



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Διπλωματική Εργασία**

**Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ  
ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

**THE IMPORTANCE OF THE EXPORT MARKETING PLAN  
FOR THE EXPORTING SMEs**

της

**ΜΑΡΙΑΣ Ζ. ΒΡΥΚΟΥ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΙΩΑΝΝΗΣ ΧΑΤΖΗΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

**ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2021**

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κ. Ιωάννη Χατζηδημητρίου για την καθοδήγηση, την υποστήριξη και την σημαντική του συμβολή τους σε κάθε στάδιο ανάπτυξης της εργασίας μου.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την αγάπη, την ενθάρρυνση, συμπαράσταση και υποστήριξη που μου παρείχε σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική έχει ως σκοπό να παρουσιάσει τη σημασία του εξαγωγικού Marketing καθώς και τον σχεδιασμό του εξαγωγικού σχεδίου Marketing. Αρχικά γίνεται μια εισαγωγή στο γενικό πλαίσιο της εργασίας.

Στο πρώτο κεφάλαιο τονίζεται η συμβολή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) στην οικονομική ανάπτυξη σε τοπικό και διεθνές επίπεδο. Παρουσιάζονται οι ορισμοί των ΜΜΕ στο διεθνές και ευρωπαϊκό περιβάλλον, εξετάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους, οι βασικοί κλάδοι στους οποίους χωρίζονται και τα χαρακτηριστικά που τις διακρίνουν. Τέλος τονίζεται η σπουδαιότητα και η προσφορά των ΜΜΕ τόσο στην ελληνική όσο και στην ευρωπαϊκή οικονομία.

Το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει τη σημασία και τους παράγοντες που ωθούν όλο και περισσότερες επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν εξαγωγικά. Γίνεται αναφορά στις κυριότερες μεθόδους εξαγωγών καθώς και ανάλυσή τους ανά κατηγορία. Αναφέρονται επίσης τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εξαγωγών και αναλύονται τα κίνητρα και τα εξαγωγικά εμπόδια που κατέχουν καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη σημασία της επιλογής στρατηγικής διεθνοποίησης των ΜΜΕ στο διεθνές περιβάλλον και αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την εξαγωγική επιβίωση και επιτυχία τους, καθώς και την αποτυχία της.

Η μελέτη ολοκληρώνεται στο τέταρτο κεφάλαιο με την έκθεση της σημαντικότητας ενός εξαγωγικού σχεδίου marketing ως οδηγού επιτυχίας και την παρουσίαση των βασικών βημάτων για την προετοιμασία των επιχειρήσεων πριν την είσοδό τους στην ενδιαφερόμενη αγορά. Τέλος ακολουθούν συμπεράσματα και προτάσεις βελτίωσης.

## **ABSTRACT**

The following dissertation aims to present the importance of Export Marketing as well as the key steps in the design of the Export Marketing plan for small and medium-sized enterprises. Initially, an introduction is made to the subject and its purpose.

The first chapter emphasizes the contribution of small and medium-sized enterprises (SMEs) to economic development locally and internationally. The definitions of SMEs in the international and European environment are presented; their advantages and disadvantages are examined as well as the main areas that are divided and the characteristics that distinguish them. Finally, this chapter emphasizes the importance and contribution of SMEs to both the Greek and European economies.

The second chapter presents the importance and the factors that push more and more companies to export. The main export methods are listed and presented in detail by category. The advantages and disadvantages of exports are also mentioned and the incentives and barriers to exports are analyzed as they play a key role in the process.

The third chapter refers to the importance of choosing a strategy for the internationalization of SMEs in the international environment and analyzes the factors that affect their survival and success, as well as their failure, in exporting.

The study concludes in Chapter 4 with an analysis of the importance of an export marketing plan as a success guide and presents the key steps for businesses to prepare for the export procedure. Finally, conclusions and suggestions for improvement are provided.

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	vii
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....</b>	<b>1</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....</b>	<b>2</b>
1.1 ΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΩΝ ΜΜΕ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	3
1.2 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΜΜΕ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ .....	4
1.3 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΜΜΕ.....	8
1.4 ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΚΛΑΔΟΙ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΜΜΕ.....	9
1.5 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.....	12
1.6 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	15
1.7 ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	18
1.8 ΣΥΝΟΨΗ.....	19
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΞΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.....</b>	<b>20</b>
2.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΤΗΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ.....	20
2.2 ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΞΑΓΩΓΩΝ .....	21
2.2.1.1 ΑΜΕΣΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ.....	22
2.2.1.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΜΕΣΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ.....	23
2.2.1.3 ΕΜΜΕΣΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ .....	24
2.2.1.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΜΜΕΣΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ.....	25

2.3 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΞΑΓΩΓΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ.....	27
2.4 ΕΞΑΓΩΓΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ.....	30
2.5 ΕΞΑΓΩΓΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ.....	31
2.6 ΣΥΝΟΨΗ.....	33
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΞΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....</b>	<b>35</b>
3.1 Η ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΩΝ ΜΜΕ.....	35
3.2 ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΕΠΙΒΙΩΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΩΝ ΜΜΕ.....	37
3.3 ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΜΜΕ ΣΤΙΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ.....	39
3.4 ΣΥΝΟΨΗ.....	41
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΞΑΓΩΓΩΝ.....</b>	<b>42</b>
4.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΞΑΓΩΓΩΝ .....	42
4.2 ΕΞΑΓΩΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ MARKETING.....	43
4.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΣΤΟΧΩΝ (TARGET MARKETS).....	44
4.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟΥ MARKETING.....	45
4.5 ΔΙΑΝΟΜΗ ΚΑΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ.....	46
4.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ.....	48
4.7 ΕΞΑΓΩΓΕΣ (Exports).....	50
4.8 ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ.....	52
4.9 ΙΔΙΟΚΤΗΤΕΣ ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ.....	55
4.10 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ.....	55
4.11 ΣΥΝΟΨΗ.....	56

**ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....58**

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....60**

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 1: Κατανομή επιχειρήσεων με βάση τον αριθμό εργαζομένων.....	2
Πίνακας 2: Όρια ΜΜΕ σύμφωνα με τη Σύσταση 2003/361/Εκ της ΕΕΚ.....	6
Πίνακας 3: Τα σημαντικότερα Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των ΜΜΕ.....	8
Πίνακας 4: Κατανομή των Ευρωπαϊκών ΜΜΕ Βάσει Μεγέθους.....	14
Πίνακας 5: Κατανομή Ελληνικών ΜΜΕ Βάσει Μεγέθους.....	17
Πίνακας 6: Κηρυχθείσες πτωχεύσεις κατά νομική μορφή επιχειρήσεων που πτώχευσαν, 2008-2017.....	17

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

Σχήμα 1: Οι Βασικές Κατηγορίες και Υποκατηγορίες Επιχειρηματικών Κλάδων των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.....	10
Σχήμα 2: Μέθοδοι Άσκησης Εξαγωγικών Δραστηριοτήτων.....	21
Σχήμα 3: Παράγοντες Εξαγωγικής Επιτυχίας.....	38

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Διάγραμμα 1: Το μερίδιο ‘μοιράσματος’ των ΜΜΕ στα 28 Κράτη-Μέλη της ΕΕ.....	12
---	----



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αποτελούν την κινητήριου δύναμη όλων των οικονομιών, καθώς είναι η βασική πηγή οικονομικής ανάπτυξης τόσο των ανεπτυγμένων όσο και των αναπτυσσόμενων οικονομιών, προωθούν τη δημιουργία θέσεων εργασίας και εξασφαλίζουν κοινωνική σταθερότητα. Δεδομένης της παγκόσμιας οικονομικής συρρίκνωσης, οι ΜΜΕ αναζητούν τρόπους προκειμένου να εξασφαλίσουν την ύπαρξή τους και την ευημερία τους.

Ο κορεσμός της εγχώριας αγοράς, η περιορισμένη εκμετάλλευση των πρώτων υλών, η διαρκής αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων στις εγχώριες αγορές αλλά και στις διεθνείς αγορές ( Χατζηδημητρίου, 2003) υπήρξαν μερικά από τα αίτια που οδήγησαν ολοένα και περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις να επιδιώξουν μέσω της εξαγωγικής δραστηριότητας να αναπτυχθούν προκειμένου να επιβιώσουν. Η στρατηγική των εξαγωγών συγκριτικά με τις υπόλοιπες στρατηγικές διεθνούς επέκτασης, είναι η σχετικά απλούστερη και ίσως η πιο διαδεδομένη στρατηγική για την επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης στις διεθνείς αγορές (Griffin and Pustay, 1999).

Παρόλα αυτά, στο διεθνές περιβάλλον ο ανταγωνισμός στον επιχειρηματικό τομέα είναι τεράστιος και απαιτεί σαφώς πολύ πιο μεγάλο αγώνα από αυτόν που γίνεται ήδη στην τοπική αγορά από τις ΜΜΕ (Seringhaus, 1989). Πριν από την έναρξη οποιασδήποτε εξαγωγικής δραστηριότητας είναι αναγκαίο για τις επιχειρήσεις η δημιουργία ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου Εξαγωγών - Export Business Plan καθώς όπως και η ύπαρξη ενός Εξαγωγικού Σχεδίου Μάρκετινγκ – Export Marketing Plan.

Βασικός στόχος της παρούσας διπλωματικής είναι η παροχή χρήσιμων πληροφοριών στο κομμάτι των εξαγωγών όπως και η κατανόηση της σημασίας του εξαγωγικού μάρκετινγκ των ΜΜΕ για την επιτυχή ανάπτυξή τους στις διεθνείς αγορές. Θα ασχοληθούμε με όρους όπως Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ), Εξαγωγικές Δραστηριότητες και η σημασία τους, Εξαγωγικό Σχέδιο Μάρκετινγκ και Επιχειρηματικό Σχέδιο Εξαγωγών. Πιο συγκεκριμένα, θα υπάρξει ανάλυση των κυριότερων μεθόδων της Εξαγωγικής Δραστηριότητας, μελέτη των σταδίων της εξαγωγικής δραστηριότητας των ΜΜΕ, της σημασίας του Επιχειρηματικού Σχεδίου Εξαγωγών και τέλος των βασικών σταδίων του Εξαγωγικού Μάρκετινγκ. Τέλος, βασισμένοι στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, όπου

στηρίζεται όλη η διπλωματική, θα καταλήξουμε σε κάποια συμπεράσματα και προτάσεις που πιστεύουμε ότι θα βοηθήσουν στο εξαγωγικό επιχειρείν.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### 1.1 Ορισμοί των ΜΜΕ στο διεθνές περιβάλλον

Κατά καιρούς σημείο αντιπαράθεσης ήταν το γεγονός ότι μέχρι το 1996 δεν υπήρχε κανένας επίσημος ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) με αποτέλεσμα να δίστανται διαρκώς οι απόψεις και τα κριτήρια στην παγκόσμια κοινότητα, να επικρατεί η έλλειψη ταυτοποίησης των ΜΜΕ. Το γεγονός αυτό οδηγούσε σε αντιπαραθέσεις, διαφωνίες και άνισο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων διότι τα κριτήρια δεν είχαν προσδιοριστεί με ακρίβεια. Ο ορισμός των ΜΜΕ σε κάθε χώρα διαφοροποιούνταν κάθε φορά ανάλογα με τις πολιτικές – κοινωνικές -οικονομικές συνθήκες (Ματσατσίνης, Γρηγορούδης, Γαγάνης, Ζοπουνίδης, 2010). Με την πάροδο του χρόνου τα εμπορικά σύνορα άρχισαν να καταργούνται και οι αγορές να διεθνοποιούνται με αποτέλεσμα η δημιουργία κοινών εννοιών και ορισμών να είναι όλο και πιο αναγκαία για να λειτουργήσει σωστά η επιχειρηματική κοινότητα.

Λαμβάνοντας υπόψη τη διεθνή βιβλιογραφία, οι περισσότερες χώρες για να ορίσουν τη έννοια της ΜΜΕ έδιναν βάση πρώτα στον αριθμό των υπαλλήλων και **μετά** στον κύκλο εργασιών της επιχείρησης. Στον Καναδά και στις ΗΠΑ ως ΜΜΕ ορίζουν εκείνες τις επιχειρήσεις όπου ο αριθμός εργαζομένων δεν ξεπερνά τους 500 ενώ στην Ιαπωνία εκείνες τις επιχειρήσεις όπου ο αριθμός εργαζομένων είναι λιγότερος από 300. Στην Ευρώπη -πριν την καθιέρωση του ορισμού της ΕΕ- ως ΜΜΕ στη Γερμανία, Γαλλία και Ιταλία θεωρούσαν εκείνες τις επιχειρήσεις όπου ο αριθμός των εργαζομένων ήταν ίσος με λιγότερους από 200 ενώ στην Ελλάδα εκείνες όπου ο αριθμός των εργαζομένων ήταν ίσος με λιγότερους από 100 (Ματσατσίνης, Γρηγορούδης, Γαγάνης, Ζοπουνίδης, 2010).

Κατά τον ορισμό του OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) «Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις είναι μη θυγατρικές, ανεξάρτητες επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από ένα δεδομένο αριθμό εργαζομένων». Το μέγεθος όμως διαφέρει από χώρα σε χώρα όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 1: Κατανομή επιχειρήσεων με βάση αριθμό εργαζομένων

Πηγή: OECD, 2016

	Micro	Small	Medium	SME	Large
EU countries, Iceland, Norway, and Switzerland	1 - 9	10 - 49	50 - 249	1 - 249	250 +
Australia	0 - 9	10 - 49	50 - 199	0 - 199	200 +
Canada	0 - 9	10 - 49	50 - 499	0 - 499	500 +
Japan	4 - 9	10 - 49	50 - 249	1 - 249	250 +
Korea	5 - 9	10 - 49	50 - 199	5 - 199	200 +
Mexico	0 - 10	11 - 50	51 - 250	1 - 250	251 +
New Zealand	1 - 9	10 - 49	50 - 99	0 - 99	100 +
Turkey	1 - 19	20 - 49	50 - 249	1 - 249	250 +
United States	1 - 9	10 - 99	100 - 499	1 - 499	500 +

Είναι φανερό από τον παραπάνω πίνακα πως δεν υπάρχει κοινά αποδεκτός ορισμός των ΜΜΕ διότι οι συνθήκες ύπαρξης και λειτουργίας των επιχειρήσεων από χώρα σε χώρα είναι διαφορετικές. Παρόλο που για παράδειγμα στον Καναδά και στις ΗΠΑ το ανώτερο όριο για μικρές επιχειρήσεις είναι 500 εργαζόμενοι (Πίνακας 1) τα όρια αυτά μπορούν να διαφέρουν ανάλογα με τον κλάδο που δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση (Storey et al., 2011).

Προκειμένου να οριοθετήσουμε την έννοια της ΜΜΕ με μεγαλύτερη ακρίβεια, υπάρχουν αρκετά κριτήρια και συνδυασμοί αυτών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Τα κριτήρια διακρίνονται σε ποιοτικά και ποσοτικά (Κανελλόπουλος, 1987; Ξουρής, 1995).

#### α) Ποιοτικά

- Αδέσμευτη διοίκηση. Εδώ αυτοί που διοικούν είναι και συνήθως ιδιοκτήτες.
- Το κεφάλαιο προέρχεται από ένα άτομο ή μια μικρή ομάδα που είναι συνήθως και ιδιοκτήτες.
- Οι λειτουργίες της επιχείρησης είναι συγκεντρωμένες σε μία περιοχή, δηλαδή εργαζόμενοι και ιδιοκτήτες προέρχονται και μένουν στην ίδια περιοχή.
- Το μέγεθος της επιχείρησης είναι μικρό σε σχέση με το μέγεθος του κλάδου. Δηλαδή το ανώτατο όριο μιας ΜΜΕ μπορεί να είναι μικρό στον κλάδο που βρίσκεται. Αυτό σημαίνει πως μπορεί να θεωρείται μικρό σε έναν κλάδο ενώ μεγάλο σε έναν άλλο.

#### β) Ποσοτικά

- Σύνολο ενεργητικού μίας επιχείρησης, δηλαδή οτιδήποτε έχει στην κυριότητά της όπως γη, μηχανήματα, αποθέματα κ.ά.

- Ίδια κεφάλαια **είναι** η συμμετοχή του ιδιοκτήτη, δηλαδή η συνολική επένδυση που έγινε από τον ίδιο.

- Ετήσιες πωλήσεις.

- Αριθμός εργαζομένων.

Στα προαναφερθέντα κριτήρια, είναι σημαντικό να σημειωθεί, πως και εδώ υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ των χωρών επειδή οι συνθήκες και τα μεγέθη των μονάδων είναι διαφορετικά (Κανελλόπουλος, 1987). Για παράδειγμα στην Ευρωπαϊκή Ένωση θεωρείται μικρομεσαία η επιχείρηση που απασχολεί έως 250 εργαζομένους και εμφανίζει ακαθάριστες πωλήσεις μέχρι σαράντα εκατομμύρια ευρώ ενώ στις ΗΠΑ ΜΜΕ είναι αυτή που απασχολεί 500 άτομα και εμφανίζει ακαθάριστες πωλήσεις μέχρι έξι εκατομμύρια ευρώ. Στην Ελλάδα ως το 1996 μικρομεσαία επιχείρηση θεωρούνταν η επιχείρηση που απασχολούσε το πολύ 50 εργαζομένους με ετήσιο κύκλο εργασιών μέχρι εκατό εκατομμύρια ευρώ (The Office of Advocacy, 2004; Κανελλόπουλος, 1987; Ξουρής, 1995; Σαββίδη, 2000).

Από τα προαναφερθέντα κριτήρια εκείνα που έχουν επικρατήσει στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς είναι κυρίως τα ποσοτικά, δηλαδή ο αριθμός των εργαζομένων. Ο αριθμός των εργαζομένων αποτελεί το πιο συχνό κριτήριο επειδή είναι εύκολα μετρήσιμο, περισσότερο συγκρίσιμο και δεν επηρεάζεται από τον πληθωρισμό. Από την άλλη σκοπιά τα ποιοτικά κριτήρια χρησιμοποιούνται έμμεσα κυρίως για να τονίσουν τα στοιχεία που διακρίνουν τις μεγάλες επιχειρήσεις από τις ΜΜΕ (Ξουρής, 1995). Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω παραδείγματα είναι προφανές πως οι ΜΜΕ που θεωρούνται μεγάλες σε μία χώρα μπορεί να είναι μεγαλύτερες από τις μεγάλες επιχειρήσεις μίας άλλης χώρα ή και αντίθετα.

## **1.2 Ο Ορισμός των ΜΜΕ σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση**

Από την 30<sup>η</sup> Απριλίου του 1996 μέχρι και την 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου του 2004 τέθηκε σε ισχύ για πρώτη φορά ένας ενιαίος ορισμός των ΜΜΕ για τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Συγκεκριμένα η σύσταση 96/280/ΕΚ της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, η οποία στο Άρθρο 1, Παράγραφος 1 του Παραρτήματος, ορίζει ως ΜΜΕ εκείνες με τα παρακάτω χαρακτηριστικά (Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 1996):

α) οι εργαζόμενοι δεν ξεπερνούν τους διακόσιους πενήντα

β) ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα σαράντα εκατομμύρια ευρώ ή ο ετήσιος ισολογισμός δεν υπερβαίνει τα είκοσι επτά εκατομμύρια ευρώ και

γ) πληρούν το κριτήριο της ανεξαρτησίας σύμφωνα με την Παράγραφο 3 του Άρθρου 1 του Παραρτήματος της σύστασης 96/280/ΕΚ.

Πέρα των ανωτέρων ποσοτικών κριτηρίων, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ανεξάρτητες, δηλαδή να μην ανήκουν κατά 25% ή και περισσότερο του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου σε μία επιχείρηση ή από κοινού σε περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στους ορισμούς της ΜΜΕ (Παράρτημα, Άρθρο 1, Παράγραφος 30). Το όριο αυτό μπορεί να αυξηθεί σε δύο περιπτώσεις:

α) Αν η επιχείρηση ανήκει σε δημόσιες εταιρίες συμμετοχών, σε εταιρείες παροχής επιχειρηματικού κεφαλαίου ή θεσμικούς επενδυτές και υπό τον όρο ότι δεν ασκείται έλεγχος ούτε ατομικά ούτε από κοινού.

β) Αν η διασπορά του κεφαλαίου είναι τέτοια **ώστε** δεν είναι δυνατόν να καθοριστεί ποιός το κατέχει και αν η επιχείρηση δηλώνει ότι μπορεί εύλογα να υποθέσει ότι δεν ανήκει κατά 25% ή περισσότερο σε μια επιχείρηση ή από κοινού σε περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στον ορισμό της ΜΜΕ.

Τέλος, όσον αφορά τη διάκριση μεταξύ των πολύ μικρών επιχειρήσεων και των ΜΜΕ, το Άρθρο 5 του Παραρτήματος ορίζει ως πολύ μικρές επιχειρήσεις εκείνες που απασχολούν λιγότερο από δέκα εργαζομένους.

Από την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2005 ισχύει η σύσταση 2003/361/ΕΚ της Ευρωπαϊκής Επιτροπής των Κοινοτήτων, η οποία αντικαθιστά τη σύσταση 96/280/ΕΚ και ορίζει σύμφωνα με το Άρθρο 2, Παράγραφος 1, του Παραρτήματος (Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003) ότι: «Η κατηγορία των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) αποτελείται από επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζόμενους, των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ».

Τα παραπάνω κριτήρια είναι σημαντικά προκειμένου μία επιχείρηση να θεωρηθεί ΜΜΕ. Ωστόσο είναι δυνατόν και έχει την επιλογή μία επιχείρηση να εκπληρώσει ένα από προαναφερθέντα κριτήρια είτε το κριτήριο του κύκλου εργασιών είτε το ανώτατο όριο του συνόλου του ισολογισμού. Δεν είναι υποχρεωτικό να πληρούνται αμφότερες οι απαιτήσεις και μπορεί να υπερβαίνει μία εξ αυτών χωρίς αυτό να έχει επιπτώσεις στο καθεστώς της ως ΜΜΕ.

Βασιζόμενοι στα όρια των τριών κριτηρίων μπορεί να καθοριστεί κατά πόσο μία επιχείρηση είναι πολύ μικρή, μικρή ή μεσαία (Ματσατσίνης, Γρηγορούδης, Γαγάνης, Ζοπουνίδης, 2010).

Ειδικότερα:

α) μεσαίες επιχειρήσεις ορίζονται αυτές που διαθέτουν προσωπικό μεταξύ 50-249 εργαζόμενων, ο κύκλος εργασιών τους δεν υπερβαίνει τα 50 εκ. ευρώ και το σύνολο του ισολογισμού τους δεν υπερβαίνει τα 43 εκ. ευρώ.

β) μικρές επιχειρήσεις ορίζονται αυτές που απασχολούν προσωπικό μεταξύ 10-49 εργαζόμενων και ο κύκλος εργασιών και του ισολογισμού τους δεν υπερβαίνει τα 10 εκ. ευρώ.

γ) πολύ μικρές επιχειρήσεις ορίζονται οι επιχειρήσεις που απασχολούν προσωπικό μικρότερο των 10 ατόμων, των οποίων το όριο του κύκλου εργασιών και το σύνολο του ισολογισμού δεν ξεπερνά τα 2 εκ. ευρώ.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει το δικαίωμα, όταν το επιθυμεί να προβεί σε τροποποιήσεις στη σύσταση και στα επίπεδα των ορίων κάθε 4 έτη. Η χρήση του ορισμού είναι υποχρεωτική για όλα τα μέλη της ΕΕ όπως και για κάθε χρήση ευρωπαϊκών προγραμμάτων.

