

Οι Ελληνικές επιχειρήσεις μετά την κρίση: Προοπτικές και στρατηγικές για διεθνή ανταγωνιστικότητα

Περίληψη

Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον μετά την κρίση θα είναι διαφορετικό. Θα φέρει νέες ισορροπίες στην αγορά προϊόντων και υπηρεσιών. Με τις διαφαινόμενες τάσεις, οι ελληνικές επιχειρήσεις θα αντιμετωπίσουν πιο έντονα ανταγωνισμό στις αγορές που στοχεύουν, δηλαδή σε ενδιάμεσους συνδυασμούς αξίας-τιμής. Ευκαιρίες θα υπάρξουν, κυρίως σε παραδοσιακούς, αλλά και σε άλλους κλάδους. Αλλά το πόσες και ποιες επιχειρήσεις θα τις αξιοποιήσουν είναι αβέβαιο.

Από την επιτυχή προσαρμογή των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα θα κριθεί τελικά η διεθνής ανταγωνιστικότητα της χώρας. Δηλαδή το κατά πόσο ελληνικά προϊόντα και υπηρεσίες θα υπάρχουν στις ανοιχτές αγορές. Στις ανταγωνιστικές αγορές, η ικανότητα των επιχειρήσεων και επιχειρηματιών θα είναι πιο σημαντικοί παράγοντες, παρά το εθνικό περιβάλλον. Κρίσιμης σημασίας είναι η στρατηγική των επιχειρήσεων. Δηλαδή το πώς θα προσφέρουν ελκυστικές και ποιοτικές προσφορές στον πιεσμένο σήμερα καταναλωτή σε χαμηλότερα επίπεδα κόστους.

Στην προσπάθεια θα συμβάλλει η συνεχής εισαγωγή σειράς καινοτομιών στα προσφερόμενα, έστω οριακών στη φύση τους ή ακόμα και απλών προσαρμογών. Η καινοτομική δραστηριότητα μπορεί να αντλήσει ιδέες από την διεθνή αγορά και την ελληνική παράδοση, αλλά και να στηριχθεί στη δημιουργικότητα των Ελλήνων. Δεδομένης της επιχειρηματικής πρακτικής, είναι πιο εφικτό για τις ελληνικές επιχειρήσεις να ακολουθήσουν ένα μοντέλο «ανοιχτής καινοτομίας», παρά ένα μοντέλο με οδηγό την Έρευνα και Ανάπτυξη. Ο Ελληνισμός ήταν πάντα ανοιχτός στην πρόσκτηση, προσαρμογή και διάδοση ιδεών.

Στο νέο πλαίσιο οι δημόσιες πολιτικές μπορεί να συμβάλλουν περισσότερο αν εστιασθούν στη στήριξη της ανοιχτής καινοτομίας και διαφορετικότητας. Στην καλλιέργεια της κουλτούρας δημιουργίας και επιχειρηματικότητας, με διεθνοποίηση των πλαισίων αναφοράς και σύγκρισης.

Οι Ελληνικές επιχειρήσεις μετά την κρίση:

Προοπτικές και στρατηγικές για διεθνή ανταγωνιστικότητα

«Οι άνθρωποι αυτοί ήταν μια κάποια λύσις» (Κ. Καβάφης)

Σπ. Λιούκας, Καθηγητής Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών
Δεκέμβριος 2010

1. Εισαγωγή

Ποιο θα είναι το μέλλον των ελληνικών επιχειρήσεων μετά την κρίση; Ποιες θα επιβιώσουν και με ποια μορφή; Ποιες νέες θα αναδειχθούν; Σίγουρα το μέλλον δε θα είναι το ίδιο, θα έχει ριζικές αλλαγές. Αλλά είναι δύσκολο να κάνουμε προβλέψεις. Θα υπάρξουν εκπλήξεις θετικές μαζί με τις αρνητικές.

Το πρόβλημα της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων και του ελληνικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι δομικό. Έχει χαρακτηριστικά που έχουν καθιερωθεί εδώ και χρόνια. Η κρίση κάνει τις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν τα όρια αντοχής τους. Για τις περισσότερες φέρνει ενώπιον τους τις χρόνιες αδυναμίες τους, την έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μερικές, με ικανότητα προσαρμογής έχουν ήδη αντιδράσει από πριν, αποκόποντας μη αποδοτικές δραστηριότητες, μειώνοντας το κόστος, πηγαίνοντας εκεί όπου υπάρχει ζήτηση- σε διεθνείς αγορές. Οι πιο διορατικές βρίσκουν ευκαιρίες στην κρίση. Ανοίγονται σε νέες δραστηριότητες διεθνώς, αντιμετωπίζοντας την έλλειψη ρευστότητας με διεθνείς προσβάσεις και συνεργασίες. Μαθαίνουν και αλλάζουν καθώς συναντούν νέους πελάτες και νέες συνθήκες σε άλλες αγορές.

Η ανταγωνιστικότητα της Ελληνικής οικονομίας θα κριθεί στο μικροεπίπεδο. Στο επίπεδο της ικανότητας των επιχειρηματικών μονάδων να τοποθετήσουν τις προσφορές τους και να διεκδικήσουν ρόλο στο νέο πιο ανοιχτό και ανταγωνιστικό περιβάλλον που βρίσκεται υπο αναδιαμόρφωση. Από το οικοσύστημα μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων που θα αναπτυχθεί, με διεθνή προσανατολισμό. Και πίσω από αυτό, από την προδιάθεση και την ικανότητα των ατόμων να αναλάβουν δράση και να επιχειρήσουν να διακριθούν με πρότυπα σύγκρισης διεθνή.

Το κράτος στη διαδικασία αυτή προσαρμογής των επιχειρήσεων και ανάδειξης νέας επιχειρηματικότητας παίζει ρόλο. Μπορεί να βοηθήσει με άμεσους και έμμεσους τρόπους. Άμεσα, με πρακτικά μέτρα, βελτιώνοντας το θεσμικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και εστιάζοντας τη στήριξη έτσι ώστε να προκύψει ένα ανταγωνιστικό οικοσύστημα επιχειρήσεων. Όχι απαραίτητα με επιδοτήσεις και προνόμια, μιας και οι πόροι θα είναι λιγιστοί. Έμμεσα επίσης, με ενέργειες που άπτονται στη διαμόρφωση θετικών στάσεων στο επιχειρείν και τη διεθνή διάκριση.

Αλλά οι προσδοκίες από το κράτος θα πρέπει να είναι ρεαλιστικές. Να μετριασθούν περισσότερο, να προσαρμοσθούν στις νέες συνθήκες. Αλλά και να εκφράσουν ένα νέο μοντέλο ανάπτυξης, ένα διαφορετικό πλαίσιο πολιτικής. Εξάλλου με την αυξανόμενη διεθνοποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας αλλάζει ο ρόλος του κράτους. Στη διεθνή σκηνή και για επιχειρήσεις ανοιχτές στον ανταγωνισμό πιο πολύ ρόλο παίζουν και θα παίζουν παράγοντες της επιχείρησης, παρά του κράτους (Hawawini et al., 2004). Η διεθνοποιημένη επιχείρηση εκτίθεται σε πολλά εθνικά περιβάλλοντα. Ο ρόλος της χώρας προέλευσης είναι λιγότερο σημαντικός. Έχει πρόσβαση σε διεθνείς πόρους και ευκαιρίες για ευρύτερη τεχνογνωσία. Αντίθετα, η στενά προσανατολισμένη εγχώρια επιχείρηση θα αντιμετωπίσει πιο δύσκολες συνθήκες χρηματοδότησης, παράλληλα με πιο έντονο ανταγωνισμό στις ίδιες τις εγχώριες αγορές. Ξένα προϊόντα ήδη κατακλύζουν την εγχώρια αγορά.

2. Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον

Μετά την κρίση, το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον θα είναι διαφορετικό. Πρώτον, διότι αλλάζουν οι προτιμήσεις του καταναλωτή και αναδύονται νέα πρότυπα. Ο καταναλωτής «μετρά» τα χρήματά του αλλά και ψάχνει για τρόπους να ικανοποιήσει τις ίδιες ανάγκες με πιο έξυπνες λύσεις. Μειώνει τις αγορές του, αλλά και στρέφεται σε πιο οικονομικά προϊόντα, διατηρώντας όμως υψηλές τις απαιτήσεις του για ποιότητα. Δίνει μικρότερη αξία στα κλασσικά επώνυμα προϊόντα. Έτσι τα brands των πολυεθνικών βρίσκονται υπό πίεση. Το brand loyalty έχει μειωθεί κατά πολύ (Gerzema, 2009). Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας είναι σε άνοδο, ενώ τα ενδιάμεσα προϊόντα που συνδυάζουν ποιότητα με χαμηλότερο κόστος διευρύνουν το χώρο τους. Προσφέρουν πιο προσιτές λύσεις στον πεισμένο καταναλωτή χωρίς ουσιώδη έκπτωση σε άλλες ποιοτικές ιδιότητες του προϊόντος. Δίνουν αξία με

λιγότερα χρήματα από ότι ισχυρές επωνυμίες στην κορυφή της ποιοτικής κατάταξης (value –for–money προϊόντα).

Δεύτερον, ο παγκόσμιος ανταγωνισμός στην προσφορά εντείνεται ενώ αλλάζουν οι παραδοσιακές δομές των κλάδων. Νέες αναδυόμενες πολυεθνικές εταιρείες από χώρες χαμηλού κόστους εισέρχονται δυναμικά στις διεθνείς αγορές και αλλάζουν τις ισορροπίες. Ενώ στο παρελθόν η ροή ήταν από πολυεθνικές της δύσης σε αναπτυσσόμενες χώρες, τώρα εντείνεται η αντίστροφη ροή προϊόντων. Εταιρείες από χώρες όπως οι BRIC και άλλες μικρότερες (π.χ. η Τουρκία στη γειτονιά μας) διεθνοποιούνται και επενδύουν σε ανεπτυγμένες χώρες (Athreya and Karur, 2009; Madhoc, 2009). Οι εταιρείες αυτές βελτιώνουν γρήγορα την ποιότητα των προσφερομένων απορροφώντας δυτική τεχνολογία. Ταυτόχρονα εφευρίσκουν λύσεις για καταναλωτές με χαμηλά εισοδήματα. Εισάγουν καινοτομίες κόστους που μειώνουν ριζικά τις τιμές των προσφορών τους.

Για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και τις νέες συνθήκες οι παραδοσιακές πολυεθνικές κινούνται προς χαμηλότερες τιμές για τα ίδια προϊόντα. Μειώνουν το κόστος αναδιατάσσοντας την παραγωγική τους αλυσίδα στον παγκόσμιο χώρο. Αξιοποιούν τις ευκαιρίες για παραγωγή σε χώρες χαμηλού κόστους. Ακόμη μεταφέρουν λειτουργίες υψηλής αξίας στις αναδυόμενες χώρες, όπως την έρευνα και την ανάπτυξη προϊόντων. Έτσι, όμως, ενισχύουν τις τεχνολογικές δυνατότητες των χωρών αυτών και μειώνουν το πλεονέκτημα των καθιερωμένων εταιρειών σε καινοτομία (Rothenbuecher, 2008). Έμμεσα δε ενισχύουν την ανάδυση νέων εθνικών επωνυμιών από αναδυόμενες χώρες (ethnic branding). Αλλά και εξαγοράζουν φτηνά εθνικές επιχειρήσεις που έχουν δυσκολίες να αντιμετωπίσουν την κρίση. Έτσι μπορεί να ενισχυθούν προηγούμενες θέσεις και να υπάρξουν ολιγοπωλιακές καταστάσεις, τουλάχιστον εκεί που δεν εποπτεύεται αποτελεσματικά η λειτουργία του ανταγωνισμού.

Παράλληλα, μικρότερες εταιρείες εστιασμένες σε θύλακες αγοράς (niche players) καινοτομούν και κινούνται παγκόσμια. «Αφανείς πρωταθλητές» από όλες τις χώρες, ακόμη και από την Ελλάδα, διευρύνουν τις αγορές τους στο διεθνή χώρο. Έτσι οι ισορροπίες στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ανατρέπονται.

Συνολικά, στις ανοιχτές αγορές ο ανταγωνισμός μάλλον θα ισορροπήσει σε χαμηλότερες τιμές, οι διαφορές τιμών θα μειωθούν. Οι ενδιάμεσες προσφορές κόστους-διαφοροποίησης θα κερδίζουν μερίδιο (βλ. Σχήμα 1). Θα ισχύσουν αυτά

στην Ελλάδα; Ή θα ξεπεραστούν από ισχυρές συγκεντρώσεις της αγοράς σε λίγες πολυεθνικές;

Σχήμα 1: Με την κρίση οι εταιρείες τείνουν να κινούνται προς τα ενδιάμεσα



Τρίτον, το κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον αλλάζει οριστικά. Οι απαιτήσεις της κοινωνίας για εταιρική υπευθυνότητα γίνονται πιο ισχυρές. Ο καταναλωτής είναι πιο πληροφορημένος και με το διαδίκτυο ξέρει περισσότερα για το τι αγοράζει και για αυτόν που τα προσφέρει. Οι επιχειρήσεις που ανταποκρίνονται προδραστικά στις νέες απαιτήσεις για υπευθυνότητα αποκτούν κοινωνικό κεφάλαιο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η απλή συμμόρφωση με κοινωνικές ρυθμίσεις, για εργασιακή, οικολογική και ηθική συμπεριφορά δεν είναι πλέον επαρκής. Οι τάσεις αυτές ανοίγουν νέους ορίζοντες για καινοτομία και διαφοροποίηση των προσφορών (π.χ. με «πράσινα» προϊόντα, ηθικές δράσεις κτλ.).

Οι ηγέτιδες εταιρείες μετά την κρίση θα είναι πολύ ανταγωνιστικές και διαφορετικές. Με λιτές δομές και χαμηλότερο κόστος. Προσηλωμένες στην καινοτομία, πιο υπεύθυνες, με «κοινωνική» διαφοροποίηση. Πιθανόν με διαφορετικό επιχειρηματικό μοντέλο, εστιασμένο σε διαφορετικά τμήματα αγοράς και νέους καταναλωτές. Με διεθνή παρουσία, και πολύ πιθανόν, με αυξανόμενη παρουσία σε αναδυόμενες αγορές (χώρες BRIC και άλλες). Στην πορεία τους θα έχουν αναπτύξει εσωτερικές ικανότητες και κοινωνικό κεφάλαιο που θα διασφαλίζει την ανταγωνιστικότητά τους. Διατηρώντας αφοσιωμένο προσωπικό σε καίριους τομείς θα

είναι σε καλύτερη θέση να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που θα εμφανισθούν μετά την κρίση.

Πόσες ελληνικές επιχειρήσεις θα είναι στην κατηγορία αυτή; Έστω και λίγες να είναι θα έχουν αλυσιδωτές επιδράσεις στην ελληνική οικονομία. Θα συμβάλλουν στην απασχόληση, στη δημιουργία υλικής και άυλης αξίας για την Ελλάδα. Θέλουμε ένα αριθμό τέτοιων ελληνικών επιχειρήσεων, έστω και μικρών σε μέγεθος, αφανών πρωταθλητών, που θα τοποθετούν με επιτυχία τα προϊόντα τους στις ανοιχτές διεθνοποιημένες αγορές. Εξάλλου, η ανταγωνιστικότητα χωρών έτσι ορίζεται από αυτό κρίνεται: Από την παρουσία εθνικών προϊόντων στις διεθνείς αγορές. Έτσι ορίζεται η ανταγωνιστικότητα κατά τον OECD (βλέπε OECD, 2001).

