

# Παγκοσμιοποίηση και Στρατηγικές Ανταγωνιστικότητας των Ελληνικών Επιχειρήσεων

Καθώς η παγκοσμιοποίηση προχωρεί, βρισκόμαστε μπροστά σε κρίσιμα διλήμματα και προβληματισμούς. Τί θα γίνει με τις ελληνικές επιχειρήσεις; Θα καταφέρουν να προσαρμοσθούν και να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που ανοίγονται; Τί στρατηγικές πρέπει να ακολουθήσουν;

## ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ

Σήμερα η παγκοσμιοποίηση περισσότερο απ'ότι στο παρελθόν κινείται από μικροοικονομικές δυνάμεις. Η προσοχή μας πρέπει να στραφεί στο επίπεδο της επιχείρησης. Στις αχανείς αγορές που αρχίζουν να διαμορφώνονται, το παιχνίδι θα κριθεί στη δυναμική και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρηματικών μας μονάδων και σχημάτων. Εκεί θα κριθεί πόσο βιώσιμη θα είναι η οικονομική ανάπτυξη.

Γενικά η παγκοσμιοποίηση δεν είναι νέο φαινόμενο. Τα τελευταία 100 χρόνια έχουμε δει τρία κύματα της συγκεκριμένης τάσης:

- Το πρώτο κύμα έλαβε χώρα πριν από τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο για μία περίοδο περίπου 50 χρόνων. Περιελάμβανε την ανάπτυξη εμπορίου, την αύξηση των ροών κεφαλαίου μεταξύ κρατών και σημαντική μετακίνηση ατόμων.
- Το δεύτερο κύμα αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια των δεκαετιών 1950 και 1960, με παραπέρα ανάπτυξη του εμπορίου, μείωση δασμών μεταξύ αναπτυγμένων χωρών και σημαντική ανάπτυξη πολυεθνικών επιχειρήσεων.
- Το τελευταίο κύμα το οποίο ζούμε τώρα, το τρίτο στον αιώνα μας, έχει αρχίσει από τη δεκαετία του 1980 και συνεχίζεται.

Το σημερινό όμως κύμα παγκοσμιοποίησης διαφέρει σημαντικά από τα προηγούμενα. Η κρίσιμη διαφορά είναι ότι αναπτύσσεται πλέον σε μικρο-επίπεδο οδηγούμενο και διαμορφούμενο από τη διάδοση ευέλικτων μορφών οργάνωσης και συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων. Οι κυριότερες δυνάμεις που ωθούν τη διαδικασία παγκοσμιοποίησης είναι:

- Οι πολιτικές μείωσης των εθνικών προστατευτικών εμποδίων στις επενδύσεις και το εμπόριο.
- Η προώθηση εγχώριων πολιτικών για το άνοιγμα των αγορών και η αναμόρφωση των ρυθμίσεων στις αγορές προϊόντων εργασίας και κεφαλαίου.
- Οι τεχνολογικές αλλαγές και η διακίνηση γνώσης γενικότερα. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η επίδραση των νέων τεχνολογιών επι-

κοινωνίας και πληροφορικής. Η κοινωνία που βασίζεται στη γνώση δεν έχει πλέον σύνορα.

- Η αυξανόμενη δραστηριότητα συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων σε διαφορετικά κράτη. Δικτυώσεις και συμμαχίες αλλάζουν πλέον τα κλασσικά σύνορα των επιχειρήσεων και διαμορφώνουν ένα ενδογενές ρεύμα που οδηγεί σε παραπέρα ενίσχυση της παγκοσμιοποίησης.

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης έχει λάβει τέτοια "δυναμική" που θεωρείται πλέον μη ανατρέψιμο.

## I. Επιπτώσεις στις Επιχειρήσεις

Οι επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης στις επιχειρήσεις αναμένονται να είναι σημαντικές. Ιδιαίτερα έντονες θα είναι οι πιέσεις σε επιχειρήσεις μικρού, με διεθνή κριτήρια, μεγέθους όπως είναι η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρηματικών σχημάτων.

