



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΕΞΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ Ο ΒΑΘΜΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΤΗΣ
ΧΩΡΑΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ**

του

ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΓΚΑΜΖΕΛΑ

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

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2016

Η παρούσα εργασία αφιερώνεται στην μνήμη της μητέρας μου

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ για την συνεισφορά της, την συμπαράσταση, την ηθική υποστήριξη και προπαντός την υπομονή της για την πραγματοποίηση της παρούσας εργασίας την σύζυγό μου Κική, καθώς επίσης τους συμφοιτητές και τους φίλους μου για τις υποδείξεις τους.

Θερμές ευχαριστίες επίσης στον καθηγητή μου, και επιβλέποντα αυτής της εργασίας, κ. Χατζηδημητρίου Ιωάννη τόσο για την ουσιαστική επικοινωνία όσο και για την άριστη συνεργασία μας σε ολόκληρη την διάρκεια των σπουδών.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να παρουσιάσει τους ενδεχόμενους κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε επιχείρηση που ασχολείται, ή πρόκειται να ασχοληθεί με τις εξαγωγικές δραστηριότητες. Γίνεται προσπάθεια να παρουσιαστούν οι διαφορές ανάμεσα στις χώρες προέλευσης και στις χώρες προορισμού των εξαγωγών, και πώς αυτές μπορούν να αποτελέσουν κίνδυνο και εμπόδιο για το επιθυμητό αποτέλεσμα το οποίο δεν είναι άλλο από τις επιτυχημένες εξαγωγές και κατ' επέκταση το κέρδος της επιχείρησης. Η παρούσα εργασία αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια, τα οποία πραγματεύονται διεθνοποίηση των αγορών και τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, τις εξαγωγικές δραστηριότητες και τις μορφές τους, τις διαφορές και τους κινδύνους ανάμεσα στις εμπλεκόμενες χώρες, την ανάλυση των επιχειρηματικών κινδύνων και τέλος τους παράγοντες επιτυχίας των εξαγωγικών δραστηριοτήτων.

Η εργασία ολοκληρώνεται με συμπεράσματα που αφορούν το συνολικό εξαγωγικό πλαίσιο όπως τα κίνητρα και τους λόγους ενασχόλησης μιας επιχείρησης με τις εξαγωγές καθώς επίσης και με τις διαφορές και τα εμπόδια των χωρών προέλευσης και προορισμού.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

Η Διεθνοποίηση των Αγορών και οι Πολυεθνικές επιχειρήσεις	1
1.1 Εισαγωγικές έννοιες.....	1
1.2 Η έννοια της παγκοσμιοποίησης.....	2
1.2.1 Παράγοντες που συντελούν στην παγκοσμιοποίηση.....	3
1.2.2 Σημασία και συνέπειες της παγκοσμιοποίησης	4
1.3 Η διεθνοποίηση των αγορών και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων	5
1.4 Πολυεθνικές επιχειρήσεις	6
1.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων	8
1.5.1 Πλεονεκτήματα των ΠΕΕ	8
1.5.2 Μειονεκτήματα των ΠΕΕ	9
1.6 Ανακεφαλαίωση	10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:

Στρατηγικές Άσκησης Διεθνών Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων: Εξαγωγές ... 11	
2.1 Η σημασία της εξαγωγικής δραστηριότητας	11
2.2 Μέθοδοι άσκησης εξαγωγικών δραστηριοτήτων	12
2.2.1 Άμεσες εξαγωγές.....	13
2.2.1.1 Μέθοδοι άμεσων εξαγωγών	14
2.2.2 Έμμεσες εξαγωγές.....	15
2.2.2.1 Μέθοδοι έμμεσων εξαγωγών	16
2.3 Κίνητρα και παράγοντες ενασχόλησης με το εξαγωγικό εμπόριο.....	17

2.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εξαγωγικής δραστηριότητας	18
2.4.1 Πλεονεκτήματα εξαγωγικής δραστηριότητας.....	19
2.4.2 Μειονεκτήματα εξαγωγικής δραστηριότητας.....	19
2.5 Προβλήματα και εμπόδια της εξαγωγικής δραστηριότητας	21
2.6 Ανακεφαλαίωση	22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

Εξαγωγική δραστηριότητα και διεθνείς επιχειρηματικοί κίνδυνοι	23
3.1 Χώρα προέλευσης και χώρα προορισμού: διαφορές και κίνδυνοι	24
3.2 Κοινωνικές διαφορές και διαφορές κουλτούρας	24
3.3 Πολιτικοί κίνδυνοι	25
3.4 Νομικοί κίνδυνοι.....	25
3.5 Οικονομικοί κίνδυνοι.....	26
3.6 Πολυπλοκότητα της αγοράς.....	27
3.7 Μεταφορικό ρίσκο	27
3.8 Λειτουργικοί κίνδυνοι.....	28
3.9 Υποδομή της αγοράς.....	28
3.10 Αντίληψη και συνήθειες των πελατών.....	29
3.11 Ανταγωνισμός	29
3.12 Ζήτηση της αγοράς	29
3.13 Ανάλυση επιχειρηματικών κινδύνων.....	30
3.14 Επιχειρηματικοί κίνδυνοι.....	30
3.15 Στρατηγικοί κίνδυνοι	31
3.16 Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι.....	31
3.17 Ανακεφαλαίωση.....	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

Εξαγωγές και παράγοντες επιτυχίας	32
4.1 Εσωτερικοί παράγοντες	32
4.1.1 Χαρακτηριστικά και αντιλήψεις στελεχών	33
4.1.2 Χαρακτηριστικά επιχείρησης και αγοράς	34
4.1.3 Εξαγωγική στρατηγική.....	38
4.2 Εξωτερικοί παράγοντες.....	39
4.2.1 Χώρα προέλευσης.....	39
4.2.2 Πελάτες	40
4.2.3 Μάκρο- Επιχειρησιακό περιβάλλον.....	40
4.3 Ανακεφαλαίωση.....	42
Συμπεράσματα	43
Βιβλιογραφία	44

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 μμένουν 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 μμεγέθους 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. 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 ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η Διεθνοποίηση των Αγορών και οι Πολυεθνικές Επιχειρήσεις

1.1. Εισαγωγικές έννοιες

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον ο ανταγωνισμός έχει ενταθεί. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες και οι οικονομικές συναλλαγές επεκτείνονται πλέον σε παγκόσμιο επίπεδο, με εντυπωσιακή αύξηση της ισχύος και της πολυπλοκότητας των διασυνδέσεων και της εξάρτησης μεταξύ των αγορών και των οικονομιών διαφορετικών χωρών. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της διεθνοποίησης των οικονομικών δραστηριοτήτων που διανύουμε αλλά και των ραγδαίων αλλαγών και εξελίξεων, όλες οι επιχειρήσεις-ανεξαρτήτως μεγέθους, κλάδου δραστηριότητας, προέλευσης, θεσμικής ή κεφαλαιακής σύνθεσης ή διοικητικής δομής- αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της επιλογής μοντέλου διεθνοποίησης για να επεκταθούν στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Το πρώτο και αποφασιστικό βήμα για τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης είναι η κατανόηση των λόγων που την ωθούν 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. Η απόφαση για διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης πρέπει να είναι σαφής και αιτιολογημένη. Καθώς επεκτείνονται διεθνώς οι επιχειρήσεις μιας χώρας, αυξάνεται η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων τους, και κατά συνέπεια αυξάνεται και ο βαθμός αλληλεξάρτησής τους με οικονομίες άλλων χωρών που οδηγεί με τη σειρά του στην αύξηση του βαθμού παγκοσμιοποίησης της οικονομίας της.

1.2. Η έννοια της παγκοσμιοποίησης

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών αποτελεί το σημαντικότερο οικονομικό γεγονός του 20^{ου} αιώνα. Πρόκειται για ένα πολυεπίπεδο φαινόμενο, μια συνειδητή επιδίωξη με ιδιαίτερο νόημα και μπορεί να περιγραφεί ως τη συνεχή διαδικασία ενδυνάμωσης του βαθμού αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης των αγορών των χωρών του κόσμου, που ταυτόχρονα οδήγησε και στην παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, στην ενίσχυση δηλαδή του βαθμού αλληλεξάρτησης των εθνικών οικονομιών (Χατζηδημητρίου, 2003).

Αποτέλεσμα αυτής της ενίσχυσης είναι να επηρεάζεται η λειτουργία των τοπικών αγορών θετικά ή αρνητικά από γεγονότα που συμβαίνουν σε αγορές και οικονομίες διαφορετικών χωρών σε απόσταση χιλιάδων χιλιομέτρων. Οι τοπικές επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους επηρεάζονται από τα τεκταινόμενα σε μακρινές και φαινομενικά άσχετες χώρες. Η κερδοφορία και η βιωσιμότητα όλων των επιχειρήσεων επηρεάζεται άμεσα και έμμεσα από τις εξελίξεις στις διεθνείς αγορές. Η παγκοσμιοποίηση είναι μια διαδικασία κατά την οποία τα εθνικά σύνορα παύουν να αποτελούν εμπόδιο για την κυκλοφορία των προϊόντων και κεφαλαίου (Grant, 1996). Είναι η διασύνδεση των εθνικών οικονομιών σε μια αλληλεξάρτηση της παγκόσμιας οικονομίας και την ανάπτυξη ενός κοινού συνόλου των παγκόσμιων εικόνων (Nazombe, 1995). Είναι, επίσης, ο μετασχηματισμός της παγκόσμιας οικονομίας σε εκείνη τη μορφή όπου όχι μόνο η παραγωγή αλλά και οι συναλλαγές και η χρηματοδότηση οργανώνονται και διαρθρώνονται σε παγκόσμια κλίμακα.

Η παγκοσμιοποίηση έχει θεωρηθεί ως μέσο για την πρόοδο, τη δημιουργία πλούτου, την επέκταση των ευκαιριών και την παροχή ενός προστατευτικού περιβάλλοντος για την επιχειρηματικότητα και τις επιχειρήσεις. Δημιουργεί επίσης πρόσβαση σε πολύ καλύτερες ευκαιρίες για αξιοπρεπή εργασία, καθώς και στην προώθηση της ανάπτυξης με την κοινωνική δικαιοσύνη στο πλαίσιο των ανοικτών οικονομιών και ανοικτών κοινωνιών (Somavia, 2001).

1.2.1. Παράγοντες που συντελούν στην παγκοσμιοποίηση

Πολλές είναι οι τάσεις και εξελίξεις στις οποίες θα μπορούσε να αποδοθεί η επικράτηση της παγκοσμιοποίησης ως ένα φαινόμενο στην παγκόσμια σκηνή και αρκετοί είναι οι παράγοντες που έχουν αναφερθεί ως αιτία για την εμφάνιση της τις τελευταίες δυο δεκαετίες. Οι σημαντικότεροι από αυτούς είναι οι εξής:

1. Η χαλάρωση των ελέγχων των κινήσεων του διεθνούς κεφαλαίου.
2. Ο περιορισμός των εμπορικών φραγμών και των τιμολογίων για αγαθά και υπηρεσίες μεταξύ των εθνών.
3. Η άνοδος του ευρωπαϊκού μοντέλου συμπεριλαμβανομένης της εισαγωγής του ευρώ.
4. Η ταχεία πρόοδος και ανάπτυξη της τεχνολογίας.
5. Η διάδοση των επιχειρηματικών και οικονομικών γνώσεων σε παγκόσμιο επίπεδο.
6. Η αλματώδης τεχνολογική εξέλιξη και καινοτομίες σε συγκοινωνίες, μεταφορές, πληροφορική και τηλεπικοινωνίες (Internet) που οδήγησε με τη σειρά της σε μεγάλη μείωση του κόστους και αύξηση της ταχύτητας διακίνησης των συντελεστών παραγωγής διεθνώς.
7. Η επικράτηση παγκοσμίως των τάσεων για Οικονομική Ολοκλήρωση.
8. Οι διεθνείς συμφωνίες σταδιακής απελευθέρωσης διεθνών συναλλαγών, προϊόντων, υπηρεσιών, κεφαλαίων και τεχνολογίας: G.A.T.T., Π.Ο.Ε.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες οδήγησαν στη διευκόλυνση της διεθνοποίησης και συνετέλεσαν στη ραγδαία αύξηση της αξίας των διεθνών συναλλαγών και στη διεύρυνση των καναλιών. Το αποτέλεσμα της επίδρασης τους ήταν η ενίσχυση των αλληλεξαρτήσεων και της αλληλεπίδρασης των αγορών και των οικονομιών των χωρών του κόσμου επεκτείνοντας τον όρο της παγκοσμιοποίησης σε Παγκόσμιο Χωριό (Global Village) (Χατζηδημητρίου,2003).

