



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ  
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ**

του

**ΠΑΝΩΛΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ**

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Δημήτριος Σουμπενιώτης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη  
Στρατηγική Διοικητική Λογιστική και τη Χρηματοοικονομική Διοίκηση

Νοέμβριος 2017

Στην οικογένεια μου

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερος τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Σουμπενιώτη Δημήτριο, για την στήριξη και την καθοδήγηση του, χάρη στα οποία κατάφερα να ολοκληρώσω με επιτυχία την μελέτη αυτή, καθώς και όλους τους καθηγητές του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Στρατηγική Διοικητική Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση που συντέλεσαν στο να αποκομίσω ιδιαίτερες γνώσεις για την μελλοντική επαγγελματική μου σταδιοδρομία.

Ευχαριστώ την οικογένεια μου, ήταν στο πλάι μου κατά την διάρκεια των σπουδών μου ηθικά και πνευματικά. Δεν σταμάτησαν λεπτό να με στηρίζουν και να με εμπνυχώνουν στις προσπάθειές μου.

Πανωλής Κωνσταντίνος

Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος 2017

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τις διαδικασίες διεθνοποίησης τόσο των εταιρειών, όσο και της επιχειρηματικότητας καθώς είναι ένας κλάδος αρκετά μετέωρος και μεταβαλλόμενος τα τελευταία χρόνια. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις έχουν πάρει το ρίσκο να κινηθούν στην εξωχώρα αγορά.

Οι οικονομικές - πολιτικές συνθήκες της χώρας μας με την οικονομία να βρίσκεται σε συνεχή ύφεση, την πολιτική αστάθεια και αρκετούς άλλους παράγοντες καθιστούν αντίξοες τις συνθήκες για την εγκαθίδρυση και παράλληλα άνθιση μιας εταιρείας. Η τωρινή μελέτη έχει ως στόχο την απεικόνιση των λόγων που διαλέγει κάποιος την διεθνοποίηση, τα κίνητρα, τις στρατηγικές άσκησης των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων καθώς και στα πιθανά προβλήματα που μπορούν να συναντήσουν οι ελληνικές εταιρείες κατά την προσπάθεια επέκτασης των δραστηριοτήτων τους εκτός εγχώριας αγοράς.

Επιπλέον, γίνεται εκτενής αναφορά στις ευκαιρίες και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν κατά την διαδικασία διεθνοποίησης οι επιχειρήσεις. Σε μια Ευρωπαϊκή Ένωση όπου διάφοροι οργανισμοί και θεσμοί λαμβάνουν μέρος στις διεργασίες, διαδραματίζουν με την σειρά τους σημαντικό ρόλο. Είναι ένα εγχείρημα με πολλές δυσκολίες, όμως όχι ακατόρθωτο.

**Λέξεις κλειδιά:** Διεθνοποίηση, εταιρεία, εμπόδια, ευκαιρίες

## **ABSTRACT**

This diploma presents the processes of internationalization of both companies and entrepreneurship, as it is a sector that is quite slow and changing in recent years. More and more businesses have taken the risk of moving to the offshore market.

The economic and political conditions of our country with the economy being in a continuous recession, political instability and several other factors make the conditions for the establishment and at the same time a company flourishing. The current study aims to illustrate the reasons for internationalization, motivations, strategies for the conduct of international business activities, and the potential problems that Greek companies may encounter when trying to expand their activities outside of the domestic market.

In addition, there is an extensive reference to the opportunities and obstacles that faced by enterprises in the internationalization process. In a European Union where various organizations and institutions take part in the processes, they play an important role. It is a venture with many difficulties, but not impossible.

**Keywords:** Internationalization, company, obstacles, opportunities

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	iv
ABSTRACT.....	v
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	vi
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
1.1 Σκοπός της παρούσας εργασίας .....	10
1.2 Ερευνητικά ερωτήματα .....	10
1.3 Δομή εργασίας .....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	12
2.1 Ιστορική αναδρομή των θεωριών Διεθνοποίησης .....	12
2.2 Ανασκόπηση βιβλιογραφίας .....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ .....	18
3.1 Ορισμός.....	18
3.2 Κίνητρα διεθνοποίησης.....	18
3.3 Ευκαιρίες διεθνοποίησης .....	19
3.4 Αποτυχίες διεθνοποίησης.....	20
3.5 Θεωρίες διεθνούς εμπορίου .....	20
3.5.1 Μερκαντιλισμός.....	21
3.5.2 Θεωρία απόλυτου πλεονεκτήματος .....	21
3.5.3 Θεωρία συγκριτικού πλεονεκτήματος .....	22
3.5.4 Θεωρία παραγωγικών συντελεστών .....	22
3.5.5 Θεωρία διεθνούς κύκλου ζωής του προϊόντος.....	23
3.6 Διαδικασίες διεθνοποίησης.....	25
3.6.1 Αξιολόγηση διεθνών αγορών και επιλογή αγοράς .....	26
3.6.2 Αξιολόγηση του ευρύτερου περιβάλλοντος με βάση τα κριτήρια.....	27

3.6.3 Αξιολόγηση της πολιτικής και νομικής πραγματικότητας .....	28
3.6.4 Αξιολόγηση της πολιτισμικής πραγματικότητας.....	29
3.6.5 Αξιολόγηση του κλάδου .....	30
3.6.6 Αξιολόγηση των υποδομών .....	31
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ .....</b>	<b>33</b>
4.1 Κίνητρα ενασχόλησης με το εξαγωγικό εμπόριο .....	33
4.2 Μέθοδοι άμεσων εξαγωγών.....	33
4.2.1 Αντιπρόσωπος στην χώρα εξαγωγής .....	33
4.2.2 Υποκατάστημα στη χώρα εξαγωγής.....	34
4.2.3 Θυγατρική εμπορική εταιρεία στη χώρα εξαγωγής.....	35
4.2.4 Τμήμα εξαγωγών .....	36
4.3 Μέθοδοι έμμεσων εξαγωγών .....	37
4.3.1 Εγχώριος πράκτορας.....	37
4.3.2 Εγχώριος έμπορος.....	38
4.3.3 Εταιρείες διαχείρισης εξαγωγών.....	39
4.3.4 Εταιρείες διεθνούς εμπορίου .....	40
4.4 Διεθνής παραγωγή - Κίνητρα της διεθνούς επέκτασης της παραγωγής των επιχειρήσεων.....	41
4.4.1 Θυγατρική αποκλειστικής ιδιοκτησίας.....	41
4.4.2 Διεθνής κοινοπρακτική επιχείρηση .....	41
4.4.3 Μερική εξαγορά.....	43
4.5 Πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα της εξαγωγικής δραστηριότητας .....	43
4.6 Κίνητρα ενασχόλησης με το εξαγωγικό εμπόριο .....	45
4.6.1 Ενδογενή κριτήρια .....	45
4.6.2 Εξωγενή κριτήρια .....	47
4.7 Λόγοι της διεθνούς επέκτασης.....	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΦΟΡΕΙΣ - ΘΕΣΜΟΙ .....	53
5.1 Διεθνές Νομισματικό Ταμείο.....	53
5.2 Όμιλος της παγκόσμιας τράπεζας.....	54
5.3 Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (ΠΟΕ).....	55
5.4 Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ΕΤΕ) .....	56
5.5 Γενική Συμφωνία Δασμών και Εμπορίου (ΓΕΣΔΕ) .....	56
5.6 Τράπεζα Εμπορίου και Ανάπτυξης του Εύξεινου Πόντου .....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ .....	60
6.1 Τα στάδια της οικονομικής ολοκλήρωσης.....	60
6.2 Τα οφέλη της οικονομικής ολοκλήρωσης .....	63
6.3 Τα κόστη της οικονομικής ολοκλήρωσης.....	66
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	69
Ελληνική .....	69
Ξενόγλωσση.....	69
Ηλεκτρονική .....	73



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων έχει τις ρίζες της παλιά εξαιτίας της ικανότητας των ατόμων να ταξιδεύουν από τη μία χώρα στην άλλη, να ξεπερνούν διάφορα σύνορα και να ανακαλύπτουν νέες αγορές. Στη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 η σημασία των οικονομικών, πολιτικών και κοινωνικών εξελίξεων στο διεθνές περιβάλλον για όλες τις επιχειρήσεις, μικρές ή μεγάλες συνεχώς αυξανόταν. Με πιο γρήγορους ρυθμούς συνεχίζεται και στις αρχές της δεκαετίας του 2000. Σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες του κόσμου, αλλά και σε ένα ιδιαίτερα μεγάλο αριθμό αναπτυσσόμενων χωρών, έχει πλέον επικρατήσει η ισχυρή τάση για τη διευκόλυνση, από τις κυβερνήσεις τους, της διασυνοριακής διακίνησης των προϊόντων, των υπηρεσιών, των κεφαλαίων αλλά και της τεχνολογίας.

Στις μέρες μας όλο και περισσότερο γίνεται αισθητή η εμφάνιση της λέξης «διεθνοποίηση». Ο όρος περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει μία επιχείρηση όσον αφορά, τις σχέσεις της με τις ξένες αγορές. Η σημασία της δεν έγκειται πλέον σε μια απλή εξαγωγή προϊόντων προς άλλες χώρες αλλά περιλαμβάνει μία μεγάλη γκάμα δραστηριοτήτων. Οι μορφές που μπορεί να λάβει είναι διάφορες όπως η επένδυση σε μια ξένη χώρα (ξένες άμεσες επενδύσεις), η διαμόρφωση εταιρικών σχέσεων με ξένες επιχειρήσεις, η υπεργολαβία ξένων εμπειρογνομόνων, η συμμετοχή σε διεθνή δίκτυα και άλλα.

Μία από τις πλέον σημαντικές συνέπειες της επικράτησης παγκοσμίως των τάσεων για σταδιακή αλλά ταχεία απελευθέρωση των ροών προϊόντων, υπηρεσιών, κεφαλαίων και τεχνολογίας από και προς τις τρίτες χώρες, είναι η αποδυνάμωση του εθνικού χαρακτήρα των αγορών και η δημιουργία παγκόσμιων αγορών. Στο προσκήνιο έρχονται οι όροι «παγκοσμιοποίηση» και «διεθνοποίηση» που έχουν καθιερωθεί στο καθημερινό λεξιλόγιο των πολιτών, διοικητικών στελεχών, οικονομολόγων και άλλων κοινωνικών ομάδων.

Ο στόχος της εξέτασης των θεμάτων αυτών είναι η παροχή των ελάχιστων απαραίτητων γνώσεων στα μελλοντικά ή και τωρινά στελέχη επιχειρήσεων ή οργανισμών έτσι ώστε να είναι ενήμεροι, όχι μόνο για τις δυσκολίες και τις απειλές που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση ή ο οργανισμός τους, αλλά και για τις νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον.

Σε μία παγκόσμια αγορά στην οποία “τα πάντα ρει” επιχειρήσεις, επιχειρηματίες και ούτω καθεξής θα πρέπει να βρίσκονται σε συνεχή ετοιμότητα και εξοπλισμένοι σε μόνιμη βάση με τα απαραίτητα εφόδια για να ανταπεξέλθουν, κάτι στο οποίο θα συνδράμει έως ένα μέρος η παρούσα εργασία.

### **1.1 Σκοπός της παρούσας εργασίας**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση ενός ενδιαφέροντος πεδίου των επιχειρήσεων, αυτό της διεθνοποίησης τους. Θα αντιπαρατεθούν ορισμοί και θα αναλυθούν έννοιες με απώτερο στόχο την κατανόηση σχέσεων ανάμεσα σε μεταβλητές που αφορούν τα χαρακτηριστικά και τη στρατηγική των επιχειρήσεων και επηρεάζουν τη διεθνή τους επίδοση.

Θα παρουσιαστούν τα κίνητρα και τα οφέλη από την διεθνοποίηση μίας εταιρίας, τα οποία υπερτερούν των εμποδίων και κινδύνων αυτού του εγχειρήματος.

Εν τέλει, αποσκοπούμε στην γενική παρουσίαση και αναφορά στο διεθνές εμπόριο και πως μπορεί να γίνει πράξη η οικονομική ολοκλήρωση.

### **1.2 Ερευνητικά ερωτήματα**

Τα ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η εργασία είναι σχετικά με την διεθνοποίηση μίας εταιρίας, πως αυτή μπορεί να επιτευχθεί, τι πόροι χρειάζονται, ποιες διαδικασίες πρέπει να ακολουθηθούν; Ποια είναι τα κίνητρα και ποια τα πλεονεκτήματα για μία επιχείρηση ώστε να πάρει αυτή την απόφαση; Επιπλέον, απαντώνται ερωτήματα αναφορικά με τις στρατηγικές άσκησης διεθνοποίησης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και τα οφέλη από τη διεθνή επέκταση της παραγωγικής διαδικασίας.

### **1.3 Δομή εργασίας**

Η εργασία αποτελείται συνολικά από έξι Κεφάλαια και στην υποενότητα αυτή θα παρουσιαστεί το περιεχόμενο του καθενός κεφαλαίου.

Το 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο αναφέρεται στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας πάνω στο θέμα της διεθνοποίησης των εταιριών, βάσει των κυριότερων άρθρων, πλαισίων και συγγραμμάτων που χρησιμοποιήθηκαν ως πηγές.

Το 3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο παρουσιάζει το θεωρητικό υπόβαθρο της διεθνοποίησης, τις διαδικασίες αυτής και τις θεωρίες του διεθνούς εμπορίου.

Το 4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο αναφέρεται στις στρατηγικές άσκησης των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, τα κίνητρα του εξαγωγικού εμπορίου, τους αντιπροσώπους και υποκαταστήματα στις χώρες εξαγωγών, τη διεθνή παραγωγή και τους λόγους διεθνούς επέκτασης της παραγωγής των επιχειρήσεων. Εξετάζει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εξαγωγικής δραστηριότητας και τους λόγους της διεθνούς επέκτασης.

Το 5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο αναφέρεται σε διάφορους φορείς και θεσμούς που υποβοηθούν την διεθνοποίηση μίας εταιρίας.

Το 6<sup>ο</sup> Κεφάλαιο αναλύει τη θεωρία της οικονομικής ολοκλήρωσης, τα στάδια της, τα οφέλη και τα κόστη. Στη συνέχεια υπάρχουν τα συμπεράσματα από την μελέτη που προηγήθηκε.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### 2.1 Ιστορική αναδρομή των θεωριών Διεθνοποίησης

Σύμφωνα με τους Johanson και Vahlne (1977)<sup>1</sup>, το μοντέλο της Uppsala καθώς και άλλες καινοτόμες θεωρίες αναπτύχθηκαν τη δεκαετία του 1970 με σκοπό να εξηγηθεί η τάση της εποχής για διεθνοποίηση των επιχειρήσεων. Μετά από είκοσι χρόνια από τις παραπάνω εξελίξεις, πολλές αγορές είναι σε μεγαλύτερο βαθμό διεθνώς ολοκληρωμένες. Η επικοινωνία και η μεταφορά είναι φθηνότερες, γρηγορότερες και καλύτερες, ενώ το διεθνές ηλεκτρονικό εμπόριο που τότε ήταν απλά ένα όνειρο, σήμερα είναι πραγματικότητα.

Μελέτες βιομηχανιών παραγωγής ηλεκτρονικών ειδών, σύμφωνα με τους Burrill και Amassey (1993)<sup>2</sup>, δείχνουν ότι η διεθνοποίηση γρήγορα εξελίσσεται σε απαίτηση για όλους τους ανταγωνιστές ακόμα και για τους μικρότερους και τους νεώτερους. Η εμφάνιση σημαντικού αριθμού διεθνοποιημένων επιχειρήσεων στη δεκαετία του 1990 είναι ένα σημάδι ότι σημαντικές διαστάσεις της διαδικασίας της διεθνοποίησης έχουν αλλάξει (Oviatt & McDougall, 1997)<sup>3</sup>.

Το ενδιαφέρον γύρω από την έρευνα του φαινομένου των διεθνών καινούριων επιχειρήσεων έγινε πιο έντονο από τις αρχές του 1980. Ο Oviatt και η McDougall (1994)<sup>4</sup>, υποστήριξαν ότι οι διεθνείς καινούριες επιχειρήσεις επιδιώκουν να παράγουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την χρήση πόρων και την πώληση της παραγωγής τους σε πολλαπλές χώρες από την έναρξη τους. Οι παραπάνω επιχειρήσεις αναφέρονται από τους Knight και Cavusgil (2004)<sup>5</sup>, Madsen και Servais (1997)<sup>6</sup> και Moen (2002)<sup>7</sup> ως born globals, από τους Oviatt και McDougall (1994) ως global start-

---

<sup>1</sup> Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 23-32.

<sup>2</sup> National Research Council. (1994). *High-stakes aviation: US-Japan technology linkages in transport aircraft*. National Academies Press.

<sup>3</sup> Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *MIR: Management International Review*, 85-99.

<sup>4</sup> Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 45-64.

<sup>5</sup> Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141.

<sup>6</sup> Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process?. *International business review*, 6(6), 561-583.

<sup>7</sup> Moen, O. (2002). The born globals: a new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 19(2), 156-175.

ups, την McAuley (1999)<sup>8</sup> ως instant exporters, από τους Dimitratos et al. (2003)<sup>9</sup> ως micromultinationals και από τον Kuemmerle (2002)<sup>10</sup> ως Διεθνείς επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τους Lumpkin και Dess (1996)<sup>11</sup>, οι δύο έννοιες της επιχειρηματικότητας και της διεθνοποίησης, είναι έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες με τις επιχειρηματικές πρακτικές μιας επιχείρησης κατά την διαδικασία εισαγωγής και δραστηριοποίησης της σε ξένες αγορές. Υπέρμαχοι της παραπάνω άποψης υπήρξαν οι: Zahra et al. (1999)<sup>12</sup>, Ibeh και Young (2001)<sup>13</sup> καθώς και οι Zahra et al. (2001)<sup>14</sup>. Ωστόσο στην φάση προ-διεθνοποίησης σημαντική θεωρείται η εμπειρία των επιχειρήσεων η οποία αποκτιέται μέσω μάθησης και επηρεάζει την απόφαση έναρξης διεθνών δραστηριοτήτων (Tan et al., 2007)<sup>15</sup>.

Η McDougall (1989)<sup>16</sup>, ερευνήτρια της Διεθνούς Επιχειρηματικότητας (Δ.Ε.), συμφωνεί με την άποψη που θέλει την Δ.Ε. να είναι η ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων στο εξωτερικό από την πρώτη στιγμή δραστηριοποίησης τους και ειδικά για την εξέταση του φαινομένου των νέων παγκόσμιων εταιρειών. Η άποψη αυτή, η οποία υποστηρίζεται από τους Dana et al. (1999)<sup>17</sup>, συνδέει την έννοια της Δ.Ε. με την διεθνή ανάπτυξη μόνο των μικρών ή καινούριων επιχειρήσεων. Αντίθετη άποψη με την παραπάνω έχουν οι Giamartino et al. (1993)<sup>18</sup> καθώς και οι Zahra και Schulte (1994)<sup>19</sup>. Το 2000, η McDougall και ο Oniatt πρότειναν ότι η Διεθνής

---

<sup>8</sup> McAuley, A. (1999). Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector. *Journal of International marketing*, 67-82.

<sup>9</sup> Dimitratos, P., Johnson, J., Slow, J., & Young, S. (2003). Micromultinationals: New Types of Firms for the Global Competitive Landscape. *European Management Journal*, 21(2), 164-174.

<sup>10</sup> Kuemmerle, W. (2002). Home base and knowledge management in international ventures. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 99-122.

<sup>11</sup> Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.

<sup>12</sup> Zahra, S. A., Jennings, D. F., & Kuratko, D. F. (1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(2), 45-45.

<sup>13</sup> Ibeh, K. I., & Young, S. (2001). Exporting as an entrepreneurial act-An empirical study of Nigerian firms. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 566-586.

<sup>14</sup> Zahra, S., Hayton, J., Marcel, J., & O'Neill, H. (2001). Fostering entrepreneurship during international expansion: Managing key challenges. *European Management Journal*, 19(4), 359-369.

<sup>15</sup> Tan, A., Brewer, P., & Liesch, P. W. (2007). Before the first export decision: Internationalisation readiness in the pre-export phase. *International Business Review*, 16(3), 294-309.

<sup>16</sup> McDougall, P. P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6), 387-400.

<sup>17</sup> Dana, L. P., Etemad, H., & Wright, R. W. (1999). Theoretical foundations of international entrepreneurship. In *Research in global strategic management* (pp. 3-22). Emerald Group Publishing Limited.

<sup>18</sup> Giamartino, G. A., McDougall, P. P., & Bird, B. J. (1993). International entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(1), 37-43.

<sup>19</sup> Zahra, S. A., & Schulte, W. D. (1994). International entrepreneurship: Beyond myth and folklore. *International Journal of Commerce and Management*, 4(1/2), 85-95.

Επιχειρηματικότητα θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της, τρεις παραμέτρους: της καινοτομίας, της υπερ-δράσης/πρόληψης και της ανάληψης ρίσκου με σκοπό την δημιουργία αξίας στους οργανισμούς. Δύο χρόνια μετά, η έννοια της Δ.Ε. διαμορφώνεται, σύμφωνα με τους Zahra και George, ως η διαδικασία ανακάλυψης ευκαιριών των επιχειρήσεων στην διεθνή αγορά (Dimitratos & Plakoyiannaki, 2003)<sup>20</sup>. Ενώ τρία χρόνια αργότερα, το 2005, οι Oviatt και McDougall<sup>21</sup>, στο άρθρο τους «Η Διεθνοποίηση της επιχειρηματικότητας», εξηγούν τις πνευματικές και προσωπικές προελεύσεις της εργασίας, καθώς επίσης τρόπους επιτυχημένων εξαγωγών μιας διεθνούς επιχείρησης σε παρακείμενες πειθαρχίες.

Οι Wright και Ricks (1994)<sup>22</sup> υποστηρίζουν την σημαντικότητα της διεθνούς επιχειρηματικότητας. Η διεθνής επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει θέματα που αφορούν: επιχειρηματικές συμπεριφορές διαφορετικών χωρών και ειδών κουλτούρας καθώς και οργανωσιακές συμπεριφορές οι οποίες επεκτείνονται πέρα από τα εθνικά σύνορα.

## 2.2 Ανασκόπηση βιβλιογραφίας

Ο σχηματισμός πολυεθνικών οργανισμών από την γέννηση τους είναι ένα συνεχώς αυξανόμενο φαινόμενο το οποίο δεν έχει κοινά χαρακτηριστικά με τις παραδοσιακές πολυεθνικές επιχειρήσεις. Οι διεθνείς καινούριες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από τέσσερα σαφή στοιχεία: α)την οργανωσιακή τυποποίηση μέσω διεθνοποίησης κάποιων συναλλαγών – εμπορικών πράξεων, β)την μεγάλη εμπιστοσύνη σε θέματα εναλλακτικών διοικητικών δομών όσον αφορά την πρόσβαση σε πηγές- πόρους, γ)τα πλεονεκτήματα όσον αφορά την ίδρυση σε ξένη τοποθεσία, δ)τον έλεγχο μοναδικών πηγών - πόρων (Sekaran & Bougie, 2016)<sup>23</sup>.

Ως διεθνής καινούρια επιχείρηση καθορίζεται ο οργανισμός ο οποίος από την ίδρυσή του ψάχνει να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των εν ενεργεία πόρων του και των πωλήσεών του σε πολλαπλές χώρες. Το στοιχείο που διαχωρίζει αυτές τις επιχειρήσεις από άλλες, είναι η διεθνής καταγωγή τους πράγμα που

---

<sup>20</sup> Dimitratos, P., & Plakoyiannaki, E. (2003). Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. *Journal of International entrepreneurship*, 1(2), 187-215.

