



## **Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων**

### **Διπλωματική Εργασία**

# **ΟΙ ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ / ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

του/της

**ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΖΕΡΒΟΠΟΥΛΟΣ ΤΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Σεπτέμβριος 2010

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η διερεύνηση των παραγόντων εκείνων που προσδιορίζουν την επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης / επέκτασης μιας επιχείρησης. Μετά από λεπτομερή μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας φανερώθηκαν οι κύριοι παράγοντες που συμβάλλουν σε κάτι τέτοιο, οι οποίοι ομαδοποιήθηκαν σε δύο ομάδες. Η πρώτη αναφέρεται στους εσωτερικούς παράγοντες όπως – μέγεθος επιχείρησης, χαρακτηριστικά και αντιλήψεις στελεχών, εμπειρία, γνώσεις, ικανότητες και πόροι επιχείρησης, καθώς και εξαγωγική στρατηγική, ενώ η δεύτερη στους εξωτερικούς παράγοντες – χώρα προέλευσης, πολιτικό, οικονομικό, πολιτιστικό και τεχνολογικό περιβάλλον της ξένης αγοράς/ χώρας.

**Λέξεις κλειδιά:** Επιτυχία, εξαγωγική ανάπτυξη/ επέκταση, εσωτερικοί παράγοντες, εξωτερικοί παράγοντες

## **ABSTRACT**

Aim of the present final work is the investigation of the factors that determine the success of export growth/extension. After in detail studies of the international bibliography were revealed the main factors that contribute in that. The factors were grouped in two teams. The first is reported in the internal factors as - size of firm, characteristicly and perceptions of the management staff, experience, knowledge, faculties and resources of the firm, as well as the export strategy, while the second in the external factors as - country of origin, political, economic, cultural and technological environment of foreign market/ country.

**Keywords:** Success, Export growth/ extension, Internal factors, External factors

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	ii
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	iv
<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b> .....	v
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: «Η ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ/ΕΠΕΚΤΑΣΗ»</b> .....	4
1.1 Κίνητρα .....	5
1.2 Οφέλη.....	6
1.3 Κίνδυνοι.....	8
1.4 Επιλογή Μοντέλου .....	9
1.4.1 Θεωρητικά Υποδείγματα .....	12
1.4.1.1 Η Θεωρία των Σταδίων .....	13
1.4.1.2 Το Υπόδειγμα της Ουψάλας.....	14
1.4.1.3 Η Θεωρία της Ολιγοπωλιακής Αντίδρασης ..	15
1.4.1.4 Το Εκλεκτικό Υπόδειγμα .....	16
1.4.1.5 Η Θεωρία του διεθνούς Κύκλου Ζωής του Προϊόντος.....	18
1.4.1.6 Το Διαμάντι του Ανταγωνισμού .....	20
1.5 Μορφές Διεθνούς Επέκτασης .....	22
1.5.1 Αρχικές Εξαγωγικού Τύπου .....	23
1.5.1.1 Εξαγωγές.....	23
1.5.1.2 Συμβάσεις και Συμφωνίες.....	24
1.5.2 Ξένες Επενδύσεις .....	25
1.5.2.1 Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (ΑΞΕ).....	26
1.5.2.2. Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου .....	27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: «Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ»</b> .....	30
2.1 Ανάπτυξη και Εκβιομηχάνιση.....	30
2.2 Βιομηχανία και Εξωτερικό Εμπόριο.....	31
2.3 Η κατάσταση του Ελληνικού Εμπορικού Ισοζυγίου σήμερα..	33

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: «ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ/ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ».....</b>	<b>39</b>
3.1 Μάρκετινγκ Σχέσεων και Ικανοποίηση Πελατών στις Διεθνείς Αγορές.....	39
3.2 Εσωτερικοί παράγοντες .....	41
3.2.1 Χαρακτηριστικά και Αντιλήψεις Στελεχών.....	41
3.2.2 Χαρακτηριστικά Επιχείρησης και Αγοράς .....	43
3.2.3 Εξαγωγική Στρατηγική .....	47
3.3 Εξωτερικοί παράγοντες .....	50
3.3.1 Χώρα Προέλευσης .....	51
3.3.2 Πελάτες .....	51
3.3.3 Μάκρο – επιχειρησιακό Περιβάλλον .....	52
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: «ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ» .....</b>	<b>56</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>vii</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη ρευστή πραγματικότητα, το επιχειρηματικό περιβάλλον έχει μετατραπεί σε διεθνή αρένα, όπου οι συνεργάτες και οι ανταγωνιστές προέρχονται από μια πλειάδα χωρών. Η διασυνδεσιμότητα των οικονομιών, των αγορών και των κλάδων δεν επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μένουν αποκομμένες από τον εξωτερικό κόσμο και τις ωθεί να δραστηριοποιηθούν σε αγορές εκτός των εθνικών τους συνόρων. Ταυτόχρονα, οι κυβερνητικές πολιτικές, η ραγδαία ανάπτυξη των μέσων επικοινωνίας, οι τεχνολογικές εξελίξεις, ο αυξανόμενος εγχώριος ανταγωνισμός, ο κορεσμός της τοπικής ζήτησης, η εξειδίκευση, η ανάγκη πρόσβασης σε πλουτοπαραγωγικούς και χρηματοοικονομικούς πόρους καθιστούν την εξαγωγική επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων αναγκαία. Σήμερα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αποτελούν βασική επιχειρηματική μορφή και πλαισιώνουν τον μικρόκοσμο των σχέσεων και της δομής της παγκόσμιας οικονομίας. Ταυτόχρονα πολλές επιχειρήσεις μικρότερου μεγέθους αναζητούν τα ποικίλα οφέλη που προσφέρει η εξαγωγική επέκταση.

Στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης που πλήττει τον πλανήτη μας, η ανάγκη για υιοθέτηση μιας κατάλληλης εταιρικής στρατηγικής διεθνοποίησης κατέχει εξέχοντα ρόλο για την επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Διότι ο πυρήνας της επιτυχίας βρίσκεται στον καθορισμό σαφών προτεραιοτήτων και επιτεύξιμων στόχων για τη θεμελίωση ενός ισχυρού στρατηγικού προσανατολισμού, που συνάδει με το κατευθυντήριο όραμα της επιχείρησης. Παράλληλα, η θεμελίωση συγκριτικών πλεονεκτημάτων και η επέκταση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά κρίνεται από την ικανότητά της να προβλέπει τις περιβαλλοντικές εξελίξεις και να αντιδρά σε αυτές. Όμως, η δυνατότητα επεξεργασίας και προσαρμογής της πληροφόρησης στα επιχειρησιακά δεδομένα επιβάλλει την ύπαρξη ενός αυστηρά δομημένου συστήματος που διατηρεί ένα ισχυρό δίκτυο διεθνών σχέσεων και έχει μια συγκεκριμένη αποστολή.

Οι νέες συνθήκες που διαμορφώνονται στην αγορά θέτουν υπό αμφισβήτηση την όλη σύνθεση και ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής. Ποια στρατηγική

εξαγωγικής επέκτασης είναι κατάλληλη για μια επιχείρηση; Εξακολουθούν να ισχύουν οι υπάρχουσες στρατηγικές, αυτές που χαρακτηρίζουν τη μέχρι σήμερα δράση, αφού οι συνθήκες στο διεθνές επιχειρησιακό περιβάλλον αλλάζουν συνεχώς; Ποια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πρέπει να αναπτυχθούν από τις επιχειρήσεις; Ποιοι παράγοντες θα πρέπει να εξεταστούν λεπτομερώς; Τα ερωτήματα αυτά απασχολούν κάθε επιχείρηση, ακόμα και τις πιο πετυχημένες. Οι συνταγές του χθες δεν ισχύουν απαραίτητα σήμερα, ούτε θα ισχύσουν στο νέο περιβάλλον στα επόμενα πέντε έως δέκα χρόνια.

Η εξωστρέφεια προβάλλεται συχνά ως συνταγή επιτυχίας. Η επιθετική όμως είσοδος σε ξένες αγορές και η διεκδίκηση παρουσίας σε αυτές αποτελεί την πρώτη σειρά κινήσεων. Η θέση στις αγορές θα πρέπει στη συνέχεια να διατηρηθεί. Καθώς οι συνθήκες αγοράς στις διάφορες χώρες γίνονται όλο και πιο ανταγωνιστικές, η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων καθ' εαυτή δεν αποτελεί συνταγή για επιτυχία αν δε συνοδευτεί με τη δημιουργία διακριτού και διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Δεν υπάρχει επιχείρηση απομονωμένη από τον διεθνή ανταγωνισμό, αφού ο ανταγωνισμός έρχεται στην πόρτα κάθε μιας και ασκεί πιέσεις και είτε είναι εγχώριος, είτε ξένος, διεκδικεί τις αγορές και τους πελάτες της επιχείρησης. Η σύγκριση όλο και διευρύνεται, για αυτό και οι εγχώριες επιχειρήσεις, όσο προστατευμένες και αν αισθάνονται, πρέπει να βρουν κατάλληλες στρατηγικές εξαγωγικής επέκτασης και κυρίως να εξετάσουν όλα τα οφέλη, αλλά και κινδύνους από αυτές, έτσι ώστε να πετύχουν ένα διακριτό και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σκοπός της παρούσα πτυχιακής εργασίας λοιπόν, είναι η διερεύνηση των παραγόντων εκείνων που προσδιορίζουν την επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης / επέκτασης μιας επιχείρησης.

Σε ό' τι αφορά τη δομή της πτυχιακής εργασίας, στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα κύρια κίνητρα που ωθούν τις επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους στις διεθνείς αγορές, καθώς και τα οφέλη, αλλά και τους κινδύνους που μπορούν να προκύψουν από μια τέτοια απόφαση. Επιπλέον



αναφέρονται τα βήματα που μπορεί αν ακολουθήσει μια επιχείρηση για να επιτύχει, τα θεωρητικά μοντέλα, αλλά και οι μορφές διεθνούς επέκτασης έτσι ώστε να φανερωθούν οι πιθανές επιλογές διεθνοποίησης.

Στη συνέχεια στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην ελληνική πραγματικότητα σε ό τι αφορά την κατάσταση του Εμπορικού Ισοζυγίου της χώρας, πριν και μετά την ένταξή της στην Ευρωζώνη, αφού δίνονται στοιχεία για τις ελληνικές εξαγωγές – εισαγωγές την τελευταία τετραετία.

Το τρίτο κεφάλαιο αποτελεί τον κύριο κορμό της παρούσας πτυχιακής εργασίας και αναφέρεται στους παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης/ επέκτασης, έτσι όπως αυτοί προκύπτουν από εκτενή μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας.

Τέλος η πτυχιακή ολοκληρώνεται με μια ανακεφαλαίωση των όσων έχουν ειπωθεί κατά την εξέλιξή της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: «Η ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ/ΕΠΕΚΤΑΣΗ»

Στη σημερινή εποχή, δεν υπάρχει πλέον κανένας επιχειρηματίας ή οργανισμός, ο οποίος να διακατέχεται από την ιδέα ότι ο δρόμος για την ανάπτυξη σταματάει μέσα στα όρια της ίδιας του της χώρας. Οι μεγάλες, αλλά και οι μικρές επιχειρήσεις δεν είναι πλέον περιορισμένες στις τοπικές αγορές. Στην πραγματικότητα, θεωρείται πλέον επιβεβλημένο για τους επιχειρηματίες που έχουν εθνικό προσανατολισμό, να λαμβάνουν μέρος και να ανταγωνίζονται στη διεθνή αγορά.

Ο όρος της διεθνούς επιχειρηματικότητας αναφέρεται σε φιλόδοξους επιχειρηματίες οι οποίοι αναπτύσσουν καινοτομίες, δημιουργούν δουλείες και συνεισφέρουν σε μια πιο λαμπρή εθνική και παγκόσμια οικονομία. Σύμφωνα με τους Mc Dougall & Oniatt (2005), η διεθνής επιχειρηματικότητα είναι ένας συνδυασμός από καινοτόμες και ριψοκίνδυνες ιδέες που περνούν τα διεθνή σύνορα και σαν σκοπό έχουν τη δημιουργία αξίας για τους οργανισμούς.

Η διεθνής επιχειρηματικότητα αναφέρεται σε δραστηριότητες που αφορούν όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της εταιρίας, είναι συνδεδεμένη στενά με την οργανωτική κουλτούρα της εταιρίας και αποσκοπεί στη δημιουργία μιας μακροπρόθεσμα υψηλής αξίας, μέσω της αξιοποίησης επιχειρηματικών ευκαιριών στη διεθνή αγορά. Υπό αυτή την έννοια, αυτή αποτελείται από έξι αλληλένδετες διαστάσεις, οι οποίες είναι:

- 1) Ο προσανατολισμός στη διεθνή αγορά
- 2) Η τάση για μάθηση στη διεθνή αγορά
- 3) Η κλίση για καινοτομία στη διεθνή αγορά
- 4) Η τάση για ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου στη διεθνή αγορά
- 5) Η κλίση για συνεργασία στη διεθνή αγορά
- 6) Η παρακίνηση για διεθνοποίηση.

Το πρώτο και αποφασιστικό βήμα για την ανάπτυξη / επέκταση στις διεθνείς αγορές, είναι η κατανόηση των λόγων που ωθούν την επιχείρηση να στραφεί στις διεθνείς αγορές. Η επίγνωση και κατανόηση των λόγων αυτών έχουν καθοριστικό ρόλο στο σχεδιασμό και το περιεχόμενο των αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν τόσο σε επίπεδο στρατηγικής ανάπτυξης, όσο και σε επίπεδο οργανωτικών και λειτουργικών παρεμβάσεων και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

## 1.1 Κίνητρα

Αναμφισβήτητα τα κίνητρα για ανάπτυξη / επέκταση εκτός των συνόρων είναι πολλά. Καμία επιχείρηση δε θα ήθελε να αποκοπεί από το διεθνή ανταγωνισμό, καθώς έτσι αφήνει ανεκμετάλλευτες σημαντικές ευκαιρίες. Ταυτόχρονα, η μη επέκταση μπορεί να της δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα ανταγωνιστικότητας. Έτσι, τα κίνητρα για εξαγωγική ανάπτυξη είναι πολλά και συμπεραίνονται ως εξής (Παπαδάκης, 2002):

- *Αύξηση μεριδίου αγοράς.* Έχει παρατηρηθεί ότι αυτοί που μπαίνουν πρώτοι σε μια διεθνή αγορά συνήθως κερδίζουν μεγάλα μερίδια και συγχρόνως δημιουργούν τέτοιες συνθήκες (μέσω οικονομιών κλίμακας), ώστε να κάνουν ιδιαίτερα δύσκολη την είσοδο νέων ανταγωνιστών. Έτσι, δεν αρκεί για μια επιχείρηση να μπει σε μια νέα αγορά, καλό θα είναι να είναι και η πρώτη που την ανακαλύπτει. Ιδιαίτερα εύγλωττα είναι τα παραδείγματα διεθνούς ανταγωνισμού μεταξύ επιχειρήσεων αναψυκτικών, απορρυπαντικών, καλλυντικών κ.λπ. για την εγκαθίδρυση σε μεγάλες αναδυόμενες αγορές όπως η Κίνα, η Ινδία κ. λπ.

- *Η εξαγωγική επέκταση και διεθνοποίηση αποτελεί καθημερινή πρακτική και τρόπο ζωής*

- *Στελέχη μεγάλων επιχειρήσεων εξελίσσονται σε επιχειρηματίες με διεθνή προσανατολισμό.*

- *Κορεσμός αγορών.* Είναι φανερό ότι οι αγορές των αναπτυγμένων χωρών είναι σε μεγάλο βαθμό κορεσμένες. Έτσι μια στρατηγική προσανατολισμένη στην εγχώρια αγορά, έχει λίγες πιθανότητες να φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αντίθετα, στα αναπτυσσόμενα κράτη κυρίως, βρίσκονται

οι μεγαλύτερες ευκαιρίες για ανάπτυξη και για κάτι τέτοιο αρκεί, κανείς να σκεφτεί την αγορά των 1,2 δις. ανθρώπων στην Κίνα.

- *Μείωση προστατευτικών μέτρων.* Τα περισσότερα εθνικά προστατευτικά μέτρα και εμπόδια στο χώρο του εμπορίου και των επενδύσεων έχουν χαλαρώσει σημαντικά. Μεγάλες ευκαιρίες ανοίγονται στις διάφορες εθνικές αγορές που τώρα γίνονται ελκυστικότερες. Για παράδειγμα στην Ελλάδα έχουν απελευθερωθεί παραδοσιακά προστατευμένες αγορές όπως αυτές των Τηλεπικοινωνιών και της Ενέργειας.

- *Οι διεθνοποιημένες εταιρείες ενθαρρύνουν και άλλες να πράξουν το ίδιο.* Πολλές εταιρείες που πραγματοποιούν εξαγωγική ανάπτυξη/επέκταση, ενθαρρύνουν τους προμηθευτές τους να επεκταθούν στις ίδιες χώρες με αυτές, προκειμένου να εξασφαλίσουν ότι τα υλικά και οι πρώτες ύλες που αγοράζουν είναι από σίγουρη πηγή με δεδομένου επίπεδο εξυπηρέτησης. Με τον τρόπο αυτό, οι εταιρείες που διεθνοποιούνται ακολουθώντας τους πελάτες τους έχουν εξασφαλισμένο κάποιο επίπεδο πωλήσεων και μειώνουν έτσι σημαντικά τον κίνδυνο που συνεπάγεται η διεθνοποίηση.

## 1.2 Οφέλη

Τα οφέλη από την εξαγωγική επέκταση και διεθνοποίηση είναι επίσης πολλά και άμεσα συνδεδεμένα μεταξύ τους και με τα κίνητρα που αναπτύχθηκαν παραπάνω. Αυτά μπορούν να συνοψιστούν σε ένα πολύ σημαντικό αποτέλεσμα και αυτό είναι η αύξηση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων με διεθνή προσανατολισμό με τρόπους που δεν είναι εφικτοί στις επιχειρήσεις με προσανατολισμό αποκλειστικά στην εγχώρια αγορά. Όμως, θα πρέπει να τονιστεί ότι η διεθνοποίηση δεν είναι πανάκεια. Επιχειρήσεις που επεκτείνονται διεθνώς ως αντίδραση στη δράση των ανταγωνιστών ή γιατί απλώς είναι η τάση των καιρών είναι πιθανόν να παρασυρθούν σε μια δίνη ανώτερη των δυνατοτήτων τους και πάντως καταστροφική ακόμα και για το μερίδιο τους στην εγχώρια αγορά. Τα βασικότερα οφέλη λοιπόν από εξαγωγικές δραστηριότητες είναι οι εξής (Παπαδάκης, 2002):

- *Οικονομίες κλίμακας.* Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε χώρες όπου οι εγχώρια αγορά είναι μικρή ή κορεσμένη μπορούν να επιτύχουν

οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή διερευνώντας το πεδίο των δραστηριοτήτων τους, ώστε να συμπεριλάβουν διεθνείς αγορές.

- *Επενδύσεις σε Έρευνα και Ανάπτυξη.* Μεγάλες αγορές είναι απαραίτητες για την απόδοση επενδύσεων κλίμακας και αυτό αφορά όχι μόνο παραγωγικές μονάδες υψηλής δυναμικότητας, αλλά και επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη. Η ανάγκη αυτή γίνεται όλο και πιο επιτακτική, καθώς το βήμα της τεχνολογικής προόδου σήμερα είναι ιδιαίτερα ταχύ και έτσι ο κύκλος ωρίμανσης του προϊόντος κορυφώνεται πολύ γρήγορα. Έτσι γίνεται επιτακτική η ανάγκη γρήγορης αντικατάστασης του προϊόντος που πλησιάζει στην ωρίμανση με κάποιο νέο. Αν σε αυτό προστεθούν οι νομικές φόρμουλες που κάνουν σχετικά εύκολη και γρήγορη την αντιγραφή από τους ανταγωνιστές, γίνεται σαφής η ανάγκη ύπαρξης μεγάλης αγοράς για την εξασφάλιση γρήγορα ικανοποιητικών κερδών. Παράλληλα, το αυξημένο μερίδιο αγοράς συνοδεύεται από οικονομίες κλίμακας που αφορούν τόσο το μέγεθος της παραγωγής, όσο και τον τόπο της παραγωγής και την εμπειρία και την γνώση σχετικά με το προϊόν. Η πρώτη κατηγορία, αυτή των οικονομιών κλίμακας που προκύπτουν από τον όγκο παραγωγής, είναι γνωστή και ευνόητη. Όσο αυξάνει το μέγεθος της παραγωγής, η επιχείρηση είναι σε θέση να μοιράζει τα σταθερά κόστη και έτσι αυξάνει το περιθώριο κέρδους της ανά μονάδα προϊόντος. Αυτό μπορούν να το επιτύχουν οι επιχειρήσεις στο βαθμό που να κάνουν ομοιογενές το προϊόν και την παραγωγική διαδικασία πέρα από εθνικά σύνορα.

- *Βελτίωση εμπειριών.* Ο αυξανόμενος όγκος παραγωγής συνεπάγεται μεγαλύτερη εμπειρία σχετικά με το προϊόν (εκμετάλλευση της καμπύλης εμπειρίας). Όσο μεγαλύτερη είναι η ποσότητα που παράγει μια επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες να εντοπίσει ατέλειες στο προϊόν της, τόσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των καταναλωτών που πιθανώς θα προβούν σε παρατηρήσεις και επομένως τόσο περισσότερες είναι οι ευκαιρίες που δίνονται για βελτίωση και εξέλιξη του προϊόντος. Τα αποτελέσματα αυτά θα γίνουν πιο αισθητά, εάν συγχρόνως το σημείο στο οποίο λαμβάνει χώρα η παραγωγική διαδικασία για την κάλυψη της παγκόσμιας ζήτησης είναι το άριστο.

