

**ΘΕΜΑΤΙΚΗ
ΕΝΟΤΗΤΑ
ΔΕΟ 40**



Eclass4U

The best Choice for you

**ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ
2ΗΣ ΓΡΑΠΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 2021-2022**

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΡΤΗΣΗΣ: - 03-01-22

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΝΟΤΗΤΑΣ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ



ΘΕΡΜΟΠΥΛΩΝ 17
ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ

100Μ ΑΠΟ ΤΗ ΣΤΑΣΗ
ΜΕΤΡΟ «ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ»

ΤΗΛΕΦΩΝΟ: 210-5711484
ΚΙΝΗΤΟ: 6970401981

EMAIL: grammateia.eclass4u@gmail.com

ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ WEB : www.eclass4u.gr

SOCIAL MEDIA:



Περιεχόμενα

Εισαγωγή	2
Θέμα 1ο ΑΞΕ ΣΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ	3
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;	3
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.....	8
Θέμα 2ο COFFEE LAB	10
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;	10
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.	15
Θέμα 3ο (βαρύτητα 40%)	18
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.	18
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.....	23
Βιβλιογραφία.....	29

Εισαγωγή

Η ανάπτυξη του παγκόσμιου εμπορίου καθορίστηκε από τη ραγδαία εξέλιξη της κατανάλωσης και από τον έντονο καινοτομικό ανταγωνισμό των επιχειρήσεων, αφού στο πλαίσιο της διεθνοποίησης, οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν νέες ιδέες, τις οποίες μετατρέπουν σε καινοτόμες υπηρεσίες και αγαθά. Με την παγκοσμιοποίηση και την απελευθέρωση των αγορών και του εμπορίου μεταβάλλεται και ο καταμερισμός της εργασίας μεταξύ αναπτυσσόμενων και ανεπτυγμένων βιομηχανικά χωρών, ενώ αυτή η βιομηχανική εξειδίκευση είναι συνυφασμένη με τον βαθμό διαφοροποίησης του ρυθμού ανάπτυξης και ευημερίας κάθε οικονομίας. Οι ροές ΑΞΕ μετρώνται σε USD και Ευρώ και ως μερίδιο του ΑΕΠ. Οι ΑΞΕ δημιουργούν σταθερούς και μακροχρόνιους δεσμούς μεταξύ των οικονομιών.

Μία από τις βασικότερες επιλογές που πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις που επιθυμούν την διεθνοποίηση τους, είναι να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική εισόδου σε μία ξένη αγορά. Ουσιαστικά, πρέπει να επιλέξουν με ποιο τρόπο θα πραγματοποιηθεί η είσοδος τους στη νέα αγορά. Οι άμεσες ξένες επενδύσεις, αποτελούν μία στρατηγική επέκτασης των επιχειρήσεων όταν επιδιώκουν να δραστηριοποιηθούν σε αγορές που μπορούν να τους προσφέρουν επαρκή κεφάλαια και τεχνογνωσία. Είναι σύνηθες, οι άμεσες ξένες επενδύσεις να επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τη χώρα υποδοχής έμμεσα και άμεσα. Οι επιπτώσεις που προκύπτουν μπορεί να έχουν και θετικό και αρνητικό αντίκτυπο στην χώρα υποδοχής.

Σκοπό της ανά χείρας εργασίας αποτελεί η κατανόηση της σημασίας και του ρόλου που έχει η ανάπτυξη της διεθνούς επιχειρηματικότητας, για τους οικονομικούς οργανισμούς, αλλά και για την οικονομία ευρύτερα, την κοινωνία, το περιβάλλον και την εξέλιξη. Στο πλαίσιο αυτής της διερεύνησης, εξετάζεται κατά πόσο η σχετική βιβλιογραφική και ερευνητική εργασία (Μανωλόπουλος και Μπιτζένης, 2018 και Κοτταρίδη και Γιακούλας, 2014 και Dunning, 1988, Gemwart, αι Μυλώνη – Γεωργόπουλος, 2015), επιβεβαιώνεται από τη διεθνή εμπειρία και πρακτική για τις υπό μελέτη περιπτώσεις.

Θέμα 1ο ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΑΞΕ ΣΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ

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. Μανωλόπουλος & Α. Μπιτζένης, 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:

1.1. ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ -ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΠΕ στα ΒΑΛΚΑΝΙΑ

[ΒΑΛΤΕ ΔΙΚΗ ΣΑΣ ΕΠΙΚΕΦΑΛΙΔΑ]

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

Στοιχεία για την τεκμηρίωση των επιχειρημάτων-απαντήσεων θα βρείτε στο Κεφάλαιο.15, Μανωλόπουλος-Μπιτζένης, 2018, σελ. 746-756. Για τα Κίνητρα Διεθνοποίησης, στον ίδιο τόμο, σελ. 100-110.

Σύμφωνα με τον Dunning (1988, στο Μανωλόπουλος και Μπιτζένης, 2018, σελ. 746-756), η ικανότητα μιας χώρας να προσελκύει και να αξιοποιεί οφέλη των ΑΞΕ εξαρτάται από την εθνική της πολιτική, την οικονομική, νομική, πολιτισμική κουλτούρα της, από την παράδοση και τις υποδομές της, τους δημοσιονομικούς στόχους και τις κυβερνητικές επιλογές. Ισχυρό κίνητρο δηλαδή κάθε ΠΕ για την είσοδο της σε μια αγορά του εξωτερικού (επιλογή χώρας παρουσίας-προορισμού-υποδοχής) είναι η ελαχιστοποίηση του επενδυτικού κινδύνου. Άλλωστε, πλήθος ερευνών-μελετών καταλήγει σε συμπεράσματα που επιβεβαιώνουν τη θετική συσχέτιση μεταξύ εισροής ΑΞΕ και σταθερότητας οικονομικού και πολιτικού επιπέδου της χώρας προορισμού (Μπιτζένης, 2014).

Στην προκειμένη περίπτωση ζητείται να αναφερθείτε στα διαφορετικά ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ που είχαν οι Ελληνικές ΠΕ τις περιόδους 1990 και μια δεκαετία μετά, το 2010. (μετά την κρίση)].

Κάθε επιχείρηση που αναζητά την ανάπτυξη της μέσω της απόκτησης παρουσίας σε μια αγορά του εξωτερικού εξετάζει ποικίλα επιχειρήματα-κίνητρα. Σύμφωνα με τον Dunning(1998 στο Μανωλόπουλος- Μπιτζένης, 2018, σελ.100), τα πιο σημαντικά τέτοια κίνητρα αναφέρονται στα εξής:

1) Διεύρυνση ή δημιουργία μιας νέας αγοράς.

2) Αύξηση αποδοτικότητας.

3) Αναζήτηση πόρων.

4) Αναζήτηση στρατηγικών πλεονεκτημάτων.

Επίσης, υπάρχουν ακόμη τα κίνητρα που αφορούν: πολιτικούς λόγους (κυβερνητικές πολιτικές για τις ΑΞΕ), η αποφυγή του τοπικού περιβάλλοντος (κορεσμένη ή δύσκολη σε συνθήκες εθνική αγορά) και η «στρατηγική εξόδου», δηλαδή η επιλογή χώρας προορισμού που εξυπηρετεί στρατηγικούς στόχους διεθνούς ανάπτυξης (Μανωλόπουλος και Μπιτζένης, 2018,σελ.111).

Οι Διαφορές Δύο Δεκαετιών: 1990-2010 για τις Ελληνικές ΠΕ στα Βαλκάνια-

*Στοιχεία θα βρείτε στο κεφάλαιο 15 σελ. 746-756 ΑΠΛΑ δεν είναι αρκετά!
Αναζητήστε κι άλλες πηγές στο διαδίκτυο*

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΓΙΑ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ

- 1) Griffin, R. W. and Pustay, M.W. (2011). Διεθνείς Επιχειρήσεις και Επιχειρηματικότητα, 6η Έκδοση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα
- 2) Μπιτζένης, Α. (2014). Διεθνής Επιχειρηματικότητα και επενδύσεις. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- 3) Μυλώνη, Β., Γεωργόπουλος ,Α., (2015) : *Διεθνοποίηση και Διεθνικές επιχειρήσεις*, Αθήνα: ΣΕΑΒ Διεθνοποίηση εμπορικών επιχειρήσεων (2014) Εθνική Συν. Ελληνικού Εμπορίου

ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΔΕΚΑΕΤΙΑΣ 1989-2009

Οι ελληνικές πολυεθνικές επιχειρήσεις (ΠΕ) μέχρι το 1989 δεν έδειχναν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη διεθνοποίηση τους προς τις βαλκανικές χώρες-αγορές. Όταν «έπεσαν» τα σοσιαλιστικά καθεστώτα του ανατολικού μπλοκ το 1989, «διαφοροποιήθηκε» ο «χάρτης» των ελληνικών ΑΞΕ στην εν λόγω γεωγραφική περιοχή, με αύξηση των επενδυτικών κεφαλαίων, της τάξης του 110% σε ένα ετος.(Μανωλόπουλος και

Μπιτζένης, 2018,σελ.746). Συνολικά από το 1989 έως το 2009 (μια δεκαετία παρουσίας) οι ΑΞΕ έφτασαν σε αύξηση το ποσοστό περίπου του $\approx 1300\%$.

Το κυριότερο μέρος των ελληνικών ΑΞΕ τη δεκαετία αυτή κινείται προς την Κύπρο, την Αλβανία, την Π.Γ.Δ.Μ., τη Σερβία, την Τουρκία, τη Ρουμανία και τη Βουλγαρία(Μπιτζένης και Βλάχος,2011). Οι χώρες που προτιμώνται επιλέγονται με βάση συγκεκριμένη σειρά κινήτρων, που συνδέονται κυρίως με τους στόχους των ελληνικών επιχειρήσεων για διεύρυνση των πωλήσεων τους, η οποία διευκολύνεται λόγω γεωγραφικής εγγύτητας (κοντά στην έδρα). Επιπλέον, έντονο είναι αυτή την αρχική χρονική περίοδο το ενδιαφέρον των ελληνικών ΠΕ για εξασφάλιση «χαμηλού εργατικού και εργοδοτικού κόστους» (Μπιτζένης,2008, στο Μανωλόπουλος και Μπιτζένης, 2018,σελ746). Οι χώρες που προτιμώνται για την εξυπηρέτηση τέτοιων στόχων είναι κυρίως η Αλβανία, η Βοσνία-Ερζεγοβίνη, η Βουλγαρία, η Κροατία, η Μολδαβία και η Π.Γ.Δ.Μ.

- Λεπτομερή τεκμηρίωση-ανάλυση μπορείτε να βρείτε και στις σελίδες 754-755, όπου υπάρχει Μελέτη Περίπτωσης ακριβώς για το θέμα μας!-

Από τη μελέτη των σχετικών πηγών προκύπτει ότι οι ελληνικές ΠΕ δραστηριοποιούνται στα Βαλκάνια κυρίως *κατά το τελικό στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας*, προσφέρουν *τελικά καταναλωτικά προϊόντα*, τα οποία μάλιστα προσαρμόζουν στις τοπικές καταναλωτικές ιδιαιτερότητες και προτιμήσεις.

Τα *βασικότερα κίνητρα τη δεκαετία 1989-2009* σχετίζονται με την αναζήτηση νέων αγορών, με την απόκτηση των απαραίτητων φθηνότερων παραγωγικών συντελεστών (εργατικού δυναμικού, Α' υλών, ενδιάμεσων προϊόντων) και στρατηγικών πόρων (φυσικοί πόροι όπως άφθονη και οικονομική ενέργεια, μεγάλα έργα, οδικά δίκτυα και κατασκευές, διαθεσιμότητα ειδικευμένου ή/και ανειδίκευτου ανθρώπινου δυναμικού).

