

Θεματική ενότητα ΔΕΟ 40

LESSON  
N.7  
[20/12/21]



**Eclass4U**  
The best Choice for you

ΤΙΤΛΟΣ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ:  
ΠΡΩΤΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΘΕΜΑΤΩΝ  
2<sup>ΗΣ</sup> ΓΕ 2021-2022

Καθηγήτρια: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ

ΘΕΡΜΟΙΛΑΣΣΩΝ 17  
ΠΕΡΕΤΕΡΙ  
100ΜΑΡΟ ΤΗ ΣΤΑΣΗ  
ΜΕΤΡΟ «ΠΕΡΙΤΕΡ»


ΤΗΛΕΦΩΝΟ: 210-5711484  
ΚΙΝΗΤΟ: 6970401981  
EMAIL: grammar@eclass4u@gmail.com  
ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ WEB: www.eclass4u.gr  
SOCIAL MEDIA: f @

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βάρδα  
vicky.eclass4u@gmail.com eclass4u.gr

1

1

Θέμα 1ο (βαρύτητα 30%)



**Eclass4U**  
The best Choice for you

Η σύγχρονη ιστορία της διεθνοποίησης των Ελληνικών επιχειρήσεων ξεκίνησε στα Βαλκάνια στις αρχές της δεκαετίας του 1990, και συνεχίστηκε τη δεκαετία του 2010 σε συνθήκες εγχώριας οικονομικής κρίσης και δημοσιονομικής προσαρμογής. Ζητείται: Αφού μελετήσετε τη σχετική ύλη του βιβλίου (Δ. Μανωλάπουλος & Α. Μπαζένης, 2018, Εκδόσεις Unibooks, Αθήνα) και άλλα στοιχεία σχετικά με τη συγκεκριμένη επιχείρηση από αξιόπιστες δικτυακές πηγές (βλ., «Γενικές οδηγίες για την ανάπτυξη & υποβολή της εργασίας»), απαντήστε τα εξής ερωτήματα:

**Ερώτημα 1.1 (15%)** Ποια διαφορετικά *χαρακτηριστικά* είχαν οι δύο παραπάνω περίοδοι (δεκαετία 1990 έναντι της δεκαετίας 2010), αναφορικά με τα *κίνητρα διεθνοποίησης των Ελληνικών επιχειρήσεων στα Βαλκάνια*;

**Ερώτημα 1.2 (15%)** Είναι σήμερα οι αγορές των Βαλκάνιων λιγότερο ή περισσότερο ελκυστικές για τις Ελληνικές επιχειρήσεις, σε σχέση με τις αρχές της δεκαετίας του 1990; *Αιτιολογήστε την απάντησή σας (Βιβλιογραφία)*.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βάρδα  
vicky.eclass4u@gmail.com eclass4u.gr

2

2

**Ερώτημα 1.1 (15%)** Ποια διαφορετικά **χαρακτηριστικά** είχαν οι δύο παραπάνω περίοδοι (δεκαετία 1990 έναντι της δεκαετίας 2010), αναφορικά με τα **κίνητρα** διεθνοποίησης των Ελληνικών επιχειρήσεων στα Βαλκάνια;



**Α) ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΕΚΑΕΤΙΑΣ 1990 ΠΡΟ ΚΡΙΣΗΣ**

BI - II -

2010 ΜΕΤΑ ΚΡΙΣΗΣ.

**+ ΕΓΧΩΡΙΚΟΤΗΤΕΣ** →

Δηλαδή οι επιδράσεις (θετικές ή αρνητικές) από τη διεθνοποίηση των ΠΕ.

**Θετικές** στον επόχρω στη χώρα προορισμού

(Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΡΟΣ ΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ)

**+**

**-**

**ΘΕΤΙΚΕ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ  
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑΣ -**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βάρδα  
vicky.eclass4u@gmail.com

3

3

## Λόγοι για τους οποίους οι ελληνικές εταιρείες επενδύουν στα Βαλκάνια



Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους οι ελληνικές εταιρείες επενδύουν στα Βαλκάνια. Οι λόγοι αυτοί είναι οι εξής:

Τα Βαλκάνια προσφέρουν στην Ελλάδα μια εντελώς νέα αγορά (κυνηγοί αγοράς).

- Η νέα αγορά των Βαλκανίων βρίσκεται πολύ κοντά στην Ελλάδα (εγγύτητα)
- Στην αγορά των Βαλκανίων υπάρχει έλλειψη τοπικού ανταγωνισμού (στρατηγικοί κυνηγοί αγοράς).
- Το φτηνό εργατικό δυναμικό και το χαμηλό κόστος απόκτησης ακατέργαστων υλικών. Τα Βαλκάνια προσφέρουν φτηνό εργατικό κόστος, έτσι οι μεταφερόμενες επιχειρήσεις συμβάλλουν στην αύξηση της ανεργίας στην Ελλάδα και κυρίως στη Βόρεια Ελλάδα, κυρίως στη Θεσσαλονίκη

T

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βάρδα  
vicky.eclass4u@gmail.com

4

4

## Λόγοι για τους οποίους οι ελληνικές εταιρείες επενδύουν στα Βαλκάνια

1990

- Ο έντονος ανταγωνισμός στην Ελλάδα (ο οποίος οφείλεται στην παρουσία πολλών ξένων επιχειρήσεων) ώθησε πολλές επιχειρήσεις να κινηθούν προς τις ξένες αγορές των Βαλκανίων. Αυτές οι επιχειρήσεις ήταν συνήθως μικρές στο μέγεθος.
- κυρίως μικρές ελληνικές επιχειρήσεις, ήταν ένα βήμα πριν από την **πτώχευση** και έτσι κατέφυγαν στα Βαλκάνια ελπίζοντας ότι θα επιβιώσουν σε μια νέα αγορά κυρίως λόγω του χαμηλού κόστους της εργασίας και της ενέργειας και της έλλειψης τοπικού ανταγωνισμού (επενδύσεις διαφυγής).
- ελπίζουν ότι θα εξάγουν αυτά τα προϊόντα πίσω στην Ελλάδα ( ένας τρόπος επιβίωσης.