1.2.2. Σημασία και συνέπειες της παγκοσμιοποίησης

Είναι πλέον σαφές στους περισσότερους παρατηρητές ότι η απομάκρυνση από την παγκοσμιοποίηση και αποδέσμευση από την παγκόσμια οικονομία δεν είναι ο δρόμος για την οικονομική ευημερία και την άνοδο του βιοτικού επιπέδου. Ακόμη και οι επικριτές της παγκοσμιοποίησης, αναγνωρίζουν ότι οι χώρες που καταφεύγουν στην αυτάρκεια και στον ανεξάρτητο δρόμο προς την ευημερία δεν έχουν εμφανή αποτελέσματα των προσπαθειών τους. Οι περισσότεροι έχουν πλέον εγκαταλείψει τις προσπάθειες αυτές και έχουν στραφεί σε μια κατεύθυνση παγκόσμιας ολοκλήρωσης. Βέβαια, οι θεσμικές δομές που συνδέονται με την παγκοσμιοποίηση συνεχίζουν να αναπτύσσονται, με αυξανόμενη επίδραση όπως υποδεικνύεται από τη δραματική αύξηση στη διεθνή ροή των αγαθών και των υπηρεσιών (Macesich,2003). Οι σημαντικότερες συνέπειες της παγκόσμιας ολοκλήρωσης αναφέρονται παρακάτω:

1. Οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτως του μεγέθους και του τομέα της δραστηριοποίησής τους καθώς και τα νοικοκυριά επηρεάζονται από τις οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις παγκοσμίως.
2. Έχουν επέλθει ριζικές μεταβολές στις συνθήκες ανταγωνισμού όπως:
 - a) Ενίσχυση του διεθνούς ή εισαγόμενου ανταγωνισμού
 - b) Έλλειψη κρατικής προστασίας από τον διεθνή ανταγωνισμό
 - c) Ραγδαία εντατικοποίηση των συνθηκών ανταγωνισμού στις τιμές και στην ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών στις τοπικές και διεθνείς αγορές.
 - d) Συνεχής αύξηση της σημασίας της καινοτομίας και της βελτίωσης της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.
3. Αύξηση της σημασίας που έχει η εικόνα της Εθνικής Οικονομίας στις Διεθνείς Αγορές Κεφαλαίων για την ευημερία των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών.

1.3. Η διεθνοποίηση των αγορών και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

Η διεθνοποίηση, αποτελεί την διαδικασία εκείνη της αύξησης της συμμετοχής του οργανισμού της πολυεθνικής επιχείρησης σε δραστηριότητες εκτός συνόρων (Καρατζιάς, 2008). Το μέτρο της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων ποικίλει αισθητά, τόσο σε όρους γεωγραφικής εξάπλωσης των δραστηριοτήτων, όσο και σε τι βαθμό οι δραστηριότητες αυτές ενσωματώνονται εκτός συνόρων (Dunning and Lundan, 2008). Όσο πιο πολλές διεθνοποιημένες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στις αγορές μιας χώρας και όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός διεθνοποίησής τους, τόσο πιο ισχυρές είναι οι ευνοϊκές ή δυσμενείς επιδράσεις των διεθνών εξελίξεων στις τοπικές αγορές και την τοπική οικονομία. Όταν αναφερόμαστε σε Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες εννοούμε αυτές όπου εμπλέκονται άτομα, επιχειρήσεις ή οργανισμοί από δυο ή περισσότερες χώρες ξεπερνώντας τα εθνικά σύνορα με επέκταση σε άλλες χώρες (Χατζηδημητρίου, 2003). Οι διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες διακρίνονται στις παρακάτω τέσσερις γενικές κατηγορίες:

- 1. Διεθνές Εμπόριο Προϊόντων**, που περιλαμβάνει τις αγορές και πωλήσεις προϊόντων μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών δυο χωρών
- 2. Διεθνές Εμπόριο Υπηρεσιών**, που περιλαμβάνει τις αγορές και πωλήσεις υπηρεσιών μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών δύο χωρών.
- 3. Διεθνείς Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου**, που περιλαμβάνει τις αγορές χρεογράφων που γίνονται από τους κατοίκους, τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς μια χώρας σε αγορές άλλων χωρών καθώς και τις καταθέσεις σε νομίσματα άλλων χωρών.
- 4. Άμεσες Ξένες Επενδύσεις**, που περιλαμβάνουν τη μεταφορά κεφαλαίων από μια χώρα σε κάποια άλλη με σκοπό τη δημιουργία εκεί μιας νέας επιχείρησης ή την εξαγορά του συνόλου ή μέρους του μετοχικού κεφαλαίου μιας τοπικής επιχείρησης (Χατζηδημητρίου, 2003).

Ανάλογα με την κατηγορία στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση διεθνώς, θα πρέπει να επιλέξει και την κατάλληλη στρατηγική άσκησης των εξαγωγικών της δραστηριοτήτων:

1. Συμφωνίες Παραγωγής.
2. Συμφωνίες Παραχώρησης Δικαιωμάτων εκμετάλλευσης-Licencing: πώληση της άδειας χρήσης μιας πατέντας ή άλλης εισροής ή εκροής τεχνογνωσίας.
3. Συμφωνίες Διεθνούς Δικαιόχρησης- International Franchising: πώληση του δικαιώματος χρήσης ενός εμπορικού σήματος και προμήθεια στον αγοραστή ενδιάμεσων και συμπληρωματικών αγαθών και υπηρεσιών.
4. Διοικητικά Συμβόλαια- Management Contracts.
5. Εισαγωγές και Εξαγωγές προϊόντων και υπηρεσιών.
6. Άμεσες Ξένες Επενδύσεις

1.4. Πολυεθνικές επιχειρήσεις

Πολυεθνική ή διακρατική επιχείρηση είναι η επιχείρηση εκείνη η οποία δραστηριοποιείται στο τομέα των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων (ΑΞΕ) και η οποία έχει στην ιδιοκτησία της, ή ελέγχει με οποιονδήποτε τρόπο, δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας σε περισσότερες από μια χώρες (Dunning and Lundan, 2008).

Ο παραπάνω αποτελεί τον βασικό ορισμό, ο οποίος ταυτόχρονα είναι και ο πιο διαδεδομένος και ευρύτερα αποδεκτός τόσο σε ακαδημαϊκούς όσο και επιχειρηματικούς και κυβερνητικούς κύκλους και οργανισμούς (π.χ. Organization for Economic Co-operation and Development) (Μελάς, 2005). Σήμερα, υπάρχει μια αποδεκτή θεωρία των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Αυτή είναι η θεωρία διεθνοποίησης από την σκοπιά της επιχείρησης, όπως κατατέθηκε από τον Dunning, και περιλαμβάνει τόσο παράγοντες που σχετίζονται με την χώρα, όσο και παράγοντες που σχετίζονται καθαρά με την επιχείρηση (Rugman, 1999). Σύμφωνα με αυτή την θεωρία της πολυεθνικής επιχείρησης, ως πολυεθνική, ορίζεται η επιχείρηση ανάλογων περιουσιακών στοιχείων που σκοπό έχει την διάθεση και παραγωγή αγαθών και προϊόντων στο εξωτερικό, σε περισσότερες από μια χώρες . Ο ορισμός αυτός

αποτελεί το κατώφλι της δραστηριότητας των πολυεθνικών επιχειρήσεων και είναι ευρέως αποδεκτός από τους ακαδημαϊκούς, επιχειρησιακούς, κυβερνητικούς και διεθνείς κύκλους καθώς αναδεικνύει τα χαρακτηριστικά στοιχεία των πολυεθνικών επιχειρήσεων που τις διαφοροποιούν από άλλες επιχειρήσεις. Η θεωρία των πολυεθνικών επιχειρήσεων χρησιμοποιεί την οικονομική επιστήμη ως βάση, αλλά η εφαρμογή τους από τους αντίστοιχους μάνατζερ, απαιτεί την χρήση αναλύσεων από αρχές, εκτός της επιστήμης αυτής. Τέτοιες αρχές ενυπάρχουν στις πολιτικές επιστήμες, την κοινωνιολογία, την ψυχολογία και αλλού, και στοχεύουν στην επεξήγηση, όχι μόνο του οικονομικού, αλλά και του κοινωνικού και πολιτικού πλαισίου της πολυεθνικής επιχείρησης (Rugman, 1999).

Οι πολυεθνικές ακολουθώντας διεθνή επιχειρηματική στρατηγική σε παγκόσμια κλίμακα και γεωγραφική εξάπλωση, έχουν δραστηριοποιηθεί σε παγκόσμια βάση, σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη φορά (Μελάς, 2005). Το κύριο αντικείμενο ενασχόλησης των σημερινών πολυεθνικών περιλαμβάνει τους τομείς της μεταποίησης, λιανικής πώλησης, και υπηρεσιών, με τους τομείς της εξορυκτικής βιομηχανίας και των αγροτικών προϊόντων να έπονται (Μελάς, 2005). Κατά την δεκαετία του 2000 και έως σήμερα, οι επιχειρήσεις δίνουν περισσότερη έμφαση στις δυνατότητες τους στην πρόσβαση και οργάνωση στοιχείων εντάσεως γνώσης και καινοτομίας με παγκόσμια προέλευση, και στην αποκωδικοποίηση και αξιοποίηση αυτών με τα υπάρχοντα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης και συμπληρωματικά με τις δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας της (Dunning, 2000). Η δύναμη και η ισχύς των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε οικονομικό αλλά και πολιτικό επίπεδο είναι ένα αδιαμφισβήτητο γεγονός. Ο κύκλος εργασιών κάποιων επιχειρήσεων ξεπερνά κατά πολύ το συνολικό Α.Ε.Π. πολλών χωρών, και όχι μόνο αναπτυσσόμενων (Μελάς, 2005) σε σημείο ώστε, οι πολυεθνικές να διαδραματίζουν πρωτεύοντα πλέον ρόλο στο παγκόσμιο οικονομικό γίγνεσθαι, εφάμιλλο των κρατών και διεθνών οργανισμών. Ο κύριος όγκος της παραγωγής των πολυεθνικών περιλαμβάνει κυρίως προϊόντα του δευτερογενούς τομέα. Αυτό σημαίνει πως φάρμακα, αυτοκίνητα, χημικά, πετρέλαιο και ηλεκτρονικά μονοπωλούν το ενδιαφέρον. Επίσης, οι πολυεθνικές με τομέα ενασχόλησης το λιανικό εμπόριο, τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας και τις τηλεπικοινωνίες, δεν αποτελούν αμελητέα ποσότητα. Σε κάθε περίπτωση, όποιος και να είναι ο κύριος τομέας ενασχόλησης μιας πολυεθνικής, οι επιδράσεις των δραστηριοτήτων της διαφαίνονται πρώτα στην χώρα προέλευσης, καθώς συμβάλλουν στην ανάπτυξή της, ενώ, ως αντίτιμο απολαμβάνουν ευνοϊκούς νόμους και θεσμούς για την συνέχιση της δράσης τους (Μελάς, 2005).