Αλλά σημαντικά στοιχεία που ενδυναμώνουν την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών ΠΕ και κατ' επέκταση τις προσελκύουν στη Βαλκανική περιοχή είναι το χαμηλό επενδυτικό ενδιαφέρον της Δύσης -απουσία ανταγωνισμού- και η εξαιρετική για την απόδοση των ελληνικών επενδυτικών κεφαλαίων, κοντινή απόσταση από την έδρα της μητρικής (γεωγραφική γειτνίαση) (Μανωλόπουλος και Μπιτζένης, κριτική ανάγνωση,σελ.746-755).

-ΔΕΚΑΕΤΙΑ 1990-2010-

Συγκρίνοντας τις ελληνικές ΑΞΕ της πρώτης περιόδου '90 με την αμέσως επόμενη γίνεται σαφές ότι η επίδραση της οικονομικής κρίσης οδήγησε στην αποεπένδυση μεγάλο αριθμό ελληνικών ΠΕ, που αναγκάστηκαν να πουλήσουν τις θυγατρικές τους

προσπαθώντας να εξασφαλίσουν την επιβίωση τους, αναδιαρθρώνοντας την περιουσία τους. Σημαντικό εδώ το σχετικό-συμπέρασμα του Μπιτζένη (2015) ότι *οι ελληνικές ΑΞΕ κατά το 2010 καταφεύγουν στην αγορά της Αλβανίας, επειδή την βλέπουν σαν «διέξοδο» από την κρίση*. Αντίθετα, απομακρύνονται από τη Σερβία (από το 2007 έως το 2011 μείωση από 183 εκ. ευρώ σε 9,9 εκ. ευρώ). Μικρή συρρίκνωση την ίδια περίοδο εμφανίζουν οι ελληνικές ΑΞΕ στην Ρουμανία. Σημαντικό συμπέρασμα για την περίοδο αυτή, ότι οι περισσότερες ελληνικές ΑΞΕ χωρών έχουν την τάση να πραγματοποιούνται σε χώρες που βρίσκονται κοντά γεωγραφικά. Η οικειότητα που έχουν οι επιχειρήσεις με αυτές τις χώρες, βοηθά στα πρώτα βήματα της διεθνοποίησης.

Επιλέξτε δικές σας πηγές και αιτιολογήστε με βάση αυτές

Πιο αναλυτικά, σε επίπεδο εξωτερικού εμπορίου η οικονομική ανάπτυξη που απολαμβάνουν οι βαλκανικές αγορές μέχρι το 2009, συνδέεται με την εξαγωγική δραστηριότητα τους με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες. Όταν η ευρωπαϊκή αγορά και κυρίως οι οικονομίες της ευρωζώνης δέχτηκαν τις επιπτώσεις της κρίσης αναγκάστηκαν να μειώσουν τις συναλλαγές τους με τους εμπορικούς τους εταίρους (Μανωλόπουλος και Μπιτζένης, 2018, σελ. 746-756)¹.

Άρα, η κύρια διαφορά μεταξύ των δύο περιόδων αφορά το γεγονός της σταθερότητας ή αστάθειας των οικονομικών. Μια επιπλέον απειλή την ίδια δεκαετία προέρχεται από την Κίνα, που είναι πλέον ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής των βαλκανικών αγορών. (Μανωλόπουλος και Μπιτζένης, 2018,σελ.754-755).

Κατά την περίοδο 2003-2008, οι ΑΞΕ στις βαλκανικές χώρες σημείωσαν πενταπλάσια αύξηση, από 30 δισεκατομμύρια δολάρια σε 155 δισεκατομμύρια δολάρια. Η πιστωτική κρίση και η επακόλουθη ύφεση συνέπεσαν με την κατάρρευση της. Στην περιοχή ως σύνολο, οι εισροές άμεσων ξένων επενδύσεων ήταν 50% χαμηλότερο το 2009 σε σύγκριση με το 2008. Αυτή η αρνητική κατανομή είναι άνιση μεταξύ των χωρών της περιοχής, με τις ασθενέστερες χώρες να έχουν τα σοβαρότερα προβλήματα (Price Waterhouse Coopers, 2010). Ειδικότερα, σχετικά με την κατανομή των ελληνικών εισροών ΑΞΕ ανά κλάδο την

¹ Από τη μια χώρα στην άλλη διαδόθηκε η κρίση με συνέπεια να μειωθεί το ΑΕΠ τους, η αγοραστική δύναμη τους και τελικά μείωση της εξωτερικής ζήτησης, της εγχώριας και ιδιωτικής κατανάλωσης (το 2009 όλες οι ευρωπαϊκές χώρες παρουσιάζουν μειωμένο ρυθμό μεταβολής της ανάπτυξης) Εξαιρεση αποτελεί η περίπτωση της αλβανικής οικονομίας, που εμφανίζει αύξηση το 2009. Ένα ακόμη σημαντικό χαρακτηριστικό της υπό μελέτη δεκαετίας είναι τα αυξημένα δημόσια ελλείμματα και τα περιορισμένα ισοζύγια τρεχουσών συναλλαγών-μεγάλα εξωτερικά χρέη. Οι χώρες με τις πιο αρνητικές επιπτώσεις στα Βαλκάνια είναι η Ρουμανία και η Βουλγαρία. . (Στοιχεία Παγκόσμιας Τράπεζας, 2000-2014).

περίοδο 2009-2014, η πλειοψηφία τους αφορά τον τριτογενή τομέα με ποσοστό 68 % και τον δευτερογενή κατά 31 %. Όπως παρατηρήθηκε και στις παγκόσμιες ροές ΑΞΕ, έτσι κι εδώ υπάρχει ισχυρή τάση συγκέντρωσης των επενδύσεων στον κλάδο των υπηρεσιών. Η εξέλιξη αυτή διευκολύνθηκε από την ανάπτυξη του χρηματοπιστωτικού συστήματος, των τηλεπικοινωνιών και του εμπορίου. Αντίθετα, ο κλάδος της μεταποίησης περιορίζεται μόλις στο ένα τρίτο των συνολικών επενδύσεων.

Καταλήγοντας, αρχικά, οι ελληνικές ΑΞΕ κατευθύνθηκαν προς τον δευτερογενή τομέα, με στόχο τη μείωση του κόστους παραγωγής, ενώ αργότερα η πλειοψηφία των ΑΞΕ πραγματοποιήθηκε στον κλάδο των υπηρεσιών. Τα νέα **Κίνητρα Διεθνοποίησης** (τη δεκαετία 2000-2010) έχουν πλέον να κάνουν [πάντα ανάλογα με τους στόχους και τις στρατηγικές των ΠΕ], κυρίως με την *αποθεματοποίηση, με την εξοικονόμηση λειτουργικού και παραγωγικού κόστους, αναζήτηση χαμηλής φορολογίας ΑΞΕ*, άλλοτε πιο «χαλαρούς» θεσμούς ενώ άλλοτε πάλι αναζητούν πιο αυστηρά μοντέλα διακυβέρνησης ή διεκδικούν κανόνες- συμφωνίες *ευνοϊκής εμπορικής μεταχείρισης* (κανόνες εμπορίου, ευκολίες συναλλαγών, χαμηλά δασμολόγια, κ.ά), περισσότερη διαφάνεια και πιο εκσυγχρονισμένες τεχνολογικά οικονομίες. Χαρακτηριστικά αυτή την περίοδο, πολλές είναι οι ΠΕ που επιλέγουν μια χώρα επειδή αυτή συνδυάζει κάποιες μορφές κίνητρα, με στόχο κυρίως χρηματ/κό, που αναφέρονται ως «Υπεράκτια Χρηματοοικονομικά Κέντρα² - ΥΧΚ» (Μανωλόπουλος και Μπιτζένης, 2018,σελ.755), όπως π.χ. η Νέα Ζηλανδία, η Ελβετία, το Λουξεμβούργο, η Ολλανδία, εν μέρει η Κύπρος, κ.ά..

² αναδυόμενες χρηματοοικονομικές αγορές μικρών χωρών, οι οποίες λόγω της πλήρους οικονομικής ελευθερίας και του ευνοϊκού φορολογικού καθεστώτος, παρουσιάζουν σημαντικά πλεονεκτήματα για την εγκατάσταση επιχειρήσεων και την τοποθέτηση κεφαλαίων.

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

1.2 ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΩΝ ΣΗΜΕΡΑ

[ΒΑΛΤΕ ΔΙΚΗ ΣΑΣ ΕΠΙΚΕΦΑΛΙΔΑ]

Στοιχεία για την απάντησή σας μπορείτε να αντλήσετε από το κεφάλαιο 5 (κριτική ανάγνωση) και από τις Μελέτες Περίπτωσης του κεφαλαίου 3 σελίδα 116-129 για ελληνικές ΠΕ

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

- 1) Bartlett and Ghoshal, 2000 at : Harzing, AW. "An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies". *J Int Bus Stud* **31**, 101–120 (2000). <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490891>
- 1) Dunning, J. (1998). "Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?" *Journal of International Business Studies*, 29, 45-66.
- 2) Dunning, J. (2008). "Multinational Enterprises and the Global Economy 2nd edition. Cheltenham, UK, Northampton, M.A, USA: Edward Edgar.
- 3) Griffin, R. W. and Pustay, M.W. (2011). "Διεθνείς Επιχειρήσεις και Επιχειρηματικότητα", 6η Έκδοση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.
- 4) Κοτταρίδη, Κ. (2014). *Επιδράσεις εκροών ΑΞΕ στις χώρες προέλευσης. Παρατηρητήριο για την Κρίση, ΕΛΙΑΜΕΠ. Μπιτζένης, Α. (2014). Διεθνής Επιχειρηματικότητα και επενδύσεις. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.*
- 5) Μιλώνη, Β., Γεωργόπουλος, Α., (2015) : *Διεθνοποίηση και Διεθνικές επιχειρήσεις, Αθήνα: ΣΕΑΒ Διεθνοποίηση εμπορικών επιχειρήσεων (2014) Εθνική Συν. Ελληνικού Εμπορίου*

Έχει παρατηρηθεί ότι ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται, οι ελληνικές διεθνικές επιχειρήσεις αναζητούν διαφορετικά πλεονεκτήματα. Για παράδειγμα τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών και οι εμπορικές αναζητούν νέες αγορές, οι μεταποιητικές αναζητούν πόρους, ενώ οι εταιρείες συμμετοχών στρέφονται προς την αναζήτηση αποδοτικότητας [Κοτταρίδη και Γιακούλας, 2013].