### Ιστορικοί δεσμοί, πολιτιστική εγγύτητα και η κοινή θρησκεία

. Το ότι οι Βαλκάνιοι ταξιδεύουν συχνά στην Ελλάδα έχει θετικές επιπτώσεις δεδομένου ότι γίνονται πιο οικείοι με τα ελληνικά εμπορικά σήματα, ονόματα και προϊόντα

5

**ΔΕΚΑΕΤΙΑ 1990**

**1989**  
*κοινωνική καταρρέωση και έσπλιτ*

Η διεθνής θέση της Ελλάδας από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 έχει μεταβληθεί ριζικά. Η εξέλιξη των όμορων χωρών προς την κατεύθυνση της δημιουργίας ουσιαστικά θεμελιωμένων οικονομιών με δημοκρατικούς θεσμούς δημιουργεί κινδύνους, αλλά και ευκαιρίες για την Ελλάδα. Πολύ σύντομα, πολλές ελληνικές επιχειρήσεις, στράφηκαν στις ανεκμετάλλετες, αλλά και ανασφαλείς, αναδυόμενες αγορές της Βαλκανικής Χερσονήσου.

**ΑΡΑ διευκολύνθηκε μια ΕΥΤΕΡΟΣ ΝΕΑ ΜΟΡΦΑ.**

**Eclass4U**  
*The best Choice for you*

Οι Έλληνες εκμεταλλεύτηκαν το γεγονός ότι στα Βαλκάνια υπάρχει έλλειψη ενδιαφέροντος από την πλευρά των Δυτικών επενδυτών (κινηγοί αγοράς). Αυτό οφείλεται σε διάφορους λόγους:

- Αστάθεια στο οικονομικό περιβάλλον.
- Χαμηλό κατά κεφαλήν εισόδημα.
- Απομόνωση των Βαλκανικών χωρών από τις δυτικές αγορές κατά τη διάρκεια των κομμουνιστικών ετών και το χαμηλό επίπεδο εμπορικών σχέσεων με αυτές τις αγορές

Τάση αύξησης των ΑΞΕ διεθνώς

- Γεωγραφική αναδιάρθρωση, με αύξηση των ΑΞΕ εντός ΟΟΣΑ και διασπορά των επενδύσεων σε μεγαλύτερο αριθμό χωρών
- Τάση αύξησης των ΑΞΕ στον τομέα των υπηρεσιών.

Οι ελληνικές ΑΞΕ πέρασαν από την πρώτη φάση τους στις αρχές της δεκαετίας του 1990 στην οργανωμένη εδραίωσή τους στα τέλη της ίδιας δεκαετίας σημειώνοντας συνεχή αύξηση, η οποία σημείωσε αλματώδεις ρυθμούς.

EΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βαφόρα  
vicky.eclass4u@gmail.com  
eclass4u.gr

**6**

6

**ΚΙΝΗΤΡΑ** ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΤΥΧΕΣ 1990 - **ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΠΑΡΑΡΤΗΣ** ΕΚΧΕΙΛΟΠΤΑΣ

- η ευνοϊκότερη φορολόγηση στα Βαλκάνια
- υεοαναδυόμενη αγορά με καλές προοπτικές ανάπτυξης
- αντιμετώπιση των έντονου εθνικού ανταγωνισμού

γεωγραφική γεύση που εξυπηρετεί στη γρήγορη ροή πληροφοριών, αγαθών, προσωπικού, εύκολη μεταφοράς φυσικών πόρων & ευδιάμεση προϊόντων

- πολιτισμική ομοιότητα - "συγγενικά" ή "συναίφεια κουλτούρας"

**Eclass4U**  
The best Choice for you

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βάββα vicky.eclass4u@gmail.com eclass4u.gr

7

7

**Ο** - **Δυναμική** **ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ** (των ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΤΥΧΕΡΗΤΗΣΕΩΝ) - ΔΟΚ ΕΧΕΙ ΕΓΓΑΣΘΑΙΟΝ ΤΑ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΑΓΡ. ΣΟΙΚΕΙΑ

**ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ** → ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ - ΠΡΕΣΒΥΤΗΜΑΤΑ

- χαμηλό ερωτικό κόστος
- χαμηλή αξία πληρωσίων - γης

Η ΕΠΙΠΟΡΗ ΤΗΣ ΚΟΡΑΣ ΠΡΟΣΟΡΙΣΜΟΥ ΣΥΝΔΕΣΤΗΜΕ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΠΕ ΚΑΙ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΜΒΟΥΧΟΥΣ.

**ΠΡΕΣΒΥΤΗΜΑ (ΕΣΟΤΕΡΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ)** → αποκλείεται αυ ευστοχία η συνολική ησ αποδοτικότητα. \* **Σωστή Διαχείριση του Κινδύνου**

π.χ. ανάπτυξη οικονομικών κινήσεων

**= ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΣΠΟΡΑ =**

**Eclass4U**  
The best Choice for you

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βάββα vicky.eclass4u@gmail.com eclass4u.gr

8

8

**ΗΥΜΕΡ** ⇒ αυταρμυνιστικά ηλ. ενδυνάμωτα

**Eclass4U**  
The best Choice for you

ΠΛΕΘΝΕΖΗΜΑΤΑ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ ΤΑ ΣΥΝΔΥΪΣΕΙ  
ΜΕ ΜΥΙΚΑΩΝΤΑ ΜΙΑΣ ΠΕ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΙ ΑΖΕ  
ΣΕ ΧΩΡΕΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ ΠΟΥ ΤΗΣ ΕΠΥΤΡΕΪΟΥΝ  
ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΙ "ΩΝΟΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ."  
"ΟΛΙΓΟΠΟΛΙΤΙΚΗ"

✓ υπερχνς ομίλου/μάρκας.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βάρδα  
vicky.eclass4u@gmail.com  
eclass4u.gr

9

9

**ΔΕΚΑΕΤΙΑ 2010**

2007 ΣΤΑΘΩΣ ΚΡΙΣΗΣ

- ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ ΣΤΟΧΕΥΣΗ ΤΩΝ ΑΖΕ (επιτηκνς) δισπ. αλλαγών οι ισσορροπίες εσωτερικά

- νέα κίνητρα οδηγούν πλέον τις ελληνικές εμκ. όπως η αποθεματοποίηση, η εξοικονόμηση βταυορικού + λειτουργικού κόστους.

• Παρά τη βελτίωση της εξωστρέφειας των ελληνικών επιχειρήσεων την τελευταία εικοσαετία, διαπιστώνεται ότι βρίσκονται αρκετά κάτω από το μέσο όρο της Ε.Ε. Οι ελληνικές πολυεθνικές επιχειρήσεις δεν κατάφεραν να εκμεταλλευτούν επαρκώς το προβάδισμα της εγγύτητας με τις αγορές των Βαλκανίων και η Ελλάδα δεν κατάφερε να γίνει ο κυρίαρχος παίκτης στις αγορές των Βαλκανίων όπως πολλοί οραματίζονταν

• Αν και και μετά το 2004, ενώ από το 2008 το απόθεμα εκροών ξεπέρασε το απόθεμα εισροών να την περίοδο της κρίσης υπήρξαν σφοδρές επιπτώσεις για την επιχειρηματικότητα και τις επενδυτικές αποφάσεις, η αύξηση του αποθέματος των ελληνικών Α.Ε.Ε. συνεχίστηκε με μικρότερο ρυθμό έως και το 2011 ενώ ακολούθησε μείωση του το 2012 και το 2013.

Το κίνητρο του χαμηλού εργατικού κόστους αντικαθίσταται πλέον από νέα κίνητρα με δύο κυρίαρχες τάσεις.

Στη διάρκεια της κρίσης παρατηρείται μια σημαντική διαφοροποίηση στους δυο τομείς της οικονομίας. Με την έλευσή της οι χρηματοπιστωτικοί κλάδοι εκτίναξαν τις επενδύσεις τους στα δίκτυα θυγατρικών τους στο εξωτερικό, ενώ αντιθέτως η αύξηση των Α.Ε.Ε. στη μεταποίηση μειώθηκε σημαντικά. Σε ορισμένους κλάδους όπως των ποτών, των τροφίμων και του καπνού σημειώθηκε μείωση του αποθέματος.

Η πρώτη τάση αφορά στη διεθνοποίηση με μοναδικό κίνητρο την αναζήτηση χαμηλότερης φορολογίας και προστασίας των κεφαλαίων

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βάρδα  
vicky.eclass4u@gmail.com  
eclass4u.gr

10

10

Πώς τα Κράτη Ενθαρρύνουν τις <sup>ΑΞΕ</sup> ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΙΝΗΤΡΑ

- Οικονομικά Κίνητρα
- Υποδομές
- Εκπαίδευση
- Άρση σε περιορισμούς ιδιοκτησίας
- Μειωμένοι φορολογικοί συντελεστές και μειωμένες κυρώσεις
- Οικονομική -πολιτική -νομική σταθερότητα

vicky.eclass4u@gmail.com eclass4u.gr

11

— Γιατί σήμερα /μετά το 2010 οι ελληνικές επιχειρήσεις δε θεωρούν τόσο ελκυστική την αγορά των Βαλκανίων —

**οι θεσμοί επηρεάζουν** — την οικονομική ανάπτυξη  
— το κόστος των επενδύσεων  
— πολιτική ουσταδεια /ασταδεια

**2011** — η Ελλάδα είχε μείωση ροής αποδεμάτων της τράπεζας 25% (εισαγωγών -εξαγωγών)

**2008-2012** — η Γερμανία είχε 228% αύξηση

**ΑΝΤΑΓΩΝΙΖΕ ΔΟΛΟΥΣ ΜΕ ΤΙΣ ΒΑΛΚΑΝΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ**

Eclass4U  
The best Choice for you

JIMENEZIA: Biko Bópou  
vicky.eclass4u@gmail.com eclass4u.gr

12

## Πώς το Πολιτισμικό Περιβάλλον Επηρεάζει τις Λειτουργίες της Διεθνοποιημένης Επιχείρησης

- Η **κατανόηση** των πολιτισμικών διαφορών επηρεάζει τις στρατηγικές εισόδου σε μια αγορά, τις διαπραγματεύσεις με τοπικούς παράγοντες, τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ και τις λειτουργίες της παραγωγής και της διανομής
- Το **διαπολιτισμικό ρίσκο** εμφανίζεται συστηματικά στο διεθνές πλαίσιο, εξαιτίας της διαφορετικής πολιτιστικής κουλτούρας των συμμετεχόντων
- Η **μελέτη** της κουλτούρας είναι **σημαντική** για τη διοίκηση διεθνών επιχειρήσεων