- *Χαμηλό εργατικό κόστος.* Οι εταιρείες μπορούν να μεταφέρουν την παραγωγή τους από μια περιοχή σε μια άλλη, προκειμένου να επωφεληθούν από το χαμηλότερο εργατικό κόστος της δεύτερης ή προκειμένου να βρίσκονται κοντά

στην αγορά στην οποία στοχεύουν, αν το κόστος μεταφοράς είναι σημαντικό ώστε να εξασφαλίζουν μέγιστο ανά μονάδα κέρδος. Η τοποθέτηση μιας οικονομικής δραστηριότητας στην άριστη περιοχή μπορεί να έχει ένα από τα παρακάτω δύο αποτελέσματα: μειώνει το κόστος δημιουργίας αξίας μειώνοντας το κόστος της επιχείρησης ή δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να διαφοροποιήσει το προϊόν της και να χρεώσει πιο ανταγωνιστική τιμή.

### 1.3 Κίνδυνοι

Η επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, φυσικά και δεν αποτελεί πανάκεια ή μια απόλυτη συνταγή επιτυχίας. Οι κίνδυνοι που ελλοχεύονται είναι πολλοί και οι πιο σημαντικοί σύμφωνα με τον Παπαδάκη, (2002) είναι:

- *Οικονομική και Πολιτική Ρευστότητα Περιβάλλοντος.* Πρόκειται για το πλέον σημαντικό κίνδυνο που αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση. Η συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι ζούμε σε έναν ευμετάβλητο κόσμο με έναν κατ' επέκταση υψηλό βαθμό αβεβαιότητας, υποχρεώνει τα στελέχη μιας επιχείρησης να βρίσκονται σε διαρκή εγρήγορση, ώστε να προσλαμβάνουν όλα τα ερεθίσματα και να προλαβαίνουν να αντιδρούν εγκαίρως στις διεθνές εξελίξεις. Η πολιτική ρευστότητα εκφράζεται με κυβερνητική αστάθεια ή με ένταση στις διακρατικές σχέσεις.

Ωστόσο, ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι αυτός των συναλλαγματικών ισοτιμιών, αφού οι διακυμάνσεις τους είναι αρκετές για να καταστήσουν μια επιχείρηση κυρίαρχη δύναμη ή να τη βγάλουν έξω από το παιχνίδι.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι επίσης ένας παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά προβλήματα, εάν δεν ληφθούν υπόψη κάποια στοιχεία που σχετίζονται με το εργασιακό καθεστώς και τους εργασιακούς νόμους της εκάστοτε χώρας. Έτσι οι πρόσθετες παροχές στους εργαζόμενους μπορεί να είναι κατά πολύ διαφορετικές ανάμεσα στα κράτη και η φύση τους να ποικίλλει. Η εξασφάλιση της θέσης εργασίας και η πολιτική απολύσεων είναι επίσης μια μεταβλητή που διαφέρει μεταξύ των χωρών.

- *Ανάγκη διαφοροποίησης προϊόντος.* Όσο και αν θέλουμε να πιστεύουμε ότι οι αγορές τείνουν να ομογενοποιηθούν, δεν παύει αρκετές φορές οι διαφορές μεταξύ τους να είναι τόσο σημαντικές, ώστε να καθιστούν αναποτελεσματική κάθε προσπάθεια της επιχείρησης να επεκτείνει τις δραστηριότητές της. Απαιτείται επομένως μια αυξημένη δυνατότητα προσαρμοστικότητας και οργανωτικής ευελιξίας. Ακόμα και για πολιτισμικά συγγενικές αγορές, η αυτούσια μεταφορά ενός προϊόντος δεν εγγυάται την επιτυχία. Είναι προφανές ότι η διεθνής δράση της επιχείρησης κινδυνεύει να δεχθεί σοβαρά πλήγματα, αν ο τρόπος εισόδου παραμένει απaráλλαχτος για όλες τις αγορές, χωρίς να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητές τους. Ωστόσο υπάρχουν περιπτώσεις που η διαφοροποίηση του προϊόντος δεν είναι απαραίτητη για την είσοδο σε νέες αγορές. Αυτό οφείλεται στη φύση του προϊόντος και στην ομοιομορφία των αναγκών που ικανοποιεί.

Οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα θα βοηθήσουν την επιχείρηση στη βαθύτερη κατανόηση των λόγων πίσω από την απόφαση της για εξαγωγική ανάπτυξη. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση προσπαθεί να εξειδικεύσει κατά πόσον η απόφαση στηρίζεται στην προσπάθεια της να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις και στους στόχους της, εάν θέλει απλά να επιβιώσει ή να προωθήσει περαιτέρω την ανάπτυξη της. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η διαδικασία κατανόησης των βαθύτερων λόγων και κινήτρων, αλλά και εμποδίων δεν αποτελεί εύκολη διαδικασία και μπορεί να είναι τόσο επίπονη όσο και μακράς διάρκειας ώστε η καταληκτική απόφαση να είναι συνειδητή και τεκμηριωμένη.

## **1.4 Επιλογή Μοντέλου**

Έχοντας σαφή και τεκμηριωμένη εικόνα των λόγων που ωθούν στη εξαγωγική ανάπτυξη / επέκταση, το δεύτερο βασικό βήμα της επιχείρησης είναι η επιλογή του μοντέλου που θα ακολουθήσει. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση, έχοντας απαντήσει στο προηγούμενο βήμα γιατί αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί στις διεθνείς αγορές, είναι σημαντικό να απαντήσει στις ερωτήσεις που και πως θα το κάνει. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τις δυνατότητες και ικανότητες της επιχείρησης αλλά και να ανταποκρίνεται στις

επιδιώξεις και τους στόχους της. Για την επιλογή της η επιχείρηση θα πρέπει να απαντήσει, μεταξύ άλλων, στα παρακάτω ερωτήματα<sup>1</sup>:

▪ *Ποια είναι η αγορά-στόχος;* Θα πρέπει να υπάρχει σαφής εικόνα για την κοινωνικό-πολιτική κατάσταση, τα βασικά μακροοικονομικά μεγέθη, το μέγεθος της οικονομίας και το ρυθμό ανάπτυξής της καθώς και για το μέγεθος της συγκεκριμένης αγοράς-στόχου.

▪ *Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα της αγοράς-στόχου;* Η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει το εύρος της ζήτησης στην αγορά-στόχο και, κυρίως, τον υφιστάμενο ανταγωνισμό τόσο από εγχώριους παραγωγούς όσο και από άλλες ξένες επιχειρήσεις. Θα πρέπει επίσης να γνωρίζει τους άμεσους και έμμεσους εμπορικούς/ επενδυτικούς φραγμούς, το βαθμό επικινδυνότητας της αγοράς και την αβεβαιότητα ζήτησης, τη γεωγραφική απόσταση και το κόστος διείσδυσης. Τέλος, θα πρέπει να έχει σαφή εικόνα για το υφιστάμενο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο καθώς το υφιστάμενο καθεστώς τυποποίησης και πιστοποίησης των προϊόντων και υπηρεσιών. Σημαντική επίσης είναι και η διαμόρφωση σαφούς εικόνας όσον αφορά στις βασικές υποδομές στην αγορά στόχο.

▪ *Ποιές είναι οι επιδιώξεις της επιχείρησης και ποιο το συγκριτικό της πλεονέκτημα έναντι της αγοράς στόχου και των υφιστάμενων ανταγωνιστών;* Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να αναπτύξει το όραμα και τους ποσοτικούς στόχους από την εξαγωγική της ανάπτυξη. Στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να εξετασθεί με λεπτομέρεια το συγκριτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του προϊόντος / υπηρεσίας έναντι των ανταγωνιστικών στην αγορά-στόχο. Το συγκριτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αναδειχθεί μεταξύ άλλων από:

- ✓ Εξειδικευμένο προϊόν
- ✓ Τεχνολογική υπεροχή και καινοτομία
- ✓ Εστίαση στον πελάτη (συνεχής εξυπηρέτηση, επικοινωνία, ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων και ένταξη των απόψεων του πελάτη στην αλυσίδα αξίας)

---

<sup>1</sup> «Μελέτη για τη διεθνοποίηση των αγορών και τις νέες μορφές συνεργασίας και ολοκλήρωσης των ΜΜΕ», Διαθέσιμο στο: [http://observatory.eommex.gr/eommex/Meleti\\_Dietnpoiisi.pdf](http://observatory.eommex.gr/eommex/Meleti_Dietnpoiisi.pdf) (8 Ιουνίου, 2010).



- ✓ Ισχυρή-δυναμική ηγεσία με εμπειρία στο αντικείμενο-αγορά
- ✓ Φήμη (ποιότητα, αξιοπιστία, συνέπεια, παράδοση)
- ✓ Αυτοχρηματοδότηση
- ✓ Έμφαση στην παροχή υπηρεσιών service
- ✓ Μακροχρόνιες συνεργασίες με επενδυτές – πελάτες -τυχόν προμηθευτές (διαπροσωπικές σχέσεις, μεγαλύτερη ευελιξία & καλύτερη συνεννόηση).
- ✓ Κουλτούρα της εταιρείας (κλίμα, επικοινωνία, εργασιακό περιβάλλον, παραγωγικότητα, δεσμοί με τις τοπικές κοινωνίες)

▪ *Ποιά από τις εναλλακτικές μεθόδους διείσδυσης στην αγορά- στόχο ανταποκρίνεται στα κίνητρα και τις επιδιώξεις της επιχείρησης; Με βάση τα παραπάνω αλλά, κυρίως, με γνώμονα τις ικανότητες, τις επιδιώξεις και τους στόχους της επιχείρησης θα πρέπει να οριστεί με λεπτομέρεια η μέθοδος διείσδυσης στην αγορά στόχο.*

▪ *Ποιές είναι οι διοικητικές & οργανωτικές δεξιότητες και ικανότητες της επιχείρησης και πως ανταποκρίνονται στη μέθοδο που επιλέχθηκε; Θα πρέπει να υπάρξει καταγραφή και ανάλυση των υφιστάμενων δεξιοτήτων, των πόρων, των απαιτούμενων προσαρμογών του προϊόντος, της εταιρικής διοικητικής ικανότητας, της ευελιξίας, και του προγραμματισμού και έλεγχου της επιχείρησης.*

▪ *Ποιό είναι το κόστος εφαρμογής της μεθόδου που επιλέχθηκε και ποιά η ετοιμότητα (readiness) της επιχείρησης για την εφαρμογή των εναλλακτικών μοντέλων διεθνοποίησης; Θα πρέπει να καταγραφεί και να αξιολογηθεί η μέχρι σήμερα εμπειρία της επιχείρησης από αντίστοιχες απόπειρες στο παρελθόν. Στη συνέχεια, θα πρέπει να καταγραφούν και αναλυθούν όλες οι συνιστώσες του(ων) μοντέλου(ων) που επιλέχθηκαν για περαιτέρω εξέταση και να εκτιμηθεί το κόστος και η ετοιμότητα της επιχείρησης για την εφαρμογή των εναλλακτικών μοντέλων.*

▪ *Ποιά είναι τα εμπόδια που εγείρονται από την μέθοδο που επιλέχθηκε; Η διοίκηση θα πρέπει να αναλύσει όλα τα ορατά εμπόδια που προκύπτουν από την μέθοδο διεθνοποίησης που επιλέχθηκε και να αναπτύξει κατά προτεραιότητα μια σειρά από βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα μέτρα για την αντιμετώπιση τους.*

▪ Ποιο είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα σε ότι αφορά την ταχύτητα εισόδου στην αγορά-στόχο και το χρόνο αποπληρωμής επενδυμένου κεφαλαίου για τη διεθνοποίηση;

▪ Ποιό είναι το εύρος των επιχειρηματικών κινδύνων που η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να αναλάβει και ποιος είναι ο επιθυμητός έλεγχος επί των λειτουργιών, που απαιτεί να διαθέτει η επιχείρηση στη ξένη αγορά;

▪ Ποιά είναι η διοικητική προσέγγιση στη διεθνοποίηση της επιχείρησης; Θα πρέπει να αποφασιστεί σε ποιο βαθμό η διοίκηση προσβλέπει σε αποκεντρωτικό ή συγκεντρωτικό χαρακτήρα αποφάσεων και λειτουργιών, καθώς και ποιες διαδικασίες ανά τομέα πρέπει να αναδιοργανωθούν ή να αναπτυχθούν (οικονομικό / εμπορικό, logistics, marketing & δημόσιες σχέσεις, ανθρώπινο δυναμικό, οργανογραμματικές εντάξεις των νέων διαδικασιών και ο ορισμός των υπευθύνων).

Οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα θα βοηθήσουν την επιχείρηση τόσο στη βαθύτερη κατανόηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος όσο και στην απαραίτητη ανάλυση της αγοράς-στόχου. Αυτό με τη σειρά του θα δημιουργήσει το κατάλληλο υπόβαθρο ώστε η επιλογή του μοντέλου να είναι τεκμηριωμένη και να βασίζεται στο επιχειρηματικό περιβάλλον αλλά κυρίως στα κίνητρα, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα/ικανότητες και τις επιδιώξεις της επιχείρησης.

Το μοντέλο θα πρέπει να βασίζεται σε στρατηγική ανάλυση και αξιοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης και των πλεονεκτημάτων που προσφέρει η χώρα υποδοχής έναντι των μειονεκτημάτων της αγοράς-στόχου, των υφισταμένων επιχειρηματικών κινδύνων αλλά και των ανταγωνιστών στην αγορά αυτή.

#### **1.4.1 Θεωρητικά Υποδείγματα**

Ένα ενδιαφέρον ερώτημα που έχει απασχολήσει τη διεθνή έρευνα είναι το ερώτημα: «Πως επιλέγουν οι επιχειρήσεις τις γεωγραφικές περιοχές – χώρες στις οποίες πρόκειται να δραστηριοποιηθούν;» Διάφορα θεωρητικά μοντέλα έχουν αναπτυχθεί (Παπαδάκης, 2002):

### 1.4.1.1 Η Θεωρία των Σταδίων

Η Θεωρία των Σταδίων μελετήθηκε εκτενώς από διάφορους θεωρητικούς και αποτελεί σήμερα το πλέον διαδεδομένο θεωρητικό μοντέλο διεθνοποίησης (Παπαδάκης, 2002). Η προσέγγιση αυτή διαχωρίζει την επεκτατική δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων στο εξωτερικό σε στάδια, με κριτήριο το βαθμό δέσμευσής τους. Ως βαθμός δέσμευσης νοείται η δέσμευση πόρων από την επιχείρηση για την επένδυσή τους στην αγορά -στόχο. Ο βαθμός δέσμευσης είναι ανάλογος της γνώσης της αγοράς και της επένδυσης σε αυτήν από την επιχείρηση, δηλαδή όσο αυξάνεται η γνώση μιας επιχείρησης γύρω από μια αγορά, τόσο περισσότερους χρηματοοικονομικούς και άλλους πόρους δεσμεύει η επιχείρηση προς αξιοποίηση στην εν λόγω αγορά (Pedersen & Pedersen, 1999). Παρ' ότι η διεθνής βιβλιογραφία δεν συγκλίνει σε σαφή καθορισμό του αριθμού των σταδίων<sup>2</sup> και συνεπώς σε απόλυτη οριοθέτηση των κριτηρίων διαχωρισμού των σταδίων αυτών, είναι γενικά παραδεκτό πως οι επιχειρήσεις ξεκινούν τη διεθνή παρουσία τους με δραστηριότητες χαμηλού κόστους και ελέγχου (Kirkconnell, 1988), προχωρώντας σταδιακά σε ανώτερα επίπεδα με το πέρασμα του χρόνου.

Αναλυτικότερα, σε πρώτη φάση η επιχείρηση με μηδαμινό βαθμό δέσμευσης ακολουθεί παθητική στάση απέναντι στην αγορά, διενεργώντας μόνο εξαγωγές. Παράλληλα με την εξαγωγική της δράση, η επιχείρηση μαθαίνει τους μηχανισμούς λειτουργίας των διεθνών αγορών και έρχεται σε επαφή με ξένους παραγωγούς, διαμεσολαβητές και εμπόρους, με στόχο τη διεθνή της δικτύωση, αυξάνοντας κατά αυτόν τον τρόπο το βαθμό δέσμευσής της. Ωστόσο, οι πρακτικές αυτές διαφέρουν ως προς την ένταση και τη χρονική στιγμή της υιοθέτησής τους από τις επιχειρήσεις, καθώς καθεμία πορεύεται με οδηγό τους στρατηγικούς της στόχους, το όραμα και την μελλοντικά επιδιωκόμενη θέση της στην ανταγωνιστική διεθνή σκακιέρα.

---

<sup>2</sup> Ενδεικτικά: Yoshihara, K., (1978), "Determinants of Japanese Investments in S.E. Asia", *International Social Journal*, Vol. 30, No (2), 372

Buckley, J., Newbould, D. and Berkova, Z. (1981), "Direct Investment in the U.K. by Smaller Continental European Firms", working paper, University of Bradford

Wilkins, M. (1974), "The Maintaining of Multinational Enterprise", Harvard University Press, Cambridge, Mass

Μετά την επίτευξη των ανωτέρων η επιχείρηση εισέρχεται πλέον στο δεύτερο στάδιο διεθνοποίησης. Συνάπτει σχέσεις μίσθωσης με τοπικούς αντιπροσώπους ή συνεργασίας με ντόπιους παραγωγούς, χωρίς όμως να έχει φυσική ή νομική παρουσία στο εξωτερικό (Παπαδάκης, 2002). Στο τρίτο στάδιο η επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της αναλαμβάνοντας επενδύσεις υψηλότερων απαιτήσεων σε πόρους. Ο βαθμός δέσμευσης της επιχείρησης διαφέρει, όπως τονίστηκε και προηγουμένως, ανάλογα με τις προθέσεις της επιχείρησης, τις ευκαιρίες της αγοράς και άλλες παραμέτρους.

Παρά την ευρεία αποδοχή του μοντέλου αυτού, η πορεία επέκτασης μιας επιχείρησης στις διεθνείς αγορές ενδέχεται να διαφέρει από την παρούσα. Είναι εύλογο στην πράξη να μην ακολουθούνται πάντοτε τυποποιημένες διαδικασίες ή ορθολογικές στρατηγικές, ιδίως στο σημερινό αβέβαιο παγκόσμιο περιβάλλον (De Wit & Meyer, 2004).

#### **1.4.1.2 Το Υπόδειγμα της Ουψάλας**

Το Υπόδειγμα της Ουψάλας<sup>3</sup>, στηριζόμενο στη Σχολή της Συμπεριφοράς και εμβαθύνοντας στη ψυχο-κοινωνική διάσταση του ζητήματος, καταλήγει ουσιαστικά στις ίδιες θέσεις με το παραπάνω μοντέλο. Όπως και προηγουμένως, η κεντρική θέση της θεωρίας είναι πως η επιχείρηση δομεί τη διεθνή δραστηριότητά της και τη δέσμευση των κεφαλαίων της πάνω στις γνώσεις και εμπειρίες της αναφορικά με την εκάστοτε αγορά. Επομένως, η ικανότητα της επιχείρησης να αξιολογεί τις επενδυτικές ευκαιρίες και τους αναδυόμενους κινδύνους σχετίζεται θετικά με τη χρονική παραμονή της στη διεθνή αγορά και εξοικειώσή της με το αντίστοιχο περιβάλλον. Ακολούθως, η πορεία διεθνούς επέκτασης της επιχείρησης διακρίνεται στα εξής στάδια (Παπαδάκης, 2002):

---

<sup>3</sup>Ενδεικτικά: Luostarinen, R. (1979), *“The internationalization of the Firm”*, Helsinki: Acta Academic Oeconomica Helsingien

Johanson, J. and Wiedersheim, F. (1975), *“The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases”*, *Journal of Management Studies*, Vol. 12, 305-322

Johanson, J. and Vahlne, E., (1977), *“The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No (1), 23-32

- Ασθενής εξαγωγική δραστηριότητα
- Μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω αντιπροσώπου
- Μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω υποκαταστήματος σε ξένη χώρα
- Ίδρυση παραγωγικής μονάδας στη ξένη χώρα

Η ανωτέρω πορεία επέκτασης υπαγορεύεται, σύμφωνα με το μοντέλο, από την αρχή της ψυχικής απόστασης της χώρας προέλευσης και της χώρας προορισμού.

«Ως ψυχική απόσταση ορίζεται, ο βαθμός διαφοροποίησης του πολιτικού, πολιτιστικού, οικονομικού, νομικού περιβάλλοντος και της γενικότερης κουλτούρας του επιχειρείν» (Παπαδάκης, 2007). Η ψυχική απόσταση είναι ευθέως ανάλογη με το βαθμό του αντιληπτού ρίσκου. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις τείνουν να επεκτείνονται διεθνώς αρχικά σε χώρες που βρίσκονται ψυχολογικά σε μικρή απόσταση από την χώρα της έδρας τους, δηλαδή στην ίδια ψυχική ομάδα χωρών (Ronen & Shenkar, 1985).

