

ΕΚΠΑ-ΤΟΕ 2019-20

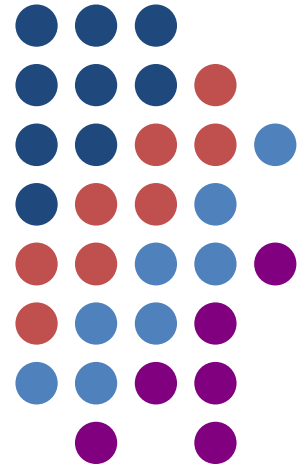
Εφαρμοσμένη Αναπτυξιακή Πολιτική



Διάλεξη 1

Δρ. Παρασκευή Μπουφούνου
Επικ. Καθ. Αναπτυξιακής Χρηματοοικονομικής
pboufounou@econ.uoa.gr

Ώρες Γραφείου:
Σοφοκλέους 1, 5^{ος} ορ , γραφ 512
Τετάρτη: 12:00-14:00





I.1 PORTER'S MODEL

I.2 ΞΕΝΕΣ ΑΜΕΣΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

I.3 ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ ΚΑΙ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

I.4 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

I.1 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ & ΒΙΩΣΙΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ



- I.1.1 Η Αλυσίδα Αξίας του Porter
- I.1.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter
- I.1.3 Porter Generic Strategies
- I.1.4 Εθνικό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
- I.1.5 Εταιρικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης
- I.1.6 Στρατηγικές Πολυεθνικών Επιχειρήσεων κατά Porter

I.1.1 Η Αλυσίδα Αξίας του Porter



Η Επιχείρηση ως Παραγωγός Αξίας

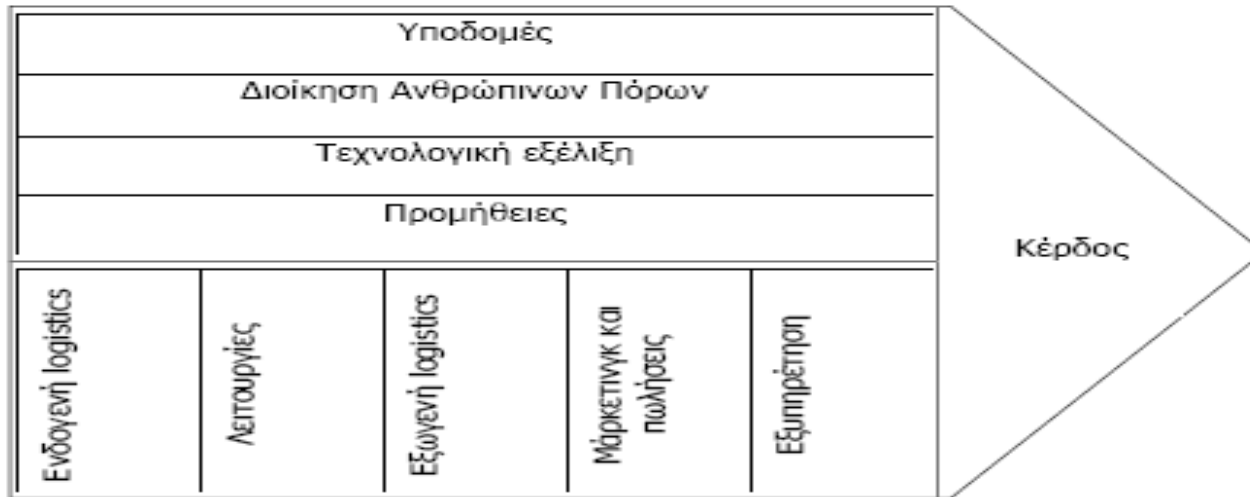
Αξία είναι ένα μέτρο της ικανότητας της επιχείρησης να πουλά τα προϊόντα που προσφέρει ακριβότερα απ' ότι είναι το κόστος τους. Λειτουργικά οι επιχειρήσεις παράγουν αξία είτε μέσω στρατηγικών ηγεσίας κόστους είτε μέσω στρατηγικών διαφοροποίησης, όπου μια επιχείρηση προσφέρει μοναδικά υψηλής αξίας προϊόντα που είναι δύσκολο να αντιγράψει ο ανταγωνισμός.

Αλυσίδα Αξίας (Value chain) Αποτελεί μια ομάδα αλληλοσυνδεδεμένων δραστηριοτήτων που παράγουν αξία κατά την εκτέλεσή τους από μια επιχείρηση και περιλαμβάνουν το σχεδιασμό, τη παραγωγή, την διανομή και την υποστήριξη των προϊόντων. Η Αλυσίδα Αξίας μπορεί να εξηγήσει τη συμπεριφορά του κόστους και να αποκαλύψει εν δυνάμει ευκαιρίες για διαφοροποίηση του προϊόντος.

Περιλαμβάνει κατά βάση δύο ομάδες δραστηριοτήτων:

Κύριες δραστηριότητες: παραλαβή και αποθήκευση υλικών/ διαχείριση αποθεμάτων, παραγωγή, διανομή προϊόντων, marketing/πωλήσεις, εξυπηρέτηση μετά την πώληση

I.1.1 Η Αλυσίδα Αξίας του Porter (συν)



Ορισμός:

- Οι επιχειρήσεις είναι μια αλυσίδα βασικών δραστηριοτήτων που ... **προσθέτουν αξία στα προϊόντα και στις υπηρεσίες τους**
- Πρώτες Υλεις → Πρόσθήκη Αξίας → Προϊόντα/Υπηρεσίες

1.1.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

α) Εισαγωγή



Για τη δημιουργία στρατηγικής αναγκαία:

- **Εξωτερική ανάλυση (External analysis):** → **Πού (Where)**
 - ✓ Αναλύει τις προοπτικές και τη διάρθρωση του κλάδου και προσδιορίζει τον καλύτερο τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση μπορεί να ανταγωνιστεί στην αγορά..
 - ✓ Αναγκαία για τις στρατηγικές αποφάσεις και τις επενδύσεις.
 - ✓ Εργαλεία Ανάλυσης που χρησιμοποιούνται : οι 5 Δυνάμεις του Porter (Porter's 5 forces) και η Αλυσίδα Αξίας του Porter (Porter's Value Chain)

- **Εσωτερική ανάλυση (Internal analysis):** → **Πώς (How)**
 - ✓ Αναλύσει κυρίως τη λειτουργία της επιχείρησης και τις αποφάσεις της πχ. κύριο πλεονέκτημα (core competence) παρά τον κλάδο
 - ✓ Αναγκαία για τη στρατηγική οργάνωση και θέση στόχων της επιχείρησης

Κριτική

- ✓ Η ανάλυση του Porter είναι ένα πολύ ισχυρό εργαλείο ανάλυσης που επικεντρώνεται στο στρατηγικό πλεονέκτημα έχει δεχθεί κριτική ότι είναι πολύ στατική στο συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, ενώ η εσωτερική ανάλυση δεν επηρεάζεται ανάλογα

- ✓ Αν και διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στον ένα ή στον άλλο τύπο ανάλυσης, κανένας τύπος από μόνος του δεν είναι αρκετός.

I.1.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

α) Εισαγωγή (συν)



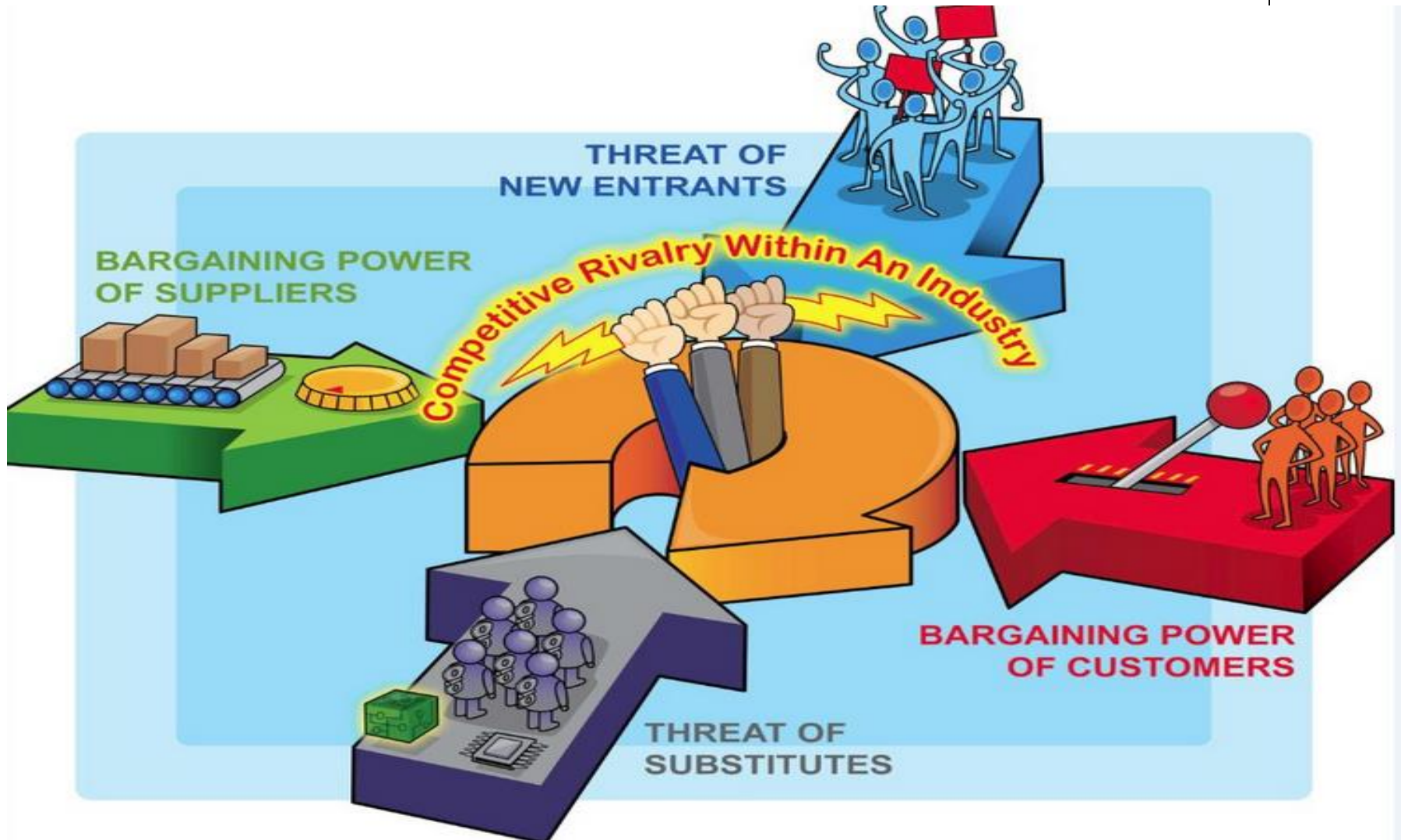
Τι είναι το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα ?

- Αναλύσει τη δομή του κλάδου/αγοράς και την τοποθέτηση της επιχείρησης σε αυτόν
- Η στρατηγική ανταγωνισμού πρέπει να δημιουργείται μετά από ενδελεχή μελέτη και κατανόηση των κανόνων του ανταγωνισμού που καθορίζουν την ελκυστικότητα του κλάδου
- Κατά τον Porter «ο τελικός στόχος της στρατηγικής ανταγωνισμού είναι να προσαρμόζει κατάλληλα την συμπεριφορά της επιχείρησης ως προς αυτούς τους κανόνες και ιδανικά να τους επηρεάσει» (1985, σελ 4)
- Οι 5 Δυνάμεις του Porter αναλύουν την κερδοφορία του κλάδου. Κάποιοι κλάδοι είναι πιο κερδοφόροι από άλλους. Στα πλαίσια της εκτίμησης της κερδοφορίας, οι επιχειρήσεις είναι κρίσιμο να προσδιορίσουν πόση αξία μπορούν να δημιουργήσουν για τους πελάτες τους και πόση από αυτήν μπορεί να ενσωματωθεί κι απορροφηθεί από την αγορά.
- Η δομή του κλάδου προσδιορίζει ποιος θα απορροφήσει την αξία. Ωστόσο, οι στρατηγικές που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις επηρεάζουν κι αλλάζουν τις 5 δυνάμεις του κλάδου

I.1.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

α) Εισαγωγή (συν)

Porter's 5 Forces - Elements of Industry Structure



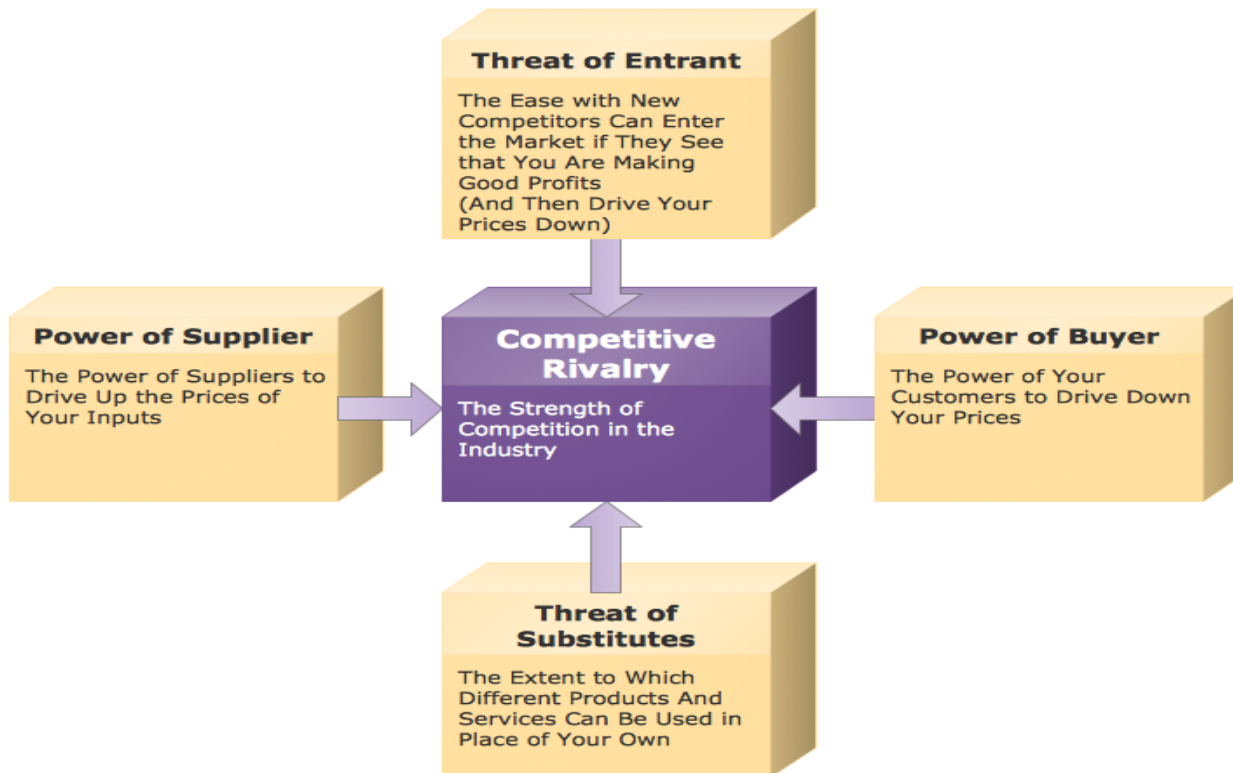
I.1.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

α) Εισαγωγή (συν)

Porter's 5 Forces - Elements of Industry Structure



Five Forces Model Diagram Example

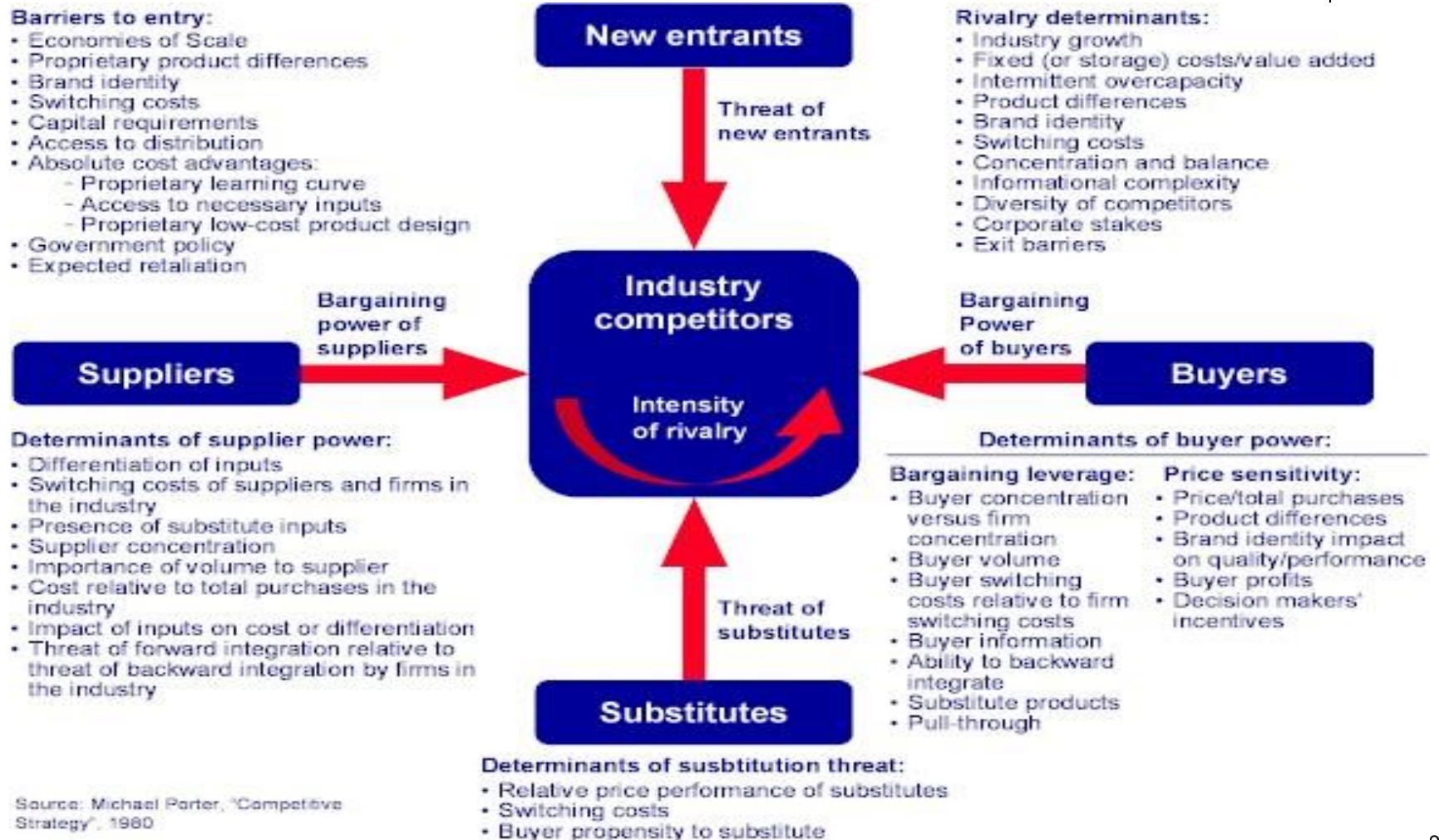


I.1.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

α) Εισαγωγή (συν)



Porter's 5 Forces - Elements of Industry Structure



Source: Michael Porter, "Competitive Strategy", 1980

Ι.1.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

α) Εισαγωγή (συν)



Πως δημιουργείται το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα?

