



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΞΑΓΩΓΕΣ

ΩΣ ΜΟΡΦΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΝΙΚΟΛΕΤΑ Κ. ΤΣΕΛΟΥ

A.M.: 15068

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΑΛΙΝΑ ΧΥΖ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ
ΙΟΥΝΙΟΣ 2016

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θερμές ευχαριστίες στην καθηγήτριά μου και επιβλέπουσα αυτής της πτυχιακής εργασίας, κ. Αλίνα Χυζ, για τη βοήθειά της, την άμεση και ουσιαστική επικοινωνία κατά τη διάρκεια διεκπεραίωσης της εργασίας, κυρίως όμως για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα θέμα τόσο επίκαιρο και ενδιαφέρον.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	ΣΕΛΙΔΕΣ
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	9
1.1. Στρατηγική	9
1.1.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου	9
1.1.2. Ορισμοί Στρατηγικής	10
1.1.3. Διεύρυνση του ορισμού της Στρατηγικής: Τα πέντε Ps του Mintzberg	11
1.1.4. Σημασία της στρατηγικής	13
1.2. Επιχειρηματική Στρατηγική Ανάπτυξης	14
1.2.1. Είδη Επιχειρηματικών Στρατηγικών	14
1.2.2. Στρατηγικές Διεθνοποίησης	17
1.2.3. Ορισμός	19
1.2.4. Κίνητρα για Διεθνοποίηση	20
1.2.5. Επιχειρηματικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης	21
1.3. Θεωρητικά Υποδείγματα Διεθνοποίησης	22
1.4. Παράγοντες – Λόγοι διεθνοποίησης	29
2. ΕΞΑΓΩΓΕΣ : ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	31
2.1. Η έννοια της εξαγωγικής δραστηριότητας	31
2.1.1. Εξαγωγική Στρατηγική	31
2.1.2. Εξαγωγές: Εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου	32
2.2. Η σημασία των εξαγωγών	33
2.3. Κίνητρα ενασχόλησης με τις εξαγωγές	35
2.3.1. Ενδογενή κίνητρα (internal motives)	36
2.3.2. Εξωγενή Κίνητρα	38
2.4. Οφέλη και κίνδυνοι από τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων μέσω εξαγωγών	38
2. 5. Εξαγωγές ως μορφή στρατηγικής διεξόδου σε ξένες αγορές	41
2.5.1. Αρχικές εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης	41
2.5.1.1. Άμεσες Εξαγωγές	42

2.5.1.2. Έμμεσες Εξαγωγές ή Εξαγωγές με Διαμεσολαβητές	44
2.5.1.3. Παραχώρηση δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (Licensing)	45
2.5.1.4. Δικαιόχρηση (Franchising)	46
2.5.2. Προχωρημένες μη εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης – Παραγωγή στο εξωτερικό	47
2.5.2.1. Άμεσες Ξένες επενδύσεις (foreign direct investment)	47
2.5.3. Συμβόλαια Διοίκησης	50
2.6. Πλεονεκτήματα εξαγωγικής δραστηριότητας	51
2.7. Μειονεκτήματα εξαγωγικής δραστηριότητας	52
3. ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	54
3.1. Οι Εξαγωγικές Επιδόσεις της Ελληνικής Οικονομίας	54
3.2. Επίδραση διεθνών γεγονότων στις ελληνικές εξαγωγές	55
3.3. Εξέλιξη των ελληνικών εξαγωγών από το 2000 έως το 2015	58
3.3.1. Οι ελληνικές εξαγωγές από το 2000-2010	58
3.3.2. Οι ελληνικές εξαγωγές στα χρόνια της ύφεσης: 2008-2014	59
3.3.3. Οι ελληνικές εξαγωγές κατά το 2015	63
3.3.4. Εξαγόμενα ελληνικά προϊόντα το 2015	65
3.4. Οι σημαντικότερες εξαγωγικές αγορές της Ελλάδας	67
4: ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ	69
4.1. Η Ελαιοκαλλιέργεια στην Ελλάδα	69
4.2. Κατηγορίες ελαιολάδου	69
4.3. Ελληνική παραγωγή ελαιολάδου	72
4.4. Ανάλυση S.W.O.T. του κλάδου του ελαιολάδου στην Ελλάδα	74
4.5. Ελληνικές Εξαγωγές ελαιολάδου	76
4.6. Συμπεράσματα	80
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	82
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	
Διάγραμμα 1: Ελληνικές Εξαγωγές 1960-1980 (σε εκατ.\$)	55
Διάγραμμα 2: Οι Ελληνικές Εξαγωγές από το 1980 -2000 (σε εκατ. €)	57
Διάγραμμα 3: Οι Ελληνικές Εξαγωγές από το 2000-2010	58
Διάγραμμα 4: Διάρθρωση των Εξαγωγών για το έτος 2010	61

Διάγραμμα 5: Η εξέλιξη της Σύνθεσης των εξαγωγών το 2008 και το 2014	62
Διάγραμμα 6: Ετήσια μεταβολή ελληνικών εξαγωγών ανά κλάδο, πλην καυσίμων, σε αξία (εκατ. ευρώ), 2014-2015	79

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Η εξέλιξη της συνολικής αξίας των εξαγωγών 2008-2014	60
Πίνακας 2: Η εξέλιξη των συνολικών εσόδων από τις εξαγωγές αγαθών 2008-2014	60
Πίνακας 3: Οι κλάδοι των εξαγωγών - 11μηνο 2015 / 2014	63
Πίνακας 4: Οι κλάδοι των εξαγωγών – Νοέμβριος 2015 / 2014	64
Πίνακας 5: Τα 20 κορυφαία εξαγωγίμα ελληνικά προϊόντα	66
Πίνακας 6: Τα 10 προϊόντα με τη μεγαλύτερη αύξηση – 2015 (εκατ. ευρώ)	67
Πίνακας 7: Παγκόσμιες εξαγωγές τυποποιημένου παρθένου ελαιολάδου	73
Πίνακας 8: Εξαγωγές 2015-2014	78
Πίνακας 9: Μεταβολές εξαγωγών Μάρτιος 2016-2015	80

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	84
---------------------	-----------

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης επιτάχυνε και την εμφάνιση της οικονομικής παγκοσμιοποίησης και διαμόρφωσε το οικονομικό φαινόμενο της απελευθέρωσης των αγορών διεθνώς. Οι κορεσμένες εγχώριες αγορές και ο αυξανόμενος διεθνής ανταγωνισμός κατέστησαν τη διεθνοποίηση μονόδρομο για τις επιχειρήσεις. Ως μια ιδιαίτερης σημασίας στρατηγική κίνηση διεθνοποίησης θεωρούνται οι εξαγωγές, γιατί εκτός από την αύξηση πωλήσεων και κερδών εξασφαλίζουν οικονομίες κλίμακας και κάνουν τη σύγχρονη επιχείρηση λιγότερο ευάλωτη στις διακυμάνσεις της εσωτερικής αγοράς. Οι εξαγωγές στην Ελλάδα όμως παραμένουν βασικό πρόβλημα της ελληνικής οικονομίας. Η ανάγκη αντιμετώπισης της οικονομικής κρίσης, όπως αυτή βιώνεται τα τελευταία χρόνια, επιβάλλει την ενίσχυση της εξωστρέφειας και της διεθνοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίες από επιλογή ή από ανάγκη στρέφονται πλέον προς τις εξαγωγές για να συνεισφέρουν στην ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας.

ABSTRACT

The globalization accelerated the appearance of economic globalization and shaped the economic fact of internationalization of markets. The saturated domestic markets and the increasing international competition have made internationalization a must for businesses.

Exports considered as important strategy movement of internationalization, because, apart from growth of the sales and earnings, ensure scale economies and make the modern business less vulnerable to variations in the internal market.

However, exports in Greece remain a main concern of the Greek economy. The need to overcome the economic crisis, as it is experienced in recent years, requires the openness and internationalization of Greek businesses. As a result businesses are turning, by choice or by necessity, to exports to contribute to the recovery of the Greek economy.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποίησης, η ενοποίηση των διεθνών αγορών και η δημιουργία παγκόσμιων αγορών αποτελεί πλέον πραγματικότητα και αφορά κάθε οικονομία και κάθε επιχείρηση. Η διεθνοποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι μια από τις κύριες δυνάμεις που διαμορφώνει την παγκόσμια οικονομία, καθώς οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται όλο και περισσότερο την ανάγκη δραστηριοποίησης τους εκτός των εθνικών συνόρων και καταβάλλουν προσπάθειες να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις.

Βασικός σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να μελετηθούν οι εξαγωγές ως παράγοντας ανάπτυξης της διεθνούς επιχειρηματικότητας. Μέσα από μια θεωρητική προσέγγιση του θέματος, εξετάζονται οι δυνατότητες διεθνοποίησης των επιχειρήσεων μέσω των εξαγωγών, προκειμένου να αποκτήσουν και/ή να διατηρήσουν το στρατηγικό τους πλεονέκτημα.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο διασαφηνίζονται οι όροι της στρατηγικής και ειδικότερα της στρατηγικής της διεθνοποίησης. Μετά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση των βασικών ορισμών της στρατηγικής, γίνεται αναφορά στη σημασία της, τα είδη των επιχειρηματικών στρατηγικών, που μπορεί να επιλέξει μια επιχείρηση για να αναπτυχθεί προκειμένου να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στις νέες αγορές, τα κριτήρια επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής με την παρουσίαση των ιδιαιτεροτήτων της κάθε στρατηγικής, ώστε να καταστούν σαφή τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε επιλογής. Στη συνέχεια παρατίθενται επιχειρηματικές στρατηγικές διεθνοποίησης, τα θεωρητικά μοντέλα στρατηγικών διεθνοποίησης, τα κίνητρα και οι παράγοντες που ωθούν μια εταιρεία να επιλέξει να επεκταθεί εκτός της εγχώριας αγοράς.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στις εξαγωγές ως στρατηγική άσκησης διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Οι εξαγωγές – προϊόντων, υπηρεσιών, πόρων – παρά την έντονη πολυπλοκότητα που παρουσιάζουν, είναι ένας ασφαλής τρόπος εισόδου στη διεθνή αγορά και μια εξαιρετική αρχική στρατηγική για την επίτευξη διεθνών πωλήσεων. Παρουσιάζονται οι μέθοδοι άσκησης των εξαγωγικών δραστηριοτήτων (άμεσες και έμμεσες εξαγωγές), τα κίνητρα που ωθούν στην

επιλογή της συγκεκριμένης στρατηγικής, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα από την άσκησή της.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η πορεία των ελληνικών εξαγωγών τα τελευταία 35 χρόνια, από το 1981 που η Ελλάδα εισήχθη στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα μέχρι και το 2015. Σε μια σύντομη ιστορική αναδρομή, εξετάζεται η σύνδεση της εξέλιξης των εξαγωγών, βασικός τομέας της εθνικής οικονομίας μας, με σημαντικά ιστορικά και οικονομικά γεγονότα στην Ευρώπη και φυσικά με την πολιτική κατάσταση στην Ελλάδα. Τα στοιχεία της ελληνικής εξαγωγικής δραστηριότητας, που παρουσιάζονται σε διαγράμματα και πίνακες, συνελέγησαν από τα δεδομένα που παρουσιάζει η Τράπεζα της Ελλάδας, η ΕΛ-ΣΤΑΤ και η Eurostat.

Η εργασία ολοκληρώνεται στο τέταρτο κεφάλαιο, με την ερευνητική μελέτη που αφορά τις εξαγωγές του ελληνικού ελαιολάδου. Παρουσιάζονται αναλυτικά στοιχεία του κλάδου ελαιοπαραγωγής στην Ελλάδα, των ελληνικών εξαγωγών και συγκρίνονται με τις άλλες δύο χώρες παραγωγής ελαιολάδου, την Ιταλία και την Ισπανία. Αποσαφηνίζονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ελαιολάδου και οι τρόποι διάθεσής του. Με την ανάλυση του κλάδου μέσω της ανάλυσης S.W.O.T., διερευνάται η παρούσα κατάσταση του και η θέση του στην παγκόσμια αγορά, οι προοπτικές, οι προκλήσεις και καταλήγει στην πρόταση για την αύξηση των εξαγωγών μέσω της τυποποίησης του ελληνικού ελαιολάδου.

1.ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

1.1. Στρατηγική

1.1.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου

«Στρατηγική είναι το σύνολο των σχεδιασμένων χειρισμών για την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου»¹. Η στρατηγική (strategy), ως σχέδιο δράσης, δηλώνει τη συνειδητή ενέργεια προκειμένου να επιτευχθεί ένας στόχος. Ετυμολογικά η λέξη, που έχει στρατιωτική προέλευση, προέρχεται από τη σύνθεση των λέξεων «στρατός» και «άγω» (:οδηγώ) και ήταν άμεσα συνδεδεμένη, αρχικά, με την πολεμική τέχνη και ειδικότερα με το σχεδιασμό και τη διεξαγωγή ενός πολέμου². Ο όρος όμως χρησιμοποιείται σε όλες τις εκφάνσεις της ανθρώπινης δημιουργίας, όπως στην πολιτική, την οικονομία, το εμπόριο κλπ³. Το 1825 επινοήθηκε ο όρος Strategic Planning και το 1951 χρησιμοποιήθηκε η λέξη strategy για πρώτη φορά στη διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων από τον πρωτοπόρο καθηγητή του Πανεπιστημίου Columbia, William Newman.

Η επιχειρησιακή στρατηγική⁴ έγινε ευρύτατα γνωστή στις αρχές της δεκαετίας του '80, όταν ο καθηγητής του Harvard Business School, Michael Porter, παρατήρησε ότι οι αποδόσεις κάποιων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου, ενώ χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, ήταν αρκετά μεγαλύτερες από το μέσο όρο του κλάδου. Διαπίστωσε λοιπόν ότι η κάθε επιχείρηση διέθετε μια δική της εσωτερική δομή, ότι προσέγγιζε με διαφορετικό τρόπο τα προϊόντα, τις αγορές και τα κανάλια διανομής. Αυτές τις διαφορές μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον τις χαρακτήρισε ως «στρατηγικές». Ο όρος «στρατηγική» σε επιχειρησιακό επίπεδο δηλώνει τη γενική πορεία που ακολουθεί ένας οργανισμός για να ανταποκριθεί στην αποστολή και να υλοποιήσει το όραμα – τους μακροχρόνιους στόχους.

¹ Μπαμπινιώτης Γ. (1998), Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας

² Παπαδάκης Β. (2012), **Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία**, 6^η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ. 34.

³ Thomson A., Strickland A, Gamble J.,(2015), **Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής**, επιμέλεια Γ Πολλάλης, Utopia, σ. xi

⁴ Porter M. (1996), **What is Strategy?** , Harvard business Review.

1.1.2. Ορισμοί Στρατηγικής

Οι απόψεις των θεωρητικών, στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, που αναφέρονται στο ζήτημα της στρατηγικής είναι πολλοί και ποικίλοι, συνεπώς και οι ορισμοί της⁵. Ο Andrews διατυπώνει τον εξής ορισμό: «στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης»⁶. Ο Igor Ansoff θεωρεί ότι: «στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον»⁷. Κατά τους Hofer και Schendel «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον»⁸. Ο M. Porter θεωρεί ότι η στρατηγική είναι κατά κύριο λόγο «τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της»⁹. Μια σύνθεση αυτών των διαφόρων ορισμών, ο οποίος περιλαμβάνει κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά, αποτυπώνεται στον ορισμό των Johnson και Scholes (2011): «Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος και είδος δραστηριοτήτων (scope of activities) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσω της εναρμόνισης πόρων και ικανοτήτων, και με στόχο να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders).¹⁰

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των προαναφερθέντων ορισμών είναι η φανερή ή λανθάνουσα αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού (rational planning) στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Δηλαδή, η επιχείρηση, πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης τους, λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της

⁵ Παπαδάκης Β. **Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία**, σελ. 34-35.

⁶ Andrews, K. (1971), **The Concept of Corporate Strategy**, Homewood, IL: Irwin. στο Παπαδάκης Β. (2012), **Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία**, σελ. 35.

⁷ Ansoff, I. (1985), **Corporate Strategy**, London Penguin, στο Παπαδάκης Β. (2012), **Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία**, σελ. 35.

⁸ Hofer, C.W. and D. Schendel, (1978), **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, West, στο Παπαδάκης Β. (2012), **Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία**, σελ. 35.

⁹ Porter M. (1996), **What is Strategy?**, Harvard business Review, pp.61-78.

¹⁰ Johnson, G, K. Scholes and R. Whittington, (2011), **Exploring Strategy Prentice Hall**, 9th Edition, στο Παπαδάκης Β. (2012), **Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία**, σελ. 47

περιβάλλον. Επομένως θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι η στρατηγική ακολουθεί τα εξής διακριτά στάδια: Διαμόρφωση, Υλοποίηση και Αξιολόγηση και Έλεγχο.

1.1.3. Διεύρυνση του ορισμού της Στρατηγικής: Τα πέντε Ps του Mintzberg

Ο Henry Mintzberg (1987) επιχείρησε μια πιο ολοκληρωμένη θεωρητική προσέγγιση της στρατηγικής. Προκειμένου να αποδώσει πληρέστερα το περιεχόμενό της, ανέπτυξε πέντε διαφορετικές διαστάσεις –τα 5Ps- της στρατηγικής, που αναλύουν περισσότερο το χαρακτήρα και τη φύση της. Σύμφωνα με τα 5Ps μια στρατηγική αναπτύσσεται ως: σχέδιο (Plan), τέχνασμα (Ploy), υπόδειγμα (Pattern), τοποθέτηση (Position), προοπτική (Perspective)¹¹. Οι πέντε διαστάσεις του Mintzberg παρουσιάζονται συνοπτικά στη συνέχεια:

- Η στρατηγική ως σχέδιο (Plan)

Η στρατηγική ως σχέδιο είναι η πιο προφανής προσέγγιση από τα 5Ps του Mintzberg. Ορίζει ότι η στρατηγική πρέπει να αναπτυχθεί εκ των προτέρων και να καθοριστεί ο σκοπός. Ο προμελετημένος σχεδιασμός έχει δύο βασικά χαρακτηριστικά, με βάση το μοντέλο του ορθολογικού προγραμματισμού: είναι προεπιλογή, είναι δηλαδή κατασκευασμένος πριν από τις ενέργειες στις οποίες εφαρμόζεται, και αναπτύσσεται συνειδητά και σκόπιμα. Καταρτίζεται με σκοπό τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων στόχων που η επιχείρηση έχει θέσει και ορίζει την πορεία δράσης για την πρόληψη μελλοντικών γεγονότων.

- Η στρατηγική ως τέχνασμα (Ploy)

Η στρατηγική ως τέχνασμα είναι ένα μέσο κατά του ανταγωνισμού. Το τέχνασμα είναι ένας εξειδικευμένος ελιγμός που στοχεύει στο να ξεγελάσει έναν αντίπαλο ή ανταγωνιστή, ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνιστή. Η επιχείρηση επιδίδεται στο σχεδιασμό ενεργειών (τεχνασμάτων) που θα της δώσουν το προβάδισμα και θα την βοηθήσουν να διαταράξει, αποτρέψει ή να αποθαρρύνει τον αντίπαλο-ανταγωνιστή της και τελικά να τον ξεπεράσει.

- Η στρατηγική ως υπόδειγμα (Pattern)

¹¹ Mintzberg, H. (1987), **The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy**, California Management Review pp.11-24.

Οι δύο προηγούμενες διαστάσεις, ως γενικά σχέδια ή ειδικά τεχνάσματα, εξετάζουν τη στρατηγική ως μια προετοιμασία ενεργειών, ανεξάρτητα από το επίπεδο πραγματοποίησης αυτών. Με τη στρατηγική ως πρότυπο, εκτιμάται πως ό,τι ήταν πετυχημένο στο παρελθόν μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία και στο μέλλον. Αυτή η στρατηγική, που περιγράφεται από τους αναλυτές ως *post hoc*, αναδύεται από το παρελθόν της οργανωσιακής συμπεριφοράς της επιχείρησης. Συμβαίνει, στην πραγματικότητα, η στρατηγική μιας επιχείρησης να μη βασίζεται σε προθέσεις ή προσχέδια, αλλά να έχει αναδυθεί μέσα από τα γεγονότα (*emergent strategy*). Η προϋπαρξη κάποιου καλά προετοιμασμένου και πλήρους σχεδίου, δεν εγγυάται την πραγματοποίηση του περιεχομένου του. (Έχει μάλιστα παρατηρηθεί ότι ένα μέρος μόνο από τις προθέσεις του επιχειρηματία ή της διοίκησης της επιχείρησης που εμπεριέχονται στη στρατηγική της υλοποιούνται στην πράξη, ενώ το υπόλοιπο, συχνά δε και το μεγαλύτερο μέρος, παραμένει αππραγματοποίητο). Ανεξάρτητα, επομένως, από την προϋπαρξη ή όχι σχεδίων και προθέσεων, η στρατηγική εντοπίζεται στις ενέργειες εκείνες που εμφανίζουν συνέπεια στη συμπεριφορά της επιχείρησης και συνιστούν κατ' αυτόν τον τρόπο ένα είδος υποδείγματος¹². Η διάσταση της στρατηγικής ως υποδείγματος δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων. Ως βοηθητικά εργαλεία χρησιμοποιούνται η ανάλυση USP και η VRIO ανάλυση.

- Η στρατηγική ως τοποθέτηση (*Position*)

Με την «τοποθέτηση», η στρατηγική γίνεται η δύναμη διαμεσολάβησης μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντος –εσωτερικού και εξωτερικού-, καθώς καθορίζει το πώς θα αποφασίσει η επιχείρηση να τοποθετηθεί στην αγορά, πώς θα προσπαθήσει να εδραιώσει τη θέση της στην επιλεγμένη αγορά, πώς θα αναπτύξει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Διαπιστώνει τη σχέση της επιχείρησης με το ανταγωνιστικό περιβάλλον της και τις δυνατότητες της να κάνει τα προϊόντα της μοναδικά στην αγορά, και την τοποθετεί απέναντι στους ανταγωνιστές κατά τέτοιο τρόπο ώστε, εάν είναι δυνατό, να τους εκτοπίσει.

- Η στρατηγική ως προοπτική (*Perspective*)

¹² Παπαδάκης Β. *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, σελ.49-50

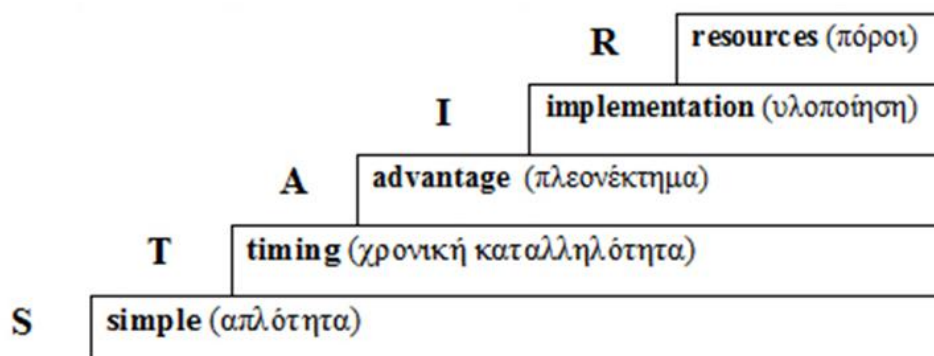
Η «προοπτική» τονίζει τη σημαντική επιρροή, που ασκεί στη στρατηγική λήψης αποφάσεων στο εσωτερικό μιας εταιρείας η επιχειρησιακή κουλτούρα και η συλλογική σκέψη. «Η στρατηγική της προοπτικής είναι για την επιχείρηση ό,τι είναι η προσωπικότητα για το άτομο». Την προοπτική μιας επιχείρησης συνιστά η ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης – η ιδεολογία των ατόμων που τη στελεχώνουν – και όχι μόνο μια επιλεγμένη «θέση». Τα μέλη μιας επιχείρησης διαμορφώνουν την έννοια του «συλλογικού νου», μέσω των προθέσεων τους και των πράξεων τους, της κοινής σκέψης και συμπεριφοράς τους. Από τις 5Ps, η μόνη που μπορεί να χαρακτηριστεί «αμετάβλητη» διαχρονικά είναι η στρατηγική ως προοπτική, καθώς εξαρτάται από τις αντιλήψεις που παγιώνονται στις συνειδήσεις των δρώντων μέσα σε μια επιχείρηση και εκδηλώνονται ακόμη και υποσυνείδητα.

Η κάθε μια από τις Ps του Mintzberg συμβάλλει διαφορετικά στον στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης. Η κατανόηση και η χρήση της κάθε διάστασης, βοηθά στο να διαμορφωθεί μια ισχυρή, πρακτική και επιτεύξιμη επιχειρηματική στρατηγική ανάλογη με τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης.

1.1.4. Σημασία της στρατηγικής

Η στρατηγική είναι μια απαραίτητη διαδικασία μιας καλά οργανωμένης επιχείρησης για την επιτυχή είσοδό της σε νέες αγορές ή την ενίσχυση της θέσης της και την αντιμετώπιση των κινδύνων του ανταγωνισμού στις αγορές που δραστηριοποιείται ήδη. Αποτελεί το καλύτερο εργαλείο που διαθέτει μια επιχείρηση για να συντονίζει τις διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων και τις δράσεις της στο εσωτερικό της αλλά και σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και να κατευθύνει τους επιμέρους στόχους της προς τον κοινό σκοπό, που είναι η επιβίωση της και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός. Αν και η στρατηγική δεν εξασφαλίζει την επιτυχία πάντα, ωστόσο βοηθάει σίγουρα στην επίτευξή της, γιατί:

- θέτει κατευθύνσεις
- υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
- μειώνει την αβεβαιότητα
- μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα



Grundy, T., (1995), Breakthrough Strategies for Growth, London, FT Pitman Publishing.

1.2. Επιχειρηματική Στρατηγική Ανάπτυξης

Ο Μ. Porter αναφέρει ότι «οποιαδήποτε επιχείρηση κερδίζει πολύ μεγαλύτερη απόδοση από ίδιες επιχειρήσεις του κλάδου, οφείλεται σε μια διαφοροποιημένη και καλλίτερη στρατηγική που ακολουθεί». Οι πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες επιχειρηματικές στρατηγικές επιλογές είναι αυτές που έχουν σχεδιαστεί για επιτύχουν ανάπτυξη των πωλήσεων, των μεριδίων αγοράς, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν¹³.

1.2.1. Είδη Επιχειρηματικών Στρατηγικών

Υπάρχουν τρεις βασικές θεωρήσεις της Στρατηγικής:

➤ Εταιρική Στρατηγική (Corporate Strategy)

Η Εταιρική στρατηγική σύμφωνα με τον ορισμό που διατύπωσαν το 1997 οι Hill, Ireland και Hoskisson, είναι: «Οι κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για τη επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές». Συνεπώς, η Εταιρική στρατηγική ασχολείται με το σύνολο μιας επιχείρησης, καθώς πρωταρχικός της στόχος είναι να αναζητήσει και να μελετήσει όλο το περιβάλλον της, έτσι ώστε να προσδιοριστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, πραγματεύεται θέματα όπως η αποστολή και το όραμα της

¹³ Παπαδάκης Β. Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, σελ.242.

επιχείρησης, οι τομείς στους οποίους θα επιθυμούσε να δραστηριοποιηθεί, ο τρόπος διείσδυσης στους νέους αυτούς τομείς (εξαγορές, συγχωνεύσεις, συμμαχίες, ίδια ανάπτυξη), η κατανομή πόρων μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων και αποσκοπεί στο συντονισμό-οργάνωση και έλεγχο των επιχειρηματικών μονάδων που απαρτίζουν τον οργανισμό.

➤ **Στρατηγική Επιμέρους Λειτουργιών (Functional Strategies)**

Αναφέρεται στη στρατηγική των διαφόρων επιμέρους λειτουργιών της κάθε επιχειρηματικής μονάδας, όπως η στρατηγική marketing, στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού, οικονομική, στρατηγική παραγωγής κ.α.

➤ **Στρατηγική Επιχειρηματικής Μονάδας ή Ανταγωνιστική Στρατηγική (Business Level Strategy/ Competitive Strategy)**

Είναι η στρατηγική που αποσκοπεί στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της επιχείρησης, στο στρατηγικό χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται, μέσω της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος υπογραμμίζεται στον εξής ορισμό του Grant¹⁴: «όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους (δηλαδή όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα».

Το προϊόν/υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιλογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής. Ο M. Porter θεωρεί ότι υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με τα οποία αυξάνονται τα κέρδη της επιχείρησης: η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση. Άρα η επιχείρηση έχει βασικά τρεις επιλογές όσον αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει:

Τη στρατηγική ηγεσίας κόστους

Τη στρατηγική διαφοροποίησης/μοναδικότητας

Τη στρατηγική εστίασης

¹⁴ Grant R. M., (2010), **Contemporary Strategy Analysis**, Blackwell Publishing.

➤ **Στρατηγική ηγεσίας κόστους**

Η κλασική στρατηγική ηγεσίας κόστους αναφέρεται στην προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς-στόχου. Η επιχείρηση επιδιώκει να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της, επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών της και ταυτόχρονα προσφέροντας τα στην αγορά σε χαμηλότερη τιμή¹⁵. Χρησιμοποιεί τεχνικές μαζικής παραγωγής, επενδύει μεγάλα κεφάλαια για να αποκαλύψει τρόπους μείωσης του κόστους, έχει πολύ καλή προσβασιμότητα σε πρώτες ύλες. Η κατοχή ηγετικής θέσης κόστους βοηθά μια επιχείρηση στο να αμύνεται έναντι των αντιπάλων της. Το χαμηλό κόστος της επιτρέπει να συνεχίζει να έχει κέρδη σε περιπτώσεις σκληρού ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το μερίδιο αγοράς. Αξιοσημείωτο είναι το παράδειγμα της επιχείρησης Ryanair, η οποία συγκαταλέγεται στις πιο επιτυχημένες ευρωπαϊκές αερομεταφορές. Προσπαθεί να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μειώνοντας τα κόστη σε κάθε λειτουργία της αλυσίδας αξίας της και προσφέρει τια χαμηλότερες τιμές στον κλάδο.