#### **1.4.1.3 Η Θεωρία της Ολιγοπωλιακής Αντίδρασης**

Η θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης, γνωστή και ως θεωρία της ακολουθίας του αρχηγού, παρουσιάστηκε για πρώτη φορά από τον Knickerbocker (1973) και υποστηρίζει πως η εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου ακολουθεί την ίδια ή έστω παρόμοια πορεία. Η λογική πάνω στην οποία βασίζεται το υπόδειγμα είναι ότι, η διείδυση μιας επιχείρησης-πρωτοπόρου, της λεγόμενης ηγετικής επιχείρησης (market leader), στη διεθνή αγορά θα έχει ως αντίκτυπο τη μίμηση της στρατηγικής της από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, τους διεκδικητές ή ακόλουθους (market challengers/followers) (Σιώμος, 2004). Με την τακτική αυτή οι διεκδικητές αποσκοπούν αφενός στη μείωση του ρίσκου από τη διεθνή επέκταση, αφού η αποδοχή των προϊόντων ή υπηρεσιών του κλάδου από τη ξένη αγορά έχει ήδη δοκιμαστεί από την ηγετική επιχείρηση και αφετέρου στην αποτροπή απόκτησης ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την ηγετική

επιχείρηση αφού η απουσία αντίδρασης ή η καθυστερημένη αντίδραση από ομοειδείς επιχειρήσεις θεμελιώνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση-πρωτοπόρο που δημιουργούν εμπόδια εισόδου στη νέα αγορά για τους δυνητικούς ανταγωνιστές. Συνεπώς, μια επιχείρηση θα κερδίσει από τη διεθνοποίηση μόνο εάν και οι υπόλοιπες επιχειρήσεις κερδίσουν.

Η θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης, παρότι επιβεβαιώνεται εμπειρικά, κατηγορείται ως ιδιαίτερα απλουστευτική, κυρίως διότι επικεντρώνεται αποκλειστικά στη μιμητική αντίδραση των διεκδικητών και αδυνατεί να εξηγήσει τα κίνητρα διεθνοποίησης της ηγετικής επιχείρησης (Παπαδάκης, 2007). Οι ελλείψεις της θεωρίας καθίστανται ακόμη πιο εμφανείς υπό το πρίσμα του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος, όπου η ελεύθερη κυκλοφορία προϊόντων, κεφαλαίων και υπηρεσιών επισκιάζει τη δυνατότητα διάκρισης της δράσης από την αντίδραση. Με άλλα λόγια, είναι δύσκολο να υποστηριχθεί κατά πόσο μία συγκεκριμένη επενδυτική κίνηση οφείλεται σε κίνητρα απόκτησης ή διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, στην έκταση της ερμηνείας της μιμητικής αντίδρασης των επιχειρήσεων-ακολουθών, και συνεπώς στην επιρροή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στην απόφαση για διεθνοποίηση, η συμβολή της εν λόγω θεωρίας για τη διεθνή βιβλιογραφία είναι σημαντική.

#### **1.4.1.4 Το Εκλεκτικό Υπόδειγμα**

Το εκκληκτικό υπόδειγμα αναπτύχθηκε από τον Dunning, (1977) σε μια προσπάθεια συνδυασμού και συστηματοποίησης προγενέστερων θεωριών διεθνούς παραγωγής για μια ευρύτερη, ορθολογικότερη ερμηνεία του φαινομένου της διεθνοποίησης μέσω άμεσων επενδύσεων.

Συγκεκριμένα είναι ένα γενικό θεωρητικό πλαίσιο για τον προσδιορισμό της ικανότητας και προθυμίας των επιχειρήσεων να αναλάβουν μια άμεση ξένη επένδυση. Η βασική θεώρηση του μοντέλου είναι πως για να ασκήσει μια επιχείρηση επενδυτική δραστηριότητα στο εξωτερικό πρέπει να συντρέχουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις (Dunning, 1993):

1. Η επιχείρηση πρέπει να κατέχει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα αποκλειστικής χρήσης (ή συντρέχουσας χρήσης με ευνοϊκότερους όμως όρους) έναντι αλλοδαπών επιχειρήσεων στις αγορές όπου δραστηριοποιείται (Dunning,1981). Τα πλεονεκτήματα αυτά χαρακτηρίζονται ιδιοκτησιακά και δεν μπορούν ή είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αντιγραφούν από ομοειδείς επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Ουσιαστικά πρόκειται για υλικά ή άυλα περιουσιακά στοιχεία, που έχουν το χαρακτήρα δημόσιου αγαθού και είναι αποτέλεσμα συσσωρευμένης γνώσης, συνεχών βελτιώσεων και νεωτερισμών. Όσο ισχυρότερα είναι τα ιδιοκτησιακά πλεονεκτήματα, τόσο μεγαλύτερη είναι η ροπή της επιχείρησης προς τη διεθνοποίηση (Κυρικλής, 2002).

2. Η επιχείρηση αντλεί αυξημένα οφέλη από την ιδιόχρηση των ιδιοκτησιακών της πλεονεκτημάτων στη διεθνή αγορά συγκριτικά με την πώληση ή αποκλειστική παραχώρησή τους σε ξένες επιχειρήσεις. Εσωτερικεύοντας τα ιδιοκτησιακά της πλεονεκτήματα η επιχείρηση όχι μόνο απαλλάσσεται από το συναλλακτικό κόστος (π.χ. κόστος διαπραγμάτευσης και εποπτείας), προϊόν της σύναψης συμφωνιών με ανεξάρτητες επιχειρήσεις, αλλά επιτυγχάνει και καλύτερο έλεγχο των προμηθειών και των υπολοίπων όρων αγοράς των εισροών της, γεγονός που μειώνει την αβεβαιότητα του εξωγενούς της περιβάλλοντος και της προσφέρει τη δυνατότητα να επωφεληθεί από οικονομίες κλίμακας. Επιπλέον, η επιχείρηση δύναται να αποφύγει την υποβολή της σε εκτεταμένη άσκηση κρατικής παρέμβασης (π.χ. δασμοί και ποσοτώσεις, έλεγχοι τιμών) και εκμεταλλευόμενη αυτήν έναντι των επιχειρήσεων που διενεργούν εξαγωγές να προσθέσει αξία στα ιδιοκτησιακά της πλεονεκτήματα. Τα οφέλη ιδιόχρησης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ονομάζονται πλεονεκτήματα εσωτερίκευσης.

3. Η επιχείρηση αντλεί αυξημένα πλεονεκτήματα από την επενδυτική δραστηριοποίησή της σε συγκεκριμένη χώρα του εξωτερικού, σύμφωνα με τα οποία επιλέγει και τον τόπο δραστηριοποίησής της. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι γνωστά ως χωροθετικά πλεονεκτήματα ή πλεονεκτήματα χωροθέτησης ή πλεονεκτήματα του τόπου εγκατάστασης (location advantages) και προκύπτουν από την άνιση κατανομή των πόρων και την ετερογένεια των δυνατοτήτων μεταξύ των διαφόρων χωρών. Χωρική ετερογένεια παρατηρείται κατά βάση στο πολιτικό

και νομικό καθεστώς, την κρατική πολιτική, τις υποδομές και ανωδομές, τη διαθεσιμότητα των πρώτων υλών και το εργασιακό και κοινωνικό καθεστώς. Παρά τη σπουδαιότητα των χωροθετικών πλεονεκτημάτων για την προσθήκη αξίας στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, αυτά δεν είναι ικανά από μόνα τους να δώσουν προβάδισμα σε κάποια συγκεκριμένη επιχείρηση, εφόσον είναι διαθέσιμα σε όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια χώρα.

Συνοψίζοντας, το μέγεθος και η μορφή της επενδυτικής δραστηριότητας της επιχείρησης στο εξωτερικό εξαρτώνται τόσο από τα ιδιόκτητα πλεονεκτήματά της και τα πλεονεκτήματα του τόπου εγκατάστασης, όσο και από την ικανότητά της να τα συνδυάζει και εσωτερικεύει εις ίδιον όφελος. Η σημασία και η διάρθρωση του συνδυασμού των OLI (Ownership-Location-Internalisation) πλεονεκτημάτων διαφέρουν, ωστόσο, μεταξύ διαφορετικών κλάδων, περιοχών και επιχειρήσεων (Πιτέλης & Sugden, 2002),.

Μεταγενέστερα ο Dunning, (1979), επέκτεινε το αρχικό θεωρητικό πλαίσιο του εκλεκτικού υποδείγματος με σκοπό να αντικατοπτρίζει περισσότερο τη σύγχρονη πραγματικότητα. Στους τρεις παράγοντες ανάληψης διεθνούς επενδυτικής δραστηριότητας πρόσθεσε και έναν τέταρτο παράγοντα, τη στρατηγική της επιχείρησης. Αναλυτικότερα, η απόφαση της επιχείρησης για διείσδυση σε μια ξένη αγορά πρέπει να συνάδει με το γενικότερο στρατηγικό προσανατολισμό και τους μακροπρόθεσμους στόχους της. Αργότερα ακολούθησαν περαιτέρω βελτιώσεις και αναδιατυπώσεις του εκλεκτικού υποδείγματος, ώστε σήμερα να αποτελεί ένα αξιόπιστο εργαλείο διεπιστημονικής ανάλυσης της διεθνούς παραγωγής.

#### **1.4.1.5 Η Θεωρία του Διεθνούς Κύκλου Ζωής του Προϊόντος**

Η Θεωρία του διεθνούς Κύκλου Ζωής του Προϊόντος αναπτύχθηκε από τον Vernon, (1966), σε μια προσπάθεια ερμηνείας των στρατηγικών επιλογών (εξαγωγές ή άμεσες ξένες επενδύσεις) των αμερικανικών επιχειρήσεων. Μετά από κάποιες βελτιώσεις (Vernon, 1974; 1979) του μοντέλου, καταλήγει στον



εντοπισμό τριών σταδίων εξέλιξης του προϊόντος, πάνω στα οποία βασίζει την επενδυτική δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων. Κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του προϊόντος οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στη βάση των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων, τα οποία μεταβάλλονται ανάλογα με την ανταγωνιστική στρατηγική που επιλέγει να ακολουθήσει κάθε επιχείρηση και που θεωρεί πως θα συντελέσει στην ταχύτερη ανάπτυξη και επιβίωσή της (Κυρκιλής, 2002). Η διάρκεια και η ένταση των σταδίων δεν είναι ίδια για όλα τα προϊόντα και όλους τους κλάδους, ωστόσο συνήθως ακολουθούν την κάτωθι πορεία εξέλιξης.

1. Καινοτομικό ολιγοπώλιο. Με την εμφάνιση ενός νέου προϊόντος στην αγορά ξεκινάει ο κύκλος ζωής του. Το νέο προϊόν είναι αποτέλεσμα τεχνολογικών καινοτομιών και αναπτύσσεται σε χώρες που διαθέτουν αφθονία παραγωγικών συντελεστών και όπου οι καταναλωτές μπορούν να υποστηρίξουν οικονομικά την αγορά του (υψηλό κατά κεφαλήν ΑΕΠ). Καθώς το προϊόν δεν έχει σταθεροποιήσει ακόμα τα χαρακτηριστικά του και στην παραγωγή χρησιμοποιείται μη εξειδικευμένος εξοπλισμός, η καινοτόμος επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να εκτελεί την παραγωγική διαδικασία κοντά στη χώρα των προμηθευτών και πελατών της (Βερναρδάκης, 2006) Στο αρχικό αυτό στάδιο τα έξοδα είναι υψηλά, καθώς αφ' ενός οι δαπάνες προβολής του προϊόντος είναι πολύ υψηλές και αφετέρου οι πωλήσεις είναι εξαιρετικά περιορισμένες, αφού οι πελάτες είτε δε γνωρίζουν είτε δεν έχουν εξοικειωθεί με το προϊόν. Για να αντισταθμιστούν τα μειωμένα κέρδη της επιχείρησης το προϊόν τιμολογείται ιδιαίτερα υψηλά (Μαλλιάρης, 2001). Εντωμεταξύ νέες επιχειρήσεις εισέρχονται στον κλάδο και εντείνουν τον καινοτομικό ανταγωνισμό. Οι επιχειρήσεις τότε ενδέχεται να επιλέξουν να δραστηριοποιηθούν και σε ξένες αγορές μέσω εξαγωγών.

2. Ωριμο ολιγοπώλιο. Στο στάδιο της ωρίμανσης το προϊόν έχει πλέον τυποποιηθεί και η παραγωγή του είναι μαζική. Η καινοτομία του προϊόντος μειώνεται, ενώ η καινοτομία στις παραγωγικές διαδικασίες αυξάνεται, αντικαθιστώντας τις μεθόδους έντασης εργασίας με εξειδικευμένο μηχανικό εξοπλισμό (Βερναρδάκης, 2006). Η ζήτηση καλύπτεται πλέον από ένα πλήθος

επιχειρήσεων, γεγονός που περιορίζει σημαντικά τα μερίδια αγοράς τους. Ο σκληρός ανταγωνισμός μειώνει τη τιμή του προϊόντος και αυξάνει ακολούθως τις προσπάθειες προβολής της μάρκας (brand name). Η τοπική αγορά είναι ανεπαρκής για την κάλυψη της προσφοράς, γεγονός που ωθεί αρκετές επιχειρήσεις να εγκαταλείψουν τον κλάδο. Άλλωστε, οι προμηθευτές και μεσάζοντες (wholesalers) έχουν αυξήσει αναλόγως τις τιμές τους, καθώς η ζήτηση για τις υπηρεσίες τους έχει αυξηθεί. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις ενδέχεται να επιλέξουν να ηριοποιηθούν παραγωγικά εκτός των εθνικών συνόρων, με σκοπό την αύξηση των οικονομικών τους μεγεθών. Αγορές-στόχοι αποτελούν κυρίως ανεπτυγμένες χώρες, όπου η επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από την υψηλότερη τιμολόγηση του προϊόντος της.

3. Παρωχημένο ολιγοπώλιο. Στο τελευταίο στάδιο ζωής του προϊόντος έχει εκλείψει κάθε είδος ολιγοπωλιακού πλεονεκτήματος της καινοτόμου επιχείρησης, καθώς όλες οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στις ίδιες αγορές κάτω από ίδιες ή παρόμοιες συνθήκες (Κυρκιλής, 2002). Στο ώριμο αυτό στάδιο, οι καινοτομίες προϊόντος έχουν ολοκληρωτικά εκλείψει και προσανατολίζονται κυρίως σε τεχνικές προβολής. Μόνη διέξοδος είναι η διαφοροποίηση του προϊόντος, η εντατικοποίηση της προώθησης, η περαιτέρω μείωση της τιμής του ή η δημιουργία καρτέλ με άλλες επιχειρήσεις. Ωστόσο, η επιχείρηση, προκειμένου να εξασφαλίσει θετικές χρηματοροές, μπορεί να αναζητήσει νέες αγορές έντασης εργασίας για την εγκαθίδρυση παραγωγικών θυγατρικών. Εάν η επιχείρηση δεν κατορθώσει να επανατοποθετήσει (reposition) το προϊόν της, αυτό τελικά θα απαξιωθεί.

#### **1.4.1.6 Το Διαμάντι του Ανταγωνισμού**

Το διαμάντι του ανταγωνισμού είναι η πιο πρόσφατη θεωρία διεθνοποίησης, που διατυπώθηκε το 1990 από τον Porter. 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. Το εθνικό πλεονέκτημα, ορίζουν οι ακόλουθοι παράγοντες:

1. Οι συνθήκες παραγωγής αναφέρονται στις απαιτούμενες για την παραγωγή εισροές, όπως φυσικοί πόροι, ανθρώπινο δυναμικό και υποδομές. Ωστόσο, ο Porter επικεντρώνεται όχι τόσο στη διαθεσιμότητα των παραγωγικών συντελεστών, όσο στο ρυθμό βελτίωσης και αξιοποίησής τους.

2. Οι συνθήκες ζήτησης της εγχώριας αγοράς αφορούν την ποιότητα (όχι το 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.

3. Οι συσχετιζόμενες ή υποστηρικτικές βιομηχανίες αποτελούν μέρος το συστήματος αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας και επηρεάζουν τη λειτουργία και ανάπτυξη του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης και συνεπώς τις στρατηγικές της επιλογές (Porter, 1985).

4. 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 εγχώριο 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.

5. 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.

6. 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 αντανακλά έναν ξεχωριστό συνδυασμό των συστατικών του ορατού φάσματος ή αλλιώς του εθνικού πλεονεκτήματος. Έτσι, κάθε επιχείρηση θα επιλέξει να εγκατασταθεί στον τόπο όπου το εθνικό πλεονέκτημα προσδίδει τα μέγιστα οφέλη για τη δραστηριοποίησή της.

## **1.5 Μορφές Διεθνούς Επέκτασης**

Η επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο εσωτερικό μιας χώρας και καλύπτει τις ανάγκες της τοπικής αγοράς αντιμετωπίζει ένα όριο επέκτασης αναφορικά με την εν λόγω χώρα. Πέρα από το όριο αυτό, το οποίο ποικίλλει ανάλογα με το μέγεθος της εγχώριας ζήτησης και το επίπεδο του ανταγωνισμού, η εγκαθίδρυση νέων θυγατρικών μονάδων ή η ανάπτυξη των ήδη υπαρχόντων όχι μόνο δεν επιφέρει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, αλλά μειώνει και την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης. Επομένως, η απόφαση της επιχείρησης για περαιτέρω επέκταση πρέπει να συνάδει με την εξασφάλιση άριστων μελλοντικών κερδών που θα ενισχύσουν τη βιωσιμότητά της. Διακρίνουμε δύο μορφές διεθνούς επέκτασης της επιχείρησης στο εξωτερικό, τις αρχικές εξαγωγικού τύπου

και τις προχωρημένες μη εξαγωγικού τύπου ή ξένες επενδύσεις Η διαφοροποίησή τους έγγυται στο βαθμό δέσμευσης της επιχείρησης με τις από αυτήν δραστηριοποιούμενες αγορές σε συνάρτηση με το χρόνο (Πανηγυράκης, 1999). Όσο αυξάνεται ο βαθμός δέσμευσης, τόσο αυξάνεται ο επιχειρηματικός κίνδυνος (ρίσκο) και οι απαιτήσεις σε πόρους, κεντρικό έλεγχο και συντονισμό.

### **1.5.1 Αρχικές Εξαγωγικού Τύπου**

#### **1.5.1.1 Εξαγωγές**

Οι εξαγωγές είναι η πρώτη μορφή άσκησης διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων-εμπόρων και αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο διείσδυσης στη διεθνή αγορά. Η ανάληψη εξαγωγικής δράσης δεν συνδέεται με υψηλά λειτουργικά κόστη ή μεγάλες απαιτήσεις (π.χ. κεφάλαιο, γνώση των ιδιομορφιών της τοπικής αγοράς) και περικλείει χαμηλό βαθμό επιχειρηματικού κινδύνου, καθώς η έξοδος από τη νέα αγορά δεν συνεπάγεται κεφαλαιακές απώλειες. Για τους λόγους αυτούς, η μέθοδος των εξαγωγών ακολουθείται κυρίως από επιχειρήσεις που εισέρχονται για πρώτη φορά στη διεθνή αγορά – ως εκ τούτου δεν είναι εξοικειωμένες με τις διεθνείς πρακτικές - ή από μικρές επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν τα κεφάλαια για άμεση επένδυση στο εξωτερικό (Παπαδάκης, 2007). Παρά την οικονομικά συμφέρουσα μέθοδο διείσδυσης σε νέες αγορές του εξωτερικού, το πλεονέκτημα κόστους μπορεί εύκολα να εκλείψει. Περιορισμένες οικονομικές αποδόσεις, υψηλά κόστη μεταφοράς, απαγορευτικοί δασμοί και ποσοτώσεις, ελλιπής πληροφόρηση για τα δεδομένα της ξένης αγοράς, αποτέλεσμα της οποίας είναι η μη συμμόρφωση του προϊόντος με τις τοπικές ανάγκες και προτιμήσεις, ιδίως όταν πρόκειται για καταναλωτικά προϊόντα, είναι μόνο λίγα παραδείγματα της αναποτελεσματικότητας των εξαγωγών. Επιπρόσθετα, καθώς τα εξαγόμενα αγαθά διακινούνται στη χώρα προορισμού από ξένες επιχειρήσεις, πελάτες της εγχώριας επιχείρησης, η προώθηση και διανομή των προϊόντων μπορεί να μην επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα ελλείψει εντατικοποιημένης προσπάθειας του ξένου διανομέα. Για παράδειγμα, μια αλυσίδα σούπερ-μάρκετ (super-market) αδιαφορεί για την καταγωγή των προϊόντων της, με την έννοια ότι είτε πουλήσει π.χ. ένα γαλλικό σαπούνι είτε ένα ιταλικό αυτό δεν μεταβάλλει την οικονομική της

κατάσταση. Το ενδιαφέρον της στηρίζεται αποκλειστικά στην πώληση των προϊόντων της και όχι στην προέλευση αυτών.