Πίνακας 2: Όρια ΜΜΕ σύμφωνα με τη Σύσταση 2003/361/Εκ της ΕΕΚ

Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Οδηγός Χρήσης ΜΜΕ Ref. Ares (2016)-24/02/2016

Κατηγορία επιχείρησης	Αριθμός απασχολούμενων: Μονάδα ετήσιας εργασίας (ΜΕΕ)	Ετήσιος κύκλος εργασιών	ή	Ετήσιος συνολικός ισολογισμός
Μεσαία επιχείρηση	< 250	≤ 50 εκατ. ευρώ (το 1996 40 εκατ. ευρώ)	ή	≤ 43 εκατ. ευρώ (το 1996 27 εκατ. ευρώ)
Μικρή επιχείρηση	< 50	≤ 10 εκατ. ευρώ (το 1996 7 εκατ. ευρώ)	ή	≤ 10 εκατ. ευρώ (το 1996 5 εκατ. ευρώ)
Πολύ μικρή επιχείρηση	< 10	≤ 2 εκατ. ευρώ (χωρίς προηγούμενη αναφορά)	ή	≤ 2 εκατ. ευρώ (χωρίς προηγούμενη αναφορά)

### 1.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των ΜΜΕ

Όλες οι επιχειρήσεις προσπαθώντας να επιβιώσουν στο παγκόσμιο οικονομικό προσκήνιο, ανεξάρτητα του μεγέθους τους, εμφανίζουν δυνατά και αδύνατα σημεία. Σύμφωνα με τον Recklies (2001a) τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των ΜΜΕ επηρεάζονται από τις δομές και το μέγεθος, την στενή επαφή με τους πελάτες και τον ρόλο της ιδιοκτησίας της επιχείρησης. Αρχικά λόγω του περιορισμένου μεγέθους οι ΜΜΕ έχουν απλές δομές και συστήματα, που συμβάλλουν στον υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας και ικανότητας της επιχείρησης να αντιδρά άμεσα στις αλλαγές του περιβάλλοντός της. Από την άλλη υπάρχει χαμηλός βαθμός προθυμίας για εισαγωγή πιο περίπλοκων μεθόδων στην επιχείρηση όπως και περιορισμένοι πόροι στη διάθεσή της. Η διοίκηση της επιχείρησης βρίσκεται στα χέρια και εξαρτάται εξολοκλήρου από ένα άτομο ή μία μικρή ομάδα (που συχνά είναι οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης). Έτσι προοιωνίζει σταθερότητα, βαθμό υψηλής δέσμευσης αλλά και μακροπρόθεσμη σκέψη και προοπτικές. Μειονέκτημα της μη στατικής διοίκησης είναι κυρίως η περιορισμένη σκέψη και εμπειρία αλλά και η ύπαρξη πιθανών συγκρούσεων μεταξύ εταιρικών στόχων και προσωπικών στόχων του ιδιοκτήτη. Οι ΜΜΕ χαρακτηρίζονται από τις στενές σχέσεις που συνδέουν τους πελάτες τους με τους επιχειρηματίες εταίρους τους προσφέροντας σταθερή βάση για επέκταση της επιχειρηματικής της δραστηριότητας, ανάπτυξης συνεργασιών με αμοιβαίο όφελος αλλά και ανοίγματα νέων συνεργασιών. Από την άλλη υπάρχει ο κίνδυνος υπερβολικής εμφάνισης στην υπάρχουσα βάση επιχειρηματικής δραστηριότητας. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω στοιχεία μπορούμε να καταλάβουμε πόσο σημαντικό ρόλο παίζουν κυρίως τα ίδια τα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ στα δυνατά και αδύνατα σημεία τους.

Μελετώντας λοιπόν την ελληνική αλλά και τη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, σημαντικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των ΜΜΕ είναι συνοπτικά τα παρακάτω (Alberts & Kumar, 1991; Campbell, 1996; Levy, 1998; Recklies, 2001a; 2001b; Κανελλόπουλος, 1987; Ξουρής, 1995; Σαββίδης, 2000; Ζυγούρας, 2002).



Πίνακας 3: Τα σημαντικότερα Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα των ΜΜΕ	
Πηγή: Ίδια κατασκευή	
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Μεγάλος βαθμός ταύτισης διοίκησης – εργαζομένων με την κουλτούρα της επιχείρησης	Περιορισμένη εμπειρία – γνώσεις του ιδιοκτήτη, στατική σκέψη
Υψηλός βαθμός σταθερότητας και δέσμευσης της διοίκησης	Υψηλή εξάρτηση από την διοίκηση
Πολύ στενές σχέσεις με τους πελάτες	Μεγάλη νηπιακή θνησιμότητα
Υψηλός βαθμός ευελιξίας και προσαρμοστικότητας στις αλλαγές του περιβάλλοντος	Έλλειψη ολοκληρωμένης εκπαίδευσης και προγραμματισμού της επιχείρησης
Χαμηλή γραφειοκρατία στο εσωτερικό της επιχείρησης	Απουσία συστημάτων ελέγχου
Αυξημένο το συναίσθημα της ατομικής ευθύνης και πρωτοβουλίας	Πιθανές συγκρούσεις στόχων εταίρων – ιδιοκτήτη
Επιλεγμένο προσεκτικά προσωπικό	Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού για την ανάθεση πρόσθετων εργασιών
Εκμετάλλευση των τοπικών πόρων της επιχείρησης	Αδυναμία εκτέλεσης μεγάλων παραγγελιών
Μεγάλος βαθμός σταθερότητας για επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας	Μη εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας
Απλές λειτουργίες – δομές – συστήματα στην επιχείρηση	Δυσκολία προσαρμογής σε νέες καταστάσεις και προκλήσεις
Γενικά μικρά και ελεγμένα – συγκεκριμένα έξοδα	Μειωμένη ικανότητα αυτοχρηματοδότησης (π.χ. για Έρευνα & Ανάπτυξη)
Εκμετάλλευση τοπικών πόρων	Αδυναμία εκτέλεσης μεγάλων παραγγελιών
Μικροί χρόνοι αντίδρασης	Κίνδυνος υπερβολικής έμφασης στην παρούσα επιχειρηματική βάση
Στόχευση σε συγκεκριμένες αγορές, γεγονός που επιτρέπει περισσότερη εξειδίκευση	Έλλειψη διεθνούς εμπειρίας
Χαμηλά κεφάλαια χρήσης	Μικρή χρηματοοικονομική επιφάνεια

#### 1.4 Οι βασικοί κλάδοι και τα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ

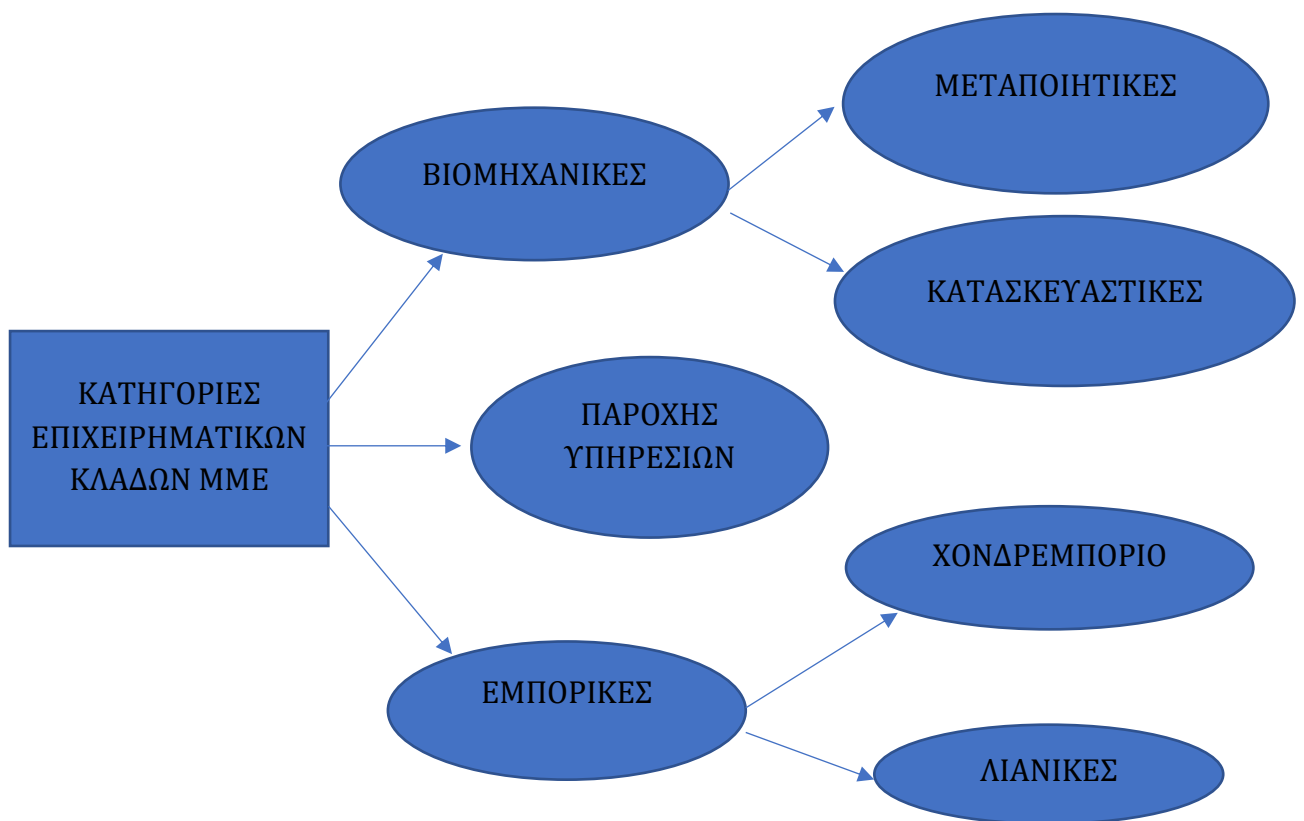
Σύμφωνα με τα διεθνή ‘στάνταρντ’ και τον ορισμό της Ε.Ε., οι περισσότερες Ελληνικές επιχειρήσεις είναι μικρομεσαίες. Γεγονός είναι επίσης ότι οι ΜΜΕ κατέχουν κυρίαρχη θέση στην παγκόσμια οικονομία και σε όλους τους κλάδους των επιχειρήσεων. Οι κλάδοι

των επιχειρήσεων χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες (Ξουρής, 1995; GECON, 2005; Κανελλόπουλος, 1987): βιομηχανικές με υποκατηγορίες τις μεταποιητικές και τις κατασκευαστικές, εμπορικές με υποκατηγορίες, λιανικές και χονδρεμπόριο και τελευταία κατηγορία είναι οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

Στην πρώτη κατηγορία οι ΜΜΕ χωρίζονται σε δύο υποκατηγορίες τις μεταποιητικές και τις κατασκευαστικές. Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην κατασκευαστική βιομηχανία έχουν ως κύρια ενασχόληση την κατασκευή κάθε μορφής κατασκευαστικού έργου δημοσίου και ιδιωτικού τομέα σε τοπική αλλά και σε διεθνή κλίμακα. Οι επιχειρήσεις αυτές χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας καλύπτοντας οποιαδήποτε ανάγκη κατασκευής σε όλα τα τεχνικά πεδία όπως σήραγγες, φράγματα, μεγάλες υπόγειες κατασκευές, συγκοινωνιακά έργα (μετρό, σιδηροδρομικά έργα κ.λπ.), κτιριακά έργα, έργα διαχείρισης υδάτινων πόρων και οποιασδήποτε παρόμοιας κατασκευής. Όσον αφορά τη μεταποιητική βιομηχανία η κύρια ενασχόληση της είναι η μετατροπή των πρώτων υλών σε έτοιμα προϊόντα. Τα προϊόντα αυτά μπορούν πωληθούν και να χρησιμοποιηθούν ως πρώτη ύλη για τη δημιουργία άλλων προϊόντων σε λιανέμπορους, σε χονδρέμπορους ακόμα και στους τελικούς καταναλωτές .

Στη δεύτερη κατηγορία οι εμπορικές ΜΜΕ χωρίζονται σε λιανεμπορικές και χονδρεμπορικές υποκατηγορίες. Στις χονδρεμπορικές επιχειρήσεις η κύρια δραστηριότητα είναι η αγορά των προϊόντων από τις μεταποιητικές επιχειρήσεις, η αποθήκευσή τους και τέλος η πώλησή σε λιανοπωλητές ή απευθείας στον τελικό καταναλωτή. Οι χονδρέμποροι λειτουργούν δηλαδή ως μεσάζοντες μεταξύ μεταποιητικών επιχειρήσεων και λιανοπωλητών. Όσον αφορά τις λιανεμπορικές επιχειρήσεις αυξάνουν την προστιθέμενη αξία του προϊόντος, αφού το συνοδεύουν με διάφορες υπηρεσίες όπως προσωπική εξυπηρέτηση, δυνατότητα επιλογής μεταξύ μεγάλου εύρους ομοειδών προϊόντων αλλά και πιστωτικές διευκολύνσεις.

Στην τελευταία κατηγορία οι ΜΜΕ παροχής υπηρεσιών δεν ασχολούνται με κάποιο 'υλικό' προϊόν αλλά πωλούν τις υπηρεσίες τους τόσο σε επιχειρήσεις όσο και σε τελικούς καταναλωτές . Η 'πώληση' των εν λόγω υπηρεσιών μπορεί να γίνει από ένα κατάστημα στο δρόμο, από το σπίτι ή ακόμα και από ένα κατάστημα διαδικτυακό κατάστημα. Η επένδυση που απαιτείται για την ίδρυση μίας δραστηριότητας παροχής υπηρεσιών μπορεί να είναι ελάχιστη, όπως είναι στις εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων, έως και πολυδάπανη, όπως σε περιπτώσεις σύστασης ξενοδοχειακών μονάδων (Κανελλόπουλος, 1987).



Σχήμα 1: Βασικές Κατηγορίες και Υποκατηγορίες Επιχειρηματικών Κλάδων των ΜΜΕ  
 Πηγή: Ίδια κατασκευή

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να τονίσουμε πως ανεξάρτητα με την κατηγορία που βρίσκεται η ΜΜΕ υπάρχουν κοινά στοιχεία που εμφανίζουν μεταξύ τους όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας τους. Σύμφωνα λοιπόν με ελληνικές αλλά και διεθνείς μελέτες, τα βασικά κοινά στοιχεία τους παρουσιάζονται παρακάτω (Κυριαζόπουλος, 1988; GECON, 2005; Campbell, 1996; Berry, 1998).

- α) Η επιχειρηματική τους δράση εξαρτάται από ένα μικρό αριθμό πελατών και σε περιορισμένες αγορές.
- β) Η συλλογή πληροφοριών σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις δεν είναι αποτέλεσμα εξειδικευμένου τμήματος και προσωπικού ή του τμήματος πωλήσεων, αλλά συλλογής πληροφοριών μέσω άτυπων και προσωπικών καναλιών και επαφών όπως συγγενείς, φίλοι, περιοδικά, εφημερίδες και διαδίκτυο.
- γ) Η δομή τους είναι ευέλικτη, τους δίνει δηλαδή την δυνατότητα να προσαρμόζεται γρήγορα στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις.
- δ) Οι πόροι της επιχείρησης είναι περιορισμένοι σε επίπεδο χρηματοοικονομικών πόρων, ανθρώπινου δυναμικού, διοίκησης και παραγωγικής ικανότητας.

ε) Η διοίκηση της επιχείρησης ασκείται από τον διευθυντή – ιδιοκτήτη με περιορισμένη μεταβίβαση εξουσιών.

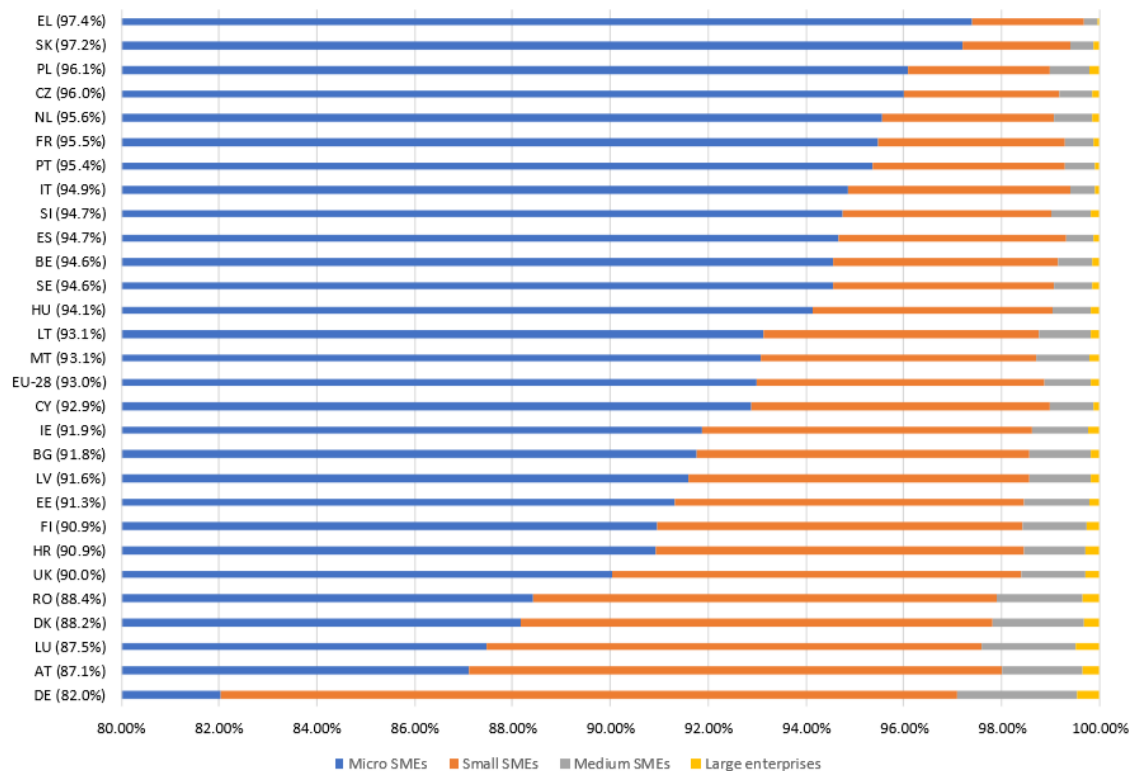
ζ) Τάση και προσανατολισμός υιοθέτησης νέων τεχνολογιών.

η) Έλλειψη αυστηρά προσανατολισμένης στρατηγικής αλλά και συστημάτων ελέγχου.

## 1.5 Προφίλ των ΜΜΕ στην Ευρώπη

Οι ΜΜΕ αποτελούν την κινητήριου δύναμη της οικονομίας, προωθούν τη δημιουργία θέσεων εργασίας και την οικονομική ανάπτυξη και εξασφαλίζουν την κοινωνική σταθερότητα. Η ετήσια έκθεση της Ευρωπαϊκής Ένωσης 2018\2019 επιχειρεί να καταγράψει την δραστηριότητα και την επίδοση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στα 27 κράτη-μέλη της ΕΕ. Σύμφωνα λοιπόν με την ετήσια έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής το 2018 υπήρξαν περισσότερες από 25 εκατομμύρια ΜΜΕ στην Ευρωπαϊκή Ένωση εκ των οποίων το 93% ανήκουν στην κατηγορία των ΜΜΕ. Οι ΜΜΕ αντιπροσωπεύουν το 99,8% το συνόλου των επιχειρήσεων οι οποίες δημιούργησαν προστιθέμενη αξία ύψους 4.357 δις. ευρώ και απασχόλησαν 97,7 εκατ. άτομα. Έτσι οι ΜΜΕ αντιπροσωπεύουν τα 2/3 της συνολικής απασχόλησης και το 56,4% της συνολικής προστιθέμενης αξίας στον τομέα της οικονομίας των μη-χρηματοπιστωτικών επιχειρήσεων στην Ε.Ε. Η μέση παραγωγικότητα των ΜΜΕ στην ΕΕ, μετρούμενη ως προστιθέμενη αξία ανά απασχολούμενο άτομο, ήταν 44.600€ το 2018 ενώ η μέση ΜΜΕ απασχολούσε 3,9 άτομα.

Οι μικροεπιχειρήσεις είναι το πιο συνηθισμένο μέγεθος επιχείρησης καθώς αντιπροσωπεύουν το 93% όλων των επιχειρήσεων της οικονομίας μη-χρηματοπιστωτικών επιχειρήσεων. Επίσης, συνέβαλαν τα μεγαλύτερα μερίδια τόσο της προστιθέμενης αξίας όσο και της απασχόλησης, σε 20,8% και 29,7% αντίστοιχα. Το χονδρικό και το λιανικό εμπόριο και η μεταποίηση αποτελούν τους σημαντικότερους τομείς των ΜΜΕ στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Συνολικά αντιπροσωπεύουν λίγο περισσότερο από το 40% της συνολικής απασχόλησης των ΜΜΕ όσο και της συνολικής προστιθέμενης αξίας των ΜΜΕ.



Note: The percentage shown after the country label is the share of micro SMEs in the total SME population. For presentational reasons, the horizontal scale starts at 80%.

Source: Eurostat, National Statistical Offices, DIW Econ

Διάγραμμα 1: Το μερίδιο ‘μοιράσματος’ των ΜΜΕ στα 28 Κράτη-Μέλη της ΕΕ.

Πηγή: Annual Report on European SMEs 2018/2019, Research & Development and Innovation by SMEs.

Οι ΜΜΕ της ΕΕ ακολουθούσαν μια σταθερή πορεία ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια στην οικονομία των Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων. Το 2014-2018 η προστιθέμενη αξία των ΜΜΕ αυξήθηκε κατά 16,2% ενώ η απασχόληση των ΜΜΕ αυξήθηκε κατά 8,2%. Οι κυριότεροι παράγοντες αύξησης της προστιθέμενης αξίας των ΜΜΕ ήταν οι μικροεπιχειρήσεις με αποτέλεσμα την αύξηση της προστιθέμενης αξίας την περίοδο αυτή κατά 18,3%. Ωστόσο η αύξηση της προστιθέμενης αξίας των μεγάλων επιχειρήσεων ήταν ακόμη υψηλότερη στο 19,5%. Το 2017-2018 οι ΜΜΕ σε όλα τα κράτη μέλη της ΕΕ δημιούργησαν αύξηση της προστιθέμενης αξίας και της απασχόλησης κατά 4,1% και 1,8% αντίστοιχα. Οι μικροεπιχειρήσεις αυξήθηκαν ταχύτερα το 2017-2018 με αύξηση της προστιθέμενης αξίας κατά 5,4% και απασχόλησης κατά 2,6%. Αυτό σημαίνει ότι υπερέβησαν την ανάπτυξη σε όλες τις άλλες τάξεις μεγέθους επιχειρήσεων συμπεριλαμβανομένων και των μεγάλων επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με πιο πρόσφατα στοιχεία το 2017 – 2018 η αύξηση της προστιθέμενης αξίας των ΜΜΕ ήταν ιδιαίτερα έντονη στη Λετονία με 14%, τη Βουλγαρία με 14,5% και τη

Ρουμανία με 15%. Αντίθετα η Σουηδία και η Ιταλία παρουσίασαν το χαμηλότερο ποσοστό αύξησης, με 0,1% και 1,8% αντίστοιχα.

Κατά την περίοδο 2014-2018 η αύξηση της προστιθέμενης αξίας των ΜΜΕ στην ΕΕ ήταν υψηλότερη στις υπηρεσίες στέγασης και τροφίμων, της κατασκευής και της πληροφόρησης και επικοινωνίας με ποσοστά 23,3%, 21,1% και 20,3% αντίστοιχα. Στον τομέα της απασχόλησης οι ΜΜΕ παρουσίασαν τις καλύτερες επιδόσεις στον τομέα τις πληροφόρησης και της επικοινωνίας με αύξηση 17,3% ενώ οι υπηρεσίες στέγασης και τροφίμων και οι διοικητικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες, οδήγησαν σε αύξηση 14,6% την ίδια χρονική περίοδο.

Ένας άλλος τομέας των ΜΜΕ που αναπτύχθηκε με ταχύ ρυθμό ήταν το χονδρικό και λιανικό εμπόριο, το οποίο σημείωσε αύξηση της προστιθέμενης αξίας κατά 18,6%. Αυτή η έντονη αύξηση σε συνδυασμό με το μεγάλο μέγεθος του τομέα επέτρεψε στο χονδρικό και λιανικό εμπόριο να συμβάλει σημαντικά στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας των ΜΜΕ στην οικονομία των μη-οικονομικών επιχειρήσεων που αντιστοιχεί στο 1\4 της συνολικής προστιθέμενης αξίας των ΜΜΕ ανάπτυξης. Το 2016 το μέσο ποσοστό δημιουργίας επιχειρήσεων στην επιχειρηματική οικονομία της Ε.Ε. ήταν 9,8%. Σε όλη την ΕΕ τα τρία υψηλότερα ποσοστά δημιουργίας παρατηρήθηκαν στην Λιθουανία με 18,2%, στη Μάλτα με 16,4% και στη Λετονία με 16,2% ενώ τα χαμηλότερα ποσοστά παρατηρήθηκαν στη χώρα μας με 4,5%, στο Βέλγιο με 6,2% και στην Αυστρία 6,6%.

