



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

Διπλωματική Εργασία

**Στρατηγική εξαγωγών για ελληνικές ΜΜΕ (Μελέτη περίπτωσης
arkhon Panel ΑΕ)**

Ζαχαρόπουλος Νικόλαος

ΑΜ 1412

Πειραιάς

Οκτώβριος 2018

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο

Στρατηγική Στοιχεία για Ηλεκτρονικό ΜΜΕ (Νέοι Προϊόντα, Αξίες ΠΑΝΗΛ Κ.)

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας..... *[Signature]*

Όνοματεπώνυμο..... *ΣΑΧΑΡΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΗΔΟΣ*

Ημερομηνία..... *31/10/2018*

Περιεχόμενα

| | |
|--|----|
| Κεφάλαιο 1 – Διεθνοποίηση των Επιχειρήσεων..... | 4 |
| 1. Διεθνοποίηση των Επιχειρήσεων..... | 4 |
| 2. Μορφές Διεθνοποίησης | 5 |
| 3. Έμμεση εξαγωγή..... | 7 |
| 4. Άμεση Εξαγωγή | 10 |
| 5. Είδη Εξαγωγών | 11 |
| 5.1 Δικαιόχρηση (Franchising) και Παραχώρηση (Licencing) | 12 |
| 5.2 Υπεργολαβίες (Subcontracting)..... | 15 |
| 5.3 Συμφωνίες Κατασκευής «με το κλειδί στο χέρι» (Turn key agreements) | 15 |
| 5.4 Συμβόλαια Διοίκησης (Management Contracts) | 16 |
| Κεφάλαιο 2 – Θεωρητικά Μοντέλα Διεθνοποίησης των Επιχειρήσεων | 18 |
| 1. Θεωρία των Σταδίων | 18 |
| 2 Υπόδειγμα της Ουψάλας..... | 20 |
| 3. Θεωρία του Διεθνούς κύκλους ζωής του προϊόντος | 22 |
| 4. Θεωρία τη Ολιγοπωλιακής Αντίδρασης..... | 23 |
| 5. Εκλεκτικό Υπόδειγμα..... | 25 |
| 6. Το Διαμάντι του Ανταγωνισμού | 27 |
| Κεφάλαιο 3 – Επιλογή Εξαγωγικής Δραστηριότητας..... | 30 |
| 1. Εξαγωγική Δραστηριότητα – Κίνητρα – Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα | 30 |
| 2. Κίνδυνοι εξαγωγικής δραστηριότητας..... | 32 |
| Κεφάλαιο 4 – Επιχειρηματικό Σχέδιο Εξαγωγική Δραστηριότητας..... | 41 |
| 1. Επιχειρηματικό Σχέδιο Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων..... | 41 |
| 2.Ανάλυση της Επιχείρησης | 42 |
| 3.Οι στόχοι της επιχείρησης..... | 42 |
| 4. Ανάλυση προϊόντων με εξαγωγικές δυνατότητες..... | 43 |
| 5. Ανάλυσης της αγοράς..... | 44 |
| 6. Στρατηγική Εισαγωγής στη νέα αγορά στόχο | 47 |
| 6.1 Άμεσες και Έμμεσες Εξαγωγές | 47 |
| 6.2 Στρατηγική Μεταφοράς | 48 |
| 6.3 Τιμολογιακή Στρατηγική..... | 49 |
| 6.4 Στρατηγική Διανομής | 49 |
| 6.5 Στρατηγική Προώθησης | 53 |
| 7. Διερεύνηση Νομικού περιβάλλοντος της νέας αγοράς στόχου | 53 |

| | |
|---|----|
| 8. Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός | 54 |
| Κεφάλαιο 5 – Μελέτη Περίπτωσης arkhon PANEL A.E. | 57 |
| 1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις..... | 57 |
| 2. Ανάλυση επιχειρήσεις γνώθι σαυτόν της επιχείρησης..... | 59 |
| 3. Στόχος της επιχείρησης | 59 |
| 4. Ανάλυση προϊόντων εξαγωγικές δυνατότητες δυναμική ζήτησης δυσχερής μεταφοράς και αποθήκευσης | 60 |
| 5. Μεταφορά προϊόντων..... | 62 |
| 6. Ανάλυση της αγοράς του Βελγίου..... | 66 |
| 7. Τιμολογιακή πολιτική..... | 68 |
| 8. Στρατηγική διανομής και μεταφοράς | 69 |
| 9. Στρατηγική προώθησης..... | 70 |
| Βιβλιογραφία | 72 |

Κεφάλαιο 1 – Διεθνοποίηση των Επιχειρήσεων

1. Διεθνοποίηση των Επιχειρήσεων

Η έννοια της διεθνοποίησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον περιπλέκεται έντονα με το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης. Τόσα τα κοινά στοιχεία όσο και οι διαφοροποίηση των δύο όρων είναι έντονη.

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης αν και θεωρείται νεότευκτο, αποτελεί μια διεργασία της ανθρωπότητας από τα προϊστορικά ακόμα χρόνια. Ο τυπικός ορισμός του φαινομένου που τίθεται από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο αφορά τη συνεχή αύξηση της οικονομικής αλληλεξάρτησης των χωρών και των αγορών σε παγκόσμιο επίπεδο καθώς επιτυγχάνεται μέσω της αύξησης του όγκου των διεθνών συναλλαγών και της ελεύθερης κίνησης των κεφαλαίων. Ιστορικά όπως προαναφέρθηκε ανωτέρω, στην προϊστορία εμφανίζεται το πρώιμο φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης καθώς οι Αυτοκρατορίες της Κίνας, της Αιγύπτου και της Μεσοποταμίας αποδεδειγμένα είχαν άμεση επαφή μέσω της ανταλλαγής προϊόντων, ιδεών και πολιτισμικών στοιχείων. Ωστόσο από τα μέσα του 19ου αιώνα το φαινόμενο γνώρισε την πρώτη του μεγάλη έξαρση λόγω της ναυσιπλοΐας.

Ωστόσο, επί του ζητήματος των επιχειρήσεων, το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης προκαλεί όλο και πιο έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των δρώντων γεγονός που οδηγεί σε μια ολιστική διαφοροποίηση της οργάνωσης των επιχειρήσεων, της χρήσης των κεφαλαίων, των νέων τεχνολογιών και του ανθρώπινου δυναμικού.

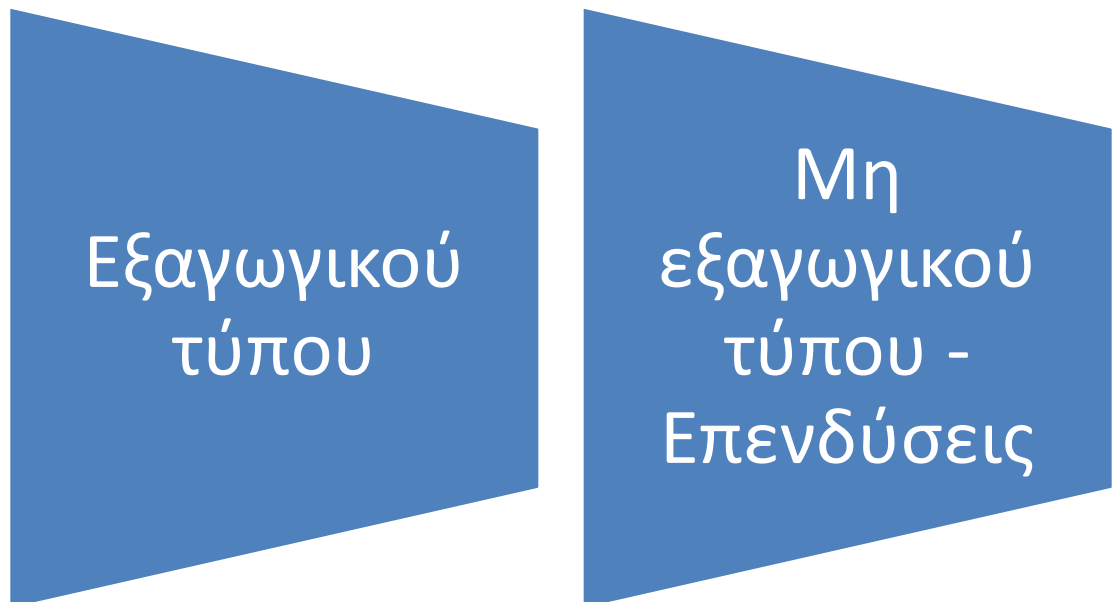
Αντιστοίχως ο όρος της διεθνοποίησης που αφορά την παρούσα μελέτη, αναφέρεται στη συνεχώς αυξανόμενη ένταση του διεθνούς εμπορίου μέσω των αλλοδαπών επενδύσεων σε μία χώρα, των νέων μορφών εταιρικών σχέσεων με τις επιχειρήσεις ανά την υφήλιο, την εν γένει δικτύωση των επιχειρήσεων. Ιστορικά, η διεθνοποίηση, όπως και το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης κρατά από την εποχή που η περιέργεια και η αγωνία για γνώση και νέες προκλήσεις οδήγησαν τον άνθρωπο να ταξιδεύει από το ένα μέρος στο άλλο.

Οι διαφορές των δύο φαινομένων έχουν δημιουργήσει έντονες έριδες σε πλήθος επιστημονικών αντικειμένων. Από το πεδίο της επιχειρηματικότητας που είναι και πεδίο της παρούσας μελέτης μέχρι τη γλωσσολογία και τις θετικές επιστήμες. Η έννοια της διεθνοποίησης (internationalization) έχει λάβει περισσότερα θετικά χαρακτηριστικά καθώς αναφέρεται σε διεθνή συμμετοχή με πολυμορφία και όσο το δυνατόν ισότιμη και ισόρροπη ανάπτυξη. Ενώ το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης (globalization) κυρίως κινείται σε όρια μια κοινωνίας και ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος πολύ κοντά σε αυτό που λαϊκά αποκαλείται «ζούγκλα», με ένταση της ανισότητας υπέρ των ισχυρών ή οποία στο επιχειρηματικό πεδίο ενισχύει τις μεγάλες επιχειρήσεις και δυσκολεύει τις μικρομεσαίες. Μάλιστα το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης καθώς οδηγεί σε ομογενοποίηση, στο επιχειρηματικό περιβάλλον η αγορά τείνει σε ολιγοπολιακές συνθήκες από τη στιγμή που το φαινόμενο ενισχύει τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις μέσω ακόμα μεγαλύτερων αγορών και μείωσης του κόστους παραγωγής ενώ οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις φθίνουν.

2. Μορφές Διεθνοποίησης

Το κίνητρο διεθνοποίησης των επιχειρήσεων στηρίζεται στο θεωρητικό υπόβαθρο των κλασσικών οικονομικών για διαρκή ανάπτυξη. Για το λόγω αυτό τα όρια επέκτασης μιας επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο γεωγραφικό χώρο είναι περιορισμένο. Ο κύκλος ζωής του προϊόντος μπορεί να είναι περιορισμένος και με πολύ συγκεκριμένα όρια σε μια μόνο χώρα. Η εσωστρέφεια μιας επιχείρησης για τα κλασσικά οικονομικά έχει να κάνει και με το νόμο της φθίνουσας απόδοσης, ο οποίος αναφέρει ότι υπάρχει ένα σημείο όπου κάθε επιπλέον προσθήκη μονάδων του συντελεστή παραγωγής προσθέτει όλο και μεγαλύτερες αποδόσεις αλλά πέρα από αυτό το συγκεκριμένο σημείο η οποιαδήποτε αύξηση του συντελεστή παραγωγής προσδίδει μικρότερες αυξήσεις. Στα στενά όρια μια χώρας ο ανωτέρω νόμος αποδεικνύεται πολύ ταχύτερα από ότι αν η επιχείρηση έδειχνε τάσεις εξωστρέφειας. Έτσι όταν η επιχείρηση προσανατολίζεται σε μια παγκόσμια αγορά διευρύνει συνεχώς τα όρια της και τον κύκλο ζωής του προϊόντος της.

Οι μορφές διεθνοποίησης μιας επιχείρησης απαρτίζονται από δύο πυλώνες: τις αρχικές εξαγωγικού τύπου επεκτάσεις και τις προχωρημένες μη εξαγωγικού τύπου επεκτάσεις οι οποίες λαμβάνουν τη μορφή επένδυσης.



Εικόνα 1 Μορφές Διεθνοποίησης Επιχειρήσεων

Όπως προαναφέρθηκε ανωτέρω στα στάδια διεθνοποίησης τα αρχικά πρώτα επίπεδα αποτελούν τις μορφές εξαγωγικού τύπου, οι οποίες έχουν ελάχιστο κόστος και προσφέρουν την πρωτογενή γνώση για την αγορά στόχο. Αυτό το κομμάτι αποτελεί και το κύριο ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας, οι μορφή διεθνοποίησης εξαγωγικού τύπου.

Η παρούσα μορφή διεθνοποίησης, των εξαγωγών, είναι αυτή που απαιτεί το λιγότερο κόστος και τον λιγότερο χρόνο. Όσο ισχυρότερη είναι η δέσμευση της επιχείρησης με την αγορά στόχο τόσο αυξάνεται το κόστος αλλά και ο χρόνος υλοποίησης. Για το λόγω αυτή η επέκταση μέσω εξαγωγών δε συνδέεται αποκλειστικά με μεγάλες επιχειρήσεις καθώς δεν απαιτεί ούτε μεγάλη δέσμευση κεφαλαίων ούτε ενέχει υψηλό επιχειρηματικό κίνδυνο καθώς η είσοδος και η έξοδος από την αγορά στόχο πραγματοποιείται με μεγάλη ευκολία. Υπό αυτές τις συνθήκες είναι ευκόλως αντιληπτό ότι η παρούσα μέθοδος διεθνοποίησης μιας επιχείρησης μέσω των εξαγωγών αποτελεί ίσως το μοναδικό εφικτό και διαχειρίσιμο τρόπο για μια μικρομεσαία επιχείρηση. Αντίστοιχα, η παρούσα μέθοδος χρησιμοποιείται και από μεγάλες επιχειρήσεις,

ως αρχικό στάδιο, όπως έγινε αναφορά στο θεωρητικό μέρος των μοντέλων διεθνοποίησης των επιχειρήσεων.

Παρόλα αυτά, πολύ μεγάλο μέρος της εφικτότητας του εγχειρήματος εξαρτάται από ένα πλήθος παραγόντων. Αρχικά το είδος του προϊόντος και της επιχειρήσεις ίσως λαμβάνουν το σημαντικότερο ρόλο. Ωστόσο ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν το κόστος μεταφοράς, οι δασμοί και οι ποσοτώσεις όπου υπάρχουν, οι ελλιπείς πληροφόρηση για την αγορά στόχο, πολιτικό και οικονομικό καθεστώς της νέας αγοράς.

Επιπρόσθετα η διαδικασία των εξαγωγών διαχωρίζεται σε δύο επιπλέον κατηγορίες σύμφωνα με τον βαθμό εμπλοκής της επιχείρησης που παρήγαγε το προϊόν στην προώθηση και διανομή του εξαγωγίμου προϊόντος στην αγορά στόχο. Οι κατηγορίες αυτές είναι οι άμεσες εξαγωγές και έμμεσες εξαγωγές.

3. Έμμεση εξαγωγή

Η παρούσα μορφή εξαγωγών διεξάγεται μέσω τρίτου διαμεσολαβητή ή μεσάζοντα. Το ρόλο αυτό συνήθως τον αναλαμβάνουν είτε εταιρίες που εξειδικεύονται στο διεθνές εμπόριο, είτε αμιγώς εξαγωγικές εταιρείες οι οποίες έχουν ευρύ χαρτοφυλάκιο προϊόντων. Όπως γίνεται αντιληπτό οι έμμεσες εξαγωγές έχουν την ελάχιστη δέσμευση από οποιαδήποτε άλλη μορφή διεθνοποίησης μιας επιχείρησης και κατ' επέκταση ενέχει πολύ μικρό επιχειρησιακό κίνδυνο. Κατά το πλείστον τη συγκεκριμένη μέθοδο εξαγωγής τη χρησιμοποιούν επιχειρήσεις οι οποίες παρουσιάζουν πλεονάζουσα παραγωγή η οποία αδυνατεί να διοχετευτεί στην τοπική αγορά. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι έμμεσες εξαγωγές αποτελούν την ταχύτερη διοχέτευσης του προϊόντος στη νέα αγορά στόχο. Ωστόσο, υπάρχει το επιπλέον κόστος του μεσάζοντα με το οποίο επιβαρύνεται η επιχείρηση. Οι πρακτικές με βάση τις οποίες καθορίζεται η συγκεκριμένη αμοιβή του μεσάζοντα – διαμεσολαβητή είναι είτε μέσω ορισμένου ποσοστού επί των πωλήσεων το οποίο προσδίδει όλο και

μεγαλύτερο κίνητρο στον μεσάζοντα, είτε μέσω μια σταθερής αμοιβής είτε ακόμα και μέσω απόκτησης ιδιοκτησίας του προϊόντος.

Η απλούστερη, αλλά συγχρόνως ευκαιριακή μορφή έμμεσης εξαγωγής γίνεται μέσω των μεσαζόντων (Broker), οι οποίοι κυρίως εξειδικεύονται σε ομάδες ομοειδών προϊόντων (τροφίμων, οικοδομικών υλικών κ.α.). Η πρακτική που κατά το πλείστον ακολουθείται μέσω των μεσαζόντων είναι ότι αυτοί δεν έχουν καμία εμπλοκή με το προϊόν καθώς δεν το παίρνουν στην κατοχή τους, ούτε συνήθως έχουν και τη δυνατότητα αυτή. Το κόστος άλλωστε με το οποίο επιβαρύνεται η επιχείρηση για την εξαγωγή μέσω μεσαζόντων είναι πολύ χαμηλό, οπότε και οι υπηρεσίες που παρέχουν είναι στο επίπεδο ενός τμήματος εξαγωγών που θα μπορούσε να έχει η επιχείρηση. Είναι ευκόλως αντιληπτό ότι η συγκεκριμένη μορφή διεθνοποίησης της επιχείρησης συνηθίζεται μόνο για βραχυπρόθεσμες και ευκαιριακές πωλήσεις σε μια ξένη αγορά και όχι για μακροχρόνιες βλέψεις της εξωστρέφειας μιας επιχείρησης.

Μια άλλη μορφή έμμεσης εξαγωγής πραγματοποιείται μέσω των λεγόμενων εξαγωγικών αντιπροσώπων. Η διαφορά τους με τους μεσάζοντες έγκειται στην αποκλειστικότητα που λαμβάνει ο αντιπρόσωπος όσον αφορά της διάθεση του προϊόντος για τη συγκεκριμένη αγορά στόχο. Η ιδιομορφία αυτή της αποκλειστικότητας δημιουργεί συνήθως συμβατική δέσμευση μεταξύ των μερών γεγονός που καθιστά τη συγκεκριμένη έμμεση εξαγωγική πρακτική να έχει μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Επιπρόσθετη μορφή έμμεσης εξαγωγής, αποτελούν αυτές που πραγματοποιούνται μέσω των εταιριών διαχείρισης εξαγωγών. Στην ουσία τέτοιες εταιρείες αντικαθιστούν ένα μόνιμο τμήμα εξαγωγών. Είναι πολύ πιο οργανωμένες από τις προηγούμενες πρακτικές έμμεσων εξαγωγών αλλά μικρότερης δυναμικότητας από ένα εσωτερικό τμήμα εξαγωγών.

Τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας με μια εταιρία διαχείρισης εξαγωγών είναι τα εξής (Πανηγυράκης Γ., 1999):

(α) Άμεση γνώση των αγορών του εξωτερικού, που είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα για μια επιχείρηση που δεν έχει εξαγωγική εμπειρία.

(β) Η διάθεση προϊόντων πολλών επιχειρήσεων που δεν είναι ανταγωνιστικά, είναι πιθανό να προσελκύσει ένα σημαντικό αριθμό αγοραστών από τη διεθνή αγορά.

(γ) Μικρότερο συνήθως κόστος από το να διατηρεί μια μικρή ή μεσαία επιχείρηση το δικό της τμήμα εξαγωγών.

(δ) Η πληρωμή με ποσοστά επί των πραγματοποιημένων πωλήσεων σημαίνει ότι το κόστος απασχόλησης τους είναι μεταβλητό και ότι είναι ένα εξαιρετικό κίνητρο για να αυξήσουν τις πωλήσεις της επιχείρησης που συνεργάζονται.

Αντιστοίχως τα μειονεκτήματα είναι τα εξής (Πανηγυράκης Γ., 1999)

(α) Το γεγονός ότι απασχολούνται με πολλά προϊόντα ταυτόχρονα δεν τους δίνει τη δυνατότητα να έχουν και μια ταυτόχρονη καλή γνώση για το προϊόν που εμπορεύονται παρόλο που γνωρίζουν καλά την αγορά του εξωτερικού στην οποία δραστηριοποιούνται.

(β) Καλύπτουν συνήθως μια γεωγραφικά περιορισμένη περιοχή που σημαίνει ότι η επιχείρηση που επιθυμεί μια παγκόσμια κάλυψη της αγοράς θα πρέπει να είναι διατεθειμένη να χρησιμοποιήσει έναν αριθμό εξαγωγικών επιχειρήσεων για τον σκοπό αυτό.

(γ) Είναι χρήσιμες στην εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, αλλά δημιουργούν προβλήματα όταν μεγαλώνει η ζήτησή του, γεγονός που απαιτεί την παρουσία της επιχείρησης στην αγορά του εξωτερικού.

Εν κατακλείδι, η επιλογή διεθνοποίησης μιας επιχείρησης μέσω της μορφής και των διαδικασιών των έμμεσων εξαγωγών είναι η λιγότερο κερδοφόρα καθότι περιλαμβάνει τη λιγότερη δέσμευση άρα και γνώση για την αγορά συν της άλλους ότι η όλη διαχείριση εισόδου του προϊόντος εξαρτάται από εξωγενείς από την επιχείρηση παράγοντες. Για το λόγω αυτό ένα από τα πιο ισχυρά μειονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι δεν υπάρχει δυνατότητα υψηλής επιτυχίας όγκου πωλήσεων καθώς υπάρχουν ελλειπείς ενέργειες μάρκετινγκ από τη μεριά των μεσαζόντων και μηδαμινή δυνατότητα ελέγχου της παραγωγού εταιρίας. Στον αντίποδα τα κύρια πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου συνοψίζονται στον ελάχιστο επιχειρηματικό κίνδυνο

που διατρέχει η επιχείρηση, στην περιορισμένη δέσμευση πόρων άρα και κόστους και στο ότι δεν απαιτείται προηγούμενη εξαγωγική εμπειρία καθώς αναλαμβάνουν όλες τις διεκπεραιώσεις οι μεσάζοντες.

4. Άμεση Εξαγωγή

Η διαδικασία των άμεσων εξαγωγών αποτελεί μια πρακτική εκ διαμέτρου αντίρροπη με την προηγούμενη μέθοδο των έμμεσων εξαγωγών. Στην παρούσα μορφή τον πλήρη έλεγχο των εξαγωγών τον έχει η παραγωγός εταιρεία, γεγονός που απαιτεί ένα πλήρως οργανωμένο και στελεχωμένο τμήμα εξαγωγών. Η μέθοδος προϋποθέτει πλήρη και ισχυρή δέσμευση καθώς διαχειριστικά η επιχείρηση πρέπει να οργανώσει και να σχεδιάσει ένα πλήρες marketing plan που να ανταποκρίνεται στις συνθήκες και τα χαρακτηριστικά της αγοράς στόχο, και να ερευνήσει και να βρει κανάλια διανομής και πωλήσεων. Κατ' επέκταση ο κίνδυνος που ενέχει η όλη διαδικασία είναι μεγαλύτερος από την προηγούμενη έμμεση μέθοδο εξαγωγών γεγονός όμως που συνεπάγεται ταυτόχρονα ότι είναι αρκετά ισχυρότερες οι πιθανότητες απόδοσης της επιχείρησης.

Μια από τις μορφές άμεσων εξαγωγών γίνεται μέσω των αντιπροσώπων εξωτερικού. Συνήθως αυτοί είναι αντιπρόσωποι οι οποίοι έχουν την αποκλειστικότητα κάλυψης μιας περιοχής αντιπροσωπεύοντας το συγκεκριμένο προϊόν χωρίς να έχουν τη δυνατότητα προώθησης ανταγωνιστικών προϊόντων. Η συγκεκριμένη μορφή άμεση εξαγωγής προσδίδει στην επιχείρηση τη γνώση για την αγορά που μέσω του αντιπροσώπου, κριτήριο που αποτελεί ιδιαίτερα σημασίας για την επιτυχία μιας εξαγωγής.

