



**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
Στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες**

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

**Οι Κρίσιμοι Παράγοντες Εξαγωγικής Επιτυχίας στις
Επιχειρήσεις Τροφίμων**

Της

Ευανθίας Καπλάνη του Γρηγορίου

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού
Διπλώματος στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες**

Σεπτέμβριος 2018

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ

Αφιερωμένο στη μητέρα μου, που μου έχει σταθεί πάρα πολύ σε όλη μου την ζωή και οφείλω αυτό το μεταπτυχιακό σε εκείνη.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας την παρούσα διπλωματική εργασία θα ήθελα να ευχαριστήσω αρχικά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Ιωάννη Χατζηδημητρίου, για την πολύτιμη συμβολή και καθοδήγησή του κατά την διάρκεια συγγραφής της διπλωματικής εργασίας.

Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την ψυχολογική στήριξη και την βοήθεια που μου έδωσαν για να ολοκληρώσω τις σπουδές μου στο συγκεκριμένο αντικείμενο σπουδών.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, πραγματοποιήθηκε με σκοπό την εύρεση και ανάδειξη των κρίσιμων παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας για τις επιχειρήσεις τροφίμων. Αρχικά, γίνεται μια εισαγωγή στο θέμα της εργασίας και αναφορά του σκοπού της. Στο Κεφάλαιο 1, αναφέρονται κάποια χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων τροφίμων. Στη συνέχεια, στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζονται στατιστικά στοιχεία σχετικά με την εξωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων στο κλάδο των τροφίμων και ποτών. Έπειτα, στο Κεφάλαιο 3 παρουσιάζεται η διεθνής βιβλιογραφική ανασκόπηση των κρίσιμων παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας. Κατά το Κεφάλαιο 4, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, με εκτενή αναφορά στη μορφή του ερωτηματολογίου. Παράλληλα, στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάζονται και σχολιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος, στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις της έρευνας. Οι σημαντικότεροι παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας που προέκυψαν από την έρευνα είναι: τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, η επικοινωνία με τους πελάτες, η προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς, η εύρεση πελατών, η καλή γνώση της ξένης αγοράς, το οικονομικό περιβάλλον στη ξένη αγορά, το επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής, το πολιτικό, το κοινωνικό και το πολιτισμικό περιβάλλον στη ξένη αγορά και τέλος το οικονομικό περιβάλλον στην ελληνική αγορά.

ABSTRACT

This thesis was conducted in order to find and study the critical success factors for Greek export food businesses. Initially is an introduction to the subject and refers its purpose. Next, in Chapter 1, there is a reference in some characteristics of food businesses. Then, in Chapter 2, there is some general information on Greek export companies in the food sector. Next, Chapter 3 presents an international bibliographic review of critical factors for export success. Chapter 4 presents the methodology of the survey, with extensive reference to the questionnaire form. In addition, the results of the investigation are presented and discussed in the same chapter. Finally, Chapter 5 presents the conclusions and proposals of the survey. The most important export success factors that emerged from the survey are product characteristics, customer relationship, product adaptation to the foreign market's demand, knowing the foreign market very well, economic environment in the foreign market, degree of support from distribution channels, political and sociocultural environment in the foreign market and also the economic environment in the Greek market.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	5
ΠΙΝΑΚΕΣ.....	8
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	8
ΣΧΗΜΑΤΑ.....	13
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Ο Κλάδος των Τροφίμων και Ποτών	15
1.1. Εισαγωγή στο κλάδο των τροφίμων και ποτών.....	15
1.1.1. Χαρακτηριστικά του κλάδου	16
1.1.2. Οι υποκλάδοι των Τροφίμων και Ποτών.....	17
1.1.3. Τα πλεονεκτήματα των Ελληνικών Προϊόντων.....	18
1.1.4. Η σημασία του κλάδου των τροφίμων.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η Εξωστρέφεια του Κλάδου των Τροφίμων και Ποτών	23
2.1. Εξωστρέφεια στις ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών	23
2.2. Η πορεία των εξαγωγών για το κλάδο Τροφίμων και Ποτών	24
2.3.Ελληνικές εξαγωγές προϊόντων Τροφίμων και Ποτών ανά εξαγωγικό προορισμό.....	25
2.4. Εξαγωγές σε κρίσιμες αγορές - στόχους.....	32
2.5. Σύνοψη.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Οι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας των Εξαγωγών.....	35
3.1. Εισαγωγή.....	35
3.2. Μέτρηση της εξαγωγικής επίδοσης.....	35
3.3. Οι κρίσιμοι παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας στις επιχειρήσεις.....	37
3.3.1. Εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας.....	38
3.4. Οι παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας	41
3.4.1. Στελέχη με διεθνή εμπειρία στις εξαγωγές.....	44
3.4.2. Στελέχη με εκπαίδευση και κατάρτιση στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες.....	44

3.4.3.	Χαρακτηριστικά του προϊόντος (συσκευασία, ποιότητα κ.λπ.)	45
3.4.4.	Επικοινωνία με τους πελάτες.....	45
3.4.5.	Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για εξαγωγές	46
3.4.6.	Καλή γνώση της ξένης αγοράς	46
3.4.7.	Προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς	46
3.4.8.	Το οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ξένη και στην εγχώρια αγορά.....	47
3.4.9.	Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται στην ξένη αγορά.....	48
3.4.10.	Το επίπεδο τεχνολογίας και καινοτομίας που χρησιμοποιείται.....	48
3.4.11.	Οι τύποι των καναλιών διανομής και η αποτελεσματικότητα τους.....	49
3.4.12.	Η θεσμική στήριξη (επιμελητήρια, επιχειρηματικές ενώσεις)	49
3.4.13.	Άμεσες ξένες επενδύσεις στην ξένη αγορά	50
3.4.14.	Τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης.....	50
3.4.15.	Το μίγμα μάρκετινγκ στη ξένη αγορά και η σύνδεσή του με την στρατηγική της επιχείρησης	50
3.5.	Σύνοψη.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Εμπειρική Έρευνα		52
4.1.	Μεθοδολογία έρευνας.....	52
4.2.	Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας	54
4.2.1.	Γενικά στοιχεία επιχειρήσεων τροφίμων.....	54
4.2.2.	Ανάπτυξη και οργάνωση των εξαγωγών	59
4.3.	Εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας.....	67
4.4.	Οι κρίσιμοι «εσωτερικοί» παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας.....	67
4.4.1.	Οι κρίσιμοι εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας	71
4.5.	Οι κρίσιμοι παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας.....	76
4.5.1.	Έτος ίδρυσης επιχείρησης	76
4.5.2.	Έτη εμπειρίας εξαγωγών	83
4.5.3.	Μέθοδος εξαγωγών.....	90
4.5.4.	Μέγεθος επιχείρησης	97
4.5.5.	Τμήμα εξαγωγών	102
4.5.6.	Εξαγωγές ως ποσοστό των Συν. Πωλήσεων 2017.....	107

4.5.7.	Ετήσιες συνολικές πωλήσεις 2017	112
4.5.8.	Εξαγωγική Επίδοση	118
4.5.9.	Ελληνική ή ξένη αγορά.....	124
4.6.	Σύνοψη.....	128
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Τελικά Συμπεράσματα και Προτάσεις		129
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....		132
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		137
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ		139

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1.	<i>Τα 10 σημαντικότερα ελληνικά εξαγόμενα προϊόντα κατά το εννιάμηνο του 2017 (Αξία σε εκατ. € & όγκος σε τόνους), ΠΗΓΗ: ΠΣΕ, ΚΕΕΜ.....</i>	19
Πίνακας 2.	<i>Οι κυριότεροι εξαγωγικοί προορισμοί των ελληνικών προϊόντων του κλάδου Τροφίμων και Ποτών από το 2013 έως το 2017 σε αξία ευρώ, ΠΗΓΗ: Eurostat</i>	30
Πίνακας 3.	<i>Η πορεία των ελληνικών εξαγωγών Τροφίμων και Ποτών στις κρίσιμες αγορές-στόχους για τα έτη 2013-2017 σε αξία σε ευρώ, ΠΗΓΗ: Eurostat.</i>	33
Πίνακας 4.	<i>Οι κρίσιμοι παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας.....</i>	40
Πίνακας 5.	<i>Η παρουσίαση των κρίσιμων παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας και η πηγές στις οποίες αναφέρονται.</i>	41
Πίνακας 6.	<i>Μέθοδοι εξαγωγών των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα.</i>	60

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Διάγραμμα 1.	<i>Κατανομή υποκλάδων τροφίμων στο σύνολο του κλάδου των Τροφίμων και Ποτών σε ποσοστά, ΠΗΓΗ: Eurostat, Structural Business Statics, με επεξεργασία IOBE.....</i>	22
Διάγραμμα 2.	<i>Οι Εξαγωγές της Ελλάδας για το κλάδο των Τροφίμων και Ποτών, για το χρονικό διάστημα 2005 – 2017 σε αξία (ευρώ), ΠΗΓΗ: Eurostat.</i>	25
Διάγραμμα 3.	<i>Ελληνικό εξαγωγικό εμπόριο Τροφίμων και Ποτών 2011-2017, ΠΗΓΗ: Eurostat</i>	25

Διάγραμμα 4. Η κατανομή των ελληνικών εξαγωγών του κλάδου Τροφίμων και Ποτών σε Ε.Ε. και Τρίτες χώρες, 2005-2017, ΠΗΓΗ: Eurostat.	29
Διάγραμμα 5. Η κατάταξη των εξαγωγικών εταιρών της Ελλάδας ως προς την αξία των εξαγωγών (εκατ.) στο κλάδο των Τροφίμων και Ποτών, ΠΗΓΗ: Eurostat.	32
Διάγραμμα 6. Η ετήσια τάση ελληνικών εξαγωγών σε κρίσιμες αγορές – στόχους, ΠΗΓΗ: Eurostat.	33
Διάγραμμα 7. Οι ετήσιες συνολικές πωλήσεις του έτους 2017 των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα.	58
Διάγραμμα 8. Το ποσοστό των πωλήσεων που προέρχεται από εξαγωγές για το 2017. .	59
Διάγραμμα 9. Οι μέθοδοι εξαγωγών των επιχειρήσεων τροφίμων που συμμετείχαν στην έρευνα.	60
Διάγραμμα 10. Ο μέσος όρος των υπαλλήλων των επιχειρήσεων τροφίμων που αφιερώνουν πάνω από το 50% του χρόνου τους στις εξαγωγικές δραστηριότητες της επιχείρησης.	62
Διάγραμμα 11. Ο αριθμός των χωρών που εξάγουν οι επιχειρήσεις τα προϊόντα τους. .	64
Διάγραμμα 12. Οι σημαντικότερες χώρες εξαγωγών που δήλωσαν οι ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων.	65
Διάγραμμα 13. Οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας.	68
Διάγραμμα 14. Η κατάταξη των εσωτερικών παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας που χαρακτηρίστηκαν ως "πέρα πολύ" σημαντικοί.	69
Διάγραμμα 15. Η κατάταξη των εσωτερικών παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας που χαρακτηρίστηκαν ως "πολύ" σημαντικοί.	70
Διάγραμμα 16. Η κατάταξη των εσωτερικών παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας που χαρακτηρίστηκαν ως "λίγο" σημαντικοί.	71
Διάγραμμα 17. Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας.	72
Διάγραμμα 18. Η κατάταξη των εξωτερικών παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας που χαρακτηρίστηκαν ως "πέρα πολύ" σημαντικοί.	74
Διάγραμμα 19. Η κατάταξη των εξωτερικών παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας που χαρακτηρίστηκαν ως "πολύ" σημαντικοί.	75
Διάγραμμα 20. Η κατάταξη των εξωτερικών παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας που χαρακτηρίστηκαν ως "λίγο" σημαντικοί.	76
Διάγραμμα 21. Οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με έτος ίδρυσης έως το 1959.	77

Διάγραμμα 22.	<i>Οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με έτος ίδρυσης 1960 - 1980.</i>	78
Διάγραμμα 23.	<i>Οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με έτος ίδρυσης 1981 – 1999.</i>	79
Διάγραμμα 24.	<i>Οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με έτος ίδρυσης 2000 έως σήμερα.</i>	80
Διάγραμμα 25.	<i>Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με έτος ίδρυσης έως το 1959.</i>	81
Διάγραμμα 26.	<i>Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με έτος ίδρυσης από 1960 έως 1980.</i>	82
Διάγραμμα 27.	<i>Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με έτος ίδρυσης από 1981 έως 1999.</i>	82
Διάγραμμα 28.	<i>Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με έτος ίδρυσης από το 2000 έως σήμερα.</i>	83
Διάγραμμα 29.	<i>Οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με περισσότερα από 30 χρόνια εμπειρίας εξαγωγών.</i>	84
Διάγραμμα 30.	<i>Οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με 21 έως 30 χρόνια εμπειρίας εξαγωγών.</i>	85
Διάγραμμα 31.	<i>Οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με 6 έως 20 χρόνια εμπειρίας εξαγωγών.</i>	86
Διάγραμμα 32.	<i>Οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με έως 5 έτη εμπειρίας εξαγωγών.</i>	87
Διάγραμμα 33.	<i>Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με περισσότερα από 30 χρόνια εμπειρίας εξαγωγών.</i>	88
Διάγραμμα 34.	<i>Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με 21 έως 30 χρόνια εμπειρίας εξαγωγών.</i>	88
Διάγραμμα 35.	<i>Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με 6 έως 20 χρόνια εμπειρίας εξαγωγών.</i>	89
Διάγραμμα 36.	<i>Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με έως 5 έτη εμπειρίας εξαγωγών.</i>	90
Διάγραμμα 37.	<i>Οι Εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων «απευθείας στους ξένους πελάτες».</i>	92
Διάγραμμα 38.	<i>Οι Εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων «αντιπρόσωπος στη χώρα εξαγωγής».</i>	93

Διάγραμμα 39. <i>Οι Εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων «υποκατάστημα στη χώρα εξαγωγής».</i>	94
Διάγραμμα 40. <i>Οι Εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων «απευθείας στους ξένους πελάτες».</i>	95
Διάγραμμα 41. <i>Οι Εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων «αντιπρόσωπος στη χώρα εξαγωγής».</i>	96
Διάγραμμα 42. <i>Οι Εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων «υποκατάστημα στη χώρα εξαγωγής».</i>	96
Διάγραμμα 43. <i>Οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με έως 10 εργαζόμενους.</i>	98
Διάγραμμα 44. <i>Οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με 11 έως 100 εργαζόμενους.</i>	98
Διάγραμμα 45. <i>Οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με άνω των 100 εργαζομένων.</i>	99
Διάγραμμα 46. <i>Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με έως 10 εργαζόμενους.</i>	100
Διάγραμμα 47. <i>Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με 11 έως 100 εργαζόμενους.</i>	101
Διάγραμμα 48. <i>Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με άνω των 100 εργαζομένων.</i>	102
Διάγραμμα 49. <i>Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων με τμήμα εξαγωγών, ως προς τους εσωτερικούς παράγοντες επιτυχίας.</i>	103
Διάγραμμα 50. <i>Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων χωρίς τμήμα εξαγωγών, ως προς τους εσωτερικούς παράγοντες επιτυχίας.</i>	104
Διάγραμμα 51. <i>Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων με τμήμα εξαγωγών, ως προς τους εξωτερικούς παράγοντες επιτυχίας.</i>	106
Διάγραμμα 52. <i>Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων χωρίς τμήμα εξαγωγών, ως προς τους εξωτερικούς παράγοντες επιτυχίας.</i>	106
Διάγραμμα 53. <i>Οι κρίσιμοι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με 20% εξαγωγές ως προς τις συνολικές πωλήσεις του έτους 2017.</i>	108
Διάγραμμα 54. <i>Οι κρίσιμοι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με 20% έως 80% εξαγωγές ως προς τις συνολικές πωλήσεις του έτους 2017.</i>	108

Διάγραμμα 55. <i>Οι κρίσιμοι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με άνω 80% εξαγωγές ως προς τις συνολικές πωλήσεις του έτους 2017.</i>	109
Διάγραμμα 56. <i>Οι κρίσιμοι εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με 20% εξαγωγές ως προς τις συνολικές πωλήσεις του έτους 2017.</i>	110
Διάγραμμα 57. <i>Οι κρίσιμοι εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με 20% έως 80% εξαγωγές ως προς τις συνολικές πωλήσεις του έτους 2017.</i>	111
Διάγραμμα 58. <i>Οι κρίσιμοι εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με άνω 80% εξαγωγές ως προς τις συνολικές πωλήσεις του έτους 2017.</i>	112
Διάγραμμα 59. <i>Οι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, στη κατηγορία των επιχειρήσεων με συνολικές πωλήσεις έως 500.000€.</i>	113
Διάγραμμα 60. <i>Οι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, στη κατηγορία των επιχειρήσεων με συνολικές πωλήσεις από 500.000€ έως 5.000.000€.</i>	114
Διάγραμμα 61. <i>Οι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, στη κατηγορία των επιχειρήσεων με συνολικές πωλήσεις άνω των 5.000.000€.</i>	115
Διάγραμμα 62. <i>Οι εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, στη κατηγορία των επιχειρήσεων με συνολικές πωλήσεις έως 500.000€.</i>	116
Διάγραμμα 63. <i>Οι εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, στη κατηγορία των επιχειρήσεων με συνολικές πωλήσεις από 500.000€ έως 5.000.000€.</i>	117
Διάγραμμα 64. <i>Οι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, στη κατηγορία των επιχειρήσεων με συνολικές πωλήσεις άνω των 5.000.000€.</i>	118
Διάγραμμα 65. <i>Οι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, στη κατηγορία των επιχειρήσεων με εξαγωγική επίδοση ανώτερη του αναμενόμενου.</i>	119
Διάγραμμα 66. <i>Οι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, στη κατηγορία των επιχειρήσεων με εξαγωγική επίδοση όπως είχε προβλεφθεί.</i>	120
Διάγραμμα 67. <i>Οι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, στη κατηγορία των επιχειρήσεων με εξαγωγική επίδοση πολύ κατώτερη ή κατώτερη του αναμενόμενου.</i>	121
Διάγραμμα 68. <i>Οι εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, στη κατηγορία των επιχειρήσεων με εξαγωγική επίδοση ανώτερη του αναμενόμενου.</i>	122

Διάγραμμα 69. Οι εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, στη κατηγορία των επιχειρήσεων με εξαγωγική επίδοση όπως είχε προβλεφθεί.....	123
Διάγραμμα 70. Οι εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, στη κατηγορία των επιχειρήσεων με εξαγωγική επίδοση πολύ κατώτερη ή κατώτερη του αναμενόμενου.	124
Διάγραμμα 71. Οι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας για την κατηγορία επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται κυρίως στην ελληνική αγορά.	125
Διάγραμμα 72. Οι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας για την κατηγορία επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται κυρίως στην ξένη αγορά.	126
Διάγραμμα 73. Οι εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας για την κατηγορία επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται κυρίως στην ελληνική αγορά.	127
Διάγραμμα 74. Οι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας για την κατηγορία επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται κυρίως στην ξένη αγορά.	127

ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 1. Η κατανομή των ελληνικών εξαγωγών Τροφίμων και Ποτών σε ΕΕ και Τρίτες χώρες, 2005-2016, ΠΗΓΗ: Eurostat.....	26
Σχήμα 2. Η κατανομή των ελληνικών Τροφίμων και Ποτών στην ΕΕ και σε Τρίτες χώρες για το έτος 2017, ΠΗΓΗ: Eurostat.....	28
Σχήμα 3. Η Κατανομή των ελληνικών Εξαγωγών (Τροφίμων και Ποτών) στους σημαντικότερους εταίρους για το 2017, ΠΗΓΗ: Eurostat.....	31
Σχήμα 4. Έτη ίδρυσης των επιχειρήσεων τροφίμων που συμμετείχαν στην έρευνα.....	55
Σχήμα 5. Τα έτη εμπειρίας εξαγωγών των επιχειρήσεων τροφίμων που συμμετείχαν στην έρευνα.....	56
Σχήμα 6. Ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούν οι επιχειρήσεις τροφίμων που συμμετείχαν στην έρευνα	57
Σχήμα 7. Τμήμα ή Διεύθυνση εξαγωγών	61
Σχήμα 8. Ο αριθμός των εργαζομένων που αφιερώνουν πάνω από το 50% του χρόνου τους στις εξαγωγές	62
Σχήμα 9. Η εξαγωγική προσέγγιση των επιχειρήσεων.....	63
Σχήμα 10. Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείτε στις ξένες αγορές	63
Σχήμα 11. Εξαγωγική επίδοση	66
Σχήμα 12. Η κερδοφορία των επιχειρήσεων	66

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως σκοπό την ανάλυση και εύρεση των κρίσιμων παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας των επιχειρήσεων τροφίμων. Οι κρίσιμοι παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας αποτελούν ένα θέμα που έχει μονοπωλήσει το ενδιαφέρον τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο τα τελευταία χρόνια. Οι περισσότερες έρευνες αναφέρονται στην εύρεση των πλέον σημαντικών παραγόντων επιτυχίας που συμβάλουν στην διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, χωρίς συχνά να υπάρχει κάποια εξειδίκευση της έρευνας ως προς τον τομέα με τον οποίο ασχολούνται οι επιχειρήσεις. Το γεγονός αυτό αποτέλεσε την αφορμή να επιλεγεί το συγκεκριμένο θέμα, καθώς παρουσίαζε ιδιαίτερο ενδιαφέρον συνάμα με το γεγονός της δύσκολης οικονομικής κατάστασης της χώρας στην οποία καλούνται να ανταπεξέλθουν οι ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα.

Οι εξαγωγές αποτελούν ένα μέσο διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και μπορούν να συμβάλουν, πέρα από την επιβίωση της επιχείρησης και στην ανάπτυξή της. Σήμερα πολλές ελληνικές επιχειρήσεις προσπαθώντας να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις και τα προβλήματα της ελληνικής οικονομίας, έχουν επιλέξει να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε διεθνές επίπεδο, αποσκοπώντας έτσι να βελτιώσουν τις πωλήσεις τους. Ένας μεγάλος αριθμός αυτών των επιχειρήσεων δραστηριοποιούνται στο κλάδο των Τροφίμων. Σε αυτό το σημείο είναι καλό να τονιστεί η σημασία του κλάδου των Τροφίμων για την ελληνική οικονομία, καθώς αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους κλάδους στην Ελλάδα που ασχολούνται με τις εξαγωγικές δραστηριότητες. Για το λόγο αυτό θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική η γνώση και η σημασία των κρίσιμων αυτών παραγόντων, καθώς θα βελτιώσει την εξαγωγική επίδοση των επιχειρήσεων, επομένως θα συμβάλει και στη βιωσιμότητά τους.

Ως προς την δομή της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, αποτελείται από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και την ερευνητική μελέτη. Πιο συγκεκριμένα, θα υπάρξει μια ανάλυση ως προς την διαχρονική πορεία των εξαγωγών στο κλάδο των Τροφίμων και Ποτών, δίνοντας έμφαση στις μεταβολές του κλάδου. Στη συνέχεια γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση για την σημασία της εξαγωγικής επίδοσης και ανάλυση των κρίσιμων παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας που απαντώνται πιο συχνά στη βιβλιογραφία. Τέλος, βασισμένοι στην ερευνητική μελέτη που θα γίνει θα καταλήξουμε σε κάποια αποτελέσματα που πιστεύουμε ότι θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις τροφίμων στην εξαγωγική τους πορεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

Ο Κλάδος των Τροφίμων και Ποτών

1.1. Εισαγωγή στο κλάδο των τροφίμων και ποτών

Είναι γεγονός ότι ο ρόλος του κλάδου των Τροφίμων είναι θεμελιώδης για την ελληνική μεταποιητική βιομηχανία και ευρύτερα για την ελληνική οικονομία. Ο κλάδος των Τροφίμων συνιστά σταθερά έναν από τους πιο σημαντικούς τομείς του δευτερογενή τομέα της εγχώριας οικονομίας και μία από τις κινητήριες δυνάμεις της ελληνικής μεταποίησης. Έχει αποδειχθεί ότι ο κλάδος των Τροφίμων και Ποτών είναι ένας δυναμικός, ανταγωνιστικός και εξωστρεφής κλάδος, με σημαντικές επενδύσεις και επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα, τα Βαλκάνια και σε όλη την Ευρώπη. Ο κλάδος των τροφίμων διατηρεί όλα αυτά τα χρόνια, ακόμη και στην παρατεταμένη περίοδο ύφεσης για την ελληνική οικονομία, το θεμελιώδη ρόλο του, έχοντας αποδείξει ότι διαθέτει τις προϋποθέσεις για να παραμείνει βασικός μοχλός ανάπτυξης (IOBE, 2017).

Γενικότερα ο τομέας των τροφίμων, ως τμήμα της αγροδιατροφικής αλυσίδας, περιλαμβάνει ένα ευρύτατο φάσμα επιχειρήσεων, που το ένα του άκρο περιλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό μικρών, όχι ιδιαίτερα οργανωμένων επιχειρήσεων, με πολύ περιορισμένες επενδύσεις σε έρευνα και τεχνολογία, οι οποίες δραστηριοποιούνται, κυρίως, σε τοπικό επίπεδο, παράγοντας προϊόντα, κυρίως, από εγχώριες πρώτες ύλες. Στο άλλο άκρο, ένας μικρός αριθμός επιχειρηματικών ομίλων (εθνικών ή πολυεθνικών), με υψηλό επίπεδο οργάνωσης, που εφαρμόζουν επεκτατικές στρατηγικές, προμηθεύονται πρώτες ύλες από ολόκληρη την επικράτεια ή/και από άλλες χώρες, στη βάση μέσο μακροχρόνιων συμβολαίων, αξιοποιούν νέες τεχνολογίες στις μεθόδους παραγωγής, συντήρησης και διανομής των τροφίμων και επενδύουν στην παραγωγή νέων, καινοτόμων προϊόντων (που ενσωματώνουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά) (ΣΕΒ, 2013).

Τα καίρια θέματα γύρω από το ρόλο του κλάδου των τροφίμων και ποτών κινούνται στην κατεύθυνση της εξωστρέφειας, της ελληνικής ποιότητας του προϊόντος, του ελληνικού brand name και της οργανωμένης προώθησης των ελληνικών τροφίμων. Ο αποτελεσματικότερος συντονισμός και η στενότερη συνεργασία των εκπροσώπων του κλάδου μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της προσπάθειας προβολής των ελληνικών προϊόντων, στη

διασφάλιση επιλογής της σωστής στρατηγικής και στη σταθερότητα υλοποίησης του μακροχρόνιου σχεδιασμού της (IOBE, 2015).

1.1.1. Χαρακτηριστικά του κλάδου

Η δομή και οργάνωση του συστήματος παραγωγής τροφίμων, επί πολλά χρόνια, διαμορφώθηκε με βάση τις εκάστοτε ισχύουσες δυνατότητες παραγωγής (supply driven). Τις δύο τελευταίες δεκαετίες, όμως, παρατηρείται μια ραγδαία μεταστροφή του παραγωγικού υποδείγματος προς την κατεύθυνση της κάλυψης των απαιτήσεων και αναγκών του καταναλωτικού κοινού (consumer driven). Η στροφή αυτή είναι η συνδυαστική ανταπόκριση του συστήματος παραγωγής και διακίνησης τροφίμων σε ένα πλήθος μεταβολών και εξελίξεων που σημειώνονται στην οικονομία, την κοινωνία και την τεχνολογία, οι οποίες δημιούργησαν συνθήκες άμβλυνσης διαφόρων περιοριστικών παραγόντων (όπως η φθαρτότητα και η εποχικότητα των προϊόντων, η μεγάλη διασπορά, αλλά και απόσταση μεταξύ σημείων παραγωγής και κατανάλωσης κλπ.). Παράλληλα, η στροφή αυτή ενίσχυσε σημαντικά τις αλληλεξαρτήσεις και τις διασυνδέσεις που ανέκαθεν υπήρχαν μεταξύ των επιμέρους τμημάτων του συστήματος, γεγονός που, πλέον, οδηγεί σε μια ολιστική και όχι τμηματική αντιμετώπιση του αγροδιατροφικού παραγωγικού συμπλέγματος (ΣΕΒ, 2013).

Μέσα από αυτή τη θεώρηση αναδύεται η έννοια της «αγροδιατροφικής αλυσίδας» ως ένα σύνολο ισχυρά διασυνδεδεμένων και αλληλοεξαρτώμενων παραγωγικών συστημάτων, εντός και μεταξύ των οποίων διακινούνται διαρκώς αγαθά και πληροφορίες, με στόχο τη διάθεση στο καταναλωτικό κοινό μιας τεράστιας ποικιλίας προϊόντων, βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών (ποιοτικών, ποσοτικών, χρονικών, περιβαλλοντικών κλπ.) (SEVE, 2013).

Ο εγχώριος κλάδος τροφίμων καλύπτει πάνω από το 1/4 (26%) του συνόλου των επιχειρήσεων της ελληνικής μεταποίησης, γεγονός που την κατατάσσει πρώτη ανάμεσα στους κλάδους της μεταποίησης, ακολουθούμενη από τα Μεταλλικά προϊόντα (14%) και τα Είδη ένδυσης (10%). Η παρουσία του τομέα είναι επίσης θεμελιώδους σημασίας υπό καθαρά οικονομικούς όρους, αφού βρίσκεται πρώτη ανάμεσα στους υπόλοιπους κλάδους της μεταποίησης σε όρους αξίας παραγωγής (33%) και ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας (25%) και δεύτερη κατά σειρά σε όρους κύκλου εργασιών (IOBE, 2015).

Ως σύνολο, λοιπόν, η αγροδιατροφική αλυσίδα, αναπόσπαστο τμήμα της οποίας αποτελεί και ο Τομέας των Τροφίμων, επηρεάζεται, σε όλα της τα στάδια, από παράγοντες όπως (ΣΕΒ, 2013):

- Ιδιαιτερότητες του αγροδιατροφικού τομέα, όπως εποχικότητα, ευπάθεια προϊόντων, αβεβαιότητα σε σχέση με το ύψος και την ποιότητα της αγροτικής παραγωγής, που δημιουργεί και προβλήματα αποθήκευσης και διακυμάνσεις στις τιμές και στη ζήτηση, με αποτέλεσμα προβλήματα κορεσμού, υπερπροσφοράς ή έλλειψης, κ.λπ.
- Νέα καταναλωτικά πρότυπα που διαμορφώνονται από πληθυσμιακές και δημογραφικές αλλαγές, αλλαγές στα εισοδήματα και στο επίπεδο διαβίωσης, αλλαγές στη σύνθεση και στον τρόπο ζωής των νοικοκυριών, απαιτήσεις για υγιεινή διατροφή και, εν γένει, προκλήσεις που σχετίζονται με την ανάδειξη νέων «πιο υγιεινών» τροφίμων, όπως τα λειτουργικά τρόφιμα, κ.λπ.
- Άλλους παράγοντες, όπως η νομοθεσία & η ασφάλεια τροφίμων, η παγκοσμιοποίηση, οι νέες τεχνολογίες, η συγκέντρωση του λιανικού εμπορίου σε αλυσίδες καταστημάτων και η προώθηση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας κ.λπ.

Τέλος, οι βασικοί παράγοντες άσκησης πίεσης που σημειώνονται, διεθνώς, για τον Τομέα των Τροφίμων συνοψίζονται ως ακολούθως (ΣΕΒ, 2013):

- Η αύξηση του κόστους λόγω ζήτησης για διαφοροποιημένα, υψηλής ποιότητας υγιεινά τρόφιμα,
- Οι αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών και της νομοθεσίας σε θέματα υγιεινής, ασφάλειας και προστασίας του περιβάλλοντος,
- Η αύξηση του κόστους παραγωγής, λόγω της αλλαγής στην Ευρωπαϊκή Κοινή Αγροτική Πολιτική (ΚΑΠ), που προωθεί τον περιορισμό των άμεσων ενισχύσεων και την αποσύνδεση αυτών από τα παραγόμενα προϊόντα,
- Η παγκόσμια συγκέντρωση και αύξηση της δύναμης των δικτύων διανομής,
- Η ανάπτυξη των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας,
- Η πίεση των τιμών από τους καταναλωτές και τα δίκτυα διανομής.

1.1.2. Οι υποκλάδοι των Τροφίμων και Ποτών

Ο Ελληνικός κλάδος τροφίμων-ποτών, χωρίζεται σε εννέα βασικούς υποκλάδους. Οι υποκλάδοι αυτοί είναι οι εξής (IOBE, 2006):

- «κρέας και προϊόντα κρέατος»,

- «παρασκευασμένα και διατηρημένα ψάρια και προϊόντα ψαριών»,
- «παρασκευασμένα και διατηρημένα φρούτα και λαχανικά»,
- «ζωικά και φυτικά έλαια και λίπη»,
- «γαλακτοκομικά προϊόντα και παγωτό»,
- «προϊόντα μύλων δημητριακών, άμυλα και αμυλώδη προϊόντα»,
- «παρασκευασμένες ζωοτροφές»,
- «αρτοποιήματα, σνακ, ζαχαρώδη, ζυμαρικά» (ή «άλλα προϊόντα διατροφής») και
- «ποτά».

Σημαντικότεροι από αυτούς, από άποψη συμβολής στα συνολικά διαρθρωτικά μεγέθη του κλάδου, είναι οι υποκλάδοι των φρούτων & λαχανικών, των γαλακτοκομικών προϊόντων, των αρτοποιημάτων, σνακ, ζαχαρωδών, ζυμαρικών και των ποτών. Αθροιστικά, οι τέσσερις αυτοί υποκλάδοι αντιπροσωπεύουν περισσότερο από το 75% των συνολικών πωλήσεων, της προστιθέμενης αξίας παραγωγής και της απασχόλησης στη βιομηχανία τροφίμων-ποτών (IOBE, 2006).

1.1.3. Τα πλεονεκτήματα των Ελληνικών Προϊόντων

Τα ελληνικά προϊόντα παρουσιάζουν πολλά πλεονεκτήματα και εμφανίζουν μεγάλη ανταγωνιστικότητα στη διεθνή αγορά. Το γεγονός αυτό γίνεται φανερό και από τα στατιστικά στοιχεία που θα παρουσιαστούν εκτενέστερα στη συνέχεια αυτού του κεφαλαίου.

Ο Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εξαγωγέων (ΠΣΕ) και το Κέντρο Εξαγωγικών Ερευνών και Μελετών (ΚΕΕΜ) παρουσιάζουν κάθε χρόνο στατιστικά αποτελέσματα με τα πιο εξαγώγιμα ελληνικά προϊόντα, σύμφωνα με τους οποίους κατά τα τελευταία χρόνια τα τρόφιμα και ποτά κατέχουν την πρωτιά. Τα πιο πρόσφατα αποτελέσματα που έχουν δημοσιεύσει όμως, αφορούν τους πρώτους εννιά μήνες του 2017. Σύμφωνα με αυτά, ανάμεσα στα 10 πιο εξαγώγιμα ελληνικά προϊόντα είναι το ελαιόλαδο και οι ελιές, τα νωπά ή καταψυγμένα ψάρια και τα διατηρημένα ή παρασκευασμένα λαχανικά (πίνακας 1).

Πίνακας 1. Τα 10 σημαντικότερα ελληνικά εξαγόμενα προϊόντα κατά το εννιάμηνο του 2017 (Αξία σε εκατ. € & όγκος σε τόνους), ΠΗΓΗ: ΠΣΕ, ΚΕΕΜ

Σειρά κατάταξης 2017	Σειρά κατάταξης 2016	Περιγραφή προϊόντος	Αξία 2017	Ποσότητα 2017
1	1	Ορυκτέλαια πετρελαίου που εξάγονται από ασφαλτώδη ορυκτά (εκτός ακατέργαστων) που περιέχουν 70% η περισσότερο έλαιο πετρελαίου	8.484,3	20.239.172,8
2	2	Φάρμακα, μ.α.κ., που παρουσιάζονται με μορφή δόσεων ή είναι συσκευασμένα για τη λιανική πώληση	861,9	24.912,7
3	3	Πλάκες, ταινίες και φύλλα, από αργίλιο, με πάχος που υπερβαίνει το 0,2mm	599,2	202.172,4
4	5	Άλλα ψάρια, νωπά ή διατηρημένα με απλή ψύξη (εκτός από συκώτια, αυγά και σπέρματα)	502,1	102.938,4
5	6	Εμπιστευτικά προϊόντα	445,1	130.960,6
6	7	Άλλα λαχανικά, παρασκευασμένα ή διατηρημένα αλλιώς παρά με ξύδι ή οξικό οξύ, όχι κατεψυγμένα	438,0	181.103,5
7	10	Σωλήνες κάθε είδους	425,6	69.001,6
8	8	Άλλα	421,0	76.188,0
9	4	Παρθένο λάδι	413,2	96.677,3
10	11	Βαμβάκι (άλλο από το χνούδι σπόρων βαμβακιού),μη λαναρισμένο ούτε χτενισμένο	348,7	232.047,9

Ο κος Λακασάς (2014) είχε αναφέρει χαρακτηριστικά σε συνέντευξή του ότι υπάρχει τεράστια αξία στο όνομα "Ελλάδα". Η Ελλάδα είναι γεμάτη από μοναδικά προϊόντα που συνδυάζουν ποιότητα, γεύση και θρεπτική αξία. Το γεγονός ότι η Ελλάδα είναι η ψυχή και η καρδιά της Μεσογείου, είναι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μας ανήκει, κάτι που πρέπει να εκφράσουμε, να εμπνεύσουμε και να εμπνευστούμε. Ως εκ τούτου, σαφώς η ετικέτα Προστατευόμενης Προορισμένης Προέλευσης είναι ένα διαβατήριο για τα ελληνικά προϊόντα στο εξωτερικό (Lakasas, 2014).

Σε γενικές γραμμές η δημιουργία προστιθέμενης αξίας και η ενίσχυση της εξωστρέφειας του κλάδου εναπόκεινται σε μεγάλο βαθμό και στην προβολή του ελληνικού προϊόντος, μέσα από τα κατάλληλα σχεδιασμένα δίκτυα διανομής, στην ποιότητα και τη διαφοροποίηση και στην ενίσχυση του προτύπου της ελληνικής / μεσογειακής κουζίνας. Η σύνδεση της μεταποίησης τροφίμων με τον πρωτογενή τομέα

της αγροτικής παραγωγής, αλλά και με τον τριτογενή τομέα υπηρεσιών, όπως εστιατόρια, ξενοδοχεία και εν γένει τον τουρισμό, σε συνδυασμό με τις συνέργειες που αναπτύσσονται στο χώρο των τροφίμων, αποτελούν βασικό μέσο για την ανάδειξη των ελληνικών προϊόντων, προσθέτοντας σε αυτά αξία και εξαγωγική δυναμική (ΣΕΒ, 2013).

1.1.4. Η σημασία του κλάδου των τροφίμων

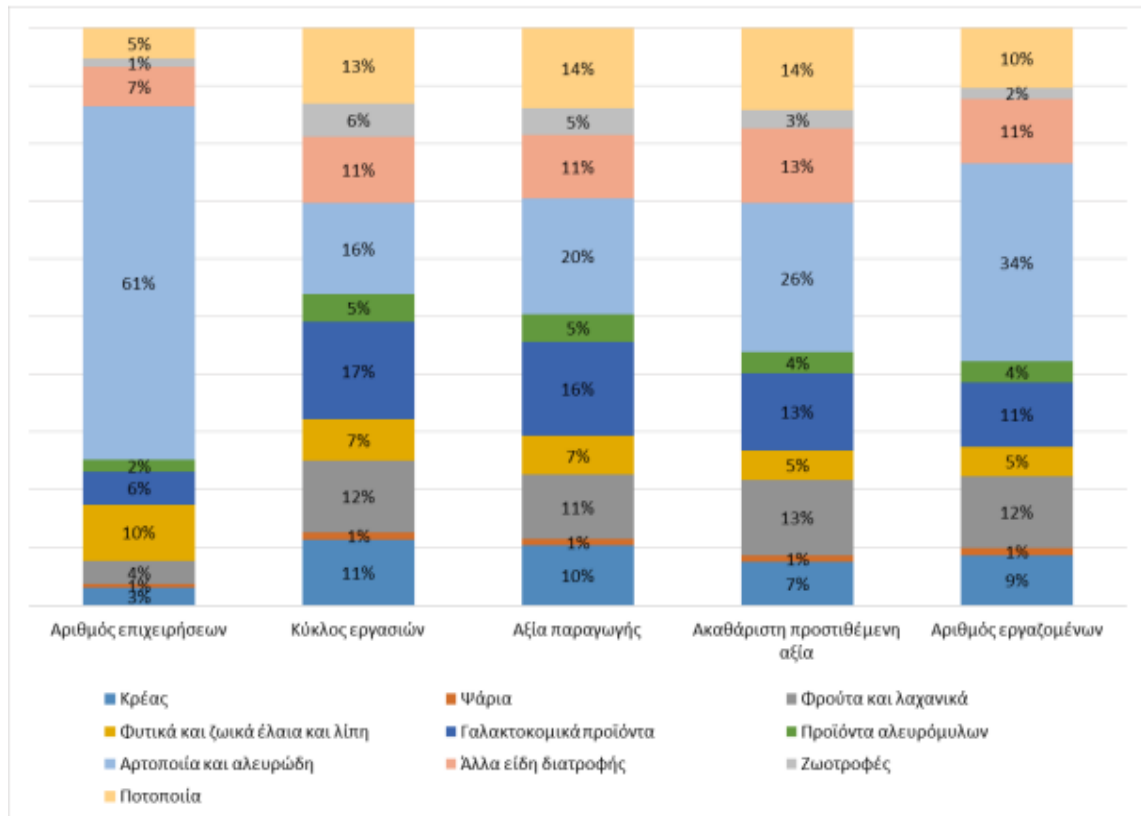
Όπως αναφέρθηκε, ο κλάδος των τροφίμων καλύπτει το 1/4 (25%) του συνόλου των επιχειρήσεων της ελληνικής μεταποίησης, γεγονός που την κατατάσσει πρώτη ανάμεσα στους κλάδους της μεταποίησης, με τα Μεταλλικά προϊόντα (13%) και τα Είδη ένδυσης (12%) να ακολουθούν. Ταυτόχρονα, συνιστά και το μεγαλύτερο εργοδότη της εγχώριας μεταποίησης, αφού σε αυτήν απασχολείται επίσης πάνω από το 1/4 (28%) του συνόλου των απασχολουμένων, έναντι ενός 9% στα Μεταλλικά προϊόντα και 6% στα Είδη ένδυσης. Η παρουσία του τομέα είναι επίσης θεμελιώδους σημασίας υπό καθαρά οικονομικούς όρους, αφού βρίσκεται ανάμεσα στους πρώτους κλάδους της μεταποίησης, με την αξία παραγωγής να αγγίζει το 20%, την ακαθάριστη προστιθέμενη αξία να ξεπερνά το 26%, ενώ καταλαμβάνει τη δεύτερη θέση και σε όρους κύκλου εργασιών (σχεδόν 22%, με πρώτα τον Οπτάνθρακα και προϊόντα διύλισης με 33%) (IOBE, 2017)

Σύμφωνα με τα παραπάνω, είναι προφανής η ζωτική σημασία του τομέα της μεταποίησης των τροφίμων και η συμβολή της στην ευρωπαϊκή οικονομία. Ο κλάδος των Τροφίμων αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους τομείς του μεταποιητικού τομέα στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ αναδεικνύεται σταθερά ανάμεσα στους πρώτους κλάδους σε σχέση με τους άλλους σημαντικούς τομείς της ευρωπαϊκής οικονομίας, όπως η αυτοκινητοβιομηχανία, τα χημικά, τα βιομηχανικά μηχανήματα και τα μεταλλικά προϊόντα. Σε όρους αξίας παραγωγής, και αριθμού εργαζομένων, τα Τρόφιμα κατατάσσονται πρώτα στους ευρωπαϊκούς κλάδους της μεταποίησης και δεύτερα σε όρους αριθμού επιχειρήσεων, και κύκλο εργασιών, συγκεντρώνοντας αντίστοιχα το 12,5% και το 13,3% του συνόλου της μεταποίησης (IOBE, 2017)

Στην Ελλάδα, ως προς την κατανομή των υποκλάδων των Τροφίμων και Ποτών με βάση τα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά που εξετάζονται, προκύπτουν τα εξής (IOBE, 2017):

- Στην **ακαθάριστη προστιθέμενη αξία** ξεχωρίζει η Αρτοποιία και τα αλευρώδη με το μεγαλύτερο ποσοστό της σχετικής κατανομής (26%), τα Ποτά (14%), ενώ την τρίτη θέση καταλαμβάνουν τα Άλλα είδη διατροφής, τα Γαλακτοκομικά και τα Φρούτα (από 13%).
- Σχετικά με την **αξία παραγωγής**, το σημαντικότερο μερίδιο της σχετικής κατανομής κατέχουν η Αρτοποιία και τα αλευρώδη (20%), ενώ ακολουθούν τα Γαλακτοκομικά προϊόντα (16%), τα Ποτά (14%) και ισομερώς τα Άλλα είδη διατροφής και τα Φρούτα (11%).
- Στον **αριθμό των επιχειρήσεων** του κλάδου, το μεγαλύτερο μερίδιο έχει η Αρτοποιία και τα αλευρώδη (61%), ενώ ακολουθούν τα Έλαια και λίπη (10%), τα Άλλα είδη διατροφής (7%) και τα Γαλακτοκομικά προϊόντα (6%).
- Όσον αφορά τον **κύκλο εργασιών**, το υψηλότερο μερίδιο κατέχουν τα Γαλακτοκομικά προϊόντα (17%) και η Αρτοποιία και αλευρώδη (16%), με τα Ποτά να ακολουθούν (13%).
- Ως προς τον **αριθμό των εργαζομένων**, η Αρτοποιία και τα αλευρώδη (35%) έρχονται πρώτα στη σχετική κατάταξη, δεύτερα τα Φρούτα (12%) και ακολουθούν τα Γαλακτοκομικά προϊόντα και τα Άλλα είδη διατροφής (από 11% αμφότερα).
- Τέλος, σε σχέση με **παραγωγικότητα εργασίας**, οι Ζωοτροφές καταγράφουν την υψηλότερη επίδοση (62,9 ευρώ ανά εργαζόμενο), ενώ ακολουθούν τα Ποτά (49,3 ευρώ ανά εργαζόμενο), τα Γαλακτοκομικά προϊόντα (43 ευρώ ανά εργαζόμενο) καθώς και τα Άλλα είδη διατροφής (41,5 ευρώ ανά εργαζόμενο).

Διάγραμμα 1. Κατανομή υποκλάδων τροφίμων στο σύνολο του κλάδου των Τροφίμων και Ποτών σε ποσοστά, ΠΗΓΗ: Eurostat, Structural Business Statics, με επεξεργασία IOBE.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.

Η Εξωστρέφεια του Κλάδου των Τροφίμων και Ποτών

Όπως είδαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, ο κλάδος των τροφίμων και ποτών αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, καθώς σε αυτόν δραστηριοποιούνται πολλές ελληνικές επιχειρήσεις. Ένα ακόμα σημαντικό κομμάτι που στηρίζεται τα τελευταία χρόνια η ελληνική οικονομία, αφορά το κομμάτι των εξαγωγών. Πολλές ελληνικές επιχειρήσεις στρέφονται ολοένα και περισσότερο στις εξαγωγές σήμερα. Στο κεφάλαιο αυτό, θα γίνει παρουσίαση της στατιστικής επεξεργασίας των δεδομένων που αφορούν την εξωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών. Με αυτό τον τρόπο, θα μπορούσαμε να κατανοήσουμε και πρακτικά, το όφελος που έχουν προσφέρει οι εξαγωγές των ελληνικών προϊόντων τόσο στις ελληνικές επιχειρήσεις, όσο και στην ελληνική οικονομία.

2.1. Εξωστρέφεια στις ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών

Όπως έχει αναφερθεί, οι ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, δείχνουν ένα μεγάλο ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια προς τις εξαγωγές. Σύμφωνα με τα οικονομικά στοιχεία του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE, 2017) σε όρους εξωτερικού εμπορίου, ο κλάδος τροφίμων και ποτών μείωσε το εμπορικό του έλλειμμα, από τα €2,1 δισ. περίπου το 2014, στα €1,4 δισ. το 2015, δηλ. κατά 35%. Η μείωση αυτή στο εμπορικό έλλειμμα του κλάδου προήλθε από την άνοδο των εξαγωγών το 2015 στα σχεδόν €3 δισ. (από €2,4 δισ. το 2014), αλλά και από την μείωση των εισαγωγών τροφίμων και ποτών στα €4,3 δισ. (από €4,5 δισ. το 2014). Ως αποτέλεσμα, για την εξεταζόμενη περίοδο 2010-2015, το εμπορικό έλλειμμα στα τρόφιμα και ποτά κινείται κατά το 2015 στο χαμηλότερο επίπεδό του.

Στο σύνολο των τροφίμων, ποτών και καπνού, δηλ. σε όλη την παραγωγική αλυσίδα αξίας τροφίμων, μαζί με την αγροτική παραγωγή, το αντίστοιχο έλλειμμα διαμορφώνεται το 2015 στα €1,1 περίπου δισ., έχοντας μειωθεί σε σχέση με το 2014 κατά 14%. Η μείωση του ελλείμματος οφείλεται αποκλειστικά στην άνοδο των εξαγωγών κατά 15% το 2015, αφού οι εισαγωγές δεν μεταβλήθηκαν ουσιαστικά. Το

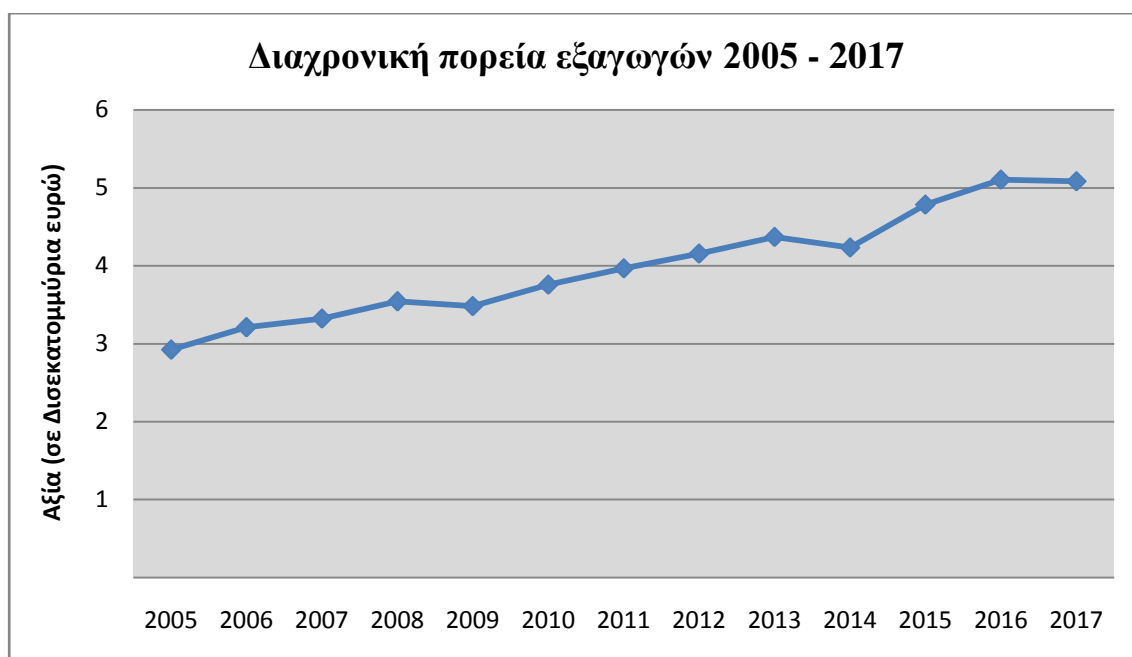
έλλειμμα αυτό είναι επίσης το χαμηλότερο της περιόδου 2010-2016. Ο δείκτης εξαγωγών/ εισαγωγών στο σύνολο του εμπορίου τροφίμων αυξάνεται επίσης το 2015 στο 81% (από 77% το 2014), έχοντας ανέλθει κατά 13 ποσοστιαίες μονάδες σε σχέση με το 2010 (IOBE, 2017).

Τέλος, στο σύνολο του διεθνούς εμπορίου της χώρας, αυτό καταγράφει έλλειμμα της τάξης των €17,8 δισ. (από €20,8 δισ. το 2014). Η μείωση του ελλείμματος στην περίπτωση του συνόλου των τροφίμων που εξάγει η χώρα, εκπορεύεται από τη μεγάλη μείωση στις εισαγωγές κατά 9,1%, αφού οι εξαγωγές της αλυσίδας έχουν επίσης μειωθεί, αλλά λιγότερο (-5,2%) (IOBE, 2017). Στη συνέχεια θα υπάρχει μια πιο αναλυτική περιγραφή.

2.2. Η πορεία των εξαγωγών για το κλάδο Τροφίμων και Ποτών

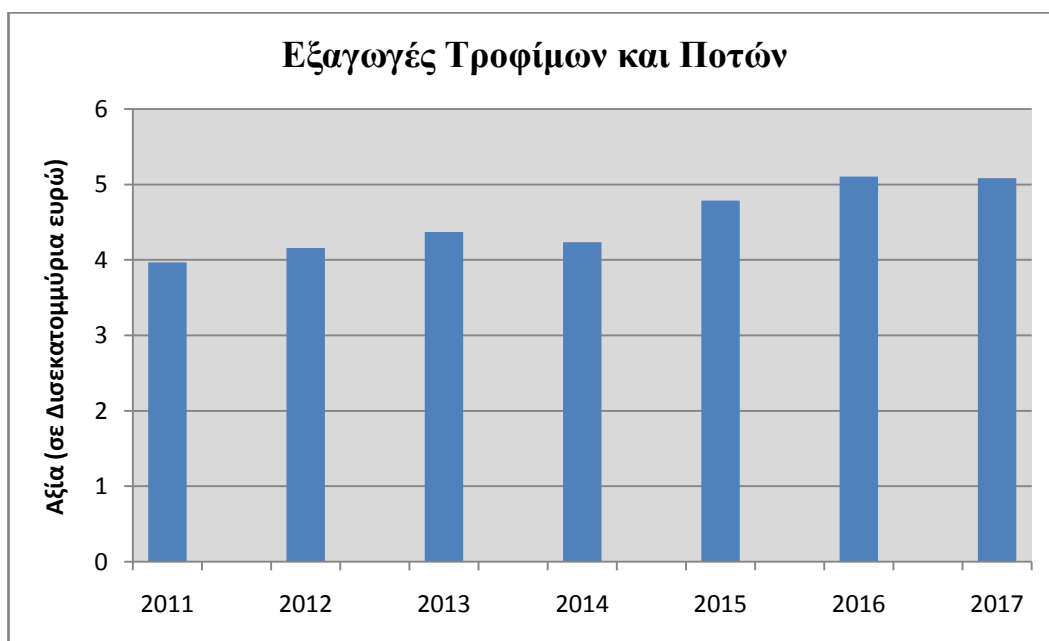
Οι εξαγωγές έχουν απασχολήσει ιδιαίτερα τις ελληνικές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια, όπως έχει αναφερθεί. Ως προς τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο κλάδο των Τροφίμων και Ποτών γίνεται φανερό (από τον πίνακα 2) ότι οι εξαγωγές των ελληνικών προϊόντων αυξήθηκαν από το 2005 έως το 2017. Η αύξηση αυτή παρουσιάζεται ως προς την αξία των εξαγωγίμων προϊόντων, και με αυτό τον τρόπο γίνεται φανερή η άνοδος της πορείας των εξαγωγών τα τελευταία 12 χρόνια. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι μέσα σε αυτά τα χρόνια είναι και η περίοδος της οικονομικής κρίσης για την ελληνική οικονομία, μία περίοδος ιδιαίτερα δύσκολη και κρίσιμη για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Από το 2009 και μετά παρατηρούμε μία ανοδική πορεία στις εξαγωγές των ελληνικών προϊόντων μέχρι και το 2014 όπου παρατηρείται μια μικρή πτώση. Παρά την μικρή αυτή πτώση στη συνέχεια η πορεία των εξαγωγών σημειώθηκε ανοδική και έφτασε σε υψηλότερο επίπεδο πριν από αυτό του 2014 όπου είχε παρατηρηθεί η μικρή πτώση. Σύμφωνα με τα παραπάνω μπορούμε να βγάλουμε εύκολα το συμπέρασμα ότι γενικότερα μετά την περίοδο της οικονομικής κρίσης οι ελληνικές επιχειρήσεις αναζήτησαν διεξόδους στις εξαγωγές αποσκοπώντας έτσι όχι μόνο να βελτιώσουν τις πωλήσεις τους, αλλά και να πετύχουν κέρδος. Παρακάτω παρουσιάζεται η διαχρονική πορεία των εξαγωγών για τον κλάδο των Τροφίμων και Ποτών από το 2005 έως το 2017.