Πάντως οι προοπτικές για τις ΜΜΕ της ΕΕ εξακολουθούν να είναι θετικές. Ειδικότερα η προστιθέμενη αξία των ΜΜΕ αναμένεται να αυξηθεί κατά 8,5% κατά τα έτη 2018-2020. Η απασχόληση των ΜΜΕ εκτιμάται ότι θα αυξηθεί κατά 3% την ίδια περίοδο δημιουργώντας περίπου 2,9 εκατομμύρια νέες θέσεις εργασίας για τις ΜΜΕ έως το 2020. Ως εκ τούτου οι ΜΜΕ αναμένεται να δημιουργήσουν το 73,7% όλων των νέων θέσεων εργασίας στην οικονομία το 2018-2020 ενώ σχεδόν οι μισές από αυτές τις νέες θέσεις εργασίας ενδέχεται να δημιουργηθούν από μικροεπιχειρήσεις.

#### Πίνακας 4: Κατανομή των Ευρωπαϊκών ΜΜΕ Βάση Μεγέθους

Πηγή: Structural Business Statistics, 2018

Class size	Number of enterprises		Number of persons employed		Value added	
	European Union		European Union		European Union	
	Number	Share	Number	Share	Billion €	Share
Micro	23,323,938	93.0%	43,527,667	29.7%	1,610	20.8%
Small	1,472,402	5.9%	29,541,259	20.1%	1,358	17.6%
Medium-sized	235,668	0.9%	24,670,024	16.8%	1,388	18.0%
<b>SMEs</b>	<b>25,032,008</b>	<b>99.8%</b>	<b>97,738,950</b>	<b>66.6%</b>	<b>4,357</b>	<b>56.4%</b>
Large	47,299	0.2%	49,045,645	33.4%	3,367	43.6%
Total	<b>25,079,307</b>	<b>100.0%</b>	<b>146,784,595</b>	<b>100.0%</b>	<b>7,724</b>	<b>100.0%</b>

*These are estimates for 2018 produced by DIW Econ, based on 2008-2016 figures from the Structural Business Statistics Database (Eurostat). The data cover the 'non-financial business economy', which includes industry, construction, trade, and services (NACE Rev. 2 sections B to J, L, M and N), but not enterprises in agriculture, forestry and fisheries and the largely non-market service sectors such as education and health. The following size-class definitions are applied: micro firms (0-9 persons employed), small firms (10-49 persons employed), medium-sized firms (50-249 persons employed), and large firms (250+ persons employed). The advantage of using Eurostat data is that the statistics are harmonised and comparable across countries. The disadvantage is that for some countries the data may be different from those published by national authorities.*

### 1.6 Το Προφίλ των ΜΜΕ στην Ελλάδα

Όσον αφορά τη χώρα μας, η σημασία των ΜΜΕ είναι ακόμα μεγαλύτερη καθώς αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο της ελληνικής οικονομίας. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (European Commission, 2019 SBA Fact Sheet Greece) οι ελληνικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις αποτελούν το 99,9% των ελληνικών επιχειρήσεων αντιπροσωπεύουν το 63,5% της συνολικής προστιθέμενης αξίας (πάνω από τον μέσο όρο της ΕΕ 56,4%) και έχουν μερίδιο απασχόλησης 87,9% (πάνω από τον μέσο όρο της ΕΕ 66,6%). Το 2014-2018 η συνολική προστιθέμενη αξία των ΜΜΕ αυξήθηκε κατά 11,8% με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις να αυξήθηκαν κατά 25,7% και τις μικρότερες να παρουσιάζουν πτώση 11,9%. Οι συνολικές προοπτικές για τις ελληνικές ΜΜΕ είναι θετικές, με προβλεπόμενη αύξηση της προστιθέμενης αξίας κατά 21,3% και της απασχόλησης κατά 13,1% το 2018-2020.

Οι Ελληνικές επιχειρήσεις απασχολούν κατά μέσο όρο 2,6 άτομα, περίπου το 1/3 λιγότερο από τον μέσο όρο της ΕΕ (3,9). Οι δύο σημαντικότεροι τομείς των ΜΜΕ, δηλαδή του χονδρικού και λιανικού εμπορίου και της μεταποίησης, παράγουν από κοινού το ήμισυ περίπου της ελληνικής προστιθέμενης αξίας των ΜΜΕ. Η μέση παραγωγικότητα των ελληνικών ΜΜΕ, υπολογισμένη ως προστιθέμενη αξία ανά απασχολούμενο, είναι περίπου 15.000€, περίπου 2/3 χαμηλότερα από ότι στο σύνολο της ΕΕ.

Το 2014-2018 η συνολική προστιθέμενη αξία των ΜΜΕ στη Ελλάδα (σύμφωνα με το European Commission, 2019 SBA Fact Sheet Greece) αυξήθηκε κατά 11,8% με τις

μεγαλύτερες επιχειρήσεις να αυξήθηκαν κατά 25,7% και τις μικρότερες να παρουσιάζουν πτώση 11,9%. Την ίδια περίοδο η αύξηση της προστιθέμενης αξίας των ΜΜΕ ξεπέρασε την αύξηση της προστιθέμενης αξίας των μεγάλων επιχειρήσεων κατά 20,6% αν και η απασχόληση μειώθηκε κατά 15,9% στις μεγάλες επιχειρήσεις ενώ η απασχόληση των ΜΜΕ αυξήθηκε κατά 7,5%. Πιο πρόσφατα, το 2017-2018 η συνολική ανάπτυξη των ΜΜΕ επιταχύνθηκε ενώ η απασχόληση των ΜΜΕ αυξήθηκε κατά 4,0% και η προστιθέμενη αξία κατά 13,7%. Οι μικρές επιχειρήσεις δημιούργησαν την υψηλότερη προστιθέμενη αξία της τάξης του 25,5%. Παρά την υγιή αυτή ανάπτυξη, ωστόσο, η προστιθέμενη αξία των ΜΜΕ και η απασχόληση των ΜΜΕ παραμένουν κάτω από τα επίπεδα πριν από την κρίση του 2008 με ποσοστά 40,8% και 9,7% αντίστοιχα. Αυτό δείχνει ότι η οικονομική ανάκαμψη δεν έχει ακόμα ολοκληρωθεί στην χώρα μας.

Οι ΜΜΕ στον τομέα του χονδρικού και λιανικού εμπορίου, ο οποίος είναι ο μεγαλύτερος τομέας όσον αφορά την προστιθέμενη αξία των ΜΜΕ, έχουν σημειώσει σημαντική αύξηση τα τελευταία χρόνια. Το 2014-2018 η προστιθέμενη αξία των ΜΜΕ αυξήθηκε κατά 21,3% και η απασχόληση στις ΜΜΕ κατά 6,1%. Αν και η αύξηση της προστιθέμενης αξίας των μεγάλων επιχειρήσεων σε 22,9% ήταν πολύ παρόμοια με αυτή των ΜΜΕ, η απόδοση ήταν σημαντικά χειρότερη στην απασχόληση με πτώση 14,2%. Γενικά η σταθερή αύξηση της φορολογίας στην Ελλάδα από το 2013 έχει οδηγήσει σε συρρίκνωση του διαθέσιμου εισοδήματος και της κατανάλωσης. Τα συρρικνωμένα επιχειρηματικά κέρδη που προέκυψαν, ιδίως στον τομέα του χονδρικού και λιανικού εμπορίου, είχαν αρνητικό αντίκτυπο στην απασχόληση. Ωστόσο από το 2015 με την ανάπτυξη του ελληνικού ΑΕΠ η προστιθέμενη αξία έχει αυξηθεί σημαντικά και ο αριθμός των ΜΜΕ έχει αυξηθεί σημαντικά. Η εντυπωσιακή απόκλιση της αύξησης της απασχόλησης σε μεγάλες επιχειρήσεις μπορεί να εξηγείται περαιτέρω με ρυθμιστικές αλλαγές που αύξησαν τα τέλη φόρου και ασφάλισης των αυτοαπασχολούμενων εργαζομένων. Προκειμένου να υπάρξει μείωση του κόστους, πολλές ΜΜΕ άλλαξαν την λειτουργία τους από το να απασχολούν ελεύθερους επαγγελματίες στο να προσλαμβάνουν εταιρικούς υπαλλήλους στην επιχείρηση, το γεγονός που εξηγεί την αύξηση της απασχόλησης στις ΜΜΕ. Από την πλευρά τους οι μεγάλες επιχειρήσεις επηρεάστηκαν ιδιαίτερα από την αύξηση των φορολογικών συντελεστών και την πτώση της κατανάλωσης. Η μείωση του κόστους απασχόλησης ήταν ένας τρόπος για τις μεγάλες επιχειρήσεις να διατηρήσουν την κερδοφορία εξηγώντας έτσι τη μείωση του ποσοστού απασχόλησης τους.



Το 2014-2018 η προστιθέμενη αξία των ΜΜΕ στον μεταποιητικό τομέα αυξήθηκε κατά 15,8% ενώ η απασχόληση των ΜΜΕ αυξήθηκε ελάχιστα κατά 0,4%. Αν και οι μεγάλες επιχειρήσεις δημιούργησαν ελαφρώς μεγαλύτερη αύξηση της προστιθέμενης αξίας κατά 18,6%, η απασχόληση την ίδια περίοδο υποχώρησε έντονα κατά 14,7%, ως αποτέλεσμα των αρνητικών επιπτώσεων της ελληνικής οικονομικής κρίσης στο μεταποιητικό τομέα. Αντίθετα η αύξηση της απασχόλησης στις ΜΜΕ το 2014-2018 οφείλεται κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη του μεγαλύτερου υποτομέα των προϊόντων διατροφής όπου η προστιθέμενη αξία των ΜΜΕ κατά 8,8%. Η εξήγηση έγκειται στην σχέση συνεργιών που έχει αυτός ο παραγωγικός υποτομέας με άλλους τομείς όπως η γεωργία και ο τουρισμός.

Το 2018 υπήρχαν 34.558 νέες εγγραφές επιχειρήσεων και 20.232 διαγραφές στην Ελλάδα. Αυτή ήταν μια αύξηση 6,9% στις νέες εγγραφές και μια απότομη πτώση στις καταγραφές από 23% σε σύγκριση με το 2017, οδηγώντας σε καθαρή αύξηση 14.326 επιχειρήσεων συνολικά. Το 2016 1.920 επιχειρήσεις ήταν υψηλής ανάπτυξης, με αύξηση το 2015-2016 κατά 1,2 ποσοστιαίες μονάδες. Το 2018 οι ελληνικές ΜΜΕ στις υπηρεσίες εξειδικευμένης γνώσης και στους τομείς υψηλής τεχνολογίας αντιπροσώπευαν το 24,5% της προστιθέμενης αξίας των ΜΜΕ στους τομείς της μεταποίησης και υπηρεσιών. Αυτό είναι σημαντικά υψηλότερο από τον μέσο όρο της ΕΕ κατά 33%.

Σύμφωνα με τις προβλέψεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στις ελληνικές ΜΜΕ οι προοπτικές είναι γενικά θετικές με προβλεπόμενη αύξηση της προστιθέμενης αξίας κατά 21,3% και της απασχόλησης κατά 13,1% το 2018-2020. Ως αποτέλεσμα περίπου 284.400 νέες θέσεις εργασίας σε ΜΜΕ είναι πιθανόν να δημιουργηθούν έως το 2020 κυρίως σε μικροεπιχειρήσεις.

## Πίνακας 5: Κατανομή Ελληνικών ΜΜΕ βάσει μεγέθους

Πηγή: Structural Business Statistics, 2018

Class size	Number of enterprises			Number of persons employed			Value added		
	Greece		EU-28	Greece		EU-28	Greece		EU-28
	Number	Share	Share	Number	Share	Share	Billion €	Share	Share
Micro	800,075	97.4%	93.0%	1,527,075	62.0%	29.7%	9.0	17.6%	20.8%
Small	18,958	2.3%	5.9%	398,514	16.2%	20.1%	11.8	23.1%	17.6%
Medium-sized	2,176	0.3%	0.9%	239,627	9.7%	16.8%	11.7	22.9%	18.0%
<b>SMEs</b>	<b>821,209</b>	<b>100.0%</b>	<b>99.8%</b>	<b>2,165,216</b>	<b>87.9%</b>	<b>66.6%</b>	<b>32.6</b>	<b>63.5%</b>	<b>56.4%</b>
Large	331	0.0%	0.2%	297,411	12.1%	33.4%	18.7	36.5%	43.6%
Total	<b>821,540</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,462,627</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>51.2</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

*These are estimates for 2018 produced by DIW Econ, based on 2008-2016 figures from the Structural Business Statistics Database (Eurostat). The data cover the 'non-financial business economy', which includes industry, construction, trade, and services (NACE Rev. 2 sections B to J, L, M and N), but not enterprises in agriculture, forestry and fisheries and the largely non-market service sectors such as education and health. The following size-class definitions are applied: micro firms (0-9 persons employed), small firms (10-49 persons employed), medium-sized firms (50-249 persons employed), and large firms (250+ persons employed). The advantage of using Eurostat data is that the statistics are harmonised and comparable across countries. The disadvantage is that for some countries the data may be different from those published by national authorities.*

### 1.7 Οι Ελληνικές ΜΜΕ στην περίοδο της κρίσης

Είναι γνωστό το τεράστιο πλήγμα που υπέστη η μικρομεσαία επιχειρηματικότητα της χώρας μας κατά την περίοδο της κρίσης το χρονικό διάστημα 2008 – 2017. Σύμφωνα με το δελτίο τύπου «Κηρυχθείσες πτωχεύσεις επιχειρήσεων 2017» που εκδόθηκε στις 12 Απριλίου του 2019, το 2017 οι πτωχεύσεις ανέρχονταν σε 114 έναντι 111 που ήταν το 2016, σημειώνοντας αύξηση κατά 2,7%. Παρόλα αυτά από το 2012 παρατηρείται σταθερή μείωση των πτωχεύσεων με ετήσιο ρυθμό μεταβολής 11,5% την περίοδο 2008-2017. Όσον αφορά τη νομική μορφή των επιχειρήσεων που πτώχευσαν από το 2008 έως το 2017, παρατηρείται μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής -15,9% στις ατομικές επιχειρήσεις, -8,4% στις προσωπικές εταιρίες και -9,3% στις κεφαλαιουχικές εταιρείες. Τα παραπάνω στοιχεία προκύπτουν από έρευνα της ΕΛΣΤΑΤ (Ελληνική Στατιστική Αρχή) που έγινε το 2017.

Πίνακας 6: Κηρυχθείσες πτωχεύσεις κατά νομική μορφή επιχειρήσεων που πτώχευσαν, 2008-2017

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ 2017

Κηρυχθείσες πτωχεύσεις					
Έτος	Σύνολο	Ατομικές επιχειρήσεις	Προσωπικές εταιρείες	Κεφαλαιουχικές εταιρείες	Άλλη ή άγνωστη <sup>1</sup>
2008	342	152	33	157	
2009	368	149	45	174	
2010	380	157	45	178	
2011	474	206	76	192	
2012	455	159	59	237	
2013	437	138	50	249	
2014	335	106	44	185	
2015	206	52	41	110	3
2016	111	25	16	65	5
2017	114	32	15	65	2
<b>Σύνολο</b>	<b>3.222</b>	<b>1.176</b>	<b>424</b>	<b>1.612</b>	<b>10</b>
Ετήσια Μεταβολή (%) 2017/2016	2,7	28,0	-6,3	0,0	-60,0
Μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής <sup>2</sup> (%) 2008-2017	-11,5	-15,9	-8,4	-9,3	

## 1.8 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό τονίζεται η αδιαμφισβήτητη συμβολή των ΜΜΕ τόσο στην οικονομική ανάπτυξη όσο και στον τομέα της απασχόλησης σε τοπικό και διεθνές επίπεδο. Παρά τους ποικίλους ορισμούς που επικράτησαν κατά καιρούς στην οικουμενική κοινότητα γίνεται αντιληπτό, μελετώντας τη διεθνή βιβλιογραφία, γιατί η ύπαρξη ενός κοινού ορισμού είναι τόσο σημαντική για τις διεθνείς επιχειρηματικές σχέσεις. Στα πλαίσια της επιβίωσης των ΜΜΕ σε παγκόσμιο οικονομικό επίπεδο παρουσιάστηκαν τα δυνατά και αδύνατα σημεία που είναι συνδεδεμένα με τα διακριτά χαρακτηριστικά τα οποία τις ξεχωρίζουν από τις μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις.

Στην συνέχεια τονίζεται η σπουδαιότητα και το προφίλ των ΜΜΕ στην Ευρώπη αφού αποτελούν κινητήριο δύναμή της με ποσοστό 93%. Όσον αφορά την χώρα μας, αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της ελληνικής οικονομίας. Στο τέλος του κεφαλαίου γίνεται αναφορά στο πλήγμα που υπέστησαν οι ΜΜΕ κατά την περίοδο της κρίσης του 2008-2017.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΞΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

### 2.1 Η Σημασία και οι λόγοι της εξαγωγικής δραστηριότητας

Μερικοί από τους λόγους που οδήγησαν ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις να επιδιώξουν μέσω της εξαγωγικής τους δραστηριότητας να αναπτυχθούν προκειμένου να επιβιώσουν είναι ο κορεσμός της εγχώριας αγοράς, η περιορισμένη εκμετάλλευση των πρώτων υλών, η μείωση του κόστους παραγωγής, η διαρκής αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων στις εγχώριες αλλά και στις διεθνείς αγορές, η στρατηγική θέση μιας χώρας και η πρόσβαση σε νέες αγορές, η ομοιογένεια ορισμένων αγορών του εξωτερικού, το μέγεθος της τοπικής αγοράς, η αντεπίθεση στον ανταγωνισμό και η εξασφάλιση φορολογικών πλεονεκτημάτων και ειδικών ρυθμίσεων (Χατζηδημητρίου, 2003; Πανηγυράκης, 1995; Lages, 2000).

Οι εξαγωγές αποτελούν την πρώτη αλλά και την πιο απλή σχετικά στρατηγική επέκτασης των δραστηριοτήτων που χρησιμοποιήθηκε από τις επιχειρήσεις – εμπόρους πριν από χιλιάδες χρόνια (Χατζηδημητρίου, 2003). Η εξαγωγική δραστηριότητα αποτελεί επίσης ένα βιώσιμο τρόπο για τις επιχειρήσεις να στραφούν από μία ‘περιορισμένη’ και εν δυνάμει μείωση στις εγχώριες πωλήσεις σε μια αυξανόμενη παρουσία στην παγκόσμια αγορά κρατώντας την ευελιξία τους και ελαχιστοποιώντας το κόστος και τους κινδύνους, σε σχέση με άλλους τρόπους επέκτασης της επιχείρησης.

Η στρατηγική των εξαγωγών σε σύγκριση με τις υπόλοιπες στρατηγικές διεθνούς επέκτασης, είναι η σχετικά απλούστερη και ίσως και η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδος για την επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης στις διεθνείς αγορές (Griffin and Pustay, 1999). Στην πιο απλοϊκή τους μορφή οι εξαγωγές απαιτούν ελάχιστη δέσμευση πόρων (οικονομικών, ανθρώπινων κ.ά.), χαμηλά κεφάλαια επένδυσης, σχετικά χαμηλούς χρηματοοικονομικούς κινδύνους και διατηρούν την ευελιξία τους στην ξένη αγορά (Young et al., 1989). Η στρατηγική αυτή για την προώθηση των προϊόντων της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές δεν απαιτεί μεγάλες επενδύσεις ή μεγάλη κεφαλαιουχική δέσμευση, απεναντίας μειώνει το κόστος και ελαχιστοποιεί την ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου. Επιπλέον μία πετυχημένη στρατηγική εξαγωγών μπορεί να αποφέρει τεράστια κέρδη στις επιχειρήσεις.

Η ανάπτυξη της εξαγωγικής δραστηριότητας συνεισφέρει επίσης στην ανάπτυξη του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος, αφού ο λόγος των εξαγωγών προς το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν παρέχει πληροφορίες για τη σημασία των εξαγωγών στην εθνική

οικονομία. Ο λόγος των εξαγωγών προς το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν μπορούμε να πούμε ότι είναι ένας δείκτης ανοιχτής οικονομίας. Έτσι ένας μεγαλύτερος λόγος εξαγωγών προς το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν δείχνει μία περισσότερο ανοιχτή οικονομία. Οικονομίες χωρών που θεωρούνται μεγάλες -η εκτίμηση αυτή γίνεται βάσει της περιοχής, του πληθυσμού και της εγχώριας αγοράς- έχουν τη δυνατότητα να απορροφούν μεγαλύτερο μερίδιο της εγχώριας παραγωγής παρουσιάζοντας χαμηλούς λόγους εξαγωγών προς το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (Pereira and Xu, 2000).

Όπως είναι γνωστό κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα συνοδεύεται και με μειονεκτήματα. Έτσι και οι εξαγωγικές δραστηριότητες δεν αποτελούν εξαίρεση σε αυτό. Οι εξαγωγικές ή αλλιώς εξωστρεφείς επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με σημαντικά προβλήματα στην προσπάθειά τους να εισέλθουν στις αλλοδαπές αγορές (Χατζηδημητρίου, 2003). Οι περιορισμοί και τα εμπόδια αυτά θέτονται τόσο από τους νομικούς θεσμούς και τις εθνικές κυβερνήσεις είτε της χώρας προέλευσης των προϊόντων ή των χωρών όπου εξάγονται τα προϊόντα. Για παράδειγμα οι εξωστρεφείς επιχειρήσεις καλούνται να ανταπεξέλθουν στα νομικά και γραφειοκρατικά εμπόδια για να καταφέρουν να προωθήσουν τα προϊόντα τους σε ξένες αγορές. Υψηλή είναι επίσης και η δαπάνη που διέπει τις διαδικασίες διακίνησης διανομής και προώθησης των προϊόντων.

Από τα παραπάνω είναι σαφές πως για να καταφέρει μια επιχείρηση να εξάγει, πρέπει να είναι εξοπλισμένη με ανθρώπινο δυναμικό εξειδικευμένο και με εμπειρία στο χώρο των εξαγωγών που να μπορεί να διαχειρίζεται τους περιορισμούς και τα εμπόδια που πιθανόν να παρουσιαστούν, καθώς και να ελαχιστοποιεί τα διάφορα κόστη που προκύπτουν προς όφελος της επιχείρησης.

## **2.2 Οι κυριότεροι μέθοδοι εξαγωγών**

Η άσκηση της εξαγωγικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων χωρίζεται σε κατηγορίες :

- A) στις άμεσες εξαγωγές (direct exports)
- B) στις έμμεσες εξαγωγές (indirect exports)

Η διάκριση αυτή γίνεται με βάση το ποσοστό συμμετοχής της επιχείρησης στα στάδια προώθησης και διανομής του τελικού προϊόντος στις διεθνείς αγορές. Η επιχείρηση που παράγει μπορεί να διαλέξει ποια από τις δύο μεθόδους ταιριάζει στους στόχους της, στους πόρους που θέλει να διαθέσει και στις ανάγκες της.



ε) Την εκτίμηση του βαθμού φερεγγυότητας των ξένων αγοραστών.

στ) Τη διασφάλιση είσπραξης της αξίας των εξαγωγών από τους ξένους αγοραστές.