Επιπρόσθετη μορφή άμεσης εξαγωγής είναι μέσω των διανομέων – εμπόρων. Στην προκειμένη περίπτωση η συνεργαζόμενη επιχείρηση προχωρά σε αγορά των προϊόντων λαμβάνοντας την πλήρη και αποκλειστική αρμοδιότητα να χειριστούν τον μάρκετινγκ του προϊόντος στη νέα αγορά. Με αυτόν τον τρόπο ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος της παραγωγού εταιρείας καθώς

με την πώληση του προϊόντος έχει αποκομίσει το κέρδος του και έχει εισέλθει στη νέα αγορά. Ωστόσο το μειονέκτημα της παρούσας μορφής άμεσης εξαγωγής είναι ότι η επιχείρηση δεν ελέγχει σε καμία περίπτωση μετά την πώληση το προϊόν ούτε στο ζήτημα μάρκετινγκ ούτε και σε ζητήματα πωλήσεων.

Η επόμενη μέθοδο άμεσης εξαγωγής είναι η θυγατρική εμπορικής εταιρείας. Με τη μέθοδο αυτή ο εξαγωγέας αποκτά ισχυρή δέσμευση με την αγορά στόχο καθώς εγκαθιστά αποθήκες και κέντρο διανομής του προϊόντος. Με αυτόν τον τρόπο ο εξαγωγέας είναι πλήρως ανεξάρτητος καθώς αποφεύγει το κόστος αλλά και την επεμβατικότητα των μεσαζόντων. Έχει τον έλεγχο της διανομής και της πώλησης των προϊόντων γεγονός που καθιστά αναγκαία τη γνώση που θα πρέπει να κατέχει για τη συγκεκριμένη αγορά στόχο.

Αναφορικά με το κόστος που προαναφέρθηκε ανωτέρω, μπορεί ο εξαγωγέας να αποφεύγει το κόστος των μεσαζόντων αλλά επιβαρύνεται με τα έξοδα της εγκατάστασης, της εκπαίδευσης του προσωπικού, αλλά και της απαιτούμενης γνώσης που είναι απαραίτητη για την επιτυχημένη είσοδο στην νέα αγορά.

Εν κατακλείδι η μορφή διεθνοποίησης μιας επιχείρησης μέσω των άμεσων εξαγωγών εξασφαλίζει αρχικά ένα περιορισμένο δίκτυο διανομής και πωλήσεων λόγω της άγνοιας της νέας αγοράς στόχου, αλλά λόγω του πλήρους ελέγχου και διαχείρισης του πλάνου διαχείρισης και μάρκετινγκ ο εξαγωγέας έχει την προοπτική και τις δυνατότητες να επιτύχει μακροπρόθεσμα πολύ θετικά αποτελέσματα. Το ισχυρότερο όμως μειονέκτημα της παρούσας μεθόδου αποτελεί η ισχυρή δέσμευση πόρων που απαιτούνται ώστε να εγκατασταθεί η θυγατρική στην αγορά στόχο, η οποία δέσμευση με τη σειρά της αυξάνει τον κίνδυνο που διατρέχει η επιχείρηση.

5. Είδη Εξαγωγών

Η πρακτική εξαγωγών μέσω συμβάσεων και συμφωνιών (Contractual arrangements) αποτελεί την πιο απλοποιημένη μέθοδο εξαγωγών μιας επιχείρησης. Η εγχώρια επιχείρηση παραχωρεί συγκεκριμένες άδειες κατασκευής, δικαιώματα ή προνόμια (licensing, franchising) ή συμμετέχει στην ίδρυση μιας ξένης επιχείρησης (συμβόλαιο υπεργολαβίας) έναντι συγκεκριμένου ποσοστού επί των πωλήσεων ή άλλου μεταβλητού ή σταθερού οφέλους. Η τεχνική των συμβάσεων συνεπάγεται άμεσα κέρδη και διεθνή προβολή, χωρίς να απαιτείται η διενέργεια επενδύσεων ή άλλων πολυέξοδων πρακτικών (Θανόπουλος Ν., 2006). Έτσι μέσω της πρακτικής της δικαιόχρησης και της αδειοδότησης προχωράει τη διαδικασία των εξαγωγών. Ανάλογα με τη συμφωνία που θα συναφθεί μεταξύ των μερών η επιχείρηση έχει το μερίδιο ελέγχου του προϊόντος όσον αφορά τη τιμολόγηση, τη προώθηση και τη διανομή του.

Ωστόσο θα πρέπει να τονιστεί ότι μια τέτοια πρακτική δεν ενδείκνυται στις περιπτώσεις που η εξαγωγική επιχείρηση διαθέτει κάποιο εξειδικευμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω τεχνογνωσίας ή συνταγής καθώς είναι πολύ εύκολο μέσω της παραχώρησης να γίνει διάχυση και κλοπή. Παρόλα αυτά μεγάλοι κολοσσοί πολυεθνικές έχουν ακολουθήσει τη συγκεκριμένη πρακτική διεθνοποίησης και εξαγωγών διασφαλίζονται όμως σε πολύ υψηλό βαθμό να μη διαρρεύσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα.

Οι συμβάσεις αυτές που θα δούμε εκτενέστερα ακολούθως είναι οι εξής: συμφωνίες παραχώρησης, συμφωνίες δικαιόχρησης, υπεργολαβίες, συμφωνίες κατασκευής – turn key arrangements, συμβόλαιο διοίκησης

5.1 Δικαιόχρηση (Franchising) και Παραχώρηση (Licensing)

Κατά τα γενόμενα μέχρι σήμερα δεκτά από θεωρία και νομολογία, ως franchising νοείται η συμφωνία με την οποία μια επιχείρηση (δικαιοπάροχος) παραχωρεί σε μια άλλη επιχείρηση (δικαιοδόχο), έναντι οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης υλικών ή και άυλων προϊόντων ή και υπηρεσιών με σκοπό την πώληση τους σε τελικούς καταναλωτές από τον δικαιοδόχο, αλλά και με την πρόσθετη υποχρέωση του δικαιοπαρόχου για

εξασφάλιση συνεχούς εμπορικής ή και τεχνικής βοήθειας προς τον δικαιοδόχο. Από την άλλη, ως licensing νοείται η συμβατική μέθοδος που χρησιμοποιείται διεθνώς για την ανάπτυξη και την εκμετάλλευση πνευματικής ιδιοκτησίας, η οποία συνίσταται στη μεταβίβαση δικαιωμάτων χρήσης αυτής σε τρίτους, χωρίς τη μεταβίβαση δικαιώματος κυριότητας επ' αυτής. Στη συνηθέστερη μορφή της, ο κύριος ενός σήματος παραχωρεί σε έναν τρίτο συνήθως εταιρίας, δικαίωμα χρησιμοποιεί το σήμα αυτό ή το εμπορικό του όνομα. Τις περισσότερες φορές μάλιστα – όχι όμως πάντα – στη σύμβαση licensing προβλέπεται η παραχώρηση αποκλειστικότητας στον αδειούχο για συγκεκριμένη ρητώς οριοθετημένη περιοχή, όπως ακριβώς συμβαίνει και στο franchising (Γιαννακάκης Σ., 2010).

Σημαντική διαφοροποίηση των δυο ανωτέρων πρακτικών εξαγωγών μιας επιχείρησης είναι ότι σε μια οριοθετημένη γεωγραφική περιοχή στη περίπτωση του franchising ο δικαιούχος κατέχει τα δικαιώματα αποκλειστικής εκμετάλλευσης ενώ της περίπτωση του licensing δίνεται η δυνατότητα σε διάφορους να μπορούν να εκμεταλλευτούν και να κάνουν χρήση περισσότεροι του ενός αδειούχοι. Υπό αυτές τις συνθήκες η αποκλειστικότητα είναι δεσμευτική στο franchising και όχι στο licensing.

Από πλευράς εξαγωγικής εταιρείας θα πρέπει να τονιστεί ότι όσον αφορά την άδεια χρήσης μέσω της πρακτικής εξαγωγών του licensing, ο χρήστης της άδειας αποκτά ισχυρά δικαιώματα επί του προϊόντος γεγονός που από τη μια θετικό για τον εξαγωγέα δεν έχει τόσο ισχυρή δέσμευση κεφαλαίων, από την άλλη πλευρά όμως δεν έχει κανέναν έλεγχο στον τρόπο κατασκευής και διανομής του προϊόντος. Επιπρόσθετα το δικαίωμα της μη αποκλειστικότητας προσδίδει στον εξαγωγέα να κάνει αυτό που αποκαλείται διασπορά κινδύνου προσφέροντας την άδεια χρήσης σε διάφορους δικαιούχους. Ωστόσο, η συνήθης πρακτική εξασφαλίζει στον εξαγωγέα και στις δύο περιπτώσεις, καθώς έχει τη δεσπόζουσα θέση στην διαπραγμάτευση, να συνάψει μια σύμβαση που θα του επιτρέψει ανά πάσα στιγμή τον έλεγχο του προϊόντος ώστε να μην υπάρξει αλλοίωση της ταυτότητας του.

Ως προς την αμοιβή του licensing, αυτή συνήθως συνίσταται αφενός στο αρχικό αντάλλαγμα που αποδίδει ο αδειούχος στο δικαιούχο με την υπογραφή

της σύμβασης (χωρίς αυτό να είναι πάντα απαραίτητο) και σε μόνιμα ανταλλάγματα που ορίζονται ως ποσοστό επί των πωλήσεων του αδειούχου, όπως ακριβώς συμβαίνει και με κάθε σύμβαση franchising. Περαιτέρω, ο δικαιούχος του σήματος επιβάλλει κάποιες φορές στον αδειούχο να κατασκευάσει και να διαθέτει τουλάχιστον μια ελάχιστη ποσότητα προϊόντων επί των οποίων τίθεται το σήμα. Σε μια τέτοια περίπτωση, εάν οι συγκεκριμένοι στόχοι δεν επιτυγχάνονται από τον αδειούχο, ο τελευταίος μπορεί να απωλέσει την αποκλειστικότητα που τυχόν έχει, αλλιώς ο δικαιούχος μπορεί να καταγγείλει τη σύμβαση. Τέτοιοι στόχοι τίθενται κάποιες φορές και σε συμβάσεις franchising αλλά ορθότερο είναι να βρίσκουν έρεισμα σε συγκεκριμένη μελέτη που έχει ετοιμάσει ο δικαιοπάροχος για την επιχείρηση του δικαιούχου με βάση την οποία προβλέπεται η επίτευξη τους συνέπεια της συνεχούς και ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης. Η διάρκεια μιας σύμβασης licensing ποικίλει φυσικά αν και συνήθως είναι μακρόχρονη. Ωστόσο συστήνεται σε καμία περίπτωση να μην ξεπερνά τη διάρκεια προστασία του παραχωρηθέντος προς χρήση σήματος. Αντίστοιχα στο franchising η διάρκεια προστασία του σήματος είναι βεβαίως σημαντική αλλά δεν αποτελεί το μόνο παράγοντα που επηρεάζει τη διάρκεια της σύμβασης (Γιαννακάκης Σ., 2010).

Επιπλέον και πέραν των ανωτέρω, η παραχώρηση άδεια χρήσης σήματος (licensing) διαφοροποιείται από τη δικαιόχρηση (franchising), κατά κύριο λόγο, ως προς τα εξής:

(α) Ενώ στο franchising απαιτείται η αρχική εκπαίδευση του δικαιούχου για την είσοδο του στο Σύστημα, στο licensing δεν προβλέπεται τέτοια υποχρέωση αφού άλλωστε δεν υπάρχει και Σύστημα.

(β) Ενώ στο franchising απαιτείται συγκεκριμένη, προσδιορίσιμη και πρωτότυπη τεχνογνωσία, η οποία περιλαμβάνει και εμπορικά σήματα του δικαιοπαρόχου, στο licensing δεν υπάρχει ανάγκη για παροχή συγκεκριμένης τεχνογνωσίας στον αδειούχο παρά μόνο κατοχυρωμένου και καθιερωμένου σήματος.

(γ) Ενώ στο franchising προβλέπεται υποχρέωση του δικαιοπαρόχου για διαρκή υποστήριξη του δικαιούχου του, στο licensing δεν υπάρχει τέτοια υποχρέωση του δικαιούχου παρά μόνο υποχρέωση μέριμνάς του για την

προστασία και διατήρηση σε ισχύ του παραχωρηθέντος προς εκμετάλλευση σήματος (Γιαννακάκης Σ., 2010)..

5.2 Υπεργολαβίες (Subcontracting)

Η επιλογή της πρακτικής της υπεργολαβίας για προσπάθεια διεθνοποίησης μιας εταιρείας μέσω εξαγωγών έχει ως κίνητρο τη μείωση του κόστους. Αυτό κυρίως συμβαίνει είτε λόγω δημιουργίας ισχυρών οικονομιών κλίμακας που επιτυγχάνονται είτε λόγω πρόσβασης σε λιγότερο κοστοβόρες πρώτες ύλες στη νέα αγορά στόχο. Υπό αυτές τις συνθήκες ο νέος συνεργάτης του εξαγωγέα οποίος δραστηριοποιείται στην νέα αγορά στόχο, αποκαλείται εργολάβος, και αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει κάποια συγκεκριμένη λειτουργία του προϊόντος μέχρι την τελική του μορφή.

Η συγκεκριμένη πρακτική συνηθίζεται από μεγάλες παραγωγικές μονάδες οι οποίες δίνουν σε υπεργολαβίες την κατασκευή μερών του προϊόντος τους. Η επιλογή της χώρας κυρίως γίνεται είτε λόγω των πρώτων υλών που υπάρχουν σε αφθονία και σε χαμηλότερο κόστος ή εν γένει λόγω του χαμηλότερου κόστους του εργατικού δυναμικού. Οι αγορές στόχοι κυρίως σε αυτές τις περιπτώσεις είναι αναπτυσσόμενες περιοχές με υψηλό περιθώριο περαιτέρω ανάπτυξης. Με αυτό τον τρόπο ο εξαγωγέας επιτυγχάνει και χαμηλότερο κόστος παραγωγή του προϊόντος ενώ ταυτόχρονα εκμεταλλεύόμενος τη γνώση του εργολάβου για την τοπική αγορά στόχο μπορεί και καταφέρνει να εισέλθει σε αυτή.

5.3 Συμφωνίες Κατασκευής «με το κλειδί στο χέρι» (Turn key agreements)

Η συγκεκριμένη πρακτική αφορά την κατασκευή και εγκατάσταση μιας έτοιμης μονάδας παραγωγής από αλλοδαπή επιχείρηση. Συγκεκριμένα, η ανάδοχος επιχείρηση συμφωνεί με την αλλοδαπή επιχείρηση να αναλάβει το σχεδιασμό και την ανέγερση εγκαταστάσεων για τη στέγαση της, να την

προμηθεύσει με τα απαραίτητα υλικά και την απαιτούμενη τεχνογνωσία και να εκπαιδεύσει το προσωπικό της. Μετά τη διεκπεραίωση των παραπάνω διαδικασιών και την επιτυχή λειτουργία της νέας μονάδας, η ανάδοχος επιχείρηση εγκαταλείπει τις ξένες δραστηριότητες της, τον έλεγχο και την διεξαγωγή των οποίων αναλαμβάνει στη συνέχεια η αντισυμβαλλόμενη επιχείρηση (Taoka M & Beeman R, 1990).

5.4 Συμβόλαια Διοίκησης (Management Contracts)

Η παρούσα πρακτική των συμβολαίων διοίκησης αποτελούν συμφωνίες οι οποίες συνάπτονται μεταξύ των δύο μερών, του προμηθευτή και το πελάτη ώστε να παραχωρηθούν ορισμένες διοικητικές πρακτικές στον πελάτη. Αυτό πραγματοποιείται πολλές φορές μέσω «δανεισμού» στελεχιακού δυναμικού του προμηθευτή προς τον πελάτη για να προσφέρουν τεχνογνωσία και λειτουργικές διαδικασίες όσον αφορά το προϊόν. Τα μετακινούμενα στελέχη δρουν ως εκπαιδευτές της επιχείρησης που ουσιαστικά τα «νοικιάζει» για μια περιορισμένη χρονική περίοδο. Το ύψος της αμοιβής της επιχείρησης – προμηθευτή εξαρτάται συνήθως από τις επιδόσεις της επιχείρησης – πελάτη υπό τη νέα διοίκηση (Χατζηδημητρίου Ι.Α., 2003).

Η παρούσα πρακτική αποτελεί μια ποιοτική αναβάθμιση της επιχείρησης η οποία ενοικιάζει στον τομέα της γνώσης ώστε να επιτύχει μεγαλύτερους στόχους. Στην περίπτωση των εξαγωγών, όταν τα μετακινούμενα στελέχη προέρχονται ή έχουν ισχυρή γνώση της αγοράς στόχου τότε για την επιχείρηση που επιθυμεί να προχωρήσει σε εξαγωγές τις εξασφαλίζει με το χαμηλότερο δυνατό κόστος τη γνώση για τη νέα αγορά στόχο. Όπως προείπαμε η γνώση για την αγορά στόχο είναι ίσως ο κυριότερος παράγοντας από τον οποίο εξαρτάται η επιτυχία μιας εξαγωγικής προσπάθειας.

Ωστόσο, η συγκεκριμένη πρακτική ενέχει και ένα ιδιαίτερα σημαντικό μειονέκτημα. Η νέες γνώσεις και πρακτικές που θα εισέλθουν στην επιχείρηση ίσως να μη μπορούν να γίνουν αποδεκτές από το είδη υπάρχον προσωπικό. Η νέα επιχειρηματική κουλτούρα που θέλουν να εισέλθει στην εταιρεία μπορεί να

μη ταιριάζει στην επιχείρηση. Όπως επίσης και τα ίδια τα μετακινούμενα στελέχη αποτελούν έναν κίνδυνο καθώς είναι στελέχη με εφήμερη και βραχυπρόθεσμη συνεργασία με την επιχείρηση οπότε μπορεί να γίνει αντιγραφεί κάποιων πρακτικών που έχει καταστήσει η επιχείρηση.

Κεφάλαιο 2 – Θεωρητικά Μοντέλα Διεθνοποίησης των Επιχειρήσεων

1. Θεωρία των Σταδίων

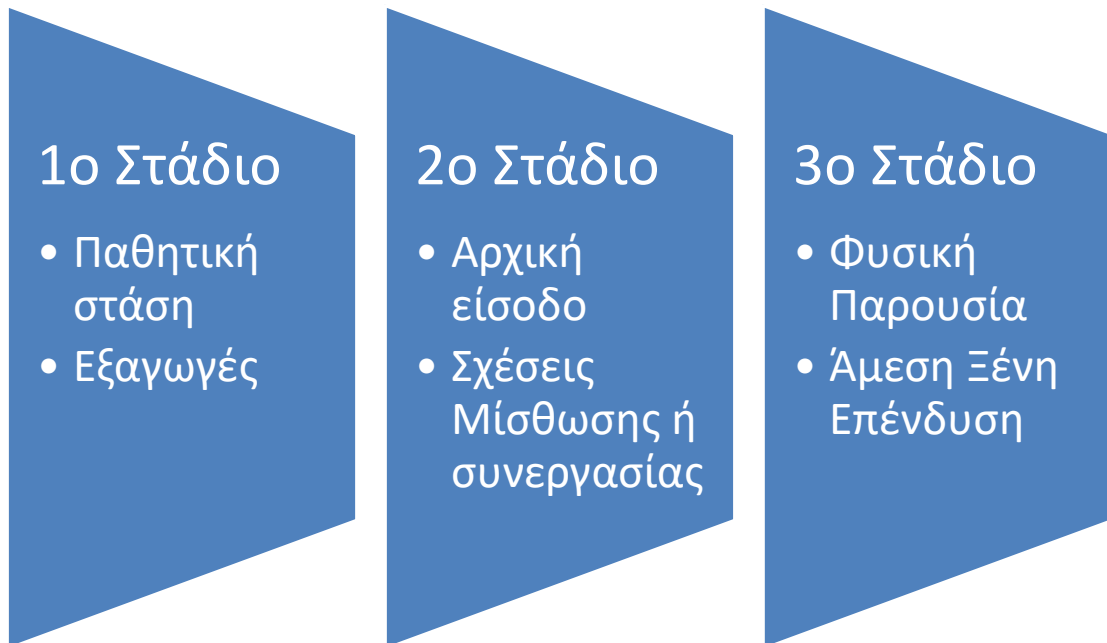
Το πιο γνωστό και προσφιλέστερο μοντέλο διεθνοποίησης μίας επιχείρησης σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία απορρέει από τη θεωρία των σταδίων. Η συγκεκριμένη θεωρία έχει ως κύριο κριτήριο για την επιλογή διεθνοποίησης και στοχοθέτησης της αγοράς το μέγεθος και το βαθμό δέσμευσης πόρων. Είναι απόλυτα θεμιτό και λογικό, ιδιαίτερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις όπου η κάθε μονάδα πόρου που δαπανά είναι πολύτιμη, το κύριο κριτήριο διεθνοποίησης και επιλογής αγοράς πόρου να στηρίζεται στο ερώτημα, πόσους πόρους θα δαπανήσω. Ωστόσο σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ο βαθμός δέσμευσης είναι ανάλογος της γνώσης της αγοράς και της επένδυσης σε αυτήν από την επιχείρηση, δηλαδή όσο αυξάνεται η γνώση μιας επιχείρησης γύρω από μια αγορά, τόσο περισσότερους χρηματοοικονομικούς και άλλους πόρους δεσμεύει η επιχείρηση προς αξιοποίηση στην εν λόγω αγορά (Pedersen B. & Pedersen T., 1999).

Αυτό που στην ουσία περιγράφει η θεωρία των σταδίων είναι ότι η διεθνοποίηση της επιχείρησης και η επιλογή της αγοράς στόχου γίνεται σε επίπεδα, με αργό βηματισμό, και αρχικά χαμηλή δέσμευση πόρων μέχρι η γνώση για την αγορά φτάσει στο σημείο που θα μειώσει τους ενδεχόμενους κινδύνους. Στη βιβλιογραφία τα στάδια ή επίπεδα διαφέρουν και οι απόψεις δίστανται κατά πολύ καθώς είναι λογικό ότι στο ασταθές διεθνές περιβάλλον παρά την ευρεία αλληλεξάρτηση να μη μπορούν να υπάρξουν νόρμες και πρακτικές που θα προσδίδουν σίγουρο αποτέλεσμα. Για το λόγο αυτό κάθε επιχείρηση και αναλογικά με το βαθμό δέσμευσης που επιθυμεί αλλά και τη στοχοθέτηση που έχει ορίσει να επιλέγει διαφορετική μορφή σταδίων της διεθνοποίησης της.

Ωστόσο, στη θεωρία των σταδίων, η πλειοψηφία διαχωρίζει της διεθνοποίησης σε τρία επίπεδα – στάδια. Στο πρώτο στάδιο η επιχείρηση τηρεί μια παθητική στάση, ιδιαίτερος χαμηλού ρίσκου, ιδίως όταν αναφερόμαστε σε

μία μικρομεσαία επιχείρηση που η δαπάνη του κάθε πόρου είναι πολύτιμη. Η παθητική αυτή στάση εκφράζεται πρακτικά μέσω των εξαγωγών των προϊόντων της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση αποκτά με ομαλό τρόπο όλο και περισσότερη γνώση για την αγορά διείσδυσης καθώς αρχικά λαμβάνει γνώση για τους τρόπους και τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν για μια συναλλαγή σε μια ξένη αγορά και σε ένα εντελώς διαφορετικό επιχειρηματικό περιβάλλον με διαφορετική επιχειρηματική κουλτούρα. Υπό αυτές τις συνθήκες η επιχείρηση έρχεται σε επαφή με προμηθευτές, πελάτες, κανάλια διανομής, μεταφορείς, τελωνειακές αρχές, εμπορικούς αντιπροσώπους και διαμεσολαβητές μια άλλης χώρας γεγονός που τις προσδίδει με χαμηλού επιπέδου δέσμευση πόρων μια σχετικά καλύτερη γνώση της αγοράς και ιδιαιτέρως ακόμα μεγαλύτερη με την πάροδο του χρόνου.