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βάββα  
vicky.eclass4u@gmail.com eclass4u.gr

13

13

Το 1990-

- Τα Βαλκάνια προσφέρουν στην Ελλάδα μια εντελώς νέα αγορά που βρίσκεται πολύ κοντά στην Ελλάδα (γεωγραφική εγγύτητα).
- Στην αγορά των Βαλκανίων υπάρχει έλλειψη τοπικού ανταγωνισμού.
- Το φτηνό εργατικό δυναμικό και το χαμηλό κόστος απόκτησης ακατέργαστων υλικών.
- Η ύπαρξη πολύ ευνοϊκών εμπορικών συμφωνιών (φορολογικές απαλλαγές, έλλειψη ποσοστώσεων και δασμολογίων κ.λπ.)

ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ↓

- Η γραφειοκρατία, η δωροδοκία, ο υψηλός κίνδυνος, η διαφθορά που χαρακτηρίζουν την οικονομία των Βαλκανίων αποτελούν αποθαρρυντικούς παράγοντες για τους Δυτικούς επενδυτές, ενώ οι Έλληνες ένιωσαν εξοικειωμένοι με αυτή την πραγματικότητα

- Τα Βαλκάνια, και ιδίως η Βουλγαρία, παρέχουν μια ζωτική σύνδεση μεταξύ της Ελλάδας και των Ανατολικών χωρών (στρατηγικός λόγος)
- Ο έντονος ανταγωνισμός στην Ελλάδα
- Μερικές ελληνικές επιχειρήσεις, κυρίως μικρές, ήταν ένα βήμα πριν από την πτώχευση και έτσι «μετακόμισαν» στα Βαλκάνια
- Οι Έλληνες εκμεταλλεύθηκαν το γεγονός ότι στα Βαλκάνια υπάρχει έλλειψη ενδιαφέροντος από την πλευρά των Δυτικών επενδυτών

ΠΡΟΤΙΘΗΝΑΝ ΤΙΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ  
ΣΤΩΝ ΒΑΛΚΑΝΙΩΝ ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ  
ΕΤΙΧ.

ΠΡΙΝ ΤΟ 2010 ΟΙ ΕΥΡΩΠ.  
ΕΤΙΧ ΟΙ  
ΔΥΤΙΚΟΙ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βάββα  
vicky.eclass4u@gmail.com eclass4u.gr

14

14



## ΤΟ ΣΚΕΠΤΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΒΑΛΚΑΝΙΩΝ



- Υπήρξε μια γενική ευφορία που προκύπτει από την κατάρρευση των κομμουνιστικών καθεστώτων και την ανάλογη ανάγκη για αγαθά και υπηρεσίες στις χώρες που υποδεικνύουν το γρήγορο και εύκολο κέρδος.
- Οι ελληνικές τράπεζες καθιέρωσαν κλάδους ή εξαγόρασαν υπάρχουσες τοπικές τράπεζες στα Βαλκάνια, όχι μόνο λόγω της γεωγραφικής εγγύτητας και της έλλειψης ξένου και τοπικού ανταγωνισμού, αλλά και λόγω της εισροής ελληνικών επιχειρήσεων στη Βουλγαρία ('ακολουθήστε τον πελάτη').
- Ιστορικοί δεσμοί, πολιτιστική εγγύτητα
- Η πώληση κρατικών επιχειρήσεων μέσω της ιδιωτικοποίησης ή της δημιουργίας κοινών (κοινοπραξιών) επιχειρήσεων (joint ventures) έβαλε σε «πειρασμό» μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις, όπως η Ελληνική Εταιρεία Εμφιάλωσης- Coca Cola, ο Τιτάν, η Intracom, η Δέλτα, η Goodys, η Νίκας, η Χαρτοποιία Θράκης και άλλες, να μπουν στην αγορά και απέκτησαν έναν μεγάλο μέρος αυτής.
- Στη Βαλκάνια μεγάλα προγράμματα έχουν αναληφθεί από ελληνικές κατασκευαστικές επιχειρήσεις
- Οι νόμοι στις Βαλκανικές χώρες έχουν δώσει τα κίνητρα (όπως η φορολογική απαλλαγή από τα κέρδη) για την καθιέρωση των προγραμμάτων ΑΞΕ.
- Πριν από τα χρόνια μετάβασης και κατά τη διάρκεια αυτών πολλές ελληνικές επιχειρήσεις είχαν εμπορικές σχέσεις με τη Βουλγαρία και τις υπόλοιπες Βαλκανικές χώρες.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βάρδα  
vicky.eclass4u@gmail.com eclass4u.gr