Για να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα αυτή η μέθοδος απαιτείται πρώτα προσεκτική μελέτη και ανάλυση των οικονομικών, κοινωνικών και πολιτικών συνθηκών που επικρατούν στην αλλοδαπή χώρα. Κάτι τέτοιο είναι φανερό πως προϋποθέτει την ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού με τις ανάλογες ικανότητες. Βέβαια το μέγεθος της μελέτης και ανάλυσης εξαρτάται άμεσα από το μέγεθος του εξαγωγικού επιχειρήματος και τη σημασία του για την επιχείρηση. Όσο μεγαλύτερης σημασίας είναι η εξαγωγική δραστηριότητα τόσο περισσότερους πόρους πρέπει να αφιερώσει για τη μελέτη του οικονομικού, κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος της χώρας. Λαμβάνοντας υπόψη τις προαναφερθείσες παραμέτρους, η επιχείρηση που επιθυμεί να επιλέξει την άμεση μέθοδο εξαγωγών θα αποφύγει την ανάληψη ανεπιθύμητων κινδύνων. Ο κίνδυνος και η επένδυση είναι μεγαλύτερα με τη μέθοδο αυτή αλλά και η πιθανή απόδοση μεγαλύτερη, αφού η επιχείρηση κατέχει τον πρωταγωνιστικό ρόλο σε όλα τα στάδια και δεν καταβάλλονται προμήθειες σε ενδιάμεσους φορείς.

### **2.2.1.2 Μέθοδοι άμεσων εξαγωγών**

Οι μέθοδοι των άμεσων εξαγωγών διακρίνονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες (Χατζηδημητρίου, 2003):

#### **1. Τμήμα Εξαγωγών (export department):**

Η διοίκηση της επιχείρησης αποφασίζει να ιδρύσει ένα αυτόνομο τμήμα εξαγωγών και επιλέγει ανάμεσα σε δύο τρόπους ανάλογα με τον τρόπο οργάνωσης της. Στον πρώτο τρόπο οι αρμοδιότητες του τμήματος εξαγωγών περιλαμβάνουν μόνο τη διαδικασία πωλήσεων, την παραλαβή παραγγελιών από τους πελάτες και την προώθηση των εντολών για την αποστολή των προϊόντων στους αλλοδαπούς πελάτες. Στο δεύτερο τα στελέχη του τμήματος είναι αρμόδια και ελέγχουν όλες τις λειτουργίες που έχουν σχέση με τις εξαγωγικές δραστηριότητες της επιχείρησης, δηλαδή έχει την ευθύνη να συντονίσει όλες τις εξαγωγικές δραστηριότητες .

#### **2. Αντιπρόσωπος στην χώρα εξαγωγικής (foreign representative) :**

Η διοίκηση της επιχείρησης δραστηριοποιείται εξαγωγικά μέσω ενός αποτελεσματικού αντιπροσώπου. Η επιλογή ενός καλού τοπικού αντιπροσώπου είναι υπεύθυνη για την αντιπροσώπευση των προϊόντων της εξαγωγικής επιχείρησης στην εγχώρια αγορά καθώς

και έχει τον πρωταγωνιστικό ρόλο στην επιτυχία της εξαγωγικής προσπάθειας της επιχείρησης. Τα είδη των αντιπροσώπων διακρίνονται σε:

α) Τοπικός εμπορικός πράκτορας ή εκπρόσωπος (Host Country Brokers \ Agents).

Αποτελεί ουσιαστικά έναν μεσάζοντα ή διαμεσολαβητή μεταξύ της εξαγωγικής επιχείρησης και των εν δυνάμει πελατών της.

β) Τοπικός Έμπορος ή Διανομέας (Host Country Merchants\ Distributors). Είναι κατά κανόνα μια επιχείρηση που έχει αποκλειστική αντιπροσώπευση των προϊόντων της εξαγωγικής επιχείρησης για μία χώρα ή μία γεωγραφική περιοχή. Συγκεκριμένα, έμπορος αγοράζει τα προϊόντα από την εξαγωγική επιχείρηση και στην συνέχεια τα μεταπουλά.

### **3. Υποκατάστημα στη χώρα εξαγωγής (sales branch):**

Είναι ουσιαστικά η ίδρυση υποκαταστήματος στην ξένη αγορά και αποτελεί τη φυσική προέκταση της επιχείρησης στην αγορά αυτή. Ο ρόλος του υποκαταστήματος είναι η διεκπεραίωση εργασιών όπως εύρεση πελατών, λήψη και διαβίβαση παραγγελιών στη μητρική εταιρεία. Προσφέρει δηλαδή κάθε μορφή εξυπηρέτησης στους αλλοδαπούς πελάτες της.

### **4. Θυγατρική Εμπορική Εταιρεία στη Χώρα Εξαγωγής (foreign sales subsidiary):**

Η ίδρυση θυγατρικής εμπορικής εταιρείας σε μια ξένη χώρα δείχνει την πετυχημένη εξαγωγική δραστηριότητα στη συγκεκριμένη χώρα, διέπεται όμως από την τοπική νομοθεσία (δηλαδή της χώρας όπου βρίσκεται) και είναι δυνατό να ονομάζεται διαφορετικά από τη μητρική εταιρεία.

#### **2.2.1.3 Έμμεσες εξαγωγές**

Στην έμμεση μέθοδο εξαγωγών η επιχείρηση παράγει το προϊόν αλλά δεν ασχολείται με τη διαδικασία εξαγωγής των προϊόντων στις αλλοδαπές αγορές και συνεπώς δεν ελέγχει τη διαδικασία εξαγωγής. Οι εξαγωγές ελέγχονται και διεκπεραιώνονται χρησιμοποιώντας έναν διαμεσολαβητή μεταξύ της παραγωγού επιχείρησης και της αλλοδαπής επιχείρησης αγοραστή (Σχήμα 2). Χρησιμοποιεί δηλαδή τις υπηρεσίες κάποιας άλλης ανεξάρτητης επιχείρησης η οποία είναι εγκατεστημένη ή και δραστηριοποιείται στην εγχώρια αγορά (Albaum et al., 1998; Χατζηδημητρίου, 2003).



Η επιχείρηση διαμεσολαβητής μπορεί να είναι είτε εγχώριας είτε αλλοδαπής ιδιοκτησίας. Στις περισσότερες περιπτώσεις η παραγωγός επιχείρηση αντιμετωπίζει και εξυπηρετεί τις επιχειρήσεις διαμεσολαβητές όπως και τους υπόλοιπους πελάτες, δηλαδή με το προσωπικό, τις εγκαταστάσεις και την οργάνωση και τα τμήματα που υπάρχουν ήδη. Σε αυτή τη μέθοδο η παραγωγός επιχείρηση δεν γνωρίζει τους τελικούς αγοραστές και κατά την πώληση των προϊόντων της η επιχείρηση διαμεσολαβητής είναι υπεύθυνη για την είσπραξη των πληρωμών.

Σημαντικό πλεονέκτημα στη μέθοδο αυτή είναι πως η παραγωγός επιχείρηση δεν χρειάζεται να ανησυχεί και να αφιερώνει πόρους για την έρευνα και την εκτίμηση των κινδύνων που υπάρχουν στις ξένες αγορές, καθώς αυτή την δουλειά την αναλαμβάνει η επιχείρηση διαμεσολαβητής. Η παραγωγός επιχείρηση πληρώνεται απευθείας από τον μεσάζοντα και με αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται ο κίνδυνος αφερεγγυότητας αλλά και οποιασδήποτε άλλος συναλλαγματικός κίνδυνος (Χατζηδημητρίου, 2003).

Αντίθετα, βασικό μειονέκτημα είναι ότι τα κέρδη της επιχείρησης είναι χαμηλότερα, σε σχέση με την άμεση μέθοδο των εξαγωγών, καθώς χάνει τον έλεγχο των ξένων πωλήσεων. Επίσης σπάνια γνωρίζει ποιοι είναι οι πελάτες της και αδυνατεί να προσαρμόσει τις προσφορές της και την παραγωγή της στις ανάγκες της επιχείρησης. Τέλος, οι μακροπρόθεσμοι στόχοι που έχει θέσει η παραγωγός επιχείρηση για το τμήμα των εξαγωγών μπορεί να ανατραπούν καθώς το προϊόν της έχει ανατεθεί σε κάποιο ενδιάμεσο και είναι δύσκολο να υπάρχει έλεγχος για την προώθηση των προϊόντων.

#### **2.2.1.4. Μέθοδοι έμμεσων εξαγωγών**

Οι μέθοδοι των έμμεσων εξαγωγών διακρίνονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες (Χατζηδημητρίου, 2003):

##### **1. Εγχώριος Πράκτορας (Home Country Agent or Broker):**

Οι εγχώριοι πράκτορες είναι ανεξάρτητες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται και είναι εγκατεστημένες στη χώρα της παραγωγού επιχείρησης. Αναλαμβάνουν την αντιπροσώπευση αλλοδαπών επιχειρήσεων, οι οποίες ενδιαφέρονται να αγοράσουν προϊόντα συγκεκριμένων προδιαγραφών στη χαμηλότερη δυνατή τιμή. Συγκεκριμένα αναλαμβάνουν να επικοινωνήσουν με τις εγχώριες επιχειρήσεις παραγωγούς για τα συγκεκριμένα προϊόντα, να τα ελέγξουν αν πληρούν τις προδιαγραφές που ζητούν και να ζητήσουν οικονομικές προσφορές. Ανάλογα με τη συμφωνία που υπάρχει με τον

αλλοδαπό αγοραστή, μπορεί να αναλάβει ακόμα και την πληρωμή του παραγωγού την ώρα της παραλαβής του εμπορεύματος. Στη συγκεκριμένη μέθοδο εξαγωγών οι εγχώριοι πράκτορες αμείβονται με προμήθεια από τον αγοραστή ή ακόμα και τον πωλητή.

## **2. Εγχώριος Έμπορος (Home Country Merchant):**

Οι εγχώριοι έμποροι είναι μεγάλες ανεξάρτητες επιχειρήσεις που λειτουργούν ως τοπικοί χονδρέμποροι και είναι εγκατεστημένες στη χώρα παραγωγής. Οι δραστηριότητές τους είναι η αγορά των προϊόντων ως εγχώριοι έμποροι από τους παραγωγούς. Αναλαμβάνουν τις περισσότερες εξαγωγικές διαδικασίες (έρευνα αγοράς, εύρεση πελατών, τακτικές προώθησης κ.ά.) και επιπλέον φέρνουν την ευθύνη να διασφαλίσουν ότι οι αγοραστές θα πληρώσουν. Για να ανταπεξέλθουν στις παραπάνω δραστηριότητες οι εγχώριοι έμποροι πρέπει να διαθέτουν πλήρη οργάνωση και γνώση όσον αφορά το διεθνές μάρκετινγκ και τη διαχείριση οικονομικών κινδύνων. Ανάλογα με το μέγεθος, την έκταση και το εύρος των δραστηριοτήτων τους είναι δυνατό να διαθέτουν αποθηκευτικούς χώρους, υποκαταστήματα όπως και αντιπροσώπους στις χώρες όπου εξάγουν.

## **3. Εταιρείες Διαχείρισης Εξαγωγών (Export Management Companies):**

Οι εταιρίες διαχείρισης εξαγωγών είναι εγκατεστημένες στη χώρα των επιχειρήσεων με τις οποίες συνεργάζονται και λειτουργούν ουσιαστικά σαν το τμήμα εξαγωγών ενός περιορισμένου αριθμού μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων που παράγουν εξειδικευμένα προϊόντα, ασχολούνται δηλαδή με τις εξαγωγές συγκεκριμένων κατηγοριών προϊόντων. Στις δραστηριότητές τους αναλαμβάνουν σχεδόν όλες τις διαδικασίες εξαγωγής όπως έρευνα αγοράς, εύρεση πελατών, ασφάλιση των προϊόντων, επιλογή καναλιών διανομής κ.ά. Ανάλογα με τη συμφωνία συνεργασίας που υπογράφουν οι δύο επιχειρήσεις καθορίζεται και το φάσμα των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνει. Τέλος οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις αμείβονται συνήθως με ένα ποσοστό επί της αξίας των πωλήσεων.

## **4. Εταιρείες Διεθνούς Εμπορίου (International Trading Companies):**

Είναι εταιρείες που το μέγεθός τους κυμαίνεται από μικρές έως γιγαντιαίες επιχειρήσεις. Οι εταιρείες διεθνούς εμπορίου διατηρούν εμπορικές θυγατρικές, παραρτήματα ή και αντιπροσωπίες σε διάφορα σημεία του κόσμου και ασκούν δραστηριότητες πάνω στις εξαγωγές και εισαγωγές προϊόντων και πρώτων υλών που αγοράζουν από παραγωγούς σε διάφορες χώρες. Στις δραστηριότητές τους είναι να εντοπίσουν στις διεθνείς αγορές

την επιχείρηση που παράγει το προϊόν με τα χαρακτηριστικά που επιθυμούν όπως και τις προδιαγραφές στη χαμηλότερη δυνατή τιμή, λειτουργούν ως μεσολαβητές ή και αγοραστές του εξαγωγικού εμπορίου ανάλογα με την περίπτωση. Επιπλέον, κάποιες από αυτές παρέχουν ή και εξασφαλίζουν χρηματοδότηση είτε στους παραγωγούς είτε στους αγοραστές των προϊόντων που εξάγουν. Αμείβονται με προμήθεια επί της αξίας των πωλήσεων που θα επιτύχουν για λογαριασμό του παραγωγού.

### **2.3 Τα Πλεονεκτήματα και τα Μειονεκτήματα των Εξαγωγικών Δραστηριοτήτων**

Η επιλογή της στρατηγικής των εξαγωγών για την επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης είναι στενά συνδεδεμένη τόσο με θετικές όσο με αρνητικές επιπτώσεις για κάθε επιχείρηση. Κάθε εταιρεία πριν δεσμεύσει τους πόρους της στην εξαγωγική δραστηριότητα, πρέπει να μελετήσει και να εξετάσει προσεκτικά ποια είναι τα οφέλη και ποιες οι αρνητικές επιπτώσεις που έχει η στρατηγική αυτή για την επιχείρηση. Η κατανόηση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της στρατηγικής από τα αρμόδια διοικητικά στελέχη της επιχείρησης παίζει καθοριστικό ρόλο για την πορεία της εξαγωγικής δραστηριότητας ή κάποιας άλλης στρατηγικής προώθησης.

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της εξαγωγικής δραστηριότητας είναι τα παρακάτω:

1. Ο έλεγχος των επενδύσεων και της χρηματοδότησης στην αλλοδαπή αγορά της εξαγωγικής δραστηριότητας ελέγχεται και προσαρμόζεται μόνο από την εξαγωγική επιχείρηση (Griffin and Pustay, 1999).
2. Τις περισσότερες φορές η εξαγωγική δραστηριότητα δεν απαιτεί τη δέσμευση μεγάλου κεφαλαίου ή νέες μεγάλες επενδύσεις στην ξένη αγορά. Ειδικά στην περίπτωση των έμμεσων εξαγωγών δεν απαιτείται επένδυση κεφαλαίων στο εξωτερικό ενώ στην περίπτωση των έμμεσων εξαγωγών μπορεί και να χρειαστούν κάποιες μικρές επενδύσεις για την απόκτηση του σχετικού απαραίτητου εξοπλισμού. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να ικανοποιεί την προώθηση των προϊόντων της χωρίς να διακινδυνεύει μεγάλα κεφάλαια (Χατζηδημητρίου, 2003; Griffin and Pustay, 1999)
3. Όταν η επιχείρηση αναλαμβάνει τις ήδη υπάρχουσες εγκαταστάσεις οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι είναι σχετικά μικροί καθώς το χειρότερο που μπορεί να της

συμβεί είναι να μην εισπράξει την αξία των εξαγόμενων προϊόντων της επιχείρησης. Αντίθετα το μέγεθος των επιχειρηματικών κινδύνων αυξάνεται όταν η επιχείρηση πραγματοποιεί επενδύσεις που έχουν να κάνουν με τις παραγωγικές εγκαταστάσεις στην ξένη χώρα (Χατζηδημητρίου, 2003).

4. Οι εξαγωγικές δραστηριότητες δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αποκτήσει νέες γνώσεις αλλά και εμπειρία καθώς και να κατανοήσουν τις ιδιαιτερότητες των αλλοδαπών αγορών. Επιπλέον της δίνει τη δυνατότητα να συγκεντρώσει πληροφορίες για να διαμορφώσει τα εξαγόμενα προϊόντα της ανάλογα με αυτά που επιθυμούν οι ξένοι αγοραστές με αποτέλεσμα την αύξηση των εξαγωγών-αγορών στη χώρα αυτή.

5. Η στρατηγική των εξαγωγών δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να εξετάσει την αποδοχή της, τις δυνατότητες και την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της στην ξένη αγορά πριν αποφασίσει να επεκτείνει την εξαγωγική της δραστηριότητα σε αυτήν. Το πλεονέκτημα αυτό είναι πολύ πιο σημαντικό όταν χρησιμοποιείται η μέθοδος των άμεσων εξαγωγών.

Τέλος είναι σημαντικό να αναφερθεί πως η εξαγωγική δραστηριότητα μιας επιχείρησης έχει σημαντικά πλεονεκτήματα όχι μόνο για την ίδια αλλά και για το κράτος. Συγκεκριμένα οι εξαγωγές βοηθούν το κράτος, βελτιώνουν το εμπορικό έλλειμμα, το ισοζύγιο πληρωμών, το ποσοστό της απασχόλησης αλλά και γενικά το βιοτικό επίπεδο της χώρας. Για αυτό τον λόγο οι κυβερνήσεις των κρατών επιβραβεύουν την εξαγωγική δραστηριότητα δίνοντας διάφορα βοηθήματα, όπως π.χ. διάφορες επιχορηγήσεις (Freeman and Styles, 2014).

Πέρα από τα πλεονεκτήματα, οι εξαγωγές έχουν και πολλά σημαντικά μειονεκτήματα που αποθαρρύνουν πολλές φορές τις επιχειρήσεις να προβούν σε εξαγωγές. Όπως προαναφερθήκαμε και στα πλεονεκτήματα ο ρόλος των στελεχών της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντικός, διότι και σε αυτή την περίπτωση πρέπει να συνειδητοποιήσουν τα μειονεκτήματα που υπάρχουν και να τα αντιμετωπίσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε να μετριάσουν όσο το δυνατόν τις αρνητικές επιπτώσεις (Χατζηδημητρίου, 2003).

Τα σημαντικότερα μειονεκτήματα της εξαγωγικής δραστηριότητας αναφέρονται παρακάτω:

1. Η εξαγωγική δραστηριότητα συνοδεύεται πάντα από ένα επιπρόσθετο κόστος για την προώθηση και τη διακίνηση των εξαγόμενων προϊόντων. Τέτοια κόστη αφορούν

δαπάνες συμμετοχής σε διεθνείς εκθέσεις που γίνονται τακτικά σε διάφορα μέρη του κόσμου, το τελωνειακό κόστος διεκπεραίωσης, κόστος μεταφοράς, κόστος ασφάλισης κλπ. Όπως είναι λογικό, τα προαναφερθέντα κόστη αυξάνουν την τιμή των προϊόντων και συνεπώς έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα των προϊόντων στις ξένες αγορές (Χατζηδημητρίου, 2003).

2. Η εξαγωγές είναι ευάλωτες στους περιορισμούς και φραγμούς που θέτουν οι εθνικές κυβερνήσεις στα προϊόντα που εισάγονται με τη θέσπιση δασμών, συναλλαγματικών περιορισμών, προτύπων για τα συστατικά των προϊόντων κλπ. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να απωλέσει σημαντικά έσοδα και κέρδη (Griffin and Pustay, 1999; Χατζηδημητρίου, 2003).

3. Η εξαγωγική επιχείρηση δεν έχει άμεση επαφή με τις αγορές που εξάγει τα προϊόντα της, ιδιαίτερα στη μέθοδο των έμμεσων εξαγωγών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολλές φορές να επιβραδύνεται η πληροφόρηση της επιχείρησης για τις ανταγωνιστικές συνθήκες στις αγορές, για τυχόν μεταβολές στις προτιμήσεις, προσδοκίες και απαιτήσεις των αγοραστών των προϊόντων. Έτσι δυσμενείς είναι οι συνέπειες για την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της επιχείρησης στις αγορές αυτές (Χατζηδημητρίου, 2003).

4. Μερικά προϊόντα απαιτούν μετά την πώληση την παροχή και υποστήριξη από τον πωλητή στον αγοραστή. Έτσι η διαθεσιμότητα κατάλληλου εκπαιδευμένου τεχνικού προσωπικού στην ξένη χώρα αποτελεί ένα σημαντικό θέμα στην επιχείρηση που είναι όχι μόνο δύσκολο αλλά συνοδεύεται και από σημαντικά υψηλότερο κόστος (Χατζηδημητρίου, 2003).

5. Μεγάλη δυσκολία υπάρχει επίσης σε κάποια προϊόντα επώνυμα ή προϊόντα υψηλής τεχνολογίας όπου η πνευματική ιδιοκτησία (ονομασία, λογότυπο κλπ.) δε προστατεύεται επαρκώς από το νόμο. Οι συνθήκες αυτές όταν υπάρχουν καθιστούν την εξαγωγή των προϊόντων πολύ πιο δύσκολη, καθώς η εξαγωγική επιχείρηση, πρέπει να πάρει τα κατάλληλα μέτρα για να αποφύγει την παράνομη χρησιμοποίηση ή αντιγραφή των προϊόντων και να προστατεύσει το κύρος και τη φήμη της (Χατζηδημητρίου, 2003).

6. Η εξαγωγική επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει και να λαμβάνει υπόψη τα νομικά πλαίσια της εξαγωγικής διαδικασίας τα οποία αφορούν διαδικασίες και κανονισμούς της χώρας της αλλά και της χώρας που εξάγει τα προϊόντα της. Η σχετική απειρία ή παράληψη της επιχείρησης έχει ως συνέπειες υψηλό οικονομικό κόστος όπως

πρόστιμα, προκαλώντας στην επιχείρηση σοβαρό οικονομικό πλήγμα (Χατζηδημητρίου, 2003)

## 2.4 Εξαγωγικά Κίνητρα

Όπως είναι γνωστό η διαδικασία των εξαγωγών είναι μία ιδιαίτερα πολύπλοκη διαδικασία με μεγάλο βαθμό δυσκολίας. Παρόλα αυτά όλο και περισσότερες επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο επιλέγουν να ασχοληθούν με το εξαγωγικό εμπόριο. Έτσι **λοιπόν τίθεται** συχνά το εξής ερώτημα: «Γιατί τόσες πολλές επιχειρήσεις παγκοσμίως επιλέγουν να εμπλακούν με το εξαγωγικό εμπόριο;»

Το βασικό κίνητρο για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι προφανώς το κέρδος (Bilkey and Tesar, 1977). Εκτός από αυτό, η μέθοδος αυτή είναι η σχετικά πιο απλή και κλασική μέθοδος για την επέκταση της διεθνούς δραστηριότητας μίας επιχείρησης στη διεθνή αγορά γιατί δεν απαιτεί υψηλές επενδύσεις, έχει χαμηλό συνήθως επιχειρηματικό ρίσκο και προσφέρει μεγάλη ευελιξία κινήσεων (Χατζηδημητρίου, 2003; Hansen et al., 1994; Leonidou, 1995a). Επιπλέον υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που υποκινούν τις επιχειρήσεις να ασχοληθούν με το εξαγωγικό εμπόριο και διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία είναι τα Ενδογενή Κίνητρα (Internal Motives) που η ύπαρξή τους οφείλεται σε παράγοντες οι οποίοι πηγάζουν από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και είναι δυνατό να επηρεασθούν από τις αποφάσεις και τις ενέργειες της ίδιας της επιχείρησης. Η δεύτερη κατηγορία είναι τα Εξωγενή Κίνητρα ( External Motives) που προέρχονται από παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, εγχώριους και διεθνείς, τους οποίους οι επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει ή να επηρεάσει (Χατζηδημητρίου, 2003; Morgan, 1997).

Ανεξαρτήτως διάκρισης, τα σπουδαιότερα κίνητρα ενασχόλησης με το εξαγωγικό εμπόριο παρουσιάζονται παρακάτω ( Χατζηδημητρίου, 2003) :

1. Επίτευξη Οικονομικών Κλίμακας. Δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να βελτιώνει τις ήδη υπάρχουσες οικονομίες κλίμακας καθώς πουλά τα προϊόντα της σε ξένες αγορές και αυξάνει την παραγωγή της.
2. Η Διαφοροποίηση των Επιχειρηματικών Κινδύνων. Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν τα προϊόντα τους στις αγορές πολλών χωρών δεν αντιμετωπίζουν την εξάρτηση που αντιμετωπίζουν αυτές που ασχολούνται με την εγχώρια αγορά καθώς δεν

επηρεάζονται αυστηρά από τις συνθήκες που επικρατούν μόνο σε μία χώρα (κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές κτλ.).