Με βάση το πρόσωπο που εμπλέκεται στο στάδιο της διανομής και προώθησης του τελικού προϊόντος, οι εξαγωγές διακρίνονται σε άμεσες (direct exports) και έμμεσες (indirect exports). Στις άμεσες εξαγωγές η παραγωγός επιχείρηση ελέγχει όλα τα στάδια της εξαγωγικής διαδικασίας μέχρι τη τελική συναλλαγή (παράδοση προϊόντος έναντι χρηματικής αμοιβής) με το ξένο πελάτη (Χατζηδημητρίου, 2003). Οι άμεσες εξαγωγές συνδέονται με υψηλά επίπεδα ελέγχου από την επιχείρηση εξαγωγό, η οποία στη διάρκεια του χρόνου και με την αύξηση της γνώσης της τοπικής αγοράς μπορεί να επιλέξει να αυξήσει το βαθμό δέσμευσής της μέσω ανάληψης μη εξαγωγικής μορφές διεθνούς δραστηριοποίησης. Στις έμμεσες εξαγωγές η συναλλαγή με τον εξωτερικό πελάτη διενεργείται μέσω διαμεσολαβητών ή μεσαζόντων (intermediaries), οι οποίοι μπορεί να είναι εξαγωγικές εταιρείες, εξαγωγικοί οίκοι, εταιρίες διεθνούς εμπορίου κ.ά. (Χατζηδημητρίου, 2003). Οι διαμεσολαβητές είτε εκτελούν υπηρεσίες πρακτόρευσης, οπότε αποκτούν ποσοστά επί των πωλήσεων ή μιας άλλης μορφής σταθερή αμοιβή, είτε αποκτούν ιδιοκτησία επί του προϊόντος, οπότε μέσω της αύξησης της τιμής αποκομίζουν ένα εμπορικό κέρδος (Παπαδάκης, 2007) , με αποτέλεσμα να προκύπτει ένα αναπόφευκτο επιπρόσθετο κόστος για την επιχείρηση παραγωγό. Οι έμμεσες εξαγωγές είναι λιγότερο κερδοφόρες από τις άμεσες, καθώς ο έλεγχος, η πληροφόρηση, η ισχυροποίηση της θέσης της επιχείρησης στη ξένη αγορά εξαρτώνται από τρίτα πρόσωπα ή επιχειρήσεις. Ωστόσο, για μια μικρού μεγέθους επιχείρηση που δεν έχει τα μέσα να στραφεί προς άμεσες εξαγωγές ή άλλου είδους διεθνείς δραστηριότητες ή που δεν επιθυμεί να αναλάβει επιχειρηματικούς κινδύνους η μέθοδος της έμμεσης εξαγωγής αποτελεί την καταλληλότερη μέθοδο διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων της.

#### **1.5.1.2 Συμβάσεις και Συμφωνίες**

Οι ειδικές συμφωνίες ή συμβάσεις αποτελούν μία σχετικά εύκολη μέθοδο διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Η εγχώρια επιχείρηση παραχωρεί συγκεκριμένες άδειες κατασκευής, δικαιώματα ή προνόμια (licensing, franchising) ή συμμετέχει στην ίδρυση μιας ξένης επιχείρησης (συμβόλαια

υπεργολαβίας) έναντι συγκεκριμένου ποσοστού επί των πωλήσεων ή άλλου μεταβλητού ή σταθερού οφέλους. Η τεχνική των συμβάσεων συνεπάγεται άμεσα κέρδη και διεθνή προβολή (Θανόπουλος, 2006), χωρίς να απαιτείται η διενέργεια επενδύσεων ή άλλων πολυέξοδων πρακτικών. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις προτιμούν τέτοιου είδους συνεργασίες, όταν δεν υπάρχει κίνδυνος διάχυσης των ειδικών ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων (π.χ. τεχνογνωσία) ή όταν το κόστος ανάληψης ξένων επενδύσεων είναι απαγορευτικό (Γεωργόπουλος, 1994). Ωστόσο, παρά την σχετικά οικονομική φύση τους ελλοχεύουν κίνδυνοι, που σχετίζονται κυρίως με την εμπιστοσύνη στην ποιότητα και την αξιοπιστία του τοπικού συμβαλλόμενου και με διάφορα θέματα νομικής φύσεως. Διακρίνουμε τρεις κατηγορίες συμβολαίων, τις συμφωνίες παραγωγής, την παραγωγή κατ'όπιν αδείας, τη δικαιόχρηση και τις συμφωνίες υπεργολαβίας.

### **1.5.2 Ξένες Επενδύσεις**

Το διεθνές εμπόριο, αποτελεί, όπως εκτενώς αναπτύχθηκε παραπάνω, έναν αποτελεσματικό τρόπο εισόδου σε νέες, ξένες αγορές. Οι απαιτήσεις σε γνώσεις των ιδιαιτεροτήτων της αγοράς ή ιδιαίτερων διοικητικών και άλλων ικανοτήτων είναι περιορισμένη, ενώ το κόστος του εγχειρήματος χαμηλό. Η διεθνής εμπορική δραστηριότητα, όμως, συναντά ορισμένα εμπόδια, που λαμβάνουν τη μορφή ποσοτικών ή ποιοτικών φραγμών. Οι δασμοί και οι ποσοτώσεις, οι κρατικές πολιτικές, η κουλτούρα και οι τοπικές συνήθειες, η ύπαρξη εθνικών κανόνων ή στερεότυπων (standards) (Θανόπουλος, 2006), είναι μόνο κάποια από τα σημαντικότερα εμπόδια διεξαγωγής διεθνούς εμπορίου. Παράλληλα, η εξαγωγική δραστηριότητα, ενώ δεν εμπεριέχει μεγάλο κίνδυνο, δεν αποφέρει ιδιαίτερα υψηλές αποδόσεις.

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μια σταδιακή μεταστροφή των επιχειρήσεων από διεθνείς εμπορικές δραστηριότητες σε ανάληψη ξένων επενδύσεων. Οι ξένες επενδύσεις είναι μία προχωρημένου τύπου μορφή διεθνοποίησης, που ενέχει υψηλά επίπεδα κινδύνου, τα οποία ανταποδίδει με υψηλές αποδόσεις του επενδυμένου κεφαλαίου. Οι ξένες επενδύσεις διακρίνονται με βάση το βαθμό ελέγχου που επιβάλλουν στη διοίκηση των επιχειρήσεων και τη συμβολή τους

στη δημιουργία νέου παραγωγικού κεφαλαίου σε άμεσες ξένες επενδύσεις και σε ξένες μετοχικές επενδύσεις χαρτοφυλακίου (Μελάς & Πολλάλης, 2005).

### **1.5.2.1 Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (ΑΞΕ)**

Η μεταβολή της βασικής οργανωτικής δομής του διεθνούς οικονομικού συστήματος, η απελευθέρωση των εγχώριων αγορών, η αυξημένη κινητικότητα των παραγωγικών συντελεστών (κεφάλαιο, ανθρώπινο δυναμικό, ημιτελή προϊόντα, υπηρεσίες), η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και η επακόλουθη αλλαγή στις παραγωγικές διαδικασίες και δυνατότητες κατέστησαν τις άμεσες ξένες επενδύσεις τον κύριο μοχλό διεθνοποίησης και ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας Μελάς & Πολλάλης (2005).

Άμεση Ξένη Επένδυση (ΑΞΕ) είναι η επένδυση ενός αυτόνομου επενδυτή, είτε αυτός είναι μητρική ή θυγατρική επιχείρηση είτε είναι ιδιώτης ή θεσμικός επενδυτής, ή μιας συγγενούς επιχείρησης σε αλλοδαπή (δηλαδή χώρας διαφορετικής από την καταστατική έδρα) χώρα που θεμελιώνει μια μακροχρόνια σχέση, ένα διαρκές ενδιαφέρον και έλεγχο μιας οικονομικής οντότητας (Μελάς 1999), της θυγατρικής επιχείρησης πλήρους ή μερικής ιδιοκτησίας. Η ΑΞΕ, δηλαδή, αφορά τη μεταφορά στο εξωτερικό ενός συνόλου συμπληρωματικών άυλων και υλικών εισροών<sup>162</sup>, απαραίτητων για την ομαλή διεξαγωγή των δραστηριοτήτων της νέας θυγατρικής Κυρκιλής (2002), Η θυγατρική μπορεί να τελεί παραγωγικές, εμπορικές ή άλλες επιχειρησιακές λειτουργίες, ανάλογα με το βαθμό αυτονομίας και εσωτερικής δομής της.

Η ΑΞΕ είναι μια ιδιαίτερα επίπονη διαδικασία, όσον αφορά το απαιτούμενο κόστος και το χρόνο, αποφέρει όμως σημαντικά πλεονεκτήματα για τη μητρική επιχείρηση. Αρχικά, η επιχείρηση έχει αυξημένο βαθμό ελέγχου, συγκριτικά με τις εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης των διεθνών δραστηριοτήτων της θυγατρικής, γεγονός που της επιτρέπει την εκτεταμένη συμμετοχή στα ξένα δρώμενα και της προσφέρει, δια μέσου της σύλληψης ενός παγκόσμιου οράματος, προοπτικές διεθνούς μεγέθυνσης Daniels & Radebaugh (1998).



Σημαντικό ρόλο στην ανάληψη ΑΞΕ ενέχει και η κρατική πολιτική της χώρας προορισμού για τις ξένες επενδύσεις. Πολλές χώρες, ιδιαίτερα οι αναπτυσσόμενες, διάκινται θετικά απέναντι στις ΑΞΕ, καθώς αποτελούν ένα μέτρο τόνωσης της διεθνούς οικονομίας τους μέσω καινοτομιών, μείωσης της ανεργίας και άλλων ωφελειών. Ωστόσο, κάποιες κυβερνήσεις, κυρίως βιομηχανικά αναπτυγμένων χωρών, δεν επιθυμούν την εγκατάσταση στην περιφέρειά τους ξένων επενδύσεων για να μην υποσκελίσουν τους εγχώριους επιχειρηματίες και υψώνουν νομοθετικά ή κεφαλαιακά εμπόδια στις αλλοδαπές επιχειρήσεις, αλλά μια πιθανή συνεργασία μεταξύ εγχώριων και ξένων επιχειρήσεων είναι ευπρόσδεκτη Chung (2001), Έτσι, η επιχείρηση θα πρέπει να διασφαλίσει ότι το χρηματοοικονομικό και πολιτικό περιβάλλον της ξένης χώρας είναι προσοδοφόρο επέκταση των δραστηριοτήτων της.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να επισημανθεί πως η ανάληψη μιας ΑΞΕ θεμελιώνει μεγάλη δέσμευση της επιχείρησης με την αγορά-στόχο, καθώς το χρονικό διάστημα αποπληρωμής της επένδυσης είναι μεγάλο. Σε πιο βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, η αυξημένη δέσμευση πόρων της μητρικής, ιδιαίτερα στα πρώιμα στάδια του εγχειρήματος, αποτελεί για πολλές επιχειρήσεις απαγορευτικό παράγοντα για την ανάληψη ΑΞΕ.

Με βάση το κίνητρο της επιχείρησης και στα πλαίσια του εκλεκτικού υποδείγματος οι ΑΞΕ διακρίνονται σε: 1) ΑΞΕ προς αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων, 2) ΑΞΕ προς αναζήτηση αγορών, 3) ΑΞΕ προς αναζήτηση αποδοτικότητας, 4) ΑΞΕ προς αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων Dunning (2001).

#### **1.5.2.2. Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου**

Οι επενδύσεις χαρτοφυλακίου είναι οι βραχυχρόνιου επενδυτικού ορίζοντα αγορές πακέτων μετοχών από τις επιχειρήσεις, με σκοπό τη διαποίκιση του μετοχικού τους κεφαλαίου και την αύξηση της περιουσιακής τους κατάστασης/καθαρής τους θέσης. Η αγορά των μετοχών άλλων επιχειρήσεων δε συνδέεται με την απόκτηση ελέγχου επί της διοίκησής τους, πρακτική που

εκπίπτει της επενδυτικής δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων. Το χαρτοφυλάκιο μπορεί να συντίθεται από αμέτρητα είδη αξιογράφων, που ορίζουν το μέγεθος και τη μορφή του.

Τα χαρτοφυλάκια διακρίνονται με βάση τη σταθερότητα, το βαθμό επενδυτικού κινδύνου και την απόδοσή τους. Τα πιο αποδοτικά χαρτοφυλάκια είναι αυτά που περιέχουν αξιόγραφα «μεταβλητής» απόδοσης, συντίθενται από τίτλους που παρουσιάζουν τη μικρότερη σταθερότητα και το μεγαλύτερο βαθμό κινδύνου (π.χ. μετοχές, παράγωγα). Αντίστοιχα, τα λιγότερο αποδοτικά χαρτοφυλάκια, περιέχουν τίτλους υψηλής σταθερότητας και ελάχιστου κινδύνου, τα γνωστά αξιόγραφα «σταθερής» απόδοσης (π.χ. κρατικά ομόλογα, ομολογίες, έντοκα γραμμάτια) Φίλιππας (2005). Όσο μειώνεται ο κίνδυνος της επένδυσης, τόσο αυξάνεται η προβλεψιμότητα της απόδοσής της. Οι λόγοι επιλογής των επενδύσεων χαρτοφυλακίου έναντι άλλων εναλλακτικών βρίσκονται κυρίως στις αρχές της μεγιστοποίησης της απόδοσης των επενδεδυμένων κεφαλαίων και ελαχιστοποίησης του επενδυτικού κινδύνου Μητσιόπουλος (2002). Η πρώτη αρχή αναφέρεται στην επιδίωξη του επενδυτή για αγορά αξιογράφων που αποφέρουν μέγιστες αποδόσεις, ενώ η δεύτερη στην προτίμησή του έναντι ακίνδυνων αξιογράφων. Διευκρινίζεται ότι, «οι επενδυτικές αποφάσεις στηρίζονται στην αναμενόμενη απόδοση και όχι στην τελική θέση περιουσίας του επενδυτή» Συριόπουλος (1999).

Οι επενδύσεις χαρτοφυλακίου αποτελούν κοινή πρακτική της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων διεθνώς, καθώς αποτελούν μία από τις κυριότερες πηγές εισοδήματος. Είναι, ίσως, η γρηγορότερη μέθοδος πρόσβασης σε χρηματικούς πόρους και βασικό μοχλό ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Ωστόσο, όπως υποστηρίχθηκε προηγουμένως, η αυξημένη απόδοσή τους οφείλεται στα υψηλά επίπεδα κινδύνου ως αποτέλεσμα της αβεβαιότητας που συνδέονται με την ανάληψη μιας τέτοιας επένδυσης. Βέβαια, ο κίνδυνος αυτός δεν είναι αρκετός για την αποφυγή ή αποστροφή των επενδύσεων χαρτοφυλακίου.

Συμπερασματικά στο κεφάλαιο αυτό έγινε προσπάθεια να παρουσιαστούν τα κύρια κίνητρα που ωθούν τις επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στις διεθνείς αγορές, καθώς και τα οφέλη, αλλά και τους κινδύνους που μπορούν

να προκύψουν από μια τέτοια απόφαση. Επιπλέον έγινε αναφορά στα βήματα που μπορεί αν ακολουθήσει μια επιχείρηση για να επιτύχει, στα θεωρητικά μοντέλα, αλλά και στις μορφές διεθνούς επέκτασης έτσι ώστε να φανερωθούν οι πιθανές επιλογές διεθνοποίησης. Στο επόμενο κεφάλαιο θα δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην εξαγωγική ανάπτυξη/ επέκταση των ελληνικών επιχειρήσεων, μέσω της παρουσίασης στοιχείων για τη σημερινή κατάσταση του Ελληνικού Εμπορικού Ισοζυγίου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: «Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ»

Το χρόνιο έλλειμμα του ελληνικού εμπορικού ισοζυγίου αποδίδεται συνήθως στα δομικά χαρακτηριστικά της βιομηχανικής παραγωγής. Ο συνδυασμός αφενός της εξειδίκευσης της ελληνικής βιομηχανίας στη παραγωγή προϊόντων που ενσωματώνουν τις υπηρεσίες φυσικού κεφαλαίου και ανειδίκευτης εργασίας και αφετέρου η διαμόρφωση ενός καταναλωτικού προτύπου που εκφράζεται με τη ζήτηση προϊόντων υψηλής τεχνολογίας (προϊόντων που ενσωματώνουν τις υπηρεσίες ειδικευμένης εργασίας), αποτελεί βασική αιτία της αρνητικής εξέλιξης του εξωτερικού ισοζυγίου βιομηχανικών προϊόντων. Με αυτή την έννοια οι συνθήκες παραγωγής όπως εκφράζονται από τον βαθμό χρήσης των υπηρεσιών των βασικότερων παραγωγικών συντελεστών προβάλλουν, παράλληλα με τις συνθήκες ζήτησης, ως σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας των βιομηχανικών εξωτερικών συναλλαγών.

### 2.1 Ανάπτυξη και Εκβιομηχάνιση

Κατά την μεταπολεμική περίοδο σημειώθηκαν σημαντικές μεταβολές τόσο στην εξέλιξη όσο και στη διάρθρωση της παραγωγής, των επενδύσεων και των εξαγωγών της εγχώριας βιομηχανίας. Οι μεταβολές αυτές, που χαρακτηρίζουν την «δυναμική» του εγχώριου παραγωγικού δυναμικού, συνδέονται άρρηκτα με τον τρόπο ενσωμάτωσης της ελληνικής στην διεθνή και ειδικότερα στην κοινοτική οικονομία. Η κλαδική ανάλυση της βιομηχανικής παραγωγής και των αντίστοιχων επενδύσεων αναδεικνύει κάποιες ενδιαφέρουσες διαρθρωτικές μεταβολές. Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1970 οι κλάδοι με τον ταχύτερο ρυθμό ανάπτυξης ήταν η βασική μεταλλουργία, τα χημικά γενικώς προϊόντα και η ναυπηγική βιομηχανία. Η ταχεία εκβιομηχάνιση που γνώρισε η χώρα από τα μέσα της δεκαετίας του 1950 στηρίχτηκε σε διεθνείς μεγάλες παραγωγικές επενδύσεις που πραγματοποιήθηκαν στους κλάδους αυτούς. Κατά την δεκαετία του 1970 και μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1980, με την υποχώρηση των διεθνών επενδύσεων λόγω της κρίσης, η εγχώρια πρωτοβουλία εμφανίζει ζοηρή δραστηριότητα στον κλάδο των μη μεταλλικών ορυκτών (τσιμέντα) και σε άλλους

κλάδους υλικών χρήσιμων για τις οικοδομές και γενικότερα τις κατασκευές (μπετόβεργες, προφίλε αλουμινίου, καλώδια, κλπ.) καθώς και σε άλλα κατά περίπτωση προϊόντα (φάρμακα, χαρτιά, αντλίες, αμαξώματα, κλπ.). Ήδη όμως από τα μέσα της δεκαετίας του 1970 καλές επιδόσεις εμφανίζουν οι τυπικά παραδοσιακοί κλάδοι της εγχώριας βιομηχανίας: κλωστοϋφαντουργία-ενδύματα ή τρόφιμα-ποτά-καπνός. Οι κλάδοι αυτοί, άλλωστε, απορροφούν τον κύριο όγκο των μεταποιητικών επενδύσεων που επιδοτούνται από την πολιτεία και στη δεκαετία του 1980 (Λώλου, Πανταζίδη και Παπαγιαννάκη).

## **2.2 Βιομηχανία και Εξωτερικό Εμπόριο**

Οι εξελίξεις που παρουσιάστηκαν παραπάνω αντικατοπτρίζονται και στο εξωτερικό εμπόριο της χώρας. Ο όγκος των συνολικών εξαγωγών της χώρας αυξάνεται με μέσο ετήσιο ρυθμό 8% περίπου στο χρονικό διάστημα 1971-1987. Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1970 οι βιομηχανικές εξαγωγές αυξάνονται ταχύτερα από τον μέσο όρο των εξαγωγών και αντιπροσωπεύουν ένα ολοένα μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου. Έκτοτε τείνουν να σταθεροποιηθεί τόσο η συμμετοχή της βιομηχανίας στο σύνολο της όσο και η κάλυψη των βιομηχανικών εισαγωγών από αντίστοιχες εξαγωγές. Σε ότι αφορά πάντως την γεωγραφική και παραγωγική διάρθρωση του εξωτερικού εμπορίου βιομηχανικών προϊόντων είναι δυνατόν αν διακριθούν τρεις περίοδοι.

Αναλυτικότερα, μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1970 οι εξαγωγές των περισσότερων ελληνικών προϊόντων αναπτύσσονται κυρίως στις κοινοτικές αγορές ή/και «μετατοπίζονται» προς αυτές. Σε λίγες μόνο κατηγορίες προϊόντων οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης απορροφούν ακόμα σημαντικό ή/και τον κύριο όγκο των εξαγωγών (π.χ. χαλυβουργικά προϊόντα, εσπεριδοειδή, καπνά, πρώτες ύλες). Η εξέλιξη αυτή φαίνεται να προσδιορίζεται από δύο κυρίως παράγοντες: από τη συμφωνία σύνδεσης της Ελλάδας με την ΕΟΚ και την παραγωγική αναδιάρθρωση των εξαγωγών, που μπορεί να αποδοθεί στις μεγάλες επενδύσεις εξαγωγικού κυρίως χαρακτήρα, που πραγματοποιήθηκαν κατά την δεκαετία του 1960 (μεταλλουργία, χημικά). Στη σύνθεση των εξαγωγών αυξάνεται εντυπωσιακά η συμμετοχή «νέων» για την ελληνική πραγματικότητα προϊόντων,

όπως αντικροτικά, αλουμίνιο, νικέλιο, χαλυβουργικά προϊόντα αλλά και νωπά και επεξεργασμένα οπωροκηπευτικά, το μεγαλύτερο μέρος των οποίων εξάγεται στην ΕΟΚ.

Μετά την κρίση του 1973 και μέχρι το 1981 το καινούργιο φαινόμενο είναι η άνθηση της αραβικής αγοράς. Η άνθηση αυτή επέδρασε αποφασιστικά στην επενδυτική και παραγωγική προσπάθεια της χώρας σε ορισμένα προϊόντα, πως οικοδομικά υλικά, τρόφιμα, χημικά, χαρτιά, κλπ. Οι εξαγωγές των προϊόντων αυτών αυξάνονται με ταχείς ρυθμούς και απορροφώνται αποκλειστικά ή σε σημαντικό βαθμό από τις αραβικές αγορές. Ταυτόχρονα αυξάνεται το μερίδιο των αραβικών χωρών στο σύνολο των ελληνικών εξαγωγών: από 7% το 1970 σε 29% το 1981, αλλά μειώνεται ραγδαία στη συνέχεια και δεν ξεπερνάει το 9% το 1987. Η κατάρρευση της αραβικής αγοράς κατά τη δεκαετία του 1980 θίγει μεγάλο τμήμα του εγχώριου παραγωγικού δυναμικού και ιδιαίτερα ορισμένους κλάδους της βιομηχανίας. Ειδική περίπτωση, στο διάστημα αυτό, αποτελεί η αύξηση των εξαγωγών πετρελαιοειδών, το μεγαλύτερο μέρος των οποίων εξάγεται στις ΗΠΑ και αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος των ελληνικών εξαγωγών στη χώρα αυτή (Λώλου, Πανταζίδη και Παπαγιαννάκη).