Διάγραμμα 2. Οι Εξαγωγές της Ελλάδας για το κλάδο των Τροφίμων και Ποτών, για το χρονικό διάστημα 2005 – 2017 σε αξία (ευρώ), ΠΗΓΗ: Eurostat.



2.3. Ελληνικές εξαγωγές προϊόντων Τροφίμων και Ποτών ανά εξαγωγικό προορισμό

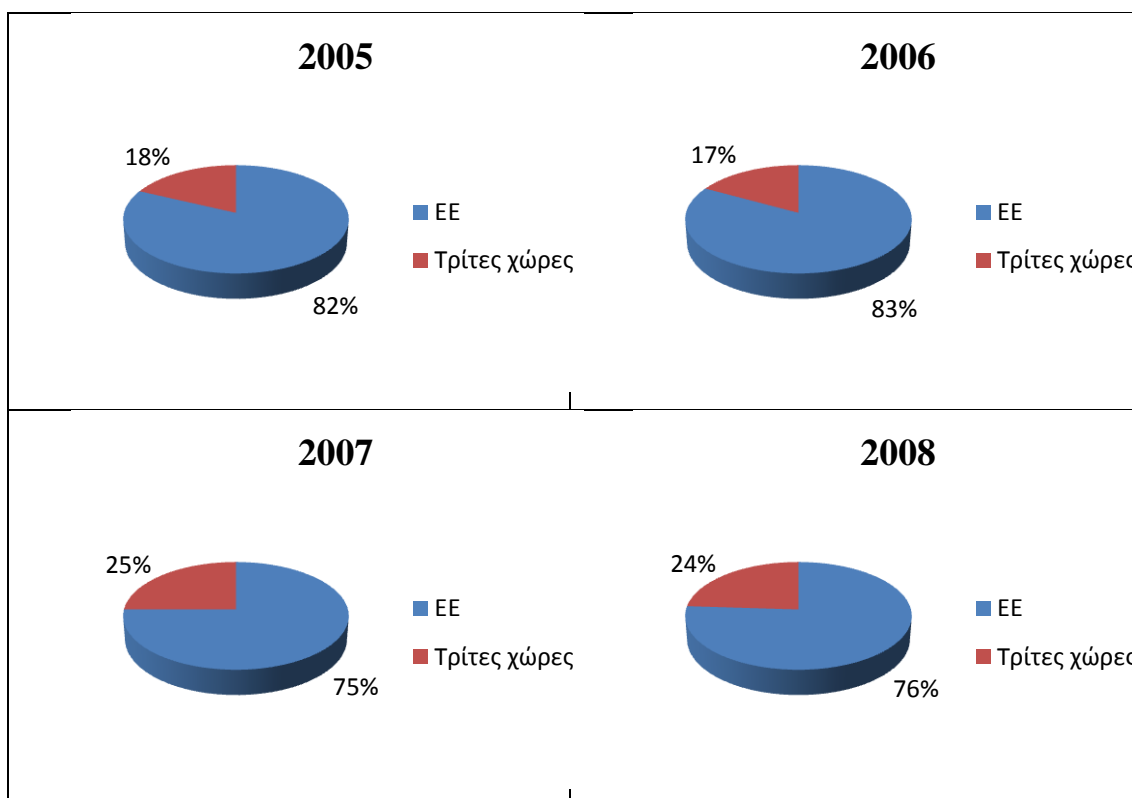
Διάγραμμα 3. Ελληνικό εξαγωγικό εμπόριο Τροφίμων και Ποτών 2011-2017, ΠΗΓΗ: Eurostat.

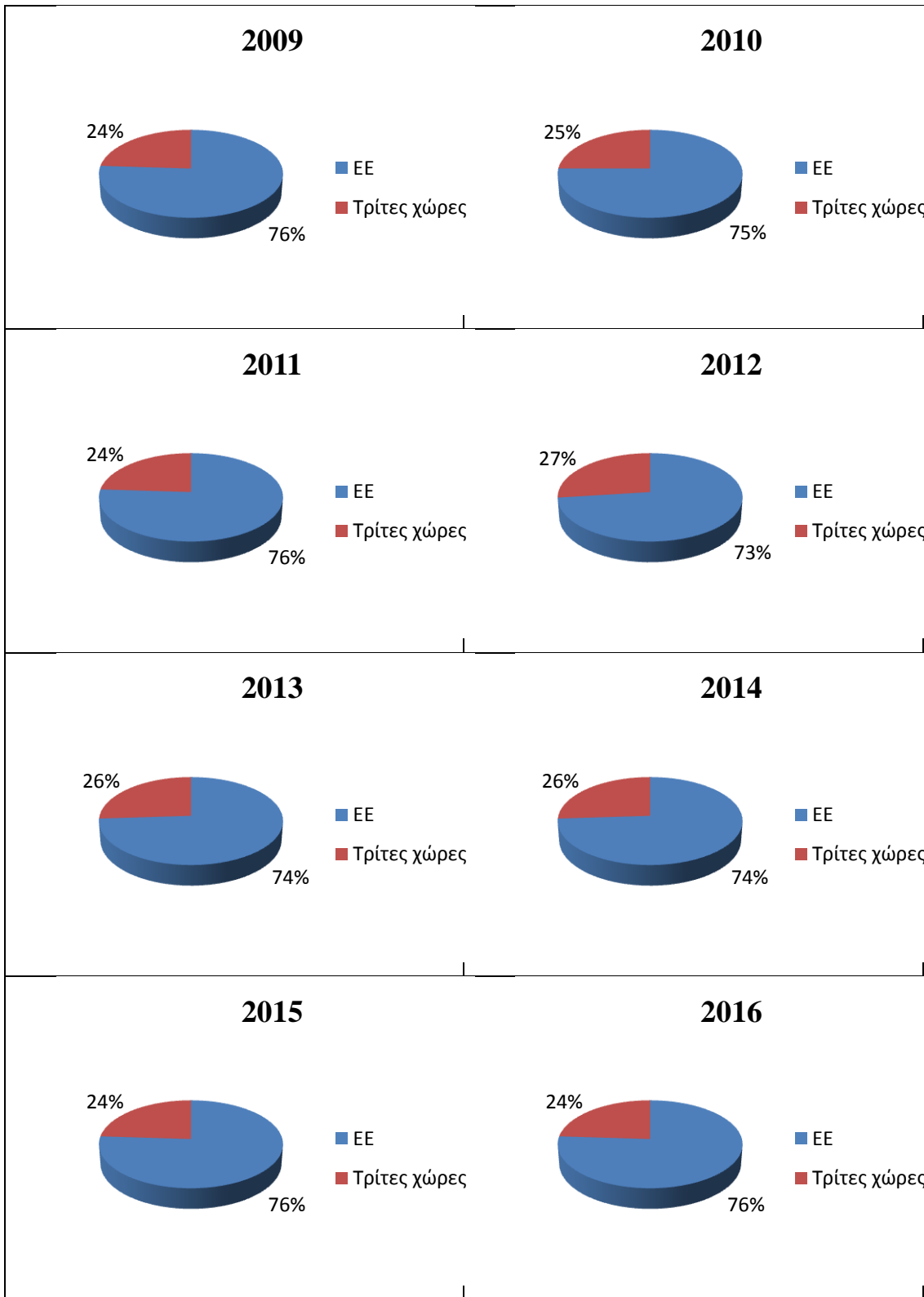


Το εξωτερικό εμπόριο των ελληνικών προϊόντων (Τροφίμων και Ποτών), παρουσιάζει μια σταθερά αυξανόμενη πορεία από το 2005 έως το 2008, με μέση ετήσια αύξηση σε ποσοστό 6,1% (διάγραμμα 3). Το 2009 παρατηρείται μια μικρή πτώση στο

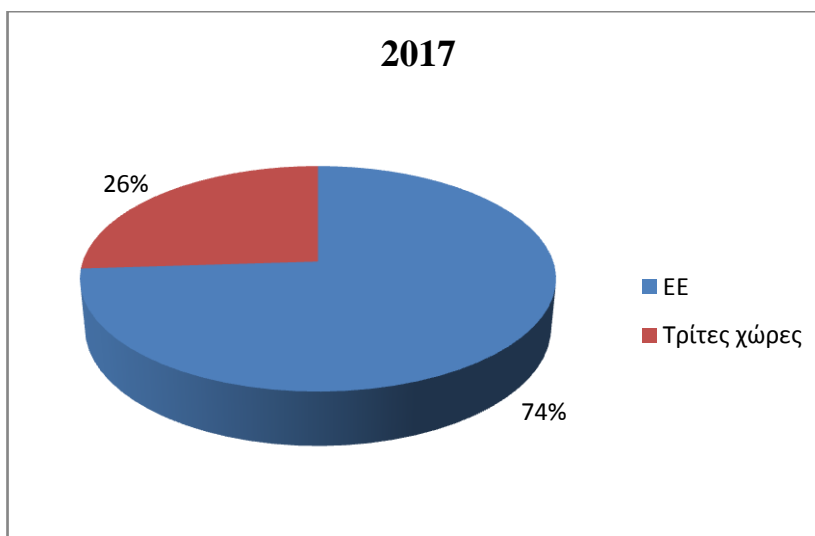
εξωτερικό εμπόριο, η οποία όμως το 2010 ανακάμπτει σε επίπεδα υψηλότερα από εκείνα του 2008. Από το 2010 έως το 2013 συνεχίζεται σταθερά αυξανόμενη πορεία του εξωτερικού εμπορίου, με μια μικρή πτώση πάλι το 2014. Μέχρι το 2017 η πορεία ξανά ανακάμπτει με τα ποσοστά εξαγωγών του 2016 με του 2017 να εμφανίζουν μια μηδαμινή διαφορά. Σε όγκο το 2017 οι εξαγωγές Τροφίμων και Ποτών ανέρχονται σε 5,1 δις ευρώ, καταλαμβάνοντας μεγάλο ποσοστό των συνολικών ελληνικών εξαγωγών. Βλέποντας το συγκεκριμένο γράφημα, γίνεται αντιληπτό ότι η πορεία του εξωτερικού εμπορίου έχει μια σχεδόν σταθερή αύξηση μέσα σε αυτά τα δώδεκα έτη 2005-2017. Δεδομένης της δύσκολης οικονομικής κατάστασης της Ελλάδας (όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο), γίνεται φανερό ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έτειναν να αυξήσουν το εξωτερικό εμπόριο με στόχο την εύρεση νέων αγορών για τα προϊόντα τους.

Σχήμα 1. Η κατανομή των ελληνικών εξαγωγών Τροφίμων και Ποτών σε ΕΕ και Τρίτες χώρες, 2005-2016, ΠΗΓΗ: Eurostat.





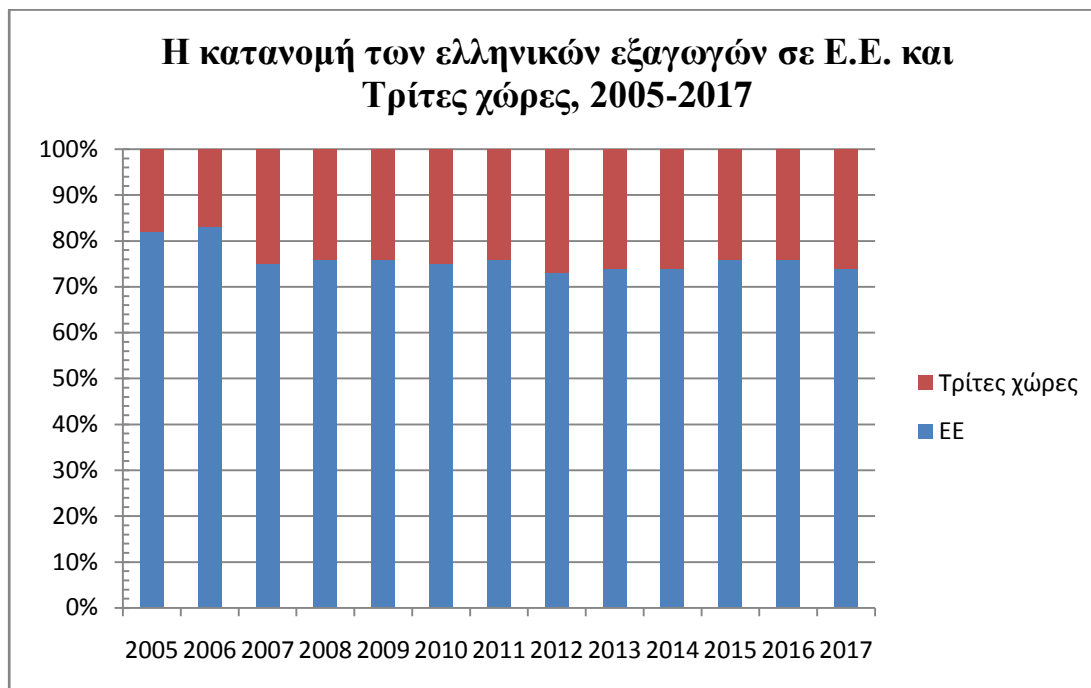
Σχήμα 2. Η κατανομή των ελληνικών Τροφίμων και Ποτών στην ΕΕ και σε Τρίτες χώρες για το έτος 2017, ΠΗΓΗ: Eurostat.



Όπως φαίνεται στο πίνακα το μεγαλύτερο μέρος των εξαγωγών των ελληνικών τροφίμων είναι προς τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σε αντίθεση με Τρίτες Χώρες. Το 2005 και 2006 το ποσοστό εξαγωγών προς τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ξεπερνούσε το 80%. Από το 2007 έως το 2011 το ποσοστό εξαγωγών προς τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι περίπου στο 75%, σε αντίθεση με το 2012 που πέφτει κάτω από το 75, πιο συγκεκριμένα είναι στο 73%. Γίνεται έτσι αντιληπτό ότι κερδίζουν έδαφος οι Τρίτες Χώρες (όπως η ΗΠΑ, Αυστραλία, Καναδά κ.α.). Το 2013 έως το 2014 το ποσοστό της αξίας των εξαγωγών των ελληνικών προϊόντων ανεβαίνει κατά μία μονάδα στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε σχέση με τις Τρίτες χώρες, δηλαδή 74% έναντι 26%. Από το 2015 έως το 2016, υπάρχει ξανά ανοδική πορεία στις χώρες της Ευρωπαϊκής ένωσης με ποσοστά που ξεπερνούν και πάλι το 75%, σε σχέση με τις Τρίτες Χώρες. Τέλος, το 2017 το ποσοστό της αξίας των εξαγωγών σε ευρώ, των ελληνικών προϊόντων επανέρχεται στο 74% για τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σε αντίθεση με τις Τρίτες Χώρες που βρίσκεται ξανά χαμηλά στο 26%. Από όλα αυτά γίνεται αντιληπτό ότι σταδιακά οι ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται σε αναζήτηση νέων αγορών για να διαθέσουν τα ελληνικά προϊόντα και πιο συγκεκριμένα τα Τρόφιμα και τα Ποτά.. Αυτό είναι λογικό, καθώς στις αγορές των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης υπάρχουν πολλά ανταγωνιστικά προϊόντα, παρόμοια ενδεχομένως με αυτά των ελληνικών επιχειρήσεων. Η στροφή σε νέες αγορές όπως για παράδειγμα στην Κίνα ή την Ιαπωνία (όπως προκύπτει από τα δεδομένα των πινάκων), είναι μερικές από αυτές τις νέες αγορές. Μία ακόμα υπόθεση είναι η δημιουργία «ανάγκης» από μερικές Τρίτες Χώρες να αποκτήσουν κάποια ελληνικά προϊόντα και πιο συγκεκριμένα τρόφιμα που

δεν υπήρχαν μέχρι πρότινος στην δική τους τοπική αγορά. Στο διάγραμμα 4 και 5 φαίνονται οι μεταβολές στην κατανομή των ελληνικών εξαγωγών (του κλάδου Τροφίμων και Ποτών) σε Ευρωπαϊκή Ένωση και Τρίτες χώρες.

Διάγραμμα 4. Η κατανομή των ελληνικών εξαγωγών του κλάδου Τροφίμων και Ποτών σε Ε.Ε. και Τρίτες χώρες, 2005-2017, ΠΗΓΗ: Eurostat.

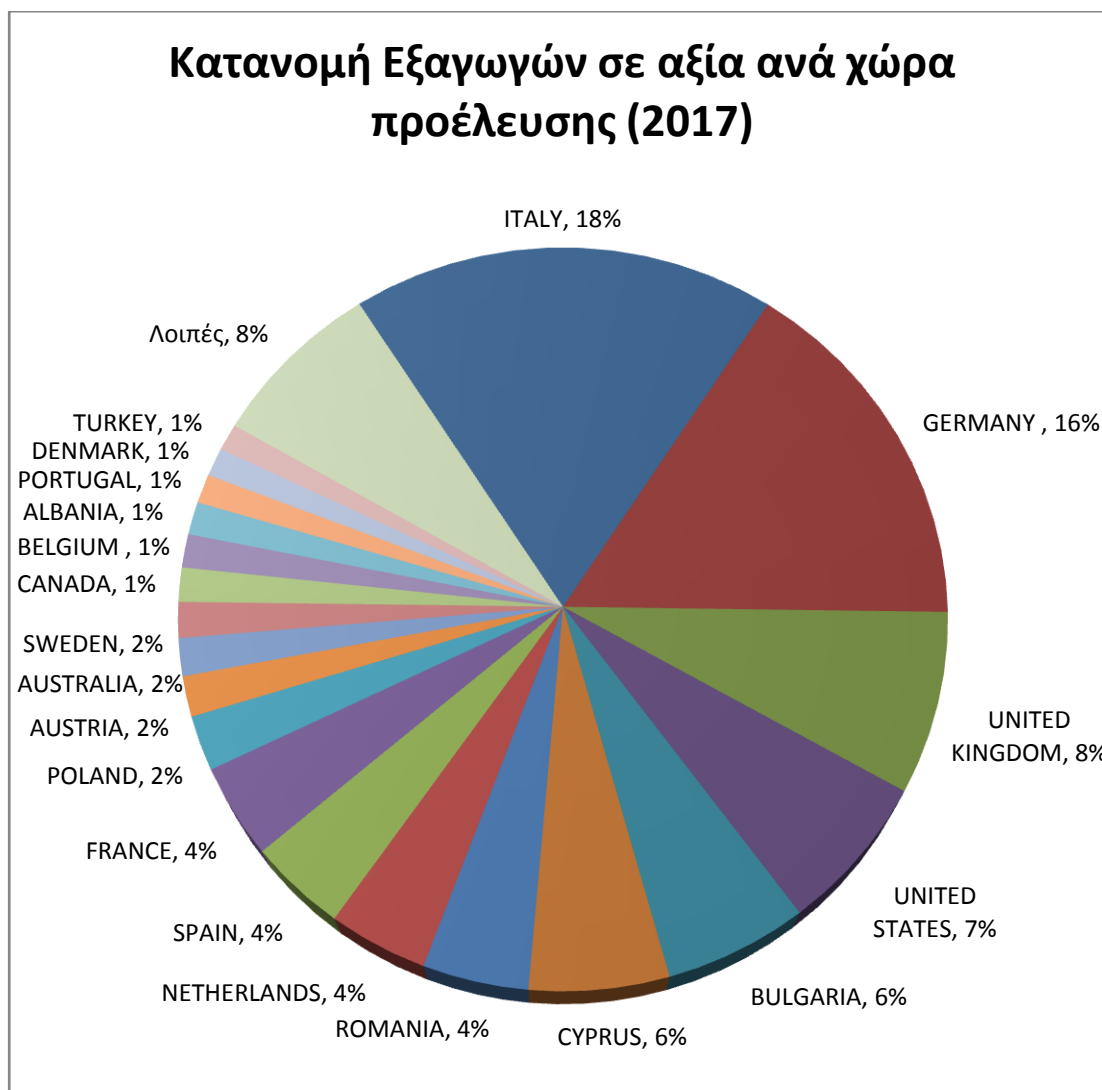


Οι σημαντικότεροι εξαγωγικοί εταίροι των ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο κλάδο των Τροφίμων και Ποτών, παρουσιάζονται στο πίνακα 2. Όπως έχει αναφερθεί, το μεγαλύτερο ποσοστό περιλαμβάνει χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι χώρες με τα μεγαλύτερα ποσοστά παρουσιάζονται αναλυτικά στο σχήμα 3. Πρώτος σημαντικός εταίρος στις εξαγωγές είναι η Ιταλία με ποσοστό 18%, ενώ δεύτερος είναι η Γερμανία με ποσοστό 16%. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι συγκεκριμένες δύο χώρες παραμένουν σε υψηλά επίπεδα αξίας εξαγωγών σε ευρώ όλη τη διάρκεια της τελευταίας πενταετίας (2013 – 2017), όπως φαίνεται στον πίνακα 2. Επιπλέον το ποσοστό της αξίας των εξαγωγών σε ευρώ εμφανίζει μεγάλη διαφορά σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες. Επόμενος σημαντικός εξαγωγικός εταίρος είναι το Ηνωμένο Βασίλειο με ποσοστό 8% και ακολουθεί η ΗΠΑ με ποσοστό 7%. Τέλος, ακολουθούν η Βουλγαρία και η Κύπρος με ποσοστά 6% της αξίας των εξαγωγών σε ευρώ.

Πίνακας 2. Οι κυριότεροι εξαγωγικοί προορισμοί των ελληνικών προϊόντων του κλάδου Τροφίμων και Ποτών από το 2013 έως το 2017 σε αξία ευρώ, ΠΗΓΗ: Eurostat.

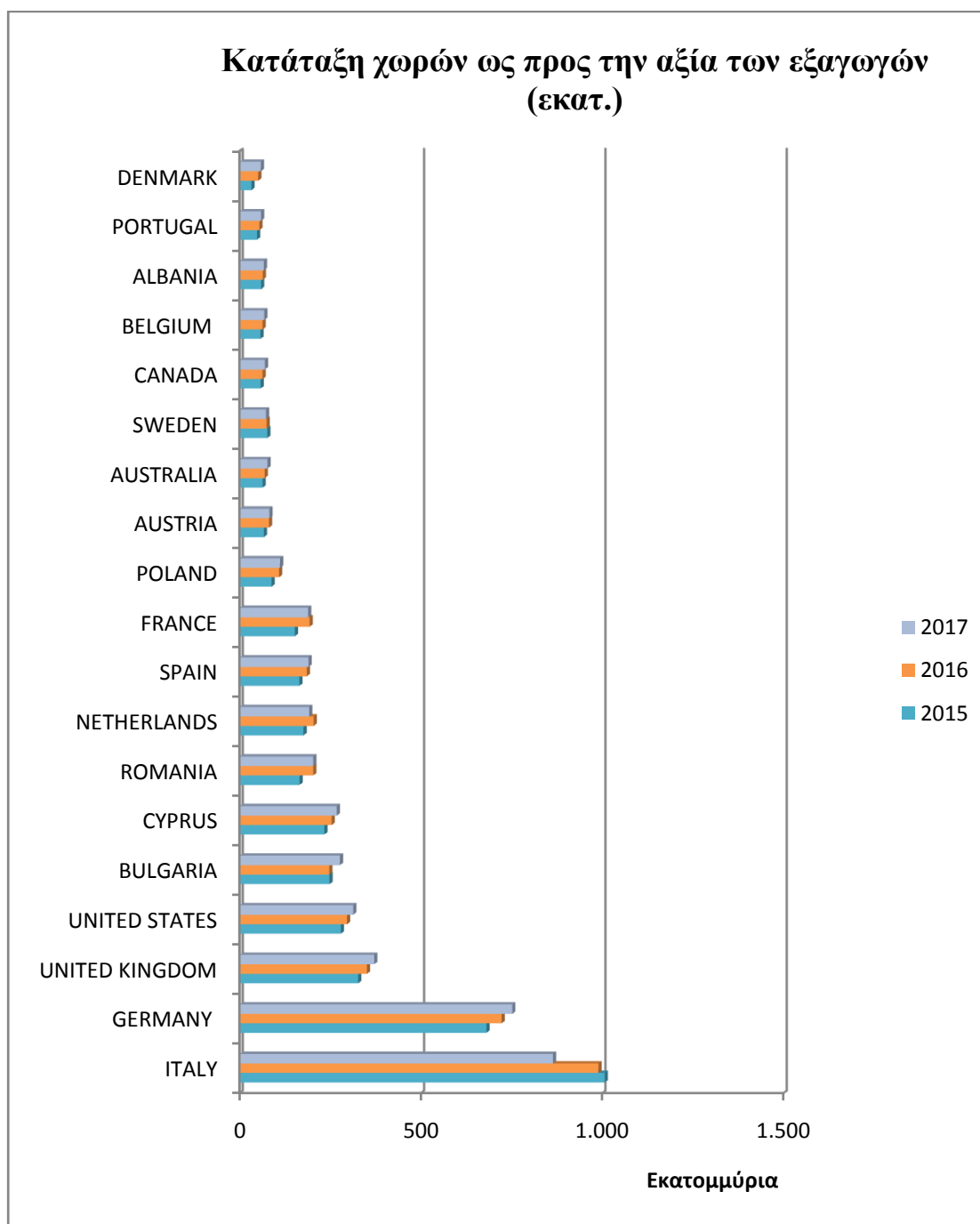
Χώρες	2013	2014	2015	2016	2017	Μερίδιο 17	ΕΤ 17/16
Ιταλία	796.706.505	681.376.547	1.007.021.306	989.399.214	863.999.717	17%	13%
Γερμανία	682.883.348	690.064.773	680.588.364	722.400.526	751.935.723	15%	4%
Ηνωμένο Βασίλειο	271.385.384	291.874.271	327.334.555	351.462.418	371.109.172	7%	6%
ΗΠΑ	198.621.934	211.070.484	279.446.005	296.222.102	313.473.029	6%	6%
Βουλγαρία	281.607.858	254.205.206	248.315.373	247.323.737	276.765.542	5%	12%
Κύπρος	203.534.082	217.306.729	233.910.783	254.247.755	268.362.719	5%	6%
Ρουμανία	137.964.211	139.272.371	165.406.003	203.232.069	203.158.499	4%	0%
Ολλανδία	147.857.642	150.873.670	176.520.413	204.276.544	192.366.417	4%	6%
Ισπανία	177.229.011	130.510.208	165.132.448	185.440.748	190.585.031	4%	3%
Γαλλία	145.758.058	149.531.448	152.583.114	193.261.068	189.271.196	4%	2%
Πολωνία	94.020.921	89.688.425	88.491.561	109.272.174	111.706.286	2%	2%
Αυστρία	56.089.228	54.820.246	67.438.984	81.273.585	82.333.619	2%	1%
Αυστραλία	54.382.108	55.596.945	63.880.278	69.529.824	77.021.199	2%	11%
Σουηδία	70.852.338	73.629.852	76.784.211	74.857.292	73.042.613	1%	2%
Καναδά	48.437.550	52.836.414	58.566.986	63.861.862	70.015.551	1%	10%
Βέλγιο	50.524.999	51.572.045	57.956.654	63.842.521	68.254.130	1%	7%
Αλβανία	59.110.071	60.295.667	59.459.006	64.143.515	66.997.212	1%	4%
Πορτογαλία	36.627.681	46.515.480	48.291.697	54.795.548	59.303.278	1%	8%
Δανία	33.530.674	31.513.883	32.870.683	51.575.011	58.667.138	1%	14%
Τουρκία	32.481.252	49.768.620	48.367.949	59.518.506	54.980.635	1%	8%
Λουπές	43.282.508	41.074.214	44.802.718	59.807.522	49.028.106	16%	18%
ΣΥΝΟΛΟ	4.368.835.293	4.234.831.947	4.785.078.207	5.104.094.148	5.084.887.098	100%	0%

Σχήμα 3. Η Κατανομή των ελληνικών Εξαγωγών Τροφίμων και Ποτών στους σημαντικότερους εταίρους για το 2017, ΠΗΓΗ: Eurostat.



Στο διάγραμμα 5, παρουσιάζεται η κατάταξη των εξαγωγικών εταίρων της Ελλάδας ως προς την αξία των εξαγωγών (εκατ.) στο κλάδο των Τροφίμων και Ποτών. Από το διάγραμμα παρατηρείται ότι η αξία των εξαγωγών προς την Ιταλία είναι σημαντικά μικρότερη το 2017 σε σχέση με τα δύο προηγούμενα έτη (2015-2016). Σε αντίθεση με τη Γερμανία, τις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο όπου παρατηρείτε μια σταδιακή και σταθερή αύξηση τα τρία τελευταία χρόνια (2015-2017).

Διάγραμμα 5. Η κατάταξη των εξαγωγικών εταιρών της Ελλάδας ως προς την αξία των εξαγωγών (εκατ.) στο κλάδο των Τροφίμων και Ποτών, ΠΗΓΗ: Eurostat.



2.4. Εξαγωγές σε κρίσιμες αγορές - στόχους

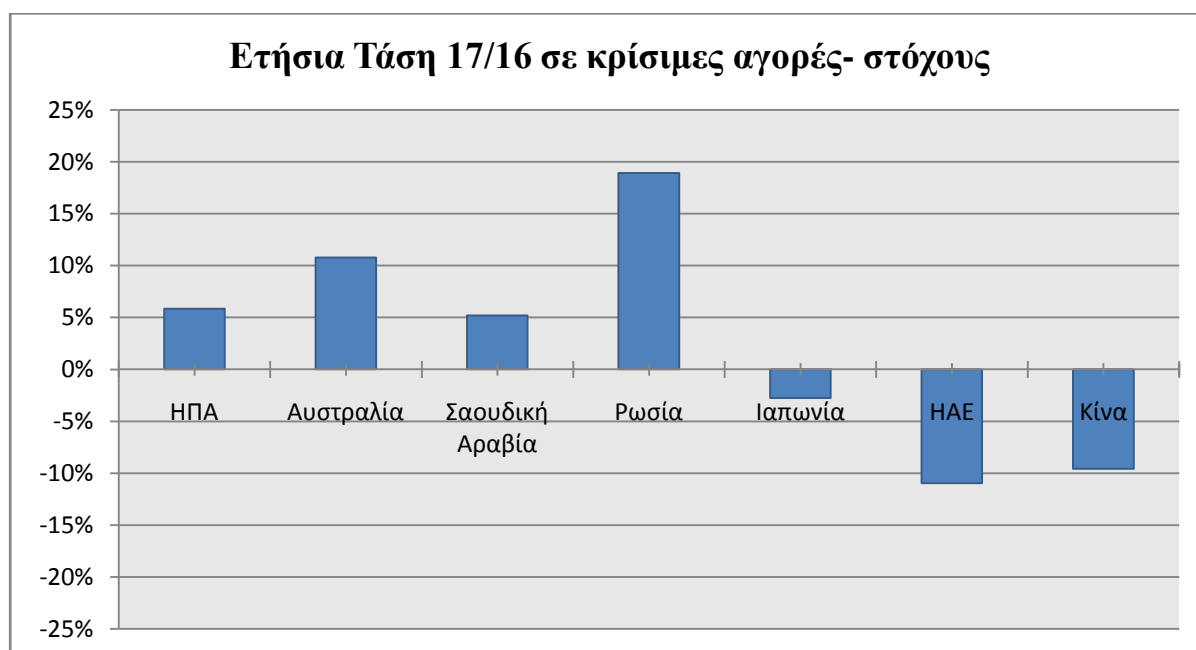
Οι αγορές στις οποίες πρέπει να δοθεί προτεραιότητα για την περαιτέρω στήριξη των εξαγωγών είναι ενδεικτικά οι εξής: ΗΠΑ, Καναδάς, Αίγυπτος, Αλγερία, Λιβύη, Μ. Ανατολή, Αραβικές χώρες, Υποσαχάρια & Δυτική Αφρική, Ρωσία, Τουρκία, Κεντρική Ευρώπη, Ν.Α. Ασία, Λατινική Αμερική, κτλ (Energypress, 2015). Στον πίνακα 3

παρουσιάζεται η πορεία των ελληνικών εξαγωγών (Τροφίμων και Ποτών σε κρίσιμες αγορές – στόχους για τα έτη 2013 – 2017. Όπως γίνεται αντιληπτό η ΗΠΑ για το έτος 2017 εμφανίζει μερίδιο 6,16%, ενώ η Αυστραλία είναι δεύτερη με μερίδιο 1,51%. Είναι σημαντικό να τονιστεί το γεγονός ότι υψηλότερη ετήσια τάση παρουσιάζει η Ρωσία με ποσοστό 19%, ενώ δεύτερη είναι η Αυστραλία με ποσοστό 11%. Θετική ετήσια τάση παρουσιάζει και η Σαουδική Αραβία, ενώ στη Κίνα, στην Ιαπωνία και στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα η ετήσια τάση είναι αρνητική. Η ετήσια τάση για τις κρίσιμες αγορές – στόχους παρουσιάζεται στο διάγραμμα 6.

Πίνακας 3¹. Η πορεία των ελληνικών εξαγωγών Τροφίμων και Ποτών στις κρίσιμες αγορές-στόχους για τα έτη 2013-2017 σε αξία σε ευρώ, ΠΗΓΗ: Eurostat.

Χώρες	2013	2014	2015	2016	2017	Μερίδιο 17	ΕΤ 17/16
ΗΠΑ	198.621.934	211.070.484	279.446.005	296.222.102	313.473.029	6,16%	6%
Αυστραλία	54.382.108	55.596.945	63.880.278	69.529.824	77.021.199	1,51%	11%
Σαουδική Αραβία	35.802.724	34.671.963	43.632.843	38.414.858	40.406.867	0,79%	5%
Ρωσία	161.219.681	107.810.776	19.663.380	15.476.448	18.404.971	0,36%	19%
Ιαπωνία	21.682.857	14.664.856	16.189.812	18.407.474	17.895.054	0,35%	3%
ΗΑΕ	10.170.734	11.517.374	18.611.466	20.073.751	17.867.658	0,35%	11%
Κίνα	14.728.498	13.648.305	22.874.957	13.551.194	12.252.060	0,24%	10%

Διάγραμμα 6. Η ετήσια τάση ελληνικών εξαγωγών σε κρίσιμες αγορές – στόχους, ΠΗΓΗ: Eurostat.



¹ ΗΑΕ: Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα

2.5. Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε μια εισαγωγή στο κλάδο των τροφίμων και ποτών, έναν κλάδο που συνιστά σταθερά έναν από τους πιο σημαντικούς τομείς του δευτερογενή τομέα της εγχώριας οικονομίας και μία από τις κινητήριες δυνάμεις της ελληνικής μεταποίησης (IOBE, 2017). Στη συνέχεια σχολιάστηκαν τα χαρακτηριστικά του κλάδου και παρουσιάστηκαν οι ιδιαιτερότητές του. Παράλληλα, αναφέρθηκαν οι υποκλάδοι των Τροφίμων και Ποτών και παρουσιάστηκαν τα πλεονεκτήματα των ελληνικών προϊόντων. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα από αυτά είναι η ετικέτα Προστατευόμενης Προορισμένης Προέλευσης (Π.Ο.Π.), καθώς είναι ένα διαβατήριο για τα ελληνικά προϊόντα στο εξωτερικό (Lakasas, 2014). Θεωρήθηκε σημαντικό να γίνει μια μικρή έρευνα ως προς την εξαγωγική πορεία των ελληνικών προϊόντων (Τροφίμων και Ποτών). Στην έρευνα αυτή παρουσιάστηκε, βασισμένη σε στατιστικά στοιχεία, η πορεία των εξαγωγών του κλάδου τα τελευταία 12 χρόνια (από 2005 έως 2017). Παράλληλα, παρουσιάστηκαν οι σημαντικότεροι εξαγωγικοί εταίροι των ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο και αναλύθηκαν τα στατιστικά στοιχεία. Τέλος, έγινε μια μικρή αναφορά στις κρίσιμες αγορές – στόχους και αναλύθηκε η ετήσια τάση που παρουσιάζουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.

Οι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας των Εξαγωγών

3.1. Εισαγωγή

Η επίδοση των επιχειρήσεων στις ξένες αγορές είναι ένα θέμα που έχει μονοπωλήσει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών τα τελευταία χρόνια. Στο γεγονός αυτό συνέβαλε η ανάπτυξη των ξένων αγορών, η δημιουργία όλο και περισσότερων νέων και καινοτόμων προϊόντων και η προώθησή τους σε διεθνές επίπεδο. Οι περισσότερες έρευνες επικεντρώνονται κυρίως στους παράγοντες επιτυχίας του εξαγωγικού εγχειρήματος.

Τα φαινόμενα της διεθνοποίησης και της παγκοσμιοποίησης επηρεάζουν όλο και περισσότερο την ελληνική αγορά και τις ελληνικές επιχειρήσεις. Αναμφίβολα η σημερινή επιχείρηση αντιμετωπίζει ένα διαρκώς και ραγδαία εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον μέσα στο οποίο οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει είναι σαφώς περισσότεροι και υψηλότεροι από ότι ήταν στο παρελθόν. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις, οι οποίες διαρκώς ψάχνουν και ενημερώνονται, αντιλαμβάνονται έγκαιρα τις μεταβολές που συμβαίνουν τόσο σε τοπικό αλλά και στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον. (Χατζηδημητρίου, 2003)

Από το πρωτοποριακό έργο του Tooke (1964) που προσπάθησε αρχικά να προσδιορίσει τους παράγοντες επιτυχίας των εξαγωγών, η αλληλεξάρτηση μεταξύ των καθοριστικών παραγόντων των εξαγωγών και των εξαγωγικών αποτελεσμάτων αποτέλεσε αντικείμενο ανάλυσης σε πάνω από εκατό εμπειρικές μελέτες (Katsikeas, Leonidou and Morgan, 2000; Beleska-Spasova, 2014). Σε μια εκτεταμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση, ο Gemunden (1991) μετρούσε πάνω από 700 μεταβλητές που προωθήθηκαν και αναλύθηκαν ως καθοριστικοί παράγοντες της εξαγωγικής επίδοσης (Beleska-Spasova, 2014).

3.2. Μέτρηση της εξαγωγικής επίδοσης

Η μέτρηση της εξαγωγικής επίδοσης αποτελεί ένα πολύπλοκο ζήτημα, και μέχρι στιγμής δεν υπάρχει ένας γενικός κανόνας σχετικά με τις μεταβλητές που θα πρέπει να χρησιμοποιούνται (Zou & Stan, 1998). Η επίτευξη των επιτυχημένων εξαγωγικών

επιδόσεων βρίσκεται στο επίκεντρο της στρατηγικής διαδικασίας των επιχειρήσεων, για τη λήψη αποφάσεων σε εταιρικά όσο και σε δημόσια θέματα (Beleska-Spasova, 2014). Για τις επιχειρήσεις, η επιτυχία των εξαγωγικών επιδόσεων δείχνει το βαθμό στον οποίο οι οικονομικοί και μη οικονομικοί στόχοι της επιχείρησης επιτυγχάνονται σε ένα διεθνές πλαίσιο και σε μια δεδομένη χρονική στιγμή και αντανακλά την καταλληλότητα της επιλεγμένης στρατηγικής εξαγωγών για την επιτυχή αντιμετώπιση των σταθερών και περιβαλλοντικών συνθηκών (Beleska-Spasova, 2014).

Πολλές μελέτες αναφέρουν την εξαγωγική επίδοση ως πολυδιάστατη που δε μπορεί να μετρηθεί μόνο από ένα παράγοντα (Cavusgil and Zou 1994; Diamantopoulos and Kakkos 2007; Sousa 2004; Brouthers et al., 2009). Παρόλα αυτά, κανένας ορισμός των εξαγωγικών επιδόσεων δεν έγινε ευρέως αποδεκτός και χρησιμοποιήθηκε καθ' όλη τη διάρκεια των ετών (Lages and Lages 2004; Brouthers et al., 2009). Σε αυτό το σημείο, μία από τις σημαντικότερες επικρίσεις της βιβλιογραφίας για τις εξαγωγικές επιδόσεις ήταν η έλλειψη ομοιόμορφου και ευρέως αποδεκτού μέτρου των εξαγωγικών επιδόσεων (Katsikeas, Λεωνίδου & Morgan, 2000; Sousa, 2004; Brouthers et al., 2009).

Οι δύο κύριοι τρόποι για τον έλεγχο της εξαγωγικής επίδοσης περιλαμβάνουν οικονομικά και μη οικονομικά μέτρα (Zou and Stan, 1998; Lages, 2000). Σε αντίθεση με τις μη οικονομικές μεταβλητές, οι οικονομικές μεταβλητές συναντώνται πιο συχνά σε διεθνές επίπεδο (Das, 1994; Evangelista, 1994; Lages, 2000). Αν και πολλές μελέτες χρησιμοποιούν την εξαγωγική ένταση των πωλήσεων, την εξαγωγική ένταση του κέρδους και την αύξηση των εξαγωγικών πωλήσεων, άλλες χρησιμοποιούν οικονομικές μεταβλητές που είναι λιγότερο γνωστές, όπως το μερίδιο αγοράς, την απόδοση του ενεργητικού, την απόδοση των επενδύσεων, την αύξηση των κερδών των εξαγωγών και την αναλογία των εξαγωγικών πωλήσεων με τον αριθμό των μανάτζερ και εργαζομένων που ασχολούνται με εξαγωγές (Lages, 2000).

Πολλές μελέτες χρησιμοποιούν διαφορετικούς δείκτες απόδοσης της εξαγωγικής επίδοσης, αυτοί οι δείκτες μπορούν να ταξινομηθούν σε αντικειμενικούς και υποκειμενικούς. Οι δείκτες που βασίζονται κυρίως σε απόλυτες τιμές, όπως η ένταση των εξαγωγών, ο όγκος των εξαγωγικών πωλήσεων και το μερίδιο αγοράς των εξαγωγών, μεταξύ άλλων, ονομάζονται αντικειμενικά μέτρα. Από την άλλη πλευρά, οι δείκτες που μετρούν τις αντιληπτικές ή συμπεριφορικές επιδόσεις, όπως η αντιληπτή επιτυχία των εξαγωγών και η ικανοποίηση από τις εξαγωγικές πωλήσεις, θεωρούνται υποκειμενικά μέτρα επίδοσης (Sousa, 2004).

Δεδομένου ότι οι εξαγωγές είναι μια στρατηγική επιλογή για μια επιχείρηση, οι στόχοι μπορούν να διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των επιχειρήσεων, των βιομηχανιών, των εθνικών πλαισίων και των χρονικών οριζόντων. Κατά συνέπεια, υπάρχει πληθώρα δεικτών επιδόσεων στις εξαγωγές που χρησιμοποιούνται στη βιβλιογραφία. Για παράδειγμα οι Katsikeas, Leonidou και Morgan (2000) κατά την ανάλυσή τους σε 100 άρθρα που σχετίζονται με τις εξαγωγές, εντόπισαν 42 διαφορετικούς δείκτες απόδοσης. Πιο πρόσφατα, ο Sousa (2004), στην ανάλυσή του με άρθρα σχετικά με τις επιδόσεις των εξαγωγών που δημοσιεύτηκαν μεταξύ 1998 και 2004, εντόπισε 50 διαφορετικούς δείκτες απόδοσης. Η εκτεταμένη σειρά δεικτών που χρησιμοποιούνται στη βιβλιογραφία των επιδόσεων των εξαγωγών αντανakλά τις δυσκολίες πρόσβασης στα δεδομένα απόδοσης των εξαγωγών καθώς και τη συνεχή αναζήτηση συνεπών και περιεκτικών μέτρων. Αυτό καθιστά πολύ δύσκολη τη σύγκριση και την επικύρωση των ευρημάτων από διαφορετικές μελέτες (Beleska-Spasova, 2014).

3.3. Οι κρίσιμοι παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας στις επιχειρήσεις

Οι κρίσιμοι παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις από το 1961, για να τις βοηθήσει να πετύχουν τους σκοπούς και τους στόχους τους. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού. Μπορούν να έχουν ως θέμα ξεκινώντας από την εσωτερική βελτίωση, όπως την βελτίωση του χώρου εργασίας, ή να προέρχονται από εξωτερικές δυνάμεις, όπως αλλαγές στην τεχνολογία, την νομοθεσία ή τον ανταγωνισμό. Με λίγα λόγια, οι παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας πρέπει να χρησιμοποιηθούν ως εργαλείο στην οργάνωση των επιχειρήσεων για να γίνουν φανερά τα αποτελέσματά τους. Για να είναι αποτελεσματικοί πρέπει να ενταχθούν στον στρατηγικό πλάνο και στο σύστημα διαχείρισης. Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά στην βιβλιογραφία, εφόσον τα στελέχη γνωρίζουν ποιοι παράγοντες είναι κρίσιμοι για την επιτυχία της επιχείρησης, πρέπει να βεβαιωθούν ότι εφαρμόζουν κορυφαία απόδοση σε αυτούς τους παράγοντες, να μετρήσουν την απόδοση και να πάρουν αποφάσεις (Howell, 2010).

Η σχέση μεταξύ των πολυεθνικών (ή μεγάλων επιχειρήσεων) με τις μικρές επιχειρήσεις έχει αποσπάσει το ενδιαφέρον στις περισσότερες μελέτες. Λίγες παρουσιάζουν την σχέση μεταξύ τους, ενώ οι περισσότερες τις χρησιμοποιούν ως μέτρο

σύγκρισης (Diamantopoulos and Inglis 1988; Nakos, Brouthers, and Brouthers, 1998; Brouthers et al., 2009).

3.3.1. Εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας

Σε γενικές γραμμές, οι καθοριστικοί παράγοντες των εξαγωγικών επιδόσεων εμφανίζονται ως εσωτερικά χαρακτηριστικά, δηλαδή συγκεκριμένοι παράγοντες των επιχειρήσεων που επιδρούν στις εξαγωγές, και εξωτερικά χαρακτηριστικά, που είναι οι περιβαλλοντικές επιρροές (Madsen, 1987; Aaby and Slater, 1989; Chetty and Hamilton, 1993; Zou and Stan, 1998; Katsikeas et al, 2000; Sousa et al., 2008; Beleska-Spasova, 2014).

Οι μελέτες που εξετάζουν τους εσωτερικούς παράγοντες υποθέτουν ότι οι εξαγωγικές επιδόσεις της εταιρείας βρίσκονται υπό τον έλεγχο της επιχείρησης και της διοίκησής της. Η εμπειρική έρευνα τα τελευταία 40 χρόνια έχει εντοπίσει και ελέγξει μια σειρά εσωτερικών επιρροών, που συχνά χαρακτηρίζονται ως παράγοντες που μπορούν να ελεγχθούν από τη διοίκηση. Μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις ευρείες ομάδες: χαρακτηριστικά επιχειρήσεων, χαρακτηριστικά διοίκησης, συμπεριφορές και αντιλήψεις διοίκησης και στρατηγική εξαγωγών. Οι πιο συχνά αναφερόμενοι συντελεστές ως καθοριστικοί παράγοντες για τη συγκεκριμένη επιχείρηση στη βιβλιογραφία των επιδόσεων των εξαγωγών είναι οι μεταβλητές του μίγματος μάρκετινγκ, τα χαρακτηριστικά διοίκησης, συγκεκριμένες μεταβλητές της επιχείρησης και οι παράγοντες στρατηγικής εξαγωγών (Beleska-Spasova, 2014).

Η σημασία των εξωτερικών προσδιοριστών υποστηρίζεται από τη θεωρία έκτακτης ανάγκης, η οποία έχει τις ρίζες της στο πλαίσιο δομής-συμπεριφοράς-απόδοσης της βιομηχανικής οργάνωσης (Cavusgil & Zou, 1994; Beleska-Spasova, 2014). Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση πρέπει να προσαρμοστεί στις εξωτερικές περιβαλλοντικές πιέσεις για να επιβιώσει και να ευημερήσει. Μια ανώτερη απόδοση των εξαγωγών είναι αποτέλεσμα μιας επιτυχημένης στρατηγικής απάντησης μιας επιχείρησης στους εξωτερικούς παράγοντες (Robertson and Chetty, 2000; Beleska-Spasova 2014). Οι εξωτερικές επιρροές ορίζονται ως ειδικές για το περιβάλλον και ως εκ τούτου δεν μπορούν να ελεγχθούν διοικητικά. Οι εξωτερικοί καθοριστικοί παράγοντες είναι γενικά κατηγοριοποιημένοι ως ειδικοί για τη βιομηχανία και ως προς την αγορά. Οι ειδικοί παράγοντες της βιομηχανίας αναφέρονται κυρίως στην τεχνολογική ένταση της βιομηχανίας και στο επίπεδο αστάθειας της. Οι παράγοντες

που επηρεάζουν τις εξαγωγικές επιδόσεις στις εγχώριες αγορές διαφέρουν από εκείνους στις ξένες αγορές. Η ευθύνη της αλλοδαπής αγοράς αυξάνει το κόστος της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο εξωτερικό λόγω νομικών, οικονομικών και πολιτισμικών διαφορών. Οι νομικοί και πολιτικοί παράγοντες και η πολιτισμική ομοιότητα είναι παράγοντες που αναφέρονται περισσότερο ως εξωτερικοί καθοριστικοί παράγοντες των εξαγωγικών επιδόσεων. Οι επιπτώσεις των παραγόντων της εγχώριας αγοράς στην απόδοση των εξαγωγών παραμελούνται κάπως στην έρευνα για τις εξαγωγικές επιδόσεις. Οι πολύ λίγες μελέτες που διερεύνησαν τα χαρακτηριστικά της εγχώριας αγοράς ως δυνητικοί καθοριστικοί παράγοντες της εξαγωγικής επίδοσης προσδιόρισαν δύο καθοριστικούς παράγοντες: την εξαγωγική βοήθεια και την εγχώρια περιβαλλοντική εχθρότητα (Beleska-Spasova, 2014). Τα εσωτερικά και εξωτερικά χαρακτηριστικά της εταιρείας έχουν αναγνωριστεί ως μεταβλητές που μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την υιοθετηθείσα στρατηγική σε διεθνές επίπεδο (Cavusgil, Zou and Naidu, 1993; Leonidou et al., 2002; Julian and O’Cass 2004; Calantone et al., 2006; Zaiem and Zghidi, 2011) καθώς και τις εξαγωγικές επιδόσεις (Maurel, 2009; Nazar and Saleem, 2009; Zaiem and Zghidi, 2011). Μεταξύ των εσωτερικών παραγόντων που χρησιμοποιούνται περισσότερο είναι: το μέγεθος (Singh, 2009; Seev and Zvi, 1974; Wagner, 2001; Zaiem and Zghidi, 2011), η ηλικία της επιχείρησης (Majocchi et al., 2005; Cooper and Kleinschmidt, 1985; Zaiem and Zghidi, 2011), η εμπειρία σε διεθνές επίπεδο (Diamantopoulos and Winklhofer, 1999; Leonidou et al., 2002; Eramilli, 1991; Hart, Webb και Jones, 1994; Zaiem and Zghidi, 2011), την προηγούμενη απόδοση των εξαγωγών (Lages and Montgomery, 2004; Zaiem and Zghidi, 2011) και τα διαχειριστικά και οργανωτικά χαρακτηριστικά (Katsikeas et al., 2000; Leonidou et al., 2002; Zaiem and Zghidi, 2011).

Στην βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε μεταξύ 20 άρθρων ξεχώρισαν οι παρακάτω παράγοντες ως κρίσιμοι παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας των επιχειρήσεων. Στην βιβλιογραφική ανασκόπηση μέσα σε αυτές τις επιχειρήσεις υπήρχαν και ορισμένες επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών. Οι παράγοντες παρουσιάζονται αναλυτικότερα στον Πίνακα 4.

Πίνακας 4. Οι κρίσιμοι παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας

Οι κρίσιμοι παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας	
1	Στελέχη με διεθνή εμπειρία στις εξαγωγές
2	Στελέχη με κατάλληλη εκπαίδευση και γνώσεις ξένων γλωσσών
3	Χαρακτηριστικά του προϊόντος (συσκευασία, ποιότητα κ.λπ.)
4	Επικοινωνία με τους πελάτες και εύρεση πελατών
5	Δέσμευση της εταιρείας για εξαγωγές
6	Καλή γνώση της ξένης αγοράς
7	Προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς
8	Το οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ξένη αγορά
9	Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται στην ξένη αγορά
10	Οι μέθοδοι προώθησης και διαφήμισης του προϊόντος στην ξένη αγορά
11	Το επίπεδο τεχνολογίας και καινοτομίας που χρησιμοποιείται
12	Οι τύποι καναλιών διανομής και η αποτελεσματικότητά τους
13	Η θεσμική στήριξη (επιμελητήρια, επιχειρηματικές ενώσεις)
14	Το επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής
15	Το οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην τοπική αγορά
16	Στήριξη της επιχείρησης από την κυβέρνηση
17	Άμεσες ξένες επενδύσεις στην ξένη αγορά
18	Τα χαρακτηριστικά της εταιρείας (μέγεθος, brand κ.α.)
19	Το μίγμα μάρκετινγκ στην ξένη αγορά και η σύνδεσή του με την στρατηγική της επιχείρησης
20	Διεξαγωγή έρευνας αγοράς πριν από την είσοδο σε μια ξένη αγορά

Με την ανάλυση που έχει γίνει, στη συνέχεια παρουσιάζεται αναλυτικά η βιβλιογραφία που εμφανίζεται συχνότερα ο κάθε παράγοντας ξεχωριστά.

3.4. Οι παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση στη διεθνή βιβλιογραφία με σκοπό την εύρεση των κρίσιμων παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι κρίσιμοι παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, καθώς και οι πηγές που έχει αναφερθεί ο κάθε παράγοντας ξεχωριστά.

Πίνακας 5. Η παρουσίαση των κρίσιμων παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας και η πηγές στις οποίες αναφέρονται.