Όλο και μεγαλύτερα τμήματα των αγορών θα καταλαμβάνονται από παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις. Σε λίγα χρόνια, λίγες επιχειρήσεις θα μπορούν να παραμείνουν απρόσβλητες από το διεθνή ανταγωνισμό. Ακόμη και μικρές ή μικρομεσαίες επιχειρήσεις που πιο εύκολα θα τις έβλεπε κανείς να επιβιώνουν ως μόνο "εγχώριες", θα δουν τις αγορές τους να συρρικνώνονται. Ο ανταγωνισμός από διεθνοποιημένες επιχειρήσεις, εθνικές ή όχι, θα περιορίσει το ζωτικό χώρο τους.

Ενδιαφέροντα είναι τα αποτελέσματα μιάς σχετικής μελέτης του ΟΟΣΑ για τις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης στις μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις. Στη μελέτη αυτή εκτιμάται ότι ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων βρίσκεται σε κίνδυνο και θα αντιμετωπίσει προβλήματα προσαρμογής. Ενδεικτικά προβλέπεται ότι το 2005 το 40% περίπου των επιχειρήσεων είναι απίθανο να επιβιώσει στην παρούσα τους μορφή, χωρίς σημαντικές αλλαγές στο κόστος, στην ποιότητα των προϊόντων και τις διοικητικές πρακτικές. Μόνο το 1/3 των επιχειρήσεων εκτιμάται ότι είναι ικανές να γίνουν διεθνώς ανταγωνιστικές και να αξιοποιήσουν την τάση της αυξανόμενης παγκοσμιοποίησης.

## ΚΥΡΙΟ ΑΡΘΡΟ

Όμως τα δεδομένα από το μικροεπίπεδο δείχνουν ότι οι διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων μέσα στην ίδια χώρα ή γεωγραφική περιοχή ή την ίδια αγορά είναι μεγαλύτερες απ'ότι οι διαφορές μεταξύ χωρών. Στο ίδιο περιβάλλον και με παρόμοια δραστηριότητα, άλλες επιχειρήσεις πετυχαίνουν και άλλες σβήνουν. Αυτό καταδεικνύει τη σπουδαιότητα ενδογενών παραγόντων όπως η φύση της στρατηγικής, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και οι ικανότητες της κάθε συγκεκριμένης επιχείρησης.

### II. ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι κυριότεροι ανασταλτικοί παράγοντες που χαρακτηρίζουν την τυπική ελληνική επιχείρηση είναι :

1. το μικρό μέγεθος για το εξελισσόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον
2. μικρή χρήση σύγχρονων τεχνικών μάνατζμεντ
3. υστέρηση σε τεχνολογία και καινοτομία
4. υστέρηση στο σχεδιασμό προϊόντων και το μάρκετινγκ
5. ανταγωνιστική στρατηγική με εγχώρια και όχι διεθνή προοπτική

Όσον αφορά στο ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον, σημαντικές ελλείψεις υπάρχουν στις υποδομές και τη χρηματοδότηση, ενώ θεσμικά και γραφειοκρατικά εμπόδια εμποδίζουν την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων.

Βέβαια αυτούς τους παράγοντες πρέπει να τους δούμε στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης λαμβάνοντας υπόψη τη δυναμότητα των επιχειρήσεων να αξιοποιήσουν τυχόν ευνοϊκούς παράγοντες στο επιχειρησιακό περιβάλλον άλλων χωρών. Η εξάρτηση από το κράτος θα γίνεται όλο και λιγότερο σημαντική στο πλαίσιο αυτό.

#### 1. Μέγεθος Επιχειρήσεων

Οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις λειτουργούν τοπικά και έχουν περιορισμένες δυνατότητες αύξησης του μεγέθους τους μέσω οργανικής ανάπτυξης ή εξαγορών και συγχωνεύσεων. Κάτω από τις συνθήκες αυτές θα έχουν δυσκολίες να ανταγωνισθούν σε ίση βάση με πραγ-

ματικά παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις, εκτός αν βρουν και εφαρμόσουν ειδικές στρατηγικές.