3. Η αντοχή των ελληνικών επιχειρήσεων στην κρίση

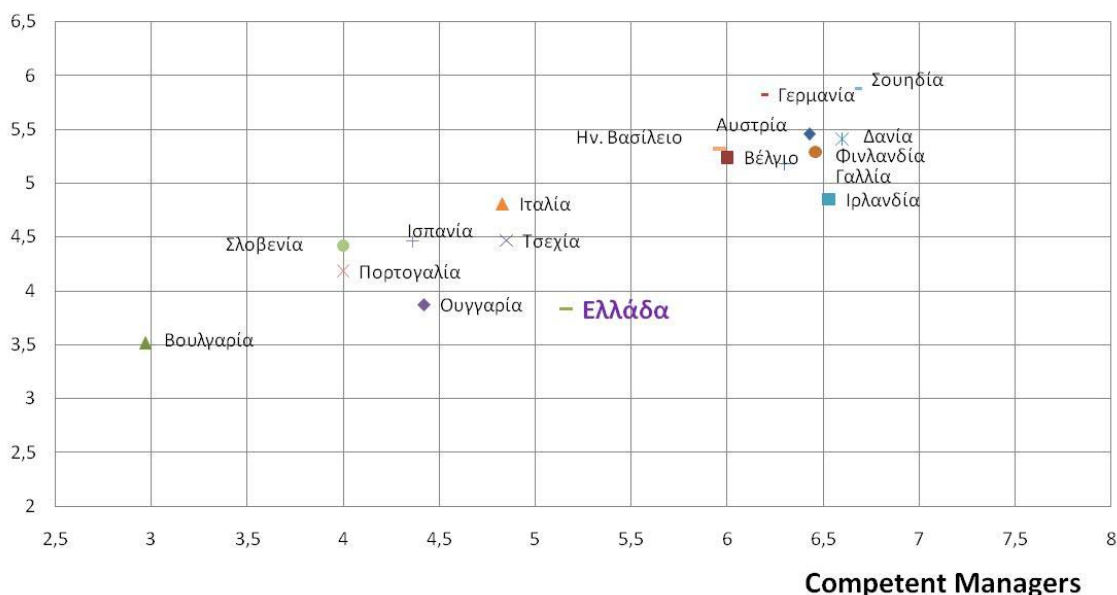
Η αντοχή των ελληνικών επιχειρήσεων στην κρίση εξαρτάται από την ικανότητά τους να χτίσουν και να διατηρήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα σε χαμηλότερα επίπεδα κόστους. Να προσφέρουν ποιοτικά προϊόντα σε πιο προσιτές (όχι απαραίτητα φθηνότερες) τιμές. Με τη σύγκριση να γίνεται με αναφορά πλέον στις ανοιχτές διεθνείς αγορές. Είτε κινούνται εγχώρια είτε διεθνώς, οι περισσότερες αγορές είναι σήμερα ανοικτές στον ανταγωνισμό από Ελληνικές και ξένες επιχειρήσεις. Εξαρτάται από το πώς θα ακόμα από το πόσο έγκαιρα θα προσαρμοστούν, την ευελιξία και ευκινησία που θα επιδείξουν. Πώς θα αξιοποιήσουν τεχνολογίες, θα εισάγουν καινοτομίες και θα διατάξουν τους πόρους τους. Σίγουρα πολλές δε θα τα καταφέρουν, αλλά θα υπάρξουν άλλες που θα αρθούν στο ύψος των περιστάσεων. Η κρίση θα είναι σε ένα βαθμό εξυγιαντική, αρκεί το ισοζύγιο «γεννήσεων-θανάτων» στο τέλος να είναι θετικό.

Είναι δύσκολο να προβλέψει κανείς ποιες επιχειρήσεις και σε ποιους τομείς θα βγουν ισχυρές μετά την κρίση. Θα υπάρξουν εκπλήξεις. Σημαντικό ρόλο θα παίξουν οι προϋπάρχουσες ικανότητές τους και η προηγούμενη θέση τους. Αλλά και η ικανότητα των διοικήσεων τους να αντιληφθούν την κρίση και να δράσουν προδραστικά. Η ηγεσία ήταν πάντα και θα είναι κρίσιμης σημασίας. Συγκριτικά με άλλες χώρες της Ευρώπης, η προηγούμενη ανταγωνιστική ικανότητα των επιχειρήσεων είναι χαμηλή, ενώ η ικανότητα των μάνατζερς μεσαία (βλ. διεθνείς

κατατάξεις στο Σχήμα 2). Τα στοιχεία αυτά δείχνουν ότι θα υπάρξουν εξαιρετικές δυσκολίες προσαρμογής.

Σχήμα 2: Η ικανότητα των επιχειρήσεων

Business Sophistication



Πηγές: *The Global Competitiveness Report 2010-2011 – IMD World Competitiveness 2010*

Πάντως οι Ελληνικές επιχειρήσεις, στη συντριπτική τους πλειοψηφία μικρο-μεσαίες, έχουν επιδείξει σημαντική αντοχή στην κρίση. Θετικός παράγοντας μπορεί να αποδειχθεί η οικογενειακή τους μορφή, η ισχυρή κουλτούρα που διέπει διαχρονικά τη δράση τους. Όλη η οικογένεια κάνει θυσίες και επωμίζεται το βάρος για να αντεπεξέλθει. Ενδεικτικός είναι ο δείκτης πτωχεύσεων το 2009, που ήταν ο χαμηλότερος στην Ευρώπη (βλ. Πίνακα 1). Οι έλληνες επιχειρηματίες προσπαθούν να κρατήσουν την επιχείρηση. Ίσως διότι η εμπειρία τους να τους έχει δείξει ότι δεν έχουν άλλη εναλλακτική λύση. Για να αποφύγουν το στίγμα της πτώχευσης, την έλλειψη δεύτερης ευκαιρίας; Αυτός είναι ισχυρός παράγοντας που συζητείται ευρέως. Πράγματι η θεσμική λειτουργία της ελληνικής αγοράς (προσωπικές εγγυήσεις, έλλειψη εναλλακτικών) δεν βοηθάει να απεμπλακούν. Ενώ η αγορά για τον έλεγχο επιχειρήσεων είναι ρηχή, οι δυνατότητες πώλησης είναι μικρές. Το θέμα όμως της αντοχής στην κρίση οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ευρύτερο και χρήζει μελέτης.

Επίσης πρέπει να τονισθεί ότι στατιστικές αυτές αναμένεται να επιδεινωθούν για την Ελλάδα, καθώς βαθαίνει η Ελληνική πλέον κρίση, ενώ άλλες χώρες εξέρχονται από αυτή.

Πίνακας 1: Δείκτης πτωχεύσεων σε χώρες της Δυτικής Ευρώπης (2009)

Χώρες	Αριθμός πτωχεύσεων ανά 10.000 επιχειρήσεις
Ελλάδα	4
Ισπανία	16
Ιταλία	23
Πορτογαλία	40
Ιρλανδία	87
Μεγάλη Βρετανία	90
Γερμανία	96
Φινλανδία	103
Ελβετία	105
Νορβηγία	109
Σουηδία	131
Ολλανδία	165
Βέλγιο	165
Δανία	183
Γαλλία	188
Αυστρία	236
Λουξεμβούργο	242
Μέσος Όρος	116,6

Πηγή: isotimia.gr, 28/04/10

Σε παραδοσιακούς ελληνικούς κλάδους με ισχυρά εγγενή πλεονεκτήματα θα επιβιώσουν πολλές επιχειρήσεις που θα έχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη μετά την κρίση. Κυρίως στους εξής κλάδους:

- Στον τουρισμό και τις συνδεδεμένες με αυτόν υπηρεσίες, αλλά σε πιο ποιοτική βάση και σε πιο προσιτά επίπεδα τιμών.
- Στα ποιοτικά τρόφιμα, σε συνδυασμό με τεχνολογία και καινοτομία, αλλά και με τάσεις υγιεινής διατροφής.
- Στη ναυτιλία και τις σχετιζόμενες με αυτή υπηρεσίες, εφόσον αυτές είναι ανταγωνιστικές με άλλες χώρες.
- Σε κλάδους εξαρτημένους από εθνικές και κοινοτικές πολιτικές, όπως οι ήπιες μορφές ενέργειας και εφαρμογές ηλιακής ενέργειας.
- Σε νέους κλάδους τεχνολογίας, σε συνδυασμό με συμμετοχή σε διεθνή δίκτυα ή συνεργασίας και δραστηριότητες ενταγμένες σε διεθνείς αλυσίδες αξίας θα έχουν μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας.

Αλλά και σε άλλους φθίνοντες παραδοσιακούς κλάδους μεταποίησης θα υπάρξουν ευκαιρίες για ορισμένες επιχειρήσεις, ακόμα και εκπλήξεις. Για παράδειγμα, εταιρείες κλωστοϋφαντουργίας που έχουν διαφοροποιηθεί σε ποιοτικά προϊόντα και διεθνείς συνεργασίες θα έχουν ευκαιρίες. Εν μέρει αυτές θα προκύψουν από το κλείσιμο πιο ακριβών ευρωπαϊκών εταιρειών. Αλλά και τη φαντασία των διοικήσεων για νέες διαφοροποιημένες προσφορές.

