



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

### Διπλωματική Εργασία

## Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΟΥ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟΥ ΕΓΧΕΙΡΗΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΜΜΕ

ΤΟΥ

**ΓΕΩΡΓΑΚΟΥΔΑ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗ**

Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Χατζηδημητρίου

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος  
στην Διοίκηση Επιχειρήσεων με κατεύθυνση το Marketing

Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2018

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική έχει ως σκοπό να διερευνήσει την θέση των ΜΜΕ στο διεθνές οικονομικό και εξαγωγικό στερέωμα και να εξετάσει εάν και εφόσον υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ της μεθόδου εξαγωγών και της εξαγωγικής επιτυχίας. Ως επιτυχία, ορίζεται η σύναψη σταθερών και συνεχών εξαγωγικών σχέσεων που διασφαλίζουν την εξαγωγική βιωσιμότητα και στη συνέχεια την ανάπτυξη των εξαγωγικών ροών αλλά και της ίδιας της επιχείρησης μέσω αυτών.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην σημαντικότητα τόσο των ΜΜΕ όσο και στην εξαγωγική τους δραστηριότητα. Παρατίθενται οι ορισμοί που υπάρχουν στο διεθνές περιβάλλον για τις ΜΜΕ, εξετάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που αντιμετωπίζουν καθώς επίσης και τα εμπόδια που συναντούν στην προσπάθεια τους για σταθερή εξαγωγική παρουσία και ανάπτυξη, ενώ γίνεται αναφορά και στην προσφορά τους στον οικονομικό τομέα.

Το δεύτερο κεφάλαιο προσπαθεί να εντοπίσει τα στοιχεία αυτά που μπορούν να αποδειχτούν ζωτικής σημασίας και πρέπει να αποτελέσουν μέρος του σχεδιασμού της επιχείρησης. Αναφέρονται επίσης τα εξαγωγικά μοντέλα και τα πλεονεκτήματα της κάθε μεθόδου εξαγωγών, ενώ γίνεται προσπάθεια να προσεγγίσει τους ορθολογικότερους τρόπους εξαγωγικών δραστηριοτήτων με βάση τα δεδομένα που επικρατούν. Τέλος, γίνεται μία ανάλυση του οφέλους που μπορεί να προκύψει για την επιχείρηση από την κάθε μέθοδο.

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στις εξαγωγικές μεθόδους που χρησιμοποιούν οι ΜΜΕ ανά μέγεθος επιχείρησης καθώς επίσης και ανά τομέα δραστηριότητας. Επίσης παρουσιάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την εξαγωγική επιτυχία καθώς επίσης γίνεται αναφορά και στην εξαγωγική μέθοδο που φαίνεται να προσφέρει τις περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας στις επιχειρήσεις.

Η διπλωματική καταλήγει στο συμπέρασμα, πως η συνειδητή επιλογή άμεσων εξαγωγικών μεθόδων συνδέεται με μικρότερο ποσοστό αποτυχημένων εξαγωγικών προσπαθειών και μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας στην διατήρηση των εξαγωγικών σχέσεων και πρέπει να προτιμάτε όταν οι συνθήκες το επιτρέπουν.

# Abstract

The aim of the current thesis is to study the position of SMEs in the international economic and export environment and also to examine whether there is a link between the export method they use and their export success. As success, is consider the establishment of stable and continuous export relations that ensure export sustainability and the increment of export flows.

The first chapter refers to the importance of SMEs and their export activities. The definitions in the international environment for SMEs are mentioned, while we consider the pros and cons that they face as well as the obstacles to overcome in their efforts for stable export presence and growth, while reference is made to their contribution to the financial sector.

The second chapter is dedicated in the identification of those elements that are proven to be vital and should be part of the business export plan. It also mentions the export models and the advantages of each export method, while there is an attempt made to approach the rational forms of export activities based on the available data. Finally, an analysis of the benefits that may arise from the use of each method is made.

In the third and final chapter there is a reference to the export methods used by SME's by business size and by economic sector. It also presents the factors that influence export success and ends up to the export method that seems to provide the highest chances of success.

The thesis concludes that the conscious use of immediate export methods is associated with a lower rate of unsuccessful export attempts and greater success in maintaining export relations, and it should be preferred when the conditions allow it.

# Περιεχόμενα

<b>Κεφάλαιο 1 ΜΜΕ και Εξαγωγές</b>	
1.1	Ορισμός ΜΜΕ και λόγοι εξαγωγών .....5
1.2	Εξαγωγικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα .....13
1.3	Εμπόδια στη διεξαγωγή εξαγωγών .....16
1.4	Η συμβολή τους στην οικονομία .....20
1.5	Σύνοψη κεφαλαίου .....23
<b>Κεφάλαιο 2 Εξαγωγικό Marketing plan και επιλογή μεθόδου εξαγωγών</b>	
2.1	Συστατικά ενός πετυχημένου πλάνου.....24
2.1.1	Τα μοντέλα διεθνοποίησης .....27
2.2	Μέθοδοι εξαγωγών: Άμεσες και έμμεσες εξαγωγές.....33
2.3	Η επιλογή μεθόδου εξαγωγών.....39
2.3.1	Η σημαντικότητα και τα οφέλη της σωστής επιλογής.....39
2.3.2	Η επιλογή της σωστής μεθόδου.....41
2.4	Σύνοψη κεφαλαίου.....46
<b>Κεφάλαιο 3 Ο τρόπος εξαγωγής και οι εξαγωγικές επιδόσεις των ΜΜΕ</b>	
3.1	Οι μέθοδοι εξαγωγών που χρησιμοποιούν οι ΜΜΕ.....47
3.1.1	Οι εξαγωγές των ΜΜΕ ανά μέγεθος επιχείρησης σε επιλεγμένες Ευρωπαϊκές χώρες .....50
3.2	Παράγοντες που επηρεάζουν την εξαγωγική επιβίωση και επιτυχία.....51
3.3	Σύνοψη κεφαλαίου .....55
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....56</b>	
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....58</b>	

# Κατάλογος πινάκων – σχημάτων

## Κεφάλαιο 1 ΜΜΕ και Εξαγωγές

<b>Πίνακας 1:</b> Κατανομή Επιχειρήσεων βάσει αριθμού εργαζομένων .....	5
<b>Πίνακας 2:</b> Επιχειρήσεις ανά μέγεθος με βάση των αριθμό εργαζομένων .....	7-8
<b>Πίνακας 3:</b> Τα μεγαλύτερα προβλήματα των ΜΜΕ .....	12
<b>Πίνακας 4:</b> Αντιλαμβανόμενη σημαντικότητα εμποδίων του εσωτερικού περιβάλλοντος για τις εξαγωγικές επιχειρήσεις .....	18
<b>Πίνακας 5:</b> Αντιλαμβανόμενη σημαντικότητα εμποδίων του εσωτερικού περιβάλλοντος μεταξύ των εξαγωγικών επιχειρήσεων και αυτών που θέλουν να εξάγουν .....	19
<b>Πίνακας 6:</b> Μερίδιο συνεισφοράς στην Ευρωπαϊκή απασχόληση για το 2016.....	21
<b>Πίνακας 7:</b> Μερίδιο συνεισφοράς στη συνολική αξία προϊόντων και υπηρεσιών το 2016.....	21

## Κεφάλαιο 2 Εξαγωγικό Marketing plan και επιλογή μεθόδου εξαγωγών

<b>Πίνακας 8:</b> Παράδειγμα μίας εξαγωγικής SWOT ανάλυσης.....	25-26
<b>Πίνακας 9:</b> Το εκλεκτικό μοντέλο.....	30
<b>Πίνακας 10:</b> Οι τρεις βασικές κατηγορίες πόρων.....	31-32
<b>Πίνακας 11:</b> Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα άμεσων και έμμεσων εξαγωγών.....	40-41
<b>Πίνακας 12:</b> Τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την μέθοδο εξαγωγών.....	42

## Κεφάλαιο 3 Ο τρόπος εξαγωγής και οι εξαγωγικές επιδόσεις των ΜΜΕ

<b>Πίνακας 13:</b> Ποσοστό επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν έμμεσες εξαγωγικές μεθόδους ανά μέγεθος επιχείρησης .....	48
<b>Πίνακας 14:</b> Μέθοδος εξαγωγών ανά τομέα επιχείρησης .....	49
<b>Πίνακας 15:</b> Εξαγωγικά φορτία ανά μέγεθος ΜΜΕ.....	50
<b>Πίνακας 16:</b> Η πορεία προς την εξαγωγική επιτυχία .....	53

# Κεφάλαιο πρώτο

## ΜΜΕ και Εξαγωγές

### 1.1. Ορισμός ΜΜΕ και λόγοι εξαγωγών

Η παράθεση ενός ορισμού για τον όρο μικρομεσαίες επιχειρήσεις υπήρξε για πολλά χρόνια αντικείμενο διαμάχης για την παγκόσμια επιχειρηματική κοινότητα. Αυτό οφειλόταν στο γεγονός, πως ήταν διαφορετικά τα μεγέθη των επιχειρήσεων και της οικονομίας από χώρα σε χώρα. Καθώς όμως τα εμπορικά σύνορα άρχισαν να καταργούνται και οι αγορές να διεθνοποιούνται, ήταν πλέον επιτακτική ανάγκη η δημιουργία εννοιών και ορισμών που θα λειτουργούσαν ως σημεία αναφοράς για την επιχειρηματική κοινότητα.

Σύμφωνα λοιπόν με τον ορισμό του ΟΕCD “Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) είναι μη θυγατρικές, ανεξάρτητες επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από ένα δεδομένο αριθμό εργαζομένων”, αυτός ο αριθμός διαφέρει από χώρα σε χώρα.

Μέγεθος επιχείρησης	Μικρο	Μικρή	Μεσαία	ΜΜΕ	Μεγάλη
ΕΕ, Ισλανδία, Νορβηγία και Ελβετία	1-9	10-49	50-249	1-249	250+
Αυστραλία	0-9	10-49	50-199	0-199	200+
Καναδάς	0-9	10-49	50-499	0-499	500+
Ιαπωνία	4-9	10-49	50-249	1-249	250+
Ν. Κορέα	5-9	10-49	50-199	5-199	200+
Μεξικό	0-10	11-50	51-250	1-250	251+
Νέα Ζηλανδία	1-9	10-49	50-99	0-99	100+
Τουρκία	1-19	20-49	50-249	1-249	250+
ΗΠΑ	1-9	10-99	100-499	1-499	500+

Πίνακας 1 : Κατανομή επιχειρήσεων με βάση των αριθμό εργαζομένων ( ΠΗΓΗ ΟΕCD,2016)

Όπως γίνεται φανερό στον παραπάνω πίνακα, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για τις ΜΜΕ από όλον το κόσμο, καθώς εξακολουθούν να ορίζονται

διαφορετικά ποσοτικά κριτήρια ανάλογα με την χώρα στην οποία δραστηριοποιούνται ενώ σε πολλές χώρες, ανάμεσα τους οι ΗΠΑ αλλά και η Ιαπωνία, υπάρχει ακόμα και το κριτήριο του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Τα ποιοτικά κριτήρια για τον ορισμό των ΜΜΕ που χρησιμοποιούνται σχεδόν από το σύνολο των χωρών αφορούν είναι:

- Ο αριθμός των εργαζομένων
- Ο ετήσιος κύκλος εργασιών
- Το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού

Η Ευρωπαϊκή ένωση κατατάσσει τις επιχειρήσεις σε τέσσερις κατηγορίες ανάλογα με το μέγεθος του προσωπικού που απασχολούν. Οι κατηγορίες αυτές είναι :

1. Μίκρο επιχειρήσεις : όσες απασχολούν λιγότερα από δέκα άτομα.
2. Μικρές επιχειρήσεις : με προσωπικό από 10 έως 49 άτομα.
3. Μεσαίες επιχειρήσεις : 50-249 άτομα προσωπικό.
4. Μεγάλες επιχειρήσεις : παραπάνω από 250 άτομα προσωπικό.

Οι κατηγορίες ένα έως και τρία πολύ συχνά αναφέρονται με τον όρο μικρομεσαίες επιχειρήσεις, είναι όμως πολύ σημαντικό να κατανοήσουμε πως αυτές χωρίζονται σε διαφορετικές κατηγορίες. Ο καθορισμός και η ένταξη μία επιχείρησης σε μία από τις παραπάνω κατηγορίες είναι πολύ σημαντικός αν αναλογιστούμε, πως για κάθε μία από αυτές ισχύουν διαφορετικά προνόμια και χρηματοδοτικά προγράμματα με διαφορετικούς κανόνες, χρηματικά ποσά και όρους ένταξης σε αυτά. Η σημαντικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μπορεί πιο εύκολα να γίνει αντιληπτή μετά την ανάγνωση του παρακάτω πίνακα :

	Επιχειρήσεις ανά μέγεθος ( με βάση των αριθμό εργαζομένων )							
	Σύνολο ΜΜΕ		0 - 9 εργ/μενοι		10 - 49 εργ/μενοι		50 - 249 εργ/μενοι	
	% ΜΜΕ στο σύνολο των Επ/σεων	% ποσοστό στο σύνολο αξίας εξαγωγών	% επιχ/σεων	% αξίας εξαγωγών	% επιχ/σεων	% αξίας εξαγωγών	% επιχ/σεων	% αξίας εξαγωγών
ΕΕ	97.8	44.6	65	13.2	24.8	11.2	8	20.2
Αυστρία	97.8	53.2	66.7	16.5	24	13	7.2	23.7
Βέλγιο	98.7	70.2	77.7	46.2	16.5	10.6	4.6	13.4
Βουλγα- ρία	97.9	50.3	60.6	12.3	26.4	14.1	10.8	23.9
Γαλλία	95.1	21.4	52.7	3.7	30.1	6.3	12.4	11.4
Γερμανία	96.7	26.1	56.3	3.8	29.3	7.1	11.1	15.3
Δανία	98.2	54.4	64.1	8.4	26.3	18.6	7.8	27.4
Ελλάδα	97.8	59.5	60.5	18.3	28.5	17.3	8.8	23.9
Εσθονία	98.9	68.1	74	17	19.2	18.8	5.7	32.3
Η.Β.	97.8	51.1	65	22.7	25	9.8	7.7	18.6
Ιρλανδία	98	32.3	70.6	11.8	20.8	6.8	6.7	13.8
Ισπανία	98.5	51.1	69.7	12.8	22.8	14.3	6	24
Ιταλία	98.8	54.4	61.5	5.4	30.9	18.1	6.4	30.9
Κροατία	92.3	58.5	36.7	16.7	33	13.9	22.6	27.9
Κύπρος	98.5	88.1	69.1	21	22.1	26.8	7.3	40.2
Λετονία	98.8	81.2	65.6	17.9	25.9	26	7.3	37.4
Λιθουανία	98.1	60.8	57.4	14.7	31	17.1	9.7	28.9
Λουξεμ- βούργο	95.2	61	47.2	9.2	31.7	21.2	16.3	30.6
Μάλτα	95.2	56.6	57.3	36.7	23.1	5.4	14.8	14.5
Ολλανδία	98.9	66.5	79	11.9	15.3	19.7	4.6	34.9
Ουγγαρία	98.2	46.7	69.6	25.9	22	5.9	6.6	15



<b>Πολωνία</b>	<b>97.8</b>	<b>35</b>	70.7	6.2	19.6	9.2	7.5	19.6
<b>Πορτο-γαλία</b>	<b>98.9</b>	<b>56</b>	65.4	9.8	26.7	17.3	6.8	28.9
<b>Ρουμανία</b>	<b>95.2</b>	<b>45.4</b>	46.3	19.3	32.6	8.2	16.2	17.9
<b>Σλοβακία</b>	<b>98.4</b>	<b>29.9</b>	70.4	8.8	21.1	6.8	6.8	14.2
<b>Σλοβενία</b>	<b>99.1</b>	<b>50.9</b>	81.5	13	13.5	14.3	4.1	23.6
<b>Σουηδία</b>	<b>98.1</b>	<b>44</b>	68.8	18.5	22.7	8.9	6.6	16.6
<b>Τσεχία</b>	<b>90.2</b>	<b>35.6</b>	22.9	5.1	37.2	9.7	30.1	20.9
<b>Φιλανδία</b>	<b>96.9</b>	<b>38.1</b>	64.6	4.1	23.7	9.5	8.6	24.4

Πίνακας 2. Πηγή : Eurostat news release 177/2017 - 21 Νοεμβρίου 2017 χρησιμοποιούνται δεδομένα του 2013 λόγω μη δημοσίευσης του συνόλου των δεδομένων για τα έτη 2014-2015

Με μία πρώτη ανάγνωση του παραπάνω πίνακα, γίνεται εύκολα αντιληπτή η σημαντικότητα των ΜΜΕ στην Ευρωπαϊκή οικονομία, καθώς αποτελούν το 97,8% των επιχειρήσεων που δρουν στην Ευρωπαϊκή ένωση και είναι υπεύθυνες για το 44,6% της συνολικής εξαγωγικής δραστηριότητας. ( Πηγή : Eurostat news release 177/2017 - 21 Νοεμβρίου 2017 )

Η σταδιακή αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, έχει αναγκάσει τις επιχειρήσεις στην αναζήτηση ευκαιριών μέσω των εξαγωγών και της διεθνούς παρουσίας ( Lages, 2000). Αυτό σημαίνει πως ακόμα και αν κάποιες επιχειρήσεις αποφασίσουν να μην αποκτήσουν διεθνή παρουσία, θα βρίσκονται συνεχώς σε δυσχερέστερη θέση καθώς η περιορισμένη δεξαμενή πελατών που θα διαθέτουν στην εγχώρια αγορά τους, θα περιορίζεται καθώς ο διεθνής ανταγωνισμός θα προσπαθεί να αποκτήσει ένα κομμάτι της πελατειακής τους βάσης.

Με βάση τα παραπάνω κρίνεται αναγκαίο για μία μικρομεσαία επιχείρηση να εξάγει καθώς αυτό θα αυξήσει τη δεξαμενή των πελατών της. Τα εξαγωγικά κίνητρα μίας επιχείρησης χωρίζονται σε δυο κατηγορίες, στα κίνητρα αντίδρασης στις αλλαγές των ανταγωνιστικών συνθηκών και στα κίνητρα πρόληψης ( *Hollensen, 2007*).

## ❖ Κίνητρα αντίδρασης στις αλλαγές των ανταγωνιστικών συνθηκών

### ▪ **Ανταγωνιστικές πιέσεις**

Οι επιχειρήσεις, εκ φόβου ορμώμενες λόγω της συνεχής αύξησης ανταγωνιστών στην εγχώρια αγορά, αποφασίζουν να διεκδικήσουν να αμυνθούν στις κύριες αγορές των ανταγωνιστών τους. Επίσης το γεγονός πως οι ανταγωνιστές τους μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακος, ποιοτική ανωτερότητα, αναγνωρισιμότητα ή απλά να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες εν τη γενέσει τους σε ξένες αγορές, αποτελεί λόγο να δραστηριοποιηθούν και αυτές στο εξωτερικό ώστε να μην μείνουν εκτός εξελίξεων.

### ▪ **Κορεσμός εγχώριας αγοράς και πλεονάζουσα παραγωγή**

Η μικρή αγορά και ο κορεσμός της μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό έναυσμα για την έναρξη εξαγωγών. Αυτό συμβαίνει, σχεδόν αναγκαστικά καθώς όταν μία επιχείρηση δεν μπορεί να διαθέσει το σύνολο της παραγωγής της σε μία αγορά, ο ευκολότερος τρόπος για να μεγαλώσει τη κερδοφορία της είναι μέσω της αύξησης των πωλήσεων και όχι της αύξησης των τιμών και για να επιτευχθεί αυτό πρέπει η εταιρεία να εισέλθει σε νέες αγορές.