➤ **Στρατηγική Διαφοροποίησης**

Η στρατηγική διαφοροποίησης στοχεύει στην προσφορά προϊόντων υψηλού επιπέδου που διαφέρουν σημαντικά από εκείνα των άλλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Κατά συνέπεια η διαφοροποίηση επιτυγχάνεται με την ανώτερη ποιότητα, την ανώτερη καινοτομικότητα, την ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών. Λόγω της υψηλής διαφοροποίησης του προϊόντος από άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, τιμολογούνται σε υψηλότερη τιμή από τη μέση τιμή της αγοράς. Η επιχείρηση ελπίζει ότι η υψηλότερη τιμή θα καλύψει τις επιπλέον δαπάνες που προκύπτουν από το μοναδικό αυτό προϊόν. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα ρολόγια ROLEX, τα αυτοκίνητα BMW και MERCEDES. Η στρατηγική διαφοροποίησης εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο σε προϊόντα πολυτελείας, που απευθύνονται σε μικρή αγορά. Είναι μια βιώσιμη στρατηγική για την απόκτηση αποδόσεων άνω του μέσου όρου σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση, επειδή η προκύπτουσα εμπιστοσύνη στη μάρκα μειώνει την ευαισθησία των πελατών σε σχέση με την τιμή. Τα αυξημένα κόστη συνήθως μεταφέρονται στους πελάτες.

¹⁵ Παπαδάκης Β. Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, σελ. 384.

➤ **Στρατηγική εστίασης**

Η στρατηγική εστίασης, σε αντίθεση με τη διαφοροποίηση και την ηγεσία κόστους που απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς, επικεντρώνεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Είναι ουσιαστικά μια στρατηγική κατάτμησης των αγορών και είναι ελκυστική σε μόνο μία ή λίγες ομάδες καταναλωτών ή αγοραστών του κλάδου. Συνεπώς βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής αποτελεί η διάκριση της αγοράς σε επιμέρους τμήματα και η επιλογή αυτού που ταιριάζει στις υπάρχουσες ή δυνητικές ανάγκες της επιχείρησης. Εκφράζεται η ελπίδα ότι, εντείνοντας τις προσπάθειες σε ένα ή δύο περιορισμένα τμήματα της αγοράς και προσαρμόζοντας το μίγμα marketing σε αυτές τις εξειδικευμένες αγορές, είναι δυνατή η καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς-στόχου. Η τμηματοποίηση στηρίζεται κυρίως σε τρεις μεταβλητές: τον γεωγραφικό χώρο, τον τύπο του καταναλωτή και τη γραμμή του προϊόντος.

Η στρατηγική εστίασης καθώς αντλεί στοιχεία από τις δύο προηγούμενες στρατηγικές, μπορεί να λάβει δύο μορφές: εστίαση με ηγεσία κόστους ή εστίαση με διαφοροποίηση¹⁶.

A. Εστίαση με ηγεσία κόστους.

Η στρατηγική αυτή συνίσταται στην επίτευξη χαμηλότερου κόστους από τους ανταγωνιστές όχι μόνο στην παραγωγή, αλλά σε ολόκληρο το φάσμα των λειτουργιών.

B. Εστίαση με διαφοροποίηση

Η στρατηγική αυτή επικεντρώνεται σε μια συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών ή γεωγραφική περιοχή. Αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών αυτού του τμήματος της αγοράς και προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες, για την καλύτερη ικανοποίησή τους, σε αντίθεση με τη γενική στρατηγική διαφοροποίησης η οποία βασίζεται σε χαρακτηριστικά που επιθυμεί το ευρύ κοινό¹⁷.

1.2. 2. Στρατηγικές Διεθνοποίησης

Οι στρατηγικές διεθνοποίησης εντάσσονται στο πλαίσιο των στρατηγικών ανάπτυξης της επιχείρησης. Η διεθνής στρατηγική επέκτασης αποτελεί αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις, οι οποίες δεν περιορίζονται πια από τα εθνικά

¹⁶ Παπαδάκης Β. Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, σελ. 405-408.

¹⁷ Παπαδάκης Β. Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, σελ. 407.

τους σύνορα αλλά προσπαθούν να βρουν τρόπους να δραστηριοποιηθούν διεθνώς. Η ταυτόχρονη εξέλιξη και η αυξανόμενη αλληλοσύνδεση των ανθρωπίνων κοινωνιών και οικονομιών σε όλες τις διαφορετικές τους εκφάνσεις –οικονομική, κοινωνική, πολιτισμική, πολιτική κλπ παγκοσμιοποίηση- δημιουργούν το πολυσύνθετο του φαινομένου της διεθνοποίησης¹⁸. Ενώ σε όλη την ιστορία της ανθρωπότητας παρατηρούμε μια προσπάθεια περιφρούρησης των επικτηθέντων, κυρίως με στρατιωτικά μέσα και οικονομικά εμπόδια, από το Σινικό Τείχος και τα τείχη της Κωνσταντινούπολης μέχρι τις μερκαντιστικές θεωρήσεις, στα τελευταία πενήντα χρόνια τα πράγματα αλλάζουν ραγδαία. Το επίπεδο ζωής έχει παύσει να είναι μόνο συνάρτηση γεωπολιτικών πραγματικοτήτων¹⁹. Μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, καθώς μερικοί ορισμοί πολιτικοοικονομικών συστημάτων σταθεροποιήθηκαν, παρατηρούμε ότι το ελεύθερο εμπόριο μεταξύ κρατών γίνεται καθοριστικό για την ποιότητα ζωής. Η επέκταση μιας επιχείρησης έξω από τις εγχώριες – εθνικές αγορές διαδραματίζει ουσιαστικότερο ρόλο στην εξέλιξη της παγκόσμιας οικονομίας και επηρεάζει άμεσα όλα τα πολιτικά συστήματα (lobbying)²⁰. Ο Alain Gomez διατύπωσε την εξής άποψη: «Η παγκόσμια δραστηριοποίηση δεν αποτελεί θέμα επιλογής. Η αγορά επιλέγει για σένα. Εκβιάζει τις ενέργειες σου».²¹

Η τάση για διεθνοποίηση που κυριαρχεί, η οποία δεν αποτελεί προνόμιο μόνο του οικονομικού – επιχειρηματικού κύκλου αλλά τείνει να κυριαρχήσει ως τρόπος ζωής, είναι το βασικό κίνητρο για τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων. Για τις διεθνείς εταιρείες δεν υπάρχουν πια σύνορα κρατών. Οι διεθνείς εταιρείες και όχι τα κράτη έχουν την ευθύνη ενός καλύτερου κόσμου. Βρίσκουν τις νέες αγορές, παράγουν κατά οικονομικότερους τρόπους, εκπαιδεύουν, αξιοποιούν τεχνολογίες, ανακαλύπτουν νέες πλουτοπαραγωγικές πηγές και ορίζοντες. Το παλιό μοντέλο των εθνικών φραγμών δεν ισχύει πια²². Η στρατηγική της επέκτασης μιας επιχείρησης έξω από τις εγχώριες – εθνικές αγορές της παρέχει ευκαιρίες για απόκτηση νέων μεριδίων αγοράς, αύξηση των πωλήσεων, δημιουργία ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

¹⁸ Ball, A. and Mc Culloch, W. (1997) **International Business: The challenge of Global Competition**. 6th ed Irwin.

¹⁹ Θανόπουλος Γ. (2002), **Το επιχειρείν στο παγκόσμιο χωριό μας**, εκδόσεις Interbooks. Αθήνα, σελ.272.

²⁰ Θανόπουλος Γ., **Το επιχειρείν στο παγκόσμιο χωριό μας**, σελ. 78.

²¹ Thomson A., Strickland A, Gamble J.,(2015), **Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής**, σελ 287

²² Θανόπουλος Γ., **Το επιχειρείν στο παγκόσμιο χωριό μας**, σελ. 272-273.

1.2.3. Ορισμός

Ο όρος «διεθνοποίηση» αναφέρεται στη διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση αναπτύσσει λειτουργίες εκτός της χώρας προέλευσης της (Welch and Loustarinen 1988) και περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει μία επιχείρηση όσο αφορά τις σχέσεις της με τις ξένες αγορές. Από τότε που δημιουργήθηκαν ξεχωριστά κράτη, υπήρξε και διεθνοποίηση του εμπορίου. Αν λάβουμε υπόψη μας ότι, ιστορικά, η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων ξεκίνησε παράλληλα με την ικανότητα των ανθρώπων να ταξιδεύουν ξεπερνώντας τα διάφορα σύνορα, τότε ο όρος μπορεί να ερμηνευτεί και να καθοριστεί μέσα από πολλές και διαφορετικές προοπτικές και περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει μια επιχείρηση όσον αφορά τις σχέσεις της με τις ξένες αγορές.

Στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία οι διαχωριστικές γραμμές εντός/εκτός δεν υφίστανται, ή τουλάχιστον δεν επιτελούν τον παραδοσιακό τους ρόλο. Οι πολιτικές και οικονομικές αλλαγές που εμφανίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο, η ελεύθερη και ανεμπόδιστη διακίνηση προϊόντων, κεφαλαίων, εργαζομένων, ιδεών, με ό,τι αρνητικό ή θετικό συνεπάγεται αυτό, έχουν επηρεάσει τον όρο στο σημείο να περιλαμβάνει περισσότερες δραστηριότητες από μία απλή εξαγωγή προϊόντων σε άλλες χώρες. Ως εκ τούτου, η διεθνοποίηση της οικονομίας και της εργασίας μπορεί να έχει διάφορες μορφές, όπως είναι η επένδυση σε μία ξένη χώρα, η διαμόρφωση εταιρικών σχέσεων με ξένες επιχειρήσεις, η υπεργολαβία ξένων εμπειρογνομώνων, η συμμετοχή σε διεθνή δίκτυα κ.α.²³

Λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες της αγοράς, απαιτείται, για την επιβίωση των επιχειρήσεων, μία σωστά αναπτυγμένη στρατηγική διεθνοποίησης καθώς και οι αντίστοιχες δεξιότητες και γνώσεις σε θέματα διαχείρισης, που θα οδηγήσουν στην ανάληψη των σωστών αποφάσεων. Ο ρόλος της διεθνούς επιχείρησης εκτείνεται πιο πέρα από τα κρατικά και πολιτικά σχήματά και απαιτεί από το προσωπικό της εκπαίδευση, ήθος, νοοτροπία και κουλτούρα μοναδική και σύμφωνη με τη φιλοσοφική προδιαγραφή της επιχείρησης²⁴. Για να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις στην παγκόσμια οικονομία αναγκάζονται να ακολουθήσουν διεθνοποιητικές στρατηγικές.

²³ <http://st.merig.eu/index.php?id=60&L=4>

²⁴ Θανόπουλος Γ., Το επιχειρείν στο παγκόσμιο χωριό μας, σελ. 78.

1.2.4. Κίνητρα για Διεθνοποίηση

Η παγκόσμια αγορά αποτελεί πρόκληση για τις επιχειρήσεις, οι οποίες καθώς βρίσκονται αντιμέτωπες με τον ολοένα αυξανόμενο ανταγωνισμό από ξένες αλλά και με τις κορεσμένες εγχώριες αγορές, εξετάζουν το ενδεχόμενο της διεθνοποίησης τους, επιδιώκοντας με την αύξηση των επιχειρησιακών τους δραστηριοτήτων, την αύξηση των πωλήσεων και την κερδοφορία των επιχειρήσεων (Porter, 1990 / Ohmae, 1985). Οι τρεις βασικές κινητήριες δυνάμεις οι οποίες έχουν συμβάλει σημαντικά στη διαδικασία της διεθνοποίησης είναι:

- Η απελευθέρωση της κίνησης των κεφαλαίων και η απουσία κανονισμών στις οικονομικές υπηρεσίες.
- Το άνοιγμα των αγορών στο διεθνές εμπόριο και στις επενδύσεις, δραστηριότητες οι οποίες ωθούν περαιτέρω το διεθνή ανταγωνισμό.
- Ο ρόλος της τεχνολογίας, στον τομέα των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας της παγκόσμιας οικονομίας.

Τα κίνητρα που ωθούν μια εταιρεία να στραφεί σε αγορές εκτός συνόρων, είναι αναμφισβήτητα πολλά. Κατά τον Holensen (2001), διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: τα ενεργητικά ή επιθετικά κίνητρα (proactive) – ερεθίσματα που διευκολύνουν και δημιουργούν έλξη για διεθνείς συνεργασίες – και τα παθητικά ή αμυντικά κίνητρα (reactive) – καταστάσεις που δημιουργούν την ανάγκη και εξωθούν σε διεθνείς συνεργασίες.

➤ Τα ενεργητικά κίνητρα για τη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης μπορεί να είναι²⁵:

- Η επιδίωξη υψηλότερων πωλήσεων και κερδών
- Η διερεύνηση νέων αγορών
- Το εξειδικευμένο / μοναδικό προϊόν
- Το τεχνολογικό πλεονέκτημα της επιχείρησης
- Η καλή πληροφόρηση για τις συνθήκες της διεθνούς αγοράς
- Τα πλεονεκτήματα από απαλλαγές φόρου
- Η επιδίωξη οικονομιών κλίμακας
- Η καλή φήμη της επιχείρησης

²⁵ Westhead, P., Ucbasaran, D. & Binks, M., (2004) **Internationalization Strategies Selected by Established Rural & Urban SMEs**, Journal of small Business and Enterprise Development, Vol.11, No. 1, p.12.

- Η πρόσβαση διεθνώς σε τεχνολογία / τεχνογνωσία, παραγωγικούς συντελεστές, κεφάλαια

- Η τάση για μάθηση στη διεθνή αγορά

➤ Τα παθητικά κίνητρα για τη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης μπορεί να είναι²⁶:

- Οι πιέσεις από ανταγωνιστές που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά.

- Η επίδραση από διεθνοποιημένους ανταγωνιστές.

- Η κορεσμένη ζήτηση και οι μειωμένες πωλήσεις στην εγχώρια αγορά.

- Τα κίνητρα από κυβερνήσεις προκειμένου να τονώσουν τις εξαγωγές τους.

Μπορεί όμως να παρέχονται και από τις κυβερνήσεις των χωρών υποδοχής, με στόχο να προσελκύσουν ξένες επενδύσεις.

- Η πλεονάζουσα παραγωγική δραστηριότητα. Αφορά επιχειρήσεις, οι οποίες είναι βραχυχρόνια προσανατολισμένες στη διεθνοποίηση.

Άρρηκτα συνδεδεμένα με τα κίνητρα της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων είναι και τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από τη συγκεκριμένη δράση της επιχείρησης.

1.2.5. Επιχειρηματικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης

Η Επιχειρηματική Στρατηγική διεθνοποίησης είναι η στρατηγική επέκτασης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε νέες αγορές εκτός των εθνικών συνόρων. Διακρίνουμε τέσσερα είδη στρατηγικών διεθνοποίησης με κριτήριο το βαθμό διεθνοποίησης²⁷ της επιχείρησης – τις πωλήσεις του εξωτερικού ως ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων της πολυεθνικής επιχείρησης – σε σχέση με την ανταπόκριση της στις τοπικές αγορές, βάσει των οποίων κρίνεται και η καταλληλότητά τους για εφαρμογή²⁸.

• Πολυτοπική στρατηγική

Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι η ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες, γι' αυτό δίνει έμφαση στον ανταγωνισμό μέσα σε κάθε χώρα και όχι διεθνώς. Οι επιχειρήσεις διαφοροποιούν το προϊόν σύμφωνα με τις ανάγκες της χώρας για την οποία προορίζεται. Η στρατηγική αυτή είναι αποτελεσματική μόνο στην περίπτωση

²⁶ Westhead, P., Ucbasaran, D. & Binks, M., (2004) **Internationalization Strategies Selected by Established Rural & Urban SMEs**, Journal of small Business and Enterprise Development, Vol.11, No. 1, p. 39.

²⁷ Παπαανδρέου Β. (1986), **Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και Αναπτυσσόμενες Χώρες: Η περίπτωση της Ελλάδας**, Β' έκδοση, εκδόσεις Gutenberg

²⁸ Barlett C.A. and Ghoshal S., (2002), **Managing Across Borders**, Boston: Harvard Business School Press

που υπάρχουν έντονες πιέσεις για ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες και δεν υπάρχουν πιέσεις για μείωση του κόστους,

- **Παγκόσμια Στρατηγική (Global Strategy)**

Στόχος της επιχείρησης είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους, η συγκέντρωση της παραγωγής σε μία ή σε λίγες άριστες περιοχές, οι οποίες επιλέγονται με κριτήριο την οικονομικά συμφερότερη τοποθεσία για την εξειδίκευση των θυγατρικών, και η μαζική παραγωγή για να επιτύχει η επιχείρηση οικονομίες κλίμακας χωρίς να διαφοροποιεί το προϊόν της. Πρόκειται για την πλέον αποδοτική στρατηγική των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

- **Διεθνής Στρατηγική (International Strategy)**

Στόχος της επιχείρησης είναι η δημιουργία θεμελιωδών ικανοτήτων και διαφοροποιημένων προϊόντων που να της επιφέρουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προσπαθεί να δημιουργήσει αξία μεταφέροντας στις ξένες αγορές τέτοιες ικανότητες και προϊόντα, που οι ξένοι ανταγωνιστές δεν διαθέτουν. Η διεθνής στρατηγική επικεντρώνεται στην ανάπτυξη καινοτομιών, νέων παραγωγικών μεθόδων και γενικότερα στην επέκταση της τεχνογνωσίας και του know-how. Η έρευνα και ανάπτυξη διενεργείται από τη μητρική εταιρεία, η οποία στη συνέχεια μεταφέρει τις αποκτηθείσες γνώσεις και την τεχνολογία στις θυγατρικές της, οι οποίες εκτελούν όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες.

- **Διεθνική Στρατηγική (Transnational Strategy)**

Η διεθνική στρατηγική επιδιώκει να συνδυάσει το χαμηλό κόστος με τη διαφοροποίηση του προϊόντος σύμφωνα με τις ανάγκες του καταναλωτή. Εάν είναι επιτυχής, μπορεί να οδηγήσει σε συγκριτικό πλεονέκτημα που είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αντιγράψουν οι ανταγωνιστές.

1.3. Θεωρητικά Υποδείγματα Διεθνοποίησης

Βασικό πυρήνα της διεθνούς στρατηγικής αποτελούν τα λεγόμενα θεωρητικά μοντέλα, τα οποία προσπαθούν να ερμηνεύσουν τη διαδικασία της διεθνοποίησης και την πορεία των επιχειρήσεων στις ξένες αγορές. Τα διάφορα θεωρητικά μοντέλα

αναπτύχθηκαν από το ενδιαφέρον των ερευνητών να εντοπίσουν τα κριτήρια, βάσει των οποίων οι επιχειρήσεις επιλέγουν τις γεωγραφικές περιοχές – χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται.

• Θεωρία των Σταδίων (Stages Theory)

Η Θεωρία των Σταδίων αποτελεί το πλέον διαδεδομένο θεωρητικό μοντέλο διεθνοποίησης. Οι θεωρητικοί των σταδίων (Carlson, Forsgren, Johanson, Bilkey, Cavusgil) πιστεύουν ότι όσο μια επιχείρηση γνωρίζει μια αγορά, τόσο περισσότερους πόρους δεσμεύει για τη δραστηριότητά της σ' αυτήν. Η προσέγγιση αυτή διαχωρίζει την επεκτατική δραστηριότητα μιας επιχείρησης στο εξωτερικό σε στάδια (stages approach), με βασικό κριτήριο το βαθμό δέσμευσής τους. Ως βαθμός δέσμευσης νοείται η δέσμευση πόρων από την επιχείρηση για την επένδυσή της στην αγορά-στόχο, δηλαδή στην αγορά στην οποία στοχεύει να διεισδύσει η επιχείρηση. Ο βαθμός δέσμευσης είναι ανάλογος της γνώσης της αγοράς και της επένδυσης σε αυτήν από την επιχείρηση: όσο αυξάνεται η γνώση μιας επιχείρησης γύρω από μια αγορά, τόσο περισσότερους χρηματοοικονομικούς και άλλους πόρους δεσμεύει η επιχείρηση προς αξιοποίηση στη συγκεκριμένη αγορά²⁹. Η επιχείρηση «εκπαιδεύεται», όσο αυξάνει η εμπειρία της από τις διεθνείς αγορές, με αποτέλεσμα έναν σταδιακά αυξανόμενο βαθμό διείσδυσης. Κάθε ενέργεια της ερμηνεύεται ως μια αντίδραση σε κάποιο ερέθισμα που δέχεται από το εξωτερικό της περιβάλλον (stimulus-response).

Αν και ο αριθμός των σταδίων δεν είναι σαφής – παρατηρείται μια αυξομείωση του αριθμού στη διεθνή βιβλιογραφία – και, κατά συνέπεια, η οριοθέτηση των κριτηρίων διαχωρισμού των σταδίων αυτών δεν είναι απόλυτη, είναι γενικά παραδεκτό πως οι επιχειρήσεις ξεκινούν τη διεθνή παρουσία τους με δραστηριότητες χαμηλού κόστους και ελέγχου³⁰, όπως οι εξαγωγές, και προχωρούν σταδιακά σε ανώτερα επίπεδα με το πέρασμα του χρόνου.

➤ Στο πρώτο στάδιο, η επιχείρηση, εξάγοντας απλά τα προϊόντα της, χαρακτηρίζεται από μια παθητική στάση. Η δέσμευσή της είναι μηδενική και παράλληλα με την εξαγωγική δραστηριότητα της μαθαίνει τους μηχανισμούς λειτουργίας των διεθνών αγορών.

²⁹ Pedersen B. and Pedersen T., (1999), **Fast and Slow Commitment to Foreign Markets: What causes the difference**, Journal of International Management, pp.5.

³⁰ Kirkconnell P.K., (Autumn 1988), **Practical Thinking about Going International**, Business Quarterly, 53, pp. 40-45

➤ Σταδιακά, καθώς η επιχείρηση αποκτά γνώσεις για την αγορά, εισέρχεται στο δεύτερο στάδιο διεθνοποίησης της. Με στόχο τη διεθνή της δικτύωση, η επιχείρηση έρχεται σε επαφή με ξένους παραγωγούς, διαμεσολαβητές και εμπόρους, συνάπτει σχέσεις μίσθωσης με τοπικούς αντιπροσώπους ή συνεργασίας με ντόπιους παραγωγούς. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση αυξάνει την εμπλοκή της στην αγορά άρα και το βαθμό δέσμευσης της, αλλά χωρίς φυσική ή νομική παρουσία της επιχείρησης έξω από τη χώρα, όπου εδρεύει το κέντρο των δραστηριοτήτων της³¹.

➤ Στο τρίτο στάδιο η επιχείρηση έχει φυσική παρουσία στα δρώμενα της αγοράς του εξωτερικού. Επεκτείνει τις δραστηριότητες της, αναλαμβάνοντας επενδύσεις υψηλότερων δεσμεύσεων σε πόρους. Ο βαθμός δέσμευσης της επιχείρησης διαφέρει ανάλογα με τις προθέσεις της επιχείρησης, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, τις ευκαιρίες της αγοράς, τη στρατηγική της και άλλες παραμέτρους.

Παρά την ευρεία αποδοχή του μοντέλου από τους θεωρητικούς, η πορεία διεθνοποίησης μιας επιχείρησης, στην πράξη, δεν ακολουθεί πάντοτε τυποποιημένες διαδικασίες ή ορθολογικές στρατηγικές, ιδίως στο σημερινό αβέβαιο παγκόσμιο περιβάλλον. Το τελικό αποτέλεσμα προκύπτει ως ένα μίγμα σχεδιασμένων στρατηγικών και προσαρμογών τους στα δεδομένα της πραγματικότητας.

• Υπόδειγμα διεθνοποίησης της Ουψάλα (Uppsala internationalization model)³²

Το μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλα βασίζεται στη Σχολή της Συμπεριφοράς και, εμβαθύνοντας στην ψυχο-κοινωνική διάσταση του ζητήματος, καταλήγει ουσιαστικά στις ίδιες θέσεις με τη θεωρία των σταδίων. Οι κύριοι υποστηρικτές της συγκεκριμένης θεωρίας, οι Johanson και Wiedersheim-Paul (1975) και Vahlne (1977, 1990), υποστηρίζουν ότι η επιχείρηση δομεί τη διεθνή δραστηριότητά της και τη δέσμευση των κεφαλαίων της πάνω στις γνώσεις και εμπειρίες της αναφορικά με την εκάστοτε αγορά. Η ικανότητα της επιχείρησης να αξιολογεί τις επενδυτικές ευκαιρίες και τους αναδυόμενους κινδύνους σχετίζεται θετικά με τη χρονική παραμονή της στη διεθνή αγορά και την εξοικείωσή της με το αντίστοιχο περιβάλλον. Η διεθνοποίηση μιας επιχείρησης, επομένως, γίνεται σταδιακά,

³¹ Παπαδάκης Β. *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, σελ. 387.

³² Johanson J. and Wiedersheim P., (October 1975), *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*, *Journal of Management Studies*, 12, pp. 305-322

Johanson J. and Vahlne J.E., (1990), *The Mechanism of Internationalisation*, *International Marketing Review*, 7(4), pp. 11-24

ανάλογα με τη γνώση και την εμπειρία που αποκτά προοδευτικά στη νέα αγορά. Σε αυτό το πλαίσιο, η πορεία διεθνούς επέκτασης της επιχείρησης διακρίνεται στα εξής στάδια:

- Ασθενής εξαγωγική δραστηριότητα
- Μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω αντιπροσώπου
- Μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω υποκαταστήματος σε ξένη χώρα
- Ίδρυση παραγωγικής μονάδας στην σε ξένη χώρα

Η πορεία επέκτασης της επιχείρησης σε νέες αγορές, υπαγορεύεται συνεπώς από την αρχή της ψυχικής απόστασης της χώρας προέλευσης και της χώρας προορισμού. Ως ψυχική απόσταση ορίζεται «ο βαθμός διαφοροποίησης του πολιτικού, πολιτιστικού, οικονομικού, νομικού περιβάλλοντος», η οποία είναι ευθέως ανάλογη με το βαθμό του αντιληπτού ρίσκου³³. Γι αυτόν το λόγο, οι επιχειρήσεις τείνουν να επεκτείνονται διεθνώς, αρχικά σε χώρες, των οποίων οι αγορές βρίσκονται σε μικρή ψυχολογική απόσταση από τη χώρα της έδρας τους και στη συνέχεια να επεκτείνονται σε πιο απομακρυσμένες.

Εμπειρικές μελέτες καταλήγουν σε αντικρουόμενα συμπεράσματα σχετικά με το μοντέλο της Ουσάλα, υποστηρίζοντας ότι δεν εφαρμόζεται πρακτικά. Το μοντέλο κατηγορήθηκε επίσης ότι και σε θεωρητικό επίπεδο έχει έναν ντετερμινισμό και δεν λαμβάνει υπόψη του εξωγενείς προς την επιχείρηση παράγοντες, όπως τους σχετικούς με την αγορά και τον ανταγωνισμό.

• **Θεωρία της Ολιγοπωλιακής Αντίδρασης (Oligopolistic Reaction Theory)**

Η θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης, γνωστή και ως θεωρία της ακολουθίας του αρχηγού, παρουσιάστηκε για πρώτη φορά από τον Knickerbocker το 1973. Υποστηρίζει ότι η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου ακολουθεί την ίδια ή έστω παρόμοια πορεία³⁴. Οι επιχειρήσεις διεκδικητές ή ακόλουθοι (market challengers/followers) ευθυγραμμίζονται με τη δραστηριότητα μιας επιχείρησης πρωτοπόρου στον κλάδο, τη λεγόμενη ηγετική επιχείρηση (market leader) και συνήθως μιμούνται τη στρατηγική της, στην προσπάθειά τους να

³³ Παπαδάκης Β. *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, σελ. 390.

³⁴ Knickerbocker F.T., (1973), *Oligopolistic Reaction and The Multinational Enterprise*, Harvard Business School, Boston, pp. 22

διεισδύσουν στη διεθνή αγορά³⁵. Με την τακτική αυτή οι επιχειρήσεις – διεκδικητές αποσκοπούν:

➤ Στη μείωση του επιχειρηματικού ρίσκου από τη διεθνή επέκταση, αφού η αποδοχή των προϊόντων ή υπηρεσιών του κλάδου από την ξένη αγορά έχει ήδη δοκιμαστεί από την ηγετική επιχείρηση.

➤ Στην αποτροπή απόκτησης ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την ηγετική επιχείρηση. Πιστεύεται ότι θα κερδίσουν από τη διεθνοποίηση εάν κερδίσουν και οι υπόλοιπες και αντίστροφα.

Η θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα απλουστευτική, γιατί επικεντρώνεται αποκλειστικά στη μιμητική αντίδραση των διεκδικητών, αδυνατεί να εξηγήσει τα κίνητρα διεθνοποίησης της ηγετικής επιχείρησης και δεν λαμβάνει υπόψη της ουσιώδη στοιχεία, όπως τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Ωστόσο χαρακτηρίζεται ως σημαντική η συμβολή της στην ερμηνεία της μιμητικής αντίδρασης των επιχειρήσεων-ακολουθών και συνεπώς στην επιρροή που ασκεί το ανταγωνιστικό περιβάλλον στην απόφαση για διεθνή διείσδυση.

• **Θεωρία του Εκλεκτικού υποδείγματος (eclectic paradigm)**

Η θεωρία του εκλεκτικού υποδείγματος είναι ίσως η πλέον αποδεκτή θεωρία διεθνοποίησης της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Αναπτύχθηκε από τον Dunning το 1988 ως μια ευρύτερη, ορθολογικότερη ερμηνεία του φαινομένου της διεθνοποίησης μέσω άμεσων επενδύσεων, σε μια προσπάθεια συνδυασμού και συστηματοποίησης προγενέστερων θεωριών. Ο Dunning υιοθετεί την άποψη ότι η επιχείρηση είναι πλήρως ενημερωμένη ως προς τις συνθήκες που επικρατούν στις διεθνείς αγορές. Με τη θεωρία του εκλεκτικού υποδείγματος υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση, για να ασκήσει επενδυτική δραστηριότητα στο εξωτερικό, πρέπει, σε κάθε δεδομένη στιγμή, η έκταση και ο τρόπος παραγωγής να καθορίζονται από τον συνυπολογισμό δυνάμεων τριών κατηγοριών³⁶:

➤ Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα κάθε επιχείρησης (πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας)

³⁵ Σιώμκος Ι.Γ., (2004), **Στρατηγικό Μάρκετινγκ**, Β' έκδοση, εκδόσεις Α. Σταμούλη, σελ. 128.