Κατάλογος παραγόντων	Αναφορές
Στελέχη με διεθνή εμπειρία στις εξαγωγές	Brouthers et al., (2009); Stoian, (2010); Gnizy et al., (2014); Babakhani and Haji, (2010); Mavrogiannis et al., (2008); Dhliwayo, (2017); Gjekanovikj et al., (2015); Bizmpiroulas et al., (2014); Zaiem and Zghidi, (2011); Fernández-Ortiz and Fuentes Lombardo, (2009); Calantone et. al., (2006); Hajidimitriou and Georgiou, (2005); Lu et al., (2012); Dressler, (2015); Maurel, (2009)
Στελέχη με εκπαίδευση και κατάρτιση στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες	Stoian et al., (2011); Fernández-Ortiz and Fuentes Lombardo, (2009); Hajidimitriou and Georgiou, (2005); Maurel, (2009)
Χαρακτηριστικά του προϊόντος (συσκευασία, ποιότητα κ.λπ.)	Gnizy et al., (2014); Babakhani and Haji, (2010); Gjekanovikj, et al., (2015); Bizmpiroulas, et al., (2014); Zaiem, et al., (2011); Calantone et. al., (2006); Hajidimitriou, et al., (2005); Lu et al., (2012); Dressler, (2015); Fotiadis, (2012); Maurel, (2009); Onodi, (2014)
Επικοινωνία με τους πελάτες	Gnizy et al., (2014); Babakhani and Haji, (2010); Dhliwayo. (2017); Gjekanovikj et al., (2015); Calantone et. al., (2006); Hajidimitriou and Georgiou, (2005); Lu et al., (2012); Fotiadis, (2012); Bose, (2016); Onodi, (2014)
Καλή γνώση της ξένης αγοράς	Babakhani and Haji, (2010); Hajidimitriou and Georgiou, (2005); Lu et al., (2012); Onodi, (2014)

Κατάλογος παραγόντων	Αναφορές
Οι τύποι καναλιών διανομής και η αποτελεσματικότητά τους	Brouthers, et al., (2009); Garcia, (2012); Hajidimitriou and Georgiou, (2005); Onodi, (2014)
Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για εξαγωγές	Brouthers et al., (2009); Stoian et al., (2011); Babakhani and Haji, (2010); Mavrogiannis et al., (2008); Bizmpiroulas et al., (2014); Hajidimitriou and Georgiou, (2005); Lu et al., (2012); Dressler, (2015); Fotiadis, (2012); Maurel, (2009)
Προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς	Garcia, (2012); Calantone et. al., (2006); Hajidimitriou and Georgiou, (2005); Lu et al., (2012); Maurel, (2009)
Το οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ξένη αγορά	Stoian et al., (2011); Gnizy et al., (2014); Babakhani and Haji, (2010); Dhliwayo. (2017); Gjekanovikj et al., (2015); Calantone, et al., (2006); Hajidimitriou and Georgiou, (2005); Lu et al., (2012); Fotiadis, (2012)
Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται στην ξένη αγορά	Gnizy et al., (2014); Babakhani and Haji, (2010); Gjekanovikj et al., (2015); Bizmpiroulas et al., (2014); Hajidimitriou and Georgiou, (2005); Onodi, (2014)
Οι μέθοδοι προώθησης και διαφήμισης του προϊόντος στην ξένη αγορά	Brouthers et. al., (2009); Mavrogiannis et al., (2008); Garcia, (2012); Calantone et. al., (2006); Hajidimitriou and Georgiou, (2005)
Το επίπεδο τεχνολογίας και καινοτομίας που χρησιμοποιείται	Brouthers et. al., (2009); Stoian et al., (2011); Garcia, (2012); Bizmpiroulas et al., (2014); Calantone et. al., (2006); Hajidimitriou and Georgiou, (2005); Lu et al., (2012); Fotiadis, (2012); Maurel, (2009); Onodi, (2014)
Η θεσμική στήριξη (επιμελητήρια, επιχειρηματικές ενώσεις)	Gnizy et al., (2014); Babakhani and Haji, (2010); Gumede and Rasmussen, (2002); Zaiem and Zghidi, (2011); Hajidimitriou and Georgiou, (2005); Dressler, (2005); Fotiadis, (2012); Bose, (2016); Maurel, (2009)
ΑΞΕ στη ξένη αγορά	Bose, (2016)

Κατάλογος παραγόντων	Αναφορές
Το επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής	Garcia, (2012); Hajidimitriou and Georgiou, (2005); Lu et al., (2012); Dressler, (2015); Fotiadis, (2012); Bose, (2016); Maurel, (2009)
Το οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην τοπική αγορά	Gnizy et al., (2014); Babakhani and Haji, (2010); Dhliwayo, (2017); Garcia, (2012); Gumede, et al., (2002); Calantone et. al., (2006); Hajidimitriou and Georgiou, (2005); Bose, (2016)
Στήριξη της επιχείρησης από την κυβέρνηση	Gnizy, et al., (2014); Babakhania, et al., (2010);Gumede and Rasmussen, (2002); Hajidimitriou and Georgiou, (2005)
Τα χαρακτηριστικά της εταιρείας (μέγεθος, brand κ.α.)	Gnizy et al., (2014); Babakhani and Haji, (2010);Mavrogiannis, et al., (2008); Garcia, (2012); Bose, (2016); Lu, et al., (2012); Dhliwayo. (2017); Stoian et al., (2011); Gjekanovikj et al., (2015); Bizmpiroulas et al., (2014); Maurel, (2009); Fernández-Ortiz, et al., (2009); Brouthers et. al., (2009); Dressler, (2015); Zaiem and Zghidi, (2011); Gumede and Rasmussen, (2002); Fotiadis, (2012);
Το μίγμα μάρκετινγκ στη ξένη αγορά και η σύνδεσή του με την στρατηγική της επιχείρησης	Gnizy et al., (2014); Mavrogiannis et al., (2008); Garcia, (2012); Zaiem and Zghidi, (2011); Calantone et. al., (2006); Nhat Lu et al., (2012); Dressler, (2015); Fotiadis, (2012)
Διεξαγωγή έρευνας αγοράς πριν από την είσοδο σε μια ξένη αγορά	Babakhani and Haji, (2010); Mavrogiannis et al., (2008); Gumede and Rasmussen, (2002); Hajidimitriou and Georgiou, (2005); Fotiadis, (2012); Bose, (2016); Ónodi, (2014)
Εύρεση Πελατών	Gnizy et al., (2014);Babakhani and Haji, (2010); Gjekanovikj et al., (2015); Calantone et. al., (2006); Hajidimitriou and Georgiou, (2005); Lu et al., (2012); Fotiadis, (2012); Bose, (2016); Onodi, (2014); Dhliwayo, (2017)

Παρακάτω θα αναλυθούν οι παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας που παρουσιάζονται στο σχετικό πίνακα.

3.4.1. Στελέχη με διεθνή εμπειρία στις εξαγωγές

Ένας από τους παράγοντες που αναλύεται πολύ συχνά στην βιβλιογραφία ως κρίσιμος παράγοντας εξαγωγικής επιτυχίας των επιχειρήσεων είναι η διεθνή εμπειρία που στις εξαγωγές. Πολύ συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η εμπειρία στις διεθνείς εξαγωγές μπορεί να υποδεικνύεται από τον αριθμό των ετών που εξάγει μια επιχείρηση (Maurel, 2009; Bizmpiroulas et al., 2014). Ακόμα, ο αριθμός των χωρών που εξάγουν οι επιχειρήσεις καθώς και η ηλικία των επιχειρήσεων, μπορεί να δείχνουν την εξαγωγική εμπειρία (Zaiem and Zghidi, 2011; Bizmpiroulas et al., 2014).

3.4.2. Στελέχη με εκπαίδευση και κατάρτιση στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες

Η διορατικότητα, οι προτιμήσεις, οι ικανότητες και τα λάθη των στελεχών επηρεάζουν σημαντικά την πορεία δράσης που ακολουθείται από μια εταιρεία και τα αποτελέσματά της (Stoian et al., 2011). Οι δεξιότητες και οι γνώσεις των στελεχών που παίρνουν αποφάσεις μπορεί να είναι το σημαντικότερο πλεονέκτημα για τη διεθνή δραστηριότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, καθώς συχνά υποκαθιστούν τη δυνητική έλλειψη πόρων (Boter & Holmquist, 1996; Hutchinson et al., 2006; Lautanen, 2000; Lloyd-Reason & Mughan, 2002; Manolova et al., 2002; Peng, 2001; Stoian et al., 2011). Η διεθνής προοπτική του υπεύθυνου για την λήψη αποφάσεων συνδέεται με χαρακτηριστικά όπως η προηγούμενη διεθνής εμπειρία, οι δεξιότητες ξένων γλωσσών, ο χρόνος διαμονής στο εξωτερικό και οι διεθνείς επιχειρηματικές γνώσεις (Lloyd-Reason & Mughan, 2002; Stoian et al., 2011). Η γνώση ξένων γλωσσών μπορεί να βοηθήσει στην εδραίωση κοινωνικών και επιχειρηματικών επαφών στο εξωτερικό, να βελτιώσει την επικοινωνία με πελάτες στο εξωτερικό, να βελτιώσει την κατανόηση των ξένων επιχειρηματικών πρακτικών, να διευκολύνει τον αποτελεσματικό σχεδιασμό και τον έλεγχο των εξαγωγικών δραστηριοτήτων (Leonidou et al., 1998; Stoian et al., 2011). Γενικά, υποστηρίχθηκε ότι οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονται οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων που μιλούν ξένες γλώσσες επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα εξαγωγικών επιδόσεων από ό, τι οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονται από στελέχη που μιλούν μόνο μία ξένη γλώσσα (Czinkota & Ursic, 1991; Kaynak & Kuan, 1993; Knowles, Mughan, & Lloyd-Reason, 2006; Lautanen, 2000; Suarez & Alamo, 2005; Stoian et al., 2011). Άλλη έρευνα σε καναδούς εξαγωγείς, αναφέρει ότι οι δεξιότητες των κορυφαίων στελεχών είναι κρίσιμος παράγοντας για την εξαγωγική επίδοση

(Kammath et al., 1987; Lages, 2000). Άλλες μελέτες υποστηρίζουν ότι η εξαγωγική επίδοση επηρεάζεται από την εκπαίδευση των στελεχών στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες (Koh, 1986; De Luz, 1993; Lages, 2000) και στη γνώση τους στις ξένες γλώσσες (Bilkey and Tesar, 1977; Lages, 2000).

3.4.3. Χαρακτηριστικά του προϊόντος (συσκευασία, ποιότητα κ.λπ.)

Οι περισσότερες έρευνες έχουν τονίσει τη σημασία της επίδρασης των χαρακτηριστικών του προϊόντος στην εξαγωγική επίδοση (Lages, 2000). Πολλές μελέτες σε καναδούς εξαγωγείς, δείχνουν ότι η τεχνολογία των προϊόντων έχει θετική επίδραση στην εξαγωγική επίδοση (Beamish et al., 1993; Lages, 2000). Η έρευνα τους επίσης έδειξε ότι η μοναδικότητα του προϊόντος έχει επίσης θετική επίδραση στην εξαγωγική επίδοση (Beamish et al., 1993; Lages, 2000). Παρόμοια, άλλες έρευνες καταλήγουν ότι επιτυχημένες εξαγωγικές ιαπωνικές εταιρείες έχουν προϊόντα που προσφέρουν διαφορετικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πάνω σε εναλλακτικά προϊόντα, ενώ παρέχει στο πελάτη αξία (Johansson and Nonaka, 1983; Lages, 2000). Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα προϊόντα υψηλής ποιότητας μπορούν στην δημιουργία μιας εικόνας ανώτερου προϊόντος και μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλότερα κέρδη (Boeche & Cruz, 2010; Bizmpiroulas et al., 2014). Άλλοι ερευνητές, συνδέουν θετικά την ποιότητα των προϊόντων και τις εξαγωγικές επιδόσεις (Leonidou et al., 2002; Curzi & Olper, 2012; Bizmpiroulas et al., 2014). Ως προς την επέκταση της γραμμής παραγωγής υπάρχουν διάφορα αποτελέσματα στις έρευνες. Ενώ πολλές μελέτες δείχνουν ότι οι επιτυχημένοι εξαγωγείς έχουν μία ευρέως διαφοροποιημένη σειρά προϊόντων (Christensen et al., 1987; Lages, 2000), άλλες δείχνουν μία αρνητική σχέση μεταξύ της εξαγωγικής επίδοσης και την επέκτασης της γραμμής προϊόντος (Kıpralani and MacIntosh, 1980; Lages, 2000).

3.4.4. Επικοινωνία με τους πελάτες

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση, παρατηρείται συχνά ως κρίσιμος παράγοντας εξαγωγικής επιτυχίας η καλή και συχνή επικοινωνία με τους πελάτες, καθώς και η δυνατότητα εύρεσης νέων πελατών. Οι επιτυχημένες εταιρείες έχουν μια μεγάλη ποικιλία εθνικών και διεθνών επαφών. Αυτές οι επαφές δημιουργήθηκαν μετά από πολλά χρόνια σκληρής δουλειάς και επιμονής. Κάθε εταιρεία πρέπει να επιλέξει ποια επαφή είναι κατάλληλη για την παροχή πληροφοριών αγοράς ή για το λανσάρισμα

ενός νέου προϊόντος. Με αυτόν τον τρόπο, οι εταιρείες έχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων εταιρειών που δεν έχουν καθοριστικές σχέσεις με τους πελάτες. Τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας συνεπάγονται ταχύτερη ανταπόκριση στις αλλαγές της αγοράς και μεγαλύτερη ικανότητα καινοτομίας. Επομένως, φαίνεται ότι η επιτυχία απαιτεί την ανάπτυξη επαφών και την προώθηση μακροχρόνιων σχέσεων με αυτές (Fotiadis, 2012).

3.4.5. Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για εξαγωγές

Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης της εταιρείας για εξαγωγές εμφανίζεται ως το σημαντικότερο κλειδί για εξαγωγική επιτυχία (Zou & Stan, 1998; Lu et al., 2012). Γενικά πολλές έρευνες δείχνουν ότι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για εξαγωγές έχει την καλύτερη επίδραση στις εξαγωγικές δραστηριότητες (Evangelista, 1994; Sichtmann & von Selasinsky, 2010; Lu et al., 2012). Πιο συγκεκριμένα, για να μείνει σε διεθνές επίπεδο ανταγωνιστική μια εταιρεία πρέπει τα στελέχη της να είναι επίμονα και να παίρνουν ρίσκα (Lu et al., 2012).

3.4.6. Καλή γνώση της ξένης αγοράς

Πολλές μελέτες δείχνουν ότι οι επιτυχημένες εταιρείες είναι εκείνες οι οποίες μπορούν να συλλέξουν όσες περισσότερες πληροφορίες μπορούν για την ξένη αγορά που τους ενδιαφέρει. Οι εταιρείες πρέπει να κάνουν καλή έρευνα αγοράς για να είναι σε συχνή επαφή με τις τάσεις της εκάστοτε αγοράς. Επίσης, πρέπει να έχουν την κατάλληλη διαθεσιμότητα του προϊόντος που εμπορεύονται για να μπορούν να ανταπεξέλθουν γρήγορα στο ενδιαφέρον της αγοράς (Alexopoulos, Coulthard and Terziovski, 2004; Fotiadis, 2012).

3.4.7. Προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς

Άλλος σημαντικός παράγοντας εξαγωγικής επιτυχίας παρατηρείται από την βιβλιογραφική επισκόπηση ότι είναι η προσαρμογή του προϊόντος στην ζήτηση της εκάστοτε ξένης αγοράς. Είναι ένα από τα πιο ευρέως μελετημένα θέματα στο διεθνές μάρκετινγκ αφορά την απόφαση προσαρμογής έναντι τυποποίησης (Ryans et al., 2003; Gnizy et al., 2014). Αυτό αναφέρεται στην ισορροπία μεταξύ των πλεονεκτημάτων της πολιτιστικής πολυμορφίας και των οικονομιών κλίμακας (Dow, 2006; Gnizy et al., 2014). Σε γενικές γραμμές, ενώ η έρευνα σήμερα αναλύει την ανάγκη των πολυεθνικών

επιχειρήσεων να εξισορροπήσουν την προσαρμογή και την τυποποίηση, καθώς και την ανάγκη προσδιορισμού των συνθηκών υπό τις οποίες η προσαρμογή είναι ιδιαίτερα επωφέλης (Hultman et al., 2011; Gnizy et al., 2014), παράλληλα τονίζεται η σημαντικότητα του ρόλου της προσαρμογής, υποδηλώνοντας έτσι ότι η τυποποίηση αυτή καθεαυτή δεν είναι η καλύτερη λύση για όλους τους τύπους επιχειρήσεων (Schilke et al., 2009; Gnizy et al., 2014). Σε ένα πολύπλοκο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συχνά υπο-προσαρμόζονται (Alashban et al., 2002, Dow, 2006; Gnizy, et al., 2014). Η επιτυχημένη προσαρμογή απαιτεί έντονη κατανόηση της στοχευόμενης αγοράς, ανοικτό πνεύμα αλλαγής, συνεχή μάθηση, ενεργητικότητα και ανάληψη κινδύνων εκ μέρους της διοίκησης και να συνδέεται με αλλαγές στα χαρακτηριστικά των προϊόντων, τις διαδικασίες παραγωγής, το περιεχόμενο και τη διανομή του προϊόντος (Calantone et al. , 2004, Dow, 2006; Gnizy et al., 2014).

3.4.8. Το οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ξένη και στην εγχώρια αγορά

Οι διαφορές μεταξύ της εγχώριας αγοράς και της εξωτερικής αγοράς δημιουργούν αναπόφευκτες αβεβαιότητες και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που ασκούν εξαγωγικές δραστηριότητες (Sousa και Novello, 2014). Οι διαφορές αυτές μπορούν να εμφανιστούν στο οικονομικό, πολιτικό ή/και κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον της ξένης αγοράς. Οι παράγοντες αυτοί διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις στρατηγικές αποφάσεις. Οι στρατηγικές αυτές με τη σειρά τους επηρεάζουν περαιτέρω τις εξαγωγικές επιδόσεις (Peng et al., 2008). Σε γενικές γραμμές, αποφασίζεται ποια στρατηγική θα εφαρμοστεί ανάλογα με τα χαρακτηριστικά σε επίπεδο χώρας, ξεχωριστά από τους παράγοντες της εγχώριας αγοράς σε παράγοντες της εξωτερικής αγοράς. (Chen et al., 2016).

Αναγνωρίζονται έξι εγχώριοι παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της εγχώριας ζήτησης, της βοήθειας στις εξαγωγές, των τοπικών χαρακτηριστικών της αγοράς, της ποιότητας των υποδομών, της νομικής ποιότητας και του θεσμικού περιβάλλοντος, τα οποία όλα έχουν επιπτώσεις στις εξαγωγικές επιδόσεις. Μεταξύ των παραγόντων της εξωτερικής αγοράς, η ανταγωνιστική ένταση προσελκύει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον με μικτά εμπειρικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, οι Katsikeas et al. (2006) αποκαλύπτουν μια θετική σχέση μεταξύ της ανταγωνιστικής έντασης και της

τυποποίησης της στρατηγικής μάρκετινγκ, ενώ αντίθετα, οι Sousa και Novello (2014) ανιχνεύουν ασήμαντη συσχέτιση μεταξύ ανταγωνιστικής έντασης και προσαρμογής των τιμών. Σε αυτό το πλαίσιο, οι εμπειρικές μελέτες κατέδειξαν ότι η ψυχική απόσταση συνδέεται θετικά με την προσαρμογή της στρατηγικής του μίγματος μάρκετινγκ αλλά δεν συνδέεται σημαντικά με τις εξαγωγικές επιδόσεις (Sousa and Lengler, 2009; Sousa et al., 2010; Chen, et al., 2016).

3.4.9. Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται στην ξένη αγορά

Η τιμή είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας στις εξαγωγικές δραστηριότητες. Ωστόσο, σε μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας παρουσιάζονται μικτά αποτελέσματα, μερικές μελέτες υποδεικνύουν μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ των εξαγωγικών επιδόσεων και της τιμής, ενώ άλλες παρουσίασαν αρνητικά αποτελέσματα (Sousa et al., 2008; Bizmpiroulas et al., 2014). Επιπλέον, η αβεβαιότητα ανταγωνισμού σχετικά με τις ξένες αγορές μπορεί να οδηγήσει τις εταιρείες εξαγωγής να υιοθετήσουν αλλαγές τιμών, παρόλο που η δράση αυτή δεν έχει αντίκτυπο στις εξαγωγικές επιδόσεις (Obadia, 2013; Bizmpiroulas et al., 2014). Οι μεγάλες εταιρείες προσπαθούν να πετύχουν οικονομίες κλίμακας και θεωρούν την τιμή τόσο σημαντικό παράγοντα για να εισέλθουν σε μια νέα αγορά όσο και ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Bizmpiroulas et al., 2014). Κάποιες μελέτες σε Ινδούς εξαγωγείς δείχνουν ότι η συνολική προσαρμογή των τιμών επηρεάζουν την ένταση των εξαγωγών (Das, 1994; Lages, 2000). Άλλες μελέτες σε αμερικανούς εξαγωγείς δείχνει ότι η κερδοφορία των εξαγωγών αυξάνεται όταν οι τιμές των προϊόντων είναι υψηλότερες στη ξένη αγορά (Bilkey, 1987b; Lages, 2000). Τέλος, άλλη μελέτη δείχνει μια θετική συσχέτιση της τιμής με τους όρους πίστωσης, τα περιθώρια κέρδους εξαγωγών και την αύξηση των κερδών (Shoham, 1996; Lages, 2000).

3.4.10. Το επίπεδο τεχνολογίας και καινοτομίας που χρησιμοποιείται

Η καινοτομία των προϊόντων μπορεί να συμβάλει θετικά στις οικονομικές επιδόσεις (Lages et al., 2009; Bizmpiroulas et al., 2014). Έχει διαπιστωθεί ότι η σχέση μεταξύ εταιρικής καινοτομίας και εξαγωγικών επιδόσεων είναι ισχυρότερη όταν το περιβάλλον στην αγορά-στόχος είναι πιο ανταγωνιστικό και όταν οι πελάτες στις αγορές εξαγωγής έχουν πιο δυναμικές ανάγκες (Boso et al. 2013; Bizmpiroulas et al., 2014). Άλλοι ερευνητές, μελέτησαν την σχέση μεταξύ της δημιουργικότητας, της καινοτομίας και της

εξαγωγικής απόδοσης. Διαπίστωσαν μια θετική συσχέτιση μεταξύ της εξαγωγικής απόδοσης με την καινοτομία, τεχνολογία και μεταφοράς τεχνολογία (DiPietro and Anoruo, 2005; Onodi, 2014).

3.4.11. Οι τύποι των καναλιών διανομής και η αποτελεσματικότητά τους

Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας εξαγωγικής επιτυχίας είναι η σχέση των επιχειρήσεων με τα κανάλια διανομής στην ξένη αγορά. Οι μεσολαβητές παρεμβαίνουν μεταξύ των προγνωστικών και των συνεπειών. Τα αποτελέσματα μεσολάβησης θα μπορούσαν να εξηγήσουν την έμμεση σχέση μεταξύ των καθοριστικών παραγόντων και των εξαγωγικών επιδόσεων, υπογραμμίζοντας τον τρόπο και τον λόγο τέτοιων δεσμών (Baron and Kenny, 1986; Chen, et al., 2016). Όπως έχει αναφερθεί, είναι πολύ σημαντική η δημιουργία καλής σχέσης με τον μεσολαβητή – διανομέα. Συγκεκριμένα, οι Rose & Shoham (2002) αναφέρουν ότι η αβεβαιότητα στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αυξάνει την ανάγκη συλλογής περισσότερων πληροφοριών για τις ξένες αγορές, γεγονός που με τη σειρά του προϋποθέτει μια καθιερωμένη συνεργασία με τον ξένο διανομέα. Άλλοι συγγραφείς αναφέρουν ότι η ανταλλαγή πληροφοριών αποτελεί βασικό συστατικό της σχέσης της εταιρίας με τους ξένους διανομείς, καθώς αυξάνει την αξιοπιστία της επιχείρησης και μειώνει τον αντιληπτό κίνδυνο του διανομέα στην ξένη αγορά (Haa-kansson, 1982; Fotiadis, 2012). Επιπλέον, η ανταλλαγή πληροφοριών αναπτύσσει δια-οργανωτικά πρότυπα επαφής και σχέσεις ρόλων, τα οποία με τη σειρά τους προάγουν τη δέσμευση και τη συνεργασία, συνδέοντας και τα δύο μέρη με την αμοιβαία προσαρμογή των διαδικασιών (Ambler, Styles & Wang, 1999; Fotiadis, 2012). Η έκταση των γνώσεων των καναλιών διανομής μπορούν να κατευθύνουν μια επιχείρηση να εφαρμόζει περισσότερο ή λιγότερο έλεγχο του εξαγωγικού πλάνου μάρκετινγκ. Αυτό το είδος γνώσης διευκολύνει την πρόσβαση της επιχείρησης και τη σωστή λειτουργία της στις ξένες αγορές μέσω της επιλογής ενός κατάλληλου διαύλου διανομής (Piercy, Katsikeas, & Cravens, 1997; Fotiadis, 2012).

3.4.12. Η θεσμική στήριξη (επιμελητήρια, επιχειρηματικές ενώσεις)

Οι επιχειρηματικές συνδέσεις όπως τα δίκτυα επιχειρηματιών, οι κοινοπραξίες και οι θυγατρικές εταιρείες παίζει σημαντικό ρόλο στην πιθανότητα ανάπτυξης των εξαγωγών (Gumede & Rasmussen, 2002; Bose, 2016). Τα δίκτυα επιχειρηματιών μπορούν να χρησιμοποιηθούν στις αναπτυσσόμενες χώρες για να αντιμετωπίσουν τα

εξαγωγικά προβλήματα μάρκετινγκ (Ghauri, Lutz, & Tesfom, 2003; Bose, 2016) Η διαθεσιμότητα ευκαιριών προκύπτουν από την παγκοσμιοποίηση, την διαθεσιμότητα δίκτυον συνεργασίας και την διαθεσιμότητα πηγών κεφαλαίων που βοηθάνε για την διεθνοποίηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Zahra, Korri, & Yu, 2005; Bose, 2016).

3.4.13. Άμεσες ξένες επενδύσεις στην ξένη αγορά

Ο παράγοντας αυτός περιλαμβάνει τη μεταφορά κεφαλαίων από μία χώρα σε κάποια άλλη με αποκλειστικό σκοπό τη δημιουργία εκεί μιας νέας επιχείρησης ή την εξαγορά του συνόλου ή μέρους (δηλαδή της πλειοψηφίας ή της μειοψηφίας) του μετοχικού κεφαλαίου μιας τοπικής επιχείρησης. Πρωταρχικός στόχος του ιδιοκτήτη των κεφαλαίων αυτών είναι ο ολικός ή μερικός έλεγχος της τοπικής επιχείρησης και η ενεργός συμμετοχή του στη διοίκηση ή/και στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης στην οποία επενδύει τα κεφάλαιά του (Χατζηδημητρίου, 2003).

3.4.14. Τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης

Στο συγκεκριμένο παράγοντα έχει γίνει μια ομαδοποίηση όλων των μεταβλητών που χαρακτηρίζουν μια εταιρεία, ένας από αυτούς είναι το μέγεθος της εταιρείας. Αρκετές μελέτες έχουν αναφέρει μια θετική σχέση μεταξύ του μεγέθους της επιχείρησης και της επιτυχίας των εξαγωγών. Αυτές οι μελέτες υποστηρίζουν ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαθέτουν σημαντικότερο αριθμό πόρων που με τη σειρά τους διευκολύνουν την ικανότητά τους να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες της αγοράς, ενισχύοντας την επιτυχία των εξαγωγών. Επιπλέον είναι σημαντική η ύπαρξη μια καλής ομάδας υπαλλήλων και πολύ καλές υποδομές (Lu et al., 2012)

3.4.15. Το μίγμα μάρκετινγκ στη ξένη αγορά και η σύνδεσή του με την στρατηγική της επιχείρησης

Το εξαγωγικό μίγμα μάρκετινγκ είναι ένας καθοριστικός παράγοντας της εξαγωγικής επιτυχίας (Katsikeas et al., 2000; Leonidou et al., 2002; Lages et al., 2008; Theodosiou and Leonidou, 2003; Calantone et al., 2006; Cavusgil and Zou, 1994; Zaiem, 2011). Η στρατηγική του εξαγωγικού μάρκετινγκ λειτουργεί ως ένας σημαντικός εσωτερικός διαμεσολαβητής που γεφυρώνει τη σχέση μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων και βελτιώνει την απόδοση των εξαγωγών. Οι στρατηγικές αποφάσεις εξαγωγής γίνονται με βάση τους πόρους της επιχείρησης, τα

χαρακτηριστικά διαχείρισης και τις εξωτερικές δυνάμεις και επηρεάζουν άμεσα τις εξαγωγικές επιδόσεις. Αν και ένας σημαντικός αριθμός μελετών χρησιμοποιεί στρατηγικές μάρκετινγκ ως διαμεσολαβητές στα εννοιολογικά τους μοντέλα, δεν αναγνωρίζουν άμεσα ή δεν δοκιμάζουν τις μεσολαβητικές επιδράσεις στις μελέτες τους (π.χ. Matanda and Freeman, 2009; Chen, et al., 2016).

3.5. Σύνοψη

Στο παρόν κεφάλαιο ερευνήθηκαν οι κρίσιμοι παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας των επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο, καθώς και η εξαγωγική επίδοση των επιχειρήσεων. Όπως αναφέρθηκε, η επιτυχία των εξαγωγικών επιδόσεων δείχνει το βαθμό στον οποίο οι οικονομικοί και μη οικονομικοί στόχοι της επιχείρησης επιτυγχάνονται σε ένα διεθνές πλαίσιο και σε μια δεδομένη χρονική στιγμή και αντανακλά την καταλληλότητα της επιλεγμένης στρατηγικής εξαγωγής για την επιτυχή αντιμετώπιση των σταθερών και περιβαλλοντικών συνθηκών. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους και υπάρχει πληθώρα δεικτών επιδόσεων στις εξαγωγές που χρησιμοποιούνται στη βιβλιογραφία. Το γεγονός αυτό κάνει την εξαγωγική επίδοση έναν πολύπλοκο παράγοντα ως προς το ερευνητικό κομμάτι. Στη συνέχεια έγινε μία βιβλιογραφική έρευνα σε διεθνές επίπεδο ως προς το ποιοι παράγοντες θεωρούνται σημαντικοί και κρίσιμοι για την εξαγωγική επιτυχία των επιχειρήσεων. Όπως μπορούμε να δούμε και από τους πίνακες που παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο αυτό, οι παράγοντες αυτοί σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία μπορούν να χωριστούν σε εσωτερικούς και εξωτερικούς. Οι περισσότερες έρευνες είναι εμπειρικές με ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις στελεχών επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο. Από όλους αυτούς τους παράγοντες, επιλέχθηκαν αυτοί που φαίνεται ότι επιδρούν θετικά στην επιτυχία των επιχειρήσεων και εμφανίστηκαν συχνά στην βιβλιογραφική έρευνα. Κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες είναι τα χαρακτηριστικά της εταιρείας, η διεθνή εμπειρία και η εκπαίδευση των στελεχών. Αυτοί οι παράγοντες θα ερευνηθούν εμπειρικά με δημιουργία και συλλογή ερωτηματολογίων. Στην επόμενη ενότητα, ακολουθεί η πραγματοποίηση της έρευνας για τους κρίσιμους παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας στις επιχειρήσεις τροφίμων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.

Εμπειρική Έρευνα

4.1. Μεθοδολογία έρευνας

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα, που βασίστηκε σε παρατηρήσεις και μετρήσεις των ελληνικών επιχειρήσεων τροφίμων. Σκοπός της έρευνας είναι η εύρεση και ανάδειξη των κρίσιμων παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας στις επιχειρήσεις τροφίμων. Η έρευνα είναι πρωτογενής και εμπειρική, καθώς οι απαντήσεις λαμβάνονται απευθείας από άτομα που εργάζονται σε ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις τροφίμων. Το γεγονός αυτό καθιστά την έρευνα αξιόπιστη ως προς την πηγή προέλευσης των αποτελεσμάτων. Η δυσκολία της συγκεκριμένης μεθόδου έγκειται στη συλλογή των απαντήσεων, τόσο σε αριθμό όσο και σε χρόνο συλλογής των ερωτηματολογίων. Τα στελέχη διαθέτουν περιορισμένο χρόνο και αυτό αποτελεί έναν ακόμα παράγοντα δυσκολίας.

Όπως αναφέρθηκε ήδη, οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στην έρευνα είναι ελληνικές επιχειρήσεις που εξάγουν προϊόντα τροφίμων. Τα στοιχεία επικοινωνίας των επιχειρήσεων λήφθηκαν από το Σύνδεσμο Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος, από Επιμελητήρια της Ελλάδος και από τις εταιρικές ιστοσελίδες των επιχειρήσεων που πραγματοποιούν εξαγωγές. Πιο συγκεκριμένα, για την δημιουργία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν οι φόρμες του Google Drive. Το ερωτηματολόγιο κοινοποιήθηκε στις επιχειρήσεις τροφίμων μέσω email, με μια διαβιβαστική επιστολή στην οποία υπήρχαν πληροφορίες για το σκοπό της έρευνας και στοιχεία επικοινωνίας για πιθανές απορίες.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 18 ερωτήσεις, οι οποίες βασίστηκαν στην βιβλιογραφία που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια. Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μπορεί να είναι σύντομης απάντησης, πολλαπλών επιλογών και πλαισίων ελέγχου. Στην αρχή ζητούνται κάποια γενικά στοιχεία από τις επιχειρήσεις τροφίμων που έχουν άμεση σχέση με τις εξαγωγές. Αυτά τα στοιχεία αφορούν για παράδειγμα το πότε ιδρύθηκε η επιχείρηση, το πότε η επιχείρηση ξεκίνησε τις εξαγωγές, καθώς και τις μεθόδους εξαγωγών που χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση για την εξαγωγική της δραστηριότητα. Πέρα από αυτά τα γενικά στοιχεία και για την περαιτέρω ανάλυση των αποτελεσμάτων κρίθηκαν σημαντικές και άλλες ερωτήσεις, όπως ο αριθμός των εργαζομένων της επιχείρησης και οι συνολικές πωλήσεις του έτους

2017. Στη συνέχεια, οι ερωτήσεις είχαν ως στόχο να διαπιστωθεί κατά πόσο η εξαγωγική επίδοση της επιχείρησης ήταν επιτυχημένη ή όχι. Σε αυτό το σημείο υπάρχουν ερωτήσεις σχετικές με το ποσοστό των εξαγωγών ως προς τις συνολικές πωλήσεις, καθώς και με τις εκτιμήσεις των ίδιων των στελεχών για την εξαγωγική επίδοση της επιχείρησης σήμερα. Τέλος, στο ερωτηματολόγιο υπάρχουν ερωτήσεις σχετικές με τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς παράγοντες επιτυχίας των επιχειρήσεων τροφίμων. Πιο συγκεκριμένα, τα στελέχη των επιχειρήσεων καλούνται να απαντήσουν πόσο σημαντικούς θεωρούν τους συγκεκριμένους παράγοντες επιτυχίας. Στις συγκεκριμένες ερωτήσεις έχει χρησιμοποιηθεί η κλίμακα ιεράρχησης Likert. Οι ερωτώμενοι ως προς το πόσο σημαντικούς θεωρούν τους παράγοντες έπρεπε να επιλέξουν μεταξύ (1=καθόλου, 2=πολύ λίγο, 3=λίγο, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ).

Πιο συγκεκριμένα, οι εσωτερικοί παράγοντες που μελετήθηκαν στη διεθνή βιβλιογραφία και χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα είναι:

- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος όπως για παράδειγμα η συσκευασία και η ποιότητα του προϊόντος
- Στελέχη με διεθνή εμπειρία στις εξαγωγές
- Στελέχη με εκπαίδευση και κατάρτιση στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες
- Εύρεση πελατών
- Επικοινωνία με τους πελάτες
- Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για εξαγωγές
- Καλή γνώση της ξένης αγοράς
- Προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς
- Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται στην ξένη αγορά
- Οι μέθοδοι προώθησης και διαφήμισης του προϊόντος στην ξένη αγορά
- Το επίπεδο τεχνολογίας και καινοτομίας που χρησιμοποιείται
- Οι τύποι καναλιών διανομής και η αποτελεσματικότητά τους
- Τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης

Τα στελέχη καλούνταν να απαντήσουν πόσο σημαντικούς θεωρούσαν και τους εξωτερικούς παράγοντες επιτυχίας. Οι εξωτερικοί παράγοντες που χρησιμοποιήθηκαν και θεωρούνται ότι επηρεάζουν θετικά την εξαγωγική επίδοση της επιχείρησης είναι:

- Το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά

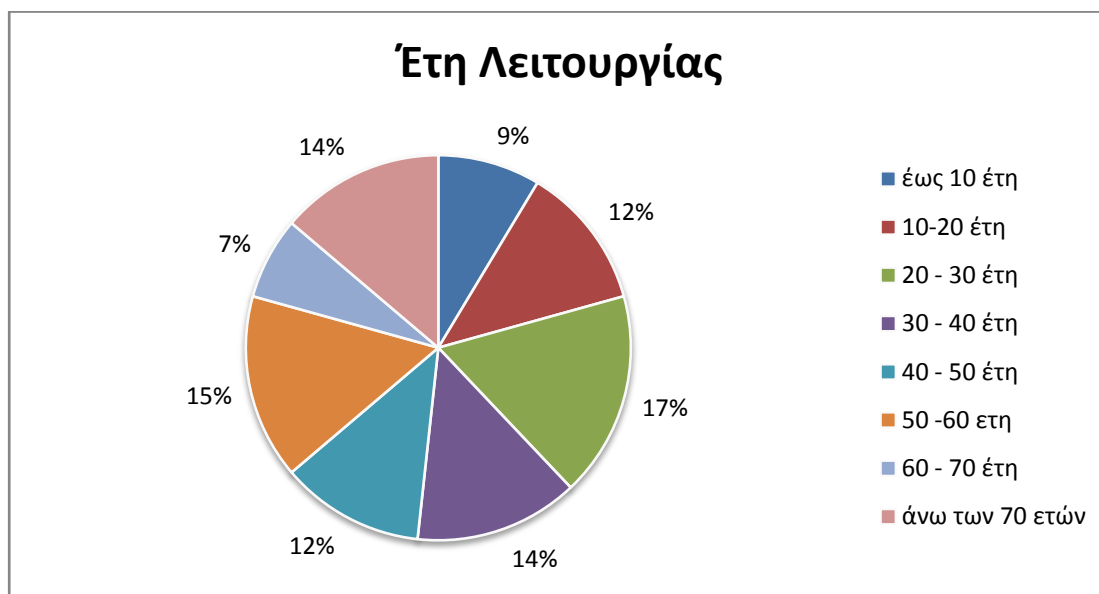
- Το πολιτικό περιβάλλον στην ξένη αγορά
- Το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ξένη αγορά
- Η στήριξη από επιμελητήρια και επιχειρηματικές ενώσεις
- Το επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής
- Το οικονομικό περιβάλλον στην ελληνική αγορά
- Το πολιτικό περιβάλλον στην ελληνική αγορά
- Το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ελληνική αγορά
- Στήριξη της επιχείρησης από την κυβέρνηση

4.2. Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας

4.2.1. Γενικά στοιχεία επιχειρήσεων τροφίμων

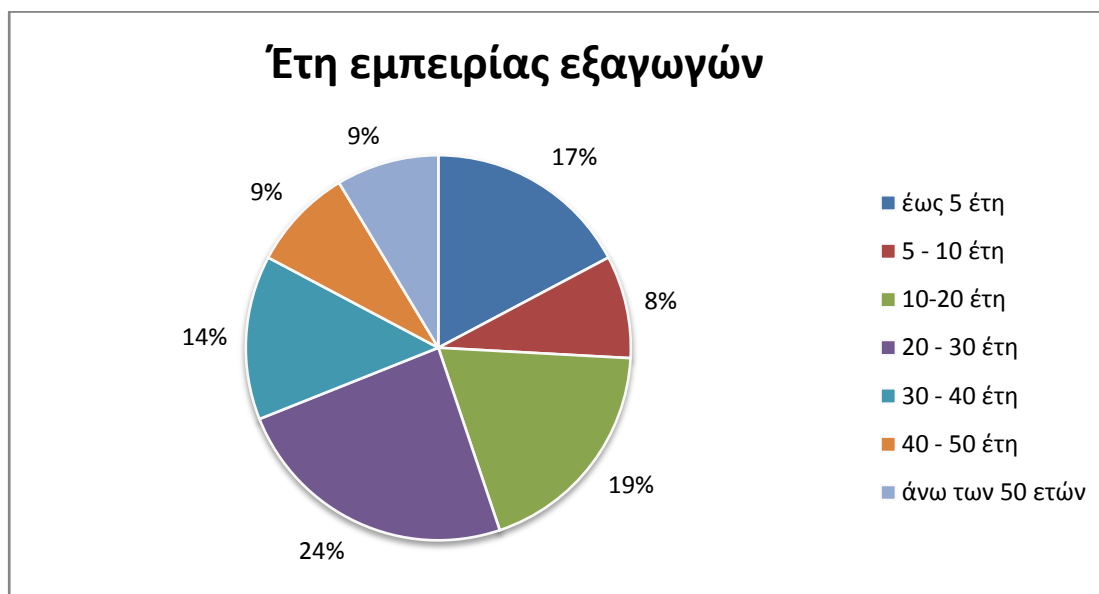
Αρχικά είναι σημαντικό να παρουσιάσουμε και να αναλύσουμε κάποια γενικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων τροφίμων που συμμετείχαν στην έρευνα. Μέσα από αυτά τα χαρακτηριστικά και τα γενικά στοιχεία θα έχουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα των επιχειρήσεων αυτών. Στο σχήμα 4, παρουσιάζονται τα έτη ιδρύσεως των επιχειρήσεων τροφίμων που συμμετείχαν στην έρευνα που διεξάχθηκε. Το μεγαλύτερο ποσοστό αποτελείται από επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν 20 – 30 έτη με ποσοστό 17%, στη συνέχεια ακολουθούν οι επιχειρήσεις που κλείνουν 50 – 60 έτη ιδρύσεως με ποσοστό 15% και τρίτες στη σειρά είναι οι επιχειρήσεις 30 – 40 έτη και άνω των 70 ετών με ποσοστό 14% και στις δύο κατηγορίες. Το μικρότερο ποσοστό 7% βρίσκεται στη κατηγορία 60 – 70 έτη ιδρύσεως, ενώ οι επιχειρήσεις έως 10 έτη ιδρύσεως παρουσιάζουν ποσοστό 9%. Από το συγκεκριμένο διάγραμμα γίνεται φανερό ότι υπάρχει μια ισορροπία ως προς τα ποσοστά των επιχειρήσεων που αφορά τα έτη ίδρυσης αυτών.

Σχήμα 4. Έτη ίδρυσης των επιχειρήσεων τροφίμων που συμμετείχαν στην έρευνα



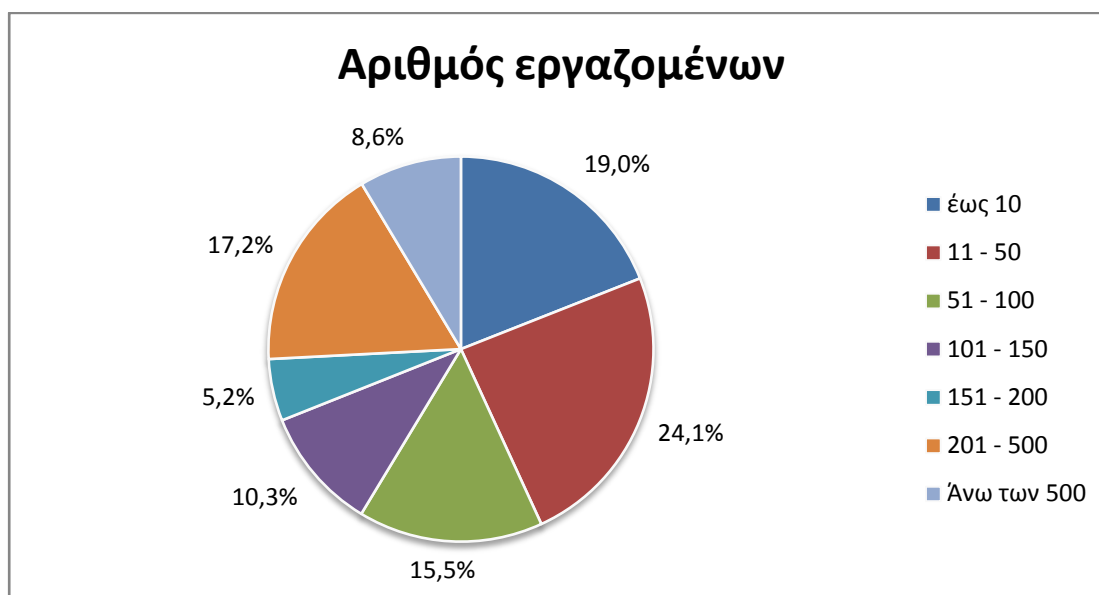
Είναι σημαντικό να εξετάσουμε και τα έτη εμπειρίας εξαγωγών που έχουν οι επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό σε μια δεύτερη ερώτηση τα στελέχη των επιχειρήσεων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, κλήθηκαν να απαντήσουν ποιο έτος ξεκίνησε η επιχείρηση τις εξαγωγές. Είναι σημαντικό να σχολιάσουμε το γεγονός ότι στις περισσότερες επιχειρήσεις το έτος ίδρυσης με το έτος έναρξης των εξαγωγικών δραστηριοτήτων διέφερε σημαντικά. Μόνο σε 10 επιχειρήσεις το έτος ίδρυσης και το έτος έναρξης των εξαγωγικών δραστηριοτήτων ήταν ίδιο. Στο σχήμα 5 παρουσιάζονται τα έτη εμπειρίας των επιχειρήσεων ως προς τις εξαγωγές. Σε μεγαλύτερο ποσοστό 24% είναι οι επιχειρήσεις που έχουν 20 – 30 έτη εμπειρίας εξαγωγών, ενώ αμέσως μετά με ποσοστό 19% παρουσιάζονται οι επιχειρήσεις με εμπειρία εξαγωγών 10 -20 έτη. Είναι σημαντικό το γεγονός ότι υπάρχει μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων με έως 5 έτη εμπειρίας εξαγωγών (με ποσοστό 17%). Σε σύγκριση με το σχήμα 4, μπορούμε να καταλάβουμε ότι υπάρχουν πολλές νεοφυής επιχειρήσεις. Επιπλέον υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις που ξεκίνησαν τις εξαγωγές τα τελευταία χρόνια ακόμα και αν ιδρύθηκαν αρκετά χρόνια πριν. Με ποσοστό 14% είναι οι επιχειρήσεις που έχουν 30 – 40 έτη εμπειρίας εξαγωγών, ενώ προτελευταίες είναι οι επιχειρήσεις 40 – 50 έτη εμπειρίας εξαγωγών και άνω των 50 ετών, καθώς παρουσιάζουν ποσοστό 9% και οι δύο κατηγορίες. Τελευταίες είναι οι επιχειρήσεις που έχουν εμπειρία εξαγωγών 5 – 10 έτη, καθώς έχουν συγκεντρώσει το μικρότερο ποσοστό, δηλαδή 8%.

Σχήμα 5. Τα έτη εμπειρίας εξαγωγών των επιχειρήσεων τροφίμων που συμμετείχαν στην έρευνα



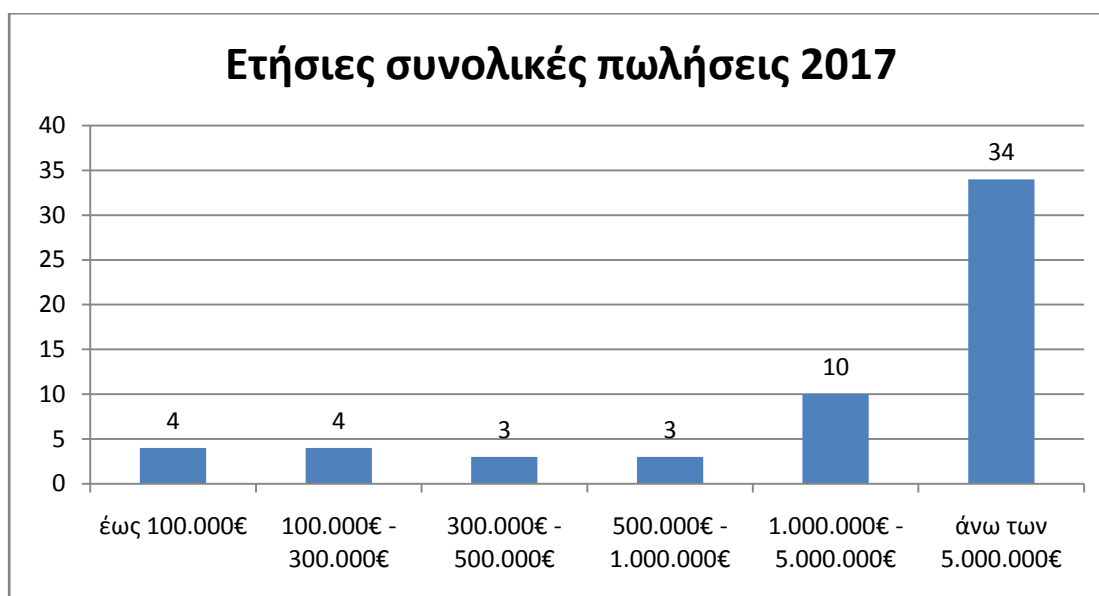
Ένα ακόμα χαρακτηριστικό που εξετάστηκε στις επιχειρήσεις με σκοπό να κατανοήσουμε το μέγεθός τους ήταν ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούν. Στο σχήμα 6 παρουσιάζεται συνοπτικά ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούνται στις επιχειρήσεις τροφίμων που συμμετείχαν στην έρευνα. Το μεγαλύτερο ποσοστό (βλέπε σχήμα 6), αποτελείται από επιχειρήσεις που απασχολούν 11 – 50 εργαζομένους με ποσοστό 24,1%. Στη συνέχεια με ποσοστό 19% είναι οι επιχειρήσεις που απασχολούν έως 10 εργαζόμενους και με ποσοστό 17,2% οι επιχειρήσεις που απασχολούν 201 έως 500 εργαζόμενους. Με μικρότερο ποσοστό 5,2% παρουσιάζονται οι επιχειρήσεις που απασχολούν 151 – 200 εργαζομένους και οι επιχειρήσεις άνω των 500 εργαζομένων που αποτελούνται από ποσοστό 8,6%. Από το διάγραμμα γίνεται αντιληπτό ότι ο μεγαλύτερος αριθμός επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται ως μικρές επιχειρήσεις (δηλαδή έως 100 εργαζόμενους), με ποσοστό 58,6%, ακολουθούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις με αριθμό εργαζομένων έως 500 εργαζόμενους και ποσοστό 36,1% και τέλος οι μεγάλες επιχειρήσεις με αριθμό εργαζομένων άνω των 500, με ποσοστό 8,6%.

Σχήμα 6. Ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούν οι επιχειρήσεις τροφίμων που συμμετείχαν στην έρευνα.



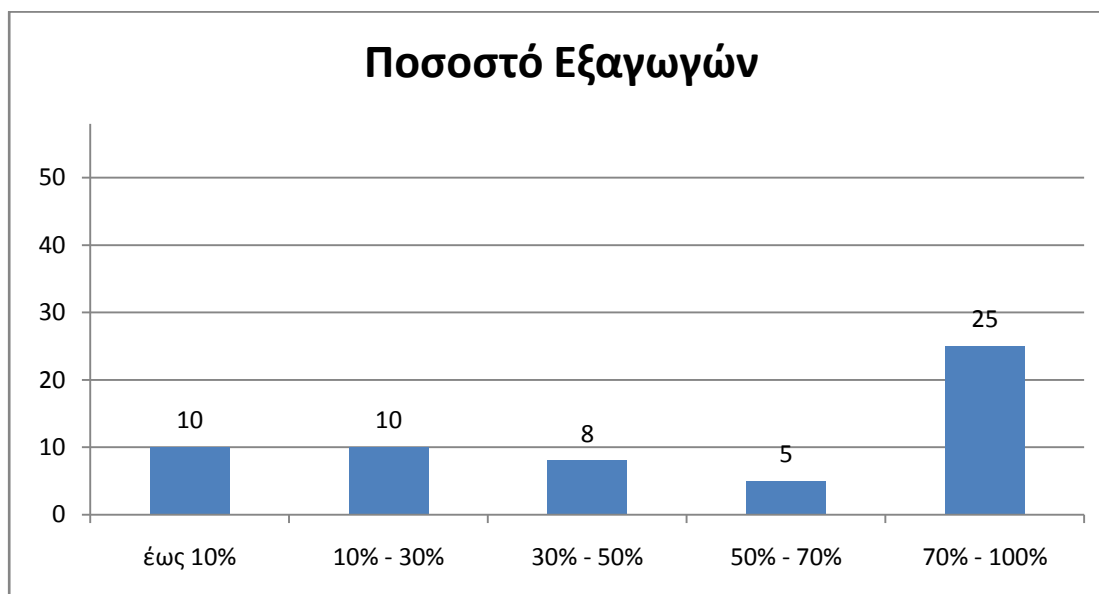
Στη συνέχεια οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να επιλέξουν μεταξύ των 6 κατηγοριών στις οποίες είχαν κατανεμηθεί οι ετήσιες συνολικές πωλήσεις για το έτος 2017. Εξετάζοντας το διάγραμμα 7, βλέπουμε ότι ο αριθμός των επιχειρήσεων που συγκέντρωσε συνολικές πωλήσεις για το 2017 άνω των 5.000.000€ είναι 34, με ποσοστό 58,6% στο σύνολο του δείγματος. Οι επιχειρήσεις που είχαν συγκεντρώσει συνολικές πωλήσεις το 2017, 1.000.000€ - 5.000.000€ είναι 10, με ποσοστό 17,2 %. Σε μικρότερα ποσοστά βρίσκονται επιχειρήσεις που συγκέντρωσαν εξαγωγές έως 100.000€ και από 100.000€ έως 300.000€, οι οποίες ήταν 4 στη κάθε κατηγορία με ποσοστά 6,9%, ενώ οι επιχειρήσεις που συγκέντρωσαν 300.000€ - 500.000€ και 500.000€ - 1.000.000€ , ήταν 3 στη κάθε κατηγορία με ποσοστά 5,2% στη κάθε κατηγορία.

Διάγραμμα 7. Οι ετήσιες συνολικές πωλήσεις του έτους 2017 των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα.



Στο διάγραμμα 8, παρουσιάζεται το ποσοστό των πωλήσεων που προέρχεται από εξαγωγές για το 2017. Παρατηρούμε ότι υπάρχουν στο δείγμα 10 επιχειρήσεις με ποσοστό εξαγωγών έως 10%. Με ποσοστά εξαγωγών 10% - 30% και 30% - 50%, οι επιχειρήσεις είναι 10 και 8 αντίστοιχα. Ο μεγαλύτερος αριθμός επιχειρήσεων (25 επιχειρήσεις) παρουσιάζονται στο ποσοστό εξαγωγών 7- 100%, ενώ ο μικρότερος αριθμός (5 επιχειρήσεις) παρουσιάζεται στο ποσοστό 50% - 70%. Από τα δεδομένα αυτά καταλαβαίνουμε ότι το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 30 επιχειρήσεις που στο συνολικό ποσοστό πωλήσεων οι εξαγωγές καταλαμβάνουν πάνω από το 50%, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες 28 επιχειρήσεις όπου στο συνολικό ποσοστό πωλήσεων οι εξαγωγές καταλαμβάνουν λιγότερο από το 50%. Επομένως, το δείγμα είναι περίπου ίσα μοιρασμένο ως προς την σημασία των εξαγωγών για τις πωλήσεις των επιχειρήσεων.

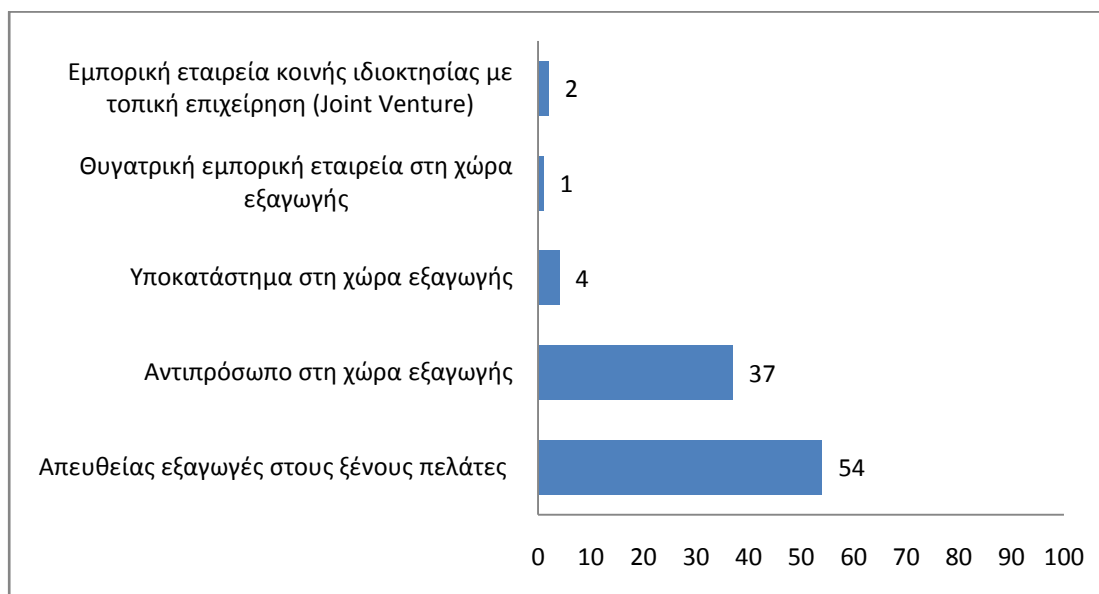
Διάγραμμα 8. Το ποσοστό των πωλήσεων που προέρχεται από εξαγωγές για το 2017.



4.2.2. Ανάπτυξη και οργάνωση των εξαγωγών

Πριν περάσουμε στο κεφάλαιο με τα αποτελέσματα της έρευνας ως προς τους κρίσιμους παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας των επιχειρήσεων τροφίμων, θεωρήθηκε σκόπιμο να εξετάσουμε τους τρόπους και τις μεθόδους ανάπτυξης και οργάνωσης των εξαγωγικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, οι οποίες θα παρουσιαστούν σε αυτή την ενότητα. Μία ακόμα από τις ερωτήσεις που κλήθηκαν να απαντήσουν τα στελέχη των επιχειρήσεων τροφίμων, αφορά τις μεθόδους εξαγωγών που επέλεξαν οι επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν για την εξαγωγική τους δραστηριότητα. Στο διάγραμμα 9, μπορούμε να δούμε τα αποτελέσματα των μεθόδων εξαγωγών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις τροφίμων που συμμετείχαν στην έρευνα. Οι περισσότερες επιχειρήσεις κάνουν απευθείας εξαγωγές στους ξένους πελάτες, πιο συγκεκριμένα 54 από τις 58 επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα (ποσοστό 93,1%). Είναι σημαντικό να τονιστεί το γεγονός ότι σε αυτή την ερώτηση οι επιχειρήσεις μπορούσαν να επιλέξουν παραπάνω από ένα μεθόδους εξαγωγών, ανάλογα με τις ανάγκες των επιχειρήσεών τους. Πέρα από αυτό υπήρχε η δυνατότητα προσθήκης της δικής τους απάντησης εφόσον αυτό ήταν επιθυμητό.

Διάγραμμα 9. Οι μέθοδοι εξαγωγών των επιχειρήσεων τροφίμων που συμμετείχαν στην έρευνα.