Προσεγγίζοντας την **ελκυστικότητα των Βαλκανίων** με βάση το εκλεκτικό υπόδειγμα -OLI- του Dunning (Μανωλόπουλος και Μπιτζένης, 2018, σελ.112-113) προκύπτουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Καταρχάς, η εξαπλώση της κρίσης οδήγησε σε βραδύτερη ανάπτυξη, μειωμένη παραγωγικότητα και χαμηλά δημόσια έσοδα στη Ν.Α. Ευρώπη, όπως και στην παγκόσμια οικονομία. Ειδικότερα, από τα **μέσα του '90 έως και το '98** η δραστηριότητα των ελληνικών ΠΕ επικεντρώνεται στη βαλκανική περιοχή σε **κλάδους έντασης εργασίας** (π.χ. κλωστοϋφαντουργία ή παραγωγή καταναλωτικών προϊόντων, κα), με άνοιγμα νέων αγορών. Από την **κρίση και μετά** οι κλάδοι που προτιμώνται είναι **περισσότερο υπηρεσιών και ειδικότερα χρηματοοικονομικών και τηλεπικοινωνιακών.**

Συνεπώς, η ελκυστικότητα της περιοχής για μια ελληνική ΠΕ εξαρτάται από τους στόχους που αυτή καλείται να εκπληρώσει. Αν επιθυμεί διεύρυνση των πωλήσεων και άνοιγμα νέων αγορών για αύξηση τζίρου και ενίσχυση της οικονομικής θέσης της ΠΕ-μητρικής [πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας], τότε μια βαλκανική αγορά όπως η Αλβανική και η Βουλγαρική, με μεγάλο πληθυσμό και παρόμοιες καταναλωτικές συνήθειες είναι ελκυστική και σήμερα. Στην περίπτωση που η ελληνική ΠΕ ασχολείται με τη μεταποίηση την έλκουν περισσότερο οι χώρες της Ν.Α Ευρώπης με χαμηλό εργοδοτικό κόστος, όπως π.χ. η Βουλγαρία. [πλεονεκτήματα τοποθεσίας]. Ανάλογα με το μέγεθος της αγοράς των Βαλκανίων, οι ελληνικές ΠΕ προσελκύονται από αυτές που εξυπηρετούν τους στόχους αύξησης των πωλήσεων τους, με αύξηση της ζήτησης στην τοπική αγορά και οικονομίες κλίμακας στην εγχώρια [πλεονεκτήματα εσωτερικής]. Έτσι, το φορολογικό καθεστώς ασκεί μεγαλύτερη επίδραση ανάλογα με τον κλάδο, π.χ. για τις ελληνικές τράπεζες είναι ευνοϊκές οικονομίες όπως της Αλβανίας και της Βουλγαρίας [πλεονεκτήματα τοποθεσίας], ενώ τα παραγωγικά και κατασκευαστικά εργοστάσια προτιμούν και άλλες βαλκανικές χώρες, όπως π.χ. την Κροατία και τη Σερβία, για φθηνή γη, χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερες ποσότητες φυσικών πόρων.

[Βιβλιογραφικά η ελκυστικότητα προσεγγίζεται με πολλούς τρόπους. Εκτός από τη θεωρία του Dunning (1998) μπορείτε να τεκμηριώσετε χρησιμοποιώντας στοιχεία από τους Κοτταρίδη- Γιακούλα, 2013 (αναζητήστε με λέξεις-κλειδιά «ελκυστικότητα Βαλκανίων» κι άλλες πηγές με έτος δημοσίευσης μετά το 2010).] Βρείτε μια δική σας σχετική πηγή

Τέλος, σειρά εμπειρικών μελετών προτείνουν-υποστηρίζουν ότι η «καλή διακυβέρνηση-ποιότητα των θεσμών αλληλεπιδρά με την απόφαση διεθνοποίησης. Επίσης, σημαντικοί παράγοντες προσέλκυσης ΑΞΕ είναι η δημοσιονομική αποτελεσματικότητα, το σύστημα δικαιοσύνης, η ευκολία δημιουργίας μιας επιχείρησης, η προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων, το επίπεδο διαφάνειας των θεσμών, η έλλειψη διαφθοράς, η καλή νομοθέτηση, κα. (Κοτταρίδη και Γιακούλας, 2013 και Μυλώνη-Γεωργόπουλος, 2015).



Θέμα 2ο COFFEE LAB

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 Αιγύπτου και της Μεγάλης Βρετανίας). <https://coffeelab.gr/>

2.1. Στρατηγικές Εισόδου σε Ξένες Αγορές- Τρόποι / Μορφές Διεθνοποίησης

ΒΑΛΤΕ ΔΙΚΗ ΣΑΣ ΕΠΙΚΕΦΑΛΙΔΑ

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;

Σχετική θεωρία θα βρείτε στο Μανωλόπουλος και Μπιτζένης, 2018, σελ.113-155

Στη διεθνή επιχειρηματική πρακτική οι πιο δημοφιλείς μορφές διεθνοποίησης (Μανωλόπουλος και Μπιτζένης, 2018,σελ.113-155 και Διαφάνειες ΕΑΠ/2ΗΟΣΣ/2021-2022,σελ.66) είναι: εξαγωγές, *Licensing*, *Franchising*, Συμβόλαιο Διαχείρισης Βοήθειας, «Έργο με το κλειδί στο χέρι», Υπηρεσίες «Φασόν» και Άμεση Ξένη Επένδυση.

*Από αυτές αναλύεται η περίπτωση του **franchising** (που φαίνεται εξαρχής ότι είναι ο τρόπος που εφαρμόζεται από τη σχετική πληροφόρηση στον ιστότοπο του Coffeelab).*

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

δικαιόχρησης σε τελικούς χρήστες, ακολουθώντας πιστά τη σχετική μέθοδο του δικαιοπαρόχου.

Στη Διεθνή Συμφωνία Δικαιόχρησης (International Franchising) μια επιχείρηση παραχωρεί σε μια άλλη, που εδρεύει σε χώρα του εξωτερικού, το δικαίωμα χρήσης του εμπορικού της σήματος, της τεχνολογίας και τεχνογνωσίας της πρώτης. Σε αυτή τη μορφή διεθνοποίησης, το δικαίωμα αφορά την άδεια που δίνει η εθνική (π.χ. ελληνική) ΠΕ στην ξένη, να δραστηριοποιείται κάτω από το ίδιο εμπορικό σήμα, παράγοντας ακριβώς το ίδιο προϊόν, με το ίδιο ακριβώς επιχειρηματικό μοντέλο, λειτουργώντας ως μια ξεχωριστή επιχείρηση, με τη δική της έδρα και τους πόρους που απαιτούνται για να ακολουθεί την αυστηρά προκαθορισμένη φιλοσοφία της εταιρίας του franchisor-Δικαιοπάρoχου προς του franchisee - Δικαιούχο.

Στην προκειμένη περίπτωση της **Coffee Lab**, το μοντέλο διεθνοποίησης είναι το franchising. *[Είμαστε ένα δίκτυο από, όχι ίδια αλλά, όμοια καταστήματα. Κάθε κατάστημα CoffeeLab είναι ένα πραγματικό εργαστήριο όπου τηρούνται με σχολαστική ακρίβεια οι καθιερωμένες διαδικασίες για την άριστη παρασκευή κάθε καφέ - <https://coffeelab.gr/etaireia/>].* Από τα σχετικά δημοσιεύματα προκύπτει ότι πρόκειται για μια ελληνική εταιρεία που προτείνει ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο που καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης που αγοράζει το franchising στο εξωτερικό³. [\[https://avant-garde.com.cy/new-works/new-identity/coffee-lab-roumeliotis\]](https://avant-garde.com.cy/new-works/new-identity/coffee-lab-roumeliotis)

.Επίσης, προσδιορίζεται δεσμευτικά το σύνολο των Α' υλών: ποικιλία καφέ, είδος εκπαίδευσης «των baristi» (... «περνούν ένα ειδικό σχολείο όπου μαθαίνουν στο υψηλότερο επίπεδο τα μυστικά του καφέ», «να προσαρμόζουν τις παρασκευές τους για να αναδεικνύονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε ποικιλίας καφέ». (<https://www.epixirimatias.gr/2018/03/coffee-lab.html>)⁴

Η Coffee Lab διαθέτει τεχνικούς τροφίμων, αλυσίδα-δίκτυο σταθερών προμηθευτών και ειδική ομάδα που σχεδιάζει αρχιτεκτονικά τα καταστήματα σε κάθε χώρα. (<https://coffeelab.gr/etaireia/>)— *[Η τεχνογνωσία και η εκπαίδευση σε συνδυασμό με την εξαιρετική ποιότητα και αποκλειστικότητα των πρώτων υλών έχουν σαν αποτέλεσμα την παραγωγή πραγματικά ποιοτικών ροφημάτων, χαρακτηρίζοντας τα Coffebrands ως τους ειδικούς του espresso.]*

ΕΣΣΕΙΣ ΤΑ LINKS ΠΑΝΤΟΥ με τη μορφή : (όνομα συγγραφέα ή όνομα ιστότοπου και έτος → Coffeelab, 2021)

³ Επιμνηστές τους ο Στέλιος Ρουμελιώτης, ο barista champion 2008-2009, ο οποίος έκανε το όνειρό του πραγματικότητα και δημιούργησε ένα αυθεντικό street concept του τρίτου κύματος του καφέ. Τα βασικά χαρακτηριστικά του οποίου αποτελούν τόσο η έμφαση στην προέλευση και στην ποιότητα της πρώτης ύλης, όσο και ο τρόπος προετοιμασίας και παρασκευής του ροφήματος.

⁴ Εκπαιδεύουμε τους συνεργάτες μας και τους ανθρώπους τους, δίνουμε συμβουλές, παρέχουμε τεχνογνωσία σε κάθε θέμα που αφορά στη λειτουργία ενός street coffee shop. Το πιο σημαντικό είναι ότι αποδεικνύουμε στην πράξη ότι θέλουμε συνεργάτες κι όχι «υπηκόους». Η σχέση μας με το δίκτυο είναι μια σχέση σεβασμού, συνεργασίας και αλληλεγγύης.

.[Η λειτουργία ενός καταστήματος⁵ Coffeibrands βασίζεται στην αποκλειστική χρήση και διάθεση των προϊόντων που φέρουν το σήμα της εταιρείας, καθώς είναι σχεδιασμένα να θέσουν την βάση παρασκευής ενός τέλειου ροφήματος με γνώμονα την άριστη ποιότητα και την μοναδική γεύση.] [<https://www.athensvoice.gr/taste/358620-ta-coffee-lab-einai-gia-aytoys-poy-latreyoyn-ton-kafe> και [coffeibrands.gr/franchise-gr](https://www.coffeibrands.gr/franchise-gr)]

[Για τα ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ - ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ του franchising της Coffee Lab, συμβουλευτείτε τον πίνακα 3.6,σελ.131].

Ενδεικτικά προκύπτουν τα εξής πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα:

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Γρήγορη επίτευξη οικονομικών κλίμακας

(η Coffeelab επεκτείνεται διεθνώς με 165 καταστήματα που προμηθεύουν με καφέ καταναλωτές στην Κύπρο, τη Βρετανία, τη Βουλγαρία, τη Γερμανία και σύντομα στην Αίγυπτο και τη Σαουδική Αραβία (Χριστοδούλου, 2021 στο www.pavergame.gr).