1.5. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων

Η πολυεθνική επιχείρηση, για τους πολιτικούς αναλυτές, είναι ένας σημαντικότερος παράγοντας με βαρύτατο ρόλο στις διεθνείς σχέσεις. Παρακάτω παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων (ΠΕΕ) ώστε να γίνει κατανοητή η σπουδαιότητα τους στη διαμόρφωση του σύγχρονου παγκόσμιου οικονομικού περιβάλλοντος.

1.5.1. Πλεονεκτήματα των ΠΕΕ

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπως καταγράφονται από τον Ι. Χατζηδημητρίου, (2003) είναι τα ακόλουθα:

- 1. Η εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας.** Η επίτευξη των οικονομιών κλίμακας καθιστά τα προϊόντα της επιχείρησης περισσότερο ανταγωνιστικά ως προς την τιμή με αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων και των κερδών της.
- 2. Το γνωστό όνομα και η φήμη τους.** Οι επιχειρήσεις δεν χρειάζεται να καταβάλλουν ιδιαίτερη προσπάθεια για να καταστήσουν το όνομά τους γνωστό στο ευρύ κοινό και να αποκτήσουν πιστούς αγοραστές, ακόμα και όταν εισέρχονται για πρώτη φορά σε νέες αγορές.
- 3. Η πρόσβαση στην προηγμένη τεχνολογία και τεχνογνωσία.** Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις παρακολουθούν πολύ στενά τις εξελίξεις και τα επιτεύγματα στους τομείς της τεχνολογίας και της τεχνογνωσίας, χρηματοδοτώντας δικά τους τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D) με σκοπό να καινοτομήσουν και να υπερνικήσουν τον ανταγωνισμό.
- 4. Η πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών.** Η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού δικτύου πληροφόρησης που προσφέρει έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση για το τι συμβαίνει στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον, δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.
- 5. Η δυνατότητα απόκτησης παραγωγικών συντελεστών, ενδιάμεσων προϊόντων και πρώτων υλών σε χαμηλότερες τιμές.** Το δίκτυο πληροφόρησης που διαθέτουν, η εμπειρία τους στις παραγωγικές δραστηριότητες και η μεγάλη διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνει τη φερεγγυότητά τους και τις καθιστά αξιόπιστες για μακροχρόνιες εμπορικές συναλλαγές, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνουν χαμηλότερες τιμές.
- 6. Η διαθεσιμότητα ικανών και έμπειρων διοικητικών και μη στελεχών στις διεθνείς αγορές.** Οι γνώσεις και οι εμπειρίες των στελεχών αυτών στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι πολύτιμες, ιδιαίτερα όταν η πολυεθνική επιχείρηση αποφασίσει να επεκταθεί σε νέες χώρες.
- 7. Η δυνατότητα της χρηματοδότησης όλων των δραστηριοτήτων τους με σχετικά χαμηλότερο κόστος.** Η ευκολότερη πρόσβαση που διαθέτουν στις διεθνείς χρηματαγορές και η φήμη τους στον διεθνή επιχειρηματικό χώρο καθιστούν την δανειοληπτική τους ικανότητα υψηλότερη.

- 8. Η διαφοροποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων.** Όσο πιο μεγάλη είναι η γεωγραφική διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, τόσο πιο μικρή είναι η σχετική σημασία των επιχειρηματικών κινδύνων που συνεπάγεται για την επιχείρηση η κατάσταση σε μια συγκεκριμένη χώρα.

Επιπλέον δημιουργούν ευκαιρίες απασχόλησης τόσο εγχώρια όσο και διεθνώς, δίνουν ώθηση στις βιομηχανικές δραστηριότητες της χώρας, συμβάλλουν στη διατήρηση μιας ευνοϊκής εξέλιξης του ισοζυγίου πληρωμών της χώρας σε μακροπρόθεσμη βάση και προσδίδουν πολιτισμικό όφελος με τη διάδοση της κουλτούρας της χώρας άσκησης.

1.5.2. Μειονεκτήματα των ΠΕΕ

Τα σπουδαιότερα μειονεκτήματα που συναντούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στην άσκηση των διεθνών επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων, όπως καταγράφονται από τον Ι. Χατζηδημητρίου, (2003) είναι τα ακόλουθα:

- 1. Το διαφορετικό κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον.** Η σημασία της κατανόησης των κοινωνικών και πολιτιστικών χαρακτηριστικών μιας χώρας έγκειται στο ότι στην αντίθετη περίπτωση, η επιχείρηση και τα στελέχη της μπορούν να κάνουν πολλές και ουσιαστικές παραλήψεις και λάθη που είναι δυνατόν να έχουν σημαντικό οικονομικό κόστος ή ακόμα και να αποβούν μοιραία για την έκβαση του εγχειρήματος της επέκτασης στη χώρα αυτή.
- 2. Οι διαφορετικές επιχειρηματικές πρακτικές.** Κάθε χώρα έχει κάποιες καθιερωμένες επιχειρηματικές πρακτικές και τους δικούς της άγραφους νόμους που διέπουν τις σχέσεις των συναλλασσομένων στις αγορές με συνέπεια οι πολυεθνικές επιχειρήσεις να είναι υποχρεωμένες να υιοθετήσουν τις τοπικές πρακτικές γιατί διαφορετικά θέτουν σε κίνδυνο την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων.
- 3. Οι νέοι επιχειρηματικοί κίνδυνοι.** Τέτοιοι κίνδυνοι είναι αυτοί που οφείλονται σε μη αναμενόμενες μεταβολές στο βαθμό σταθερότητας της κοινωνικής και πολιτικής κατάστασης καθώς και στις πολιτικές που ακολουθούν οι εθνικές κυβερνήσεις. Επιπλέον υπάρχουν και κίνδυνοι που πηγάζουν από τις απροσδόκητες διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών των νομισμάτων των χωρών όπου η επιχείρηση δραστηριοποιείται.
- 4. Οι διαφορετικές διαδικασίες και κανονισμοί.** Οι κανονισμοί που διέπουν τις σχέσεις ανάμεσα σε επιχειρήσεις και εργαζομένους ή συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι κανονισμοί που καθορίζουν τις υποχρεώσεις των επιχειρήσεων απέναντι στους πελάτες καθώς και οι κανονισμοί που καθορίζουν τη σύνθεση, τον τρόπο συσκευασίας και τη διαφήμιση των προϊόντων της.
- 5. Το διαφορετικό νομικό πλαίσιο.** Κάθε χώρα έχει το δικό της νομικό πλαίσιο και καθορίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των ατόμων και των επιχειρήσεων. Η γνώση του είναι αναγκαία για τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς της επιχείρησης σε όλους τους τομείς και κυρίως στην τήρηση λογιστικών βιβλίων και στην φορολόγησή τους.

1.6 Ανακεφαλαίωση

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκαν σημαντικά στοιχεία που αφορούν τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητα για την διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης εικόνας γύρω από το επιχειρηματικό περιβάλλον καθώς επίσης και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει μία επιχείρηση. Αναμφίβολα οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ένα διαρκώς και ραγδαία εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον μέσα στο οποίο οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει είναι σαφώς περισσότεροι και υψηλότεροι από ότι ήταν στο παρελθόν. Ωστόσο, οι επιχειρηματικές ευκαιρίες καθώς και οι δυνατότητες που της προσφέρονται για ανάπτυξη και αύξηση των πωλήσεων και των κερδών της είναι πολύ καλύτερες από ότι ήταν στο παρελθόν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Στρατηγικές Άσκησης Διεθνών Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων: Εξαγωγές

2.1. Η σημασία της εξαγωγικής δραστηριότητας

Οι εξαγωγές αποτελούν σχετικά την απλούστερη στρατηγική επέκτασης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης στις διεθνείς αγορές. Είναι ένας βιώσιμος τρόπος για τις επιχειρήσεις να στραφούν από μια εν δυνάμει μείωση στις εγχώριες πωλήσεις σε μια αυξανόμενη παρουσία στις διεθνείς αγορές διατηρώντας παράλληλα την ευελιξία και ελαχιστοποιώντας το κόστος και τους κινδύνους, σε σχέση με άλλους τρόπους διεθνούς επέκτασης. Η επιλογή των εξαγωγών ως στρατηγικής για την προώθηση των προϊόντων της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές δεν συνεπάγεται μεγάλες νέες επενδύσεις ή υψηλή κεφαλαιακή δέσμευση, αντίθετα, ελαχιστοποιεί την ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου και μειώνει το κόστος. Επιπλέον, μια επιτυχημένη στρατηγική εξαγωγών μπορεί να αποφέρει μεγάλα κέρδη στις επιχειρήσεις. Βέβαια κάθε είδους επιχειρηματική δραστηριότητα περικλείει και σημαντικά μειονεκτήματα και οι εξαγωγές δεν αποτελούν εξαίρεση σε αυτό. Φραγμοί θέτονται τόσο από νομικά πλαίσια και εθνικές κυβερνήσεις όσο και από γραφειοκρατικούς περιορισμούς είτε της χώρας προέλευσης των προϊόντων ή των χωρών όπου εξάγονται. Αυξανόμενο είναι επίσης και το κόστος που απορρέει από τις διαδικασίες διακίνησης, διανομής και προώθησης των προϊόντων. Για να διαχειριστούν την εξαγωγική δραστηριότητα, χρειάζεται οι επιχειρήσεις να είναι στελεχωμένες με εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό με εμπειρία στον τομέα των εξαγωγών ώστε να καταφέρει να μεγιστοποιεί τα οφέλη και να αποφεύγει ή να υπερνικά τις αρνητικές επιπτώσεις που πιθανόν να προκύπτουν. Πολλές μελέτες έχουν διεξαχθεί διαπραγματευόμενες διαφορετικές θεωρίες της επίδρασης των εξαγωγών στη θεωρία του εμπορίου και της ανάπτυξης, τα αποτελέσματα όμως προκαλούν σύγχυση λόγω της ελλιπούς ερευνητικής τους σύνθεσης (Leonidou and Katsikeas, 1996). Η ανάπτυξη των εξαγωγών συνεισφέρει στην ανάπτυξη του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος. Ο λόγος των εξαγωγών προς το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν μας δίνει πληροφορίες για τη σημασία των εξαγωγών στην εθνική οικονομία. Αφού ο λόγος των εξαγωγών προς το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν είναι ένας δείκτης ανοικτής οικονομίας, ένας μεγαλύτερος λόγος εξαγωγών προς το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν δείχνει μια περισσότερο ανοικτή οικονομία. Μεγαλύτερες οικονομίες που εκτιμώνται ανάλογα με την περιοχή, τον πληθυσμό και το μέγεθος της εγχώριας αγοράς,

μπορεί να παράγουν και να απορροφήσουν μεγαλύτερο μερίδιο της εγχώριας παραγωγής τους, και τείνουν να έχουν χαμηλότερους λόγους (Pereira and Xu, 2000). Από την άλλη πλευρά οι χαμηλοί λόγοι των εξαγωγών προς το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν μπορούν να αντανakλούν περιοριστικές εμπορικές πολιτικές. Ωστόσο, οι χώρες χαμηλής αναλογίας, που είναι ταξινομημένες ως δυναμικά προσανατολισμένες από την παγκόσμια τράπεζα, ταιριάζουν κατάλληλα στην κατηγορία αυτή.