15

15

## Οι Λόγοι (Κίνητρα) της Μεγάλης Συσσώρευσης των Ελληνικών Επιχειρήσεων στα Βαλκάνια



- Η πώληση κρατικών επιχειρήσεων μέσω της ιδιωτικοποίησης ή της δημιουργίας κοινών (κοινοπραξιών) επιχειρήσεων (joint ventures) έβαλε σε «πειρασμό» μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις, όπως η Ελληνική Εταιρεία Εμφιάλωσης- Coca Cola, ο Τιτάν, η Intracom, η Δέλτα, η Goodys, η Νίκας, η Χαρτοποιία Θράκης και άλλες, να μπουν στην αγορά και απέκτησαν έναν μεγάλο μέρος αυτής.
- Στη Βαλκάνια μεγάλα προγράμματα έχουν αναληφθεί από ελληνικές κατασκευαστικές επιχειρήσεις
- Οι νόμοι στις Βαλκανικές χώρες έχουν δώσει τα κίνητρα (όπως η φορολογική απαλλαγή από τα κέρδη) για την καθιέρωση των προγραμμάτων ΑΞΕ.
- Πριν από τα χρόνια μετάβασης και κατά τη διάρκεια αυτών πολλές ελληνικές επιχειρήσεις είχαν εμπορικές σχέσεις με τη Βουλγαρία και τις υπόλοιπες Βαλκανικές χώρες.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βάρδα  
vicky.eclass4u@gmail.com eclass4u.gr

16

16



## Θέμα 2ο (βαρύτητα 30%)

- Η **Coffee Lab** αποτελεί μια ταχέως αναπτυσσόμενη επιχείρηση η οποία ξεκίνησε το 2009 από τη Χαλκίδα. Σήμερα αριθμεί 132 καταστήματα. Πρόσφατα διεθνοποιήθηκε στην αγορά της Κύπρου, της Αργύπτου και της Μεγάλης Βρετανίας (Εικόνα 1).  
Πηγή: Coffee Lab, Εταιρική ιστοσελίδα, <https://coffeelab.gr/>
- Ζητείται: Αφού μελετήσετε τη σχετική ύλη του βιβλίου (Δ. Μανωλόπουλος & Α. Μπιτζένης, 2018, Εκδόσεις Unibooks, Αθήνα) και άλλα στοιχεία σχετικά με τη συγκεκριμένη επιχείρηση από 3 αξιόπιστες δικτυακές πηγές (βλ., «Γενικές οδηγίες για την ανάπτυξη & υποβολή της εργασίας»), να απαντήσετε τα εξής ερωτήματα:



### **Ερώτημα 2.1 (15%)** Αναλύστε το βασικό τρόπο με τον οποίο διεθνοποιήθηκε η *Coffee Lab* (στρατηγική εισόδου) στις αγορές της. Ποια τα πιθανά **πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα** της εν λόγω **στρατηγικής εισόδου**;

- Το συγκεκριμένο ερώτημα αναφέρεται στις **ΑΞΕ** και στις αντίστοιχες μορφές διείσδυσης και επέκτασης των ΠΕ σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε μέσω της δημιουργίας νέων εγκαταστάσεων στις χώρες υποδοχής (greenfield investment), είτε μέσω εξαγοράς (acquisition) μιας τοπικής επιχείρησης στη χώρα υποδοχής, είτε μέσω συγχώνευσης (merger)
- **(κεφ. 1., ενότητα 1.1.2).**

# Στρατηγικές Εισόδου

Τρόποι-Μορφές Επιχειρηματικών Μοντέλων - Μέθοδοι Διεθνοποίησης

Εκτός των ΑΞΕ, μια πολυεθνική επιχείρηση διαθέτει και άλλους τρόπους για να εισέλθει σε μια ξένη αγορά. Οι τρόποι αυτοί είναι πιο ευέλικτοι σε σχέση με τις ΑΞΕ, καθώς δεν απαιτούν ιδιαίτερα μεγάλη δέσμευση σε πόρους της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να συνεπάγονται μικρότερο επιχειρηματικό κίνδυνο. Οι πιο σημαντικότεροι τρόποι είναι οι ακόλουθοι:

1. εξαγωγές,
2. έκδοση άδειας παραγωγής προϊόντος (licensing),
3. παραχώρηση εμπορικού σήματος (franchising),
4. συμβόλαιο διοίκησης (management contract),
5. παράδοση εργοστασίου/ έργου με το «κλειδί στο χέρι» (turnkey project),
6. υπεργολαβία (subcontracting).

Εξαρτητικό  
αποδοτικό

Δυναμική  
αποδοτική  
Διεθνοποίηση

ΑΞΕ

ΟΧΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ  
ΑΞΕ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βαφόρα  
vicky.eclass4u@gmail.com eclass4u.gr

ΑΠΟ ΤΙ ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΕ ΞΕΝΗ ΑΓΟΡΑ;

**ΘΕΤΙΚΑ** ή ΛΟΓΟΙ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ Franchising

- Δεί απαιτή δέσμευση των επενδυτικών κεφαλαίων μη ΠΕ
- αξιοποιητέα επίσημη τεχνογνωσία, υποδομές + ικανότητες τοπικών εμπ. στην ξένη αγορά
- Συλλεγμένη πληροφορία και εμπειρία που αξιοποιή για μελλοντική ανάπτυξη
- Εξασφάλιση σταθερότητα σε μια μακροχρόνιου καταμετρησών ουστηριότητα
- ευκολότερη πρόσβαση σε βειτονικές άλλες αγορές προλ αξιοποιήση - επιμεταλλεύση
- προστασία του ονόμαστος τη μαρκεσ και με τη συμβατική υποστήριξη δια διατήρηση του μοντέλου.