<sup>21</sup> Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-554.

<sup>22</sup> Wright, R. W., & Ricks, D. A. (1994). Trends in international business research: Twenty-five years later. *Journal of International Business Studies*, 25(4), 687-701.

<sup>23</sup> Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.

απεικονίζεται μέσα από τους πόρους τους (ύλη, ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικά, χρόνος) σε περισσότερα από ένα έθνη. Αυτό που κάνει τις διεθνείς καινούριες επιχειρήσεις να ξεχωρίζουν από τις υπόλοιπες διεθνοποιημένες-παγκόσμιες εταιρίες δεν είναι το μέγεθός τους αλλά η ηλικία στην οποία γίνονται διεθνείς. Το γεγονός ότι οι διεθνείς καινούριες επιχειρήσεις είναι διεθνείς από την ίδρυσή τους, υπονοεί ότι οι στρατηγικές αποφάσεις καθορίζονται από τα πρώτα βήματα της λειτουργίας τους. Επιπλέον η έννοια της διεθνούς καινούριας επιχείρησης συνδέεται με την προστιθέμενη αξία που αυτή προσφέρει και όχι με το ενεργητικό της (Ruzzier et al., 2006)<sup>24</sup>.

Πολλοί είναι οι παράγοντες που οδηγούν μία επιχείρηση να εξελιχθεί γρήγορα σε διεθνής. Οι παράγοντες αυτοί έχουν να κάνουν με επιχειρηματικές πρακτικές που αφορούν το ρίσκο, τις αλλαγές περιβάλλοντος, την μάθηση για ξένες αγορές, διαφορές στη γλώσσα, στη κουλτούρα και τέλος στο ρυθμό ενδοεπικοινωνίας μέσω των καναλιών πληροφόρησης των εταιριών (Cullen & Parboteeah, 2013)<sup>25</sup>.

Έτσι επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό πηγών - πόρων αναμένεται να κάνουν μεγάλα βήματα προς την διεθνοποίηση. Όταν οι συνθήκες που επικρατούν σε ξένες αγορές είναι σταθερές και όμοιες είναι πολύ εύκολο μία επιχείρηση να μάθει για αυτές. Από την άλλη, εταιρίες που έχουν εμπειρία στις αγορές οι οποίες είναι όμοιες με μία νέα - ξένη αγορά - στόχο τότε οι προηγούμενες εμπειρίες γενικοποιούνται σε συγκεκριμένα πλαίσια. Τέλος, υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες εξ ορισμού έχουν μικρή ή καμία εμπειρία σε συγκεκριμένες αγορές (Alon et al., 2016)<sup>26</sup>.

Το μεγάλο μέγεθος μιας επιχείρησης, μερικές φορές, είναι προαπαιτούμενο της πολυεθνικότητας. Σημαντικό πλεονέκτημα μιας πολυεθνικής επιχείρησης, σύμφωνα με τους Buckley και Casson (2016)<sup>27</sup>, είναι η ικανότητα της να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τη διεθνή επικοινωνία, τη μεταφορά, την παραγωγή και την ενημέρωση της αγοράς σε πολλές χώρες. Ωστόσο, εάν το μέγεθος μιας επιχείρησης ήταν βασικό προαπαιτούμενο της πολυεθνικότητας, τότε οι διεθνείς καινούριες επιχειρήσεις δεν θα ήταν συχνό φαινόμενο, επειδή πρόκειται σχεδόν

---

<sup>24</sup> Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 476-497.

<sup>25</sup> Cullen, J. B., & Parboteeah, K. P. (2013). *Multinational management*. Cengage Learning.

<sup>26</sup> Alon, I., Jaffe, E., Prange, C., & Vianelli, D. (2016). *Global marketing: Contemporary theory, practice, and cases*. Routledge.

<sup>27</sup> Buckley, P. J., & Casson, M. (2016). *The future of the multinational enterprise*. Springer.

πάντα για μικρούς οργανισμούς. Με λίγα λόγια το μεγάλο μέγεθος μπορεί να θεωρηθεί αιτία καθώς ταυτόχρονα και αποτέλεσμα ενός πολυεθνικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Teece, 2010)<sup>28</sup>.

Άλλο σημαντικό πλεονέκτημα, εκτός του μεγάλου μεγέθους, για κάποιες πολυεθνικές εταιρείες είναι η αλλαγή των οικονομικών, τεχνολογικών και κοινωνικών συνθηκών που επικρατούν σε αυτές. Ο Porter το 1990<sup>29</sup> υποστήριξε ότι οι μεγάλες βελτιώσεις στη ταχύτητα, τη ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της διεθνούς επικοινωνίας και μεταφοράς, οδήγησαν σε μειώσεις του μεταφορικού κόστους των πολυεθνικών ανταλλαγών. Επίσης, σημαντικό μέσο για την γρήγορη διεθνοποίηση, δεν είναι άλλο από την σωστή επιλογή του ανθρώπινου κεφαλαίου. Τέλος, ένας άλλος παράγοντας που συντελεί στην γρήγορη διεθνοποίηση των εταιρειών είναι η ομοιογένεια των αγορών σε πολλές χώρες (Johanson & Vahlne, 2009)<sup>30</sup>.

Υπάρχει διαχωρισμός των δραστηριοτήτων μιας διεθνούς καινούριας επιχείρησης όταν υπάρχουν πωλήσεις της ίδιας σε πολλές χώρες. Ο παραπάνω διαχωρισμός γίνεται με βάση δύο κριτήρια:

α) τον αριθμό των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας και β) τον αριθμό των εισαχθέντων χωρών (Porter, 1991)<sup>31</sup>. Έτσι διακρίνονται τρεις τύποι διεθνών Καινούριων Επιχειρήσεων.

Ο πρώτος τύπος έχει να κάνει με τον παλιό τύπο εταιρείας ο οποίος δημιουργεί νέες διεθνείς αγορές. Ο τύπος αυτός εταιρείας αναφέρεται στην ικανότητα εντοπισμού όχι ίσα κατανομημένων πηγών-πόρων ανάμεσα στις διάφορες χώρες και στην κάλυψη κενών μέσω της δημιουργίας αγορών εκεί που δεν υπάρχουν. Βασικά προαπαιτούμενα του συγκεκριμένου τύπου διεθνούς καινούριας επιχείρησης είναι, οι ασυνήθιστες ικανότητες, η γνώση των αγορών και η παροχή πιστού δικτύου συνδέσμων (Kaynak, 2014)<sup>32</sup>.

---

<sup>28</sup> Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194.

<sup>29</sup> Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, 68(2), 73-93.

<sup>30</sup> Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.

<sup>31</sup> Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, 12(S2), 95-117.

<sup>32</sup> Kaynak, E. (2014). *Internationalization of companies from developing countries*. Routledge.



Ο δεύτερος τύπος σχετίζεται με τα επικεντρωμένα γεωγραφικά ανοίγματα τα οποία εξυπηρετούν καλά τις εξειδικευμένες ανάγκες ενός συγκεκριμένου έθνους. Μέσο για την επιτυχία του παραπάνω, η χρήση πολλών ξένων πόρων. Αποτέλεσμα αυτού, η οριοθέτηση πολλαπλών δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας (τεχνολογική ανάπτυξη, παραγωγή, ανθρωπίνι πόροι κ.α.)( Kaynak, 2014).

Ο τελευταίος τύπος αναφέρεται σε διεθνείς καινούριες επιχειρήσεις με παγκόσμια ξεκινήματα δίχως γεωγραφικά όρια, ένας τύπος ο οποίος είναι πολύ δύσκολο να αναπτυχθεί (Kaynak, 2014).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ

### 3.1 Ορισμός

Ο όρος της διεθνοποίησης περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει μία επιχείρηση όσο αφορά τις σχέσεις της με τις ξένες αγορές. Η παγκόσμια ολοκλήρωση αλλάζει το ανταγωνιστικό πλαίσιο μέσα στο οποίο όλες οι επιχειρήσεις λειτουργούν απαιτώντας μια διεθνή στρατηγική επέκτασης που επιδρά θετικά στην μακροχρόνια ανάπτυξη και την επιβίωση των επιχειρήσεων. Η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης αναφέρεται βασικά στην αναλογία των εγχώριων και διεθνών δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Όσο πιο μεγάλη είναι η αναλογία των διεθνών δραστηριοτήτων της, τόσο περισσότερο διεθνοποιημένη θεωρείται ότι είναι μια επιχείρηση (Παπαγεωργίου & Χιόνης, 2003)<sup>33</sup>.

Ιστορικά, η διαδικασία της διεθνοποίησης έκανε την εμφάνιση της όταν κατάφεραν οι άνθρωποι να ταξιδέψουν από την μια χώρα στην άλλη και να περάσουν διάφορα σύνορα.

### 3.2 Κίνητρα διεθνοποίησης

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αποφασίζουν να κινηθούν σε ατομική διεθνοποίηση. Κρίνεται σημαντικό κάθε επιχείρηση να παραθέσει τους λόγους για τους οποίους θέλει να προβεί στην απόφαση αυτή, ώστε να μην γίνει κάποια βιαστική κίνηση. Σε αυτό το σημείο θα ήταν χρήσιμο να αναλυθούν ορισμένα από τα βασικότερα κίνητρα που ενθαρρύνουν τη διεθνοποίηση σε ένα ιδιαίτερα πειστικό περιβάλλον. Αναδεικνύεται η ανάγκη να βρούμε πόρους και υποδομές με συγκριτικά χαμηλότερο κόστος από ότι στην εγχώρια οικονομία. Στο διεθνές προσκήνιο τονίζεται η σημασία των ευνοϊκών εξελίξεων και ευκαιριών καθώς υπάρχουν προγράμματα προώθησης και υποστήριξης των εξαγωγών από την κάθε κυβέρνηση.

Επιπλέον, σημαντικά κίνητρα αποτελούν η αναδιοργάνωση των παραγωγικών δραστηριοτήτων μέσω της ανακάλυψης καινοτόμων πρώτων υλών, διαφορετικό πεδίο ζήτησης καθώς απευθύνονται σε μια μεγαλύτερη διαφοροποιημένη αγορά, αποφεύγοντας τον κορεσμό της εγχώριας σε συνδυασμό με τα δυσμενή κοινωνικο-

---

<sup>33</sup> Παπαγεωργίου, Π. και Χιόνης, Δ. (2003). Διεθνείς Επιχειρηματική Δραστηριότητα και Οργανισμοί. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

πολιτικό-οικονομικά δρώμενα. Η αγορά Ευρώπης και Αμερικής εξακολουθεί να είναι αρκετά ελκυστική καθώς περιλαμβάνει τις μεγαλύτερες ξένες επενδύσεις. Κυριότερο κίνητρο θα παραθέταμε ότι αποτελεί η αναζήτηση νέων αγορών και στρατηγικών πόρων καθώς όπως φαίνεται υπάρχει πίεση λόγω του διεθνούς ανταγωνισμού (Μυλώνη & Γεωργόπουλος, 2015)<sup>34</sup>.

### 3.3 Ευκαιρίες διεθνοποίησης

Θετικά αποτελέσματα προκύπτουν από την διεθνοποίηση αν εφαρμοστεί καταλλήλως. Ένα από αυτά αποτελούν οι οικονομίες κλίμακας οι οποίες μειώνουν το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος που παρατηρείται όταν η επιχείρηση αυξάνει την παραγωγή της. Η επιχείρηση καταφέρνει να βγάλει περισσότερο κέρδος με την ίδια τιμή καθώς μειώνεται το κόστος παραγωγής. Επιπλέον, είναι δυνατό να μειώσει η εταιρεία την τιμή του προϊόντος και να το κάνει πιο ελκυστικό για τους αγοραστές. Ακόμα, η πρόσβαση στην πλέον προηγμένη τεχνολογία και τεχνογνωσία είναι σημαντικός παράγοντας καθώς υπάρχει η δυνατότητα να παράγουν το ίδιο προϊόν με γρηγορότερο και πιο οικονομικό τρόπο. Ο λόγος είναι ότι οι επιχειρήσεις αυτές εξαιτίας του μεγέθους τους έχουν τη δυνατότητα να καταναείμουν το κόστος της υιοθέτησης των νέων τεχνολογιών και της τεχνογνωσίας σε πολύ μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων, με αποτέλεσμα το επιπλέον κόστος της υιοθέτησης ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος να είναι σημαντικά χαμηλότερο (Χατζηδημητρίου, 2003)<sup>35</sup>.

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών έχει καταστήσει τη σημασία και την αξία της πληροφορίας για την επιχείρηση πολύ μεγάλη. Η πληροφορία θεωρείται πλέον ως ένας από τους σπουδαιότερους στρατηγικούς πόρους της επιχείρησης ενώ η απρόσκοπτη και ταχεία ροή των πληροφοριών αντιμετωπίζεται από πολλές επιχειρήσεις ως η κινητήρια δύναμη της. Η ύπαρξη κατάλληλα καταρτισμένων διοικητικών στελεχών με γνώσεις πάνω στο κομμάτι της διεθνοποίησης συμβάλλει ώστε να μπορεί να κινείται η επιχείρηση με μεγαλύτερη σιγουριά στις διεθνείς αγορές. Ακόμη, οι πολυεθνικές έχουν καλύτερη και ευκολότερη πρόσβαση στις διεθνείς χρηματαγορές, όπου συνήθως, λόγω του ανταγωνισμού μεταξύ των μεγάλων χρηματοοικονομικών οργανισμών είναι δυνατόν να επιτύχουν ευνοϊκότερους όρους

---

<sup>34</sup> Μυλώνη, Β. και Γεωργόπουλος, Α. (2015). Διεθνοποίηση και Διεθνικές Επιχειρήσεις. Αθήνα: Εκδόσεις Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

<sup>35</sup> Χατζηδημητρίου, Ι. (2003). Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

δανειοδότησης. Επιπρόσθετα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν παραγωγικούς συντελεστές, ενδιάμεσα προϊόντα και πρώτες ύλες σε χαμηλότερες τιμές σε σχέση με τις τοπικές επιχειρήσεις.

### **3.4 Αποτυχίες διεθνοποίησης**

Υπάρχει το ενδεχόμενο η επέκταση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης στο διεθνές προσκήνιο να μην έχει τα αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα και να ενέχει κάποιους κινδύνους.

Πολύ συχνό φαινόμενο αποτελεί η οικονομική - πολιτική αστάθεια του κράτους το οποίο δημιουργεί ένα αβέβαιο περιβάλλον με πολύ υψηλό ρίσκο σε κάθε επιχειρηματική κίνηση. Αυτό το γεγονός προκαλεί πολλές αντιδράσεις συνεχούς εγρήγορσης με αποτέλεσμα τα στελέχη των επιχειρήσεων να βρίσκονται σε επιφυλακή ώστε να μπορούν να αντιλαμβάνονται γρήγορα τα ερεθίσματα και αντιδρούν στις διεθνείς εξελίξεις. Διαφορετικές διαδικασίες και κανονισμοί καθιστούν μετέωρο το περιβάλλον καθώς υπάρχει συνεχής διαφοροποίηση ξένου συναλλάγματος, η διεκπεραίωση κάποιων εργασιών όπως εξαγωγές, εισαγωγές δανειοδότηση διαφέρουν από χώρα σε χώρα.

Όταν αναφερόμαστε σε διεθνοποίηση, μιλάμε για διαφορετικά ήθη και έθιμα, ιδιοσυγκρασία, πολιτισμό. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να διαθέτουν δυνατή προσαρμοστικότητα ή αλλιώς επιτακτική είναι η ανάγκη διαφοροποίησης του προϊόντος από χώρα σε χώρα προκειμένου να επιτευχθεί σημαντική διεθνή επίδοση. Τέλος, η επιπλέον επιμόρφωση και η συνεχής ενημέρωση των αρμόδιων στελεχών για το νομικό και φορολογικό πλαίσιο της χώρας, συνεπάγεται επιπλέον δαπάνες που αυξάνουν το συνολικό κόστος λειτουργίας της επιχείρησης και συνεπώς επηρεάζουν δυσμενώς την ανταγωνιστικότητά τους (Παπαγεωργίου & Χιόνης, 2003)<sup>36</sup>.

### **3.5 Θεωρίες διεθνούς εμπορίου**

Το διεθνές εμπόριο ασχολείται με το εμπόριο μεταξύ των διαφόρων χωρών. Πραγματεύεται με θέματα που αφορούν την ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών μεταξύ δύο χωρών, καθώς επίσης και με το ποιοι είναι οι παράγοντες που καθορίζουν ποια προϊόντα θα εξαχθούν και ποια τα οφέλη μιας χώρας που δραστηριοποιείται στο

---

<sup>36</sup> Παπαγεωργίου, Π. και Χιόνης, Δ. (2003). Διεθνείς Επιχειρηματική Δραστηριότητα και Οργανισμοί. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

διεθνές εμπόριο. Οι πρώτες θεωρίες διεθνούς εμπορίου που αναπτύχθηκαν, έδιναν περισσότερη έμφαση στα οικονομικά χαρακτηριστικά μιας χώρας και στο ρόλο της ως μια ανεξάρτητης οικονομικής μονάδας, παρά στο ρόλο των επιχειρήσεων. Ωστόσο, οι νεότερες θεωρίες, επιδιώκουν να εξηγήσουν τη ροή προϊόντων, υπηρεσιών και κεφαλαίων από τη μια χώρα στην άλλη, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στα χαρακτηριστικά και στην συμπεριφορά των επιχειρήσεων (Baylis et al., 2017)<sup>37</sup>.

### **3.5.1 Μερκαντισμός**

Η θεωρία αυτή, αναπτύχθηκε στη Μεγάλη Βρετανία στη διάρκεια του 16<sup>ου</sup> και 17<sup>ου</sup> αιώνα. Την περίοδο εκείνη επικρατούσε στην Ευρώπη η αντίληψη πως το διεθνές γόητρο, η πολιτική και στρατιωτική δύναμη και το επίπεδο ευημερίας μιας χώρας ήταν άμεσα εξαρτημένα από τον όγκο πολύτιμων μετάλλων και λίθων που είχε συσσωρεύσει η χώρα αυτή. Η προσπάθεια ήταν πολύ δαπανηρή και απαιτούσε οργανωμένες εκστρατείες με εξειδικευμένο πολιτικό και στρατιωτικό προσωπικό, πλοία, προμήθειες και εφόδια. Συνεπώς το κόστος ήταν υψηλό.

Ο όρος Μερκαντελισμός, προέρχεται από το mercantilism, (mercant=έμπορος), που θα μπορούσε να ερμηνευθεί ως εμποροκρατισμός. Το επιχείρημα πάνω στο οποίο θεμελιώθηκε ο Μερκαντελισμός ήταν ότι μια χώρα πρέπει να επιδιώκει με κάθε δυνατό μέσο τη μεγιστοποίηση των εξαγωγών και την ελαχιστοποίηση των εισαγωγών της. Με άλλα λόγια, η θεωρία αυτή συνηγορούσε υπέρ της παρέμβασης της κυβέρνησης στις αγορές για τη μεγιστοποίηση της διαφοράς μεταξύ των εξαγωγών και εισαγωγών, δηλαδή του πλεονάσματος στο εμπορικό ισοζύγιο.

### **3.5.2 Θεωρία απόλυτου πλεονεκτήματος**

Η θεωρία του απόλυτου πλεονεκτήματος είχε για πατέρα τον Adam Smith και την έκανε αναφορά για πρώτη φορά στο έργο του «Ο πλούτος των εθνών». Ο Adam ήταν αντίθετος στο ότι από το διεθνές εμπόριο κερδίζει μόνο η χώρα που συγκεντρώνει τα μεγαλύτερα αποθέματα πολύτιμων αγαθών. Αντίθετα υποστήριζε ότι το διεθνές εμπόριο μπορεί να συντελέσει στην εξασφάλιση καλύτερου βιοτικού επιπέδου για όλες τις χώρες που συμμετέχουν. Ο Adam Smith υποστήριζε ότι κάθε χώρα θα έπρεπε να επικεντρωθεί στην παραγωγή προϊόντων τα οποία παράγουν πιο

---

<sup>37</sup> Baylis, J., Owens, P., & Smith, S. (Eds.). (2017). The globalization of world politics: An introduction to international relations. Oxford University Press.

αποτελεσματικά από άλλες χώρες, δηλαδή κάθε χώρα να παράγει τα προϊόντα στην παραγωγή των οποίων έχει «απόλυτο πλεονέκτημα».

Το κύριο ζήτημα που πραγματεύεται η θεωρία του απόλυτου πλεονεκτήματος είναι πως μια χώρα δεν πρέπει να παράγει ένα προϊόν που μπορεί να το αγοράσει από κάποια άλλη χώρα σε τιμή χαμηλότερη από το εγχώριο κόστος παραγωγής.

### **3.5.3 Θεωρία συγκριτικού πλεονεκτήματος**

Την θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος την ανέπτυξε ο David Richardo με σκοπό να διορθώσει μια ουσιαστική αδυναμία της θεωρίας του απόλυτου πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με την θεωρία του απόλυτου πλεονεκτήματος μια χώρα που έχει απόλυτο πλεονέκτημα σε όλα τα προϊόντα που μπορεί να παράγει δεν θα έχει κανένα όφελος από τη συμμετοχή της στο διεθνές εμπόριο. Αντίθετα μια χώρα που δεν έχει απόλυτο πλεονέκτημα σε κανένα από τα προϊόντα που μπορεί να παράγει, δεν θα έχει τη δυνατότητα να συμμετάσχει στο διεθνές εμπόριο. Ο David Richardo απέδειξε μέσω της θεωρίας του συγκριτικού πλεονεκτήματος ότι καμία από τις δύο απόψεις δεν έχει βάση.

Χρησιμοποιώντας ένα παράδειγμα μεταξύ δύο χωρών ο Richardo προσπάθησε να εξηγήσει τι είναι το συγκριτικό πλεονέκτημα. Έστω ότι μια χώρα Α έχει απόλυτο πλεονέκτημα κόστους στην παραγωγή όλων των προϊόντων σε σχέση με μια χώρα Β, αυτό που έχει σημασία για την διεξαγωγή εμπορίου ανάμεσα τους είναι σε ποια προϊόντα έχει η χώρα Α το μεγαλύτερο απόλυτο πλεονέκτημα, δηλαδή επιδεικνύει το σχετικά υψηλότερο επίπεδο παραγωγικότητας. Τότε η χώρα Α θα πρέπει να εξειδικευθεί στην παραγωγή αυτών των προϊόντων, δηλαδή προϊόντων στα οποία έχει συγκριτικό πλεονέκτημα κόστους και να αφήσει την χώρα Β να παράγει τα προϊόντα στα οποία το πλεονέκτημα παραγωγικότητας που έχει η Α είναι σχετικά μικρότερο.

### **3.5.4 Θεωρία παραγωγικών συντελεστών**

Η θεωρία του Ricardo δεν λαμβάνει υπόψη της τον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό, τη γη και την τεχνολογία στην παραγωγική διαδικασία. Στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα κάνει την εμφάνισή της η Θεωρία των Heckscher και Ohlin ή αλλιώς η «Θεωρία των παραγωγικών συντελεστών». Αυτή πραγματεύεται ότι καθοριστικός παράγοντας του συγκριτικού πλεονεκτήματος αποτελεί το μέγεθος της αφθονίας των παραγωγικών συντελεστών που διαθέτει η κάθε χώρα. Μεταξύ δύο χωρών εντοπίζονται διαφορές

όσον αφορά το μέγεθος της αφθονίας των παραγωγικών συντελεστών, οι οποίοι καθορίζουν ποια προϊόντα θα παράγει και εξάγει η χώρα, καθώς και ποια προϊόντα θα εισάγει από άλλες χώρες.