2.2. Μέθοδοι άσκησης εξαγωγικών δραστηριοτήτων

Η άσκηση της εξαγωγικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων διακρίνεται σε δυο κατηγορίες με βάση το ποσοστό συμμετοχής της παραγωγού επιχείρησης στα στάδια προώθησης και διανομής του τελικού προϊόντος στις διεθνείς αγορές: στις άμεσες (direct exports) και έμμεσες εξαγωγές (indirect exports). Η παραγωγός επιχείρηση μπορεί να προσδιορίσει ποιά μέθοδος εξαγωγών ταιριάζει στις ανάγκες της. Η επιλογή θα εξαρτηθεί από τους στόχους της επιχείρησης, τους διαθέσιμους πόρους της και το είδος των εργασιών που εκτελούνται.

2.2.1. Άμεσες εξαγωγές

Στις άμεσες εξαγωγές η παραγωγός επιχείρηση αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας ολόκληρη την εξαγωγική διαδικασία μέχρι και την παράδοση του τελικού προϊόντος στη χώρα προορισμού αναλαμβάνοντας ταυτόχρονα τα στάδια της μεταφοράς, ασφάλισης, προώθησης αλλά και είσπραξης της αξίας του προϊόντος από τους ξένους αγοραστές.

Η παραγωγός επιχείρηση αναλαμβάνει επίσης τον εντοπισμό και την επικοινωνία με τους αλλοδαπούς πελάτες, το μάρκετινγκ των προϊόντων της στις ξένες αγορές, τη διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών που συνεπάγονται οι εξαγωγές και στις δύο πλευρές των συνόρων, την εξασφάλιση της χρηματοδότησης των εξαγωγικών δραστηριοτήτων της αλλά και την εκτίμηση του βαθμού φερεγγυότητας των ξένων ενδιαφερόμενων αγοραστών (Χατζηδημητρίου, 2003).

Στα πλεονεκτήματα των άμεσων εξαγωγών συγκαταλέγονται η δυνατότητα μεγαλύτερου βαθμού ελέγχου των τιμών και των υπόλοιπων πτυχών της συναλλαγής, η καλύτερη επαφή με την αγορά και τους τελικούς καταναλωτές, η άμεση αντίληψη των αναγκών των αγοραστών και η γρήγορη προσαρμογή σε αυτές. Παρουσιάζεται επιπλέον η δυνατότητα μεγαλύτερης εισόδου στην εν λόγω αγορά και τα ενδεχόμενα κέρδη των επιχειρήσεων είναι περισσότερα επειδή οι μεσάζοντες εξαλείφονται.

Μπορεί να αποκτηθεί καλύτερη προστασία για τα εμπορικά σήματα, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και τα πνευματικά δικαιώματα ενώ θα υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία για να βελτιωθούν ή να επεκταθούν οι στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης.

Υπάρχουν βέβαια και κρίσιμα αντεπιχειρήματα για τη μέθοδο άσκησης άμεσων εξαγωγών. Απαιτείται περισσότερος χρόνος, ενέργεια και χρήματα από τις επιχειρήσεις από ότι μπορεί να είναι σε θέση να αντέξουν οικονομικά και επωμίζονται όλο το μερίδιο της ευθύνης για το σύνολο των εξαγωγικών τους δραστηριοτήτων. (<http://importexport.about.com>).

Σημαντικά μειονεκτήματα, αποτελούν το μεγάλο κόστος της επένδυσης αλλά και του επιχειρηματικού κινδύνου, η ανάγκη που προκύπτει για χρηματοδότηση και εκπαίδευση πωλητών της επιχείρησης αλλά και η μακροχρόνια δέσμευση της επιχείρησης που δημιουργείται στη συγκεκριμένη χώρα.

2.2.1.1. Μέθοδοι άμεσων εξαγωγών

Οι μέθοδοι των άμεσων εξαγωγών διακρίνονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

1. **Τμήμα Εξαγωγών.** Ανάλογα με τον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης μπορεί το τμήμα εξαγωγών να έχει περιορισμένες αρμοδιότητες ή να αναλάβει όλες τις λειτουργίες που έχουν σχέση με τις εξαγωγικές δραστηριότητες της επιχείρησης.
2. **Αντιπρόσωπος στη χώρα εξαγωγής.** Η επιλογή ενός καλού τοπικού αντιπροσώπου που θα αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά τα προϊόντα της εξαγωγικής επιχείρησης στην εγχώρια αγορά, παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της εξαγωγικής προσπάθειας της επιχείρησης. Τα είδη των αντιπροσώπων διακρίνονται σε:
 - a) **Τοπικός Εμπορικός Πράκτορας ή Εκπρόσωπος,** που αποτελεί έναν μεσάζοντα/διαμεσολαβητή μεταξύ της εξαγωγικής επιχείρησης και των πελατών της.
 - b) **Τοπικός Έμπορας ή Διανομέας,** που είναι κατά κανόνα μια επιχείρηση που έχει την αποκλειστική αντιπροσώπευση των προϊόντων της εξαγωγικής επιχείρησης για μια χώρα ή μια γεωγραφική περιοχή και που αγοράζει τα προϊόντα από την εξαγωγική επιχείρηση και στη συνέχεια τα πουλάει στους πελάτες της.
3. **Υποκατάστημα στη Χώρα Εξαγωγής.** Ο ρόλος του υποκαταστήματος έγκειται στη διεκπεραίωση εργασιών όπως η εύρεση πελατών, η λήψη και η διαβίβαση παραγγελιών στη μητρική εταιρία, η συγκέντρωση πληροφοριών για την τοπική αγορά και κάθε άλλης μορφής εξυπηρέτηση.
4. **Θυγατρική Εμπορική Εταιρεία στη Χώρα Εξαγωγής.** Είναι μια αυτόνομη και πλήρως οργανωμένη τοπική εταιρεία η οποία παρέχει εμπορικές υπηρεσίες και είναι αλλοδαπής ιδιοκτησίας, καθώς ανήκει στη μητρική εξαγωγική επιχείρηση που την ιδρύει, διέπεται όμως από την τοπική νομοθεσία και είναι δυνατόν να έχει διαφορετική ονομασία από τη μητρική εταιρεία.

2.2.2. Έμμεσες εξαγωγές

Στις έμμεσες εξαγωγές η παραγωγός επιχείρηση αναλαμβάνει μόνο την παραγωγή του προϊόντος ενώ τα υπόλοιπα στάδια της εξαγωγικής δραστηριότητας ανατίθενται σε κάποια άλλη επιχείρηση-μεσάζοντα για να τα διεκπεραιώσει. Ο ευκολότερος τρόπος έμμεσης εξαγωγής είναι να γίνει πώληση σε μεσάζοντα στη χώρα παραγωγής. Κατά την πώληση με τη μέθοδο αυτή, η επιχείρηση συνήθως δεν φέρει ευθύνη για την είσπραξη των πληρωμών από τον εξωτερικό πελάτη, ούτε και για το συντονισμό των logistics.

Η έμμεση εξαγωγή μπορεί επίσης να περιλαμβάνει την πώληση σε έναν ενδιάμεσο στην επιθυμητή χώρα συναλλαγής, ο οποίος με τη σειρά του πωλεί τα προϊόντα της επιχείρησης απευθείας στους πελάτες ή σε άλλα εισαγωγικούς διανομείς (χονδρέμποροι). Υπό αυτές τις συνθήκες, η παραγωγός επιχείρηση δεν γνωρίζει τους τελικούς καταναλωτές της. Κατά την πώληση με τη μέθοδο αυτή, η επιχείρηση-μεσάζοντας είναι συνήθως υπεύθυνη για την είσπραξη πληρωμών από τον εξωτερικό πελάτη και για το συντονισμό των logistics. (<http://importexport.about.com>)

Σημαντικό πλεονέκτημα είναι πως οι έμμεσες εξαγωγές αποτελούν ένα σχεδόν ακίνδυνο τρόπο για να ξεκινήσει η επιχείρηση την εξαγωγική δραστηριότητα αφού απαιτεί ελάχιστη συμμετοχή στη διαδικασία εξαγωγής και ανάληψη περιορισμένης ευθύνης για τα προβλήματα εμπορίας των προϊόντων ενώ παράλληλα της επιτρέπει να επικεντρωθεί στην εγχώρια επιχειρηματική της δράση. Η παραγωγός επιχείρηση δεν έχει καμία δέσμευση κεφαλαίων για την ίδρυση οποιασδήποτε μορφής εγκαταστάσεων στις αλλοδαπές αγορές, δεν ασχολείται άμεσα με τις εξαγωγές και έτσι δεν χρειάζεται να αποκτήσει και να εκπαιδεύσει στελέχη με τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες στις εξαγωγικές διαδικασίες. Επιπλέον, στην περίπτωση που ο μεσάζοντας πληρώνει απευθείας την παραγωγό επιχείρηση αποφεύγεται ο κίνδυνος αφερεγγυότητας του αγοραστή αλλά και οποιοσδήποτε άλλος συναλλαγματικός κίνδυνος (Χατζηδημητρίου, 2003).

Βασικό μειονέκτημα της μεθόδου είναι πως τα κέρδη της επιχείρησης είναι χαμηλότερα και χάνει τον έλεγχο των ξένων πωλήσεων της. Πολύ σπάνια γνωρίζει ποιοι είναι οι πελάτες της, και έτσι χάνει την ευκαιρία να προσαρμόζει τις προσφορές της στις εξελισσόμενες ανάγκες τους ενώ βρίσκεται πάντα ένα βήμα μακριά από την πραγματική συναλλαγή. Υπάρχει επίσης πιθανότητα, ο ενδιάμεσος φορέας να προσφέρει προϊόντα παρόμοια με της παραγωγού επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των άμεσα ανταγωνιστικών προϊόντων, στους ίδιους πελάτες αντί να παρέχει αποκλειστική αντιπροσώπευση. Επιπλέον, οι μακροπρόθεσμες προοπτικές και οι στόχοι που έχει θέσει μια επιχείρηση για το πρόγραμμα των εξαγωγών της μπορούν να αλλάξουν ραγδαία, αν όμως το προϊόν της έχει ανατεθεί σε κάποιον ενδιάμεσο είναι δύσκολο να ανακατευθύνει τις προσπάθειές της αντίστοιχα. (<http://importexport.about.com>)

2.2.2.1. Μέθοδοι έμμεσων εξαγωγών

Οι μέθοδοι των έμμεσων εξαγωγών διακρίνονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

- 1. Εγχώριοι Πράκτορες.** Είναι ανεξάρτητες επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες και δραστηριοποιούνται στη χώρα της επιχείρησης παραγωγού. Αναλαμβάνουν να επικοινωνήσουν με εγχώριες επιχειρήσεις παραγωγούς, τα προϊόντα των οποίων πληρούν τις προδιαγραφές του αλλοδαπού αγοραστή, και να ζητήσουν οικονομικές προσφορές. Αναλαμβάνουν επιπλέον να ελέγξουν την ποιότητα του προϊόντος και να ρυθμίσουν τις λεπτομέρειες της διαδικασίας αποστολής και παράδοσης των προϊόντων στον αγοραστή.
- 2. Εγχώριοι Έμποροι.** Είναι ανεξάρτητες επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες και δραστηριοποιούνται στη χώρα της επιχείρησης παραγωγού. Αγοράζουν τα προϊόντα από τους παραγωγούς και τους πληρώνουν με τον ίδιο τρόπο που πληρώνονται από τους υπόλοιπους τοπικούς πελάτες τους. Αναλαμβάνουν να εκτελέσουν όλες τις λειτουργίες μάρκετινγκ στις αγορές που σκοπεύουν να εξάγουν.