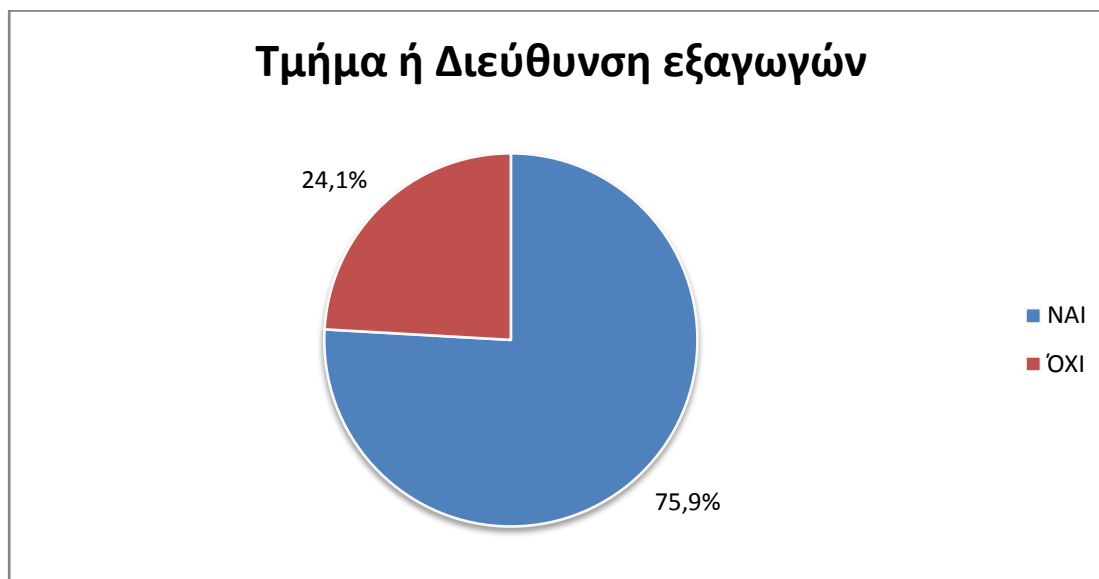
Από τον πίνακα 6 και το διάγραμμα 9, μπορούμε να δούμε ότι ο αντιπρόσωπος στη χώρα εξαγωγής αποτελεί τη δεύτερη μέθοδο που επέλεξαν οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα ως μέθοδο εξαγωγών, με ποσοστό 63,8%, δηλαδή 37 επιχειρήσεις από τις 58 που συμμετείχαν στην έρευνα. Στη συνέχεια ακολουθεί ως τρίτη μέθοδος εξαγωγών το υποκατάστημα στη χώρα εξαγωγής με αριθμός επιχειρήσεων 4 και ποσοστό 6,9%. Μία επιχείρηση χρησιμοποιεί θυγατρική εμπορική εταιρεία στη χώρα εξαγωγής, ενώ δύο επιχειρήσεις έχουν εμπορική εταιρεία κοινής ιδιοκτησίας με τοπική επιχείρηση (Joint Venture).

Πίνακας 6. Μέθοδοι εξαγωγών των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Μέθοδος Εξαγωγών	Αριθμός επιχειρήσεων	Ποσοστό%
Απευθείας εξαγωγές στους ξένους πελάτες	54	93,10%
Αντιπρόσωπο στη χώρα εξαγωγής	37	63,80%
Υποκατάστημα στη χώρα εξαγωγής	4	6,90%
Θυγατρική εμπορική εταιρεία στη χώρα εξαγωγής	1	1,70%
Εμπορική εταιρεία κοινής ιδιοκτησίας με τοπική επιχείρηση	2	3,40%

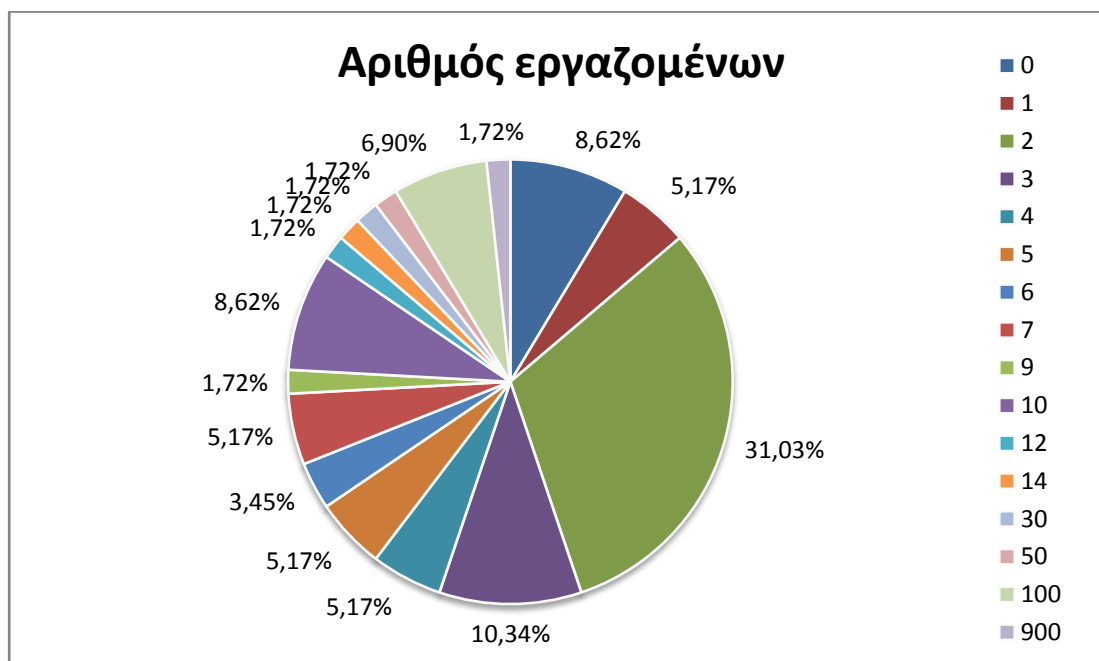
Η ύπαρξη ή μη τμήματος ή διεύθυνσης εξαγωγών στην επιχείρηση είναι η επόμενη ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν τα στελέχη ή υπεύθυνοι εξαγωγών. Σύμφωνα με το σχήμα 7, το 75,9% δηλαδή 44 επιχειρήσεις απάντησαν ότι έχουν τμήμα ή διεύθυνση εξαγωγών στην επιχείρησή τους. Σε αντίθεση με το 24,1% δηλαδή 14 επιχειρήσεις που απάντησαν ότι δεν υπάρχει τμήμα ή διεύθυνση εξαγωγών στην επιχείρηση.

Σχήμα 7. Τμήμα ή Διεύθυνση εξαγωγών.

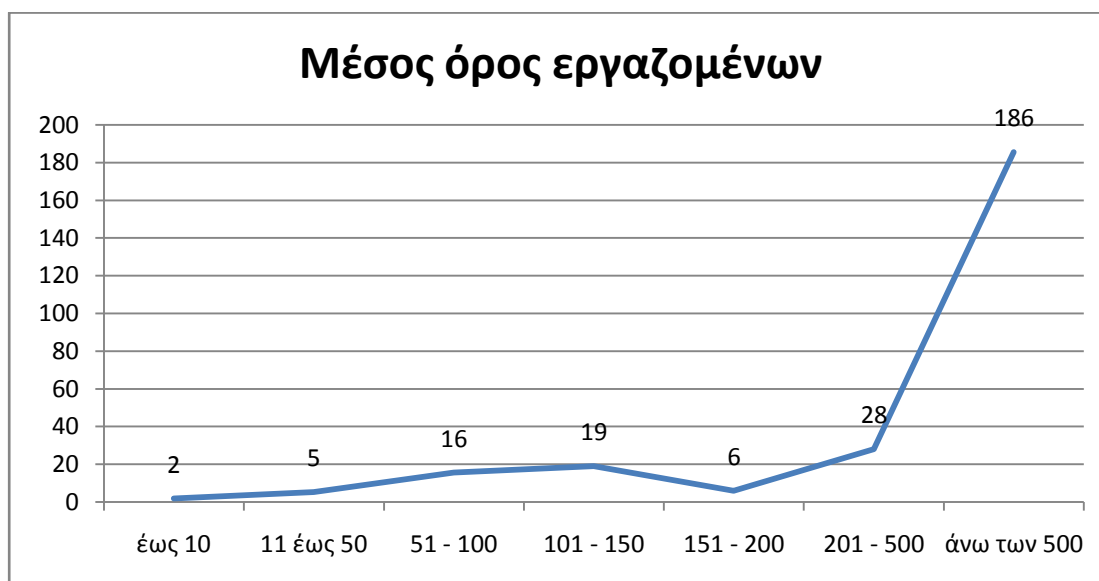


Επόμενη ερώτηση που απάντησαν τα στελέχη των επιχειρήσεων αφορά τον αριθμό των εργαζομένων που αφιερώνουν πάνω από το 50% του χρόνου τους στις εξαγωγές. Μέσα από αυτή την ερώτηση και σε σύγκριση με τον αριθμό των επιχειρήσεων μπορούμε να κατανοήσουμε τη σημαντικότητα των εξαγωγικών δραστηριοτήτων για τις επιχειρήσεις τροφίμων. Από το σχήμα 8 και το διάγραμμα 10 μπορούμε να δούμε ότι οι επιχειρήσεις που έχουν έως 10 υπαλλήλους κατά μέσο όρο έχουν 2 υπαλλήλους που αφιερώνουν πάνω από το 50% του χρόνου τους στις εξαγωγές.

Σχήμα 8. Ο αριθμός των εργαζομένων που αφιερώνουν πάνω από το 50% του χρόνου τους στις εξαγωγές.

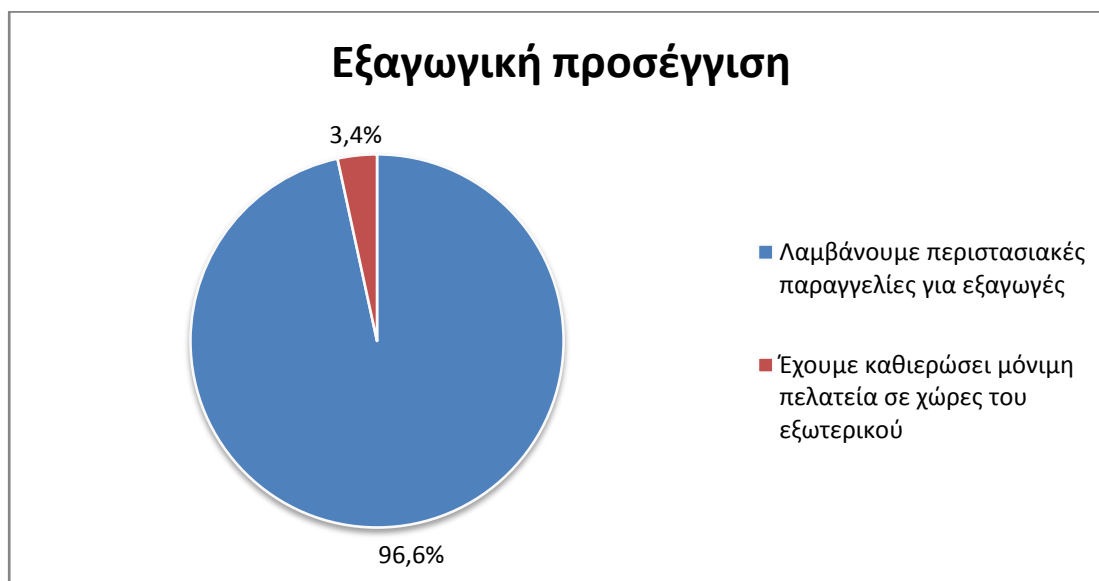


Διάγραμμα 10. Ο μέσος όρος των υπαλλήλων των επιχειρήσεων τροφίμων που αφιερώνουν πάνω από το 50% του χρόνου τους στις εξαγωγικές δραστηριότητες της επιχείρησής.



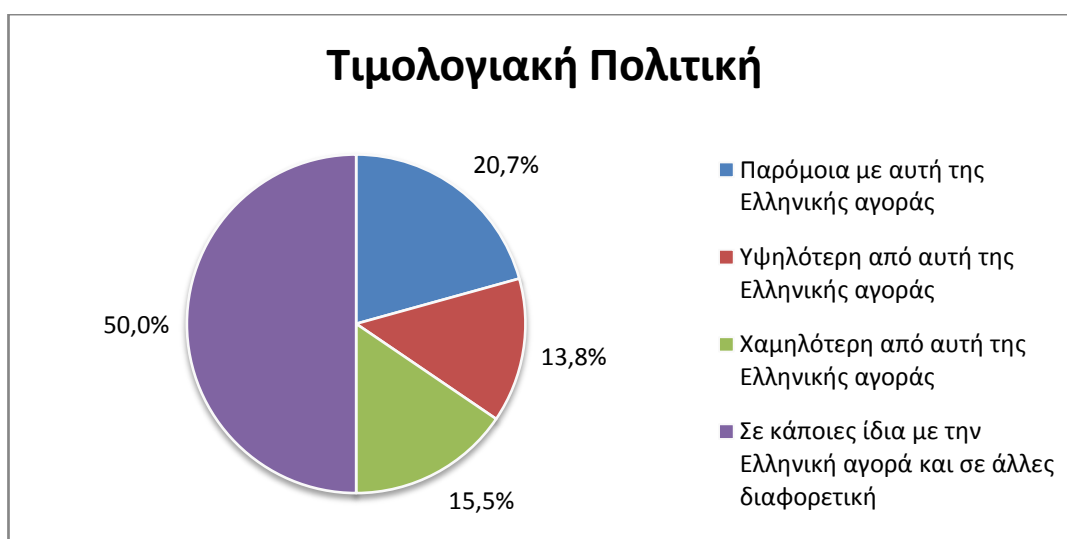
Η επόμενη ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν τα στελέχη των επιχειρήσεων παρουσιάζεται στο σχήμα 9 και αφορά την εξαγωγική προσέγγιση των επιχειρήσεων τροφίμων. Το 96,6% έχουν καθιερώσει μόνιμη πελατεία σε χώρες του εξωτερικού, σε αντίθεση με το 3,4% που λαμβάνουν περιστασιακές παραγγελίες για εξαγωγές. Από τα δεδομένα αυτά μπορούμε να καταλάβουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων ασχολούνται σταθερά με τις εξαγωγικές δραστηριότητες.

Σχήμα 9. Η εξαγωγική προσέγγιση των επιχειρήσεων.



Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείτε στις ξένες αγορές είναι ένα ακόμα σημαντικό χαρακτηριστικό που εξετάστηκε στις εξαγωγικές επιχειρήσεις τροφίμων. Το 50% των ερωτηθέντων απάντησε ότι η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθούν στις ξένες αγορές είναι άλλοτε ίδια με αυτή της ελληνικής αγοράς και άλλοτε διαφορετική. Το 20,7% είπαν ότι η τιμολογιακή πολιτική που χρησιμοποιούν είναι παρόμοια με αυτή της ελληνικής αγοράς, ενώ το 15,5% ότι είναι χαμηλότερη από αυτή της ελληνικής αγοράς. Το μικρότερο ποσοστό (13,8%) συγκέντρωσε η απάντηση ότι η τιμολογιακή πολιτική είναι υψηλότερη από αυτή της ελληνικής αγοράς. Από τα δεδομένα αυτά γίνεται αντιληπτό ότι οι ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις τροφίμων προσαρμόζουν την τιμολογιακή τους πολιτική ανάλογα με την ξένη αγορά και τα χαρακτηριστικά της.

Σχήμα 10. Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείτε στις ξένες αγορές.



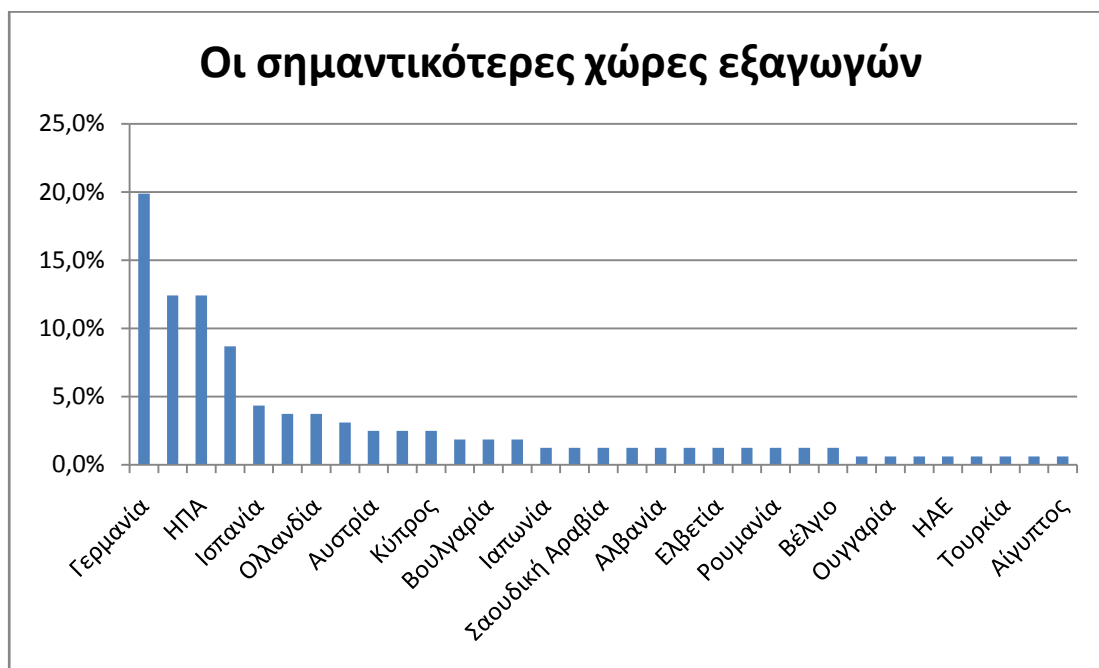
Επόμενη ερώτηση αφορά τον αριθμό των χωρών που εξάγουν οι επιχειρήσεις τα προϊόντα τους και η αναφορά των τριών σημαντικότερων εξαγωγικών εταιρών. Από το διάγραμμα 11, γίνεται αντιληπτό ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων ,περίπου το 62%, εξάγουν σε περισσότερες από 10 χώρες. Από 2 έως 8 χώρες εξάγουν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις τροφίμων ,δηλαδή περίπου το 38%. Πιο συγκεκριμένα, το 40% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα εξάγουν σε περισσότερες από 20 χώρες, ενώ το 29% εξάγουν σε περισσότερες από 30 χώρες. Αν παρατηρήσουμε καλύτερα, 5 επιχειρήσεις εξάγουν σε 50 χώρες, 1 σε 70 χώρες, ενώ 2 από τις επιχειρήσεις του δείγματος εξάγουν σε 100 χώρες. Ο μέσος όρος των χωρών που εξάγει μια επιχείρηση είναι περίπου 22 χώρες.

Διάγραμμα 11. Ο αριθμός των χωρών που εξάγουν οι επιχειρήσεις τα προϊόντα τους.



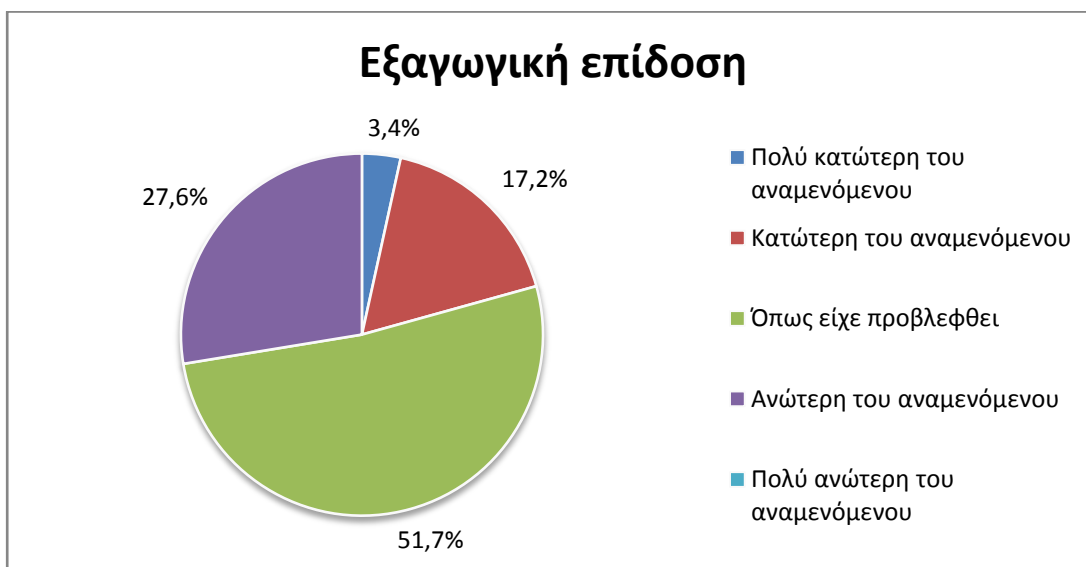
Όπως αναφέρθηκε, η επόμενη ερώτηση αφορά να δηλώσουν τα στελέχη των επιχειρήσεων τις τρεις σημαντικότερες χώρες ως προς την αξία των εξαγωγών τους σε ευρώ. Στο διάγραμμα 12, παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι εξαγωγικοί εταίροι των επιχειρήσεων τροφίμων. Ως πρώτη σημαντικότερη χώρα εξαγωγών είναι η Γερμανία, με ποσοστό 19,9%. Πιο συγκεκριμένα 32 από τις 58 επιχειρήσεις την δήλωσα ως σημαντικότερη χώρα εξαγωγών. Στη συνέχεια βρίσκονται οι χώρες ΗΠΑ και Ιταλία με ποσοστό 12,4% αντίστοιχα, δηλαδή 20 επιχειρήσεις δήλωσαν και τις δυο χώρες ως σημαντικούς εξαγωγικούς εταίρους. Στη συνέχεια είναι η Μεγάλη Βρετανία με ποσοστό 8,7%, δηλαδή 14 επιχειρήσεις την θεωρούν σημαντική. Ακολουθεί η Ισπανία με ποσοστό 4,3% και μετά η Γαλλία και Ολλανδία που συγκέντρωσαν ποσοστό 3,7%.

Διάγραμμα 12. Οι σημαντικότερες χώρες εξαγωγών που δήλωσαν οι ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων.



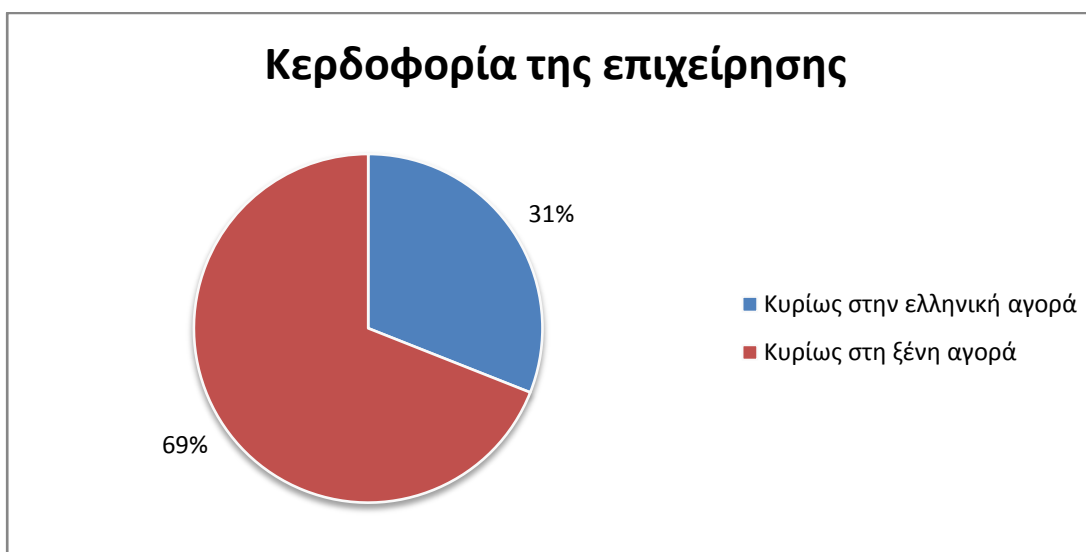
Η επόμενη ερώτηση αφορά την άποψη των στελεχών των επιχειρήσεων τροφίμων ως προς τη συνολική εξαγωγική επίδοση της επιχείρησης έως σήμερα. Τα στελέχη μπορούσαν να επιλέξουν μία ανάμεσα στις 5 απαντήσεις που φαίνονται στο σχήμα 11. Το μεγαλύτερο ποσοστό 51,7%, συγκέντρωσε η απάντηση όπως είχε προβλεφθεί. Πιο συγκεκριμένα από τις 58 εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα οι 30 έδωσαν αυτή την απάντηση. Η επόμενη απάντηση που συγκέντρωσε μεγάλο ποσοστό απαντήσεων (27,6%) ήταν η απάντηση «ανώτερη του αναμενόμενου» με 16 επιχειρήσεις να την επιλέγουν. Στη συνέχεια, 10 επιχειρήσεις δηλαδή ποσοστό 17,2% απάντησαν κατώτερη του αναμενόμενου, ενώ το 3,4% απάντησε πολύ κατώτερη του αναμενόμενου. Σημαντικό είναι αναφερθεί το γεγονός πως καμία επιχείρηση δεν διάλεξε την απάντηση «πολύ ανώτερη του αναμενόμενου».

Σχήμα 11. Εξαγωγική επίδοση.



Το που είναι καλύτερη η κερδοφορία της επιχείρησης είναι μία ακόμα ερώτηση που απάντησαν τα στελέχη των επιχειρήσεων τροφίμων. Τα στελέχη μπορούσαν να επιλέξουν μεταξύ δύο απαντήσεων, όπως φαίνεται στο σχήμα 12. Το 69% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα (40 επιχειρήσεις) απάντησαν κυρίως στη ξένη αγορά. Σε αντίθεση με το 31% των επιχειρήσεων (δηλαδή 18 επιχειρήσεις) που απάντησαν κυρίως στην ελληνική αγορά. Η ερώτηση αυτή είναι σημαντική για να καταλάβουμε την αξία και σημασία των εξαγωγών των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα. Από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν γίνεται φανερό ότι για το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων οι εξαγωγές έχουν μεγάλη σημασία.

Σχήμα 12. Η κερδοφορία των επιχειρήσεων.



4.3. Εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας

Καθώς προχωράμε στο κύριο μέρος της έρευνας, σε αυτό το κομμάτι θα αναδειχθούν οι κρίσιμοι παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, εσωτερικοί και εξωτερικοί, που σύμφωνα με την κρίση των στελεχών επηρεάζουν θετικά την εξαγωγική επίδοση των επιχειρήσεων. Τα στελέχη κλήθηκαν να επιλέξουν και να «βαθμολογήσουν» τους κρίσιμους παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας ως προς το βαθμό σημαντικότητάς τους. Οι επιλογές βαθμολόγησης ήταν πέντε και περιλαμβάνουν την βαθμολόγηση των παραγόντων από «5 - πάρα πολύ σημαντικό» έως «1 – καθόλου σημαντικό».

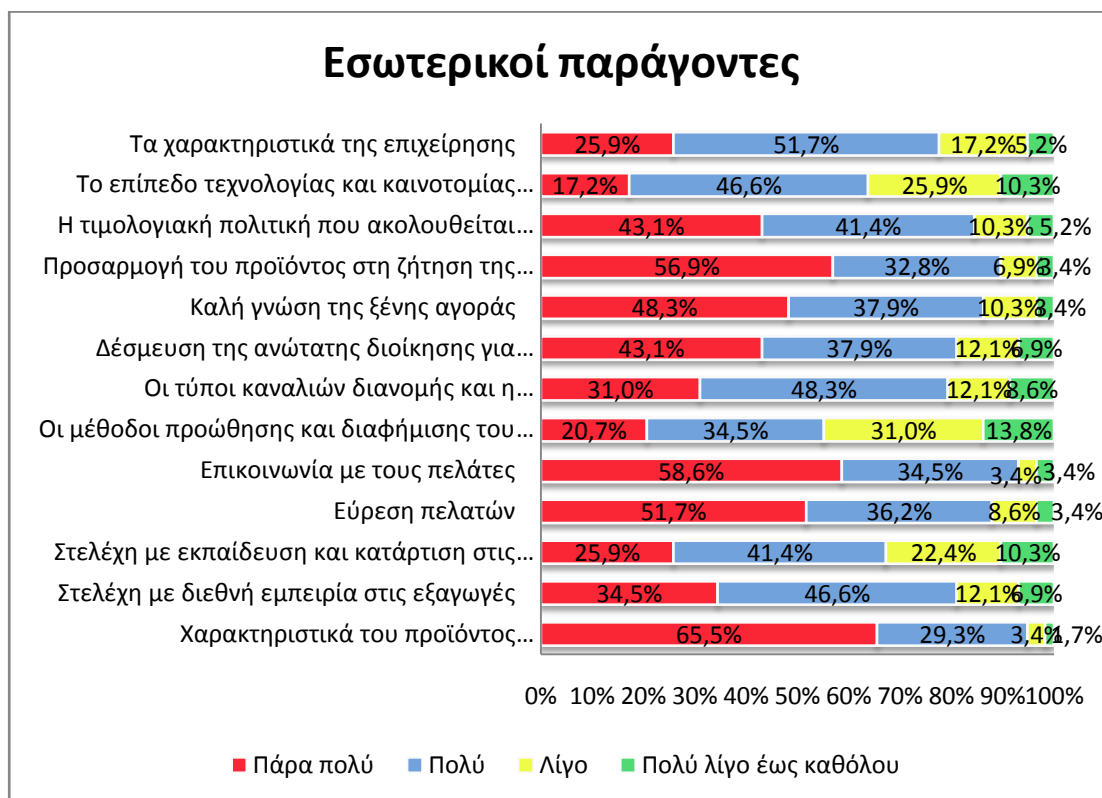
Όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα 4.1 οι κρίσιμοι παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας που επιλέχθηκαν να προστεθούν στην έρευνα, είναι εκείνοι που απαντώνται συχνά στην βιβλιογραφική ανασκόπηση και διακρίθηκαν σε εσωτερικούς και εξωτερικούς. Πιο συγκεκριμένα, στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται 13 εσωτερικοί παράγοντες και 9 εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας. Στη συνέχεια, θα αναλυθούν και θα παρουσιαστούν διαγράμματα με τις απαντήσεις των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα.

4.4. Οι κρίσιμοι «εσωτερικοί» παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας

Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενες ενότητες, οι εσωτερικοί παράγοντες που επιλέχθηκαν από την διεθνή βιβλιογραφική ανασκόπηση για να συμμετέχουν στην έρευνα είναι 13. Τα στελέχη των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα κλήθηκαν να «βαθμολογήσουν» αυτούς παράγοντες ως προς το βαθμό σημαντικότητάς τους.

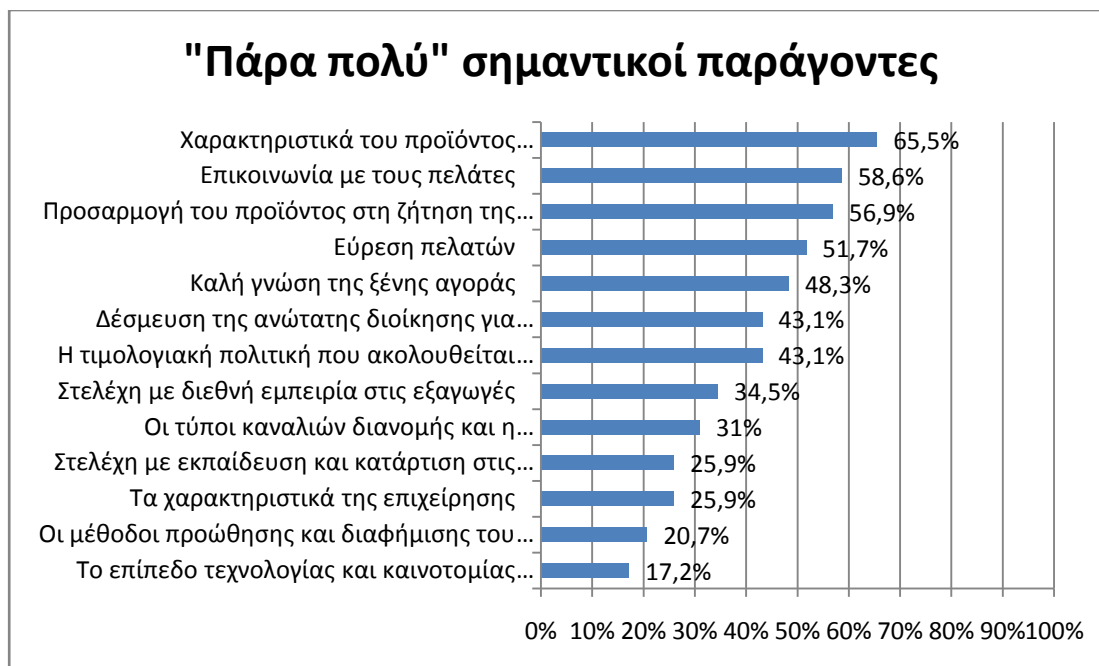
Αρχικά, στο διάγραμμα 13, μπορούμε να δούμε συνοπτικά τα αποτελέσματα που έχουν συλλεχθεί από τα στελέχη των επιχειρήσεων για τους εσωτερικούς παράγοντες. Αρχικά, είναι σημαντικό να παρατηρήσουμε ότι η επιλογή καθόλου, επιλέχθηκε μόνο για 4 από τους 13 παράγοντες επιτυχίας και σε πολύ μικρό ποσοστό. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι οι περισσότεροι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας που επιλέχθηκαν στη συγκεκριμένη έρευνα, ανταποκρίνονταν σημαντικά στο μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που συμμετείχαν. Συνοπτικά, μπορούμε ακόμα να διακρίνουμε ότι οι επιλογές πάρα πολύ σημαντικό και πολύ σημαντικό είναι αυτές που συγκέντρωσαν τις περισσότερες απαντήσεις, σε σχέση με τις υπόλοιπες επιλογές.

Διάγραμμα 13. Οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας.



Από τα διαγράμματα 13 και 14, μπορούμε να διακρίνουμε καλύτερα πως κατέταξαν τους εσωτερικούς παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας τα στελέχη των επιχειρήσεων ως προς την μεταβλητή πάρα πολύ σημαντικούς. Τα στελέχη των επιχειρήσεων θεωρούν ως πρώτο πάρα πολύ σημαντικό παράγοντα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ο οποίος συγκέντρωσε το μεγαλύτερο ποσοστό 65,5%. Στη συνέχεια, δεύτερος πάρα πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η επικοινωνία με τους πελάτες με ποσοστό 58,6%. Επόμενος, πάρα πολύ σημαντικός παράγοντας με ποσοστό 56,9% είναι η προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς. Ο τέταρτος σημαντικότερος παράγοντας είναι η εύρεση πελατών με ποσοστό 51,7% και ακολουθεί η καλή γνώση της ξένης αγοράς με ποσοστό 48,3%.

Διάγραμμα 14. Η κατάταξη των εσωτερικών παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας που χαρακτηρίστηκαν ως "πάρα πολύ" σημαντικοί.



Μεγάλο ποσοστό απαντήσεων συγκέντρωσε και η κατηγορία πολύ σημαντικός, καθώς είναι η δεύτερη σε σειρά κατηγορία που συγκέντρωσε τις περισσότερες απαντήσεις, όπως μπορούμε να δούμε στο διάγραμμα 15. Ως προς κάποιες μεταβλητές μάλιστα η συγκεκριμένη κατηγορία, σύλλεξε περισσότερες απαντήσεις. Ο πρώτος παράγοντας που συγκέντρωσε μεγάλο ποσοστό στη κατηγορία αυτή είναι τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, με ποσοστό 51,7%. Επόμενος, πολύ σημαντικός παράγοντας είναι οι τύποι των καναλιών διανομής και η αποτελεσματικότητά τους, με ποσοστό 48,3%. Στην κατάταξη πολύ σημαντικός παράγοντας, βρίσκονται στη συνέχεια με ποσοστό 46,6% δύο εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, το επίπεδο τεχνολογίας και καινοτομίας που χρησιμοποιείται και στελέχη με διεθνή εμπειρία στις εξαγωγές. Τέλος, με ποσοστό 41,4% έχουν συγκεντρώσει οι παράγοντες στελέχη με εκπαίδευση και κατάρτιση στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες και η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται στη ξένη αγορά. Βλέποντας, το διάγραμμα 14, μπορούμε εύκολα να παρατηρήσουμε ότι οι περισσότεροι παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω, δεν είχαν συγκεντρώσει υψηλά ποσοστά ως πάρα πολύ σημαντικοί, καθώς τα περισσότερα στελέχη των επιχειρήσεων τους θεωρούν πολύ σημαντικούς.

Διάγραμμα 15. Η κατάταξη των εσωτερικών παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας που χαρακτηρίστηκαν ως "πολύ" σημαντικοί.



Η επόμενη κατηγορία που συγκέντρωσε αρκετές απαντήσεις αφορά τους παράγοντες που τα στελέχη επιχειρήσεων βαθμολόγησαν ως τους λιγότερο σημαντικούς (διάγραμμα 16). Μεγαλύτερο ποσοστό σε αυτή την κατηγορία συγκέντρωσαν Οι μέθοδοι προώθησης και διαφήμισης του προϊόντος στη ξένη αγορά, με ποσοστό 31%. Επόμενος, λιγότερο σημαντικός παράγοντας σύμφωνα με τις απαντήσεις των στελεχών είναι Το επίπεδο τεχνολογίας και καινοτομίας που χρησιμοποιείται, με ποσοστό 25,9% και στη συνέχεια είναι Τα στελέχη με εκπαίδευση και κατάρτιση στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες, με ποσοστό 22,4%. Από τα διαγράμματα, φαίνεται πως για τους παραπάνω παράγοντες αυτή είναι η δεύτερη επιλογή σύμφωνα με τα στελέχη των επιχειρήσεων. Δηλαδή για παράδειγμα, το 48,3% θεωρεί τις μεθόδους προώθησης και διαφήμισης τους προϊόντος στη ξένη αγορά πολύ σημαντικό παράγοντα, εν αντιθέσει με το 31,0% που το θεωρεί λιγότερο σημαντικό. Το ίδιο ακριβώς ισχύει και για τους υπόλοιπους παράγοντες.

Τέλος, οι δύο τελευταίες κατηγορίες πολύ λίγο σημαντικό και καθόλου σημαντικό, ενώθηκαν σε μία κατηγορία για στατιστικούς λόγους καθώς συγκέντρωσαν τις λιγότερες απαντήσεις από όλες τις υπόλοιπες κατηγορίες. Τα ποσοστά που συγκέντρωσαν αυτές οι δύο κατηγορίες μαζί ξεκινούν από 1,7% έως 13,8%. Το 13,8% των στελεχών των επιχειρήσεων θεωρούν από λίγο έως καθόλου σημαντικό παράγοντα τις μεθόδους προώθησης και διαφήμισης των προϊόντων στη ξένη αγορά. Παράλληλα, περίπου το 10% των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν από λίγο έως

καθόλου σημαντικούς το επίπεδο τεχνολογίας και καινοτομίας που χρησιμοποιείται και τα στελέχη με εκπαίδευση και κατάρτιση στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες.

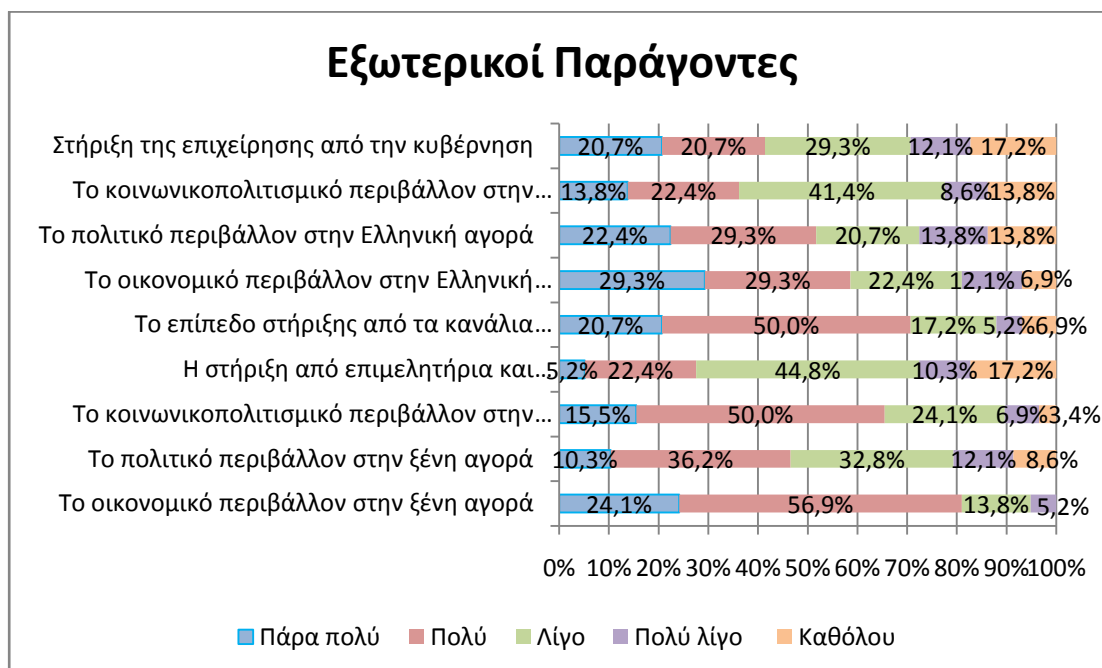
Διάγραμμα 16. Η κατάταξη των εσωτερικών παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας που χαρακτηρίστηκαν ως "λίγο" σημαντικοί.



4.4.1. Οι κρίσιμοι εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας

Οι κρίσιμοι εξωτερικοί παράγοντες που έχουν επιλεγθεί από την διεθνή βιβλιογραφική ανασκόπηση για την παρούσα έρευνα είναι 9, όπως έχουν παρουσιαστεί σε προηγούμενες ενότητες. Τα στελέχη των επιχειρήσεων, κλήθηκαν να «βαθμολογήσουν» τους παράγοντες αυτούς ως προς το βαθμό σημαντικότητάς τους. Τα αποτελέσματα θα παρουσιαστούν παρακάτω.

Διάγραμμα 17. Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας.



Αρχικά, τις περισσότερες απαντήσεις συγκέντρωσαν οι κατηγορίες πολύ σημαντικό και λίγο σημαντικό, ενώ η κατηγορία με τις λιγότερες απαντήσεις ήταν η κατηγορία πολύ λίγο. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των στελεχών, το 29,3% των στελεχών πιστεύει ότι η Στήριξη της επιχείρησης από την κυβέρνηση είναι λίγο σημαντικό σε αντίθεση με το 20,7 που το θεωρεί πάρα πολύ σημαντικό και το 20,7% που το θεωρεί πολύ σημαντικό. Ως προς το συγκεκριμένο παράγοντα είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι ως προς την κατηγορία καθόλου σημαντικό, συγκέντρωσε το 17,2%.

Ο επόμενος παράγοντας που συγκέντρωσε πολλές απαντήσεις στην κατηγορία λίγο σημαντικό είναι το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην Ελληνική αγορά με ποσοστό 41,4%, εν αντιθέσει με το ποσοστό 22,4% που συγκέντρωσε η κατηγορία πολύ σημαντικό, και 13,2% που συγκέντρωσε τόσο η κατηγορία πάρα πολύ σημαντικό όσο και η κατηγορία καθόλου σημαντικό.

Ένας ακόμα παράγοντας που κρίθηκαν να βαθμολογήσουν τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι το πολιτικό περιβάλλον στην Ελληνική αγορά. Το 29% περίπου των στελεχών θεωρούν αυτό το παράγοντα πολύ σημαντικό, το 22% περίπου το χαρακτηρίζει ως πάρα πολύ σημαντικό, ενώ το 20,7% των θεωρεί λίγο σημαντικό. Οι κατηγορίες πολύ λίγο και καθόλου σημαντικό συγκέντρωσε από 13,8% ποσοστό η κάθε μία. Το συμπέρασμα που μπορούμε να βγάλουμε από τις απαντήσεις των στελεχών είναι ότι η προσωπική τους άποψη για το συγκεκριμένο παράγοντα διαφέρει σημαντικά, με την κατηγορία πολύ σημαντικό, να μονοπωλεί τις περισσότερες απαντήσεις.

Στη συνέχεια επόμενος παράγοντας είναι Το οικονομικό περιβάλλον στην Ελληνική αγορά. Στο συγκεκριμένο παράγοντα οι κατηγορίες πάρα πολύ και πολύ σημαντικό, συγκέντρωσαν από 29,3% ποσοστό η κάθε μία. Το 22,4% θεωρεί τον παράγοντα αυτό λίγο σημαντικό, ενώ οι κατηγορία πολύ λίγο και καθόλου σημαντικό συγκέντρωσαν 12,1% και 6,9% αντίστοιχα. Από τα αποτελέσματα μπορούμε εύκολα να διαπιστώσουμε ότι περίπου το 60% των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρεί το συγκεκριμένο παράγοντα από πολύ έως πάρα πολύ σημαντικό.

Ο επόμενος παράγοντας αφορά τη σημαντικότητα του επιπέδου στήριξης των επιχειρήσεων από τα κανάλια διανομής. Το 50% των στελεχών θεωρεί το συγκεκριμένο παράγοντα πολύ σημαντικό, ενώ το 20,7% πάρα πολύ σημαντικό. Η κατηγορία λίγο σημαντικό συγκέντρωσε μόλις 17,2%, ενώ στις υπόλοιπες κατηγορίες τα ποσοστά είναι πολύ μικρά. Κατ' αυτό τον τρόπο, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι περίπου το 80% των συμμετεχόντων θεωρεί το συγκεκριμένο παράγοντα από πολύ έως πάρα πολύ σημαντικό. Στη συνέχεια, ακολουθεί ο παράγοντας στήριξη από επιμελητήρια και επιχειρηματικές ενώσεις. Το 44% περίπου των στελεχών θεωρεί το συγκεκριμένο παράγοντα λίγο σημαντικό, ενώ το 22% περίπου πολύ σημαντικό. Από τις υπόλοιπες κατηγορίες, η κατηγορία καθόλου σημαντικό συγκέντρωσε το 17,2%, ενώ η κατηγορία πολύ λίγο σημαντικό συγκέντρωσε ποσοστό 10% περίπου. Σε αυτό το παράγοντα οι απαντήσεις πάρα πολύ σημαντικό συγκέντρωσαν το πιο μικρό ποσοστό (5,2%). Συνοπτικά, στο συγκεκριμένο παράγοντα οι απαντήσεις λίγο έως πολύ λίγο συγκέντρωσαν περίπου το 55% των απαντήσεων, ενώ η κατηγορία καθόλου σημαντικό 17,2%.

Το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στη ξένη αγορά είναι ο επόμενος παράγοντας που κλήθηκαν να βαθμολογήσουν τα στελέχη των επιχειρήσεων. Το 50% των ερωτηθέντων θεωρούν το συγκεκριμένο παράγοντα ως πολύ σημαντικό, ενώ το 24% ως λιγότερο σημαντικό. Η κατηγορία «πάρα πολύ» σημαντικό συγκέντρωσε το 15,5% των απαντήσεων, ενώ στις υπόλοιπες κατηγορίες τα ποσοστά ήταν πολύ μικρά. Συμπερασματικά, πάνω από το 65% των συμμετεχόντων θεωρούν το συγκεκριμένο παράγοντα από πολύ έως πάρα πολύ σημαντικό.

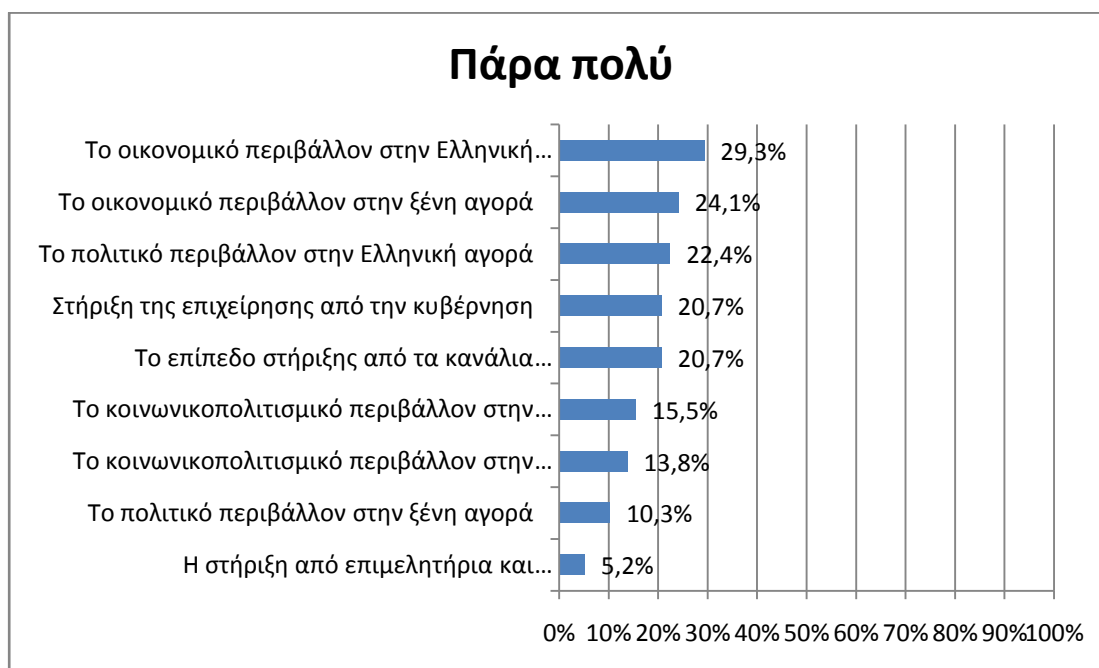
Ο επόμενος κρίσιμος παράγοντας εξαγωγικής επιτυχίας που εξετάστηκε αφορά Το πολιτικό περιβάλλον στην ξένη αγορά. Περίπου το 36% των ερωτηθέντων θεώρησε το συγκεκριμένο παράγοντα πολύ σημαντικό, ενώ περίπου το 33% των ερωτηθέντων θεώρησε το παράγοντα αυτό ως λιγότερο σημαντικό. Ακόμα, το 10% θεωρεί το παράγοντα πάρα πολύ σημαντικό, ενώ το 12% περίπου πολύ λίγο σημαντικό. Η

απάντηση καθόλου σημαντικό συγκέντρωσε περίπου το 8% των απαντήσεων. Επομένως, το 46% περίπου θεωρεί το συγκεκριμένο παράγοντα από πολύ έως πάρα πολύ σημαντικό, ενώ το 45% από λίγο έως πολύ λίγο σημαντικό.

Τέλος, το Οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά αποτελεί τον επόμενο και τελευταίο παράγοντα που εξετάστηκε. Το 57% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι θεωρεί «πολύ» σημαντικό το συγκεκριμένο παράγοντα και το 24% περίπου πάρα πολύ σημαντικό. Το 13,8% θεωρεί το παράγοντα λίγο σημαντικό, ενώ το 5,2% πολύ λίγο σημαντικό. Η κατηγορία καθόλου σημαντικό δε συγκέντρωσε καμία απάντηση. Συμπερασματικά, το 81% των ερωτηθέντων βαθμολόγησε το συγκεκριμένο παράγοντα από πολύ έως πάρα πολύ σημαντικό.

Παρακάτω (διάγραμμα 18), μπορούμε να δούμε τα υψηλότερα ποσοστά που συγκέντρωσε η κατηγορία πάρα πολύ σημαντικό ως προς τους κρίσιμους εξωτερικούς παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας. Ο παράγοντας που συγκέντρωσε τις περισσότερες απαντήσεις σε αυτή την κατηγορία είναι το οικονομικό περιβάλλον στην Ελληνική αγορά με ποσοστό 29,3%, επόμενος είναι το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά με ποσοστό 24,1% και τρίτος στη σειρά είναι το πολιτικό περιβάλλον στην Ελληνική αγορά με ποσοστό 22,4%.

Διάγραμμα 18. Η κατάταξη των εξωτερικών παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας που χαρακτηρίστηκαν ως "πάρα πολύ" σημαντικοί.

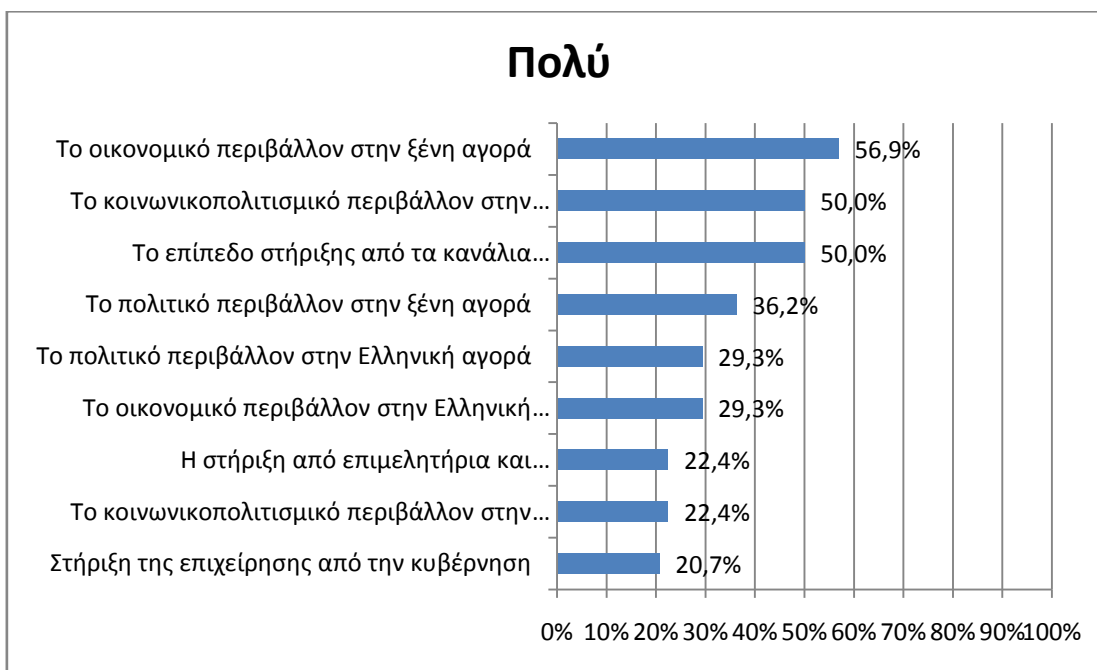


Στη συνέχεια, στο διάγραμμα 19, μπορούμε να δούμε τις απαντήσεις που συγκέντρωσε η κατηγορία πολύ σημαντικό. Όπως έχει αναφερθεί, η συγκεκριμένη

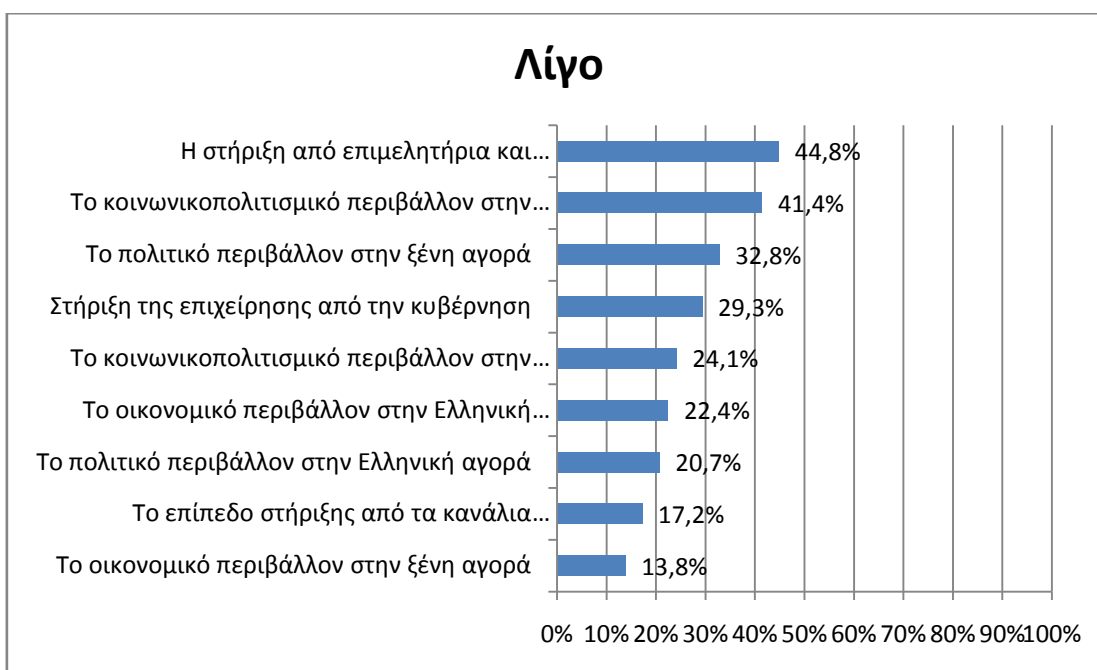
κατηγορία συγκέντρωσε τις περισσότερες απαντήσεις στους εξωτερικούς παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας. το οικονομικό περιβάλλον στη ξένη αγορά συγκέντρωσε ποσοστό 56,9%, ενώ το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ξένη αγορά και το επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής, συγκέντρωσε το καθένα ποσοστό 50%. Επόμενος, παράγοντας που συγκέντρωσε σημαντικό ποσοστό στην κατηγορία αυτή είναι το πολιτικό περιβάλλον στην ξένη αγορά, με ποσοστό 36,2%.