- **Εξοικονόμηση δασμών και υπερπήδηση φραγμών εισόδου.**
- **Εξασφάλιση γρήγορης κερδοφορίας με τον χαμηλότερο δυνατό επενδυτικό κίνδυνο** (δεν τοποθετεί δικά της κεφάλαια στο εξωτερικό- δε διενεργεί ΑΞΕ).
- Η συνεργασία με τοπικούς προμηθευτές **περιορίζει το λειτουργικό κόστος.**
- **Μεταφέρει την τεχνολογία και τεχνογνωσία της μάρκας «Coffee Lab** προστατεύοντας την ποιότητα και το σταθερό επίπεδο γεύσης του «μονοποικιλιακού καφέ» (link: <https://coffeibrands.gr/franchise->)
- **Προστασία του Σήματος** μέσω νομικά προκαθορισμένων ρητρών και διατήρηση της φήμης της μητρικής-επιχείρησης.[<https://www.lifo.gr/guide/taste/news/coffee-lab-anakalypse-ton-monopoikiliako-kafe-poy-tairiazει-mono-s-esena>]
- **Δυνατότητα πρόσβασης σε «δύσκολες αγορές»** [<https://www.itspossible.gr/>]

[Παρακολουθούμε τον καφέ μας από την καλλιέργεια ακολουθώντας τις αρχές του *direct trade*, ενισχύοντας τη βιώσιμη καλλιέργεια και τις δίκαιες συνθήκες εργασίας (Sustainability). Έτσι, όχι μόνο εξασφαλίσαμε *full traceability* και *κορυφαίας ποιότητας καφέ* αλλά γνωρίζουμε και τα ιδιαίτερα γευστικά χαρακτηριστικά κάθε σοδειάς. Στην υπερσύγχρονη ιδιόκτητη

⁵ [Η αρχική επένδυση για ένα κατάστημα Coffeibrands μεγέθους 35 – 100 τ.μ. ξεκινά από 35,000 Ευρώ (μόνο στην Ελλάδα), ποσό που αφορά στην διαμόρφωση, επίπλωση και τον εξοπλισμό. [Παράλληλα ο αρχιτεκτονικός σχεδιασμός των καταστημάτων και η υποστήριξη από τα τμήματα *marketing* που παρέχονται από την εταιρεία, καθιστούν κάθε κατάστημα Coffeibrands leader στην αγορά που απευθύνεται ανεξαρτήτως ανταγωνισμού. [coffeibrands.gr/franchise-gr](https://www.coffeibrands.gr/franchise-gr)]

παραγωγική μονάδα CoffeeLab, το roasting γίνεται με επιστημονικό τρόπο, απολύτως καθορισμένες διαδικασίες και διαρκείς ποιοτικούς ελέγχους. [<https://coffeelab.gr/etaireia/>]

Άλλα πλεονεκτήματα που μπορείτε να αναπτύξετε:

- Ισχυροποίηση της εταιρικής επωνυμίας – ισχυρό «fashion brand name». Μια επιχείρηση με την επέκταση της στις διεθνείς αγορές θα καταφέρει να δημιουργήσει μια καλή φήμη γύρω από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Βάση αυτού θεωρούμε ότι θα είναι πιο εύκολο για την επιχείρηση να διεισδύει σε νέες αγορές ανά τον κόσμο με χαμηλότερο «κόστος» εισόδου (δηλαδή δεν θα χρειάζεται να καταβάλει μεγάλη προσπάθεια να βρει αντιπροσώπους ή να δαπανήσει χρήματα για διαφήμιση).
- Πρόσβαση σε νέους πλουτοπαραγωγικούς πόρους (π.χ. νέες υπηρεσίες και διαφοροποίηση προμηθευτών).
- Αύξηση ευελιξίας-ανταγωνιστικότητας και μείωση των κινδύνων. Η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης αυξάνει την ανταγωνιστικότητα της στην αγορά και θα είναι πιο δύσκολο να αντιμετωπιστεί από τις τοπικές ανταγωνίστριες εταιρείες ανά τον κόσμο.
- Δυνατότητα πρόσβασης σε πληροφορίες σχετικά με τις νέες διεθνείς τάσεις στον τομέα δραστηριοποίησης της.

-ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ-

- Σημαντικότερη αδυναμία του franchising για το δικαιοπάροχο (franchisor) coffee Lab είναι η πιθανότητα αυτομόλησης ενός συνεργάτη-δικαιοδόχου (franchisee). Αφορά τον κίνδυνο να μετατραπεί ένας επιχειρηματίας-franchisee σε «υπολογίσιμο ανταγωνιστή» (Μανωλόπουλος και Μπιτζένης, 2018,σελ.131).
- Κίνδυνος απώλειας μεριδίου διεθνών αγορών από κακή επίδοση των ξένων επιχειρηματιών.
- Αδυναμία ελέγχου της επιχειρηματικής συμπεριφοράς και εποπτεία του τρόπου εφαρμογής του επιχειρηματικού μοντέλου σε συνθήκες τοπικής αγοράς. [*Αυτό είναι το μόνο που θέλουμε στα CoffeeLab από τον καθένα που παραγγέλνει τον καφέ του... Να μην συμβιβάζεται με αυτά που μπορούσε να εξασφαλίσει στον εαυτό του μέχρι χθες. Να απολαμβάνει τη γεύση και να ζει τις μικρές καθημερινές ιστορίες που έχουν κι έναν καφέ ως μέρος τους. Να προσφέρει στον εαυτό του την ικανοποίηση ότι τα πράγματα μπορούν να γίνονται ακριβώς όπως τα θέλει.*] [<https://coffeelab.gr/etaireia/>]

- Συχνά οι Συμβάσεις Franchising συνοδεύονται από υψηλά κόστη για τη μεταβίβαση των δικαιωμάτων εκμετάλλευσης.
- Η από απόσταση συνεργασία είναι εξ ορισμού δύσκολη υπόθεση για κάθε ελληνική ΠΕ που δραστηριοποιείται με αυτή τη μορφή διεθνοποίησης.

Αλλα Μειονεκτήματα που μπορείτε να αναπτύξετε [Μανωλόπουλος και Μπιτζένης, 2018, σελ.22-47 → Προκλήσεις και σελ,278=εμπόδια – φραγμοί για ΑΞΕ και συνδυαστικά οι κίνδυνοι στα κεφ.6-7-8-9]:

- **Το διαφορετικό κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον.** Η ικανοποιητική κατανόηση των ιδιόμορφων κοινωνικών και πολιτιστικών χαρακτηριστικών μιας χώρας αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία πρόσβασης στην αγορά της. Λάθη μπορεί να γίνουν στα χαρακτηριστικά των προϊόντων, στις μεθόδους προώθησης και διαφήμισης και στις σχέσεις με το εγχώριο προσωπικό, πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες.
- **Οι διαφορετικές επιχειρηματικές πρακτικές.** Κάθε χώρα έχει τους δικούς της άγραφους νόμους και καθιερωμένες επιχειρηματικές πρακτικές
- **Οι νέοι επιχειρηματικοί κίνδυνοι.** Τέτοιοι κίνδυνοι μπορεί να είναι μη αναμενόμενες μεταβολές στο βαθμό σταθερότητας της πολιτικής κατάστασης, καθώς και διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών στα νομίσματα των χωρών, όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- **Οι διαφορετικές διαδικασίες και οι κανονισμοί.** Οι επιχειρηματικές διαδικασίες και οι κανονισμοί που τις ρυθμίζουν διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Η γνώση και εξοικείωση των στελεχών με τους κανονισμούς αυτούς αυξάνει το κόστος λειτουργίας των επιχειρήσεων.
- **Το διαφορετικό νομικό πλαίσιο.** Είναι απαραίτητη η επιμόρφωση και η συνεχής ενημέρωση των στελεχών των πολυεθνικών για το νομικό και φορολογικό πλαίσιο των χωρών, όπου δραστηριοποιούνται και αυτό συνεπάγεται επιπλέον δαπάνες και επηρεάζεται δυσμενώς η ανταγωνιστικότητά τους.

2.2. ΛΟΓΟΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ-ΜΟΝΤΕΛΟ CAGE

[ΒΑΛΤΕ ΔΙΚΗ ΣΑΣ ΕΠΙΚΕΦΑΛΙΑ]

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.

θεωρία για το μοντέλο CAGE θα βρείτε στο κεφάλαιο 2, ενότητα 21, σελ.62



<https://www.kathimerini.gr/economy/business/931585/mazika-metanasteyoyn-se-kypro-kai-voylgaria-oi-ellinikes-etaireies/>

Σύμφωνα με τον Ghemawat (2001,σελ.138, στο Μανωλόπουλος και Μπιτζένης, 2018,σελ.62), η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ με βάση το μοντέλο CAGE, εξαρτάται από τέσσερις ομάδες παραγόντων: *πολιτισμό, διοίκηση, γεωγραφία και οικονομικά*. Η απόσταση που χωρίζει δύο χώρες μεταξύ τους είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των τεσσάρων προαναφερόμενων διαστάσεων καθώς και του κλάδου δραστηριοποίησης άρα όσο πιο «κοντά» είναι τα χαρακτηριστικά των δύο χωρών τόσο πιο πιθανή είναι η πιθανότητα ανάπτυξης συναλλαγών ανάμεσά τους.

[Θα πρέπει να αναπτύξετε-εξηγήσετε την εφαρμογή του μοντέλου για κάθε χώρα με διαφορετικά ή ίδια με τα ελληνικά χαρακτηριστικά της Coffee Lab].

Η αγορά της Κύπρου φαίνεται να αποτελεί επιλογή της Coffee Lab λόγω των ομοιοτήτων που εμφανίζει και στις τέσσερις διαστάσεις-κατηγορίες του μοντέλου CAGE.

1) Καταρχάς, σε επίπεδο **ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ**, είναι πολλά τα κοινά στοιχεία μεταξύ των δύο λαών, αφού ουσιαστικά μοιραζόμαστε την ίδια γλώσσα, κοινές επιχειρηματικές πρακτικές και παρόμοιο πλαίσιο εμπορικών συναλλαγών. Η ελληνική με την κυπριακή κουλτούρα έχουν πολύ «κοντινή απόσταση» τις ίδιες νόρμες συνήθειες (<https://www.enterprisegreece.gov.gr/h-ellada-shmera/giati-ellada/ksenes-ameses-ependyseis>)

2) Στη διάσταση της - **ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**- μια ελληνική επιχείρηση όπως η Coffee Lab, είναι εύκολο να προωθήσει το επιχειρηματικό της μοντέλο σε μια καταναλωτική αγορά που γνωρίζει τις ελληνικές μάρκες καφέ, έχει συνηθίσει στις ίδιες γεύσεις, έχει τα ίδια σχεδόν πρότυπα συμπεριφοράς (π.χ. και οι Κύπριοι πίνουν καφέ όλη μέρα) («Παραμένει ελκυστική η Κύπρος για το ελληνικό επιχειρείν» <http://www.economy365.gr/article/133959/paramenei-elkystiki-i-kypros-gia-elliniko-epiheirein>) . Αντίστοιχα παρόμοιο είναι το **νομοθετικό, το θεσμικό, το ρυθμιστικό πλαίσιο, οι κανόνες εμπορίου, εισαγωγών-εξαγωγών,** κα (<http://www.economy365.gr/article/133959/paramenei-elkystiki-i-kypros-gia-elliniko-epiheirein>).

3) **Γεωγραφική Απόσταση.** Εμφανής λόγος για την προσέλκυση της Coffee Lab είναι η πολύ κοντινή χιλιομετρική διαφορά που χωρίζει τις δύο αγορές, γεγονός που παρέχει εύκολη πρόσβαση σε όλους τους πόρους.