Στο δεύτερο επίπεδο η επιχείρηση, από τη στιγμή που έχει λάβει και επεξεργαστεί τη γνώση που αποκόμισε από το πρώτο στάδιο, των εξαγωγών, περνάει στο επίπεδο εντονότερης συνεργασίας με την ξένη αγορά και τους δρώντες που την απαρτίζουν συνάπτοντας ακόμα πιο δεσμευτικές συμφωνίες. Με αυτό τον τρόπο σίγουρα δεσμεύονται παραπάνω πόροι από ότι με μια απλή εξαγωγή καθώς συνήθως περιλαμβάνονται συμφωνίες μίσθωσης με αντιπροσώπους, ισχυρότερης δέσμευσης με πελάτες και παραγωγούς. Στο στάδιο αυτό, η επιχείρηση δεν έχει φυσική παρουσία στην αγορά στόχο αλλά αποκομίζει όλο και περισσότερη γνώση γι' αυτήν ώστε να περάσει και στο τρίτο επίπεδο που συνήθως χαρακτηρίζεται από τη φυσική παρουσία. Ενώ το τρίτο στάδιο, όπως προαναφέραμε, απαιτεί μεγαλύτερη δέσμευση πόρων καθώς αποτελεί το στάδιο στο οποίο η επιχείρηση πλέον αποφασίζει να επεκταθεί στην αγορά στόχο μέσω επενδύσεων.



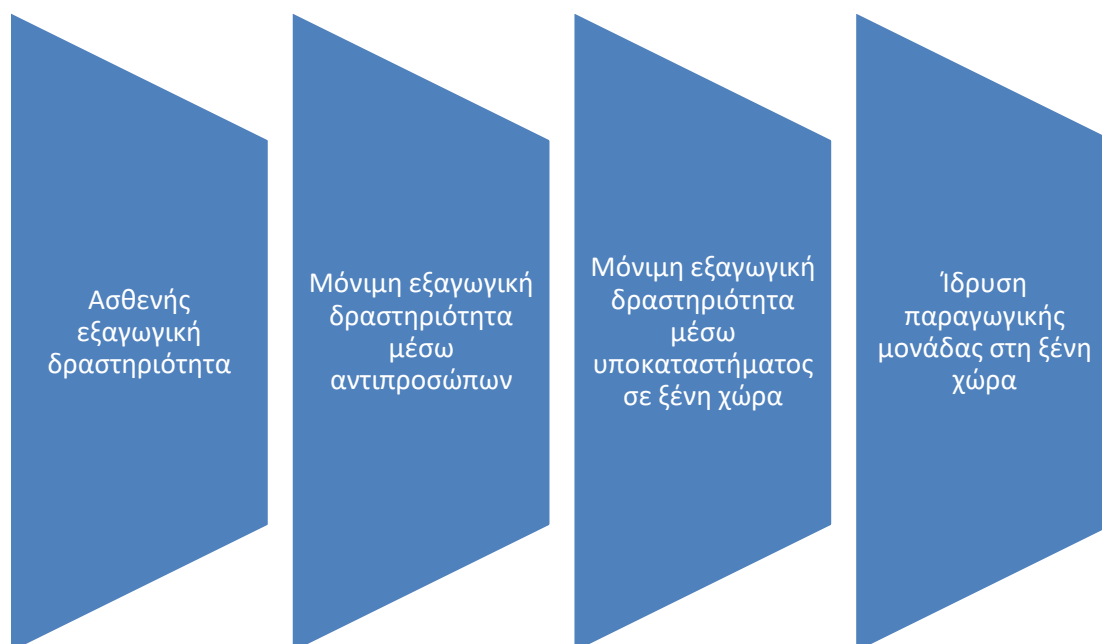
Πίνακας 1 Πηγή: Robins S.P. and Coulter M. Management, Prentice Hall

2 Υπόδειγμα της Ουψάλας

Το συγκεκριμένο θεωρητικό υπόδειγμα το οποίο εξέλαβε το όνομα του από την ομώνυμη πόλη της Σουηδίας έχει τις ρίζες του στα Οικονομικά της Συμπεριφοράς, μια σχολή οικονομικής σκέψης η οποία αμφισβητεί τα κλασσικά οικονομικά καθώς εισάγει στην οικονομική επιστήμη και το επιχειρείν πλήθος κοινωνικών και ψυχολογικών παραμέτρων. Στο επίκεντρο το υπόδειγμα της Ουψάλας θέτει την ψυχική απόσταση που υπάρχει μεταξύ των δρώντων από τη χώρα προορισμού και των δρώντων από της χώρα προέλευσης. Ως ψυχικής απόσταση ορίζεται, ο βαθμός διαφοροποίησης του πολιτικού, πολιτιστικού, οικονομικού, νομικού περιβάλλοντος και της γενικότερης κουλτούρας του επιχειρείν (Παπαδάκης Μ.Β., 2007).

Ωστόσο το παρόν μοντέλο δε διαφέρει ιδιαίτερα στο σύνολο του με το προηγούμενο μοντέλο των σταδίων. Το Υπόδειγμα της Ουψάλας επίσης ορίζει επίπεδα διεθνοποίησης με κύριο κίνητρο της δέσμευση των πόρων και τη γνώση που θα αποκομίσει η επιχείρηση από την αγορά. Όσο περισσότερη γνώση αποκτά η επιχείρηση για την αγορά στόχο τόσο μεγαλύτερες είναι

πιθανότητες της επιτυχίας, γεγονός που συναρτάται από το χρόνο παραμονής της στο κάθε στάδιο διεθνοποίησης. Τα στάδια στο Υπόδειγμα της Ουψάλας είναι τα ακόλουθα τέσσερα.



Πίνακας 2 Πηγή: Ιδίας κατασκευής

Όπως παρατηρούμε και στον Πίνακα 2 η διαφοροποίηση με το Θεώρημα των Σταδίων είναι ελάχιστη. Πρέπει όμως να τονιστεί ότι το Υπόδειγμα της Ουψάλας λαμβάνει πολύ σοβαρά υπόψη του, τους ψυχολογικού και κοινωνικούς παράγοντες που προαναφέραμε. Η ψυχική απόσταση των δύο μερών όσο μικρότερη είναι τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες υπάρχουν. Άλλωστε το Υπόδειγμα προέρχεται από τη Σουηδία η οποία έχει ιδιαίτερα ισχυρή παράδοση εμπορίου με τις όμορες χώρες της, τη Δανία, τη Φιλανδία και τη Νορβηγία όπου η ψυχική απόσταση είναι πολύ μικρή. Επιπρόσθετα η ψυχική απόσταση είναι ευθέως ανάλογη με το βαθμό του αντιληπτού ρίσκου. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις τείνουν να επεκτείνονται διεθνώς αρχικά σε χώρες που βρίσκονται ψυχολογικά σε μικρή απόσταση από την χώρα της έδρας τους, δηλαδή στην ίδια ψυχική ομάδα χωρών (Ronen S. & Shenkar O., 1985)

3. Θεωρία του Διεθνούς κύκλου ζωής του προϊόντος

Η συγκεκριμένη θεωρία αναπτύχθηκε από τον Raymond Vernon το 1966 ως ανταπάντηση στην αποτυχία του μοντέλου των Heckscher-Ohlin να ερμηνεύσει τις μεθόδους του διεθνούς εμπορίου. Η διεθνής θεωρία του κύκλου ζωής του προϊόντος θεωρεί ότι η ξένη άμεση επένδυση η οποία αποτελεί το τελευταίο στάδιο διεθνοποίησης μιας επιχείρησης ως το πιο δεσμευτικό αλλά και κοστοβόρο σε σχέση με τα άλλα στάδια.

Ειδικότερα θεωρεί ότι οι εξαγωγές και άμεσες ξένες επενδύσεις αφορούν διαφορετικές φάσεις του κύκλου ζωής ενός προϊόντος. Οι φάσεις ζωής ενός προϊόντος είναι τέσσερις: η εισαγωγή του προϊόντος, η επέκτασης, η ωριμότητα και ο θάνατος. Στην πρώτη φάση η παραγωγή λαμβάνει χώρα στην αγορά στην οποία απευθύνεται το προϊόν η οποία θα πρέπει να είναι υψηλού κατά κεφαλής εισοδήματος ώστε να δύναται να απορροφήσει νέα προϊόντα αφενός και αφετέρου υπάρχει διαθεσιμότητα των αναγκαίων εισροών, κεφαλαίου, τεχνολογίας, εξειδικευμένης εργασίας, κτλ. Στη δεύτερη φάση, το προϊόν έχει γίνει ευρέως γνωστό στην αγορά και η ζήτηση του κατά συνέπεια αυξάνεται. Σε αυτή τη φάση το προϊόν έχει τυποποιημένη τεχνολογία και επομένως υπάρχει η δυνατότητα αύξησης του όγκου παραγωγής που επιτρέπει την επίτευξη οικονομικών κλίμακας. Με δεδομένο ότι το προϊόν έχει γίνει ευρέως γνωστό, η φήμη του έχει διαδοθεί και στο εξωτερικό και έτσι παρατηρείται αύξηση της ζήτησης του από άλλες χώρες. Είναι λοιπόν σε αυτή τη φάση που ο παραγωγός ξεκινάει τις εξαγωγές (Κοτταρίδη Κ., 2013).

Στην Τρίτη φάση το προϊόν φτάνει στην ωρίμανση του, δηλαδή φτάνει σε ένα σημείο που η ζήτηση του αγγίζει ένα ορισμένο σημείο πέρα του οποίου δεν μπορεί να αυξηθεί. Το κέντρο βάρους μετατοπίζεται τώρα από πλευράς του παραγωγού στο κόστος παραγωγής, προσπαθεί δηλαδή να παράγει τις ζητούμενες ποσότητες με όσο το δυνατό χαμηλότερο κόστος. Ταυτόχρονα, άλλες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν παρατηρήσει και μελετήσει το προϊόν έχουν προχωρήσει σε παραγωγή αντίστοιχων προϊόντων μέσω της μίμησης, ή ίδιων προϊόντων αν αυτά πάψουν να προστατεύονται από πατέντες ή δεν προστατεύονται από πατέντες. Αυτό σημαίνει μείωση των εσόδων του αρχικού παραγωγού ο οποίος αναζητά ολοένα και περισσότερο νέες αγορές. Έτσι

μπορεί να οδηγηθεί στην ανάληψη αυτής της παραγωγικής δραστηριότητας σε κάποια άλλη χώρα εφόσον η ξένη αγορά είναι τέτοιου μεγέθους που να επιτρέπει οικονομίες κλίμακας αφενός και διαθέτει φθηνότερους παραγωγικούς συντελεστές αφετέρου. Τη διαδικασία αυτή θα ακολουθήσουν και οι άλλες επιχειρήσεις προκειμένου να διατηρήσουν ή να μη χάσουν μεγάλο ποσοστό των μεριδίων τους στις ξένες αγορές (που διαθέτουν μέσω εξαγωγών) (Κοτταρίδη Κ., 2013).

Τέλος, στην τελευταία φάση ζωής του προϊόντος, τόσο το προϊόν όσο και η τεχνολογία του είναι πλήρως τυποποιημένα και οι οικονομίες κλίμακας έχουν εξαντληθεί. Σε αυτή τη φάση οι παραγωγοί θα αναγκαστούν να προβούν είτε σε διαφοροποίηση των προϊόντων τους, είτε σε αύξηση της διαφήμισης είτε σε αναζήτηση αγορών με φθηνούς παραγωγικούς συντελεστές κυρίως εργασίας για να διατηρήσουν χαμηλά την τιμή του προϊόντος και επομένως να διατηρήσουν για όσο διάστημα είναι εφικτό τις όποιες πωλήσεις τους. Σε αυτή τη φάση, η παραγωγή θα λαμβάνει χώρα αποκλειστικά από αυτές τις αγορές και η όποια ζήτηση υπάρχει ακόμα στην αρχική αγορά θα πραγματοποιείται με εξαγωγές από τη χώρα παραγωγής στη χώρα προέλευσης του παραγωγού (Κοτταρίδη Κ., 2013).

4. Θεωρία τη Ολιγοπωλιακής Αντίδρασης

Η θεωρία της Ολιγοπωλιακής αντίδρασης διατυπώθηκε από τον Knickerbocker F.T. το 1973 με την ειδοποιώ διαφορά με τις ανωτέρω θεωρίες και το επιχείρημα ότι η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων που προέρχονται από τον ίδιο κλάδο έχουν κοινές συνισταμένες και νόρμες. Ο Knickerbocker ασχολήθηκε κυρίως με τη μελέτη συμπεριφοράς θυγατρικών αμερικανικών πολυεθνικών σε 23 διαφορετικές χώρες μεταξύ της περιόδου 1948 και 1967. Από αυτή τη μελέτη διεξήγαγε το συμπέρασμα η διεθνοποίηση μιας επιχείρησης και δη μικρομεσαίας εξαρτάται και συνίσταται από τι ενέργειες που θα επιχειρήσει η ηγέτιδα δύναμη του κλάδου. Μια μιμητική διαδικασία η οποία οδηγεί τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις με μια σχετικά μεγαλύτερη ασφάλεια προς τη διεθνοποίηση και την εξωστρέφεια. Ο Knickerbocker εμπνεύστηκε από τις

αντιδράσεις των δρώντων στις ολιγοπωλιακές αγορές όπου οι αντιδράσεις των ανταγωνιστών είναι άμεσες και μιμητικές. Ως γνωστών σε μια ολιγοπωλιακή αγορά όταν μια επιχείρηση παραδείγματος χάρη μειώσει τις τιμές της τότε πλεονεκτεί σε σχέση με τον υπόλοιπο ανταγωνισμό. Υπό αυτές τις συνθήκες οι ανταγωνιστές αναγκάζονται να μειώσουν τις τιμές τους ώστε να μην απωλέσουν το μερίδιο αγοράς που κατέχουν.. Ο Knickerbocker ορμώμενος από τις άμεσες και μιμητικές αντιδράσεις των μελών ολιγοπωλιακών αγορών μετέφερε το σχετικό παράδειγμα και στο πεδίο της διεθνοποίησης και των άμεσων ξένων επενδύσεων.

Υπό αυτό το πρίσμα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ακολουθούν το βηματισμό της ηγέτιδας επιχείρησης του κλάδου για την επιλογή της νέας αγοράς αλλά ακόμα και του τρόπου εισόδου στην ξένη αγορά. Η πρακτική αυτή αρχικά μειώνει την ανασφάλεια και το κόστος εισόδου καθώς στην ουσία η γνώση που απαιτείται για την αγορά έχει κατακτηθεί, έστω από δευτερογενή πηγή, καθώς το προϊόν έχει δοκιμαστεί στη νέα αγορά από την ηγέτιδα δύναμη.

Ωστόσο η θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης παρ' ότι επιβεβαιώνεται εμπειρικά, κατηγορείται ως ιδιαίτερα απλουστευτική, κυρίως διότι επικεντρώνεται αποκλειστικά στη μιμητική αντίδραση των διεκδικητών και αδυνατεί να εξηγήσει τα κίνητρα διεθνοποίησης της ηγετικής επιχείρησης (Παπαδάκης Μ.Β., 2007). Ταυτόχρονα η μιμητική αυτή πρακτική θεωρείται πεπαλαιωμένη πρακτική μάνατζμεντ. Οι νέες προτάσεις που επικρατούν στηρίζονται κυρίως στη θεωρία του W. Chan Kim, και το έργο του για τη «Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών». Η θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης βρίσκεται στο πεδίο των «Κόκκινων Ωκεανών», κατά W. Chan Kim, όπου αποτελούν χώρους στους οποίους συνωστίζεται ο ανταγωνισμός και οι επιχειρηματικές κινήσεις δεσμεύονται από τις κινήσεις των άλλων δρώντων με αποτέλεσμα να οδηγούμαστε στην ομογενοποίηση των προϊόντων. Η συγκεκριμένη θεώρηση και πρακτική αντίκειται στη απλουστευμένη και ίσως αναχρονιστική θεωρία του Knickerbocker της πρακτικής διεθνοποίησης των αγορών μέσω του μιμητισμού και της θεωρίας της ολιγοπωλιακής αντίδρασης.

5. Εκλεκτικό Υπόδειγμα

Το Εκλεκτικό Υπόδειγμα ή Παράδειγμα διατυπώθηκε από τον John Dunning το 1977 σε μια προσπάθεια συνέργειας μακροοικονομικών προσεγγίσεων της διεθνούς παραγωγής, όπως η θεωρία της εσωτερίκευσης και η θεωρία των διαρθρωτικών ατελειών. Ο Dunning προσπαθώντας να εξορθολογήσει και να συγκεράσει θεωρίες έφτασε στο συμπέρασμα ότι μια επιχείρηση για να προχωρήσει στη διεθνοποίηση, πόσο μάλλον στην άμεση ξένη επένδυση, θα πρέπει να προσδιορίσει ορθά τη δυνατότητα, την ικανότητα, την προθυμία της επιχειρήσεις ενώ ταυτόχρονα επιβάλλεται να συντρέχουν οι εξής τρεις προϋποθέσεις που απορρέουν από αρκτικόλεξο O.L.I. όπως αναφέρει η κα. Κοτταρίδη:

O – wnership: Πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας. Αναφέροντα σε όλα τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που μπορεί να διαθέτει μια επιχείρηση. Το πιο ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο μπορεί να διαθέτει μια επιχείρηση και να τις προδίδει μονοπωλιακές δυνάμεις είναι κυρίως η τεχνογνωσία και η τεχνολογία. Επιπλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όμως μπορεί να θεωρηθεί, το brand name της επιχείρησης ή ακόμα και ορισμένες διοικητικές πρακτικές και λειτουργίες που εφαρμόζει. Τα πλεονεκτήματα αυτά συναντώνται και στις μικρο – οικονομικές προσεγγίσεις ερμηνείας των άμεσων ξένων επενδύσεων. Επομένως, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι ο Dunning δανείζεται στο σημείο αυτό τις προβλέψεις της θεωρίας της βιομηχανικής οργάνωσης της επιχείρησης.

L – ocation: Πλεονεκτήματα τοποθεσίας. Το παρόν πλεονέκτημα έχει αποκλειστικά γεωγραφικό προσδιορισμό. Η χώρα προέλευσης, ως brand name ενός προϊόντος πολλές φορές του προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και προστιθέμενη αξία, ακόμα και αν δε του αξίζει πολλές φορές. Παραδείγματος χάρη η Γερμανική αυτοκινητοβιομηχανία έχει μια παράδοση σε σχέση με κάποια άλλη χώρα. Ωστόσο η χώρα προέλευση του προϊόντος μπορεί να προσδώσει και επιπλέον πλεονεκτήματα, ανάλογα με το εργατικό κόστος, την ύπαρξη πλουτοπαραγωγικών πηγών, την εξωτερική της πολιτική, τη φορολογική πολιτική και τη γεωγραφική εγγύτητα ή θέση της χώρας εντός κάποια περιφερειακής ένωσης κρατών.

I – nternalization: Πλεονεκτήματα εσωτερικοποίησης. Πρόκειται για τα πλεονεκτήματα που μπορεί να αποκομίσει μία επιχείρηση αν αξιοποιήσει ενδοεταιρικά τα ιδιοκτησιακά της πλεονεκτήματα. Η βούληση της επιχείρησης να εσωτερικοποιήσει το ιδιοκτησιακό πλεονέκτημα εξαρτάται από το πόσο ισχυρό είναι το πλεονέκτημα αυτό και κατά πόσο προσφέρει στην επιχείρηση προνομιακή θέση έναντι των πιθανών ανταγωνιστών της. Τα πλεονεκτήματα αυτά επιτρέπουν στην επιχείρηση να αποφύγει το κόστος διαπραγμάτευσης και εποπτείας που θα προέκυπτε αν προχωρούσε σε συνεργασία με μία τοπική επιχείρηση ή να αποφύγει το διοικητικό κόστος που προκύπτει για τον εντοπισμό ενδιαφερόμενου και του συνακόλουθου κόστους διαπραγμάτευσης αν επέλεγε τη λύση της αδειοδότησης επί παραδείγματι (licensing) (Κοτταρίδη Κ., 2014).

Ωστόσο μεταγενέστερα ο Dunning προχώρησε σε μια σημαντική προσθήκη στη θεωρία με κύριο στόχο τον εκσυγχρονισμό της. Η προσθήκη αυτή ήταν η στρατηγική της επιχείρησης η οποία κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική για μια επιχείρηση η οποία επιθυμεί να εισαχθεί σε μια νέα αγορά.

Το παρόν εκλεκτικό υπόδειγμα θεωρείται μπορεί να αποτελέσει ένα κρίσιμο ερμηνευτικό εργαλείο των άμεσων ξένων επενδύσεων, αλλά ταυτόχρονα δανειζόμενο δεδομένα από διαφορετικές προσεγγίσεις διεθνοποίησης επιχειρήσεων αναπτύσσει ένα ξεχωριστά ενιαίο πλαίσιο. Όπως αναφέρει και η κα. Κοτταρίδη η κριτική η οποία ασκείται στον εκλεκτικό υπόδειγμα στηρίζεται στους εξής παράγοντες: α) Η πληθώρα των μεταβλητών μηδενίζει την ερμηνευτική ικανότητα του υποδείγματος, β) Οι μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες η μία από την άλλη όπως παρουσιάζονται στο υπόδειγμα, γ) Το υπόδειγμα δεν λαμβάνει υπόψη τη στρατηγική και τις εσωτερικές διαδικασίες που ακολουθούν οι επιχειρήσεις αναφορικά με κάθε ιδιοκτησιακό πλεονέκτημα, δ) Το υπόδειγμα είναι ιδιαίτερα μικροοικονομικό και δε λαμβάνει υπόψη του παράγοντες και επιπτώσεις που εντοπίζονται στο μακρο- επίπεδο των χωρών(Κοτταρίδη Κ., 2014).

6. Το Διαμάντι του Ανταγωνισμού

Η παρούσα θεωρία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων διατυπώθηκε το 1990 από τον M. Porter. Με την παρούσα θεωρία ο Porter ενσωματώνει το συγκριτικό πλεονέκτημα της κάθε επιχείρησης με το συγκριτικό πλεονέκτημα της κάθε χώρας και του κάθε τόπου της νέας αγοράς στόχου.

Το προαναφερθέν εθνικό πλεονέκτημα στο οποίο αναφέρεται ο Porter προσδιορίζεται μέσα από τους κάτωθι παράγοντες:

(α) Συντελεστές παραγωγής

Αφορούν όλους τους εθνικούς πόρους που συντελούν στην παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών μιας χώρας ή περιοχής και περιλαμβάνουν τους φυσικούς πόρους (τοποθεσία, κλίμα, γη, πρώτες ύλες κ.ά.), τους ανθρώπινους πόρους (κόστος, εξειδίκευση, δέσμευση κ.ά.), το κεφάλαιο, την τεχνογνωσία και τις υποδομές (τηλεπικοινωνίες, ποιότητα έρευνας σε πανεπιστήμια κ.ά.). Οι πόροι αυτοί συνήθως προσφέρουν αρχικά (ή βασικά) πλεονεκτήματα τα οποία στη συνέχεια μπορούν να εξελιχθούν. Στους εξελιγμένους τεχνολογικά κλάδους, που συνιστούν τη ραχοκοκαλιά μιας αναπτυσσόμενης οικονομίας, ένα έθνος δεν κληρονομεί απλά αυτούς τους πόρους αλλά τους δημιουργεί και, κυρίως, τους αναβαθμίζει - όπως το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Κάθε χώρα κατέχει τους δικούς της συντελεστές παραγωγής και επομένως σε κάθε χώρα θα αναπτυχθούν κλάδοι που σχετίζονται με τους συγκεκριμένους συντελεστές παραγωγής. Έτσι λοιπόν έχουμε χώρες όπως η Αμερική που θεωρείται η χώρα ανάπτυξης των εταιριών νέας τεχνολογίας (start up) και χώρες όπως η Ελλάδα που η δυνατή της βιομηχανία είναι ο τουρισμός. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να δημιουργηθεί σε έναν κλάδο ακόμη και στην περίπτωση που ορισμένοι συντελεστές παραγωγής δεν υπερτερούν σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο λόγω κάποιων αδυναμιών, οι οποίες, όμως, μπορούν με το χρόνο να βελτιωθούν και τελικά να εκλείψουν τελείως μέσα από την παραγωγή νέων καινοτομιών. Στην Ιαπωνία, όπου η γη κοστίζει ακριβά, και το κόστος για χώρους εργοστασίων είναι ιδιαίτερα υψηλό, αναπτύχθηκε η τεχνική διαχείρισης των αποθεμάτων πρώτων υλών και τελικών προϊόντων τη στιγμή

που χρειάζεται (Just - in time) μειώνοντας έτσι την αναγκαιότητα για χώρους αποθήκευσης.

