι πρέπει να μεγιστοποιούνται οι εξαγωγές μίας χώρας και να ελαχιστοποιούνται οι εισαγωγές. Τα μέτρα οικονομικής πολιτικής περιελάμβαναν περιορισμούς στις εισαγόμενες ποσότητες προϊόντων και επιβολή υψηλών δασμών σε αυτά.

Στα τέλη του 18<sup>ου</sup> αιώνα πολλοί οικονομολόγοι αμφισβήτησαν ανοιχτά τον Μερκαντισμό, με πρωτεργάτη τον Adam Smith. Έτσι η θεωρία του Μερκαντισμού σιγά σιγά απορρίφθηκε. Παρ' όλ' αυτά ο έλεγχος της αγοράς για την προστασία των εγχώριων παραγωγών από το διεθνή ανταγωνισμό εφαρμόζεται ακόμα στις μέρες μας από αρκετές κυβερνήσεις. Η πολιτική αυτή ονομάστηκε νέο-Μερκαντισμός ή Προστατευτισμός (Χατζηδημητρίου, 2003).

### **1.2.2 Θεωρία του απόλυτου πλεονεκτήματος**

Η θεωρία του Απόλυτου Πλεονεκτήματος αναπτύχθηκε από τον Adam Smith και παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στο βιβλίο του "The Wealth of Nations" απορρίπτοντας τη Μερκαντιστική άποψη η οποία υποστήριζε τον οικονομικό εθνικισμό. Υποστήριζε την άποψη πως όλες οι χώρες οι οποίες συμμετέχουν στο διεθνές εμπόριο έχουν αυξημένο βιοτικό επίπεδο. Σύμφωνα με τον Smith, οι παραγωγικοί συντελεστές μίας χώρας πρέπει να εξειδικεύονται στην παραγωγή και εξαγωγή των προϊόντων που έχουν απόλυτο πλεονέκτημα. Αντίθετα δε θα πρέπει να παράγουν προϊόντα που μπορούν να τα εισάγουν από άλλες χώρες με μικρότερο κόστος.

### **1.2.3 Θεωρία συγκριτικού πλεονεκτήματος**

Η θεωρία του Συγκριτικού Πλεονεκτήματος διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τον David Ricardo στο βιβλίο του "The Principles of Political Economy and Taxation" που δημοσιεύθηκε το 1817. Σύμφωνα με αυτή, μια αμοιβαία ωφέλιμη ανταλλαγή μπορεί να καταστεί δυνατή στην περίπτωση που το σχετικό κόστος παραγωγής είναι διαφορετικό από ό,τι ήταν πριν να διενεργηθεί η συναλλαγή. Απορρίπτοντας τη θεωρία του Απόλυτου Πλεονεκτήματος ο Ricardo απέδειξε πως δύο χώρες μπορούν να έχουν ουσιαστικά οφέλη από τη διεξαγωγή εμπορίου μεταξύ τους ακόμα και αν η μία από αυτές έχει το απόλυτο πλεονέκτημα στην παραγωγή όλων των προϊόντων.

#### **1.2.4 Θεωρία παραγωγικών συντελεστών**

Η θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος διατυπώθηκε από το Ricardo ο οποίος θεώρησε πως το επίπεδο παραγωγικότητας της εργασίας αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα που καθορίζει σε ποια προϊόντα μια χώρα έχει συγκριτικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, η θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος έχει και ένα σημαντικό μειονέκτημα καθώς δεν λαμβάνει υπόψη της τη χρήση και τη σημασία των υπόλοιπων παραγωγικών συντελεστών, δηλαδή του κεφαλαιοχικού εξοπλισμού, της γης και της τεχνολογίας, στην παραγωγική διαδικασία.

Στις αρχές του 20ου αιώνα, οι οικονομολόγοι Eli Heckscher (1919) και Bertil Ohlin (1933), διατύπωσαν μια διαφορετική άποψη για τους παράγοντες που καθόριζαν το συγκριτικό πλεονέκτημα μιας χώρας. Το κύριο χαρακτηριστικό στοιχείο της Θεωρίας των Παραγωγικών Συντελεστών είναι πως εκτός της παραγωγικότητας της εργασίας, λάμβανε υπόψη του και τους άλλους συντελεστές, όπως η γη και το κεφάλαιο. Οι διαφορές ως προς τους παραγωγικούς συντελεστές που διαθέτει η κάθε χώρα καθορίζει ποια προϊόντα θα εξάγει και αντίστοιχα ποια θα εισάγει. Η θεωρία του Heckscher και Ohlin βασίστηκε στην παρατήρηση ότι η ποσότητα των παραγωγικών συντελεστών διαφέρει από χώρα σε χώρα, οδηγώντας έτσι στο συμπέρασμα πως οι χώρες που διαθέτουν μεγάλη αφθονία παραγωγικών συντελεστών για την παραγωγή κάποιων προϊόντων θα πρέπει να τα εξάγουν ενώ σε αντίθετη περίπτωση να τα εισάγουν.

#### **1.2.5 Θεωρία του διεθνούς κύκλου ζωής του προϊόντος**

Μία από τις νεότερες θεωρίες του διεθνούς εμπορίου αποτελεί η θεωρία του Διεθνούς Κύκλου Ζωής του Προϊόντος η οποία αναπτύχθηκε από τον οικονομολόγο Raymond Vernon. Κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του προϊόντος, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στη βάση των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων, τα οποία μεταβάλλονται ανάλογα με την ανταγωνιστική στρατηγική που επιλέγει να ακολουθήσει κάθε επιχείρηση και που θεωρεί πως θα συντελέσει στην ταχύτερη ανάπτυξη και επιβίωσή της (Κυρκιλής, 2002). Η διάρκεια και η ένταση των σταδίων του κύκλου ζωής ενός προϊόντος δεν αποτελεί κοινό χαρακτηριστικό όλων των προϊόντων και όλων των κλάδων, ωστόσο όμως, η θεωρία των σταδίων μπορεί να γενικευθεί και να ερμηνεύσει ικανοποιητικά τη διεξαγωγή του διεθνούς εμπορίου από

τις επιχειρήσεις οποιασδήποτε χώρας. Η θεωρία του διεθνούς κύκλου ζωής του προϊόντος πραγματεύεται δύο πράγματα. Αρχικά, τους λόγους για τους οποίους μια χώρα έχει συγκριτικό πλεονέκτημα στην παραγωγή κάποιων προϊόντων με αποτέλεσμα να τα εξάγει και παράλληλα εξηγεί και τους λόγους για τους οποίους κάποιες επιχειρήσεις προχωρούν σε άμεσες ξένες επενδύσεις.

Το πρώτο στάδιο είναι το στάδιο της καινοτομίας. Στο στάδιο αυτό, η καινοτομία επιχειρήσεων αναπτύσσει και εισάγει στην εγχώρια αγορά ένα νέο προϊόν. Επειδή όμως η επιχείρηση αυτή είναι η μόνη που διαθέτει την κατάλληλη τεχνογνωσία για την παρασκευή του προϊόντος αυτού, αυτόματα την κάνει να είναι και ο μοναδικός παραγωγός δίνοντας στην χώρα αυτή ένα συγκριτικό πλεονέκτημα ως προς την παραγωγή του προϊόντος αυτού. Παράλληλα, το συγκριτικό πλεονέκτημα που έχει η επιχείρηση έναντι όλων των άλλων έχει ως αποτέλεσμα την εξάλειψη του ανταγωνισμού δίνοντας έτσι στην επιχείρηση την δυνατότητα να διαθέτει το προϊόν σε υψηλές τιμές. Στο στάδιο αυτό η παραγωγή του προϊόντος γίνεται μόνο εγχώρια.

Το δεύτερο στάδιο είναι αυτό της άνθισης ή ανάπτυξης. Στη διάρκεια του δεύτερου σταδίου, η ζήτηση για το προϊόν αυξάνεται ραγδαία. Η διαδικασία παραγωγής αρχίζει να τυποποιείται και αυτό συντελεί στη μείωση του μέσου κόστους παραγωγής του προϊόντος με αποτέλεσμα η επιχείρηση να αρχίσει να μειώνει την τιμή του. Συνεπώς, το προϊόν καθίσταται πλέον προσιτό όχι μόνο για τους εγχώριους καταναλωτές αλλά και για τους καταναλωτές των ξένων αγορών. Παράλληλα, η μείωση της τιμής του προϊόντος συντελεί σε μία σημαντική αύξηση της παραγωγής, των πωλήσεων και των εξαγωγών. Οι εξαγωγές του προϊόντος κατευθύνονται κυρίως στις αγορές των οικονομικά αναπτυσσόμενων χωρών όπου υπάρχουν ομάδες καταναλωτών με υψηλή αγοραστική δύναμη. Στο στάδιο αυτό, ως αποτέλεσμα της αυξημένης ζήτησης του προϊόντος, αρχίζει να γίνεται αισθητός στην αγορά ο ανταγωνισμός από εταιρίες που φτιάχνουν υποκατάστατα του προϊόντος. Επιπλέον η επιχείρηση μπορεί να λάβει την απόφαση να επενδύσει σε παραγωγικές εγκαταστάσεις και σε άλλες, οικονομικά αναπτυσσόμενες, χώρες όπου μέχρι τώρα εξήγαγε τα προϊόντα της. Η ίδρυση παραγωγικών μονάδων στις χώρες αυτές θα γίνει είτε γιατί το μέγεθος της τοπικής ζήτησης είτε διαφορετικά για να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό που έχει αρχίσει να εμφανίζεται στις αγορές αυτές. Σε αυτό το στάδιο η χώρα της καινοτόμου επιχείρησης συνεχίζει να διατηρεί το συγκριτικό πλεονέκτημα και, έτσι, συνεχίζει να εξάγει το προϊόν αυτό. Ωστόσο, και κάποιες άλλες αναπτυσσόμενες

χώρες έχουν ήδη αρχίσει να αποκτούν συγκριτικό πλεονέκτημα στην παραγωγή του προϊόντος.

Το τρίτο στάδιο είναι αυτό της ωρίμανσης. Στο στάδιο της ωρίμανσης το προϊόν έχει πλέον τυποποιηθεί και η παραγωγή του είναι μαζική. Η καινοτομία του προϊόντος μειώνεται, ενώ η καινοτομία στις παραγωγικές διαδικασίες αυξάνεται, αντικαθιστώντας τις μεθόδους έντασης εργασίας με εξειδικευμένο μηχανικό εξοπλισμό. Ο ανταγωνισμός είναι αρκετά αυξημένος καθώς η τεχνογνωσία της παραγωγής διευρύνεται και συνεπώς η ζήτηση καλύπτεται από πολλές επιχειρήσεις. Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης υπάρχει σημαντική μείωση της τιμής του. Παράλληλα, αυτή η σημαντική μείωση της τιμής του προϊόντος καθιστά το προϊόν προσιτό για τους περισσότερους αγοραστές και αυξάνει σημαντικά την ανταγωνιστικότητά του. Η επιχείρηση για να μην θέσει σε κίνδυνο την κερδοφορία της στρέφεται σε νέες χώρες όπου το κόστος παραγωγής των προϊόντων είναι αρκετά χαμηλό. Γίνεται λοιπόν σαφές ότι στο στάδιο της ωρίμανσης το βασικό κίνητρο για άμεσες ξένες επενδύσεις είναι η επίτευξη χαμηλότερου κόστους παραγωγής και η μεγιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας του προϊόντος στις διεθνείς αγορές.

Παρά το γεγονός ότι ο Vernon (με τη συνδρομή του L.T. Wells) περιέγραψαν μόνο τα τρία αυτά στάδια, υπάρχει και ένα τέταρτο (Χατζηδημητρίου, 2003), το στάδιο της παρακμής. Στο τελευταίο αυτό στάδιο το προϊόν παράγεται πλέον μαζικά σε χώρες χαμηλού μέσου κόστους παραγωγής. Η καινοτόμος επιχείρηση δεν παράγει πλέον το προϊόν στη χώρα όπου αυτό εμφανίστηκε για πρώτη φορά και η ζήτηση στη χώρα καλύπτεται από εισαγωγές. Η ζήτηση για το αρχικό προϊόν φθίνει συνεχώς καθώς στην αγορά υπάρχουν πλέον πιο εξελιγμένες μορφές του προϊόντος και η επιχείρηση πρέπει να στραφεί στις αγορές των λιγότερο ανεπτυγμένων χωρών για να το διατηρήσει ζωντανό. Είναι φανερό εδώ ότι το συγκριτικό πλεονέκτημα έχει μετατοπιστεί ολοκληρωτικά σε χώρες χαμηλότερου κόστους παραγωγής καθώς ο κύκλος ζωής του προϊόντος κλείνει.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

#### 2.1. Διαδικασία Επιτυχούς Διεθνοποίησης

Το πρώτο και πιο ουσιαστικό βήμα για την διείσδυση σε μια νέα αγορά είναι η συλλογή πληροφοριών σχετικά με την κατάσταση της αγοράς, τον πληθυσμό, την οικονομική και την πολιτική κατάσταση ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο είναι κατάλληλη η αγορά για νέες επενδύσεις. Σε αυτή τη φάση, η ενδιαφερόμενη επιχείρηση επιδιώκει να μάθει εάν υπάρχουν κυβερνητικοί περιορισμοί και κανονισμοί ενώ στην συνέχεια το ενδιαφέρον στρέφεται στον ανταγωνισμό που μπορεί να υπάρχει από παρόμοια προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά. Η επιχείρηση οφείλει επιπλέον να εξετάσει ποιο είναι εκείνο το χαρακτηριστικό που καθιστά το προϊόν της ανταγωνιστικό και το διαφοροποιεί από τα υπόλοιπα στην νέα αγορά. Συνεπώς, εφόσον έχουν καθοριστεί τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του προϊόντος, η επιχείρηση οδηγείται στο να ορίσει τον καλύτερο δυνατό τρόπο εισαγωγής του προϊόντος στην νέα αγορά, δεδομένων των υπαρχουσών συνθηκών (Rose και Shoham, 2002).

Για να αποδειχθεί επιτυχής η στρατηγική της διεθνοποίησης κρίνεται αναγκαίο να καθοριστεί το επίπεδο ελέγχου που επιθυμεί να έχει η επιχείρηση στην νέα αγορά καθώς επίσης και το είδος της υποστήριξης που κρίνεται απαραίτητο για το προϊόν. Η εγγύτητα της επιλεγόμενης αγοράς καθώς και νομικά θέματα σε σχέση με συνεργασίες είναι κρίσιμα προκειμένου η επιχείρηση να καταλήξει στην πιο αποτελεσματική επιλογή. Δεδομένης της στρατηγικής που πρόκειται να ακολουθήσει η επιχείρηση, γίνεται σαφές ότι απαιτούνται διάφοροι πόροι όπως ανθρώπινο δυναμικό και κεφάλαιο, το είδος και τα επίπεδα των οποίων διαφοροποιούνται ανάλογα με το είδος της στρατηγικής που πρόκειται να ακολουθήσει η επιχείρηση (Rose και Shoham, 2002).

Αρχικά, θα τεθεί ένα μακροπρόθεσμο πλάνο, το οποίο έχοντας ως βάση τις προσδοκίες της επιχείρησης, θα καθορίσει το ύψος των δαπανών που απαιτούνται στο ξεκίνημα καθώς και το διάστημα μέσα στο οποίο η επιχείρηση θα αναμένει απόδοση της επένδυσης. Ένα ακόμη θέμα υψίστης σημασίας είναι οι γραφειοκρατικές και νομικές διαδικασίες που σχύουν σε κάθε χώρα (έκδοση εγγράφων, αδειών, πιστοποιητικών, κ.α.). Ειδικότερα, η ανάλυση των νομικών θεμάτων πρέπει να γίνεται από κάποιον που

γνωρίζει καλά το νομικό καθεστώς της χώρας, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης (Rose και Shoham, 2002).

Αφού έχουν πραγματοποιηθεί όλα τα παραπάνω βήματα, τα οποία προσδιορίζουν μια ομαλή και επιτυχής διαδικασία διεθνοποίησης, η επιχείρηση είναι πλέον έτοιμη να συντάξει ένα στρατηγικό σχέδιο εξαγωγικού μάρκετινγκ το οποίο απαρτίζεται από τα εξής βήματα:

1. Το Προϊόν
2. Την Τιμολογιακή Πολιτική
3. Την Διανομή
4. Την Προβολή

Τελευταίο βήμα της διαδικασίας της διεθνοποίησης είναι ο έλεγχος και η αξιολόγηση συνολικά όλου εγχειρήματος. Η στρατηγική εισόδου που θα επιλέξει η επιχείρηση για να διεισδύσει στην νέα αγορά θα διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην σχέση ανάμεσα στην επιχείρηση και τους νέους πελάτες της.

## **2.2.Αξιολόγηση Διεθνών Αγορών**

Η διαδικασία της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων διαφοροποιείται και εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης και από τον κλάδο στον οποίο ανήκει. Αντίθετα, ο βαθμός επέκτασης και διείσδυσης των επιχειρήσεων στις ξένες αγορές καθορίζεται αρχικά από τις πληροφορίες που έχει διαθέσιμες η επιχείρηση για την ξένη αγορά, και στην συνέχεια από την εμπειρία που αποκτά η επιχείρηση έχοντας ήδη διεισδύσει στην νέα αγορά και βλέποντας τον τρόπο λειτουργίας της.

Μία από τις συνηθέστερες αιτίες διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και διείσδυσής τους σε νέες αγορές αποτελεί, συνήθως, η δυσμενής κατάσταση στην οποία βρίσκεται η εγχώρια αγορά με αποτέλεσμα οι ευκαιρίες για την εξάπλωση της επιχείρησης να είναι αρκετά περιορισμένες. Ένας ακόμη λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις έχουν στραφεί προς τη διεθνή αγορά, είναι η ευκαιρία να εξαπλωθούν σε νέα εδάφη όπου υπάρχει πληθώρα ευκαιριών προς εκμετάλλευση καθώς επίσης και η ανάγκη τους να ανταπεξέλθουν στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες των καταναλωτών σε παγκόσμιο επίπεδο. Για να γίνουν αυτά εφικτά, οι επιχειρήσεις υιοθετούν νέες μεθόδους,

προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα παράγοντας προϊόντα με χαμηλότερο κόστος για να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων. Λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποδώσουν το μέγιστο δυνατό και αυτό προσπαθούν να το επιτύχουν σε κάθε φάση της παραγωγής, ώστε με τα λιγότερα μέσα παραγωγής να έχουν τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα (Racela et al., 2007).

Επομένως, οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιλέξουν την αγορά στην οποία θα διεισδύσουν θα πρέπει, αφού έχει προηγηθεί η απαραίτητη ανάλυση της συγκεκριμένης αγοράς, να συντάξουν το κατάλληλο πλάνο στρατηγικού μάρκετινγκ. Με την κατάλληλη έρευνα αγοράς η επιχείρηση βρίσκεται σε συνεχή ενημέρωση για τις ανάγκες των καταναλωτών καθώς και για τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια και την αλλοδαπή αγορά (Racela et al., 2007).

Για την έρευνα αγοράς χρησιμοποιούνται είτε πρωτογενή, είτε δευτερογενή δεδομένα. Τα πρωτογενή δεδομένα, τα οποία είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα στην συλλογή τους, συλλέγονται συγκεκριμένα για την απαιτούμενη έρευνα και περιέχουν σαφείς πληροφορίες που να είναι χρήσιμες για τον έλεγχο των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ. Από την άλλη μεριά τα δευτερογενή δεδομένα αποτελούν στοιχεία που υπάρχουν ήδη και έχουν συλλεχθεί για σκοπούς εκτός από εκείνους που αφορούν την έρευνα. Συνήθως ο συνδυασμός των δεδομένων αυτών δίνουν στις επιχειρήσεις επαρκείς πληροφορίες για τη δημιουργία στρατηγικού σχεδίου μάρκετινγκ.

Στη διεθνή επιχειρηματικότητα, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να ελέγχει διάφορες μεταβλητές, όπως την πολιτική των πωλήσεών της, την παραγωγική της διαδικασία, κ.α. Πέρα από αυτές τις ελεγχόμενες μεταβλητές, υπάρχουν πολλές άλλες που δεν ελέγχονται από την επιχείρηση και τις οποίες οφείλει να λάβει πολύ σοβαρά υπόψη προκειμένου να προβεί σε επιλογή της υποψήφιας αγοράς. Συμπεραίνεται, λοιπόν, ότι η επιλογή της αγοράς γίνεται μετά από τη συλλογή όλων των δεδομένων.

### **2.3 Αξιολόγηση του Ευρύτερου Περιβάλλοντος**

Όπως αναφέρθηκε ήδη η αξιολόγηση των διεθνών αγορών γίνεται με βάση κάποια κριτήρια τα οποία είναι:

1. Η οικονομική κατάσταση της χώρας.

2. Η πολιτική και νομική κατάσταση της χώρας.
3. Η πολιτισμική κατάσταση της χώρας.
4. Η κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο κλάδος.
5. Η κατάσταση των υποδομών.

### **2.3.1 Αξιολόγηση της Οικονομικής Κατάστασης της Χώρας**

Το πρώτο στοιχείο που πρέπει να εξετάσει μία επιχείρηση πριν εισέλθει σε μία αγορά είναι η οικονομική κατάσταση της χώρας. Οι οικονομικές μεταβλητές παίζουν πολύ μεγάλο ρόλο στην επιτυχία ή την αποτυχία της επένδυσης. Οι μεταβλητές που πρέπει να εξετάσει είναι οι εξής:

1. Την γενικότερη κατάσταση της οικονομίας.
2. Την ανάπτυξη του κλάδου δραστηριοποίησης.
3. Τις συναλλαγματικές ισοτιμίες.
4. Τα επίπεδα πληθωρισμού.
5. Την τάση του εμπορικού ισοζυγίου.

Η επιχείρηση οφείλει να εξετάσει το επιχειρησιακό οικονομικό περιβάλλον αλλά και το βιομηχανικό περιβάλλον καθώς και το εθνικό οικονομικό περιβάλλον. Αυτό συμβαίνει καθώς το εθνικό οικονομικό περιβάλλον μπορεί να καθορίσει τις διεθνείς εξελίξεις. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να γίνει έρευνα των διαθέσιμων μέσων παραγωγής που παρέχει η χώρα, των φυσικών πόρων στην αγορά και της ποικιλίας των προϊόντων που παράγονται στην ξένη αγορά σε σύγκριση με τον αριθμό εκείνων των προϊόντων που εισάγονται. Τέλος, η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στα επίπεδα κατανάλωσης και τις τάσεις στην ξένη αγορά καθώς αυτό θα επηρεάσει άμεσα την δραστηριοποίησή.

### **2.3.2 Αξιολόγηση της Πολιτικής και Νομικής Κατάστασης**

Η πιο χρονοβόρα διαδικασία είναι η αξιολόγηση της πολιτικής και νομικής πραγματικότητας μιας χώρας διότι απαιτεί τη μελέτη και σύγκριση δεδομένων που είναι αρκετά δύσκολο να βρεθούν. Σε αυτό βοηθάει πολύ η μελέτη στοιχείων που

λαμβάνονται από δημοσιεύσεις μεγάλων και διεθνών εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων.

Η πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε μία χώρα είναι μία ρευστή κατάσταση η οποία ενδέχεται να είναι μεταβαλλόμενη από εκλογές σε εκλογές. Οι πολιτικές αποφάσεις επηρεάζουν συχνά τις επενδύσεις είτε αρνητικά είτε θετικά. Οι κυβερνήσεις είναι αυτές που ψηφίζουν τους νόμους, έχοντας την εκτελεστική εξουσία στα χέρια τους, οπότε η συμβολή τους είναι καθοριστική στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για μία επένδυση. Πολλές φορές οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε μία χώρα εξαρτώνται και από τις συνθήκες των υπόλοιπων χωρών που εντάσσονται στην ευρύτερη γεωγραφική περιοχή. Στρεφόμενη λοιπόν προς την διεθνοποίηση, η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει όλα τα παραπάνω για να μειώσει το ρίσκο μιας πιθανής επένδυσης. Παράλληλα, εξίσου σημαντικές είναι και οι διπλωματικές σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί μεταξύ των δύο χωρών (της χώρας στην οποία πρόκειται να γίνει η επένδυση και της χώρας από την οποία προέρχεται η επιχείρηση) όπως επίσης και η ανάπτυξη ενδεχόμενων εμπορικών περιορισμών λόγω πολιτικών προστριβών (Koukouritakis, 2006).