- 3. Εταιρείες Διαχείρισης Εξαγωγών.** Εκτελούν για λογαριασμό των επιχειρήσεων εργασίες μερικές από τις οποίες είναι έρευνα αγοράς, εύρεση αγοραστών, τη διαπραγμάτευση και την υπογραφή συμβολαίων πώλησης, την εξασφάλιση της χρηματοδότησης. Λειτουργούν σαν να είναι το Τμήμα Εξαγωγών μιας επιχείρησης.
- 4. Εταιρείες Διεθνούς Εμπορίου.** Διατηρούν εμπορικές θυγατρικές, παραρτήματα ή/και αντιπροσωπείες σε πολλά σημεία του κόσμου και επιδίδονται σε εξαγωγές και εισαγωγές προϊόντων και πρώτων υλών που αγοράζουν από παραγωγούς σε διάφορες χώρες.

2.3. Κίνητρα και παράγοντες ενασχόλησης με το εξαγωγικό εμπόριο

Για να κατανοήσουμε καλύτερα την απόφαση για επέκταση της δραστηριότητας μιας επιχείρησης στο εξαγωγικό εμπόριο, είναι χρήσιμο να εξετάσουμε μερικά από τα κίνητρα και τους οργανωτικούς παράγοντες πίσω από την απόφαση της εταιρείας να εξάγει:

- 1. Μακροπρόθεσμη επέκταση.** Δημιουργία ενός εξαγωγικού σχεδίου με σκοπό να επικεντρωθεί στην επέκταση της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.
- 2. Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας.** Με την πώληση διεθνώς, η εταιρεία μπορεί να αποκτήσει γνώσεις σε διάφορους τομείς για την επιχειρηματική δραστηριότητα.
- 3. Αξιοποίηση της μοναδικής τεχνολογίας και τεχνογνωσίας.** Εάν η ποιότητα του προϊόντος ή η εμπειρία της επιχείρησης είναι ανώτερη, θα δημιουργηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη διεθνή αγορά.
- 4. Βελτιωμένη απόδοση της επένδυσης.** Η επιχείρηση θα πρέπει να αναζητήσει πολλαπλά οφέλη από εξαγωγές, όπως εκτεταμένα δίκτυα πελατών και την έκθεση σε νέες ιδέες και τεχνολογία.

5. **Αυξημένες δυνατότητες.** Θα αναπτύξει ανώτερα προϊόντα και υπηρεσίες, θα αποκτήσει καλύτερες ηγετικές ικανότητες, και θα συνεργάζεται καλύτερα με τους πελάτες και τους προμηθευτές.
6. **Η στάση της διοίκησης της επιχείρησης προς την ενασχόληση με τις εξαγωγές.** Η θετική προδιάθεση των ανώτατων διοικητικών στελεχών σε μια πιθανή εξαγωγική επέκταση είναι ο βασικός καθοριστικός παράγοντας της επιτυχίας των εξαγωγών.
7. **Χρηματοδοτική υποστήριξη.** Η διοίκηση πρέπει να είναι πρόθυμη να διαθέσει αρκετό χρόνο, επαρκείς πόρους και επαρκή προϋπολογισμό για εξαγωγικές δραστηριότητες.
8. **Προσωπική εμπειρία και δέσμευση.** Η ύπαρξη προσωπικού με διεθνή εμπειρία ή η εκπαίδευση του σε θέματα γλώσσας και κουλτούρας της αγοράς-στόχου της επιχείρησης διευκολύνει την είσοδο στη διεθνή αγορά.
9. **Δυνατότητες του προϊόντος.** Η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει το χώρο και τον εξοπλισμό που απαιτείται για την κατασκευή για τις συγκεκριμένες χώρες όπου απευθύνεται αφού κάθε χώρα έχει τα δικά της πρότυπα προϊόντων και τους κανονισμούς της.
10. **Εξαγωγικοί στόχοι της Εταιρείας.** Όποιος και αν είναι ο στόχος της επιχείρησης, το βασικό σημείο που χρειάζεται να εξετάσει είναι κατά πόσο τα αναμενόμενα οφέλη υπερκαλύπτουν το κόστος. (Πηγή: export.gov)

2.4. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εξαγωγικής δραστηριότητας

Κάθε εταιρεία, πριν από τη δέσμευση των πόρων της επιχείρησης στην εξαγωγική δραστηριότητα, πρέπει να εξετάσει προσεκτικά τα οφέλη και τις αρνητικές επιπτώσεις της εξαγωγής σε μια νέα αγορά. Η άσκηση της στρατηγικής των εξαγωγών για τις διεθνείς δραστηριότητες της επιχείρησης συνεπάγεται κάποια σημαντικά πλεονεκτήματα για την εξαγωγική επιχείρηση αλλά και ορισμένα σοβαρά μειονεκτήματα τα οποία θα παρουσιαστούν παρακάτω.

2.4.1. Πλεονεκτήματα εξαγωγικής δραστηριότητας

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της εξαγωγικής επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι τα ακόλουθα:

- 1. Αυξημένες πωλήσεις και κέρδη.** Πώληση αγαθών και υπηρεσιών σε νέες αγορές και αύξηση των εσόδων. Επιπλέον οι πωλήσεις εξωτερικού μακροπρόθεσμα, μόλις το κόστος ανάπτυξης των εξαγωγών καλυφθεί, αυξάνουν τη συνολική κερδοφορία.
- 2. Δεν απαιτείται δέσμευση μεγάλων ποσοτήτων κεφαλαίων ή μεγάλες νέες επενδύσεις.** Ειδικά αν οι παραγωγικές της εγκαταστάσεις δεν επεκταθούν και στη χώρα εξαγωγής τότε δεν είναι απαραίτητη η δέσμευση κεφαλαίων.
- 3. Ελαχιστοποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου.** Όταν η επιχείρηση χρησιμοποιεί τις υπάρχουσες παραγωγικές εγκαταστάσεις μειώνονται οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι αφού το χειρότερο σενάριο είναι να χάσει την αξία των προϊόντων που εξήχθησαν.
- 4. Απόκτηση νέων γνώσεων και εμπειριών.** Η εξαγωγική επέκταση μπορεί να δώσει πολύτιμες ιδέες και πληροφορίες σχετικά με τις νέες τεχνολογίες, τις νέες τεχνικές μάρκετινγκ, τις ιδιαιτερότητες των ξένων αγορών και τις δραστηριότητες των ξένων ανταγωνιστών. Τα οφέλη από αυτές τις πληροφορίες μπορεί να βοηθήσουν στη μελλοντική δραστηριότητα της επιχείρησης.
- 5. Απόκτηση καλύτερης αντίληψης του προϊόντος/υπηρεσίας που εξάγεται.**

Δίνεται η δυνατότητα να δοκιμαστεί το εξαγωγίμο προϊόν/υπηρεσία στις ξένες αγορές ώστε να αξιολογηθεί η δυναμική και η ανταγωνιστικότητα του και να αναπτυχθούν βελτιωμένες εκδόσεις.

2.4.2. Μειονεκτήματα εξαγωγικής δραστηριότητας

Παρακάτω ακολουθούν τα σημαντικότερα μειονεκτήματα της εξαγωγικής επιχειρηματικής δραστηριότητας:

1. Επιπρόσθετο κόστος για την προώθηση και διακίνηση των εξαγόμενων προϊόντων.

Τα κόστη αυτά αυξάνουν την τιμή των προϊόντων στις διεθνείς αγορές και συνεπώς έχουν αρνητικές επιπτώσεις για την ανταγωνιστικότητά τους.

2. Χρηματοοικονομικός κίνδυνος. Εξαιτίας των περιορισμών που θέτονται από πολλές εθνικές κυβερνήσεις στα εισαγόμενα προϊόντα.

3. Έλλειψη ενημέρωσης για τις συνθήκες της αγοράς. Εφόσον στις περισσότερες περιπτώσεις εξαγωγικής δραστηριότητας δεν υπάρχει άμεση επαφή της επιχείρησης με τις αγορές όπου εξάγει τα προϊόντα της υπάρχει κίνδυνος για καθυστέρηση στην πληροφόρηση σχετικά με τις ανάγκες της αγοράς και των αγοραστών.

4. Η διαχείριση των εξαγωγών είναι μια αρκετά πολύπλοκη και επίπονη διαδικασία.

Η εξαγωγική επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει και να λαμβάνει υπόψη της όλες τις απαιτούμενες διαδικασίες και κανονισμούς όχι μόνο στη χώρα της αλλά και στις χώρες όπου εξάγει τα προϊόντα της.

5. Νομικά ζητήματα. Αφορούν την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας ορισμένων προϊόντων, ιδιαίτερα υψηλής τεχνολογίας και το χαλαρό νομικό πλαίσιο που διέπει αρκετές τοπικές κυβερνήσεις, με αποτέλεσμα τον κίνδυνο παράνομης αντιγραφής ή χρήσης τους.

2.5. Προβλήματα και εμπόδια της εξαγωγικής δραστηριότητας

Η διεθνής επέκταση των επιχειρήσεων με τη μορφή των εξαγωγών έχει συναντήσει και συνεχίζει μέχρι και σήμερα να αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα και εμπόδια, η γνώση των οποίων αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για κάθε είδους μελλοντική εξαγωγική δραστηριότητα. Τα πιο κρίσιμα από αυτά είναι τα εξής (Χατζηδημητρίου, 2003):

1. Η δυσκολία της εύρεσης πελατών στις αλλοδαπές χώρες.
2. Η έλλειψη στελεχών με τις κατάλληλες γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία στις εξαγωγικές λειτουργίες.
3. Η έλλειψη στελεχών που να γνωρίζουν τη γλώσσα των χωρών-στόχων.
4. Προβλήματα και δυσκολίες στην εύρεση καλών και αξιόπιστων αντιπροσώπων ή/και διανομέων στις ξένες αγορές, καθώς και στην υποκίνησή τους για να προωθούν ενεργά τα προϊόντα της επιχείρησης.
5. Σημαντικές δυσκολίες στην επικοινωνία με τους αλλοδαπούς πελάτες.
6. Έλλειψη και δυσκολίες εξασφάλισης έγκυρης και έγκαιρης πληροφόρησης για τις ξένες χώρες.
7. Δυσκολίες στον έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στις αλλοδαπές αγορές.
8. Προβλήματα με την εξασφάλιση της χρηματοδότησης των εξαγωγών.
9. Δυσκολίες με τα απαιτούμενα έγγραφα και πιστοποιητικά και ιδιαίτερα με αυτά που απαιτούν οι αλλοδαπές χώρες, καθώς και με τις γραφειοκρατικές διαδικασίες.
10. Προβλήματα με την είσπραξη της πληρωμής από τους αλλοδαπούς πελάτες.
11. Προβλήματα που προκαλούνται από δασμολογικούς και μη δασμολογικούς περιορισμούς που θεσπίζει η κάθε χώρα.
12. Επιπλέον κόστος που πρέπει να επωμισθεί προκαταβολικά η εξαγωγική επιχείρηση στην περίπτωση που πρέπει να προσαρμόσει το προϊόν της στις προτιμήσεις των αλλοδαπών πελατών αλλά και στις απαιτήσεις της νομοθεσίας της χώρας εξαγωγής.
13. Προβλήματα με την εξασφάλιση των κατάλληλων και αξιόπιστων μεταφορικών μέσων.
14. Έλλειψη ικανοποιητικής βοήθειας και τεχνικής υποστήριξης από τους αρμόδιους δημόσιους οργανισμούς της μητρικής χώρας.

