

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Στη Διοίκηση

Επιχειρήσεων

MBA



Τίτλος Εργασίας

Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Δογάνου Αλίκη

ΑΜ 1510

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

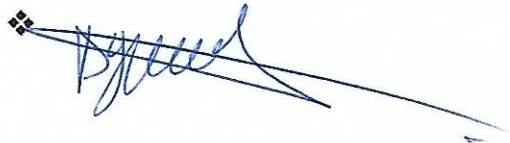
«Η ΔΙΕΘΝΟΣ ΠΟΙΗΣΗ... ΤΟ ΝΟ... ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΝ... ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακής Φοιτήτριας Ονοματεπώνυμο

...ΔΟΓ.ΑΛΩΨ...ΑΝΙΚΗ



2018

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
1. ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	7
1.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	7
1.2. ΆΛΛΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	8
1.2.1. ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	8
1.3. Η ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑΣ.....	9
2. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	10
2.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	10
2.2. ΤΟ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ.....	10
2.2.1. ΤΟ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ.....	10
2.2.2. ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ.....	10
3. Η ΑΝΑΓΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	11
3.1. ΓΕΝΙΚΑ.....	11
3.2. ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΩΘΟΥΝ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	13
3.3. ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	13
3.4. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	14
3.5. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΓΕΝΙΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	15
3.6. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΙ ΕΞΑΓΩΓΕΣ.....	16
3.6.1. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ.....	16
3.7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	19
3.8. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΙ ΕΞΑΓΩΓΕΣ.....	20
3.9. ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΜμΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	21
3.9.1. ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ.....	22
4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	24
4.1. ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	24

4.1.1.	ΕΙΛΗ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	24
4.1.2.	ΣΤΑΔΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΟΧΟΥ.....	25
4.2.	ΚΡΙΤΙΚΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	26
4.3.	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΕ ΜΙΑ ΑΓΟΡΑ.....	27
4.3.1.	ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ	27
5.	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	29
5.1.	ΑΠΟΦΑΣΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	29
6.	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	32
6.1.	ΑΠΟΦΑΣΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	33
7.	ΜΟΝΤΕΛΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	35
7.1.	ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΗ ΧΩΡΟ	35
7.2.	ΠΟΙΑ ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΕΓΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	38
8.	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ – ΣΤΑΔΙΑ	40
8.1.	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	41
8.1.1.	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΕ ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ.....	41
8.1.2.	ΜΙΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	45
9.	Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΩΣ ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	46
9.1.	MARKETING MIX	46
9.2.	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΕΙΓΜΑΤΟΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	47
9.3.	ΣΥΓΚΡΙΣΗ	48
10.	ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΜμΕ	48
10.1.	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	48
10.2.	ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	49
10.3.	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	50
10.3.1.	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜμΕ	51
10.3.1.1.	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	51
10.3.1.2.	ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	52
10.3.1.3.	ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ.....	53
10.3.1.4.	ΤΑ ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.....	54

11. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΗ ΧΩΡΟ	55
11.1. ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	56
11.2. ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ	60
12. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	60
12.1. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΕΝΙΚΑ	60
12.2. ΤΟ Ε- ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΚΑΙ Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΜμΕ	61
13. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΤΥΧΟΥΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	63
13.1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΜμΕ ΣΤΙΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ	64
14. Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΚΟΣΜΟ	65
14.1. Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	65
14.2. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ	66
14.3. Η ΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΜμΕ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	66
14.4. ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ (περίπτωση ελληνικών επιχειρήσεων)	67
14.4.1. ΔΥΟ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	67
14.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	69
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ– ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	72
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «Δ.ΝΟΜΙΚΟΣ ΑΕ»	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	84

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα μελέτη θα ασχοληθώ με τη διεθνοποίηση των οικογενειακών και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Τα χαρακτηριστικά των δύο ειδών επιχειρήσεων είναι όμοια παρόλο που πρόκειται για δύο διαφορετικά είδη επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι αυτά που θέτουν τα εμπόδια και καθιστούν δυσκολότερη τη διαδικασία διεθνοποίησής της (Buckleyetal., 2007). Ωστόσο, όπως φαίνεται από την ανάλυση που ακολουθεί, ανηπεπιχείρηση ακολουθήσει τη σωστή στρατηγική διεθνοποίησης, έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει αυτά τα στοιχεία προς όφελός της.

Ο σημαντικότερος λόγος για τον οποίο αποφάσισα να μελετήσω τη διεθνοποίηση των οικογενειακών επιχειρήσεων – θέτοντας ως βασικό κριτήριο τον τρόπο λειτουργίας τους στην Ελλάδα- είναι διότι η παρουσία αυτής της μορφής επιχειρήσεων γίνεται περισσότερο έντονη με το πέρασμα των χρόνων. Ο λόγος είναι η ασφάλεια που δημιουργείται στα στελέχη και τους ιδιοκτήτες (συχνά ταυτίζονται) των οικογενειακών επιχειρήσεων. Δεδομένης της ανασφάλειας που έχει προκαλέσει το κλίμα της οικονομικής αστάθειας, ως παγκόσμιο φαινόμενο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν ανάγκη να επεκτείνουν τη δραστηριότητά τους κι εκτός των εθνικών τους ορίων.

Κάθε μορφή διεθνοποίησης μπορεί να προσδώσει μεγαλύτερη οικονομική και ποιοτική αξία στην οικογενειακή επιχείρηση. Η προσπάθεια διαμόρφωσης της σωστής στρατηγικής εξάπλωσης της δραστηριότητας της εταιρίας στο διεθνές περιβάλλον, συμβάλλει στην εξέλιξή της. Μακροπρόθεσμα, εφόσον οι οικογενειακές επιχειρήσεις υπερτερούν αριθμητικά – ποσοτικά σε κάθε χώρα, ενδεχομένως θα διαμορφώσουν μία νέα επιχειρηματική πραγματικότητα (Δρακόπουλος, 2011). Η ανάγκη ανάπτυξης των οικογενειακών επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο, μπορεί να θέσει τις βάσεις για τη δημιουργία μιας παγκόσμιας αγοράς ομοειδών επιχειρήσεων. Αυτό με τη σειρά του θα θεμελιώσει έναν ισχυρό και υγιή ανταγωνισμό, αναβαθμίζοντας την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο (Svante&Anderson, 2000).

Η θεωρία καθώς και η μελέτη των οικογενειακών επιχειρήσεων έχει κάνει ορισμένες παραδοχές που φαίνεται να οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν στοιχεία στη δομή τους που δεν τις βοηθούν να επιτύχουν στο στόχο της διεθνοποίησης. Ωστόσο, στη σύγχρονη πραγματικότητα οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν κάνει μεγάλα βήματα κι έχουν διευρύνει τον τρόπο που αντιμετωπίζουν την εξαγωγική δραστηριότητά τους. Είναι σαφές πως εξαιτίας του υψηλού ανταγωνισμού που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις, είναι επιτακτική ανάγκη, οι οικογενειακές επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις της διεθνούς αγοράς.

Αυτή η ανάγκη έχει αναλυθεί εν μέρει από τη διπλωματική εργασία της Παπαποστόλου Δωροθέας – Ερωδίτη, στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, το 2013, με επιβλέποντα καθηγητή τον Χατζηδημητρίου Ιωάννη (<https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/15781>) και το έτος 2000 από το Family Business Review (<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2000.00055.x>) όπου αναλύθηκαν τα εμπόδια που δημιουργεί η οικογενειακή δομή μιας επιχείρησης στη Διεθνοποίησής της και συγκεκριμένα στην περιοχή το Χονγκ Κονγκ.

1. ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τα είδη των επιχειρήσεων του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου και κυρίως του ελλαδικού χώρου, δεν είναι οι μεγάλες εταιρίες (σε κεφάλαιο και πόρους) αλλά τα παρακάτω περιγραφόμενα είδη (Kotabe & Helsen, 2001), δηλαδή οι μικρομεσαίες και κυρίως οι οικογενειακές επιχειρήσεις.

Προκειμένου να χαρακτηριστεί μία επιχείρηση ως μικρομεσαία, λαμβάνεται υπόψη ο αριθμός των εργαζομένων της, ο κύκλος εργασιών της, το μερίδιο αγοράς της και το ιδιοκτησιακό και διαχειριστικό καθεστώς που αυτή εφαρμόζει. Επιπλέον, υπάρχουν και ποιοτικά κριτήρια όπως ο αριθμός των τεχνολογικών μεθόδων που χρησιμοποιεί, οι πρώτες ύλες που προμηθεύεται, το διοικητικό σύστημα από το οποίο λείπουν καίριες διοικητικές θέσεις ή πολλές από αυτές στελεχώνονται από μέλη της οικογένειας που έχει ιδρύσει τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Μία έρευνα που διεξήχθη τον Οκτώβριο του 2016 κατατάσσει τις επιχειρήσεις σε τρεις κατηγορίες μικρομεσαίας κλίμακας (<https://www.fle.gr/docum/2016/katstmikrontot.pdf>):

Ως μεσαία θεωρείται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 250 εργαζομένους και της οποίας ο κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια € ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια €.

Ως μικρή θεωρείται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζομένους και ο κύκλος εργασιών της ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια €.

Ως πολύ μικρή θεωρείται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 10 εργαζομένους και της οποίας ο κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατομμύρια € .

Είναι γεγονός πως η σημασία τους έχει αρχίσει να γίνεται κατανοητή από την Ευρωπαϊκή Ένωση, η οποία τα τελευταία χρόνια επιμένει στη χρηματοδότησή τους κι ενθαρρύνει και νομοθετικά την εξαγωγική τους δραστηριότητα (<https://www.ft.com/content/525fa7b4-c881-11e7-8536-d321d0d897a3>).

Η ανάγκη ενίσχυσης των ελληνικών επιχειρήσεων, είναι εντονότερη καθώς καλούνται να αντιμετωπίσουν τα ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των αντίστοιχων επιχειρήσεων του κλάδου στο εξωτερικό (Σιγάλας, 2012).

1.2. ΑΛΛΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.2.1. ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πρόκειται για μικρομεσαίες επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε μεγαλύτερες εταιρίες, παρέχοντάς τους προϊόντα και τεχνογνωσία προκειμένου οι τελευταίες να διαθέσουν τα προϊόντα τους στη διεθνή αγορά. Αυτό συμβαίνει μέσω των συμβάσεων (πχ άδειας, δικαιόχρησης κλπ) που αναλύονται κατωτέρω. Οι μεγαλύτερες εταιρίες προσθέτουν έτσι αξία στα τελικά τους προϊόντα. Οι μικροπολυεθνικές εταιρίες πρέπει να αφογκράζονται την αγορά και να μελετούν το οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον του εξωτερικού και των ανταγωνιστών τους. Αν δεν ακολουθούν αυτές τις εξελίξεις τότε το οργανωσιακό τους περιβάλλον γίνεται άκαμπτο και δεν μπορεί να διεθνοποιηθεί ομαλά. Όταν δηλαδή οι εταιρίες έχουν διαμορφώσει την παραγωγή του με έναν συγκεκριμένο τρόπο, είναι δύσκολο να τον μεταβάλλουν και να τον προσαρμόσουν στα διεθνή δεδομένα.

Παράλληλα, όταν μια επιχείρηση προσπαθεί να διεθνοποιηθεί στοχεύοντας σε διαφορετικές χώρες, μπορεί να βρεθεί ενώπιον διαφορετικών καταναλωτικών κοινών, με διαφορετικές ανάγκες και χαρακτηριστικά. Η δυσκολία έγκειται στην αδυναμία ιεράρχησης αυτών των αγορών ώστε να προβούν στις σωστές ενέργειες μεθοδικά. Σε αυτή τη δυσκαμψία συμβάλει το γεγονός ότι μπορεί μια επιχείρηση να προβεί στη διεθνοποίηση μέσω κάποιας ευκαιρίας, χωρίς να έχει προετοιμαστεί σωστά και να έχει κάνει την απαραίτητη έρευνα και προετοιμασία. (Micklethwaitand Wooldridge, 2000)

Άλλα στοιχεία που δυσκολεύουν τις μικροπολυεθνικές επιχειρήσεις να διεθνοποιηθούν είναι η αδυναμία εύρεσης χρηματοδοτικών πόρων και η μονοπρόσωπη διοίκηση (στοιχείο που χαρακτηρίζει και τις οικογενειακές επιχειρήσεις). (Wall, 1998)

Το φαινόμενο των μικροπολυεθνικών επιχειρήσεων γίνεται όλο και πιο έντονο στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Προκειμένου όμως οι εταιρίες αυτές να διεθνοποιηθούν και να μετατραπούν σε εταιρίες μεγαλύτερου βεληνεκούς πρέπει να διαθέτουν ικανά στελέχη που θα ξεπεράσουν τα εμπόδια που αναλύθηκαν ανωτέρω και θα μπορέσουν να αφομοιώσουν τις σωστές πληροφορίες. Αν συμβεί αυτό, ο στρατηγικός σχεδιασμός και η πολιτική των εταιριών, θα γίνει πιο ευέλικτος και θα είναι σε θέση να έχει αποδοτική και αποτελεσματική παρουσία στο διεθνές καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνεται.(Bond&O'Byrne, 2014)

1.3. Η ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑΣ

Όσον αφορά στις επιχειρήσεις που προχωρούν στην ίδρυση κοινοπραξίας προκειμένου να προβούν σε διαδικασία διεθνοποίησης, υπάρχουν δυο κατηγορίες (<https://www.fle.gr/docum/2016/katstmikrontot.pdf>):

- A. Οι κοινοπραξίες μεταξύ επιχειρήσεων ενός κράτους (Domestic New Ventures)
- B. Οι κοινοπραξίες μεταξύ επιχειρήσεων που εδρεύουν και δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες (International New Venture).

Η διαφορά των δύο ειδών χαρακτηρίζει τη δεύτερη κατηγορία από μεγαλύτερη εμπειρία στο διεθνές περιβάλλον και διαφοροποιεί τις δύο κατηγορίες ως προς τη στρατηγική και τη βιομηχανική υποδομή τους. Η στρατηγική τους δίνει έμφαση στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος που απαιτεί κάθε χώρα άρα επενδύουν στην τεχνολογία, την ποιότητα, τις υπηρεσίες που συμπληρώνουν την πώληση του προϊόντος και την καινοτομία. Επίσης, λόγω των συνδέσμων τους σε διεθνές επίπεδο, διαθέτουν ευρύτερα κανάλια διανομής στον κόσμο.

Έχει διαπιστωθεί πως οι κοινοπραξίες που δημιουργούνται μεταξύ των εταιριών έχουν ως στόχο τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων μέσα από μία διαδικασία συνεργασίας. Το έργο αυτό διευκολύνει η προσπάθεια διεθνοποίησης σε ένα αρχικό στάδιο λειτουργίας της διεθνοποίησης καθώς όταν ξεκινά η οργάνωση της κοινοπραξίας, δεν έχει παγιωθεί ο τρόπος λειτουργίας της, η στρατηγική της και η παραγωγική της διαδικασία. Σε αυτήν την περίπτωση όλα τα προαναφερθέντα, μπορούν να οργανωθούν με στόχο τη μελλοντική πολυεθνική δραστηριότητα της κοινοπραξίας.

Επειδή οι Διεθνείς Κοινοπραξίες έχουν από τη στιγμή της δημιουργίας ως στόχο, τη δράση στο διεθνές περιβάλλον, μπορούν να διαμορφώσουν τη στρατηγική τους πιο εύκολα ως προς τη διεθνοποίηση απ' ό τι το πρώτο είδος κοινοπραξίας που ενδεχομένως να οργανωθεί εξ αρχής και για πολλά χρόνια για να δραστηριοποιηθεί στην εγχώρια και κατόπιν στη διεθνή αγορά

Επίσης οι Διεθνείς Κοινοπραξίες έχουν περισσότερο επιθετική στρατηγική κι επενδύουν στην καινοτομία, την άριστη ποιότητα και την υποστήριξη κατόπιν της πώλησης του προϊόντος. Αυτός είναι και ο λόγος που προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα (Alvarezetal, 2013):

- A. Οι Διεθνείς κοινοπραξίες είναι περισσότερο καταρτισμένες στο διεθνές εμπόριο από της Κοινοπραξίες μεταξύ εθνικών επιχειρήσεων.
- B. Ως επακόλουθο αυτού, οι Διεθνείς Κοινοπραξίες, μπορούν να έρθουν αντιμέτωπες με τον ανταγωνισμό του εξωτερικού και είναι διατεθειμένες να πάρουν μεγαλύτερο ρίσκο για να επενδύσουν στο εξωτερικό.

Τα δύο είδη κοινοπραξίας ακολουθούν κάθε ένα τη δική του στρατηγική διεθνοποίησης καθώς ο βαθμός επέκτασής τους στην αγορά του εξωτερικού, εξαρτάται από τους

οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους που διαθέτουν , τις γνώσεις τους για την διεθνή αγορά, την εμπειρία τους και τις διασυνδέσεις τους ως κοινοπραξία.

2. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις λειτουργούν δύο υποσυστήματα διοίκησης-οργάνωσης. Από τη μία πλευρά είναι το οικογενειακό σύστημα, που χαρακτηρίζεται από συναισθηματισμούς και κυρίως θέτει ως βάση τη φροντίδα της οικογένειας. Από την άλλη είναι το υποσύστημα της επιχείρησης που έχει ως βάση το οικονομικό όφελος και θέτει ως βάση την απόδοση των μελών και των τμημάτων που το απαρτίζουν.

2.2. ΤΟ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Χαρακτηριστικά του Οικογενειακού και Επιχειρηματικού Συστήματος Διοίκησης (Κεφαλάς, 2008):

2.2.1. ΤΟ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

- a) εσωστρέφεια
- b) συναισθηματικό
- c) αποδοχή άνευ όρων
- d) συνεισφορά / συμμετοχή
- e) ισόβια συμμετοχή
- f) αποστροφή προς την αλλαγή

2.2.2. ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

- a) εξωστρέφεια
- b) προσανατολισμένο στο έργο
- c) μη-συναισθηματικό
- d) επιβράβευση απόδοσης
- e) απόδοση ή αποχώρηση

f) αποδοχή των αλλαγών

3. Η ΑΝΑΓΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

3.1. ΓΕΝΙΚΑ

Κάνοντας αναφορά στη διεθνοποίηση και πριν μία εταιρία σκεφτεί να σχεδιάσει αυτή την ενέργεια, οφείλει να εξετάσει την επιχειρηματική πραγματικότητα της χώρας της. Η ελληνική οικονομία, χαρακτηρίζεται από μία παρούσα περίοδο κρίσης. Είναι γεγονός πως οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι εκείνες που έχουν επηρεαστεί περισσότερο από την Ευρωπαϊκή ή κατά ορισμένους θεωρητικούς την παγκόσμια κρίση. Γι αυτό, προκειμένου αυτές να επιβιώσουν οφείλουν να στραφούν σε καταναλωτικό κοινό, που έχει τη δυνατότητα να τις υποστηρίξει καλύτερα από το αντίστοιχο κοινό της εγχώριας αγοράς. Η κίνηση αυτή των επιχειρήσεων, χαρακτηρίζεται ως «Διεθνοποίηση». Η Διεθνοποίηση αναφέρεται στο διεθνές εμπόριο, τις διεθνείς συνθήκες της αγοράς (και όλων των εκφάνσεων), τις διεθνείς συμμαχίες και τις διεθνείς σχέσεις (Μπίμπου, 2003).

Όσον αφορά στον τρόπο διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, έχουν αναπτυχθεί ορισμένες θεωρίες – του απολύτου πλεονεκτήματος, του συγκριτικού πλεονεκτήματος, των παραγωγικών συντελεστών και του διεθνούς κύκλου ζωής των προϊόντων-. (Varbeke, 2013)

Δεδομένων των οικονομικών συνθηκών στον Ελλαδικό χώρο, κρίνεται απαραίτητη η εξωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων. Ωστόσο, πολιτικοί, γραφειοκρατικοί αλλά και άλλοι παράγοντες – όπως η έλλειψη της σωστής εκπαίδευσης- στον επιχειρηματικό κόσμο- θέτουν εμπόδια στην εξωστρέφεια των επιχειρήσεων.

Κλάδοι που μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, εφ' όσον φαίνεται πως έχουν περιθώρια να αναπτύξουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα είναι αυτός του τουρισμού, της βιομηχανίας τροφίμων και των εναλλακτικών πηγών ενέργειας (Μπίμπου, 2003).

Ο ρόλος των τραπεζικών ιδρυμάτων μέχρι και το έτος 2006 ήταν υποστηρικτικός σε αυτούς τους κλάδους επιχειρήσεων, αφού συνεργάστηκαν με συγκεκριμένους φορείς (EBRD, EIF, EIB, IFC) και διέθεσαν χρηματικούς πόρους κυρίως σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Στόχος ήταν μειωθεί το αίσθημα της αβεβαιότητας ώστε οι μικρομεσαίες κυρίως επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κάθε κλάδο που προαναφέρθηκε να διεθνοποιηθούν.

Λαμβάνοντας ως βάση την άποψη ότι η καινοτόμος επιχειρηματικότητα (entrepreneurship) εντοπίζεται σε επιχειρηματικές ευκαιρίες και πρόσωπα τα οποία βρίσκονται σε διαδικασία να επωφεληθούν από αυτά (Oviatt&McDougall, 2005), κρίνεται αναγκαίο να ανιχνευθούν οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται για τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων.

Οι Eckhardt και Shane (2003) χαρακτήρισαν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες μία καινοτομία για την εκμετάλλευση της οποίας, κάθε επιχειρηματίας βασίζει τη δραστηριότητά του στην αρχή σε υποθέσεις.

Τα κίνητρα που ωθούν μία επιχείρηση διακρίνονται σε Ενεργητικά και Παθητικά (Westheadetal., 2004).

Συγκεκριμένα τα κίνητρα διεθνοποίηση διακρίνονται στις εξής κατηγορίες :

1. Ενεργητικά Κίνητρα

- Ο στόχος προς περισσότερες πωλήσεις και κέρδη
- Η διείσδυση σε νέες αγορές
- Η διάθεση ενός εξειδικευμένου προϊόντος
- Το τεχνολογικό πλεονέκτημα που διαθέτει η εταιρία
- Οι εξασφάλιση επαρκών πληροφοριών για την αγορά του εξωτερικού
- Οι ενδεχόμενες φορολογικές απαλλαγές
- Η εκμετάλλευση των οικονομικών κλίμακας
- Η καλή φήμη της εταιρίας

2. Παθητικά Κίνητρα

- Η πίεση από τους εγχώριους ανταγωνιστές (που δραστηριοποιούνται στην ίδια χώρα)
- Η πίεση από του διεθνοποιημένους ανταγωνιστές που εισέρχονται στην αγορά της έδρας της εταιρίας
- Η κορεσμένη ζήτηση του προϊόντος στην εγχώρια αγορά.

- Τα κίνητρα που ενδεχομένως δίνουν οι κυβερνήσεις στις εταιρίες ώστε να προβούν στη διεθνοποίηση
- Το πλεόνασμα στην παραγωγή.

Έτσι οι εταιρίες αποφασίζουν να προβούν σε ενέργειες ώστε να δραστηριοποιηθούν σε διεθνές επίπεδο, ακολουθώντας συγκεκριμένη στρατηγική και θέτοντας συγκεκριμένους στόχους.

3.2. ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΩΘΟΥΝ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ

Στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, οι εταιρίες δεν έχουν να ανταγωνιστούν μόνο τις εθνικές επιχειρήσεις αλλά την παγκόσμια αγορά του κλάδου τους. Όταν συνειδητοποιήσουν ότι η ζήτηση του προϊόντος τους στην εγχώρια αγορά είναι πεπερασμένη και την υπερκαλύπτουν, δύνανται να απευθυνθούν σε αγοραστές με υψηλότερο εισόδημα. Συνήθως, οι επιχειρήσεις αυξάνουν τον όγκο της παραγωγής τους, για να μπορέσουν- εκμεταλλευόμενες τις οικονομίες κλίμακας- να αυξήσουν τα κέρδη τους. Τα βασικότερα κίνητρα που ωθούν μια επιχείρηση στη διεθνοποίηση αναφέρθηκαν στο ανωτέρω υποκεφάλαιο. Γι αυτό, προκειμένου να διαθέσουν τα προϊόντα τους και να μειώσουν τα κοστοβόρα αποθέματά τους, στρέφονται στην αγορά του εξωτερικού.

Εξάλλου στόχος κάθε επιχείρησης είναι η κερδοφορία. Κάθε εταιρία, οφείλει να αναγνωρίσει την κατηγορία στην οποία υπάγεται το προϊόν που παράγει. Αν είναι εθνικό, διεθνές, παγκόσμιο, ώστε να δει αν υπάρχει ανάγκη αυτό να προσαρμοστεί στην κουλτούρα και τις ανάγκες της αγοράς.

Αυτό είναι το πρώτο αλλά και σημαντικότερο βήμα για τη χάραξη μιας ρεαλιστικής στρατηγικής διεθνοποίησης (Prahalad & Hamel 1985).

3.3. ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Κάνοντας αναφορά στη διεθνοποίηση και πριν μία εταιρία σκεφτεί να σχεδιάσει αυτή την ενέργεια, οφείλει να εξετάσει την επιχειρηματική πραγματικότητα της χώρας της. Η ελληνική οικονομία, χαρακτηρίζεται από μία παρούσα περίοδο κρίσης. Είναι γεγονός πως οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι εκείνες που έχουν επηρεαστεί περισσότερο από την Ευρωπαϊκή ή κατά ορισμένους θεωρητικούς την παγκόσμια κρίση. Γι αυτό, προκειμένου αυτές να επιβιώσουν οφείλουν να στραφούν σε καταναλωτικό κοινό, που έχει τη δυνατότητα να τις υποστηρίξει καλύτερα από το αντίστοιχο κοινό της ελληνικής αγοράς. Η κίνηση αυτή των επιχειρήσεων, χαρακτηρίζεται ως «Διεθνοποίηση». Η Διεθνοποίηση

αναφέρεται στο διεθνές εμπόριο, τις διεθνείς συνθήκες της αγοράς (και όλων των εκφάνσεων), τις διεθνείς συμμαχίες και τις διεθνείς σχέσεις (Παπάζογλου, 2014).

3.4. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ

Μια ιδιαίτερη μορφή επιχείρησης για την οποία έγινε λόγος και παραπάνω είναι οι οικογενειακές επιχειρήσεις.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για να χαρακτηριστεί μία επιχείρηση ως οικογενειακή είναι (<https://www.fle.gr/docum/2016/katstmikrontot.pdf>):

- a) Ο αριθμός των μονάδων του μετοχικού κεφαλαίου που καλύπτεται από μέλη μίας οικογένειας.
- b) Η απασχόληση των μελών της οικογένειας σε διοικητικές ή άλλες εργασιακές θέσεις.
- c) Η τυχόν ύπαρξη (και σε ποιο εύρος) τρίτων προς την οικογένεια προσώπων που καταλαμβάνουν διοικητικές θέσεις εντός της εταιρίας.
- d) Η πρόθεση των ήδη εμπλεκόμενων προσώπων, να παραμείνουν σε έναν οικογενειακό χαρακτήρα στην επιχείρησή τους (αυτό επηρεάζει και τον τρόπο λειτουργίας τους).
- e) Ο αριθμός των γενεών που έχουν περάσει από την επιχείρηση μέχρι το έτος που εξετάζεται.
- f) Ο αριθμός των οικογενειών που κατέχουν διοικητικές θέσεις ή μερίδιο μετοχών στην εταιρία.
- g) Κατά πόσο οι απόγονοι ενός προηγούμενου κατόχου ή στελέχους της εταιρίας κατέχει διοικητική θέση.
- h) Ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων και το ποσοστό των τρίτων προς την οικογένεια εργαζομένων που αποδέχεται και αναγνωρίζει ότι εργάζεται σε μία οικογενειακή επιχείρηση.

Τα ευρήματα συγκεκριμένων εφημερίδων που ασχολούνται με τη διεθνοποίηση των οικογενειακών επιχειρήσεων, έχουν καταλήξει σε ποικίλα και πολλές φορές αντικρουόμενα συμπεράσματα. Κοινός τόπος όλων των αποτελεσμάτων είναι ότι η διεθνοποίηση απαιτεί τις κατάλληλες γνώσεις των στελεχών που προβαίνουν σε έρευνα αγορά για πιθανή εξαγωγική δραστηριότητα. Το μειονέκτημα των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ότι τα μέλη τους αναλαμβάνουν ορισμένες αρμοδιότητες για τις οποίες έχουν ελλειψείς γνώσεις και δεν εμπιστεύονται εξωτερικούς συνεργάτες (Παπαδάκης, 2002).

Επίσης ο άτυπος τρόπος που λειτουργεί η επιχείρηση, όπως η έλλειψη οργανογράμματος μπορεί να την εμποδίσει από τη σωστή λειτουργία στην αγορά του εξωτερικού που απαιτεί ένα τυπικό σύστημα οργάνωσης για να μπορέσει να συντονίσει

τις δράσεις της, να ελέγξει το δίκτυο διανομής της και να προσδιορίσει την ταυτότητά της στη διεθνή αγορά. Σημαντικότερος παράγοντας όλων των δράσεών της είναι ο στρατηγικός στόχος και η οργάνωση των διαδικασιών της ώστε να οδηγηθεί στην επίτευξή του. Αν η επιχείρηση δε λειτουργεί με ένα τυπικό σύστημα, πιθανόν να μην αντιληφθεί εγκαίρως την ανάγκη χάραξης στρατηγικού σχεδιασμού (Gallo&Sveen, 1991)

3.5. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΓΕΝΙΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Έχει διατυπωθεί η άποψη ότι η διεθνοποίηση των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι μία διαδικασία που εκκινεί αφού τη διοίκηση αναλάβουν η 3η ή η 4η γενιά της οικογένειας (Δημητρέλης&Σκοφού, 2011)

Ωστόσο, σύμφωνα με την έρευνα του Zucchella (2007) η ηλικία των μελών της οικογένειας ουδόλως επηρεάζει την απόφαση διεθνοποίησης της εταιρίας καθώς και την αποτελεσματική διεκπεραίωσή της. Το γεγονός μάλιστα ότι σε μία οικογενειακή επιχείρηση, συνήθως τα διοικητικά στελέχη ανήκουν στην οικογένεια, μπορεί να είναι πλεονέκτημα ως προς τη στρατηγική που θα σχεδιάσουν, καθώς ενδιαφέρονται για την απόδοση της επιχείρησης και το κέρδος που θα αποφέρει στους ίδιους και τα μέλη της οικογένειάς του. Αντίθετα, η έλλειψη της τυπικότητας στον τρόπο λειτουργίας της εταιρίας, παρουσιάζει μειονεκτήματα στην εφαρμογή των κανόνων που θα τεθούν.

Οι εταιρίες με αντικείμενο εμπορίας προϊόντα, υψηλής τεχνολογικής ανάπτυξης, συνήθως δημιουργούνται με σκοπό την εξαγωγική δραστηριότητα ενώ αντίθετα από τη δεκαετία του '90 οι πολυεθνικές εταιρίες εγκαθιστούν θυγατρικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα με σκοπό να εκμεταλλευτούν το χαμηλό κόστος εργασίας σε σχέση με αυτό άλλων ευρωπαϊκών χωρών.

Ένα ακόμα στοιχείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι το βασικό κίνητρο που μια επιχείρηση αποφασίζει να διεθνοποιηθεί. Έχει παρατηρηθεί ότι οι εταιρίες αποφασίζουν να διεθνοποιηθούν αφού πρώτα επιτύχουν τους στόχους τους στην εγχώρια αγορά κι έχουν αποκτήσει την κατάλληλη εμπειρία. Ένα άλλο κίνητρο είναι οι πιέσεις που δέχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Οι δύο θεωρίες των κινήτρων συρρέουν διαζευκτικά και όχι σωρευτικά (Milleretal., 2007).

3.6. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΙ ΕΞΑΓΩΓΕΣ

3.6.1. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ.

Πολλές φορές οι οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από την ασάφεια ως προς το ποια είναι η ταυτότητα της οικογένειάς τους και ποια η ταυτότητά τους ως επιχείρηση.

Ειδικότερα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις υπάρχει ένα στοιχείο που σύμφωνα με τους Parada και Viladas (2010) είναι θετικό. Σύμφωνα με αυτό, η ταυτότητα του οράματος της επιχείρησης είναι πιο διακριτή και οι αξίες που διέπουν την πολιτικής της οικογενειακής επιχείρησης έχουν μια σταθερότητα.

Οι θεωρίες που διαμορφώνουν ιστορικά τις αξίες των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι οι «Θεμελιώδεις ιστορίες» που ασχολούνται με την ίδρυση της εταιρίας κι έχει αποδειχθεί ότι έχουν ιδιαίτερη επίδραση στην κουλτούρα της εταιρίας και οι «Φυγοκεντρικές Ιστορίες». Οι τελευταίες θέτουν τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης προ των ευθυνών τους. Σε αυτό το στάδιο γίνεται προσπάθεια, να βρεθεί το κατάλληλο οικογενειακό πρόσωπο να αναλάβει τη σωστή θέση, για την πρόοδο της επιχείρησης.

Κοινό χαρακτηριστικό τους είναι ότι η ιδιοκτήτες και το διοικητικό προσωπικό ταυτίζονται ως προς τα φυσικά πρόσωπα με αποτέλεσμα, συχνά να υπάρχει σύγχυση των αρμοδιοτήτων τους.

Τα βασικά ζητήματα των ερευνών που σχετίζονται με την αντιμετώπιση της εξαγωγικής δραστηριότητας είναι (Tallman&Lindquist, 2002) :

- a) Η αντίστασή τους στην αλλαγή και η έρευνά για σταθερότητα και άμεσο έλεγχο της επένδυσής τους.
- b) Τα διοικητικά στοιχεία που επιθυμούν να έχουν στη διεθνή τους δραστηριότητα και κυρίως τη νέα τάση , που επιβάλλει τα διοικητικά στελέχη της εταιρίας να είναι εξωτερικοί συνεργάτες – τρίτοι με τους ιδιοκτήτες.
- c) Τα χρηματοοικονομικά τους στοιχεία, όπου η αυτοχρηματοδότηση και ο εσωτερικός δανεισμός προέρχονται από τις ίδιες πηγές.