- Συνήθως οι επιχειρήσεις δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εφαρμόζοντας ή εφευρίσκοντας νέες και βελτιωμένες μεθόδους να ανταγωνίζονται στον κλάδο, οπότε στην ουσία δημιουργείται καινοτομία.
- Η καινοτομία αλλάζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν οι ανταγωνιστές είτε δεν θέλουν είτε δεν μπορούν να υιοθετήσουν τις νέες μεθόδους ανταγωνισμού
- Συνήθως εμφανίζονται σημαντικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις που σπεύδουν να υιοθετήσουν καινοτομίες (early movers) ειδικά στους κλάδους που έχουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας ή στους κλάδους που οι πελάτες αλλάζουν εύκολα προμηθευτές.
- Οι πιο συνήθεις αιτίες καινοτομίας που αλλάζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι:
 - ✓ Νέες τεχνολογίες
 - ✓ Νέες ή μεταβαλλόμενες αλλαγές πελατών/αγοραστών
 - ✓ Εμφάνιση ενός νέου τμήματος στον κλάδο
 - ✓ Μεταβολή του κόστους ή της διαθεσιμότητας των εισροών
 - ✓ Μεταβολή στους κανονισμούς/νομοθεσία

1.1.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

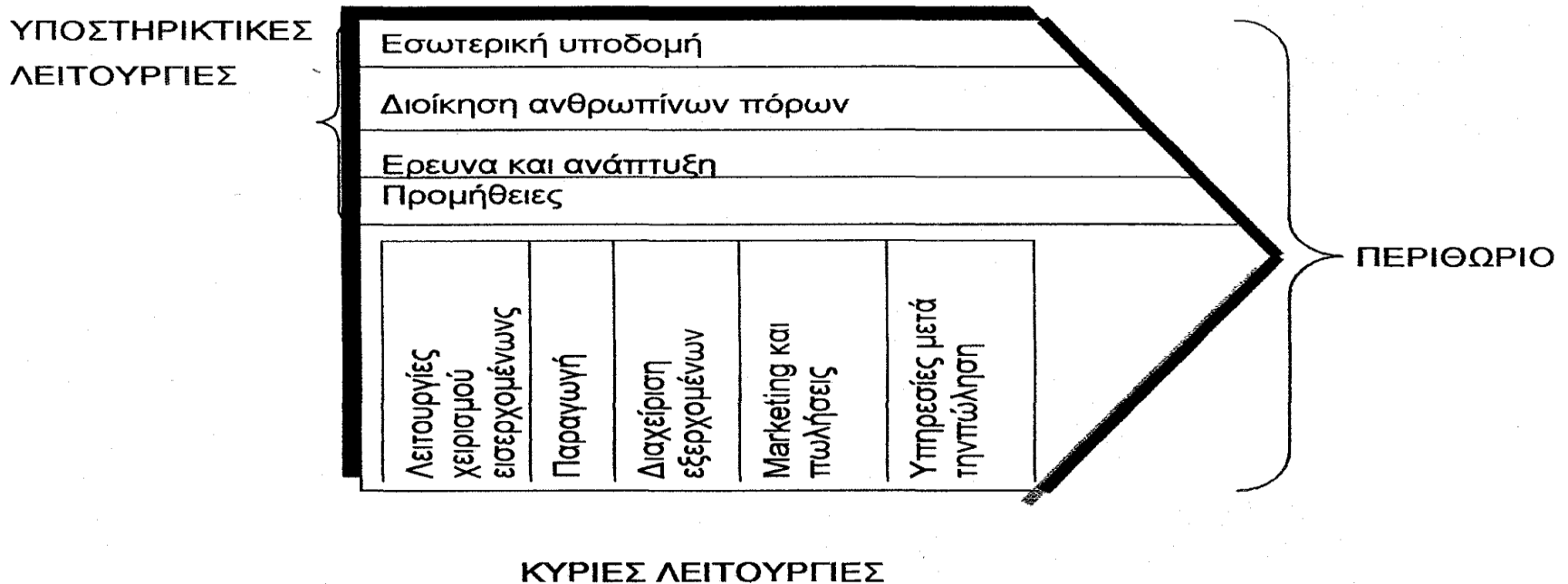
β) Αλυσίδα Αξίας



- Η **Αλυσίδα Αξίας (Value Chain)** είναι ένας συστηματικός τρόπος εξέτασης του συνόλου των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και του τρόπου που αυτές αλληλεπιδρούν έτσι ώστε να προσδιοριστούν εκείνες που συνιστούν πιθανό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Βοηθά την επιχείρηση να καταλάβει
 - ✓ τη δομή του κόστους της
 - ✓ τις υφιστάμενες και πιθανές νέες δυνατότητες διαφοροποίησής της, Η διαφοροποίηση προκύπτει, κυρίως, από τον τρόπο το προϊόν της επιχείρησης, οι συνδεδεμένες υπηρεσίες και λοιπές δραστηριότητες επηρεάζουν (κι ενδεχόμενα διαμορφώνουν ανάλογα) τις δραστηριότητες των πελατών/αγοραστών.Όλες οι δραστηριότητες στην Αλυσίδα Αξίας **συνεισφέρουν στην αξία του αγοραστή** και τα σωρευτικά κόστη της αλυσίδας καθορίζουν τη διαφορά μεταξύ αξίας αγοραστή και κόστους παραγωγού.
- Η επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υλοποιώντας/παρέχοντας τις στρατηγικές δραστηριότητες φθηνότερα ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Χαρακτηριστικά της:
 - ✓ Βασικό πλεονέκτημά της Αλυσίδας Αξίας είναι ότι επισημαίνει πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προέλθει όχι μόνο από καλύτερα προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά από **οποιοδήποτε τμήμα της αλυσίδας**
 - ✓ Επίσης είναι σημαντική η θέση της επιχείρησης στο συνολικό **σύστημα αξιών** του κλάδου, που περιλαμβάνει τις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών, των αγοραστών και των καναλιών του

I.1.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

β) Αλυσίδα Αξίας (συν)



Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της έτσι ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνατές πηγές διαφοροποίησης της. Γενικά, οι διαφορές στην αλυσίδα αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

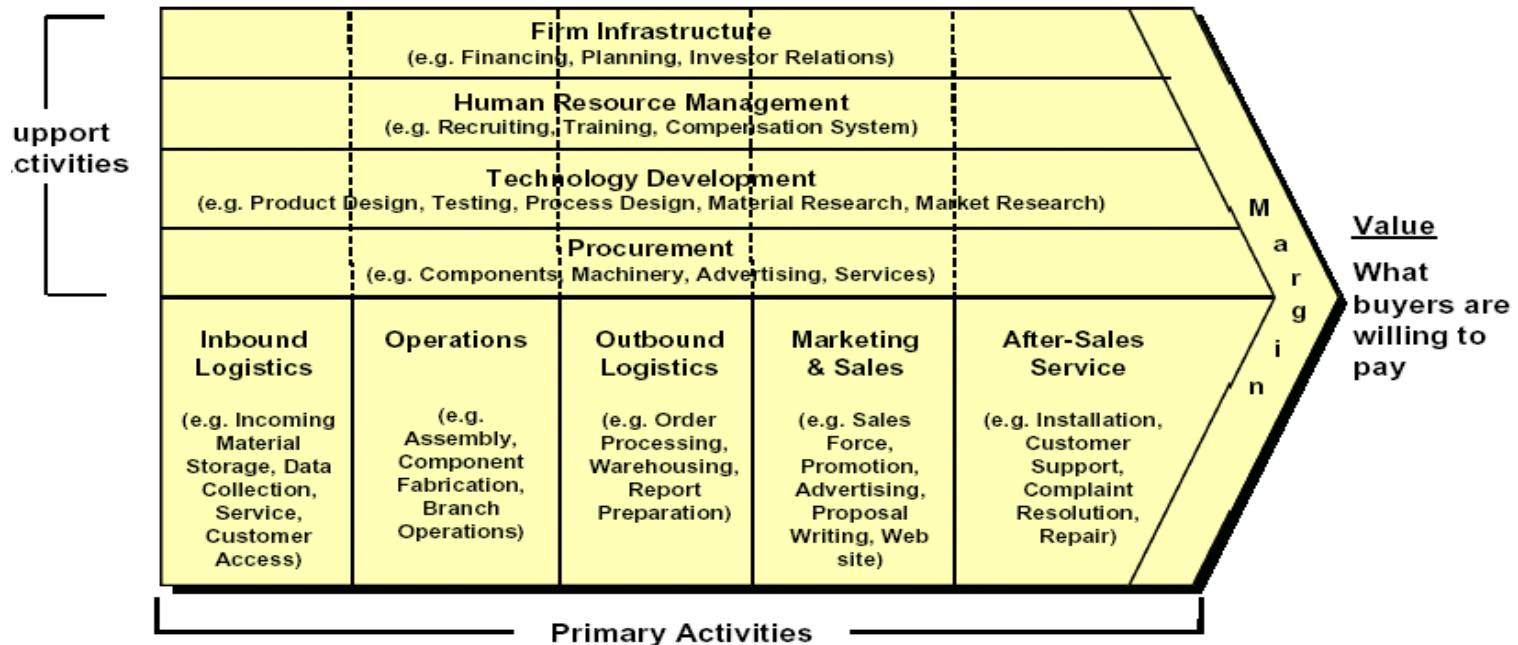
I.1.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

β) Αλυσίδα Αξίας (συν)



Η αλυσίδα αξίας του Porter

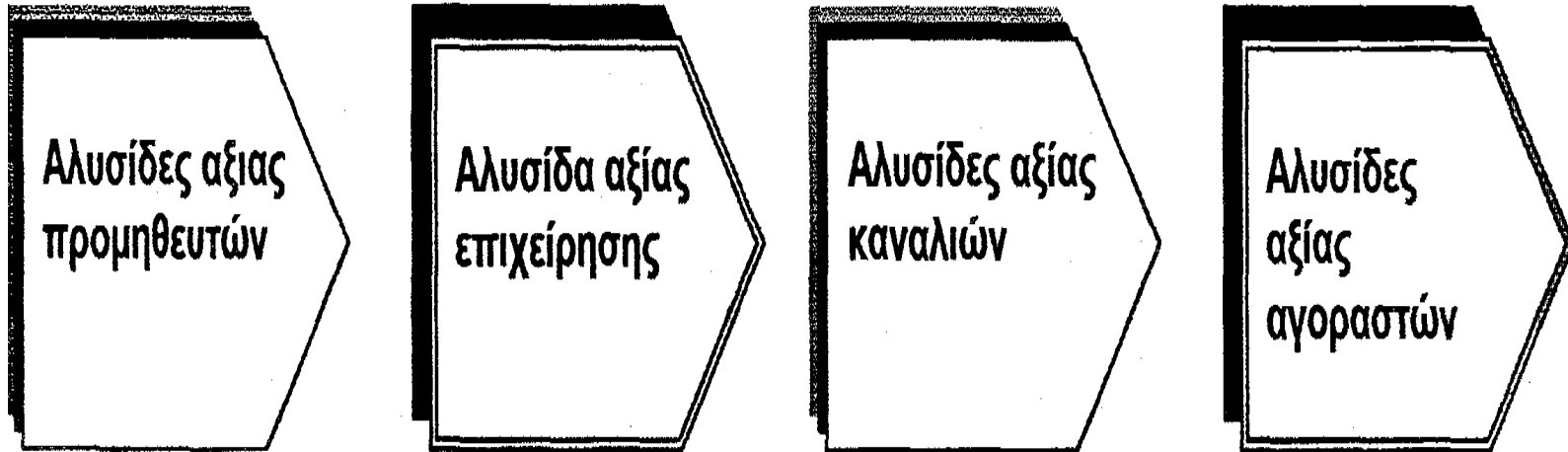
Competitive Advantage and Activities



- Companies are collections of discrete **activities**, in which **competitive advantage resides**

Ι.1.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

β) Αλυσίδα Αξίας (συν)



Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί συνάρτηση του τρόπου με τον οποίον η επιχείρηση διαχειρίζεται το σύστημα αξίας και συντονίζει τις δικές της δραστηριότητες με εκείνες των προμηθευτών, των αλυσίδων διανομής και των αγοραστών.

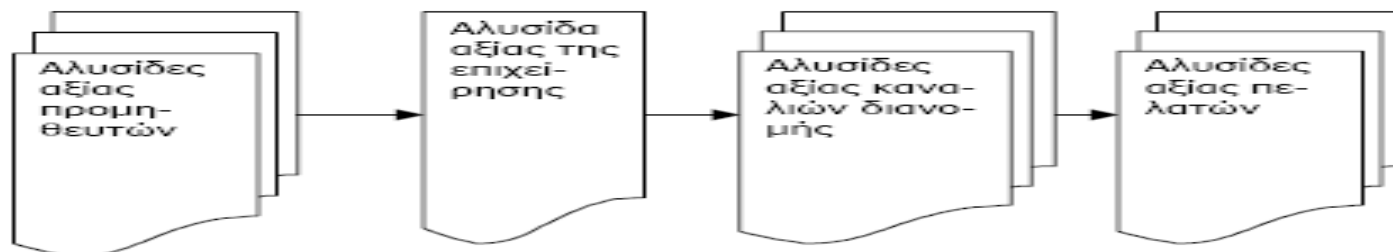
I.1.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

β) Αλυσίδα Αξίας (συν)



- Ο Porter (1996) με την ιδέα της **χαρτογράφησης των δραστηριοτήτων (activity mapping)** χτίζει στις ιδέες του generic strategy και value chain για να περιγράψει αναλυτικά την υλοποίηση στρατηγικών.
 - ✓ Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απαιτεί τη συνολική κι όχι αποσπασματική/τμηματική διαχείριση της Αλυσίδα Αξίας της επιχείρησης.
 - ✓ Η επιλογές τοποθέτησης καθορίζουν όχι μόνο ποιες δραστηριότητες θα υλοποιεί η επιχείρηση και πως τις προσδιορίσει, αλλά και πως θα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

Η επιχείρηση είναι περισσότερο από ένα απλό άθροισμα δραστηριοτήτων. Η Αλυσίδα Αξίας της είναι ένα ανεξάρτητο σύστημα ή δίκτυο δραστηριοτήτων που συνδέονται με συνδέσεις (linkages). Συνδέσεις δημιουργούνται ο τρόπος υλοποίησης μιας δραστηριότητας επηρεάζει το κόστος ή την αποτελεσματικότητα άλλων δραστηριοτήτων. Οι συνδέσεις έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάγκη επιλογής μεταξύ εναλλακτικών κι ως εκ τούτου απαιτούν βελτιστοποίηση και συντονισμό



I.1.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

γ) Υλοποίηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



- Σύμφωνα με τον Porter τρεις επιλογές **στρατηγικής τοποθέτησης** επηρεάζουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης
 - ✓ **Variety-based positioning:** Βασίζεται στην παραγωγή ενός υποσυνόλου των προϊόντων/υπηρεσιών του κλάδου. Αφορά στην επιλογή του προϊόντος/υπηρεσίας αντί του τμήματος αγοράς/πελατών. Έχει νόημα όταν η επιχείρηση μπορεί να παράγει συγκεκριμένα προϊόντα με συγκεκριμένες δραστηριότητες (πχ οίκος χειροποίητων νυφικών)
 - ✓ **Needs-based positioning:** Παρόμοιο με την παραδοσιακή στόχευση συγκεκριμένου τμήματος πελατών/αγοράς. Δημιουργείται όταν υπάρχουν τμήματα πελατών με διαφορετικές ανάγκες και όταν ένα κατάλληλα δομημένο σύστημα δραστηριοτήτων μπορεί να εξυπηρετήσει τις ανάγκες αυτές (πχ IKEA συνολικός οικιακός εξοπλισμός για συγκεκριμένο τμήμα πελατών/αγοράς)
 - ✓ **Access-based positioning:** Στόχευση των τμημάτων της αγοράς που έχουν την ίδια ανάγκη, αλλά ο αναγκαίος συνδυασμός δραστηριοτήτων για να ικανοποιηθεί/προσφερθεί είναι διαφορετικός (πχ σινεμά με εξέδρα για θέατρο σε μικρές πόλεις)

I.1.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

γ) Υλοποίηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος (συν)



- Η συμβολή του activity mapping του Porter είναι ότι συμβάλλει στην εξήγηση του πως διαφορετικές στρατηγικές ή θέσεις υλοποιούνται στην πράξη. Κλειδί για την επιτυχή υλοποίηση είναι η λειτουργία αποτελεσματικού συστήματος συντονισμού τους. Ως εκ τούτου, η στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης βασίζεται στη δόμηση ενός κατάλληλου συστήματος δραστηριοτήτων που αποκλείει τους ανταγωνιστές. Όταν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα καλύπτει όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της, οι ανταγωνιστές της πρέπει να «ισσοσκελίσουν» κάθε δραστηριότητα για να αποκτήσουν τα οφέλη του συνόλου του συστήματος

Κατά τον Porter **3 τύποι προσαρμογής**

- ✓ **Simple consistency:** προσαρμογή πρώτης τάξης κάθε δραστηριότητας με τη συνολική στρατηγική
- ✓ **Reinforcing:** προσαρμογή δεύτερης τάξης όπου ξεχωριστές δραστηριότητες ενισχύουν η μία την άλλη
- ✓ **Optimization of effort:** συντονισμός και ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ δραστηριοτήτων για να περιοριστούν τυχόν πλεονάζουσες και να ελαχιστοποιηθεί η προσπάθεια.

I.1.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

δ) Διατήρηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



- Κατά τον Porter (1990) **3 συνθήκες (conditions) για την διατήρηση (sustainability) του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης:**
 - ✓ **Hierarchy of source (durability and imitability):** λιγότερο σημαντικά πλεονεκτήματα (πχ χαμηλό εργατικό κόστος) μπορούν εύκολα να μιμηθούν, ενώ περισσότερο σημαντικά πλεονεκτήματα (πχ ειδική τεχνολογία, αναγνώριση σήματος ή σχέσεις με πελάτες) απαιτούν συνεχείς και αθροιστικές επενδύσεις κι είναι πιο δύσκολο να μιμηθούν
 - ✓ **Number of distinct sources:** όσο πιο πολλές είναι, τόσο δυσκολότερο είναι να τις μιμηθούν όλες, απότι αν ήταν λιγότερες
 - ✓ **Constant improvement and upgrading:** μια επιχείρηση πρέπει να δημιουργεί νέα πλεονεκτήματα τουλάχιστον τόσο γρήγορα όσο οι ανταγωνιστές αντιγράφουν τα παλαιότερα

Βιβλιογραφία

- Porter, Michael, *Competitive Advantage*, The Free Press, NY, 1985.
- Porter, Michael, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, NY, 1990.
- Porter, Michael, "What is strategy?" *Harvard Business Review* v74, n6 (Nov-Dec, 1996):61 (18 σελ).

I.1.3 Porter Generic Strategies

α) Εισαγωγή

➤ **Στρατηγική:**

1. **Πού (Where)** θέλετε να πάει η επιχείρησή σας ?
2. **Πώς (How)** θα πάει εκεί ?