2.6 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκαν αναλυτικά τα χαρακτηριστικά των μεθόδων εξαγωγικής δραστηριοποίησης, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που έχουν οι εξαγωγές σε σχέση με τις υπόλοιπες στρατηγικές διεθνοποίησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι λόγοι για τους οποίους χιλιάδες επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο ασχολούνται με το εξαγωγικό εμπόριο, καθώς και οι πολλές δυσκολίες και τα πολλά προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει κάθε επιχείρηση που σκέφτεται να προσπαθήσει να εξάγει προϊόντα της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Εξαγωγικές δραστηριότητες και διεθνείς κίνδυνοι

Στην προσπάθειά τους οι επιχειρήσεις να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα, μέσα από τις εξαγωγικές δραστηριότητες συχνά έρχονται αντιμέτωπες με προβλήματα, δυσκολίες και κινδύνους. Στην παρούσα εργασία θα γίνει μεγαλύτερος εστιασμός στους κινδύνους που έχει να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση κατά τη διάρκεια των εξαγωγών της. Σύμφωνα με τον Miller,(1992) οι διεθνείς κίνδυνοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε :

- 1) **Γενικοί περιβαλλοντικοί-επιχειρηματικοί κίνδυνοι**, όπου περιλαμβάνονται μεταβλητές που αφορούν όλες τις επιχειρήσεις μιας χώρας, όπως πολιτικό ρίσκο, κυβερνητική πολιτική αβεβαιότητα, οικονομική και κοινωνική αβεβαιότητα.
- 2) **Βιομηχανικοί κίνδυνοι**, οι οποίοι αναφέρονται στους κινδύνους που σχετίζονται με τις διαφορές στους βιομηχανικούς και στους παραγωγικούς παράγοντες, τα εργασιακά αποθέματα, παράγοντες της αγοράς, της παραγωγής και του ανταγωνισμού. Οι παραπάνω μπορεί να δημιουργήθηκαν ή επιδεινώθηκαν μέσα από αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν μέσα στην ίδια τη χώρα.
- 3) **Εταιρικοί εξειδικευμένοι κίνδυνοι**, εστιάζονται σε λειτουργικά, εργασιακά και υπαλληλικά θέματα, καθώς επίσης κ σε θέματα που αφορούν τα προϊόντα και τους καταναλωτές.

Όλα τα παραπάνω είναι αυτονόητο ότι μειώνουν την δυνατότητα της επιχειρηματικής πρόβλεψης και απόδοσης και φυσικά αυξάνουν τον διεθνή κίνδυνο (Miller, 1992).

Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι μία επιχείρηση περιλαμβάνεται μέσα στο πλαίσιο της χώρας προέλευσης και της χώρας προορισμού. Επομένως είναι λογικό οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει να αφορούν την αμφίδρομη σχέση των δύο χωρών.

3.1 Χώρα προέλευσης και χώρα προορισμού: διαφορές και κίνδυνοι

Όπως προαναφέρθηκε τα χαρακτηριστικά των χωρών προέλευσης και προορισμού και οι διαφορές τους, επηρεάζουν τις εξαγωγικές δραστηριότητες των εταιριών και αρκετές φορές παίζουν καίριο ρόλο στο αποτέλεσμά και στην έκβασή τους. Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθούν οι διαφορές των χωρών καθώς επίσης και πως αυτές επηρεάζουν τις κινήσεις των εταιρειών.

3.2 Κοινωνικές διαφορές και διαφορές κουλτούρας

Η κουλτούρα επηρεάζει τη στάση και την πίστη των δυνητικών πελατών κ μπορεί να διαφοροποιήσει την στάση τους απέναντι σε συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Με τον όρο «διαφορετική κουλτούρα», αναφερόμαστε στις ομοιότητες και στις διαφορές ανάμεσα στην κουλτούρα των πελατών της χώρας προέλευσης και σε αυτούς της χώρας προορισμού (Kogut and Singh, 1988). Μικρές διαφορές στην κουλτούρα των εμπλεκόμενων χωρών έχουν ως αποτέλεσμα την υιοθέτηση όμοιων στρατηγικών από την πλευρά των εταιρειών σχετικά με τις εξαγωγικές τους δραστηριότητες. Καθώς οι διαφορές αυξάνονται, αναπόφευκτα ο εταιρικός έλεγχος μειώνεται (Anderson and Gatignon, 1986). Σε περιπτώσεις όπου η διαφορετικότητα μεταξύ των χωρών είναι αρκετά υψηλή τότε και η διοίκηση μιας εταιρείας αντιλαμβάνεται ότι ο κίνδυνος είναι μεγάλος εξαιτίας της ελλιπούς γνώσης της χώρας προορισμού.

3.3 Πολιτικοί κίνδυνοι

Πολιτικός κίνδυνος νοείται κάθε είδους πολιτική, κυβερνητική ή κοινωνική αστάθεια που προέρχεται είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά της χώρας προορισμού και επηρεάζει άμεσα και αρνητικά την πλειοψηφία οποιασδήποτε εξαγωγικής δραστηριότητας και επένδυσης (Akhter and Lusch, 1988). Μία χώρα που κυριαρχείται από κοινωνικές αναταραχές (απεργίες, διαδηλώσεις, βίαιες συγκρούσεις κτλ.) θεωρείται επικίνδυνη ανεξάρτητα από τις πιθανές οικονομικές ευκαιρίες που προσφέρει. Χώρες με ιδιαίτερα αυξημένο πολιτικό κίνδυνο είναι αυτές που χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη ισχυρών αντιμαχόμενων εθνικών μειονοτήτων αλλά και από πολέμιες ιδεολογίες που επιδιώκουν την κατάληψη της εξουσίας. Επίσης υψηλού ρίσκου είναι οι χώρες στις οποίες χρόνια οικονομικά προβλήματα έχουν οδηγήσει σε μείωση του βιοτικού επιπέδου των πολιτών. Ακόμα πιο ψηλά στην κλίμακα επικινδυνότητας είναι οι χώρες που μαστίζονται από πολέμους και, προφανώς, δεν ευνοούν την ανάληψη οποιασδήποτε επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι παραπάνω καταστάσεις είναι πιθανό να οδηγήσουν σε αλλαγές στο κυβερνητικό καθεστώς ή στην κυβερνητική πολιτική που ακολουθείται. Οι αλλαγές αυτές συνήθως συνοδεύονται από μειωμένη κερδοφορία των επιχειρήσεων, αφού απαιτείται η προσαρμογή τους στις νέες καταστάσεις και η επανεξέταση της εξαγωγικής στρατηγικής τους. Ακόμα δυσμενέστερη είναι η προοπτική πλήρους αλλαγής του πολιτικού καθεστώτος.

3.4 Νομικοί κίνδυνοι

Παράλληλα με τον πολιτικό κίνδυνο πρέπει να εξετάζεται ο νομικός κίνδυνος, η πιθανότητα δηλαδή, παράγοντες που σχετίζονται με το νομικό πλαίσιο μιας χώρας να επηρεάσουν αρνητικά την δραστηριότητα των επιχειρήσεων. Πολλές φορές οι κυβερνήσεις επιβάλλουν νομοθεσίες που αναφέρονται σε συγκεκριμένα τεχνικά χαρακτηριστικά που πρέπει ή δεν πρέπει να έχουν τα προϊόντα που κυκλοφορούν, με σκοπό να δημιουργήσουν εμπόδια εισόδου σε ξένα προϊόντα. Επίσης, χώρες που χαρακτηρίζονται από κενά στην νομοθεσία τους περί πνευματικών δικαιωμάτων ή προστασίας της ατομικής ιδιοκτησίας είναι εξαιρετικά επικίνδυνες και μπορούν να οδηγήσουν σε επενδυτικές αποτυχίες. Για τέτοιους λόγους επιχειρήσεις όπως η IBM και η Coca-Cola, αρνήθηκαν να επενδύσουν στην Ινδία κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70 καθώς θεώρησαν ότι η νομοθεσία του κράτους ήταν ανεπαρκής για να προστατέψει τα πνευματικά δικαιώματα και την τεχνογνωσία που θα μετέφεραν στην Ινδία μέσω των επενδύσεών τους. (Παπαδάκης, 2012)

3.5 Οικονομικοί κίνδυνοι

Με τον όρο οικονομικό κίνδυνο αναφερόμαστε στην πιθανότητα οικονομικοί παράγοντες να επηρεάσουν το επιχειρηματικό περιβάλλον μιας χώρας με αρνητικό τρόπο για τα συμφέροντα των επιχειρήσεων. Οικονομικοί κίνδυνοι προκύπτουν από την αναποτελεσματική οικονομική πολιτική της κυβέρνησης μιας χώρας και συνήθως συνδέονται με πολιτικούς κινδύνους. Δείκτες που μπορούν να μας δώσουν μια εικόνα για το επίπεδο του οικονομικού κινδύνου σε μια χώρα είναι ο πληθωρισμός και το εξωτερικό χρέος. Χώρες που βίωσαν εκρηκτικούς ρυθμούς ανάπτυξης σε μικρό χρονικό διάστημα κρύβουν επενδυτικούς κινδύνους αφού η απότομη οικονομική ανάπτυξη συνήθως ακολουθείται από περίοδο κρίσης. Αυτό συνέβη στην περίπτωση της Νοτιοανατολικής Ασίας που βίωσε μια φοβερή χρηματοπιστωτική κρίση στα τέλη της δεκαετίας του '90 οδηγώντας πολλές επενδύσεις που είχαν λάβει χώρα εκεί, τη χρυσή δεκαετία του '80-'90 στη χρεοκοπία (Παπαδάκης, 2012). Βέβαια, οι οικονομικοί κίνδυνοι είναι πάντα άμεσα σχετιζόμενοι με τις οικονομικές ευκαιρίες και την προοπτική κερδοφόρων επενδύσεων. Όσο υψηλότερος ο κίνδυνος τόσο υψηλότερη είναι και η προοπτική κερδοφορίας. Χώρες οικονομικά ανεπτυγμένες και υγιείς με περιορισμένους οικονομικούς κινδύνους προσφέρουν περιορισμένες ευκαιρίες για σημαντικές επενδυτικές αποδόσεις. Αντίθετα, αυτές είναι πολύ υψηλές σε χώρες που αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα, έχουν γνωρίσει περιορισμένη ανάπτυξη στο παρελθόν και συνεπώς διαθέτουν ακόμα πλήθος ανεκμετάλλετων επενδυτικών ευκαιριών. Ο κίνδυνος όμως είναι εξίσου μεγάλος και μπορεί να αποδειχθεί καταστροφικός για το σύνολο της επένδυσης. Ένας ακόμα οικονομικός κίνδυνος απορρέει από τις συνεχείς αλλαγές στις συναλλαγματικές τιμές. Αν η αξία του νομίσματος της χώρας παραγωγής των προϊόντων ανατιμηθεί σε σχέση με την αξία του νομίσματος της χώρας εισαγωγής των προϊόντων, τότε η επιχείρηση ζημιώνεται.