Επιπλέον, οι Heckscher και Ohlin υποστηρίζουν ότι μια χώρα θα ήταν φρόνιμο να χρησιμοποιεί εντατικά άφθονους παραγωγικούς συντελεστές για την παραγωγή και εξαγωγή προϊόντων.

### 3.5.5 Θεωρία διεθνούς κύκλου ζωής του προϊόντος

Στη συνέχεια μια νεωτεριστική θεωρία κάνει την εμφάνιση της, η οποία αναπτύχθηκε από τον Raymond Vernon. Ο Vernon παρατήρησε ότι οι επιχειρήσεις των ΗΠΑ είχαν ηγετικό ρόλο στην ανάπτυξη και εισαγωγή στις αγορές νέων καταναλωτικών προϊόντων, καθώς και στην ανάπτυξη τεχνολογιών παραγωγής που συντελούσαν στην μείωση του μέσου κόστους παραγωγής. Στη συνέχεια η ΗΠΑ κινήθηκαν και σε άλλες χώρες για να κάνουν παραγωγή προϊόντων. Το αντικείμενο μελέτης της θεωρίας αυτής είναι η εξέλιξη της ζωής ενός νέου προϊόντος στο διεθνή χώρο. Βέβαια για να έχει η οικονομία μιας χώρας τη δυνατότητα να διατηρήσει την εξαγωγική της δύναμη θα πρέπει οι επιχειρήσεις της χώρας αυτής να δίνουν μεγάλη έμφαση στη συνεχή ανάπτυξη νέων προϊόντων και τεχνολογιών, οι οποίες μειώνουν το κόστος παραγωγής. Καταλήγει στον εντοπισμό τριών σταδίων εξέλιξης του προϊόντος καθώς υπάρχει και μία ελαφρά τροποποιημένη προσέγγιση η οποία διαχωρίζει το διεθνή κύκλο ζωής ενός προϊόντος σε τέσσερα στάδια (Αυλωνίτης et al., 2010)<sup>38</sup>.

#### A) Στάδιο καινοτομίας.

Στη φάση αυτή η καινοτόμος επιχείρηση αναπτύσσει και εισάγει στην εγχώρια αγορά ένα νέο προϊόν. Η επιχείρηση είναι η μόνη παραγωγός καθώς διαθέτει μόνο αυτή την ανάλογη τεχνολογία παραγωγής, με αποτέλεσμα να έχει συγκριτικό πλεονέκτημα. Η έλλειψη ανταγωνισμού επιτρέπει την επιχείρηση να διαθέτει προϊόν σε σχετικά υψηλές τιμές και να πραγματοποιεί υψηλά κέρδη, τα οποία ωστόσο χρησιμοποιούνται για την αποπληρωμή του συνήθως υψηλού κόστους ανάπτυξης του νέου προϊόντος. Στην αρχή η διάθεση του προϊόντος είναι μόνο εγχώρια, όμως στη συνέχεια γίνεται και σε κάποιες αλλοδαπές αγορές (εξαγωγές), κυρίως οικονομικά

<sup>38</sup> Αυλωνίτης, Γ., Τζαναβάρας, Β. και Λυμπερόπουλος, Κ. (2010). Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

αναπτυγμένων χωρών, όπου τα νοικοκυριά διαθέτουν την αγοραστική δύναμη που είναι απαραίτητη για να πληρώσουν την σχετικά υψηλή τιμή.

#### B) Στάδιο της άνθισης ή της ανάπτυξης.

Στο στάδιο αυτό η ζήτηση του προϊόντος συνεχίζει να αυξάνεται ραγδαία. Στο προσκήνιο εισέρχεται και η τυποποίηση στην παραγωγή σε συνδυασμό με τις οικονομίες κλίμακας συντελούν στη μείωση του μέσου κόστους παραγωγής του προϊόντος. Όλα αυτά σηματοδοτούν να μειωθεί η τιμή του προϊόντος και να γίνεται όλο και πιο προσιτό σε σχετικά μεγαλύτερες μάζες εγχώριων καταναλωτών αλλά και των αλλοδαπών αγορών. Παραγωγή και πωλήσεις βαίνουν καλώς κυρίως στις αγορές των οικονομικά αναπτυγμένων χωρών.

Στη συνέχεια, εμφανίζεται στην εγχώρια αλλά και στις αγορές των άλλων αναπτυγμένων χωρών όπου διατίθεται το προϊόν, κάποιος ανταγωνισμός ο οποίος είναι αμελητέος. Επιπλέον στο στάδιο αυτό η καινοτόμος επιχείρηση μπορεί να λάβει την απόφαση να επενδύσει σε παραγωγικές εγκαταστάσεις (ΑΞΕ) σε άλλες οικονομικά αναπτυγμένες χώρες όπου μέχρι τώρα εξήγαγε τα προϊόντα της. Κλείνοντας διαπιστώνουμε ότι η χώρα της καινοτόμου επιχείρησης διατηρεί το συγκριτικό της πλεονέκτημα και έτσι συνεχίζει να εξάγει το προϊόν αυτό.

#### Γ) Στάδιο ωρίμανσης.

Ο ανταγωνισμός έχει αυξηθεί επικίνδυνα πολύ καθώς η τεχνολογία παραγωγής έχει αναπτυχθεί και από ανταγωνιστές είτε έχει γίνει πλέον ευρέως γνωστή στις διεθνείς αγορές. Ο ισχυρός ανταγωνισμός συνεπάγεται και μείωση της τιμής του προϊόντος καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις παράγουν το ίδιο προϊόν. Οι νέοι παραγωγοί είναι εγκατεστημένοι σε αναπτυσσόμενες χώρες με σχετικά χαμηλό κόστος παραγωγής πράγμα που βοηθά στην μείωση της τιμής. Η επιχείρηση προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστική προβαίνει σε άμεσες ξένες επενδύσει δηλαδή μεταφέρει την παραγωγή της σε αναπτυσσόμενες χώρες όπου οι παραγωγικοί συντελεστές είναι φθηνότεροι και το συνολικό μέσο κόστος παραγωγής του προϊόντος σημαντικά χαμηλότερο.

Παρατηρούμε ότι η επιχείρηση τώρα στηρίζει το συγκριτικό πλεονέκτημα της στις χώρες που διαθέτει τους του απαραίτητους συντελεστές παραγωγής σε χαμηλότερο κόστος. Στο στάδιο της ωρίμανσης το κίνητρο για άμεσες ξένες



επενδύσεις είναι η επίτευξη χαμηλότερου μέσου κόστους παραγωγής και η διατήρηση της ανταγωνιστικότητά του προϊόντος της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές.

Ε) Στάδιο παρακμής.

Το προϊόν έχει περάσει πλέον στην μαζική παραγωγή σε χώρες χαμηλού μέσου κόστους παραγωγής. Η ζήτηση στις χώρες αυτές ικανοποιείται με εισαγωγές από αναπτυσσόμενες χώρες. Κάνουν την εμφάνισή τους όλο και περισσότερα εξελιγμένα προϊόντα της αρχικής μορφής. Ο μόνος τρόπος για να διατηρηθεί το προϊόν στη ζωή, στην αρχική του μορφή είναι να προωθηθεί σε αγορές λιγότερο αναπτυγμένων χωρών όπου υπάρχει ακόμη ικανοποιητική ζήτηση.

### 3.6 Διαδικασίες διεθνοποίησης

Το πρώτο βήμα για την διείσδυση σε μια νέα αγορά είναι η συλλογή πληροφοριών σχετικά με την κατάσταση της αγοράς, τον πληθυσμό, την οικονομική και την πολιτική κατάσταση, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο είναι κατάλληλη η αγορά για νέες επενδύσεις (Λυμπερόπουλος et al., 2015)<sup>39</sup>.

Σε αυτή τη φάση, η επιχείρηση επιδιώκει να μάθει εάν υπάρχουν κυβερνητικοί περιορισμοί και κανονισμοί ενώ στην συνέχεια, το ενδιαφέρον στρέφεται στον ανταγωνισμό που μπορεί να υπάρχει από παρόμοια προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά. Τέλος, η επιχείρηση οφείλει να εξετάσει ποιο είναι εκείνο το χαρακτηριστικό που καθιστά το προϊόν της ανταγωνιστικό και το διαφοροποιεί από τα υπόλοιπα στην νέα αγορά. Συνεπώς, εφόσον έχουν καθοριστεί τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του προϊόντος, η επιχείρηση οδηγείται στο να ορίσει τον καλύτερο δυνατό τρόπο εισαγωγής του προϊόντος στην νέα αγορά, δεδομένων των υπαρχουσών συνθηκών.

Για να αποδειχθεί επιτυχής η στρατηγική της διεθνοποίησης κρίνεται αναγκαίο να καθοριστεί το επίπεδο ελέγχου που επιθυμεί να έχει η επιχείρηση στην νέα αγορά καθώς επίσης και το είδος της υποστήριξης που κρίνεται απαραίτητο για το προϊόν. Η επιλογή αγοράς καθώς και νομικά θέματα σε σχέση με συνεργασίες είναι κρίσιμα προκειμένου η επιχείρηση να καταλήξει στην πιο αποτελεσματική επιλογή. Δεδομένης της στρατηγικής που πρόκειται να ακολουθήσει η επιχείρηση,

---

<sup>39</sup> Λυμπερόπουλος, Κ., Τζαναβάρας, Β., και Σαλαμπούρα, Μ. (2015). Στρατηγικές Διεθνούς και Εξαγωγικού Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις Δράση Κάλλιπος.

γίνεται σαφές ότι απαιτούνται διάφοροι πόροι όπως ανθρώπινο δυναμικό και κεφάλαιο, το είδος και τα επίπεδα των οποίων διαφοροποιούνται ανάλογα με το είδος της στρατηγικής που πρόκειται να ακολουθήσει η επιχείρηση.

Αρχικά, καταστρώνεται ένα πλάνο, το οποίο έχει ως βάση τις προσδοκίες της επιχείρησης, καθορίζει το ύψος των δαπανών που απαιτούνται στο ξεκίνημα καθώς και το διάστημα μέσα στο οποίο η επιχείρηση θα αναμένει απόδοση της επένδυσης. Επιπρόσθετα, ένα ακόμη θέμα υψίστης σημασίας είναι οι γραφειοκρατικές διαδικασίες που έχει κάθε χώρα. Τέλος, πρέπει να εξεταστεί ο τρόπος διεξαγωγής των εμπορικών συναλλαγών καθώς επίσης και οι νομικές διαδικασίες επειδή διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Ειδικότερα, τα νομικά θέματα κρίνεται απαραίτητο να γνωστοποιούνται από κάποιον που γνωρίζει καλά το νομικό καθεστώς της χώρας, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Τελευταίο βήμα της διαδικασίας της διεθνοποίησης είναι ο έλεγχος και η αξιολόγηση του όλου εγχειρήματος. Η στρατηγική εισόδου που θα επιλέξει η επιχείρηση για να διεισδύσει στην νέα αγορά θα διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην σχέση ανάμεσα στην επιχείρηση και τους νέους πελάτες της. Εστιάζοντας, λοιπόν, η επιχείρηση στην διείσδυση της σε ξένες αγορές πρέπει να θέσει ως πρωταρχικό στόχο το πλαίσιο κατά το οποίο θα δραστηριοποιηθεί σύμφωνα με το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον.

### **3.6.1 Αξιολόγηση διεθνών αγορών και επιλογή αγοράς**

Η διαδικασία της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων διαφοροποιείται και εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης και από τον κλάδο στον οποίο ανήκει. Αντίθετα, ο βαθμός επέκτασης και διείσδυσης των επιχειρήσεων στις ξένες αγορές καθορίζεται αρχικά από τις πληροφορίες που έχει διαθέσιμες η επιχείρηση για την ξένη αγορά, και στην συνέχεια από την εμπειρία που αποκτά η επιχείρηση έχοντας ήδη διεισδύσει στην νέα αγορά και βλέποντας τον τρόπο λειτουργίας της. Αξιοποιώντας και εφαρμόζοντας λοιπόν τα παραπάνω στοιχεία η επιχείρηση θα οδηγηθεί σε μία σωστή αξιολόγηση της αγοράς.

Μία από τις συνηθέστερες αιτίες διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και διείσδυσης τους σε νέες αγορές αποτελεί, συνήθως, η δυσμενής κατάσταση στην οποία βρίσκεται η εγχώρια αγορά με αποτέλεσμα οι ευκαιρίες για την εξάπλωση της

επιχείρησης να είναι αρκετά περιορισμένες. Η στρατηγική της διεθνοποίησης αναγκάζει τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν νέες στρατηγικές και να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα προκειμένου να παραμείνει η επιχείρηση ανταγωνιστική. Μερικές από τις στρατηγικές στις οποίες πρέπει να προσαρμοστούν οι επιχειρήσεις αποτελεί η παραγωγή προϊόντων με χαμηλότερο κόστος και η παραγωγή προϊόντων που έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων. Λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποδώσουν το μέγιστο δυνατό και αυτό προσπαθούν να το επιτύχουν σε κάθε φάση της παραγωγής, συνεπώς με τα λιγότερα μέσα παραγωγής να έχουν τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η είσοδος στις ξένες αγορές πρέπει να γίνεται ομαλά και έχοντας καλή γνώση της φύσης του προϊόντος και των απαιτήσεων των καταναλωτών στην εγχώρια αγορά (Πανηγυράκης, 1999)<sup>40</sup>.

Επομένως, οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιλέξουν την αγορά στην οποία θα διεισδύσουν θα πρέπει, αφού έχει προηγηθεί η απαραίτητη ανάλυση της συγκεκριμένης αγοράς, να συντάξουν το κατάλληλο πλάνο στρατηγικού μάρκετινγκ. Με την κατάλληλη έρευνα αγοράς η επιχείρηση βρίσκεται σε συνεχή ενημέρωση για τις ανάγκες των καταναλωτών καθώς και για τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια και την αλλοδαπή αγορά.

Στη διεθνή επιχειρηματικότητα, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να ελέγχει διάφορες μεταβλητές, όπως την πολιτική των πωλήσεων της, την παραγωγική της διαδικασία, κ.α. Πέρα από αυτές τις ελεγχόμενες μεταβλητές, υπάρχουν πολλές άλλες που δεν ελέγχονται από την επιχείρηση και τις οποίες οφείλει να λάβει πολύ σοβαρά υπόψη, προκειμένου να προβεί σε επιλογή της υποψήφιας αγοράς. Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι βασιζόμενοι στην πληροφόρηση που μας παρέχουν οι έρευνες αγοράς, επιλέγουμε την αγορά με βάση κάποια κριτήρια.

### **3.6.2 Αξιολόγηση του ευρύτερου περιβάλλοντος με βάση τα κριτήρια**

Η αξιολόγηση της οικονομικής κατάστασης της χώρας διείσδυσης, αποτελεί πραγματικότητα. Δηλαδή, το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Έχοντας η επιχείρηση επιλέξει την αγορά στην οποία πρόκειται να διεισδύσει και να δραστηριοποιηθεί, θα πρέπει να βρίσκεται σε θέση να εξετάσει την οικονομική πραγματικότητα της

<sup>40</sup> Πανηγυράκης, Γ. (1999). Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

υποψήφιας χώρας, αξιολογώντας διάφορες οικονομικές μεταβλητές (Θανόπουλος, 2006)<sup>41</sup>.

Παράλληλα, όταν εξετάζεται το οικονομικό περιβάλλον μιας χώρας θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη τόσο το επιχειρησιακό οικονομικό περιβάλλον όσο και το βιομηχανικό περιβάλλον και το εθνικό οικονομικό περιβάλλον. Αυτό συμβαίνει καθώς το εθνικό οικονομικό περιβάλλον μπορεί να καθορίσει τις διεθνείς εξελίξεις.

Ταυτόχρονα, υψίστης σημασίας αποτελεί και η εύρεση των διαθέσιμων μέσων παραγωγής που παρέχει η χώρα, δηλαδή η παροχή σύγχρονων εγκαταστάσεων καθώς και η χρήση αποτελεσματικών μεθόδων για την παραγωγή. Επιπρόσθετα, κρίνεται απαραίτητη η έρευνα για την ύπαρξη φυσικών πόρων στην αγορά καθώς επίσης και η έρευνα που σχετίζεται με την ποικιλία των προϊόντων που παράγονται στην ξένη αγορά σε σύγκριση με τον αριθμό εκείνων των προϊόντων που εισάγονται. Τέλος, η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στα επίπεδα κατανάλωσης και τις τάσεις στην ξένη αγορά καθώς αυτό θα επηρεάσει άμεσα την δραστηριοποίηση της.

### **3.6.3 Αξιολόγηση της πολιτικής και νομικής πραγματικότητας**

Η αξιολόγηση της πολιτικής και νομικής πραγματικότητας είναι αρκετά χρονοβόρα, διότι απαιτεί τη μελέτη και σύγκριση δεδομένων που είναι αρκετά δύσκολο να βρεθούν. Συνήθως είναι στοιχεία που λαμβάνονται από δημοσιεύσεις μεγάλων και διεθνών εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων (Θανόπουλος, 2006).

Η πολιτική κατάσταση μιας χώρας μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο και να επηρεάσει είτε θετικά είτε αρνητικά μια ανερχόμενη ενέργεια. Το πολιτικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει όλες τις γενικότερες πολιτικές συνθήκες μιας χώρας ή μιας ευρύτερης γεωγραφικής περιοχής. Οι πολιτικές αποφάσεις συχνά επηρεάζουν δραστικά την πορεία των επιχειρήσεων επειδή με το νομοθετικό έργο και την κατοχή της εκτελεστικής εξουσίας, οι πολιτικοί είναι εκείνοι οι οποίοι καθορίζουν «τους κανόνες του παιχνιδιού».

Στρεφόμενη προς την διεθνοποίηση, η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει την πολιτική κατάσταση της χώρας στην οποία πρόκειται να διεισδύσει και να εξετάσει για σημάδια πολιτικού κινδύνου ως αποτέλεσμα του κρατικού κινδύνου, όπως σημάδια πολιτικής αναρχίας. Παράλληλα, εξίσου σημαντικές είναι και οι

---

<sup>41</sup> Θανόπουλος, Γ.Ν. (2006). Το επιχειρείν στο παγκόσμιο χωριό μας. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

διπλωματικές σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί μεταξύ των δύο χωρών δηλαδή, της χώρας στην οποία πρόκειται να γίνει η επένδυση και της χώρας από την οποία προέρχεται η επιχείρηση, όπως επίσης και η ανάπτυξη ενδεχόμενων εμπορικών περιορισμών λόγω πολιτικών προστριβών.

Ταυτόχρονα, η επιχείρηση θα πρέπει να βρίσκεται σε θέση να γνωρίζει καλά την εσωτερική πολιτική σε θέματα ιδιωτικών επιχειρήσεων στην νέα αγορά, προκειμένου να αποφευχθεί ο κίνδυνος που αναφέρεται στην επίδραση που έχουν στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι πληροφόρηση θα πρέπει να υπάρχει και για το φορολογικό σύστημα της χώρας καθώς η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει για τα επίπεδα φόρου που επιβάλλει η ξένη χώρα στα συγκεκριμένα προϊόντα που πουλάει η επιχείρηση.

Επιπρόσθετα, η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει και το νομικό πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο θα συμμορφώνεται, όπως για παράδειγμα σε λειτουργικά θέματα που αφορούν την εκτέλεση συμβάσεων και τις πολιτικές προσλήψεις - απολύσεις των υπαλλήλων. Επιπλέον, θα πρέπει να συμμορφώνεται με τα στρατηγικά θέματα όπως αυτά της προέλευσης του προϊόντος και νομικά θέματα που αφορούν την συμπεριφορά των αγορών. Παράλληλα, πολύ σημαντική είναι και η γνώση των δικαιωμάτων περί πνευματικής ιδιοκτησίας όπως για πατέντες και εμπορικά σήματα καθώς και η ενημέρωση για την πολιτική των διαφημίσεων.

#### **3.6.4 Αξιολόγηση της πολιτισμικής πραγματικότητας**

Συνίσταται στο σύνολο των αξιών, των ιδανικών και των πιστεύω μιας κοινωνίας όπως αυτά υπαγορεύονται από το πολιτισμικό υπόβαθρο και τις κοινωνικές συνθήκες. Η ενημέρωση για την πολιτική, νομική και οικονομική πραγματικότητα μιας χώρας, σε συνδυασμό με την ενημέρωση για την πολιτισμική της κατάσταση διευκολύνει την επιχείρηση στην σύναψη σχέσεων στην νέα αγορά. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση από την Ευρώπη η οποία επεκτείνει τις δραστηριότητές της στην Ανατολή και συγκεκριμένα στις Μουσουλμανικές χώρες, θα πρέπει να γνωρίζει τα ήθη και έθιμα της θρησκείας τους προκειμένου να δημιουργηθούν εμπορικές σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και της νέας αγοράς (Θανόπουλος, 2006)<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> Θανόπουλος, Γ.Ν. (2006). Το επιχειρείν στο παγκόσμιο χωριό μας. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Συνεπώς, προκειμένου να είναι επιτυχής η διείσδυση της επιχείρησης στην νέα αγορά θα πρέπει να συμπεριλάβει στην ανάλυση της τις διαφορές που υπάρχουν στον τρόπο ζωής και στα ήθη των ανθρώπων της ξένης αγορά και αυτό θα το επιτύχει μελετώντας τον αριθμό των διαφορετικών μειονοτήτων που υπάρχουν στην νέα αγορά. Η αξιολόγηση της πολιτισμικής κατάστασης αποτελεί τελικά ένα απαραίτητο και ουσιώδες κομμάτι της έρευνας καθώς διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην αποφυγή καταστροφικών καταστάσεων για την επιχείρηση.

### 3.6.5 Αξιολόγηση του κλάδου

Είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση να εξετάσει το εξωτερικό της περιβάλλον και ειδικότερα να διερευνήσει τις ευκαιρίες του κλάδου δραστηριοποίησης της στην χώρα που πρόκειται να διεισδύσει. Κρίνεται λοιπόν απαραίτητη η λεπτομερής ανάλυση των ανταγωνιστικών δυνάμεων του κλάδου. Οι δυνάμεις, οι οποίες προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι (Λυμπερόπουλος et al., 2015)<sup>43</sup>:

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων και των νέων επιχειρήσεων με αποτέλεσμα οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να προσπαθούν να θέσουν εμπόδια – φραγμούς στην είσοδο των νέων ανταγωνιστών.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης. Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους συνεργάτες όλων των επιχειρήσεων. Συνεπώς, είναι δυνατόν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής των προϊόντων ενός κλάδου, αποτελώντας ανασταλτικό παράγοντα για την είσοδο σε αυτόν τον κλάδο.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αναφέρεται στη δυνατότητα των πελατών της βιομηχανίας για να επηρεάσει την τιμή και τους όρους της αγοράς. Γενικά, όταν η δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη καταλήγουμε σε μια αγορά με πολλούς προμηθευτές, άρα πολλές επιλογές και λίγους αγοραστές.

Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα. Δύο προϊόντα θεωρούνται υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Η

<sup>43</sup> Λυμπερόπουλος, Κ., Τζαναβάρας, Β., και Σαλαμπούρα, Μ. (2015). Στρατηγικές Διεθνούς και Εξαγωγικού Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις Δράση Κάλλιπος.

ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης, συνεπώς όσα περισσότερα υποκατάστατα γίνονται διαθέσιμα στην αγορά τόσο πιο ελαστική γίνεται και η ζήτηση τους, καθώς οι αγοραστές πλέον έχουν περισσότερες επιλογές. Ο ανταγωνισμός που προέρχεται από την ύπαρξη των υποκατάστατων υφίσταται μεταξύ των υποκατάστατων προϊόντων διαφορετικών κλάδων. Ως αποτέλεσμα, τα υποκατάστατα μειώνουν τις αποδόσεις του κλάδου καθώς τα προϊόντα έχουν την μέγιστη τιμή σύμφωνα με το κόστος διαφορετικής παραγωγής του κλάδου.

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο. Ένα από τα πιο σύνηθες φαινόμενα στον κόσμο των επιχειρήσεων αποτελεί το φαινόμενο του ανταγωνισμού. Ο ανταγωνισμός είναι το κύριο χαρακτηριστικό που χαρακτηρίζει όλες τις επιχειρήσεις και είναι η κινητήριος δύναμη για την επίτευξη των υψηλών στόχων τους καθώς και για την βελτίωση της θέσης τους στην αγορά. Αν ο υπάρχων ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου είναι χαμηλός, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν τις τιμές των προϊόντων και να αυξήσουν την κερδοφορία τους. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν το φαινόμενο του ανταγωνισμού βρίσκεται σε έξαρση, μπορεί να υπάρξει σημαντικός ανταγωνισμός που θα οδηγήσει σε πόλεμο τιμών, μειώνοντας αρκετά τις τιμές και περιορίζοντας την κερδοφορία τους.

Συνοψίζοντας, αξίζει να τονιστεί ότι όσο πιο έντονες είναι οι πέντε δυνάμεις, τόσο πιο χαμηλά είναι τα κέρδη του κλάδου συνολικά. Εκτιμώντας λοιπόν την ένταση των δυνάμεων αυτών, ο επιχειρηματίας μπορεί να κατασταλάξει και να αποφασίσει κατά πόσον έχει τη δυνατότητα να διεισδύσει στην συγκεκριμένη αγορά και στον συγκεκριμένο κλάδο που τον ενδιαφέρει.

### **3.6.6 Αξιολόγηση των υποδομών**

Η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει τα μέσα που μπορεί να εξασφαλίσει στην νέα αγορά, τα οποία θα την διευκολύνουν σε όλη τη διαδικασία εισόδου και στην διαδικασία ενίσχυσης του προϊόντος της. Η αποτελεσματική μεταφορά, αποθήκευση και διανομή των προϊόντων στη ξένη αγορά είναι πολύ σημαντική, για αυτό και

πρέπει να αναζητηθούν οι δυνατότητες εξασφάλισης τους και το κόστος αυτών (Λυμπερόπουλος et al., 2015)<sup>44</sup>

Άρα θα πρέπει να γνωρίζει τις δυνατότητες των δικτύων μεταφορών που μπορεί να χρησιμοποιήσει και παράλληλα να διασφαλίσει την αποτελεσματικότητα στα μέσα επικοινωνίας στο εσωτερικό της χώρας, καθώς επηρεάζουν τις επαφές με συνεργάτες. Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρακολουθούν τις μεταβολές του τεχνολογικού περιβάλλοντος επειδή μπορούν να δημιουργήσουν ή να εξαφανίσουν σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα του ανταγωνισμού με ευκολία ανεξάρτητα από τις συνθήκες του παρελθόντος.

---

<sup>44</sup> Λυμπερόπουλος, Κ., Τζαναβάρας, Β., και Σαλαμπούρα, Μ. (2015). Στρατηγικές Διεθνούς και Εξαγωγικού Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις Δράση Κάλλιπος.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ**

### **4.1 Κίνητρα ενασχόλησης με το εξαγωγικό εμπόριο**

Το εξαγωγικό εμπόριο εδώ και χιλιάδες χρόνια αποτελεί την πρώτη μορφή διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που χρησιμοποιήθηκε από επιχειρήσεις και εμπόρους. Η διεθνοποίηση των αγορών και η διευκόλυνση των διεθνών συναλλαγών έχουν συντελέσει στο να έχει καταστεί η ενασχόληση με τις εξαγωγές αναγκαία συνθήκη για τις επιχειρήσεις οι οποίες αδημονούν να δουν τόσο τα κέρδη όσο και των κύκλο εργασιών τους να αυξάνονται. Η μέθοδος των εξαγωγών χρησιμοποιείται κυρίως από επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται για πρώτη φορά στη διεθνή αγορά και δεν διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις πάνω στο διεθνές κομμάτι ή από επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν τα κεφάλαια για άμεση επένδυση στο εξωτερικό.

Στον αντίποδα, υπάρχουν φυσικά και κάποια προβλήματα που κάνουν αισθητή την παρουσία τους. Αυτά μπορεί να οφείλονται σε παράγοντες που μπορεί να είναι είτε ενδογενείς είτε εξωγενείς για την επιχείρηση. Για παράδειγμα, το υψηλό κόστος λόγω μεταφοράς ή το κόστος από δασμούς καθώς και τα κόστη από ζημίες που προκλήθηκαν από την ελλιπή πληροφόρηση για την κουλτούρα και τα χαρακτηριστικά της ξένης αγοράς. Οι εξαγωγές χωρίζονται σε άμεσες και έμμεσες εξαγωγές. Άμεσες είναι εκείνες στις οποίες η παραγωγός επιχείρηση διαλέγει τις χώρες στις οποίες εξάγει τα προϊόντα της, ελέγχει όλη την εξαγωγική διαδικασία μέχρι και την παράδοση του προϊόντος στους ξένους αγοραστές. Από την άλλη έμμεσες είναι εκείνες οι οποίες προσφέρουν λιγότερα κέρδη από τις άμεσες καθώς ο έλεγχος, η πληροφόρηση και η ισχυροποίηση της θέσης της επιχείρησης στην ξένη αγορά γίνεται από τρίτους (Κυρικιλής, 2002)<sup>45</sup>.

### **4.2 Μέθοδοι άμεσων εξαγωγών**

#### **4.2.1 Αντιπρόσωπος στην χώρα εξαγωγής**

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό μπορεί να προμηθεύουν οι ίδιες τους αλλοδαπούς πελάτες τους με τα προϊόντα της ή να τους

---

<sup>45</sup> Κυρικιλής, Δ. (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

προμηθεύει διαμέσου μια τοπικής επιχείρησης - αντιπροσώπου στην χώρα εξαγωγής. Η μέθοδος της αντιπροσώπευσης προηγείται χρονικά των εξαγωγικών μεθόδων της δημιουργίας υποκαταστήματος ή θυγατρικής εμπορικής εταιρείας στη χώρα εξαγωγής.

Ένα συχνό φαινόμενο είναι το ότι οι εξαγωγικές επιχειρήσεις διατηρούν σε πολλές περιπτώσεις τους αντιπροσώπους στις αλλοδαπές χώρες με την προϋπόθεση ότι είναι αξιόπιστοι και ικανοί εταίροι. Η επιτυχία της εξαγωγικής προσπάθειας της επιχείρησης σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από το πόσο καλό είναι ο αντιπρόσωπος. Επιπλέον, οι διαδικασίες σύναψης επαγγελματικής σχέσης με αντιπρόσωπο είναι χρονοβόρα, ακριβή και υπογράφεται για μεγάλο χρονικό διάστημα. Οπότε η διακοπή του συμβολαίου είναι δύσκολο να επιτευχθεί με μεγάλες ζημιές για την επιχείρηση. Καλό θα είναι η επιλογή αντιπροσώπου να γίνεται με σύνεση, προσοχή και όχι με βιασύνη (Pirson, 2014)<sup>46</sup>.

#### **4.2.2 Υποκατάστημα στη χώρα εξαγωγής**

Η ίδρυση υποκαταστήματος σε μια χώρα και η λειτουργία του διέπεται από του νόμους και τους κανονισμούς της χώρας εγκατάστασης, όπου γίνονται οι εξαγωγές, εκεί γίνεται και η ίδρυση του υποκαταστήματος. Κατά τη διαδικασία της στελέχωσης αξιολογούν τις αρμοδιότητες που έχει το εκάστοτε υποκατάστημα, κυρίως με τοπικά στελέχη αλλά και με ένα σχετικά μικρό αριθμό στελεχών από τη μητρική χώρα. Κάνουν την εμφάνισή τους οι ευπατρίδες manager (στελέχη) οι οποίοι έχουν κύρια αρμοδιότητα να εκπαιδεύσουν τα τοπικά στελέχη στις μεθόδους και στις πρακτικές διοίκησης και διαχείρισης της μητρικής επιχείρησης, καθώς κι να τους μεταδώσουν τη συνολική φιλοσοφία τους.

Η σημασία της ίδρυσης υποκαταστήματος έγκειται στη προσπάθεια να εξευρεθούν νέοι πελάτες, η λήψη και η διαβίβαση παραγγελιών στη μητρική εταιρεία, η προσφορά υπηρεσιών στους αλλοδαπούς πελάτες, απόκτηση πληροφοριών για την τοπική αγορά ώστε να μπορεί η επιχείρηση να προσαρμόζεται σε κάθε νέα συνθήκη. Σχετικά με την ανάθεση αρμοδιοτήτων στο υποκατάστημα, εξαρτάται από τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

---

<sup>46</sup> Pirson, M. (Ed.). (2014). Case Studies in Social Entrepreneurship: The oikos collection Vol. 4 (Vol. 4). Greenleaf Publishing.

Βέβαια δεν λείπουν τα πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα από την ίδρυση και λειτουργία υποκαταστήματος. Βασικό πλεονέκτημα αποτελεί το ότι η μητρική επιχείρηση επιτυγχάνει τον άμεσο και υψηλό βαθμό ελέγχου των εξαγωγικών διαδικασιών διαμέσου του υποκαταστήματος. Επιτυγχάνεται η άμεση επαφή με την εξαγωγική αγορά και τους τοπικούς πελάτες. Αυτό δίνει το πλεονέκτημα στην επιχείρηση να κινείται με μεγαλύτερη σιγουριά στις αγορές καθώς διαθέτει έγκυρες πληροφορίες για τις εξελίξεις.

Επιπλέον, η θυγατρική θα βρίσκεται σε σημείο που θα συνορεύει με άλλες γειτονικές χώρες, πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί να εξυπηρετεί και άλλους πελάτες. Τα στελέχη των επιχειρήσεων μπορούν να παρακολουθούν καλύτερα τις κινήσεις των ανταγωνιστών τους στην τοπική αγορά.

Από την άλλη πλευρά, το σημαντικότερο μειονέκτημα αποτελεί το υψηλό κόστος δαπανών που συνεπάγεται η μέθοδος αυτή σε σχέση με τις προηγούμενες μεθόδους. Ακόμη, τα στελέχη χρειάζονται και αυτά με τη σειρά τους την απαραίτητη επαγγελματική κατάρτιση και επιμόρφωση. Η ανάγκη κατανόησης και τήρησης της νομοθεσίας μεταξύ των δύο χωρών καθιστά την όλη κατάσταση αρκετά πολύπλοκη (Cao, 2011)<sup>47</sup>.

#### **4.2.3 Θυγατρική εμπορική εταιρεία στη χώρα εξαγωγής**

Η θυγατρική εταιρεία αποτελεί κίνηση μετά την επιτυχημένη εξαγωγική δραστηριότητα στη επιχείρησης στη χώρα αυτή. Αρχικά, η θυγατρική εμπορική εταιρεία 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 και που κατέχει το 100% του μετοχικού τους κεφαλαίου. Επιπλέον, μπορεί να φέρει άλλο όνομα από την μητρική εταιρεία. Η μητρική εταιρεία δεν παύει να χάνει τις αρμοδιότητές της καθώς αυτή τοποθετεί και ελέγχει το διοικητικό συμβούλιο και τα ανώτατα διοικητικά στελέχη της θυγατρικής εμπορικής. Στη συνέχεια επιλέγουν το προσωπικό της θυγατρικής εταιρείας. Στις αρχές στελέχη της μητρικής πλαισιώνουν την θυγατρική και τοποθετούνται σε θέσεις κλειδιά. Η μητρική εισπράττει μέρισμα από την θυγατρική το οποίο μεταβιβάζεται

---

<sup>47</sup> Cao, Y. (2011). Branch campuses in Asia and the Pacific: Definitions, challenges and strategies. *Comparative & International Higher Education*, 3(1), 8-10.

στους λογαριασμούς της στη χώρα της και επηρεάζει θετικά τα συνολικά κέρδη της (Χατζηδημητρίου, 2003)<sup>48</sup>.

Τη σχέση μεταξύ θυγατρικής - μητρικής θα μπορούσαμε να την χαρακτηρίσουμε ως σχέση αγοραστή - πωλητή. Η θυγατρική μπορεί να μεταπουλά τοπικά προϊόντα στη μητρική και να εισπράττει κανονικά από αυτήν την αξία τους. Επιπλέον, παρατηρείται το φαινόμενο τα κέρδη της μιας επιχείρησης να μειώνονται αλλά να αυξάνονται τα κέρδη της άλλης περισσότερο, με αποτέλεσμα να μεγιστοποιούνται τα συνολικά κέρδη του ομίλου των επιχειρήσεων αυτών. Αυτό συμβαίνει χάρις την ιδιοκτησιακή σχέση που υπάρχει μεταξύ των δύο επιχειρήσεων και έχουν τη δυνατότητα να αλλάζουν τις τιμολογιακές πολιτικές τους.

Η ίδρυση θυγατρικής αποτελεί μια ακριβή και πολύπλοκη διαδικασία άμεσων ξένων επενδύσεων, καθώς χρειάζεται να γίνει δέσμευση σημαντικού όγκου κεφαλαίων για γραφεία, αποθηκευτικούς χώρους, εξοπλισμό, εκπαίδευση προσωπικού, κ.α. Σημαντικό πλεονέκτημα της θυγατρικής είναι το ότι μπορεί να μεταφέρει τα κέρδη της στη χώρα όπου υπάρχει χαμηλότερη φορολογία και εξυπηρετούνται καλύτερα οι στρατηγικοί στόχοι της μητρικής.

#### **4.2.4 Τμήμα εξαγωγών**

Η διαδικασία ίδρυσης αυτόνομου τμήματος εξαγωγών μπορεί να πραγματοποιηθεί με δύο τρόπους. Αρχικά, οι αρμοδιότητες του τμήματος εξαγωγών εμπεριέχει μόνο τη διαδικασία πωλήσεων, την παραλαβή των παραγγελιών από τους πελάτες και την προώθηση των εντολών για τη αποστολή του προϊόντος στους αλλοδαπούς πελάτες στο αρμόδιο τμήμα της επιχείρησης. Τα υπόλοιπα τμήματα αναλαμβάνουν την είσπραξη πληρωμής από τους πελάτες, την προώθηση, την διαφήμιση, κ.α. Ο δεύτερος τρόπος, περιλαμβάνει τις λειτουργίες των στελεχών, τα οποία είναι αρμόδια να ελέγχουν τις εξαγωγικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Κατά την εξαγωγή προϊόντων σε διάφορες χώρες, τοποθετούνται συγκεκριμένα στελέχη με την κατάλληλη κατάρτιση επί του θέματος (Χατζηδημητρίου, 2013).

Κατά τον πρώτο τρόπο οργάνωσης, ο υπεύθυνος του τμήματος αντιμετωπίζει κάποιες αδυναμίες, όπως το ότι δεν μπορεί να συντονίζει ικανοποιητικά τις εξαγωγικές λειτουργίες, καθώς εμπλέκονται και άλλα τμήματα και εργαζόμενοι τους

---

<sup>48</sup> Χατζηδημητρίου, Ι. (2003). Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

οποίους δεν μπορεί να ελέγχει. Συμπεραίνουμε, ότι ο υπεύθυνος εξαγωγών μπορεί να ελέγχει μόνο τη διαδικασία των πωλήσεων. Μία επιπλέον αδυναμία αποτελεί η αντιμετώπιση των ανεξάρτητων τμημάτων προς τις αλλοδαπές επιχειρήσεις, τις οποίες πολλές φορές τις θεωρούν εξυπηρέτηση χαμηλότερης προτεραιότητας. Αυτό σημαίνει ότι δεν δίνεται η κατάλληλη προσοχή στις παραγγελίες, υπάρχει καθυστέρηση και αυτό είναι πιο εύκολο να συμβεί όταν οι εξαγωγές είναι μικρού ποσοστού.

Ακόμη ένα αρνητικό χαρακτηριστικό αποτελεί η απροθυμία και η αδυναμία κατανόησης των εργαζομένων σχετικά με τις εξαγωγικές διαδικασίες. Αυτό οδηγεί σε παρερμηνείες των διαδικασιών εξαγωγής, δεν δίνεται η κατάλληλη προσοχή για την προετοιμασία των προϊόντων.

Σχετικά με τον δεύτερο τρόπο οργάνωσης τα πράγματα βαίνουν καλύτερα. Η επιχείρηση έχει διαθέσει τα απαραίτητα κεφάλαια, θα προσλάβει το κατάλληλο εργατικό δυναμικό ώστε να έχει τις απαραίτητες γνώσεις για να κινηθεί στο τμήμα εξαγωγών. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη θα αφιερώνουν τον απαραίτητο χρόνο για να φέρνουν εις πέρας τα διάφορα ζητήματα τα οποία δημιουργούνται. Ακόμη, μπορεί να αναζητηθεί διαφορετική τοποθεσία για το τμήμα των εξαγωγών καθώς αποτελεί αυτόνομο κομμάτι και πολλές φορές δεν μπορεί να λάβει τις απαραίτητες υποστηρικτικές για τις εξαγωγικές δραστηριότητες υπηρεσίες εκεί όπου είναι εγκατεστημένα τα κεντρικά γραφεία.

### **4.3 Μέθοδοι έμμεσων εξαγωγών**

#### **4.3.1 Εγχώριος πράκτορας**

Οι εγχώριοι πράκτορες είναι συνήθως μικρές ανεξάρτητες επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται και εγκαθίστανται στη χώρα της επιχείρησης παραγωγού. Βρίσκουν προϊόντα τα οποία έχουν τη χαμηλότερη δυνατή τιμή στις αλλοδαπές χώρες τις οποίες αντιπροσωπεύουν. Πραγματοποιούν το επικοινωνιακό κομμάτι με εγχώριες επιχειρήσεις παραγωγούς τα προϊόντα των οποίων πληρούν τις προδιαγραφές του αλλοδαπού αγοραστή και συζητούν οικονομικές προσφορές.

Σχετικά με τον τρόπο αμοιβής τους, παίρνουν προμήθεια από τον αγοραστή ή και τον πωλητή που συνήθως υπολογίζεται ως ποσοστό επί της αξίας των προϊόντων. Οι εγχώριοι πράκτορες δεν ενδιαφέρονται για τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων

συνεργασίας με τις επιχειρήσεις, καθώς κύριο μέλημα τους είναι κάθε φορά το κυνήγι της καλύτερης τιμής. Η χρήση πρακτόρων συνεπάγεται βέβαια και κάποια πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις παραγωγούς. Αρχικά για την ίδρυση οποιασδήποτε μορφής εγκαταστάσεων στις αλλοδαπές χώρες δεν χρειάζεται να δεσμευτεί κάποιο κεφάλαιο. Η δουλειά του πράκτορα είναι να πουλήσει τα προϊόντα της σε μια εγχώρια επιχείρηση, οπότε δεν χρειάζεται κάποια ειδική κατάρτιση γνώσεων.

Από την άλλη, ένα μειονέκτημα που θα μπορούσαμε να αναφέρουμε είναι ότι κατά την διαδικασία της πώλησης η τιμή κοστολογείται σε χαμηλές τιμές ώστε να μην χάσουν τους πελάτες τους. Επιπλέον, όπως αναφέραμε οι πράκτορες δεν δημιουργούν μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες τους, δεν εγγυάται την επανάληψη των πωλήσεων, πράγμα μη θετικό για επιχειρήσεις οι οποίες θέλουν να ασχοληθούν σημαντικά με το εξαγωγικό εμπόριο (Dominguez & Mayrhofer, 2017)<sup>49</sup>.

#### **4.3.2 Εγχώριος έμπορος**

Ο εγχώριος έμπορος κάνει ο ίδιος τις αγοραπωλησίες και έχει την ιδιοκτησία των προϊόντων του. Αγοράζει τα προϊόντα από τον παραγωγό και τον πληρώνει σύμφωνα με την τιμολογιακή πολιτική που έχουν συνάψει.

Οι έμποροι αναλαμβάνουν όλες τις διαδικασίες του μάρκετινγκ στις αγορές όπου σκοπεύουν να εξάγουν τα προϊόντα τους. Ο τοπικός έμπορος είναι ελεύθερος να επιλέξει τι θα αγοράσει, πού θα το αγοράσει και σε ποια τιμή, καθώς το ίδιο ισχύει και για τις πωλήσεις. Ο τοπικός έμπορος μπορεί να είναι μια δυνατή επιχείρηση η οποία διαθέτει αποθήκες, τμήματα μεταπώλησης, γραφεία, υποκαταστήματα. Όλα αυτά την κάνουν ανεξάρτητη, μια μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη ώστε να μπορεί να επιβιώσει χωρίς τη συνεργασία ή τα προϊόντα μεμονωμένων παραγωγών ή ομάδων παραγωγών. Οι έμποροι δεν συνάπτουν και αυτοί μακροχρόνιες σχέσεις καθώς αναλαμβάνουν οι ίδιοι να εκτελέσουν όλες τις εξαγωγικές διαδικασίες και το εξαγωγικό μάρκετινγκ. Αυτό που τους ενδιαφέρει κυρίως είναι να δημιουργήσουν ένα δυνατό όνομα, μια ταυτότητα στους τελικούς αλλοδαπούς αγοραστές.

Οι εγχώριοι έμποροι σε σχέση με τους εγχώριους πράκτορες αγοράζουν πολύ μεγαλύτερες ποσότητες και πάντα πληρώνουν οι ίδιοι την επιχείρηση παραγωγό.

---

<sup>49</sup> Dominguez, N., & Mayrhofer, U. (2017). Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review*.

### 4.3.3 Εταιρείες διαχείρισης εξαγωγών

Η εταιρεία διαχείρισης εξαγωγών είναι μια διεθνής επιχείρηση η οποία λειτουργεί σαν να είναι το τμήμα εξαγωγών ενός περιορισμένου αριθμού μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων που παράγουν αρκετά εξειδικευμένα και συμπληρωματικά προϊόντα και είναι συνήθως εγκατεστημένες στη χώρα των εταιρειών διαχείρισης εξαγωγών. Για κάθε εξαγωγέα, η εταιρεία διαχείρισης εξαγωγών ισοδυναμεί με έναν πράκτορα πωλήσεων στην εγχώρια αγορά. Εκτελεί χρέη τμήματος εξαγωγών πολλών κατασκευαστών και συναλλάσσεται στο όνομα της επιχείρησης που αντιπροσωπεύει. Σχετικά με την αμοιβή τους λαμβάνουν ένα ποσοστό επί των πωλήσεων που καθορίζονταν στις διαπραγματεύσεις και περιλαμβάνονταν στη συμφωνία συνεργασίας.