Παράλληλα, η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει πολλούς επιμέρους παράγοντες που επηρεάζουν μία επένδυση. Θα πρέπει να αποκτήσει πολλή καλή γνώση της εσωτερικής πολιτικής σε θέματα ιδιωτικών επιχειρήσεων στην νέα αγορά, του φορολογικού συστήματος της χώρας και τα επίπεδα φόρου που θα πρέπει να καταβάλλει, το νομικό πλαίσιο με το οποίο θα πρέπει να συμμορφώνεται τόσο σε θέματα προϊόντων, όπως η προέλευση, αλλά και σε θέματα περί πνευματικών δικαιωμάτων και πολιτικής διαφημίσεων.

### **2.3.3 Αξιολόγηση της Πολιτισμικής Κατάστασης**

Η αξιολόγηση της πολιτισμικής Κατάστασης συνίσταται στο σύνολο των αξιών, των ιδανικών και των πιστεύω μιας κοινωνίας όπως αυτά υπαγορεύονται από το πολιτισμικό υπόβαθρο και τις κοινωνικές συνθήκες. Η ενημέρωση για την πολιτική, νομική και οικονομική πραγματικότητα μιας χώρας, σε συνδυασμό με την ενημέρωση για την πολιτισμική της κατάσταση διευκολύνει την επιχείρηση στην σύναψη σχέσεων στην νέα αγορά. Συνεπώς, προκειμένου να είναι επιτυχής η διεξόδυση της επιχείρησης

στην νέα αγορά θα πρέπει να συμπεριλάβει στην ανάλυση της τις διαφορές που υπάρχουν στον τρόπο ζωής και στα ήθη των ανθρώπων της ξένης αγοράς και αυτό θα το επιτύχει μελετώντας τον αριθμό των διαφορετικών μειονοτήτων που υπάρχουν στην νέα αγορά. Η αξιολόγηση της πολιτισμικής κατάστασης αποτελεί τελικά ένα απαραίτητο και ουσιώδες κομμάτι της έρευνας καθώς διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην αποφυγή καταστροφικών καταστάσεων για την επιχείρηση.

### 2.3.4 Αξιολόγηση του Κλάδου

Είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση να εξετάσει το εξωτερικό της περιβάλλον και ειδικότερα να διερευνήσει τις ευκαιρίες του κλάδου δραστηριοποίησης της στην χώρα που πρόκειται να διεισδύσει. Κρίνεται λοιπόν απαραίτητη η λεπτομερής ανάλυση των ανταγωνιστικών δυνάμεων του κλάδου, οι οποίες προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων και των νέων επιχειρήσεων με αποτέλεσμα οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να προσπαθούν να θέσουν εμπόδια – φραγμούς στην είσοδο των νέων ανταγωνιστών. Οι κίνδυνοι και οι απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων και μπορούν να αποτελέσουν εμπόδια εισόδου στον κλάδο είναι:

1. Οι οικονομίες κλίμακας: Σε ορισμένους κλάδους, όπως είναι ο βιοτεχνικός κλάδος των τροφίμων, η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής, δηλαδή όσο αυξάνεται ο όγκος της παραγωγής, τόσο μικρότερο είναι το ανά μονάδα κόστος παραγωγής. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, λόγω του μικρού μεγέθους τους, δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας, με αποτέλεσμα να έχουν λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα έναντι των υφιστάμενων στον κλάδο επιχειρήσεων.
2. Απαιτήσεις σε κεφάλαια: Η είσοδος μίας επιχείρησης σε έναν κλάδο, δηλαδή η πραγματοποίηση μιας επένδυσης, απαιτεί την εκροή κεφαλαίων. Συνήθως η απαιτήσεις αυτές είναι αρκετά μεγάλες αν η επιχείρηση θέλει να καταστήσει το προϊόν της ανταγωνιστικό.

3. Διαφοροποίηση προϊόντος: Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα είναι τα προϊόντα ενός κλάδου τόσο πιο δύσκολο είναι για τους νεοεισερχόμενους να εισέρθουν στον κλάδο, διότι τόσο πιο μεγάλο είναι το κόστος μετακίνησης των αγοραστών σε άλλα προϊόντα (κόστος διαφήμισης).
4. Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής: Τα δίκτυα διανομής συνήθως θέλουν αποδείξεις για νέα προϊόντα ή για προϊόντα από νέες επιχειρήσεις και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα.
5. Νομικοί περιορισμοί: Υπάρχει η πιθανότητα σε ορισμένους κλάδους η είσοδος σε νέες επιχειρήσεις να περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς νόμους ή κανονισμούς.
6. Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις: Υπάρχει πάντα η πιθανότητα οι είδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να αντιδράσουν και αυτό μπορεί να δυσκολέψει πολύ της συνθήκες επένδυσης.

Παράλληλα μεγάλο ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία μίας επένδυσης παίζει η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης. Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους συνεργάτες όλων των επιχειρήσεων, συνεπώς είναι δυνατόν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής των προϊόντων ενός κλάδου, αποτελώντας ανασταλτικό παράγοντα για την είσοδο σε αυτόν τον κλάδο. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης είναι:

1. Αριθμός των προμηθευτών: Όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των προμηθευτών που υπάρχουν στην αγορά, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη αποκτούν. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι πλήρως εξαρτημένες από τους λιγοστούς προμηθευτές.
2. Μέγεθος και σημασία του αγοραστή: Όταν ο αγοραστής - επιχείρηση είναι μία μεγάλη και ισχυρή εταιρία τότε η δύναμη των προμηθευτών μειώνεται σημαντικά.
3. Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών: Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό διαφοροποίησης, τότε το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι υψηλό και η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή μεγάλη.

4. Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών: Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μειώνεται όσο υπάρχουν εναλλακτικές πηγές προμηθειών από υποκατάστατα προϊόντα.
5. Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός: Όσο οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σε ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

Εκτός όμως από τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη της και αυτή των αγοραστών. Γενικά ισχύει ο κανόνας ότι όσο πιο πολλοί προμηθευτές υπάρχουν και όσο λιγότεροι αγοραστές, τότε η δύναμη του πελάτη να διαπραγματευτεί και να καθορίσει την τιμή ενός προϊόντος αυξάνεται. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης και μπορούν να αποτελέσουν εμπόδια εισόδου στον κλάδο είναι:

1. Το μέγεθος του αγοραστή: Όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής και περισσότερο σημαντικός για μία επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.
2. Ο αριθμός των προμηθευτών: Όσο μικρότερος και πιο περιορισμένος είναι ο αριθμός των προμηθευτών των αγοραστών, τόσο μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
3. Πληροφορίες για το κόστος της επιχείρησης: Όταν οι πελάτες μιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος της, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών. Όσες περισσότερες ακριβείς πληροφορίες έχουν οι πελάτες, τόσο αυξάνεται και η διαπραγματευτική τους δύναμη.
4. Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή: Οι πελάτες μιας επιχείρησης αυξάνουν τις πιέσεις τους προς αυτήν, απαιτώντας χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν της αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους. Συνεπώς, η οποιαδήποτε διακύμανση της τιμής επηρεάζει τον αγοραστή, καθιστώντας τον ανίσχυρο.
5. Χαρακτηριστικά του προϊόντος: Αν το προϊόν της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο και ξεχωρίζει από τα άλλα προϊόντα, τόσο μικρότερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Ενώ σε αντίθετη περίπτωση, αν δηλαδή το προϊόν είναι όμοιο με τα άλλα που κυκλοφορούν στο εμπόριο, τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

6. Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω: Αν οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να παράγουν τα προϊόντα που αγοράζουν, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται σημαντικά ασκώντας μεγαλύτερες πιέσεις στις επιχειρήσεις.

Ένας άλλος παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη του επενδυτή είναι η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων. Δύο προϊόντα θεωρούνται υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων οδηγεί πολύ συχνά σε μείωση της ζήτησης του προϊόντος, το οποίο με τη σειρά του οδηγεί σε αναγκαστική μείωση των τιμών. Μάλιστα όσο καλύτερη είναι η ποιότητα του υποκατάστατου προϊόντος και όσο πιο κοντινό είναι στο πρωτότυπο προϊόν τόσο πιο πολύ αυξάνεται αυτή η πιθανότητα. Βέβαια αυτό εξαρτάται και από την τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα: Όσο πιο πρόθυμοι είναι οι καταναλωτές να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα τόσο μεγαλύτερη είναι και η απειλή από την χρήση τους.

Επίσης, ένα από τα πιο συνηθισμένα φαινόμενα στον κόσμο των επιχειρήσεων αποτελεί το φαινόμενο του ανταγωνισμού. Ο ανταγωνισμός είναι το κύριο χαρακτηριστικό όλων των επιχειρήσεων και αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την επίτευξη των υψηλών στόχων και την βελτίωση της θέσης τους στην αγορά. Αν ο υπάρχων ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου είναι χαμηλός, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν τις τιμές των προϊόντων αλλά και να αυξήσουν την κερδοφορία τους. Στην αντίθετη περίπτωση που φαινόμενο του ανταγωνισμού βρίσκεται σε έξαρση, τότε αυτό οδηγεί σε πόλεμο τιμών, με αποτέλεσμα τη μείωση των τιμών και της κερδοφορίας. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού είναι:

1. Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: Σε μια γρήγορα αναπτυσσόμενη αγορά ο αριθμός των καταναλωτών αυξάνεται σημαντικά, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να επιδιώκουν με κάθε μέσο να αυξήσουν τις πωλήσεις τους. Στην προκειμένη περίπτωση ο ανταγωνισμός είναι αισθητά μειωμένος ως και απών από την αγορά. Όταν η αγορά επιβραδύνει ή σταματήσει την ανάπτυξή της τότε ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος, καθώς υπάρχουν λίγοι καταναλωτές και πολλές επιχειρήσεις.

2. Τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών: Όταν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο δεν είναι διαφοροποιημένες και υπάρχει μια ομοιομορφία στα χαρακτηριστικά τους, τότε ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα αυξημένος.
3. Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας: Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη παραγωγής, επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα πετυχαίνοντας οικονομίες κλίμακας. Σε αυτήν την περίπτωση η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται.
4. Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς: Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους των επιχειρήσεων είναι η αύξηση του μεριδίου της αγοράς. Οι προσπάθειες των επιχειρήσεων του κλάδου να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς που κατέχουν συμβάλλει στην αύξηση του ανταγωνισμού και συνεπώς στην αύξηση της έντασης.
5. Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα: Όταν ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων είναι μικρός, τότε ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις αυξάνεται. Αντίθετα, όταν ο βαθμός διαφοροποίησης είναι αυξημένος τότε ο ανταγωνισμός μειώνεται.

### **2.3.5 Αξιολόγηση των Υποδομών**

Οι υποδομές σε μία χώρα παίζουν κρίσιμο ρόλο για την εύρυθμη λειτουργία μίας επιχείρησης. Όταν μία επιχείρηση εισέλθει σε μία νέα αγορά πρέπει να εξετάσει αναλυτικά όλες τις υποδομές που μπορεί να της προσφέρει η νέα χώρα. Αυτά είναι τα μέσα παραγωγής, τα δίκτυα μεταφοράς και διανομής των προϊόντων και οι αποθηκευτικοί χώροι. Παράλληλα η ανάπτυξη της τεχνολογίας σε μία χώρα είναι πολύ σημαντικός παράγοντας επειδή μπορεί να δημιουργήσει ή να εξαφανίσει σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα του ανταγωνισμού με ευκολία, ενώ σημαντικές είναι και οι κλιματολογικές συνθήκες, ειδικά στην περίπτωση ευπαθών προϊόντων όπως τα αγροτικά.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **Είσοδος στις διεθνείς αγορές**

#### **3.1 Στρατηγικές εισόδου στις διεθνείς αγορές**

Το πρώτο δίλλημα που αντιμετωπίζει μία επιχείρηση είναι αν θα επικεντρώσει την στρατηγική της στην είσοδο σε μία αγορά ή θα προτιμήσει να απλώσει τις δραστηριότητές της σε περισσότερες από μία αγορές. Πολλές εταιρίες προτιμούν το 'άνοιγμα' πρώτα σε μία σημαντική αγορά και όταν εδραιώσουν τη θέση τους στη συγκεκριμένη αγορά τότε απλώνουν τις δραστηριότητές τους σε αγορές λιγότερο σημαντικές. Στόχος αυτής της στρατηγικής είναι τα κέρδη σε μακροχρόνια κλίμακα. Συνήθως οι επιχειρήσεις που επιλέγουν αυτή τη στρατηγική είναι μικρού μεγέθους και δίνουν έμφαση στην κερδοφορία των εξαγωγών τους και ιδιαίτερα στην στρατηγική μάρκετινγκ στις χώρες αυτές.

Αντιθέτως, άλλες επιχειρήσεις στρέφονται σε ένα μεγάλο αριθμό αγορών ταυτόχρονα, οδηγώντας κατά αυτόν τον τρόπο όλες τις ενέργειες μάρκετινγκ, όπως και τους πόρους, να μοιράζονται ανάλογα σε αυτές τις αγορές. Στόχος αυτής της στρατηγικής είναι ο αυξημένος όγκος των εξαγωγών παρά η κερδοφορία της επιχείρησης. Συνεπώς, το είδος της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση για να διεισδύσει στην ξένη αγορά εξαρτάται από τον συνδυασμό των παρακάτω παραγόντων: από την φύση της εταιρείας, από το προϊόν που εξάγεται και τις συνθήκες της αγοράς.

#### **3.2 Επιλογή Στρατηγικής Εισόδου**

Οι καθοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή στρατηγικής εισόδου μίας επιχείρησης στις διεθνείς αγορές είναι:

1. Το μέγεθος της επιχείρησης.
2. Η εμπειρία διεθνοποίησης της επιχείρησης.
3. Τα κίνητρα διεθνοποίησης της επιχείρησης.
4. Η φύση του προϊόντος και η φύση της αγοράς.

### **3.2.1 Μέγεθος Επιχείρησης**

Το μέγεθος της επιχείρησης από μόνο του δεν καθορίζει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός πως οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση σε περισσότερους πόρους και αυτό με τη σειρά του τους δίνει τη δυνατότητα να πετυχαίνουν υψηλότερα επίπεδα σε οικονομίες κλίμακας. Τα γεγονότα αυτά τις καταστούν αυτόματα σε πλεονεκτική θέση σε σχέση με τις μικρότερες επιχειρήσεις που έχουν σαφώς μικρότερους πόρους. Παρ' όλ' αυτά η είσοδος μίας μικρότερης επιχείρησης δεν καθίσταται απαγορευτική. Αντιθέτως έχει αποδειχθεί ότι με την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής μία μικρή επιχείρηση μπορεί να εισέλθει στις διεθνείς αγορές και να πάρει μερίδιο της αγοράς.

### **3.2.2 Εμπειρία Διεθνοποίησης της Επιχείρησης**

Η εμπειρία που διαθέτει μια επιχείρηση σε θέματα διεθνοποίησης μπορεί να θεωρηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ίδια την επιχείρηση, καθώς την βοηθά να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική διεθνοποίησης με μικρότερο βαθμό αβεβαιότητας. Η εμπειρία που διαθέτει η επιχείρηση μπορεί να είναι είτε σε γεωγραφικό επίπεδο (οικειότητα με τη χώρα), είτε σε επίπεδο κλάδου (πολύχρονη εμπειρία και παρουσία στο χώρο).

### **3.2.3 Κίνητρα Διεθνοποίησης της Επιχείρησης**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, την στρατηγική της διεθνοποίησης την ακολουθούν πολλές επιχειρήσεις για διαφορετικούς λόγους η κάθε μία. Συνεπώς, ανάλογα με τα κίνητρα που έχει κάθε επιχείρηση για διεθνοποίηση, καθορίζει τον προσανατολισμό και τον βαθμό διεξόδου της, δηλαδή εξετάζει την επέκτασή της σε λίγες ή σε περισσότερες αγορές .

### **3.2.4 Η Φύση του Προϊόντος και η Φύση της Αγοράς**

Η φύση του προϊόντος παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή της στρατηγικής εισόδου στις διεθνείς αγορές. Στους τύπους προϊόντων που το αγοραστικό κοινό είναι μεγάλο,

συνήθως επιλέγεται η στρατηγική εισόδου αρχικά σε περιορισμένες αλλά ανεπτυγμένες αγορές και στη συνέχεια γίνεται επέκταση στις ασθενέστερες και πιο ασθενείς οικονομίες. Αντίθετα επιχειρήσεις που προσφέρουν ειδικού τύπου προϊόντα, τα οποία έχουν μικρά αγορά, προϊόντα όπου δεν υπάρχει επαναληπτική αγορά καθώς και για τυποποιημένα προϊόντα που δεν απαιτούν υψηλό βαθμό προσαρμογής στις διάφορες ξένες αγορές και αυτό απορρέει από το γεγονός ότι δεν χρειάζεται συνεχής επικοινωνία ανάμεσα στον πελάτη και την επιχείρηση, τότε η καταλληλότερη στρατηγική είναι η διασπορά σε πολλές αγορές.

Όσον αφορά τη φύση της υποψήφιας αγοράς, επιλέγοντας το μέθοδος της παράλληλης επέκτασης - διασποράς σε πολλές αγορές, η επιχείρηση βρίσκεται σε θέση να αποκτήσει έναν ικανοποιητικό όγκο πωλήσεων με χαμηλό ρίσκο, ακόμα κι αν κάποιες αγορές κρύβουν στοιχεία αβεβαιότητας, όπως κυμαινόμενη ισοτιμία νομίσματος. Η ίδια στρατηγική παράλληλης επέκτασης μπορεί να ακολουθηθεί και στην περίπτωση που οι αγορές στις οποίες εισέρχεται μία επιχείρηση έχουν χαμηλό βαθμό ανάπτυξης ή υψηλό βαθμό αβεβαιότητας. Αξίζει ακόμη να σημειωθεί ότι η κίνηση της επιχείρησης να στρέψει την προσοχή της σε οικονομικά ασταθείς αγορές θεωρείται αρκετά ριψοκίνδυνη κίνηση.

### **3.3 Μορφές Στρατηγικής Άσκησης Διεθνών Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων**

Υπάρχουν δύο βασικές μορφές στρατηγικής άσκησης διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι εξαγωγές και οι διεθνείς παραγωγές.

Οι εξαγωγές είναι σχετικά η απλούστερη στρατηγική επέκτασης των δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης στις διεθνείς αγορές. Οι εξαγωγές διακρίνονται σε άμεσες (direct exports) και έμμεσες (indirect exports). Στις άμεσες εξαγωγές η επιχείρηση που παράγει το προϊόν είναι και αυτή η οποία ελέγχει όλα τα στάδια της εξαγωγικής διαδικασίας μέχρι τη τελική συναλλαγή με τον πελάτη. Αντίθετα, στις έμμεσες εξαγωγές η εμπορική συναλλαγή με τον πελάτη διενεργείται μέσω διαμεσολαβητών, οι οποίοι για παράδειγμα μπορεί να είναι εξαγωγικές εταιρείες. Οι έμμεσες εξαγωγές αποφέρουν λιγότερα κέρδη σε σύγκριση με τις άμεσες εξαγωγές, καθώς ο έλεγχος, η πληροφόρηση

και η ισχυροποίηση της θέσης της επιχείρησης στην ξένη αγορά εξαρτώνται από τρίτα πρόσωπα.

Με τον όρο διεθνής παραγωγή ορίζεται το εγχείρημα μίας επιχείρησης για παραγωγική δραστηριοποίηση σε αλλοδαπή χώρα. Αυτό μπορεί να γίνει με τους εξής τρόπους (Χατζηδημητρίου, 2003):

1. Συμφωνίες παραγωγής
2. Συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης
3. Συμφωνίες διεθνούς δικαιοχρήσης
4. Διοικητικά συμβόλαια
5. Συμφωνίες κατασκευής έργων «με το κλειδί στο χέρι»
6. Άμεσες ξένες επενδύσεις
7. Διεθνείς στρατηγικής συμμαχίες

### **3.4 Μέθοδοι Άμεσων Εξαγωγών**

#### **3.4.1 Ίδρυση Τμήματος Εξαγωγών**

Όταν μία επιχείρηση αποφασίσει να ιδρύσει αυτόνομο τμήμα εξαγωγών, αυτό μπορεί να γίνει με δύο τρόπους (Χατζηδημητρίου, 2003). Ο πρώτος τρόπος χαρακτηρίζεται από το ότι οι αρμοδιότητες του τμήματος εξαγωγών περιλαμβάνουν μόνο τη διαδικασία πωλήσεων, την παραλαβή των παραγγελιών και την προώθηση των εντολών για την αποστολή του προϊόντος στους πελάτες. Με τον δεύτερο τρόπο οργάνωσης το τμήμα εξαγωγών ελέγχει όλες τις λειτουργίες που έχουν σχέση με τις εξαγωγικές δραστηριότητες της επιχείρησης όπως η είσπραξη πληρωμής, η προώθηση, η διαφήμιση, ο έλεγχος του προϊόντος κ.α.

Ο πρώτος τρόπος οργάνωσης του τμήματος έχει τρεις βασικές αδυναμίες:

1. Ο υπεύθυνος του τμήματος αντιμετωπίζει σοβαρές δυσκολίες στο συντονισμό των εξαγωγικών λειτουργιών, καθώς σε αυτές εμπλέκονται και άλλα τμήματα.
2. Τα υπόλοιπα ανεξάρτητα τμήματα μπορεί να θεωρούν την εξυπηρέτηση των αλλοδαπών πελατών ως δραστηριότητα χαμηλής προτεραιότητας για αυτούς.
3. Η πιθανή απροθυμία των εργαζόμενων των άλλων τμημάτων να ασχοληθούν με τις εξαγωγικές διαδικασίες.

Λόγω αυτών των αδυναμιών συνήθως ο πρώτος τρόπος οργάνωσης που είναι κατάλληλος για επιχειρήσεις που εξάγουν μικρό μέρος της παραγωγής τους και συνήθως δεν επιθυμούν να το αυξήσουν, αλλά και διαθέτουν στα υπόλοιπα τμήματα στελέχη που διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία στον τομέα των εξαγωγών.

Η δεύτερη μέθοδος δεν παρουσιάζει τις αδυναμίες της πρώτης μεθόδου ωστόσο η μέθοδος αυτή απαιτεί από την εταιρεία να αφιερώσει πόρους και κεφάλαια για την υλοποίησή της. Για το λόγο αυτό είναι καταλληλότερη για επιχειρήσεις των οποίων οι εξαγωγές αποτελούν μεγάλο μέρος των συνολικών πωλήσεων μέρος και ο εξαγωγικός προσανατολισμός τους είναι σοβαρός και μακροχρόνιος.

### **3.4.2 Αντιπρόσωπος στη Χώρα Εξαγωγής**

Μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να προμηθεύει τα προϊόντα της στους αλλοδαπούς πελάτες της διαμέσου μίας τοπικής επιχείρησης – αντιπροσώπου στη χώρα εξαγωγής. Οι συμφωνίες αντιπροσώπευσης για σημαντικά χρονικά διαστήματα και κατά κανόνα είναι η πρόωρη διακοπή της συνεργασίας είναι ιδιαίτερα ακριβή, συνεπώς η επιλογή αντιπροσώπου πρέπει να γίνεται με προσοχή και χωρίς βιασύνη. Συνήθως οι συμφωνίες αντιπροσώπευσης περιλαμβάνουν ρήτρες, όπως στόχοι για ελάχιστο όγκο εξαγωγών, που λειτουργούν ως ασφαλιστικές δικλείδες. Τα είδη των αντιπροσώπων είναι δυνατόν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες: Τοπικούς Εμπορικούς Πράκτορες ή Εκπροσώπους (Host Country Brokers or Agents) και τους Τοπικούς Εμπόρους ή Διανομείς (Host Country Merchants or Distributors).