### ▪ **Στροφή των πελατών σε ξένες αγορές**

Στην εποχή που ζούμε η διεθνοποίηση και η ευκολία συναλλαγών με οικονομίες του εξωτερικού, καθιστούν πολύ εύκολο το να χάσουμε μία δεξαμενή πελατών μας επειδή κάποιος ανταγωνιστής, μέχρι πρότινος εκτός της αγοράς μας ή και χωρίς άμεση παρουσία σε αυτή τους προσέγγισε. Για να μπορέσει λοιπόν η επιχείρηση να επιβιώσει πρέπει να μεγαλώσει το κοινό στο οποίο απευθύνεται.

### ▪ **Νομοθετικό και οικονομικό πλαίσιο**

Οι εξαγωγές υποστηρίζονται από την εκάστοτε χώρα και συχνά οι εξαγωγικές επιχειρήσεις απολαμβάνουν φορολογικά και χρηματοδοτικά κίνητρα προκειμένου να μπορέσουν να προωθήσουν την εξαγωγική τους δραστηριότητα.

## ❖ Κίνητρα πρόληψης

Σε αυτήν την κατηγορία ενσωματώνονται τα κίνητρα που έχουν να κάνουν με την εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων της επιχείρησης και των ευκαιριών που παρουσιάζονται και βάση των οποίων η επιχείρηση επιλέγει τη στρατηγική και τις μεθόδους που θα ακολουθήσει προκειμένου να πετύχει τους στόχους της.

### ▪ **Κερδοφορία και ανάπτυξη**

Η αύξηση της κερδοφορίας και η ανάπτυξη της επιχείρησης αποτελούν πρωταρχικό στόχο όλων των επιχειρήσεων. Η εξαγωγική δραστηριότητα, μπορεί να προσφέρει πολύ σημαντικά κέρδη σε μία ΜΜΕ ωστόσο ειδικά κατά τα αρχικά στάδια της εξαγωγικής δραστηριότητας πρέπει να υπάρχει υπομονή, καθώς είναι πολύ πιθανό οι προβλέψεις να μην επιβεβαιωθούν λόγω λανθασμένων προβλέψεων ή ορισμένων απροσδόκητων παραγόντων.

### ▪ **Διασπορά κινδύνου**

Η δραστηριοποίηση σε πολλές αγορές, μειώνει δραστικά την εξάρτηση της επιχείρησης από τους κινδύνους και τις ξαφνικές μεταβολές που μπορούν να προκύψουν σε μία αγορά. Η διοίκηση λοιπόν προσπαθώντας να μειώσει την εξάρτηση της επιχείρησης μπορεί να καταφύγει στη λύση των εξαγωγών.

### ▪ **Ποιοτική ανωτερότητα προϊόντος ή υπηρεσίας**

Στην σημερινή εποχή, είναι από δύσκολο έως και αδύνατον για μία επιχείρηση να πετύχει μοναδικότητα των προϊόντων της ή των υπηρεσιών της. Μπορεί όμως η τεχνολογική υπεροχή της ή η τεχνογνωσία της να της προσφέρουν μία υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών. Η υπεροχή αυτή είναι πολύ πιθανό να βάλει πολύ γρήγορα μία επιχείρηση στο δρόμο των εξαγωγών.

### ▪ **Δημιουργία οικονομικών κλίμακας**

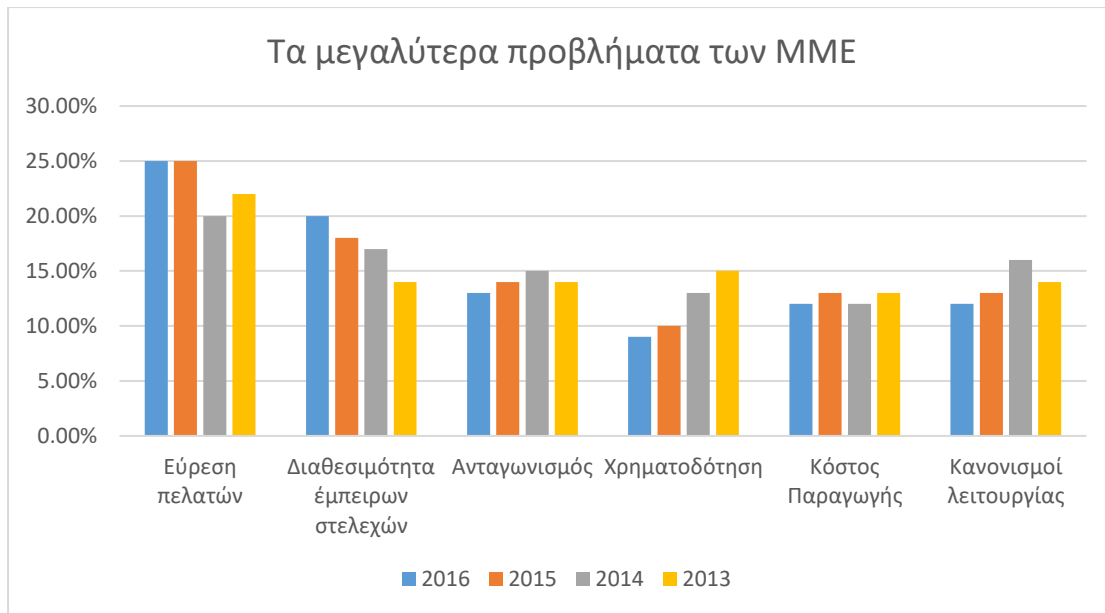
Η εξαγωγική δραστηριότητα πολλές φορές αποτελεί έναν τρόπο ώστε η εταιρεία να αρχίσει να εκμεταλλεύεται στο έπακρο τις παραγωγικές της δυνατότητες και να μπορέσει να πετύχει οικονομίες κλίμακας, που είναι βασικό συστατικό για την ανάπτυξη και την εδραίωση μία επιχείρησης. Σύμφωνα με την Boston Consulting ο

διπλασιασμός της παραγωγής έχει ως αποτέλεσμα την μείωση του κόστους παραγωγής κατά 30% (Hol Iensen, 2007).

Βεβαίως οι παραπάνω λόγοι δεν συνηγορούν αποκλειστικά ως λόγοι εξαγωγών των ΜΜΕ αλλά και των μεγάλων επιχειρήσεων. Οι ΜΜΕ όμως, αν θέλουν να αναπτυχθούν και να διασπείρουν τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν αλλά και τις πηγές εσόδων τους, ώστε να μην επηρεάζονται αποκλειστικά από το οικονομικό και πολιτικό πλαίσιο μίας χώρας πρέπει να εξάγουν. Επίσης με βάση τα στοιχεία του πίνακα 2, μπορούμε να πούμε πως το κλειδί για να μεγαλώσει και να αλλάξει κατηγορία μία επιχείρηση είναι η εξαγωγική δραστηριότητα, καθώς παρατηρούμε πως όσο μεταφερόμαστε από τις μικρο επιχειρήσεις προς τις μεγάλες το πηλίκο του αριθμού των επιχειρήσεων ως προς τις εξαγωγές μεγαλώνει. Αυτό δείχνει πως όσο μεγαλώνει η εξαγωγική δραστηριότητα μία επιχείρησης αυτή αναπτύσσεται.

Το παραπάνω συμπέρασμα ενισχύεται και από την έρευνα του united problem solvers με τίτλο “2016 European SME Exporting Insights Study” όπου σύμφωνα με στοιχεία οι ΜΜΕ που έχουν κάποια εξαγωγική δραστηριότητα παρουσιάζουν μεγαλύτερη ανάπτυξη από εκείνες που δεν είχαν, ενώ σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή επιτροπή την πενταετία 2008-2013 οι εξαγωγές ήταν η μοναδική πηγή ανάπτυξης των ΜΜΕ, καθώς η Ευρωπαϊκή αγορά βρισκόταν στην αποκορύφωση της κρίσης.

Σε αυτό το σημείο και προκειμένου να γίνει απολύτως κατανοητή η ανάγκη της εξαγωγικής δραστηριότητας των ΜΜΕ, παρουσιάζονται παρακάτω τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετώπισαν οι Ευρωπαϊκές ΜΜΕ την τετραετία 2013-2016 σύμφωνα με έρευνα της Ευρωπαϊκής επιτροπής το 2016.



Πίνακας 3. Πηγή: European Commission / ECB SAFE Survey 2016

Η έρευνα αυτή δεν σχετίζεται μόνο με τις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν κάποια εξαγωγική δραστηριότητα αλλά περιλαμβάνει και επιχειρήσεις που δεν έχουν κάποια οικονομική παρουσία εκτός των ορίων της χώρας τους. Τα μειονεκτήματα που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ έναντι των μεγαλύτερων επιχειρήσεων και που θα παρουσιαστούν στην επόμενη ενότητα, ουσιαστικά μεταφράζονται και στα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετώπισαν οι ΜΜΕ την τετραετία αυτή.

Επιχειρώντας να εφαρμόσουμε τον νόμο Pareto μπορούμε να πούμε πως το 80% των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ προέρχεται από την εύρεση πελατών.

Μπορούμε να πούμε λοιπόν πως η αύξηση της πελατειακής βάσης μπορεί να λύσει τα σημαντικότερα προβλήματα που είχαν να αντιμετωπίσουν οι ΜΜΕ αυτή τη τετραετία. Ο λόγος που μας ωθεί σε αυτό το συμπέρασμα είναι το ντόμινο που επιφέρει η αύξηση των πελατών της επιχείρησης καθώς αυτό θα οδηγήσει σε αύξηση των πωλήσεων. Μέσω της αύξησης των πωλήσεων οι επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν το σταθερό κόστος παραγωγής επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας και έτσι να μειωθούν οι χρηματοδοτικές τους ανάγκες μέσω της μείωσης του σταθερού κόστους παραγωγής αλλά και της ταυτόχρονης αύξησης των πωλήσεων που μεταφράζεται σε αυξημένη κερδοφορία σε σχέση με πριν και άρα αυξημένα κεφάλαια άρα μικρότερα χρηματοδοτικά προβλήματα. Επίσης μία επιχείρηση με

διεθνή παρουσία και αυξημένη κερδοφορία μπορεί ευκολότερα να προσεγγίσει έμπειρα στελέχη.

Θεωρώντας λοιπόν πως η έλλειψη πελατών μπορεί να επιλυθεί μέσω της διεύρυνσης των αγορών στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση, γίνεται κατανοητό πως η εξαγωγική δραστηριότητα μπορεί να επιλύσει, σχεδόν το σύνολο των προβλημάτων των ΜΜΕ, καθώς επηρεάζει άμεσα και τα υπόλοιπα σοβαρά προβλήματα που αυτές αντιμετωπίζουν.

Επίσης ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός πως η χρηματοδότηση αποτελεί πρόβλημα που επηρεάζει τις ΜΜΕ ολοένα και λιγότερο, κάτι που είναι λογικό αν αναλογιστούμε πως πλέον η πλειοψηφία της Ευρωπαϊκής οικονομίας έχει ξεπεράσει τη κρίση. Βέβαια όσο μειώνεται το πρόβλημα της χρηματοδότησης γίνεται κατανοητή από τις επιχειρήσεις η αναγκαιότητα και η σημασία των έμπειρων στελεχών καθώς η διαθεσιμότητα τους αποτελεί ένα σημαντικό και συνεχώς αυξανόμενο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν.

## **1.2 Εξαγωγικά μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα των ΜΜΕ**

Ο δρόμος των εξαγωγών για τις ΜΜΕ δεν είναι στρωμένος με ροδοπέταλα. Η εξαγωγική δραστηριότητα απαιτεί δομές, οργάνωση, νοοτροπία, ικανότητες και βεβαίως, χρήματα. Πολύ σημαντικό ρόλο στην εξαγωγική δραστηριότητα, καταλαμβάνει η κουλτούρα και η διοίκηση ενός οργανισμού. Πρέπει η διοίκηση της ΜΜΕ να κατανοήσει πως η δημιουργία μίας εξαγωγικής κουλτούρας και δραστηριότητας είναι μία ατέρμονη διαδικασία ανάπτυξης η οποία δεν σχετίζεται μόνο με την παραγωγή αλλά με το σύνολο των δραστηριοτήτων της, όπου το κέρδος προέρχεται από την αύξηση των πωλήσεων και όχι των τιμών.

Οι περισσότερες ΜΜΕ αποθαρρύνονται και δεν προχωρούν σε κάποια εξαγωγική δραστηριότητα, υπό τον φόβο της αποτυχίας και την λανθασμένη εκτίμηση των μειονεκτημάτων που έχουν να αντιμετωπίσουν σε σχέση με μεγαλύτερους ανταγωνιστές τους, χωρίς να λαμβάνουν υπόψιν τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν έναντι αυτών. Η πιθανότητα αποτυχίας ενός εγχειρήματος και η

δέσμευση κεφαλαίων είναι σημαντικοί ανασταλτικοί παράγοντες των εξαγωγικών προσπάθειών, ιδιαίτερα αν αναλογιστούμε ότι μία άστοχη κίνηση από πλευράς των ΜΜΕ μπορεί να σημαίνει από καθυστέρηση της ανάπτυξης της επιχείρησης έως και την διάλυση της.

### **Μειονεκτήματα των ΜΜΕ έναντι των μεγαλύτερων επιχειρήσεων**

Τα μειονεκτήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι ΜΜΕ έναντι των μεγαλύτερων ανταγωνιστών τους, μπορούν να συνοψιστούν ως εξής ( *Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, Σαλαμούρα, 2015*):

- Ανυπαρξία οικονομικών κλίμακας.
- Υψηλή νηπιακή θνησιμότητα.
- Μικρές δυνατότητες χρηματοδότησης.
- Έλλειψη εκπαιδευμένων στελεχών και εξειδικευμένου προσωπικού.
- Ανεπάρκεια πληροφοριών σχετικά με τις εξελίξεις στην τεχνολογία παραγωγής και με τις διαφοροποιήσεις των αναγκών και προτιμήσεων των καταναλωτών, με αποτέλεσμα να λαμβάνονται αποφάσεις που στηρίζονται στη διαίσθηση.
- Ελλιπείς γνώσεις και εμπειρίες στη διοίκηση διεθνών δραστηριοτήτων, που δεν δίνουν τη δυνατότητα πλήρους αξιοποίησης των παρουσιαζόμενων ευκαιριών στις διεθνείς αγορές.

Βλέποντας τα παραπάνω, γίνεται εύκολα κατανοητό πως η ορθή κατανομή των περιορισμένων πόρων και πληροφοριών που διαθέτει μία ΜΜΕ είναι ζωτικής σημασίας, καθώς δεν υπάρχουν περιθώρια για αστοχίες και λάθη.

Επίσης πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ή την αποτυχία του εγχειρήματος διαδραματίζει η διοίκηση και ο τρόπος που χρησιμοποιεί τις πληροφορίες και τα δεδομένα που έχει στη διάθεση της. Αναφέρθηκε παραπάνω ως μειονέκτημα η έλλειψη εκπαιδευμένων στελεχών, για να γίνει απολύτως κατανοητό αυτό το μειονέκτημα που αντιμετωπίζουν οι περισσότερες ΜΜΕ αρκεί να πούμε πως στην Αμερική το ποσοστό των ΜΜΕ που καταφέρνουν να επιζήσουν για παραπάνω από μία πενταετία αγγίζει το 35%. Σύμφωνα με έρευνα όμως, οι ιδιοκτήτες των ΜΜΕ

θεωρούν πως δραστηριοποιούνται σε έναν οικονομικό κλάδο που το ποσοστό επιτυχίας ξεπερνάει το 60% “για μία επιχείρηση σαν τη δική τους” ( *Kahneman, 2011* ). Τα στοιχεία αυτής της έρευνας ίσως και να αποκαλύπτουν το μεγαλύτερο μειονέκτημα των ΜΜΕ, το οποίο είναι η υπεραισιοδοξία και η άγνοια των οικονομικών δεδομένων της αγοράς που έχει η διοίκηση τους, καθώς τις περισσότερες φορές ο ιδιοκτήτης είναι αυτός που ασκεί και τη διοίκηση της εταιρείας, χωρίς απαραίτητα να έχει τις απαραίτητες γνώσεις Management.

#### **Πλεονεκτήματα των ΜΜΕ έναντι των μεγαλύτερων επιχειρήσεων:**

Βέβαια οι ΜΜΕ που αποφασίζουν να εξάγουν θα διαπιστώσουν πως ορισμένες από αυτές διαθέτουν και μία σειρά πλεονεκτημάτων έναντι των μεγαλύτερων επιχειρήσεων τα οποία είναι ( *Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, Σαλαμούρα, Στρατηγικές Διεθνούς και Εξαγωγικού Μάρκετινγκ, 2015*):

- Η έλλειψη γραφειοκρατίας, η ευελιξία των οργανωτικών τους δομών και η δυνατότητα ταχύτερης λήψης αποφάσεων.
- Η πλήρη αφοσίωση ή και πλήρη ταύτιση των διοικούντων και των στελεχών τους με την επιχειρηματική κουλτούρα και με τους επιχειρηματικούς στόχους.
- Η ταχύτερη αντίδραση στις ενέργειες του ανταγωνισμού.
- Η εξειδίκευσή τους σε μικρές πολύ συγκεκριμένες και εξειδικευμένες αγορές.
- Οι στενές σχέσεις των διοικούντων με τους πελάτες τους.
- Η υπερεκμετάλλευση που επιβάλλουν οι επιχειρηματίες και οι οικείοι τους στους εαυτούς τους, εργαζόμενοι πολύ περισσότερες ώρες από τον μέσο εργαζόμενο κάθε κλάδου.
- Η μεγαλύτερη υποκίνηση των στελεχών τους, σε ορισμένες περιπτώσεις, που τους δίνει τη δυνατότητα ανάπτυξης της δημιουργικότητάς τους και ανάληψης πρωτοβουλιών για την ανάπτυξη πρωτοπόρων τεχνολογιών και νέων προϊόντων.

Σύμφωνα με τον Naisbitt, οι δυνατότητες των ΜΜΕ σε μία παγκόσμια οικονομία και τα πλεονεκτήματα της ευελιξίας και της ταχύτητας λήψης αποφάσεων που αυτές



διαθέτουν, μπορούν σε συνδυασμό με τα μειονεκτήματα του υψηλότερου χρόνου αντίδρασης και της γραφειοκρατίας να αντισταθμίσουν το πλεονέκτημα των οικονομιών κλίμακας που διαθέτουν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις (Naisbitt, 1994). Προκειμένου λοιπόν μία επιχείρηση να μπορέσει να αναπτυχθεί και να εξάγει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, παρόλα τα μειονεκτήματα που από τη φύση της διαθέτει, πρέπει να εκμεταλλευτεί με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον όσο και τις ικανότητες που διαθέτει .

Οι εξαγωγές όμως δεν είναι καλές μόνο για την επιχείρηση αλλά και για την οικονομία της χώρας στην οποία εδρεύει. Για τον λόγο αυτό ένα ακόμα πλεονέκτημα που διαθέτουν οι επιχειρήσεις που αποφασίζουν να ασχοληθούν με εξαγωγικές δραστηριότητες είναι πως η χώρα στην οποία έχουν την παραγωγή τους, συχνά τις βοηθάει προκειμένου να αναπτύξουν και να εδραιώσουν εξαγωγικές δραστηριότητες, παρέχοντας χρηματοδοτικές και φορολογικές διευκολύνσεις.

### **1.3 Εμπόδια στη διεξαγωγή εξαγωγών των ΜΜΕ**

Οφείλουμε να αναγνωρίσουμε πως τα εξαγωγικά εμπόδια έχουν μειωθεί σε σχέση με αυτά τα οποία αντιμετώπιζαν οι επιχειρήσεις μερικά χρόνια νωρίτερα. Τα προηγούμενα χρόνια η διεθνής παρουσία ήταν προνόμιο μόνο των μεγάλων επιχειρήσεων. Τα εμπόδια όμως που έμπαιναν από κάθε χώρα ώστε να προστατέψουν τις επιχειρήσεις που είχαν την παραγωγή τους εντός των συνόρων τους, η παύση του διαχωρισμού εγχώριων και διεθνών πωλήσεων, η τεχνολογική ανάπτυξη στην βιομηχανία, στις μεταφορές και στις τηλεπικοινωνίες επέτρεψαν στις ΜΜΕ να αποκτήσουν διεθνή παρουσία (Tulus, 2009). Αυτό βεβαίως δε σημαίνει πως δεν υπάρχουν πλέον εμπόδια και μάλιστα σημαντικά στην εξαγωγική προσπάθεια που καταβάλουν οι ΜΜΕ, αλλά πως αυτά έχουν μειωθεί.