Από το διάγραμμα 20, μπορούμε να μελετήσουμε τις απαντήσεις που συγκέντρωσε η κατηγορία λίγο σημαντικό. Το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων που συγκέντρωσε η συγκεκριμένη κατηγορία είναι το 44,8% στο παράγοντα στήριξη από τα επιμελητήρια και τις επιχειρηματικές ενώσεις, ενώ αμέσως μετά με ποσοστό 41,4% είναι ο παράγοντας το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην Ελληνική αγορά.

Διάγραμμα 19. Η κατάταξη των εξωτερικών παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας που χαρακτηρίστηκαν ως "πολύ" σημαντικοί.



Διάγραμμα 20. Η κατάταξη των εξωτερικών παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας που χαρακτηρίστηκαν ως "λίγο" σημαντικοί.



4.5. Οι κρίσιμοι παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας

Σε αυτή την ενότητα θα δημιουργηθούν κάποιοι συνδυασμοί μεταξύ των κρίσιμων παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας και των ερωτήσεων που απάντησαν τα στελέχη των επιχειρήσεων και αναλύθηκαν προηγουμένως. Σκοπός είναι η δημιουργία μιας πιο ολοκληρωμένης εικόνας σχετικά με τις απαντήσεις των επιχειρήσεων ως προς τους κρίσιμους παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, ανά κατηγορία επιχειρήσεων. Με αυτό τον τρόπο, θα μπορέσουμε να βγάλουμε πιο εύκολα και ακριβή συμπεράσματα – αποτελέσματα στο τέλος της έρευνας.

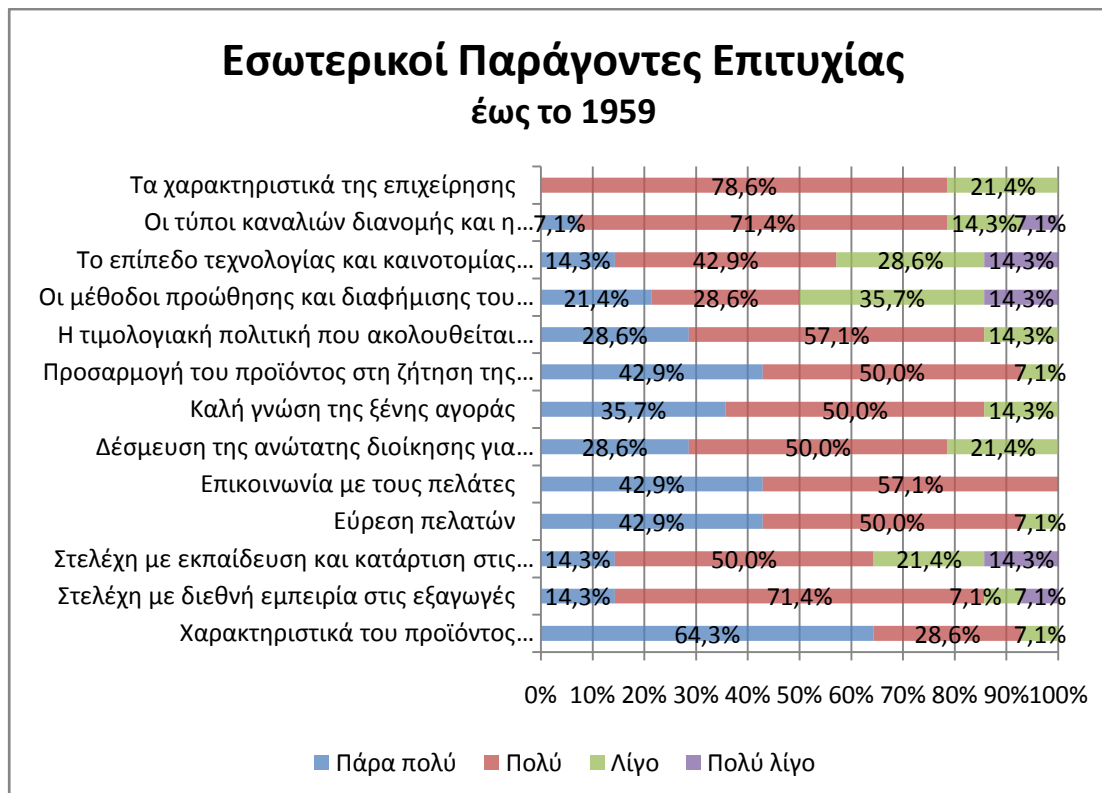
4.5.1. Έτος ίδρυσης επιχείρησης

Η πρώτη ερώτηση στην οποία απάντησαν τα στελέχη επιχειρήσεων, αφορά το έτος ίδρυσης της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις χωρίστηκαν σε τέσσερις κατηγορίες, ανάλογα με το έτος ίδρυσης. Στην 1^η κατηγορία είναι οι επιχειρήσεις με έτος ίδρυσης έως το 1959, στην 2^η κατηγορία οι επιχειρήσεις με έτος ίδρυση από το 1960 έως το 1980, στην 3^η κατηγορία είναι οι επιχειρήσεις από το 1981 έως το 1999 και στην 4^η κατηγορία παρουσιάζονται οι επιχειρήσεις από το 2000 έως σήμερα.

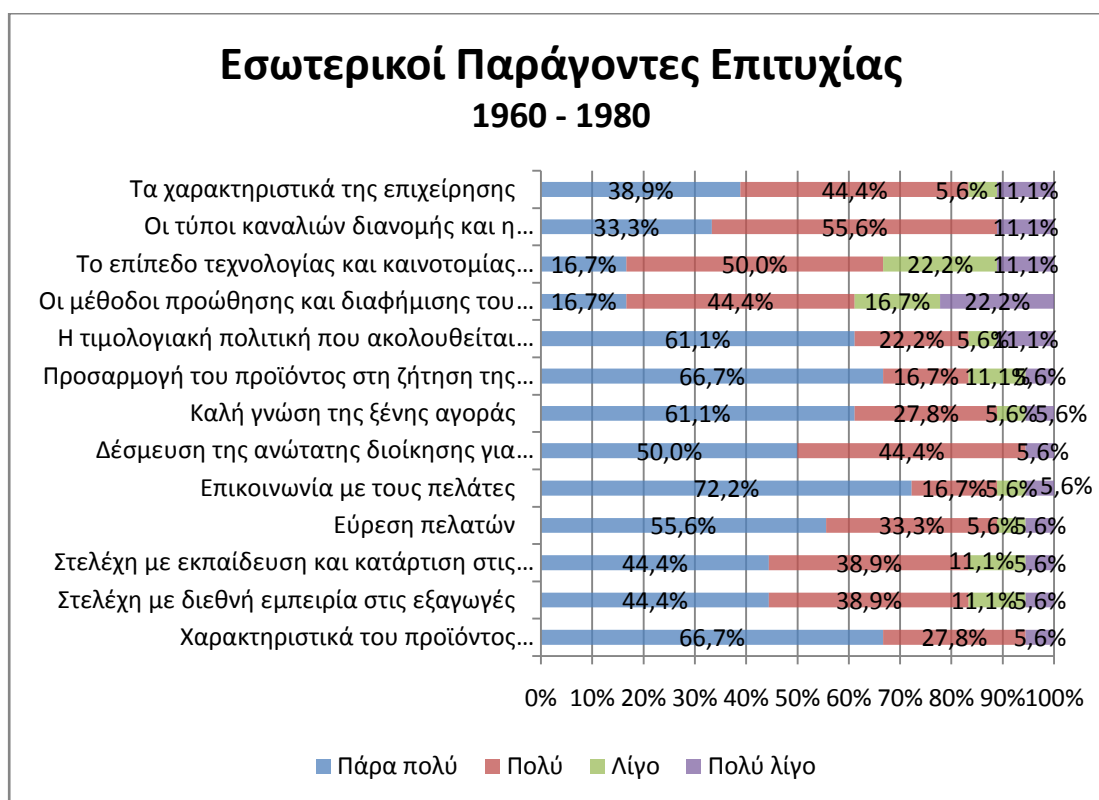
Στο διάγραμμα 21, μπορούμε να δούμε τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων με έτος ίδρυσης έως το 1959, ως προς τους κρίσιμους παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας. Από αυτές τις επιχειρήσεις το 64,3% ότι πάρα πολύ σημαντικός παράγοντας είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ενώ ως πολύ σημαντικό παράγοντα τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης με ποσοστό 78,6%. Επίσης, ως πολύ σημαντικούς παράγοντες με υψηλά ποσοστά απαντήσεων είναι οι τύποι καναλιών διανομής και τα στελέχη με διεθνή εμπειρία στις εξαγωγές, με ποσοστό 71,4% ο καθένας. Με ποσοστό 35,7% θεωρείτε λιγότερο σημαντικοί οι μέθοδοι προώθησης και διαφήμισης τους προϊόντος.

Από το διάγραμμα 22, μπορούμε να παρατηρήσουμε τις απαντήσεις των επιχειρήσεων με έτος ίδρυσης 1960 έως 1980. Το 72,2% των επιχειρήσεων θεωρούν την επικοινωνία με τους πελάτες ως πάρα πολύ σημαντικό παράγοντα. Σε αυτή την κατηγορία, πάρα πολύ σημαντικοί παράγοντες με υψηλά ποσοστά είναι η προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος με ποσοστό 66,7% ο καθένας. Ως πολύ σημαντικό παράγοντα με ποσοστό 55,6% είναι οι τύποι καναλιών διανομής.

Διάγραμμα 21. Οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με έτος ίδρυσης έως το 1959.

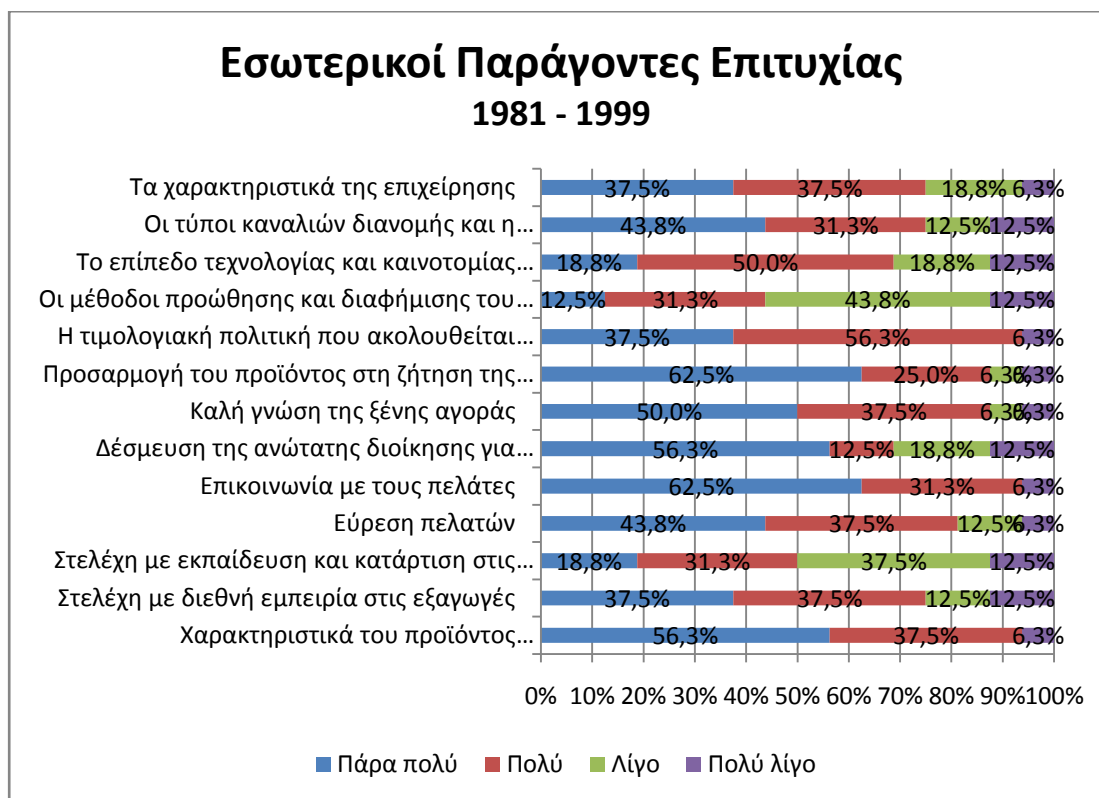


Διάγραμμα 22. Οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με έτος ίδρυσης 1960 - 1980.



Στο διάγραμμα 23, παρουσιάζονται οι απαντήσεις της κατηγορίας των επιχειρήσεων με έτος ίδρυσης από το 1981 έως το 1999. Το 62,5% θεωρούν την προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς, ως πάρα πολύ σημαντικό παράγοντα. Στην κατηγορία πολύ σημαντικό, το 56,3% συγκεντρώθηκε στην τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται στη ξένη αγορά., ενώ στην κατηγορία λίγο σημαντικό το 43,8% βρίσκεται στις μεθόδους προώθησης και διανομής του προϊόντος.

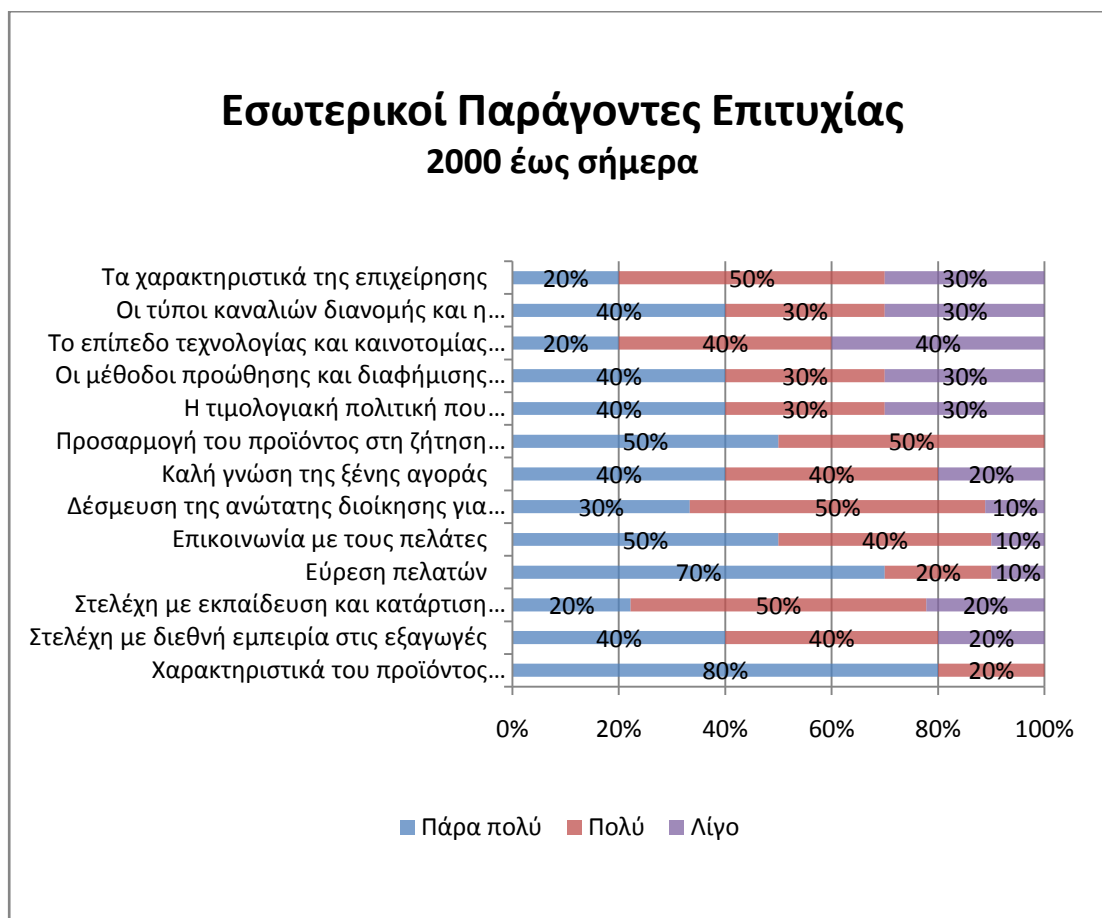
Διάγραμμα 23. Οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με έτος ίδρυσης 1981 – 1999.



Τέλος, στο διάγραμμα 24 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των επιχειρήσεων με έτος ίδρυσης από το 2000 έως σήμερα. Το 80% των επιχειρήσεων θεωρεί πάρα πολύ σημαντικά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ενώ το 70% των επιχειρήσεων την εύρεση πελατών. Στην κατηγορία πολύ σημαντικό, με ποσοστό 50% είναι τέσσερις παράγοντες, τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, η προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς, η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για εξαγωγές και τα στελέχη με εκπαίδευση και κατάρτιση στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες.

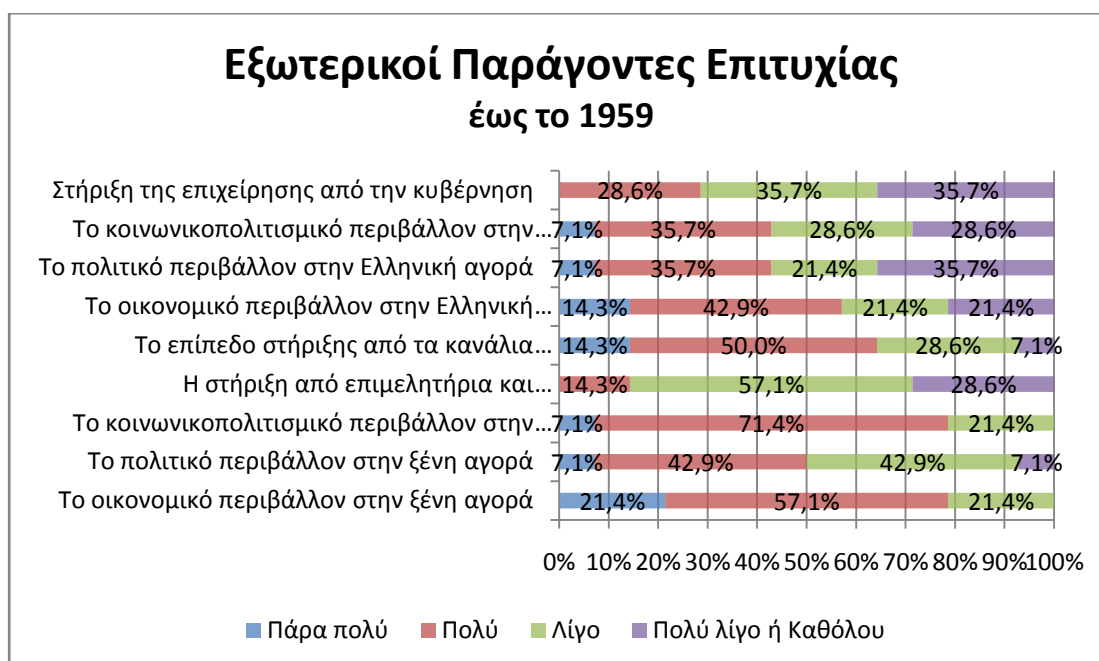
Συνοπτικά, μπορούμε να δούμε ότι οι τέσσερις κατηγορίες επιχειρήσεων έδωσαν διαφορετικές απαντήσεις ως προς τους σημαντικότερους κρίσιμους παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας. Στην 1^η κατηγορία (με έτος ίδρυσης έως το 1959), σημαντικότερος παράγοντας είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ενώ στην 2^η κατηγορία επιχειρήσεων (με έτος ίδρυσης 1960 έως 1980) είναι η επικοινωνία με τους πελάτες. Παράλληλα, στην 3^η κατηγορία επιχειρήσεων (έτος ίδρυσης 1981 – 1999) σημαντικότερος παράγοντας είναι η προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς, ενώ στην 4^η κατηγορία επιχειρήσεων (έτος ίδρυσης 2000 έως σήμερα), τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Διάγραμμα 24. Οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με έτος ίδρυσης 2000 έως σήμερα.



Παρακάτω παρουσιάζονται οι απαντήσεις των επιχειρήσεων ως προς τους κρίσιμους εξωτερικούς παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας. Στο διάγραμμα 26, παρουσιάζονται οι απαντήσεις των επιχειρήσεων με έτος ίδρυσης έως το 1959. Οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώνονται στις κατηγορίες πολύ και λίγο σημαντικό. Στην κατηγορία πολύ σημαντικό, το 71,4% συγκεντρώνεται στο κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στη ξένη αγορά, ενώ στην κατηγορία λίγο σημαντικό το 57,1% στη στήριξη από τα επιμελητήρια και τις επιχειρηματικές ενώσεις. Παράλληλα, στη κατηγορία πάρα πολύ σημαντικό το 21,4% συγκεντρώνεται στο οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά.

Διάγραμμα 25. Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με έτος ίδρυσης έως το 1959.

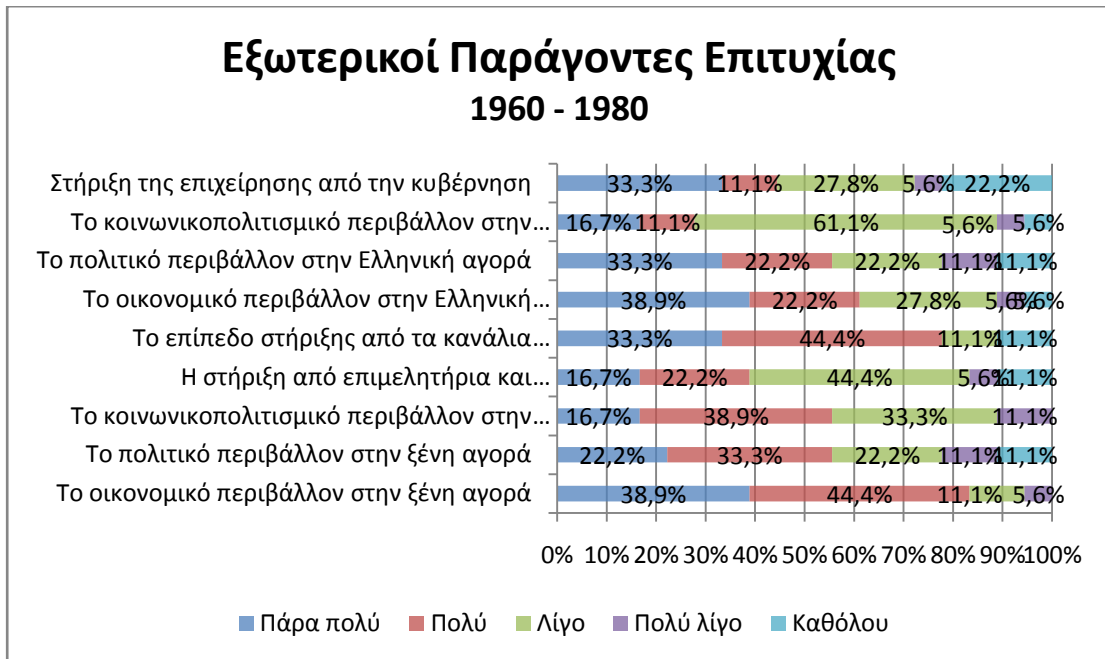


Επιπρόσθετα, στο διάγραμμα 26 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των επιχειρήσεων με έτος ίδρυσης από το 1960 έως το 1980. Στην κατηγορία πάρα πολύ σημαντικό, το 38,9% συγκεντρώνεται σε δύο παράγοντες, στο οικονομικό περιβάλλον στην ξένη και στο οικονομικό περιβάλλον στην ελληνική αγορά. Παράλληλα, στην κατηγορία πολύ σημαντικό το 44,4% συγκεντρώνεται στο οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά και στο επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής. Ως προς την κατηγορία λίγο σημαντικό το 61,1% βρίσκεται στο κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ελληνική αγορά.

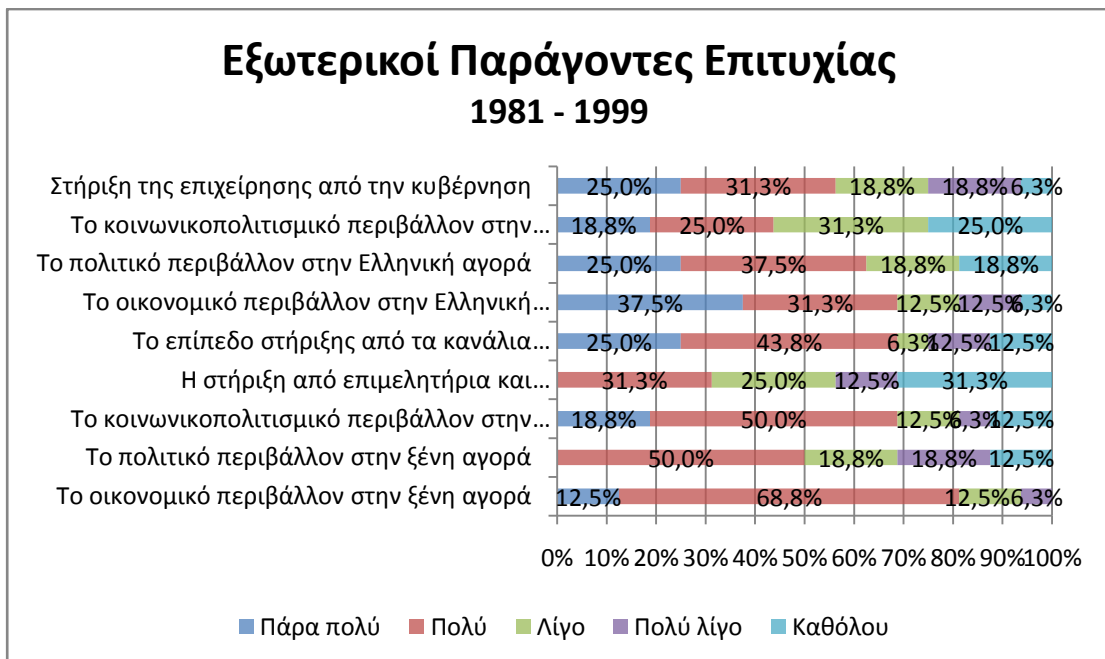
Στο διάγραμμα 27, μπορούμε να δούμε τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων με έτος ίδρυσης από το 1981 έως το 1999, ως προς τους κρίσιμους εξωτερικούς παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας. Σημαντικότερος παράγοντας με ποσοστό 68,8% αποτελεί το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά, ενώ ως καθόλου σημαντικό βαθμολόγησαν την στήριξη από τα επιμελητήρια και τις επιχειρηματικές ενώσεις.

Τέλος, στο διάγραμμα 28 μπορούμε να δούμε τις απαντήσεις των επιχειρήσεων με έτος ίδρυσης 2000 έως σήμερα. Σημαντικότεροι παράγοντες είναι το επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής (70%) και το οικονομικό περιβάλλον στη ξένη αγορά (60%). Λιγότερο σημαντικός, η στήριξη από επιμελητήρια και επιχειρηματικές ενώσεις (60%).

Διάγραμμα 26. Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με έτος ίδρυσης από 1960 έως 1980.



Διάγραμμα 27. Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με έτος ίδρυσης από 1981 έως 1999.



Διάγραμμα 28. Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με έτος ίδρυσης από το 2000 έως σήμερα.



Συνοπτικά, μπορούμε να δούμε ότι και για τις τέσσερις κατηγορίες επιχειρήσεων ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες είναι το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά. Πιο συγκεκριμένα, για την 1^η κατηγορία επιχειρήσεων (με έτος ίδρυσης έως το 1959), σημαντικότερος παράγοντας είναι το οικονομικό και κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ξένη αγορά, ενώ για την 2^η κατηγορία επιχειρήσεων (με έτος ίδρυσης 1960 έως 1980) είναι το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά. Για την 3^η κατηγορία επιχειρήσεων (με έτος ίδρυσης 1981 έως 1999) σημαντικότερος παράγοντας αποτελεί το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά, ενώ για την 4^η κατηγορία επιχειρήσεων (με έτος ίδρυσης 2000 έως σήμερα) τόσο το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά όσο και η στήριξη από επιμελητήρια και επιχειρηματικές ενώσεις.

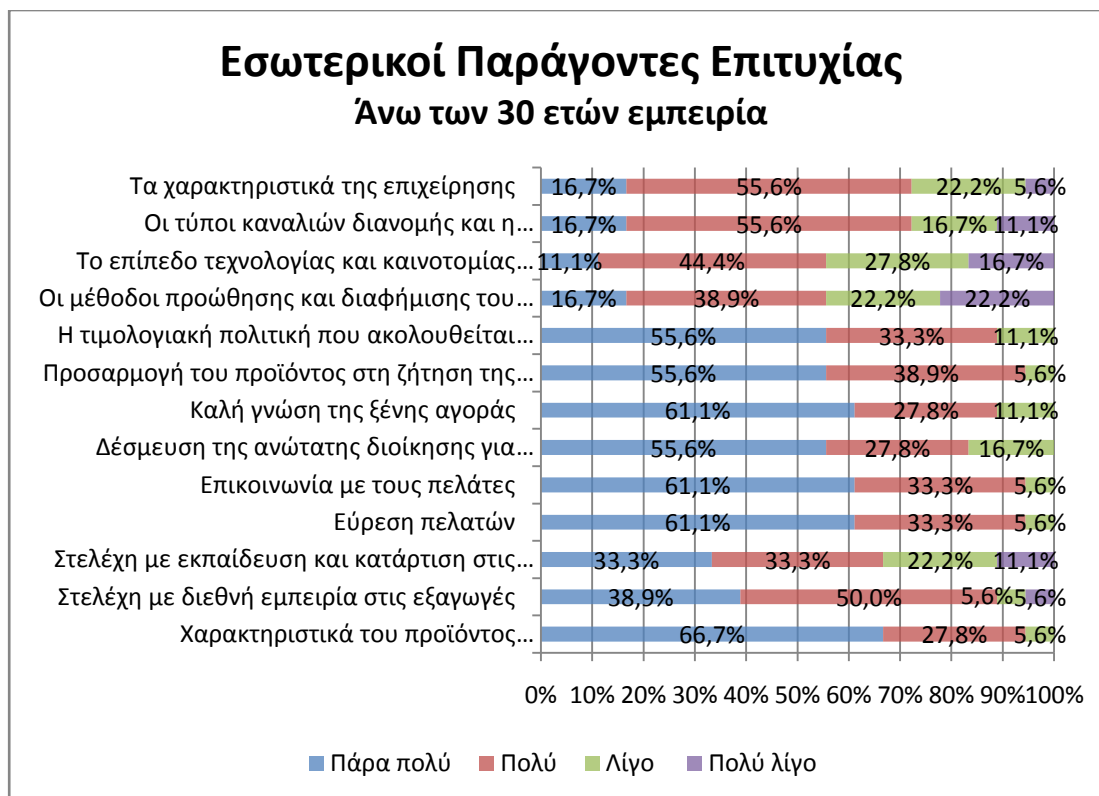
4.5.2. Έτη εμπειρίας εξαγωγών

Τα χρόνια εμπειρίας εξαγωγών, δηλαδή τα έτη που εξάγει μια επιχείρηση, είναι η επόμενη κατηγορία κατά την οποία διακρίνουμε τις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις διακρίθηκαν σε 4 κατηγορίες. Η 1^η κατηγορία περιλαμβάνει επιχειρήσεις που εξάγουν πάνω από 30 έτη, δηλαδή 18 επιχειρήσεις της έρευνας ή 31%. Παράλληλα, στη 2^η κατηγορία επιχειρήσεων περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις που εξάγουν 21 με 30 έτη. Σε αυτή την κατηγορία είναι 14 επιχειρήσεις ή 24,1%. Στην 3^η κατηγορία είναι επιχειρήσεις με έτη εμπειρίας από 6 έως 20, σε αυτή την κατηγορία είναι 16

επιχειρήσεις ή 27,6%. Η 4^η κατηγορία περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις που εξάγουν μόλις έως τα τελευταία 5 έτη, συνολικά σε αυτή την κατηγορία ανήκουν 10 επιχειρήσεις ή 17,2%.

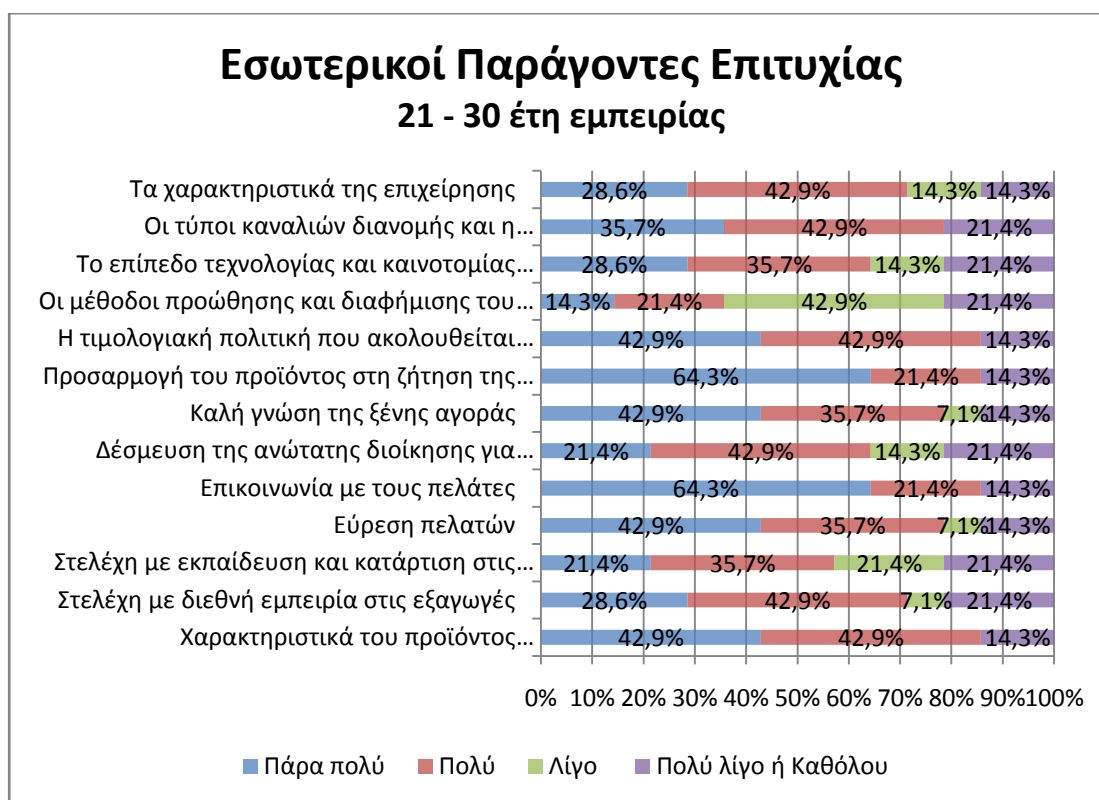
Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 29, μπορούμε να δούμε τις απαντήσεις της 1^{ης} κατηγορίας επιχειρήσεων ως προς τους εσωτερικούς παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας. Η συγκεκριμένη κατηγορία επιχειρήσεων επέλεξε ως σημαντικότερο παράγοντα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος (66,7%), ενώ δεύτεροι σε σειρά σημαντικότητας είναι η επικοινωνία με τους πελάτες, η εύρεση πελατών και η καλή γνώση της ξένης αγοράς, με ποσοστό 61,1% ο καθένας. Ως πολύ σημαντικό βαθμολόγησε τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και οι τύποι καναλιών διανομής, με ποσοστό 55,6% ο καθένας.

Διάγραμμα 29. Οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με περισσότερα από 30 χρόνια εμπειρίας εξαγωγών.



Στο διάγραμμα 30, μπορούμε να δούμε την κατηγορία επιχειρήσεων με 21 έως 30 έτη εμπειρίας εξαγωγικών δραστηριοτήτων. Ως προς την κατηγορία πάρα πολύ σημαντικό, το 64,3% συγκεντρώνεται σε δύο παράγοντες, στην προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης και στην επικοινωνία με τους πελάτες. Άλλοι σημαντικοί παράγοντες που συγκέντρωσαν ποσοστά 42,9% τόσο στη κατηγορία πολύ σημαντικό όσο και στη κατηγορία πάρα πολύ σημαντικό, είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται στη ξένη αγορά.

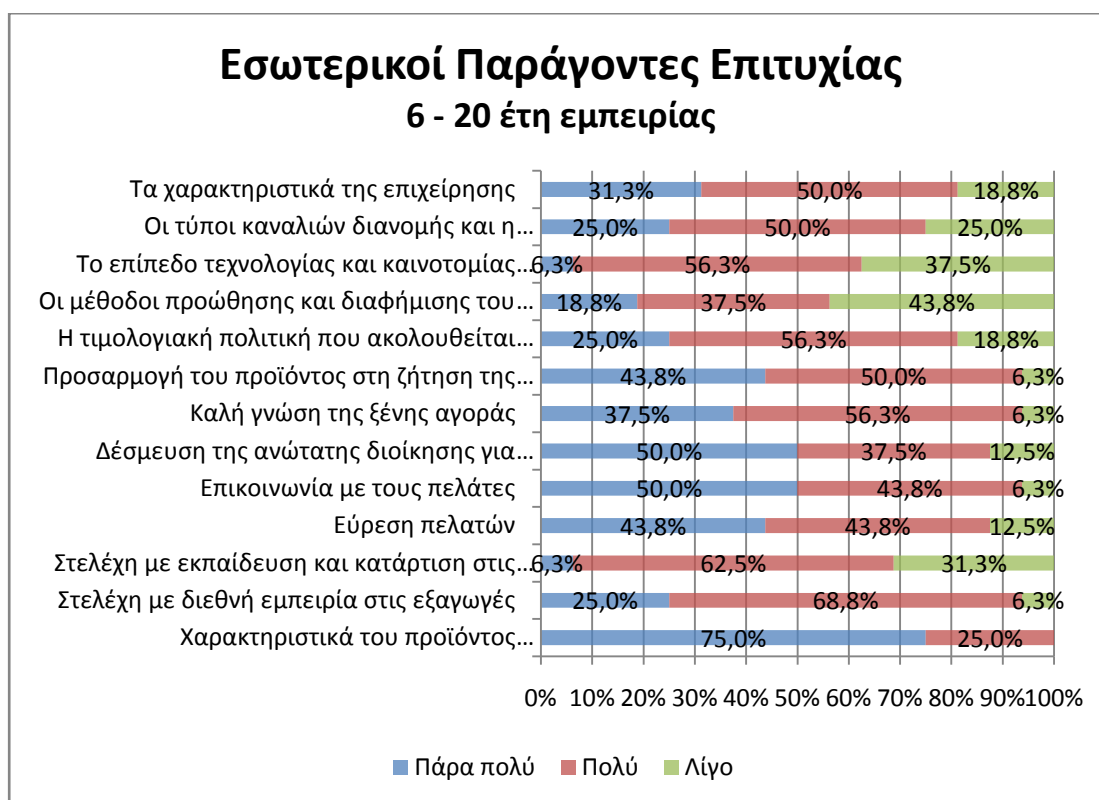
Διάγραμμα 30. Οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με 21 έως 30 χρόνια εμπειρίας εξαγωγών.



Στη συνέχεια στο διάγραμμα 31, μπορούμε να παρατηρήσουμε τις απαντήσεις που έδωσαν τα στελέχη των επιχειρήσεων με έτη εμπειρίας εξαγωγών από 6 έως 20 έτη. Το 75% των επιχειρήσεων θεωρεί σημαντικότερο παράγοντα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στην κατηγορία πολύ σημαντικό, παρατηρούμε ότι υψηλά ποσοστά συγκέντρωσαν οι εξής παράγοντες: στελέχη με διεθνή εμπειρία στις εξαγωγές (68,8%), στελέχη με εκπαίδευση και κατάρτιση στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες (62,5%). Σημαντικό είναι να τονίσουμε το γεγονός ότι το 43,8% θεωρεί τις μεθόδους προώθησης και διαφήμισης του προϊόντος ως λιγότερο σημαντικούς.

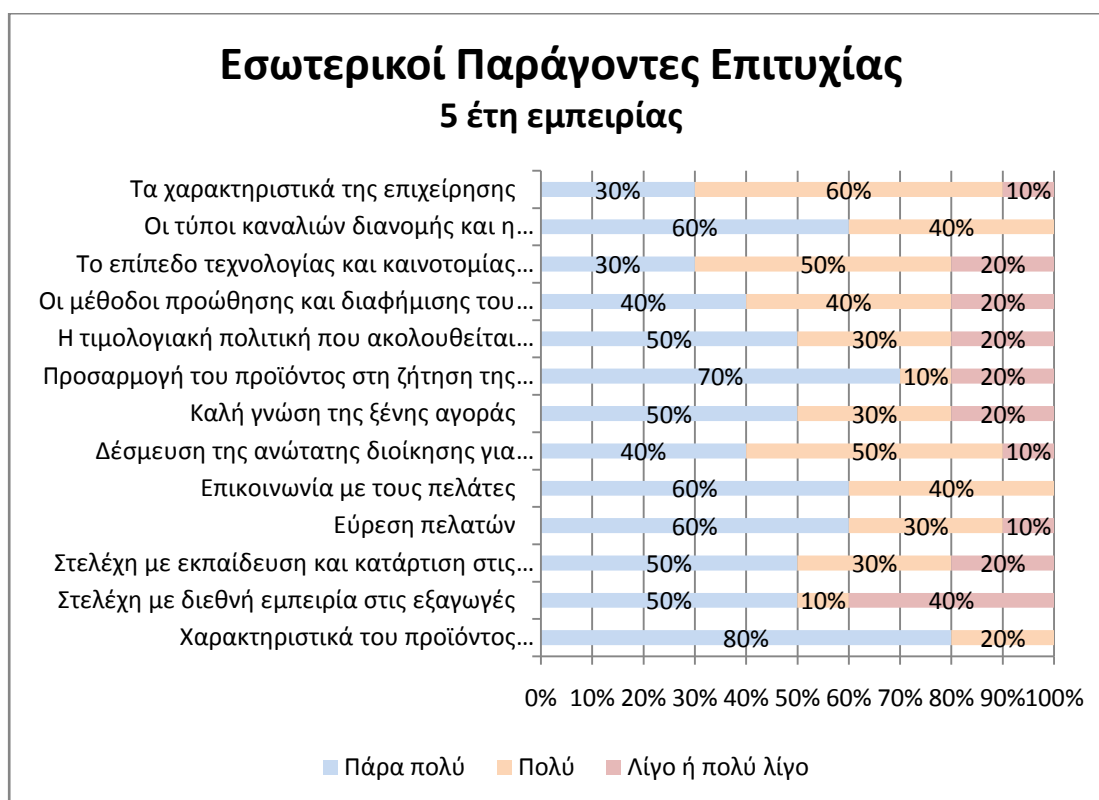
Τέλος, στο διάγραμμα 32 φαίνονται οι απαντήσεις των επιχειρήσεων με έως 5 έτη εμπειρίας εξαγωγών. Σε αυτή την κατηγορία επιχειρήσεων σημαντικότερος παράγοντας με ποσοστό 80% είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και στη συνέχεια με ποσοστό 70% είναι η προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς. Παράλληλα, το 60% θεωρεί πολύ σημαντικό παράγοντα τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Τέλος, σημαντικό είναι να τονίσουμε το γεγονός ότι το 40% θεωρεί λίγο ή πολύ λίγο σημαντικό τα στελέχη με διεθνή εμπειρία στις εξαγωγές.

Διάγραμμα 31. Οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με 6 έως 20 χρόνια εμπειρίας εξαγωγών.



Συγκριτικά, μπορούμε να δούμε και να σχολιάσουμε τα αποτελέσματα των απαντήσεων. Στην 1^η κατηγορία επιχειρήσεων (με άνω των 30 χρόνων εμπειρίας εξαγωγών), σημαντικότερος παράγοντας είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος (66,7%), ενώ στην 2^η κατηγορία επιχειρήσεων (με έτη εμπειρίας 21 – 30) είναι δύο παράγοντες με ποσοστό 64,3%: η προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης και η επικοινωνία με τους πελάτες. Παράλληλα, στην 3^η κατηγορία επιχειρήσεων το 75% των επιχειρήσεων θεωρεί σημαντικότερο παράγοντα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ενώ υψηλά ποσοστά σημειώνονται και στους παράγοντες: στελέχη με διεθνή εμπειρία στις εξαγωγές και στελέχη με εκπαίδευση και κατάρτιση στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες (περίπου 80%). Στην 4^η κατηγορία επιχειρήσεων σημαντικότερος παράγοντας είναι με ποσοστό 80% είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Σε αυτή την κατηγορία, μπορούμε να δούμε ότι τα στελέχη με διεθνή εμπειρία στις εξαγωγές θεωρείται ως λίγο σημαντικός, με σημαντικά υψηλό ποσοστό (40%). Ένα ακόμα συμπέρασμα που μπορούμε να βγάλουμε είναι ότι όσο λιγότερα χρόνια εμπειρίας εξαγωγών έχουν οι επιχειρήσεις, τόσο λιγότερο σημαντικό θεωρούν τον παράγοντα εμπειρίας των στελεχών στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες.

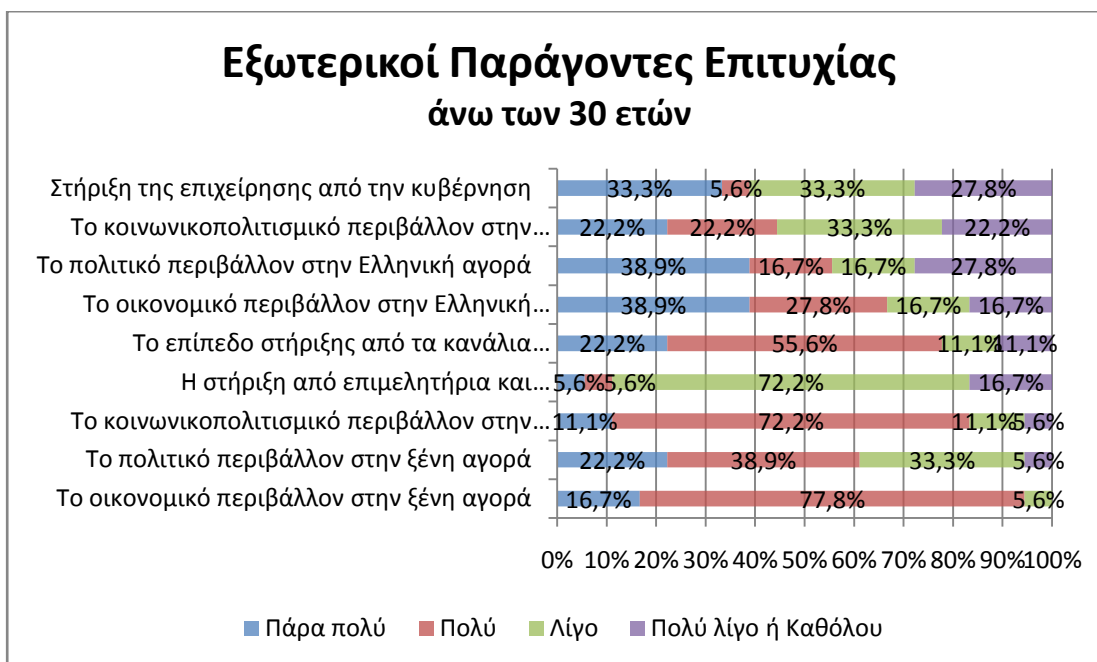
Διάγραμμα 32. Οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με έως 5 έτη εμπειρίας εξαγωγών.



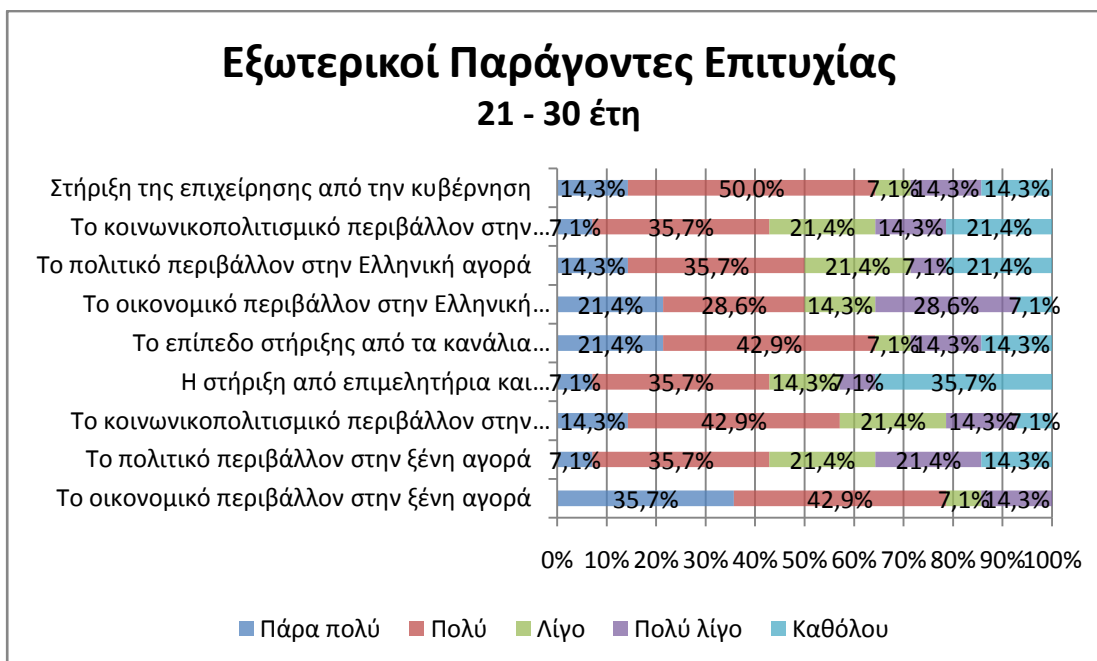
Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συγκεκριμένων τεσσάρων κατηγοριών επιχειρήσεων, ως προς τους κρίσιμους εξωτερικούς παράγοντες επιτυχίας. Στο διάγραμμα 33, παρατηρούμε τις απαντήσεις των επιχειρήσεων με εμπειρία στις εξαγωγικές δραστηριότητες άνω των 30 ετών. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που συγκέντρωσαν υψηλά ποσοστά είναι το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά και το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ξένη αγορά, με ποσοστά 77,8% και 72,2% αντίστοιχα. Στην κατηγορία λίγο σημαντικό, η στήριξη από τα επιμελητήρια και τις επιχειρηματικές ενώσεις συγκέντρωσε 72,2%.

Παράλληλα, στο διάγραμμα 34 μπορούμε να δούμε για τους ίδιους κρίσιμους παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας τις απαντήσεις που έδωσαν οι επιχειρήσεις με 21 έως 30 έτη εξαγωγών. Στη συγκεκριμένη κατηγορία το 50% των ερωτηθέντων θεωρεί πολύ σημαντική την στήριξη της επιχείρησης από την κυβέρνηση, ενώ το 35,7% πάρα πολύ σημαντικό το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά. Επιπρόσθετα, η στήριξη από τα επιμελητήρια και τις επιχειρηματικές ενώσεις συγκέντρωσε ποσοστό απαντήσεων 35,7% στην κατηγορία καθόλου σημαντικό.

Διάγραμμα 33. Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με περισσότερα από 30 χρόνια εμπειρίας εξαγωγών.



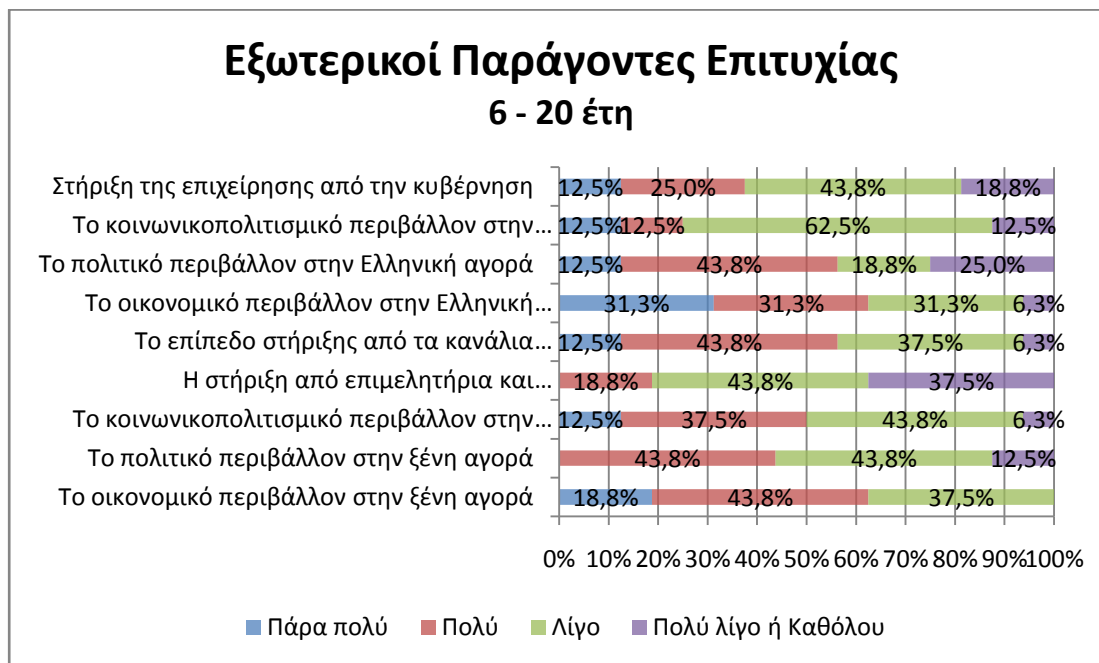
Διάγραμμα 34. Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με 21 έως 30 χρόνια εμπειρίας εξαγωγών.



Στη συνέχεια στο διάγραμμα 35, παρουσιάζονται οι απαντήσεις των επιχειρήσεων με 6 έως 20 έτη εμπειρίας εξαγωγών. Το 31,3% των ερωτηθέντων θεωρεί πάρα πολύ σημαντικό παράγοντα το οικονομικό περιβάλλον στην ελληνική αγορά, ενώ το 43,8% (για κάθε ένα) θεωρεί πολύ σημαντικό το πολιτικό περιβάλλον στην εγχώρια αγορά, το επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής, το πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον

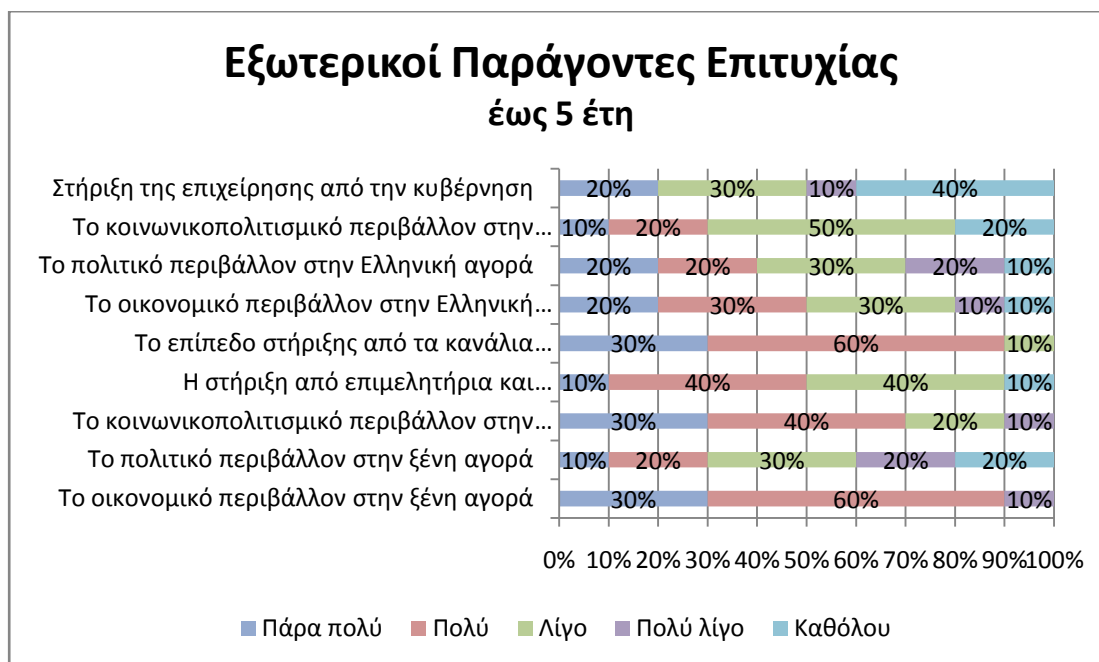
στην ξένη αγορά. Επιπρόσθετα, το 62,5% θεωρεί λιγότερο σημαντικό το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην εγχώρια αγορά, ενώ το 37,5% καθόλου σημαντική τη στήριξη από επιμελητήρια και επιχειρηματικές ενώσεις.