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βαφόρα  
vicky.eclass4u@gmail.com eclass4u.gr

## Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ COFFEE LAB

Η ελληνική εταιρία *Coffee Lab*, με έδρα τη Χαλκίδα, ιδρύθηκε το 2009 από τον Στέλιο Ρουμेलιώτη, ο οποίος μέχρι και σήμερα παραμένει ο διευθύνων σύμβουλος (ΔΣ) της εταιρίας. Η βασική λειτουργία της εταιρίας συνίσταται στη μεταποίηση του καφέ μέσω ψησίματος και στη συνέχεια η συσκευασία του καφέ με την επωνυμία της εταιρίας μέσω του συστήματος της δικαιόχρησης. Η εταιρία διαθέτει σήμερα 125 καταστήματα, εκ των οποίων 111 στην Ελλάδα, επτά στην Κύπρο, έξι στο Κάιρο και ένα στο Λονδίνο.

7 6 1


Ο πυρήνας της λειτουργίας της εταιρίας βασίζεται στις αποκλειστικά συνεργαζόμενες μικροφάρμες της εταιρίας σε τέσσερις διαφορετικές χώρες της ζώνης του Ισημερινού. Οι τέσσερις βασικές ποικιλίες του καφέ της *Coffee Lab* πηγαίνουν από αυτές τις φάρμες. Είναι εξειδικευμένος καφές, υψηλής ποιότητας, μοναδικής προέλευσης και μοναδικού κτήματος (single origin & single

21

Όσον αφορά στη λιανική πώληση, η εταιρία χρησιμοποιεί το σύστημα της δικαιόχρησης, όπως και επικρατεί στον ανταγωνιστικό χώρο του κλάδου στη χώρα μας. Έτσι, μαζί με τους συνεργάτες της λειτουργεί ένα δίκτυο πώλησης καφέ το οποίο φέρει το σήμα της. Όλοι οι συνεργάτες της εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους τους στα κεντρικά της *Coffee Lab* και προμηθεύονται αποκλειστικά από αυτήν, ενισχύοντας έτσι την οικονομική βιωσιμότητα της.

α **CoffeeLab** είναι η πρώτη αλυσίδα **street cafe** στην Ελλάδα που εφαρμόζει ολοκληρωτικά το concept του **3<sup>rd</sup> wave coffee**. Η ποιότητα έγινε η βάση της επιτυχίας τους κι απέκτησαν αμέσως πιστούς φίλους. Η **CoffeeLab** δίνει έμφαση στην **ανάπτυξη του μεγαλύτερου δικτύου franchise** καφέ στην Ελλάδα, με περισσότερα από 100 καταστήματα και παρουσία ήδη στην **Κύπρο, την Αίγυπτο και σύντομα σε άλλες χώρες του κόσμου**. Ο βασικός λόγος είναι ότι η **CoffeeLab** εφαρμόζει στην πράξη της αρχές του **DIRECT TRADE με full traceability, Sustainability**, και θέλει να το επεκτείνει από τον καλλιεργητή-παραγωγό μέχρι τον τελικό καταναλωτή.

22



**Eclass4U**  
The best Choice for you

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ** σχετικά με τους λόγους που οδηγούν σε μια μέθοδο ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

**- ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΣΕ ΘΕΣΗΚΩ ΕΠΙΠΕΔΟ**

**ΑΙΓΥΠΤΟΣ**

|| **Ποιότητα Θεσηκών** ||

↓


- ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ
- ΚΑΛΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ
- ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΑΔΕΡΟΤΗΤΑ

- Η ΠΕ εφετάζει αν η χώρα έχει ευνοϊκό φερεμιστικό πλαίσιο και **"θεσηκή ποιότητα"**
- ΚΑΛΗ ΝΟΜΟΘΕΤΗΣΗ
- ΑΞΙΟΠΙΣΤΗ Α ΘΕΣΜΩΝ
- ΕΥΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βάρδα  
vicky.eclass4u@gmail.com  
eclass4u.gr

**23**

23



**Eclass4U**  
The best Choice for you

**+ ΥΠΟΔΟΜΗ**

**+ ΑΪΥΛΕΞ** **Franchising**

**# business model /**

**- ΠΩΛΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΔΑΙΩΜΑΤΟΣ**  
ΧΡΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΕΜΠ. ΣΗΜΑΤΟΣ  
ΜΕ ΜΗ ΤΑΥΤΟΚΡΟΝΗ ΠΡΟΜΙΘΕΙΑ  
ΣΤΟΝ ΑΓΟΡΑΣΤΗ **ΕΝΔΙΑΦΕΡΩΝ**

- Η συμφωνία παραχώρησης **εμπορικού σήματος** (trade mark) δίνει τη δυνατότητα σε μια τοπική επιχείρηση να **χρησιμοποιεί το όνομα** μιας ΠΕ με προκαθορισμένη αμοιβή για ένα χρονικό διάστημα.
- Συχνά **ενσωματώνεται** σε ένα **licensing agreement**, καθώς συχνά συνδυάζεται με την παροχή εμπορικών σημάτων.
- Η ΠΕ επιτρέπει στην εταιρεία - χρήστη να χρησιμοποιήσει το «**σήμα κατατεθέν**» της και τον τρόπο οργάνωσής της.
- Παρέχει στην εταιρεία - χρήστη **υπηρεσίες υποστήριξης**, όπως **διαφήμιση, εκπαίδευση του προσωπικού, προγράμματα ολικής ποιότητας**.