Ο τοπικός εμπορικός πράκτορας είναι ένας διαμεσολαβητής μεταξύ της εξαγωγικής επιχείρησης και των δυνητικών πελατών της. Συνήθως έχει την αποκλειστική αντιπροσώπευση σε μία ολόκληρη γεωγραφική περιοχή και είναι υπεύθυνος για την εύρεση και επικοινωνία με τους πελάτες, τη λήψη και μεταβίβαση των παραγγελιών, και τη συγκέντρωση χρήσιμων πληροφοριών για την αγορά εξαγωγής. Οι συμφωνίες τέτοιου τύπου είναι συνήθως βραχυχρόνιες.

Ο τοπικός έμπορος ή διανομέας είναι μία επιχείρηση που έχει την αποκλειστική αντιπροσώπευση των προϊόντων της εξαγωγικής επιχείρησης για μία χώρα ή μία γεωγραφική περιοχή. Συνήθως ο έμπορος διατηρεί δικά του αποθέματα του προϊόντος,

έχει δική του τιμολογιακή πολιτική και έχει πλήρη έλεγχο της στρατηγικής προώθησης και διαφήμισης. Επίσης αναλαμβάνει την παροχή εξυπηρέτησης μετά την πώληση (after sales service) στους πελάτες του. Τέτοιου τύπου συμφωνίες είναι συνήθως μακροχρόνιες.

### **3.4.3 Υποκατάστημα στη Χώρα Εξαγωγής**

Η ίδρυση υποκαταστήματος (sales branch) στην ξένη αγορά αποτελεί τη φυσική προέκταση της επιχείρησης στην εξαγωγική αγορά. Η λειτουργία του διέπεται από τους νόμους και τους κανονισμούς της χώρας εγκατάστασης. Το κατάστημα ιδρύεται συνήθως στη χώρα εξαγωγής αφού η επιχείρηση εδραιώσει τη θέση των προϊόντων στην αγορά. Ο ρόλος του έγκειται στη διεκπεραίωση εργασιών όπως η εύρεση νέων πελατών, η λήψη και η διαβίβαση παραγγελιών στη μητρική εταιρεία, η εξυπηρέτηση των αλλοδαπών πελατών, η προώθηση και η διαφήμιση των προϊόντων κ.α. Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι η μητρική επιχείρηση επιτυγχάνει τον άμεσο και υψηλό έλεγχο των εξαγωγικών διαδικασιών. Αποκτά άμεση επαφή με την εξαγωγική αγορά και τους τοπικούς πελάτες, ελέγχει αποτελεσματικά τα δίκτυα διανομής και της δίνεται η δυνατότητα να οργανώσει την παροχή εξυπηρέτησης (service) προς τους πελάτες της. Βέβαια θα πρέπει να επισημανθεί ότι τα κόστη είναι μεγάλα και συνήθως η μητρική επιχείρηση πρέπει να αφιερώσει πολλά κεφάλαια, για αυτό το λόγο η μέθοδος αυτή ενδείκνυται για αγορές που έχουν σχετικά μεγάλη σημασία για την εταιρεία.

### **3.4.4 Θυγατρική Εμπορική Εταιρεία στη Χώρα Εξαγωγής**

Η μέθοδος ίδρυσης θυγατρικής εμπορικής εταιρείας (foreign sales subsidiary) έχει πολλά κοινά με την ίδρυση υποκαταστήματος. Η θυγατρική όμως είναι μία πλήρως αυτόνομη εταιρεία και είναι αλλοδαπής ιδιοκτησίας. Η μητρική εταιρεία ελέγχει τη θυγατρική μέσω του διοικητικού συμβουλίου και εισπράττει μέρος από τη θυγατρική το οποίο μεταβιβάζεται στους λογαριασμούς της στη χώρα της.

Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι η ίδρυση μια θυγατρικής εταιρείας είναι η πιο ακριβή μέθοδος καθώς απαιτεί τη δέσμευση σημαντικού όγκου κεφαλαίων για

γραφεία, αποθηκευτικούς χώρους, εξοπλισμό κ.α. , οπότε είναι πολύ σημαντικό να έχει γίνει σωστή αξιολόγηση όλων των παραγόντων που επηρεάζουν την επένδυση όπως αυτοί αναφέρθηκαν στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο.

### **3.5 Μέθοδοι Έμμεσων Εξαγωγών**

#### **3.5.1 Εγχώριος Πράκτορας**

Οι εγχώριοι πράκτορες (Home Country Export Agents/Brokers) είναι ανεξάρτητες επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες στη χώρα της επιχείρησης του παραγωγού και αντιπροσωπεύουν αλλοδαπές επιχειρήσεις αγοραστές οι οποίες επιθυμούν να αγοράσουν προϊόντα συγκεκριμένης ποιότητας στην καλύτερη δυνατή τιμή. Οι εγχώριοι πράκτορες αγοράζουν και παραλαμβάνουν το προϊόν, ρυθμίζουν όλες τις λεπτομέρειες αποστολής και παράδοσης στην αλλοδαπή χώρα και αμείβονται με προμήθεια ως ποσοστό επί της αξίας των προϊόντων. Τα βασικά πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι τα εξής:

1. Άμεση πληρωμή
2. Δεν απαιτείται δέσμευση κεφαλαίων
3. Δεν απαιτούνται αλλαγές στη δομή της εταιρείας
4. Δεν απαιτείται η στελέχωση της εταιρείας με προσωπικό ειδικευμένο στις εξαγωγές

Ωστόσο, οι τιμές πώλησης των προϊόντων με τη αυτή τη μέθοδο είναι συνήθως χαμηλές, η επιχείρηση δεν έχει κανένα τιμολογιακό έλεγχο για την τελική τιμή των προϊόντων της, δεν αποκτάει καμιά εμπειρία στις εξαγωγές και δεν εξασφαλίζει πελάτες σε μακροχρόνια βάση. Σαν αποτέλεσμα η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις που δεν ενδιαφέρονται σοβαρά για εξαγωγές παρά μόνο για περιστασιακές εξαγωγές (casual exporting).

#### **3.5.2 Εγχώριος Έμπορος**

Οι εγχώριοι έμποροι (Home Country Merchants) είναι σχετικά μεγάλες, ανεξάρτητες επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες στις χώρες παραγωγής και αγοράζουν οι ίδιοι τα

προϊόντα από τους παραγωγούς και στη συνέχεια τα προωθούν προς τις αλλοδαπές αγορές. Ελέγχουν πλήρως την τιμολόγηση του προϊόντος, τη διαφήμιση, τις τακτικές προώθησης, την ασφάλιση και τη μεταφορά των προϊόντων στη χώρα εξαγωγής.

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι παρόμοια με τη μέθοδο των εγχώριων πρακτόρων με τη διαφορά ότι οι έμποροι αγοράζουν πολύ μεγαλύτερες ποσότητες προϊόντων και πληρώνουν οι ίδιοι την επιχείρηση παραγωγό.

### **3.5.3 Εταιρείες Διαχείρισης Εξαγωγών**

Οι Εταιρείες Διαχείρισης Εξαγωγών (Export Management Companies) σαν τμήμα εξαγωγών ενός περιορισμένου αριθμού μικρομεσαίων επιχειρήσεων που παράγουν αρκετά εξειδικευμένα και συμπληρωματικά προϊόντα και είναι συνήθως εγκατεστημένες στη χώρα της εταιρείας διαχείρισης εξαγωγών. Οι εταιρείες αυτές είναι υπεύθυνες για όλες τις εξαγωγικές διαδικασίες που απαιτούνται για την πώληση των προϊόντων σε αλλοδαπές χώρες. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου συνοψίζονται στα εξής:

1. Η επιχείρηση αποκτά τμήμα εξαγωγών σε ελάχιστο χρονικό διάστημα και χωρίς να επενδύσει κεφάλαια
2. Αποκτά δυνατότητα επέκτασης σε μία νέα εξαγωγική αγορά σε μικρό χρονικό διάστημα
3. Η εταιρεία διαχείρισης εξαγωγών γνωρίζει καλά την αγορά στόχο, έχει ευρύ δίκτυο πελατών σε σχετικά προϊόντα και το ανάλογο δίκτυο διανομών
4. Οι εταιρείες διαχείρισης εξαγωγών μπορούν να πετύχουν οικονομίες κλίμακας επειδή εμπορεύονται μεγάλες ποσότητες ομοειδών προϊόντων

Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι παρόμοια των προηγούμενων μεθόδων έμμεσων εξαγωγών με κυριότερα το χαμηλό περιθώριο κέρδους και την έλλειψη ελέγχου της διανομής, προβολής και συχνά της τιμολόγησης. Για του λόγους αυτούς η μέθοδος προσφέρεται κυρίως για επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν κεφάλαια για τη δημιουργία εξαγωγικού τμήματος και παράγουν κυρίως εξειδικευμένα προϊόντα.

### 3.5.4 Εταιρείες Διεθνούς Εμπορίου

Οι Εταιρείες Διεθνούς Εμπορίου (International Trading Companies) είναι εταιρείες που το μέγεθός τους ποικίλει από μικρές επιχειρήσεις έως επιχειρήσεις γίγαντες. Συνήθως διατηρούν θυγατρικές, παραρτήματα ή/και αντιπροσωπείες σε πολλά σημεία του κόσμου και επιδίδονται σε εξαγωγές και εισαγωγές προϊόντων και πρώτων υλών που αγοράζουν από παραγωγούς σε διάφορες χώρες. Αποφασίζουν κατά περίπτωση αν θα αγοράσουν ένα προϊόν ή θα λειτουργήσουν σαν διαμεσολαβητές. Συνήθως χρησιμοποιούνται από μικρές επιχειρήσεις και προσφέρουν όλα τα πλεονεκτήματα του εγχώριου πράκτορα ή εμπόρου με τη διαφορά ότι έχουν πρόσβαση σε πολύ μεγάλο εμπορικό δίκτυο, προσφέρουν συνήθως πρόσβαση σε δύσκολες αγορές, όπως της Κίνας, και πετυχαίνουν εύκολα οικονομίες κλίμακας.

### 3.6 Διεθνής Παραγωγή

#### 3.6.1 Συμφωνίες Παραγωγής (contract manufacturing)

Οι επιχειρήσεις του κλάδου μεταποίησης επιλέγουν πολύ συχνά τη στρατηγική των συμφωνιών παραγωγής (contract manufacturing). Με τις συμφωνίες αυτές οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αναθέτουν για ένα προκαθορισμένο διάστημα την παραγωγή ενός προϊόντος σε μία τοπική επιχείρηση. Σε κάποιες περιπτώσεις οι τοπικές επιχειρήσεις αναλαμβάνουν και τη διανομή του προϊόντος. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής συνοψίζονται στα εξής:

1. Η επιχείρηση μπορεί να παράγει το προϊόν της σε μία άλλη χώρα, αυξάνοντας την παραγωγική της δυνατότητα, χωρίς να επενδύσει δικά της κεφάλαια.
2. Επιτυγχάνει ταχύτατη παραγωγή και είσοδο σε μία νέα αγορά
3. Διατηρεί τον έλεγχο τιμολόγησης, διανομής και προβολής του προϊόντος
4. Ικανοποιεί τις απαιτήσεις των κυβερνήσεων για εγχώρια παραγωγή του προϊόντος
5. Συχνά επιβάλλει στην τοπική επιχείρηση την αγορά ενδιάμεσων προϊόντων
6. Ξεπερνάει νομικά εμπόδια σχετικά για περιορισμούς εξαγωγών
7. Έχει εύκολη διέξοδο αν η αγορά δεν αποδειχθεί κερδοφόρα
8. Επεκτείνει τον διεθνή κύκλο ζωής του προϊόντος της αποκτώντας πρόσβαση σε αγορές όπου η ζωή του δεν είναι σε τόσο προχωρημένο στάδιο

Βέβαια, όπως όλες οι μέθοδοι, έτσι και σε αυτή ελλοχεύουν κάποιοι κίνδυνοι. Ο ποιοτικός έλεγχος του προϊόντος πρέπει να είναι διαρκής για να διατηρηθεί η συμφωνηθείσα ποιότητα παραγωγής. Επίσης η τοπική επιχείρηση αποκτά τεχνολογία και τεχνογνωσία που μπορεί στη συνέχεια να τη χρησιμοποιήσει προς όφελός της.

### **3.6.2 Συμφωνίες Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης (Licensing)**

Το licensing τις περισσότερες φορές σχετίζεται με την εξαγωγή άυλων χαρακτηριστικών. Η επιχείρηση σε αυτήν την περίπτωση δεν επιβαρύνεται από τα κόστη εγκατάστασης και εδραίωσης στην αγορά της ξένης χώρας. Το licensing έχει να κάνει με την σχέση του licensor (αδειοδότη) και του licensee (αδειολήπτη). Συγκεκριμένα, ο αδειούχος προσφέρει στον αδειολήπτη το δικαίωμα παραγωγής και διακίνησης κάποιου προϊόντος του (αδειοδότη) με αντάλλαγμα κάποια αμοιβή. Το δικαίωμα αυτό συνήθως αφορά κάποια πατέντα, τεχνογνωσία, εμπορικό σήμα, μεθόδους μάρκετινγκ, κ.τ.λ. Η μέθοδος αυτή έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

1. Αυξάνει τα κέρδη της χωρίς δέσμευση κεφαλαίων
2. Επιτυγχάνει ταχύτατη παραγωγή και είσοδο σε μία νέα αγορά
3. Ξεπερνάει νομικά εμπόδια σχετικά για περιορισμούς εξαγωγών
4. Δεν χρειάζεται εξειδικευμένο προσωπικό στις εξαγωγές
5. Αποκτά έναν ισχυρό σύμμαχο στην τοπική αγορά
6. Συχνά επιβάλλει στην τοπική επιχείρηση την αγορά ενδιάμεσων προϊόντων
7. Αποκτά αναγνωρισιμότητα σε νέες αγορές

Η μέθοδος αυτή αν και χαρακτηρίζεται ως μία από τις πιο ανέξοδες μεθόδους διεθνοποίησης, παρόλα αυτά τα μειονεκτήματά της είναι αρκετά. Ως μειονεκτήματα νοούνται: η απώλεια ελέγχου της παραγωγής και διακίνησης του προϊόντος, η παραχώρηση της τεχνολογίας της και τα θέματα που προκύπτουν για την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας της.

### **3.6.3 Συμφωνίες Διεθνούς Δικαιόχρησης (Franchising)**

Η μέθοδος αυτή έχει αρκετές ομοιότητες με την μέθοδο licensing. Η κύρια διαφορά είναι ότι η επιχείρηση δεν παραχωρεί απλώς το δικαίωμα της χρήσης της τεχνογνωσίας

ή της εμπορικής ονομασίας στην τοπική επιχείρηση αλλά την προμηθεύει σε σταθερή βάση με σχεδόν όλο το μηχανικό εξοπλισμό και όλα τα υποπροϊόντα που χρησιμοποιεί. Η μέθοδος αυτή σχετίζεται κατά κύριο λόγο με την εξαγωγή υπηρεσιών (διαφημιστικά γραφεία, ξενοδοχεία κ.α.) αν και τα τελευταία χρόνια επεκτείνεται και στον τομέα της μεταποίησης. Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της είναι παρόμοια με αυτά της μεθόδου παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης με βασική διαφοροποίηση ότι απαιτεί την επένδυση περισσότερων κεφαλαίων στην ιδιοκτησία της τοπικής επιχείρησης ή να παράγει εκεί κάποια προϊόντα της.

#### **3.6.4 Διοικητικά Συμβόλαια (management contracts)**

Τα συμβόλαια διοίκησης είναι συμφωνίες που συνάπτονται μεταξύ μιας επιχείρησης - προμηθευτή και μιας επιχείρησης - πελάτη για την παραχώρηση στην επιχείρηση πελάτη ενός πακέτου διοικητικών δεξιοτήτων, μέσω της απόσπασης των διοικητικών στελεχών της πρώτης (επιχείρηση προμηθευτή). Τα μετακινούμενα στελέχη δρουν ως εκπαιδευτές της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2007) που ουσιαστικά τα «νοικιάζει» για μια περιορισμένη χρονική περίοδο. Το ύψος της αμοιβής της επιχείρησης προμηθευτή εξαρτάται συνήθως από τις επιδόσεις της επιχείρησης - πελάτη υπό τη νέα διοίκηση. Η επιχείρηση - ενοικιαστής στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της, στην αναδιάρθρωση της επιχειρησιακής της δομής και στην επίτευξη συνολικά υψηλότερων αποδόσεων. Το συμβόλαιο διοίκησης της παρέχει έναν σχετικά ανέξοδο τρόπο επίτευξης των παραπάνω στόχων της, χωρίς την καταβολή σημαντικών πόρων προορισμένων, πιθανότατα, για άλλες δραστηριότητες. Παράλληλα, τα «ενοικιασμένα» διοικητικά στελέχη μπορούν να της προσφέρουν και γνώσεις σχετικά με την δραστηριοποιούμενη αγορά, ώστε η επιχείρηση να επεκτείνει το μερίδιό της και να αποκτήσει μια πιο μόνιμη θέση στην τοπική αγορά.

#### **3.6.5 Συμφωνίες Κατασκευής Έργων «με το κλειδί στο χέρι» (Turn-key agreements)**

Οι συμφωνίες κατασκευής έργων «με το κλειδί στο χέρι» αναφέρονται στην κατασκευή και παράδοση μιας πλήρους παραγωγικής μονάδας ή ενός δημόσιου έργου από ξένες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, η ανάδοχος επιχείρηση συμφωνεί με την αλλοδαπή

επιχείρηση να αναλάβει τον σχεδιασμό και την ανέγερση εγκαταστάσεων για τη στέγαση της, να την προμηθεύσει με τα απαραίτητα υλικά και την απαιτούμενη τεχνογνωσία και να εκπαιδεύσει το προσωπικό της. Μετά τη διεκπεραίωση των παραπάνω διαδικασιών και την επιτυχή λειτουργία της νέας μονάδας, η ανάδοχος επιχείρηση εγκαταλείπει τις ξένες δραστηριότητες της, τον έλεγχο και τη διεξαγωγή των οποίων αναλαμβάνει στη συνέχεια η αντισυμβαλλόμενη επιχείρηση. Το κόστος για την διεκπεραίωση του εγχειρήματος φέρει εξ' ολοκλήρου η ξένη επιχείρηση (αντισυμβαλλόμενη επιχείρηση). Ωστόσο, συχνά η ανάδοχος επιχείρηση ή αλλιώς «στρατηγικός επενδυτής» συνεισφέρει ένα μέρος του κόστους, με αντάλλαγμα τη δυνατότητα χρησιμοποίησης του αγαθού (π.χ. εγκαταστάσεις) σε μεταγενέστερο χρόνο. Τα έργα αυτά είτε προκηρύσσονται με διεθνείς διαγωνισμούς είτε αναθέτονται απευθείας στην ανάδοχο επιχείρηση (Χατζηδημητρίου, 2003). Τα συμβόλαια «με το κλειδί στο χέρι», ένας άδοξος τρόπος διεθνοποίησης, παρέχουν στην επιχείρηση έσοδα από την εξαγωγή κυρίως τεχνικών ικανοτήτων και εξειδικευμένων γνώσεων. Ωστόσο, αυτό ακριβώς μπορεί να στραφεί εναντίον της επιχείρησης, καθώς μέσω της εκμετάλλευσης της τεχνογνωσίας της η ξένη επιχείρηση ενδέχεται να επεκταθεί και να εξελιχθεί σε δυνητικό ανταγωνιστή τόσο στη διεθνή όσο και στην εγχώρια αγορά. Για το λόγο αυτό τέτοιες συμφωνίες υπογράφονται κατά κύριο λόγο από επιχειρήσεις που είναι γεωγραφικά διασκορπισμένες και που στοχεύουν σε αντίθετες αγορές.

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

Οι επενδύσεις χαρτοφυλακίου περιλαμβάνουν όλες τις αγορές χρεογράφων (μετοχές, ομόλογα, μερίδια αμοιβαίων κεφαλαίων κ.λ.π.) που γίνονται από τους κατοίκους, τις επιχειρήσεις, και τους οργανισμούς μιας χώρας σε αγορές άλλων χωρών, όπως και τις καταθέσεις σε νομίσματα άλλων χωρών. Το θεμελιώδες χαρακτηριστικό τους είναι ότι γίνονται με αποκλειστικό σκοπό την επίτευξη συνολικής απόδοσης ή κερδών υψηλότερων από αυτά που θα ήταν δυνατό να επιτευχθούν αν τα κεφάλαια αυτά επενδύονταν στην αντίστοιχη εγχώρια αγορά (Χατζηδημητρίου, 2003). Τα χαρτοφυλάκια διακρίνονται με βάση τη σταθερότητα, το βαθμό επενδυτικού κινδύνου και την απόδοσή τους. Τα πιο αποδοτικά χαρτοφυλάκια, αυτά που περιέχουν αξιόγραφα «μεταβλητής» απόδοσης, συντίθενται από τίτλους που παρουσιάζουν τη μικρότερη σταθερότητα και το μεγαλύτερο βαθμό κινδύνου (π.χ. μετοχές, παράγωγα). Αντίστοιχα,

τα λιγότερο αποδοτικά χαρτοφυλάκια, περιέχουν τίτλους υψηλής σταθερότητας και ελάχιστου κινδύνου, τα γνωστά αξιόγραφα 51 «σταθερής» απόδοσης (π.χ. κρατικά ομόλογα, ομολογίες, έντοκα γραμμάτια). Οι λόγοι επιλογής των επενδύσεων χαρτοφυλακίου έναντι άλλων εναλλακτικών – η γνωστή θεωρία χαρτοφυλακίου – βρίσκονται κυρίως στις αρχές της μεγιστοποίησης της απόδοσης των επενδυμένων κεφαλαίων και ελαχιστοποίησης του επενδυτικού κινδύνου (Χαζάκης, 2003). Η πρώτη αρχή αναφέρεται στην επιδίωξη του επενδυτή για αγορά αξιόγραφων που αποφέρουν μέγιστες αποδόσεις, ενώ η δεύτερη στην προτίμησή του έναντι ακίνδυνων αξιόγραφων. Διευκρινίζεται ότι «οι επενδυτικές αποφάσεις στηρίζονται στην αναμενόμενη απόδοση και όχι στην τελική θέση (περιουσία) του επενδυτή». Οι επενδύσεις χαρτοφυλακίου αποτελούν κοινή πρακτική της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων διεθνώς, καθώς αποτελούν μία από τις κυριότερες πηγές εισοδήματος – είναι ίσως η γρηγορότερη μέθοδος πρόσβασης σε χρηματικούς πόρους - και βασικός μοχλός ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Ωστόσο, όπως υποστηρίχθηκε προηγουμένως, η αυξημένη απόδοση τους οφείλεται στα υψηλά επίπεδα κινδύνου – αποτέλεσμα της αβεβαιότητας - που συνδέονται με την ανάληψη μιας τέτοιας επένδυσης. Βέβαια, ο κίνδυνος αυτός δεν είναι αρκετός για την αποφυγή ή την αποστροφή των επενδύσεων χαρτοφυλακίου (Χαζάκης, 2003).