Διάγραμμα 35. Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με 6 έως 20 χρόνια εμπειρίας εξαγωγών.



Τέλος, στο διάγραμμα 36 μπορούμε να δούμε τα αποτελέσματα της κατηγορίας επιχειρήσεων με έως 5 έτη εμπειρίας εξαγωγών. Το 60% των ερωτηθέντων θεωρεί πολύ σημαντικούς τους εξής παράγοντες: το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά και το επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής. Παράλληλα, το 50% των ερωτηθέντων θεωρεί λιγότερο σημαντικό το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην εγχώρια αγορά, σε αντίθεση με το 40% που θεωρεί καθόλου σημαντική τη στήριξη της επιχείρησης από την κυβέρνηση.

Διάγραμμα 36. Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με έως 5 έτη εμπειρίας εξαγωγών.



Συμπερασματικά, ως προς τους κρίσιμους εξωτερικούς παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, μπορούμε να διαπιστώσουμε πολλές διαφορές μεταξύ των τεσσάρων κατηγοριών επιχειρήσεων. Στην 1^η κατηγορία επιχειρήσεων, με έως 30 έτη εμπειρίας εξαγωγών, το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά και το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ξένη αγορά. Στην 2^η κατηγορία επιχειρήσεων, με 21 έως 30 έτη εμπειρίας, στήριξη της επιχείρησης από την κυβέρνηση, ενώ στην 3^η κατηγορία επιχειρήσεων, με 6 έως 20 έτη εμπειρίας εξαγωγών, είναι το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά. Στην 4^η κατηγορία επιχειρήσεων, με έως 5 έτη εμπειρίας εξαγωγών, το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά και το επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής. Σημαντικό είναι να σχολιάσουμε το γεγονός ότι στην 2^η κατηγορία επιχειρήσεων (με 21 έως 30 έτη), η στήριξη της επιχείρησης από την κυβέρνηση συγκεντρώνει σημαντικά υψηλό ποσοστό ως πολύ σημαντικός παράγοντας, ενώ στην 4^η κατηγορία επιχειρήσεων (με έως 5 έτη), συγκεντρώνει υψηλό ποσοστό ως καθόλου σημαντικός παράγοντας.

4.5.3. Μέθοδος εξαγωγών

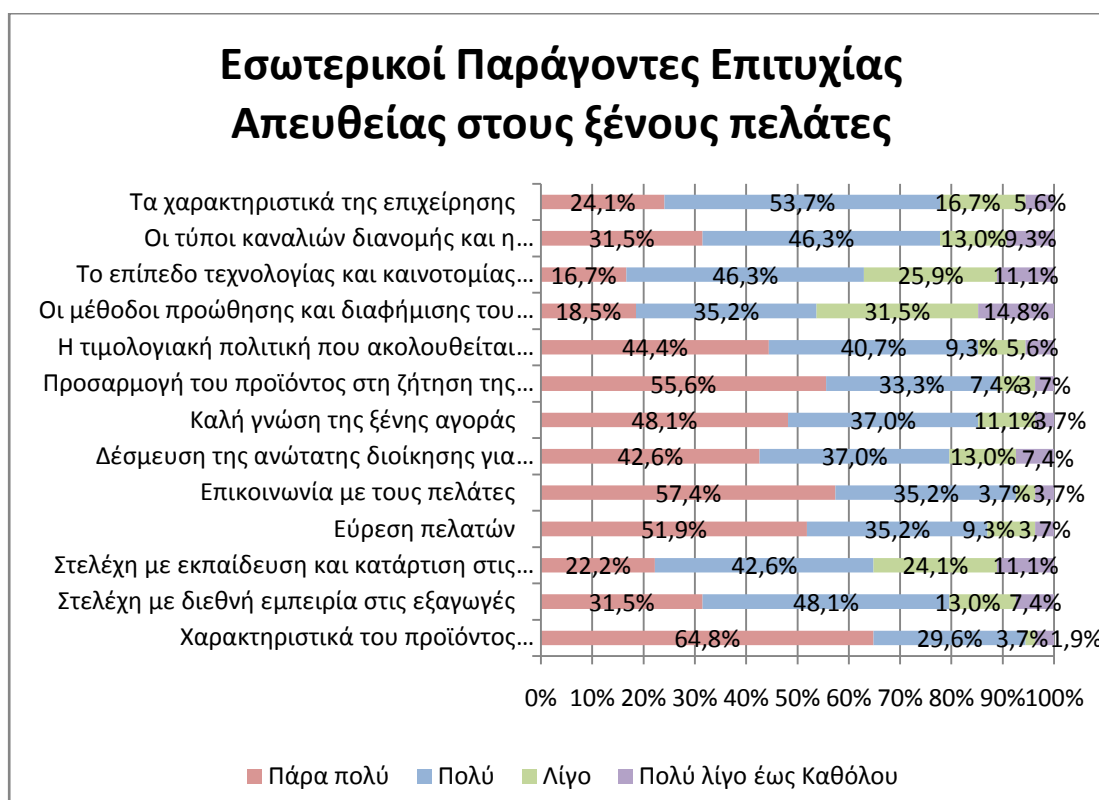
Ανάλογα με τη μέθοδο που επιλέγουν οι επιχειρήσεις να αναπτύξουν τις εξαγωγές τους, τις έχουμε διακρίνει σε διάφορες κατηγορίες. Σημαντικό είναι σε αυτό το σημείο να υπενθυμίσουμε τα ποσοστά των απαντήσεων που συλλέξαμε μέσω του

ερωτηματολογίου από τα στελέχη των επιχειρήσεων. Το 93,1% ή 54 επιχειρήσεις εφαρμόζουν εξαγωγές απευθείας στους ξένους πελάτες, το 63,8% ή 37 επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, με αντιπρόσωπο στη χώρα εξαγωγής, ενώ το 6,9% ή 4 επιχειρήσεις με υποκατάστημα στη χώρα εξαγωγής. Ακόμα, κάποιες επιχειρήσεις δήλωσαν με εμπορική εταιρεία κοινής ιδιοκτησίας (το 3,4% ή 2 επιχειρήσεις) και θυγατρική εμπορική εταιρεία στη χώρα εξαγωγής (1,7% ή 1 επιχείρηση). Είναι σημαντικό να τονίσουμε το γεγονός ότι στη συγκεκριμένη ερώτηση τα στελέχη των επιχειρήσεων μπορούσαν να δηλώσουν περισσότερες από μία απαντήσεις.

Κατά την επεξεργασία των αποτελεσμάτων θεωρήθηκε σκόπιμο να επιλεγούν οι τρεις από τις μεθόδους εξαγωγών, για στατιστικούς λόγους. Για το σκοπό αυτό, στην πρώτη κατηγορία βρίσκονται οι επιχειρήσεις που εξάγουν απευθείας στους ξένους πελάτες, στη δεύτερη κατηγορία βρίσκονται οι επιχειρήσεις που εξάγουν μέσω αντιπροσώπου στη χώρα εξαγωγής, ενώ στην τρίτη κατηγορία είναι οι επιχειρήσεις που επιλέγουν ως μέθοδο εξαγωγών το υποκατάστημα στη χώρα εξαγωγής. Παρακάτω, παρουσιάζεται η στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων ως προς τους παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, ανά κατηγορία των επιχειρήσεων.

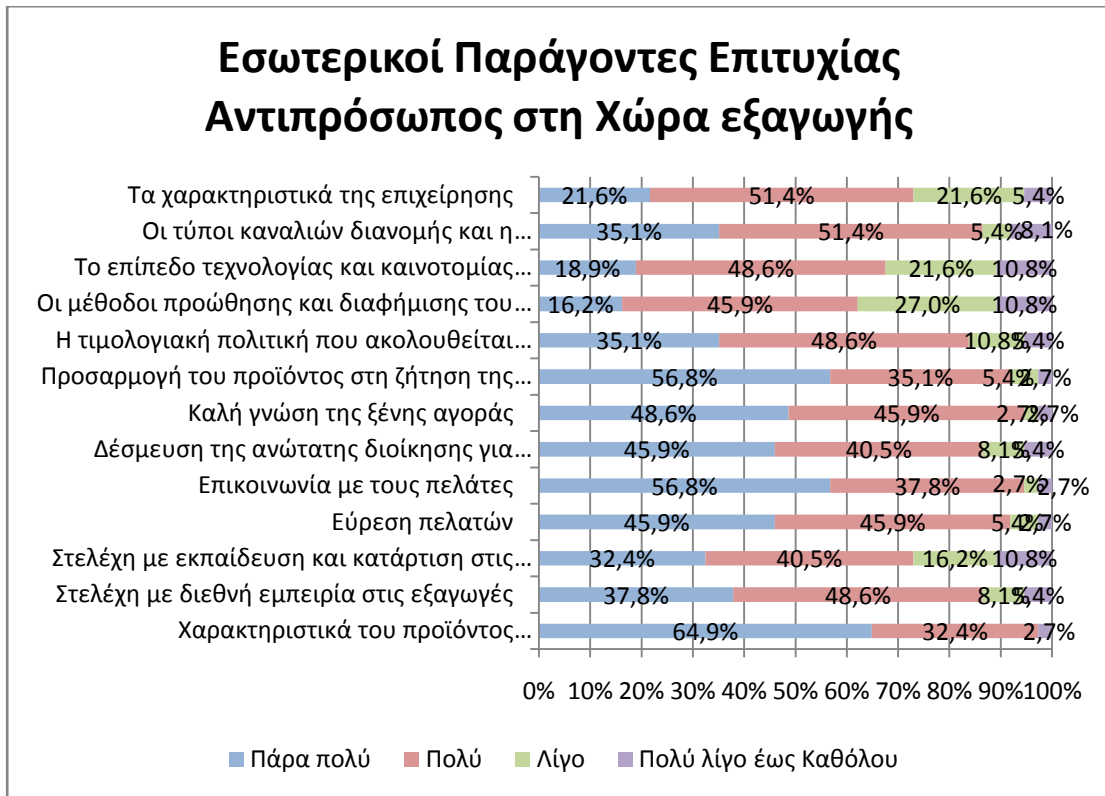
Στο διάγραμμα 37, μπορούμε να δούμε από την κατηγορία των επιχειρήσεων που επιλέγουν ως μέθοδο εξαγωγών, να έρχονται σε επικοινωνία απευθείας με τους ξένους πελάτες, τον τρόπο με τον οποίο «βαθμολόγησαν» τους εσωτερικούς παράγοντες επιτυχίας. Οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώθηκαν στην κατηγορία πάρα πολύ και πολύ σημαντικό, όπως μπορούμε να δούμε, ενώ αμέσως μετά έρχεται η κατηγορία λίγο σημαντικό. Τέλος, οι κατηγορίες πολύ λίγο και καθόλου σημαντικό, ενώθηκαν σε μία κατηγορία, καθώς είχαν συγκεντρώσει μικρά ποσοστά απαντήσεων. Ως προς τους παράγοντες που βαθμολόγησαν η συγκεκριμένη κατηγορία επιχειρήσεων ως πάρα πολύ σημαντικούς, πρώτος με ποσοστό 64,8% είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Ως προς τους παράγοντες που βαθμολόγησαν η συγκεκριμένη κατηγορία επιχειρήσεων ως πολύ σημαντικούς, πρώτος με ποσοστό 53,7% είναι τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Ο παράγοντας που συγκέντρωσε υψηλότερα ποσοστά απαντήσεων ως λιγότερο σημαντικοί είναι οι μέθοδοι προώθησης και διαφήμισης του προϊόντος με ποσοστό 31,5%.

Διάγραμμα 37. Οι Εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων «απευθείας στους ξένους πελάτες».



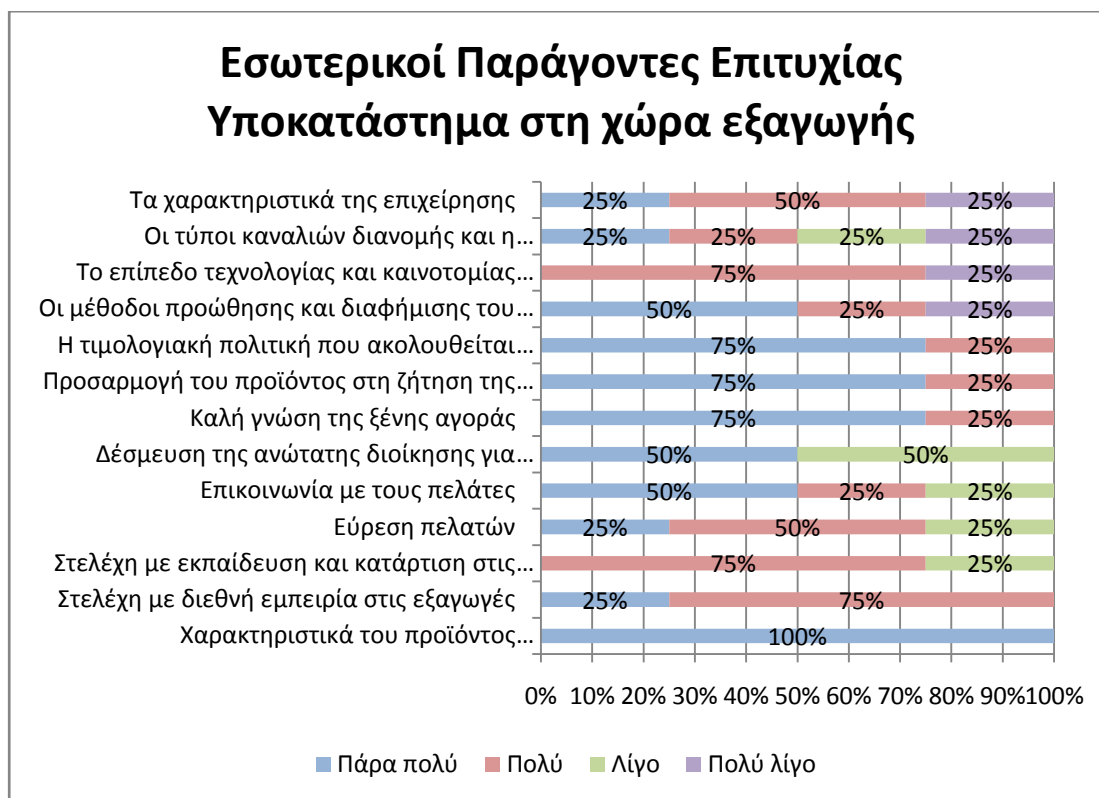
Στη συνέχεια στο διάγραμμα 38, παρουσιάζεται οι απαντήσεις (ως προς τους εσωτερικούς παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας) της δεύτερης κατηγορίας επιχειρήσεων με μέθοδο εξαγωγών τον αντιπρόσωπο στη χώρα εξαγωγής. Όπως μπορούμε να δούμε, οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώθηκαν στην κατηγορία πάρα πολύ και λίγο σημαντικό, ενώ οι κατηγορίες πολύ λίγο και καθόλου σημαντικό ενώθηκαν σε μία κατηγορία (λόγο του μικρού αριθμού απαντήσεων). Ως προς την κατηγορία πάρα πολύ σημαντικό, οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις που επιλέγουν ως μέθοδο εξαγωγών των αντιπρόσωπο στη χώρα εξαγωγής, θεωρούν ως σημαντικότερο παράγοντα με ποσοστό 64,9% τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και με 56,8% είναι η προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς, καθώς και η επικοινωνία με τους πελάτες. Ως προς την κατηγορία πολύ σημαντικό, οι παράγοντες που συγκέντρωσαν το μεγαλύτερο ποσοστό είναι τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και οι τύποι καναλιών διανομής και η αποτελεσματικότητά τους με το ίδιο ποσοστό 51,4. Είναι σημαντικό να τονίσουμε το γεγονός ότι το μικρότερο ποσοστό που συναντάμε σε αυτή την κατηγορία είναι το 35,1% (προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς).

Διάγραμμα 38. Οι Εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων «αντιπρόσωπος στη χώρα εξαγωγής».



Στην τελευταία κατηγορία επιχειρήσεων (διάγραμμα 39), βρίσκονται οι επιχειρήσεις που επιλέγουν ως μέθοδο εξαγωγών το υποκατάστημα στη χώρα εξαγωγής. Οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώθηκαν στην κατηγορία πάρα πολύ και πολύ σημαντικό, ενώ η κατηγορία καθόλου σημαντικό δε συγκέντρωσε απαντήσεις. Στην κατηγορία πάρα πολύ σημαντικό, ο παράγοντας που συγκέντρωσε όλες τις απαντήσεις ήταν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ενώ ακολουθούν με ποσοστό 75% η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται στη ξένη αγορά, η προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς και η καλή γνώση της ξένης αγοράς. Ως προς το παράγοντα πολύ σημαντικό, με ποσοστό 75% ήταν τα στελέχη με εκπαίδευση και κατάρτιση στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες, στελέχη με διεθνή εμπειρία στις εξαγωγές και το επίπεδο τεχνολογίας και καινοτομίας που χρησιμοποιείται. Τέλος ως προς την κατηγορία λίγο σημαντικό υψηλότερο ποσοστό συγκέντρωσε ο παράγοντας δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για εξαγωγές, με ποσοστό 50%.

Διάγραμμα 39. Οι Εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων «υποκατάστημα στη χώρα εξαγωγής».



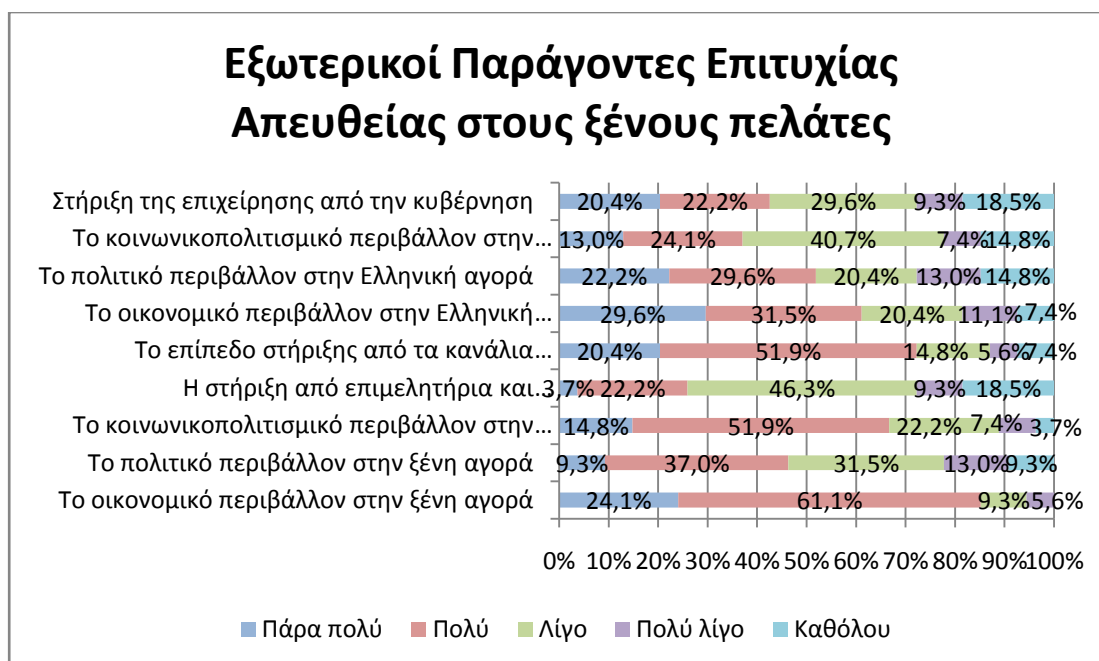
Συμπερασματικά, μπορούμε να δούμε ότι και για τις τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων σημαντικότερος παράγοντας είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Ακόμα, για την κατηγορία επιχειρήσεων που επιλέγει ως μέθοδο εξαγωγών, απευθείας στους ξένους πελάτες, πολύ σημαντική είναι και η επικοινωνία με τους πελάτες. Αντίστοιχα για την κατηγορία επιχειρήσεων με μέθοδο εξαγωγών τον αντιπρόσωπο στη χώρα εξαγωγής είναι η επικοινωνία με τους πελάτες και η προσαρμογή τους προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς. Για τις επιχειρήσεις με υποκατάστημα στη χώρα εξαγωγής, πολύ σημαντική είναι η καλή γνώση της ξένης αγοράς, η τιμολογιακή πολιτική στη ξένη αγορά και η προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς.

Στη συνέχεια, μπορούμε να δούμε πως «βαθμολόγησαν» οι συγκεκριμένες κατηγορίες επιχειρήσεων τους εξωτερικούς κρίσιμους παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας. Στο διάγραμμα 40, παρουσιάζεται το πως η κατηγορία των επιχειρήσεων που εξάγουν απευθείας στους ξένους πελάτες, βαθμολόγησαν τους εξωτερικούς παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων βρίσκεται στη κατηγορία πολύ και λίγο σημαντικό. Ως προς την κατηγορία πολύ σημαντικό, με ποσοστό 61,1% είναι το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά. Παράλληλα, ως προς την κατηγορία

λίγο σημαντικό, η στήριξη από τα επιμελητήρια και τις επιχειρηματικές ενώσεις απαντάται με ποσοστό 46,3%.

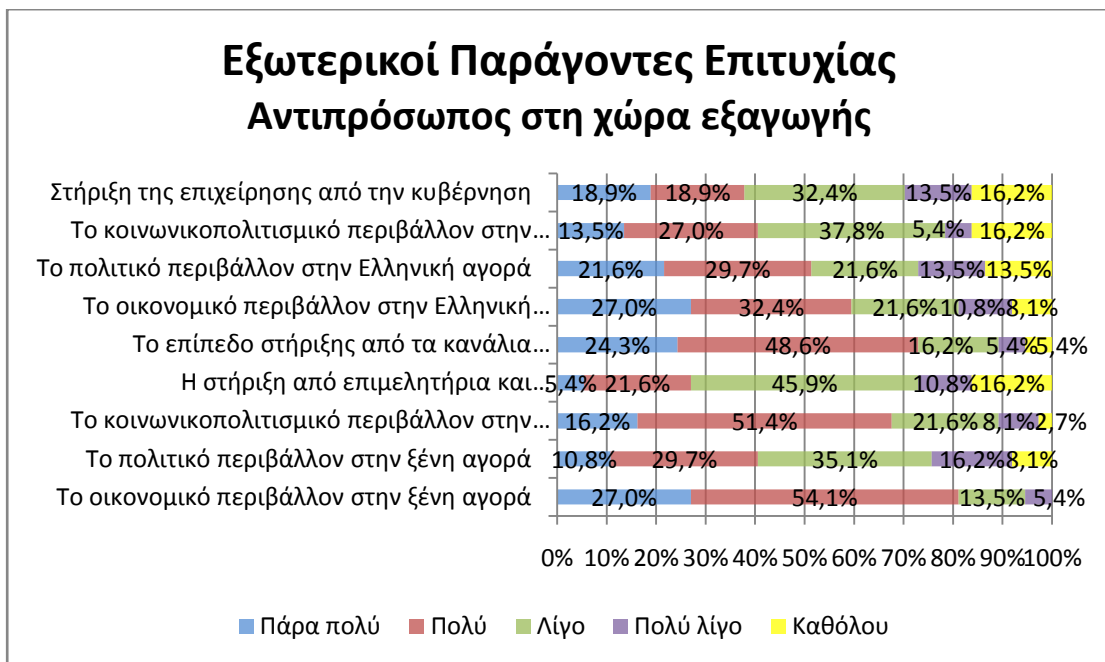
Στο διάγραμμα 41, παρουσιάζονται οι απαντήσεις της κατηγορίας των επιχειρήσεων που επιλέγουν ως μέθοδο εξαγωγών αντιπρόσωπο στη χώρα εξαγωγής. Στη συγκεκριμένη κατηγορία επιχειρήσεων, οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώθηκαν στην κατηγορία πολύ σημαντικό, ενώ οι λιγότερες στις κατηγορίες πολύ λίγο και καθόλου σημαντικό. Στη κατηγορία πολύ σημαντικό, το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά είναι ο παράγοντας που συγκέντρωσε τις περισσότερες απαντήσεις με ποσοστό 54,1%. Ως προς την κατηγορία λίγο σημαντικό, η στήριξη από τα επιμελητήρια και τις επιχειρηματικές ενώσεις συγκέντρωσε ποσοστό 45,9%.

Διάγραμμα 40. Οι Εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων «απευθείας στους ξένους πελάτες».



Στο διάγραμμα 42, μπορούμε να δούμε τις απαντήσεις των επιχειρήσεων με υποκατάστημα στη χώρα εξαγωγής. Το 50% των ερωτηθέντων θεωρούν πολύ σημαντικό παράγοντα το οικονομικό και κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ξένη αγορά. Παράλληλα, τέσσερις παράγοντες συγκέντρωσαν σημαντικά υψηλό ποσοστό στην κατηγορία καθόλου σημαντικό: το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην εγχώρια αγορά, το πολιτικό περιβάλλον στην εγχώρια αγορά, το επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής και η στήριξη από επιμελητήρια και επιχειρηματικές ενώσεις.

Διάγραμμα 41 Οι Εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων «αντιπρόσωπος στη χώρα εξαγωγής».



Διάγραμμα 42. Οι Εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων «υποκατάστημα στη χώρα εξαγωγής».



Συγκριτικά, ως προς τους κρίσιμους εξωτερικούς παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας μπορούμε να βγάλουμε κάποια συμπεράσματα ως προς τον τρόπο που απάντησαν οι τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων. Στην 1^η κατηγορία επιχειρήσεων (με εξαγωγές απευθείας στους ξένους πελάτες), σημαντικότερος παράγοντας είναι το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά. Στην 2^η κατηγορία επιχειρήσεων και πάλι

σημαντικότερος παράγοντας είναι το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά, όπως και στην 3^η κατηγορία. Παράλληλα, για την 1^η και 2^η κατηγορία επιχειρήσεων το επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής συγκεντρώνει υψηλό ποσοστό σημαντικότητας, ενώ για την 3^η κατηγορία υψηλό ποσοστό ως μη σημαντικό. Το ίδιο ισχύει για το κοινωνικό και πολιτισμικό και πολιτικό περιβάλλον στην ξένη αγορά.

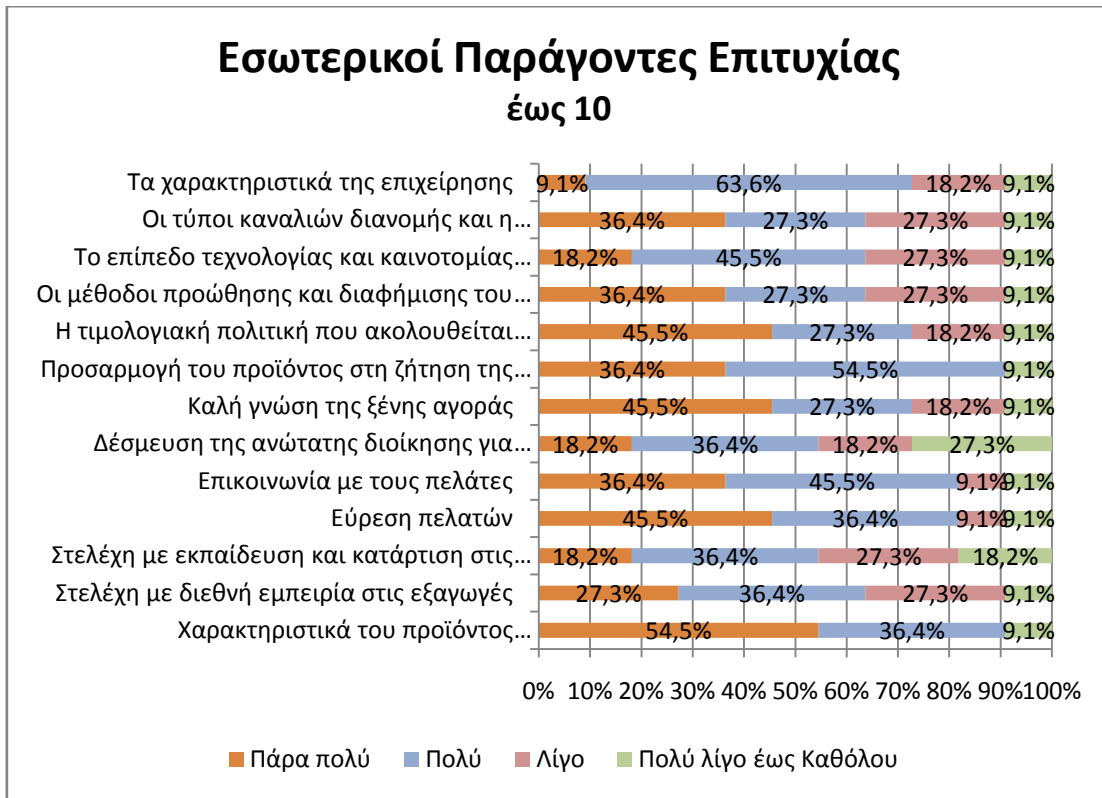
4.5.4. Μέγεθος επιχείρησης

Το μέγεθος της επιχείρησης είναι μία ακόμα κατηγορία κατά την οποία διακρίναμε τις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις χωρίστηκαν σε τρεις κατηγορίες, σε όσες απασχολούν έως 10 εργαζόμενους κατά την οποία υπάρχουν 11 επιχειρήσεις στο δείγμα ή 19%. Στην 2^η κατηγορία είναι οι επιχειρήσεις που απασχολούν 11 έως 100 εργαζόμενους, δηλαδή 23 ή 39,7%. Τέλος, στην 3^η κατηγορία του δείγματος υπάρχουν οι επιχειρήσεις με περισσότερους από 100 εργαζόμενους (οι οποίοι ξεπερνάνε τους 500) και αποτελεί το 41,4% του δείγματος ή 24 επιχειρήσεις.

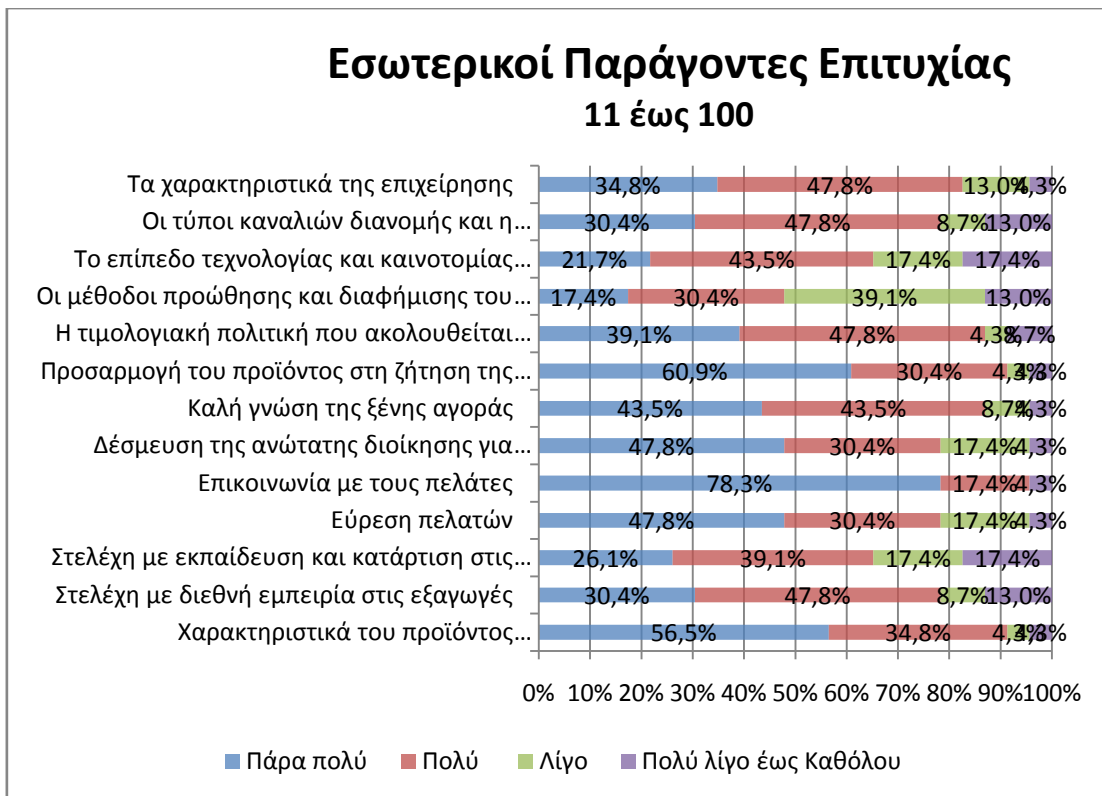
Στο διάγραμμα 43, μπορούμε να δούμε τις απαντήσεις που έδωσε η κατηγορία επιχειρήσεων με έως 10 εργαζόμενους ως προς τους κρίσιμους εσωτερικούς παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας. Σημαντικότερος παράγοντας με ποσοστό 54,5% είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ενώ τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης βαθμολογούνται με 63,6% στην κατηγορία πολύ σημαντικό. Τέλος, στην κατηγορία πολύ λίγο ή καθόλου σημαντικό με 27,3% βρίσκεται η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για εξαγωγές.

Στη συνέχεια στο διάγραμμα 44 φαίνονται οι απαντήσεις της κατηγορίας επιχειρήσεων με 11 έως 100 εργαζόμενους. Σε αυτή την κατηγορία επιχειρήσεων σημαντικότερος παράγοντας είναι με ποσοστό 78,3% η επικοινωνία με τους πελάτες και δεύτερος σε σειρά σημαντικότητας (κατηγορία πάρα πολύ σημαντικό) είναι η προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς 60,9%. Στην κατηγορία λίγο σημαντικό οι μέθοδοι προώθησης και διαφήμισης του προϊόντος συγκέντρωσαν ποσοστό 39,1%.

Διάγραμμα 43. Οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με έως 10 εργαζόμενους.

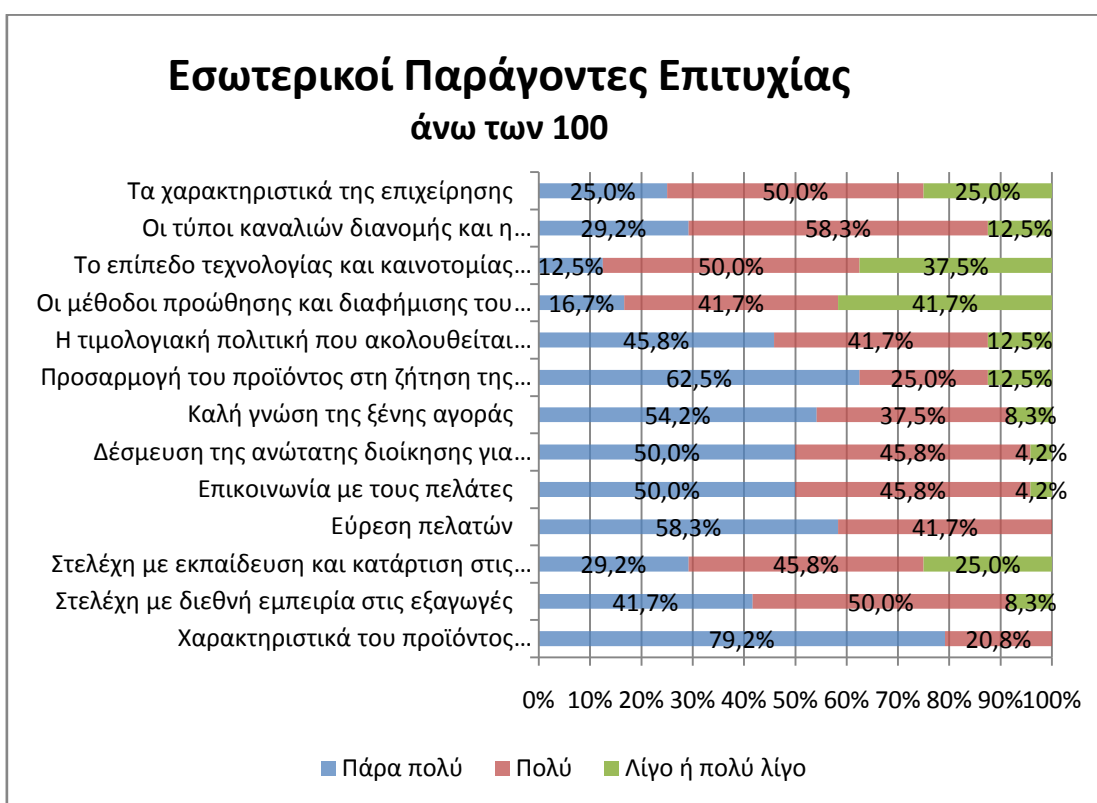


Διάγραμμα 44. Οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με 11 έως 100 εργαζόμενους.



Παρακάτω στο διάγραμμα 45, μπορούμε να δούμε τις απαντήσεις των επιχειρήσεων με άνω των 100 εργαζομένων ως προς τους εσωτερικούς παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας. Σημαντικότερος παράγοντας είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος με 79,2%, ενώ δεύτερος σε σειρά σημαντικότητας είναι η προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς 62,5%. Ως προς την κατηγορία πολύ σημαντικός, με 58,3% είναι οι τύποι καναλιών διανομής και η αποτελεσματικότητά τους. Τέλος, με 41,7% στη κατηγορία λίγο ή πολύ λίγο σημαντικό είναι το επίπεδο τεχνολογίας και καινοτομίας που χρησιμοποιείται 37,5%

Διάγραμμα 45. Οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με άνω των 100 εργαζομένων.

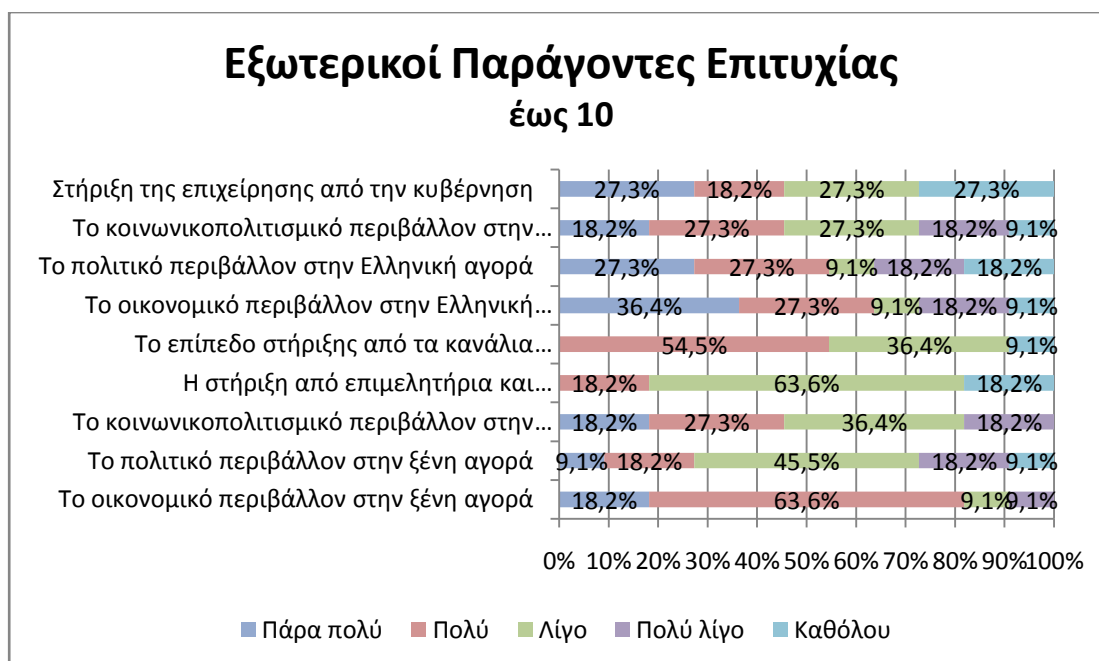


Συμπερασματικά, μπορούμε να δούμε ότι οι απαντήσεις των τριών κατηγοριών ως προς την σειρά κατάταξης με βάση την σημαντικότητα των εσωτερικών παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας διαφέρει σε πολλά σημεία. Αρχικά, για την κατηγορία με έως 10 υπαλλήλους σημαντικότερος παράγοντας είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, η ποιότητα κ.α., ενώ για την δεύτερη κατηγορία επιχειρήσεων με 11 έως 100 υπαλλήλους δίνουν μεγαλύτερη έμφαση πρώτα στην επικοινωνία με τον πελάτη και σε τρίτη σειρά με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Παράλληλα, για την τρίτη κατηγορία επιχειρήσεων με άνω των 100 υπαλλήλους μεγαλύτερη σημασία δίνεται στο προϊόν και στα χαρακτηριστικά του. Είναι σημαντικό να τονίσουμε σε αυτό το σημείο και άλλες

διαφορές, όπως για παράδειγμα στην πρώτη κατηγορία επιχειρήσεων ο παράγοντας «δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για εξαγωγές» συγκέντρωσε σημαντικά υψηλό ποσοστό ως καθόλου ή λίγο σημαντικός. Για τις επόμενες δύο κατηγορίες επιχειρήσεων όμως ο συγκεκριμένος παράγοντας συγκέντρωσε υψηλό ποσοστό ως πολύ ή πάρα πολύ σημαντικός. Παράλληλα, μπορούμε να δούμε ότι για τις δύο πρώτες κατηγορίες επιχειρήσεων (έως 10 και 11 – 100 υπαλλήλους), η εύρεση και επικοινωνία με τους πελάτες συγκεντρώνει υψηλό ποσοστό σημαντικότητας, ενώ για την τρίτη κατηγορία επιχειρήσεων πολύ μικρότερο.

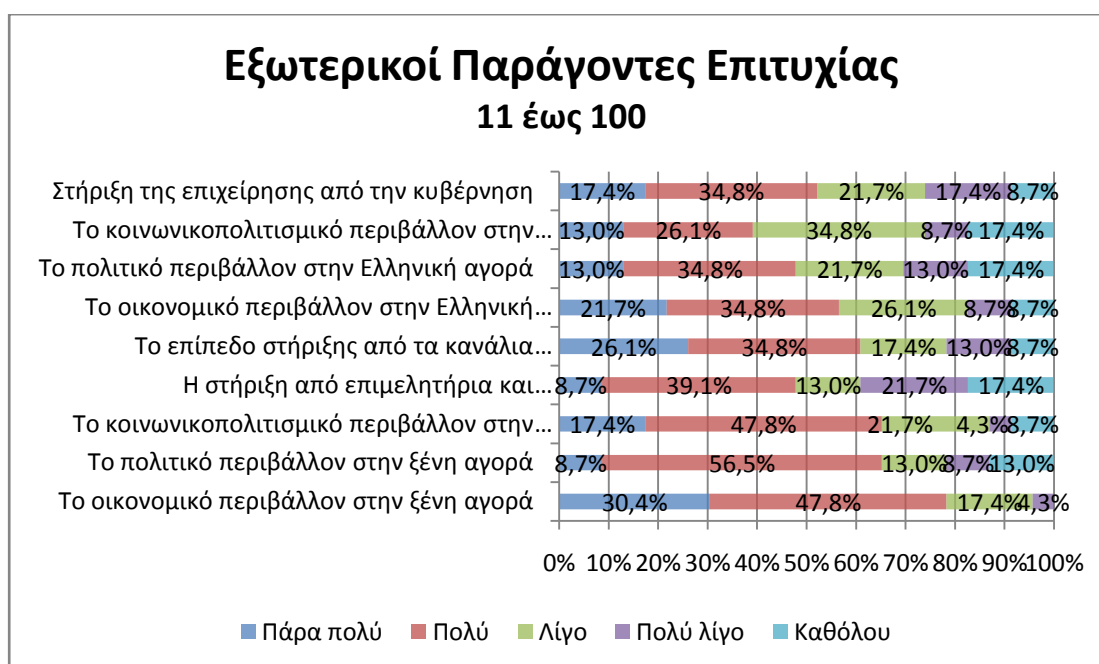
Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των κρίσιμων εξωτερικών παραγόντων εξαγωγική επιτυχίας ως προς τις τρεις συγκεκριμένες κατηγορίες επιχειρήσεων, δηλαδή ως προς το μέγεθος της επιχείρησης. Στο διάγραμμα 46, μπορούμε να δούμε τις απαντήσεις της 1^{ης} κατηγορίας επιχειρήσεων με έως 10 υπαλλήλους. Στη συγκεκριμένη κατηγορία, σημαντικότερος παράγοντας είναι με ποσοστό 63,6% το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά, ενώ με ποσοστό 63,6% λιγότερο σημαντική είναι η στήριξη από επιμελητήρια και επιχειρηματικές ενώσεις. Σημαντικό ποσοστό σημαντικότητα συγκέντρωσε και το επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής, 54,5%. Παράλληλα, η στήριξη της επιχείρησης από την κυβέρνηση συγκέντρωσε 27,3% ως καθόλου σημαντικός παράγοντας.

Διάγραμμα 46. Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με έως 10 εργαζόμενους.



Στη συνέχεια στο διάγραμμα 47, μπορούμε να δούμε τις απαντήσεις των επιχειρήσεων με 11 έως 100 εργαζόμενους. Το 56,5% θεωρεί πολύ σημαντικό παράγοντα το πολιτικό περιβάλλον στην ξένη αγορά, ενώ το 30,4% θεωρεί πάρα πολύ σημαντικό το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά. Άλλος πολύ σημαντικός παράγοντας με υψηλά ποσοστά είναι το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ξένη αγορά, 47,8%.

Διάγραμμα 47. Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με 11 έως 100 εργαζόμενους.

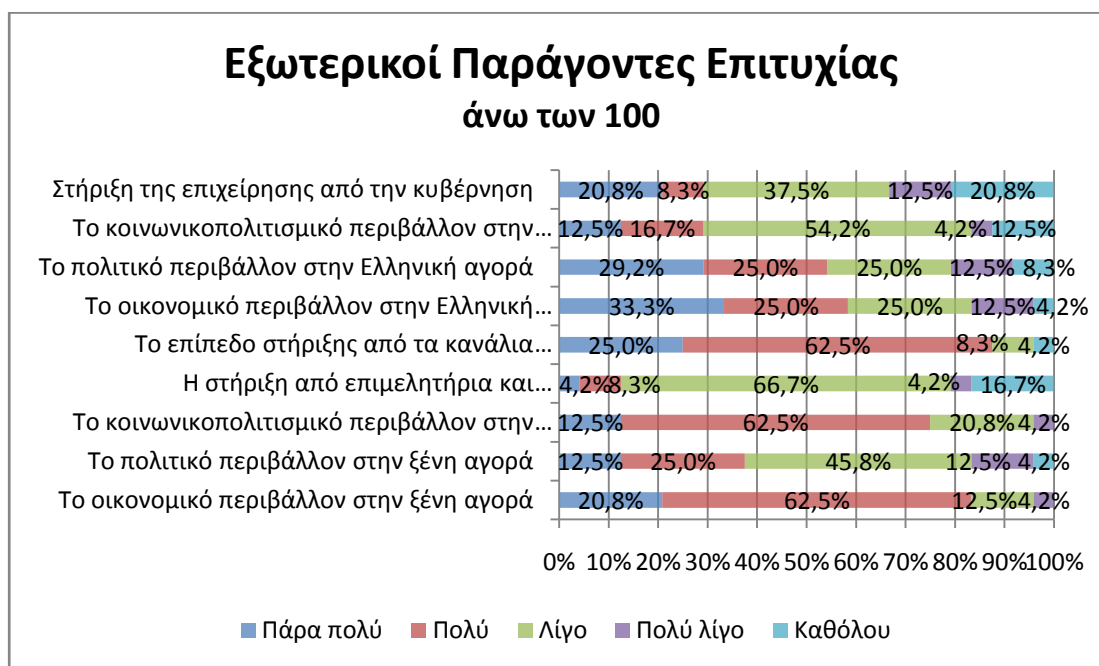


Τέλος, στο διάγραμμα 48 μπορούμε να δούμε τις απαντήσεις της κατηγορίας με περισσότερους από 100 εργαζόμενους. Σημαντικότερος παράγοντας εδώ, παρουσιάζεται η στήριξη από τα κανάλια διανομής (25% πάρα πολύ, 62,5% πολύ σημαντικό). Δεύτερος σε σειρά σημαντικότητας είναι το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά (20,8% πάρα πολύ, 62,5% πολύ σημαντικό). Παράλληλα, λιγότερο σημαντικός παράγοντας παρουσιάζεται η στήριξη από επιμελητήρια και επιχειρηματικές ενώσεις 66,7% και το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην εγχώρια αγορά 54,2%.

Συγκριτικά, μπορούμε να δούμε ότι υπάρχουν κάποιες διαφορές μεταξύ των αποτελεσμάτων των τριών κατηγοριών ως προς την σειρά σημαντικότητας των κρίσιμων εξωτερικών παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας. Στην 1^η κατηγορία επιχειρήσεων, με έως 10 υπαλλήλους, σημαντικότερος παράγοντας αποτελεί το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά, όπως και στην 2^η κατηγορία επιχειρήσεων,

ενώ στην 3^η κατηγορία είναι πρώτη η στήριξη από τα κανάλια διανομής. Παράλληλα, στη 2^η κατηγορία επιχειρήσεων το πολιτικό περιβάλλον στην ξένη αγορά, έχει μεγάλο ποσοστό σημαντικότητας, ενώ στις άλλες κατηγορίες όχι.

Διάγραμμα 48. Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με άνω των 100 εργαζομένων.



4.5.5. Τμήμα εξαγωγών

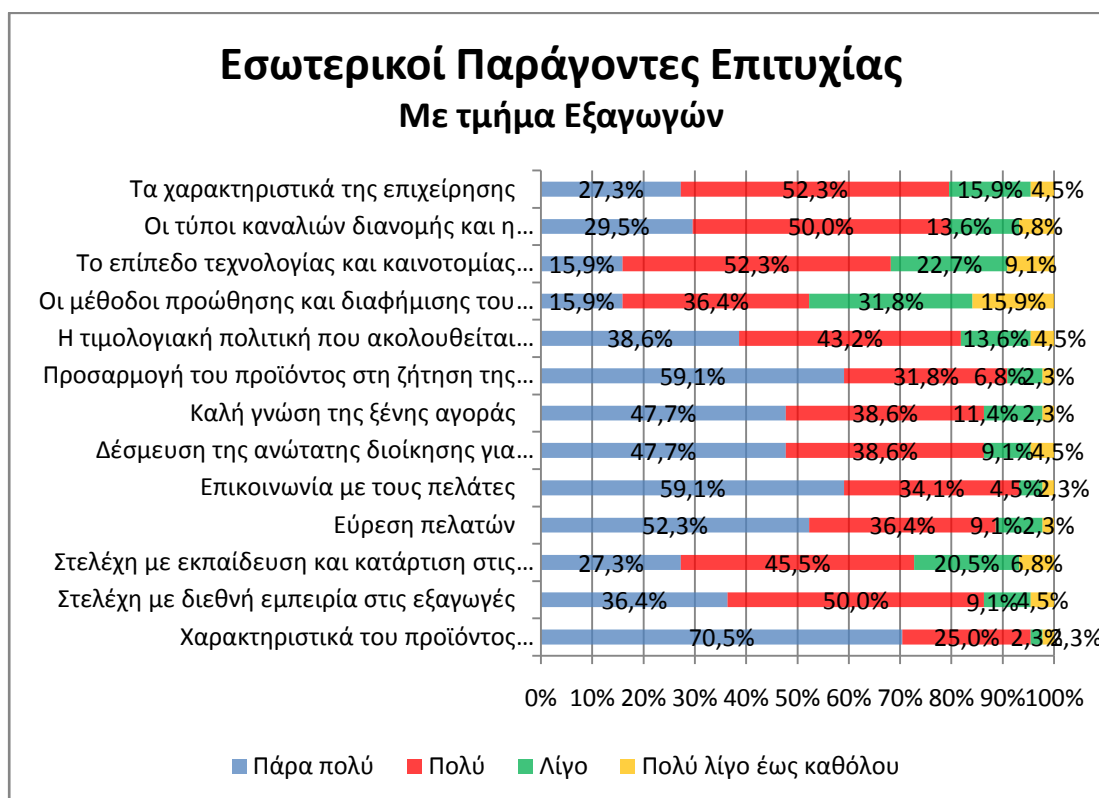
Μία ακόμα ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι το αν υπάρχει τμήμα εξαγωγών στην επιχείρησή τους. Έτσι θα μπορέσουμε να διακρίνουμε τις επιχειρήσεις σε αυτές που απάντησαν θετικά και σε αυτές που απάντησαν αρνητικά. Με αυτό τον τρόπο θα διαπιστώσουμε αν υπάρχει διαφορά στις απαντήσεις που έδωσαν τα στελέχη των επιχειρήσεων που έχουν τμήμα εξαγωγών, από αυτές που δεν έχουν τμήμα εξαγωγών. Είναι σημαντικό να τονίσουμε σε αυτό το σημείο, ότι το 76% των στελεχών δήλωσαν ότι υπάρχει τμήμα εξαγωγών στην επιχείρηση, ενώ το 24% δήλωσαν πως δεν υπάρχει.

Στο διάγραμμα 49, παρουσιάζονται οι απαντήσεις που έδωσαν τα στελέχη που υπάρχει τμήμα εξαγωγών στην επιχείρησή τους, ως προς τους εσωτερικούς παράγοντες επιτυχίας. Οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώθηκαν στην κατηγορία πάρα πολύ σημαντικό, ενώ οι λιγότερες στην κατηγορία πολύ λίγο έως καθόλου σημαντικό.

Ως προς την κατηγορία πάρα πολύ σημαντικό, ο παράγοντας που συγκέντρωσε το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος με ποσοστό

70,5%. Επόμενοι παράγοντες με σημαντικά υψηλό ποσοστό (59,1%), είναι η επικοινωνία με τους πελάτες και η προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς. Στην κατηγορία πολύ σημαντικό, ο παράγοντας που συγκέντρωσε τις περισσότερες απαντήσεις είναι τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και το επίπεδο τεχνολογίας και καινοτομίας με ποσοστό 52,3%. Παράλληλα, στη κατηγορία λίγο σημαντικό, ο παράγοντας με τις περισσότερες απαντήσεις είναι οι μέθοδοι προώθησης και διαφήμισης του προϊόντος με ποσοστό 31,8%. Τέλος, ως προς την κατηγορία πολύ λίγο έως καθόλου σημαντικό, ο παράγοντες με το υψηλότερο ποσοστό είναι οι μέθοδοι προώθησης και διαφήμισης του προϊόντος με ποσοστό 15,9%.

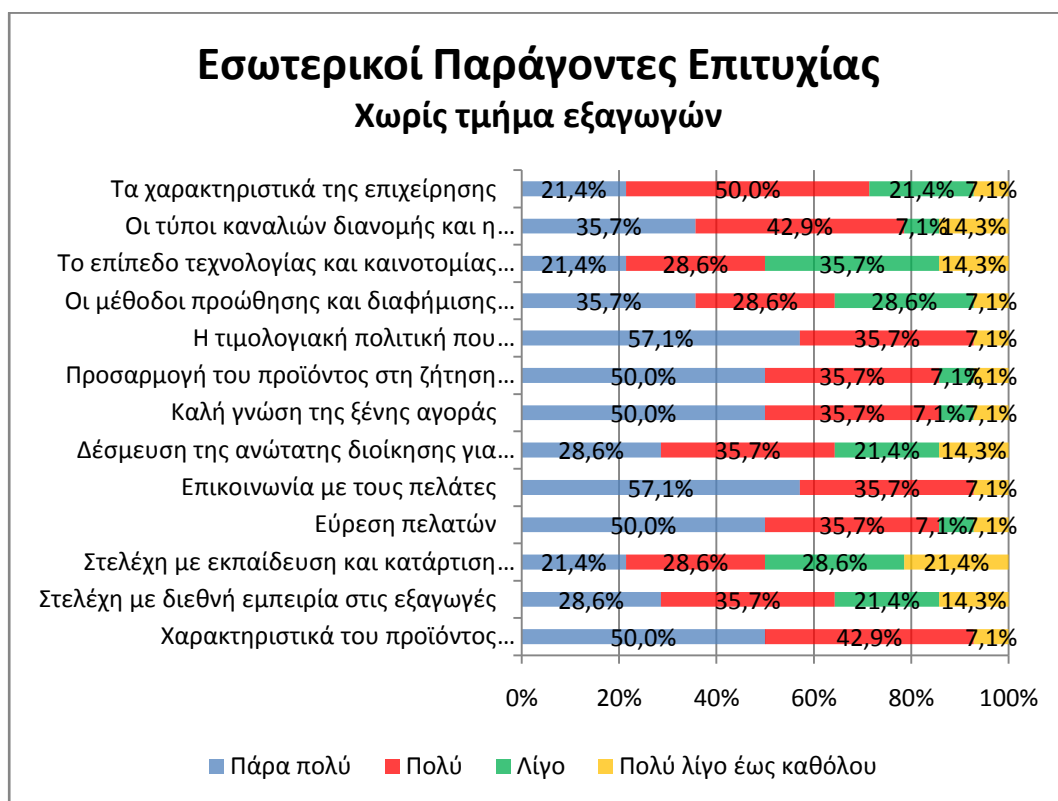
Διάγραμμα 49. Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων με τμήμα εξαγωγών, ως προς τους εσωτερικούς παράγοντες επιτυχίας.