➤ Η επιχείρηση προσδιορίζεται με την ανάδειξη των πλεονεκτημάτων της

➤ Πιο πλήρης ορισμός, βάση **του Συγκριτικού Πλεονεκτήματος κατά Michael Porter** (*Competitive Advantage*, 1985, σελ.3)

Το συγκριτικό πλεονέκτημα αναπτύσσεται όταν αξία που η επιχείρηση δύναται να δημιουργεί για τους πελάτες της, υπερβαίνει τα κόστη παραγωγής της. Αξία είναι το ποσό που οι πελάτες της διατίθενται να πληρώσουν και υπεραξίες προκύπτουν όταν προσφέρονται σε χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές για ανάλογα οφέλη ή όταν προσφέρονται μοναδικά οφέλη τα οποία αντισταθμίζουν τις προσφερόμενες υψηλότερες τιμές. Υπάρχουν 2 τύποι συγκριτικού πλεονεκτήματος :

- ✓ *Κυριαρχία κόστους (cost leadership)*
- ✓ *Διαφοροποίηση (differentiation)*

➤ Κατά **Treacy and Wiersema (1995)** η επιχείρηση για να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιλέγει :

- ✓ *Κυριαρχία προϊόντος (product leadership)*
- ✓ *Λειτουργική αριστεία (operational excellence)*
- ✓ *Πελατειακό δέσιμο (customer intimacy)*



I.1.3 Porter Generic Strategies

α) Εισαγωγή

- Εφαρμόζοντας τα πλεονεκτήματα αυτά κατά Porter οδηγεί στην υιοθέτηση 3 generic strategies
 - ✓ **Leadership**
 - ✓ **Differentiation**
 - ✓ **Focus**

Porter's Generic Strategies

Target Scope	Advantage	
	Low cost	Product uniqueness
Broad (Industry Wide)	Cost Leadership Strategy	Differentiation Strategy
Narrow (Market Segment)	Focus Strategy (low cost)	Focus Strategy (differentiation)

Πηγή: Porter, 1985, σελ.12

- Η Generic Strategy μιας επιχείρησης διαμορφώνεται βάση των επιλογών της :
 - ✓ **Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος (Competitive Advantage)**
Cost Leadership ή Differentiation
 - ✓ **Ανταγωνιστικού Στόχου (Competitive Scope)**
Στόχευση ευρέως ή περιορισμένου μόνο φάσματος της αγοράς

I.1.3 Porter Generic Strategies

β) Cost Leadership Strategy



Χαρακτηριστικά:

- Στη στρατηγική αυτή η επιχείρηση είναι ο παραγωγός χαμηλού κόστους του κλάδου για συγκεκριμένο επίπεδο ποιότητας
- Η επιχείρηση πωλεί τα προϊόντα της
 - ✓ είτε στη μέση τιμή του κλάδου για να επιτύχει κέρδος μεγαλύτερο από τους ανταγωνιστές της,
 - ✓ είτε κάτω από τις μέση τιμή του κλάδου για να κερδίσει μερίδιο αγοράς.
- Σε περίπτωση πολέμου τιμών, η επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει κάποια κερδοφορία, ενώ οι ανταγωνιστές έχουν ζημιές
- Ακόμα και χωρίς πόλεμο τιμών, καθώς ο κλάδος προχωρά στο στάδιο της ωρίμανσης, οι επιχειρήσεις που μπορούν να παράγουν φθηνότερα, θα παραμείνουν κερδοφόρες για μεγαλύτερη χρονική περίοδο
- Η στρατηγική αυτή απευθύνεται σε μια ευρεία αγορά πελατών

I.1.3 Porter Generic Strategies

β) Cost Leadership Strategy (συν)



Πλεονεκτήματα:

- Πρόσβαση σε χρηματοδότηση είναι αναγκαία για να γίνουν σημαντικές παραγωγικές επενδύσεις. Αυτό συνιστά εμπόδιο εισόδου που πολλές επιχειρήσεις δεν μπορούν να υπερβούν
- Ικανότητα σχεδιασμού προϊόντων για αποτελεσματική παραγωγή τους
- Υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης στην παραγωγική διαδικασία
- Αποτελεσματικά δίκτυα διανομής

Κίνδυνοι:

- Είναι δυνατό να μπορούν κι άλλες επιχειρήσεις να χαμηλώσουν τα κόστη τους επίσης
- Καθώς βελτιώνεται η τεχνολογία, ο ανταγωνισμός μπορεί να υπερνικήσει τις παραγωγικές ικανότητες, εξαφανίζοντας το συγκριτικό πλεονέκτημα
- Πολλές επιχειρήσεις, ακολουθώντας τη στρατηγική focus και στοχεύοντας διάφορες μικρές αγορές/τμήματα αγοράς είναι δυνατό να επιτύχουν ακόμα μικρότερο κόστος στις συγκεκριμένες αγορές/τμήματα και σαν σύνολο να επιτυγχάνουν σημαντικό μερίδιο αγοράς

I.1.3 Porter Generic Strategies

β) Cost Leadership Strategy (συν)

Παραδείγματα

McDonalds

- Ιδιότητα καταστήματα
- Πολύ καλό τμήμα προσωπικού, πολύ αυστηρό Management και καλή στρατηγική δημιουργίας νέων προϊόντων. Δημιουργία top-down στρατηγικής κόστους.
- Χρησιμοποιώντας λιγότερους in-store managers, προσλαμβάνει χαμηλότερου κόστους εργαζόμενους για να συμπληρώσει τις εργασίες τους

Apple

- Μετά την σχεδόν χρεοκοπία της στη δεκαετία του 1980, θριαμβευτική επιστροφή στην βιομηχανία προσωπικών ηλεκτρονικών μέσω έξυπνων επιχειρηματικών πρακτικών και πολύ επιθυμητών καταναλωτικών αγαθών
- Χρησιμοποίηση υλικών χαμηλού κόστους για τη δημιουργία των φθηνότερων δυνατών καταναλωτικών αγαθών
- Με τη δημιουργία μακροχρόνιων επιχειρηματικών συμφωνιών με εταιρείες όπως AT&T για web-hosting και άλλες εφαρμογές, η Apple παρέμεινε προσηλωμένη στη δημιουργία προϊόντων καθώς είχε λύσει τα άλλα θέματα



I.1.3 Porter Generic Strategies

γ) *Differentiation Strategy*



Χαρακτηριστικά:

- Στη στρατηγική αυτή δημιουργείται ένα προϊόν ή μία υπηρεσία που έχει μοναδικές ιδιότητες (unique attributes) που αξιολογούνται από τους πελάτες και που οι οποίοι εκτιμούν ότι είναι καλύτερα ή διαφορετικά από τα προϊόντα του ανταγωνισμού
- Η προστιθέμενη αξία από τη μοναδικότητα του προϊόντος, μπορεί να επιτρέπει στην επιχείρηση να χρεώνει μία επιπλέον τιμή (premium) για αυτό. Η εταιρεία ελπίζει ότι η υψηλότερη τιμή θα υπερκαλύψει τα επιπλέον κόστη της για την προσφορά του μοναδικού προϊόντος

I.1.3 Porter Generic Strategies

γ) *Differentiation Strategy (συν)*



Πλεονεκτήματα:

- Πρόσβαση σε έρευνα αιχμής
- Πολύ εξειδικευμένη και δημιουργική ομάδα σχεδιασμού και δημιουργίας προϊόντων
- Πολύ εξειδικευμένη ομάδα πωλήσεων που μπορεί να επικοινωνεί επιτυχώς τα συγκεκριμένα δυνατά σημεία του προϊόντος
- Εταιρική φήμη ποιότητας και καινοτομίας

Κίνδυνοι:

- Περιορισμός από τον ανταγωνισμό και τις αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών
- Πολλές επιχειρήσεις, ακολουθώντας τη στρατηγική focus και στοχεύοντας διάφορες μικρές αγορές/τμήματα αγοράς είναι δυνατό να επιτύχουν ακόμα μεγαλύτερη διαφοροποίηση στις συγκεκριμένες αγορές/τμήματα που δραστηριοποιούνται

Παράδειγμα : *Medimix*

- Το φυσικό αυτό σαπούνι με τα βότανα διαφοροποιήθηκε εδώ και 20 έτη, όταν υπήρχαν μόνο συνθετικά σαπούνια



I.1.3 Porter Generic Strategies

δ) Focus Strategy



Χαρακτηριστικά:

- Στη στρατηγική αυτή επιλέγεται ένα συγκεκριμένο τμήμα αγοράς (narrow segment) και εντός αυτού η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει είτε cost advantage είτε differentiation
- Βασίζεται στο ότι οι ανάγκες αυτού του τμήματος εξυπηρετούνται καλύτερα όταν κάποιος εστιάζεται αποκλειστικά σε αυτές.
- Η επιχείρηση που εφαρμόζει αυτή τη στρατηγική, συχνά απολαμβάνει υψηλό βαθμό αφοσίωσης από τους πελάτες της και αυτό έχει σαν συνέπεια να αποθαρρύνονται άλλες εταιρείες να την ανταγωνιστούν.
- Λόγω του συγκεκριμένου τμήματος αγοράς στο οποίο εστιάζονται, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική παράγουν μικρές ποσότητες κι ως εκ τούτου έχουν μικρότερη διαπραγματευτική δύναμη με τους προμηθευτές τους.
- Ωστόσο, συχνά έχουν τη δυνατότητα να μεταβιβάσουν τα υψηλότερά τους κόστη στους πελάτες τους καθώς δεν υπάρχουν πολύ κοντινά υποκατάστατα των προϊόντων τους

I.1.3 Porter Generic Strategies

γ) Differentiation Strategy (συν)



Πλεονεκτήματα:

- Η επιχείρηση μπορεί να δομήσει μια μεγάλη σειρά προϊόντων στη μικρή αγορά που την ξέρει πολύ καλά

Κίνδυνοι:

- Περιορισμός από και αλλαγές στο στοχευμένο τμήμα αγοράς
- Μπορεί να είναι σχετικά εύκολο για μια επιχείρηση που cost-leader σε ευρύ μέρος της αγοράς/κλάδου να τροποποιήσει τα προϊόντα της και να ανταγωνιστεί άμεσα
- Άλλες επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική focus μπορεί να διεκδικήσουν τμήματα της στοχευμένης αγορά που θα μπορούσαν ενδεχομένως να εξυπηρετήσουν καλύτερα

Παράδειγμα : Pepsico

- Η Pepsico υιοθετώντας τη στρατηγική το 1997 έγινε η 2^η μεγαλύτερη εταιρεία συσκευασμένων καταναλωτικών αγαθών
- Η εταιρεία αύξησε σημαντικά την ανταγωνιστική της θέση στον κλάδο των αναψυκτικών αγοράζοντας μεγάλες εταιρείες όπως Tropicana (07/1998), South Beach Beverage Co (10/2000) Quaker Oats (12/2000)



PEPSICO



I.1.3 Porter Generic Strategies

δ) Σχέση με Δυνάμεις Αγοράς



<i>Industry Force</i>	Cost Leadership	Differentiation	Focus
Entry Barriers	Ability to cut price in retaliation deters potential entrants.	Customer loyalty can discourage potential entrants	Focusing develops core competencies that can act as an entry barrier.
Buyer Power	Ability to offer lower price to powerful buyers.	Large buyers have less power to negotiate because of few close alternatives.	Large buyers have less power to negotiate because of few alternatives.
Supplier Power	Better insulated from powerful suppliers.	Better able to pass on through suppliers, price increases to customers.	Suppliers have power because of low volumes
Threat of Substitute	Can use low price to defend against substitutes.	Customer's become attached to differentiating attributes, reducing threat of substitutes.	Specialized products & core competency protect against substitutes.
Rivalry	Better able to compete on price.	Brand loyalty to keep customers from rivals.	Rivals cannot meet differentiation-focused customer needs.

I.1.3 Porter Generic Strategies

ε) Κριτική



- Οι generic strategies είναι χρήσιμες διότι χαρακτηρίζουν τη στρατηγική θέση στο απλούστερο και πιο γενικό επίπεδο (*at the simplest and broadest level*)
- Η επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά Porter υποχρεώνει την επιχείρηση να επιλέξει τον τύπο του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος που θα εφαρμόσει και την ανταγωνιστική της στόχευση, άρα να προσδιορίσει την generic strategy της.
- Κάθε είδος generic strategy ενσωματώνει διάφορους κινδύνους/ρίσκα, αλλά το να προσφέρει μια επιχείρησης «όλα σε όλους» (all things to all people) είναι σίγουρη συνταγή για να μην ξεχωρίσει μια επιχείρηση αλλά μένει στη μετριότητα

Βιβλιογραφία:

- Porter, Michael, *Competitive Advantage*, The Free Press, NY, 1985.
- Porter, Michael, "What is strategy?" *Harvard Business Review* v74, n6 (Νοε-Δεκ, 1996):61 (18 σελ).
- Treacy, M., F. Wiersema, *The Discipline of Market Leaders*, Addison-Wesley, 1995.

I.1.4 Εθνικό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα^[1]

α) Εισαγωγή



- Ανταγωνισμός και πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων διαφέρουν πολύ μεταξύ επιχειρήσεων και προϊόντων
- Εταιρείες κερδίζουν και διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα μέσα από βελτίωση, αναβάθμιση και καινοτομία
- Παγκοσμιοποίηση δεν εκμηδενίζει τον εθνικό χαρακτήρα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά αλλάζει το χαρακτήρα του
- Κράτος διαμορφώνει περιβάλλον στο οποίο οι εγχώριες βιομηχανίες ανταγωνίζονται
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαμορφώνεται από “εθνικό διαμάντι”, αστάθμητους παράγοντες έξω από τον έλεγχο της επιχείρησης και εθνικές πολιτικές

[1] Porter, M., 1990, The Competitive Advantage of Nations, The Free Press

I.1.4 Εθνικό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

β) Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος : «Εθνικό Διαμάντι»



Οι προσδιοριστικοί παράγοντες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι:

α. Η κατάσταση των συντελεστών παραγωγής

β. Το ύψος και η διάρθρωση της συνολικής ζήτησης

γ. Οι παραγωγικές διασυνδέσεις και οι υποστηρικτικές βιομηχανίες

δ. Η επιχειρησιακή στρατηγική, ο τρόπος λειτουργίας και ο βαθμός ανταγωνισμού των επιχειρήσεων

→ «Εθνικό Διαμάντι» αποτελεί αμοιβαία ενισχυμένο σύστημα: πλεονέκτημα σ' έναν από τους παράγοντες αναβαθμίζουν πλεονεκτήματα στους υπολοίπους

→ Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται σ' έναν ή δύο παράγοντες (πχ φυσικούς πόρους, ανειδίκευτη εργασία) είναι ασταθές καθώς διεθνείς ανταγωνιστές το ξεπερνούν εύκολα



I.1.4 Εθνικό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

β) Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος : «Εθνικό Διαμάντι» (συν)

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι:

α. Η κατάσταση των συντελεστών παραγωγής

β. Το ύψος και η διάρθρωση της συνολικής ζήτησης

γ. Οι παραγωγικές διασυνδέσεις και οι υποστηρικτικές βιομηχανίες

δ. Η επιχειρησιακή στρατηγική, ο τρόπος λειτουργίας και ο βαθμός ανταγωνισμού των επιχειρήσεων

→ «Εθνικό Διαμάντι» αποτελεί αμοιβαία ενισχυμένο σύστημα: πλεονέκτημα σ' έναν από τους παράγοντες αναβαθμίζουν πλεονεκτήματα στους υπολοίπους

→ Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται σ' έναν ή δύο παράγοντες (πχ φυσικούς πόρους, ανειδίκευτη εργασία) είναι ασταθές καθώς διεθνείς ανταγωνιστές το ξεπερνούν εύκολα

I.1.4 Εθνικό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

β) Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος : «Εθνικό Διαμάντι» (συν)

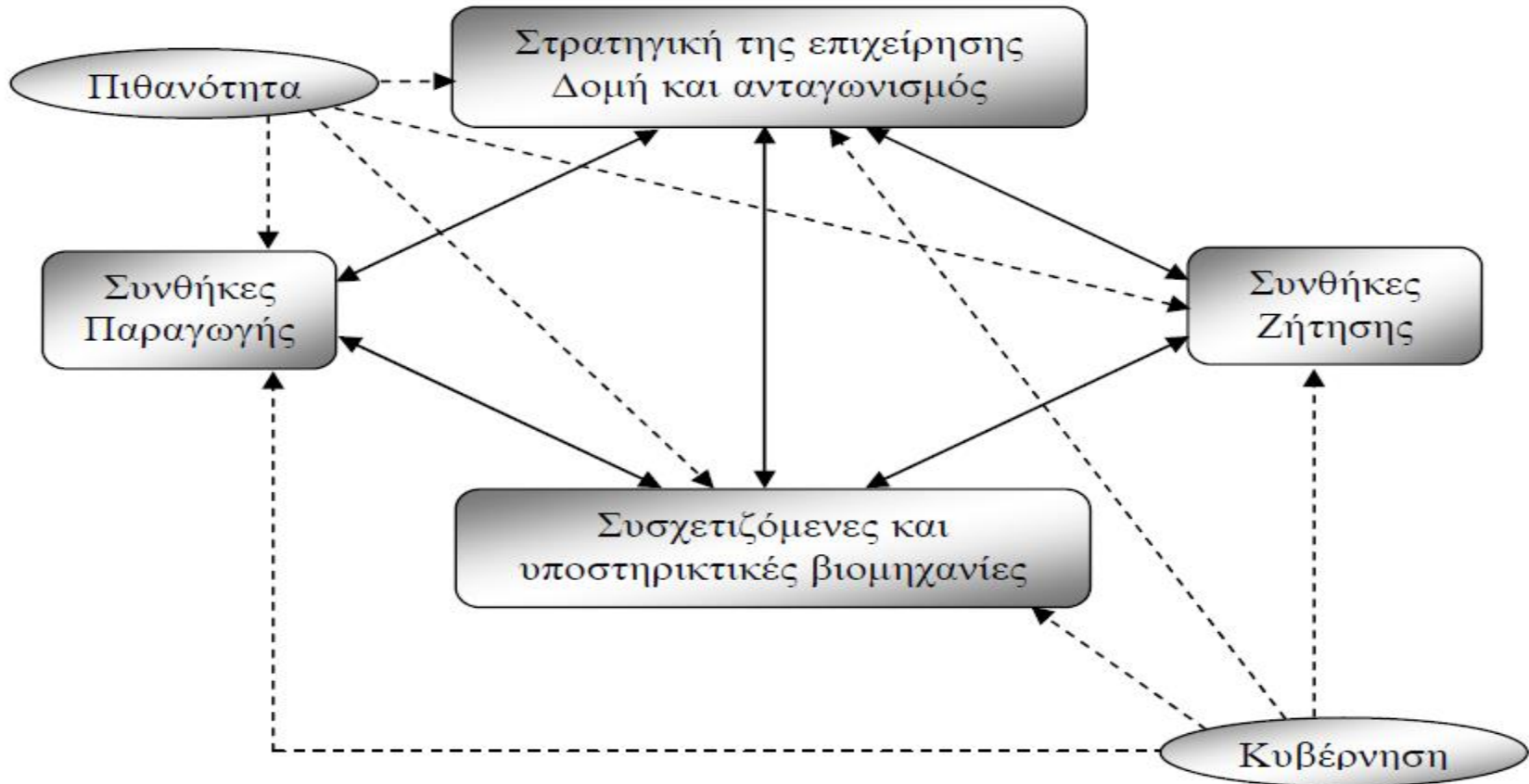


Το διαμάντι του ανταγωνισμού είναι η πιο πρόσφατη θεωρία διεθνοποίησης, που διατυπώθηκε το 1990 από τον Michael Porter⁴⁸. Το μοντέλο του Porter επικεντρώνεται στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εθνών, αποσκοπώντας να εξηγήσει την αυξημένη ανταγωνιστικότητα ορισμένων βιομηχανικών κλάδων σε συγκεκριμένες χώρες ή αντίστροφα το πρόσφορο ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας χώρας για την επιτυχία ορισμένων βιομηχανιών. Ουσιαστικά, συσχετίζει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων με το εθνικό πλεονέκτημα του τόπου της αρχικής τους εγκατάστασης, δηλαδή της χώρας-βάσης της μητρικής επιχείρησης, θεωρώντας τη διεθνή ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης απόρροια της ικανότητάς της να εκμεταλλευτεί αποδοτικά τα ιδιοκτησιακά της πλεονεκτήματα στη χώρα προέλευσης.