### **3.6.7 Άμεσες Ξένες Επενδύσεις**

Τις τελευταίες δεκαετίες έχει παρατηρηθεί μεταστροφή των επιχειρήσεων από το εμπόριο στις άμεσες ξένες επενδύσεις. Η μεταβολή της βασικής οργανωτικής δομής του διεθνούς οικονομικού συστήματος, η απελευθέρωση των εγχώριων αγορών, η αυξημένη κινητικότητα των παραγωγικών συντελεστών (κεφάλαιο, ανθρώπινο δυναμικό, ημιτελή προϊόντα, υπηρεσίες), η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και η επακόλουθη αλλαγή στις παραγωγικές διαδικασίες και δυνατότητες κατέστησαν τις άμεσες ξένες επενδύσεις τον κύριο μοχλό διεθνοποίησης και ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας (Θανόπουλος, 2006).

Η Άμεση Ξένη Επένδυση (ΑΞΕ) περιλαμβάνει τη μεταφορά από την επιχείρηση κεφαλαίων, τεχνολογίας, και ανθρώπινου δυναμικού σε μια ξένη χώρα για τη δημιουργία δικών της παραγωγικών εγκαταστάσεων και την παραγωγή των προϊόντων της στη χώρα αυτή. Οι ΑΞΕ γίνονται πολλές φορές και για την παροχή υπηρεσιών,

όπως η διανομή του προϊόντος και η τεχνική υποστήριξη στους πελάτες της επιχείρησης μετά την αρχική πώληση (Χατζηδημητρίου, 2003).

Η ΑΞΕ είναι μια ιδιαίτερα επίπονη διαδικασία, όσον αφορά το απαιτούμενο κόστος και τον χρόνο, αποφέρει όμως σημαντικά πλεονεκτήματα για τη μητρική επιχείρηση (Carole, 2009). Αρχικά, η επιχείρηση έχει αυξημένο βαθμό ελέγχου – συγκριτικά με τις εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης - των διεθνών δραστηριοτήτων της θυγατρικής, γεγονός που της επιτρέπει την εκτεταμένη συμμετοχή στα ξένα δρώμενα και της προσφέρει, δια μέσου της σύλληψης ενός παγκόσμιου οράματος, προοπτικές διεθνούς μεγέθυνσης. Σημαντικό ρόλο στην ανάληψη Άμεσης Ξένης Επένδυσης παίζει η κρατική πολιτική της χώρας προορισμού για τις ξένες επενδύσεις. Πολλές χώρες, ιδιαίτερα οι αναπτυσσόμενες, διάκεινται θετικά απέναντι στις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, καθώς αποτελούν ένα μέτρο τόνωσης της διεθνούς οικονομίας τους μέσω καινοτομιών, μείωσης της ανεργίας και άλλων ωφελειών. Ωστόσο, κάποιες κυβερνήσεις, κυρίως στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες, δεν επιθυμούν την εγκατάσταση στην περιφέρεια τους ξένων επενδύσεων για να μην υποσκελίσουν τους εγχώριους επιχειρηματίες και υψώνουν νομοθετικά ή κεφαλαιακά εμπόδια στις αλλοδαπές επιχειρήσεις (νέο-Μερκαντιλιστική προσέγγιση).

Στο σημείο αυτό, πρέπει να επισημανθεί πως η ανάληψη μιας Άμεσης Ξένης Επένδυσης θεμελιώνει μεγάλη δέσμευση της επιχείρησης με την αγορά-στόχο, καθώς το χρονικό διάστημα αποπληρωμής της επένδυσης είναι μεγάλο και αυτός είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους οι ΑΞΕ θεωρούνται επενδύσεις με πολύ ψηλούς επιχειρηματικούς κινδύνους.

Με βάση το κίνητρο της επιχείρησης και στα πλαίσια του εκλεκτικού υποδείγματος οι ΑΞΕ διακρίνονται σε ΑΞΕ προς αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων (resource seeking), ΑΞΕ προς αναζήτηση αγορών (market seeking), ΑΞΕ προς αναζήτηση αποδοτικότητας (efficiency seeking) και ΑΞΕ προς αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων (strategic asset seeking). Οι άμεσες ξένες επενδύσεις μπορούν να υλοποιηθούν με εξαγορά ήδη υπάρχουσας επιχείρησης στη νέα χώρα ή με τη δημιουργία εξ ολοκλήρου νέας επιχείρησης, και να έχουν μία από τις ακόλουθες μορφές:

1. Θυγατρική αποκλειστικής ή πλήρους ιδιοκτησίας
2. Διεθνής κοινοπρακτική επιχείρηση

### 3. Μερική εξαγορά

#### **3.6.7.A Θυγατρική Πλήρους Ιδιοκτησίας (Wholly Owned Subsidiary)**

Η θυγατρική πλήρους ή αποκλειστικής ιδιοκτησίας είναι μια νέα επιχείρηση ιδρυθείσα (αποκλειστικά) από τη μητρική σε μια ξένη αγορά. Η θυγατρική μπορεί να αναφέρεται σε μια εξ' ολοκλήρου καινούρια επιχείρηση (greenfield investment) ή σε μια προϋπάρχουσα εξαγορασθείσα τοπική επιχείρηση (acquisition). Η μητρική επιχείρηση διατηρεί τον πλήρη έλεγχο της θυγατρικής αφού κατέχει το 100% των μετοχών και συνεπώς έχει τον απόλυτο έλεγχο του ΔΣ της θυγατρικής και απολαμβάνει το σύνολο των κερδών. Ωστόσο, η θυγατρική διατηρεί τη νομική της αυτοτέλεια, στοιχείο συχνά καθοριστικής σημασίας για την απόφαση της μητρικής μεταξύ των μεθόδων διείσδυσης στην παγκόσμια αγορά ή της διεθνούς επέκτασης της. Έτσι, όχι μόνο αποκομίζει τα συνολικά κέρδη της θυγατρικής (Χατζηδημητρίου, 2003) αποτελώντας την πλέον επικερδή μορφή διεθνούς δραστηριοποίησης, αλλά αποκτά και αυξημένες πιθανότητες επίτευξης οικονομιών κλίμακας. Η θυγατρική στην προσπάθεια να προσαρμοστεί στην τοπική αγορά, ενδέχεται να διαφοροποιήσει το προϊόν της, προσφέροντας στη μητρική ένα επεκτατικό προβάδισμα έναντι των εγχώριων ανταγωνιστών της στην πορεία κατάκτησης ξένων αγορών. Η εν λόγω μορφή διεθνούς επέκτασης είναι πολυδάπανη και ιδιαίτερα χρονοβόρα, καθώς είτε απαιτείται η ίδρυση μιας εξ' ολοκλήρου νέας επιχείρησης είτε την προσαρμογή μιας υπάρχουσας στις διαδικασίες και τους στόχους της εξαγοράστριας, μητρικής επιχείρησης, η οποία επιβαρύνεται με το συνολικό κόστος και τον κίνδυνο του εγχειρήματος. Ωστόσο, εάν η τεχνολογία αποτελεί το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης ή το σημείο αιχμής για την επιλογή του τόπου εγκατάστασης της θυγατρικής, τότε η συγκεκριμένη πρακτική ενδείκνυται για τη διεθνοποίηση της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2007).

#### **3.6.7.B Διεθνής κοινοπρακτική επιχείρηση (International Joint Venture)**

Ως Διεθνής κοινοπρακτική επιχείρηση (International Joint Venture) ορίζεται το αποτέλεσμα της συνεργασίας δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων (της ίδιας ή διαφορετικών εθνικότητων) για τη σύσταση μιας νέας επιχείρησης ή την από κοινού εξαγορά μιας υπάρχουσας επιχείρησης με σκοπό την από κοινού παραγωγή προϊόντων

ή παροχή υπηρεσιών διατηρώντας τις αρχικές τους επιχειρήσεις και δραστηριότητες. Όλες οι συμβαλλόμενες επιχειρήσεις, συμμετέχουν με διαφορετικό ενδεχομένως ποσοστό, στην ιδιοκτησία και τον έλεγχο της νέας επιχείρησης, τη διοίκηση, τους κινδύνους και τις αποδόσεις του νέου νομικού προσώπου.

Τα βασικά πλεονεκτήματα που έχει αυτή η μορφή ΑΞΕ είναι τα ακόλουθα (Χατζηδημητρίου, 2003):

1. Η αλλοδαπή επιχείρηση αποκτά έναν τοπικό εταίρο με γνώση όλων των ιδιαιτεροτήτων της τοπικής αγοράς και των πολιτισμικών χαρακτηριστικών της χώρας και πρόσβαση στα κέντρα αποφάσεων μέσω γνωριμιών
2. Το κόστος και οι κίνδυνοι του εγχειρήματος μοιράζονται μεταξύ των επιχειρήσεων
3. Ο σχηματισμός κοινοπρακτικής επιχείρησης υποσκελίζει πολλά νομικά και θεσμικά προβλήματα που προκύπτουν σε διάφορες χώρες οι οποίες δεν επιτρέπουν σε αλλοδαπές επιχειρήσεις τον έλεγχο του μετοχικού κεφαλαίου μια τοπικής επιχείρησης.
4. Στις αναπτυσσόμενες χώρες οι κοινοπρακτικές μορφές επιχειρήσεων απολαμβάνουν οικονομικά και φορολογικά κίνητρα.
5. Μειώνεται σημαντικά ο κίνδυνος εθνικοποίησης της επιχείρησης από τις κυβερνήσεις των χωρών, όπως και ο κίνδυνος λήψης αποφάσεων που θα βλάπτουν οικονομικά την επιχείρηση καθώς το πολιτικό κόστος θα είναι μεγάλο.

Βέβαια η μέθοδος αυτή έχει τρία βασικά μειονεκτήματα. Το βασικότερο μειονέκτημα είναι ότι η αλλοδαπή επιχείρηση δεν έχει τον πλήρη έλεγχο της νεοσυσταθείσας επιχείρησης, το δεύτερο είναι ότι τα κέρδη μοιράζονται σε όλους τους εταίρους, και το τρίτο είναι ο κίνδυνος πρόωρης διάλυσης της κοινοπραξίας λόγω ασυμφωνίας μεταξύ των συμβαλλόμενων εταίρων.

### **3.6.7.Γ Μερική εξαγορά (Partial Acquisiton)**

Με τη μέθοδο μερικής εξαγοράς μια επιχείρηση αποκτά ένα ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου μιας τοπικής επιχείρησης. Ανάλογα με το μέγεθος του ποσοστού που εξαγοράζει γίνεται μέτοχος μειοψηφίας ή πλειοψηφίας και έχει το δικαίωμα να διορίζει

μέρος των μελών του διοικητικού συμβουλίου (Χατζηδημητρίου, 2003). Πολλές φορές οι επιχειρήσεις ανταλλάσσουν πακέτα μετοχών κάνοντας παράλληλα συμφωνίες για ανταλλαγή τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, για κοινή έρευνα ανάπτυξης νέων προϊόντων, για κοινή διανομή προϊόντων από τα δίκτυα των επιχειρήσεων κ.α. Οι ΑΞΕ αυτού του τύπου έχουν παρόμοια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα με αυτά των κοινοπρακτικών επιχειρήσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### Αξιολόγηση και Σύγκριση των Αγορών της Τσεχίας, της Σλοβακίας και της Ουγγαρίας

#### 4.1 Γεωγραφικά και Δημογραφικά Στοιχεία

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει αξιολόγηση και σύγκριση των αγορών τριών χωρών της κεντρικής Ευρώπης, Τσεχίας, της Σλοβακίας και της Ουγγαρίας. Η Τσεχία συνορεύει από τα ανατολικά με την Σλοβακία, η οποία με τη σειρά της συνορεύει από τα νότια με την Ουγγαρία. Η Ουγγαρία έχει ήπιο κλίμα λόγω του γεγονότος ότι απουσιάζουν οι μεγάλοι ορεινοί όγκοι καθώς η χώρα συνίσταται κυρίως από πεδιάδες που διατρέχονται από πλωτούς ποταμούς. Η Σλοβακία είναι σαφώς πιο ορεινή χώρα με βουνά που ξεπερνούν σε ύψος τα 2.500 μέτρα και το κλίμα είναι πιο κρύο ειδικά το χειμώνα που η θερμοκρασία φτάνει κατά τόπους τους  $-30^{\circ}\text{C}$ . Η Τσεχία έχει μεικτό γεωγραφικό τοπίο με πεδιάδες και βουνά, οπότε το κλίμα της ποικίλει ανάλογα με την τοποθεσία.

Και οι τρεις χώρες έχουν δημοκρατικά καθεστώτα, η Τσεχία και η Σλοβακία έχουν προεδρευόμενη δημοκρατία, ενώ η Ουγγαρία προεδρική δημοκρατία. Η Τσεχία και η Ουγγαρία έχουν πληθυσμό περίπου 10 εκατομμύρια ενώ η Σλοβακία είναι μικρότερη αγορά με πληθυσμό τα 5 εκατομμύρια. Και οι τρεις χώρες ανήκουν στην Ε.Ε. και στο ΝΑΤΟ και οι κάτοικοί τους έχουν σχετικά υψηλά εισοδήματα. Από τις τρεις χώρες μόνο η Σλοβακία έχει σαν εθνικό νόμισμα το Ευρώ, ενώ η Τσεχία και η Ουγγαρία έχουν τα εθνικά τους νομίσματα, την κορόνα και το φιορίνι αντίστοιχα. Τα αναλυτικά δημογραφικά τους στοιχεία φαίνονται στον Πίνακα 1:

	Τσεχία	Σλοβακία	Ουγγαρία
Έκταση (km <sup>2</sup> )	78.866	49.035	93.030
Πληθυσμός (εκατ. Κάτοικοι)	10.693.939	5.457.926	9.772.756
Πρωτεύουσα	Πράγα	Μπρατισλάβα	Βουδαπέστη
ΑΕΠ (bil \$)	261,732	111,874	180,498
ΑΕΠ/κάτοικο (\$)	24.569	20.495	18.535

Πίνακας 1: Δημογραφικά στοιχεία.

Με μια πρώτη ματιά μπορούμε να πούμε ότι και οι τρεις χώρες έχουν ικανοποιητικές συνθήκες για επενδύσεις με την Τσεχία να είναι σε πλεονεκτική θέση σε σχέση με τις άλλες δύο χώρες, καθώς έχει περισσότερους κατοίκους και υψηλότερο ΑΕΠ/κάτοικο.

#### **4.2 Διαδικασίες Σύστασης Επιχείρησης.**

Οι διαδικασίες για τη δημιουργία μίας νεοσύστατης επιχείρησης είναι διαφορετικά σε κάθε χώρα. Για να καταστούν τα δεδομένα συγκρίσιμα μεταξύ των οικονομιών (doingbusinessin.org), γίνονται διάφορες παραδοχές σχετικά με την επιχείρηση. Έτσι γίνεται η υπόθεση ότι η εταιρεία είναι περιορισμένης ευθύνης (ή το νομικό της ισοδύναμο) που είναι πιο κοινή μεταξύ των εγχώριων επιχειρήσεων. Λειτουργεί στη μεγαλύτερη επιχειρηματική πόλη της οικονομίας, και εκτελεί γενικές βιομηχανικές ή εμπορικές δραστηριότητες, όπως η παραγωγή ή πώληση στο κοινό αγαθά ή υπηρεσίες. Η επιχείρηση δεν χειρίζεται προϊόντα που υπόκεινται σε ειδικό φορολογικό καθεστώς, όπως ποτά ή καπνό. Επίσης δεν παράγει πολλούς ρύπους κατά την παραγωγική διαδικασία.

Σχετικά με τη σύσταση της εταιρείας γίνεται η παραδοχή ότι έχει πέντε ιδιοκτήτες κανέναν από τους οποίους δεν είναι νομικό πρόσωπο. Ένας ιδιοκτήτης επιχείρησης κατέχει το 30% των μετοχών της εταιρείας, δύο ιδιοκτήτες έχουν από 20% των μετοχών ο καθένας και δύο ιδιοκτήτες έχουν από 15% των μετοχών. Επίσης η επιχείρηση διαχειρίζεται από έναν τοπικό διευθυντή και έχει 10 έως 50 υπαλλήλους ένα μήνα μετά την έναρξη των εργασιών, όλοι τους εγχώριοι υπήκοοι. Διαθέτει κεφάλαιο εκκίνησης 10 φορές το κατά κεφαλήν εισόδημα και εκτιμώμενο κύκλο εργασιών τουλάχιστον 100 φορές το κατά κεφαλήν εισόδημα. Μισθώνει το εμπορικό εργοστάσιο ή τα γραφεία και δεν είναι ιδιοκτήτρια ακινήτων. Τέλος έχει ετήσια μίσθωση για τον χώρο γραφείου ισοδύναμη με ένα κατά κεφαλήν εισόδημα και βρίσκεται σε χώρο γραφείου περίπου 929 τετραγωνικών μέτρων (10.000 τετραγωνικά πόδια).

Στην Τσεχία υπάρχουν εννιά στάδια για να ολοκληρωθεί η διαδικασία (doingbusinessin.org):

1. Έλεγχος μοναδικότητας του ονόματος της εταιρείας μέσα από μια βάση δεδομένων στο [www.justice.cz](http://www.justice.cz).

2. Η σύσταση του καταστατικού της εταιρείας γίνεται από συμβολαιογράφο ο οποίος ετοιμάζει το καταστατικό σύμφωνα με τις απαιτήσεις των ιδρυτών και είναι υπεύθυνος για τη συμμόρφωση του περιεχομένου του καταστατικού της εταιρείας με την τσεχική νομοθεσία. Για τη σύσταση του καταστατικού απαιτείται η προσκόμιση σύμβασης μίσθωσης κτιρίου. Η διαδικασία κοστίζει περίπου 2200 CZK = 84 €.
3. Ο διαχειριστής της επιχείρησης πρέπει να ανοίξει λογαριασμό στο όνομα της εταιρείας σε τράπεζα. Στις περισσότερες τράπεζες το άνοιγμα του λογαριασμού είναι δωρεάν.
4. Στη συνέχεια η επιχείρηση πρέπει να εγγραφεί στο εμπορικό επιμελητήριο. Το κόστος εγγραφής κυμαίνεται στα 40€.
5. Εγγραφή στο περιφερειακό μητρώο επιχειρήσεων. Στο στάδιο αυτό η εταιρεία εγγράφεται στο εμπορικό μητρώο για να πάρει άδεια λειτουργίας. Αν οι διαδικασίες είναι σωστές η άδεια βγαίνει σε 5-7 ημέρες. Η επιχείρηση μπορεί να προσλάβει συμβολαιογράφο για να κάνει όλες τις αιτήσεις, αλλά μπορεί να τις κάνει και ο διαχειριστής αυτοπροσώπως. Στο στάδιο αυτό απαιτείται επιβεβαίωση από την τράπεζα ότι στον ειδικό λογαριασμό της επιχείρησης έχει κατατεθεί τουλάχιστον το 30% του κεφαλαίου της εταιρείας από τους μετόχους. Το κόστος για όλα αυτά κυμαίνεται περίπου στα 160€.
6. Εγγραφή στην εφορία για φόρο εισοδήματος και ΦΠΑ. Η προθεσμία εγγραφής φόρου εισοδήματος είναι 15 ημέρες από την ίδρυση της εταιρείας. Με την εγγραφή η εταιρεία αποκτά φορολογικό μητρώο. Το ΦΠΑ πληρώνεται εντός δεκαπενθημέρου μετά το τέλος του μήνα. Το στάδιο αυτό είναι και το πιο χρονοβόρο καθώς οι διαδικασίες για απόκτηση φορολογικού μητρώου μπορεί να διαρκέσουν έως και τρεις εβδομάδες.
7. Από την 1η Ιανουαρίου 2018, μια εταιρεία περιορισμένης ευθύνης πρέπει να εγγράψει τον πραγματικό ιδιοκτήτη της στο αντίστοιχο δικαστήριο εγγραφής. Η αίτηση μπορεί να υποβληθεί σε ηλεκτρονική μορφή, ή μπορεί να εκτυπωθεί και να σταλεί στο Πρωτοδικείο σε έντυπη μορφή. Το κόστος εγγραφής κυμαίνεται στα 40€.
8. Εγγραφή στα μητρώα κοινωνικής ασφάλισης. Η εταιρεία πρέπει να ολοκληρώσει την εγγραφή (η οποία αναφέρεται στην τσεχική νομοθεσία ως «Μητρώο Εργοδοτών») εντός 8 ημερών από την ημερομηνία έναρξης της

εργασίας του πρώτου υπαλλήλου. Η αίτηση για το Μητρώο Εργοδοτών μπορεί να υποβληθεί διαδικτυακά.

9. Εγγραφή στα μητρώα ασφάλισης υγείας. Η εταιρεία πρέπει να ολοκληρώσει την εγγραφή εντός 8 ημερών από την ημερομηνία έναρξης της εργασίας του πρώτου υπαλλήλου. Η αίτηση μπορεί να υποβληθεί διαδικτυακά.

Συνολικά οι διαδικασίες για τη σύσταση μίας επιχείρησης στην Τσεχία διαρκούν περίπου 25 μέρες και έχουν κόστος 350€.

Στη Σλοβακία τα στάδια για την έναρξη επιχείρησης είναι τα εξής εφτά:

1. Έλεγχος μοναδικότητας του ονόματος της εταιρείας στο εμπορικό μητρώο μέσα από μια βάση δεδομένων στο διαδίκτυο.
2. Πιστοποίηση γνησιότητας υπογραφών σε συμβολαιογράφο. Όλα τα σχετιζόμενα πρόσωπα με την επιχείρηση πρέπει να πιστοποιήσουν την υπογραφή τους. Το κόστος κυμαίνεται περίπου στα 10 €.
3. Άνοιγμα ειδικού λογαριασμού στην τράπεζα και καταβολή των κεφαλαίων. Η επιχείρηση οφείλει να ανοίξει λογαριασμό σε τράπεζα στον οποίο πρέπει να καταβληθεί το 50% του κεφαλαίου. Κάθε μέτοχος είναι υποχρεωμένος να καταβάλει τουλάχιστον το 30% του μεριδίου που του αναλογεί. Το άνοιγμα του λογαριασμού είναι δωρεάν.
4. Αίτηση για εμπορική άδεια και εγγραφή στο φορολογικό μητρώο. Στο στάδιο αυτό η εταιρεία κάνει αίτηση για απόκτηση εμπορικής άδειας και εγγραφής στο φορολογικό μητρώο ηλεκτρονικά. Από το 2018, κάθε νέα εταιρεία πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με την πραγματική ιδιοκτησία στη φόρμα εγγραφής. Οι πληροφορίες πρέπει να συμπληρωθούν μαζί με άλλα απαραίτητα έγγραφα. Η αίτηση κοστίζει 150€ και ο χρόνος για να ολοκληρωθεί η διαδικασία είναι εννιά ημέρες.
5. Εγγραφή στα μητρώα της εφορίας για Φ.Π.Α. Στη Σλοβακία μόνο οι εταιρείες με κύκλο εργασιών άνω των 49.790 € οφείλουν να εγγραφούν στο συγκεκριμένο μητρώο. Στην πράξη οι εταιρείες συνήθως εγγράφονται για ΦΠΑ εθελοντικά. Το στάδιο αυτό μπορεί να διαρκέσει έως και 15 ημέρες.
6. Εγγραφή στα μητρώα κοινωνικής ασφάλισης. Η εταιρεία πρέπει να ολοκληρώσει την εγγραφή στην τοπική υπηρεσία κοινωνικής ασφάλισης εντός 8

ημερών από την ημερομηνία έναρξης της εργασίας του πρώτου υπαλλήλου. Η αίτηση δε μπορεί να υποβληθεί διαδικτυακά.

7. Εγγραφή στα μητρώα ασφάλισης υγείας. Η εταιρεία πρέπει να ολοκληρώσει την εγγραφή εντός 8 ημερών από την ημερομηνία έναρξης της εργασίας του πρώτου υπαλλήλου. Η αίτηση δε μπορεί να υποβληθεί διαδικτυακά.

Συνολικά οι διαδικασίες για τη σύσταση μίας επιχείρησης στην Σλοβακία διαρκούν περίπου 22 μέρες και έχουν κόστος 160€.