Μετά το 1981 αναδεικνύεται πλήρως η σημασία της βαθμιαίας ενσωμάτωσης της ελληνικής στην Κοινοτική οικονομία (ενεργοποίηση της σύνδεσης με την Κοινότητα από το 1974, αίτηση και έγκριση της ένταξης, οριστική ένταξη από το 1981). Σε όλη την μεταπολιτευτική περίοδο, οι ελληνικές εξαγωγές προς την ΕΟΚ αυξάνονται σταθερά με μόνη εξαίρεση την πρώτη τριετία μετά την ένταξη. Ωστόσο, λόγω της «αραβικής» στροφής των εξαγωγών μας, το αντίστοιχο μερίδιο της Κοινότητας μειώθηκε από 55% το 1973 σε 43% το 1981. Μετά όμως την κατάρρευση της αραβικής αγοράς το μερίδιο των χωρών της Κοινότητας αυξήθηκε ραγδαία και ξεπέρασε το 67% του συνόλου. Ταυτόχρονα αυξάνεται η σχετική και απόλυτη συμμετοχή των υπόλοιπων χωρών του ΟΟΣΑ (ΗΠΑ, ΕΖΕΣ) στο σύνολο των ελληνικών εξαγωγών. Η αυξανόμενη αυτή σημασία των «δυτικών» αγορών συνδέεται και με την ανάπτυξη «νέων» προϊόντων (κυρίως ενδύματα και δευτερευόντως χαλυβουργικά), αλλά και με την «μετατόπιση» άλλων από τις αραβικές κυρίως αλλά και τις ανατολικοευρωπαϊκές αγορές

(τσιμέντα, προϊόντα από μέταλλο, φάρμακα, πλαστικά, ηλεκτρικά είδη, χαρτιά, κλπ.) (Λώλου, Πανταζίδα και Παπαγιαννάκη).

Θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι η συμπεριφορά της εγχώριας βιομηχανίας χαρακτηρίζεται από έναν ιδιότυπο δυναμισμό που εκφράζεται με την ικανότητα προσαρμογής και ανεύρεσης διεξόδων, η οποία όμως φαίνεται να θεμελιώνεται ολοένα και περισσότερο σε παραδοσιακά και ευαίσθητα στην συγκυρία προϊόντα. Φαίνεται ότι τείνει να διαμορφωθεί ένα παραγωγικό πρότυπο παρεμφερές με αυτό της πρώτης μεταπολεμικής περιόδου, το οποίο χαρακτηρίζεται από λίγες μεγάλες και σύγχρονες επιχειρήσεις, κατακερματισμό των δυνάμεων σε πλήθος μικρών μονάδων εντάσεως εργασίας και πρώτων υλών, που εξειδικεύονται στην παραγωγή παραδοσιακών προϊόντων πρώτης ανάγκης.

### **2.3 Η κατάσταση του Ελληνικού Εμπορικού Ισοζυγίου σήμερα**

Αρχικά θα πρέπει να σημειωθεί ότι η μακροχρόνια αδυναμία του εμπορικού ισοζυγίου αποτελεί ένα από τα μόνιμα χαρακτηριστικά των εξωτερικών συναλλαγών της χώρας και ένα από τα βασικά διαρθρωτικά προβλήματα της ελληνικής οικονομίας. Από το 1998 έως το 2003 συνέβησαν τόσο στον ελλαδικό όσο και στον ευρύτερο χώρο της παγκόσμιας οικονομίας, γεγονότα που συνδέονται άμεσα με μεταβολές στις εμπορικές συναλλαγές. Τα γεγονότα αυτά αφορούν κυρίως μεταβολές στις συναλλαγματικές ισοτιμίες (υποτιμήσεις δραχμής ή άλλων κύριων νομισμάτων, συναλλαγματικές κρίσεις), στην τιμή του πετρελαίου (πετρελαϊκές κρίσεις, κρίσεις σε πετρελαιοπαραγωγούς χώρες) και στη συμβολή / παρεμπόδιση της εύρυθμης λειτουργίας των εμπορικών συναλλαγών (ένταξη στην ΟΝΕ, πολεμικές εχθροπραξίες, τρομοκρατικές ενέργειες, διεύρυνση της ΕΕ των 25 κρατών-μελών).

Η ένταξη της Ελλάδος στην Ευρωζώνη αποτελεί την αρχή μιας νέας περιόδου, όπου η συναλλαγματική και νομισματική πολιτική παύει να αποτελεί το κύριο μέσο ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την πρόσφατη διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης προς την

Ανατολική Ευρώπη και τις διεθνείς εξελίξεις, δημιουργούν μια σειρά από ερωτηματικά αναφορικά με τη δυναμική της ελληνικής οικονομίας, τα συγκριτικά της πλεονεκτήματα και την εξέλιξη της ανταγωνιστικότητάς της στο εσωτερικό και στο διεθνές περιβάλλον. Εξάλλου, ιδιαίτερης σημασίας για την εξέλιξη του εμπορίου ήταν η απελευθέρωση του πιστωτικού συστήματος (1987-1994), σύμφωνα με την οποία, και μεταξύ άλλων, οι τράπεζες απέκτησαν τη δυνατότητα να χρηματοδοτούν όλους σχεδόν τους κλάδους και τις οικονομικές δραστηριότητες με ελεύθερα διαπραγματεύσιμα επιτόκια και προϋποθέσεις που καθορίζουν οι ίδιες. Με την απελευθέρωση του πιστωτικού συστήματος, ενισχύθηκαν σημαντικά οι δυνάμεις του ανταγωνισμού τόσο στις χρηματοπιστωτικές αγορές όσο και σε άλλους τομείς της οικονομίας.

Σήμερα όμως, η Ελλάδα στην Ευρώπη των «27» κατέχει την 21η θέση στις εξαγωγές με διαρκώς φθίνουσα πορεία. Τα περίφημα ελληνικά προϊόντα, το λάδι, τα εσπεριδοειδή, η φέτα και τόσα άλλα ποιοτικά τρόφιμα και ποτά απουσιάζουν από τα ράφια των σούπερ μάρκετ της Ευρώπης, σε αντίθεση με τα προϊόντα των γειτονικών χωρών.

**Πίνακας 1:** Ελληνικό εξωτερικό εμπόριο εμπορευματικών συναλλαγών για το διάστημα Ιανουαρίου 2006-2010

(ποσά σε εκτ. €)	Ιαν. 2006	Ιαν. 2007	Ιαν. 2008	Ιαν. 2009	Ιαν. 2010	Μεταβολή 10/9 %	Μέση ετήσια μεταβολή 10/9 %
<b>Ελληνικές εισαγωγές</b>	4.482,1	4.398,3	4.646,7	3.735,7	3.188,8	-14,6	-8,2
<b>Ελληνικές εξαγωγές</b>	1.463	1.310,4	1.208,2	951,6	959,8	0,9	-10,0
<b>Εμπορικό Ισοζύγιο</b>	-3.019,1	-3.087,9	-3.438,5	-2.784,1	-2.229,0	-19,9	-7,3
<b>Εξαγωγές/Εισαγωγές (%)</b>	32,6	29,8	26,0	25,5	30,1	18,2	-2,0

Πηγή ΕΣΥΕ, Επεξεργασία ΙΕΕΣ – ΣΕΒΕ



Όπως φαίνεται στον πίνακα 1 το ύψος των εξαγωγών για το 2006 αντιστοιχεί στο 1.463 εκτ. €, ενώ μειώνεται συνεχώς για να φθάσει τον Ιανουάριο 2009 – 951,6 εκτ. €. Όσο για τη συνεισφορά των ελληνικών εξαγωγών στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) της χώρας, αυτή ανέρχεται μόλις στο 6,1% του ΑΕΠ. Αντίθετα, στις άλλες ευρωπαϊκές οικονομίες, οι εξαγωγές συνεισφέρουν έως και πάνω από το 50% στο ΑΕΠ τους, κάτι που φανερώνει κατηγορηματικά το έλλειμμα ανταγωνιστικότητας της Ελλάδας. Ουραγός, λοιπόν, στο εξαγωγικό εμπόριο, η Ελλάδα οφείλει να ξεπεράσει τις παρούσες αγκυλώσεις και να δώσει ζωή πάλι σε έναν τομέα που πρωτοστατούσε παλιότερα, προκειμένου να κερδίσει το χαμένο έδαφος, να ενισχύσει την εξωστρέφεια και να ξεπεράσει το αδιέξοδο της οικονομικής κρίσης.

Θα πρέπει να σημειωθεί όμως ότι το 2010, ξεκίνησε με καλούς οiwονούς, καθώς σύμφωνα με την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδας (ΕΣΥΕ), για τον Ιανουάριο του 2010, οι ελληνικές εξαγωγές εμπορευματικών συναλλαγών κατέγραψαν αύξηση κατά 0,9% συγκριτικά με τον Ιανουάριο του 2009, ενώ σε αξία ανήλθαν σε 959,8 εκατ. ευρώ (βλ. πίνακα 1). Παρατηρείται αύξηση 1,1% στη συνολική αξία των εξαγωγών - αποστολών κατά το χρονικό διάστημα Ιανουαρίου- Μαρτίου 2010, σύμφωνα με στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛΣΤΑΤ)<sup>4</sup>. Αναλυτικότερα, η αξία των ελληνικών εξαγωγών στο Α' Τρίμηνο του 2010 ανήλθε στο ποσό των 3.416,0 εκατ. ευρώ (4.729,0 εκατ. δολάρια) έναντι 3.379,3 εκατ. ευρώ (4.400,4 εκατ. δολάρια) κατά το ίδιο διάστημα του έτους 2009. Συγκεκριμένα, η συνολική αξία των εξαγωγών - αποστολών κατά το μήνα Μάρτιο 2010 ανήλθε στο ποσό των 1.407,0 εκατ. ευρώ (1.914,8 εκατ. δολάρια) έναντι 1.208,4 εκατ. ευρώ (1.581,7 εκατ. δολάρια) κατά τον ίδιο μήνα του έτους 2009, παρουσιάζοντας αύξηση 16,4%. Σημειωτέον ότι οι ελληνικές εξαγωγές έχουν να παρουσιάσουν μηνιαία αύξηση από τον Οκτώβριο του 2008, καθώς σε όλη τη διάρκεια του 2009, η τάση τους ήταν έντονα αρνητική. Είναι χαρακτηριστικό όμως το γεγονός ότι το ελληνικό εξαγωγικό εμπόριο βρίσκεται σήμερα σε χαμηλότερα επίπεδα από το 2008 κατά 20%.

---

<sup>4</sup>«Αύξηση 1,1% στις εξαγωγές στο α' τρίμηνο του 2010», Πανελλήνιος σύνδεσμος Εξαγωγέων, Διαθέσιμο στο: <http://www.pse.gr/node/5983> (7 Ιουνίου, 2010).

Σε κάτι τέτοιο συμβάλλει και η αισθητή μείωση της αξίας των εισαγωγών, αφού όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 1 τον Ιανουάριο – 2006 αυτές ανέρχονται στο 4.482,1 εκτ. €, ενώ το 2010 – 3.188,8 εκτ. €. Η διαφορά είναι αυτή που τελικά αυξάνει το έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου. Αναλυτικότερα, η συνολική αξία των εισαγωγών κατά το χρονικό διάστημα Ιανουαρίου-Μαρτίου 2010 ανήλθε στο ποσό των 9.636,6 εκατ. ευρώ (13.270,3 εκατ. δολάρια) έναντι 11.051,4 εκατ. ευρώ (14.318,8 εκατ. δολάρια) κατά το ίδιο διάστημα του έτους 2009, παρουσιάζοντας μείωση 12,8%.

Το έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου κατά το μήνα Μάρτιο 2010 ανήλθε σε 2.538,8 εκατ. ευρώ (3.423,1 εκατ. δολάρια) έναντι 2.633,2 εκατ. ευρώ (3.416,4 εκατ. δολάρια) κατά τον ίδιο μήνα του έτους 2009, παρουσιάζοντας μείωση 3,6%. Εξαιρουμένων των πετρελαιοειδών το έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου παρουσίασε αύξηση 157,2 εκατ. ευρώ ή 7,1% σε σύγκριση με τον αντίστοιχο μήνα του έτους 2009. Η συνολική αξία των εισαγωγών-αφίξεων εξαιρουμένων των πετρελαιοειδών παρουσίασε μείωση 127,6 εκατ. ευρώ ή 1,4% σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο του έτους 2009. Ως αποτέλεσμα αυτών, το έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου κατά το χρονικό διάστημα Ιανουαρίου-Μαρτίου 2010 ανήλθε σε 6.220,6 εκατ. ευρώ (8.541,3 εκατ. δολάρια) έναντι 7.672,1 εκατ. ευρώ (9.918,4 εκατ. δολάρια) κατά το ίδιο διάστημα του έτους 2009, παρουσιάζοντας μείωση 18,9%. Εξαιρουμένων των πετρελαιοειδών το έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου παρουσίασε μείωση 208,1 εκατ. ευρώ ή 3,4% σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο του έτους 2009.

Θα πρέπει να σημειωθεί όμως ότι θετική εξέλιξη τον Ιανουάριο του 2010 δεν κατέγραψαν όλες οι κατηγορίες εξαγωγών. Ειδικότερα, τα βιομηχανικά είδη, τα διάφορα βιομηχανικά και τα μηχανήματα σημείωσαν εκ νέου πτώση κατά 8,4%, 7,3% και 3,1% αντίστοιχα τον Ιανουάριο του 2010. Ο κλάδος τροφίμων και ζώων σημείωσε πτώση κατά 4,5% τον ίδιο μήνα, ενώ οι κλάδοι των πρώτων υλών, των ορυκτών – καυσίμων και των χημικών προϊόντων σημείωσαν αύξηση κατά 65,3%, 22,4% και 12,1% αντίστοιχα το εξεταζόμενο διάστημα. Οι εξαγωγές προς τους εταίρους μας στην ΕΕ υποχώρησαν σημαντικά, γεγονός που αποδεικνύει την ισχυρή και γενικευμένη πτώση των ελληνικών εξαγωγών προς τους παραδοσιακά μεγαλύτερους πελάτες της χώρας μας. Παράλληλα, στοιχείο που αποδεικνύει την

υποχώρηση των εξαγωγών αποτελεί η μείωση του αριθμού των χωρών στις οποίες η Ελλάδα πραγματοποιεί εξαγωγές αξίας άνω των 100 εκατ. δολαρίων, αφού από 37 χώρες, το 2008, η Ελλάδα πραγματοποίησε εξαγωγές σε 32 χώρες το 2009. Συγκεκριμένα, αναφορικά με τις χώρες προορισμού των ελληνικών προϊόντων, η Γερμανία και η Ιταλία βρίσκονται στις πρώτες θέσεις, με τη Βουλγαρία και τις ΗΠΑ να ακολουθούν. Μηχανήματα και τρόφιμα είναι τα κύρια προϊόντα που εξάγει η Ελλάδα στην Ιταλία, ενώ εσπεριδοειδή, ψάρια, γαλακτοκομικά προϊόντα και φάρμακα τυγχάνουν μεγάλης ζήτησης από τη Γερμανία.

Όσο για τα παραδοσιακά προϊόντα φέτα και ελαιόλαδο και οι δύο παραπάνω χώρες τα τιμούν ιδιαίτερα, με τη Γερμανία να απορροφά το 32,27% και την Ιταλία το 10,62% της φέτας, ενώ αναφορικά με το ελαιόλαδο, η Ιταλία απορροφά το 64,01% και η Γερμανία το 6,76%. Οι παραδοσιακές εμπορικές συναλλαγές μεταξύ Ελλάδας – Βουλγαρίας συνεχίζονται ακόμα και σε περίοδο οικονομικής κρίσης, με ανοδική την εξέλιξη των ελληνικών εξαγωγών όσον αφορά σε μηχανήματα και βιομηχανικά είδη. Παρ' όλα αυτά, η μεταστροφή του ισοζυγίου σε αρνητικό για την Ελλάδα είναι ο κίνδυνος που έκανε την εμφάνισή του μετά την ένταξη της Βουλγαρίας στην ΕΕ. Στενές παραμένουν και οι σχέσεις και με τη Ρουμανία, η οποία ανήκει στην πρώτη δεκάδα των πελατών της Ελλάδας, απορροφώντας το 4,5% των ελληνικών εξαγωγών το 2008, με τα μηχανήματα και τα υλικά των μεταφορών να βρίσκονται ανάμεσα στα κύρια εξαγωγικά προϊόντα.

Μεγάλη άνοδος, αναλογικά, προκύπτει για την Ελβετία, την Αλγερία, την Αίγυπτο, την Τουρκία, τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και τις ΗΠΑ. Όσον αφορά στις ΗΠΑ, πρόκειται για τον τέταρτο μεγαλύτερο εμπορικό εταίρο της Ελλάδας, που, όπως δείχνουν τα στοιχεία του Γενικού Προξενείου της Ελλάδας στη Νέα Υόρκη, τιμά ιδιαίτερα το εθνικό προϊόν της Ελλάδας, τη φέτα.

Σημειώνεται ότι το 2009 καταγράφηκε η τρίτη χειρότερη επίδοση από πλευράς του λόγου των ελληνικών εξαγωγών προς τις συνολικές εξαγωγές. Συγκεκριμένα, ο δείκτης επικάλυψης των εισαγωγών από τις εξαγωγές τον Ιανουάριο του 2010 αυξήθηκε κατά 5 ποσοστιαίες μονάδες και ανήλθε σε 30% συγκριτικά με τον Ιανουάριο του 2009, γεγονός που είχε ως συνέπεια να καλυφθεί μόνο ένα μέρος της επέκτασης του εμπορικού ελλείμματος της χώρας κατά τα προηγούμενα έτη.

Μπορεί το δημόσιο έλλειμμα να είναι στο επίκεντρο των κυβερνητικών διαβουλεύσεων, όμως το έλλειμμα εξωστρέφειας είναι αυτό που απαιτεί άμεση κινητοποίηση εκ μέρους της Πολιτείας και καθοδήγηση των επιχειρήσεων προς αυτή την κατεύθυνση.

Συμπερασματικά, στο κεφάλαιο αυτό έγινε παρουσίαση της ελληνικής πραγματικότητας σε ό τι αφορά την κατάσταση του Εμπορικού Ισοζυγίου της χώρας, πριν και μετά την ένταξή της στην Ευρωζώνη, αφού δόθηκαν στοιχεία για τις ελληνικές εξαγωγές – εισαγωγές την τελευταία τετραετία. Το κεφάλαιο που ακολουθεί αποτελεί τον κύριο κορμό της παρούσας πτυχιακής εργασίας και αναφέρεται στους παράγοντες που προσδιορίζουν την επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης/ επέκτασης, έτσι όπως αυτοί προκύπτουν από εκτενή μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: «ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ/ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ »

Οι παράγοντες επιτυχίας της εξαγωγικής ανάπτυξης / επέκτασης μιας επιχείρησης είναι πολλοί και ποικίλοι. Για την διερεύνηση αυτών των παραγόντων έγινε δευτερογενή έρευνα. Αυτή βασίστηκε σε εθνική και διεθνή βιβλιογραφία αλλά και σε πηγές προερχόμενες από το διαδίκτυο. Μετά από λεπτομερή εξέταση των βιβλιογραφικών πηγών, οι παράγοντες που καθορίζουν την εξαγωγική επιτυχία έτσι όπως αυτοί προκύπτουν από προηγούμενες δευτερογενείς έρευνες, ομαδοποιήθηκαν σε δύο κατηγορίες:

- *Εσωτερικοί παράγοντες:* Όραμα/αποστολή, μέγεθος επιχείρησης, γνώσεις/ικανότητες, προσωπικό, εμπειρία, επιχειρησιακή στρατηγική, στρατηγική εξαγωγικής ανάπτυξης, πολιτικές μάρκετινγκ, πόροι, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- *Εξωτερικοί παράγοντες:* Οικονομικό, πολιτικό, πολιτιστικό περιβάλλον, σχέσεις/συνεργασίες,

Πριν όμως παρουσιαστούν αυτές, θα γίνει αναφορά σε μια βασική παράμετρος που προσδιορίζει την επιτυχία της εξαγωγικής δραστηριότητας σε πολύ μεγάλο βαθμό και για την οποία δεν υπάρχουν πολλές μελέτες, μια που συνήθως δίνεται έμφαση σε άλλους παράγοντες όπως (π.χ. μακροοικονομικοί, κρατική βοήθεια, χρηματοοικονομικοί παράγοντες κλπ.). Η παράμετρος αυτή αναφέρεται στο μάρκετινγκ των σχέσεων με τους πελάτες.