4. Με ποια στρατηγική;

Η ανταγωνιστική στρατηγική θα παίζει πιο σημαντικό ρόλο την περίοδο μετά την κρίση, λόγω υπερανταγωνισμού και ανατροπής ισορροπιών. Οι γενικοί άξονες της στρατηγικής είναι γνωστοί και έχουν συζητηθεί τελευταία. Θα χρειασθεί:

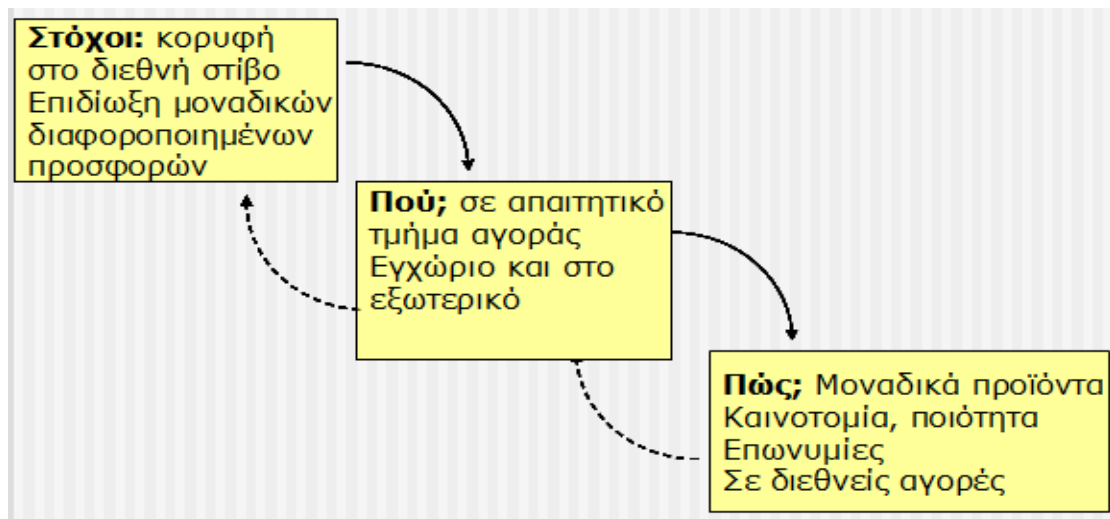
- Πιο έντονη διαφοροποίηση των προσφορών με ποιότητα και καινοτομίες σε χαμηλότερα επίπεδα κόστους. Σύγκριση με αναφορά στο διεθνές παρά το τοπικό επίπεδο.
- Πιο έντονη επιχειρηματικότητα με νέα μοντέλα, νέα εγχειρήματα, με τοπική διαφορετικότητα. Απελευθέρωση της ευρηματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού και διοχέτευσή της στην δημιουργία και εμπορική αξιοποίηση νέων προσφορών στον πιεζόμενο καταναλωτή.
- Εξωστρέφεια όχι μόνο με την παραδοσιακή μορφή εξαγωγών, αλλά και με προχωρημένες μορφές διεθνοποίησης (συνεργασίες, κοινοπραξίες στο εξωτερικό, διεθνής δικτύωση). Αξιοποίηση διεθνών πηγών καινοτομίας και ευκαιριών για απόκτηση πόρων διεθνώς.

Στρατηγικές με στόχευση σε πελάτες που ικανοποιούνται σχετικά εύκολα, κυρίως στην εγχώρια αγορά, με ελάχιστη καινοτομία και αδύνατες, τοπικής εμβέλειας επωνυμίες δεν θα αποδώσουν (βλ. Σχήμα 3α και 3β).

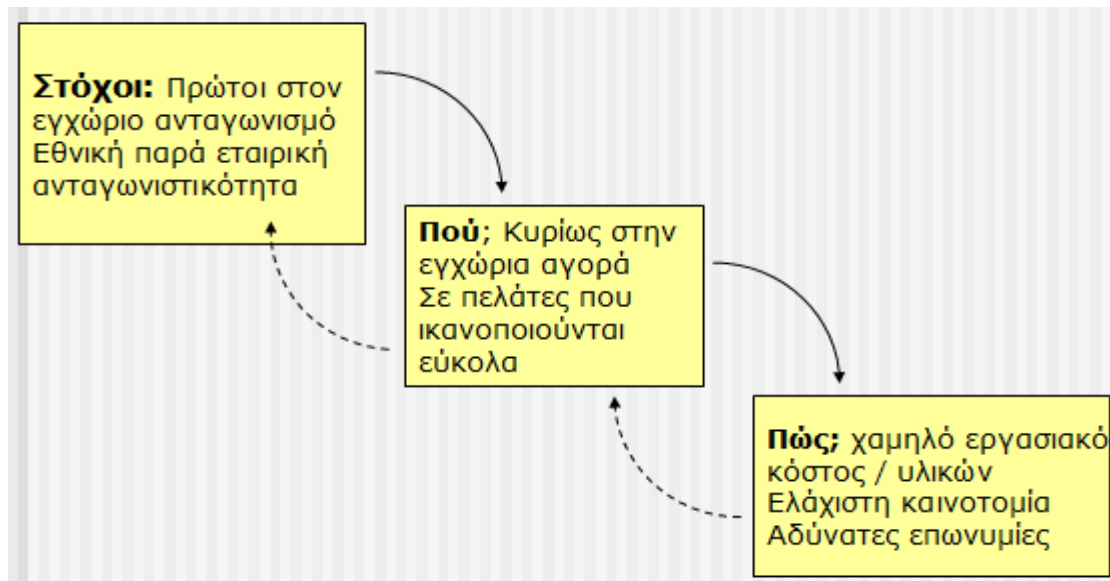
Το χαμηλότερο κόστος είναι σημαντικό, αλλά δεν αρκεί χωρίς άλλα στοιχεία διαφοροποίησης. Ήδη με την αύξηση της ανεργίας και την τρέχουσα αναθεώρηση θεσμών και πολιτικών στο πλαίσιο του Μνημονίου έχει ως ένα βαθμό δρομολογηθεί η μείωση εργασιακού κόστους, κυρίως του μισθολογικού και λιγότερο του μη μισθολογικού. Στην Ελλάδα βρίσκεις πλέον πολύ μορφωμένο προσωπικό με χαμηλές

αποδοχές (τις χαμηλότερες στην ΕΕ15). Εναπόκειται στις επιχειρήσεις να εισάγουν άλλες καινοτομίες κόστους στην αλυσίδα αξίας, στο επιχειρηματικό τους μοντέλο. Διαπραγμάτευση με προμηθευτές, ορθολογικοποίηση της γκάμας προϊόντων, μείωση των τιμών των brands, εστίαση σε νέα προϊόντα πιο οικονομικά, εστίαση στην εισαγωγή καινοτομιών αλλά και διατήρηση ταλέντων που θα ωθήσουν τέτοιες είναι ενδεικτικές κινήσεις. Ιδέες και εμπειρίες από χώρες χαμηλού κόστους μπορούν να συμβάλλουν, π.χ. από τις θυγατρικές τους σε χώρες της Νοτιανατολικής Ευρώπης και αλλού. Απλά η μεταφορά εταιρειών στις χώρες αυτές για εκμετάλλευση ευνοϊκότερων συνθηκών κόστους, αν δεν συνοδευτεί από αλλαγή στρατηγικής, είναι μια προσωρινή λύση. Χρειάζεται διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε διεθνή κλίμακα, διότι και εκεί οι αγορές είναι ανοιχτές στον ανταγωνισμό.