Τέλος στην Ουγγαρία τα στάδια για την έναρξη επιχείρησης είναι τα εξής έξι:

1. Υποχρεωτική μίσθωση δικηγόρου που θα εκπροσωπήσει την εταιρεία, θα ετοιμάσει την εταιρική πράξη οποιοδήποτε άλλο απαραίτητο νομικό έγγραφο. Η προμήθεια του δικηγόρου υπόκειται σε ελεύθερη συμφωνία και εξαρτάται από την πολυπλοκότητα της υπόθεσης. Συνήθως κυμαίνεται από 100,000-260,000 HUF = 290-750€.
2. Άνοιγμα ειδικού λογαριασμού στην τράπεζα και καταβολή των κεφαλαίων. Η επιχείρηση οφείλει να ανοίξει λογαριασμό σε τράπεζα στον οποίο πρέπει να καταβληθεί το 50% του κεφαλαίου. Σε περίπτωση που δεν καταβληθεί το 50% του κεφαλαίου κάθε ιδιοκτήτης είναι προσωπικά υπεύθυνος για τις υποχρεώσεις της εταιρείας.
3. Αίτηση εγγραφής στο Πρωτοδικείο (απλοποιημένη ηλεκτρονική εγγραφή). Η φορολογική αρχή εξετάζει εάν το αίτημα εγγραφής της εταιρείας υποβλήθηκε στο Πρωτοδικείο και μπορεί να αρνηθεί να εκδώσει αριθμό φορολογίας εάν υπάρχει εμπόδιο (π.χ. φορολογική οφειλή υπάρχει πάνω από 15 εκατομμύρια HUF) σχετικά με τον διευθύνοντα σύμβουλο ή εκπρόσωπο της εταιρείας ή κάποιον από τους μετόχους. Αν η εταιρεία περάσει επιτυχώς τον έλεγχο της εφορίας τότε εκδίδεται από το Πρωτοδικείο πιστοποιητικό που περιλαμβάνει το όνομα, τη διεύθυνση, τον προσωρινό φόρο και αριθμό μητρώου της εταιρείας και τον αριθμό πρωτοκόλλου εγγραφής. Το καταστατικό για τη σύσταση της εταιρείας κατατίθεται ηλεκτρονικά και στη συνέχεια το Πρωτοδικείο εκδίδει το φορολογικό μητρώο της εταιρείας. Το στάδιο αυτό μπορεί να διαρκέσει από 2 έως 15 μέρες ανάλογα με την πολυπλοκότητα της υπόθεσης και δεν προσθέτει κάποιο επιπλέον κόστος στους εταίρους.

4. Εγγραφή στα μητρώα ασφάλισης υγείας. Η εταιρεία πρέπει να ολοκληρώσει την εγγραφή πριν την έναρξη της εργασίας των υπαλλήλων της. Στην αίτηση αναγράφονται όλα τα στοιχεία του κάθε υπαλλήλου και κατατίθενται στην τοπική υπηρεσία του Εθνικού συστήματος υγείας. Η αίτηση δε μπορεί να υποβληθεί διαδικτυακά.
5. Εγγραφή Στο φορολογικό τμήμα του Δήμου όπου εδράζεται η επιχείρηση. Οι νεοσύστατες εταιρείες υποχρεούνται να εγγραφούν στο δήμο για να καταβάλουν τον δημοτικό φόρο επιχείρησης (helyi iparüzési adó) εντός 15 ημερών από την σύσταση της εταιρείας. Η εγγραφή μπορεί να γίνει και ηλεκτρονικά και ο φόρος αντιστοιχεί στο 2% των εσόδων και καταβάλλεται κάθε χρόνο σε 2 δόσεις.
6. Εγγραφή στο Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο της Ουγγαρίας. Η εγγραφή γίνεται στο τοπικό τμήμα του επιμελητηρίου και περιλαμβάνει ετήσια συνδρομή 5000 HUF =15 €

Συνολικά οι διαδικασίες για τη σύσταση μίας επιχείρησης στην Ουγγαρία διαρκούν από 7 έως 20 μέρες και έχουν κόστος από 290 έως 750€.

Η διαδικασία για την ίδρυση μιας επιχείρησης και στις τρεις χώρες φαίνεται στον Πίνακα 2:

	Τσεχία	Σλοβακία	Ουγγαρία
Στάδια που απαιτούνται για τη σύσταση της επιχείρησης	9	7	6
Διάρκεια διαδικασιών (μέρες)	25	22	7-20
Κόστος (€)	350	160	290-750
Αρχικό κεφάλαιο στην τράπεζα (%)	30	50	50

Πίνακας 2: Σύγκριση διαδικασιών για σύσταση επιχείρησης.

Από τον πίνακα φαίνεται ότι οι διαδικασίες στην Ουγγαρία είναι πιο εύκολες και γρήγορες, παρά το γεγονός ότι κοστίζουν ελαφρώς περισσότερο. Η Τσεχία έχει τις πιο χρονοβόρες και πολύπλοκες διαδικασίες, αλλά γενικώς οι διαφορές μεταξύ των τριών χωρών δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλες για να καταστεί κάποια από αυτές απαγορευτική για Α.Ξ.Ε.

### **4.3 Διαδικασία για έκδοση οικοδομικής άδειας και κατασκευής Κτιρίου Αποθήκευσης Προϊόντων.**

Για τη σύγκριση των διαδικασιών στις τρεις χώρες θα γίνει η υπόθεση εργασίας ότι η επιχείρηση θα παραλάβει από μία κατασκευαστική εταιρεία το κτίριο με το κλειδί στο χέρι. Η κατασκευαστική εταιρεία είναι τοπική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης (ή το νομικό της ισοδύναμο) και δραστηριοποιείται στη μεγαλύτερη πόλη κάθε χώρας. Η αποθήκη θα χρησιμοποιηθεί για γενικές δραστηριότητες αποθήκευσης, όπως αποθήκευση βιβλίων ή χαρτικών, θα έχει δύο ορόφους, και οι δύο πάνω από το έδαφος, με συνολική έκταση περίπου 1.300 τετραγωνικά μέτρα. Κάθε όροφος θα έχει ύψος 3 μέτρα και θα βρίσκεται σε οικόπεδο περίπου 929 τετραγωνικών μέτρων (10.000 τετραγωνικά πόδια) που ανήκει 100% στην κατασκευάστρια εταιρεία. Η αποθήκη αποτιμάται 50 φορές το κατά κεφαλήν εισόδημα και θα χρειαστούν 30 εβδομάδες για την κατασκευή της.

Η διαδικασία αυτή είναι χρονοβόρα και στις τρεις χώρες. Στην Τσεχία απαιτούνται τα εξής 21 στάδια για την ολοκλήρωσή της:

1. Προκαταρκτική συνάντηση με το Τμήμα Περιβάλλοντος. Το τμήμα παρέχει όλες τις σχετικές πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο ολοκλήρωσης των εντύπων και το είδος των πληροφοριών που πρέπει να παρέχονται.
2. Προκαταρκτική άδεια και τεχνικούς όρους από την Υπηρεσία Δημόσιας Υγείας της Πράγας. Η άδεια του Γραφείου Δημόσιας Υγείας βασίζεται στα προκαταρκτικά σχέδια του έργου. Εκτιμάται κυρίως ο αντίκτυπος που μπορεί να έχει ο θόρυβος και η ίδια η κατασκευή στην δημόσια υγεία. Το στάδιο αυτό εν έχει κόστος αλλά διαρκεί 30 μέρες.
3. Προκαταρκτική άδεια την υπηρεσία ύδρευσης και αποχέτευσης και λήψη τεχνικών οδηγιών για τον προσδιορισμό των σημείων σύνδεσης στα δίκτυα. Επιπροσθέτως, η κατασκευάστρια εταιρεία λαμβάνει τους τεχνικούς όρους για το έργο, οι οποίοι χρησιμοποιούνται στο σχεδιασμό του. Διάρκεια σταδίου 30 ημέρες, χωρίς χρέωση.
4. Έκδοση προκαταρκτικής άδειας για την κατασκευή του έργου από το Τμήμα Περιβάλλοντος του Δήμου Πράγας. Η αίτηση γίνεται ηλεκτρονικά συνοδευόμενη από τεχνική έκθεση και σχέδια. Οι νόμοι στην Τσεχία είναι εναρμονισμένοι με αυτούς της Ε.Ε. Για κτίρια μικρότερα των 6000 τ.μ. , οι

- περιβαλλοντικές επιπτώσεις θεωρούνται μικρές. Το νόμιμο χρονικό όριο για την έκδοση της άδειας είναι 15 ημέρες, αλλά στην πραγματικότητα ο μέσος χρόνος είναι περίπου 30 ημέρες, χωρίς κάποιο επιπλέον κόστος για την επιχείρηση.
5. Έκδοση προκαταρκτικής άδειας και τεχνικούς όρους για τη σύνδεση στο δίκτυο από τον τοπικό πάροχο ηλεκτρικής ενέργειας που βασίζεται στα προκαταρκτικά σχέδια σχεδίασης έργου. Η άδεια εκδίδεται σε 20 ημέρες χωρίς χρέωση.
  6. Έκδοση προκαταρκτικής άδειας και τεχνικούς όρους από την Υπηρεσία Μεταφορών του Δήμου. Η άδεια βασίζεται στα προκαταρκτικά σχέδια του έργου και εκδίδεται για λόγους ασφαλείας. Ο Οργανισμός Οδικής Διαχείρισης θα ελέγξει ότι το έργο πληροί όλες τις προϋποθέσεις σύνδεση με τον δημόσιο δρόμο και δε θα έχει αντίκτυπο στην κίνηση. Απαιτούνται περίπου 20 μέρες για την ολοκλήρωση αυτής της διαδικασίας. Το τέλος για την έκδοση της άδειας ποικίλλει από 500 CZK έως 1000 CZK (20-40 €).
  7. Έκδοση προκαταρκτικής άδειας πυρασφάλειας από το Πυροσβεστικό Τμήμα. Η άδεια της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας βασίζεται σε προκαταρκτικά σχέδια του έργου και εκδίδεται σε 10 μέρες περίπου χωρίς κάποια επιπλέον χρέωση.
  8. Έκδοση άδειας ζώνης από την πολεοδομία του Δήμου. Στην ουσία η άδεια αυτή πιστοποιεί ότι μπορεί να κατασκευαστεί το κτίριο στη συγκεκριμένη περιοχή. Η κατασκευάστρια εταιρεία καταθέτει όλες της προκαταρκτικές άδειες που έχει στη διάθεσή από τις υπόλοιπες υπηρεσίες και η δημόσια αρχή αποφασίζει εντός 60 ημερών για τη νομιμότητα της κατασκευής στην επιλεχθείσα περιοχή. Αν η απόφαση είναι αρνητική, η εταιρεία έχει δικαίωμα να καταθέσει ένσταση για επανεξέταση της υπόθεσης. Στην πράξη η διαδικασία διαρκεί 90 μέρες και το κόστος της άδειας είναι 20.000 CZK = 760 €. Η άδεια αυτή είναι προϋπόθεση για προχωρήσει η κατασκευάστρια εταιρεία στην έκδοση των κατασκευαστικών αδειών.
  9. Έκδοση οριστικής άδειας από την Υπηρεσία Δημόσιας Υγείας. Σε αυτό το στάδιο, η Υπηρεσία Δημόσιας Υγείας εξετάζει τα τελικά σχέδια της αποθήκης και ελέγχει αν πληρούνται οι προϋποθέσεις, όπως αυτές ορίστηκαν στην προκαταρκτική άδεια. Η έκδοση γίνεται εντός 30 ημερών.
  10. Έκδοση οριστικής άδειας από την Υπηρεσία Μεταφορών του Δήμου Πράγας. Η Υπηρεσία Μεταφορών του Δήμου εξετάζει τα τελικά σχέδια της αποθήκης και ελέγχει αν πληρούνται οι προϋποθέσεις, όπως αυτές ορίστηκαν στην προκαταρκτική άδεια. Η έκδοση γίνεται εντός 30 ημερών.

11. Έκδοση οριστικής άδειας από την Υπηρεσία Ύδρευσης και Αποχέτευσης. Η Υπηρεσία Ύδρευσης και Αποχέτευσης εξετάζει τα τελικά σχέδια της αποθήκης και ελέγχει αν πληρούνται οι προϋποθέσεις, όπως αυτές ορίστηκαν στην προκαταρκτική άδεια. Διάρκεια σταδίου 30 ημέρες, χωρίς επιπλέον χρέωση.
12. Έκδοση τεχνικών προδιαγραφών από την Πυροσβεστική Υπηρεσία για την κατασκευή του έργου. Οι προδιαγραφές βασίζονται στα οριστικά σχέδια του έργου. Διάρκεια σταδίου 20 ημέρες, χωρίς επιπλέον χρέωση.
13. Έκδοση τεχνικών προδιαγραφών από τον τοπικό πάροχο ηλεκτρικής ενέργειας για σύνδεση στο δίκτυο. Οι προδιαγραφές βασίζονται στα οριστικά σχέδια του έργου. Διάρκεια σταδίου 20 ημέρες, χωρίς επιπλέον χρέωση.
14. Έκδοση Κατασκευαστικής Άδειας από την πολεοδομία του Δήμου. Η κατασκευάστρια εταιρεία καταθέτει όλες τις άδειες στο δήμο για πάρε κατασκευαστική άδεια. Επιπλέον καταθέτει τον προγραμματισμό του έργου, για να ορισθούν οι επιθεωρήσεις από τους δημόσιους λειτουργούς, καθώς και το σχεδιασμό των εξωτερικών χώρων. Οι οικοδομική άδεια έχει ισχύ 2 χρόνια και κοστίζει 10.000 CZK = 40€. Ο χρόνος έκδοσής της είναι περίπου 37 μέρες. Μετά την έκδοση της άδειας η κατασκευάστρια εταιρεία μπορεί να ξεκινήσει την κατασκευή του έργου που υποθέσαμε ότι ολοκληρώνεται σε 30 εβδομάδες.
15. Σύνδεση με τα Δίκτυα Ύδρευσης και Αποχέτευσης. Μετά το πέρας κατασκευής του έργου η κατασκευάστρια εταιρεία πρέπει να κάνει αίτηση για σύνδεση αρμόδια Υπηρεσία Ύδρευσης και Αποχέτευσης. Το κόστος για τη σύνδεση που περιλαμβάνει και την κατασκευή των συνδέσεων για ένα τυπικό έργο τέτοιου μεγέθους ορίζεται περίπου στα 5.500 CZK = 22 € και ολοκληρώνεται εντός 30 ημερών.
16. Έκδοση νέου τοπογραφικού σχεδίου. Η εταιρεία πρέπει να προσλάβει τοπογράφο για να εκδώσει νέο τοπογραφικό σχέδιο, στο οποίο θα φαίνεται πλέον το νέο κτίριο ενταγμένο στον πολεοδομικό ιστό. Το κόστος κυμαίνεται στα 60€ και η διάρκεια έκδοσης τις 30 ημέρες.
17. Αίτηση τελικής επιθεώρησης για έκδοση Άδειας Κατοχής και Χρήσης από την πολεοδομία του Δήμου. Εντός 15 ημερών η πολεοδομία θα ορίσει την ημερομηνία επιθεώρησης του κτιρίου για να ελέγξει αν η κατασκευή του συμφωνεί με τα σχέδια και να εκδώσει πλέον την άδεια χρήσης του. Το κόστος για την επιθεώρηση είναι 40€.

18. Τελική επιθεώρηση. Στην ημερομηνία που ορίστηκε από την πολεοδομία έρχονται πλέον οι επιθεωρητές και ελέγχουν το κτίριο. Αν όλα κατασκευάστηκαν σύμφωνα με τις προδιαγραφές εκδίδεται η άδεια κατοχής και χρήσης του κτιρίου.
19. Έκδοση Άδειας κατοχής και Χρήσης. Η άδεια εκδίδεται την πολεοδομική αρχή του δήμου 15 μέρες μετά την τελική επιθεώρηση, χωρίς κάποιο επιπλέον κόστος.
20. Έκδοση αριθμού κτιρίου από τον Δήμο Πράγας. Η αίτηση γίνεται στον δήμο και 7 μέρες μετά εκδίδεται ο αριθμός κτιρίου χωρίς κάποια επιπλέον χρέωση.
21. Εγγραφή στο Εθνικό Κτηματολόγιο. Έως και 30 μέρες μετά την απόκτηση του αριθμού κτιρίου η κατασκευάστρια εταιρεία πρέπει να δηλώσει το κτίριο στα μητρώα του Εθνικού κτηματολογίου.

Συνολικά οι διαδικασίες διαρκούν περίπου 35 εβδομάδες και το κόστος τους κυμαίνεται περίπου στα 2000 €. Αν συνυπολογίσουμε και τη διάρκεια κατασκευής του έργου τότε το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί για να μπορέσει η νεοσύστατη επιχείρηση να χρησιμοποιήσει το κτίριο ανέρχεται στις 65 εβδομάδες. Στη Σλοβακία απαιτούνται τα εξής 14 στάδια για την ολοκλήρωσή του κτιρίου:

1. Έκδοση Άδειας από τον Δήμο. Η κατασκευάστρια εταιρεία καταθέτει την επενδυτικό σχέδιο στο δήμο και αυτός με τη σειρά του ελέγχει αν, σύμφωνα με το εγκεκριμένο πολεοδομικό σχέδιο, η τοποθεσία που έχει επιλεγεί είναι κατάλληλη για την κατασκευή του κτιρίου. Η άδεια εκδίδεται σε 30 ημέρες χωρίς κάποια επιπλέον χρέωση.
2. Έκδοση Άδειας από Περιβαλλοντική Υπηρεσία του Δήμου. Η κατασκευάστρια εταιρεία αίτημα για δήλωση στην τοπική περιβαλλοντική υπηρεσία, η οποία ενεργεί ως σημείο αναφοράς για τη λήψη αδειών από τέσσερις υπηρεσίες: προστασία του νερού (πόρων), προστασία του περιβάλλοντος, διαχείριση αποβλήτων και ρύθμιση των εκπομπών. Η άδεια καθορίζει τους όρους για τον περιορισμό των αρνητικών επιπτώσεων της κατασκευής στο περιβάλλον. Διάρκεια σταδίου 30 ημέρες, χωρίς επιπλέον χρέωση.
3. Έκδοση Άδειας Πυρασφάλειας από την Πυροσβεστική Υπηρεσία. Η άδεια της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας βασίζεται στα σχέδια του έργου, παρέχει τις τεχνικές προδιαγραφές και εκδίδεται σε 30 μέρες περίπου χωρίς κάποια επιπλέον χρέωση.

4. Έκδοση Άδειας Υγείας και Υγιεινής από την Υπηρεσία Δημόσιας Υγείας. Η άδεια της Υπηρεσία Δημόσιας Υγείας βασίζεται στα σχέδια του έργου, παρέχει τις τεχνικές προδιαγραφές, εκδίδεται σε 30 μέρες περίπου και κοστίζει 50€. Χωρίς τις άδειες από την Πυροσβεστική Υπηρεσία και την Υπηρεσία Δημόσιας Υγείας η εταιρεία δε μπορεί να προχωρήσει στην έκδοση οικοδομικής άδειας.
5. Βεβαίωση από την Υπηρεσία Ύδρευσης και Αποχέτευσης. Η Υπηρεσία Ύδρευσης και Αποχέτευσης ελέγχει να σχέδια και βεβαιώνει ότι η κατασκευή του έργου δε θα έχει αρνητικές επιπτώσεις στα υπάρχοντα δίκτυα. Η βεβαίωση εκδίδεται σε 36 μέρες περίπου και κοστίζει 18€.
6. Έκδοση πιστοποιητικού ιδιοκτησίας της γης και κτηματολογικό χάρτη. Η κατασκευάστρια εταιρεία πρέπει να απευθυνθεί σε κτηματομεσιτικό γραφείο για την έκδοση πιστοποιητικού ιδιοκτησίας της γης και κτηματολογικό χάρτη, τα οποία εκδίδονται σε 1 μέρα και κοστίζουν 16€.
7. Έκδοση Οικοδομικής Άδειας από τον Δήμο. Τα σχέδια και τα έγγραφα που υποβάλλονται στο Δήμο πρέπει να παρουσιάζουν τις διαστάσεις, τη βασική διάταξη και αρχιτεκτονική όψη του κτηρίου, περιγραφή των επιπτώσεων που θα έχει το κτίριο στο περιβάλλον, πληροφορίες για την προβλεπόμενη χρήση του κτιρίου (π.χ. παραγωγή, αποθήκευση), και πληροφορίες για τις προβλεπόμενες συνδέσεις με τα δίκτυα κοινής ωφέλειας (νερό, λύματα, ηλεκτρικό ρεύμα κ.λπ.). Ο δήμος έχει το δικαίωμα να διενεργήσει. Η άδεια ισχύει για δύο χρόνια (εκτός εάν έχει οριστεί μεγαλύτερη περίοδος από τη δημοτική αρχή) κατά την οποία η κατασκευάστρια εταιρεία πρέπει να υποβάλει αίτηση για άδεια κατασκευής.
8. Έκδοση Κατασκευαστικής Άδειας από τον Δήμο. Η αίτηση για την άδεια κατασκευής πρέπει να συνοδεύεται από λεπτομερή σχέδια του κτιρίου, τις συγκαταθέσεις των αρχών (π.χ. Υπηρεσία Ύδρευσης και Αποχέτευσης) και συμβόλαια ιδιοκτησίας. Η κατασκευάστρια εταιρεία προγραμματίζει μια δημόσια ακρόαση όπου όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. ιδιοκτήτες της γειτονικής γης) μπορούν να εγείρουν αντιρρήσεις. Πραγματοποιείται επίσης επιτόπια επιθεώρηση από τη δημόσια αρχή. Η άδεια ισχύει για 2 χρόνια κατά τη διάρκεια της οποίας πρέπει να ξεκινήσει η κατασκευή, ο χρόνος έκδοσής της είναι 80 ημέρες και κοστίζει 800€. Μετά την έκδοση της άδειας μπορεί να ξεκινήσει η κατασκευή του κτιρίου.

9. Επιθεώρηση πριν από την κατασκευή. Η κατασκευαστική εταιρεία ορίζει μια ημερομηνία επιθεώρησης και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και αρχές καλούνται. Αυτή η διαδικασία δεν είναι υποχρεωτική, αλλά γίνεται συνήθως στην πράξη.
10. Σύνδεση στα Δίκτυα Ύδρευσης και Αποχέτευσης. Εάν πληρούνται οι τεχνικές προϋποθέσεις στο κτίριο, ο πάροχος υπηρεσιών κοινής ωφελείας πρέπει να συνδέσει το κτίριο με τα δίκτυα, με βάση τους όρους και τις προϋποθέσεις που καθορίστηκαν στη μελέτη. Μια τυπική σύνδεση πραγματοποιείται συνήθως σε μια βδομάδα και κοστίζει 332 €.
11. Αίτηση τελικής επιθεώρησης για έκδοση Άδειας Κατοχής και Χρήσης από τον Δήμο. Στην αίτηση αναφέρεται προβλεπόμενη τελική ημερομηνία ολοκλήρωσης του έργου, έτσι ώστε η αρχή είναι σε θέση να κινήσει τη διαδικασία χωρίς καθυστέρηση μετά την ολοκλήρωση της κατασκευής. Η αρχή ενημερώνει τα εμπλεκόμενα μέρη για την ακρόαση και την επιτόπια επιθεώρηση 10 ημέρες νωρίτερα. Το κόστος για την επιθεώρηση ορίζεται στα 400 €.
12. Τελική επιθεώρηση. Στην ημερομηνία που ορίστηκε έρχονται πλέον οι επιθεωρητές και ελέγχουν το κτίριο. Αν όλα κατασκευάστηκαν σύμφωνα με τις προδιαγραφές εκδίδεται η άδεια κατοχής και χρήσης του κτιρίου.
13. Έκδοση Άδειας κατοχής και Χρήσης. Η άδεια εκδίδεται την πολεοδομική αρχή του δήμου 30 μέρες μετά την τελική επιθεώρηση, χωρίς κάποιο επιπλέον κόστος.
14. Εγγραφή στο Εθνικό Κτηματολόγιο. Η κατασκευάστρια εταιρεία πρέπει να δηλώσει το κτίριο στα μητρώα του Εθνικού κτηματολογίου αυτοπροσώπως ή ταχυδρομικώς, χωρίς κάποιο επιπλέον κόστος. Η καταχώρηση ολοκληρώνεται σε δύο μήνες.