(β) Συντελεστές ζήτησης (demand conditions)

Αφορούν τη φύση και τη σύσταση της εγχώριας ζήτησης. Η εγχώρια ζήτηση βοηθά την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όταν ένας συγκεκριμένος κλάδος, ή τμήμα του κλάδου αυτού, είναι μεγαλύτερος ή πιο εμφανής στο εσωτερικό μιας χώρας από ό,τι στη διεθνή αγορά. Αυτό διότι οι εγχώριες επιχειρήσεις προτιμούν να δίνουν προτεραιότητα και να επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους σε κλάδους ή τμήματα με τέτοια χαρακτηριστικά, δηλαδή, μεγαλύτερο μέγεθος στην εγχώρια αγορά από ό,τι στην παγκόσμια, θεωρώντας τους κλάδους με μικρό μέγεθος χαμηλής προτεραιότητας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό των υδραυλικών εκσκαφών, που αντιπροσωπεύουν τον συχνότερο τύπο βαρέων μηχανημάτων που χρησιμοποιείται στον κατασκευαστικό κλάδο της Ιαπωνίας. Εξαιτίας της υψηλής εγχώριας ζήτησης στην Ιαπωνία, σήμερα, το διεθνές μερίδιο της συγκεκριμένης αγοράς ανήκει σε ιαπωνικές εταιρίες που ανταγωνίζονται ακόμη και σημαντικούς διεθνείς ανταγωνιστές, όπως η αμερικανική πολυεθνική Caterpillar.

Επιπλέον, τα κράτη επιτυγχάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους κλάδους εκείνους που χαρακτηρίζονται από απαιτητικούς και εκλεπτυσμένους πελάτες οι οποίοι με τη σειρά τους εξωθούν τις επιχειρήσεις να εξελίσσονται, να επενδύουν, να καινοτομούν και να βελτιώνονται συνεχώς για να ικανοποιήσουν τις αυξημένες απαιτήσεις της εγχώριας ζήτησης. Για παράδειγμα, οι εκλεπτυσμένοι τοπικοί καταναλωτές στη Γαλλία έχουν συμβάλει στην παραγωγή υψηλής ποιότητας γαλλικού κρασιού. Επίσης, σημαντικό ρόλο παίζουν συγκεκριμένες ειδικές συνθήκες που επικρατούν στην εγχώρια ζήτηση. Τα τελευταία χρόνια, ελληνικοί εκδοτικοί οίκοι ξενόγλωσσων βιβλίων (κυρίως αγγλικών) κυριάρχησαν διεθνώς, εξαιτίας της έντονης ανταγωνιστικής ελληνικής αγοράς, όπως αυτή αναπτύχθηκε από το πλήθος των φροντιστηρίων ξένων γλωσσών σε ολόκληρη τη χώρα. Άλλος παράγοντας μπορεί να σχετίζεται με τη διάδοση των εγχώριων αξιών και καταναλωτικών συνηθειών στο εξωτερικό. Οι αμερικανικές εταιρίες τροφίμων απέκτησαν ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα διεθνώς, εκμεταλλευόμενες την επικράτηση του αμερικανικού μοντέλου ζωής αναφορικά με τις διατροφικές συνήθειες (fast food), μέσα από τον κινηματογράφο, την πολιτική επιρροή και άλλα.

(γ) Σχετικοί και υποστηρικτικοί κλάδοι (Related and supporting Industries)

Ο συγκεκριμένος παράγοντας εθνικού πλεονεκτήματος περιλαμβάνει την ύπαρξη υποστηρικτικών κλάδων (προμηθευτών) της εγχώριας παραγωγής που είναι διεθνώς ανταγωνιστικοί. Οι εταιρίες αυτές βοηθούν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων που προμηθεύουν με διάφορους τρόπους. Πρώτον, τους προμηθεύουν τις φθηνότερες πρώτες και βοηθητικές ύλες, καθώς και μηχανολογικό εξοπλισμό, με έναν αποτελεσματικό, γρήγορο και μερικές φορές προτιμησιακό τρόπο. Για παράδειγμα, οι ιταλικές εταιρίες χρυσών και ασημένιων κοσμημάτων είναι ηγέτες της αγοράς αυτής παγκοσμίως και αυτό οφείλεται, εν μέρει, στο γεγονός ότι, παγκοσμίως, τα δύο τρίτα των προμηθευτριών εταιριών μηχανημάτων κατασκευής κοσμημάτων και ανακύκλωσης πολύτιμων μετάλλων είναι ιταλικές.

(δ) Οι συνθήκες που καθορίζουν την οργάνωση, διοίκηση και στρατηγική των επιχειρήσεων και τον μεταξύ τους ανταγωνισμό (Firm Strategy, Structure, and Rivalry)

Ο παράγοντας αυτός περιλαμβάνει τη στρατηγική και την οργανωτική δομή των επιχειρήσεων, καθώς και τη φύση του εγχώριου ανταγωνισμού. Το εθνικό περιβάλλον (national context) είναι εκείνο που διαμορφώνει, σε μεγάλο βαθμό, τις εκάστοτε συνθήκες μέσα στις οποίες δημιουργούνται, οργανώνονται και διοικούνται οι επιχειρήσεις καθώς και την ένταση του εγχώριου ανταγωνισμού. Στην Ιταλία, για παράδειγμα, οι πιο πετυχημένοι ανταγωνιστές διεθνώς, είναι συνήθως ιδιωτικές οικογενειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αντίθετα, στη Γερμανία, οι πετυχημένες εταιρίες έχουν αυστηρή ιεραρχική δομή και τρόπο διοίκησης, και τα μέλη της ανώτατης διοίκησης έχουν, συνήθως, τεχνολογικό υπόβαθρο (Θερίου Ν., 2014).

Κεφάλαιο 3 – Επιλογή Εξαγωγικής Δραστηριότητας

1. Εξαγωγική Δραστηριότητα – Κίνητρα – Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα

Ο όρος εξαγωγική δραστηριότητα ή εξαγωγές όπως συνηθίζεται, αποτελεί τη διαδικασία πώλησης προϊόντων σε μια αλλοδαπή χώρα – αγορά. Αποτελούν την πιο παραδοσιακή μορφή διεθνοποίησης μιας επιχείρησης. Είναι μια απλή και χρησιμοποιούμενη μέθοδος για την επέκταση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης στις διεθνείς αγορές επειδή δεν απαιτεί υψηλές επενδύσεις, προσφέρει μεγάλη ευελιξία κινήσεων και έχει χαμηλό επιχειρηματικό ρίσκο (Χατζηδημητρίου Ι.Α., 2003).

Η εξαγωγική διαδικασία είναι συνήθως πολύπλοκη αλλά ταυτόχρονα και μια απλή και χρησιμοποιούμενη μέθοδος για την επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε ξένες αγορές (Hansen N. et al., 1994).

Το κίνητρο το οποίο κινητοποιεί μια επιχείρηση να προβεί σε εξαγωγική δραστηριότητα, ακολουθώντας τα κλασσικά οικονομικά, είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους. Η επιχείρηση, ως ζωντανός οργανισμός, στηρίζεται στη διαρκή ανάπτυξη. Αυτή μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της εύρεσης νέων αγορών. Καθώς λοιπόν είναι δεδομένο από τον κύκλο ζωής του προϊόντος ότι κάποια στιγμή επέρχεται ο κορεσμός, γίνεται αυτοσκοπός για την επιχείρηση της ανάπτυξη της προς νέες αγορές. Εκτός όμως από το κυρίαρχο αυτό κίνητρο της μεγιστοποίησης του κέρδους υπάρχουν και μια σειρά άλλων κινήτρων που προσδίδουν ώθηση σε μια επιχείρηση να προχωρήσει σε εξαγωγική δραστηριότητα. Τα επιπλέον αυτά κίνητρα διαχωρίζονται σε δύο επιμέρους κατηγορίες, τα ενδογενή κίνητρα τα οποία απορρέουν από τον εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και εξωγενή κίνητρα τα οποία απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Ταυτόχρονα τα κίνητρα που παρατηρούμε όσον αφορά την εξαγωγική δραστηριότητα ομαδοποιούνται ως: α) ενδογενή ενεργητικά, β) ενδογενή παθητικά, γ) εξωγενή ενεργητικά και δ) εξωγενή παθητικά.

| Ενδογενή Κίνητρα | Εξωγενή Κίνητρα |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Επίτευξη οικονομικών κλίμακας • Διαφοροποίηση επιχειρηματικών κινδύνων • Στάση της διοίκησης της επιχείρησης προς την ενασχόληση με τις εξαγωγές • Πλεονεκτήματα που προέρχονται από την αποτελεσματική εφαρμογή του marketing • Εξομάλυνση εποχιακών πωλήσεων • Αύξηση πωλήσεων • Μέγεθος Εταιρείας. | <ul style="list-style-type: none"> • Το σκληρό ανταγωνιστικό περιβάλλον της τοπικής αγοράς • Ο κορεσμός της τοπικής αγοράς • Η εμφάνιση νέων ευκαιριών σε αλλοδαπές αγορές • Προσέγγιση σε νέους ξένους πελάτες • Πιθανές θετικές επιπτώσεις στην κερδοφορία από τις συναλλαγματικές ισοτιμίες. • Δυσμενείς συνθήκες στην εγχώρια αγορά • Ευνοϊκές συνθήκες για πωλήσεις και κέρδη σε ξένες αγορές |

Τα κίνητρα όμως ενεργοποιούνται από τα πλεονεκτήματα που προσθέτει σε μια επιχείρηση τη εξαγωγικής της δραστηριότητα. Όπως έχει προαναφερθεί η εξαγωγική δραστηριότητα προτιμάτε κυρίως λόγω του ισχυρού πλεονεκτήματος της συγκεκριμένης πρακτικής καθώς δεν υπάρχει μεγάλη δέσμευση πόρων. Είναι εύκολο να απαγκιστρωθεί από την αλλοδαπή αγορά αν δεν ευοδωθούν οι προσπάθειες σύμφωνα με το σχέδιο ανάπτυξης, γεγονός που καθιστά τις εξαγωγές την πιο ελκυστική πρακτική διεθνοποίησης. Επιπρόσθετα η πρακτική της εξαγωγικής δραστηριότητας διαδραματίζει ένα ρόλο ανοίγματος της νέας αγοράς για μελλοντικές πιο επεμβατικές κινήσεις δέσμευσης μεγαλύτερων πόρων. Ταυτόχρονα δηλαδή με την αύξηση της κερδοφορίας μέσω των εξαγωγών αποκτά και το πλεονέκτημα της γνώσης της νέας αγοράς ώστε αν υπάρχουν οι δυνατότητες να προχωρήσει σε μεγαλύτερες επενδύσεις για μεγαλύτερα κέρδη. Επιπρόσθετο πλεονέκτημα των εξαγωγών είναι το εγχώριο προϊόν όταν είναι να εισέλθει σε μια ξένη αγορά υποχρεωτικά βρίσκεται σε μια συνεχή αναβάθμιση και έλεγχο της ποιότητας του κυρίως όταν η αγορά στόχο αποτελεί μια χώρα πιο ανεπτυγμένη από την εγχώρια με ισχυρές ανταγωνιστικές δυνάμεις.

Στο σημείο αυτό αποτελεί άξιο αναφοράς τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι εξαγωγικές δραστηριότητες στην εθνική οικονομία, όπως η

βελτίωση του ισοζυγίου πληρωμών, η ροή ξένου συναλλάγματος και η καλή έξωθεν παρουσία του brand name της χώρας. Όλοι αυτοί οι παράγοντες λειτουργούν πολλαπλασιαστικά θετικά σε μια παγκόσμια και αλληλεξαρτώμενη οικονομία και επιστρέφουν ως πλεονεκτήματα στην ίδια την επιχείρηση.

Την εξαγωγική δραστηριότητα όμως ακολουθεί και μια σειρά μειονεκτημάτων, το κυριότερων εκ των οποίων είναι η επιβάρυνση με επιπλέον κόστος. Τόσο η προώθηση σε μια νέα αγορά, και πόσο μάλιστα αλλοδαπή, αλλά και η διακίνηση του προϊόντος, επιβαρύνουν το προϊόν με επιπλέον κόστος, γεγονός που έχει αντίκτυπο στην ανταγωνιστικότητα του. Ωστόσο επιπλέον κόστος πολύ συχνά δημιουργείται από τις έμμεσους ή άμεσους φραγμούς που επιβάλλονται στο διασυνοριακό εμπόριο από ορισμένες χώρες. Πολλές χώρες θέλοντας να προστατεύσουν τα εγχώρια προϊόντα επιβάλουν περιορισμούς και επιβαρυντικά κόστη σε εισαγόμενα προϊόντα όπως οι δασμοί, οι ποσοτώσεις, οι συναλλαγματικοί περιορισμοί αλλά και η γραφειοκρατία.

2. Κίνδυνοι εξαγωγικής δραστηριότητας

Η προσπάθεια μιας επιχείρησης να προχωρήσει σε εξαγωγική δραστηριότητα παρά το ότι δεν αποτελεί πολύ υψηλού ρίσκου επένδυση ενέχει πολλαπλούς κινδύνους. Παρά το ότι δεν δεσμεύει τόσους πόρους ώστε να καταστήσουν την επιχείρηση επισφαλή για την επιβίωση της οι κίνδυνοι θα πρέπει να αναλυθούν ώστε να αποφευχθούν για να καταστήσουν επιτυχημένη την εξαγωγική δράση. Μάλιστα σε ένα διεθνοποιημένο οικονομικό περιβάλλον με τόσο ισχυρή πολυπλοκότητα και αλληλεπίδραση οι διεθνείς κίνδυνοι είναι αρκετοί και από διαφορετική προέλευση.

Οι διεθνείς κίνδυνοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε (Miller K., 1992:

A) Γενικοί περιβαλλοντικοί – επιχειρηματικοί κίνδυνοι, όπου περιλαμβάνονται μεταβλητές που αφορούν όλες τις επιχειρήσεις μιας χώρας, όπως πολιτικό ρίσκο, κυβερνητική πολιτική αβεβαιότητα, οικονομική και κοινωνική αβεβαιότητα.

Β) Βιομηχανικοί κίνδυνοι, οι οποίοι αναφέρονται στους κινδύνους που σχετίζονται με τις διαφορές στους βιομηχανικούς και στους παραγωγικούς παράγοντες, τα εργασιακά αποθέματα, παράγοντες της αγοράς, της παραγωγής και του ανταγωνισμού. Οι παραπάνω μπορεί να δημιουργήθηκαν ή επιδεινώθηκαν μέσα από αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν μέσα στην ίδια τη χώρα.

Γ) Εταιρικοί εξειδικευμένοι κίνδυνοι, εστιάζονται σε λειτουργικά, εργασιακά και υπαλληλικά θέματα, καθώς επίσης και σε θέματα που αφορούν τα προϊόντα και τους καταναλωτές.

Η διαδικασία διεθνοποίησης της επιχείρησης εξαρτάται ιδιαίτερα από το διεθνές περιβάλλον. Παρά τη ρήση ότι το κεφάλαιο δεν έχει πατρίδα και χώρα, κάθε επιχείρηση έχει την προέλευση της από μια ορισμένη χώρα. Αντίστοιχα η εξαγωγή, απευθύνεται σε μια αλλοδαπή χώρα. Οι διμερείς σχέσεις των δυο χωρών επηρεάζουν ιδιαίτερα το ποσοστό επιτυχίας της εξαγωγής. Είναι πολλά τα παραδείγματα στην ιστορία όπου προϊόντα απέτυχαν παρά την φανερή υπεροχή τους και ποιότητα τους να κατακτήσουν αγορές λόγω των σχέσεων των δύο εμπλεκόμενων χωρών.

Επιπρόσθετα η κουλτούρα επηρεάζει τη στάση και την πίστη των δυνητικών πελατών και μπορεί να διαφοροποιήσει την στάση τους απέναντι σε συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Με τον όρο «διαφορετική κουλτούρα, αναφερόμαστε στις ομοιότητες και στις διαφορές ανάμεσα στην κουλτούρα των πελατών της χώρας προέλευσης και σε αυτούς της χώρας προορισμού (Kogut B. & Singh H., 1988). Μικρές διαφορές στην κουλτούρα των εμπλεκόμενων χωρών έχουν ως αποτέλεσμα την υιοθέτηση όμοιων στρατηγικών από την πλευρά των εταιρειών σχετικά με τις εξαγωγικές τους δραστηριότητες. Καθώς οι διαφορές αυξάνονται, αναπόφευκτα ο εταιρικός έλεγχος μειώνεται (Anderson E. & Gatignon H., 1986).

Το πεδίο της κουλτούρας συνδέεται άμεσα με την πολιτικό κίνδυνο που μπορεί να ενέχει μια χώρα προορισμό της εξαγωγής. Είναι ευκόλως αντιληπτό ότι μια χώρα η οποία διέρχεται από αναταραχές, βίαιες συγκρούσεις, αντιδημοκρατισμό, καθίσταται επικίνδυνη και προσαυξάνει κατά πολύ το ρίσκο που λαμβάνει μια εξαγωγική εταιρεία να επενδύσει σε αυτή. Ο πολιτικός

κίνδυνος νοείται κάθε είδους πολιτική, κυβερνητική ή κοινωνική αστάθεια που προέρχεται είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά της χώρας προορισμού και επηρεάζει άμεσα και αρνητικά την πλειοψηφία οποιασδήποτε εξαγωγικής δραστηριότητας και επένδυσης (Akhter & Lusch, 1988). Τέτοιου είδους καταστάσεις μπορεί να οξυνθούν μέσω εκλογικής διαδικασίας και πολιτικής αστάθειας λόγω μη σχηματισμού κυβέρνησης, ή λόγω έντασης των μειονοτήτων που υπάρχουν στη χώρα, ή και λόγω οικονομικής. Το πρόσφατο παράδειγμα της οικονομικής κρίσης που διάγει η Ελλάδα αποτελεί χαρακτηριστικότερο παράδειγμα πολιτικού κινδύνου καθώς υπάρχει έντονη πολιτική αστάθεια με τις κυβερνήσεις να μην επιτυγχάνουν να ολοκληρώσουν τη θητεία τους. Η επίσης πρόσφατη εκλογή του Ντόναλντ Τράμπ στις Η.Π.Α και η παγκόσμια αλλαγή που συντελείται αποτελεί επίσης τροχοπέδη και πολιτικό κίνδυνο τόσο για μια επένδυση στις Η.Π.Α αλλά και εν γένει στην παγκόσμια πολιτική αστάθεια που δημιουργήθηκε. Επιπρόσθετα η αθρόα συρροή προσφύγων και οικονομικών μεταναστών σε μια χώρα οξύνει τον πολιτικό κίνδυνο και άρα γίνεται αποτρεπτική ως χώρα προορισμός εξαγωγίμων προϊόντων καθώς αυξάνεται το ρίσκο της επένδυσης για την επιχείρηση.

Όσον αφορά τον πολιτικό κίνδυνο υπάρχουν διάφοροι δείκτες οι οποίοι καταγράφουν και ορίζουν τα επίπεδα κινδύνου που βρίσκεται η κάθε χώρα ή περιοχή. Ο συγκεκριμένος δείκτης ο οποίος ονομάζει “Country Risk”, περιλαμβάνει και προσμετρά ένα πλήθος δεδομένων μεταξύ άλλων και του πολιτικού ρίσκου ώστε να υπάρχει μια ευρύτερη άποψη για τη χώρα. Το “Country Risk” εστιάζει και αποτελεί εργαλείο για επενδύσεις ή δάνεια, στις πιθανές αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον που μπορεί να επηρεάζει άμεσα τα λειτουργικά κέρδη των επιχειρήσεων. Στοιχεία που αναλύει ο δείκτης είναι για παράδειγμα, οι χρηματοοικονομικοί παράγοντες όπως η ελευθερία κίνησης κεφαλαίων, η νομισματική πολιτική και ο πολιτικός κίνδυνος ο οποίος όπως προείπαμε μπορεί να προέλθει με διάφορες μορφές. Έτσι το “Country Risk” είναι ένας όρος πιο ευρύτερος καθώς περιλαμβάνει τον πολιτικό κίνδυνο στον οποίο αναφερθήκαμε ανωτέρω.

| Country Risk Ranking Q4 2016, The least risky countries | | | |
|--|--------------------|----------------|----------------------|
| Rank | Rank Change | Country | Overall Score |
| 1 | +1 | Switzerland | 89.43 |
| 2 | -1 | Norway | 88.79 |
| 3 | 0 | Singapore | 86.64 |
| 4 | 0 | Luxembourg | 85.44 |
| 5 | +3 | Netherlands | 84.73 |
| 6 | -2 | Denmark | 83.98 |
| 7 | -1 | Sweden | 83.55 |
| 8 | +2 | Germany | 82.32 |
| 9 | 0 | Canada | 81.72 |
| 10 | -3 | Finland | 81.65 |
| Source: Euromoney Country Risk | | | |

Εντός του “Country Risk” πολλές φορές περιλαμβάνονται και οι κίνδυνοι νομικής φύσεως που μπορεί να συναντήσει μια επιχείρηση στην προσπάθεια της να εξαγει προϊόντα σε μια άλλη χώρα. Μάλιστα πολλές φορές αυτό σχετίζεται με κάποιες προδιαγραφές οι οποίες κρίνεται απαραίτητο να έχουν ορισμένα προϊόντα. Άλλωστε ως γνωστό, με αυτόν τον τρόπο η Ευρωπαϊκή Ένωση προσπάθησε και εν μέρει κατάφερε να προστατευτεί από την εισροή προϊόντων από την Κίνα και τις λοιπές χώρες της ανατολής θέτοντας τις προδιαγραφές με το CE για τα προϊόντα. Επίσης πολύ σημαντικό ρόλο όσον αφορά το νομικό πεδίο αποτελούν η προάσπιση της ατομικής ιδιοκτησίας και των πνευματικών δικαιωμάτων, Για τέτοιους λόγους επιχειρήσεις, όπως η IBM και η Coca – Cola αρνήθηκαν να επενδύσουν στην Ινδία κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70 καθώς θεώρησαν ότι η νομοθεσία του κράτους ήταν ανεπαρκής για να προστατέψει τα πνευματικά δικαιώματα και την τεχνογνωσία που θα μετέφεραν στην Ινδία μέσω των επενδύσεων τους (Παπαδάκης Β, 2012).