3.6 Πολυπλοκότητα της αγοράς

Η πολυπλοκότητα της αγοράς σχετίζεται με την δυνατότητα εισαγωγής ενός προϊόντος στην αγορά και να καταλάβει ένα μερίδιο αγοράς. Αυξημένη πολυπλοκότητα της αγοράς έχει ως αποτέλεσμα οι εταιρίες να αναγκάζονται να δεσμεύσουν πόρους που θα διέθεταν σε άλλους τομείς. Όταν η αγορά της χώρας προορισμού είναι παρόμοια με αυτή της χώρας προέλευσης τότε οι εταιρίες είναι περισσότερο πρόθυμες να διαθέσουν αυξημένους πόρους για να επενδύσουν κάτι που δεν ισχύει στην περίπτωση που οι αγορές έχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ τους. Οι Brouthers, (1993) κατηγοριοποίησαν την πολυπλοκότητα της αγοράς σε :

1. Πολιτικό ρίσκο
2. Ρίσκο μεταφορών
3. Λειτουργικό ρίσκο
4. Ιδιοκτησιακό ρίσκο
5. Υποδομή της αγοράς
6. Αντίληψη πελατών
7. Ανταγωνιστική αντιπαλότητα
8. Ζήτηση και δυναμική της αγοράς

3.7 Μεταφορικό ρίσκο

Μεταφορικό ρίσκο προκύπτει από τις κυβερνητικές αποφάσεις για ελεύθερη διακίνηση αγαθών, υπηρεσιών, και επενδύσεων από- και προς- τη χώρα. Σε κάποιες ανεπτυγμένες χώρες οι κυβερνητικές πολιτικές (συναλλαγματικοί έλεγχοι, φορολογία, αύξηση/μείωση ισοτιμίας κτλ.) εμποδίζουν τις ξένες εταιρίες να έχουν πρόσβαση στις αγορές οπότε οι επενδυτές αναγκάζονται να φύγουν από τη χώρα (Root, 1993). Οι περιορισμοί αυτοί εφαρμόζονται επίσης κ στις εισαγωγές/εξαγωγές και στον έλεγχο τιμών.

3.8 Λειτουργικοί κίνδυνοι

Οι λειτουργικοί κίνδυνοι σχετίζονται με την παρέμβαση στις λειτουργικές δραστηριότητες μιας εταιρείας όπως τα logistics, το marketing, τα οικονομικά κτλ. Οι πιθανοί περιορισμοί επιβάλλονται από την κυβέρνηση ή από ενδεχόμενη πολιτική πίεση εταιρειών που προστατεύονται από το νόμο ή κατά τη διάρκεια των συνθηκών της αγοράς (Akhter and Lusch, 1988). Αυτοί περιλαμβάνουν την αδυναμία των εταιριών να συνάψουν συμβόλαια, τις γραφειοκρατικές καθυστερήσεις, την ποιότητα της εγχώριας διοίκησης και τη διαθεσιμότητα εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού και πρώτων υλών (Haner, 1980). Ο Miller, (1992) διαχωρίζει τους λειτουργικούς κινδύνους σε 3 κατηγορίες :

1. Εργασιακή αδυναμία
2. Παραγωγική αδυναμία
3. Αδυναμία πρώτων υλών

3.9 Υποδομή της αγοράς

Υποδομή της αγοράς ονομάζουμε τις επικρατούσες μεθόδους σχετικά με το εμπόριο, τη διανομή, τη διαφήμιση, την προώθηση των αγαθών και των υπηρεσιών. Στο πώς θα κινηθεί μια εταιρία μπορεί να έχει δυσμενή επίδραση στην διεθνή της επέκτασή της. Όταν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν λανθασμένα κανάλια διανομής ή δίκτυα που βασίζονται στην εμπειρία της χώρας προέλευσης χωρίς τις απαραίτητες αλλαγές και στοχεύουν σε ξένες αγορές τότε τα επέρχονται δυσμενή αποτελέσματα. Αν οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι η δομή της αγοράς είναι παρόμοια με αυτής της χώρας προέλευσης τότε το ρίσκο μειώνεται και η επιτυχία είναι αναμενόμενη.

3.10 Αντίληψη και συνήθειες πελατών

Οι συνήθειες των πελατών εστιάζονται στις ομοιότητες και στις διαφορές των πελατών στην χώρα προέλευσης και στη χώρα προορισμού. Μία εταιρία μπορεί μόνο να αντιδράσει και όχι να ελέγξει, στην αντίληψη των πελατών, στις αγοραστικές συνήθειές τους, στις προτιμήσεις τους για υποκατάστατα προϊόντα κτλ.(Evans and Berman, 1994). Μία επιχείρηση πρέπει να αξιολογήσει την επιθυμία της να επενδύσει σε ένα περιβάλλον όπου τα προϊόντα και οι υπηρεσίες χρησιμοποιούνται διαφορετικά από ότι στην χώρα προέλευσης (Agarwal and Ramaswami, 1992) . Οι εταιρίες πρέπει να διακρίνουν τις προοπτικές και τι έχουν ανάγκη οι καταναλωτές , τι θέλουν, τι θα αγοράσουν και μετά να δημιουργήσουν ένα ικανοποιητικό μίγμα με προϊόντα και υπηρεσίες. Αν οι πελάτες έχουν τις ίδιες συνήθειες με εκείνους της χώρας προέλευσης τότε ο εστιασμός στα προϊόντα είναι ευκολότερος.

3.11 Ανταγωνισμός

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον επιδρά στις επιχειρηματικές προσπάθειες και στην επιτυχία τους μέσα σε μία μεγάλη αγορά στόχο. Μία επιχείρηση επιβάλλεται να αναλύσει τη δομή της αγοράς στην οποία θέλει να δραστηριοποιηθεί και να εξετάσει τους ανταγωνιστές και τα χαρακτηριστικά τους όπως τις στρατηγικές τους, τα προϊόντα τους, το μέγεθός τους, τις ανταγωνιστικές στρατηγικές τους κτλ.(Evans and Berman, 1994). Αν ο ανταγωνισμός είναι υψηλός τότε και η είσοδος σε μία αγορά θα είναι δύσκολη άρα και η επιχείρηση θα αναλάβει μεγαλύτερο επιχειρηματικό ρίσκο. Ο τρόπος εισαγωγής πρέπει να προσαρμοστεί στο επίπεδο του ανταγωνισμού μέσα στην αγορά στόχο. (Brouthers,1993).

3.12 Ζήτηση της αγοράς

Οι εταιρείες είναι αναγκαίο να διεξάγουν έρευνες αγοράς ώστε να καθορίσουν την ζήτηση, να αναπτύξουν κ δημιουργήσουν προσφορές που προτιμούν οι καταναλωτές. Η έρευνα αγοράς εξετάζει την παρούσα καθώς και την μελλοντική ζήτηση της αγοράς. Σε αγορά με επαρκές μέγεθος και με υψηλή ζήτηση σε προϊόντα και υπηρεσίες μιας εταιρίας, το ρίσκο είναι χαμηλό αν στην αγορά προϋπάρχει ήδη το προϊόν. Σε αγορές με χαμηλή ζήτηση αλλά με πρόβλεψη για μελλοντική αύξηση αυτής, το ρίσκο είναι επίσης χαμηλό λόγω του μεγάλου μεγέθους και της δυναμικότητας της αγοράς.

3.13 Ανάλυση επιχειρηματικών κινδύνων

Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται οι επιχειρήσεις, είτε εγχώριο είτε διεθνές, μεταβάλλεται συνεχώς με αποτέλεσμα να είναι αναγκασμένες να προσαρμόζονται συνεχώς στις νέες καταστάσεις που επικρατούν. Πολλές φορές οι αλλαγές αυτές είναι απρόβλεπτες και κατά κανόνα ζημιογόνες, με αποτέλεσμα να απειλείται η κερδοφορία και κατ' επέκταση η βιωσιμότητα της επιχείρησης. Συνεπώς, όλες οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα του κλάδου που ανήκουν, αντιμετωπίζουν κινδύνους τους οποίους και πρέπει να αντιμετωπίσουν. Ο κίνδυνος επηρεάζει σχεδόν όλο το σύνολο των δραστηριοτήτων των οικονομικών μονάδων, καθώς κρύβεται σε όλες εκείνες τις ενέργειες της επιχείρησης και δεν είναι δυνατό να προβλέψουμε με βεβαιότητα το αποτέλεσμα μιας επενδυτικής κίνησης. Συνεπώς, κάθε επιχείρηση είναι αναγκασμένη να κάνει τις απαραίτητες προβλέψεις για το που θα οδηγηθεί η οικονομία και ειδικότερα ο κλάδος στον οποίο ανήκει ώστε να πάρει δύσκολες αποφάσεις στρατηγικής και αναλόγως να καθορίσει τους στόχους της καθώς και τους προϋπολογισμούς της. Όταν όμως κυριαρχεί αβεβαιότητα, οι κίνδυνοι που δημιουργούνται από τις λανθασμένες εκτιμήσεις, διογκώνονται και πολύ συχνά γίνονται αβάστακτοι για την εκάστοτε παραγωγική μονάδα. Συγκεκριμένα, όλες οι ενεργές επιχειρήσεις είναι εκτεθειμένες σε τρία είδη κινδύνων:

- i. επιχειρηματικοί κίνδυνοι
- ii. στρατηγικοί κίνδυνοι
- iii. χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι

3.14 Επιχειρηματικοί κίνδυνοι

Αναλαμβάνονται από μια επιχειρηματική μονάδα στην προσπάθειά της να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της και να αυξήσει τα κέρδη και την αξία της. Οι κίνδυνοι αυτοί προέρχονται από την αγορά στην οποία μια επιχείρηση δραστηριοποιείται (πχ. Τεχνολογικές εξελίξεις, σχεδιασμός προϊόντων).

3.15 Στρατηγικοί κίνδυνοι

Προέρχονται από σημαντικές αλλαγές στην οικονομία και στο πολιτικό περιβάλλον της χώρας. Σε αυτό το σημείο αξίζει να επισημανθεί ότι η πολιτική αστάθεια που επικρατεί στην Ελλάδα, σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση, έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στην αδράνεια και κατ' επέκταση στην πτώχευση. Η αντιστάθμιση αυτού του κινδύνου είναι δύσκολη διαδικασία και μπορεί να επιχειρηθεί μέσω της διασποράς του κινδύνου σε διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες και σε διαφορετικές χώρες

3.16 Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι (financial risk)

Πρόκειται για τους κινδύνους που προκύπτουν από χρηματοοικονομικές συναλλαγές και προέρχονται κυρίως από τη χρήση δανειακών κεφαλαίων από την εταιρία. Όσο αυξάνονται τα ξένα προς τα ίδια κεφάλαια τόσο περισσότερο εκτίθεται η επιχείρηση στον χρηματοοικονομικό κίνδυνο. Δηλαδή, οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι σχετίζονται με τις απώλειες στις αγορές χρήματος και κεφαλαίου. Οι διακυμάνσεις σε μεταβλητές όπως τα επιτόκια και οι συναλλαγματικές ισοτιμίες δημιουργούν σημαντικούς κινδύνους για τις περισσότερες εταιρείες. Η κατανόηση των διαφόρων κινδύνων είναι απαραίτητη για τη διαχείριση της αβεβαιότητας και η διαχείριση των χρηματοοικονομικών κινδύνων είναι πλέον θεμελιώδους σημασίας για την επιβίωση κάθε επιχειρηματικής οντότητας.

3.17 Ανακεφαλαίωση

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι κανείς δεν μπορεί να είναι απόλυτα βέβαιος εκ των προτέρων πως ένα επιχειρηματικό εγχείρημα θα στεφθεί με επιτυχία. Άλλωστε, η ανάληψη κινδύνων είναι βασικό και αναπόσπαστο στοιχείο της επιχειρηματικότητας. Τα κέρδη είναι η αμοιβή του επιχειρηματία, όχι μόνο για τις ικανότητές του και τα κεφάλαια που επενδύει στο εγχείρημα, αλλά και για την τόλμη του να αναλάβει τους κινδύνους αυτούς. Η λεπτομερής εξέταση και ανάλυση της κάθε χώρας και των χαρακτηριστικών της, αποτελεί ίσως το σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας της εξαγωγικής δραστηριότητας μιας επιχείρησης. Η δυνατότητα της πρόβλεψης αλλά και της έγκαιρης αντίδρασης σε ενδεχόμενο εμπόδιο ή κίνδυνο, είναι η ειδοποιός διαφορά ανάμεσα στις επιτυχημένες επιχειρήσεις και στις εξαγωγικές τους δραστηριότητες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Εξαγωγές και παράγοντες επιτυχίας

Η επιτυχία, όπως και η ομορφιά, έχει σχέση με το “μάτι” του θεατή (Cunningham and Spigel, 1971). Με λίγα λόγια ο βαθμός της εξαγωγικής επιτυχίας μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ίδια την εταιρεία και τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της καθώς επίσης και από εξωτερικούς παράγοντες που αφορούν τη χώρα και τον τομέα δραστηριοποίησης της εταιρείας.