### **3.1 Μάρκετινγκ Σχέσεων και Ικανοποίηση Πελατών στις Διεθνείς Αγορές**

Το μάρκετινγκ των σχέσεων ως έννοια και ιδέα, υπήρχε από τη στιγμή που εμφανίστηκαν οι εμπορικές συναλλαγές μεταξύ των ανθρώπων. Με την αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και του αριθμού των πελατών τους, μειώθηκε ή ελαχιστοποιήθηκε η δυνατότητα των επιχειρήσεων να καλλιεργούν προσωπικές

σχέσεις με τους πελάτες τους. Το μάρκετινγκ των σχέσεων αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ οι οποίες στοχεύουν στην καθιέρωση, ανάπτυξη και διατήρηση επιτυχημένων σχεσιακών ανταλλαγών με τους πελάτες. Αποτελεί την ουσία του πιο πρόσφατου προσανατολισμού των επιχειρήσεων που είναι πλέον γνωστός ως πελατοκεντρικός προσανατολισμός, με έναν και μοναδικό στόχο τη διατήρηση του πελάτη στην επιχείρηση και τη διαρκή και αθροιστική ικανοποίησή του (Σαρμανιώτης & Καργίδης, 2004).

Για την επιτυχημένη εξαγωγική ανάπτυξη / επέκταση, η φιλοσοφία των μάρκετινγκ των σχέσεων αποτελεί καθοριστικός παράγοντας. Αναλυτικότερα, παραδοσιακά δίνεται έμφαση στο λεγόμενο νεοκλασικό μικροοικονομικό υπόδειγμα το οποίο επικεντρώνεται ουσιαστικά στη διαμόρφωση ενός κατάλληλου μείγματος μάρκετινγκ για την ξένη ή τις ξένες αγορές με τις ανάλογες στρατηγικές. Η έμφαση στο νεοκλασικό μικροοικονομικό υπόδειγμα αναφορικά με τις εξαγωγές έχει υπάρξει και υπάρχει είτε σε επίπεδο πρακτικής είτε σε επίπεδο επιστημονικής έρευνας. Το υπόδειγμα αυτό όμως αν και παλαιότερα, συνέβαλε στην επιστημονική έρευνα για τις εξαγωγές, την έχει οδηγήσει σε μια στασιμότητα και κατ' επέκταση οι υιοθετούμενες επιχειρησιακές πολιτικές και πρακτικές δεν μπορούν να θεωρούνται πια ως αποτελεσματικές. Για την επίλυση του προβλήματος αυτού έχει προταθεί από ορισμένους ερευνητές, η υιοθέτηση του σχεσιακού παραδείγματος στην εξαγωγική έρευνα και στις στρατηγικές των εξαγωγικών επιχειρήσεων, δηλαδή με άλλα λόγια η εφαρμογή των μάρκετινγκ σχέσεων. Το σχεσιακό παράδειγμα θεωρεί την αγορά ως ένα δίκτυο αξιακών σχέσεων μεταξύ του προϊόντος, των πελατών και άλλων ομάδων ή παραγόντων που συσχετίζονται με την επιχείρηση. Ο ρόλος της εξαγωγικής επιχείρησης έγκειται στο αν αναπτύξει το δίκτυο, αν επιδιώκει την επίτευξη κερδών και να προσπορίζεται τα οφέλη από τη σύνδεση του προϊόντος με τις ανάγκες του πελάτη. Επίσης να πείθει τους πελάτες ότι το προϊόν είναι σύμφωνο με τις απαιτήσεις τους. Ειδικότερα, στα πλαίσια της λογικής του σχεσιακού παραδείγματος, προτείνεται μεταξύ άλλων: οι εξαγωγικές επιχειρήσεις να αντλούν τις πληροφορίες τους για τις ξένες αγορές κυρίως από προσωπικές επαφές και όχι τόσο από δευτερογενείς πηγές, να ορίζουν τοπικούς αντιπροσώπους έτσι ώστε να είναι μέσω αυτών κοντά στην αγορά για να μπορούν αν είναι ευέλικτοι στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, να δίνεται έμφαση στις προσωπικές επαφές, στην

επικοινωνία και στην ανάπτυξη δικτύου σχέσεων. Επίσης σημαντικό είναι η εξαγωγική προσπάθεια να εγκαινιάζεται από τις αγορές, οι οποίες βρίσκονται ψυχικά και πολιτιστικά εγγύτερα στην επιχείρηση (Σαρμανιώτης & Καργίδης, 2004).

## **3.2 Εσωτερικοί παράγοντες**

Στην ομάδα αυτή συμπεριλαμβάνονται ποικίλοι παράγοντες όπως τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και συγκεκριμένα το μέγεθος της, οι πόροι που διαθέτει, το όραμα, η αποστολή και οι στόχοι της, οι γνώσεις αλλά και εμπειρία της, οι ικανότητες και οι αντιλήψεις του προσωπικού της και κυρίως των υπευθύνων για τις εξαγωγικές δραστηριότητες, το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα που αναπτύσσει μέσω της στρατηγικής (επιχειρησιακή και εξαγωγική) και των πολιτικών μάρκετινγκ που επιλέγει να ακολουθήσει κλπ. Τα παραπάνω έχουν μελετηθεί κατά καιρούς από αρκετούς ερευνητές και τα συμπεράσματα στα οποία φθάνουν παρουσιάζονται παρακάτω. Αναλυτικότερα:

### **3.2.1 Χαρακτηριστικά και Αντιλήψεις Στελεχών**

Σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές οι αντιλήψεις, στάσεις και απόψεις των στελεχών μιας επιχείρησης αποτελούν το βασικότερο παράγοντα που καθορίζει την αποτελεσματικότητα της εξαγωγικής της δραστηριότητας.

Αναλυτικότερα, η Axinn (1993), δίνει μεγάλη έμφαση στην επιρροή που ασκεί το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό στην επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης / επέκτασης μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα η ερευνήτρια προσπαθεί να μελετήσει τη σημασία των αντιλήψεων των στελεχών, που είναι υπεύθυνοι για τις εξαγωγικές δραστηριότητες, διαχωρίζοντάς τις σε δύο κατηγορίες:

1. Αντιλήψεις σχετικά με τα πιθανά πλεονεκτήματα και νέες ευκαιρίες που μπορούν να προκύψουν από την εξαγωγική ανάπτυξη / επέκταση της επιχείρησης.

2. Αντιλήψεις σχετικά με τον βαθμό πολυπλοκότητας και κινδύνου της εξαγωγικής ανάπτυξης / επέκτασης.

Εκτός από τα παραπάνω διερευνείται και επιρροή της εξαγωγικής εμπειρίας των στελεχών. Μετά από μελέτη ενός δείγματος αμερικανικών και καναδικών κατασκευαστικών εταιρειών, η Achinn φθάνει στο συμπέρασμα ότι υπάρχει έντονη θετική σχέση μεταξύ της εμπειρίας ενός στελέχους και της απόδοσης της εξαγωγικής δραστηριότητας, μεταξύ των αντιλήψεων για τα πιθανά πλεονεκτήματα και της απόδοσης της εξαγωγικής δραστηριότητας, αλλά και έντονη αρνητική σχέση μεταξύ των αντιλήψεων για την πολυπλοκότητα / κινδύνους και της απόδοσης της εξαγωγικής δραστηριότητας. Αυτό σημαίνει ότι όσο τα το διοικητικό προσωπικό της επιχείρησης αποτελείται από άτομα με μεγάλη εμπειρία στη διεθνή αγορά που πιστεύουν ότι η εξαγωγική ανάπτυξη / επέκταση μπορεί να φέρει πολλά πλεονεκτήματα και νέες ευκαιρίες για την επιχείρηση, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα η εξαγωγική δραστηριότητα να πετύχει. Από την άλλη όσο τα άτομα αυτά έχουν την αντίληψη ότι η διαδικασία εξαγωγικής ανάπτυξης / επέκτασης έχει υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας και κρύβει πολλούς κινδύνους, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα αυτή να μην πραγματοποιηθεί ή να μην φέρει την επιθυμητή απόδοση στην επιχείρηση.

Με τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό και οι Ogbuehi & Longfellow, (1994), οι οποίοι μετά από έρευνα στις Η.Π.Α φθάνουν στο συμπέρασμα ότι η συμμετοχή των μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές είναι διαφορετική, αφού για κάποιες εταιρείες οι πωλήσεις στο εξωτερικό αποτελούν ένα μικρό ποσοστό των συνολικών πωλήσεων, ενώ για άλλες πολύ μεγαλύτερο. Οι διαφορές αυτές, οι εξαγωγικές στρατηγικές που επιλέγουν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις και επομένως η επιτυχία της εξαγωγικής δραστηριότητας, σύμφωνα με τους ερευνητές είναι αποτέλεσμα των διαφορετικών στάσεων και αντιλήψεων των στελεχών της επιχείρησης, σχετικά με την σταθερότητα του οικονομικού περιβάλλοντος στις ξένες αγορές, τις απαιτήσεις για ανθρώπινο δυναμικό, την κυβερνητική υποστήριξη, το μέγεθος και τις δυνατότητες των ξένων αγορών κλπ. Τέλος, οι Ogbuehi & Longfellow διαπιστώνουν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της εμπειρίας των στελεχών σε ξένες



αγορές και των αντιλήψεων που έχουν διαμορφώσει αυτά, που σημαίνει ότι η απόφαση για εξαγωγική ανάπτυξη / επέκταση και επομένως και η επιτυχία της, εξαρτάται από την εμπειρία των υπεύθυνων στελεχών στην διεθνή αγορά, αφού αυτή προσδιορίζει τις στάσεις, απόψεις και αντιλήψεις τους.

Οι Leonidou, et.al. (1998), συμφωνούν με τα παραπάνω, υποστηρίζοντας μετά από ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας ότι τα χαρακτηριστικά, οι αντιλήψεις, οι γνώσεις και η εμπειρία των στελεχών μιας επιχείρησης επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την εξαγωγική της ανάπτυξη/ επέκταση.

### **3.2.2 Χαρακτηριστικά Επιχείρησης και Αγοράς**

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά που αφορούν μια επιχείρηση και που έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές ως προς το βαθμό στον οποίο επηρεάζει την επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης/ επέκτασης είναι το μέγεθός της. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιεί ο Moen (1999) σε 335 μικρές και μικρομεσαίες (ΜΜΕ) νορβηγικές επιχειρήσεις με σκοπό να διερευνήσει την επιρροή του μεγέθους της επιχείρησης, στο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και στην επιτυχία της εξαγωγικής της ανάπτυξης/ επέκτασης, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων πηγάζει κυρίως από τα προϊόντα που διακινούν αυτές και από την τεχνολογία που χρησιμοποιούν, ενώ αυτό των μεγάλων από τις ικανότητες Μάρκετινγκ που διαθέτουν. Σύμφωνα με έρευνες οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις για να προχωρήσουν σε εξαγωγές παρακινούνται από δυναμικά/ δραστικά κίνητρα, ενώ οι μικρότερες από τυχαία ή αντιδραστικά και δεδομένου ότι η πρώτη ομάδα κινήτρων είναι πιο αποτελεσματική, αναμένει κανείς ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις θα είναι πιο επιτυχημένοι εξαγωγείς. Σύμφωνα με τον ερευνητή όμως η σχέση μεταξύ του μεγέθους και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εμφανίζεται ως μη γραμμική. Αυτό σημαίνει ότι το μέγεθος δεν επηρεάζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και την επιτυχία της εξαγωγικής της ανάπτυξης, αφού η έρευνα που πραγματοποίησε ο Moen δείχνει ότι οι περισσότερες πιθανές σχέσεις μεταξύ μεγέθους και απόδοσης εξαγωγής που είχαν προσδιοριστεί είναι στατιστικά μη σημαντικές. Μια πιθανή εξήγηση για αυτό όμως είναι ότι μόνο οι ανταγωνιστικότερες μικρές εταιρίες συμμετέχουν στις διεθνείς αγορές.

Οι Gertner et.al. (2004), από την άλλη επικεντρώνουν την προσοχή τους στην επιρροή άλλων παραγόντων στην επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης / επέκτασης και συγκεκριμένα στα χαρακτηριστικών της επιχείρησης αλλά και της αγοράς. Πραγματοποιώντας έρευνα σε δείγμα 114 βραζιλιάνικων κατασκευαστικών επιχειρήσεων, διερευνούν τη σημασία:

1. της ύπαρξης ειδικού τμήματος, υπεύθυνο για τις εξαγωγικές δραστηριότητες
2. της ύπαρξης ενός ανώτατου στελέχους, υπεύθυνο για τις εξαγωγικές δραστηριότητες
3. του αριθμού του προσωπικού που ασχολείται με τις εξαγωγικές δραστηριότητες
4. του αριθμού των αγορών (χωρών) στις οποίες εξάγει η επιχείρηση
5. της συχνότητα των εξαγωγών –αν η επιχείρηση εξάγει τακτικά, περιστασιακά ή σπάνια
6. του μεγέθους της επιχείρησης
7. της εμπειρίας - το χρονικό διάστημα για το οποίο η επιχείρηση πραγματοποιεί εξαγωγές
8. του μεγέθους του κεφαλαίου που απαιτείται για την εξαγωγή
9. του ύψους των ετησίων πωλήσεων από τις εξαγωγές
10. του χρονικού διαστήματος λειτουργίας της επιχείρησης
11. της σταθερότητας της ξένης αγοράς
12. των πολιτιστικών ιδιαιτεροτήτων της ξένης αγοράς
13. της γεωγραφικής τοποθεσίας της ξένης αγοράς / αγορών
14. του βαθμού βιομηχανοποίησης της ξένης αγοράς

Οι ερευνητές φθάνουν στο συμπέρασμα ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση της εξαγωγικής δραστηριότητας είναι κυρίως η συχνότητα (ένταση) των εξαγωγών, που σημαίνει ότι η απόδοση είναι διαφορετική ανάλογα με το αν η

επιχείρηση εξάγει τακτικά, περιστασιακά ή σπάνια, καθώς και ο αριθμός των ξένων αγορών, που σημαίνει ότι η απόδοση αλλάζει ανάλογα με το αν η επιχείρηση εξάγει σε μια ή περισσότερες αγορές.

Την ίδια χρονιά ο Alvarez, (2004), επίσης διερευνά τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης / επέκτασης επικεντρώνοντας όμως την προσοχή του στις μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, παίρνοντας υπόψη του ότι παραδοσιακά, αυτές αντιμετωπίζουν διάφορα προβλήματα κατά την εισαγωγή τους στην διεθνή αγορά, κυρίως λόγω του έντονου ανταγωνισμού από τις μεγαλύτερες σε μέγεθος επιχειρήσεις. Ο Alvarez, χρησιμοποιώντας τα στοιχεία για τις ΜΜΕ της Χιλής, μελετάει τις παραμέτρους, που οδηγούν σε διαφορές στην εξαγωγική απόδοση. Σύμφωνα με τα ευρήματά του, η μεγαλύτερη προσπάθεια από την πλευρά της επιχείρησης που πρόκειται να δραστηριοποιηθεί στη διεθνή αγορά, η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, αλλά και διαδικασιών καθώς και η επένδυση στην προβολή και στην προώθηση, συμβάλλουν θετικά στην απόδοση της εξαγωγής προσπάθειας των ΜΜΕ.

Το 2009, οι Suhail & Mujtaba, επίσης διερευνούν τους παράγοντες που προσδιορίζουν την επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης / επέκτασης των ΜΜΕ. Μετα από βιβλιογραφική ανασκόπηση οι ερευνητές διαχωρίζουν τις παραμέτρους αυτού σε τρεις κατηγορίες και περιγράφουν την επιρροή τους ως εξής:

1. Χαρακτηριστικά επιχείρησης:

- ✓ Μέγεθος: Οι μεγαλύτερες σε μέγεθος επιχειρήσεις έχουν αυξημένη εξαγωγική απόδοση
- ✓ Προσανατολισμός στις νέες τεχνολογίες: Η επιρροή αυτού του παράγοντα δεν μπορεί να προσδιοριστεί με σαφήνεια
- ✓ Πελάτες και δίκτυα διανομής στην ξένη αγορά: Η έμφαση στους πελάτες και στα δίκτυα επηρεάζει θετικά την εξαγωγική απόδοση.
- ✓ Γνώσεις/ εμπειρία: Οι γνώσεις και η εμπειρία που έχει η επιχείρηση στη διεθνή αγορά επηρεάζει θετικά την απόδοση της εξαγωγικής δραστηριότητας.

✓ Οργάνωση: Η οργάνωση και ο προγραμματισμός της εξαγωγικής δραστηριότητας προσδιορίζουν την επιτυχία της.

2. Χαρακτηριστικά στελεχών:

✓ Αντιλήψεις: Ο προσανατολισμός στις εξαγωγές, αλλά και οι αντιλήψεις για τα πιθανά πλεονεκτήματα και κινδύνους από αυτές προσδιορίζουν την τελική επιτυχία της εξαγωγικής επέκτασης.

✓ Ικανότητες: Το επίπεδο εκπαίδευσης των στελεχών, η γνώση της γλώσσας της χώρας στην οποία πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση, καθώς και η εμπειρία στις εξαγωγές προσδιορίζουν την τελική επιτυχία της εξαγωγικής επέκτασης.

✓ Συμπεριφορά: Η συμπεριφορά των στελεχών επίσης αποτελεί καθοριστικός παράγοντας.

3. Στρατηγική: Η στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για να αναπτυχθεί στις ξένες αγορές, ο τρόπος τμηματοποίησης και τοποθέτησης σε αυτές, η πολιτική προϊόντος, προβολής και διανομής που θα ακολουθήσει καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία της.

Την ίδια χρονιά, ο Deeksha (2009), επιχειρεί να διερευνήσει τους παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία της εξαγωγικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων που εδρεύουν σε αναπτυσσόμενες χώρες. Για το σκοπό αυτό βασίζεται σε στατιστικά στοιχεία, τα οποία συγκεντρώνει από δείγμα 47.140 επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ινδία και μέσω διαφόρων τεχνικών εξετάζει την επιρροή των εξής παραγόντων:

1. Μέγεθος επιχείρησης
2. Δαπάνες για Έρευνα & Ανάπτυξη
3. Δαπάνες για προβολή
4. Εγχώριες πωλήσεις

## 5. Ανθρώπινο δυναμικό υπεύθυνο για τις εξαγωγές

Ο εξερευνητής φθάνει στο συμπέρασμα ότι το μέγεθος της επιχειρήσεις συσχετίζεται θετικά με την επιτυχία της εξαγωγικής δραστηριότητας, που σημαίνει ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να επιτύχουν. Επιπλέον η μεγαλύτερη επένδυση σε Έρευνα & Ανάπτυξη, αλλά και το υπεύθυνο για τις εξαγωγές ανθρώπινο δυναμικό επίσης συμβάλλουν σε κάτι τέτοιο. Σε ότι αφορά τις εγχώριες πωλήσεις σύμφωνα με τον Deeksha, αυτές αλληλοσχετίζονται με τις πωλήσεις που πραγματοποιεί η επιχείρηση στην ξένη αγορά. Στο σημείο αυτό θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι ο ερευνητής διαφωνεί με το αποτέλεσμα στο οποίο φθάνει ο Alvarez, (2004) και συγκεκριμένα ότι η επένδυση στην προβολή προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης, δηλώνοντας ότι η επιρροή είναι μικρή.

### **3.2.3 Εξαγωγική Στρατηγική**

Βασικός παράγοντας που επηρεάζει την επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης / επέκτασης μιας επιχείρησης είναι και η στρατηγική που θα επιλέξει να ακολουθήσει αυτή.

Ειδικότερα σύμφωνα με τους Dominguez & Sequeira (1993), υπάρχουν τρεις διαφορετικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει ένας εξαγωγέας:

1. χαμηλή ένταση/χαμηλός όγκος πωλήσεων
2. στρατηγική με έμφαση στη σχέση τιμή – κόστος – πωλήσεις
3. στρατηγική προσανατολισμένη στο προϊόν και στην ποιότητά του,

Οι ερευνητές φθάνουν στο συμπέρασμα ότι, η απόδοση της εξαγωγικής δραστηριότητας είναι διαφορετική σε κάθε μια από τις τρεις περιπτώσεις, που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν μεγάλη έμφαση στη στρατηγική που επιλέγουν.

Μερικά χρόνια αργότερα οι Baldauf, et.al. (2000), παίρνοντας υπόψη ότι η διατήρηση του βιοτικού επιπέδου στις μικρές ανοικτές οικονομίες απαιτεί διεθνείς συναλλαγές, πραγματοποίησαν έρευνα στην Αυστρία διαπιστώνοντας ότι εκτός από το μέγεθος της επιχείρησης που συσχετίζεται θετικά με την επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης / επέκτασής της, οι παράγοντες μεγαλύτερης σημασίας συνδυάζονται με τη στρατηγική που πρόκειται να ακολουθηθεί. Έτσι οι ερευνητές φθάνουν στο συμπέρασμα ότι η προσεχτική εξέταση των κινήτρων, ευκαιριών και κινδύνων για διεθνοποίηση, αλλά και κυρίως ο προσανατολισμός στη στρατηγική διαφοροποίησης του προϊόντος / υπηρεσίας προς εξαγωγή, καθορίζουν την τελική απόδοση και την επιτυχία της εξαγωγικής δραστηριότητας.

Οι Leonidou (2002b), επίσης φθάνουν σε παρόμοια συμπεράσματα ότι η εξαγωγική στρατηγική που θα επιλέξει να ακολουθήσει μια επιχείρηση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την τελική επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης. Παρόλο αυτά όμως σε κάποιες περιπτώσεις η σχέση αυτή δεν είναι πάντα θετική. Επιπλέον σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας ο αποτελεσματικότερος τρόπος μέτρησης της εξαγωγικής επιτυχίας είναι η εξέταση της σχέσης μεταξύ πωλήσεων από εξαγωγές και τελικής απόδοσης/ κέρδη. Τέλος η γεωγραφικής περιοχής (χώρας) στην οποία θα εστιάσει μια επιχείρηση καθώς και τα προϊόντα που θα διακινήσει σε αυτήν ασκούν περιορισμένη επίδραση στην εξαγωγική στρατηγική που θα επιλέξει η επιχείρηση.