4) **Οικονομικά.** Δημογραφικά και κοινωνικά, οι δύο χώρες είναι εξαιρετικά «κοντά». Ωστόσο, η πραγματική διαφορά που υπάρχει σε πλαίσιο αγοραστικής δύναμης και επιπέδου κατά κεφαλήν εισοδήματος καθιστά ακόμη πιο ελκυστική την κυπριακή αγορά. [<https://www.kathimerini.gr/economy/business/931585/mazika-metanasteyovn-se-kypro-kai-voylgaria-oi-ellinikes-etaireies/>] Η καλύτερη οικονομική κατάσταση των Κυπρίων καταναλωτών ανοίγει μια ενδιαφέρουσα-αισιόδοξη προοπτική για την ανάπτυξη ξένου μεριδίου για την Coffee Lab. Ωστόσο, το υψηλότερο αυτό οικονομικό επίπεδο σημαίνει και ακριβότερο λειτουργικό κόστος αλλά και μεγαλύτερο ανταγωνισμό από πλήθος διεθνών μαρκών, που βρίσκουν εξίσου ενδιαφέρουσα αυτή την αγορά. Όσον αφορά το κόστος εργασίας, στην Κύπρο υπάρχει μεγάλη διαθεσιμότητα σε πηγές άντλησης ανειδίκευτου και εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, όλων των κλάδων-ειδικοτήτων. [<https://www.newsnowgr.com/article/311374/i-kypros-apotelei-elkystiko-proorismo-gia-ellinikes-ependyseis.html>]

Η ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΑΙΓΥΠΤΟΥ

Όσον αφορά την Αίγυπτο, οι λόγοι που οδήγησαν την Coffee Lab σε αυτή την επιλογή φαίνεται να συνδέονται με τις τέσσερις διαστάσεις με διαφορετικό τρόπο. [<https://www.iefimerida.gr/news/366151/elkystiki-gia-ependyseis-i-agora-tis-aigypoy-poies-ellinikes-etaireies-ehoy-n-rixei>]

1) **ΓΕΩΓΡΑΦΙΑ.** Σε πλαίσιο γεωγραφίας και πολιτισμού, οι διαφορές είναι μεγάλες - άρα αυξάνεται και η απόσταση μεταξύ τους.

2) **ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ:** Διαφορετική είναι η γλώσσα, τα ήθη-έθιμα, η θρησκεία και γενικά ο πολιτισμός και η κουλτούρα Ελλήνων-Αιγυπτίων. Τα κοινά στοιχεία μεταξύ των δύο αγορών που φαίνεται να αποτελούν και λόγους επιλογής της Αιγύπτου είναι η έντονη παρουσία των Αιγυπτίων στις ευρωπαϊκές αγορές και η υιοθέτηση των ίδιων προτύπων κατανάλωσης όπως π.χ. του καφέ. Ωστόσο, η Αίγυπτος διαθέτει έναν από τους πλέον ραγδαία αυξανόμενους πληθυσμούς παγκοσμίως, σύμφωνα δε με στοιχεία της αιγυπτιακής στατιστικής υπηρεσίας (CAPMAS) στα μέσα Μαΐου 2020, ο πληθυσμός της χώρας ανέρχεται σε 100,4 εκατ., με εκτιμώμενο μέσο ρυθμό αύξησης 2,4% ετησίως (εκτίμηση 2018).

3) **ΔΙΟΙΚΗΣΗ:** Σε διοικητικό επίπεδο, τόσο το διαφορετικό νόμισμα, όσο και η επιχειρηματική πρακτική διαφέρουν αισθητά. Οι πολυεθνικές αντιμετωπίζονται πολύ ευνοϊκά, κάτι που αξιοποιεί η coffee Lab, εστιάζοντας στα προνόμια και τις φοροελαφρύνσεις από την εισπραξη των royalties (αμοιβές-προμήθειες από το franchising). Η εικόνα της Ελλάδος στην Αίγυπτο είναι ιδιαίτερα θετική. Παρά, ωστόσο, την ευμενή αποδοχή της Ελλάδος ως φίλης χώρας και τις άριστες διμερείς πολιτικές σχέσεις, αλλά και την υποδειγματική συνεργασία στο επιχειρηματικό / επενδυτικό πεδίο, δεν καταγράφεται ανάλογη επιτυχία σε όλο το φάσμα των εξαγωγών των προϊόντων [<https://www.iefimerida.gr/news/366151/elkystiki-gia-ependyseis-i-agora-tis-aigyptoy-poies-ellinikes-etaireies-ehoy-n-rixei>]. Διαφορά υπάρχει επίσης στο εργοδοτικό κόστος και στις τιμές των παραγωγικών συντελεστών, εμπόδια που η Coffee Lab ξεπερνά μέσω του διεθνούς franchising.

4) **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ:** Η Αίγυπτος υστερεί σε ρυθμό ανάπτυξης κατά κεφαλήν εισόδημα και υποδομές σε σχέση με την Ελλάδα. Αυτή η «απόσταση» Ελλάδας-Αιγύπτου είναι ίσως και ο λόγος που την Coffee Lab συμφέρει ένα τόσο «ακίνδυνο» επενδυτικά μοντέλο.

Συμπερασματικά, η ελληνική με την κυπριακή αγορά εμφανίζουν σημαντικές ομοιότητες που αποτελούν λόγους «κοντινής απόστασης» -με βάση το μοντέλο CAGE-και επιλογής της από την Coffee Lab. Αντίθετα, η «απόσταση» είναι πιο “μακρινή” στην περίπτωση της Αιγύπτου, κάτι που η Coffee Lab προσεγγίζει στο πλαίσιο αναξιοποιητών ευκαιριών, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητά της με διεύρυνση στην περιοχή, με τον πιο «ακίνδυνο» τρόπο -μέσω franchising-.

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 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 Unibooks, 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:

Το θεωρητικό μέρος της απάντησης για το συγκεκριμένο ερώτημα θα το βρείτε

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://thediplomat.com/2021/11/the-quiet-china-africa-revolution-chinese-investment/> (The Diplomat)

- *UNCTAD (2010), World Investment Report 201*
- *UNCTAD (2015), World Investment Report 2015*
- *UNCTAD (2019), World Investment Report 2019*

Κινέζικες ΑΞΕ κατά την περίοδο 2010-2020

α) εξέλιξη των ετήσιων εκροών

GLOBAL TRENDS AND PROSPECTS: POSITIVE VIBRATIONS OR WAITING IN VAIN?

TABLE 1.1 World output growth, 1991–2022
(Annual percentage change)

Country groups	1991–2001–2009–																
	2000 ^a	2008 ^a	2018 ^a	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 ^b	2022 ^b
World	3.0	3.6	2.9	-1.3	4.5	3.3	2.8	2.7	3.1	3.1	2.7	3.4	3.2	2.5	-3.5	5.3	3.6
Africa	2.5	5.7	3.0	3.9	5.6	-1.0	8.0	0.7	3.3	2.6	1.7	3.4	3.3	2.9	-3.4	3.2	2.9
North Africa (incl. South Sudan)	3.1	5.4	1.0	3.7	4.7	-11.1	13.3	-6.8	-0.3	1.7	2.7	5.1	4.1	3.2	-5.2	4.2	3.1
South Africa	2.1	4.4	1.8	-1.5	3.0	3.3	2.2	2.5	1.8	1.2	0.4	1.4	0.8	0.2	-7.0	4.0	2.3
Sub-Saharan Africa (excl. South Africa and South Sudan)	2.1	6.5	4.8	5.7	7.1	5.7	6.1	5.5	5.9	3.4	1.5	3.0	3.5	3.4	-1.5	2.5	2.9
America	3.5	2.8	2.0	-2.5	3.3	2.3	2.3	2.1	2.2	2.3	1.1	2.2	2.6	1.7	-4.4	5.6	2.9
Latin America and the Caribbean	3.2	3.9	1.9	-2.1	6.2	4.6	2.7	2.9	1.1	0.3	-0.9	1.3	1.1	0.1	-7.1	5.5	2.6
Central America (excl. Mexico) and Caribbean	3.1	4.8	3.3	-0.7	3.5	3.9	3.6	3.3	3.3	4.2	2.9	3.0	3.1	2.1	-8.1	3.9	2.9
Mexico	3.2	2.2	2.6	-5.3	5.1	3.7	3.6	1.4	2.8	3.3	2.6	2.1	2.2	0.0	-8.3	6.2	2.8
South America of which:	3.2	4.3	1.5	-1.3	6.9	4.9	2.3	3.3	0.3	-1.1	-2.5	0.8	0.4	-0.2	-6.5	5.5	2.5
Argentina	4.0	5.0	1.2	-5.9	10.1	6.0	-1.0	2.4	-2.5	2.7	-2.1	2.7	-2.5	-2.1	-9.9	6.7	2.9
Brazil	2.8	3.7	1.1	-0.1	7.5	4.0	1.9	3.0	0.5	-3.5	-3.3	1.3	1.8	1.4	-4.1	4.9	1.8
North America of which:	3.6	2.5	2.0	-2.6	2.6	1.7	2.2	1.9	2.6	2.9	1.7	2.4	3.0	2.1	-3.7	5.7	3.0
Canada	3.0	2.5	1.9	-2.9	3.1	3.2	1.8	2.3	2.9	0.7	1.0	3.0	2.4	1.9	-5.4	5.1	2.9
United States	3.6	2.6	2.0	-2.5	2.6	1.6	2.3	1.8	2.5	3.1	1.7	2.3	3.0	2.2	-3.5	5.7	3.0
Asia (excl. Cyprus)	4.3	5.9	5.2	2.4	7.8	6.0	5.0	5.4	4.9	4.9	4.9	5.1	4.6	3.8	-1.1	5.9	4.7
Central Asia	-3.3	8.5	5.5	3.3	7.6	8.1	6.0	6.9	5.6	3.5	3.2	4.5	4.7	4.7	-0.3	4.3	3.1
East Asia of which:	4.4	5.8	5.3	2.8	8.0	5.9	5.2	5.5	5.0	4.8	4.7	5.2	4.8	4.3	0.3	6.7	4.7
China	10.6	10.9	7.9	9.4	10.4	9.6	7.9	7.8	7.4	6.9	6.7	6.9	6.7	6.1	2.3	8.3	5.7

[UNCTAD, 2021, p.3]

Οι αναδυόμενες χώρες τείνουν να επενδύουν στον αναπτυγμένο κόσμο προς αναζήτηση στρατηγικών στοιχείων και ικανοτήτων μέσα από την εξαγορά εταιριών με προηγμένη τεχνολογία και γνώσεις. Με αυτό τον τρόπο αποσκοπούν στην ταχεία ανάπτυξη των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων έτσι ώστε να μπορούν να συναγωνιστούν τις πολυεθνικές των εκβιομηχανισμένων οικονομιών. Παράλληλα, οι εταιρίες από τις μεταβατικές χώρες συνεχίζουν να ενισχύουν τις ενδοπεριφερειακές επενδύσεις καθώς δραστηριοποιούνται στις μεγάλες αγορές των αναπτυσσόμενων χωρών για να εξασφαλίσουν πλουτοπαραγωγικούς πόρους που θα τις κάνουν πιο αποδοτικές⁶.

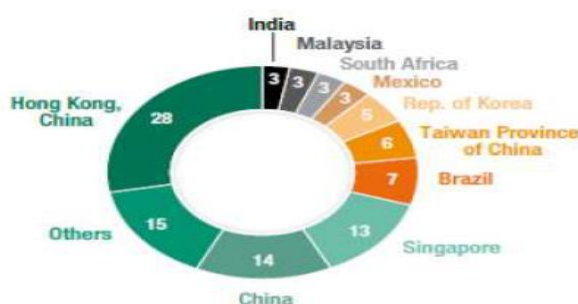
⁶ [Σύμφωνα με τους Luo και Tung (2007) οι πολυεθνικές από αναδυόμενες οικονομίες επειδή υστερούν, τείνουν να διεθνοποιούνται με ταχύ ρυθμό και όχι σταδιακά, προκειμένου να καλύψουν την διαφορά με τις ήδη εγκατεστημένες πολυεθνικές του αναπτυγμένου κόσμου. Έτσι, αναλαμβάνουν ταυτόχρονα επικίνδυνες και δαπανηρές δραστηριότητες σε πολλές χώρες. Τέλος την περίοδο που μελετάνε (μέχρι το 2001), η αναζήτηση στρατηγικών στοιχείων δε φαίνεται να αποτελεί βασικό παράγοντα επένδυσης για την Κίνα, ένα φαινόμενο που τα τελευταία χρόνια είναι πολύ έντονο.]