3. Η Στάση της Διοίκησης της επιχείρησης προς την Ενασχόληση με τις Εξαγωγές. Η θετική προδιάθεση της διοίκησης προς τις εξαγωγές υποκινεί όλο το σύνολο των εργαζομένων.

4. Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα στο Μάρκετινγκ.

5. Η Ποιοτική και Τεχνολογική Ανωτερότητα του Προϊόντος. Η λεγόμενη φήμη ενός πετυχημένου προϊόντος είναι εύκολο να προσελκύσει και αλλοδαπούς αγοραστές.

6. Πλεονάζουσα Παραγωγική Δυναμικότητα. Μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντος μπορεί να πουληθεί στη διεθνή αγορά παρά στην εγχώρια.

7. Εξομάλυνση των Εποχιακών Πωλήσεων. Η εποχικότητα που οφείλεται σε διάφορους εξωγενείς παράγοντες καθιστά δύσκολη την ομαλή λειτουργία της παραγωγής. Η εξαγωγή των προϊόντων σε χώρες με διαφορετικά πρότυπα εποχικών διακυμάνσεων βοηθά και εξομαλύνει το πρόβλημα αυτό.

8. Το Σκληρό και Ανταγωνιστικό Περιβάλλον στην Τοπική Αγορά.

9. Το περιορισμένο Μέγεθος και οι Δυνατότητες της Τοπικής Αγοράς. Το μέγεθος της εγχώριας αγοράς είναι πολύ μικρό σε σχέση με το πεδίο επιχειρηματικής δράσης στη διεθνή αγορά.

10. Κορεσμός της Τοπικής Αγοράς. Το περιορισμένο μέγεθος της τοπικής αγοράς σημαίνει πρακτικά ότι σε κάποιο σημείο η αγορά θα κορεσθεί σε αντίθεση με τη διεθνή αγορά που έχει μεγαλύτερη δυναμική.

11. Η Εμφάνιση Νέων Ευκαιριών σε Αλλοδαπές Αγορές.

12. Προσέγγιση από Νέους Ξένους Πελάτες μέσα από σποραδικές παραγγελίες.

## **2.5 Εξαγωγικά Εμπόδια**

Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να δραστηριοποιηθούν στη διεθνή αγορά και να επιτύχουν έρχονται αντιμέτωπες με πολλά εξαγωγικά προβλήματα και εμπόδια, τα οποία εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες όπως το πόσο ανεπτυγμένη είναι η χώρα στην οποία βρίσκεται η εταιρία που εξάγουν, η ηλικία της εταιρίας τη στιγμή που ξεκινάει τις εξαγωγές και η προσωπικότητα και η εμπειρία του διευθυντή της εταιρίας (Maldifassi and Caorci, 2014). Αυτά είναι συχνά η αιτία πολλών αποτυχημένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που συνοδεύονται πρώτα με μεγάλες οικονομικές απώλειες για την

επιχείρηση και στη συνέχεια με αρνητική εικόνα στο προφίλ της επιχείρησης για τους ήδη υπάρχοντες αλλά και μελλοντικούς εξαγωγείς – πελάτες της. Για αυτό η προσπάθεια εξάλειψης ή ακόμα και ελαχιστοποίησης αυτών των εμποδίων θα μπορούσε να συνεισφέρει στη βελτίωση επίδοσης της εξαγωγικής δραστηριότητας (Bikley, 1978).

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, στην προσπάθειά τους οι μελετητές του εξαγωγικού μάρκετινγκ να κατηγοριοποιήσουν τα εξαγωγικά εμπόδια, διαχώρισαν 4 κατηγορίες (Morgan, 1997):

α) Δασμολογικοί και μη δασμολογικοί περιορισμοί (tariff and no-tariff) οι οποίοι έχουν ως αποτέλεσμα το ποσό που εισέπραξε ο εξαγωγέας να είναι μικρότερο από αυτό που πούλησε (Χατζηδημητρίου, 2003; Soonties, 2002).

β) Ενδοεπιχειρησιακά και εξωεπιχειρησιακά εμπόδια (Internal – External Barriers), τα οποία πηγάζουν από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και συνδέονται με τη διαθεσιμότητα των πόρων και πρώτων υλών που θα της επιτρέψουν να εξάγει (Campbell, 1996; Leonidou, 1995c; Suarez-Ortega, 2003).

γ) Εγχώριοι και προερχόμενοι από ξένες χώρες περιορισμοί (Domestic and Foreign Barriers), οι οποίοι αφορούν τα εμπόδια που προέρχονται μέσα από το περιβάλλον της χώρας – βάσης της εξαγωγικής επιχείρησης (Suarez-Ortega, 2003; Leonidou, 1995c).

δ) Συνδυασμός Ενδοεπιχειρησιακών – Εξωεπιχειρησιακών και Εγχώριων, Προερχόμενων από Ξένες Χώρες Κατηγοριοποιήσεων (Combination of Internal/External and Domestic/Foreign Typologies). Είναι ουσιαστικά το αποτέλεσμα συνδυασμού των δύο προηγούμενων κατηγοριών (Leonidou, 1995a).

Τα εμπόδια που συναντούν οι επιχειρήσεις κατά την εξαγωγική τους δραστηριότητα έχουν πολύ μεγάλη βαρύτητα, όπως έχουμε διαπιστώσει σε αυτό το κεφάλαιο καθώς η εξαγωγική δραστηριότητα αποτελεί την πιο συχνά χρησιμοποιημένη στρατηγική διεθνούς επέκτασης. Τα εξαγωγικά εμπόδια είναι αποτέλεσμα μίας πληθώρας δομικών, διαδικαστικών και λειτουργικών παραγόντων που εμποδίζουν πολλές επιχειρήσεις να ξεκινήσουν την εξαγωγική τους δραστηριότητα (Leonidou, 1995a). Τα πιο σημαντικά προβλήματα και εμπόδια είναι τα εξής (Χατζηδημητρίου, 2003):

1. Δυσκολία εύρεσης πελατών στις αλλοδαπές αγορές.
2. Έλλειψη στελεχών καταρτισμένο με τις κατάλληλες γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία στις εξαγωγικές διαδικασίες.
3. Έλλειψη στελεχών που να γνωρίζουν τη γλώσσα των αλλοδαπών πελατών.



4. Σημαντικές δυσκολίες στην επικοινωνία με τους αλλοδαπούς πελάτες.
5. Προβλήματα στην εύρεση καλών και αξιόπιστων αντιπροσώπων για την προώθηση των προϊόντων της επιχείρησης.
6. Δυσκολία στην εξασφάλιση της έγκυρης και έγκαιρης πληροφόρησης των ξένων αγορών.
7. Δυσκολίες στον έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στις αλλοδαπές αγορές (πχ διαφήμιση, έρευνα, διανομή).
8. Δυσκολίες με τη γραφειοκρατία που υπάρχει στις αλλοδαπές αγορές (απαιτούμενα έντυπα, πιστοποιητικά κλπ.).
9. Προβλήματα στην εξασφάλιση χρηματοδότησης των εξαγωγών.
10. Προβλήματα στην είσπραξη της πληρωμής από τους αλλοδαπούς πελάτες.
11. Προβλήματα από τους δασμολογικούς και μη δασμολογικούς περιορισμούς της κάθε χώρας.
12. Το επιπλέον κόστος που επωμίζεται η επιχείρηση όταν πρέπει αναπροσαρμόσει το προϊόν στις ανάγκες και απαιτήσεις των ξένων πελατών της.
13. Πρόβλημα στην εξασφάλιση αξιόπιστων μέσων μεταφοράς.
14. Έλλειψη ικανοποιητικής βοήθειας και τεχνικής υποστήριξης από τους αρμόδιους δημόσιους οργανισμούς της μητρικής χώρας.

## 2.6 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται λόγος για τη μέθοδο των εξαγωγών, την απλούστερη θεωρητικά στρατηγική εισόδου των ΜΜΕ στην παγκόσμια αγορά, καθώς και για το ποιοι παράγοντες σπρώχνουν ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις να εξάγουν. Γίνεται αναφορά στις κυριότερες μεθόδους εξαγωγών, άμεσες και έμμεσες. Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά και οι μέθοδοι εξαγωγών στην κάθε κατηγορία. Δεν θα μπορούσαν να λείπουν τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα των εξαγωγών από τη συγκεκριμένη ενότητα, καθώς αποτελούν καθοριστικό ρόλο για την πορεία της εξαγωγικής δραστηριότητας μίας επιχείρησης. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εξαγωγικές ΜΜΕ στο διεθνές περιβάλλον και η εξάλειψη ή ελαχιστοποίησή τους θα καθορίσουν αν η επιχειρηματική δραστηριότητα θα συνεχίσει με επιτυχία ή θα διακοπεί.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΞΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

### **3.1 Η εξαγωγική διαδικασία των ΜΜΕ**

Στο διεθνές περιβάλλον ο ανταγωνισμός στον επιχειρηματικό τομέα είναι τεράστιος και απαιτεί σαφώς πιο μεγάλο αγώνα από αυτόν που γίνεται ήδη στην τοπική αγορά από τις ΜΜΕ (Seringhaus, 1989). Για αυτό η ανάλυση των διαδικασιών των ΜΜΕ καθώς και η κατανόηση τους είναι βασική προκειμένου να επιλέξουν την εξαγωγική στρατηγική που θα αναδείξει τους παράγοντες που υποστηρίζουν ή παρεμποδίζουν την εξαγωγική διαδικασία. Η ανάλυση αυτή δίνει την εναλλακτική λύση, τη δυνατότητα επιβίωσης, εδραίωσης και ανάπτυξης της εξαγωγικής δραστηριότητας των ΜΜΕ μέσα στο σύγχρονο και απαιτητικό παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον (Tajzadeh-Namin et al., 1996).

Είναι γνωστό ότι η καλύτερη επιλογή για να διεθνοποιηθούν οι ΜΜΕ επιχειρήσεις είναι μέσω της διαδικασίας των εξαγωγών (Mittelstaedt et al., 2003). Οι εξαγωγικές επιχειρήσεις σε πρώτο στάδιο αρχίζουν τη δραστηριότητά τους άκρως προσεκτικά και βασιζόμενες σε διάφορα κριτήρια της αγοράς ή των αγορών όπου ενδιαφέρονται να δραστηριοποιηθούν εξαγωγικά όπως π.χ. την ύπαρξη ανταγωνισμού, τις φτηνές πρώτες ύλες, την ύπαρξη κοινών πολιτιστικών και πολιτισμικών χαρακτηριστικών, τον στρατηγικό προσανατολισμό της διοίκησης, την εμπειρία στο χώρο των εξαγωγών, την επιλογή χώρας δικτύωσης της επιχείρησης κ.ά.

Σε δεύτερη φάση η εξαγωγική επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει την εξαγωγική μέθοδο που θα ακολουθήσει (βλ. Κεφάλαιο 2.2). Αποτελεί πολύ σημαντικό κομμάτι της εξαγωγικής διαδικασίας η επιλογή της εξαγωγικής μεθόδου και είναι ένα θέμα άκρως σημαντικό για τα διοικητικά στελέχη των ΜΜΕ. Υπάρχουν βεβαίως πολλές περιπτώσεις όπου οι λανθασμένες επιλογές έχουν «στοιχίσει» πολύ ακριβά στην επιχείρηση, είχαν όμως και θετικές επιπτώσεις, να αποκτήσουν πείρα οι ΜΜΕ στο κομμάτι των εξαγωγών και γενικά να μαθαίνουν από τα λάθη τους, να γίνουν πιο προσεκτικές, κυρίως στον τομέα της διανομής όπου υπάρχουν περιπτώσεις επιχειρήσεων στις οποίες η δημιουργία ενός ασφαλούς δικτύου διανομής διήρκεσε από δύο ως και 10 χρόνια (Chetty and Campbell-Hunt, 2003).

Τελευταία φάση της εξαγωγικής διαδικασίας αλλά και άκρως σημαντική, είναι η αναδόμηση της ΜΜΕ με στόχο τη λειτουργική αλλαγή της επιχείρησης από τοπική σε διεθνή – εξαγωγική (Holzmuller and Kasper, 1991). Οι Oviatt and McDougall (1997)

υποστηρίζουν ότι οι εχθρικές συνθήκες που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ στις τοπικές αγορές επισπεύδουν τη διαδικασία της διεθνοποίησης.

Είναι γεγονός ότι σε πολλές τοπικές αγορές, η κύρια αιτία αλλαγής των ΜΜΕ από τοπικές σε διεθνείς – εξαγωγικές είναι το εχθρικό τοπικό περιβάλλον που αντιμετωπίζουν (Chetty and Campbell-Hunt, 2003). Σύμφωνα με τους Chetty and Campbell-Hunt (2003) οι γρήγορες αλλαγές στις οποίες υπόκεινται οι επιχειρήσεις σε αυτές τις περιπτώσεις, συνοδεύονται σχεδόν πάντα από αποσταθεροποίηση των λειτουργιών των επιχειρήσεων, καθόσον ασκούνται μεγάλες πιέσεις στην απόκτηση πόρων και δημιουργούνται ταυτόχρονα νέες διοικητικές προκλήσεις. Μέσα σε αυτή την αποσταθεροποίηση και σύγχυση των ΜΜΕ, ένας εφικτός και καλός τρόπος να ανταπεξέλθουν στις συνθήκες της εξαγωγικής διαδικασίας γενικότερα είναι η συνεργασία των διοικητικών στελεχών των ΜΜΕ με άλλα επιχειρηματικά δίκτυα. Η συνεργασία αυτή με άλλες επιχειρήσεις εξασφαλίζει στις ΜΜΕ πολύτιμους πόρους, όπως γνώση της αγοράς, τεχνολογία, πρόσβαση σε κανάλια διανομής και πληροφορίες. Όλα αυτά επαυξάνουν τις δυνατότητες επιτυχίας στην παγκόσμια αγορά των ΜΜΕ, οι οποίες έτσι γίνονται ανταγωνιστικές απέναντι στις άλλες και συνακόλουθα εφοδιάζονται με γνώσεις οι οποίες απαιτούσαν πολύ χρόνο για να αποκτηθούν.

Παρόλα τα προαναφερόμενα θετικά στοιχεία, οι μάνατζερ και τα διοικητικά στελέχη των ΜΜΕ πρέπει να γνωρίζουν ότι οι συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις μπορεί όχι μόνο να βοηθήσουν την εξαγωγική διαδικασία αλλά και να την εμποδίσουν.

Σύμφωνα με τον Recklies (2001b), στο θέμα αλλαγής των ΜΜΕ από τοπικές σε διεθνείς, οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν ότι η εξαγωγική διαδικασία είναι σύνθετη. Περιλαμβάνει πολλές διαδικασίες και λειτουργίες πέρα από την ανεύρεση προμηθευτών ή και πελατών από άλλες χώρες. Περιλαμβάνει επίσης διαδικασίες σημαντικών αλλαγών που απαιτούνται για την ανάληψη κινδύνου, την υψηλή δυνατότητα προσαρμογής, τη διεύρυνση της επιχειρηματικής κουλτούρας και την εκμάθηση νέων πραγμάτων. Η υλοποίηση όλων των παραπάνω προϋποθέτει προσεκτικό σχεδιασμό των εσωτερικών αλλαγών και ξεκάθαρη ηγεσία, τα οποία θα πρέπει να αποτελούν κομμάτι του σχεδιασμού των εξαγωγικών δραστηριοτήτων.

Παρά τον σημαντικό ρόλο που κατέχει ο παραπάνω σχεδιασμός για τις ΜΜΕ, στη μελέτη των Robinson et al. (1986) στη Νότια Καρολίνα σε 81 μικρές επιχειρήσεις, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 85% αυτών δεν εφάρμοσαν κανέναν στρατηγικό σχεδιασμό.

Οι Cavusgil (1990) και Suarez-Ortega (2003) τονίζουν ότι οι πιο πολλές MME ξεκινούν τις εξαγωγές χωρίς καμία ανάλυση εσωτερικών σχεδιασμών.

Η έρευνα των Julien and Ramangalahy (2003) έδειξε κάποια άλλα σημαντικά στοιχεία της εξαγωγικής διαδικασίας. Η έρευνα έγινε σε 346 εξαγωγικές μεταποιητικές MME του Quebec και παρατηρήθηκε ότι όσο πιο συχνά οι εξαγωγικές MME χρησιμοποιούν τις σημαντικές πληροφορίες που προέρχονται από εξαγωγικές πηγές, τόσο πιο πολλές εξαγωγικές δεξιότητες κατέχουν και πιο ανταγωνιστική είναι η στρατηγική τους. Επίσης η συγκεκριμένη έρευνα έδειξε ότι όσο πιο ανταγωνιστική είναι η εξαγωγική στρατηγική των MME τόσο αυξάνεται και η εξαγωγική της επίδοση.

Σύμφωνα με τον Tajzadeh-Namin (1996), η ανάλυση και η κατανόηση όλων των αυτών των διαδικασιών που χρησιμοποιούν οι MME για να φτάσουν στην απόφαση της επιλογής και εφαρμογής μιας εξαγωγικής στρατηγικής μας οδηγεί στην αναγνώριση των παραγόντων που επιδρούν θετικά ή αρνητικά στην εξαγωγική δραστηριότητά τους. Στη συνέχεια του κεφαλαίου θα αναφερθούμε πιο αναλυτικά στους πιο σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας των MME.

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

Η επιλογή της στρατηγικής διεθνοποίησης της επιχείρησης είναι μία απόφαση ζωτικής σημασίας προκειμένου η επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της. Σύμφωνα με τους Filatotchev and Piese (2009), οι εξαγωγικές επιδόσεις και οι πιθανότητες επιβίωσης της επιχείρησης στη διεθνή σκηνή επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση επιλέγει να δείξει την παρουσία της στη διεθνή αγορά.

Οι Besedes and Prusa (2006a, 2006b), σύμφωνα με έρευνες που έγιναν στις εισαγωγικές σχέσεις των Αμερικανικών επιχειρήσεων, διαπίστωσαν ότι η διάρκεια ζωής των εμπορικών σχέσεων για τις μισές επιχειρήσεις της έρευνας είναι μόνο ένα έτος ενώ το 80% των σχέσεων αυτών διαρκεί για λιγότερο από πέντε χρόνια. Η έρευνα αυτή καταρρίπτει τον μύθο που επικρατεί πως όταν μία εξαγωγική σχέση εδραιωθεί, δύσκολα παύει να υφίσταται. Μύθος επίσης είναι η αντίληψη κατά την οποία όταν μία εξαγωγική σχέση εδραιωθεί, δύσκολα 'θα διαλυθεί'. Στην κατάρριψη αυτού του μύθου έρχονται να συνεισφέρουν και τα ευρήματα μίας έρευνας της Αμερικανικής Τράπεζας, η οποία αναφέρει πως παρόλο που αρκετές εξαγωγικές επιχειρήσεις της Λατινικής Αμερικής κατάφεραν να εισέλθουν σε ξένες αγορές, ύστερα από κάποιο χρονικό διάστημα δεν

μπόρεσαν να διατηρήσουν τις σχέσεις τους (IDB, 2007). Στην υποστήριξη αυτής της έρευνας, οι Besedes and Prusa (2007) αναφέρουν πως η μη αύξηση των εξαγωγών δεν είναι αποτέλεσμα αδυναμίας εύρεσης νέων πελατών αλλά σχετίζεται άμεσα με την αδυναμία διατήρησης των εξαγωγικών σχέσεων ανάμεσα στις επιχειρήσεις.

Οι Besedes and Blyde (2010) υποστηρίζουν πως η πιθανότητα αποτυχίας μίας εμπορικής σχέσης είναι αντιστρόφως ανάλογη με τον χρόνο ύπαρξής της. Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερο διαρκεί μία εξαγωγική/εισαγωγική σχέση τόσο μειώνονται οι πιθανότητες να διαλυθεί. Επίσης σε συμφωνία πάλι με τους Besedes and Blyde (2010), οι εξαγωγικές σχέσεις εξαρτώνται από το μέγεθος της αγοράς στην οποία εξάγει η επιχείρηση, δηλαδή όσο μεγαλύτερο είναι το πελατειακό «καλάθι» τόσο μειώνεται η πιθανότητα διακοπής των σχέσεων. Ένας ακόμα παράγοντας που επηρεάζει την εξαγωγική επιβίωση είναι η απόσταση, διότι μεγάλη απόσταση σημαίνει μεγάλος χρόνος παράδοσης και μεγάλο κόστος.

Ένας ακόμα παράγοντας που έχει να κάνει με την επιβίωση των εξαγωγικών σχέσεων σχετίζεται με τις προδιαγραφές των προϊόντων. Το κάθε προϊόν περνάει από συγκεκριμένη αξιολόγηση των χαρακτηριστικών του και η παραμικρή αλλαγή μπορεί να οδηγήσει σε επαναξιολόγηση του προϊόντος, ακόμα και του πιο πετυχημένου, με αποτέλεσμα να επιφέρει την αποτυχία της εμπορικής σχέσης.

Σύμφωνα με τους Figueira de Lemos et al. (2011), η εξαγωγική δραστηριότητα για να είναι επιτυχής πρέπει να αυξάνεται σταδιακά ξεκινώντας από αγορές που βρίσκονται κοντά στη μητρική αγορά της επιχείρησης. Η επιχείρηση έτσι θα αποκτήσει εξαγωγική εμπειρία και αναπόφευκτα μέσω της εμπειρίας της αυτής θα οδηγηθεί στη διεύρυνση των εξαγωγικών της δραστηριοτήτων. Τέλος, η γνώση που θα αποκτηθεί μέσω αυτής της διαδικασίας αυξάνει την πιθανότητα επιβίωσης της επιχείρησης στο κομμάτι των εξαγωγών (Figuera de Lemos et al., 2011).

Όπως είδαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, η εξαγωγική στρατηγική, την οποία προτιμούν και θεωρούν οι περισσότερες επιχειρήσεις πιο επιτυχημένη, είναι αυτή των άμεσων εξαγωγών διότι η επιχείρηση ελέγχει άμεσα όλα τα στάδια της εξαγωγικής δραστηριότητας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η εξαγωγική γνώση και εμπειρία της να συμβαδίζει με τα οφέλη που οι εξαγωγικές επιχειρήσεις έχουν να προσφέρουν. Όσον αφορά τις επιχειρήσεις που επιλέγουν να εξάγουν με έμμεσο τρόπο δεν σημαίνει ότι είναι καταδικασμένες σε αποτυχία, καθώς η επιλογή εξαγωγικής στρατηγικής είναι συνυφασμένη με τους πόρους, τις αδυναμίες και το περιβάλλον της κάθε επιχείρησης.

Οι Sui and Mathias Baum (2014), στη μελέτη τους “Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market”, αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις που έχουν το υψηλότερο ποσοστό επιβίωσης είναι αυτές που αυξάνουν σταδιακά την εμπλοκή τους στις διεθνείς αγορές. Με βάση τα παραπάνω στοιχεία μπορούμε συνοπτικά να αναφέρουμε παρακάτω τους παράγοντες που επηρεάζουν την εξαγωγική επιβίωση και επιτυχία των ΜΜΕ:



Σχήμα 3: Παράγοντες Εξαγωγικής Επιτυχίας

Πηγή: Ίδια κατασκευή

### 3.3 Παράγοντες αποτυχίας των ΜΜΕ στις εξαγωγές

Παρόλο που οι ΜΜΕ αποτελούν τη σπονδυλική στήλη της οικονομίας, η επιβίωσή τους είναι δύσκολη καθώς έρχονται αντιμέτωπες με πολλά και σημαντικά εξαγωγικά προβλήματα. Τα εξαγωγικά προβλήματα που εμφανίζονται καθυστερούν την πρόσβαση των ΜΜΕ στις παγκόσμιες αγορές με αποτέλεσμα να αποτελούν σημαντικό παράγοντα

αποτυχίας της επιχείρησης και αιτία μείωσης των κερδών της, σε σχέση με τα κέρδη που θα μπορούσε να διεκδικήσει στις διεθνείς αγορές.