³⁶ Dunning J.H., (1993), **Multinational Enterprises and the Global Economy**, Reading, AddisonWesley Publishers LTD, pp. 79 39

Dunning J.H., (1981), **International Production and the Multinational Enterprise**, London: Allen & Unwin

Η επιχείρηση πρέπει να κατέχει συγκεκριμένα ιδιοκτησιακά πλεονεκτήματα (ownership advantages) – οικονομικά στοιχεία, υψηλή τεχνολογία, τεχνογνωσία – αποκλειστικής χρήσης, που δεν είναι διαθέσιμα (ή τουλάχιστον όχι σε τόσο ευνοϊκούς όρους) στις επιχειρήσεις κάποιας άλλης χώρας. Αυτά τα στοιχεία είναι μοναδικά για επιχειρήσεις συγκεκριμένης ιδιοκτησίας ή εθνικότητας και δεν μπορούν ή είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αντιγραφούν από ομοειδείς επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Πρόκειται για υλικά ή άυλα περιουσιακά στοιχεία, που είναι αποτέλεσμα συσσωρευμένης γνώσης, συνεχών βελτιώσεων και νεωτερισμών. Όσο ισχυρότερα είναι τα ιδιοκτησιακά πλεονεκτήματα, τόσο μεγαλύτερη είναι η ροπή της επιχείρησης προς τη διεθνοποίηση³⁷.

➤ Τα αντιλαμβανόμενα από τις επιχειρήσεις οφέλη από την εσωτερίκευση των αγορών τους (πλεονεκτήματα εσωτερίκευσης)

Η επιχείρηση, όταν αξιοποιεί η ίδια τα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας καθώς και κεφαλαίου μέσω της μεταφοράς τους στη φιλοξενούμενη χώρα, αντλεί αυξημένα οφέλη, συγκριτικά με την πώληση ή αποκλειστική παραχώρησή τους σε ξένες επιχειρήσεις. Τα οφέλη ιδιόχρησης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ονομάζονται πλεονεκτήματα εσωτερίκευσης. Εσωτερικεύοντας τα ιδιοκτησιακά της πλεονεκτήματα, η επιχείρηση μεταφέρει τεχνολογία σε μονάδες της σε άλλες χώρες και μέσω της επέκτασης των δραστηριοτήτων της, διεθνοποιεί τα πλεονεκτημά της. Επιπλέον όχι μόνο απαλλάσσεται από το συναλλακτικό κόστος (κόστος διαπραγμάτευσης και εποπτείας), προϊόν της σύναψης συμφωνιών με ανεξάρτητες επιχειρήσεις, αλλά επιτυγχάνει και καλύτερο έλεγχο των προμηθειών και των υπολοίπων όρων της αγοράς των εισροών της, γεγονός που μειώνει την αβεβαιότητα του εξωγενούς περιβάλλοντος και της προσφέρει δυνατότητα να επωφεληθεί από οικονομίες κλίμακας.

➤ Τα αντιλαμβανόμενα από τις επιχειρήσεις οφέλη από την εγκατάσταση παραγωγικών μονάδων στο εξωτερικό (πλεονεκτήματα εγκατάστασης)

Η επιχείρηση αντλεί αυξημένα πλεονεκτήματα από την επενδυτική της δραστηριότητα σε συγκεκριμένη χώρα του εξωτερικού, σύμφωνα με τα οποία επιλέγει και τον τόπο δραστηριοποίησης της. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι γνωστά ως πλεονεκτήματα χωροθέτησης ή του τόπου εγκατάστασης (location advantages) και προκύπτουν από την άνιση κατανομή των πόρων και την ετερογένεια των

³⁷ Κυρκιλής Δ., (2002), **Άμεσες Ξένες Επενδύσεις**, Α' έκδοση, εκδόσεις Κριτική, σελ. 82.

δυνατοτήτων μεταξύ των διαφόρων χωρών. Χωρική ετερογένεια παρατηρείται στο πολιτικό και νομικό καθεστώς, την κρατική πολιτική, τις υποδομές, τη διαθεσιμότητα των πρώτων υλών και το εργασιακό και κοινωνικό καθεστώς.

Η θεωρία του εκλεκτικού υποδείγματος προβλέπει ότι η δραστηριότητα της διεθνοποιημένης επιχείρησης θα επικεντρωθεί στη χώρα με τον καλύτερο συνδυασμό αυτών των OLI (Ownership – Location – Internalization) πλεονεκτημάτων³⁸. Μεταγενέστερα ο Dumphill επέκτεινε την αρχική θεωρία του εκλεκτικού υποδείγματος και πρόσθεσε και έναν τέταρτο παράγοντα στη διαμόρφωση της διεθνούς επενδυτικής δραστηριότητας, τη στρατηγική της επιχείρησης, η οποία πρέπει να εντάσσεται στο γενικότερο στρατηγικό προσανατολισμό και τους μακροπρόθεσμους στόχους της.

• **Θεωρία: Το Διαμάντι του Ανταγωνισμού (The Diamond Model)**

Το Διαμάντι του Ανταγωνισμού είναι η πιο πρόσφατη θεωρία διεθνοποίησης. Διατυπώθηκε από τον Michael Porter το 1990³⁹. Επικεντρώνεται στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εθνών αποσκοπώντας να εξηγήσει την αυξημένη ανταγωνιστικότητα ορισμένων βιομηχανικών κλάδων σε συγκεκριμένες χώρες ή αντίστροφα το πρόσφορο ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας χώρας για την επιτυχία ορισμένων βιομηχανιών. Οι παράγοντες – ενδογενείς και εξωγενείς- που προσδιορίζουν το εθνικό πλεονέκτημα είναι⁴⁰:

- Οι συνθήκες παραγωγής, όπως φυσικοί πόροι, ανθρώπινο δυναμικό, υποδομές.
- Οι συνθήκες ζήτησης της εγχώριας αγοράς που αφορούν την ποιότητα της ζήτησης και την ορθολογικότητα των καταναλωτικών αποφάσεων.
- Οι συσχετιζόμενες ή υποστηρικτικές βιομηχανίες αποτελούν μέρος του συστήματος αξίας του προϊόντος και επηρεάζουν τη λειτουργία και ανάπτυξη του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης και τις στρατηγικές της επιλογές.
- Η στρατηγική της επιχείρησης – στόχοι, κουλτούρα, οργανωτική διάρθρωση – καθορίζει την πορεία και τους ρόλους των θυγατρικών.
- Η κυβέρνηση, εξωγενής παράγοντας, επηρεάζει τις προαναφερθείσες τέσσερις μεταβλητές και συνεπώς την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

³⁸ Πιτέλης Χ. και Sugden R., (2002), Η φύση της πολυεθνικής επιχείρησης, εκδόσεις Τυπωθήτω, σελ. 185.

³⁹ Porter M., (1990a), **The Competitive Advantage of Nations**, Harvard Business Review, 90, pp73-93.

⁴⁰ Porter M., (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Performance**, New York, The Free Press, p. 35, στο Παπαδάκης Β. **Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία**, σελ. 404.

➤ Η πιθανότητα ή τύχη. Τυχαία γεγονότα (πόλεμοι, φυσικές καταστροφές, οικονομικές κρίσεις κλπ.) καθορίζουν την επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης.

Ο συνδυασμός των παραπάνω παραγόντων είναι διαφορετικός σε κάθε χώρα, οπότε διαφορετικό είναι και το εθνικό πλεονέκτημα. Μια επιχείρηση επιλέγει να εγκατασταθεί εκεί, όπου το εθνικό πλεονέκτημα θα της προσδώσει το μέγιστο όφελος.

1.4. Παράγοντες – Λόγοι διεθνοποίησης

Στη σύγχρονη κοινωνία, κάθε επιχείρηση δίνει πλέον μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη της επενδυτικής δραστηριότητάς της και έξω από τα πλαίσια της χώρας της. Η διεθνής επέκταση μιας επιχείρησης εντάσσεται στα πλαίσια του μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδιασμού της και αποσκοπεί στην επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ωστόσο ο τελικός στόχος είναι η διατήρηση ή/και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της και η αύξηση των κερδών της. Οι επιμέρους λόγοι που ωθούν μια εταιρεία να επιλέξει να επεκταθεί εκτός της εγχώριας αγοράς, οφείλουν την ύπαρξή τους στη συνεχή επιδίωξή τους να πετύχουν τους στόχους αυτούς⁴¹ και είναι:

- Βιωσιμότητα της επιχείρησης. Με την πρόσβαση σε νέους πελάτες, η εταιρεία επιδιώκει αυξημένα έσοδα, κέρδη και μακροπρόθεσμη ανάπτυξη.

- Επίτευξη χαμηλότερου κόστους και αύξηση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας. Όταν ο όγκος των εγχώριων πωλήσεων δεν είναι αρκετά μεγάλος, η δραστηριοποίηση της εταιρείας σε περισσότερες χώρες, καθώς εκμεταλλεύεται πλήρως τις οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή της, βελτιώνει ουσιαστικά την ανταγωνιστικότητα κόστους της εταιρείας.

- Εκμετάλλευση θεμελιωδών ικανοτήτων της εταιρείας. Επαναφορά των ικανοτήτων και δυνατοτήτων της, ώστε να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις ξένες αγορές, όπως και στις εγχώριες.

- Διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου σε μια ευρύτερη αγοραστική βάση. Απεξάρτηση της δραστηριότητας της εταιρείας από τη συγκεκριμένη εγχώρια αγορά και αντιμετώπιση πιθανής ύφεσης με τις επιπλέον πωλήσεις της⁴².

⁴¹ Χατζηδημητρίου Γ., **Λόγοι και Στρατηγικές Διεθνοποίησης και οι Ελληνικές Επιχειρήσεις**, περ. Αγορά Χωρίς Σύνορα, 3 (2) 1997 σελ 125-126.

⁴² Thomson A., Strickland A, Gamble J.,(2015), **Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής**, σελ. 289.

- Κορεσμός ή αυξημένος ανταγωνισμός στην εγχώρια αγορά.
- Σε αγορές του εξωτερικού παρουσιάζονται νέες ευκαιρίες για τα προϊόντα της επιχείρησης.
 - Αναζήτηση φυσικών πόρων ή εκμετάλλευση πρώτων υλών. Οι επιχειρήσεις αναζητούν επίσης φθινό ανειδίκευτο ή μερικώς εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, τεχνολογική ικανότητα, δεξιότητες, υλικούς πόρους.
 - Κυβερνητικές ρυθμίσεις και επενδυτικά κίνητρα για εξαγωγές προϊόντων.
 - Εμπόδια από το υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο ή την γραφειοκρατία στην εγχώρια οικονομία.
 - Πρόσφορη αγορά. Οι επιχειρήσεις επεκτείνονται σε αγορές που διακρίνονται για την ευνοϊκή φορολογία και τους χαμηλούς δασμούς, τη μείωση κόστους παραγωγής και μεταφοράς των προϊόντων στη φιλοξενούμενη χώρα.
 - Αποτελεσματικότητα. Οι επιχειρήσεις εστιάζουν στην ανάγκη να αξιοποιηθούν οφέλη που προκύπτουν από οικονομίες κλίμακας, σκοπιμότητας και διαχείρισης κινδύνου.
 - Στροφή των πελατών σε ξένες αγορές. Η επιχείρηση επεκτείνεται σε νέες αγορές, ακολουθώντας ουσιαστικά τους πελάτες της, οι οποίοι το έχουν κάνει ήδη.
 - Ευκαιριακοί – προσωρινοί λόγοι προσανατολίζουν πολλές επιχειρήσεις σε διεθνείς αγορές, ώστε εκμεταλλευόμενες τις ευκαιρίες να λύσουν πιεστικά προβλήματα τους, τα οποία εμφανίζονται περιοδικά.
 - Αποδοχή της έννοιας του παγκόσμιου marketing.

2. ΕΞΑΓΩΓΕΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

2.1. Η Έννοια της Εξαγωγικής Δραστηριότητας

2.1.1. Εξαγωγική Στρατηγική

Στον 21^ο αιώνα, όποια εταιρεία φιλοδοξεί να αποκτήσει ηγετική θέση στον κλάδο της, πρέπει να προσβλέπει στην παγκόσμια, κι όχι στην εγχώρια αγορά⁴³. Για κάθε επιχειρηματία που επιδιώκει την ανάπτυξη της επιχείρησής του, ο συνδυασμός παρουσίας της επιχείρησης στην εγχώρια αγορά με παράλληλη δράση στο διεθνή χώρο είναι απαραίτητη. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι εισόδου στη διεθνή αγορά. Η πρώτη μορφή άσκησης διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητας, είναι οι εξαγωγές (στη συνέχεια οι επιχειρήσεις προχωρούν σε πιο ολοκληρωμένες μορφές διεθνοποίησης). Οι εξαγωγές προϊόντων, υπηρεσιών και πόρων είναι ένας ασφαλής και σίγουρος τρόπος εισόδου σε μια αγορά του εξωτερικού και θεωρούνται ως το πλέον παραδοσιακό μέσο εισαγωγής σε μια ξένη αγορά. Για μερικές μάλιστα επιχειρήσεις, είναι ένας τρόπος για να αρχίσουν μια διαδικασία διεθνοποίησης⁴⁴.

Η Εξαγωγική στρατηγική (Export-based strategy) είναι μια στρατηγική που ακολουθείται από επιχειρήσεις πρόσφατα διεθνοποιημένες⁴⁵, οι οποίες δεν έχουν εγκαθιδρύσει ακόμα θυγατρικές εκτός της χώρας προέλευσής τους. Η παραγωγική δραστηριότητα τελείται εγχώρια και το προϊόν, μέσω εξαγωγών, διανέμεται σε κοντινές γεωγραφικά περιοχές. Η είσοδος σε μια αγορά του εξωτερικού, με την πραγματοποίηση εξαγωγών, είναι μια στρατηγική που εφαρμόζεται για εκείνες συνήθως τις αγορές που δε δικαιολογούν την επένδυση για ίδια παραγωγή στη συγκεκριμένη χώρα, δίνοντας στην επιχείρηση τη δυνατότητα να εξαγάγει τα προϊόντα της σε ένα σημαντικό αριθμό χωρών ταυτόχρονα, εξασφαλίζοντας σημαντικές οικονομίες κλίμακας αλλά και εμπειρία⁴⁶.

Η στρατηγική επέκτασης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης στις διεθνείς αγορές, μέσω των εξαγωγών, είναι και ένας αποτελεσματικός τρόπος να στραφούν οι επιχειρήσεις από μια εν δυνάμει μείωση στις εγχώριες πωλήσεις σε μια αυξανόμενη παρουσία στις παγκόσμιες αγορές και να διασφαλιστούν οι θέσεις

⁴³ Thomson A., Strickland A, Gamble J.,(2015), *Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής*, επιμέλεια Γ. Πολλάλης, *Utopia*, σελ. 288.

⁴⁴ Πανηγυράκης Γ., (1995), *Διεθνές Εξαγωγικό Marketing*, τομ. Ι, Πειραιάς, εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 243.

⁴⁵ Παπαδάκης Β. (2012), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, σελ. 414.

⁴⁶ Πανηγυράκης Γ., (1995), *Διεθνές Εξαγωγικό Marketing*, σελ. 264-265.

εργασίας. Η συγκεκριμένη δραστηριότητα δηλώνεται συνήθως με τον νεοπαγή όρο «εξωστρέφεια», που προέρχεται από την πολιτική οικονομία της ανάπτυξης. Η εξωστρέφεια φέρνει πόρους στην οικονομία και κινητοποιεί – μέσω της αναμέτρησης με τον διεθνή ανταγωνισμό- τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Επίσης η οικονομική παρουσία και δράση μιας χώρας στο εξωτερικό, μέσω της εξαγωγικής δραστηριότητας, είναι ο ισχυρότερος πρεσβευτής της και μπορεί να της εξασφαλίσει όχι μόνο χρηματικά οφέλη αλλά πιθανότατα και πολιτικά και άλλα οφέλη, τα οποία είναι επίσης σημαντικά.

2.1.2. Εξαγωγές: Εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου

Με τον όρο εξαγωγές (export) νοείται η πώληση αγαθών και υπηρεσιών σε άλλες χώρες, τα οποία παρήχθησαν ή κατασκευάστηκαν στη χώρα προέλευσης. Κάποιες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν εξαγωγική δραστηριότητα ενώ άλλες όχι. Αυτό προκύπτει από το γεγονός της ύπαρξης καταβολής δαπανών από μέρους των επιχειρήσεων, οι οποίες δεν μπορούν να ανακτηθούν σε περίπτωση αποτυχίας (sunk costs).

Ο όρος εξαγωγή αναφέρεται και στη διαδικασία μεταφοράς εγχώριων προϊόντων, εμπορευμάτων και υπηρεσιών προς μια άλλη χώρα όπου τα προϊόντα θα επεξεργαστούν, θα χρησιμοποιηθούν, θα πωληθούν ή θα επανεξαχθούν⁴⁷.

Οι εξαγωγές αποτελούν την πιο παραδοσιακή μορφή διεθνοποίησης. Είναι η σχετικά απλούστερη και ίσως η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδος για την επέκταση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης στις διεθνείς αγορές, γιατί δεν απαιτεί υψηλές επενδύσεις, προσφέρει μεγάλη ευελιξία κινήσεων και ενέχει χαμηλό επιχειρηματικό ρίσκο⁴⁸, καθώς η έξοδος από τη νέα αγορά δεν συνεπάγεται κεφαλαιακές απώλειες. Όλες οι σχετικές με τις εξαγωγές δαπάνες αφορούν κυρίως το μάρκετινγκ, οπότε αποτελεί και τον ασφαλέστερο τρόπο διείσδυσης σε μια ξένη αγορά δεδομένου ότι δεν απαιτείται μετακίνηση των εγκαταστάσεων της επιχείρησης, άρα δεν συνδέεται με υψηλά λειτουργικά κόστη ή μεγάλες απαιτήσεις (π.χ. κεφάλαιο, γνώση των ιδιομορφιών της τοπικής αγοράς κλπ.). Κάποιοι σχετικοί κίνδυνοι και δαπάνες όμως υπάρχουν, οι οποίοι σχετίζονται κυρίως με

⁴⁷ <http://www.euretiro.com/exagoges/>

⁴⁸ Χατζηδημητρίου, Γ.Α., (2003), **Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες**, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, σελ. 154-155.

θέματα μεταφοράς και, με τον σοβαρότερο παράγοντα, την αδυναμία προσέγγισης των ξένων αγορών⁴⁹.

2.2. Η Σημασία των Εξαγωγών

Οι εξαγωγές επηρεάζουν σημαντικά το εμπόριο και την ανάπτυξη, γι' αυτό αποτελούν κεντρικό θέμα στις σχετικές οικονομικές θεωρίες, οι οποίες δείχνουν ότι η επέκταση των εξαγωγών προάγει την οικονομική ανάπτυξη διαμέσου δύο σταδίων: βελτιώνοντας την αποδοτικότητα στην κατανομή των παραγωγικών πόρων και αυξάνοντας την ποσότητα τους διαμέσου της συσσώρευσης του κεφαλαίου. Οι εξαγωγές αποτελούν μια στρατηγική ζωτικής σημασίας για την επιβίωση και την οικονομική ανάπτυξη τόσο των επιχειρήσεων όσο και των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται, γιατί οι εξαγωγές αγαθών είναι άμεσα και οργανικά συνδεδεμένες με την παραγωγή, τις επενδύσεις, την απασχόληση, τη βιομηχανική ανάπτυξη και γενικά την οικονομική ανάπτυξη της χώρας, ενώ παράλληλα οι εξαγωγές υπηρεσιών είναι σημαντικές, γιατί με τα εισοδήματα που δημιουργούν (πχ. εμβάσματα των μεταναστών, των ναυτιλλομένων), συμβάλλουν στην αύξηση της εγχώριας κατανάλωσης.

Η ανάπτυξη των εξαγωγών συνεισφέρει στην ανάπτυξη του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος. Οι εξαγωγές χαλαρώνουν τους δεσμευτικούς περιορισμούς του ξένου συναλλάγματος και επιτρέπουν τις αυξήσεις στα εισαγόμενα κεφαλαιουχικά αγαθά, όπως και στα ενδιάμεσα αγαθά. Επίσης οδηγούν στη βελτίωση της επάρκειας των πόρων και ιδιαίτερα στη βελτίωση της χρησιμοποίησης του κεφαλαίου λόγω του ανταγωνισμού στις παγκόσμιες αγορές.

Οι διάφορες κυβερνήσεις αποδίδουν μεγάλη σημασία στις εξαγωγές, γιατί η αύξησή τους είναι στενά συνδεδεμένη με τη γρήγορη οικονομική πρόοδο και τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των κατοίκων της χώρας που εξάγει. Αντικειμενικός σκοπός της πολιτικής των διαφόρων κυβερνήσεων είναι φυσικά η αύξηση του συνολικού όγκου των εξαγωγών αλλά και η διαφοροποίησή των εξαγωγών, όχι μόνο σε σχέση με τα προς εξαγωγή προϊόντα, αλλά και σε σχέση με τον αριθμό των

⁴⁹ <http://st.meriq.eu/?id=69&L=4>

εξαγωγικών αγορών, καθώς μια τέτοια πολιτική μειώνει συνήθως τον βαθμό του επιχειρηματικού κινδύνου⁵⁰.

Οι εξαγωγές, εκτός από τη στρατηγική σημασία που έχουν για τις κυβερνήσεις, θεωρούνται σημαντικές και απαραίτητες και για τις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις, για να πετύχουν την επέκτασή τους, πρέπει να προχωρούν σε εξαγωγές, καθώς αυτές συντελούν στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους και της ευημερίας τους. Ο διεθνής ανταγωνισμός ωθεί τις επιχειρήσεις να είναι πιο καινοτόμες και να χρησιμοποιούν συχνότερα τις νέες τεχνολογίες. Καθώς οι εξαγωγικές επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με μεγαλύτερο ανταγωνισμό, ενδιαφέρονται για τη βελτίωση των υποδομών, των παραγωγικών δυνατοτήτων, την έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Οι λόγοι για τους οποίους οι εξαγωγές είναι απαραίτητες για τις επιχειρήσεις είναι οι εξής⁵¹:

- Βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα, την επιχειρησιακή τεχνογνωσία και τη χρήση νέων τεχνολογιών.
- Προσφέρουν μακροπρόθεσμη επέκταση της επιχείρησης.
- Οδηγούν τις επιχειρήσεις σε συνεχή βελτίωση ποιότητας και οργάνωσης.
- Προσφέρουν εμπειρία και επιχειρηματική διορατικότητα.
- Βελτιώνουν τις επενδύσεις και την αποδοτικότητα των κεφαλαίων.
- Προσφέρουν δυνατότητες εποχιακής ισορροπίας ή άλλων κυκλικών διακυμάνσεων.
- Δημιουργούν νέες ευκαιρίες για αύξηση πωλήσεων σε ευρύτερες αγορές.
- Προσφέρουν οικονομίες κλίμακας και αδιάλειπτη παραγωγή.
- Αξιοποιούν την πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα.
- Επεκτείνουν τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος.
- Βελτιώνουν τις επιχειρηματικές δυνατότητες ανταπόκρισης και προσαρμογής στις απαιτήσεις των αγορών.

Για όλους τους λόγους που προαναφέρθηκαν, γίνεται σαφές ότι οι εξαγωγές παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων και στην οικονομική στήριξη των χωρών.

⁵⁰ Business Week, (1986), "Smoothing Sailing Overseas", April 18, p. 289, στο Πανηγυράκης Γ., (1995), Διεθνές Εξαγωγικό Marketing, том. Ι, Πειραιάς, εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 34.

⁵¹ <https://greekmarketing.wordpress.com/2007/11/>

2.3. Κίνητρα Ενασχόλησης με τις Εξαγωγές

Το σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον των αγορών είναι απαιτητικό και η διαδικασία των εξαγωγών είναι μια δύσκολη και πολύπλοκη διαδικασία σε σύγκριση με τη διαδικασία πώλησης των προϊόντων της επιχείρησης στην εγχώρια αγορά. Το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να εφαρμόσουν μια στρατηγική εξαγωγών κρύβει την ύπαρξη ισχυρών κινήτρων.

Το θεμελιώδες κίνητρο για να ασχοληθεί μια επιχείρηση με το εξαγωγικό εμπόριο είναι το κέρδος. Μια επιχείρηση αναζητά εναλλακτικές πηγές κερδών σε αλλοδαπές αγορές, όταν συνειδητοποιεί πως η πρακτική επέκτασης της δραστηριότητάς της σε αυτές, σε συνδυασμό με τη μη ικανοποιητική δραστηριότητά της στην εγχώρια αγορά θα επιφέρει αύξηση των κερδών. Εκτός από το κέρδος που αποτελεί το μεγαλύτερο κίνητρο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, υπάρχουν και άλλα κίνητρα που δημιουργούν ευνοϊκές προϋποθέσεις προς την κατεύθυνση υιοθέτησης μιας στρατηγικής εξαγωγών. Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές μέθοδοι και αναφορές σχετικά με την ομαδοποίηση των κινήτρων. Καθώς οι επιχειρήσεις αφενός αντιδρούν σε προκλήσεις του εξωτερικού τους περιβάλλοντος και αφετέρου πορεύονται βάσει προμελετημένης στρατηγικής, τα κίνητρα ενασχόλησης μιας επιχείρησης με τις εξαγωγές μπορούν να διακριθούν στις εξής κατηγορίες⁵²:

➤ Στην πρώτη κατηγορία διακρίνονται σε ενδογενή κίνητρα, είναι αυτά που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και σε εξωγενή κίνητρα, είναι αυτά που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της, εγχώριο και διεθνές, τα οποία η επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει ή να επηρεάσει⁵³.

➤ Στη δεύτερη κατηγορία η διάκριση των κινήτρων γίνεται με βάση την εξαγωγική συμπεριφορά που ακολουθείται: Ενεργητική συμπεριφορά, είναι η συμπεριφορά κατά την οποία η επιχείρηση ενεργεί επιθετικά με στόχο την εκμετάλλευση μοναδικών πλεονεκτημάτων ή ευκαιριών της αγοράς. Παθητική συμπεριφορά, είναι η συμπεριφορά κατά την οποία η επιχείρηση ανταποκρίνεται σε ενδοεπιχειρησιακές ή εξω-επιχειρησιακές πιέσεις που δέχεται και δεν προσπαθεί από μόνη της να εκμεταλλευτεί τυχόν ευκαιρίες που μπορεί να υπάρχουν στην

⁵² Χατζηδημητρίου, Γ.Α., (2003), **Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες**, σελ. 42-48.

⁵³ Χατζηδημητρίου, Γ.Α., (2003), **Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες**, σελ.159.

αγορά, όπως στην περίπτωση που έχει ενεργό ρόλο. Με βάση τα παραπάνω, οι κατηγορίες κινήτρων είναι:

- α. ενδογενή – ενεργητικά
- β. ενδογενή – παθητικά
- γ. εξωγενή – ενεργητικά
- δ. εξωγενή – παθητικά

Ο διαχωρισμός των κινήτρων είναι πολύ σημαντικός να γίνεται από τις επιχειρήσεις, γιατί με αυτό τον τρόπο αναγνωρίζονται από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη ποια είναι τα κίνητρα που μπορούν να ενδυναμώσουν το εξαγωγικό εμπόριο και να αναδείξουν γιατί η επιχείρηση το θεωρεί σημαντικό για την ανάπτυξή της.

2.3.1. Ενδογενή κίνητρα (internal motives)⁵⁴

- Η Επίτευξη Οικονομιών κλίμακας

Οι εξαγωγές είναι ένας εξαιρετικός τρόπος για να απολαύσει μια επιχείρηση καθαρές οικονομίες κλίμακας, με προϊόντα που είναι πιο «παγκοσμιοποιημένα» και έχουν ένα ευρύτερο φάσμα αποδοχής σε όλο τον κόσμο (μπορούν να χρησιμοποιηθούν και σε άλλα μέρη του κόσμου χωρίς μεγάλη προσαρμογή).

- Η Διαφοροποίηση των Επιχειρηματικών Κινδύνων

Για μια επιχείρηση, το να δεσμεύεται αποκλειστικά από την εγχώρια αγορά είναι επικίνδυνο. Οι εξαγωγικές πωλήσεις μπορούν να βοηθήσουν στη μείωση του κινδύνου στον οποίο η εταιρεία μπορεί να εκτεθεί εξαιτίας των διακυμάνσεων των τοπικών (και ξένων) οικονομικών κύκλων.

- Η Πλεονάζουσα Παραγωγική Δυναμικότητα

Όταν η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης είναι μεγαλύτερη από αυτήν που πραγματικά μπορεί να διοχετευθεί στην εγχώρια αγορά, τότε η διάθεση προϊόντων σε αλλοδαπές αγορές είναι ικανή να μειώσει την πλεονάζουσα ποσότητα προϊόντος της επιχείρησης, συνεισφέροντας στην κερδοφορία.

- Η αύξηση κερδών

Οι εξαγωγές μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση των κερδών, επειδή οι μέσες παραγγελίες από διεθνείς πελάτες είναι συχνά περισσότερες από ό,τι είναι από πελάτες στην εγχώρια αγορά, επηρεάζοντας, όπως είναι φυσικό, το σύνολο

⁵⁴ http://trawbor.eu/wp-content/uploads/2014/12/D-3-2-1-Exporters_Manual_GR_v9.pdf

των πωλήσεων και των συνολικών κερδών. Ορισμένα προϊόντα – ιδίως εκείνα που είναι μοναδικά ή πολύ καινοτόμα- μπορούν επίσης να αποδώσουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους στο εξωτερικό από ό,τι στην τοπική αγορά.

- Η Ποιοτική και Τεχνολογική Ανωτερότητα του Προϊόντος

Η παγκόσμια αγορά είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική και με τη συμμετοχή σε αυτήν, θα πρέπει η επιχείρηση να γίνει εξίσου αποτελεσματική και να έχει ως οδηγό την ποιότητα και την τεχνολογική καινοτομία. Οι επιτυχημένοι εξαγωγείς συνήθως είναι επίσης επιτυχημένοι στις εγχώριες αγορές τους, λόγω της αυξημένης αποτελεσματικότητάς τους και της στροφής τους στην ποιότητα και την καινοτομία.