Συνολικά οι διαδικασίες διαρκούν περίπου 43 εβδομάδες και το κόστος τους κυμαίνεται περίπου στα 1516 €. Αν συνυπολογίσουμε και τη διάρκεια κατασκευής του έργου τότε το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί για να μπορέσει η νεοσύστατη επιχείρηση να χρησιμοποιήσει το κτίριο στις 73 εβδομάδες. Τέλος στην Ουγγαρία απαιτούνται τα εξής 22 στάδια για την ολοκλήρωσή του κτιρίου:

1. Έκδοση πιστοποιητικό ιδιοκτησίας και χάρτη περιοχής από τον Οργανισμό Διοίκησης γης. Το πιστοποιητικό και ο χάρτης εκδίδονται σε 1 μέρα και κοστίζουν 9.250 HUF = 27 €.

2. Έκδοση Τοπογραφικού Σχεδίου. Η έκδοση γίνεται από ιδιώτη τοπογράφο σε περίπου 7 ημέρες και κοστίζει 580 €.
3. Έγκριση πολεοδομικού σχεδιασμού από το Δημοτικό Συμβούλιο Χωροταξίας και Πολεοδομικού Σχεδιασμού. Το Δημοτικό Συμβούλιο πρέπει να εγκρίνει το προκαταρτικό σχέδιο του έργου (όχι το λεπτομερές αρχιτεκτονικό σχέδιο). Η έγκριση καθορίζει τη θέση του κτιρίου και ελέγχει εάν το προβλεπόμενο κατασκευαστικό έργο συμμορφώνεται με τα αισθητικά πρότυπα της περιοχής. Διάρκεια σταδίου 30 ημέρες, χωρίς επιπλέον χρέωση.
4. Γεωτεχνική Μελέτη. Η μελέτη διενεργείται από ιδιώτη γεωτεχνικό μηχανικό και ορίζει τον τρόπο θεμελίωσης του κτιρίου ανάλογα με το υπέδαφος. Η μελέτη βγαίνει σε περίπου 2 εβδομάδες και το κόστος της κυμαίνεται στα 290 €.
5. Έκδοση Τεχνικών Προδιαγραφών για τη σύνδεση στο Δίκτυο Ύδρευσης. Η κατασκευάστρια εταιρεία καταθέτει αίτηση που περιλαμβάνει και τις απαιτήσεις των κτιριακών εγκαταστάσεων σε νερό. Η υπηρεσία εκδίδει τις τεχνικές προδιαγραφές για τη σύνδεση στο δίκτυο σε 1 ημέρα.
6. Έκδοση Άδειας από την Υπηρεσία Ύδρευσης. Η κατασκευάστρια εταιρεία καταθέτει τα σχέδια με τις συνδέσεις στο δίκτυο σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχει παραλάβει και η υπηρεσία εκδίδει την άδεια μετά από περίπου 30 ημέρες. Το κόστος της άδειας υπολογίζεται στα 19 €.
7. Έκδοση Άδειας Πυρασφάλειας από την Πυροσβεστική Υπηρεσία. Η άδεια της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας βασίζεται στα σχέδια του έργου, παρέχει τις τεχνικές προδιαγραφές και εκδίδεται σε 30 μέρες περίπου με κόστος 9 €.
8. Έκδοση Άδειας Υγείας από την Υπηρεσία Δημόσιας Υγείας. Η άδεια της Υπηρεσίας Δημόσιας Υγείας βασίζεται στα σχέδια του έργου, παρέχει τις τεχνικές προδιαγραφές, εκδίδεται σε 30 μέρες περίπου και κοστίζει 23€. Χωρίς τις άδειες από την Πυροσβεστική Υπηρεσία και την Υπηρεσία Δημόσιας Υγείας η εταιρεία δε μπορεί να προχωρήσει στην έκδοση οικοδομικής άδειας.
9. Έκδοση Άδειας από την Υπηρεσία Αποχέτευσης. Η κατασκευάστρια εταιρεία καταθέτει τα σχέδια με τις συνδέσεις στο δίκτυο και η υπηρεσία εκδίδει την άδεια μετά από περίπου 15 ημέρες χωρίς κάποιο επιπλέον κόστος.
10. Έκδοση Κατασκευαστικής Άδειας. Η άδεια εκδίδεται από το Δημαρχείο. Ο επενδυτής υποβάλλει αίτηση για άδεια κατασκευής μέσω του διαδικτυακού συστήματος ETDR, το οποίο κυκλοφόρησε την 1η Οκτωβρίου 2013. Η άδεια

κατασκευής θα εκδοθεί το πολύ σε 25 ημέρες εάν όλα τα έγγραφα που υποβάλλονται είναι σωστά και κοστίζει 304 €.

11. Επιθεώρηση από το Δήμο. Μόλις η κατασκευάστρια εταιρεία υποβάλει αίτηση για την άδεια κατασκευής, το Τμήμα Κτιρίων την ενημερώνει μέσω του διαδικτυακού συστήματος εφαρμογής «ÉTDR» για την ημερομηνία επιτόπιου ελέγχου. Εάν έχει πραγματοποιηθεί οποιαδήποτε κατασκευή πριν από την έκδοση της άδειας, η εταιρεία υποχρεούται να καταβάλει πρόστιμο.
12. Δημιουργία ηλεκτρονικού ημερολόγιου έργου. Η Ουγγαρία εισήγαγε ένα ηλεκτρονικό σύστημα καταγραφής της προόδου κατασκευών το 2013, το οποίο βελτίωσε την αποτελεσματικότητα της εσωτερικής διοικητικής διαδικασίας. Για να ανοίξει έναν λογαριασμό σε αυτό το σύστημα, η κατασκευάστρια εταιρεία πρέπει πρώτα να καταβάλει το τέλος λογαριασμού στη Lechner Nonprofit Ltd, στη συνέχεια υποβάλει το σχέδιο υλοποίησης του έργου, όλες τις συμβάσεις εργασίας και πληροφορίες σχετικά με τους εργαζόμενους. Επιπλέον, απαιτείται η ενημέρωση του αρχείου σε καθημερινή βάση κατά τη διάρκεια της κατασκευής με πληροφορίες όπως ο τύπος εργασίας που ολοκληρώθηκε και ο αριθμός των ατόμων που εργάστηκαν. Το τέλος του λογαριασμού ανέρχεται στα 23 €. Πλέον η κατασκευάστρια εταιρεία μπορεί να αρχίσει την κατασκευή του κτιρίου.
13. Μη προγραμματισμένη επιθεώρηση από την Αρχή Ελέγχου Κτιρίων. Η Αρχή Ελέγχου Κτιρίων του Δήμου έρχεται στο εργοτάξιο τουλάχιστον μία φορά και διεξάγει έναν μη προγραμματισμένο τεχνικό έλεγχο. Αυτό ορίζεται στον κυβερνητικό κανονισμό 313/2012, που ισχύει από τις 30 Ιουνίου 2013.
14. Σύνδεση στο Δίκτυο Ύδρευσης. Εάν πληρούνται οι τεχνικές προϋποθέσεις στο κτίριο, ο πάροχος πρέπει να συνδέσει το κτίριο με τα δίκτυο, με βάση τους όρους και τις προϋποθέσεις που καθορίστηκαν στη μελέτη. Με τη σύνδεση υπογράφεται και το συμβόλαιο μεταξύ της επιχείρησης και του παρόχου. Μια τυπική σύνδεση πραγματοποιείται συνήθως σε 10 ημέρες και κοστίζει 1160 €.
15. Σύνδεση στο Δίκτυο Αποχέτευσης. Εάν πληρούνται οι τεχνικές προϋποθέσεις στο κτίριο, η υπηρεσία του δικτύου πρέπει να συνδέσει το κτίριο με το δίκτυο, με βάση τους όρους και τις προϋποθέσεις που καθορίστηκαν στη μελέτη. Μια τυπική σύνδεση πραγματοποιείται συνήθως σε 3 εβδομάδες και κοστίζει 100 €.
16. Κλείσιμο ηλεκτρονικού ημερολόγιου έργου. Στο στάδιο αυτό η εταιρεία κλείνει πλέον το αρχείο, δηλώνοντας την περάτωση του έργου.

17. Υποβολή νέου τοπογραφικού σχεδίου στην Υπηρεσία Εθνικού Κτηματολογίου. Μετά τη δημιουργία και υποβολή του νέου τοπογραφικού, η υπηρεσία στέλνει το νέο τοπογραφικό στην υπηρεσία Κτιρίων του δήμου και από εκεί εκδίδεται η άδεια πληρότητας του κτιρίου. Το στάδιο αυτό διαρκεί 10 ημέρες και έχει κόστος 350 €.
18. Επιθεώρηση ελέγχου ποιότητας του νερού από την Εθνική Υπηρεσία Δημόσιας Υγείας. Ένας εκπρόσωπος της Εθνικής Υπηρεσίας Δημόσιας Υγείας έρχεται στο κτίριο και ελέγχει την ποιότητα του νερού, παίρνοντας ένα δείγμα του νερού το οποίο και στέλνει σε εργαστήριο για δοκιμή. Η έγκριση εκδίδεται εντός 10 ημερών και κοστίζει 84 €.
19. Τελική Επιθεώρηση από το Τμήμα Πυροπροστασίας. Η κατασκευάστρια εταιρεία πρέπει να αιτηθεί μέσω της διαδικτυακής πλατφόρμας «ÉTDR» δήλωση ότι το κτίριο έχει ολοκληρωθεί σύμφωνα με τα τεχνικά σχέδια. Ένας ειδικός από τη Υπηρεσία Πυροπροστασίας επισκέπτεται το κτίριο και ελέγχει εάν το σύστημα πυρόσβεσης του κτηρίου συμμορφώνεται με τους κανονισμούς. Μόλις ολοκληρωθεί η επιτόπια επιθεώρηση, η Υπηρεσία Πυροπροστασίας εκδίδει την άδεια σε 1 ημέρα χωρίς χρέωση.
20. Τελική επιθεώρηση από το Τμήμα Δημόσιας Υγείας. Ένας ειδικός από τη Μονάδα Δημόσιας Υγείας επισκέπτεται το κτίριο και ελέγχει εάν οι προϋποθέσεις για την ασφάλεια των εργαζομένων και οι ιδιωτικές τοποθεσίες (π.χ. αποδυτήρια, τουαλέτες, ζώνες καπνίσματος κ.λπ.) συμμορφώνονται με τους κανονισμούς υγείας.
21. Τελική επιθεώρηση από το Τμήμα Κτιρίων. Το Τμήμα Κτιρίων διεξάγει την τελική του επιθεώρηση της αποθήκης και των περιχώρων της για να διασφαλιστεί ότι συμμορφώνονται με τα αρχιτεκτονικά σχέδια και με τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς.
22. Έκδοση Άδειας Κατοχής και Χρήσης. Η άδεια εκδίδεται τον Δήμο μετά την τελική επιθεώρηση χωρίς κάποιο επιπλέον κόστος. Αυτόματα το κτίριο δηλώνεται στο Εθνικό Κτηματολόγιο και καταβάλλεται το τέλος εγγραφής. Το συνολικό κόστος αγγίζει τα 350 €.

Συνολικά οι διαδικασίες διαρκούν 193 ημέρες ή 27,5 εβδομάδες και έχουν κόστος περίπου 3320 €. Συνοπτικά τα συγκριτικά αποτελέσματα μεταξύ των τριών χωρών φαίνονται στον Πίνακα 3 :

	Τσεχία	Σλοβακία	Ουγγαρία
Στάδια που απαιτούνται για την κατασκευή κτιριακών εγκαταστάσεων	21	14	22
Διάρκεια διαδικασιών (εβδομάδες)	35	43	27,5
Κόστος (€)	2000	1516	3320
Διάρκεια μέχρι την παράδοση του κτιρίου	65	73	57,5

Πίνακας 3: Σύγκριση διαδικασιών για την κατασκευή κτιριακών εγκαταστάσεων

Παρατηρούμε ότι και στις τρεις χώρες οι διαδικασίες είναι αρκετά χρονοβόρες με την Ουγγαρία να είναι σε ελαφρώς καλύτερη θέση στο θέμα του χρόνου. Τις πιο απλοποιημένες διαδικασίες τις συναντάμε στη Σλοβακία . Η Ουγγαρία έχει τις πιο πολύπλοκες διαδικασίες και το υψηλότερο κόστος για την έκδοση αδειών. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι η επιχείρηση δε μπορεί να αρχίσει να λειτουργεί καθώς δεν έχει γίνει ακόμα η σύνδεση στο δίκτυο ηλεκτρισμού.

#### 4.4 Σύνδεση στο δίκτυο ηλεκτρικής ενέργειας.

Στην Τσεχία απαιτούνται 3 βήματα για να συνδεθεί η επιχείρηση στο δίκτυο ηλεκτρικής ενέργειας. Στην αρχή η επιχείρηση κάνει αίτηση στον πάροχο καταθέτοντας όλες τις τεχνικές λεπτομέρειες που απαιτούνται, όπως το απαιτούμενο φορτίο, η θέση της αποθήκης και τον τύπο κατανάλωσης (ηλεκτρική θέρμανση, κλιματισμός κ.λπ.). Παράλληλα υπογράφει δεσμευτική σύμβαση με τον πάροχο. Στο δεύτερο στάδιο γίνονται όλα τα απαραίτητα έργα στον εξωτερικό χώρο των κτιριακών εγκαταστάσεων για τη σύνδεση στο δίκτυο από τον πάροχο και στο τρίτο στάδιο υπογράφεται πλέον η σύμβαση παροχής ηλεκτρικού ρεύματος. Το συνολικό κόστος σύνδεσης ανέρχεται στα 4.160 € και η διάρκεια της διαδικασίας είναι 7,5 εβδομάδες. Το κόστος του ρεύματος ανέρχεται στα 0,117 €/kWh.

Στη Σλοβακία το κόστος του ρεύματος ανέρχεται στα 0,132 €/kWh. Η ιδιαιτερότητα που υπάρχει είναι το γεγονός ότι η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να εγκαταστήσει υποσταθμό στο οικόπεδό της. Τα στάδια για την ολοκλήρωση της σύνδεσης είναι 5, το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μέχρι τη σύνδεση είναι 13 εβδομάδες και το συνολικό κόστος ανέρχεται στα 35.600 €.

1. Αίτηση για σύνδεση, λήψη σύμβασης σύνδεσης και πληρωμή τέλους σύνδεσης.
2. Έγκριση του έργου από τον πάροχο.
3. Ολοκλήρωση εξωτερικών έργων από τον πάροχο.
4. Εγκατάσταση υποσταθμού μέσης τάσης από τον πάροχο ή άλλο ιδιώτη.
5. Υπογραφή της σύμβαση προμήθειας και σύνδεση μόλις εγκατασταθεί ο μετρητής.

Στην Ουγγαρία η επιχείρηση υποβάλλει αίτηση σύνδεσης την εταιρεία διαχείρισης του δικτύου. Στη συνέχεια η εταιρεία διαχείρισης βγάζει άδεια για έργα που πρέπει να γίνουν στον εξωτερικό χώρο και εκτελεί τα έργα. Το στάδιο αυτό είναι πολύ χρονοβόρο και συνήθως διαρκεί 32 εβδομάδες. Στη συνέχεια εκδίδεται η άδεια για την εγκατάσταση των καλωδίων μέσα στο κουτί του μετρητή. Στο τέταρτο στάδιο η επιχείρηση λαμβάνει προσφορές από ιδιωτικές εταιρείες παροχής ρεύματος. Στο πέμπτο και τελευταίο στάδιο υπογράφονται τα συμβόλαια με τον πάροχο, γίνεται η εγκατάσταση του μετρητή, και η τελική σύνδεση του ρεύματος. Η διαδικασία διαρκεί συνολικά 27 εβδομάδες και κοστίζει 9.000 €. Το κόστος του ρεύματος ανέρχεται στα 0,153 €/kWh. Τα συγκριτικά αποτελέσματα για τις τρεις χώρες φαίνονται στον Πίνακα 4:

	Τσεχία	Σλοβακία	Ουγγαρία
Στάδια που απαιτούνται για την σύνδεση στο δίκτυο ηλεκτρικής ενέργειας	3	5	5
Διάρκεια διαδικασιών (εβδομάδες)	7,5	13	27
Κόστος (€)	4.160	35.600	9.000
Κόστος kWh (€)	0,117	0,132	0,153

Πίνακας 4: Σύγκριση διαδικασιών για την σύνδεση στο δίκτυο ηλεκτρικής ενέργειας

Η Τσεχία υπερτερεί των άλλων δύο στο ζήτημα της σύνδεση με το δίκτυο ηλεκτρικής ενέργειας, καθώς έχει τις πιο γρήγορες και φτηνές διαδικασίες. Αυτό που προκαλεί τρομερή εντύπωση είναι ο χρόνος που χρειάζεται για να πάρει ρεύμα μία επιχείρηση στην Ουγγαρία, ο οποίος είναι πάρα πολύ μεγάλος για μία ανεπτυγμένη Ευρωπαϊκή χώρα.

Γενικώς αν μία επιχείρηση θέλει να δραστηριοποιηθεί σε μία από τις τρεις χώρες με τη δημιουργία μίας θυγατρικής εταιρείας ή ενός υποκαταστήματος και αποφασίσει να το κάνει κατασκευάζοντας καινούριες κτιριακές εγκαταστάσεις τότε ο χρόνος που

μεσολαβεί για την έναρξη λειτουργίας του υποκαταστήματος ή της θυγατρικής είναι 76, 89 και 86 εβδομάδες για την Τσεχία, την Σλοβακία και την Ουγγαρία αντίστοιχα.

#### 4.5 Αγορά Κτιριακών Εγκαταστάσεων

Ένας διαφορετικός τρόπος για να δραστηριοποιηθεί μία επιχείρηση σε μία από τις τρεις αυτές χώρες είναι να αγοράσει ήδη υπάρχουσες κτιριακές εγκαταστάσεις. Γίνεται η υπόθεση εργασίας ότι θα γίνει αγορά κτιρίου 929 τ.μ., 10 ετών, που είναι σε καλή κατάσταση και δε θα χρειαστεί ανακαίνιση, δεν διαθέτει σύστημα θέρμανσης και πληροί όλα τα πρότυπα ασφαλείας και τους όρους δόμησης και βρίσκεται σε οικόπεδο 557 τ.μ. στα περίχωρα της μεγαλύτερης πόλης της χώρας. Το κόστος αγοράς κυμαίνεται σε αξία ίση με 50 φορές το κατά κεφαλήν εισόδημα.

Στην Τσεχία η διαδικασία αγοραπωλησίας έχει 4 στάδια:

1. Ο αγοραστής ελέγχει για βάρη στην ιδιοκτησία. Ο έλεγχος γίνεται μέσω της Υπηρεσίας Κτηματολογίου του Δήμου. Στην πράξη, ο αγοραστής ή ένας δικηγόρος εκ μέρους του αγοραστή, επαληθεύει εάν η ιδιοκτησία έχει βάρη σε αυτό. Τα βάρη ελέγχονται συνήθως on-line. Το κόστος κυμαίνεται στα 4 €.
2. Πιστοποίηση της γνησιότητας των υπογραφών του αγοραστή και του πωλητή από συμβολαιογράφο. Το κόστος πιστοποίησης είναι 2,5 €.
3. Αίτηση εγγραφής στο Κτηματολόγιο. Τα συμβαλλόμενα μέρη υποβάλλουν αίτηση εγγραφής στο Κτηματολόγιο είτε αυτοπροσώπως είτε ηλεκτρονικά. Υπάρχει ένα τέλος εγγραφής 1000 CZK = 38 €. Η Υπηρεσία Κτηματολογίου έχει 48 ώρες για να σφραγίζει στην ιδιοκτησία και να ενημερώσει όλα τα σχετικά μέρη για την αγοραπωλησία. Για τις επόμενες 20 ημέρες καμία αγοραπωλησία δεν μπορεί να γίνει για το συγκεκριμένο ακίνητο.
4. Έκδοση και πληρωμή του φόρου μεταβίβασης ακινήτων. Το Κτηματολόγιο είναι υπεύθυνο για την ενημέρωση της φορολογικής αρχής για την αγοραπωλησία, ώστε να αυτή να εκδώσει και να εισπράξει τον φόρο. Ο φορολογικός συντελεστής είναι 4% της τιμής αγοράς ή της αξίας του ακινήτου (όπως εκτιμάται από έναν ειδικό). Ο φόρος μπορεί να καταβληθεί στη φορολογική αρχή, σε εμπορική τράπεζα, ή ακόμη και μέσω διαδικτύου. εντός 3

μηνών. Για την υπόθεση εργασίας που έγινε ο φόρος υπολογίζεται στα 945.123,71 CZK = 36.081 €.

Συνολικά η διαδικασία στην Τσεχία διαρκεί 4 εβδομάδες και το κόστος ανέρχεται στα 36.125€.

Η διαδικασία πώλησης στη Σλοβακία είναι ιδιαίτερα εύκολη. Τα συμβαλλόμενα μέρη λαμβάνουν απόσπασμα του εμπορικού μητρώου από το Πρωτοδικείο, πιστοποιούν τις υπογραφές τους σε συμβολαιογράφο, και ο αγοραστής δηλώνει τη μεταβίβαση στο Κτηματολόγιο. Δεν υπάρχει φόρος μεταβίβασης, η διαδικασία ολοκληρώνεται σε 2,5 εβδομάδες και το συνολικό κόστος ανέρχεται περίπου στα 200 €.

Η αγοραπωλησία στην Ουγγαρία περιλαμβάνει 4 στάδια.

1. Έκδοση πιστοποιημένου τίτλου του ακινήτου από την Υπηρεσία Κτηματολογίου.
2. Υπογραφή της συμφωνίας αγοραπωλησίας του ακινήτου σε δικηγόρο.
3. Έκδοση αποσπάσματος από το εμπορικό μητρώο του αγοραστή και του πωλητή από το Πρωτοδικείο.
4. Δήλωση του ακινήτου στο Κτηματολόγιο. Ο φόρος μεταβίβασης ορίζεται στο 4% της αξίας αγοράς.

Συνολικά η διαδικασία διαρκεί 2,5 εβδομάδες και το συνολικό κόστος, συμπεριλαμβανομένου και του φόρου μεταβίβασης για το συγκεκριμένο ακίνητο, ανέρχεται στα 10.381.113,2 HUF= 30.135 €.

Τα συγκριτικά αποτελέσματα φαίνονται στον Πίνακα 5:

	Τσεχία	Σλοβακία	Ουγγαρία
Στάδια που απαιτούνται για την αγορά ακινήτου	4	3	4
Διάρκεια διαδικασιών (εβδομάδες)	4	2,5	2,5
Κόστος (€)	36.125	200	30.135

Πίνακας 5: Σύγκριση διαδικασιών για την αγορά ακινήτου.

Παρατηρούμε ότι η αγορά ακινήτου ευνοείται ιδιαίτερα στη Σλοβακία που απουσιάζει ο φόρος μεταβίβασης.