Ι.1.4 Εθνικό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

β) Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος :
«Εθνικό Διαμάντι» (συν)



Πηγή: Porter (1990), pp. 127 (προσαρμοσμένο)



I.1.4 Εθνικό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

β) Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος : «Εθνικό Διαμάντι» (συν)

Παράγοντες Προσδιορισμού της Στρατηγικής των Πολυεθνικών Εκτός από τις αναλύσεις εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, ενδιαφέρον παρουσιάζει η ανάλυση του Porter σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Σε εθνικό επίπεδο είναι γνωστό το μοντέλο των 5 δυνάμεων για την ανάλυση ενός κλάδου – βιομηχανίας. Στην προβληματική του ο Porter θεωρεί ότι ο ανταγωνισμός ανάμεσα στα κράτη δε διαφέρει από εκείνο των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα. Όπως οι επιχειρήσεις απειλούνται

- από καινούργιους εισβολείς στην αγορά τους,
- από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες,
- από τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών τους
- από τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών τους
- και από την αντιπαλότητα με τους υπάρχοντες ανταγωνιστές τους,

έτσι και οι εθνικές οικονομίες αντιμετωπίζουν τις ίδιες απειλές και πρέπει να προστατευτούν.

Στο διεθνές management το Διαμάντι του Porter αναδεικνύει το ρόλο των χαρακτηριστικών της χώρας προέλευσης της πολυεθνικής. Κατά την επιλογή της στρατηγικής, μια πολυεθνική έχει έναν αριθμό εναλλακτικών, οι οποίες εξαρτώνται από τη στρατηγική που ακολουθούσε στη χώρα της, πριν γίνει πολυεθνική. Ο στόχος της στρατηγικής είναι η διατήρηση και η ανάπτυξη του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Το Διαμάντι του Porter έχει τέσσερις διαστάσεις, όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί:



I.1.4 Εθνικό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

β) Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος : «Εθνικό Διαμάντι» (συν)

Οι *συνθήκες παραγωγής* αναφέρονται στις απαιτούμενες για την παραγωγή εισροές, όπως φυσικοί πόροι, ανθρώπινο δυναμικό και υποδομές. Σε μια αναβάθμιση των χαρακτηριστικών αυτών, ο Porter συμπεριέλαβε διαστάσεις όπως η ωριμότητα των υποδομών, την εκπαίδευση και εξειδίκευση του προσωπικού και την ύπαρξη εστιασμένων ερευνητικών κέντρων. Ωστόσο, ο Porter επικεντρώνεται όχι τόσο στη διαθεσιμότητα των παραγωγικών συντελεστών, όσο στο ρυθμό βελτίωσης και αξιοποίησής τους.

Οι *συνθήκες ζήτησης* της εγχώριας αγοράς αφορούν την ποιότητα (όχι τον όγκο) της ζήτησης και την ορθολογικότητα των καταναλωτικών αποφάσεων. Η εγχώρια ζήτηση, κατά τον Porter, είναι ικανή να οδηγήσει από μόνη της σε οικονομίες κλίμακας και σε επίτευξη διεθνούς ανταγωνιστικότητας από τις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, μεγάλη εγχώρια ζήτηση ή αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών μπορούν να ωθήσουν την επιχείρηση να προβεί γρηγορότερα σε νεωτερισμούς και σχεδιασμό νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, προσδίδοντάς της συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

I.1.4 Εθνικό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

β) Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος : «Εθνικό Διαμάντι» (συν)



Οι *συσχετιζόμενες ή υποστηρικτικές βιομηχανίες* αποτελούν μέρος του συστήματος αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας και επηρεάζουν τη λειτουργία και ανάπτυξη του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης και συνεπώς τις στρατηγικές της επιλογές.

Η στρατηγική της επιχείρησης, δηλαδή οι στόχοι, η κουλτούρα και η γενικότερη οργανωτική διάρθρωση, αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας, καθώς καθορίζει ως ένα σημείο την πορεία και τους ρόλους των θυγατρικών. Ο εγχώριος ανταγωνισμός, από την πλευρά του, μπορεί να καταστεί οδηγός των στρατηγικών επιλογών τόσο της μητρικής επιχείρησης όσο και των θυγατρικών και να συντελέσει στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Η *κυβέρνηση*, εξωγενής παράγοντας, επηρεάζει κάθε μια από τις προηγούμενες τέσσερις μεταβλητές και συνεπώς την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Η κυβερνητική πολιτική εφαρμόζεται σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο και μπορεί να επηρεάζει ακόμη και ευθέως τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Ο όρος *πιθανότητα* ή *τύχη* αναφέρεται σε τυχαία γεγονότα και καταστάσεις ικανές να σηματοδοτήσουν την επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης. Τέτοια γεγονότα είναι για παράδειγμα οι πόλεμοι, οι φυσικές καταστροφές, οι οικονομικές κρίσεις, κ.ά.

Σε κάθε χώρα απαντάται διαφορετικός συνδυασμός των παραπάνω παραγόντων και συνεπώς διαφορετικό εθνικό πλεονέκτημα. Με αυτή τη λογική ο Porter ονόμασε το υπόδειγμά του «διαμάντι του ανταγωνισμού», καθώς κάθε διαμάντι – κάθε χώρα αντανάκλα έναν ξεχωριστό συνδυασμό των συστατικών του ορατού φάσματος – του εθνικού πλεονεκτήματος. Έτσι, κάθε επιχείρηση θα επιλέξει να εγκατασταθεί στον τόπο όπου το εθνικό πλεονέκτημα προσδίδει τα μέγιστα οφέλη για τη δραστηριοποίησή της.

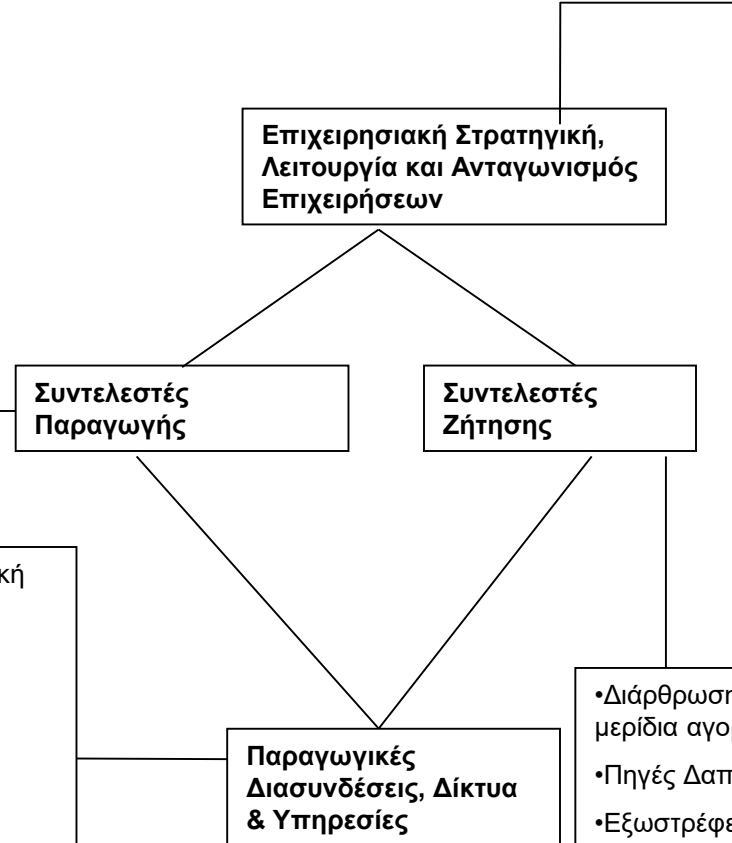


I.1.4 Εθνικό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

β) Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος : «Εθνικό Διαμάντι» (συν)

- **Ανθρώπινο Κεφάλαιο**
 - **Απόθεμα Γνώσεων κ Διοικητικής-Οργανωτικής Ικανότητας**
 - Φυσικοί πόροι
 - Γη
 - Κεφάλαιο
 - Υποδομές
- Δημόσιες Πολιτικές**
- Ενεργητικές Πολιτικές Απασχόλησης
 - Δημογραφική Πολιτική
 - Διαχείριση Μεταναστευτικών Ροών
 - Εκπαίδευση/ Κατάρτιση
 - Έρευνα και Τεχνολογία
 - Επενδυτική πολιτική (κίνητρα, Δημ. Επενδύσεις)
 - Χρημ/κά κίνητρα & εργαλεία
 - Αναβάθμιση υποδομών

- Πληροφοριακή, Τεχνολογική, Ερευνητική Υποστήριξη
 - Δικτύωση
 - Δίκτυα Προμηθευτών
 - Δίκτυα Διανομών κ Πελατών
- Δημόσιες Πολιτικές**
- Ενίσχυση δημιουργίας ομίλων επιχειρήσεων ίδιου τύπου (συγχωνεύσεις)
 - Δημιουργία θεσμών προβολής και προώθησης (ΜΜΕ)
 - Αναπτυξιακοί σύνδεσμοι παραγωγών
 - Ενίσχυση επιμελητηρίων
 - Αποθηκευτικοί Χώροι / Logistics



- Αξιοποίηση Ανθρώπινου Παράγοντα (Όροι κ Συνθήκες Εργασίας – Εργασιακές Σχέσεις)
 - Μεσολάβηση - Διαιτησία
 - Ρυθμιστικό Πλαίσιο (νομοθεσία, αδειοδότηση, γραφειοκρατία, δημόσια διοίκηση)
 - Θεσμοί Ανταγωνισμού (πχ. Επιτροπή Ανταγωνισμού)
 - Χρηματοπιστωτικές Υπηρεσίες
 - Λειτουργία Χρηματοδοτικών Εργαλείων Τραπεζικού Συστήματος
 - Λειτουργία Δικαιοσύνης
- Δημόσιες Πολιτικές**
- Νομοθετικές πρωτοβουλίες
 - Άνοιγμα αγορών
 - Βιομηχανική/Επενδυτική πολιτική
 - Απλούστευση διαδικασιών ίδρυσης, αδειοδότησης και λειτουργίας επιχειρήσεων
 - Διεθνείς Οικονομικές Σχέσεις

- Διάρθρωση Επιχειρήσεων (αριθμός επιχειρήσεων μερίδια αγοράς και βαθμός συγκέντρωσης)
 - Πηγές Δαπάνης
 - Εξωστρέφεια
- Δημόσιες Πολιτικές**
- Οικονομική Πολιτική
 - Κυβερνητικές Προμήθειες
 - Προδιαγραφές Πιστοποίησης ISO
 - Καταναλωτικά Πρότυπα

I.1.4 Εθνικό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

β) Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος : «Εθνικό Διαμάντι» (συν)



Οι **Συντελεστές Παραγωγής** είναι:

- **Ανθρώπινοι πόροι:** Ποιότητα, ικανότητες, κόστος προσωπικού
- **Φυσικοί πόροι:** Αφθονία, ποιότητα, εγγύτητα σε πλουτοπαραγωγικούς πόρους, κόστος γης, ορυκτά, ξυλεία, πηγές ενέργειας, κλιματολογικές συνθήκες, κ.α.
- **Πηγές γνώσεων:** Εθνικό απόθεμα επιστημονικής, τεχνολογικής, επιχειρηματικής γνώσης
- **Πηγές κεφαλαίου:** Διαθέσιμο ποσό και κόστος κεφαλαίου για χρηματοδότηση επιχειρήσεων. Υπάρχουν διαφορές στο εθνικό ποσοστό αποταμιεύσεων και στη δομή της εθνικής αγοράς κεφαλαίου
- **Υποδομές:** Τόπος, ποιότητα και κόστος χρήσης διαθέσιμων υποδομών στις μεταφορές, επικοινωνίες, υγεία, κατοικία, πολιτιστικές υποδομές, κ.α.



I.1.4 Εθνικό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

β) Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος : «Εθνικό Διαμάντι» (συν)

- Οι **Συντελεστές Παραγωγής** διακρίνονται σε:

ή

Βασικούς που κληροδοτούνται ακούσια ή η δημιουργία τους δεν απαιτεί υψηλές ιδιωτικές και δημόσιες επενδύσεις, π.χ. φυσικές πηγές, κλιματολογικές συνθήκες, γεωγραφική θέση, ανειδίκευτη και ειδικευμένη εργασία, επενδυμένο κεφαλαίο.

Αναπτυξιακούς, που είναι απαραίτητοι για την παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων και την αναβάθμιση της παραγωγής. Η δημιουργία τους απαιτεί μεγάλες επενδύσεις.
π.χ. προσωπικό υψηλής εξειδίκευσης, ψηφιακή τεχνολογία κλπ.

Γενικευμένους οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν απ'όλες τις επιχειρήσεις και υποστηρίζουν στοιχειώδη πλεονεκτήματα. Είναι διαθέσιμοι σ' όλα σχεδόν τα κράτη, π.χ. οδικό δίκτυο, βασικές υποδομές, προσωπικό Δευτεροβάθμιας ή Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης κλπ.

Εξειδικευμένους, που χρησιμοποιούνται από συγκεκριμένες επιχειρήσεις και απαιτούν υψηλές επενδύσεις,
π.χ. εξειδικευμένο προσωπικό και υποδομές

Κληρονομούμενους,
π.χ. ήλιος, θάλασσα, νησιωτικός χαρακτήρας, ορυκτός πλούτος, κλπ

Δημιουργούμενους, που απαιτούν διαρκή επανεκπαίδευση και αναβάθμιση
πχ τηλεπικοινωνιακό σύστημα, ψηφιακές υποδομές

I.1.4 Εθνικό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

β) Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος : «Εθνικό Διαμάντι» (συν)



- ✓ Συνδυασμός συντελεστών διαφέρει μεταξύ επιχειρήσεων
→ Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από συντελεστές εξαρτάται από :
 - * διαφοροποίηση ποσότητας & ποιότητας χρησιμοποιούμενων συντελεστών
 - * βαθμό κινητοποίησης συντελεστών
 - * αποτελεσματικότητα χρήσης τους
- ✓ Λόγω δυνατότητας μετακίνησης, η ικανότητα προσέλκυσης και αξιοποίησης συντελεστών και όχι η διαθεσιμότητά τους δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- ✓ Αφθονία ή χαμηλό κόστος συντελεστών μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματική αξιοποίησή τους. Ελλείψεις προκαλούν πιέσεις για καινοτομία και μπορεί να μετατρέψουν τα μειονεκτήματα σε πλεονεκτήματα.
- ✓ **Θεωρία εμπορίου:** Ανταγωνιστικότητα βασίζεται στο συγκριτικό κόστος συντελεστών παραγωγής είτε πχ λόγω τεχνολογικών διαφορών μεταξύ χωρών (Ricardo) είτε λόγω διαφορετικών αποθεμάτων συντελεστών παραγωγής (Heckscher-Ohlin) Κατά τον Porter οι συντελεστές παραγωγής δεν κληροδοτούνται αλλά δημιουργούνται.

I.1.4 Εθνικό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

β) Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος : «Εθνικό Διαμάντι» (συν)



Ύψος και διάρθρωση εγχώριας ζήτησης διαμορφώνει το πώς οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται και ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών

- Για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτείται πρόσβαση και επικοινωνία μεταξύ καταναλωτών και διοικητικών στελεχών επιχειρήσεων
- Επιλεκτικοί, απαιτητικοί και διορατικοί εγχώριοι αγοραστές → υψηλά standards και ποιότητα → πηγή ανταγωνισμού (πχ συστήματα ήχου στην Ιαπωνία ή αθόρυβα κλιματιστικά)
- Χώρες με μεγάλες αγορές → ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κλάδους στους οποίους δημιουργούνται οικονομίες κλίμακας και εγχώρια ζήτηση καλύπτει μεγάλη παραγωγή (πχ φιλανδικά παγοθραυστικά)
- Ζήτηση από εξωτερικό εξαρτάται από ποσότητα, ποιότητα και κόστος εγχώριας παραγωγής αλλά και καλή διακίνηση προϊόντων
- Κορεσμός ζήτησης για κάποια αγαθά → κίνητρο για νέα προϊόντα, βελτίωση ποιότητας, αντικατάσταση κλπ (αγορά ηλεκτρονικών)
- Διεθνοποίηση ζήτησης και καταναλωτικών προτύπων μέσω πολυεθνικών ή μετακινούμενων αγοραστών (πχ Ελληνική διασπορά) αποτελεί πηγή συγκριτικού αποτελέσματος

I.1.4 Εθνικό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

β) Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος : «Εθνικό Διαμάντι» (συν)



- **Παραγωγικές διασυνδέσεις και παρουσία προμηθευτικών επιχειρήσεων**
 - ανάπτυξη νέων βιομηχανιών και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,
 - πχ :
 - * εξαγωγική βιομηχανία δερματίνων παπουτσιών
 - επεξεργασία δέρματος, βαφή, σχεδίαση
 - * Ιταλική αργυροχρυσοχοϊά
 - μηχανήματα παραγωγής χρυσαφικών
- **Προμηθευτές**
 - πηγή νέων ιδεών, τεχνολογίας, πρόσβαση σε νέα δεδομένα και πληροφορίες
- **Συσχετιζόμενες επιχειρήσεις (συμπληρωματικές ή υπεργολάβοι)**
 - βελτίωση οικονομιών κλίμακας, πληροφόρηση, τεχνολογική υποστήριξη, μετακίνηση εργατικού δυναμικού



I.1.4 Εθνικό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

β) Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος : «Εθνικό Διαμάντι» (συν)

Επιχειρησιακή στρατηγική και λειτουργία επιχειρήσεων επηρεάζονται καθοριστικά από θεσμικό πλαίσιο

- ✓ Συστήματα διοίκησης διαφέρουν και αποτελούν συνάρτηση πολιτισμικών συνθηκών, θεσμικού πλαισίου, ιστορικών συνθηκών κλπ.
- ✓ Δομή ιδιοκτησίας, κίνητρα μετοχών, σχέσεις μετόχων και πολιτικού συστήματος, αποδοτικότητα επενδύσεων επηρεάζουν στρατηγική και λειτουργία επιχειρήσεων
- ✓ Σύστημα αμοιβών, πρακτικές προαγωγής και όροι εργασίας, κίνητρο για κατάρτιση και εργασιακές σχέσεις αποτελούν σημαντικά κίνητρα υποτίμησης.
- ✓ Σηματοδότηση εθνικών στόχων βιομηχανικής πολιτικής επιδρά καθοριστικά στην επιχειρησιακή στρατηγική
- ✓ Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται όταν στόχοι κεφαλαιούχων και managers ταιριάζουν με τις ανάγκες των καταναλωτών και υποστηρίζονται αποτελεσματικά από δημόσια πολιτική
- ✓ Παιχνίδι διεθνούς ανταγωνισμού κρίνεται μέσω συμπράξεων και συγχωνεύσεων καθώς και δημιουργία εθνικών πρωταθλητών, δηλαδή επιχειρήσεων με δεσπίζουσα θέση σε κάποιο κλάδο
 - πχ Ελβετία : φαρμακοβιομηχανία : Hoffman – La Roche
 - Σουηδία : αυτοκίνητα και φορτηγά : Saab και Volvo
 - Γερμανία : χημικά : BASF και Bayer
- ✓ Άνοιγμα αγορών και δημιουργία νέων επιχειρήσεων ευνοεί τον ανταγωνισμό και προάγει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- ✓ Ανταγωνισμός σε εθνικό επίπεδο είναι ευεργετικός για αναβάθμιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
 - πχ Πόλεμος τιμών ευνοεί καταναλωτές
 - ή
 - Ανταγωνισμός προάγει οικονομίες κλίμακας, εξαγωγές και βελτίωση ποιότητας