- Η Αύξηση των πωλήσεων

Με τις εξαγωγές η επιχείρηση αυξάνει τις πωλήσεις της, γιατί, αντί να εξαρτώνται οι πωλήσεις της μόνο από την εγχώρια αγορά, επεκτείνει την «πίτα» των υποψήφιων πελατών. Επίσης είναι ένας καλός τρόπος επίτευξης «φωλεακής» τμηματοποίησης της αγοράς (niche marketing), προσεγγίζοντας ικανή πελατειακή βάση, που δεν μπορεί να απαντηθεί σε εγχώριες αγορές.

- Εξομάλυνση των Εποχιακών Πωλήσεων

Για τις εταιρείες που πωλούν εποχιακά προϊόντα, όπως οι καλλιεργητές φρούτων και οι κατασκευαστές ειδών θαλάσσης, η εξαγωγική δραστηριότητα βοηθά να επιτευχθεί μια μεγαλύτερη και πιο σταθερή πορεία των πωλήσεων με πωλήσεις σε αγορές με διαφορετική εποχική διακύμανση. Αυτό αυξάνει το δυναμικό των πωλήσεων για τα εν λόγω αγαθά και βοηθά επίσης να μειωθεί ο κίνδυνος της εποχικότητας.

- Μοναδικό προϊόν

Μια εταιρεία μπορεί να έχει ένα ιδιαίτερα μοναδικό προϊόν που δεν είναι ακόμη διαθέσιμο σε άλλα μέρη του κόσμου. Σε αυτήν την περίπτωση, αυτές οι αναξιοποίητες αγορές είναι πιθανό να οδηγήσουν σε εξαγωγικές δραστηριότητες της επιχείρησης.

- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας

Ο αυξημένος ανταγωνισμός στην τοπική αγορά αναγκάζει την εταιρεία να βρει πιο ελκυστικές αγορές σε άλλες χώρες, όπου πιθανόν θα έχει μεγαλύτερες πιθανότητες επιβίωσης. Επιπλέον οι διεθνείς πωλήσεις έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν επαρκή γνώση για διάφορους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

2.3.2. Εξωγενή Κίνητρα (external motives)

- Το σκληρό ανταγωνιστικό περιβάλλον στην τοπική αγορά

Το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σαφής επιθετική πολιτική των εισαγωγέων στις τοπικές αγορές, έχει εντείνει τον ανταγωνισμό, με αποτέλεσμα οι εγχώριες επιχειρήσεις να αναζητούν νέους τρόπους αναζήτησης πελατών. Ο πιο διαδεδομένος τρόπος είναι η εξαγωγική δραστηριότητα, με την οποία μπορεί να καλυφθεί το χάσμα από τις μειωμένες πωλήσεις.

- Το περιορισμένο μέγεθος, οι δυνατότητες και ο κορεσμός της τοπικής αγοράς

Η διεύρυνση της επιχειρηματικής δράσης στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον δημιουργεί προοπτικές για την αύξηση των πωλήσεων και των κερδών. Ειδικά σε περιπτώσεις μοναδικών προϊόντων, η «πίτα» της εγχώριας αγοράς είναι ακόμα μικρότερη, καθώς απευθύνεται σε ένα πολύ συγκεκριμένο και περιορισμένο target-group. Επίσης, σε περιπτώσεις όπου η εγχώρια αγορά δεν αντέχει άλλη διείσδυση, η διεύρυνση της πίτας των πελατών, ως αποτέλεσμα της εξαγωγικής δραστηριότητας είναι ένα πολύ καλό εργαλείο ανάπτυξης.

- Η εμφάνιση νέων ευκαιριών σε αλλοδαπές αγορές

Με τη μείωση των κρατικών εμποδίων εισόδου σε ξένες αγορές (π.χ. άρση του καμποτάζ), καθώς και με την αύξηση των αναπτυσσόμενων ή/και ανεπτυγμένων αγορών δημιουργούνται ολοένα και αυξανόμενες ευκαιρίες για εξαγωγική δραστηριότητα σε νέες αγορές.

- Προσέγγιση από νέους ξένους πελάτες

Με τα νέα μέσα επικοινωνίας που αναπτύσσονται και έχουν παγκόσμια απήχηση (π.χ. δορυφορικά δίκτυα, διαδίκτυο, εκθέσεις), είναι πολύ πιθανό να επηρεαστεί η εξαγωγική δραστηριότητα μιας επιχείρησης, εάν η πελατειακή βάση, που εκτείνεται πέρα από τα σύνορα της τοπικής αγοράς, πιέσει για κάποιο προϊόν.

2.4. Οφέλη και Κίνδυνοι από τη Διεθνοποίηση των Επιχειρήσεων μέσω Εξαγωγών

Η ανάπτυξη εξαγωγών, στο πλαίσιο των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και της ενίσχυσης της εξωστρέφειας, ενέχει σημαντικά οφέλη που μπορούν να συνοψιστούν σε ένα πολύ σημαντικό αποτέλεσμα: την αύξηση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων. Επιχειρήσεις με διεθνή προσανατολισμό,

πετυχαίνουν αυξημένο μερίδιο αγοράς το οποίο συνοδεύεται από οικονομίες κλίμακας που αφορούν το μέγεθος της παραγωγής, τον τόπο της παραγωγής, την εμπειρία και τη γνώση σχετικά με το προϊόν. Τα οφέλη που πηγάζουν από την εξαγωγική δραστηριότητα παρουσιάζονται συνοπτικά:

- Υψηλότερες πωλήσεις: Η μεγιστοποίηση των πωλήσεων είναι ο κύριος στόχος κάθε επιχείρησης σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, που θα συντελέσει και στη δυναμική ανάπτυξή της.

- Ισχυροποίηση της επωνυμίας: Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται παγκοσμίως, επωφελούνται από την εδραίωση του ονόματός τους και αντιμετωπίζουν λιγότερα εμπόδια κατά την είσοδό τους σε νέες αγορές.

- Οικονομίες κλίμακας: η μεγέθυνση της εταιρείας καθιστά δυνατή την εξοικονόμηση κόστους από τη χρήση πόρων, όπως οι πρώτες ύλες αλλά και από την ορθολογικότερη εκμετάλλευση των υπηρεσιών. Συνεπώς είναι εφικτή η μείωση του μέσου κόστους ανά μονάδα προϊόντος.

- Πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών για νέα προϊόντα, νέες αγορές και τις διεθνείς εξελίξεις, ώστε να διαπιστώνουν έγκαιρα νέες ευκαιρίες στην αγορά αλλά και να προστατεύονται από απειλές και κινδύνους.

- Πρόσβαση σε προηγμένη τεχνολογία και τεχνογνωσία: Η επέκταση και διαφοροποίηση των εξαγωγών έχει πάντα ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της τεχνολογίας. Ο ανταγωνισμός που υπάρχει σε παγκόσμιο επίπεδο ενθαρρύνει τους εξαγωγείς να προσαρμόσουν τα προϊόντα τους στις ανάγκες των διαφόρων αγορών του εξωτερικού και να χρησιμοποιήσουν πιο σύγχρονες μεθόδους όσον αφορά στη σύλληψη, σχεδιασμό, παραγωγή και εμπόριο των προϊόντων τους.

- Δυνατότητα απόκτησης παραγωγικών συντελεστών, ενδιάμεσων προϊόντων και πρώτων υλών σε χαμηλότερες τιμές λόγω του μεγάλου όγκου παραγωγής, του εκτεταμένου δικτύου πληροφόρησης για την ανεύρεση των φθηνότερων παραγωγικών συντελεστών και της εμπειρίας στη διακίνηση πόρων.

- Διαφοροποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων: Η δραστηριότητα των επιχειρήσεων σε περισσότερες από μία αγορά, αντισταθμίζει τον κίνδυνο εξάρτησης από μία μόνο αγορά και τις κάνει λιγότερο ευάλωτες στους επιχειρηματικούς κινδύνους μεμονωμένων χωρών.

- Ανάπτυξη του ορίζοντα της εθνικής αγοράς: Οι εξαγωγές δίνουν τη δυνατότητα επαφής με πολύ πιο μεγάλες αγορές από την αγορά της χώρας.

- Μείωση της ανεργίας: Οι εξαγωγές έχουν συνήθως θετική επίδραση στην αγορά εργασίας, γιατί η παραγωγή των προς εξαγωγή προϊόντων προσφέρει νέες θέσεις εργασίας.

- Βελτίωση του εμπορικού ισοζυγίου: Η πιο σίγουρη λύση για την αντιμετώπιση του σοβαρού προβλήματος στο ισοζύγιο πληρωμών των χωρών είναι μια οργανωμένη εθνική προσπάθεια που θα αποβλέπει στη μείωση του ελλείμματος, με την αύξηση των εξαγωγών αφού ένας αυστηρός έλεγχος των εισαγωγών από μόνος του θα μπορούσε να προκαλέσει προβλήματα, καθώς ένα μεγάλο μέρος του μηχανολογικού εξοπλισμού και των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή προϊόντων εισάγονται από το εξωτερικό. Για να εισάγει ένα κράτος, πρέπει να έχει τη δυνατότητα να εξαγει τουλάχιστον μια ισάξια ποσότητα προϊόντων.

- Εθνικά οφέλη: Οι επιχειρηματικές, οι διεθνείς και συχνά οι πολιτικές σχέσεις βελτιώνονται μέσω των εξαγωγών. Οι εξαγωγές προσθέτουν ποικιλομορφία στο εθνικό εισόδημα της χώρας, προσφέρουν επιλογές αγορών και λιγότερη ευπάθεια στις παγκόσμιες οικονομικές κρίσεις και διακυμάνσεις⁵⁵.

Αν και τα πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με τις εξαγωγές είναι πολλά, η επέκταση σε μια νέα αγορά εκτός των συνόρων μιας χώρας προϋποθέτει κινδύνους, λόγω της ιδιομορφίας και των ιδιαιτεροτήτων της κάθε χώρας. Η αναποτελεσματικότητα των εξαγωγών μπορεί να οφείλεται στα εξής προβλήματα⁵⁶:

- Περιορισμένες οικονομικές αποδόσεις
- Υψηλά μεταφορικά κόστη σε συνδυασμό με τους απαγορευτικούς δασμούς και ποσοστώσεις
- Ελλιπής πληροφόρηση για τα δεδομένα της ξένης αγοράς
- Νομικό πλαίσιο
- Γραφειοκρατικοί περιορισμοί της χώρας παραγωγής ή της χώρας που θα εξαχθεί το προϊόν
- Δυσκολία εύρεσης πελατών στις αλλοδαπές αγορές
- Έλλειψη στελεχών με τις κατάλληλες γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία στις εξαγωγικές δραστηριότητες.

⁵⁵ <https://greekmarketing.wordpress.com/2007/11/>

⁵⁶ Χατζηδημητρίου, Γ.Α., (2003), **Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες**, σελ. 166-167

- Προβλήματα με την εξασφάλιση των κατάλληλων και αξιόπιστων μεταφορικών μέσων

2.5. Εξαγωγές ως μορφή στρατηγικής διεξόδου σε ξένες αγορές

Η επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο εσωτερικό μιας χώρας και καλύπτει τις ανάγκες της τοπικής αγοράς αντιμετωπίζει ένα όριο επέκτασης αναφορικά με την εν λόγω χώρα. Η προώθηση εξαγωγών είναι μέρος της εξέλιξης μιας εταιρείας. Η εξάπλωση πέραν της εγχώριας αγοράς είναι μια διαδικασία με αρκετές δυσκολίες, που χρειάζεται πολύ χρήμα και χρόνο και απαιτεί ένα μακρινό επιχειρηματικό χρονοδιάγραμμα, σαφή επιχειρηματική στρατηγική και εμπειρία διεθνών επιχειρήσεων⁵⁷. Επιχειρήσεις που αποφασίζουν να επεκταθούν εκτός της αγοράς της χώρας τους, για να εξασφαλίσουν μελλοντικά κέρδη που θα ενισχύσουν τη βιωσιμότητά τους, υιοθετούν στρατηγικές επέκτασης. Διακρίνουμε δύο μορφές διεθνούς επέκτασης των επιχειρήσεων στο εξωτερικό⁵⁸: τις αρχικές εξαγωγικού τύπου και τις προχωρημένες μη εξαγωγικού τύπου ή ξένες επενδύσεις. Η διαφοροποίησή τους έγκειται στο βαθμό δέσμευσης της επιχείρησης με τις δραστηριοποιούμενες, από αυτήν, αγορές σε συνάρτηση με το χρόνο.

2.5.1 Αρχικές εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης

Η απλούστερη στρατηγική επέκτασης των δραστηριοτήτων στις διεθνείς αγορές που συνήθως υιοθετείται από τους μεγάλους επιχειρηματικούς ομίλους που επιθυμούν να διεθνοποιηθούν είναι η εξαγωγική δραστηριότητα. Η εξαγωγή αγαθών σε ξένες αγορές αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο διεξόδου στη διεθνή αγορά και μια εξαιρετική αρχική στρατηγική για την επίτευξη διεθνών πωλήσεων. Με τη χρήση των εγχώριων εργοστασίων ως βάση παραγωγής, τα προϊόντα σχεδιάζονται και παράγονται στην έδρα τους και ύστερα διανέμονται μέσω τοπικών καναλιών στις χώρες που τα εισάγουν. Το ενδεχόμενο να στεφθεί με επιτυχία η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξαγωγών μακροπρόθεσμα εξαρτάται από τη σχετική

⁵⁷ Θανάπουλος Γ. (2002), *Το επιχειρείν στο παγκόσμιο χωριό μας*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ. 147.

⁵⁸ Πανηγυράκης Γ., (1999), *Διεθνές Εξαγωγικό Marketing*, том. Ι, Β' έκδοση, Πειραιάς, εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 274-275.

ανταγωνιστικότητα κόστους της χώρας όπου εδρεύει ο τομέας παραγωγής⁵⁹. Η άσκηση της εξαγωγικής δραστηριότητας διακρίνεται σε δύο κατηγορίες, με βάση το ποσοστό συμμετοχής της παραγωγού επιχείρησης στα στάδια προώθησης και διανομής του τελικού προϊόντος στις διεθνείς αγορές: στις άμεσες (direct exports) και έμμεσες εξαγωγές (indirect exports).

2.5.1.1 Άμεσες Εξαγωγές

Άμεσες εξαγωγές ονομάζονται οι απευθείας πωλήσεις προϊόντων/υπηρεσιών σε μια ξένη εισαγωγική επιχείρηση ή σε ένα τελικό καταναλωτή που βρίσκεται σε μια ξένη αγορά⁶⁰. Στις άμεσες εξαγωγές, η επιχείρηση εξάγει τα προϊόντα, που παράγει στη χώρα που εδρεύει, απευθείας στις ξένες αγορές χωρίς τη μεσολάβηση τρίτων, ασκώντας το μέγιστο έλεγχο στη διανομή τους. Η παραγωγός επιχείρηση επιλέγει τις χώρες στις οποίες επιθυμεί να εξάγει προϊόντα της, διαχειρίζεται και ελέγχει όλα τα στάδια της εξαγωγικής διαδικασίας και πραγματοποιεί μόνη της τις εξαγωγικές διαδικασίες μέχρι και την παράδοση του προϊόντος στον αλλοδαπό πελάτη στη χώρα του προορισμού, και τέλος ελέγχει τη διαδικασία είσπραξης της αξίας των προϊόντων της από τους ξένους αγοραστές, χωρίς να δίνει αρμοδιότητα σε άλλες επιχειρήσεις ή ειδικούς⁶¹. Οι παράγοντες που μπορεί να λειτουργήσουν ως τα κύρια εμπόδια στην προσπάθεια πραγματοποίησης άμεσων εξαγωγών είναι δύο: το υψηλό κόστος μεταφοράς των προϊόντων και η επιβολή υπέρογκων δασμών.

Υποκατηγορίες των άμεσων εξαγωγών είναι οι ενδοεπιχειρησιακές μεταφορές (intracorporate transfers) και οι γκρίζες εξαγωγές (gray market exports). Ενδοεπιχειρησιακή μεταφορά ονομάζεται η πώληση των προϊόντων από μια επιχείρηση σε μια άλλη θυγατρική, η οποία δραστηριοποιείται σε κάποια ξένη χώρα⁶². Γκρίζες εξαγωγές, ή αλλιώς και παράλληλες εισαγωγές, ονομάζονται οι νόμιμες εισαγωγές γνήσιων αγαθών σε μια χώρα από διανομείς που δεν είναι επίσημα εξουσιοδοτημένοι από τους εξαγωγείς⁶³. Στην περίπτωση των γκρίζων εξαγωγών, οι επίσημα εξουσιοδοτημένοι διανομείς των εξαγωγέων έρχονται

⁵⁹ Thomson A., Strickland A, Gamble J.,(2015), *Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής*, επιμέλεια Γ. Πολλάλης, Utopia, σ. 300.

⁶⁰ Albaum et, al, (1998) σελ. 548.

⁶¹ Χατζηδημητρίου, Γ.Α., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, σελ. 124.

⁶² Griffin and Pustay (1996), σελ. 420.

⁶³ Albaum et, al, (1998) σελ. 251.

αντιμέτωποι με κάποιους άλλους ενδιάμεσους οι οποίοι πουλάνε τα προϊόντα των εξαγωγέων σε μειωμένη τιμή.

Ο άμεσος τρόπος εξαγωγών προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα. Το βασικότερο είναι ότι η παραγωγός επιχείρηση έχει μερικό ή πλήρη έλεγχο σ' όλα τα στάδια της εξαγωγικής διαδικασίας, στα κανάλια διανομής, στην προώθηση και στο service στην ξένη αγορά και καλύτερη προστασία της εμπορικής επωνυμίας ή των δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας της εξαγωγικής επιχείρησης. Κανάλια διανομής θεωρούνται μια σειρά από επιχειρήσεις ή οργανισμοί, οι οποίοι εκτελούν όλες τις λειτουργίες ή δραστηριότητες που χρειάζονται για να φέρουν το προϊόν από την παραγωγή στην κατανάλωση.

Οι άμεσες εξαγωγές έχουν και τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

- Έλεγχος των τιμών
- Πλήρης έλεγχος της μάρκας
- Άμεση αντίληψη των αγοραστών ή των τελικών χρηστών στις ανάγκες και στην ικανότητα να υπάρχει ανάλογη προσαρμογή
- Διατήρηση σχέσης με τον πελάτη
- Προσδιορισμός πιθανών νέων ευκαιριών

Οι άμεσες εξαγωγές έχουν και κάποια μειονεκτήματα, που ανάλογα και με το είδος του εξαγωγίμου αγαθού αλλά και της επιχείρησης που προχωρά στην εξαγωγή μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο σημαντικά.

• Οι άμεσες εξαγωγές απαιτούν περισσότερο χρόνο, ενέργεια, ανθρώπινο δυναμικό και χρήματα, ώστε να προσαρμοστεί η εταιρεία στη νέα αγορά ενώ και οι πελάτες μπορεί να χρειαστούν μεγαλύτερο διάστημα για να αναγνωρίσουν τη, νεοεισαχθείσα στην αγορά τους, επιχείρηση.

• Σε πολλές χώρες, ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες, η πνευματική ιδιοκτησία δεν προστατεύεται επαρκώς από την τοπική κυβέρνηση, ακόμη και αν υπάρχει η τοπική νομοθεσία, με αποτέλεσμα κάποια επώνυμα και υψηλά τεχνολογικά εισαγόμενα προϊόντα να χρησιμοποιούνται παράνομα⁶⁴.

- Μετά την πώληση μπορεί να απαιτείται τοπική γλωσσική ικανότητα.
- Έγκαιρη αντιμετώπιση της εταιρείας που πραγματοποιεί τις εξαγωγές, η οποία μπορεί να μην είναι σε θέση να γίνει εξ αποστάσεως και θα απαιτήσει πρόσθετες επισκέψεις.

⁶⁴ Χατζηδημητρίου, Γ.Α., (2003), **Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες**, σελ. 157-158.

- Η ανάπτυξη της εξαγωγικής εταιρείας θα είναι βραδύτερη. Η δέσμευση για μια παρουσία στην αγορά θα πρέπει να γίνει σε κάποιο στάδιο ώστε η επιχείρηση να συνεχίσει να μεγαθύνεται.

2.5.1.2 Έμμεσες Εξαγωγές ή Εξαγωγές με Διαμεσολαβητές

Στις έμμεσες εξαγωγές, η επιχείρηση παράγει μεν το προϊόν αλλά η διαδικασία των εξαγωγών διεκπεραιώνεται από μεσάζοντες - διαμεσολαβητές (intermediaries) ή κάποια άλλη επιχείρηση, η οποία λειτουργεί σαν διαμεσολαβητής και που μπορεί να είναι είτε εγχώρια είτε ξένη. Η παραγωγός επιχείρηση συνεργάζεται με τον εξωτερικό πελάτη μέσω των μεσάζοντων, προκειμένου να εξασφαλίσει κανάλια διανομής και προώθησης των προϊόντων της σε συγκεκριμένες ξένες χώρες⁶⁵.

Οι εξαγωγές διενεργούνται μέσω:

α. Αντιπροσώπων στο εξωτερικό (Εμπορικοί Πράκτορες)

Οι αντιπρόσωποι στο εξωτερικό μπορεί να είναι οι μοναδικοί εισαγωγείς ενός προϊόντος και να έχουν την αποκλειστικότητα σε κάποια γεωγραφική περιοχή. Έχουν τα πλεονεκτήματα της γνώσης των τοπικών αγορών και των επιχειρηματικών επαφών. Εκτελούν υπηρεσίες πρακτόρευσης και έχουν ισχυρό κίνητρο να αναπτύξουν τις πωλήσεις, επειδή αμείβονται με προμήθειες. Αποκτούν ποσοστά επί των πωλήσεων ή μιας άλλης μορφής σταθερή αμοιβή ή αποκτούν ιδιοκτησία επί του προϊόντος, οπότε μέσω της αύξησης της τιμής αποκομίζουν ένα εμπορικό κέρδος, που έχει ως συνέπεια ένα αναπόφευκτο επιπρόσθετο κόστος για την παραγωγό επιχείρηση⁶⁶.

β. Διανομέων – Εμπόρων (Μεσάζοντες – Έμποροι)

Οι εξαγωγικές επιχειρήσεις μπορεί να συνεργάζονται και με διανομείς – εισαγωγείς, οι οποίοι έχουν την αποκλειστικότητα της εισαγωγής και διανομής των προϊόντων σε μια συγκεκριμένη αγορά. Οι αντιπρόσωποι ή διανομείς είναι οι μεσάζοντες, που βασίζονται στην εξαγωγική αγορά – στόχο όπου πωλούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες στους τελικούς χρήστες. Οι μεσάζοντες αγοράζουν το προϊόν της εξαγωγικής επιχείρησης για να το μεταπωλήσουν στον τελικό αγοραστή, μειώνοντας έτσι τον κίνδυνο για τον εξαγωγέα. Ένας καλός μεσίτης έχει

⁶⁵ Χατζηδημητρίου, Γ.Α., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, σελ.143-153.

⁶⁶ Παπαδάκης Β. (2012), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, σελ. 394.

την εμπειρία, τη φήμη και τις επαφές στην αγορά, ώστε χρησιμοποιώντας αυτά τα προσόντα, μπορεί να παραδώσει η εταιρεία τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στον τελικό χρήστη. Απαιτείται γενικά ένα επίπεδο υποστήριξης στο εξωτερικό μάρκετινγκ και στις πωλήσεις του προϊόντος⁶⁷.

γ. θυγατρικής εμπορικής εταιρείας (Εξαγωγή με Ιδιωτικό Δίκτυο Πωλήσεων)

Με τη θυγατρική εμπορική εταιρεία στο εξωτερικό, ο εξαγωγέας έχει την ευθύνη να προωθεί τα προϊόντα του στην ξένη αγορά και να παρακολουθεί τη μετέπειτα πορεία τους. Αναλαμβάνει το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης και διατηρεί το δικό του δίκτυο πωλήσεων, έχοντας ως αντιστάθμισμα την αποφυγή των μεσαζόντων και την καλύτερη προώθηση των προϊόντων σε κάθε τοπική αγορά.

Οι έμμεσες εξαγωγές είναι λιγότερο κερδοφόρες από τις άμεσες, καθώς ο έλεγχος, η πληροφόρηση, η ισχυροποίηση της θέσης της επιχείρησης στην ξένη αγορά εξαρτώνται από τρίτα πρόσωπα ή επιχειρήσεις.

2.5.1.3 Παραχώρηση δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (Licensing)

Στρατηγική επιλογή διεθνούς επιχειρηματικής επέκτασης αποτελεί η παραχώρηση δικαιώματος σε ξένες επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν την τεχνολογία της εταιρείας για να παράγουν και να διανέμουν τα προϊόντα της, τα οποία είναι συνήθως κατοχυρωμένα μέσω διπλώματος ευρεσιτεχνίας⁶⁸.

Πρόκειται για εξαγωγή άυλων περιουσιακών στοιχείων από επιχείρηση – αδειοδότη (licensor) και δυνατότητα χρήσης δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας, συγκεκριμένων σημάτων (trademarks) ή άλλης μη νομικά κατοχυρωμένης τεχνογνωσίας (know-how) προϊόντων, μηχανημάτων και διαδικασιών από τον αδειολήπτη – αγοραστή (licensee) για περιορισμένο χρονικό διάστημα σε μια συγκεκριμένη περιοχή ή χώρα και υπό νομικά αυστηρά καθορισμένες προϋποθέσεις έναντι κάποιας αμοιβής ως ποσοστού επί της αξίας των καθαρών πωλήσεων (royalties) ή προκαταβολής του συνολικού ποσού (lump-sum payments)⁶⁹. Η παραχώρηση δικαιώματος εκμετάλλευσης αποκτά αξία, όταν μια εταιρεία με πολύτιμη τεχνογνωσία ή με ένα μοναδικό πατενταρισμένο προϊόν δεν διαθέτει ούτε την εσωτερική οργανωτική ικανότητα, ούτε τους πόρους για να

⁶⁷ Χατζηδημητρίου, Γ.Α., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*

⁶⁸ Thomson A., Strickland A, Gamble J. , (2015), *Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής*, επιμέλεια Γ. Πολλάλης, σελ. 299-301.

⁶⁹ Θανόπουλος Γ. (2002), *Το επιχειρείν στο παγκόσμιο χωριό μας*, σελ. 336.

εισέλθει σε ξένες αγορές. Παραχωρεί λοιπόν η επιχείρηση το δικαίωμα στον αγοραστή και δεν επιβαρύνεται με πρόσθετα κόστη εγκατάστασης, παραγωγής και ανάπτυξης σε μια νέα ξένη αγορά. Η συμφωνία παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης θεωρείται ότι είναι η πλέον ανέξοδη μέθοδος διεθνοποίησης, είναι ιδιαίτερα προσοδοφόρος για την εκχωρούσα επιχείρηση καθώς αποτελεί μια γρήγορη και οικονομική μέθοδο διεξόδου σε ξένες αγορές.

Η συμφωνία παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης έχει όμως αρκετά και σημαντικά μειονεκτήματα. Το βασικότερο μειονέκτημα είναι ο κίνδυνος της παραχώρησης σε ξένες εταιρείες, από την επιχείρηση, των θεμελιωδών της ικανοτήτων και της πολύτιμης τεχνογνωσίας, που της προσδίδουν το συγκριτικό της πλεονέκτημα. Με αυτόν τον τρόπο χάνεται ο έλεγχος της χρήσης τους, και έτσι μετά τη λήξη του συμβολαίου ο αδειολήπτης, έχοντας πλέον στην κατοχή του τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες, πιθανότατα να συνεχίσει την παραγωγή παρόμοιων προϊόντων και να μετατραπεί σε ουσιαστικό ανταγωνιστή του παρόχου. Άλλα μειονεκτήματα είναι η αδυναμία ελέγχου της παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων και η πραγματοποίηση οικονομιών κλίμακας στις δικές της εγκαταστάσεις παραγωγής ή ο κίνδυνος επιλογής ακατάλληλου συνεργάτη, ο οποίος πιθανόν να χρησιμοποιήσει τις αποκτηθείσες γνώσεις εις βάρος της αδειοδόχου επιχείρησης.

2.5.1.4 Δικαιόχρηση (Franchising)

Η Δικαιόχρηση είναι παρεμφερής μέθοδος με το licensing. Ενδείκνυται για τις προσπάθειες παγκόσμιας εξάπλωσης των επιχειρήσεων υπηρεσιών και λιανικών πωλήσεων⁷⁰, με τη συμμετοχή του δικαιοπαρόχου στο αρχικό κεφάλαιο της επένδυσης⁷¹. Η δικαιόχρηση είναι η μεταφορά του νομικού δικαιώματος μιας εταιρείας σε μια άλλη, για τη χρήση της επωνυμίας, των εμπορικών σημάτων των προϊόντων της, των λογιστικών συστημάτων της και της τεχνογνωσίας της, καθώς και κάθε δυνατή τεχνική και οργανωτική στήριξη. Συγκεκριμένα, ο δικαιοπάροχος (franchiser) παραχωρεί στον δικαιοδόχο (franchisee), έναντι ανταλλάγματος, το δικαίωμα να δραστηριοποιηθεί εμπορικά με συγκεκριμένο τρόπο κάτω από την ονομασία του⁷² και δεσμεύεται να του προμηθεύει τον μηχανολογικό εξοπλισμό, τα

⁷⁰ Thomson A., Strickland A, Gamble J.,(2015), *Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής*, επιμέλεια Γ. Πολλάλης, σελ. 301.

⁷¹ Παπαδάκης Β. (2012), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, σελ. 395.

⁷² Σιώμοκος Ι. Γ., *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Β΄ έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη, σελ 684.

ενδιάμεσα προϊόντα και άλλες απαραίτητες εισροές για να είναι σε θέση ο δικαιοδόχος να παράγει και να διανείμει το προϊόν⁷³. Το Franchising χρησιμοποιείται κυρίως από βιομηχανίες υπηρεσιών, π.χ. ξενοδοχεία, ενοικίαση αυτοκινήτων, οι οποίες ακολουθούν στρατηγική γρήγορης εστίασης στην αγορά-στόχο.

Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου αποτελεί η άμεση επέκταση σε διαφορετικές ξένες αγορές και ο γρήγορος και αποτελεσματικός τρόπος αύξησης του παγκόσμιου μεριδίου αγοράς του δικαιοπαρόχου, καθώς αφενός η κεφαλαιακή του συνεισφορά είναι περιορισμένη σε σχέση με τη διενέργεια άμεσης ξένης επένδυσης και αφετέρου η επωνυμία του εξαπλώνεται με ραγδαίους ρυθμούς στη διεθνή αγορά.

Όμως όπως και το licensing, η δικαιόχρηση ενέχει τον κίνδυνο μετατροπής του κατόχου του δικαιώματος σε μελλοντικό ανταγωνιστή και τον κίνδυνο καταστροφής του brand name της επιχείρησης από μια λανθασμένη παραχώρηση δικαιώματος.

2.5.2 Προχωρημένες μη εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης – Παραγωγή στο εξωτερικό

2.5.2.1 Άμεσες Ξένες επενδύσεις (foreign direct investment)

Οι Άμεσες Ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ) αφορούν την ίδρυση θυγατρικών επιχειρήσεων σε αλλοδαπές χώρες είτε με ολικό είτε με μερικό έλεγχο. Στόχος είναι η απόκτηση ενός διαρκούς συμφέροντος από μια επιχειρηματική μονάδα (άμεσος επενδυτής) σε επιχείρηση άλλης χώρας (υποδοχέας/αποδέκτης). Ο όρος «διαρκές συμφέρον» υπονοεί την ύπαρξη μιας μακροπρόθεσμης σχέσης μεταξύ του άμεσου επενδυτή και της επιχείρησης στην οποία γίνεται η επένδυση, καθώς και σημαντικό βαθμό επιρροής στη διοίκηση αυτής.

Με τον κλασικό ορισμό οι ΑΞΕ αφορούν σε επενδύσεις σε πάγια περιουσιακά στοιχεία (κτίρια, εξοπλισμός κλπ) σε μια χώρα από ξένους επενδυτές. Η μεταβολή των επενδυτικών προτύπων παγκοσμίως επέβαλε την επέκταση του ορισμού, ώστε να συμπεριλάβει γενικότερα την εξαγορά δικαιωμάτων διαρκούς συμφέροντος. Έτσι οι ΑΞΕ μπορούν πλέον να λάβουν τη μορφή συγχωνεύσεων, εξαγορών, επενδύσεων σε υπάρχουσες επιχειρήσεις, κοινοπραξίες, στρατηγικές συμφωνίες τεχνολογικού περιεχομένου, πνευματικών δικαιωμάτων κλπ. Φορείς των ΑΞΕ είναι

⁷³ Κυρκιλής Ι. Γ. , (2002), **Άμεσες Ξένες επενδύσεις**, εκδόσεις Κριτική, σελ. 17.

οι πολυεθνικές επιχειρήσεις. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι μια επιχείρηση που πραγματοποιεί ΑΞΕ μετατρέπεται αυτόματα σε πολυεθνική.

Οι Άμεσες Ξένες επενδύσεις διακρίνονται στις παρακάτω μορφές:

➤ **Θυγατρική πλήρους ή αποκλειστικής απασχόλησης** (wholly-owned subsidiary): είναι μια νέα εταιρεία που ιδρύθηκε (αποκλειστικά) από τη μητρική σε μια ξένη χώρα και είναι ο μοναδικός μέτοχος. Η θυγατρική μπορεί να είναι μια εντελώς νέα επιχείρηση (Greenfield investment) ή μια προϋπάρχουσα τοπική επιχείρηση η οποία εξαγοράστηκε (acquisition) από τον ξένο επενδυτή. Η μητρική επιχείρηση διατηρεί τον πλήρη έλεγχο της θυγατρικής. Έτσι αποκομίζει και τα συνολικά κέρδη της θυγατρικής, αποτελώντας την πλέον επικερδή μορφή διεθνούς δραστηριοποίησης, αλλά αποκτά και αυξημένες πιθανότητες επίτευξης οικονομικών κλίμακας⁷⁴.

➤ **Κοινοπραξία** (joint venture): Πρόκειται για συνεργασία μίας ή περισσότερων ξένων επιχειρήσεων με μία ή περισσότερες τοπικές επιχειρήσεις για τη δημιουργία μιας νέας ή την εξαγορά μιας τοπικής επιχείρησης. Οι εταίροι συνεισφέρουν κεφάλαια, στελεχιακό δυναμικό, τεχνολογία και τεχνογνωσία και σχηματίζουν μια συμμαχία, στην οποία μοιράζονται όχι απαραίτητα σε ίση βάση τα περιουσιακά στοιχεία. Στα πλεονεκτήματα των κοινοπραξιών συγκαταλέγονται:

- Μια επιχείρηση μπορεί να κερδίσει σε γνώση από τον συνεργάτη που επιλέγει, τόσο ως προς τη νέα αγορά, όσο και ως προς την τεχνολογία της παραγωγής.
- Μια επιχείρηση επιτυγχάνει την είσοδο σε αγορές όπου η υπάρχουσα νομοθεσία –πιστεύοντας ότι έτσι διαφυλάσσεται η κοινωνική συνείδηση στη νέα επιχείρηση- απαγορεύει τις ΑΞΕ από ξένες επιχειρήσεις, οπότε ο μόνος τρόπος εισόδου σε αυτές τις αγορές είναι μέσα από τη συνεργασία με εγχώριες επιχειρήσεις.
- Τα κόστη εγκατάστασης και ο κίνδυνος της νέας επένδυσης μοιράζεται ανάμεσα στις επιχειρήσεις που συμμετέχουν.

Μειονέκτημα σε μια κοινοπραξία είναι ότι δεν δίνει στην επιχείρηση δυνατότητα απόλυτου ελέγχου, ώστε να χρησιμοποιεί το αποτέλεσμα της συνεργασίας για την επίτευξη στόχων διεθνούς στρατηγικής.

⁷⁴ Χατζηδημητρίου, Γ.Α., (2003), **Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες**, σελ. 218.

➤ **Στρατηγική συμμαχία (Strategic Alliance):** Είναι μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων ανεξάρτητων επιχειρήσεων, οι οποίες υιοθετούν μια προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους κεφαλαιακούς ή άλλους πόρους για την επιτυχία της⁷⁵. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα είδος κοινοπραξίας με πιο μακροπρόθεσμο και στρατηγικό χαρακτήρα⁷⁶. Οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν έναν αποτελεσματικό τρόπο επιμερισμού του κόστους και του κινδύνου ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη. Το γεγονός αυτό επιτρέπει στις συμμετέχουσες επιχειρήσεις, αυξάνοντας την αγοραία δύναμή τους, να αναλάβουν μεγάλες σε παραγωγική δυναμικότητα επενδύσεις και να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας⁷⁷. Οι συμμαχίες είναι μια επιχειρησιακή επιλογή που, εκτός από τα προαναφερθέντα πλεονεκτήματα, ενσωματώνει και τα εξής⁷⁸:

- ✓ Κάθε εταιρεία εστιάζει σε αυτά που γνωρίζει καλύτερα
- ✓ Οι ιδέες και οι πόροι βοηθούν όλους τους εμπλεκόμενους εκτείνοντας τις δυνατότητες τους
- ✓ Δυνατότητα ταυτόχρονης εισόδου σε πολλές αγορές
- ✓ Διαθεσιμότητα τεχνολογίας, κεφαλαίου και πρόσβασης σε αγορές που δεν θα ήταν δυνατό να γίνει από κάθε συμμετέχοντα μόνο του.

Ο κίνδυνος διάλυσης της στρατηγικής συμμαχίας, παρά τα ισχυρά κίνητρα για τη σύναψη συμφωνιών και τα αυξημένα κέρδη που επιφυλάσσει στους εταίρους, ελλοχεύει σε κάθε χρονική στιγμή. Η διαφορετική κουλτούρα που χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εμπόδιο στην επιτυχία της συνεργασίας. Η διαφορά στόχων μεταξύ τοπικών και ξένων επιχειρήσεων είναι ένα άλλο πρόβλημα, που συχνά προκαλεί εντάσεις και μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία της συμμαχίας, καθώς οι τοπικές επιχειρήσεις βλέπουν τις ξένες εταιρείες ως πηγή νέας τεχνολογίας και επενδύσεων, που θα τους φέρουν γρήγορα κέρδη, ενώ οι ξένες επιχειρήσεις βλέπουν τους τοπικούς συμμάχους τους ως γνώστες της τοπικής αγοράς και αποβλέπουν σε πιο μακροπρόθεσμα κέρδη.

➤ **Εξαγορά (Acquisition):** Είναι η αγορά της ιδιοκτησίας μιας υπάρχουσας επιχειρησιακής οντότητας σε ένα ποσοστό ικανό να επιβεβαιώσει την αλλαγή του

⁷⁵ Hamel G., Doz Y. and Prahalad C., (1989), **Collaborate with your competitors and win**, Harvard Business Review, pp. 133-139.

⁷⁶ Παπαδάκης Β. (2012), **Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία**, σελ. 397.

⁷⁷ Χαζάκης Κ., (2003), **Η Αρχιτεκτονική των Στρατηγικών Συμμαχιών: Μια κριτική αξιολόγηση**, Επιθεώρηση Ελληνικής Ακαδημίας Διοίκησης Επιχειρήσεων, I (1), σελ. 33-42.

⁷⁸ http://trawbor.eu/wp-content/uploads/2014/12/D-3-2-1-Exporters_Manual_GR_v9.pdf

ελέγχου της επιχείρησης με κατώτατο όριο το 10% της ιδιοκτησίας⁷⁹. Η μέθοδος της εξαγοράς αποτελεί τον πιο γρήγορο τρόπο εισόδου σε μια ξένη αγορά, καθώς η εξαγοραζόμενη επιχείρηση, συνήθως, δραστηριοποιείται ήδη στον κλάδο της εξαγοράστριας επιχείρησης. Επομένως δεν απαιτούνται σημαντικές κεφαλαιακές επενδύσεις για τη λειτουργία της εξαγορασθείσας επιχείρησης υπό τη νέα διεύθυνση. Η νεοεισερχόμενη επιχείρηση αναλαμβάνει όλες τις πρακτικές της – τα δίκτυα διανομής, τη γνώση της τοπικής αγοράς, την προσήλωση των καταναλωτών στη μάρκα. Τέλος, η επιτυχία μιας εξαγοράς έγκειται στο βαθμό ενοποίησης των δραστηριοτήτων της εξαγοράζουσας και εξαγοράστριας επιχείρησης, ο οποίος με τη σειρά του εξαρτάται κυρίως από τη σύμπτυξη της διαφορετικής επιχειρησιακής τους κουλτούρας και της αποδοχής της από το στελεχιακό δυναμικό⁸⁰.

2.5.3 Συμβόλαια Διοίκησης (Management contracts):

Είναι συμφωνίες που συνάπτονται μεταξύ μιας επιχείρησης – προμηθευτή και μιας επιχείρησης – πελάτη για την παραχώρηση στη δεύτερη ενός πακέτου διοικητικών δεξιοτήτων, μέσω της απόσπασης των διοικητικών στελεχών της πρώτης. Τα μετακινούμενα στελέχη δρουν ως εκπαιδευτές της επιχείρησης, στην οποία αποσπώνται, που ουσιαστικά τα «νοικιάζει» για μια περιορισμένη χρονική περίοδο⁸¹. Η επιχείρηση – ενοικιαστής στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της, στην αναδιάρθρωση της επιχειρησιακής της δομής και στην επίτευξη συνολικά υψηλότερων αποδόσεων.

Τα συμβόλαια διοίκησης ενέχουν ορισμένα υψηλού κινδύνου μειονεκτήματα. Αρχικά, τα αποσπασθέντα στελέχη ενδέχεται να μην έχουν την ίδια απόδοση στην επιχείρηση-πελάτη, καθώς καταλυτικό ρόλο για την επιχειρησιακή επιτυχία ενέχει και το υπόλοιπο, μη διοικητικό προσωπικό. Εάν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης δεν ενστερνίζεται την κουλτούρα και τις διαδικασίες που υιοθετούν τα αποσπασθέντα στελέχη, δημιουργούνται στεγανά και υπονομεύεται η αρχική επιδίωξη της επίτευξης αποδοτικότητας ή εξυγίανσης. Απειλή αποτελεί και η παραμονή των ξένων στελεχών στην επιχείρηση για την αντιγραφή των θεμελιωδών ικανοτήτων τους, ειδικά εάν οι δύο επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο.

⁷⁹ Larimo J., (2003), Form of Investment by Nordic Firms in World Markets, Journal of Business Research, pp. 56

⁸⁰ Παπαδάκης Β. (2012), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, σελ. 462.

⁸¹ Παπαδάκης Β. (2012), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, σελ. 398.

2.6 Πλεονεκτήματα Εξαγωγικής Δραστηριότητας

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης στον χώρο των εξαγωγών είναι:

- Αύξηση των πωλήσεων και συνεπώς των κερδών για την επιχείρηση, καθώς οι πωλήσεις εξωτερικού μακροπρόθεσμα αυξάνουν τη συνολική κερδοφορία, καλύπτοντας βέβαια προηγουμένως το κόστος ανάπτυξης των εξαγωγών.
- Η εξαγωγική δράση δεν απαιτεί δέσμευση μεγάλων κεφαλαίων ή νέες επενδύσεις, ειδικότερα αν οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης παραγωγού δεν επεκταθούν στη χώρα-στόχο εξαγωγής (οπότε ελαχιστοποιείται και ο επιχειρηματικός κίνδυνος).
- Η εξαγωγική επέκταση για μια επιχείρηση μπορεί να δώσει πολύτιμες ιδέες και πληροφορίες σχετικά με νέες τεχνολογίες, τεχνικές μάρκετινγκ, χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες των ξένων αγορών και των ξένων ανταγωνιστών.
- Οι εξαγωγές δίνουν τη δυνατότητα στο προϊόν να δοκιμαστεί σε ξένες αγορές, με αποτέλεσμα να προσδιοριστεί η δυναμική και η ανταγωνιστικότητά του και να αναπτυχθούν νέες βελτιωμένες επιδόσεις του.
- Η επιχείρηση μπορεί να εισέλθει σταδιακά στην εξαγωγική αγορά εκμεταλλευόμενη έτσι την ευκαιρία να κατανοήσει και να συγκεντρώσει ολοένα και περισσότερες πληροφορίες για την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται, κατανοώντας τις ιδιαιτερότητές και προσαρμόζοντας σε αυτές τα χαρακτηριστικά των προϊόντων της⁸².

Η επίδραση των εξαγωγών είναι επίσης σημαντική και στην ανάπτυξη του έθνους. Ειδικότερα, η εισροή πόρων που δεν προέρχονται από κατοίκους της χώρας είναι ιδιαίτερα ωφέλιμη για όλες τις χώρες, ανεξαρτήτως μεγέθους. Για αρκετές χώρες ο τομέας των εξαγωγών είναι αναγκαίος για την οικονομική εξυγίανσή τους. Πρόκειται για χώρες που έχουν ανάγκη να εισάγουν τρόφιμα και πρώτες ύλες και με τις εξαγωγές αποκτούν τη δυνατότητα να πληρώσουν τα εισαχθέντα είδη. Άρα η μεγέθυνση της οικονομίας της χώρας είναι το κύριο και βασικό χαρακτηριστικό των εξαγωγών και, όπως είναι αναμενόμενο, πέρα από τη συνολική ενίσχυση της οικονομίας επωφελούνται και οι ίδιες οι επιχειρήσεις σε

⁸² Griffin and Pustay (1996), σελ. 416, στο Χατζηδημητρίου, Γ.Α., (2003), **Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες**, σελ. 155.

ατομικό επίπεδο⁸³. Από τις εξαγωγές απορρέουν λοιπόν επιπλέον και τα εξής επιμέρους πλεονεκτήματα:

- Μέγιστη εκμετάλλευση των εθνικών πόρων
- Μείωση της ενέργειας και μετατροπής της σε εισόδημα ρευστού χρήματος
- Αύξηση ροής ξένου συναλλάγματος
- Βελτίωση ισοζυγίου πληρωμών
- Μείωση κόστους προμήθειας πρώτων υλών
- Βελτιωμένη απόδοση δαπανών σε υλικό εξοπλισμό
- Έρευνα και ανάπτυξη
- Δυνατότητα ορθολογικής παραγωγής και καλύτερης εκμετάλλευσης της παραγωγικής ικανότητας
- Αύξηση τζίρου εξαγωγικής επιχείρησης με ταυτόχρονη μείωση των γενικών εξόδων
- Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας
- Βελτίωση της θέσης του προϊόντος στην εγχώρια αγορά

2.7 Μειονεκτήματα Εξαγωγικής Δραστηριότητας

Η διαδικασία των εξαγωγών ενέχει αρκετές δυσκολίες και κινδύνους, τις οποίες καλείται να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση που επιθυμεί να προβεί σε εξαγωγές είτε αγαθών είτε υπηρεσιών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι οι υψηλοί δασμοί, οι συναλλαγματικοί περιορισμοί που τυχόν υπάρχουν, ο κρατικός προστατευτισμός αλλά και οι αυστηρές προδιαγραφές⁸⁴.

Τα βασικά μειονεκτήματα, για μια επιχείρηση που ασχολείται με τον κλάδο των εξαγωγών είναι:

- Το πρόσθετο κόστος. Η εταιρεία επιβαρύνεται με ένα επιπρόσθετο κόστος που είναι απαραίτητο για την προώθηση και τη διακίνηση των εξαγόμενων προϊόντων. Τα κόστη αυτά αυξάνουν την τιμή των προϊόντων διεθνώς και συνεπώς επηρεάζουν αρνητικά και την ανταγωνιστικότητά τους σε σύγκριση με άλλα εγχώρια προϊόντα⁸⁵.

⁸³ Krugman & Obstfeld, (2011)

⁸⁴ Krugman & Obstfeld, (2011), **International Economics: Theory and Policy**, 9th Edition

⁸⁵ Χατζηδημητρίου, Γ.Α., (2003), **Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες**, σελ. 156.

- Το διαφορετικό κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον. Η επιχείρηση που δεν έχει επαρκείς γνώσεις του κοινωνικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος της χώρας στην οποία θέλει να επεκταθεί, μπορεί να κάνει λάθη και παραλήψεις, που πιθανόν να έχουν σημαντικό οικονομικό κόστος ή στη χειρότερη περίπτωση να αποβούν μοιραία στην έκβαση του εγχειρήματος.

- Το διαφορετικό νομικό πλαίσιο. Βασική προϋπόθεση αποτελεί η γνώση και συμμόρφωση της επιχείρησης με το νομικό πλαίσιο της εκάστοτε χώρας, καθώς ορίζει τη συμπεριφορά της σε όλους τους τομείς και ιδίως στην τήρηση των λογιστικών βιβλίων και στη φορολόγησή τους.

- Οι διαφορετικές επιχειρηματικές πρακτικές. Η επιχείρηση, που επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε άλλες χώρες, έχει να αντιμετωπίσει και να υιοθετήσει τις τοπικές επιχειρηματικές πρακτικές που εφαρμόζονται σ' αυτές. Καθώς οι πρακτικές αυτές διέπουν τις σχέσεις των συναλλασσομένων στις αγορές, η μη υιοθέτησή τους θέτει σε κίνδυνο την επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων.

- Οι νέοι επιχειρηματικοί κίνδυνοι. Είναι οι κίνδυνοι που οφείλονται σε μη αναμενόμενες μεταβολές στο βαθμό σταθερότητας της κοινωνικής και πολιτικής κατάστασης, καθώς και στις πολιτικές που ακολουθούν οι εθνικές κυβερνήσεις. Επίσης, υπάρχουν και κίνδυνοι που απορρέουν από τις απροσδόκητες διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών.

- Παροχή υπηρεσιών και υποστήριξης και μετά την πώληση. Η αξιοπιστία και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που παρέχονται είναι δύσκολο να ελεγχθεί ανεβάζοντας ταυτόχρονα και το κόστος του προϊόντος⁸⁶.

- Ανθρώπινο δυναμικό. Επιπρόσθετα εμπόδια της εξαγωγικής δραστηριότητας μιας επιχείρησης αποτελούν η δυσκολία εύρεσης πελατών στις ξένες χώρες, η έλλειψη στελεχών που να γνωρίζουν τη γλώσσα των χωρών-στόχων αλλά και η έλλειψη στελεχών με τις κατάλληλες γνώσεις εξαγωγών.

⁸⁶ Χατζηδημητρίου, Γ.Α., (2003), **Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες**, σελ. 157.

3. ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

3.1. Οι Εξαγωγικές Επιδόσεις της Ελληνικής Οικονομίας

Η Ελλάδα αντιμετωπίζει, τα τελευταία χρόνια, μια έντονη οικονομική κρίση. Οι οικονομολόγοι χρεώνουν την κρίση αυτή στο γεγονός ότι οι εξαγωγές στην Ελλάδα βρίσκονται σε πολύ χαμηλή θέση σε σχέση με τις άλλες χώρες – ενώ βρίσκεται σε πολύ υψηλή θέση ως προς τις εισαγωγές. Η παρούσα οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα συνδέεται με την πορεία των ελληνικών εξαγωγών τα τελευταία τριάντα χρόνια, καθώς η Ελλάδα παραμένει μια «κλειστή» οικονομία με περιορισμένη την εξαγωγική δυναμική του δευτερογενούς τομέα. Οι εξαγωγές (υπηρεσίες, προϊόντα και καύσιμα) περιορίζονται περίπου στο 30% του ΑΕΠ, όταν στην Πορτογαλία είναι 41%, στη Γερμανία 51%, ενώ στην Εσθονία 88%. Επίσης υπάρχει περιορισμένη εξαγωγική βάση (70% των εξαγωγών προϊόντων από μόλις 200 επιχειρήσεις) και συνεχώς μειούμενο εύρος προϊόντων⁸⁷.

Η λύση που προτείνεται ομόφωνα, από τον επιστημονικό κόσμο της Ελλάδας αλλά και παγκοσμίως, τονίζει την ανάγκη της ανάπτυξης της εξαγωγικής δραστηριότητας, αλλά και της ανταγωνιστικότητας της χώρας. Για μια χώρα, όπως η Ελλάδα, η σημασία των εξαγωγών είναι μεγάλη γιατί οι εξαγωγές είναι άμεσα και οργανικά συνδεδεμένες με την παραγωγή, τις επενδύσεις, την οικονομία και γενικά την οικονομική ανάπτυξη της χώρας ενώ οι εξαγωγές υπηρεσιών, με τα αντίστοιχα εισοδήματα που δημιουργούν (με τα εμβάσματα των μεταναστών), συμβάλλουν στην αύξηση της εγχώριας κατανάλωσης⁸⁸.

Καθώς οι εξαγωγές επηρεάζονται πολύ περισσότερο από παράγοντες εξωγενείς, όπως μια διεθνής οικονομική ύφεση, η Ελλάδα, μετά την οικονομική κρίση, παρουσιάζει σημαντική στέρση στην εξέλιξη των εξαγωγών σε σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωζώνης. Επιβάλλεται η ανάγκη προώθησης μιας νέας στρατηγικής εξωστρέφειας, ώστε η συμμετοχή των εξαγωγών (προϊόντων, καυσίμων και υπηρεσιών) στο ΑΕΠ να ανέλθει άνω του 40% μέχρι το 2025 από

⁸⁷ ΣΕΒ, 14 Προτάσεις για ανάπτυξη της εξωστρέφειας,

http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/2/%CE%95%CE%9D%CE%97%CE%9C%CE%95%CE%A1%CE%A9%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%9F%20%CE%A3%CE%97%CE%9C%CE%95%CE%99%CE%A9%CE%9C%CE%91%20-%2014%20%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%A4%CE%91%CE%A3%CE%95%CE%99%CE%A3%20%CE%A3%CE%95%CE%92%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%A4%CE%97%CE%9D%20%CE%95%CE%9E%CE%A9%CE%A3%CE%A4%CE%A1%CE%95%CE%A6%CE%95%CE%99%CE%91_22.5.2015.pdf

⁸⁸ Τράπεζα της Ελλάδος, (2010), **Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών της Ελλάδος: Αιτίες Ανισορροπιών και Προτάσεις Πολιτικής**. Επιμέλεια: Οικονόμου Γ., Σαμπεθαί Ι., Συμιγιάννης Γ., σελ. 163-168 .

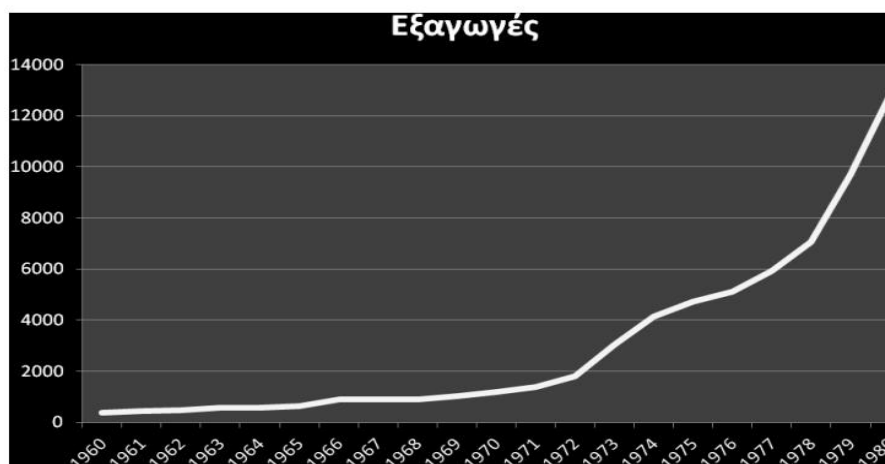
30% που είναι σήμερα, με ταυτόχρονη άνοδο της συνεισφοράς της μεσαίας τεχνολογίας στις εξαγωγές από το 12% στο 24% σε βάθος δεκαετίας⁸⁹.

3.2. Επίδραση Διεθνών Γεγονότων στις Ελληνικές Εξαγωγές

Η Ελλάδα εισήχθη στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ) το 1981, σε μια περίοδο επιδεινωμένης οικονομικής κρίσης, γιατί η οικονομία της ήταν από εκείνες που επηρεάστηκαν αρνητικά από τις κρίσεις του πετρελαίου το 1973 και το 1979, και καθώς, στην πολιτική σκηνή της χώρας, είχαν πρόσφατα αποκατασταθεί οι δημοκρατικοί θεσμοί μετά από τη δικτατορία του 1967-1974. Στη δεύτερη δεκαετία η ελληνική οικονομική επίδοση βελτιώνεται σημαντικά μετά από ένα επιτυχές μακροοικονομικό πρόγραμμα σταθεροποίησης⁹⁰.

Τη δεκαετία 1980-1990 κυρίως, αλλά και τα επόμενα χρόνια, διάφορα πολιτικά και κοινωνικά γεγονότα έπαιξαν πολύ σπουδαίο ρόλο στην οικονομική και γενικότερα στην πολιτική και πολιτιστική ζωή της Ελλάδας αλλά και ολόκληρου του κόσμου. Στην Ελλάδα η πρώτη κυβέρνηση του ΠΑΣΟΚ πραγματοποίησε πολλές μεταρρυθμίσεις κυρίως στον δημόσιο τομέα με απόρροια την αποτελεσματική επανεκκίνηση της ελληνικής οικονομίας⁹¹.

Διάγραμμα 1: Ελληνικές Εξαγωγές 1960-1980 (σε εκατ.\$)



Πηγή: <http://www.indexmundi.com/>

⁸⁹ ΣΕΒ: Έτσι θα φτάσουν οι εξαγωγές στο 40% του ΑΕΠ, εφημερίδα «Το Βήμα», δημοσίευση: 22/05/2015, <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=706466>

⁹⁰ Γεωργακόπουλος, Θ., (1997), *Εισαγωγή στη Δημόσια Οικονομική*, Εκδόσεις Μπένου

⁹¹ Αγαπητός, Ι., Γ., (2001), *Η τροχιά της Ελληνικής Οικονομίας τον 21^ο αιώνα*, εκδόσεις Σταμούλη

Συνέβησαν επίσης και σημαντικά διεθνή γεγονότα που επηρέασαν θετικά τις εξαγωγές και την οικονομία της χώρας. Κάποια από αυτά τα γεγονότα είναι⁹²:

- Το πυρηνικό ατύχημα του Τσερνομπίλ στην Ουκρανία τον Απρίλιο του 1986, που είχε ως αποτέλεσμα τη διαρροή ραδιενέργειας, είχε άμεσο αντίκτυπο στα κράτη της Ανατολικής Ευρώπης, γιατί αποκλείστηκαν παγκοσμίως οι εξαγωγές αυτών των κρατών, από τον φόβο της έκθεσης των προϊόντων τους στη ραδιενέργεια.

- Η οικονομική κρίση του 1987. Η Ελλάδα, θέλοντας να βελτιώσει την οικονομική της κατάσταση ξεκίνησε έρευνες για πετρέλαιο στο Αιγαίο. Με αυτή την κίνηση ήρθε σε άμεση αντιπαράθεση με τους Τούρκους, από τους οποίους και προκλήθηκαν θερμά επεισόδια μεταξύ Ελλάδας και Τουρκίας, που είχαν σαν αποτέλεσμα να σταματήσει η Ελλάδα αμέσως τις έρευνες και να υπογράψει το Πρωτόκολλο της Βέρνης (1987), το οποίο δέσμευε και τις δύο πλευρές να απέχουν από οποιαδήποτε ενέργεια στην περιοχή, για όσο χρονικό διάστημα θα διαρκούσαν οι διαπραγματεύσεις για την υφαλοκρηπίδα.