Σχήμα 3α: Τι στρατηγικές ταιριάζουν

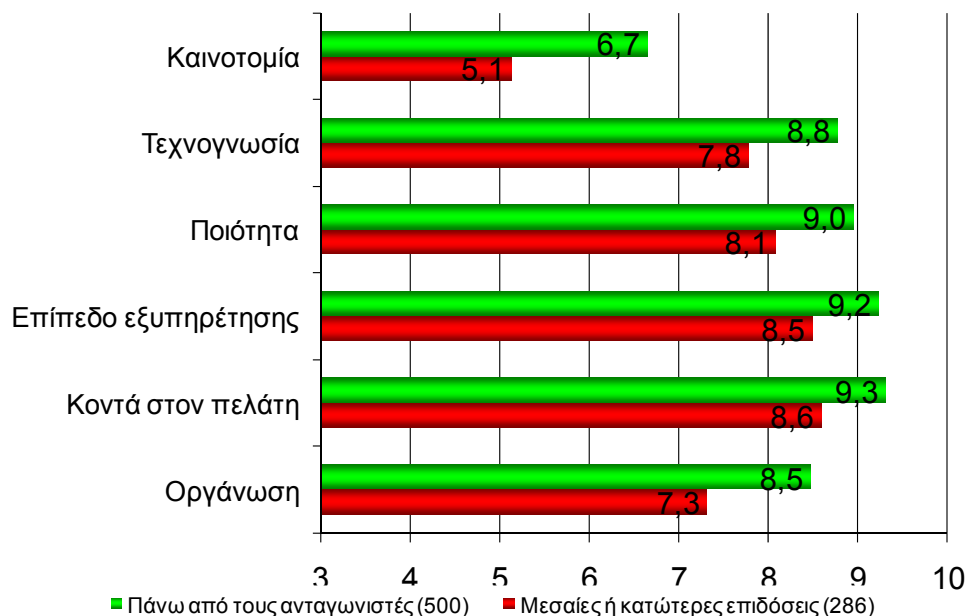


Σχήμα 3β: Τι στρατηγικές δεν ταιριάζουν



Ενδείξεις ότι τέτοιες στρατηγικές αποδίδουν έχουμε και από εμπειρικές έρευνες προ της κρίσης. Σε δείγμα 800 ΜΜΕ, αυτές που έχουν περισσότερη καινοτομία, τεχνογνωσία, ποιότητα, μάρκετινγκ (επίπεδο εξυπηρέτησης, πιο κοντά στον πελάτη) και οργάνωση συνοδεύονται από καλύτερα, κατά μέσο όρο, αποτελέσματα (βλ. Σχήμα 4, επίσης Spanos, Lioukas, and Zaralis, 2004).

Σχήμα 4: Εταιρείες με καλύτερες επιδόσεις έχουν στρατηγική διαφοροποίησης



Πηγή: Ποσοτική Έρευνα EOMMEX σε δείγμα 800 επιχειρήσεων, ΟΠΑ (2008). Η κλίμακα είναι 10βάθμια, με αναγωγή ερωτήσεων τύπου Likert

Η καινοτομία, στα προσφερόμενα και στην παραγωγική διαδικασία, θα αποτελέσει ακόμα πιο κρίσιμο παράγοντα μετά την κρίση. Οι Ελληνικές εταιρείες πρέπει να επενδύσουν σε αυτήν, για να πετύχουν συνεχείς διαφοροποιήσεις στα προσφερόμενα. Δεν είναι απαραίτητο να επενδύσουν σε μεγάλες καινοτομίες που ενέχουν αυξημένα επίπεδα κινδύνου. Ούτε σε μεγάλα τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης, που κοστίζουν. Πηγές ιδεών μπορούν να ευρεθούν στην αγορά από τους πελάτες κυρίως, αλλά και από συνεργασίες και δικτύωση, και από τους ίδιους τους εργαζομένους. Αυτού του νέου τύπου «ανοιχτή» καινοτομία ταιριάζει πολύ στην ελληνική επιχειρηματική πρακτική. Ο Ελληνισμός ήταν πάντα ανοικτός στο να προσλαμβάνει, να αφομοιώνει, να προσαρμόζει και να δημιουργεί. Η πρόσκτηση ιδεών από την αγορά, πιο πιθανόν από τη διεθνή, και η εφαρμογή τους με τοπική προσαρμογή είναι μια δοκιμασμένη συνταγή. Δε σημαίνει απαραίτητα ότι είμαστε «δεύτεροι» ή «ακόλουθοι». Μπορεί να οδηγήσει σε σειρά μικρών καινοτομιών, συχνά εμπορικών στη φύση τους, που αν και απαρατήρητες διαμορφώνουν επιτυχή πορεία.

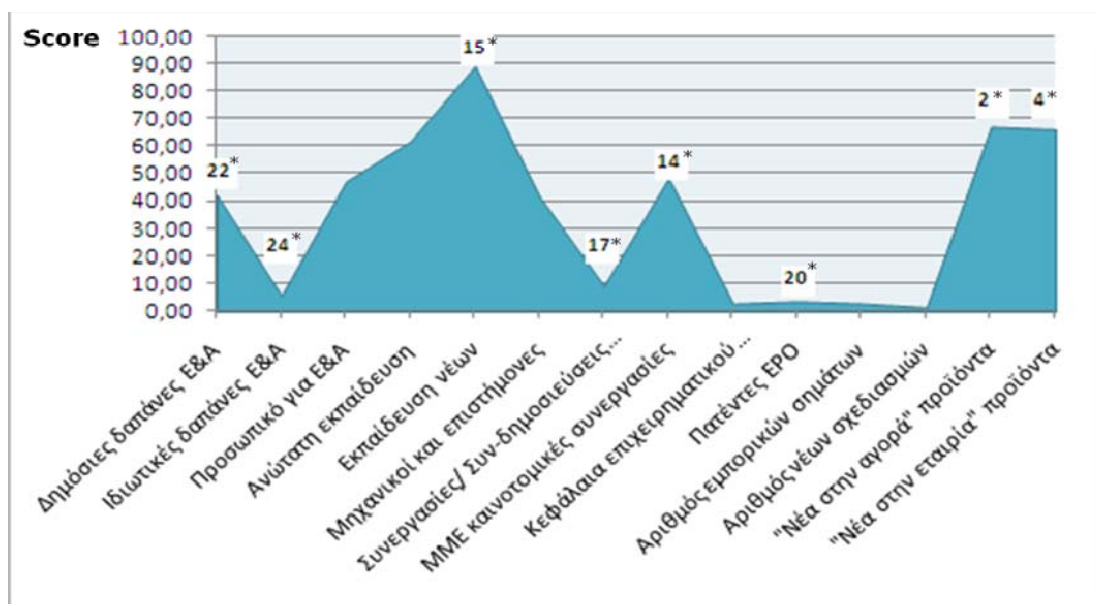
Οι διεθνείς συγκρίσεις δεικτών καινοτομίας επιβεβαιώνουν ότι η Ελλάδα, ενώ είναι πολύ χαμηλά σε Έρευνα & Ανάπτυξη (E&A), εν τούτοις είναι υψηλά σε «νέα για την αγορά» ή «νέα για την εταιρεία» προϊόντα (βλ. Σχήμα 5 και Σχήμα 6). Δηλαδή παρά τη μικρή E&A παρέχει νέα προϊόντα και νέους σχεδιασμούς. Αν και φαίνεται εξαίρεση μέσα στην καταθλιπτική εικόνα των διεθνών συγκρίσεων, εν τούτοις το αποτέλεσμα αυτό έχει επιβεβαιωθεί από αρκετές μελέτες τελευταία. Αλλά δεν έχει τύχει επαρκούς προσοχής και αξιοποίησης στη δημόσια συζήτηση (Λιούκας κ.α., 2009).

Φαίνεται ότι ένα Σκανδιναβικού τύπου μοντέλο με ένταση σε E&A δεν ταιριάζει στην ελληνική επιχειρηματική πρακτική. Εξάλλου σε E&A απέχουμε τόσο πολύ που δύσκολα θα μπορούσαμε να διεκδικήσουμε θέση ανάμεσα σε μικρές ηγέτιδες χώρες (π.χ. Σουηδία, Δανία, Ελβετία, Ισραήλ κ.ά.). Θα χρειαζόταν μακροπρόθεσμη προσπάθεια και στήριξη από το κράτος, χωρίς όμως να εγγυάται πιο άμεσα αποτελέσματα σε εταιρική ανταγωνιστικότητα στα επόμενα 2-3 κρίσιμα χρόνια.

Μερικά περιορισμένα, έστω, εμπειρικά αποτελέσματα δείχνουν ότι στις ελληνικές επιχειρήσεις αποδίδει η δικτύωση στην αγορά. Όσο πιο πυκνά τα δίκτυα τόσο μεγαλύτερη η καινοτομία και οι ρυθμοί ανάπτυξης, αλλά και χαμηλότερη η

επίδραση της κρίσης (βλ. Πίνακα 2). Οι ενδείξεις αυτές συνηγορούν έστω και έμμεσα υπέρ της επένδυσης σε «ανοιχτού» τύπου καινοτομία.