Τα εμπόδια τα οποία συναντούν οι ΜΜΕ στην εξαγωγική τους προσπάθεια είναι απόρροια διαφόρων παραγόντων όπως το πόσο ανεπτυγμένη είναι η χώρα στην οποία εδρεύει η επιχείρηση, την ηλικία της εταιρείας καθώς επίσης και από την προσωπικότητα και τις ικανότητες του διευθυντή της (Maldifassi and Caorsi, 2014).

Σύμφωνα με έρευνα του OECD οι εξαγωγικές και εισαγωγικές δραστηριότητες αυξάνονται από 15% για επιχειρήσεις με παρουσία έως και 4 χρόνια έως και 30% για επιχειρήσεις με παρουσία 25 έτη και πάνω (OECD, 2010).

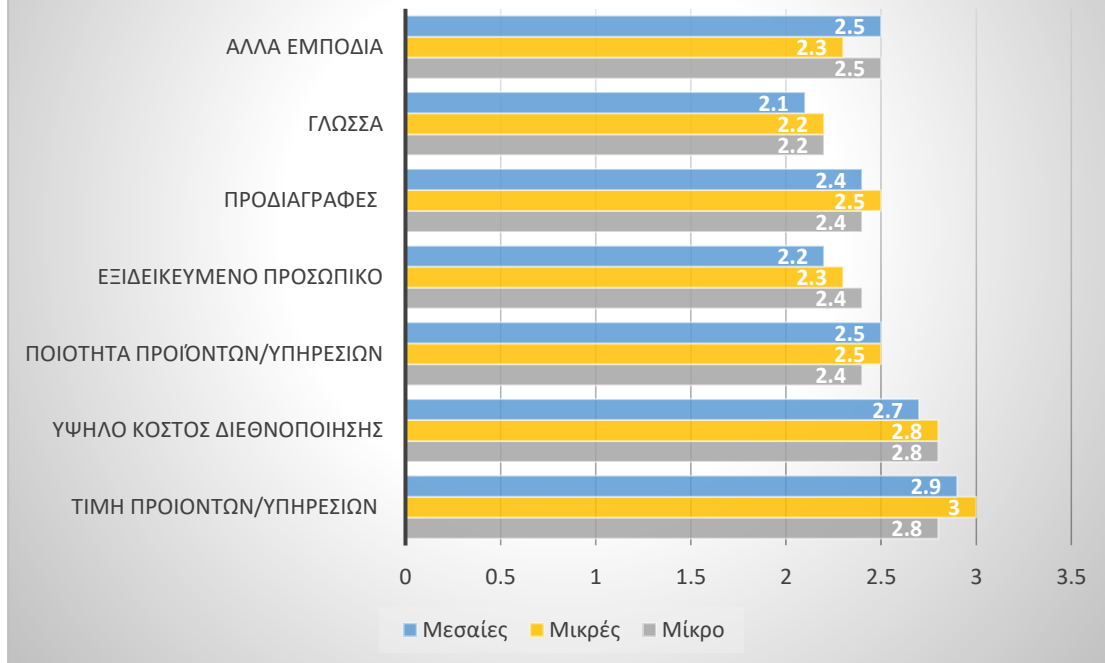
Μερικά ακόμα από τα εμπόδια με τα οποία βρίσκονται αντιμέτωπες οι ΜΜΕ στη προσπάθεια απόκτησης πρόσβασης στις διεθνείς αγορές είναι η ικανότητα διαχείρισης των τεχνολογικών πληροφοριών (Liping Su, John Adams, 2010), η έλλειψη εξαγωγικής εμπειρίας (Sharf et al., 2001), οι προσδοκίες των καταναλωτών σχετικά με τα πρότυπα ποιότητας των προϊόντων (Tesar and Tarelton, 1982), οι πολιτισμικές διαφορές ανάμεσα στη χώρα εξαγωγής και την “μητρική” χώρα (O’ Farrell et. Al., 1998), οι περιορισμένοι πόροι που διαθέτει, οι ικανότητες της διοίκησης, τα εμπόδια λόγω γλωσσικών διαφορών, οι υπερπόντιες ευκαιρίες και η “ψυχική” απόσταση που χωρίζει τη χώρα απ’ όπου προέρχεται η εταιρεία και την χώρα που θέλει να εξάγει (Fletcher, 2004). Σύμφωνα με τον Bilkey μερικά ακόμα πολύ σημαντικά εμπόδια με τα οποία έρχονται αντιμέτωπες οι ΜΜΕ στη προσπάθεια να αποκτήσουν διεθνείς δραστηριότητες είναι η έλλειψη χρηματοδότησης, οι κυβερνητικές πολιτικές και οι περιορισμοί τους, οι ελλιπείς γνώσεις διεθνών πρακτικών πωλήσεων και η έλλειψη πρόσβασης σε κανάλια διανομής στη χώρα που θέλουν να αποκτήσουν παρουσία (Bilkey, 1978).

Τα εμπόδια τα οποία αντιμετωπίζει μία επιχείρηση η οποία προσπαθεί να εξάγει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, τα εμπόδια εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι απόρροια των χαρακτηριστικών και των ελλείψεων που η ίδια διαθέτει ως οργανισμός και σε αυτά του εξωτερικού περιβάλλοντος που είναι αποτέλεσμα δυνάμεων που η επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει άμεσα ( Leonίδου, 2004). Ο Λεωνίδου, μετά από μελέτη 32 ΜΜΕ που ασκούσαν κάποια εξαγωγική δραστηριότητα αναγνώρισε 39 διαφορετικά εμπόδια που αυτές συνάντησαν και τα οποία συνοψίζονται και εντάσσονται σε αυτά που αναφέραμε παραπάνω.

Ένα επιπλέον εμπόδιο για τις επιχειρήσεις που θέλουν να αποκτήσουν εξαγωγική δραστηριότητα είναι το κόστος που αναλαμβάνει η επιχείρηση προκειμένου να προσαρμόσει το προϊόν στις προτιμήσεις των νέων πελατών ( Χατζηδημητρίου,2003).

## Αντιλαμβανόμενη σημαντικότητα εμποδίων του εσωτερικού περιβάλλοντος για τις εξαγωγικές επιχειρήσεις

{σε κλίμακα από 1 (όχι σημαντικό) έως 5 (πολύ σημαντικό)}



Πίνακας 4 ΠΗΓΗ: Survey 2009, Internationalization of European SMEs EIM/GDCC (N=9480).

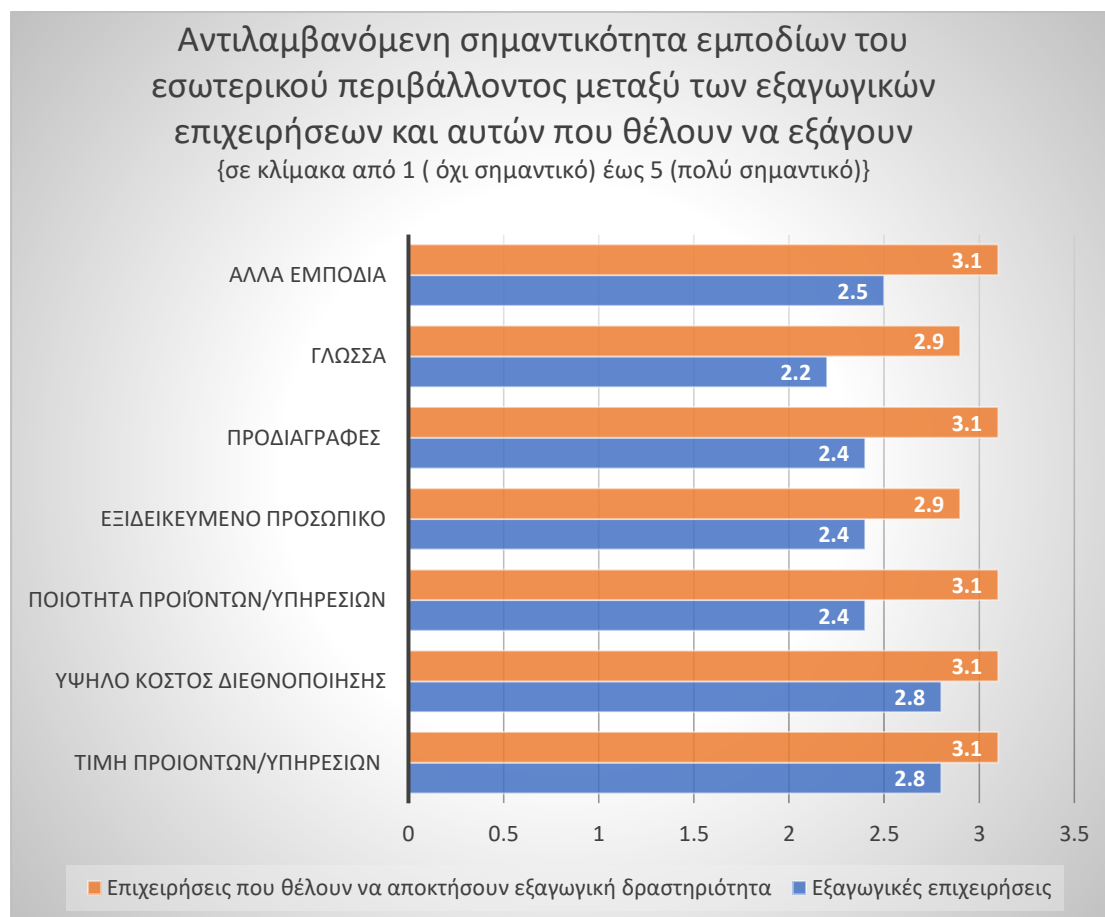
Το σημαντικότερο εσωτερικό εμπόδιο σύμφωνα με τις ΜΜΕ που έχουν ήδη να παρουσιάσουν κάποια εξαγωγική δραστηριότητα, είναι η τιμή πώλησης των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, κάτι που είναι σε συνάρτηση με τις τιμές που επικρατούν στην αγορά στόχο και την αγορά που εδρεύει η επιχείρηση. Το αμέσως επόμενο υψηλότερο εμπόδιο στην εξαγωγική προσπάθεια που καταβάλουν οι ΜΜΕ, σύμφωνα πάντα με τις επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνα είναι το υψηλό κόστος διεθνοποίησης ενώ η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν οι επιχειρήσεις είναι τρίτη σε βαθμό σημαντικότητας σύμφωνα με την έρευνα.

Ως σημαντικότερα εξωτερικά εμπόδια σύμφωνα με την ίδια έρευνα θεωρούνται από τις ΜΜΕ:

- Η έλλειψη κεφαλαίου
- Η έλλειψη επαρκούς πληροφόρησης
- Η έλλειψη επαρκούς κρατικής υποστήριξης

- Το γραφειοκρατικό κόστος
- Το κόστος και οι δυσκολίες στη μεταφορά των προϊόντων

Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζουν τα στοιχεία του επόμενου πίνακα, όπου παρουσιάζεται η αντιλαμβανόμενη σημασία των ίδιων εσωτερικών εμποδίων, ανάμεσα στις επιχειρήσεις που εξάγουν και σε αυτές που θέλουν να αποκτήσουν κάποια εξαγωγική δραστηριότητα.



Πίνακας 5 ΠΗΓΗ: Survey 2009, Internationalization of European SMEs EIM/GDCC (N=9480).

Ο πίνακας 5, δείχνει με τον πλέον ξεκάθαρο τρόπο πως το να αποκτήσει μία ΜΜΕ κάποια εξαγωγική δραστηριότητα είναι ευκολότερο απ' ό,τι πιστεύουν οι μη εξαγωγικές επιχειρήσεις. Πολύ πιθανόν λοιπόν, πολλές επιχειρήσεις να μην προχωρούν σε εξαγωγές επειδή υπερεκτιμούν τα εμπόδια του εσωτερικού περιβάλλοντος, καθώς υπάρχει σημαντικό χάσμα ανάμεσα στην αντιλαμβανόμενη και την πραγματική σημαντικότητα των εμποδίων αυτών σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας.

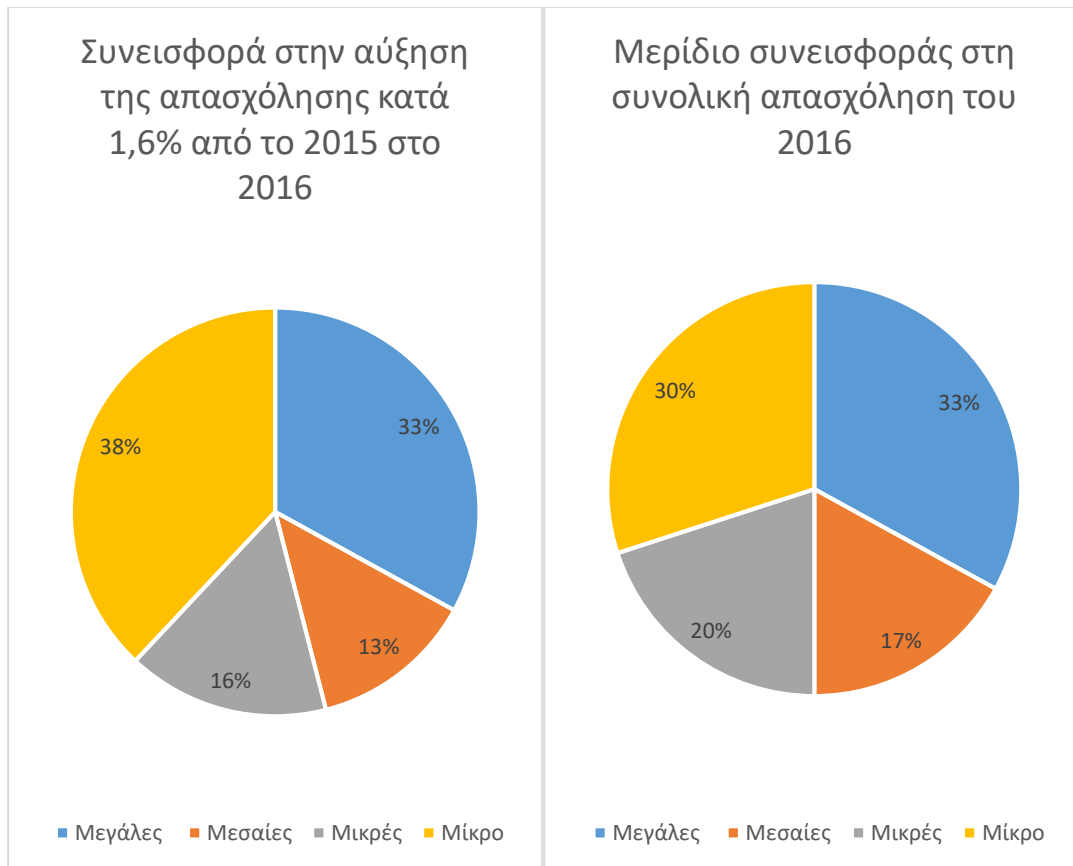
Η παραπάνω έρευνα έρχεται να υποστηρίξει τους Wilkinson και Brouters ( 2006) οι οποίοι υποστήριξαν πως ο σημαντικότερος λόγος που ορισμένες επιχειρήσεις δεν παρουσιάζουν εξαγωγικές δραστηριότητες είναι το γεγονός πως η διοίκηση τους δεν έχει κάποιο εξαγωγικό κίνητρο και τα στελέχη τους δεν είναι αποφασισμένα ώστε να κάνουν μία τέτοια ενέργεια.

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, οι επιχειρήσεις που δεν έχουν διεθνή παρουσία και που έχουν διάθεση και οργανωμένο σχέδιο ώστε να αρχίσουν εξαγωγές ανέρχονται μόνο στο 4% των ΜΜΕ στην Ευρωπαϊκή ένωση ( OECD, 2010).

## **1.4 Η συμβολή των ΜΜΕ στην οικονομία**

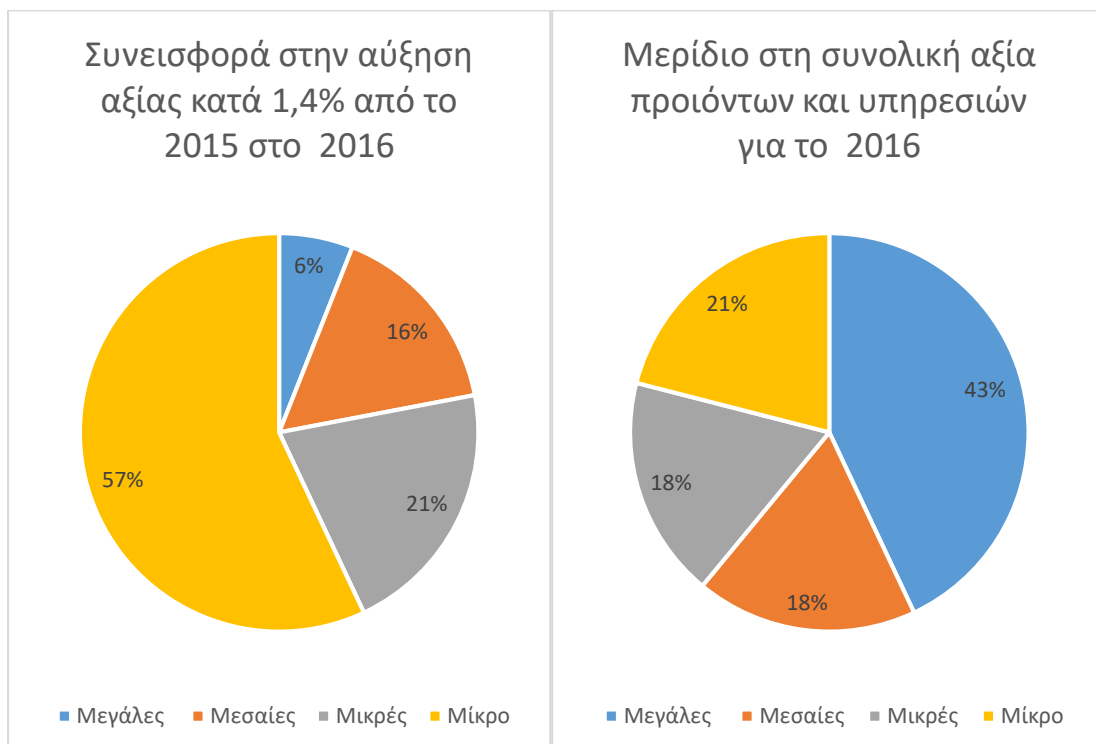
Η συμβολή των ΜΜΕ στην οικονομία είναι τεράστια, καθώς αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων ανά την υφήλιο. Για τον λόγο αυτό διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη κάθε αναπτυγμένης ή αναπτυσσόμενης χώρας και συχνά υποστηρίζονται από διάφορα προγράμματα και τους παρέχονται διάφορες διευκολύνσεις ιδιαίτερα κατά τα πρώτα στάδια τους καθώς έχουν υψηλή θνησιμότητα. Η σημαντικότητά τους σύμφωνα με τους Keskin, Senturk, Sungur και Kiris, εντοπίζεται στην υψηλή συνεισφορά τους σε κοινωνικούς και οικονομικούς τομείς, όπως η δημιουργία θέσεων εργασίας, η παραγωγή προϊόντων, η προώθηση των εξαγωγών και η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Οι ΜΜΕ σύμφωνα με μελέτες θεωρούνται ως καθοριστικοί παράγοντες στη δημιουργία καινοτόμων συστημάτων και παίζουν καθοριστικό ρόλο στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας στις χώρες που δραστηριοποιούνται (Keskin, Senturk, Sungur, Kiris, 2010).

Προκειμένου να γίνει αντιληπτή η σημασία και η συνεισφορά τους δίνονται οι παρακάτω πίνακες για την συνεισφορά των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στην οικονομία:



Πίνακας 6. Μερίδιο συνεισφοράς στην Ευρωπαϊκή απασχόληση για το 2016.