I.1.4 Εθνικό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

β) Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος : «Εθνικό Διαμάντι» (συν)



Ρόλος της κυβέρνησης

Δημιουργία του κατάλληλου επιχειρηματικού περιβάλλοντος
→ Σημαντικός αλλά υποστηρικτικός ρόλος

Κεντρικός στόχος:

Επίτευξη υψηλών επιπέδων παραγωγικότητας ώστε να επηρεαστεί το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (ΑΠ)

Αρχές Βιομηχανικής Πολιτικής

- Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται και όχι οι χώρες
- Η εθνική οικονομική ευημερία απαιτεί την αναβάθμιση των βιομηχανικών κλάδων
- Το ΑΠ ενός έθνους στη βιομηχανία είναι συχνά γεωγραφικά συγκεντρωμένο
- Το ΑΠ δημιουργείται σε μια δεκαετία ή και περισσότερο κι όχι μέσα σ' ένα επιχειρηματικό κύκλο διάρκειας ή και περισσότερο
- Τα έθνη αποκτούν πλεονεκτήματα λόγω διαφορών και όχι ομοιοτήτων
- Η διαδικασία στήριξης των πλεονεκτημάτων μπορεί να μην είναι καθόλου άνετη για τις επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους

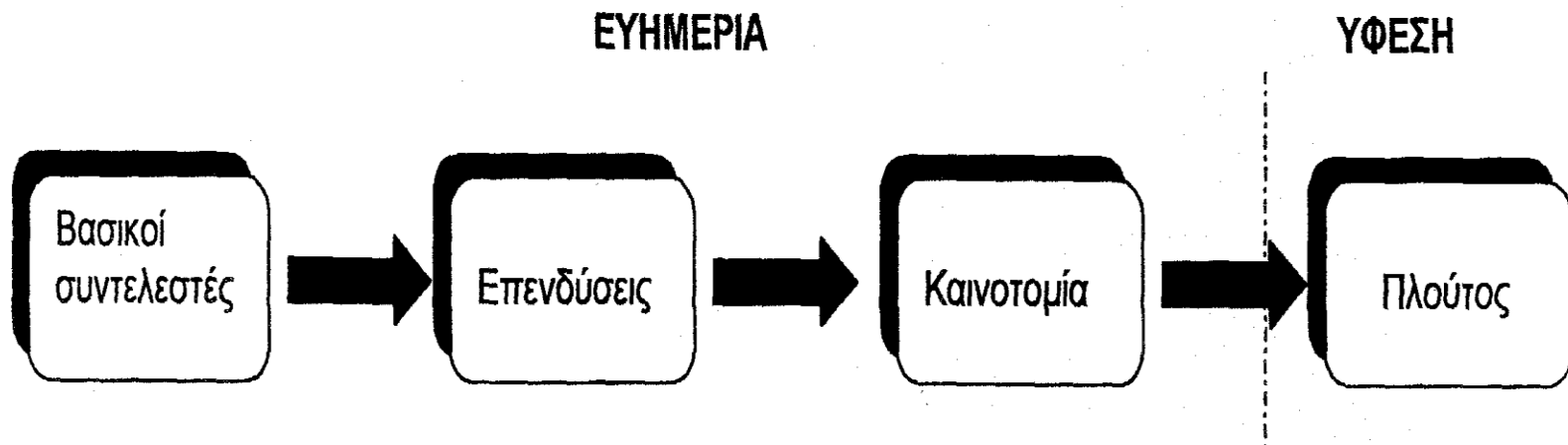
1.1.4 Εθνικό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

γ) Στάδια Ανάπτυξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



Υπάρχουν 4 βασικά στάδια ανταγωνιστικής ανάπτυξης των κρατών:

- Μεγέθυνση μέσω των βασικών συντελεστών
- Μεγέθυνση μέσω των επενδύσεων
- Μεγέθυνση μέσω της καινοτομίας
- Μεγέθυνση μέσω του πλούτου



1.1.4 Εθνικό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

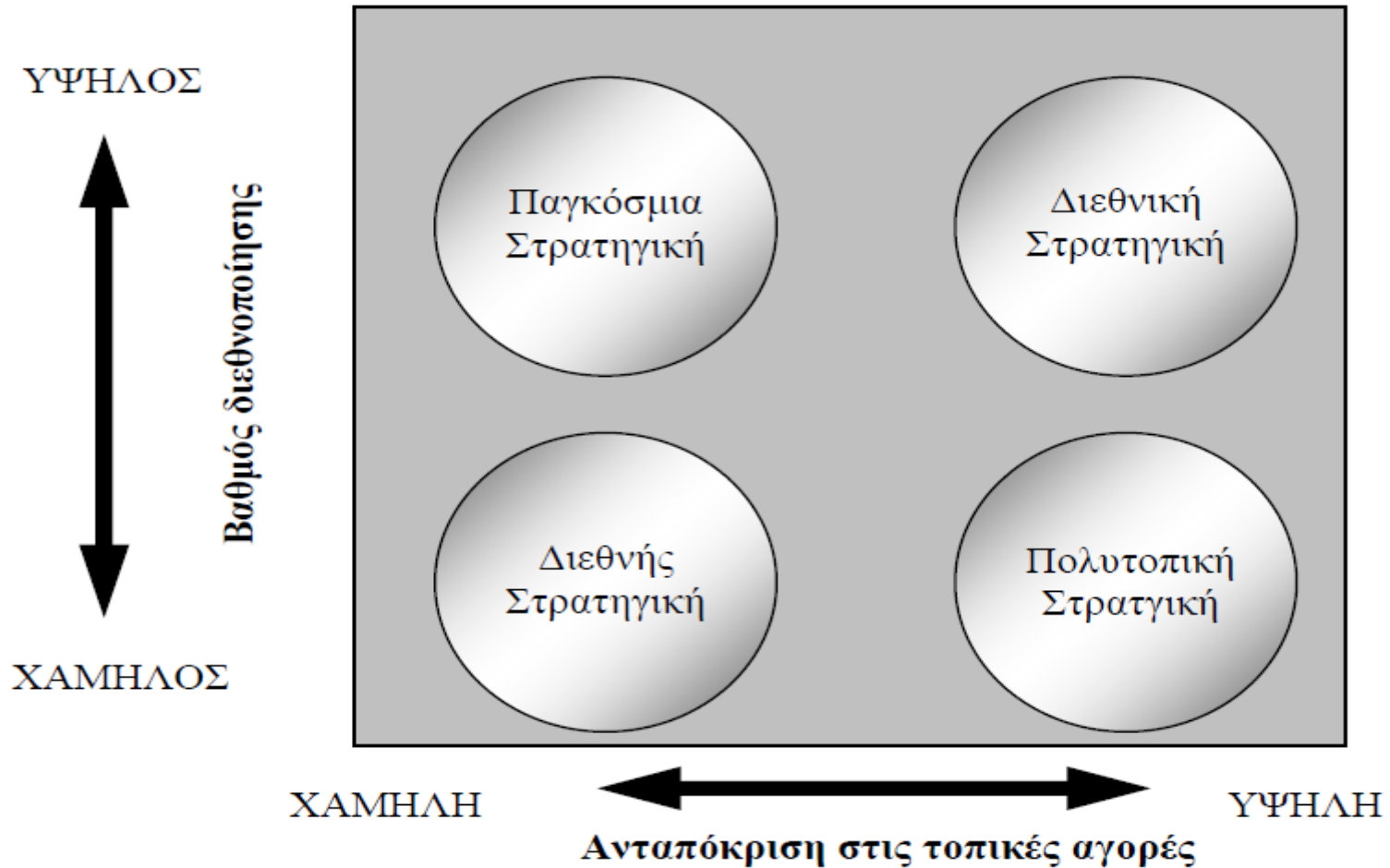
γ) Στάδια Ανάπτυξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος (συν)



Υπάρχουν 6 βασικές προϋποθέσεις ώστε ένα κράτος να μπορέσει να περάσει σε πιο αναβαθμισμένα στάδια ανταγωνισμού:

1. **δημιουργία μηχανισμών βασικών συντελεστών:** η δυναμική μιας οικονομίας να γίνει πιο ανταγωνιστική εξαρτάται βασικά από την ποσότητα και κυρίως την ποιότητα των βασικών συντελεστών παραγωγής.
2. **Κίνητρα:** εργοδότες και εργαζόμενοι πρέπει να κινητοποιηθούν για να κερδίσουν υψηλότερους μισθούς και να δημιουργήσουν μεγαλύτερες και πιο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.
3. **Εγχώριος ανταγωνισμός:** είναι απαραίτητος για την δημιουργία διεθνούς ανταγωνισμού και καινοτομιών.
4. **Αύξηση της ζήτησης:** η ζήτηση για πιο ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες δημιουργεί τις συνθήκες για επιτυχία και για την αναβάθμισή τους.
5. **Μειονεκτήματα λιγότερο αναβαθμισμένων συντελεστών:** ορισμένα μειονεκτήματα κάποιων συντελεστών παραγωγής δίνουν την ώθηση για μεγαλύτερη παραγωγικότητα και την αναβάθμιση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε υψηλότερης τάξης.
6. **Δυνατότητα για την δημιουργία νέων επιχειρήσεων:** πρέπει να δημιουργηθούν μηχανισμοί για νέες επιχειρήσεις, είτε εξολοκλήρου είτε με την αναβάθμιση των ήδη υπάρχουσών επιχειρήσεων.

I.1.5 Εταιρικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης



Πηγή: Barlet C.A. and Ghoshal S., *Managing Across Borders*, Boston: *Harvard Business School Press*, 2002

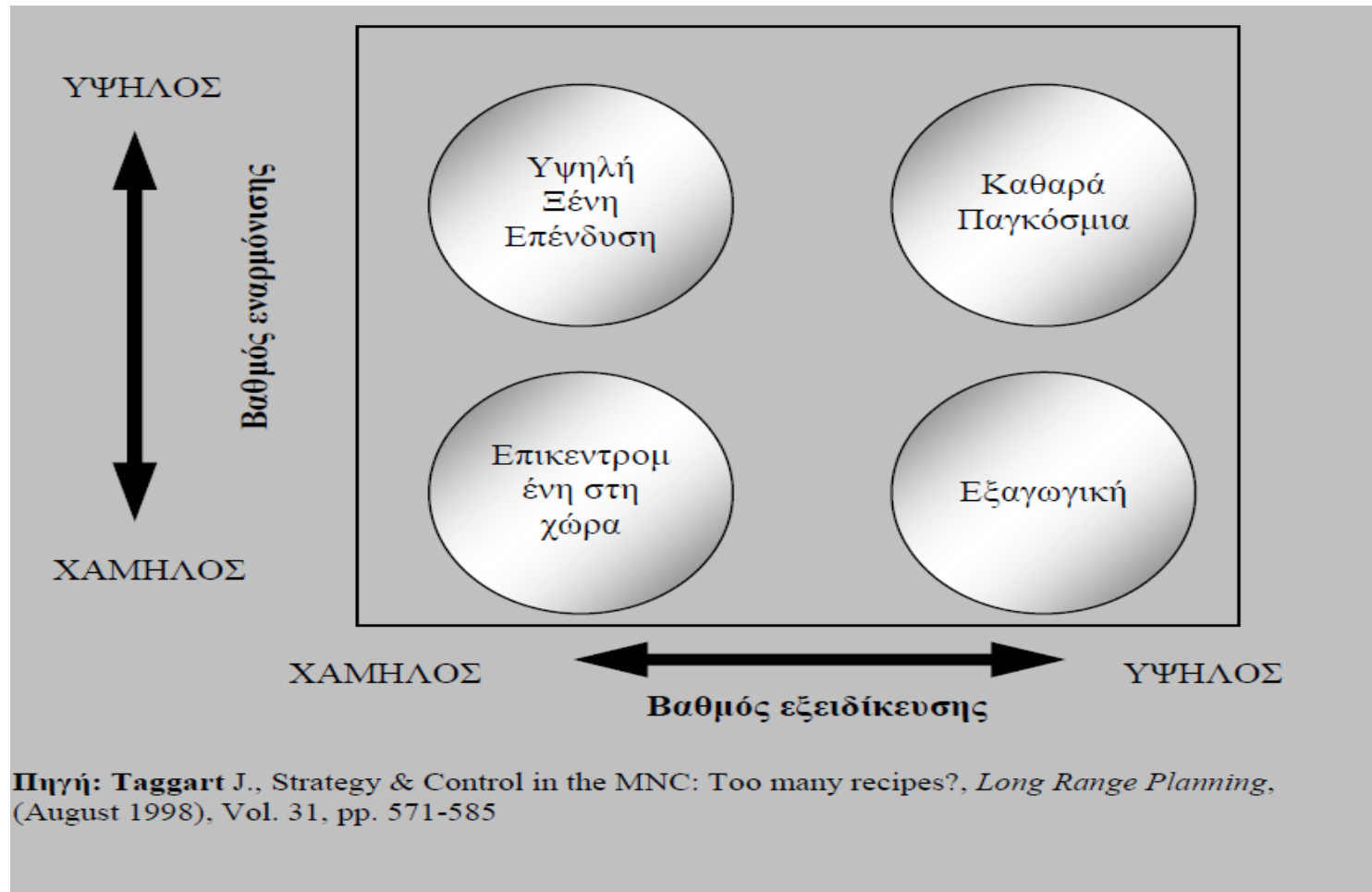
I.1.5 Εταιρικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης Porter's Model



Ο Porter¹¹² ανέπτυξε τη δεκαετία του 1980 ένα μοντέλο για τις στρατηγικές των πολυεθνικών επιχειρήσεων στηριζόμενο στο βαθμό εναρμόνισης και σύνθεσης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Ο *βαθμός εναρμόνισης* (harmonization) αναφέρεται στην ένταση του κεντρικού ελέγχου επί των παρόμοιων, γεωγραφικά διεσπαρμένων δραστηριοτήτων των επιχειρησιακών μονάδων. Ο βαθμός εναρμόνισης μετριέται σε μια κλίμακα από χαμηλός, όπου οι θυγατρικές αποτελούν αυθύπαρκτες μονάδες, έως υψηλός, όπου υπάρχει στενός έλεγχος και συντονισμός από τη μητρική επιχείρηση. Ως *βαθμός εξειδίκευσης* (configuration) ορίζεται η έκταση αλληλεξάρτησης των λειτουργιών των επιχειρησιακών μονάδων. Ο βαθμός εξειδίκευσης μπορεί να διαμορφώνεται από χαμηλός, οπότε οι θυγατρικές επιτελούν αυτόνομα όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες – πρόκειται για θυγατρικές αντίγραφα (βλ. κεφ. 4.2) - έως υψηλός, οπότε οι θυγατρικές επιτελούν συγκεκριμένες μόνο λειτουργίες. Με βάση τις παραπάνω διαστάσεις διακρίνουμε τέσσερις στρατηγικές, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.



I.1.6 Στρατηγικές Πολυεθνικών Επιχειρήσεων κατά Porter



1.1.6 Στρατηγικές Πολυεθνικών Επιχειρήσεων κατά Porter (συν)



❖ **Στρατηγική επικεντρωμένη στη χώρα (Country-centred strategy).** Οι θυγατρικές είναι αυθύπαρκτες και εκτελούν ανεξάρτητα όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες με χαμηλό βαθμό κεντρικού συντονισμού και ελέγχου. Η στρατηγική αυτή ακολουθείται από επιχειρήσεις που σκοπεύουν να ολοκληρωθούν οριζόντια και αντιμετωπίζουν κάθε τοπική αγορά ως ιδιαίτερη.

❖ **Στρατηγική υψηλής ξένης επένδυσης (High foreign investment strategy).** Οι δραστηριότητες των μονάδων είναι γεωγραφικά διασκορπισμένες, ενώ οι θυγατρικές επιδέχονται ισχυρό έλεγχο και συντονισμό από τη μητρική επιχείρηση. Η ευρεία γεωγραφική διασπορά των μονάδων, ωστόσο, δυσκολεύει τη διενέργεια κεντρικής εποπτείας, γεγονός που αυξάνει το επικοινωνιακό κόστος και απαγορεύει στις επιχειρήσεις να επωφεληθούν από οικονομίες κλίμακας.

❖ **Εξαγωγική στρατηγική (Export-based strategy).** Πρόκειται για στρατηγική που ακολουθείται από πρόσφατα διεθνοποιημένες επιχειρήσεις¹¹³, οι οποίες δεν έχουν εγκαθιδρύσει ακόμα θυγατρικές εκτός της χώρας προέλευσής τους. Η παραγωγική δραστηριότητα τελείται εγχώρια, ενώ το προϊόν διανέμεται σε κοντινές γεωγραφικά χώρες μέσω εξαγωγών.

❖ **Παγκόσμια στρατηγική (Purest global strategy).** Πρόκειται για την πλέον αποδοτική στρατηγική των πολυεθνικών επιχειρήσεων για τη θεμελίωση συγκριτικών πλεονεκτημάτων και τον ανταγωνισμό τους σε τοπικό και διεθνές επίπεδο. Οι δραστηριότητες είναι κατανομημένες σε διάφορες μονάδες, με κριτήριο την οικονομικά συμφερότερη τοποθεσία για την εξειδίκευση των θυγατρικών, ενώ παράλληλα ασκείται στενός έλεγχος από τη μητρική επιχείρηση.

Βιβλιογραφία



⁴⁴ **Πιτέλης Χ.** και Sugden R., (2002), *Η φύση της πολυεθνικής επιχείρησης*, εκδόσεις Τυπωθήτω, σελ.185

⁴⁵ **Dunning J.H.**, (1979), Explaining Changing Patterns of international production: In Defense of the Eclectic theory, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, pp. 269-295

⁴⁰ **Dunning J.H.**, (1980), Towards an Eclectic Theory of International Production, *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, pp. 9-31

Dunning J.H., (1981), Explaining Outward Direct Investment of Developing Countries: In Support of the Eclectic Theory of International Production. In: **Kumar K.** and McLeod M. (eds), *Multinational from Developing Countries*, D.C. Heath, New York, pp. 65-87

Dunning J.H., (1988), The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Possible Extensions, *Journal of International Business Studies*, 19(1), pp. 1-31

Dunning J.H., (1995), Reappraising the Eclectic Paradigm in the Age of Alliance Capitalism, *Journal of International Business Studies*, 26 (3), pp. 461-493

Dunning J.H. and Pearce R., (2002), The Nature and Growth of MNEs. In: **Nobes C.**, Parker, R. (eds), *Comparative International Accounting*, Harlow, Prentice Hall, 7th Edition

⁴⁷ Το εκλεκτικό υπόδειγμα ερμηνεύει με βάση το συνδυασμό των OLI πλεονεκτημάτων τους τύπους ξένων επενδύσεων που μπορεί να αναλάβει η επιχείρηση. Για εκτενέστερη μελέτη βλ.: **Πιτέλης Χ.** και Sugden R., (2002), εκδόσεις Τυπωθήτω, *Η φύση της πολυεθνικής επιχείρησης*, σελ.175-200.