Ο τομέας εξαγωγών της Κίνας αυξάνεται σημαντικά από το 2020, διαδραματίζοντας έναν κρίσιμο ρόλο στο να βοηθήσει τη δεύτερη μεγαλύτερη οικονομία του κόσμου να ανακάμψει από την πανδημία. Χάρη στις προσπάθειες του Πεκίνου για τον περιορισμό της πανδημίας, ο μεγαλύτερος εξαγωγέας παγκοσμίως έχει κατορθώσει να πετύχει μια ισχυρή οικονομική αναβίωση από την κρίση του κορονοϊού [UNCTAD, 2021].

Οι εξαγωγές αυξήθηκαν 32,2% τον Ιούνιο έναντι του προηγούμενου έτους, σε σχέση με την ανάπτυξη 27,9% τον Μάιο. Οι αναλυτές ανέμεναν αύξηση 23,1%. Τα στοιχεία επίσης εμφάνισαν ότι οι εισαγωγές αυξήθηκαν 36,7% σε ετήσια βάση τον Ιούνιο, έναντι εκτιμήσεων για 30%, αλλά επιβραδύνθηκαν από την άνοδο 51,1% τον Μάιο, που αποτέλεσε τον υψηλότερο ρυθμό ανάπτυξης σε μια δεκαετία. Οι εισαγωγές αργού πετρελαίου στο α' εξάμηνο μειώθηκαν 3%, στην πρώτη πτώση από το 2013. Το εμπορικό πλεόνασμα της Κίνας διαμορφώθηκε στα 51,53 δισ. δολάρια τον Ιούνιο, σε σχέση με τις εκτιμήσεις για πλεόνασμα 44,2 δισ. δολάρια και σε σχέση με τα 45,54 δισ. δολάρια τον Μάιο. [UNCTAD, 2021, & <https://www.capital.gr/diethni/3559142/kina-upsiloteres-ton-ektimiseon-oi-exagoges-ton-iounio>]

Οι εξαγωγές προς τα **κράτη της ΝΑ Ασίας**, τους μεγαλύτερους εμπορικούς εταίρους της Κίνας, **αυξήθηκαν 22,3%** σε σχέση με το προηγούμενο έτος, υψηλότερα από την αύξηση του 18% του Οκτωβρίου. Οι εξαγωγές προς την **ΕΕ**, τον δεύτερο μεγαλύτερο εμπορικό εταίρο, **επιβραδύνθηκαν στο 33,5%** σε ετήσια βάση, σε σχέση με το 44,3% του Οκτωβρίου και προς τις **ΗΠΑ αυξήθηκαν 5,3%**, χαμηλότερα από το 22,7% τον Οκτώβριο. Στο μεταξύ, οι εισαγωγές της Κίνας αυξήθηκαν 31,7% σε ετήσια βάση τον Νοέμβριο, όταν οι όγκοι και οι τιμές του εισαγόμενου άνθρακα και του φυσικού αερίου αυξήθηκαν [UNCTAD, 2021, https://www.imerisia.gr/kosmos/diethni-nea/29348_kina-meiose-tis-exagoges-tis-pros-ee-kai-ipa-se-poies-agores-strefetai]

Στην ανατολική Ασία οι ΑΞΕ από το Χονγκ Κονγκ (Κίνα) έφτασαν τα **\$143 δις**. Οι επενδύσεις από τις Κινέζικες πολυεθνικές αυξάνονται ταχύτερα από τις αντίστοιχες εισροές στη χώρα. (UNCTAD, 2019).



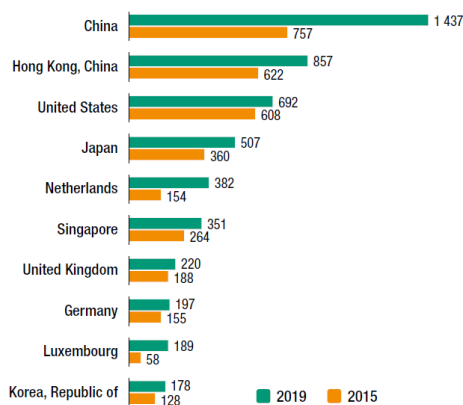
Πηγή: UNCAD, FDI/MNE database

β) στους σημαντικότερους γεωγραφικούς προορισμούς ανά χώρα ή περιοχή

Ήδη από τη δεκαετία του 1990 παρατηρείται η τάση των ενδοπεριφερειακών επενδύσεων, δηλαδή επενδύσεις που πραγματοποιούνται από και προς αναπτυσσόμενες χώρες.

Γεωγραφικά, τα εμπορικά πρότυπα έχουν αποκλίνει από τότε αρχές του 2020. Η Κίνα ανέκαμψε νωρίτερα και πιο αιχμηρά από τις περισσότερες άλλες χώρες όσον αφορά τις εξαγωγές και τις εισαγωγές. Κατά το πρώτο μισό του 2021, οι μηνιαίες εμπορικές ροές της Κίνας ήδη ξεπέρασαν τα προ πανδημίας επίπεδά τους κατά περισσότερο από 10%. Επιπλέον, οι κινεζικές εισαγωγές δεν παρουσιάζουν έντονη πτώση το πρώτο εξάμηνο του 2020 σε σύγκριση με την ιστορική τους τάση. Οι ισχυρές εγχώριες επενδύσεις οδήγησαν σε έντονη ανάγκη για πρώτες ύλες που παραμένει έως το 2021. Οι κυριότεροι γεωγραφικοί περιορισμοί για τις ΑΞΕ της Κίνας είναι: *οι ΗΠΑ, το Χονγκ Κονγκ, η Ταϊβάν (Επαρχίες της Κίνας) και το Βιετνάμ, η Ιαπωνία, η Νότια Κορέα, η Ολλανδία, η Μ.Βρετανία, η Ινδία, η Σιγκαπούρη.* [UNCTAD, 2021, https://unctad.org/system/files/official-document/wir2021_overview_en.pdf]. Η Κίνα εμφανίζει μια ιδιαίτερη προτίμηση για τις επενδύσεις προς τέσσερα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης τα οποία είναι η *Γαλλία, η Γερμανία, η Ιταλία και το Ηνωμένο Βασίλειο*, [πρόσφατα και την Ελλάδα] ενώ σημαντικός αποδέκτης κινεζικών ΑΞΕ φαίνεται να είναι και η Δανία (UNCTAD, 2021)⁷.

Figure A. Top 10 investor economies by FDI stock, 2015 and 2019 (Billions of dollars)



[UNCTAD, 2021- CHAPTER II REGIONAL TRENDS]

⁷ Σύμφωνα με τις μετά-Μάο μεταρρυθμίσεις της αγοράς, ενθαρρύνεται μια ευρεία ποικιλία μικρής κλίμακας ιδιωτικές επιχειρήσεις, ενώ η κυβέρνηση χαλάρωσε τους ελέγχους των τιμών και την προώθηση ξένων επενδύσεων. Το εξωτερικό εμπόριο χαρακτηρίζεται ως ένα σημαντικό μέσο ανάπτυξης, που οδηγεί στη δημιουργία των Ειδικών Οικονομικών Ζωνών (ΕΟΖ), πρώτα στο Σενζέν και στη συνέχεια σε άλλες πόλεις της Κίνας. Οι ανεπαρκείς κρατικές επιχειρήσεις (ΚΕ) αναδιαρθρώθηκαν με την εισαγωγή δυτικού τύπου συστημάτων διαχείρισης, με το κλείσιμο των μη επικερδών μονάδων, με αποτέλεσμα τεράστιες απώλειες θέσεων εργασίας. Στο δεύτερο εξάμηνο του 2010, η Κίνα αντέστρεψε ορισμένες οικονομικές πρωτοβουλίες της απελευθέρωσης, με κρατικές εταιρείες να αγοράζουν ανεξάρτητες επιχειρήσεις στις βιομηχανίες χάλυβα, αυτοκινήτων, αλλά και ενέργειας. [Κιτσίκης, 2007].

γ) στους κύριους **κλάδους** προσέλκυσής τους.

https://unctad.org/system/files/official-document/WIR2021_ch02_en.pdf

Το Enterprise Greece εκτιμά ότι οι προοπτικές για το άμεσο μέλλον είναι θετικές όσον αφορά την προσέλκυση ΑΞΕ από την Κίνα, που δείχνουν ενδιαφέρον κυρίως για τους **κλάδους της ενέργειας, των τηλεπικοινωνιών, του τουρισμού, των μεταφορών και της εφοδιαστικής αλυσίδας** [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2021_overview_en.pdf].

Παράλληλα, οι βασικές ομάδες **τροφίμων, ποτών και λαχανικών** οι σπόροι, τα **σιτηρά και τα έλαια** παρουσίασαν αύξηση 17 τοις εκατό, 13 τοις εκατό και 26 τοις εκατό, αντίστοιχα, στο πρώτο εξάμηνο του 2021. Οι ανησυχίες για την επισιτιστική ανασφάλεια συνεχίζουν να αποτελούν παράγοντα αύξησης των τιμών. Εν τω μεταξύ, σταθερή και ισχυρή εξακολουθεί να είναι η ζήτηση από την Κίνα – ιδιαίτερα για **ζωοτροφές όπως σόγια και καλαμπόκι** καθώς ο **κτηνοτροφικός τομέας** της χώρας ανακάμπτει από το ξέσπασμα της αφρικανικής πανώλης των χοίρων – σημαντικό παράγοντα ώθησης της παγκόσμιας ζήτησης για αυτά τα αγαθά. Οι τιμές των καυσίμων έχουν επίσης αυξήσει τις τιμές των σιτηρών και στους σπόρους που χρησιμοποιούνται ως βιοκαύσιμα. [UNCTAD, (2010), “South-South Cooperation: Africa and the New Forms of Development Partnership”, Economic Development in Africa Report.]

Για παράδειγμα, τον Ιούνιο οι κινεζικές αρχές κυκλοφόρησαν εθνικά αποθέματα διαφόρων **βιομηχανικών μετάλλων**, συμπεριλαμβανομένων χαλκού, αλουμινίου και ψευδάργυρου, για να μετριαστούν οι απότομες αυξήσεις των τιμών τους κατά το πρώτο εξάμηνο του 2021. Περαιτέρω, παρουσιάζεται αυξημένη ζήτηση για **σόγια και σιτάρι** από Κίνα, αφού με χαμηλότερες από τις συνηθισμένες βροχοπτώσεις, οι βασικοί παραγωγοί στη Νότια Αμερική και λόγω του περιοδικού κύματος ψύξης της θερμοκρασίας της επιφάνειας των ωκεανών στον Ειρηνικό-γνωστό ως La Niña – το οποίο οδήγησε σε καταστροφή χιλιάδων τόνων δημητριακών, αύξησαν τις τιμές αυτών των αγροτικών αγαθών προς το τέλος του έτους [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2021_overview_en.pdf].

Σήμερα, οι κινέζικες πολυεθνικές έχουν διαφοροποιήσει μερικώς τις προσεγγίσεις τους. Συγκεκριμένα έχουν πραγματοποιήσει συμφωνίες στην **παραγωγή καταναλωτικών αγαθών, την παροχή (υψηλής έντασης γνώσης) υπηρεσιών, την ακίνητη περιουσία και στη βιομηχανία μεταποίησης αγροτικών προϊόντων** (UNCTAD 2021).