ΠΗΓΗ: Eurostat, National Statistics Offices and DIW Econ



Πίνακας 7 Μερίδιο συνεισφοράς στη συνολική αξία προϊόντων και υπηρεσιών το 2016.

ΠΗΓΗ: Eurostat, National Statistics Offices and DIW Econ

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό από τους πίνακες 6 και 7 οι ΜΜΕ αποτελούν την μεγαλύτερη δεξαμενή θέσεων εργασίας και έχουν πολύ μεγάλη συνεισφορά στην συνολική αξία παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών στην Ευρωπαϊκή οικονομία. Είναι επίσης χαρακτηριστικό το γεγονός πως οι μικρο επιχειρήσεις είχαν τη μεγαλύτερη συνεισφορά, τόσο στην αύξηση της απασχόλησης όσο και στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας, αυτό αναδεικνύει την σημαντικότητα που αυτές διαθέτουν για την οικονομία των χωρών.

Σύμφωνα με τον OECD, οι επιδόσεις σε επίπεδο επιχείρησης εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένου του μεγέθους μιας επιχείρησης και του τομέα δραστηριότητάς της. Ενώ οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις τείνουν να είναι πιο παραγωγικές απ' ό,τι οι μικρότερες, κάτι που δεν φαίνεται να επιβεβαιώνεται το 2015-2016, η αύξηση της παραγωγικότητας σε μικρότερες επιχειρήσεις μπορεί να ενθαρρυνθεί από την εντατική χρήση πληροφοριών, τεχνολογιών επικοινωνιών και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε εξειδικευμένες αγορές υψηλού εμπορικού σήματος ή υψηλής πνευματικής δραστηριότητας περιεχομένου ιδιοκτησίας (OECD 2017).

## 1.5 Σύνοψη κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκαν οι σημαντικότεροι λόγοι εξαγωγών για τις επιχειρήσεις η σημασία της διεθνούς παρουσίας των ΜΜΕ καθώς επίσης και τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν. Παρουσιάστηκαν τα σημαντικότερα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι ΜΜΕ έναντι των μεγαλύτερων επιχειρήσεων. Έγινε διαχωρισμός των εξαγωγικών εμποδίων ανάλογα με το περιβάλλον απ' όπου τα εμπόδια αυτά προέρχονται σε εσωτερικά και εξωτερικά. Παρουσιάστηκε έρευνα με τα εσωτερικά εξαγωγικά εμπόδια και το βαθμό σημαντικότητας που αντιλαμβάνονται οι ΜΜΕ πως αυτά έχουν. Αξίζει να επισημανθεί πως παρουσιάστηκε μία σημαντική διαφορά με βάση την παραπάνω έρευνα ανάμεσα στις επιχειρήσεις που εξαγουν και στις μη εξαγωγικές, καθώς φαίνεται πως οι μη εξαγωγικές επιχειρήσεις υπερεκτιμούν τα εσωτερικά εξαγωγικά εμπόδια που θα αντιμετωπίσουν.

Επίσης αναλύεται η συνεισφορά των ΜΜΕ σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο τόσο σε επίπεδο βιβλιογραφίας, όσο και μέσα από στοιχεία έρευνας της Eurostat, σχετικά με την συνεισφορά στην απασχόληση και στη συνολική αξία προϊόντων και υπηρεσιών για την μετάβαση από το οικονομικό έτος 2015 σε αυτό του 2016.



# Κεφάλαιο δεύτερο

## Εξαγωγικό Marketing plan και επιλογή μεθόδου εξαγωγών

### 2.1 Συστατικά ενός πετυχημένου πλάνου

Όπως συμβαίνει στην πλειοψηφία των επιχειρηματικών και όχι μόνο δραστηριοτήτων, έτσι και για τις εξαγωγές δεν υπάρχει κάποια μαγική συνταγή επιτυχίας. Αυτό το οποίο υπάρχει όμως, είναι βήματα και ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσει κάποια επιχείρηση ώστε να αυξήσει τις πιθανότητες επιτυχίας της. Αυτά τα βήματα και οι ενέργειες ονομάζονται εξαγωγικό επιχειρηματικό σχέδιο. Η δημιουργία ενός εξαγωγικού επιχειρηματικού σχεδίου έχει ως σκοπό την παρουσίαση των μέσων και των πόρων που θα χρησιμοποιηθούν ώστε η επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της, ενώ κάνει περιλαμβάνει διάφορα σενάρια τα οποία είναι πιθανόν να προκύψουν κατά τη διάρκεια του εγχειρήματος.

Ο σκοπός ενός επιχειρηματικού σχεδίου όμως δεν περιορίζεται εκεί, καθώς μπορεί να αποδεχθεί ένα ισχυρό εργαλείο επικοινωνίας, το οποίο μπορεί να αποφέρει χρήματα από επενδύσεις, να πείσει στελέχη να εργαστούν στην εταιρεία καθώς και να βοηθήσει στην προσέλκυση πελατών.

Σύμφωνα με το τμήμα Business Development της Τράπεζας του Καναδά ένα επιχειρηματικό εξαγωγικό σχέδιο παρέχει σε μία επιχείρηση τα παρακάτω:

- Μία πειθαρχημένη μέθοδο εισαγωγής σε μία αγορά
- Κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς θα αποκτήσει εικόνα των ανταγωνιστών, των πιθανών συνεργατών και του κανονιστικού πλαισίου της αγοράς στόχου
- Πληροφορίες σχετικά με τα προβλήματα και τις προοπτικές της εταιρείας (Brooke, 1996)
- Θέτει τις βάσεις για μία ανταγωνιστική είσοδο στην αγορά
- Θα βοηθήσει στην θέσπιση ενός προϋπολογισμού για την επιχείρηση

- Στα στάδια της επέκτασης και της ασφάλισης
- Στη δημιουργία χρονοδιαγράμματος
- Στην ανάθεση εργασιών

Είναι σημαντικό το πλάνο να καλύπτει και να αναλύει όσο το δυνατόν καλύτερα τους τρόπους, τα μέσα, τον προϋπολογισμό και τους κινδύνους που η επιχείρηση θα αντιμετωπίσει καθώς επίσης και να παρέχει τρόπους αντιμετώπισης της εκάστοτε κατάστασης. Σύμφωνα πάντα με την τράπεζα του Καναδά πρέπει να απαντάει στα παρακάτω ερωτήματα:

❖ **Ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης**

Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης μπορούν να καλυφθούν μέσω της δημιουργίας μίας SWOT ανάλυσης η οποία θα παρουσιάζει και τις ευκαιρίες αλλά και τους κινδύνους που θα κληθεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει στρατηγικές αντιμετώπισης ώστε να διαχειριστεί τυχόν προβλήματα που θα προκύψουν από τις αδυναμίες της ή τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ένα παράδειγμα εξαγωγικής SWOT ανάλυσης έχει συνήθως την μορφή που παρουσιάζεται στον πίνακα 8.

<p><b>Δυνάμεις:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσωπικό που μιλάει τη γλώσσα της χώρας στόχου</li> <li>• Τοποθεσία επιχείρησης</li> <li>• Αναξιοποίητη παραγωγική ικανότητα</li> <li>• Καλός σχεδιασμός</li> </ul>	<p><b>Αδυναμίες:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Περιορισμένοι οικονομικοί πόροι</li> <li>• Έλλειψη στελεχών με εξαγωγική εμπειρία</li> <li>• Χρονικοί περιορισμοί στη διενέργεια εξαγωγών</li> </ul>
---	--

<p>Ευκαιρίες:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Δυνατότητα ανάπτυξης οικονομικών κλίμακας</li> <li>• Δυνατότητα επέκτασης σε άλλες αγορές μέσω του διαδικτύου</li> <li>• Ανάπτυξη της αγοράς στόχου</li> </ul>	<p>Απειλές:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Υψηλή συγκέντρωση ανταγωνιστών στον κλάδο</li> <li>• Ισοτιμία</li> <li>• Πολιτική αστάθεια</li> </ul>
---	--

Πίνακας 8. Παράδειγμα μίας εξαγωγικής SWOT ανάλυσης

❖ **Πώς θα επηρεάσει τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης**

Η εκάστοτε επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ποια είναι τα οικονομικά δεδομένα του εγχειρήματος, δηλαδή το κόστος εξαγωγών, πως θα γίνεται η τιμολόγηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της και ποια θα είναι η προβλεπόμενη ταμειακή ροή. Επίσης πρέπει να λάβει υπόψιν της πως μπορεί να υπάρχουν μεγαλύτεροι κύκλοι πληρωμής καθώς επίσης και κατά πόσο θα είναι αυξημένο το κόστος πωλήσεων.

Επίσης πρέπει η επιχείρηση να λάβει υπόψιν της πως τα έξοδα εκκίνησης είναι συχνά υψηλότερα από τα αναμενόμενα ενώ τα έσοδα είναι χαμηλότερα. Επίσης η επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψιν της και το κόστος ασφάλισης.

❖ **Σε ποιες αγορές πρέπει να απευθυνθεί**

Όπως είναι λογικό δεν είναι όλες οι αγορές ίδιες μεταξύ τους. Η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει ποια αγορά ανταποκρίνεται καλύτερα στα πλεονεκτήματα που αυτή διαθέτει καθώς επίσης να λάβει υπόψιν της και τους κινδύνους του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως ο ανταγωνισμός και η φορολογία που θα έχει να αντιμετωπίσει ενώ πολλές φορές σημαντικό ρόλο παίζει και η γεωγραφική απόσταση μεταξύ της επιχείρησης και της αγοράς στόχου.

❖ **Ποιο είναι το κοινό στόχος της επιχείρησης**

Πρέπει να γνωρίζει η επιχείρηση ποιο είναι το κοινό το οποίο θέλει να προσεγγίσει, για να γίνει αυτό αποτελεσματικά πρέπει να μάθει τις καταναλωτικές του συνήθειες, να εξετάσει τα χαρακτηριστικά του, να κατανοήσει το πολιτισμικό πλαίσιο της κοινωνίας αλλά και τις πολιτισμικές καταβολές του κοινού και να ορίσει

μία στρατηγική η οποία θα το ενεργοποιεί προκειμένου να αγοράσει το προϊόν ή την υπηρεσία.

❖ **Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές**

Το πλάνο αυτό πρέπει επίσης να απαντάει στο ποιοι είναι οι ανταγωνιστές της επιχείρησης, τι προϊόντα ή υπηρεσίες διοχετεύουν στην αγορά με ποιον τρόπο, σε ποιο κοινό απευθύνονται, τι μερίδιο αγοράς έχουν, τι συσκευασία χρησιμοποιούν ποια είναι τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα τους καθώς επίσης και ποιοι είναι οι λόγοι επιτυχίας ή αποτυχίας τους. Αν είναι εφικτό, η εταιρεία μπορεί ακόμα και να αγοράσει τα προϊόντα τους προκειμένου να τα δοκιμάσει.

❖ **Ποιο είναι το κανονιστικό πλαίσιο της χώρας**

Παρότι τα εμπόδια είναι λιγότερα πλέον σε σχέση με το παρελθόν και η διενέργεια εξαγωγών για τις ΜΜΕ είναι ευκολότερη, αρκετές χώρες έχουν διαφορετικές απαιτήσεις όσον αφορά τις προδιαγραφές των προϊόντων, την συσκευασία, την ασφάλιση και τη μέθοδο μεταφοράς και η επιχείρηση πρέπει να είναι ενήμερη για αυτά ώστε να μπορέσει να συμβαδίσει με τις απαιτήσεις.

## 2.1.2 Τα μοντέλα διεθνοποίησης

Υπάρχουν αρκετά μοντέλα διεθνοποίησης μίας επιχείρησης. Σκοπός όμως της εργασίας αυτής δεν είναι η ανάλυση των μοντέλων αλλά η παρουσίαση τους ώστε παρακάτω να μπορέσουμε να εντοπίσουμε ποια μέθοδο διεθνοποίησης προτιμούν οι ΜΜΕ και κατά πόσο αυτή επηρεάζει την επιτυχία του εξαγωγικού επιχειρήματος.

Τα κυριότερα μοντέλα διεθνοποίησης για τις ΜΜΕ είναι τα παρακάτω:

❖ **Το μοντέλο των σταδίων ή αλλιώς το μοντέλο Uppsala**

Το μοντέλο αυτό που πρότειναν οι Johanson και Wiedersheim-Paul το 1975 έχει ως βασικό άξονα το γεγονός πως η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων περνάει από τέσσερα στάδια. Τα στάδια αυτά είναι:

1. Ανυπαρξία εξαγωγικής δραστηριότητας
2. Εξαγωγική δραστηριότητα μέσω αντιπροσώπου ή διανομέα
3. Εξαγωγική δραστηριότητα μέσω υποκαταστημάτων
4. Ίδρυση παραγωγικών εγκαταστάσεων στην εξαγωγική χώρα

Σύμφωνα με τους Johanson και Wiedersheim-Paul, ο διαχωρισμός των σταδίων στις παραπάνω κατηγορίες είναι σημαντικός, διότι κατ' αυτόν τον τρόπο διαχωρίζεται και ο βαθμός ανάμιξης της επιχείρησης στην αγορά. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει πως όσοες περισσότερες πληροφορίες και εμπειρία αποκτάει κάποια επιχείρηση από την εξαγωγική της δραστηριότητα, η δέσμευση και η θέληση της για επέκταση στην αγορά αυτή μεγαλώνει.

#### ❖ Τα μοντέλα υιοθέτησης της καινοτομίας

Έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα υιοθέτησης της καινοτομίας τα οποία μοιράζονται πολλά κοινά χαρακτηριστικά. Οι κυριότερες διαφορές μεταξύ τους είναι ο αριθμός των σταδίων και τα χαρακτηριστικά που ο κάθε συγγραφέας εντοπίζει στα στάδια αυτά. Το πρώτο μοντέλο αυτού του τύπου αναπτύχθηκε από τους Bilkey και Tesar (1977). Στο μοντέλο αυτό παρουσιάζονται τα εξής έξι στάδια διεθνοποίησης:

1. Η επιχείρηση δεν παρουσιάζει ενδιαφέρον για τη διενέργεια εξαγωγών.
2. Η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να εκτελέσει μεμονωμένες εξαγωγικές παραγγελίες, αλλά δεν καταβάλει κάποια προσπάθεια ώστε αυτό να γίνει συστηματικά.
3. Η επιχείρηση αρχίζει να σκέφτεται την εντατικοποίηση της εξαγωγικής της δραστηριότητας.
4. Η επιχείρηση εξάγει πιλοτικά σε χώρες που βρίσκονται κοντά «ψυχολογικά».
5. Η επιχείρηση έχει αποκτήσει πλέον εξαγωγική εμπειρία και θεωρείται έμπειρη.
6. Η επιχείρηση εξετάζει τη δυνατότητα εξαγωγών και σε αγορές με τις οποίες δεν έχει «ψυχολογική» συνάφεια.

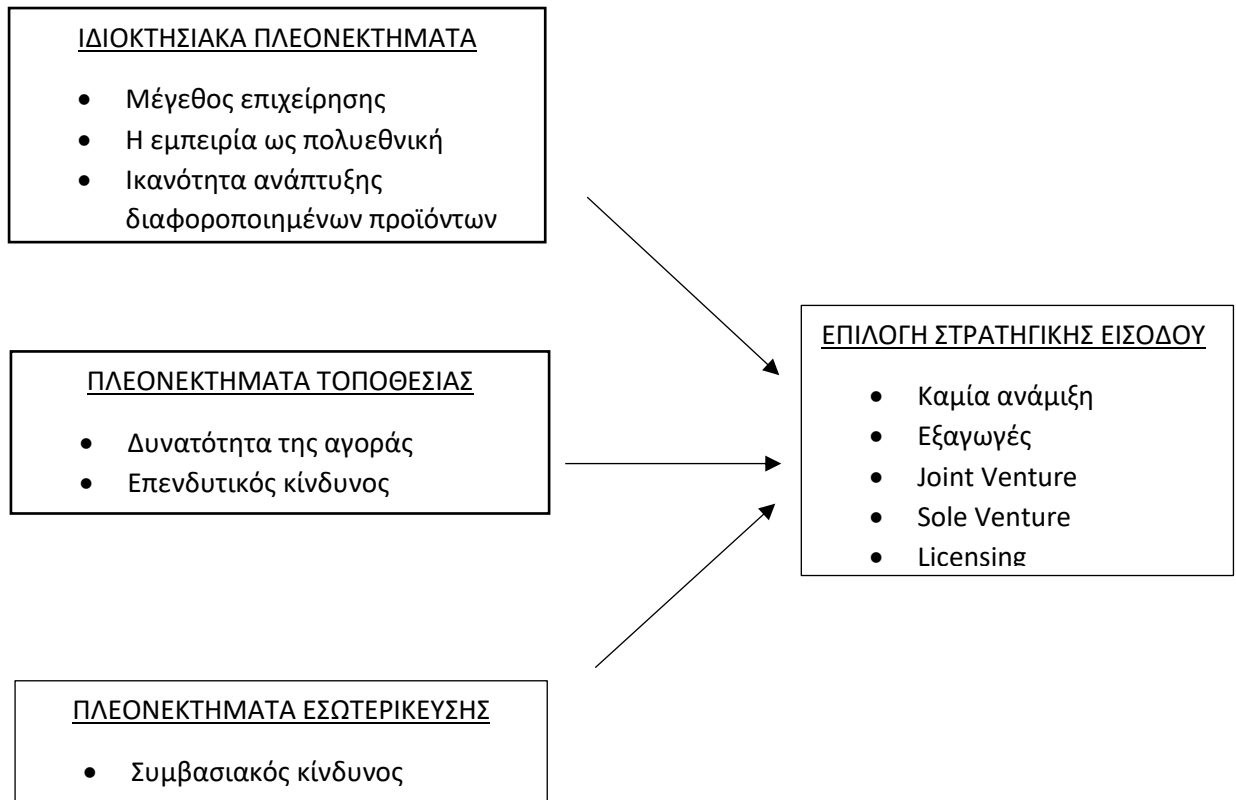
Τα μοντέλα αυτά θεωρούν την διεθνοποίηση ως μία διαδικασία συνεχούς βελτίωσης μέσω των καινοτομιών.

#### ❖ Το εκλεκτικό μοντέλο

Το εκλεκτικό μοντέλο παρουσιάστηκε από τον Dunning (1980) με απώτερο σκοπό να επιτρέψει στις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν και να βαθμολογήσουν τη σημαντικότητα των παραγόντων που επηρεάζουν την διεθνή παραγωγή από την αρχική σύλληψη της ιδέας έως και την πραγματοποίηση αυτής ( Dunning, 1980). Σύμφωνα με τον Andersen το εκλεκτικό μοντέλο αναπτύχθηκε προκειμένου να εξηγήσει τη διαδικασία επιλογής της καταλληλότερης στρατηγικής εισόδου σε ξένες αγορές ( Andersen, 1993) αλλά και την διαδικασία μετάλλαξης μία εθνικής επιχείρησης σε πολυεθνικής ( Johanson and Vahlne, 1990).

Το εκλεκτικό μοντέλο είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο προκειμένου μία επιχείρηση να καταλήξει στον βέλτιστο τρόπο εξαγωγών με βάση τα χαρακτηριστικά της, αλλά και αυτά της αγοράς που θέλει να εμπλακεί, θεωρεί ωστόσο πως ο εξαγωγέας είναι πολύ καλά ενημερωμένος σχετικά με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά κάτι που δεν συμβαίνει πάντα στις ΜΜΕ. Η προσφορά του μοντέλου αυτού, βρίσκεται στο γεγονός πως ο Dunning χώρισε τους προσδιοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο διεθνοποίησης μία επιχείρησης σε τρεις κατηγορίες:

- Στα ιδιοκτησιακά πλεονεκτήματα
- Στα πλεονεκτήματα τοποθεσίας
- Στα πλεονεκτήματα εσωτερίκευσης



Πίνακας 9. Το εκλεκτικό μοντέλο. Πηγή: Agarwal and Ramaswami, 1992, σελ. 5

### ❖ Η θεωρία του κόστους Συναλλαγών

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τους Anderson and Gatignon και στηρίζεται σε δύο άξονες, τον έλεγχο και το βαθμό ενσωμάτωσης της επιχείρησης μέσα στην αγορά. Κεντρική ιδέα της θεωρίας αυτής είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους συναλλαγών της επιχείρησης από την παραγωγή του προϊόντος έως και την κατανάλωση (Tse *et al.*, 1997).