Τα στελέχη που δε διαθέτουν τμήμα εξαγωγών στην επιχείρησή τους, βαθμολόγησαν τους εσωτερικούς παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 50. Με ποσοστό 57,1% χαρακτηρίζονται ως πάρα πολύ σημαντικοί δύο παράγοντες, η επικοινωνία με τους πελάτες και η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται στη ξένη αγορά. Σημαντικό ποσοστό (50%) στη κατηγορία πάρα πολύ σημαντικό συγκέντρωσαν τέσσερις παράγοντες, η προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς, η καλή γνώση της ξένης αγοράς, η εύρεση πελατών και τα

χαρακτηριστικά του προϊόντος. Ως προς την κατηγορία πολύ σημαντικό, τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης με ποσοστό 50%, ενώ οι τύποι καναλιών διανομής και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος συγκέντρωσαν ποσοστό 42,9%. Στην κατηγορία λίγο σημαντικό, ο παράγοντας που συγκέντρωσε σημαντικά υψηλό ποσοστό είναι το επίπεδο τεχνολογίας και καινοτομίας που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις (με ποσοστό 35,7%). Παράλληλα, στην κατηγορία καθόλου σημαντικό τα στελέχη με εκπαίδευση και κατάρτιση στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες, συγκέντρωσαν ποσοστό 21,4%.

Διάγραμμα 50. Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων χωρίς τμήμα εξαγωγών, ως προς τους εσωτερικούς παράγοντες επιτυχίας.



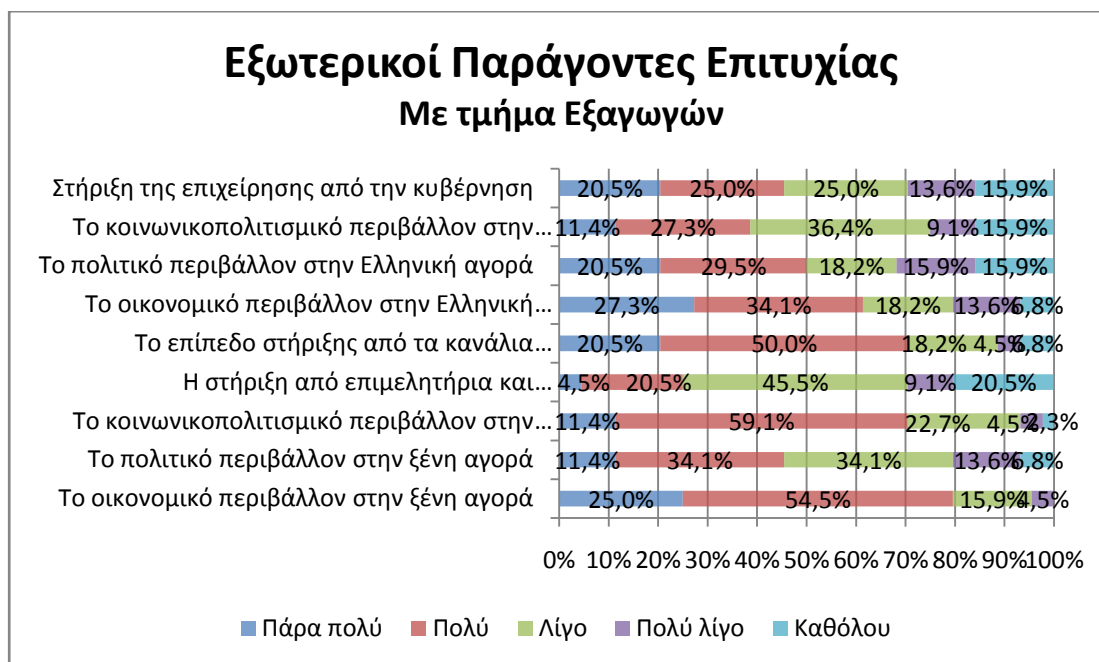
Συγκριτικά, μπορούμε να δούμε ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ των απαντήσεων. Οι επιχειρήσεις με τμήμα εξαγωγών βαθμολόγησαν τον παράγοντα «Χαρακτηριστικά του προϊόντος» ως πάρα πολύ σημαντικό με 75,1%, ενώ οι επιχειρήσεις χωρίς τμήμα εξαγωγών στην αντίστοιχη κατηγορία με ποσοστό 50%. Ίδια άποψη παρουσιάζουν στην κατηγορία πολύ σημαντικό για τον παράγοντα «Τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης». Για το επίπεδο τεχνολογίας και καινοτομίας που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις, όσες διαθέτουν τμήμα εξαγωγών τον χαρακτηρίζουν ως πολύ σημαντικό με ποσοστό 52%, ενώ οι επιχειρήσεις χωρίς τμήμα εξαγωγών τον χαρακτηρίζουν ως

λίγο σημαντικό με ποσοστό 35,7%. Μία ακόμα διαφορά είναι στις μεθόδους προώθησης και διαφήμισης των προϊόντων, όπου οι επιχειρήσεις με τμήμα εξαγωγών θεωρούν αυτό το παράγοντα πολύ σημαντικό, ενώ όσες δεν έχουν ως πάρα πολύ σημαντικό. Από την άλλη πλευρά οι επιχειρήσεις χωρίς τμήμα εξαγωγών θεωρούν πάρα πολύ σημαντικούς παράγοντες, την επικοινωνία με τους πελάτες και την τιμολογιακή πολιτική που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις στις ξένες αγορές (ποσοστό 57,1%). Παράλληλα, όσες επιχειρήσεις διαθέτουν τμήμα εξαγωγών βαθμολόγησαν τον παράγοντα της τιμολογιακής πολιτικής στις ξένες αγορές ως πολύ σημαντικό.

Στο διάγραμμα 51, παρουσιάζεται ο τρόπος που βαθμολόγησαν οι επιχειρήσεις με τμήμα εξαγωγών τους εξωτερικούς παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας. Για την κατηγορία πάρα πολύ σημαντικό, υψηλό ποσοστό (27,3%) απαντήσεων παρατηρήθηκε στο παράγοντα «Το οικονομικό περιβάλλον στην Ελληνική αγορά». Παράλληλα, για την κατηγορία πολύ σημαντικό, υψηλό ποσοστό απαντήσεων παρατηρήθηκε για τον παράγοντα «Το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ξένη αγορά», με ποσοστό 59,1%. Ακόμα, υψηλά ποσοστά απαντήσεων σε αυτή την κατηγορία είχαν «Το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά», με ποσοστό 54,5%, και το επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής με ποσοστό 50%. Η στήριξη από τα επιμελητήρια και τις επιχειρηματικές ενώσεις συγκέντρωσε αρκετές απαντήσεις στις κατηγορίες λίγο (ποσοστό 45,5%) και καθόλου σημαντικό (ποσοστό 20,5%).

Στο διάγραμμα 52, μπορούμε να δούμε πως βαθμολόγησαν οι επιχειρήσεις χωρίς τμήμα εξαγωγών τους εξωτερικούς παράγοντες επιτυχίας. Στην κατηγορία πολύ σημαντικό, το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά συγκέντρωσε το πιο υψηλό ποσοστό απαντήσεων (64,3%). Άλλοι παράγοντες με σημαντικά ποσοστά σε αυτή την κατηγορία είναι το επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής (ποσοστό 50%) και το πολιτικό περιβάλλον στη ξένη αγορά (ποσοστό 42,9%). Ως προς την κατηγορία λίγο σημαντικό, υψηλά ποσοστά έχουν το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ελληνική αγορά (57,1%), η στήριξη της επιχείρησης από την κυβέρνηση (42,9%) και η στήριξη από επιμελητήρια και επιχειρηματικές ενώσεις (42,9%). Επιπρόσθετα, ο παράγοντας «Στήριξη της επιχείρησης από την κυβέρνηση» συγκέντρωσε στην κατηγορία καθόλου σημαντικό ποσοστό 21,4%.

Διάγραμμα 51. Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων με τμήμα εξαγωγών, ως προς τους εξωτερικούς παράγοντες επιτυχίας.



Διάγραμμα 52. Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων χωρίς τμήμα εξαγωγών, ως προς τους εξωτερικούς παράγοντες επιτυχίας.



Συγκριτικά, ως προς τους εξωτερικούς παράγοντες επιτυχίας, οι επιχειρήσεις με τμήμα εξαγωγών θεωρούν πολύ σημαντικό το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ξένη αγορά, ενώ οι επιχειρήσεις χωρίς τμήμα εξαγωγών παρουσιάζουν διαφορετικές απόψεις. Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις χωρίς τμήμα εξαγωγών θεωρούν λιγότερο σημαντικούς, την στήριξη της επιχείρησης από την κυβέρνηση και το

κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον στην ελληνική αγορά, ενώ οι επιχειρήσεις με τμήμα εξαγωγών παρουσιάζουν διαφορετικές απόψεις.

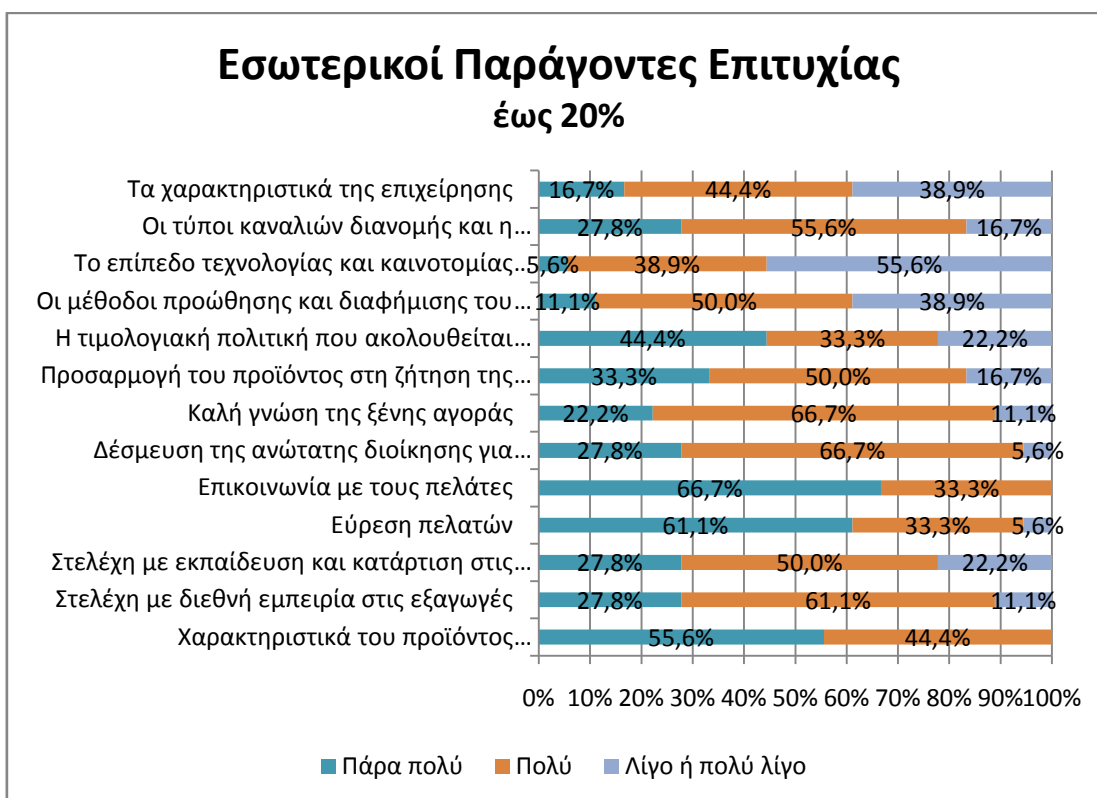
4.5.6. Εξαγωγές ως ποσοστό των Συν. Πωλήσεων 2017

Μία ακόμα σημαντική κατηγορία με την οποία διακρίθηκαν οι επιχειρήσεις για την διεξαγωγή συμπερασμάτων και την καλύτερη ανάλυση των αποτελεσμάτων, είναι το ποσοστό των εξαγωγών προς τις συνολικές πωλήσεις του έτους 2017. Για την συγκεκριμένη μεταβλητή, οι επιχειρήσεις διακρίθηκαν σε τρεις κατηγορίες. Η 1^η κατηγορία περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις με 20% ποσοστό εξαγωγών προς τις συνολικές πωλήσεις, σε αυτή την κατηγορία ανήκουν 18 επιχειρήσεις ή 31% του δείγματος. Η 2^η κατηγορία επιχειρήσεων περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις με ποσοστό εξαγωγών από 20% έως 80%. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν 17 επιχειρήσεις ή αλλιώς 29,3%. Στην 3^η κατηγορία επιχειρήσεων ανήκουν όσες επιχειρήσεις πάνω από το 80% των συνολικών πωλήσεων είναι εξαγωγές, με 23 επιχειρήσεις ή 39,7%.

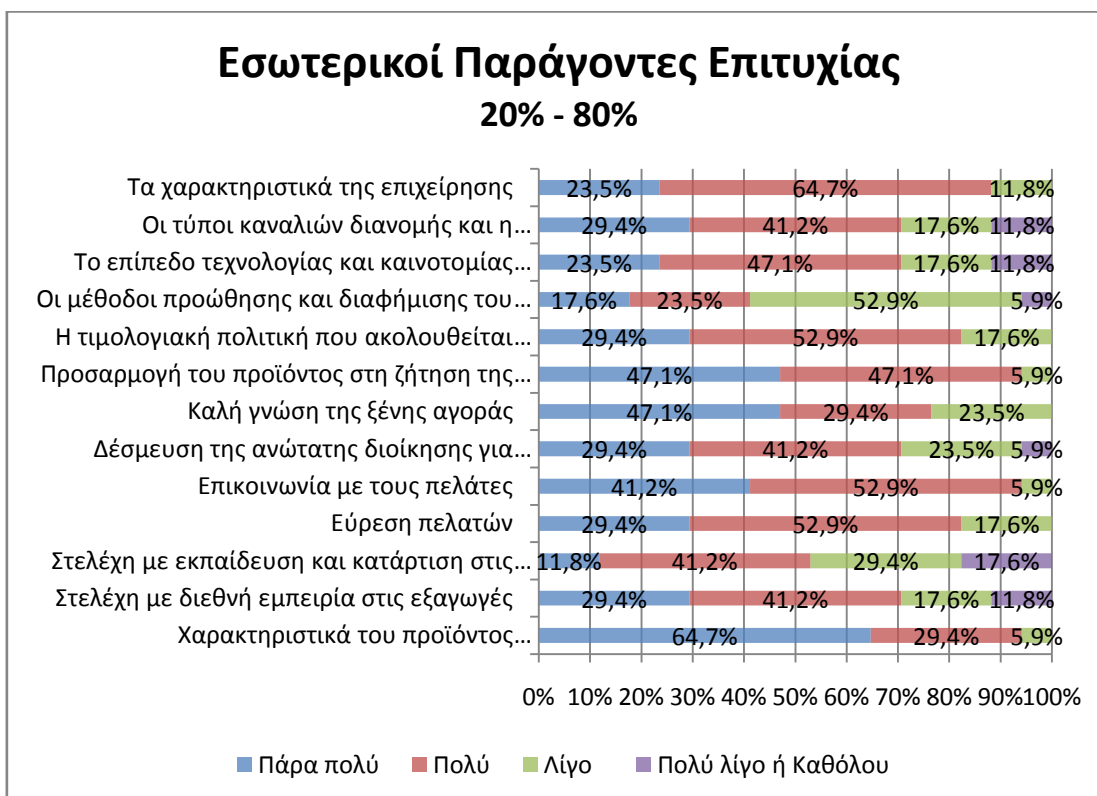
Παρακάτω στο διάγραμμα 53, μπορούμε να δούμε τις απαντήσεις της κατηγορίας επιχειρήσεων με 20% εξαγωγές ως προς τους κρίσιμους (εσωτερικούς) παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας. Το 66,7% των ερωτηθέντων θεωρεί σημαντικότερο παράγοντα την Επικοινωνία με τους πελάτες, ενώ δεύτερος σε σειρά σημαντικότητας είναι η Εύρεση Πελατών με ποσοστό 61,1%. Ως προς την κατηγορία πολύ σημαντικό, 66,7% συγκεντρώνουν ο καθένας ξεχωριστά, οι εξής παράγοντες: καλή γνώση της ξένης αγοράς και δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για εξαγωγές. Ως λιγότερο σημαντικός, εμφανίζεται το επίπεδο τεχνολογίας και καινοτομίας με ποσοστό 55,6%.

Στη συνέχεια στο διάγραμμα 54, παρατηρούμε τις επιχειρήσεις με 20% έως 80% ποσοστό εξαγωγών ως προς τις συνολικές πωλήσεις. Σε αυτή την κατηγορία επιχειρήσεων σημαντικότερος παράγοντας είναι με ποσοστό 64,7% τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ενώ πολύ σημαντικοί με το ίδιο ποσοστό τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Με 52,9% λιγότερο σημαντικοί εμφανίζονται οι μέθοδοι προώθησης και διαφήμισης του προϊόντος.

Διάγραμμα 53. Οι κρίσιμοι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με 20% εξαγωγές ως προς τις συνολικές πωλήσεις του έτους 2017.

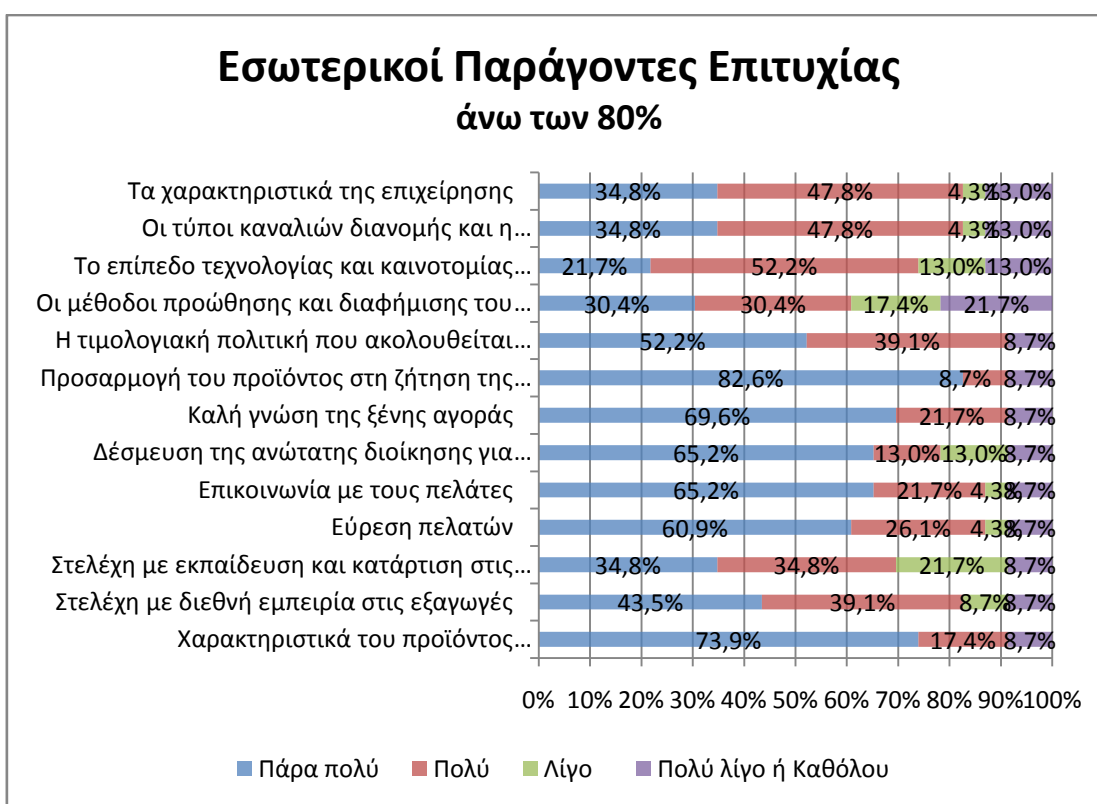


Διάγραμμα 54. Οι κρίσιμοι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με 20% έως 80% εξαγωγές ως προς τις συνολικές πωλήσεις του έτους 2017.



Παρακάτω στο διάγραμμα 55, παρατηρούμε την κατηγορία επιχειρήσεων με άνω των 80% ποσοστό εξαγωγών προς τις συνολικές πωλήσεις του 2017. Στη συγκεκριμένη κατηγορία επιχειρήσεων με ποσοστό 82,6% εμφανίζεται ως πάρα πολύ σημαντική η προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς, ενώ με 73,9% δεύτερος σημαντικότερος παράγοντας είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Ως πολύ σημαντικό εμφανίζεται με ποσοστό 52,2% το επίπεδο τεχνολογίας και καινοτομίας που χρησιμοποιείται.

Διάγραμμα 55. Οι κρίσιμοι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με άνω 80% εξαγωγές ως προς τις συνολικές πωλήσεις του έτους 2017.

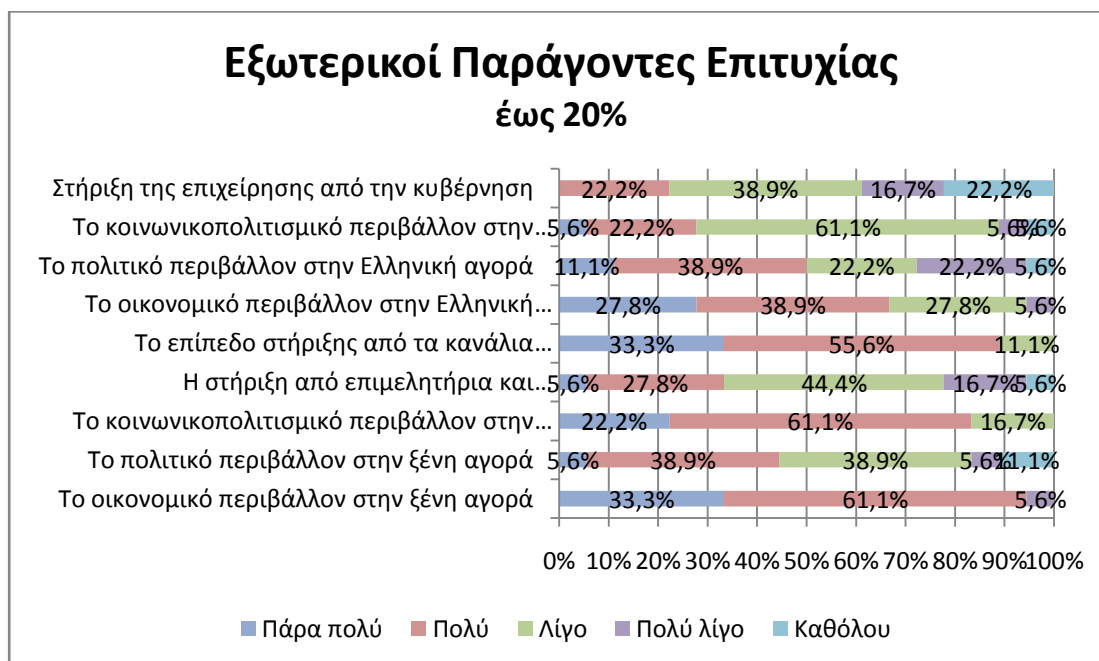


Συμπερασματικά, μπορούμε να δούμε ότι υπάρχουν διαφορές ως προς τις απαντήσεις που έδωσαν οι τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων. Πιο αναλυτικά, στην 1^η κατηγορία επιχειρήσεων, όπως είδαμε, σημαντικότερος παράγοντας είναι η επικοινωνία με τους πελάτες και κατ' επέκταση η εύρεση πελατών, ενώ στην 2^η κατηγορία επιχειρήσεων τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Παράλληλα, για την 3^η κατηγορία επιχειρήσεων σημαντικότερος είναι ο παράγοντας της προσαρμογής του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς. Σημαντικό είναι να τονίσουμε ότι για τη 2^η και τη 3^η κατηγορία επιχειρήσεων το επίπεδο τεχνολογίας και καινοτομίας που χρησιμοποιούν οι

επιχειρήσεις, εμφανίζεται ως πολύ ή πάρα πολύ σημαντικός παράγοντας, ενώ για την 1^η κατηγορία επιχειρήσεων είναι καθόλου σημαντικός.

Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση των κρίσιμων (εξωτερικών) παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας ως προς τα ποσοστά εξαγωγών. Στο διάγραμμα 56, μπορούμε να δούμε τα αποτελέσματα από την 1^η κατηγορία επιχειρήσεων, με ποσοστό εξαγωγών έως 20%. Σε αυτή την κατηγορία επιχειρήσεων, στην κατηγορία πάρα πολύ σημαντικό, εμφανίζονται δύο παράγοντες με ποσοστό 33,3%: το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά και το επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής. Επιπρόσθετα, και στην κατηγορία πολύ σημαντικό εμφανίζονται 2 παράγοντες με ποσοστό 61,1% το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά και το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ξένη αγορά. Συμπερασματικά, το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα. Ως προς την κατηγορία λίγο σημαντικό, το 61,1% θεωρεί το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην εγχώρια αγορά.

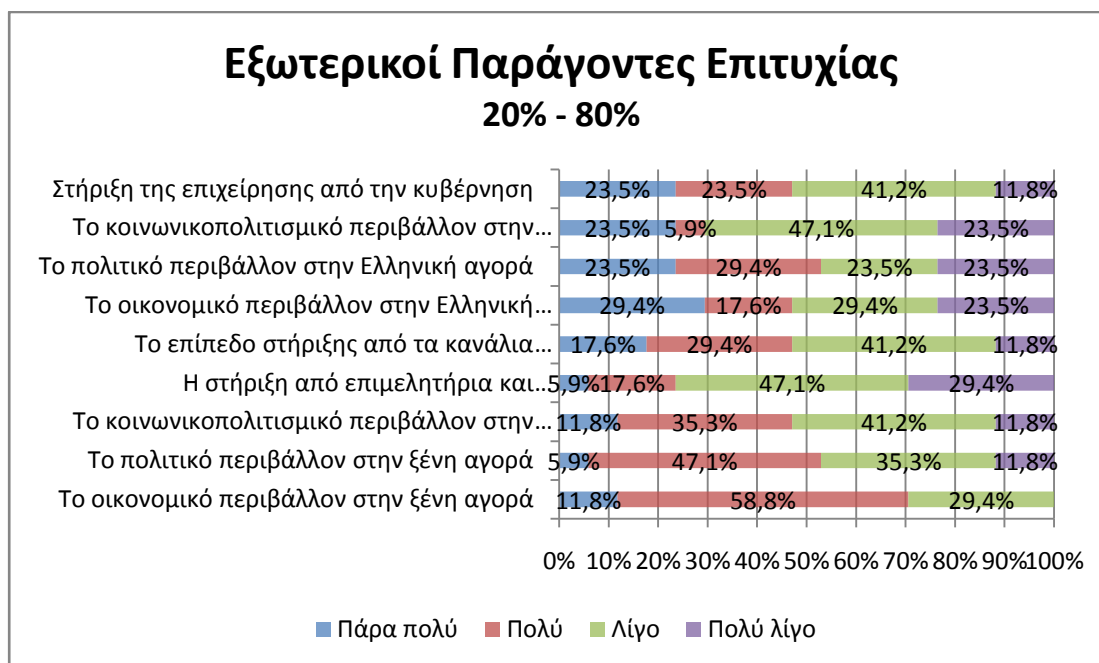
Διάγραμμα 56. Οι κρίσιμοι εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με 20% εξαγωγές ως προς τις συνολικές πωλήσεις του έτους 2017.



Στη συνέχεια στο διάγραμμα 57, παρουσιάζονται οι απαντήσεις της δεύτερης κατηγορίας επιχειρήσεων, με ποσοστό εξαγωγών 20% - 80%. Ως πάρα πολύ σημαντικό, με ποσοστό 29,4% είναι το οικονομικό περιβάλλον στην ελληνική αγορά, ενώ ως πολύ σημαντικό 58,8% είναι το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά. Στην κατηγορία

λίγο σημαντικό με 47,1% είναι το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην εγχώρια αγορά.

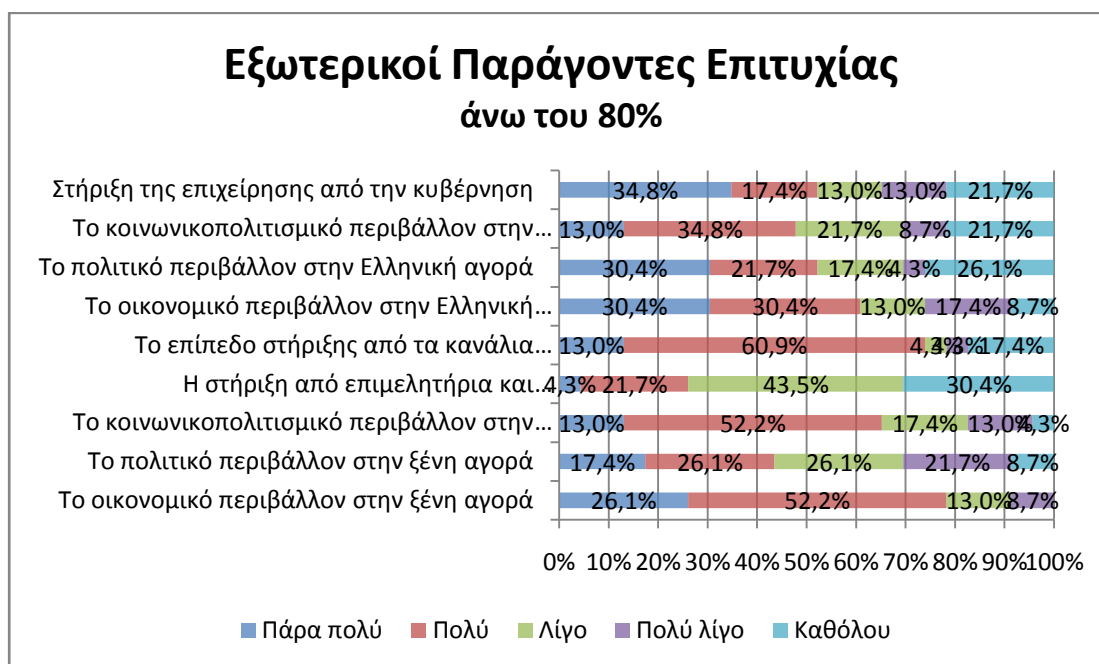
Διάγραμμα 57. Οι κρίσιμοι εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με 20% έως 80% εξαγωγές ως προς τις συνολικές πωλήσεις του έτους 2017.



Στο διάγραμμα 58, φαίνονται τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων με ποσοστό εξαγωγών άνω του 80%. Ως πάρα πολύ σημαντικό με 34,8% παρουσιάζεται η στήριξη από την κυβέρνηση, ενώ ως πολύ σημαντικό με ποσοστό 60,9% η στήριξη από τα κανάλια διανομής. Με 43,5% ως λιγότερο σημαντικός παράγοντας παρουσιάζεται η στήριξη από επιμελητήρια και επιχειρηματικές ενώσεις.

Συγκριτικά, οι τρεις κατηγορίες μεταξύ τους παρουσιάζουν διαφορές ως προς τους εξωτερικούς παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας που θεωρούν σημαντικούς. Για παράδειγμα, για την πρώτη κατηγορία επιχειρήσεων με ποσοστό εξαγωγών έως 20%, σημαντικότερος παράγοντας αποτελεί το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά, ενώ για την τρίτη κατηγορία επιχειρήσεων σημαντικότερος παράγοντας είναι το επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής. Διαφορές παρουσιάζουν και ως προς τους παράγοντες που θεωρούν λιγότερο ή/και καθόλου σημαντικούς. Για παράδειγμα, στη δεύτερη και τρίτη κατηγορία επιχειρήσεων με ποσοστό εξαγωγών 20% έως 80%, λιγότερο σημαντικός παράγοντας είναι η στήριξη από επιμελητήρια και επιχειρηματικές ενώσεις, ενώ στην πρώτη κατηγορία είναι η στήριξη της επιχείρησης από την κυβέρνηση.

Διάγραμμα 58. Οι κρίσιμοι εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας στην κατηγορία επιχειρήσεων με άνω 80% εξαγωγές ως προς τις συνολικές πωλήσεις του έτους 2017.



4.5.7. Ετήσιες συνολικές πωλήσεις 2017

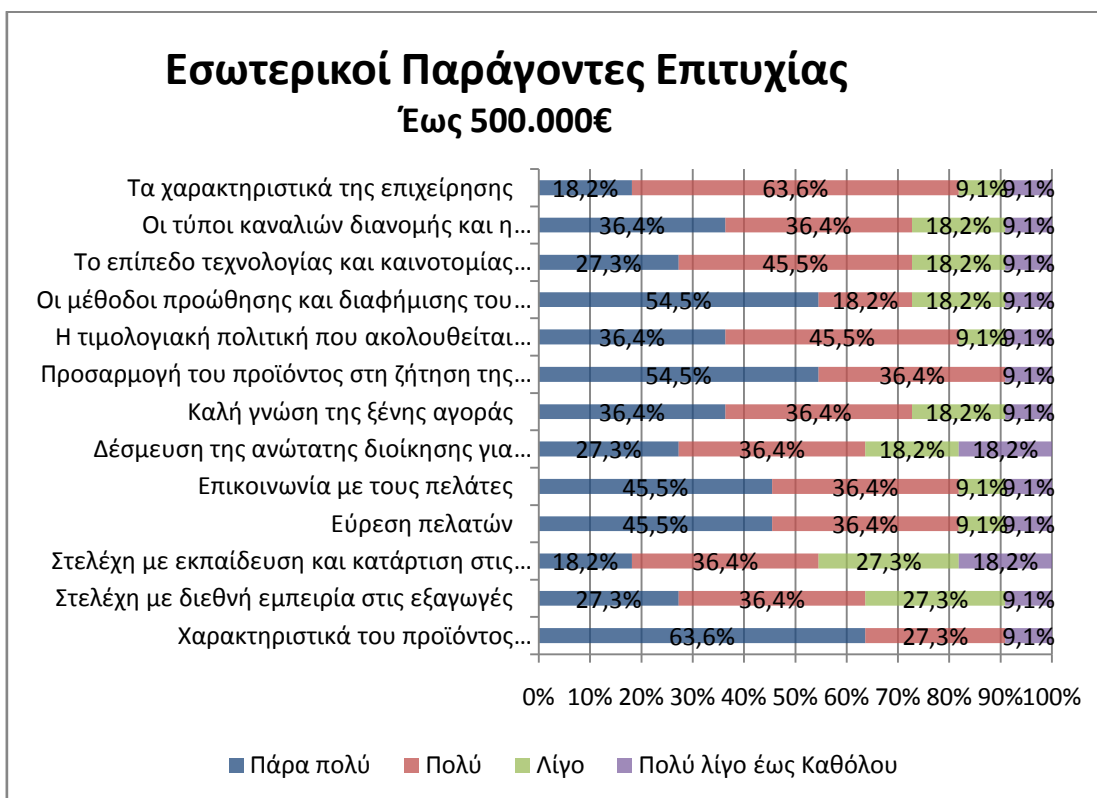
Μία ακόμα κατηγορία που μπορούμε να διακρίνουμε τις επιχειρήσεις, είναι οι ετήσιες συνολικές πωλήσεις που είχαν το τελευταίο έτος και πιο συγκεκριμένα το 2017. Σύμφωνα με αυτές και τις απαντήσεις που έδωσαν οι επιχειρήσεις τις διακρίναμε σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει επιχειρήσεις με ετήσιες συνολικές πωλήσεις έως 500.000€, με ποσοστό επιχειρήσεων 19%. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει επιχειρήσεις με συνολικές ετήσιες πωλήσεις από 500.000€ έως 5.000.000€, με ποσοστό επιχειρήσεων 22,4%. Τέλος, η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει επιχειρήσεις με συνολικές πωλήσεις άνω των 5.000.000€. Σε αυτή την κατηγορία εντάσσεται το 58,6% των επιχειρήσεων. Όπως έγινε και στις προηγούμενες κατηγορίες, έτσι και σε αυτή διακρίναμε τους κρίσιμους παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας σε εσωτερικούς και εξωτερικούς.

Πιο συγκεκριμένα, στο διάγραμμα 59 μπορούμε να δούμε τις απαντήσεις που έδωσαν οι επιχειρήσεις με συνολικές ετήσιες πωλήσεις έως 500.000€ για τους εσωτερικούς παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας. Στην κατηγορία πάρα πολύ σημαντικό, ο παράγοντας που συγκέντρωσε πολλές απαντήσεις είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος με ποσοστό 63,6%. Ακόμα, σε αυτή την κατηγορία υψηλά ποσοστά

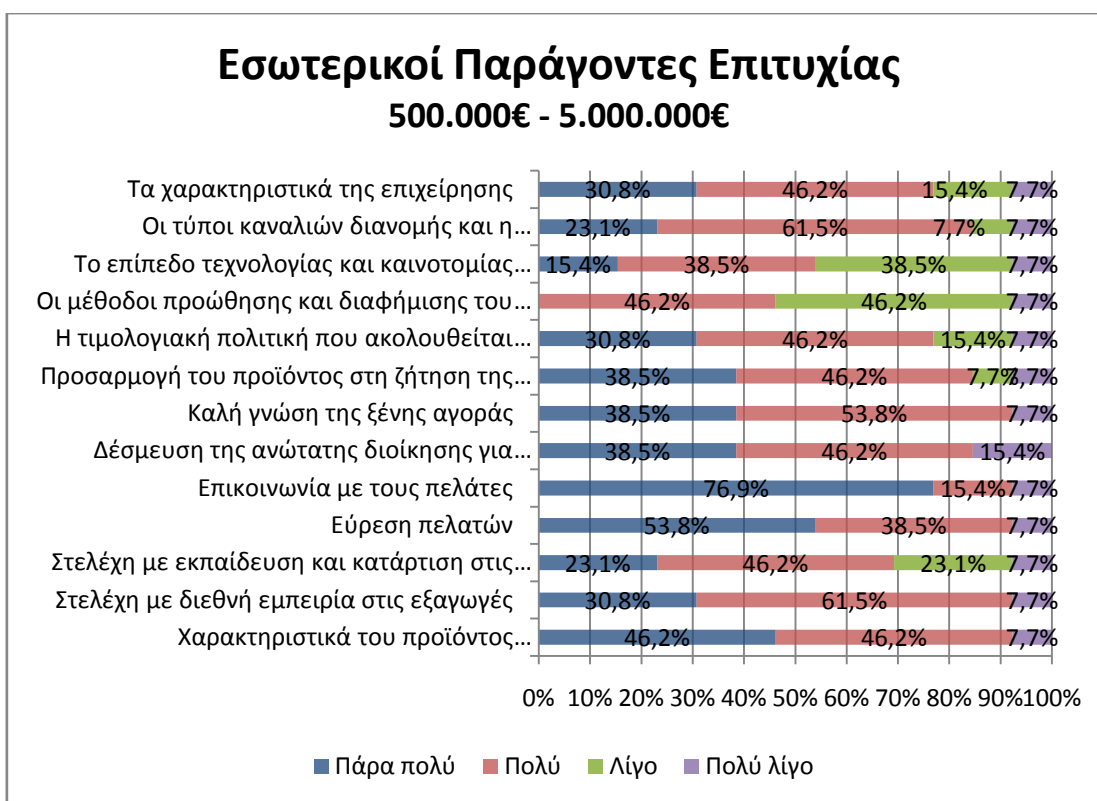
συγκέντρωσαν οι παράγοντες, προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς και οι μέθοδοι προώθησης και διαφήμισης του προϊόντος, με ποσοστό 54,5% και οι δύο παράγοντες. Ως προς την κατηγορία πολύ σημαντικό, τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης συγκέντρωσαν ποσοστό 63,6% .

Στη συνέχεια στο διάγραμμα 60, μπορούμε να δούμε τις απαντήσεις της κατηγορίας των επιχειρήσεων με συνολικές ετήσιες πωλήσεις από 500.000€ έως 5.000.000€. Σε αυτή την κατηγορία επιχειρήσεων, ο παράγοντας που βαθμολογήθηκε ως πάρα πολύ σημαντικός με ποσοστό 76,9% είναι η επικοινωνία με τους πελάτες. Σημαντικό ποσοστό συγκέντρωσε και ο παράγοντας «Εύρεση πελατών» με ποσοστό 53,8%. Ως πολύ σημαντικούς τα στελέχη των επιχειρήσεων αυτών βαθμολόγησαν τους παράγοντες, στελέχη με διεθνή εμπειρία στις εξαγωγές και οι τύποι καναλιών διανομής και η αποτελεσματικότητά τους, με ποσοστό 61,5% στο καθένα. Λιγότερο σημαντικό, θεωρούν τις μεθόδους προώθησης και διαφήμισης του προϊόντος, με ποσοστό 46,2%.

Διάγραμμα 59. Οι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, στη κατηγορία των επιχειρήσεων με συνολικές πωλήσεις έως 500.000€.



Διάγραμμα 60. Οι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, στη κατηγορία των επιχειρήσεων με συνολικές πωλήσεις από 500.000€ έως 5.000.000€.

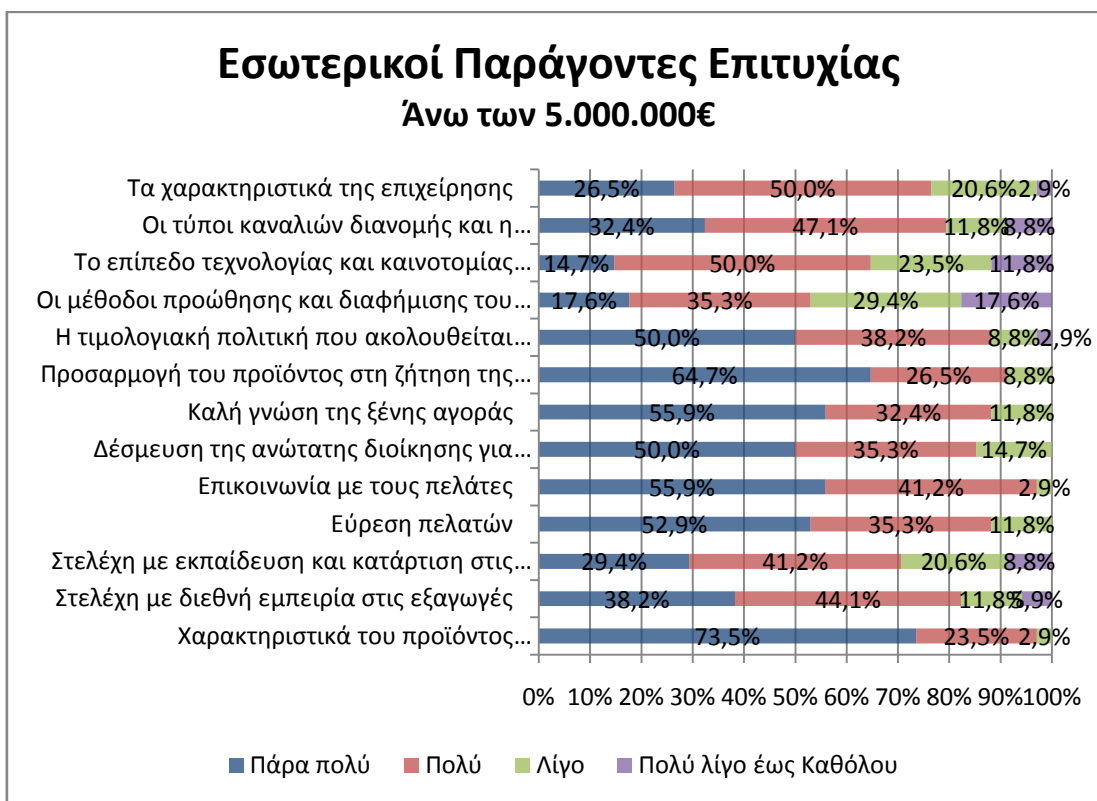


Τελευταία κατηγορία των επιχειρήσεων αποτελούν εκείνες οι επιχειρήσεις με ετήσιες συνολικές πωλήσεις άνω των 5.000.000€. Ως πάρα πολύ σημαντικό παράγοντα βαθμολόγησαν με ποσοστό 73,5%, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και ως δεύτερο «πάρα πολύ σημαντικό» την προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς με ποσοστό 64,7%. Στην κατηγορία πολύ σημαντικό, με ποσοστό 50% είναι οι παράγοντες, τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και το επίπεδο τεχνολογίας και καινοτομίας που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις, ενώ λιγότερο σημαντικός είναι ο παράγοντας «οι μέθοδοι προώθησης και διαφήμισης του προϊόντος», με ποσοστό 29,4%.

Συγκριτικά, μπορούμε να δούμε ότι υπάρχουν διαφορές στις απαντήσεις που έδωσαν οι επιχειρήσεις από τις συγκεκριμένες τρεις κατηγορίες. Οι επιχειρήσεις της κατηγορίας με συνολικές πωλήσεις έως 500.000€, βαθμολογούν ως πάρα πολύ σημαντικούς παράγοντες τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και η προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις με συνολικές πωλήσεις από 500.000€ έως 5.000.000€, οι συγκεκριμένοι παράγοντες συγκέντρωσαν μικρά ποσοστά. Παράλληλα, η κατηγορία αυτή βαθμολόγησε με υψηλό ποσοστό στη κατηγορία πάρα πολύ σημαντικό την επικοινωνία με τους πελάτες και την εύρεση

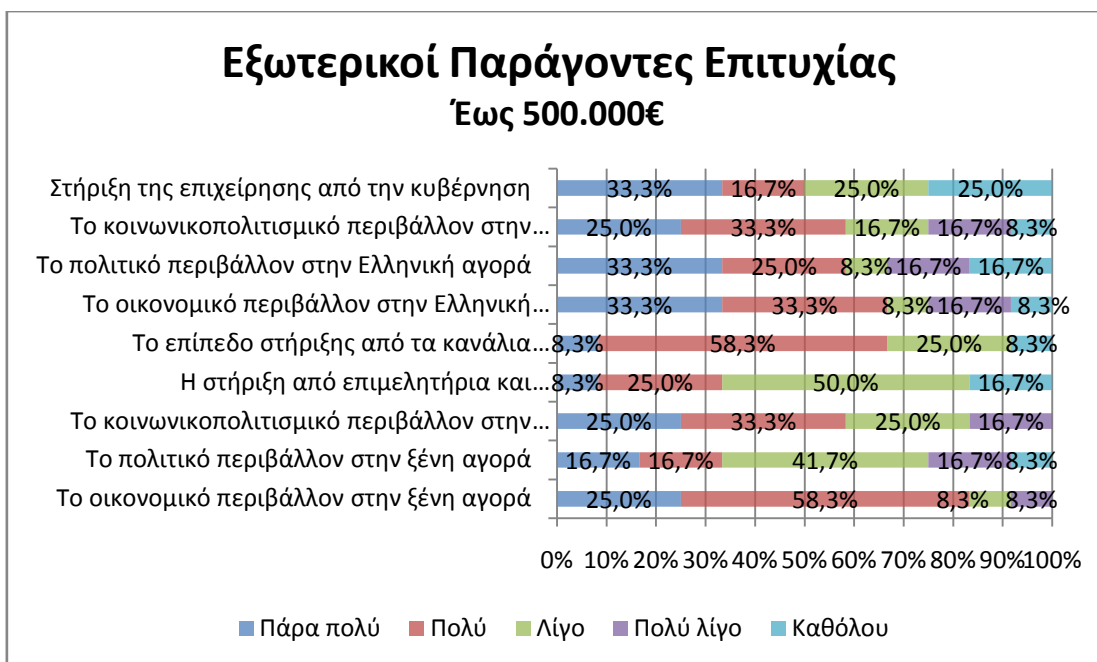
πελατών. Η κατηγορία των επιχειρήσεων άνω των 5.000.000€, θεωρεί όλους αυτούς τους παράγοντες πάρα πολύ σημαντικούς και τους έχει βαθμολογήσει με υψηλά ποσοστά.

Διάγραμμα 61. Οι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, στη κατηγορία των επιχειρήσεων με συνολικές πωλήσεις άνω των 5.000.000€.



Στη συνέχεια, παρουσιάζεται ο τρόπος που βαθμολόγησαν οι συγκεκριμένες τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων τους κρίσιμους εξωτερικούς παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 62, οι επιχειρήσεις με συνολικές πωλήσεις έως 500.000€ παρουσιάζουν μεγαλύτερα ποσοστά απαντήσεων στην κατηγορία πολύ σημαντικό. Το επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής και το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά, συγκέντρωσαν σε αυτή την κατηγορία ποσοστό 58,3%. Ακόμα, στην κατηγορία λίγο σημαντικό, η στήριξη από τα επιμελητήρια και τις επιχειρηματικές ενώσεις, συγκέντρωσε ποσοστό 50%. Ως προς την κατηγορία καθόλου σημαντικό, η στήριξη από τα επιμελητήρια και τις επιχειρηματικές ενώσεις συγκέντρωσε ποσοστό 25%.

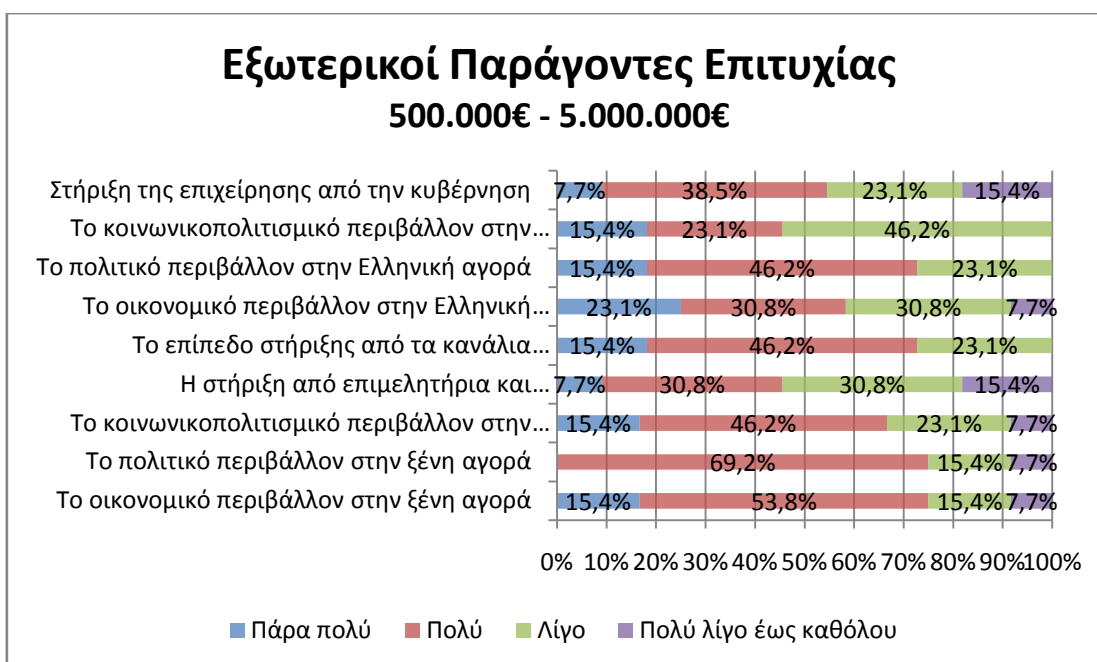
Διάγραμμα 62. Οι εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, στη κατηγορία των επιχειρήσεων με συνολικές πωλήσεις έως 500.000€.



Στο διάγραμμα 63, μπορούμε να δούμε τις απαντήσεις της κατηγορίας των επιχειρήσεων με συνολικές πωλήσεις από 500.000€ έως 5.000.000€. Η κατηγορία πολύ σημαντικό συγκέντρωσε τις περισσότερες απαντήσεις, με το πολιτικό περιβάλλον στην ξένη αγορά να συγκεντρώνει ποσοστό 69,2%. Παράλληλα, το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά συγκέντρωσε ποσοστό 53,8% σε αυτή τη κατηγορία. Επιπρόσθετα, το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ελληνική αγορά συγκέντρωσε ποσοστό 46,2% στη κατηγορία «λίγο» σημαντικό.

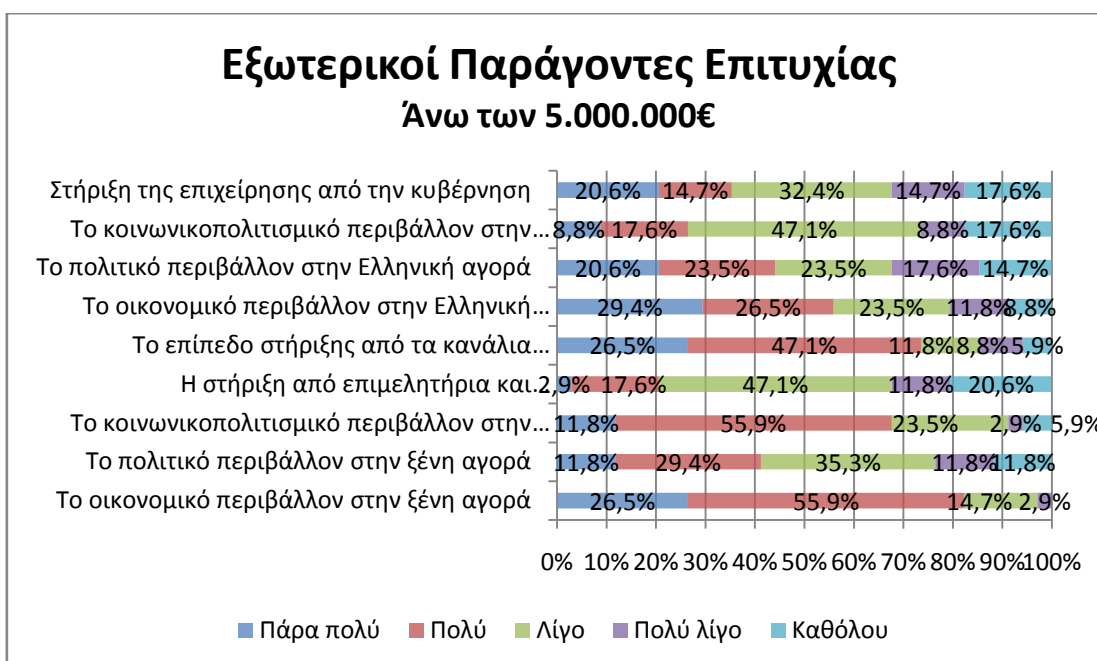
Τέλος στο διάγραμμα 64, μπορούμε να δούμε τις απαντήσεις της κατηγορίας των επιχειρήσεων με συνολικές πωλήσεις άνω των 5.000.000€ για τους εξωτερικούς κρίσιμους παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας. Οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώθηκαν στην κατηγορία πολύ σημαντικό, με το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ξένη αγορά και το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά να έχουν ποσοστό 55,9% ο καθένας. Ως προς την κατηγορία λίγο σημαντικό, το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ελληνική αγορά και η στήριξη από επιμελητήρια και επιχειρηματικές ενώσεις, συγκέντρωσαν ποσοστό 47,1% ο καθένας.

Διάγραμμα 63. Οι εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, στη κατηγορία των επιχειρήσεων με συνολικές πωλήσεις από 500.000€ έως 5.000.000€.



Συγκριτικά, στους εξωτερικούς παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας οι τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων παρουσίασαν διαφορές ως προς την βαθμολογία που έδωσαν. Πιο συγκεκριμένα, το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά, συγκέντρωσε υψηλά ποσοστά απαντήσεων και στις τρεις κατηγορίες (πάνω από 50%). Η διαφοροποίηση φαίνεται στο πιο παράγοντα θεωρούν οι επιχειρήσεις ως πάρα πολύ σημαντικό. Στην 1^η κατηγορία επιχειρήσεων (με συνολικές ετήσιες πωλήσεις έως 500.000€), πέρα από το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά, το ίδιο σημαντικό είναι το επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής(58,3%). Στην 2^η κατηγορία επιχειρήσεων (από 500.000€ έως 5.000.000€), το πολιτικό περιβάλλον στην ξένη αγορά να συγκεντρώνει ποσοστό (69,2%), ενώ στην 3^η κατηγορία επιχειρήσεων (άνω των 5.000.000€) το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ξένη αγορά συγκέντρωσε επίσης υψηλό ποσοστό (55,9%). Ως προς την κατηγορία λίγο σημαντικό, η 1^η κατηγορία επιχειρήσεων θεωρεί λιγότερο σημαντική η στήριξη από τα επιμελητήρια και τις επιχειρηματικές ενώσεις, η 2^η κατηγορία τον παράγοντα το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ελληνική αγορά (46,2%), ενώ η 3^η κατηγορία το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ελληνική αγορά και η στήριξη από επιμελητήρια και επιχειρηματικές ενώσεις, με ποσοστά 47,1% ο καθένας.