Η παραχώρηση εμπορικού σήματος είναι μια ειδική μορφή έκδοσης άδειας παραγωγής προϊόντος. Η συμφωνία τύπου παραχώρησης εμπορικού σήματος επιτρέπει σε έναν ανεξάρτητο επιχειρηματία ή οργανισμό να λειτουργεί μια επιχείρηση με το όνομα μιας άλλης επιχείρησης με προκαθορισμένη αμοιβή. Π.χ. Mc Donalds, Pizza Hut.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βάρδα  
vicky.eclass4u@gmail.com  
eclass4u.gr

**24**

24

**Ερώτημα 2.2 (15%)** Για ποιους λόγους πιστεύετε ότι επέλεξε να διεθνοποιηθεί στις αγορές της **Κύπρου** και της **Αιγύπτου**; Απαντήστε σύμφωνα με το μοντέλο του CAGE.

• Ένα σημαντικό κίνητρο για την παγκοσμιοποίηση είναι η ευκαιρία επέκτασης ενός βασικού πλεονεκτήματος που έχει αναπτύξει μια επιχείρηση στην εγχώρια αγορά της. Χρησιμοποιώντας το πλεονέκτημα της σε νέες αγορές, η επιχείρηση είναι σε θέση να αυξήσει τα έσοδα της και τα κέρδη της.

- Να αυξήσει τις πωλήσεις της μέσω **κατάκτησης νέων αγορών**.
- Να έχει **πρόσβαση σε πλουτοπαραγωγικούς πόρους**.
- Να **διαφοροποιήσει τις δραστηριότητές της** (diversification).
- Να επιτύχει **φορολογικές ελαφρύνσεις** (offshore companies σε φορολογικούς παράδεισους) ή να αποσπάσει **άλλα χρηματοοικονομικά κίνητρα**, όπως επιδοτήσεις από την τοπική Κυβέρνηση.
- Να **μεγιστοποιήσει τα κέρδη** εφαρμόζοντας υπερτιμολογήσεις ή υποτιμολογήσεις στο ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο (intra - firm trade).
- Να αξιοποιήσει χώρες με υψηλή **πολιτική σταθερότητα** (political stability).
- Να αξιοποιήσει **ενιαίες αγορές** ολοκληρωμένων Εθνικών Οικονομιών (π.χ. ΕΕ, NAFTA, ASEAN).
- Να **υπερνικήσει εμπόδια του κρατικού παρεμβασμού** (π.χ. δασμοί) ή άλλες ατέλειες των αγορών (tariff - jumping FDI).

25

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΧΩΡΕΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ**

**ΑΙΓΥΠΤΟΣ**

- 100 εκ κατοίκους
- αυξάνεται ο πληθ. με 2% ετησίως
- έχει χαμηλή αγοραστική δύναμη
- βρίσκεται στην 120<sup>η</sup> θέση της παγκόσμια κατάταξη 190 χωρών που δείκτη "easy doing business"

ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

— ΑΠΑΛΛΑΓΗ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ  
Εως και 90% για  
ΠΕ που αποκτούν έδρα  
στην Αίγυπτο

— Φορολογικές ελαφρύνσεις  
για εταιρείες  
μεταποιητικές και  
παραγωγής υπηρεσιών.

26



### ΑΕΕ για αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων (+)

- Φθινό ανεξιδίκευτο ή μερικώς ειδικευμένο χαμηλού κόστους εργατικό δυναμικό.
- Διαθεσιμότητα φυσικών πόρων.
- Χαμηλό κόστος πρώτων υλών.
- Φθηνή γη. ?

### ΑΕΕ για αναζήτηση αποδοτικότητας

- Μέσω πολλών μονάδων σε διαφορετικές χώρες, επιτυγχάνεται **διαφοροποίηση** της απόκτησης και διαχείρισης υλικών παραγωγής, μέσω πολλαπλών πηγών προμήθευσης (multi-sourcing).
- Μέσω της οργάνωσης **διαφορετικών σταδίων παραγωγής**, επιτυγχάνεται **εκμετάλλευση ενός διαφορετικού μείγματος συντελεστών παραγωγής** από χώρα σε χώρα.
- Έτσι, το κάθε στάδιο παραγωγής **μεταφέρεται** σε εκείνη τη χώρα, η οποία κατέχει το αντίστοιχο **συγκριτικό πλεονέκτημα εγκατάστασης**.

ΛΟΓΟΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

### ΑΕΕ για αναζήτηση αγορών

- Το μέγεθος της τοπικής αγοράς. - ΕΥΔΙΑΦΕΡΩΝ -
- Οι προοπτικές ανάπτυξης της τοπικής αγοράς.
- Η αναζήτηση νέων ξένων αγορών.
- Η υπερπήδηση εισαγωγικών εμποδίων (tariff - jumping FDI). λόγω φορολογίας
- Άμεσος εφοδιασμός της τοπικής αγοράς (σε σχέση με τις εξαγωγές). ΚΥΠΡΟΣ -


### ΑΕΕ για αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων

- η αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων μέσω της εξαγοράς άλλων επιχειρήσεων.  
*Αυτό συμβάλει:*
- στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μέσω της διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων, με τελική αύξηση της αποδοτικότητας του ομίλου
- στην απόκτηση περιουσιακών στοιχείων υψηλής τεχνολογίας.