Σχήμα 5: Κατάταξη της Ελλάδας σε δείκτες καινοτομίας (EIS 2009)

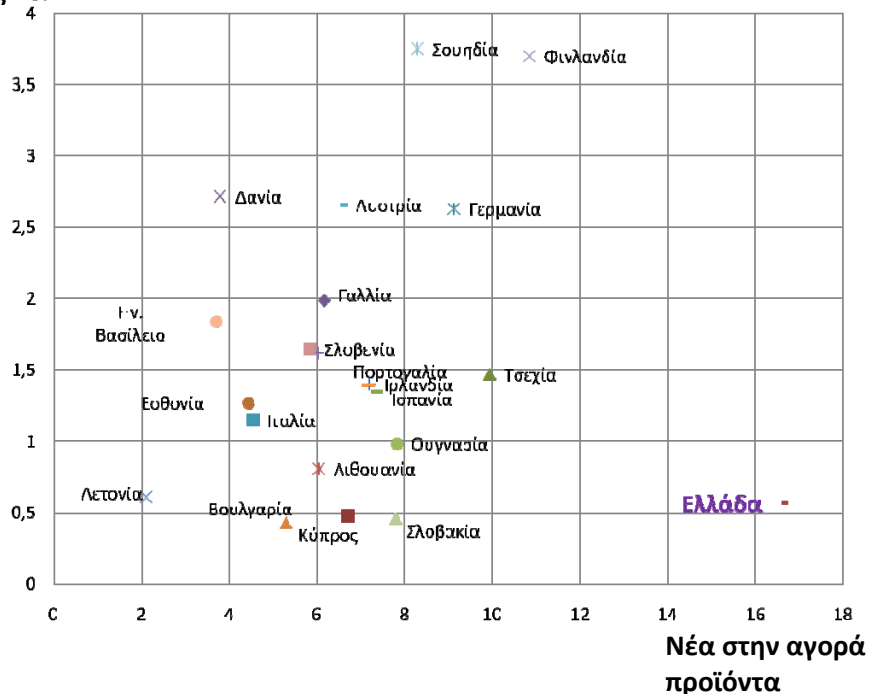


*Κατάταξη στις 27 χώρες της Ε.Ε.

Πηγή: *European Innovation Scoreboard 2009*

Σχήμα 6: Η Ελλάδα υπερέρχει σε ανοιχτή καινοτομία (EIS 2009)

Δαπάνες Ε&Α



Πηγή: European Innovation Scoreboard 2009

Πίνακας 2: Επιχειρήσεις με καλύτερες επιδόσεις έχουν πιο πυκνά «δίκτυα αγοράς»

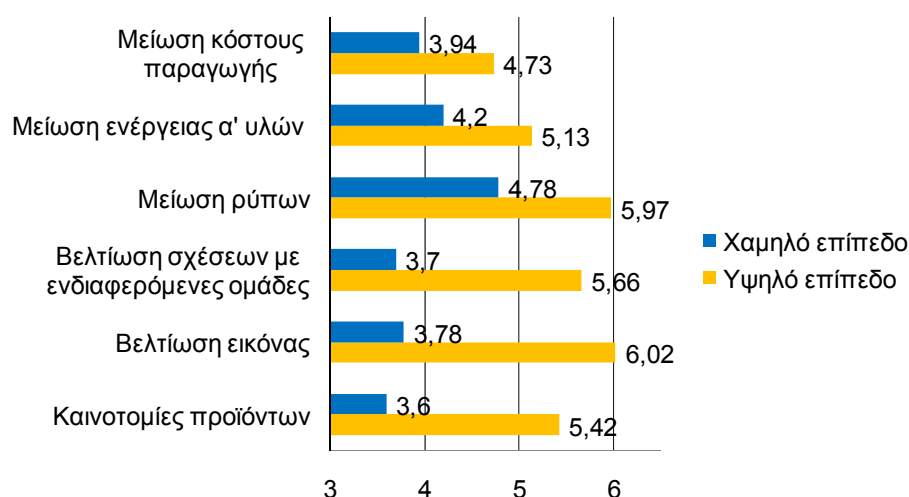
Επιχειρήσεις με υψηλές επιδόσεις	Ποσοστό επιχειρήσεων με πυκνά δίκτυα (με δεσμούς ≥ 4)	Ποσοστό επιχειρήσεων με αραιά δίκτυα (με δεσμούς 1 έως 2)
Υψηλός ρυθμός ανάπτυξης	62%	12%
Υψηλή καινοτομία	71%	3%
Μικρή επίδραση κρίσης	73%	10%

Πηγή: Έρευνα ΟΠΑ σε δείγμα 120 επιχειρήσεων

Η προσέγγιση βιώσιμης ανάπτυξης, ιδιαίτερα η οικολογική διάσταση, συμβάλλει ουσιαστικά στην καινοτομία. Ανοίγει νέα νοητικά πλαίσια στην

επιχειρηματική δράση και αναπτύσσει ικανότητες καινοτομικές. Ο ρόλος της «πράσινης» οπτικής επιβεβαιώνεται και με Ελληνικά δεδομένα. Επιχειρήσεις με υψηλότερη περιβαλλοντική δράση πετυχαίνουν μεγαλύτερη μείωση του κόστους παραγωγής και χρήσης α' υλών, βελτιώνουν την εικόνα τους και τη σχέση με κοινωνικές ομάδες, ενώ προηγούνται αισθητά σε καινοτομίες προϊόντων (Σχήμα 7). Αυτές οι διαφορές προκύπτουν κατά μέσο όρο σε έξι βιομηχανικούς κλάδους. Οι Ελληνικές επιχειρήσεις μπορούν να διεκδικήσουν σημαντικές καινοτομίες μέσα από «πράσινες» στρατηγικές, τουλάχιστον σε ορισμένους κλάδους. Επιπλέον αποκτούν ικανότητα με προοπτικές παραγωγής συνεχούς καινοτομίας

Σχήμα 7: Εταιρείες με πιο έντονη «περιβαλλοντική δράση» έχουν πλεονέκτημα



Πηγή: Ποσοτική Έρευνα σε δείγμα 160 επιχειρήσεων, ΟΠΑ (2008). Η κλίμακα είναι 7βάθμια τύπου Likert.

5. Εθνικό περιβάλλον και δημόσιες πολιτικές

Το οικονομικό περιβάλλον θα είναι πιο δυναμικό στο μέλλον από πλευράς στήριξης των επιχειρήσεων, ελλείψει πόρων. Το θεσμικό περιβάλλον και η λειτουργία αγοράς προϊόντων και εργασίας αναμένεται θα γίνουν πιο ευέλικτα και σύμφωνα με τη φιλοσοφία των παρεμβάσεων του Μνημονίου πιο ευνοϊκά για την

επιχειρηματικότητα. Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις θα πιεσθούν από στενότητα χρηματοδότησης και τη μεγάλη πτώση της ζήτησης, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Στο περιβάλλον αυτό πολλές επιχειρήσεις θα στραφούν στις διεθνείς αγορές, εκεί όπου υπάρχει ζήτηση. Αλλά και για να βρουν πιο ευνοϊκές συνθήκες για επιβίωση και ανάπτυξη.

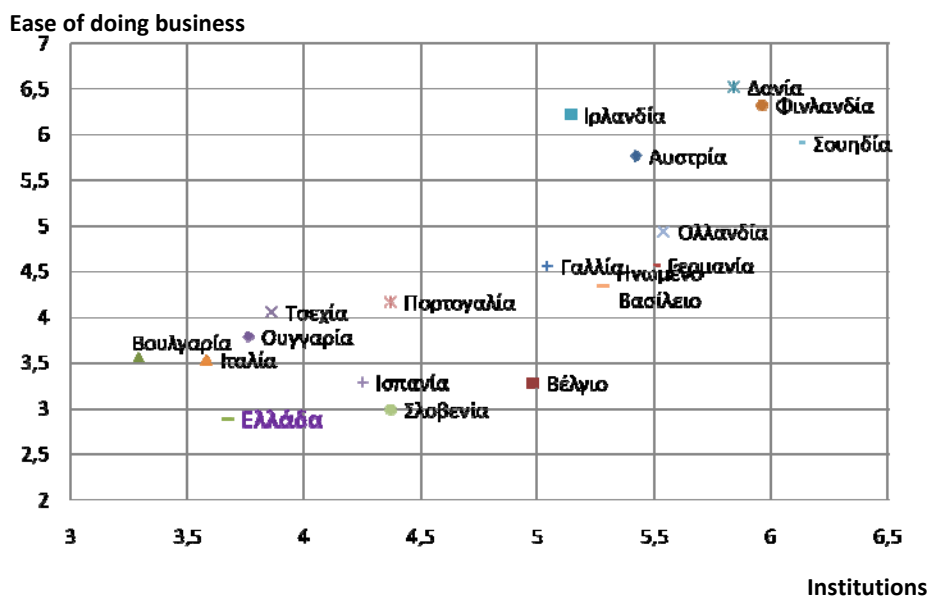
Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι ικανότητες και η στρατηγική της επιχείρησης θα είναι πιο σημαντικές από το εθνικό περιβάλλον στο νέο τοπίο. Αυτό συνάδει με τα αποτελέσματα της διεθνούς έρευνας. Ήδη υπάρχουσες μελέτες έχουν δείξει ότι, πριν από την κρίση, οι παράγοντες χώρας προέλευσης της επιχείρησης είναι λιγότερο σημαντικοί από παράγοντες της ίδιας της επιχείρησης (Hawawini et al, 2004). Μάλιστα, κατά σειρά ερμηνευτικής σημασίας οι υπάρχουσες μελέτες αναδεικνύουν τους εξής παράγοντες:

- (1) Εταιρείας
- (2) Παγκόσμιου περιβάλλοντος
- (3) Εθνικού περιβάλλοντος

Η επίδραση του εθνικού περιβάλλοντος εξαρτάται από το πόσο ευνοϊκό είναι σε σύγκριση με άλλες χώρες για την ίδρυση και προσέλκυση επιχειρήσεων. Ήδη γίνονται ενέργειες για τη βελτίωση του ρυθμιστικού και θεσμικού πλαισίου. Όμως και τα δύο ξεκινούν από μία συγκριτικά πολύ χαμηλή θέση (βλ. Σχήμα 8). Όσο γρηγορότερα αρθούν οι δυσκολίες στην ίδρυση και λειτουργία επιχειρήσεων τόσο θα αυξηθεί ο αριθμός επιχειρήσεων αλλά και η επιλογή της Ελλάδας ως έδρας. Ακόμη θα δοθεί διέξοδος στην καινοτομία και δημιουργικότητα. Παράλληλα, θα αυξηθεί η απασχόληση γύρω από τις επιχειρησιακές υπηρεσίες.

Η εικόνα της Ελλάδας με την κρίση δεν είναι βέβαια ευνοϊκή για προώθηση της εθνικής επωνυμίας στο εξωτερικό. Εκτός, βέβαια, για ορισμένους παραδοσιακούς κλάδους και τον πολιτισμικό τομέα, όπου η επωνυμία της Ελλάδας έχει εδραιωθεί. Σε άλλους κλάδους, π.χ. τεχνολογίας, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν ίδιο εταιρικό branding και επωνυμίες προϊόντων, με επιδίωξη διεθνούς αναγνωρισιμότητας.

Σχήμα 8: Ρυθμιστικό και θεσμικό περιβάλλον επιχειρήσεων



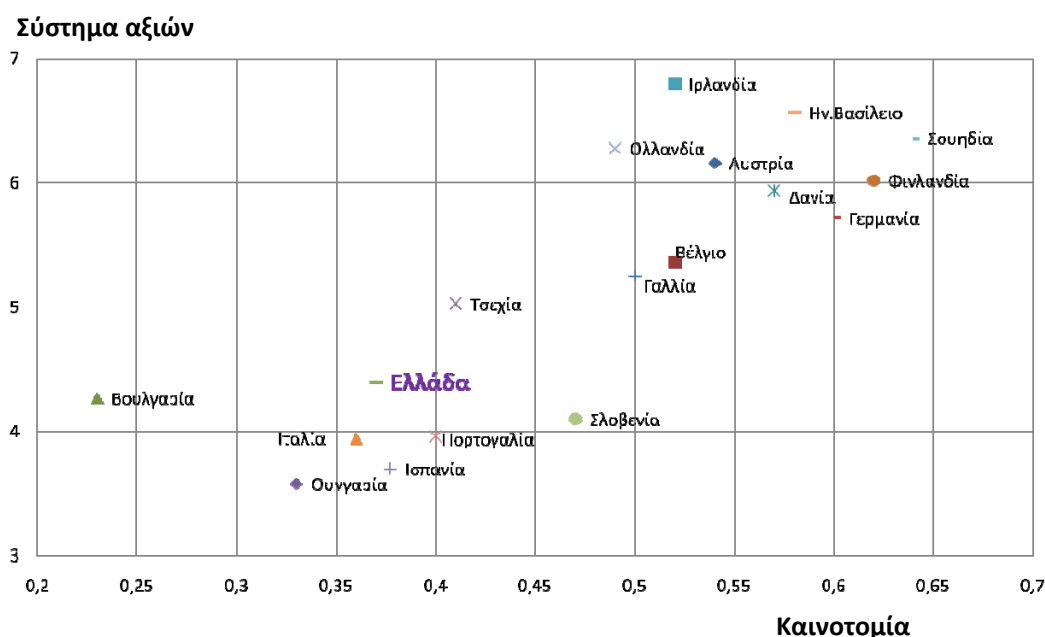
Πηγές: *Doing Business, World Bank, 2010 -The Global Competitiveness Report 2010-2011*

Οι δημόσιες πολιτικές έναντι των επιχειρήσεων εξελίσσονται. Στο παρελθόν ήταν διασπασμένες, διάσπαρτες σε πολλούς φορείς και προγράμματα χωρίς ολοκλήρωση (Λιούκας κ.ά., 2009). Και το κυριότερο δεν είχαν προσανατολισμό σε ένα σαφές μοντέλο καινοτομίας, επιχειρηματικότητας και ανταγωνιστικότητας. Για παράδειγμα, οι πολιτικές και τα προγράμματα για καινοτομία, έρευνα και τεχνολογία και επιχειρηματικότητα έχουν εξελιχθεί αυτόνομα. Η καινοτομία υστερεί έναντι των άλλων δύο, ενώ στηρίζεται η γενική επιχειρηματικότητα παρά η καινοτομική. Πολλοί φορείς εμπλέκονται στην προώθηση αντίστοιχων προγραμμάτων, ενώ η ασάφεια ως προς την ανταγωνιστική στρατηγική της χώρας περιορίζει την ολοκλήρωσή τους.

Χρειάζεται επανεξέταση των πολιτικών και προγραμμάτων με εστίαση στην προώθηση μιας στρατηγικής διαφοροποίησης με οδηγό τη διεθνή σύγκριση, με αξιοποίηση της εθνικής ταυτότητας και ιδιαιτερότητας. Έμφαση στην καινοτομία, τη διαφοροποίηση προσφορών, την εξωστρέφεια, τη διεθνή σύγκριση σε τοπικό επίπεδο, ενίσχυση της πρόσκτησης, προσαρμογής και διάχυσης τεχνολογίας, αξιοποιώντας την ελληνική οπτική, την ελληνική παράδοση. Στήριξη της διεθνούς δικτύωσης και συνεργασιών, των μηχανισμών και ικανοτήτων των επιχειρήσεων για απορρόφηση, τη δημιουργία και εμπορικοποίηση καινοτομικών προσφορών στις διεθνείς αγορές. Γίνονται βήματα προς αυτήν την κατεύθυνση (π.χ. ΕΣΠΑ, Επενδυτικός Λόγος, Ειδικά Προγράμματα). Χρειάζεται, όμως, μεγαλύτερη εστίαση και επικέντρωση πόρων.

Το μεγαλύτερο, όμως, όφελος θα προέλθει από μια παρέμβαση στο κοινωνικό σύστημα αξιών και την καλλιέργεια της κουλτούρας της δημιουργικότητας και του «επιχειρείν». Με επέκταση και στην κοινωνική επιχειρηματικότητα, τη μη κερδοσκοπική. Στην αποδοχή ιδεών, όπως αυτή της διεθνούς ανταγωνιστικότητας, η Ελλάδα κατατάσσεται μάλλον χαμηλά. Σε επίπεδα παρόμοια με αυτά του Νότου της Ε.Ε., ενώ ο Βορράς υπερέχει αισθητά. Και αυτό συνοδεύεται με αντίστοιχα χαμηλά συνολικά επίπεδα καινοτομίας (βλ. Σχήμα 9). Αφού η εθνική μας κουλτούρα προσιδιάζει με το μοντέλο πρόσκτησης και διάχυσης ιδεών, τουλάχιστον αν ενισχύσουμε τις σχετικές με αυτό αξίες. Όπως την εμπιστοσύνη στον άνθρωπο, τον διαμοιρασμό ιδεών και γνώσης, τη διαπολιτισμική παιδεία και την καλλιέργεια αξιών δημιουργίας /δημιουργικότητας. Μια τέτοια προσπάθεια άπτεται όλων των επιπέδων του εκπαιδευτικού συστήματος, κυρίως των πρώτων, αλλά και της οικογένειας. Θέλει χρόνο να αποδώσει, αλλά θα ελευθερώσει το δημιουργικό δυναμικό των Ελλήνων.