Το δεύτερο δεδομένο που λαμβάνεται υπόψιν είναι το μέγεθος της αγοράς στόχου. Η αγορά αυτή πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρει έσοδα ικανά να αντισταθμίσουν τα λειτουργικά κόστη που συνεπάγεται η στρατηγική εισόδου (Anderson and Gatignon, 1986), ενώ αν αυτό δεν ισχύει τότε οι στρατηγικές εισόδου που δεν είναι ικανές να προσφέρουν τα απαιτούμενα έσοδα δεν πρέπει να υιοθετούνται. Η αποτελεσματικότητα της κάθε στρατηγικής εισόδου σε κάποια αγορά εξαρτάται, σύμφωνα με τους Anderson and Gatignon από τέσσερις παράγοντες:

1. Την ιδιαιτερότητα των περιουσιακών στοιχείων.

2. Την εξωτερική αβεβαιότητα, δηλαδή το κατά πόσο μπορούν να γίνουν ασφαλείς προβλέψεις για την αγορά στόχο.
3. Την εσωτερική αβεβαιότητα, που ορίζεται ως η δυνατότητα της επιχείρησης να ελέγξει το δίκτυο της
4. Τη δυνατότητα να προκύψουν οφέλη χωρίς να επιβαρυνθεί επιπλέον η επιχείρηση

❖ **Η προσέγγιση των οργανωσιακών ικανοτήτων και πόρων**

Η προσέγγιση αυτή διέπεται από τις έννοιες της περιορισμένης ορθολογικότητας και της αυξητικότητας. Η θεωρία αυτή βλέπει την επιχείρηση ως ένα άθροισμα πόρων, οι οποίοι μετουσιώνονται μέσω των διαδικασιών της σε διάφορες ικανότητες οι οποίες αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη της. Στις διαδικασίες αυτές ενσωματώνονται σύμφωνα με τον Madhok οι ικανότητες του προσωπικού, οι τεχνολογικές δυνατότητες της επιχείρησης και η οργανωτική της κουλτούρα, όλα αυτά με βάση τις οργανωτικές ικανότητες που διαθέτει η διοίκηση και το σύνολο της επιχείρησης δίνουν ιδιαίτερη αξία στους πόρους και στα χαρακτηριστικά που αυτή διαθέτει (Madhok, 1997).

Ικανότητες της επιχείρησης	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Προσέλκυση και διατήρηση προσωπικού υψηλής ποιότητας.</li> <li>2. Απόκτηση, ανάλυση, και χρήση παγκόσμιας επιχειρηματικής πληροφόρησης αποδοτικότερα από τον ανταγωνισμό.</li> <li>3. Προσαρμογή και αποτελεσματικότητα σε διάφορες αγορές</li> <li>4. Επίτευξη και διατήρηση μιας στρατηγικά σημαντικής, κυρίαρχης θέσης σε καινοτομία προϊόντος ή διαδικασίας.</li> <li>5. Υλοποίηση μίας στρατηγικής ικανής να δημιουργήσει και να διατηρήσει το πλεονέκτημα κόστους.</li> <li>6. Αποδοτική αξιοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω συμμαχιών.</li> </ol>
----------------------------------	--



<p>Δυνατότητες της επιχείρησης</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Αποδοτική και αξιόπιστη εκτίμηση των ξένων αγορών.</li> <li>2. Κατανόηση της ξένης κουλτούρας.</li> <li>3. Εγκαθίδρυση επαφών με ξένες χώρες.</li> <li>4. Χτίσιμο και διατήρηση της εμπιστοσύνης των πελατών.</li> <li>5. Επιλογή της βέλτιστης στρατηγικής εισόδου στην ξένη αγορά.</li> <li>6. Αποδοτικότητα των συναλλαγών.</li> <li>7. Ομαλή και αποδοτική διαχείριση των υπερπόντιων δραστηριοτήτων.</li> <li>8. Ικανότητα κατανόησης και διαπραγμάτευσης αμοιβαία αποδεκτών λύσεων σε επιχειρηματικά προβλήματα.</li> <li>9. Διατήρηση υψηλού επαγγελματικού κύρους απέναντι σε τρίτους.</li> </ol>
<p>Δεξιότητες – Γνώσεις που διαθέτει η επιχείρηση</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Γνώση ξένων γλωσσών.</li> <li>2. Γνώση διεθνούς και τοπικού πρωτοκόλλου.</li> <li>3. Επίδειξη ενδιαφέροντος και σεβασμού απέναντι στις ξένες κουλτούρες.</li> <li>4. Γνώση των τοπικών επιχειρηματικών κανόνων και ηθικής.</li> <li>5. Γνώση και ευαισθησία απέναντι στα ταμπού της εκάστοτε κουλτούρας.</li> <li>6. Αναγνώριση και κάλυψη των προσδοκιών του κάθε πελάτη.</li> <li>7. Υψηλή ικανότητα διατήρησης της απόδοσης σε συνθήκες υψηλού άγχους.</li> </ol>

Πίνακας 10. Οι τρεις βασικές κατηγορίες πόρων. Πηγή: Collis, 1994, σελ. 144-145.

Όπως γίνεται εύκολα κατανοητό με την ανάγνωση του παραπάνω πίνακα, το σημαντικότερο ρόλο με βάση αυτό το μοντέλο διαδραματίζουν οι ικανότητες της επιχείρησης και όχι τόσο τα χαρακτηριστικά της αγοράς στόχου. Η επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει πως η ύπαρξη είτε υλικών είτε άυλων πόρων αποτελεί μία εν δυνάμει πηγή ικανοτήτων και να κινηθεί στοχευμένα ώστε να τους συνδυάσει. Πρέπει λοιπόν η γενική στρατηγική της επιχείρησης να καταστρώνεται με βάση τις ικανότητες αυτές ώστε να αυξάνονται οι πιθανότητες επίτευξης των στόχων της.

### ❖ Η θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης

Η θεωρία αυτή η οποία ειπώθηκε το 1973 από τον Knickerbocker, θεωρεί πως οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κάποια αγορά, αντιγράφουν τις κινήσεις των ανταγωνιστών τους. Στον εξαγωγικό τομέα, αυτό συμβαίνει επειδή οι επιχειρήσεις δεν θέλουν να επιτρέψουν στον ανταγωνισμό να αποκτήσει πλεονέκτημα απέναντι τους ενώ θεωρούν πως μειώνεται το ρίσκο εισόδου σε μία ξένη αγορά, καθώς έχουν παρακολουθήσει την στρατηγική που χρησιμοποίησε η ανταγωνιστική επιχείρηση και τα αποτελέσματα που αυτή είχε (Rugman, 1980).

Ακολουθώντας λοιπόν, το επιχειρηματικό ρεύμα που έχει δημιουργηθεί, οι επιχειρήσεις μειώνουν τον κίνδυνο, δεν τους δίνεται όμως η ευκαιρία να ξεχωρίσουν και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, καθώς δεν λαμβάνουν υπόψιν τους τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά τους. Ουσιαστικά οι επιχειρήσεις επιλέγουν την οδό της μίμησης λόγω της αδυναμίας ή και του φόβου των στελεχών τους να δημιουργήσουν μία στρατηγική προσαρμοσμένη στην επιχείρηση και επιλέγουν την πεπατημένη οδό, χωρίς αυτό να σημαίνει απαραίτητα πως θα πετύχουν τους στόχους που έχουν θέσει.

## **2.2 Μέθοδοι εξαγωγών: Άμεσες και έμμεσες εξαγωγές**

### ❖ Άμεσες εξαγωγές

Υπάρχουν δύο τρόποι να αποκτήσει μία επιχείρηση διεθνή παρουσία και να εξάγει τα προϊόντα της ανεξαρτήτως του μεγέθους της ή του οικονομικού τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται. Η πρώτη επιλογή που διαθέτει η επιχείρηση είναι οι άμεσες εξαγωγές, όπου πουλάει απευθείας στον τελικό καταναλωτή του προϊόντος, είτε αυτός είναι ιδιώτης είτε επιχείρηση και που δραστηριοποιείται σε κάποια ξένη αγορά. Η μέθοδος αυτή, δηλαδή των άμεσων εξαγωγών είναι και η συνηθέστερη για τις ΜΜΕ ( Hessels and Terjesen, 2007). Αυτό βέβαια δεν σημαίνει πως η μέθοδος αυτή είναι και η ορθολογικότερη προκειμένου μία επιχείρηση να εξάγει, καθώς πολλές μικρές επιχειρήσεις που δεν εξάγουν συστηματικά, χρησιμοποιούν αυτήν τη μέθοδο εξάγοντας ευκαιριακά και κατά παραγγελία χωρίς να προσπαθούν

να δημιουργήσουν δεσμούς ανάμεσα στην επιχείρηση και τους αγοραστές της ( Παπαδάκης, 2002).

Σύμφωνα με τον Χατζηδημητρίου, στις άμεσες εξαγωγές η παραγωγός επιχείρηση επιλέγει τις αγορές στις οποίες θέλει να δραστηριοποιηθεί, διαχειρίζεται όλα τα στάδια της εξαγωγικής διαδικασίας μέχρι την παράδοση των προϊόντων στον πελάτη και είναι η ίδια υπεύθυνη για την είσπραξη της πληρωμής. ( Χατζηδημητρίου, 2003).

Προκειμένου όμως μία επιχείρηση να μπορέσει να εξάγει απ' ευθείας στο εξωτερικό πρέπει να λειτουργεί εντός αυτής τμήμα εξαγωγών το οποίο να αναλάβει την εκπόνηση ενός ολοκληρωμένου σχεδίου, προκειμένου να μπορέσει να εντοπίσει τους πελάτες, να διαπραγματευτεί μαζί τους, να συγκεντρώσει τα απαραίτητα δικαιολογητικά και πιστοποιητικά που χρειάζεται η επιχείρηση, ώστε να μπορεί να εξάγει στην αγορά αυτή και τέλος να κατευθύνει τη μεταφορά και την παράδοση των προϊόντων στον πελάτη ( Αυλωνίτης κ.α., 2010).

Η μέθοδος των άμεσων εξαγωγών έχει μεγαλύτερο βαθμό κινδύνου για την επιχείρηση αλλά και απόδοσης καθώς δεν υπάρχουν ενδιάμεσοι ανάμεσα στην επιχείρηση και τον πελάτη και συνεπώς υπάρχουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Επίσης προσφέρει την δυνατότητα στην επιχείρηση να έχει άμεση εικόνα της αγοράς που προσεγγίζει κάτι που της επιτρέπει να εντοπίσει ευκολότερα ανάγκες που μπορεί να καλύψει, βέβαια προκειμένου να γίνει αυτό, πρέπει η επιχείρηση να αποκτήσει προσωπικό μετά από ένα σημείο στην αγορά που δραστηριοποιείται.

Οι άμεσες εξαγωγές έχουν θετική επίδραση και στην αναγνωρισιμότητα του σήματος της επιχείρησης, καθώς οι πελάτες της αλληλοεπιδρούν με άλλα άτομα οι επιχειρήσεις, κάτι που διευκολύνει την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης στην αγορά αυτή καθώς για πολλές επιχειρήσεις ή καταναλωτές η μη αναγνώριση ενός εμπορικού σήματος έχει αντίκτυπο στις καταναλωτικές τους συνήθειες.

Οι μέθοδοι Άμεσων εξαγωγών που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις χωρίζονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες ( Χατζηδημητρίου, 2003):

1. **Τμήμα Εξαγωγών**. Η λειτουργία ενός τμήματος εξαγωγών, καθώς και οι αρμοδιότητες που αυτό έχει, διαφέρει ανάλογα με την οργάνωση και το μέγεθος της επιχείρησης. Μπορεί να έχει περιορισμένες αρμοδιότητες ή να είναι και πλήρως επιφορτισμένο με το σύνολο των εξαγωγικών δραστηριοτήτων.
2. **Αντιπρόσωπος**. Η μέθοδος αυτή, απαιτεί την ύπαρξη ενός ατόμου που να αντιπροσωπεύει την επιχείρηση στην αγορά που θέλει να δραστηριοποιηθεί. Η επιλογή του ατόμου αυτού μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο στην εξαγωγική δραστηριότητα. Οι αντιπρόσωποι μπορούν να είναι δύο ειδών:
  - ***Τοπικός εμπορικός πράκτορας ή εκπρόσωπος***. Η εξαγωγική επιχείρηση εδώ έχει ορίσει έναν μεσάζοντα, που μπορεί να είναι είτε εταιρεία είτε φυσικό πρόσωπο, ο οποίος προωθεί τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης και εισπράττει ένα ποσοστό από την συνολική αξία των πωλήσεων του ως αμοιβή.
  - ***Τοπικός έμπορος ή διανομέας***. Η εξαγωγική επιχείρηση έχει ορίσει έναν αποκλειστικό αντιπρόσωπο για τα προϊόντα της σε μία περιοχή, το μέγεθος της οποίας ορίζεται κατόπιν συμφωνίας. Ο αντιπρόσωπος, αγοράζει τα προϊόντα από την επιχείρηση και αναλαμβάνει όλες τις λειτουργίες του μίγματος μάρκετινγκ ώστε να τα προωθήσει στην αγορά της περιοχής που δραστηριοποιείται. Το κέρδος του προκύπτει από την διαφορά της τιμής που προκύπτει από την τιμή αγοράς των προϊόντων και της τιμής που τα πουλάει στην αγορά που δραστηριοποιείται.
3. **Λειτουργία υποκαταστήματος**. Αποτελεί προέκταση της επιχείρησης. Οι εργασίες που διεκπεραιώνει δεν διαφέρουν από αυτές ενός υποκαταστήματος στη στην κύρια αγορά της επιχείρησης αφού σκοπός του είναι η διαφήμιση και η προώθηση των προϊόντων, η εύρεση νέων πελατών, η παραγγελιοληψία και η μεταβίβαση τους στην επιχείρηση, η εξυπηρέτηση των πελατών στην αγορά που εξυπηρετεί καθώς επίσης και η συλλογή πληροφοριών και η παρατήρηση τάσεων με σκοπό την ενημέρωση της διοίκησης ώστε να βρεθούν τυχόν ευκαιρίες ή κίνδυνοι.

4. **Θυγατρική εμπορική εταιρεία.** Η δημιουργία θυγατρικής επιχείρησης, λόγω του γεγονότος πως απαιτεί την δέσμευση περισσότερων κεφαλαίων δεν είναι μία λύση η οποία χρησιμοποιείται συχνά από τις ΜΜΕ, τουλάχιστον ως προς την αρχική προσέγγιση μίας ξένης αγοράς. Η εταιρεία αυτή είναι μία αυτόνομη και πλήρως επανδρωμένη τοπική εταιρεία, η οποία ελέγχεται απόλυτα από την μητρική.

❖ **Έμμεσες εξαγωγές.**

Ως έμμεσες εξαγωγές ορίζονται σύμφωνα με τον Fletcher, αυτές για τις οποίες οι μικρές επιχειρήσεις παραδίδουν σε άλλες εταιρείες, που αποκτούν το ρόλο του διαμεσολαβητή και διαχειρίζονται για λογαριασμό τους έναντι συμφωνίας, τη συναλλαγή, την πώληση ή την εξυπηρέτηση των πελατών που βρίσκονται σε μία ξένη αγορά (Fletcher, 2004). Ενώ σύμφωνα με τους Peng and York (2001) οι ενδιάμεσοι εξαγωγείς διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο διαμεσολαβητή στο διεθνές εμπόριο καθώς συνδέουν την επιχείρηση με άτομα και οργανισμούς που διαφορετικά δεν θα είχε μπορέσει να εντοπίσει και να συνδεθεί. Την χρησιμότητα των διαμεσολαβητών αυτών αναγνωρίζει και ο Balabanis, ο οποίος θεωρεί πως βοηθούν της επιχείρηση να αποκτήσει πρόσβαση σε πελατειακή βάση, χρηματοδότηση και σε δίκτυα διανομής (Balabanis, 2000). Πιο συγκεκριμένα, ανάμεσα στις υπηρεσίες που προσφέρει μία εταιρεία διαμεσολάβησης σε μία εξαγωγική επιχείρηση είναι:

- Η αγορά του προϊόντος από την παραγωγό εταιρεία και η ανάληψη του κίνδυνου επαναπώλησης στην τοπική χώρα
- Η αποθήκευση το προϊόντος
- Η Διανομή και διαφήμιση του προϊόντος στην τοπική αγορά
- Η δημιουργία αναφορών προόδου σχετικά με το προϊόν τις οποίες και παραδίδει στην παραγωγό εταιρεία
- Η διαχείριση της υποστήριξης πωλήσεων
- Η απορρόφηση των πιστωτικών κινδύνων και των φορολογικών υποχρεώσεων που προκύπτουν στην τοπική χώρα

Εκτός από τα παραπάνω, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούνται ως διαμεσολαβητές, δίνουν την ευκαιρία στις συνεργαζόμενες εταιρείες να ξεπεράσουν το κενό εμπειρίας που διαθέτουν στη λειτουργία εξαγωγών και με αυτό τον τρόπο ελαττώνουν τους κινδύνους που μπορούν να προκύψουν από την δραστηριότητα αυτή. Βέβαια η χρήση διαμεσολαβητών εκτός από οφέλη αυξάνει και το κόστος του προϊόντος ή μειώνει το κέρδος της επιχείρησης αν δεν είναι εφικτό το κόστος αυτό να μετακινηθεί στον τελικό καταναλωτή για λόγους τιμολογιακού ανταγωνισμού. Στα μειονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου εξαγωγών εντάσσεται και το γεγονός πως η επιχείρηση δεν αποκτά άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες και δεδομένα της αγοράς και εξαρτάται για την συλλογή από την εταιρεία διαμεσολαβητή.

Οι ΜΜΕ, οι οποίες έχουν ξεπεράσει το στάδιο των μεμονωμένων εξαγωγικών παραγγελιών και είναι διατεθειμένες να αποκτήσουν μία πιο σταθερή παρουσία εκτός συνόρων είναι στη πλειοψηφία τους και αυτές οι οποίες χρησιμοποιούν τη μέθοδο των έμμεσων εξαγωγών προκειμένου να μπορέσουν να αντισταθμίσουν την έλλειψη εμπειρίας και πόρων που διαθέτουν. Η επιχείρηση που αναλαμβάνει το ρόλο του διαμεσολαβητή, πολλές φορές είναι και αυτή που οργανώνει το εξαγωγικό σχέδιο και συνήθως δραστηριοποιείται για μεγάλο χρονικό διάστημα στην αγορά που η επιχείρηση θέλει να προσεγγίσει. Οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διενέργεια έμμεσων εξαγωγών είναι οι εξής:

1. **Εγχώριος πράκτορας**. Σύμφωνα με τον Χατζηδημητρίου (2010), οι εγχώριοι πράκτορες είναι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια χώρα με αυτήν της επιχείρησης που θέλει να εξάγει. Οι επιχειρήσεις αυτές, ψάχνουν για λογαριασμό ξένων επιχειρήσεων προϊόντα τα οποία να πληρούν ορισμένα τεχνικά και οικονομικά χαρακτηριστικά και συνήθως αμείβονται με προμήθεια και από τις δύο επιχειρήσεις για τις υπηρεσίες τους.
2. **Εγχώριος έμπορος**. Ως εγχώριοι έμποροι, είναι επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στην ίδια χώρα με την επιχείρηση που θέλει να εξάγει, αγοράζουν τα προς εξαγωγή προϊόντα τους και τα μεταπωλούν, πληρώνοντας την επιχείρηση με τους ίδιους όρους πληρωμής που και οι ίδιοι πουλούν τα προϊόντα τους.