Αρκετοί είναι και οι ερευνητές που εστιάζουν την προσοχή τους όχι στην γενική στρατηγική που επιλέγει μια επιχείρηση κατά την ανάπτυξη / επέκταση των δραστηριοτήτων της στο εξωτερικό, αλλά στην στρατηγική διανομής που εφαρμόζει.

Έτσι οι Racela et.al. (2007) φθάνουν στο συμπέρασμα ότι η επιτυχία της εξαγωγής εξαρτάται από το αν η επιχείρηση θα εστιάσει σε στρατηγικές προσανατολισμένες στην αγορά και συγκεκριμένα στην ανάπτυξη στενών σχέσεων με τους ενδιάμεσους. Οι ερευνητές μετά από έρευνα που βασίζεται σε δείγμα 388 επιχειρησιακών μονάδων (SBU) από 279 ταϊλανδικές εταιρίες εξαγωγής που δραστηριοποιούνται σε πάνω από οκτώ κλάδους της βιομηχανίας,

φθάνουν στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να επιτύχουν στις διεθνείς αγορές, θα πρέπει να έχουν ως στόχο όχι μόνο την αποτελεσματική διαπραγμάτευση με τους ενδιάμεσους για τον διακανονισμό των όρων συνεργασίας, αλλά να αναπτύσσουν αμοιβαίες σχέσεις εμπιστοσύνης και εξάρτησης με αυτούς.

Στο ίδιο συμπέρασμα φθάνουν και οι Bello et.al., (2003), οι οποίοι διερευνούν και πάλι τη σημασία της σωστά διαμορφωμένης στρατηγικής Μάρκετινγκ και συγκεκριμένα της στρατηγικής διανομής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για τις ξένες αγορές στις οποίες πρόκειται να δραστηριοποιηθεί. Μετά από έρευνα στις Η.Π.Α σε δείγμα 290 βιομηχανιών, οι ερευνητές φθάνουν στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική διανομής που χαρακτηρίζεται από μικρό μήκος διαύλων και στενές σχέσεις/ συνεργασίες οδηγούν στην επιτυχία της εξαγωγικής επέκτασης σε αντίθεση με τη στρατηγική μεγάλου μήκους διαύλων. Ειδικότερα οι συνεργασίες με τους μεσάζοντες που χαρακτηρίζονται από ευελιξία, αλληλεγγύη και συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών οδηγούν στην επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης / επέκτασης μιας επιχείρησης.

Οι Lee & Habte-Giorgis, (2004) χρησιμοποιώντας δείγμα αμερικάνικων κατασκευαστικών εταιρειών, ερευνούν τη σχέση μεταξύ των στρατηγικών που ακολουθεί μια επιχείρηση, της απόφασης για εξαγωγική δραστηριότητα και της απόδοσης από την εξαγωγική ανάπτυξη / επέκταση. Το κύριο ερώτημα δηλαδή είναι, πως η πολιτική προϊόντος που ακολουθείται, το μέγεθος της επιχείρησης, η επένδυση σε Έρευνα και Ανάπτυξη και η ίδια η εξαγωγική στρατηγική επηρεάζουν την απόφαση για εξαγωγική ανάπτυξη και επομένως την απόδοσή της. Σύμφωνα με τους ερευνητές η στρατηγική προσανατολισμένη στην διαφοροποίηση του προϊόντος, η μεγάλη επένδυση σε E&A, το μεγάλο μέγεθος της επιχείρησης, καθώς και η ένταση της εξαγωγικής δραστηριότητας (τακτικά, περιστασιακά και σπάνια) επηρεάζουν σημαντικά την απόφαση για εξαγωγική ανάπτυξη/ επέκταση και επομένως και η επιτυχία της.

Από την άλλη οι Gomez, M. & Valenzuela, A. (2006), μέσα από έρευνα σε δείγμα 2. 264 ισπανικών επιχειρήσεων, από 24 διαφορετικούς κλάδους της οικονομίας και 6 διαφορετικών επιπέδων έντασης της εξαγωγικής δραστηριότητας, προσπαθούν να αποδείξουν ότι οι διαφορές στην απόδοση από εξαγωγές,

οφείλονται σε διαφορετική στρατηγική Μάρκετινγκ και συγκεκριμένα στον τρόπο προσαρμογής των προϊόντων στις ξένες αγορές, στην τιμολογιακή πολιτική, στην πολιτική προβολής και στη πολιτική διανομής. Αναλυτικότερα, οι ερευνητές εξετάζουν την επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης μέσω των συνολικών πωλήσεων που επιτυχαίνει μια επιχείρηση στις ξένες αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται, διερευνώντας την επιρροή των:

1. Προϊόν/ μάρκα / υπηρεσία: Ο βαθμός στον οποίο το προϊόν ή η μάρκα προσαρμόζονται στις ανάγκες της ξένης αγοράς
2. Τιμή: Ο βαθμός στον οποίο η τιμή είναι η πλέον κατάλληλη για την ξένη αγορά
3. Προβολή: Ο βαθμός στον οποίο οι πολιτικές προβολής είναι κατάλληλες για την ξένη αγορά
4. Διανομή: Ο βαθμός στον οποίο ο τύπος των ενδιάμεσων καναλιών (άμεσος / έμμεσος διάυλος) είναι ο κατάλληλος για την ξένη αγορά.

Οι ερευνητές φθάνουν στο συμπέρασμα ότι η προσαρμογή/ διαφοροποίηση του προϊόντος στις ανάγκες της ξένης αγοράς, η ανταγωνιστική τιμολόγηση, και κυρίως η χρήση άμεσων διαύλων συμβάλλουν στην επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης/ επέκτασης μιας επιχείρησης. Από την άλλη οι δραστηριότητες που συνδέονται με την προβολή των προϊόντων στις ξένες αγορές ασκούν μικρότερη επιρροή στην αποτελεσματικότητα της εξαγωγικής δραστηριότητας.

### **3.3 Εξωτερικοί παράγοντες**

Στην ομάδα αυτή συμπεριλαμβάνονται παράγοντες που δύσκολα ελέγχονται από την ίδια την επιχείρηση. Αντίθετα πολλές φορές την υποχρεώνουν να προσαρμοστεί στις συνθήκες που διαμορφώνουν αυτοί. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες αφορούν κυρίως το μάκρο – επιχειρησιακό περιβάλλον της ξένης αγοράς/ χώρας.



### **3.3.1 Χώρα Προέλευσης**

Οι Beamish et. al. (1993) εξετάζουν την επιρροή της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, στην επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης/ επέκτασης της. Η σύγκριση πραγματοποιείται μεταξύ 106 μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων που εδρεύουν στην Αγγλία και 91 που εδρεύουν στον Καναδά. Σύμφωνα με τους ερευνητές οι επιχειρήσεις από διαφορετικές χώρες επιτυχαίνουν με διαφορετικό τρόπο στις διεθνείς αγορές. Έτσι, ενώ η επιτυχής απόδοση των εξαγωγών για τις εταιρίες και στις δύο χώρες συνδέεται άμεσα με την εφαρμογή των επιχειρησιακών βασικών αρχών όπως η εξυπηρέτηση πελατών και ο καθορισμός των στόχων, παρατηρούνται διαφορές. Οι επιτυχία των επιχειρήσεων στην Αγγλία πηγάζει από τη χρήση άμεσων διαύλων, από την προσφορά ποικίλων προϊόντων, από την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους ενδιαμέσους, καθώς και από την δραστηριοποίηση σε πολλές αγορές του εξωτερικού. Από την άλλη η απόδοση των καναδικών εξαγωγέων πηγάζει από εξειδικευμένα και ποιοτικά χαρακτηριστικά των προσφερόμενων προϊόντων και γενικότερα από την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης.

### **3.3.2 Πελάτες**

Οι Leonidou, et. al, (2002), εξετάζουν τη σημασία των σχέσεων που αναπτύσσει μια επιχείρηση με τους πελάτες του εξωτερικού. Πραγματοποιώντας έρευνα στις Η.Π.Α., σε δείγμα 201 κατασκευαστικών επιχειρήσεων που πραγματοποιούν εξαγωγές, οι ερευνητές κάνουν σύγκριση μεταξύ των εταιριών που έχουν πολύ καλή εξαγωγική απόδοση και αυτών που αντιμετωπίζουν προβλήματα. Φθάνουν στο συμπέρασμα ότι οι επιτυχημένοι εξαγωγείς έχουν αναπτύξει πολύ καλές σχέσεις με τους πελάτες των ξένων αγορών. Κάτι τέτοιο έχει ως αποτέλεσμα οι εταιρίες να δραστηριοποιούνται σε έναν μεγαλύτερο αριθμό ξένων αγορών, να προσελκύουν περισσότερους ξένους πελάτες και επομένως να έχουν καλύτερη απόδοση. Η μελέτη επίσης δείχνει ότι οι αρμονικές σχέσεις με τους πελάτες διακρίνονται από μεγαλύτερη εξάρτηση, εμπιστοσύνη, κατανόηση, υποχρέωση,

καλύτερη επικοινωνία, και συνεργασία και λιγότερο από αβεβαιότητα και καταστάσεις σύγκρουσης μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών.

### **3.3.3 Μάκρο – επιχειρησιακό Περιβάλλον**

Ο Hill, (2000) εξετάζει όχι μόνο τη σημασία των σχέσεων με τους πελάτες, αλλά του γενικότερου εξωτερικού περιβάλλοντος και συγκεκριμένα του πολιτικού περιβάλλοντος μιας χώρας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα σύμφωνα με τον ερευνητή είναι το Βιετνάμ, αφού η χώρα αυτή έχει ξεχωριστή επιτυχία στις εξαγωγικές δραστηριότητες στη βιομηχανία της κλωστοϋφαντουργίας κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας. Κάτι τέτοιο είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων. Η χώρα είχε ζήσει έως τώρα μια μεγάλη περίοδο διεθνούς εμπορικής απομόνωσης. Για τις βιετναμικές επιχειρήσεις το βασικότερο εμπόδιο ανάπτυξης ήταν ο έντονος ανταγωνισμός από την Αμερική, και κυρίως η μεγάλη γραφειοκρατία και περιορισμοί από την χώρα, η οποία αρνιόταν να κατανοήσει τη λειτουργία των διεθνών αγορών. Σύμφωνα με τον Hill ο βασικότερος παράγοντας για την επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης/ επέκτασης των βιετναμικών επιχειρήσεων είναι οι αλλαγές στο πολιτικό περιβάλλον και συγκεκριμένα στη νομοθεσία της χώρας.

Οι Rose & Shoham (2002), εξετάζουν τη σημασία του γενικότερου εξωτερικού περιβάλλοντος. Έτσι οι ερευνητές φθάνουν στο συμπέρασμα ότι ο προσανατολισμός στην αγορά και συγκεκριμένα στο ανταγωνιστικό και τεχνολογικό περιβάλλον της ξένης αγοράς αποτελεί βασικός παράγοντας για την επιτυχία της εξαγωγικής επιχείρησης, αφού σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι ανταγωνιστικές και τεχνολογικά εξελιγμένες επιχειρήσεις παρουσιάζουν αυξημένες πωλήσεις και κέρδη από εξαγωγές.

Ο Koukouritakis (2006), επίσης εξετάζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος και συγκεκριμένα αν η ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή ένωση έχει θετική απόδοση στις εξαγωγές της χώρας. Σύμφωνα με τον ερευνητή η ένταξη στην Ευρωζώνη δεν οδήγησε σε μια βελτίωση της απόδοσης των εξαγωγέων. Αντ' αυτού, είχε μια μικρή αρνητική επίπτωση στις ελληνικές

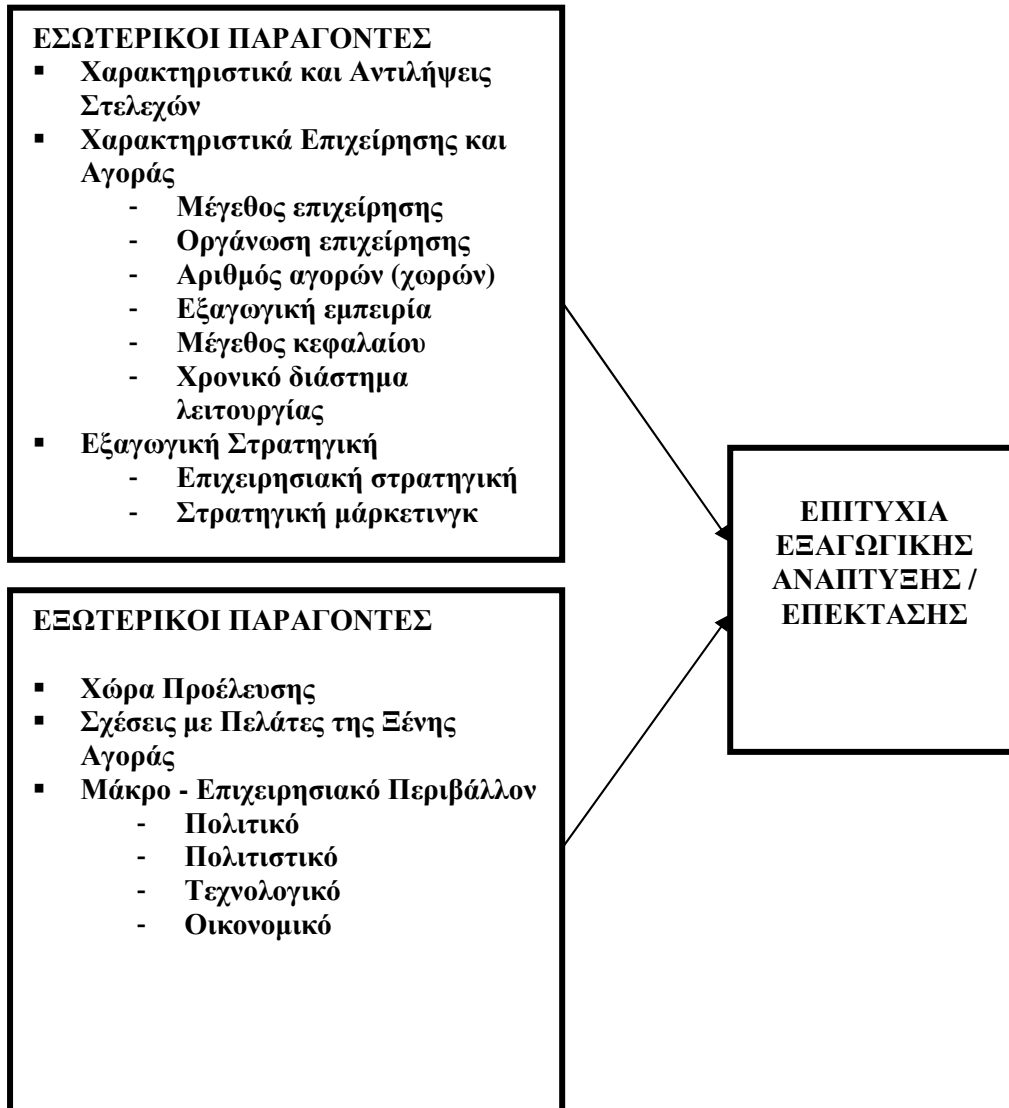
εξαγωγές. Κάτι τέτοιο αποδεικνύεται από τον δείκτη, ο οποίος εμφανίζεται μειωμένος. Επίσης, η κατάργηση των εξαγωγικών επιδοτήσεων είχε μια πολύ μικρή επίδραση στο ύψος των εξαγωγικών τιμών. Ένας από τους κύριους λόγους για αυτό είναι ότι οι επιδοτήσεις δεν χρησιμοποιήθηκαν για την ανάπτυξη διαφοροποιημένων προϊόντων ή και καινοτομιών διαδικασίας, παρόλο που κάτι τέτοιο θα είχε βοηθήσει τη χώρα να δημιουργήσει συγκριτικά πλεονεκτήματα και να κερδίσει αγοραστική δύναμη στο διεθνές εμπόριο. Αντ' αυτού, οι εξαγωγικές επιδοτήσεις χρησιμοποιήθηκαν για να αυξηθούν απλά τα εισοδήματα των εξαγωγέων. Οι ανωτέρω εξελίξεις μπορούν να εξηγήσουν τα προβλήματα που αντιμετώπισε η ελληνική οικονομία, ειδικά στα μέσα της δεκαετίας '80, παρά τις υψηλές χρηματικές εισροές που έλαβε η χώρα από το ευρωπαϊκό ταμείο.

Οι Morgan-Thomas & Bridgewater, (2004) από την άλλη διερευνούν τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία των επιχειρήσεων που πραγματοποιούν εξαγωγές μέσω του Διαδικτύου. Η εμφάνιση του Διαδικτύου έχει δημιουργήσει τη δυνατότητα για τους εξαγωγείς να εξυπηρετούν τις διεθνείς αγορές χρησιμοποιώντας εικονικά κανάλια εξαγωγής (VECs). Οι ερευνητές υπογραμμίζουν ότι το σημαντικότερο είναι πόσο καλά οι εταιρίες χρησιμοποιούν την τεχνολογία και όχι ποια τεχνολογία χρησιμοποιούν. Αναλυτικότερα για την πραγματοποίηση της μελέτης οι Morgan-Thomas & Bridgewater επικέντρωσαν την προσοχή στις ιστοσελίδες των εξαγωγέων, αφού αυτές αποτελούν την πιο συνηθισμένη εφαρμογή Διαδικτύου. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 3.136 εταιριών, το οποίο περιλαμβάνει εταιρίες με συγκεκριμένο μεγέθους (από 1 έως 8.000 υπαλλήλους). Οι περισσότερες εταιρείες επιλέχθηκε να είναι κατασκευαστικές, ενώ οι υπόλοιπες ήταν εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Οι ερευνητές προσδιορίζουν την επιτυχία των εξαγωγικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται μέσω του Διαδικτύου ως συνάρτηση του ύψους των πωλήσεων, των κερδών, του αριθμού των ξένων αγορών που εξυπηρετούνται, καθώς και της γενικής απόδοσης. Σύμφωνα με τα κύρια συμπεράσματα οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επιτυχία είναι ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις επενδύουν σε δημιουργία ιστοσελίδων, σε ανάπτυξη δικτύων, αλλά και από την ένταση της εξαγωγής (τακτική ή μη). Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που επενδύουν στη δημιουργία ποιοτικών και αποτελεσματικών ιστοσελίδων, αναπτύσσουν δίκτυα και πραγματοποιούν τακτικά εξαγωγές

παρουσιάζουν μεγαλύτερες πιθανότητες να επιτύχουν. Οι πιθανότητες είναι μειωμένες για τις επιχειρήσεις που έχουν μικρή εμπειρία στις εξαγωγές, είναι μικρού μεγέθους, δηλαδή απασχολούν λίγους υπαλλήλους και ταυτόχρονα αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό, προσφέρουν μη εξειδικευμένα προϊόντα, δεν χρησιμοποιούν άμεσα κανάλια διανομής, αλλά αναπτύσσουν συνεργασίες με πράκτορες και κυρίως δεν διαθέτουν τεχνολογικές γνώσεις και ικανότητες.

Σε παρόμοια συμπεράσματα σε ότι αφορά τα προαναφερθέντα, φθάνουν και οι Hutchinson et.al. (2009) μετά από ποιοτική έρευνα που πραγματοποιούν στην Αγγλία, αλλά και ο Carole (2009) μετά από βιβλιογραφική ανασκόπηση, αφού σύμφωνα με τους εν λόγω ερευνητές, οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης/ επέκτασης μιας επιχείρησης διαχωρίζονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς. Οι εσωτερικοί αναφέρονται στο όραμα/ αποστολή της επιχείρησης, στις γνώσεις, στα χαρακτηριστικά, αλλά και στους πόρους που διαθέτει, ενώ οι εξωτερικοί αφορούν κυρίως το εξωτερικό περιβάλλον (νομοθεσία, νομισματική πολιτική, πολιτιστικές διαφορές, κυβερνητική υποστήριξη κλπ.). Επιπλέον θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο Carole δίνει μεγάλη έμφαση και στη στρατηγική που θα ακολουθήσει η εξαγωγική επιχείρηση, υπογραμμίζοντας ότι οι διάφορες συγχωνεύσεις και συνεργασίες που μπορεί να κάνει η επιχείρηση στην χώρα στην οποία πρόκειται να δραστηριοποιηθεί επηρεάζει θετικά την εξαγωγική της απόδοση.

Με βάση τη βιβλιογραφική επισκόπηση λοιπόν, παρακάτω προτείνεται ένα μοντέλο / πρότυπο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μια επιχείρηση με στόχο την αύξηση της απόδοσης της εξαγωγικής της δραστηριότητας. Οι καθοριστικοί παράγοντες που παρουσιάζονται στο μοντέλο αυτό, έτσι όπως παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες παραγράφους και οι οποίοι προσδιορίζουν την επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης/ επέκτασης προκύπτουν και έχουν τεκμηριωθεί με βάση των αποτελεσμάτων των αναφερθέντων ερευνών.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: «ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ»

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν η διερεύνηση των παραγόντων εκείνων που προσδιορίζουν την επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης / επέκτασης μιας επιχείρησης.

Δεδομένου ότι θεωρείται πλέον σχεδόν υποχρεωτικό για τους επιχειρηματίες που έχουν εθνικό προσανατολισμό, να λαμβάνουν μέρος και να ανταγωνίζονται στη διεθνή αγορά, έτσι ώστε να είναι σε θέση να επιβιώσουν σε ένα συνεχές μεταβαλλόμενο και πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον, έγινε αρχικά προσπάθεια να παρουσιαστούν τα κίνητρα, τα οφέλη και οι κίνδυνοι που υπάρχουν για μια εξαγωγική επιχείρηση.