27

## Η Επιλογή της Αιγύπτου: ΛΟΓΟΙ:

- κτηνική, αλιεία - πολυημεθική καταναλωτική αγορά
- φθινό ανθρώπινο δυναμικό
- οι φορολογικές ελαφρύνσεις
- καλές προοπτικές κερδοφορίας



**Eclass4U**  
The best Choice for you

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βαβίνα  
vicky.eclass4u@gmail.com eclass4u.gr

28

28




**Eclass4U**  
The best Choice for you

EΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βάρδα  
vicky.eclass4u@gmail.com eclass4u.gr

29

29




**Eclass4U**  
The best Choice for you

## Θέμα 3ο (βαρύτητα 40%)

- Με την ταχεία **εξέλιξη της διαδικασίας παγκοσμιοποίησης** της Κίνας, οι παγκόσμιες επενδύσεις των κινεζικών πολυεθνικών επιχειρήσεων γνώρισαν ταχεία ανάπτυξη τις τελευταίες δύο δεκαετίες, φτάνοντας στο αποκορύφωμά τους με τις ετήσιες εξερχόμενες ξένες άμεσες επενδύσεις (ΑΞΕ) να ξεπερνούν τα 196 δις. δολάρια το 2016. Και παρά το γεγονός ότι συνολικά οι παγκόσμιες ΑΞΕ μειώθηκαν δραματικά το 2020 λόγω της πανδημίας του COVID-19, **αντίθετα οι κινεζικές ΑΞΕ στο εξωτερικό αυξήθηκαν**, καθιστώντας την **Κίνα ως τον μεγαλύτερο παγκόσμιο άμεσο επενδυτή** για πρώτη φορά στην ιστορία, σύμφωνα με στοιχεία της UNCTAD. Ταυτόχρονα, το απόθεμα των εξερχόμενων ΑΞΕ της Κίνας στην Αφρική έχει αυξηθεί κατά 100 φορές την περίοδο 2003-2020 φτάνοντας τα 44 δις. δολάρια ΗΠΑ το 2020 (Εικόνα 2) Πηγή: Harris, J. (2021). China's Rush Into Africa, Explained, <https://www.youtube.com/watch?v=aJSD8XV3qzE>
- Ζητείται: Αφού μελετήσετε τη σχετική ύλη του βιβλίου (Δ. Μανωλόπουλος & Α. Μπιτζένης, 2018, Εκδόσεις Upibooks, Αθήνα) και άλλα στοιχεία σχετικά με τη συγκεκριμένη επιχείρηση από αξιόπιστες δικτυακές πηγές (βλ., «Γενικές οδηγίες για την ανάπτυξη & υποβολή της εργασίας»), να απαντήσετε τα εξής ερωτήματα:

Εικόνα 2. Η "επιβολή" των Κινεζικών ΑΞΕ στην Αφρική



EΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βάρδα  
vicky.eclass4u@gmail.com eclass4u.gr

30

30



**Ερώτημα 3.1 (20%)** Περιγράψτε τις Κινέζικες ΑΞΕ κατά την περίοδο 2010-2020, κάνοντας αναφορά α) στην εξέλιξη των ετήσιων εκροών τους, β) στους σημαντικότερους γεωγραφικούς προορισμούς ανά χώρα ή περιοχή, καθώς και γ) στους κύριους κλάδους προσέλκυσής τους.

Για την απάντησή σας μπορείτε, για παράδειγμα, να χρησιμοποιήσετε εναλλακτικά, με βάση την προτίμησή σας, κάποια από τις παρακάτω βάσεις δεδομένων:

- <https://unctad.org/publications> και <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report2021> (World Investment Report 2021)
- <https://www.fdiintelligence.com/article/26819> (FDI Intelligence)
- <https://www.statista.com> (Statista)
- <https://thediomat.com/2021/11/the-quiet-china-africa-revolution-chinese-investment/> (The Diplomat)



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βάρδα  
vicky.eclass4u@gmail.com eclass4u.gr

31

31

**Ερώτημα 3.2 (20%)** Ποιές είναι οι επιπτώσεις (θετικές και αρνητικές) των Κινεζικών εξερχόμενων ΑΞΕ συνολικά στις χώρες υποδοχής της Αφρικής; Τεκμηριώστε με κριτικό τρόπο την απάντησή σας.


Επίσης, παρακολουθήστε το βίντεο: China's Rush Into Africa, Explained (Harris, 2021), <https://www.youtube.com/watch?v=aJSD8XV3qzE>




ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βάρδα  
vicky.eclass4u@gmail.com eclass4u.gr

32

32



  
**Eclass4U**  
*The best Choice for you*

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βαββιά  
vicky.eclass4u@gmail.com eclass4u.gr

**33**

33



  
**Eclass4U**  
*The best Choice for you*

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βαββιά  
vicky.eclass4u@gmail.com eclass4u.gr

**34**

34



**Eclass4U**  
*The best Choice for you*

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βαββία  
vicky.eclass4u@gmail.com eclass4u.gr

35

35



**Eclass4U**  
*The best Choice for you*

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βαββία  
vicky.eclass4u@gmail.com eclass4u.gr

36

36



**Eclass4U**  
*The best Choice for you*

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βαββία  
vicky.eclass4u@gmail.com eclass4u.gr

37

37



**Eclass4U**  
*The best Choice for you*

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Βίκυ Βαββία  
vicky.eclass4u@gmail.com eclass4u.gr

38

38