Επιπλέον παράγοντας που επηρεάζει τον κίνδυνο μιας εξαγωγής αποτελεί το εν γένει οικονομικό περιβάλλον της χώρας προορισμού. Οι μακροοικονομικοί δείκτες της χώρας, όπως πληθωρισμός, ΑΕΠ, ανεργία,

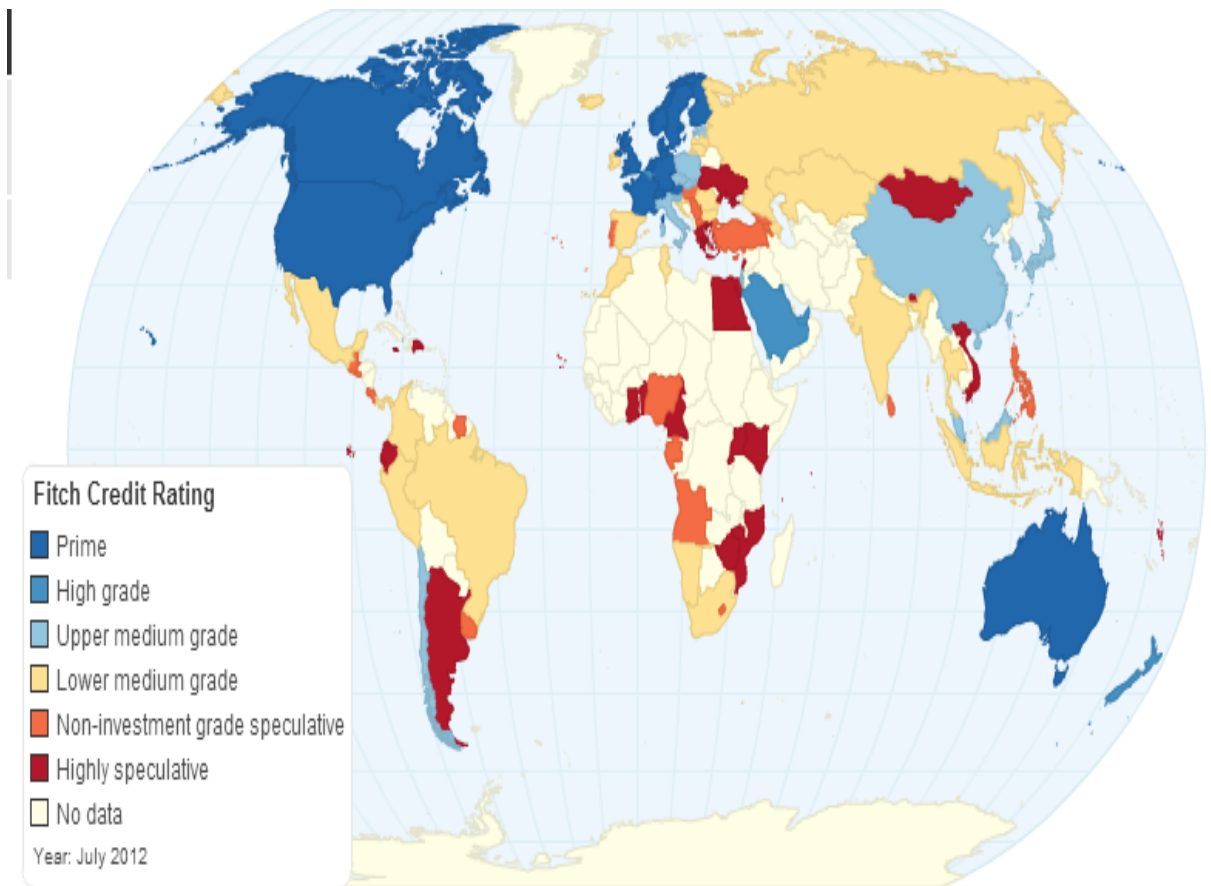
επενδύσεις, εξωτερικό χρέος λαμβάνονται πολύ σοβαρά υπόψη για τη διεξαγωγή μιας εξαγωγικής επένδυσης. Όσο πιο ασταθής είναι τα συγκεκριμένα στοιχεία τόσο μεγαλύτερο κίνδυνο έχει η εξαγωγική επένδυση να αποτύχει. Η περίπτωση της Ελλάδας και της οικονομικής κρίσης που διάγει τα τελευταία επτά χρόνια είναι από τα χαρακτηριστικότερα παραδείγματα. Όταν υπάρχει απώλεια του ΑΕΠ κατά 25% και η κατανάλωση έχει καταβαραθρωθεί είναι δεδομένο ότι πολλές επιχειρήσεις, και ιδιαίτερα οι μικρομεσαίες δύσκολα θα λάβουν τον σχετικό κίνδυνο να επιχειρήσουν έστω και μέσω εξαγωγών σε μια χώρα σαν την Ελλάδα. Ανάλογα παραδείγματα έχουν στην Ιρλανδία από την οποία αποχώρησαν πολλές ξένες εταιρείες οι οποίες είχαν εγκατασταθεί πριν τη κρίση που ταλάνισε τη χώρα. Αντίστοιχα, το ίδιο συνέβη και στην περίπτωση της Νοτιοανατολικής Ασίας που βίωσε τη φοβερή χρηματοοικονομική κρίση στα τέλη της δεκαετίας του '90 οδηγώντας πολλές επενδύσεις που είχαν λάβει χώρα εκεί, τη χρυσή δεκαετία του '80-'90 στη χρεοκοπία (Παπαδάκης Β., 2012).

Στο ίδιο πεδίο των κινδύνων από το οικονομικό περιβάλλον θα μπορούσε να εντάσσονται και χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι που απορρέουν από τις εφαρμοζόμενες πολιτικές της χώρας προορισμού. Σημαντικότερο ρόλο διαδραματίζει η νομισματική πολιτική που ασκεί η Κεντρική Τράπεζα της χώρας προορισμού. Οι κύριοι κίνδυνοι είναι: ο συναλλαγματικός κίνδυνος ο οποίος αφορά τη πιθανότητα δυσμενούς μετακίνησης της ισοτιμίας μεταξύ δύο νομισμάτων, ο κίνδυνος επιτοκίου ο οποίος αφορά τη πιθανότητα δυσμενούς μεταβολής του επιπέδου των επιτοκίων και ο πιστωτικός κίνδυνος ο οποίος αφορά το αξιόχρεο της χώρας προς τους πιστωτές της αλλά και εν γένει το αξιόχρεο των επιχειρήσεων που είναι εγκατεστημένες στη χώρα προορισμό.

Όσον αφορά τον συναλλαγματικό κίνδυνο, η αστάθεια στη διεθνή αγορά συναλλάγματος είναι ένα φαινόμενο που παρατηρείται εδώ και δεκαετίες, εάν όχι αιώνες. Ιδιαίτερα μετά την κατάρρευση του συστήματος Bretton Woods, στις αρχές της δεκαετίας του 1970, οι μεγαλύτερες υποτιμήσεις ή και καταρρεύσεις νομισμάτων αποτέλεσαν κάτι σύνηθες μέχρι και τις αρχές της δεκαετίας του 2000. Ωστόσο οι περιπτώσεις λιγότεψαν αισθητά ή εξέλειπαν την περίοδο ανάμεσα στο 2004 και το 2014, διάστημα το οποίο «μπορεί να μείνει στην ιστορία ως η εξαίρεση που επιβεβαιώνει τον κανόνα» (Reinhart C., 2016)

Ωστόσο η τάση της νομισματικής ειρήνης που επικρατεί τα τελευταία χρόνια και μετά τη κρίση του 2007-2008 και την κατάρρευση της Lehman Brothers είναι κάτι ευνοϊκό για την παγκόσμια οικονομία και τους κινδύνους που επηρεάζουν τις επενδύσεις. Η άτυπη αυτή συμφωνία κυρίων μεταξύ των Η.Π.Α της Ευρωζώνης και της Κίνας ώστε να επικρατήσει η νομισματική ειρήνη ώστε το αμερικανικό δολάριο να αποτελεί το παγκόσμιο αποθεματικό νόμισμα. Κατά του Eichengreen και Temin «... η απόφαση επιστροφής στον κανόνα του χρυσού και η διατήρηση της mentalite που άνθισε τον 19^ο αιώνα επιτρέποντα την θεώρηση του νομισματικού αυτού συστήματος ως κανονικότητας στον τομέα των διεθνών νομισματικών σχέσεων, αντανakλούν βαθιές ιστορικές δυνάμεις που αναπτύχθηκαν σε μακρές χρονικές περιόδους...». Η νομισματική ειρήνη λοιπόν, επηρεάζεται από τον θεσμικό ρόλο των Κεντρικών Τραπεζών καθώς και από συγκεκριμένα νομισματικά και μακροοικονομικά μεγέθη όπως τα επιτόκια και ο πληθωρισμός (Βλιάμος Σ. & Γκράβας Κ., 2016)

Επιπρόσθετα σημαντικές διαστάσεις για την εξαγωγική δράση μιας επιχείρησης λαμβάνει και ο προαναφερθέν πιστωτικός κίνδυνος ο οποίος αφορά την πιθανότητα αθέτησης πληρωμής κάποιου χρεώστη προς τους πιστωτές του. Ακόμα πιο μεγάλος κίνδυνος υπάρχει όταν αυτό συμβεί από την ίδια τη χώρα προορισμό. Υπάρχουν δύο μέθοδοι μέτρησης του πιστωτικού κινδύνου. Η μέθοδος «credit scoring» η οποία αποτελεί ένα σύστημα αξιολόγηση ιδιωτών και μικρών επιχειρήσεων βαθμολογώντας και κατατάσσοντας τον δανειζόμενο σε κατηγορίες πιστωτικού κινδύνου. Και η μέθοδος «credit rating» η οποία πάλι αποτελεί ένα σύστημα αξιολόγηση επιχειρήσεων αλλά με περισσότερα υποκειμενικά στοιχεία.



Χάρτης Πιστωτικού Κινδύνου Moody's

Επιπλέον κίνδυνος για την προσπάθεια εξαγωγικής δραστηριότητας μιας επιχείρησης αποτελεί η πιθανή πολυπλοκότητα της αγοράς στόχου. Οι διαδικασίες και τα εμπόδια που ορίζει μια χώρα για την εισαγωγή ενός προϊόντος αποτελούν την προαναφερθείσα πολυπλοκότητα. Η γραφειοκρατία που δημιουργούν οι τελωνειακές αρχές, οι πιθανοί έλεγχοι του προϊόντος σε κάθε εισαγωγή του στη ξένη χώρα δημιουργούν ένα επιπλέον εναλλακτικό κόστος στην προσπάθεια της εταιρείας να εξάγει τα προϊόντα της στη συγκεκριμένη αγορά που έχει επιλέξει με αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη δέσμευση πόρων. Η πολυπλοκότητα της αγοράς κατηγοριοποιείται σύμφωνα με ορισμένα χαρακτηριστικά: πολιτικό ρίσκο, ρίσκο μεταφορών, λειτουργικό ρίσκο, ιδιοκτησιακό ρίσκο, υποδομή της αγοράς, αντίληψη των πελατών, ανταγωνιστική αντιπαλότητα, ζήτηση και δυναμικής της αγοράς (Brouthers K.D, 1992).

Εξειδικεύοντας την πολυπλοκότητα της αγοράς το πολιτικό ρίσκο, όπως προαναφέρθηκε και ανωτέρων, περιλαμβάνει αρχικά τη δημοκρατικότητα της χώρας υποδοχή του προϊόντος και το σταθερό πολιτικό σύστημα το οποίο παρέχει τη σχετική ασφάλεια στην επιχείρηση. Το μεταφορικό ρίσκο αφορά τον βαθμό ελεύθερης διακίνησης των προϊόντων από τη μια χώρα της άλλης. Το μεταφορικό ρίσκο αποτελεί πολύ ισχυρό παράγοντας κινδύνου επιτυχία ή αποτυχίας της εξαγωγής καθώς συνήθως τα κόστη που δημιουργούνται από τις μεταφορές καθιστούν ασύμφορη της εξαγωγή προϊόντων.

Αντιστοίχως, ο λειτουργικός κίνδυνος που έχει να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση στην προσπάθεια της να εξάγει τα προϊόντα της σε μια νέα αγορά έχει να κάνει με τις διαδικασίες logistics (περιλαμβάνεται και εδώ το μεταφορικό ρίσκο), το marketing που επιθυμεί να ασκήσει η επιχείρηση και την πιθανότητα να συναντήσει ορισμένους περιορισμούς. Οι πιθανοί περιορισμοί επιβάλλονται από την κυβέρνηση ή από ενδεχόμενη πολιτική πίεση εταιρειών που προστατεύονται από το νόμο ή κατά τη διάρκεια των συνθηκών της αγοράς (Akhter H & Lusch R., 1988). Αυτοί περιλαμβάνουν την αδυναμία των εταιριών να συνάψουν συμβόλαια, της γραφειοκρατικές καθυστερήσεις, την ποιότητα της εγχώριας διοίκησης και τη διαθεσιμότητα εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού και πρώτων υλών (Haner T., 1980). Οι λειτουργικοί κίνδυνοι διαχωρίζονται σε τρεις επιμέρους κατηγορίες: εργασιακή αδυναμία, παραγωγική αδυναμία και αδυναμία πρώτων υλών.

Επιπλέον κίνδυνος ο οποίο επηρεάζει άμεσα την εξαγωγική προσπάθεια, αποτελεί η υποδομή της αγοράς στόχου. Δηλαδή τις μεθόδους και τις λειτουργίες που επικρατούν στην αγορά στόχο όσον αφορά την ύπαρξη οργανωμένων αγορών, δικτύων διανομής και πρακτικών marketing. Η καλή γνώση της επιχείρησης για τις συγκεκριμένες υποδομές στην αγορά στόχο ελαχιστοποιεί τον σχετικό κίνδυνο και την αποφυγή δυσάρεστων αποτελεσμάτων για την επιχείρηση. Η γνώση της υποδομής της αγοράς είναι ιδιαίτερως σημαντική κυρίως σε ανομοιογενής αγορές σε σχέση με την αγορά προέλευσης τους προϊόντος καθώς οι μεγάλες διαφοροποιήσεις μπορούν δυσχεράνουν ιδιαίτερα την εξαγωγή του προϊόντος.

Στο πεδίο της γνώσης της αγοράς, το οποίο όπως προαναφέρθηκε είναι εξόχως σημαντικό για την επιτυχία της εξαγωγής εντάσσεται και το ρίσκο της αντίληψης των συνηθειών των πελατών. Οι συνήθειες των πελατών εστιάζονται στις ομοιότητες και στις διαφορές των πελατών στην χώρα προέλευσης και στη χώρα προορισμού. Μια εταιρία μπορεί μόνο να αντιδράσει και όχι να ελέγξει, στην αντίληψη των πελατών, στις αγοραστικές συνήθειες τους, στις προτιμήσεις τους για υποκατάστατα προϊόντα (Evans R. & Berman B., 1994). Μια επιχείρηση πρέπει να αξιολογήσει την επιθυμία της να επενδύσει σε ένα περιβάλλον όπου τα προϊόντα και οι υπηρεσίες χρησιμοποιούνται διαφορετικά από ότι στην χώρα προέλευσης (Agarwal S. & Ramaswami N., 1992).

Στο ίδιο πεδίο εντάσσεται και η γνώση για το ανταγωνιστικό περιβάλλον της νέας αγοράς όπως και για τη βαθμό ζήτησης του προϊόντος. Η έρευνα που θα πρέπει να διεξάγει μια επιχείρηση για να αντιληφθεί και να μελετήσει τις ανταγωνιστικές δυνάμεις της νέας αγοράς είναι ίσως η σημαντικότερη, καθώς το ρίσκο και η απειλή του ανταγωνισμού είναι ιδιαίτερως καίρια. Άλλωστε μια επιχείρηση επιβάλλεται να αναλύσει τη δομή της αγοράς στην οποία θέλει να δραστηριοποιηθεί και να εξετάσει τους ανταγωνιστές και τα χαρακτηριστικά τους όπως τις στρατηγικές τους, τα προϊόντα τους, το μέγεθος τους, τις ανταγωνιστικές στρατηγικές τους (Evans R. & Berman B., 1994). Αν ο ανταγωνισμός είναι υψηλός τότε και η είσοδος σε μια αγορά θα είναι δύσκολη άρα και η επιχείρηση θα αναλάβει μεγαλύτερο επιχειρηματικό ρίσκο. Ο τρόπος εισαγωγής πρέπει να προσαρμοστεί στο επίπεδο του ανταγωνισμού μέσα στην αγορά στόχο αγοράς (Brouthers K.D, 1992). Όλα αυτά εξαρτώνται από το επίπεδο ζήτησης της αγοράς. Το ρίσκο τη χαμηλής δυναμικότητας της αγοράς και κατ' επέκταση της χαμηλής ζήτησης δυσχεραίνουν την εισαγωγή του προϊόντος στην ένα αγορά. Η έρευνα αγοράς που επιβάλλεται να διεξάγει η επιχείρησης για τον αγορά στόχο πρέπει να είναι επισταμένη και με ορθά αποτελέσματα. Μόνο έτσι μπορεί να αποφευχθεί η κίνδυνος της χαμηλής ζήτησης.

Κεφάλαιο 4 – Επιχειρηματικό Σχέδιο Εξαγωγική Δραστηριότητας

1. Επιχειρηματικό Σχέδιο Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Η προσπάθεια μιας επιχείρησης να προχωρήσει σε εξαγωγική δραστηριότητα εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως έχει γίνει αντιληπτό από τα ανωτέρω. Ωστόσο, το σημαντικότερο εργαλείο και οδηγός για την επιχείρηση αποτελεί το επιχειρηματικό σχέδιο που θα καταρτίσει και θα αποτελέσει το εφελύχιο για την επιτυχημένη εξαγωγική δραστηριότητα. Ένα γόνιμο και επαρκές επιχειρηματικό σχέδιο έχει την εξής δομή:

- Ανάλυση της Επιχείρησης
- Στόχοι της Επιχείρησης
- Ανάλυση προϊόντων με εξαγωγικές δυνατότητες
- Ανάλυση της αγοράς (έρευνα αγοράς, επιλογή αγοράς στόχου)
- Στρατηγική Εισαγωγής στη νέα αγορά στόχο (τιμολογιακή πολιτική, μεταφορά προϊόντων, logistics, στρατηγικές διανομής και προώθησης)
- Διερεύνηση Νομικού περιβάλλοντος της νέας αγοράς στόχου, και διαδικασίες διεθνών συναλλαγών
- Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός
- Σχέδιο υλοποίησης

Ωστόσο αυτονόητο είναι ότι η ιδανική δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου περιλαμβάνει μια ορθή πληροφόρηση και ανάλυση των δεδομένων. Πολλές φορές η πραγματικότητα διαψεύδει παταγωδώς το επιχειρηματικό σχέδιο διότι δεν αναλύθηκαν ορθά τα δεδομένα. Οι εκτιμήσεις των καταστάσεων τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης θα πρέπει να επεξεργάζονται τα πραγματικά δεδομένα ώστε τα συμπεράσματα που θα διεξαχθούν να είναι αληθή. Ιδιαίτερα όταν αναφερόμαστε σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο εξαγωγικής δραστηριότητας όπου ο βαθμός δυσκολίας είναι επαυξημένος, ο σωστός προγραμματισμός και η αφοσίωση που θα πρέπει να επιδείξει η επιχείρηση στη ακολουθία του πλάνου θα πρέπει να είναι η μέγιστη.

2.Ανάλυση της Επιχείρησης

Το πρώτο, και εισαγωγικό, μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου περιλαμβάνει την ανάλυση της ίδιας της επιχείρησης που ουσιαστικά παρουσιάζει όλα τα σημαντικά στοιχεία που σχετίζονται με την επιχείρηση με την οποία θα ασχοληθεί το σχέδιο. Η βιβλιογραφία μάλιστα αναφέρει ότι, θα πρέπει να αναφέρονται η πλήρη επωνυμία ή ο διακριτικός τίτλος της επιχείρησης η ημερομηνία έναρξης της δραστηριότητας, ο ιδιοκτήτης ή ιδιοκτήτες, η έδρα, καθώς επίσης και μια περιγραφή των κύριων προϊόντων που παράγονται (Παπαδάκης Β., 2007). Κατ' ουσία το πρώτο αυτό μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου περιλαμβάνει το βαθμό του «γνώθι σ' αυτόν» της επιχείρησης. Για να επιτύχει οποιαδήποτε εξαγωγική και όχι μόνο προσπάθεια της επιχείρησης θα πρέπει η ίδια η επιχείρηση, τα στελέχη της και το ιδιοκτησιακό καθεστώς να γνωρίζουν και να μπορούν να αντιλαμβάνονται τις δυνατότητες της επιχείρησης και των προϊόντων της.

Επίσης θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μια ανάλυση του προσωπικού της επιχείρησης για το αν υπάρχουν εξειδικευμένα στελέχη που μπορούν να εργαστούν και έχουν γνώση από εξαγωγικό εμπόριο. Σε αυτή την περίπτωση χρήσιμο θα ήταν να διερευνηθούν και τα στελέχη της εταιρείας και το βαθμό γνώσης ξένων γλωσσών που διαθέτουν, γεγονός που θα μπορούσε να αποτελέσει καταλυτικό στις διαπραγματεύσεις και στην επικοινωνία με τους αλλοδαπές αρχές ή και συνεργάτες. Για την άσκηση εξαγωγικού εμπορίου θα πρέπει η διοίκηση της επιχείρησης ή το ανάλογο τμήμα της που ασχολείται με το κομμάτι των εξαγωγών να είναι άρτια εκπαιδευμένο σε θέματα διεθνούς εμπορίου και διεθνών συναλλαγών (Παπαδάκης Β., 2007)

3.Οι στόχοι της επιχείρησης

Από τη στιγμή που η επιχείρηση με το πρώτο μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου αντιληφθεί τις δυνατότητες της πραγματοποιώντας το εσωτερικό ταξίδι ώστε να έχει βαθιά γνώση του προϊόντος, του προσωπικού και του εσωτερικού της περιβάλλοντος, θα πρέπει να θέσει τους βραχυπρόθεσμους και

μακροπρόθεσμους στόχους. Ενδεικτικά οι στόχοι θα πρέπει να έχουν το ακόλουθο περιεχόμενο (Παπαδάκης Β., 2007)

- Την επέκταση των εγκαταστάσεων και των εκτάσεων της επιχείρησης έτσι ώστε να μπορεί να καλυφθεί μια ενδεχόμενη αύξηση της παραγωγής λόγω μεγαλύτερης ζήτησης που θα προκύψει από τις εξαγωγές προϊόντων.
- Οργάνωση διαφόρων επιμέρους τμημάτων (π.χ. τμήμα τυποποίησης προϊόντων)
- Προσλήψεις νέων εργαζομένων
- Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού και απόκτηση τεχνογνωσίας
- Επαναδιαπραγμάτευση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων της επιχείρησης (π.χ. με τράπεζες, προμηθευτές, συνεργάτες)

4. Ανάλυση προϊόντων με εξαγωγικές δυνατότητες

Βάσει της παραγωγικής δυναμικότητας, έκαστη επιχείρηση πρέπει να διαθέτει τη δυνατότητα κάλυψης σε καθολοκληρία της ζήτησης των προϊόντων που προέρχεται από την εγχώρια αγορά προστιθέμενη με τη δυναμική ζήτηση που πιθανό να προκύψει από τις εξαγωγές. Επιπρόσθετα ο επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι σίγουρος βάση πληροφοριών και μελετών (π.χ. έρευνα αγοράς) ότι τα προϊόντα που πρόκειται να εξάγει θα είναι σε θέση να ανταγωνιστούν άλλα ήδη υπάρχοντα και να μπορούν να πάρουν μια καλή θέση στις αγορές του εξωτερικού (Ιωάννου Κ., 2005)

Παράλληλα θα πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένες συνθήκες και χαρακτηριστικά που μπορεί να περιορίζουν το προϊόν κάνοντας δυσβάσταχτη την εξαγωγή (Agrocet, 2013)

- Η ευπάθεια του προϊόντος και η διάρκεια ζωής τόσο κατά τη συντήρηση όσο και κατά τη μεταφορά.
- Η δυναμική ζήτησης που θα έχει το προϊόν στη νέα αγορά.

- Οι δυσχέρεια στον τομέα Logistics, και κυρίως στον τρόπο διάθεσης και συσκευασίας του προϊόντος. Τι είδους τυποποίηση θα χρειαστεί έτσι ώστε να γίνει ευκολότερα η προώθηση του στους καταναλωτές.
- Πόσο θα επιβαρύνουν την επιχείρηση τα επιπλέον έξοδα για την μεταφορά των προϊόντων
- Το γραφειοκρατικό και το καθεστώς αδειοδότησης και έγκρισης του προϊόντος στη νέα αγορά.
- Η υπευθυνότητα του επιχειρηματία να μπορεί να καλύψει τόσο την εγχώρια ζήτηση όσο και την εξωχώρια.

5. Ανάλυσης της αγοράς

Η έρευνα αγοράς αποτελεί τον κύριο πυλώνα στον οποίο στηρίζεται η οποιαδήποτε προσπάθεια ανάλυσης και ερμηνείας της αγοράς και του ανταγωνισμού της. Από την έρευνα αγοράς κατ' ουσία εξαρτάται κατά πολύ η επιτυχία ή μη του επιχειρηματικού σχεδίου οποιαδήποτε επιχειρηματική δράσης. Οι κύριοι στόχοι της έρευνας αγοράς είναι να εκμαιεύσει κατά πόσο είναι ελκυστική είναι η αγορά στόχος που έχει τεθεί και ο βαθμός κατανόησης της δυναμικής της αγοράς ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι.

Ακριβολογώντας με τον όρο έρευνας αγοράς, εννοούμε τη μελέτη σχετικά με το μέγεθος, τη σύνθεση και τα άλλα χαρακτηριστικά μιας συγκεκριμένης αγοράς. Μια ολοκληρωμένη έρευνα αγοράς, έχει σαν αντικειμενικό στόχο την παροχή πληροφοριών στη διοίκηση της επιχείρησης, αναφορικά με τον ακριβή προσδιορισμό του μεγέθους της αγοράς, την πρόβλεψη της ζήτησης για ολόκληρη την αγορά, την εκτίμηση της ζήτησης νέων αγαθών, την ανταγωνιστική θέση των προϊόντων της επιχείρησης, την ανάλυση των τοπικών δυνατοτήτων και χαρακτηριστικών. Η απόφαση μιας επιχείρησης για χρησιμοποίηση της έρευνας αγοράς, ως βάση για τη λήψη αποφάσεων, δεν είναι ιδιαίτερα εύκολη υπόθεση. Προϋποθέτει την ύπαρξη ή καλύτερα την συνύπαρξη χρόνου και κεφαλαίου, καθώς και προσεκτική αξιολόγηση της επένδυσης αυτής, αφού σε αρκετές περιπτώσεις τα οφέλη από μια έρευνα αγοράς δεν ανταποκρίνονται στο υψηλό κόστος, που απαιτήθηκε

για την διεξαγωγή της έρευνας. Ο κύριος σκοπός της έρευνας είναι ο προσδιορισμός των προθέσεων των καταναλωτών για μια επιχείρηση ή κάποιο προϊόν. Πέραν αυτού όμως η εν λόγω έρευνα παρουσιάζει αρκετά χρήσιμα στοιχεία που δείχνουν τις τάσεις της αγοράς τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο (Τζωρτζάκης Κ., 1993).