3. **Εταιρεία διαχείρισης εξαγωγών**. Αυτού του είδους οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται από τις ΜΜΕ οι οποίες δεν διαθέτουν τμήμα εξαγωγών. Αναλαμβάνουν λοιπόν, πολλές από τις εξαγωγικές διεργασίες που δεν μπορούν να εκτελέσουν οι ΜΜΕ είτε λόγω περιορισμένων πόρων είτε λόγω έλλειψης εμπειρίας. Ο ρόλος τους διαφέρει ανάλογα με την συνεργαζόμενη επιχείρηση, ενώ μπορούν να διεκπεραιώσουν διάφορες λειτουργίες όπως, η έρευνα αγοράς, η εύρεση πελατών, ο τρόπος παράδοσης των προϊόντων κτλ. Συνήθως πληρώνονται με ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων.
4. **Εταιρεία διεθνούς εμπορίου**. Οι εταιρείες αυτές, δημιουργούν θυγατρικές, παραρτήματα ή ακόμα και αντιπροσωπείες σε διάφορες χώρες ανά την υφήλιο, και κάνουν εισαγωγές και εξαγωγές προϊόντων και πρώτων υλών που εμπορεύονται από τους παραγωγούς στις χώρες που δραστηριοποιούνται ( Χατζηδημητρίου, 2003). Οι επιχειρήσεις αυτές επιχειρούν να κατανοήσουν τις ανάγκες των πελατών τους και να τις καλύψουν προσφέροντας προϊόντα που να ανταποκρίνονται σε αυτές και δεν ασχολούνται απλά με την εμπορία τυποποιημένων προϊόντων. Αμείβονται με ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων.

## 2.3 Η επιλογή μεθόδου εξαγωγών

### 2.3.1 Η σημαντικότητα και τα οφέλη της σωστής επιλογής

Το κυρίως ερώτημα που έπρεπε για πολλές δεκαετίες να απαντήσουν οι επιχειρήσεις, δεν ήταν η μέθοδος διεθνοποίησης που θα ακολουθήσουν αλλά το αν θα επιχειρήσουν κάποια εξαγωγική δραστηριότητα ή όχι. Τις τελευταίες δεκαετίες αυτό αλλάζει, καθώς πλέον οι επιχειρήσεις έχουν λιγότερα εμπόδια να αντιμετωπίσουν και είναι πιο ενημερωμένες σχετικά με τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν από τις εξαγωγικές δραστηριότητες, οπότε λοιπόν, το ερώτημα που προκύπτει είναι το πως θα εξάγουν.

Η επιλογή της μεθόδου πέρα από το κριτήριο του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, πρέπει να λαμβάνει υπόψιν της το κόστος, τους διαθέσιμους πόρους αλλά και τους στόχους της επιχείρησης. Θεωρείται, πως οι άμεσες εξαγωγές διευκολύνουν τις προσωπικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επιχειρήσεων και των καταναλωτών και συνεπώς επιτρέπουν στην επιχείρηση να αποκτήσει εξοικείωση και άμεση γνώση της αγοράς (Howells, 1996). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να μεγαλώνει διοικητικά και να ωριμάζει, καθώς τα στελέχη της ωριμάζουν. Αντίθετα οι έμμεσες εξαγωγικές προσπάθειες δεν επιτρέπουν στην επιχείρηση να αποκτήσει άμεση τριβή με την αγορά που δραστηριοποιείται. Έχει παρατηρηθεί πως όσο μικρότερη είναι η ανάμειξη της επιχείρησης, λόγω του ρόλου που έχει αναλάβει η εταιρεία διαμεσολαβητής, τόσο μικρότερη είναι και η εσωτερική ανάπτυξη που παρατηρείται στη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών καθώς και στην εκπαίδευση των στελεχών της και συνεπώς στερείται γνώσεων και εμπειριών που θα μπορούσαν να την βοηθήσουν στην εξάπλωση της διεθνούς παρουσίας της (Czinkota M, Ronkainen IA, Moffett MH, 2010).

Η επιλογή μεθόδου εξαγωγών δεν επηρεάζει μόνο την ικανότητα της επιχείρησης να σταθεί και να ανεξαρτητοποιηθεί στο διεθνές στερέωμα αλλά επηρεάζει και τη παραγωγικότητα της. Σύμφωνα με τον Yasar οι άμεσες εξαγωγές έχουν θετικό και στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα στην αύξηση της παραγωγικότητας της



επιχείρησης ενώ ο αντίκτυπος της έμμεσης εξαγωγικής δραστηριότητας δεν φαίνεται να επηρεάζει την παραγωγικότητα (Yasar, 2013).

Γίνεται λοιπόν σαφές πως η σωστή επιλογή διεθνοποίησης επηρεάζει πολλά παραπάνω από τα έσοδα της επιχείρησης και της παρέχει την δυνατότητα να αναπτυχθεί σε αρκετούς τομείς, που είναι κρίσιμοι ώστε να αλλάξει επίπεδο τόσο η ίδια ως οργανισμός όσο και τα στελέχη της και οι εργαζόμενοι της. Για να μπορεί όμως μία επιχείρηση να επιλέξει τη σωστή μέθοδο πρέπει να γνωρίζει καλά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της, το εξωτερικό περιβάλλον αλλά και τους στόχους της. Προκειμένου να είναι όμως σε θέση η επιχείρηση να μπορεί να επιλέξει μέθοδο πρέπει να είναι και ενήμερη σχετικά με το τι προσφέρει η κάθε μέθοδος.

<b>Πλεονεκτήματα άμεσων εξαγωγών</b>	<b>Μειονεκτήματα άμεσων εξαγωγών</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Μεγαλύτερος έλεγχος του μίγματος μάρκετινγκ.</li><li>2. Πλήρης έλεγχος του Brand.</li><li>3. Η άμεση επαφή με τους πελάτες, που επιτρέπει την καλύτερη κατανόηση των αναγκών τους.</li><li>4. Τα στελέχη της επιχείρησης εξελίσσονται καθώς αποκτούν συνολική εμπειρία στις εξαγωγικές δραστηριότητες.</li><li>5. Ταχύτητα στη ροή πληροφοριών και στην αναγνώριση ευκαιριών</li><li>6. Ορισμένοι πελάτες δεν θέλουν να έχουν ενδιάμεσους καθώς ανεβάζουν το κόστος.</li><li>7. Αύξηση της παραγωγικότητας.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Η οργάνωση τους απαιτεί μεγάλη δαπάνη χρόνου, προσωπικού και χρημάτων.</li><li>2. Η ανάγκη για στελέχη που να μιλάνε τη γλώσσα και να κατανοούν την κουλτούρα της νέας αγοράς.</li><li>3. Η απειρία των στελεχών ως προς τη διενέργεια εξαγωγών.</li><li>4. Κάποια στιγμή θα καταστεί αναγκαία η παρουσία της επιχείρησης στην αγορά ώστε να διασφαλιστεί η ανάπτυξη της.</li><li>5. Μεγαλύτερη έκθεση σε πιστωτικούς κινδύνους.</li></ol>

<b>Πλεονεκτήματα έμμεσων εξαγωγών</b>	<b>Μειονεκτήματα έμμεσων εξαγωγών</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Γρηγορότερη είσοδος στην νέα αγορά καθώς χρησιμοποιούνται τα κανάλια διανομής και η πελατειακή βάση του μεσάζοντα.</li> <li>2. Η παρουσία ενός τοπικού συνεργάτη καθυστεράει τους αγοραστές.</li> <li>3. Ο συνεργάτης γνωρίζει ήδη τις καταναλωτικές συνήθειες των αγοραστών.</li> <li>4. Απορρόφηση πιστωτικών κινδύνων.</li> <li>5. Απαιτεί λίγο ή και καθόλου νέο προσωπικό.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Μεγαλύτερη τιμή ή μικρότερο περιθώριο κέρδους.</li> <li>2. Υπάρχει πιθανότητα να μην έχει άμεση εμπλοκή στο σύνολο του μίγματος μάρκετινγκ.</li> <li>3. Οι πελάτες ανήκουν στον ενδιάμεσο και όχι στην επιχείρηση.</li> <li>4. Αν ο συνεργάτης αντιπροσωπεύει πολλές εταιρείες πιθανόν να μην δίνει τη δέουσα προσοχή στην επιχείρηση και στην έρευνα αγοράς.</li> <li>5. Δεν επέρχεται αύξηση της παραγωγικότητας για την επιχείρηση.</li> <li>6. Τα στελέχη δεν εκπαιδεύονται στο σύνολο της εξαγωγικής δραστηριότητας.</li> <li>7. Οι πελάτες δεν έρχονται σε επαφή με την επιχείρηση παραγωγό.</li> </ol>

Πίνακας 11. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα άμεσων και έμμεσων εξαγωγών.

### 2.3.2 Η επιλογή της σωστής μεθόδου

Δεν είναι εύκολο να αναλύσουμε πότε μία επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιήσει την κάθε μέθοδο ή έναν συνδυασμό αυτών καθώς υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων με ίδια χαρακτηριστικά οι οποίες επέλεξαν διαφορετική προσέγγιση και κατάφεραν να αναπτυχθούν και να πετύχουν τους στόχους τους. Επίσης αναφέραμε παραπάνω πως όσο μικρότερες είναι επιχειρήσεις τόσο μεγαλύτερο το ποσοστό αυτών που χρησιμοποιούν άμεσες εξαγωγές, βέβαια αυτό δεν σημαίνει πως αυτή είναι και η ενδεδειγμένη μέθοδος για τις μικρότερες επιχειρήσεις ώστε να εξάγουν, καθώς είναι πιθανόν οι επιχειρήσεις αυτές να εξάγουν συγκυριακά και όχι συστηματικά.

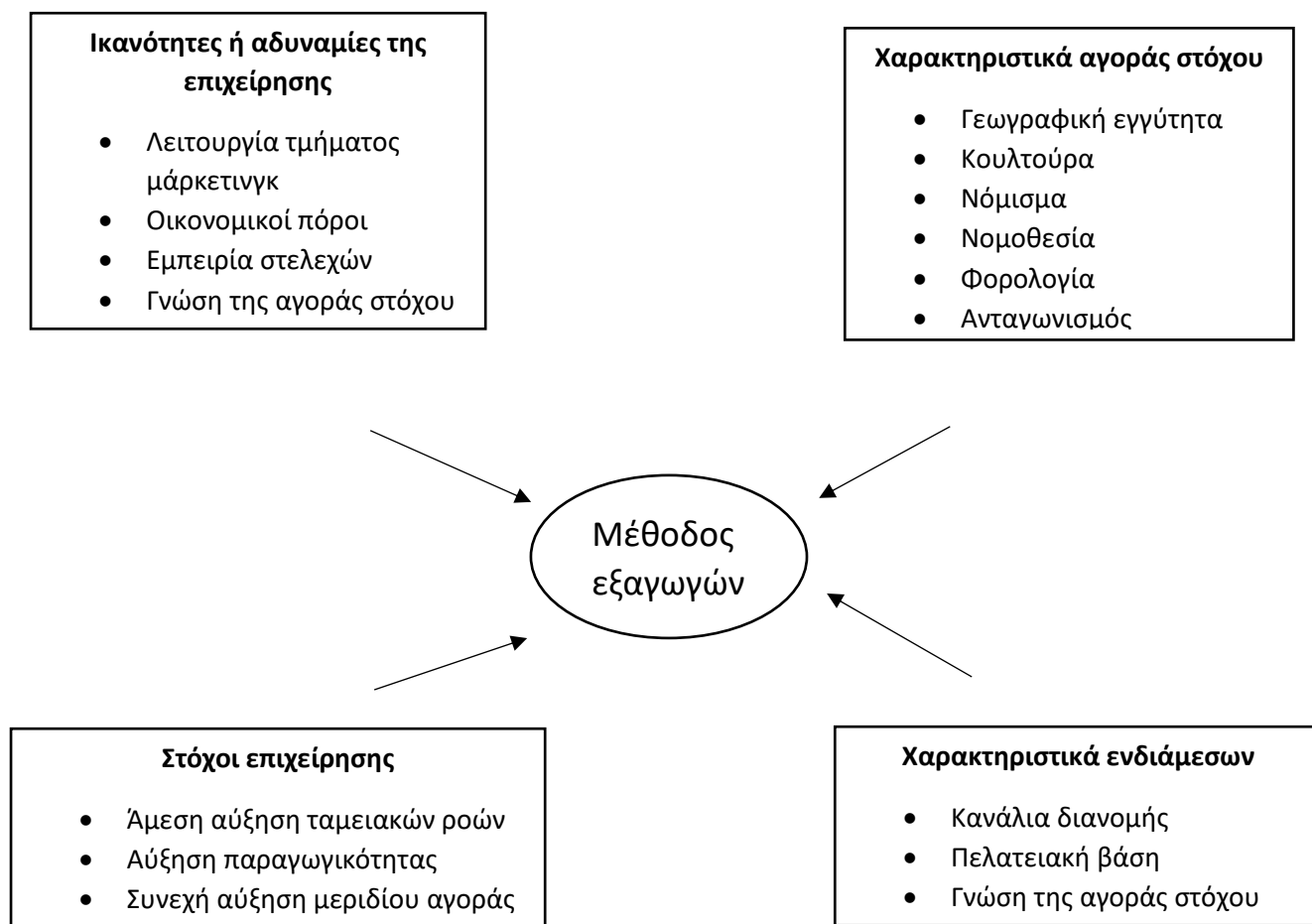
Ως σωστή μέθοδος θεωρείται αυτή, η οποία επιτρέπει σε μία επιχείρηση να εκμεταλλευτεί με τον καλύτερο τρόπο τα πλεονεκτήματα και τις ευκαιρίες που της

παρουσιάζονται και να μειώσει τους κινδύνους που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και τις αδυναμίες της, προκειμένου να πετύχει τους στόχους της με το μικρότερο δυνατόν κόστος. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να εντοπίσουν την βέλτιστη μέθοδο εισαγωγής σε κάποια αγορά πρέπει να λάβουν υπόψιν τους μία σειρά από παράγοντες που σχετίζονται με τις ικανότητες της επιχειρήσεις, τους στόχους της, το εξωτερικό περιβάλλον και τα χαρακτηριστικά των ενδιάμεσων επιχειρήσεων κάτι το οποίο μπορεί να προσφέρει ως έναν βαθμό, το εκλεκτικό μοντέλο που είδαμε νωρίτερα, χωρίς αυτό να σημαίνει πως όλες οι επιχειρήσεις το γνωρίζουν και το χρησιμοποιούν.

Το σταθερό κόστος εξαγωγών το οποίο πρέπει να επωμιστεί η εκάστοτε επιχείρηση μαζί με το μέγεθος της αγοράς, την ομοιογένεια και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος καθώς και το επίπεδο πωλήσεων των προϊόντων στην αγορά στόχο είναι σημαντικοί παράγοντες διαμόρφωσης της εξαγωγικής πολιτικής.

Σύμφωνα με μελέτη των Grazzi και Tomasi, η οποία δημοσιεύτηκε το 2014 και περιλάμβανε δεδομένα από 36,956 επιχειρήσεις και 99 χώρες, η ετερογένεια της παραγωγικότητας ανάμεσα στις επιχειρήσεις επηρεάζει σημαντικά το μοντέλο εισαγωγής σε μία ξένη αγορά, καθώς όσο μεγαλύτερη παραγωγικότητα έχει κάποια επιχείρηση τόσο πιθανότερο είναι να εξάγει απευθείας, ενώ όσο κατεβαίνουμε στην κλίμακα παραγωγικότητας οι επιχειρήσεις τείνουν να χρησιμοποιούν ενδιάμεσους ενώ οι επιχειρήσεις στον πάτο της κλίμακας δεν εξάγουν καθόλου (Grazzi, Tomasi, 2014). Τα παραπάνω αποτελέσματα, ουσιαστικά σηματοδοτούν την παραγωγικότητα του εν δυνάμει εξαγωγέα ως έναν από τους παράγοντες που επηρεάζουν την μέθοδο εισαγωγής σε μία αγορά.

## Χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την μέθοδο εξαγωγών



Πίνακας 12. Τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την μέθοδο εξαγωγών

### ❖ Πότε οι άμεσες εξαγωγές είναι οι καταλληλότερες

Οι άμεσες εξαγωγές, φαντάζουν ως μία απλή στρατηγική εισόδου σε νέες αγορές για πολλές επιχειρήσεις που επιθυμούν να επεκτείνουν το μερίδιο αγοράς τους ή να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους. Μία επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τη μέθοδο αυτή, ανεξαρτήτως τους μεγέθους της χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει πως όλες έχουν τους ίδιους πόρους και ικανότητες. Προκειμένου μία επιχείρηση να εξάγει άμεσα και μεθοδικά πρέπει να έχει και την αντίστοιχη εξαγωγική οργάνωση ώστε μπορεί να εκτελέσει όλες τις λειτουργίες που απαιτούνται από την εύρεση πελατών ως και την παράδοση των προϊόντων ή των υπηρεσιών, καθώς τυχόν αστοχίες ή παραλείψεις στον εξαγωγικό σχεδιασμό της επιχείρησης μπορούν να

κοστίσουν ακριβά, καθώς ο εξαγωγέας είναι υπεύθυνος και αναλαμβάνει την ευθύνη όχι μόνο για την παραγωγή αλλά και για την μεταφορά των προϊόντων στον πελάτη.

Επίσης σημαντικό ρόλο δεν παίζει μόνο η επιχείρηση αλλά και τα χαρακτηριστικά της αγοράς που προσπαθεί αυτή να προσεγγίσει. Η μέθοδος αυτή προτείνεται όταν δεν υπάρχουν σημαντικές κανονιστικές, νομικές, πολιτιστικές ή νομισματικές διαφορές σε σχέση με την αγορά που ήδη δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Επίσης όσο μικρότερη είναι μία επιχείρηση τόσο περισσότερο πρέπει να εξεταστεί και ο τρόπος λειτουργίας της αγοράς, δηλαδή να υπάρχει μία σχετική ευκολία στη πρόσβαση δικτύων διανομής ενώ ρόλο παίζει και η εγγύτητα της αγοράς αυτής με την αγορά που ήδη δραστηριοποιείται η επιχείρηση καθώς όσο μικρότερη απόσταση χωρίζει τις αγορές αυτές τόσο ευκολότερο είναι να δραστηριοποιηθεί μία επιχείρηση σε αυτήν. Επίσης ο χρόνος αποπληρωμής που ισχύει στην αγορά αυτή πρέπει να εξεταστεί, καθώς όσο μικρότερος είναι τόσο ευκολότερο γίνεται για μία μικρή επιχείρηση να προχωρήσει σε άμεσες εξαγωγές καθώς δεν μπορεί να δεσμεύσει κεφάλαιο για πολύ μεγάλο διάστημα.

Ζωτικής σημασίας για την διεξαγωγή άμεσων εξαγωγών παίζει και η λειτουργία του μίγματος μάρκετινγκ. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα είναι όταν η κοινωνία της αγοράς στόχου αντιδρά με ίδιο τρόπο που αντιδρά η αγορά που ήδη δραστηριοποιείται η επιχείρηση στα ερεθίσματα που αυτή δημιουργεί, κάτι που δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να ασκήσει συγκεντρωτικό μάρκετινγκ και συνεπώς να μειώσει το κόστος σε σχέση με αυτό που θα είχε αν έπρεπε να ασκήσει διαφοροποιημένο.

Οι στόχοι της επιχείρησης μπορούν επίσης να παίξουν σημαντικό ρόλο στην εξαγωγική μέθοδο της επιχείρησης καθώς, αν η επιχείρηση θέλει συνεχώς να αυξάνει το βαθμό εμπλοκής της σε μία αγορά πρέπει να αποκτήσει άμεση πρόσβαση σε πελατειακή βάση, στα κανάλια διανομής αλλά και γνώσεις λειτουργίας της αγοράς αυτής, της κοινωνίας και της κουλτούρας γενικότερα, ώστε να μπορεί να ελέγχει ολοένα και αποτελεσματικότερα τις δραστηριότητες της και να ενδυναμώσει το σήμα της στα μάτια των καταναλωτών και των επιχειρήσεων της αγοράς αυτής.