## 4.6 Χρηματοδότηση

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για κάθε επιχείρηση είναι η χρηματοδότησή της. Θα πρέπει να εξεταστούν λοιπόν οι συνθήκες που επικρατούν στις χώρες αυτές ως προς τη χρηματοδότηση. Θα εξεταστεί σε πιο βαθμό οι νόμοι προστατεύουν τα δικαιώματα του δανειστή, άρα και τη δυνατότητά του να παρέχει δάνεια, σε περιπτώσεις όπως η πτώχευση του δανειολήπτη. Τα χαρακτηριστικά των νομικών πλαισίων φαίνονται στον Πίνακα 6 :

	Τσεχία	Σλοβακία	Ουγγαρία
Υπάρχει ένα ολοκληρωμένο ή ενοποιημένο νομικό πλαίσιο για ασφαλείς συναλλαγές που επεκτείνεται στη δημιουργία και την επιβολή λειτουργικών ισοδύναμων για ασφάλειες κινητών περιουσιακών στοιχείων;	Όχι	Όχι	Ναι
Υπάρχει νόμος που να επιτρέπει στις επιχειρήσεις να βάζουν ενέχυρο από μία μόνο κατηγορία κινητών περιουσιακών στοιχείων, χωρίς να απαιτείται συγκεκριμένη περιγραφή του;	Ναι	Ναι	Όχι
Υπάρχει νόμος που να επιτρέπει στις επιχειρήσεις να βάζουν ενέχυρο ουσιαστικά όλα τα περιουσιακά του στοιχεία, χωρίς να απαιτείται συγκεκριμένη περιγραφή αυτών.	Ναι	Ναι	Ναι
Επιτρέπεται σε μία σύμβαση ασφάλειας να επεκταθεί σε μελλοντικά περιουσιακά στοιχεία, και να επεκτείνεται αυτόματα σε προϊόντα, έσοδα και αντικαταστάσεις των αρχικών περιουσιακών στοιχείων;	Όχι	Όχι	Ναι
Επιτρέπεται η γενική περιγραφή των χρεών και υποχρεώσεων σε συμβάσεις ασφάλειας; Μπορούν να εξασφαλιστούν όλα τα είδη χρεών και υποχρεώσεων μεταξύ των μερών; Μπορεί η ασφάλεια να περιλαμβάνει ένα μέγιστο ποσό για το οποίο επιβαρύνονται τα περιουσιακά στοιχεία;	Ναι	Ναι	Ναι
Υπάρχει ηλεκτρονικό μητρώο για τις ασφάλειες, κατηγοριοποιημένο ανά όνομα, τόσο για εταιρείες	Ναι	Ναι	Ναι

όσο και για φυσικά πρόσωπα, ενοποιημένο γεωγραφικά και ανά τύπο περιουσιακών στοιχείων;			
Υπάρχει ένα μητρώο για τις ασφάλειες, βάσει ειδοποιήσεων, στο οποίο να μπορούν να καταχωρηθούν όλα τα λειτουργικά ισοδύναμα;	Όχι	Όχι	Ναι
Υπάρχει ένα σύγχρονο μητρώο για τις ασφάλειες στο οποίο οι εγγραφές, οι τροποποιήσεις, οι ακυρώσεις και οι αναζητήσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν στο διαδίκτυο από οποιονδήποτε τρίτο ενδιαφερόμενο;	Όχι	Όχι	Όχι
Οι ασφαλισμένοι πιστωτές πληρώνονται πρώτοι (δηλ. πριν από τους φόρους και υπαλλήλους) όταν ο οφειλέτης αθετεί την υποχρέωση πληρωμής;	Ναι	Ναι	Ναι
Οι ασφαλισμένοι πιστωτές πληρώνονται πρώτα (δηλαδή πριν από τους φόρους και υπαλλήλους) όταν μια επιχείρηση εκκαθαρίζεται;	Ναι	Ναι	Ναι
Οι ασφαλισμένοι πιστωτές υπόκεινται σε αυτόματη αναστολή εκτέλεσης όταν ένας οφειλέτης εισέρχεται σε διαδικασία αναδιοργάνωσης υπό την εποπτεία δικαστηρίου; Παρέχει ο νόμος προστασία στους πιστωτές ορίζοντας ένα χρονικό όριο για την αναστολή;	Όχι	Όχι	Όχι
Επιτρέπει ο νόμος εξωδικαστικό μεταξύ των δύο μερών; Επιτρέπει ο νόμος στον ασφαλισμένο πιστωτή να πουλήσει την ασφάλεια μέσω δημόσιου πλειστηριασμού ή ιδιωτικού διαγωνισμού, ή να διατηρήσει το περιουσιακό στοιχείο στην κατοχή του για ικανοποίηση του χρέους;	Ναι	Ναι	Ναι

Πίνακας 6: Σύγκριση νομικών πλαισίων των τριών χωρών

Παρατηρούμε ότι η Ουγγαρία έχει πιο ολοκληρωμένη νομοθεσία για θέματα χρηματοδότησης. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι πιστωτές, συνήθως οι τράπεζες, να έχουν μεγαλύτερη ασφάλεια και να μπορούν να παρέχουν δάνεια με μικρότερο ρίσκο από ότι στην Τσεχία και την Σλοβακία.

#### 4.7 Προστασία από κατάχρηση εταιρικών περιουσιακών στοιχείων

Ένα σημαντικό πρόβλημα που προκύπτει πολλές φορές είναι η κακοδιαχείριση και η κατάχρηση από τους διαχειριστές ή διευθυντές των επιχειρήσεων. Είναι σημαντικό να γνωρίζει ο επενδυτής ή ο μέτοχος αν η νομοθεσία τον προστατεύει σε τέτοιες περιπτώσεις.

Θα γίνει η υπόθεση εργασίας ότι μία εταιρεία, εισηγμένη στο σημαντικότερο χρηματιστήριο της οικονομίας, έχει ένα διοικητικό συμβούλιο και έναν διευθύνοντα σύμβουλο (CEO) που μπορεί να ενεργεί νομικά εκ μέρους της. Ο μεγαλομέτοχος της εταιρείας, ο οποίος κατέχει το 60% των μετοχών και έχει διορίσει το 60% του διοικητικού συμβουλίου προτείνει μία συναλλαγή με άλλη εταιρεία, η οποία εγκρίνεται από το διοικητικό συμβούλιο. Όμως η συναλλαγή αυτή προκαλεί ζημίες στην επιχείρηση. Στον Πίνακα 7 γίνεται η σύγκριση για το τι προβλέπεται από τη νομοθεσία κάθε χώρας σε μία τέτοια περίπτωση, αλλά και τι προβλέπεται γενικά για τη λειτουργία της εταιρείας:

	Τσεχία	Σλοβακία	Ουγγαρία
Ποιοι αποφασίζουν για την έγκριση μίας συναλλαγής;	Οι Μέτοχοι ή το Διοικητικό Συμβούλιο	Ο Διευθύνων Σύμβουλος (CEO)	Ο Διευθύνων Σύμβουλος (CEO)
Πρέπει ένας εξωτερικός φορέας να επανεξετάσει τους όρους της συναλλαγής προτού αυτή πραγματοποιηθεί;	Όχι	Όχι	Όχι
Αν ο μεγαλομέτοχος γνώριζε πως υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων κατά τη συναλλαγή, είναι υποχρεωμένος να το αποκαλύψει στο διοικητικό συμβούλιο;	Όχι	Όχι	Όχι
Πρέπει η εταιρεία να γνωστοποιήσει τη συναλλαγή σε κάποια αναφορά (π.χ. ετήσια αναφορά;)	Μόνο κατά τη συναλλαγή	Μόνο κατά τη συναλλαγή ή αν υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων	Μόνο κατά τη συναλλαγή
Πρέπει η εταιρεία να κοινοποιήσει τη συναλλαγή;	Όχι	Ναι	Ναι
Μπορούν οι μέτοχοι που αντιπροσωπεύουν το 10% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας να κάνουν	Ναι	Ναι	Ναι

μήνυση για τη ζημία που προκάλεσε η συναλλαγή;			
Μπορούν οι μέτοχοι να θεωρήσουν υπεύθυνο τον μεγαλομέτοχο για τη ζημία που προκλήθηκε από τη συναλλαγή;	Μόνο σε περίπτωση αμέλειας	Μόνο σε περίπτωση αμέλειας	Μόνο σε περίπτωση αμέλειας
Μπορούν οι μέτοχοι να θεωρήσουν υπεύθυνους τους άλλους διευθυντές για τη ζημία που προκλήθηκε από τη συναλλαγή;	Μόνο σε περίπτωση αμέλειας	Μόνο σε περίπτωση αμέλειας	Μόνο σε περίπτωση αμέλειας
Πρέπει ο μεγαλομέτοχος να καταβάλει αποζημίωση για τη ζημία που προκλήθηκε;	Ναι	Ναι	Ναι
Πρέπει ο μεγαλομέτοχος να επιστρέψει τα κέρδη που προέκυψαν από τη συναλλαγή μετά από επιτυχημένη απαίτηση των υπόλοιπων μετόχων;	Ναι	Όχι	Όχι
Μπορούν οι υπόλοιποι μέτοχοι να αποκλείσουν το μεγαλομέτοχο;	Ναι	Όχι	Όχι
Μπορεί ένα δικαστήριο να ακυρώσει τη συναλλαγή κατόπιν επιτυχούς αξίωσης των μετόχων;	Μόνο σε περίπτωση απάτης ή κακής πίστης	Μόνο σε περίπτωση απάτης ή κακής πίστης	Μόνο σε περίπτωση απάτης ή κακής πίστης
Πριν μηνύσουν, μπορούν οι μέτοχοι που αντιπροσωπεύουν το 10% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας να ελέγξουν τα έγγραφα συναλλαγής;	Ναι	Όχι	Ναι
Μπορεί ο ενάγων να λάβει έγγραφα από τον εναγόμενο και τους μάρτυρες σε δίκη;	Ναι	Ναι	Ναι
Μπορεί ο ενάγων να ζητήσει κατηγορίες εγγράφων από τον εναγόμενο χωρίς να προσδιορίσει συγκεκριμένα;	Ναι	Ναι	Ναι
Μπορεί ο ενάγων να ρωτήσει απευθείας τον εναγόμενο και τους μάρτυρες σε δίκη;	Ναι	Μόνο πραποφασισμένες ερωτήσεις	Μόνο πραποφασισμένες ερωτήσεις
Είναι το επίπεδο απόδειξης που απαιτείται για αστικές αγωγές χαμηλότερο από αυτό των ποινικών υποθέσεων;	Ναι	Ναι	Όχι
Μπορούν οι ενάγοντες μέτοχοι να ανακτήσουν τα νομικά τους έξοδα από την εταιρεία;	Ναι εάν είναι επιτυχής	Ναι εάν είναι επιτυχής	Ναι εάν είναι επιτυχής

Απαιτείται έγκριση των μετόχων για την πώληση του 51% των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας;	Όχι	Όχι	Όχι
Μπορούν οι μέτοχοι που αντιπροσωπεύουν το 10% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας να ζητήσουν συνάντηση μετόχων;	Ναι	Ναι	Ναι
Πρέπει η εταιρεία να λαμβάνει την έγκριση των μετόχων του κάθε φορά που εκδίδει νέες μετοχές;	Ναι	Ναι	Ναι
Οι μέτοχοι αποκτούν αυτόματα δικαιώματα προτεραιότητας κάθε φορά που η εταιρεία εκδίδει νέες μετοχές;	Ναι	Ναι	Όχι
Οι μέτοχοι εκλέγουν και απολύουν τον εξωτερικό ελεγκτή;	Ναι	Ναι	Ναι
Η αλλαγή των δικαιωμάτων μιας κατηγορίας μετοχών είναι δυνατή μόνο εάν οι κάτοχοι των επηρεαζόμενων μετοχών εγκρίνουν;	Ναι	Ναι	Ναι
Απαγορεύεται ο διορισμός του ίδιου ατόμου ως CEO και ως πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου;	Ναι	Ναι	Ναι
Πρέπει το διοικητικό συμβούλιο να περιλαμβάνει ανεξάρτητα και μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου;	Όχι	Όχι	Ναι
Μπορούν οι μέτοχοι να απομακρύνουν τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου χωρίς λόγο πριν από τη λήξη της θητείας τους;	Ναι	Ναι	Ναι
Πρέπει το διοικητικό συμβούλιο να περιλαμβάνει ξεχωριστή επιτροπή ελέγχου που να αποτελείται αποκλειστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου;	Ναι	Ναι	Ναι
Πρέπει ένας δυνητικός αγοραστής να υποβάλει προσφορά σε όλους τους μετόχους για να αποκτήσει το 50% των μετοχών της εταιρείας;	Ναι	Ναι	Ναι
Πρέπει η εταιρεία να πληρώνει δηλωμένα μερίσματα εντός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος που ορίζεται από το νόμο;	Ναι	Ναι	Όχι
Απαγορεύεται σε θυγατρική η απόκτηση μετοχών που έχουν εκδοθεί από τη μητρική της εταιρεία;	Όχι	Όχι	Όχι

Πρέπει εταιρεία να γνωστοποιήσει άμεσα και έμμεσα μερίδια σε μετόχους που αντιπροσωπεύουν το 5%	Όχι	Όχι	Ναι
Πρέπει η εταιρεία να αποκαλύψει πληροφορίες σχετικά με την πρωτογενή απασχόληση των μελών του διοικητικού συμβουλίου και τις θέσεις που κατέχουν σε άλλες εταιρείες;	Όχι	Όχι	Όχι
Πρέπει η εταιρεία να αποκαλύπτει την αποζημίωση μεμονωμένων διαχειριστών;	Όχι	Όχι	Όχι
Πρέπει να αποσταλεί λεπτομερής ειδοποίηση για τη γενική συνέλευση 21 ημέρες πριν από τη συνεδρίαση;	Ναι	Ναι	Ναι
Μπορούν οι μέτοχοι που αντιπροσωπεύουν το 5% του μετοχικού κεφαλαίου του Αγοραστή να θέσουν στοιχεία στην ημερήσια διάταξη της γενικής συνέλευσης;	Ναι	Ναι	Ναι
Πρέπει οι ετήσιοι οικονομικοί ισολογισμοί της εταιρείας να ελέγχονται από εξωτερικό ελεγκτή;	Ναι	Ναι	Ναι
Πρέπει η εταιρεία να κοινοποιεί τις εκθέσεις ελέγχου;	Ναι	Ναι	Ναι

Πίνακας 7: Τρόπος λειτουργίας πολυμετοχικών επιχειρήσεων στην Τσεχία, τη Σλοβακία και την Ουγγαρία

Παρατηρούμε ότι η Τσεχία έχει πιο ολοκληρωμένη νομοθεσία ([doingbusinessin.org](http://doingbusinessin.org)) από τις άλλες δύο χώρες, δίνοντας μεγαλύτερη βαρύτητα στη σωστή λήψη αποφάσεων για την αποφυγή ζημιογόνων καταστάσεων για τις εταιρείες.

#### 4.8 Φορολογικό Σύστημα

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει σύγκριση του φορολογικού συστήματος των 3 χωρών. Θα υπολογιστεί ο φόρος σαν ποσοστό % των κερδών μίας μεσαίου μεγέθους επιχείρησης. Θα γίνει η υπόθεση εργασίας ότι η επιχείρηση κάνει μια μεγάλη αγορά μηχανήματος, η αξία του οποίου είναι 65 φορές το κατά κεφαλήν εισόδημα της οικονομίας. Οι πωλήσεις κατανέμονται εξίσου ανά μήνα (1.050 φορές το κατά κεφαλήν εισόδημα κατά κεφαλή διαιρούμενο με 12) και το κόστος των πωληθέντων αγαθών εξίσου εξόδων ανά

μήνα (875 φορές το κατά κεφαλήν εισόδημα διαιρούμενο με 12). Ο Φ.Π.Α στην Τσεχία είναι 21%, στη Σλοβακία 20% και στην Ουγγαρία 27%. Στον Πίνακα 8 παρουσιάζονται αναλυτικά οι φόροι που πρέπει να πληρώσει η επιχείρηση (πληροφορίες από [doingbusinessin.org](http://doingbusinessin.org)):

	Τσεχία	Σλοβακία	Ουγγαρία
Εισφορές Κοινωνικής Ασφάλισης %	24,25	39,70	
Εισφορές Ασφάλισης Υγείας %	10,15		
Εταιρικός Φόρος Εισοδήματος %	5,21	9,09	3,46
Εισφορές για Ασφάλειες Ασθένειας %	2,59		
Φόροι Αγοράς Μηχανήματος %	2,42		
Εισφορά υπέρ Ανέργων %	1,35		
Τέλη κυκλοφορίας %	0,12	0,09	0,11
Τέλος Ακίνητης Περιουσίας %	0,01	0,15	1,09
Φόρος Καυσίμων %			
Φόρος επί των Τόκων %		0,49	
Φόρος Συγκομιδής Απορριμμάτων %		0,18	
Κοινωνικός Φόρος %			22,00
Δημοτικός Φόρος %			5,89
Εισφορές για Αναμόρφωση %			2,36
Εισφορές προς Εκπαίδευση %			1,69
Εισφορές για Καινοτομία %			0,88
Φόρος Παροχών %			0,36
Φόρος Γης %			0,04
<b>Σύνολο</b>	<b>46,1</b>	<b>49,7</b>	<b>37,9</b>

Πίνακας 8: Φορολογικό σύστημα στην Τσεχία, τη Σλοβακία και την Ουγγαρία (οι φόροι υπολογίζονται σαν ποσοστό επί των κερδών)

Παρατηρούμε ότι οι εισφορές στην Ουγγαρία είναι σαφώς λιγότερες από τις άλλες δύο χώρες και κυμαίνονται στο 37,9% επί των κερδών. Στην Τσεχία αντίστοιχα κυμαίνεται στο 46,1% και στη Σλοβακία στο 49,7%. Παρ'όλ'αυτά στην Ουγγαρία το σύστημα είναι πιο πολύπλοκο και η εταιρεία πρέπει να αφιερώσει για τον υπολογισμό και την πληρωμή των φόρων 277 εργατοώρες ανά έτος (πληροφορίες από [doingbusinessin.org](http://doingbusinessin.org)). Τα αντίστοιχα νούμερα σε Τσεχία και Σλοβακία είναι 230 και 192 ώρες.

## 4.9 Δυνατότητα Εξαγωγών

Για να αξιολογηθούν σωστά οι τρεις αγορές πρέπει να εξεταστούν οι δυνατότητες που έχει μία επιχείρηση στον τομέα των εξαγωγών. Θα εξεταστεί πια είναι η κύρια χώρα εξαγωγών, ποιος είναι ο χρόνος που χρειάζεται για τα προϊόντα να φτάσουν στη χώρα αυτή και με τι κόστος. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι και στις τρεις χώρες οι γραφειοκρατικές διαδικασίες στα σύνορα είναι πολύ γρήγορες και τα χαρτιά που απαιτούνται είναι τα ίδια (Στην Ουγγαρία εκτός από τα τυπικά χαρτιά κάθε φορτίο έχει και έναν αριθμό ΕΚΑΕΡ, που είναι στην ουσία ηλεκτρονική δήλωση των προϊόντων που έχει το φορτηγό). Τα συγκριτικά στοιχεία για τη δυνατότητα των εξαγωγών φαίνονται στον Πίνακα 9:

	Τσεχία	Σλοβακία	Ουγγαρία
Κύρια Χώρα εξαγωγών	Γερμανία	Γερμανία	Γερμανία
Χώρες που μεσολαβούν	Συνορεύουν	Τσεχία ή Αυστρία	Τσεχία, Σλοβακία ή Αυστρία
Χρόνος Ταξιδιού από τις πρωτεύουσες των χωρών μέχρι το Μόναχο (hours)	4	5	7
Απόσταση μέχρι τα σύνορα (km)	125	65	200
Χρόνος Ταξιδιού μέχρι τα σύνορα (hours)	2	2	3
Κόστος Ταξιδιού μέχρι τα σύνορα(€)	177	72	340

Πίνακας 9: Τα συγκριτικά στοιχεία για τη δυνατότητα των εξαγωγών και στις τρεις χώρες

Η δυνατότητα εξαγωγών είναι πολύ καλή και στις τρεις χώρες με κύρια χώρα προορισμού τη Γερμανία που είναι μία από τις μεγαλύτερες αγορές του κόσμου. Η Τσεχία έχει το πλεονέκτημα ότι συνορεύει με τη Γερμανία αλλά και οι άλλες χώρες δεν είναι μακριά. Οποιαδήποτε μεταφορά προϊόντων στις γερμανικές πόλεις που είναι κοντά στα σύνορα (Μόναχο, Νυρεμβέργη, Δρέσδη) διαρκεί λιγότερο από 8 ώρες.

## 4.10 Επίλυση Οικονομικών Διαφορών ενώπιον του Δικαστηρίου

Ο πιο συνηθισμένος τρόπος για την επίλυση οικονομικών διαφορών είναι να οδηγηθεί η υπόθεση στα δικαστήρια. Είναι σημαντικό για τις εταιρείες να γνωρίζουν πόσο

χρονοβόρες είναι αυτές οι διαδικασίες, πόσα είναι τα δικηγορικά έξοδα και σε περίπτωση που η εταιρεία κερδίσει την αγωγή που έχει υποβάλλει πόσο χρόνος μεσολαβεί μέχρι η απόφαση του δικαστηρίου να εκτελεστεί. Σε μία υπόθεση εργασίας στην οποία η ενάγουσα εταιρεία μήνυσε την εναγόμενη εταιρεία για ελαττωματικό προϊόν που παρέλαβε από εκείνη, η σύγκριση των διαδικασιών μεταξύ των τριών χωρών φαίνεται στον Πίνακα 10:

	Τσεχία	Σλοβακία	Ουγγαρία
<b>Χρονική Διάρκεια Διαδικασιών</b>			
Χρονικό διάστημα που μεσολαβεί για την προετοιμασία της υπόθεσης μέχρι τη δίκη (μέρες)	88	70	60
Διάρκεια δίκης (μέρες)	410	525	365
Χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μέχρι την επιβολή της δικαστικής απόφασης (μέρες)	180	180	180
<b>Σύνολο (μέρες)</b>	<b>678</b>	<b>775</b>	<b>605</b>
<b>Κόστος (% ποσοστό επί της αξίωσης)</b>			
Δικηγορικά έξοδα	13,1	14	5
Έξοδα δικαστηρίου	5,7	6,4	8
Λοιπά έξοδα	15	0,1	2
<b>Σύνολο (% ποσοστό επί της αξίωσης)</b>	<b>33,8</b>	<b>20,5</b>	<b>15</b>

Πίνακας 10: Τα συγκριτικά στοιχεία δικαστικής διαδικασίας για επίλυση διαφοράς.

Παρατηρούμε ότι με μία πρώτη ματιά η Ουγγαρία υπερτερεί των άλλων δύο χωρών τόσο σε χρόνο όσο και σε κόστος. Γενικώς το δικαστικό σύστημα στην Ουγγαρία έχει πολύ καλή οργάνωση. Υπάρχει ειδικό δικαστήριο για εμπορικές διαφωνίες, οι δίκες έχουν χρονικό όριο για να εκτελεστούν ενώ τα τελευταία χρόνια υπάρχουν ηλεκτρονικά συστήματα που βοηθούν τους δικαστές και τα δικαστήρια στη λειτουργία και επιτρέπουν την ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων.

Το δικαστικό σύστημα στη Σλοβακία έχει επίσης καλά επίπεδα οργάνωσης και διαθέτει όπως και της Ουγγαρίας ειδικό δικαστήριο που επιλύει εμπορικές διαφωνίες και το

κόστος είναι σε ανεκτά όρια. Το πρόβλημα στη Σλοβακία είναι ότι οι διαδικασίες είναι χρονοβόρες και αυτό ίσως είναι ανατρεπτικός παράγοντας.

Τέλος η Τσεχία υπολείπεται κατά πολύ των δύο χωρών . Τα δικαστικά και δικηγορικά έξοδα φτάνουν στο 34% περίπου επί της αξίωσης, δεν υπάρχουν ειδικά δικαστήρια που να επιλύουν εμπορικές διαφωνίες, δεν υπάρχουν χρονικοί περιορισμοί στις δίκες και δεν υπάρχει ανεπτυγμένο ηλεκτρονικό σύστημα υποβοήθησης.