Τα περισσότερα και σημαντικότερα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ στο διεθνές εξαγωγικό-επιχειρηματικό περιβάλλον έχουν άμεση σχέση με τη μοναδικότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος που εμφανίζει κάθε ξένη αγορά στόχος. Αυτό συμβαίνει γιατί κάθε χώρα χαρακτηρίζεται από τις δικές της ρυθμιστικές και διοικητικές διατάξεις, πολιτικές και πολιτισμικές, με αποτέλεσμα σε κάθε περίπτωση η ΜΜΕ να βρίσκεται εκτεθειμένη σε νέες σύνθετες καταστάσεις καθώς και κινδύνους τους οποίους δεν είναι σε μεγάλο βαθμό και ανάλογα προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει.

Σημαντικά εμπόδια εμφανίζονται επίσης σε επίπεδο εθνικής οικονομίας, θεσμών και γενικής υποδομής με τα οποία θα έρθουν αντιμέτωπες οι ΜΜΕ. Τα εμπόδια μπορεί να αφορούν τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, διάφορους πολιτικούς κινδύνους, τη διαφθορά σε θέματα κράτους δικαίου κ.ά. Μπορεί επίσης να σχετίζονται με όλη την επιχειρηματική οργάνωση της εκάστοτε χώρας, με τα επιχειρηματικά πρότυπα, τη διοικητική και τεχνολογική ικανότητα και καινοτομία. Όλα αυτά θα συμβάλλουν στον βαθμό προετοιμασίας ή έλλειψη προετοιμασίας των ΜΜΕ για την επιτυχία τους στην παγκόσμια αγορά. Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι ΜΜΕ είναι λιγότερο εξοπλισμένες σε σύγκριση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις για την παράκαμψη των προαναφερθέντων εμποδίων.

Είναι γνωστό πως οι ΜΜΕ που δραστηριοποιούνται στις πιο αναπτυγμένες οικονομίες βασίζονται στη γνώση και έχουν αναπτύξει με τον καιρό γνώση όπως και μεγαλύτερη πείρα σε σχέση με τις ΜΜΕ των αναδυόμενων και αναπτυσσομένων οικονομιών που δεν είναι εξοικειωμένες με τις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης και μπορούν πιο δύσκολα να ανταπεξέλθουν.

Σύμφωνα με κανονισμό της Ε.Ε., Αριθ. 1891/2004 της επιτροπής της 21<sup>ης</sup> Οκτωβρίου 2004 για την εφαρμογή του άρθρου 81 παράγραφος 3 (ΕΕ L 328/30.10.2004), η προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας μπορεί να αποτελέσει σοβαρό εμπόδιο για τις ΜΜΕ με παγκόσμιες βλέψεις. Ο κανονισμός αυτός θέσπισε κοινούς κανόνες με σκοπό να απαγορεύεται η είσοδος, η ελεύθερη κυκλοφορία, η έξοδος, η εξαγωγή, η επαναγωγή, η υπαγωγή υπό καθεστώς αναστολής, σε ελεύθερη ζώνη ή σε ελεύθερη αποθήκευση εμπορευμάτων παραποίησης/απομίμησης καθώς και εμπορευμάτων αναπαραχθέντων χωρίς άδεια (πειρατικά) και να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά η παράνομη διάθεσή τους στο εμπόριο τέτοιων εμπορευμάτων χωρίς, ωστόσο, να εμποδίζεται η ελευθερία του



νόμιμου εμπορίου. Επιπλέον, σύμφωνα με υπουργική διακήρυξη του ΟΟΣΑ (2004, σελ. 72), η παραβίαση της πνευματικής ιδιοκτησίας αποτελεί σημαντικό αδίκημα στον τομέα της ανάπτυξη νέων και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Ανάλογα με τον τομέα της επιχείρησης, η κατοχύρωση των ευρεσιτεχνιών, των εμπορικών σημάτων και βιομηχανικών σχεδίων είναι ιδιαίτερης σημασίας και πρέπει να κατοχυρώνεται από κάθε επιχείρηση. Ένα αναποτελεσματικό σύστημα πνευματικής ιδιοκτησίας, μη προσιτό για μια ΜΜΕ μπορεί να αποτελέσει σοβαρό πρόβλημα στην προσπάθεια μιας ΜΜΕ να διεθνοποιηθεί και κατ' επέκταση στις εξαγωγές της. Για αυτό η κάθε ΜΜΕ πρέπει να παρακολουθεί το περιβάλλον της προκειμένου να αποφασίζει τις πολιτικές ή και άλλα μέτρα που πρέπει να εφαρμόσει και να αποφύγει πιθανές δυσάρεστες συνέπειες.

### **3.4 Σύνοψη**

Στο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη σημαντικότητα της επιλογής στρατηγικής διεθνοποίησης των ΜΜΕ στο διεθνές περιβάλλον. Η προσεκτική μελέτη καθώς και ανάλυση των σταδίων της εξαγωγικής δραστηριότητας μίας επιχείρησης είναι βασική προκειμένου να αναδειχθούν οι παράγοντες που θα υποστηρίξουν ή θα παρεμποδίσουν την εξαγωγική διαδικασία. Ένα επίσης σημαντικό ζήτημα της εξαγωγικής διαδικασίας των ΜΜΕ αποτελεί η απόκτηση σημαντικών πληροφοριών από εξαγωγικές πηγές, όπου μελέτες έδειξαν ότι ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα και τη στρατηγική της επιχείρησης. Τονίζεται ότι η εξαγωγική διαδικασία είναι σύνθετη, περιλαμβάνει πολλές επιμέρους διαδικασίες και λειτουργίες, μεγάλο ρίσκο και αποτελεί ευθύνη και έργο της ηγεσίας.

Γίνεται επίσης εκτενής αναφορά στους παράγοντες που επηρεάζουν την εξαγωγική επιτυχία της επιχείρησης ενισχύοντας τους με έρευνες και καταρρίπτοντας μύθους που επικρατούν γενικά. Σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα, αντίστοιχα και στο κομμάτι των εξαγωγών, οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες και με πολλά εξαγωγικά εμπόδια. Στο κεφάλαιο αυτό εμφανίζονται τα περισσότερα και σημαντικότερα εμπόδια σε επίπεδο εθνικής οικονομίας και διαφορετικότητας πολιτισμών. Τέλος κομμάτι ζωτικής σημασίας για μία εξαγωγική ΜΜΕ είναι να παρακολουθεί διαρκώς τις εξελίξεις του περιβάλλοντος προκειμένου να αποφύγει δυσάρεστες συνέπειες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΞΑΓΩΓΩΝ

### 4.1 Επιχειρηματικό Σχέδιο Εξαγωγών

Πριν την έναρξη οποιασδήποτε εξαγωγικής δραστηριότητας είναι αναγκαίο για τις επιχειρήσεις η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδιασμού – Export Business Plan. Η ύπαρξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου για τις επιχειρήσεις είναι ζωτικής σημασίας για τον προσδιορισμό της τρέχουσας κατάστασης της επιχείρησης, των μακροπρόθεσμων στόχων της και της αφοσίωσής της σε αυτούς (Παπαδόπουλος, 2013).

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1994), ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει τους στόχους της επιχείρησης, τις στρατηγικές που θα ακολουθήσει προκειμένου να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει, τις προβλέψεις για τους κινδύνους που πιθανόν θα συναντήσει καθώς και τους τρόπους αντιμετώπισής τους. Ουσιαστικά η διαδικασία αυτή αποτελείται από την ορθή αξιολόγηση των δεδομένων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, τον προσδιορισμό των δυνητικών περιορισμών και των περιοριστικών δυνάμεων, καθώς και τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων και σκοπών με ορόσημο την επιτυχία της. Με την ορθή αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης της επιχείρησης, γίνεται εφικτή η πρόβλεψη των δυνατοτήτων της, ο εντοπισμός των αδυναμιών της και η σαφής αντίληψη των παραγόντων που πρέπει να συντρέχουν για την ανάπτυξη της επιχείρησης στην διεθνή αγορά. Εκτός αυτών, μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας, η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της όλες τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για τη λήψη άρτιων αποφάσεων, καθώς η επιχείρηση είναι ήδη στο στάδιο της εξαγωγικής επέκτασης (Παπαδόπουλος, 2013).

Ο σωστός προγραμματισμός της εξαγωγικής πορείας της επιχείρησης απαιτεί αφοσίωση, επένδυση χρόνου και προσπάθεια. Παρά τα οφέλη του προγραμματισμού, η διαδικασία αυτή καθίστανται σημαντική σε μακροπρόθεσμη περίοδο.

Αρχικά, ο προγραμματισμός αυτός συμβάλλει στην αξιολόγηση του βαθμού δέσμευσης της επιχείρησης προς τον στόχο των εξαγωγών, αλλά και προς τη δυναμική του προϊόντος/υπηρεσίας της στην παγκόσμια αγορά. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται μία επιτυχημένη βάση για τη διαχείριση των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της. Με την υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου στο κομμάτι των εξαγωγών, η

επιχείρηση συγκεντρώνει και διαθέτει το απαραίτητο υλικό για την προσέλκυση πιθανών επενδυτών, νέων επενδυτών-συνεργατών καθώς και την υποστήριξη νέων επιχειρηματικών ιδεών. Επίσης η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να παραμείνει προσηλωμένη στους πρωταρχικούς στόχους της, αλλά και να αξιολογεί τα αποτελέσματα κάθε φορά που ολοκληρώνεται ένα προγραμματισμένο στάδιο με επιτυχία με βάση αυτούς τους στόχους (Παπαδόπουλος, 2013).

Σημαντικό κομμάτι των διαδικασιών αυτών αποτελεί το γεγονός ότι υπάρχει έλεγχος στο αν τα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης έχουν τα κατάλληλα προσόντα για τη διεθνή αγορά. Υπάρχει μία σειρά παραγόντων που μπορούν να συμβάλλουν στην επιτυχημένη πορεία, οι οποίοι αναφέρονται παρακάτω:

- Η επιτυχημένη παρουσία της επιχείρησης στη σημερινή εγχώρια αγορά.
- Η δυνατότητά της να διαθέτει τους απαραίτητους πόρους που χρειάζεται (χρόνος, ενέργεια, κεφάλαια, ανθρώπινο και τεχνολογικό δυναμικό).
- Πρέπει να υπάρχει πλήρης γνώση των πολιτισμικών και κοινωνικών διαφορών των χωρών στις οποίες εξάγει η επιχείρηση.
- Η διαρκής ενασχόληση και προθυμία για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων κερδοφορίας.
- Η δημιουργία ισχυρών βάσεων της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην εγχώρια αγορά προκειμένου να στηριχθεί η εξαγωγική επέκταση της επιχείρησης σε όλη τη διάρκειά της.

## **4.2 Εξαγωγικό Σχέδιο Marketing**

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις έχουν ως στόχο να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα που παρέχει το διεθνές εμπόριο, καθιστώντας τις αποφάσεις για τον στρατηγικό σχεδιασμό και την ύπαρξη ενός εξαγωγικού σχεδίου Marketing – Export Marketing Plan, καταλυτικής σημασίας για αυτή (Raymond et al., 2001). Οι επιχειρήσεις πλέον, για να κινούνται επιθετικά στις διεθνείς αγορές, θα πρέπει να θεωρούν τον κόσμο ως μία ενιαία αγορά, χωρίς τους περιορισμούς των συνόρων (Armstrong and Kotler, 2009, σελ. 697). Σε αυτή τη νέα θεώρηση, το σημαντικότερο εργαλείο κατανόησης και προγραμματισμού θεωρείται το Εξαγωγικό Σχέδιο Marketing.

Ένα Εξαγωγικό Σχέδιο Marketing αποτελείται ουσιαστικά από το σύνολο των βασικών λειτουργιών που θα πρέπει να προηγηθούν με σωστή ακολουθία, ώστε να προετοιμάσει την επιχείρηση να κάνει την εισοδό της στη διεθνή αγορά. Κάθε επιτυχημένο σχέδιο μάρκετινγκ αρχίζει με ενδελεχή έρευνα αγοράς. Το πρώτο βήμα είναι πάντα και το πιο δύσκολο, καθώς το έδαφος είναι πρωτόγνωρο για την επιχείρηση (Hultman, Katsikeas and Robson 2011). Μετά τη συλλογή όλων των απαραίτητων στοιχείων πραγματοποιούνται προβλέψεις για το πως ένα συγκεκριμένο είδος προϊόντος θα πουλήσει σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική θέση. Επίσης, είναι υψηλής σημασίας να χρησιμοποιηθούν οι πληροφορίες αυτές ως κατευθυντήριες γραμμές για ανάλογη εξαγωγή προϊόντων. Τα σημαντικότερα στάδια για τη δημιουργία και την επιτυχία ενός Export Marketing Plan θα παρουσιαστούν αναλυτικά στις παρακάτω ενότητες.

### **4.3 Προσδιορισμός των αγορών στόχων**

Ως πρώτο στάδιο του εξαγωγικού μάρκετινγκ είναι να προσδιορίσει την αγορά στόχο (target markets) καθώς και τις ανάγκες της αγοράς, όπου τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της έχουν καλές πιθανότητες ζήτησης. Γενικά η στόχευση των εξαγωγών περιλαμβάνει τον αριθμό και τον τύπο των αγορών ή των χωρών που μπορεί να επιλέξει η επιχείρηση, όπως επίσης και τις δραστηριότητες της τμηματοποίησης σε κάθε αγορά (Albaum et al., 1997). Υπάρχουν πολλές χώρες σε όλον τον κόσμο από τις οποίες η επιχείρηση καλείται να επιλέξει την κατάλληλη για να εξάγει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Αν γνωρίζει όμως τις ανάγκες της εκάστοτε αγοράς, θα μπορούσε πολύ πιο εύκολα να πάρει παραγγελίες από τις χώρες αυτές.

Η τμηματοποίηση κατέχει βασική σημασία για την ανάπτυξη και την εφαρμογή της στρατηγικής του εξαγωγικού μάρκετινγκ (Leonidou et al., 2002). Στη βιβλιογραφία συναντούμε τη στόχευση των εξαγωγών ως επέκταση ή ως τμηματοποίηση της αγοράς. Αναλυτικότερα, η εξαγωγική επέκταση χωρίζεται σε εστίαση της αγοράς και σε επέκταση της αγοράς. Η διάκριση εξαρτάται από το εάν η επιχείρηση πρέπει να συγκεντρώσει τις προσπάθειές της σε λίγες αγορές ή πρέπει να εξάγει σε όσο το δυνατό περισσότερες αγορές (Katsikeas and Leonidou, 1996).

Με τη διεξαγωγή διεθνούς έρευνας της δραστηριότητας της αγοράς γίνεται εφικτή η απόκτηση ολοκληρωμένης γνώσης, σχετικά με τις ευκαιρίες που υπάρχουν στη διεθνή αγορά. Ιδιαίτερα υψηλής σημασίας είναι να γίνει καταγραφή της εξαγωγικής

δραστηριότητας της χώρας – στόχου, αφού αυτό μπορεί να προσφέρει εικόνα για τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της χώρας αυτής. Όταν περιοριστεί η αναζήτηση αυτή σε μερικές υποψήφιες ξένες αγορές για το εξαγωγίμο προϊόν, ακολουθεί εξονυχιστική εξέταση των αγορών αυτών. Σημαντικό είναι κατά τη διάρκεια της έρευνας της επιχείρησης να σημειώνονται παράλληλα περισσότερο προσφορές για το προϊόν, έτσι ώστε να ακολουθηθεί η λεπτομερής εξέταση των αγορών αυτών.

Οι Brouthers and Nakos (2005) καταλήγουν μέσα από την έρευνά τους πως η χρήση συστηματικής μεθόδου στην επιλογή της αγοράς για την εξαγωγή των προϊόντων, παίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της εξαγωγικής δραστηριότητας. Δηλαδή, όσο πιο συστηματική γίνεται η επιλογή της διεθνούς αγοράς, τόσο καλύτερη εξαγωγική επίδοση υπάρχει. Επίσης, σύμφωνα με τους Brouthers et al. (2009) και σε ότι αφορά τις ΜΜΕ, η στρατηγική εστίασης φαίνεται να είναι η καταλληλότερη. Κατά τους Hsu et al. (2013), οι ΜΜΕ που περιορίζουν τις εξαγωγικές τους δραστηριότητες σε λίγες αγορές είναι πιο επιτυχημένες, αλλά σε μερικές περιπτώσεις κατά τους Brouthers et al. (2009) εξαγωγική επιτυχία έχουν αυτές που περιορίζονται σε μία μόνο αγορά.

Η επιχείρηση για να συλλέξει τα στοιχεία της έρευνας αγοράς, μπορεί να απευθυνθεί στο γραφείο του Εμπορικού Ακολούθου της Ελληνικής Πρεσβείας της χώρας εξαγωγής ή σε φορείς της χώρας μας, που λόγω του θεσμικού τους ρόλου διαθέτουν πληροφορίες για τις προοπτικές συγκεκριμένων ελληνικών προϊόντων σε ξένες αγορές. Τέτοιου είδους φορείς είναι ο Ελληνικός Οργανισμός Εξωτερικού Εμπορίου (Ο.Π.Ε.), ο Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εξαγωγέων (Π.Σ.Ε.), ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων (Σ.Ε.Β.Ε.) και ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (Σ.Ε.Β.).

#### **4.4 Ανάπτυξη Στρατηγικής Εξαγωγικού Marketing**

Μετά το στάδιο εντοπισμού της αγοράς στόχου, ως επόμενο στάδιο ακολουθεί η ανάπτυξη μιας ορθής Στρατηγικής Εξαγωγικού Marketing η οποία θα πρέπει να περιλαμβάνει τη στρατηγική εισόδου σε νέες αγορές, τη στρατηγική τοποθέτησης του προϊόντος, τη στρατηγική του προϊόντος, τη στρατηγική τιμολόγησης και branding, τον έλεγχο της εφοδιαστικής αλυσίδας και την προώθηση του προϊόντος σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς στόχου. Βασισόμενη στα συμπεράσματα της διεθνούς έρευνας αγοράς, η επιχείρηση θα πρέπει να βρίσκεται σε θέση να αναπτύξει την κατάλληλη στρατηγική για την επίτευξη των εξαγωγικών στόχων. Αυστηρά καθοριστικής σημασίας για τα αποτελέσματα της εξαγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης, είναι η επιλογή

της στρατηγικής του εξαγωγικού μάρκετινγκ, και για αυτό το λόγο η επιχείρηση θα πρέπει να προσέξει (Katsikeas and Leonidou, 1996):

- Η επιλογή αγοράς να είναι σωστή για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, ώστε να έχουν μεγάλες πιθανότητες ζήτησης και κατάκτησης της αγοράς.
- Να γίνει σωστή τοποθέτηση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Τα προϊόντα και υπηρεσίες της να αναπτυχθούν έτσι ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες των υποψήφιων αγοραστών και να καλύπτου τις εξής προϋποθέσεις: να έχουν σωστό σχεδιασμό (design), μελετημένη συσκευασία και πιστοποίηση του προϊόντος και των υλικών συσκευασίας της.
- Μέσω της τιμολόγησης προϊόντων να υπάρξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο για την εξαγωγική επιχείρηση όσο και για τον αγοραστή.
- Να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί ένα υπολογίσιμο brand name.

#### **4.5 Διανομή και Τιμολόγηση Προϊόντος**

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται για το σύστημα διανομής και τιμολόγησης προϊόντων είναι άκρως σημαντικές για την ανάπτυξη του εξαγωγικού Marketing. Κατά τη διανομή, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τα υπάρχοντα κανάλια Marketing για να πουλήσει το προϊόν της ή να αναπτύξει νέα διεθνή κανάλια εξαγωγής. Η διανομή πρέπει να ελέγχεται από την ίδια την επιχείρηση τόσο μεταξύ των χωρών στο κομμάτι της εξαγωγικής διαδικασίας όσο και στο εσωτερικό μιας ξένης χώρας. Ένας σημαντικός παράγοντας για τον καθορισμό εναλλακτικών λύσεων στη διαλογή, είναι η ύπαρξη εμπόρων λιανικής και χονδρικής πώλησης που μπορούν να εκπληρώνουν λειτουργίες Marketing (Τζωρτζάκης, Πετρώφ & Τζωρτζάκη, 2002).

Μια συνηθισμένη πρακτική για τις χώρες τις E.E. είναι να ξεπουλούν τρόφιμα και φαρμακευτικά προϊόντα σε πολύ χαμηλές τιμές σε αφρικανικά κράτη και ανατολικές χώρες. Αυτό το είδος πώλησης προϊόντων σε αγορές του εξωτερικού ονομάζεται dumping. Το dumping είναι παράνομο σε πολλές χώρες επειδή προκαλεί οικονομικές ζημιές στις εγχώριες επιχειρήσεις (Τζωρτζάκης, Πετρώφ & Τζωρτζάκη, 2002).

Η τιμολόγηση των προϊόντων που εξάγονται αποτελεί ιδιαίτερης σημασίας διαδικασία, καθώς συνυπολογίζονται όχι μόνο οι παράγοντες κόστους παραγωγής αλλά και άλλοι που αφορούν τη μεταφορά και παράδοση των εμπορευμάτων στις ξένες χώρες. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι:

- Οι διαφορές στις ισοτιμίες νομισμάτων
- Η μεταφορά των εμπορευμάτων
- Η ειδική συσκευασία των εξαγόμενων προϊόντων
- Η ασφάλιση εμπορευμάτων
- Οι προμήθειες και άλλες χρεώσεις που αφορούν τους ενδιάμεσους.

Η ζήτηση του προϊόντος, όπως ισχύει και στις τοπικές αγορές, αποτελεί βασικό παράγοντα για τη διαμόρφωση των τιμών. Δείκτη δυναμικής της αγοράς αποτελεί το κατά κεφαλήν εισόδημα για τα περισσότερα καταναλωτικά προϊόντα, ενώ λίγα θεωρείται ότι είναι τα προϊόντα για τα οποία η ζήτηση είναι τόσο μεγάλη ώστε να μην επηρεάζεται από το χαμηλό κατά κεφαλήν εισόδημα των καταναλωτών.

Ένα σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει οπωσδήποτε τις τιμές πώλησης των προϊόντων, όπως και στις τοπικές αγορές είναι ο ανταγωνισμός. Είναι γεγονός πως ένα νέο προϊόν σε μία καινούργια αγορά παρουσιάζεται με υψηλή τιμή, ενώ σε μία ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά, προκειμένου να κερδίσει άμεσα το προϊόν μερίδιο της αγοράς, απαιτείται μειωμένη τιμή. Για τον προσδιορισμό των τιμών όμως, λαμβάνονται υπόψη και οι στόχοι των εξαγωγών σε κάθε αγορά. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι η γρήγορη εξάπλωση στην αγορά, η αντικατάσταση των υπαρχόντων προϊόντων, η αργή αλλά σταθερή επέκταση κ.ά.. Οι παραπάνω στόχοι και η συνολική στρατηγική τιμολόγησης επηρεάζονται και από τη φάση της ανάπτυξης της αγοράς – στόχου αλλά και από το κατά κεφαλήν εισόδημα των εν δυνάμει καταναλωτών. Μερικές εναλλακτικές μορφές τιμολόγησης είναι οι εξής:

- Στατική τιμολόγηση, πρόκειται για την ίδια τιμή σε όλους τους πελάτες
- Ευέλικτη τιμολόγηση, πρόκειται για προσαρμογή των τιμών για τα διαφορετικά είδη πελατών
- Τιμολόγηση βάσει κόστους, πρόκειται για την τιμολόγηση με σκοπό την απόλυτη κάλυψη των σταθερών και μεταβλητών δαπανών παραγωγής και εξαγωγής των προϊόντων
- Τιμολόγηση βάσει μεταβλητού κόστους, πρόκειται για την τιμολόγηση με σκοπό την κάλυψη των μεταβλητών δαπανών παραγωγής και εξαγωγής των προϊόντων, ενώ οι σταθερές δαπάνες καλύπτονται από τις πωλήσεις στην εσωτερική αγορά
- Τιμολόγηση διείσδυσης, πρόκειται για την τιμολόγηση με χαμηλή τιμή με σκοπό την γρήγορη εισαγωγή στην αγορά και αποθάρρυνση των ανταγωνιστών

- Τιμολόγηση αγορών με μικρό ανταγωνισμό, είναι η υψηλή τιμή προϊόντων με μεγάλο περιθώριο κέρδους σε αγορές με μικρό ανταγωνισμό.