Εναλλακτικά: **Κυρκιλής Δ.**, (2002), *Άμεσες Ξένες Επενδύσεις*, Α΄ έκδοση, εκδόσεις Κριτική, σελ.78-81

⁴⁸ **Porter M.E.**, (1990a), The Competitive Advantage of Nations, *Harvard Business Review*, 90, pp. 73-93

Porter M.E., (1990b), The Competitive Advantage of Nations, New York, *The Free Press*, pp. 72

⁹¹ **Barlett C.A.** and Ghoshal S., (2002), *Managing Across Borders*, Boston: Harvard Business School Press

⁹² *Βαθμός διεθνοποίησης είναι οι πωλήσεις του εξωτερικού ως ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων της πολυεθνικής επιχείρησης (Παπανδρέου Β., (1986), Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και Αναπτυσσόμενες Χώρες: Η περίπτωση της Ελλάδας, Β΄ έκδοση, εκδόσεις Gutenberg).*



I.1 PORTER'S MODEL

I.2 ΞΕΝΕΣ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

I.3 ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ ΚΑΙ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

I.4 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

I.2 ΞΕΝΕΣ ΑΜΕΣΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ



- I.2.1 Εισαγωγή
- I.2.2 Ορισμός Ξένων Άμεσων Επενδύσεων (FDI)
- I.2.3 Κύριες Αιτίες Ξένων Άμεσων Επενδύσεων
- I.2.4 Λόγοι Πραγματοποίησης Ξένων Άμεσων Επενδύσεων
- I.2.5 Μορφές Εισόδου Ξένων Άμεσων Επενδύσεων σε Νέες Αγορές
- I.2.6 Συνέπειες Άμεσων Επενδύσεων
- I.2.7 Πλεονεκτήματα/Μειονεκτήματα Ξένων Επενδύσεων
- I.2.8 Πολιτικές Μεγιστοποίησης Ωφελειών από Ξένες Άμεσες Επενδύσεις

I.2.1 Εισαγωγή



- Η οικονομική δραστηριότητα ουσιαστικά ήταν παγκοσμιοποιημένη από την εποχή της κυριαρχίας της εμποροκρατίας (μερκαντισμού).
- Οι δύο παγκόσμιου πόλεμοι του περασμένου αιώνα οδήγησαν σε προστατευτισμό και επιβολή εμποδίων στο διεθνές εμπόριο και στις διεθνείς επενδύσεις.
- Από τη δεκαετία του 70' και μετά παρατηρείται μια δραματική τάση παγκοσμιοποίησης της οικονομικής δραστηριότητας κυρίως εξαιτίας
 - Α) της απελευθέρωσης του διεθνούς εμπορίου, και
 - Β) της διεθνοποίησης των επενδύσεων

I.2.1 Εισαγωγή (συν)

α) Εξελίξεις στο Διεθνές Εμπόριο



1. Δραματική μείωση δασμών και άλλων περιορισμών (λόγω GATT) και η δημιουργία ζωνών ελεύθερου εμπορίου σε πολλές περιοχές παγκόσμια.
2. Δραματική μείωση του κόστους διεθνών συναλλαγών (μεταφορικά, κόστη επικοινωνίας και πληροφόρησης κλπ).
3. Πίεση για μεγιστοποίηση της ευημερίας των μετόχων των επιχειρήσεων και αλλαγή στην φιλοσοφία διοίκησης των επιχειρήσεων φέρνουν αύξηση ανταγωνισμού σε διεθνές επίπεδο.
4. Διεθνοποίηση των επιχειρήσεων (δημιουργία επιχειρήσεων με διεθνή (global) και όχι μόνο πολυεθνική παρουσία με ολοκληρωμένες λειτουργίες σε παγκόσμιο επίπεδο).
5. Βελτίωση των συνθηκών χρηματοδότησης του διεθνούς εμπορίου (επέκταση της διεθνούς τραπεζικής, ελευθερία στις διεθνείς χρηματοπιστωτικές συναλλαγές).
6. Δημιουργία ειδικών χρηματοπιστωτικών προϊόντων όπως τα παράγωγα (swaps, options, futures) και η σημασία τους στην κάλυψη του συναλλαγματικού κινδύνου (hedging)) – Μείωση του κόστους κάλυψης κινδύνων σταδιακά.
7. Γεωπολιτικές εξελίξεις (πχ. τέλος του 'ψυχρού πολέμου, μετάβαση πρώην σοσιαλιστικών χωρών στην οικονομία της ελεύθερης αγοράς κλπ).

1.2.1 Εισαγωγή (συν)

α) Εξελίξεις στη Διεθνοποίηση των Επενδύσεων



1. Η πτώση του νομισματικού συστήματος σταθερών προσαρμόσιμων ισοτιμιών του Bretton Woods και η εξάλειψη της ανάγκης για περιοριστικές πολιτικές στις κινήσεις του κεφαλαίου διεθνώς που απαιτούσε η λειτουργία του, δηλ. σταθερές υναλλαγματικές ισοτιμίες και ανεξάρτητες νομισματικές πολιτικές, μπορούσαν να συνυπάρξουν μόνον αν οι αρχές επέβαλλαν περιορισμούς στη διεθνή κίνηση κεφαλαίων.
2. Η διαδικασία της αποδιαμεσολάβησης και τιτλοποίησης που έλαβε χώρα σε παγκόσμιο επίπεδο.
3. Η ανάπτυξη των διεθνών χρηματοπιστωτικών αγορών των λεγόμενων **Ευρωπαϊκών** (εξωχώριων αγορών).
4. Η εξάπλωση της διεθνούς τραπεζικής μετά και την διαδικασία της **απορρύθμισης των** τραπεζικών συστημάτων (deregulation) διεθνώς.
5. Η αύξηση του **συναλλαγματικού κινδύνου** με το πέρασμα στο σύστημα της ελεύθερης διακύμανσης ισοτιμιών και ανάγκες για κάλυψη του κινδύνου (**hedging**) αυξάνουν την ζήτηση για χρηματοπιστωτικά εργαλεία διεθνώς.
6. Η **διεθνοποίηση των επενδυτικών χαρτοφυλακίων** με σκοπό την βελτίωση του μίγματος απόδοσης –κινδύνου.
7. Η αύξηση της σημασίας των **θεσμικών επενδυτών** στις αγορές.
8. Οι **τεχνολογικές καινοτομίες** και η επανάσταση στην πληροφορική.
9. Η αύξηση αναγκών για χρηματοδότηση **των κρατικών ελλειμμάτων και χρεών**

1.2.2 Ορισμός Ξένων Άμεσων Επενδύσεων (FDI)



Οι **Άμεσες Ξένες Επενδύσεις** (foreign direct investment) περιλαμβάνουν την αγορά ενός κυρίαρχου μεριδίου σε μια εγχώρια επιχείρηση από τους κατόχους ξένου κεφαλαίου. Στις άμεσες ξένες επενδύσεις, μαζί με το χρηματοοικονομικό κεφάλαιο, μεταφέρεται και ένα μείγμα παραγωγικών συντελεστών, όπως η τεχνογνωσία, το μάρκετινγκ, η διοικητική και χρηματοοικονομική εμπειρία.

Οι ξένες επενδύσεις δεν πραγματοποιούνται μόνο από τεράστιες πολυεθνικές επιχειρήσεις αλλά και από πολλές επιχειρήσεις μεσαίου και μικρότερου μεγέθους. Οι άμεσες ξένες επενδύσεις περιλαμβάνουν τη δημιουργία θυγατρικής παραγωγικής μονάδας μιας επιχείρησης στο εξωτερικό, την αγορά μιας εγχώριας επιχείρησης από μια ξένη, τη σύσταση κοινοπραξίας (Joint venture), καθώς και συμφωνίες δικαιόχρησης σε εγχώρια εταιρεία που χρησιμοποιεί το σήμα μιας ξένης.

Η διαφορά των άμεσων ξένων επενδύσεων σε σχέση με τις απλές κεφαλαιακές κινήσεις είναι ότι οι πρώτες έχουν πιο μακροχρόνιο χαρακτήρα σε αντίθεση με τις δεύτερες που έχουν βραχυχρόνιο χαρακτήρα ευκαιριών κέρδους. Λόγω της προσδοκίας μακροχρόνιας απόδοσης, οι άμεσες ξένες επενδύσεις πραγματοποιούνται στη βάση εκτιμήσεων για το φορολογικό, νομισματικό, εμπορικό καθεστώς, για τις εργασιακές και περιβαλλοντικές ρυθμίσεις και γενικότερα για την οικονομική κατάσταση της χώρας υποδοχής.

Οι αναπτυγμένες βιομηχανικά χώρες αποτελούν τους κύριους εξαγωγείς και εισαγωγείς των άμεσων ξένων επενδύσεων, οι οποίες τα τελευταία χρόνια αφορούν κυρίως τον τομέα των υπηρεσιών (τράπεζες, ασφάλειες, τουρισμός, τηλεπικοινωνίες).

1.2.3 Κύριες Αιτίες Ξένων Άμεσων Επενδύσεων



- Η αυξανόμενη προσφορά κεφαλαίων προς επένδυση
- Η αναζήτηση επενδυτικών ευκαιριών στο εξωτερικό προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη δυνατή απόδοση των υπό διαχείριση κεφαλαίων και της τεχνογνωσίας.
- Η αυξανόμενη ζήτηση επενδυτικών κεφαλαίων από αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες.
- Η διεθνή ολοκλήρωση των κεφαλαιαγορών
- Η τεχνολογική πρόοδος
- Η διόγκωση του παγκόσμιου εμπορίου

1.2.4 Λόγοι Πραγματοποίησης Ξένων Άμεσων Επενδύσεων

α) Θ. Κύκλου Ζωής Προϊόντος Vernon (1966)



- 4 φάσεις για ένα προϊόν 1) εισαγωγής νέου προϊόντος, 2) επέκτασης, 3) ωρίμανσης, και τέλος 4) της μαζικής παραγωγής.
 - Τα καινοτόμα προϊόντα εισάγονται πρώτα σε αγορές με υψηλό μέσο εισόδημα (αναπτυγμένες αγορές).
 - Αρχικά παραγωγή σε αναπτυγμένες χώρες απ' όπου εξάγονται
 - Με την ωρίμανση ενός προϊόντος αυξάνεται ο ανταγωνισμός, μειώνεται το περιθώριο κέρδους.
 - Πίεση για μείωση κόστους - εγκατάσταση σε φθηνότερες χώρες.
 - Η τυποποιημένη παραγωγή και τεχνολογία δεν απαιτεί πολύ εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό.
 - Εγκατάσταση σε αναπτυσσόμενες χώρες με άφθονο εργατικό δυναμικό και εξαγωγές σε αναπτυγμένες χώρες.

I.2.4 Λόγοι Πραγματοποίησης Ξένων Άμεσων Επενδύσεων

α) Θ. Κύκλου Ζωής Προϊόντος Vernon (1966)



- Το ολιγοπωλιακό μοντέλο και οι **αδυναμίες της αγοράς** μπορούν να εξηγήσουν τις ΞΑΕ. Σε μια τέλεια αγορά δεν θα υπήρχαν ΞΑΕ (Hymer).
- **Ατέλειες αγοράς:** ασύμμετρη πληροφόρηση, συναλλακτικά κόστη, μονοπωλιακή δύναμη.
 - Εταιρίες-ολιγοπώλια επενδύουν σε ξένες χώρες για να εκμεταλλευτούν την μονοπωλιακή δύναμη που έχουν.
 - Κάνουν οριζόντιες μονάδες για να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας και κάθετες μονάδες για να ελέγξουν τις πηγές α' υλών και άλλους πόρους.
 - Έτσι αυξάνουν τα εμπόδια εισόδου στην αγορά διεθνώς ενώ συγχρόνως βελτιώνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στην εγχώρια αγορά.

I.2.4 Λόγοι Πραγματοποίησης Ξένων Άμεσων Επενδύσεων

β) Θ. Ενδοεπιχειρησιακής Ολοκλήρωσης (*Internationalization Theory*)



- Buckley and Casson : οι επιχειρήσεις ξεπερνούν τις ατέλειες της αγοράς (συναλλακτικά κόστη, ασύμμετρη πληροφόρηση) δημιουργώντας την ‘δική τους αγορά’ μέσω ενδο-επιχειρησιακής ολοκλήρωσης (internalization).
- Αντί να βασίζονται σε συμβόλαια παραγωγής ή Licences εσωτερικοποιούν τις διαδικασίες με δικές τους παραγωγικές διαδικασίες ώστε να:
 - Εξασφαλίσουν ποιότητα προϊόντων (forward integration).
 - Εξασφαλίσουν σταθερή ροή υλών (backward integration).
 - Εξασφαλίσουν καλύτερη πληροφόρηση για την αγορά-ες στις οποίες συμμετέχουν έμμεσα ή άμεσα.

1.2.4 Λόγοι Πραγματοποίησης Ξένων Άμεσων Επενδύσεων γ) Εκλεκτικό Υπόδειγμα *Dunning* (1981)



Σύμφωνα με τον **Dunning**, τρία σύνολα από προϋποθέσεις θα πρέπει να εκπληρωθούν προκειμένου να είναι επικερδής η παραγωγή στο εξωτερικό για μια επιχείρηση:

Πλεονεκτήματα Ιδιοκτησίας

Τα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας περιλαμβάνουν όλα τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μια επιχείρησης –όπως εξειδικευμένη τεχνογνωσία, κάποια επωνυμία ή εμπορικό σήμα, μια ευρεσιτεχνία, την πρόσβαση σε φθηνότερες αγορές ή σε πελάτες- που δεν θα μπορεί να μιμηθεί κάποια άλλη επιχείρηση.

Πλεονεκτήματα εσωτερίκευσης

1. «Αποτυχία» της αγοράς, που εμποδίζει την πώληση των πλεονεκτημάτων ιδιοκτησίας σε έναν τοπικό πλειοδότη.
2. Αβεβαιότητα του αγοραστή για την φύση και την αξία του τελικού προϊόντος
3. Έλεγχος των χρησιμοποιούμενων πρώτων υλών και των συνθηκών προμήθειάς τους
4. Μονοπωλιακή δύναμη
5. Ανάγκη προστασίας της ποιότητας του προϊόντος

Ι.2.4 Λόγοι Πραγματοποίησης Ξένων Άμεσων Επενδύσεων γ) Εκλεκτικό Υπόδειγμα *Dunning* (1981)

Πλεονεκτήματα Εγκατάστασης

Η χώρα υποδοχής θα πρέπει να προσφέρει κάποια ειδικά πλεονεκτήματα εγκατάστασης. Η λίστα των σημαντικών παραμέτρων που επηρεάζουν τη εγκατάσταση σε μια συγκεκριμένη χώρα, περιλαμβάνει:

1. Το κόστος εργασίας και άλλων εισροών
2. Την διαθεσιμότητα εξειδικευμένης εργασίας
3. Το μέγεθος και η ανάπτυξη της εγχώριας αγοράς
4. Την δυνατότητα διεξαγωγής έρευνας και ανάπτυξης
5. Κράτος:
 - Την πρόσβαση στην εγχώρια και σε άλλες αγορές
 - Την φορολογική πολιτική (σύστημα χαμηλής φορολογίας)
 - Περιβαλλοντική ρύθμιση και διαδικασίες κρατικού προγραμματισμού
 - Πολιτική σταθερότητα
 - Τα κρατικά κίνητρα
6. Άλλα κόστη:
 - Το κόστος μεταφορών και επικοινωνιών
 - Υποδομή (εμπορική, νομική, μεταφορών)
 - Πολιτισμική απόσταση (γλώσσα, κουλτούρα, επιχειρηματική ζωή, έθιμα)



1.2.4 Λόγοι Πραγματοποίησης Ξένων Άμεσων Επενδύσεων

γ) Εκλεκτικό Υπόδειγμα *Dunning* (1981) (συν)



Η διεθνής επένδυση εκμεταλλεύεται:

- **Πλεονέκτημα ιδιοκτησίας (*ownership* ή *O advantages*)** είναι μια αποκλειστική χρήση τεχνολογίας, ικανού μάρκετινγκ, brand-name, οικονομίες κλίμακας κτλ
- **Πλεονέκτημα τοποθεσίας (*Location* ή *L advant.*)** μπορεί να είναι η αφθονία α' υλών, το εργατικό κόστος, η τοποθεσία, φορολογία κλπ.
- **Πλεονέκτημα ενδο-επιχειρησιακής ολοκλήρωσης (*internalization* ή *I advant.*)**

Θεώρηση OLI: μόνο όταν υπάρχουν και τα τρία προκύπτει ΞΑΕ.

Διεθνές εμπόριο & ΞΑΕ με βάση τα πλεονεκτήματα χώρας και επιχείρησης		Πλεονέκτημα Τοποθεσίας (L)	
		ισχυρό	αδύναμο
Ownership πλεονέκτημα (O)	ισχυρό	Εξαγωγές	ΞΑΕ-εκροές
	αδύναμο	ΞΑΕ-εισροές	Εισαγωγές

1.2.4 Λόγοι Πραγματοποίησης Ξένων Άμεσων Επενδύσεων γ) Εκλεκτικό Υπόδειγμα *Dunning* (1981) (συν)



Αξιοποίηση πλεονεκτημάτων σύμφωνα με OLI και τρόποι εισόδου σε ξένη αγορά

	Ownership advantage	Internalization advantage	Location advantage
ΞΑΕ	X	X	X
Διεθνές εμπόριο	X	X	
Licensing	X		

Ι.2.4 Λόγοι Πραγματοποίησης Ξένων Άμεσων Επενδύσεων γ) Εκλεκτικό Υπόδειγμα *Dunning* (1981) (συν)



Τύποι ΞΑΕ σύμφωνα με τη θεώρηση OLI

- ΞΑΕ που στοχεύει σε πηγές Αύλων.
- ΞΑΕ που στοχεύει σε αγορές (πχ πολυεθνικές εταιρίες παροχής υπηρεσιών).
- ΞΑΕ που στοχεύει σε αποτελεσματικότητα (μείωση του κόστους, global sourcing).
- ΞΑΕ που στοχεύει σε στρατηγική αλλαγή (αποκλεισμός ανταγωνιστών, barriers to entry, βελτίωση μεριδίου αγοράς κλπ).

1.2.5 Μορφές Εισόδου Ξένων Άμεσων Επενδύσεων σε Νέες Αγορές



- **Κατασκευή εργοστασιακής μονάδας (greenfield strategy)**
 - + εσωτερική μεγέθυνση της εταιρίας – έλεγχος σχεδιασμού.
 - χρονική υστέρηση .
 - Προϋπόθεση λειτουργίας για μερικά χρόνια στην αγορά.
- **Εξαγορά – συγχώνευση (εξωτερική μεγέθυνση)**
 - + ταχύτητα διεκπεραίωσης.
 - + άμεση απόκτηση μεριδίου αγοράς – εξάλειψη ανταγωνιστή.
 - μειωμένος έλεγχος σχεδιασμού της παραγωγικής διαδικασίας.
 - Ανάγκες για αναδιάρθρωση – εξυγίανση – παραγωγικότητα
- **Joint Venture (Σύμπραξη εταιριών)**
 - + χρήση συμπληρωματικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων .
 - + χαμηλό κόστος – συνέργιες.
 - προβλήματα στην λήψη αποφάσεων – καθορισμό στρατηγικής.
- **Συμμετοχική συμμαχία**
 - + συμμετοχή στην ιδιοκτησία και στο ΔΣ μονιμοποιεί την συνεργασία
 - Δεν εξασφαλίζεται ο έλεγχος στην ξένη εταιρία.