❖ **Πότε οι έμμεσες εξαγωγές είναι καταλληλότερες**

Αυτή η στρατηγική εισόδου σε μία αγορά ενδείκνυται όταν μία επιχείρηση θέλει να αυξήσει τις ταμειακές της ροές και τα κέρδη της, αλλά δεν διαθέτει την δυνατότητα να σχεδιάσει και να λειτουργήσει από μόνη της όλες τις επιμέρους εξαγωγικές δραστηριότητες είτε λόγω έλλειψης πόρων είτε λόγω εμπειρίας. Η στρατηγική αυτή δεν είναι ιδιαίτερα αποδοτική αν στόχος της επιχείρησης είναι η μακροπρόθεσμη και αυξανόμενη εμπλοκή σε μία αγορά.

Οι έμμεσες εξαγωγές χρησιμοποιούνται όταν η επιχείρηση δεν μπορεί να αντέξει το οικονομικό βάρος τους μάρκετινγκ ή των πρόσθετων εξόδων που προκύπτουν, κάτι που είναι πολύ φυσιολογικό να συμβαίνει με τις μικρότερες επιχειρήσεις. Επίσης στις εξαγωγές μέσω διαμεσολαβητή προβαίνουν επιχειρήσεις οι οποίες δεν είναι διατεθειμένες ή προετοιμασμένες να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους που προκύπτουν από μία τέτοια δραστηριότητα, καθώς ο διαμεσολαβητής αναλαμβάνει όλους τους κινδύνους που προκύπτουν κατά τη μεταφορά του προϊόντος αλλά και τους οικονομικούς, νομοθετικούς και κοινωνικούς κινδύνους που συνδέονται με την καινούργια αγορά.

Επίσης, χρησιμοποιείται όταν η αγορά η οποία θέλει η επιχείρηση να προσεγγίσει είναι είτε γεωγραφικά είτε ψυχολογικά μακριά από αυτήν που ήδη δραστηριοποιείται και απαιτείται η συγκέντρωση πληροφοριών σε μεγαλύτερο βαθμό, η ανάπτυξη ενός διαφορετικού μίγματος μάρκετινγκ από αυτό που η επιχείρηση χρησιμοποιεί και γενικότερα ώστε να μειωθεί ο κίνδυνος ο οποίος προκύπτει από την αγορά αυτή.

Επιπροσθέτως η μέθοδος αυτή εξυπηρετεί επιχειρήσεις οι οποίες έχουν την δυνατότητα και την θέληση να παράγουν διαφοροποιημένα προϊόντα και δυσκολεύονται να έρθουν σε επαφή με το κοινό που τα ζητάει. Έτσι λοιπόν ο διαμεσολαβητής, ο οποίος μπορεί να είναι και διαμεσολαβητής κάποιας επιχείρησης που θέλει να εισάγει κάποιο προϊόν, έχει ήδη πελάτες ή τους εντοπίζει μέσω του δικτύου του, κάτι που η επιχείρηση δεν θα ήταν σε θέση να κάνει.

## 2.4 Σύνοψη κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα δομικά συστατικά ενός πετυχημένου πλάνου καθώς και οι τομείς που αυτό πρέπει να καλύπτει αλλά και τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει η ύπαρξη τους στην επιχείρηση. Αναφέρονται τα μοντέλα διεθνοποίησης που έχουν οι ΜΜΕ στην διάθεση τους και παρουσιάζονται τα μοντέλα εξαγωγών τα οποία έχουν οι ΜΜΕ στη διάθεση τους, καθώς και οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την διαμόρφωση της μεθόδου εξαγωγής αλλά και στο τι μπορεί να προσφέρει η κάθε εξαγωγική προσέγγιση στον εξαγωγέα. Γίνετε αναφορά στην σημαντικότητα της επιλογής της καταλληλότερης μεθόδου εξαγωγής και παρουσιάζονται μία σειρά από χαρακτηριστικά και κριτήρια που πρέπει να ληφθούν υπόψιν κατά την διαδικασία του σχεδιασμού. Επιχειρείται επίσης, μία ανάλυση καταλληλότητας των άμεσων και έμμεσων εξαγωγών με βάση τα

# Κεφάλαιο τρίτο

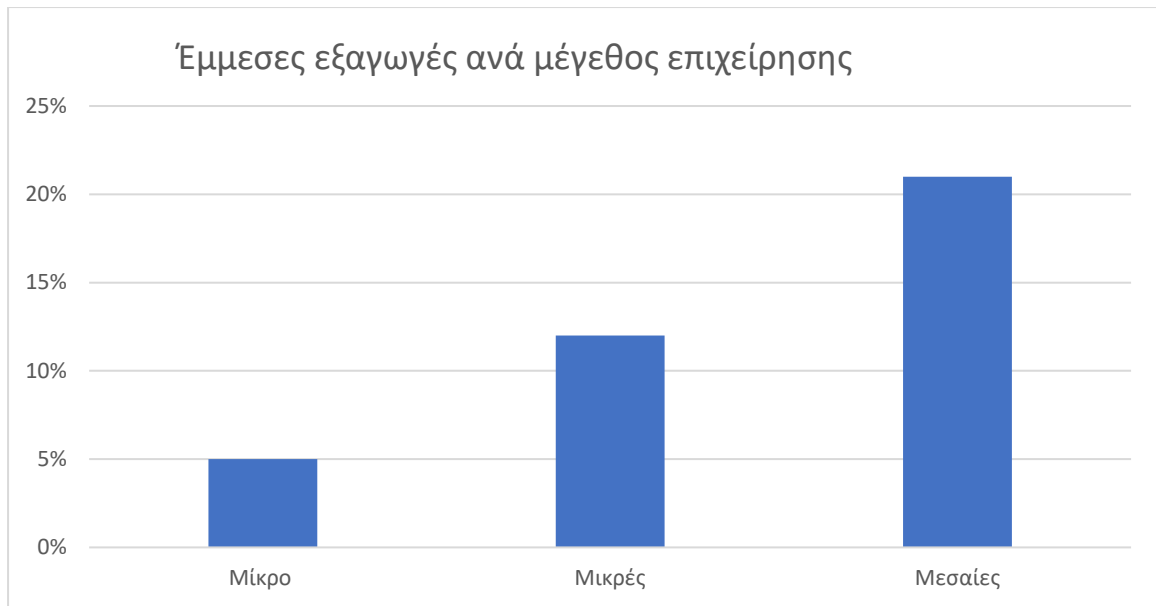
## Ο τρόπος εξαγωγής και οι εξαγωγικές επιδόσεις των ΜΜΕ

### 3.1 Οι μέθοδοι εξαγωγών που χρησιμοποιούν οι ΜΜΕ

Η επιτυχία ενός εξαγωγικού εγχειρήματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το τρόπο που θα αποφασίσει η επιχείρηση να διεθνοποιηθεί. Η πλειοψηφία των ΜΜΕ σύμφωνα με τους Hessels and Terjesen προτιμούν τη μέθοδο των άμεσων εξαγωγών. Αυτό μπορεί να συμβαίνει για διάφορους λόγους καθώς αυτό τους επιτρέπει να αποκομίσουν μεγαλύτερο κέρδος ή να είναι πιο ανταγωνιστικοί σε τιμολογιακό επίπεδο ή μπορεί να μην έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη και τα οφέλη που θα αποκομίσουν από μία συνεργασία, ενώ με δεδομένο το γεγονός πως όσο μικρότερη είναι κάποια επιχείρηση τόσο μικρότερη είναι και η παραγωγική της ικανότητα, μπορεί να μην έχει φτάσει ακόμα στο στάδιο αναζήτησης καινούργιων πελατών στην ξένη αγορά.

Σύμφωνα με έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε για τις Ολλανδικές ΜΜΕ με την συμμετοχή 871 επιχειρήσεων προέκυψε πως όσους περισσότερους εργαζομένους απασχολεί μία επιχείρηση τόσο πιθανότερο είναι το να χρησιμοποιεί έμμεσες εξαγωγικές μεθόδους ( Hessels and Terjesen, 2007).





Πίνακας 13. Ποσοστό επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν έμμεσες εξαγωγικές μεθόδους ανά μέγεθος επιχείρησης. Πηγή: Hessels and Terjesen, “SME Choice of Direct and Indirect Export Modes: Resource Dependency and Institutional Theory Perspectives”, Scales Research Reports H200712, 2007.

Με τα ευρήματα των Hessels and Terjesen συμφώνησαν και οι Lu και Ταο, στην μελέτη που παρουσίασαν το 2011, το 27% των εξαγωγέων κινεί τα προϊόντα του χρησιμοποιώντας έμμεσες εξαγωγές, το 11% χρησιμοποιεί και τις δύο μεθόδους ενώ οι υπόλοιποι χρησιμοποιούν μόνο άμεσες εξαγωγές (Lu, J., Lu, Y. and Ταο, Z., 2011).

Βεβαίως σημαντικό ρόλο στην επιλογή εξαγωγικής μεθόδου, διαδραματίζει και ο τομέας στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Σύμφωνα με έρευνα του Johannsen η οποία πραγματοποιήθηκε σε επιχειρήσεις από 27 Ευρωπαϊκές χώρες, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων προτιμάει την άμεση εξαγωγική παρουσία καθώς μόνο το 24.24% των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί έμμεσες εξαγωγές, είτε αποκλειστικά είτε συνδυαστικά με άμεσες (Johannsen, 2014).

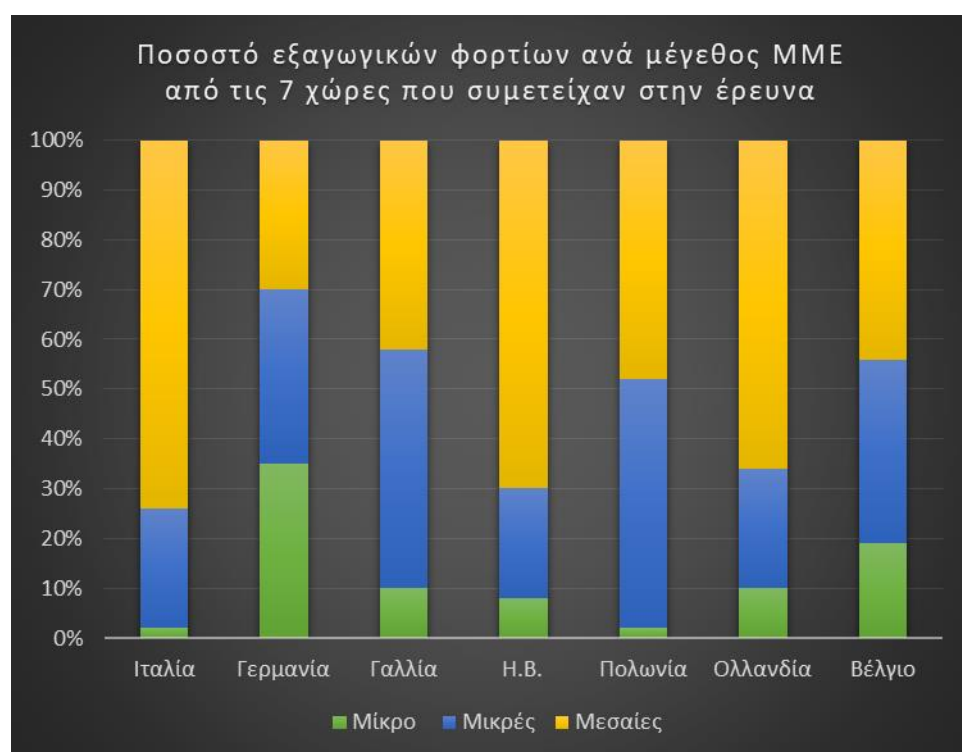
Τομέας Επιχείρησης	Κωδικός τομέα δραστηριοποίησης	Μόνο άμεση εξαγωγική δραστηριότητα (%)	Τουλάχιστον μία έμμεση μέθοδο εξαγωγών (%)	Σύνολο επιχειρήσεων
Άλλου κατασκευαστικού τομέα	2	70.86	29.14	477
Φαγητό	15	75.73	24.27	931
Υφάσματα	17	74.83	25.17	147
Ένδυση	18	70.32	29.68	347
Χημικά	24	73.68	26.32	133
Πλαστικά και καουτσούκ	25	72.34	27.66	94
Μη μεταλλικά ορυκτά	26	80.68	19.32	88
Βασικά μέταλλα	27	75.61	24.39	41
Επεξεργασμένα μεταλλικά προϊόντα	28	75.66	24.34	378
Μηχανήματα και εξοπλισμός	29	77.14	22.86	350
Ηλεκτρονικές συσκευές	31	77.65	22.35	85
Κατασκευές	45	83.42	16.58	193
Άλλες υπηρεσίες	50	85.5	14.50	269
Χονδρικό εμπόριο	51	76.97	23.03	521
Λιανεμπόριο	52	76.27	23.73	236
Ξενοδοχεία και εστιατόρια	55	66.35	33.65	104
Μεταφορές	60	73.35	26.65	439
Πληροφορική	72	89.41	10.59	85
Σύνολο	-	75.76	24.24	4918

Πίνακας 14. Μέθοδος εξαγωγών ανά τομέα επιχείρησης. ΠΗΓΗ: Johannsen F., 2014, "Direct versus indirect export channels: the effect of regulations". European Trade Study Group.

Σημαντικό ρόλο στην επιλογή μεθόδου εξαγωγών διαδραματίζει και η μητρική αγορά της επιχείρησης σύμφωνα με έρευνα του παγκόσμιου οργανισμού εμπορίου για το 2016 η οποία αναφέρει πως η διεξαγωγή άμεσων εξαγωγών διαφέρει σημαντικά ανάλογα με την ανάπτυξη της χώρας. Στην Ευρώπη οι ΜΜΕ επιχειρήσεις

κάνουν το 28% του τζίρου τους μέσω των άμεσων εξαγωγών, στην μέση ανατολή ευθύνονται για το 16% ενώ στην Ασία και στην Αφρική αντίστοιχα οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν 8.7% και 3% του τζίρου τους μέσω των άμεσων εξαγωγών τους (World Trade Report 2016).

### 3.1.1 Οι εξαγωγές των ΜΜΕ ανά μέγεθος επιχείρησης σε επιλεγμένες Ευρωπαϊκές χώρες



Πίνακας 15. Εξαγωγικά φορτία ανά μέγεθος ΜΜΕ. ΠΗΓΗ European SME Exporting Insights, 2017

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται το ποσοστό συνεισφοράς των επιχειρήσεων ανά μέγεθος στις συνολικές εξαγωγές των ΜΜΕ χωρίς να υπάρχει κάποιος κλαδικός διαχωρισμός μεταξύ των επιχειρήσεων. Τα περισσότερα πακέτα τα οποία έχουν στείλει οι επιχειρήσεις των χωρών αυτών είναι μικρότερα των 32 κιλών σε ποσοστό 87% για τις Ολλανδικές επιχειρήσεις, 85% για τις Γερμανικές, 79% για τις Γαλλικές, 75% για αυτές του Ηνωμένου Βασιλείου, 71% για τις Βελγικές και 69% για τις Ιταλικές.

Το βάρος των φορτίων μας παρακινεί να πιστέψουμε πως η επιχειρήσεις αυτές εξάγουν χωρίς την εμπλοκή κάποιου μεσάζοντα και συνεπώς χρησιμοποιούν άμεσες εξαγωγές ώστε να προσεγγίσουν τους πελάτες τους. Οι ΜΜΕ που δραστηριοποιούνται στους τομείς της υγείας σε ποσοστό 91%, της υψηλής τεχνολογίας σε ποσοστό 85%, του λιανεμπορίου σε ποσοστό 81%, της αυτοκινητοβιομηχανίας με 72% και της βιομηχανίας σε ποσοστό 68% εξάγουν τα προϊόντα τους μέσω των φορτίων αυτών.

### **3.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εξαγωγική επιβίωση και επιτυχία**

Ο τρόπος με τον οποίο η επιχειρήσεις επιλέγουν να αποκτήσουν παρουσία στη διεθνή σκηνή επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις εξαγωγικές τους επιδόσεις και τις πιθανότητες επιβίωσης τους (Filatotchev & Piese, 2009). Η σημασία λοιπόν της σωστής επιλογής ως προς την στρατηγική διεθνοποίησης είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου η επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της.

Υπάρχει η αντίληψη πως μόλις μία εξαγωγική σχέση εδραιωθεί, δύσκολα παύει να υφίσταται. Παρότι αυτή είναι η γενική αντίληψη, σύγχρονες μελέτες διαφωνούν με αυτήν τη θεωρία. Σύμφωνα με τους Besedes και Prusa (2007), η μη αύξηση των εξαγωγών στις αναπτυσσόμενες χώρες δεν είναι απαραίτητως αποτέλεσμα της αδυναμίας εξεύρεσης νέων εξαγωγικών δραστηριοτήτων αλλά σχετίζεται και με την αδυναμία διατήρησης εξαγωγικών σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων. Σε υποστήριξη αυτής της θεωρίας έρχονται και τα ευρήματα ενός ερευνητικού προγράμματος της Αμερικανικής Τράπεζας Ανάπτυξης, η οποία έδειξε πως παρότι αρκετοί εξαγωγείς στη Λατινική Αμερική, αρχικά κατάφεραν να διεισδύσουν στις ξένες αγορές, δεν μπόρεσαν να διατηρήσουν τις εμπορικές τους σχέσεις μετά από κάποιο χρονικό διάστημα (IDB, 2007).

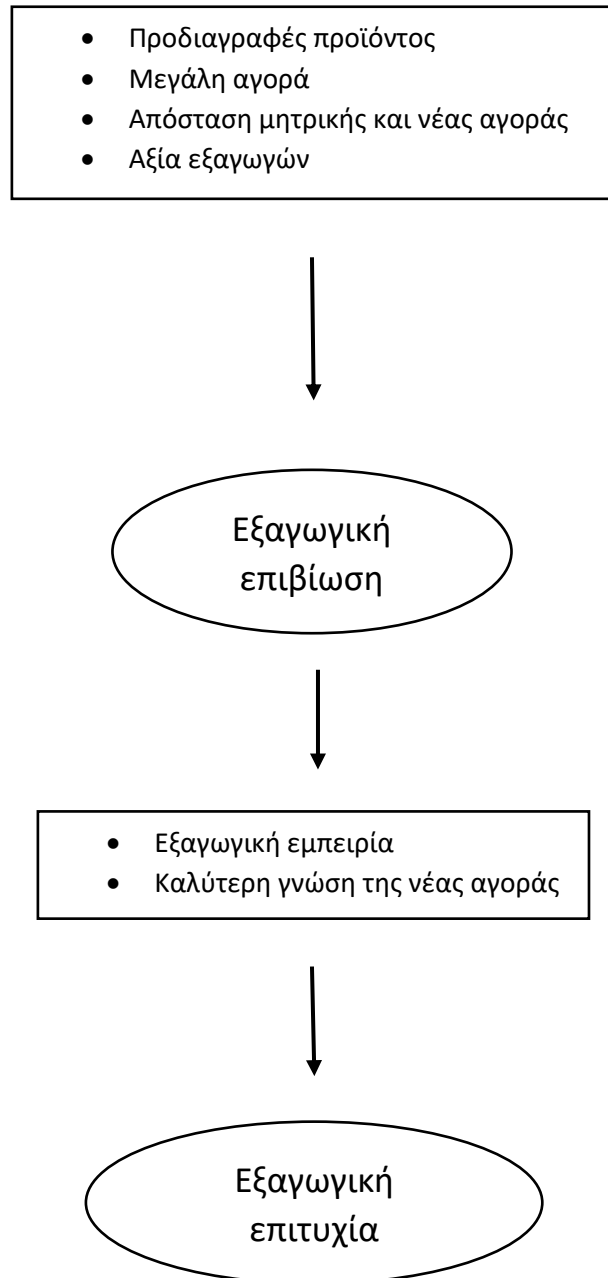
Οι Besedes και Prusa (2006a, 2006b), διαπίστωσαν ότι οι περισσότερες εισαγωγικές σχέσεις των Αμερικανικών επιχειρήσεων δεν έχουν μεγάλη διάρκεια ζωής. Περισσότερες από τις μισές εισαγωγικές εμπορικές σχέσεις διαρκούν μόνο για ένα

έτος, ενώ περίπου το 80% των σχέσεων αυτών υφίσταται για λιγότερο από πέντε χρόνια. Αυτό επιβεβαιώνεται επίσης από μια μελέτη των ίδιων, που εκδόθηκε το 2007 σύμφωνα με την οποία, οι εξαγωγικές σχέσεις της μεταποιητικής βιομηχανίας 46 αναπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών είχαν ως μέσο όρο επιβίωσης μόλις τα 1-2 χρόνια (Besedes and Prusa, 2007).