Σύμφωνα με τα κύρια συμπεράσματα, ο κορεσμός στην εγχώρια αγορά, η ανάγκη για αύξηση του μεριδίου αγοράς, η δυνατότητα για εξέλιξη του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης, για καλύτερους νομικούς όρους κλπ. αποτελούν από τα κύρια κίνητρα για ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας.

Τα οφέλη από την άλλη είναι πολλά, αφού η δραστηριοποίηση στη διεθνή αγορά προσφέρει δυνατότητα για οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, για βελτίωση της εμπειρίας, των γνώσεων και ικανοτήτων της επιχείρησης, για μείωση των εξόδων μέσω της εύρεσης εργατικού δυναμικού χαμηλού κόστους κλπ. Παρόλο αυτά όμως, μια επιχείρηση είναι υποχρεωτικό να παίρνει υπόψη της ότι η επιτυχία δεν είναι δεδομένη, αφού οι κίνδυνοι που κρύβει η εξαγωγική επέκταση/ ανάπτυξη είναι υπαρχτοί και ποικίλοι και αφορούν κυρίως την οικονομική και πολιτική σταθερότητα των ξένων αγορών, αλλά και τις διαφορές σε ότι αφορά το πολιτιστικό περιβάλλον.

Επιπλέον στο πρώτο στάδιο της διαδικασίας εξαγωγικής ανάπτυξης/ επέκτασης είναι σημαντικό, η επιχείρηση να ορίσει επακριβώς την αγορά – στόχο, τις επιδιώξεις της καθώς και το συγκριτικό της πλεονέκτημα έναντι σε αυτήν. Από την άλλη οι μέθοδοι διείσδυσης στην ξένη αγορά είναι και πολλές και ποικίλες.

Το σημαντικό όμως, είναι αυτή που θα επιλεγθεί να ανταποκρίνεται στους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση, στις διοικητικές και οργανωτικές της δεξιότητες και ικανότητες, αφού όμως πρώτα έχει καθοριστεί επακριβώς το κόστος εφαρμογής της μεθόδου και η ετοιμότητα της επιχείρησης για την εφαρμογή της, τα πιθανά εμπόδια και κίνδυνοι που μπορούν να υπάρξουν και ο τρόπος αντιμετώπισης τους, καθώς και το επιθυμητό αποτέλεσμα σε ότι αφορά την ταχύτητα εισόδου στην αγορά-στόχο και το χρόνο αποπληρωμής του επενδυμένου κεφαλαίου για την εξαγωγική ανάπτυξη/ επέκταση.

Από την άλλη σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της εξαγωγικής δραστηριότητας μιας επιχείρησης, είναι και η μορφή διεθνούς επέκτασης που θα επιλέξει να ακολουθήσει. Όπως αναφέρθηκε στην παρούσα πτυχιακή οι μορφές διακρίνονται σε αρχικές εξαγωγικού τύπου και σε προχωρημένες μη εξαγωγικού τύπου ή ξένες επενδύσεις. Η κάθε μια παρουσιάζει πληθώρα πλεονεκτημάτων, αλλά και κινδύνων. Το σημαντικό είναι η επιχείρηση να εξετάσει το βαθμό στον οποίο επιθυμεί να δεσμευτεί με τις από αυτήν δραστηριοποιούμενες ξένες αγορές έτσι ώστε να κάνει τη σωστή επιλογή, παίρνοντας υπόψη της ότι όσο αυξάνεται ο βαθμός δέσμευσης, τόσο αυξάνεται ο επιχειρηματικός κίνδυνος (ρίσκο) και οι απαιτήσεις σε πόρους, κεντρικό έλεγχο και συντονισμό.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας, μια και υπάρχει πληθώρα ερευνών σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης/ επέκτασης μιας επιχείρησης, φανέρωσε πολλές παραμέτρους που καθορίζουν την επιτυχία αυτή. Αυτές κατηγοριοποιήθηκαν σε δύο ομάδες. Η πρώτη αναφέρεται σε εσωτερικούς παράγοντες, ενώ η δεύτερη σε εξωτερικούς.

Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τα κύρια συμπεράσματα της δευτερογενούς έρευνας, τα χαρακτηριστικά και οι αντιλήψεις των στελεχών μιας επιχείρησης είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία της διεθνούς της επέκτασης. Έτσι, οι επιχειρήσεις των οποίων τα στελέχη είναι πεπεισμένα ότι η δραστηριοποίηση στη διεθνή αγορά κρύβει πολλές ευκαιρίες, τείνουν να παρουσιάζουν μεγαλύτερη εξαγωγική απόδοση, από αυτές των οποίων τα στελέχη διατηρούν αρνητική στάση πιστεύοντας ότι μια τέτοια απόφαση κρύβει κυρίως

κινδύνους. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί όμως ότι σύμφωνα με τους περισσότερους ερευνητές, οι διαφορές στις στάσεις και τις αντιλήψεις είναι αποτέλεσμα της διαφορετικής εμπειρίας των στελεχών στις διεθνείς αγορές, καθώς και του επιπέδου των γνώσεων και ικανοτήτων τους.

Με το αποτέλεσμα αυτό συνδέεται άμεσα το γεγονός ότι η οργάνωση και ο προγραμματισμός που πραγματοποιεί μια επιχείρηση δημιουργώντας ειδικό τμήμα υπεύθυνο για τις εξαγωγικές δραστηριότητες που να αποτελείται από ικανά άτομα, επίσης καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία της εξαγωγικής της ανάπτυξης/ επέκτασης.

Βασικός παράγοντας ωστόσο, είναι και το μέγεθος της επιχείρησης που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί διεθνώς. Όπως αναφέρουν οι περισσότεροι ερευνητές με μικρές εξαιρέσεις υπάρχει γραμμική σχέση μεταξύ του μεγέθους και της επιτυχίας της εξαγωγικής ανάπτυξης/ επέκτασης, που σημαίνει ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις παρουσιάζουν μεγαλύτερη πιθανότητα να επιτύχουν. Οι μικρές και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις για να φθάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα είναι ανάγκη να πραγματοποιούν μεγαλύτερη προσπάθεια, καθώς και να επενδύουν στην ανάπτυξη καινοτόμων και πρωτοπόρων προϊόντων.

Σημαντικοί παράγοντες επίσης αποτελούν η εμπειρία της επιχείρησης, οι γνώσεις, οι ικανότητες της, καθώς και οι πόροι που διαθέτει, κάτι που συνδέεται άμεσα με το προηγούμενο αποτέλεσμα αναδεικνύοντας ότι οι μεγαλύτερες σε μέγεθος επιχειρήσεις οι οποίες έχουν μεγαλύτερη εμπειρία, περισσότερες γνώσεις, ικανότητες και πόρους και επομένως ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αυτές που πετυχαίνουν συνήθως στη διεθνή αγορά.

Τέλος, μεγάλη έμφαση όπως αποδείχθηκε θα πρέπει να δίνεται στην εξαγωγική στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση γενικά, αλλά και στη στρατηγική μάρκετινγκ ειδικά. Όπως αποδεικνύεται από τους περισσότερους ερευνητές η εξαγωγική στρατηγική προσανατολισμένη στις ανάγκες της ξένης αγοράς, η οποία σε ότι αφορά την ένταση, είναι υψηλή, δηλαδή πραγματοποιούνται εξαγωγές σε τακτά χρονικά διαστήματα και όχι περιστασιακά είναι αυτή που μπορεί να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Από την άλλη αναφορικά με τη στρατηγική



μάρκετινγκ είναι ανάγκη να ακολουθείται πολιτική διαφοροποίησης προϊόντος, ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική, πολιτική προβολής κατάλληλη για τις ανάγκες της ξένης αγοράς, ενώ ιδιαίτερη προσοχή όπως επισημάνουν οι περισσότεροι ερευνητές θα πρέπει να δοθεί στην πολιτική διανομής. Ειδικότερα οι συνεργασίες με τους μεσάζοντες που χαρακτηρίζονται από ευελιξία, αλληλεγγύη, εμπιστοσύνη και συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών οδηγούν στην επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης / επέκτασης μιας επιχείρησης, ενώ κάτι τέτοιο σύμφωνα με τις περισσότερες μελέτες μπορεί να επιτευχθεί όταν το μήκος των διαύλων είναι περιορισμένο.

Οι παραπάνω παράγοντες εντάσσονται στην κατηγορία των εσωτερικών παραγόντων ή αλλιώς αυτοί που ελέγχονται σε μεγαλύτερο βαθμό από την επιχείρηση. Αναφορικά με την δεύτερη κατηγορία, σε αυτήν εντάσσονται η χώρα προέλευσης, οι πελάτες της ξένης αγοράς, καθώς και το ευρύτερο μάκρο – επιχειρησιακό περιβάλλον.

Ειδικότερα, η χώρα από την οποία προέρχεται μια επιχείρηση αποτελεί καθοριστικός παράγοντας. Έτσι όπως απέδειξαν οι διεθνείς μελέτες, οι επιχειρήσεις από διαφορετικές χώρες ακολουθούν διαφορετικές στρατηγικές σε ό’ τι αφορά τα προϊόντα που προσφέρουν, τις σχέσεις που αναπτύσσουν με τους ενδιαμέσους, τον αριθμό των αγορών κλπ., κάτι που συνεπάγεται διαφορετική απόδοση της εξαγωγικής δραστηριότητας. Κάτι τέτοιο προφανώς οφείλεται σε διαφορετικές αντιλήψεις, πιστεύω, αλλά και περιορισμοί που προσδιορίζουν τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων από διαφορετικές χώρες.

Από την άλλη οι πελάτες κάθε μιας αγοράς/ χώρας λόγω των διαφορετικών αντιλήψεων, στάσεων και προτιμήσεων τους προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης/ επέκτασης μιας επιχείρησης. Όπως αποδεικνύεται λοιπόν από διάφορες έρευνες που παρουσιάζονται στην παρούσα πτυχιακή, η πιθανότητα για επιτυχία της εξαγωγικής δραστηριότητας αυξάνεται όταν η επιχείρηση αναπτύσσει αρμονικές σχέσεις με τους πελάτες της ξένης χώρας, αφού κάτι τέτοιο επιφέρει μεγαλύτερη εξάρτηση, εμπιστοσύνη, κατανόηση, υποχρέωση, καλύτερη επικοινωνία, και συνεργασία και λιγότερο αβεβαιότητα και καταστάσεις σύγκρουσης μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών.

Τέλος, με πολύ μεγάλη σημασία για την επιτυχία της εξαγωγικής δραστηριότητας είναι όλοι οι παράγοντες που αφορούν το μάκρο – περιβάλλον της ξένης αγοράς. Έτσι οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να παρακολουθούν και να εξετάζουν με μεγάλη προσοχή τους νόμους και τις ρυθμίσεις που ισχύουν στην χώρα που πρόκειται να δραστηριοποιηθούν, την οικονομική και πολιτική της σταθερότητα, τις πολιτιστικές διαφορές και να προσαρμόζονται σε αυτές. Επιπλέον με μεγάλη σημασία είναι και το τεχνολογικό περιβάλλον, που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να «ανανεώνουν» συνεχώς τις τεχνολογικές ικανότητες και γνώσεις τους, αφού οι νέες τεχνολογίες και ιδιαίτερα το Διαδίκτυο προσφέρουν απεριόριστες δυνατότητες για αύξηση της αποδοτικότητας της εξαγωγικής δραστηριότητας.

Οι παράγοντες που παρουσιάστηκαν είναι μερικοί μόνο από αυτούς που επηρεάζουν την επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης/ επέκτασης μιας επιχείρησης και θα πρέπει να εξετάζονται προσεχτικά. Σε ό' τι αφορά την ελληνική πραγματικότητα κάτι τέτοιο είναι απόλυτα αναγκαίο, έτσι ώστε να μειωθεί το έλλειμμα του Εμπορικό Ισοζύγιο της χώρας και να αναδεχθούν τα πλεονεκτήματα των ελληνικών προϊόντων, γεγονός που θα συμβάλλει σημαντική στη βελτίωση της χώρας σε όλα τα επίπεδα.

Με βάση όσα ειπώθηκαν στην παρούσα εργασία, παρακάτω παρουσιάζονται προτάσεις για την βελτίωση της εξαγωγικής ανάπτυξης/ επέκτασης μιας επιχείρησης:

- Επένδυση σε προγράμματα, με στόχο την εκπαίδευση των στελεχών της εξαγωγικής επιχείρησης, σε θέματα που αφορούν την επαγγελματική συμπεριφορά προς το συνεργάτη του εξωτερικού με στόχο τη δημιουργία μιας «εξαγωγικής κουλτούρας».
- Επένδυση σε νέα και καινοτόμα προϊόντα, προσαρμοσμένα στις ανάγκες της ξένης αγοράς, στην ξένη αγορά
- Συνεχής προσπάθεια για αλλαγή νοοτροπίας, επιχειρηματική συνεργασία, συνένωση δυνάμεων, κοινή δράση, αποφασιστικότητα, σωστός προγραμματισμός, επαγγελματισμός και επενδύσεις
- Χρήση νέων τεχνολογιών και ανάπτυξη ηλεκτρονικού εμπορίου

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενόγλωσση

1. Alvarez, R. E. (2004), "Sources of export success in small- and medium-sized enterprises: the impact of public programs", *International Business Review*, Vol. 13, 383-400.
2. Axinn, C. (1993), "Export Performance: Do managerial perceptions make a difference?" *International Marketing Review*, Vol. 5, No (2), 61-71.
3. Baldauf, A., Cravens, D.W. & Wagner, U., (2000), "Examining Determinants of Export Performance in Small Open Economies", *Journal of World Business*, Vol. 35, No (1)
4. Beamish, P.W., Craig R. and McLellan K. (1993), "The Performance Characteristics of Canadian versus U.K. Exporters in Small and Medium Sized Firms", *Management International Review*, Vol 33, No (2), 121-137
5. Bello, D.C., Chelariu, C. and Zhang, L. (2003), "The antecedents and performance consequences of relationalism in export distribution channels", *Journal of Business Research*, Vol. 56, 1-16.
6. Buckley, J., Newbould, D. and Berkova, Z. (1981), "*Direct Investment in the U.K. by Smaller Continental European Firms*", working paper, University of Bradford
7. Carole, M. (2009), "Determinants of export performance in French wine SMEs, *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 21, No (2), 118 – 142
8. Chung W. (2001), "Mode, size, and location of foreign direct investments and industry mark-ups", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 45
9. Daniels J. and Radebaugh L. (1998), "*International Business: environments and operations*", 9th edition, Addison-Wesley, USA, 274-305
10. Deeksha, A. S. (2009), "Export performance of emerging market firms", *International Business Review*, Vol. 18, No (4), 321-330,

11. De Wit, B. and Meyer, R. (2004), "Strategy: Process, Content, Context, Thomson", 3rd Edition
12. Dominguez, L.V. and Sequeira, C.G. (1993), "Determinants of LDC Exporters' Performance: A Cross-National Study", *Journal of International Business Studies*, First Quarter, Vol. 24, 19-40.
13. Dunning, J. (1977), "Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A search for an Eclectic Approach". In: Ohlin, B., Hesselborn, P. and Wiskman, P., "*The International Allocation of Economic Activity*", London: Macmillan
14. Dunning, J. (1979), "*Explaining Changing Patterns of international production: In Defense of the Eclectic theory*", Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 269- 295
15. Dunning, J. (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
16. Dunning, J. (1993), "*Multinational Enterprises and the Global Economy*", Reading, Addison-Wesley Publishers LTD
17. Dunning J.H. (2001), "The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future", *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, No (2), 173-190
18. Hill, H. (2000), "Export Success against the Odds: A Vietnamese Case Study", *World Development*, Vol. 28, No (2), 283-300.
19. Hutchinson, K., Fleck, E. and Lloyd - Reason, L. (2009), "An investigation into the initial barriers to internationalization: Evidence from small UK retailers", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16, No (4), 544 – 568
20. Gertner, R., Gertner, D. and Guthery, D., (2004), Brazilian Exporters: Non-Financial Export Performance Measurements Their Determinants", *Journal of International Business and Cultural Studies*, Vol.2

21. Gomez, M. and Valenzuela, A. (2006), "Export Marketing Strategies for High Performance: Evidence from Spanish Exporting Companies", *Journal of Euromarketing*, Vol. 5, No (1), 5-28
22. Johanson, J. and Wiedersheim, F. (1975), "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, 305-322
23. Johanson, J. and Vahlne, E. (1977), "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No (1), 23-32
24. Kirkconnell, K. (1988), "Practical Thinking about Going International", *Business Quarterly*, Vol. 53, pp. 40-45
25. Knickerbocker, T. (1973), "*Oligopolistic Reaction and The Multinational Enterprise*", Harvard Business School, Boston
26. Koukouritakis, M. (2006), "EU Accession Effects on Export Performance: The Case of Greece", *South-Eastern Europe Journal of Economics*, Vol. 2, 147-166.
27. Lee, J. and Habte-Giorgis, B. (2004), "Empirical approach to the sequential relationships between firm strategy, export activity, and performance in U.S. manufacturing firms", *International Business Review*, Vol. 13, 101-129.
28. Leonidou, L., Katsikeas, C.S., and Piercy, N.F. (1998), "Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions", *Journal of International Marketing*, Vol. 2, No (2), 74-102
29. Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. and Hatjimarkou, J., (2002a), "Executive Insights" Building Successful Export Business Relationships: A Behavioral Perspective", *Journal of International Marketing*, Vol. 10, No (3), 96-115
30. Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. and Samiee, S. (2002b), "Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Business Research*, Vol. 55, 51-67
31. Moen, O., (1999), "The Relationship between Firm Size, Competitive Advantages and Export Performance Revisited", *International Small Business Journal*, Vol. 18, No (1), 53-72.

32. Morgan-Thomas, A. and Bridgewater, S. (2004) "Internet and exporting: determinants of success in virtual export channels", *International Marketing Review*, Vol. 21, No (4/5), 393-408.
33. Luostarinen, R. (1979), "*The internationalization of the Firm*", Helsinki: Acta Academic Oeconomica Helsingien
34. Ogbuehi, A. and Longfellow, T. (1994), "Perceptions of U.S. Manufacturing SMEs concerning Exporting: A Comparison Based on Export Experience", *Journal of Small Business Management*, Vol. 32
35. Pedersen, B. and Pedersen, T. (1999), "Fast and Slow Commitment to Foreign Markets: What causes the difference?", *Journal of International Management*, pp. 5f
36. Porter, M. (1985), "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*", New York, The Free Press, pp. 35
37. Porter, M. (1990), "The Competitive Advantage of Nations", *Harvard Business Review*, Vol. 90, 73-93
38. Racela, O.C., Chaikittisilpa, C. and Thoumrunroje, A. (2007), "Market orientation, international business relationships and perceived export performance", *International Marketing Review*, Vol. 24, No (2), 144-163.
39. Ronen, S. and Shenkar, O., (1985), "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No (3), 435-454
40. Rose, G.M. and Shoham, A. (2002), "Export performance and market orientation: Establishing an empirical link", *Journal of Business Research*, Vol. 55, 217-225.
41. Suhail, M. and Mujtaba, H. (2009), "Firm-Level Determinants of Export Performance", *International Business & Economics Research Journal*, Vol. 8, No (2), 105-112
42. Yoshihara, K. (1978), "Determinants of Japanese Investments in S.E. Asia", *International Social Journal*, Vol.30, No (2), 372
43. Vernon R. (May 1966), "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, pp.190-207

44. Vernon, R. (1974), "The location of economic activity". In: Dunning J., "Economic Analysis and the Multinational Enterprise", London, Allen & Unwin, Vol.4, 89-115
45. Vernon, R. (1979), "The product cycle hypothesis in a new international environment", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 41, 255-267
46. Wilkins, M. (1974), "*The Maintaining of Multinational Enterprise*", Harvard University Press, Cambridge, Mass.

### **Ελληνόγλωσση**

47. Βερναρδάκης, Ν. (2006), «*Οικονομική της Τεχνολογίας*», τομ. Α΄, Εκδόσεις: Τυπωθήτω
48. Γεωργόπουλος, Α. (1994), «*Διαδικασίες Παγκόσμιας Οικονομικής Ολοκλήρωσης και Διεθνοποίηση της Παραγωγής στην Ελλάδα: Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας σε επιχειρήσεις*», Εκδόσεις: Παπαζήση
49. Θανόπουλος, Ν. (2006), «*Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, δομή και προκλήσεις*», Εκδόσεις: Interbooks
50. Κυρκιλής, (2002) «*Άμεσες Ξένες Επενδύσεις*», Α΄ έκδοση, Εκδόσεις: Κριτική
51. Λώλου, Σ., Πανταζίδη, Σ. και Παπαγιαννάκη, Λ. «Οι προσδιοριστικοί Παράγοντες του εξωτερικού εμπορίου της Ελληνικής Βιομηχανίας», «*ΣΠΟΥΔΑΙ*», Τόμ. 4, Νο (4), Πανεπιστήμιο Πειραιώς
52. Μαλλιάρης, Π. (2001), «*Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*», Γ΄ έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη
53. Μελάς Κ. (1999), «*Παγκοσμιοποίηση - Νέα φάση διεθνοποίησης της οικονομίας - Μύθοι και πραγματικότητα*», εκδόσεις Εξάντας
54. Μελάς, Κ. & Πολλάλης, Ι. (2005), «*Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις*», Εκδόσεις: Παπαζήση
55. Μητσιόπουλος Γ, (2002), «*Χρηματιστηριακές κρίσεις και επενδυτικά εργαλεία*», εκδόσεις Σταμούλη