I.2.5 Μορφές Εισόδου Ξένων Άμεσων Επενδύσεων σε Νέες Αγορές (συν)



- **Χρήση αδειών στην παραγωγή (licensing) με επένδυση**
 - + πώληση προϊόντων σε περισσότερες χώρες έναντι αμοιβής.
 - + μικρό μέγεθος επένδυσης.
 - + χαμηλή έκθεση σε πολιτικό ή χρηματοοικονομικό κίνδυνο.
 - + παράκαμψη των περιορισμών στις ξένες επενδύσεις.
 - + άμεση και φθηνή απόκτηση τεχνολογίας για εταιρίες που αποκτούν την άδεια.
 - + εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων της εταιρίας που πουλά την άδεια (marketing know-how, δίκτυα διανομής, χρηματοδότηση).
- **Franchising συμφωνία (συνοδευμένη με επένδυση)**
 - + άμεση εξάπλωση σε πολλές χώρες με μικρό κόστος επένδυσης.
 - + συνεχής χορήγηση υποστήριξης στην παραγωγή και διάθεση.
 - φθηνή χρηματοδότηση για τις εταιρίες που λειτουργούν με franchising.
- **Συμβόλαια παραγωγής στην μεταποίηση**
 - + παραγωγή από πολλές ανεξάρτητες μονάδες σε διαφορετικές χώρες.
 - + ευελιξία στην επιλογή του τόπου παραγωγής.
 - + μεταφορά know-how παραγωγής για εταιρίες που εμπλέκονται σε τέτοιες συμφωνίες.
 - Δύσκολος ο έλεγχος στην παραγωγή.

1.2.6 Συνέπειες Ξένων Άμεσων Επενδύσεων



Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις δημιουργούν εξωτερικές οικονομίες. Η δημιουργία και η διάχυση εξωτερικών οικονομιών από τις δραστηριότητες των πολυεθνικών αντικατοπτρίζουν τα δυναμικά οφέλη των ξένων επενδύσεων –εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού, αναβάθμιση των παραγωγικών δεξιοτήτων, κινητοποίηση τοπικών προμηθευτών, ενίσχυση ανταγωνισμού, ανάπτυξη διοικητικών δεξιοτήτων και άλλα.

Οι πολυεθνικές δημιουργούν περισσότερες θέσεις εργασίας ή στην περίπτωση της εξαγοράς μιας εγχώριας επιχείρησης που βρίσκεται σε δύσκολη θέση, «σώζει» τις θέσεις εργασίας που διαφορετικά θα είχαν χαθεί.

Οι ξένες επενδύσεις δημιουργούν φορολογικά έσοδα. Οι θυγατρικές εταιρίες πληρώνουν εταιρικούς φόρους (κερδών) στο κράτος υποδοχής και οι εργαζόμενοι τους πληρώνουν φόρο εισοδήματος και έμμεσους φόρους για τις δαπάνες τους. Το άθροισμα όλων αυτών των φόρων μπορεί να αποτελεί μεγάλη συνεισφορά στο κρατικό θησαυροφυλάκιο, και ίσως αντισταθμίζει οποιεσδήποτε επιδοτήσεις ή και κίνητρα που έχουν δοθεί στην ξένη επιχείρηση.

Οι ξένες επενδύσεις δημιουργούν εισροή ξένου συναλλάγματος. Η αρχική επένδυση μπορεί να λάβει την μορφή δανείων από την μητρική εταιρία ή από μία τράπεζα του εξωτερικού. Από την στιγμή που η θυγατρική λειτουργεί, μπορεί να δημιουργήσει εξαγωγές ή να εκτοπίσει εισαγωγές. Από αυτά θα πρέπει να αφαιρεθούν οι πληρωμές των μερισμάτων και των δανείων από το εξωτερικό. Αν το καθαρό αποτέλεσμα αποτελεί μια θετική συνεισφορά στο ισοζύγιο πληρωμών τότε υπάρχει ένας καλός λόγος να συνεχιστεί η επένδυση.

1.2.7 Πλεονεκτήματα/Μειονεκτήματα Άμεσων Επενδύσεων



• Για την εταιρία:

Αξιοποίηση πλεονεκτημάτων ολιγοπωλιακής θέσης (τεχνολογία, σήμα, know-how, Οικονομίες Κλίμακας).

• Για την χώρα υποδοχής:

Υπέρ

- Μεταφορά τεχνολογίας – τεχνογνωσίας.
- παροχή κεφαλαίου.
- Αύξηση απασχόλησης – αμοιβής εργασίας.
- Αναβάθμιση ποιότητας εργατικού δυναμικού.
- Κρατικά έσοδα – ενίσχυση ισοζυγίου πληρωμών.

Κατά

- Απώλεια εθνικής κυριαρχίας.
- Έλεγχος αγορών – εξαγωγών.
- Εκμετάλλευση α υλών, πηγών πλούτου
- Φυγή κερδών στο εξωτερικό με έμμεσο τρόπο.

1.2.8 Πολιτικές Μεγιστοποίησης Ωφελειών από Ξένες Άμεσες Επενδύσεις



Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση πολιτικής, με την οποία οι προσπάθειες για την προσέλκυση των άμεσων ξένων επενδύσεων θα συμπληρωθούν από σταθερές μακροοικονομικές πολιτικές και από υποστηρικτικές πολιτικές σε σχέση με τις επιχειρηματικές σχέσεις και τα δίκτυα, την εκπαίδευση, την έρευνα και την ανάπτυξη.

Κίνητρα με σαφείς στόχους. Οι κρατικές υπηρεσίες προσέλκυσης Α.Ξ.Ε. πρέπει να έχουν στόχο τους τομείς της βιομηχανίας και των υπηρεσιών που βρίσκονται σε μεγαλύτερη συνάφεια με το δυναμικό συγκριτικό πλεονέκτημα της χώρας και να οργανώσουν το κατάλληλο πακέτο κινήτρων ώστε να επιτύχουν το επιθυμητό μείγμα ξένων επενδυτών.

Πολιτικές υποστήριξης μετά την επένδυση. Ανάγκη συνεχούς αναβάθμισης της οικονομικής και φυσικής υποδομής προκειμένου να διατηρηθεί η ελκυστικότητα της χώρας υποδοχής στον διεθνή επιχειρηματικό κόσμο.

Υποστήριξη της εγχώριας βιομηχανίας. Η αναζήτηση ξένων επενδυτικών προγραμμάτων δεν πρέπει να οδηγεί στην παραμέληση των εγχώριων εταιριών.



I.1 PORTER'S MODEL

I.2 ΞΕΝΕΣ ΑΜΕΣΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

I.3 ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ ΚΑΙ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

I.4 ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ : ΕΛΛΑΔΑ

I.3 ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ ΚΑΙ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ



I.3.1 Τάσεις Κεφαλαιακών Ροών

I.3.2 Αιτίες Αύξησης Κεφαλαιακών Ροών

I.3.3 Επιπτώσεις Διεθνούς Κινητικότητας Κεφαλαίου



I.3.1 Τάσεις Κεφαλαιακών Ροών

Τα τελευταία χρόνια εντοπίζουμε μια αυξημένη κινητικότητα των παραγωγικών συντελεστών, κυρίως της εργασίας και του κεφαλαίου. Όσον αφορά τις τελευταίες

δύο δεκαετίες υπάρχει αλματώδης αύξηση των κεφαλαιακών ροών μεταξύ των χωρών, καθώς και αλλαγή σχετικά με τη σύνθεση και το περιεχόμενο αυτών των ροών. Έτσι ενώ στο παρελθόν οι κεφαλαιακές ροές αφορούσαν κυρίως δανειακές χρηματοδοτήσεις των κρατών (π.χ. αγορά κρατικών χρεογράφων) και χρηματοδοτήσεις του ιδιωτικού τομέα, σήμερα – στο πλαίσιο των ευρύτερων διαδικασιών που υπαγορεύει η παγκοσμιοποίηση - εμφανίζεται άνοδος των άμεσων ξένων επενδύσεων και των διεθνών επενδύσεων σε μετοχές. Τη σύγχρονη εποχή εξάλλου έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιούνται σε ευρεία κλίμακα πλήθος χρηματοοικονομικών εργαλείων, όπως repos, hedge funds, αμοιβαία κεφάλαια και άλλα, που ενισχύουν τις κεφαλαιακές ροές, οι οποίες όμως έχουν βραχυπρόθεσμο και επικίνδυνα κερδοσκοπικό χαρακτήρα.

1.3.2 Αιτίες Αύξησης Κεφαλαιακών Ροών



- Στην αυξανόμενη προσφορά κεφαλαίων προς επένδυση, λόγω υψηλότερου επιπέδου εισοδήματος και μιας γενικότερης τάσης υποκατάστασης των δημόσιων προγραμμάτων συνταξιοδότησης από προγράμματα ιδιωτικής χρηματοδότησης.
- Στην αναζήτηση επενδυτικών ευκαιριών στο εξωτερικό προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη δυνατή απόδοση των υπό διαχείριση κεφαλαίων διεύρυνση της διαφοροποίησης του χαρτοφυλακίου.
- Στην αυξανόμενη ζήτηση επενδυτικών κεφαλαίων από αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες.
- Στην επεκτεινόμενη κατάργηση των εθνικών φραγμών στις διεθνείς κινήσεις κεφαλαίων.
- Στην τεχνολογική πρόοδο που επιτρέπει καλύτερη και ταχύτερη πληροφόρηση.

1.3.3 Επιπτώσεις Διεθνούς Κινητικότητας Κεφαλαίου

α) Θετικές



- Αν χρησιμοποιηθούν σωστά οι κεφαλαιακές ροές συμβάλλουν στη δημιουργία συνθηκών υποδομής για αναπτυξιακή διαδικασία σε χώρες που δεν διαθέτουν επαρκές κεφάλαιο.
- Με τη διεθνή κινητικότητα του κεφαλαίου, αυτοί που το προμηθεύουν μετριάζουν τον επενδυτικό κίνδυνο λόγω της διασποράς του σε διάφορες αγορές. (Το έργο των διαχειριστών επενδυτικών κεφαλαίων διευκολύνεται όσον αφορά τη διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου τους από την σύγχρονη τεχνολογία της επικοινωνίας και της πληροφόρησης.)
- Συμβάλλει σε μια πιο συνετή μακροοικονομική διαχείριση από την πλευρά των κυβερνήσεων, αφού πρέπει να εγγυώνται ένα ασφαλές οικονομικό περιβάλλον, δεδομένου ότι οι εγχώριες αποταμιεύσεις δεν παραμένουν πια έγκλειστες στο εσωτερικό. Οι επεκτατικές δημοσιονομικές πολιτικές τρομάζουν τους επενδυτές, τα κεφάλαια εκρέουν και τα επιτόκια αυξάνονται.

1.3.3 Επιπτώσεις Διεθνούς Κινητικότητας Κεφαλαίου

β) Αρνητικές



- Οι διεθνείς κεφαλαιακές ροές την σύγχρονη εποχή είναι ιδιαίτερα ασταθείς. Τα κεφάλαια εισρέουν και εκρέουν με μεγάλη ευκολία, διότι έχουν τη μορφή κρατικών ομολόγων και μετοχών που ρευστοποιούνται εύκολα. Παλιότερα η κίνηση κεφαλαίων αφορούσε κυρίως άμεσες επενδύσεις σε επιχειρήσεις, οι οποίες είχαν πιο μακροπρόθεσμο χαρακτήρα.
- Οι κεφαλαιακές ροές προκαλούν έντονες πληθωριστικές πιέσεις, με δύο τρόπους : α. Οι ξένες επενδύσεις προκαλούν αύξηση των τιμών των ακινήτων και των μετοχών, β. Επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της νομισματικής πολιτική μιας χώρας, αφού μπορεί να διαταράξει την εγχώρια προσφορά χρήματος.
- Οι κεφαλαιακές εισροές ασκούν βραχυπρόθεσμες επιδράσεις (πολλές φορές λανθασμένες) στις συναλλαγματικές ισοτιμίες, οι οποίες οδηγούν σε στρέβλωση τιμών, η οποία με τη σειρά της οδηγεί λανθασμένες εμπορικές και επενδυτικές πολιτικές.
- Οι κυβερνήσεις προκειμένου να προσελκύσουν κεφάλαια πολλές φορές καταφεύγουν σε χαλαρές πολιτικές φορολόγησης κεφαλαίου χάνοντας έτσι δημόσια έσοδα.

1.3.3 Επιπτώσεις Διεθνούς Κινητικότητας Κεφαλαίου

γ) Σύγχρονη Εμπειρία



- Οι χώρες που εξάγουν επενδυτικά κεφάλαια είναι κατά κανόνα οι αναπτυγμένες βιομηχανικά χώρες, οι οποίες επίσης αποτελούν και χώρες υποδοχής ξένων κεφαλαίων.
- Η εμπειρία από τη διεθνή ολοκλήρωση των κεφαλαιαγορών δεν ήταν σε όλες τις περιπτώσεις θετική. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι οικονομίες της Νοτιοανατολικής Ασίας (ασιατικές τίγρεις), όπου μετά από αυξημένες εισροές ξένων κεφαλαίων, επλήγησαν από αντίστοιχες μαζικές εκροές, με δυσάρεστα αποτελέσματα για την οικονομία τους. Γενικά η χαλάρωση των ελέγχων που ασκούν οι εθνικές κυβερνήσεις στις κινήσεις των διεθνών κεφαλαίων, για τους λόγους που είδαμε και πιο πάνω προσελκύουν πολλές φορές κερδοσκόπους και κάνουν ιδιαίτερα ευάλωτη την εγχώρια οικονομική δραστηριότητα.



I.1 PORTER'S MODEL

I.2 ΞΕΝΕΣ ΑΜΕΣΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

I.3 ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ ΚΑΙ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

I.4 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

I.4 ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ



I.4.1 Αξιολόγηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής FDI

I.4.2 Κριτήρια Επιλογής Χωρών Σύγκρισης

I.4.3 4C για Επιτυχημένες Συμφωνίες FDI

1.4.1 Αξιολόγηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής FDI

Παράγοντες Αξιολόγησης (SWOT Ανάλυση)



➤ **Εξωγενείς Παράγοντες**

- ✓ το εύρος των αγορών και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε αυτές
- ✓ η φύση των εξαγορών και των ρευστοποιήσεων/αποεπενδύσεων
- ✓ η αναλογία και το μίγμα των δραστηριοτήτων σε σχέση με τις τάσεις εξέλιξης/μεταβολής των αναλογιών και τους παράγοντες που επιδρούν στις μεταβολές του μίγματός τους
- ✓ οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε σχέση με εκείνες που προσπαθεί να εκμεταλλευθεί
- ✓ οι απειλές/κίνδυνοι που προσπαθεί να αντιμετωπίσει ελαχιστοποιώντας τις συνέπειές τους

➤ **Ενδογενείς Παράγοντες:**

- ✓ οι στόχοι της σε σχέση με την ανάπτυξη, την κερδοφορία και τα παραγωγικά και χρηματοοικονομικά της μεγέθη και αποτελέσματα
- ✓ το μίγμα των επενδύσεων και οι τάσεις/προοπτικές ανά κλάδο δραστηριότητας
- ✓ η πολιτική διαχείριση των κινδύνων βάση της αξιολόγησης των σχετικών ποιοτικών δεικτών και αριθμοδεικτών και της γενικής οικονομικής εγχώριας και διεθνούς συγκυρίας
- ✓ οι επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη ανά κλάδο δραστηριότητας
- ✓ οι στρατηγικές που εφαρμόζονται σε θέματα καινοτομίας, ποιότητας, εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, πρακτικών, μάρκετινγκ κι επικοινωνίας, ανθρώπινου δυναμικού και υποδομών

1.4.2 Κριτήρια Επιλογής Χωρών Σύγκρισης



- **Γεωγραφική εγγύτητα** με την Ελλάδα. Οι χώρες που επιλέχθηκαν ως ανταγωνιστικές ανήκουν στον Ευρωπαϊκό χώρο, ενώ επιλέχθηκαν και δύο χώρες της Μεσογείου (Αίγυπτος & Ισραήλ).
- Επιλογή χωρών **εισαγωγής** κεφαλαίου (ελήφθησαν υπόψη και χώρες εξαγωγής κεφαλαίου οι οποίες όμως εμφανίζουν παράλληλα μεγάλα ποσά εισαγόμενου επενδυτικού κεφαλαίου, π.χ. Ισπανία).
- Χώρες με **ομοειδή συγκριτικά πλεονεκτήματα** με την Ελλάδα στους τομείς πρώτης προτεραιότητας για την χώρα (π.χ. τουρισμός, τρόφιμα-ποτά, ΑΠΕ κτλ).
- Έμφαση στις χώρες που **συνορεύουν με τις Ευρωπαϊκές χώρες εξαγωγής κεφαλαίου** (Γερμανία, Γαλλία κτλ).

I.4.2 Κριτήρια Επιλογής Χωρών Σύγκρισης

α1) Χρόνος Ιδρυσης Εταιρείας



ΧΩΡΑ	Διαδικασίες (Αριθμός)	Χρόνος (Ημέρες)	Κόστος (σε US\$)
Αίγυπτος	6	7	290
Βουλγαρία	4	18	93
Ιρλανδία	4	13	149
Ισπανία	10	47	4.794
Ισραήλ	5	34	1.037
Ουγγαρία	4	4	1.025
Πολωνία	6	32	2.127
Πορτογαλία		6	1.316
Ρουμανία	6	10	230
Ρωσία	9	30	260
Τουρκία	6	6	1.326
Τσεχία	8	15	1.527
Ελλάδα	15	19	3.122
Γαλλία	5	7	392
Γερμανία	9	18	1.995
Ην. Αρ. Εμιράτα	8	15	3.385
Ην. Βασίλειο	6	13	318
ΗΠΑ	6	6	333

1.4.2 Κριτήρια Επιλογής Χωρών Σύγκρισης

α2) Άδεια Κατασκευής Τοπικού Βιομηχανικού-Εμπορικού Αποθηκευτικού Χώρου



ΧΩΡΑ	Διαδικασίες (Αριθμός)	Χρόνος (Ημέρες)
Αίγυπτος	25	218
Βουλγαρία	24	139
Ιρλανδία	11	185
Ισπανία	11	233
Ισραήλ	20	235
Ουγγαρία	31	204
Πολωνία	30	308
Πορτογαλία	19	287
Ρουμανία	17	243
Ρωσία	54	704
Τουρκία	25	188
Τσεχία	36	150
Ελλάδα	15	169
Γαλλία	13	137
Γερμανία	12	100
Ην. Αρ. Εμιράτα	17	64
Ην. Βασίλειο	11	95
ΗΠΑ	19	40

1.4.2 Κριτήρια Επιλογής Χωρών Σύγκρισης

α3) Εγγραφή Ιδιοκτησίας



ΧΩΡΑ	Διαδικασίες (Αριθμός)	Χρόνος (Ημέρες)	Κόστος (%επί αξίας ιδιοκ.)
Αίγυπτος	7	72	0,9
Βουλγαρία	8	15	2,3
Ιρλανδία	5	38	6,7
Ισπανία	4	18	7,2
Ισραήλ	7	144	5
Ουγγαρία	4	17	11
Πολωνία	6	197	0,5
Πορτογαλία	5	12	7,4
Ρουμανία	8	48	1,3
Ρωσία	6	43	0,1
Τουρκία	6	6	3
Τσεχία	4	78	3
Ελλάδα	11	22	4
Γαλλία	8	98	6,1
Γερμανία	4	40	5,2
Ην. Αρ. Εμιράτα	1	2	2
Ην. Βασίλειο	2	8	4,1
ΗΠΑ	4	12	0,5

1.4.2 Κριτήρια Επιλογής Χωρών Σύγκρισης

α4) Ευκολία Εισαγωγών-Εξαγωγών



ΧΩΡΑ	Εξαγωγές (Αριθμός εγγράφων)	Εξαγωγές (Χρόνος σε ημέρες)	Εισαγωγές (Αριθμός εγγράφων)	Εισαγωγές (Χρόνος σε ημέρες)
Αίγυπτος	6	14	6	15
Βουλγαρία	5	23	7	21
Ιρλανδία	4	7	4	12
Ισπανία	6	9	8	10
Ισραήλ	5	12	4	12
Ουγγαρία	5	18	7	17
Πολωνία	5	17	5	25
Πορτογαλία	4	16	5	15
Ρουμανία	5	12	6	13
Ρωσία	8	36	13	36
Τουρκία	7	14	8	15
Τσεχία	4	17	7	20
Ελλάδα	5	20	6	25
Γαλλία	2	9	2	11
Γερμανία	4	7	5	7
Ην. Αρ. Εμιράτα	4	8	5	9
Ην. Βασίλειο	4	9	4	8
ΗΠΑ	4	6	5	5

1.4.2 Κριτήρια Επιλογής Χωρών Σύγκρισης

β1) Φορολογία Επιχειρήσεων



ΧΩΡΑ	Φορολογικός Συντελεστής (%)	Πραγματική* φορολογική επιβάρυνση (%)	Χρόνος** (ώρες)
Αίγυπτος	20	13,8	76
Βουλγαρία	10	4,5	40
Ιρλανδία	12,5	10,9	10
Ισπανία	30	21,2	33
Ισραήλ	27	23,4	110
Ουγγαρία	16	7,3	35
Πολωνία	19	17,3	72
Πορτογαλία	25	13,4	40
Ρουμανία	16	8,2	32
Ρωσία	24	10,9	160
Τουρκία	20	17	45
Τσεχία	21	4,7	135
Ελλάδα	25	13,9	88
Γαλλία	33,3	8,2	26
Γερμανία	34,5 (=15+14+5,5)***	16,9	30
Ην. Αρ. Εμιράτα	0	0	0
Ην. Βασίλειο	21-28	21,9	35
ΗΠΑ	34	18,2	99

Ι.4.2 Κριτήρια Επιλογής Χωρών Σύγκρισης

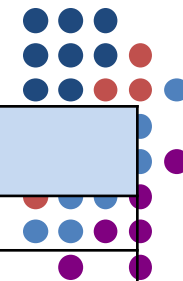
β2) Φ.Π.Α.