Στις μέρες μας παρατηρείται το φαινόμενο όλο και περισσότερες από αυτές τις επιχειρήσεις να αγοράζουν τα προϊόντα από τους παραγωγούς και στη συνέχεια να ορίζουν την τελική τιμολόγησή τους. Η χρησιμοποίηση εταιρειών διαχείρισης εξαγωγών έχει πολλά οφέλη για την εξαγωγική επιχείρηση. Αρχικά αποκτά τμήμα εξαγωγών χωρίς επιπρόσθετο κόστος, σε σύντομο χρονικό διάστημα. Η προσαρμοστικότητά και διείσδυση σε μια νέα αγορά γίνεται γρήγορα καθώς με την υπογραφή της συμφωνίας συνεργασίας η επιχείρηση αποκτά άμεσα ένα πλήρως οργανωμένο και έμπειρο τμήμα εξαγωγών. Το ότι γνωρίζει καλά την αγορά της δίνει προβάδισμα στο να διαθέτει ένα ευρύ κύκλο πελατών σε σχετικά προϊόντα και το ανάλογο δίκτυο διανομής σε λειτουργία. Καθώς ασχολούνται με το εμπόριο ορισμένων ομοειδών προϊόντων επιτυγχάνουν σημαντικά οικονομικά πλεονεκτήματα όπως οικονομίες κλίμακας. Ακόμη, η εξειδίκευση σε συμπληρωματικά προϊόντα έχει ως αποτέλεσμα να γνωρίζουν καλύτερα το δίκτυο πωλήσεων που διαθέτουν. Συνήθως η πρακτική αυτή εφαρμόζεται από μικρές ή μικρομεσαίες επιχειρήσεις που αδυνατούν να αναπτύξουν αυτόνομο τμήμα εξαγωγών (Μελάς & Πολλάκης, 2005)<sup>50</sup>.

Υπάρχουν και ορισμένα μειονεκτήματα στη συνεργασία με μια εταιρεία διαχείρισης εξαγωγών. Ένα από αυτά είναι το ότι εξασφαλίζει μικρό ποσοστό κέρδους για την επιχείρηση παραγωγό, επειδή η επιχείρηση χάνει τη δυνατότητα ελέγχου της διανομής, της προβολής και σε κάποιες περιπτώσεις την τιμολόγηση.

---

<sup>50</sup> Μελάς, Κ. και Πολλάκης, Ι. (2005). Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Κυρίως η μέθοδος αυτή προτιμάται για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις επειδή παράγουν εξειδικευμένα προϊόντα.

#### 4.3.4 Εταιρείες διεθνούς εμπορίου

Οι εταιρείες διεθνούς εμπορίου χωρίζονται από μικρές έως γίγαντες επιχειρήσεις. Οι μικρότερες εταιρείες δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό εμπόριο. Οι μεγάλου μεγέθους εταιρείες διεθνούς εμπορίου ονομάζονται και εταιρείες γενικού εμπορίου και πέρα από το εξαγωγικό και εισαγωγικό εμπόριο ασχολούνται και με το γενικό εμπόριο σε εγχώριο επίπεδο.

Οι εταιρείες διεθνούς εμπορίου κάνουν εισαγωγές και εξαγωγές προϊόντων και πρώτων υλών από διάφορες χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται, διαθέτουν εμπορικές θυγατρικές, παραρτήματα και αντιπροσωπίες. Στη συνέχεια κάνουν έρευνα αγοράς στις διεθνείς αγορές ώστε να βρουν το προϊόν εκείνο που ανταποκρίνεται στις προτιμήσεις τους και στη συνέχεια θα αποφασίσουν αν θα το αγοράσουν από την επιχείρηση παραγωγό ή θα λειτουργήσουν ως διαμεσολαβητές του εξαγωγικού εμπορίου (πράκτορες). Πολλές φορές χρηματοδοτούν τους παραγωγούς είτε τους αγοραστές που παράγουν το προϊόν για το οποίο ενδιαφέρονται. Κάποιες εταιρείες που δεν διαθέτουν την απαραίτητη τεχνογνωσία και δυνατότητες τις αναλαμβάνουν οι εταιρείες διεθνούς εμπορίου (Bowen et al., 2012)<sup>51</sup>.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται με τις εταιρείες διεθνούς εμπορίου απολαμβάνουν κάποια οφέλη. Πρώτο και κύριο έχουν όλα τα πλεονεκτήματα που αναφέρθηκαν για την περίπτωση του εγχώριου πράκτορα ή εγχώριου παραγωγού ανάλογα με την μορφή συνεργασίας που έχει με την εταιρεία διεθνούς εμπορίου. Το τεράστιο διεθνές εμπορικό δίκτυο που έχει η εταιρεία διεθνούς εμπορίου βοηθούν την επιχείρηση στην ανεύρεση νέων πελατών και πωλητών για τα προϊόντα που επιθυμεί να εισάγει η επιχείρηση. Συνεχίζοντας, έχουμε να αναφέρουμε ότι χάρις του τεράστιου μεγέθους των εταιρειών διεθνούς εμπορίου, επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας σε όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες.

---

<sup>51</sup> Bowen, H. P., Hollander, A., & Viaene, J. M. (2012). Applied international trade. Palgrave Macmillan.



## **4.4 Διεθνής παραγωγή - Κίνητρα της διεθνούς επέκτασης της παραγωγής των επιχειρήσεων**

### **4.4.1 Θυγατρική αποκλειστικής ιδιοκτησίας**

Ιδρύεται από την επιχείρηση σε ξένη χώρα μια νέα επιχείρηση της οποίας είναι ο μοναδικός της μέτοχος με αποκλειστική ευθύνη για τη διοίκηση της. Μπορεί να δημιουργήσει μια καινούργια επιχείρηση ή να προβεί σε εξαγορά ήδη υπάρχουσας, όπου πολλές φορές η εξαγορά μπορεί να αποτελεί το 100% ή μεγάλο ποσοστό της. Η θυγατρική μπορεί να φέρει το όνομα της μητρικής ή όχι. Μέσω της στρατηγικής αυτής, η επιχείρηση σκοπεύει να αποκτήσει καλύτερη πρόσβαση και προσαρμογή στην αγορά της ξένης χώρα όπου πραγματοποιείται η επένδυση (Dunning, 2012)<sup>52</sup>.

Σχετικά με τα πλεονεκτήματα έχουμε να αναφέρουμε ότι διατηρεί το διοικητικό έλεγχο της νέας επιχείρησης με όλα τα πλεονεκτήματα που συνεπάγεται αυτό για τη διαμόρφωση και εφαρμογή των στρατηγικών της επιχείρησης σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο. Επιπλέον, καρπώνεται το σύνολο των κερδών της θυγατρικής. Από την άλλη υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα όπως το ότι η μητρική επιχείρηση είναι αυτή που επωμίζεται το σύνολο του οικονομικού κόστους του όλου εγχειρήματος. Ακόμη κινείται σε ένα τελείως άγνωστο για αυτήν περιβάλλον και έχει να αντιμετωπίσει όλους τους κινδύνους που ενδεχομένως θα προκύψουν από την επέκταση των δραστηριοτήτων τους. Τέλος, θα κάναμε αναφορά στο γεγονός ότι πολλές φορές τις επιρρίπτεται το προσωνύμιο «ξένη» όταν εισέρχεται σε μια νέα χώρα. Αυτό δημιουργεί αρνητικές συνέπειες στην εικόνα της επιχείρησης και κατά συνέπεια και στα προϊόντα της με αποτέλεσμα να μην έχει τις ανάλογες πωλήσεις. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία οι επιχειρήσεις που φέρουν το παρατσούκλι «ξένη» είναι περισσότερο ευάλωτες σε εθνικιστικά συναισθήματα και κινήσεις.

### **4.4.2 Διεθνής κοινοπρακτική επιχείρηση**

Πολλές επιχειρήσεις επιθυμούν να δημιουργήσουν θυγατρικές εταιρείες, όμως είναι κάτι δύσκολο, καθώς χρειάζεται χρόνος για την εγκατάσταση μιας νέας παραγωγικής μονάδας, το κόστος είναι μεγάλο, ο κίνδυνος που αναλαμβάνουν και η

---

<sup>52</sup> Dunning, J. H. (2012). *International Production and the Multinational Enterprise (RLE International Business)*. Routledge.

διαφοροποίηση των προτιμήσεων των καταναλωτών στις διάφορες χώρες. Τότε, ξεπροβάλλει μία καλύτερη λύση αυτής της κοινοπραξίας (Dunning, 2012)<sup>53</sup>.

Όταν συνεργάζονται μία ή περισσότερες αλλοδαπές επιχειρήσεις, με μία ή περισσότερες τοπικές επιχειρήσεις για τη δημιουργία στην τοπική αγορά μιας νέας επιχείρησης ή για την από κοινού ολική εξαγορά μιας υπάρχουσας τοπικής επιχείρησης αυτό ονομάζεται διεθνής κοινοπρακτική επιχείρηση (ή διεθνούς κοινοπραξία).

Παρατηρούμε κάποια βασικά πλεονεκτήματα από αυτή την μορφή των ξένων άμεσων επενδύσεων. Η αλλοδαπή εταιρεία έχει την τιμή να συναναστρέφεται με έναν εταίρο ο οποίος γνωρίζει καλά την τοπική αγορά, καθώς και το επιχειρηματικό περιβάλλον. Επιπλέον, διαθέτει τις κατάλληλες γνωριμίες οι οποίες θα την εξασφαλίσουν καλές πελατειακές σχέσεις. Τα κόστη μοιράζονται μεταξύ της αλλοδαπής και της τοπικής επιχείρησης. Ακόμη, καταργούνται κάποιοι φραγμοί μεταξύ αλλοδαπών και τοπικών επιχειρήσεων όπως είναι ο έλεγχος του μετοχικού κεφαλαίου μιας τοπικής επιχείρησης από την αλλοδαπή. Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι η στρατηγική του σχηματισμού κοινοπρακτικής επιχείρησης με τοπικούς επενδυτές μειώνει σημαντικά τον κίνδυνο της εθνικοποίησης της επιχείρησης αυτής.

Από την άλλη τα μειονεκτήματα κάνουν αισθητή την παρουσία τους. Αρχικά, οι επιχειρήσεις λόγω του μικρού αριθμού μετοχών δεν έχουν τον απόλυτο έλεγχο της διοίκησης της κοινοπρακτικής επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι η αλλοδαπή επιχείρηση δεν έχει την ευχέρεια να επιτύχει του στρατηγικούς της στόχους στις διεθνείς αγορές μέσω της τοπικής κοινοπρακτικής επιχείρησης. Επιπλέον, δεν λείπουν και οι διαφωνίες, οι διαφορές ανάμεσα στο πολιτιστικό υπόβαθρο των εταιρειών. Αυτό αποτελεί πολλές φορές τον παράγοντα να αποτύχει η σύζευξη μεταξύ των εταιρειών, δηλαδή να αποτύχουν οι στόχοι για τους οποίους η επιχείρηση δημιουργήθηκε.

Συμπεραίνουμε ότι η επιλογή εταίρου για σύσταση κοινοπρακτικής εταιρείας θα πρέπει να γίνεται με επίγνωση των στόχων που θέτει η επιχείρηση, ώστε να μπορεί να γίνει βιώσιμη.

---

<sup>53</sup>Dunning, J. H. (2012). International Production and the Multinational Enterprise (RLE International Business). Routledge.

#### 4.4.3 Μερική εξαγορά

Μία ακόμη μορφή άμεσων ξένων επενδύσεων αποτελεί η μερική εξαγορά η οποία χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό στο διεθνή οικονομικό χώρο. Οι επιχειρήσεις επιζητούν να αποκτήσουν κάποια ποσοστά από τα μετοχικά κεφάλαια άλλων τοπικών επιχειρήσεων και το πετυχαίνουν με τον τρόπο αυτόν. Το ποσοστό που εξαγοράζει την χαρακτηρίζει ως μέτοχος πλειοψηφίας ή μέτοχος μειοψηφίας και έχει το δικαίωμα να διορίζει ένα μέρος των μελών του διοικητικού συμβουλίου της τοπικής επιχείρησης. Όταν η μερική εξαγορά γίνεται αμοιβαία, υπάρχει η δυνατότητα επιχειρήσεις να ανταλλάσσουν πακέτα μετοχών (Dunning, 2012)<sup>54</sup>.

Υπάρχει κλίμα ομόνοιας και συνεργασίας μεταξύ των εταίρων πράγμα που βοηθά στην ανταλλαγή τεχνολογίας ή νέων προϊόντων, συμφωνίες αμοιβαίας διανομής των προϊόντων τους και μακροχρόνιες συμφωνίες για την πώληση προϊόντων μεταξύ τους. Σχετικά με την παρουσία πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων είναι παρόμοιας μορφής με αυτά των κοινοπραξιών.

#### 4.5 Πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα της εξαγωγικής δραστηριότητας

Η εξαγωγική δραστηριότητα αποτελεί διαδικασία μείζονος σημασίας για την προώθηση των προϊόντων των επιχειρήσεων. Αν τα διοικητικά στελέχη συνειδητοποιήσουν τα πλεονεκτήματα, θα προχωρήσουν στις κατάλληλες ενέργειες ώστε να τα εκμεταλλευτούν στο έπακρο. Αρχικά, η διαδικασία εξαγωγικών δραστηριοτήτων δεν απαιτεί την δαπάνη μεγάλων κεφαλαίων από την εκάστοτε επιχείρηση στην περίπτωση που θέλει να ιδρύσει παραγωγικές εγκαταστάσεις στην ξένη χώρα. Ειδικότερα, στις έμμεσες εξαγωγές δεν χρειάζεται η επένδυση κεφαλαίων στο εξωτερικό ενώ στις άμεσες εξαγωγές χρειάζονται κάποιες επενδύσεις όπως εξοπλισμός, χώροι διαθέσιμοι για αποθήκευση.

Επιπλέον, απαραίτητη προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης σε αλλοδαπή χώρα είναι να κατανοήσει σωστά την κουλτούρα της περιοχής, τις προτιμήσεις για τα προϊόντα και τους τοπικούς αγοραστές. Οι εξαγωγικές δραστηριότητες έρχονται να συνδράμουν στις παραπάνω διαδικασίες. Η δυνατότητα συγκέντρωσης πληροφοριών για τις ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων την κάνει να είναι πιο ελκυστική στους ξένους αγοραστές με αποτέλεσμα

---

<sup>54</sup> Dunning, J. H. (2012). *International Production and the Multinational Enterprise* (RLE International Business). Routledge.

την αύξηση των εξαγωγών στη χώρα αυτή. Ακόμη, μέσω των εξαγωγικών δραστηριοτήτων μπορεί η επιχείρηση να κατανοήσει το πόσο ελκυστικά είναι τα προϊόντα της, καθώς και την ανταγωνιστικότητά τους σε σχέση με την ξένη αγορά και στη συνέχεια να αποφασίσει αν θα επεκτείνει τις παραγωγικές δραστηριότητές της στην χώρα αυτή.

Από την άλλη, διακρίνουμε και κάποια μειονεκτήματα. Ο εντοπισμός των μειονεκτημάτων είναι μείζονος σημασίας καθώς μόνο έτσι θα προχωρήσουν στις κατάλληλες ενέργειες και θα πάρουν τα κατάλληλα μέτρα. Σημαντικός παράγοντας για την εξαγωγή προϊόντων είναι η προώθηση τους. Αυτό βέβαια συνεπάγεται διάφορα κόστη όπως είναι οι δαπάνες για συμμετοχή σε εκθέσεις, προμήθειες κυρίως για τις έμμεσες εξαγωγές, τραπεζικό κόστος για την είσπραξη της αξίας των εξαγόμενων προϊόντων, δαπάνες για την ασφάλιση των προϊόντων, για την τελωνειακή διεκπεραίωση και τα κόστη συναλλάγματος. Επιπλέον, οι εξαγωγές αντιμετωπίζουν προβλήματα από τις κυβερνήσεις λόγω θέσπιση δασμών, ποσοστώσεων, συναλλαγματικών περιορισμών και ποιοτικών προτύπων στα εισαγόμενα προϊόντα.

Λόγω άμεσης επαφής με τις αγορές όπου εξάγονται τα προϊόντα της, δημιουργούνται προβλήματα στην κατάλληλη πληροφόρηση της επιχείρησης για τις συνθήκες της αγοράς, καθώς και σε τυχόν μεταβολές στις προτιμήσεις και στις προσδοκίες των αγοραστών των προϊόντων της. Η καθυστέρηση στην πληροφόρηση έχει δυσμενή προβλήματα για την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της. Κάτι τέτοιο αποφεύγεται με την τοποθέτηση καλών δικτύων πληροφόρησης σε καίρια σημεία, όπως επίσης με την χρήση αντιπροσώπων στην χώρα εξαγωγής. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις αδυνατούν να διατηρήσουν την επωνυμία τους σε πολλές χώρες κυρίως στις αναπτυσσόμενες καθώς οι κυβερνήσεις κάνουν τα στραβά μάτια με αποτέλεσμα να γίνεται αντιγραφή ή παράνομη χρήση των προϊόντων για να περιοριστεί η εξαγωγή συναλλάγματος. Η εξαγωγική επιχείρηση θα πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει τέτοιες συνθήκες, πράγμα που σημαίνει παραπάνω έξοδα.

Αντιλαμβανόμαστε, ότι η διαχείριση των εξαγωγών είναι μία πολύπλοκη διαδικασία στην οποία η εξαγωγική επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει και να λαμβάνει

υπόψη όλες τις προαπαιτούμενες διαδικασίες ώστε να αποφύγει σοβαρά, επιζήμια λάθη τα οποία μπορεί να συνεπάγονται υψηλό οικονομικό κόστος.

#### **4.6 Κίνητρα ενασχόλησης με το εξαγωγικό εμπόριο**

Η διαδικασία των εξαγωγών αποτελεί μια δύσκολη και πολύπλοκη διαδικασία σε σχέση με την διαδικασία πώλησης των προϊόντων της επιχείρησης στην αγορά. Παρόλα αυτά πολλές επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο επιλέγουν να εμπλακούν με το εξαγωγικό εμπόριο. Η χρησιμοποιούμενη μέθοδος δεν απαιτεί υψηλές επενδύσεις, έχει χαμηλό επιχειρηματικό κίνδυνο και προσφέρει ευελιξία στις κινήσεις. Ένα από τα βασικότερα κίνητρα αποτελεί το κέρδος. Οι επιχειρήσεις όταν αντιληφθούν ότι οι προοπτικές των κερδών τους στην εγχώρια αγορά περιορίζονται δραστικά, αποφασίζουν να κινηθούν για την εξεύρεση κερδών στις αλλοδαπές χώρες. Βέβαια, υπάρχουν και άλλα κίνητρα που οδηγούν στην ενασχόληση με το εξαγωγικό εμπόριο. Στην παρούσα μελέτη θα ασχοληθούμε με δύο γενικές κατηγορίες. Τα ενδογενή κριτήρια και τα εξωγενή κριτήρια (Πανηγυράκης, 1999)<sup>55</sup>.

##### **4.6.1 Ενδογενή κριτήρια**

Σε αυτή την κατηγορία, οι παράγοντες που σχετίζονται με την λειτουργία της επιχείρησης, είναι δυνατόν να επηρεασθούν από τις αποφάσεις και τις ενέργειες της ίδιας της επιχείρησης (Χατζηδημητρίου, 2003)<sup>56</sup>.

α) Επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Όταν η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να πουλήσει τα υπάρχοντα προϊόντα της σε νέες αλλοδαπές χώρες, τότε μπορεί να βελτιώσει τις υπάρχουσες οικονομίες κλίμακας με αποτέλεσμα να αυξηθεί ο όγκος παραγωγής της. Όταν η επιχείρηση καταμερίζει σε περισσότερες μονάδες προϊόντος τα διάφορα κόστη όπως είναι η διαφήμιση, το διοικητικό προσωπικό, παραγωγικές εγκαταστάσεις για εξοπλισμό πετυχαίνει οικονομίες κλίμακας. Έτσι, μειώνεται το κόστος παραγωγής, αυξάνονται τα κέρδη και βελτιώνεται η ανταγωνιστικότητα του προϊόντος.

β) Διαφοροποίηση επιχειρηματικών κινδύνων. Όταν τα προϊόντα μιας επιχείρησης δραστηριοποιούνται σε μια μόνο αγορά τότε οι οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές συνθήκες επηρεάζουν καθοριστικά τα κέρδη μιας επιχείρησης. Επομένως,

<sup>55</sup>Πανηγυράκης, Γ. (1999). Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

<sup>56</sup>Χατζηδημητρίου, Ι. (2003). Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

αποκλειστική εξάρτηση μιας επιχείρησης από τα τεκταινόμενα σε μία αγορά προκαλεί επιχειρηματικούς κινδύνους. Αντίθετα, όταν μια επιχείρηση δραστηριοποιείται και σε αγορές πολλών χωρών δεν αντιμετωπίζει τα ίδια προβλήματα. Αυτό σημαίνει ότι οι πωλήσεις και τα κέρδη που προέρχονται από διαφορετικές χώρες δεν θα μεταβληθούν πολύ αν σε μία από αυτές τις χώρες οι συνθήκες είναι δυσμενέστερες από το αναμενόμενο. Από την άλλη αν σε μια άλλη χώρα οι συνθήκες είναι ευνοϊκότερες τότε θα αντισταθμιστεί ένα μέρος. Διαπιστώνουμε, ότι η γεωγραφική διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου των χωρών, στις αγορές των οποίων διαθέτει τα προϊόντα της η επιχείρηση, μειώνει τους επιχειρηματικούς κινδύνους που οφείλονται στις συνθήκες που επικρατούν στην κάθε χώρα και τους οποίους αναλαμβάνει η επιχείρηση.

γ) Στάση της διοίκησης της επιχείρησης προς την ενασχόληση με τις εξαγωγές. Όπως γνωρίζουμε, η ψυχολογία παίζει πάντα σημαντικό ρόλο στις σχέσεις των ανθρώπων, πόσο μάλλον στον εργασιακό χώρο. Έτσι και στις εξαγωγές, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη παίζουν καθοριστικό ρόλο στον τρόπο που θα αντιμετωπίσουν και το υπόλοιπο διοικητικό και μη προσωπικό της επιχείρησης. Εάν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δείξουν σοβαρότητα, ζήλο, όρεξη όταν ασχολούνται με τα εξαγωγικά δρώμενα, τότε θα υποκινηθεί και το σύνολο των εργαζομένων να ασχοληθούν με θετική διάθεση.

δ) Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στο μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ αποτελεί σημαντικό παράγοντα για το επιτυχημένο εξαγωγικό εμπόριο. Μια επιχείρηση που έχει αποτελεσματικό τμήμα μάρκετινγκ, μπορεί να επιτύχει καλές πωλήσεις των προϊόντων της και στις αλλοδαπές χώρες.

ε) Ποιοτική και τεχνολογική ανωτερότητα του προϊόντος. Τα προϊόντα τα οποία έχουν να επιδείξουν ανώτερα ποιοτικά και τεχνολογικά χαρακτηριστικά, αποκτούν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό αργά ή γρήγορα θα τα καταστήσει γνωστά πέραν των συνόρων της χώρας και η επιχείρηση θα αποκτήσει την ανάλογη φήμη στις αγορές των προϊόντων αυτών. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση θα αρχίσει να εξάγει τα προϊόντα της.

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, βλέποντας την πορεία αυτή, θα αποκτήσουν παραπάνω αυτοπεποίθηση καθώς θα αντιληφθούν ότι τα προϊόντα τους έχουν πέραση και θα προσπαθήσουν να εξάγουν τα προϊόντα της επιχείρησης και σε άλλες ξένες

χώρες. Τέλος, ακόμη ένα πλεονέκτημα της καλής φήμης του προϊόντος είναι ότι θα χρειαστούν λιγότερα λεφτά για να κάνουν διαφήμιση σε αυτές τα χώρες.