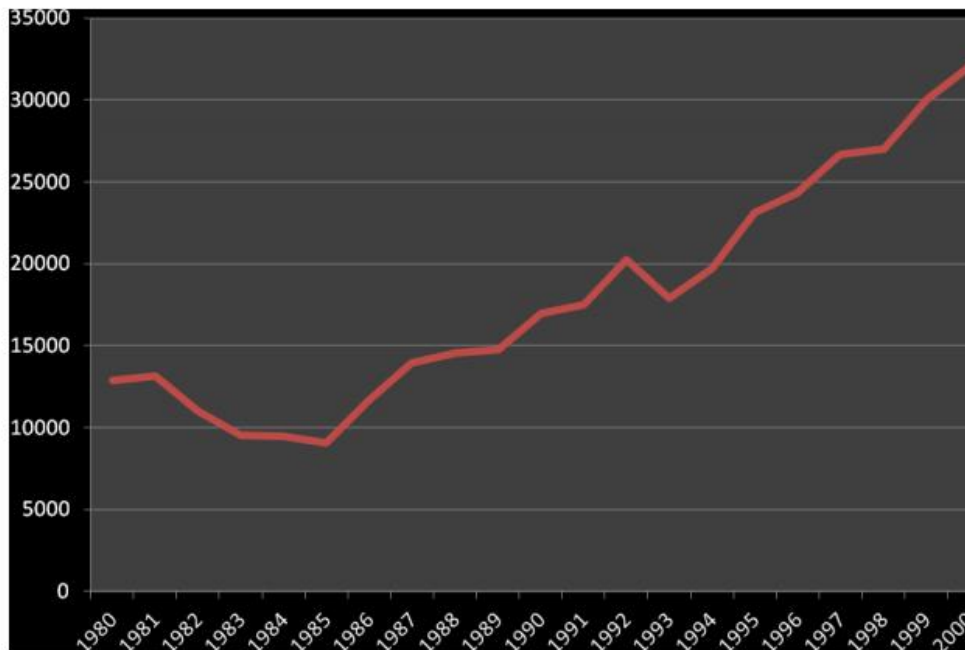
- Η πτώση του Τείχους του Βερολίνου, τον Νοέμβριο του 1989, κατέστησε τη Γερμανία ένα ενωμένο κράτος πάλι, το οποίο στα επόμενα χρόνια αναπτύχθηκε σε μια οικονομική υπερδύναμη.

Την επόμενη δεκαετία 1990-2000, οι ελληνικές εξαγωγές σημείωσαν αύξηση, καθώς η συνθήκη του Μάαστριχτ, σημαντικό οικονομικό γεγονός, επηρέασε θετικά την Ελλάδα⁹³. Η συνθήκη του Μάαστριχτ, 7 Φεβρουαρίου του 1992, επίσημα γνωστή ως Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση, με το πλούσιο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και πολιτισμικό περιεχόμενο της, θεωρείται ως η σημαντικότερη συνθήκη της Ευρωπαϊκής Ηπείρου και η δεύτερη σε παγκόσμια κλίμακα, μετά ο τον ΟΗΕ.

⁹² Αγαπητός, Ι., Γ., (2001), *Η τροχιά της Ελληνικής Οικονομίας τον 21^ο αιώνα*, εκδόσεις Σταμούλη

⁹³ Καραβίτης Η., Ν., (2008), *Δημόσιο Χρέος και Έλλειμμα*, Αθήνα, εκδόσεις Διόνικος

Διάγραμμα 2: Οι Ελληνικές Εξαγωγές από το 1980 -2000 (σε εκατ. €)



Πηγή: <http://www.indexmundi.com/>

Την 1^η Ιανουαρίου 2001 η Ελλάδα εντάχθηκε στην Ευρωζώνη, αν και το ευρώ εισήχθη το 2002. Η ένταξη αυτή είχε οικονομικά και πολιτικά πλεονεκτήματα. Παρά τις συχνές διαταραχές λόγω των περιοδικών αποκλίσεων της χώρας από τις συμβατικές της υποχρεώσεις, η πορεία της Ελλάδας φάνταζε «διαχειρίσιμη». Η σφοδρότητα όμως της κρίσης που ξέσπασε το 2009 και κορυφώθηκε μέσα στο 2010 αποκάλυψε τις χρόνιες αδυναμίες του ελληνικού οικονομικού και πολιτικού συστήματος να λειτουργήσει αρμονικά τόσο εντός της Ευρωζώνης όσο και στο διεθνές περιβάλλον⁹⁴.

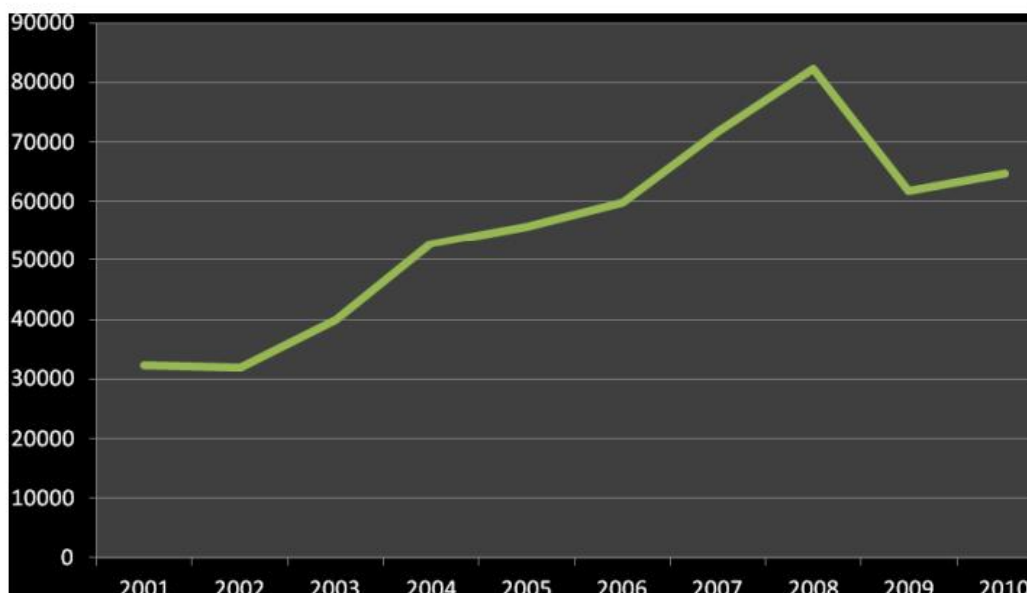
Αναμφισβήτητα η χώρα επωφελήθηκε από τα πλεονεκτήματα του ενιαίου νομισματικού χώρου στις συναλλαγές της με τις άλλες χώρες της Ευρωζώνης και μετρίασε τη σπουδαιότητα του ελλείμματος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών. Οι εξαγωγές σημείωσαν αύξηση σε ποσοστό 22,6% το 2000 σε σχέση με το έτος 1990. Η εντυπωσιακή αυτή άνοδος των εξαγωγών οφείλεται στην άνοδο της τιμής του δολαρίου έναντι του ευρώ (άρα και της δραχμής), στην άνοδο της τιμής του πετρελαίου διεθνώς αλλά και στην εξομάλυνση της κατάστασης στο Κόσσοβο και στα Βαλκάνια γενικότερα.

⁹⁴ Τράπεζα της Ελλάδος, (2010), **Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών της Ελλάδος: Αιτίες Ανισορροπιών και Προτάσεις Πολιτικής**. Επιμέλεια: Οικονόμου Γ., Σαμπεθάλι Ι., Συμιγιάννης Γ..

3.3. Εξέλιξη των ελληνικών εξαγωγών από το 2000 έως το 2015

3.3.1. Οι ελληνικές εξαγωγές από το 2000-2010

Διάγραμμα 3: Οι Ελληνικές Εξαγωγές από το 2000-2010



Πηγή: <http://www.indexmundi.com/>

Κατά τη διάρκεια της περιόδου 2000-2004, οι ελληνικές εξαγωγές κατέγραψαν αύξηση το 2004, σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εξαγωγικών Ερευνών και Σπουδών του ΣΕΒΕ στην ανάλυση για την πορεία των ελληνικών εξαγωγών, για το διάστημα 2000-2004.

Το έτος 2006 οι εξαγωγές άγγιξαν σε αξία τα 59.879.700.000 δις \$ ενώ την προηγούμενη χρονιά είχαν ανέλθει στα 55.721.290.000 δις \$, παρουσιάζοντας τη σημαντική αύξηση των 4 δις \$ περίπου. Πρώτη χώρα προορισμού των ελληνικών προϊόντων για το 2006 έρχεται η Ιταλία ενώ το 2005 ήταν η Γερμανία⁹⁵.

Το έτος 2008 έκλεισε με θετικό πρόσημο για τις ελληνικές εξαγωγές παρά τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν, φθάνοντας τα 25,5 δις περίπου ευρώ έναντι 23,5 δις ευρώ περίπου το 2007. Τις πρώτες θέσεις μεταξύ των χωρών προορισμού κατέλαβαν η Ιταλία με μερίδιο 11,5% και η Ισπανία με 10,5% επί του συνόλου και

⁹⁵ Τράπεζα της Ελλάδος, (2010), **Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών της Ελλάδος: Αιτίες Ανισορροπιών και Προτάσεις Πολιτικής**. Επιμέλεια: Οικονόμου Γ., Σαμπεθιά Ι., Συμιγιάννης Γ..

ακολουθούν κατά σειρά κατάταξης η Βουλγαρία, η Κύπρος, οι ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ρουμανία και η Τουρκία.

Το 2009, λόγω της οικονομικής κρίσης που ξεκίνησε το 2008 και κορυφώθηκε το 2009, οι ελληνικές εξαγωγές κατέγραψαν σημαντική μείωση κατά 17,5% σε σχέση με το 2008, ενώ σε αξία ανήλθαν σε 20,4 δις ευρώ, επιστρέφοντας σε επίπεδα του 2005 που υπολογίζονταν σε 14,7 δις ευρώ, σύμφωνα με την ανακοίνωση της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδας. Αξίζει να επισημανθεί ότι οι ελληνικές εξαγωγές κατέγραψαν μείωση το 2009 έπειτα από έξι συνεχή χρόνια ανόδου, δηλαδή από το 2003 και μετά λόγω της οικονομικής κρίσης.

3.3.2. Οι ελληνικές εξαγωγές στα χρόνια της ύφεσης: 2008 – 2014

Η πορεία των εξαγωγών από το 2008 ως το 2014, οπότε και καταγράφεται πλεόνασμα στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών, καταγράφηκε από τον Πανελλήνιο Σύνδεσμο Εξαγωγέων (ΠΣΕ), σε συνεργασία με το Κέντρο Εξαγωγικών Ερευνών και Μελετών (ΚΕΕΜ) και μελετήθηκαν τα δεδομένα ανά κλάδο κύριας κατηγοριοποίησης των εξαγομένων προϊόντων⁹⁶. Στόχος της συγκεκριμένης ανάλυσης ήταν να διαπιστωθεί η εξαγωγική δυναμική ανά κλάδο, καθώς και οι επιπτώσεις των υφεσιακών φαινομένων στους κλάδους αυτούς κατά τη συγκεκριμένη προβληματική περίοδο.

Διαπιστώθηκε λοιπόν ότι κατά την επταετία 2008 – 2014, οι συνολικές εξαγωγές της χώρας αυξήθηκαν κατά 27,21 με μέσο ρυθμό αύξησης 4,95% κατ' έτος.

⁹⁶ Η πορεία του εξωτερικού εμπορίου της Ελλάδας στα χρόνια της ύφεσης, ανά κύρια κατηγορία προϊόντων (2008-2014), Νο 75, Μάρτιος 2015, http://www.pcci.gr/evpimages/PSE-OIEXAGOGESSTACHRONIATISKRISIS_F8828....pdf

Πίνακας 1: Η εξέλιξη της συνολικής αξίας των εξαγωγών 2008 – 2014 Π

ΕΤΟΣ	ΑΞΙΑ ΕΞΑΓΩΓΩΝ (χιλιάδες €)							ΜΕΤΑΒΟΛΗ	
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Μεταβολή 2014/2008	Μέση Μεταβολή 7ετίας
0 - Τρόφιμα και Ζώα	3.008.521	2.922.694	3.230.027	3.412.818	3.574.873	3.606.065	3.689.451	22,63%	3,54%
1- Ποτά & Καπνός	618.712	608.659	560.666	585.872	630.034	584.191	584.010	-5,61%	-0,80%
2- Πρότυες Ύλες	837.260	769.377	1.032.617	979.424	1.247.191	1.133.366	1.031.701	23,22%	5,03%
3- Καύσιμα	4.576.232	3.479.222	5.330.977	7.382.862	10.647.854	10.887.958	10.362.998	126,45%	18,23%
4- Έλαια και Λίπη	369.134	327.224	317.321	351.854	393.100	577.210	316.538	-14,25%	1,65%
5 - Χημικά	2.402.836	2.200.352	2.503.151	2.430.579	2.458.394	2.565.280	2.645.273	10,09%	1,84%
6 - Βιομηχανικά Προϊόντα	4.190.367	2.986.300	3.433.618	4.239.186	3.865.925	3.690.065	3.721.563	-11,19%	-0,47%
7 - Μηχανολογικός Εξοπλισμός	2.560.680	2.013.876	2.068.533	2.236.505	2.303.598	1.995.396	2.246.137	-12,28%	-1,39%
8 - Διάφορα Βιομηχανικά	2.021.240	1.659.572	1.664.790	1.667.485	1.652.903	1.680.290	1.729.902	-14,41%	-1,95%
9 - Εμπιστευτικά Προϊόντα	561.815	344.565	531.798	679.709	601.239	581.359	572.628	1,92%	4,52%
Συνολικές Εξαγωγές	21.146.796	17.311.842	20.673.499	23.966.294	27.375.111	27.301.180	26.900.201	27,21%	4,95%

πηγή: ΠΣΕ, ΚΕΕΜ, με στοιχεία από την ΕΛ-ΣΤΑΤ

Αντίστοιχα, τα έσοδα από τις εξαγωγές αγαθών για την ίδια περίοδο (2008-2014) αυξήθηκαν κατά 19,35% με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξης του 3,90%. Συνολικά στην Ελλάδα εισέρευσαν πληρωμές για εξαγόμενα αγαθά 140,64 δις ευρώ.

Πίνακας 2: Η εξέλιξη των συνολικών εσόδων από τις εξαγωγές αγαθών 2008-2014

ΕΤΟΣ	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Μεταβολή 2014/2008	Μέση Μεταβολή 7ετίας
Έσοδα από Εξαγωγές Αγαθών	19.812,9	15.318,0	17.081,5	20.230,6	22.020,6	22.534,8	23.647,5	19,35%	3,90%

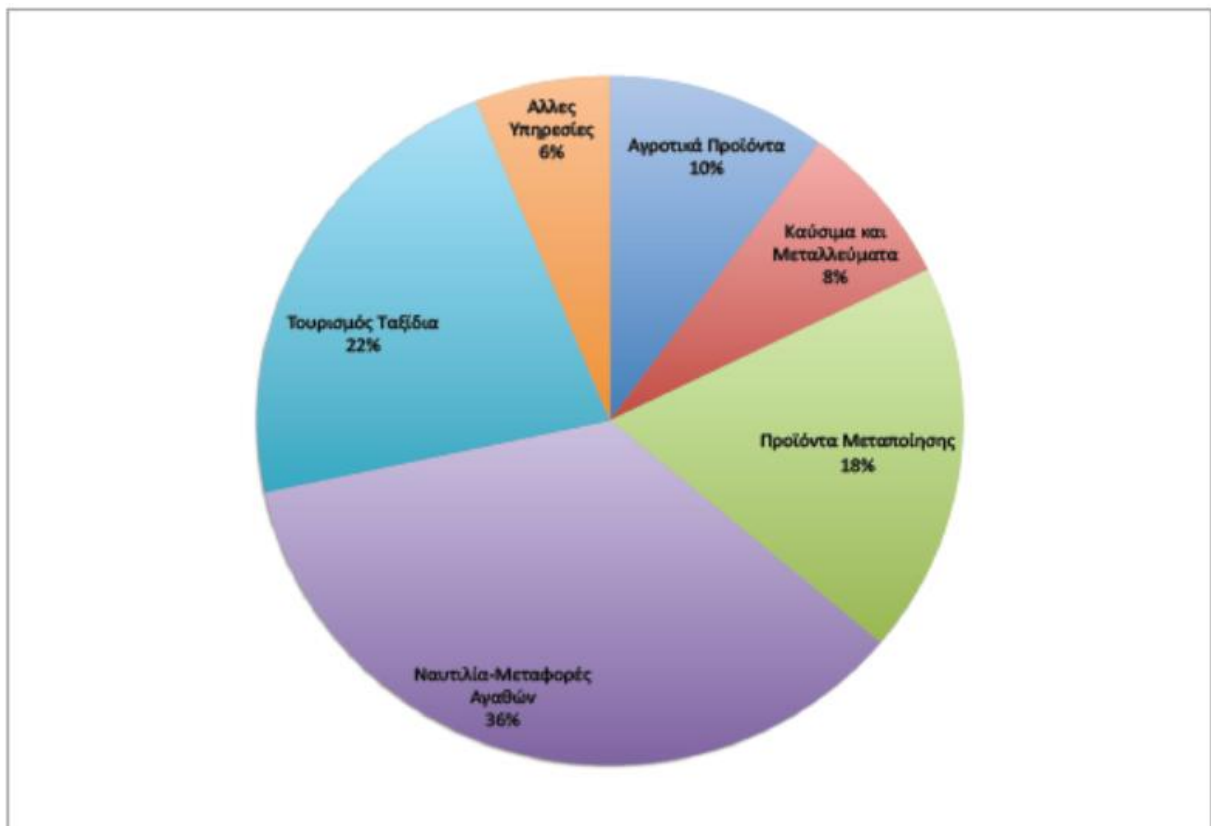
Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος

Τα στοιχεία αποδεικνύουν ότι αρκετοί κλάδοι της ελληνικής οικονομίας, όχι μόνο δεν ακολούθησαν τους ίδιους ρυθμούς αύξησης, αλλά αντίθετα καταγράφουν υποχώρηση της εξαγωγικής τους δραστηριότητας τόσο σε σχέση με το 2008, όσο και σε ετήσιο μέσο ρυθμό μεταβολής. Επίσης αποδεικνύεται ότι το ισχυρότερο πλήγμα από την κρίση το δέχτηκε η ελληνική βιομηχανία. Το αποτέλεσμα της μείωσης κατά 11,19% στην αξία εξαγωγών των βιομηχανικών προϊόντων ήταν να

περιοριστεί η συμμετοχή του βιομηχανικού κλάδου στο 13,83% του συνόλου των εξαγωγών, από το 19,82% το 2008. Η εικόνα του βιομηχανικού κλάδου χρωματίζεται επιπλέον αρνητικά, αν συνυπολογιστούν και οι μειώσεις εξαγωγών στις κατηγορίες των Διάφορων Βιομηχανικών Προϊόντων (-12,28%) και του Μηχανολογικού Εξοπλισμού (-12,28%). Αντίθετα, εκρηκτική είναι η αύξηση στον κλάδο των καυσίμων (+126,45%) τα οποία πλέον αντιστοιχούν σε ποσοστό 38,52% του συνόλου των ελληνικών εξαγωγών. Θετική είναι επίσης η πορεία των Χημικών (+10,09%), των Τροφίμων (+22,63%) και των πρώτων υλών (+23,22%).

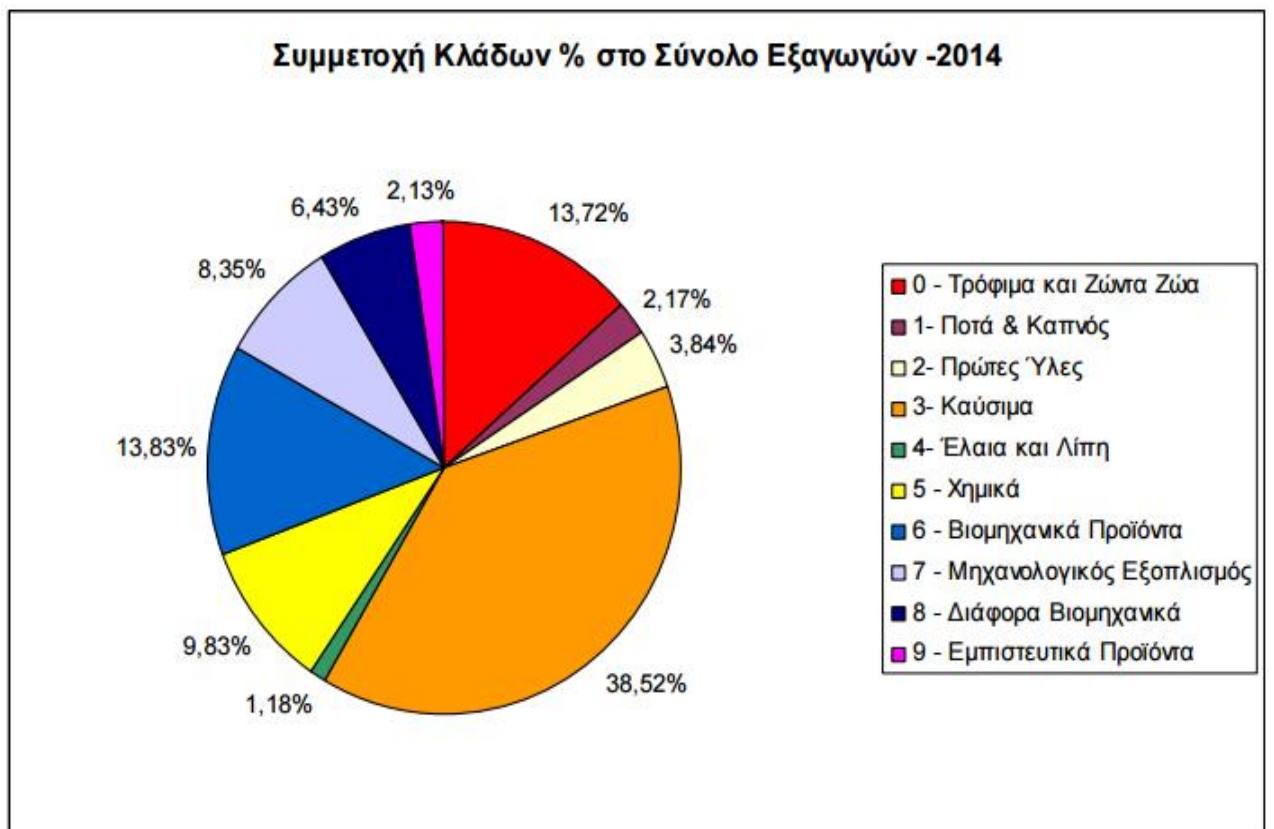
Το έτος 2010 η αξία των ελληνικών εξαγωγών παρουσίασε αύξηση κατά 10,7% έναντι του προηγούμενου χρόνου, με αξία που έφτασε τα 21,5 δις ευρώ περίπου. Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται η διάρθρωση των ελληνικών εξαγωγών αγαθών και υπηρεσιών για το 2010. Διαπιστώνεται ότι η Ελλάδα εξαγει κυρίως υπηρεσίες και δευτερευόντως βιομηχανικά και αγροτικά προϊόντα.

Διάγραμμα 4: Διάρθρωση των Εξαγωγών για το έτος 2010



Πηγή: Διεθνής Οργανισμός Εμπορίου

Διάγραμμα 5: Η εξέλιξη της Σύνθεσης των εξαγωγών το 2008 και το 2014



3.3.3. Οι ελληνικές εξαγωγές κατά το 2015

Το 2015, η μεγάλη υποχώρηση των τιμών και των εξαγωγών πετρελαιοειδών δημιούργησε μεγάλες ανακατατάξεις στα εξαγόμενα προϊόντα και επέφερε ανατροπές στον «χάρτη» των ελληνικών εξαγωγών.

Οι ελληνικές εξαγωγές, το εντεκάμηνο του 2015 κατέγραψαν ιστορικό ρεκόρ εξωστρέφειας. Η σημαντική υποχώρηση των εξαγωγών καυσίμων κατά 26,1%, υπερκαλύφτηκε από τις αυξήσεις σε όλες τις άλλες μεγάλες κατηγορίες προϊόντων, δηλαδή τις μεγάλες αυξήσεις στις εξαγωγές αγροτικών προϊόντων κατά 18%, βιομηχανικών προϊόντων κατά 12,2% αλλά και τις μικρότερες αυξήσεις των εξαγωγών πρώτων υλών (+5,6%) και της κατηγορίας είδη και συναλλαγές μη ταξινομημένες κατά κατηγορίες (+11,4%). Παρόλα αυτά όμως η πίεση από τα capital control είχε ως αποτέλεσμα, να κλείσει η χρονιά με απώλειες πάνω από 5%.

Σύμφωνα με ανάλυση του Πανελληνίου Συνδέσμου Εξαγωγέων (ΠΣΕ), και του Κέντρου Εξαγωγικών Ερευνών και Μελετών (ΚΕΕΜ), για το 11μηνο της περυσινής χρονιάς, 2015, προκύπτει μείωση της συνολικής αξίας των ελληνικών εξαγωγών κατά 5,5%, στα 23,6 δις ευρώ έναντι 25,03 δις ευρώ του 11μηνου του 2014. Ωστόσο, παρά τη νέα μείωση και του Νοεμβρίου, διατηρούνται οι θετικοί ρυθμοί αύξησης σε όλους τους υπόλοιπους κλάδους της οικονομίας, με αποτέλεσμα το διάστημα Ιανουαρίου-Νοεμβρίου 2015 να καταγράφεται αύξηση της τάξης του 8,4%, 1,29 δις ευρώ σε σχέση με την ίδια περίοδο του 2014.

Πίνακας 3: Οι κλάδοι των εξαγωγών - 11μηνο 2015 / 2014

Οι κλάδοι των εξαγωγών – 11μηνο 2015/2014

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΑΞΙΑ ΠΕΡΥΣΙ (εκατ. ευρώ)*	ΑΞΙΑ ΦΕΤΟΣ (εκατ. ευρώ)*	ΜΕΤΑΒΟΛΗ %
ΤΡΟΦΙΜΑ & ΖΩΝΤΑ ΖΩΑ	3.374,5	3.525,0	4,5%
ΠΟΤΑ & ΚΑΠΝΟΣ	526,9	603,1	14,5%
ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	926,9	916,2	-1,2%
ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΗ-ΚΑΥΣΙΜΑ	9.581,2	7.006,3	-26,9%
ΛΑΔΙΑ	246,5	643,2	160,9%
ΧΗΜΙΚΑ	2.463,4	2.492,7	1,2%
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ	3.444,2	3.833,1	11,3%
ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ	1.986,6	2.329,6	17,3%
ΔΙΑΦΟΡΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ	1.641,4	1.661,6	1,2%
ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	488,5	553,1	13,2%

Ειδικότερα, στους 11 πρώτους μήνες του 2015 εξήχθησαν (εξαιρουμένων των πετρελαιοειδών) από την Ελλάδα προϊόντα αξίας 16,66 δις ευρώ, που αποτελεί ρεκόρ για τη χώρα στα χρόνια του ευρώ. Σε καμιά άλλη χρονιά δεν είχαν καταγραφεί εξαγωγές άνω του 16 δις ευρώ σε επίπεδο 11μήνου. Σε ετήσια βάση η καλύτερη επίδοση εντοπίζεται το 2012, με 16,7 δις ευρώ (εξαιρουμένων των καυσίμων)⁹⁷.

Όσον αφορά τον μήνα Νοέμβριο του 2015, σύμφωνα με τα προσωρινά στοιχεία της ΕΛ-ΣΤΑΤ, η συνολική αξία των εξαγωγών μειώθηκε κατά 9,8% (στα 2,11 δις ευρώ από 2,34 δις του Νοεμβρίου του 2014). Οι εξαγωγές υποχώρησαν κατά 3.6% (ή κατά 55 εκατ. ευρώ), ανακόπτοντας τη συνεχή ανοδική κίνηση από τον Σεπτέμβριο του 2014 ως και τον Σεπτέμβριο του 2015.

Πίνακας 4: Οι κλάδοι των εξαγωγών – Νοέμβριος 2015 / 2014

Οι κλάδοι των εξαγωγών – Νοέμβριος 2015/2014

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΑΞΙΑ ΠΕΡΥΣΙ (εκατ. ευρώ)*	ΑΞΙΑ ΦΕΤΟΣ (εκατ. ευρώ)*	ΜΕΤΑΒΟΛΗ %
ΤΡΟΦΙΜΑ & ΖΩΝΤΑ ΖΩΑ	309,5	301,7	-2,5%
ΠΟΤΑ & ΚΑΠΝΟΣ	60,5	54,3	-10,2%
ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	143	123,8	-13,4%
ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΗ-ΚΑΥΣΙΜΑ	809,9	635,6	-21,5%
ΛΑΔΙΑ	43,7	46,8	7,1%
ΧΗΜΙΚΑ	223	213,7	-4,2%
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ	317,2	317,3	0,0%
ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ	211	220,9	4,7%
ΔΙΑΦΟΡΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ	163,8	157,6	-3,8%
ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	36,9	44,8	21,4%

ΠΗΓΗ: ΠΣΕ-ΚΕΕΜ *Ανάλυση επί των εκτιμήσεων μηνός της ΕΛ-ΣΤΑΤ

Ενδεικτικό γεγονός της πορείας των εξαγωγών κατά τον Νοέμβριο του 2015, είναι ότι η πλειοψηφία των κύριων κλάδων εξαγωγών εμφανίζουν αρνητικό πρόσημο, με πρωταγωνιστές τα πετρελαιοειδή. Ανοδικά κινήθηκαν τα εμπιστευτικά προϊόντα (+21,4%), το ελαιόλαδο (+7,1%) και τα μηχανήματα (+4,7%). Ουσιαστικά αμετάβλητα παρέμειναν τα βιομηχανικά προϊόντα.

⁹⁷ <http://www.iefimerida.gr/news/244499/exagoges-2015-kleinei-me-apoleies-pano-apo-5-logo-ton-capital-controls#ixzz48zLbj2dr>, 08/01/2016.

Σε επίπεδο 11μήνου όμως η εικόνα διαφοροποιείται σημαντικά. Μόνο δύο κλάδοι καταγράφουν μείωση εξαγωγών: τα πετρελαιοειδή (-26,9%) και τα χημικά προϊόντα (1,2%), ενώ όλοι οι υπόλοιποι κλάδοι κινούνται σε υψηλότερα επίπεδα, σε σχέση με το 11μηνο του 2014, με πρωταγωνιστές το ελαιόλαδο (+160,9%), τα μηχανήματα(+17,3%) και τα προϊόντα της κατηγορίας ποτά & καπνός (+14.5%).