Αφού έχει καθοριστεί η στρατηγική τιμολόγησης και έχουν υπολογιστεί τα διάφορα κόστη, τα προϊόντα τιμολογούνται και με βάση το επιθυμητό περιθώριο κέρδους για την επιχείρηση.

Για να τιμολογήσει η επιχείρηση τα προϊόντα της με όσο γίνεται πιο αποτελεσματικό τρόπο, θα πρέπει να λάβει υπόψη όλα τα πιθανά κόστη. Παρακάτω παρουσιάζεται μία λίστα των περισσότερων από αυτά:

- Κόστη μάρκετινγκ και προώθησης, όπως: διανομής, διαφήμισης, ταξιδιών, διαφημιστικού εντύπου-υλικού, συμμετοχής σε εκθέσεις κλπ.
- Κόστη παραγωγής, όπως: κόστος παραγωγής ανά προϊόν, κόστος συσκευασίας ή συναρμολόγησης ανά προϊόν
- Κόστος συσκευασίας, όπως: υλικά, μακέτα, ετικέτα κλπ.
- Κόστη οργάνωσης και διοίκησης, όπως: ασφάλεια μεταφορών, πιστοποιήσεις κλπ.
- Κόστη μεταφοράς εμπορευμάτων, όπως: κόστη χρηματοδότησης των εξαγωγών, κόστη από μεταβολές στις ισοτιμίες νομισμάτων, κόστη από μεταβολές επιτοκίων κλπ.

Είναι πλέον συνηθισμένη μέθοδος η προσθήκη ενός ποσοστού πάνω στο κόστος του προϊόντων κατά τη διεθνή τιμολόγηση. Αυτό συμβαίνει επειδή υπάρχουν αρκετά κόστη που είναι απαραίτητα για τη μεταφορά προϊόντων από τη χώρα προέλευσής τους.

Είναι αναπόφευκτο οι διακυμάνσεις στη διεθνή νομισματική αγορά να μεταβάλλουν σε καθημερινή βάση τις τιμές εκτός συνόρων, έτσι η τιμή που ορίζεται σε άλλες χώρες είναι σε συνάρτηση των συναλλαγματικών ισοτιμιών. Στις παγκόσμιες νομισματικές αγορές υπάρχει τάση για μεγαλύτερη διακύμανση, π.χ. μια απότομη μεταβολή της συναλλαγματικής ισοτιμίας, που σημαίνει υποτίμηση του νομίσματος μιας χώρας, μπορεί να έχει επιπτώσεις ευρείας κλίμακας στις τιμές καταναλωτή, και συνεπώς και στο κέρδος της επιχείρησης.

#### **4.6 Στρατηγικές Εισόδου σε Διεθνείς Αγορές**

Η επιλογή της χώρας ή των χωρών που θα δραστηριοποιηθεί μια επιχείρηση είναι το αποτέλεσμα μιας τυποποιημένης διαδικασίας. Η τυπική αυτή διαδικασία, με μικρές



αποκλίσεις κατά περίπτωση ακολουθείται από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η τυπική αυτή διαδικασία ξεκινά ως πρώτο στάδιο με την επιλογή των πιο κατάλληλων κτισμάτων, πράγμα που θέτει σημαντικά σε περιορισμό τον αριθμό των ελκυστικών ή δυνητικά ελκυστικών αγορών. Ως κύρια προτεραιότητα είναι να τηρούνται αυστηρά οι προϋποθέσεις, ώστε να προκρίνονται μόνο οι πιο ελκυστικές αγορές – χώρες. Σύμφωνα με τον Mühlbach (2006) τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται είναι δύο ειδών:

1. Κριτήρια περιβάλλοντος: όπως γεωγραφική εγγύτητα, φυσικοί πόροι, κοινωνικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά, πολιτικό-νομικό σύστημα, επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης συμμετοχή σε συμφωνίες συνεργασίας.
2. Κριτήρια περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης: όπως ο αριθμός και η αγοραστική δύναμη των δυνητικών πελατών, διαθεσιμότητα εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, το είδος και η δομή των διαθέσιμων διανομών, τοπικές πηγές προμηθειών, ένταση τοπικού ανταγωνισμού.

Σε απόκλιση από περαιτέρω διερεύνηση μπαίνουν οι αγορές – χώρες, που δεν εκπληρώνουν τις προαναφερθέντες προϋποθέσεις, με αποτέλεσμα μόνο ένας περιορισμένος αριθμός αγορών να εγκρίνεται. Στη συνέχεια, γίνεται έρευνα συνδυασμών προϊόντων – αγορών σε διάφορες χώρες – γεωγραφικές περιοχές οι οποίες προκρίθηκαν σε αυτό το στάδιο. Ακολουθεί η ανάλυση του κάθε συνδυασμού ξεχωριστά, προκειμένου να ελεγχθεί εάν ο συνδυασμός αυτός θα προσφέρει στην επιχείρηση την επιδιωκόμενη ανταγωνιστική της θέση στις συγκεκριμένες αγορές. Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης είναι αποτέλεσμα από παράγοντες – κλειδιά, τα οποία πρέπει να διαθέτει, προκειμένου να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά στις συγκεκριμένες αγορές. Εκτός από αυτά επηρεάζεται επίσης από τους στρατηγικούς στόχους και τις προτεραιότητες της επιχείρησης.

Στο στάδιο της αξιολόγησης των συνδυασμών προϊόντων – αγορών για τις πιο ελκυστικές αγορές-χώρες, η πρώτη επιλογή γίνεται με τη χρήση αρχικά κριτηρίων όπως αυτά που χρησιμοποιήθηκαν στο προηγούμενο στάδιο (κριτήρια περιβάλλοντος και κριτήρια περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης). Η πιο λεπτομερής ανάλυση περιλαμβάνει όμως τη χρήση περισσότερων κριτηρίων όπως π.χ. το πολιτικό ρίσκο που υπάρχει στην περιοχή, τα χαρακτηριστικά, οι συνήθειες και οι προσδοκίες των δυνητικών καταναλωτών, τα τοπικά προβλήματα, η υποδομή Marketing και γενικά οι απαραίτητοι πόροι που χρειάζονται για να ολοκληρωθεί μία επένδυση, και οι ικανότητες της

επιχείρησης να παρουσιάσει τον εαυτό της ως έναν ελκυστικό συνεργάτη – συνέταιρο στη συγκεκριμένη αγορά που βρίσκεται υπό εξέταση.

Ως επόμενο στάδιο ακολουθείται η σύγκριση πλεονεκτημάτων – μειονεκτημάτων της επιχείρησης με αυτά των κύριων ανταγωνιστών της. Ουσιαστικά η εύρεση των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης είναι στενά συνυφασμένη με τους παράγοντες επιτυχίας στις υπό ανάλυση αγορές. Ως αποτέλεσμα αυτής της αναλυτικής σύγκρισης είναι η εύρεση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης ενάντια των κύριων ανταγωνιστών.

Ως τελικό στάδιο είναι η επιλογή των αγορών που θα εξυπηρετήσει η επιχείρηση. Εκτός αυτού γίνεται ο προσδιορισμός της παγκόσμιας στρατηγικής θέσης της επιχείρησης καθώς και οι τοπικές στρατηγικές θέσεις της στις διάφορες αγορές που θα δραστηριοποιηθεί. Κατά τους Craig και Douglas (1995) οι βασικοί τύποι λειτουργίας των επιχειρήσεων είναι τρεις:

- Η εξαγωγική
- Η συμβατική ή παραγωγή στο εξωτερικό
- Η ιδιόκτητη θυγατρική

Αυτοί περιλαμβάνουν τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνει η επιχείρηση, τον βαθμό που εμπλέκεται σε αυτές, μαζί με διάφορους άλλους παράγοντες- χαρακτηριστικά, όπως αυτά περιγράφονται σε επόμενες ενότητες.

#### **4.7 Εξαγωγές**

Ένας αρχικός τρόπος εισόδου των επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές είναι μέσω των εξαγωγών. Η λειτουργία των εξαγωγών έχει ως πρωταρχικό χαρακτήρα την εκμετάλλευση νέων ευκαιριών καθώς και τη διάθεση των πλεονασμάτων των προϊόντων της. Η εξαγωγές ανάλογα με τον όγκο και τους στόχους της επιχείρησης μπορούν να καταταχθούν στις εξής κατηγορίες, όπως αναφερθήκαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο: έμμεσες εξαγωγές, δηλαδή μέσω αντιπροσώπου στο εσωτερικό, άμεσες εξαγωγές μέσω ιδιόκτητης θυγατρικής της επιχείρησης στο εξωτερικό ή τέλος ως συνεργατικές εξαγωγές με οργανισμούς μέσω των οποίων η επιχείρηση συνεργάζεται ουσιαστικά με διάφορες επιχειρήσεις που εξάγουν τα προϊόντα τους σε διάφορες χώρες (Σιώμκος, 2005).

Για να κυλίσει ομαλά η εξαγωγή των προϊόντων, τις περισσότερες φορές χρησιμοποιούνται μεσάζοντες ή αντιπρόσωποι που είναι εξοικειωμένοι με τις γραφειοκρατικές διαδικασίες για την εξαγωγή και την εισαγωγή των προϊόντων σε ξένες

χώρες. Οι διαδικασίες αυτές κατέχουν πρωταρχικό ρόλο στην εισαγωγική και εξαγωγική διαδικασία και είναι τόσο «λεπτές», αφού μικρά πιθανά λάθη μπορεί να «κοιλώσουν» τα προϊόντα στα σύνορα, τελωνεία, αποθήκες λιμένων για αρκετό καιρό (Τσακλάγκανος, 2001).

Έμμεση εξαγωγή είναι η διαδικασία κατά την οποία οι πωλήσεις γίνονται με έναν ενδιάμεσο ο οποίος έπειτα αναλαμβάνει την μεταπώληση των προϊόντων σε πελάτες στο εξωτερικό. Είναι φανερό ότι το κομμάτι του διεθνούς Marketing απαιτεί ιδιαίτερη εξειδίκευση ως προς τον τρόπο εξαγωγής των εμπορευμάτων, κομμάτι το οποίο δεν κατέχουν όλες οι επιχειρήσεις και για αυτό το λόγο αναθέτουν τη δραστηριότητα αυτή σε εξειδικευμένες εξαγωγικές επιχειρήσεις. Οι εξειδικευμένες αυτές επιχειρήσεις διαθέτουν ως κύρια δραστηριότητα τη διαχείριση ή τη χρηματοδότηση του διεθνούς εμπορίου, πρωταγωνιστούν στην προβολή των εξαγωγών, μέσω συνδέσμων που διαθέτουν και παρέχουν πολύτιμες γνώσεις και εμπειρίες για κατασκευαστές και προμηθευτές. Η διαδικασία αυτή της έμμεσης εξαγωγής δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εισέλθουν στις αγορές του εξωτερικού, χωρίς την υποχρέωση να επενδύσουν στις δαπανηρές χρηματοοικονομικές και διοικητικές διαδικασίες, που απαιτούνται για τη διατήρηση πελατών στο εξωτερικό (Τζωρτζάκης, Πετρόφ & Τζωρτζάκης, 2002).

Άμεση εξαγωγή είναι η διαδικασία κατά την οποία η μητρική επιχείρηση πουλάει απευθείας – άμεσα στο εξωτερικό. Στη συγκεκριμένη περίπτωση τα προϊόντα εξάγονται απευθείας από τους παραγωγούς ή τους προμηθευτές στο εξωτερικό και πωλούν τα εμπορεύματά τους άμεσα στους πελάτες τους βασιζόμενοι αποκλειστικά στο δικό τους προσωπικό. Αυτή η διαδικασία απαιτεί κυρίως: ένα παράστημα της εταιρείας στο εξωτερικό, εγκατάσταση γραφείων, πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού για την παρακολούθηση της σωστής λειτουργίας του εμπορίου και των πωλήσεων, καθώς και συνεχή μελέτη των εμπορικών περιορισμών του εξωτερικού. Είναι σαφές πως μία τέτοια διαδικασία απαιτεί πολύ χρόνο και χρηματική δαπάνη καθώς πρέπει στο πλαίσιο της άμεσης εξαγωγικής διαδικασίας να τηρηθούν οι σωστοί τρόποι μεταφοράς και διοίκησης των προϊόντων, οι διαδικασίες ελέγχου συναλλάγματος, τα ναυτολόγια και ασφαλίσεις, ρυθμίσεις που αφορούν τη συσκευασία κ.α. (Τζωρτζάκης, Πετρόφ & Τζωρτζάκη, 2002). Τα θετικά στοιχεία των άμεσων εξαγωγών είναι ότι δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να έχει τον περισσότερο έλεγχο της εξαγωγικής διαδικασίας, καλύτερη επαφή με τους πελάτες και καλύτερη απόδοση στις προσπάθειες πωλήσεων. Εν κατακλείδι τα

πλεονεκτήματα της εξαγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών είναι τα κάτωθι (Χατζηαντωνίου & Whitman, 1993):

- Η αύξηση του όγκου πωλήσεων μπορεί να μειώσει το κατά μονάδα κόστος παραγωγής και παράλληλα να αυξήσει την κερδοφορία.
- Η τυχόν πτωτική τάση σε μια αγορά μπορεί να αντισταθμιστεί με έκρηξη σε μια άλλη αγορά.
- Οι κύκλοι της επιχείρησης μπορεί να εξισορροπηθούν.
- Το κόστος του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης μπορεί να αποσβεστεί.
- Τα περιθώρια κέρδους μπορούν να αυξηθούν με πωλήσεις σε αγορές που υπάρχει ζήτηση.
- Οι κίνδυνοι μειώνονται με πωλήσεις σε αγορές με διαφορετικά χαρακτηριστικά.
- Οι νέες αγορές μπορούν να γεννήσουν νέες ιδέες για καινούργιες καινοτομίες.
- Να ανακαλυφθούν εξελιγμένες τεχνικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στο εξωτερικό και μπορούν να επιμηκύνουν τον κύκλο ζωής του προϊόντος.

Αντιθέτως, τα μειονεκτήματα ή το κόστος εξαγωγής του προϊόντος ή υπηρεσιών είναι τα κάτωθι:

- Μέρος των στελεχών της επιχείρησης μπορεί να ζητηθεί να αποσπαστούν από την εγχώρια επιχείρηση.
- Μπορεί να κριθούν απαραίτητη η ύπαρξη πρόσθετων εγκαταστάσεων που να απαιτεί μεγάλο χρηματικό κεφάλαιο.
- Ενδεχόμενη μετάφραση εγγράφων και φυλλαδίων στη γλώσσα της εξαγωγικής αγοράς
- Τροποποιήσεις του προϊόντος ώστε να ανταπεξέρχεται στις προδιαγραφές της ξένης αγοράς.
- Απαίτηση παράτασης πιστώσεων εξαιτίας του ανταγωνισμού, των τοπικών συναλλακτικών ηθών και του χρόνου διελεύσεων (transition time).
- Επένδυση και αφιέρωση ουσιαστικού χρόνου από τα αρμόδια στελέχη για τη στήριξη των διαδικασιών και αποφάσεων κατά την εκκίνηση της εξαγωγικής δραστηριότητας.

#### **4.8 Παραγωγή στο Εξωτερικό**

Η παραγωγή στο εξωτερικό ως διαδικασία μπορεί να έχει τη μορφή μεικτής επιχείρησης (joint venture) ή θυγατρικής επιχείρησης. Ένα συνηθισμένο το φαινόμενο για τις

επιχειρήσεις και συγκεκριμένα για αυτές που παράγουν μόνοι τους τα προϊόντα, όπως μπύρες ή ανθρακούχα ποτά, να επιλέγουν την παραγωγή των προϊόντων τους στο εξωτερικό αντί να τα εισάγουν. Οι λόγοι για την επιλογή αυτής της στρατηγικής είναι πολλοί, κάποιοι από αυτούς όμως παραθέτονται παρακάτω (Σιώμκος, 2005):

- Η παραγωγή στο εξωτερικό συμβάλλει στη δυνατότητα της επιχείρησης να εγκαθίσταται ουσιαστικά στο εξωτερικό και βοηθά την επιχείρηση να κατανοήσει αποτελεσματικότερα τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των ξένων αγορών.
- Σε πολλές χώρες τα κόστη παραγωγής είναι πολύ χαμηλότερα σε αντίθεση με το να τα εισάγουν.
- Με την εγκατάσταση της επιχείρησης στο εξωτερικό υπάρχει η δυνατότητα η επιχείρηση να ξεπεράσει τα αποτελέσματα φραγμών, π.χ. δασμούς, ποσοτώσεις.

Αυτός ο τρόπος εισόδου που προαναφέραμε, δηλαδή η είσοδος σε μία νέα αγορά μέσω της παραγωγής της επιχείρησης στο εξωτερικό, ονομάζεται και συμβατική λειτουργία. Η χρήση αυτής της έννοιας βασίζεται στο γεγονός ότι υπάρχει κάποια σύμβαση ή επίσημα νομικά κατοχυρωμένη συμφωνία (συμβόλαια με λεπτομερή καταγραφή των όρων λειτουργίας) μεταξύ επιχείρησης – συνεργατών στο εξωτερικό. Η συμβατική διεθνής λειτουργία παρουσιάζεται σε τρεις πιθανές μορφές (Σιώμκος, 2005):

- Συμφωνία για παραγωγή στο εξωτερικό των προϊόντων της επιχείρησης. Αποτελεί ουσιαστικά μία συμφωνία για την παραγωγή των προϊόντων στο εξωτερικό, επιφέρει γρήγορο τρόπο εισόδου της επιχείρησης σε μία ξένη αγορά και χαρακτηρίζεται από ευελιξία και χαμηλά κόστη παραγωγής (Σιώμκος, 2005).
- Το Licensing ως τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης διεθνώς περιλαμβάνει την παραχώρηση δικαιωμάτων χρήσης κάποιου περιουσιακού στοιχείου που διαθέτει η επιχείρηση σε εταιρεία του εξωτερικού. Η παραχώρηση δικαιωμάτων μπορεί να αφορούν στη διαδικασία παραγωγής, το σήμα, την ευρεσιτεχνία ή κάποιο άλλο δικαίωμα, π.χ. όπως τα ποτά και αναψυκτικά Amstel, Coca Cola κ.λπ. (Τσακλάγκανος, 2001). Το περιουσιακό στοιχείο που διαθέτει η επιχείρηση μπορεί να συνίσταται σε ένα προϊόν με πολύ γνωστό όνομα, ένα εμπορικό σήμα ή μια πατέντα προϊόντος (Σιώμκος, 2005).
- Το franchising παραχωρεί το δικαίωμα χρήσης του ονόματος, της εταιρίας, του σήματος και της τεχνολογίας. Η επιχείρηση franchisor παρέχει στην επιχείρηση franchisee το δικαίωμα να αναπτύξει την επιχειρηματική της δραστηριότητα με ένα συγκεκριμένο τρόπο κάτω από την ονομασία του franchisor και έχοντας ως αντάλλαγμα ένα ποσοστό επί των πωλήσεων. Ως μέθοδος συναντάται συχνά σε

εταιρείες παροχής υπηρεσιών καθώς και με την εκμετάλλευση του τοπικού προσωπικού συνδυάζει χαμηλό κόστος μισθών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα franchisor είναι τα McDonalds, η Pizza Hut κ.ά.

Η μορφή παραχώρησης δικαιώματος για την παραγωγή προϊόντων (licensing) σύμφωνα με τις προδιαγραφές που πρέπει να υπάρχουν αποτελεί μία άλλη μορφή εισόδου στις ξένες αγορές και προσφέρει στην επιχείρηση αρκετά πλεονεκτήματα. Αρχικά μέσω της στρατηγικής αυτής η επιχείρηση δεν δεσμεύει κεφάλαια που μπορεί να επενδύσει στην χώρα της ή όπου αλλού παρουσιαστούν ευκαιρίες επένδυσης. Εκτός αυτού, η επιχείρηση αποφεύγει τον κίνδυνο ενδεχόμενης εθνικοποίησης των εγκαταστάσεών της από την κυβέρνηση της ξένης χώρας. Μέσω του δικαιώματος παραγωγής των προϊόντων της σε μία ξένη χώρα η επιχείρηση αποφεύγει τον ανταγωνισμό με αυτούς. Βασικό πλεονέκτημα της στρατηγικής αυτής, αποτελεί το γεγονός ότι το προϊόν έχει τη δυνατότητα να παραχθεί σε ανταγωνιστικές τιμές στην ξένη αγορά ενώ αυτό μπορεί να μην ήταν εφικτό αν γινόταν η εξαγωγή του, π.χ. ογκώδη και εύθραυστα προϊόντα συνοδεύονται πάντα από υψηλό κόστος μεταφοράς. Προς όφελος της επιχείρησης λειτουργεί το γεγονός ότι αποφεύγονται οι εισαγωγικοί δεσμοί και διάφοροι περιορισμοί του προϊόντος με την εκχώρηση του δικαιώματος παραγωγής του προϊόντος. Επίσης μειώνεται ο κίνδυνος ζημίας όταν υπάρχουν αλλαγές στην εμπορική πολιτική της χώρας στο κομμάτι των εισαγωγών (Τσακλάγκανος, 2001).

Ως μειονέκτημα της εκχώρησης δικαιώματος παραγωγής σε μία ξένη χώρα είναι το γεγονός ότι η είσπραξη των εσόδων της επιχείρησης είναι πολύ μικρότερη από τα κέρδη που θα κέρδιζε η επιχείρηση αν παρήγαγε το προϊόν η ίδια και ακολουθούσε στη συνέχεια η εξαγωγή στην ξένη χώρα. Για αυτό το λόγο συνήθως αρκετές επιχειρήσεις δίνουν μόνο το δικαίωμα παραγωγής των προϊόντων στην ξένη χώρα (contract manufacturing) και διατηρούν το Marketing και τη διανομή των προϊόντων (Τσακλάγκανος, 2001).

Όσον αφορά τη στρατηγική του franchising, στα πλεονεκτήματά της περιλαμβάνεται το γεγονός ότι ως διαδικασία προϋποθέτει συγκεκριμένη χρηματοοικονομική επένδυση, στηρίζεται στο τοπικό διοικητικό ταλέντο και στις τοπικές υπηρεσίες και βελτιώνει την διοικητική κινητοποίηση. Ο τρόπος που δεσμεύεται η επιχείρηση στη λειτουργία του franchising λειτουργεί σαν μειονέκτημα μακροπρόθεσμα όταν η επιχείρηση θελήσει να ιδρύσει μόνη της ένα υποκατάστημα ή μία θυγατρική εταιρεία. Αυτό είναι αποτέλεσμα των δεσμεύσεων που έχει προσυμφωνήσει η επιχείρηση.

#### **4.9 Ιδιόκτητες Θυγατρικές**

Η είσοδος σε μία καινούργια αγορά μπορεί να πραγματοποιηθεί από νέα κεφάλαια της επιχείρησης που επενδύθηκαν στην νέα αγορά με την ίδρυση ιδιόκτητης θυγατρικής η οποία θα ελέγχεται 100% (foreign subsidiary) από αυτή (Τσακλάγκανος, 2001). Η ιδιόκτητη θυγατρική εταιρεία είναι ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα όπου η επιχείρηση διατηρεί την ανεξαρτησία της. Για τη δημιουργία μίας επιχείρησης παραγωγής πλήρους ιδιοκτησίας στην αγορά του εξωτερικού, η επιχείρηση μπορεί να αγοράσει μία άλλη επιχείρηση η οποία είναι ήδη εδραιωμένη στην αγορά αυτή ή να αγοράσει μία αναπτυσσόμενη επιχείρηση ή να ιδρύσει μία εντελώς νέα επιχείρηση.