Τελικά, φαίνεται ότι οι Κινέζοι επικεντρώνονται στις επενδύσεις του εξωτερικού, με σκοπό να αποκτήσουν **προηγμένες τεχνολογίες και διαχειριστική τεχνογνωσία** (Lunding, 2007⁸). Οι περισσότεροι από αυτούς παρακινούνται από την επιθυμία να

⁸ Lunding A., (2006) “Global champions in waiting, Perspectives on China’s overseas direct investment” Deutsche Bank Research, Current Issues, China Special.

γίνουν ανταγωνιστικοί στη διεθνή αγορά. Δύο σχετικά παραδείγματα που μπορούν να παρατεθούν είναι αυτό της απόκτησης από τη “Lenovo”, του τομέα των υπολογιστών της “IBM”, όπως επίσης η προσάρτηση της “TCL” με τη μονάδα παραγωγής της “Thompson TV”.

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.

Μανωλόπουλος και Μπιτζένης, 2018, σελ.271-273- ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ και πίνακα 5.4, σελ.274, <https://www.statista.com/statistics/1122389/leading-countries-for-fdi-in-africa-by-investor-country/>, Επίσης, παρακολουθήστε το βίντεο: China's Rush Into Africa, Explained (Harris, 2021), <https://www.youtube.com/watch?v=aJSD8XV3qzE> – και https://unctad.org/system/files/official-document/wir2021_overview_en.pdf

Σε θεωρητικό και εμπειρικό επίπεδο, οι επιπτώσεις των ΑΞΕ στη χώρα υποδοχής θα μπορούσαν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες, τις επιπτώσεις που αφορούν Μανωλόπουλος και Μπιτζένης, 2018, πίνακας 5.4, σελ.271-273: *την ανάπτυξη, την αποδοτικότητα και τον ανταγωνισμό, την απασχόληση, τη μεταφορά πόρων, δηλαδή τεχνολογίας, γνώσης και ανθρώπινου δυναμικού και το ισοζύγιο εξωτερικών συναλλαγών.*

Η γεωγραφική τοποθεσία των φυσικών πόρων καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τις επενδύσεις των εξορυκτικών επιχειρήσεων, γι’ αυτόν τον λόγο υπάρχει σημαντική διμερής δραστηριότητα ΑΞΕ μεταξύ της Κίνας και αρκετών χωρών της Αφρικής.

Σημαντική προϋπόθεση για να συμβάλλουν θετικά οι ΑΞΕ στην ανάπτυξη μιας χώρας υποδοχής είναι όταν η οικονομική ανάπτυξη της ήδη βρίσκεται σε ένα ορισμένο επίπεδο. Στις οικονομικά ανεπτυγμένες οικονομίες, οι ΑΞΕ οδηγούν σε ακόμα μεγαλύτερη ανάπτυξη απ’ ό,τι στις οικονομικά υπανάπτυκτες χώρες. Οι περισσότερες αφρικανικές οικονομίες έχουν εισέλθει σε μια φάση κυκλική ανάκαμψη το 2021 μετά την πανδημία μια άνευ προηγουμένου ύφεση 3,4 τοις εκατό, η οποία εξαφάνισε τα χρόνια αναπτυξιακών κερδών. Συγκεκριμένα, η Νότια Αφρική, η οποία παρουσίασε συρρίκνωση 7 τοις εκατό το 2020, αναμένεται να αυξηθεί κατά ένα μέτριο 4 τοις εκατό το 2021 και κατά 2,3 τοις εκατό το 2022 [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2021_overview_en.pdf].

ΘΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ	ΟΜΩΣ:
Η μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας από τις διεθνικές επιχειρήσεις μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της αποδοτικότητας των εγχώριων επιχειρήσεων (μέσω αυξημένης παραγωγικότητας, μειωμένου κόστους και αυξημένου κέρδους).	Σε αρκετές περιπτώσεις οι χώρες υποδοχής δεν μπορούν να απορροφήσουν την τεχνογνωσία αυτή ή δεν μπορούν να τη χρησιμοποιήσουν, χωρίς να εξαρτώνται από την διεθνική επιχείρηση.
Δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας, εάν η διεθνική επιχείρηση στοχεύει στην εκμετάλλευση εργατικού δυναμικού χαμηλού κόστους ή εξειδικευμένων γνώσεων.	Αυτό δεν ισχύει σε περιπτώσεις διεθνικών επιχειρήσεων εντάσεως κεφαλαίου, καθώς επίσης και στην περίπτωση που η διεθνική επιχείρηση εξαγοράζει μια εγχώρια (κρατική ή ιδιωτική) επιχείρηση και προχωρά σε εξυγίανση και περικοπές ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά της.
Πολλές έρευνες έχουν καταλήξει στο ότι οι διεθνικές επιχειρήσεις αυξάνουν τις συνολικές πραγματικές αμοιβές στη χώρα υποδοχής.	
Αύξηση των εξαγωγών της χώρας υποδοχής και τόνωση του εμπορικού της ισοζυγίου, λόγω εξαγωγών των θυγατρικών των διεθνικών επιχειρήσεων, ιδίως στις περιπτώσεις που αυτές αναζητούν μια εξαγωγική βάση στη χώρα υποδοχής.	Πολλές έρευνες δείχνουν ότι οι διεθνικές επιχειρήσεις τείνουν να εισάγουν (ενδιάμεσα αγαθά) περισσότερο απ' ό,τι να εξάγουν, με αποτέλεσμα να υπάρχει αρνητική τελική επίδραση στο εμπορικό ισοζύγιο της χώρας υποδοχής.
Μείωση των τιμών των προϊόντων που οφείλεται στην αύξηση του ανταγωνισμού, με την εισαγωγή μιας διεθνικής επιχείρησης στη χώρα υποδοχής.	Στις υπό μετάβαση οικονομίες, κάποια από τα προϊόντα/υπηρεσίες που παράγονταν από κρατικές επιχειρήσεις με κρατικές επιδοτήσεις θα πωλούνται πιο ακριβά από τις διεθνικές που έχουν ως σκοπό το κέρδος.
Αυξάνονται τα φορολογικά έσοδα της χώρας υποδοχής από τη φορολόγηση των κερδών των διεθνικών επιχειρήσεων.	Η αύξηση είναι αναλογικά μικρότερη όσο χαμηλότερος είναι ο συντελεστής φορολόγησης αυτών των κερδών, και μηδενική όταν η χώρα υποδοχής προσφέρει φοροαπαλλαγές ως κίνητρο για ΑΞΕ.
Οι εισροές κεφαλαίου από τις ΑΞΕ αποτελούν σημαντική οικονομική στήριξη για τη χώρα υποδοχής, αφού μπορούν να προσφέρουν κάλυψη του ελλείμματος ισοζυγίου πληρωμών ή να βοηθήσουν στην αποπληρωμή ενός διεθνούς χρέους της χώρας υποδοχής.	Η θετική επίδραση μειώνεται όσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό των κερδών των διεθνικών επιχειρήσεων που το νομικό πλαίσιο της χώρας υποδοχής επιτρέπει να επαναπατριστεί.
Αυξάνεται το συνολικό ακαθάριστο προϊόν της χώρας υποδοχής, εφόσον αυξάνεται η παραγωγή της διεθνικής επιχείρησης, ή με δεδομένη την παραγωγή αυξάνεται το ποσοστό παραγωγικότητας.	
Αύξηση του ανταγωνισμού.	Μείωση του ανταγωνισμού και δημιουργία ισχυρών ολιγοπωλίων.
Τόνωση της ανάπτυξης υπαρχόντων κλάδων και δημιουργία νέων.	

Μανωλόπουλος και Μπιτζένης, 2018, πίνακας 5.4, σελ.274

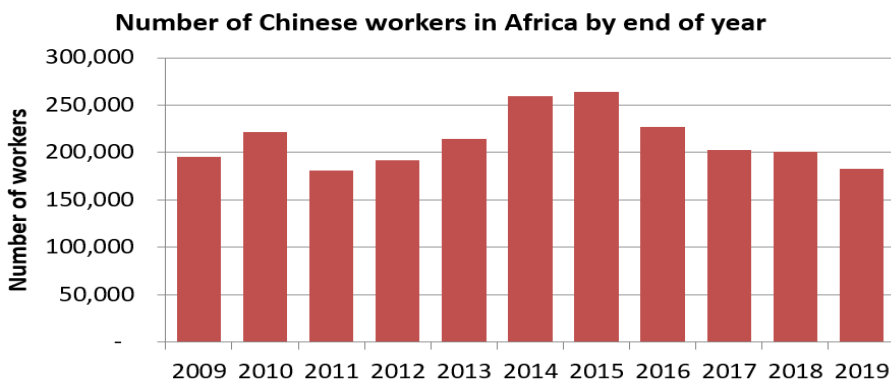
Επιπτώσεις στη Χώρα Υποδοχής – Η Περίπτωση της Αφρικής

Οι έρευνες που αφορούν την επίδραση των ΑΞΕ υποστηρίζουν ό θετική συσχέτιση μεταξύ αυτών και της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας υποδοχής. Αυτό συμβαίνει κυρίως γιατί οι θυγατρικές των ΠΕ λειτουργούν περισσότερο αποτελεσματικά σε σχέση με τις εγχώριες επιχειρήσεις, δεδομένου ότι συχνά σημειώνουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα

εργασίας, συγκεντρώνουν καλύτερες δεξιότητες, δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην έρευνα και ανάπτυξη και προβαίνουν σε περισσότερες επενδύσεις (Μπιτζένης, 2014).

ΘΕΤΙΚΕΣ & ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ

Απασχόληση. Η επίδραση στην απασχόληση είναι θετική στην περίπτωση που η κινεζική επιχείρηση είναι εντάσεως εργασίας και έχει ως στόχο να εκμεταλλευτεί το χαμηλό κόστος εργασίας της χώρας υποδοχής- με δεδομένη την αποτελεσματικότερη λειτουργία της διεθνικής, είναι αναμενόμενη η



Jan 2021
Source: National Bureau of
Statistics of China

CHINA*AFRICA
RESEARCH INITIATIVE

JOHNS HOPKINS
SCHOOL OF ADVANCED
INTERNATIONAL STUDIES

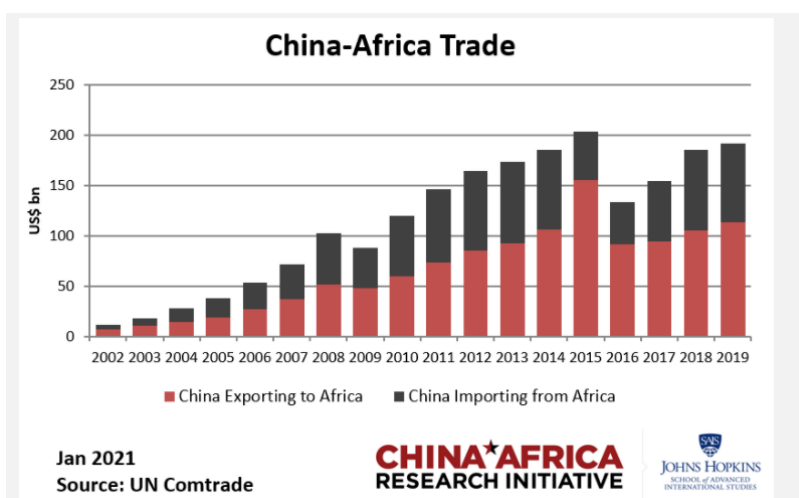
μελλοντική της ανάπτυξη με συνεπακόλουθο την περαιτέρω ενδυνάμωση της απασχόλησης-, ενώ αρνητική είναι η επίδραση όταν οι κινέζικες ΑΞΕ μεταφέρουν και το ανθρώπινο δυναμικό τους στην Αφρική για να εργαστεί στις θυγατρικές τους.