ζ) Πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης είναι πολύ μεγαλύτερη από τη ζήτηση του προϊόντος στην εγχώρια αγορά. Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε στο ότι οι επιχειρήσεις ίδρυσαν περισσότερες παραγωγικές εγκαταστάσεις σε σχέση με την ζήτηση του προϊόντος. Σε αυτή την περίπτωση συσσωρεύεται μεγάλη ποσότητα προϊόντος η οποία θα πρέπει να διανεμηθεί με κάποιον τρόπο. Τότε, κάτω από αυτές τις συνθήκες αποφασίζουν οι επιχειρήσεις να διανείμουν το πλεόνασμα στις παραγωγικής δυναμικότητάς τους σε αλλοδαπές χώρες. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην ενασχόληση με το εξαγωγικό εμπόριο.

#### **4.6.2 Εξωγενή κριτήρια**

Η ύπαρξή τους οφείλεται σε παράγοντες που υφίστανται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, εγχώριο και διεθνές, τους οποίους η επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει ή να επηρεάσει (Χατζηδημητρίου, 2003)<sup>57</sup>.

α) Σκληρό ανταγωνιστικό περιβάλλον στην τοπική αγορά. Για πολλά χρόνια το εξαγωγικό εμπόριο αντιμετώπιζε διάφορα εμπόδια εξαιτίας των περιορισμών από τις εκάστοτε χώρες. Την δεκαετία του 1990 αυτά τα προβλήματα μειώθηκαν σε σημαντικό βαθμό και ήλθε το άνοιγμα των εθνικών αγορών για τα προϊόντα των αλλοδαπών επιχειρήσεων. Με τον τρόπο αυτό αυξήθηκε ο ανταγωνισμός στις αγορές καθώς πολλές τοπικές επιχειρήσεις επιβίωναν με τα προστατευτικά μέτρα που υπήρχαν στην αγορά τους.

Κατά την τελμάτωση των προστατευτικών μέτρων πολλές επιχειρήσεις είδαν τα κέρδη τους να μειώνονται αισθητά και πολλές από αυτές άρχισαν να κινδυνεύουν για πτώχευση. Αυτό τις ανάγκασε να πουλήσουν τα προϊόντα τους και στις αγορές άλλων χωρών, όπου τα προϊόντα τους ήταν ακόμη ανταγωνιστικά. Παρατηρούμε ότι ο σκληρός ανταγωνισμός στην εγχώρια αγορά αποτελεί παράγοντα για το εξαγωγικό εμπόριο.

---

<sup>57</sup> Χατζηδημητρίου, Ι. (2003). Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

β) Το περιορισμένο μέγεθος και οι δυνατότητες της τοπικής αγοράς. Οι δυνατότητες, το μέγεθος, οι προοπτικές του εξαγωγικού εμπορίου είναι σαφώς μεγαλύτερες από το μέγεθος της εγχώριας αγοράς. Οι διεθνείς αγορές προσφέρουν σημαντική αύξηση των πωλήσεων και των κερδών και λειτουργούν ως έναυσμα για το εξαγωγικό εμπόριο.

γ) Ο κορεσμός της τοπικής αγοράς. Εξαιτίας του περιορισμένου μεγέθους της εγχώριας αγοράς, η ζήτηση στην τοπική αγορά θα κορεσθεί, η ζήτηση του προϊόντος θα μειωθεί ή θα αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς. Οι πωλήσεις και τα κέρδη των επιχειρήσεων και αυτά με τη σειρά τους θα μειώνονται και τότε μπορεί να κάνει την εμφάνισή της η ιδέα για μεταστροφή στις διεθνείς αγορές μέσω της εξαγωγής των προϊόντων τους. Όπως διαπιστώνουμε ο κορεσμός της εγχώριας αγοράς οδηγεί αρκετές δυναμικές και ανήσυχες επιχειρήσεις να κινηθούν και σε άλλα «ύδατα» μέσω των εξαγωγών.

δ) Εμφάνιση νέων ευκαιριών σε αλλοδαπές αγορές. Η διεθνή σκηνή αποτελούσε για πολλά χρόνια ένα μέρος που δεν διευκόλυνε τις εξαγωγές επιχειρήσεων προς αυτές. Με τα χρόνια βέβαια, συνέβησαν διάφορες εξελίξεις στο οικονομικό περιβάλλον οι οποίες δημιούργησαν σεβαστές συνθήκες για την ενασχόληση με τις εξαγωγές. Τέτοιες αποτελούν οι διακριτές οικονομικές συμφωνίες που καθιστούν το διεθνές εμπόριο προσβάσιμο μεταξύ των συμβαλλομένων χωρών, η καλύτερη αντιμετώπιση των μητρικών χωρών και η άδεια που χορηγούν για την ενσωμάτωσή τους σε έναν σχηματισμό οικονομικής ολοκλήρωσης. Οι επιχειρήσεις διαθέτουν επαρκή πληροφόρηση για να κάνουν το επόμενο βήμα τους και να προλαβαίνουν έγκαιρα τις μεταβολές στο τοπικό και διεθνές επίπεδο.

ε) Προσέγγιση από νέους ξένους πελάτες. Τα προϊόντα πολλών επιχειρήσεων μέσω των διαφημίσεων, της ποιότητας τους, από διάφορες εκθέσεις έχουν κεντρίσει το ενδιαφέρον ξένων επενδύσεων οι οποίες επιθυμούν να συνεργαστούν. Αυτό δίνει σημαντικό κίνητρο να ασχοληθεί η τοπική επιχείρηση με το εξαγωγικό εμπόριο. Το διαδίκτυο έχει παίξει τεράστιο ρόλο τα τελευταία χρόνια καθώς όλο και περισσότερες ξένες επενδύσεις ενημερώνονται για κάθε νέο προϊόν που κινείται στην αγορά, σε οποιαδήποτε χώρα.



#### 4.7 Λόγοι της διεθνούς επέκτασης

Η απόφαση μιας επιχείρησης να κινηθεί στο διεθνή οικονομικό περιβάλλον αποτελεί έναν μακροχρόνιο στόχο που στόχο έχει να ενισχύει τα κέρδη της καθώς και να διατηρήσει - βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της. Βέβαια υπάρχουν και άλλοι λόγοι οι οποίοι ωθούν μια επιχείρηση να κινηθεί στις διεθνείς αγορές (Ζαχαριάδης – Σούρας, 2004)<sup>58</sup>.

α) Κορεσμός της εγχώριας αγοράς. Αυτό που ισχύει σχεδόν πάντα είναι ότι το μέγεθος της τοπικής αγοράς είναι πάντα μικρότερο και όχι πολλά υποσχόμενο όσο είναι το μέγεθος που προσφέρουν οι διεθνείς αγορές. Από αυτό συμπεραίνουμε ότι οι δυνατότητες και οι προοπτικές εξέλιξης μέσα στα όρια τα τοπικά είναι πολύ μικρά και περιλαμβάνουν «ταβάνι». Ένα παράδειγμα το οποίο το βιώσαμε και εμείς οι ίδιοι είναι η συμμετοχή της Ελλάδας στην ΕΟΚ. Η σχέση αυτή έδωσε την ευκαιρία να κινηθούμε σε νέες αγορές για την ανάληψη νέων μορφών επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, νέο πελατολόγιο κ.α. Βέβαια πέρα από όλα αυτά υπάρχει πάντα ο κίνδυνος στο προσκήνιο.

β) Η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού στην τοπική αγορά. Όταν μία αγορά διεθνοποιείται αυτό σημαίνει αυτόματα και αύξηση του ανταγωνισμού. Σε αυτή την περίπτωση επιχειρήσεις οι οποίες ήταν λιγότερο ανταγωνιστικές στις τοπικές επιχειρήσεις αναγκάζονται να δραστηριοποιηθούν και να εξελιχθούν ώστε να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες. Θα μπορούσαν να το πετύχουν αυτό με το να στραφούν σε αλλοδαπές αγορές όπου τα προϊόντα τους θα συνεχίζουν να είναι ανταγωνιστικά όπως στην αντίστοιχη εγχώρια.

γ) Η μείωση του κόστους παραγωγής. Σημαντικό κριτήριο για την ανταγωνιστικότητα ενός προϊόντος αποτελεί το μοναδιαίο κόστος παραγωγής. Το μοναδιαίο κόστος παραγωγής καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την τιμή στην οποία προσφέρεται το προϊόν στην αγορά καθώς και την ποιότητα του προϊόντος. Μια επιχείρηση η οποία παράγει ένα προϊόν σε μια συγκεκριμένη τιμή, μπορεί αν μειώσει το μοναδιαίο κόστος παραγωγής να έχει περισσότερα κέρδη. Όσο μειώνεται, η επιχείρηση παραμένει ανταγωνιστική και επομένως μπορεί να επιβιώσει. Σημαντικός παράγοντας για να διατηρείται σε χαμηλά ποσοστά το μοναδιαίο κόστος παραγωγής είναι η τοποθεσία. Πλέον όμως με τη δυνατότητα πρόσβασης σε αλλοδαπές χώρες, πολλές επιχειρήσεις

<sup>58</sup> Ζαχαριάδης – Σούρας, Δ. (2004). Διεθνείς Οικονομικοί Οργανισμοί. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

αποφάσισαν να επεκτείνουν την έρευνά τους για τον εντοπισμό της άριστης τοποθεσίας εγκατάστασης και πέραν των εθνικών συνόρων.

δ) Εκμετάλλευση πρώτων υλών. Η παρουσία συγκεκριμένων πρώτων υλών σε κάποιες χώρες τις κάνουν να αποτελούν τόπους συγκέντρωσης πολλών επιχειρήσεων για να εγκαθιδρύσουν παραγωγικές εγκαταστάσεις. Η εκμετάλλευση των πρώτων υλών που υπάρχουν στην χώρα υποδοχής είναι δυνατόν να εξυπηρετήσει την επίτευξη τριών θεμελιωδών και ιδιαίτερα σπουδαίων στρατηγικών στόχων.

Πρώτος στρατηγικός στόχος είναι η ανάπτυξη στη χώρα αυτή εγχώριας παραγωγής τελικών προϊόντων, για την παραγωγή των οποίων ο εγχώριος ύλης αποτελούν βασικό συστατικό με χαμηλότερο κόστος παραγωγής. Επιπλέον, το κόστος αγοράς και μεταφοράς των πρώτων υλών στις παραγωγικές εγκαταστάσεις στη μητρική χώρα επηρεάζει ουσιαστικά το κόστος παραγωγής και επομένως την τιμή του προϊόντος.

Η εξάλειψη των δαπανών για τις μεταφορές καθώς πλέον παράγονται στη χώρα όπου υπάρχουν οι απαραίτητες πρώτες ύλες, συνδράμει στο να μειωθεί το κόστος παραγωγής. Στη συνέχεια, προωθούνται στην αγορά αυτή είτε σε αλλοδαπές χώρες σε περισσότερο ανταγωνιστικές τιμές προϊόν που αυξάνει τη διεθνή ανταγωνιστικότητα.

Δεύτερος στρατηγικός στόχος είναι η διαφοροποίηση του «χαρτοφυλακίου» των πηγών πρώτων υλών που διαθέτει η επιχείρηση. Στόχος της επιχείρησης είναι να αποκτήσει αυτονομία ώστε να μην εξαρτάται από άλλες επιχειρήσεις – προμηθευτές. Αυτό προσπαθεί να το πετύχει με την απόκτηση εναλλακτικών πηγών πρώτων υλών ώστε να εξασφαλίσει τροφοδοσία για τις παραγωγικές εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Έτσι, οι επιχειρήσεις σε περίπτωση που οι προμηθευτές της αδυνατούν να προμηθεύσουν πρώτες ύλες, δεν κάθονται με σταυρωμένα χέρια αλλά μπορούν να εξασφαλίσουν μόνες τους τα απαραίτητα.

Τρίτος στρατηγικός στόχος είναι η ενίσχυση της καθετοποίησης προς τα πίσω με στόχο τον έλεγχο των προμηθειών της. Μπορεί να ωφελήσει μία επιχείρηση εφόσον επιθυμεί να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας των προμηθευτών της, όταν οι προμήθειες είναι σημαντικές και εύκολες να παραχθούν. Η ύπαρξη πρώτων υλών

όπως τα ορυκτά, γεωργικά, κτηνοτροφικά, κ.α οδήγησαν κάποιες χώρες να επεκταθούν διεθνώς.

ε) Η στρατηγική θέση της χώρας και η πρόσβαση στις νέες αγορές. Η χώρα στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει σημαντικό στρατηγικό πλεονέκτημα για την πρόσβαση στις αγορές γειτονικών και μη χωρών. Η γεωγραφική θέση παίζει σημαντικό ρόλο. Το να συμμετέχει η χώρα σε ένα σχήμα οικονομικής ολοκλήρωσης μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους μεταφοράς και ακόμη την εξαγωγή προϊόντων σε άλλες χώρες χωρίς πρόσθετους δασμούς.

στ) Η πρόσβαση σε υψηλή τεχνολογία. Η χρήση προηγμένης τεχνολογίας συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας στην παραγωγική διαδικασία. Πολλές φορές όμως οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν υψηλή τεχνολογία εξαιτίας του μεγάλου κόστους του εγχειρήματος είτε της έλλειψης εργατικού δυναμικού.

Οπότε, μπροστά σε αυτό το πρόβλημα τη λύση φέρνει η ολική ή μερική εξαγορά αλλοδαπών επιχειρήσεων οι οποίες διαθέτουν την κατάλληλη τεχνογνωσία. Η ολική και μερική εξαγορά αποτελούν δύο από τις μεθόδους διεθνοποίησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Επιπλέον, αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις προέβησαν σε επέκταση της παραγωγικής τους δραστηριότητας με τη μερική ή ολική εξαγορά αλλοδαπών επιχειρήσεων.

η) Μέγεθος και προοπτικές της τοπικής αγοράς. Οι επιχειρήσεις επιθυμούν να δραστηριοποιούνται σε αγορές οι οποίες έχουν μεγάλο μέγεθος έκτασης. Ο πληθυσμός της χώρας, ο ρυθμός αύξησης του, ο ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης της οικονομίας, το διαθέσιμο εργατικό δυναμικό αποτελούν σημαντικά κίνητρα για να προβεί μια επιχείρηση σε διεθνή επέκταση. Αυτοί οι παράγοντες έχουν καθοριστική σημασία για τον όγκο και το ρυθμό αύξησης των πωλήσεων και των κερδών της επιχείρησης. Όσο πιο μεγάλη η αγορά, τόσο πιο ελκυστική για την είσοδο επιχειρήσεων σε αυτή.

Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η Κίνα η οποία με το τεράστιο μέγεθος του πληθυσμού και τις πολύ καλές προοπτικές οικονομικής μεγέθυνσης αποτελεί σημείο αναφοράς, ώστε να επεκτείνουν τις εμπορικές τους δραστηριότητες διάφορες αλλοδαπές επιχειρήσεις.

θ) Αποφυγή των εμποδίων και των περιορισμών στις εξαγορές. Όπως είναι αναμενόμενο δεν θα έλειπαν και οι στοχευμένοι περιορισμοί που επιβάλλονται από τις εθνικές κυβερνήσεις στη διεξαγωγή διεθνούς εμπορίου. Ο λόγος για τον οποίο ενεργούν κατά αυτόν τον τρόπο είναι να περιοριστεί η εισαγωγή προϊόντων από άλλες χώρες ώστε να προστατευθούν οι εγχώριες επιχειρήσεις από το διεθνή ανταγωνισμό . Βέβαια, κάτι τέτοιο αποθαρρύνει πολλές επιχειρήσεις να ασχοληθούν με το εξαγωγικό εμπόριο. Από την άλλη εάν η επιχείρηση έχει ήδη εξάγει τα προϊόντα της και θεσμοθετηθούν από την άλλη χώρα νέα εμπόδια, φραγμοί, τότε η επιχείρηση προσπαθεί να αλλάξει τη μέθοδο άσκησης των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στη χώρα αυτή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΦΟΡΕΙΣ - ΘΕΣΜΟΙ

### 5.1 Διεθνές Νομισματικό Ταμείο

Το 1944 στη σύνοδο που έγινε στο Bretton Woods, του New Hampshire, συγκεντρώθηκαν αντιπρόσωποι από 44 χώρες για να συζητήσουν τις παγκόσμιες εξελίξεις και να αποτρέψουν την επανεμφάνιση μιας κρίσης τόσο σοβαρής όσο και εκείνης της Μεγάλης Ύφεσης του 1930. Τότε ίδρυσαν και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο. Η έδρα του ΔΝΤ βρίσκεται στην πρωτεύουσα των ΗΠΑ, τη Washington. Σχετικά με το όρο ΔΝΤ, είναι ένας οργανισμός ο οποίος επιβλέπει το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα, παρακολουθώντας τις συναλλαγματικές ισοτιμίες και τα ισοζύγια πληρωμών και προσφέροντας οικονομική και τεχνική βοήθεια όταν του ζητηθεί<sup>59</sup>.

Κύριες αρμοδιότητες του ΔΝΤ είναι να προωθεί τη διεθνή συνεργασία σε νομισματικά θέματα, να διευκολύνει την επέκταση και ισόρροπη ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου, την εξασφάλιση σταθερότητας στις συναλλαγματικές ισοτιμίες. Επιπλέον, προσπαθεί να καταργήσει όλους τους περιορισμούς που εμποδίζουν την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου καθώς και να προσφέρει τη δυνατότητα στις χώρες να πετύχουν ισορροπία στο ισοζύγιο πληρωμών.

Μέλος του ΔΝΤ μπορεί να γίνει όποια χώρα είναι διατεθειμένη να δεχτεί τους όρους και κανονισμούς της. Το 2002 το ΔΝΤ είχε 183 χώρες μέλη. Η βοήθεια που μπορεί να δώσει στις χώρες μέλη ή μη κυμαίνονται από απλές τεχνοκρατικές συμβουλές μέχρι σε χορήγηση δανείων με χαμηλά επιτόκια και ευνοϊκούς όρους αποπληρωμής. Το ΔΝΤ διαθέτει μεγάλο αρχείο με πληροφορίες για τα οικονομικά στοιχεία των χωρών μελών. Με βάση τα στοιχεία αυτά εκδίδει σχετικές εκθέσεις με την πορεία της κάθε χώρας, κάνει όπου χρειαστεί εποικοδομητική κριτική για την βελτίωση των παρόντων πραγμάτων και διατυπώνει προτάσεις για την βελτίωση τόσο της οικονομίας όσο και της πολιτικής. Μέσω των εκθέσεων αυτών, οι υπόλοιπες χώρες σχηματίζουν μια εντύπωση για την πορεία της κάθε χώρας και έτσι μπορούν να αποφασίσουν αν θα επενδύσουν ή όχι, καθώς έτσι νισχύεται η διεθνής φερεγγυότητα της. Παρόλα αυτά, μέσω των εκθέσεων επηρεάζονται οι ροές κεφαλαίων προς τη

<sup>59</sup> <https://www.imf.org/external/lang/Greek/np/exr/facts/glanceg.htm> (προσπελάστηκε στις 01/08/2017)

χώρα όπως και οι εκροές προς αυτή. Επιπλέον, τα επιτόκια που πληρώνει η χώρα για το δάνειο που πήρε μεταβάλλονται και αυτά.

## 5.2 Όμιλος της παγκόσμιας τράπεζας

Η Παγκόσμια Τράπεζα ξεκίνησε τη λειτουργία της με την ίδρυση της Διεθνούς Τράπεζας Ανασυγκροτήσεως και Αναπτύξεως, από 44 χώρες, το 1944 στο Bretton Woods ταυτόχρονα με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο. Στόχος, αρχικά ήταν η ανασυγκρότηση της Ευρώπης και της Ιαπωνίας, ενώ στη συνέχεια οι χώρες του τρίτου κόσμου, ήταν αυτές που προσέλκυσαν την προσοχή του οργανισμού. Το 1950 αποφασίστηκε από τη διεθνή κοινότητα να γίνει διεύρυνση στην αποστολή και στους στόχους της Διεθνούς Τράπεζας. Στη συνέχεια προχώρησε στη σύσταση τριών υπερεθνικών οργανισμών για τη συνέχιση του έργου<sup>60</sup>.

- Τη διεθνή εταιρεία χρηματοδότησης.
- Το διεθνή οργανισμό οικονομικής ανάπτυξης.
- Τον οργανισμό εγγυήσεως πολυμερών επενδύσεων.

Οι τέσσερις αυτοί οργανισμοί αποτελούν σήμερα τον «Όμιλος της Παγκόσμιας Τράπεζας», όπου προς τα τέλη του 2011 είχε 183 χώρες – μέλη.

Στην χώρα μας ήδη από τα τέλη του 2000 ο Όμιλος έχει ιδρύσει γραφείο επιχειρηματικής διασύνδεσης το οποίο βοηθά την ελληνική επιχειρηματική κοινότητα να έχει ευκολότερη πρόσβαση στα χρηματοδοτικά προγράμματα του Ομίλου της Παγκόσμιας Τράπεζας.

α) Η διεθνής τράπεζα για την ανοικοδόμηση και την ανάπτυξη. Ο δεύτερος παγκόσμιος πόλεμος άφησε πολλές καταστροφές στο πέρασμα του. Η οικονομία των Ευρωπαϊκών χωρών γκρεμίστηκε και η Παγκόσμια Τράπεζα θέλησε να συνδράμει στην ανοικοδόμηση. Στα μέσα της δεκαετίας του 1950 η κατάσταση αυτή είχε σχεδόν επαλειφθεί, οπότε στόχος της παγκόσμιας τράπεζας έγινε η χρηματοδότηση της οικονομικής ανάπτυξης των αναπτυσσόμενων χωρών. Αυτό γίνεται μέσω των μακροχρόνιων δανείων με τα χαμηλά επιτόκια.

Η δανειοδότηση γίνεται μέσω της παροχής ομολογιακών δανείων, τα οποία η παγκόσμια τράπεζα δανείζεται με χαμηλά επιτόκια εξαιτίας της υψηλής της

<sup>60</sup>[http://www.unric.org/el/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10881&catid=25:----un-system-directory&Itemid=32](http://www.unric.org/el/index.php?option=com_content&view=article&id=10881&catid=25:----un-system-directory&Itemid=32) (προσπελάστηκε στις 02/08/2017)

φερεγγυότητας της. Η παγκόσμια τράπεζα χορηγεί δάνεια σε εθνικές κυβερνήσεις, σε δημόσιους οργανισμούς και η κάθε χώρα εγγυάται την αποπληρωμή των δανείων. Τα έργα που συνήθως αναλαμβάνει να χορηγήσει δάνεια είναι μεγάλα έργα υποδομής, έργα αξιοποίησης των ενεργειακών πόρων που θα βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα της αγοράς και της παραγωγής. Βέβαια, η παγκόσμια τράπεζα έχει κάνει προηγουμένως ενδελεχή έρευνα ώστε να εξασφαλίσει την πιθανότητα αποπληρωμής του δανείου.

β) Η διεθνής εταιρεία χρηματοδότησης. Ιδρύθηκε το 1956 και είναι γνωστός και ως Διεθνής Οργανισμός Χρηματοδότησης. Κύριο μέλημα του αποτελεί η προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης στις αναπτυσσόμενες χώρες διαμέσου της ενίσχυσης του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας. Αυτό επιτυγχάνεται, είτε με τη χορήγηση δανείων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, είτε με τη συμμετοχή του οργανισμού ως μέτοχος μειοψηφίας σε κοινοπρακτικές επιχειρήσεις. Η IFC σε σχέση με τη διεθνή τράπεζα δεν απαιτεί την εγγύηση αποπληρωμής από την κυβέρνηση της χώρας του δανειζόμενου.