Σχήμα 9: Αποδοχή αξιών ανταγωνιστικότητας και καινοτομία



Πηγές: IMD World Competitiveness 2010 – European Innovation Scoreboard 2009

6. Σύνοψη – Κύρια σημεία

Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον μετά την κρίση θα είναι διαφορετικό. Με απαιτητικούς και πληροφορημένους καταναλωτές που θέλουν να ικανοποιήσουν τις ίδιες ανάγκες με λιγότερα χρήματα και με υπερανταγωνισμό στην προσφορά. Θα υπάρξει μεγάλη πίεση από αναδυόμενες πολυεθνικές από χώρες χαμηλού κόστους σε προϊόντα με ενδιάμεσους συνδυασμούς τιμής-κόστους, εκεί δηλαδή όπου επιδιώκουν θέσεις τα ελληνικά προϊόντα. Η διεθνοποίηση θα ενταθεί με ξένα προϊόντα να αυξάνουν την παρουσία τους στην εγχώρια αγορά.

Παράλληλα οι απαιτήσεις για κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων θα ενταθούν. Αυτό θα δώσει ευκαιρίες για ορισμένες επιχειρήσεις να διαφοροποιήσουν τις προσφορές τους, με πιο καινοτομικές και κοινωνικά και οικολογικά βιώσιμες λύσεις.

Στο πλαίσιο των τάσεων αυτών πολλές ελληνικές επιχειρήσεις θα δοκιμάσουν τα όριά τους. Μερικές, πιο διορατικές και με ικανότητες προσαρμογής, θα βρουν πολλές ευκαιρίες μετά την κρίση. Το ισοζύγιο στο επίπεδο επιχειρήσεων, μεταξύ αυτών που θα εξέλθουν ισχυρές από την κρίση και αυτών που δε θα αντέξουν, θα κρίνει τη διεθνή ανταγωνιστικότητα της χώρας. Δηλαδή το κατά πόσο ελληνικά προϊόντα και υπηρεσίες θα υπάρχουν στις ανοιχτές αγορές. Ευκαιρίες θα υπάρξουν κυρίως σε παραδοσιακούς, αλλά και σε άλλους κλάδους.

Κρίσιμης σημασίας είναι η στρατηγική των επιχειρήσεων. Ένταση της διαφοροποίησης, με καινοτομίες και ποιότητα, αλλά σε χαμηλότερα επίπεδα κόστους φαίνεται ότι θα είναι η συνταγή της επιτυχίας. Αλλά η συνταγή αυτή πρέπει να υλοποιηθεί στο μικροεπίπεδο, από επιχειρήσεις, από άτομα. Το ζητούμενο είναι πως η τοπική διαφορετικότητα και ευρηματικότητα μπορεί να εκφρασθούν σε προϊόντα για τον σύγχρονο καταναλωτή, με δικές τους αγορές στόχους.

Παράλληλα, η πετυχημένη επιχείρηση θα συγκρίνεται με διεθνείς προσφορές, θα προωθεί προχωρημένες μορφές διεθνοποίησης και θα αξιοποιεί πόρους και ευκαιρίες διεθνώς. Η εξάρτηση από την εγχώρια αγορά και το κράτος θα μειωθεί. Ιδέες και εμπειρίες από τη διεθνή αγορά οδηγούν σε καινοτομίες κόστους.

Οι πετυχημένες επιχειρήσεις θα εντείνουν την προσπάθειά τους για συνεχή εισαγωγή καινοτομιών στα προσφερόμενα, κυρίως αντλώντας ιδέες από πελάτες, προμηθευτές και άλλους συνεργάτες στη διεθνή αγορά. Δηλαδή θα ακολουθούν ένα μοντέλο «ανοιχτής καινοτομίας». Δεν είναι απαραίτητο να επενδύουν σημαντικά σε

Έρευνα και Ανάπτυξη. Μικρές οριακές καινοτομίες, συχνά στην εφαρμογή, είναι πιο κατάλληλες για την Ελληνική επιχειρηματική πρακτική. Ο Ελληνισμός ήταν πάντα ανοιχτός στην πρόσκτηση, προσαρμογή και διάδοση ιδεών.

Η προσέγγιση βιώσιμης ανάπτυξης, ιδιαίτερα η οικολογική της διάσταση, παρέχει ευκαιρίες για τις Ελληνικές επιχειρήσεις να καινοτομήσουν σε συνδυασμό με την παράδοση και τα ιδιάζοντα στοιχεία της Ελληνικής δημιουργικότητας.

Οι ικανότητες και η στρατηγική των επιχειρήσεων θα είναι ακόμη πιο σημαντικές μετά την κρίση παρά το εθνικό περιβάλλον και τη στήριξη από δημόσιες πολιτικές. Οι παράγοντες της χώρας προέλευσης γίνονται λιγότερο σημαντικοί για τη διεθνοποιημένη επιχείρηση που έχει πρόσβαση σε περισσότερα εθνικά περιβάλλοντα.

Οι δημόσιες πολιτικές μπορεί να συμβάλλουν περισσότερο αν εστιασθούν σε μια σαφή στρατηγική διεθνούς ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, με βάση την καινοτομική διαφοροποίηση. Με ενίσχυση των μηχανισμών πρόσκτησης και εφαρμογής ιδεών, της διεθνούς δικτύωσης, της εξωστρέφειας. Με επικέντρωση πόρων και προγραμμάτων σε αιχμές τεχνολογικής διαφοροποίησης παρά σε γενική στήριξη.

Στο κοινωνικό επίπεδο, σημαντικό όφελος θα προκύψει από την καλλιέργεια κουλτούρας δημιουργίας και του «επιχειρείν». Με άνοιγμα στις νέες ιδέες, την πολυπολιτισμικότητα, τη διεθνοποίηση των πλαισίων αναφοράς και σύγκρισης.

Αναφορές

Λιούκας, Σ., Βουδούρη, Ε., Γκούρας, Α. Και Π. Λαντζούνη (2009). «Η καινοτομία στην Ελλάδα», *Ιδρυμα Κόκκαλη*.

Athreye, S. and S. Kapur (2009), “ Introduction: The internationalization of Chinese and Indian firms - trends, motivations and strategy”, *Industrial and Corporate Change*, 18, 209-221.

Bert, A., K. Ficery and K. Sykes (2009), “The new face of global M&A”, *Accenture*.

Cho H-J. and V. Pucik (2005). “Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value”, *Strategic Management Journal*, 26, 555-575.

Dimitratos P., Lioukas, S. and S. Carter (2004). “The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment”, *International Business Review*, 12, 19-41

Gerzema, J. and E. Lebar (2008). “The Brand Bubble”, Jossey-Bass.

Hawawini, G., Subramanian, V. and P. Verdin (2004). “The home country in the age of globalisation: how much it matter for firm performance?”, *Journal of World Business*, 39, 121-135.

Madhok, A. (2010), “Acquisitions as entrepreneurship: Internationalization, acquisitions and multinationals from emerging countries”, Working Paper, Schulich School of Business, York Univ., Canada.

OECD (2001), “Glossary of Statistical Terms”, OECD. Paris.

Rothenbuecher, R. and J. von Hoyningen-Huene, (2008), “The rise of emerging markets in mergers and acquisitions”, *A.T. Kearney, Inc.*

Spanos, Y.E., Zaralis, G. and S. Lioukas (2004), “Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece”, *Strategic Management Journal*, 25(2), 139-165.

Williamson, P. and M. Zeng (2009). “Value-for-money strategies for Recessionary Times”, *Harvard Business Review*.

Ευχαριστίες: Ευχαριστώ τους συναδέλφους καθηγητές Γιάννη Σπανό και Ειρήνη Βουδούρη για τα σχόλιά τους. Επίσης την Ηρώ Νικηφόρου και την Γιούλη Σαπουνά για τη βοήθειά τους στην επεξεργασία των δεδομένων και τη δημιουργία διαγραμμάτων και πινάκων.