#### **4.11 Περίπτωση Πτώχευσης**

Στο στάδιο αυτό θα εξετάσουμε ποιες είναι οι διαδικασίες πτώχευσης σε κάθε χώρα. Θα γίνει η υπόθεση εργασίας ότι μία επιχείρηση αδυνατεί να ξεπληρώσει ένα δάνειο που έχει στο όνομά της, το οποίο αντιστοιχεί στο μεγαλύτερο ποσοστό των χρεών της,. Η επιχείρηση έχει αρκετά έσοδα ώστε να λειτουργήσει αλλά υπό διαφορετικό καθεστώς. Υπάρχουν δύο επιλογές: να αναδιοργανωθεί ή να ρευστοποιηθεί.

Στην Τσεχία η διαδικασία ξεκινάει από τη διοίκηση της εταιρείας μόλις η επιχείρηση καταστεί αφερέγγυα. Το δικαστήριο θα πρέπει να αποφασίσει εάν θα προχωρήσει σε αναδιοργάνωση ή εκκαθάριση της εταιρείας. Η εταιρεία πιθανότατα θα προτείνει ένα σχέδιο αναδιοργάνωσης προκειμένου να συνεχίσει τη λειτουργία της υπό διαφορετικό καθεστώς. Ωστόσο, η τράπεζα, ως εξασφαλισμένος πιστωτής με το μεγαλύτερο ποσοστό του οφειλόμενου χρέους δεν είναι πιθανό να συμφωνήσει με αυτό το σχέδιο. Αντ 'αυτού, η τράπεζα θα πιέσει για διαδικασία εκκαθάρισης, όπου, ως πλειοψηφικός πιστωτής, μπορεί να δώσει εντολή να πουληθεί το ξενοδοχείο για να αποζημιωθεί. Το πιο πιθανό σενάριο σε μια τέτοια περίπτωση στην Τσεχία είναι το δεύτερο όπου το ξενοδοχείο πιθανόν πουλιέται.

Μόλις το δικαστήριο αποφασίσει την απόρριψη της αξίωσης της εταιρείας για αναδιοργάνωση και τη μετατροπή της διαδικασίας αναδιοργάνωσης σε εκκαθάριση, η επιχείρηση θα κηρύξει πτώχευση. Θα διοριστεί διαχειριστής αφερεγγυότητας που θα διαχειρίζεται το ξενοδοχείο. Οι πιστωτές θα καταχωρήσουν τις αξιώσεις τους (εντός 30-60 ημερών) και το δικαστήριο θα πραγματοποιήσει μια ακρόαση επανεξέτασης για να εξετάσει τις αξιώσεις (εντός 60 μέρες). Ο διαχειριστής πρέπει να συντάξει έκθεση σχετικά με τα περιουσιακά στοιχεία και τις υποχρεώσεις της εταιρείας από την

ημερομηνία της δήλωσης πτώχευσης. Θα συντάσσει επίσης ενδιάμεση έκθεση σχετικά με την κατάσταση της διαδικασίας αφερεγγυότητας τουλάχιστον κάθε τρεις μήνες.

Όλες οι συνεδριάσεις πιστωτών συγκαλούνται και εποπτεύονται από το δικαστήριο. Δεν υπάρχουν ειδικές διατάξεις για τον τρόπο πώλησης περιουσιακών στοιχείων, οπότε ο διαχειριστής θα αποφασίσει για την καλύτερη μέθοδο, η οποία πρέπει να εγκριθεί από τους πιστωτές. Μόλις η πώληση έχει ολοκληρωθεί, ο διαχειριστής πρέπει να συντάξει μια έκθεση στην οποία θα αναφέρονται όλες οι καταχωρημένες αξιώσεις, τα έξοδα της διαδικασίας και τα έσοδα από την πώληση. Το δικαστήριο θα εκδώσει απόφαση διανομής, η οποία πρέπει να εκδοθεί από τον διαχειριστή εντός 2 μηνών.

Όλη αυτή η διαδικασία διαρκεί περίπου 2,1 χρόνια. Το κόστος λογίζεται στο 17% της αξίας της περιουσίας. Τα κύρια έξοδα περιλαμβάνουν αμοιβές δικηγόρων, περίπου 5% της αξίας της περιουσίας, αμοιβή του διαχειριστή, έως 7% της αξίας των περιουσιακών στοιχείων και προμήθεια πλειστηριασμού, περίπου 5% του δημοπρατημένου ποσού. Το τελικό ποσοστό ανάκτησης ανέρχεται στα 67,5%.

Παρόμοια είναι η διαδικασία και στη Σλοβακία. Και εδώ το δικαστήριο θα πρέπει να αποφασίσει εάν θα προχωρήσει σε αναδιοργάνωση ή εκκαθάριση της εταιρείας. Η εταιρεία πιθανότατα θα προτείνει ένα σχέδιο αναδιοργάνωσης προκειμένου να συνεχίσει τη λειτουργία της υπό διαφορετικό καθεστώς, ενώ η τράπεζα θα ζητήσει να γίνει ρευστοποίηση των περιουσιακών στοιχείων. Και στη Σλοβακία το δικαστήριο πιθανώς θα αποφασίσει τη ρευστοποίηση.

Η διαδικασία διαρκεί περίπου 4 χρόνια. Το κόστος λογίζεται στο 18% της αξίας της περιουσίας. Τα κύρια έξοδα περιλαμβάνουν αμοιβές δικηγόρων, περίπου 3% της αξίας της περιουσίας, αμοιβή του διαχειριστή, έως 6% της αξίας των περιουσιακών στοιχείων και προμήθεια πλειστηριασμού, περίπου 2,5% του δημοπρατημένου ποσού και 6% προς άλλους επαγγελματίες που εμπλέκονται στη διαδικασία. Το τελικό ποσοστό ανάκτησης ανέρχεται στα 46,1%.

Στην Ουγγαρία οι τράπεζες συνήθως χρησιμοποιούν μια τυπική διαδικασία για την έναρξη εκκαθάρισης, εάν ένας οφειλέτης αθετήσει το δάνειο για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Αίτηση για αναδιοργάνωση μπορεί να καταθέσει μόνο οφειλέτης. Ο στόχος της διαδικασίας εκκαθάρισης είναι να παρέχει ικανοποίηση στους πιστωτές ενός αφερέγγυου οφειλέτη.

Το δικαστήριο ξεκινά διαδικασία εκκαθάρισης εντός 60 ημερών από την παραλαβή του αιτήματος από την τράπεζα. Το δικαστήριο διορίζει αμέσως τον εκκαθαριστή και κοινοποιεί την απόφαση στην Εφημερίδα των Εταιρειών. Οι πιστωτές θα ανακοινώσουν τις απαιτήσεις τους εντός 40 ημερών από την ημερομηνία της παραπάνω παραγγελίας. Από εκεί και πέρα μέχρι να τελειώσει η διαδικασία μεσολαβεί χρονικό διάστημα 2 ετών. Το κόστος λογίζεται στο 14,5% της αξίας της περιουσίας. Τα κύρια έξοδα περιλαμβάνουν αμοιβές δικηγόρων, περίπου 5% της αξίας της περιουσίας, αμοιβή του διαχειριστή, έως 5% της αξίας των περιουσιακών στοιχείων και προμήθεια πλειστηριασμού, περίπου 4% του δημοπρατημένου ποσού και 5% προς άλλους επαγγελματίες που εμπλέκονται στη διαδικασία. Το τελικό ποσοστό ανάκτησης ανέρχεται στα 44,2%. Συνοπτικά η διαδικασία πτώχευσης φαίνεται στον Πίνακα 11:

	Τσεχία	Σλοβακία	Ουγγαρία
Αποτέλεσμα Διαδικασίας	Ρευστοποίηση	Ρευστοποίηση	Ρευστοποίηση
Διάρκεια Διαδικασιών (έτη)	2,1	2	4
Κόστος (% ποσοστό επί της αξίας)	17	18	14,5
Ποσοστό Ανάκτησης (%)	67,5	46,1	44,2

Πίνακας 11: Συνοπτικά Στοιχεία Διαδικασίας Πτώχευσης στις τρεις χώρες.

#### 4.12 Στελέχωση της επιχείρησης

Στο στάδιο αυτό θα ελεγχθούν οι βασικές παράμετροι πρόσληψης προσωπικού για τη στελέχωση της επιχείρησης. Τα στοιχεία που παρατίθενται αφορούν την πρόσληψη εργατή με 1 χρόνο εμπειρία και φαίνονται στον Πίνακα 12:

	Τσεχία	Σλοβακία	Ουγγαρία
Απαγορεύονται συμβάσεις ορισμένου χρόνου για μόνιμες εργασίες;	Όχι	Όχι	Όχι
Μέγιστη διάρκεια σύμβασης ορισμένου χρόνου (μήνες)	36	24	60
Μέγιστη διάρκεια συμβάσεων ορισμένου χρόνου, συμπεριλαμβανομένων των ανανεώσεων (μήνες)	108	24	60
Ελάχιστος μισθός που ισχύει για τον εργαζόμενο με εμπειρία 1 έτους (€)	592	499	445
Αναλογία ελάχιστου μισθού προς προστιθέμενη	0,3	0,3	0,3

αξία ανά εργαζόμενο			
Μέγιστη διάρκεια δοκιμαστικής περιόδου (μήνες)	3	3	3
Τυπική εργάσιμη ημέρα	8	8	8
Μέγιστος αριθμός εργάσιμων ημερών την εβδομάδα	6	6	5
Πριμοδότηση για νυχτερινή εργασία (% επί της ωριαίας αμοιβής)	10	40	15
Πριμοδότηση για εργασία την εβδομαδιαία ημέρα ανάπαυσης (% επί της ωριαίας αμοιβής)	10	100	50
Πριμοδότηση για υπερωρίες (% επί της ωριαίας αμοιβής)	25	25	50
Περιορισμοί στη νυχτερινή εργασία;	Όχι	Όχι	Όχι
Περιορισμοί στις εβδομαδιαίες διακοπές;	Όχι	Όχι	Όχι
Περιορισμοί στην υπερωριακή εργασία;	Όχι	Όχι	Ναι
Ετήσια άδεια μετ 'αποδοχών για εργαζόμενο με θητεία 1 έτους (εργάσιμες ημέρες)	20	25	20
Ετήσια άδεια μετ 'αποδοχών για εργαζόμενο με θητεία 5 ετών (εργάσιμες ημέρες)	20	25	21
Ετήσια άδεια μετ 'αποδοχών για εργαζόμενο με διάρκεια 10 ετών (εργάσιμες ημέρες)	20	25	23
Ετήσια άδεια μετ 'αποδοχών (μέσος όρος για εργαζόμενους με θητεία 1, 5 και 10 ετών, σε εργάσιμες ημέρες)	20	25	21,3
Επιτρέπεται η απόλυση από το νόμο;	Ναι	Ναι	Ναι
Ειδοποίηση τρίτου μέρους εάν ένας εργαζόμενος απολύεται;	Όχι	Ναι	Όχι
Έγκριση τρίτου μέρους εάν ένας εργαζόμενος απολύεται;	Όχι	Όχι	Όχι
Ειδοποίηση τρίτου μέρους εάν απολύονται εννέα εργαζόμενοι;	Όχι	Ναι	Όχι

Έγκριση τρίτου μέρους εάν απολύονται εννέα εργαζόμενοι;	Όχι	Όχι	Όχι
Υποχρέωση επανεκπαίδευσης ή εύρεση άλλης εργασίας πριν από την απόλυση;	Όχι	Ναι	Όχι
Κανόνες προτεραιότητας για απολύσεις;	Όχι	Όχι	Όχι
Κανόνες προτεραιότητας για επαναπρόσληψη;	Όχι	Όχι	Όχι
Περίοδος ειδοποίησης για απόλυση εργαζόμενου με 1 έτος θητείας	8,7	8,7	4,3
Περίοδος ειδοποίησης για απόλυση εργαζόμενου με 5 έτη θητείας	8,7	13,0	6,4
Περίοδος ειδοποίησης για απόλυση εργαζόμενου με 10 έτη θητείας	8,7	13,0	7,9
Μέση Περίοδος ειδοποίησης για απόλυση εργαζόμενου	8,7	11,6	6,2
Αποζημίωση απόλυσης για εργαζόμενο με θητεία 1 έτους (εβδομάδες μισθού)	8,7	0,0	0,0
Αποζημίωση απόλυσης για εργαζόμενο με θητεία 5 έτη (εβδομάδες μισθού)	13,0	8,7	8,7
Αποζημίωση απόλυσης για εργαζόμενο με θητεία 10 έτη (εβδομάδες μισθού)	13,0	13,0	13,0
Μέση Αποζημίωση απόλυσης για εργαζόμενο (εβδομάδες μισθού)	11,6	7,2	7,2
Προστασία ανέργου μετά από ένα έτος απασχόλησης;	Ναι	Όχι	Ναι

Πίνακας 12: Εργασιακοί κανόνες στην Τσεχία, την Σλοβακία και την Ουγγαρία

Ο μικρότερος μισθός για εργαζόμενο με εμπειρία 1 έτους είναι στην Ουγγαρία. Η Σλοβακία παρέχει τη μεγαλύτερη ασφάλεια στον εργαζόμενο και από τις τρεις χώρες.

#### 4.13 Συμπεράσματα

Μετά από την ανάλυση που έγινε, μπορούμε να εξάγουμε ορισμένα συμπεράσματα για τις οικονομίες των τριών χωρών. Είτε σε επίπεδο διεθνών εξαγωγών, είτε σε επίπεδο άμεσων ξένων επενδύσεων, η Τσεχία μοιάζει να έχει την καλύτερη προοπτική από τις

τρεις χώρες. Έχει τον περισσότερο κόσμο, άρα και καταναλωτικό κοινό, οι κάτοικοι της έχουν υψηλότερα εισοδήματα και από τις τρεις χώρες, και συνορεύει με τη Γερμανία γεγονός που καθιστά πολύ εύκολη την προώθηση των προϊόντων στη γερμανική αγορά.

Ένα σημαντικό γεγονός που πρέπει να εξεταστεί σε αυτό το σημείο είναι εάν η επένδυση αφορά προϊόντα ή υπηρεσίες. Στη δεύτερη περίπτωση (υπηρεσίες τηλεφωνίας και internet, πάροχος ενέργειας, συνδρομητική τηλεόραση κ.α.) η επένδυση μοιάζει να είναι εφικτή και στις τρεις χώρες. Ο λόγος είναι ότι τέτοιου είδους επενδύσεις δε χρειάζονται μεγάλες ιδιότητες εγκαταστάσεις, το αρχικό κεφάλαιο είναι σχετικά μικρό οπότε και το ρίσκο αντίστοιχα. Και σε αυτήν όμως την περίπτωση η Τσεχία και Ουγγαρία υπερτερούν της Σλοβακίας επειδή είναι μεγαλύτερες αγορές.

Σε επίπεδο Α.Ξ.Ε η επενδυτική εταιρεία πρέπει να αποφασίσει με ποιον από τους τρεις τρόπους θα επενδύσει: θυγατρική Πλήρους Ιδιοκτησίας, Διεθνής Κοινοπρακτική Επιχείρηση ή Μερική Εξαγορά. Και πάλι μεγάλο ρόλο παίζει αν η επιχείρηση παρέχει κάποια υπηρεσία ή παράγει κάποιο προϊόν.

Θα γίνει η υπόθεση εργασίας ότι η επενδυτική εταιρεία παράγει ένα προϊόν και αποφασίζει να ιδρύσει μία θυγατρική σε κάποια από τις τρεις χώρες. Η ίδρυση της θυγατρικής απαιτεί και την κατασκευή ή αγορά εγκαταστάσεων. Η διαδικασίες ίδρυσης είναι πιο εύκολες στην Ουγγαρία (7-20 μέρες) αλλά δεν είναι απαγορευτικές και στις άλλες δύο χώρες ( 22 και 25 μέρες σε Σλοβακία και Τσεχία αντίστοιχα). Η διαφορά είναι στο αρχικό κεφάλαιο που πρέπει να κατατεθεί στην τράπεζα. Στην Τσεχία οι όροι ίδρυσης είναι πιο ευνοϊκοί καθώς απαιτείται το 30% του κεφαλαίου, σε αντίθεση με τις άλλες δύο χώρες που απαιτείται το 50%.

Αν η επιχείρηση αποφασίσει να κατασκευάσει τις εγκαταστάσεις της τότε οι συνθήκες δυσκολεύουν πολύ και στις τρεις χώρες. Οι διαδικασίες είναι πολύπλοκες και χρονοβόρες που σχεδόν καθιστά ανέφικτο το σενάριο να χτιστούν καινούριες εγκαταστάσεις. Χρειάζονται 76, 89 και 86 εβδομάδες σε Τσεχία, Σλοβακία και Ουγγαρία αντίστοιχα μέχρι την ηλεκτροδότηση της εγκατάστασης, δηλαδή περίπου ενάμισι χρόνο, από την ίδρυση της θυγατρικής. Το κεφάλαιο της εταιρείας θα μείνει δεσμευμένο για όλο αυτό το χρονικό διάστημα χωρίς η επένδυση να μπορεί να αποδώσει κέρδη. Με δεδομένο ότι ο χρόνος εισαγωγής σε μία καινούρια αγορά πρέπει να είναι όσο συντομότερος γίνεται, είναι προτιμότερο η εταιρεία να μην κατασκευάσει ένα κτίριο από την αρχή αλλά να αγοράσει κάποιο ήδη υπάρχον. Σε αυτή την

περίπτωση οι διαδικασίες είναι πολύ γρήγορες (2,5 εβδομάδες σε Σλοβακία και Ουγγαρία, 4 εβδομάδες στην Τσεχία) από την στιγμή που θα βρεθεί ο χώρος και μάλιστα στη Σλοβακία δεν υπάρχει φόρος μεταβίβασης.

Σε επίπεδο χρηματοδότησης, η Ουγγαρία προσφέρει περισσότερες ευκαιρίες έχοντας ένα πιο ολοκληρωμένο δανειοληπτικό σύστημα. Επίσης έχει τη μικρότερη φορολογία (περίπου 40%), αν και το σύστημά της είναι αρκετά περίπλοκο και χρειάζονται αρκετές εργατοώρες παραπάνω για την τακτοποίηση των φορολογικών εκκρεμοτήτων της εταιρείας. Η φορολογία της Σλοβακίας είναι αρκετά απαγορευτική γιατί αγγίζει το 50%, ενώ στην Τσεχία φτάνει περίπου στο 46% για μία μέση επιχείρηση. Τέλος το κόστος στελέχωσης της επιχείρησης με προσωπικό κοστίζει λιγότερο στην Ουγγαρία, που φαίνεται να υποστηρίζει περισσότερο μοντέλα ευέλικτης εργασίας με μικρότερες αποζημιώσεις σε περίπτωση απόλυσης, ενώ στη Σλοβακία οι νόμοι περισσότερο προστατεύουν το προσωπικό.

Σε επίπεδο διαχείρισης της θυγατρικής εταιρείας από την μητρική, η Τσεχία προσφέρει το πιο ολοκληρωμένο νομικό πλαίσιο για την προστασία των επιχειρήσεων από αυθαιρεσίες ή κακοδιαχείριση από τον διευθύνοντα σύμβουλο ή το διοικητικό συμβούλιο. Πάσχει όμως σημαντικά στην εφαρμογή των νόμων καθώς το δικαστικό σύστημα είναι αρκετά απαρχαιωμένο και αργό. Η χώρα που υπερέχει στο κομμάτι της απόδοσης δικαιοσύνης εμφανίζεται να είναι η Ουγγαρία ενώ αρκετά καλά οργανωμένη είναι και η Σλοβακία.

Συμπερασματικά κάθε χώρα έχει πλεονεκτήματα της και μειονεκτήματα. Όμως αν η επενδυτική εταιρεία αποφάσιζε να ιδρύσει μία θυγατρική σε κάποια από τις τρεις χώρες θα έπρεπε να επικεντρωθεί στην αγορά της Τσεχίας και δευτερευόντως της Ουγγαρίας, ενώ θα έπρεπε να απορρίψει αυτή της Σλοβακίας.

Στην υπόθεση εργασίας ότι η εταιρεία αποφασίζει να επενδύσει σε μία Διεθνή Κοινοπρακτική Επιχείρηση ή Μερική Εξαγορά μία επιχείρησης σε κάποια από τις τρεις αυτές χώρες, τα δεδομένα δεν αλλάζουν πολύ σε σχέση με την ίδρυση μίας θυγατρικής. Οι συνθήκες λειτουργίας της επιχείρησης παραμένουν ίδιες όπως αναλύθηκαν. Ένα πλεονέκτημα που προσφέρει η μέθοδος αυτή είναι ότι η εταιρεία αποκτά έναν σύμμαχο που γνωρίζει τη λειτουργία της αγοράς. Αυτό μπορεί να αποβεί πολύ σημαντικό γιατί, όπως ήδη αναλύθηκε, πολλές διαδικασίες είναι αρκετά περίπλοκες και χρονοβόρες.

Το βασικότερο μειονέκτημα είναι ότι η αλλοδαπή επιχείρηση δεν έχει τον πλήρη έλεγχο της νεοσυσταθείσας επιχείρησης. Το νομικό πλαίσιο στην Τσεχία προσφέρει περισσότερη ασφάλεια σε σχέση με τις άλλες δύο χώρες για περιπτώσεις αυθαιρεσιών, ενώ σε περίπτωση που δημιουργηθούν προβλήματα τα οποία θα οδηγήσουν την εταιρεία στα δικαστήρια η Ουγγαρία εξασφαλίζει πιο γρήγορες διαδικασίες.

Άρα και στις τρεις περιπτώσεις τα συμπεράσματα που μπορούμε να εξάγουμε είναι παρόμοια. Η εταιρεία πρέπει να βάλει σαν πρώτη προτεραιότητα την αγορά της Τσεχίας, μετά αυτή της Ουγγαρίας και να απορρίψει την Σλοβακία. Ανάλογα με τη φύση της και το προϊόν ή την υπηρεσία που διαθέτει θα πρέπει να επιλέξει και την μορφή της επένδυσης. Αν το διαθέσιμο προϊόν ή η υπηρεσία δεν χρειάζεται κάποια ειδική μεταχείριση ή δεν υπόκειται σε ειδικούς νόμους (π.χ. ειδικές περιβαλλοντικές διατάξεις) τότε η θυγατρική είναι η πρώτη επιλογή καθώς προσφέρει πλήρη έλεγχο στη μητρική εταιρεία. Στην αντίθετη περίπτωση, οι διαδικασίες γίνονται ακόμα πιο πολύπλοκες και τότε ενδέχεται να είναι καλύτερα να βρει έναν τοπικό συνέταιρο για μπορέσει να προσπεράσει τους σκοπέλους.

## **Βιβλιογραφία**

### **Βιβλία**

1. ΙΩΑΝΝΗΣ ΑΘ.ΧΑΤΖΗΔΗΜΗΤΡΙΟΥ (2003) «Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες»
2. Hollensen, S. (2001) «Global Marketing: A Market-Responsive Approach»
3. Martin Binks, Paul Westhead, Deniz Ucbasaran (2004) «Internationalization strategies selected by established rural and urban SMEs»
4. ΒΑΣΙΛΗΣ ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ (2002) «Στρατηγική των επιχειρήσεων»
5. Gredory M. Rose, Aviv Shoham (2002) «Export Performance and Market Orientation: Establishing An Empirical Link»
6. Olimpia C. Racela (2007) «Market orientation, international business relationships and perceived export performance»
7. Koukouritakis, M. and Michelis L. (2006) «Linkages Among The Term Structures of the EU Accession Countries»
8. .Θανόπουλος Γιάννης (2006) «ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ, ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ»

### **Άρθρα σε Περιοδικά**

1. Κ. Χαζάκης (2003) «Η Αρχιτεκτονική των Στρατηγικών Συμμαχιών: Μία κριτική Αξιολόγηση», Επιθεώρηση Ελληνικής Ακαδημίας Διοίκησης Επιχειρήσεων, τόμος 1, Απρίλιος, σελ. 33-42.

### **Ιστοσελίδες**

1. [www.doingbusinessin.org](http://www.doingbusinessin.org)
2. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)