Διάγραμμα 64. Οι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, στη κατηγορία των επιχειρήσεων με συνολικές πωλήσεις άνω των 5.000.000€.



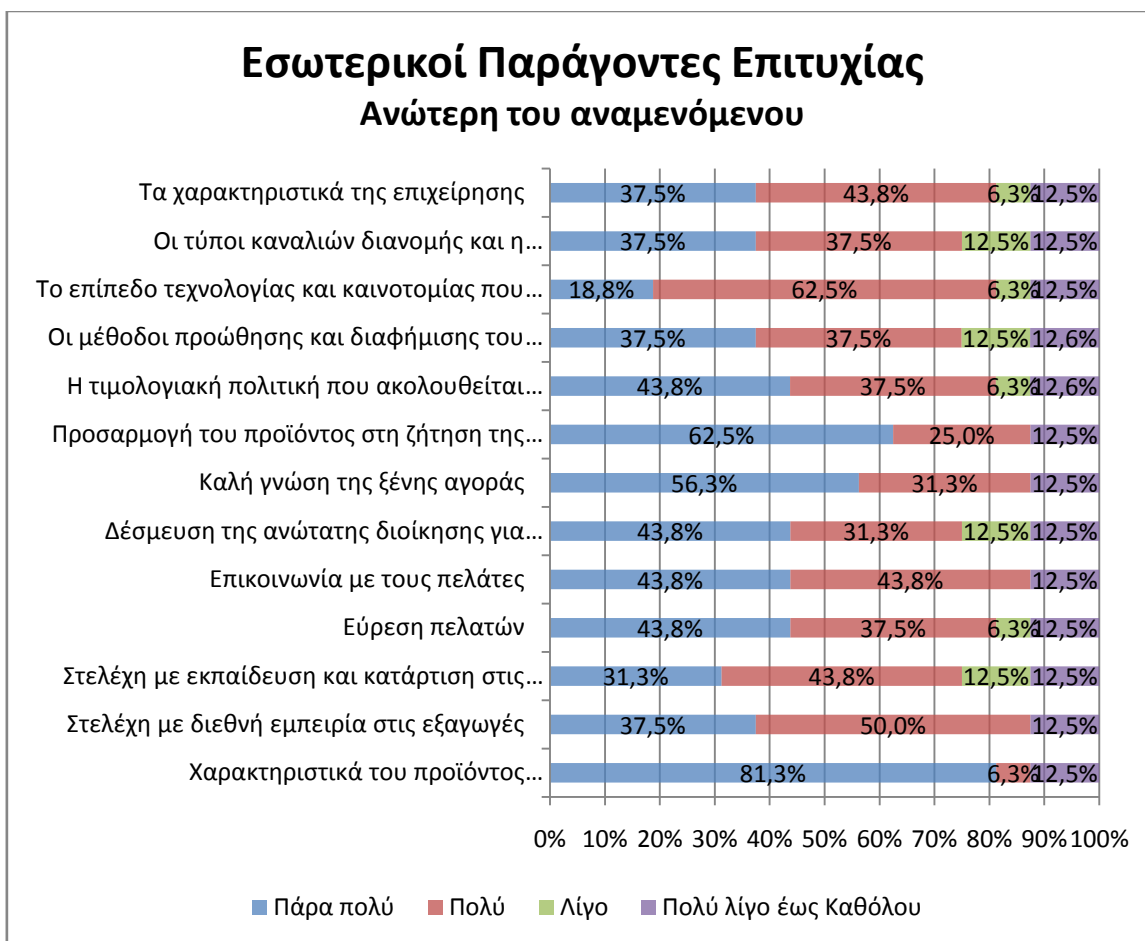
4.5.8. Εξαγωγική Επίδοση

Μία ακόμα κατηγορία κατά την οποία μπορούν να διακριθούν οι επιχειρήσεις αφορά την εξαγωγική τους επίδοση. Τα στελέχη των επιχειρήσεων κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «πως εκτιμάτε τη συνολική εξαγωγική επίδοση της επιχείρησης σήμερα;», με την δυνατότητα επιλογής μεταξύ των 5 απαντήσεων. Η συγκεκριμένη ερώτηση είναι καθαρά υποκειμενική, καθώς δε βασίζεται σε δεδομένα των επιχειρήσεων, αλλά στον τρόπο που αντιλαμβάνονται τα στελέχη τις εξαγωγικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Συνολικά 16 ή 27,6% των επιχειρήσεων δήλωσαν ότι η εξαγωγική τους επίδοση ήταν ανώτερη του αναμενόμενου, 30 ή 51,7% δήλωσαν ότι ήταν όπως είχε προβλεφθεί, ενώ 12 ή 20,7% των επιχειρήσεων δήλωσαν ότι η εξαγωγική τους επίδοση ήταν κατώτερη ή πολύ κατώτερη του αναμενόμενου. Παρακάτω θα δούμε τον τρόπο με τον οποίο βαθμολόγησαν αυτές οι επιχειρήσεις τόσο τους κρίσιμους εσωτερικούς όσο και τους κρίσιμους εξωτερικούς παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας.

Στο διάγραμμα 65, παρουσιάζονται οι απαντήσεις των επιχειρήσεων με εξαγωγική επίδοση ανώτερη του αναμενόμενου ως προς τους κρίσιμους εσωτερικούς παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας. Ο παράγοντας που συγκέντρωσε τις περισσότερες απαντήσεις στην κατηγορία πάρα πολύ σημαντικό είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος (με

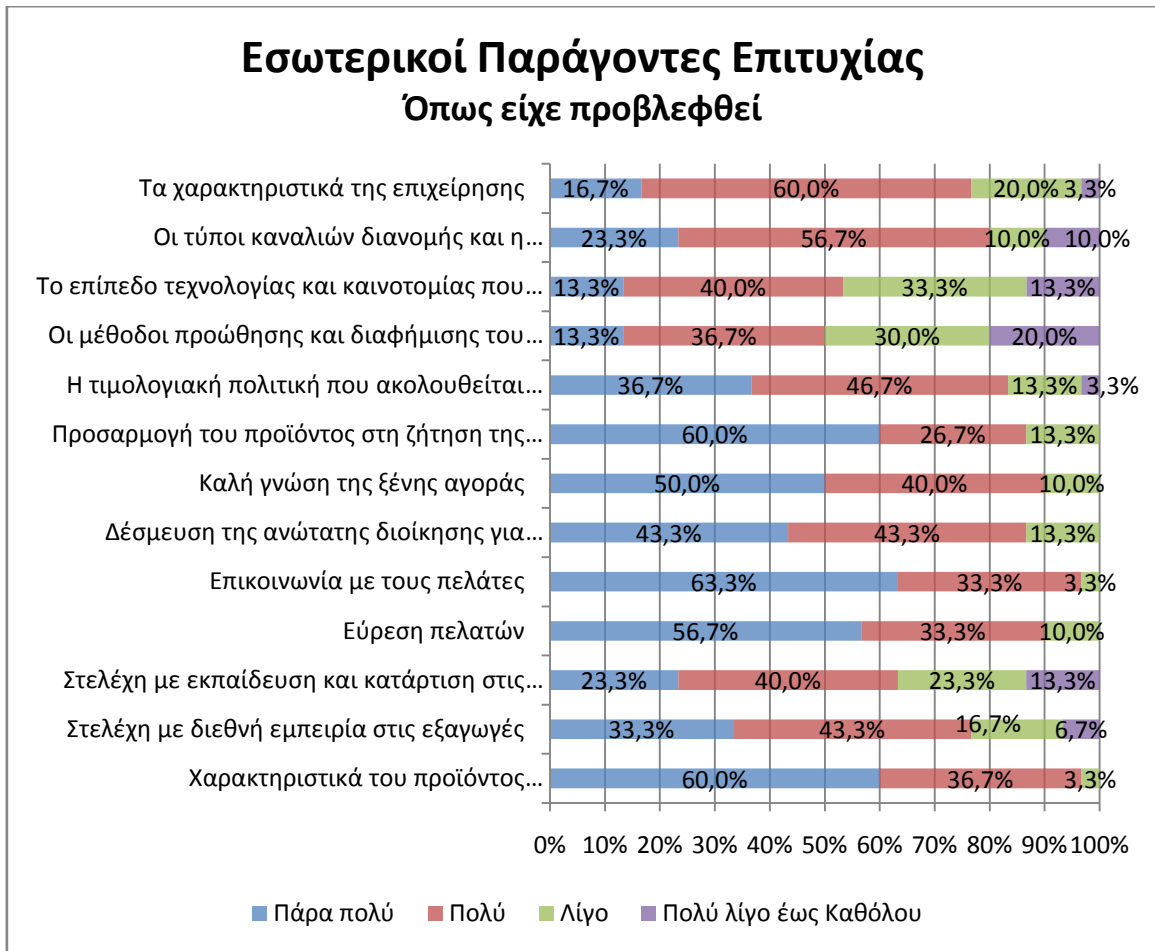
ποσοστό 81,3%), ενώ δεύτερος είναι η προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς (με ποσοστό 62,5%). Στην κατηγορία πολύ σημαντικό, το επίπεδο τεχνολογίας και καινοτομίας που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις συγκέντρωσε ποσοστό 62,5%. Οι απαντήσεις στις κατηγορίες λίγο και πολύ λίγο έως καθόλου σημαντικό, συγκέντρωσαν μικρά ποσοστά απαντήσεων.

Διάγραμμα 65. Οι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, στη κατηγορία των επιχειρήσεων με εξαγωγική επίδοση ανώτερη του αναμενόμενου.



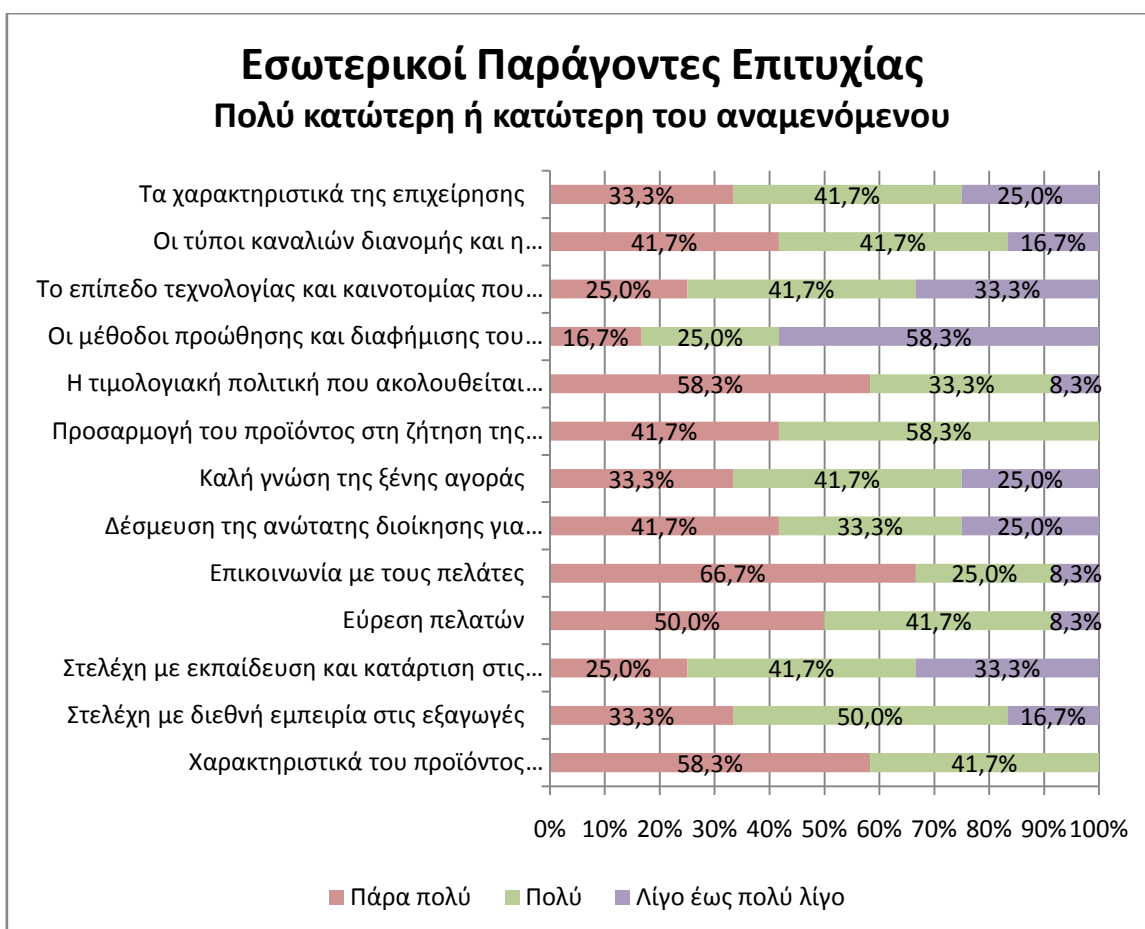
Η επόμενη κατηγορία επιχειρήσεων φαίνεται στο διάγραμμα 66, και αφορά τις επιχειρήσεις με εξαγωγική επίδοση όπως είχε προβλεφθεί. Το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων στην κατηγορία πάρα πολύ σημαντικό διακρίνεται στο παράγοντα επικοινωνία με τους πελάτες (με ποσοστό 63,3%), ενώ τα χαρακτηριστικά τους προϊόντος και η προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένη αγοράς συγκέντρωσαν ποσοστό 60% ο καθένας. Ως προς την κατηγορία πολύ σημαντικό, τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης συγκέντρωσαν 60%, ενώ οι τύποι καναλιών διανομής 56,7%.

Διάγραμμα 66. Οι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, στη κατηγορία των επιχειρήσεων με εξαγωγική επίδοση όπως είχε προβλεφθεί.



Οι κατηγορίες κατώτερη του αναμενόμενου και πολύ κατώτερη του αναμενόμενου, ενώθηκαν σε μία, λόγω του μικρού αριθμού απαντήσεων που συγκέντρωσε η δεύτερη. Σε αυτή την κατηγορία επιχειρήσεων, υψηλότερο ποσοστό απαντήσεων στην κατηγορία πάρα πολύ σημαντικό, συγκέντρωσε η επικοινωνία με τους πελάτες (66,7%). Η αμέσως επόμενη υψηλότερη τιμή, συγκεντρώνεται στα χαρακτηριστικά του προϊόντος (58,3%). Ως προς την κατηγορία πολύ σημαντικό, η προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς συγκέντρωσε 58,3%. Στη συγκεκριμένη κατηγορία επιχειρήσεων, η κατηγορία καθόλου σημαντικό δε συγκέντρωσε απαντήσεις.

Διάγραμμα 67. Οι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, στη κατηγορία των επιχειρήσεων με εξαγωγική επίδοση πολύ κατώτερη ή κατώτερη του αναμενόμενου.

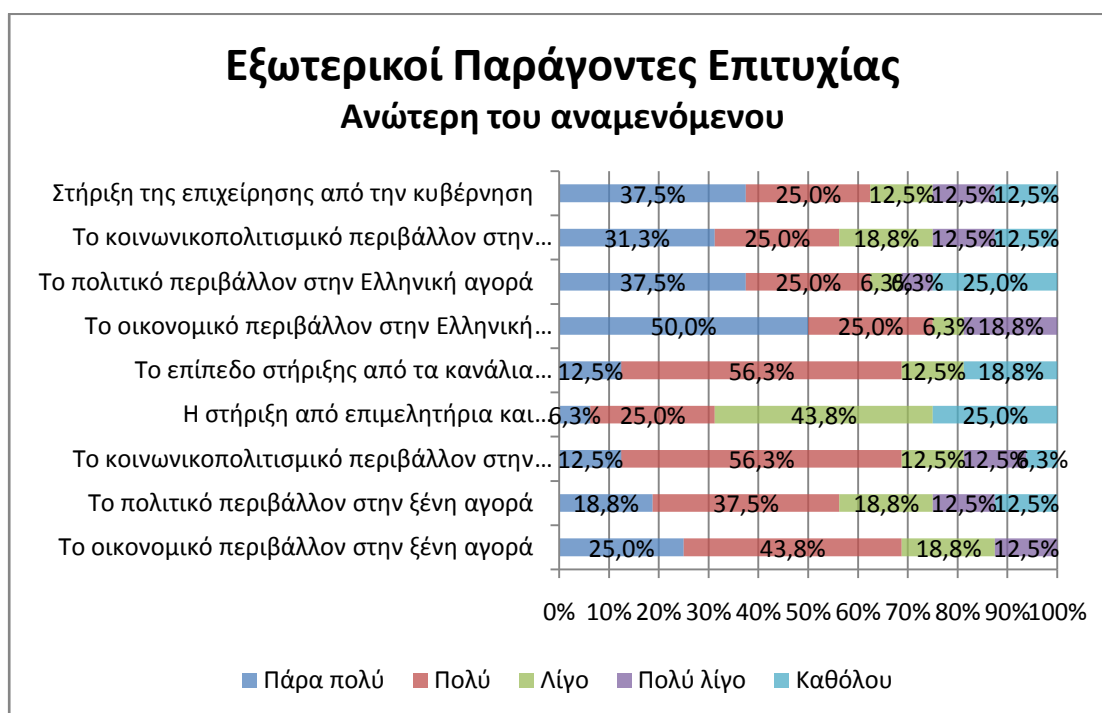


Συγκριτικά, ως προς την κατηγορία πάρα πολύ σημαντικό, στην 1^η κατηγορία επιχειρήσεων (εξαγωγική επίδοση ανώτερη του αναμενόμενου), ο πιο σημαντικός παράγοντας ήταν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ενώ στην 2^η κατηγορία επιχειρήσεων (με εξαγωγική επίδοση όπως είχε προβλεφθεί), σημαντικότερος παράγοντας ήταν η επικοινωνία με τους πελάτες. Ως προς την 3^η κατηγορία επιχειρήσεων (με εξαγωγική επίδοση κατώτερη ή πολύ κατώτερη του αναμενόμενου), σημαντικότερος παράγοντας ήταν και πάλι η επικοινωνία με τους πελάτες. Ως προς την κατηγορία πολύ σημαντικό, στην 1^η κατηγορία επιχειρήσεων ήταν το επίπεδο τεχνολογίας και καινοτομίας που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις, στην 2^η κατηγορία ήταν τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, ενώ στην 3^η κατηγορία η προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς.

Στη συνέχεια στο διάγραμμα 68 παρουσιάζονται, οι εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας όπως τους έχουν βαθμολογήσει η κατηγορία επιχειρήσεων με εξαγωγική επίδοση ανώτερη του αναμενόμενου. Ως πάρα πολύ σημαντικό, με ποσοστό 50% είναι το οικονομικό περιβάλλον στην ελληνική αγορά, ενώ ως πολύ σημαντικό, με

ποσοστό 56,3% είναι το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ξένη αγορά και το επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής. Στην κατηγορία λίγο σημαντικό, η στήριξη από τα επιμελητήρια και τις επιχειρηματικές ενώσεις έχουν συγκεντρώσει ποσοστό 43,8%.

Διάγραμμα 68. Οι εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, στη κατηγορία των επιχειρήσεων με εξαγωγική επίδοση ανώτερη του αναμενόμενου.



Στο διάγραμμα 69, παρουσιάζονται οι απαντήσεις των επιχειρήσεων με εξαγωγική επίδοση όπως είχε προβλεφθεί, για τους κρίσιμους εξωτερικούς παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας. Οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώθηκαν στην κατηγορία πολύ και λίγο σημαντικό. Στην κατηγορία πολύ σημαντικό λοιπόν, το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά συγκέντρωσε ποσοστό 63,3%, ενώ στην κατηγορία λίγο σημαντικό το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ελληνική αγορά, συγκέντρωσε ποσοστό 56,7%.

Τέλος, στο διάγραμμα 70 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των επιχειρήσεων της κατηγορίας με εξαγωγική επίδοση κατώτερη ή πολύ κατώτερη του αναμενόμενου, για τους κρίσιμους εξωτερικούς παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας. Οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώθηκαν στις κατηγορίες πολύ και λίγο σημαντικό. Το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά, συγκέντρωσε ποσοστό 58,3%, στην κατηγορία πολύ σημαντικό, ενώ το πολιτικό περιβάλλον στην ξένη αγορά συγκέντρωσε ποσοστό 50%, στην κατηγορία λίγο σημαντικό.

Συμπερασματικά, βλέπουμε διαφορές ως προς τις απαντήσεις που έδωσαν οι τρεις κατηγορίες για τους κρίσιμους εξωτερικούς παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας. Ως προς την κατηγορία πολύ σημαντικό, μόνο η 1^η κατηγορία επιχειρήσεων (με εξαγωγική επίδοση ανώτερη του αναμενόμενου) συγκέντρωσε υψηλά ποσοστά απαντήσεων, με το οικονομικό περιβάλλον στην ελληνική αγορά να έχει ποσοστό 50%. Ως προς την κατηγορία πολύ σημαντικό, στην 1^η κατηγορία επιχειρήσεων το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ξένη αγορά και το επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής, συγκέντρωσαν ο καθένας 56,3%. Στην 2^η κατηγορία επιχειρήσεων, το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά συγκέντρωσε ποσοστό 63,3%, ενώ στην 3^η κατηγορία επιχειρήσεων το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά, συγκέντρωσε ποσοστό 58,3%. Τέλος, ως προς την κατηγορία λίγο σημαντικό, η 1^η κατηγορία επιχειρήσεων η στήριξη από τα επιμελητήρια και τις επιχειρηματικές ενώσεις έχουν συγκεντρώσει ποσοστό 43,8%. Στην 2^η κατηγορία επιχειρήσεων, το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ελληνική αγορά, συγκέντρωσε ποσοστό 56,7%, ενώ στην 3^η κατηγορία επιχειρήσεων το πολιτικό περιβάλλον στην ξένη αγορά συγκέντρωσε ποσοστό 50%.

Διάγραμμα 69. Οι εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, στη κατηγορία των επιχειρήσεων με εξαγωγική επίδοση όπως είχε προβλεφθεί.



Διάγραμμα 70. Οι εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, στη κατηγορία των επιχειρήσεων με εξαγωγική επίδοση πολύ κατώτερη ή κατώτερη του αναμενόμενου.

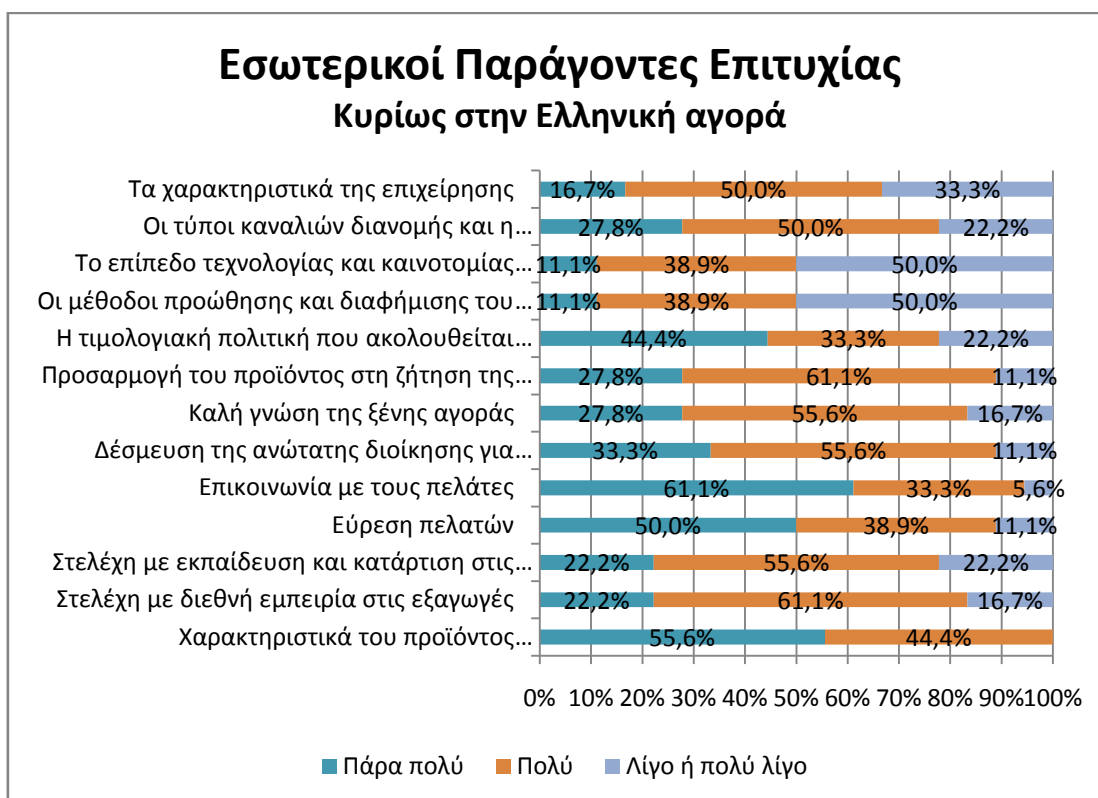


4.5.9. Ελληνική ή ξένη αγορά

Η αγορά κατά την οποία δραστηριοποιούνται κυρίως οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα είναι μία ακόμα σημαντική μεταβλητή που θα εξετάσουμε. Διακρίναμε τις επιχειρήσεις σε δύο κατηγορίες σε εκείνες που δραστηριοποιούνται κυρίως στην ελληνική αγορά και σε εκείνες που δραστηριοποιούνται κυρίως στην ξένη αγορά. Στην 1^η κατηγορία λοιπόν, δηλαδή στην ελληνική αγορά, ανήκουν 18 επιχειρήσεις ή 31% του δείγματος, ενώ στην 2^η κατηγορία επιχειρήσεων ανήκουν 40 επιχειρήσεις ή 69% του δείγματος. Στη συνέχεια θα αναλυθούν πρώτα οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας για την συγκεκριμένη κατηγορία επιχειρήσεων και έπειτα οι εξωτερικοί.

Στο διάγραμμα 71 μπορούμε να δούμε τις απαντήσεις των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται κυρίως στην Ελληνική αγορά. Σημαντικότερος παράγοντας με ποσοστό 61,1% είναι η επικοινωνία με του πελάτες, ενώ πολύ σημαντικοί παράγοντες με το ίδιο ποσοστό είναι τα στελέχη με διεθνή εμπειρία στις εξαγωγές και η προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς. Ως λιγότερο σημαντικοί θεωρούνται οι μέθοδοι προώθησης και διαφήμισης του προϊόντος και το επίπεδο τεχνολογίας και καινοτομίας που απαιτείται.

Διάγραμμα 71. Οι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας για την κατηγορία επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται κυρίως στην ελληνική αγορά.

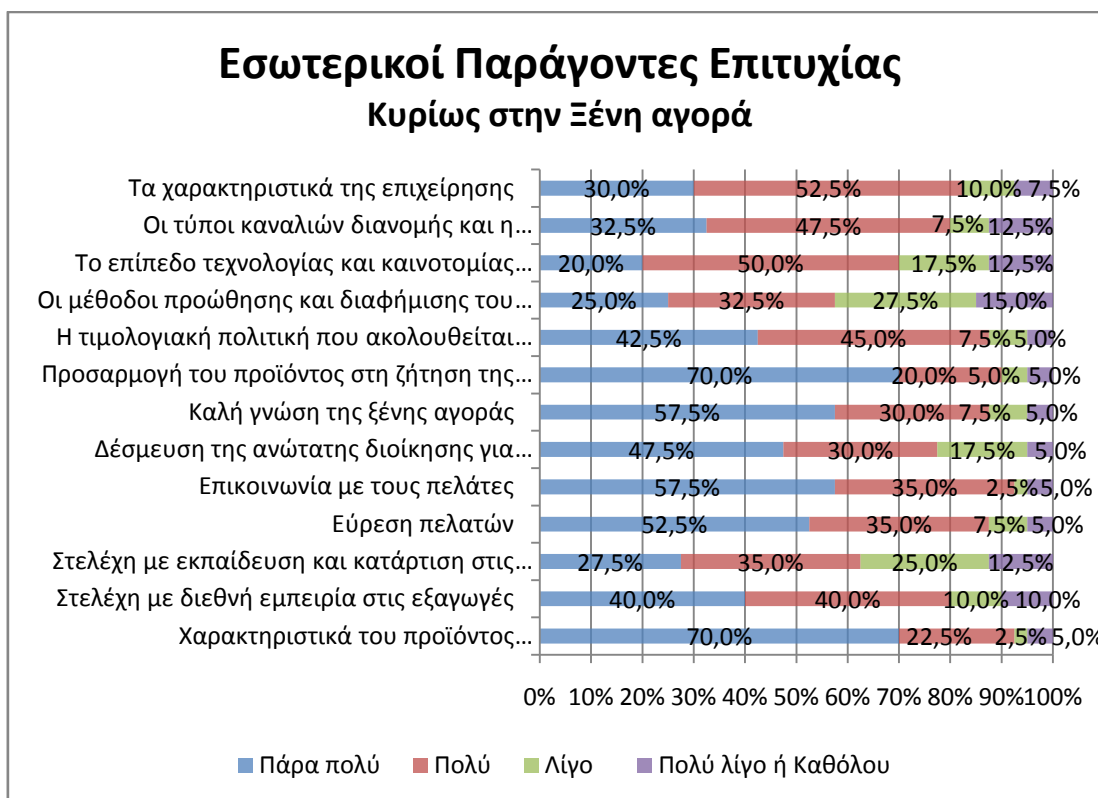


Στη συνέχεια στο διάγραμμα 72 παρουσιάζονται οι απαντήσεις για την κατηγορία επιχειρήσεων με δραστηριοποίηση κυρίως στην ξένη αγορά. Σημαντικότεροι παράγοντες είναι η προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στην κατηγορία πολύ σημαντικό με μεγαλύτερο ποσοστό (52,5%) παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης.

Συγκριτικά, μπορούμε να δούμε ότι υπάρχουν διαφορές ως προς την σημαντικότητα των παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας για τις δύο κατηγορίες επιχειρήσεων. Όπως έχουμε δει για την 1^η κατηγορία επιχειρήσεων σημαντικότερος παράγοντας είναι η επικοινωνία με τους πελάτες, ενώ για την 2^η κατηγορία είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και η προσαρμογή του στη ζήτηση της ξένης αγοράς. Στη συνέχεια ως πολύ σημαντικός παράγοντας για την 2^η κατηγορία είναι τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, ενώ στην 1^η κατηγορία τα στελέχη με διεθνή εμπειρία στις εξαγωγές και η προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς. Επιπρόσθετα, παρατηρούμε ότι τα στελέχη με εκπαίδευση και κατάρτιση στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες για την 1^η κατηγορία επιχειρήσεων παρουσιάζονται ως πάρα πολύ έως πολύ σημαντικός παράγοντας, όχι όμως για την 2^η κατηγορία επιχειρήσεων. Ακόμα, για την 1^η κατηγορία επιχειρήσεων οι μέθοδοι προώθησης και διαφήμισης, καθώς και το επίπεδο τεχνολογίας

και καινοτομίας που χρησιμοποιείται παρουσιάζονται ως λιγότερο σημαντική από ότι στην 2^η κατηγορία επιχειρήσεων.

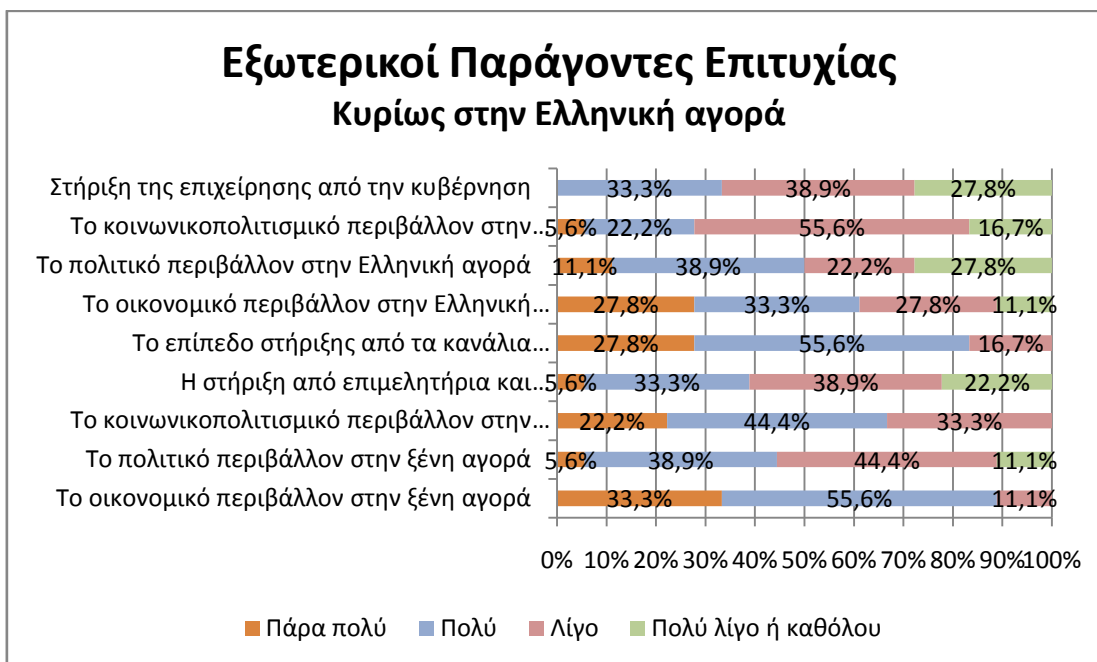
Διάγραμμα 72. Οι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας για την κατηγορία επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται κυρίως στην ξένη αγορά.



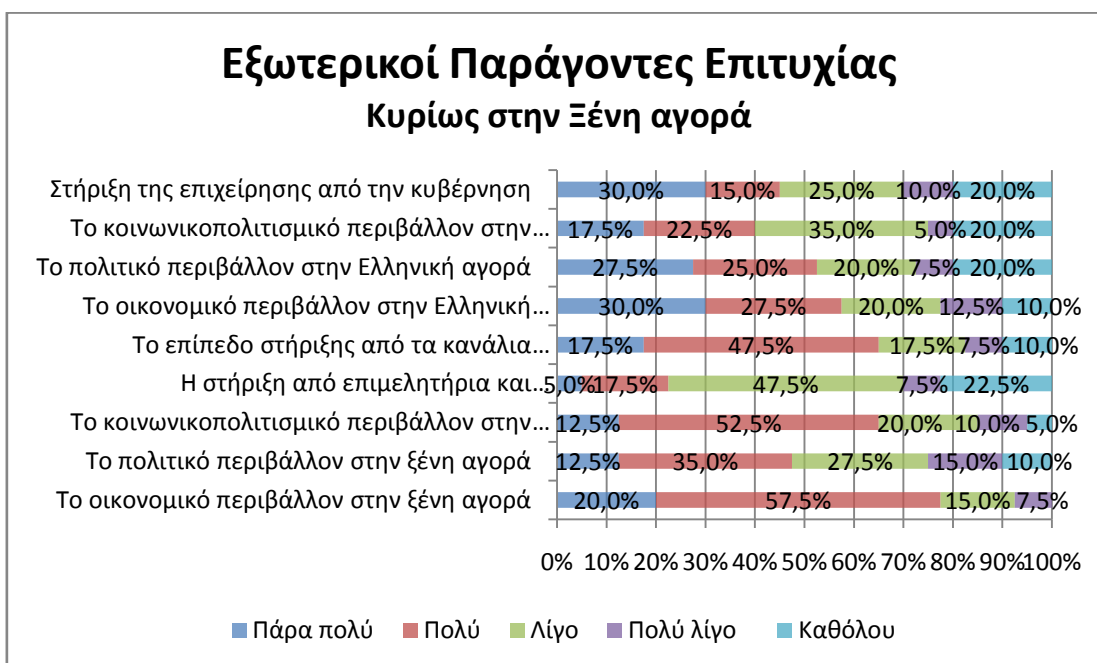
Στο διάγραμμα 73, παρουσιάζεται ο τρόπος που οι επιχειρήσεις της 1^{ης} κατηγορίας βαθμολόγησαν τους κρίσιμους εξωτερικούς παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας. Σημαντικότερος παράγοντας για αυτή την κατηγορία επιχειρήσεων είναι το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά (πάρα πολύ 33,3%, πολύ 55,6%), ενώ λιγότερο σημαντικό με ποσοστό 55,6% το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ελληνική αγορά. Άλλος σημαντικός παράγοντας είναι το επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής

Στη συνέχεια, στο διάγραμμα 74 παρατηρούμε τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται κυρίως στην ξένη αγορά. Σημαντικότερος παράγοντας για αυτή την κατηγορία είναι το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά 57,5%, ενώ λιγότερο σημαντικό είναι το επίπεδο στήριξης από τα επιμελητήρια και τις επιχειρηματικές ενώσεις 47,5%. Άλλος σημαντικός παράγοντας είναι το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ξένη αγορά, 52,5%

Διάγραμμα 73. Οι εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας για την κατηγορία επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται κυρίως στην ελληνική αγορά.



Διάγραμμα 74. Οι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας για την κατηγορία επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται κυρίως στην ξένη αγορά.



Συμπερασματικά, ως προς την σημαντικότητα των παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας, δε παρατηρούνται μεγάλες διαφορές για τους εξωτερικούς παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα, και για τις δύο κατηγορίες επιχειρήσεων σημαντικότερος παράγοντας είναι το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά. Δεύτερος σημαντικότερος

παράγοντας αποτελεί για την 1^η κατηγορία επιχειρήσεων το επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής, ενώ για την 2^η κατηγορία είναι το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ξένη αγορά. Παράλληλα, λιγότερο σημαντικός για την 1^η κατηγορία είναι το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ελληνική αγορά, ενώ για την 2^η κατηγορία είναι η στήριξη από επιμελητήρια και επιχειρηματικές ενώσεις.

4.6. Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό, έγινε η παρουσίαση και η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Αρχικά, έγινε ανάλυση της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας και στην συνέχεια έγινε η παρουσίαση της λογικής των ερωτήσεων. Παράλληλα, παρουσιάστηκαν οι απαντήσεις των στελεχών και τα γενικά στοιχεία των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα με τα απαραίτητα διαγράμματα και σχήματα. Έπειτα, έγινε η ανάλυση της σειράς κατάταξης με βάση την σημαντικότητα τόσο των κρίσιμων εσωτερικών παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας, όσο και των κρίσιμων εξωτερικών παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας. Ακόμα, πραγματοποιήθηκε επεξεργασία μεταξύ των κρίσιμων παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας και των μεταβλητών που επιλέχθηκαν. Βάση αυτών των μεταβλητών οι επιχειρήσεις διακρίθηκαν ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους, δηλαδή τις απαντήσεις που έδωσαν στο ερωτηματολόγιο. Με αυτό τον τρόπο διευκολύνθηκε η εξαγωγή περισσότερων συμπερασμάτων, που θα μας οδηγήσουν στα αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.

Τελικά Συμπεράσματα και Προτάσεις

Φτάνοντας στο τέλος της παρούσας εργασίας μπορούμε να καταλήξουμε σε κάποια συμπεράσματα για τους κρίσιμους παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας για τον τομέα των τροφίμων. Όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, έχει γίνει μια πλήρης ανάλυση των κρίσιμων παραγόντων εξαγωγικής επιτυχίας τόσο μόνοι τους όσο και σε συνάρτηση με άλλες σημαντικές μεταβλητές για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Ο τομέας των τροφίμων είναι ένας κρίσιμος και σημαντικός τομέας της ελληνικής οικονομίας. Στηρίζει την ελληνική οικονομία εδώ και πολλά χρόνια και ακόμα και σήμερα συγκεντρώνει πολλά οφέλη και καλά αποτελέσματα στο κομμάτι των εξαγωγών. Είναι σημαντικό επομένως να δούμε ποιοι είναι οι πραγματικοί παράγοντες που πρέπει να δώσουν σημασία οι επιχειρήσεις τροφίμων που ασχολούνται με τις εξαγωγικές δραστηριότητες, ώστε να έχουν το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα. Οι παράγοντες που θα παρουσιαστούν δεν είναι μόνο σημαντικοί για τις νέες επιχειρήσεις τροφίμων, εκείνες δηλαδή που ξεκίνησαν τις εξαγωγές τα τελευταία χρόνια, αλλά και για όσες ασχολούνται με τις εξαγωγικές δραστηριότητες εδώ και πολλά χρόνια.

Με βάση την ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας πάνω στους κρίσιμους παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, τόσο σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο κλάδο των τροφίμων όσο και σε άλλους κλάδους, διακρίναμε τους πιο σημαντικούς κρίσιμους παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας. Αυτούς τους παράγοντες τους προσαρμόσαμε και τους προσθέσαμε στα ερωτηματολόγια, τα οποία κλήθηκαν να απαντήσουν οι επιχειρήσεις. Όπως έχουμε αναφέρει χωρίσαμε τους κρίσιμους παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας σε εσωτερικούς και εξωτερικούς. Οι σημαντικότεροι εσωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας για τις επιχειρήσεις τροφίμων είναι οι εξής:

- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, όπως η ποιότητα του προϊόντος, η τιμή του κ.α.
- Η επικοινωνία με τους πελάτες
- Η προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς, τόσο σε ποιοτικά όσα και σε οικονομικά χαρακτηριστικά.
- Εύρεση πελατών
- Καλή γνώση της ξένης αγοράς

Ακόμα, ως προς τους κρίσιμους εξωτερικούς παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας διακρίναμε τους σημαντικότερους και είναι οι εξής:

- Το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά
- Το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ξένη αγορά
- Το επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής
- Το οικονομικό περιβάλλον στην ελληνική αγορά

Άλλο σημαντικό συμπέρασμα, αφορά την κατηγορία επιχειρήσεων με εξαγωγική επίδοση ανώτερη ή πολύ ανώτερη του αναμενόμενου και τον τρόπο που θεωρούν και παρουσιάζουν τους σημαντικότερους παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας. Για αυτή την κατηγορία επιχειρήσεων, σημαντικότεροι παράγοντες είναι:

- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Η προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς
- Η καλή γνώση της ξένης αγοράς
- Το οικονομικό περιβάλλον στην ελληνική αγορά
- Το επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής
- Το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά

Ακόμα, ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης, το ποσοστό εξαγωγών, την ύπαρξη ή μη τμήματος εξαγωγών μέσα στην επιχείρηση και άλλους παράγοντες κατά τους οποίους διακρίναμε τις επιχειρήσεις σε κατηγορίες παρατηρήσαμε ότι οι κρίσιμοι εξωτερικοί παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας παραμένουν ίδιοι. Ως προς τους εσωτερικούς παράγοντες επιτυχίας παρουσιάζονται μικρές διαφορές, ως προς την σειρά σημαντικότητας για τους ίδιους παράγοντες όμως που αναφέραμε παραπάνω.

Η συγκεκριμένη έρευνα εμφανίζει και κάποιους περιορισμούς που σημαντικό είναι να τους αναφέρουμε. Αρχικά, αναφέρεται αποκλειστικά σε ελληνικές επιχειρήσεις και στους κρίσιμους παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας, των ελληνικών επιχειρήσεων τροφίμων. Σε καμία περίπτωση τα δεδομένα και τα συμπεράσματα αυτά δεν μπορούν να γενικευτούν και για άλλες ξένες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται επίσης στο κλάδο των τροφίμων. Επόμενος και σημαντικός περιορισμός αφορά το μέγεθος του δείγματος το οποίο είναι μικρό σε σχέση με τον αριθμό των ελληνικών επιχειρήσεων τροφίμων. Σε μια επόμενη έρευνα πάνω στο συγκεκριμένο θέμα θα ήταν σκόπιμη η προσπάθεια συλλογής περισσότερων απαντήσεων από τις ελληνικές επιχειρήσεις

τροφίμων. Τέλος, θα ήθελα να κλείσω με μία πρόταση για περαιτέρω έρευνα ως προς το κλάδο των τροφίμων και ποτών. Θεωρώ ότι μια έρευνα πάνω στους κρίσιμους παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας στον κλάδο των τροφίμων και ποτών θα έδινε περισσότερα αποτελέσματα και θα μπορούσε να προσφέρει σημαντικά δεδομένα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο αυτό θα χρησιμοποιηθεί για την συλλογή δεδομένων από μέλη της επιχειρηματικής κοινότητας αναφορικά με τα ζητήματα που ανακύπτουν για τους κρίσιμους παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας των επιχειρήσεων τροφίμων.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και θα υπάρξει απόλυτη εχεμύθεια. Τα αποτελέσματα θα αξιοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς για την σύνταξη διπλωματικής εργασίας στο πλαίσιο του ΠΜΣ Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες (MIB) της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Οι κρίσιμοι παράγοντες εξαγωγικής επιτυχίας στις επιχειρήσεις τροφίμων

1) Πότε ιδρύθηκε η επιχείρησή σας;

2) Ποιο έτος ξεκίνησε η επιχείρηση τις εξαγωγές;

3) Ποιος είναι ο αριθμός εργαζομένων της επιχείρησης;

- Έως 10
- 11-50
- 51-100
- 101-150
- 151-200
- 201-500
- Άνω των 500

4) Ποιες είναι οι ετήσιες συνολικές πωλήσεις για το 2017;

- Έως 100.000€
- 100.000€ – 300.000€
- 300.000€ - 500.000€
- 500.000€ - 1.000.000€
- 1.000.000€ - 5.000.000€
- Άνω των 5.000.000€

5) Τι ποσοστό των συνολικών πωλήσεων της επιχείρησής σας προέρχεται από εξαγωγές;

6) Ποιες μεθόδους εξαγωγών χρησιμοποιεί η επιχείρηση στην εξαγωγική της δραστηριότητα; (Παρακαλώ να σημειώσετε όλες όσες χρησιμοποιείτε)

- Απευθείας εξαγωγές στους ξένους πελάτες
- Αντιπρόσωπο στη χώρα εξαγωγής
- Υποκατάστημα στη χώρα εξαγωγής
- Θυγατρική εμπορική εταιρεία στη χώρα εξαγωγής
- Εμπορική εταιρεία κοινής ιδιοκτησίας με τοπική επιχείρηση (Joint Venture)
- Άλλες μεθόδους (Παρακαλώ να αναφέρεται τη μέθοδο)

7) Υπάρχει τμήμα ή διεύθυνση εξαγωγών στην επιχείρηση;

ΝΑΙ___ ΟΧΙ___

8) Πόσοι εργαζόμενοι αφιερώνουν πάνω από το 50% του χρόνου τους στις εξαγωγικές δραστηριότητες της επιχείρησης;

9) Ποιο από τα παρακάτω ανταποκρίνεται καλύτερα στην εξαγωγική σας προσέγγιση (να σημειώσετε μόνο ένα):

- Λαμβάνουμε περιστασιακές παραγγελίες για εξαγωγές
- Έχουμε καθιερώσει μόνιμη πελατεία σε χώρες του εξωτερικού

10) Ποια είναι η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείτε στις ξένες αγορές;

- Παρόμοια με αυτή της Ελληνικής αγοράς
- Υψηλότερη από αυτή της Ελληνικής αγοράς
- Χαμηλότερη από αυτή της Ελληνικής αγοράς
- Σε κάποιες ίδια με την Ελληνική αγορά και άλλες διαφορετική

11) Σε πόσες χώρες εξάγει η επιχείρησή σας;

12) Ποιες είναι οι τρεις σημαντικότερες χώρες στις οποίες εξάγει η επιχείρησή σας (σημαντικότητα ως προς την αξία των εξαγωγών);

13) Πως εκτιμάτε τη συνολική εξαγωγική επίδοση της επιχείρησής σήμερα;

- Πολύ κατώτερη του αναμενόμενου
- Κατώτερη του αναμενόμενου
- Όπως είχε προβλεφθεί
- Ανώτερη του αναμενόμενου
- Πολύ ανώτερη του αναμενόμενου

14) Πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους παρακάτω εσωτερικούς παράγοντες για την επιτυχία των εξαγωγών της επιχείρησής σας;

	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ
Χαρακτηριστικά του προϊόντος (συσκευασία, ποιότητα)					
Στελέχη με διεθνή εμπειρία στις εξαγωγές					
Στελέχη με εκπαίδευση και κατάρτιση στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες					
Εύρεση πελατών					
Επικοινωνία με τους πελάτες					
Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για εξαγωγές					
Καλή γνώση της ξένης αγοράς					
Προσαρμογή του προϊόντος στη ζήτηση της ξένης αγοράς					
Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται στην ξένη αγορά					
Οι μέθοδοι προώθησης και					

διαφήμισης του προϊόντος στην ξένη αγορά					
Το επίπεδο τεχνολογίας και καινοτομίας που χρησιμοποιείται					
Οι τύποι καναλιών διανομής και η αποτελεσματικότητά τους					
Τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης					

15) Πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους παρακάτω εξωτερικούς παράγοντες για την επιτυχία των εξαγωγών της επιχείρησής σας;

	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
Το οικονομικό περιβάλλον στην ξένη αγορά					
Το πολιτικό περιβάλλον στην ξένη αγορά					
Το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην ξένη αγορά					
Η στήριξη από επιμελητήρια και επιχειρηματικές ενώσεις					
Το επίπεδο στήριξης από τα κανάλια διανομής					
Το οικονομικό περιβάλλον στην τοπική αγορά					
Το πολιτικό περιβάλλον στην τοπική αγορά					
Το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στην τοπική αγορά					
Στήριξη της επιχείρησης από την κυβέρνηση					

16) Υπάρχουν παράγοντες που θεωρούσατε σημαντικούς κατά την έναρξη της εξαγωγικής σας δραστηριότητας, αλλά δεν τους θεωρείτε τώρα τόσο

σημαντικούς;

ΝΑΙ____ ΟΧΙ____

17) Αν ναι, Ποιοι είναι αυτοί;

18) Που είναι καλύτερη η κερδοφορία της επιχείρησής σας;

- Κυρίως στην Ελληνική αγορά
- Κυρίως στις ξένες αγορές

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Babakhania, M., & Haji, H. A. (2010, October). An empirical study to determine the critical success factors of export industry. *Management Science Letters* (1), p.p. 23-28.
2. Beleska-Spasova, E. (2014). Determinants and measures of export performance - comprehensive literature review. *Journal of Contemporary Economic and Business Issues* , 1 (1), p.p. 63 - 74.
3. Bizmpiroulas, A., Rotsios, K., & Kartsiotis, G. (2014). Determinant of Export Success Factors: The Perception of Greek Food and Drink Export Companies. *International Journal of Economics & Business Administration* , II (2), p.p. 77-98.
4. Brouthers, L., Nakos, G., Hadjimarcou, J., & Brouthers, K. D. (2009). Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms. *Journal of International Marketing* , 17 (3), p.p. 21-38.
5. Calantone, R. J., Kim, D., Schmidt, J. B., & Cavusgil, S. T. (2006). The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison. *Journal of Business Research* , 29, p.p. 176-185.
6. Chen, J., Sousa, C. M., & He, X. (2016, January). The determinants of export performance: a review of the literature 2006-2014. *International Marketing Review* , 33 (5), p.p. 626-670.
7. Dhliwayo, S. (2017, February). Export experience and key success factors in cross-border trade: Evidence from Southern Africa. *Acta Commercii - Independent Research Journal in the Management Sciences* , 17 (1).
8. Dressler, M. (2005). Managing export success – An empirical picture of German wineries' performance. *BIO Web of Conferences* , 5.
9. Fernández-Ortiz, R., & Fuentes Lombardo, G. (2009, March). Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development* , 21 (2), p.p. 131-154.
10. Fotiadis, S. (2012). *The key success factors of exporting: The case of Greek Olive Oil and Olive Products*. Ανάκτηση από Hasselt University-Belgium.

11. Garcia, O. (2012). *Critical success factors for internationalization to the united states: case of portuguese firms*. Universidade Técnica de Lisboa-Instituto Superior de Economia e Gestão.
12. Gjekanovikj, A., Bizmpiroulas, A., & Rotsios, K. (2015). Export success factors for table olives: The perception of greek exporting firms. *7th International Conference, The Economics of Balkan and Eastern Europe Countries in the changed world, EBEEC 2015* (33).
13. Gnizy, I., Baker, W. E., & Grinstein, A. (2014, March). A dynamic capability and key success factor for SMEs entering foreign markets. *International Marketing Review* , 31 (5), p.p. 477-505.
14. Gumede, V., & Rasmussen, K. (2002). Small manufacturing enterprises and exporting in South Africa: a preliminary assessment of key export success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development* , 9 (2), p.p. 162-171.
15. Hajidimitriou, Y. A., & Georgiou, A. C. (2005, August). Critical Success Factors in Exporting: The Case of Greek SMEs. *4th International Conference* . Corfu: New Horizons in Business, Industry and Education.
16. Howell, M. T. (2010). *Critical success factors simplified : implementing the powerful drivers of dramatic business improvement*. CRC Press.
17. Kanti Bose, T. (2016). Critical success factors of SME internationalization. *Journal of Small Business Strategy* , 26 (2).
18. Kazai Ónodi, A. (2014, December). Export Performance Clusters of the Hungarian Enterprises: What Factors are Behind the Successful Export Activities? *Entrepreneurial Business and Economics Review* , 2 (4).
19. Lages, L. F. (2000). A conceptual framework of the determinant of export performance: reorganizing key variables and shifting contingencies in export marketing. *Journal of Global Marketing* , 13 (3).
20. Lakasas, D. (2014). The Greek Food Product Exports: Challenges and Opportunities. An interview with Mr. Dimitrios Lakasas. (T. B. Rotsios, Επιμ.) *From Fork to Farm: the International Journal of the American Farm School of Thessaloniki* , 1 (1).
21. Maurel, C. (2009). Determinants of export performance in French wine SMEs. *International Journal of Wine Business Research* , 21 (2), p.p. 118-142.
22. Mavrogiannis, M., Bourlakis, M. A., Dawson, P. J., & Ness, M. R. (2008). Assessing export performance in the Greek food and beverage industry - An

- integrated structural equation model approach. *British Food Journal* , 110 (7), p.p. 638-654.
23. Nhat Lu, V., Quester, P. G., Medlin, C. J., & Scholz, B. (2012, March). Determinants of export success in professional business services: a qualitative study. *The Service Industries Journal* , 32 (10), p.p. 1637-1652.
24. SEVE. (2013). *Ο τομέας των τροφίμων. Μηχανισμός διάγνωσης των αναγκών των επιχειρήσεων σε επαγγέλματα και δεξιότητες*. SEVE.
25. Sousa, C. M. (2004). Export performance measurement: An evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of Marketing Science Review* (9).
26. Stoian, M. -C. (2010). Export performance under the microscope: A glance through Spanish lenses. *International Business Review* .
27. Zaiem, I., & Zghidi, A. B. (2011). Product Adaptation Strategy and Export Performance: The Impacts of the Internal Firm Characteristics and Business. *Contemporary Management Research* , 7 (4), p.p. 291-312.
28. Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review* , 15 (5), σσ. 333-356.
29. IOBE. (2015). *Βιομηχανία τροφίμων και ποτών - Facts and Figures 2015*. IOBE.
30. IOBE. (2017). *Βιομηχανία τροφίμων και ποτών - Facts and Figures 2016. Ίδρυμα οικονομικών & βιομηχανικών ερευνών* .
31. IOBE. (2006). IOBE: Οι προκλήσεις για τον κλάδο τροφίμων -. *Ίδρυμα οικονομικών & βιομηχανικών ερευνών* .
32. ΣΕΒ. (2013). *Ο τομέας των τροφίμων. Μηχανισμός διάγνωσης των αναγκών των επιχειρήσεων σε επαγγέλματα και δεξιότητες*. SEV.
33. ΣΕΒ. (2013). *Ο τομέας των τροφίμων. Μηχανισμός διάγνωσης των αναγκών των επιχειρήσεων σε επαγγέλματα και δεξιότητες*. SEV.
34. Χατζηδημητρίου, I. A. (2003). *Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες*. Αννικούλα, σ. 23-30, 57, 65, 165, 166

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

ΣΕΒ. (2015). *Energypress*. Η μείωση του ενεργειακού κόστους στους βασικούς πυλώνες της ελληνικής στρατηγικής για εξωστρέφεια: <https://energypress.gr/news/i-meiosi-toy-energeiakoy-kostoys-stoys-vasikoys-pylones-tis-ellinikis-stratigikis-gia>