ΧΩΡΑ	Συντελεστής (%)	Χρόνος* (ώρες)
Αίγυπτος	10	194
Βουλγαρία	20	288
Ιρλανδία	21	30
Ισπανία	16	90
Ισραήλ	16,5	60
Ουγγαρία	20	92
Πολωνία	22	101
Πορτογαλία	21	96
Ρουμανία	19	60
Ρωσία	18	64
Τουρκία	18	97
Τσεχία	19	178
Ελλάδα	21	88
Γαλλία	19,6	26
Γερμανία	19	43
Ην. Αρ. Εμιράτα	0	0
Ην. Βασίλειο	17,5	30
ΗΠΑ	8,3	33



1.4.2 Κριτήρια Επιλογής Χωρών Σύγκρισης

β3) Επιβάρυνση Κοινωνικής Ασφάλισης



ΧΩΡΑ	Συντελεστής επιβάρυνσης (%)	Πραγματική* επιβάρυνση (%)	Χρόνος** (ώρες)
Αίγυπτος	24-26	25,6	210
Βουλγαρία	19,9-20,4	22,9	288
Ιρλανδία	10,8	12,1	36
Ισπανία	31,2	35,1	90
Ισραήλ	4,14 & 5,68	5,3	60
Ουγγαρία	24	27,1	203
Πολωνία	16,5	16,1	222
Πορτογαλία	23,8	26,8	192
Ρουμανία	19,5	22	110
Ρωσία	26	14,8	96
Τουρκία	14,5	20,8	79
Τσεχία	21,5	24,3	300
Ελλάδα	28,1	31,7	48
Γαλλία	40-41	45,6	80
Γερμανία	10	11,2	123
Ην. Αρ. Εμιράτα	12,5	14,1	12
Ην. Βασίλειο	12,8	11	45
ΗΠΑ***	6,2	7	55

I.4.2 Κριτήρια Επιλογής Χωρών Σύγκρισης

β4) Φορολογικά Κίνητρα



ΧΩΡΑ	Παρεχόμενα κίνητρα
Ουγγαρία	Παρέχονται φορολογικά κίνητρα για 10 έτη ανάλογα με την περιοχή (25% για τη Βουδαπέστη έως 50% για τις λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές) και το μέγεθος της επένδυσης . Το ποσοστό αυτό αυξάνεται κατά 10% στην περίπτωση μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων και κατά 20% στην περίπτωση μικρών επιχειρήσεων. (Πηγή: ίδια έρευνα στο IPA, βλ. αναλυτικά συνημμένο ενημερωτικό δελτίο).
Πολωνία	Σε ειδικές οικονομικές ζώνες παρέχονται απαλλαγές από φόρο ιδιοκτησίας και φόρο επί των κερδών (Πηγή: ίδια έρευνα στο IPA, βλ. αναλυτικά συνημμένο ενημερωτικό οδηγό).
Πορτογαλία	Η έρευνα στην ιστοσελίδα του IPA δεν είχε σχετική πληροφόρηση και δεν έχουν απαντήσει ακόμη στο σχετικό αίτημα της IIG.
Ρουμανία	Παρέχονται φορολογικά κίνητρα σε βιομηχανικά πάρκα (απαλλαγή φόρου οικοπέδου, κατασκευής βιομηχανοστασίων, μετασκευής βιομηχανικών χώρων (Πηγή: ίδια έρευνα στο IPA, βλ. αναλυτικά συνημμένο ενημερωτικό δελτίο).
Ρωσία	Η έρευνα στην ιστοσελίδα του IPA δεν είχε σχετική πληροφόρηση και δεν έχουν απαντήσει ακόμη στο σχετικό αίτημα της IIG.
Τουρκία	Παρέχονται φορολογικά κίνητρα ανάλογα με την περιοχή, μέγεθος της επένδυσης και τομέα οικονομικής δραστηριότητας. Στο πλαίσιο αυτό ο φόρος επί των κερδών κυμαίνεται από 2-10% για επενδύσεις που θα υλοποιηθούν έως 31.12.2010, και θα ανέλθει 4-15% μετά την 31.12.2010 (Πηγή: ίδια έρευνα στο IPA και αποστολή σχετικού υλικού από την εδώ Πρεσβεία, βλ. αναλυτικά συνημμένο ενημερωτικό δελτίο).
Τσεχία	Παρέχεται ανάλογα με την περιοχή πλήρης φορολογική απαλλαγή για μία 5ετία για νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις και μερική έως 5 έτη για υφιστάμενες (Πηγή: ίδια έρευνα στο IPA, βλ. αναλυτικά συνημμένο ενημερωτικό δελτίο).

1.4.2 Κριτήρια Επιλογής Χωρών Σύγκρισης

β4) Φορολογικά Κίνητρα (συν)



ΧΩΡΑ	Παρεχόμενα κίνητρα
Αίγυπτος	Ο φορολογικός συντελεστής κερδών μειώνεται από 20% σε 10% σε επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες σε ειδικές οικονομικές ζώνες. Επίσης σε αυτές τις ζώνες δεν επιβάλλονται δασμοί και φόροι σε μηχανήματα και εξοπλισμό (Πηγή: ίδια έρευνα στο IPA).
Βουλγαρία	Υπάρχουν φορολογικά κίνητρα: Α. Γενικά: Πρόσληψη ανέργων και ΑΜΕ (μείωση της φορολογητέας ύλης κατά τους μισθούς τους για ένα έτος) , Παραγωγοί αγροτικών προϊόντων (επιτρέπεται η παρακράτηση 60% του φόρου). Β. Περιφερειακά: Επιτρέπεται η παρακράτηση φόρου σε διάφορα ποσοστά (έως και 100%) σε περιοχές μεγάλης ανεργίας. Επίσης προβλέπονται μειώσεις φόρων για επενδύσεις στη γεωργία, βιομηχανία και νέες τεχνολογίες, εφόσον η επένδυση υπερβαίνει τα 10 εκατ. BGN (=5,1 εκατ. Ευρώ) ανά έτος (Πηγή: ίδια έρευνα στο IPA, βλ. αναλυτικά συνημμένο ενημερωτικό δελτίο).
Ιρλανδία	Για τα πρώτα 3 χρόνια λειτουργίας οι επιχειρήσεις εξαιρούνται της φορολόγησης μέχρι του ποσού των 40.000 Ευρώ και για ανώτερα ποσά υπάρχει κλιμακωτή μείωση φόρων. Εκπτώσεις παρέχονται επίσης σε θέματα φορολόγησης πνευματικής ιδιοκτησίας (Πηγή: ίδια έρευνα στο IPA, βλ. αναλυτικά συνημμένο ενημερωτικό οδηγό).
Ισπανία	Φορολογικά κίνητρα χορηγούνται σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης ή/και σε αυτόνομες περιοχές σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Πηγή: ίδια έρευνα στο IPA, βλ. αναλυτικά συνημμένο ενημερωτικό οδηγό).
Ισραήλ	Φορολογικά κίνητρα παρέχονται σε νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις για περίοδο 7 ετών. Σε περίπτωση που τουλάχιστον το 25% του κεφαλαίου ανήκει σε ξένους επενδυτές, τότε η περίοδος ανέρχεται σε 10 έτη, ο δε εταιρικός φορολογικός συντελεστής μειώνεται ανάλογα με την συμμετοχή ξένου κεφαλαίου από 25% - 10%. Εναλλακτικά υπάρχει η δυνατότητα απαλλαγής φόρων για αδιανέμητα κέρδη για περίοδο 10 ετών. Ο συντελεστής φόρου μερισμάτων για ξένους ανέρχεται ανάλογα με τη συμμετοχή σε 13,5% – 11,25%. (Πηγή: ίδια έρευνα στο IPA, βλ. αναλυτικά συνημμένο ενημερωτικό δελτίο).

1.4.2 Κριτήρια Επιλογής Χωρών Σύγκρισης

γ) Υπαρξη Ακυρωτικού Δικαστηρίου – Χρόνος Απόκρισης



- **Βουλγαρία:** Υπάρχει σε αντίστοιχη με την Ελλάδα μορφή.
- **Τουρκία:** Υπάρχει σε αντίστοιχη με την Ελλάδα μορφή. Μέσος χρόνος έκδοσης απόφασης: 1 έτος.
- **Πολωνία:** Δεν υπάρχει σε αντίστοιχη με την Ελλάδα μορφή.
- **Ρουμανία:** Δεν υπάρχει σε αντίστοιχη με την Ελλάδα μορφή.
- **Ισπανία:** Δεν υπάρχει σε αντίστοιχη με την Ελλάδα μορφή. Η αρχή που λειτουργεί στο επίπεδο αυτό δρα συμβουλευτικά προς τα δικαστήρια και δεν εκδίδει αποφάσεις.
- **Τσεχία:** Υπάρχει σε αντίστοιχη με την Ελλάδα μορφή.
- **Ουγγαρία:** Δεν υπάρχει σε αντίστοιχη με την Ελλάδα μορφή.
- **Ιρλανδία:** Δεν υπάρχει σε αντίστοιχη με την Ελλάδα μορφή.
- **Αίγυπτος:** Υπάρχει σε αντίστοιχη με την Ελλάδα μορφή.
- **Πορτογαλία:** Υπάρχει σε αντίστοιχη με την Ελλάδα μορφή.
- **Ρωσία:** Δεν υπάρχει θεσμικό όργανο αντίστοιχο με το ΣτΕ, αλλά αρκετές από τις αρμοδιότητες αυτές εκτελεί το Συνταγματικό Δικαστήριο της Ρωσίας.
- **Ισραήλ:** Υπάρχει σε αντίστοιχη με την Ελλάδα μορφή.

I.4.2 Κριτήρια Επιλογής Χωρών Σύγκρισης

δ) Υπαρξη Ειδικού Νομοθετικού Πλαισίου για μεγάλες Επενδύσεις



ΧΩΡΑ	
Αίγυπτος	Δεν υπάρχει τέτοιο πλαίσιο.
Βουλγαρία	Υπάρχει σχετικό πλαίσιο (που ισχύει από το 2009), όπου για σημαντικές επενδύσεις (π.χ. άνω των 45 εκατ. Ευρώ ή για αυτές που δημιουργούν πολλές θέσεις εργασίας σε μειονεκτικές περιοχές ή για αυτές που ενσωματώνουν υψηλή τεχνολογία) ύστερα από πρόταση του Υπουργείου Οικονομίας το Υπουργικό Συμβούλιο της χώρας δημιουργεί μία διυπουργική ομάδα εργασίας για να διασφαλίσει την θεσμική στήριξη των επενδύσεων. Α προτεραιότητας (βλ. αναλυτικά συνημμένο Investment Promotion Act, Chapter 4, Art. 22G).
Ιρλανδία	Δεν υπήρξε ανταπόκριση. Στην ιστοσελίδα δεν αναφέρεται κάτι σχετικό.
Ισπανία	Δεν υπάρχει τέτοιο πλαίσιο.
Ισραήλ	Δεν υπάρχει επίσημο νομικό πλαίσιο, γενικά η αδειοδοτική διαδικασία είναι εύκολη. Οι μεγάλες επενδύσεις πληρούν άλλωστε ευκολότερα τα κριτήρια που υφίστανται για υλοποίηση επενδύσεων.
Ουγγαρία	Υπάρχει πλαίσιο επιτάχυνσης αδειοδοτικής διαδικασίας για επενδύσεις άνω των 10 εκατ. Ευρώ. Το Υπουργείο Εθνικής Ανάπτυξης αποφασίζει για υπαγωγή της κάθε περίπτωσης στο πλαίσιο αυτό. Εκδίδεται υπουργική απόφαση.
Πολωνία	Δεν υπάρχει τέτοιο πλαίσιο.
Πορτογαλία	Δεν υπήρξε ανταπόκριση. Στην ιστοσελίδα δεν αναφέρεται κάτι σχετικό.
Ρουμανία	Δεν υπάρχει τέτοιο πλαίσιο.
Ρωσία	Δεν υπάρχει τέτοιο πλαίσιο.
Τουρκία	Δεν υπάρχει τέτοιο πλαίσιο.
Τσεχία	Δεν υπάρχει τέτοιο πλαίσιο.

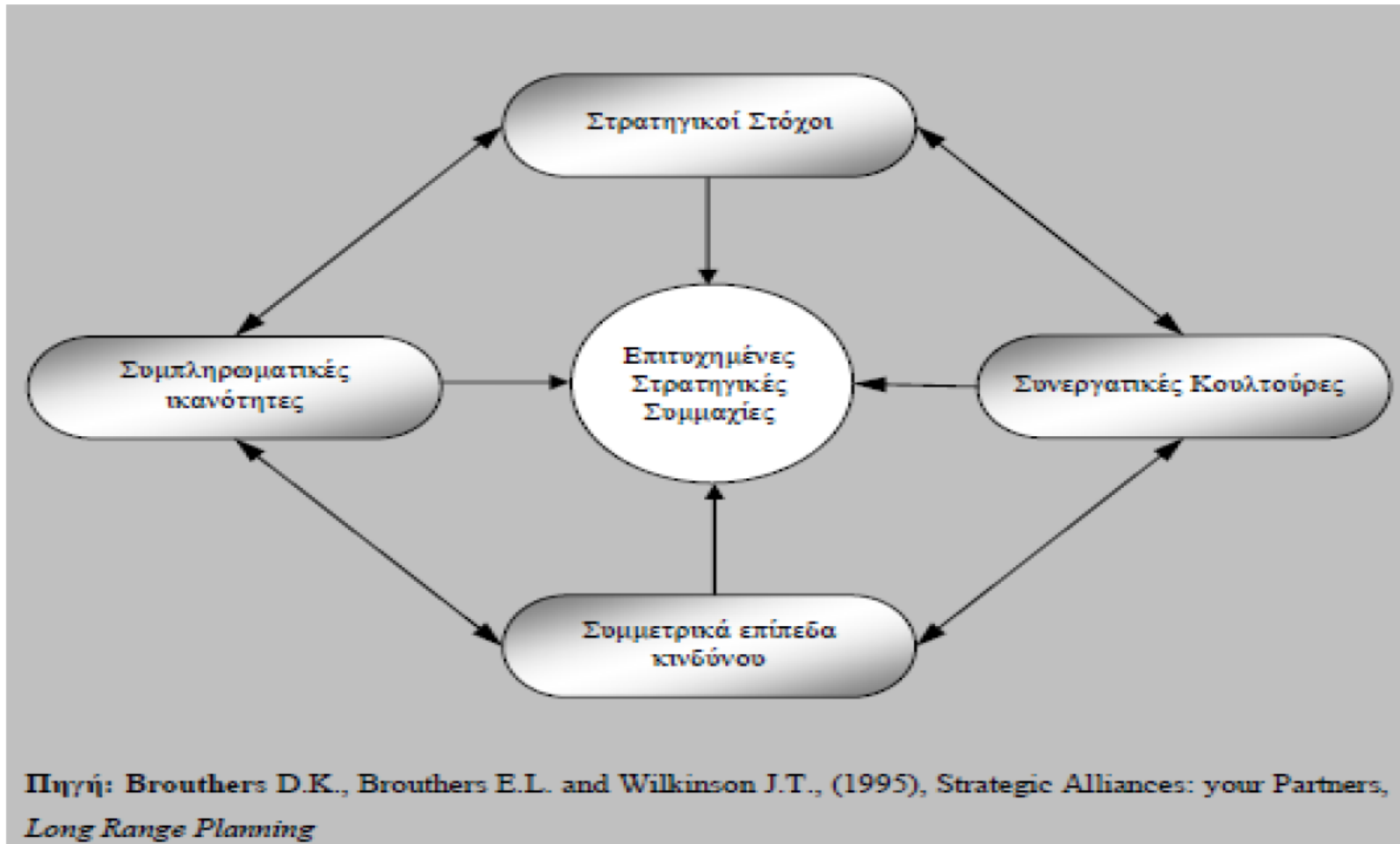
1.2.3 Παράγοντες για Επιτυχημένες Στρατηγικές Συμμαχίες FDI

α) 4C for Success



- ✓ **Complementary Skills (Συμπληρωματικές Δεξιότητες)**
Έγπαρξη συμπληρωματικών θεμελιωδών ικανοτήτων των εταιρών, ώσπε να ολοκληρώνονται μεταξύ τους με την ενοποίηση
- ✓ **Cooperative Cultures (Συνεργατικές Κουλτούρες)**
Έγπαρξη συμμετρίας μεταξύ επιχειρησιακής δομής, εταιρικής κουλτούρας και στρατηγικής κατεύθυνσης των στόχων των εταιρών
- ✓ **Compatible Goals (Συμβατοί Στόχοι)**
Έγπαρξη σαφούς στρατηγικής κατεύθυνσης και συντονισμένων ενεργειών για την επίτευξη αυστηρά προκαθορισμένων στόχων
- ✓ **Commensurate Risk Levels (Συμμετρικά Επίπεδα Κινδύνου)**
Έγπαρξη δίκαιου τρόπου κατανομής του κινδύνου μεταξύ των εταιρών

Ι.2.3 Παράγοντες για Επιτυχημένες Στρατηγικές Συμμαχίες FDI β) Διαγραμματική Απεικόνιση



Ερωτήσεις?



ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΑΣ