

**ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΣΕ ΜΙΑ ΑΚΡΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ**

ΑΚΟΛΟΥΘΩΝΤΑΣ ΜΙΑ ΠΟΛΥΠΛΕΥΡΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΣΕ ΒΑΛΚΑΝΙΚΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

Αθηνά Σπ. Τσαλκάνη

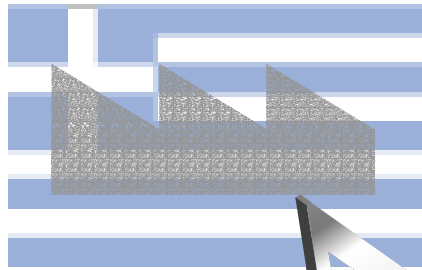
Πτυχίο Γαλλικής Γλώσσας και Φιλολογίας Πανεπιστημίου Αθηνών,
Μεταπτυχιακές Σπουδές στο Διεθνές Εμπόριο- Παν/μιο Λυών 3 Γαλλίας

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2006



ΓΚΟΛ

Ο σώσον τον εαυτό σωθήτο

Ξένοι ανταγωνιστές εισέρχονται στην αγορά μας

Έμειναν ελάχιστοι στόχοι ανεκμετάλλετοι εδώ

Μόνο λίγοι παίκτες θα επιβιώσουν

Απλά ακολουθούμε τους πελάτες μας που έχουν διεθνή προσανατολισμό

ΠΑ

Η διεθνοποίηση είναι θέμα στρατηγικής σημασίας

Δεν έχουμε ανταγωνιστές

ΠΕ

Οφείλουμε να ακούμε τις ανάγκες της αγοράς

Έχουμε αναπτύξει ένα πολύ καλό προϊόν

Η αγορά μας έχει κορεστεί

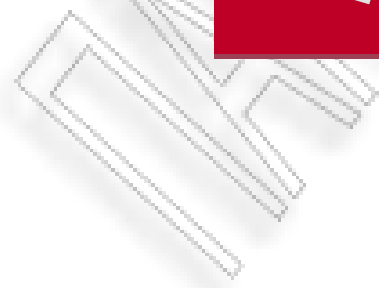
Είναι πολύ επικίνδυνο να εξαρτάσαι από την εγχώρια αγορά μόνο

Η εγχώρια αγορά είναι πολύ μικρή

Οι ανταγωνιστές μας έχουν ήδη διεθνοποιηθεί

Πρέπει να πάρουμε θέση άμεσα

ΗΛΙΟΙ



Παγκοσμιοποίηση της ελληνικής επιχειρηματικότητας σε μια άκρως ανταγωνιστική αγορά

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στους γονείς μου Σπύρο και Κέκα

ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

ΣΕ ΜΙΑ ΑΚΡΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Αθηνά Σπ. Τσαλκάνη

Σημαντικοί όροι: Διεθνοποίηση, διεθνείς δραστηριότητες, Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, ανάληψη κινδύνων, στρατηγική χαμηλού κόστους, διαφοροποίηση, εστίαση, καινοτομία, διεθνές εμπόριο, εξαγωγές, διεθνής δικαιόχρηση, στρατηγικές συμμαχίες, άμεσες ξένες επενδύσεις, ασφάλιση επενδύσεων, Βαλκάνια

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αναπτύσσει τα βήματα που μπορεί να ακολουθήσει μια ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση στην προσπάθεια διεθνοποίησής της.

Αντικειμενικός σκοπός αυτής της εργασίας είναι να παρουσιάσει τα τέσσερα στάδια της διαδικασίας παγκοσμιοποίησης μιας επιχείρησης: απόφαση διεθνοποίησης, επιλογή αγοράς-στόχο, υιοθέτηση στρατηγικής εισόδου και αποφάσεις στρατηγικής διεθνούς μάρκετινγκ.

Η μεθοδολογία που προτείνεται και οι επιλογές που παρουσιάζονται σε συνέχεια αυτής, ποικίλλουν ανάλογα με την στρατηγική της κάθε επιχείρησης, την εμπειρία που διαθέτει σε ξένες αγορές και τους κινδύνους που διατίθεται να αναλάβει.

Παράλληλα, η εργασία εντοπίζει τους κατασταλτικούς παράγοντες που αποτελούν τροχοπέδη για επιχειρήσεις ανάλογου μεγέθους στο άνοιγμα σε νέες αγορές και προτείνει λύσεις για την αντιμετώπισή τους.

Τέλος, η εργασία επικεντρώνεται στις αγορές των Βαλκανίων, και προτείνει διαφορετική προσέγγιση και υιοθέτηση στρατηγικής σε κάθε αγορά ανάλογα με τις ιδιομορφίες που παρουσιάζει.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	VII
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	VIII
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	IX
ΛΕΞΙΚΟ ΑΓΓΛΙΚΩΝ ΟΡΩΝ	X
ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ	XII
1 ΠΡΟΛΟΓΟΣ- ΕΙΣΑΓΩΓΗ	- 1 -
2 Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	- 6 -
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ «ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ»	- 6 -
2.2 ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΔΙΕΘΝΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗ.....	- 8 -
2.2.1 ΕΡΕΘΙΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΟΥΝ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ	- 9 -
2.2.2 ΩΘΗΣΗ ΣΕ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΛΟΓΩ ΑΝΕΠΑΡΚΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ	- 13 -
2.3 ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	- 14 -
2.3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	- 15 -
2.3.2 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΓΙΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	- 15 -
2.3.3 ΚΑΤΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	- 20 -
2.3.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ	- 21 -
2.3.3.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	- 23 -
2.3.3.3 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΥΣΧΕΤΙΖΟΜΕΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΔΟΜΕΣ	- 24 -
2.4 ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗ ΕΙΣΟΔΟ ΣΕ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ.....	- 26 -
3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΑΓΟΡΩΝ	- 34 -

3.1	ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΕΡΗΣ ΔΥΝΗΤΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	- 36 -
3.1.1	ΈΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ.....	- 37 -
3.1.2	ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.....	- 40 -
3.1.3	ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ.....	- 41 -
3.1.4	ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	- 43 -
3.1.5	ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ.....	- 44 -
3.1.6	ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	- 46 -
3.1.7	ΥΠΟΔΟΜΕΣ.....	- 50 -
3.2	ΑΝΑΛΗΨΗ ΡΙΣΚΩΝ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	- 52 -
3.2.1	Ο ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ.....	- 52 -
3.2.2	Ο ΠΟΛΙΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ.....	- 53 -
3.2.3	ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ.....	- 53 -
3.2.4	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ.....	- 54 -
3.2.5	ΝΟΜΙΚΟ ΡΙΣΚΟ.....	- 54 -
3.3	ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	- 55 -
4	<u>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ ΣΕ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ</u>	- 56 -
4.1	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	- 57 -
4.1.1	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	- 58 -
4.1.2	ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	- 59 -
4.1.3	ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	- 61 -
4.1.4	ΦΥΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	- 61 -
4.1.5	ΦΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ.....	- 62 -
4.2	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ	- 64 -
4.2.1	ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	- 64 -
4.2.2	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ.....	- 66 -
4.2.3	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	- 68 -
4.2.4	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ.....	- 69 -
4.3	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	- 70 -
4.3.1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	- 71 -
4.3.2	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	- 72 -
4.3.3	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ.....	- 73 -
4.3.4	ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	- 75 -
5	<u>ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΣΕ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ</u>	- 78 -
5.1	ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΕ ΝΕΑ ΑΓΟΡΑ	- 79 -
5.1.1	ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	- 79 -
5.1.2	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	- 80 -
5.1.3	ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΡΙΣΚΟΥ.....	- 81 -
5.2	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΕ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	- 82 -
5.2.1	ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΡΟΠΟΥ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΕ ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ.....	- 83 -
5.2.2	ΕΞΑΓΩΓΕΣ.....	- 90 -
5.2.2.1	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ– ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΞΑΓΩΓΩΝ.....	- 93 -
5.2.2.2	ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	- 95 -
5.2.3	ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ.....	- 98 -
5.2.4	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ.....	- 102 -
5.2.4.1	ΔΙΕΘΝΗΣ ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΑΔΕΙΩΝ.....	- 104 -

5.2.4.2	ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ.....	- 106 -
5.2.4.3	ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.....	- 109 -
5.2.4.4	ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ.....	- 111 -
5.2.4.5	ΚΑΘΕΤΟΠΟΙΗΣΗ.....	- 114 -
5.2.4.6	ΛΟΓΟΙ ΩΘΗΣΗΣ ΣΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΚΑΙ ΠΙΘΑΝΕΣ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ.....	- 116 -

6 ΤΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΣΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ..... - 121 -

6.1	ΠΡΟΦΙΛ ΒΑΛΚΑΝΙΚΩΝ ΧΩΡΩΝ.....	- 122 -
6.1.1	ΑΛΒΑΝΙΑ.....	- 125 -
6.1.2	ΒΟΣΝΙΑ-ΕΡΖΕΓΟΒΙΝΗ.....	- 128 -
6.1.3	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ.....	- 136 -
6.1.4	ΠΓΔΜ.....	- 138 -
6.1.5	ΡΟΥΜΑΝΙΑ.....	- 142 -
6.1.6	ΣΕΡΒΙΑ- ΜΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟ.....	- 146 -
6.2	ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ.....	- 151 -
6.3	ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ.....	- 155 -
6.3.1	ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ.....	- 156 -
6.3.2	ΥΠΟΔΟΜΗ.....	- 157 -
6.3.3	ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ- ΚΡΑΤΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ.....	- 158 -
6.3.4	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ.....	- 159 -
6.3.5	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	- 160 -
6.4	ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΒΑΛΚΑΝΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ.....	- 163 -
6.4.1	ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΣΕ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ.....	- 164 -
6.4.1.1	ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ.....	- 167 -
6.4.1.2	MIGA.....	- 168 -
6.4.2	ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΒΑΛΚΑΝΙΩΝ.....	- 169 -

7 ΣΥΓΚΡΙΣΙΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (ΑΝΑΛΥΣΗ-ΣΥΓΚΡΙΣΗ)..... - 174 -

7.1	ΑΛΒΑΝΙΑ.....	- 178 -
7.2	ΒΟΣΝΙΑ-ΕΡΖΕΓΟΒΙΝΗ.....	- 182 -
7.3	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ.....	- 184 -
7.4	ΠΓΔΜ.....	- 186 -
7.5	ΡΟΥΜΑΝΙΑ.....	- 190 -
7.6	ΣΕΡΒΙΑ- ΜΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟ.....	- 195 -
7.7	ΣΗΜΕΙΑ- ΚΛΕΙΔΙΑ ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	- 197 -

8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ..... - 201 -

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ..... - 203 -

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ..... I

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΒΑΛΚΑΝΙΚΩΝ ΧΩΡΩΝ	II
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΟΑΣΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ V
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ. ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΕΛΕΥΘΕΡΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΒΑΛΚΑΝΙΚΩΝ ΧΩΡΩΝ IX
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙV. ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΩΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ X
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V. ΑΙΤΗΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΣΟΑΒ XI

I

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον καθηγητή μου κ. Θανόπουλο για την συνεργασία και την καθοριστική συμβολή του στην υλοποίηση αυτής της εργασίας.

II

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Τα 4 βασικά βήματα της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων.....	- 27 -
Πίνακας 2: Τρόποι εισόδου στο εξωτερικό και επίπεδα κεφαλαίου, ελέγχου και ευελιξίας.....	- 89 -
Πίνακας 3: Ανάγκες υποστήριξης εξαγωγικών επιχειρήσεων.....	- 97 -
Πίνακας 4: Χάρτης Αλβανίας.....	- 125 -
Πίνακας 5: Χάρτης Βοσνίας-Ερζεγοβίνης.....	- 129 -
Πίνακας 6: Χάρτης Βουλγαρίας.....	- 137 -
Πίνακας 7: Χάρτης πΓΔΜ.....	- 139 -
Πίνακας 8: Χάρτης Ρουμανίας.....	- 143 -
Πίνακας 9: Χάρτης Σερβίας- Μαυροβούνιου.....	- 146 -
Πίνακας 10: Συγκριτικός πίνακας χαρακτηριστικών Βαλκανικών αγορών για τον επιχειρηματία.....	- 197 -

III

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Πορεία της Ελλάδας 2002-2005 ως προς τον δείκτη ανταγωνιστικότητας για ανάπτυξη.....	- 22 -
Διάγραμμα 2: Γενικές τάσεις ανά χώρα βάσει του δείκτη καινοτομίας.....	- 76 -
Διάγραμμα 3: Εναλλακτικοί τρόποι επέκτασης στο εξωτερικό	- 120 -

ΛΕΞΙΚΟ ΑΓΓΛΙΚΩΝ ΟΡΩΝ

Acquisition	Εξαγορά
Benchmarking	Αξιολόγηση με σημείο αναφοράς
Business Competitiveness Index	Δείκτης Επιχειρηματικής Ανταγωνιστικότητας
Change management	Διοίκηση αλλαγών
Commitment	Αφοσίωση
Commodity	Αγαθό
Competitive advantage	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Competitive forces	Ανταγωνιστικές δυνάμεις
Contract Manufacturing	Παραγωγή βάσει συμβολαίου
Contractual entry modes	Συμβατικοί τρόποι εισόδου
Corporate governance	Εταιρική διακυβέρνηση
Customization	Προσαρμογή προϊόντος
Differentiation strategy	Στρατηγική διαφοροποίησης
Eclectic theory	Επιλεκτική θεωρία
EU Quality standards	Κοινοτικά Πρότυπα Ποιότητας
exports	Εξαγωγές
Foreign direct investments	Άμεσες ξένες επενδύσεις
Franchise agreement	Συμβόλαιο Δικαιοπαροχής
Franchisee	Δικαιοδόχος
Franchising	Δικαιόχρηση
Franchisor	Δικαιοπάροχος
Free Trade Zones	Ζώνες Ελεύθερου Εμπορίου
Functions	Λειτουργίες
Global Competitiveness Index	Δείκτης Ολικής Ανταγωνιστικότητας
Globalization	Παγκοσμιοποίηση
Growth Competitiveness Index	Δείκτης Ανταγωνιστικότητας για Ανάπτυξη
Human resources	Ανθρώπινοι Πόροι
Indirect exporting	Έμμεση εξαγωγή
Infrastructure	Υποδομή
innovation	Καινοτομία
Intangible assets	Άυλοι Πόροι
Internalization	Διεθνοποίηση
Internationalization theory	Θεωρία της εσωτερίκευσης
Investments	Επενδύσεις
Joint ventures	Κοινοπραξίες
Know-how	Τεχνογνωσία
Licensing	Χορήγηση Αδειών
Market concentration	Επικέντρωση σε μια αγορά
Market diversification	Διαφοροποίηση Αγοράς
Market power approach	Θεωρία δύναμης της αγοράς
Marketing mix	Μίγμα Μάρκετινγκ
Merger	Συγχώνευση

Niche market	Εστίαση σε ειδικές αγορές
Non equity	Χωρίς επένδυση κεφαλαίου
Non repeat purchase products	Προϊόντα μη επαναλαμβανόμενης αγοράς
Operations	Λειτουργίες
Outsourcing	Εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων
Outward Processing Trade	Διακίνηση στο εξωτερικό α' υλών για κατεργασία και επαναισαγωγή
Ownership advantage	Πλεονέκτημα Ιδιοκτησίας
Potential market	Δυνητική αγορά
Reengineering	Ανασχεδιασμός
Registered Trade Marks	Σήματα Κατατεθέντα
Research & Innovation	Έρευνα & Καινοτομία
Royalties	Δικαιώματα
Small & medium size enterprises	Μικρομεσαίες επιχειρήσεις
Sole ownership	Πλήρης κυριότητα
Strategic alliances	Στρατηγικές συμμαχίες
Tariffs	Δασμοί
Transaction cost	Κόστος συναλλαγής
Treasury	Διαχείριση διαθέσιμων κεφαλαίων
Wholly Owned Subsidiaries	Εταιρείες Πλήρους Ιδιοκτησίας

ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

B2B	Business to Business
CC	Corporate Culture
IRC	Innovation Relay Center
JV	Joint Venture
MIGA	Multilateral Investment Guarantee Agency
OPT	Outward Processing Trade
SME	Small & Medium size Enterprises
TC	Transaction Cost
WOS	Wholly Owned Subsidiaries
ΑΞΕ	Άμεσες Ξένες Επενδύσεις
ΔΝΤ	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
E & A	Έρευνα & Ανάπτυξη
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΕ-25	Ευρωπαϊκή Ένωση με τα 25 κράτη-μέλη
ΕΣΟΑΒ	Ελληνικό Σχέδιο Οικονομικής Ανασυγκρότησης Βαλκανίων
Κ.Κ.	Κατά Κεφαλή
MME	Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (αναφέρεται στη βιβλιογραφία)
ΟΑΕΠ	Οργανισμός Ασφάλισης Εξαγωγικών Πιστώσεων
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης
ΟΠΕ	Οργανισμός Προώθησης Εμπορίου (Ελληνικός Οργανισμός Εξωτερικού Εμπόριο
ΟΣΑΕ	Οικονομική Συνεργασία Ασίας Ειρηνικού
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών

1 ΠΡΟΛΟΓΟΣ- ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι κοινή διαπίστωση ότι διανύουμε μια δύσκολη περίοδο όσον αφορά στο εξωτερικό εμπόριο της χώρας μας. Το εμπορικό έλλειμμα της Ελλάδας διευρύνεται, γεγονός που καταδεικνύει την αδυναμία των ελληνικών επιχειρήσεων να βελτιώσουν τις «εξαγωγικές επιδόσεις» τους, με αποτέλεσμα η Ελλάδα να παραμένει στην τελευταία θέση συγκριτικά με τους άλλους Ευρωπαίους εταίρους¹.

Σύμφωνα με έρευνα του ΣΕΒ, η Ελλάδα το 2005 κατατάσσεται στην 46η θέση μεταξύ 117 χωρών ως προς το δείκτη *Ανταγωνιστικότητα για Ανάπτυξη*², δηλαδή εννέα θέσεις χαμηλότερα από το 2004 όταν βρισκόταν στην 37η θέση μεταξύ 104 χωρών. Η σημαντική αυτή επιδείνωση οφείλεται καταρχήν στα σοβαρά προβλήματα στο μακροοικονομικό περιβάλλον και ειδικότερα στα μεγάλα δημοσιονομικά ελλείμματα καθώς και στην αυξανόμενη απαισιοδοξία του επιχειρηματικού κόσμου σε σχέση με τις βραχυπρόθεσμες προβλέψεις για την οικονομία. Η θέση της Ελλάδας είναι η χαμηλότερη μεταξύ των χωρών της ΕΕ-25 με εξαίρεση την Ιταλία στη 47η και την Πολωνία στην 51η.

Ως προς το δείκτη *Επιχειρηματικής Ανταγωνιστικότητας*, η Ελλάδα το 2005 κατατάσσεται στην 40η θέση, σημειώνοντας μία οριακή βελτίωση σε σχέση με το 2004 όταν κατείχε την 41η θέση. Τέλος, σύμφωνα με το δείκτη *Ολικής Ανταγωνιστικότητας*,

¹ Συμπεράσματα 3^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου Ανάπτυξης Εξαγωγών με θέμα «διαμόρφωση μακροπρόθεσμης εξαγωγικής στρατηγικής 2002-2010».

² Υπάρχουν κάποιοι δείκτες που χρησιμοποιούνται από το WEF (World Economic Forum) από το 1979 και διαμορφώνονται από παράγοντες που επηρεάζουν το μακροοικονομικό περιβάλλον και την οικονομική ανάπτυξη

η Ελλάδα κατατάσσεται στην 47^η θέση μεταξύ 117 χωρών. Η κατάταξη αυτή παρουσιάζει μια βελτίωση σε σχέση με το 2004, όταν βρισκόταν στην 51^η θέση. Αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι το 2004 η Ελλάδα ήταν σε μεταβατική φάση προς το αναπτυξιακό στάδιο που στηρίζεται στην καινοτομία, οπότε και η βαρύτητα σε κάθε ένα από τα στοιχεία του δείκτη ήταν διαφορετική.

Έτσι, οι φετινές χαμηλές επιδόσεις της χώρας στους μακροοικονομικούς δείκτες επηρεάζουν λιγότερο από πέρυσι την συνολική βαθμολογία της στο δείκτη *Ολικής Ανταγωνιστικότητας* και αντισταθμίζονται σε μεγάλο βαθμό από το καλό επίπεδο υγείας και βασικής εκπαίδευσης³.

Εντούτοις, στόχος αυτής της εργασίας δεν είναι να υπογραμμίσει τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στον «εκτός συνόρων» προσανατολισμό τους, που άλλωστε έχουν επισημανθεί σε πολλές ακαδημαϊκές προσεγγίσεις, ούτε να αναλύσει την παρούσα κατάσταση για να εντοπιστούν και «ενοχοποιηθούν» οι υπεύθυνοι. Στόχος μας είναι να επιχειρήσουμε μια πιο αισιόδοξη προσέγγιση της μετάβασης προς τη διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων, χωρίς να οδηγηθούμε βέβαια σε ουτοπικά συμπεράσματα, αλλά να συνειδητοποιήσουμε ότι επιφυλάσσονται πολλές ευκαιρίες για τον Έλληνα επιχειρηματία που θα δοκιμάσει τις δυνάμεις του σε νέες αγορές και έγκειται σ' αυτόν να σχεδιάσει προσεκτικά μια μακροπρόθεσμη στρατηγική διεθνοποίησης.

³ Έκθεση του ΣΕΒ βάσει των αποτελεσμάτων της Έρευνας Executive Opinion Survey που διενεργήσε ο ΣΕΒ σε συνεργασία με το World Economic Forum

Κατά συνέπεια, μελετώντας στο πρώτο κεφάλαιο την θέση της Ελλάδας ανάμεσα στις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες στον τομέα της Ανταγωνιστικότητας, στο δεύτερο κεφάλαιο θα επιχειρήσουμε να εξετάσουμε τον όρο διεθνοποίηση αναφορικά με τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Θα δούμε ποιά είναι τα κίνητρα που ωθούν μια μικρομεσαία ελληνική επιχείρηση να δοκιμάσει την είσοδο σε αγορές του εξωτερικού, τα οποία αντισταθμίζουν τις δυσκολίες που υφίστανται και που πολλές φορές αποτελούν κατασταλτικό παράγοντα για τη διεθνοποίηση των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.

Βέβαια, αυτή η σοβαρή προσπάθεια θα αποδώσει τα μέγιστα εάν υπάρξει μια ορθή και πολύπλευρη αξιολόγηση των συνθηκών που επικρατούν στις δυνητικές αγορές και των κινδύνων που πρέπει να γνωρίζει εκ των προτέρων η ενδιαφερόμενη επιχείρηση, βάσει των κριτηρίων που απαριθμούνται στο τρίτο κεφάλαιο.

Εφόσον, λοιπόν, έχει προηγηθεί σωστή αξιολόγηση της αγοράς-στόχο, στο τέταρτο κεφάλαιο, επιδίωξή μας είναι η αναφορά σε διαφοροποιημένες στρατηγικές εισόδου σε νέες αγορές, κατάλληλες για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ανάλογα με τις λειτουργίες της κάθε επιχείρησης.

Έχοντας καταλήξει στην πορεία που θα επιλέξει να ακολουθήσει μια επιχείρηση, στο πέμπτο κεφάλαιο, θα εξετάσουμε το βαθμό κινδύνου που είναι διατεθειμένη να αναλάβει. Έτσι, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να αποφασίσει την στρατηγική εισόδου που θα ακολουθήσει, ξεκινώντας από μορφές πολύ χαμηλού ρίσκου και επένδυσης

και καταλήγοντας σε πιο σύνθετες μορφές που απαιτούν υψηλότερα κεφάλαια αλλά και συνεπάγονται μεγαλύτερες αποδόσεις.

Στο έκτο κεφάλαιο, αφού έχει γίνει ξεκάθαρο το είδος επένδυσης στο οποίο προσανατολίζεται κάθε επιχείρηση για διαφορετικούς λόγους, δίνεται έμφαση στην περιφέρεια η οποία θα αποτελέσει τη δυνητική αγορά, θεωρώντας δεδομένο ότι τα Βαλκάνια, παρά τις αντιξοότητες, προσφέρουν πολλά κίνητρα για όποιον στρέψει την προσοχή του, πόσο μάλλον όταν μιλάμε για μια Ελληνική επιχείρηση που ευνοείται από πολλές απόψεις και κυρίως γεωγραφική.

Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο, επιχειρείται μια προσέγγιση ανά χώρα στην περιοχή των Βαλκανίων με τον ευνοϊκότερο τρόπο επένδυσης ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν σε κάθε μία από αυτές.

Έτσι λοιπόν, επιχειρούμε να δημιουργήσουμε ένα «εγχειρίδιο» για τον Έλληνα επιχειρηματία μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, αποδεικνύοντας πως είναι δυνατό για κάθε μικρομεσαία επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες μιας αγοράς με πολλά εκατομμύρια καταναλωτές. Η πρόκληση βρίσκεται στον όρο «GLOCAL», όπου ο διεθνής προσανατολισμός είναι υπαρκτός χωρίς να παραμελείται ο τοπικός χαρακτήρας της επιχείρησης. Αυτό που χρειάζεται είναι να αναπτυχθεί η καινοτομία των απλών ανθρώπων, έτσι ώστε να αναπτυχθούν με τη σειρά τους εγχώριες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες. Έτσι από τον «τοπικισμό» θα πηγάσει η

«διεθνοποίηση»⁴. Εξάλλου, τα συμπεράσματα του 3^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου Ανάπτυξης των Εξαγωγών με θέμα τη διαμόρφωση μακροπρόθεσμης στρατηγικής 2002-2010 αποτυπώνουν με τον καλύτερο τρόπο τη διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων: «Όσο πιο μικρή είναι η εσωτερική αγορά, τόσο πιο μεγάλη είναι η ξένη».

Σχεδιαγραμματικά, ακολουθεί η δομή της εργασίας:

ΑΠΟΦΑΣΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

SWOT ANALYSIS

ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΓΟΡΑΣ - ΣΤΟΧΟΥ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ ΣΕ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

**ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΗΝ
ΑΓΟΡΑ - ΣΤΟΧΟ**

**ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΣΤΑ
ΒΑΛΚΑΝΙΑ**

⁴ Op.cit., Θανόπουλος (2002), σελίδα 43

2 Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Κάθε επιχείρηση μελετά λεπτομερώς πολλούς παράγοντες προτού να καταλήξει στην απόφαση της διεθνοποίησής της. Εξετάζει τα κίνητρα που την ωθούν προς αυτή την κατεύθυνση και τους κατασταλτικούς παράγοντες που την απέτρεπαν στο παρελθόν από τις αγορές του εξωτερικού. Επιπλέον, στην περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, λαμβάνονται υπόψιν και ιδιαιτερότητες που αφορούν τη δομή και τις δυνατότητες της επιχείρησης, άμεσα συνυφασμένες με το μέγεθός της.

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ «ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ»

Αρχικά, πρέπει να ορίσουμε τι εννοούμε με τον όρο διεθνοποίηση. Ο όρος αυτός αναφέρεται στη γεωγραφική διασπορά των οικονομικών δραστηριοτήτων, όπου έχουμε «πολυτοπικές βιομηχανίες». Έτσι, προκύπτει ότι ο ανταγωνισμός σε μια χώρα είναι ανεξάρτητος από τον ανταγωνισμό σε άλλες χώρες και ότι η ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης σε μια χώρα δεν επηρεάζεται σημαντικά από τη θέση της ίδιας σε άλλες χώρες⁵.

⁵ Op.cit., Rundh (2003), σελίδα 252

Σύμφωνα με τους Cateora & Graham (2002), μια παγκόσμια οικονομική επέκταση, χωρίς προηγούμενο στην σύγχρονη οικονομική ιστορία, λαμβάνει χώρα καθώς η κίνηση προς την αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα και αποδοτικότητα σαρώνει κάθε γωνιά του πλανήτη.

Οι Chetty & Campbell-Hunt (2003) έχουν καταλήξει στο ότι ο όρος διεθνοποίηση είναι διπτός: για άλλους χαρακτηρίζεται ως η διαδικασία της αυξανόμενης εισχώρησης σε διεθνείς δραστηριότητες⁶ και για άλλους αποτελεί την προσαρμογή των διαδικασιών των επιχειρήσεων στο διεθνές περιβάλλον⁷. Παράλληλα, στον τελευταίο ορισμό γίνεται αναφορά στο φαινόμενο της από-διεθνοποίησης⁸ που συναντάται όταν συντρέχουν κάποιοι λόγοι, που αναγκάζουν την επιχείρηση να μειώσει τις πωλήσεις της στο εξωτερικό ή να αποσυρθεί εντελώς από το διεθνές περιβάλλον.

Οι Cunningham & Homse (1982) ορίζουν τη διεθνοποίηση ως μια συνεχή διαδικασία επιλογών ανάμεσα στις γραμμές της πολιτικής μιας επιχείρησης, οι οποίες μπορεί να διαφοροποιούνται από το καθεστώς της και την συσχετίζει με τη θεωρία της καμπύλης μάθησης της επιχείρησης και τις προσδοκίες της διοίκησης.

⁶ Op.cit., Welch & Luostarinen (1988), σελίδα 36

⁷ Op.cit., Calof & Beamish (1995), σελίδα 116

⁸ Κατά τους Calof & Beamish, ο όρος στα αγγλικά είναι de-internationalisation

2.2 ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΔΙΕΘΝΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗ

Το μέγεθος των παγκόσμιων αγορών κάνει το διεθνή προσανατολισμό ιδιαίτερα ελκυστικό για την μικρομεσαία επιχείρηση, τόσο από άποψη κάλυψης κόστους ανάπτυξης και παραγωγής εξαιρετικά ανταγωνιστικών προϊόντων, όσο και από άποψη νοοτροπίας, λόγω της μεγάλης ανομοιομορφίας και ποικιλίας που συναντάται. Βέβαια το πού και ποιές είναι αυτές οι αγορές και πώς θα προσεγγισθούν, είναι θέμα κατάστροφης της κατάλληλης στρατηγικής. Όπως πολύ εύστοχα παρατήρησε πριν από πολλά χρόνια ένας Άγγλος μάνατζερ «η εσωτερική μας αγορά είναι η διεθνής αγορά κάποιου άλλου. Ή πρέπει να φτιάχνουμε προϊόντα για τη διεθνή αγορά ή δεν πρέπει να τα φτιάχνουμε καθόλου»⁹. Κάπου αλλού κάποια επιχείρηση βγάζει ένα καλύτερο προϊόν που δεν χρειάζεται καν να είναι ριζοσπαστικό. Μπορεί να είναι κάτι πιο καλοσχεδιασμένο, να καλύπτει κάποιες ανάγκες καλύτερα ή να προβλέπει άλλες ανάγκες καλύτερα.

Οι εταιρείες εισέρχονται σε νέες αγορές του εξωτερικού για ποικίλους λόγους, όπως προς ανταπόκριση στις νέες ευκαιρίες¹⁰. Οι συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό της επιχείρησης— πόροι, παραγωγικές δυνατότητες, ανθρώπινο δυναμικό— είναι συνήθως μεγαλύτερης σημασίας από τις εξωγενείς συνθήκες, όπως η θέση της επιχείρησης στον κλάδο της. Και είναι πιο εύκολο για μια επιχείρηση να αναγνωρίσει

⁹ Πηγή: Bluewave management consulting

¹⁰ Op.cit., Rundh (2003), σελίδα 249

τα δυνατά της σημεία και να τα αξιοποιήσει, από το να αναζητήσει σημεία αναγνώρισης- ανταγωνιστικό πλεονέκτημα- σε σχέση με τον ανταγωνισμό¹¹.

Κάθε επιχείρηση, λοιπόν, έχει διαφορετικά κίνητρα που την ωθούν στην απόφαση να στραφεί σε αγορές του εξωτερικού. Κατά τον Hollensen (2001), τα κίνητρα αυτά μπορούμε να τα χωρίσουμε σε δύο κατηγορίες: έλξη (ενεργητικά κίνητρα) και ώθηση (παθητικά κίνητρα) για διεθνείς δραστηριότητες¹². Έχουμε δηλαδή από την μια μεριά ερεθίσματα που διευκολύνουν και δημιουργούν έλξη για διεθνείς συνεργασίες και από την άλλη, καταστάσεις που δημιουργούν την ανάγκη και εξωθούν σε διεθνείς συνεργασίες.

2.2.1 ΕΡΕΘΙΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΟΥΝ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ

Σ' αυτή την περίπτωση, η ώθηση πηγάζει από την ευνοϊκή κατάσταση που επικρατεί στην ξένη αγορά. Οι κατάλληλες προϋποθέσεις προέρχονται είτε από το εσωτερικό της επιχείρησης είτε συντρέχουν κάποιες προϋποθέσεις στην ξένη αγορά¹³.

¹¹ Op.cit., Rundh (2003), σελίδα 251

¹² Οι Archibugi and Iammarino (1999), χρησιμοποιούν τους όρους pull & push factors, ενώ ο Hollensen τους όρους proactive & reactive

¹³ Op.cit., Westhead, Ucbasaran, Binks (2004), σελίδα 12

Κίνητρα από το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον:

- Στόχοι κερδοφορίας και ανάπτυξης: Η επιθυμία για βραχυπρόθεσμο κέρδος είναι ιδιαίτερο κίνητρο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες βρίσκονται σε στάδιο αρχικού ενδιαφέροντος για εξαγωγές και η προοπτική ανάπτυξης είναι μια πρόκληση για εξαγωγικό ξεκίνημα
- Έντονη πρόκληση: Πρόκειται για ένα κίνητρο που πηγάζει από τον ενθουσιασμό για διοίκηση σε παγκόσμιες δραστηριότητες. Συνήθως, ενόψει ανοίγματος διεθνούς προοπτικής, υπάρχει άπλετος ενθουσιασμός στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Με την προοπτική μιας διεθνούς φήμης, η επιχείρηση μπορεί να παραβλέπει τις δυσκολίες που θα συναντήσει¹⁴.
- Δημιουργία ενός ξεχωριστού προϊόντος: Το να διαθέτει μια επιχείρηση ένα προϊόν με πολλές δυνατότητες είναι σημαντικό κίνητρο για στροφή σε αγορές του εξωτερικού και θεωρείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Οικονομίες κλίμακας: Η είσοδος σε αγορές του εξωτερικού θα δώσει την ευκαιρία στην επιχείρηση να αυξήσει τις παραγόμενες ποσότητες με όλα τα επακόλουθα που έχει μια τέτοια κίνηση σε όγκους πρώτων υλών, υλικών συσκευασίας και κόστος παραγωγής.

¹⁴ Op.cit., Galan, Galende & Gonzalez-Benito (1999), σελίδα 781

- Πόροι ανεκμετάλλευτοι: Η επιχείρηση μπορεί να θεωρήσει ότι υπάρχουν πόροι που παραμένουν ανεκμετάλλευτοι και θα ήταν μια καλή ευκαιρία να επενδυθούν στο εξωτερικό.
- Επιθετική πολιτική: Μέσα στα πλαίσια ενός συνολικού πλάνου στρατηγικής, η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να κινηθεί επιθετικά αιφνιδιάζοντας τους ανταγωνιστές της στην εγχώρια και ξένη αγορά¹⁵

Κίνητρα προερχόμενα από το εξωτερικό περιβάλλον:

- Φορολογικές ελαφρύνσεις: Μέσω της ΕΕ, έχει δημιουργηθεί ένα πλαίσιο φορολογικών ελαφρύνσεων που προκύπτει από συμφωνίες με τρίτες χώρες
- Γνώση αγορών εξωτερικού και ευκαιριών¹⁶: Η έλξη από τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε ξένες αγορές είναι πολύ ισχυρό κίνητρο για να αποφασίσει μια μικρομεσαία επιχείρηση να διεθνοποιηθεί, πόσο μάλλον αν έχει πρόσβαση σε επαρκή πληροφόρηση .
- Ευνοϊκές ισοτιμίες: Ανάλογα με την χρονική στιγμή που θα επιλέξει η επιχείρηση να στραφεί στο εξωτερικό, μπορεί να εξασφαλίσει ευνοϊκή ισοτιμία σε νομίσματα τρίτων χωρών.

¹⁵ Op.cit., Westhead, Binks, Ucbasaran, Wright (2002), σελίδα 39

¹⁶ Ibid, σελίδα 39

- Ευκαιρίες για συνεργασίες με κρατικούς φορείς: Κάθε χώρα, ανάλογα με τους στόχους που θέτει, δημιουργεί ένα ελκυστικό πλαίσιο για τους ξένους επιχειρηματίες διευκολύνοντας την είσοδό τους.
- Νέες τεχνολογίες: Η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών έχει μειώσει το κόστος των επικοινωνιών εκτός συνόρων και βέβαια τις έχει καταστήσει προσιτές και προσβάσιμες από κάθε μικρομεσαία επιχείρηση.
- Εναρμόνιση κανονισμών στην ΕΕ: Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην απαιτούνται ιδιαίτερες προδιαγραφές, κοστοβόρες και χρονοβόρες, διευκολύνοντας τις διαδικασίες.
- Επικοινωνία από ξένους υποψήφιους πελάτες: Δυνητικοί πελάτες στρέφονται από μόνοι τους στην επιχείρηση, εκδηλώνοντας ενδιαφέρον για τα προϊόντα της.
- Τοποθέτηση παραγγελίας που δεν απαιτεί διαφορετικά τεχνικά χαρακτηριστικά σε σχέση με προϊόν που βρίσκεται ήδη διαθέσιμο.
- Επέκταση ΕΕ: Το γεγονός ότι προστίθεται νέες χώρες στην ΕΕ οι οποίες θα έχουν κοινό άξονα, διευκολύνει τις εμπορικές συναλλαγές

2.2.2 ΩΘΗΣΗ ΣΕ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΛΟΓΩ ΑΝΕΠΑΡΚΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ

Και σ' αυτή την περίπτωση, η ώθηση μπορεί να οφείλεται είτε σε προβλήματα και ελλείψεις στο εσωτερικό της επιχείρησης είτε σε εξωγενείς παράγοντες¹⁷:

Κίνητρα από το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον:

- Η θεωρία του κύκλου Ζωής των Προϊόντων (Vernon, 1966), βάσει της οποίας μετά την φάση της ωριμότητας του προϊόντος στην εγχώρια αγορά, η παραγωγή της επιχείρησης μειώνεται. Έτσι, προσανατολιζόμενοι στο εξωτερικό, η ζήτηση για το προϊόν θα είναι υψηλή για όσο διάστημα ο ανταγωνισμός θα είναι χαμηλός.
- Η στροφή στο εξωτερικό μπορεί να λειτουργήσει ως αντιστάθμισμα σε εποχιακές πωλήσεις.
- Ελαχιστοποιούνται οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι που συντρέχουν στο εσωτερικό περιβάλλον και γίνεται διασπορά κινδύνου σε μεγαλύτερο φάσμα.

¹⁷ Op.cit., Westhead, Ucbasaran, Binks, (2004), σελίδα 12

Κίνητρα προερχόμενα από το εξωτερικό περιβάλλον:

- Πιέσεις από ανταγωνισμό: Έντονος φόβος να χάσει μερίδιο από την εγχώρια αγορά και στροφή του ανταγωνισμού σε διεθνείς αγορές.
- Εγχώρια αγορά: Η εγχώρια αγορά δεν έχει μεγάλες δυνατότητες λόγω κορεσμού και περιορισμένου μεγέθους.
- Υπερβολικές παραγωγικές δυνατότητες: Απόδοση της αγοράς κάτω του αναμενόμενου, έχοντας ως αποτέλεσμα να μην μπορεί να απορροφήσει μεγάλες ποσότητες
- Μείωση κερδών στην εγχώρια αγορά

2.3 ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Μεγάλο ενδιαφέρον για την συγκεκριμένη μελέτη παρουσιάζει η αναφορά των ιδιαιτεροτήτων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε την στάση τους και τις κινήσεις τους στη διεθνή αγορά.

2.3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σύμφωνα με την Ε.Ε.¹⁸, «η προϋπόθεση για να αναγνωριστεί ως μικρομεσαία επιχείρηση μια επιχείρηση είναι να τηρεί τα όρια αναφορικά με τον αριθμό του προσωπικού και, είτε τα όρια του ισολογισμού, είτε εκείνα του κύκλου εργασιών». Αυτός ο ορισμός είναι σε ισχύ από την 1^η Ιανουαρίου 2005, έπειτα από σχετική τροποποίηση του προηγούμενου ορισμού. «Οι μικρές επιχειρήσεις διαθέτουν προσωπικό μεταξύ 10 και 49 ατόμων. Το όριο του κύκλου εργασιών και του συνόλου του ισολογισμού αυξήθηκε μετά από την τροποποίηση στα 10 εκατ. Ευρώ. Οι μεσαίες επιχειρήσεις διαθέτουν προσωπικό μεταξύ 50 και 249 ατόμων. Το όριο του κύκλου εργασιών διαμορφώθηκε στα 50 εκατ. ευρώ και εκείνο του συνόλου του ισολογισμού στα 43 εκατ. Ευρώ».

Ο ορισμός αποσκοπεί στη διαφύλαξη, μόνο για τις επιχειρήσεις που διαθέτουν τα χαρακτηριστικά των πραγματικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων (χωρίς την οικονομική ισχύ των μεγάλων ομίλων), της πρόσβασης στους εθνικούς μηχανισμούς και στα ευρωπαϊκά προγράμματα υποστήριξης προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

2.3.2 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΓΙΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας σε επίπεδο επιχείρησης συχνά συσχετίζεται με τις γνωστές γιγαντιαίες επιχειρήσεις, κάτι που επισκιάζει τη δραστηριότητα μικρομεσαίων

επιχειρήσεων που ακολουθούν τους δικούς τους ξεχωριστούς τρόπους μάνατζμεντ και συχνά αποδεικνύονται ικανότεροι ανταγωνιστές. Το μάνατζμεντ πολλών μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι εξίσου ικανό και έχει αποδείξει παγκόσμια δράση, έτσι ώστε πολλές επιχειρήσεις να κυριαρχούν εκτός συνόρων σε διάφορους τομείς¹⁹.

Από ελληνική σκοπιά παρουσιάζει ενδιαφέρον το πώς οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να αποκτούν νοοτροπία παγκόσμιων ανταγωνιστών. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην Ελλάδα, είναι πολλές οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που το μεγαλύτερο μέρος του τζίρου τους γίνεται εκτός των Ελληνικών συνόρων. Γι' αυτές, οι εξαγωγές αποτελούν ένα απαραίτητο συστατικό που τους εξασφαλίζει την επιβίωση αρχικά και την ανάπτυξη στην συνέχεια²⁰.

Το μέγεθος μιας επιχείρησης δεν επηρεάζει την ανταγωνιστικότητά της και την ικανότητά της να συναγωνιστεί επιχειρήσεις του κλάδου της σε αγορές στο εξωτερικό. Αυτό αποδεικνύεται και από τη λίστα των 500 Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων που ξεχώρισαν λόγω της επιχειρηματικής απόδοσής τους και τον γρήγορο ρυθμό ανάπτυξης. Το μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων (78%) που συμπεριλαμβάνονται στην λίστα είναι επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους²¹. Οι ελληνικές επιχειρήσεις αποτελούν το 5% της λίστας²².

¹⁸ Σύσταση της επιτροπής της 6^{ης} Μαΐου 2003, σχετικά με τον ορισμό των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (2003/361/ΕΚ) [op.cit., Επίσημη Εφημερίδα L 124, 20.05.2003]

¹⁹ Op.cit., Hermann (1996), σελίδες 245-250

²⁰ Op.cit., Westhead, Binks, Ucbasaran & Wright (2002), σελίδα 39

²¹ Η έρευνα δημοσιεύθηκε στο Business Week, Οκτ.24, 2005, με τον τίτλο "Hot Growth Companies"

²² Πρόκειται για επιχειρήσεις στον κλάδο πληροφορικής, τροφίμων, τηλεπικοινωνιών

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνήθως δεν συσχετίζονται με διεθνή παρουσία, αλλά στην πραγματικότητα παίζουν σημαντικό ρόλο στο διεθνές περιβάλλον, και η σημασία τους παρουσιάζει τάσεις ανόδου, αν λάβει κανείς υπόψιν ότι, ανάλογα με την χώρα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συμβάλλουν στο 15%-50% των εξαγωγών της χώρας τους²³.

Η εντατικοποίηση των διεθνών δραστηριοτήτων είναι ένα στοιχείο εύκολα αναγνωρίσιμο και μετρήσιμο, εφόσον εξαρτάται από τον όγκο των πωλήσεων στο εξωτερικό και από τον αριθμό των χωρών με τις οποίες συναλλάσσεται η εν λόγω επιχείρηση (Παράρτημα 4). Πέρα από αυτό, η τυποποίηση του προϊόντος συσχετίζεται με ομοιογενείς ανάγκες σε διαφορετικές χώρες. Έτσι, δεν απαιτείται επιπλέον κόστος προσαρμογής του προϊόντος από χώρα σε χώρα όπως και υιοθέτηση διαφορετικής στρατηγικής. Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί ότι σε χώρες όπου το κράτος επιδοτεί τις επιχειρήσεις και δίνει κίνητρα, οι επιχειρήσεις που τελούν κάτω από αυτό το καθεστώς, κλίνουν περισσότερο σε συμμετοχή σε διεθνείς δραστηριότητες.

Σε εταιρείες, όπου οι διεθνείς δραστηριότητες αποτελούν ένα σημαντικό μέρος των συνολικών πωλήσεων, αυτός ο προσανατολισμός, συνήθως εξαγωγικός, φανερώνεται από την οργανωτική δομή της επιχείρησης. Τέλος, σε γενικές γραμμές, επιχειρήσεις με διεθνή προσανατολισμό, διακρίνονται για την ευελιξία τους σε κάθε στάδιο διαδικασιών.

²³ Έρευνα του OECD για την παγκοσμιοποίηση των ΜΜΕ (2004)

Μετά από μακροχρόνιες μελέτες και έρευνες, έχει αποδειχθεί ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν στις διεθνείς αγορές και το μέγεθος της επιχείρησης δεν είναι παράγοντας που μπορεί να καθορίσει τις δυνατότητες της εταιρείας για εξάπλωση εκτός συνόρων²⁴. Καινοτόμες μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν αγορές στο εξωτερικό τόσο αποτελεσματικά όσο και μια επιχείρηση μεγαλύτερου μεγέθους. Ακόμα και οι οικονομίες κλίματος που δεν είναι εύκολο να διασφαλιστούν σε μια μικρομεσαία επιχείρηση, πολλές φορές δεν είναι τόσο σημαντικός παράγοντας όσο η ποιότητα και η καινοτομία²⁵. Έχει αποδειχθεί ότι η επένδυση σε Έρευνα και Ανάπτυξη και η καινοτομία είναι σημαντικοί παράγοντες για μια επιχείρηση με βλέψεις σε αγορές εκτός συνόρων.

Γι αυτό το λόγο, στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας, τον Μάρτιο του 2000, διατυπώθηκε το αίτημα να ενισχυθεί η καινοτομία στην Ένωση ως απάντηση στην παγκοσμιοποίηση και τις προκλήσεις της οικονομίας της γνώσης. Συνεπώς, καταρτίστηκε ο «ευρωπαϊκός πίνακας αποτελεσμάτων για την καινοτομία» όπου αναλύονται τα στατιστικά στοιχεία για 17 δείκτες καινοτομίας σε τέσσερις τομείς: ανθρώπινο δυναμικό, δημιουργία γνώσης, μετάδοση και εφαρμογή της νέας γνώσης, χρηματοδότηση της καινοτομίας, παραγωγή και αγορές. Στον πίνακα αυτό απεικονίζονται επιτεύγματα και τάσεις, υπογραμμίζονται τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες των επιδόσεων των κρατών μελών και εξετάζεται η ευρωπαϊκή σύγκλιση στον τομέα της καινοτομίας.

²⁴ Op.cit., Kalafsky (2004), σελίδα 163

²⁵ Op.cit., Fillis (2002), σελίδα 921

Μια καλή έρευνα βασισμένη στις αγοραστικές συνήθειες, τις προτιμήσεις του καταναλωτή και τις παρούσες και μελλοντικές τάσεις της αγοράς συντελούν στο να σχηματίσει η επιχείρηση μια ξεκάθαρη θέση για την αγορά-στόχο και να δημιουργήσει ένα προϊόν απόλυτα προσαρμοσμένο στις ανάγκες του καταναλωτή.

Αυτό που οφείλουν να εκμεταλλευτούν οι επιχειρήσεις μικρομεσαίου μεγέθους είναι το πλεονέκτημα που διαθέτουν έναντι των μεγαλύτερων σε προσαρμοστικότητα, λόγω μεγαλύτερης ευελιξίας ως προς το σχεδιασμό και την κατάληξη σε αποφάσεις και λόγω μικρότερων ποσοτήτων παραγωγής ανά βάρδια²⁶. Η εκμετάλλευση των ειδικών αγορών -niche markets- είναι επίσης μια σημαντική ευκαιρία προς εκμετάλλευση από μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Εξετάζοντας τις δυνατότητές της, κάθε μικρομεσαία επιχείρηση οφείλει να αποφασίσει με ποιά στρατηγική θα προσεγγίσει νέες αγορές.

Στην προσπάθεια προσέγγισης ξένων αγορών, πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η προηγούμενη επαφή και εμπειρία του προσωπικού με αγορές εξωτερικού. Φυσικά, ύψιστης σημασίας είναι ο βαθμός σπουδαιότητας που έχει για τη διοίκηση το άνοιγμα στο εξωτερικό. Και οι δύο αυτοί παράγοντες, είναι καθοριστικοί για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εισόδου σε νέες αγορές του εξωτερικού²⁷.

²⁶ Op.cit., Kalafsky (2004), σελίδα 161-162

²⁷ Op.cit., Rundh (2003), σελίδα 252

2.3.3 ΚΑΤΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Δεδομένων των ευκαιριών που παρουσιάζονται στο εξωτερικό, οι ΜΜΕ που είναι καλά προετοιμασμένες για την είσοδο σε νέες αγορές δεν πρέπει να αποθαρρύνονται παρά τα εμπόδια που πιθανότατα να συναντήσουν²⁸ στην πορεία τους προς τη διεθνοποίηση.

Οι περιορισμοί τους συναντάει μια μικρομεσαία επιχείρηση από τα πρώτα βήματα της σε αγορές του εξωτερικού σχετίζονται με το κεφάλαιο επενδύσεων, με την χρηματοδότηση, τις παραγωγικές μονάδες, την υποστήριξη μετά την πώληση, το κεφάλαιο που απαιτείται για συχνές επισκέψεις στο εξωτερικό και το κόστος συμμετοχής σε εμπορικές εκθέσεις²⁹. Πρόκειται δηλαδή για διαδικαστικά και λειτουργικά θέματα σε επίπεδο μακροοικονομικό και επιχειρηματικό³⁰ καθώς και θέματα στρατηγικής φύσης και ελλιπούς πληροφόρησης. Βέβαια, δυσκολίες πιθανότατα να συναντήσει η επιχείρηση και σε επόμενα στάδια, όταν προσπαθεί να εδραιώσει σχέσεις μακροχρόνιες και κερδοφόρες στη ξένη αγορά³¹.

Το Υπουργείο Ανάπτυξης, και ειδικότερα η Γενική Διεύθυνση Στήριξης Βιομηχανίας, με σχετική της ενημέρωση στις 4 Απριλίου 2006, ανακοίνωσε ότι η χώρα μας μετέχει σε έρευνα που γίνεται στα πλαίσια του ΟΟΣΑ και του ΟΣΑΕ, η οποία αφορά την άρση

²⁸ Op.cit., Karakaya (2002), σελίδα 381

²⁹ Op.cit., Fillis (2002), σελίδα 917

³⁰ Op.cit., Westhead, Ucbasaran, Binks (2004), σελίδα 11

³¹ Op.cit., Rundh (2003), σελίδα 253

των εμποδίων πρόσβασης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές. Στο παράρτημα 2 έχει συμπεριληφθεί το ερωτηματολόγιο που καλούνται να συμπληρώσουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

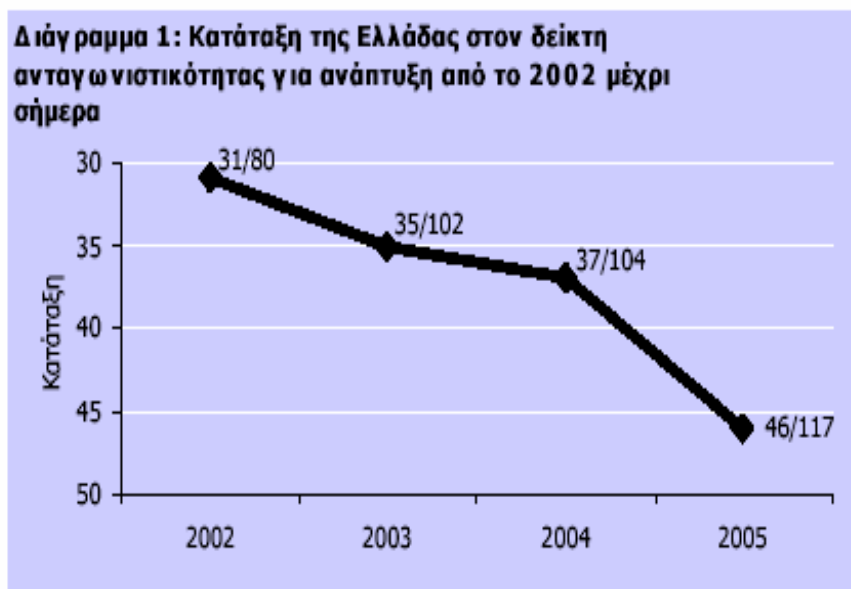
2.3.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ

Πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι επικεντρωμένες στην τοπική εγχώρια αγορά και κατά συνέπεια δεν υπάρχει επαρκής χρόνος από πλευράς διοίκησης για σωστή μελέτη ενός ανοίγματος σε ξένες αγορές. Ανεπαρκείς πόροι (δυσκολίες χρηματοδότησης) και ανεπαρκείς παραγωγικές δυνατότητες λειτουργούν ως βασικό εμπόδιο στην διεθνοποίηση της επιχείρησης και ο φόβος ανάληψης αβέβαιων καταστάσεων αποθαρρύνει την διοίκηση από επιχειρηματικά ανοίγματα³². Μια απλή συνεργασία-δικτύωση μεταξύ τοπικών επιχειρήσεων θα μπορούσε να κάνει την πρόσβαση τους σε νέες αγορές ευκολότερη.

Επιπλέον, διαπιστώνεται μια γενική αδυναμία χάραξης και εφαρμογής συγκροτημένης στρατηγικής μάρκετινγκ, καθώς οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις λειτουργούν καθαρά σε οικογενειακό περιβάλλον³³.

³² Op.cit., Westhead, Ucbasaran & Binks (2004), σελίδες 16-17

³³ Op.cit., Fillis (2002), σελίδα 914



Πηγή: ΣΕΒ – Επεξεργασία στοιχείων ερευνών WEF 2002 – 2003, 2003 – 2004, 2004 – 2005, 2005 – 2006

Διάγραμμα 1: Πορεία της Ελλάδας 2002-2005 ως προς τον δείκτη ανταγωνιστικότητας για ανάπτυξη

Κατασταλτικός παράγοντας είναι και το μακροοικονομικό περιβάλλον, όπου το έλλειμμα της κυβέρνησης και η αβεβαιότητα για την πορεία της οικονομίας συντελεί στην υποβάθμιση της ανταγωνιστικότητας της Ελλάδας.

Υψηλό κόστος πιθανότατα να προκύψει και από την ανάγκη προσαρμογής του προϊόντος στις απαιτήσεις της νέας αγοράς ή από την ανάγκη για τη δημιουργία ενός εξ ολοκλήρου νέου προϊόντος (δαπάνες Έρευνας και Ανάπτυξης)³⁴. Επιπλέον, συνήθως, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν υψηλά κοστολόγια λόγω μη αυτοματοποιημένων διαδικασιών παραγωγής και ελλιπούς οικονομίας κλίμακας³⁵.

³⁴ Op.cit., Karakaya (2002), σελίδα 382

³⁵ Op.cit., Kalafsky (2004), σελίδα 163

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να έχουν χαμηλά περιθώρια κέρδους, πράγμα που δυσχεραίνει την επιβίωση σε ξένες αγορές.

2.3.3.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

Οι ήδη υπάρχουσες δυσκολίες για όλες τις επιχειρήσεις (απαιτήσεις για χορήγηση εγγράφων, προβλήματα επικοινωνίας- γλωσσικά εμπόδια, διάφορα εμπόδια σε θέματα εμπορίου, πολιτιστικές διαφορές) φαντάζουν ακόμα μεγαλύτερες για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που δεν διαθέτουν το απαιτούμενο υπόβαθρο. Το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων τις εμποδίζει να προσλάβουν και να πληρώνουν ικανά και έμπειρα στελέχη που θα μπορούσαν να δρομολογήσουν όλο το ξεκίνημα μιας τέτοιας προσπάθειας. Φυσικά, το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης για μη εξειδικευμένο προσωπικό φέρει και το εκπαιδευτικό σύστημα που δεν συμβαδίζει με τις ανάγκες της οικονομίας και της κοινωνίας. Η αναθεώρησή του και η επένδυση σε υψηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό θα βοηθήσει έτσι ώστε η ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση να μπορεί να παρακολουθεί τις εξελίξεις της αγοράς και να ελίσσεται ανταγωνιστικά.

2.3.3.3 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΥΣΧΕΤΙΖΟΜΕΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΔΟΜΕΣ

Η έλλειψη πόρων έχει ως συνέπεια την περιορισμένη γνώση της αγοράς, του ανταγωνισμού και πιθανών ευκαιριών και καθιστά αδύνατες συχνές μετακινήσεις στο εξωτερικό και την συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις, όπου θα μπορούσαν να αναζητηθούν επαφές με υποψήφιους συνεργάτες. Κατά συνέπεια, το άγνωστο και οι μακρινές αποστάσεις παρουσιάζονται σαν ανυπέρβλητο εμπόδιο και οι επιχειρήσεις δεν επιχειρούν να σκεφτούν το θέμα των εξαγωγών³⁶.

Ακόμα και αν προχωρήσουν στην απόφαση για αναζήτηση ευκαιριών στο εξωτερικό, γρήγορα βρίσκονται αντιμέτωπες με δυσκολίες διανομής, προώθησης στο εξωτερικό και υψηλό κόστος στο ξεκίνημα. Άλλα προβλήματα εντοπίζονται και στην εγχώρια αγορά, όπου η γραφειοκρατία δυσχεραίνει τις διαδικασίες, που θα μπορούσαν να απλοποιηθούν με την εγκατάσταση συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και την ηλεκτρονική επικοινωνία μεταξύ διαφόρων υπηρεσιών προς εξοικονόμηση χρόνου. Κάτι τέτοιο θα περιορίζε τις αδικαιολόγητες καθυστερήσεις στο δημόσιο τομέα και θα εξασφάλιζε σε μεγάλο βαθμό διαφάνεια και πάταξη της διαφθοράς.

Βέβαια, όλες αυτές οι δυσκολίες που αναφέρθηκαν δεν συναντώνται στο σύνολό τους στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Πολλές από αυτές, έχοντας ιεραρχήσει σωστά τις ανάγκες τους και έχοντας επιλέξει μια στρατηγική σωστά δομημένη, χαράσσουν επιτυχημένη πορεία στο εξωτερικό.

³⁶ Op.cit., Westhead, Ucbasaran, Binks, (2004), σελίδα 17

Μόνο οι πραγματικά μικρές επιχειρήσεις (που λειτουργούν με λιγότερο από 20 άτομα) αντιμετωπίζουν ουσιώδη προβλήματα σε πιθανό άνοιγμα προς τις αγορές του εξωτερικού. Βασικό τους εμπόδιο είναι κάποιο σταθερό κόστος που προκύπτει από ενέργειες που πρέπει να γίνουν σε αρχικά στάδια, όπως πιστοποιήσεις ISO³⁷. Επιπλέον, όταν πρόκειται για μια επιχείρηση τέτοιου μεγέθους, η πρόσβαση σε εξειδικευμένη πληροφόρηση για τις αγορές του ενδιαφέροντός της γίνεται πολύ δύσκολη λόγω υψηλού κόστους, οπότε και δεν μπορούν να προχωρήσουν σε επόμενες ενέργειες.

Πολλοί παράγοντες επηρεάζουν τις προσδοκίες της διοίκησης μιας επιχείρησης για τα αποτελέσματα της διεθνοποίησης στους εταιρικούς στόχους. Η στάση που κρατάει μια επιχείρηση στις δυνατότητες επέκτασης καθορίζεται ανάλογα με το πώς αντιλαμβάνεται η διοίκηση τις ευκαιρίες και τα εμπόδια σε ξένες αγορές. Γι'αυτό επισημαίνεται ότι «τα ανοίγματα» μιας εταιρείας στο εξωτερικό πρέπει να αποτελούν φυσική συνέχεια της συνολικής στρατηγικής της³⁸. Η διεθνής αγορά δίνει στις εταιρείες την ευκαιρία να εκμεταλλευτούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, αλλά το περιβάλλον στο οποίο κινούνται είναι άκρως ευμετάβλητο λόγω ρευστών οικονομικών και πολιτικών παραγόντων³⁹. Αυτό έχει βέβαια επίπτωση στη διαμόρφωση του προφίλ των καταναλωτών και των συνήθειών τους, πράγμα που επιδρά άμεσα στη στρατηγική

³⁷ Op.cit., Kalafsky (2004), σελίδα 161

³⁸ Op.cit., Rundh (2003), σελίδα 255

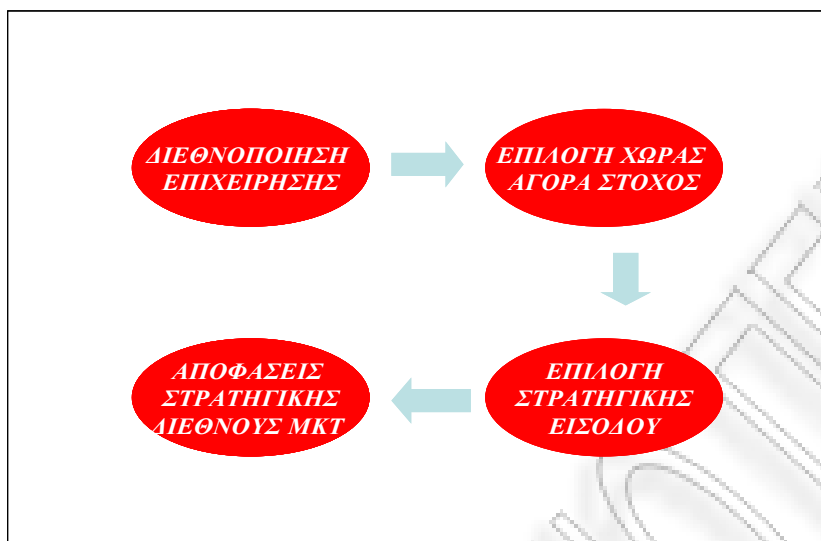
³⁹ Op.cit., Αναστασόπουλος (2004), σελίδες 20-21

μάρκετινγκ των επιχειρήσεων. Επιπλέον, η εξέλιξη της τεχνολογίας αγγίζει πολλές πλευρές του μάρκετινγκ, σαν συνέπεια της εξέλιξης των μεθόδων παραγωγής. Η δυναμικότητα της επιχείρησης και οι προσπάθειες που καταβάλλει να συμβαδίσει με τους τεχνολογικούς ρυθμούς της εποχής της επηρεάζουν τη στρατηγική της. Έτσι λοιπόν, η στρατηγική μιας επιχείρησης και η απόφαση για διεθνοποίηση πρέπει να επανεξετάζεται με γνώμονα, όχι μόνο τις εσωτερικές της αναζητήσεις, αλλά και βάσει του περιβάλλοντος στο οποίο δρα⁴⁰.

2.4 ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗ ΕΙΣΟΔΟ ΣΕ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

Για τις επιχειρήσεις, βασικό είναι να συνειδητοποιήσουν τους λόγους για τους οποίους αποφασίζουν να εισέλθουν σε ξένες αγορές και την σημασία που έχει γι' αυτούς η διεθνοποίηση της επιχείρησης. Το πρώτο μεγάλο βήμα είναι να αναγνωρίσουν ποιές είναι οι κατάλληλες αγορές (πίνακας 1). Αρχικά, γίνεται μια τυπική αναζήτηση γενικών πληροφοριών για την αγορά, σε σχέση με τον πληθυσμό, το κλίμα, την πολιτική δομή, το οικονομικό κλίμα, τις υποδομές και τις τεχνολογίες που σιγά σιγά οδηγεί σε συμπεράσματα για την παρούσα και μελλοντική κατάσταση της αγοράς και τις τάσεις της βιομηχανίας. Σ' αυτή τη φάση, η ενδιαφερόμενη επιχείρηση επιδιώκει να μάθει εάν υπάρχουν κυβερνητικοί περιορισμοί και κανονισμοί.

⁴⁰ Op.cit., Fillis (2002), σελίδα 913



Πίνακας 1: Τα 4 βασικά βήματα της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων

Στη συνέχεια, το ενδιαφέρον στρέφεται στον ανταγωνισμό, σε περίπτωση που υπάρχουν εφάμιλλα προϊόντα και στο μερίδιο αγοράς που κατέχουν. Συστήματα διανομής, τιμολογιακή πολιτική και προωθητικές κινήσεις είναι εξίσου σημαντικές πληροφορίες που η επιχείρηση συλλέγει σ' αυτή τη φάση⁴¹.

Εφόσον έχει προηγηθεί καλή μελέτη των στοιχείων του μάκρο περιβάλλοντος στην εν λόγω αγορά, επόμενο βήμα είναι να αναγνωρίσει η επιχείρηση το μοναδικό πλεονέκτημα που διαφοροποιεί το προϊόν της από τον ανταγωνισμό στην ξένη αγορά⁴². Συνεπώς, η επιχείρηση καλείται να απαντήσει σε ορισμένα ερωτήματα που αφορούν την ανταγωνιστικότητα του προϊόντος της στην νέα αγορά. Οφείλει να γνωρίζει ποιά είναι τα δυνατά και αδύναμα χαρακτηριστικά του προϊόντος της, τι ανάγκες μπορεί να εξυπηρετήσει, εάν χρειάζεται κάποια προσαρμογή για να μπει σε

⁴¹ Op.cit., Cateora & Ghauri (2000), σελίδα 247

⁴² Op.cit., Kotler (2003), σελίδα 315

νέα αγορά. Επιπλέον πρέπει να κάνει κάποιες υποθέσεις σε σχέση με την παραγωγή του προϊόντος, εάν υψηλότερες παραγόμενες ποσότητες καθώς και οι κυμαινόμενες τιμές των πρώτων υλών έχουν επίπτωση στο κόστος. Όλα αυτά πρέπει να τα γνωρίζει από την αρχή, γιατί καθώς διεισδύει όλο και περισσότερο στην αγορά θα είναι δύσκολο να ανταποκριθεί σε απαιτήσεις που δεν είχε λάβει υπόψιν⁴³.

Εφόσον έχουν ξεκαθαριστεί οι δυνατότητες του προϊόντος, είναι η κατάλληλη στιγμή για να οριστεί ο τρόπος εισόδου στην ξένη αγορά (πίνακας 1). Υπάρχουν πολλές εναλλακτικές λύσεις και η επιχείρηση καλείται να επιλέξει την καλύτερη δυνατή κάτω από τις δεδομένες συνθήκες⁴⁴. Μια πρώτη ένδειξη είναι ο τρόπος που επιλέγουν οι εισαγωγείς ανταγωνιστικών προϊόντων για να εισέλθουν στην αγορά και στη συνέχεια η αναζήτηση πιθανών συνεργατών με καλή φήμη στην αγορά. Βέβαια, σημαντικό ρόλο στην επιλογή αυτή παίζει τι επίπεδο ελέγχου επιθυμεί η επιχείρηση να διατηρήσει στην αγορά και τι υποστήριξη χρειάζεται το προϊόν. Η εγγύτητα της επιλεγόμενης αγοράς καθώς και νομικά θέματα σε σχέση με συνεργασίες είναι κρίσιμα προκειμένου η επιχείρηση να καταλήξει στην πιο αποτελεσματική επιλογή. Σε γενικές γραμμές, όπως θα δούμε σε επόμενο κεφάλαιο, οι επιλογές της επιχείρησης είναι πολλές. Ο Root (1987) αναφέρει αρχικά τις εξαγωγές σαν την πιο απλή μορφή εισόδου σε νέα αγορά, και στην συνέχεια πιο περίπλοκες μορφές με διαφορετικά επίπεδα ελέγχου και κόστους, δηλαδή συμβατικούς τρόπους εισόδου και επενδύσεις⁴⁵.

⁴³ Op.cit., Darling & Seristo (2004), σελίδα 28

⁴⁴ Op.cit., Cateora & Graham (2002), σελίδα 4

⁴⁵ Op.cit., Root (1982), σελίδες 6-7

Εν όψει της πρόκλησης που παρουσιάζεται πλέον στην επιχείρηση, είναι δεδομένο ότι πρέπει όλο το προσωπικό να συνειδητοποιήσει τη δέσμευση της επιχείρησης. Όλοι οφείλουν να γνωρίζουν τους λόγους της επιχείρησης που την ωθούν σε ξένες αγορές. Την ίδια στιγμή, έχοντας καλή γνώση των δυνατών σημείων και των αδυναμιών της επιχείρησης, θα μπορέσουν να συνεισφέρουν ο καθένας από την πλευρά του στην κοινή δέσμευση της επιχείρησης. Παράλληλα με τη δέσμευση, η επιχείρηση θα ορίσει τις οικονομικές της προσδοκίες από αυτή την κίνηση, όπως επίσης και μετρήσιμα μεγέθη για την επιτυχία της στις ξένες αγορές⁴⁶.

Δεδομένης της δέσμευσης της επιχείρησης, είναι απαραίτητο να γίνει σαφές ότι απαιτούνται πόροι (ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαιο, κ.α.), το είδος και τα επίπεδα των οποίων εξαρτώνται από την στρατηγική που θα ακολουθήσει. Οι ανάγκες σε κεφάλαια πρέπει να γίνουν γνωστές από την αρχή⁴⁷ και να γίνει σωστός επιμερισμός αυτών. Θα τεθεί ένα μακροπρόθεσμο πλάνο, ανάλογα με τις προσδοκίες της επιχείρησης, βάσει του οποίου θα οριστούν οι δαπάνες που απαιτούνται στο ξεκίνημα και το χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο η επιχείρηση θα αναμένει απόδοση της επένδυσης⁴⁸.

Θέματα τεχνικής φύσης πρέπει να λάβουν ανάλογη προσοχή⁴⁹. Η γλώσσα μπορεί να καταστεί ένα σοβαρό εμπόδιο. Μπορεί τα αγγλικά να είναι αναγνωρισμένα σαν διεθνής γλώσσα, αλλά αυτό δεν αποκλείει την ύπαρξη χωρών που δεν μιλούν παρά τη μητρική

⁴⁶ Op.cit., Darling & Seristo (2004), σελίδα 39

⁴⁷ Op.cit., Cateora & Ghauri (2000), σελίδες 444-445

⁴⁸ Op.cit., Darling & Seristo (2004), σελίδα 39

⁴⁹ Op.cit., Czinkota & Ronkainen (1998), σελίδες 312-314

τους γλώσσα. Και φυσικά, ακόμα και στην περίπτωση που η συνεννόηση γίνεται σε μια γλώσσα που είναι ξένη και για τις δύο πλευρές, πάντα ελλοχεύει ο κίνδυνος των παρανοήσεων.

Ένα άλλο θέμα εξίσου σημαντικό είναι οι απαιτήσεις που έχει η ξένη χώρα σε γραφειοκρατικές διαδικασίες (έκδοση εγγράφων, αδειών, πιστοποιητικών, τραπεζικές διαδικασίες, κ.α.). Ο τρόπος πληρωμής που συνηθίζεται σε εμπορικές συναλλαγές διαφέρει από χώρα σε χώρα.

Τέλος, οι νομικές διαδικασίες είναι απαραίτητο να γνωστοποιούνται από κάποιον που γνωρίζει καλά το νομικό καθεστώς της χώρας, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις εκτός Ε.Ε. όπου εφαρμόζονται ειδικοί νόμοι ανάλογα με την καταγωγή της εισερχόμενης επιχείρησης (π.χ. υπάρχουν πολύ πιο ευνοϊκοί νόμοι για τις χώρες που είναι σε ζώνες ελεύθερου εμπορίου).

Αφού έχουν προηγηθεί όλα τα βήματα που προαναφέρθηκαν και τα οποία αφορούσαν καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης, η επιχείρηση είναι έτοιμη να κάνει ένα στρατηγικό πλάνο σχεδιασμού μάρκετινγκ (πίνακας 1). Συγκεντρώνονται δεδομένα και στόχοι και μπαίνουν μέσα σε ένα συστηματικό πλάνο κινήσεων⁵⁰. Αυτό το πλάνο περιέχει συγκεκριμένους στόχους, χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και συστήματα ελέγχου και εκτίμησης των αποτελεσμάτων. Ιδιαίτερα, το σημείο ελέγχου είναι πολύ σημαντικό και δρα σαν δικλείδα ασφαλείας για την επιχείρηση, καθώς της παρέχει

⁵⁰ Op.cit., Kotler (2003), σελίδες 90-91

μέτρο για την σταδιακή πρόοδό της και βοηθά τη διοίκηση να δίνει κίνητρα στο προσωπικό με μετρήσιμους στόχους⁵¹. Όλα αυτά συνεισφέρουν στο «χτίσιμο» του μίγματος μάρκετινγκ⁵², το οποίο αποτελείται από τέσσερα μέρη: προϊόν, τιμολογιακή πολιτική, διανομή και προβολή.

Με ξεκάθαρο πλάνο δράσης, είναι πολύ σημαντικό να οριστεί η «ομάδα» που θα ασχοληθεί κυρίως με την εφαρμογή του συγκεκριμένου πλάνου. Και βέβαια, η αναφορά δεν γίνεται μόνο στο συγκεκριμένο τμήμα των διεθνών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, ή όπως αλλιώς μπορεί να ονοματιστεί το κομμάτι αυτό ανάλογα με τη δομή της κάθε εταιρείας, αλλά μιλάμε για την σύνθεση μιας ομάδας, από την οποία δεν πρέπει να απουσιάζει κανένα μέρος της επιχείρησης. Τόσο η παραγωγή και το οικονομικό τμήμα όσο και το εμπορικό κομμάτι πρέπει να εκπροσωπούνται στην ομάδα που θα δημιουργηθεί⁵³.

Κάθε ένας από την πλευρά του θα συνεισφέρει στην προσπάθεια της επιχείρησης για είσοδο στην νέα αγορά εξασφαλίζοντας το πιο ανταγωνιστικό πρόσωπο της εταιρείας. Πολλές φορές, πιθανότατα να χρειαστεί να εμπλακούν και εξωτερικοί συνεργάτες της επιχείρησης, οι οποίοι θα έχουν άμεση συνεργασία με την νεοσχηματιζόμενη ομάδα (μεταφορικές εταιρείες, προμηθευτές, εκτελωνιστές, κ.α.). Σημαντική μπορεί να κριθεί και η συνεισφορά συμβούλων επενδύσεων και τραπεζιτών, που θα βοηθήσουν στην εξεύρεση κεφαλαίων «χαμηλού κόστους».

⁵¹ Op.cit., Darling & Seristo (2004), σελίδα 42

⁵² στα αγγλικά ο όρος είναι marketing mix

⁵³ Op.cit., Darling & Seristo (2004), σελίδα 36

Εφόσον έχουν συντονιστεί όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, είναι η κατάλληλη στιγμή να θέσουν σε εφαρμογή την προκαθορισμένη στρατηγική, γνωρίζοντας καλά ότι κάθε κίνηση στη ξένη αγορά ενέχει κίνδυνο για την επιχείρηση, αφού ποτέ δεν είναι δυνατό να γνωρίζει κάθε δυνατή λεπτομέρεια για τη συγκεκριμένη αγορά. Σε αυτό το σημείο, μεγάλη σημασία έχει η εμπειρία που έχει αποκτήσει η επιχείρηση από τυχόν ανάλογες προσπάθειες στο παρελθόν. Με άξονα τη δέσμευση της επιχείρησης που φέρει μαζί της στην αποστολή που της ανατέθηκε, η συγκροτημένη ομάδα ξεκινάει τις προσπάθειες διείσδυσης στην νέα αγορά⁵⁴.

Αφού έχει ολοκληρωθεί όλη η διαδικασία βάσει του πλάνου στρατηγικής, το τελευταίο βήμα, που θα μπορούσε να θεωρηθεί και από τα πιο βασικά, είναι ο έλεγχος και η αξιολόγηση του όλου εγχειρήματος⁵⁵. Ανεξάρτητα από το βαθμό προετοιμασίας της επιχείρησης και τον τελικό βαθμό διείσδυσης και αποτελεσματικής εισόδου στην νέα αγορά, είναι σημαντικό η διοίκηση να περάσει το μήνυμα ότι εξασφαλίστηκε το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και να καταγραφεί κάθε βήμα που ακολουθήθηκε. Κατ' αυτό τον τρόπο, παράλληλα με τις συνεχείς αλλαγές της αγοράς, και η επιχείρηση θα αναπροσαρμόζεται. Με το να υπάρχει συνεχής έλεγχος και αξιολόγηση, η επιχείρηση δεν θα αφεθεί ποτέ σε στασιμότητα και θα ακολουθεί το ρεύμα της αγοράς⁵⁶.

Μεγάλη σημασία στη διαδικασία διεθνοποίησης της επιχείρησης έχει η σωστή διαχείριση του χρόνου και οι έγκαιρες αποφάσεις⁵⁷. Οι επιχειρήσεις καλούνται να

⁵⁴ Op.cit., Darling & Seristo (2004), σελίδα 36

⁵⁵ Op.cit., Cateora & Graham (2002), σελίδες 532-533

⁵⁶ Op.cit., Darling & Seristo (2004), σελίδα 42

⁵⁷ Κατά τον Kutscher (1997), το time management είναι πολύ σημαντικός παράγοντας στην πορεία διεθνοποίησης

αποφασίσουν πότε να εντείνουν και πότε να επιβραδύνουν τους ρυθμούς της διεθνοποίησης και να θέσουν προτεραιότητες στην όλη διαδικασία⁵⁸.

Η στρατηγική εισόδου στην ξένη αγορά θα καθορίσει την σχέση της επιχείρησης με τους νέους πελάτες της. Εστιάζοντας, λοιπόν, το βλέμμα της η επιχείρηση σε νέες αγορές-στόχους, οφείλει πρώτα απ'όλα να ξεκαθαρίσει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθεί αξιολογώντας το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον.

⁵⁸ Op.cit., Chetty & Campbell-Hunt (2003), σελίδα 801

3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

Το διεθνές εμπόριο έχει βαθιές ρίζες σε αρχαίους πολιτισμούς: Αιγύπτιοι, Αρχαίοι Έλληνες και Ρωμαίοι εμπλέκονταν σε εμπόριο εκτός των συνόρων τους. Όμως, η διεθνοποίηση του εμπορίου μπόρεσε να πάρει σημαντικές διαστάσεις και να εξελιχθεί ραγδαία μόλις τους τελευταίους αιώνες χάρη στη συμβολή διαφόρων παραγόντων, όπως της τεχνολογίας⁵⁹ και της καινοτομίας.

Η διεθνοποίηση γίνεται με διαφορετικούς ρυθμούς ανάλογα με την επιχείρηση και τον κλάδο και ο βαθμός επέκτασης και διείσδυσης σε άλλες αγορές εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την γνωριμία με την ξένη αγορά και την εμπειρία που αποκτά κανείς βαθμιαία.

Η στροφή προς τις αγορές του εξωτερικού έρχεται σαν λογική συνέπεια των περιορισμένων δυνατοτήτων και ευκαιριών εξάπλωσης μιας επιχείρησης στην εγχώρια αγορά. Σ' αυτή τη περίπτωση, πρέπει να καταστεί σαφές ότι η επιχείρηση, προκειμένου να περιορίσει το βαθμό αβεβαιότητας που ακολουθεί το άνοιγμα προς το εξωτερικό, οφείλει να ξεκινήσει μια βαθμιαία προσέγγιση σε όμορες χώρες. Επιπλέον, περιορισμένοι πόροι θα κάνουν την εταιρεία να αναζητήσει τρόπους διεθνοποίησης λιγότερο δαπανηρούς και επικίνδυνους.

⁵⁹ Εξέλιξη των μεταφορικών μέσων και των μέσων επικοινωνίας από απόσταση (φαξ, τηλεδιάσκεψη, κτλ), ευκολότερη διακίνηση εμπορευμάτων (Ε.Ε.).

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, οι εταιρείες έχουν αναπτύξει έναν «εξωστρεφή» χαρακτήρα σε μια πιο συνεπή και συνειδητή βάση. Με τον όρο «εξωστρεφή» χαρακτήρα, αναφερόμαστε στην στροφή προς τη διεθνή αγορά, η οποία εντάθηκε λόγω της ανάγκης να εκμεταλλευθούν οι επιχειρήσεις τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε ξένες αγορές και να απαντήσουν στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες των καταναλωτών σε παγκόσμιο επίπεδο. Λόγω του άκρως ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, κρίνεται απαραίτητη η εισαγωγή νέων προϊόντων κάτω από πολύ γρήγορους ρυθμούς.

Συνεπώς, οι συνθήκες διεθνοποίησης δημιουργούν νέες καταστάσεις ενδοεταιρικά, στις οποίες οφείλουν να προσαρμοστούν οι επιχειρήσεις ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές, όπως να χαμηλώσουν το κόστος των προϊόντων, να εστιάσουν την προσοχή τους στη παραγωγή προϊόντων που αποτελούν γι αυτούς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ή να υιοθετήσουν ένα προϊόν με κοινή μάρκα σε πολλές χώρες με κοινές δράσεις προώθησης. Η ένταση ανταγωνισμού αναγκάζει τις εταιρείες να αναζητούν οικονομία κλίμακας σε όλες τις λειτουργικές φάσεις της δραστηριότητας της επιχείρησης.

Σε κάποιες περιπτώσεις, ορισμένες επιχειρήσεις προτίμησαν να εξαγοράσουν εταιρείες μέσα από την αγορά που τους ενδιαφέρει, έτσι ώστε να «χτίσουν» ένα ισχυρό προφίλ στην τοπική αγορά. Κατά συνέπεια, η ένταση της διεθνοποίησης έχει επηρεάσει όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου.

Μέσα σε ένα τέτοιο κλίμα, είναι απαραίτητο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να δημιουργήσουν βάσεις για μακροχρόνιες σχέσεις προκειμένου, όχι μόνο να επιβιώσουν, αλλά και να είναι ανταγωνιστικές στις ξένες αγορές.

Το να προσπαθεί κανείς να θεμελιώσει μακροχρόνιες σχέσεις στη διεθνή αγορά είναι απαιτητική και σύνθετη διαδικασία. Η αγορά εξελίσσεται πολύ γρήγορα και η επιχείρηση που είναι παρούσα σ' αυτή την αγορά οφείλει να είναι ευέλικτη και να αντιδρά άμεσα εν όψει νέων καταστάσεων. Αυτό προϋποθέτει μια πολύπλευρη γνώση τόσο του αντικειμένου όσο και των διεθνών «παιχτών», γνώση που πολλές φορές αδυνατούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να συλλέξουν. Πάντως, το πέρασμα στις ξένες αγορές πρέπει να γίνεται ομαλά και ως φυσική συνέχεια της καλής γνώσης του προϊόντος και των απαιτήσεων των καταναλωτών στην εγχώρια αγορά.

3.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΕΡΗΣ ΔΥΝΗΤΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας έχει αναδείξει νέους ανταγωνιστές και η τεχνολογία έχει κάνει τους καταναλωτές περισσότερο πληροφορημένους από ποτέ. Παγκοσμίως, οι επιχειρήσεις δαπανούν τεράστια ποσά για έρευνα αγοράς και έρχονται σε επαφή με εκατομμύρια καταναλωτών και αγοραστών για να βρίσκονται σε επαφή με τις εξελίξεις και μπορούν να παίρνουν εγκαίρως αποφάσεις για την στρατηγική που θα ακολουθήσουν.

3.1.1 ΈΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

Ο βασικός ρόλος της έρευνας της αγοράς είναι να βοηθήσει τους επιχειρηματίες στην ανάλυση, κατάστρωση και εκτέλεση της στρατηγικής μάρκετινγκ. Κατά συνέπεια, συντελεί στη μείωση του ρίσκου που εμπεριέχεται σε οποιαδήποτε δραστηριότητα επιδίωξης κέρδους. Ένας άλλος ρόλος της, εξίσου βασικός, είναι ότι επιτρέπει στην επιχείρηση να βρίσκεται σε συνεχή επαφή με τις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών εντός και εκτός της εγχώριας αγοράς⁶⁰.

Εν όψει στρατηγικών διείσδυσης σε διεθνείς αγορές, η συλλογή πληροφοριών αποκτά ακόμα μεγαλύτερη σημασία λόγω της ποικιλίας των αγορών όσο και των διαφορετικών συνθηκών μάρκετινγκ σε κάθε μία από αυτές. Οι δραστηριότητες σε διάφορες παγκόσμιες αγορές απαιτούν πληροφορίες για τη λήψη πολλών αποφάσεων, όπως επιλογή αγοράς, κατάλληλη χρονική στιγμή, κατάλληλη προϊοντική γκάμα, μερίδιο της τοπικής αγοράς που θα επιδιωχθεί στη νέα αγορά, κ.α. Έτσι, προκειμένου να ληφθούν ανάλογες αποφάσεις για τις διεθνείς δραστηριότητες μιας επιχείρησης κρίνονται απαραίτητες πληροφορίες που αφορούν πρώτον τη χώρα (π.χ. το πολιτικό και νομικό περιβάλλον, το οικονομικό κλίμα, την υποδομή, δημογραφικά και πολιτισμικά στοιχεία κλπ) και δεύτερον, την απόδοση της επιχείρησης σε διεθνείς αγορές εάν και εφόσον ήδη δραστηριοποιείται ώστε να εκμεταλλευτεί την υφιστάμενη εμπειρία της.

⁶⁰ Op.cit., Cateora (2002), σελίδες 214-215

Η σημασία της γνώσης υπογραμμίζεται και από τους Toften & Olsen⁶¹, οι οποίοι στηριζόμενοι σε μελέτες⁶² αναφέρουν ότι η γνώση θεωρείται ολοένα και περισσότερο στοιχείο ζωτικής σημασίας για τη διεθνοποίηση της μικρομεσαίας επιχείρησης και προσθέτουν ότι σε μια οικονομία όπου η μοναδική βεβαιότητα είναι η αβεβαιότητα, η μόνη σίγουρη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η γνώση.

Η συλλογή πρωτογενών στοιχείων απαιτεί σαφείς πληροφορίες που να είναι χρήσιμες για το σχεδιασμό, επίλυση προβλημάτων και έλεγχο των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ. Κάθε επιχείρηση που επεκτείνεται διεθνώς πάντα επιχειρεί να τυποποιήσει το μίγμα μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, διάθεση, προβολή) σε διάφορες διεθνείς αγορές. Στην προσπάθεια αυτή, πολιτισμικές μελέτες των τοπικών αγορών σε συνδυασμό με δευτερογενή στοιχεία και την εμπειρία των μάνατζερ σε τοπικά θέματα είναι πολλές φορές επαρκείς για τη λήψη στρατηγικών και τακτικών αποφάσεων μάρκετινγκ. Σε καινούργιες αγορές, όμως, και σε αγορές που εξελίσσονται ταχέως η συλλογή πρωτογενών στοιχείων είναι μεγάλης σημασίας.

Τα δευτερογενή στοιχεία είναι στη διάθεση της επιχείρησης να τα εκμεταλλευτεί στο έπακρο πριν αρχίσει τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων. Βασικές πηγές μπορεί να αποτελέσουν εσωτερικές πηγές⁶³ πληροφόρησης, κρατικές υπηρεσίες που συλλέγουν

⁶¹ Op.cit., Toften & Olsen (2003), σελίδα 96

⁶² Op.cit., Lam (2000), Nonaka (1991), σελίδες 96-98

⁶³ Κάθε επιχείρηση έχει στοιχεία από τις διάφορες δραστηριότητες της, όπως πχ πωλήσεις ανά περιοχή, πωλήσεις ανά κατηγορία πελατών, καταλόγους πελατών, κλπ που μπορούν να είναι σημαντικές πηγές πληροφοριών τόσο όσον αφορά τις επιδόσεις μάρκετινγκ της επιχείρησης όσο και για τις τάσεις στις συνήθειες των πελατών της. Το

και παρέχουν πληροφορίες δημογραφικών στοιχείων, επιχειρηματικής δραστηριότητας, κατανάλωσης και εμπορικές πηγές⁶⁴, στοχεύοντας στην καλή και πολύπλευρη γνώση ξένων αγορών.

Αρχικά, οφείλουμε να ορίσουμε τι εννοούμε με τον όρο αγορά: Σύμφωνα με τον ορισμό του Kottler, η αγορά αποτελείται από πιθανούς πελάτες που μοιράζονται μια συγκεκριμένη ανάγκη ή επιθυμία και οι οποίοι ενδεχομένως να θέλουν και να έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν αυτή την ανάγκη ή επιθυμία⁶⁵.

Στο παγκόσμιο επιχειρηματικό χωριό, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να ελέγχει πολλές μεταβλητές⁶⁶, όπως την πολιτική των πωλήσεων της, την παραγωγική της διαδικασία, κ.α.. Πέρα από αυτές τις ελεγχόμενες μεταβλητές, υπάρχουν πολλές άλλες που δεν ελέγχονται από την επιχείρηση και τις οποίες οφείλει να λάβει πολύ σοβαρά υπόψιν προκειμένου να προβεί σε επιλογή της αγοράς-στόχο. Βασιζόμενοι στην πληροφόρηση που μας παρέχουν οι έρευνες αγοράς, οι κυριότερες μεταβλητές από αυτές που πρέπει να εξεταστούν με βάση το περιβάλλον της χώρας-αγορά στόχος είναι⁶⁷:

ίδιο συμβαίνει και με τους προμηθευτές της επιχείρησης που μπορεί να έχουν χρήσιμες πληροφορίες για την αγορά και τους ανταγωνιστές.

⁶⁴ Πολλές επιχειρήσεις εξειδικεύονται στη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών μάρκετινγκ, με πιο συνηθισμένες αυτές που αφορούν τις συνήθειες καταναλωτών. Οι πληροφορίες αυτές είναι λεπτομερείς και οι μέθοδοι συλλογής τους αυστηρές. Είναι προφανές ότι οι πληροφορίες αυτές είναι ακριβότερες από αυτές των κρατικών πηγών, αλλά συχνά φθηνότερες από τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων.

⁶⁵ Op.cit., Forlani. & Parthasarathy (2003), σελίδα 145

⁶⁶ Op.cit., Θανόπουλος (2002), σελίδα 39

⁶⁷ Op.cit., Wood, Robertson (2000), σελίδες 37-39

3.1.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Κατά την επιλογή της αγοράς-στόχο, η εταιρεία πρέπει να εξετάσει και το οικονομικό υπόβαθρο της υποψήφιας χώρας:

- Ανάπτυξη κλάδου
- Εθνικό Εγχώριο εισόδημα και κατά κεφαλήν εισόδημα στην ξένη αγορά
- Διαθεσιμότητα "Ευρώ" στην ξένη αγορά
- Μόρφωση και επίπεδα απασχόλησης στον πληθυσμό της αγοράς
- Επίπεδα πληθωρισμού την τελευταία 5ετία στην αγορά στόχο
- Τάση εμπορικού ισοζυγίου

Παράλληλα, είναι σημαντικό να διερευνηθούν οι δυνατότητες παραγωγής, που απορρέουν από το βαθμό χρησιμοποίησης σύγχρονων εγκαταστάσεων και αποτελεσματικών μεθόδων για την παραγωγή, την ύπαρξη φυσικών πόρων στην αγορά-στόχο και την ποικιλία όλων των προϊόντων που παράγονται στην ξένη αγορά σε σύγκριση με τα εισαγόμενα.

Βέβαια, η εταιρεία δεν πρέπει να αδιαφορήσει για τα επίπεδα κατανάλωσης και τις τάσεις στην ξένη αγορά καθώς αυτό θα επηρεάσει άμεσα την δραστηριοποίησή της (κατά κεφαλήν κατοχή καταναλωτικών ειδών, κ.κ. κατανάλωση τροφίμων, κ.κ. ενεργειακή κατανάλωση, κ.κ. κατανάλωση βιομηχανικών ειδών).

Οικονομικά στοιχεία της χώρας που παρουσιάζει ενδιαφέρον για μια επιχείρηση, μπορεί εύκολα να αναζητήσει κανείς στην πρεσβεία της Ελλάδας στο εξωτερικό.

3.1.3 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ

Η σταθερότητα που επικρατεί στην εν λόγω αγορά ως προς το πολιτικό περιβάλλον είναι ένας παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει άμεσα μια κίνηση ευνοϊκά ή κατασταλτικά. Στρεφόμενη προς μια νέα αγορά, η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει πρωτίστως την πολιτική κατάσταση και να δώσει μεγάλη προσοχή στα εξής θέματα⁶⁸:

- Βαθμός πολιτικής δύναμης που έχει ο ηγέτης στην εν λόγω αγορά
- Βαθμός ελευθερίας της αντιπολίτευσης

⁶⁸ Op.cit., Wood, Robertson (2000), σελίδα 40

- Επίπεδα "αναβρασμού" στις εργατικές τάξεις και δυνατότητα της κυβέρνησης να διευθετεί ανάλογες καταστάσεις
- Σημάδια πολιτικής αναρχίας

Εξίσου σημαντικές είναι και οι διπλωματικές σχέσεις που έχει αναπτύξει η εν λόγω χώρα και κυρίως σε σχέση με την χώρα προέλευσης της επιχείρησης (διπλωματικές σχέσεις ανάμεσα σε Ελλάδα και την αγορά-στόχο) καθώς και ενδεχόμενοι εμπορικοί περιορισμοί λόγω πολιτικών προστριβών.

Μέλημα της επιχείρησης είναι η καλή γνώση της εσωτερικής πολιτικής σε θέματα ιδιωτικών επιχειρήσεων στην νέα αγορά, όπως κρατική ώθηση, κίνητρα για ενθάρρυνση επιχειρηματικών ενεργειών και μέγεθος ιδιωτικού τομέα σε σχέση με το δημόσιο τομέα.

Πολύ σημαντική πηγή πληροφόρησης μπορεί να αποτελέσει για την επιχείρηση το Economist Intelligence Unit. Εκεί, η επιχείρηση μπορεί να αναζητήσει χρήσιμες πληροφορίες που θα την βοηθήσουν να διαμορφώσει μια πρώτη άποψη για την αγορά που την ενδιαφέρει. Βέβαια, η εταιρεία θα ανατρέξει σε ανάλογες πηγές, αφού έχει εξαντλήσει την συλλογή πληροφοριών από οργανισμούς που παρέχουν δωρεάν και προσβάσιμη από όλους πληροφόρηση.

3.1.4 ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Οι προσπάθειες για είσοδο σε νέα αγορά, και μάλιστα τρίτη χώρα, θα αποβούν άκαρπες ή επώδυνες, εάν δεν υπάρχει καλή ενημέρωση σε σχέση με το δασμολογικό-φορολογικό σύστημα της χώρας. Είναι προς όφελος της επιχείρησης να ενημερωθεί εξ αρχής για τα ποσοστά δασμών και επίπεδα φόρου στην ξένη χώρα για τα συγκεκριμένα προϊόντα που την αφορούν, καθώς και για τις κοινότητες και εμπορικά μπλοκ⁶⁹ στα οποία μπορεί να ανήκει η χώρα-αγορά στόχος⁷⁰.

Πέρα από τα δασμολογικά επίπεδα, εξίσου σημαντική αποδεικνύεται η γνώση κάποιων διαδικαστικών θεμάτων που αφορούν το ίδιο το προϊόν:

- Προδιαγραφές προϊόντος που επιβάλλονται από την ξένη αγορά (θέματα παραγωγής, συσκευασίας, ασφάλειας προϊόντος και περιβαλλοντικές ευαισθησίες)
- Έκδοση εγγράφων, διαδικασίες εισαγωγής και ποσοτώσεις που επιβάλλονται από τη ξένη αγορά
- Βαθμός και φύση συμμετοχής της κυβέρνησης της ξένης χώρας σε εμπορικά θέματα

⁶⁹ Παράρτημα 3

⁷⁰ Op.cit., Wood, Robertson (2000), σελίδα 35

Εκτός από όλα τα παραπάνω ειδικά θέματα, επιβάλλεται η γνώση και κάποιων γενικότερων νομικών θεμάτων, όπως η έκδοση βίζας στην ξένη χώρα (ταξιδιωτικοί περιορισμοί), το δίκαιο που επηρεάζει το καθεστώς συνεργασίας με αντιπροσώπους και οι νόμοι σχετικά με περιορισμούς σε διαφήμιση και προώθηση, καθώς και πατέντες- προστασία εμπορικών σημάτων.

Μεγάλες εταιρείες, γνωστές στην αγορά ως σύμβουλοι επιχειρήσεων, ειδικεύονται σε θέματα διεθνοποίησης και διαθέτουν βάσεις δεδομένων με πληροφόρηση που μπορεί να αποδειχθεί πολύ χρήσιμη σε μια επιχείρηση με διεθνείς ορίζοντες. Αυτές οι εταιρείες παρέχουν πληροφόρηση σε φορολογικά θέματα και είναι ενήμερες για τις πιο πρόσφατες εξελίξεις⁷¹.

3.1.5 ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

Σε συνδυασμό με όλα τα παραπάνω, η καλή γνώση πολιτιστικών θεμάτων θα διευκολύνει την επιχείρηση στην σύναψη σχέσεων στην νέα αγορά, οπότε δεν πρέπει να αδιαφορήσει γι αυτά κατά την περίοδο αξιολόγησης:

- Αριθμός διαφορετικών μειονοτήτων στη ξένη αγορά (εθνικές, θρησκευτικές, γλωσσολογικές κοινότητες)

⁷¹ Ανάλογες υπηρεσίες παρέχουν οι KPMG, E&Y, Deloitte & Touche, κ.α.

- Σχέσεις συνύπαρξης ανάμεσα στις διαφορετικές κοινότητες
- Διαφορές στον τρόπο ζωής και τα ήθη των διαφόρων ομάδων στην ξένη αγορά

Είναι σημαντικό να λάβει υπόψιν τις ενδεχόμενες πολιτιστικές διαφορές και τον βαθμό διείσδυσης τους, καθώς αγνοώντας τα, μπορεί κανείς να βρεθεί εν όψει δυσάρεστων καταστάσεων. Ο επιχειρηματίας έχει συμφέρον να γνωρίζει εκ των προτέρων τα εξής θέματα:

- Επέκταση του Ελληνικού τρόπου ζωής στην εν λόγω αγορά
- Ποσοστό της επιχειρηματικής κοινότητας που μιλάει αγγλικά
- Προτιμήσεις και περιορισμοί στην ξένη αγορά ως προς τα χρώματα, αριθμούς, μεγέθη, σχήματα, σύμβολα σε θέματα ανάπτυξης και προώθησης προϊόντων
- Διαφορές ανάμεσα στον Ελληνικό και ξένο τρόπο χρησιμοποίησης των προϊόντων

Εγχειρίδια με ανάλογη πληροφόρηση εκδίδουν κατά καιρούς τόσο τα επιμελητήρια όσο και άλλοι οργανισμοί εμπορίου.

Η προσεκτική μελέτη όλων των παραπάνω θα οδηγήσει την επιχείρηση σε μια πρώτη αξιολόγηση- φιλτράρισμα, έτσι ώστε στη συνέχεια, να ασχοληθεί με βασικά θέματα σε επίπεδο επιχειρησιακό, που αγγίζουν περισσότερο το εμπορικό μέρος.

3.1.6 ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΑΓΟΡΑΣ

Είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση να διερευνήσει τη γενικότερη ζήτηση και ευκαιρίες για εξαγωγές⁷². Απαραίτητη είναι η λεπτομερής ανάλυση των ανταγωνιστικών δυνάμεων του κλάδου⁷³. Αν και κάθε κλάδος έχει τις ιδιομορφίες του, πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις (competitive forces) καθορίζουν το ανταγωνιστικό παιχνίδι σε κάθε κλάδο:

- Ανταγωνισμός:

Η διαμάχη μεταξύ ανταγωνιστών και η ένταση της συνήθως έχει την πιο μεγάλη επιρροή στο ανταγωνιστικό παιχνίδι ενός κλάδου και αντανakλά το πόσο έντονα οι

⁷² Op.cit., Lindon (2000), σελίδα 57-61

⁷³ Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου Michael E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors", Free Press, New York, 1980

επιχειρήσεις του κλάδου χρησιμοποιούν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα (π.χ. τιμή, ποιότητα και ποικιλία προϊόντων, καινοτομία, εξυπηρέτηση, διαφήμιση, διανομή) για να βελτιώσουν τη θέση τους στον κλάδο. Κύριο ρόλο παίζει ο αριθμός των ανταγωνιστών και το μέγεθός τους, οι τάσεις και οι συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο⁷⁴, το κόστος απόσυρσης από τον κλάδο, κινήσεις εξαγορών από μεγάλες επιχειρήσεις εκτός κλάδου, κ.α.

- Παρουσία υποκατάστατων προϊόντων:

Πολλές φορές, επιχειρήσεις σε ένα κλάδο ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις ενός άλλου κλάδου γιατί τα προϊόντα τους μπορεί να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά⁷⁵. Η επίδραση των υποκατάστατων προϊόντων στον ανταγωνισμό είναι εντονότερη όταν υπάρχουν άφθονα και φθηνά υποκατάστατα προϊόντα, τα προϊόντα αυτά είναι ποιοτικά παρόμοια, οπότε επιβάλλουν διαφοροποίηση στα προϊόντα του κλάδου με κάποιο συνδυασμό χαμηλότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας και όταν το κόστος μεταπήδησης στα υποκατάστατα είναι σχετικά χαμηλό⁷⁶.

⁷⁴ Εάν οι ανταγωνιστές μπαίνουν στη διαδικασία μείωσης τιμών προς αύξηση του όγκου πωλήσεων

⁷⁵ Ο κατασκευαστής πλαστικών δοχείων συσκευασίας έχει πάντα το νου του στον κατασκευαστή γυάλινων μπουκαλιών ή αλουμινένιων κουτιών, ο κατασκευαστής σκελετών γυαλιών στον κατασκευαστή φακών επαφής.

⁷⁶ Στο κόστος αυτό συνήθως περιλαμβάνονται το κόστος επανεκπαίδευσης προσωπικού, κόστος τυχόν πρόσθετου εξοπλισμού, ο χρόνος και το κόστος για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του νέου προϊόντος, η ψυχολογική φθορά όταν μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ προμηθευτών-πελατών αλλάζουν εκ βάθρων κλπ.

- Πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο:

Οι νέοι ανταγωνιστές φέρνουν σημαντικούς πόρους και πρόσθετη δυναμικότητα σε ένα κλάδο και βέβαια μπαίνουν με πρόθεση εγκαθίδρυσης τους στον κλάδο αυτό. Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών εξαρτάται από το πόσο εύκολο είναι να ξεπεράσει κανείς τους φραγμούς που υπάρχουν, όπως οικονομίες κλίμακας, μεγάλες απαιτήσεις κεφαλαίων, εξειδικευμένη τεχνολογία, μεγάλη ικανοποίηση των αγοραστών με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, πρόσβαση σε διανομή, περιοριστική νομοθεσία, δασμούς κλπ. Εξαρτάται ακόμα από την αποφασιστικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου και το πώς ένας νεοεισερχόμενος ανταγωνιστής μπορεί να αντεπεξέλθει στην αναμενόμενη αντίδραση τους (π.χ. με μεγάλες εκπτώσεις, αυξημένη διαφήμιση, καινούργια προϊόντα, κίνητρα για διανομείς κλπ.).

- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μιας επιχείρησης:

Οι σχέσεις προμηθευτών-επιχείρησης είναι πολύ σημαντικές στο ανταγωνιστικό παιχνίδι. Η δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή όταν το προϊόν που προμηθεύουν είναι κοινό αγαθό (commodity) και μπορεί να βρεθεί εύκολα και φθηνά παντού, έχει καλά υποκατάστατα και το κόστος μεταπήδησης σε αυτά είναι χαμηλό και όταν οι προμηθευτές εξαρτώνται αποκλειστικά από τον κλάδο που προμηθεύουν. Αντιθέτως, η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν το προϊόν τους είναι ζωτικής σημασίας για ένα κλάδο, δηλ. επηρεάζει σημαντικά τα κέρδη, τις διαδικασίες παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων και εάν μπορούν να

προσφέρουν το προϊόν τους φθηνότερα απ' ό,τι οι επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν να το παράγουν οι ίδιες.

- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του προϊόντος της επιχείρησης:

Οι σχέσεις επιχείρησης και αγοραστών⁷⁷ των προϊόντων της είναι επίσης καθοριστική στο ανταγωνιστικό παιχνίδι. Η δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη όταν οι αγοραστές είναι λίγοι ή μεγάλοι και καταναλώνουν μεγάλο ποσοστό της παραγωγής ενός κλάδου, όταν το κόστος μεταπήδησης στο προϊόν ενός ανταγωνιστή ή σε ένα υποκατάστατο προϊόν είναι μικρό και τα προϊόντα του κλάδου είναι πάνω-κάτω τα ίδια. Αντιθέτως, η δύναμη των αγοραστών είναι μικρή όταν τα προϊόντα του κλάδου είναι πολύ διαφοροποιημένα μεταξύ τους ώστε η μεταπήδηση από το ένα στο άλλο να μην είναι εύκολη και φθηνή.

Γενικά, όσο πιο έντονες είναι οι πέντε δυνάμεις, τόσο πιο χαμηλά είναι τα κέρδη του κλάδου συνολικά. Εκτιμώντας την ένταση των δυνάμεων αυτών, ο επιχειρηματίας μπορεί να καταλήξει κατά πόσον έχει τη δυνατότητα να κάνει την είσοδό του σε μια νέα αγορά στον συγκεκριμένο κλάδο που τον αφορά.

⁷⁷ Ως αγοραστές θεωρούνται όσοι παραλαμβάνουν το προϊόν από την παραγωγό επιχείρηση, που μπορεί να μην είναι αναγκαστικά και οι τελικοί χρήστες του

3.1.7 ΥΠΟΔΟΜΕΣ

Η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει τα μέσα που μπορεί να εξασφαλίσει στην νέα αγορά, τα οποία θα την διευκολύνουν σε όλη διαδικασία εισόδου και ενίσχυσης του προϊόντος της.

Η αποτελεσματική μεταφορά, αποθήκευση και διανομή των προϊόντων στη ξένη αγορά είναι πολύ σημαντικό, γι αυτό και πρέπει να αναζητηθούν οι δυνατότητες εξασφάλισής τους και το κόστος αυτών⁷⁸. Τα δίκτυα χονδρεμπόρων λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο σε κάθε αγορά και πρέπει εξ αρχής να γνωρίζει κάποιος πώς κινείται η αγορά στο θέμα αυτό.

Τα Μέσα Επικοινωνίας (e-mail, fax, τηλέφωνο, ταχυδρομείο, κ.α.) στο εσωτερικό της χώρας είναι μια σημαντική παράμετρος και πρέπει να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά τους και το προσιτό κόστος τους, καθώς επηρεάζουν τις επαφές με συνεργάτες (εμπορικές εκθέσεις, κ.α.)⁷⁹.

Ανάλογα με την φύση του προϊόντος, πολλές φορές οι κλιματολογικές συνθήκες μπορεί να αποβούν μοιραίες (ακραία καιρικά φαινόμενα, φυσικές καταστροφές/ φαινόμενα που επηρεάζουν όλη την χώρα). Πρέπει να δίνεται μεγάλη σημασία στην

⁷⁸ Op.cit., McNaughton & Bell (2000), σελίδες 25, 28

⁷⁹ Op.cit., Wood & Robenson (2000), σελίδα 35

περιγραφή χερσαίας επιφάνειας και τις ιδιαιτερότητες στο σύνολο της χώρας (π.χ. βουνά, λιμάνια, ποτάμια) γιατί θα επηρεάσουν το στήσιμο του δικτύου, τη διανομή, κ.α.

Ολοκληρώνοντας την μελέτη του άμεσου και έμμεσου περιβάλλοντος στην αγορά-στόχο, χώρες που δεν πληρούν τα παραπάνω κριτήρια αποκλείονται από περαιτέρω διερεύνηση και διαφαίνεται ένας περιορισμένος αριθμός ελκυστικών αγορών.

Είναι προφανές ότι διανύουμε μια περίοδο όπου η ελληνική βιομηχανία βρίσκεται σε φάση ωρίμανσης και προσαρμογής στο νέο, διεθνώς ανταγωνιστικό περιβάλλον. Συντελέστηκαν πολλές αλλαγές στην ελληνική βιομηχανική επιχείρηση. Διευρύνθηκαν οι δυνατότητές της, επεκτάθηκαν οι δραστηριότητές της στο ευρύτερο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον. Ο νέος αιώνας βρίσκει την ελληνική βιομηχανία να προσπαθεί να διαμορφώσει, με περαιτέρω εξειδίκευσή της, συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι του διεθνούς ανταγωνισμού, προσαρμόζοντας με επιτυχία τις δραστηριότητές της στις συνθήκες των παγκοσμιοποιημένων αγορών και της ταχείας διάδοσης των νέων τεχνολογιών. Επίσης, προσπαθεί να περιφρουρήσει τα μερίδια της στην ελληνική αγορά από τον εισαγόμενο ανταγωνισμό και να διευρύνει τα μερίδια της σε αγορές του εξωτερικού.

Με όλες αυτές τις ενέργειες, αποτελεί μέρος της ευρωπαϊκής βιομηχανίας της ζώνης του ευρώ και είναι σε θέση να διαμορφώνει στρατηγικές επιλογές της, αρκεί όλες οι προσπάθειες που καταβάλλονται, να γίνονται στα πλαίσια ολοκληρωμένης πολιτικής.

Αυτό θα αποφέρει συγκριτικά πλεονεκτήματα, ικανά να αποδώσουν σταθερή ανάπτυξη και διεύρυνση μεριδίων στη διεθνή αγορά.

3.2 ΑΝΑΛΗΨΗ ΡΙΣΚΩΝ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Μια επιχείρηση, έχοντας αξιολογήσει τις μεταβλητές παραμέτρους μιας ξένης αγοράς, όπως αυτές αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 2, έχει πλέον καταλήξει στην επιλογή της αγοράς-στόχο και είναι πλέον έτοιμη να προχωρήσει. Σε αυτό το σημείο, πρέπει να σημειωθεί ότι οι κίνδυνοι⁸⁰ που είναι συνδεδεμένοι με μια τέτοια κίνηση είναι πολλοί και προέρχονται από διαφορετικές πηγές. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ορισμένους κινδύνους που πρέπει να γνωρίζει εξ αρχής η επιχείρηση χωρίς αυτό να την αποθαρρύνει.

3.2.1 Ο ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ

Σ'αυτή την κατηγορία υπάγονται οι εξής κίνδυνοι: Η αφερεγγυότητα ή η αθέτηση συμφωνίας εκ μέρους του χρεώστη και ακύρωση της εμπορικής σύμβασης από τον αγοραστή στο πλαίσιο πίστωσης προμηθευτή ή η άρνηση του να αποδεχτεί τα εμπορεύματα ή τις υπηρεσίες που ζήτησε, χωρίς να έχει δικαίωμα να το πράξει.

⁸⁰ Op.cit., Legrand, Martini (1999), σελίδες 176-178

3.2.2 Ο ΠΟΛΙΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ

Ο πολιτικός κίνδυνος καλύπτει, όσον αφορά σε χρεώστες του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, τους ακόλουθους κινδύνους: την απόφαση τρίτης χώρας που εμποδίζει την εκτέλεση δανειακής σύμβασης, ένα γενικό χρεοστάσιο που θεσπίζεται από την χώρα του χρεώστη ή από τρίτη χώρα μέσω της οποίας θα πραγματοποιηθεί η πληρωμή, πολιτικά γεγονότα ή οικονομικές δυσκολίες ή νομοθετικά μέτρα που παρεμποδίζουν ή καθυστερούν τη μεταφορά κεφαλαίων και την απόφαση που αφορά το εμπόριο μεταξύ κράτους μέλους και τρίτων χωρών⁸¹.

Το πολιτικό ρίσκο είναι πολύ συχνό σε τρίτες χώρες, όπου το κράτος μπορεί να πάρει μέτρα που να αποτελέσουν εμπόδιο για επιχειρήσεις που θα θελήσουν να περάσουν τα σύνορα, όπως εμπάργκο, κλείσιμο συνόρων, υψηλή φορολογία για τις ξένες επενδύσεις, κ.α.

3.2.3 ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ

Ένα άλλο ρίσκο, στενά συνδεδεμένο με το πολιτικό, είναι το οικονομικό σε περίπτωση που ο αγοραστής δεν κατορθώνει να εξοφλήσει το σύνολο των απαιτήσεων του στα πλαίσια της εμπορικής σύμβασης.

⁸¹ Οδηγία 98/29/ΕΚ του Συμβουλίου της 7^{ης} Μαΐου 1998, για την εναρμόνιση των κυριότερων διατάξεων που διέπουν την ασφάλιση εξαγωγικών πιστώσεων

3.2.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ

Εξίσου σημαντικό είναι το τεχνολογικό ρίσκο. Πρέπει πάντα μια επιχείρηση, πριν κάνει τα πρώτα βήματα για είσοδο σε νέα αγορά, να σιγουρευτεί ότι δεν θα βρεθεί αντιμέτωπη με ανταγωνιστικές τεχνολογίες. Βέβαια, υπάρχουν τομείς που υπάρχει χώρος για περισσότερες από μια επιχειρήσεις (hifi, DVD, κ.α).

3.2.5 ΝΟΜΙΚΟ ΡΙΣΚΟ

Τέλος, το νομικό ρίσκο πρέπει να λαμβάνει ανάλογη προσοχή από τον επιχειρηματία . Όταν μια επιχείρηση εισχωρεί σε νέες αγορές, οφείλει να γνωρίζει καλά την νομοθεσία που διέπει το συγκεκριμένο θέμα. Καθώς θα χρειαστεί να εμπλακεί σε συμβόλαια πώλησης, διανομής, κ.α. πρέπει να έχει καλή γνώση του αντικειμένου. Πόσο μάλλον, εάν πρόκειται να προβεί σε επενδύσεις, όπου πέρα από το εμπορικό δίκαιο, θα εμπλακεί σε θέματα φορολογικού, εργατικού δικαίου, κ.α. Και φυσικά, εκτός της νομοθεσίας της νέας αγοράς, είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί εάν οι εμπορικές συναλλαγές, επενδύσεις και κάθε είδους εισαγωγές στη ξένη αγορά πιθανότατα διέπονται από το δίκαιο κάποιας κοινοτικής ένωσης στην οποία μπορεί να εντάσσεται η εν λόγω χώρα⁸².

⁸² Σε πολλές περιπτώσεις, η νομοθεσία της ΕΕ υπερκαλύπτει θέματα της Ελληνικής νομοθεσίας (π.χ. στο θέμα αναγραφής των συστατικών στις ετικέτες των τροφίμων- κοινοτική διάταξη για αλλεργιογόνα σε ισχύ από τον Νοέμβριο του 2005).

3.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δημιουργούν στενούς δεσμούς και αλληλεξάρτηση με τους εργαζομένους τους. Προτιμούν την εμπιστοσύνη προς τον εργαζόμενο ως κανόνα συμπεριφοράς παρά τον έλεγχο και τις διαταγές και οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με την επιχείρηση και τις επιδιώξεις της. Προτιμούν εργαζόμενους με επιχειρηματικό πνεύμα, είναι ευέλικτες ως προς τις ώρες εργασίας ή τα καθήκοντα των εργαζομένων και παρέχουν συμμετοχή στα κέρδη και κίνητρα για ευρηματικότητα και ποιότητα. Τοποθετούν έμφαση στην ομαδική δουλειά και στη επιτυχία της ομάδας.

Κάτω από τις συνθήκες αυτές, το εργασιακό τους κλίμα είναι θετικό και ο ρυθμός αντικατάστασης εργαζομένων χαμηλός.

Το μάνατζμεντ των ανθρώπινων πόρων, αν και πολλές φορές παραβλέπεται, παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης⁸³. Το εργασιακό κλίμα επιδρά στην απόδοση μιας επιχείρησης πολύ έντονα και αντανακλά την νοοτροπία που επικρατεί στο εσωτερικό της εταιρείας. Σε επιχειρήσεις με παγκόσμια δράση, το προσωπικό παίζει καθοριστικό ρόλο καθώς είναι ο συνδεδετικός κρίκος με τις δραστηριότητες του εξωτερικού. Οι σχετικά μικρές σε μέγεθος επιχειρήσεις έχουν την τάση να απασχολούν λιγότερους εργαζόμενους απ' ό,τι χρειάζονται και αυτό δυσχεραίνει τις διαδικασίες διεθνοποίησης της επιχείρησης, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο.

⁸³ Op.cit., Cateora (2002), σελίδες 537-539

4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ ΣΕ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

Σύμφωνα με τους Mas-Ruiz, Nicalau-Gonzalbez και Ruiz-Moreno (2002), οι επιχειρήσεις έχουν δύο επιλογές κατά την έναρξη των διεθνών δραστηριοτήτων τους: είτε να επικεντρώσουν την προσοχή τους σε λίγες αγορές, είτε να ακολουθήσουν την επιλογή διασποράς των δραστηριοτήτων τους σε περισσότερες αγορές.

Ορισμένες επιχειρήσεις προτιμούν να προσανατολίζονται στις προσπάθειές τους σε λίγες αγορές- κλειδιά και επεκτείνονται σταδιακά σε νέες αγορές. Ακολουθούν δηλαδή στρατηγική συγκέντρωσης σε περιορισμένο αριθμό αγορών. Με τον τρόπο αυτό συντελείται σταδιακή απόκτηση ενός ικανοποιητικού μεριδίου αγοράς, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε μακροχρόνια κέρδη⁸⁴. Συνήθως, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή την στρατηγική φαίνεται να είναι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, όπως έχει αποδειχθεί από έρευνες, οι οποίες δίνουν έμφαση στην κερδοφορία των εξαγωγών προσέχοντας ιδιαίτερα την στρατηγική μάρκετινγκ στις χώρες αυτές⁸⁵. Με αυτή την στρατηγική, στόχος τους είναι τα κέρδη σε μακροχρόνια κλίμακα⁸⁶.

Αντιθέτως, άλλες επιχειρήσεις ακολουθούν στρατηγική εισόδου σε μεγάλο αριθμό αγορών ταυτόχρονα και κατά συνέπεια οι ενέργειες μάρκετινγκ, όπως και οι πόροι, μοιράζονται ισόποσα σε αυτές τις αγορές⁸⁷. Χαμηλή συμμετοχή σε ένα

⁸⁴ Op.cit., Katsikeas & Leonidou (1996), σελίδα 114

⁸⁵ Ibid, σελίδα 116

⁸⁶ Op.cit., Attiyeh & Wenner (1981), σελίδες 74-75

⁸⁷ Κατά τον Piercy (1981b), η διάκριση γίνεται μεταξύ market concentration και market spreading. Κατά τον Katsikea & Leonidou (1996), η διάκριση γίνεται σε market concentration και market diversification.

διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο αγορών, μπορεί να αποδειχθεί λιγότερο ριψοκίνδυνη και εξίσου κερδοφόρα στρατηγική. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή την στρατηγική συνήθως δίνουν μεγαλύτερη σημασία στον όγκο των εξαγωγών παρά στην κερδοφορία και έχουν μεγαλύτερη άνεση στο να προσαρμόζουν τα προϊόντα τους ανάλογα με τις απαιτήσεις κάθε αγοράς⁸⁸.

Κατά συνέπεια, ανάλογα με την φύση της εταιρείας, του προϊόντος και της αγοράς, επιλέγεται η καταλληλότερη στρατηγική.

4.1 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Άλλες μελέτες υποστηρίζουν ότι και οι δύο προηγούμενες θεωρίες έχουν εξίσου θετικά και αρνητικά στοιχεία και έγκειται στην επιχείρηση να επιλέγει κάθε φορά την στρατηγική που αρμόζει κατά περίπτωση⁸⁹. Στην αναζήτηση της πιο συμφέρουσας στρατηγικής κατά τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, πολλές μελέτες επικεντρώνουν την προσοχή τους σε συγκεκριμένα σημεία που αφορούν την επιχείρηση.

⁸⁸ Op.cit., Katsikeas & Leonidou (1996), σελίδα 114

⁸⁹ Op.cit., Piercy (1982)

4.1.1 ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Αρκετοί είναι αυτοί που υποστηρίζουν ότι το μέγεθος της επιχείρησης δεν είναι καθοριστικός παράγοντας για να προεξοφλήσει κανείς τις διεθνείς δραστηριότητες και κινήσεις μιας επιχείρησης⁹⁰. Αντιθέτως, άλλες μελέτες υποστηρίζουν ότι το μέγεθος μιας επιχείρησης είναι άμεσα συνυφασμένο με την επιλογή στρατηγικής διεθνοποίησης και τον βαθμό διεξόδου⁹¹. Πάντως, ο συσχετισμός μεγέθους της επιχείρησης με το στάδιο διεθνοποίησης στο οποίο βρίσκεται προκύπτει από την γενικώς αποδεκτή άποψη ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαθέτουν περισσότερους πόρους και εξασφαλίζουν υψηλότερα επίπεδα σε οικονομίες κλίμακας. Αυτοί οι παράγοντες που άπτονται σε θέματα μεγέθους της επιχείρησης, αντανακλούν την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις απαιτήσεις των πελατών στο εξωτερικό. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις με περιορισμένους πόρους⁹² δεν επιτυγχάνουν με την ίδια ευκολία να κάνουν μια δυναμική κίνηση σε συγκεκριμένη αγορά. Εντούτοις, αυτό δεν αποτελεί κατασταλτικό παράγοντα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν να κινηθούν σε αγορές του εξωτερικού εξίσου αποτελεσματικά με διαφορετική στρατηγική⁹³, όπως για παράδειγμα μέσω εξαγωγών⁹⁴. Εξάλλου, το μέγεθος της επιχείρησης από μόνο του δεν καθορίζει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, αλλά μας δίνει κάποια συμπεράσματα όταν συσχετίζεται με το μέγεθος των επιχειρήσεων που ανταγωνίζεται στην ξένη αγορά.

⁹⁰ Op.cit., Bourandas & Halikias (1991), σελίδα 21, op.cit., Katsikeas & Piercy (1993), σελίδα 115, op.cit., Kalafsky (2004), σελίδα 162-163

⁹¹ Op.cit., Culpan (1989), σελίδες 209-210

⁹² Op.cit., Mas-Ruiz, Nicolau-Gonzalbez & Ruiz-Moreno (2002), σελίδα 351 (Γίνεται αναφορά σε internal barriers)

⁹³ δεξ σελ.14-15

⁹⁴ Porter (1990)

Έτσι, μια μεσαίου μεγέθους επιχείρηση στην εγχώρια αγορά μπορεί να θεωρηθεί μεγάλη επιχείρηση στο εξωτερικό ανάλογα με τον ανταγωνισμό⁹⁵.

Σε παλαιότερες μελέτες υποστηρίζεται ότι η απουσία εσωτερικών περιορισμών, όπως διαθεσιμότητα κεφαλαίου, ανθρωπίνων πόρων και παραγωγικών δυνατοτήτων, ευνοεί τη διασπορά ως στρατηγική επέκτασης σε ξένες αγορές⁹⁶. Βέβαια, σε πιο πρόσφατες μελέτες, διατυπώνεται η άποψη ότι μεγαλύτερο ενδιαφέρον σε στρατηγικές διασποράς δείχνουν οι μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις, καθώς δεν διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους για να υλοποιήσουν μια επιτυχή στρατηγική επικέντρωσης⁹⁷.

4.1.2 ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η εμπειρία που διαθέτει μια επιχείρηση σε θέματα διεθνοποίησης την βοηθά να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική διεθνοποίησης με μικρότερο βαθμό αβεβαιότητας⁹⁸.

Η εμπειρία μπορεί να είναι είτε σε γεωγραφικό επίπεδο, είτε σε επίπεδο κλάδου. Στην πρώτη περίπτωση, η εμπειρία προκύπτει από οικειότητα της επιχείρησης με την περιοχή την οποία έχει ορίσει ως αγορά-στόχο. Στη δεύτερη περίπτωση, η εμπειρία απορρέει από την πολύχρονη παρουσία της επιχείρησης στον κλάδο και κατά συνέπεια, στην πιθανή γνώση του πώς φέρεται ο κλάδος σε άλλες χώρες⁹⁹. Οι πιο

⁹⁵ Op.cit., Ekeledo & Sivakumar (2003), σελίδα 78

⁹⁶ Ayal & Zif (1979)

⁹⁷ Op.cit., Madsen (1988), σελίδες 43-44

⁹⁸ Op.cit., Sullivan & Bauerschmidt (1990), σελίδες 23-25

⁹⁹ Op.cit., Ekeledo & Sivakumar (2003), σελίδα 77

έμπειρες επιχειρήσεις δείχνουν μεγαλύτερο βαθμό οικειότητας στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον, πράγμα που μπορεί να αποφέρει θετικά αποτελέσματα στην εκτίμηση του κινδύνου και των πιθανών κερδών ανάλογα με την επιλογή στρατηγικής¹⁰⁰. Δικαιολογημένα, λοιπόν, η εμπειρία σε αυτό το επίπεδο, βοηθά την επιχείρηση να κάνει τη διάκριση μεταξύ επικέντρωσης ή διασποράς σε αγορές-στόχο¹⁰¹ και μπορεί να θεωρηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση¹⁰². Ακόμα και οι επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν την απαραίτητη εμπειρία για να εισέλθουν σε ξένες αγορές, μπορούν να αντεπεξέλθουν αν διαθέτουν τους κατάλληλους μηχανισμούς που τους επιτρέπουν να αφομοιώνουν και να συσσωρεύουν γνώση από το περιβάλλον τους και να την μετατρέπουν σε δημιουργικότητα¹⁰³.

Επιπλέον, ορισμένες μελέτες επισημαίνουν ότι οι προσπάθειες που διατίθεται να καταβάλει κάποια επιχείρηση έχουν καθοριστική σημασία στην πορεία της διεθνοποίησής της. Αυτό αποδεικνύεται από την οργάνωση και τον προγραμματισμό που ακολουθεί, τον βαθμό εξάρτησής της από τις αγορές του εξωτερικού¹⁰⁴, από την συχνότητα των επισκέψεων στο εξωτερικό, από τη δομή του τμήματος που ασχολείται με τα θέματα διεθνοποίησης¹⁰⁵.

¹⁰⁰ Op.cit., Madsen (1989), σελίδα 44

¹⁰¹ Op.cit., Katsikeas & Leonidou (1996), σελίδα 116

¹⁰² Op.cit., Ekeledo & Sivakumar (2003), σελίδα 77

¹⁰³ Op.cit., Chetty & Campbell-Hunt (2003), σελίδα 800

¹⁰⁴ Op.cit., Katsikeas (1994), σελίδες 29-30

¹⁰⁵ Op.cit., Samiee & Walters (1991), σελίδα 33

4.1.3 ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σε πολλές μελέτες, έμφαση δίνεται αναφορικά με το ρυθμό διεθνοποίησης, στα κίνητρα που ωθούν την επιχείρηση στο εξωτερικό. Διάκριση γίνεται σε παράγοντες που ωθούν την επιχείρηση να διεθνοποιηθεί¹⁰⁶, εκμεταλλευόμενη τις ευκαιρίες της αγοράς (Hollensen 2001), και φανερώνοντας μια επιθετική συμπεριφορά και συνθήκες¹⁰⁷ που την αναγκάζουν να προσαρμοστεί σε νέες καταστάσεις προκειμένου να επιβιώσει¹⁰⁸. Ανάλογα με την πηγή ώθησης της επιχείρησης, αυτό θα καθορίσει τον προσανατολισμό προς την εστίαση και διείσδυση σε λίγες αγορές ή την επέκταση σε περισσότερες¹⁰⁹. Στα κίνητρα συγκαταλέγονται και οι προσδοκίες της διοίκησης για την ανάπτυξη της επιχείρησης¹¹⁰. Εκτενής αναφορά στα κίνητρα που ωθούν μια μικρομεσαία επιχείρηση γίνεται στις σελίδες 8 -13, στο δεύτερο κεφάλαιο.

4.1.4 ΦΥΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Πέρα από τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, καθοριστικό ρόλο στην στρατηγική διεθνοποίησης μιας επιχείρησης παίζει η φύση του προϊόντος που διαθέτει. Λέγοντας «φύση προϊόντος», αναφερόμαστε τόσο σε μακροοικονομικό όσο και μικροοικονομικό

¹⁰⁶ Αναφέρεται σε “proactive/pull stimuli”. Δες σελ.9

¹⁰⁷ Αναφέρεται στα “reactive/ push stimuli”. Δες σελ.12

¹⁰⁸ Op.cit., Katsikeas & Piercy (1993) σελίδες 23-24

¹⁰⁹ Op.cit., Katsikeas & Leonidou (1996), σελίδα 116-117

¹¹⁰ Op.cit., Chetty & Campbell-Hunt (2003), σελίδα 801

περιβάλλον του προϊόντος. Σημαντικό ρόλο στην απόφαση μιας επιχείρησης για άνοιγμα στο εξωτερικό παίζουν τόσο η διάρκεια ζωής του προϊόντος, όσο και κάποια χαρακτηριστικά του προϊόντος, όπως βάρος, όγκος, επωνυμία¹¹¹. Η διασπορά ευνοεί ειδικού τύπου προϊόντα, για τα οποία οι περισσότερες χώρες έχουν μικρή αγορά¹¹². Εταιρείες με προϊόντα εξειδικευμένα όπου γενικά η προσφορά δεν είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένη ευνοούνται από την στρατηγική διασποράς σε πολλές διαφορετικές αγορές. Επιπλέον, η στρατηγική αυτή προσφέρεται για προϊόντα όπου δεν υπάρχει επαναληπτική αγορά¹¹³ καθώς και για τυποποιημένα προϊόντα που δεν απαιτούν υψηλό βαθμό προσαρμογής στις διάφορες ξένες αγορές¹¹⁴. Πέρα από την επιλογή στρατηγικής, όσο πιο τυποποιημένο είναι το προϊόν, τόσο πιο εύκολος καθίσταται ο έλεγχός του στην αγορά, καθώς δεν θα χρειάζεται συνεχής επικοινωνία ανάμεσα στον πελάτη και την επιχείρηση¹¹⁵.

4.1.5 ΦΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Εξίσου σημαντικό ρόλο στην απόφαση της στρατηγικής διεθνοποίησης φαίνεται να παίζει και η φύση της αγοράς. Κρίνοντας το ποσοστό ανάπτυξης αγοράς σε συνάρτηση με το ποσοστό αύξησης του κατά κεφαλήν εισοδήματος στην αγορά κατά τα τελευταία 5 χρόνια, η επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί σε ορισμένα συμπεράσματα

¹¹¹ Op.cit., Ekeledo & Sivakumar (2003), σελίδα 80

¹¹² Op.cit., Piercy (1981b), σελίδα 56

¹¹³ Non-repeat purchase products

¹¹⁴ Op.cit., Piercy (1981b), σελίδα 56

¹¹⁵ Op.cit., Mas-Ruiz, Nicolau-Gonzalbez & Ruiz-Moreno (2002), σελίδα 351

για την αγορά αυτή. Επιλέγοντας τη μέθοδο της παράλληλης επέκτασης- διασποράς σε πολλές αγορές, η επιχείρηση μπορεί εύκολα και γρήγορα να αποκτήσει έναν ικανοποιητικό όγκο πωλήσεων και μάλιστα με χαμηλό ρίσκο, ακόμα κι αν κάποιες αγορές κρύβουν στοιχεία αβεβαιότητας (π.χ. κυμαινόμενη ισοτιμία νομίσματος, πολιτική αστάθεια, κ.α). Την ίδια στρατηγική μπορεί να ακολουθήσει και στην περίπτωση που οι αγορές στις οποίες εισέρχεται έχουν χαμηλό βαθμό ανάπτυξης¹¹⁶ ή υψηλό βαθμό αβεβαιότητας. Το να επικεντρωθεί μια επιχείρηση σε λίγες αγορές όπου επικρατούν ασταθείς οικονομικές συνθήκες θα ήταν ριψοκίνδυνη κίνηση.

Ένα άλλο σημείο που απορρέει από την φύση της αγοράς, είναι τα έξοδα διανομής- παράδοσης που μπορεί να παίξουν καθοριστικό ρόλο στην απόφαση της επιχείρησης. Η διασπορά σε πολλές αγορές ευνοείται όταν οι δαπάνες αυτές δεν έχουν άμεση συνάρτηση με την αύξηση των πωλήσεων, ώστε να εξασφαλίζονται οικονομίες κλίμακας¹¹⁷.

Εξαιτίας της πολυδιάστατης φύσης των στρατηγικών επιλογών, κάθε επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τον προσανατολισμό προς μια στρατηγική, ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν, το χρονοδιάγραμμα και τις προτεραιότητες που έχει θέσει.

¹¹⁶ Op.cit., Piercy (1981b), σελίδα 57

¹¹⁷ Op.cit., Piercy (1981b), σελίδα 58

4.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Όπως κάθε επιχείρηση στην εγχώρια αγορά οργανώνει την στρατηγική της, ώστε να εξασφαλίσει τους βραχυπρόθεσμους και μακροχρόνιου στόχους της, έτσι και όταν στρέφει το βλέμμα σε αγορές του εξωτερικού δεν αρκεί να προσαρμόζει απλά κάποια προϊόντα της, αλλά πρέπει να μελετήσει όλη την οργάνωση και λειτουργία της.

4.2.1 ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η επιχείρηση πρέπει να μην ξεχνάει ποτέ την βαρύνουσα σημασία που έχει το μάρκετινγκ σε όλη της την πορεία. Σύμφωνα με την American Marketing Association, το μάρκετινγκ είναι “η διαδικασία σχεδιασμού και εκτέλεσης της ανάπτυξης, τιμολόγησης, προβολής και διανομής προϊόντων, υπηρεσιών και ιδεών για τη δημιουργία συναλλαγών που ικανοποιούν άτομα και οργανισμούς”. Με άλλα λόγια, το μάρκετινγκ είναι μία διαδικασία λήψης αποφάσεων και δράσης. Είναι ο τομέας που είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη προϊόντων και για τις αποφάσεις τιμολόγησης τους, προβολής τους και διανομής τους¹¹⁸, το μίγμα του μάρκετινγκ (marketing mix). Ο όρος “ικανοποίηση” στον παραπάνω ορισμό είναι ένδειξη της πελατοκεντρικής νοοτροπίας. Για να υλοποιηθούν όλα αυτά, το μάρκετινγκ ασχολείται με τον προγραμματισμό, στρατηγική και εκτέλεση ενεργειών που αφορούν τα τέσσερα «Π», μέσα στο πλαίσιο των ευρύτερων στρατηγικών επιδιώξεων της επιχείρησης. Και βέβαια, αυτές οι

¹¹⁸ Τα “τέσσερα Π” του μάρκετινγκ - product, price, promotion, place

επιδιώξεις δεν είναι τίποτα άλλο από τον σκοπό του μάρκετινγκ, δηλαδή τα έσοδα. Σύμφωνα με τον Peter Drucker, “μόνο το μάρκετινγκ και η καινοτομία δίνουν αποτελέσματα, όλα τα άλλα είναι κόστος”.

Οι υπεύθυνοι σχεδιασμού προγράμματος καλούνται να λάβουν υπόψιν τις προτιμήσεις των καταναλωτών στην νέα αγορά και την στάση τους έναντι της χώρας προέλευσης, το κόστος, τους κανονισμούς και την συμβατότητα του προϊόντος. Δεν είναι απαραίτητο να προβούν απευθείας σε δημιουργία νέου προϊόντος, καθώς πιθανότατα ένα υπάρχον προϊόν που έχει συμπληρώσει τον κύκλο ζωής του στην εγχώρια αγορά να μπορεί να μπει σε μια νέα αγορά με ελάχιστες ή μηδενικές προσαρμογές. Ως προς το θέμα της τιμής, εξαρτάται τόσο από ενδοεταιρικούς παράγοντες, όπως κόστος παραγωγής¹¹⁹, διανομής, κ.α. όσο και εξωτερικούς παράγοντες όπως ισοτιμίες νομισμάτων, φορολογία, πληθωρισμός, τιμολογιακή πολιτική ανταγωνισμού¹²⁰. Η διανομή των προϊόντων σε μια νέα αγορά είναι περίπλοκη διαδικασία καθώς τα κανάλια διανομής διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Η τελική απόφαση για την επιλογή του δικτύου διανομής επηρεάζεται τόσο από την φύση του προϊόντος όσο και από τα χαρακτηριστικά της αγοράς καθώς και από την εμπειρία που διαθέτει η επιχείρηση στην οργάνωση του δικτύου της στην εγχώρια αγορά¹²¹. Εξάλλου, στην απόφαση αυτή παίζει ρόλο το προφίλ των καταναλωτών στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση, η φύση

¹¹⁹ Ανάλογα με την πολιτική της εταιρείας, κάποιες φορές τα σταθερά κόστη δεν υπολογίζονται στη διεθνή αγορά, καθώς αυτά υπάρχουν είτε υπάρχει διεθνής δραστηριότητα είτε όχι, και υπολογίζονται μόνο μεταβλητά και κόστη που απορρέουν από το διεθνές μάρκετινγκ (dynamic incremental pricing)

¹²⁰ Op.cit., Raymond, Tanner & Kim (2001), σελίδα

¹²¹ Op.cit., McNaughton & Bell (2000), σελίδα

του προϊόντος, κα. Τέλος, ως προς την προβολή του προϊόντος, συνήθως γίνεται τοπική προσαρμογή της διαφημιστικής εκστρατείας μιας επιχείρησης.

Όλη η παραπάνω ανάλυση έχει έναν στόχο: Να συνειδητοποιήσει η κάθε μικρομεσαία επιχείρηση ότι αξίζει να «επενδύσει» σε ένα σωστό μίγμα μάρκετινγκ, αντί να αντιγράψει την πολιτική της εγχώριας αγοράς γιατί μόνο έτσι θα καταφέρει να έχει μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.

Συνεπώς, η επιτυχία ενός προϊόντος σε μια ξένη αγορά εξαρτάται από πολλές συνιστώσες, ελεγχόμενες, όπως η καλή γνώση της αγοράς, η Ερευνα και Ανάπτυξη, κ.α. και μη ελεγχόμενες, όπως το περιβάλλον. Αυτό πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν κατά τον σχεδιασμό του μίγματος μάρκετινγκ. Η κουλτούρα¹²² είναι μια από αυτές και θα την εξετάσουμε παρακάτω.

4.2.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

Το κόστος, η ποιότητα, η διανομή προϊόντων και η ευελιξία της επιχείρησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένα και αλληλοεξαρτώμενα στοιχεία, που πηγάζουν από κοινού από την οργάνωση της επιχείρησης.

¹²² Op.cit., Yenyurt & Townsend (2003), σελίδα

Προκειμένου να εισέλθει δυναμικά σε ανταγωνιστικές αγορές του εξωτερικού, η επιχείρηση πρέπει να λάβει ορισμένες «αποφάσεις δομής», δηλαδή σε σχέση με τα κτίρια και τον εξοπλισμό, αποφάσεις που αφορούν τη δυναμικότητα της παραγωγής, τις εγκαταστάσεις της, την τεχνολογία και την καθετοποίησή της. Οι αποφάσεις δομής έχουν συνήθως μακροπρόθεσμες επιπτώσεις, απαιτούν σημαντικές επενδύσεις και είναι δύσκολο να αντιστραφούν αν έχουν υλοποιηθεί. Είναι αποφάσεις στρατηγικής φύσης, που μακροπρόθεσμα θα εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση (π.χ. πολύ ανταγωνιστικό κόστος). Πέρα από τη δομή και τον εξοπλισμό, πολύ σημαντικές κρίνονται και οι αποφάσεις υποδομής, δηλ. τα συστήματα διοίκησης, όπως αποφάσεις για τους εργαζόμενους, την ποιότητα, τον προγραμματισμό παραγωγής και την οργάνωση. Πρόκειται για αποφάσεις τακτικής φύσης που αφορούν τρέχοντα θέματα και συνήθως δεν απαιτούν τεράστιες επενδύσεις. Μπορούν όμως να έχουν εξίσου ορατά αποτελέσματα με τις αποφάσεις δομής.

Είναι προφανές ότι οι αποφάσεις δομής και υποδομής σχετίζονται. Η ετήσια δυναμικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται από το αν το επίπεδο παραγωγής της παραμένει σταθερό ή αλλάζει κάθε χρόνο. Αποφάσεις σχετικά με το εργατικό δυναμικό εξαρτώνται από το πού βρίσκονται οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης και τι είδους παραγωγικές διαδικασίες έχουν επιλεγεί.

Κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθός της, πρέπει να υιοθετεί μεθόδους λειτουργικής βελτίωσης που δεν θα την αφήνουν να επαναπαύεται σε πεπαλαιωμένες

καταστάσεις και που θα την βοηθούν να μην πέφτει σε αδράνεια.

4.2.3 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Είναι εύλογο ότι όταν μιλάμε για είσοδο σε αγορές του εξωτερικού έρχονται σε σύγκρουση διαφορετικές κουλτούρες. Η εκ βάθους μελέτη του πολιτισμού και των ιδιαιτεροτήτων της χώρας-στόχος μπορεί να συντελέσει στον περιορισμό των πολιτισμικών συγκρούσεων. Καλό είναι να μην θίγονται θέματα που συσχετίζονται με τη θρησκεία, την πολιτική και κάποια άλλα «ευαίσθητα» σημεία, καθώς χωρίς να γίνει αντιληπτό μπορεί να οδηγήσει σε προστριβές ανάμεσα στα δύο μέρη.

Οι πολιτισμικές διαφορές μπορούν να επηρεάσουν τις διαπραγματεύσεις σε πολύ σημαντικά θέματα και σε στιγμές που δεν το φαντάζεται κάποιος. Ο τρόπος με τον οποίο άνθρωποι διαφορετικής κουλτούρας καταλήγουν σε συμφωνία διαφέρει όχι μόνο στο νομικό κομμάτι, αλλά και σε θέματα συμπεριφοράς.

Ορισμένες μελέτες υποστηρίζουν ότι η παγκοσμιοποίηση έχει οδηγήσει σε σταδιακή ομοιογενοποίηση της παγκόσμιας αγοράς. Δημιουργούνται διεθνείς σύνδεσμοι και υποδομές ως επακόλουθο των οποίων μειώνονται οι διαφορές που προέρχονται από

οικονομικό-κοινωνικά αίτια¹²³. Αυτό βέβαια συνεπάγεται ανάγκη για τυποποιημένες πλέον στρατηγικές μάρκετινγκ εντός και εκτός συνόρων¹²⁴. Παρόλα αυτά, ακόμα και στην Ευρώπη, όπου η οικονομική ένωση οδηγεί σε ομοιογενοποίηση πολιτικών και κοινωνικών δομών, οι πολιτισμικές αξίες παραμένουν πολύ ισχυρές, παραμένουν σταθερές στον χρόνο και οδηγούν την ιστορική εξέλιξη της χώρας¹²⁵.

Τα άτομα, λοιπόν, που στελεχώνουν μια μικρομεσαία επιχείρηση με βλέψεις σε διεθνείς αγορές πρέπει να ενημερώνονται για θέματα πολιτισμικών διαφορών, ώστε ανάλογα με το περιβάλλον της κάθε χώρας, να υιοθετούν την κατάλληλη συμπεριφορά.

4.2.4 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ

Η βασική αποστολή της σύγχρονης επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της αξίας της για τους μετόχους της. Ο παράγοντας “χρόνος” και “κίνδυνος” είναι δύο σημαντικά σημεία για οποιαδήποτε επενδυτική απόφαση. Κάθε επιχείρηση παρουσιάζει δύο ειδών κινδύνους τον επιχειρηματικό κίνδυνο, δηλαδή τον κίνδυνο που σχετίζεται με τη συγκεκριμένη δραστηριότητα της, και τον χρηματοοικονομικό κίνδυνο, που εξαρτάται από το χρέος που έχει αναλάβει η επιχείρηση.

¹²³ Op.cit., Yenyurt & Townsend (2003), σελίδες 377-378

¹²⁴ Zou & Cavusgil (2002), σελίδες 40-41

¹²⁵ Op.cit., Yenyurt & Townsend (2003), σελίδα 378

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος οφείλεται κυρίως σε διακυμάνσεις της ζήτησης, των τιμών πώλησης των προϊόντων της επιχείρησης, των τιμών των πρώτων υλών, της δυνατότητας αντίδρασης σε μεταβολές των τιμών αυτών καθώς και στη δομή κόστους της επιχείρησης. Ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος είναι απόρροια της διάρθρωσης των κεφαλαίων της, δηλαδή του μίγματος ιδίων κεφαλαίων και χρέους. Μια επιχείρηση με σχετικά μεγάλο χρέος είναι πολύ πιο εκτεθειμένη σε κινδύνους. Εάν καταφέρει να εξασφαλίσει ρευστότητα, δηλαδή να είναι ικανή να ανταποκριθεί στις άμεσες οικονομικές υποχρεώσεις της, τότε θεωρητικά δεν διατρέχει κίνδυνο. Εξίσου σημαντικό ρόλο παίζει και η ορθή διαχείριση των διαθεσίμων μιας επιχείρησης σε ξένα νομίσματα, πράγμα που κρίνεται αναγκαίο στις συναλλαγές σε συνάλλαγμα και την μεταφορά κεφαλαίου σε θυγατρικές εταιρείες στο εξωτερικό.

Ο επιχειρηματικός και ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος αποτελούν τον συνολικό κίνδυνο μιας επιχείρησης που καθορίζει το κόστος χρηματοδότησης της, το οποίο με τη σειρά του επηρεάζει τις βραχυπρόθεσμες, και ιδιαίτερα, τις μακροπρόθεσμες αποφάσεις της για επενδύσεις.

4.3 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Για να μπορέσει να σταθεί σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο και να συναγωνιστεί ανάλογες επιχειρήσεις του κλάδου στο εξωτερικό, μια μικρομεσαία επιχείρηση πρέπει να επιλέξει την στρατηγική με την οποία θα κινηθεί ώστε να προσελκύσει τους νέους

καταναλωτές. Ανάλογα με την αγορά στην οποία απευθύνεται και το προϊόν στο οποίο δραστηριοποιείται μπορεί να επιλέξει να κινηθεί με άξονα το χαμηλό κόστος, τη διαφοροποίηση ως προς το προϊόν, την εστίαση σε μια πολύ περιορισμένη αγορά καταναλωτών ή την παρουσίαση μιας καινοτομίας.

4.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Με άξονα την στρατηγική χαμηλού κόστους, η επιχείρηση προσπαθεί να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Σκοπός της είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους¹²⁶ που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και η αύξηση του όγκου πωλήσεων. Συνήθως, αυτή η στρατηγική δεν είναι εύκολο να υιοθετηθεί από μικρομεσαίες επιχειρήσεις, παρά μόνο όταν ειδικεύονται σε γραμμές παραγωγής πολύ περιορισμένου προϊοντικού μίγματος, καθώς προϋποθέτει εξασφάλιση χαμηλού κόστους σε όλη τη φάση ανάπτυξης, παραγωγής και διακίνησης του προϊόντος.

¹²⁶ Op.cit., Γεωργόπουλος (2002), σελίδα 215

4.3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Αυτό προϋποθέτει προσεκτική μελέτη των αναγκών των αγοραστών ώστε να εντοπίσει το στοιχείο που ενδεχομένως να έκανε το προϊόν της πιο ελκυστικό από αυτά του ανταγωνισμού.

Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν. Η διαφοροποίηση¹²⁷ επιτρέπει σε μία επιχείρηση να υιοθετεί υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως π.χ. ιδιαίτερα ή διαφορετικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, κ.α.

¹²⁷ Op.cit., Γεωργόπουλος (2002), σελίδα 218

4.3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Η στρατηγική της εστίασης έχει ως βασικό στοιχείο την επιλογή και συγκέντρωση μιας επιχείρησης σε ένα πολύ στενό κομμάτι της ευρύτερης αγοράς, επικέντρωση σε κάποια ξεχωριστή προτίμηση ή ανάγκη των αγοραστών. Αυτή η επικέντρωση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, ως προς κάποια γεωγραφική περιφέρεια, κάποια ειδική χρήση ενός προϊόντος ή κάποια ειδικά χαρακτηριστικά του που είναι ελκυστικά στους αγοραστές που απευθύνεται¹²⁸.

Η στρατηγική εστίασης μπορεί να είναι χαμηλού κόστους (π.χ. τα ενοικιαζόμενα δωμάτια στα ελληνικά νησιά) ή διαφοροποίησης (π.χ. η Rolls Royce στα αυτοκίνητα πολυτελείας). Η πρώτη περίπτωση προϋποθέτει την ύπαρξη τμήματος αγοραστών που οι ανάγκες τους να μπορούν να ικανοποιηθούν με χαμηλότερο κόστος απ' ότι η υπόλοιπη αγορά. Η δεύτερη περίπτωση προϋποθέτει την ύπαρξη αγοραστών με ειδικές ανάγκες. Η επιχείρηση με στρατηγική εστίασης επιδιώκει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στο συγκεκριμένο τμήμα αγοράς, που όμως δεν χρειάζεται όμως να είναι και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην ευρύτερη αγορά. Για να είναι ελκυστική η στρατηγική εστίασης, χρειάζεται η τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνεται να είναι αρκετά μεγάλη για να είναι επικερδής, να έχει καλές προοπτικές ανάπτυξης και βέβαια να μην παρουσιάζει ενδιαφέρον για μεγάλους ανταγωνιστές. Από την άλλη μεριά, η

¹²⁸ Παραδείγματα niche market είναι η Apple στους υπολογιστές, το Woolite στα απορρυπαντικά (είναι μόνο για μάλλινα), βιοτεχνία που παράγει υποδήματα για πολύ μεγάλα νούμερα, κ.α.

επιχείρηση πρέπει να έχει τις δεξιότητες και τους πόρους να το εξυπηρετήσει αποτελεσματικά.

Πάντως, το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων με στρατηγική εστίασης είναι η εξειδίκευση τους με την οποία μπορούν να αντιδρούν σε διάφορες ανταγωνιστικές πιέσεις (δύσκολα βρίσκονται παρόμοια προϊόντα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως υποκατάστατα, πράγμα που συνεπάγεται μικρή διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών).

Φυσικά, πάντα ελλοχεύει ο κίνδυνος είτε κάποια άλλη επιχείρηση να βρει τρόπους να μιμηθεί τους τρόπους εξυπηρέτησης της ειδικής αγοράς, είτε οι προτιμήσεις των αγοραστών να αλλάξουν προς κάποιο προϊόν της ευρύτερης αγοράς. Μέχρι τότε όμως, η επιχείρηση μπορεί να έχει λάβει τα μέγιστα δυνατά οφέλη και κέρδη.

Σε πολλές μελέτες, αναφέρεται η στρατηγική της εστίασης ως η μοναδική προτεινόμενη στρατηγική για την είσοδο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε νέες αγορές¹²⁹.

¹²⁹ Op.cit., Kotler (1996), σελίδα, Op.cit., Lee, Lim, Tan (1999), σελίδα 44

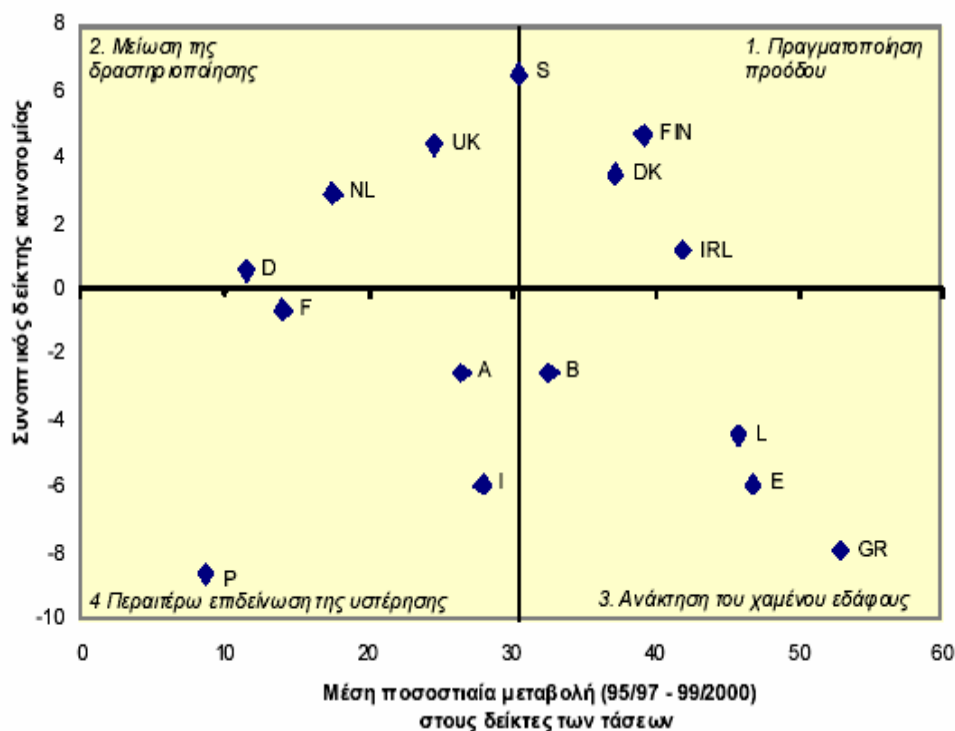
4.3.4 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Με τον όρο «καινοτομία» εννοούμε την εφευρετικότητα σε ό,τι κάνει μία επιχείρηση. Από τον τρόπο με τον οποίο εγκαθίσταται και λειτουργεί μέσα σε έναν χώρο, μέχρι τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μέσα στην αγορά, στις εξαγωγές, στον τρόπο που εκτελεί τις τραπεζικές της συναλλαγές, που εξυπηρετεί τους πελάτες της. Καινοτόμες εφαρμογές επιδέχεται όλο το πλέγμα διεργασιών. Είναι βέβαια και αποτέλεσμα έρευνας. Όμως η έρευνα δεν συνεπάγεται απαραίτητα καινοτομία. Το κυριότερο είναι να υπάρχει κλίμα καινοτομίας σε συνδυασμό με κλίμα επιχειρηματικότητας. Μια οικονομία, η οποία είναι δυσκίνητη ως προς τη χρηματοδότηση, μία οικονομία η οποία δεν έχει προοπτική αλλά μόνο προβλήματα, δεν εμπνέει για καινοτομίες.

Ένα από τα βασικότερα λάθη που κάνουν επιχειρήσεις ανάλογου μεγέθους είναι η βραχυπρόθεσμη προοπτική ως προς τις επενδύσεις και τις σχέσεις με τους πελάτες. Ελάχιστο βάρος δίνεται στην έρευνα και την καινοτομία. Είναι χαρακτηριστικό ότι η Ελλάδα βρίσκεται ανάμεσα στις 3 χώρες με τα χαμηλότερα αποτελέσματα στο θέμα της καινοτομίας μαζί με το Λουξεμβούργο και την Ισπανία. Το μόνο ενθαρρυντικό στοιχείο είναι ότι, παρά το χαμηλό επίπεδο, φαίνονται θετικές τάσεις που απεικονίζονται με «την ανάκτηση χαμένου εδάφους». Αντιθέτως, από τις πλέον καινοτόμες χώρες της ΕΕ, η Δανία και η Φινλανδία «σημειώνουν πρόοδο», η Σουηδία ακολουθεί τον κοινοτικό μέσον όρο, ενώ στις Κάτω Χώρες το ποσοστό βελτίωσης είναι χαμηλότερο από τον κοινοτικό μέσον όρο¹³⁰.

¹³⁰ ΕΕ, Πίνακας Αποτελεσμάτων 2001 για καινοτομία

Όσον αφορά στην Ελλάδα, το σημαντικότερο δυνατό σημείο της φαίνεται να είναι η χρηματοδότηση της καινοτομίας. Αντιθέτως, ανάμεσα στα πιο αδύνατα σημεία της Ελλάδας στο θέμα της καινοτομίας αναφέρονται η Δημόσια και επιχειρηματική E&A, η χορήγηση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας υψηλής τεχνολογίας, οι καινοτόμες μικρομεσαίες επιχειρήσεις και το Διαδίκτυο. Ως βασική τάση, προοιωνίζεται στην Ελλάδα η αύξηση δημόσιας E&A και επενδύσεων ΤΠΕ (Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών) και κάμψη επιχειρηματικής E&A, με μέση μεταβολή στο 52,9% σε σύγκριση με το 30,5% του κοινοτικού μέσου όρου.



Διάγραμμα 2: Γενικές τάσεις ανά χώρα βάσει του δείκτη καινοτομίας

(Πηγή: Πίνακας αποτελεσμάτων 2001 για την καινοτομία, ΕΕ)

Στο διάγραμμα 2, οι χώρες πάνω από τον οριζόντιο άξονα έχουν επιδόσεις άνω του μέσου όρου, ενώ οι χώρες στα δεξιά του κατακόρυφου άξονα παρουσιάζουν γενική

τάση που υπερβαίνει τον κοινοτικό μέσον όρο. Οι δύο αυτοί άξονες χωρίζουν το διάγραμμα σε τέσσερα τεταρτημόρια. Οι χώρες του τεταρτημορίου επάνω δεξιά «σημειώνουν πρόοδο», καθώς και ο συνοπτικός δείκτης καινοτομίας τους και το ποσοστό μεταβολής που εμφανίζουν κατά το παρελθόν όσον αφορά τους δείκτες καινοτομίας είναι άνω του κοινοτικού μέσου όρου. Αντίθετα, οι χώρες του τεταρτημορίου κάτω αριστερά «εμφανίζουν περαιτέρω επιδείνωση της υστέρησης», καθώς και οι δύο μεταβλητές είναι κάτω του κοινοτικού μέσου όρου. Όλα τα κράτη μέλη έχουν βελτιώσει τις επιδόσεις τους στον τομέα της καινοτομίας. Τρεις χώρες με χαμηλά αποτελέσματα επί του παρόντος παρουσιάζουν τις θετικότερες τάσεις: η Ελλάδα, το Λουξεμβούργο και η Ισπανία «ανακτούν σαφώς το χαμένο έδαφος». Οι τρεις μεγαλύτερες οικονομίες της ΕΕ σημειώνουν επίσης βελτίωση, αλλά με ρυθμούς κάτω του κοινοτικού μέσου όρου. Στο Ηνωμένο Βασίλειο παρατηρούνται οι ταχύτεροι ρυθμοί βελτίωσης στο πλαίσιο αυτής της ομάδας. Μεταξύ των πλέον καινοτόμων χωρών της ΕΕ, η Δανία και η Φινλανδία «σημειώνουν πρόοδο» στη Σουηδία η βελτίωση ακολουθεί τον κοινοτικό μέσον όρο, ενώ στις Κάτω Χώρες το ποσοστό βελτίωσης είναι χαμηλότερο από τον κοινοτικό μέσον όρο.

5 ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΣΕ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

Σε μια εποχή παγκοσμιοποίησης των αγορών και διεθνοποίησης των οικονομικών δραστηριοτήτων, όλες οι επιχειρήσεις – ανεξαρτήτως μεγέθους, κλάδου και διοικητικής δομής – αντιμετωπίζουν το πρόβλημα του «βέλτιστου» μοντέλου διεθνοποίησης, δηλαδή του τρόπου οργάνωσης ή αναδιοργάνωσης και διοίκησης δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Προκειμένου να καταστρώσει και να εκτελέσει μια στρατηγική, η επιχείρηση πρέπει πρώτα απ'όλα να έχει ξεκαθαρίσει ποιά είναι η αποστολή της. Αυτό σημαίνει ότι η ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής ιδέας, οδηγεί στην εκδήλωση κάποιου οράματος για την επιχείρηση και κατά συνέπεια τον προσδιορισμό της αποστολής της. Έτσι λοιπόν, έχοντας ξεκαθαριστεί το κρίσιμο αυτό σημείο, διαφαίνεται πλέον ο αντικειμενικός σκοπός που είναι εύκολα μετατρέψιμος σε οικονομικούς (ανάπτυξη κερδών) και στρατηγικούς στόχους (μερίδιο αγοράς). Στο σημείο αυτό, και αφού έχουν προηγηθεί όλες οι αναλύσεις που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι σε θέση η επιχείρηση να καταστρώσει την στρατηγική της και να αποφασίσει πώς θα προσεγγισθούν οι στόχοι αυτοί ώστε να εξασφαλιστεί το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα. Και βέβαια, αυτό επιτυγχάνεται εφόσον υπάρχει πάντα έλεγχος, αξιολόγηση και αναπροσαρμογή της στρατηγικής, όπου απαιτείται, εφόσον και το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς.

5.1 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΕ ΝΕΑ ΑΓΟΡΑ

Η τελική απόφαση για τον τρόπο με τον οποίο θα κινηθεί στο εξωτερικό η επιχείρηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα επίπεδα ελέγχου που θέλει να έχει, τους πόρους που είναι διατεθειμένη να αφιερώσει και το τεχνολογικό ρίσκο που διατίθεται να αναλάβει¹³¹.

5.1.1 ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Έλεγχος είναι η ικανότητα και η επιθυμία μιας επιχείρησης να επηρεάζει τις αποφάσεις, την οργάνωση και τις μεθόδους που εφαρμόζονται στις ξένες αγορές και η εξουσία που μπορεί να ασκήσει¹³².

Τα επίπεδα ελέγχου συνδέονται άμεσα με το ρίσκο και τα κέρδη μιας επιχείρησης, γεγονός που δικαιολογεί τον πολύ σημαντικό ρόλο που παίζει από τα πρώτα κιόλας στάδια στροφής στην ξένη αγορά.

Σε συμφωνίες χορήγησης αδειών, ο έλεγχος των λειτουργιών είναι αρμοδιότητα του ατόμου στο οποίο παραχωρούνται τα δικαιώματα της επιχείρησης με αντάλλαγμα χρηματική αμοιβή και τη δέσμευση για πλήρη συμμόρφωση με τους όρους του συμβολαίου. Έτσι, η εταιρεία που αποφασίζει να εκχωρήσει κάποια δικαιώματά της έχει ελάχιστο άμεσο έλεγχο.

¹³¹ Op.cit., Osland, Taylor & Zou (2001), σελίδα 153

Στην περίπτωση κοινοπραξίας, ο άμεσος έλεγχος «μοιράζεται» ανάμεσα στους ιδιοκτήτες ανάλογα με το ποσοστό κυριότητας τους, δίνοντας το δικαίωμα για περισσότερα μέλη στο ΔΣ. Εντούτοις, ανεπίσημοι μηχανισμοί ελέγχου ασκούνται όταν ο ένας συνεταίρος γνωρίζει και χρησιμοποιεί στοιχεία που οι άλλοι συνεταίροι πιθανότατα αγνοούν. Συνεπώς, σε περιπτώσεις όπου «μοιράζονται τον έλεγχο», έχουν χαμηλή έως μέτρια δέσμευση κεφαλαίων, χαμηλό έως μέτριο επιχειρηματικό κίνδυνο και βέβαια εξίσου χαμηλά έως μέτρια επίπεδα απόδοσης, ανάλογα με την στρατηγική που επιλέγουν.

Τον μεγαλύτερο βαθμό έλεγχου χαίρουν εταιρείες που έχουν προχωρήσει σε μορφή επέκτασης με θυγατρικές εταιρείες. Πλήρης έλεγχος απαιτεί υψηλή δέσμευση κεφαλαίων της επιχείρησης και την εκθέτει σε υψηλότερο βαθμό επιχειρηματικού κινδύνου. Εντούτοις, υψηλά επίπεδα ελέγχου επιφυλάσσουν υψηλή απόδοση της επένδυσης.

5.1.2 ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Οι απαιτούμενοι πόροι είναι στοιχεία του ενεργητικού τα οποία δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς χωρίς να επιβαρύνουν με δαπάνες. Οι πόροι μπορεί να είναι άυλα στοιχεία, όπως διοικητικές ικανότητες, η φήμη της επιχείρησης, η

¹³² Op.cit., Ekeledo & Sivakumar (2003), σελίδα 74-75

εμπειρία που διαθέτει, ή ενυπόστατα όπως μηχανήματα και χρήματα¹³³. Τα επίπεδα που απαιτούνται ποικίλουν σημαντικά ανάλογα με την επιλεγόμενη μέθοδο, ξεκινώντας από τις εξαγωγές απευθείας από την εγχώρια αγορά όπου απαιτούνται πολύ χαμηλοί πόροι, συνεχίζοντας με την χρήση αδειών όπου όλο το κόστος επικεντρώνεται γύρω από τα έξοδα εκπαίδευσης και καταλήγοντας στον τρόπο επέκτασης με θυγατρική εταιρεία, όπου η επένδυση πόρων εκτείνεται στον μέγιστο βαθμό. Έτσι λοιπόν, έλλειψη πρόσβασης σε κεφάλαιο και άλλους πόρους μπορεί να σημαίνει ότι είναι αδύνατη η είσοδος με ιδιόκτητη δομή, έτσι ώστε να προτιμηθούν άλλοι τρόποι μηδενικής ή μερικής συμμετοχής σε κεφάλαια. Εξάλλου, οι πόροι είναι αυτοί που «οδηγούν» την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα¹³⁴.

5.1.3 ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΡΙΣΚΟΥ

Το τεχνολογικό ρίσκο είναι μια τρίτη παράμετρος που παίζει καθοριστικό ρόλο στην απόφαση για τον βαθμό εξάπλωσης της επιχείρησης στο εξωτερικό. Αυτό σχετίζεται με κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει η επιχείρηση, το οποίο μπορεί να απορρέει από κάποια καινοτομία, όπως πατέντα, πνευματική ιδιοκτησία, κ.α¹³⁵. Συνεπώς, αυτή η απόφαση, δείχνει κατά πόσο είναι αποφασισμένη η επιχείρηση να μεταβιβάσει στον συνεταίρο της στην αγορά στόχο μέρος από την εμπειρία της και την εφασμοσμένη γνώση της, υλική ή/ και άυλη. Η ανάγκη για διαφύλαξη αυτής της

¹³³ Op.cit., Osland, Taylor & Zou (2001), σελίδα 153

¹³⁴ Op.cit., Ekeledo & Sivakumar (2003), σελίδα 75

¹³⁵ Op.cit., Bharadwaj, Varadajan & Fajy (1993), σελίδες 84-85

τεχνολογίας οδηγεί μια επιχείρηση σε ξεκάθαρη επιλογή στρατηγικής. Σε συμφωνίες χορήγησης αδειών, η επιχείρηση αναλαμβάνει ένα πολύ υψηλό τεχνολογικό ρίσκο, καθώς αναγκάζεται να εκχωρήσει δικαιώματα και να αποκαλύψει κάποια από τα μυστικά της τεχνογνωσίας της. Αντιθέτως, σε περιπτώσεις ίδρυσης εταιρειών με συμμετοχή 100%, το τεχνολογικό ρίσκο είναι σχεδόν ανύπαρκτο, εφόσον η τεχνογνωσία παραμένει «στα χέρια» της ίδιας της επιχείρησης.

Αυτοί οι τρεις παράγοντες- πόροι, έλεγχος, τεχνολογικό ρίσκο- συνδέονται άμεσα μεταξύ τους και αλληλοεπηρεάζονται. Εύλογα, υψηλά επίπεδα ελέγχου συνεπάγονται χαμηλό τεχνολογικό ρίσκο άλλα απαιτούν μεγάλη δέσμευση πόρων.

Από την στιγμή, λοιπόν, που μια επιχείρηση θα ξεκαθαρίσει τους στόχους της ως προς αυτά τα τρία βασικά σημεία, είναι πιο εύκολο γι' αυτή να αποφασίσει προς ποιά κατεύθυνση επέκτασης σε ξένες αγορές θα προσανατολιστεί.

5.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΕ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

Σε μια εποχή παγκοσμιοποίησης των αγορών και ραγδαίων αλλαγών και εξελίξεων, όλες οι επιχειρήσεις- ανεξαρτήτως μεγέθους, κλάδου δραστηριότητας, προέλευσης- αντιμετωπίζουν το πρόβλημα του «βέλτιστου» μοντέλου διεθνοποίησης, δηλαδή του τρόπου οργάνωσης ή αναδιοργάνωσης και διοίκησης δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Έτσι, οι επιχειρήσεις που τελικά αποφασίζουν να στρέψουν την προσοχή τους και να εστιάσουν τις δυνάμεις τους σε νέες αγορές, βρίσκονται αντιμέτωπες με μια ακόμα καθοριστικής σημασίας απόφαση ως προς τον τρόπο με τον οποίο θα διεισδύσουν σε αυτές. Λέγοντας τρόπο εισόδου σε μια νέα αγορά, εννοούμε τη θεσμική συμφωνία που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση προκειμένου να προωθήσει το προϊόν της σε μια ξένη αγορά στα πρώτα τρία έως πέντε χρόνια, που είναι η συνήθης περίοδος που χρειάζεται μια επιχείρηση για να διεισδύσει εξ ολοκλήρου σε μια νέα αγορά¹³⁶.

Η τελική επιλογή για τον τρόπο δικτύωσης σε διεθνείς αγορές γίνεται αφού προηγηθεί καλή πληροφόρηση για κάθε μια περίπτωση¹³⁷ και αναμφισβήτητα είναι πολύπλοκη απόφαση. Η επιλογή ακατάλληλης μεθόδου για την είσοδο σε μια νέα αγορά μπορεί να επιφυλάσσει μεγάλες οικονομικές απώλειες για την επιχείρηση¹³⁸. Αντιθέτως, η ορθή επιλογή στρατηγικής διεθνοποίησης της επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα¹³⁹.

5.2.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΡΟΠΟΥ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΕ ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

Υπάρχουν πολλές θεωρίες σχετικά με την διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων σε ξένες αγορές.

¹³⁶ Op.cit., Root (1994), σελίδες 148-149

¹³⁷ Op.cit., Osland, Taylor & Zou (2001), σελίδα 153

¹³⁸ Op.cit., Ekeledo & Sivakumar (2003), σελίδα 68

Η θεωρία της σχολής της Uppsala, η οποία στηρίζεται στις θεωρίες των Johanson & Vahlne (1977, 1990), Johanson & Wiedersheim (1975) και Olson & Wiedersheim-Paul (1978), δίνει έμφαση στον τρόπο με τον οποίο μούνται οι επιχειρήσεις στη διαδικασία της διεθνοποίησης¹⁴⁰. Υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις προτιμούν να ξεκινούν τη διαδικασία με τρόπους που απαιτούν χαμηλή δέσμευση, όπως εξαγωγές και χορήγηση αδειών και σταδιακά προχωρούν σε επενδύσεις και μάλιστα εστιάζοντας αρχικά σε γειτονικές αγορές ή αγορές με παρόμοιες επιχειρηματικές αρχές με την εγχώρια, ώστε να μειώσουν το βαθμό αβεβαιότητας¹⁴¹. Με αυτό τον τρόπο, οι επιχειρήσεις εισέρχονται προοδευτικά στις ξένες αγορές¹⁴² και συσσωρεύουν γνώση και εμπειρία¹⁴³. Δηλαδή, η διαδικασία της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων συντελείται σε πέντε στάδια: προεμπλοκή, αντίδραση, πειραματισμός, ενεργητικότητα και αφοσίωση¹⁴⁴. Όσο η διεθνοποίηση εδραιώνεται, η επιχείρηση αναπτύσσει ένα δικό της δίκτυο.

Σύμφωνα με τους Johanson και Vahlne (1992), υπάρχει μια αλληλοεπίδραση μεταξύ πελατών, προμηθευτών, ανταγωνιστών και άλλων εμπλεκόμενων, η οποία δρα καθοριστικά κατά την προσπάθεια διεθνοποίησης της επιχείρησης. Η επιχείρηση, δηλαδή, επενδύει μακροπρόθεσμα στις σχέσεις της με όλους όσους εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα. Η αλληλεπίδραση μεταξύ προμηθευτή και πελάτη επιτρέπει στις δύο επιχειρήσεις να γνωρίσει ο ένας τις ανάγκες και δυνατότητες του άλλου¹⁴⁵. Με τον ίδιο

¹³⁹ Op.cit., Root (1994), σελίδες 148-149

¹⁴⁰ Op.cit., Chetty, Campbell-Hunt (2003), σελίδα 798

¹⁴¹ Op.cit., Fillis (2001), σελίδα 774

¹⁴² Op.cit., Galan, Galende & Gonzalez-Benito (1999), σελίδα 779

¹⁴³ Σύμφωνα με τον Rundh, το μοντέλο αυτό λέγεται incremental approach (Op.cit., Rundh (2003), σελίδα 251)

¹⁴⁴ Ο Cavusgil (1984) αναφέρει τα 5 στάδια με την ορολογία στα αγγλικά preinvolvement, reactive/opportunistic, experimental, active, committed involvement

¹⁴⁵ Op.cit., Chetty & Campbell-Hunt (2003), σελίδα 799

ρυθμό φτάνει να διαμορφώσει τη δική της στρατηγική στην αγορά¹⁴⁶. Όταν πλέον οι επιχειρήσεις φτάσουν σ' αυτό το σημείο αυξημένης διεθνοποίησης, είναι προετοιμασμένοι για κάθε ενδεχόμενο, και η προσέγγιση που ακολουθούν δεν βασίζεται ούτε σε μεθοδολογία ούτε σε σταδιακή διείσδυση-δικτύωση, αλλά σε προσανατολισμό σε ευκαιρίες που παρουσιάζονται ξαφνικά χωρίς να έχει προηγηθεί κάποια προεργασία. Οι εξωτερικές συνθήκες και οι ενδεχόμενες ευκαιρίες που εμφανίζονται καθορίζουν την πορεία της επιχείρησης στο εξωτερικό και συνοδεύουν τις αποφάσεις της, χωρίς να υπάρχει προδιαγεγραμμένη στρατηγική¹⁴⁷.

Η θεωρία της εσωτερίκευσης βασίζεται στους Coase (1937) και Williamson (1975), οι οποίοι σε διαφορετικές χρονικές περιόδους έθεσαν το θέμα του κόστους των συναλλαγών. Κόστος προκύπτει από τη διαπραγμάτευση, τον συνεχή έλεγχο και από τις υποχρεώσεις ενός συμβολαίου. Η θεωρία της εσωτερίκευσης επεξηγεί τους λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση θα αποφάσιζε να έχει στην ιδιοκτησία της και να λειτουργεί μια παραγωγική μονάδα σε μια ξένη αγορά αντί να στραφεί στην χορήγηση αδειών ή σε συμφωνία διανομής με μια εγχώρια επιχείρηση. Βάσει αυτής της θεωρίας, η μεγιστοποίηση των κερδών είναι αποτέλεσμα της ελαχιστοποίησης του κόστους συναλλαγών. Συνεπώς μια επιχείρηση που δεν είναι πολυεθνική ώστε να διαθέτει διεθνή δίκτυα, μπορεί να έχει συμφέρον στο να εξάγει προϊόντα της. Γενικότερα, υποστηρίζεται ότι οι «χαμηλού κινδύνου» τρόποι εισόδου σε μια νέα αγορά, όπως η

¹⁴⁶ Op.cit., Rundh (2003), σελίδα 249

¹⁴⁷ Ο Rundh ονομάζει αυτή την προσέγγιση Contingency approach (Op.cit., Rundh (2003), σελίδα 252)

χορήγηση αδειών, συμφωνίες διανομής, κ.α. αποτελούν τους εξ ορισμού τρόπους χαμηλού κόστους¹⁴⁸.

Οι άυλοι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση, όπως η τεχνολογία και η τεχνογνωσία παίζουν σημαντικό ρόλο τόσο στην απόφασή της να διεθνοποιηθεί όσο και στην επιλογή του τρόπου με τον οποίο θα προχωρήσει στην υλοποίηση της απόφασής της. Η τεχνολογία και τεχνογνωσία που διαθέτει την προστατεύουν από το ευκαιριακό κέρδος των ανταγωνιστών της με την εσωτερίκευση των διεθνών λειτουργιών της στη δική της δομή. Γι' αυτό και αποδεικνύεται βάσει μελετών ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και στα υψηλά επίπεδα άυλων πόρων¹⁴⁹.

Μια άλλη προσέγγιση αποτελεί η επιλεκτική θεωρία (εκλεκτικό παράδειγμα) των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων που διατυπώθηκε από τον Dunning (1977, 1979, 1981, 1985, 1988). Μια επιχείρηση που αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί σε μια ξένη αγορά έχει να αντιμετωπίσει υψηλότερο κόστος απ' αυτό που απορρέει από τη δραστηριοποίησή της στην εγχώρια αγορά. Για να αντιμετωπίσει λοιπόν το υψηλό κόστος, σύμφωνα με τον Dunning, πρέπει να έχει ορισμένα πλεονεκτήματα σε σχέση με την τοπική επιχείρηση, που θα εξουδετερώσουν το κόστος λειτουργίας στο εξωτερικό¹⁵⁰. Το πλεονέκτημα της ιδιοκτησίας αφορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει μια επιχείρηση με τα άυλα πάγια (φήμη και πελατεία, ανεπτυγμένη τεχνολογία, κατοχυρωμένες πατέντες, κ.α.) που μπορεί να κατέχει ή να αποκτήσει μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων και την καινοτομία σε προϊόντα. Άλλος

¹⁴⁸ Op.cit., Ekeledo & Sivakumar (2003), σελίδα 71

¹⁴⁹ Op.cit., Galan, Galende & Gonzalez-Benito (1999), σελίδα 779

παράγοντας που ωθεί μια επιχείρηση να εισέρθει σε νέα αγορά είναι κάποιο πλεονέκτημα που απορρέει από τις συνθήκες της αγοράς αυτής (πλεονέκτημα εσωτερίκευσης) και την ικανότητα της επιχείρησης να συντονίσει τις δραστηριότητες της στην νέα αγορά. Δηλαδή, η επιχείρηση διατηρεί τα ιδιοκτησιακά της πλεονεκτήματα μέσα στη δική της δομή και τα συνδυάζει με τα πλεονεκτήματα του τόπου εγκατάστασης. Το πλεονέκτημα αυτό που προκύπτει από τη διεθνοποίηση της οικονομικής δραστηριότητας μιας επιχείρησης είναι η γεωγραφική περιφέρεια και το θεσμικό και παραγωγικό πλαίσιο που την περιβάλλει (ύπαρξη φυσικών πόρων, φτηνή εργασία, κ.α). Επιπλέον, κάποιοι περιορισμοί στο εξωτερικό εμπόριο σε μια αγορά καθιστούν τις επενδύσεις πιο ευνοϊκές από κάθε άλλο τρόπο εισόδου, π.χ. λόγω ποσοτώσεων που καθιστούν αδύνατες τις εισαγωγές¹⁵¹. Βέβαια, δεδομένων των περιορισμένων οικονομικών δυνατοτήτων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ο Fillis (2001) υποστηρίζει ότι αυτή η θεωρία βρίσκει εφαρμογή περισσότερο σε πολυεθνικές επιχειρήσεις και όχι τόσο σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Μια διαφορετική προσέγγιση είναι η θεωρία που βασίζεται στους πόρους μιας επιχείρησης, τους οποίους θεωρεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Βάσει αυτής της θεωρίας, οι επιχειρήσεις δεν ακολουθούν τις στρατηγικές εισόδου σε μια νέα αγορά οι οποίες θα τους αποφέρουν τις υψηλότερες αποδόσεις, αλλά η επιλογή στρατηγικής γίνεται ανάλογα με τους πόρους που μπορούν να διαθέσουν. Μια επιχείρηση μπορεί να ανταγωνιστεί σε μια αγορά όταν οι πόροι της επιχείρησης

¹⁵⁰ Op.cit., Fillis (2001), σελίδα 774

¹⁵¹ Op.cit., Ekeledo & Sivakumar (2003), σελίδα 72

συγκλίνουν και εναρμονίζονται με τις ευκαιρίες της αγοράς¹⁵², ώστε να δημιουργούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η πλήρης κυριότητα μιας επιχείρησης στη ξένη αγορά είναι η πιο κατάλληλη στρατηγική γιατί δίνει τον έλεγχο και τη δραστηριότητα της επιχείρησης ανάλογα με τους πόρους που διαθέτει¹⁵³. Παράλληλη είναι και η θεώρηση της στρατηγικής προσέγγισης, βάσει της οποίας η υιοθέτηση μιας στρατηγικής λαμβάνει υπόψιν τους πόρους και τις δυνατότητες μίας επιχείρησης παράλληλα με την εξέταση των ευκαιριών και απειλών του νέου περιβάλλοντος¹⁵⁴.

Τέλος, η προσέγγιση του Porter¹⁵⁵, αναλύει πώς οι συνθήκες στην εγχώρια αγορά επηρεάζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης στη διεθνή αγορά. Οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψιν βάσει αυτής της θεώρησης είναι οι εξής: ο βαθμός ανάπτυξης των πόρων της επιχείρησης (υποδομή ή ανθρώπινοι πόροι), ο οποίος επηρεάζει την ικανότητα της επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, η ένταση του ανταγωνισμού, η οποία δρα θετικά στις καινοτομικές ικανότητες μιας επιχείρησης και στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η ζήτηση στην νέα αγορά και τέλος η ύπαρξη συσχετιζόμενων δραστηριοτήτων στην εγχώρια αγορά που μπορούν να δρουν υποστηρικτικά στην ξένη αγορά¹⁵⁶.

¹⁵² Op.cit., Conner (1991), σελίδα 125-127

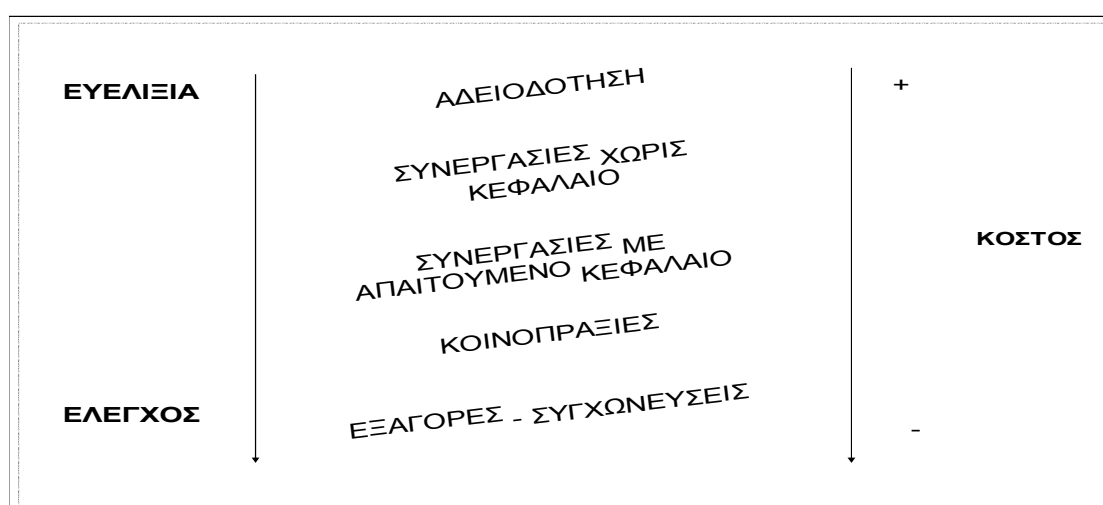
¹⁵³ Op.cit., Ekeledo & Sivakumar (2003), σελίδα 72-73

¹⁵⁴ Op.cit., Galan, Galende & Gonzalez-Benito (1999), σελίδα 780

¹⁵⁵ Porter (1990)

¹⁵⁶ Op.cit., Galan, Galende & Gonzalez-Benito (1999), σελίδα 779

Έχοντας λοιπόν απαντήσει στα καίρια ερωτήματα που μπορεί να θέσει μια επιχείρηση σχετικά με την απόφαση για διεθνοποίηση, δηλαδή γιατί να διεθνοποιηθεί, πώς να το πετύχει και που να εστιάσει, εξετάζουμε τις επιλογές που παρουσιάζονται ανάλογα με τις απαντήσεις που έχουν δοθεί.



Πίνακας 2: Τρόποι εισόδου στο εξωτερικό και επίπεδα κεφαλαίου, ελέγχου και ευελιξίας
(Πηγή: Townsend, 2003)

Σε γενικές γραμμές, πέρα από το μοντέλο με το οποίο κινείται η επιχείρηση στο εξωτερικό, είναι απαραίτητο γι' αυτή να καταστεί σαφές ποιά είναι η αποστολή της, ποιά στρατηγική σκοπεύει να ακολουθήσει και να καθορίσει το μίγμα μάρκετινγκ¹⁵⁷. Εάν η αποστολή της είναι ξεκάθαρη, θα διαφανεί ποιά είναι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και πώς θα δημιουργήσει αξία για τον πελάτη.

Για μια τέτοια απόφαση απαιτείται προσεκτική αξιολόγηση ελκυστικότητας των αγορών-στόχο, γνώση εμποδίων εισόδου, πρόβλεψη πιθανής αντίδρασης

επιχειρήσεων που ανήκουν στον ίδιο κλάδο καθώς και τους πόρους και τις δυνατότητες της ίδιας της επιχείρησης.

Πρόκειται για μια μακροχρόνια απόφαση που προϋποθέτει¹⁵⁸ αναγνώριση πιθανών αγορών και καθορισμό προτεραιοτήτων ανάμεσα σε αυτές, βάσει αντικειμενικών κριτηρίων, προσπάθειες για ενέργειες προώθησης και χρονικό καθορισμό ενεργειών επέκτασης και χρονοδιάγραμμα επενδύσεων.

Σύμφωνα με τον Root (1994), η επιλογή μπορεί να γίνει κυρίως ανάμεσα σε τέσσερις εναλλακτικούς τρόπους: εξαγωγές, χορήγηση αδειών και διεθνής δικαιόχρηση, κοινοπραξίες και εταιρείες με πλήρη συμμετοχή.

5.2.2 ΕΞΑΓΩΓΕΣ

Οι εξαγωγές είναι η συνηθέστερη και η πιο οικεία μορφή διεθνοποίησης της επιχείρησης. Το προϊόν παράγεται εκτός της χώρας-στόχο και αποστέλλεται σ' αυτή. Η εξαγωγική δραστηριότητα μπορεί να γίνεται είτε εμμέσως, δηλαδή με τη μεσολάβηση ατόμων που βρίσκονται στην εγχώρια αγορά, τα οποία αναλαμβάνουν τη διαδικασία

¹⁵⁷ Op.cit., Lee & Yang (1990), σελίδες 43-44

¹⁵⁸ Op.cit., Mas-Ruiz, Nicolau-Gonzalbez & Ruiz-Moreno (2002), σελίδα 348

της φόρτωσης και εμπορίας του προϊόντος¹⁵⁹, είτε άμεσα¹⁶⁰ χωρίς μεσολάβηση από την εγχώρια αγορά αλλά με τη συνεισφορά συνεργατών στην αγορά-στόχο.

Η ανάπτυξη των εξαγωγών στις Δυτικές αγορές αποδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις απαντούν στα κίνητρα που παρουσιάζονται προκειμένου να μπουν σε νέες αγορές¹⁶¹. Η προώθηση των εξαγωγών είναι μέρος της εξέλιξης μιας εταιρείας. Δεν είναι συγκεκριμένο γεγονός, αλλά είναι μια διαδικασία¹⁶². Αν μια εταιρεία δεν διαθέτει μεγάλη δομή, μπορεί να αναθέσει όλο το διαδικαστικό κομμάτι των εξαγωγών σε εξωτερικό συνεργάτη που θα αναλάβει κάθε λεπτομέρεια με την καταβολή προμήθειας.

Στα διαδικαστικά θέματα των εξαγωγών εμπλέκονται πολλά μέρη, ανάμεσα στον εξαγωγέα και τον διανομέα: εταιρεία που αναλαμβάνει την μεταφορά των προϊόντων, εκτελωνιστής σε περίπτωση τρίτης χώρας, αγορανομικές υπηρεσίες (σε περίπτωση τροφίμων), πρεσβείες- επιμελητήρια για έκδοση αδειών όπου αυτό απαιτείται. Ως προς τα μέρη με τα οποία η επιχείρηση έχει μια άμεση συνεργασία, πρέπει να είναι σίγουρη για την σωστή επιλογή τους, ώστε να διασφαλιστεί η ορθή μεταφορά και έγκαιρη παράδοση στον τελικό προορισμό με αποφυγή οποιουδήποτε κωλύματος.

¹⁵⁹ Τρεις μορφές συνεργασίας: α) Export merchants: αγοράζουν και στη συνέχεια πουλάνε, β) Export Agents: δουλεύουν με προμήθειες, γ) Cooperative organizations (πηγή: Root 1994)

¹⁶⁰ direct exporting

¹⁶¹ Op.cit., Hoekman & Djankov (1997), σελίδα 472

¹⁶² Op.cit., Θανόπουλος, (2002), σελίδα 287, (πηγή Northdurft, W.E., Going Global: How Europe helps small firms to Export, The Brookings Institution, Washington, D.C., 1992, σελ. 17)

Ως προς τους κρατικούς φορείς (τελωνεία, αγορανομικές υπηρεσίες, εμπορικό επιμελητήριο), η επιχείρηση έχει συμφέρον να έχει συνεχείς επαφές ώστε να εξασφαλίσει έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση για θέματα εξαγωγέων (καθεστώς κυβερνητικής πολιτικής- δασμούς κ.α.).

Για τις επιχειρήσεις της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης, οι οποίες εισάγουν προϊόντα από εταίρους στην Ε.Ε., τέτοιου είδους συνεργασίες αποτελούν γι αυτούς ανεξάντλητη πηγή μάθησης και πληροφόρησης σχετικά με θέματα ποιότητας, προδιαγραφών, συσκευασίας, σχεδιασμού προϊόντος, παραγωγικών δυνατοτήτων, κ.α. Κατά συνέπεια, σε αυτές τις περιπτώσεις, οι εξαγωγές θεωρούνται μηχανισμός μεταφοράς τεχνογνωσίας¹⁶³.

Πέρα από τις εξαγωγές, όπου διακινείται το τελικό προϊόν, μια άλλη εναλλακτική μορφή εμπορίου είναι η περίπτωση όπου η συναλλαγή αφορά μια ενδιάμεση ύλη. Αυτή η μορφή εμπορικής συναλλαγής προτιμάται σε περιπτώσεις όπου το τελωνειακό καθεστώς προβλέπει φοροαπαλλαγές ή ελαφρύνσεις. Έτσι, μια επιχείρηση που εδρεύει στην ΕΕ, μπορεί να εξάγει σε τρίτη χώρα κάποια εξαρτήματα ή μέρος του προϊόντος, το οποίο θα ολοκληρωθεί στην Τρίτη χώρα και θα επανεισαχθεί στην ΕΕ. Βέβαια, η τελική παραγωγή γίνει βάσει υποδείξεων και προδιαγραφών της αρχικής εταιρείας¹⁶⁴.

¹⁶³ Op.cit., Hoekman & Djankov (1997), σελίδα 478

¹⁶⁴ Ibid, σελίδα 480

5.2.2.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ– ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΞΑΓΩΓΩΝ

Οι εξαγωγές συνεπάγονται χαμηλό κόστος, εκτός βέβαια κι αν λάβουμε υπόψιν το σταθερό κόστος έναρξης της δραστηριότητας (έρευνα αγοράς, άδεια εξαγωγής προς τρίτες χώρες, δήλωση εξαγωγικής δραστηριότητας επιχείρησης, κ.α). Επίσης, ο κίνδυνος που αναλαμβάνει μια εξαγωγική επιχείρηση είναι περιορισμένος και συνδέεται αποκλειστικά με την αξία του εμπορεύματος. Πολύ σημαντικό κίνητρο είναι ότι οι εξαγωγές είναι ο γρηγορότερος τρόπος να εισέλθει μια επιχείρηση σε μια νέα αγορά¹⁶⁵. Επιλέγοντας τις εξαγωγές ως πρόσβαση σε νέες αγορές, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα της σταδιακής εισόδου στην αγορά-στόχο, με ότι αυτό συνεπάγεται, δηλαδή ευκολία κινήσεων, απόκτηση εμπειρίας και γνωριμίας με την αγορά και αποφυγή γρήγορων αποφάσεων που εκ των υστέρων μπορεί να αποδειχθούν λανθασμένες. Αποκτάται εξοικείωση με την εν λόγω αγορά και συσσωρεύεται γνώση ώστε την κατάλληλη στιγμή ενδεχομένως η επιχείρηση να αποφασίσει να κάνει μια επενδυτική κίνηση. Αλλά ακόμα κι αν αρκестεί σε επιτυχημένη εξαγωγική πορεία, μελλοντικά μπορεί να εξασφαλίσει ακόμα καλύτερα αποτελέσματα. Μια άλλη πτυχή των εξαγωγών, διόλου αμελητέα, είναι ότι οι επιχειρήσεις που αντιλαμβάνονται εγκαίρως κάποιες ευκαιρίες σε νέες αγορές, μέσω των εξαγωγών χαίρουν των πλεονεκτημάτων του «πρωτοπόρου»¹⁶⁶, δηλαδή δίνουν το «παρών» σε μια αγορά, πολύ πριν τον ανταγωνισμό.

¹⁶⁵ Op.cit., Osland, Taylor, Zou (2001), σελίδα 154

¹⁶⁶ Ibid, σελίδα 156

Εξίσου σημαντική είναι η ευκολία που αντιμετωπίζει κανείς στο να κάνει κάποια πρώτα βήματα εξαγωγικής δραστηριότητας, συγκριτικά με μια επένδυση, αλλά εντούτοις, το να είσαι σε απόσταση από την αγορά στην οποία απευθύνεσαι, αποτελεί εμπόδιο στο να αντιληφθείς τις πραγματικές ανάγκες του καταναλωτή.

Μια άλλη δυσκολία έγκειται στην σωστή επιλογή συνεργατών (τοπικών διανομέων, αντιπροσώπων, κ.α.), και στο «χτίσιμο» πλάνου συνεργασίας σε χρονικό ορίζοντα (στόχοι, τιμολογιακή πολιτική, περιθώρια κέρδους). Επίσης, μέσα στο πλάνο συνεργασίας, πρέπει να ξεκαθαριστούν και όλα τα θέματα διανομής- παράδοσης (κόστος αποθήκευσης, μεταφορά, κ.α).

Η πλειοψηφία των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν προβλήματα σε ότι αφορά την επικοινωνία και συλλογή πληροφοριών σχετικά με την αγορά στην οποία απευθύνονται, την προσαρμογή των προϊόντων τους στις ανάγκες των αγορών αυτών, και τα συστήματα διανομής τους. Από αυτά, διαφαίνεται έλλειψη προσανατολισμού στην αγορά και στο μάρκετινγκ. Τα προβλήματα αυτά είναι πιο έντονα στις επιχειρήσεις με μικρή εμπειρία στις εξαγωγές, καθώς γι' αυτές τις επιχειρήσεις αυξάνονται λόγω της πολυπλοκότητας της εξαγωγικής διαδικασίας¹⁶⁷.

¹⁶⁷ Πηγή: Έρευνα ΟΠΕ

5.2.2.2 ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Προκειμένου οι Έλληνες εξαγωγείς να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί, ιδιαίτερο βάρος πρέπει να δοθεί στην ποιότητα, την συσκευασία, τον χρόνο παράδοσης, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση και γενικότερα την έννοια της ολικής ποιότητας και πιστοποίησης των αγαθών. Για να φτάσουμε σε αυτό το σημείο, απαραίτητο στοιχείο είναι, μεταξύ των άλλων, η έρευνα όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, τόσο έρευνα για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, όσο και έρευνα ξένων αγορών, έρευνα μάρκετινγκ, κλπ.

Επίσης, παρατηρείται έλλειψη στελεχών με εμπειρία στο αντικείμενο των εξαγωγών, κάτι που σημαίνει και έλλειψη ενδιαφέροντος από τις επιχειρήσεις στο να επενδύσουν για τη δημιουργία τέτοιων στελεχών. Στην τελευταία δεκαετία, πολλές ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις μεγάλωσαν απότομα, σημειώνοντας εντυπωσιακή αλλά και εξαιρετικά γρήγορη αύξηση του μεγέθους, με συνέπεια οι επιχειρήσεις να βρίσκονται αντιμέτωπες με τα προβλήματα μιας ταχείας μεγέθυνσης και ανάπτυξης¹⁶⁸. Το πιο δύσκολο πρόβλημα σ' αυτό το πεδίο είναι η έλλειψη των κατάλληλων στελεχών που απαιτούνται για την υποστήριξη αυτής της μεγέθυνσης. Και αυτή η έλλειψη τείνει να γίνει ο σημαντικότερος ανασταλτικός παράγοντας της επέκτασής τους στο εξωτερικό και της απόκτησης ανταγωνιστικών μεγεθών στον τομέα της δραστηριότητάς τους.

Πολλά από τα ελληνικά προϊόντα χαρακτηρίζονται από ποιότητα και μοναδικότητα. Η θέση τους στη διεθνή αγορά δεν είναι, όμως, η επιθυμητή λόγω μη οργανωμένης

¹⁶⁸ Πηγή: ΟΠΕ

δράσης για την προβολή και προώθηση και έλλειψη επώνυμης προβολής στην πλειοψηφία των προϊόντων. Πολλές φορές δίνεται έμφαση στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω χαμηλών τιμών παρά μέσω της προσπάθειας κατανόησης και ικανοποίησης των αναγκών των πελατών. Υπάρχει αναμφισβήτητη ανάγκη προβολής της ταυτότητας των ελληνικών προϊόντων στο εξωτερικό, έτσι ώστε να μην υποβαθμίζεται το σύνολο των ενεργειών μάρκετινγκ από τις εγχώριες επιχειρήσεις προς τις διεθνείς αγορές.

Η Ελλάδα έχει περιθώρια να ανατοποθετηθεί στον χάρτη σε καλύτερη θέση εφόσον προσφέρει προϊόντα καλής ποιότητας και υπό την προϋπόθεση ότι θα αναπτύξει στρατηγική προβολής μιας νέας βελτιωμένης ταυτότητας.

Στην σημερινή εποχή υπάρχει διεθνώς μια τάση συνεργασίας ανάμεσα σε ανταγωνιστές, ανάμεσα σε ομοειδείς επιχειρήσεις και ανάμεσα σε παραγωγούς και προμηθευτές ή δίκτυα διανομής. Αυτή την τάση, οι ελληνικές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να την ακολουθήσουν. Η συνεργασία σε στρατηγικό επίπεδο, σε επίπεδο έρευνας, προμήθειας πρώτων υλών, χρήσης δικτύων διανομής και κοινής προώθησης¹⁶⁹ θα χαράξει νέους δρόμους για το εξωτερικό εμπόριο της χώρας μας.

Ο παραμερισμός των εμποδίων ανατρέπει το κλασικό μοντέλο οργάνωσης των επιχειρήσεων και δημιουργεί νέες μορφές επιχειρηματικών συμμαχιών, αναδεικνύοντας νέες επιχειρηματικές ομάδες και καινούργιες συμπεριφορές.

¹⁶⁹ Πηγή: Στοιχεία ΟΠΕ

Τομέας	Περιγραφή αναγκών
Στρατηγική	<ul style="list-style-type: none"> • Επιλογή αγορών στόχων • Ανάπτυξη στρατηγικής διείσδυσης για κάθε μία
Κοστολόγηση/ τιμολόγηση	<ul style="list-style-type: none"> • Κατανόηση οριακού κόστους εξαγόμενων προϊόντων • Ανάπτυξη ελκυστικών παροχών για εμπορικούς συνεργάτες • Ανάπτυξη ελκυστικών πακέτων
Έρευνα αγοράς/ επαφές	<ul style="list-style-type: none"> • Κατανόηση δομής της αγοράς • Εντοπισμός πιθανών εμπορικών εταιρών • Διευκόλυνση επαφής με πιθανούς συνεργάτες
Επικοινωνία	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη επικοινωνιακού υλικού σε ξένες γλώσσες (τοπικές όπου είναι δυνατό) • Εκσυγχρονισμός εικόνας επικοινωνιακού υλικού
Χρηματοοικονομικές υπηρεσίες	<ul style="list-style-type: none"> • Ενημέρωση για χρηματοοικονομικά εργαλεία • Πρόσβαση σε venture capital
Μεταφορές	<ul style="list-style-type: none"> • Διευκόλυνση διαδικασιών διεκπεραίωσης εξαγωγών • Συνδυασμένη παροχή υπηρεσιών μεταφοράς και αποθήκευσης για πολλές εξαγωγικές επιχειρήσεις
Πρωώθηση	<ul style="list-style-type: none"> • Από κοινού αγορά χώρου σε ράφια supermarket • Βοήθεια σε εκθέσεις • Εστιασμένες προωθητικές ενέργειες

Πίνακας 3: Ανάγκες υποστήριξης εξαγωγικών επιχειρήσεων

(Πηγή: ΟΠΕ)

5.2.3 ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

Τα εμπόδια που συναντά μια επιχείρηση στο ξεκίνημα της προσπάθειάς της για απευθείας εξαγωγές, η πεποίθηση ότι οι καταναλωτές προτιμούν τα προϊόντα εγχώριας παραγωγής ή κάποια κίνητρα που μπορεί να προσφέρει η πολιτική που ακολουθεί η κυβέρνηση στην αγορά- στόχο, είναι λόγοι που μπορούν να ωθήσουν μια επιχείρηση να σκεφτεί την λύση των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων¹⁷⁰.

Οι άμεσες ξένες επενδύσεις μπορούν να έχουν πολλές μορφές. Μια επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να ξεκινήσει μια επένδυση από το μηδέν¹⁷¹, με τη δημιουργία παραγωγικής μονάδας, υποστήριξη του προϊόντος στην αγορά, κ.α. Πολύ διαδεδομένη είναι και η μέθοδος εξαγοράς μιας υπάρχουσας εταιρείας, όπου αρχική συνεργασία με μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθηθεί από πλήρη εσωτερίκευση της επιχείρησης στο εξωτερικό και να καταλήξει σε μια μορφή συγχώνευσης¹⁷².

Βέβαια, υπάρχει και η δυνατότητα στρατηγικής συμμαχίας με κάποιο συνétaίρο στην ξένη αγορά, που απαιτεί χαμηλότερα επίπεδα επένδυσης και θα το εξετάσουμε αναλυτικά στο επόμενο υποκεφάλαιο.

Ένας σημαντικός παράγοντας που ωθεί πολλές επιχειρήσεις να κάνουν επένδυση στην ξένη αγορά με πλήρη συμμετοχή κεφαλαίου, είναι η μη διαθεσιμότητα κατάλληλων συνεταιρών. Εξάλλου, προκειμένου να υπάρχει ένα καλό αποτέλεσμα,

¹⁷⁰ Op.cit., Hoekman & Djankov (1997), σελίδα 479

¹⁷¹ Εκ του μηδενός ανάληψη όλης της επένδυσης από την επιχείρηση (Greenfield entry)

¹⁷² Op.cit., Townsend (2003), σελίδα 150

πρέπει να υπάρχουν πολλές προϋποθέσεις που θα επιτρέψουν να ταιριάξουν και να συνεργαστούν αρμονικά οι πλευρές που αποφασίζουν να προβούν σε στρατηγική συμμαχία. Είναι τόσο δύσκολη η επιλογή συνεταιίρου, που συχνά απαιτείται λιγότερος χρόνος για να δημιουργηθεί μια νέα δομή από το να βρεθεί ο κατάλληλος συνεργάτης. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που έχουν μεσολαβήσει πολλά χρόνια από την πρώτη επαφή δύο πιθανών συνεργατών μέχρι την ολοκλήρωση των διαπραγματεύσεων και την υπογραφή συμφωνητικού κοινοπραξίας. Όταν εμπλέκεται μόνο μια πλευρά υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία και οι αποφάσεις παίρνονται πιο γρήγορα και αποφασιστικά. Αντιθέτως, όταν έχουμε δύο μέρη, οι διαδικασίες είναι πιο αργές¹⁷³.

Η επιχείρηση που εξετάζει το ενδεχόμενο παραγωγής σε άλλη χώρα μπορεί να επιλέξει ως στρατηγική την κατοχή του 100% των μετοχών της νέας παραγωγικής μονάδας και, κατά συνέπεια, τη διατήρηση του απόλυτου διοικητικού ελέγχου, ή την κατοχή μέρους των μετοχών της νέας παραγωγικής μονάδας και, κατά συνέπεια, διατήρηση μερικού διοικητικού ελέγχου. Η επιλογή της επιχείρησης εξαρτάται από τους στόχους που επιδιώκει με την παραγωγική διαδικασία στο εξωτερικό, τους πόρους που έχει στη διάθεση της, τη διαθεσιμότητα και καταλληλότητα συνεταιίρων και τους ενδεχόμενους περιορισμούς που θέτει το νομικό πλαίσιο που διέπει το ιδιοκτησιακό καθεστώς παραγωγικών μονάδων με τη συμμετοχή ξένων επιχειρήσεων. Επίσης, δεν πρέπει να αγνοήσει τους άγραφους νόμους και την πρακτική που ακολούθησαν άλλες επιχειρήσεις που επέλεξαν την παραγωγική διαδικασία ως τρόπο εισαγωγής στην συγκεκριμένη αγορά- στόχο.

¹⁷³ Op.cit., Osland, Taylor, Zou (2001), σελίδα 158

Η επένδυση με δημιουργία εταιρείας πλήρους κτήσης μπορεί να προκύψει και σαν αντίδραση στον ανταγωνιστή που έκανε ανάλογη κίνηση. Αν δεν ακολουθήσει η επιχείρηση τα επενδυτικά σχέδια του άμεσου ανταγωνιστή της μπορεί να θεωρηθεί ότι μειονεκτεί.

Είναι εύλογο ότι αυτού του είδους η επένδυση συνεπάγεται το υψηλότερο κόστος και κίνδυνο στην κλίμακα των επενδύσεων σε μια ξένη αγορά¹⁷⁴. Βέβαια, είναι σημαντικό ότι διασφαλίζει χαμηλότατο τεχνολογικό κίνδυνο. Αυτή η μορφή εισόδου σε μια νέα αγορά προτιμάται όταν η ξένη αγορά παρουσιάζει ένα αρκετά σταθερό περιβάλλον με χαμηλά επίπεδα κινδύνου. Συνεπώς, αγορές με φαινόμενα υπερπληθωρισμού και άλλες οικονομικές κρίσεις αυξάνουν τον κίνδυνο της επένδυσης και πρέπει να αποφεύγονται¹⁷⁵.

Η είσοδος στη νέα αγορά μπορεί να γίνει μέσω συγχωνεύσεων ή εξαγορών ή εξ αρχής ίδρυση μιας νέας οντότητας. Ανάλογες επιχειρηματικές κινήσεις, λόγω του μεγέθους των κεφαλαίων που απαιτούν και του κινδύνου που εμπεριέχουν, μπορούν να οδηγήσουν είτε σε ταχεία ανάπτυξη των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων, είτε στη ταχεία συρρίκνωσή τους. Γι'αυτό και η απόδοσή τους κρύβει τεράστιο ενδιαφέρον για τους μετόχους, προμηθευτές, πελάτες, εργαζόμενους, κυβέρνηση, κ.α¹⁷⁶. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αποτελούν πολυσύνθετες διαδικασίες που απαιτούν συνδυασμό των

¹⁷⁴ Ο όμιλος Danone έχει θυγατρικές εταιρείες με 100% συμμετοχή στις περισσότερες χώρες της Δυτικής Ευρώπης. Αντιθέτως, σε ορισμένες χώρες της Ανατολικής Ευρώπης και Ασίας, όπου απαιτείται πολύ καλή γνώση της κουλτούρας και του περιβάλλοντος, υιοθετεί μεθόδους κοινοπραξίας με εγχώριους συνεργάτες ήδη εγκατεστημένους (Lindon, L., Mercator: *Theorie et Pratique du Marketing International*, Dalloz, 6e edition, 2000, κεφ. 21, σελ. 688)

¹⁷⁵ Op.cit., Osland, Taylor, Zou (2001), σελίδα 158-159

¹⁷⁶ Op.cit., Θεοδωρόπουλος (2004), σελίδα 31

κατάλληλων ενεργειών για την ολοκλήρωσή τους, πόσο μάλλον όταν αφορούν τη διεθνοποίηση της επιχείρησης. Πέρα από τους παράγοντες στο εσωτερικό της επιχείρησης, μεγάλη ευθύνη έχει και το μακροοικονομικό περιβάλλον. Βέβαια, τα υψηλά κεφάλαια που προϋποθέτει μια τέτοια επένδυση, δεν αφήνουν περιθώρια σε πολλές επιχειρήσεις να την υιοθετήσουν, πόσο μάλλον όταν μιλάμε για μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με περιορισμένους συνήθως πόρους.

Η επιλογή της πλήρους ιδιοκτησίας είναι χρονοβόρα και συνεπάγεται πολύ υψηλό κόστος, καθώς η επιχείρηση θα πρέπει να βρει χώρο παραγωγής, να αγοράσει και να συναρμολογήσει τις γραμμές παραγωγής, να προσλάβει και να εκπαιδεύσει διοικητικό και εργατικό προσωπικό και να «χτίσει» σταδιακά την εικόνα της.

Η εξαγοράς- μερική ή ολική- μιας υπάρχουσας δομής αποτελεί έναν λιγότερο χρονοβόρο και ευκολότερο τρόπο για παραγωγική διαδικασία στο εξωτερικό, καθώς, εκτός του χώρου και των μηχανημάτων παραγωγής, η επιχείρηση που επενδύει, αποκτά την τεχνογνωσία και τις επαφές της επιχείρησης που εξαγοράζεται (π.χ. γνώση της αγοράς, γνώση της τοπικής κουλτούρας, επαφές με τραπεζικά και κυβερνητικά στελέχη).

Η εξαγορά χαρακτηρίζεται από σημαντικούς περιορισμούς και προβλήματα: Οι περισσότερες επιχειρήσεις που είναι διαθέσιμες προς εξαγορά αντιμετωπίζουν συνήθως οικονομικά προβλήματα. Η εύρεση βιώσιμης επιχείρησης για εξαγορά είναι, συνεπώς, πολλές φορές δύσκολη. Το τίμημα της εξαγοράς που πρέπει να καταβληθεί

από την επιχείρηση είναι, συνήθως, πολύ υψηλότερο από εκείνο που θα κατέβαλε ένας εγχώριος αγοραστής.

Σε περίπτωση συν-διοίκησης, οι διαφορές στην κουλτούρα και τις αντιλήψεις μεταξύ των δυο διοικήσεων μπορεί να έχουν αρνητική επίδραση στην αποτελεσματικότητα του ενιαίου διοικητικού σχήματος. Λόγω συν-διοίκησης ή συμβάσεων εργασίας, η επιχείρηση που επενδύει μπορεί να αντιμετωπίσει δυσκολίες στο να απομακρύνει από το διοικητικό συμβούλιο είτε μετόχους είτε υπαλλήλους της αγοραζόμενης επιχείρησης που αποτελούν τροχοπέδη για την νέα πορεία της. Το γεγονός ότι η αγοραζόμενη επιχείρηση θα διοικείται από ιδιοκτήτες άλλης εθνικότητας μπορεί να προκαλέσει ανασφάλεια στο προσωπικό¹⁷⁷.

5.2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

Μετά τις εξαγωγές, ένα βήμα παραπέρα σε επίπεδο ρίσκου και κόστους βρίσκονται οι συμφωνίες με συνεργάτες στην αγορά-στόχο, όπου και πάλι υπάρχουν διακρίσεις ανάλογα με το ύψος της επένδυσης και το είδος δέσμευσης που επιθυμεί η επιχείρηση. Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι συμφωνίες μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων που προχωράνε σε βαθύτερες από τις συνηθισμένες συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων με κοινό επιχειρηματικό στόχο¹⁷⁸.

¹⁷⁷ Op.cit., Root (1994)

¹⁷⁸ Op.cit., Czinkota & Ronkainen (1995)

Υπάρχουν ποικίλες μορφές στρατηγικών συμμαχιών, αλλά τα αποτελέσματα που έχει μια τέτοια κίνηση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ανεξάρτητα από τη δομή της συμμαχίας. Ορισμένοι θεωρούν στρατηγικές συμμαχίες τόσο τις κάθετες όσο και τις οριζόντιες διασυνδέσεις. Άλλοι υποστηρίζουν ότι μόνο στις οριζόντιες σχέσεις υφίστανται πραγματικές στρατηγικές συμμαχίες, ενώ θεωρούν ότι η καθετοποίηση είναι μέρος της παραδοσιακής σχέσης αγοραστή-πωλητή¹⁷⁹. Άλλη άποψη υποστηρίζει ότι οι σχέσεις που αφορούν την εφοδιαστική αλυσίδα¹⁸⁰ θεωρούνται στρατηγικές συμμαχίες μόνο όταν επισημοποιούνται και υπάρχει η προσδοκία και από τις δύο πλευρές να συσχετιστούν περισσότερο μέσω κοινών επενδύσεων¹⁸¹.

Ανάλογες συμφωνίες προσφέρουν το χαμηλότερο δυνατό κόστος και τη μεγαλύτερη δυνατή ευελιξία αντίθετα με τις συγχωνεύσεις που εσωτερικεύουν όλες τις δραστηριότητες. Συμφωνίες αδειοδότησης και συμμαχίες σε θέματα μάρκετινγκ είναι συμβατικές σχέσεις ανάμεσα σε επιχειρήσεις με συμπληρωματικά προϊόντα¹⁸². Συνεργασίες που δεν απαιτούν κεφάλαιο αποτελούν μακροπρόθεσμες συμφωνίες ανάμεσα σε επιχειρήσεις που μπορούν να αφορούν πολλά σημεία συνεργασίας. Αντιθέτως, οι συνεργασίες με ανταλλαγή κεφαλαίου αποτελούνται από ένα πιο πολύπλοκο μηχανισμό και θέτουν βάσεις για μεγαλύτερη εμπιστοσύνη ανάμεσα στις δύο πλευρές. Περιορίζουν την αβεβαιότητα και εξασφαλίζουν κάποιες βάσεις για μελλοντικό προγραμματισμό. Με περαιτέρω εμβάθυνση στην συνεργασία και καθορίζοντας το πλαίσιο των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων κάθε πλευράς έχουμε

¹⁷⁹ Op.cit., Townsend (2003), σελίδα 146, /Op.cit., Ghauri, Lutz, Tesfom (2003), σελίδα 731

¹⁸⁰ supply chain relationships

¹⁸¹ Op.cit., Monczka, Petersen, Handifield & Ragatz (1998), σελίδες 536-537

¹⁸² Op.cit., Buckley & Casson (1996), σελίδες 855, 860

μια σχέση κοινοπραξίας στην οποία μπορεί η επιχείρηση να νιώθει μεγαλύτερη ασφάλεια λόγω του υψηλού επιπέδου έλεγχου που μπορεί να εξασφαλίσει¹⁸³.

Οι μικρές επιχειρήσεις που συνήθως δεν έχουν πρόσβαση σε πληροφόρηση και οικονομικούς πόρους ώστε να διευκολυνθούν οι προσπάθειές τους για διεθνή επέκταση, συνήθως προτιμούν απλούς τρόπους σύμπραξης στο εξωτερικό, όπως χορήγηση αδειών και αδειοδότηση¹⁸⁴.

5.2.4.1 ΔΙΕΘΝΗΣ ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΑΔΕΙΩΝ

Η διεθνής χορήγηση αδειών είναι ένας συμβατικός τρόπος εξάπλωσης στο εξωτερικό με έναν ή περισσότερους τοπικούς συνεργάτες χωρίς καθεστώς ιδιοκτησίας. Βάσει αυτού, μια επιχείρηση μεταβιβάζει σε μια ξένη οργάνωση το δικαίωμα να χρησιμοποιήσει κάποια στοιχεία ιδιοκτησίας της πρώτης, όπως δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, εμπορικές μάρκες, επωνυμία επιχείρησης, τεχνολογία, επιχειρηματικές μεθόδους. Κατά συνέπεια, πρόκειται για μια μέθοδο ανάπτυξης και εκμετάλλευσης της φήμης, της πνευματικής ιδιοκτησίας και των προϊόντων μιας επιχείρησης μέσω της παροχής δικαιωμάτων σε τρίτους, χωρίς όμως την μεταφορά κυριότητας. Στο μεταξύ των δύο μερών συμφωνητικό, ορίζονται ξεκάθαρα τα στοιχεία που παραχωρούνται, οι

¹⁸³ Op.cit., Σιώμοκος (2004), σελίδες 702-703

¹⁸⁴ Op.cit., Zacharakis (1997), σελίδες 23-24

όροι ανταμοιβής, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις και των δύο πλευρών, η διάρκεια της σύμβασης και ο τρόπος επίλυσης κάποιας ενδεχόμενης διαμάχης.

Η χορήγηση αδειών έχει χαμηλό κόστος και επίπεδο κινδύνου. Επιτρέπει την είσοδο σε μια νέα αγορά, χωρίς ουσιώδες ρίσκο, αλλά μελετώντας σταδιακά τις δυνατότητες της αγοράς.

Βέβαια, σε περίπτωση που εκ των υστέρων διαπιστωθεί ότι για κάποιους λόγους κρίνεται ακατάλληλη η επιλογή του συγκεκριμένου συνεργάτη, δεν είναι εύκολο να διακοπεί άμεσα το συμφωνητικό πριν τη λήξη της χρονικής δέσμευσης. Μετά από πιθανή αντιδικία, ο πρώην συνεργάτης μπορεί να στραφεί εναντίον της επιχείρησης που παραχώρησε δικαιώματα ως άμεσος ανταγωνιστής, αφού έχει λάβει γνώση για κρίσιμα θέματα που αφορούν το προϊόν. Η επιχείρηση διατρέχει τον κίνδυνο να χάσει την τεχνολογία που η ίδια δημιούργησε και να είναι αυτή που θα συντελέσει στην «ανάπτυξη» του ανταγωνιστή της¹⁸⁵.

Σε κάθε περίπτωση, η επιχείρηση που αποφασίζει να προχωρήσει σε αυτή τη μορφή συνεργασίας πρέπει να πάρει μέτρα ώστε να περιοριστεί το ενδεχόμενο να βρεθεί εκτεθειμένη μελλοντικά.

Όταν η χώρα που έχει επιλέγει, χαρακτηρίζεται από χαμηλό πολιτικό ρίσκο και υποστηρίζει ξένες επιχειρηματικές συνεργασίες, τότε ακόμα και το τεχνολογικό ρίσκο

¹⁸⁵ Op.cit., Osland, Taylor & Zou (2001), σελίδα 157

ελαχιστοποιείται και δεν υπάρχει κίνδυνος ο ξένος συνεταιρός να υπαναχωρήσει στην υπόσχεσή του και να εξαπατήσει την επιχείρηση¹⁸⁶.

Πέρα από το τεχνολογικό κίνδυνο στον οποίο εκτίθεται μια επιχείρηση που επιλέγει αυτή τη μέθοδο, έχει την ευχέρεια να κινηθεί στο εξωτερικό με ελάχιστους πόρους, εφόσον ο ξένος συνεργάτης είναι αυτός που θα καταβάλει όλο το κεφάλαιο.

5.2.4.2 ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ

Η μέθοδος αυτή ανάπτυξης- δημιουργίας επιχειρήσεων στο εξωτερικό καθημερινά προσελκύει όλο και περισσότερους επενδυτές σε όλο τον κόσμο. Πρόκειται για κάτι περισσότερο από μία απλή επιχειρηματική συνεργασία μεταξύ του Δικαιοδόχου, του νέου δηλαδή συνεργάτη που επιθυμεί να ανοίξει το δικό του κατάστημα και του Δικαιοπάρoχου, της μητρικής δηλαδή εταιρείας που καθοδηγεί και προμηθεύει το Δίκτυο των καταστημάτων που λειτουργούν κάτω από το σήμα της. Τα δύο μέρη συνεργάζονται για ένα κοινό σκοπό και αμοιβαίο κέρδος και οι σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών παίζουν πρωτεύοντα ρόλο στην υλοποίηση ενός κοινού σωστού επιχειρηματικού αποτελέσματος. Είναι μία σχέση όπου και οι δύο συνεργάτες κερδίζουν ουσιαστικά¹⁸⁷.

¹⁸⁶ Op.cit., Osland, Taylor, Zou (2001), σελίδα 157

¹⁸⁷ Op.cit., Κωστάκης (2002), σελίδες 135-136

Ανάλογα με την μορφή της συνεργασίας ανάμεσα στις δύο πλευρές, η δικαιόχρηση μπορεί να αφορά τη διανομή, όταν ο δικαιοπάροχος παράγει κάποιο προϊόν, το οποίο πωλείται μέσω του δικτύου του δικαιοδόχου στο εξωτερικό ή την παραγωγή του προϊόντος, όταν ο δικαιοδόχος έχει την άδεια του δικαιοπάροχου να παράγει ή να μεταποιεί το προϊόν του δεύτερου, βάσει των καθορισμένων προδιαγραφών και με το λογότυπο του δικαιοπάροχου. Συνεπώς, ο δικαιοπάροχος προσφέρει το σήμα και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της στην νέα αγορά και δίνει το δικαίωμα χρήσης μίας δοκιμασμένης τεχνολογίας και διαφημιστικής υποστήριξης.

Οι μέθοδοι εγκατάστασης ενός δικτύου franchising¹⁸⁸ στο εξωτερικό είναι:

- η κύρια συμφωνία, βάσει της οποίας ο δικαιοδόχος (π.χ. στη Βουλγαρία) έχει το δικαίωμα να υπογράψει συμβάσεις δικαιόχρησης με άλλους επιχειρηματίες της χώρας του,
- η άμεση δικαιόχρηση όπως γίνεται στο εσωτερικό της χώρας,
- η δημιουργία υποκαταστήματος ή θυγατρικής εταιρείας,
- η συμφωνία ανάπτυξης σε συγκεκριμένη περιοχή στο εξωτερικό
- η ίδρυση κοινής επιχείρησης μεταξύ του δικαιοπαρόχου και του εγχώριου επιχειρηματία.

Κάθε επιχείρηση, ανάλογα με τις ανάγκες της και τις προσδοκίες της, μπορεί να επιλέξει την καταλληλότερη στρατηγική. Επιτυχημένη πορεία δικαιόχρησης της

¹⁸⁸ Πηγή: Σύνδεσμος Franchise Ελλάδας

επιχείρησης στην εγχώρια αγορά μπορεί να εξασφαλίσει ως ένα βαθμό την επιτυχία και στο εξωτερικό.

Αυτός ο τρόπος εισόδου σε νέες αγορές έχει πολλά θετικά στοιχεία για τον δικαιопάροχο, όπως ταχεία ανάπτυξη, χρησιμοποιώντας πόρους και μέσα τρίτων και παράλληλα ταχεία αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας του προϊόντος. Εξάλλου, η διοίκηση των καταστημάτων χαρακτηρίζεται από υψηλή παρακίνηση, αφού έχει επενδύσει κεφάλαιο και αυτό μπορεί να αποφέρει κέρδη και για τις δύο πλευρές. Επίσης, επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας, όπως καλύτερες συμφωνίες με προμηθευτές και συνεργάτες, λόγω μεγάλου όγκου πωλήσεων από την εξάπλωση σε άλλες αγορές. Το επιχειρηματικό ρίσκο για τη μητρική εταιρεία είναι χαμηλότερο απ' ότι εάν επένδυε μόνη και παράλληλα αποκτά γνώση για την νέα αγορά και εμπειρίες που κάλλιστα μπορεί να είναι εφαρμόσιμες και στην εγχώρια αγορά.

Με αυτή την μορφή επένδυσης, η επιχείρηση έχει υψηλότερα επίπεδα ελέγχου απ' ότι στην χορήγηση αδειών, όπου περιορίζεται σε επίβλεψη και διαφύλαξη της φήμης της. Ο δικαιопάροχος παίζει ενεργό ρόλο στον τρόπο λειτουργίας και στην ανάπτυξη και εξέλιξη της εταιρείας του συνεργάτη. Βέβαια, αυτό σημαίνει και υψηλότερη παραχώρηση πόρων. Γι αυτό, η χορήγηση αδειών μπορεί να επιλεγεί όταν το προϊόν της επιχείρησης απευθύνεται σε μικρές αγορές, διακρίνεται από χαμηλό βαθμό διαφοροποίησης ή έχει βραχυχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στοχεύοντας στην άμεση διείσδυση του προϊόντος.

Εντούτοις, υπάρχουν και αρνητικές πτυχές σ' αυτού του είδους την επένδυση. Έτσι, υπάρχει δυσκολία ελέγχου όλου του δικτύου και πιθανή εμφάνιση λειτουργικών προβλημάτων λόγω της ταχείας ανάπτυξης. Βέβαια, αν γίνει σωστή επιλογή συνεργατών, τότε σίγουρα θα υπάρχει αποτελεσματική ανάδραση από την αγορά. Πάντα υπάρχει η πιθανότητα να εμφανιστούν περιπτώσεις μη συμμόρφωσης με την κεντρική πολιτική και κατεύθυνση με αποτέλεσμα ο δικαιοδόχος να αποφασίσει να παρεκκλίνει από την χαραγμένη από τη μητρική εταιρεία πολιτική. Αυτό είναι εύκολο να συμβεί τη στιγμή που μιλάμε για διαφορετικές κουλτούρες. Σε άλλη περίπτωση, ο δικαιοδόχος μπορεί να αποφασίσει να αποχωρίσει έτσι ώστε να διαφοροποιηθεί. Εάν παρατηρηθούν περιστατικά δικαιοδόχων που δεν εφαρμόζουν σωστά τις αρχές που έχουν ως προσανατολισμό, αυτό μπορεί να μειώσει την αξιοπιστία και το κύρος του ονόματος της επιχείρησης στους καταναλωτές. Τέτοια περιστατικά, είναι δυνατό να αποφευχθούν εάν υπάρχει ένα στοχοποιημένο επιχειρηματικό πλάνο, βάσει του οποίου παρακολουθείται η πορεία του δικτύου και εάν εφαρμοστούν οργανωτικά και διοικητικά συστήματα ανάλογα με αυτά που χρησιμοποιούνται στην μητρική εταιρεία.

5.2.4.3 ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η παραγωγή βάσει συμβολαίου είναι η διαδικασία κατά την οποία μια επιχείρηση εκχωρεί δικαίωμα παραγωγής ή συναρμολόγησης ενός ή περισσότερων προϊόντων της για λογαριασμό της σε μια επιχείρηση που εδρεύει στην αγορά-στόχο. Το τελικό προϊόν διατηρεί την επωνυμία της πρώτης επιχείρησης. Σε πολλές περιπτώσεις η

επιχείρηση παρέχει στον συνεταίρο της στο εξωτερικό την τεχνολογία και την τεχνική υποστήριξη για την εκτέλεση της διαδικασίας παραγωγής ή συναρμολόγησης. Η επιχείρηση που εκχωρεί το δικαίωμα διατηρεί την ευθύνη για την εκτέλεση των διαδικασιών τιμολόγησης, προώθησης και διανομής των προϊόντων της που παράγει η επιχείρηση στο εξωτερικό.

Τα πλεονεκτήματα που απορρέουν για την επιχείρηση που εκχωρεί δικαίωμα παραγωγής στην άλλη επιχείρηση είναι τα εξής:

- Στρατηγικό πλεονέκτημα, όταν η παραγωγή μέσω ιδίων εγκαταστάσεων θα ήταν επιθυμητή, αλλά το μέγεθος της αγοράς δεν δικαιολογεί το κόστος μιας τέτοιας επένδυσης
- Εξοικονόμηση χρηματικών, χρονικών και διοικητικών πόρων, που απαιτούνται σε περίπτωση επιλογής εισόδου μέσω παραγωγής ή συναρμολόγησης με ίδιες εγκαταστάσεις και κεφάλαια
- Διατήρηση του ελέγχου των λειτουργιών Μάρκετινγκ
- Εκμηδενισμός του κινδύνου μεταβολής των συναλλαγματικών ισοτιμιών, που θα ήταν υπαρκτός σε περίπτωση εξαγωγών
- Απόκτηση τοπικού πιστοποιητικού προέλευσης των προϊόντων, στοιχείο ιδιαίτερα σημαντικό σε περίπτωση που το νομικό πλαίσιο της χώρας αγοράς-στόχου το απαιτεί άμεσα ή έμμεσα με την υποστήριξη των παραγόμενων προϊόντων στην εγχώρια αγορά

- Αποφυγή της χρονοβόρας και δύσκολης διαδικασίας ανάπτυξης συστήματος ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης, που θα ήταν απαραίτητη σε περίπτωση παραγωγής μέσω ίδιων εγκαταστάσεων

Βέβαια, παράλληλα με τα οφέλη που επιφυλάσσει μια τέτοια συνεργασία, η επιχείρηση βρίσκεται αντιμέτωπη με κάποιους κινδύνους:

- Η επιχείρηση που εκχωρεί δικαίωμα παραγωγής έχει δυσκολία στην εύρεση αξιόπιστης επιχείρησης στην οποία θα εκχωρήσει δικαίωμα παραγωγής. Πιθανότητα, με την κίνηση αυτή να συμβάλει στη δημιουργία μελλοντικού ανταγωνιστή
- Επίσης, αν και η παραγωγή γίνεται βάσει των προδιαγραφών που θα συμφωνηθούν, παραμένει σε χαμηλά επίπεδα ο βαθμός ελέγχου της ποιότητας της παραγωγικής διαδικασίας

5.2.4.4 ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ

Ως κοινοπραξία ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία δυο ή περισσότερες επιχειρήσεις (που κατά κανόνα εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες) συνάπτουν συμφωνία σύστασης νέας επιχείρησης με σκοπό την από κοινού παραγωγή προϊόντων ή παροχή υπηρεσιών διατηρώντας τις αρχικές τους επιχειρήσεις και δραστηριότητες. Όλες οι συμβαλλόμενες επιχειρήσεις συμμετέχουν (με διαφορετικό ενδεχομένως ποσοστό) στην ιδιοκτησία και τον έλεγχο της νέας επιχείρησης, τη διοίκηση, τους κινδύνους και

τις αποδόσεις του νεοσχηματισμένου νομικού προσώπου. Κάθε συνεταιίρος συνεισφέρει με κεφάλαιο, το οποίο μπορεί να έχει τη μορφή ρευστού, παραγωγικής μονάδας, εξοπλισμού ή τεχνολογίας¹⁸⁹.

Αυτός ο τρόπος εισόδου στο εξωτερικό επιλέγεται συνήθως από επιχειρήσεις με διεθνή δραστηριότητα που θέλουν να ανταγωνισθούν σε πολλές χώρες, αλλά ταυτόχρονα να παραμείνουν ανεξάρτητες.

Ανάλογα με το είδος συνεισφοράς, διακρίνουμε διαφορετικές μορφές κοινοπραξιών, όπως ενδεικτικά αναφέρουμε συμμαχίες σε θέματα παραγωγής¹⁹⁰, σε θέματα εμπορικής στρατηγικής, υπηρεσίες μάρκετινγκ και τεχνογνωσία¹⁹¹, σε χρηματοοικονομικά θέματα¹⁹² καθώς και σε θέματα Έρευνας και Ανάπτυξης¹⁹³.

Για τις επιχειρήσεις που προβαίνουν σε κοινοπραξία οι προκλήσεις είναι πολλές¹⁹⁴. Μια πρώτη πρόκληση είναι το χτίσιμο και η διατήρηση μιας στρατηγικής «εναρμόνισης» ανάμεσα στα διαφορετικές μονάδες, εκ των οποίων κάθε μια έχει τους δικούς της στόχους, πιέσεις από την αγορά και μετόχους. Πρόκληση επίσης είναι η δημιουργία ενός κοινού συστήματος διοίκησης, μέσα στο οποίο θα παίρνονται από κοινού αποφάσεις και θα ασκείται έλεγχος. Επόμενη πρόκληση μπορεί να θεωρηθεί η οικονομική αλληλεξάρτηση, όπου κάθε πλευρά συμβάλλει είτε με κεφάλαιο, είτε με

¹⁸⁹ Op.cit., Bamford, Ernst, Fubini (2004), σελίδα 91

¹⁹⁰ στα αγγλικά ο όρος είναι production alliances

¹⁹¹ στα αγγλικά ο όρος είναι marketing alliances

¹⁹² στα αγγλικά ο όρος είναι financial alliances

¹⁹³ στα αγγλικά ο όρος είναι R&D alliances και μπορεί να οδηγήσει σε δημιουργία μιας νέας τεχνολογίας (cross-license)

¹⁹⁴ Op.cit., Bamford, Ernst, Fubini (2004), σελίδα 92

ανθρώπινους πόρους, τεχνογνωσία, κ.α. Τέλος, η οργανωτική δομή του νέου συστήματος είναι μια ακόμα πρόκληση για τα εμπλεκόμενα μέρη, και είναι δύσκολο να απορροφηθούν διευθυντικά στελέχη παράλληλα και από τις δύο οντότητες. Αν σε αυτές τις προκλήσεις δεν καταφέρουν να διατηρήσουν τις ισορροπίες είναι πολύ εύκολο να ανατραπούν τα δεδομένα και να διαλυθεί το σχήμα.

Τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από τέτοιου είδους στρατηγικές κινήσεις αφορούν κυρίως τους πόρους της επιχείρησης¹⁹⁵. Ο συνδυασμός των οικονομικών δυνατοτήτων ανάμεσα σε δύο επιχειρήσεις ανάλογου μεγέθους τις δυναμώνει και τις ενισχύει στο να ξεπεράσουν τις δυσκολίες που συνδέονται με τους περιορισμένους πόρους. Επιπλέον, η τεχνογνωσία της μιας επιχείρησης συνδυάζεται με την εμπειρία της άλλης και αξιοποιείται στον μέγιστο βαθμό, ώστε να μπορέσει να απολαμβάνει κάποια προνόμια λόγω θέσης ισχύος και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με μεγαλύτερες επιχειρήσεις¹⁹⁶. Μέσω των κοινοπραξιών, όλες οι διαδικασίες γίνονται από κοινού ανάμεσα στις δύο επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να εξασφαλίζουν αξιόλογες οικονομίες κλίμακας. Επιπλέον, τους δίνεται καλύτερη διαπραγματευτική ικανότητα έναντι των προμηθευτών. Όλα αυτά κάνουν τη θέση της επιχείρησης πιο ανταγωνιστική με προϊόντα κοστολογικά προσιτά στους καταναλωτές και άμεσα συγκρίσιμα με του ανταγωνισμού, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται πρόσβαση σε αγορές του εξωτερικού που, υπό άλλες συνθήκες, δεν θα ήταν εφικτή. Βέβαια, συγκριτικά με τους σημαντικούς «παίκτες» του κλάδου, η επιχείρηση, ακόμα και μετά την στρατηγική συμμαχία, παραμένει μικρή, όχι όμως τόσο όσο ήταν στο παρελθόν από μόνη της.

¹⁹⁵ Op.cit., Lee, Lim & Tan (1999), σελίδα 46

¹⁹⁶ Ibid, σελίδα 46-47

Στην περίπτωση κοινοπραξίας, η δυσκολία έγκειται στην επιλογή συνεταιίρου ώστε να εξασφαλιστεί εναρμονισμένη συνεργασία και βέβαια στην σωστή εκτίμηση προσφοράς από κάθε πλευρά, εφόσον η συνεισφορά των δύο πλευρών μπορεί να αφορά άυλα σημεία¹⁹⁷. Αυτό το θέμα μπορεί να φέρει σε αντιπαράθεση τις δύο πλευρές κατά τον καταμερισμό των κερδών. Βέβαια, πολλές φορές, παρουσιάζονται σοβαρά προβλήματα συντονισμού των συνεργαζόμενων ως προς την κουλτούρα, τους στόχους, τα κίνητρα, κ.α. πράγμα που μπορεί να οδηγήσει είτε σε ρήξη είτε σε εξάρτηση της μιας επιχείρησης από την άλλη και κατά συνέπεια σε συγχώνευση.

5.2.4.5 ΚΑΘΕΤΟΠΟΙΗΣΗ

Ένας βασικός λόγος επένδυσης πόρων στην καθετοποίηση είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης, δηλαδή είτε κάποια εξοικονόμηση οικονομικών πόρων που δικαιολογούν την επένδυση σε καθετοποίηση, είτε η δημιουργία κάποιου σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος¹⁹⁸.

Όσον αφορά την «προς τα πίσω καθετοποίηση», η επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί εάν δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας των προμηθευτών της, οι προμηθευτές αυτοί απολαμβάνουν υψηλά περιθώρια κέρδους, οι προμήθειες είναι σημαντικές στην παραγωγή και η διαδικασία παραγωγής τους είναι σχετικά εύκολη. Η καθετοποίηση

¹⁹⁷ Intangible assets

¹⁹⁸ Op.cit., Cateora (2002), σελίδα 339

ανεξαρτητοποιεί την επιχείρηση από τους προμηθευτές της κάτι που είναι επιθυμητό αν οι προμηθευτές δεν είναι αξιόπιστοι ή βρίσκονται σε ισχυρή διαπραγματευτική θέση.

Όσον αφορά την «προς τα εμπρός καθετοποίηση», η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει το δικό της δίκτυο χονδρικής ή και λιανικής διάθεσης, αν τα υπάρχοντα δίκτυα είναι αναξιόπιστα και δημιουργούν προβλήματα στην παραγωγή με τη δημιουργία υπερβολικών αποθεματικών ή αν η δημιουργία δικτύου διάθεσης είναι φθηνότερη από τη συναλλαγές με μεσάζοντες. Μια επιχείρηση μπορεί να καθετοποιηθεί επίσης προς τα εμπρός στη μεταποίηση (π.χ. επιχειρήσεις πρώτων υλών) και έτσι να αποφύγει τον ανταγωνισμό με βάση την τιμή, που είναι ο κανόνας στους κλάδους κοινών εμπορευμάτων. Στην περίπτωση αυτή, επειδή βρίσκεται λίγο πιο κοντά στο τελικό πελάτη, μπορεί να δημιουργήσει διαφοροποιημένα και έτσι πιο επικερδή προϊόντα¹⁹⁹.

Τα πιθανά μειονεκτήματα της καθετοποίησης είναι η επένδυση περισσότερων κεφαλαίων στον κλάδο της επιχείρησης, που μπορεί να είναι πιο αποδοτικά αλλού, και το αυξημένο ρίσκο της επιχείρησης μια και δραστηριοποιείται σε πρόσθετους τομείς του κλάδου. Η καθετοποίηση επίσης παγιώνει την καθετοποιημένη επιχείρηση σε συγκεκριμένες παραγωγικές διαδικασίες και εγκαταστάσεις, λόγω των επενδύσεων

¹⁹⁹ Χαρακτηριστικές στην περίπτωση αυτή είναι οι επιχειρήσεις ιχθυοκαλλιέργειας ή πτηνοτροφείων στην Ελλάδα που έχουν μπει στους κλάδους ετοιμών γευμάτων.

που έχει κάνει σε αυτές, και δεν της επιτρέπει να τις ξεφορτωθεί εύκολα αν ξεπεραστούν από τις εξελίξεις. Έτσι είναι εκτεθειμένη σε οποιασδήποτε τεχνολογικές εξελίξεις στην παραγωγή και σε καινούργια καινοτομικά προϊόντα από ανταγωνιστές.

Ένα άλλο μεγάλο μειονέκτημα είναι η εξισορρόπηση της δυναμικότητας όλων των σταδίων παραγωγής και διάθεσης. Η βέλτιστη δυναμικότητα ενός σταδίου σπάνια είναι και η βέλτιστη στα επόμενα ή προηγούμενα στάδια, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ανάγκες προμηθειών εξωτερικά στα στάδια που υστερούν και ανάγκες ανεύρεσης πελατών για τα στάδια που υπερκαλύπτουν τις ανάγκες της διαδικασίας.

5.2.4.6 ΛΟΓΟΙ ΩΘΗΣΗΣ ΣΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΚΑΙ ΠΙΘΑΝΕΣ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ

Μέσω των στρατηγικών συμμαχιών, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις καταφέρνουν να ενισχύουν την ανταγωνιστική τους θέση²⁰⁰. Τρεις είναι οι κυριότεροι λόγοι που τις εξωθούν στο να καταλήξουν σ' αυτό τον τρόπο εισόδου σε ξένες αγορές: η επίτευξη οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή και το μάρκετινγκ, η απόκτηση τεχνολογικής εμπειρίας στην παραγωγή και η ευκολότερη πρόσβαση σε συγκεκριμένες αγορές²⁰¹. Έτσι, επιτρέπουν στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις την εξουδετέρωση ανταγωνιστικών μειονεκτημάτων και να κατευθύνουν τις προσπάθειές τους, ενωμένες, κατά των κυρίαρχων επιχειρήσεων του κλάδου παρά σε μεταξύ τους αντιπαλότητες. Οι

²⁰⁰ Op.cit., Bucklin & Sengupta (1993), σελίδες 32-33

²⁰¹ Op.cit., Townsend (2003), σελίδα 150

συμμαχίες συνήθως είναι πιο αποτελεσματικές στην εξουδετέρωση ανταγωνιστικών μειονεκτημάτων σε διεθνείς αγορές παρά σε δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων²⁰².

Μέσα σε ένα περιβάλλον συνεχούς εντεινόμενου ανταγωνισμού και με την παρουσία πολύ σημαντικών- από πλευράς κεφαλαίου- επιχειρήσεων, η ικανότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να επιβιώσουν και να επεκταθούν σε διεθνείς αγορές έγκειται στον υιοθέτηση αποτελεσματικής και ανταγωνιστικής στρατηγικής²⁰³. Πρόκειται για ένα φαινόμενο στο οποίο καθοδηγούμαστε από τις συνθήκες που προκύπτουν από την παγκόσμια οικονομία. Ο έντονος ανταγωνισμός καθιστά πολύ δύσκολο και περίπλοκο να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ανεξάρτητα αν εστιάζει στην εγχώρια ή ξένη αγορά²⁰⁴.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά σημαντικούς παίκτες του κλάδου τους, σχηματίζοντας στρατηγικές συμμαχίες έτσι ώστε να ξεπεράσουν το πρόβλημα των περιορισμένων πόρων και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι σύνηθες οι επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους να στοχεύουν σε ειδικές αγορές (εστίαση), τις οποίες συχνά αγνοεί ο ανταγωνισμός. Όμως, μέσω των στρατηγικών συμμαχιών, μπορούν να διεισδύουν και σε άλλες «πιο δύσκολες» αγορές. Έτσι, αποκτούν ισχύ, ενδυναμώνουν και ο ανταγωνιστής τους δεν αποφασίζει εύκολα να στραφεί εναντίον τους με επιθετικές κινήσεις.

²⁰² Op.cit., Lee, Lim & Tan (1999), σελίδα 47

²⁰³ Ibid, σελίδα 45

²⁰⁴ Op.cit., Townsend (2003), σελίδα 149

Έχει διαπιστωθεί σε μελέτες²⁰⁵ ότι παρά τις καλύτερες δυνατές προοπτικές στο «χτίσιμο» μιας στρατηγικής συμμαχίας²⁰⁶, το ποσοστό αποτυχίας κυμαίνεται σε 50-60%. Τα βασικά αίτια για τα τόσο υψηλά ποσοστά αποτυχίας δεν είναι απολύτως γνωστά και παραδεκτά αλλά οι απόψεις των περισσότερων μελετητών συγκλίνουν σε λόγους δυσαρμονίας μεταξύ των δύο συνεταιρίων, οι οποίοι σχετίζονται με θέματα στρατηγικής, οργάνωσης και κουλτούρας²⁰⁷. Είθισται οι επιχειρήσεις να προσέχουν θέματα στρατηγικής και οργάνωσης, αλλά συνήθως αμελούν θέματα κουλτούρας σε εθνικό και εταιρικό επίπεδο²⁰⁸.

Σύμφωνα με τον Hofstede²⁰⁹, η κουλτούρα ορίζεται ως ο διανοητικός προγραμματισμός μιας ομάδας απέναντι σε μια άλλη και τα τρία επίπεδα μοναδικότητας του που συσχετίζουν την προσωπικότητα και την ανθρώπινη φύση με την κουλτούρα. Σε μια στρατηγική συμμαχία, οι δύο πλευρές μπορεί να διαφέρουν και στα τρία επίπεδα, γεγονός που θα δημιουργήσει εμπόδια στην σχέση συνεργασίας.

Συνεπώς, η επιλογή συνεταιρίου καθίσταται δύσκολη διαδικασία και πρέπει να προηγείται προσεκτική μελέτη πολλών παραγόντων και μάλιστα θεωρείται πιο σημαντική ακόμα και από την επιλογή στρατηγικής εισόδου σε νέα αγορά²¹⁰. Αμοιβαία εμπιστοσύνη και αφοσίωση είναι οι δύο προϋποθέσεις που απαιτούνται για να

²⁰⁵ Duysters (1999)

²⁰⁶ Σχέση αμοιβαίου οφέλους μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών που συνεπάγεται κέρδος και για τους δύο συνεταιρίους

²⁰⁷ Strategic fit, organizational fit & cultural fit

²⁰⁸ Ulijn & Weggeman (2001), "Towards an innovation culture", In C.L.Cooper, S.Cartwright & P.C.Earley (Eds), Handbook of organizational culture & climate, London, Wiley, σελίδα 492

²⁰⁹ Hofstede (2001), "Culture's Consequences", Thousand Oaks CA: Sage Publications

²¹⁰ Op.cit., Sarkar & Cavusgil (1996), σελίδα 826

εξασφαλιστεί ένα ομαλό ξεκίνημα σε κάποια συνεργασία. Βέβαια η εμπιστοσύνη είναι ένα σημείο που εξασφαλίζεται με τον καιρό²¹¹. Βέβαια, πέρα από την σωστή επιλογή του εταίρου, μεγάλη σημασία στην αποτελεσματική λειτουργία μιας κοινοπραξίας έχει το κυβερνητικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα ευδώσει, δηλαδή κατά πόσο η πολιτική της κάθε κυβέρνηση ευνοεί ανάλογες επιχειρηματικές κινήσεις²¹². Εξάλλου, η επιτυχία μιας στρατηγικής συμμαχίας θα κριθεί τόσο από την απόδοσή της (κερδοφορία) όσο και από την μακροζωία της²¹³.

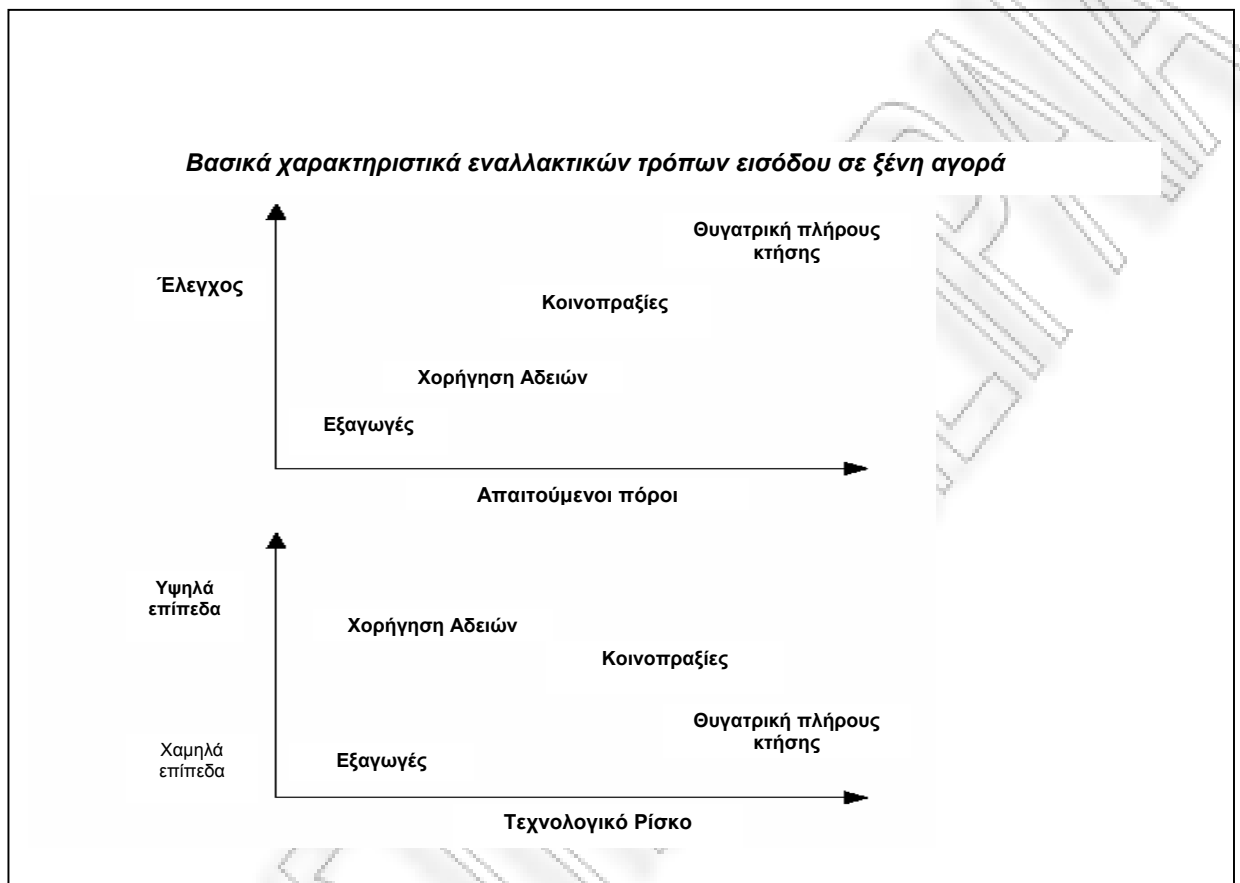
Μέσω ανάλογων συμμαχιών, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να γνωρίσουν καλά την νέα αγορά μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται και μπορούν να δεσμεύσουν πλέον υψηλότερα επίπεδα πόρων για να προχωρήσουν πιθανότατα σε ένα επόμενο βήμα ιδρύοντας μια θυγατρική εταιρεία πλήρους ιδιοκτησίας²¹⁴.

²¹¹ Op.cit., Cullen , Johnson & Sakano (2000), σελίδα 223

²¹² Op.cit., Osland, Taylor, Zou (2001), σελίδα 157

²¹³ Op.cit., Townsend (2003), σελίδα 152

²¹⁴ Op.cit., Osland, Taylor, Zou (2001), σελίδα 155



Διάγραμμα 3: Εναλλακτικοί τρόποι επέκτασης στο εξωτερικό ²¹⁵

²¹⁵ Op.cit., Osland, Taylor, Zou, (2001), σελίδα 155

6 ΤΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΣΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ

Η διεθνής θέση της Ελλάδας από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 έχει μεταβληθεί ριζικά. Η εξέλιξη των όμορων χωρών προς την κατεύθυνση της δημιουργίας σωστά θεμελιωμένων οικονομιών με δημοκρατικούς θεσμούς δημιουργεί κινδύνους, αλλά και ευκαιρίες για την Ελλάδα. Πολύ σύντομα, πολλές ελληνικές επιχειρήσεις, στράφηκαν στις ανεκμετάλλετες, αλλά και ανασφαλείς, αναδυόμενες αγορές της Βαλκανικής Χερσονήσου.

Η ανάπτυξη στενών οικονομικών δεσμών, ως μέσο άσκησης οικονομικής διπλωματίας, αποτελεί ισχυρό εργαλείο που ενισχύει τη θέση της Ελλάδας σε διεθνές επίπεδο και συμβάλλει αποφασιστικά σε μία ενεργότερη συμμετοχή της χώρας μας στις διαδικασίες της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης. Από την άλλη, πρωτεύων στόχος της ελληνικής εξωτερικής πολιτικής είναι να συμμετέχει ενεργά στη σταθεροποίηση της Βαλκανικής, ιδιαίτερα σε μία περίοδο που χαρακτηρίζεται από πολιτική και οικονομική ρευστότητα, και στην καταπολέμηση της φτώχειας, καθώς και να υποστηρίξει στον μέγιστο βαθμό τις επιχειρήσεις με βαλκανικό προσανατολισμό.

Οι επενδύσεις είναι ζωτικής σημασίας για τα Βαλκάνια, μεταξύ άλλων για την μείωση του απαράδεκτα υψηλού επιπέδου ανεργίας που εξακολουθεί να υπάρχει στις περισσότερες χώρες, συμβάλλοντας στην πολιτική και κοινωνική αστάθεια και στην εγκληματικότητα. Είναι ουσιαστικά ένας φαύλος κύκλος, όπου ανεπίλυτα ζητήματα, όπως η έλλειψη οργάνωσης του κράτους και η εγκληματικότητα αποτελούν ισχυρά

εμπόδια για τις επενδύσεις, οι οποίες με τη σειρά τους είναι απαραίτητες για τη βιώσιμη ανάπτυξη.

6.1 ΠΡΟΦΙΛ ΒΑΛΚΑΝΙΚΩΝ ΧΩΡΩΝ

Βαθμιαία, η κατάσταση φαίνεται να βελτιώνεται, ειδικά στα ανατολικά Βαλκάνια. Η ευρωπαϊκή προοπτική δημιουργεί πειστική ανάγκη προσαρμογής στα κοινοτικά πλαίσια στα δυτικοευρωπαϊκά πρότυπα πολιτικής και διοικητικής συμπεριφοράς. Αυτό αποτελεί σημαντικό κίνητρο για σεβασμό της σταθερότητας του θεσμικού και διοικητικού πλαισίου για επενδύσεις- γεγονός που συμβάλλει και στην προστασία των δικαιωμάτων και των προσδοκιών των Ελλήνων επιχειρηματιών²¹⁶.

Αναφορικά με τις επενδύσεις, είναι χρήσιμο να επισημάνουμε αν τελικά υπάρχει χρησιμότητα για τον Έλληνα πολίτη, για τον Έλληνα εργαζόμενο, της δραστηριοποίησης της ελληνικής επιχειρηματικότητας εκτός των εθνικών συνόρων. Οι επιχειρήσεις χάνουν τον καθαρά ελληνικό χαρακτήρα τους, μετατρέπόμενες σε πολυεθνικές που απλώς συμβαίνει να έχουν Έλληνες μετόχους. Επιπλέον, η υποκατάσταση παραγωγικών μονάδων της επικράτειας από άλλες αντίστοιχες σε γειτονικές χώρες, όπου το κόστος εργασίας είναι χαμηλότερο και η παραγωγικότητα της εργασίας αυξάνεται με μεγαλύτερους ρυθμούς, οδηγούν σε κοινωνικώς «βίαιες»

²¹⁶ Χατζηγεμμανούηλ, Χ., Οικονομική ενοποίηση των Βαλκανίων, *The Economist*- Καθημερινή, 21-6-05

προσαρμογές και προκαλούν ανησυχία στους εργαζόμενους, και ιδιαίτερα στους λιγότερο ειδικευμένους.

Κατανοούμε, λοιπόν, ότι η εμβάθυνση των οικονομικών δεσμών με τα Βαλκάνια, αποτελεί μονόδρομο, αλλά και ευκαιρία. Μονόδρομο, γιατί μια μεσαίου μεγέθους ανοιχτή οικονομία, όπως η ελληνική, δεν μπορεί να αποφύγει τις συνέπειες του μεταβαλλόμενου διεθνούς καταμερισμού δραστηριοτήτων. Απέχοντας από τις επενδύσεις στα Βαλκάνια, το μόνο που θα μπορούσε να κάνει είναι να αποκόψει τον εαυτό της, οδηγώντας τις γειτονικές της χώρες σε ενσωμάτωση στο κεντροευρωπαϊκό πλέγμα ενοποίησης. Απ' την άλλη πλευρά, αποτελεί ευκαιρία, γιατί η οικονομική ενοποίηση του χώρου της ΝΑ Ευρώπης δημιουργεί τεράστιες δυνατότητες για την χώρα, αν αυτή ηγηθεί της διαδικασίας. Κι αυτό, επειδή η Ελλάδα έχει εμπορικό, πολιτιστικό, τουριστικό και χρηματοοικονομικό προβάδισμα στην περιοχή και μπορεί να αναδειχθεί στο επίκεντρο της ανάπτυξης της Βαλκανικής περιοχής, υποκαθιστώντας τις χαμένες παραδοσιακές θέσεις εργασίας χαμηλών προδιαγραφών στη μεταποίηση από πολλές και καλές θέσεις στους σύγχρονους τομείς των υπηρεσιών²¹⁷.

Τόσο από άποψη πολιτικού-εθνικού συμφέροντος, όσο και από άποψη οικονομικού-αναπτυξιακού συμφέροντος, οι Έλληνες επιχειρηματίες πρέπει να εντείνουν τις προσπάθειές τους για διεθνοποίηση, και μάλιστα προς τα Βαλκάνια. Η δημιουργία ενός ενιαίου ευρωπαϊκού χώρου στη Βαλκανική θα δώσει την ευκαιρία στην χώρα μας

²¹⁷ Χατζηεμμανουήλ, Χ., Οικονομική ενοποίηση των Βαλκανίων, *The Economist*- Καθημερινή, 21-6-05

να αποτελέσει το επίκεντρο μιας ενωμένης αγοράς από την οποία θα αποκομίσει σημαντικά οφέλη²¹⁸.

Οι χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης εξακολουθούν να βρίσκονται σε μεταβατικό στάδιο. Ενέργειες χρειάζεται να γίνουν προς πολλές κατευθύνσεις:

- Δημοκρατικοποίηση: Πρόκειται για μια μακροπρόθεσμη διαδικασία που σχετίζεται με τη λήψη μέτρων σχετικά με τη δημόσια τάξη, την νομοθεσία, τις τοπικές αρχές, τη δικαιοσύνη, την καταπολέμηση της διαφθοράς, κ.α.
- Σταθερότητα στην περιοχή: Βήματα προς αυτή την κατεύθυνση μπορούν να γίνουν τόσο σε περιφερειακό επίπεδο (Διαβαλκανική Συνεργασία), όσο και σε διεθνές επίπεδο (ΕΕ και ΝΑΤΟ)²¹⁹.
- Οικονομική ανάπτυξη- Υποδομές: Απαραίτητες είναι οι οδικές υποδομές και κυρίως αυτοκινητόδρομοι με περιφερειακή εμβέλεια. Οι επενδύσεις θα δημιουργήσουν νέες θέσεις εργασίας, ώστε να μειωθούν τα υψηλά επίπεδα ανεργίας. Το ενεργειακό θέμα χρήζει άμεσης λύσης. Απαιτείται σύνδεση με το κεντρικό δίκτυο της ΕΕ.

Αυτά τα προβλήματα εντοπίζονται στις υπό ανάπτυξη Βαλκανικές χώρες, σε διαφορετικό βαθμό στην κάθε μια.

²¹⁸ Στυλιανίδης, Ε., Η βαλκανική διεύρυνση της Ευρώπης, 19/10/2005

²¹⁹ Στρατιωτική παρουσία στην Βοσνία-Ερζεγοβίνη, στο Κόσοβο, στην πΓΔΜ

Στο Παράρτημα 1, έχει συμπεριληφθεί συγκριτικός πίνακας μακρο-οικονομικών των Βαλκανικών χωρών, τις οποίες εξετάζουμε.

6.1.1 ΑΛΒΑΝΙΑ



Πίνακας 4: Χάρτης Αλβανίας

Η οικονομία της Αλβανίας²²⁰, παρά τις προόδους που έχει σημειώσει τα τελευταία χρόνια, παραμένει ακόμα σε χαμηλά επίπεδα. Το ποσοστό ανεργίας παραμένει υψηλό (περίπου 16% το 2000). Μεγάλο ρόλο στην οικονομία παίζουν τα εμβάσματα των Αλβανών που ζουν στο εξωτερικό, κυρίως σε Ελλάδα και Ιταλία.

²²⁰ Επιχειρηματικός Οδηγός Αλβανίας 2002, ΔΙΠΕΚ

Στη δημόσια διοίκηση, η διαφθορά είναι εμφανής, ιδιαίτερα όσον αφορά σε διαδικασίες προσφορών και χορήγησης αδειών, και ενώ ο νόμος και η τάξη αποκαθίστανται αργά αλλά σταθερά, παρατηρούνται πολλά φαινόμενα λαθρεμπορίου και παραοικονομίας. Άλλο βασικό πρόβλημα, που αντιμετωπίζουν μικρού και μεσαίου μεγέθους εταιρείες είναι η δύσκολη πρόσβαση σε χρηματοδότηση - τραπεζική δανειοδότηση και το υψηλό κόστος των πιστώσεων. Επιπλέον, ο ενεργειακός τομέας είναι προβληματικός με αποτέλεσμα να αποτελεί εμπόδιο στον παραγωγικό τομέα.

Αναφορικά με τις ξένες επενδύσεις στην Αλβανία, οι περισσότερες επενδύσεις για λόγους ασφάλειας πραγματοποιούνται στην περιοχή των Τιράνων και του Δυρραχίου. Προκειμένου να τονωθούν οι επενδύσεις, το επενδυτικό κλίμα χρήζει βελτιώσεων ως προς την αντιμετώπιση του προβλήματος της διαφθοράς στο δημόσιο τομέα, την αποκατάστασή της ασφάλειας, της διεξαγωγής ιδιωτικοποιήσεων με διαφάνεια και την αντιμετώπιση της παραοικονομίας ώστε να ενισχυθούν τα έσοδα από φόρους και να περιορισθεί ο αθέμιτος ανταγωνισμός. Η ανάπτυξη ενός σύγχρονου τραπεζικού συστήματος θα οδηγήσει τη χώρα σε μακροοικονομική ανάπτυξη.

Ως προς το εξωτερικό εμπόριο, βασική γενική συμφωνία μεταξύ Ελλάδας και Αλβανίας αποτελεί το «Σύμφωνο Φιλίας, Συνεργασίας, Καλής Γειτονίας και Ασφάλειας» που υπεγράφη στις 21 Μαρτίου 1996²²¹. Πέρα από αυτή την συμφωνία, υπάρχουν κι άλλες ειδικότερες σε επιμέρους τομείς, όπως Συμφωνία Αποφυγής Διπλής Φορολογίας Εισοδήματος, Συμφωνία Διεθνών Οδικών Επιβατικών και Εμπορευματικών Μεταφορών, κ.α.

Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ, κατά το 2004, οι ελληνικές εξαγωγές ανήλθαν σε 414,1 εκατ. \$, παρουσιάζοντας αύξηση 15,6%, ενώ οι εισαγωγές από Αλβανία σε 23 εκατ. \$. Η χώρα μας κατατάσσεται στην πρώτη θέση μεταξύ των ξένων επενδυτών και οι περισσότερες επενδύσεις είναι σε τομείς όπως κινητή τηλεφωνία, τράπεζες, κατασκευές, βιομηχανία τροφίμων. Μεταξύ των κυριότερων εισαγόμενων προϊόντων είναι τρόφιμα, ποτά και καπνός. Από τα βαλκανικά κράτη, η Ελλάδα κατέχει τη πρώτη θέση στις εμπορικές συναλλαγές. Έπονται η πΓΔΜ, η Βουλγαρία και η Τουρκία²²².

Η Αλβανία προβλέπεται να απορροφήσει το 17% του συνολικού κονδυλίου που προβλέπει το ΕΣΟΑΒ, δηλαδή χορήγηση 49,89 εκ. Ευρώ στην πενταετία 2002-2006.

Σημαντικό πρόβλημα είναι ότι η χώρα υστερεί σε υποδομές. Το οδικό δίκτυο της χώρας είναι σε κακή κατάσταση και δεν επαρκεί για την συνεχώς αυξανόμενη κυκλοφορία οχημάτων στη χώρα. Είναι αναγκαία η άμεση αποκατάσταση των απαρχαιωμένων οδικών δικτύων. Η κυβέρνηση έχει δώσει προτεραιότητα στους βασικούς άξονες ανατολής-δύσης και βορρά-νότου, στα πλαίσια προγράμματος χρηματοδότησης της ΕΕ. Το σιδηροδρομικό δίκτυο είναι εξίσου σε κακή κατάσταση και όπως είναι εύλογο, δεν επιτρέπονται υψηλές ταχύτητες για λόγους ασφάλειας. Απαιτείται άμεσα εκσυγχρονισμός τουλάχιστον του υπάρχοντος δικτύου.

Ως προς τις θαλάσσιες μεταφορές, δύο είναι τα κυριότερα λιμάνια, το Δυρράχιο και το Vlore. Ιδιαίτερα το Δυρράχιο αναμένεται να διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο στην

²²¹ Επικυρώθηκε με το Ν.2568, ΦΕΚ Α 8/13-1-1998)

²²² Ετήσια έκθεση για την οικονομία της Αλβανίας 2004, Πρεσβεία της Ελλάδας στα Τίρανα

προμήθεια αγαθών και εξοπλισμού για την κάλυψη της ευρύτερης περιοχής των νότιων Βαλκανίων.

Αναφορικά με τις αεροπορικές μεταφορές, το αεροδρόμιο των Τιράνων βρίσκεται σε διαδικασία εκσυγχρονισμού και έχει αρχίσει να αποκαθιστά τις ευρωπαϊκές συνδέσεις του.

Οι τηλεπικοινωνίες είναι ένας από τους πρώτους τομείς υποδομών που τέθηκε σε διαδικασία ιδιωτικοποίησης. Ενώ πριν το 2000 ελάχιστα νοικοκυριά είχαν τηλέφωνα, τώρα πλέον ο ρυθμός διείσδυσης του δικτύου σε όλη τη χώρα είναι αρκετά γρήγορος και παράλληλα γίνεται ψηφιοποίηση του δικτύου.

Η ενεργειακή υποδομή της Αλβανία χρήζει εντατικής αναδιάρθρωσης, καθώς η κατανάλωση πολλές φορές υπερβαίνει την παραγωγική δυνατότητα με αποτέλεσμα κυρίως κατά τους θερινούς μήνες να υπάρχουν διακοπές σε όλη τη χώρα.

6.1.2 ΒΟΣΝΙΑ-ΕΡΖΕΓΟΒΙΝΗ

Η Ελλάδα και τα υπόλοιπα μέλη της ΕΕ αναγνώρισαν τη Βοσνία-Ερζεγοβίνη τον Απρίλιο του 1992. Η χώρα αυτή διαθέτει τη δυναμικότητα μιας νέας αγοράς σε φάση ανασυγκρότησης.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΣΥΕ, το 2004 οι ελληνικές εξαγωγές αυξήθηκαν κατά 33% σε σχέση με το 2003 και έφτασαν τα 25,06 εκ. \$., ενώ οι εισαγωγές υπέστησαν μείωση 72% και κυμάνθηκαν σε 7,74 εκατ. \$.



Πίνακας 5: Χάρτης Βοσνίας-Ερζεγοβίνης

Όσον αφορά την πολιτική κατάσταση, η Βοσνία-Ερζεγοβίνη συνεχίζει τη διαδικασία προόδου με την περαιτέρω παγίωση της σταθερότητας των θεσμών της που διασφαλίζουν τη δημοκρατία, το κράτος δικαίου, τα ανθρώπινα δικαιώματα και το σεβασμό και την προστασία των μειονοτήτων. Η εν λόγω χώρα έχει τηρήσει τις περισσότερες δεσμεύσεις που ανέλαβε από τη στιγμή που έγινε μέλος του Συμβουλίου της Ευρώπης. Ωστόσο, απαιτείται ακόμα μεγάλη προσπάθεια για να διασφαλιστεί η ύπαρξη ενός μη ανατρέψιμου και αυτόνομου κράτους, ικανού να αναλάβει πλήρως την ευθύνη της διακυβέρνησης.

Όσον αφορά τις δημοκρατικές αρχές, είναι αναγκαίο να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των εκτελεστικών και νομοθετικών οργάνων, να διασφαλιστεί ο εξοπλισμός των θεσμικών οργάνων σε επίπεδο κράτους για την εκτέλεση των καθηκόντων τους και να ενισχυθεί ο ρόλος του κράτους.

Η δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από έλλειψη επαρκούς προσωπικού και κατάλληλων εγκαταστάσεων για τις διάφορες διοικητικές υπηρεσίες και από έλλειψη δομών επιμόρφωσης για τους δημόσιους υπαλλήλους.

Όσον αφορά το δικαστικό σύστημα, η κατάσταση βελτιώθηκε με τη θέσπιση νομοθεσίας σχετικά με τη σύσταση ενιαίου Ανώτατου Δικαστικού και Εισαγγελικού Συμβουλίου. Χάρη στη νομοθεσία αυτή ισχυροποιήθηκε η ανεξαρτησία της δικαστικής εξουσίας σε ολόκληρη τη χώρα. Η Βοσνία-Ερζεγοβίνη παραλαμβάνει σταδιακά τη σκυτάλη από τη διεθνή κοινότητα για τη διαχείριση του δικού της δικαστικού συστήματος.

Η διαφθορά αποτελεί πολύ κρίσιμο πρόβλημα, καθώς οι δράστες αν και διώκονται σε ορισμένες περιπτώσεις, σε πολλές άλλες εξακολουθούν να διαφεύγουν της δικαιοσύνης.

Παρατηρείται ανάκαμψη της οικονομικής ανάπτυξης και αύξηση της βιομηχανικής παραγωγής. Ο πληθωρισμός παρέμεινε σε χαμηλά επίπεδα και σημειώθηκε μεγάλη εισροή άμεσων ξένων επενδύσεων. ελήφθησαν μέτρα για τη βελτίωση του συντονισμού της φορολογικής και οικονομικής πολιτικής, όπως η σύσταση του Εθνικού Φορολογικού Συμβουλίου. Ελήφθησαν ορισμένα μέτρα επίσης για να βελτιωθεί το επιχειρηματικό κλίμα. Η διαμεσολάβηση του τραπεζικού τομέα εντάθηκε περαιτέρω σε συνάρτηση με τη βελτίωση του κανονιστικού πλαισίου.

Ωστόσο, η ανεργία και η ανισοσκέλεια του ισοζυγίου πληρωμών εξακολούθησαν να βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα και τα δημοσιονομικά προβλήματα επιδεινώθηκαν. Για

να διατηρηθεί η μακροοικονομική σταθερότητα και να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα του συμβουλίου νομισματικής παρακολούθησης είναι επιτακτικά αναγκαίο να ακολουθηθεί συνετή μακροοικονομική πολιτική. Για να ενισχυθεί η παραγωγική βάση της οικονομίας, πρέπει να αναδιρθρωθεί επειγόντως και εις βάθος ο ζημιογόνος, σε μεγάλο βαθμό, επιχειρηματικός τομέας και να επισπευσθεί η ιδιωτικοποίηση. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να αναληφθούν δράσεις για τον περιορισμό της κρατικής ανάμειξης στην οικονομία και τη βελτίωση του επιχειρηματικού κλίματος. Η αγορά εργασίας πρέπει να καταστεί πιο ελαστική και το δικαστικό σύστημα να ενισχυθεί, ιδίως όσον αφορά τη διαχείριση των πτωχεύσεων και των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας. Δημοσιονομικά προβλήματα, είναι απαραίτητο να βελτιωθούν οι ικανότητες συντονισμού και ανάλυσης καθώς και να μειωθούν οι δημόσιες δαπάνες σε πραγματικούς όρους.

Σημειώθηκαν επίσης ορισμένες προσπάθειες όσον αφορά την ενδυνάμωση της διοικητικής ικανότητας. Τώρα, είναι αναγκαίο να καταβληθούν σύντομες προσπάθειες ώστε να αυξηθεί η ικανότητα εφαρμογής, ιδίως ενόψει μιας μελλοντικής Συμφωνίας Σταθεροποίησης και Σύνδεσης.

Όσον αφορά την εσωτερική αγορά, η Βοσνία-Ερζεγοβίνη σημείωσε πρόοδο στον τομέα της ελεύθερης κυκλοφορίας των εμπορευμάτων, ιδίως με τη θέσπιση νέας νομοθεσίας για τα πρότυπα, την πιστοποίηση, τη διαπίστωση της συμμόρφωσης, τη γενική ασφάλεια των προϊόντων και την επιτήρηση της αγοράς. Ωστόσο, δεν έχει ακόμη εξασφαλιστεί η ορθή εφαρμογή της νέας νομοθεσίας.

Το ανθρώπινο δυναμικό και τα τεχνικά μέσα παραμένουν περιορισμένα και η εξαγωγική ικανότητα της Βοσνίας-Ερζεγοβίνης εξακολουθεί να παρεμποδίζεται επειδή

δεν εφαρμόζεται η αξιολόγηση της συμμόρφωσης στην τοπική παραγωγή. Όσον αφορά την κυκλοφορία των προσώπων, των υπηρεσιών και το δικαίωμα εγκατάστασης, σημειώθηκε σχετική πρόοδος όσον αφορά τις υπηρεσίες και την εγκατάσταση, ιδίως με τη θέσπιση της νομοθεσίας στον ασφαλιστικό τομέα και τη δημιουργία ενιαίου μητρώου για τις επιχειρήσεις. Αντίθετα, δεν σημειώθηκαν άξια λόγου γεγονότα όσον αφορά την κυκλοφορία των κεφαλαίων.

Όσον αφορά τα δικαιώματα πνευματικής, βιομηχανικής και εμπορικής ιδιοκτησίας, η νέα νομοθεσία προβλέπει τη δημιουργία χωριστού ιδρύματος, αρμόδιου για τη διανοητική ιδιοκτησία. Η Βοσνία-Ερζεγοβίνη έχουν υπογράψει συμφωνία συνεργασίας με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας και έχει λάβει ορισμένα μέτρα κατά της άνευ αδείας αναπαραγωγής. Ωστόσο, η εφαρμογή και η επιβολή της νομοθεσίας είναι ακόμη πολύ περιορισμένη και πρέπει να ενισχυθεί.

Η Βοσνία-Ερζεγοβίνη συνέχισε τις προσπάθειές της για την εξάλειψη των φραγμών στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και την εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Χάρτη για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ωστόσο, δεν μπόρεσε να αναπτύξει κατάλληλες στρατηγικές για το βιομηχανικό κλάδο και τον τομέα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Όσον αφορά τη γεωργία, επέφερε ορισμένες βελτιώσεις με τη θέσπιση νομοθετικών διατάξεων στον κτηνιατρικό και στον φυτοϋγειονομικό τομέα, καθώς και στον τομέα ασφάλειας των τροφίμων, αλλά ο συνολικός στρατηγικός προγραμματισμός παρουσιάζει ελλείψεις και δεν έχουν δημιουργηθεί όλα τα θεσμικά όργανα που προέβλεπε η νέα νομοθεσία. Επιπλέον, πρέπει να βελτιωθεί ο συντονισμός μεταξύ του κράτους και των οντοτήτων καθώς και μεταξύ των ίδιων των οντοτήτων. Στον

τομέα του περιβάλλοντος, η Βοσνία-Ερζεγοβίνη έλαβε ορισμένα μέτρα στους τομείς του ύδατος, των αποβλήτων και του αέρα. Ωστόσο, η ικανότητα εφαρμογής εξακολουθεί να είναι περιορισμένη λόγω της ανεπάρκειας ανθρώπινου δυναμικού και τεχνικών μέσων. Στη συνάρτηση αυτή, η δημιουργία άρτια εξοπλισμένου δημόσιου οργανισμού περιβάλλοντος πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα.

Στον τομέα των μεταφορών, συνεχίζονται οι προσπάθειες που αποβλέπουν στη βελτίωση των υποδομών. Πέρα από τη θέσπιση νομοθεσίας για τους σιδηροδρόμους, σημειώνονται επίσης θετικές εξελίξεις στον τομέα της αεροπορίας, ιδίως όσον αφορά την περιφερειακή συνεργασία. Ωστόσο, η χώρα πρέπει να καταβάλει περαιτέρω σύντονες προσπάθειες για να ενισχύσει τον στρατηγικό προγραμματισμό, να εξακολουθήσει να βελτιώνει τις υποδομές και να διασφαλίσει τη σταδιακή εναρμόνιση, ιδίως όσον αφορά τα τεχνικά πρότυπα και τα πρότυπα ασφαλείας, τα κοινωνικά πρότυπα και την ελευθέρωση της αγοράς.

Όσον αφορά την ενέργεια, και ιδίως του ηλεκτρικού ρεύματος, σημειώθηκαν θετικές εξελίξεις, με τη δημιουργία, κυρίως, κανονιστικού φορέα σε επίπεδο κράτους, ανεξάρτητου φορέα εκμετάλλευσης του συστήματος και εθνικής επιχείρησης διανομής. Αμφότερες οι οντότητες υιοθέτησαν σχέδια δράσης για την αναδιάρθρωση του τομέα και εξακολούθησαν να συνεργάζονται για τη δημιουργία περιφερειακής αγοράς ενέργειας. Τώρα, η Βοσνία-Ερζεγοβίνη πρέπει να διασφαλίσει την εφαρμογή των διαφόρων σχεδίων δράσης, να ενοποιήσει τους κανονιστικούς οργανισμούς του κράτους και των οντοτήτων, να επισπεύσει τη μεταρρύθμιση στον τομέα του αερίου και

να προετοιμάσει σφαιρική ενεργειακή πολιτική. Η Βοσνία-Ερζεγοβίνη έχει υπογράψει τη συνθήκη για την ίδρυση της Κοινότητας Ενέργειας για τη Νοτιοανατολική Ευρώπη.

Στον τομέα της κοινωνίας των πληροφοριών και των μέσων ενημέρωσης, σημειώθηκε κάποια πρόοδος. Ελήφθησαν ορισμένα μέτρα για να ενισχυθεί ο Ρυθμιστικός Οργανισμός για τις Επικοινωνίες, αλλά ο νόμος για τη δημιουργία Οργανισμού για την Κοινωνία της Πληροφορίας δεν έχει ακόμη θεσπιστεί ενώ δεν σημειώθηκε καμία πρόοδος όσον αφορά την ελευθέρωση των ολιγοπωλιακών υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας. Μεταξύ των θετικών εξελίξεων σημειώνονται η θέσπιση του νόμου για το δημόσιο σύστημα ραδιοτηλεόρασης και η πρόοδος που πραγματοποιήθηκε για τη θέσπιση του εθνικού νόμου για τη δημόσια υπηρεσία ραδιοτηλεόρασης. Η αντίστοιχη νομοθεσία στο επίπεδο των οντοτήτων θα πρέπει να ψηφιστεί μόλις υιοθετηθεί επίσης ο νόμος για τη δημόσια υπηρεσία ραδιοτηλεόρασης.

Στους τομείς της δικαιοσύνης, της ελευθερίας και της ασφάλειας, πραγματοποιήθηκε πρόοδος σε ό,τι αφορά τις απαιτήσεις για τις θεωρήσεις διαβατηρίων, τον συνοριακό έλεγχο, το άσυλο και τη μετανάστευση. Θεσπίστηκε ολοκληρωμένη στρατηγική για τη διαχείριση των συνόρων και καταβλήθηκαν προσπάθειες τόσο για τον περιορισμό της λαθρομετανάστευσης όσο και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών για την έκδοση θεωρήσεων διαβατηρίων. Η θέσπιση νέας νομοθεσίας για τη νομιμοποίηση προσόδων από παράνομες δραστηριότητες και η δημιουργία των απαιτούμενων δομών υπήρξαν θετικά βήματα. Πρέπει τώρα πλέον να διασφαλιστεί η σωστή εφαρμογή και επιβολή της εν λόγω νομοθεσίας. Όσον αφορά την

καταπολέμηση της διακίνησης ναρκωτικών, η εν λόγω χώρα δεν έχει να επιδείξει σημαντική πρόοδο. Η Βοσνία-Ερζεγοβίνη πρέπει να αναπτύξει πολιτική σε επίπεδο κράτους για την καταπολέμηση των ναρκωτικών, να θεσπίσει κατάλληλη νομοθεσία για τα ναρκωτικά και να δημιουργήσει υπηρεσία δίωξης ναρκωτικών σε κρατικό επίπεδο για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση της διακίνησης ναρκωτικών.

Στο πλαίσιο της καταπολέμησης του οργανωμένου εγκλήματος και της τρομοκρατίας, υιοθετήθηκε στρατηγική για την καταπολέμηση της εμπορίας ανθρώπων. Η χώρα έλαβε περαιτέρω μέτρα όσον αφορά τη στρατηγική, τη νομοθεσία και τις δομές, και συνεργάστηκε ικανοποιητικά με τη διεθνή κοινότητα στον τομέα της αντιτρομοκρατίας. Ωστόσο, είναι αναγκαίο να εντατικοποιηθούν οι προσπάθειες, ιδίως επειδή το οργανωμένο έγκλημα αποτελεί σοβαρή απειλή για τη σταθερότητα της Βοσνίας-Ερζεγοβίνης και τη συνολική κοινωνικοοικονομική ανάπτυξή της. Η νομοθεσία για την προστασία των δεδομένων εξακολουθεί να εκκρεμεί και πρέπει να θεσπιστεί χωρίς καθυστέρηση. Τέλος, είναι ύψιστης σημασίας να εξασφαλιστεί η ορθή εφαρμογή των νόμων και η δίωξη των εγκληματιών.

Το ΕΣΟΑΒ προβλέπει χορήγηση 19,53 εκατ. Ευρώ.

6.1.3 ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ

Η Βουλγαρία βρίσκεται στο Νοτιοανατολικό τμήμα της Βαλκανικής Χερσονήσου. Ο πληθυσμός της χώρας ανέρχεται σε 7,97 εκ. κατοίκους.

Οι προκλήσεις της οικονομικής και της πολιτικής εξέλιξης είναι τεράστιες: μεταρρυθμίσεις στην οικονομία, απώλεια των παραδοσιακών διεθνών αγορών της χώρας, ανταγωνισμός εισαχθέντων εμπορευμάτων, περιορισμένη κατανάλωση της εγχώριας αγοράς, έλλειψη επενδύσεων από πλευράς παραγωγών, μη καλή φερεγγυότητα πελατών.

Οι δομικές αλλαγές που πραγματοποιούνται κατά τα τελευταία έτη και το καθεστώς της σταθερής συναλλαγματικής ισοτιμίας επηρέασαν στο μέγιστο την αγορά εργασίας κατά την εν λόγω περίοδο 2000 – 2004. Οι εξελίξεις ενεργοποίησης της αγοράς πραγματοποιούνται με αργό ρυθμό, ωστόσο εμφανίζονται πια τα πρώτα οικονομικά αποτελέσματα – το οικονομικό κλίμα της χώρας και της περιφέρειας επηρεάζουν τις δραστηριότητα στον ιδιωτικό τομέα χωρίς, όμως ο ίδιος να είναι σε θέση να απορροφήσει το απολυθέν εργατικό δυναμικό. Ο ιδιωτικός τομέας αναπτύσσεται σταδιακά αλλά δεν έχει ακόμη αποκτήσει τη δυνατότητα να απορροφήσει το απαραίτητο εργατικό δυναμικό. Η απασχόληση στην περιοχή παρατηρείται στον τομέα της βιομηχανίας, των οικοδομών, του εμπορίου, των μεταφορών και των παροχών υπηρεσιών. Η έλλειψη κινήτρων για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχει ως αποτέλεσμα

το πάγωμα των δραστηριοτήτων των εταιρειών περιορισμένων δυνατοτήτων.



Πίνακας 6: Χάρτης Βουλγαρίας

Η Βουλγαρία βρίσκεται εν όψει ένταξης στην ΕΕ από 1/1/2007. Αποτελεί σημαντικό εμπορικό εταίρο για την Ελλάδα. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΣΥΕ, κατά το 2004, οι εξαγωγές μας στη Βουλγαρία ανήλθαν σε 967,157 εκατ. \$ (αύξηση 16,63% από το 2003) και οι εισαγωγές μας σε 572,293 εκατ. \$ (αύξηση 36,98%). Έτσι τα ελληνικά κεφάλαια τη τελευταία δεκαετία καταλαμβάνουν τη δεύτερη θέση στις ξένες άμεσες επενδύσεις, μετά την Αυστρία, και ακολουθεί η Γερμανία στην τρίτη θέση. Κυριότεροι τομείς δραστηριοποίησης των ελληνικών επενδύσεων στη Βουλγαρία είναι τηλεπικοινωνίες, τράπεζες, τσιμέντα, τρόφιμα, κα²²³.

²²³ Επιχειρηματικός Οδηγός Βουλγαρίας 2002

Το ΕΣΟΑΒ προβλέπει για τη Βουλγαρία χορήγηση 54,29 εκ. Ευρώ στην 5ετία 2002-2006.

6.1.4 πΓΔΜ

Η πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας αποτελούσε μέρος του ομόσπονδου κράτους της Γιουγκοσλαβίας μέχρι το 1991, όπου απέκτησε την ανεξαρτησία της. Χαρακτηριστικό γνώρισμα της χώρας είναι η πολυμορφία των εθνοτήτων που συνθέτουν τον πληθυσμό της (σλαβική, αλβανική, τουρκική εθνότητα, κ.α.).

Η οικονομία της θεωρείται υπό μετάβαση οικονομία με ουσιαστικά προβλήματα. Η κρίση στο Κοσσυφοπέδιο αποτέλεσε αρνητικό παράγοντα για την πραγματοποίηση πολλών στόχων της χώρας, έχοντας επίπτωση σε πολλούς τομείς, όπως στην αύξηση της ανεργίας, στη μείωση της βιομηχανικής παραγωγής και της εγχώριας ζήτησης και στην επιδείνωση των εμπορικών σχέσεων με τη Γιουγκοσλαβία, που ανέκαθεν αποτελούσε μια από τις μεγαλύτερες αγορές και προμηθευτής πρώτων υλών της πΓΔΜ.



Πίνακας 7: Χάρτης πΓΔΜ

Τα μεγαλύτερα προβλήματα της χώρας εξακολουθούν να είναι το υψηλό ποσοστό ανεργίας το οποίο κυμαίνεται στο 30%-35% και η παραοικονομία. Στην περιοχή ελλοχεύει ο κίνδυνος πολιτικών εντάσεων, που αποθαρρύνει τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις και η οικονομία της χώρας είναι ευάλωτη σε διακυμάνσεις της αγοράς. Γραφειοκρατική ακαμψία δυσχεραίνει κάθε είδους εμπορική συναλλαγή και διαρθρωτικά προβλήματα διαπιστώνονται σε κάθε τομέας της Δημόσιας ζωής, όπως αστάθεια επενδυτικού πλαισίου, ατέλειες χρηματοπιστωτικού συστήματος, ανοργάνωτη δομή υγείας και κοινωνικής ασφάλισης, προβληματική λειτουργία δικαστικού συστήματος και διαφθορά δημόσιας διοίκησης.

Η κυβέρνηση της χώρας έχει σαν στόχο για τα επόμενα χρόνια την συντήρηση οικονομικής πολιτικής, την προσέλκυση ξένων κεφαλαίων, την ολοκλήρωση του προγράμματος των ιδιωτικοποιήσεων και την ενθάρρυνση των εξαγωγών. Επιπλέον,

εκτιμάται ότι λόγω της παρουσίας της ειρηνευτικής δύναμης στη χώρα, θα διασφαλιστεί σταθερή πολιτική κατάσταση και ειρήνη²²⁴, αν και είναι σίγουρο ότι η κρίση στο Κοσσυφοπέδιο θα έχει σοβαρές επιπτώσεις στη χώρα για τα επόμενα χρόνια, καθώς η αντίδραση της κυβέρνησης κατά τη διάρκεια της κρίσης ελήφθη ως εχθρική από τη Σερβική πλευρά.

Είναι λογικό, η πΓΔΜ να μην έχει προσελκύσει έως τώρα μεγάλο αριθμό επενδύσεων. Από γεωγραφική πλευρά, είναι μια χώρα με περιορισμένη εδαφική έκταση και χωρίς δίοδο στη θάλασσα. Από πολιτική πλευρά, πρόκειται για μια χώρα, με αβέβαιο και ασταθές περιβάλλον, έχοντας αρνητικές συνέπειες από τον πόλεμο στη Βοσνία και το διαμελισμό της πρώην Γιουγκοσλαβίας. Παρόλα αυτά, από το πρώιμο στάδιο λειτουργίας του νεοσύστατου κράτους, έγιναν σημαντικά βήματα, όπως η καθιέρωση εθνικού νομίσματος, αντιμετώπιση του προβλήματος του υπερπληθωρισμού και προσαρμογή του νομοθετικού συστήματος στις ανάγκες της οικονομίας της αγοράς και όλα αυτά συμβάλλουν σε υψηλό ρυθμό οικονομικής μεγέθυνσης. Πρόκειται για μια αγορά δύο εκατομμυρίων καταναλωτών με προτίμηση σε ελληνικά προϊόντα λόγω της γεωγραφικής γειννίας με την Ελλάδα. Επιπλέον, οι ιδιωτικοποιήσεις συντελούν στο να διαφανεί έντονη η αλλαγή.

Η ΕΕ είναι από τους πιο σημαντικούς συνεταίρους της πΓΔΜ όσον αφορά στο εξωτερικό εμπόριο, συμμετέχοντας κατά 40% στο σύνολο εισαγωγών και εξαγωγών. Μέσα στα σχέδια της ΕΕ σε χρονικό ορίζοντα δεκαετίας, είναι η δημιουργία μιας ελεύθερης ζώνης εμπορίου με την πΓΔΜ για γεωργικά και βιομηχανικά προϊόντα.

²²⁴ Dun & Bradstreet Economic Analysis Group - 140 -

Αναφορικά με την ελληνική επενδυτική παρουσία στην πΓΔΜ, η Ελλάδα κατέχει την πρώτη θέση από πλευράς ξένων επενδύσεων στην πΓΔΜ. Οι Έλληνες επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν με θετική διάθεση τις επενδύσεις στη χώρα αυτή, διότι αντιλαμβάνονται την επέκταση στην αγορά των Σκοπίων ως «πλατφόρμα» για τη δραστηριοποίησή τους στην ευρύτερη περιοχή, ενόψει της ανασυγκρότησης των Βαλκανίων. Η έντονη παρουσία ελληνικών τραπεζών (Εθνική, Alpha bank) εξυπηρετεί τους επιχειρηματίες και τους ενθαρρύνει για επένδυση. Οι ελληνικές επενδύσεις αφορούν κυρίως τρόφιμα, ενδύματα, βιομηχανία τσιμέντου, ορυχεία, καπνοβιομηχανία²²⁵.