Οι μεγάλοι ανταγωνιστές τους δαπανούν υψηλά ποσά για ανάπτυξη νέων προϊόντων, τεχνολογία και έρευνα αγοράς. Ταυτόχρονα λόγω της διασποράς τους έχουν πρόσβαση σε πολλές αγορές και ανευρίσκουν καινοτομικές ιδέες μέσω της επαφής τους με πελάτες διαφορετικών απαιτήσεων και πολιτισμικών χαρακτηριστικών.

#### 2. Πρότυπα Διοίκησης

Το ελληνικό μάνατζμεντ γενικά θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μάνατζμεντ "δυτικού τύπου" που όμως δεν έχει ακόμα φθάσει σ'ένα υψηλό επίπεδο εκσυγχρονισμού και εφαρμογής επιστημονικών μεθόδων και τεχνικών. Είναι ενδιαφέρον να επισημανθεί ότι ο Έλληνας μάνατζερ, αν και γνωρίζει τα σύγχρονα εργαλεία και τις τελευταίες τεχνικές μάνατζμεντ, υστερεί στην εφαρμογή τους. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η υστέρηση του οικογενειακού τύπου επιχειρήσεων.

Όμως θα πρέπει να τονισθούν οι μεγάλες διαφορές που υπάρχουν στην άσκηση διοίκησης από επιχείρηση σε επιχείρηση. Σε πολλούς χώρους επικρατεί επαγγελματικό μάνατζμεντ που δεν έχει τίποτε να ζηλέψει από αυτό άλλων αναπτυγμένων χωρών π.χ. της Αγγλίας, Γαλλίας ή των Ηνωμένων Πολιτειών. Σε άλλους επικρατούν ακόμη παραδοσιακά πρότυπα χωρίς σύγχρονη προσέγγιση, που συχνά επιβαρύνονται με ανασταλτικές μορφές οικογενειακού ελέγχου.

#### 3. Τεχνολογία και Καινοτομία

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω λόγω του μικρού τους μεγέθους οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να δαπανήσουν σημαντικά ποσά σε Έρευνα και Τεχνολογία, ώστε να παράγουν νέα τεχνολογικά προηγμένα προϊόντα. Τα ποσά που μπορούν να συγκεντρώσουν είναι μικρά συγκρινόμενα με τα αντίστοιχα μεγάλων πολυεθνικών. Ένα παράδειγμα που δείχνει πόσο συγκεντρωμένη είναι η έρευνα σε διεθνές επίπεδο αποτελεί η INTEL, η οποία δαπανά για Έρευνα και Τεχνολογία πέντε φορές περισσότερο απ'ότι όλη η Ελλάδα - δηλ. το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων, η κυβέρνηση, τα πανεπιστήμια και άλλα ερευνητικά ινστιτούτα.

Σημαντικό όμως ανασταλτικό παράγοντα αποτελεί και ο στενός προσανατολισμός της τεχνολογίας. Γενικά η έμφαση στην Ελλάδα είναι προς τεχνολογίες πυρήνα (προσφορά) και όχι προς ευρύτερες καινοτομίες στη σύλληψη στρατηγικής σ'όλη την αλυσίδα αξίας και τις ιδιαίτερες απαιτήσεις συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς (ζήτηση).

Η έμφαση των ελληνικών επιχειρήσεων πρέπει να δοθεί στην ικανότητα της επιχείρησης για απορρόφηση τεχνολογίας και εφαρμογή της με καινοτομικούς τρόπους μέσω της επαφής με τους πελάτες και την αγορά, καθώς και σε επιδίωξη διαφοροποιήσεων στην όλη παροχή υπηρεσιών.

#### 4. Σχεδιασμός Προϊόντων Μάρκετινγκ

Χαρακτηριστική είναι η υστέρηση πολλών ελληνικών προϊόντων σε θέματα ποιότητας σχεδιασμού, συσκευασίας και μάρκετινγκ.