Οι έρευνες αγοράς, που διεξάγονται στο φυσικό χώρο της αγοράς field research, διακρίνονται σε κατηγορίες ανάλογα (Wikipedia):

- με το σκοπό που επιδιώκουν,
- τη μεθοδολογία διεξαγωγής τους,
- το αντικείμενο της έρευνας,
- τον αριθμό των συμμετεχόντων στην έρευνα
- με άλλα περισσότερο εξειδικευμένα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι ερευνητές και αφορούν κυρίως στη μεθοδολογία που εφαρμόζουν για τη διεξαγωγή μιας έρευνας.

Οι χρήστες και οι ερευνητές στη μεταξύ τους επικοινωνία διακρίνουν την έρευνες αγοράς στις παρακάτω κατηγορίες: ποσοτικές και ποιοτικές έρευνες, έρευνες καταναλωτικές, έρευνες βιομηχανίας, έρευνες ad-hoc.

Οι έρευνες αγοράς, ανάλογα με το μέγεθος του δείγματος και τη μεθοδολογία που διεξάγονται, διακρίνονται σε ποσοτικές και ποιοτικές. Οι ποσοτικές έρευνες διενεργούνται σε σχετικά μεγάλο και αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού και στοχεύουν στον ποσοτικό προσδιορισμό των σχέσεων των μεταβλητών του υπό διερεύνηση προβλήματος. Πρόκειται, δηλαδή, για περιγραφικές έρευνες που έχουν ως σκοπό να προσδιορίσουν ποιοι είναι αυτοί που αγοράζουν ένα συγκεκριμένο προϊόν ή κατηγορία προϊόντων, τι ποσότητες αγοράζουν, πόσο συχνά αγοράζουν. Οι ποιοτικές έρευνες είναι αυτές που διενεργούνται σε πολύ μικρές αντιπροσωπευτικές ομάδες του πληθυσμού και αποσκοπούν στον προσδιορισμό των ποιοτικών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών του προβλήματος. Πρόκειται δηλαδή για έρευνες που αποσκοπούν κυρίως στην αποκάλυψη των βαθύτερων αιτιών που καθορίζουν τη συμπεριφορά των ατόμων.

Οι έρευνες αγοράς, ανάλογα με το πεδίο που διενεργούνται, διακρίνονται σε καταναλωτικές έρευνες, βιομηχανίας και εμπορίου. Οι καταναλωτικές έρευνες διεξάγονται σε αντιπροσωπευτικά δείγματα του συνολικού πληθυσμού των καταναλωτών και στοχεύουν στη διερεύνηση των αγοραστικών συνηθειών τους, των στάσεων, των αντιλήψεων και απόψεών τους, σχετικά με την αγορά και κατανάλωση διαφόρων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και τις συνήθειες τους σε ό,τι αφορά τη χρήση των Μ.Μ.Ε.

Οι έρευνες βιομηχανίας διεξάγονται σε αντιπροσωπευτικά δείγματα επιχειρήσεων ή οργανισμών και στοχεύουν στη συλλογή στοιχείων και πληροφοριών, σχετικά με τη χρήση ή τις προμήθειες διαφόρων προϊόντων ή υπηρεσιών, τη διερεύνηση των τρόπων συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων κ.ά. Οι έρευνες εμπορίου πραγματοποιούνται συνήθως σε σταθερό δείγμα καταστημάτων και στοχεύουν στη συλλογή στοιχείων και πληροφοριών, σχετικά με τη διακίνηση των διαφόρων προϊόντων στα σημεία πώλησης.

Έρευνες ad - hoc και έρευνες κοινής συμμετοχής. Οι έρευνες αγοράς, ανάλογα με το πλήθος των φορέων, για λογαριασμό των οποίων διεξάγεται η έρευνα διακρίνονται σε έρευνες αποκλειστικής συμμετοχής ή ad - hoc, όπως αποκαλούνται και σε έρευνες κοινής συμμετοχής. Οι έρευνες ad - hoc πραγματοποιούνται από τις εταιρίες ερευνών αποκλειστικά και μόνο για λογαριασμό ενός συγκεκριμένου φορέα, π.χ. μιας επιχείρησης. Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών δεν είναι ανακοινώσιμα σε τρίτους, εκτός αν το επιτρέψει αυτός που έδωσε εντολή για την διενέργεια της έρευνας. Οι έρευνες κοινής συμμετοχής διενεργούνται από εταιρίες ερευνών ή άλλους φορείς για λογαριασμό πολλών χρηστών που έχουν κοινά ερευνητικά ενδιαφέροντα. Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα, που παρουσιάζουν οι έρευνες αυτές, είναι η σχετικά χαμηλή τιμή τους, επειδή το συνολικό κόστος επιμερίζεται μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων, γι' αυτό είναι και ιδιαίτερα ελκυστικές για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που έχουν περιορισμένους πόρους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι έρευνες Omnibus, για τις οποίες γίνεται λόγος παρακάτω (Veisi H. eta, 2007).

Πολύ σημαντικό μέρος της έρευνας αγοράς είναι η επιλογή στόχου. Η επιχείρηση που αποφασίζει ότι έχει τις δυνατότητες να προχωρήσει σε εξαγωγική δραστηριότητα πρέπει να ερευνήσει ώστε να ανακαλύψει τις χώρες στόχους. Ευνόητο είναι ότι τουλάχιστον για την αρχή της εξαγωγικής δραστηριότητας συνήθως επιλέγονται οι όμορες χώρες, λόγω της γεωγραφικής εγγύτητας, των κοινών συνισταμένων με τις γειτονικές χώρες και του χαμηλού μεταφορικού κόστους. Στη λήψη μιας τέτοιας απόφασης σημαντικό ρόλο έχουν η μελέτη των στατιστικών ερευνών που υπάρχουν για να εντοπιστούν οι όμορες χώρες οι οποίες είναι πιο κοντά στην ιδιοσυγκρασία του προϊόντος. Επιπρόσθετα η επιλογή της χώρας στόχο εξαρτάται και από τις οικονομικές δυνατότητες που παρουσιάζει μια χώρα στόχο. Δηλαδή απαιτείται μια ενδεδειγμένη έρευνα της μακροοικονομικής κατάστασης της χώρας ώστε να αναλυθεί το περιθώριο ανάπτυξης και κατανάλωσης που διαθέτει η εν λόγω χώρα στόχος. Λοιπά κριτήρια για την επιλογή της χώρας στόχου είναι, το πολιτικοοικονομικό περιβάλλον, οι υποδομές (κανάλια διανομής, Logistics) και η τελωνειακή νομοθεσία και νομοθετικές διαδικασίες εξαγωγής.

Μετά το πέρας της συγκέντρωσης και της ανάλυσης όλων των παραπάνω πληροφοριών η επιχείρηση θα πρέπει να έχει στην διάθεση της ένα πλήρες προφίλ για κάθε μια από τις χώρες στις οποίες επιθυμεί να εξάγει τα προϊόντα της (Ιωάννου Κ., 2002)

6. Στρατηγική Εισαγωγής στη νέα αγορά στόχο

6.1 Άμεσες και Έμμεσες Εξαγωγές

Το επόμενο βήμα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για την εισαγωγή στην νέα αγορά. Οι στρατηγικές αυτές είναι δύο: είτε μέσω άμεσων εξαγωγών είτε μέσω έμμεσων εξαγωγών. Όπως έχει γίνει προαναφερθεί στα αρχικά κεφάλαια η μέθοδος των άμεσων εξαγωγών, δηλαδή η επιλογή της επιχείρησης να πωλεί απευθείας τα προϊόντα της στον τελικό καταναλωτή της ξένης χώρας. Ωστόσο η συγκεκριμένη πρακτική αποτελεί την πιο δύσκολη μέθοδο από οργανωτικής

σκοπιάς της επιχείρησης. Θα πρέπει να επωμιστεί το σύνολο της εξαγωγής, από τον εντοπισμό των πελατών, στην εξεύρεση καναλιών διανομή και γενικότερα μια διαδικασία η οποία απαιτεί χρόνο και υψηλό κόστος. Είναι άξιο όμως αναφορά να αναφερθεί ότι η συγκεκριμένη στρατηγική της άμεσης εξαγωγής να μεν έχει υψηλότερο κόστος αλλά είναι και αυτή που έχει το μεγαλύτερο περιθώριο κερδοφορίας καθώς δεν υπάρχουν μεσάζοντες και διαμεσολαβητές οι οποίοι μειώνουν την ανταγωνιστικότητα του προϊόντος.

Η δεύτερη στρατηγική είναι αυτή των έμμεσων εξαγωγών, στην οποία υπάρχει συμμετοχή τρίτου ενδιάμεσου, ως μεσάζοντα. Η συγκεκριμένη πρακτική όπως έχει προαναφερθεί εξοικονομεί πόρους και χρόνο στην επιχείρηση αλλά ταυτόχρονα δεν έχει στον πλήρη έλεγχο της την εξαγωγή. Επιπρόσθετα δημιουργείται και ένα επιπλέον κόστος στο προϊόν καθώς, το οποίο αντιστοιχεί στο κέρδος του ενδιάμεσου μεσάζοντα μειώνονται την ανταγωνιστικότητα του προϊόντος σε σχέση με τα εγχώρια.

Τα πλεονεκτήματα των έμμεσων εξαγωγών είναι ότι απαιτείται μικρότερο κεφάλαιο, επιλέγοντας ένα ενδιάμεσο απευθείας γίνεται μεταφορά τεχνογνωσίας και υπάρχει καταμερισμός του ρίσκου. Οι έμμεσες εξαγωγές είναι ο πιο ακίνδυνος τρόπος για επιχειρήσεις που ασχολούνται για πρώτη φορά με τον κλάδο των εξαγωγών. Τα μειονεκτήματα είναι ότι η επιχείρησης δεν έχει επαφή με τον τελικό πελάτη και καθώς υπάρχει μεσάζοντας η τιμήν δεν είναι εξίσου ανταγωνιστική με τα προϊόντα των επιχειρήσεων που κάνουν άμεσες εξαγωγές (Ιωάννου Κ., 2005).

Λοιπές στρατηγικές για την εισαγωγή του προϊόντος σε ξένες αγορές έχει να κάνει, με τον τρόπο μεταφοράς του προϊόντος, την τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθηθεί, τη στρατηγική διανομής και τη στρατηγική προώθησης.

6.2 Στρατηγική Μεταφοράς

Όσον αφορά τη μεταφορά του προϊόντος, εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων που έχουν σχέση με το είδος του προϊόντος, όπως τη ευπάθεια του ή μη, ο όγκος του ή η μορφή του (στερεή, υγρή), Επιπλέον παράγοντας

που επηρεάζει άμεσα τη στρατηγική μεταφοράς είναι ο τρόπος μεταφοράς, χερσαία, θαλάσσια ή αεροπορική μεταφορά. Η συγκεκριμένη επιλογή μπορεί να προσδώσει είτε και να αφαιρέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο προϊόν καθώς το μεταφορικό κόστος διαδραματίζει ιδιαίτερο ρόλο στον εξαγωγικό εμπόριο.

6.3 Τιμολογιακή Στρατηγική

Η τιμολογιακή στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για την εισαγωγή του προϊόντος στην νέα αγορά εξαρτάται από το κόστος παραγωγής, το κόστος μεταφοράς, τις δυνάμεις του ανταγωνισμού, το βαθμό ζήτησης του προϊόντος, την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, τα ενδεχόμενα τελωνειακά έξοδα αλλά και το συναλλαγματικό κόστος. Το τελευταίο κατά το πλείστον διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο ιδιαίτερα σε χώρες που τα νομίσματα τους δεν έχουν καμία συνδεσιμότητα και επαφίενται στην ελεύθερη διακύμανση των συναλλαγματικών ισοτιμιών.

Επιπλέον πριν την τιμολόγηση θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα διάφορα επιπλέον κόστη που επιβαρύνουν το προϊόν όπως: τα κόστη προώθησης και διαφήμισης, τα κόστη τυποποίησης, τα κόστη πιστοποίησης και ασφάλεια μεταφορών, τα κόστη αποθήκευσης των εμπορευμάτων και τα κόστη που μπορεί να προέρχονται από τις μεταβολές των επιτοκίων (Ιωάννου Κ., 2005)

6.4 Στρατηγική Διανομής

Η στρατηγική της διανομής των εξαγωγών επηρεάζεται ιδιαίτερα από τη διαφορετική γλώσσα και κουλτούρα των συναλλασσόμενων. Για το λόγω αυτό το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο έχει θεσμοθετήσει μια σειρά Διεθνών Εμπορικών Όρων, γνωστοί ως Incoterms (International Commercial Terms) ώστε η διακίνηση των εμπορευμάτων να γίνεται ομαλά.

Οι Incoterms χωρίζονται στις ακόλουθες κατηγορίες (Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο, 2006):

- Κατηγορία E: Ο πωλητής θέτει τα εμπορεύματα στη διάθεση του αγοραστή στις εγκαταστάσεις του.
- Κατηγορία F: Ο πωλητής καλείται να παραδώσει τα εμπορεύματα στον μεταφορέα που θα του υποδείξει ο αγοραστής.
- Κατηγορία C: Ο πωλητής υποχρεώνεται να συνάψει σύμβαση μεταφοράς, αλλά χωρίς να αναλαμβάνει τον κίνδυνο της απώλειας ή της ζημιάς των εμπορευμάτων ή πρόσθετων εξόδων που ενδέχεται να ανακύψουν μετά την φόρτωση και αποστολή των εμπορευμάτων
- Κατηγορία D: Ο πωλητής αναλαμβάνει το απαιτούμενο κόστος και κινδύνους για την μεταφορά των εμπορευμάτων στη χώρα προορισμού.

Ex Works (EXW): Σημαίνει ότι πωλητής παραδίδει το προϊόν στον αγοραστή εντός του εργοστασίου ή σε άλλο χώρο συμφωνημένο. Ο αγοραστής αναλαμβάνει και φέρει για λογαριασμό του ότι έξοδα χρειαστούν καθώς και τους συνεπαγόμενους κινδύνους του προϊόντος από το εργοστάσιο και εξής.

Free Carries (FCA): Σημαίνει ότι ο πωλητής παραδίδει το προϊόν από τη στιγμή που εκτελωνιζόμενο για εξαγωγή τίθεται στην διάθεση του μεταφορέα τον οποίο έχει ορίσει ο αγοραστής και στο προβλεπόμενο σημείο (εννοείται ότι το σημείο παράδοσης που επιλέγεται συνδέεται με τις υποχρεώσεις φόρτωσης/εκφόρτωσης).

Free Along Side Ship (FAS): Σημαίνει ότι ο πωλητής παραδίδει το προϊόν από την στιγμή κατά την οποία το τοποθετεί κατά μήκος του πλοίου στο συμφωνημένο λιμάνι φόρτωσης. Ο αγοραστής από το χρονικό σημείο της παράδοσης αναλαμβάνει όλα τα έξοδα και τους κινδύνους απώλειας, ή ζημιάς που μπορεί να επέλθουν.

Free on board (FOB): Σημαίνει ότι ο πωλητής θεωρείται ότι παραδίδει μόλις το προϊόν περάσει το σθηθιαίο του πλοίου στο λιμάνι φόρτωσης. Από το σημείο αυτό ο αγοραστής φέρει για λογαριασμό του όλα τα έξοδα και τους κινδύνους ενδεχόμενης απώλειας ή ζημιάς στο προϊόν.

Cost and Freight (CFR): Σημαίνει ότι ο πωλητής θεωρείται ότι παραδίδει το προϊόν όταν αυτό περάσει το στηθαίο του πλοίου στο λιμάνι φόρτωσης. Ο πωλητής πληρώνει όλα τα έξοδα και τον ναύλο μέχρι να φθάσει το προϊόν στο συμφωνημένο λιμάνι προορισμού αλλά ο κίνδυνος απώλειας ή ζημιάς στο προϊόν που μπορεί να επέλθει όπως και κάθε συμπληρωματικό έξοδο που δημιουργείται από γεγονότα που συμβαίνουν μετά την παράδοση του προϊόντος μεταφέρεται από τον πωλητή στον αγοραστή.

Cost Insurance and Freight (CIF): Σημαίνει ότι ο πωλητής παραδίδει το προϊόν όταν αυτό περάσει το στηθαίο του πλοίου στο λιμάνι φόρτωσης. Ο πωλητής πληρώνει όλα τα απαραίτητα έξοδα για να φθάσει το προϊόν στο προβλεπόμενο λιμάνι προορισμού. Ο κίνδυνος απώλειας ή ζημιάς στο προϊόν που μπορεί να επέλθει όπως και κάθε συμπληρωματικό έξοδο που δημιουργείται από γεγονότα που συμβαίνουν μετά την παράδοση μεταβιβάζεται από τον πωλητή στον αγοραστή.

Carriage paid to (CPT): Σημαίνει ότι ο πωλητής παραδίδει από την στιγμή που τοποθετεί το προϊόν στην διάθεση του μεταφορέα τον οποίο ορίζει ο ίδιος. Ο πωλητής πληρώνει τον ναύλο μεταφοράς μέχρι να φθάσει το προϊόν στον συμφωνηθέντα προορισμό. Συνεπώς ο αγοραστής αναλαμβάνει όλους τους κινδύνους και όλα τα έξοδα που προκύπτουν για το προϊόν μετά την παράδοση.

Carriage and Insurance paid to (CIP): Σημαίνει ότι ο πωλητής παραδίδει από την στιγμή που θέσει το προϊόν στη διάθεση του μεταφορέα τον οποίο ο ίδιος έχει ορίσει και επί πλέον πληρώνει το κόστος μεταφοράς μέχρι το προϊόν να φθάσει στον συμφωνημένο τόπο προορισμού. Ο αγοραστής αναλαμβάνει όλους τους κινδύνους και όλα τα επί πλέον έξοδα που προκύπτουν από το προϊόν μετά την παράδοση του.

Delivered at Frontier (DAF): Σημαίνει ότι ο πωλητής παραδίδει όταν το προϊόν τίθεται στην διάθεση του αγοραστή στον συμφωνημένο τόπο και στο συμφωνηθέν σημείο συνόρων αλλά προ του κοντινού τελωνείου της χώρας, πάνω σε μεταφορικό μέσον – εκτελωνισμένο κατά την εξαγωγή αλλά όχι εκτελωνισμένο για την εισαγωγή και μη εκφορτωμένο.

Delivered ex ship (DES): Σημαίνει ότι ο πωλητής παραδίδει αφ' ης στιγμής το προϊόν μη εκτελωνισμένο στην εισαγωγή τίθεται στην διάθεση του αγοραστή στο πλοίο σε συμφωνημένο λιμάνι προορισμού. Ο πωλητής αναλαμβάνει όλα τα έξοδα και τους συνδεδεμένους κινδύνους μέχρι να φθάσει το προϊόν στο συμφωνημένο λιμάνι προορισμού προ της εκφόρτωσης του.

Delivered ex Quay (DEQ): Σημαίνει ότι ο πωλητής παραδίδει από την στιγμή που το προϊόν μη εκτελωνισμένο στην εισαγωγή τίθεται στην διάθεση του αγοραστή στην αποβάθρα στο συμφωνημένο λιμάνι. Ο πωλητής αναλαμβάνει όλα τα έξοδα και τους κινδύνους μέχρι να φθάσει το προϊόν στο συμφωνηθέν λιμάνι και να εκφορτωθεί στην αποβάθρα.

Delivered duty unpaid (DDU): Σημαίνει ότι ο πωλητής παραδίδει το προϊόν στον αγοραστή μη εκτελωνισμένο για την εισαγωγή του και μη εκφορτωμένο κατά την άφιξη του με μεταφορικό μέσο στον καθορισμένο τόπο προορισμού. Ο πωλητής οφείλει να αναλάβει τα έξοδα και τους κινδύνους κατά την πορεία του προϊόντος στον προορισμό του με εξαίρεση εάν συντρέχει λόγος κάθε δικαιώματος «duty» (ο όρος «duty» συμπεριλαμβάνει την ευθύνη και τους κινδύνους ώστε να καλυφθούν οι τελωνειακές διατυπώσεις, να πληρωθούν τα τελωνειακά δικαιώματα, οι φόροι κ.α. δικαιώματα τρίτων απαιτητά κατά την εισαγωγή του προϊόντος στην χώρα προορισμού).

Delivered duty paid (DDP): Σημαίνει ότι ο πωλητής παραδίδει το προϊόν στον αγοραστή εκτελωνισμένο κατά την εισαγωγή αλλά μη ξεφορτωμένο στην άφιξη του, σε μεταφορικό μέσο, στον συμφωνημένο τόπο προορισμού. Ο πωλητής αναλαμβάνει όλα τα έξοδα και τους κινδύνους κατά την πορεία του προϊόντος συμπεριλαμβανομένου εάν συντρέχει περίπτωση κάθε δικαιώματος «duty» κατά την εισαγωγή στην χώρα προορισμού. (ο όρος «duty» συμπεριλαμβάνει την ευθύνη και τους κινδύνους για την εκπλήρωση όλων των τελωνειακών διατυπώσεων και την πληρωμή των διαδικασιών δικαιωμάτων τελωνείου φόρων κ.α. οφειλών από δικαιώματα τρίτων).

6.5 Στρατηγική Προώθησης

Οι βασικοί στόχοι της στρατηγικής προώθησης είναι (Ιωάννου Κ., 2005):

- Να ενημερώσει των καταναλωτή για την ύπαρξη των προϊόντων της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά τους και τις χρήσεις τους. Ο πελάτης πρέπει να πειστεί να δοκιμάσει το προϊόν, να το αναγνωρίσει όταν το ξαναδεί και να αισθανθεί την ανάγκη να το αγοράσει ξανά. Σε περίπτωση που ο αγοραστής είναι επιχείρηση, στόχος είναι να θεωρήσει τον εξαγωγέα αξιόπιστο προμηθευτή και να τον συμπεριλάβει στον κατάλογο των προμηθευτών του.

- Να μετατρέψει τις προτιμήσεις του αγοραστή μετά τη δοκιμή του προϊόντος. Για να γίνει αυτό, το προϊόν πρέπει αφενός να είναι ικανοποιητικής ποιότητας και αφετέρου να διαθέτει όλα τα άλλα χαρακτηριστικά που θα κάνουν τον καταναλωτή να το προτιμήσει εις βάρος άλλων προϊόντων.

- Να δημιουργήσει θετική εικόνα στον καταναλωτή με μονιμότερο αποτέλεσμα, ώστε να παραμείνει πελάτης.

- Να εμπεδωθεί η πίστη του καταναλωτή. Στο στάδιο αυτό ο πελάτης έχει τις καλύτερες εντυπώσεις για την επιχείρηση, την εμπιστεύεται και έχει την τάση να προτιμά τα προϊόντα της, όταν προγραμματίζει αγορές στο μέλλον. Η επιχείρηση πρέπει να τον διατηρεί ικανοποιημένο για να αποφύγει μεταστροφή του σε ανταγωνιστικά προϊόντα.

7. Διερεύνηση Νομικού περιβάλλοντος της νέας αγοράς στόχου

Η διαρκής άνοδος του διεθνούς εμπορίου κατέστησε αναγκαία την ύπαρξη κοινών συνισταμένων όσον αφορά τη διαδικασία της συναλλαγής των συναλλασσομένων ανεξάρτητα από τη χώρα προέλευσης τους και το νομικού σύστημα που ακολουθούν. Τα δύο μέρη υπογράφουν μια σύμβαση η οποία διέπεται από ένα διεθνές σύστημα συναλλαγών τόσο για τη μεταφορά και διακίνηση των προϊόντων όσο και για τους τρόπους πληρωμής του αντιτίμου.

Τα συμβαλλόμενα μέρη μπορούν να καθορίζουν στη σύμβαση πώλησης το εφαρμοστέο δίκαιο και τα δικαστήρια τα οποία θα είναι αρμόδια για τυχόν ύπαρξη διαφορών, σύμφωνα με απόφαση από την Διάσκεψη για την εναρμόνιση των τρόπων αντιμετώπισης νομικών διαφορών που έγινε στη Χάγη το 1955 (Ιωάννου Κ., 2007)

8. Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός

Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός, ο οποίος θεωρείται ο κορωνίδα του επιχειρηματικού πλάνου είναι αυτός που μετουσιώνει τα σχέδια σε αριθμούς για μια ορισμένη χρονική περίοδο. Για τους κλάδους προϊόντων η οποία χαρακτηρίζονται από μεγάλη μεταβλητότητα η περίοδος αυτή φτάνει μέχρι τα τρία χρόνια ενώ για πιο παραδοσιακούς κλάδους τα πέντε χρόνια. Ωστόσο η καταγραφή των δεδομένων της πρώτης περιόδους των 12 πρώτων μηνών θα πρέπει να πραγματοποιηθεί με μεγαλύτερη και αναλυτικότερη σαφήνεια καθώς κρίνεται ότι είναι και το σπουδαιότερο σε οποιονδήποτε χρηματοοικονομικό σχεδιασμό. Ως ορισμό του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι είναι ο σχεδιασμός για την απόκτηση των κεφαλαίων εκείνων ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να χρηματοδοτήσει τα σχέδια της. Αναλογικά με τον τρόπο και τη μέθοδο των εξαγωγών που θα επιλέξει η επιχείρηση απαιτείται και το μέγεθος της χρηματοδότησης.

Οι μορφές χρηματοδότησης, χωρίζονται στις παραδοσιακές πηγές άντλησης κεφαλαίου και στις σύγχρονες μορφές.

Οι παραδοσιακές μορφές είναι:

- Εσωτερικά Δημιουργημένη Ταμειακή Ροή (αυτοχρηματοδότηση)
- Πιστώσεις Προμηθευτών
- Τραπεζικός Δανεισμός
- Έκδοση Μετοχών και Ομολογιών
- Ιδιωτικά κεφάλαια
- Ιδιωτικά κεφάλαια μέσω Δημόσια Εγγραφής

Οι Σύγχρονες Μορφές χρηματοδότησης είναι:

- Χρηματοδοτική μίσθωση
- Πρακτορεία Επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring)
- Επιχειρηματικά κεφάλαια υψηλού κινδύνου (Venture Capital)
- Διάφορα νέα εξειδικευμένα τραπεζικά προϊόντα

Οι ανωτέρω μορφές χρηματοδότησης δεν σημαίνει ότι όλες ταιριάζουν και είναι η κατάλληλη μορφή για τη χρηματοδότηση ενός σχεδίου εξαγωγικής δραστηριότητας μιας επιχείρησης.

Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός κατ' ουσία αποτελεί μια διαδικασία πρόβλεψης αποτελεσμάτων και προσδοκώμενων κερδών και αποτελείται από τέσσερις επιμέρους οικονομικές καταστάσεις:

- Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης
- Κατάσταση ταμειακών ροών
- Ισολογισμός
- Ανάλυση νεκρού σημείου.

Και οι τέσσερις ανωτέρων καταστάσεις τροποποιούνται ανάλογα με το είδος του επιχειρηματικού σχεδίου και το μέγεθός του. Στην προκειμένη περίπτωση για την παρούσα μελέτη του επιχειρηματικού σχεδίου εξαγωγικής δραστηριότητας δεν υπάρχει απαίτηση σχηματισμού πλήρους Ισολογισμού. Ωστόσο όλες οι ανωτέρω καταστάσεις μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμο εργαλείο για την πρόβλεψη και την κατάρτιση των σεναρίων εξέλιξης της υλοποίησης του σχεδίου.

Όσον αφορά το χρηματοοικονομικό σχέδιο ενός επιχειρηματικού σχεδίου εξαγωγών, θα πρέπει να τονίσουμε ότι αποτελεί την πρόβλεψή ή προσδοκία για το τι θα γίνει σε μια μελλοντική χρονική περίοδο είτε βραχυπρόθεσμη, γεγονός που καθιστά την επιτυχία του πιο πιθανή, είτε μακροπρόθεσμη. Τα κύρια στοιχεία που θα πρέπει να περιλαμβάνει είναι η ανάλυση και παραδοχή της παρούσας χρηματοοικονομικής θέσης της επιχείρησης, την πρόβλεψη των πωλήσεων, τον προϋπολογισμό των κεφαλαίων που θα απαιτηθούν ιδίως αν χρειαστεί επένδυση παγίου κεφαλαίου, τον ταμειακό προγραμματισμό ώστε να υπάρχουν διαθέσιμα την κατάλληλη

στιγμή τα χρήματα προς επένδυση και τέλος το σχέδιο άντληση των απαιτούμενων κεφαλαίων.

Επιπρόσθετα, στο σημείο αυτό είναι άξιο λόγου αναφοράς ότι ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός λειτουργεί βάση σεναρίων. Δηλαδή το σχέδιο θα πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον τρία σενάρια και ανάλογα με τη διάρκεια των περιόδου που ασχολείται. Για το λόγο ότι η θεωρία από την πράξη πολλές φορές απέχουν παρασάγγας η επιχείρηση θα πρέπει να καταρτίσει αρχικά το απαισιόδοξο σενάριο (worst case scenario) το οποίο περιέχει όλες τις αρνητικές προβλέψεις τόσο για το ίδιο το προϊόν και την ενδεχόμενη ζήτηση που είχε υπολογιστεί αλλά ακόμα και για την οικονομική κατάσταση της χώρας προορισμού του προϊόντος. Στη συνέχεια θα πρέπει να υπάρχει το ομαλό σενάριο (a normal case scenario), το οποίο καταρτίζεται με βάση τις πιθανότερες προβλέψεις χωρίς ακρότητες ενώ το τρίτο σενάριο το οποίο αποτελεί το αισιόδοξο σενάριο (best case scenario) περιλαμβάνει τις αισιόδοξες προβλέψεις σχετικά με τη ζήτηση του προϊόντος, και την κατάσταση της οικονομίας.

Κεφάλαιο 5 – Μελέτη Περίπτωσης arkhon PANEL A.E.

1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η arkhon Panel AE είναι μια νεότευκτη επιχείρηση με έδρα την Πάτρα. Αντικείμενο της είναι η κατασκευή πάνελ πολυουρεθάνης τόσο για βιομηχανοστάσια, για οικιστικές και αγροτικές εφαρμογές και για θαλάμους ψύξης. Τα προϊόντα που παράγει αναλυτικότερα είναι:

- Frigo Πάνελ, το οποίο αποτελεί τη λύση που προτείνει η εταιρεία για βιομηχανική ψύξη.
- Horizon Πάνελ, το οποίο είναι θερμομονωτικό πάνελ πολυουρεθάνης
- Sky Πάνελ, το οποίο αποτελεί επίσης θερμομονωτικό πάνελ πολυουρεθάνης για εφαρμογές οροφής.
- Τεγίδες, οι οποίες είναι διατομές που αποτελούν απαραίτητα στατικά στοιχεία των μεταλλικών κτιρίων με τις οποίες επιτυγχάνεται ελάττωση του βάρους κατασκευής.
- Πάνελ κεραμίδι, το οποίο είναι μεταλλικό κεραμίδι με θερμομονωτικό πάνελ πολυουρεθάνης
- Χαλυβδόφυλλα τραπεζοειδούς μορφής
- Εξειδικευμένες μεταλλικές κατασκευές.

Η arkhon θεωρείται μια από τις είκοσι ταχύτερα αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια σύμφωνα με το Fortune Greece. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής πωλήσεων 2009-2012 έφτασε το 48% ενώ ο κύκλος εργασιών της για το 2012 έφτασε τα 12.522.228 € και για το 2013 τα 12.741.301 €.

Τα καθαρά αποτελέσματα προ φόρων για το 2012 ανήλθαν στα 201.106 € και για το 2013 υπήρξε μεγάλη άνοδος φτάνοντας τα 712.152 €.

Τα ανωτέρω δεδομένα έχουν επιτευχθεί δεδομένου ότι η λειτουργική δυνατότητα του εργοστασίου φτάνει μέχρι το 70% των δυνατοτήτων του. Η διοίκηση της arkhon αναλογιζόμενη τη δυσχερή οικονομική συγκυρία αποφάσισε τη σταδιακή πλήρη ανάπτυξη της παραγωγικής δυνατότητας της εταιρίας και ανάλογα με τα δεδομένα της ελληνικής αλλά περισσότερο της

Ευρωπαϊκή οικονομίας. Η επιλογή περαιτέρω αύξησης της παραγωγής υπάρχει σκοπός να επιτευχθεί καθώς μέσω της δημιουργίας των οικονομιών κλίμακας η κερδοφορία θα αυξηθεί σχεδιάζεται να πραγματοποιηθεί με σταθερά βήματα. Κύριος παράγοντας της παρούσας απόφασης είναι η δημιουργία στέρεων σχέσεων με τις νέες αγορές στόχους και την εδραίωση της θέσης της εταιρίας με μακροχρόνιες συνεργασίες. Επιμέρους κριτήριο για τη συγκεκριμένη απόφαση έχει τεθεί από τη διοίκηση ότι από τη στιγμή που οι νέες αγορές θα μπορούν να απορροφήσουν το 30% της πλεονάζουσας παραγωγής με την παρούσα απόδοση του εργοστασίου για τουλάχιστον δύο χρόνια τότε θα προχωρήσει στην πλήρη λειτουργία παραγωγικής δυνατότητας της παραγωγής.

Η εταιρεία διαθέτει ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην Ελληνική αγορά αλλά και στο εξωτερικό, σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Τα κυριότερα είναι:

- Η θέση της εταιρείας στο μεγαλύτερο λιμάνι της Δυτική Ελλάδας (Πάτρα) , το οποίο συνδέει τη χώρα με την Κεντρική Ευρώπη, και η μικρή απόσταση από το Container Hub της COSCO στον Πειραιά
- Η δυνατότητες του τμήματος εξαγωγών, καθώς διαθέτουν πλούσια εμπειρία με δυνατότητα να μιλούν μέχρι και 5 γλώσσες.
- Η δυνατότητα παράδοσης ετοιμών προϊόντων (tailor made) εντός έξι ημερών από την επιβεβαίωση της παραγγελίας
- Η μεγάλη ποικιλία στο χρωματολόγιο των προϊόντων
- Η μεγάλη ποικιλία σε ποιότητες χάλυβα που δίνουν τη δυνατότητα στην εταιρεία να ανταπεξέλθει στη ζήτηση τόσο για χαμηλότερης ποιότητας προϊόντα όσο και για υψηλότερης ποιότητας.

Ωστόσο το σημαντικό διακύβευμα από το οποίο εξαρτάται η περαιτέρω ανάπτυξη των εξαγωγών της επιχείρησης σχετίζεται με το μεταφορικό κόστος. Το νεκρό σημείο μεταφορικού κόστους της εταιρίας φτάνει τα 850 € για ένα πλήρες φορτίο συμπεριλαμβανομένης τα κόστη εκτελωνισμού.

2. Ανάλυση επιχειρήσεις γνώθι σαυτόν της επιχείρησης

Η εταιρία Arkhon Panel παράγει πάνελ πολυουρεθάνης τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε ένα μεγάλο εύρος εφαρμογών όπως είναι για παράδειγμα οι βιομηχανικές, οι αγροτικές αλλά και οι οικιστικές εφαρμογές. Η μονάδα βρίσκεται στη Βιομηχανική Περιοχή Πατρών και εκμεταλλεύεται ιδιόκτητο εργοστάσιο παραγωγής πάνελ πολυουρεθάνης ενώ διαθέτει υποκαταστήματα στην Ιταλία, το Ηνωμένο Βασίλειο και τη Βόρεια Ελλάδα. Τα οικονομικά της μεγέθη είναι καλύτερα του μέσου όρου του κλάδου και της εγχώριας βιομηχανίας. Ο κύκλος εργασιών της είναι ανοδικός παρά την ύφεση στον κλάδο γεγονός που οφείλεται στο ότι μεγάλο μέρος της παραγωγής της εξάγεται τόσο στην Ευρωπαϊκή Αγορά όσο και σε τρίτες χώρες.

Επίσης είναι από τις λίγες εταιρείες που διατηρούν συνεχώς την κερδοφορία τους, έχουν ικανοποιητικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες ειδικά αυτόν της ρευστότητας αλλά και της δανειακής μόχλευσης. Τα πρώτα εξαγωγικά βήματα της εταιρείας ξεκίνησαν αρκετά χρόνια πριν με εξαγωγές στις γειτονικές βαλκανικές χώρες και στην Ιταλία. Για να καταφέρει να ανταπεξέλθει η εταιρεία στις ανάγκες εξαγωγών της, εκπαίδευσε το υπάρχον προσωπικό και δημιούργησε τμήμα εξαγωγών το οποίο ασχολείται με τους πελάτες που βρίσκονται εκτός Ελλάδος. Βέβαια και οι στρατηγικές θέσεις που έχει επιλέξει η επιχείρηση για τα υποκαταστήματά της βοηθούν ιδιαίτερα στην κάλυψη σημαντικών περιοχών στην Ευρώπη διότι τόσο η Ιταλία, όσο και η Αγγλία βρίσκονται ουσιαστικά σε δυο γεωγραφικές θέσεις που εξυπηρετούν αρκετά σημεία της Ευρώπης. Σαφώς το ίδιο ισχύει και για την Θεσσαλονίκη η οποία μπορεί να εξυπηρετήσει σημαντικό μέρος των Βαλκανίων.

3. Στόχος της επιχείρησης

Η ελληνική κρίση, η γεωγραφική θέση και τα λιμάνια της χώρας είναι οι παράγοντες που δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες για πωλήσεις και κέρδη σε ξένες αγορές. Πιο συγκεκριμένα η γεωγραφική θέση είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης δεδομένου ότι η Ελλάδα βρίσκεται γεωγραφικά

σε ένα «πέραςμα» προς την Ευρώπη καθώς και τα υπόλοιπα υποκαταστήματα τα οποία έχει επιλέξει να διατηρεί σε δυο χώρες της Ευρώπης και στην Ελλάδα.

Είναι γεγονός ότι οι εξαγωγές, που ήδη αποτελούν μια βασική δραστηριότητα της επιχείρησης είναι ένα σημαντικό πλεονέκτημα το οποίο μπορεί να εκμεταλλεύεται και μέσα από τα υποκαταστήματά της. Η εξάπλωση σε νέες αγορές άρα, είναι μια απόφαση που δεν χρειάζεται μεγάλη ανάλυση διότι ήδη η εταιρία διαθέτει δυο υποκαταστήματα στο εξωτερικό. Δηλαδή η επιτυχία της εταιρείας στις χώρες που εξάγει δίνουν την αυτοπεποίθηση για το επόμενο βήμα.

Βασικός στόχος πλέον της εταιρείας είναι η μείωση του κόστους αδράνειας και εκμετάλλευσης των κτιριακών και μηχανολογικών δομών της. Αυξάνοντας την παραγωγή της και πλησιάζοντας την μέγιστη δυναμικότητα του εργοστασίου το κόστος των περισσότερων διαδικασιών θα βελτιωθεί και θα οδηγήσει σε βελτίωση των επιμέρους οικονομικών δεικτών. Ουσιαστικά θα γίνει μια εκμετάλλευση των οικονομικών κλίμακας η οποία θα μειώσει τα σταθερά κόστη, αυξάνοντας το περιθώριο κέρδους ή θα δώσει την δυνατότητα στην επιχείρηση να μειώσει τις τιμές της και να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική. Μια νέα αγορά στην βόρεια Ευρώπη θα μείωνε επίσης τους επιχειρηματικούς κινδύνους καθώς και θα βοηθούσε την διασπορά του πελατολογίου.

Οι χώρες με διαφορετικό κλίμα από την Ελλάδα έχουν αυξημένη οικοδομική δραστηριότητα και κατ' επέκταση ζήτηση πάνελ σε διαφορετικούς μήνες απ' ότι στην Ελλάδα Γεγονός που Βοηθάει στην εξομάλυνση της εποχικότητας του προϊόντος. Η κουλτούρα και η εξωστρεφής τάση της διοίκησης τα τελευταία χρόνια καθώς και του προσωπικού της, είναι βασικός παράγοντας που βοηθά στην επίτευξη ενός τέτοιου στόχου.

4. Ανάλυση προϊόντων εξαγωγικές δυνατότητες δυναμική ζήτησης δυσχερής μεταφοράς και αποθήκευσης

Τα πάνελ πολυουρεθάνης είναι σύνθετα συμπαγή θερμομονωτικά panel, τα οποία αποτελούνται από δυο διαμορφωμένα μεταλλικά γαλβανισμένα,

ηλεκτροστατικά βαμμένα, ελασματόφυλλα μεταξύ των οποίων υπάρχει σκληρός αφρός από πολυουρεθάνης. Το πάχος του στρώματος πολυουρεθάνης συνήθως κυμαίνεται από 3 έως 20 cm, αλλά διαμορφώνεται ανάλογα με τις απαιτήσεις της αγοράς.

Τα πάνελ πολυουρεθάνης χρησιμοποιούνται στην κάλυψη μεταλλικών κτιρίων, ιδιαίτερα σε βιομηχανικά κτίρια, αλλά και μεταλλικά προκάρ σπίτια και φορητούς οικίσκους. Επίσης χρησιμοποιούνται στην κατασκευή ψυκτικών θαλάμων. Στις κατασκευές ψυκτικών θαλάμων, χρησιμοποιούνται συνήθως πάνελ πάχους 8 cm έως 20 εκατοστά.

Εκτός από την βασική τους χρήση σε βιομηχανικά κτήρια και αποθήκες τα πάνελ χρησιμοποιούνται επίσης και από ιδιώτες για μικρές κατασκευές όπως παρκινγκ αποθήκες στέγαστρα πέργκολες. Σε κάθε πόλη στην Ευρώπη υπάρχουν αρκετά εμπορικά καταστήματα (τύπου Leroy merlin) που διαθέτουν τα πάνελ σε πελάτες λιανικής. Η τελωνειακή ένωση της ευρωπαϊκής αγοράς βοηθά ιδιαίτερα την διακίνηση των εμπορευμάτων της εταιρείας εντός ευρωπαϊκής αγοράς καθώς αυτά υπακούν στα ευρωπαϊκά πρότυπα. Για να αποφύγει η εταιρία τις καθυστερήσεις παράδοσης των προϊόντων της από την γραφειοκρατία που δημιουργούν οι τελωνειακές αρχές δίνει προτεραιότητα στις χώρες της ένωσης. Τα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος επηρεάζονται μερικώς από την χώρα υποδοχής δεδομένου ότι οι διαφοροποιήσεις που πρέπει να γίνουν στο προϊόν είναι γνωστές στην εταιρεία και το εύρος τους στα όρια υλοποίησης τους από τις υφιστάμενες δομές του εργοστασίου. Ο ανταγωνισμός σε ευρωπαϊκό επίπεδο είναι γνωστός από τις υπόλοιπες αγορές που η εταιρία δραστηριοποιείται.

Το προϊόν έχει μεγάλη διάρκεια ζωής και δεν είναι ευπαθές, παρόλαυτα η διάθεση του πρέπει να γίνεται εντός χρονικού διαστήματος αντίστοιχου του εκεί ανταγωνισμού. Ιδιαίτερα υψηλή σημασία για την επιλογή της χώρας στόχου θεωρείται η επιβάρυνση του μεταφορικού.

Το κόστος μεταφοράς επιβαρύνει αρκετά το κόστος του προϊόντος στον τόπο του τελικού καταναλωτή. Για αυτόν τον λόγο πρωταρχικό μέλημα της εταιρείας είναι η εύρεση αγορών στις οποίες το κόστος μεταφοράς είναι χαμηλό.

Συνεπώς Η εταιρεία θα πρέπει να εκμεταλλευτεί στο έπακρο την θέση της χώρας σαν ευρωπαϊκό κόμβο μεταφορών.

5. Μεταφορά προϊόντων

Οι χώρες μέχρι σήμερα που η εταιρεία έχει πετύχει σημαντικές εξαγωγικές πωλήσεις έχουν κοινό χαρακτηριστικό το κόστος του μεταφορικού μέχρι το σημείο πώλησης τους. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, μετά από έρευνα που κάναμε για το κόστος μεταφορικών που πληρώνει για εξαγωγές η εταιρεία, βρίσκεται κατά μέσο όρο στα 850€. Το κόστος αυτό αφορά κόστος εκτελωνισμού και μεταφοράς πλήρους φορτίου. Συνεπώς οι αγορές που μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της επιχείρησης θα πρέπει να έχουν ένα τελικό κόστος μεταφοράς στην αποθήκη του καταναλωτή γύρω στα 850 €.

Έτσι όπως προκύπτει από τις παραπάνω επισημάνσεις, οι αγορές στόχοι περιορίζονται αρκετά.

Μετά από την αναζήτηση προσφορών σε μια πληθώρα μεταφορικών προέκυψε ότι το κόστος πλήρους φορτίου που είναι μικρότερο των 850 € είναι οι παρακάτω χώρες:

- Κύπρος
- Βουλγαρία
- Αλβανία
- Κόσοβο
- Fyrom
- Ρουμανία
- Ουκρανία
- Γεωργία
- Τουρκικά παράλια
- Τυνησία
- Αίγυπτος
- Λίβανος
- Συρία

- Λιβύη
- Τυνησία
- Ιταλία
- Νότια Γαλλία
- Ισπανία
- Βέλγιο
- Ολλανδία
- Ηνωμένο Βασίλειο.

Από τις παραπάνω χώρες αρκετές είναι αυτές στις οποίες η εταιρεία έχει ήδη σημαντικό μερίδιο αγοράς όπως για παράδειγμα η Ιταλία στην οποία διαθέτει και υποκατάστημα. Επιπρόσθετα, σε κάποιες άλλες χώρες από τις παραπάνω έχουν πραγματοποιηθεί προσπάθειες αλλά δεν έχουν καρποφορήσει κυρίως επειδή ο χρόνος παράδοσης δεν ικανοποιούσε τις ανάγκες των πελατών, υπήρχαν διαφορετικές επιδιώξεις σε ότι αφορά τον τρόπο πληρωμής ενώ επίσης σημαντικοί παράγοντες ήταν η πολιτική αστάθεια και η διαφορετική κουλτούρα χώρας.

Για παράδειγμα η Τυνησία έχει πάρα πολύ ανταγωνιστικό ναύλο ο οποίος μπορεί να κυμανθεί ακόμα και κάτω των 850 € ωστόσο όμως ο χρόνος παράδοσης δεν είναι σταθερός και ορισμένες φορές μια τέτοια καθυστέρηση μπορεί να φτάσει και τους δύο μήνες γεγονός που θα δημιουργήσει πρόβλημα στον πελάτη αλλά και στην επιχείρηση η οποία θα πληρωθεί τόσο αργότερα. Στην Λιβύη παρότι κι εκεί το κόστος μεταφοράς είναι χαμηλό τα καράβια αρκετές φορές αρνούνται να προσεγγίσουν την χώρα λόγω πολιτικής αστάθειας ενώ στην Αίγυπτο παρά το γεγονός ότι το κόστος μεταφοράς κι εκεί είναι αρκετά χαμηλό, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος δεν αναγνωρίζονται από τους πελάτες και προτιμούν προϊόντα χαμηλότερης αξίας χωρίς ευρωπαϊκές τεχνικές προδιαγραφές κι ως εκ τούτου η τιμή δεν μπορεί να είναι ανταγωνιστική. Η Γαλλία αντιθέτως είναι μια χώρα η οποία εκτιμά τα υψηλά ποιοτικά χαρακτηριστικά και τις ευρωπαϊκές πιστοποιήσεις που διαθέτουν αλλά δυστυχώς η ανταγωνιστικότητα λόγω ναύλου βρίσκεται μόνο στα νότια παράλια της αλλά και λόγω μεγέθους αγοράς η παραγωγικότητα της μονάδας μας μπορεί εύκολα να κορεστεί.

Ως προς την ένταση του ανταγωνισμού όπου είναι έναν επιπλέον βασικό χαρακτηριστικό, η ελκυστικότητα της αγοράς στόχου διακρίνει τις αγορές σε τρεις κατηγορίες αυτές με χαμηλό, μέτριο και υψηλό ανταγωνισμό. Η αγορά της Τουρκίας χαρακτηρίζεται από το συγκεκριμένο κριτήριο και η αγορά στόχος μας περιορίζεται σε λίγες πόλεις λιμάνια όπου υπάρχει άμεση σύνδεση με τον Πειραιά. Λαμβάνοντας υπόψιν συνοπτικά τις παρακάτω παραμέτρους:

- το επίπεδο των τιμών των ναύλων,
- το χρόνο παράδοσης των προϊόντων στον τελικό προορισμό,
- την πολιτική σταθερότητα της αγοράς στόχου,
- την κουλτούρα της αγοράς στόχου,
- την ποιότητα και τα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος,
- το μέγεθος της αγοράς στόχου,
- τον βαθμό της ανταγωνιστικότητας της αγοράς στόχου,

καταρτίζεται στην συνέχεια ο παρακάτω πίνακας από τον οποίο προκύπτει μια βαθμολογία σχετικά την επίδοση της κάθε χώρας στην εκάστοτε παράμετρο.

| Κριτήρια Επιλογή χώρας στόχου | | | | | | |
|--------------------------------------|----------------------------|------------------|----------------------|-----------|---------------------------------|----------------|
| | Βαθμολογία με άριστα το 10 | | | | | |
| | Κόστος Μεταφοράς | Χρόνος Παράδοσης | Πολιτική Σταθερότητα | Κουλτούρα | Αναγνώρισης Ποιότητας προϊόντων | Μέγεθος αγοράς |
| ΚΥΠΡΟΣ | 600 € | 8 | 9 | 10 | 9 | 10 |
| ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ | 700 € | 9 | 8 | 8 | 4 | 9 |
| ΑΛΓΕΡΙΑ | 900 € | 10 | 5 | 9 | 4 | 9 |
| ΠΓΔΜ | 800 € | 10 | 4 | 9 | 4 | 10 |
| ΡΟΥΜΑΝΙΑ | 900 € | 9 | 8 | 8 | 4 | 8 |
| ΟΥΚΡΑΝΙΑ | 1.100 € | 6 | 6 | 8 | 4 | 8 |
| ΓΕΩΡΓΙΑ | 750 € | 6 | 7 | 8 | 4 | 10 |
| ΤΟΥΡΚΙΑ | 550 € | 8 | 5 | 9 | 3 | 8 |
| ΤΥΝΗΣΙΑ | 580 € | 6 | 4 | 8 | 3 | 10 |
| ΙΤΑΛΙΑ | 700 € | 9 | 9 | 9 | 9 | 8 |
| ΓΑΛΛΙΑ | 900 € | 6 | 9 | 8 | 9 | 7 |
| ΙΣΠΑΝΙΑ | 650 € | 7 | 9 | 8 | 9 | 8 |
| ΒΕΛΓΙΟ | 550 € | 7 | 9 | 9 | 9 | 10 |
| ΟΛΛΑΝΔΙΑ | 550 € | 6 | 9 | 8 | 9 | 10 |
| ΗΝ. ΒΑΣΙΛΕΙΟ | 650 € | 6 | 8 | 9 | 9 | 7 |

Με βάση τα στοιχεία του πίνακα η επιχείρηση εστιάζει κυρίως στην Ευρωπαϊκή αγορά με πρωτεύουσα αγορά τις κάτω χώρες της Benelux, Βέλγιο και Ολλανδία καθώς όπως φαίνεται και στον ανωτέρω πίνακα το κόστος μεταφοράς είναι ιδιαίτερα χαμηλό γεγονός που απορρέει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προσφέρει το λιμάνι της Πάτρας στην εταιρεία. Η μόνο προβληματική για τις συγκεκριμένες αγορές αποτελεί ο χρόνος παράδοσης ο οποίος ενισχύει τους ανταγωνιστές για τις συγκεκριμένες αγορές.

Εκτός από τον παραπάνω πίνακα ο οποίος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή της αγοράς στόχου, θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι χώρες που θα πρέπει να επιλέγουν είναι αυτές όπου τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα στον τελικό καταναλωτή. Ένα γενικό αλλά βασικό κριτήριο για την διαλογή υποψήφιων χωρών στόχων είναι το κόστος και ο χρόνος μεταφοράς στην χώρα στόχο. Κριτήριο επίσης αποτελεί και η κουλτούρα-συνήθειες του πελάτη ως προς τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος αλλά και το κατά πόσο αυτά ταιριάζουν με την χώρα καταγωγής του προϊόντος αλλά και τις ικανότητες της εταιρείας.

Από τον πίνακα προκύπτει λοιπόν ότι το Βέλγιο έχει χαμηλό χρόνο παράδοσης (7 ημέρες) το μεταφορικό κόστος ανέρχεται στα 550 ευρώ που είναι το χαμηλότερο μαζί με της Τουρκίας. Η υψηλή πολιτική σταθερότητα, η υψηλή ομοιότητα της κουλτούρας των καταναλωτών με την Ελλάδα αλλά και ο υψηλός βαθμός αναγνώρισης των ποιοτικών χαρακτηριστικών της επιχείρησης αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες για τους οποίους το Βέλγιο επιλέγεται ως αγορά στόχος. Στην συνέχεια, σε επόμενες ενότητες θα παρατεθούν περισσότερα στοιχεία που αφορούν στην οικονομία του Βελγίου που ουσιαστικά αναμένεται να υποστηρίξουν την άποψη ότι πρόκειται για μια αγορά που θα μπορέσει να αναπτυχθεί η υπό μελέτη επιχείρηση και να επεκτείνει τις εξαγωγικές της δραστηριότητες.

6. Ανάλυση της αγοράς του Βελγίου

Το Βέλγιο είναι ένα από τα μεγαλύτερα εμπορικά κράτη στον κόσμο, κατατάσσεται μάλιστα στα δέκα μεγαλύτερα σε όλο τον κόσμο. Βρίσκεται στο κέντρο μιας αρκετά βιομηχανοποιημένης περιοχής η οποία συνδέεται με την Ευρώπη και ως εκ τούτου έχει αυξημένη εξαγωγική δραστηριότητα. Η οικονομία της χώρας είναι αρκετά «δυνατή», με αυξημένη παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού, διαρκώς αυξητικές εξαγωγές και υψηλό ΑΕΠ. Πιο συγκεκριμένα το Βέλγιο εισάγει τρόφιμα, μηχανήματα, ακατέργαστα διαμάντια, πετρέλαιο και πετρελαιοειδή, είδη ιματισμού, χάλυβα, σίδηρο και σιδηρούχα μέταλλα.

Ορισμένα σημαντικά στοιχεία τα οποία είναι αναγκαίο να αναφερθούν για το Βέλγιο είναι:

- Το δεύτερο μεγαλύτερο λιμάνι της Ευρώπης
- Ο πληθυσμός της χώρας ανέρχεται στους 11.300.000 κάτοικους
- Οι γλώσσες που μιλούνται στη χώρα είναι τα Γερμανικά, τα Αγγλικά, τα Γαλλικά και τα Φλαμανδικά ενώ είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού (52%) πληθυσμού μιλάει αγγλικά.
- Είναι μια από τα δέκα μεγαλύτερα εμπορικά κράτη στον κόσμο
- Σε ότι αφορά τον κατασκευαστικό τομέα τα στοιχεία του 2015 έδειξαν ότι καταναλώθηκαν 12.000.000 τετραγωνικά μέτρα πάνελ πολυουρεθάνης καταναλωθήκαν

Τέλος ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο που επηρεάζει αρκετά την απόφαση της επιχείρησης για εξαγωγές στο Βέλγιο είναι ότι πλέον πρόκειται για μια μονοπωλιακή αγορά. Μετά την εξαγορά της εταιρείας Joris ide από την Ιρλανδική Kingspan φαίνεται ο ιρλανδικός όμιλος να ελέγχει το 70% της αγοράς (European Commission, 2015). Μέσα από μελέτη που διενεργήθηκε από την ευρωπαϊκή επιτροπή ανταγωνισμού για την συνένωση Joris ide Kingspan προέκυψε ότι η αγορά έγινε μονοπωλιακή και το Βέλγιο εξέφρασε τους ενδοιασμούς του για την συγκεκριμένη συγχώνευση. Ο βασικός λόγος για τον οποίο εκφράστηκαν ενδοιασμοί είναι το γεγονός ότι η δημιουργία μιας μονοπωλιακής αγοράς θα οδηγήσει σε αύξηση της τιμής των πάνελ εφόσον υπάρχουν ελάχιστοι εναλλακτικοί προμηθευτές. Στην συγκεκριμένη έρευνα αναφέρθηκαν επίσης οι απόψεις ορισμένων συμμετεχόντων που ανέφεραν ότι

τα σημαντικότερα εμπόδια για την αγορά πάνελ από το εξωτερικό (δηλαδή εκτός Βελγίου) προέρχονται από το γεγονός ότι θα είναι αυξημένα τα κόστη μεταφοράς και μεγάλος ο χρόνος παράδοσης και για τους λόγους αυτούς θεωρούν δύσκολη την αγορά πάνελ εκτός του Βελγίου.

Παρά το γεγονός ότι στο Βέλγιο κάνουν εισαγωγές από την Ιταλία και την Ισπανία, υπάρχει μια αξιοσημείωτη δυσκολία να επιτύχουν τα ποιοτικά στάνταρ που ικανοποιούνται στο Βέλγιο. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε συνδυασμό με τον αυξημένο χρόνο παράδοσης για παράδειγμα ενός Ισπανού προμηθευτή, δεν μπορεί να ανταγωνιστεί το Βέλγικο προϊόν (Enterprise Ireland, 2014). Ωστόσο όμως ο εντοπισμός μιας τέτοιας αδυναμίας των Ισπανών προμηθευτών μπορεί να αποτελέσει για την υπό μελέτη επιχείρηση ένα πεδίο προς βελτίωση το οποίο μάλιστα μπορεί να τελειοποιηθεί από την πλευρά της ελληνικής επιχείρησης.

Επιπλέον θα πρέπει να τονιστεί ότι τα ανωτέρω ευρήματα της ερευνάς που έκανε η ευρωπαϊκή επιτροπή δείχνουν διάθεση χειραγώγησης της αγοράς από τον ιρλανδικό όμιλο και έντονη διάθεση από τους τοπικούς καταναλωτές εξεύρεσης εναλλακτικών προμηθευτών διότι οι τιμές δεν μπορούν να εξορθολογηστούν από τους λιγοστούς παίκτες της αγοράς. Οπότε η εισαγωγή μιας νέας επιχείρησης που να μπορέσει να κάμψει το μονοπώλιο θα αντιμετωπιστεί με

Επιπρόσθετα, είναι αναγκαίο να αναφερθεί ότι η αγορά του Βελγίου είναι αρκετά σημαντικός παίκτης για τις εταιρίες παραγωγής πάνελ πολυουρεθάνης λόγω των μεγάλων λιμανιών στην περιοχή, εδώ και αρκετές δεκαετίες ευδοκιμούν τα διαμετακομιστικά κέντρα καθώς και χώροι αποθήκευσης όπου στην κατασκευή είτε στην ανακαίνιση τους απαιτούν την χρήση πάνελ πολυουρεθάνης. Ειδικά στην περίπτωση αποθήκευσης τροφίμων η χρήση πάνελ ψυκτικών θαλάμων είναι αναγκαία και η χρήση τους εκτεταμένη κι ως εκ τούτου η συγκεκριμένη υπό-αγορά αναμένεται να αποτελέσει ένα σημαντικό πεδίο που μπορεί να εκμεταλλευτεί η υπό μελέτη επιχείρηση.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, το Βέλγιο είναι μια αγορά στην οποία μονοπωλεί μια επιχείρηση παραγωγής πάνελ πολυουρεθάνης και οι καταναλωτές δεν είναι ευχαριστημένοι από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και από τον χρόνο παράδοσης. Από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που αναπτύχθηκαν και αφορούν στην Arkhon Panel προκύπτει ότι μπορεί να εκμεταλλευτεί τις αδυναμίες των υπόλοιπων εξαγωγέων από άλλες χώρες για να καταφέρει τελικά να επικρατήσει στις αγορές του Βελγίου.

7. Τιμολογιακή πολιτική

Η επιλογή εξαγωγικού στόχου εντός της ευρωπαϊκής αγοράς διασφαλίζει την ευκολία των συναλλαγών εφόσον δεν υπάρχουν τελωνειακά εξάδα αλλά ούτε και συναλλαγματικό κόστος καθώς όλες οι συναλλαγές γίνονται σε κοινό νόμισμα και εντός της ένωσης που επιτάσσει την ελεύθερη μετακίνηση προϊόντων.

Σύμφωνα με την προηγούμενη εμπειρία της εταιρείας για να καταφέρει να εισέλθει σε μια αγορά στόχο πρέπει να μπορεί να προσφέρει πλεονεκτήματα στον καταναλωτή. Πέραν από την υψηλή ποιότητα και αξιοπιστία του προϊόντος η τιμή θα πρέπει να είναι προσανατολισμένη στην αγορά. Εφόσον κατά την έρευνα αγοράς προέκυψε ότι κοστολογικά το προϊόν της εταιρείας είναι τιμολογιακά ανταγωνιστικό η είσοδος στην αγορά θα πρέπει να γίνεται με στενή παρακολούθηση της ζήτησης και του ανταγωνισμού, δίνοντας πάντα πλεονέκτημα τιμής στον πελάτη. Πάντως εκτός από το κόστος, το οποίο θα πρέπει να κινείται πλησίον των ανταγωνιστών είναι αναγκαίο για τη συγκεκριμένη αγορά να δίνεται έμφαση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και στον χρόνο παράδοσης.

Χρηματοοικονομικό σχεδιασμός

Στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο δεν απαιτείται επένδυση παγίου κεφαλαίου. Η παρούσα χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας επιτρέπει την χρήση ιδίων κεφαλαίων, καθώς και επιτρέπει δανεισμό από χαμηλότοκα επιχορηγούμενα δάνεια (ΤΕΜΠΕ, ΕΤΕΑΝ κλπ.). Οι επιλογές

χρηματοδότησης θα είναι ίδια κεφάλαια για το αρχικό κόστος οργάνωσης τμημάτων εξαγωγών της εν λόγω χώρας, ενώ για την χρηματοδότηση των πωλήσεων θα χρησιμοποιηθεί ο τραπεζικός δανεισμός με εγγύηση την ασφάλεια πιστώσεων και εφόσον αυτά εξαντληθούν θα γίνει χρήση factoring. Πάντως επειδή το κόστος των εξαγωγών σε ευρωπαϊκή χώρα δεν περιλαμβάνει το συναλλαγματικό και τελωνειακό κόστος ενώ παράλληλα δεν προστίθεται και ο ΦΠΑ αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την μη αναζήτηση χρηματοδότησης για το συγκεκριμένο εγχείρημα.

8. Στρατηγική διανομής και μεταφοράς

Η εταιρεία με συνεχή έρευνα θα προσπαθεί να μειώσει την τιμή του προϊόντος στην τοποθεσία του καταναλωτή. Η θέση του εργοστασίου παραγωγής με την θέση του τελικού καταναλωτή είναι μεγάλη και σπάνια θα καταφέρει ένας πελάτης να εξερευνήσει εναλλακτικές μεταφορών. Γι' αυτό και θα πρέπει η εταιρεία να διευκολύνει τους πελάτες τις και να έχει βρει τα χαμηλότερα μεταφορικά κόστη για της βασικές τοποθεσίες στην αγορά –στόχο. Συνεπώς η διάθεση των προϊόντων θα πρέπει να γίνει με ορούς CPT (Carriage And Insurance Paid To- Μεταφορά και Ασφάλεια Πληρωμένη Μέχρι (...κατονομαζόμενος τόπος προορισμού) κατά τους οποίους ο πωλητής καλύπτει τα έξοδα μεταφοράς και επιπλέον τα έξοδα ασφάλισης για την περίπτωση απώλειας ή ζημίας του εμπορεύματος μέχρι την παράδοση στον προσδιορισμένο προορισμό.

Σαν στρατηγική μεταφοράς επιλέγεται η θαλασσιά μεταφορά όπου με καθημερινή αναχώρηση πλοίου, χαμηλό ναύλο και σχετικά μικρό χρόνο παράδοσης βελτιώνεται το μειονέκτημα της απόστασης από τον τελικό καταναλωτή. Σαφώς επειδή η επιχείρηση διαθέτει υποκαταστήματα στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Ιταλία, μπορεί να εκμεταλλευτεί τις κοντινότερες αποστάσεις με τη χρήση των υποκαταστημάτων. Σε περιπτώσεις που το βασικό κριτήριο ανταγωνισμού είναι ο χρόνος παράδοσης θα υπάρχει δυνατότητα χρήσης οδικής μεταφοράς έτσι ώστε να αναδειχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας που είναι η ευελιξία στον χρόνο παραγωγής ad hoc παραγγελιών.

9. Στρατηγική προώθησης

Η χάραξη στρατηγικής προώθησης περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες μάρκετινγκ που πληροφορούν και πείθουν τους καταναλωτές να προβούν στην αγορά ενός προϊόντος. Βασικές τεχνικές προώθησης είναι οι διαφημίσεις, οι προσωπικές πωλήσεις αλλά και η χρήση εργαλείων προώθησης των πωλήσεων. Οι πιο στοχευμένες στρατηγικές προώθησης περιλαμβάνουν ένα σύνολο-μίγμα τεχνικών προσωπικής επικοινωνίας με την αγορά στόχο προκειμένου να ανιχνευθούν οι ανάγκες των πελατών και στη συνέχεια να πραγματοποιηθούν όλες οι στρατηγικές προώθησης (Paliwoda & Thomas, 2004). Οι βασικοί παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη για την χάραξη μιας αποτελεσματικής στρατηγικής προώθησης είναι (Τσαγκλακάνος, 2008):

- Η γεωγραφική θέση της αγοράς η οποία στην περίπτωση που είναι διασκορπισμένη τότε είναι πιο αποτελεσματική η διαφήμιση παρά η προσωπική πώληση. Η διαφήμιση σε ένα εξειδικευμένο προϊόν μπορεί να γίνει μέσω της ιστοσελίδας της εταιρείας σε συνδυασμό με προωθητικές καμπάνιες google AdWords.

- Οι πελάτες-στόχος της επιχείρησης οι οποίοι στις περιπτώσεις χονδρικής πώλησης είναι συνήθως μεγάλες κατασκευαστικές εταιρίες με τις οποίες είναι αποτελεσματικότερη η προσωπική επαφή και προώθηση του προϊόντος

- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, που στην περίπτωση των πάνελ πολυουρεθάνης -που έχουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γιατί αφορούν ένα ειδικό κοινό- δεν μπορούν να διαφημιστούν μέσα από την τηλεόραση, τα περιοδικά και λοιπά μέσα ενημέρωσης διότι δεν υπάρχει το κατάλληλο κοινό για να γίνει αποτελεσματική προώθηση.

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω πληροφορίες αλλά και τα ειδικά χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου προϊόντος θα εφαρμοστεί η τεχνική της προσωπικής πώλησης όπου θα προσληφθούν εσωτερικοί πωλητές για αρχή και στην συνέχεια εάν υπάρξει μεγάλο ενδιαφέρον και ανάπτυξη του προϊόντος ενδεχομένως να αναπτυχθούν και σχέσεις με εξωτερικούς αντιπροσώπους. Οι νέοι πωλητές που θα προσληφθούν για την προώθηση των προϊόντων στο Βέλγιο θα είναι κατά προτίμηση άτομα που γνωρίζουν την βελγική αγορά και

θα εκπαιδευτούν πάνω στα συγκεκριμένα προϊόντα που θα προωθούν. Τέλος δεν θα πρέπει να παραλείψουμε να αναφέρουμε ότι σε μια αποτελεσματική στρατηγική προώθησης το διαδίκτυο διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο δεδομένου ότι αποτελεί ένα από τα βασικά μέσα που οι περισσότεροι πελάτες αναζητούν μια επιχείρηση, ειδικά όταν αυτή δεν έχει έδρα την χώρα στην οποία διαμένουν. Έτσι θα πρέπει η ιστοσελίδα της επιχείρησης να είναι ανανεωμένη, να υπάρχει η δυνατότητα μετατροπής της στις γλώσσες που μιλούν στο Βέλγιο και παράλληλα να υπάρχει παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Όλες οι παραπάνω ενέργειες αποτελούν ένα αποτελεσματικό σχέδιο προώθησης στην αγορά του Βελγίου.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Βλιάμος Σ. & Γκράβας Κ., 2016, Η θεωρία της «Νομισματικής Ειρήνης», Foreign Affairs the Hellenic Edition, άντληση από <http://foreignaffairs.gr/articles/71082/spyros-bliamos-kai-konstantinos-gkrabas/i-theoria-tis-%C2%ABnomismatikis-eirinis%C2%BB?page=show#>

Γιαννακάκης Σ., Licensing vs Franchising, Franchise Business, άντληση 22/02/2017 από <http://www.franchise.gr/2013-04-30-07-37-41/%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%B1-franchise/601-licensing-vs-franchising-2010-sp-511.html>

Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο, 2006, Incoterms 2000, Σεμινάριο ICC, άντληση 17/03/2017 από http://www.acsmi.gr/Portals/0/Entypa/exagoges_int_terms.pdf

Θανόπουλος Γ.Ν., 2006, Το επιχειρείν στο παγκόσμιο χωριό μας, εκδόσεις Interbooks.

Θερίου Ν., 2014, Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, 3^η Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική

Ιωάννου Κ., 2005, Οδηγός εξαγωγών Αγαθών & Υπηρεσιών, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Κοτταρίδη Κ., 2013, Θεωρίες Άμεσων Ξένων Επενδύσεων – Μέρος Α, ΕΛΙΑΜΕΠ, Παρατηρητήριο για την Κρίση, Φάκελος Νο 01.3

Κοτταρίδη Κ., 2014, Θεωρίες Άμεσων Ξένων Επενδύσεων – Μέρος Β, ΕΛΙΑΜΕΠ, Παρατηρητήριο για την Κρίση, Φάκελος Νο 01.4.

Πανηγυράκης Γ., 1999, Διεθνές Εξαγωγικό Marketing, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα

Παπαδάκης Μ.Β., 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α τόμος, Έ έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου

Παπαδάκης Μ.Β., 2012, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

Τζωρτζάκης Κ., 1993, Αρχές Διοίκησης Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Τσαγκλακάνος, Α. (2008). *Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη.

Χατζηδημητρίου Ι.Α., 2003, Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες, Εκδόσεις Ανικούλα, σελ. 212

Reinhart C., 2016, Επιστρέφει η κατάρρευση νομισμάτων, Η Ναυτεμπορική, Copyright, Project Syndicate.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Agarwal S. & Ramaswami S., 1992, Choice of foreign market entry mode: impact of ownership location and internationalization factors, *Journal of International Business Study*, vol. 23, issue 1, pp. 01-28

Akhter H. & Lusch R.F., 1988, Political risk and the evolution of control of foreign business: equity, earnings and marketing mix. *J. Global Mark*, vol. 1, issue 3, pp. 109-128.

Anderson E. & Gatignon H., 1986, Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions, *Journal International Business Study*, vol. 17, issue 3, pp. 1-26

Brouther K.D., 1992, The Influence of international risk on entry mode strategy in the computer software industry, *Journal of International Business Study*, vol. 23, issue 4, pp. 311-331

Enterprise Ireland, (2014). *A Guide to Doing Business in the BENELUX Countries*. Brussels: European Union Structural Funds.

European Commission, (2015). *Case M.7479 - KINGSPAN/ STEEL PARTNERS Commission decision pursuant to Article 6(1)(b) of Council*

Regulation No 139/20041 and Article 57 of the Agreement on the European Economic Area. Brussels: European Commission.

Evans R. & Berman B., 1994, *Marketing* 6th ed, New York, Macmillan.

Haner T., 1980, *Global Business Strategy for the 1980s* New York, Praeger.

Hansen N. Gillespie K & Genturk E., 1994, SME's export involvement: market responsiveness, technology and alliances, *Journal of Global Marketing*.

Knickerbocker F.T., 1973, *Oligopolistic Reaction and The Multinational Enterprise*, Harvard Business School, Boston, pp. 22

Kogut B. & Singh H., 1988, The effect of national culture on the choice of entry mode, *Journal of International Business Study*, vol. 19, issue 3, pp. 87-98

Miller D.K., 1992, A framework for Integrated Risk Management in International Business, *Journal of International Business Studies*, vol. 23, issue 2, pp. 311-331

Paliwoda, S., & Thomas, M. (2004). *International Marketing*. Oxon: Routledge & Chartered Institute of Marketing .

Pedersen B. & Pederede T, 1999, Fast and Slow Commitment to Foreign Markets: What causes the difference?, *Journal of International Management*, pp. 5f

Ronen S. & Shenkar O., 1985, Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A review and Synthesis, *Academy of Management Review*, 10(3), pp. 435-454

Taoka G.M. & Bee,an D.R., 1990, *International Business: Environments, institutions and operations*, edition Harper Collins College Division, pp. 356-358

Veisi H., Rezvanfar A.& Asadi A., 2007, Determining components of market orientation in aqua cultural higher education institutes, *International Review on Public and Non Profit Marketing*, vol. 4, pp. 81-89