γ) Ο διεθνής οικονομικός οργανισμός. Ιδρύθηκε το 1960 και επικεντρώθηκε κυρίως στις φτωχότερες αναπτυσσόμενες χώρες οι οποίες δεν έχουν τη δυνατότητα να αντλήσουν δάνεια από τις διεθνείς χρηματαγορές ή άλλους διεθνείς οργανισμούς ώστε να τις παρέχει δάνεια. Τα δάνεια επικεντρώνονται κυρίως σε δημόσιους οργανισμούς και κριτήριο αποτελεί το κατά κεφαλήν εισόδημα να μην υπερβαίνει τα 800 δολάρια. Οι όροι των δανείων είναι υπερβολικά ευνοϊκοί.

δ) Οργανισμός εγγυήσεως πολυμερών επενδύσεων. Το ζήτημα περί επενδύσεων κεφαλαίων σε αναπτυσσόμενες οικονομίες εκφράστηκε από την MIGA. Ιδρύθηκε το 1988 και παρείχε εγγυήσεις σχετικά με τις αποτυχημένες επενδύσεις των επιχειρήσεων σε κάποιες χώρες. Επιπλέον, ενημερώνει τις αναπτυσσόμενες χώρες πως να κινηθούν ώστε να βελτιώσουν το επενδυτικό κλίμα στις χώρες όπου δραστηριοποιούνται και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

### **5.3 Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (ΠΟΕ)**

Ο ΠΟΕ είναι ο μοναδικός διεθνής οργανισμός που ασχολείται με τους κανόνες που διέπουν το εμπόριο μεταξύ των χωρών. Η ίδρυση του παγκόσμιου οργανισμού εμπορίου πραγματοποιήθηκε στο Μαράκες του Μαρόκου στις 15 Απριλίου 1994.

Αποτελείται από 148 χώρες μέλη του ΟΗΕ και στόχο έχει να θεσπίσει μεταξύ των μελών τους κοινούς κανόνες και αρχές που πρέπει να διέπουν το διεθνές εμπόριο<sup>61</sup>.

Ο ΠΟΕ έχει νομική υπόσταση και διέπεται από νομικό καθεστώς όμοιο με αυτό του ΔΝΤ και της Παγκόσμιας Τράπεζας. Σχετικά με τη δομή του, ανώτατο όργανο είναι η Υπουργική Συνδιάσκεψη, η οποία πραγματοποιείται μία φορά κάθε δύο χρόνια. Όπως προχωράμε ιεραρχικά είναι το Γενικό Συμβούλιο, το Σώμα Διευθέτησης Διαφορών και το Σώμα των Πολιτικών Διεθνούς Εμπορίου.

#### **5.4 Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ΕΤΕ)**

Ιδρύθηκε το 1958 με την συμφωνία της Ρώμης, την ίδια περίοδο με την ίδρυση της ΕΟΚ. Αποτελείται από ένα μέλος ανά χώρα της ΕΕ και έναν εκπρόσωπο την Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Ρόλος της είναι η χρηματοδότηση σχεδίων που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της ΕΕ, τόσο εντός όσο και εκτός της ΕΕ. Η ΕΤΕ χρηματοδοτεί δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς. Η δανειοδότηση σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις γίνεται διαμέσου τοπικών εμπορικών τραπεζών. Επίσης, δανείζει και σε μεγάλες επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν μεγάλα έργα υποδομής. Το ύψος των επιτοκίων των δανείων της ΕΤΕ είναι χαμηλότερο από τα αντίστοιχα των εμπορικών τραπεζών και συνήθως χαμηλότερο και από το διατραπεζικό επιτόκιο της αγοράς του Λονδίνου<sup>62</sup>.

Επιπλέον, η ΕΤΕ αντλεί τα κεφάλαιά της και από τις διεθνείς αγορές δανειακών κεφαλαίων όπου δανείζεται τα κεφάλαια που χρειάζεται σε διάφορα νομίσματα.

#### **5.5 Γενική Συμφωνία Δασμών και Εμπορίου (ΓΕΣΔΕ)**

Η Γενική Συμφωνία Δασμών και Εμπορίου, ακρόνυμο ΓΕΣΔΕ, γνωστότερη διεθνώς ως GATT, εκ της ονομασίας της στην αγγλική "General Agreement on Tariffs and Trade", αποτελεί σήμερα έναν παγκόσμιο οργανισμό που μέσα από θεσμοθετημένες συνεδρίες - διαπραγματεύσεις επιβάλλει κανόνες αναγκαστικού

<sup>61</sup>

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CF%8C%CF%83%CE%BC%CE%B9%CE%BF%CF%82\\_%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82\\_%CE%95%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%BF%CF%85](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CF%8C%CF%83%CE%BC%CE%B9%CE%BF%CF%82_%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82_%CE%95%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%BF%CF%85) (προσπελάστηκε στις 02/08/2017)

<sup>62</sup> [https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-investment-bank\\_el](https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-investment-bank_el) (προσπελάστηκε στις 02/08/2017)



χαρακτήρα, επί της αρχής της αμοιβαιότητας, επιδιώκοντας την βελτίωση και επέκταση των όρων και δυνατοτήτων του διεθνούς εμπορίου. Βασικότερη σήμερα σε ισχύ συμφωνία είναι του 1994, που τελεί επί των βασικών αρχών του 1947<sup>63</sup>.

Οι διατάξεις της GATT μπορούν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες:

Στατικές διατάξεις, οι οποίες περιορίζουν την άσκηση της εθνικής εμπορικής πολιτικής και αναφέρονται στην απαγόρευση διακριτικής συμπεριφοράς κατά αλλοδαπών, στην εξασφάλιση ίσων ευκαιριών για εθνικές επιχειρήσεις σε ξένες αγορές (απαγόρευση dumping και ορισμένων επιδοτήσεων) και στην ελεύθερη διέλευση

Δυναμικές διατάξεις, οι οποίες προβλέπουν τη βαθμιαία κατάργηση των δασμών και των ποσοτικών περιορισμών, κατόπιν διαπραγματεύσεων (Γύροι Πολυμερών Εμπορικών Διαπραγματεύσεων).

Τέλος, στις εξαιρέσεις που πρόκειται για αναστολή της εφαρμογής του άρθρου 10 της GATT (ρήτρα του μάλλον ευνοούμενου κράτους) στις εξής περιπτώσεις:

- Τελωνειακές ενώσεις και ζώνες ελευθέρων συναλλαγών.
- Αναπτυσσόμενες χώρες.
- Κατόπιν απόφασης των συμβαλλόμενων μερών, εξαιτίας απρόβλεπτων αλλαγών που επήλθαν στο διεθνές εμπόριο ή στην οικονομική κατάσταση του κράτους.

Η GATT έχει κάποιες καταστατικές αρχές που αναφέρονται παρακάτω:

Η αρχή της μη διάκρισης. Οι διακρατικές εμπορικές σχέσεις διαμορφώνονται βάσει ενιαίων και γενικών κανόνων που εξασφαλίζουν ίσα δικαιώματα και υποχρεώσεις σε όλους και αποτρέπουν διμερείς διακανονισμούς και παροχή επιλεκτικών προνομίων. Η εξωτερική διάσταση της αρχής της μη διάκρισης – έναντι άλλων κρατών – υλοποιείται με την αρχή του μάλλον ευνοούμενου κράτους, η οποία επιβάλλει ίση μεταχείριση των προϊόντων όλων των συμβαλλόμενων μερών ως προς τους δασμούς

<sup>63</sup>

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%93%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%A3%CF%85%CE%BC%CF%86%CF%89%CE%BD%CE%AF%CE%B1\\_%CE%94%CE%B1%CF%83%CE%BC%CF%8E%CE%BD\\_%CE%BA%CE%B1%CE%B9\\_%CE%95%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%BF%CF%85](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%93%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%A3%CF%85%CE%BC%CF%86%CF%89%CE%BD%CE%AF%CE%B1_%CE%94%CE%B1%CF%83%CE%BC%CF%8E%CE%BD_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CE%95%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%BF%CF%85) (προσπελάστηκε στις 03/08/2017)

και τις επιβαρύνσεις, κατά την εισαγωγή και εξαγωγή. Η εσωτερική της διάσταση - έναντι εγχώριων προϊόντων - εκφράζεται από την αρχή της εθνικής μεταχείρισης, η οποία απαγορεύει τις διακρίσεις μεταξύ αλλοδαπών και εγχώριων προϊόντων στις περιοχές της φορολογίας και των διοικητικών κανονισμών.

Η απαγόρευση των ποσοτικών περιορισμών και η δασμολογική πολιτική. Η GATT προσπαθεί να αποτρέψει την προσφυγή σε ποσοτικούς περιορισμούς και αναγνωρίζει ως μόνο μέσο παρέμβασης στο εμπόριο τους δασμούς, επειδή οι τελευταίοι χαρακτηρίζονται από διαφάνεια και δεν επηρεάζουν τη λειτουργία του μηχανισμού της αγοράς. Απώτερος στόχος της GATT παραμένει πάντως η προοδευτική κατάργηση των δασμών.

Η απαγόρευση αθέμιτων πρακτικών (dumping, κρατικές επιδοτήσεις). Κράτος, η οικονομία του οποίου υφίσταται βλάβη συνεπεία του dumping, έχει το δικαίωμα να επιβάλλει αντισταθμιστικό τέλος (anti-dumping duty). Ανάλογα, στην περίπτωση παροχής κρατικής επιδότησης σε εθνικές επιχειρήσεις, η οποία έχει ως συνέπεια αθέμιτο οικονομικό πλεονέκτημα για εγχώριο οικονομικό κλάδο και προκαλεί ζημία στα συμφέροντα οποιουδήποτε άλλου συμβαλλόμενου μέρους, το τελευταίο έχει τη δυνατότητα να επιβάλλει αντισταθμιστική εισφορά στα προϊόντα του κράτους που χορηγεί την επιδότηση.

Η αρχή της αμοιβαιότητας. Στην περίπτωση της ειδικής ή διμερούς αμοιβαιότητας (specific reciprocity) πρόκειται για ισορροπία παροχής και αντιπαροχής, στο πλαίσιο μεμονωμένης – διμερούς συναλλαγής. Στην περίπτωση της διάχυτης ή πολυμερούς αμοιβαιότητας, πρόκειται για το συνολικό αποτέλεσμα, το οποίο πρέπει να ικανοποιεί όλα τα μέρη του συνόλου.

Ρήτρες Διαφυγής (ή διασφάλισης). Προκειμένου να μπορούν τα συμβαλλόμενα μέρη να ανταποκριθούν σε έκτακτες ανάγκες προσαρμογής της οικονομίας τους ή σε συγκυριακές ή διαρθρωτικές μεταβολές των διεθνών οικονομικών συνθηκών, οι αρχές της GATT δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστούν αυστηρά, αλλά απαιτούν κάποια ευκαμψία. Η ευκαμψία αυτή επιτυγχάνεται με τη δυνατότητα των κρατών, τα οποία αντιμετωπίζουν προβλήματα στο εξωτερικό τους εμπόριο ή στο σύνολο της οικονομίας τους, να επικαλεστούν τις ρήτρες διαφυγής (escape clauses).

Οι ρήτρες διαφυγής είναι εξαιρετικοί συμβατικοί κανόνες, μέσω των οποίων επιτυγχάνεται αναστολή της εφαρμογής των κανόνων της GATT, μετά από τήρηση διαδικασίας διαβουλεύσεων. Και στις ρήτρες διαφυγής εφαρμόζεται η αρχή της μη διάκρισης, δηλαδή η εγχώρια παραγωγή προστατεύεται όχι μόνο έναντι των κρατών που προκαλούν σοβαρή ζημία στους εγχώριους παραγωγούς, αλλά έναντι του συνόλου των συμβαλλόμενων μερών.

## 5.6 Τράπεζα Εμπορίου και Ανάπτυξης του Εύξεινου Πόντου

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας του Ευξείνου Πόντου (Black Sea Economic Cooperation, γνωστός με το αρκτικόλεξο BSEC) είναι διεθνής οικονομικός οργανισμός. Αλλιώς ονομάζεται και Παρευξείνια Τράπεζα, όνομα πιο γνωστό κυρίως για την Ελλάδα, ιδρύθηκε το 1998 από τις ένδεκα χώρες - μέλη του Οργανισμού για την Οικονομική Συνεργασία του Εύξεινου Πόντου<sup>64</sup>.

Η ιδρυτική διακήρυξη για τη σύστασή του υπογράφηκε από 11 χώρες στις 25 Ιουνίου 1992, σε σύνοδο κορυφής στην Κωνσταντινούπολη. Είναι γνωστή ως Διακήρυξη του Βοσπόρου και αποτέλεσμά της ήταν η γένεση του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας Ευξείνου Πόντου. Ξεκίνησε ως μια οικονομικοπολιτική πρωτοβουλία για την αλληλεπίδραση και τις αρμονικές σχέσεις των χωρών μελών, όπως και για την εξασφάλιση ειρήνης, ευημερίας και την ενθάρρυνση σχέσεων φιλίας και καλής γειτονίας ανάμεσα στις χώρες που βρίσκονται στην περιοχή του Ευξείνου Πόντου.

Στόχος σύστασης του οργανισμού αυτού είναι η επίτευξη οικονομικής συνεργασίας μεταξύ των χωρών αυτών καθώς και οικονομικής ανάπτυξης. Στους στόχους συγκαταλέγονται η προώθηση του εξαγωγικού εμπορίου μεταξύ των χωρών – μελών και η χρηματοδότηση με ευνοϊκούς όρους αναπτυξιακών έργων και επιχειρηματικών επενδύσεων στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες – μέλη.

---

64

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82\\_%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82\\_%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82\\_%CF%84%CE%BF%CF%85\\_%CE%95%CF%85%CE%BE%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%BF%CF%85\\_%CE%A0%CF%8C%CE%BD%CF%84%CE%BF%CF%85](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82_%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82_%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%84%CE%BF%CF%85_%CE%95%CF%85%CE%BE%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%BF%CF%85_%CE%A0%CF%8C%CE%BD%CF%84%CE%BF%CF%85) (προσπελάστηκε στις 04/08/2017)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Κατά την περίοδο του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου οι σχέσεις μεταξύ των χωρών είχαν ψυχραθεί. Έπρεπε να γίνει κάτι ώστε να πετύχουν οικονομική ανάπτυξη να εξασφαλίσουν ότι δεν θα έχουν μελλοντικές συγκρούσεις έπρεπε να συνάδουν τα μεταξύ τους οικονομικά συμφέροντα. Για να γίνει κάτι τέτοιο εφικτό θα έπρεπε να περιοριστούν στο ελάχιστο τα νομικά και θεσμικά εμπόδια που παρεμβάλλονταν στη διακίνηση προϊόντων, υπηρεσιών, κεφαλαίων αλλά και ανθρώπινου δυναμικού. Βέβαια όπως έχει φανεί και στην πράξη η επίτευξη οικονομικής ολοκλήρωσης είναι μια δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία.

Οικονομική ολοκλήρωση ονομάζεται η διαδικασία κατά την οποία οι χώρες – μέλη μέσω διακρατικών συμφωνιών προσπαθούν να μειώσουν ή να καταργήσουν τους περιορισμούς στο διεθνές εμπόριο ώστε να αναπτυχθεί ο συντονισμός των οικονομικών πολιτικών. Απώτερος στόχος της όλης διαδικασίας είναι να γίνεται η διεξαγωγή των οικονομικών συναλλαγών ελεύθερα, η διακίνηση παραγωγικών συντελεστών μεταξύ των χωρών. Επιπλέον, υπάρχει ως στόχος να μειωθούν τα κόστη παραγωγής και των τιμών ώστε να απολαμβάνουν καλύτερα επίπεδα ευημερίας. Η παγκοσμιοποίηση τείνει να σχετίζεται τα τελευταία χρόνια με την οικονομική ολοκλήρωση (Μπιτζένης, 2009)<sup>65</sup>.

### 6.1 Τα στάδια της οικονομικής ολοκλήρωσης

Η οικονομική ολοκλήρωση παρουσιάζει δυναμικότητα, καθώς τα χαρακτηριστικά της μεταβάλλονται συνεχώς (Χατζηδημητρίου, 2003)<sup>66</sup>.

α) Ζώνη ελεύθερου εμπορίου. Είναι από τις πιο χαλαρές μορφές οικονομικής ολοκλήρωσης, καθώς έχει σαν στόχο να απελευθερωθεί το εμπόριο προϊόντων μεταξύ των χωρών που συμμετέχουν σε αυτή. Η ζώνη ελεύθερου εμπορίου προσπαθεί να μειώσει ή να εξαλείψει εντελώς τους περιορισμούς στο διεθνές εμπόριο όπως είναι οι δασμοί και οι γραφειοκρατικές διαδικασίες. Δηλαδή, προωθείται η δημιουργία ίδιων συνθηκών για το εμπόριο μεταξύ των χωρών αυτών όπως και στο εσωτερικό.

<sup>65</sup> Μπιτζένης, Α. (2009). Παγκοσμιοποίηση, Πολυεθνικές, Επενδύσεις και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση στο Νέο Παγκόσμιο Οικονομικό Σύστημα. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

<sup>66</sup> Χατζηδημητρίου, Ι. (2003). Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

Από την άλλη, οι ζώνες ελεύθερου εμπορίου μπορεί να αφορούν μόνο συγκεκριμένα είδη – κατηγορίες προϊόντων π.χ μόνο το εμπόριο των αγροτικών ή των βιομηχανικών προϊόντων. Οι χώρες αυτές που ανήκουν σε αυτό το στάδιο οικονομικής ολοκλήρωσης, έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώνουν σύμφωνα με τα δικά τους θέλω τη διεθνή πολιτική προς τρίτες χώρες δηλαδή μπορούν να επιβάλλουν δασμούς ή ό,τι άλλους περιορισμούς επιθυμούν στις εισαγωγές από χώρες που δεν ανήκουν στη ζώνη ελεύθερου εμπορίου.

Ένα παράδειγμα, η χώρα Α που είναι μέλος επιβάλλει υψηλότερους δασμούς στις εισαγωγές από μία χώρα Γ, η οποία δεν είναι μέλος της ζώνης ελεύθερου εμπορίου. Από την άλλη, μια χώρα – μέλος Β δεν επιβάλλει δασμούς στα προϊόντα που εισάγονται από τη Γ, τότε στους εξαγωγής συμφέρει να εξάγουν τα προϊόντα τους στη Α διαμέσου της Β. Έτσι, αποφεύγουν την επιβολή υψηλότερων δασμών στα προϊόντα τους και προωθούν στην αγορά της Α σε χαμηλότερη τιμή από ότι αν την εξήγαγαν απευθείας στην Α. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μεταβάλλεται η ανταγωνιστικότητα στις τιμές των προϊόντων της χώρας Γ και της Α. Επίσης, μεταβολές θα έχουν στα έσοδα που εισπράττει η κυβέρνηση της Α από τους δασμούς. Το πρόβλημα αυτό είναι γνωστό ως «Πρόβλημα της Παρέκκλισης του Εμπορίου».

Οι χώρες οι οποίες εξάγουν, απαιτούν από τους εισαγωγείς τους να υπογράψουν ένα έγγραφο το οποίο ονομάζεται Πιστοποιητικό Προελεύσεως για να αποφύγουν το παραπάνω πρόβλημα. Βέβαια, δεν εκλείπουν και οι φορές όπου υπογράφονται πλαστά έγγραφα και το πρόβλημα όχι μόνο δεν λύνεται, αλλά διαιωνίζεται.

β) Τελωνειακή ένωση. Σε αυτό το στάδιο έχει καταργηθεί πλέον κάθε είδος δασμού και περιορισμού – εμποδίων που επιβάλλονταν στο διεθνές εμπόριο που διεξήγαγαν μεταξύ τους. Πλέον υπάρχει κοινή πολιτική και κανόνες μεταξύ των χωρών ακόμη και με αυτές που δεν ανήκουν στην τελωνειακή ένωση. Τα προϊόντα πλέον μπορούν να διακινούνται σε οποιαδήποτε χώρα ελεύθερα χωρίς να επιβαρυνθούν με δασμούς. Επιπλέον, λύνεται και το πρόβλημα των χωρών – μελών που ανήκαν στη ζώνη ελεύθερου εμπορίου όσον αφορά τη χώρα προελεύσεως του εισαγόμενου προϊόντος και την επιβολή δασμών. Παρόλα αυτά, ακόμη και στην περίπτωση αυτή κρίνεται απαραίτητο το έγγραφο των εισαγομένων προϊόντων. Επίσης, υπάρχουν κάποιες χώρες οι οποίες μπορεί να έχουν μικρότερους ή υψηλότερους δασμούς από κάποια

άλλη χώρα, σύμφωνα με την τελωνειακή ένωση. Οι χώρες και τα προϊόντα που αντιμετωπίζουν ευνοϊκό καθεστώς, σύμφωνα με το διεθνές εμπόριο λέγεται ότι απολαμβάνουν ένα «Προνομιακό Καθεστώς».

γ) Κοινή αγορά. Σε αυτό το στάδιο, πέρα από ότι ισχύει περί Ζώνης Ελεύθερου Εμπορίου και της Τελωνειακής Ένωσης, αρχίζει και η σταδιακή εφαρμογή της απελευθέρωσης της διακίνησης των παραγωγικών συντελεστών όπως είναι εργασία, κεφάλαια, τεχνολογία μεταξύ των χωρών – μελών. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στους πολίτες των χωρών που συμμετέχουν στην κοινή αγορά να εγκατασταθούν μόνιμα και να εργασθούν ελεύθερα σε όποια χώρα – μέλος θέλουν.

Ακόμη, οι επιχειρήσεις μπορούν να διαλέξουν ελεύθερα σε ποια χώρα θέλουν να δραστηριοποιηθούν και να εγκατασταθούν, κρίνοντας ότι η παραγωγή θα είναι πιο αποτελεσματική και επικερδής. Συνεχίζοντας, πέρα από τις επιχειρήσεις, πλεονεκτήματα αποκτούν και τα νοικοκυριά στο πλαίσιο της Κοινής Αγοράς καθώς μπορούν να αποκτήσουν ό,τι περιουσιακό στοιχείο θέλουν π.χ γη, ακίνητα, μετοχές, σε όποια χώρα επιθυμούν.

Με την κοινή αγορά παύουν να ισχύουν τα σύνορα μεταξύ των χωρών, πράγμα που σημαίνει ότι δεν μπορεί να περιοριστεί η μετακίνηση του εργατικού δυναμικού και των κεφαλαίων από και προς τη χώρα τους. Αυτό οδηγεί πως τα σύνορα της κάθε χώρας – μέλους με τρίτες χώρες αποτελούν πλέον εξωτερικά σύνορα της Κοινής Αγοράς και συνεπώς είναι τα εξωτερικά σύνορα της κάθε χώρας - μέλους.

δ) Η οικονομική ένωση. Σε αυτή τη φάση έχει επιτευχθεί πλήρη οικονομική ολοκλήρωση των χωρών. Έχει επιτευχθεί μια ενιαία οικονομία, καθώς ο βαθμός συντονισμού της κοινωνικής, δημοσιονομικής, και νομισματικής πολιτικής είναι ιδιαίτερα υψηλός. Οι ισοτιμίες μεταξύ των χωρών έχουν γίνει σταθερές και κυκλοφορεί κοινό νόμισμα. Ένα παράδειγμα Οικονομικής Ένωσης αποτελεί το Βέλγιο και το Λουξεμβούργο καθώς είχαν καθιερώσει το 1922 σταθερή ισοτιμία μεταξύ τους.