Ιδιαίτερα έντονη είναι η έλλειψη επώνυμων προϊόντων καθώς και η σχετική αδυναμία μας να αξιοποιήσουμε διεθνώς ορισμένα παραδοσιακά χαρακτηριστικά των προϊόντων μας, που τα κάνουν μοναδικά και θα μπορούσαν να στηρίξουν μία ανταγωνιστική στρατηγική σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ο παραδοσιακός προσανατολισμός πολλών ελληνικών επιχειρήσεων σε τυποποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες, τα οποία συνδυάζουν συνήθως μ'ένα μεσαίο επίπεδο ποιότητας και τιμών, δεν θα μπορεί πλέον να αποτελεί πετυχημένη συνταγή. Ο ανταγωνισμός φέρνει το μέσο επίπεδο ποιότητας όλο και πιο ψηλά και για να διαφοροποιηθεί η επιχείρηση πρέπει διαρκώς να ξεπερνά τις προσδοκίες των πελατών σε χαρακτηριστικά σχεδίασης, εξατομίκευσης, υποστήριξης του πελάτη και καινοτομικών υπηρεσιών. Αυτή θα είναι η νέα μορφή ανταγωνισμού.

#### 5. Ανταγωνιστική Στρατηγική

Οι σύγχρονες τεχνολογίες και η παγκοσμιοποίηση των αγορών προσφέρουν στις μεγάλες επιχειρήσεις τη δυνατότητα μαζικής παραγωγής τυποποιημένων προϊόντων σε χαμηλό κόστος. Επιπλέον επεκτείνονται στην παραγωγή προϊόντων προσαρμοσμένων στις ανάγκες ειδικών πελατών (mass customisation) πε-

## ΚΥΡΙΟ ΑΡΘΡΟ

ριορίζοντας έτσι την αγορά αυτών που έχουν στρατηγική εξειδίκευση στην ικανοποίηση ειδικών αναγκών (niche markets).

Αν επομένως εξαιρεθούν τυποποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες (επώνυμα και μη επώνυμα) καθώς και προϊόντα υψηλής τεχνολογίας, απομένει σε χώρες όπως η Ελλάδα ζωτικός χώρος για μη-τυποποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες σε κλάδους όχι υψηλής τεχνολογίας. Οι στρατηγικές πρέπει να κατευθυνθούν σε διαφοροποιήσεις και ειδικές αγορές όπου μπορεί να στηριχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πάντως, αφού διαμορφωθεί και εξειδικευθεί μία τέτοια στρατηγική κατεύθυνση πρέπει να αξιοποιηθεί σε παγκόσμια κλίμακα, ώστε να προκύπτουν οικονομίες έκτασης και να καταστεί δυνατή η συνεχής ανανέωση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Χρειάζεται σφαιρικό πλαίσιο σκέψης με προσανατολισμό την παγκόσμια αγορά, έξω από τα νοητά όρια της εγχώριας αγοράς και κάποια δειλή επέκταση σε γειτονικές χώρες. Επίσης, θεώρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο πλαίσιο αναπτυγμένων αγορών (όπως της Δυτικής Ευρώπης) και όχι στο πλαίσιο λιγότερο αναπτυγμένων αγορών όπως αυτές του βαλκανικού χώρου.

### III. ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Στο πλαίσιο των εξελίξεων της διαδικασίας παγκοσμιοποίησης και για την επιτυχή προσαρμογή των ελληνικών επιχειρήσεων θα μπορούσαν να υποστηριχθούν οι εξής στρατηγικές κατευθύνσεις για το μέλλον:

#### 1. Συγκέντρωση σε ειδικές αγορές (niche markets)

- Επιλογή κάποιου ειδικού τμήματος αγοράς, στενά ορισμένου, και επέκταση σε διεθνή κλίμακα. Αποφυγή άλλων παραπλήσιων δραστηριοτήτων ή διαφοροποίησης σε άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Στενότερη επαφή και δεσμοί με τους πελάτες στις διεθνείς αγορές, ώστε να εμβαθύνεται συνεχώς η γνώση των απαιτήσεών τους και η καινοτομική διαφοροποίηση ως προς μαζικούς τυ-

ποποιημένους ανταγωνιστές.