Ο όγκος εμπορίου μεταξύ Ελλάδας και πΓΔΜ αυξήθηκε σημαντικά τα τελευταία έτη. Για το 2004, βάσει των στοιχείων της ΕΣΥΕ, οι ελληνικές εξαγωγές ανήλθαν στα 382,14 εκατ. \$, σημειώνοντας αύξηση 7%, ενώ οι εισαγωγές ανήλθαν στα 150,4 εκ. \$. Η Ελλάδα κατέχει την πρώτη θέση μεταξύ των ξένων επενδυτών στην πΓΔΜ και δραστηριοποιείται σε τομείς όπως ενέργεια, βιομηχανία τσιμέντου, καπνού, τροφίμων, χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες.

Αναφορικά με το οδικό δίκτυο της χώρας, οι κατοικημένες περιοχές συνδέονται με ένα σχετικά ικανοποιητικό οδικό δίκτυο. Επίσης, επαρκής θεωρείται η σύνδεση με την Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γιουγκοσλαβίας και την Ελλάδα²²⁶, σε αντίθεση με την Αλβανία και Βουλγαρία. Λόγω της στρατηγικής θέσης της χώρας στην περιοχή των Βαλκανίων, έχει δοθεί χρηματοδότηση για την αναβάθμιση του οδικού δικτύου. Το

²²⁵ Επιχειρηματικός Οδηγός πΓΔΜ 2000, ΔΙΠΕΚ

²²⁶ Απόσταση Σκόπια-Αθήνα: 750 χλμ, Σκόπια- Θεσσαλονίκη: 248 χλμ.

σιδηροδρομικό δίκτυο της χώρας χρήζει ανάγκης επέκτασης και αναδιοργάνωσης αφού μόνο ένα ελάχιστο μέρος του έχει ηλεκτροδοτηθεί. Οι αερομεταφορές εξυπηρετούνται από δύο διεθνή αεροδρόμια.

Οι τηλεπικοινωνίες είναι σε φάση αναβάθμισης, καθώς ο κρατικός Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών βρίσκεται σε διαδικασία ιδιωτικοποίησης.

Στα πλαίσια του ΕΣΟΑΒ, η πΓΔΜ προβλέπεται να λάβει 74,84 εκ. Ευρώ στην περίοδο 2002-2006.

6.1.5 ΡΟΥΜΑΝΙΑ

Η Ρουμανία είναι μία χώρα με στρατηγική θέση στα Βαλκάνια που οι δυνατότητες της οικονομίας της την καθιστούν σήμερα ένα σημαντικό εταίρο στις διεθνείς οικονομικές και εμπορικές σχέσεις.

Μετά την πτώση της εποχής Τσαουσέσκου το 1989 κατά την οποία είχε παρατηρηθεί δραστική μείωση της οικονομικής δραστηριότητας της χώρας, όλες οι μετέπειτα κυβερνήσεις της Ρουμανίας έκαναν συνεχώς σημαντικά βήματα προς την κατεύθυνση της φιλελευθεροποίησης της οικονομίας της χώρας. Ανέλαβαν δράση και προσπάθησαν να εξαλείψουν τις μεγάλες οικονομικές ανισότητες που είχαν δημιουργηθεί καθώς και τις μακροχρόνιες διαρθρωτικές αδυναμίες, σύμφωνα και με τις υποδείξεις των Διεθνών Οικονομικών Οργανισμών και κυρίως του ΔΝΤ. Ιδιαίτερα από

το 2000 και μετά παρατηρείται μία συνεχή σημαντική οικονομική ανάπτυξη.



Πίνακας 8: Χάρτης Ρουμανίας

Μεταξύ των θετικών αποτελεσμάτων συγκαταλέγονται : Αύξηση του Α.Ε.Π., πτώση της ανεργία (περιορίστηκε στο 6,2% του ενεργού πληθυσμού το 2004), αύξηση βιομηχανική παραγωγή κατά 8% περίπου, αύξηση των συνολικών ξένων επενδύσεων (έφθασαν τα 3,4 δις. Ευρώ το 2004), αύξηση της εγχώριας κατανάλωσης λόγω της πραγματικής αύξησης των μισθών και της αύξησης των καταναλωτικών δανείων, μείωση του ποσοστού παραοικονομίας.

Μεταξύ των αρνητικών αποτελεσμάτων συγκαταλέγονται: το υψηλό επίπεδο του πληθωρισμού (9,3%) και το έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών που σε (οι εισαγωγές σημείωσαν αύξηση κατά 36% από 24 δις. το 2003 σε 32,66 δις \$ το 2004 και οι εξαγωγές αύξηση κατά 33% από 17,6 δις \$ σε 23,5 δις \$).

Η Συμφωνία Σύνδεσης Ρουμανίας και Ε.Ε. υπεγράφη την 1.2.1993 και την 1η Φεβρουαρίου 1995 τέθηκε σε ισχύ η Ευρωπαϊκή Συμφωνία Σύνδεσης της Ρουμανίας με την ΕΕ καθώς και το τελωνειακό δασμολόγιο της Ρουμανίας που ανταποκρίνεται στους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Από 01.01.2002, όλα τα εισαγόμενα βιομηχανικά προϊόντα στη Ρουμανία προελεύσεως ΕΕ απολαμβάνουν του πλεονεκτήματος της εξαίρεσης των τελωνειακών δασμών και του προτιμησιακού καθεστώτος των ποσοτώσεων που προβλέπονται από την Συμφωνία ΕΕ-Ρουμανίας. Επίσης οι εξαγωγές βιομηχανικών προϊόντων από την Ρουμανία προς τα κράτη-μέλη πραγματοποιούνται ελεύθερα, χωρίς κανένα περιορισμό, με εξαίρεση ορισμένες κατηγορίες προϊόντων, όπως: ηλεκτρονικοί υπολογιστές, προϊόντα διύλισης αργού πετρελαίου και όπλα πυρομαχικά. Η Ελλάδα είναι η πρώτη χώρα που επικύρωσε τη Συμφωνία Ε.Ε. Ρουμανίας στις 18.6.1993.

Οι κυριότεροι εμπορικοί εταίροι της Ρουμανίας είναι οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως οι: Ιταλία, Γερμανία, Γαλλία, Μεγ.Βρετανία, Ολλανδία, Αυστρία, Ελλάδα, Χώρες της Ανατ. Ευρώπης, Η.Π.Α., η Τουρκία. Οι Ρουμανικές εισαγωγές από την ΕΕ αφορούν σε προϊόντα εξοπλισμού, πρώτες ύλες κλωστοϋφαντουργίας κ.λ.π. Οι τρεις κυριότεροι προμηθευτές της Ρουμανίας είναι η Ιταλία, η Γερμανία και η Ρωσία. Ως κυριότερος εμπορικός εταίρος της Ρουμανίας στον τομέα των εισαγωγών είναι οι χώρες της ΕΕ και έπονται οι χώρες της Ανατ. Ευρώπης. Στο επίπεδο των εξαγωγών η Ιταλία παραμένει ο καλύτερος πελάτης και ακολουθούν η Γερμανία, η Τουρκία, η Γαλλία, η Μεγ. Βρετανία, οι Η.Π.Α, η Ουγγαρία και η Ελλάδα.

Η μέχρι σήμερα πορεία των ελληνορουμανικών οικονομικοεμπορικών σχέσεων αλλά και οι ευκαιρίες και οι προοπτικές που διανοίγονται στο πλαίσιο μιας ευρύτερης ελληνορουμανικής επιχειρηματικής καθιστούν τη Ρουμανία ένα εκ των σημαντικότερων οικονομικών εταίρων της Ελλάδος τόσο σε διμερές όσο και σε πολυμερές επίπεδο. Οι ελληνικές επενδύσεις στην Ρουμανία αφορούν τομείς όπως τράπεζες, τηλεπικοινωνίες, τρόφιμα, κατασκευές. κ.α.

Στο 2004 ,ο όγκος εμπορικών συναλλαγών έφθασε το 1,07 δισ. \$ (42% αύξηση από το 2003). Οι ελληνικές εξαγωγές προς την Ρουμανία έφθασαν τα 441 εκ. \$ (+36%) και οι ρουμανικές εξαγωγές προς την Ελλάδα τα 627 εκατ. \$ (+46%). Η Ελλάδα διαμορφώνει μερίδιο 1,35% επί του συνόλου των ρουμανικών εισαγωγών και καταλαμβάνει την 18η θέση μεταξύ των σπουδαιότερων προμηθευτών της χώρας και 2,67% επί των ρουμανικών εξαγωγών και την 10η θέση μεταξύ των κυριότερων πελατών της.

Η Ελλάδα και η Ρουμανία συνεργάζονται παραδοσιακά στο πλαίσιο των περιφερειακών οργανισμών και πρωτοβουλιών: Διαβαλκανική Συνεργασία, Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας Ευξείνου Πόντου.

Το ΕΣΟΑΒ προβλέπει χορήγηση 70,43 εκ. Ευρώ στην Ρουμανία.

6.1.6 ΣΕΡΒΙΑ- ΜΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟ



Πίνακας 9: Χάρτης Σερβίας- Μαυροβούνιου

Κατά το 2004, οι εξαγωγές μας στη Σερβία-Μαυροβούνιο ανήλθαν σε 264,64 εκατ. \$ (αύξηση 10,34% από 2003) και οι εισαγωγές προς την Ελλάδα σε 162,4 εκ. \$. Η Ελλάδα είναι πρώτη ανάμεσα στους ξένους επενδυτές στη χώρα σε πολλούς τομείς μεταξύ των οποίων τράπεζες, τηλεπικοινωνίες, ενέργεια, τρόφιμα.

Το ΕΣΟΑΒ προβλέπει χορήγηση 265 εκ. Ευρώ για την πενταετία 2002-2006 στη Σερβία-Μαυροβούνιο.

Όσον αφορά τόσο την πολιτική κατάσταση όσο και τη δημοκρατία και το κράτος δικαίου στη Σερβία και Μαυροβούνιο, η συνταγματική ασφάλεια και η ασφάλεια δικαίου παραμένουν επισφαλείς. Παρότι η νομιμότητα της Συνέλευσης της κρατικής ένωσης

έχει αποκατασταθεί και η λειτουργία του σερβικού κοινοβουλίου έχει βελτιωθεί με τη θέσπιση νέων εσωτερικών κανονισμών, η συνολική λειτουργία των δημοκρατικών θεσμών εξακολουθεί να πλήττεται από διαρθρωτικές αδυναμίες. Όσον αφορά την αναθεώρηση των αντίστοιχων συνταγμάτων των δύο δημοκρατιών δεν σημειώθηκε καμία πραγματική πρόοδος. Πρόοδος όμως σημειώθηκε όσον αφορά το νομικό πλαίσιο της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης, αλλά η εφαρμογή της μεταρρύθμισης αυτής βρίσκεται σε πολύ πρώιμο ακόμη στάδιο.

Στη Σερβία ιδίως, το δικαστικό σύστημα παρουσιάζει ακόμη σοβαρές αδυναμίες και η ανεξαρτησία του υπονομεύεται από την υπέρμετρη ανάμειξη της πολιτικής εξουσίας.

Όσον αφορά τα ανθρώπινα δικαιώματα, η Σερβία και Μαυροβούνιο προχώρησε στην εφαρμογή των δεσμεύσεων που ανέλαβε όταν έγινε μέλος του Συμβουλίου της Ευρώπης, ιδίως με το διορισμό κυβερνητικού εκπροσώπου στο Ευρωπαϊκό Δικαστήριο Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων. Υπήρξαν προβλήματα όσον αφορά την ελευθερία του εκφράζεσθαι και την κοινωνία των πολιτών. Σημειώθηκαν περιπτώσεις κακομεταχείρισης από την αστυνομία.

Η περιφερειακή συνεργασία σε πολυμερές και διμερές επίπεδο εξακολουθεί να βελτιώνεται, παρά την εμφάνιση σποραδικών προβλημάτων. Σε αμφότερες τις δημοκρατίες, η οικονομία λειτουργεί, εν μέρει, σύμφωνα με τις αρχές της αγοράς. Ωστόσο, πρέπει να συνεχιστεί με αποφασιστικότητα η μεταρρυθμιστική διαδικασία ώστε να αντιμετωπιστούν οι ελλείψεις που περιορίζουν την ανταγωνιστικότητά της.

Στη Σερβία, η οικονομική δραστηριότητα υπήρξε έντονη κατά το πρώτο εξάμηνο του 2005. Η δημοσιονομική λιτότητα συνεχίστηκε, πράγμα που αντανάκλα κυρίως τη μεγάλη εσωτερική ζήτηση και την καλύτερη είσπραξη των φόρων. Το εμπορικό έλλειμμα περιορίστηκε το πρώτο εξάμηνο του 2005 και τα διεθνή αποθέματα αυξήθηκαν. Οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις συνεχίστηκαν με νέα δυναμική και ειδικότερα σημειώθηκε περαιτέρω πρόοδος στη διαδικασία αναδιάρθρωσης και ιδιωτικοποίησης του τραπεζικού συστήματος.

Ωστόσο, η κυβέρνηση δεν επέδειξε σταθερή προσήλωση στη μακροοικονομική σταθερότητα και διορθωτική μεταρρύθμιση. Ο πληθωρισμός και οι πιέσεις για μισθολογικές αυξήσεις εντάθηκαν και τα εξωτερικά ελλείμματα παραμένουν υψηλά. Επίσης, οι αγορές εργασίας παρουσιάζουν ακόμη σοβαρές ανισοροπίες. Το επιχειρηματικό περιβάλλον εξακολουθεί να προσκρούει σε γραφειοκρατικά εμπόδια και η βραδύτητα και αναποτελεσματικότητα του δικαστικού συστήματος πλήττουν σοβαρά την οικονομική ανάπτυξη. Το μερίδιο του ιδιωτικού τομέα στο ΑΕΠ παραμένει σχετικά μέτριο και το επίπεδο ανταγωνισμού χαμηλό. Παρά τη σημειωθείσα πρόοδο των ιδιωτικοποιήσεων, δεν υπάρχει ακόμη ανταγωνιστικός και δυναμικός ιδιωτικός τομέας. Ο δημόσιος τομέας απορροφά μεγάλο μέρος των πόρων, υπονομεύοντας τους νόμους της αγοράς και παρακωλύοντας την αποτελεσματική κατανομή των πόρων. Οι απώλειες των δημόσιων επιχειρήσεων και των επιχειρήσεων συλλογικής ιδιοκτησίας εξακολουθούν να επιβαρύνουν τα δημόσια οικονομικά.

Στο Μαυροβούνιο, η οικονομική ανάπτυξη ενισχύθηκε. Ο πληθωρισμός εξακολούθησε να μειώνεται και η ελευθέρωση των τιμών έχει σχεδόν ολοκληρωθεί. Η διαδικασία

ιδιωτικοποίησης συνεχίστηκε. Η ανεργία σημείωσε ελαφρά κάμψη και το δημοσιονομικό έλλειμμα μειώθηκε το 2004. Το επίπεδο των τραπεζικών δανείων άρχισε σταδιακά να αυξάνεται με την επανάκτηση της εμπιστοσύνης του κοινού στο τραπεζικό σύστημα.

Ωστόσο, τα εξωτερικά ελλείμματα διευρύνθηκαν και το εξωτερικό χρέος επιδεινώθηκε. Στον τομέα των δημόσιων συμβάσεων, δεν διαπιστώθηκαν νομοθετικές ή διοικητικές εξελίξεις στη Σερβία. Το Μαυροβούνιο σημείωσε κάποια πρόοδο με την υπαγωγή των ιδρυμάτων της κρατικής ένωσης στις κανονιστικές ρυθμίσεις των δημόσιων συμβάσεων. Πρέπει να ενισχυθεί σημαντικά η διοικητική ικανότητα εφαρμογής και επιβολής της νομοθεσίας, ιδίως στο Μαυροβούνιο. Αμφότερες οι δημοκρατίες πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι φορείς της μιας μπορούν να τυγχάνουν εθνικής μεταχείρισης στην άλλη και ότι τα ιδρύματα της κρατικής ένωσης τηρούν τους υποχρεωτικούς κανόνες για τις δημόσιες συμβάσεις. Όσον αφορά τα δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, σημειώθηκε σχετική πρόοδος σε αμφότερες τις δημοκρατίες. Το Μαυροβούνιο θέσπισε νόμο-πλαίσιο για την εφαρμογή των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας. Η εφαρμογή των δικαιωμάτων αυτών βελτιώνεται σταδιακά, αλλά θα πρέπει να συνεχιστούν με αποφασιστικότητα οι δράσεις στον τομέα αυτό. Ο ρόλος του Γραφείου Πνευματικής Ιδιοκτησίας της κρατικής ένωσης πρέπει να αναγνωριστεί πλήρως από τις δύο δημοκρατίες· είναι σκόπιμο να εφοδιαστεί ο οργανισμός αυτός με τη διοικητική ικανότητα που απαιτείται για την εκπλήρωση των καθηκόντων του.

Στον τομέα της βιομηχανίας και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αμφότερες οι δημοκρατίες σημείωσαν σχετική πρόοδο με την εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Χάρτη για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. Στον τομέα της γεωργίας, σημειώθηκε κάποια

πρόοδος. Οι δύο δημοκρατίες σημείωσαν πρόοδο στον τομέα των μεταφορών, ιδίως χάρη στη συμμετοχή τους στο δίκτυο περιφερειακών μεταφορών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Στον τομέα της ενέργειας, αμφότερες σημείωσαν πρόοδο. Στη Σερβία, ο οργανισμός ενέργειας άρχισε να λειτουργεί πλήρως και η στρατηγική ανάπτυξης για την περίοδο έως το 2015 έχει εγκριθεί. Η διαδικασία αποδεδιομοποίησης της δημόσιας επιχείρησης ηλεκτρισμού συνεχίζεται. Στο Μαυροβούνιο, επετεύχθη σχετική πρόοδος με την αναδιάρθρωση του τομέα ηλεκτρικού ρεύματος. Η Σερβία και Μαυροβούνιο έχει υπογράψει τη συνθήκη για την ίδρυση της κοινότητας ενέργειας για τη Νοτιοανατολική Ευρώπη.

Όσον αφορά την κοινωνία των πληροφοριών και των μέσων ενημέρωσης, σημειώθηκε κάποια πρόοδος. Στη Σερβία, το μονοπώλιο για τις γραμμές σταθερής τηλεφωνίας έχει πάψει να υφίσταται αλλά ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών δεν έχει αρχίσει ακόμη να λειτουργεί λόγω ελλείψεων οικονομικών πόρων. Στο Μαυροβούνιο, η διαδικασία ιδιωτικοποίησης των τηλεπικοινωνιακών φορέων σταθερής τηλεφωνίας έχει ολοκληρωθεί. Όσον αφορά την πολιτική στον οπτικοακουστικό τομέα, δεν σημειώθηκε πρόοδος στη Σερβία, η οποία τροποποίησε το νόμο περί ραδιοηλεκτρονικών μεταδόσεων με σκοπό να παρατείνει την προθεσμία μετασχηματισμού της σερβικής ραδιοηλεκτρονικής - οργανισμού υπό κυβερνητικό έλεγχο τη στιγμή αυτή - σε δημόσια υπηρεσία ραδιοηλεκτρονικής, και να αναστείλει την ιδιωτικοποίηση των ραδιοηλεκτρονικών φορέων που διαχειρίζεται η τοπική αυτοδιοίκηση. Στο Μαυροβούνιο, το Συμβούλιο Ραδιοηλεκτρονικής προέβη σε διαγωνισμό σχετικά με τις άδειες εκμετάλλευσης των συχνοτήτων.

Όσον αφορά τη δικαιοσύνη, την ελευθερία και την ασφάλεια, δεν σημειώθηκε πρόοδος στους τομείς κοινής ευθύνης της κρατικής ένωσης και των δύο δημοκρατιών. Οι δύο δημοκρατίες εξακολουθούν να εφαρμόζουν διαφορετικά καθεστώτα θεωρήσεων διαβατηρίων. Σε αμφότερες τις δημοκρατίες, οι εθνικές στρατηγικές για τον ολοκληρωμένο συνοριακό έλεγχο εξακολουθούν να βρίσκονται στο στάδιο της επεξεργασίας και – στη Σερβία – η μεταφορά του συνοριακού ελέγχου από το στρατό της κρατικής ένωσης στην αστυνομία έχει καθυστερήσει.

6.2 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ

Με σημαντική και εκτεταμένη παρουσία σε όλους σχεδόν τους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας, οι ελληνικές επιχειρήσεις κατάφεραν να ξεπεράσουν τα γνωστά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι χώρες αυτές και να εδραιώσουν τη θέση τους στις αγορές αυτές. Ο αριθμός εταιρειών Ελληνικών συμφερόντων που δραστηριοποιούνται στην περιοχή των Βαλκανίων ξεπερνά τις 3,5 χιλ. στη Βουλγαρία, τις 3 χιλ. στη Ρουμανία, τις 1.000 στην Αλβανία και πολλές ελληνικές επενδύσεις είναι σε εξέλιξη στην πΓΔΜ και τη Σερβία²²⁷.

Στην Αλβανία, στον χώρο των υλικών συσκευασίας, η εταιρεία «Μόρνος» του Ομίλου “Elbisco” ίδρυσε την “MORPACK ALBANIA SH.A”. Στον ίδιο κλάδο, δραστηριοποιείται στην περιοχή και ο όμιλος «Μαΐλλη» μέσω της “M.J.Maillis Albania”. Ο όμιλος

²²⁷ Πηγή: Ναυτεμπορική

«Ελληνικά Πετρέλαια» δραστηριοποιείται σε πολλές χώρες της περιοχής. Στην Αλβανία έχει προχωρήσει σε κοινοπραξία με την αυστριακή “OMV”. Στον τραπεζικό χώρο, δραστηριοποιείται στην Αλβανία η «Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος», η “Alpha Bank” και η «Εμπορική».

Ανάμεσα στις εταιρείες τροφίμων που έχουν σημαντική παρουσία στην Βουλγαρία είναι η “Chirita”. Δραστηριότητα αναπτύσσει και ο όμιλος «Δέλτα Βιομηχανία Παγωτού ΑΕ», με επενδυτική παρουσία τόσο στην Ρουμανία και την πΓΔΜ, όσο και την Βουλγαρία μέσω της “Delta Bulgaria SA”, όπου ελέγχει πάνω από το 70% της αγοράς του παγωτού. Επίσης, η ελληνικών συμφερόντων “Brewinvest” εξαγόρασε το 97% της βουλγαρικής ζυθοποιίας “Zagorka” καθώς και την ζυθοποιία “Ariana”. Επίσης, στην περιοχή δραστηριοποιείται και η Ελληνική Εταιρεία Εμφιάλωσης μέσω της “Clarina Bulgaria” και της “Coca Cola Distributors Sofia”, όπως επίσης και η εταιρεία «Φλώρινα Χωναίος». Στον κλάδο παραγωγής και διάθεσης γαλακτοκομικών προϊόντων στη Βουλγαρία, δραστηριοποιείται η «Μεβγάλ» και η «Τυράς ΑΕ» μέσω της “Tyrbul SA”. Στον χώρο των αλλαντικών, κινείται η «ΝΙΚΑΣ» (“Nikas Bulgaria SA”). Και ο όμιλος «Λούλη» δηλώνει το «παρών» στην Βουλγαρία, ελέγχοντας την μεγαλύτερη μονάδα παραγωγής προϊόντων άλεσης “Life ltd”. Στον χώρο παραγωγής έτοιμου ενδύματος, σύμφωνα με εκτιμήσεις βουλγαρικών πηγών, δραστηριοποιούνται περισσότερες από 400 ελληνικές επιχειρήσεις, απασχολώντας πάνω από 60.000 εργαζόμενους. Στον κλάδο παραγωγής χάρτου, η «Χαρτοποιία Θράκης» έχει προχωρήσει σε μια πολύ μεγάλη επένδυση στη Βουλγαρία μέσω της “Belovo AD Papermills”. Στον χώρο των υλικών συσκευασίας, δραστηριοποιείται ο όμιλος «Μαίλλη» με την εταιρεία “M.J.Maillis

Bulgaria EOOD”. Στον χώρο της μεταλλουργίας, δραστηριοποιούνται πολλές επιχειρήσεις ελληνικών κεφαλαίων, όπως η “Sofia Med”, η “Stomana Industry” του ομίλου «Βιοχάλκο», η “Steelmet” της «ΕΤΕΜ» και η “Sometra” του ομίλου «Μυτιληναίος».

Στην Βοσνία-Ερζεγοβίνη, είναι περιορισμένες ακόμα οι ελληνικές επενδύσεις. Παραγωγική μονάδα διαθέτει η “Chipita” στην Βοσνία-Ερζεγοβίνη, όπως και σε πολλές άλλες χώρες (Κροατία, Σλοβενία, κ.α.).

Ελληνικές επιχειρήσεις με επενδύσεις στην πΓΔΜ είναι τα «Ελληνικά Πετρέλαια» (“Okta Skorje AD”) και τα «ΜΑΡΜΑΡΑ ΚΥΡΙΑΚΙΔΗΣ» (“Mermeren Kombinat”). Ο όμιλος «Τιάν» εξαγόρασε δύο τσιμεντοβιομηχανίες στην περιοχή (“AD Cementarnica Usje” και “Plevenski Tsiment AD”). Στις τηλεπικοινωνίες, ο «ΟΤΕ» μέσω της “Cosmofon” έχει επενδύσει στην πΓΔΜ. Στον τομέα των τροφίμων και ποτών, επενδύσεις έχουν κάνει ο «Νίκας» (“Nikas Skor DOO”), η «Αθηναϊκή Ζυθοποιία» (“Pivara”), η «ΔΕΛΤΑ» (“JCC Delta Skorje”), η «Κρι Κρι» μέσω της “Kri Kri Kumanono” και η “ELBISCO” του ομίλου «Φιλίππου» μέσω της “Zitoluks”. Στον χώρο των καταστημάτων της λιανικής, οι «Αφοί Βερόπουλοι» έχουν ιδρύσει την εταιρεία “Vero-Veropoulos”. Από ελληνικές τράπεζες, παρουσία στην περιοχή έχει η «Εθνική» και η “Alpha Bank”.

Στην Ρουμανία, είναι δυναμική η παρουσία μεγάλων Ελληνικών τραπεζών όπως «Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος», “Alpha Bank Romania” με εξαγορά της ρουμανικής

τράπεζας “Banca Bucuresti”, «Τράπεζα Πειραιώς» μέσω της “Piraeus Bank Romania”, «ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ» μέσω της “Egnatia Bank Romania”, «Εμπορική Τράπεζα» και “EFG Eurobank – Ergasias” με εξαγορά της “Banc Post”. Ο τομέας κατασκευών, τα έργα οδοποιίας και υποδομής στην χώρα, τα οποία χρηματοδοτούνται από Διεθνείς Οργανισμούς έχουν προξενήσει το ενδιαφέρον πολλών Ελληνικών κατασκευαστικών εταιρειών, που ήδη είναι εγκατεστημένες στην Ρουμανία, όπως «Ευκλείδης», «Προοδευτική», «ΕΚΤΕΡ», «Κ. Μπαλάφας», «Θεμελιοδομή», «ΔΙΕΚΑΤ», «Ολυμπιακή Τεχνική», “Proodeftiki”, «Αθηνά» και “Lamda Investments”, οι οποίες έχουν αναλάβει την εκτέλεση σημαντικών έργων. Στον χώρο των τροφίμων, σημαντική είναι η παρουσία της “Chipita” στην περιοχή, η οποία εξαγόρασε τον κλάδο τυποποιημένου κρουασάν της “Star Foods Romania”, καθώς και της «Νίκας» με την εταιρεία “Nikas Romania SA”. Ο όμιλος «Μαρινόπουλου» διατηρεί δικαιώματα για επέκταση αλυσίδων καταστημάτων “Marks & Spencer” και “Beauty Shop” στην Ρουμανία.

Άλλη μία θυγατρική του ομίλου «Δέλτα Βιομηχανία Παγωτού ΑΕ» δραστηριοποιείται στην Σερβία με την επωνυμία “Delyug SA”. Παραγωγική μονάδα στην Σερβία διαθέτει και η “Chipita”. Η «Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης» είναι μέτοχος της μεγαλύτερης βιομηχανίας παραγωγής ζάχαρης στη περιοχή “Backa a.d Fabrika Secera”. Στον χώρο μεταλλουργίας, επιτυχώς δραστηριοποιείται η «Ελβιάλ». Ο όμιλος «Τιάν» επένδυσε μέσω της “Cementara Kosjeric AD”. Ο όμιλος «Ελληνικά Πετρέλαια» εξαγόρασε την “Jugopetrol AD Kotor” του Μαυροβουνίου και απέκτησε δικαίωμα έρευνας και παραγωγής υδρογονανθράκων σε τρεις περιοχές της χώρας. Στον κλάδο παραγωγής και διάθεσης καλλυντικών, ο όμιλος «Σαράντη» ελέγχει την “Netwest Distribution

Services Ltd”, η οποία εμπορεύεται προϊόντα των εταιρειών «Σαράντης», «ΙΟΝ», «Παπουτσάνης» και “SANYO”. Επενδύσεις στο Βελιγράδι έχει κάνει και ο «Βερόπουλος». Στον τραπεζικό χώρο, δραστηριοποιούνται οι ελληνικές τράπεζες «Εθνική», “Alpha Bank” και “Eurobank-Ergasias”.

6.3 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ

Ο χαρακτηρισμός «αναδυόμενη αγορά», με τον οποίο έχει συχνά ταυτιστεί η αγορά της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και των Βαλκανίων, αποδίδεται όταν μία αγορά παρουσιάζει αξιόλογες και επικερδείς επιχειρηματικές ευκαιρίες, οι οποίες όμως συνδέονται από υψηλότατο επιχειρηματικό κίνδυνο. Φαινόμενα που παρατηρούνται καθημερινά όπως οι καταπιεσμένες εθνικιστικές τάσεις στην Αλβανία, η κατάληψη του Κοσόβου από τις δυνάμεις του ΝΑΤΟ κ.α. καταδεικνύουν ότι το ενδεχόμενο του επιχειρηματικού ρίσκου στα Βαλκάνια είναι ακόμη υψηλό και προβληματίζει σοβαρά όσους επιδιώκουν την ανάπτυξη μακροχρόνιων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην περιοχή προσβλέποντας σε μακροχρόνια κέρδη. Αντίθετα ένας μικρός αριθμός επενδυτών, που στοχεύει σε ευκαιριακό κέρδος φαίνεται ότι επωφελείται από τις ανεπάρκειες, τα προβλήματα και την ρευστότητα στο πολιτικό σκηνικό των βαλκανικών χωρών, χωρίς να προβληματίζεται και να κάνει αργές και προσεκτικές κινήσεις. Τα προβλήματα που κατά καιρούς έχουν αντιμετωπίσει οι Έλληνες επιχειρηματίες, ανταποκρινόμενοι στο κάλεσμα της ελκυστικής και γεμάτης

επιχειρηματικές ευκαιρίες βαλκανικής αγοράς, θα μπορούσαν να συνοψισθούν στα εξής²²⁸:

6.3.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

- Διαδικασίες εισαγωγών και εκτελωνισμού, οι οποίες είναι χρονοβόρες και συνεχώς μεταβαλλόμενες.
- Γραφειοκρατία και συνεχής αλλαγή του υφιστάμενου φορολογικού συστήματος.
- Μη εναρμόνιση με τα διεθνή πρότυπα, τα οποία διέπουν τις διαδικασίες παραγωγής και πιστοποίησης της ποιότητας.
- Διαφορετική εργασιακή κουλτούρα, ως αποτέλεσμα της διαφορετικής παιδείας.
- Προβλήματα στον εντοπισμό και τη συνεργασία με τοπικούς προμηθευτές διαφόρων προϊόντων (από υλικά γραφείου μέχρι χημικά προϊόντα), τα οποία οφείλονται ως επί τω πλείστον στην παραγωγική διάρθρωση των χωρών που για πολλές δεκαετίες ήταν προσαρμοσμένες στις ανάγκες μιας αγοράς με διαφορετική διάρθρωση (έμφαση στη ποσότητα, έλλειψη προϊόντων). Τα προβλήματα

²²⁸ Καθημερινή- The Economist, Ειδικό Αφιέρωμα στα Βαλκάνια, 19-10-2005

οξύνονται και από τις δυσκολίες που υπάρχουν στο εισαγωγικό εμπόριο και στον τομέα διανομής.

6.3.2 ΥΠΟΔΟΜΗ

- Έλλειψη κτιριακών εγκαταστάσεων στις περισσότερες Βαλκανικές χώρες, όπως Αλβανία. Η διανομή της γης και των ακινήτων που έγινε στην Αλβανία μετά την κατάρρευση των κομμουνιστικών καθεστώτων, απέδωσε το 90% των παλιών κτιριακών εγκαταστάσεων σε Αλβανούς.
- Δυσκολία στην εξεύρεση χώρων γραφείου ή κατοικίας και νομικά προβλήματα ιδιοκτησίας ακινήτων.
- Ανεπάρκεια των υποδομών, κυρίως στον τομέα των επικοινωνιών και των μεταφορών (διακοπές ηλεκτροδότησης, κακής ποιότητας νερό).

6.3.3 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ- ΚΡΑΤΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ

- Συχνή αλλαγή και συμπλήρωση των νόμων, χρονοβόρος μηχανισμός ψήφησης και διανομής νόμων και κατά συνέπεια πλήρης εξάρτηση των επενδυτών από τοπικούς νομικούς συμβούλους.
- Έλλειψη σύγχρονου τραπεζικού και ασφαλιστικού συστήματος και ταυτόχρονη δυσκολία εξεύρεσης χρηματοδοτικών πόρων από τις εγχώριες αγορές (απουσία ευελιξίας, εξοπλισμού, στελεχών, ανταγωνιστικότητας)
- Αναχρονιστική εργατική νομοθεσία, η οποία επηρεάζει άμεσα θέματα προσλήψεων, υπερωριών, απολύσεων κ.α.
- Συχνή αλλαγή δημοσίων υπαλλήλων και Υπουργών, η οποία επιδεινώνει το κλίμα αβεβαιότητας για τους ξένους επενδυτές.
- Απαρχαιωμένο και ανεπαρκές θεσμικό πλαίσιο (ανύπαρκτο, ή προερχόμενο από προηγούμενο πολιτικό καθεστώς και πάντως ακατάλληλο να υποστηρίξει την αναπτυξιακή προοπτική των χωρών)
- Σχέσεις με τις τοπικές αρχές: Οι φιλικές σχέσεις των επενδυτών με τους δημοσίους υπαλλήλους των βαλκανικών χωρών υπόσχονται ποιότητα στην εξυπηρέτηση και

γρήγορη επίλυση προβλημάτων. Η συντήρηση βέβαια της φιλίας μπορεί να ενισχύεται και με οικονομικά μέσα (χρηματισμό).

- Πολιτική απροθυμία για βαθιές τομές στην οικονομία (ιδιωτικοποιήσεις): Σημαντικά προγράμματα αποκρατικοποιήσεων στις βαλκανικές χώρες καθυστερούν σημαντικά, διαιωνίζοντας έτσι την παραμονή ζημιογόνων κρατικών επιχειρήσεων στη μέριμνα του κράτους. Η καθυστέρηση αυτή πιθανότατα οφείλεται κυρίως στην προσπάθεια των κυβερνήσεων να δώσουν την ευκαιρία στις εγχώριες επιχειρηματικές τάξεις να βρουν τα κεφάλαια για την εξαγορά των προς ιδιωτικοποίηση επιχειρήσεων. Ακόμα κι αν συμβεί αυτό (η εξαγορά), είναι πολύ δύσκολη για τους εγχώριους επιχειρηματίες η εξεύρεση κεφαλαίων για την αναδιάρθρωση αυτών των επιχειρήσεων προκειμένου να αντεπεξέλθουν στον διεθνή ανταγωνισμό.

6.3.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ

- Έλλειψη σε άτομα για υψηλές διοικητικές θέσεις κυρίως λόγω της ανυπαρξίας ιδιωτικής πρωτοβουλίας στο παρελθόν. Επισημαίνεται η παθητική νοοτροπία πολλών τοπικών στελεχών, τα οποία στερούνται δημιουργικότητας και πρωτοβουλίας.

- Η δυσκολία υιοθέτησης του δυτικού εργασιακού ήθους. Εντοπίζονται προβλήματα στην εύρεση αξιόπιστων συνεργατών, ενώ η νοοτροπία του γρήγορου κέρδους είναι ενδεικτικό του λανθασμένου τρόπου με τον οποίο γίνεται αντιληπτή η έννοια της ελεύθερης αγοράς. Ανάλογα προβλήματα αποτελούν η απροθυμία για εντατική εργασία ή για την τήρηση κανόνων δεοντολογίας που η σχέση τους με την επιχείρηση επιβάλλει (τήρηση εμπιστευτικών εγγράφων, συμμόρφωση στους όρους συμβάσεως εργασίας).
- Έλλειψη εργατικού δυναμικού με υψηλό επίπεδο κατάρτισης και επαρκούς γνώσης ξένων γλωσσών.
- Έλλειψη σαφούς προσανατολισμού. Ενώ φαινομενικά υπάρχει δυτικοευρωπαϊκή προσέγγιση της αγοράς, είναι φανερό ότι η φιλοσοφία του ελεύθερου ανταγωνισμού δεν έχει γίνει ακόμα κτήμα μεγάλης μερίδας λαϊκών στρωμάτων.

6.3.5 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

- Η γενική αρνητική οικονομική κατάσταση των βαλκανικών χωρών (η οποία όμως τα τελευταία χρόνια έχει βελτιωθεί σημαντικά): Ο υψηλός πληθωρισμός διαβρώνει την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, δεν επιτρέπει την επιβάρυνσή τους με πρόσθετες αυξήσεις τιμών και επιπλέον, εντείνει το

πρόβλημα της στενότητας ξένου συναλλάγματος, περιπλέκοντας έτσι την οικονομική διαχείριση των ξένων επενδύσεων.

- Δυσκολίες στην εφαρμογή διεθνών προτύπων στο λογιστικό σύστημα.
- Παραοικονομία: Η παραοικονομία, ενώ φαινομενικά ενισχύει τη ζήτηση για προϊόντα πολυτελείας και ποιότητας, ωστόσο υπονομεύει τη διαμόρφωση ενός καταναλωτικού προτύπου (μειωμένη καταναλωτική δύναμη- υψηλή ανεργία) για το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού.
- Έλλειψη φορέων για την παροχή οικονομικών πληροφοριών. Η ανασφάλεια για την πραγματοποίηση επενδύσεων στην βαλκανική αγορά ενισχύεται από την ανυπαρξία κέντρων παροχής πληροφοριών προς τους επενδυτές
- Ταυτόχρονα, η παράνομη οικονομική δραστηριότητα είναι, ως επί το πλείστον, συνδεδεμένη με φαινόμενα εγκληματικότητας και διαφθοράς, τα οποία επικρατούν στις περισσότερες βαλκανικές χώρες, θέτοντας σε κίνδυνο τις ήδη υπάρχουσες ξένες επενδύσεις (προστασία στις επενδύσεις με ταυτόχρονη οικονομική αφάιμαξη, αδιαφάνεια στις συναλλαγές με τις δημόσιες υπηρεσίες, χρηματισμός των δημοσίων υπαλλήλων) και αποθαρρύνοντας τη δημιουργία νέων.
- Διπλή φορολογία, αλλά και συνεχής μεταβολή του υφιστάμενου φορολογικού συστήματος.

Από την παραπάνω ανάλυση καθίσταται σαφές ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις, δραστηριοποιούμενες στα Βαλκάνια, αντιμετώπισαν και συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν πολλές αντιξοότητες. Στην συνέχεια θα γίνει αναφορά στα μέσα, τα οποία προσφέρονται από την Ελληνική πλευρά για την ελαχιστοποίηση των παραπάνω κινδύνων καθώς και την επάρκεια (ή όχι) των μέσων αυτών ως μοχλό ενίσχυσης της «εξωστρέφειας»²²⁹ των ελληνικών επιχειρήσεων.

Η είσοδος των ελληνικών επιχειρήσεων στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιανατολικής Ευρώπης έχει περιέλθει τα τελευταία χρόνια σε μια αρκετά δυναμικότερη φάση σε σχέση με το παρελθόν. Η διείσδυση των ελληνικών επιχειρήσεων, όπως προαναφέρθηκε, υλοποιείται με τη μορφή είτε εξαγοράς εγχώριων επιχειρήσεων, είτε με την ίδρυση νέων μονάδων, παραγωγή ή εμπορία. Τα οφέλη που προσδοκούν οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι προφανή: Πρόκειται για μια αγορά σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης με πληθυσμό 5πλάσιο της Ελλάδας, την οποία γνωρίζουν καλά οι Έλληνες επιχειρηματίες λόγω γεωγραφικής και πολιτισμικής εγγύτητας με την χώρα μας. Η Βουλγαρία και η Ρουμανία παρουσιάζουν μεγαλύτερο επενδυτικό ενδιαφέρον για τις ελληνικές επιχειρήσεις, καθώς η ενταξιακή προοπτική στην ΕΕ κατά το 2007 δημιουργεί ευμενέστερο επιχειρηματικό περιβάλλον με χαμηλότερο επενδυτικό κίνδυνο²³⁰.

²²⁹ Με τον πολιτικό όρο εξωστρέφεια, γίνεται αναφορά στην διάθεσή για άνοιγμα σε αγορές του εξωτερικού που παρουσιάζουν οι Έλληνες επιχειρηματίες

²³⁰ Κεφαλάς, Χ., Η δυναμική της ελληνικής επιχειρηματικότητας στη ΝΑ Ευρώπη, Καθημερινή, The Economist

6.4 ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΒΑΛΚΑΝΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ

Σύμφωνα με τον νόμο περί επενδύσεων, το ποσοστό της οικονομικής επιχορήγησης μπορεί να φτάσει στο 30% του συνολικού επενδυτικού κόστους. Η ίδια συμμετοχή του επενδυτή δεν μπορεί να είναι κατώτερη του 40% των επενδυτικών δαπανών. Το υπόλοιπο 30% του επενδυτικού κόστους μπορεί να καλυφθεί είτε με τραπεζικό δανεισμό (δεν επιχορηγείται η επιδότηση των τόκων του δανείου) είτε με ίδια συμμετοχή του επενδυτή.

Ενισχυόμενες δαπάνες:

- Η κατασκευή, η επέκταση, ο εκσυγχρονισμός κτιριακών, ειδικών και βοηθητικών εγκαταστάσεων, καθώς και οι δαπάνες διαμόρφωσης περιβάλλοντος χώρου.
- Η αγορά και εγκατάσταση καινούργιων μηχανημάτων και λοιπού εξοπλισμού.
- Η αγορά και εγκατάσταση καινούργιων συστημάτων αυτοματοποίησης διαδικασιών και μηχανοργάνωσης, συμπεριλαμβανομένης της αγοράς του αναγκαίου λογισμικού.
- Η αγορά καινούργιων μεταφορικών μέσων διακίνησης υλικών και προϊόντων εντός του ευρύτερου εργοστασιακού χώρου και μαζικής μεταφοράς προσωπικού, καθώς και η αγορά και εγκατάσταση καινούργιου εξοπλισμού και η κατασκευή εγκαταστάσεων διακίνησης υλικών.

6.4.1 ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΣΕ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

Η σύγχρονη τάση παγκοσμιοποίησης της οικονομικής δραστηριότητας και η συνακόλουθη επέκταση του εμπορίου και των επενδύσεων σε νέες αγορές, καθιστούν τον θεσμό της ασφάλισης των επενδύσεων και των εξαγωγών ως τον ακρογωνιαίο λίθο, ο οποίος προσδίδει στις εθνικές οικονομίες την απαραίτητη και επιθυμητή εξωστρέφεια, μέσω των εργαλείων που προβλέπει, για την αντιστάθμιση ποικίλων κινδύνων.

Οι ασφαλίσεις αυτές υλοποιούνται από κρατικούς, αλλά και ιδιωτικούς Οργανισμούς. Όσον αφορά τους ιδιωτικούς Οργανισμούς ασφαλίσεων, είναι ανεξάρτητοι και σκοπτό έχουν την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου με γνώμονα τη χώρα στην οποία εδρεύουν και τις συναλλαγές της με το εξωτερικό, μέσω της υποστήριξης των παραγωγών της χώρας με πιστώσεις στον Προμηθευτή, ή των αλλοδαπών εισαγωγέων με πιστώσεις στον Αγοραστή.

Αντίθετα, οι κρατικοί φορείς χορήγησης Εξαγωγικών Πιστώσεων (ΟΑΕΠ) ελέγχονται από την κυβέρνηση του κράτους ενώ οι δραστηριότητες τους διαφέρουν από χώρα σε χώρα.

Οι πιστώσεις ενισχύουν τους εξαγωγείς και χορηγούνται για την παραγωγή προϊόντων που θα εξαχθούν σε χώρες εξωτερικού ή για την κάλυψη του συνόλου των κινδύνων της εξαγωγικής δραστηριότητας. Οι κίνδυνοι που καλύπτονται είναι:

- Αφερεγγυότητα του αγοραστή

- Άρνηση παραλαβής εμπορεύματος ή μη εξόφληση της αξίας του από τον αγοραστή εφόσον δεν υπάρχει υπαιτιότητα του παραγωγού
- Ακύρωση της άδειας εισαγωγής ή εξαγωγής από ενέργεια των κρατικών αρχών της χώρας εισαγωγής ή εξαγωγής.
- Αυθαίρετη καταγγελία τροποποίηση ή μη εκτέλεση της σύμβασης από τον αγοραστή.
- Απαγόρευση μεταφοράς συναλλάγματος
- Επιβολή στάσης πληρωμών (δικαιοστασίου) στη χώρα προορισμού των αγαθών
- Αναγκαία εκ των υστέρων αλλαγή συγκοινωνιακού μέσου ή της πορείας του κατά τη μεταφορά των εμπορευμάτων
- Πράξεις ή ενέργειες αλλοδαπού κράτους ή οργανισμού ελεγχόμενου από αλλοδαπό κράτος που αποδεικνύονται με επίσημα έγγραφα και εμποδίζουν την εκτέλεση της σύμβασης ή την κανονική λειτουργία της επένδυσης ή διαφοροποιούν το αρχικό καθεστώς της επένδυσης, όπως εθνικοποιήσεις και απαλλοτριώσεις.

- Γεγονότα ανωτέρας βίας όπως πόλεμος, εσωτερικές διαταραχές, τρομοκρατικές ενέργειες, θεομηνίες και απεργίες που καθιστούν αδύνατη ολικώς ή μερικώς την εκτέλεση ή την εμπρόθεσμη εκτέλεση της σύμβασης ή την κανονικής λειτουργία της επένδυσης.
- Μείωση της τιμής πώλησης σε συνάλλαγμα ελληνικού προϊόντος ή υπηρεσίας που εξάγεται σε σχέση με αυτήν που ίσχυε κατά το χρόνο σύναψης της ασφαλιστικής σύμβασης

Η ασφάλιση εξαγωγικών πιστώσεων προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα και οφέλη στον Έλληνα εξαγωγέα. Η ανάγκη για ασφαλιστική κάλυψη καθίσταται ολοένα επιτακτικότερη στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης και του αυξανόμενου πιστωτικού κινδύνου. Στην Ελλάδα στον χώρο της ασφάλισης εξαγωγικών πιστώσεων δραστηριοποιούνται ο Οργανισμός Ασφάλισης Εξαγωγικών Πιστώσεων (ΟΑΕΠ) και τρεις ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες. Για τη βελτίωση του καθεστώτος ασφάλισης απαιτείται καλύτερη ενημέρωση των Ελλήνων εξαγωγέων για την αναγκαιότητα κάλυψης των εξαγωγικών τους πιστώσεων από τον ΟΑΕΠ και τις ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες, απλοποίηση και συντόμευση της όλης διαδικασίας μέχρι την καταβολή της αποζημίωσης, απλούστευση των ασφαλιστικών συμβολαίων και βελτίωση των όρων τους υπέρ του ασφαλιζόμενου εξαγωγέα, προσαρμογή των παρεχόμενων υπηρεσιών στις ανάγκες του Έλληνα εξαγωγέα και επενδυτή και καλύτερη και πληρέστερη κάλυψη χωρών υψηλού ρίσκου.

6.4.1.1 ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Ένας θεσμός με τεράστια δυναμική για την αύξηση της παγκοσμιοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων, αλλά δυστυχώς με πενιχρά αποτελέσματα ως τώρα στη χώρα μας, είναι οι Εταιρείες Διεθνούς Εμπορίου. Αυτό που δεν μπορεί να επιτύχει μια εξαγωγική μικρομεσαία επιχείρηση δρώντας ως μονάδα, δηλαδή εκτέλεση μεγάλων παραγγελιών από το εξωτερικό και μεγάλες ποσότητες σε πρώτες ύλες με ευνοϊκούς όρους, είναι σε θέση να το παρέχει μία Εταιρεία Διεθνούς Εμπορίου. Βάσει του Αναπτυξιακού νόμου²³¹, προβλέπεται ότι για τις εταιρείες αυτές επιχορηγούνται επενδύσεις για κατασκευή αποθηκευτικών χώρων, συσκευαστηρίων, μεταφορικών μέσων και γραφείων διοίκησης υπό τις κάποιες προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούν οι ενδιαφερόμενες εταιρείες²³².

Με την συμμετοχή των Ελλήνων εξαγωγέων σε εταιρείες τέτοιου τύπου, θα μπορούσε να τονωθεί πολύ η εξαγωγική δραστηριότητα της χώρας μας. Ωστόσο, η έλλειψη συλλογικού πνεύματος, η προχειρότητα δράσης, η καχυποψία σε προτάσεις συνεργασίας και η ανεπαρκής πληροφόρηση που χαρακτηρίζει σε αρκετές περιπτώσεις, τους Έλληνες εξαγωγείς έχει σαν αποτέλεσμα τις περιορισμένες προσπάθειες διεθνών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα, την στιγμή που σε άλλες ευρωπαϊκές και μη χώρες ένα μεγάλο ποσοστό του συνόλου των εξαγωγών το διαχειρίζονται Εταιρείες διεθνούς Εμπορίου.

²³¹ Άρθρο 6 του Ν2372/1996

6.4.1.2 MIGA

Ο MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency/ Πολυμερής Οργανισμός για την Εγγύηση των Επενδύσεων) είναι μέλος του Ομίλου Παγκόσμιας Τράπεζας. Ιδρύθηκε το 1988, έχοντας ως στόχο την προώθηση των Ξένων Άμεσων Επενδύσεων στις αναδυόμενες οικονομίες (και ως εκ τούτου την καταπολέμηση της φτώχειας σ' αυτές τις χώρες).

Παρέχει σε επενδυτές του ιδιωτικού τομέα εγγυήσεις κατά των μη εμπορικών κινδύνων και ιδίως κατά του κινδύνου ζημίας που μπορεί να προκύψει από τη μη μετατρεψιμότητα και την αδυναμία μεταφοράς συναλλάγματος, την αναγκαστική απαλλοτρίωση, τις ένοπλες συγκρούσεις και τις κοινωνικές αναταραχές, καθώς και την αθέτηση σύμβασης εκ μέρους κυβερνητικής οντότητας. Ο κίνδυνος αυτός ορίζεται με συγκεκριμένα κριτήρια. Σκοπός του είναι να προάγει την οικονομική ανάπτυξη των αναπτυσσόμενων χωρών μελών του, ενθαρρύνοντας τη σύσταση, επέκταση και εκσυγχρονισμό των ιδιωτικών επιχειρήσεων, ιδίως των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, κατά τρόπο συμπληρωματικό προς τις δραστηριότητές που έχουν αναλάβει τα άλλα μέλη του ομίλου της Παγκόσμιας Τράπεζας²³³.

Η συμμετοχή στο MIGA, η οποία απαριθμεί 157 μέλη, είναι δυνατή κατά κανόνα για όλα τα μέλη της Παγκόσμιας Τράπεζας, ενώ οι συνεργαζόμενοι φορείς μπορούν να

²³² Να έχουν νομική μορφή ΑΕ, να έχουν ως αποκλειστικό σκοπό τη διενέργεια οικονομικών εμπορικών δραστηριοτήτων διεθνούς εμπορίου, κ.α..

²³³ Οδηγία 2004/69/εκ της επιτροπής της 27^{ης} Απριλίου 2004 (επίσημη εφημερίδα της ΕΕ L125/44, 28.4.2004)

είναι τόσο ιδιωτικοί όσο κρατικοί Οργανισμοί Ασφαλίσεων των χωρών μελών της Παγκόσμιας Τράπεζας. Μέσω των παρεχόμενων εγγυήσεων, ο MIGA λειτουργεί με πολυδιάστατο τρόπο: ασφαλίζει τους πολιτικούς κινδύνους, προσφέρει τεχνική υποστήριξη και νομικές συμβουλές στα μέλη της και αποτρέπει την περιθωριοποίησή των αναπτυσσόμενων χωρών. Συγκεκριμένα, όπως προαναφέρθηκε, οι πολιτικοί κίνδυνοι που καλύπτει ο MIGA είναι οι περιορισμοί στη μεταφορά πληρωμών, εθνικοποιήσεις, πόλεμος και εμφύλιες διαταραχές, κίνδυνος από παραβίαση της συμφωνίας του ξένου επενδυτή με το κράτος υποδοχής, υπό τον όρο ότι θα έχουν εξαντληθεί τα εσωτερικά ένδικα μέσα.

6.4.2 ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΒΑΛΚΑΝΙΩΝ

Η αποκατάσταση της ισορροπίας στις Βαλκανικές χώρες, τόσο σε πολιτικό όσο και σε οικονομικό επίπεδο, σε συνδυασμό με την προώθηση των οικονομικών μεταρρυθμίσεων- σύμφωνα με τις συστάσεις της ΕΕ και του ΔΝΤ- δημιουργούν ένα πλέγμα πολυάριθμων ευνοϊκών συνθηκών, τις οποίες καλούνται να εκμεταλλευτούν άμεσα οι ελληνικές επιχειρήσεις. Με σκοπό την στήριξη του ευρωπαϊκού προσανατολισμού των χωρών της Βαλκανικής, η Ελλάδα εξήγγειλε και ήδη εφαρμόζει το Σχέδιο για την Οικονομική Ανασυγκρότηση των Βαλκανίων (ΕΣΟΑΒ). Πρόκειται για ένα πενταετές αναπτυξιακό πρόγραμμα που ξεκίνησε το 2002, ύψους 550 εκατ. Ευρώ.

Επωφελούμενες χώρες είναι οι εξής²³⁴: Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γιουγκοσλαβίας (Σερβία-Μαυροβούνιο), Ρουμανία, Βουλγαρία, Αλβανία, Βοσνία-Ερζεγοβίνη, πΓΔΜ (FYROM).

Το ΕΣΟΑΒ²³⁵ αποτελεί μοχλό ανάπτυξης της οικονομικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας στη ΝΑ Ευρώπη και αποσκοπεί στην πολιτική, οικονομική και κοινωνική σταθερότητα της περιοχής της ΝΑ Ευρώπης²³⁶. Με αυτό τον τρόπο, οι Έλληνες επιχειρηματίες, εκμεταλλευόμενοι το ελληνικό οικονομικό και διπλωματικό σχέδιο, έχουν τη δυνατότητα να επενδύσουν σε αναδυόμενες αγορές.

Οι στόχοι του προγράμματος αναπτυξιακής βοήθειας είναι οι εξής:

- Εκσυγχρονισμός υποδομών και ιδιαίτερα στους τομείς ενέργειας και μεταφορών
- Προώθηση παραγωγικών επενδύσεων
- Εκσυγχρονισμός Δημόσιας Διοίκησης και αυτοδιοίκησης
- Υποστήριξη δημοκρατικών θεσμών/ συνεργασία Κοινοβουλίων
- Υποστήριξη του κράτους δικαίου και του κράτους πρόνοιας
- Αντιμετώπιση οικονομικών ανισοτήτων και ανάπτυξη ενιαίου οικονομικού χώρου
- Υποστήριξη της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής κατάρτισης του διοικητικού και του επιστημονικού δυναμικού

Οι αναγκαίοι προς χρηματοδότηση του ΕΣΟΑΒ εθνικοί πόροι προέρχονται από:

²³⁴ Υπουργική Απόφαση 169579/ 29.5.02 περί των Βαλκανικών χωρών που καλύπτονται από την ελληνική νομοθεσία για παροχή επενδυτικών κινήτρων (ΦΕΚ 670)

²³⁵ Νόμου 2996/2002

²³⁶ Στυλιανίδης, Ε. (υφυπουργός εξωτερικών), συνέντευξη στο The Economist –Καθημερινή, 21-6-05

- Κονδύλια του Προγράμματος της Διμερούς Αναπτυξιακής Συνεργασίας και Βοήθειας (στο πλαίσιο της DAC), σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία.
- Πιστώσεις του Τακτικού Προϋπολογισμού και του Προϋπολογισμού Δημοσίων Επενδύσεων, που εγγράφονται και βαρύνουν τους ετήσιους προϋπολογισμούς του Υπουργείου Εξωτερικών και των άλλων Υπουργείων.
- Πόρους νομικών προσώπων δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου, που ανήκουν στον δημόσιο τομέα.

Η Ελλάδα διεκδικεί τα πρωτεία στον τρόπο οργάνωσης και παροχής της αναπτυξιακής βοήθειας στην περιοχή των Βαλκανίων. Εν μέσω ενός πολύ καλού πολιτικού κλίματος έγινε συζήτηση με τους βαλκάνιους εταίρους, αρχικά για την νομική βάση του προγράμματος (ΕΣΟΑΒ) και στη συνέχεια για τα συγκεκριμένα έργα. Το ΕΣΟΑΒ απευθύνεται σε ένα ευρύ φάσμα φορέων δημοσίου και ιδιωτικού επιχειρηματικού ενδιαφέροντος, καθώς και στους μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς, επιδιώκοντας παράλληλα διεθνείς συνεργασίες. Η διαφάνεια και η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών υλοποίησής του, έχουν προβλεφθεί στις έξι διμερείς συμφωνίες που υπογράφηκαν με τις επωφελούμενες χώρες. Τα έργα έχουν σφαιρικό αναπτυξιακό χαρακτήρα και σχετίζονται με τον εκσυγχρονισμό των υποδομών, την προώθηση των παραγωγικών επενδύσεων και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης.

Ως μορφές οικονομικής στήριξης για τις δαπάνες υλοποίησης των δράσεων του παρόντος νόμου θεωρούνται²³⁷:

²³⁷ Νόμος 2996/2002 περί ΕΣΟΑΒ (ΦΕΚ 62/28.03.02)

- Η δωρεάν παροχή κεφαλαίων
- Η καταβολή μέρους των τόκων για την εξυπηρέτηση δανείων, που συνάπτονται για την πραγματοποίηση των ανωτέρω σκοπών
- Η δωρεάν κάλυψη λειτουργικών δαπανών του Προγράμματος Οικονομικής Συνεργασίας
- Η συμμετοχή, αυτοτελώς ή σε συνεργασία με χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς της ημεδαπής ή της αλλοδαπής, σε κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου

Οι πόροι του Προγράμματος κατανέμονται σε τρεις κατηγορίες:

- Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στην "κοινωνική υποδομή" και αφορά τους τομείς της εκπαίδευσης, της υγείας και της στέγασης. Οι τρεις αυτοί τομείς προβλέπεται να απορροφήσουν συνολικά το 32,2% του συνολικού προγράμματος.
- Μια άλλη κατηγορία αποτελεί η "οικονομική υποδομή". Σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνονται οι τομείς των μεταφορών, των επικοινωνιών, της ενέργειας καθώς και οι μελέτες έργων υποδομής που πρόκειται να χρηματοδοτηθούν από την Ελλάδα. Για τις ανάγκες των τομέων αυτών, προβλέπεται ότι από το πρόγραμμα θα διατεθεί συνολικά το 41,1% των οικονομικών πόρων του.
- Η τρίτη κατηγορία αφορά στους "τομείς παραγωγής" στους οποίους έχουν συμπεριληφθεί η βιομηχανία (επενδύσεις), ο πολιτισμός και το εμπόριο. Το ποσοστό που πρόκειται να διατεθεί στους "τομείς παραγωγής" ανέρχεται στο 26,6% του συνολικού προγράμματος.

Στο Παράρτημα 5, επισυνάπτεται η αίτηση που καλούνται να συμπληρώσουν οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να συμμετέχουν στο πρόγραμμα.

7 ΣΥΓΚΡΙΣΙΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (ΑΝΑΛΥΣΗ-ΣΥΓΚΡΙΣΗ)

Στην συνέχεια αναφέρονται οι βασικοί τρόποι μέσω των οποίων οι Έλληνες επιχειρηματίες δρουν στο χώρο των Βαλκανίων και της Ανατολικής Ευρώπης: Πρώτον, εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών, δεύτερον εκτέλεση τεχνικών έργων και τρίτον ανάληψη άμεσων επενδύσεων που έχουν τη μορφή ατομικών επιχειρήσεων, ή κοινοπραξιών, ή αγοράς μετοχών ξένων επιχειρήσεων. Για κάθε μία από αυτές τις μορφές δράσης στα Βαλκάνια υπάρχουν συγκεκριμένοι εμπορικοί και πολιτικοί κίνδυνοι, οι οποίοι μπορεί να αποβούν "μοιραίοι" για τους Έλληνες επιχειρηματίες:

- Στο οικονομικό περιβάλλον: αστάθεια νομισμάτων, υψηλοί πληθωρισμοί, χαμηλό εισόδημα, τραπεζικό σύστημα, διαφθορά.
- Στις υποδομές: Ανυπαρξία δρόμων, ανυπαρξία αποθηκευτικών χώρων, ανυπαρξία μεταφορικών εταιρειών
- Στο εμπόριο: Διασπορά πληθυσμού, έλλειψη οργανωμένου χονδρεμπορίου, μεταβλητικότητα της δομής του εμπορίου, ερχομός μεγάλων αλυσίδων,
- Στην πληροφόρηση: Παντελής έλλειψη στοιχείων, ή όπου υπάρχουν, είναι απαρχαιωμένα ή ελλιπή.

Αυτοί οι κίνδυνοι οδηγούν στα εξής προβλήματα:

Προβλήματα λειτουργίας που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στις Βαλκανικές χώρες:

- Συναλλαγματικές ζημιές που επιφέρουν ζημιές στις εταιρείες, συνεχής άνοδος των τιμών που μετά από κάποιο επίπεδο επιφέρει αδυναμία αγοράς προϊόντων, προώθηση περιορισμένης γκάμας προϊόντων με χαμηλά περιθώρια κέρδους διότι κυρίαρχο στοιχείο είναι η τιμή και όχι το κόστος, έλλειψη χρηματοδότησης εμπορίου και πληροφορίας δυσμενών στοιχείων με αποτέλεσμα την αδυναμία ανάπτυξης εμπορίου και τέλος, διαστρέβλωση ανταγωνισμού.
- Τα προϊόντα δεν φθάνουν γρήγορα και με χαμηλό κόστος στον προορισμό τους, δημιουργώντας ανάγκη για δημιουργία αποθηκών (υποκαταστημάτων) με υψηλά κόστη, δυσκολία στην εύρεση προσωπικού και πραγματοποίηση επενδύσεων. Επίσης δημιουργείται η ανάγκη για αγορά ιδίων μεταφορικών μέσων με υψηλά κόστη, ανάγκη συντηρήσεων, απώλειες και υψηλές επενδύσεις.
- Η ανεπάρκεια ή έλλειψη στοιχείων δημιουργεί ανάγκη για τήρηση στατιστικών στοιχείων από την εταιρεία κυρίως μέσω ακριβών μελετών με υψηλό κόστος και υψηλό κόστος αγοράς με ελλιπή γνώση πόσο καλή δουλειά έχει κάνει η εταιρεία καθώς και δυσκολία με τους προμηθευτές.
- Το περιορισμένο μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων δεν ευνοεί τη δημιουργία νέων αμιγώς ελληνικών ή μικτών επιχειρήσεων στο έδαφος άλλων

χωρών, στις δε χώρες της Βαλκανικής που ευνοούν την είσοδο των ελληνικών επιχειρήσεων υφίσταται ακόμη μεγάλος επιχειρηματικός κίνδυνος και πολιτική αστάθεια.

Τα Βαλκάνια αποτελούν περιοχή ζωτικού ελληνικού ενδιαφέροντος και υψηλή προτεραιότητα για την εξωτερική μας πολιτική. Η χώρα μας πρέπει να βρεθεί ενεργά παρούσα στις διαδικασίες επίλυσης των ζητημάτων συνόρων και συνταγματικού καθεστώτος στην περιοχή, με θέσεις που να στηρίζονται σε αξίες και αρχές και να προωθούν την περιφερειακή σταθερότητα και το εθνικό συμφέρον. Μέσα σ' αυτό το ευρύτερο πλαίσιο, θα προωθηθεί η επίλυση των εκκρεμών διμερών ζητημάτων και θα οδηγήσει σε ανάπτυξη ισχυρών οικονομικών σχέσεων με τις γειτονικές βαλκανικές χώρες. Αποτέλεσμα θα είναι το αμοιβαίο οικονομικό όφελος. Προσεγγίζοντας τις σχέσεις αυτές με μια μακροπρόθεσμη στρατηγική και απορρίπτοντας τις λογικές του εύκολου κέρδους, δημιουργούνται γερές βάσεις συνεργασίας με τις άλλες χώρες των Βαλκανίων. Το νέο βαλκανικό οικονομικό περιβάλλον αποτελεί ευκαιρία αλλά και πρόκληση και για τη Βόρεια Ελλάδα. Το κράτος πρέπει να στηρίξει παραπέρα την ανάδειξή τους σε πόλο για ολόκληρη την περιοχή.

Η Ελλάδα επιβάλλεται να υλοποιήσει ένα γενναιόδωρο πρόγραμμα οικονομικής βοήθειας προς τα Βαλκάνια. από μια καταστροφική δεκαετία πολέμων, τεράστιων ανθρώπινων και υλικών απωλειών, οικονομικής κατάρρευσης και διάλυσης του κοινωνικού των ιστών, τα Βαλκάνια κατά τα τελευταία χρόνια έχουν μπει σε μια τροχιά σταθεροποίησης, εκδημοκρατισμού και οικονομικής ανάκαμψης. Σ' όλη την περιοχή πραγματοποιούνται σημαντικές δημοκρατικές και οικονομικές μεταρρυθμίσεις. Οι

οικονομίες έχουν ως επί το πλείστον σταθεροποιηθεί και οι περισσότερες αναπτύσσονται με γρήγορους ρυθμούς.

Ωστόσο η κατάσταση στα Βαλκάνια παραμένει επισφαλής και δεν επιτρέπει εφησυχασμό. Προβλήματα διεθνών συνόρων και συνταγματικού καθεστώτος –με κυριότερο το Κόσοβο- παραμένουν εκκρεμή, ενώ λύσεις που έχουν δοθεί παραμένουν εύθραυστες. Οι δημοκρατικές δομές είναι ασθενείς και ο ουσιαστικός εκδημοκρατισμός συχνά ατελής. Οι οικονομίες είναι αδύνατες, με απαράδεκτα επίπεδα φτώχειας, ανεργίας και χαμηλή κοινωνική συνοχή. Ο εθνικισμός είναι πάντα ισχυρός και η συμβίωση και ενσωμάτωση εθνικών κοινοτήτων από δύσκολη ως αδύνατη. Το οργανωμένο έγκλημα και η διαφθορά είναι πανταχού παρόντα. Όπως διαπιστώνει η επιτροπή Αμάτο, τα Βαλκάνια σήμερα «απέχουν εξίσου από την αποτυχία, όσο από την επιτυχία».

Η ευρωπαϊκή προοπτική, η σταθερότητα και η δημοκρατική ανάπτυξη των Βαλκανίων αποτελούν ζωτικό ευρωπαϊκό συμφέρον και είναι μακροπρόθεσμα άρρηκτα δεμένες με την ευρωπαϊκή προοπτική της περιοχής, δηλαδή με την προοπτική να καταστούν όλα τα κράτη της πλήρη μέλη της ΕΕ. Η ευρωπαϊκή προοπτική είναι καθολικό αίτημα και η κύρια θετική κινητήρια δύναμη για τους λαούς της περιοχής και τις δημοκρατικές ηγεσίες τους. Η Ελλάδα, ως χώρα βαλκανική, έχει ζωτικό συμφέρον από τη σταθερότητα και ανάπτυξη των βορείων γειτόνων της αφού είναι η πρώτη που ωφελείται από αυτά και η πρώτη που ζημιώνεται και κινδυνεύει από την αποσταθεροποίηση και την ένδειά τους. Η Ελλάδα έχει συμφέρον από την ευρωπαϊκή

πορεία των γειτόνων της, καθώς αυτή αποτελεί αναγκαίο όρο για τη σταθερότητα και ανάπτυξη της περιοχής, αλλά και επειδή τη συμφέρει η μετατόπιση του κέντρου βάρους της Ένωσης προς τα νοτιοανατολικά. Τα Βαλκάνια απορροφούν σημαντικό πλέον μέρος των ελληνικών εξαγωγών και αποτελούν στόχο μιας άνευ προηγουμένου ελληνικής επενδυτικής δραστηριότητας σε ένα ευρύ φάσμα τομέων από τον τραπεζικό και τις τηλεπικοινωνίες, ως τη βιομηχανία, την ενέργεια και το λιανικό εμπόριο.

Ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν σε κάθε μια από τις χώρες της Βαλκανικής που μελετάμε, η επιχείρηση θα επιλέξει το είδος της επένδυσης στην οποία είναι διατεθειμένος να προχωρήσει.

7.1 ΑΛΒΑΝΙΑ

Όπως προαναφέρθηκε, οι συνθήκες που επικρατούν στην Αλβανία έχουν με βελτιωθεί την τελευταία δεκαετία, παρ' όλα αυτά υπάρχουν ακόμα σημάδια διαφθοράς που καθιστούν την χώρα σε υψηλά επίπεδα ρίσκου. Φαινόμενα λαθρεμπορίου και παραοικονομίας συναντώνται καθημερινά τόσο στη δημόσια διοίκηση όσο και στις εμπορικές συναλλαγές. Η πρόσβαση σε χρηματοδότηση - τραπεζική δανειοδότηση είναι δύσκολη. Ως προς τις υποδομές, χρειάζεται πολύ μεγάλη βελτίωση τόσο το οδικό και σιδηροδρομικό δίκτυο, όσο και ο ενεργειακός τομέας που αποτελεί εμπόδιο στον παραγωγικό τομέα.

Η ολοκλήρωση των διαδικασιών ιδιωτικοποίησης που βρίσκονται σε εξέλιξη θα παίξει ουσιαστικό ρόλο για την οικονομική ανάπτυξη και την προσέλκυση επενδύσεων. Επιπλέον, το Σύμφωνο Σταθερότητας της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, θα συμβάλει θετικά στην οικονομική ανασυγκρότηση της χώρας, με τη χρηματοδότηση μεγάλων δημοσίων έργων, που εμμέσως θα εξυπηρετήσει τους ξένους επενδυτές.

Άμεση επένδυση θεωρείται η ίδρυση εταιρείας, η συμμετοχή σε ήδη υπάρχουσες εταιρείες, η αγορά μετοχών, και άλλες μορφές που περιλαμβάνονται στον νόμο που αφορά τις επενδύσεις. Το νομικό πλαίσιο²³⁸ της Αλβανίας στοχεύει στη διασφάλιση ευνοϊκού επενδυτικού κλίματος. Βάσει αυτού, η πραγματοποίηση επενδύσεων και η ιδιοκτησία επιτρέπονται σε όλους τους τομείς της οικονομίας. Επίσης, επιτρέπεται ο επαναπατρισμός κερδών προερχόμενων από επενδύσεις. Η ξένη συμμετοχή σε εταιρείες της εγχώριας αγοράς μπορεί να φτάνει και το 100%. Όσον αφορά, στην προστασία της βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας, έχει θεσπιστεί νομοθεσία που την προστατεύει. Σχετικά με την εταιρική νομοθεσία, δεν υπάρχουν περιορισμοί για την ίδρυση εταιρείας από αλλοδαπούς, οι οποίοι δύνανται να ιδρύσουν εταιρεία εξ ολοκλήρου με δικά τους κεφάλαια, είτε μικτή εταιρεία με αλβανούς εταίρους. Το νομικό πλαίσιο των ιδιωτικοποιήσεων²³⁹ προβλέπει την ισότιμη μεταχείριση Αλβανών και ξένων επενδυτών.

²³⁸ Νόμος για τις ξένες επενδύσεις Ν.7764/1993

²³⁹ Ν.7512, 8/10/1991

Είναι πολύ σημαντικό ότι η Παγκόσμια Τράπεζα προσφέρει βοήθεια στην Αλβανία, έτσι ώστε να παρέχεται οικονομική ασφάλεια στους επενδυτές και εξαγωγείς και διασφάλιση από Πολιτικό κίνδυνο.

Η Αλβανία έχει υπογράψει διμερείς συμφωνίες με δεκαπέντε χώρες για την αμοιβαία προώθηση των επενδύσεων. Το 1991, η Αλβανία έγινε μέλος του Διεθνούς Οργανισμού Διασφάλισης Επενδύσεων, MIGA²⁴⁰, και του Διεθνούς Κέντρου Διακανονισμού Επενδυτικών Διαφορών, ICSID²⁴¹.

Εντούτοις, ο ΟΑΕΠ δεν ασφαρίζει τις εμπορικές συναλλαγές με την Αλβανία λόγω ασταθών συνθηκών, πράγμα που πρέπει να γνωρίζουν καλά επενδυτές και όσοι εμπλέκονται σε συναλλαγές με την Αλβανία.

Βασικό κίνητρο για τη δραστηριοποίηση των Ελλήνων επιχειρηματιών στην Αλβανία, παρά τα σημαντικά προβλήματα και τους κινδύνους, είναι η κάλυψη των σημαντικών ελλείψεων σε αγαθά και υπηρεσίες στην εγχώρια αγορά. Επίσης, οι ελληνικές επενδύσεις ενισχύονται τόσο από τον ελληνικό αναπτυξιακό νόμο για τον πρωτογενή τομέα²⁴², όσο και από το Εθνικό Σχέδιο για την Οικονομική Ανασυγκρότηση των Βαλκανίων.

Η Αλβανία προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα για τη διενέργεια επενδύσεων, όπως οι άφθονοι φυσικοί πόροι²⁴³. Υψηλό ποσοστό πληθυσμού είναι νεαρής ηλικίας που

²⁴⁰ Multilateral Investment Guarantee Agency

²⁴¹ International Center for Settlement of Investment Disputes

²⁴² Ν.2601/98

²⁴³ πετρέλαιο, αέριο, κάρβουνο, σίδηρο, χαλκός, μ χρώμιο

προσφέρεται για εργατικό δυναμικό και το κόστος εργασίας είναι πολύ χαμηλό. Τέλος, η χώρα κατέχει στρατηγική θέση, προσφέροντας πρόσβαση στις αγορές της Δυτικής Ευρώπης.

Το 2000, η Αλβανία έγινε μέλος του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου. Σχεδόν όλοι οι ποσοτικοί περιορισμοί στις εισαγωγές καταργήθηκαν, όπως και οι τυπικές απαιτήσεις για έκδοση αδειών εισαγωγής εξαγωγής για την πλειονότητα των προϊόντων, πράγμα που διευκόλυνε πολύ τις διαδικασίες εξαγωγών των Ελληνικών επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τους όρους ένταξης στον ΠΟΕ, η Αλβανία δεσμεύθηκε να μειώσει τους δασμούς και έχει πραγματοποιήσει πρόοδο όσον αφορά στην προσαρμογή της στα διεθνή εμπορικά πρότυπα και διαδικασίες, όπως υιοθέτηση νέου δασμολογικού κώδικα, κ.α. Βέβαια, υπολείπεται σε τομείς όπως η τυποποίηση και πιστοποίηση, υγειονομικοί έλεγχοι.

Συνεπώς, παρά τα προβλήματα, οι συνθήκες που διαμορφώνονται σε συνέχεια του Συμφώνου Σταθερότητας για την ανασυγκρότηση των Βαλκανίων, σε σχέση με το κλίμα ασφάλειας και την εισροή πόρων στην περιοχή, αναμένεται να συμβάλουν στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος για νέες επενδύσεις.

7.2 ΒΟΣΝΙΑ-ΕΡΖΕΓΟΒΙΝΗ

Δέκα περίπου ελληνικές επιχειρήσεις, όπως η 3E, εταιρείες αλουμινίου, επεξεργασίας ξύλου, κ.α. έχουν επενδύσει στην Βοσνία- Ερζεγοβίνη και φέρνουν την Ελλάδα στην 7^η θέση μεταξύ των ξένων επενδυτών. Ο περιορισμένος αριθμός επενδύσεων οφείλεται στο κλίμα αστάθειας και ανασφάλειας που επικρατεί στην περιοχή και στις μεγάλες ελλείψεις που παρατηρούνται σε όλα τα επίπεδα.

Βέβαια, όπως είδαμε γίνονται προσπάθειες, οι οποίες αποφέρουν θετικά μέτρα στον τομέα της δημόσιας διοίκησης, όπως η δημιουργία Γραφείου Συντονισμού για τη Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης, η ενίσχυση της Διεύθυνσης Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης, και αναλυτική αξιολόγηση των βασικών τομέων της δημόσιας διοίκησης. Όλα αυτά εξασφαλίζουν σταδιακά ένα σταθερό επενδυτικό περιβάλλον για τους Έλληνες επιχειρηματίες.

Η εποικοδομητική συνεργασία με τις γειτονικές χώρες συνεχίζεται. Ωστόσο, θα πρέπει να ληφθεί μέριμνα ώστε να εφαρμοστούν σωστά οι περιφερειακές συμφωνίες ελεύθερου εμπορίου. Η οικονομία της Βοσνίας-Ερζεγοβίνης λειτουργεί σε περιορισμένο μόνο βαθμό με βάση τις αρχές της αγοράς. Η χώρα πρέπει να πραγματοποιήσει με αποφασιστικότητα τις περαιτέρω μεταρρυθμίσεις που απαιτούνται για να καλύψει τις σοβαρές ελλείψεις που περιορίζουν την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας²⁴⁴.

²⁴⁴ Εγγραφο της ΕΕ για την στρατηγική της διεύρυνσης, 9.11.2005

Η Βοσνία-Ερζεγοβίνη εξακολούθησε να σημειώνει πρόοδο όσον αφορά τη συμμόρφωση προς τα ευρωπαϊκά πρότυπα. Η πρόοδος συνίσταται κυρίως στη θέσπιση νέας νομοθεσίας και στη δημιουργία ορισμένων νέων θεσμικών οργάνων.

Η Βοσνία-Ερζεγοβίνη σημείωσε πρόοδο στον τομέα των τελωνείων και της φορολογίας με τη θέσπιση νέας τελωνειακής νομοθεσίας, τη δημιουργία ενιαίας τελωνειακής διοίκησης και την αναδιοργάνωση των τελωνειακών υπηρεσιών. Είσπραξη του ΦΠΑ, εξακολουθούν να θέτουν προβλήματα. Η χώρα πρέπει να καταβάλει σύντονες προσπάθειες για να καταπολεμήσει τη φοροδιαφυγή, τη διαφθορά και τη διασυνοριακή εγκληματικότητα, και να διασφαλίσει τη διαχείριση των θεμάτων των σχετικών με τις ελεύθερες ζώνες, τη δασμολογητέα αξία και την καταγωγή σύμφωνα με τα πρότυπα της ΕΕ. Όσον αφορά ιδίως τη δασμολογητέα αξία, η χρησιμοποίηση τιμοκαταλόγων είναι ιδιαίτερα ανησυχητική. Μεταξύ των θετικών μέτρων στον τομέα του ανταγωνισμού, σημειώνονται η δημιουργία συμβουλίου ανταγωνισμού και η θέσπιση νέου νόμου περί ανταγωνισμού. Ωστόσο, η κατάσταση παρέμεινε στην πράξη αμετάβλητη όσον αφορά τις κρατικές ενισχύσεις.

Γενικότερα, το κλίμα ακόμα δεν είναι κατάλληλο για μεγάλες επενδύσεις και ενδείκνυται μια πρώτη γνωριμία με την αγορά μέσω εξαγωγών.

7.3 ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ

Σύμφωνα με επίσημα βουλγαρικά στατιστικά στοιχεία, η Ελλάδα κατέχει την πρώτη θέση μεταξύ των ξένων επενδυτών. Εκτιμάται, ότι οι πραγματικές ροές κεφαλαίων από το 1992 ως και το Α' εξάμηνο του 2002, αγγίζουν τα 850 εκ \$. Αν σε αυτές προστεθούν οι προς ολοκλήρωση επενδύσεις –ιδιαίτερα από ΟΤΕ και ΒΙΟΧΑΛΚΟ –το σύνολο των ελληνικών επενδύσεων στη Βουλγαρία στο τέλος του 2002 υπολογίζεται από ανεπίσημες πηγές ότι έχει υπερβεί το 1 δις \$.

Ωστόσο, η Βουλγαρία είναι ένα ακόμα χαρακτηριστικό δείγμα χώρας που δοκιμάζεται εδώ και χρόνια από την προσπάθειά της σχεδόν βίαιης από την οικονομία ενός κλειστού και κεντρικά ελεγχόμενου συστήματος στην οικονομία της ελεύθερης αγοράς. Μέχρι τις αρχές του 2000, είχε ιδιωτικοποιηθεί το 80% των επιχειρήσεων. Από την έναρξη των οικονομικών μεταρρυθμίσεων και ως τα τέλη του 2000, η Βουλγαρία απορρόφησε ξένες επενδύσεις συνολικού ύψους 4 δις \$²⁴⁵.

Εν όψει της ένταξης στην ΕΕ το 2007, η επιχείρηση που προσανατολίζει το ενδιαφέρον της στην αγορά της Βουλγαρίας έχει πολλά κίνητρα για επενδύσεις στην περιοχή. Πρώτον, αντιμετωπίζει ένα σταθερό κλίμα που της επιτρέπει να κάνει κάποιες προβλέψεις με σχετική ευκολία λόγω πολιτικής και οικονομικής σταθερότητας που επικρατεί τα τελευταία χρόνια στην όμορη χώρα, η οποία είναι μέλος του ΝΑΤΟ από το 2004. Επιπλέον, είναι προφανής η άνοδος του βιοτικού επιπέδου του λαού, η οποία χαρακτηρίζεται από μορφωμένα άτομα που στελεχώνουν τις επιχειρήσεις και που

μιλούν ξένες γλώσσες, ανεβάζοντας την ανταγωνιστικότητα της χώρας τους. Η Βουλγαρία χαρακτηρίζεται από το χαμηλότερο λειτουργικό κόστος των επιχειρήσεων συγκριτικά με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες.

Αναφορικά με το επενδυτικό καθεστώς, όπως ήδη αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, ως ξένη ορίζεται η επένδυση, που πραγματοποιείται με όλους τους τρόπους συμμετοχής σε μία εταιρεία, αλλά και με την απόκτηση δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, συνεισφορά κεφαλαίων, αγορά διαφόρων χρηματοδοτικών τίτλων. Οι ξένες επενδύσεις στη Βουλγαρία πρέπει υποχρεωτικά να καταγράφονται με υποβολή σχετικής δήλωσης στα αρμόδια μητρώα της Γεν. Διεύθυνσης φορολογίας του Υπ. Οικονομικών. Οι εμπορικές αντιπροσωπείες δε θεωρούνται νομικά πρόσωπα και δεν έχουν δικαίωμα άσκησης εμπορικής δραστηριότητας. Δεν υπάρχει περιορισμός στο ποσοστό συμμετοχής ξένης επιχείρησης σε κάποια εγχώρια εταιρεία. Στον τομέα της ελεύθερης κυκλοφορίας κεφαλαίων, δυνάμει της ισχύουσας νομοθεσίας, οι ξένοι επενδυτές μπορούν να επαναπατρίζουν τα κέρδη τους ελεύθερα. Οι ξένες και οι εθνικές επενδύσεις υφίστανται ισότιμη φορολογική μεταχείριση.

Οι ελληνικές επενδύσεις στο σύνολό τους αντιμετωπίζουν μεγάλες δυσκολίες εξαιτίας της έλλειψης σαφούς επενδυτικού καθεστώτος, της διαφθοράς και της μείωσης της αγοραστικής δύναμης λόγω της εντεινόμενης οικονομικής κρίσης. Παρ' όλα αυτά, η επιθυμία της βουλγαρικής κυβέρνησης για προσέλκυση επενδύσεων και οριοθέτηση σαφούς επενδυτικού νομικού πλαισίου είναι έντονη και καταδεικνύεται από την

²⁴⁵ Εξωτερικό Εμπόριο Ελλάδας-Βουλγαρίας (ΟΠΕ)

πρόσφατη εξαγγελία νέων μέτρων. Αυτό πιστοποιείται και από τη δραστηριοποίηση πολύ μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων ελληνικών συμφερόντων στην περιοχή.

Λόγω του πιο σταθερού οικονομικού και πολιτικού περιβάλλοντος σε σχέση με τα Δυτικά Βαλκάνια, ο επιχειρηματίας μπορεί να προσεγγίσει αρχικά την αγορά της Βουλγαρίας με εξαγωγές και στην συνέχεια να αναζητήσει άλλους τρόπους πιο δυναμικής εισόδου, όπως εξαγορά κάποιας παραγωγικής μονάδας ή απλά ίδρυση εμπορικής δομής.

7.4 πΓΔΜ

Η κρίση στο Κοσσυφοπέδιο θα έχει μακροχρόνιες επιπτώσεις και στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ο πόλεμος είχε υψηλό κόστος για την χώρα ως απόρροια της ακύρωσης συμβολαίων και της διακοπής των εμπορικών συναλλαγών. Οι εμπορικοί δίοδοι αναμένεται να παραμείνουν κλειστοί για μεγάλο χρονικό διάστημα λόγω της δεδομένης πολιτικής και οικονομικής κατάστασης. Η κυβέρνηση κινείται στρατηγικά με στόχο την προώθηση του εμπορίου, υπογράφοντας συμφωνίες ελεύθερου εμπορίου με την Τουρκία, την Ταϊβάν και τη Βουλγαρία. Επίσης, βασίζεται σε επενδύσεις που σκοπεύουν να πραγματοποιήσουν πολλές αμερικάνικες επιχειρήσεις. Η μεγάλη οικονομική βοήθεια που λαμβάνει σε συνδυασμό την εκδήλωση ενδιαφέροντας για σειρά επενδύσεων στη χώρα προοιωνούν ένα θετικό επιχειρηματικό κλίμα για ξένους επενδυτές.

Η πΓΔΜ χρηματοδοτήθηκε από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο με στόχο τη διασφάλιση της σταθεροποίησης αυστηρής μακροοικονομικής πολιτικής. Πέρα από το ΔΝΤ, η πΓΔΜ λαμβάνει την υποστήριξη της Παγκόσμιας Τράπεζας και του Οργανισμού Διεθνούς Ανάπτυξης²⁴⁶, απ' όταν έγινε μέλος. Έτσι, η Παγκόσμια Τράπεζα συνεργάζεται με τις κυβερνήσεις της χώρας για την προώθηση του παραγωγικού τομέα ανάπτυξης, για την σταθεροποίηση και την αναδιοργάνωση της πολιτικής κατάστασης και των επενδύσεων. Το νομικό πλαίσιο για τις ξένες επενδύσεις είναι μπερδεμένο και αναμένεται να ξεκαθαριστεί και να οδεύσει προς απλούστευση διαδικασιών με στόχο την προσέλκυση επενδύσεων με την παρέμβαση του ΔΝΤ, της Παγκόσμιας Τράπεζας και της ΕΕ²⁴⁷.

Παρά τις όποιες μεταρρυθμίσεις έχουν ήδη λάβει χώρα στην πΔΓΜ, παραμένουν πολλά εμπόδια που αποθαρρύνουν τον οποιοδήποτε επενδυτή. Τα προβλήματα, σε κύριο βαθμό, απορρέουν από το ελλιπές θεσμικό πλαίσιο και την αναποτελεσματικότητα της δικαιοσύνης. Οι ξένοι επενδυτές έχουν δικαίωμα να πραγματοποιήσουν επενδύσεις σε τοπικές επιχειρήσεις²⁴⁸.

Υπάρχουν σημαντικά φορολογικά κίνητρα για τον υποψήφιο επενδυτή στην πΓΔΜ. Έτσι, οι επενδυτές δύνανται να έχουν αυξημένες αποσβέσεις σε περίπτωση τεχνολογικού εκσυγχρονισμού ή επέκτασης της επιχείρησης. Επιπλέον, σε περίπτωση επανεπένδυσης των κερδών, για επενδύσεις που σχετίζονται με την προστασία του περιβάλλοντος και σε κάποιες άλλες περιπτώσεις, υπάρχει φορολογική απαλλαγή.

²⁴⁶ International Development Agency

²⁴⁷ Επιχειρηματικός Οδηγός πΓΔΜ 2000, ΔΙΠΕΚ

²⁴⁸ Νόμος Περί Εμπορικών Εταιρειών

Πέρα από τα φορολογικά, υπάρχουν και τελωνειακά κίνητρα για τους επενδυτές. Έτσι, υπάρχει πλήρης απαλλαγή από τελωνειακές επιβαρύνσεις, σε εισαγωγές εξοπλισμού, πρώτων υλών και ανταλλακτικών στην πΓΔΜ. Από τον νέο Τελωνειακό Κώδικα²⁴⁹, απορρέουν ανά περίπτωση και άλλες ελαφρύνσεις.

Σημαντικά πλεονεκτήματα που προσφέρει η πΓΔΜ για την ανάπτυξη επενδυτικών πρωτοβουλιών από Έλληνες επιχειρηματίες είναι το χαμηλό εργατικό κόστος, η γεινίαση των δύο χωρών, καθώς και η υπογραφή συμφωνίας ελεύθερου εμπορίου μεταξύ πΓΔΜ και άλλων γειτονικών χωρών που μπορεί να αποτελέσει άνοιγμα και σε άλλες αγορές. Οι ελληνικές επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευτούν το γεγονός ότι η εγχώρια παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών είναι ανεπαρκής και χαμηλής ποιότητας. Επιπλέον, όλοι οι μηχανισμοί του οικονομικού συστήματος βρίσκονται υπό διαμόρφωση και αυτό ευνοεί όσους προσπαθήσουν να εισχωρήσουν τη συγκεκριμένη περίοδο. Τα ελληνικά προϊόντα έχουν ένα επιπλέον πλεονέκτημα της εύκολης αναγνωρισιμότητας από τους Σκοπιανούς καταναλωτές λόγω εγγύτητας. Η πΓΔΜ έχει συνάψει διμερείς συμβάσεις για την προστασία των ξένων επενδύσεων με πολλές χώρες²⁵⁰ και έχει επικυρώσει διμερείς συμβάσεις για την αποφυγή διπλής φορολογίας. Σε περίπτωση επίλυσης διαφορών, πρέπει να σημειωθεί ότι το δικαστικό σύστημα έχει χρονοβόρες διαδικασίες και είναι καλύτερο να προτιμάται η διαιτησία²⁵¹, ως εναλλακτική διευθέτηση των διαφορών.

²⁴⁹ Ετέθη σε ισχύ 1/1/1999

²⁵⁰ Κροατία, Σλοβενία, Ομοσπονδιακή Δημοκρατία Γιουγκοσλαβίας, Τουρκία, Σουηδία, Γερμανία, Πολωνία, Ιταλία, Κίνα

Στην πΓΔΜ, ένα σημαντικό στοιχείο αποθαρρυντικό για τους επενδυτές είναι η μεγάλη αδυναμία ανταπόκρισης στην πληρωμή των υποχρεώσεων²⁵². Γι' αυτό το λόγο, προτιμάται ως τρόπος πληρωμής το Letter of Credit (LC), το οποίο ενδείκνυται και λόγω του σχετικά καλού τραπεζικού συστήματος, καθώς και την παρουσία ελληνικών τραπεζών.

Οι διαδικασίες ιδιωτικοποίησης επιταχύνονται αρκετά από την κυβέρνηση λόγω της ανάγκης προσέλκυσης ξένων επενδύσεων. Εντούτοις, η ασάφεια και το μη ολοκληρωμένο νομικό πλαίσιο για τις ιδιωτικοποιήσεις δεν προσελκύει επενδυτές. Επιπλέον, η αξία των επιχειρήσεων σε πολλές περιπτώσεις παρουσιάζεται υπερτιμημένη. Σε άλλες περιπτώσεις, εμπλέκονται τα συμφέροντα πολλών διαφορετικών τοπικών ομάδων, δυσχεραίνοντας τις διαπραγματεύσεις ή υπάρχουν ελλιπή οικονομικά στοιχεία για τις επιχειρήσεις προς ιδιωτικοποίηση που δεν επιτρέπουν την σωστή αξιολόγηση και εκτίμηση της κατάστασης από υποψήφιους επενδυτές.

Πέρα από τις επενδύσεις και στις εξαγωγές προς την πΓΔΜ, η Ελλάδα είναι μεταξύ των πιο σημαντικών εμπορικών εταίρων της χώρας. Βέβαια, ακόμα και στο θέμα των εξαγωγών, και παρά τη προνομιακή θέση της χώρας μας, υπάρχει έντονος ανταγωνισμός από σλοβένικα, τούρκικα και ιταλικά προϊόντα που δυσκολεύει την κατάσταση.

²⁵¹ Πρόκειται για μια «κεκλεισμένων των θυρών» διαδικασία εμπιστευτικής φύσης, όπου ένα ουδέτερο τρίτο μέρος βοηθά στην επίλυση.

²⁵² Η Dun & Bradstreet βαθμολόγησε την ΠΓΔΜ με DB6A που θεωρείται από τις χαμηλότερες βαθμολογίες.

7.5 ΡΟΥΜΑΝΙΑ

Είναι γεγονός ότι η χώρα μας αξιοποιεί μόνο ένα μικρό μέρος της επιχειρηματικής της δυναμικότητας για τις διμερείς εμπορικές της σχέσεις με τη Ρουμανία και συνεπώς τα περιθώρια είναι πολλά και ποικίλα για τη περαιτέρω ανάπτυξη του εμπορίου. Το διμερές εμπόριο Ελλάδος – Ρουμανίας αντιπροσωπεύει μόνο το 1,6% του γενικού συνόλου του εξωτερικού εμπορίου της χώρας μας.

Υπάρχουν πολλοί αποτελεσματικοί τρόποι διείσδυσής τους στην ρουμάνικη αγορά. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι τα προϊόντα να διαθέτουν υψηλές ευρωπαϊκές ποιοτικές προδιαγραφές και να προσφέρονται σε ανταγωνιστικές τιμές. Κατά συνέπεια, οι ελληνικές εταιρείες που επιθυμούν να προωθήσουν τα προϊόντα ή και υπηρεσίες τους στην ελκυστική ρουμανική αγορά πρέπει να εφαρμόσουν τρόπους προσέγγισης της αγοράς. Με στόχο την ενημέρωση της ελληνικής εταιρείας περί της ρουμάνικης επιχειρηματικής αγοράς αλλά και την διερεύνηση των δυνατοτήτων σύναψης κάποιας μορφής εμπορικής συνεργασίας με μία αντίστοιχη ρουμάνικη, το τοπικό Επιμελητήριο παρέχει πληροφορίες και συμμετέχει σε κλαδική επιχειρηματική αποστολή στην Ρουμανία. Ενδείκνυται η συμμετοχή ή έστω η επίσκεψη σε κλαδικές εκθέσεις στην Ρουμανία, προκειμένου να αποκτήσει μια πρώτη επαφή με εγχώριες εταιρείες που αναζητούν εμπορικές συνεργασίες.

Αναφορικά με τα κανάλια διανομής, ενώ για τα βιομηχανικά προϊόντα ισχύουν σχεδόν τα ίδια με τα αντίστοιχα των άλλων Ευρωπαϊκών χωρών, στο επίπεδο των καταναλωτικών αγαθών και των τροφίμων, η αγορά είναι πολύ κατακερματισμένη σε μικρά καταστήματα λιανικής πωλήσεως, ενώ τα καταστήματα μεγάλης επιφανείας και

οι αλυσίδες καταστημάτων τροφίμων κατέχουν μικρότερο μερίδιο αγοράς, πράγμα που πρέπει να λάβει υπόψιν ο επιχειρηματίας.

Η Ρουμανία καθώς και η Βουλγαρία βρίσκονται στο δεύτερο κύμα χωρών προσελκύσεως επενδύσεων και σε καλύτερη θέση από άλλες βαλκανικές χώρες, παρουσιάζοντας συνήθως υψηλούς ρυθμούς αύξησης επενδυτικών εισροών άνω του 1 δις \$ με μεγαλύτερα περιθώρια αύξησης επενδύσεων. Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία για το 2004, οι άμεσες ξένες επενδύσεις στη Ρουμανία έφθασαν τα 3,4 δις Ευρώ. Για το 2005 εκτιμάται ότι οι ξένες επενδύσεις θα κυμανθούν μεταξύ 2,3-3 δις ευρώ. Η αύξηση αυτή οφείλεται στη σαφή βελτίωση που παρατηρείται αναφορικά με τη δημοσιονομική και λογιστική πειθαρχία στη χώρα και τη συνεχή προσαρμογή της στα κοινοτικά δεδομένα²⁵³.

Η Ρουμανία έχει υπογράψει συμφωνίες για την προστασία των επενδύσεων με 92 χώρες και συμφωνίες αποφυγής διπλής φορολογίας με 40 περίπου χώρες. Η καλύτερευση της Ρουμανικής οικονομίας μετά την πάροδο της μεταβατικής αυτής περιόδου και οι προοπτικές, που διανοίγονται μετά την πλήρη ένταξη της Ρουμανίας στην Ε.Ε., αποτελούν αιτίες για αύξηση των επενδύσεων στο μέλλον.

Η Ρουμανία επιδεικνύει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για προσέλκυση ξένων επενδύσεων καθώς επιδίωξή της είναι να αυξήσει την συμμετοχή της στις παγκόσμιες εμπορικές ροές. Τον Ιούλιο του 2001 ετέθη σε εφαρμογή ο νέος επενδυτικός νόμος (Ν. 332/2001) προσπαθεί να εγκαινιάσει μία περίοδο νομικής σταθερότητας. Είναι η δεύτερη χώρα

²⁵³ Εξωτερικό Εμπόριο Ελλάδας-Ρουμανίας (ΟΠΕ)

σε σημασία της Ανατ. Ευρώπης, από πλευράς έκτασης, πληθυσμού και διαθέτει πολλές πλουτοπαραγωγικές πηγές. Επιπλέον κίνητρο για επενδύσεις είναι το χαμηλό εργατικό κόστος.

Επιπλέον κίνητρα προσφέρονται για τις ελεύθερες ζώνες²⁵⁴, όπως φοροαπαλλαγές από τα κέρδη της επιχείρησης, φοροαπαλλαγές από τους φόρους καταναλώσεως, απαλλαγή από τους τελωνειακούς δασμούς και του Φ.Π.Α. για την εισαγωγή πρώτων υλών και μηχανολογικού εξοπλισμού. Όλα τα κίνητρα αυτά θα καταργηθούν στο πλαίσιο των διαπραγματεύσεων της Ρουμανίας με την Ε.Ε. (κεφάλαιο ανταγωνισμού και κρατικών ενισχύσεων) και τις δεσμεύσεις της στους Διεθνείς Οργανισμούς.

Εκτός από τα ανωτέρω κίνητρα, υπάρχουν και άλλα κίνητρα για τους επιχειρηματίες Ελληνικών συμφερόντων, όπως εθνικές χρηματοδοτήσεις της Ελλάδος. Μέσω του ελληνικού Σχεδίου Οικονομικής Ανασυγκρότησης των Βαλκανίων για την στήριξη των ιδιωτικών επιχειρήσεων διατίθεται το 20% των αναλογούντων ανά λήπτρια χώρα πιστώσεων. Επίσης, σημαντικό στοιχείο είναι η παρουσία πολλών Ελληνικών Τραπεζών στην Ρουμανία.

Η Ρουμανία λαμβάνει σημαντικές χρηματοδοτήσεις από Διεθνείς Οικονομικούς Οργανισμούς και μέσω προγραμμάτων της Ε.Ε. (προγράμματα Phare, Ispra, Sapard), από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης, κ.α.

Σύμφωνα με τον νόμο περί εμπορικών εταιρειών υπ' αριθ. 31/1990, στη Ρουμανία υφίστανται οι εξής εταιρικές μορφές: εταιρεία περιορισμένης ευθύνης, ανώνυμη

²⁵⁴ 'Sulina', 'South Constantza', 'Basarabi', 'Galatsi', 'Giurgiu', 'Braila' 'Curtici'

εταιρεία με περιορισμένη ευθύνη, υποκατάστημα (έχει περιορισμένη δυνατότητα διενέργειας επιχειρηματικών συναλλαγών για λογαριασμό της μητρικής εταιρείας), γραφείο Αντιπροσωπείας (τρόπος έναρξης εταιρείας με διαμεσολαβητικές δραστηριότητες) και κοινοπραξίες²⁵⁵.

Οι κύριες Ελληνο-Ρουμανικές Συμφωνίες που διέπουν τις οικονομικές σχέσεις των δύο χωρών είναι: Συμφωνία Οικονομικής , Βιομηχανικής και Τεχνικής Συνεργασίας²⁵⁶, Συμφωνία Προώθησης και Αμοιβαίας Προστασίας των Επενδύσεων και Συμφωνία περί Αποφυγής Διπλής Φορολογίας Εισοδήματος.

Τα τελευταία τέσσερα έτη παρατηρείται σημαντική αύξηση των ελληνικών επενδύσεων στη Ρουμανία. Σύμφωνα με τα πλέον πρόσφατα επίσημα στοιχεία του μητρώου Εμπορικών Εταιρειών, η χώρα μας κατέχει την 13η θέση μεταξύ των ξένων επενδυτών με 2.826 επιχειρήσεις και με συνολικό επενδεδυμένο κεφάλαιο 318 εκ. \$. Οι ελληνικές επενδύσεις αντιστοιχούν στο 2,75% των συνολικών ξένων επενδύσεων στη Ρουμανία. Οι κυριότεροι κλάδοι και τομείς όπου έχουν πραγματοποιηθεί ελληνικές επενδύσεις στην Ρουμανία είναι: τραπεζικός, τηλεπικοινωνιακός, συμβουλευτικές υπηρεσίες, κατασκευές, τρόφιμα- ποτά, ναυτιλιακά, πληροφορική, κλωστοϋφαντουργικά, κ.α. Σε κάθε περίπτωση πάντως οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι παρούσες και αρκετά δυναμικές σε κάθε κλάδο.

²⁵⁵ Επιχειρηματικός Οδηγός Ρουμανίας 2002, ΔΙΠΕΚ

²⁵⁶ Υπεγράφη το έτος 1976, κυρώθηκε με τον Νόμο 546/1977 (ΦΕΚ 74Α/12.03.197) και τέθηκε σε ισχύ το έτος 1977 (φεκ 266Α / 17.9.1977)

Ο Έλληνας εξαγωγέας ή επενδυτής, που ενδιαφέρεται να προωθήσει τα προϊόντα του ή συνάψει οικονομική συνεργασία στην Ρουμανία, είναι σκόπιμο να έχει υπόψιν ότι παρατηρείται σε πολλούς ρουμάνους επιχειρηματίες έλλειψη ρευστότητας και δυσκολία στην ανεύρεση εγγυητικών επιστολών. Για τον σκοπό αυτό, και προς αποφυγή των επιχειρηματικών κινδύνων, πολλές από τις Ελληνικές επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει τα δικά τους κανάλια διανομής. Επίσης, η χώρα χαρακτηρίζεται από έλλειψη διαφάνειας σε θέματα ιδιωτικοποιήσεων, αθέμιτο ανταγωνισμό λόγω επιλεκτικής χορήγησης κινήτρων σε ανταγωνιστές, δημιουργία δασμολογικών και άλλων εμποδίων, πολλαπλότητα των διαδικασιών που απαιτούνται για την σύσταση εταιρείας, έλλειψη συνεργασίας και συντονισμού μεταξύ διαφόρων υπηρεσιών και αθέμιτο ανταγωνισμός στα Ελληνικά προϊόντα από τα εισαγόμενα προϊόντα χωρών φθηνού κόστους.

Μεταξύ των άλλων χωρών της Ανατολικής Ευρώπης παρουσιάζει ιδιαίτερα πλεονεκτήματα για την Ελλάδα (κοινός πολιτιστικός, θρησκευτικός και ιστορικός θεσμός) και έχει εξαιρετική προοπτική για την περαιτέρω ανάπτυξη των οικονομικών και εμπορικών σχέσεων των δύο χωρών. Οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται για τις Ελληνικές επιχειρήσεις στον επενδυτικό τομέα αφορούν πολλούς τομείς. Οι προοπτικές για διεύρυνση της Ελληνο-Ρουμανικής οικονομικής συνεργασίας είναι πολύ ευνοϊκές. Παρά το γεγονός ότι η αγοραστική δύναμη του Ρουμάνου καταναλωτή είναι μικρή προς το παρόν, υπάρχουν μεγάλες δυνατότητες για την ανάπτυξη των εξαγωγών μας σε ένα μεγαλύτερο φάσμα προϊόντων, ιδιαίτερα μετά την πάροδο της

μεταβατικής αυτής περιόδου και την ένταξη της Ρουμανίας στην Ε.Ε.

7.6 ΣΕΡΒΙΑ- ΜΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟ

Στις περιοχές αυτές, δεν σημειώθηκε η παραμικρή πρόοδος όσον αφορά τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης της κρατικής ένωσης. Το επίπεδο της διοικητικής ικανότητας παραμένει γενικά χαμηλό, πράγμα που αποθαρρύνει τους Έλληνες επενδυτές.

Το οργανωμένο έγκλημα εξακολουθεί να αποτελεί ιδιαίτερα ανησυχητικό πρόβλημα και στις δύο δημοκρατίες. Το Μαυροβούνιο έχει υιοθετήσει στρατηγική για την καταπολέμηση της διαφθοράς και του οργανωμένου εγκλήματος. Η διαφθορά εξακολουθεί να αποτελεί σημαντικό πρόβλημα που δεν εμπνέει καμία ασφάλεια στην περιοχή.

Το μερίδιο του ιδιωτικού τομέα εξακολουθεί να είναι σχετικά περιορισμένο. Η ανάπτυξη του ιδιωτικού τομέα παρακωλύεται ακόμη από τις αδυναμίες του δικαστικού μηχανισμού.

Βέβαια, η Σερβία και Μαυροβούνιο σημείωσε πρόοδο όσον αφορά τη συμμόρφωση προς τα ευρωπαϊκά πρότυπα. Αμφότερες οι δημοκρατίες σημειώνουν πρόοδο στον τομέα της ελεύθερης κυκλοφορίας των εμπορευμάτων.

Δεν υπήρξαν ιδιαίτερες εξελίξεις στον τομέα της τυποποίησης και της πιστοποίησης.

Στους τομείς της κυκλοφορίας των προσώπων και του δικαιώματος εγκατάστασης, δεν

σημειώθηκαν ουσιώδεις εξελίξεις. Όσον αφορά την ελεύθερη παροχή υπηρεσιών, σημειώθηκε ικανοποιητική πρόοδος στη Σερβία, όπου θεσπίστηκε δέσμη νέων νόμων στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών.

Σε αμφότερες τις δημοκρατίες, σημειώνονται περιορισμένες μόνο εξελίξεις όσον αφορά την ελεύθερη κυκλοφορία των κεφαλαίων. Στο Μαυροβούνιο θεσπίστηκε νέος νόμος περί συναλλάγματος και ένας νόμος περί τρεχουσών συναλλαγών και κίνησης κεφαλαίων με το εξωτερικό. Όσον αφορά την ελεύθερη κυκλοφορία κεφαλαίων στο πλαίσιο της κρατικής ένωσης δεν πραγματοποιήθηκε καμία πρόοδος και οι κεντρικές τράπεζες των δύο δημοκρατιών δεν έχουν ολοκληρώσει ακόμη τη συμφωνία για ένα απολύτως λειτουργικό σύστημα αντιστοιχίας των λογαριασμών²⁵⁷.

Στον τομέα των τελωνείων σημειώθηκε κάποια πρόοδος. Η Σερβία τροποποίησε το νόμο περί τελωνείων και το νόμο περί δασμολογίου, με τον οποίο εναρμονίζεται η δασμολογική ονοματολογία με τη συνδυασμένη ονοματολογία της ΕΕ. Το Μαυροβούνιο τροποποίησε το νόμο περί τελωνείων και το νόμο περί τελωνειακών υπηρεσιών. Η διοικητική και λειτουργική ικανότητα των τελωνειακών αρχών των δύο δημοκρατιών βελτιώνεται αλλά πρέπει ακόμη να ενισχυθεί σημαντικά. Έτσι, οι εξαγωγές μπορούν να αποτελούν μια πρώτη προσέγγιση της περιοχής.

²⁵⁷ Εξωτερικό εμπόριο Ελλάδας-Σερβίας-Μαυροβούνιου (ΟΠΕ)

Πίνακας 10: Συγκριτικός πίνακας χαρακτηριστικών Βαλκανικών αγορών για τον επιχειρηματία

	ΑΛΒΑΝΙΑ	ΒΟΣΝΙΑ - ΕΡΖΕΓΟΒΙΝΗ	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	ΠΓΔΜ	ΡΟΥΜΑΝΙΑ	ΣΕΡΒΙΑ-ΜΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟ
ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ	Παραοικονομία, Λαθρεμπόριο, Δυσκολή πρόσβαση σε χρηματοδότηση, Προβληματικές Υποδομές, Μη κάλυψη από ΟΑΕΠ	Φοροδιαφυγή, Ανασφάλεια, Φτώχεια, οικονομική στασιμότητα	Ελλειψη επενδυτικού καθεστώτος	Βοήθεια ΔΝΤ, Παγκ. Τραπεζ, Ελλιπές θεσμικό πλαίσιο Αναποτελεσματικότητα δικαιοσύνης μη πληρωμή υποχρεώσεων	Παραοικονομία, Αδυναμία τομέα δημοσιονομικού ελέγχου, Φοροδιαφυγή	Περιορισμένος ιδιωτ.τόμεας, Οργανωμένο έγκλημα
ΕΥΝΟΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΟΡΟΙ	Σε εξελιξη ιδιωτικοποιήσεις Συμφωνο σταθεροτητας Βοηθεια απο Παγκ.Τραπεζα Μελος του ΠΟΕ	Περιφερειακες συμφωνιες ελευθερου εμποριου	Ενταξη στην ΕΕ το 2007, Πολιτική οικονομική σταθερότητα, Μελος του Νατο	Φορολογικα, τελωνειακα κινητρα Αναγνωρισιμοτητα ελληνικων προϊοντων	Ένταξη στην ΕΕ το 2007, Θέσπιση νέου επενδυτικού Νόμου, χρηματοδότηση από Διεθνείς Οικονομικούς Οργανισμούς, Ελεύθερες Ζώνες Εμπορίου	Συμμόρφωση σε Ευρωπαϊκά πρότυπα
ΕΜΠΟΡΙΟ	Καλλιεργεια ευνοικου επενδυτικου κλιματος, εξοικείωση μέσω εξαγωγών και σταδιακές επενδύσεις	Πρώτη προσέγγιση μέσω εξαγωγών	Εξαγορα ή ίδρυση εμπορικης εταιρειας	Καλλιεργεια ευνοικου επενδυτικου κλιματος, εξοικείωση μέσω εξαγωγών και σταδιακές επενδύσεις	Εξαγορα ή ίδρυση εμπορικης εταιρειας	Πρώτη προσέγγιση μέσω εξαγωγών

7.7 ΣΗΜΕΙΑ- ΚΛΕΙΔΙΑ ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ

Δεν αρκεί η προβολή της Ελλάδας μέσα από την ΕΕ ή μέσω των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. Κυρίως προβάλλεται και αναγνωρίζεται ο ρόλος της όταν γίνεται σεβαστή και να υπολογίζεται από όλους, πράγμα που επιτυγχάνει με ανταγωνιστικά προϊόντα που στηρίζονται σε καινοτόμες ιδέες και οργανωμένη παρουσία, ικανή να εξουδετερώσει τις οικονομίες κλίμακας των ανταγωνιστών. Αυτό θα υλοποιηθεί μέσω συστηματικής και μακροχρόνιας προσπάθειας.

Προκειμένου να προσεγγίσουμε τον επιθυμητό βαθμό διεθνοποίησης, η βιομηχανική πολιτική πρέπει να αποτελέσει εθνικό στόχο, απ' όπου θα πηγάζουν οι μεμονωμένες

επιχειρηματικές δράσεις. Μέσα από τεχνολογική αναβάθμιση, εφαρμογή νέων τεχνολογιών, βελτίωση της ποιότητας, κ.α., επιδιώκεται βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και καλύτερη παρουσία των ελληνικών βιομηχανικών προϊόντων στην εγχώρια αγορά αλλά και στις αγορές του εξωτερικού.

Η υιοθέτηση Εθνικής Στρατηγικής Εξαγωγών πρέπει να τεθεί στο επίκεντρο των προσπαθειών διεθνοποίησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι προσπάθειες αναβάθμισης της οικονομικής διπλωματίας της χώρας μας και ανάπτυξης των διεθνών οικονομικών σχέσεων της θα συμβάλει προς αυτή την κατεύθυνση. Οι εξαγωγές πρέπει να συμβαδίζουν με τις έννοιες του ανταγωνισμού, πρωτοβουλίας και δημιουργικότητας. Αυτές οι αρχές πρέπει να υιοθετηθούν απ' όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές. Τα άτομα που θα απαρτίζουν τις πλευρές αυτές πρέπει να κατανοούν την σημασία της ευελιξίας, της συνεργασίας και της διαφορετικότητας των εθνικών πολιτισμικών στοιχείων στις χώρες που αποτελούν αγορά-στόχο. Αυτά σε συνδυασμό με την ανάλογη τεχνική και επιστημονική στήριξη, καθώς και την συνεχή ροή πληροφοριών για τις ξένες αγορές θα οδηγήσουν την χώρα μας σε πολύ ανταγωνιστική θέση στις αγορές του εξωτερικού.

Αναφορικά με τις τελωνειακές διαδικασίες, που αποτελούν ένα τομέα που δυσχεραίνει τις εμπορικές συναλλαγές με τρίτες χώρες, το κοινοτικό δίκαιο παρέχει δυνατότητες επαναπροσδιορισμού τους υπέρ των συναλλασσομένων, με στόχος την ομοιόμορφη εφαρμογή του δικαίου, δηλαδή ομοιόμορφη επιβολή του καθώς και ομοιομορφία των πρακτικών και των μεθόδων εργασίας των τελωνειακών διοικήσεων. Για τη βελτίωση

της υφιστάμενης κατάστασης κατά τη διεκπεραίωση τελωνειακών διαδικασιών απαιτούνται πιο απλουστευμένες διαδικασίες για τους εγκεκριμένους εξαγωγείς. Αυτό θα συμβάλει στον περιορισμό διοικητικών δαπανών και στην ενεργοποίηση με μεγαλύτερη ευελιξία (π.χ. ηλεκτρονική πρόσβαση σε τελωνειακά δεδομένα, όπως στην κωδικοποιημένη μορφή του τελωνειακού κώδικα, του δασμολογίου και των διατάξεων εφαρμογής).

Ο χώρος των μεταφορών έχει αλλάξει πολύ τα τελευταία χρόνια καθώς οι συνθήκες απαιτούν και σ' αυτό το σημείο ταχύτητα, ποιότητα και μείωση κόστους. Ένα σωστά δομημένο δίκτυο διανομής- παράδοσης μπορεί να συντελέσει σ' ένα προϊόν ποιοτικά καλύτερο. Μπορεί να το κάνει περισσότερο ανταγωνιστικό, αν το παραδώσει στην ίδια ακριβώς κατάσταση, όπως παρελήφθη, στον μικρότερο και σαφώς προκαθορισμένο χρόνο (αξιοπιστία παράδοσης) και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Είναι χρήσιμη η στρατηγική συμμαχία των εξαγωγικών επιχειρήσεων και των μεταφορέων, στοχεύοντας σε ένα σύστημα μεταφορών που να ανταποκρίνεται απόλυτα στις ανάγκες τους με οικονομικότερη, ασφαλέστερη και συντομότερη παράδοση των ελληνικών προϊόντων στις αγορές του εξωτερικού.

Η επιτυχημένη διεθνοποίηση είναι ένας στόχος που πρέπει να επιδιωχθεί σταδιακά με την συνεισφορά όλων των παραγόντων μιας επιχείρησης. Οι διαδικασίες που ακολουθούνται πρέπει να αναδιατυπωθούν με κριτήριο την ολική ποιότητα, τον ανασχεδιασμό και το μάντζεμεντ αλλαγής. Η επιχείρηση πρέπει να είναι ανταγωνιστική σε όλα τα στάδια και αυτό θα το πετύχει με συχνή αξιολόγηση επιδόσεων. Και βέβαια,

όπου η επιχείρηση αδυνατεί να φανεί ανταγωνιστική, συνιστάται η εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων. Έτσι, θα μπορέσει να εξασφαλίσει καλύτερη θέση από τον ανταγωνισμό και να εξασφαλίσει δυναμική παρουσία σε αγορές του εξωτερικού.

8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Αυτή η εργασία παρουσίασε τις επιλογές που έχει μια μικρομεσαία επιχείρηση, προκειμένου να ανταπεξέλθει στο συνεχώς μεταβαλλόμενο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον. Με αποδοχή και ανάληψη των κινδύνων της επιχειρηματικότητας, που συνεπάγεται συνεχή ανάληψη νέων πρωτοβουλιών και υιοθέτηση καινοτομιών, προσαρμογή της παραγωγής στα διεθνή πρότυπα, συνεχή βελτίωση του κόστους, διαρκή διεύρυνση του επιπέδου της γνώσης των εργαζομένων και επένδυση σε αυτή, καθώς και συνεχή παρακολούθηση των τάσεων των καταναλωτών, οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να κατακτήσουν μια σημαντική θέση στις διεθνείς αγορές και να σταθούν ισάξια πλάι στους ξένους ανταγωνιστές τους.

Ερέθισμα για μελλοντική μελέτη αποτελεί η αξιοποίηση από πλευράς ελληνικών επιχειρήσεων των σύγχρονων μεθόδων ηλεκτρονικού εμπορίου. Το ηλεκτρονικό εμπόριο και το διαδίκτυο είναι ευρέως γνωστά και επιφυλάσσουν ευκαιρίες για τους Έλληνες επιχειρηματίες, όπως ηλεκτρονική ανάπτυξη των καναλιών προώθησης μέσω αυτόνομης ηλεκτρονικής παρουσίας και ένταξη σε μία συνολικότερη προσπάθεια ηλεκτρονικής δικτύωσης. Στόχος είναι η ανάπτυξη των εσωτερικών διαδικτυακών γνώσεων, τόσο σε επίπεδο στελεχών όσο και σε επίπεδο διοίκησης, η ενημέρωση για τις δυνατότητες και τη δυναμική των επιχειρησιακών δικτύων και ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών με το εξωτερικό περιβάλλον μέσω διαδικτύου. Η αναγνώριση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων από το ηλεκτρονικό εμπόριο επιχειρήσεων που

απευθύνονται σε επιχειρήσεις²⁵⁸ θα συντελέσει στην ενσωμάτωση του ηλεκτρονικών υπηρεσιών στην καθημερινή επιχειρηματική τους λειτουργία, όχι μόνο ως μέσο προβολής αλλά και ενεργή χρήση του διαδικτυακού κόμβου στα πλαίσια κάποιας ευρύτερης πολιτικής ηλεκτρονικού εμπορίου, όπως απευθείας πωλήσεις στους καταναλωτές. Εξάλλου, η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών θα προσφέρει δυνατότητα εύκολης, γρήγορης και φθηνής επικοινωνίας με προμηθευτές, μεσάζοντες και πελάτες που βρίσκονται στο εξωτερικό, διευκόλυνση της συλλογής πληροφοριών σχετικά με αυτούς, εξεύρεση νέων αγορών σε πολλά μέρη του κόσμου με χαμηλό σχετικά κόστος, όφελος ιδιαίτερα σημαντικό για μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δε διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους για να προσεγγίσουν τις αγορές αυτές με τους παραδοσιακούς τρόπους.

²⁵⁸ Business to Business (B2B)

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Anderson, E. & Gatignon, H., 1986, "Modes of Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", Journal of International Business Studies, Vol. 17, σελ. 1-26
- Attiyeh, R. & Wenner, D., 1981, "Critical Mass: Key to Export Profits", The McKinsey Quarterly, Winter, σελ. 73-78
- Bamford, J., Ernst, D. & Fubini, D.G., 2004, "Launching a World-Class Joint-Venture", Harvard Business Review, Vol. 82, No. 2, σελ. 91-100
- Beilock, R., Wilkinson, K. & Zlateva, V., 1998, "Franchisor Entry and Control Strategies in Difficult and Remote Business Environments: The Case of Bulgaria", Management Research News, Vol. 21, No. 11, σελ. 45-68
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R. & Fahy, J., 1993, "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions", Journal of Marketing, Vol. 58, σελ. 83-99
- Bourandas, D. & Halikias, J., 1991, "Discriminating Variables Between Systematic and Non-Systematic Exporting Manufacturing Firms in Greece", Journal of Global Marketing, Vol. 4, No. 2, σελ. 21-38
- Buckley, P.J. & Casson, M., 1996, "An Economic Model of International Joint Venture Strategy", Journal of International Business Studies, Vol. 27, No. 5, σελ. 849-876
- Bucklin, L.P. & Sengupta, S., 1993, "Organizing Successful Co-Marketing Alliances", Journal of Marketing, Vol. 57, σελ. 32-46
- Bulgaria Economic Forum, 2005, Southeast Europe Investment Guide, 5th Edition
- Bulgarian Chamber of Commerce, 2003, Trade, Duties, Taxes - ABC Partenariat

- Cadogan, J.W., Cui, C.C. & Yeung Li, E.K., 2003, "Export Market-Oriented Behavior and Export Performance", International Marketing Review, Vol. 20, No. 5, σελ. 493-513
- Calof, J. & Beamish, P., 1995, "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization", International Business Review, Vol. 4, No. 2, σελ. 115-131
- Cateora, P., R. & Ghauri, P.N, 2000, International Marketing, European Edition, Mc Graw Hill Publishing, Maidenhead,
- Cateora, P., R. & Graham, J.L, 2002, International Marketing, Mc Graw Hill, 11th Edition, NY
- Cavusgil, S.T., 1984, "Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization", Journal of Business Research, Vol. 12, σελ. 195-208
- Chen, T.J., Chen, H. & Ku, Y.H., 2004, "Foreign Direct Investments and Local Linkages", Journal of International Business Studies, Vol. 35, No. 4, σελ. 320-333
- Chesbrough, H.W., 2002, "Making Sense of Corporate Venture Capital", Harvard Business Review, Vol. 80, No. 3, σελ. 90-99
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C., 2003, "Paths to Internationalisation Among Small-to Medium-Sized Firms", European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 5-6, σελ. 796-820
- Cochrane, N. & Hamm, S.R., 1996, "Bulgarian Retail Food Markets in Transition", Global Food Markets Review, May-August, σελ. 37-44
- Conner, K.R., 1991, "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do we Have A New Theory of The Firm?", Journal of Management, Vol. 17, No. 1, σελ. 121-154

- Cullen, J.B., Johnson, J.L. & Sakano, T., 2000, "Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management", Journal of World Business, Vol. 35, No. 3, σελ. 223-240
- Culpan. R., 1989, "Export Behaviour of Firms: Relevance of Firm Size", Journal of Business Research, Vol. 18, No. 3, σελ. 207-218
- Cunliffe, A., 1995, "CIS & Eastern Europe: The Threat or Opportunity For the Western Company", British Food Journal, Vol. 97, No. 6, σελ. 14-17
- Cunningham, M.T. & Homse, E., 1982, "An Interactive Approach to Marketing Strategy", in Hakansson, H. (Ed.), International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach, John Wiley & Sons, Chichester, σελ. 328-345
- Czinkota, M.R. & Ronkainen, I.A., 1995, International Marketing, 4th edition, Dryden Press, Fort Worth
- Darling, J.R. & Seristo, H.T., 2004, "Key Steps For Success in Export Markets: A New Paradigm for Strategic Decision Making", European Business Review, Vol. 16, No. 1, σελ. 28-43
- Demick, D.H., 2004, "International Marketing and Export Management", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol.10, No.1-2, σελ. 166-167
- Dhungana, B.P., "Strengthening the Competitiveness of Small and Medium Enterprises in the Globalization Process: Prospects and Challenges", Investment Promotion and Enterprise Development Bulletin for Asia and the Pacific, UNESCAP
- Dranikoff, L., Koller, T. & Schneider, A., 2002, "Divestiture: Strategy's Missing Link", Harvard Business Review, Vol. 80, No. 5, σελ. 75-83

- Ekeledo, I. & Sivakumar, K., 2004, "International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing Firms and Service Firms", International Marketing Review, Vol. 21, No. 1, σελ. 68-101
- Emerging Europe Monitor, 2004, South-East Europe, vol.11, No.2-3
- European Commission, 2003, Internationalisation of SMEs- Observatory of European SMEs, No 4, Enterprise Publications
- Fillis, I., 2001, "Small Firm Internationalisation: An Investigative Survey and Future Research Directions", Journal of Management Decision, Vol. 39, No. 9, σελ. 767-783
- Fillis, I., 2002, "Barriers to Internationalisation", European Journal of Marketing, Vol. 36, No. 7-8, σελ. 912-927
- Floyd, D., 2002, "Investment Decisions in Eastern Europe: Choosing the Optimum Investment- The Case of Poland", European Business Review, Vol. 14, No. 2, σελ. 98-103
- Forlani, D. & Parthasarathy, M., 2003, "Dynamic Market Definition: An International Marketing Perspective", International Marketing Review, Vol. 20, No. 2, σελ. 142-160
- Galan, J.I., Galende, J. & Gonzalez-Benito, J., 1999, "Determinant Factors of International Development: Some Empirical Evidence", Journal of Management Decision, Vol. 37, No. 10, σελ. 778-785
- Ghauri, P., Lutz, C. & Tesfom, G., 2003, "Using Networks to Solve Export-Marketing Problems of Small and Medium-Sized Firms From Developing Countries", European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 5-6, σελ. 728-752
- Griffin, R.W. & Pustay, M.W., 2003, International Business: Managerial Perspective Forecast, 3rd Edition

- Hassan, S.S., Craft, S. & Kortam, W., 2003, "Understanding the New Bases for Global Market Segmentation", Journal of Consumer Marketing, Vol. 20, No. 5, σελ. 446-462
- Hermann, S., 1996, Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Companies, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Hoekman, B. & Djankov, S., 1997, "Determinants of The Export Structure of Countries in Central and Eastern Europe", The World Bank Economic Review, Vol. 11, No. 3, σελ. 471-487
- Invest Bulgaria, 2004, Bulgaria Factsheet: Food & Beverage
- Jocumsen, G., 2004, "How Do Small Business Managers Make Strategic Marketing Decisions? A Model of Process", European Journal of Marketing, Vol. 38, No. 5-6, σελ. 659-674
- Jonscher, C. & Summerfield, A., 1994, "Prospects For Western Food Companies in Central and Eastern Europe", British Food Journal, Vol. 96, No. 1, σελ. 4-9
- Kalafsky, R.V., 2004, "Export Activity And Firm Size", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 11, No. 2, σελ. 159-165
- Karakaya, F., 2002, "Barriers to Entry in Industrial Markets", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 17, No. 5, σελ.379-388
- Katsikeas, C.S. & Leonidou L.C., 1996, "Export Market Expansion Strategy: Differences between Market Concentration and Market Spreading", Journal of Marketing Management, Vol.12, σελ.113-134
- Katsikeas, C.S. & Piercy, N.F., 1993, "Long Term Export Stimuli and Firm Characteristics in a European LDC", Journal of International Marketing (USA), Vol.1, No. 3, σελ.23-47

- Katsikeas, C.S., 1994, "Perceived Export Problems And Export Involvement: The Case of Greek Exporting Manufacturers", Journal of Global Marketing, Vol.7, No. 4, σελ.29-57
- Knight, G., 2000, "Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization", Journal of International Marketing, Vol.8, No.2
- Kotler, P., 1996, Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 9th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ
- Kotler, P., 2003, Marketing Management, 11th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ
- Kutscher, M., Baurle, I. & Schmidt, S., 1997, "International Evolution, International Episodes and International Epochs-Implications For Managing Internationalisation", Management International Review, Vol. 37, No. 2 (special issue), σελ. 101-123
- Lee, C.S. & Yang, Y.S., 1990, "Impact of Export Market Expansion Strategy on Export Performance", Journal of international Business Studies, Vol. 7, No. 4, σελ. 41-51
- Lee, K.S., Lim, G.H. & Tan, S.J., 2000, "Feasibility of Strategic Alliance as an Entry Strategy Into Markets Dominated by Major Competitors", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 7, No. 1, σελ. 43-57
- Legrand, G. & Martini, H., 1999, Management Des Operations de Commerce International, Dunod, 4e Edition
- Levy, M. & Powell, P., 1998, "SME Flexibility and The Role of Information Systems", Small Business Economics, Vol.11, No.2, σελ. 183-196
- Lindon, L., 2000, Mercator: Theorie et Pratique du Marketing International, Dalloz, 6e Edition

- Madsen, T., 1988, "Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence", International Marketing Review, Vol. 6, No. 4, σελ. 41-55
- Mas-Ruiz, F.J., Nicolau-Gonzalbez, J.L. & Ruiz-Moreno, F., 2002, "Foreign Expansion Strategy and Performance", International Marketing Review, Vol. 19, No. 2, σελ.348-368
- McNaughton, R.B. & Bell, J., 2000, "Channel Switching Between Domestic and Foreign Markets", Journal of International Marketing, Vol. 9, No. 1, σελ. 24-39
- Monczka, R.M., Petersen, K.J., Handfield, R.B. & Ragatz, G.I., 1998, "Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective", Decision Sciences Journal, Vol. 29, No. 3, σελ. 533-578
- Morton, C., 1995, "The New Europe: An Overview", British Food Journal, Vol. 97, No. 6, σελ. 6-13
- Nonaka, I., 1991, "The Knowledge-Creating Company", Harvard Business Review, Boston, MA, σελ. 96-104
- Osland, G.E, Taylor, C.R & Zou, S., 2001, "Selecting International Modes of Entry and Expansion", Marketing Intelligence & Planning, σελ.153-161
- Piercy, N.F., 1981, "Export Marketing Management in Medium-Sized British Firms", European Journal of Marketing, Vol. 17, No. 1, σελ. 48-67
- Piercy, N.F., 1981b, "Export Strategy: Concentration on Key Markets Vs. Market Spreading", Journal of International Marketing, Vol. 1, No. 1, σελ. 56-67
- Piercy, N.F., 1982, Export Strategy: Markets and Competition, London, George Allen and Unwin
- Porter, M.E., 1990, The Competitive Advantage of Nations, Free Press, New York, NY

- Poutziouris, P., 2003, "The Strategic Orientation of Owner-Managers of Small Ventures", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 9, No. 5, σελ.185-214
- Rajh, E., Vranesevic, T. & Tolic, D., 2003, "Croatian Food Industry- Brand Equity in Selected Product Categories", British Food Journal, Vol. 105, No. 4-5, σελ.263-273
- Raymond, M.A., Tanner, J.F. & Kim, J., 2001, "Cost Complexity of Pricing Decisions for Exporters in Developing and Emerging Markets", Journal of International Marketing, Vol. 9, No. 3, σελ. 19-40
- Rojsek, I., 2001, "A Comparison of the Purchasing and Consumption Behaviour of Slovenian and Other Eastern European Consumers", International Marketing Review, Vol. 18, No. 5, σελ. 509-520
- Root, F.R., 1994, Entry strategies for International Markets, Heath & Co., Lexington, MA
- Rundh, B., 2003, "Rethinking the International Marketing Strategy: New Dimensions in a Competitive Market", Marketing Intelligence & Planning, σελ. 249-257
- Samiee, S. & Walters, P.G.P., 1991, "Segmenting Corporate Exporting Activities: Sporadic Versus Regular Exporters", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 19, No. 2, σελ. 33-40
- Sarkar, M.B. & Cavusgil, S.T., 1996, "Trends in International Business Thought and Literature: A Review of International Market Entry Mode Research", The International Executive, Vol. 38, No. 6, σελ. 825-847
- Sebenius, J.K., 2002, "The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations", Harvard Business Review, Vol. 80, No. 3, σελ. 76-85

- Shenkar, O., 2004, "One More Time: International Business in a Global Economy", Journal of International Business Studies, Vol. 35, No. 2, σελ.161-171
- Shiu, E.C.C., Dawson, J.A. & Marshall, D.W., 2004, "Segmenting the Convenience and Health Trends in the British Food Market", British Food Journal, Vol. 106, No. 2, σελ. 106-127
- Sullivan, D. & Bauerschmidt, A., 1990, "Incremental Internationalisation: A Test of Johanson and Vahlne's Thesis", Management International Review, Vol. 30, No. 1, σελ. 19-30
- Toften, K. & Olsen, S.O., 2003, "Export Market Information Use, Organizational Knowledge, and Firm Performance: A Conceptual Framework", International Marketing Review, Vol. 20, No. 1, σελ.95-110
- Townsend, J.D., 2003, "Understanding Alliances: A Review of International Aspects in Strategic Marketing", Marketing Intelligence & Planning, σελ.143-155
- Vanden Bloemen, D.R. & Purvanov P., I., 1994, "Logistics in Bulgaria: Concepts for New Market Expansion", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 24, No. 2, σελ. 30-36
- Vignali, C., 2001, "Kellogg's- Internationalization Versus Globalisation of the Marketing Mix", British Food Journal, Vol. 103, No. 2, σελ.112-130
- Welch, L.S. & Luostarinen, R., 1988, "Internationalisation: Evolution of a Concept", Journal of General Management, Vol. 14, No. 2, σελ. 34-55
- Westhead, P., Binks, M., Ucbasaran, D. & Wright, M., 2002, "Internationalization of SME", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 9, No. 1, σελ.38-

- Westhead, P., Ucbasaran, D. & Binks, M., 2004, "Internationalization Strategies Selected by Established Rural & Urban SMEs", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 11, No. 1, σελ.8-22
- Wood, V.R. & Robertson, K.R., 2000, "Evaluating international markets", International Marketing Review, Vol. 17, No.1, σελ.34-55
- World Bank, 2005, Beyond Trade Policy Barriers: Lowering Trade Costs Together", Global Economic Prospects, σελ.77-95
- Yaziji, M., Turning, 2004, "Gadflies Into Allies", Harvard Business Review, Vol. 82, No. 2, σελ.110-115
- Yeniyurt, S. & Townsend, J.D., 2003, "Does Culture Explain Acceptance of New Products in a Country", International Marketing Review, Vol. 20, No. 4, σελ.337-396
- Zacharakis, A.L., "Entrepreneurial Entry Into Foreign Markets: A Transaction Cost Perspective", Entrepreneurship Theory & Practice, Vol. 21, No. 3, σελ. 23-39
- Zook, C. & Allen, J., 2003, "Growth Outside the Core", Harvard Business Review, Vol. 81, No. 12, σελ.67-73
- Zou, S. & Cavusgil, S.T., 2002, "The GMS: Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and its Effect on Firm Performance", Journal of Marketing, Vol. 66, No. 4, σελ. 40-56
- Αναστασόπουλος, Γ., 2004, Η Εξωστρέφεια της Ελληνικής Οικονομίας: Στρατηγική προσέγγιση, Υπουργείο Ανάπτυξης, Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας
- Γεωργόπουλος, Ν.Β., 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδ. Γ.Μπένου, Αθήνα
- Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων Σκοπίων, 2005, Συνοπτική Έκθεση Οικονομίας πΓΔΜ

ΔΙΠΕΚ, 2000, Επιχειρηματικός Οδηγός πΓΔΜ

ΔΙΠΕΚ, 2002, Επιχειρηματικός Οδηγός Αλβανίας

ΔΙΠΕΚ, 2002, Επιχειρηματικός Οδηγός Βουλγαρίας

ΔΙΠΕΚ, 2002, Επιχειρηματικός Οδηγός Ρουμανίας

ΔΙΠΕΚ, 2002, Επιχειρηματικός Οδηγός Σερβίας-Μαυροβούνιου

ΕΒΕΑ, 2003, «Οι προοπτικές της Ελληνικής Οικονομίας για το 2004», Ανάπτυξη, Έτος 78°, Τεύχος 12

ΕΒΕΑ, 2004, «Η Διεθνής Δραστηριότητα των Ελληνικών Επιχειρήσεων», Ανάπτυξη, Έτος 79°, Τεύχος 4

Ελληνικός Οργανισμός Εξωτερικού Εμπορίου, Εξωτερικό Εμπόριο Ελλάδος με Ρουμανία

Ελληνικός Οργανισμός Εξωτερικού Εμπορίου, Εξωτερικό Εμπόριο Ελλάδος με Βουλγαρία

Ελληνικός Οργανισμός Εξωτερικού Εμπορίου, Εξωτερικό Εμπόριο Ελλάδος με Σερβία-Μαυροβούνιο

Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2001, Πίνακας Αποτελεσμάτων 2001 για την Καινοτομία, Βρυξέλλες 14.9.01

Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2005, Εφαρμογή του Κοινοτικού Προγράμματος της Λισσαβόνας- Σύγχρονη Πολιτική για τις ΜΜΕ με Στόχο την Τόνωση της Ανάπτυξης και της Απασχόλησης, Βρυξέλλες, 10.11.2005

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2002, ΜΜΕ στο επίκεντρο- Κύρια Αποτελέσματα από το Παρατηρητήριο του 2002 για τις Ευρωπαϊκές ΜΜΕ, Εκδόσεις Γενική Διεύθυνση Επιχειρήσεων

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2003, Επίσημη Εφημερίδα L 124, 20.05.2003

- Θαλασσινός, Ε., Ι. & Σταματόπουλος, Θ., Β., 1998, Διεθνή Οικονομικά, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης
- Θανόπουλος, Γ.Ν., 2002, Το Επιχειρείν στο Παγκόσμιο Χωριό μας, Αθήνα, Interbooks
- Θεοδωρόπουλος, Ε. Θ., 2004, «Συγχωνεύσεις και Εξαγορές Εταιρειών: Μια Σύγχρονη Προσέγγιση της Ελληνικής Πραγματικότητας», Βιοτεχνικά Θέματα ΕΒΕΑ, τεύχος 193, σελ. 29-32
- Καθημερινή – The Economist, 2005, «Ειδικό Αφιέρωμα στα Βαλκάνια», 19/10/05
- Καθημερινή – The Economist, 2005, «Ειδικό Αφιέρωμα στα Βαλκάνια», 21/06/05
- Κωστάκης, Δ. Στ., 2002, Franchising, Νομική & Επιχειρηματική Διάσταση, Αθήνα, Εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη
- Μπαμπανάσης, Στ., 2002, Επίκαιρα Θέματα της Διεθνούς Οικονομίας, ΙΕΣΟΕΛ
- Ναυτεμπορική, 2003, Επενδυτικός και Επιχειρηματικός Οδηγός για τη Βουλγαρία 2003-2004
- Ναυτεμπορική, 2005, 70ή Δ.Ε.Θ., Βόρεια Ελλάδα και Βαλκάνια
- Πίτσιος, Π., 2002, «Διαμόρφωση Μακροπρόθεσμης Εξαγωγικής Στρατηγικής 2002-2010: Συμπεράσματα Συνεδρίου Εξαγωγών»
- Πρεσβεία της Ελλάδος στα Τίρανα, Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων, 2004, Ετήσια έκθεση για την Οικονομία της Αλβανίας
- Σιώμκος, Γ.Ι., 2004, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, εκδ. Σταμούλης, 2^η Έκδοση, Αθήνα
- Συγκελάκης, Α., 2003, Το Παγκόσμιο Εμπόριο Υπηρεσιών και η Θέση της Ελλάδας, ΚΕΕΜ, Αθήνα
- Τα Νέα από τα Βαλκάνια, 2003, «Β. Ελλάδα: Εφαλτήριο Επιχειρηματικής Επέκτασης στα Βαλκάνια», Αρ.14

Τα Νέα από τα Βαλκάνια, 2003, «Ελλάδα-Βουλγαρία: Αμοιβαίο Όφελος ως Εταίροι στην Ενιαία Ευρωπαϊκή Αγορά», Αρ.10

Τα Νέα από τα Βαλκάνια, 2003, «Τα 5 κύρια σημεία για μια σωστή επένδυση», Αρ.1

ΥΠΑΝ, 2004, Έκθεση 2^{ης} Υπουργικής Διάσκεψης ΟΟΣΑ για την προώθηση και ανάπτυξη καινοτόμων και ανταγωνιστικών ΜΜΕ, Κωνσταντινούπολη (3-5/6/2004)

ΥΠΕΞ, 2002, ΕΣΟΑΒ 2002-2006

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

I.	Συγκριτικός Πίνακας Οικονομικών Στοιχείων Βαλκανικών Χωρών.....σελ.	125
II.	Ερωτηματολόγιο ΟΑΣΑ για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις	σελ. 21
III.	Συμφωνίες Ελεύθερου Εμπορίου Βαλκανικών Χωρών.....σελ.	.43
IV.	Δείκτης Εξαγωγικών Δυνατοτήτων.....σελ.	17
V.	Αίτηση Συμμετοχής στο πρόγραμμα ΕΣΟΑΒ.....σελ.	173

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. Συγκριτικός Πίνακας Οικονομικών Στοιχείων Βαλκανικών Χωρών							
	Albania	Bulgaria	BosniaErzeg	Macedonia*	Romania	Serbia Montenegro	Greece
Population:	3,563,112 (July 2005 est.)	7,450,349 (July 2005 est.)	4,025,476 (July 2005 est.)	2,045,262 (July 2005 est.)	22,329,977 (July 2005 est.)	10,829,175 (July 2005 est.)	10,668,354 (July 2005 est.)
Population growth rate:	0.52% (2005 est.)	-0.89% (2005 est.)	0.44% (2005 est.)	0.26% (2005 est.)	-0.12% (2005 est.)	0.03% (2005 est.)	0.19% (2005 est.)
Literacy:	<i>total population:</i> 86.5%	<i>total population:</i> 98.6%	<i>total population:</i> 94.6%	<i>total population:</i> 96.1%	<i>total population:</i> 98.4%	<i>total population:</i> 96.4%	<i>total population:</i> 97.5%
	<i>male:</i> 93.3%	<i>male:</i> 99.1%	<i>male:</i> 98.4%	<i>male:</i> 98.2%	<i>male:</i> 99.1%	<i>male:</i> 98.9%	<i>male:</i> 98.6%
	<i>female:</i> 79.5% (2003 est.)	<i>female:</i> 98.2% (2003 est.)	<i>female:</i> 91.1% (2000 est.)	<i>female:</i> 94.1% (2002 est.)	<i>female:</i> 97.7% (2003 est.)	<i>female:</i> 94.1% (2002 est.)	<i>female:</i> 96.5% (2003 est.)
Government type:	emerging democracy	parliamentary democracy	emerging federal democratic republic	parliamentary democracy	republic	republic	parliamentary republic
International organization participation:	ACCT (associate), BSEC, CE, CEI, EAPC, EBRD, FAO, IAEA, IBRD, ICAO, ICCT, ICFTU, ICRM, IDA, IDB, IFAD, IFC, IFRCS, ILO, IMF, IMO, Interpol, IOC, IOM, ISO (correspondent), ITU, MIGA, OIC, OPCW, OSCE, PFP, UN, UNCTAD, UNESCO, UNIDO, UNOMIG, UPU, WCO, WFTU,	ACCT, Australia Group, BIS, BSEC, CE, CEI, CERN, EAPC, EBRD, EU (applicant), FAO, G- 9, IAEA, IBRD, ICAO, ICCT, ICFTU, ICRM, IFC, IFRCS, ILO, IMF, IMO, Interpol, IOC, IOM, ISO, ITU, MIGA, IOM, ISO, ITU, MIGA, NAM (guest), NATO, NSG, OAS (observer), OPCW, OSCE, PCA, UN, UNCTAD, UNESCO, UNIDO, UNMEE, UNMIL, UPU, WCL, WCO, WEU (associate affiliate), WFTU, WHO, WIPO, WMO, WTO, ZC	BIS, CE, CEI, EBRD, FAO, G-77, IAEA, IBRD, ICAO, ICCT, ICFTU, ICRM, IDA, IFAD, IFC, IFRCS, ILO, IMF, IMO, Interpol, IOC, IOM, ISO, ITU, MIGA, MONUC, NAM (guest), OAS (observer), OIC (observer), OPCW, OSCE, UN, UNCTAD, UNESCO, UNIDO, UNMEE, UPU, WHO, WIPO, WMO, WTO, ZC (observer)	ACCT (associate), BIS, CE, CEI, EAPC, EBRD, FAO, IAEA, IBRD, ICAO, ICCT, ICRM, IDA, IFAD, IFC, IFRCS, ILO, IMF, IMO, Interpol, IOC, IOM (observer), ISO, ITU, MIGA, OPCW, OSCE, PCA, PFP, UN, UNCTAD, UNESCO, UNIDO, UPU, WCL, WCO, WHO, WIPO, WMO, WTO	ACCT, Australia Group, BIS, BSEC, CE, CEI, EAPC, EBRD, EU (applicant), FAO, G- 9, G-77, IAEA, IBRD, ICAO, ICC, ICCT, ICFTU, ICRM, IFAD, IFC, IFRCS, ILO, IMF, IMO, Interpol, IOC, IOM, ISO, ITU, LAIA (observer), MIGA, MONUC, NAM (guest), NATO, NSG, OAS (observer), ONUB, OPCW, OSCE, PCA, UN, UN Security Council (temporary), UNCTAD, UNESCO, UNHCR, UNIDO, UNMEE, UNMIL, UNMIS, UNOCI, UNOMIG, UPU, WCL, WCO, WEU (associate partner), WFTU, WHO, WIPO, WMO, WTO, ZC	ACCT, Australia Group, BIS, BSEC, CE, CEI, EAPC, EBRD, EU (applicant), FAO, G- 9, G-77, IAEA, IBRD, ICAO, ICC, ICCT, ICFTU, ICRM, IDA, IFAD, IFC, IFRCS, IHO, ILO, IMF, IMO, Interpol, IOC, IOM, ISO, ITU, MIGA, MONUC, NAM, OAS (observer), ONUB, OPCW, OSCE, PCA, UN, UNCTAD, UNESCO, UNHCR, UNIDO, UNMIL, UNOCI, UPU, WCL, WCO, WHO, WIPO, WMO, WTO, ZC (observer)	ACCT (associate), Australia Group, BIS, BSEC, CE, CERN, EAPC, EBRD, EIB, EMU, EU, FAO, G- 6, IAEA, IBRD, ICAO, ICC, ICCT, ICFTU, ICRM, IDA, IEA, IFAD, IFC, IFRCS, IHO, ILO, IMF, IMO, Interpol, IOC, IOM, ISO, ITU, MIGA, MINURSO, NAM (guest), NATO, NEA, NSG, OAS (observer), OECD, OPCW, OSCE, PCA, UN, UN Security Council (temporary), UNCTAD, UNESCO, UNHCR, UNIDO, UNMEE, UNMIS, UNOMIG, UPU, WCO, WEU, WFTU, WHO, WIPO, WMO, WTO, ZC

Πηγή: The World Factbook, Central Intelligence Agency

* Οι ΗΠΑ έχουν αναγνωρίσει την πΓΔΜ ως Μακεδονία, γεγονός που δεν συμβαδίζει με την πολιτική που ακολουθεί η Ελλάδα

Παγκοσμιοποίηση της ελληνικής επιχειρηματικότητας σε μια άκρως ανταγωνιστική αγορά

	Albania	Bulgaria	BosniaErzeg	Macedonia*	Romania	Serbia Montenegro	Greece
GDP (purchasing power parity):	\$18.05 billion Note: Albania has a large gray economy that may be as large as 50 percent of official GDP. (2005 est.)	\$66.96 billion (2005 est.)	\$28.26 billion Note: Bosnia has a large informal sector that could also be as much as 50 percent of official GDP. (2005 est.)	\$15.55 billion (2005 est.)	\$186.4 billion (2005 est.)	\$28.37 billion (2005 est.)	\$242.8 billion (2005 est.)
GDP (official exchange rate):	\$8.741 billion (2005 est.)	\$26.32 billion (2005 est.)	\$8.889 billion (2005 est.)	\$5.397 billion (2005 est.)	\$73.96 billion (2005 est.)	\$25.46 billion (2005 est.)	\$215.9 billion (2005 est.)
GDP - real growth rate:	6% (2005 est.)	5.4% (2005 est.)	5.2% (2005 est.)	4% (2005 est.)	5.2% (2005 est.)	4% (2005 est.)	3.3% (2005 est.)
GDP - per capita:	purchasing power parity - \$4,900 (2005 est.)	purchasing power parity - \$9,000 (2005 est.)	purchasing power parity - \$6,800 (2005 est.)	purchasing power parity - \$7,400 (2005 est.)	purchasing power parity - \$8,300 (2005 est.)	purchasing power parity - \$2,600 (2005 est.)	purchasing power parity - \$22,800 (2005 est.)
GDP - composition by sector:	<i>agriculture:</i> 23.6%	<i>agriculture:</i> 10.1%	<i>agriculture:</i> 14.2%	<i>agriculture:</i> 11.7%	<i>agriculture:</i> 13.1%	<i>agriculture:</i> 16.6%	<i>agriculture:</i> 6.2%
	<i>industry:</i> 20.5%	<i>industry:</i> 30.2%	<i>industry:</i> 30.8%	<i>industry:</i> 32.1%	<i>industry:</i> 33.7%	<i>industry:</i> 25.5%	<i>industry:</i> 22.1%
	<i>services:</i> 55.9% (2005 est.)	<i>services:</i> 59.7% (2005 est.)	<i>services:</i> 55% (2002)	<i>services:</i> 56.2% (2005 est.)	<i>services:</i> 53.2% (2004 est.)	<i>services:</i> 57.9% (2005 est.)	<i>services:</i> 71.7% (2005 est.)
Labor force:	1.09 million (not including 352,000 emigrant workers) (2004 est.)	3.34 million (2005 est.)	1.026 million (2001)	855,000 (2004 est.)	9.31 million (2005 est.)	3.22 million (2005 est.)	4.72 million (2005 est.)
Labor force - by occupation:	agriculture 57%, non-agricultural private sector 20%, public sector 23% (2004 est.)	agriculture 11%, industry 32.7%, services 56.3% (3rd quarter 2004 est.)	agriculture NA, industry NA, services NA	agriculture NA%, industry NA%, services NA%	agriculture 31.6%, industry 30.7%, services 37.7% (2004)	agriculture NA, industry NA, services NA	agriculture 12%, industry 20%, services 68% (2004 est.)
Unemployment rate:	14.4% officially; but may exceed 30% (2004 est.)	11.5% (2005 est.)	45.5% officially; however, grey economy may reduce actual unemployment to between 25 and 30% (31 December 2004 est.)	38% (2005 est.)	6.5% (2005 est.)	31.6%note: unemployment is approximately 50% in Kosovo (2005 est.)	10.8% (2005 est.)

Πηγή: The World Factbook, Central Intelligence Agency

* Οι ΗΠΑ έχουν αναγνωρίσει την πΓΔΜ ως Μακεδονία, γεγονός που δεν συμβαδίζει με την πολιτική που ακολουθεί η Ελλάδα

Παγκοσμιοποίηση της ελληνικής επιχειρηματικότητας σε μια άκρως ανταγωνιστική αγορά

	Albania	Bulgaria	BosniaErzeg	Macedonia*	Romania	Serbia Montenegro	Greece
Population below poverty line:	25% (2004 est.)	13.4% (2002 est.)	25% (2004 est.)	30.2% (2003 est.)	28.9% (2002)	30% (1999 est.)	NA
Household income or consumption by percentage share:	<i>lowest 10%: NA, highest 10%: NA</i>	<i>lowest 10%: 4.5%, highest 10%: 22.8% (1997)</i>	<i>lowest 10%: NA%, highest 10%: NA%</i>	<i>lowest 10%: NA%, highest 10%: NA%</i>	<i>lowest 10%: 2.4%, highest 10%: 27.6% (2003)</i>	<i>lowest 10%: NA%, highest 10%: NA%</i>	<i>lowest 10%: 3%, highest 10%: 28.3% (1998 est.)</i>
Inflation rate (consumer prices):	2.5% (2005 est.)	4.5% (2005 est.)	1.4% (2005 est.)	1% (2005 est.)	8.9% (2005 est.)		3.8% (2005 est.)
Investment (gross fixed):	22.6% of GDP (2005 est.)	22.1% of GDP (2005 est.)		18% of GDP (2005 est.)	23.5% of GDP (2005 est.)	14.2% of GDP (2005 est.)	25.3% of GDP (2005 est.)
Budget:	<i>revenues: \$1.96 billion</i>	<i>revenues: \$11.18 billion</i>	<i>revenues: \$4.373 billion</i>	<i>revenues: \$2.169 billion</i>	<i>revenues: \$29.97 billion</i>	<i>revenues: \$11.45 billion</i>	<i>revenues: \$94.13 billion</i>
	<i>expenditures: \$2.377 billion, including capital expenditures of \$500 million (2005 est.)</i>	<i>expenditures: \$10.9 billion, including capital expenditures of NA (2005 est.)</i>	<i>expenditures: \$4.401 billion, including capital expenditures of NA (2005 est.)</i>	<i>expenditures: \$2.253 billion, including capital expenditures of \$114 million (2005 est.)</i>	<i>expenditures: \$31.37 billion, including capital expenditures of \$2.2 billion (2005 est.)</i>	<i>expenditures: \$11.12 billion, including capital expenditures of NA (2005 est.)</i>	<i>expenditures: \$103.4 billion, including capital expenditures of NA (2005 est.)</i>
Industrial production growth rate:	3.1% (2004 est.)	7% (2005 est.)	5.5% (2003 est.)	5.5% (2005 est.)	2.5% (2005 est.)	1.7% (2002 est.)	1.7% (2005 est.)

Πηγή: The World Factbook, Central Intelligence Agency

* Οι ΗΠΑ έχουν αναγνωρίσει την πΓΔΜ ως Μακεδονία, γεγονός που δεν συμβαδίζει με την πολιτική που ακολουθεί η Ελλάδα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II. Ερωτηματολόγιο ΟΑΣΑ για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

ΚΟΙΝΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΟΟΣΑ/ΟΣΑΕ ΕΞΑΛΕΙΨΗ ΤΩΝ ΕΜΠΟΔΙΩΝ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Συμπληρώνεται από Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Τμήμα 1:Γενικές Πληροφορίες

- Αναφέρετε την επωνυμία της επιχείρησής σας
- Αναφέρετε σε ποιά χώρα βρίσκεται η επιχείρησή σας
- Παρακαλείστε να αναφέρετε ποιά χρονολογία ξεκίνησε η επιχείρησή σας
- Παρακαλώ προσδιορίστε αν η εταιρεία σας εξάγει (ή είναι στα σχέδια της να εξαγάγει) κυρίως ένα αγαθό, μία υπηρεσία ή και τα δύο
- Αριθμός υπάλληλων στην επιχείρησή σας
- Ποσοστό ακαθάριστου εισοδήματος που προέρχεται από εξαγωγές:
Κανένα, >0-20 %, 21-40 %, 41-60 %, 61-80 %, 81-100 %, Δεν υφίστανται στοιχεία
- Παρακαλώ προσδιορίστε αν η επιχείρησή σας διαθέτει εμπειρία: Εξαγωγές
Τρέχουσα δραστηριοποίηση στις διεθνείς αγορές, Επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί (μελλοντικές δυνατότητες / επιθυμία να συμμετάσχω σε διεθνείς δραστηριότητες), Δεν δραστηριοποιείται στις διεθνείς αγορές (δεν επιθυμεί να συμμετάσχει στο μέλλον σε διεθνείς δραστηριότητες)
- Παρακαλώ προσδιορίστε αν η επιχείρησή σας διαθέτει εμπειρία: Εισαγωγές
Τρέχουσα δραστηριοποίηση στις διεθνείς αγορές, Επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί (μελλοντικές δυνατότητες / επιθυμία να συμμετάσχω σε διεθνείς δραστηριότητες), Δεν δραστηριοποιείται στις διεθνείς αγορές (δεν επιθυμεί να συμμετάσχει στο μέλλον σε διεθνείς δραστηριότητες)
- Παρακαλώ προσδιορίστε αν η επιχείρησή σας διαθέτει εμπειρία: Άλλα (Άδειοδότηση, κοινές επιχειρήσεις, υπεργολαβίες (outsourcing) κλπ.)
Τρέχουσα δραστηριοποίηση στις διεθνείς αγορές, Επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί (μελλοντικές δυνατότητες / επιθυμία να συμμετάσχω σε διεθνείς δραστηριότητες), Δεν δραστηριοποιείται στις διεθνείς αγορές (δεν επιθυμεί να συμμετάσχει στο μέλλον σε διεθνείς δραστηριότητες)
- Ποιό έτος ξεκίνησε η επιχείρησή σας τις διεθνείς δραστηριότητες;
- Παρακαλείστε να αναφέρετε εάν οι πωλήσεις από τις ξένες αγορές μπορούν να περιγραφούν ως περιστασιακές ή τακτικές (σε συνεχή βάση)
- Παρακαλείστε να αναφέρετε ποιά χώρα έχετε υπόψη καθώς απαντάτε τις εναπομείναντες ερωτήσεις για τα εμπόδια διεθνοποίησης:
- Είναι μια τρέχουσα εξαγωγική αγορά ή μια αγορά στην οποία επιθυμείτε να μπείτε?

Τμήμα 2: Αντιλήψεις για τα εμπόδια στη διεθνοποίηση

Ως εμπόδια στην διεθνοποίηση ορίζονται όλοι αυτοί οι περιορισμοί που δυσχεραίνουν την ικανότητα της επιχείρησης να αναλάβει, αναπτύξει ή να διατηρήσει επιχειρηματική δράση στις διεθνείς αγορές. Σημειώστε σύμφωνα με την εμπειρία σας ως εξαγωγέας ή μη-εξαγωγέας πόσο σημαντικό θεωρείτε κάθε εμπόδιο που αναφέρεται στη διεθνοποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παράγετε (*Άκρως Σημαντικό, Πολύ Σημαντικό, Σημαντικό, Κάπως Σημαντικό, Όχι Σημαντικό*)

Μέρος Α: ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ- εσωτερικά εμπόδια που σχετίζονται με οργανωτικούς πόρους / ικανότητες και την προσέγγιση της επιχείρησης στη διεθνοποίηση

ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ

- B1. Περιορισμένη πληροφόρηση για τον εντοπισμό/ ανάλυση αγορών
- B2. Αναξιόπιστα δεδομένα σχετικά με τη διεθνή αγορά
- B3. Εντοπισμός των ξένων επιχειρηματικών ευκαιριών
- B4. Αδυναμία προσέγγισης των δυνητικών πελατών άλλων χωρών

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ

- B5. Έλλειψη διοικητικού χρόνου για την ενασχόληση με τη διεθνοποίηση
- B6. Ανεπαρκής αριθμός και/ ή ανεκπαιδευτο προσωπικό για διεθνοποίηση
- B7. Αδυναμία παραγωγής πλεονάζουσας ποσότητας για εξαγωγές
- B8. Ανεπάρκεια κεφαλαίου κίνησης για τη χρηματοδότηση εξαγωγών

ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΤΙΜΗ

- B9. Ανάπτυξη νέων προϊόντων για τις ξένες αγορές
- B10. Προσαρμογή ενός design/ style για το εξαγόμενο προϊόν
- B11. Ικανοποίηση προτύπων, προδιαγραφών ποιότητας για το εξαγόμενο προϊόν
- B12. Ικανοποίηση των απαιτήσεων που αφορούν τη συσκευασία και την ετικέτα
- B13. Προσφορά τεχνικής εξυπηρέτησης/ σέρβις μετά την πώληση
- B14. Προσφορά ικανοποιητικών τιμών για τους καταναλωτές
- B15. Δυσκολία συμπίεσης με τις τιμές των ανταγωνιστών
- B16. Παροχή πιστωτικών ευκολιών στους ξένους καταναλωτές

ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗ ΔΙΑΝΟΜΗ, LOGISTICS ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΞΕΝΗ ΑΓΟΡΑ

- B17. Πολυπλοκότητα των δικτύων διανομής του εξωτερικού
- B18. Πρόσβαση στα ξένα δίκτυα διανομής
- B19. Επίτευξη αξιόπιστης παρουσίας στο εξωτερικό
- B20. Διατήρηση ελέγχου στους ξένους μεσάζοντες
- B21. Δυσκολία στη παροχή αποθέματος στο εξωτερικό
- B22. Έλλειψη αποθηκευτικών χώρων στο εξωτερικό
- B23. Υπερβολικά έξοδα μεταφοράς /ασφάλισης
- B24. Προσαρμογή των δραστηριοτήτων προώθησης των εξαγωγών στην ξένη αγορά-στόχο

Υπενθύμιση: Ως εμπόδια στην διεθνοποίηση ορίζονται όλοι αυτοί οι περιορισμοί που δυσχεραίνουν την ικανότητα της επιχείρησης να αναλάβει, αναπτύξει ή να διατηρήσει επιχειρηματική δράση στις διεθνείς αγορές Σημειώστε σύμφωνα με την εμπειρία σας ως εξαγωγέας η μη-εξαγωγέας πόσο σημαντικό θεωρείτε κάθε εμπόδιο που αναφέρεται στη διεθνοποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παράγετε

Μέρος Β ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ: εμπόδια που σχετίζονται με το γενικότερο περιβάλλον (εθνικό ή ξένο) στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση

ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ

- B25. Μη οικείες διαδικασίες εξαγωγών/ γραφειοκρατία
- B26. Δυσκολία στην επικοινωνία με τους ξένους καταναλωτές
- B27. Καθυστέρηση της συγκέντρωσης των πληρωμών από το εξωτερικό
- B28. Δυσκολία σύναψης συμφωνιών και επίλυσης διαφωνιών

ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ

- B29. Έλλειψη υποστήριξης /κινήτρων από την κυβέρνηση
- B30. Αποθαρρυντικοί εγχώριοι κανονισμοί
- B31. Αποθαρρυντικοί κανονισμοί στις χώρες εξαγωγής

ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΧΕΤΙΖΟΜΕΝΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ

- B32. Διαφορετικές συνήθειες των ξένων καταναλωτών
- B33. Οξύτατος ανταγωνισμός στην ξένη αγορά

ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΧΕΤΙΖΟΜΕΝΑ ΜΕ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- B34. Οικονομικές συνθήκες του εξωτερικού που είναι κακές ή επιδεινώνονται
- B35. Κίνδυνοι από το ξένο συνάλλαγμα
- B36. Μη οικείες ξένες επιχειρηματικές πρακτικές
- B37. Διαφορετικά κοινωνικοπολιτιστικά χαρακτηριστικά
- B38. Δυσκολίες στη γλώσσα
- B39. Ανεπάρκεια στην υποδομή ηλεκτρονικού εμπορίου
- B40. Πολιτική αστάθεια στις ξένες αγορές

ΔΑΣΜΟΛΟΓΙΚΑ Η ΜΗ ΔΑΣΜΟΛΟΓΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ

- B41. Υψηλοί δασμοί
- B42. Αυστηροί κανονισμοί στο εξωτερικό
- B43. Ανεπαρκής προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας
- B44. Περιοριστικά πρότυπα υγείας, ασφάλειας και τεχνικών προτύπων
- B45. Αυθαίρετη δασμολογική ταξινόμηση και αναταξινόμηση
- B46. Αποθαρρυντικές ποσοστώσεις / απαγορεύσεις
- B47. Υψηλά έξοδα διαχείρισης τελωνείων

ΑΛΛΑ ΕΜΠΟΔΙΑ

Τμήμα 3: Τα 10 Σημαντικότερα εμπόδια

Επιλέγοντας από τα εμπόδια που αναφέρθηκαν, ποιά πιστεύετε ότι είναι τα σημαντικότερα 10 που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στη διεθνοποίηση και που θα θέλατε να εξαλειφθούν;

Τμήμα 4: Αντίληψη για την κυβερνητική βοήθεια

- Είχατε πρόσβαση σε κυβερνητικά προγράμματα που σας βοήθησαν (ή που έχουν σχεδιαστεί για να βοηθήσουν) να ξεπεράσετε τυχόν εμπόδια που αντιμετωπίζατε / αντιμετωπίζετε;
- Τι είδους βοήθεια λάβατε από την κυβέρνηση; (παρακαλώ δώστε σύντομη περιγραφή και όπου είναι δυνατόν το όνομα του προγράμματος)
- Από την βοήθεια που λάβατε ποια θεωρείτε ότι ήταν η πολυτιμότερη στην προσπάθειά σας να ξεπεράσετε τα εμπόδια πρόσβασης στην αγορά που είχατε επιλέξει;
- Ήταν η κυβερνητική βοήθεια χρήσιμη σε σας;

Παγκοσμιοποίηση της ελληνικής επιχειρηματικότητας σε μια άκρως ανταγωνιστική αγορά

Άκρως χρήσιμη, Πολύ χρήσιμη, Χρήσιμη, Κάπως χρήσιμη, Όχι χρήσιμη

Τμήμα 5: Συνέχιση της έρευνας

Σε περίπτωση συνέχισης της έρευνας αυτής θα είχατε ενδιαφέρον και επιθυμία να έχετε μια επαφή για να δώσετε περισσότερες πληροφορίες;

Ευχαριστούμε που διαθέσατε το χρόνο σας να συμπληρώσετε την έρευνά μας «Αντίληψη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ως προς τα εμπόδια στις Εξαγωγές και τη Διεθνοποίηση»

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ III. Συμφωνίες Ελεύθερου Εμπορίου μεταξύ Βαλκανικών χωρών

Free Trade Agreements

State	AL	BH	BG	GR	MK	RO	YU
AL							
BH							
BG							
GR							
MK							
RO							
YU							
Amount	1	3	6	5	7	5	3
%	10%	30%	60%	50%	70%	50%	30%

Legend:

Concluded

In negotiation

No agreement

A total of 22 agreements (40%) are concluded, further 15 are in negotiation

Πηγη ABC PARTENARIAT, SOFIA 5-7/3/2003 Bojidar Bojinov

President

Bulgarian Chamber of Commerce and Industry

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV. Δείκτης Εξαγωγικών Δυνατοτήτων

ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΩΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ

Παράμετρος	Μέτρηση
1 • Δυναμισμός της επιχείρησης	<ul style="list-style-type: none">• Ρυθμός αύξησης πωλήσεων της επιχείρησης (τελευταία τρία χρόνια)• Αξία πωλήσεων ως απόλυτο μέγεθος
2 • Εξαγωγικές δραστηριότητες	<ul style="list-style-type: none">• Αξία και ρυθμός μεταβολής εξαγωγών• Ποσοστό εξαγωγών στις συνολικές πωλήσεις και ρυθμός μεταβολής• Αριθμός χωρών στις οποίες γίνονται εξαγωγές• Αντιπρόσωποι και συνεργάτες στο εξωτερικό, μακροχρόνιες συμφωνίες
3 • Ισχύς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	<ul style="list-style-type: none">• Διαφοροποίηση προϊόντος• Λόγος ποιότητας-τιμής• Χαμηλότερο κόστος παραγωγής• Προνομιακή πρόσβαση σε αγορές στόχους (π.χ. γειτνίαση)
4 • Υποδομή υλοποίησης	<ul style="list-style-type: none">• Αριθμός και κατάρτιση στελεχών υπεύθυνων για εξαγωγές• Αριθμός υπαλλήλων που θα δεσμευτούν για την πρωτοβουλία• Δαπάνες για προωθητικές ενέργειες στο εξωτερικό

Αποτελέσματα Έρευνας ΟΠΕ MCKINSEY για την ενίσχυση εξαγωγών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V. Αίτηση Συμμετοχής στο πρόγραμμα ΕΣΟΑΒ

HELLENIC REPUBLIC
MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS
HELLENIC PLAN FOR THE ECONOMIC RECONSTRUCTION
OF THE BALKANS

HiPERB

2002 – 2006

Project Title

CONTENTS

1.	BODY RESPONSIBLE FOR THE APPLICATION
2.	BODY RESPONSIBLE FOR THE IMPLEMENTATION
3.	BODY RESPONSIBLE FOR THE OPERATION
4.	PROJECT TYPE AND LOCATION
4.1	TITLE
4.2	LOCATION
4.3	TYPE
4.4	OVERALL DESCRIPTION OF PROJECT
4.5	DESCRIPTION OF STAGE OF PROJECT
5.	ELIGIBILITY AND OBJECTIVES
5.1	OBJECTIVES OF PROJECTS
5.2	PAN EUROPEAN NETWORKS
5.3	TRANS BORDER IMPACT
6.	TIMETABLE
6.1	TIMETABLE BREAKDOWN
6.2	TIMETABLE BREAKDOWN FOR STAGE OF PROJECT
7.	COSTS
7.1	COST BREAKDOWN
7.2	REVENUE GENERATING PROJECTS
7.3	SOCIO ECONOMIC COSTS AND BENEFITS
8.	FINANCING
8.1	AMOUNT OF ASSISTANCE
8.2	NATIONAL CONTRIBUTION
8.3	FINANCIAL PLAN
8.4	FINANCIAL ASSISTANCE FROM OTHER SOURCES
8.5	FINANCIAL ASSISTANCE FOR EARLIER PHASE
9.	EMPLOYMENT
9.1	JOBS IN IMPLEMENTATION PHASE
9.2	JOBS IN OPERATIONAL PHASE
10.	COMPATIBILITY WITH COMMUNITY POLICIES
10.1	PUBLIC PROCUREMENT POLICY
10.2	LEGAL CHALLENGE IN COURTS
11.	MONITORING AND PUBLICITY
11.1	PHYSICAL MONITORING INDICATORS
11.2	ARRANGEMENTS IN PLACE
11.3	SPECIAL ARRANGEMENTS FOR PROJECT
11.4	PUBLICITY MEASURES

IMPORTANT

APPLICATION FOR ASSISTANCE

- Ten copies of the form should be submitted to the Hellenic Ministry of Foreign Affairs
- Two copies of the form should be sent, at the same time, to the Greek Embassy
- Use this application form in the case of :
 - a single project
 - a stage of a project which is technically and financially independent
- All financial information must be given in Euro
- The application must be accompanied by a full report describing the project and any other information relevant to its assessment including :
 - Feasibility or preparatory studies
 - Maps showing the location of the project
 - Financial analysis
 - Environmental impact documentation (where appropriate)
 - Public procurement documentation (where appropriate)
- An electronic version of the application form is also available

HiPERB

APPLICATION FOR ASSISTANCE

1. Central Coordinating body responsible for the application

Name

Address

Contact

Telephone

Fax

E-mail

2. Body responsible for the implementation of the project

If more than one body is involved in implementation, please indicate and specify division of responsibility

Name

Address

Contact

Telephone

Fax

E-mail

3. Body responsible for operation *(if different from 2)*

Name

Address

Contact

Telephone.....
 Fax.....
 E-mail.....

4. Project type and location

Title of project
 Location

Applicant State
 Region(s).....
 District(s).....
(please enclose maps)

Type

Single project
 Stage of project
 Other (*specify*).....

Overall description of project : Give description of project

In the case of *stage of project* describe the main project to which it relates and continue with Question 4.5

Use quantified indicators

Description of stage of project : describe the stage or section concerned – explain how it relates to the complete project and why it can be considered technically/financially independent and operational in its own right

Use quantified indicators

5. Eligibility and Objectives

What are the objectives of the project ?

Fully describe objectives and targets

Quantify as much as possible

Is the project located on a Pan European transport corridor or other part of the network identified in the TINA process?

YES

NO

If yes, specify which corridor /network and illustrate with maps

Describe the project's specific contribution to any immediate trans border impact

6. Timetable

Timetable breakdown : give below the anticipated timetable of the project :

	Start date	Completion date
Feasibility study/...../...../...../.....
Cost / benefit analysis <i>(where appropriate)</i>/...../...../...../.....
Environmental impact assessment <i>(where appropriate)</i>/...../...../...../.....
Design studies/...../...../...../.....
Tender documents/...../...../...../.....
Land acquisition/...../...../...../.....
Construction/...../...../...../.....
Operational phase/...../...../...../.....

Please attach a summary table of work

If earlier phases of the project have already been undertaken, give details

In the case of a stage of a project, give the anticipated timetable of construction of other related stages

7. Costs (in Euro)

Cost breakdown

Item	Total costs	Expenditures incurred before application
Planning / design fees		
Site preparation		
Main works		
Plant and machinery		
Technical assistance		
Supervision during implementation		
Contingencies		
Tax /public levies		
Other (<i>specify</i>)		
TOTAL		

Is the project expected to generate revenues through tolls or charges born by users?

YES

NO

Briefly describe the main conclusions of the cost benefit analysis undertaken :
(where appropriate)

8. Financing

Amount of financial assistance requested :Euro.....% eligible costs

National contribution:Euro.....% total cost

Please complete the attached financial plan

8.4 Has an application been made for assistance from a European Community source or International Financial Institution or any other bilateral source *for this project or any part of this project?*

YES

NO

If yes, please give details (financial instrument, dates, amounts requested, amounts approved etc

8.5 Has an application been made for assistance from a European Community source, or International Organisation or any other bilateral source for an earlier part of this project?

YES

NO

If yes, please give details (financial instrument, dates, amounts requested, amounts approved etc

9. Employment impact of project

Number of jobs created in implementation phase

Directly

Indirectly.....

Expected duration

In months.....

Number of jobs created in operational phase

Directly

Indirectly.....

10. Compatibility with European Community Policies

Public Procurement Policy : please give details of contracts foreseen and estimated timetable for tendering of contracts

Contract No	Estimated publication date of notice	8.1.1.1.1 Remarks

Is this project the subject of a legal challenge within the courts / national jurisdiction ?
YES NO

11. Monitoring and Publicity

Specify the indicators to be used for monitoring the physical progress of the construction of the project :

- Identify key indicators (*eg earthworks, materials used, pavement, Kms road etc*)
- Give estimated volume of work for completing project

Physical indicator	Unit value (eg m3, no etc	Volume

What arrangements are in place for the monitoring and financial control of the project?

- Body responsible for financial control and audit

Are there any special arrangements applying to this project? (e.g. project management, legal arrangements etc)

YES NO

If yes, please explain

Give full details of publicity to be given to the project and HiPERB's role in financing it:

Refer to Anne 1 to the Agreement on information and publicity

NAME AND SIGNATURE:

AUTHORITY:

STAMP