Αυτού του είδους η επιχειρηματική δραστηριότητα επιλέγεται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ήδη στις διεθνείς αγορές, διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους για τέτοιες επενδύσεις και θέλουν να αποφύγουν τα μειονεκτήματα της συμβατικής ή οποιασδήποτε άλλης εμπλοκής τους στις ξένες αγορές. Δύο είναι οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να ιδρυθεί μία θυγατρική εταιρεία στο εξωτερικό όπως προαναφέραμε: πρώτον η εξαγορά μίας ήδη υπάρχουσας εταιρίας στο εξωτερικό και δεύτερον η δημιουργία μίας νέας ιδιόκτητης εταιρείας στο εξωτερικό.

Στα πλεονεκτήματα της εξαγοράς περιλαμβάνονται η άμεση-γρήγορη είσοδος στην ξένη αγορά, η γρήγορη πρόσβαση στα τοπικά κανάλια διανομής, η διοικητική εμπειρία που υπάρχει ήδη στην επιχείρηση καθώς και η μείωση του ανταγωνισμού (Σιώμκος, 2005). Ωστόσο αυτός ο τρόπος επιχειρηματικής δραστηριοποίησης στις ξένες αγορές αυξάνει τις πιθανότητες κινδύνου σε σχέση με τους προηγούμενους τρόπους και την κάνει πιο ευάλωτη.

Ο παραπάνω τρόπος διείσδυσης σε ξένες αγορές χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που η ξένη αγορά αποτελεί πραγματικά μια νέα επενδυτική ευκαιρία. Μερικοί από τους παράγοντες που καθορίζουν τη σημαντικότητα των κινήτρων προκειμένου να προχωρήσουν σε ξένες επενδύσεις είναι: η παραγωγική φύση της επένδυσης, η δυνατότητα για τη δημιουργία θέσεων απασχόλησης, η αύξηση της εξαγωγικής διαδικασίας, ο βαθμός της βιομηχανικής ανάπτυξης της ξένης χώρας κ.ά. (Τσακλάγκανος, 2001).

#### **4.10 Στρατηγικές Επιλογές**

Βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία μίας εξαγωγικής ΜΜΕ, είναι η επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών με τους στόχους που έχει θέσει. Οι κατάλληλες

αυτές επιλογές θα πρέπει να γίνονται έτσι ώστε να δημιουργούν αξία για τον πελάτη αλλά και να αναπτύσσουν παράλληλα σχέσεις εμπιστοσύνης μαζί του. Για την επίτευξη αυτού του αποτελέσματος είναι απαραίτητο η επιχείρηση να προστατεύσει την καινοτομία της, τη βιώσιμη παραγωγικότητα καθώς και τη διατήρηση ελέγχου των λειτουργιών Marketing.

Η καινοτομία της βασίζεται στο πλαίσιο της έρευνας και ανάπτυξης της επιχείρησης και αναμένεται να παραμείνει εντός της επιχείρησης. Οι ενέργειες της στρατηγικής αυτής ενισχύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και εξασφαλίζουν βιομηχανική καινοτομία που περιλαμβάνει τεχνικό σχεδιασμό, κατασκευή, διοικητικές και εμπορικές δραστηριότητες, που σχετίζονται με το μάρκετινγκ λίγων (ή βελτιωμένων) προϊόντων ή με την πρώτη εμπορική χρήση μιας νέας (ή βελτιωμένης) διαδικασίας ή εξοπλισμού.

Η παραγωγική λειτουργία από την άλλη δεν επηρεάζεται άμεσα από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και για αυτό επιλέγεται τις περισσότερες φορές ως καλύτερη λύση η συνεργασία της με τρίτες επιχειρήσεις.

Ο τομέας του Marketing είναι βασικός και απαραίτητος για τη διατήρηση των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες της καθώς και για την ανάπτυξή της. Σύμφωνα με τον Almor (2006), η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες, η αποκλειστικότητα του feedback για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει και το after-sales service προϋποθέτουν την ανάπτυξη αποκλειστικών λειτουργιών από την μεριά της επιχείρησης.

#### **4.11 Σύνοψη**

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στο επιχειρηματικό σχέδιο και στη σημαντικότητά του για την επιτυχία των εξαγωγών. Συγκεκριμένα η ύπαρξη επιχειρηματικού σχεδιασμού αποτελεί ζωτικό κομμάτι για την επιχείρηση, καθώς η διαδικασία αυτή ασχολείται με όλες τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει μία επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει. Αναλύθηκε επίσης το εξαγωγικό Marketing, οι λειτουργίες του και ο στρατηγικός σχεδιασμός που μια επιχείρηση είναι απαραίτητο να πραγματοποιήσει για να είναι επιτυχημένη η είσοδος της σε μια νέα αγορά.

Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρονται επίσης τα βασικά στάδια ενός εξαγωγικού Marketing που είναι ο προσδιορισμός των αγορών στόχων, η ανάπτυξη ορθής στρατηγικής



εξαγωγικού Marketing, η διανομή και τιμολόγηση του προϊόντος και τέλος οι επιλογές που έχει η επιχείρηση να εξάγει τα προϊόντα της.

## ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η οικονομική ύφεση και η κρίση των τελευταίων ετών στον επιχειρηματικό κλάδο, οδήγησαν τις ΜΜΕ σε συσσωρευμένες απώλειες. Με τα δεδομένα αυτά κρίνεται απαραίτητη η προσήλωση στον στόχο της επιχειρηματικής εξαγωγικής δραστηριότητας ώστε να υπάρξουν βιώσιμες συνθήκες. Οι ΜΜΕ αδιαμφισβήτητα συμβάλουν στην οικονομική ανάπτυξη, στο τομέα της απασχόλησης σε τοπικό αλλά και διεθνές επίπεδο. Είναι σημαντικό να τονίσουμε τα ποσοστά ύπαρξης των ΜΜΕ που ανέδειξε η ετήσια έκθεση της ΕΕ 2010/2018 με ποσοστό 93% για την ΕΕ και 99,9% για τη χώρα μας.

Η εξαγωγική δραστηριότητα βάσει της βιβλιογραφικής επισκόπησης είναι η πρώτη αλλά και η πιο απλή στρατηγική επέκτασης καθώς μέσω αυτής η επιχείρηση δείχνει την παρουσία της στην παγκόσμια αγορά, διατηρώντας την ευελιξία της και ελαχιστοποιώντας το κόστος και τους κινδύνους, σε σχέση με άλλες στρατηγικές επέκτασης. Συνεισφέρουν επίσης οι εξαγωγές στην ανάπτυξη του ΑΕΠ και μπορούμε επίσης να το χαρακτηρίσουμε ως έναν δείκτη ανοιχτής οικονομίας.

Παρά τα εμπόδια και τους κινδύνους που αντιμετωπίζει ο επιχειρηματικός κόσμος, οι προβλέψεις για την άσκηση της εξαγωγικής δραστηριότητας βαίνουν αισιόδοξες για τις ΜΜΕ. Η εξαγωγική δραστηριότητα για να είναι επιτυχής θα πρέπει να αυξάνεται σταδιακά ξεκινώντας από αγορές που βρίσκονται κοντά στη μητρική επιχείρηση έτσι ώστε να αποκτήσει εμπειρία και αναπόφευκτα μέσω αυτής της εμπειρίας να οδηγηθεί στη διεύρυνση της εξαγωγικής δραστηριότητας.

Όσον αφορά την εξαγωγική στρατηγική την οποία οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν πιο επιτυχημένη είναι αυτή των άμεσων εξαγωγών, καθώς παρουσιάζονται ευρήματα και μελέτες που παρουσιάζουν τις άμεσες εξαγωγές να προτιμώνται όλο και πιο συχνά από τις ΜΜΕ, καθώς όπως φαίνεται τις περισσότερες φορές υπάρχει αδυναμία στη σύναψη σταθερών εξαγωγικών σχέσεων. Η αδυναμία αυτή έγκειται στο γεγονός ότι τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ προκύπτουν από την διαφορετικότητα των προϊόντων, τη γεωγραφική και ψυχολογική απόσταση από τη μητέρα επιχείρηση και την αγορά που επιθυμούν να προσεγγίσουν, καθώς επίσης και από την έλλειψη καινοτομιών.

Αποτελέσματα των άμεσων εξαγωγών είναι η εξαγωγική γνώση και εμπειρία που κερδίζει η επιχείρηση, καθώς όλα τα στάδια της εξαγωγικής δραστηριότητας ελέγχονται από αυτή. Σε καμία περίπτωση δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι βρέθηκε η συνταγή

για εξαγωγική επιτυχία, καθώς η επιλογή εξαγωγικής στρατηγικής είναι πάντοτε συνυφασμένη με τους πόρους, τις αδυναμίες και το περιβάλλον της κάθε επιχείρησης.

Αναγκαία προϋπόθεση για την ανάπτυξη των εξαγωγών των ΜΜΕ είναι η δημιουργία ενός εξαγωγικού επιχειρηματικού σχεδίου, καθόσον οι ΜΜΕ δεν διαθέτουν πρότερη εμπειρία και τεχνογνωσία στις εξαγωγές. Ουσιαστικά η διαδικασία αυτή αποτελείται από την ορθή αξιολόγηση των δεδομένων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, τον προσδιορισμό των δυνητικών περιορισμών και τον περιοριστικών δυνάμεων, καθώς και τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων με σκοπό της επιτυχία της.

Το εξαγωγικό σχέδιο Marketing αποτελεί τη ραχοκοκαλιά των βασικών σταδίων που θα πρέπει να προηγηθούν με σωστή ακολουθία, ώστε να προετοιμαστεί η είσοδος της ΜΜΕ στη διεθνή αγορά. Τα βασικά στάδια που θα πρέπει να ακολουθήσει είναι τα εξής: ο προσδιορισμός των αγορών στόχων, η ανάπτυξη στρατηγικής εξαγωγικού μάρκετινγκ και διανομή – τιμολόγηση προϊόντος. Βασικό συστατικό επιτυχίας ενός εξαγωγικού σχεδίου μάρκετινγκ αποτελεί η ενδεδειγμένη έρευνα αγοράς και η συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων έτσι ώστε να δώσουν στην επιχείρηση τις κατευθυντήριες γραμμές για ανάλογη εξαγωγή προϊόντων.

Εν κατακλείδι, πέρα από τις παραπάνω συμπερασματικές αναφορές που παρουσιάστηκαν, θα ήθελα να υποβάλλω μερικές προτάσεις που θα μπορούσαν να διευκολύνουν την εξαγωγική διαδικασία των ΜΜΕ. Αρχικά, στη διευκόλυνση της εξαγωγικής διαδικασίας θα μπορούσε να συμβάλει το κράτος παρέχοντας διευκολύνσεις στις εξαγωγικές ΜΜΕ. Η απλοποίηση διαδικασιών, η μείωση του χρόνου και του κόστους εξαγωγών και η δημιουργία μίας κοινής στρατηγικής θα μπορούσε να διευκολύνει και παράλληλα να δώσει ώθηση στις εξαγωγικές διαδικασίες. Θα ήταν ουσιαστικό επίσης να υπάρξει μία επιπλέον κρατική στήριξη με τη μορφή χρηματοδότησης, έτσι ώστε να ενισχύσει τη ρευστότητα που απαιτούν συνήθως οι συναλλαγές με τις αλλοδαπές αγορές και να δώσει αυτοπεποίθηση και σιγουριά στις επιχειρήσεις. Τέλος, θα πρέπει να υπάρξει άμεσα μείωση στην ήδη υψηλή φορολόγηση, η οποία είναι ιδιαίτερα επαχθής για τις επιχειρήσεις.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Albaum G., Strandskov J. and Duerr E. (1997), 'International Marketing and Export Management', Harlow, England: Addison-Wesley.
2. Albaum G., Strandskov J. and Duerr E. (1998), International Marketing and Export Management (3<sup>rd</sup> Edition), Addison Wesley Longman Publishing Company.
3. Alberts N. and Kumar V. (1991) 'International Marketing and Export Marketing on the World Wide Web', Journal of Consumer Marketing, Vol 13.
4. Almor, T., Hashai, N., & Hirsch, S. (2006). The product cycle revisited: Knowledge intensity and firm internationalization. Management International Review, 46(5), 507-528.
5. Berry M. (1998) 'Strategic Planning in Small High Tech Companies', Long Range Planning, Vol. 31, No 3, pp 455-466.
6. Besedes T. and T. Prusa, (2006a) "Ins, Outs, and the Duration of Trade" Canadian Journal of Economics 39: 266-295.
7. Besedes T. and T. Prusa, (2006b) "Product Differentiation and Duration of U.S. Import Trade" Journal of International Economics 70: 339-358.
8. Besedes T. and T. Prusa, (2007) "The Role of Extensive and Intensive Margins and Export Growth" NBER Working Paper 13628.
9. Bilkey, W.J (1978), "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms", Journal of International Business Studies, Vol. 9, Issues 1, Spring/Summer, pp. 33-46.
10. Bilkey J. and Tesar G. (1977), The Export Behavior of Smaller – Sized Wisconsin Market Entry and Implementation, Glasgow: Kogan Page.
11. Brouthers, L.E. and Nakos, G. (2005), 'The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms' Export Performance', Journal of Small Business Management, 43 (4), pp.363-81.
12. Brouthers, L.E., Nakos, G., Hadjimarkou, J. and Brouthers, K.D. (2009), 'Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms', Journal of International Marketing, Vol. 17, No 3, pp. 21-38.
13. Campell, A.J. (1996), 'The Effects of Internal Firm Barriers on the Export Behavior of Small Firms in a Free Trade Environment', Journal of Small Business Management, July 1, pp. 50-58.

14. Cavusgil, S.T. (1990), "On the Internationalization Process of Firms", in H.B. Thorelli and S.T. Cavusgil (eds.), *International Marketing Strategy*, Oxford: Pergamon Press, pp. 147-159.
15. Chetty, S.K. and Campbell-Hunt, C. (2003) "Explosive International Growth and Problems of Success Amongst Small to Medium-sized Firms", *International Small Business Journal*, Vol. 21, No. 1, pp. 5-27.
16. Craig, C. S., & Douglas, S. P. (2005). *International marketing research*. Chichester: John Wiley & Sons.
17. Griffin, R. W. and Pustay, M.W (1999), *International Business: A Managerial Perspective (2<sup>nd</sup> Ed)*, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company, Inc.
18. Figueira de Lemos F., Johansson, J., & Vahlne, J. (2011), "Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model", *Journal of World Business*, 46 (2): 143-153.
19. Filatotchev I. and Piesse, J. (2009), R&D, "Internationalization and growth of newly listed firms: European evidence", *Journal of International Business Studies*, 40(8):143-153.
20. Freeman J. and Styles Ch. (2014), *Does Location Matter to Export Performance?* *International Marketing Review*, Emerald Group Publishing Limited, 31(2) , p.p. 181-208
21. Hansen, N., Gillespie, K. and Genctur, E. (1994), "SMEs and Export Involvement: Market Responsiveness, Technology and Alliances", *Journal of Global Marketing*, Vol. 7, No. 4, pp. 7-27.
22. Holzmuller, H.H. and Kasper, H. (1991), "On a Theory of Export Performance: Personal and Organizational Determinants of Export Trade Activities Observed in Small and Medium-sized Firms", *Management International Review*, Vol. 31 (Special Issue), pp. 54-65.
23. Hsu, W.-T., Chen, H.-L. and Cheng, C.-Y. (2013), 'Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes', *Journal of World Business*, Vol. 48, pp. 1-12.
24. Hultman, M., Katsikeas, C. and Robson, M.J., (2011). "Export Promotion Strategy and Performance: The Role of International Experience", *Journal of International Marketing* Vol. 19, No. 4, pp. 17-39.
25. IDB, (2007), "The Emergence of New Successful Export Activities in Latin America & the Caribbean" Research Department Network Project, Inter- America Development Bank.

26. Julien, P.A and Ramangalahy, C. (2003), “Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs: An Empirical Investigation of the Impact of Their Export Information Search and Competencies”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, pp. 227-245.
27. Katsikeas, S.C., Leonidou C. L. and Morgan, A. N. (1996), ‘Export marketing expansion strategy: differences between market concentration and market spreading’, *Journal of Marketing*, Vol. 12, (1-3), pp. 113-34.
28. Lages L. (2000): “A Conceptual Framework of the Determinants of Export Performance: Reorganizing Key Variables and Shifting Strategy adaption: Evidence from Small and Medium Sized Exporters”, *European journal of Marketing*.
29. Leonidou, C.L., Katsikeas, S.C. and Samiee, S. (2002), ‘Marketing strategy determinants of export performance: a meta analysis’, *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 51-67.
30. Leonidou, L.C. (1995a), “Export Barriers: Non-Exporters’ Perceptions”, *International Marketing Review*, Vol. 12, No. 1, pp 4-25.
31. Leonidou, L.C. (1995c), “Empirical Research on Export Barriers: Review, Assesment and Synthesis”, *Journal of International Marketing*, Vol. 3, No. 1, pp. 29-43.
32. Levy M. (1998), ‘SME Flexibility and the Role of Information Systems’, *Small Business Economics*, Vol. 11, No. 2, pp 183-196.
33. Maldifassi J. and Caorsi Ch. (2014), Export Success Factors of Small and Medium Sized Firms in Chile, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Emerald Group Publishing Limited, 21(3), p.p.336-384.
34. Mittelstaedt, J.D., Harben, G.N. and Ward, W.A. (2003), “How Small Is Too Small? Firm Size as a Barrier to Exporting from the United States”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, No. 1, pp. 68-84.
35. Morgan, R.E. (1997), “Export Stimuli and Export Barriers: Evidence from Empirical Research Studies”, *European Business Review*, Vol, 97, No. 2, pp. 68-79.
36. Mühlbacher, H., Leihs, H. and Dahringer, L. (2006). *International marketing: A global perspective*. Cengage Learning EMEA.
37. OECD (a), *Small and Medium Enterprise Outlook*, 2000 Edition.
38. Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (1997), “Challenges for Internationalisation Process Theory: The Case of International New Ventures”, *Management International Review*, Vol. 37, No. 2, pp. 85-99.
39. Pereira, A.M. and Xu (2000). Export Growth and Domestic Performance. *The Review of Economic Studies*, Vol. 67, Issue 1.

40. Raymond, M. A., Kim, J., & Shao, A. T. (2001). Export Strategy and Performance. *Journal of Global Marketing*, 15(2), 5-29.
41. Recklies D. (2001a), Small Business Size as a Chance or Handicap.
42. Recklies D. (2001b), Impact of Globalization on Small and Medium-Sized Enterprises.
43. Robinson, R.B. Jr., Logan, L.E. and Salem, M.Y. (1986), "Strategic Versus Operational Planning in Small Retail Firms", *American Journal of Small Business*, Vol. 10, No. 3, pp. 7-16.
44. Seringhaus, F.H.R. (1987), "Trade Missions in Exporting: State of the Art", *Management International Review*, Vol. 29, No. 2, pp. 12.
45. Soonties, W. (2002), "Managing International Trade: An Analysis of South Africa SMEs and Regional Exports", *Management Decision*, Vol. 40, No 7, pp. 710-719.
46. Suarez-Ortega, S. (2003), "Export Barriers: Insights from Small and Medium-sized Firms", *International Small Business Journal*, Vol. 21, No. 4, pp. 403-419.
47. Tajzadech-Namin, A., Shayan, E. and Gillin, M. (1996), "Barriers to International Trade Between Iran and Australia", *Technovation*, Vol. 16, No. 7, pp. 317-325.
48. The Office of Advocacy (2004), *The Small Business Economy: A report to the President U.S. Small Business Administration*, The U.S. Government Printing, Washington.
49. Young S., Hamill J., Wheeler C., and Davies J. (1989), *International market entry and Development: Strategies and Management*, New Jersey: Englewood Cliffs N.J. Prentice-Hall.

## **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Armstrong G., Kotler (2009). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Επίκεντρο, Θεσσαλονίκη.
2. GECON (2005), *Προφίλ και Τάσεις των ΜΜΕ στη Β. Ελλάδα: Πρωτογενής Έρευνα σε 317 ΜΜΕ του Παραγωγικού, του Εμπορικού και του Τομέα Παροχής Υπηρεσιών*, Georgakas Consulting Group, Φεβρουάριος, Θεσσαλονίκη.
3. Αυλωνίτης Γ. Λυμπερόπουλος, Κ. και Τζαναβάρας, Β. (2010), *Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές*, Αθήνα: Rosili.
4. Γαγάνης, Χ., Γρηγορούδης, Ε., Ζοπουνίδης, Κ. και Ματσαρσίδης, Ν. (2010) *Ανάπτυξη & Λειτουργία Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

5. Δελτίο τύπου (2004), 'Κηρυχθείσες πτωχεύσεις επιχειρήσεων: Έτος 2017', Ελληνική Στατική Αρχή, Πειραιάς, 12 Απριλίου 2019.
6. Δημήτριος Λ. Παπαδόπουλος, (2013), Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan), Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
7. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (1996), '96/280/EK: Σύσταση της Επιτροπής της 3<sup>ης</sup> Απριλίου 1996, Σχετικά με τον Ορισμό των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων', Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 30 Απριλίου, αριθ. L 107, σ. 0004-0009.
8. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2003), '2003/361/EK: Σύσταση της επιτροπής της 6<sup>ης</sup> Μαΐου 2003, Σχετικά με τον ορισμό των πολύ μικρών, των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων', Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 20 Μαΐου αριθ. L 124, σ 36-41.
9. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2004), '2004/1891/EK: Σύσταση επιτροπής της 21<sup>ης</sup> Οκτωβρίου 2004, για τη θέσπιση διατάξεων εφαρμογής του κανονισμού ΕΚ 2003/1383 του συμβουλίου για την παρέμβαση των τελωνιακών αρχών έναντι εμπορευμάτων που είναι ύποπτα ότι παραβιάζουν ορισμένα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας και για τα μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται έναντι των εμπορευμάτων που διαπιστώνεται ότι παραβιάζουν παρόμοια δικαιώματα', Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 30 Οκτωβρίου αριθ. L328, σ. 16 έως 49.
10. Ζυγούρας, Μ.Α. (2002), Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και Προβλήματα χρηματοδότησης, Διπλωματική εργασία, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
11. Κανελλόπουλος, Χ.Κ (1987), Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα, Αθήνα.
12. Κανελλόπουλος, Χ. (1994), Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα, β έκδοση βελτιωμένη, Αθήνα.
13. Κανονισμός Ευρωπαϊκής Ένωσης, Παράρτημα 1, αριθ. 651/2014 της Επιτροπής της 17<sup>ης</sup> Ιουνίου 2014, Άρθρο 1.
14. Κυριαζόπουλος, Π.Γ. (1988) Σύγχρονες Μορφές Διοίκησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Αθήνα: Εκδόσεις 'ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ'.
15. Ξουρής, Δ. (2002), Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Έκδοση Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών.
16. Πανηγυράκης, Γ. (1995) Διεθνές Εξαγωγικό Marketing, Εκδ. Σταμούλη, Αθήνα.
17. Σιώμκος, Γ. (2005) Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάρκετινγκ. Εκδ. Σταμούλη, Αθήνα.



18. Τζωρτζάκης, Κ., Πετρόφ, Γ. και Τζωρτζάκη, Α. (2002), Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ: Η ελληνική προσέγγιση. Εκδόσεις Rosili. Αθήνα.
19. Τσακλάγκανος, Α. (2001). Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ. Α' τόμος, εκδόσεις Αδελφοί Κυριακίδη ΑΕ, Θεσσαλονίκη.
20. Φαφαλιού, Ε., Storey, D., Greene, F. και Χασσίδ, Ι. (2011), Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
21. Χατζηδημητρίου, Ι.Α. (2003), Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες, Εκδ. Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.
22. Χατζηαντωνίου, Π. και Whitman, Κ. (1993) Προκλήσεις και Οφέλη από Εξαγωγές προς τις Η.Π.Α., Παρατηρητής, Θεσσαλονίκη.

## **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

1. Annual Report on European SMEs 2018/2019, Research & Development and Innovation by SMEs Brussels, 26 November 2019. Available at: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/38366/attachments/2/translations/en/renditions/native>
2. European Commission, 2019 SBA Fact Sheet & Scoreboard. Available at: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/38662/attachments/1/translations/en/renditions/native>
3. European Commission, 2019 SBA Fact Sheet Greece. Available at: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/38662/attachments/13/translations/en/renditions/native>, <https://ec.europa.eu/eurostat/>
4. Ο Νέος ορισμός των ΜΜΕ Οδηγός χρήστη και υπόδειγμα δήλωσης, Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2006. Διαθέσιμο: [http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_gr.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_gr.htm)