3.3.4. Εξαγόμενα ελληνικά προϊόντα το 2015

Τα κύρια προϊόντα που η Ελλάδα εξάγει είναι:

- Τρόφιμα και ποτά
- Βιομηχανικά προϊόντα
- Προϊόντα πετρελαίου
- Χημικά προϊόντα
- Οι εξαγωγές υπηρεσιών, οι οποίες καλύπτουν και το μεγαλύτερο τμήμα του εμπορικού ελλείμματος, περιλαμβάνουν:
 - ναυτιλία
 - τουρισμός
 - χρηματοοικονομικές υπηρεσίες

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται τα 20 κορυφαία ελληνικά προϊόντα που εξήχθησαν το 2015.

Πίνακας 5: Τα 20 κορυφαία εξαγωγίμα ελληνικά προϊόντα

Σειρά κατάταξης 2015	Σειρά κατάταξης 2014	Περιγραφή προϊόντος	Αξία (εκατ. ευρώ)	Ποσότητα (τόνοι)
1	1	Ορυκτέλαια πετρελαίου	7.186,8	17.192.702,7
2	2	Φάρμακα για λιανική πώληση	719,4	20.093,9
3	3	Αλουμίνιο σε πλάκες, ταινίες και φύλλα >0,2mm	568,8	193.746,6
4	12	Παρθένο ελαιόλαδο	544,7	148.856,4
5	4	Εμπιστευτικά προϊόντα	498,0	144.437,4
6	5	Ψάρια	432,9	81.461,7
7	6	Ελιές	385,1	166.494,7
8	10	Μηχανές επεξεργασίας πληροφοριών (smart phones, tablets κτλ)	362,7	3.390,3
9	7	Τυριά	362,1	63.018,1
10	8	Σωλήνες	359,5	62.848,3
11	9	Βαμβάκι	294,4	218.529,7
12	14	Τσιγάρα	275,1	27.226,1
13	11	Ροδάκινα κομπόστα	258,0	274.054,3
14	13	Αλουμίνιο σε κράματα	253,6	130.009,9
15	16	Αλουμίνιο σε φύλλα <0,2mm	236,3	72.502,4
16	18	Αλουμίνιο σε ράβδους	229,0	80.583,0
17	21	Άσφαλτος από πετρέλαιο	159,2	768.661,6
18	17	Πολυπροπυλένιο	156,4	140.068,2
19	30	Τσιμέντα Portland	146,4	2.936.374,8
20	19	Καπνά	143,3	31.551,5

Αναλυτικότερα, ο υπερτριπλασιασμός των εξαγωγών της υποκατηγορίας «λάδια και λίπη ζωικής ή φυτικής προέλευσης» κατά 216,1 €, προκάλεσε τη μεγάλη αύξηση (18%) των εξαγωγών στα αγροτικά προϊόντα. Η σημαντικότερη υποκατηγορία «τρόφιμα και ζώα ζωντανά» εμφανίζεται ελαφρά αυξημένη κατά 2,1% και απορροφά το 14,3% των συνολικών ελληνικών εξαγωγών. Τέλος, μεγάλη ποσοστιαία αύξηση, 29,2%, εμφανίζουν οι εξαγωγές της υποκατηγορίας «ποτά και καπνός». Σημαντική άνοδο παρουσίασαν οι εξαγωγές βιομηχανικών προϊόντων (12,2%) και πρώτων υλών (5,6%). Λιγότερο αυξημένες καταγράφονται οι εξαγωγές στις υποκατηγορίες «χημικά προϊόντα και συναφή» (2,5%) και «διάφορα

βιομηχανικά είδη» (3,3%). Τα ορυκτέλαια πετρελαίου, τα φάρμακα για λιανική πώληση και το αλουμίνιο παραμένουν στις τρεις πρώτες θέσεις.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται τα 10 εξαγόμενα ελληνικά προϊόντα με τη μεγαλύτερη αύξηση το 2015.

Πίνακας 6: Τα 10 προϊόντα με τη μεγαλύτερη αύξηση – 2015 (εκατ. ευρώ)

Περιγραφή προϊόντος	Αξία 2015	Αξία 2014	Διαφορά Αξίας 2015/2014	% Μεταβολή Αξίας 2015/2014
Παρθένο ελαιόλαδο	544,7	238,0	306,7	128,9%
Ηλεκτρική ενέργεια	82,2	40,9	41,3	101,1%
Λιπάσματα, με άζωτο και φωσφόρο	52,0	34,8	17,2	49,6%
Σωλήνες για αγωγούς πετρελαίου ή αερίου	134,4	93,2	41,1	44,1%
Συσκευές μετάδοσης φωνής, εικόνας ή άλλων δεδομένων	56,9	40,6	16,2	40,0%
Μέρη αεροπλάνων ή ελικοπτέρων	51,2	38,6	12,5	32,4%
Τσιμέντα Portland	146,4	111,0	35,4	31,9%
Μηχανές επεξεργασίας πληροφοριών	362,7	276,8	85,9	31,0%
Τσιγάρα	275,1	211,3	63,7	30,2%
Αυτοκίνητα οχήματα	54,5	42,2	12,3	29,1%

Στις επιμέρους κατηγορίες προϊόντων ξεχωρίζει η άνοδος του παρθένου ελαιολάδου, που εκτοξεύτηκε από την 12^η θέση στην 4^η, οι μηχανές επεξεργασίας πληροφοριών (lap top, smartphones, tablets, gps κτλ), η διπλή καταγραφή διαφόρων τύπων σωλήνων για αγωγούς πετρελαίου και φυσικού αερίου ενώ σημαντικά αυξημένες ήταν και οι εξαγωγές σε ψάρια τυριά και ελιές.

3.4. Οι Σημαντικότερες Εξαγωγικές Αγορές της Ελλάδας

Οι κυριότεροι εμπορικοί εταίροι προς τους οποίους η Ελλάδα εξάγει προϊόντα, σύμφωνα με δημοσίευμα της Eurostat είναι:

- Τουρκία (12%)

- Ιταλία (9%)
- Γερμανία (7%)
- Βουλγαρία (5%)
- Κύπρος (5%)
- Ηνωμένο Βασίλειο (4%)
- ΗΠΑ (3%)

Επίσης δυναμική αύξηση των ελληνικών εξαγωγών από το 2014, σημειώθηκε στις χώρες Σαουδική Αραβία, Αίγυπτο και Λίβανο. Σχετικά με τις νέες εισόδους, στην κατάταξη των 100 κορυφαίων αγορών για τα ελληνικά προϊόντα ξεχωρίζουν οι: Λιβερία (50^η θέση), Μπαχάμες (71^η), Αντίγκουα (81^η), Ακτή Ελεφαντοστού (90^η), Βερμούδες (98^η).

Αντίθετα, μεγάλη είναι η υποχώρηση στην κατάταξη αγορών όπως: Γιβραλτάρ, Εφοδιασμοί πλοίων, Ισραήλ, Λιβύη, Μαυροβούνιο, Γεωργία, Νιγηρία, Ιορδανία, Κατάρ και Κόσοβο⁹⁸.

Σε ό,τι αφορά στους προορισμούς των ελληνικών εξαγωγών, σε επίπεδο συνολικής αξίας εξαγωγών για το 2015, προκύπτει αύξηση κατά 13,3% προς τις χώρες της Ε.Ε. και μείωση - 15,3% προς τις τρίτες χώρες. Αν εξαιρεθούν τα πετρελαιοειδή, το μερίδιο των χωρών της Ε.Ε. εκτοξεύεται στο σχεδόν 75%, έναντι ποσοστού μόλις 25% των Τρίτων Χωρών. Η Β Αμερική και οι χώρες της Β. Αφρικής και Μέσης Ανατολής είναι ο τρίτος και τέταρτος προορισμός των εξαγωγών των αγροτικών προϊόντων με ποσοστά συμμετοχής 5,1% και 4% αντίστοιχα.

Ως προς τους προορισμούς των ελληνικών εξαγωγών ανά οικονομική ένωση, πέραν της ήδη αναφερθείσας σημαντικής αύξησης προς την Ε.Ε., αξίζει να αναφερθεί ότι οι εξαγωγές προς τις 18 χώρες της Ευρωζώνης αυξήθηκαν κατά 15,4% και οι εξαγωγές προς τις χώρες του G7 κατά 19,7%. Στην αντίθετη κατεύθυνση, σημαντικές μειώσεις των εξαγωγών παρατηρούνται προς τις BRICS (-26%), προς τις χώρες του OPEC (-17,1%), προς τις χώρες της Οικονομικής Συνεργασίας Μαύρης Θάλασσας (-24,9%) και προς τις χώρες της Ευρασιατικής Οικονομικής Ένωσης (-36,9%).

⁹⁸ http://www.ethnos.gr/oikonomia/arthro/ta_100_pio_eksagogima_ellinika_proionta-64250301/ δημοσιεύτηκε 14/09/2015.

4. ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ

4.1. Η Ελαιοκαλλιέργεια στην Ελλάδα

Τη διεθνή παραγωγή του ελαιολάδου μονοπωλούν τρεις χώρες – η Ιταλία, η Ισπανία και η Ελλάδα – στις οποίες και αντιστοιχεί πάνω από τα $\frac{3}{4}$ της παγκόσμιας παραγωγής. Το κλίμα της Μεσογείου ενισχύει τόσο την ποιότητα όσο και την ποσότητα της παραγωγής, γι αυτό και η πρώτη πεντάδα της παγκόσμιας κατάταξης (η Τυνησία κατέχει μακράν την τέταρτη θέση και ακολουθεί η Τουρκία) προέρχεται αποκλειστικά από τη λεκάνη της Μεσογείου. Η Ελλάδα ειδικότερα είναι η τρίτη μεγαλύτερη παραγωγός ελαιολάδου στον κόσμο (11% του συνολικού όγκου παραγωγής) μετά την Ισπανία (40%) και την Ιταλία (14%). Η παραγωγή ελαιολάδου στην Ελλάδα είναι της τάξης των 310 χιλ. τόνων, η οποία αντιστοιχεί σε 750 εκατ. ευρώ, συνεισφέροντας έτσι το 0,4% του ΑΕΠ⁹⁹.

Το ελαιόλαδο, καθώς καλύπτει το 9% της συνολικής αγροτικής παραγωγής στην Ελλάδα (έναντι 1% στην Ευρώπη), αποτελεί σημαντικό κομμάτι της ελληνικής οικονομίας και ο κλάδος της ελαιουργίας, καθώς έχει εξέχουσα σημασία στον πρωτογενή τομέα, θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους κλάδους της εγχώριας βιομηχανίας. Την εικόνα της εγχώριας ελαιουργίας συνθέτουν ένας μικρός αριθμός ελαιοπαραγωγών, πλήθος μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αγροτικοί συνεταιρισμοί και εξαγωγικές εταιρείες.

4.2. Κατηγορίες Ελαιολάδου

Το Διεθνές Συμβούλιο Ελαιολάδου (ΔΣΕ) και η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), με αποφάσεις τους που βασίζονται σε ορισμένα χαρακτηριστικά και κριτήρια (λιγότερη ή περισσότερη επεξεργασία) διακρίνουν τις εξής κατηγορίες ελαιολάδου¹⁰⁰ (Κανονισμός ΕΚ αριθ. 61/2011 της Επιτροπής της 24-1-2011):

- 1 . Παρθένα Ελαιόλαδα

⁹⁹ Ελαιόλαδο: δημιουργώντας το ελληνικό brand, <http://www.hrcc.gr/new/index.php/el/business-info/import-export>, δημοσιεύθηκε: 19/05/2015

¹⁰⁰ <http://www.infoil.gr/el/quality-criteria-olive/2011-04-08-09-12-08/125?tmpl=component>

Έλαια που λαμβάνονται από τον ελαιόκαρπο μόνο με μηχανικές μεθόδους ή άλλες φυσικές επεξεργασίες, με συνθήκες που δεν προκαλούν αλλοίωση του ελαίου. Τα έλαια αυτά κατατάσσονται και ταξινομούνται με τις ακόλουθες ονομασίες:

- Εξαιρετικό Παρθένο Ελαιόλαδο (extra virgin olive oil)

Αποτελεί την πιο φυσική κατηγορία ελαιόλαδου, με εξαιρετικό άρωμα - φρεσκοκομμένου καρπού ελιάς- και γεύση και η οξύτητά του δεν υπερβαίνει το 0,8%.

- Παρθένο Ελαιόλαδο (virgin olive oil)

Ελαιόλαδο με ευχάριστη οσμή και γεύση και με ελεύθερη οξύτητα όχι μεγαλύτερη από 2,0%.

- Ελαιόλαδο Λαμπαντέ (virgin olive oil lampante)

Παρθένο ελαιόλαδο που έχει υποστεί επεξεργασία (ραφινάρισμα) και με ελεύθερη οξύτητα που υπερβαίνει το 2,0%.

2. Εξευγενισμένο ελαιόλαδο

Ελαιόλαδο που έχει παραχθεί από Εξευγενισμένα παρθένα ελαιόλαδα και η οξύτητά του δεν υπερβαίνει το 0,3%. Διαθέτει ευχάριστη γεύση και μοναδικό διακριτικό άρωμα φρέσκιας ελιάς. Το χρώμα του είναι ανοιχτό κιτρινοπράσινο.

3. Σύνθετο Ελαιόλαδο

Ελαιόλαδο που λαμβάνεται από ανάμειξη εξευγενισμένου ελαιόλαδου και παρθένων ελαιολάδων, εκτός από το ελαιόλαδο λαμπαντέ, και με ελεύθερη οξύτητα όχι μεγαλύτερη από 1,0%.

4. Ακατέργαστο Πυρηνέλαιο

Το λάδι που λαμβάνεται από τους πυρήνες της ελιάς, κατόπιν επεξεργασίας με διαλύτες ή με φυσικά μέσα ή το έλαιο που αντιστοιχεί (με εξαίρεση ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά) σε ελαιόλαδο λαμπάντε.

5. Εξευγενισμένο Πυρηνέλαιο

Το λάδι που λαμβάνεται από τον εξευγενισμό του ακατέργαστου πυρηνέλαιου και η οξύτητά του δεν υπερβαίνει το 0,3%.

6. Πυρηνέλαιο

Το λάδι που λαμβάνεται από ανάμειξη εξευγενισμένου πυρηνέλαιου και παρθένων ελαιολάδων, εκτός από το ελαιόλαδο λαμπαντέ, έχει απαλή, ήπια γεύση και η οξύτητά του δεν υπερβαίνει το 1%.

➤ Υπάρχουν, επίσης, διάφοροι τύποι ελαιολάδου με ιδιαιτερότητες:

- Αγουρέλαιο, το πρώτο λάδι της χρονιάς

Είναι εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο, η γεύση του είναι, χαρακτηριστικά, πικρή και η οξύτητά του είναι αρκετά χαμηλή, κάτω από 0,5%.

- Αρωματικά ελαιόλαδα

➤ Εκτός από τις προαναφερθείσες κατηγορίες ελαιολάδου, το προϊόν διακρίνεται επίσης σε:

- Ελαιόλαδο Π.Ο.Π. (Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης)

Πρόκειται για εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο, το οποίο παράγεται στα συγκεκριμένα γεωγραφικά όρια κάποιας περιοχής και τα χαρακτηριστικά του οφείλονται κυρίως ή αποκλειστικά στο γεωγραφικό αυτό περιβάλλον. Η τυποποίηση τους γίνεται σε αριθμημένα μπουκάλια.

- Ελαιόλαδο Π.Γ.Ε. . (Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ένδειξης)

Πρόκειται για εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο, του οποίου μια συγκεκριμένη ποιότητα ή φήμη ή άλλο χαρακτηριστικό μπορούν να αποδοθούν στη γεωγραφική του προέλευση και η παραγωγή ή/και η μεταποίηση ή/και επεξεργασία του πραγματοποιούνται στην οριοθετημένη γεωγραφική περιοχή.

- Ελαιόλαδα βιολογικής καλλιέργειας

Είναι προϊόν μιας διαφορετικής μεθόδου και αντίληψης παραγωγής, χωρίς τη χρήση αγροχημικών. Στις ετικέτες των συσκευασιών είναι απαραίτητο να αναγράφεται ο αριθμός έγκρισης και πιστοποίησης από αναγνωρισμένους οργανισμούς ελέγχου και πιστοποίησης, που πιστοποιούν την έλλειψη υπολειμμάτων χημικών ουσιών.

Οι κατηγορίες Π.Ο.Π. και Π.Γ.Ε. έχουν την έγκριση της Ε.Ε. και υπόκεινται σε αυστηρούς εθνικούς και κοινοτικούς ελέγχους.

Η κατηγοριοποίηση του ελαιολάδου αποτελεί μία από τις πλέον σημαντικές διαδικασίες κατά την παραγωγή και εμπορία του προϊόντος. Λειτουργεί βάσει ενός αυστηρού θεσμικού πλαισίου που καθορίζει ασφικτικά τις προδιαγραφές, την παραγωγή, τη διακίνηση, την αποθήκευση, τη διασφάλιση της ποιότητας, τον ανταγωνισμό, την τιμολογιακή πολιτική, τις εξαγωγές σε τρίτες χώρες, τις εισαγωγές από αυτές και τις συνθήκες της αγοράς γενικότερα (Μελέτη ένταξης του ελαιολάδου στο χρηματιστήριο εμπορευμάτων, Νοέμβριος 2013).

4.3. Ελληνική Παραγωγή Ελαιολάδου

Η γενικότερη παραγωγή ελαιολάδου στην Ελλάδα διακρίνεται κατά τις τελευταίες δεκαετίες, παρά τις έντονες διακυμάνσεις, από μια ευρύτερη ανοδική τάση. Η αυξανόμενη δημοτικότητα της μεσογειακής διατροφής, και ειδικότερα του ελαιολάδου, είχε ως αποτέλεσμα τη ζήτηση του ελαιολάδου σε άλλες χώρες (εκτός από τις τρεις παραγωγούς) κατά τη διάρκεια των τελευταίων είκοσι ετών, και γι' αυτό παρατηρείται μια αύξηση της παραγωγής, που είχε ως αποτέλεσμα τον υπερδιπλασιασμό της. Αν και τα «ποσοτικά» χαρακτηριστικά της ελληνικής παραγωγής δεν κρίνονται ικανοποιητικά σε σύγκριση με την αντίστοιχη παραγωγή τρίτων χωρών, παρατηρείται όμως μία σαφής «ποιοτική» υπεροχή του ελληνικού προϊόντος. Το ελληνικό ελαιόλαδο είναι ανώτερης ποιότητας, άνω του 80% της ελληνικής παραγωγής θεωρείται ως «εξαιρετικά παρθένο» σε αντίθεση με την ιταλική και ισπανική παραγωγή που αποτελούνται αντίστοιχα κατά 45% και 30% από «εξαιρετικά παρθένο» ελαιόλαδο. Όμως παρά τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του ελληνικού ελαιολάδου, η μεγαλύτερη ποσότητα πωλείται σε μορφή χύμα (κυρίως στην Ιταλία για επανεξαγωγή), επειδή ο τομέας της ελαιοκαλλιέργειας στη χώρα μας κινήθηκε χωρίς προσανατολισμό και σαφώς προσδιορισμένους στόχους και επιδιώξεις όσον αφορά κυρίως την επώνυμη διείσδυση του ελαιολάδου στην Κοινοτική και Διεθνή αγορά. Οι Έλληνες παραγωγοί δεν κατάφεραν να εκμεταλλευτούν τη διεθνή δυναμική των τελευταίων ετών, με αποτέλεσμα το μερίδιο της Ελλάδας στη διεθνή αγορά τυποποιημένου ελαιολάδου να κυμαίνεται μόλις στο 4%, έχοντας μάλιστα υποχωρήσει έναντι του 6% που κατείχε τη δεκαετία του 1990¹⁰¹.

Οι αιτίες που δρουν περιοριστικά στη δυναμική του κλάδου στην Ελλάδα αφορούν κυρίως διαρθρωτικές αδυναμίες σε όλα τα στάδια παραγωγής (ελαιοπαραγωγή, επεξεργασία, τυποποίηση, διανομή-προώθηση). Στη μελέτη της Διεύθυνσης Οικονομικής Ανάλυσης της Εθνικής Τράπεζας, παρουσιάσθηκαν ως αδυναμίες του εγχώριου παραγωγικού δυναμικού έναντι του ανταγωνισμού, στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον τα εξής¹⁰².

¹⁰¹ <http://www.dealnews.gr/roi/item/162703>

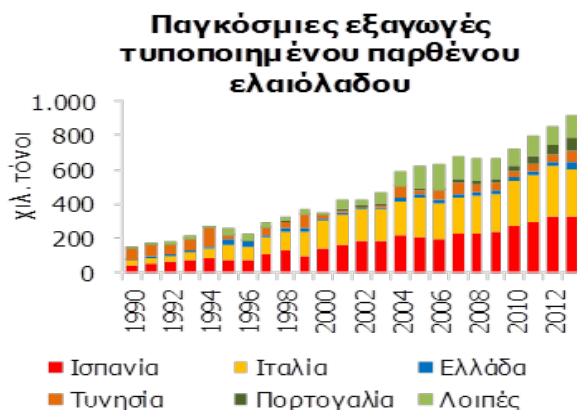
¹⁰² Mylonas P., **Olive Oil: Establishing the Greek brand**, https://www.nbg.gr/greek/the-group/press-office/e-spot/reports/Documents/Olive%20Oil_2015.pdf

- Η κατακερματισμένη δομή του ελληνικού κλάδου ελαιοπαραγωγής, που τον συγκρατεί χαμηλότερα από τις δυνητικές του επιδόσεις, καθώς δεν διευκολύνει τον έλεγχο ποιότητας, την τυποποίηση κλπ.

- Ο χαμηλός βαθμός τεχνολογικής εξέλιξης των ελαιοτριβείων, που οδηγεί σε υψηλότερο κόστος (0,19€/kg ελαιολάδου στα ελληνικά ελαιοτριβεία, σε σύγκριση με 0,16€/kg στα ισπανικά) και κυρίως το υψηλό ποσοστό μικρών (και σε μεγάλο βαθμό συνεταιριστικών) ελαιοτριβείων επιβαρύνουν το κόστος στο στάδιο παραγωγής, αποτρέπουν τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας και δυσχεραίνουν τον έλεγχο της ποιότητας για την αποτελεσματική προώθηση των προϊόντων.

- Το μικρό ποσοστό τυποποίησης, εμφιάλωσης και επισήμανσης/branding του ελαιολάδου, δυσκολεύει τις ελληνικές εταιρείες να ανταγωνιστούν τις ιταλικές και ισπανικές πολυεθνικές του κλάδου, όσον αφορά στην αποτελεσματική προώθηση επώνυμων προϊόντων. Μόλις το 27% της συνολικής ελληνικής παραγωγής ελαιολάδου φτάνει στο στάδιο της τυποποίησης στην Ελλάδα (έναντι 50% στην Ισπανία και 80% στην Ιταλία).

Πίνακας 7: Παγκόσμιες εξαγωγές τυποποιημένου Παρθένου ελαιολάδου



Πηγή: Eurostat, Comtrade, Εκτιμήσεις ΕΤΕ

Παρά την αναμενόμενη αύξηση της ζήτησης ελαιολάδου, και από άλλες μη παραγωγές χώρες, η σταδιακή μείωση των επιδοτήσεων αναμένεται να κάνει, για τους μικρούς παραγωγούς, ασύμφορη την ενασχόληση. Σαν αποτέλεσμα, η παραγωγή του ελληνικού ελαιολάδου αναμένεται να μειωθεί σε 280.000 τόνους το 2020 σε σύγκριση με τον ετήσιο μέσο όρο των 310.000 τόνων κατά τα τελευταία πέντε χρόνια.

4.4. Ανάλυση S.W.O.T. του Κλάδου του Ελαιολάδου στην Ελλάδα

Η ανάλυση S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) αποτελεί ένα σύγχρονο διοικητικό εργαλείο ανάλυσης του περιβάλλοντος που υποβοηθά τη διαδικασία λήψης διοικητικών αποφάσεων. Παρά το γεγονός ότι η συγκεκριμένη ανάλυση χρησιμοποιείται ως εργαλείο μιας μεμονωμένης οικονομικής μονάδας, είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί και για την ανάλυση ενός ολόκληρου κλάδου. Στην ανάλυση που ακολουθεί παρουσιάζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία του ελληνικού κλάδου του ελαιολάδου, εστιάζοντας στις ευκαιρίες που δημιουργούνται για εξαγωγές και επισημαίνοντας τις απειλές που πρέπει να αντιμετωπιστούν.

➤ Τα **δυνατά σημεία** στα οποία μπορεί να βασιστεί ο κλάδος για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι:

- Η εγχώρια αγορά, παρά την οικονομική κρίση, χαρακτηρίζεται ως ικανοποιητική, χωρίς να διαφαίνονται σημάδια ενδεχόμενης πτώσης της ζήτησης. Το γεγονός αυτό εγγυάται την απορρόφηση μέρους της παραγωγής παρέχοντας στους επιχειρηματίες του κλάδου μία βάση, πάνω στην οποία μπορούν να οικοδομήσουν μια αναπτυξιακή πολιτική. Η Ελλάδα, όπως ήδη αναφέρθηκε, συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό παραγωγής «εξαιρετικά παρθένου» ελαιολάδου από οποιαδήποτε άλλη χώρα. Αδιαμφισβήτητα το γεγονός αυτό μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ταυτόχρονα να ενισχύσει το brand. Το ελληνικό έδαφος και κλίμα προσφέρεται για την ελαιοκαλλιέργεια. Ακόμη και σε περιοχές άγονες ή σε περιοχές όπου εγκαταλείπονται οι υπάρχουσες καλλιέργειες, είναι δυνατή η καλλιέργεια της ελιάς.

- Η δομή της αγοράς είναι ικανοποιητική, καθώς αφενός δεν απαρτίζεται αποκλειστικά από μικρές επιχειρήσεις που δεν έχουν τη δυνατότητα συμπίεσης του κόστους μέσω οικονομιών κλίμακας και αφετέρου δεν υφίσταται ολιγοπώλιο που θα περιορίζε τη δυνατότητα εξωστρεφούς δραστηριότητας σε πολλές οικονομικές μονάδες. Η σημαντική θέση που κατέχουν στην αγορά οι συνεταιρισμοί βοηθούν και στηρίζουν τους μεμονωμένους καλλιεργητές.

➤ Τα **αδύνατα σημεία** του ελληνικού κλάδου του ελαιολάδου μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- Το κόστος, από την πρωτογενή παραγωγή ως την τυποποίηση του προϊόντος, είναι ιδιαίτερα υψηλό λόγω της ύπαρξης πολλών μικρών εκμεταλλεύσεων που καθιστούν αδύνατη τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας. Οι μονάδες σύνθλιψης του καρπού και τυποποίησης είναι συνήθως μικρές και μη εκσυγχρονισμένες, επιβαρύνοντας το κόστος παραγωγής και ταυτόχρονα επηρεάζοντας αρνητικά τόσο την ποιότητα όσο και την ποσότητα, με συνέπεια τη μείωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας, ιδίως σε σχέση με τις άλλες μεσογειακές χώρες.

- Το μερίδιο στη διεθνή αγορά είναι εξαιρετικά μικρό. Παρά την τρίτη θέση στην παγκόσμια κατάταξη παραγωγών, το επίπεδο του brand είναι ιδιαίτερος χαμηλό. Η χαμηλή συμμετοχή της Ελλάδας στη διεθνή αγορά καθιστά την Ισπανία ρυθμιστή των εξελίξεων, όχι μόνο από τιμολογιακή πλευρά αλλά και από την ευρύτερη εμπορική πλευρά (π.χ. αποθέματα, εξαγωγικοί προορισμοί κλπ.).

- Το σημαντικότερο εμπορικό μειονέκτημα έγκειται στον τρόπο προώθησης του ελληνικού ελαιολάδου σε «χύμα» μορφή, χωρίς καμιά τυποποίηση τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει η σχετική αναγνωρισιμότητα και να στερεί πρόσθετη αξία από τη χώρα. Αυτή η αδυναμία είναι ιδιαίτερα εμφανής με την εξαγωγή σημαντικής ποσότητας χύμα ελαιολάδου σε ιταλικές κυρίως εταιρείες, οι οποίες στη συνέχεια το αξιοποιούν ως βελτιωτικό στα ελαιόλαδα που παράγουν, το τυποποιούν και το εξάγουν στη διεθνή αγορά, ως ιταλικό brand, δημιουργώντας πρόσθετη αξία για την Ιταλία.

➤ Αρκετές είναι **οι ευκαιρίες** για την ανέλιξη του κλάδου, παρά την οικονομική κρίση, που δεν πρέπει να μείνουν ανεκμετάλλευτες. Πιο συγκεκριμένα:

- Η παγκόσμια ζήτηση έχει σταθερά αυξητική τάση, ειδικά μετά την είσοδο του ελαιολάδου σε αγορές, όπου δεν συμπεριλαμβανόταν στις τοπικές διατροφικές συνήθειες (π.χ. Κίνα).

- Πολλές αγορές δεν θεωρούνται κορεσμένες (π.χ. Κίνα, Ρωσία) και κατά συνέπεια υπάρχει μια νέα ευκαιρία για το ελληνικό ελαιόλαδο να αποκτήσει, χωρίς μεγάλο κόστος, ισχυρή θέση.

- Ο συνδυασμός υψηλής ποιότητας προϊόντος και διαδικτύου βοηθάει στην προώθηση μικρών ποσοτήτων σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, χωρίς τη διαμεσολάβηση τρίτου.

➤ Σημαντικοί είναι και οι **κίνδυνοι** που ελλοχεύουν όμως, πέραν των ευκαιριών, και απειλούν τον ελληνικό κλάδο του ελαιολάδου:

- Η είσοδος νέων χωρών στη διεθνή αγορά, όπως η Τυνησία και η Τουρκία, με χαμηλό κόστος παραγωγής και, κατά συνέπεια, ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές.
- Η Κοινή Αγροτική Πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης περιορίζει τις επιδοτήσεις που προορίζονται για την Ελλάδα κατά 29% σε πραγματικούς όρους, (στο διάστημα έως το 2020) και εκτιμάται ότι θα επιφέρει πτώση του όγκου παραγωγής κατά 10% την επόμενη πενταετία. Κατά συνέπεια θα καταστεί ασύμφορο κάποιο τμήμα των εκμεταλλεύσεων ενώ ταυτόχρονα αίρεται η υποστήριξη σε επίδοξους επιχειρηματίες και καλλιεργητές.
- Η δημοσιονομική κατάσταση της χώρας δεν παρέχει τη δυνατότητα στο κράτος να προχωρήσει σε έργα και δραστηριότητες που θα ενίσχυαν την παραγωγή, όπως εδαφικές βελτιώσεις και ετήσιες δακοκτονίες.
- Το επιχειρηματικό περιβάλλον της χώρας βρίσκεται σε μια κατάσταση αβεβαιότητας, καθώς η υψηλή φορολόγηση και η γραφειοκρατία απειλούν όχι μόνο τους εν δυνάμει αλλά και τους υφιστάμενους επιχειρηματίες.