Η Ελλάδα ανήκει και αυτή στην επονομαζόμενη Οικονομική και Νομισματική Ένωση της Ευρώπης. Βέβαια, η καθιέρωση σταθερού νομίσματος έχει και τα πλεονεκτήματά της. Κατά την καθιέρωση κοινού νομίσματος, οι χώρες – μέλη, έχουν

τη δυνατότητα να κινούνται ελεύθερες, καθώς διευκολύνεται και μετακίνηση κεφαλαίων από τη μία χώρα στην άλλη. Επιπλέον, η όλη διαδικασία έχει και αντίκτυπο στην φορολογία των κερδών. Από τη στιγμή, που υπάρχει δυνατότητα κινητικότητας των επιχειρήσεων, θα διαλέξουν τις χώρες που έχουν το χαμηλότερο δυνατό φορολογικό συντελεστή ώστε να κάνουν τις επενδύσεις τους. Από την άλλη, οι χώρες που εξακολουθούν να έχουν υψηλότερους φορολογικούς συντελεστές των επιχειρηματικών κερδών, μακροχρόνια θα υποστούν σοβαρές ζημιές. Η αποχώρηση πολλών επιχειρήσεων από τις χώρες αυτές θα δημιουργήσει απώλεια σημαντικού αριθμού θέσεων εργασίας, με αποτέλεσμα αύξηση της ανεργίας.

ε) Πλήρης οικονομική και πολιτική ένωση. Η Πλήρης Οικονομική και Πολιτική Ένωση αποτελεί το τελευταίο στάδιο στο οποίο επιτυγχάνεται πέρα από οικονομική ολοκλήρωση και πολιτική. Πλέον οι χώρες - μέλη βρίσκονται κάτω από μια ενιαία διακυβέρνηση, είναι πλέον ένα κράτος μια ενιαία κυβέρνηση. Αποφασίζει από κοινού τόσο για την εξωτερική πολιτική όσο και για την εσωτερική καθώς και θέματα όπως για την εθνική άμυνα και διάφορα άλλα πολιτικά θέματα. Μεγάλο μέρος της πολιτικής εξουσίας έχει παραχωρηθεί με δημοκρατικές διεργασίες στην κεντρική και υπερεθνική κυβέρνηση.

## 6.2 Τα οφέλη της οικονομικής ολοκλήρωσης

Όπως ήδη διαπιστώσαμε, τα οφέλη που αποκομίζουν οι χώρες από την συμμετοχή τους σε ένα σχήμα οικονομικής ολοκλήρωσης είναι πολλά και για αυτό επιδιώκουν την ένταξή τους. Πρέπει να προσθέσουμε, ότι τα οφέλη που δέχεται κάθε χώρα διαφέρουν από άλλες και επιπλέον αυξάνονται καθώς ενισχύεται ο βαθμός οικονομικής ενοποίησης και ολοκλήρωσης που επιτυγχάνουν οι χώρες – μέλη (Μπιτζένης, 2009)<sup>67</sup>.

α) Επιχειρήσεις. Αναφέραμε ήδη, ότι η ύπαρξη διάφορων περιορισμών και εμποδίων στη διακίνηση των προϊόντων μεταξύ των χωρών δημιουργεί προβλήματα στην ανταγωνιστικότητα της τιμής. Επομένως, η κατάργηση των περιορισμών μεταξύ των χωρών βοηθά στην ενίσχυση της οικονομικής ολοκλήρωσης και μειώνει το κόστος διακίνησής προϊόντων. Στη φάση της κοινής αγοράς, όπου καταργούνται και οι τελωνειακές διαδικασίες, μεγιστοποιούνται κέρδη καθώς μειώνονται τα κόστη.

<sup>67</sup> Μπιτζένης, Α. (2009). Παγκοσμιοποίηση, Πολυεθνικές, Επενδύσεις και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση στο Νέο Παγκόσμιο Οικονομικό Σύστημα. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Κατά τη μείωση του κόστους διακίνησης οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να μειώσουν την τιμή των προϊόντων και να καθιστούν πιο ανταγωνιστικές. Επιπλέον, μπορούν να διατηρήσουν τις ίδιες τιμές και να κερδίσουν από το μέσο συνολικό κόστος παραγωγής το οποίο έχει μειωθεί.

Ακόμη, σημαντικό όφελος που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις από το πρώτο στάδιο οικονομικής ολοκλήρωσης είναι ότι καταργούνται οι δασμοί και περιορισμοί που είχαν επιβληθεί από τις εθνικές κυβερνήσεις στα προϊόντα. Αυτό δίνει τη δυνατότητα σε κάποιες επιχειρήσεις να εξάγουν τα προϊόντα τους και σε άλλες χώρες, όπου μέχρι πρότινος δεν ήταν εφικτό λόγω των ποσοτικών περιορισμών στις εισαγωγές. Προχωρώντας, διαπιστώνουμε ότι η κατάργηση των δασμών οδηγεί στη μείωση του κόστους παραγωγής καθώς οι πρώτες ύλες που εισήγαγε η επιχείρηση για τα προϊόντα της είχαν υψηλούς δασμούς.

Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα της κοινής αγοράς είναι ότι δίνει το δικαίωμα της ελεύθερης διακίνησης τόσο εργατικού δυναμικού όσο και κεφαλαίων μεταξύ των χωρών – μελών. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να κινηθούν στο βέλτιστο για αυτούς μέρος ώστε να εγκατασταθούν και επίσης να μεταφέρουν το κατάλληλο εργατικό δυναμικό το οποίο θα τους είναι απαραίτητο. Οι παραπάνω διαδικασίες επενεργούν θετικά και στη μείωση του κόστους παραγωγής και στην δημιουργία καλής ποιότητας στα προϊόντα. Οι επιχειρήσεις λόγω την ελευθερία διακίνησης των προϊόντων δίνει τη δυνατότητα να βρίσκουν ευκολότερα τους συντελεστές και τα κεφάλαια που χρειάζονται.

Η δυνατότητα ευκολότερης πρόσβασης σε νέες χώρες, έχει σαν αποτέλεσμα να έχουν μεγαλύτερο μέγεθος αγοράς για να δραστηριοποιούνται. Ακόμη, περισσότερες αγορές για να κινηθεί μια επιχείρηση σημαίνει μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων. Βέβαια, συμπεραίνουμε ότι το τελευταίο δημιουργεί οικονομίες κλίμακας σε όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες. Αυτό με τη σειρά του συμβάλλει στη μείωση του κόστους παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος.

Τα οφέλη που θα προκύψουν από την εισαγωγή κοινού νομίσματος ή των σταθερών ισοτιμιών είναι το ότι δεν θα αντιμετωπίζουν πλέον συναλλαγματικούς κινδύνους στις εμπορικές και οικονομικές συναλλαγές καθώς μειώνεται το κόστος στο οποίο υποβάλλονταν οι επιχειρήσεις για να εξαλείψουν τυχόν μελλοντικούς κινδύνους. Επιπλέον, η εισαγωγή κοινού νομίσματος συνεπάγεται και μείωση του



κόστους συναλλαγών για τις επιχειρήσεις που συναλλάσσονται με οικονομικές μονάδες των χωρών – μελών.

β) Νοικοκυριά. Τα νοικοκυριά δέχονται και αυτά με τη σειρά τους τα οφέλη από το πρώτο στάδιο της οικονομικής ολοκλήρωσης. Από τη στιγμή που πολλές επιχειρήσεις μπορούν να εισέρχονται ελεύθερα σε νέες χώρες, τα νοικοκυριά έχουν τώρα περισσότερες εναλλακτικές καταναλωτικές επιλογές, καθώς η ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών αυξάνεται συνεχώς.

Λόγω της μεγάλης εισροής προϊόντων στην αγορά και της οικονομικής ολοκλήρωσης, οι επιχειρήσεις αρχικά αναγκάζονται να ρίχνουν τις τιμές λόγω του ανταγωνισμού και δεύτερον μπορούν να μειώνουν τις τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Επίσης, οι τιμές πολλών προϊόντων μειώνονται εξαιτίας της κατάργησης των δασμών που επιβάλλονταν σε αυτά. Έτσι λοιπόν, αυξάνεται και η αγοραστική δύναμη και το πραγματικό εισόδημα τους.

Επιπρόσθετα, λόγω της ελεύθερης μετακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, δίνεται η δυνατότητα στους πολίτες από τις χώρες - μέλη να βρίσκουν απασχόληση και εκτός των εθνικών συνόρων. Έχουν τη δυνατότητα να διαλέγουν τις χώρες όπου οι συνολικές απολαβές τους είναι υψηλότερες. Επιπλέον, με την έλευση νέου εργατικού δυναμικού στις χώρες, δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας, καθώς και υψηλότεροι μισθοί και καλύτερες συνθήκες για τους εργαζομένους.

Η ύπαρξη της Κοινής Αγοράς βοηθά όπως μάθαμε στην ελευθερία διακίνησης κεφαλαίων. Αυτό συνεπάγεται να έχουν οι πολίτες τη δυνατότητα να αποταμιεύουν τα κεφάλαιά τους σε τράπεζες άλλων χωρών – μελών. Η διαθεσιμότητα περισσότερων επενδυτικών επιλογών μπορεί να δώσει τη ευκαιρία στα νοικοκυριά να επιτύχουν καλύτερες αποδόσεις στις επενδύσεις τους και έτσι να αυξήσουν την αξία των περιουσιακών τους στοιχείων.

Ο τουρισμός δέχεται και αυτός κάποια οφέλη. Οι πολίτες όταν μεταφέρονται από χώρα - μέλος σε χώρα – μέλος δεν χρειάζεται πλέον να κάνουν αλλαγή το νόμισμά τους σε άλλο, πράγμα το οποίο δημιουργούσε κόστη. Επιπλέον, οι γραφειοκρατικές διαδικασίες έχουν ελαχιστοποιηθεί πράγμα το οποίο καθιστά ακόμη πιο εύκολη και αποδοτική την επένδυση αποταμιεύσεων των νοικοκυριών στις άλλες χώρες – μέλη. Εξαλείφονται οι συναλλαγματικοί κίνδυνοι που αντιμετώπιζον τα

νοικοκυριά όταν επενδύουν τις αποταμιεύσεις τους σε περιουσιακά στοιχεία σε κάποια από τις χώρες - μέλη.

### 6.3 Τα κόστη της οικονομικής ολοκλήρωσης

Η οικονομική ολοκλήρωση αφενός και έχει αρκετά οφέλη όπως παραθέσαμε προηγουμένως, αφετέρου συνεπάγεται και κάποια σημαντικά κόστη.

α) Επιχειρήσεις. Αρχικά τα κόστη εντοπίζονται στον κλάδο των επιχειρήσεων. Όπως αναφέραμε, η οικονομική ολοκλήρωση αυξάνει τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα οι λιγότερο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις των χωρών να αντιμετωπίζουν προβλήματα επιβίωσης. Αν δεν κατορθώσουν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα με την βοήθεια της τεχνολογίας ή να μειώσουν τις τιμές εξίσου σε σχέση με τα προϊόντα των επιχειρήσεων των υπόλοιπων χωρών – μελών είναι καταδικασμένες ή να κλείσουν ή να συρρικνωθούν. Η όλη κατάσταση διαιωνίζεται και από την ίδια κυβέρνηση της χώρας, καθώς δεν μπορεί να παράσχει προστασία από τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων άλλων χωρών – μελών. Σε κάποιες περιπτώσεις μάλιστα η νομοθεσία δεν επιτρέπει ούτε την παροχή επιδοτήσεων της παραγωγής οποιασδήποτε μορφής, εκτός από εξαιρετικές περιπτώσεις.

Επιπλέον, η διόγκωση της αγοράς αποτελεί σημαντικό παράγοντα προσέγγισης ανταγωνιστικών επιχειρήσεων εκτός του σχήματος. Έτσι, η επιβίωση των επιχειρήσεων αυτών κινείται προς αρνητικές συνθήκες. Ένα σημαντικό ζήτημα που προκύπτει από την καθιέρωση κοινού νομίσματος για τις χώρες που συμμετέχουν σε ένα σχήμα οικονομικής ένωσης αποτελεί το κόστος ώστε να αναπροσαρμοστούν όλα τα λειτουργικά συστήματα στα οποία εμπλέκονται χρηματικές συναλλαγές, όπως λογισμικά λογιστικών εφαρμογών, μισθοδοσίας, τιμολόγησης κ.α.

β) Νοικοκυριά. Γνωρίζουμε ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν ανταγωνιστικά ισχυρότερες θα έχουν μεγάλο πλήγμα. Αυτό θα έχει άμεσο αντίκτυπο στους ιδιοκτήτες των μη ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που δεν θα κατορθώσουν να επιβιώσουν, όπως και οι εργαζόμενοι.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η διεθνοποίηση ή παγκοσμιοποίηση των εταιρειών, είναι η αυτονόμηση παραμέτρων όπως η οικονομία, η επικοινωνία, η κουλτούρα και ο πολιτισμός από το κράτος, με το οποίο παλαιότερα ήταν άρρηκτα συνδεδεμένα και αναπτύσσονταν εντός των ορίων του. Ως οικονομική διεθνοποίηση ορίζεται η τάση για οικονομική ολοκλήρωση των αγορών και της παραγωγής μέσω της αύξησης του βαθμού αλληλεξάρτησης της παγκόσμιας οικονομίας.

Η διεύρυνση του εξωτερικού εμπορίου αποτελεί το κυριότερο μοχλό ανάπτυξης των χωρών, καθώς η αύξηση των εξαγωγών συνεπάγεται την αύξηση της εγχώριας παραγωγής, ενώ την ίδια στιγμή, οι εισαγωγές από άλλες αγορές εφοδιάζουν την εγχώρια αγορά μιας χώρας με αγαθά που δεν παράγονται σε αυτή.

Η επιλογή της χώρας διείσδυσης επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων (οι πόροι, ο βαθμός διεθνοποίησης και η προηγούμενη εμπειρία από εξαγωγικές δραστηριότητες) και το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται ή θα δραστηριοποιηθούν μελλοντικά. Σχετικά με το περιβάλλον των χωρών θα πρέπει να εξετασθούν τόσο το περιβάλλον της χώρας προέλευσης των επιχειρήσεων όσο και το περιβάλλον των υποψηφίων χωρών εισαγωγής. Η απόφαση για την επιλογή χωρών - αγορών όπου θα εισαχθούν τα προϊόντα των εξαγωγικών επιχειρήσεων είναι η απόρροια μιας τυποποιημένης διαδικασίας, που εφαρμόζεται δίχως σημαντικές διαφοροποιήσεις από την πλειονότητα των επιχειρήσεων που επιλέγουν να δραστηριοποιηθούν διεθνώς.

Η στρατηγική εισόδου σε άλλη αγορά μέσω εξαγωγών υιοθετείται από επιχειρήσεις που επιθυμούν να παράγουν τα προϊόντα τους στην εγχώρια αγορά και να τα εξάγουν προς τις επιλεγμένες ξένες αγορές, προτού παρθεί η απόφαση για επένδυση σε αυτές. Έτσι, η επιχείρηση αρχίζει τη διεθνοποίηση της των δραστηριοτήτων της εξάγοντας μέρος της εγχώριας παραγωγής της, είτε με έμμεσο τρόπο είτε με άμεσο.

Μέσω των έμμεσων εξαγωγών, μία επιχείρηση που αδυνατεί να πωλήσει στην εγχώρια αγορά τη πλεονάζουσα παραγωγή της, τη διοχετεύει σε τρίτες εταιρείες που εδρεύουν στο εσωτερικό. Τέτοιες εταιρείες αποτελούν οι πράκτορες, οι έμποροι και οι εταιρείες διαχείρισης εξαγωγών.

Όταν οι πωλήσεις αυξηθούν στις αγορές του εξωτερικού, οι παραγωγικές επιχειρήσεις προχωρούν στην σύσταση εξαγωγικού τμήματος και διενεργούν όλες τις απαραίτητες εξαγωγικές ενέργειες, αρχίζοντας τις άμεσες εξαγωγές στις αγορές αυτές. Η κίνηση αυτή ενέχει μεγαλύτερο κίνδυνο για την επένδυση, κατάσταση που όμως αντισταθμίζεται από την αυξημένη αποδοτικότητα της, μιας και περιορίζονται τα διοικητικά έξοδα προς τους μεσάζοντες. Οι άμεσες εξαγωγές γίνονται μέσω αντιπροσώπων στο εξωτερικό, υποκαταστημάτων και θυγατρικών εμπορικών εταιρειών.

Η επιλογή του τρόπου εισόδου σε ξένη αγορά ακολουθεί συνήθως τα στάδια ανάπτυξης της επιχείρησης. Η διεθνής επέκταση οδηγεί τις επιχειρήσεις σε νέες και συχνά άγνωστες καταστάσεις που απαιτούν στελέχη με νέες γνώσεις σε ικανότητες και δεξιότητες επέκτασης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης εκτός των συνόρων μιας χώρας. Επομένως, παραδοσιακά, η διεθνοποίηση μιας επιχείρησης θεωρούνταν μια διαδικασία σταδιακής αύξησης των δραστηριοτήτων της σε νέες αγορές με παράλληλη συσσώρευση νέων γνώσεων και αύξηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων της.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική**

Αυλωνίτης, Γ., Τζαναβάρας, Β. και Λυμπερόπουλος, Κ. (2010). Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Ζαχαριάδης – Σούρας, Δ. (2004). Διεθνείς Οικονομικοί Οργανισμοί. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Θανόπουλος, Γ.Ν. (2006). Το επιχειρείν στο παγκόσμιο χωριό μας. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Κυρικήλης, Δ. (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Λυμπερόπουλος, Κ., Τζαναβάρας, Β., και Σαλαμούρα, Μ. (2015). Στρατηγικές Διεθνούς και Εξαγωγικού Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις Δράση Κάλλιπος.

Μελάς, Κ. και Πολλάκης, Ι. (2005). Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Μπιτζένης, Α. (2009). Παγκοσμιοποίηση, Πολυεθνικές, Επενδύσεις και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση στο Νέο Παγκόσμιο Οικονομικό Σύστημα. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Μυλώνη, Β. και Γεωργόπουλος, Α. (2015). Διεθνοποίηση και Διεθνικές Επιχειρήσεις. Αθήνα: Εκδόσεις Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Πανηγυράκης, Γ. (1999). Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Παπαγεωργίου, Π. και Χιόνης, Δ. (2003). Διεθνείς Επιχειρηματική Δραστηριότητα και Οργανισμοί. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Χατζηδημητρίου, Ι. (2003). Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

### **Ξενόγλωσση**

Alon, I., Jaffe, E., Prange, C., & Vianelli, D. (2016). Global marketing: Contemporary theory, practice, and cases. Routledge.

Baylis, J., Owens, P., & Smith, S. (Eds.). (2017). *The globalization of world politics: An introduction to international relations*. Oxford University Press.

Bowen, H. P., Hollander, A., & Viaene, J. M. (2012). *Applied international trade*. Palgrave Macmillan.

Buckley, P. J., & Casson, M. (2016). *The future of the multinational enterprise*. Springer.

Cao, Y. (2011). Branch campuses in Asia and the Pacific: Definitions, challenges and strategies. *Comparative & International Higher Education*, 3(1), 8-10.

Cullen, J. B., & Parboteeah, K. P. (2013). *Multinational management*. Cengage Learning.

Dana, L. P., Etemad, H., & Wright, R. W. (1999). Theoretical foundations of international entrepreneurship. In *Research in global strategic management* (pp. 3-22). Emerald Group Publishing Limited.

Dimitratos, P., Johnson, J., Slow, J., & Young, S. (2003). Micromultinationals: New Types of Firms for the Global Competitive Landscape. *European Management Journal*, 21(2), 164-174.

Dimitratos, P., & Plakoyiannaki, E. (2003). Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. *Journal of International entrepreneurship*, 1(2), 187-215.

Dominguez, N., & Mayrhofer, U. (2017). Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review*.

Dunning, J. H. (2012). *International Production and the Multinational Enterprise (RLE International Business)*. Routledge.

Giamartino, G. A., McDougall, P. P., & Bird, B. J. (1993). International entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(1), 37-43.

- Ibeh, K. I., & Young, S. (2001). Exporting as an entrepreneurial act-An empirical study of Nigerian firms. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 566-586.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Kaynak, E. (2014). *Internationalization of companies from developing countries*. Routledge.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141.
- Kuemmerle, W. (2002). Home base and knowledge management in international ventures. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 99-122.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process?. *International business review*, 6(6), 561-583.
- McAuley, A. (1999). Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector. *Journal of International marketing*, 67-82.
- McDougall, P. P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6), 387-400.
- Moen, O. (2002). The born globals: a new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 19(2), 156-175.
- National Research Council. (1994). *High-stakes aviation: US-Japan technology linkages in transport aircraft*. National Academies Press.

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 45-64.

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *MIR: Management International Review*, 85-99.

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-554.

Pirson, M. (Ed.). (2014). *Case Studies in Social Entrepreneurship: The oikos collection Vol. 4 (Vol. 4)*. Greenleaf Publishing.

Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, 68(2), 73-93.

Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, 12(S2), 95-117.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 476-497.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.

Tan, A., Brewer, P., & Liesch, P. W. (2007). Before the first export decision: Internationalisation readiness in the pre-export phase. *International Business Review*, 16(3), 294-309.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194.

Wright, R. W., & Ricks, D. A. (1994). Trends in international business research: Twenty-five years later. *Journal of International Business Studies*, 25(4), 687-701.

Zahra, S. A., & Schulte, W. D. (1994). International entrepreneurship: Beyond myth and folklore. *International Journal of Commerce and Management*, 4(1/2), 85-95.



Zahra, S. A., Jennings, D. F., & Kuratko, D. F. (1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(2), 45-45.

Zahra, S., Hayton, J., Marcel, J., & O'Neill, H. (2001). Fostering entrepreneurship during international expansion:: Managing key challenges. *European Management Journal*, 19(4), 359-369.

### **Ηλεκτρονική**

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CF%8C%CF%83%CE%BC%CE%B9%CE%BF%CF%82\\_%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82\\_%CE%95%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%BF%CF%85](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CF%8C%CF%83%CE%BC%CE%B9%CE%BF%CF%82_%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82_%CE%95%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%BF%CF%85) (προσπελάστηκε στις 02/08/2017).

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%93%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%A3%CF%85%CE%BC%CF%86%CF%89%CE%BD%CE%AF%CE%B1\\_%CE%94%CE%B1%CF%83%CE%BC%CF%8E%CE%BD\\_%CE%BA%CE%B1%CE%B9\\_%CE%95%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%BF%CF%85](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%93%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%A3%CF%85%CE%BC%CF%86%CF%89%CE%BD%CE%AF%CE%B1_%CE%94%CE%B1%CF%83%CE%BC%CF%8E%CE%BD_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CE%95%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%BF%CF%85) (προσπελάστηκε στις 03/08/2017).

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82\\_%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82\\_%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82\\_%CF%84%CE%BF%CF%85\\_%CE%95%CF%85%CE%BE%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%BF%CF%85\\_%CE%A0%CF%8C%CE%BD%CF%84%CE%BF%CF%85](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82_%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82_%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%84%CE%BF%CF%85_%CE%95%CF%85%CE%BE%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%BF%CF%85_%CE%A0%CF%8C%CE%BD%CF%84%CE%BF%CF%85) (προσπελάστηκε στις 04/08/2017).

[https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-investment-bank\\_el](https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-investment-bank_el) (προσπελάστηκε στις 02/08/2017).

<https://www.imf.org/external/lang/Greek/np/exr/facts/glanceg.htm> (προσπελάστηκε στις 01/08/2017).

[http://www.unric.org/el/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10881&catid=25:-----un-system-directory&Itemid=32](http://www.unric.org/el/index.php?option=com_content&view=article&id=10881&catid=25:-----un-system-directory&Itemid=32) (προσπελάστηκε στις 02/08/2017).