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία δημιουργείτε το ερώτημα, σχετικά με το ποια είναι τα συστατικά που ορίζουν την εξαγωγική επιβίωση των επιχειρήσεων και βεβαίως τι συμπεράσματα μπορούμε να βγάλουμε από αυτά σχετικά με την μέθοδο που αυξάνει την εξαγωγική επιβίωση και επιτυχία των ΜΜΕ.

Ορισμένα από τα χαρακτηριστικά που έχουν να κάνουν με την επιβίωση των εξαγωγικών σχέσεων έχουν να κάνουν με τις προδιαγραφές των προϊόντων καθώς η παραμικρή αλλαγή των προδιαγραφών μπορεί να οδηγήσει σε επαναξιολόγηση ενός προϊόντος, ακόμα και ενός πετυχημένου, κάτι το οποίο είναι πολύ πιθανό να επιφέρει αποτυχία μιας εμπορικής σχέσης. Επίσης η πιθανότητα αποτυχίας μίας εμπορικής σχέσης είναι αντιστρόφως ανάλογη του χρόνου ύπαρξης της, δηλαδή όσο περισσότερο διαρκεί μία εξαγωγική/εισαγωγική σχέση τόσο μικραίνουν και οι πιθανότητες αυτή να διαλυθεί (Besedes και Blyde, 2010).

Επίσης σύμφωνα πάντα με τους Besedes και Blyde, όσο μεγαλύτερη είναι η αγορά στην οποία εξάγει η επιχείρηση τόσο μειώνονται οι πιθανότητες να διακοπούν οι εξαγωγικές ροές προς την αγορά αυτή λόγω της μεγάλης πελατειακής δεξαμενής, ενώ ένας ακόμα παράγοντας που επηρεάζει την εξαγωγική επιβίωση είναι η απόσταση, η οποία μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο καθώς αυξάνει τον χρόνο παράδοσης αλλά και το κόστος.



Πίνακας 16. Η πορεία προς την εξαγωγική επιτυχία.

Σύμφωνα με τον Figueira de Lemos η εξαγωγική δραστηριότητα πρέπει να αυξάνεται σταδιακά και να είναι αποτέλεσμα της εξαγωγική εμπειρίας που αποκτάει η επιχείρηση, ξεκινώντας από αγορές που βρίσκονται ψυχολογικά κοντά στην μητρική αγορά της επιχείρησης. Αναπόφευκτα η αύξηση της εξαγωγικής γνώσης και εμπειρίας θα οδηγήσει την επιχείρηση στην διεύρυνση των εξαγωγικών της δραστηριοτήτων ενώ η γνώση αυτή που θα αποκτηθεί σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των αγορών στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση αυξάνει την πιθανότητα επιβίωσης της επιχείρησης (Figueira de Lemos, Johansson, Vahlne,

2011). Η εξαγωγική στρατηγική στην οποία φαίνεται να καταλήγουν, ως αυτή η οποία προσφέρει τις περισσότερες πιθανότητες επιβίωσης είναι αυτή των άμεσων εξαγωγών, καθώς η σταδιακή αύξηση των εξαγωγικών ροών μίας επιχείρησης μέσω της εξαγωγικής γνώσης και εμπειρίας που αυτή έχει αποκτήσει συμβαδίζει με τα οφέλη που αυτές έχουν να προσφέρουν.

Αυτό βεβαίως δεν σημαίνει πως όσες επιχειρήσεις αποφασίζουν να εξάγουν με έμμεσο τρόπο είναι καταδικασμένες σε αποτυχία ή πως οι ΜΜΕ πρέπει να προτιμήσουν τις άμεσες εξαγωγές. Άλλωστε δεν πρέπει να ξεχνάμε πως η στρατηγική πρέπει να εναρμονίζεται και να εξάγεται σε συνάρτηση με τους πόρους, τις αδυναμίες και το περιβάλλον της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Sui Sui και τον Mathias Baum στην μελέτη τους με τίτλο “Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market” που δημοσιεύτηκε το 2014 οι επιχειρήσεις που σταδιακά αυξάνουν την εμπλοκή τους σε διεθνείς αγορές έχουν το υψηλότερο ποσοστό επιβίωσης ( Sui Sui, Mathias Baum, 2014).

### 3.3 Σύνοψη κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό παρατέθηκαν στοιχεία από έρευνες που δείχνουν πως οι ΜΜΕ επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κυρίως τις άμεσες εξαγωγές κατά το αρχικό στάδιο των εξαγωγών, ενώ όσο οι επιχειρήσεις μεγαλώνουν τείνουν να χρησιμοποιούν και τις δύο μεθόδους καθώς λόγω της αύξησης της παραγωγικής τους ικανότητας δυσκολεύονται να εξάγουν άμεσα το σύνολο της παραγωγής τους. Ορίστηκε επίσης ως αρχική εξαγωγική επιτυχία, η σύναψη σταθερών σχέσεων ώστε η επιχείρηση να συναντήσει πρόσφορο έδαφος ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να αναπτυχθεί περαιτέρω. Μελετήθηκαν και ορίστηκαν ως παράγοντες σημαντικοί για την εξαγωγική δραστηριότητα οι προδιαγραφές του προϊόντος, το μέγεθος της αγοράς και η αξία των εξαγωγών καθώς επίσης και η γεωγραφική αλλά και η ψυχολογική απόσταση μεταξύ της μητρικής και της αγοράς που η επιχείρηση θέλει να προσεγγίσει. Ως συμπέρασμα του κεφαλαίου μπορεί να εξαχθεί πως οι επιχειρήσεις καταφεύγουν συχνά σε άμεσες εξαγωγές χωρίς όμως να μπορούν να εκμεταλλευτούν τα οφέλη που αυτές προσφέρουν καθώς δεν μπορούν στην πλειοψηφία τους να διατηρήσουν μία σταθερή εξαγωγική σχέση.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η αύξηση των εξαγωγικών ροών, θεωρείται ως ο ευκολότερος και σε περιπτώσεις ύφεσης ακόμα και ο μοναδικός τρόπος ανάπτυξης τόσο των επιχειρήσεων όσο και των χωρών. Οι εξαγωγικές επιχειρήσεις ήταν και οι μοναδικές που μπόρεσαν να αναπτυχθούν κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας κρίσης, συνεπώς δεν κρίνεται αναγκαίο πλέον να πείσουμε για την ανάγκη της εξαγωγικής δραστηριότητας αλλά, κρίνεται ως επιτακτική ανάγκη η μελέτη του τρόπου προσέγγισης αυτής και του προτιμότερου μοντέλου ανάλογα με τον τύπο, την αγορά και τις δυνατότητες της επιχείρησης.

Παρά τα αρκετά μειονεκτήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι ΜΜΕ φαίνεται πως υπερεκτιμούν τα εμπόδια που έχουν να αντιμετωπίσουν, κάτι που φαίνεται και από την αντιλαμβανόμενη σημαντικότητα των εμποδίων ανάμεσα στις εξαγωγικές και στις μη εξαγωγικές επιχειρήσεις που όμως έχουν στα άμεσα σχέδια τους την έναρξη εξαγωγικών δραστηριοτήτων. Επίσης παρουσιάζονται ευρήματα και μελέτες που παρουσιάζουν τις άμεσες εξαγωγές να προτιμώνται ολοένα και συχνότερα όσο κατεβαίνουμε στην κλίμακα των ΜΜΕ, φαίνεται όμως πως οι περισσότερες εξαγωγικές σχέσεις είναι ευκαιριακές και υπάρχει μία αδυναμία στη σύναψη σταθερών εξαγωγικών σχέσεων. Η αδυναμία αυτή προκύπτει από τις προδιαγραφές των προϊόντων, την γεωγραφική και ψυχολογική απόσταση της μητρικής και της προσεγγιζόμενης αγοράς, το μέγεθος της δεύτερης, καθώς επίσης και από την έλλειψη καινοτομιών που απασχολεί σχεδόν το σύνολο των ΜΜΕ.

Καταλήγοντας, φαίνεται πως η συνειδητή επιλογή άμεσων εξαγωγικών μεθόδων, λόγω των ωφελειών που προσφέρουν, όπως είναι η γνώση του τρόπου λειτουργίας της αγοράς, η προσέγγιση και η γνωριμία με τους πελάτες καθώς επίσης και η ενδυνάμωση του brand στα μάτια τους, τις καθιστούν καταλληλότερες ως προς αρχική προσέγγιση σε μία αγορά. Επίσης παρουσιάζονται στοιχεία που συνηγορούν πως οι άμεσες εξαγωγές έχουν θετική επίδραση στην παραγωγικότητα κάτι που δεν συμβαίνει με τις έμμεσες εξαγωγές.

Βέβαια σε καμία περίπτωση δεν μπορούμε να ισχυριστούμε πως βρέθηκε η συνταγή των εξαγωγικών επιτυχιών, καθώς σε κάθε περίπτωση οι επιχειρήσεις

πρέπει να επιλέγουν την εξαγωγική μέθοδο που θα χρησιμοποιήσουν σε συνάρτηση με τους πόρους, τις ικανότητες που διαθέτουν, τα δεδομένα της αγοράς που θα προσεγγίσουν, τις δυνατότητες κάποιου ενδιαμέσου καθώς επίσης και των κινδύνων που πιθανώς να αντιμετωπίσουν. Δεν είναι άλλωστε λίγες οι επιχειρήσεις που καταφεύγουν στην χρησιμοποίηση και των δύο εξαγωγικών μεθόδων ανάλογα με τα δεδομένα που ισχύουν στις αγορές που προσεγγίζουν.

## Ελληνική βιβλιογραφία

1. Αυλωνίτης Γ., Λυμπερόπουλος Κ., Τζαναβάρας Β. (2010), “ Σύγχρονες στρατηγικές μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές”, εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
2. Λυμπερόπουλος Κ., Τζαναβάρας Β., Σαλαμούρα Μ. (2015), “ Στρατηγικές Διεθνούς και Εξαγωγικού Μάρκετινγκ”, Εκδόσεις Κάλλιππος, Αθήνα.
3. Παπαδάκης, Β., (2002), “ Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
4. Χατζηδημητρίου Ι. (2003), “ Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες”, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.

## Ξένη βιβλιογραφία

1. Andersen O. (1993), “*On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*”, Journal of International Business Studies, Vol. 24, No. 2, pp. 209-231.
2. Anderson, E. and Gatignon, H. (1986), “*Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions*”, Journal of International Business Studies, Vol. 17, No. 3, pp. 1-26.
3. Agarwal S. and Ramaswami, S.N. (1992), “*Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors*”, Journal of International Business Studies, Vol. 23, No. 1, pp. 1-27.
4. Balabanis G.I. (2000). “*Factors affecting export intermediaries’ service offerings: The British example*”, Journal of International Business Studies, 31(1): 83-99.
5. Besedes T. and J. Blyde, (2010), “*What drives export survival? An analysis of export duration in Latin America*”, Inter-American Development Bank, mimeo, 1-43.
6. Besedes T. and T. Prusa, (2006a) “*Ins, Outs, and the Duration of Trade*” Canadian Journal of Economics 39: 266-295.
7. Besedes T. and T. Prusa, (2006b) “*Product Differentiation and Duration of U.S. Import Trade*” Journal of International Economics 70: 339-358.

8. Besedes T. and T. Prusa, (2007) *"The Role of Extensive and Intensive Margins and Export Growth"* NBER Working Paper 13628.
9. Bilkey W.J. and Tesar, G. (1977), *"The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms"*, Journal of International Business Studies, Vol. 8, No. 2, pp. 93-98
10. Bilkey W. (1978), *"An attempted integration of the literature on the export behavior of firms"*, Journal of International Business Studies, Vol. 9. pp. 33-46.
11. Brooke M. (1996): *"International Management: A Review of Strategies and Operations"*, 3<sup>rd</sup> edition, Stanley Thornes Publishers, Cheltenham
12. Collis D.J., (1994), *"Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?"* Strategic Management Journal, Vol. 15, Special Issue: Competitive Organizational Behavior, pp. 143-152.
13. Czinkota M., Ronkainen I.A., Moffett M.H., 2010. *"International Business (8th Ed.)"*, John Wiley & Sons.
14. Dunning J.H. (1980): *"Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests"*, Journal of International Business Studies, Vol. 11, No. 1, pp.9-31.
15. Figueira de Lemos F., Johansson, J., & Vahlne, J. (2011), *"Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model"*, Journal of World Business, 46(2):143–153.
16. Filatotchev I., Piesse, J. (2009), R&D, *"internationalization and growth of newly listed firms: European evidence"*, Journal of International Business Studies, 40(8): 1260–1276.
17. Fletcher D. (2004), *"International entrepreneurship and the small business"*, Entrepreneurship and Regional Development, Vol. 16. pp. 289-305.
18. Grazzi M., Tomasi C. (2014), *"Productivity Sorting and Mode of Export"*, LEM WP 2014/25.
19. Hessels J., Terjesen S. (2007), *"SME Choice of Direct and Indirect Export Modes: Resource Dependency and Institutional Theory Perspectives"*, Scales Research Reports H200712, EIM Business and Policy Research.
20. Hollensen S. (2007): *"Global Marketing"*, Prentice Hall, London

21. Howells J., 1996. *"Tacit knowledge, innovation and technology transfer"*, Technology Analysis and Strategic Management 8: 91–106.
22. IDB, (2007), *"The Emergence of New Successful Export Activities in Latin America & the Caribbean"* Research Department Network Project. Inter-American Development Bank.
23. Johannsen F., 2014, *"Direct versus indirect export channels: the effect of regulations"*. European Trade Study Group.
24. Johanson J. and Vahlne, J.E. (1990), *"The mechanism of Internationalization"*, International Marketing Review, Vol. 7, No. 4, pp. 11-24.
25. Kahneman D. (2011): *"Thinking Fast and Slow"*, Penguin Books, USA
26. Keskin H. Senturk C. Sungur O. Kiris H. (2010), *"The Importance of SMEs in Developing Economies"*, 2nd International Symposium on Sustainable Development, June 8-9, 2010, Sarajevo.
27. Knickerbocker F.T., (1973), *"Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise"*, Harvard University Press, Cambridge.
28. Lages L. (2000): *"A Conceptual Framework of the Determinants of Export Performance: Reorganizing Key Variables and Shifting Strategy adaption: Evidence from Small and Medium Sized Exporters"*, European journal of Marketing.
29. Leonidou L. (2004), *"an analysis of the barriers hindering small business export development"*, Journal of Small Business Management, Vol. 42 No. 3. p. 229-302.
30. Liping Su, John Adams, (2010) *"Export capacity impact factors on Chinese SMEs: A survey analysis of Fujian Province"*, Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies, Vol. 3 Issue: 1. pp. 54-70(17).
31. Lu J., Lu Y. and Tao Z., (2011), *"Exporting behavior in the presence of intermediaries: Theory and evidence"*, mimeo, Peking University.
32. Madhok A., (1997), *"Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm"*, Strategic Management Journal, Vol. 18, pp. 39-61.

33. Madifassi J.O. and Caorsi, J.Ch. (2014), "*Export success Factors of Small and Medium Sized Firms in Chile*", Journal of Small Business and Enterprise Development, Emerald Group Publishing Limited, Vol.21, No.3, 450-69.
34. Naisbitt J. (1994): "*Global Paradox: The Bigger the World Economy, the More Powerful It's Smallest Players*", William Morrow & Company Inc., New York.
35. O'Farrell P., Wood, P. and Sheng, J. (1998), "*Internationalization by business service SMEs: an inter- industry analysis*", International Small Business Journal, Vol. 16 No. 2.
36. Peng M.W., York A.S. (2001), "*Behind intermediary performance in export trade: Transactions, agents and resources*", Journal of International Business Studies, 32(2): 327- 346.
37. Rugman A., (1980), "*Internalization as a general theory of foreign direct investment: A re-appraisal of the literature*", Review of World Economics, vol. 116, issue 2, 365-379.
38. Scharf F., Bell J., Loane S. and Downey S. (2001), "*Perils and pitfalls on the internationalization pathways of small entrepreneurial firms*", Proceedings Supplement of 4th McGill Conference on International Entrepreneurship, University of Strathclyde, Glasgow.
39. Sui Sui, Mathias Baum, (2014), "*Internationalization Strategy, Firm resources and the Survival of SMEs in the Export Market*", Journal of International Business Studies, 45, 821–841.
40. Tesar G. and Tarelton J. (1982), "*Comparisons of Wisconsin and Virginia small- and medium sized exporters: aggressive and passive exporters*", in Czinkota, M. and Tesar, G. (Eds), Export Management, Praeger, New York, NY.
41. Tse D.K., Pan Y. and Au K.Y. (1997), "*How MNCs Choose Entry Modes and Form Alliances: The China Experience*", Journal of International Business Studies, Vol. 28, No. 4, pp. 779-805.
42. Tulus T. (2006): "*Export- Oriented Small and Medium Industry Clusters in Indonesia*", Journal of Enterprising Communities: People and Place in the Global Economy, Vol. 3, No. 1. 25-28

43. Wilkinson T., Brouthers L.E. (2006), “*Trade Promotion and SME Export performance*”, *International Business Review*, 115, p.p. 235-252.
44. Yasar M., (2013), “*Direct and Indirect Exporting and Productivity: Evidence from Firm-Level Data*”, *Managerial and Decision Economics*, 36: 109–120.

## Ηλεκτρονικές Πηγές

1. Business development Bank of Canada, 7 key questions your export plan should answer. Διαθέσιμο:  
<https://www.bdc.ca/en/articles-tools/marketing-sales-export/exportation/pages/small-business-export-plan-9-key-questions.aspx>
2. Eurostat news release (2017), European SME Week 2017 SMEs in the European Union generate half of the intra-EU trade in goods with a slightly higher share for imports. Διαθέσιμο:  
<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/8467294/6-21112017-AP-EN.pdf/ab123dd2-0901-4c64-95b0-f071a5f235e3>
3. European Commission, Διαθέσιμο:  
[https://ec.europa.eu/growth/access-to-finance/data-surveys\\_lv](https://ec.europa.eu/growth/access-to-finance/data-surveys_lv)
4. European Commission, (2010), “Internationalization of European SMEs”, Διαθέσιμο: [http://www.ec.europa.eu/enterprise/e\\_i/index\\_en.htm](http://www.ec.europa.eu/enterprise/e_i/index_en.htm)
5. OECD library, Διαθέσιμο: <https://www.oecd-ilibrary.org/statistics>
6. OECD library, 2017, “Entrepreneurship at a Glance 2017”, Διαθέσιμο:  
[https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/entrepreneur\\_aag-2017-en.pdf?expires=1532871685&id=id&accname=guest&checksum=F27D105C73D840E4E3272C6744354F21](https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/entrepreneur_aag-2017-en.pdf?expires=1532871685&id=id&accname=guest&checksum=F27D105C73D840E4E3272C6744354F21) (2017).
7. United problem solvers (2017), 2016 European SME Exporting Insights Study. Διαθέσιμο:  
[https://faster.ups.com/gb/pdf/European\\_SME\\_Exporting\\_Insights\\_Study\\_2017\\_GB.pdf](https://faster.ups.com/gb/pdf/European_SME_Exporting_Insights_Study_2017_GB.pdf) (2017).