Μεταφορά Πόρων. Μία από τις σημαντικότερες επιπτώσεις των διεθνικών επιχειρήσεων στη χώρα υποδοχής είναι η μεταφορά νέας τεχνολογίας και τεχνογνωσίας. Η τεχνολογία μπορεί να αφορά μια μέθοδο παραγωγής, ένα προϊόν, την έρευνα και ανάπτυξη, ενώ η τεχνογνωσία μπορεί να σχετίζεται με αποτελεσματικότερες διοικητικές πρακτικές. Επιπλέον, μέσω της αλληλεπίδρασης των εργαζομένων της διεθνικής επιχείρησης με εγχώριους προμηθευτές, πελάτες και άλλους συνεργάτες, ακόμα και μέσω εξωτερικής ανάθεσης δραστηριοτήτων από τη διεθνική σε τοπικές επιχειρήσεις, μπορούν οι επιχειρήσεις της χώρας υποδοχής να έρθουν σε επαφή και να γνωρίσουν τεχνικές και πρακτικές που εφαρμόζει η διεθνική, και με αυτόν τον τρόπο να βελτιώσουν τις διοικητικές τους ικανότητες [Μανωλόπουλος και Μπιτζένης, 2018, σελ.271-272].

<https://www.statista.com/statistics/1122389/leading-countries-for-fdi-in-africa-by-investor-country/>

Ισοζύγιο Πληρωμών. Η αξία του εμπορίου Κίνας-Αφρικής το 2019 ήταν 192 δισεκατομμύρια δολάρια, από 185 δις δολάρια το 2018, με θετική επίδραση στο Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών και στο Ισοζύγιο Πληρωμών, ευρύτερα. Η Αφρική- δυνητικά- επωφελείται τόσο από την εισροή ξένων κεφαλαίων που επενδύονται, όσο και από τη φορολόγηση των κερδών των διεθνικών επιχειρήσεων. Οι εισροές αυτές συμβάλλουν στη βελτίωση του ισοζυγίου πληρωμών της χώρας υποδοχής και θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να χρηματοδοτήσουν τον προϋπολογισμό ή να καλύψουν πιθανά ελλείμματά της (Μανωλόπουλος και Μπιτζένης, 2018, σελ.273).

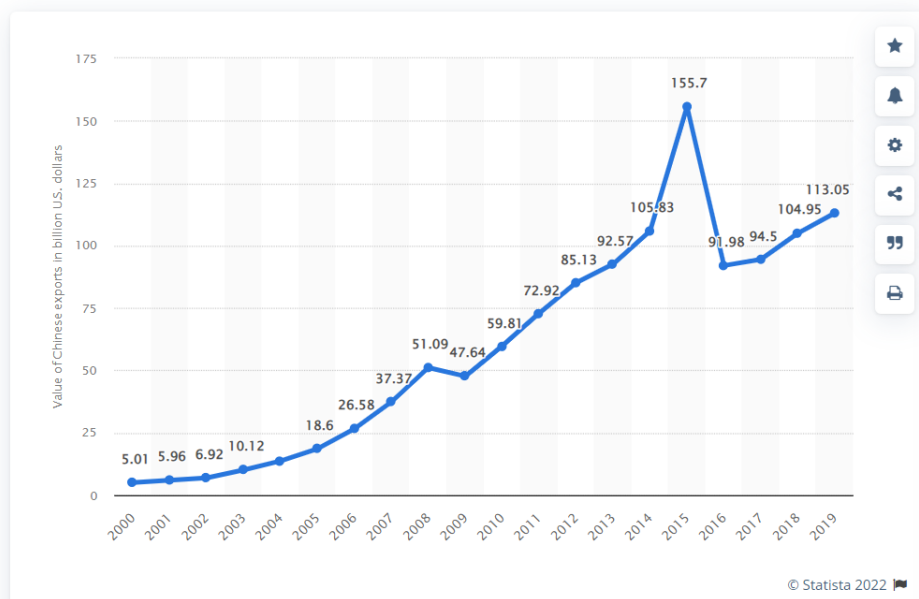
<https://www.statista.com/statistics/1122389/leading-countries-for-fdi-in-africa-by-investor-country/>



- **Οικονομική Ανάπτυξη αποτελεσματικότητα, ανταγωνισμός, κ.ά.** Μεταξύ 2014 και 2018, το 16 τοις εκατό των ΑΞΕ στην Αφρική προέρχονταν από την Κίνα. Οι άμεσες κινεζικές επενδύσεις στην αφρικανική ήπειρο αντιπροσώπευαν την κύρια πηγή ΑΞΕ, ενώ οι Ηνωμένες Πολιτείες και η Γαλλία κατείχαν το 8% των συνολικών ΑΞΕ, αντίστοιχα. Από το 2019, οι εξαγωγές από την Κίνα στην Αφρική συσσωρεύτηκαν σε 113 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ. Η αξία αυξήθηκε από περίπου 105 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ το 2018. Συνολικά, το εμπόριο της Κίνας με τις αφρικανικές χώρες έχει αυξηθεί τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Το 2000, η Αφρική εισήγαγε από την ασιατική χώρα εμπορεύματα σε αξία πέντε δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ. Επιπλέον, κορύφωση στην αξία των εισαγωγών από την Κίνα καταγράφηκε το 2015 στα 155 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ. Τέλος, το 2020, περίπου 4,23 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ κατευθύνθηκαν από την Κίνα σε αφρικανικές χώρες, μια σημαντική αύξηση από περίπου 2,7 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ το προηγούμενο έτος[<https://www.statista.com/statistics/1122389/leading-countries-for-fdi-in-africa-by-investor-country/>]

Value of Chinese exports to Africa from 2000 to 2019

(in billion U.S. dollars)



<https://www.statista.com/statistics/1222683/value-of-chinese-exports-to-africa/>

Στο παρελθόν, διαβουλεύσεις Κίνας-Αφρικής επικεντρώθηκαν στην προώθηση του αμοιβαίως επωφελούς εμπορίου, ενώ πρόσφατα, αυτή η σχέση επεκτάθηκε για να αντιμετωπίσει τη σύγχρονη ανάπτυξη και προκλήσεις όπως η κλιματική αλλαγή, οι κίνδυνοι της επισιτιστικής ανασφάλειας και ενεργειακής αυτάρκειας. [Αυτή η δέσμευση ήταν η βάση του Φόρουμ για τη Συνεργασία Κίνας-Αφρικής (FOCAC) προσδιορίζοντας τη βασική ανάπτυξη στην Αφρική]. Η σχέση Κίνας-Αφρικής συμβάλει στη βιώσιμη σχέση και στη μείωση της φτώχειας, με κατασκευές υποδομής και χρηματοδότηση σειράς μεγάλων αναπτυξιακών έργων. Η εκπληκτική ανάπτυξη της Κίνας προσφέρει μια ευκαιρία για την τόνωση της ανάπτυξης στις αφρικανικές χώρες. Ο αντίκτυπος της Κίνας είναι πιθανώς μεγαλύτερος στους αφρικανικούς πόρους, ενώ ποικίλλει ανάλογα με το μέγεθος, τις οικονομικές δομές και την ποιότητα των θεσμών και το σύστημα διακυβέρνησης στις αφρικανικές οικονομίες. [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2021_overview_en.pdf]

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η αβεβαιότητα του σύγχρονου περιβάλλοντος με τις όποιες προκλήσεις που αυτό φέρει, μπορεί να περιοριστεί μόνο από εκείνες τις επιχειρήσεις που αναγνωρίζουν ευκαιρίες στο εξωτερικό και καταφέρνουν να κάνουν τα εθνικά τους πλεονεκτήματα – διεθνοποιημένα και την ανταγωνιστική τους υπεροχή αναγνωρίσιμη, σε όποια αγορά κι αν δραστηριοποιούνται. Όσον αφορά τα κίνητρα της κατεύθυνσης των ελληνικών Α.Ε.Ε. στα Βαλκάνια, υπάρχουν πολλοί λόγοι που εξηγούν γιατί η Ελλάδα αποτελεί έναν τόσο σημαντικό επενδυτή. Ο έντονος ανταγωνισμός στην ελληνική οικονομία λόγω της παρουσίας των ξένων πολυεθνικών εταιρειών σε συνδυασμό με το χαμηλό κόστος εργασίας και ενέργειας, καθώς και η έλλειψη τοπικού ανταγωνισμού στις αγορές των Βαλκανίων, ώθησε πολλές, κυρίως μικρές ελληνικές επιχειρήσεις, να κατευθυνθούν προς τις Βαλκανικές αγορές, με την ελπίδα ότι θα μπορέσουν να επιβιώσουν και να εξάγουν τα προϊόντα τους πίσω στην Ελλάδα. Η επίδραση ωστόσο των εξερχόμενων Α.Ε.Ε. στη χώρα προέλευσης, ποικίλει ανάλογα με το επιχειρηματικό και επενδυτικό περιβάλλον στη χώρα προέλευσης και στη χώρα υποδοχής, και από τα χαρακτηριστικά του επενδυτικού σχεδίου που πρόκειται να υλοποιηθεί. Γι' αυτό άλλωστε, η Κίνα επιλέγει τις δικές της αγορές με γνώμονα τις δυνάμεις και τις ικανότητές της, αλλά και το είδος των πλεονεκτημάτων που αναζητά, προτιμώντας υπό ανάπτυξη οικονομίες, όπως αυτές της Αφρικής.

Προτεινόμενη Βιβλιογραφία

- 1) Bartlett and Ghoshal, 2000 at : Harzing, AW. “An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies”. *J Int Bus Stud* 31, 101–120 (2000). <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490891>
- 1) Dunning, J. (1998). “Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?” *Journal of International Business Studies*, 29, 45-66.
- 2) Dunning, J. (2008). “Multinational Enterprises and the Global Economy 2nd edition. Cheltenham, UK, Northampton, M.A, USA: Edward Edgar.
- 3) Griffin, R. W. and Pustay, M.W. (2011). *Διεθνείς Επιχειρήσεις και Επιχειρηματικότητα*, 6η Έκδοση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα
- 4) Μπιτζένης, Α. (2014). *Διεθνής Επιχειρηματικότητα και επενδύσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- 5) Μυλώνη, Β., Γεωργόπουλος, Α., (2015) : *Διεθνοποίηση και Διεθνικές επιχειρήσεις*, Αθήνα: ΣΕΑΒ Διεθνοποίηση εμπορικών επιχειρήσεων (2014) Εθνική Συν. Ελληνικού Εμπορίου
- 6) UNCTAD, (2010), “South-South Cooperation: Africa and the New Forms of Development Partnership”, *Economic Development in Africa Report*.
- 7) https://unctad.org/system/files/official-document/tdr2021_en.pdf
- 6) <https://www.statista.com/statistics/1122389/leading-countries-for-fdi-in-africa-by-investor-country/>
- 7) Κοτταρίδη, Κ. (2014). *Επιδράσεις εκροών ΑΞΕ στις χώρες προέλευσης. Παρατηρητήριο για την Κρίση, ΕΛΙΑΜΕΠ*. Μπιτζένης, Α. (2014). *Διεθνής Επιχειρηματικότητα και επενδύσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- 8) Price Waterhouse Coopers, (2010), *Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe: A case of boom and bust?*, *Economic Views*, Ανακτήθηκε από http://www.pwc.com/en_CZ/cz/tiskovezpravy-2010/fdi-in-cee-final-report-march10.pdf