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.

4.1 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 η 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 τα οποία προκύπτουν παρουσιάζονται παρακάτω. Αναλυτικότερα:

4.1.1 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 μμεγάλη έμφαση στην επιρροή που ασκεί το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό στην επιτυχία της εξαγωγικής δραστηριότητας μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα η ερευνήτρια προσπαθεί να μμελετήσει τη σημασία των αντιλήψεων των στελεχών, που είναι υπεύθυνοι για τις εξαγωγικές δραστηριότητες, διαχωρίζοντάς τες σε δύο κατηγορίες:

1. Αντιλήψεις σχετικά με τα πιθανά πλεονεκτήματα και νέες ευκαιρίες που μμπορούν να προκύψουν από την εξαγωγική ανάπτυξη / επέκταση της επιχείρησης.
2. Αντιλήψεις σχετικά με τον βαθμό πολυπλοκότητας και κινδύνου της εξαγωγικής δραστηριότητας.

Εκτός από τα παραπάνω διερευνάται και η επιρροή της εξαγωγικής εμπειρίας των στελεχών. Μετά από μελέτη ενός δείγματος αμερικανικών και καναδικών κατασκευαστικών εταιρειών, η Axinn φθάνει στο συμπέρασμα ότι υπάρχει έντονη θετική σχέση μμεταξύ της εμπειρίας ενός στελέχους και της απόδοσης της εξαγωγικής δραστηριότητας, μμεταξύ των αντιλήψεων για τα πιθανά πλεονεκτήματα και της απόδοσης της εξαγωγικής δραστηριότητας, αλλά και έντονη αρνητική σχέση μμεταξύ των αντιλήψεων για την πολυπλοκότητα -κινδύνους και της απόδοσης της εξαγωγικής δραστηριότητας. Αυτό σημαίνει ότι όσο το διοικητικό προσωπικό της επιχείρησης αποτελείται από άτομα με μεγάλη εμπειρία στη διεθνή αγορά που πιστεύουν ότι η εξαγωγική ανάπτυξη μμπορεί 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 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 μμεγάλο βαθμό και οι Ogbuehi & Longfellow, (1994), οι οποίοι μετά από έρευνα στις Η.Π.Α φθάνουν στο συμπέρασμα ότι η συμμετοχή των μμικρών και μμικρομεσαίων επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές είναι διαφορετική, αφού για κάποιες εταιρείες οι πωλήσεις στο εξωτερικό αποτελούν ένα μμικρό ποσοστό των συνολικών πωλήσεων, ενώ για άλλες πολύ μμεγαλύτερο. 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 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 δραστηριότητα.

4.1.2 Χαρακτηριστικά Επιχείρησης και Αγοράς

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά που αφορά μια επιχείρηση και που έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές ως προς το βαθμό στον οποίο επηρεάζει την επιτυχία της εξαγωγικής της δραστηριότητας είναι το μέγεθος της. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιεί ο Moen (1999) σε 335 μικρές και μικρομεσαίες (MME) νορβηγικές επιχειρήσεις με σκοπό να διερευνήσει την επιρροή του μεγέθους της επιχείρησης, στο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και στην επιτυχία των εξαγωγών της, 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 των εξαγωγών και συγκεκριμένα στα χαρακτηριστικά 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 συχνότητας των εξαγωγών – αν η επιχείρηση εξάγει τακτικά, περιστασιακά ή σπάνια
6. του μμεγέθους της επιχείρησης
7. της εμπειρίας - το χρονικό διάστημα για το οποίο η επιχείρηση πραγματοποιεί εξαγωγές
8. του μμεγέθους 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 δραστηριότητας των ΜΜΕ.

Μετά από βιβλιογραφική ανασκόπηση οι ερευνητές διαχωρίζουν τις παραμέτρους αυτές 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 καθοριστικό παράγοντα.

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 ερευνητής φθάνει στο συμπέρασμα ότι το μέγεθος της επιχείρησης 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.

4.1.3 Εξαγωγική Στρατηγική

Βασικός παράγοντας που επηρεάζει την επιτυχία της εξαγωγικής δραστηριότητας 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 των εξαγωγών της, οι παράγοντες μμεγαλύτερης σημασίας συνδυάζονται με τη στρατηγική που πρόκειται να ακολουθηθεί. Έτσι οι ερευνητές φθάνουν στο συμπέρασμα ότι η προσεκτική 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 et.al (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. Παρόλα 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 γεωγραφική περιοχή (χώρας) στην οποία θα επιλέξει να 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.

4.2 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.

4.2.1 Χώρα Προέλευσης

Οι Beamishet. al. (1993) εξετάζουν την επιρροή της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, στην επιτυχία των εξαγωγών της. Η σύγκριση πραγματοποιείται μεταξύ 106 μικρού και μεσαίου μμεγέθους 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 ενδιάμεσους, 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.

4.2.2 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 εταιρειών 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.

4.2.3 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 βιετναμέζικες 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 δραστηριότητας των βιετναμέζικων 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 βασικό παράγοντα 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.

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 μέγεθος (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 μμεγέθους, 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 δραστηριοποίησης 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 μμεγάλη 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.

4.3 Ανακεφαλαίωση

Στο παρόν κεφάλαιο έγινε μία προσπάθεια εστίασης στους κρίσιμους παράγοντες καθώς επίσης και στα χαρακτηριστικά που διέπουν τις επιτυχημένες εξαγωγικές δραστηριότητες. Μία επιχείρηση που θέλει να σταδιοδρομήσει επιτυχημένα στις εξαγωγές οφείλει να λάβει σοβαρά υπόψη της, όλους εκείνους τους κρίσιμους παράγοντες, να προσαρμοστεί στα χαρακτηριστικά της χώρας προορισμού καθώς επίσης και να προβλέψει τα ενδεχόμενα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν. Ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων της επιχείρησης μπορεί να αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα που δεν είναι άλλα από το κέρδος, αλλά ο σωστός προγραμματισμός, η έγκαιρη και έγκυρη πρόβλεψη, είναι στοιχεία που δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να σταδιοδρομήσει επιτυχημένα αλλά και να εδραιωθεί στις εξαγωγικές δραστηριότητες που έχει επιλέξει.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

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 μμεριδίου 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 μμείωση των εξόδων μέσω της εύρεσης εργατικού δυναμικού χαμηλού κόστους κλπ. Παρόλα αυτά όμως, μια επιχείρηση είναι υποχρεωτικό να παίρνει υπόψη της ότι η επιτυχία δεν είναι δεδομένη, αφού οι κίνδυνοι που κρύβει η εξαγωγική δραστηριότητα είναι υπαρκτοί και αφορούν κυρίως την οικονομική και πολιτική σταθερότητα των ξένων αγορών, τις διαφορές σε ότι αφορά το πολιτιστικό περιβάλλον καθώς επίσης και όλα εκείνα τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν κάθε χώρα ξεχωριστά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Καρατζιάς, Πέτρος, (2008). Αναδιάρθρωση - ανασχηματισμός στον κλάδο των επιχειρήσεων: θεωρητική προσέγγιση και εμπειρική διερεύνηση στο πλαίσιο της ελληνικής πραγματικότητας.
2. Μελάς, Κώστας, (2005). Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις. Παπαζήσης, Αθήνα.
3. Παπαδάκης Βασίλης, 'Στρατηγική των επιχειρήσεων : Ελληνική και διεθνής εμπειρία', Εκδόσεις Μπένου, 2012.
4. Χατζηδημητρίου Αθ. Ιωάννης, "Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες", Εκδόσεις Ανικούλα, 2003.
5. Agarwal S, Ramaswami SN. Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internationalization factors. *J Int Bus Stud* 1992;23(1):1-28
6. Akhter H, Lusch RF. Political risk and the evolution of control of foreign business: equity, earnings and marketing mix. *J Global Mark* 1988;1(3): 109- 28
7. 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.
8. Anderson E, Gatignon H. Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. *J Int Bus Stud* 1986;17(3):1- 26
9. 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)
10. 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
11. 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.
12. Brouthers KD. The influence of international risk on entry mode strategy in the computer software industry. *Manage Int Rev* 1993;35(1):7- 28business. *J Int Bus Stud* 1992;23 (4):311- 31
13. Carole, M. (2009), "Determinants of export performance in French wine SMEs, *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 21, No (2), 118 - 142
14. Cunningham M.T, Spiegel R.I (1971),"A study in successful exporting", *European Journal of Marketing*, Vol. 5 Iss 1 pp. 2 - 12

15. Deeksha, A. S. (2009), "Export performance of emerging market firms", *International Business Review*, Vol. 18, No (4), 321-330
16. 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
17. Dunning, J.H., Lundan, S.M.,(2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Second Edition, 2nd ed. Edward Elgar Publishing
18. Evans JR, Berman B. *Marketing* 6th ed. New York: Macmillan, 1994
19. 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
20. 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
21. Grant, W., (1996). "Making Economic Policy in a Global Economy". *Political Review* Vol. 6, No. 1.
22. Haner FT. *Global business strategy for the 1980s* New York: Praeger, 1980
23. Hill, H. (2000), "Export Success against the Odds: A Vietnamese Case Study", *World Development*, Vol. 28, No (2), 283-300.
24. 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
25. Kogut B, Singh H. The effect of national culture on the choice of entry mode. *J Int Bus Stud* 1988;19(3):87– 98
26. Leonidou , L. and Katsikeas, C., (1996). "The export development process: an integrative review of empirical models", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 3, pp. 517-551.
27. 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
28. 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
29. Macesich, G., (2003): *Globalization: Problems and Prospects*, EKONOMSKI PREGLED, Vol. 54, No. 5-6, pp. 503-509 .

30. Moen, O., (1999), "The Relationship between Firm Size, Competitive Advantages and Export Performance Revisited", *International Small Business Journal*, Vol. 18, No (1), 53-72
31. 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.
32. Nazombe, E., (1995). " Democratizing Globalization : NGOs, Education, Action" *Hunger TechNet*, Vol. 6, No. 3.
33. 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
34. Pereira, A.M. and Xu, Z., (2000). Export Growth and Domestic Performance. *The Review of Economic Studies*, Vol. 67, Issue 1.
35. Racela, O.C., Chaikittisilpa, C. and Thoumrungroje, A. (2007), "Market orientation, international business relationships and perceived export performance", *International Marketing Review*, Vol. 24, No (2), 144-163.
36. Root FR. *International trade and investment* 7th ed. Cincinnati, OH: SouthWestern Publishing, 1993
37. Rose, G.M. and Shoham, A. (2002), "Export performance and market orientation: Establishing an empirical link", *Journal of Business Research*, Vol. 55, 217-225.
38. Rugman, A.M., (1999). Forty years of the theory of the transnational corporation. *Transnational corporations* 8, pp. 51–70.
39. Somavia, Juan., (2002). ILO Press Release, "ILO Tackles Social Consequences of Globalization,"
40. Suhail, M. and Mujtaba, H. (2009), "Firm-Level Determinants of Export Performance", *International Business & Economics Research Journal*, Vol. 8, No (2), 105-112