4.5. Ελληνικές Εξαγωγές Ελαιολάδου

Η εξαγωγή είναι η μόνη διέξοδος για το ελληνικό ελαιόλαδο, γι' αυτό όλοι οι εμπλεκόμενοι με την ελαιοπαραγωγή επενδύουν σε αυτή την προοπτική. Οι εξαγωγές του ελληνικού ελαιολάδου αφορούν το 35% της παραγωγής και στην πλειονότητά τους απευθύνονται στην Ιταλία¹⁰³. Ο κλάδος των τροφίμων πρωταγωνίστησε στις εξαγωγές, μετά το 2009, οπότε και παρατηρήθηκε σημαντική αύξηση των συνολικών εξαγωγών. Το 2012 καταγράφηκε αύξηση εξαγωγών ελαιολάδου στις ξένες αγορές κατά 58,5% σε σχέση με το 2011, συμβάλλοντας τα μέγιστα στην αύξηση κατά 2 δις ευρώ της αξίας των εξαγωγών.

Την πρώτη και την τρίτη θέση στις ελληνικές εξαγωγές ελαιολάδου κατέχουν η Ισπανία και η Ιταλία. Αυτές οι δύο χώρες, με την υψηλότερη παραγωγή παγκοσμίως, απορροφούν το 72% συνολικά της εξαγόμενης ποσότητας. Η «τριγωνική» εμπορική σχέση μεταξύ των τριών μεγαλύτερων παραγωγών χωρών συγκεντρώνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Η Ιταλία εισάγει σημαντική ποσότητα ισπανικού

¹⁰³ <http://www.sevitel.gr/node/52>

και ελληνικού ελαιόλαδου, περίπου το 60% της ελληνικής και 40% της ισπανικής παραγωγής. Αν για την Ιταλία η αδυναμία κάλυψης της εγχώριας ζήτησης αποτελεί έναν λόγο εισαγωγής, για την Ισπανία κάτι τέτοιο δεν ισχύει, επιβεβαιώνοντας την εισαγωγή και την μετέπειτα εξαγωγή του ελληνικού ελαιόλαδου. Το γεγονός ότι οι Ιταλοί και οι Ισπανοί αγοράζουν χύμα ελαιόλαδο από την Ελλάδα δεν είναι κατ' ανάγκη κακό, διότι δίνει μια διέξοδο στην πλεονασματική παραγωγή μας. Το θλιβερό είναι ότι οι Έλληνες δεν κατάφεραν να έχουν την πορεία των εξαγωγών που είχαν οι Ισπανοί ή οι Ιταλοί¹⁰⁴.

Οι ποσότητες του ελαιόλαδου που διακινούνται μέσω ροών διεθνούς εμπορίου σε καταναλωτές τρίτων χωρών προσέγγισαν το 1,3 εκατ. τόνους το 2014 από 0,2 εκατ. τόνους το 1990. Ως βασικές χώρες προορισμού ελληνικού ελαιόλαδου ξεχωρίζουν οι ΗΠΑ (15%), η Γαλλία (11%) και η Γερμανία (7%). Παράλληλα εμφανίζονται νέες δυναμικές αγορές για τις ελληνικές επιχειρήσεις, όπως η Ρωσία και η Κίνα¹⁰⁵ ενώ σημαντικές προοπτικές υπάρχουν στη Μ. Ανατολή και στη Λατινική Αμερική. Από την Κίνα μέχρι τη Βραζιλία και από το Βέλγιο και τη Γερμανία μέχρι τη Ρωσία, το ελληνικό ελαιόλαδο εκτιμάται και αυξάνει την αξία των εξαγωγών της χώρας, κατακτώντας επάξια τον τίτλο της «ναυαρχίδας» της εξωστρέφειας.

Στην Ιαπωνία, οι ελληνικές εξαγωγές παρθένου ελαιόλαδου, το 2015, σημείωσαν σημαντική αύξηση της τάξης του 63,6% ως προς την αξία έναντι του 2014 (5,8 εκατ. ευρώ έναντι 3,54 εκατ. ευρώ το 2014) και 60,4% ως προς την ποσότητα, διατηρώντας την ανοδική πορεία των τελευταίων ετών¹⁰⁶.

Το πλέον χαρακτηριστικό στοιχείο που καταδεικνύει τη δυναμική του ελληνικού ελαιόλαδου εκτός συνόρων, είναι η αύξηση της ζήτησης από αναδυόμενες αγορές όπως η Κίνα. Η αγορά της Κίνας είναι προς το παρόν περιορισμένη και εντοπίζεται στις μεγάλες πόλεις, η τιμή όμως του ελληνικού ελαιόλαδου κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα. Εκτιμάται ότι η συγκεκριμένη αγορά θα συνεχίσει να αναπτύσσεται, χάρη σε μια αναδυόμενη καταναλωτική ομάδα με υψηλό εισόδημα που στρέφεται προς την υιοθέτηση μιας πιο υγιεινής διατροφής¹⁰⁷.

Οι εξαγωγές του ελαιόλαδου, όπως προαναφέρθηκε, τις περισσότερες φορές είναι στη μορφή του «χύμα» ελαιόλαδου, πραγματοποιούνται όμως και εξαγωγές σε τυποποιημένη μορφή. Αν και η Ελλάδα σήμερα δεν έχει ικανοποιητική επώνυμη

¹⁰⁴ https://issuu.com/timetv/docs/book_118

¹⁰⁵ <http://www.dealnews.gr/roi/item/162703>, δημοσιεύτηκε 11/01/2016.

¹⁰⁶ <http://www.agrocapital.gr/Category/Eksagwges/Article/19621/ayxisi-kata-63.6-twn-ellinikwn-exagwgn-elaioladoy-stin-iaipwnia-to-2015>, δημοσιεύτηκε: 11/03/2016

¹⁰⁷ <http://agora.mfa.gr/agora/images/docs/rad>

παρουσία ελαιολάδου στο παγκόσμιο εμπόριο, ένα μεγάλο κομμάτι του τυποποιημένου επώνυμου ελαιολάδου άρχισε να εκπροσωπείται στις εξαγωγές της. Σε επίπεδο τυποποιημένου ελαιολάδου, τέσσερις επιχειρήσεις (Ελαΐς, Μινέρβα, Gaea και Nutria) ελέγχουν το 40% των εξαγωγών επώνυμων προϊόντων και το υπόλοιπο αφορά στους συνεταιρισμούς και σε 460 περίπου μικρότερες επιχειρήσεις, που παράγουν ελαιόλαδο¹⁰⁸.

Ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών Τυποποίησης Ελαιολάδου (ΣΕΒΙΤΕΛ) τα τελευταία 7-8 χρόνια υλοποιεί συγκεκριμένα προγράμματα, με σκοπό να ανοίξει νέες αγορές. Πρακτικά, έχει βοηθήσει τους εξαγωγείς-μέλη του, ώστε να μπορέσουν να αυξήσουν τις πωλήσεις προϊόντων τους σε περισσότερες από 14 χώρες. Έτσι, οι εξαγωγές τυποποιημένου ελαιολάδου ανέρχονται σε 25.000 τόνους ενώ ξεκίνησαν με 15.000 τόνους πριν από επτά χρόνια (η εσωτερική αγορά απορροφά γύρω στους 30.000 τόνους). Η αύξηση των εξαγωγών κατά 60% οφείλεται τόσο στα προγράμματα του ΣΕΒΙΤΕΛ όσο και στο γεγονός ότι η κρίση ώθησε τους ελαιοπαραγωγούς να στραφούν στις εξαγωγές και να επενδύουν στην ανάπτυξή τους.

Για το 2015, είναι εντυπωσιακή η αύξηση στις εξαγωγές λιπών και ελαίων (+301,3%), με προϊόν αιχμής το ελαιόλαδο, καθώς, μετά την ανάκαμψη των επιπέδων παραγωγής, η αύξηση σε αξία ανήλθε σε σχεδόν μισό δις ευρώ και σε ποσοστιαία βάση ξεπέρασε το 120%, συγκριτικά με το 2014.

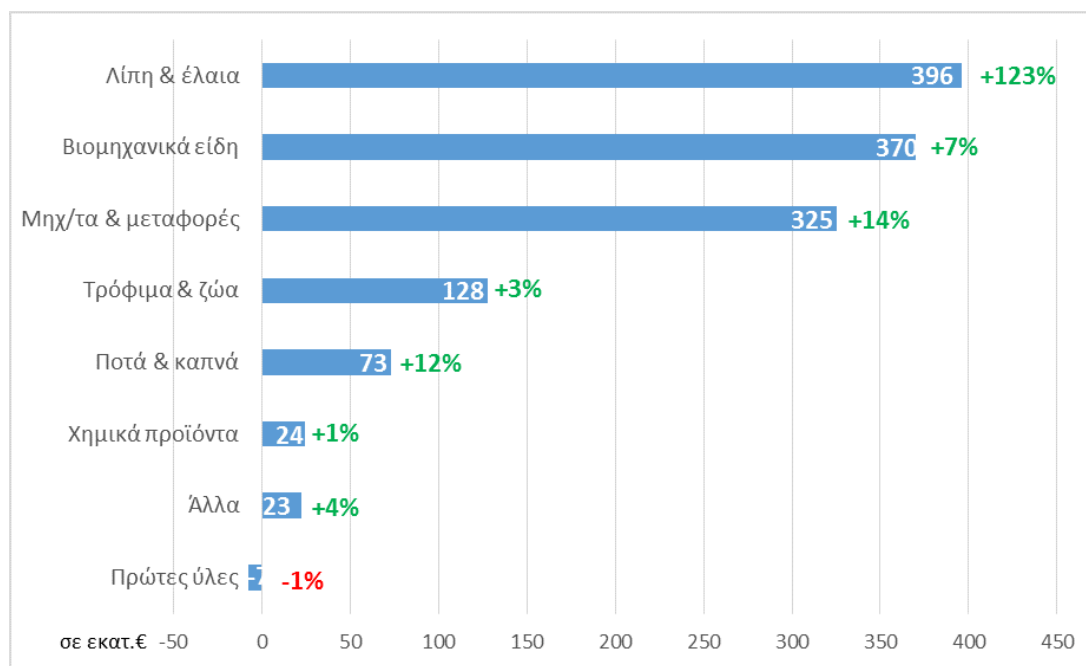
Πίνακας 8: Εξαγωγές 2015-2014

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΑΞΙΑ ΠΕΡΥΣΙ (εκατ. ευρώ)*	ΑΞΙΑ ΦΕΤΟΣ (εκατ. ευρώ)*	ΜΕΤΑΒΟΛΗ %
ΤΡΟΦΙΜΑ & ΖΩΝΤΑ ΖΩΑ	287,0	273,9	-4,6%
ΠΟΤΑ & ΚΑΠΝΟΣ	30,1	35,8	18,9%
ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	100,1	94,2	-5,9%
ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΗ-ΚΑΥΣΙΜΑ	862,8	487,2	-43,5%
ΛΑΔΙΑ	23,2	93,1	301,3%
ΧΗΜΙΚΑ	214,9	188,5	-12,3%
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ	291,1	303,8	4,4%
ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ	144,7	199,8	38,1%
ΔΙΑΦΟΡΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ	136,9	131,5	-3,9%
ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	38,0	55,8	46,8%
ΠΗΓΗ: ΠΣΕ-ΚΕΕΜ *Ανάλυση επί των εκτιμήσεων μηνός της ΕΛ-ΣΤΑΤ			

¹⁰⁸ <http://www.dealnews.gr/roi/item/162703>

Η πορεία των εξαγωγών ελαιολάδου το 2015 χαρακτηρίζεται από εκρηκτική άνοδο, καταγράφοντας ρεκόρ πενταετίας.

Διάγραμμα 6: Ετήσια μεταβολή ελληνικών εξαγωγών ανά κλάδο, πλην καυσίμων, σε αξία (εκατ. ευρώ), 2014-2015¹⁰⁹



Σύμφωνα με στοιχεία του Ελληνικού Συνδέσμου Εξαγωγέων, οι εξαγωγές του παρθένου ελαιολάδου υπερτριπλασιάστηκαν, σε σχέση με το 2014, καταλαμβάνοντας την τρίτη θέση (από την 14^η, το 2014) στη λίστα των 100 σημαντικότερων ελληνικών εξαγωγίμων προϊόντων. Συνολικά εξήχθησαν σε Ευρωπαϊκές χώρες αλλά και σε τρίτες χώρες πάνω από 85.000 τόνοι παρθένου ελαιολάδου, φτάνοντας σε αξία τα 407 εκατ. ευρώ¹¹⁰.

Τον μήνα Μάρτιο όμως του 2016, η συνεχιζόμενη αβεβαιότητα γύρω από τη διαπραγμάτευση δημιούργησε έντονες διακυμάνσεις και στο εξωτερικό εμπόριο της χώρας. Οι εξαγωγές μπορεί να υποχώρησαν οριακά τον Μάρτιο αλλά ο μεγάλος χαμένος είναι το ελαιόλαδο, οι εξαγωγές του οποίου μειώθηκαν σε αξία κατά 24,7% σε σχέση με την περυσινή εκρηκτική άνοδο. (Η Κομισιόν στις εαρινές προβλέψεις εκτιμά ότι η στασιμότητα αυτή θα διαρκέσει ως το τέλος του 2016).

¹⁰⁹ <http://www.seve.gr/default.aspx?lang=el-GR&loc=1&&page=589&newsid=1374>

¹¹⁰ <https://agrotikes-eykairies.gr/ekpaideusi/item/279-seminario-kante-exagoges-ladiou.html>

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνονται οι μεταβολές των εξαγωγών σε σημαντικούς κλάδους, τον Μάρτιο του 2016 σε σύγκριση με τον αντίστοιχο Μάρτιο του 2015¹¹¹.

Πίνακας 9 : Μεταβολές εξαγωγών Μάρτιος 2016-2015

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΑΞΙΑ ΠΕΡΥΣΙ (εκατ. ευρώ)*	ΑΞΙΑ ΦΕΤΟΣ (εκατ. ευρώ)*	ΜΕΤΑΒΟΛΗ %
ΤΡΟΦΙΜΑ & ΖΩΝΤΑ ΖΩΑ	333	365,8	9,8%
ΠΟΤΑ & ΚΑΠΝΟΣ	55,6	62,5	12,4%
ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	87,5	77,2	-11,8%
ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΗ-ΚΑΥΣΙΜΑ	724,9	462,3	-36,2%
ΛΑΔΙΑ	68	51,2	-24,7%
ΧΗΜΙΚΑ	249,4	250,9	0,6%
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ	382,5	367,4	-3,9%
ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ	230,1	249,9	8,6%
ΔΙΑΦΟΡΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ	166,1	165,4	-0,4%
ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	58,7	43,2	-26,4%
ΠΗΓΗ: ΠΣΕ-ΚΕΕΜ *Ανάλυση επί των εκτιμήσεων μηνός της ΕΛ-ΣΤΑΤ			

4.6. Συμπεράσματα

Σε ένα εξαιρετικά μεταβαλλόμενο διεθνές περιβάλλον, το ελληνικό ελαιόλαδο διαθέτει την υψηλή του ποιότητα. Η είσοδος νέων ανταγωνιστών και η αναθεώρηση της ΚΑΠ επιβάλλουν μια ριζική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο κλάδος στην Ελλάδα. Η έμφαση εστιάζεται στην τυποποίηση και τις οικονομίες κλίμακας.

Η Ελλάδα χαρακτηρίζεται από έλλειψη μάρκετινγκ, διαφοροποίησης του προϊόντος και ενημέρωσης των καταναλωτών σχετικά με την ποιότητα του ελληνικού ελαιολάδου. Σημαντικά είναι τα προβλήματα που δημιουργούνται από την επέκταση των μεριδίων των κύριων ανταγωνιστικών χωρών στη διεθνή αγορά σε συνδυασμό με την σχετικά περιορισμένη προβολή των ελληνικών προϊόντων στις ξένες αγορές. Επιπλέον οι Έλληνες εξαγωγείς έχουν να αντιμετωπίσουν και τη δυσπιστία των υποψηφίων αγοραστών τους, αφού δεν τους εμπιστεύονται εξαιτίας του οικονομικού κλίματος.

¹¹¹ <http://www.skai.gr/news/business/article/277040/mikti-eikona-exagogon-stin-arhi-tou-2015/#ixzz49PXRUDew>

Παραγωγοί, επιχειρηματίες, εξαγωγείς, επιστήμονες οφείλουν να αναζητήσουν μεθόδους για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των ξένων αγορών. Πρέπει να προσπαθήσουν πολύ και να κινηθούν γρήγορα αλλά και με αφοσίωση, επιμονή, υπομονή και σκληρή δουλειά προκειμένου να επικρατήσουν σε έναν τομέα, όπου οι ανταγωνιστές τους δραστηριοποιούνται τουλάχιστον επί 20 χρόνια.

Οι συνθήκες είναι ευνοϊκές και τα οφέλη από μια τέτοια αναδιάρθρωση μπορεί να είναι σημαντικά. Ο πρωτογενής τομέας, με τη συνεχή ανανέωση και εξέλιξη του, βρίσκει νέους τρόπους να προσεγγίσει την παγκόσμια αγορά, παρά τις μεγάλες οικονομικές προκλήσεις. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της σχετικής μελέτης της Διεύθυνσης Οικονομικής Ανάλυσης της Εθνικής Τράπεζας, η τυποποίηση και δημιουργία του ελληνικού brand θα μπορούσαν να αυξήσουν τα έσοδα από εξαγωγές ελληνικού ελαιολάδου κατά 250 εκατ. ευρώ ετησίως, προσεγγίζοντας τα 560 εκατ. ευρώ ετησίως από περίπου 310 εκατ. ευρώ κατά μέσο όρο την τελευταία πενταετία. Η ελαιοκομία στην Ελλάδα είναι η δραστηριότητα που εκτός από την οικονομική σπουδαιότητά της έχει και κοινωνική, περιβαλλοντική και πολιτιστική σημασία. Επιβάλλεται λοιπόν να εφαρμοστούν πολιτικές που θα στηρίξουν και θα διευρύνουν την ελαιοκαλλιέργεια στο μέλλον.

Με τη συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων φορέων, το ελληνικό ελαιόλαδο παραμένει στο προσκήνιο μιας ανταγωνιστικής διεθνούς αγοράς και το παραγόμενο όφελος μπορεί να μεγιστοποιηθεί και να διευρυνθεί. Το ελληνικό ελαιόλαδο έχει τη δυνατότητα να κατακτήσει τη διεθνή αγορά, γιατί είναι ανώτερο ποιοτικά και να αυξήσει τις εξαγωγές του έναντι των ισχυρών αντιπάλων. Οι διεθνείς εξελίξεις αποτελούν πρόκληση αλλά δημιουργούν και την επιτακτική ανάγκη της προσαρμογής σ' αυτές.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τις τελευταίες δεκαετίες, όλο και περισσότερες χώρες απελευθερώνουν σταδιακά τις διασυνοριακές ροές προϊόντων, υπηρεσιών και κεφαλαίων με αποτέλεσμα τη δημιουργία παγκόσμιων αγορών. Σε μια παγκόσμια οικονομία που χαρακτηρίζεται από την αύξηση του ανταγωνισμού, την ταχεία τεχνολογική πρόοδο, την ανάπτυξη σε όλους τους τομείς, οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές, εξετάζουν το ενδεχόμενο της διεθνοποίησης, για να επιβιώσουν στη νέα διεθνή οικονομική τάξη. Η επιχείρηση που στοχεύει στη διεθνοποίηση της, ακολουθεί μία επιλεγμένη στρατηγική που οδηγεί στην επίτευξη συγκεκριμένων, προκαθορισμένων στρατηγικών στόχων. Η επιλογή, από τα στελέχη της επιχείρησης, της κατάλληλης στρατηγικής διεθνούς επέκτασης επηρεάζει ιδιαίτερα την επιτυχή έκβαση της διεθνοποίησης.

Οι εξαγωγές είναι η σχετικά απλούστερη στρατηγική διεθνοποίησης, καθώς η προώθηση των προϊόντων της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές δεν συνεπάγεται μεγάλες νέες επενδύσεις ή υψηλή κεφαλαιακή δέσμευση, αφού το εξαγόμενο προϊόν μπορεί να παραχθεί στις υπάρχουσες εγκαταστάσεις. Μέσω των εξαγωγών οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα όχι μόνο να αυξήσουν τον τζίρο τους αλλά και να γίνουν περισσότερο γνωστές σε ξένες αγορές.

Όμως μπορεί οι εξαγωγές να είναι σημαντικές, δεν σημαίνει ότι είναι απαραίτητα και επικερδείς. Προτού μια εταιρεία αποφασίσει να εισέλθει σε μια νέα αγορά, να κατακτήσει μερίδιο αγοράς και έτσι να αυξήσει τις πωλήσεις και τα κέρδη, θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά την αγορά στην οποία θέλει να δραστηριοποιηθεί.

Για να επιτευχθεί η αύξηση των εξαγωγών απαιτείται να εφαρμοστούν στρατηγικές που θα δημιουργήσουν σταθερή υποδομή στις εξαγωγές (ανάπτυξη, επενδύσεις, τεχνολογική αναβάθμιση της παραγωγής), ώστε, με μεθοδευμένες ενέργειες και αντικειμενικά κριτήρια, να υλοποιούνται οι εξαγωγικοί στόχοι.

Η σημασία των εξαγωγών για τις ελληνικές επιχειρήσεις έγινε εμφανής μετά την είσοδο της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα. Από τότε άρχισε ο διεθνής ανταγωνισμός στα ελληνικά προϊόντα και η ανάγκη κατανόησης του διεθνούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Η διεθνής επέκταση μιας επιχείρησης, μέσω κάποιας από τις μεθόδους άσκησης εξαγωγικών δραστηριοτήτων, είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί από την επιχείρηση

γνώση των διαδικασιών και κανονισμών. Οι πρόσφατες εξελίξεις στον κλάδο των εξαγωγών στην Ελλάδα, παρά τη δύσκολη οικονομική συγκυρία στην οποία έχει περιέλθει η χώρα μας, είναι θετικές. Δείχνουν ότι η εξωστρέφεια δημιουργεί ευοίωνες προοπτικές αποδοχής των ελληνικών προϊόντων και ανάπτυξης.

Η στήριξη της εξαγωγικής δραστηριότητας των ελληνικών επιχειρήσεων από την πολιτεία και η δημιουργία εθνικής πολιτικής και στρατηγικής για την προώθηση των ελληνικών προϊόντων είναι απαραίτητη. Το εξαγωγικό εμπόριο αποτελεί θέμα κεφαλαιώδους σημασίας για την εθνική οικονομία μας. Το διεθνές οικονομικό περιβάλλον, οι νέες μορφές διεθνούς εμπορίου και οι νέες δυναμικές των εξαγωγών επιβάλλουν τον επαναπροσδιορισμό της εξαγωγικής στρατηγικής τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από την πολιτεία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Αγαπητός, Ι., Γ., (2001), Η τροχιά της Ελληνικής Οικονομίας τον 21^ο αιώνα, εκδόσεις Σταμούλη
- Γεωργακόπουλος, Θ., (1997), Εισαγωγή στη Δημόσια Οικονομική, Εκδόσεις Μπένου
- Θανόπουλος Γ. (2002), Το επιχειρείν στο παγκόσμιο χωριό μας, εκδόσεις Interbooks. Αθήνα
- Καραβίτης Η., Ν., (2008), Δημόσιο Χρέος και Έλλειμμα, Αθήνα, εκδόσεις Διοονικος
- Κυρκιλής Δ., (2002), Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, Α΄ έκδοση, εκδόσεις Κριτική
- Μπαμπινιώτης Γ. (1998), Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας
- Πανηγυράκης Γ., (1995), Διεθνές Εξαγωγικό Marketing, τομ. Ι, Πειραιάς, εκδόσεις Σταμούλη
- Παπαδάκης Β. (2012), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, 6^η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Παπανδρέου Β. (1986), Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και Αναπτυσσόμενες Χώρες: Η περίπτωση της Ελλάδας, Β΄ έκδοση, εκδόσεις Gutenberg
- Πιτέλης Χ. και Sugden R., (2002), Η φύση της πολυεθνικής επιχείρησης, εκδόσεις Τυπωθήτω
- Σιώμκος Ι.Γ., (2004), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Β΄ έκδοση, εκδόσεις Α. Σταμούλη
- Thomson A., Strickland A, Gamble J.,(2015), Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής, επιμέλεια Γ. Πολλάλης, Utoria
- Τράπεζα της Ελλάδος, (2010), Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών της Ελλάδος: Αιτίες Ανισορροπιών και Προτάσεις Πολιτικής. Επιμέλεια: Οικονόμου Γ., Σαμπεθάι Ι., Συμιγιάννης Γ.
- Χαζάκης Κ., (2003), Η Αρχιτεκτονική των Στρατηγικών Συμμαχιών: Μια κριτική αξιολόγηση, Επιθεώρηση Ελληνικής Ακαδημίας Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ι (1),
- Χατζηδημητρίου Γ. , Λόγοι και Στρατηγικές Διεθνοποίησης και οι Ελληνικές Επιχειρήσεις, περ. Αγορά Χωρίς Σύνορα, 3 (2) 1997

- Χατζηδημητρίου, Γ.Α., (2003), Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

Ξενόγλωσση

- Albaum G. , Strandskov J., Duerr E, (1998), International Marketing and Export Management, 3rd Edition, Addison Wesley Longman Ltd, Harlow
- Andrews, K. (1971), The Concept of Corporate Strategy, Homewood, IL: Irwin.
- Ansoff, I. (1985), Corporate Strategy, London Penguin.
- Barlett C.A. and Ghoshal S., (2002), Managing Across Borders, Boston: Harvard Business School Press
- Business Week, (1986), “Smoothing Sailing Overseas”, April 18
- Grant R. M., (2010), Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing.
- Griffin and Pustay, (1999), Business Essentials, Prentice Hall, New Jersey
- Hamel G., Doz Y. and Prahalad C., (1989), Collaborate with your competitors and win, Harvard Business Review
- Hofer, C.W. and D. Schendel, (1978), Strategy Formulation: Analytical Concepts, West.
- Johanson J. and Vahlne J.E., (1990), The Mechanism of Internationalisation, International Marketing Review, 7(4)
- Johanson J. and Wiedersheim P., (October 1975), The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases, Journal of Management Studies, 12
- Johnson, G, K. Scholes and R. Whittington, (2011), Exploring Strategy Prentice Hall, 9th Edition.
- Kirkconnell P.K., (Autumn 1988), Practical Thinking about Going International, Business Quarterly, 53
- Knickerbocker F.T., (1973), Oligopolistic Reaction and The Multinational Enterprise, Harvard Business School, Boston
- Krugman & Obstfeld, (2011), International Economics: Theory and Policy, 9th Edition
- Larimo J., (2003), Form of Investment by Nordic Firms in World Markets, Journal of Business Research

- Mintzberg, H. (1987), The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, California Management Review
- Pedersen B. and Pedersen T., (1999), Fast and Slow Commitment to Foreign Markets: What causes the difference?, Journal of International Management
- Porter M. (1996), What is Strategy? , Harvard business Review.
- Porter M., (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Performance, New York, The Free Press
- Porter M., (1990a), The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review, 90
- Westhead, P., Ucbasaran, D. & Binks, M., (2004) Internationalization Strategies Selected by Established Rural & Urban SMEs, Journal of small Business and Enterprise Development, Vol.11, No. 1

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- <https://www.euretirio.com/exagoges/>
- <http://st.merig.eu/?id=69&L=4>
- <http://st.merig.eu/index.php?id=60&L=4>
- <https://greekmarketing.wordpress.com/2007/11/>
- http://trawbor.eu/wp-content/uploads/2014/12/D-3-2-1-Exporters_Manual_GR_v9.pdf
- ΣΕΒ, 14 Προτάσεις για ανάπτυξη της εξωστρέφειας, <http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents>,
- Η πορεία του εξωτερικού εμπορίου της Ελλάδας στα χρόνια της ύφεσης, ανά κύρια κατηγορία προϊόντων (2008-2014), No 75, Μάρτιος 2015, http://www.pcci.gr/evepimages/PSE-OIEXAGOGESSTACHRONIATISKRISIS_F8828....pdf
- <http://www.iefimerida.gr/news/244499/exagoges-2015-kleinei-me-apoleies-pano-apo-5-logo-ton-capital-controls#ixzz48zLbj2dr>, δημοσίευση:08/01/2016.
- http://www.ethnos.gr/oikonomia/arthro/ta_100_pio_eksagogima_ellinika_proi_onta-64250301/ δημοσιεύτηκε 14/09/2015.

- ΣΕΒ: Έτσι θα φτάσουν οι εξαγωγές στο 40% του ΑΕΠ, εφημερίδα «Το Βήμα», δημοσίευση: 22/05/2015
<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=706466>
- <http://www.indexmundi.com/>
- Ελαιόλαδο: δημιουργώντας το ελληνικό brand,
<http://www.hrcc.gr/new/index.php/el/business-info/import-export>, δημοσιεύτηκε: 19/05/2015
- <http://www.infoil.gr/el/quality-criteria-olive/2011-04-08-09-12-08/125?tmpl=component>
- <http://www.dealnews.gr/roi/item/162703>, δημοσιεύτηκε 11/01/2016
- <http://www.sevitel.gr/node/52>
- https://issuu.com/timetv/docs/book_118
- <http://www.sevitel.gr/node/52>
- https://issuu.com/timetv/docs/book_118
- <http://www.seve.gr/default.aspx?lang=el-GR&loc=1&&page=589&newsid=1374>
- <https://agrotikes-eykairies.gr/ekpaideusi/item/279-seminario-kante-exagoges-ladiou.html>
- <http://www.agrocapital.gr/Category/Eksagwges/Article/19621/ayxisi-kata-63,6-twn-ellinikwn-exagwgn-elaioladoy-stin-iapwnia-to-2015>, δημοσιεύτηκε: 11/03/2016