Πιο συγκεκριμένα, αναλύοντας αυτά τα χαρακτηριστικά ως προς την τάση διεθνοποίησης των οικογενειακών επιχειρήσεων, προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

1. Αντίσταση στην αλλαγή

Σύμφωνα με τους Gallo και Luostarinen (1991), όταν μία εταιρία αποφασίσει να προβεί σε εξαγωγές (ακολουθώντας οποιαδήποτε από τις ήδη αναλυθείσες στρατηγικές) σημαίνει πως πρέπει να προσαρμόσει (άρα να μεταβάλλει) τα προϊόντα, την παραγωγική διαδικασία και το δίκτυο διανομής που ήδη χρησιμοποιεί.

Επίσης, το γεγονός ότι τα ταμειακά διαθέσιμα της εταιρίας και οι πηγές χρηματοδότησής της, συχνά ταυτίζονται με την προσωπική οικονομική κατάσταση των ιδιοκτητών – φυσικών προσώπων. Γι αυτό, οι τελευταίοι διστάζουν να διαθέσουν σημαντικά ποσά σε επενδύσεις για την εταιρία (ως νομικό πρόσωπο) προκειμένου να την εξελίξουν καθώς φοβούνται για την προσωπική τους περιουσία. Το ρίσκο που παίρνουν ορισμένες φορές, φροντίζουν ώστε να είναι αρκετά μειωμένο, με αποτέλεσμα η χρηματική τους επένδυση να έχει μειωμένη απόδοση.

2. Τα Διοικητικά Χαρακτηριστικά

Έχει διατυπωθεί η άποψη ότι τα πιο αποδοτικά διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων είναι εκείνα που δεν αντιμετωπίζουν την εργασία τους αλτρουιστικά ως προσφορά στον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται και τους ενδιαφερόμενους (stakeholders) αυτού. Αυτό το στοιχείο είναι εντονότερο στις οικογενειακές επιχειρήσεις που είναι πιο πιθανό να έχουν αυτό το ενδιαφέρον για την επιχείρηση του άμεσου ενδιαφέροντός τους.

Στοιχείο που επίσης χρειάζεται για την επιτυχία της επιχείρησης στο εξαγωγικό εμπόριο, είναι η καινοτομία στον τρόπο σκέψης. Γι αυτό η επιτυχία στο διεθνές μάρκετινγκ και τις επενδύσεις καθορίζεται και από τα πρόσωπα που καλό είναι να ανήκουν σε όλο και νεότερες γενιές (Lee, 2005).

Τα στελέχη κάθε επιχείρησης πρέπει να έχουν «παγκόσμια συνείδηση». Ο όρος αυτός σημαίνει τα στελέχη να επιδεικνύουν ανοχή και κατανόηση στις πολιτισμικές αρχές και διαφορές κάθε κράτους και η γνώση της Ιστορίας και των κοινωνικοπολιτισμικών στοιχείων τους (Barkema&Vermeulen, 1997).

1η Υπόθεση : Οι χαμηλού ρίσκου αποφάσεις των μελών της οικογενειακής επιχείρησης την οδηγούν σε τακτική εισόδου στις ξένες αγορές που δεν περιλαμβάνει υψηλά επίπεδα δέσμευσης.

2η Υπόθεση : Ο αριθμός των γενεών που εμπλέκονται σε μία οικογενειακή επιχείρηση, μπορεί να αυξήσει τη δυνατότητά της να χρησιμοποιήσει μεθόδους εισαγωγής στην αγορά του εξωτερικού που ενέχουν υψηλό επίπεδο δέσμευσης

Τα Διοικητικά στελέχη οφείλουν να έχουν μακροπρόθεσμους στόχους ώστε να υλοποιούν το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Στον τύπο εταιρίας που εξετάζεται, υπάρχει μακροπρόθεσμος στόχος ο οποίος τη βοηθά να πετύχει τους στόχους της μέσω των πλεονεκτημάτων της εξαγωγικής δραστηριότητας.

3η Υπόθεση : Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός θα συμβάλει στην πρόθεση της εταιρίας να προβεί σε τρόπους εισόδου στην αγορά του εξωτερικού με υψηλό επίπεδο δέσμευσης.

Η γνώση του πολιτισμού και του γενικότερου περιβάλλοντος μιας αγοράς του εξωτερικού συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη δραστηριοποίηση της επιχείρησης σε αυτή την αγορά.

4^η Υπόθεση : Η παρουσία μελών της οικογένειας σε άλλες χώρες, μπορεί να βελτιώσει την πρόθεση της εταιρίας να εισέλθει σε αυτή την αγορά με τρόπο που συνεπάγεται ισχυρή δέσμευση.

Η θέληση για την γνώση της αγοράς του εξωτερικού και του επιτυχούς σχεδιασμού και υλοποίησης του διεθνούς στρατηγικού μάρκετινγκ, πρέπει να συνοδεύεται από ειδικές ικανότητες. Σε αυτό το σημείο βρίσκεται το πλεονέκτημα των εξωτερικών διοικητικών στελεχών έναντι των οικογενειακών προσώπων καθώς οι πρώτοι συγκεντρώνουν περισσότερες γνώσεις και ικανότητες. Η πρόθεση της εταιρίας να εκπαιδεύσει τα μέλη της , πιθανόν να μην είναι αρκετή ώστε να καλύψει το εύρος γνώσεων που θα προσέφεραν τα εξωτερικά διοικητικά στελέχη.

5^η Υπόθεση : Η παρουσία διοικητών που δεν ανήκουν στον οικογενειακό κύκλο, μπορεί να αυξήσει την ικανότητα της επιχείρησης για την απόδοσή της στη διεθνή αγορά.

3. Η χρηματοοικονομική δομή της οικογενειακής επιχείρησης

Η απεικόνιση των ταμειακών ροών, της οικονομικής κατάστασης και των αποτελεσμάτων της οικονομικής απεικόνισης της εταιρίας, αν εξεταστούν με αντικειμενικά κριτήρια, μπορούν να οδηγήσουν τους εταίρους, στις σωστές αποφάσεις για τη διαχείριση των οικονομικών πόρων της εταιρίας. Ωστόσο, στις οικογενειακές επιχειρήσεις, συνήθως το οικογενειακό ανθρώπινο δυναμικό δρα σύμφωνα με την “pecking order theory”, η εταιρία αποφασίζει να χρηματοδοτήσει τις δραστηριότητές της βάσει των ταμειακών της διαθεσίμων και λιγότερο βάσει δανεισμού. Αυτός ο τρόπος περιορίζει την ικανότητα της επιχείρησης να εισέλθει αποτελεσματικά στην αγορά του εξωτερικού.

Αυτό το μειονέκτημα θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί με τη συνεργασία της εταιρίας με τρίτους πράκτορες ή αντιπροσώπους στο εξωτερικό. Εν τούτοις η οικογενειακή επιχείρηση, επιθυμεί να συνεργάζεται με πρόσωπα του στενού οικογενειακού της περιβάλλοντος, αποφεύγοντας τη στενή σύνδεσή της με τρίτα πρόσωπα που θα μπορούσαν να δρουν ως ενδιάμεσοι της ίδιας και των πελατών της στην αγορά του εξωτερικού (Upton&Heck, 1997).

6^η Υπόθεση : Η αυτοχρηματοδότηση της οικογενειακής επιχείρησης, μειώνει την ικανότητά της για επενδύσεις στο εξωτερικό.

Μέσα από μελέτη που διενεργήθηκε χρησιμοποιήθηκαν ως κριτήρια το ποσοστό των διοικητικών αρμοδιοτήτων των προσώπων της οικογένειας σε μία επιχείρηση, ο βαθμός ισχύος των ανωτέρω αναφερθέντων χαρακτηριστικών της οικογενειακής επιχείρησης, το μέγεθος της εταιρίας και η παγκόσμια εμπειρία που είχε κάθε οικογενειακή επιχείρηση

3.7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

1η Υπόθεση: Στη σύγχρονη πραγματικότητα και τρόπο λειτουργίας των οικογενειακών επιχειρήσεων, η εμπλοκή εξωτερικών συνεργατών που αναλαμβάνουν διοικητικές θέσεις στην εταιρία καθώς και η εμπλοκή νέων ηλικιακά προσώπων έχει αλλάξει τον ορίζοντα της διεθνούς δραστηριότητας στην οικογενειακή επιχείρηση.

2η Υπόθεση: Δεν επιβεβαιώθηκε ούτε αυτή η υπόθεση καθώς και μεν οι γηραιότεροι συντελεστές της επιχείρησης υπολογίζουν περισσότερο τους πολιτικούς και οικονομικούς παράγοντες, όμως οι νεότεροι μπορούν να εναρμονιστούν καλύτερα με τις νέες τάσεις στις ανάγκες των καταναλωτών. Η πολυπλοκότητα που δημιουργούν αυτές οι δύο απόψεις – εφόσον συνυπάρχουν- προκαλούν ασφαλέστερες αποφάσεις για τις διεθνείς επενδύσεις.

3η Υπόθεση: Η υπόθεση ότι ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός και ο μακροπρόθεσμος ορίζοντας που βλέπουν τα στελέχη στις επιχειρήσεις επιβεβαιώθηκε. Αν υπάρχει αυτός σε μία οικογενειακή επιχείρηση, η παγκόσμια επένδυση μπορεί ευνοηθεί ως προς την απόδοσή της.

4η Υπόθεση: Το αν οι οικογενειακές επιχειρήσεις προτιμούν χώρες όπου υπάρχουν μέλη της οικογένειάς τους ή εκείνες οι χώρες με τις οποίες οι τελευταίοι συνδέονται με κάθε τρόπο δεν έχει την υποτιθέμενη βαρύτητα. Πολλές επιχειρήσεις προτιμούν να επενδύσουν σε μία χώρα χωρίς να λάβουν υπόψη τους αυτή την παράμετρο. Αυτό οφείλεται στη συμβολή εξωτερικών διοικητικών στελεχών που αναλαμβάνουν να μνήσουν την εταιρία στη νέα αγορά.

5η Υπόθεση: Συμπληρωματικά στην προαναφερθείσα υπόθεση, αποδεικνύεται ότι οι εξωτερικοί – από το οικογενειακό περιβάλλον- συνεργάτες, έχουν να προσφέρουν συνολικά περισσότερες εμπειρίες και γνώσεις που φαίνονται χρήσιμες σε κάθε διεθνή επένδυση.

6η Υπόθεση: Η υπόθεση αυτή επιβεβαιώθηκε εν μέρει. Αυτό σημαίνει ότι αν η χρηματοδότηση της διεθνούς επένδυσης προέρχεται από τη χρηματοδότηση ενός οικογενειακού μέλους δεν επηρεάζει την πορεία της διεθνούς επένδυσης. Αντίθετα, αν τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης (προκειμένου να μην πληγεί η προσωπική τους παρουσία) επενδύουν τα μερίσματά τους από την ήδη υπάρχουσα επιχείρηση, επηρεάζει αρνητικά τη διεθνή επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει λόγω της ανεπαρκούς χρηματοδότησης για αυτό το σκοπό.

Η διαδικασία της διεθνοποίησης μιας εταιρίας, περιλαμβάνει τρία βασικά στοιχεία τα οποία είναι:

- a) Η ευκαιρία να δημιουργηθεί οικονομική αξία
- b) Η τελική απόφαση για την επιλογή της επενδυτικής ευκαιρίας, αφού εκτιμηθεί η βαρύτητα όλων των στοιχείων.

- c) Ο χρόνος , καθώς οι αποφάσεις και οι δράσεις κάθε ενέργειας του διεθνούς μάρκετινγκ πρέπει να επικαιροποιούνται.

Κομβικό στοιχείο – ειδικά- για να προβεί η επιχείρηση σε μία επένδυση στο εξωτερικό, είναι ο χρόνος.

Ως συμπέρασμα από τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει ότι σε κάθε οικογενειακή επιχείρηση, ανεξάρτητα από το ιδιοκτησιακό καθεστώς και τις διοικητικές αρμοδιότητες, τα πρόσωπα οφείλουν να έχουν ικανότητα αντίληψης του διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος, να αναλύουν τις ευκαιρίες διεθνών (ώστε να λαμβάνουν την πιο συμφέρουσα επενδυτική απόφαση, ικανότητα ανάπτυξης στρατηγικού μάρκετινγκ και σχεδιασμού παγκόσμιων προγραμμάτων αντίστοιχων παγκόσμιων προγραμμάτων (εφόσον έχουν όραμα για την επιχείρησή τους). Τέλος είναι σημαντικό, να υπάρχουν ορισμένα στελέχη που να διαθέτουν την ικανότητα διοίκησης του διεθνούς σχεδίου μάρκετινγκ και να ελέγχουν την επίδοσή του.

Γι αυτό τα στελέχη πλέον εκπαιδεύονται και μελετούν την αγορά στόχο στην οποία επιθυμούν να επεκταθούν. Κυρίως μαθαίνουν πώς να ανταποκρίνονται ταχύτερα στις διαρκείς αλλαγές των αναγκών των καταναλωτών και να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες κάθε περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται.

3.8. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΙ ΕΞΑΓΩΓΕΣ

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, το έτος 2000 αναγνώρισε την έντονη παρουσία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ευρώπη (Deakins & Freel 2007,p 680). Έτσι δημιουργήθηκαν πολλά τρέχοντα προγράμματα που ασχολούνται με τη χρηματοδότηση και την ενίσχυση αυτού του είδους των επιχειρήσεων, προκειμένου αυτές να διεθνοποιηθούν και να προβάλουν τα ελληνικά προϊόντα στην παγκόσμια αγορά.

Το μέγεθος μιας επιχείρησης και ο βαθμός ανάπτυξής της, δεν είναι καθοριστικός παράγοντας που θα κρίνει την εξαγωγική της δυνατότητα. Σε ορισμένες περιπτώσεις (καθορίζονται από το αντικείμενο εμπορίας και τη χώρα ίδρυσης μίας εταιρίας) είναι πιο εύκολο για μία επιχείρηση να προβεί σε εξαγωγές παρά να προσπαθήσει να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της σε μία ήδη κορεσμένη αγορά (Thomsen&Pedersen, 2000).

Υπάρχουν οφέλη από την εξαγωγική δράση καθώς στην παραπάνω περίπτωση, η εταιρία μπορεί να βρει μία επικερδή αγορά (ίσως ανεξερεύνητη από τους ανταγωνιστές της), να αυξήσει το εισόδημά της καθώς –ειδικά- στα καταναλωτικά αγαθά, στις παραγγελίες του εξωτερικού δεν παρέχεται πίστωση και να κρατήσει την επιχείρηση σε μία εγρήγορση. Μέσα από την έρευνα για την εξαγωγική της δραστηριότητα, θα αποκομίσει πληροφορίες εξέλιξης της ήδη υφιστάμενης δράσης της (ακόμα και για την εγχώρια αγορά).

Τα όπλα της επιχείρησης είναι και οι προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει, αν αποφασίσει να κάνει εξαγωγές. Αυτές είναι (Welch&Luostarinen, 1988):

- a) Η αναπτυγμένη και υψηλή τεχνολογία
- b) Το υψηλό επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης
- c) Το αναπτυγμένο επίπεδο και σύστημα μάρκετινγκ.
- d) Μία σωστή οργανωτική δομή που θα υποστηρίζει τα παραπάνω όπλα.
- e) Η δυνατότητα της κάλυψης της ζήτησης και των αναγκών της συγκεκριμένης αγοράς. (τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα).
- f) Η κυβερνητική πολιτική που ευνοεί κάθε προσπάθεια μίας εθνικής εταιρίας να προβεί σε εξαγωγές. Συνήθως η μη αξιοποίηση αυτής της δυνατότητας από μία εταιρία, οφείλεται στην έλλειψη ενημέρωσής της για τους κρατικούς φορείς που αυτή μπορεί να βασιστεί.

Ωστόσο, δεν πρέπει να παροράται πως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, συχνά δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των εξαγωγών. Έχει φανεί ότι τα αίτια αυτού είναι η έλλειψη χρηματικών πόρων για να γίνει σωστή έρευνα της αγοράς, η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού που θα ασχοληθεί με τη χάραξη της εξαγωγικής στρατηγικής, το υψηλό κόστος του προσωπικού πωλήσεων, το κεφάλαιο επένδυσης στην προσαρμογή της επιχείρησης στα διαφορετικά χαρακτηριστικά ασφάλειας και ποιότητας που εφαρμόζονται αναγκαστικά στις περισσότερες χώρες του εξωτερικού και έλλειψη διοικητικού χρόνου (Zahra, 2005).

Παρ' όλα αυτά, όσον αφορά στην ελληνική πραγματικότητα, τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει προσπάθειες επέκτασης ορισμένων επιχειρήσεων στο εξωτερικό. Υπάρχουν δυσκολίες που εντοπίζονται κυρίως στην έλλειψη κεφαλαίου και ανθρωπίνων πόρων, όμως η έρευνα του διοικητικού προσωπικού ενισχύεται από την ανάπτυξη της τεχνολογίας, την αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας, την προσπάθεια εκσυγχρονισμού του ελληνικού τραπεζικού συστήματος καθώς και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού(Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, 2010).

3.9. ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΜμΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Δεδομένων των οικονομικών συνθηκών στον Ελλαδικό χώρο, κρίνεται απαραίτητη η εξωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων. Ωστόσο, πολιτικοί, γραφειοκρατικοί αλλά και άλλοι παράγοντες – όπως η έλλειψη της σωστής εκπαίδευσης- στον επιχειρηματικό κόσμο- θέτουν εμπόδια στην εξωστρέφεια των επιχειρήσεων(Παπάζογλου, 2014).

Κλάδοι που μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, εφ' όσον φαίνεται πως έχουν περιθώρια να αναπτύξουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα είναι αυτός του τουρισμού, της βιομηχανίας τροφίμων και των εναλλακτικών πηγών ενέργειας.

Ο ρόλος των τραπεζικών ιδρυμάτων μέχρι και το έτος 2006 ήταν υποστηρικτικός σε αυτούς τους κλάδους επιχειρήσεων, αφού συνεργάστηκαν με συγκεκριμένους φορείς (EBRD, EIF, EIB, IFC) και διέθεσαν χρηματικούς πόρους κυρίως σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Στόχος ήταν μειωθεί το αίσθημα της αβεβαιότητας ώστε οι μικρομεσαίες κυρίως επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κάθε κλάδο που προαναφέρθηκε να διεθνοποιηθούν (Αζάρια 2010).

3.9.1. ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

Ο λόγος για τον οποίο η αξιοποίηση των εθνικών χαρακτηριστικών τοποθετείται στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι διότι, ανήκουν στην κατηγορία εκείνη που πρωτίστως πρέπει να αξιοποιήσει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της (Buckleyetal, 2007). Όπως προαναφέρθηκε, η διεθνοποίηση μιας επιχείρησης μπορεί να προκύψει ως λύση στην ανάγκη μεγαλύτερου κέρδους. Αυτός είναι ο λόγος που συνήθως οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις ωθούνται στην εύρεση νέων αγορών . Ο τρόπος που οι επιχειρήσεις διευρύνουν τον κύκλο των πωλήσεών τους είναι (Hyuk, 2000):

- a) παράγοντας επιπλέον είδη από αυτά που προσέφεραν έως τώρα αλλά μέσα στα όρια της τεχνολογίας και της αγοράς που χρησιμοποιούσαν
- b) είτε προϊόντα που διατίθενται στη διεθνή αγορά αλλά παράγονται με την ίδια εγχώρια παραγωγική διαδικασία
- c) είτε με νέες τεχνολογίες αλλά διατίθενται στην ίδια αγορά, είτε προϊόντα που παράγονται με νέα τεχνικά χαρακτηριστικά και διατίθενται σε νέες αγορές (diversification).

Η διεύρυνση της αγοράς και η διάθεση των προϊόντων σε διαφορετικές αγορές μπορεί να γίνεται με γεωγραφικά κριτήρια (επομένως γίνεται λόγος για διεθνοποίηση) είτε να αφορά διαφορετικά τμήματα της αγοράς (εθνικά ή διεθνή). Επίσης , η διαφοροποίηση και διεύρυνση της αγοράς μπορεί να επέλθει με τη δραστηριοποίησή της σε νέους βιομηχανικούς κλάδους τόσο σε εθνικό όσο και υπερεθνικό επίπεδο.

Όλοι οι προαναφερθέντες τρόποι, επιτυγχάνονται με την εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής. Οι τομείς που διαφοροποιείται ένα προϊόν – υπηρεσία είναι τρεις (Erikssonetal, 1997):

- a) το αντικείμενο- προϊόν
- b) η διαδικασία παραγωγής του και
- c) η αγορά.

Γι αυτό έχει διαπιστωθεί ότι οι εταιρίες επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους από τα προϊόντα καθεαυτά στις υπηρεσίες που τα απαρτίζουν, αργότερα τα εξετάζουν όλα μαζί ως σύστημα και τέλος αποκτούν την τεχνογνωσία για τη σωστή διαδικασία μάρκετινγκ

και τη στρατηγική της οργάνωση. Έτσι συνήθως οι οικογενειακές επιχειρήσεις στρέφονται αρχικά στις έμμεσες εξαγωγές και στη συνέχεια πραγματοποιούν επενδύσεις στο διεθνές περιβάλλον.

Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί πως εξαιτίας αυτών των σταδίων από τα οποία πρέπει αν διέλθει η εταιρία, φαίνεται πως ένα δείγμα του τρόπου και της μελλοντικής απόδοσης της διεθνοποίησης είναι ο τρόπος διεύρυνσης της αγοράς της σε εθνικό επίπεδο. Αργότερα, όταν αυτή θα κάνει κινήσεις διεθνοποίησης, αυτές θα επηρεάσουν και τον τρόπο που διευρύνεται η αγορά σε εθνικό επίπεδο. Πέραν της εξαγωγικής δραστηριότητας που μπορεί να αναπτυχθεί, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που μπορεί να λάβουν χώρα και εισαγωγικές ενέργειες. Αυτό έχει παρατηρηθεί κυρίως σε επιχειρήσεις που ασχολούνται με τεχνολογικά προϊόντα και είναι μικρού μεγέθους. Ακόμα και μέσα από τη σχέση που δημιουργείται μέσω των εισαγωγών, αναπτύσσεται μία αμοιροβαρής συνεργασία όπου η εγχώρια επικοινωνεί με τη διεθνή αγορά (Ruigroketal, 2013).

Ως συμπέρασμα της παρατήρησης ορισμένων εταιριών, προκύπτει πως οι μικρότερες επιχειρήσεις είναι ότι αν και η διαχείριση της εσωτερικής αγοράς έχει διαφορές με τη διαχείριση της διεθνούς αγοράς, επηρεάζεται από τον τρόπο λειτουργίας της εταιρίας όσον αφορά στην καινοτομία, την τεχνολογική εξέλιξη, της παραγωγικής δραστηριότητα και στη στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρίας. Ο τρόπος που λειτουργεί ήδη μια επιχείρηση είναι αυτός που τροφοδοτεί τη δραστηριότητά της σε εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο, επομένως καθιστά τη λειτουργία τη – αναπόφευκτα- ομοιογενή.

Χαρακτηριστικό είναι επίσης πως οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε εθνικό επίπεδο κι επικεντρώνονται στην αγορά της χώρας της έδρας τους, τη χειρίζονται με μεγαλύτερη λεπτομέρεια από εκείνες που ιδρύουν τις θυγατρικές τους εταιρίες σε αυτά τα εδάφη (Stopford, 1972, Yin, 2003)

Τα στάδια που από τα οποία διέρχεται μία εταιρία επηρεάζουν και τον τρόπο που δρα γενικότερα για το καταναλωτικό της κοινό. Συγκεκριμένα υπάρχει (Θανάπουλος, 2006):

- a) Εθνοκεντρική προσέγγιση όπου η εταιρία επικεντρώνεται στην αγορά μίας χώρας. Συνήθως αυτήν της έδρας της, εφ'όσον από αυτήν ξεκινά.
- b) Πολυκεντρική προσέγγιση, όπου η εταιρία αρχίζει να διεθνοποιείται και δέχεται επιδράσεις από το διεθνές περιβάλλον. Επηρεάζεται μακροπρόθεσμα και η εθνοκεντρική της προσέγγιση λόγω αυτών των επιρροών.
- c) Γαιοκεντρική προσέγγιση, όπου η εταιρία επικεντρώνεται στην παγκόσμια αγορά και ανάπτυξη.

Διερχόμενη από αυτά τα στάδια η εταιρία ξεκινά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει στο καταναλωτικό κοινό μίας χώρας και στη συνέχεια μεταβάλλει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, βάσει των αναγκών της διεθνούς αγοράς.

Κάνοντας λόγο με οικονομικά δεδομένα, συνήθως μία οικογενειακή κυρίως επιχείρηση, αποφασίζει να προβεί σε εξαγωγές και να ελέγξει τη διεθνή αγορά, αφού τα

οικονομικά της στοιχεία είναι ικανοποιητικά από τη μέχρι τώρα εθνική της δραστηριότητα. Αυτό συμβαίνει λόγω της ασφάλειας που πρέπει να εξασφαλίσει πριν προβεί σε οποιαδήποτε συνεργασία ή επένδυση στο εξωτερικό (Dunning, 2013).

4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

4.1. ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

4.1.1. ΕΙΔΗ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Ο τρόπος με τον οποίο τα στελέχη μιας επιχείρησης εξετάζουν το εξωτερικό περιβάλλον, διαφέρει κι εξαρτάται από το μέγεθος της εταιρίας αλλά και τον τρόπο που αυτή διοικείται. Για αυτό υπάρχουν οι εξής διαδικασίες βολιδοσκόπησης του εξωτερικού περιβάλλοντος κι επιλογής του τρόπου διεθνοποίησης (Παηγουράκης, 1999):

1. Διαδικασία δημιουργίας ευκαιριών έναντι της «ΕΥΡΗΚΑ» προσέγγισης.

Οι δύο αυτές προσεγγίσεις δεν είναι αποκλειόμενες μεταξύ τους. Στην αρχή κατά το στάδιο της προετοιμασίας της εταιρίας και της επώασης της ιδέας, είναι πιο χρήσιμη η μελέτη των ευκαιριών που δημιουργούνται. Στη συνέχεια κατά την κατανόηση της ευκαιρίας και την κατάρτιση της εταιρίας, εφαρμόζεται η εμπειρική προσέγγιση της ευκαιρίας. Ανακαλύπτει δηλαδή η εταιρία με ποιο τρόπο μπορεί να εκμεταλλευτεί τις δυνάμεις της για να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία που της παρουσιάζεται.

2. Αυτόνομη έναντι σε συνεργασία με το δίκτυο διανομής ευκαιρία.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, η συνεργασία μιας επιχείρησης με τους σωστούς φορείς του δικτύου διανομής είναι αυτή που θα της εξασφαλίσει την είσοδο σε νέες αγορές. Η αξία που προσφέρουν στον πελάτη μπορεί να είναι αποτέλεσμα αυτής της συνεργασίας. Έτσι η μία επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τις διασυνδέσεις της άλλης και να δραστηριοποιηθεί στην παγκόσμια αγορά.

3. Ενεργητική έναντι Παθητικής – Τυχαίας ευκαιρίας

Η διαφορά αυτών των μορφών ευκαιρίας είναι η πηγή από την οποία προκύπτουν. Οι μορφές παθητικής ευκαιρίας εμφανίζονται κυρίως μέσω των χρησιμοποιούμενων δικτύων διανομής και των συνεργασιών που συνάπτει η εταιρία. Αντίθετα, όσο ερευνά την διεθνή αγορά μόνη της, μπορεί να ανακαλύπτει νέες ευκαιρίες που δεν εξαρτώνται από τις συνεργασίες που αυτή έχει πραγματοποιήσει.

Έχει διαπιστωθεί η άποψη ότι οι ευκαιρίες που ανιχνεύονται από μία εταιρία είναι συνάρτηση και των δεσμών που έχουν μεταξύ τους όσο και με την ίδια την εταιρία τα στοιχεία του δικτύου διανομής του. Συγκεκριμένα, όταν μία εταιρία, έχει ισχυρούς δεσμούς με τους φορείς που είναι στοιχεία του δικτύου διανομής, δέχεται λιγότερες πληροφορίες, αυτές είναι συνήθως ομοιογενείς (στη διάρκεια του χρόνου) κι επιπλέον δεσμεύεται να χρησιμοποιεί τις ευκαιρίες που της επιτρέπουν να διεθνοποιηθεί μέσω των ήδη συνεργαζόμενων δικτύων διανομής.

Επιπλέον διαπιστώνεται ότι το γνωστικό υπόβαθρο των επιχειρηματιών είναι σημαντικό. Κυρίως αυτό που δημιουργείται από την εργασιακή εμπειρία που πιθανόν θα είχαν τα στελέχη της επιχείρησης στο εξωτερικό και όχι τόσο η εκπαίδευση που πιθανόν να έχουν λάβει από το εξωτερικό – διεθνές περιβάλλον. αυτό σημαίνει, πως τα στελέχη που θα ασχοληθούν με την έρευνα των ευκαιριών που παρουσιάζονται εκτός της εθνικής αγοράς, είναι προτιμότερο να έχουν εργαστεί ή να έχουν ζήσει στο εξωτερικό. Με αυτόν τον τρόπο αποκτούν μία πιο ρεαλιστική και ολοκληρωμένη άποψη, η οποία είναι εκείνη που θα τους πληροφορήσει για τα πιθανά κέρδη της επιχείρησης, αν αυτή αποφασίσει να διεθνοποιηθεί.

Ειδικά στις οικογενειακές επιχειρήσεις (για τις οποίες θα γίνει λεπτομερής αναφορά παρακάτω) που οι επιδράσεις προέρχονται κυρίως από το πιο κοντινό περιβάλλον, οι επιδράσεις των επιχειρηματιών εξαρτώνται από τους συνδεδεμένους τους και από την εκπαίδευση από αποκτά κάθε μέλος της επιχείρησης καθώς και της ίδια της οικογένειας που μπορεί να συμμετέχει ενεργά στην εταιρία (Ξουρής, 1995, Τσόγκας, 2006).

4.1.2. ΣΤΑΔΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΟΧΟΥ

- a) Προσδιορισμός υποψηφίων αγορών βάσει ποσοτικών κριτηρίων, όπως είναι τα οικονομικά στοιχεία, ο πληθυσμός και η γεωγραφικές αποστάσεις.
- b) Αξιολόγηση της κάθε χώρας-αγοράς και θέση προτεραιότητας. Αφού ληφθούν υπόψη οι οικονομικοί δείκτες και κυρίως το κόστος διάθεσης, αποθήκευσης και πώλησης του προϊόντος, η επιχείρηση προσπαθεί να μειώσει τις διαθέσιμες επιλογές της.
- c) Εις βάθος εξέταση της κάθε χώρας. Σε αυτό το στάδιο δίνεται ιδιαίτερη προσοχή να συλλεχθούν τα δεδομένα που αφορούν τον κλάδο που

δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Συγκεκριμένα, το μέγεθος της αγοράς, την ανάπτυξη της αγοράς και την ανταγωνιστική ένταση που αυτή διαμορφώνει.

d) Συμπέρασμα και οριστική επιλογή.

Το πιο κομβικό και σημαντικό στοιχείο στην έρευνα κι επιλογή της κατάλληλης αγοράς για τη διεθνοποίηση της επιχείρησης είναι η προσωπική επαφή του στελέχους της επιχείρησης που ασχολείται με τη διαδικασία διεθνοποίησης, με την χώρα – επιλογή. Η επίσκεψη αυτή μπορεί να ανατρέψει την επιλογή καθώς το στέλεχος θα έχει την ευκαιρία να επαληθεύσει αν τα δεδομένα που χρησιμοποίησε είναι σωστά και να ανακαλύψει στοιχεία που οι φορείς έρευνας δεν μπορούν να διαθέσουν (όπως για παράδειγμα τους καταλληλότερους διανομείς).

Εξάλλου τα ποσοτικά δεδομένα που εξετάζονται στα προαναφερθέντα κριτήρια, είναι δείκτες που δεν πρέπει να εξετάζονται μονομερώς. Αυτό συμβαίνει διότι, πρέπει να εξεταστούν και ποιοτικά δεδομένα. Τα ποιοτικά δεδομένα είναι ειδικότερα και μπορούν να δείξουν το σωστό τρόπο εισόδου και ανάπτυξης της στρατηγικής διεθνοποίησης της εταιρίας (Χολέβας, 1993).

4.2. ΚΡΙΤΙΚΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Σε κάθε περίπτωση, βασική είναι η κατανόηση και μελέτη της Φιλοσοφίας της Παγκόσμιας Τυποποίησης. Οι ανάγκες κι επιθυμίες των καταναλωτών αρχίζουν να αλληλεπιδρούν (μεταξύ των κρατών) με αποτέλεσμα να ομογενοποιούνται όλο και περισσότερο. Λόγω της σύγχρονης οικονομικής κατάστασης, οι πελάτες είναι έτοιμοι να θυσιάσουν κάποιες προτιμήσεις τους ώστε να αποκτήσουν ένα φθηνότερο προϊόν.

Με αυτό το συλλογισμό, οι επιχειρήσεις, μπορούν να δραστηριοποιηθούν πιο εύκολα στην «παγκόσμια αγορά» και να χαράξουν αποτελεσματική στρατηγική εξαγωγικού μάρκετινγκ. Οφείλουν όμως να εφαρμόσουν ένα τυποποιημένο πρόγραμμα μάρκετινγκ που θα τους επιτρέψει να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή του προϊόντος και τη διάθεσή του στην αγορά (Yeoh&Jeong, 1995).

Στη χάραξη μιας αποτελεσματικής στρατηγικής, τα στελέχη που ασχολούνται με τη διερεύνηση της διεθνούς αγοράς , πρέπει να σταθμίσουν τα ελεγχόμενα και μη ελεγχόμενα στοιχεία του διεθνούς μάρκετινγκ. Η τιμή, το προϊόν, τα χαρακτηριστικά της (θυγατρικής) εταιρίας, η προώθηση του προϊόντος, το δίκτυο διανομής και η έρευνα καταναλωτή απαιτούν την εφαρμογή συγκεκριμένων μεθόδων που ελέγχονται από την εταιρία. Ωστόσο, πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα μη ελεγχόμενα στοιχεία της χώρας εξαγωγής που είναι οι πολιτικοοικονομικοί παράγοντες, η δομή του ανταγωνισμού καθώς και το οικονομικό τοπίο κάθε χώρας (OdedShenkar, 2001).

Τα μη ελεγχόμενα στοιχεία πιθανόν να μεταβληθούν στη διάρκεια της εξαγωγικής δράσης και να λειτουργήσουν είτε προς όφελος είτε προς βλάβη μιας οικονομικής

οντότητας. Αναλόγως το στάδιο της εξαγωγής που βρίσκεται κάθε επιχείρηση, μπορεί επηρεαστεί περισσότερο ή λιγότερο από τα μη ελεγχόμενα στοιχεία, καθώς μπορεί να επηρεαστεί κι εμμέσως. Γι αυτό πέραν της εξαγωγικής της δραστηριότητας, πιθανόν να πληγεί από την επιρροή που θα δεχτεί ο κλάδος των μεταφορών ή της προμήθειας των πρώτων υλών που χρησιμοποιεί στην παραγωγική της δραστηριότητα.

Η προσαρμοστικότητα της στρατηγικής της επιχείρησης είναι η αυτή που θα τη βοηθήσει να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Τα στελέχη εταιριών με επιτυχημένη πορεία σε διεθνές επίπεδο, αφουγκράζονται και παρατηρούν τις διαρκείς αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και προσαρμόζονται σε αυτές. Επομένως, στα χάραξη της στρατηγικής της, η εταιρία οφείλει να τη διαμορφώσει με τέτοιο τρόπο που να είναι ευέλικτη (Buckleyetal., 2007, Togniaetal., 2010).

Σύμφωνα με τον Doodle και Lowe (2004) η στρατηγική του διεθνούς μάρκετινγκ πρέπει να :

1. Είναι σαφής ως προς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει και την αξία που προσφέρει στην αγορά –στόχους.
2. Να στοχεύει στη μακροχρόνια σχέση και αφοσίωση από τους πελάτες της, προσφέροντάς τους το προϊόν που καλύπτει τις ανάγκες τους και ικανοποιεί τις επιθυμίες τους.
3. Να ενισχύει το ενδοεταιρικό της περιβάλλον, ώστε να εξελίσσεται διαρκώς, να μαθαίνει και να βελτιώνει την παρουσία της στη διεθνή αγορά.

Οι παράγοντες αυτοί μπορεί είτε συνδυαστικά είτε μεμονωμένα να αποτελέσουν το κλειδί της επιτυχίας μίας εταιρίας στον κλάδο της σε παγκόσμιο επίπεδο.

4.3. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΕ ΜΙΑ ΑΓΟΡΑ

4.3.1. ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ

Βασικό στοιχείο ανίχνευσης του περιβάλλοντος της αγοράς στόχου είναι η τμηματοποίηση αυτής. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως ο όρος Τμηματοποίηση (Segmentation) περιλαμβάνει τη διαίρεση το συνόλου της αγοράς σε υποσύνολα, ομοιογενή ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, που έχουν τις ίδιες ή παρόμοιες ανάγκες και προτιμήσεις. Η Τμηματοποίηση της αγοράς είναι το πρώτο στοιχείο που θα εξεταστεί από οποιαδήποτε επιχείρηση, προκειμένου να διαμορφωθεί η κατάλληλη στρατηγική Μάρκετινγκ αυτής.

Η σωστή διαδικασία Τμηματοποίησης θα γίνει με τις εξής ομάδες κριτηρίων (Λυμπερόπουλοςetal., 2015):

1^η ΟΜΑΔΑ

1. **Γεωγραφικά.** Με αυτόν τον τρόπο θα ομαδοποιηθούν οι καταναλωτές και οι χώρες εξαγωγής, με βάση τόσο τη γεωγραφική τους θέση ανεξάρτητα από την έδρα της εταιρίας, όσο και με βάση τη γεωγραφική τους εγγύτητα.
2. **Πολιτισμικά.** Στη βιβλιογραφία επισημαίνεται από την πλειοψηφία των θεωρητικών ως ο σημαντικότερος παράγοντας για τη γενικότερη στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρίας καθώς. Επίσης χαρακτηρίζεται – μαζί με το νομοθετικό πλαίσιο- ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια εισόδου ενός προϊόντος στην οποιαδήποτε αγορά του εξωτερικού. Περιλαμβάνει την παιδεία, τις ομάδες αναφοράς, τη θρησκεία, τις αξίες, τις κοινωνικές τάξεις, τα ήθη, τα έθιμα και άλλες πηγές.
3. **Οικονομικά.** Σε αυτό περιλαμβάνονται το ΑΕΠ, οι δείκτες οικονομικής ευημερίας, ο ρυθμός ανάπτυξης και κάθε στοιχείο που αφορά την οικονομική δύναμη των καταναλωτών που θα απευθυνθεί.
4. **Δημογραφικά.** Σε συμπλήρωση των πολιτισμικών κριτηρίων, είναι η ομαδοποίηση των καταναλωτών κατά φύλο, ηλικία, εισόδημα, κοινωνική τάξη, εθνικότητα, επάγγελμα κα.
5. **Ψυχογραφικά.** Είναι ευνόητο ότι ο τρόπος ζωής κάθε καταναλωτή αλλά και η κουλτούρα κάθε επιχειρηματία, καθορίζει τη στάση του απέναντι σε ένα προϊόν αλλά και κάθε συνεργασίας. Τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά ενός λαού και τα στοιχεία της προσωπικότητας κάθε τμήματος της αγοράς καθορίζουν τη στάση τους απέναντι σε ένα προϊόν.
6. **Συμπεριφορικά.** Από τη στιγμή που ο καταναλωτής θα προτιμήσει ένα προϊόν, κάθε εξαγωγέας, μέσω των αντιπροσώπων του, οφείλει να εξετάσει τον τρόπο που αυτό θα χρησιμοποιηθεί, το πόσο συχνά θα χρησιμοποιηθεί και σε ποια ποσότητα, το βαθμό αφοσίωσης του καταναλωτή στην επωνυμία που φέρει το προϊόν αλλά και το βαθμό γνώσης του προϊόντος, καθώς μπορεί να ανακύψει η ανάγκη εκπαίδευσης του καταναλωτικού κοινού.

Τα αποτελέσματα από την εξέταση των ανωτέρω αναφερθέντων κριτηρίων, είναι αυτά που θα καθορίσουν τον τρόπο που το κάθε προϊόν θα τοποθετηθεί στην αγορά και κατ' επέκταση στη συνείδηση του καταναλωτή.

2^η ΟΜΑΔΑ

Σε ένα προγενέστερο στάδιο, κάθε επιχείρηση που στοχεύει σε εξαγωγική δραστηριότητα, οφείλει να λάβει υπόψη της κι μία άλλη ομάδα κριτηρίων, τα κριτήρια «μακρο-τμηματοποίησης της βιομηχανικής αγοράς» τα οποία είναι τα εξής:

1. Το μέγεθος του βιομηχανικού αγοραστή.

2. Τη συχνότητα που χρησιμοποιείται το προϊόν.
3. Τη δομή της λειτουργίας των προμηθειών.
4. Τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία.
5. Τον κλάδο της οικονομικής δραστηριότητας στην οποία υπάγεται η εξαγωγική επιχείρηση.
6. Τον τρόπο χρήσης του προϊόντος.
7. Τον τύπο της προμήθειας.

Τα κριτήρια αυτά εξετάζονται κυρίως από εταιρίες που εμπορεύονται βιομηχανικά προϊόντα ενώ η πρώτη ομάδα κριτηρίων τμηματοποίησης , από εταιρίες με αντικείμενο εμπορίας καταναλωτικά προϊόντα. Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση, κάθε ομάδα κριτηρίων προσφέρει σημαντική πληροφορία σε κάθε είδος επιχειρηματικής δραστηριότητας και γι αυτό σε δεύτερο στάδιο εξετάζεται από κάθε περίπτωση διαμόρφωσης στρατηγικής εξαγωγικού μάρκετινγκ.

5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

5.1. ΑΠΟΦΑΣΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Συνήθως οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ανακαλύψουν τον τρόπο με τον οποίο θα προβούν στη διάθεση των προϊόντων τους. Ειδικά όσον αφορά στον τομέα της καινοτόμου επιχειρηματικότητας, ισχύει πως η καινοτομία αυτούσια, δημιουργεί αξία στον πελάτη η οποία μπορεί να διατεθεί παγκοσμίως. Ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει αυτό περιλαμβάνει νέες μεθόδους παραγωγής, εξαγωγές σε νέες αγορές, εξαγωγές σε νέες πηγές πρώτων υλών καθώς και νέες οργανωσιακές μεθόδους.

Μία διαφοροποιημένη με την ανωτέρω προσέγγιση είναι αυτή που εκτιμά πως η ευκαιρία της εταιρίας για διεθνοποίηση εντοπίζεται στην έρευνα αγοράς και στις πληροφορίες που έχει η επιχείρηση για το εξωτερικό περιβάλλον. Με αυτόν τον τρόπο ο επιχειρηματίας ανακαλύπτει τα κενά στις ανάγκες των καταναλωτών οποιασδήποτε χώρα και πιθανόν να συνειδητοποιήσει ότι μπορεί να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες καθώς και να εφαρμόσει τεχνικές και μεθόδους που μπορεί να είναι εφικτές να εφαρμοστούν στη συγκεκριμένη χώρα.

Άλλη μέθοδος προσέγγισης ορίζει πως η ευκαιρία είναι εκείνη η περίπτωση που η τιμή πώλησης ενός προϊόντος ξεπερνά το κόστος παραγωγής του (πρώτες ύλες, ανθρώπινο δυναμικό κλπ.) κι επιφέρει στην εταιρία υψηλά περιθώρια κέρδους (Χατζηδημητρίου, 2003).

Ο πιο επικαιροποιημένος και περιεκτικός ορισμός είναι αυτός που αναφέρεται στους MacDougall και Oniatt, 2000, σύμφωνα με τον οποίο η καινοτόμος επιχειρηματικότητα είναι ένας συνδυασμός καινοτόμου και προληπτικής δραστηριότητας, η οποία αναζητά

το ρίσκο, σε διεθνές επίπεδο και στόχο έχει να δημιουργήσει αξία στους οργανισμούς. Αυτός ο ορισμός που ταυτίζει την καινοτόμου επιχειρηματικότητα με την ευκαιρία δραστηριοποίησης της εταιρίας σε διεθνές επίπεδο, αναδεικνύει ως πραγματική ευκαιρία, την αξία που καλείται να δώσει ο επιχειρηματίας στο διεθνές καταναλωτικό κοινό.

Στοιχείο της αναδυόμενης ευκαιρίας είναι η εκμετάλλευση και η επιλογή του σωστού δικτύου διανομής. Οι μικρομεσαίες και οικογενειακές επιχειρήσεις, προτιμούν να συνεργάζονται με εταιρίες που προέρχονται αρχικά από τα στενά οικογενειακό και φιλικό τους περιβάλλον ενώ αντίθετα οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις προτιμούν να έχουν ως κριτήριο το οικονομικό όφελος που θα αποκομίσουν από τη συνεργασία τους. Η σύνδεση με συγκεκριμένο δίκτυο διανομής, μπορεί να έχει μεγαλύτερη ή μικρότερη απόδοση για την προσπάθεια διεθνοποίησης της εταιρίας, διότι, το δίκτυο διανομής είναι πόλος πληροφοριών για το εξωτερικό περιβάλλον και ανάλογα του επιπέδου διεθνοποίησης στο οποίο συμμετέχει κάθε μεταφορέας, εξωτερικός συνεργάτης κλπ. μπορεί να δώσει μεγαλύτερη αξία στη συνεργασία.

Φτάνοντας σε αυτό το στάδιο του σχεδιασμού της διεθνοποίησης, η εταιρία- και ειδικά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις για τις οποίες θα γίνει λόγος παρακάτω- προχωρούν στη χάραξη της στρατηγικής τους. Σε αυτήν, σημαντικό ρόλο θα έχει η στρατηγική που θα ακολουθήσουν στο μάρκετινγκ (Διεθνές Μάρκετινγκ).

Ο πίνακας εξηγεί τις πηγές άντλησης κινήτρων που ωθούν μια εγχώρια εταιρία να ασκήσει την εμπορική της δραστηριότητα στο διεθνές περιβάλλον και τον τρόπο που επιλέγει τη μέθοδο που θα ακολουθήσει.

Σαφέστερα, διακρίνει πέντε τρόπους που επηρεάζουν την απόφαση διεθνοποίησης μιας επιχείρησης. Το πρωταρχικό κίνητρο (primary motivation), την αναζήτηση ικανοτήτων που θα κληθεί να αναπτύξει ή κατέχει καλύτερα από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές της, την αναζήτηση γνώσεων, την έρευνα αγοράς και τη μελέτη της αποτελεσματικότητάς της. Κάθε πηγή απαιτεί τη συνεργασία συγκεκριμένων τμημάτων του οργανογράμματος της επιχείρησης αλλά και των γνώσεων διαφορετικών τομέων της υλοποίησης της στρατηγικής της εταιρίας.

Εφόσον λοιπόν μία εταιρία αποφασίσει ότι θα προβεί στη διεθνοποίηση οφείλει να ακολουθήσει συγκεκριμένα βήματα.

Διαδικασία επιτυχούς διεθνοποίησης των εταιριών

Τα στάδια που πρέπει να χαρτογραφήσει μία εταιρία για να προβεί σε ενέργειες διεθνοποίησης είναι συγκεκριμένα και πρέπει να γίνουν προσεκτικά ώστε να γίνει αυτό με το σωστό τρόπο. Στη συνέχεια θα αναλυθεί ο ενδεικνύμενος τρόπο χάραξης αυτής της στρατηγικής.

Αφού ληφθεί η απόφαση από μία εταιρία να προβεί σε πωλήσεις στη διεθνή αγορά, πρέπει να μελετήσει αν υπάρχουν κυβερνητικοί ή νομοθετικοί περιορισμοί, τα στοιχεία του ανταγωνισμού και τα υποκατάστατα ή παρόμοια προϊόντα που υπάρχουν στην αγορά που αποφάσισε να δραστηριοποιηθεί.

Επίσης, πρέπει να εντοπίσει το ίδιο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, να εξετάσει το ποσοστό ελέγχου που επιθυμεί να έχει στην αγορά και την υποστήριξη που θα χρειαστεί. Ωστόσο οφείλει να εντοπίσει τα μειονεκτήματά της και να σταθμίσει τους πόρους που θα χρειαστεί (κεφάλαια, ανθρώπινο δυναμικό) για να χαράξει τη στρατηγική της.

Αρχικά το πλάνο της θα είναι μακροπρόθεσμο (ύψος δαπανών, κέρδη, απόδοση επένδυσης) κι έπειτα θα θέσει επιμέρους πλάνα, για μικρότερα χρονικά διαστήματα. Οι βάσεις για τα δύο είδη πλάνων που αναφέρθηκαν είναι η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος ώστε να ληφθούν οι καταλληλότερες αποφάσεις.

Πριν γίνει η προσπάθεια σχεδιασμού της διεθνοποίησής της, η εταιρία οφείλει να εξετάσει το προσφορότερο έδαφος που θα τη βοηθήσει να αυξήσει τα κέρδη της, αν σε αυτό διατεθούν τα προϊόντα της (Βαμβούκας, 2004).

ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Οι ευκαιρίες του διεθνούς περιβάλλοντος για τις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Ο τρόπος με τον οποίο τα στελέχη μιας επιχείρησης εξετάζουν το εξωτερικό περιβάλλον, διαφέρει κι εξαρτάται από το μέγεθος της εταιρίας αλλά και τον τρόπο που αυτή διοικείται. Για αυτό υπάρχουν οι εξής διαδικασίες βολιδοσκόπησης του εξωτερικού περιβάλλοντος κι επιλογής του τρόπου διεθνοποίησης.

1. Διαδικασία δημιουργίας ευκαιριών έναντι της «ΕΥΡΗΚΑ» προσέγγισης.¹

Οι δύο αυτές προσεγγίσεις δεν είναι αποκλειόμενες μεταξύ τους. Στην αρχή κατά το στάδιο της προετοιμασίας της εταιρίας και της επώασης της ιδέας, είναι πιο χρήσιμη η μελέτη των ευκαιριών που δημιουργούνται. Στη συνέχεια κατά την κατανόηση της ευκαιρίας και την κατάρτιση της εταιρίας, εφαρμόζεται η εμπειρική προσέγγιση της ευκαιρίας. Ανακαλύπτει δηλαδή η εταιρία με ποιο τρόπο μπορεί να εκμεταλλευτεί τις δυνάμεις της για να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία που της παρουσιάζεται.

2. Αυτόνομη έναντι σε συνεργασία με το δίκτυο διανομής ευκαιρία.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, η συνεργασία μιας επιχείρησης με τους σωστούς φορείς του δικτύου διανομής είναι αυτή που θα της εξασφαλίσει την είσοδο σε νέες αγορές. Η αξία που προσφέρουν στον πελάτη μπορεί να είναι αποτέλεσμα αυτής της συνεργασίας. Έτσι η μία επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τις διασυνδέσεις της άλλης και να δραστηριοποιηθεί στην παγκόσμια αγορά.

3. Ενεργητική έναντι Παθητικής – Τυχαίας ευκαιρίας

Η διαφορά αυτών των μορφών ευκαιρίας είναι η πηγή από την οποία προκύπτουν. Οι μορφές παθητικής ευκαιρίας εμφανίζονται κυρίως μέσω των χρησιμοποιούμενων δικτύων διανομής και των συνεργασιών που συνάπτει η εταιρία. Αντίθετα, όσο ερευνά την διεθνή αγορά μόνη της, μπορεί να ανακαλύπτει νέες ευκαιρίες που δεν εξαρτώνται από τις συνεργασίες που αυτή έχει πραγματοποιήσει.

Έχει διαπιστωθεί η άποψη ότι οι ευκαιρίες που ανιχνεύονται από μία εταιρία είναι συνάρτηση και των δεσμών που έχουν μεταξύ τους όσο και με την ίδια την εταιρία τα στοιχεία του δικτύου διανομής του. Συγκεκριμένα, όταν μία εταιρία, έχει ισχυρούς δεσμούς με τους φορείς που είναι στοιχεία του δικτύου διανομής, δέχεται λιγότερες πληροφορίες, αυτές είναι συνήθως ομοιογενείς (στη διάρκεια του χρόνου) κι επιπλέον δεσμεύεται να χρησιμοποιεί τις ευκαιρίες που της επιτρέπουν να διεθνοποιηθεί μέσω των ήδη συνεργαζόμενων δικτύων διανομής.

Επιπλέον διαπιστώνεται ότι το γνωστικό υπόβαθρο των επιχειρηματιών είναι σημαντικό. Κυρίως αυτό που δημιουργείται από την εργασιακή εμπειρία που πιθανόν θα είχαν τα στελέχη της επιχείρησης στο εξωτερικό και όχι τόσο η εκπαίδευση που πιθανόν να έχουν λάβει από το εξωτερικό – διεθνές περιβάλλον. αυτό σημαίνει, πως τα στελέχη που θα ασχοληθούν με την έρευνα των ευκαιριών που παρουσιάζονται εκτός της εθνικής αγοράς, είναι προτιμότερο να έχουν εργαστεί ή να έχουν ζήσει στο εξωτερικό. Με αυτόν τον τρόπο αποκτούν μία πιο ρεαλιστική και ολοκληρωμένη άποψη, η οποία είναι εκείνη που θα τους πληροφορήσει για τα πιθανά κέρδη της επιχείρησης, αν αυτή αποφασίσει να διεθνοποιηθεί.

Ειδικά στις οικογενειακές επιχειρήσεις (για τις οποίες θα γίνει λεπτομερής αναφορά παρακάτω) που οι επιδράσεις προέρχονται κυρίως από το πιο κοντινό περιβάλλον, οι επιδράσεις των επιχειρηματιών εξαρτώνται από τους συνδεδεμένους τους και από την εκπαίδευση από αποκτά κάθε μέλος της επιχείρησης καθώς και της ίδια της οικογένειας που μπορεί να συμμετέχει ενεργά στην εταιρία.

6. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τα κριτήρια τμηματοποίησης που χρησιμοποιούνται στο διεθνές μάρκετινγκ για την κατηγοριοποίηση των χωρών είναι (Kotabe&Helsen, 2001)

:

- a) Ο συνδυασμός της λογικής και του συναισθήματος
- b) Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των χωρών σε μακρο-επίπεδο
- c) Τα δημογραφικά κριτήρια σε συνδυασμό με την οικονομική κατάσταση

- d) Τα κριτήρια κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης
- e) Οι αναλογίες του πληθυσμού που κατανέμονται στις κοινωνικοοικονομικές τάξεις
- f) Ο τρόπος ζωής σε συνδυασμό με αντιλήψεις, πρότυπα ζωής, δημογραφικά στοιχεία
- g) Πολιτισμικές διαστάσεις.
- h) Εσωτερικά

Πέρα από την έρευνα που θα κάνει η εταιρία για την καταλληλότητα μίας ξένης αγοράς, να δεχτεί τα προϊόντα της, κάθε επιχείρηση (βιομηχανικών ή καταναλωτικών προϊόντων) οφείλει να λάβει υπόψη της και τις ίδιες ικανότητές της. Αυτές που θα τις εξασφαλίσουν το πρώτο και κυριότερο κριτήριο, πριν προχωρήσει σε οποιαδήποτε άλλη αναζήτηση. Τη δυνατότητα να παράγει και να εμπορεύεται το αντικείμενο της δραστηριότητάς της. (Capacity)

Αυτό θα το επιτύχει λαμβάνοντας υπόψη της τα εξής ίδια χαρακτηριστικά της (Λυμπερόπουλος et al. 2015):

- a) Το βαθμό διεθνοποίησης της εταιρείας
- b) Τους μελλοντικούς στόχους της Διοίκησης
- c) Την εμπειρία της σε εξαγωγικές δραστηριότητες
- d) Την οικονομική δυνατότητα της εταιρείας
- e) Τους χρησιμοποιούμενους ανθρώπινους πόρους

6.1. ΑΠΟΦΑΣΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Συνήθως οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ανακαλύψουν τον τρόπο με τον οποίο θα προβούν στη διάθεση των προϊόντων τους. Ειδικά όσον αφορά στον τομέα της καινοτόμου επιχειρηματικότητας, ισχύει πως η καινοτομία αυτούσια, δημιουργεί αξία στον πελάτη η οποία μπορεί να διατεθεί παγκοσμίως. Ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει αυτό περιλαμβάνει νέες μεθόδους παραγωγής, εξαγωγές σε νέες αγορές, εξαγωγές σε νέες πηγές πρώτων υλών καθώς και νέες οργανωσιακές μεθόδους.

Μία διαφοροποιημένη με την ανωτέρω προσέγγιση είναι αυτή που εκτιμά πως η ευκαιρία της εταιρίας για διεθνοποίηση εντοπίζεται στην έρευνα αγοράς και στις πληροφορίες που έχει η επιχείρηση για το εξωτερικό περιβάλλον. Με αυτόν τον τρόπο ο επιχειρηματίας ανακαλύπτει τα κενά στις ανάγκες των καταναλωτών οποιασδήποτε χώρα και πιθανόν να συνειδητοποιήσει ότι μπορεί να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες καθώς

και να εφαρμόσει τεχνικές και μεθόδους που μπορεί να είναι εφικτές να εφαρμοστούν στη συγκεκριμένη χώρα.

Άλλη μέθοδος προσέγγισης ορίζει πως η ευκαιρία είναι εκείνη η περίπτωση που η τιμή πώλησης ενός προϊόντος ξεπερνά το κόστος παραγωγής του (πρώτες ύλες, ανθρώπινο δυναμικό κλπ) κι επιφέρει στην εταιρία υψηλά περιθώρια κέρδους.

Ο πιο επικαιροποιημένος και περιεκτικός ορισμός είναι αυτός που αναφέρεται στους MacDougall and Oniatt, 2000, σύμφωνα με τον οποίο η καινοτόμος επιχειρηματικότητα είναι ένας συνδυασμός καινοτόμου και προληπτικής δραστηριότητας, η οποία αναζητά το ρίσκο, σε διεθνές επίπεδο και στόχο έχει να δημιουργήσει αξία στους οργανισμούς. Αυτός ο ορισμός που ταυτίζει την καινοτόμου επιχειρηματικότητα με την ευκαιρία δραστηριοποίησης της εταιρίας σε διεθνές επίπεδο, αναδεικνύει ως πραγματική ευκαιρία, την αξία που καλείται να δώσει ο επιχειρηματίας στο διεθνές καταναλωτικό κοινό.

Στοιχείο της αναδύομενης ευκαιρίας είναι η εκμετάλλευση και η επιλογή του σωστού δικτύου διανομής. Οι μικρομεσαίες και οικογενειακές επιχειρήσεις, προτιμούν να συνεργάζονται με εταιρίες που προέρχονται αρχικά από τα στενά οικογενειακά και φιλικό τους περιβάλλον ενώ αντίθετα οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις προτιμούν να έχουν ως κριτήριο το οικονομικό όφελος που θα αποκομίσουν από τη συνεργασία τους. Η σύνδεση με συγκεκριμένο δίκτυο διανομής, μπορεί να έχει μεγαλύτερη ή μικρότερη απόδοση για την προσπάθεια διεθνοποίησης της εταιρίας, διότι, το δίκτυο διανομής είναι πόλος πληροφοριών για το εξωτερικό περιβάλλον και ανάλογα του επιπέδου διεθνοποίησης στο οποίο συμμετέχει κάθε μεταφορέας, εξωτερικός συνεργάτης κλπ μπορεί να δώσει μεγαλύτερη αξία στη συνεργασία.

Φτάνοντας σε αυτό το στάδιο του σχεδιασμού της διεθνοποίησης, η εταιρία- και ειδικά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις για τις οποίες θα γίνει λόγος παρακάτω- προχωρούν στη χάραξη της στρατηγικής τους. Σε αυτήν, σημαντικό ρόλο θα έχει η στρατηγική που θα ακολουθήσουν στο μάρκετινγκ (Διεθνές Μάρκετινγκ).

Σαφέστερα, διακρίνει πέντε τρόπους που επηρεάζουν την απόφαση διεθνοποίησης μιας επιχείρησης. Το πρωταρχικό κίνητρο (primary motivation), την αναζήτηση ικανοτήτων που θα κληθεί να αναπτύξει ή κατέχει καλύτερα από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές της, την αναζήτηση γνώσεων, την έρευνα αγοράς και τη μελέτη της αποτελεσματικότητάς της. Κάθε πηγή απαιτεί τη συνεργασία συγκεκριμένων τμημάτων του οργανογράμματος της επιχείρησης αλλά και των γνώσεων διαφορετικών τομέων της υλοποίησης της στρατηγικής της εταιρίας.

Εφόσον λοιπόν μία εταιρία αποφασίσει ότι θα προβεί στη διεθνοποίηση οφείλει να ακολουθήσει συγκεκριμένα βήματα.

7. ΜΟΝΤΕΛΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

7.1. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΗ ΧΩΡΟ

Σχετικά με τα επικρατέστερα μοντέλα λήψης αποφάσεων, τα οποία χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να διευρύνουν την αγορά στόχο, έχουν αναπτυχθεί συγκεκριμένα πρότυπα. Αυτά ακολουθούνται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από τα στελέχη που είναι αρμόδια για την οργάνωση της στρατηγικής διεθνοποίησης και των οικογενειακών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων. (Cavusgil&Knight,2015)

Α. Εκπλήρωση, Αιτίου – Αποτελέσματος, Συλλογισμός.

• Εκπλήρωση(Effectuation)

Στη μέθοδο λήψης αποφάσεων, αυτός ο τρόπος, εξετάζει και μελετά τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Βασίζεται στον έλεγχο της αβεβαιότητας (περισσότερο απ' ότι στο σχεδιασμό και την πρόβλεψη), χρησιμοποιώντας ποσοτικά δεδομένα. Στην ουσία, η επιχείρηση ερευνά ευκαιρίες που της παρουσιάζονται βάσει της θέσης που βρίσκεται στον παρόντα χρόνο, των δυνατοτήτων της και των καναλιών διανομής που μπορεί να αξιοποιήσει στο παρόν.

• Σχέση Αιτίου- Αποτελέσματος (Causation)

Εκκίνηση αποτελεί το αντικείμενο του στρατηγικού στόχου που θέτει η επιχείρηση. Με προσανατολισμό σε αυτόν, τα στελέχη ανιχνεύουν τους τρόπους – ευκαιρίες για να τον επιτύχουν. Οι βασικοί πυλώνες στους οποίους στηρίζονται είναι ο στόχος, πώς θα βελτιωθούν τα αποτελέσματα της εταιρίας και με ποιο τρόπο (με χαμηλότερο βαθμό κινδύνου) θα επιτύχει το στόχο της.

Φαίνεται πως τα δύο αναλυθέντα μοντέλα λήψης αποφάσεων έρχονται σε αντίθεση καθώς στην πρώτη περίπτωση τα πρόσωπα που λαμβάνουν μία απόφαση στηρίζονται σε ποσοτικά δεδομένα τα οποία μπορούν να οδηγήσουν σε ασφαλέστερες προβλέψεις, αξιοποιούν τις προσωπικές τους εμπειρίες και βασίζονται στο χαμηλό κόστος για την επένδυσή τους, περισσότερο από όσους υποστηρίζουν το δεύτερο τρόπο λήψης αποφάσεων.

• Συλλογισμός (RuleBasedTheory)

Είναι η πιο πρόσφατη ανάπτυξη μεθόδου λήψης απόφασης. Και σε αυτήν τα στελέχη στηρίζονται σε συγκεκριμένους συλλογιστικούς κανόνες, προκειμένου να μειώσουν την

αβεβαιότητα στη λήψη της απόφασής τους. Με την έννοια «κανόνες» νοούνται οι μεταβλητές που λαμβάνονται υπόψη και εξετάζονται από τα στελέχη, οι οποίες τοποθετούνται σε ένα σχέδιο συλλογιστικής ανάλυσης.

Από 2014, οι θεωρητικοί που ασχολήθηκαν με αυτή τη μέθοδο λήψης αποφάσεων αναγνώρισαν τη συμβολή αυτής της συλλογιστικής στη διαδικασία αξιολόγησης.

B. Οντολογία των Ευκαιριών στη Διεθνή Επιχείρηση : Εμπειρισμός, Κονστρουκτιβισμός, Κριτικός Ρεαλισμός.

• Εμπειρισμός (Empiricism)

Ο εμπειρισμός κάνει την παραδοχή ότι οι ευκαιρίες υπάρχουν για την επιχείρηση στο εξωτερικό περιβάλλον και η ίδια καλείται να τις ανακαλύψει και να τις εκμεταλλευτεί. Γι αυτό ελέγχοντας μεταβλητές όπως το κόστος παραγωγής, τη σταθερότητα του πολιτικού περιβάλλοντος κλπ, μία επιχείρηση μπορεί να λάβει μια συμφέρουσα απόφαση.

• Κονστρουκτιβισμός (Constructivism)

Αντίθετα οι υποστηρικτές αυτής της θεωρίας, εκτιμούν ότι οι ευκαιρίες στο διεθνή χώρο «χτίζονται» και εξελίσσονται με την αλληλεπίδραση και τις συνεργασίες μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) και των υπερεθνικών αγορών μεταξύ τους.

• Κριτικό παρόν (Critical Realist)

Πρόσφατα αναπτύχθηκε και αυτή η θεωρία που στηρίζεται στην παραδοχή ότι η διεθνής επιχειρηματικότητα στηρίζεται στα εξής :

a) Υπάρχουν αμέτρητες ευκαιρίες στο διεθνή χώρο και μπορούν να αξιοποιηθούν από τις εταιρίες

b) Υπάρχουν πολλές ανεξερεύνητες ευκαιρίες που εμφανίζονται αν ο «πραγματικός κόσμος» εξεταστεί υπό μία διαφορετική πραγματικότητα. Αυτό επιτάσσει στελέχη που σκέφτομαι με πιο διευρυμένους ορίζοντες.

Οι υποστηρικτές αυτής της θεωρίας, πιστεύουν ότι κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα σε πολυεθνικό επίπεδο, είναι δυνατή λόγω της κατάργησης των ορίων στην εύρεση ευκαιριών. Αυτό σημαίνει πως ακόμα και αν μία εταιρία αποτύχει να αποδώσει στο βαθμό που είχε σχεδιάσει, ευθύνεται ο λάθος τρόπος σχεδιασμού και όχι η μη ύπαρξη της ευκαιρίας που αφουγκράστηκε εξ' αρχής.

Οι επιδράσεις σε μία απόφαση είναι παράγοντες που επηρεάζουν τον Οικονομικό Τομέα, την Παραγωγή, το Δίκτυο Διανομής, και την Καινοτόμο Επιχειρηματικότητα (Fernandez & Nieto, 2006).

1.Ο οικονομικός τομέας εξετάζει τις ευκαιρίες στη διεθνή αγορά από τη σκοπιά της αύξησης του οικονομικού αποτελέσματος που θα επιφέρει στη συνολική εικόνα της επιχείρησης. Η λογική αυτή είναι εφάμιλλη με αυτή των Εμπειριστών. Βασική ερώτηση που θέτουν οι υποστηρικτές της είναι «Πώς μπορεί η εταιρία να επιλέξει τον τόπο που θα δραστηριοποιηθεί και με ποιο τρόπο με προϋπόθεση τα εφόδια που ήδη υπάρχουν σε αυτήν , ώστε να εκπληρώσει και τους στρατηγικούς της στόχους».

Επίσης παίρνει στοιχεία και από τον Vissak (2005) καθώς μελετά τις ευκαιρίες με την επιρροή που μπορούν να ασκήσουν τα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος στο στρατηγικό της σχεδιασμό λαμβάνοντας υπόψη τους όσο το δυνατόν περισσότερους αστάθμητους παράγοντες.

Επομένως, οι ευκαιρίες υφίστανται και πρέπει να τις εκμεταλλευτεί με κριτήριο τη ζήτηση της αγοράς, το κόστος πώλησης και την προσφορά πρώτης ύλης. Το μειονέκτημα αυτού του τρόπου είναι ότι δε λαμβάνει υπόψη της το χρόνο δραστηριοποίησης μιας εταιρίας στο εξωτερικό και το στάδιο που διανύει ως εξαγωγική εταιρία.

2.Ο τομέας της διαδικασίας παραγωγής ψάχνει τον τρόπο που μια εταιρία θα δραστηριοποιηθεί σε μια διαφορετική από αυτήν που έχει συνηθίσει να δραστηριοποιείται. Η βασική ερώτηση του στελέχους που στηρίζει την απόφασή του σε αυτή τη λογική ενδιαφέρεται για τον τρόπο που η επιχείρηση θα δραστηριοποιηθεί στο εξωτερικό και ποια επιπρόσθετα μέτρα καλείται να λάβει.

Αυτή η οπτική δέχεται πως υπάρχουν ευκαιρίες και δυνατότητες σε όλη την αγορά και το μόνο που απομένει σε μια εταιρία είναι να βρει τον κατάλληλο τρόπο και τα κατάλληλα μέσα αξιοποίησής της.

3.Το Δίκτυο Διανομής, βλέπει την παγκόσμια αγορά ως ένα δίκτυο. Γι αυτό οι επιχειρήσεις μπορούν να γίνουν τμήμα αυτού του δικτύου μόνο αν αναπτύξουν σύνδεση – συνεργασία (με επίσημο ή ανεπίσημο τρόπο) με φορείς αυτού του συστήματος. Και σε αυτήν την περίπτωση , δεδομένου ότι οι τρόποι που μια επιχείρηση μπορεί να εμπλακεί στο διεθνές σύστημα είναι πολλοί, οι ευκαιρίες γι αυτήν να προβεί στη διεθνοποίησή της, είναι εξίσου αναρίθμητες. Βέβαια αυτό που δεν εξηγεί αυτού του είδους η προσέγγιση είναι πως μπορεί να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ εταιριών που βρίσκονται σε διαφορετικό στάδιο ανάπτυξης.

4.Το μοντέλο της Καινοτόμου Επιχειρηματικότητας επενδύει στη γρήγορη, με υψηλό βαθμό ρίσκου και σε πρώιμο στάδιο ύπαρξης της εταιρίας, διεθνοποίηση. Η κίνηση αυτής της διεθνούς επένδυσης απαιτεί έναν επιχειρηματία ο οποίος δημιουργεί ένα καινοτόμο προϊόν ή υπηρεσία με σκοπό να το διαθέτει στην παγκόσμια αγορά. Προς εξυπηρέτηση αυτού του στόχου.

Το μοντέλο της Σύγχρονης Καινοτόμου Επιχειρηματικότητας, είναι το μοναδικό μοντέλο λήψης αποφάσεων που εξετάζει κάθε επιχείρηση αναλόγως του σταδίου εξαγωγής στο οποίο βρίσκεται και ερευνά τις ευκαιρίες που εμφανίζονται στο δίκτυο της παγκόσμιας αγοράς.

7.2. ΠΟΙΑ ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΕΓΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Από τις προαναφερθείσες μεθόδους, βρίσκουν εφαρμογή ορισμένες από αυτές. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας των ιδιόμορφων χαρακτηριστικών διοίκησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.(Θερίου 2015)

1. Άμεση Επένδυση

Πολλές επιχειρήσεις και κυρίως πολυεθνικές, επιλέγουν να διαθέσουν τα προϊόντα τους στη διεθνή αγορά μέσω ιδίων παραγωγικών μονάδων εγκατεστημένων στη χώρα στόχο. Αυτό συμβαίνει διότι οι επιχειρήσεις μπορούν να διαθέσουν το προϊόν τους με χαμηλότερο κόστος (ειδικά αν πρόκειται για ευαίσθητο προϊόν), δεν εμποδίζονται από πιθανές δασμολογικές και κυβερνητικές ρυθμίσεις, διαθέτουν καλύτερη και πιο άμεση πληροφόρηση για την αγορά στόχο, ανταποκρίνεται πιο γρήγορα και άμεσα στις ανάγκες των πελατών της, μειώνει το εργατικό κόστος (ειδικά σε περίπτωση που πρόκειται για προϊόντα υψηλής παραγωγικής έντασης).

Αντίθετα, πρέπει να συνυπολογιστεί το κόστος της επένδυσης για την οργάνωση των παραγωγικών εγκαταστάσεων στη νέα αγορά και το κόστος των διοικητικών στελεχών και γενικότερα ανθρωπίνου δυναμικού που απαιτείται για την επάνδρωση αυτού του επιχειρήματος.

Παλαιότερα, σε άμεση επένδυση προέβαιναν οι επιχειρήσεις με ισχυρά οικονομικά πλεονεκτήματα. Η επιλογή της χώρας γινόταν με κριτήριο την εγγύτητα της τοποθεσίας στην αγορά που στοχεύει η επιχείρηση. Σήμερα όμως, τα κριτήρια επικεντρώνονται στο κόστος των πρώτων υλών, του ανθρωπίνου δυναμικού και το μεταφορικό κόστος. Η εταιρία που αποφασίζει να μεταφέρει την παραγωγική της δυναμικότητα στο εξωτερικό, θα κινηθεί με συγκεκριμένο τρόπο. Οι τρόποι αυτοί είναι (Κυρικλής, 2002):

1. Παροχή τεχνογνωσίας στα πρόσωπα που δρουν ως παραγωγοί.
2. Παροχή άδειας εμπορίας ή εκμετάλλευσης της μεθόδου παραγωγής ή της επωνυμίας μιας εταιρίας (Licensing)
3. Η σύμβαση δικαιόχρησης (Franchising)
4. Παραγωγή μέσω ιδίων εγκαταστάσεων

2. Άμεσο ηλεκτρονικό μάρκετινγκ

Η εκμετάλλευση των οδών που παρέχει το ηλεκτρονικό εμπόριο, καθιστά αυτόν τον τρόπο διεθνοποίησης, ως τον πιο άμεσο, εύκολο για να ερευνηθεί η αγορά- στόχος και γρήγορο τρόπο γνωστοποίησης της εταιρίας στους πελάτες της. Βασικό στοιχείο αυτής της οδού είναι η προτυποποίηση του προϊόντος και η προσωποποιημένη ανταπόκριση της εταιρίας στις ανάγκες των πελατών της.

Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει η επιχείρηση να εκπαιδεύσει κατάλληλα το προσωπικό της και κυρίως να συντονίσει αποτελεσματικό κάθε σημείο του δικτύου διανομής της, ώστε να εξυπηρετεί και να ικανοποιεί άμεσα τους πελάτες της. Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι η πρώτη που υιοθετείται από επιχειρήσεις που ωθούνται στην πρώτη κίνηση διεθνοποίησής τους κατόπιν της πρώτης παραγγελίας που λαμβάνουν από το εξωτερικό. Αυτό, διότι συνειδητοποιούν την ανάγκη δημιουργίας μιας πλατφόρμας που να επικοινωνεί το πληροφοριακό σύστημα της εταιρίας με τις παραγγελίες των πελατών του εξωτερικού.

3. Άλλοι Τρόποι

Άλλοι τρόποι διεθνοποίησης μιας παραγωγικής εταιρίας είναι (Μελάς & Πολλαλής, 2002):

- Η παραγωγή με σύμβαση που επιτρέπει στην εταιρία να συμβληθεί με παραγωγό εταιρία στο εξωτερικό ώστε υπό τις υποδείξεις της να διαθέσει το προϊόν στην αγορά.
- Η παραγωγή κατά παραγγελία, όπου η εταιρία προβαίνει σε μία αντίστοιχη με την προαναφερθείσα σύμβαση, με λιγότερο μόνιμο χαρακτήρα και κατόπιν παραγγελίας.
- Η παραγωγή με συνεργασία. Σε αυτήν την περίπτωση οι εταιρίες που συνεργάζονται είναι προέρχονται από διαφορετικά κράτη. Η μία εκ των πολλών είναι εγχώρια και το ποσοστό των μετοχών που κατέχει μπορεί να ορίζεται σε ορισμένες περιπτώσεις από νομοθετικές διατάξεις. Ο επιχειρηματικός κίνδυνος μοιράζεται μεταξύ των επιχειρήσεων, γεγονός που μπορεί να συνεπάγεται μεν μεγαλύτερη αποδοτικότητα για τη δράση της επιχείρησης που πρόκειται να διεθνοποιηθεί, αλλά η μεγάλη δέσμευση μπορεί να έχει επιπτώσεις.
- Μία διαφορετική μέθοδος είναι η συγχώνευση των επιχειρήσεων με εξαγορά. Η στρατηγική ευνοεί τις οικονομίες κλίμακας και των δύο επιχειρήσεων καθώς η εξαγοράζουσα εταιρία διαθέτει οικονομικούς πόρους και η εξαγοραζόμενη διαθέτει περισσότερες γνώσεις και διασυνδέσεις στην αγορά, στο δίκτυο διανομής και παρέχει ισχυρή διεθνή βάση. Η συγχώνευση των επιχειρήσεων μέσω εξαγοράς μπορεί να είναι :
 - A) Οριζόντια (horizontal) όπου συγχωνεύονται επιχειρήσεις που παράγουν τα ίδια προϊόντα
 - B) Κάθετη (vertical) όπου οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας ενός προϊόντος.
 - Γ) Επέκταση προϊόντων (product extension) με την οποία διευρύνονται τα προϊόντα της επιχείρησης

Δ) Επέκταση αγορών(marketextension), παρεμφερές είδος αφού η εταιρία εισέρχεται σε νέες αγορές

Ε) Μη συσχετιζόμενες αγορές (conglomerate- diversification). Σε αυτή την περίπτωση,οι εταιρίες έχουν διαφορετικά αντικείμενα εμπορίας αλλά εκμεταλλεύονται τις οικονομίες κλίμακας που τους ευνοούν.

Επίσης, υπάρχουν οι στρατηγικές συμμαχίες. Οι εταιρίες που συνεργάζονται μπορεί να ανήκουν στον ίδιο σε διαφορετικούς κλάδους κι επιτυγχάνουν να εισέλθουν αποτελεσματικά και με μικρότερο ρίσκο σε νέες αγορές.

Τέλος είναι η ενδοεπιχειρησιακή μεταφορά. Περιλαμβάνει τη διάθεση των προϊόντων της μητρικής επιχείρησης σε θυγατρική της στο εξωτερικό.

8. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ – ΣΤΑΔΙΑ

Τα στάδια της διεθνοποίησης μιας εταιρίας είναι μεν συγκεκριμένα όμως δεν διέπονται από ιεραρχία ή χρονική προτεραιότητα καθώς εφαρμόζονται αναλόγως των αναγκών και της στρατηγικής κάθε εταιρίας (Αυλωνίτης et al., 2010).

1ο Στάδιο: Ακανόνιστες Εξαγωγές

Σε αυτό το στάδιο βρίσκονται οι επιχειρήσεις που καταφεύγουν στις εξαγωγές λόγω πλεονάσματος στο εμπόρευσμά τους. Αυτό δημιουργείται από τις διακυμάνσεις στα επίπεδα παραγωγής ή ζήτησης του προϊόντος. Σε περίπτωση που η εγχώρια ζήτηση αυξηθεί η εξαγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης υποχωρεί.

2ο Στάδιο: Συχνές Εξαγωγές – Μέσω Αντιπροσώπων ή Θυγατρικών

Προτεραιότητα της εταιρίας σε αυτές τις περιπτώσεις είναι η κάλυψη της εγχώριας ζήτησης. Η εξαγωγική δραστηριότητα εξυπηρετεί την ανάγκη της εταιρίας για επιπλέον κερδοφορία. Εφ' όσον μία εταιρία επιτυγχάνει στην εγχώρια αγορά προχωρά και στο διεθνές εμπόριο, επεκτείνοντας το δίκτυο διανομής της. (DirectExport).

3ο Στάδιο: Διεθνές Μάρκετινγκ – Παραγωγή και διάθεση στο εξωτερικό

Κλειδί της επιτυχίας αυτών των εταιριών είναι η εφαρμογή διαφορετικών στρατηγικών μάρκετινγκ για κάθε χώρα κάθε κράτους. Σε αυτήν την περίπτωση η επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στην πώληση προϊόντων σε πολλές χώρες και πολιτισμούς. Τα μείγματα μάρκετινγκ κάθε θυγατρικής εταιρίας ακολουθούν διαφορετική στρατηγική μάρκετινγκ έχοντας μικρή αλληλεπίδραση μεταξύ τους.

4ο Στάδιο : Παγκόσμιο Μάρκετινγκ

Αγορά στόχος αυτού του στρατηγικού μάρκετινγκ είναι ο παγκόσμιος καταναλωτής. Εκμεταλλευόμενες τις οικονομίες κλίμακας οι εταιρίες, αποβλέπουν στην εξαγωγή τυποποιημένων προϊόντων που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες κάθε αγοράς κάθε στόχου. Γι αυτό προσπαθεί να βρει και να εξάγει εκείνο το προϊόν που θα παράγεται με

τρόπο που θα μειώνει το κόστος και θα προσελκύει όλο και περισσότερους πελάτες, εξασφαλίζοντας υψηλότερα έσοδα.

5ο Στάδιο : Ειδικές Περιπτώσεις

Τέτοιες είναι οι επιχειρήσεις που έχουν δημιουργηθεί ως «Παγκόσμιες» με ορίζοντα τη διεθνή τους δραστηριότητα. Βασική προϋπόθεση είναι η εξασφάλιση της υλικής, επικοινωνιακής και πληροφορικής υποδομής που τους επιτρέπει να επιτύχουν την κάλυψη όσο το δυνατόν περισσότερων χωρών.

Μία άλλη περίπτωση είναι «Δικτυωμένες» επιχειρήσεις. Αυτές διαθέτουν το δίκτυο συνεργασίας και διανομής του προϊόντος τους, σε διαφορετικές χώρες. Στην πράξη, οι περισσότερες από αυτές ξεκινούν με τη δημιουργία ενός δικτύου επικοινωνίας και διανομής σε εθνικό επίπεδο και στη συνέχεια το χρησιμοποιούν ως βάση – γέφυρα για την είσοδό τους στο διεθνές καταναλωτικό κοινό.

8.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

8.1.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΕ ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

Όσον αφορά στις στρατηγικές εισόδου μιας εταιρίας στην ξένη αγορά, όχι μόνο με την εγκαθίδρυσή της εκεί αλλά και με οποιαδήποτε μορφή εισόδου της διακρίνει τους παρακάτω τρόπους (Cateora&Graham, 2003):

A. ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν (e – επιχειρείν) είναι ο πλέον διαδεδομένος τρόπος γνωστοποίησης της επιχείρησης στο εξωτερικό, λόγω της ευκολίας πρόσβασης στην πληροφορία από τον καταναλωτή, κι εξαρτάται από Το μέγεθος της επιχείρησης, τη διεθνή εμπειρία, τη φύση του προϊόντος, τη φάση του κύκλου ζωής του προϊόντος, τους γενικότερους επιχειρηματικούς στόχους, τα αναμενόμενα κέρδη κάθε στρατηγικής συγκριτικά με το ύψος του αναλαμβανόμενου κινδύνου, τη γεωγραφική και πολιτισμική απόσταση μεταξύ των χωρών, το μέγεθος και τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο, το κόστος των συναλλαγών (Αυλωνίτηςetal., 2010).

Δεν είναι άτοπο να υποστηριχθεί πως το διαδικτυακό μάρκετινγκ είναι από τους πιο ασφαλείς και οικονομικά συμφέροντες τρόπους επικοινωνίας, κάθε εμπορικής επιχείρησης με τους καταναλωτές της. Ως καταναλωτές της δε, ορίζονται οι «πολίτες του κόσμου» καθώς αυτή είναι η σύγχρονη πραγματικότητα την οποία βιώνει το καταναλωτικό κοινό. Ένα βασικό πλεονέκτημα που προσφέρει το διαδίκτυο είναι η

γνωστοποίηση των προβληματισμών και των αναγκών των καταναλωτών ανά τμήμα της αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, αφού γίνει η ανίχνευση της αγοράς – στόχου, η επιχείρηση μπορεί να όχι μόνο να συμβουλευτεί αλλά να συμμετέχει ενεργά σε ιστοσελίδες όπου γίνονται οι σχετικές συζητήσεις και να αντλεί πληροφορίες βελτίωσης του προϊόντος της ίδιας αλλά και να ανακαλύπτει πιθανές ανάγκες των καταναλωτών της, που δεν καλύπτουν οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές της.

Με αυτόν τον τρόπο υπάρχει άμεση πληροφόρηση και πολλές φορές οι λύσεις για την αύξηση των εξαγωγών της (https://www.researchgate.net/publication/267097026_Success_Factors_of_Internet_use_for_Exporting_by_Greek_Companies_during_the_Period_of_the_Financial_Crisis).

B. ΕΞΑΓΩΓΕΣ

Εφόσον η επιχείρηση έχει αποφασίσει να προβεί σε εξαγωγές, μπορεί να χρησιμοποιήσει τους εξής τρόπους ώστε να διανείμει τα προϊόντα της σε οποιαδήποτε χώρα. Σημειώνεται πως κάθε είδος εξαγωγής επιλέγεται βάσει της στάθμισης του συμφέροντος της εξαγωγικής εταιρίας, τόσο του οικονομικού όσο και του παραγωγικού της δυναμικού.

Διακρίνονται λοιπόν οι εξής περιπτώσεις (Cateora&Graham, 2003):

a) Έμμεση Εξαγωγή

Πρόκειται για τη μεταπώληση, του πλεονάσματος των προϊόντων που παράγονται σε μία αγορά του εσωτερικού. Η ενέργεια γίνεται από επιχειρήσεις, με αντικείμενο τη μεταπώληση αυτών των προϊόντων οι οποίες είναι εγκαθιδρυμένες στο εσωτερικό.

1. **Μεσάζοντες (Brokers).** Πρόκειται για μεσάζοντες μεταξύ των εμπόρων του εσωτερικού με τους αγοραστές του εξωτερικού. Ο μεσάζων απολαμβάνει προμήθεια για τη διαμεσολάβησή του.
2. **Εξαγωγικοί Αντιπρόσωποι.** Εφαρμόζουν περισσότερο το σύστημα της παροχής ενός προϊόντος κατόπιν παραγγελίας (JustInTimeSystem).
3. **Εταιρίας Διαχείρισης εξαγωγών.** Αυτές οι εταιρίες πωλούν προϊόντα και ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Σημαντικός λόγος για τον οποία μία ή και περισσότερες εγχώριες εξαγωγικές εταιρίες, καταφεύγουν σε αυτή τη λύση είναι το πλεονέκτημα της μείωσης του κόστους για τη διεξαγωγή της δραστηριότητας στο εξωτερικό. Αυτού του είδους οι εταιρίες αμοίβονται ποσοστιαία, από τις πωλήσεις που πραγματοποιούν μη ανταγωνιστικά προϊόντα, μέσω αυτών.
4. **Συγκεκριμένα γραφεία** που ασχολούνται με τη διάθεση προϊόντων στο εξωτερικό (exporthouses)
5. **Σημεία πώλησης των προϊόντων**, είτε αυτόνομα είτε εγκατεστημένα σε άλλα καταστήματα ή εμπορικά κέντρα του εξωτερικού που ασχολούνται με τη διάθεσή συγκεκριμένης επωνυμίας προϊόντος.

(Κατωτέρω αναλύονται οι παραπάνω πληροφορίες)

b) Άμεση Εξαγωγή

Η διενέργεια της άμεσης εξαγωγής περιλαμβάνει την οργάνωση και τον έλεγχο του συνόλου της εξαγωγικής διαδικασίας από την εταιρία (κανάλια διανομής, υπηρεσίες προώθησης κλπ). Βασικό πλεονέκτημα αυτού του είδους εξαγωγής είναι σχετικά ή καθολικά υψηλός βαθμός ελέγχου και η προστασία της επωνυμίας της εταιρίας. Επίσης η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα της οικονομία κλίμακας. Σε αυτόν τον τρόπο εξαγωγικής δραστηριότητας εντάσσονται οι εμπορικοί πράκτορες που εγκαθίστανται στα τρίτα κράτη, οι εμπορικοί αντιπρόσωποι (κατά τη νομική ορολογία), η χρήση ειδικών γραφείων πωλήσεων στο εξωτερικό καθώς (σύμφωνα με μία μερίδα θεωρητικών) και η ίδρυση θυγατρικών εταιριών. Συγκεκριμένα :

Σε αυτό το είδος υπάγονται (Cateora&Graham, 2003):

1. **Εμπορικοί αντιπρόσωποι στο εξωτερικό.** Έχουν τη δυνατότητα να εμπορεύονται κι άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα αλλά είναι οι μοναδικοί εισαγωγείς του προϊόντος στο εξωτερικό.
2. **Διανομείς –Έμποροι.** Ως στοιχείο του δικτύου διανομής, αναλαμβάνουν τη διανομή του προϊόντος σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Επειδή το μεταφορικό κόστος κάθε εξαγωγής και το κανάλι διανομής σε Τρίτη χώρα φέρουν ιδιαίτερη βαρύτητα για την εξαγωγική δραστηριότητα, οι εταιρίες αυτές, αντιλαμβάνονται τη δύναμή τους και μπορούν να θέσουν τους δικούς τους κανόνες τόσο στις τιμές όσο και τους όρους πληρωμής.
3. **Θυγατρική Εμπορική Εταιρία.** Η ίδρυσή της εξασφαλίζει τους αποθηκευτικούς χώρους και – αναλόγως του τρόπου σύστασης και λειτουργίας της- το διοικητικό έλεγχο της αγοράς του εξωτερικού, όμως συνεπάγεται υψηλότερο κόστος και μεγαλύτερο ρίσκο για την εταιρία.
4. **Συνεταιριστικές Οργανώσεις.** Αποτελούνται από παραγωγούς που δεν μπορούν να εξάγουν μεμονωμένα τα προϊόντα τους και μέσω των συνεταιρισμών επιμερίζουν το κόστος μεταφοράς και κάθε ενέργειας που συνδέεται με αυτή τη δραστηριότητα.

C. ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ

Τα νομοθετικά εμπόδια εισόδου σε μία ξένη αγορά, κάμπτονται μέσω της σύναψης συμβάσεων με φορείς που βρίσκονται στο εξωτερικό.

1. **Παραγωγή βάσει συμβολαίου (contractmanufacturing):** Όπου μία παραγωγική εταιρία σε τρίτο κράτος αναλαμβάνει την παραγωγή και προμήθεια του προϊόντος στην αγορά του εξωτερικού, όμως κατόπιν παραγγελίας και υπό τις προϋποθέσεις που θέτει ο εξαγωγέας.
2. **Εκχώρηση Άδειας (Licensing):** Σε αυτή τη μορφή, ο αδειούχος, έχει τη δυνατότητα (όχι την υποχρέωση) να χρησιμοποιεί την επωνυμία, την τεχνογνωσία,

την ευρεσιτεχνία ή τα πνευματικά δικαιώματα μίας εταιρίας, τις τεχνικές συμβουλές καθώς και αυτές σε θέματα μάρκετινγκ.

3. **Δικαιόχρηση (franchising):** Ο δικαιοδόχος, υποχρεούται να χρησιμοποιεί την επωνυμία και τον τρόπο λειτουργίας της δικαιοπαρόχου εταιρίας, χωρίς να παρεκκλίνει. Με αυτή τη μορφή, ο δικαιοδόχος, αναλαμβάνει ως επενδυτικό κίνδυνο μόνο την πληρωμή της Δικαιόχρησης, αποφεύγοντας κάθε άλλο ρίσκο. Έτσι δημιουργούνται αλυσίδες καταστημάτων.
4. **Κοινοπραξία (jointventure):** Δύο εταιρίες συνεργάζονται ώστε να γίνει διαμοιρασμός του κόστους και να εκμεταλλευτούν η μία τις δυνατότητες της άλλης για την αποτελεσματικότερη διεξόδυση στην αγορά του εξωτερικού.
5. **Διεθνής Στρατηγική Συμμαχία:** Έχει κοινά στοιχεία με την Κοινοπραξία, καθώς οι εταιρίες που συμμετέχουν σε αυτήν εκμεταλλεύονται αμφότερες το κεφάλαιο της κάθε μίας, τις γνώσεις και τις διασυνδέσεις στην αγορά του εξωτερικού.
6. **Αποκλειστική σύμβαση προμηθειών:** Όπου η εταιρία προμηθεύεται τις πρώτες ύλες από συγκεκριμένους φορείς ή προμηθεύει συγκεκριμένες εταιρίες του εξωτερικού.
7. **Παροχή χρήσης των τεχνικών γνώσεων στο εξωτερικό:** Πρόκειται για συμβάσεις σύμφωνα με τις οποίες αυτό που εξάγεται στην πραγματικότητα είναι ο τρόπος δράσης ή παραγωγής ενός προϊόντος με συγκεκριμένο τρόπο.
8. **Χρήση Πατέντας (patentlicense):** Αφού κατοχυρωθεί η πατέντα από μία εταιρία, εκείνη είναι η μόνη αρμόδια να τη διαθέτει με τον τρόπο που η ίδια κρίνει ότι θα της αποφέρει περισσότερα κέρδη.

D. ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

Σε ορισμένες περιπτώσεις ο εξαγωγέας, προτιμά να επενδύσει σε μία ξένη εταιρία ή να ιδρύσει τη δική του εταιρία στο εξωτερικό. Ο κύριος λόγος που συμβαίνει αυτό είναι το χαμηλότερο κόστος. Είναι γεγονός ότι ορισμένες χώρες προσφέρουν φθινό εργατικό δυναμικό, χαμηλότερη φορολογία για την ίδρυση και λειτουργία μίας επιχείρησης καθώς και οικονομικές πρώτες ύλες και ενεργειακές πηγές.

Εν τούτοις, με την άμεση ξένη επένδυση ελλοχεύει ο κίνδυνος του κρατικού παρεμβατισμού – ειδικά όταν ανθεί μία δραστηριότητα- καθώς και αυτός των συναλλαγματικών ανατιμήσεων.

Κάποια από τα βασικά οφέλη που έχει μια επιχείρηση όταν εξαγοράζει μία ήδη υφιστάμενη του εξωτερικού ή ιδρύει εκεί μία νέα είναι το χαμηλό κόστος παραγωγής η αποτελεσματικότερη προώθηση των πωλήσεων στην ξένη αγορά, η μείωση των μεταφορικών εξόδων, η αποφυγή δασμών, η αξιοποίηση των κινήτρων που παρέχονται προκειμένου να προσελκύσουν ξένους επενδυτές.

Διαδεδομένη μορφή άμεσης ξένης επένδυσης είναι η συγχώνευση με εξαγοράς μίας ξένης επιχείρησης. Αποτέλεσμα αυτής της ενέργειας είναι η οριζόντια ή κάθε ολοκλήρωση του εξαγωγέα και η εκμετάλλευση των προαναφερθέντων πλεονεκτημάτων (Kojima, 1978, Baldwin&Martin, 1999, Dimitratosetal, 2009).

Ε. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟΥΣ ΕΝΔΙΑΜΕΣΟΥΣ

Αυτή η μορφή χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις που εξάγουν το πλεόνασμα της παραγωγής τους που δεν απορροφήθηκε από την εγχώρια αγορά. Οι εξαγωγικοί ενδιάμεσοι γνωρίζουν τις συνθήκες ανταγωνισμού στο εξαγωγικό εμπόριο και τα σωστά κανάλια διανομής. Διακρίνονται σε δύο υποκατηγορίες (Plakogiannaki, 2012):

- a) **Εξαγωγικοί Μεσάζοντες** που μεσολαβούν μεταξύ του εξαγωγέα και του τελικού καταναλωτή και προτιμώνται από επιχειρήσεις που κάνουν ευκαιριακές εξαγωγές, καθώς το κόστος παροχής των υπηρεσιών τους είναι χαμηλότερο από αυτό ενός μόνιμου στελέχους πωλήσεων στο εξωτερικό και
- b) **Εξαγωγικοί Πράκτορες** που έχουν μεγαλύτερη δέσμευση απέναντι στον εξαγωγέα καθώς διαθέτουν τα προϊόντα του κατ' αποκλειστικότητα σε μία χώρα.

Δεν είναι λίγοι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι οι συμβάσεις- συνεργασίες με συγκεκριμένους εμπλεκόμενους που αποτελούν και στοιχεία του δικτύου διανομής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, είναι περισσότερο αναγκαίο στοιχείο για τη διεθνοποίηση της επιχείρησης, παρά ένας επιπλέον τρόπος διεθνοποίησης.

8.1.2. ΜΙΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η διαφορετική προσέγγιση που έχει διατυπωθεί από τη βιβλιογραφία, κατηγοριοποιεί τη διεθνοποίηση σε τρία είδη. Θέτουν δηλαδή ως βασικές κατηγορίες τις εξαγωγές, τις συνεργασίες που συνάπτονται μεταξύ των επιχειρήσεων (του ίδιου ή διαφορετικού κλάδου) και τις άμεσες επενδύσεις. Οι περισσότεροι ερευνητές έχουν διατυπώσει την άποψη ότι η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων επηρεάζει κι επηρεάζεται από τις εξωτερικές διαδικασίες που χρειάζεται να κάνει η επιχείρηση. Ωστόσο ο Luostariner(1980) συμπληρωματικά και παράλληλα με τις εξωτερικές διαδικασίες πιστεύει ότι επηρεάζουν και οι εσωτερικές διαδικασίες της ήδη υφιστάμενης επιχείρησης.

Ο τρόπος διεθνοποίησης μιας επιχείρησης, επηρεάζει την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και τον τρόπο που δρα σε νομικό, λογιστικό, οργανωτικό στρατηγικό πλαίσιο. Αυτό ισχύει και προς την αντίστροφη κατεύθυνση, καθώς οι εσωτερικές διαδικασίες που λειτουργούν σε μια εταιρία, θα την καθοδηγήσουν να επιλέξει συγκεκριμένο τρόπο διεθνοποίησης.

Σύμφωνα με τον Shumpeter, ο τρόπος διεθνοποίησης αλλά και η χώρα που αυτός θα εφαρμοστεί, αντιπροσωπεύει διαφορετικές αξίες για την εταιρία.

9. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΩΣ ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η σημασία του μαρκετινγκ στην προσπάθεια διεθνοποίησης των επιχειρήσεων είναι υψηλής προτεραιότητας, καθώς η αξία του έχει αναδειχθεί μέσα από την εξέλιξη κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας οποιουδήποτε κλάδου. Για τον ορισμό ενός τόσο σημαντικού και πολυδιάστατου επιστημονικού κλάδου έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί.

Ο πιο αντιπροσωπευτικός είναι αυτός που παρατίθεται στο παρόν:

Ως «Μαρκετινγκ» ορίζεται η «διοικητική συστηματική δραστηριότητα που αποβλέπει στην αναγνώριση, πρόβλεψη και ικανοποίηση των αναγκών/επιθυμιών/απαιτήσεων των πελατών με στόχο το κέρδος (χρηματικό ή κοινωνικό), σε μια συγκεκριμένη αγορά που συνολικά ταυτίζεται με την ύπαρξη και αποστολή της επιχείρησης» (Πανηγυράκης, 2012).

Στη συνέχεια κρίνεται σκόπιμο να εξεταστεί το μείγμα μάρκετινγκ τόσο σε εθνικό όσο και διεθνές επίπεδο.

9.1. MARKETING MIX

Το μείγμα Marketing, ως επιχειρηματικό εργαλείο, περιλαμβάνει (Πανηγυράκης, 2012):

1. το Προϊόν (Product)
2. την Τιμή (Price)
3. τον Τόπο (Place) και
4. την Προώθηση (Promotion).

Στο Διεθνές Μάρκετινγκ τα χαρακτηριστικά του μείγματος αυτού, χρήζουν ιδιαίτερης προσέγγισης καθώς εφαρμόζονται ορισμένες διαφοροποιήσεις. Συγκεκριμένα(Πανηγυράκης, 2012):

Στο Προϊόν, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή όχι μόνο στα εξωτερικά στοιχεία και τα χαρακτηριστικά του αλλά και στη συσκευασία του, τα στοιχεία της ετικέτας του, τις πρόσθετες εγγυήσεις που πρέπει να παρέχει στον τελικό καταναλωτή καθώς και τις υπηρεσίες από τις οποίες συνοδεύεται. Στο Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ, τα στοιχεία αυτά καθορίζονται περισσότερο από τους μεσάζοντες, το πολιτισμικό καθώς και το νομικό πλαίσιο της χώρας στην οποία θα εισαχθεί το προϊόν.

Το ύψος της Τιμής πρέπει να είναι τέτοιο ώστε να εξασφαλίζεται κέρδος για την επιχείρηση και ταυτόχρονα να είναι συμφέρον για τον καταναλωτή – πελάτη του προϊόντος. Σε εθνικό επίπεδο, η τιμή του προϊόντος καθορίζεται από την στρατηγική της επιχείρησης (lowcost, differentiation) ενώ σε διεθνές επίπεδο, πέραν του κόστους προμήθειας, παραγωγής, και διανομής(χονδρική, λιανική, εκπτώσεις, όγκος πωλήσεων

και ταύτιση της τιμής με την ποιότητα του προϊόντος), η εξαγωγική επιχείρηση πρέπει να σταθμίσει τον αριθμό των μεσαζόντων που απαιτούνται (σε κάθε κανάλι διανομής), τις νομισματικές διακυμάνσεις και το φορολογικό δίκαιο κάθε χώρας και τις μεθόδους dumping ή parallel/graymarketing που χρησιμοποιεί κάθε εξαγωγέας.

Ο Τόπος σχετίζεται άμεσα με τα κανάλια και τον τρόπο διανομής στις χώρες εξαγωγής. Συγκεκριμένα εξαρτάται από το σύστημα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (logistics), το Χονδρεμπόριο, τη Λιανική και το Άμεσο Μάρκετινγκ.

Τέλος η επιχείρηση οφείλει να εφαρμόζει μια αποτελεσματική μέθοδο Προώθησης για να πείθει, να ενημερώνει και να εκπαιδεύει τους αγοραστές του προϊόντος για την αξία του. Συγκεκριμένα, καλείται να επιλέξει και να εφαρμόσει την προσωπική πώληση, τις δημόσιες σχέσεις, τις χορηγίες, το lobbying, τη δημοσιότητα, να οργανώσει εκδηλώσεις, διαγωνισμούς και γενικώς να καλλιεργήσει μία φιλική ατμόσφαιρα για το προϊόν της, σε έναν διαφορετικό πολιτισμικό κόσμο.

Όταν αυτό συμβαίνει σε διεθνές επίπεδο, η κάθε μέθοδος προώθησης, να προσαρμοστεί στις ιδιαιτερότητες της αγοράς στην οποία απευθύνεται.

Επιπρόσθετα, ο σύγχρονος επιχειρηματικός κόσμος, απαιτεί την καλλιέργεια μακροχρόνιας σχέσεις με τους πελάτες. Γι αυτό η έρευνα για την ανακάλυψη και κάλυψη των αναγκών τους είναι ο πυρήνας κάθε παραγωγικής δραστηριότητας. Η ικανοποίηση των πελατών είναι αυτή που θα εξασφαλίσει την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση και την μακροπρόθεσμη ευημερία αυτής (Frankel&Jeffrey, 2001).

9.2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΕΙΓΜΑΤΟΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Τα στοιχεία που προαναφέρθηκαν, είναι οι βάσεις κάθε εμπορικής δραστηριότητας τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Ειδικότερα, στην εξαγωγική δραστηριότητα, μία επιχείρηση θα συναντήσει ως τα δύο μεγαλύτερα εμπόδια τη διαφορετικότητα στον πολιτισμικό και νομοθετικό τομέα.

Γι' αυτό, προκειμένου να επιτύχει στην υλοποίηση της στρατηγικής Μάρκετινγκ που θα επιλέξει, πρέπει να προσθέσει το μείγμα Μάρκετινγκ (Zuidhof, 2003)

1. την Εξυπηρέτηση του τελικού της καταναλωτή με την παροχή ειδικών υπηρεσιών κι Εγγυήσεων.
2. τη Διαδικασία προμήθειας του προϊόντος, ώστε αυτό να διατηρείται αναλλοίωτο. Σε αυτό το στάδιο, ο εξαγωγέας, πρέπει να φροντίσει τους όρους πληρωμής του προϊόντος, τις μεθόδους αποστολής, καθώς και την παρουσία αντιπροσώπων στην αγορά του εξωτερικού.
3. Τους Ανθρώπους που εκπροσωπούν το προϊόν στην αγορά- στόχο. Είναι ευνόητο πως οι άνθρωποι που πωλούν κάθε προϊόν πρέπει να είναι γνώστες της γλώσσας και της κουλτούρας ώστε να συμβάλλουν στην οικειοποίηση του προϊόντος στην ξένη αγορά

4. Τη Συσκευασία του προϊόντος, ώστε να συμβάλλει στη χρηστικότητα του, να είναι θελκτική για τους καταναλωτές και να βοηθά τη μεταφορά και τη διατήρησή του σε όλες τις κλιματικές συνθήκες και σε μεγάλες χιλιομετρικές αποστάσεις.

9.3. ΣΥΓΚΡΙΣΗ

Συγκρίνοντας το αντικείμενο δραστηριότητας των δύο ειδών μάρκετινγκ φαίνεται πως αντικείμενο του κάθε είδους είναι το διαφορετικό πολιτισμικό και κοινωνικό περιβάλλον που αντιμετωπίζουν, η διαφορετική συμπεριφορά του καταναλωτή, η δυσκολία πρόσβασης στα κανάλια διανομής κι επικοινωνίας, οι διαφορετικές ομάδες συμφερόντων, και το διαφορετικό οικονομικό περιβάλλον. Το Διεθνές Μάρκετινγκ, διακρίνεται από τη μεγαλύτερη πολυπλοκότητά του και προσδίδει μεγαλύτερο βαθμό δυσκολίας στην πορεία και το σχεδιασμό του στρατηγικού μάρκετινγκ κάθε εταιρίας (Kotler&Keller, 2005).

10. ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΜμΕ

10.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το δίλημμα εισόδου σε μία αγορά του εξωτερικού είναι αν η εταιρία θα προβεί σε άμεση ή έμμεση εξαγωγή. Τα πλεονεκτήματα της άμεσης εξαγωγής είναι η ο πλήρης έλεγχος που ασκεί η εταιρία στο σύνολο της διαδικασίας πώλησης. Ωστόσο σε αυτή την περίπτωση απαιτούνται υψηλές επενδύσεις τόσο χρηματικές όσο και σε διοικητικά στελέχη, ώστε να διοικήσουν στην εξωχώρια αγορά. Αυτός είναι κι ένας από τους λόγους που οι μικρές επιχειρήσεις επιλέγουν την έμμεση εξαγωγή ως πιο συμφέρουσα και οικονομική οδό για τη διεθνοποίησή τους.

Η επιλογή της αγοράς που θα διεθνοποιηθεί η επιχείρηση στηρίζεται σε δύο κριτήρια (Madhok, 1997).

1ο Κριτήριο: Δείκτης Επιχειρησιακών Ευκαιριών

Οι επιχειρησιακές ευκαιρίες φαίνονται μέσα από την εξέταση συγκεκριμένων δεικτών. Αυτοί είναι ο πληθυσμός μιας χώρας και ο ρυθμός μεταβολής του, η πληθυσμιακή δομή, η γεωγραφική απόσταση – που επηρεάζει το κόστος και τα κανάλια διανομής του προϊόντος- , το κατά κεφαλήν εισόδημα, οι οικονομικοί δείκτες, ο βαθμός πολιτικού κινδύνου και ο βαθμός του ανταγωνισμού.

2ο Κριτήριο : Βαθμός ομοιότητας με την Εθνική αγορά.

Ένα ακόμα στοιχείο που πρέπει να εξεταστεί είναι το πλαίσιο και την κουλτούρα των καταναλωτών της αγοράς που δραστηριοποιείται. Οποιαδήποτε αγορά έχει ομοιότητες με

αυτή την αγορά έχει περισσότερα πλεονεκτήματα για να αποτελέσει τον πρώτο πόλο δραστηριοποίησης της εταιρίας. Κρίνεται ουσιαστικά πόσο ταιριάζει το προϊόν στην αγορά του εξωτερικού και όχι το αντίθετο.

10.2. ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ορισμός:

Το Διεθνές Μάρκετινγκ ασχολείται με τη φιλοσοφία της ανταλλαγής σε περισσότερες από μία χώρες. Η διαδικασία που αποβλέπει στην ανεύρεση και ικανοποίηση των παγκόσμιων αναγκών/ επιθυμιών με αποτελεσματικότερο τρόπο από τον ανταγωνισμό, είτε είναι εθνικός είτε διεθνής, όπως και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ στο πλαίσιο των περιορισμών που θέτει το παγκόσμιο περιβάλλον με στόχο το κέρδος (χρηματικό ή κοινωνικό).

Μέσα από τον ανωτέρω ορισμό, προκύπτει ότι κάθε επιχείρηση που πρόκειται να δραστηριοποιηθεί σε τρίτα κράτη οφείλει να προσδιορίσει τις ανάγκες των πελατών της σε διεθνές επίπεδο, να συντονίσει τις διαδικασίες επικοινωνίας και διανομής του προϊόντος και ταυτόχρονα να λαμβάνουν υπόψη τους περιορισμούς και τα εμπόδια εισόδου στη διεθνή αγορά (Kotler&Keller, 2005).

Είναι γεγονός πως στο Διεθνές Μάρκετινγκ αντικείμενο έρευνας είναι άγνωστα επιχειρηματικά περιβάλλοντα που συνεπάγονται λιγότερο έλεγχο στο μείγμα μάρκετινγκ. Συνεπώς απαιτείται μεγαλύτερη προσπάθεια στον προγραμματισμό και στην πρακτική αντιμετώπισης αυτής της πολυπλοκότητας, από τα στελέχη της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, το Διεθνές Μάρκετινγκ διαχειρίζεται το σύστημα εισροών – εκροών σε διεθνές επίπεδο, έχει ως «πρωταγωνιστές» τους καταναλωτές τρίτων κρατών και διαμορφώνει με διαφορετικό τρόπο την εφαρμογή και αξιοποίηση των πληροφοριών στην έρευνα και ανάπτυξή του. Επομένως, είναι ευνόητη η πολυπλοκότητά και η οργάνωση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής διεθνοποίησης.

Σύμφωνα με τον Porter(1986) οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη του διεθνούς εξαγωγικού Μάρκετινγκ είναι:

1. Ο κορεσμός της εθνικής αγοράς. Η υγιής πορεία μίας επιχείρησης απαιτεί τη διεύρυνση του μεριδίου αγοράς της και την αύξηση του κύκλου εργασιών της. Για να το επιτύχει αυτό, οφείλει να αναζητήσει πελάτες και σε υπερεθνικό επίπεδο όχι μόνο για να αναπτυχθεί αλλά και να επιβιώσει.

2. Η εξασφάλιση συγκεκριμένων φορολογικών πλεονεκτημάτων που προσφέρουν ορισμένες χώρες, όχι μόνο ως προς την αντιμετώπιση των πωλήσεων σε αυτές αλλά και στην ίδρυση εταιριών στα εδάφη τους.

3. Η ενίσχυση της δυνατότητας αντιμετώπισης του διεθνούς ανταγωνισμού. Αυτό συμβαίνει διότι οι επιχειρήσεις έχουν ευκολότερη πρόσβαση στην πληροφορία,

ενισχύοντας το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης. Η είσοδος της επιχείρησης στην ξένη αγορά (και πιθανόν στο έδαφος ενός ανταγωνιστή που έχει ήδη εισβάλει στην αγορά που αυτή δραστηριοποιείται) απαιτεί τον προσεκτικό σχεδιασμό και την εκτέλεση αποτελεσματικού στρατηγικού μάρκετινγκ.

4. Δημιουργούνται νέες αγορές. Πρόσφορες, δηλαδή να δεχτούν νέα προϊόντα που θα καλύψουν τις ανάγκες τους και θα ικανοποιήσουν τις επιθυμίες τους. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι μεγάλες εταιρίες όπως είναι η CocaCola, PepsiCo, General Foods και άλλες έχουν επεκταθεί σε αναπτυσσόμενες χώρες, απολαμβάνοντας πλεονεκτήματα και ως προς τις οικονομίες κλίμακας και τα περιθώρια κέρδους τους.

Παρά την πολυπλοκότητα της αγοράς του εξωτερικού, υπάρχει μία σχετική ομοιογένεια. Αυτό το στοιχείο είναι δείγμα της ανάπτυξης ενός νέου είδους Μάρκετινγκ, του Παγκόσμιου Μάρκετινγκ (GlobalMarketing). Άλλωστε το Διεθνές Μάρκετινγκ είναι εξέλιξη του Διεθνούς Εμπορίου, του οποίου το τελευταίο αποτελεί πρόγονο δημιουργίας. Γι αυτό πλέον παρασκευάζονται τυποποιημένα προϊόντα που αποβλέπουν στην ικανοποίηση των καταναλωτών σε παγκόσμια βάση. Απόδειξη επίσης αποτελεί και η σύναψη διεθνών συμβάσεων που ευνοούν τη διασυνοριακή διακίνηση προϊόντων, ανθρώπινου δυναμικού και υπηρεσιών (πχ GATT).

5. Η δυνατότητα απόκτησης χαμηλότερου κόστους εισροών παραγωγής. Όπως αναλύθηκε και ανωτέρω, το χαμηλότερο κόστος παραγωγής έχει ιδιαίτερη βαρύτητα στις επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας.

6. Η τεχνολογική αλλαγή. Η ομοιογένεια της εφαρμογής της τεχνολογίας – ανεξάρτητα από το βαθμό εξέλιξής της σε κάθε κράτος- συμβάλλει στη διευκόλυνση της δραστηριοποίησης ενός κλάδου σε διεθνές επίπεδο. Άλλωστε έχει ευνοηθεί μέσω της τεχνολογικής ανάπτυξης ο τομέας των μεταφορών, της επικοινωνίας και της φυσικής επαφής των προσώπων με νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Έτσι ευνοείται η προώθηση των προϊόντων με χαμηλό κόστος και οι επαφές των προσώπων προκειμένου να διαπραγματευτούν και να επιτύχουν νέες και συμφέρουσες διεθνείς συνεργασίες.

7. Ειδικοί λόγοι. Σύμφωνα με τον Porter, πολλές επιχειρήσεις αναγκάζονται να ακολουθήσουν τους πελάτες τους, όταν οι τελευταίοι αποφασίζουν να δραστηριοποιηθούν σε νέες αγορές. Εάν όμως ένας επιχειρηματίας αποφασίσει να επιτύχει μεγαλύτερο κέρδος, μπορεί να δράσει σε μία πρόσφορη αγορά την οποία δύσκολα θα ανακαλύψουν οι ανταγωνιστές του.

10.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται ώστε μια επιχείρηση να διεθνοποιηθεί έχουν δημιουργηθεί βάσει των δράσεων που εφαρμόζουν κυρίως οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που ασχολούνται με την εμπορία «παγκοσμίων» προϊόντων.

Αυτές είναι (Yli-Renkoetal. 2001):

1. Διατήρηση των χαρακτηριστικών του προϊόντος και του επικοινωνιακού μείγματος. Πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι το χαμηλό κόστος που συνεπάγεται όλη η διαδικασία διεθνοποίησης της εταιρίας.
2. Προσαρμογή του προϊόντος στη χώρα εξαγωγής και διατήρηση του μείγματος επικοινωνίας. Εφαρμόζεται κυρίως από εταιρίες που δραστηριοποιούνται ήδη στην αγορά.
3. Προσαρμογή του επικοινωνιακού μείγματος και διατήρηση του προϊόντος
4. Προσαρμογή του προϊόντος και του μείγματος επικοινωνίας. Απαιτούνται οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι που θα ανιχνεύσουν τα κατάλληλα χαρακτηριστικά του προϊόντος και της επικοινωνιακής πολιτικής που απαιτείται σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς.

Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις, χρησιμοποιούν αυτά τα είδη στρατηγικών, ως πυρήνα, για να προχωρήσουν στη χάραξη της στρατηγικής τους.

10.3.1. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜμΕ

10.3.1.1. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Βασικά χαρακτηριστικά εντός προϊόντος που πρόκειται να κυκλοφορήσει στη διεθνή αγορά είναι (Κοκκινάκη, 2008)

1. Η επωνυμία του. Είτε αφορά τις συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων είτε αφορά προϊόν που απευθύνεται άμεσα σε καταναλωτές, η εταιρία πρέπει να προσέξει την επωνυμία του σε σχέση με τη σημασία που αυτή αποδίδεται στη χώρα διάθεσης, τη νομική του κατοχύρωση στην αγορά καθώς και το λογότυπο. Το λογότυπο, ειδικά, της εταιρίας πρέπει να συνάδει με τις προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού.
2. Η φυσική μορφή του προϊόντος και τα χαρακτηριστικά του. Όσον αφορά στο στα φυσικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αυτό οφείλει να είναι εύχρηστο και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του καταναλωτή που απευθύνεται. Κάθε χώρα ακολουθεί συγκεκριμένα πρότυπα ποιότητας και φυσικών χαρακτηριστικών με τα οποία οφείλει να συμμορφώνεται κάθε επιχείρηση που θα δραστηριοποιηθεί στο συγκεκριμένα κλάδο.
3. Επίσης η συσκευασία που φέρει τη συγκεκριμένη επωνυμία στο Διεθνές περιβάλλον. Όταν γίνεται λόγος για προϊόν που απευθύνεται στη διεθνή αγορά, η εταιρία, οφείλει να διαφοροποιήσει τη συσκευασία του προϊόντος ώστε να το προστατέψει, να δημιουργήσει συγκεκριμένους συναισθηματισμούς στο καταναλωτικό κοινό και να λάβει υπόψη της και το πρακτικό κομμάτι χρήσης αυτού του προϊόντος. Στη συσκευασία καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η νομοθεσία,, η κοινωνικοί και

πολιτισμικοί παράγοντες, η δυνατότητα ανακύκλωσης της συσκευασίας και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες.

4. Σημαντικό χαρακτηριστικό είναι τα άυλα στοιχεία που συνοδεύουν το προϊόν. Πιθανόν αυτά να είναι η μετά την πώληση εξυπηρέτηση των πελατών και η δυνατότητα διαρκούς βελτίωσης του προϊόντος, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού.

5. Ο χώρος της αγοράς που θα διατίθεται το προϊόν (flagshipstores). Αυτό το στοιχείο είναι ιδιαίτερος σημαντικό σε προϊόντα ή υπηρεσίες που θεωρούνται εξαιρετικής ποιότητας ή εφαρμόζουν τη στρατηγική της διαφοροποίησης ώστε να παγιωθούν στη διεθνή αγορά. Δίνεται δε, ιδιαίτερη έμφαση στα ατμοσφαιρικά στοιχεία που χρησιμοποιούνται.

6. Η χώρα προέλευσης που θα ταυτιστεί το μυαλό του καταναλωτή με την επωνυμία του συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας. Αυτό χρήζει ιδιαίτερης προσοχής ειδικά σε ορισμένες χώρες που πιθανόν διάκεινται περισσότερο ευνοϊκά ή θετικά σε μία χώρα. Είναι ένα στοιχείο που μπορεί να προκαλέσει κέρδος ή ζημία καθώς η στρατηγική μάρκετινγκ μπορεί να μην τελεσφορήσει, δεδομένου ότι μπορεί αυτό το στοιχείο να μην της επιτρέψει να εφαρμόσει όσα έχει σχεδιάσει.

10.3.1.2. ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Από τα 4P του μείγματος προϊόντος, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η τιμή διάθεσης του προϊόντος στην αγορά. Η τιμή πώλησης είναι συνάρτηση του κόστους παραγωγής και διάθεσής αυτού και της ποιότητας που αντιπροσωπεύει.

Το στέλεχος που θα ασχοληθεί με τον ορισμό της τιμής θα πρέπει να λάβει υπόψη του (Vernon, 1966):

1. Τις συναλλαγματικές ισοτιμίες
2. Τους πιθανούς συμψηφισμούς (countertrade) που συμβαίνουν μεταξύ των κρατών και των εταιριών και ίσως να εξετάσει ποιους μπορεί να εφαρμόσει.
3. Τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων του κλάδου
4. Την επέκταση των γκριζών αγορών (graymarket)
5. Το γεγονός ότι το σύγχρονο καταναλωτικό κοινό, έχει ευρύτερη και ταχύτερη πληροφόρηση για τις τιμές και τα προϊόντα που κυκλοφορούν στη διεθνή αγορά και την ευκολότερη σύγκριση των τιμών που μπορεί να κάνει.

Ο τρόπος που μπορεί να διαμορφωθεί η τιμολογιακή πολιτική του προϊόντος είναι είτε αυτή να είναι σταθερή είτε να προσαρμόζεται με συγκεκριμένη λογική και υπολογισμούς στις ανάγκες της αγοράς.

Αν η εταιρία αποφασίσει να εφαρμόσει την πολιτική προσαρμογής της τιμής, μπορεί είτε να εφαρμόζει μία τιμή που θα λαμβάνει ως βάση το κόστος διάθεσης και παραγωγής του προϊόντος σε κάθε χώρα, είτε να επιλέξει την προτυποποίηση ή την επιλεκτική προσαρμογή της τιμολογιακής πολιτικής.

Η προτυποποίηση είναι ένας εύκολος τρόπος να διαμορφωθεί η τιμολογιακή πολιτική της εταιρίας καθώς τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή της, υπολογίζουν συγκεκριμένες σταθερές και κόστος κάθε δραστηριότητας κι εφαρμόζουν μία μέθοδο. Με αυτόν τον τρόπο, ενδέχεται η επιχείρηση να μην έχει υψηλά επίπεδα κέρδους και δεν ασχολείται με την τιμή που εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές.

Η επιλεκτική προσαρμογή της τιμολογιακής πολιτικής μελετά τις ανταγωνιστικές συνθήκες και λαμβάνει υπόψη της το σημείο του κύκλου ζωής που βρίσκεται η εταιρία. Με αυτό τον τρόπο εφαρμόζει μία τιμολογιακή πολιτική που να της αποφέρει κέρδος και ταυτόχρονα να συμβάλλει στην ανταγωνιστικότητα του προϊόντος.

Πριν ληφθεί η οριστική απόφαση της τιμολογιακής πολιτικής που θα εφαρμοστεί οφείλουν να ερευνηθούν ορισμένες μεταβλητές που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της τιμής. Τα στοιχεία αυτά μεταβάλλονται μέσα στο χρόνο, γι' αυτό τα στελέχη που ασχολούνται με τη στρατηγική διεθνοποίησης, οφείλουν να ενημερώνονται για τυχόν αλλαγές και για τις εξελίξεις στους εξής τομείς: Τη δυνατότητα αγοράς που έχει ο ξένος καταναλωτής, τις ανταγωνιστικές συνθήκες, την αθέμιτη σύμπραξη επιχειρήσεων στην τρίτη χώρα (καρτέλ), τις διακυμάνσεις στις νομισματικές ισοτιμίες, το νομικό πλαίσιο (που αφορά τους πιθανούς δασμούς, τους φόρους και τα επίπεδα διαμόρφωσης του πληθωρισμού) καθώς και το Διαδίκτυο, για τους λόγους που αναφέρθηκαν ανωτέρω (Wood, 2014).

10.3.1.3. ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ

Δεδομένου ότι οι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν την έκταση των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων που έχουν οι πολυεθνικές και μεγαλύτερες επιχειρήσεις, ώστε να μελετήσουν το εξωτερικό περιβάλλον μπορούν να χρησιμοποιήσουν μία συγκεκριμένη πηγή που αποτελεί ταυτόχρονα και τμήμα του καναλιού διανομής.

Αν και το δίκτυο διανομής κατευθύνει τον τρόπο διεθνοποίησης μιας εταιρίας, δεν είναι σταθερός παράγοντας κατά την προσπάθεια της επιχείρησης. Είναι ελάχιστες οι περιπτώσεις που μια εταιρία έχει σταθερή και μακρόχρονη συνεργασία με συγκεκριμένες εταιρίες που αναλαμβάνουν τη μεταφορά του προϊόντος, την προώθηση και την προβολή του σε χώρα του εξωτερικού καθώς και οποιαδήποτε άλλη διαδικασία σχετίζεται με τη διάθεσή του προϊόντος στο διεθνές περιβάλλον.

Στην πράξη, κάθε επιχείρηση συνεργάζεται με εκείνη την εταιρία που θα προσφέρει το οικονομικότερο και πιο συμφέρον πακέτα προσφοράς. Γι' αυτό, το δίκτυο διανομής δεν μπορεί να αποτελέσει μία σταθερά για την εκτίμηση του τρόπου που θα διεθνοποιηθεί μία επιχείρηση και για την απόδοσή του (Σιγάλας, 2012, Παπάζογλου, 2014).

Συμβολή Στην Καινοτομία

Έχει παρατηρηθεί ότι ορισμένες εταιρίες, ακολουθούν τους σταθερούς πελάτες τους (ειδικά σε όσους ασχολούνται με το μάρκετινγκ μεταξύ των εταιριών). Έτσι όταν μια εταιρία αποφασίσει να επεκταθεί και σε άλλες χώρες, είναι πιθανό να συμπαρασύρει κι άλλες εταιρίες με τις οποίες συνεργάζεται. Όταν συμβαίνει αυτό, η μικρότερη επιχείρηση που ακολουθεί το μεγαλύτερο πελάτη, έχει το προνόμιο της ευκολότερης και καλύτερης πρόσβασης στην πληροφορία για το εξωτερικό περιβάλλον της ξένης αγοράς.

Η πραγματικότητα είναι ωφελείται τόσο η μικρότερη εταιρία- προμηθευτής, όσο και ο πελάτης που είναι συνήθως μεγαλύτερου μεγέθους εταιρίες, λόγω του ότι μοιράζεται ο κίνδυνος του προϊόντος. Άλλωστε, όταν ένας πελάτης αιτείται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά από έναν προμηθευτή, τότε και ο προμηθευτής ωθείται στο να αναπτύξει ή να μεταβάλει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα (Frankel, 2001).

Συμβολή Στην Ελαχιστοποίηση Των Εμποδίων Εισόδου

Μία εταιρία που έχει εξασφαλίσει – μέσω των πελατών της- στην αγορά του εξωτερικού μία καλή φήμη για τα προϊόντα της, γίνεται αντιληπτή από τους φορείς της πολιτικής ηγεσίας, ειδικά στη περίπτωση που προβαίνει σε άμεσες επενδύσεις στο έδαφός της. Έχοντας ισχυρή παρουσία και έχοντας τους κατάλληλους χρηματοοικονομικούς πόρους, μπορεί να διευκολύνει την πρόσβαση της εταιρίας στη χώρα καθώς και τη μεταφορά των προϊόντων της. Εξάλλου οι ίδιοι οι πελάτες, ειδικά στην περίπτωση διεθνοποίησης μέσω εξαγωγών, μπορεί να υποδείξει στην επιχείρηση τα κατάλληλα μέσα διανομής (αφού έτσι καλύπτουν τις ανάγκες τους) (Frankel, 2001).

Ανθρώπινοι Πόροι

Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας αποτελεί πηγή πληροφορίας για την ίδια. Έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες της και μπορεί να ερευνήσει την αγορά εκν των έσω. Οι πελάτες πρέπει να εμπιστευτούν το προσωπικό της εταιρίας και τους ανθρώπους που χρησιμοποιούν ως ενδιάμεσους για να τους παράσχουν τις κατάλληλες πληροφορίες για τις προτιμήσεις τους και τις ανάγκες της αγοράς (Chua&Steier, 2002).

10.3.1.4. ΤΑ ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Το δίκτυο διανομής που θα χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση συνεισφέρει θετικά στη διαδικασία διεθνοποίησής της. Αυτό υποστηριζόταν έως σήμερα. Δεν αποτελεί όμως καθολική πραγματικότητα.

Ο σκεπτικισμός γι' αυτήν την παραδοχή είναι κυρίως ότι η σταθερή συνεργασία με συγκεκριμένο δίκτυο διανομής, μπορεί να στερήσει από την επιχείρηση τη δυνατότητα να βρει νέες πληροφορίες για , ίσως, πιο συμφέρουσες συνεργασίες και αγορές του διεθνούς περιβάλλοντος.

Κατόπιν ερευνών που πραγματοποιήθηκαν κυρίως σε εταιρίες με αντικείμενο προϊόντα υψηλής τεχνολογίας, το δίκτυο διανομής και οι στενές σχέσεις της εταιρίας με αυτό δεν έχει παρατηρηθεί να έχουν αρνητικές επιδράσεις στη διεθνοποίηση της εταιρίας αλλά ούτε και θετικές (Yin 1989, 1994).

Ως συμπέρασμα, προκύπτει ότι κάθε επιχείρηση που θέλει να διεθνοποιηθεί και θέλει για το σκοπό αυτό να χρησιμοποιήσει και το συνεργαζόμενο δίκτυο διανομής της, δεν πρέπει να χρησιμοποιεί ως κριτήριο μόνο το οικονομικό όφελος που θα αποκομίσει από τη συνεργασία. Το δίκτυο διανομής αποτελεί δίαυλο, ώστε η εταιρία να διεθνοποιηθεί και να βρει πρόσβαση και σε άλλα συνεργαζόμενα δίκτυα και αγορές (Βαμβούκας, 2004)

11. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΗ ΧΩΡΟ

Έχουν διατυπωθεί ορισμένα πλέγματα μεθόδων από τους θεωρητικούς, για την τρόπο εισόδου σε μία ξένη αγορά. Βάσει των Yeung(2000), Anderson&Gatignon(1986), Eramilli&Rao (1990), Hilleetal.(1990), οι κυριότερες μέθοδοι είναι τρεις : Εξαγωγή (Exportation), συνεργασία (Collaboration) κι επενδυτική δραστηριότητα (Investement)

Σύμφωνα με τους Johanson και Vahlne (2008), οι μικρομεσαίες και μικρές επιχειρήσεις, οδηγούνται στην παγκοσμιοποιημένη αγορά, υποκινούμενες από τη συνεργασία τους με διάφορα δίκτυα διανομής και όχι αξιοποιώντας τα αποτελέσματα των προσωπικών τους ερευνών.

Αυτό συμβαίνει καθώς οι μικρές επιχειρήσεις εμπιστεύονται τους μεσάζοντες ή τους μεταφορείς με τους οποίους συνεργάζονται, ώστε να εισέλθουν με έναν όσο γίνεται πιο ασφαλή τρόπο στην ξένη αγορά. Οι εμπλεκόμενοι που συμμετέχουν στο δίκτυο διανομής είναι επενδυτικοί σύμβουλοι, επιχειρηματικοί σύμβουλοι, Εμπορικοί φορείς, Επαγγελματικά Επιμελητήρια, Κέντρα συνεργασίας, Πολιτικοί θεσμοί, Εμπορικοί Ακόλουθοι, συνεργάτες της ίδιας της εταιρίας από τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης και άλλοι ενδιάμεσοι.

Μέσω αυτών των συμμετεχόντων στα κανάλια διανομής, οι επιχειρήσεις βρίσκουν τους υποψήφιους καταναλωτές τους και τα χαρακτηριστικά τους, πληροφορούνται για τον ανταγωνισμό, για τους προμηθευτές τους και τους διανομείς τους, που πιθανόν θα δυσκολεύονταν να ανακαλύψουν τόσο γρήγορα μέσω της προσωπικής τους έρευνας. Η ποιότητα όμως των αποτελεσμάτων χρήζει περαιτέρω διερεύνησης.

Επειδή όμως οι μικρές εταιρίες μπορούν αν αντιμετωπίσουν το δίκτυο διανομής τους ως μία σημαντική πηγή πληροφοριών και ταυτόχρονα μία ευκαιρία να εισέλθουν στην ξένη

αγορά, οφείλουν να προτιμούν αυτή την πηγή εισόδου και πληροφοριών για το ξένο καταναλωτικό κοινό. (Oviat&MacDougal 1994)

Παρά το γεγονός ότι οι μικρές επιχειρήσεις δεν μπορούν να ξεπεράσουν τα εμπόδια εισόδου τους σε μία διεθνή αγορά, με την ίδια ευκολία που μπορούν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, μπορεί να στηριχθεί στην άτυπη βοήθεια των πελατών της.

Συγκεκριμένα, οι πελάτες της και μάλιστα οι πιστοί πελάτες της, αυξάνουν τις παραγγελίες τους και χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο το δίκτυο διανομής της μικρής επιχείρησης. Σε αυτό το δίκτυο εμπλέκεται ένας μεγάλος αριθμός μεσαζόντων, μεταφορέων, προμηθευτών κλπ οι οποίοι δύνανται να πιάσουν την οποιαδήποτε κυβέρνηση να είναι πιο ευνοϊκά διακείμενη σε συγκεκριμένη επιχείρηση.

Γι' αυτό η ικανοποίηση των πελατών και η συνέπεια στην παροχή κάθε προϊόντος, συμβάλλει στην ανάπτυξη της εταιρίας.

Επίσης οι πελάτες- κλειδιά μπορούν να αναδείξουν στην εταιρία, νέα κανάλια διανομής και νέους τρόπους εισαγωγής στην ξένη αγορά καθώς και οι ίδιοι επιθυμούν να εξυπηρετηθούν αποτελεσματικότερα και ταχύτερα. Σημαντικό στοιχείο είναι ακόμα και η διευκόλυνση που παρέχεται στη μικρή επιχείρηση να γνωρίσει τα χαρακτηριστικά (standards) που απαιτούνται (ακόμα και από το νόμο) για το αντικείμενο εμπορίας του.

Οι ίδιοι οι καταναλωτές έχουν ορισμένες απαιτήσεις τις οποίες γνωστοποιούν στον πωλητή του προϊόντος. Έτσι μπορεί να πληροφορηθεί τα βασικά χαρακτηριστικά και τις πιστοποιήσεις που προβλέπονται σε ένα κράτος για το συγκεκριμένο προϊόν που εμπορεύεται.

Ως συμπέρασμα των ανωτέρω είναι ότι οι δημιουργικοί φορείς μίας επιχείρησης είναι οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, τα στελέχη και οι διανομείς της. Αυτό σημαίνει ότι η συνεργασία τους είναι απαραίτητη. Η συνεχής πληροφόρηση από όλες αυτές τις πηγές, έχει αξία όταν μπορεί να αξιοποιηθεί κατάλληλα μέσω της σωστής κι επαρκούς εκπαίδευσης των εργαζομένων και στελεχών της εταιρίας (Yeoh&Jeong 1995, Βαμβούκας, 2004).

11.1. ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

ΠΡΩΙΜΟ ΣΤΑΔΙΟ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Στο πρώτο στάδιο οι επιχειρήσεις που πρόκειται να προβούν σε επενδύσεις στο διεθνή χώρο πρέπει προβληματίζονται με συγκεκριμένα ζητήματα.

Αυτά είναι (Γεωργόπουλος, 1994):

1. Ποια μέθοδος εισόδου είναι πιο σύντομη.

Συνήθως οι επιχειρηματίες στοχεύουν σε πολυπληθές καταναλωτικό κοινό, πλήθος προμηθευτών κι ενδιάμεσων, ώστε να επιλέξουν τον τρόπο εισόδου στη διεθνή αγορά. Ωστόσο υπάρχουν περιπτώσεις, όπως η εταιρία «OdorCo» με έδρα την Αυστραλία, που πέτυχε υψηλά ποσοστά πωλήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και αργότερα σε παγκόσμιο επίπεδο, μόνο μέσω της προσέγγισης που της έγινε από έναν ενδιάμεσο πωλητή.

2. Οι διαισθητικοί παράγοντες.

Ορισμένοι επιχειρηματίες, αποφασίζουν να προβούν σε μία επένδυση στη Διεθνή Αγορά εξαιτίας της ελκυστικότητας που τους προκαλεί μια χώρα ή ένα πιθανός συνεργάτης. Σε αυτή την περίπτωση, (όπως και στην ανωτέρω) δεν ακολουθείται ορισμένη στρατηγική.

3. Ποιες δράσεις πρέπει να αναληφθούν για να εισέλθει η επιχείρηση στη διεθνή αγορά.

Το ζήτημα αυτό υποστηρίζεται από συγκεκριμένους κανόνες. Ένας από τους βασικότερους είναι «δράσε και πάρε». Γι αυτό ορισμένοι επιχειρηματίες, επιλέγουν να επενδύουν πολύ χρόνο και χρήματα για να αναγνωριστούν από τους καταναλωτές και τους συνεργάτες τους στο εξωτερικό. Στέλνουν δείγματα του προϊόντος τους και ανταλλάσσουν μηνύματα με τους συνεργάτες τους. Άλλοι επιλέγουν να δράσουν γρήγορα (να συνάψουν κάποια συμφωνία) και να ξεκινήσουν την πώληση του προϊόντος τους και κατόπιν να εξετάσουν αν η επιλογή τους ήταν σωστή.

4. Απόψεις τρίτων προσώπων για μια συγκεκριμένη αγορά

Ορισμένες φορές οι επιχειρηματίες βασίζονται σε μία πιθανή πρόταση που θα γίνει από κάποιον άλλο επιχειρηματία του εξωτερικού. Σε αυτήν την περίπτωση ο έταιρος συμβαλλόμενος χρησιμοποιεί πειστικά επιχειρήματα και συμβάλλει στην επένδυση τους εξωτερικό, τόσο με τις γνώσεις του όσο και με την καταβολή ενός μέρους του μετοχικού κεφαλαίου.

Μέσα από έρευνα που διεξήχθη για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Αυστραλίας, φάνηκε πως οι εταιρίες που πρόκειται να προβούν σε επενδύσεις στο Διεθνή χώρο για πρώτη φορά, ακολουθούν κατά ένα μεγάλο ποσοστό στο πρώιμο στάδιο της εξαγωγικής δραστηριότητας, τα στελέχη επηρεάζονται περισσότερο από διαισθητικούς παράγοντες. Στη συνέχεια λαμβάνουν υπόψη τους μετρήσιμα στοιχεία όπως οι οικονομικές μεταβλητές και η αποτελεσματικότητα της επένδυσής τους.

Ένα ακόμα συμπέρασμα που προέκυψε από την έρευνα ήταν ότι οι μη μετρήσιμοι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη από τους επιχειρηματίες σε αυτό το πρώιμο στάδιο οδηγούν συχνά σε ταχείες δράσεις και επενδύσεις οι οποίες γίνονται επειδή συνήθως κάποιος τρίτος έχει ενδιαφερθεί για τη δράση της και την έχει πείσει να δραστηριοποιηθεί στην αγορά που της προτείνει.

Κατόπιν των τριών πρώτων ετών, οι επιχειρήσεις που έχουν ήδη προβεί σε εξαγωγική δραστηριότητα ή και επένδυση απασχολούνται με άλλα ζητήματα (Γεωργόπουλος, 1994):

1. Τα προβλήματα που πιθανόν θα ανακύψουν στην πορεία της δραστηριότητας της εταιρίας είναι η εμπιστοσύνη, η αφοσίωση και τα συναλλακτικά ήθη που δείχνουν οι συνεργάτες και οι πελάτες της εταιρίας. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που οι συνεργάτες – αντιπρόσωποι της εταιρίας στην Τρίτη χώρα, δεν φέρθηκαν βάσει των συναλλακτικών ηθών με αποτέλεσμα να βεβηλωθεί η εικόνα της επωνυμίας στο καταναλωτικό κοινό. Επίσης, υπάρχουν πολιτισμοί που έχουν εθνοκεντρικό χαρακτήρα και αρνούνται να δεχθούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μίας άλλης χώρας.
2. Η κατάσταση που υπάρχει σε μία αγορά, πιθανόν να είναι εκτός του πεδίου ελέγχου της επιχείρησης. Οι εξωτερικοί συνεργάτες που αναλαμβάνουν διοικητικά καθήκοντα ενδέχεται να μην ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς. Αυτό δεν μπορεί να το ελέγξει άμεσα ο ίδιο ο επιχειρηματίας.
3. Ένα προϊόν διατίθεται στην αγορά και στη συνέχεια αποκαλύπτονται τα λάθη που έχουν γίνει ως προς τα χαρακτηριστικά του και ο τρόπος κυκλοφορίας του στη διεθνή αγορά. Κατόπιν αυτού του λάθους οι επιχειρηματίες ανακαλύπτουν πως θα ήταν καλύτερα να έχει γίνει μια προσεκτική έρευνα της αγοράς και να υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και τα στοιχεία της εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics) που πρέπει να ερευνηθούν και να ληφθεί η σωστή απόφαση για την επιλογή τους.

Είναι γεγονός ότι τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος της αγοράς είναι πιο δύσκολο να ερευνηθούν και να ελεγχθούν από την επιχείρηση σε σχέση με τα εσωτερικά – ενδοεταιρικά στοιχεία της. Αυτός είναι και ο λόγος που η επιχειρηματικότητα στα πρώιμα στάδια της διεθνοποίησής της, δεν αναμένει να έχει υψηλή αποδοτικότητα και οικονομική ανάπτυξη αλλά θα λάβει μία άλλη σημαντική αξία (value). Τις πληροφορίες και τα διδάγματα που θα της δώσει η πρακτική εφαρμογή των μεθόδων της στην υπερεθνική αγορά.

Όταν πια η εταιρία βρίσκεται χρονικά στο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού και πριν την υλοποίησή του, οφείλει να στηριχτεί σε μετρήσιμα στοιχεία. Συγκεκριμένα πρέπει να ασχοληθεί (Γεωργόπουλος, 1994):

1. Με το ποια είναι η καλύτερη και πιο συμφέρουσα επιλογή για την εταιρία.

Θα αποφασίσει δηλαδή πόσα υποκαταστήματα πρέπει να ιδρύσει, ποια κανάλια διανομής είναι πιο συμφέροντα οικονομικά αλλά και αποδοτικά ως προς τις πωλήσεις και ταυτόχρονα θα βρεθεί ο σωστός τρόπος αντιμετώπισης του ανταγωνισμού. Ακόμα, γίνεται αντιληπτό ποιες χώρες είναι συμφέρουσες ως προς τη χρήση της εφοδιαστικής αλυσίδας για το προϊόν, το επιχειρηματικό μοντέλο, το μέγεθος της εταιρίας και το επίπεδο που καταλαμβάνει η εταιρία στον κλάδο της.

2. Η κριτική αντιμετώπιση των πληροφοριών που δέχονται τα διοικητικά στελέχη από το εξωτερικό περιβάλλον της αγοράς. Είναι πιθανό, να λαμβάνουν λαθεμένες πληροφορίες από τους συνεργάτες τους στο εξωτερικό ή να μπαίνουν στην παγίδα να συγκρίνουν την επιχείρησή τους με μία άλλη επιχείρηση του κλάδου τους. Τα αποτελέσματα αυτής της σύγκρισης πιθανόν να μην ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα καθώς ο τρόπος λειτουργίας κάθε εταιρίας διαφέρει και σίγουρα επηρεάζεται από την κουλτούρα και τον τρόπο δράσης της στην έδρα της.
3. Ως αποτέλεσμα των λαθεμένων πληροφοριών και της λάθος εικόνας που δημιουργείται στον επιχειρηματία, είναι και η παράβλεψη πιθανών ευκαιριών που ενώ εμφανίζονται στους επιχειρηματίες, αυτοί δεν τις εκμεταλλεύονται, μη δίνοντας τη δέουσα σημασία. Παράδειγμα αποτελεί η εταιρία CorkCo από την Αυστραλία, η οποία ενώ είχε διεθνοποιηθεί σε διάφορες χώρες, την τελευταία στιγμή κατάλαβε πως η Γαλλία της παρείχε περισσότερες ευκαιρίες (εκεί δεν είχε υποκατάστημα) ενώ εκείνη την περίοδο ετοιμαζόταν να κάνει μεγάλη επένδυση στην Ισπανία η οποία διένυε την περίοδο της οικονομικής κρίσης.

Από την έρευνα που διενεργήθηκε για τις επιχειρήσεις σε ένα πρώιμο στάδιο της εξαγωγικής τους δραστηριότητας, φαίνεται ότι στη αρχή, η απόφαση της διεθνοποίησής τους λαμβάνεται με πιο « συναισθηματικά» και μη μετρήσιμα στοιχεία. Οι ίδιοι οι ιδιοκτήτες και τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης, παραδέχονται πως δεν έχουν συγκεκριμένο στόχο και στρατηγικό σχεδιασμό. Γι αυτό οδηγούνται, στη συνέχεια, να διορθώσουν τα λάθη που διαπιστώνουν από τη δράση τους.

Σε αυτό το στάδιο είναι που αρχίζουν να συνειδητοποιούν την αξία της δημιουργίας συγκεκριμένου πλάνου μάρκετινγκ και οικονομικού προϋπολογισμού ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις συνθήκες της αγοράς και να αντιμετωπίσουν τους ανταγωνιστές τους. Ο πιο προσεκτικός σχεδιασμός θα γίνει πλέον με περισσότερες πληροφορίες και την εμπειρία που έχει αποκομίσει ο επιχειρηματίας για το σύνολο των δραστηριοτήτων του. Τόσο από τις προτιμήσεις των πελατών όσο και από τη συμπεριφορά και τα στοιχεία των διεθνών συνεργατών του.

Μία πρόταση για τον τρόπο που μια μικρομεσαία επιχείρηση πρέπει να εισέλθει στη διεθνή αγορά είναι η εξής:

Στην αρχή να διαθέτει ένα μικρό χρηματικό ποσό στην νέα αγορά και να δρα συντηρητικά ώστε να αποκομίσει περισσότερες εμπειρίες και γνώσεις από το νέο περιβάλλον. Αργότερα, όταν θα λάβει τα απαραίτητα γνωστικά κι εμπειρικά μέσα μπορεί να προχωρήσει σε ένα στρατηγικό σχεδιασμό, που σε αυτό το στάδιο μπορεί είναι περισσότερο πιθανό να υλοποιηθεί. Στη συνέχεια, όταν θα προχωρήσει στην υλοποίηση του σχεδιασμού της, πρέπει να επικαιροποιεί τα στοιχεία του σχεδιασμού της και να προσαρμόζει τον τρόπο υλοποίησης και λήψης των αποφάσεών της, αναλόγως των

πληροφοριών που δέχεται σε βάθος χρόνου. Έτσι δεν θα αφήσει πιθανές καλύτερες ευκαιρίες που θα της παρουσιαστούν αλλά θα εφαρμόζει και τις κατάλληλες χρονικά μεθόδους στην κατάλληλη αγορά(Κωστάκης, 2006).

11.2. ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ

Από τα αποτελέσματα της έρευνας αποδεικνύεται πως για να αποδώσει μία επένδυση στο εξωτερικό, πρέπει να γίνει με αργά βήματα. Τα άγνωστα πολιτισμικά, κοινωνικά, νομικά και οικονομικά στοιχεία καθιστούν οποιαδήποτε επένδυση υψηλού ρίσκου.

Στη μείωση αυτού του ρίσκου, συμβάλει η προσεκτική έρευνα από τους επιχειρηματίες. Σε αυτό μπορούν να βοηθήσουν περισσότερο στελέχη που δραστηριοποιούνται ήδη στη συγκεκριμένη αγορά και γνωρίζουν ποια εμπόδια υπάρχουν και πιθανούς τρόπους αντιμετώπισης αυτών των δυσκολιών.

Επίσης, αποδεικνύεται πως πριν οι επιχειρηματίες επενδύσουν σημαντικό χρηματικό ποσό στην αγορά του εξωτερικού, πρέπει να δρουν συντηρητικά. Αυτό συμβαίνει γιατί αφού η επιχείρηση δραστηριοποιηθεί στο εξωτερικό, αντιλαμβάνεται τον περιβάλλον του κλάδου της στο εξωτερικό και αντιμετωπίζει την αγορά στόχο πιο αποτελεσματικά, αφού διαθέτει επιπλέον πληροφορίες (Σαββίδης, 2000).

12. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

12.1. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΕΝΙΚΑ

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2017 αποδείχθηκε ότι λόγω της ανασφάλειας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να διεθνοποιούν, καταφεύγουν στην εξαγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων που απευθύνονται σε συγκεκριμένη αγορά, η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών με μεταφορείς κι εμπορικούς αντιπροσώπους της διεθνούς αγοράς στην οποία απευθύνονται και συμμετοχή σε επιχειρηματικά δίκτυα. Το ίδιο συμβαίνει και με τις οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς το διοικητικό τους σύστημα τις καθιστά συνήθως πιο καχύποπτες να επιχειρήσουν τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών με επιχειρήσεις της Διεθνούς Κοινότητας.

Σημαντικό ζήτημα στον καθορισμό της στρατηγικής μάρκετινγκ είναι η τμηματοποίηση της αγοράς (segmentation). Η Τμηματοποίηση της αγοράς αφορά τη διαδικασία έρευνας της αγοράς του εξωτερικού. Για να γίνει σωστά η διαδικασία, πρέπει να προηγηθεί αξιολόγηση του ευρύτερου οικονομικού περιβάλλοντος και της οικονομικής κατάστασης της χώρας.

Συγκεκριμένα πρέπει να εξεταστεί η ανάπτυξη του κλάδου, η συναλλαγματική ισοτιμία, τα επίπεδα του πληθωρισμού και η τάση του εμπορικού ισοζυγίου. Επιπλέον, πρέπει να εξεταστεί η πολιτική και νομική πραγματικότητα (Θανόπουλος Γ 2006), η

εσωτερική πολιτική, οι αλλαγές στην κυβέρνηση και το νομικό πλαίσιο σε διάφορα λειτουργικά θέματα.

Η επιχείρηση, προκειμένου να ανιχνεύσει τις ανάγκες του καταναλωτή πρέπει να λάβει υπόψη τις αξίες, το αγοραστικό εισόδημα, τον τρόπο ζωής και τις προτιμήσεις μίας αγοράς. Έχει διατυπωθεί η θεωρία (Levitt) ότι πλέον υφίσταται ένας παγκόσμιος καταναλωτής (McConaughy&Fialko, 2001),.

Η άλλη διάσταση εξετάζει σκεπτικιστικά αυτή τη θεωρία, καθώς κάθε καταναλωτικό κοινό έχει τις ιδιαιτερότητές του, που το στέλεχος μάρκετινγκ πρέπει να μελετήσει προσεκτικά.

Μολονότι δεν υπάρχει μία απολύτως ομοιογενής αγορά, υπάρχουν διακριτά τμήματα καταναλωτών που έχουν όμοιες ανάγκες κι επιθυμίες. Αυτή η ιδιαιτερότητα καθιστά πολύπλοκη την εργασία της στρατηγικής μάρκετινγκ σε μία επιχείρηση που πρόκειται να δραστηριοποιηθεί σε πολυεθνικό και όχι μόνο εξαγωγικό εμπόριο(Claveretal. 2009).

12.2. ΤΟ Ε- ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΚΑΙ Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΜμΕ

Στη σύγχρονη μορφή τους, οι επιχειρήσεις οφείλουν να ακολουθούν τις εξελίξεις της αγοράς όπως είναι το e- επιχειρείν. Σε αυτό το κεφάλαιο μελετάται η ανάπτυξη μίας ήδη υφιστάμενης επιχείρησης , που λειτουργεί στη φυσική αγορά και εξελίσσει τη δυνατότητα εμπορίας και διεθνοποίησής της μέσω του κυβερνοχώρου.

Αυτός ο τρόπος διεθνοποίησης μπορεί να παραβλέπει ορισμένα εμπόδια εισόδου μιας επιχείρησης στο εξωτερικό, μειώνει τις γεωγραφικές αποστάσεις και κάνει τις συναλλαγές πιο γρήγορες και σύντομες. Είναι γεγονός ότι κάθε επιχείρηση μπορεί να συντονίσει τις διαδικασίες της παρουσίας της στο εξωτερικό μέσω του υπολογιστή της που βρίσκεται στην έδρα της. Έτσι εξοικονομεί χρόνο και χρηματικούς πόρους για την έρευνα της αγοράς του εξωτερικού και τα διοικητικά καθήκοντα που θα καλούνταν να εκπληρώσει εκεί (Mylonopoulos, 2014).

Όσον αφορά στη στρατηγική μάρκετινγκ που αναπτύσσει η εταιρία, το ίντερνετ τη βοηθά να προωθεί τα προϊόντα της μέσω του ίντερνετ με ελάχιστο κόστος, ενημερώνεται η ίδια για τις προωθητικές ενέργειες των ανταγωνιστών της και να παρακολουθεί τις προωθητικές δράσεις τους. Σημαντική εξέλιξη στην ανίχνευση της αγοράς είναι η ανάπτυξη που παρουσιάζουν τα blogs. Συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, συμμετέχουν σε ομάδες στο ίντερνετ. Από αυτές τις ομάδες (ανάλογα την αγορά στόχο κάθε εταιρίας) η τελευταία, μπορεί να αντλεί πληροφορίες κυρίως για τα παράπονα και τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού στο οποίο απευθύνεται.

Ωστόσο, το μειονέκτημα αυτής της εξέλιξης είναι ότι το μεταφορικό κόστος και οι εταιρίες που ανήκουν σε αυτόν τον κλάδο, καθώς και σε άλλα στοιχεία του δικτύου διανομής αναγκάζονται να μειώσουν τις τιμές διάθεσης των υπηρεσιών τους σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Αυτό το στοιχείο απειλεί την επιβίωσή τους. Επίσης, να σημειωθεί ότι

το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι μία νέα μέθοδος και νέα προσέγγιση της αγοράς. Γι αυτό είναι πιθανό οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ήδη σε έναν κλάδο κι έχουν συνηθίσει σε συγκεκριμένη μέθοδο δράσης, να δυσκολευτούν να συντονιστούν στα νέα δεδομένα.

Τα χαρακτηριστικά- κλειδιά της επιτυχίας του ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι η παροχή συμπληρωματικών, με το βασικό προϊόν, προϊόντων ή υπηρεσιών, ικανότητα ανάπτυξης επιπλέον προσπαθειών και η πρόσβαση σε εξωτερικές πηγές πληροφοριών. Με αυτά τα στοιχεία η επιχείρηση μπορεί να μπορεί να έχει αποτελεσματική παρουσία στη διαδικτυακή αγορά και να οδηγηθεί σταδιακά στη διεθνή ανάπτυξη. Υποστοιχεία αυτών και δείκτης της δυνατότητας αποτελεσματικής παρουσίας μίας εταιρίας στον κυβερνοχώρο, είναι το επίπεδο της τεχνολογίας και των πληροφοριακών συστημάτων της εταιρίας. Ένα υψηλό επίπεδο σε αυτούς τους τομείς προμηνύει τη δυνατή παρουσία στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου. (κυρίως σε ό,τι αφορά την έγκαιρη και σωστή εκτέλεση των παραγγελιών, αφού εφαρμόζεται η διαδικασία της just- in – time παραγωγής) (Δημητριάδης&Μπάλτας, 2003).

Προκειμένου να υπάρξει δυνατό πληροφοριακό σύστημα και παρουσία της εταιρίας στο διαδίκτυο, απαιτείται ένα αρκετά υψηλό χρηματικό κόστος. Η ιστοσελίδα μιας εταιρίας συνεπάγεται τη διαρκή ενημέρωσή της από ένα φυσικό πρόσωπο, τη δημιουργία και το σχεδιασμό της με ένα κόστος ανάλογο των δυνατοτήτων που αυτή θα προσφέρει στην ίδια την εταιρία αλλά και το κοινό στο οποίο απευθύνεται καθώς και τις πληροφορίες που μπορεί να αντλήσει από αυτές. Για να αποκτηθούν ορισμένες ποιοτικές ή ποσοτικές πληροφορίες για μία αγορά η εταιρία καλείται να καταβάλει ορισμένο χρηματικό ποσό.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ωθούνται στην ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, εξαιτίας των αναγκών των πελατών τους που πιθανόν να εξυπηρετούνται καλύτερα μέσω αυτού του τόπου, αλλά και από τους ανταγωνιστές τους που αναπτύσσουν και αυτόν τον τρόπο εμπορίου, αυξάνοντας την πίεση στον κλάδο. Μέσα από αυτά τα δεδομένα, οι εταιρίες μέσω του διαδικτύου, επικοινωνούν με τους πελάτες τους, δέχονται παραγγελίες κι εκτελούν συναλλαγές μέσω αυτού και συνεργάζονται με άλλες εταιρίες.

Μέσα από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε εταιρίες της Αγγλίας αποδείχτηκε πως οι γνώσεις μίας εταιρίας για μια συγκεκριμένη αγορά, τη βοηθούν να έχει αποτελεσματικότερη παρουσία στην ηλεκτρονική αγορά. Εν τούτοις οι πολύπλευρες γνώσεις για τη φυσική αγορά περισσότερων χωρών βοηθά τις εταιρίες να έχουν την ικανότητα να αναπτύξουν το ηλεκτρονικό εμπόριο με μεγαλύτερες ικανότητες.

Συμπερασματικά, αποδεικνύεται πως η διεθνοποίηση μιας επιχείρησης με τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι εφικτή για κάθε είδος επιχείρησης. Είτε δραστηριοποιείται στη διεθνή αγορά για μακρά περίοδο πριν ασχοληθεί με το ηλεκτρονικό επιχειρείν είτε ξεκινά την προσπάθεια διεθνοποίησής της απευθείας μέσω του διαδικτυακού εμπορίου. Η πρώτη περίπτωση όμως δίνει περισσότερες πιθανότητες στην επιχείρηση για

αποτελεσματικότερη οργάνωση του διαδικτυακού της χώρου εξαιτίας των γνώσεων που έχει αποκτήσει, των συνεργασιών που έχει αποκτήσει με τους φορείς του δικτύου διανομής και τη σχέση που έχει διαμορφώσει με τους πελάτες της στο διεθνή χώρο (Βερναδάκης, 2006).

Παρ όλα αυτά, το γεγονός ότι μια εταιρία δραστηριοποιείται στο διεθνή χώρο για πρώτη φορά μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου, της δίνει τη δυνατότητα να προβεί σε περισσότερο καινοτόμες λύσεις και να διαμορφώσει τη στρατηγική της με επικαιροποιημένα δεδομένα. Μέσω του διαδικτύου, η εταιρία κινείται με γνώμονα τις πληροφορίες που δέχεται από τους πελάτες της. Αυτό, σε συνδυασμό με τον αυξανόμενο ανταγωνισμό, ωθεί τις εταιρίες να διαμορφώνουν τη στρατηγική μάρκετινγκ προς την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους.

Όσον αφορά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, καλό θα ήταν να επικεντρωθούν στη δημιουργία σταθερών και αξιόπιστων σχέσεων με τους πελάτες του εξωτερικού. Αυτός ο τρόπος θα τους προσφέρει το μεγαλύτερο όφελος. Παρά τα πλεονεκτήματα που συνεπάγεται η διεθνοποίηση μέσω του ηλεκτρονικού επιχειρείν, είναι ριψοκίνδυνο να βασιστεί μόνο σε αυτόν τον τρόπο διεθνοποίησης ((Dimitratos, etal.,2008). Για αυτό οι φορείς της κυβέρνησης μιας χώρας καθώς και οι οικονομικοί φορείς, θα μπορούσαν να επικεντρωθούν στον τρόπο που θα βοηθήσουν αυτές τις επιχειρήσεις να διεθνοποιηθούν με τη φυσική τους παρουσία, παρά μέσω του διαδικτυακού χώρου(Δημητριάδης&Μπάλτας, 2003).

13. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΤΥΧΟΥΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Τα στάδια που πρέπει να χαρτογραφήσει μία εταιρία για να προβεί σε ενέργειες διεθνοποίησης είναι συγκεκριμένα και πρέπει να γίνουν προσεκτικά ώστε να γίνει αυτό με το σωστό τρόπο. Στη συνέχεια θα αναλυθεί ο ενδεικνυόμενος τρόπος χάραξης αυτής της στρατηγικής.

Αφού ληφθεί η απόφαση από μία εταιρία να προβεί σε πωλήσεις στη διεθνή αγορά, πρέπει να μελετήσει αν υπάρχουν κυβερνητικοί ή νομοθετικοί περιορισμοί, τα στοιχεία του ανταγωνισμού και τα υποκατάστατα ή παρόμοια προϊόντα που υπάρχουν στην αγορά που αποφάσισε να δραστηριοποιηθεί.

Επίσης, πρέπει να εντοπίσει το ίδιο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, να εξετάσει το ποσοστό ελέγχου που επιθυμεί να έχει στην αγορά και την υποστήριξη που θα χρειαστεί. Ωστόσο οφείλει να εντοπίσει τα μειονεκτήματά της και να σταθμίσει τους πόρους που θα χρειαστεί (κεφάλαια, ανθρώπινο δυναμικό) για να χαράξει τη στρατηγική της.

Αρχικά το πλάνο της θα είναι μακροπρόθεσμο (ύψος δαπανών, κέρδη, απόδοση επένδυσης) κι έπειτα θα θέσει επιμέρους πλάνα, για μικρότερα χρονικά διαστήματα. Οι βάσεις για τα δύο είδη πλάνων που αναφέρθηκαν είναι η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος ώστε να ληφθούν οι καταλληλότερες αποφάσεις.

Πριν γίνει η προσπάθεια σχεδιασμού της διεθνοποίησής της, η εταιρία οφείλει να εξετάσει το προσφορότερο έδαφος που θα τη βοηθήσει να αυξήσει τα κέρδη της, αν σε αυτό διατεθούν τα προϊόντα της(Παληγοράκης, 2012).

13.1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΜμΕ ΣΤΙΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ

Οι τομείς που θα εμφανίσουν τα κυριότερα εμπόδια στις εξαγωγές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι αυτός της οικονομίας, του θεσμικού πλαισίου αλλά και της υποδομής που έχει η ίδια η εταιρία. Τα στελέχη που ερευνούν τον τρόπο εισόδου της επιχείρησης σε μία αγορά του εξωτερικού, πρέπει να μην υποτιμήσουν τη σημασία των πνευματικών και βιομηχανικών δικαιωμάτων, τους πολιτικούς κινδύνους, καθώς και πιθανά θέματα διαφθοράς και κράτους δικαίου. Όλα αυτά μπορεί είναι κομβικά καθώς ενδέχεται (αν δεν προσεχθούν όσο πρέπει) να αναστείλουν τη λειτουργία μίας ήδη διενεργηθείσας επένδυσης.

Επίσης, στο εσωτερικό της εταιρίας πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη τεχνολογική εφαρμογή και καινοτομία καθώς και τα κατάλληλα οργανωτικά και διοικητικά πρότυπα.

Είναι γεγονός πως στις πιο αναπτυγμένες χώρες, υπάρχει πιο ευνοϊκά διακεείμενο πολιτικό και νομοθετικό σύστημα που προστατεύει την ευρεσιτεχνία, τη βιομηχανική και πνευματική ιδιοκτησία, τόσο σε εθνικό όσο και υπερεθνικό επίπεδο. Αυτό βοηθά την εταιρία να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και σε άλλες αγορές καθώς οι αναπτυγμένες χώρες, φροντίζουν να προστατεύουν αυτά τα δικαιώματα με διεθνείς συμβάσεις και κατοχυρώσεις.

Συγκεντρωτικά κι επιγραμματικά αναφέρονται οι εξής λόγοι αποτυχίας των εξαγωγών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων(Σαββίδης 2000):

1. Διοίκηση χωρίς οράματα, στόχους και στρατηγική για μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.
2. Έλλειψη εξαγωγικής ταυτότητας κι έρευνας.
3. Ελλειπές εξαγωγικό μάρκετινγκ και διαφοροποίηση του προϊόντος στην ξένη αγορά.
4. Μη εμπλοκή καταρτισμένων συμβούλων για την κατάρτιση εξαγωγικού σχεδίου δράσης
5. Ανυπαρξία συστηματικής έρευνας αγοράς και συστηματικής προώθησης των εμπορευμάτων.
6. Έλλειψη ή λανθασμένη χρήσης προωθητικής μεθόδου και υλικού.

7. Το μικρό μέγεθος της επιχείρησης συνήθως οδηγεί σε χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης των εξαγωγών.
8. Λόγω της κατάλληλης κατάρτισης δίνεται έμφαση στην τιμολογιακή πολιτική χωρίς να δίνεται η απαραίτητη προσοχή στην αξιοποίηση όλων των στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ.
9. Η χρήση ενδιάμεσων δεν επιτρέπει τον έλεγχο του μίγματος μάρκετινγκ του τελικού προϊόντος που φτάνει στον καταναλωτή.
10. Ανεπαρκής διαδικασία επιλογής του σωστού διανομέα ή αντιπροσώπου.
11. Περιστασιακή συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις.
12. Ευκαιριακή συμπεριφορά χωρίς οργανωμένο πλάνο και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.
13. Ασυνέπεια στο χρόνο παράδοσης και μη αξιοπιστία στη συνείδηση του ξένου καταναλωτή.
14. Έλλειψη γνώσεις των πολιτιστικών και κοινωνικών διαστάσεων της αγοράς στόχου.
15. Ανεπάρκεια στην προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων και της βιομηχανικής ιδιοκτησίας.
16. Ύπαρξη πολιτικών κινδύνων
17. Αυξημένη διαφθορά κι μειονεκτήματα στη λειτουργία του κράτους δικαίου.
18. Έλλειψη προσωπικού με διεθνή εμπειρία.
19. Ανεπαρκής κρατική υποστήριξη
20. Υψηλός ανταγωνισμός.

14. Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΚΟΣΜΟ

14.1. Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, έχουν ενταχθεί στη λογική της παγκοσμιοποιημένης εμπορικής πολιτικής. Η παγκοσμιοποίηση της βοηθά να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας, να ενταχθούν σε ευρύτερες αγορές, να διαμοιράσουν το ρίσκο (αν αποφασίσουν να προβούν σε εξαγωγές) και κυρίως να αποφύγουν τα μειονεκτήματα του ανταγωνισμού στην ξένη αγορά (Gallo& Sveen,1991).

Όσον αφορά στις ποσοτικές έρευνες που μετρούν την επίδραση που έχουν οι οικογενειακές σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών σε μία επιχείρηση, αυτές είναι λίγες.

Από τα αποτελέσματά τους μπορεί να φανεί η επίδραση αυτών των παραγόντων στην απευθείας επενδυτική δραστηριότητα στα εδάφη ξένων αγορών. Είναι γεγονός ότι η πρόοδος έρχεται με τη γνώση της αγοράς του εξωτερικού (ως προς τους παράγοντες που αναλύθηκαν ανωτέρω), σύμφωνα με το μοντέλο της Ουψάλα (Eriksson, Johanson, Majkgard&Sharma, 1997).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά και τα στοιχεία που αναλύθηκαν ανωτέρω, ως προς τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων, προτείνονται οι εξής στρατηγικές διεθνοποίησης :

14.2. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

Στον αγροτικό κυρίως τομέα, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι Διεθνείς Συνεταιρισμοί οργανώσεων μάρκετινγκ. Αυτός ο διάυλος εξαγωγικής δραστηριότητας, χρησιμοποιεί δύο τρόπους. Τη χρήση διεθνούς δικτύου γνωστού παραγωγού και τους εξαγωγικού συνδυασμούς.

Όσον αφορά στον πρώτο τρόπο, η επιχείρηση που δρα ως διανομέας, πληρώνεται για το ρόλο της με συγκεκριμένη προμήθεια. Είναι προτιμητέα μέθοδος για προϊόντα που προέρχονται από αναπτυσσόμενες χώρες και δεν έχουν την ικανότητα να δραστηριοποιηθούν στο διεθνές περιβάλλον χωρίς μεγάλες επενδύσεις και ρίσκο. Η ίδια η επιχείρηση- διανομέας, είναι καταξιωμένη στο χώρο κι έχει τη δυνατότητα να διαθέσει μία ευρεία γκάμα προϊόντων στο αγοραστικό κοινό. Αυτό της επιτρέπει να μοιράζει το λειτουργικό κόστος και να προωθεί το προϊόντα σε συμφέρουσες τιμές (τόσο για τους παραγωγούς όσο και για τους τελικούς καταναλωτές).

Αυτή η μέθοδος, μπορεί να βοηθήσει κυρίως τις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις. Ωστόσο, τα μειονεκτήματά της είναι πως η επιχείρηση-παραγωγός δεν μπορεί να ελέγξει πλήρως την εφαρμογή συγκεκριμένου μείγματος μάρκετινγκ που να συνάδει με τη στρατηγική της και δεν μπορεί να είναι σίγουρη αν στο μέλλον θα έχει τη δυνατότητα να δραστηριοποιηθεί μόνη της στη διεθνή αγορά. Το δίκτυο που διαθέτει η επιχείρηση – διανομέας είναι αυτό που ουσιαστικά αποδίδει τα αποτελέσματα και συμβάλει στη λειτουργία της εξαγωγής.

Ο δεύτερος τρόπος είναι οι εξαγωγικοί συνδυασμοί. Κάθε επιχείρηση μέλος ενός τέτοιου συνδυασμού, μπορεί να συμμετέχει σε συνεταιριστικές εξαγωγικές οργανώσεις των παραγωγών που προέρχονται από πολλούς κλάδους ή να συμμετέχει σε εξαγωγικά κάρτέλ. Στόχος των κάρτέλ είναι ο έλεγχος της αγοράς καθώς μειώνει σε σημαντικό βαθμό τον ανταγωνισμό της αγοράς. Στην πράξη, τα εξαγωγικά κάρτέλ, δεν καταφέρνουν να εκπληρώσουν τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς εξαγωγικούς τους στόχους. Αυτό συμβαίνει λόγω των περιορισμών που θέτει η ελληνική νομοθεσία καθώς και η έλλειψη ευελιξίας που συνεπάγεται η συμμετοχή των παραγωγών στο κάρτέλ (Harre, 2002, Johanson & Vahlne, 2008).

14.3. Η ΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΜμΕ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Τα αποτελέσματα των ερευνών αποδεικνύει πως οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται μικρό χρονικό διάστημα στην εθνική αγορά, με ένα καινοτόμο προϊόν προβαίνουν πιο γρήγορα σε διεθνείς συναλλαγές κι επενδύσεις. Επειδή όμως οι επιχειρηματίες αναγνωρίζουν την ανάγκη να είναι συγκρατημένοι στις επενδύσεις τους σε αυτό το στάδιο, προτιμούν να εμπιστεύονται εξωτερικούς συνεργάτες (ώστε να λαμβάνουν πιο έγκυρες πληροφορίες για την ξένη αγορά) και προτιμούν το τη χρηματοδοτική μίσθωση (leasing) για να προσαρμόσουν και να πωλήσουν το προϊόν τους στη νέα αγορά.

Μάλιστα οι επιχειρηματίες, γνωρίζουν ότι στο πρώιμο στάδιο της δραστηριοποίησής τους στη διεθνή αγορά δεν θα έχουν υψηλές αποδόσεις και προσπαθούν με οποιονδήποτε τρόπο να μειώσουν το κόστος τους.

14.4. ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ (περίπτωση ελληνικών επιχειρήσεων)

Οι ελληνικές επιχειρήσεις αποτελούν δείγμα μιας οικονομίας μικρού βαθμού ανάπτυξης. Σημαντικό ρόλο στη διαδικασία διεθνοποίησης μιας επιχείρησης έχει το γνωστικό πεδίο του επιχειρηματία καθώς και των στελεχών που αναλαμβάνουν τη διαδικασία και την έρευνα της διεθνούς αγοράς. Συνήθως, τα στελέχη βασίζονται στις πληροφορίες που αποκτούν από την εργασιακή τους εμπειρία και από αυτές που τους προσφέρονται από συνεργάτες τους. Ορισμένες δε φορές, μπορεί να προκύψουν μέσα από την έρευνα της εγχώριας αγοράς αν και σε αυτήν την περίπτωση δεν εμφανίζονται ευκαιρίες διεθνοποίησης οι οποίες μπορεί να υφίστανται όμως παραβλέπονται.

Ωστόσο, όπως συμβαίνει και στην Ελλάδα, αν η επιχείρηση εμπορεύεται σε μία χώρα που δεν έχει αρκετά καλή ανάπτυξη και η ίδια η επιχείρηση ανήκει στην κατηγορία της καινοτόμου επιχειρηματικότητας, μπορεί να βρει την ώθηση να αναζητήσει νέες αγορές ώστε να μπορέσει να επιβιώσει. Αυτή η ανάγκη είναι που θα την οδηγήσει να ερευνήσει το διεθνές καταναλωτικό κοινό ώστε να διαπιστώσει τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει από αυτό και με ποιο τρόπο μπορεί να το επιτύχει.

Επομένως, στη συγκεκριμένη περίπτωση, η εταιρία οδηγείται στη διεθνοποίησή της εξ' αιτίας της ωριμότητας της αγοράς και του ανταγωνισμού που κλήθηκε να αντιμετωπίσει στην εγχώρια αγορά (και το καταναλωτικό κοινό της διασποράς που απευθύνθηκε πρωτίστως). Η εταιρία κινείται περισσότερο μέσω της προσωπικής της εμπειρίας κι αργότερα ανακάλυψε τις ευκαιρίες που της παρουσιάστηκαν.

14.4.1. ΔΥΟ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

A. Περίπτωση εταιρίας «Χαϊτογλου»

Παράδειγμα μιας ελληνικής επιχείρησης που ούσα οικογενειακή κατάφερε να διεθνοποιηθεί με σταθερά βήματα είναι η εταιρία «Χαϊτογλου». Το πρώτο της εγχείρημα έγινε το 1924 στη Θεσσαλονίκη από τρία αδέρφια που προέρχονταν από την Ασία. Το μοναδικό προϊόν που παρήγαγαν ήταν ο χαλβάς, από ταχίνι. Ένα προϊόν ιδιαίτερης γεύσης και υψηλής διατροφικής αξίας. Το ελληνικό καταναλωτικό κοινό το δέχτηκε καθώς ήταν εφάμιλλο των θρησκευτικών του αξιών (ειδικά σε περιόδους νηστείας) και συνδύαζε την αξία του αγνού ελληνικού προϊόντος με τις αξίες που πρόσβευε η ελληνική οικογένεια. Σε αυτό συνέβαλε και το λογότυπο της εταιρίας που απεικόνιζε μία γυναίκα σύμβολο της αγνότητας των υλικών και της ποιότητας του προϊόντος.

Έτσι το 1964 ίδρυσε το πρώτο εργοστάσιο παραγωγής χαλβά και αργότερα προχώρησε στην παρασκευή μαρμελάδας, προσφέροντας την ίδια αξία. Η εταιρία αυτή αποφάσισε να διεθνοποιηθεί με εξαγωγική δραστηριότητα. Τα κριτήριά της ήταν κυρίως πολιτισμικά, ώστε να επιλέξει ένα αγοραστικό περιβάλλον που θα είναι όμοιο με αυτό της Ελλάδας για να δεχτεί το ιδιαίτερης γεύσης προϊόν της. Γι αυτό ξεκίνησε από την Ελληνική και Αραβική κοινότητα των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής και από τους ομογενείς της διασποράς στην περιοχή της Αυστραλίας.

Τα κριτήρια με τα οποία επέλεξαν τον τρόπο που θα δραστηριοποιηθούν στο εξωτερικό, επηρέασαν την αγορά στόχο στην οποία δραστηριοποιήθηκαν. Η οικογένεια, που ασχολήθηκε με την οργάνωση της εξαγωγικής δραστηριότητας, επικεντρώθηκε στην ικανοποίηση του καταναλωτικού κοινού που γνώριζε ήδη από την εγχώρια δραστηριότητάς της. Δεν έψαξε να διευρύνει το πλαίσιο δράσης της και σε άλλα τμήματα της αγοράς, διαφοροποιώντας το προϊόν της. Είχε ως βάση την αξία της παράδοσης – σύμβολο της εταιρίας και με αυτό αποφάσισε να συνεχίσει τη διαδικασία διεθνοποίησής της.

Έτσι, όταν η αγορά που είχε επιλέξει έφτασε στο στάδιο της ωριμότητας, τα επίπεδα των πωλήσεών της, παρέμειναν σταθερά χωρίς να αυξάνονται (όπως συνέβαινε τις πρώτες δεκαετίες των εξαγωγών της). Ανέκυψε, λοιπόν, η ανάγκη να διευρύνουν τα γεωγραφικά όρια των εξαγωγών τους. Εκμεταλλεύτηκαν λοιπόν τη δεύτερη αξία που πρόσφερε το προϊόν τους και ήταν η διατροφική του σημασία. Η ευκαιρία που ανέχνησαν τα στελέχη της εταιρίας, ήταν ότι εκείνη την περίοδο, ειδικά στην Ευρώπη, επικρατούσε η ανάδειξη της Μεσογειακής διατροφής και της αξίας της, η οποία υποστηριζόταν και αναδεικνυόταν όλο και περισσότερο από την επιστημονική κοινότητα.

Αυτή την ευκαιρία είδε κι εκμεταλλεύτηκε η εταιρία. Όμως έπρεπε να αλλάξει τη βασική και πρώτη αξία προβολής της. Πλέον, ο χαλβάς δεν έπρεπε να ταυτίζεται με την παράδοση και τις θρησκευτικές αξίες, αλλά με την υγιεινή μεσογειακή διατροφή. Έτσι μεταβλήθηκε η φιλοσοφία της εταιρίας και κατέπεκτασε και η αγορά στην οποία απευθυνόταν. Προκειμένου να γίνει σωστή τμηματοποίηση της αγοράς, όρισαν την αξία τους και μετέβαλαν την αγορά – στόχο. Πλέον η επιλογή δε γινόταν με κριτήριο τη θρησκεία και την καταγωγή του καταναλωτή αλλά τον τρόπο ζωής και διατροφής του.

Αυτός ο τρόπος οδηγεί σε διαφορετική στρατηγική μάρκετινγκ, προώθησης του προϊόντος και πιθανόν νέες συνεργασίες και συμβάσεις ώστε να δραστηριοποιηθεί αποτελεσματικά τόσο στην ευρωπαϊκή όσο και σε άλλα τμήματα της διεθνούς αγοράς. Η αγορά στόχος έγινε πλέον ευρύτερη και μπορούσε να περιλάβει διαφορετικές θρησκευτικές και δημογραφικές ιδιότητες των ανθρώπων.

B. Περίπτωση εταιρίας «FOLIEFOLIE»

Μία άλλη περίπτωση ελληνικής επιχείρησης που ιδρύθηκε με σκοπό τη διάθεση των προϊόντων της στη διεθνή αγορά είναι η εταιρία «FOLIEFOLIE». Αντικείμενο εμπορίας της σύμφωνα με την αξία που προέβαλε η ίδια η εταιρία ήταν κοσμήματα, με σχεδιασμό και ποιότητα που θα άρμοζαν σε γυναίκες από είκοσι έως σαράντα ετών σε όλον τον κόσμο. Το 1964 άρχισε να παράγει τα δικά της ρολόγια και κοσμήματα ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες των καταναλωτών που η ίδια αφουγκραζόταν. Στη συνέχεια, μέσω της σύμβασης δικαιόχρησης, δημιούργησε επιπλέον καταστήματα τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Αξιοπερίεργη ήταν η κίνηση διεθνοποίησης της εταιρίας πρώτα στην Ιαπωνία κι έπειτα στην Ευρώπη. Επειδή όμως οι χρηματοοικονομικοί της πόροι δεν το επέτρεπαν, η πρώτη κίνηση διεθνοποίησης έγινε μέσω συνδεδεμένων εταιριών, που γνώριζαν περισσότερο την Ιαπωνική αγορά. Η εταιρία έβλεπε τις πωλήσεις της να αυξάνονται, τόσο μέσω των εξαγωγών της στην Ιαπωνία όσο και στο κατάστημα εγκαθίδρυσής της εκεί. Αργότερα η εταιρία αποφάσισε να δραστηριοποιηθεί και σε περισσότερες χώρες σε όλο τον κόσμο με σημαντική επιτυχία, που φαίνεται από τα οικονομικά αποτελέσματα των πωλήσεών της.

Σε αντίθεση λοιπόν με την προηγούμενη εταιρία, η συγκεκριμένη εταιρία εμπορευόταν εξ αρχής ένα προϊόν που απευθυνόταν σε περισσότερους καταναλωτές. Η σημαντικότερη αξία και στρατηγική της εταιρίας ήταν ότι απευθυνόταν σε καταναλωτές που προτιμούσαν τη μέτριου ύψους τιμή σε σχέση με αυτό που προσέφεραν οι ανταγωνιστές της (πολύ οικονομικά ή ακριβά κοσμήματα). Καθώς ο προσανατολισμός της ήταν παγκόσμιος ήδη από την ίδρυσή της, της δόθηκε η ευκαιρία να ερευνήσει καλύτερα το διεθνές περιβάλλον και να το μελετήσει από την αρχή της ίδρυσής της, ώστε να οργανώσει τη στρατηγική της με το σωστό τρόπο. Συνεπώς σε αυτή την περίπτωση, η εταιρία διαμόρφωσε την φιλοσοφία της και την εσωτερικής της πολιτική, βάσει των ερεθισμάτων που δέχτηκε από το εξωτερικό – διεθνές περιβάλλον.

14.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ

Μια ιδιαίτερη μορφή επιχείρησης για την οποία έγινε λόγος και παραπάνω είναι οι οικογενειακές επιχειρήσεις.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για να χαρακτηριστεί μία επιχείρηση ως οικογενειακή είναι (<https://www.fle.gr/docum/2016/katstmikrontot.pdf>):

- a) Ο αριθμός των μονάδων του μετοχικού κεφαλαίου που καλύπτεται από μέλη μίας οικογένειας.
- b) Η απασχόληση των μελών της οικογένειας σε διοικητικές ή άλλες εργασιακές θέσεις.
- c) Η τυχόν ύπαρξη (και σε ποιο εύρος) τρίτων προς την οικογένεια προσώπων που καταλαμβάνουν διοικητικές θέσεις εντός της εταιρίας.
- d) Η πρόθεση των ήδη εμπλεκόμενων προσώπων, να παραμείνουν σε έναν οικογενειακό χαρακτήρα στην επιχείρησή τους (αυτό επηρεάζει και τον τρόπο λειτουργίας τους).
- e) Ο αριθμός των γενεών που έχουν περάσει από την επιχείρηση μέχρι το έτος που εξετάζεται.
- f) Ο αριθμός των οικογενειών που κατέχουν διοικητικές θέσεις ή μερίδιο μετοχών στην εταιρία.
- g) Κατά πόσο οι απόγονοι ενός προηγούμενου κατόχου ή στελέχους της εταιρίας κατέχει διοικητική θέση.
- h) Ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων και το ποσοστό των τρίτων προς την οικογένεια εργαζομένων που αποδέχεται και αναγνωρίζει ότι εργάζεται σε μία οικογενειακή επιχείρηση.

Τα ευρήματα συγκεκριμένων εφημερίδων που ασχολούνται με τη διεθνοποίηση των οικογενειακών επιχειρήσεων, έχουν καταλήξει σε ποικίλα και πολλές φορές αντικρουόμενα συμπεράσματα. Κοινός τόπος όλων των αποτελεσμάτων είναι ότι η διεθνοποίηση απαιτεί τις κατάλληλες γνώσεις των στελεχών που προβαίνουν σε έρευνα αγορά για πιθανή εξαγωγική δραστηριότητα. Το μειονέκτημα των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ότι τα μέλη τους αναλαμβάνουν ορισμένες αρμοδιότητες για τις οποίες έχουν ελλείψεις γνώσεις και δεν εμπιστεύονται εξωτερικούς συνεργάτες (<https://www.ft.com/reports/future-family-business> <https://www.ft.com/content/525fa7b4-c881-11e7-8536-d321d0d897a3>, <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/family-businesses>).

Επίσης ο άτυπος τρόπος που λειτουργεί η επιχείρηση, όπως η έλλειψη οργανογράμματος μπορεί να την εμποδίσει από τη σωστή λειτουργία στην αγορά του εξωτερικού που απαιτεί ένα τυπικό σύστημα οργάνωσης για να μπορέσει να συντονίσει τις δράσεις της, να ελέγξει το δίκτυο διανομής της και να προσδιορίσει την ταυτότητά της στη διεθνή αγορά. Σημαντικότερος παράγοντας όλων των δράσεών της είναι ο στρατηγικός στόχος και η οργάνωση των διαδικασιών της ώστε να οδηγηθεί στην

επίτευξή του. Αν η επιχείρηση δε λειτουργεί με ένα τυπικό σύστημα, πιθανόν να μην αντιληφθεί εγκαίρως την ανάγκη χάραξης στρατηγικού σχεδιασμού (Χολέβας 1993).

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ– ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στην εργασία είναι αυτή της Μελέτης Περίπτωσης (CaseStudy). Εξετάζονται τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της έρευνας και προτιμάται σε διπλωματικές εργασίες που πρέπει να διερευνηθεί ο τρόπος και η αιτία για την οποία μελετάται ένα φαινόμενο (Yin,2003). Το casestudy είναι μία εμπειρική έρευνα που μελετά ένα σύγχρονο φαινόμενο μέσα σε ένα πραγματικό πλαίσιο. (<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09500790.2011.582317?src=recsys>)

Στην παρούσα επιστημονική εργασία, μελετάται η περίπτωση μιας εταιρίας που χαρακτηρίζεται ως «οικογενειακή». Διατηρεί αυτά τα χαρακτηριστικά της από τα πρώτα χρόνια ίδρυσης και λειτουργίας της έως και σήμερα που διοικείται από την Τρίτη γενιά της οικογένειας.

Αυτή η μέθοδος επελέγη καθώς το παράδειγμα είναι πολύ πιο αποτελεσματικό από το δίδαγμα. Συγκεκριμένα, εφόσον αποδείχτηκε ότι η διεθνοποίηση των οικογενειακών επιχειρήσεων, δεν έχει μελετηθεί επαρκώς, κρίθηκε σκόπιμο να εξεταστεί αν οι προτεινόμενοι από τη θεωρία τρόποι διεθνοποίησης, μπορούν όντως να βοηθήσουν μία οικογενειακή επιχείρηση στη διεθνοποίησή της. Άλλωστε, πέραν της θεωρητικής μελέτης, είναι σημαντικό να μελετηθεί ο τρόπος που διεθνοποιείται μία επιχείρηση και πως έχει κινηθεί για να επιτύχει το στόχο της στην πράξη. Επίσης, η μελέτη περίπτωσης είναι η πλέον ενδεικνύομενη μέθοδος για τις περιπτώσεις που δεν έχουν μελετηθεί σε βάθος και δίνει πληροφορίες βάσει των γεγονότων που συμβαίνουν στην πράξη.

Προκειμένου να είναι αξιόπιστη αυτή η μέθοδος, απαιτούνται τα εξής στοιχεία (YinRobert, ThousandOaks, CA,2009, 240p) : εγκυρότητα ως προς τη δομή του παραδείγματος, εγκυρότητα ως προς το περιεχόμενο, σύγκριση με τα θεωρητικά στοιχεία στα οποία βασίζεται (τα οποία πρέπει να είναι έγκυρα) και αξιοπιστία των δεδομένων. Η επαλήθευση των αποτελεσμάτων της μελέτης μιας περίπτωσης προκύπτει όταν διαπιστώνονται ομοιότητες με την ήδη υποστηρισθείσα θεωρία αλλά και λαμβάνοντας υπόψη μας και τις διαφορές και αντιθέσεις με αυτήν. (<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09500790.2011.582317?src=recsys>).

Για να γίνει πιο σαφής, η μελέτη περίπτωσης αυτής της εργασίας ανήκει στην κατηγορία του μεμονωμένου casestudy(singlecasestudy). Προτίμησα αυτήν την κατηγορία καθώς η θεωρία για το σωστό τρόπο διεθνοποίησης των οικογενειακών επιχειρήσεων, έχει αναπτύξει ορισμένες μεθόδους ως τις πλέον κατάλληλες. Η εταιρία

«ΝΟΜΙΚΟΣ ΑΕ», διαγράφει μία επιτυχημένη πορεία διεθνοποίησης και διαθέτει όλα τα απαραίτητα στοιχεία για να αποτελέσει παράδειγμα για την επιβεβαίωση ή την απόρριψη των θεωριών. Αλλωστε, ο όπως αποδείχτηκε, δεν υπάρχουν πολλές έρευνες για το συγκεκριμένο θέμα και η ανάλυση της μεμονωμένης περίπτωσης αποτελεί ως ένα βαθμό «αποκάλυψη» για την εφαρμογή ή όχι της θεωρίας.

Εκμεταλλεζόμενη τα πλεονεκτήματα της μελέτης περίπτωσης ήρθα σε επαφή με το πρόσωπο της εταιρίας που και ανήκει στην οικογένεια – ιδιοκτήτη της εταιρίας και είναι υπεύθυνη για τη διεθνοποίηση της εταιρίας και την εκπροσώπηση της στο εξωτερικό. Με αυτόν τον τρόπο, παρατήρησα το φαινόμενο που μελετώ από κοντά και αλληλεπιδρώντας με τη συνομιλήτή μου.

ΒΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΗΘΗΚΑΝ

Προσδιορίστηκε ο σκοπός της μελέτης μιας επιχείρησης αφού πρώτα προσδιορίστηκε το αντικείμενο της έρευνας.

Στη συνέχεια , αφού μελετήθηκε η θεωρία κι εξετάστηκαν συγκεκριμένες έρευνες για τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων, προέκυψαν ερωτήματα. Το κυριότερο από αυτά ήταν αν τα θεωρητικά στοιχεία επιβεβαιώνονται σε μία επιχείρηση που να αποτελεί αντιπροσωπευτικό παράδειγμα οικογενειακής εταιρίας που ενδιαφέρεται να διεθνοποιηθεί.

Αποτυπώθηκαν τα ερωτήματα προς την κα Νομικού, τα οποία αρχικά αφορούσαν τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης εταιρίας, ώστε να διαπιστωθεί αν μπορεί να χαρακτηριστεί επί της ουσίας ως «οικογενειακή», αν δραστηριοποιείται στο διεθνές περιβάλλον, αν χρησιμοποιεί κάποιους από τους προταθέντες τρόπους διεθνοποίησης και αν ναι ποιοι αποδείχτηκε (από τη μακρόχρονη πορεία της) ότι είναι αποτελεσματικοί.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Από τη συζήτηση με την κα Νομικού υπήρξε δομική εγκυρότητα των στοιχείων κι επίσης εσωτερική εγκυρότητα. Το στοιχείο αυτό είναι απαραίτητο διότι φάνηκε η αιτιολογική σχέση του τρόπου δράσης μιας οικογενειακής επιχείρησης και της χρήσης αυτών των στοιχείων στη διεθνοποίησή της.

Εφ' όσον πρόκειται για μεμονωμένη μελέτη περίπτωσης, τα ευρήματα της μελέτης, γενικεύονται και αποτελούν προτεινόμενους τρόπους διεθνοποίησης μιας οικογενειακής εταιρίας.

Η έρευνα στη συγκεκριμένη περίπτωση, έγινε μέσα από πληροφορίες που παρείχε έντυπο υλικό που βρίσκεται στην κυριότητα της εταιρίας, Το έντυπο υλικό αναφέρεται στην ιστορία της εταιρίας και την εξέλιξη του κύκλου εργασιών της με το πέρασμα των χρόνων. Αφού ήρθα σε επαφή με τον υπεύθυνο μιας παραγωγικής μονάδας της εταιρίας

που βρίσκεται στην Αλιάρτο Βοιωτίας, εκείνος με παρέπεμψε στην κα Νομικού που είναι η πλέον αρμόδια να αναλύσει τη μέθοδο που χρησιμοποιείται, ώστε τα προϊόντα της εταιρίας να έχουν απόδοση στο Διεθνές Εμπόριο.

Η συνέντευξη αυτή καταγράφηκε χειρόγραφα και τα στοιχεία που προέκυψαν καταγράφηκαν στην παρούσα εργασία. Με την ανάλυση των δεδομένων, προέκυψαν τα συμπεράσματα που παρουσιάζονται στο τέλος. Όπως φαίνεται, αυτά τα συμπεράσματα που προέκυψαν, επιβεβαιώνουν τη θεωρία που υποστηρίζει πως στη σύγχρονη μορφή τους, οι οικογενειακές επιχειρήσεις, έχουν μεταβάλει τον τρόπο δράσης τους και είναι περισσότερο δεκτικές στη βοήθεια των ειδημόνων, όταν αποφασίσουν να διεθνοποιηθούν.

ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Η μελέτη περίπτωσης, ως ερευνητική μέθοδος έχει ορισμένες δυσκολίες που αντιμετωπίστηκαν σε αυτή την έρευνα. Το κυριότερο από αυτά ήταν ότι ως αξιολογητής έπρεπε να αξιοποιήσω αποτελεσματικά τη συνάντηση με την κα Νομικού. Δεδομένου ότι στην καταγραφή των χαρακτηριστικών των οικογενειακών επιχειρήσεων και των στελεχών που αποτελούν μέλη της οικογένειας αλλά και Διοικητικό Προσωπικό της εταιρίας, έπρεπε να ανιχνευθούν τα τρωτά σημεία αυτής της ιδιομορφίας. Γι αυτό βάση για το σχεδιασμό της επιχείρησης, αποτέλεσε η θεωρία (προτεινόμενη μέθοδος από το Yin)

Λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία που έχουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις, ανίχνευσα το βαθμό που αυτά τα στοιχεία εντοπίζονται σε αυτή την εταιρία και σε δεύτερο επίπεδο προσπάθησα να κατανοήσω τη μέθοδο διεθνοποίησης και τη συμβολή της οικογένειας σε αυτό. Μία ακόμα δυσκολία ήταν η ανίχνευση των κρίσιμων κινήσεων που κάνει η εταιρία για να δρα στο διεθνές περιβάλλον. Με αυτόν τον τρόπο θα φάνηκαν τα κρίσιμα στοιχεία. Αν δηλαδή ο οικογενειακός χαρακτήρας της Διοίκησης διευκόλυne ή όχι την πορεία της και αν η ίδια η κα Νομικού, εφ' όσον ανήκει στην τρίτη γενιά, εντοπίζει τα αρνητικά στοιχεία στην εταιρία – αν υπάρχουν- και να γίνεται προσπάθεια βελτίωσής τους.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Τα δεδομένα που προέκυψαν από τη συζήτηση και την προσωπική έρευνα της εταιρίας που αποτέλεσε casestudy, τέθηκαν ως βάση για να αποτελέσουν συμπεράσματα ως προς την επαλήθευση ή μη της θεωρίας. Επειδή πρόκειται για μεμονωμένη περίπτωση,

ενδεχομένως τα συμπεράσματά της να μην έχουν καθολική εφαρμογή στις ελληνικές επιχειρήσεις. Αυτός είναι και ο κίνδυνος αυτής της διαδικασίας μελέτης περίπτωσης.

Στη συνέχεια, κατηγοριοποιήθηκαν και κωδικοποιήθηκαν τα στοιχεία της εταιρίας. Βασιζόμενη στη θεωρία, εντόπισα τα δομικά στοιχεία της εταιρίας και τα αντιστοίχησα με αυτά που υποστηρίζονται στη θεωρία. Σε αυτή τη μελέτη, η αναζήτηση των αντιστοιχιών της θεωρίας με την εταιρία «ΝΟΜΙΚΟΣ ΑΕ» ώστε να αποτελέσουν μοτίβα, διευκόλυνε σημαντικά την κατανόηση της θεωρίας. (Stake,2004 : 180, Ashworthet. ΑΙ, 2004 : 195-196)

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η μελέτη αφορά τα χαρακτηριστικά και τις προτεινόμενες μεθόδους που ισχύουν αυτή την περίοδο. Επειδή όμως ο επιχειρηματικός και οικονομικός κόσμος μεταβάλλεται ραγδαία, μια ποιοτική μελέτη όπως αυτή που διεξήχθη , μπορεί να συμβάλει στην επιβεβαίωση ή κατάρριψη των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί. Ωστόσο, για να είναι ολοκληρωμένη, στο μέλλον , πρέπει να επανεξεταστούν τα συμπεράσματα που προέκυψαν, αν ισχύουν ακόμα και σε ποιο βαθμό έχουν διαφοροποιηθεί.

Επίσης, πρέπει να διεξαχθεί μία ποσοτική μελέτη που θα αφορά περισσότερα παραδείγματα και θα ερευνά την ακριβή απόδοση κάθε μεθόδου στο οικονομικό αποτέλεσμα μιας επιχείρησης.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «Δ.ΝΟΜΙΚΟΣ ΑΕ»

ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ- ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΜΠΟΡΙΑΣ

Ο όμιλος με την επωνυμία «Δ. ΝΟΜΙΚΟΣ ΑΕ» έχει τις εξής στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες. Την ανώνυμη εταιρία με την επωνυμία «ΚΩΠΙΑΪΣ ΑΕ» καθώς και την εταιρία «ΜΕΡΚΟ» που εδρεύει στην Τουρκία. Ο όμιλος δραστηριοποιείται στο χώρο της επεξεργασίας της ντομάτας και παρασκευής των παραγώγων της. Έχει ως έδρα των δραστηριοτήτων της την Αθήνα όπου είναι εγκατεστημένα τα κεντρικά γραφεία της εταιρίας απ όπου ασκούνται οι διοικητικές και οργανωτικές αρμοδιότητές της. Ταυτόχρονα διαθέτει εγκαταστάσεις στην περιοχή της Αλιάρτου Βοιωτίας 250 χλμ βορειοδυτικά των Αθηνών και στο Δομοκό Φθιώτιδος. Το 2017 εγκαινίασε ένα ακόμα εργοστάσιο στην περιοχή των Φαρσάλων του Νομού Καρδίτσας. Επίσης, πρόσφατα, εντός του έτους 2018 εγκαινιάστηκε το πρώτο εργοστάσιο επεξεργασίας ντομάτας της εταιρίας στη Βουλγαρία.

Η εταιρία ιδρύθηκε το έτος 1915 από το Δημήτριο Νομικό (γι αυτό κράτησε αυτή την επωνυμία). Σήμερα τα ηνία της εταιρίας έχει αναλάβει η τρίτη γενιά της οικογένειας η οποία πέρα από την ιδιότητα της συμμετοχής της στη μετοχική σύνθεση της εταιρίας

ασκεί και διοικητικά καθήκοντα. Από την ίδρυσή της έως και σήμερα η εταιρία εξακολουθεί να είναι 100% οικογενειακή, καθώς το ιδιοκτησιακό και διοικητικό καθεστώς ανήκει σε πρόσωπα που ανήκουν στο ίδιο οικογενειακό περιβάλλον.

Αντικείμενο εργασίας της είναι η επεξεργασία της πρώτης ύλης (ντομάτας), η κονσερβοποίησή της και η διάθεση αυτού του προϊόντος ως τελικού στις εταιρίες που είναι και οι άμεσοι πελάτες του ομίλου και των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων του. Επομένως, ένα βασικό στοιχείο που αξίζει να επισημανθεί για την περαιτέρω έρευνα της εταιρίας είναι ότι ασχολείται με το βιομηχανικό μάρκετινγκ (B2B). Συγκεκριμένα, η εταιρία επεξεργάζεται την ντομάτα με τέτοιο τρόπο ώστε το τελικό προϊόν να είναι κατάλληλο για βιομηχανικούς πελάτες κι εταιρίες που αποτελούν τμήματα του δικτύου διανομής του λιανικού εμπορίου (χωρίς να χρησιμοποιεί την επωνυμία της για την προώθηση του προϊόντος).

ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Τα προϊόντα που προκύπτουν από την παραγωγική διαδικασία είναι η πάστα ντομάτας, η σάλτσα για πίτσα, ο συμπυκνωμένος χυμός ντομάτας (passata), νέκταρ ντομάτας που παράγεται αποκλειστικά από φυσικό χυμό ντομάτας και τέλος ντομάτα σε κονσέρβα, συντηρημένη στο φυσικό χυμό της.

Κάθε προϊόν μπορεί να διατεθεί σε διαφορετικά είδη συσκευασίας, τα οποία γνωστοποιούνται στους πελάτες της «Δ. ΝΟΜΙΚΟΣ ΑΕ», που όπως προαναφέρθηκε είναι βιομηχανίες και οφείλουν να είναι τέτοιας μορφής ώστε να εξυπηρετούν στη διακίνηση του προϊόντος τους (που στη συγκεκριμένη περίπτωση αποτελεί την πρώτη ύλη) την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ποσότητα σε κάθε μεταφορά. Με τη διάθεση του προϊόντος σε διαφορετικές συσκευασίες, η εταιρία καλύπτει αυτή την ανάγκη των πελατών της και δείχνει ότι ευθυγραμμίζει τη στρατηγική μάρκετινγκ με τις ανάγκες των πελατών της.

Κάθε προϊόν τηρεί τις απαραίτητες προδιαγραφές άριστης ποιότητας, όπως αυτές επιβάλλονται από το διεθνές περιβάλλον μέσω Νόμων με υπερεθνική ισχύ. Βέβαια η τήρηση των όρων ποιότητας δεν αφορά μόνο τα παράγωγα της ντομάτας αλλά και τις συνθήκες εργασίας, τη συντήρηση των μηχανημάτων και γενικότερα των συνθηκών υγιεινής που απαιτούνται.

ΙΣΤΟΡΙΑ

Η ίδρυση της εταιρίας έγινε το έτος 1915 από το Δημήτριο Νομικό στο νησί της Σαντορίνης στην Ελλάδα. Η επιλογή του τόπου έγινε εξαιτίας της καταγωγής και

διαμονής, του ιδίου και της οικογένειάς του εκεί. Γι αυτό η επιλογή της περιοχής ήταν ο Μονόλιθος Σαντορίνης.

Αργότερα το 1945, ο γιος του Γιώργος ξεκίνησε να λειτουργεί ένα δεύτερο εργοστάσιο στην περιοχή της Βλυχάδας στη Σαντορίνη. Ο ίδιος, αποφασίζει να επεκτείνει την παραγωγική διαδικασία της εταιρίας και στην Κω, ξεκινώντας τη λειτουργία μίας σύγχρονης- για τα δεδομένα της εποχής- παραγωγικής μονάδας το έτος 1957.

Η σημαντικότερη ίσως κίνηση της εταιρίας συνέβη το έτος 1970 οπότε η οικογένεια Νομικού αποφασίζει να δημιουργήσει μονάδα επεξεργασίας της ντομάτας στην κεντρική Ελλάδα, στην Αλιάρτο Βοιωτίας. Η σημασία αυτής της κίνησης φαίνεται από την επιλογή του τόπου δημιουργίας του εργοστασίου, καθώς η λίμνη της Κωπαΐδας, ήταν το ιδανικό περιβάλλον για την καλλιέργεια της ντομάτας.

Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια εύστοχη στρατηγική κίνηση, καθώς η εταιρία μείωσε τη γεωγραφική απόσταση με την κύρια πηγή των προμηθευτών της και ταυτόχρονα εκμεταλλεύτηκε το οικονομικό όφελος που προέκυψε από αυτή την απόφαση. Σημαντικό ρόλο σε αυτή την απόφαση έπαιξε και ο ρόλος της εγγύτητας που θα είχε η εταιρία στους προμηθευτές της, εκμεταλλευόμενη όχι μόνο τα οικονομικά οφέλη αλλά και τη μακρόχρονη και ουσιαστικότερη σχέση που θα ανέπτυξαν οι υπεύθυνοι της εγκατάστασης με τους προμηθευτές τους.

Προχωρώντας βορειότερα στον ελλαδικό χώρο, η εταιρία δημιουργεί ένα εργοστάσιο επεξεργασίας και κομποστοποίησης ντομάτας στην περιοχή του Δομοκού που βρίσκεται στη Φθιώτιδα. Το γεγονός αυτό συνέβη δώδεκα χρόνια έπειτα από την ίδρυση του εργοστασίου στην Αλιάρτο. Στην περιοχή αυτή μία από τις βασικές δραστηριότητες ήταν η καλλιέργεια ντομάτας. Συνεπώς, η εγγύτητα σε μία επιπλέον γεωγραφική κατηγορία των προμηθευτών της, βοήθησε την εταιρία να αυξήσει την ικανότητα και αποδοτικότητα της παραγωγικής της δραστηριότητας. Οι λόγοι της καλύτερης απόδοσης και τα κριτήρια επιλογής, ήταν τα ίδια με αυτά της Αλιάρτου.

Το έτος 2003 η εταιρία «Δ. ΝΟΜΙΚΟΣ ΑΕ» εξαγοράζει το μεγαλύτερο μετοχικό μερίδιο της εταιρίας με την επωνυμία «MERKOGIDA» με έδρα την Τουρκία. Η εταιρία δραστηριοποιείται στον κλάδο της επεξεργασίας τροφίμων και συγκεκριμένα φρούτων και λαχανικών. Σαφέστερα, τα προϊόντα της ανήκουν στην κατηγορία της κομπόστας φρούτων και γενικότερα ειδών φρούτων που διατίθενται σε κονσέρβες, σάλτσας ντομάτας αλλά και όλων των προϊόντων που παρήγαγε η εταιρία «Δ. ΝΟΜΙΚΟΣ ΑΕ».

Στη συνέχεια, πέντε έτη αργότερα το 2007 η εταιρία γίνεται μέλος της πολυεθνικής εταιρίας «HEINZHELLAS»,εξασφαλίζοντας μία άριστη συνεργασία. Βασικό προϊόν του ομίλου είναι η εμπορία σάλτσας ντομάτας και διαφόρων άλλων παραγώγων που ανήκουν στην κατηγορία της σάλτσας. Η προμήθεια του ομίλου γινόταν κατά βάση από την εταιρία «Δ.ΝΟΜΙΚΟΣ ΑΕ» και μάλιστα στο βασικό της προϊόν που ήταν η σάλτσα

ντομάτας. Η εταιρία εξαγόρασε τη θυγατρική εταιρία της «HEINZHELLAS», στην Ελλάδα, με την επωνυμία « ΚΩΠΑΪΣ ΑΕ» κι έτσι έγινε ένας από τους μεγαλύτερους οίκους στον ιδιωτικό τομέα, που ασχολούνταν με την επεξεργασία της ντομάτας εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Το έτος 2014 το εργοστάσιο της Βλυχάδας μετατρέπεται σε χώρο όπου λειτουργεί μουσείο με θέμα «Το βιομηχανικό κλάδο επεξεργασίας ντομάτας» ενώ ταυτόχρονα λειτουργεί και ως Πνευματικό Κέντρο. Δεδομένου ότι η καταγωγή της οικογένειας Νομικού είναι από το νησί της Σαντορίνης, φαίνεται ο στενός δεσμός της με τον τόπο. Εφ' όσον πλέον η κύρια οικονομική δραστηριότητα της οικογενειακής επιχείρησης έχει μεταφερθεί εκτός της νησιωτικής Ελλάδας, πιστή στις παραδόσεις και τις αξίες της, η οικογένεια Νομικού συνεχίζει να ενισχύει το νησί πολιτισμικά.

Το 2017 η εταιρία επεκτείνει τη δραστηριότητά της στην περιοχή των Φαρσάλων στο Νομό Καρδίτσας και το 2018 ξεκίνησε η προσπάθεια ίδρυσης και λειτουργίας μιας επιπλέον μονάδας στη Βουλγαρία.

Μέχρι σήμερα η εταιρία έχει κατορθώσει να κατακτήσει ένα σημαντικό τμήμα τόσο της ελληνικής όσο και της ευρωπαϊκής αγοράς στην προμήθεια προϊόντων ντομάτας που διατίθενται σε εταιρίες για την κονσερβοποίησή τους και την περαιτέρω διάθεσή τους στην αγορά.

ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Εξετάζοντας την ιστορία της εταιρίας από την ίδρυση έως τη σημερινή της παρουσία στο βιομηχανικό χώρο, γίνεται αντιληπτό ότι πρόκειται για μια οικογενειακή επιχείρηση. Βασικός όγκος της δραστηριότητάς της γίνεται στην Ελλάδα. Αυτό συμβαίνει εξ αιτίας της γεωγραφικής και ηθικής εγγύτητας που θέλει να έχει η εταιρία με την πηγή των προμηθευτών της, που είναι οι Έλληνες παραγωγοί. Γι αυτό όπως προαναφέρθηκε, δημιούργησε εγκαταστάσεις κι εργοστάσια παραγωγής βάσει της εγγύτητας στους προμηθευτές της.

Με μεγάλη εμπειρία στο χώρο της ντομάτας , διαθέτει σύγχρονα εργοστάσια δυναμικότητας περισσότερων των 3.500 τόνων ντομάτας σε ημερήσια βάση. Επειδή όμως η δραστηριότητά της επηρεάζεται και από την εποχικότητα του προϊόντος που εμπορεύεται κι επεξεργάζεται, κατά την περίοδο της μεγαλύτερης παραγωγής ντομάτας (Ιούλιος με Σεπτέμβριος κάθε έτους) η δυναμικότητα των εργοστασίων της στην Ελλάδα φτάνει στην επεξεργασία περισσότερων των 180.000 τόνων.

Αναγνωρίζοντας τη σημασία των προμηθευτών της, η εταιρία παρέχει επιπλέον υπηρεσίες που στηρίζουν το βασικό της προϊόν. Αυτές απευθύνονται κυρίως στους παραγωγούς – προμηθευτές της, με του οποίους διατηρεί μακρόχρονη συνεργασία. Γι αυτό φροντίζει να τους παρέχει γεωπονικές υπηρεσίες και σπόρους από πιστοποιημένους

GMOfreeσπόρους ώστε να εξασφαλίζει αποδοτική σοδειά και παραγωγή. Με αυτόν τον τρόπο αποδεικνύεται πως η εταιρία στηρίζει την ελληνική παραγωγή που αποτελεί κι ένα από τα βασικά της πλεονεκτήματα.

Άλλωστε, εξασφαλίζοντας την άριστη ποιότητα και απόδοση της παραγωγής της πρώτης της ύλης, η εταιρία φροντίζει να είναι συνεπής με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του τελικού προϊόντος που διαθέτει η ίδια στην αγορά. Αυτό ίσως είναι και ένα στοιχείο που έχει κατακτήσει η εταιρία, μέσα από την επαφή της με την αγορά του εξωτερικού. Συγκεκριμένα, η εξαγωγικής της δραστηριότητα της έχει διδάξει ότι για να μπορεί να ακολουθεί τους κανόνες των ποιοτικών χαρακτηριστικών που επιβάλλονται στο διεθνές περιβάλλον (ειδικά στη βιομηχανία τροφίμων) πρέπει να έχει ελέγχει και να φροντίζει την ιχνηλασιμότητα της πρώτης της ύλης.

Η ίδια μαρτυρά ότι έχει αναπτύξει ένα αυστηρό σύστημα ελέγχου ώστε η ντομάτες που χρησιμοποιεί να περιλαμβάνουν μεν παρασιτοκτόνα (ώστε να εξασφαλίζεται καλή απόδοση στην παραγωγή) όμως σε κάθε περίπτωση να είναι εντός των παγκοσμίων ορίων καταλοίπων εντομοκτόνων.

Είναι ένας από τους βασικότερους κανόνες στο διεθνές εμπόριο. Σε αυτό το σημείο εντοπίζεται η ανάγκη συμμόρφωσης μία εταιρίας με το νομοθετικό πλαίσιο της διεθνούς αγοράς, των συναλλακτικών ηθών και των σταθερών στοιχείων που απαντώνται στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο.

Η διεθνοποίηση της συγκεκριμένης εταιρίας αποδεικνύεται από τη μακρόχρονη συνεργασία και προτίμηση που επιδεικνύουν προς αυτή, συγκεκριμένοι πελάτες, που ανήκουν στο διεθνές περιβάλλον και είναι γνωστοί για τις απαιτήσεις τους όχι μόνο στα προϊόντα που προμηθεύονται αλλά και στα πλαίσια συνεργασίας που συνάπτουν. Σαφέστερα ορισμένοι από τους βιομηχανικούς πελάτες με τους οποίους συνεργάζεται η εταιρία είναι «H.J.Heinz» (Ευρώπη), «Unilevercompanies» (Ευρώπη), MasterFoods (Ευρώπη), NipponDelMonde (Ιαπωνία), GeneralMills (Ευρώπη - ΗΠΑ), MarksandSpencer (Ηνωμένο Βασίλειο) , PizzaHut (Ευρώπη0 Ρωσία - Αφρική) , Domino's (Ευρώπη- ΗΠΑ- Αφρική), Sbarro (Ευρώπη- Αφρική), DelhaizeGroup (Ελλάδα), Colruytsupermarkets (Βέλγιο), UnitedNordic, ICA (Σκανδιναβία).

Σύμφωνα με τους ιδιοκτήτες της εταιρίας (που όπως προαναφέρθηκε πρόκειται για μια αμιγώς οικογενειακή επιχείρηση) η δράση της, στηρίζεται στην υποστήριξη και τη μακρόχρονη συνεργασία τόσο με τους προμηθευτές της όσο και με τους πελάτες της. Η αξία αυτής της σταθερότητας είναι στοιχείο που ισχύει από την ίδρυση της εταιρίας εως και σήμερα.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Η κα Μαρία Νομικού, είναι μέτοχος της εταιρίας και ανήκει στην τρίτη γενιά της οικογένειας που ίδρυσε αυτή την εταιρία. Συγκεκριμένα ο κος Δημήτριος Νομικός ήταν ο παππούς της. Θέμα της συζήτησης ήταν ο τρόπος διεθνοποίησης της εταιρίας και η εξάπλωση της δραστηριότητάς της στο εξωτερικό. Πρόκειται για μια από τις λίγες ελληνικές εταιρίες που δραστηριοποιούνται με επιτυχία στη διεθνή αγορά (με τις εξαγωγές να αποτελούν το σημαντικότερο ποσοστό του συνολικού τους τζίρου)

Μέσα από τη συζήτηση με την κα Νομικού προέκυψαν τα εξής στοιχεία :

Βασικό στοιχείο της διεθνοποίησης της εταιρίας είναι η άμεση εξαγωγική δραστηριότητα. Ο κύριος όγκος των εξαγωγών της γίνεται στα γεωγραφικά όρια της Ευρώπης. Ο λόγος για αυτό είναι ότι η έδρα της εταιρίας και τα δύο μεγαλύτερα εργοστάσιά της είναι στην Ελλάδα. Επομένως, οι ευρωπαίοι πελάτες είναι εκείνοι που βρίσκονται πιο κοντά – χιλιομετρικά- με την κύρια δραστηριότητα της εταιρίας. Γι αυτό εκμεταλλεύεται το κόστος μεταφοράς που σε αυτό το χώρο είναι χαμηλότερο.

Η επιλογή των πελατών της εταιρίας που προέρχονται ως επί το πλείστον από τον ευρωπαϊκό χώρο, δεν γίνεται μόνο λόγω της γεωγραφικής απόστασης και με οικονομικά κριτήρια. Βασικό στοιχείο είναι ο τρόπος συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται κι εδρεύουν στον ίδιο γεωγραφικό χώρο. Η συνάφεια και ομοιότητα της εταιρικής κουλτούρας είναι ένα βασικό στοιχείο που ωθεί τις εταιρίες να συνεργάζονται μεταξύ τους αλλά κυρίως να διατηρούν τη συνεργασία τους μέσα στο χρόνο.

Σημαντικό στοιχείο στη συνεργασία με συνεργάτες που βρίσκονται στο εξωτερικό είναι η ομοιότητα στη νοοτροπία σύναψης συνεργασιών και στον τρόπο διεκπεραίωσης των δραστηριοτήτων της συναλλαγής. Εξ' άλλου στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν θεσπιστεί κοινοί νόμοι και τελωνειακοί κώδικες.

Η Μαρία Νομικού ασχολείται με τη Διοίκηση της εταιρίας. Έχει πραγματοποιήσει σπουδές στον τομέα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και έχει συνεχίσει τις σπουδές της κάνοντας μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων στην Αμερική. Το εκπαιδευτικό της υπόβαθρο, αποδεικνύει ότι έχει τις κατάλληλες γνώσεις ώστε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των διοικητικών καθηκόντων μιας εταιρίας αυτού του βεληγκεκούς. Άλλωστε η ίδια είναι εκείνη που έρχεται σε επαφή με τους υποψήφιους κι εξετάζει την αγορά του εξωτερικού.

Το γεγονός ότι γνωρίζει τον τρόπο λειτουργίας του κλάδου της ναυτιλίας, της επιτρέπει να διαπραγματεύεται τις συμφωνίες που συνάπτει με τους μεταφορείς των προϊόντων της εταιρίας. Και με αυτόν τον κλάδο, η συνεργασία της εταιρία είναι μακροχρόνια και σταθερή με συγκεκριμένα πρόσωπα. Πάντοτε όμως σταθμίζονται από την ίδια οι προσφορές που κάνει κάθε εταιρία, ώστε να είναι οικονομικά πιο συμφέρουσες. Οι γνώσεις της ίδια επί της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, την έχει βοηθήσει στη σωστή

στρατηγική μάρκετινγκ των βιομηχανικών προϊόντων και στην αντιμετώπιση των ανθρώπινων πόρων της εταιρίας.

Προκειμένου να συμβεί αυτό, η ίδια δαπανά σημαντικό μέρος της ζωής της στο εξωτερικό ακολουθώντας την πορεία της εταιρίας και συμβάλλοντας στην εξέλιξή της.

Η απόφαση διεθνοποίησης της εταιρίας δεν ανήκει μόνο στην ίδια. Η διαδικασία της επαφής των στελεχών της εταιρίας με πιθανούς πελάτες της διεθνούς αγοράς καθώς και συνεργασίας με εταιρίες που διευκολύνουν τη διαδικασία διεθνοποίησης έχουν ξεκινήσει από τη δεύτερη γενιά των ιδιοκτητών και λειτουργών των εργοστασίων.

Αυτό που αξίζει να προσεχθεί είναι ότι οι συνεργασίες που έχουν συναφθεί από τότε εξακολουθούν να βρίσκονται σε ισχύ μέχρι και σήμερα κι έχουν ένα μακροπρόθεσμο ορίζοντα συνεργασίας. Σύμφωνα με την ίδια αυτός είναι κι ένας από τους στόχους της εταιρίας και αποτελεί στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού της.

Η σταθερότητα της συνεργασίας της όμως δεν εφαρμόζεται και σε εταιρίες που αποτελούν τμήματα του δικτύου διανομής της δράσης της (είτε εθνικής είτε υπερεθνικής). Οι μεταφορικές εταιρίες που αναλαμβάνουν τη μεταφορά του προϊόντος προς τους πελάτες της «Δ. ΝΟΜΙΚΟΣ ΑΕ» είναι μεν συγκεκριμένες, καθώς στην Ελλάδα υπάρχει περιορισμένος αριθμός εταιριών που αναλαμβάνουν τη διαθαλάσσια μεταφορά των προϊόντων, όμως η εταιρία, επιλέγει κάθε φορά την εταιρία βάσει της πιο συμφέρουσας προς εκείνη προσφοράς. Το κριτήριό της είναι δηλαδή οικονομικό.

Επιπλέον, τα στελέχη της εταιρίας επιλέγουν να έχουν άμεση επαφή με την αγορά που πρόκειται να δραστηριοποιηθούν. Αυτό εξηγεί ίσως και την επιτυχία της μέχρι σήμερα εξαγωγικής δράσης της, καθώς έχει την πλήρη εικόνα των στελεχών που πλαισιώνουν την εταιρία που θα είναι υποψήφια ως πελάτης της (καθώς η «Δ.ΝΟΜΙΚΟΣ ΑΕ» ασχολείται με το βιομηχανικό εμπόριο μεταξύ των εταιριών). Η κουλτούρα των Ευρωπαίων πολιτών (με την έννοια του «πολίτη» ως και εκείνου του νομικού προσώπου που έχει την έδρα του και δραστηριοποιείται στα ευρωπαϊκά εδάφη).

Η ίδια η κα Νομικού παραδέχτηκε πως η επικοινωνία με αυτόν τον τρόπο είναι εκείνη που φέρνει στην επιφάνεια τα πρώτα δείγματα για την πορεία μιας συνεργασίας. Οι διαφορές του νομοθετικού πλαισίου έρχονται να δράσουν συμπληρωματικά στα κριτήρια επιλογής των μελλοντικών συνεργατών της εταιρίας καθώς το στοιχείο με τη μεγαλύτερη βαρύτητα είναι για την ίδια και την πολιτική της εταιρίας το ηθικό και πολιτισμικό πλαίσιο της μεταξύ τους συνεργασίας.

Μεγάλο τμήμα του τζίρου της εταιρίας προέρχεται από τις εξαγωγές που πραγματοποιεί. Η σταθερότητα και η μακροχρόνια ισχύ αυτών των συνεργασιών, δημιουργούν σταθερότητα και στο ποσοστό του τζίρου που προέρχεται από τις άμεσες εξαγωγές.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΜΕΣΗΣ ΕΞΑΓΩΓΗΣ

Αυτός ο τρόπος είναι κατ' αποκλειστικότητα η επιλογή της εταιρίας για να διεθνοποιηθεί. Δεν έχει γίνει έρευνα – προς το παρόν- για την ίδρυση θυγατρικής εταιρίας στο εξωτερικό. Ένα πρώτο βήμα που έλαβε χώρα είναι η κίνηση της εταιρίας να δημιουργήσει μία θυγατρική εταιρία στη Βουλγαρία. Όπως μαρτυρά και η κα Μαρία Νομικού, εάν αυτό το εγχείρημα αποδειχθεί οικονομικά συμφέρον για την εταιρία και αποτελέσει δείγμα θετικής εξέλιξης στην προσπάθεια διεθνοποίησης της εταιρίας, τότε θα εξεταστεί το ενδεχόμενο, να ιδρυθεί μία ακόμα θυγατρική εταιρία στο διεθνή χώρο.

Η πρώτη περίοδος της διάθεσης του προϊόντος σε περιοχές εκτός της έδρας της εταιρίας, ήταν το έτος 1970 όπου η διάθεση του προϊόντος, γινόταν στα νησιά του Αιγαίου και στον Πειραιά. Βασικός λόγος ήταν η γεωγραφική απόσταση που της επέτρεπε να διακινεί τα προϊόντα της σε αυτές τις περιοχές, χωρίς όμως να μπορεί να επεκταθεί στην ηπειρωτική Ελλάδα.

Στη συνέχεια το προϊόν της επεξεργασμένης και συσκευασμένης ντομάτας, διατέθηκε και πέρα από το λιμάνι του Πειραιά. Σε αυτή την κίνηση συνέβαλε η συνεργασία της εταιρίας με συνεργάτες που της επέδειξαν έναν πιο συμφέροντα τρόπο συσκευασίας και την έφεραν σε επαφή με πρόσωπα που μπορούσε να συνεργαστεί.

Κομβική ήταν η συνεργασία της εταιρίας με την ήδη διεθνοποιημένη εταιρία “NESTLEGLOBAL”. Είναι ευνόητο πως αυτή η συνεργασία συνέβαλε ώστε η εταιρία να αποκτήσει πρόσβαση στη διεθνή αγορά καθώς της έδωσε την ευκαιρία να γνωρίσει τις νομικές συνθήκες, την τεχνογνωσία και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται σε μία συνεργασία προμήθειας, αυτού του βεληνεκούς.

Οι εξαγωγές σήμερα αντιπροσωπεύουν το 80% του συνολικού τζίρου της εταιρίας. Αυτό το ποσοστό ερμηνεύεται σε 55 με 80 εκατομμύρια ευρώ ετησίως. Σημαντικό ποσοστό που αποδεικνύει πως η κύρια δραστηριότητά της, εξαρτάται από το διεθνές εξαγωγικό εμπόριο.

ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΑΦΗΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ- ΠΕΛΑΤΕΣ

Η εταιρία, έχει ως αντικείμενο εμπορίας ένα βιομηχανικό προϊόν που πωλείται σε άλλες εταιρίες, είτε προς μεταπώληση (κατόπιν της συσκευασίας και τοποθέτησης της εκάστοτε επωνυμίας) είτε προς χρήση (όπως στη διάθεσή του προϊόντος σε αλυσίδες εστιατορίων διεθνούς φήμης).

Στην ερώτηση προς την κα Νομικού για τον τρόπο που χρησιμοποιείται ως μέθοδος σύνδεσης της εταιρίας με τους πελάτες της μας είπε πως ο αριθμός τους και ο τρόπος σύνδεσης των εταιριών που προσπαθούν να διεθνοποιηθούν στην περίπτωση του μάρκετινγκ μεταξύ των εταιριών είναι συγκεκριμένος και περιορισμένος.

1. Η συμμετοχή σε εκθέσεις που διοργανώνονται παγκοσμίως έχει βοηθήσει την εταιρία να κάνει γνωστή την παρουσία της στη διεθνή αγορά.
2. Η προσωπική επαφή των στελεχών της εταιρίας με άλλες επιχειρήσεις, κατόπιν της προσωπικής της έρευνας.
3. Οι συστάσεις και οι πληροφορίες που μπορεί να λάβει είτε η ίδια η εταιρία για πιθανούς υποψήφιους πελάτες είτε το αντίστροφο, μέσω των ήδη συνεργαζομένων εταιριών – είτε πελατών είτε άλλων συμβαλλομένων-. (word of mouth).
4. Απευθύνθηκε και σε διπλωματικούς ακολούθους της Ελλάδας χωρίς όμως κανένα αποτέλεσμα και δεν θα το ξαναέκανε.

Αυτές οι τεχνικές έχουν φτάσει την εταιρία σε ένα πολύ καλό επίπεδο εξαγωγικής δραστηριότητας. Απόδειξη είναι το γεγονός ότι η προσπάθεια διεθνοποίησής της γίνεται μέχρι σήμερα με επιτυχή τρόπο.

Αυτό επιβεβαιώνεται από την πληθώρα των χωρών στις οποίες πραγματοποιεί εξαγωγές. Αυτές είναι η Αγγλία, το Βέλγιο, η Ολλανδία, η Σκανδιναβία, η Ιαπωνία, η Αυστρία και η Μέση Ανατολή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Agarwal, S. & Ramaswami (1992) (Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors). *Journal of International Business Studies*.

Alcacer, J. and Chung, W. (2001) 'Knowledge seeking, human capital and location choice of foreign entrants in the United States', Working Paper, Stern School of Business, New York University.

Allen M.P. & Panian, S.K (1982) Power performance and succession in the large corporation, *Administrative Science Quarterly*

Alvarez S. A Barney J B & Anderson, P (2013). Forming and exploiting opportunities : The implication of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research. *Organization Science*

Anderson S. C (2000) The globally competitive firm: functional integration, value Chain logistics, global marketing, and business strategic support. *Competitiveness Review*, Summer-Fall

Aysegül Özsoy and S. Tamer Cavusgil, (1999). A dynamic analysis of market entry rates in a global industry: a community ecology perspective, *European Journal of Marketing*, **33**, 11/12, (1038),

Baldwin, R.E. and Martin, P. (1999) Two Waves of Globalization: Superficial Similarities, Fundamental Differences, National Bureau of Economic Research: Cambridge, MA, NBER Working Paper No. 6904.

Barney J (1991) The resource-based model of the firm : Origins, Implication and prospects . *Journal Of Management*

Birkinshaw Julian Mary Yoko Brannen Rosalie L Tung (2011) From a distance and generalizable to up close and grounded: Reclaiming a place for qualitative methods in international business research.

Buckley P. J. Devinney, T M & Louviere, J.J. (2007) Do the managers behave the way theory suggests? A choice – theoretic examination of foreign direct investment location, decision making. *Journal of international Business Studies*.

Campa, J M. & Guillen, M F (1999) . The internalization of exports : Firm and location Specific factors in a middle – income country. *Management Science*

Cateora Philip R., Graham John L, Διεθνές Μαρκετινγκ, Εκδόσεις Παπαζήση, 2003

Cavusgil, S T & Knight, G (2015). The born global firm : An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of international Business Studies* 46 (1)

Christian, J. J. Chua, J. H & Steier (2002). The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Christopher Bond and Darren J. O'Byrne, (2014). Challenges and conceptions of globalization, *Cross Cultural Management: An International Journal*, **21**, 1, (23),

Colin Turner, (2005) The international strategies of Europe's incumbent telecommunications operators: towards a strategic typology, *European Business Review*, **17**, 4, (340),

Corporations (Greenwich, Conn.: JAI Press).

Dimitratos P., Jones M., Fletcher M., Young S., Elgar E (2009) "Internationalization, Entrepreneurship and the Smaller Firm".

Doole, I. & Lowe, R. (2004) International marketing strategy-analysis, development and implementation, 4th edition. Thomson Learning, London.

Dunning J. H (2013) « International Production and the Multinational Enterprise» εκδ International Business

Emmanuella Plakogiannaki. International entrepreneurial culture — Toward a comprehensive opportunity-based operationalization of international entrepreneurship

Enrique Claver, Laura Rienda, Diego Quer (Family Firms' International Commitment), University of Alicante, Spain, *Family Business Review*, Volume 22, Number 2, June 2009

Eriksson, Johanson, Majkgard & Sharma, (1997) Experiential Knowledge and Costs in the Internationalization Process

Fernandez, Z. & Nieto M.J (2006) Impact of ownership on the international involvement of SME'S, (37.3) P 340-351.

Ford R. H (1988) Outside directors and the privately owned firm. *Journal of Management studies*

Frankel, Jeffrey, A. (2001) 'Assessing the Efficiency Gain from Further Liberalization', in Porter, Roger B., Pierre Sauvé, Arvind Subramanian & Americo Beviglia Zampetti, (eds.) Efficiency, equity, and legitimacy: the multilateral trading system at the millennium, Brookings Institution Press: Washington, D.C.

Gallo & Sveen, (1991) *Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors*

Giddens, A. (1996) 'Keynote address at the United Nations Research Institute for Social Development, as excerpted in 'Essential matter'', UNRISD News, No. 15.

Harre, R (2002) *Cognitive Science : A philosophical introduction* . London 2002.

Harry G. Barkema & Freek Vermeulen (1997) « What Differences in the Cultural Backgrounds of Partners Are Detrimental for International Joint Ventures?»

Held, D., McGrew, A.G., Goldblatt, D. and Perraton, J. (1999) *Global Transformations: Politics, Economics, and Culture*, Stanford University Press: Stanford.

Hyuk (2000) Market entry and locational strategies in international expansion. Paper presented at 26th annual conference of the European International Business Academy .

Kojima, K. (1978), *Direct Foreign Investment* (London: Croom Helm).

Kotabe&Helsen, 2001, Global Marketing Management

Kotler and Keller (2005): *Marketing management- 12th edition*: Prentice Hall

Laudon K., Laudon J., 2007, Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 6η Αμερικάνικη Έκδοση, Αθήνα

Lee, K(2005) *Global Marketing Management: changes, changes, challenges, and new strategies*; Oxford University Press

Madhok A. (1997) Cost, Value and foreign market entry decision, *Management International Review*

McConaughy D.L Mathews, C. H. &Fialko, A. S (2001), Founding family controlled firms : Performance risk and value, *Journal of Small Business Management*

Micklethwait, J. and Wooldridge, A. (2000) *A Future Perfect: The Challenge and Hidden Promise of Globalization*, Crown Business: New York.

Miller, D., Le Breton-Miller, I. and Scholnick, B., 2007, "Stewardship vs stagnation: an empirical comparison of small family and non-family business". *Journal of Management Studies*", Vol.45, pp.51–78.

Moxon, R. W. (1979), 'The costs, conditions and adaptation of MNC technology in developing countries', in R. G.Hawkins (ed.), *The Economic Effects of Multinational*

Mylonopoulos N., 2014, *Digital Marketing and Strategic Skills*, HR Professional, Vol.31, Number 2, February 2014 Issue

Neter J. Wassereman W & Kutner M.H (1985) *Applied linear statistical models : Regression, analysis of variance and experimental designs . Homewood*

OdedShenkar (2001) «Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences» THE OHIO STATE UNIVERSITY

Oviat and MacDougal 1994

Patton, M.Q. (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2nd edition. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc

Peter-Win Zuidhof (2003): *Marketing Democracy: A social fantasy of market discourse*

Porter M. "THE STRATEGIC ROLE OF INTERNATIONAL MARKETING" , *The Journal of Consumer Marketing, Spring*

Prahalad C.K & Hamel Gary (1985) Do you really have a global strategy? Autumn (Fall)

Stopford, J.M & Wells L.T (1972) Managing the Multinational enterprise. *New York basic books*

Svante. Anderson (2000), the internationalization of firm from an entrepreneurial perspective

Tallman S&Fladmoe – Lindquist K (2002) Internatiolization, globalization and capability – based strategy , *California Management Review*

Thomsen and Pedersen T (2000) Ownership structure and economic performance in the largest European companies. *Strategic Management Journal* (p 689 – 705)

Tognia, M., Cubicob, S. And Favrettob, G., 2010, "Owners and managers in an economic crisis: how to exploit the differences", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 5, pp.1312–1316

Tung, R. L., & Verbeke, A. 2010. Beyond Hofstede and GLOBE: Improving the quality of cross-cultural research. *Journal of International Business Studies*, 41 (8): 1259–1274.

Upton N & Heck R.K (1997) The family business dimension of entrepreneurship, *ENTREPRENEURSHIP 2000, Chicago Up start.*

Varbeke A. 2nd Edition (2013) «International Business Strategy» Cambridge University Press.

Verity, J.W. and R.D. Hof (1994), 'The Internet: how it will change the way you do business', *Business Week*, 14 (November), 80–86.

Vernon, R. (1966), 'International investment and international trade in the product cycle', *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), 190–207.

Vesper, K.H. and K. Vorhies (1979), 'Entrepreneurship in foreign trade', *Journal of Small Business Management*, 17 (1), 5–11.

Vissak, T. (2005), 'Not only through experience; some alternative ways for obtaining foreign market knowledge', 32nd Academy of International Business Annual Conference, Bath, 8–9 April.

Wall, R. A (1998). An empirical investigation of the production of function of the family firm. *Journal of Small Business Management* .

Welch, LS &Luostarinen, R 1988 'Internationalization: Evolution of a Concept', *Journal of general Management*, vol. 14, no. 2, pp. 36-64.

Winfried Ruigrok, DimitriosGeorgakakis and PederGreve(2013), Regionalization strategy and performance, *Multinational Business Review*, 10.1108/15253831311309465, 21, 1, (6-24).

Wood, M S & Williams, D W (2014). Opportunity evaluation as rule-based decision making. *Journal of Management Studies*.

Yeoh, P.L. and I. Jeong (1995), 'Contingency relationships between entrepreneurship, export channel structure and environment: a proposed conceptual model of export performance', *European Journal of Marketing*, 20 (8), 95–115.

Yeung, W.C. (2000), 'Dynamics of Asian business system', *Review of International Political Economy*, 7 (3), 399–433.

Yin, R.K. (1989), *Case Study Research: Design and Methods*, London: Sage Publications.

Yin, R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd edition, London: Sage Publications.

Yin, R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd edition, London: Sage Publications.

Yli-Renko, H., E. Autio and H.J. Sapienza (2001), 'Social capital, knowledge acquisition and knowledge exploitation in young technology-based firms', *Strategic Management Journal*, 22, 587–613.

Zahra, S. A (2005) Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αζάρια Χ. Αλμπέρτος (2010) Διδακτορική Διατριβή «Εξαγωγικό Εμπόριο κι Εξαγωγικό Μάρκετινγκ με τη χρήση του διαδικτύου από τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις».

Αυλωνίτης Γ., Λυμπερόπουλος Κ., Τζαναβάρας Β., Σύγχρονες Στρατηγικές Μαρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές, Rosili, Δεκέμβριος 2010

Βαμβούκας Γεώργιος (2004) « Διεθνείς Οικονομικές Σχέσεις», εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

Βερναδάκης Ν., (2006) «Οικονομική της Τεχνολογίας», τόμος Α' εκδόσεις Τυπωθήτω

Γεωργόπουλος Α.Ν (1994) «Διαδικασίες Παγκόσμιας Οικονομικής Ολοκλήρωσης και Διεθνοποίησης Παραγωγής στην Ελλάδα», εκδόσεις Παπαζήση

Γιαλαμά Μ., Στασινόπουλος Δ., 2006, Διεθνές Εμπόριο και Διεθνής Τρομοκρατία, Διεθνής Πολιτική Οικονομία, διαδικτυακός τόπος

Δημητρέλης Σ. & Σκούφου Δ. (2011). «Ο δεκάλογος της οικογενειακής επιχείρησης»

Δημητριάδης Στέργιος, Μπάλτας Γεώργιος (2003), «Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Marketing», εκδόσεις Rosili

- Δρακόπουλος Π. (2011). Η οικογενειακή επιχείρηση ζει αλλά και βασιλεύει
- Θανόπουλος Γ.Ν (2006) «Διεθνής Επιχείρηση : Περιβάλλον, Δομή, Προκλήσεις», Εκδόσεις Intrbooks
- Θερίου Ν. (2005) «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων» εκδόσεις Κριτική
- Καμενίδης Χ., 2004, Αγροτικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Art Of Text, Θεσσαλονίκη
- Κεφαλάς Α. (2008) «Οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα οικονομία», Αθήνα, εκδόσεις Κριτική
- Κοκκινάκη Φ. 2008, Θεματική Ενότητα: Εισαγωγικές Έννοιες Μάρκετινγκ, Πρόγραμμα Γυναικείας Επιχειρηματικότητας, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης «Η Παιδεία στην Κορυφή», Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Αθήνα
- Κυρικλής (2002)«Άμεσες Ξένες Επενδύσεις», Α' έκδοση,, εκδόσεις Κριτική
- Κωνσταντίνος Λυμπερόπουλος, Βασίλης Τζαναβάρας, Μαρία Σαλαμούρα, Στρατηγικές Διεθνούς και Εξαγωγικού Μάρκετινγκ
- Κωστάκης, Δ. Στ (2006) «Franchising, Νομική & Επιχειρηματική Διάσταση» Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Μελάς Κ. και Πολλαλής Γ. (2002) «Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις», εκδόσεις Παπαζήση
- Μπίμπου Σ.(2003) «Η Διαδικασία διεθνοποίησης των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Έρευνα σε ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις» Διπλωματική Εργασία Διατμηματικό πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη
- Ξουρής Δ. (1995) «Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων», Πανεπιστημιακές παραδόσεις , Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Θεσσαλονίκη
- Πανηγυράκης Γ., (1999) «Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ» том 1. Β' έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Παπαδάκης Βασίλης (2002) «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία» εκδ. Ε. Μπένου
- Παπάζογλου Χ. (2014) « Ελληνική εξαγωγική επίδοση : Ανταγωνιστικότητα και ξένες άμεσες επενδύσεις»
- Πασχόπουλος Α. Σκαλτσάς Π. (2001) «Ηλεκτρονικό Εμπόριο»
- Σαββίδης Π. (2000) « Η Μικρομεσαία επιχείρηση στο Διεθνές Οικονομικό περιβάλλον», Διπλωματική εργασία , Διατμηματικό πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη

ΣΕΒ (2010)«Επιχειρηματικότητα χωρίς εμπόδια. Τριάντα πεδία δράσης για τη δημιουργία φιλικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος», Αθηναϊκό Πρακτορείο Ειδήσεων- Μακεδονικό Πρακτορείο Ειδήσεων.

Σιγάλας Χ., 2012, Μια νέα θεώρηση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος: Επιχειρηματική επίδοση στο πλαίσιο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς

Σιωμίκος , Γ.Ι (2004) « Στρατηγικό Μάρκετινγκ» εκδόσεις Σταμούλης, 2η έκδοση, Αθήνα.

Σύνοψη της Ευρωπαϊκής Νομοθεσίας, διαδικτυακός τόπος europa.eu/legislations

Τσόγκας Μ.Μ.Η (2006) Πραγματική και Ψυχολογική Απόσταση στην επιλογή διεθνών αγορών και η επίδραση των Στερεοτυπικών αντιλήψεων. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Χατζηδημητρίου Αθ. Ιωάννης (2003)«Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες» Εκδόσεις Ανικούλα

Χολέβας Ι. (1993) «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Θεωρία και Πράξη Management», εκδ. Σμπίλιας

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ – LINKS

- https://www.researchgate.net/publication/267097026_Success_Factors_of_Internet_use_for_Exporting_by_Greek_Companies_during_the_Period_of_the_Financial_Crisis
- <http://www.imegsevee.gr/arhtrografia/221-orismos>
- <http://www.businesscoachinglab.gr/page.aspx?itemID=SPG68>
- <http://www.ekt.gr/el/information/>
- <https://www.haygroup.com/gr/press/details.aspx?id=23359>
- <https://www.inc.com/encyclopedia/family-owned-businesses.html>
- <https://www.ft.com/reports/future-family-business>
- <https://www.ft.com/content/525fa7b4-c881-11e7-8536-d321d0d897a3>
- <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/family-businesses>
- <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-attributes-of-enduring-family-businesses>
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902694900175>

- <https://www.omicsonline.org/open-access/internationalization-strategies-for-global-companies-a-case-study-of-arlafoods-denmark-2168-9601-1000191.php?aid=80434>
- <https://www.ed.ac.uk/files/imports/fileManager/internationalisationstrategy.pdf>
- <http://www.huawei.com/about/News-Events/News-Center/910.shtml>
- <http://www.ceocio.com.cn/store/detail/article.asp?articleId=1371&Columnid=21>
- <https://www.ambrosetti.eu/en/managementconsulting/scenarios-and-strategies/internationalization-strategy/>
- <https://www.internationalrelationsedu.org/what-is-international-business/>
- <https://www.cbs.dk/en/study/graduate/msc-in-economics-and-business-administration/global-business/international-business>
- <https://globaledge.msu.edu/academy/studyibfaq>
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593117301221>
- <https://www.entrepreneur.com/topic/international-business>
- <http://www.dnomikos.gr/>
- <http://www.ellinikifoni.gr/nomikos.htm>
- <http://www.kathimerini.gr/930628/article/oikonomia/epixeirhseis/o-yperaiwnovios-vasilias-sthn-paragwgh-proiontwn-ntomatas>
- <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4611/1311.pdf>
- <http://tophost.gr>
- <http://globalgap.org/>