- Αποφυγή μαζικών τυποποιημένων προϊόντων.

#### 2. Καινοτομικά επώνυμα προϊόντα και υπηρεσίες

- Εστίαση σε παράγοντες πέραν από την ποιότητα και το κόστος όπως ολοκλήρωση υπηρεσιών, ευελιξία, σχεδίαση, εξατομίκευση, καινοτομικές εφαρμογές.
- Καινοτομίες στην εφαρμογή και προσαρμογή νέων τεχνολογιών στη βάση σχέσεων με τον πελάτη και την αγορά.
- Δημιουργία επώνυμων προϊόντων που αυξάνουν την προστιθέμενη αξία.
- Αξιοποίηση των παραδοσιακών χαρακτηριστικών της χώρας και της επιχείρησης για δημιουργία διαφοροποιημένων προϊόντων κυρίως σε σχέση με πολιτιστικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά σε τομείς όπως τα αγροτικά προϊόντα και υπηρεσίες τουρισμού και υγείας.

#### 3. Σφαιρικός προσανατολισμός προς παγκοσμιοποίηση

- Σχεδιασμός στρατηγικής σε παγκοσμιοποιημένο πλαίσιο. Επιδίωξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αξιοποίηση αιχμών σε σύγκριση με ομοειδείς διεθνοποιημένες επιχειρήσεις.
- Ανάπτυξη της διεθνούς δραστηριότητας με στρατηγικές που θα περιλαμβάνουν επέκταση σε προηγμένες αγορές ώστε να αποκτηθεί εμπειρία (π.χ. Ευρώπη).
- Στρατηγική παρουσία σε αναπτυσσόμενες αγορές για απόκτηση μεριδίου αγοράς με σχεδιασμό για μακροπρόθεσμη αποκομιδή κέρδους και όχι ευκαιριακά.

#### 4. Συνεργασίες - Δικτύωση / Στρατηγικές Συμμαχίες

- Επιδίωξη συνεργασιών και αξιοποίηση δικτύσεων με άλλους προηγμένους εταίρους για απόκτηση γνώσεων και απορρόφηση τεχνολογιών σε τομείς που ενισχύουν τη βασική στρατηγική της επιχείρησης όπως R & D, μάρκετινγκ, πωλήσεις και άλλες στρατηγικές λειτουργίες.
- Στρατηγικές συμμαχίες με αυστηρή επιλογή εταίρων που έδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συμβατό με τη βα-

σική στρατηγική της επιχείρησης, ώστε να μην αμβλύνεται η σαφήνεια στρατηγικής και να μην χάνεται ο έλεγχός της.

- Περιορισμός συνεργασιών με λοιπούς "μη-στρατηγικούς" εταίρους σε υποστηρικτικές λοιπές υπηρεσίες που δεν θίγουν τον ανταγωνιστικό πυρήνα.

#### 5. Μεταστρατηγική σε γεωπολιτικό επίπεδο

- Αξιοποίηση γεωπολιτικών παραγόντων για ευρύτερη επιχειρηματική ανάπτυξη στις αναπτυσσόμενες αγορές (π.χ. Βαλκάνια, Ρωσία). Επιδίωξη δικτύσεων στις αγορές αυτές σε επιχειρηματικό και μη επίπεδο.
- Συνεργασίες με προηγμένους εταίρους στις αγορές αυτές: Ανταλλαγή δυνατοτήτων πολιτιστικής προσέγγισης, πλεονεκτημάτων γεωγραφικής γειννίας και διαθεσιμότητας υποδομών με τεχνολογίες / τεχνογνωσία, παρουσία στην αγορά και μοίρασμα κινδύνου.
- Ανάπτυξη επιχειρηματικότητας και αξιοποίηση ευκαιριών πέραν των υαρχόντων προϊόντων και επιχειρηματικών μονάδων.

Οι κατευθύνσεις αυτές φαίνονται κατ' αρχήν ελκυστικές αλλά θα πρέπει να προσαρμοστούν στις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης.