

ΕΡΓΟ:

“Boosting Business Support to SMEs through setting up Mobile Fair and innovative services in the cross-border territory”, με ακρωνύμιο FAIR FOR ALL, του διασυνοριακού προγράμματος INTERREG V-A «ΕΛΛΑΔΑ - ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ 2014- 2020».

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 3.1.3:

«Εργαλείο μεθοδολογίας εντοπισμού εξαγωγικών ευκαιριών»

Ξάνθη, Σεπτέμβριος 2022

ΑΝΑΘΕΤΟΥΣΑ ΑΡΧΗ:



ΑΝΑΔΟΧΟΣ:



«Το έργο FAIR FOR ALL συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) και από εθνικούς πόρους των χωρών που συμμετέχουν στο Πρόγραμμα Συνεργασίας Interreg V-A «Ελλάδα-Βουλγαρία 2014-2020».»

«Το περιεχόμενο αυτής της μελέτης είναι αποκλειστική ευθύνη του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Ξάνθης και σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι αντικατοπτρίζει τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, των χωρών που συμμετέχουν, της Διαχειριστικής Αρχής και της Κοινής Γραμματείας.»

Project Website: www.fairforall.eu

Πίνακας περιεχομένων

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	6
Εισαγωγική Ανάλυση κατάστασης Διεθνούς και Διασυνοριακού Εμπορίου και Εξαγωγών	6
1.1 Η Λειτουργία του Διεθνούς Εμπορίου	6
1.2 Η Διαφορά Διεθνούς και Εγχώριας Επιχειρηματικής Δραστηριότητας	6
1.3 Στάδια Διεθνοποίησης Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων	7
1.4 Οι Εξαγωγές (Exports)	7
1.5 Παγκόσμιες εμπορικές τάσεις από τη Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη (United Nations Conference on Trade and Development)	8
1.6 Εμπορικές τάσεις στις μεγάλες οικονομίες	8
1.7 Οικονομικές σχέσεις Ελλάδας – Βουλγαρίας	10
1.7.1 Εμπόριο Αγαθών	10
1.7.2 Εμπόριο Υπηρεσιών	13
1.8 Άμεσες Επενδύσεις	15
1.8.1 Επενδύσεις της Ελλάδας στη Βουλγαρία	15
1.8.2 Επενδύσεις της Βουλγαρίας στην Ελλάδα	16
1.9 Θεσμικό πλαίσιο οικονομικής συνεργασίας Ελλάδας- Βουλγαρίας	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	18
Χαρακτηριστικά της Αγοράς - Στόχου & Επίδραση αυτών στην Εξαγωγική Επίδοση	18
2.1 Ευκαιρίες στις Αναπτυσσόμενες Αγορές	20
2.2 Ανάπτυξη Δυνητικής Αγοράς	22
2.2.1 Πρόβλεψη της Ζήτησης	22
2.3 Πολιτισμική Απόσταση	23
2.4 Συγκριτικά Πλεονεκτήματα της Αγοράς	24
2.4.1 Ανισότητα Εισοδήματος	24
2.4.2 Ανισότητα του Φύλου	24
2.4.3 Οικονομική Ελευθερία	24
2.4.4 Υποδομές	25
2.5 Συμπεράσματα	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	27
Οι Εμπορικοί Φραγμοί στην Εξαγωγική δραστηριότητα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	27
3.1 Εσωτερικοί Φραγμοί	28

3.1.1 Φραγμοί Πληροφόρησης.....	28
3.1.2 Λειτουργικοί Φραγμοί	29
3.1.3 Φραγμοί Μάρκετινγκ.....	30
3.2 Εξωτερικοί Φραγμοί.....	32
3.2.1 Κυβερνητικοί Φραγμοί	32
3.2.2 Διαδικαστικοί Φραγμοί	33
3.2.3 Φραγμοί Κουλτούρας	34
3.3 Σύνοψη.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	37
Στρατηγικές και εργαλεία για τη βέλτιστη επιλογή της Αγοράς - Στόχου για εξαγωγική επέκταση...37	
4.1 Τμηματοποίηση Αγορών	37
4.2 Εξαγωγική Επέκταση σε Συγγενείς & Απομακρυσμένες Αγορές.....	38
4.3 Η Συστηματική Προσέγγιση στην Επιλογή της Αγοράς – Στόχου	39
4.4 Η Επίδραση των Χαρακτηριστικών των Μ.Μ.Ε. στη Διαδικασία Επιλογής Αγοράς-Στόχου..41	
4.4.1 Το Μέγεθος της Επιχείρησης	41
4.4.2 Η Εμπειρία της Επιχείρησης στις Διεθνείς Δραστηριότητες.....	42
4.4.3 Ο Εξαγωγικός Προσανατολισμός των Επιχειρήσεων	42
4.4.4 Στρατηγικές Συμμαχίες	43
4.5 Το Εργαλείο Ανάλυσης Ευκαιριών των Ξένων Αγορών	43
4.6 Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Εξαγωγικής Ετοιμότητας	47
4.7 Προτάσεις	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	51
Export Plan για τις Διασυνοριακές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.....	51
5.1 Έννοια και Ορισμός του Διεθνούς και Εξαγωγικού Μάρκετινγκ	51
5.2 Η Σημασία του Επιχειρηματικού Εξαγωγικού Σχεδίου	52
EXPORT PLAN	54
Α. Παρουσίαση της επιχείρησης.....	54
Β. Προϊόντα και Υπηρεσίες	54
Γ. Στρατηγική εισαγωγής σε νέες αγορές	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	56
Ανάλυση των Μελετών Περιπτώσεων.....	56
6.1 Η επιτυχημένη περίπτωση της NanoPhos	56
6.2 Η επιτυχημένη περίπτωση της Raycar.....	59
7. Παράρτημα.....	61

7.1 Χρήσιμες διευθύνσεις	61
7.2 Προφίλ και επιδόσεις χωρών	61
7.3 Πληροφόρηση για Φορολογικά - Τελωνειακά θέματα & Διαδικασίες Εξαγωγών	62
7.4 Φορείς - Οργανισμοί	62
7.5 Διεθνείς Εκθέσεις	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	63
ΠΗΓΕΣ	64

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1: Κατανομή των ελληνικών εταιρειών στη Βουλγαρία ανά περιοχή.....	16
Τα Σχήμα 2: Δομικά Στοιχεία του Εργαλείου Ανάλυσης Ευκαιριών των Ξένων Αγορών, κατά τους Ozturk et al. (2015).	44
Σχήμα 3: Οι Τέσσερις Ομάδες του Εργαλείου Ανάλυσης Ευκαιριών των Ξένων Αγορών, κατά τους Ozturk et al. (2015).	46

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Εμπορικό ισοζύγιο Ελλάδας – Βουλγαρίας	10
Πίνακας 2: Ελληνικές εξαγωγές στη Βουλγαρία – μεγάλες κατηγορίες.....	11
Πίνακας 3: Ελληνικές εισαγωγές από τη Βουλγαρία – μεγάλες κατηγορίες.....	12
Πίνακας 4: Ισοζύγιο Υπηρεσιών Ελλάδας - Βουλγαρίας.....	13
Πίνακας 5: Εισπράξεις της Ελλάδας από τη Βουλγαρία	13
Πίνακας 6: Τουριστικές αφίξεις στην Ελλάδα από τη Βουλγαρία.....	14
Πίνακας 7: Επενδύσεις της Ελλάδας στη Βουλγαρία.....	15
Πίνακας 8: Επενδύσεις της Βουλγαρίας στην Ελλάδα.....	16

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον είναι περισσότερο ανταγωνιστικό από ποτέ. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες και οι οικονομικές συναλλαγές επεκτείνονται πλέον σε παγκόσμιο επίπεδο, με εντυπωσιακή αύξηση της ισχύος και της πολυπλοκότητας των διασυνδέσεων και της εξάρτησης μεταξύ των αγορών και των οικονομιών διαφορετικών χωρών.

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της διεθνοποίησης των οικονομικών δραστηριοτήτων που διανύουμε αλλά και των ραγδαίων αλλαγών και εξελίξεων, όλες οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, κλάδου δραστηριότητας, προέλευσης, θεσμικής ή κεφαλαιακής σύνθεσης ή διοικητικής δομής, αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της επιλογής μοντέλου διεθνοποίησης για να επεκταθούν στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η παρούσα μελέτη στοχεύει να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο για τα διοικητικά στελέχη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που εξετάζουν τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων τους στις αγορές του εξωτερικού.

Η μελέτη εκπονήθηκε στα πλαίσια του τρίτου πακέτου εργασίας (WP3: Current Status Analysis-Assessment & Tools), του έργου “Boosting Business Support to SMEs through setting up Mobile Fair and innovative services in the cross-border territory”, με ακρωνύμιο FAIR FOR ALL, του Διασυνοριακού Προγράμματος INTERREG V-A «ΕΛΛΑΔΑ - ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ 2014- 2020» και περιλαμβάνει μια ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης του εμπορίου στις διεθνείς και διασυνοριακές αγορές, τον τρόπο λειτουργίας του διεθνούς εμπορίου και τις στρατηγικές - μεθόδους εισόδου σε ξένες αγορές. Ακόμη μελετώνται τα στάδια διεθνοποίησης ενός προϊόντος, αλλά και προβλήματα και φραγμούς που ενδέχεται η επιχείρηση να συναντήσει. Παράλληλα γίνεται καταγραφή των μεθόδων εντοπισμού ευκαιριών εξαγωγής, ανάλυση των χαρακτηριστικών της αγοράς-στόχου και πώς αυτά τα χαρακτηριστικά επιδρούν στην εξαγωγική επίδοση των εταιριών. Ακολουθεί έρευνα στρατηγικών και εργαλείων που οδηγούν στην βέλτιστη επιλογή της αγοράς – στόχου, με σκοπό την εξαγωγική επέκταση, ανάλυση συγκεκριμένου εξαγωγικού πλάνου ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις Διασυνοριακές ΜμΕ και τέλος ανάλυση μελετών περίπτωσης επιτυχημένων εξαγωγικών επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγική Ανάλυση κατάστασης Διεθνούς και Διασυνοριακού Εμπορίου και Εξαγωγών

1.1 Η Λειτουργία του Διεθνούς Εμπορίου

Το εξωτερικό εμπόριο αποτελεί βασικό συντελεστή της οικονομικής ανάπτυξης κάθε χώρας, δεδομένου ότι οι εξαγωγές διευρύνουν τις αγορές στο εξωτερικό, επομένως και την εγχώρια παραγωγή, συμβάλλοντας κατ' αυτόν τον τρόπο στην επίτευξη οικονομικών κλίμακας, ενώ οι εισαγωγές εφοδιάζουν την εγχώρια αγορά με αγαθά που δεν παράγονται εγχώρια, ή παράγονται πιο ακριβά. Βέβαια, η επίδραση του εξωτερικού εμπορίου στην οικονομική ανάπτυξη εξαρτάται από τη διαμόρφωση των όρων εμπορίου (εξαγωγές προς εισαγωγές). Η βελτίωση των όρων εμπορίου δημιουργεί συμπληρωματικούς πόρους και την επιταχύνει, ενώ η χειροτέρευσή τους, αφαιρεί πόρους και την επιβραδύνει.

1.2 Η Διαφορά Διεθνούς και Εγχώριας Επιχειρηματικής Δραστηριότητας

Προτού γίνει λόγος για τις εξαγωγές, οι οποίες αποτελούν μία από τις στρατηγικές άσκησης διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τη διαφορά μεταξύ διεθνούς και εγχώριας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η διεθνής επιχειρηματική δραστηριότητα διαφέρει από την εγχώρια, από την άποψη ότι μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται εκτός των συνόρων, υποχρεούται να αντιμετωπίσει τις δυνάμεις τριών ειδών περιβάλλοντος: του εγχωρίου, του αλλοδαπού και του διεθνούς. Αντίθετα, μια επιχείρηση της οποίας οι δραστηριότητες διεξάγονται εντός των συνόρων μιας χώρας καλείται να ασχοληθεί σχεδόν αποκλειστικά με το εγχώριο περιβάλλον. Στην πράξη βέβαια, καμία εγχώρια επιχείρηση δεν μπορεί να είναι πλήρως απελευθερωμένη από τις αλλοδαπές ή διεθνείς περιβαλλοντικές δυνάμεις, κι αυτό γιατί ελλοχεύει πάντα ο κίνδυνος να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό ξένων εισαγωγών ή ξένων ανταγωνιστών που δραστηριοποιούνται στη δική της αγορά.

Οι παρακάτω ορισμοί μας βοηθούν να αντιληφθούμε πλήρως τη σημασία των περιβαλλοντικών δυνάμεων :

- Περιβάλλον: Όλες οι δυνάμεις που επηρεάζουν τη ζωή και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Διακρίνονται σε εξωτερικές και εσωτερικές ή ανεξέλεγκτες και ελεγχόμενες αντίστοιχα.
- Ανεξέλεγκτες δυνάμεις: Όλες οι εξωτερικές δυνάμεις τις οποίες η διοίκηση της επιχείρησης δεν έχει τη δυνατότητα να τις ελέγξει άμεσα, παρόλο που μπορεί να τις επηρεάσει (κοινωνικοοικονομικές, πολιτικές, τεχνολογικές, νομικές, χρηματοοικονομικές, ανταγωνιστικές κ.α.).
- Ελεγχόμενες δυνάμεις: Όλες οι εσωτερικές δυνάμεις που πρέπει να διαχειριστεί η διοίκηση της επιχείρησης ώστε να προσαρμοστεί σε τυχόν μεταβολές των ανεξέλεγκτων δυνάμεων.
- Εγχώριο περιβάλλον: Όλες οι ανεξέλεγκτες δυνάμεις που επικρατούν στη χώρα προέλευσης, που περιβάλλουν και επηρεάζουν τη ζωή και την ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Αλλοδαπό περιβάλλον: Όλες οι ανεξέλεγκτες δυνάμεις που προκύπτουν εκτός της χώρας καταγωγής, που περιβάλλουν και επηρεάζουν την επιχείρηση.
- Διεθνές περιβάλλον: Η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε εγχώριες και αλλοδαπές/εξωτερικές περιβαλλοντικές δυνάμεις ή ανάμεσα σε ομάδες εξωτερικών περιβαλλοντικών δυνάμεων.

1.3 Στάδια Διεθνοποίησης Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων

Η «διεθνοποίηση» των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης περνάει μέσα από μια σειρά από στάδια τα οποία συνοψίζονται ως εξής :

Στάδιο 1: Η διοίκηση της επιχείρησης δεν ενδιαφέρεται για εξαγωγές και δε θα ανταποκρινόταν ακόμη και σε παραγγελίες που γίνονται χωρίς καμιά προσπάθεια από μέρους της.

Στάδιο 2: Η διοίκηση είναι διατεθειμένη να εκτελέσει τέτοιες παραγγελίες αλλά δεν καταβάλλει προσπάθειες να εκμεταλλευτεί ενεργά τη δυνατότητα εξαγωγής.

Στάδιο 3: Η διοίκηση εκμεταλλεύεται ενεργά τις ευκαιριακές δυνατότητες εξαγωγών.

Στάδιο 4: Η επιχείρηση εξάγει δοκιμαστικά σε κάποια χώρα που ψυχολογικά υπάρχει η αίσθηση ότι είναι « κοντά ».

Στάδιο 5: Η επιχείρηση γίνεται έμπειρος εξαγωγέας στη χώρα αυτή.

Στάδιο 6: Η διοίκηση εξετάζει τη δυνατότητα εξαγωγών σε άλλες χώρες, για τις οποίες υπάρχει η αίσθηση ότι είναι διαφορετικές.

Σύμφωνα και με περαιτέρω μελέτες των σταδίων της διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης υπάρχει μια κλίμακα στη συλλογή και συστηματική ανάλυση πληροφοριών για τις εναλλακτικές δυνατότητες μια τέτοιας διεθνοποίησης. Η κλιμάκωση αυτή είναι ταυτόχρονα αντανάκλαση του αυξημένου ενδιαφέροντος των διοικούντων για τις διεθνείς δραστηριότητες, και άμεση συνέπεια της μεγαλύτερης πολυπλοκότητας και των συναφών κινδύνων της εντατικότερης διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων της. Σ' αυτό παίζει ρόλο η πολυμορφία και ποικιλία των χαρακτηριστικών των διεθνών αγορών, όσον αφορά την οικονομική, θεσμική, πολιτική, τεχνολογική και πολιτιστική δομή.

1.4 Οι Εξαγωγές (Exports)

Οι εξαγωγές αποτελούν την πρώτη μορφή διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που χρησιμοποιήθηκε από τις επιχειρήσεις κι αυτό γιατί είναι η σχετικά απλούστερη στρατηγική επέκτασης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης στις διεθνείς αγορές. Ως εξαγωγές μπορούμε να ορίσουμε τη μεταφορά οποιουδήποτε εγχώριου προϊόντος ή υπηρεσίας σε προορισμό εκτός μιας χώρας ή μιας περιοχής. Είναι το αντίθετο των εισαγωγών, που είναι η μεταφορά οποιουδήποτε προϊόντος ή υπηρεσίας σε μια χώρα ή περιοχή από ένα εξωτερικό σημείο προέλευσης. Στην πιο απλοϊκή τους μορφή, οι εξαγωγές απαιτούν ελάχιστη δέσμευση πόρων (οικονομικών, ανθρώπινων κ.α.), χαμηλά κεφάλαια επένδυσης, έχουν σχετικά μικρούς χρηματοοικονομικούς κινδύνους, ενώ διατηρούν παράλληλα την ευελιξία τους στην ξένη αγορά. Παρόλα αυτά, η εξαγωγική διαδικασία δεν παύει να είναι ιδιαίτερα δύσκολη και πολύπλοκη σε σύγκριση με τη διαδικασία πώλησης προϊόντων της επιχείρησης στην εγχώρια αγορά. Οι εξαγωγικές ή αλλιώς εξωστρεφείς επιχειρήσεις και κυρίως οι μικρομεσαίες, αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα στην προσπάθειά τους να πουλήσουν τα προϊόντα τους στις αλλοδαπές αγορές. Τα προβλήματα αυτά μπορεί να οφείλονται είτε σε εσωτερικές αδυναμίες και ελλείψεις της ίδιας της επιχείρησης, είτε σε παράγοντες του εξωτερικού τοπικού, αλλοδαπού και διεθνούς περιβάλλοντος, τους οποίους δεν μπορεί να επηρεάσει. Για παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις καλούνται να ξεπεράσουν σημαντικά νομικά και γραφειοκρατικά εμπόδια για να καταφέρουν να προωθήσουν τα προϊόντα τους σε ξένες χώρες.

Επομένως, για να καταφέρει μια επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί στο εξωτερικό, απαιτείται να είναι στελεχωμένη με ανθρώπινο δυναμικό εξειδικευμένο και με εμπειρία στο χώρο των εξαγωγών ώστε να μπορεί να ελαχιστοποιεί τα κόστη, να μεγιστοποιεί τα οφέλη και να αποφεύγει ή να ξεπερνά τα εμπόδια που πιθανόν να της παρουσιαστούν.

1.5 Παγκόσμιες εμπορικές τάσεις από τη Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη (United Nations Conference on Trade and Development)

Η αύξηση του παγκόσμιου εμπορίου παρέμεινε ισχυρή κατά τη διάρκεια του 2021, καθώς η αξία του συνέχισε να αυξάνεται σε κάθε τρίμηνο του 2021. Η αύξηση του εμπορίου δεν περιορίστηκε μόνο στα αγαθά. Το εμπόριο υπηρεσιών αυξήθηκε επίσης σημαντικά κατά την διάρκεια του 2021, για να φτάσει τελικά στα προ της πανδημίας επίπεδα κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2021.

Συνολικά, η αξία του παγκόσμιου εμπορίου έφθασε σε επίπεδο ρεκόρ περίπου 28,5 τρισεκατομμυρίων δολαρίων (ΗΠΑ) το 2021, σημειώνοντας αύξηση κατά περίπου 25% σε σχέση με το 2020 και αύξηση κατά περίπου 13% σε σχέση με το προ της πανδημίας επίπεδο του 2019. Ενώ η μεγαλύτερη ανάπτυξη του παγκόσμιου εμπορίου επικράτησε κατά το πρώτο εξάμηνο του 2021, η ανάπτυξη συνεχίστηκε το δεύτερο εξάμηνο του 2021. Μετά από ένα σχετικά «αργό» τρίτο τρίμηνο, η ανάπτυξη του εμπορίου επιταχύνθηκε ξανά το 4ο τρίμηνο του 2021, όταν η αξία του παγκόσμιου εμπορίου αυξήθηκε κατά περίπου 3 τοις εκατό σε σχέση με το τρίτο τρίμηνο του 2021.

Το εμπόριο αγαθών και το εμπόριο υπηρεσιών ακολούθησαν παρόμοια πρότυπα κατά τη διάρκεια του 2021, με ισχυρότερες αυξήσεις κατά το πρώτο εξάμηνο της χρονιάς. Η αύξηση του εμπορίου συνέχισε να είναι θετική τόσο για τα αγαθά όσο και για τις υπηρεσίες το τρίτο τρίμηνο του 2021 και ιδίως το τέταρτο τρίμηνο του 2021.

Κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2021, το εμπόριο αγαθών αυξήθηκε κατά σχεδόν 200 δισεκατομμύρια δολάρια (ΗΠΑ) και έφτασε περίπου τα 5,8 τρισεκατομμύρια δολάρια (ΗΠΑ), ένα νέο ρεκόρ. Κατά τη διάρκεια του τέταρτου τριμήνου, την ίδια περίοδο, το εμπόριο υπηρεσιών αυξήθηκε κατά περίπου 50 δισεκατομμύρια δολάρια (ΗΠΑ) φτάνοντας περίπου τα 1,6 τρισεκατομμύρια δολάρια, μια αξία λίγο πάνω από τα προ-πανδημικά επίπεδα. Σε ετήσια βάση, το εμπόριο αγαθών ξεπέρασε σημαντικά το εμπόριο υπηρεσιών, με αύξηση περίπου 27% και 17% αντίστοιχα.

Η πρόβλεψη της UNCTAD έδειξε ότι η αύξηση του εμπορίου θα επιβραδυνθεί κατά το πρώτο τρίμηνο του 2022. Αναμένονται θετικοί ρυθμοί αύξησης τόσο για το εμπόριο αγαθών όσο και για το εμπόριο υπηρεσιών, έστω και οριακά, μόνο διατηρώντας τις εμπορικές αξίες σε παρόμοια επίπεδα με το 4ο τρίμηνο του 2021.

Η θετική τάση του διεθνούς εμπορίου το 2021 ήταν σε μεγάλο βαθμό αποτέλεσμα της αύξησης των τιμών των βασικών εμπορευμάτων, της υποχώρησης των περιορισμών λόγω πανδημίας και της ισχυρής ανάκαμψης της ζήτησης λόγω των πακέτων οικονομικής τόνωσης.

1.6 Εμπορικές τάσεις στις μεγάλες οικονομίες

Οι τάσεις των εισαγωγών και εξαγωγών ορισμένων από τις σημαντικότερες εμπορικές οικονομίες του κόσμου απεικονίζουν περαιτέρω τα πρότυπα της αύξησης του εμπορίου κατά τα τελευταία τρίμηνα. Το τέταρτο τρίμηνο του 2021, το εμπόριο αγαθών σε όλες τις μεγάλες οικονομίες ήταν πολύ πάνω από τα προ της πανδημίας επίπεδα του 2019, τόσο για τις εισαγωγές όσο και για τις εξαγωγές. Τα αρνητικά ποσοστά ανά τρίμηνο αποκαλύπτουν ότι οι θετικές τάσεις των εξαγωγών αντιστράφηκαν

για ορισμένες από τις σημαντικότερες οικονομίες κατά το 4ο τρίμηνο του 2021. Ωστόσο, η αύξηση των εξαγωγών κατά την περίοδο αυτή παρέμεινε ισχυρή για την Κίνα, τις Ηνωμένες Πολιτείες και τη Δημοκρατία της Κορέας. Αντίθετα, οι τάσεις των εισαγωγών συνέχισαν να είναι θετικές.

Τα στοιχεία για τις υπηρεσίες αναφέρονται με καθυστέρηση ενός τριμήνου. Το γ' τρίμηνο του 2021, το εμπόριο υπηρεσιών για τις περισσότερες μεγάλες οικονομίες εξακολουθούσε να είναι σημαντικά χαμηλότερο από τους προ της πανδημίας μέσους όρους του 2019. Ωστόσο, όπως προκύπτει από τα ποσοστά τριμήνου προς τρίμηνο, το γ' τρίμηνο του 2021 σηματοδότησε σημαντική ανάκαμψη του εμπορίου υπηρεσιών για όλες τις μεγάλες οικονομίες, με εξαίρεση την Ιαπωνία.

<u>ΑΓΑΘΑ</u>	Δ΄ ΤΡΙΜΗΝΟ ΤΟΥ 2021 ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΜΕΣΟ ΟΡΟ ΤΟΥ 2019		Δ΄ ΤΡΙΜΗΝΟ ΤΟΥ 2021 ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ Γ΄ ΤΡΙΜΗΝΟ ΤΟΥ 2021	
	ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ	ΕΞΑΓΩΓΕΣ	ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ	ΕΞΑΓΩΓΕΣ
Βραζιλία	↑ 33%	↑ 23%	↑ 11%	↓ 7%
Κίνα	↑ 32%	↑ 43%	↑ 2%	↑ 6%
Ινδία	↑ 32%	↑ 25%	↑ 4%	↓ 1%
Ιαπωνία	↑ 13%	↑ 6%	↑ 2%	↓ 2%
Δημοκρατία Κορέας	↑ 34%	↑ 26%	↑ 6%	↑ 3%
Ρωσική Ομοσπονδία	↑ 24%	↑ 33%	↑ 2%	↑ 3%
Νότια Αφρική	↑ 9%	↑ 35%	0%	↓ 2%
Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής	↑ 20%	↑ 12%	↑ 5%	↑ 4%
Ευρωπαϊκή Ένωση	↑ 27%	↑ 10%	↑ 9%	↑ 1%

<u>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</u>	Γ΄ ΤΡΙΜΗΝΟ ΤΟΥ 2021 ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΜΕΣΟ ΟΡΟ ΤΟΥ 2019		Γ΄ ΤΡΙΜΗΝΟ ΤΟΥ 2021 ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ Γ΄ ΤΡΙΜΗΝΟ ΤΟΥ 2021	
	ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ	ΕΞΑΓΩΓΕΣ	ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ	ΕΞΑΓΩΓΕΣ
Βραζιλία	↓ 26%	↑ 1%	↑ 2%	↑ 3%
Κίνα	↓ 10%	↑ 46%	↑ 6%	↑ 14%
Ινδία	↑ 3%	↑ 7%	↑ 18%	↑ 17%
Ιαπωνία	↓ 6%	↓ 19%	↓ 4%	0%
Δημοκρατία Κορέας	↓ 5%	↑ 24%	0%	↑ 12%
Ρωσική Ομοσπονδία	↓ 21%	↓ 10%	↑ 13%	↑ 6%

Νότια Αφρική	↓ 12%	↓ 30%	↑ 5%	↑ 8%
Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής	↓ 8%	↓ 11%	↑ 5%	↑ 3%
Ευρωπαϊκή Ένωση	↓ 4%	↓ 1%	↑ 4%	↑ 2%

*Πηγή: Υπολογισμοί της UNCTAD με βάση τις εθνικές στατιστικές

1.7 Οικονομικές σχέσεις Ελλάδας – Βουλγαρίας

1.7.1 Εμπόριο Αγαθών

Πίνακας 1: Εμπορικό ισοζύγιο Ελλάδας – Βουλγαρίας

	2017	2018	2019	2020	2021
Εξαγωγές αγαθών εκ. ευρώ	1.396	1.487	1.558	1.479	1.962
Εισαγωγές αγαθών εκ. ευρώ	1.584	1.700	1.822	1.588	2.135
Εμπορικό ισοζύγιο εκ. ευρώ	-188	-213	-264	-109	-173

*Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Η συνεργασία στον εμπορικό τομέα μεταξύ των δύο χωρών χαρακτηρίζεται διαχρονικά από αξιόλογο όγκο διμερούς εμπορίου. Το 2021 στη γενική κατάταξη των ξένων αγοραστών ελληνικών προϊόντων η Βουλγαρία κατέλαβε την 5η θέση (ποσοστό 5,0% των συνολικών εξαγωγών) μετά την Ιταλία, τη Γερμανία, την Κύπρο και τη Γαλλία. Στην κατάταξη των προμηθευτών της Ελλάδας η Βουλγαρία κατέλαβε το 2020 την 9η θέση (ποσοστό 3,5% των συνολικών εισαγωγών), με το εμπορικό ισοζύγιο να εμφανίζει έλλειμμα για τη χώρα μας (-)198,6 εκατ. ευρώ. Οι ελληνικές εξαγωγές προς τη Βουλγαρία καταγράφουν διαρκή αύξηση τα τελευταία χρόνια και ανήλθαν κατά το έτος 2020 σε αξία στο 1 δις. 542 εκατ. ευρώ. Αντίστοιχα υψηλές ήταν και οι εισαγωγές από τη Βουλγαρία, οι οποίες ανήλθαν σε 1 δις. 741 εκατ. ευρώ (Στοιχεία ΕΛΣΤΑΤ για το έτος 2020).

Οι εμπορικές συναλλαγές της χώρας μας με τη Βουλγαρία, εν μέσω «κλυδωνισμών» λόγω του δεύτερου έτους της πανδημίας “COVID-19”, όχι μόνο δεν διαταράχθηκαν αλλά βελτιώθηκαν σημαντικά. Σύμφωνα με τα ετήσια στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ για το 12μηνο του 2021, οι ελληνικές εισαγωγές από τη Βουλγαρία ανήλθαν σε 2 δις. 135 εκατ. ευρώ, δηλαδή αύξηση (+)25,7% σε ετήσια βάση, ενώ οι εξαγωγές της Ελλάδας προς τη Βουλγαρία υπέστησαν επίσης αύξηση της τάξεως του (+)24,7% σε ετήσια βάση, ανερχόμενες σε 1 δις. 962 εκατ. ευρώ, δηλαδή εμπορικό έλλειμμα ύψους -173 εκατ. ευρώ. Το έλλειμμα εμφανίζει – σε σχέση με το 12μηνο του 2020 – μια αύξηση της τάξεως των 64 εκατ. ευρώ. Αυτό σημαίνει ότι, καίτοι αυξήθηκαν τόσο οι ελληνικές εξαγωγές προς τη Βουλγαρία όσο και οι ελληνικές εισαγωγές από τη Βουλγαρία, το εμπορικό ισοζύγιο παρέμεινε εν πολλοίς αμετάβλητο και εις βάρος μας, συγκριτικά με το προηγούμενο έτος. Σημειώνεται ότι συνεχίζεται η εντυπωσιακή αύξηση, κατά την τελευταία τριετία (2019-2021), των εξαγωγών πετρελαιοειδών από την Ελλάδα προς τη Βουλγαρία, με κυριότερο εξαγόμενο προϊόν το φυσικό αέριο του κωδικού CN8 “27112100: Αέριο φυσικό σε αεριώδη κατάσταση”, το οποίο κατά το 10μηνο του 2021 έφθασε σε αξία εξαγωγών τα 114,2 εκατ. ευρώ (βάσει προσωρινών στοιχείων της ΕΛΣΤΑΤ). Μετά την ολοκλήρωση των στρατηγικών ενεργειακών έργων του IGB και του FSRU Αλεξανδρούπολης, οι εξαγωγές πετρελαιοειδών από την Ελλάδα προς τη Βουλγαρία αναμένεται να «εκτοξευθούν»,

ανατρέποντας τα μέχρι σήμερα δεδομένα του ελλειμματικού για τη χώρα μας εμπορικού ισοζυγίου. Επαναλαμβάνουμε για ένα ακόμη έτος ότι, σημαντικό μέρος των ελληνικών εισαγωγών αποδίδεται στις αυξημένες ενδο-εταιρικές συναλλαγές επιχειρήσεων ελληνικών συμφερόντων που εδρεύουν εδώ, τόσο με συνεργάτες τους όσο και με μητρικές εταιρείες στην Ελλάδα (ή και αντίστροφα).

Τα κυριότερα εξαγόμενα ελληνικά προϊόντα προς τη Βουλγαρία, για το 2021 (στοιχεία ΕΛΣΤΑΤ), ήταν τα ακόλουθα: φυσικό αέριο, πολυπροπυλένιο σε αρχικές μορφές, απορρίμματα και θραύσματα από εξευγενισμένο χαλκό, προϊόντα καπνού, παιχνίδια από πλαστική ύλη, άσφαλτος από πετρέλαιο, ράβδοι από αργίλιο, φράουλες νωπές, μπύρα, επιτραπέζιες ελιές, έτοιμα ενδύματα από βαμβάκι και προϊόντα χάρτου. Αντίστοιχα, οι εισαγωγές της Ελλάδας από τη Βουλγαρία επικεντρώθηκαν, κατά την ίδια περίοδο, στις ακόλουθες κατηγορίες προϊόντων: ηλεκτρική ενέργεια, αγροτικά προϊόντα (κυρίως δημητριακά, λάδι ηλιοτροπίου και καλαμπόκι), ορυκτά καύσιμα και έλαια, προϊόντα από μόλυβδο και ψευδάργυρο, ζάχαρη, απορρίμματα από αργίλιο, πλαστικά προϊόντα και αιθυλική αλκοόλη. Η Ελλάδα εξάγει στη Βουλγαρία περίπου 2.500 βιομηχανικά και 400 αγροτικά προϊόντα. Συγχρόνως, η βουλγάρικη αγορά, ως γειτονική και αναπτυσσόμενη, παρουσιάζει αξιόλογες δυνατότητες περαιτέρω απορρόφησης της ελληνικής εξαγωγικής παραγωγής. Κυριότεροι παράγοντες της απορροφητικότητας αυτής αποδίδονται στο μεγάλο αριθμό εδώ επιχειρήσεων ελληνικών συμφερόντων, στην πολιτισμική και γεωγραφική εγγύτητα των δύο χωρών, στον αυξανόμενο αριθμό Βουλγάρων τουριστών που επισκέπτονται την Ελλάδα κατ' έτος, αλλά και στο καλό όνομα που έχουν αποκτήσει τα ελληνικά προϊόντα στη βουλγάρικη αγορά.

Όπως συνάγεται από την στατιστική ανάλυση των ελληνικών εξαγωγικών ροών προς την Βουλγαρία, η διάρθρωσή τους δεν παρουσιάζει φαινόμενα συγκέντρωσης σε ορισμένες κατηγορίες προϊόντων, αλλά διαχέεται σε ένα ευρύτατο φάσμα. Παραδοσιακά, οι ελληνικές εξαγωγές προς τη Βουλγαρία είναι υψηλές στα ακόλουθα προϊόντα: ορυκτά καύσιμα και έλαια, πλαστικά προϊόντα, καπνά, σίδηρος και χάλυβας. Αντίστοιχα, οι εξαγωγές της Βουλγαρίας προς την Ελλάδα επικεντρώνονται στις ακόλουθες κατηγορίες προϊόντων: αγροτικά προϊόντα, ορυκτά καύσιμα και έλαια, υλικά από ξύλο, πλαστικά προϊόντα, κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα και έτοιμα ενδύματα.

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρατίθενται στατιστικά στοιχεία των σημαντικότερων κατηγοριών ελληνικών εξαγωγών προς την Βουλγαρία, για τα έτη 2020 και 2021 ταξινομημένα κατά διψήφιο επίπεδο Διεθνούς Ταξινόμησης Συνδυασμένης Ονοματολογίας (CN2).

Πίνακας 2: Ελληνικές εξαγωγές στη Βουλγαρία – μεγάλες κατηγορίες

Έτος	2020		2021		Μεταβολή στην αξία
	Αξία (εκ. €)	% στο σύνολο	Αξία	% στο σύνολο	
2ψήφιο κεφάλαιο συνδυασμένης ονοματολογίας					
27 - ΟΡΥΚΤΑ ΚΑΥΣΙΜΑ, ΟΡΥΚΤΑ ΛΑΔΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΑΞΗΣ ΑΥΤΩΝ	181,021,498	11,7	294,760,854	15,0	+113,739,356
39 - ΠΛΑΣΤΙΚΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΥΡΓΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΑΥΤΕΣ ΤΙΣ ΥΛΕΣ	117,976,047	7,6	157,150,684	8,0	+39,174,637
85 - ΜΗΧΑΝΕΣ, ΣΥΣΚΕΥΕΣ ΚΑΙ ΥΛΙΚΑ ΗΛΕΚΤΡΙΚΑ ΚΑΙ ΤΑ ΜΕΡΗ ΤΟΥΣ	65,973,132	4,2	100,169,538	5,1	+34,196,406
72 - ΧΥΤΟΣΙΔΗΡΟΣ, ΣΙΔΗΡΟΣ ΚΑΙ ΧΑΛΥΒΑΣ	62,772,545	4,0	90,457,300	4,6	+27,684,755
08 - ΚΑΡΠΟΙ ΚΑΙ ΦΡΟΥΤΑ ΒΡΩΣΙΜΑ	67,388,893	4,3	86,744,134	4,4	+19,355,241

84 - ΠΥΡΗΝΙΚΟΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΤΗΡΕΣ, ΛΕΒΗΤΕΣ, ΜΗΧΑΝΕΣ	67,742,284	4,3	86,323,784	4,3	+18,581,500
24 - ΚΑΠΝΑ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΚΑΠΝΟΥ	68,925,498	4,4	82,653,320	4,2	+13,727,822
76 - ΑΡΓΙΛΙΟ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΥΡΓΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΑΡΓΙΛΙΟ	57,812,662	3,7	78,937,051	4,0	+21,124,389
74 - ΧΑΛΚΟΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΥΡΓΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΧΑΛΚΟ	44,180,904	2,8	78,427,008	3,9	+34,246,104
61 - ΕΝΔΥΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΝΔΥΜΑΤΟΣ, ΠΛΕΚΤΑ	64,294,501	4,1	56,757,363	2,8	-7,537,138
48 - ΧΑΡΤΙ ΚΑΙ ΧΑΡΤΟΝΙΑ	41,847,880	2,7	55,623,894	2,8	+13,776,014
15 - ΛΙΠΗ ΚΑΙ ΛΑΔΙΑ ΖΩΙΚΑ Ή ΦΥΤΙΚΑ	24,049,863	1,5	53,406,890	2,7	+29,357,027
95 - ΠΑΙΧΝΙΔΙΑ ΓΙΑ ΠΑΙΔΙΑ ΚΑΙ ΕΝΗΛΙΚΕΣ	48,274,285	3,1	49,615,453	2,5	+1,341,168
31 - ΛΙΠΑΣΜΑΤΑ	30,630,656	1,9	42,473,783	2,1	+11,843,127
87 - ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΑ ΟΧΗΜΑΤΑ, ΕΛΚΥΣΤΗΡΕΣ, ΠΟΔΗΛΑΤΑ	24,595,792	1,5	35,313,742	1,7	+10,717,950
22 - ΠΟΤΑ, ΑΛΚΟΟΛΟΥΧΑ ΥΓΡΑ ΚΑΙ ΞΙΔΙ	22,958,360	1,6	35,181,605	1,7	+12,223,245
60 - ΥΦΑΣΜΑΤΑ ΠΛΕΚΤΑ	32,043,013	2,0	29,332,605	1,4	-2,710,408
20 - ΠΑΡΑΣΚΕΥΑΣΜΑΤΑ ΛΑΧΑΝΙΚΩΝ, ΚΑΡΠΩΝ ΚΑΙ ΦΡΟΥΤΩΝ	26,762,560	1,7	29,131,043	1,4	+2,368,483
38 - ΔΙΑΦΟΡΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΩΝ ΧΗΜΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ	13,913,682	0,9	28,183,610	1,4	+14,269,928
73 - ΤΕΧΝΟΥΡΓΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΧΥΤΟΣΙΔΗΡΟ, ΣΙΔΗΡΟ Ή ΧΑΛΥΒΑ	61,180,528	3,9	27,776,609	1,4	-33,403,919

*Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Στον επόμενο πίνακα, παρατίθενται στατιστικά στοιχεία των σημαντικότερων κατηγοριών ελληνικών εισαγωγών από τη Βουλγαρία, για τα έτη 2020 και 2021 ταξινομημένα κατά διψήφιο επίπεδο Διεθνούς Ταξινόμησης Συνδυασμένης Ονοματολογίας (CN2).

Πίνακας 3: Ελληνικές εισαγωγές από τη Βουλγαρία – μεγάλες κατηγορίες

2ψήφιο κεφάλαιο συνδυασμένης ονοματολογίας	2020		2021		Μεταβολή στην αξία
	Αξία	% στο σύνολο	Αξία	% στο σύνολο	
10 - ΔΗΜΗΤΡΙΑΚΑ	174,927,684	10,0	255,467,357	11,9	+80,539,673
39 - ΠΛΑΣΤΙΚΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΥΡΓΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΑΥΤΕΣ ΤΙΣ ΥΛΕΣ	99,485,205	5,7	134,049,644	6,2	+34,564,439
44 - ΞΥΛΕΙΑ, ΞΥΛΟΚΑΡΒΟΥΝΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΥΡΓΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΞΥΛΟ	101,385,640	5,8	114,950,854	5,3	+13,565,214
84 - ΠΥΡΗΝΙΚΟΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΤΗΡΕΣ, ΛΕΒΗΤΕΣ, ΜΗΧΑΝΕΣ	99,175,250	5,6	113,745,701	5,3	+14,570,451
85 - ΜΗΧΑΝΕΣ, ΣΥΣΚΕΥΕΣ ΚΑΙ ΥΛΙΚΑ ΗΛΕΚΤΡΙΚΑ ΚΑΙ ΤΑ ΜΕΡΗ ΤΟΥΣ	68,155,331	3,9	104,543,308	4,8	+36,387,977
27 - ΟΡΥΚΤΑ ΚΑΥΣΙΜΑ, ΟΡΥΚΤΑ ΛΑΔΙΑ	135,704,135	7,7	94,489,633	4,4	-41,214,502
61 - ΕΝΔΥΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΝΔΥΜΑΤΟΣ, ΠΛΕΚΤΑ	88,123,327	5,0	94,477,534	4,4	+6,354,207
94 - ΕΠΙΠΛΑ, ΕΠΙΠΛΑ ΙΑΤΡΟΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΑ. ΕΙΔΗ ΚΛΙΝΟΣΤΡΩΜΝΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΟΜΟΙΑ	54,305,430	3,1	73,774,659	3,4	+19,469,229
15 - ΛΙΠΗ ΚΑΙ ΛΑΔΙΑ ΖΩΙΚΑ Ή ΦΥΤΙΚΑ	42,368,372	2,4	73,583,807	3,4	+31,215,435

70 - ΓΥΑΛΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΥΡΓΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΓΥΑΛΙ	48,549,696	2,7	61,896,664	2,8	+13,346,968
04 - ΓΑΛΑ ΚΑΙ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΑΣ	60,853,881	3,5	59,840,834	2,7	-1,013,047
02 - ΚΡΕΑΤΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΠΡΟΙΟΝΤΑ ΣΦΑΓΙΩΝ, ΒΡΩΣΙΜΑ	39,431,957	2,2	50,184,792	2,3	+10,752,835
78 - ΜΟΛΥΒΔΟΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΥΡΓΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΜΟΛΥΒΔΟ	17,586,407	1,0	48,459,878	2,2	+30,873,471
87 - ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΑ ΟΧΗΜΑΤΑ, ΕΛΚΥΣΤΗΡΕΣ, ΠΟΔΗΛΑΤΑ	39,379,164	2,2	48,141,701	2,2	+8,762,537
72 - ΧΥΤΟΣΙΔΗΡΟΣ, ΣΙΔΗΡΟΣ ΚΑΙ ΧΑΛΥΒΑΣ	25,223,707	1,4	46,695,790	2,1	+21,472,083
23 - ΥΠΟΛΕΙΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΑ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ. ΤΡΟΦΕΣ ΠΑΡΑΣΚΕΥΑΣΜΕΝΕΣ ΓΙΑ ΖΩΑ	29,671,558	1,7	44,670,291	2,0	+14,998,733
48 - ΧΑΡΤΙ ΚΑΙ ΧΑΡΤΟΝΙΑ	46,053,741	2,6	42,614,408	1,9	-3,439,333
73 - ΤΕΧΝΟΥΡΓΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΧΥΤΟΣΙΔΗΡΟ, ΣΙΔΗΡΟ Ή ΧΑΛΥΒΑ	36,320,159	2,0	40,563,249	1,8	+4,243,090
38 - ΔΙΑΦΟΡΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΩΝ ΧΗΜΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ	23,987,127	1,3	36,933,439	1,7	+12,946,312
19 - ΠΑΡΑΣΚΕΥΑΣΜΑΤΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΔΗΜΗΤΡΙΑΚΑ, ΤΑ ΑΛΕΥΡΙΑ, ΤΑ ΑΜΥΛΑ ΚΑΘΕ ΕΙΔΟΥΣ Ή ΤΟ ΓΑΛΑ. ΕΙΔΗ ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΙΚΗΣ	33,676,385	1,9	35,283,854	1,6	+1,607,469

*Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

1.7.2 Εμπόριο Υπηρεσιών

Πίνακας 4: Ισοζύγιο Υπηρεσιών Ελλάδας - Βουλγαρίας

	2017	2018	2019	2020	2021
Εισπράξεις (σε εκ. ευρώ)	453,0	463,2	496,4	207,5	381,3
Πληρωμές (σε εκ. ευρώ)	408,2	439,2	387,2	282,8	316,5
Ισοζύγιο υπηρεσιών (σε εκ. ευρώ)	44,8	24,0	109,2	-75,3	64,8

* Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος

Πίνακας 5: Εισπράξεις της Ελλάδας από τη Βουλγαρία

Υπηρεσίες με βάση την κωδικοποίηση ΕΒΟΡS 2010 ή ΒΡΜ6	2020		2021		Μεταβολή στην αξία
	Αξία (σε εκ. ευρώ)	% στο σύνολο	Αξία (σε εκ. ευρώ)	% στο σύνολο	2020/2019 Αξία (σε εκ. ευρώ)
Ταξιδιωτικές εισπράξεις	78,3	1,8	139,8	1,3	+61,5
Μεταφορές	47,0	0,3	118,3	0,6	+71,3
Λοιπές	82,2	1,7	123,2	2,1	+41,0

*Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος

Η δυναμική την οποία διατηρούν κατά τα τελευταία έτη οι **διμερείς τουριστικές ροές** ανάμεσα σε Ελλάδα και Βουλγαρία είναι σε γενικές γραμμές ικανοποιητική. Μέχρι την εκδήλωση της πανδημίας του "COVID-19" και ιδιαίτερα μεταξύ των ετών 2015 έως και το έτος 2019 ο αριθμός των βούλγαρων

τουριστών που επισκέπτονταν την Ελλάδα στο πλαίσιο κυρίως της θερινής τουριστικής περιόδου έβαινε διαρκώς αυξανόμενος. Αντίστοιχα υψηλή ήταν διαχρονικά και η εισροή ελλήνων τουριστών στη Βουλγαρία, κυρίως κατά τη χειμερινή τουριστική περίοδο. Η έλευση της πανδημίας, ανέτρεψε προσωρινά αυτές τις τάσεις αλλά εκτιμάται ότι με την πρόοδο του προγράμματος εμβολιασμών στις δύο χώρες και την σταδιακή επιστροφή στην «κανονικότητα» σε ό,τι αφορά τις διασυνοριακές μετακινήσεις και τις τουριστικές ροές, η κατάσταση θα επανέλθει σταδιακά τα επόμενα χρόνια στα προ πανδημίας επίπεδα.

Πίνακας 6: Τουριστικές αφίξεις στην Ελλάδα από τη Βουλγαρία

	2017	2018	2019	2020	2021
Αφίξεις από τη Βουλγαρία στην Ελλάδα	1.341.192	1.400.000	1 461 096	180.000	264.772
Ποσοστό στο σύνολο των αφίξεων	-	-	-	-	
Μεταβολή	10,5%	4,3%	4,2%	-87,6%	+32,1%

*Πηγή: β/Εθνικό Στατιστικό Ινστιτούτο (NSI)

Σύμφωνα με το Εθνικό Στατιστικό Ινστιτούτο της Βουλγαρίας (NSI), κατά το τουριστικό έτος 2021 ο συνολικός αριθμός των βούλγαρων πολιτών που επισκέφθηκαν την Ελλάδα αυξήθηκε σημαντικά κατά (+)32,1% σε σχέση με το «επώδυνο» για την παγκόσμια τουριστική βιομηχανία έτος 2020, ανερχόμενος σε 264.772 βούλγαρους πολίτες, οι οποίοι επισκέφθηκαν κυρίως με οδικά μέσα την Ελλάδα κατά τους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο. Ο αριθμός αυτός επισκεπτών δεν είναι ενδεικτικός των παραδοσιακά πολύ υψηλών αριθμών εισερχόμενων από τη Βουλγαρία επισκεπτών κατά την πρό πανδημίας περίοδο. Σημειώνεται ότι κατά την περίοδο από το έτος 2014 έως και το έτος 2019 κατεγράφη μια τάση ραγδαίας αύξησης του εισερχόμενου τουρισμού από Βουλγαρία. Η εξέλιξη αυτή συνδέεται άμεσα και με το γεγονός της σημαντικής αύξησης που παρατηρείται σε αγορά ακινήτων (κυρίως εξοχικές κατοικίες) στην Ελλάδα από βούλγαρους πολίτες καθώς και σε βουλγαρικές επενδύσεις στον εν Ελλάδι ξενοδοχειακό κλάδο. Ο μεγαλύτερος όγκος των βούλγαρων ταξιδιωτών εισέρχεται στην Ελλάδα για λόγους αναψυχής και διακοπών.

Ως σημαντικότεροι λόγοι προσέλκυσης των Βούλγαρων τουριστών θεωρούνται η ποιότητα των υπηρεσιών στην Ελλάδα, η καλή πολιτική μάρκετινγκ και οι φυσικές ομορφιές της χώρας, ενώ το συχνά υψηλότερο κόστος σε σχέση με τη Βουλγαρία δεν αξιολογείται ως καθοριστικός παράγοντας.

Στον αντίποδα, αξιοσημείωτη υπήρξε κατά το έτος 2021 η μείωση του εισερχόμενου στη Βουλγαρία τουριστικού ρεύματος από Ελλάδα, οποίο ανήλθε σε 344.970 επισκέπτες έναντι 772.054 επισκεπτών μέσα στο πανδημικό έτος 2020, δηλαδή 427,084 λιγότερους (-55,4%) σε σχέση με το έτος 2020. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι στο α' τρίμηνο του έτους 2021 η Βουλγαρία είχε φθάσει στην κορύφωση του γ' κύματος της πανδημίας του "COVID-19" με πολύ υψηλό αριθμό λοιμώξεων και θανάτων και ανεξέλεγκτη διασπορά του ιού, γεγονός το οποίο λειτούργησε «αποτρεπτικά» στους έλληνες που παραδοσιακά επισκέπτονται οδικώς χειμερινούς προορισμούς στη (νότια κυρίως) Βουλγαρία.

1.8 Άμεσες Επενδύσεις

1.8.1 Επενδύσεις της Ελλάδας στη Βουλγαρία

Πίνακας 7: Επενδύσεις της Ελλάδας στη Βουλγαρία

ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ (ποσά σε εκ. ευρώ)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ΑΞΕ προς την Ελλάδα (απόθεμα)	81,7	90,7	127,5	136,7	192,2	211,6
Ελληνικές άμεσες επενδύσεις στη Βουλγαρία (απόθεμα)	2.360	2.244	2.222	2.491	2.544	2.814

*Πηγή: Κεντρική Τράπεζα Βουλγαρίας (BNB)

Η Βουλγαρία αποτελεί πλέον στρατηγικό οικονομικό εταίρο της Ελλάδας στα Βαλκάνια και ελκυστικό επενδυτικό προορισμό -αρχικά μικρομεσαίων- και στη συνέχεια μεγάλων και πολυεθνικών ελληνικών επιχειρήσεων και ομίλων. Η σημαντική οικονομική παρουσία της Ελλάδας αποτυπώνεται τόσο στη διαχρονική αύξηση των διμερών εμπορικών συναλλαγών, όσο και στην ισχυρή παρουσία των εγκατεστημένων ελληνικών επιχειρήσεων. Η ελληνική επιχειρηματικότητα εκτιμάται ότι συνεισφέρει στη μεγέθυνση του εγχώριου ΑΕΠ, με μερίδιο περί το 5% επί του συνολικού αποθέματος ΑΞΕ, συμβάλλοντας στη δημιουργία χιλιάδων θέσεων εργασίας και ενισχύοντας την οικονομική ανάπτυξη και σταθερότητα της φιλοξενούσας χώρας. Στη Σόφια εδρεύει το **Ελληνικό Επιχειρηματικό Συμβούλιο στη Βουλγαρία (Hellenic Business Council in Bulgaria - HBCB)**, το οποίο αποτελεί ιδιαίτερα δραστήρια θεσμική έκφραση της ελληνικής επιχειρηματικότητας, με μέλη του τις μεγαλύτερες ελληνικές επενδυτικές παρουσίες.

Σύμφωνα με τα τελευταία στατιστικά στοιχεία της Κεντρικής Τράπεζας Βουλγαρίας (BNB, web: www.bnb.bg), το 2021 κατεγράφησαν ροές επενδύσεων ελληνικών κεφαλαίων στη Βουλγαρία αξίας 71,7 εκατ. ευρώ.

Στη γενική κατάταξη των ξένων επενδυτών στη Βουλγαρία, η Ελλάδα ανέβηκε κατά μια θέση (από την έκτη θέση το 2020 στην πέμπτη θέση το 2021), με απόθεμα επενδύσεων 2 δις 814 εκατ. ευρώ και ξεπερνώντας οριακά το Λουξεμβούργο. Η Ελλάδα κατείχε από για πολλά χρόνια την Τρίτη θέση μεταξύ των σημαντικότερων επενδυτών στη Βουλγαρία και το έτος 2017 έπεσε για πρώτη φορά στην έκτη θέση.

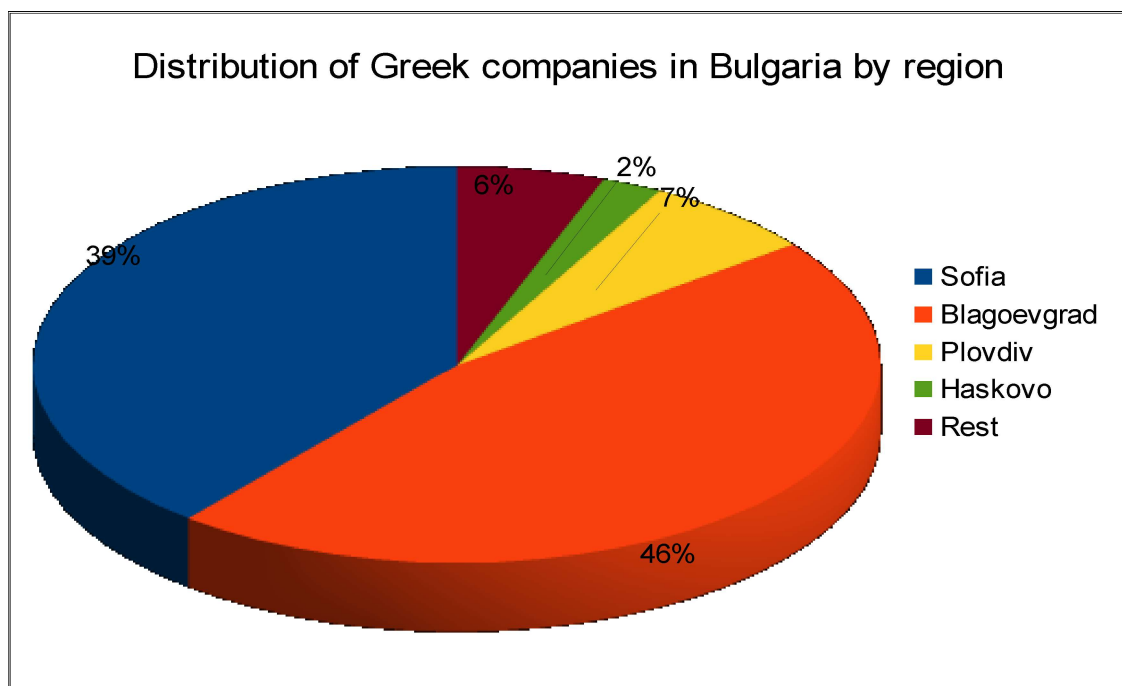
Σύμφωνα με εκτιμήσεις της *Invest Bulgaria* (βουλγαρικής κρατικής υπηρεσίας προσέλκυσης επενδύσεων), οι ελληνικές ΑΞΕ στη Βουλγαρία είναι στην πραγματικότητα μεγαλύτερες, καθώς σημαντικό μέρος των εισροών επενδυτικών κεφαλαίων ελληνικών επιχειρήσεων προέρχεται κυρίως από το Λουξεμβούργο και την Κύπρο, καθώς επίσης και από την Ολλανδία.

Κύριοι λόγοι της ελκυστικότητας της Βουλγαρίας ως επενδυτικού προορισμού για τους Έλληνες είναι η γεωγραφική γειτνίαση, η χαμηλή φορολογία, το φθηνότερο σε ορισμένες περιπτώσεις εργατικό κόστος και το χαμηλότερο κόστος λειτουργίας.

Σε ό,τι αφορά την κατανομή των ελληνικών Άμεσων Ξένων Επενδύσεων, παρατηρείται μία ευρεία διασπορά σε διάφορους τομείς, με σημαντικότερους το χονδρικό και λιανικό εμπόριο, τον χρηματοπιστωτικό, τον βιομηχανικό (κυρίως επεξεργασία μετάλλων), τον ενεργειακό τομέα, τον κατασκευαστικό τομέα και τις συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία του φορέα «Ελληνικό Επιχειρηματικό Συμβούλιο στη Βουλγαρία» (Hellenic Business Council in Bulgaria – HBCB) και της ICAP Bulgaria, οι ελληνικών συμφερόντων επιχειρήσεις στη Βουλγαρία εκτιμώνται σε 18.136 σε αριθμό, απασχολούν συνολικό αριθμό 27.000 ατόμων και καταγράφουν ετήσιο κύκλο εργασιών 3,9 δις ευρώ. Σε ό,τι αφορά ειδικότερα τη γεωγραφική κατανομή τους, η πλειοψηφία εξ αυτών, κυρίως μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, εντοπίζονται γεωγραφικά στη μεγάλη περιφέρεια του Blagoevgrad, στη Νοτιοδυτική Βουλγαρία και κυρίως στις περιοχές πλησίον των ελληνό-βουλγαρικών συνόρων. Ακολουθεί σε αριθμό η περιοχή της πρωτεύουσας, Σόφιας (Sofia-grad) και η πέριξ αυτής ευρύτερη περιοχή (π.χ. Sofia Province, Pernik), στις οποίες είναι συγκεντρωμένες οι κατά τεκμήριο μεγαλύτερες σε μέγεθος και εντάσεως κεφαλαίου, τεχνολογίας και εργασίας ελληνικών συμφερόντων επιχειρήσεις.

Σχήμα 1: Κατανομή των ελληνικών εταιρειών στη Βουλγαρία ανά περιοχή



*Πηγή: Πρεσβεία της Ελλάδος στη Σόφια – Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων

1.8.2 Επενδύσεις της Βουλγαρίας στην Ελλάδα

Τα τελευταία έτη παρατηρείται μια προοδευτική αύξηση των ΑΞΕ της Βουλγαρίας προς την Ελλάδα, η οποία συνδέεται κυρίως με το γεγονός της σημαντικής αύξησης που παρατηρείται σε αγορά ακίνητης περιουσίας (ιδίως εξοχικές κατοικίες) στη Βόρεια Ελλάδα (εστιάζεται σε περιοχές Καβάλας και Χαλκιδικής) από βούλγαρους πολίτες καθώς και σε βουλγαρικές επενδύσεις στον εν Ελλάδι τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο. Ισχυρό ενδιαφέρον υφίσταται από βουλγαρικής πλευράς και για επενδύσεις στον εν Ελλάδι ενεργειακό και ασφαλιστικό κλάδο.

Πίνακας 8: Επενδύσεις της Βουλγαρίας στην Ελλάδα

	2017	2018	2019	2020	2021
Ροές	12,6 εκ. ευρώ	43,3 εκ. ευρώ	88,8 εκ. ευρώ	16,2 εκ. ευρώ	27,7 εκ. ευρώ
Απόθεμα	90,7 εκ. ευρώ	129,2 εκ. ευρώ	184,8 εκ. ευρώ	201,6 εκ. ευρώ	211,6 εκ. ευρώ

*Πηγή: Κεντρική Τράπεζα Βουλγαρίας (BNB)

1.9 Θεσμικό πλαίσιο οικονομικής συνεργασίας Ελλάδας- Βουλγαρίας

- Συμφωνία για την αποφυγή της διπλής φορολογίας σε σχέση με τους φόρους εισοδήματος και κεφαλαίου (Αθήνα 15.02.1991, Ν. 2255/1994)
- Συμφωνία για τα ύδατα του ποταμού Νέστου (Σόφια, 22.12.1995, Ν. 2402/1996)
- Συμφωνία για την διάνοιξη τριών νέων συνοριακών διόδων και συνδυαστικών οδικών αρτηριών μεταξύ των δύο χωρών (Σόφια, 22.12.1995, Ν. 2428/1996)
- Συμφωνία συνεργασίας στον τομέα του τουρισμού (Σόφια, 14.05.1999, Ν. 2851/2000)
- Πρωτόκολλο Επιστημονικής και Τεχνολογικής Συνεργασίας (Αθήνα, 01/12/2002)
- Συμφωνία για πενταετές πρόγραμμα αναπτυξιακής συνεργασίας (Σόφια, 28.08.2008, Ν. 3095/2005)
- Συμφωνία στον τομέα προστασίας του περιβάλλοντος (Αθήνα, 01.11.2002, Ν. 3367/2005)
- Συμφωνία συνεργασίας στους τομείς της τεχνολογίας πληροφοριών, των ταχυδρομείων και των τηλεπικοινωνιών (Σόφια, 17.12.2012)
- Μνημόνιο Συνεργασίας για την ανάπτυξη της διαχείρισης της παραγωγής και της πιστοποίησης της ποιότητας των γεωργικών προϊόντων (Αθήνα, 17.12.2012)
- Διακυβερνητική Συμφωνία για την υλοποίηση του Διασυνδεδημένου Αγωγού φ/α Ελλάδος-Βουλγαρίας – IGB (υπεγράφη στις 10.10.2019, Σόφια, κυρώθηκε στις 29.01.2021 με Ν. 4769/2021, ανταλλαγή Οργάνων Επικύρωσης στις 11.09.2021 στη Θεσσαλονίκη)
- Συμφωνία σιδηροδρομικής συνεργασίας (υπεγράφη στις 26.2.2020, Αλεξανδρούπολη, κυρώθηκε στις 21.06.2022 και τίθεται σε ισχύ από τις 30.07.2022)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Χαρακτηριστικά της Αγοράς - Στόχου & Επίδραση αυτών στην Εξαγωγική Επίδοση

Οι διαφορετικές προσεγγίσεις για την επεξήγηση της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων προβάλλουν διαφορετική έμφαση στο θέμα της επιλογής αγοράς – στόχου και του τρόπου επέκτασης σε αυτήν. Οι περισσότερες θεωρίες υποδεικνύουν ότι οι εταιρίες επεκτείνονται εκτός συνόρων με αυξανόμενο ρυθμό σε σχέση με παλαιότερα, όπου το εύρος επέκτασής τους ήταν περιορισμένο και οι εταιρίες πολύ επιφυλακτικές.

Η επιλογή της χώρας για εξαγωγική δραστηριοποίηση, αφορά:

1. τη διαδικασία κατά την οποία αρχικά εδραιώνονται τα κριτήρια για την επιλογή των αγορών-στόχων, μέσω της μελέτης των δυνατοτήτων της αγοράς,
2. ακολουθεί η κατηγοριοποίηση αυτών κατά τα συμφωνηθέντα κριτήρια
3. και τέλος επιλέγονται οι αγορές που θα προσεγγιστούν πρώτες, και αυτών που θα επεκταθούν αργότερα.

Η επιλογή της χώρας για εξαγωγική δραστηριοποίηση παρεμποδίζεται από δύο συσχετιζόμενες βασικές έννοιες, πρώτον την πολιτισμική απόσταση και δεύτερον την βιωματική γνώση. Η πολιτισμική απόσταση αφορά τους παράγοντες όπως οι διαφορές στη γλώσσα, την κουλτούρα και τις επιχειρησιακές πρακτικές οι οποίες παρεμποδίζουν τη ροή της πληροφορίας μεταξύ της εταιρίας και της αγοράς δραστηριοποίησής της. Όσο αυξάνεται η πολιτισμική απόσταση τόσο πιο προβληματική γίνεται η επικοινωνία και η διάδοση της πληροφορίας σε αυτήν την αγορά. Η πολιτισμική απόσταση χαρακτηρίζεται από την ελλιπή γνώση και πληροφορία, οι οποίες αυξάνουν την αβεβαιότητα για την ανάληψη επιχειρησιακών δραστηριοτήτων εκτός συνόρων και το κόστος οργάνωσης αυτών. Εκ του αποτελέσματος προκύπτει ότι οι εταιρίες επιλέγουν εξωτερικές αγορές οι οποίες λειτουργούν κατά το ίδιο οικονομικό, πολιτικό και πολιτισμικό πλαίσιο.

Ωστόσο, ο αναμενόμενος φόβος της πολιτισμικής απόστασης μειώθηκε εξαιτίας της ανάπτυξης των συμβουλευτικών υπηρεσιών, της τεχνολογίας των πληροφοριών και των ανθρώπινων πόρων με διεθνή εμπειρία. Αντίθετα με τις παραδοσιακές επιχειρήσεις, η πολιτισμική απόσταση δεν έχει σημαντικό αντίκτυπο στη διεθνοποίηση των εταιριών ηλεκτρονικού εμπορίου.

Πολλές μελέτες γύρω από την επιλογή της χώρας για εξαγωγική δραστηριοποίηση προσφέρουν διαφορετικές προσεγγίσεις και κριτήρια για τον προσδιορισμό της δυναμικότητας των αγορών. Τόσο οι γενικές, όσο και οι συγκεκριμένες στο περιεχόμενο προσεγγίσεις για την επιλογή της χώρας για εξαγωγική δραστηριοποίηση, προβάλλουν τα παρακάτω στάδια στη διαδικασία αξιολόγησης της βιωσιμότητας των αγορών εκτός συνόρων:

- αυτό της αρχικής εξέτασης,
- της εις βάθος εξέτασης
- και της τελικής επιλογής.

Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές για τη μελέτη της δυναμικότητας των αγορών σε τρία στάδια. Πρώτον, η αρχική διερεύνηση (screening) του φυσικού, πολιτικού, οικονομικού, και πολιτισμικού περιβάλλοντος της υποψήφιας αγοράς. Δεύτερον, η εξέταση της δυναμικής του κλάδου στη συγκεκριμένη αγορά, ώστε να εξακριβωθεί η συνολική ζήτηση των προϊόντων του κλάδου, και η οποία στηρίζεται στην πρόσβαση στην αγορά, τις δυνατότητες του

προϊόντος, και την τοπική διανομή και παραγωγή. Τρίτον, η ανάλυση των εν δυνάμει πωλήσεων της επιχείρησης, η οποία βασίζεται στην πρόβλεψη των πωλήσεων και της κερδοφορίας. Αυτή η προσέγγιση αντιπροσωπεύει μια από τις πιο πρόσφατες προσεγγίσεις στον προσδιορισμό των αγορών εκτός συνόρων.

Η αρχική διερεύνηση (screening) εξετάζει τις εν δυνάμει αγορές ως υποψήφιες εν συνεχεία, για μια πιο ενδελεχή ανάλυση. Προκειμένου να εξεταστούν οι χώρες οι οποίες δεν καλύπτουν τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης, χρησιμοποιούνται μακροοικονομικοί δείκτες. Το μέγεθος της αγοράς, ο ρυθμός ανάπτυξης, η συμφωνία μεταξύ προϊόντος και προτίμησης των καταναλωτών και τέλος ο ανταγωνισμός στην αγορά αυτή, είναι μερικά από τα προτεινόμενα προς εξέταση κριτήρια. Το δεύτερο στάδιο ανάλυσης περιλαμβάνει την αξιολόγηση της ελκυστικότητας του κλάδου, και τις προβλέψεις του κόστους - κέρδους, για τις υποψήφιες αγορές. Το τελικό στάδιο καθορίζει την αγορά εκείνη η οποία ταιριάζει περισσότερο στους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης και τους διαθέσιμους πόρους αυτής.

Ακόμα μια προσέγγιση, ο Συνολικός Δείκτης Ευκαιριών Αγοράς ή όπως είναι διεθνώς γνωστός, Overall Market Opportunity Index – ΟΜΟΙ, χρησιμοποιεί ένα σύνολο από εικοσιπέντε αναπτυσσόμενες χώρες, αρχικά ποσοτικοποιεί και εν συνεχεία κατατάσσει τη δυναμικότητα της αγοράς στηριζόμενος σε βασικά οικονομικά, πολιτικά, και κοινωνικά μέτρα, συμπεριλαμβανομένων και του μεγέθους της μεσαίας τάξης, του πολιτικού ρίσκου, της οικονομικής ελευθερίας, τις τηλεπικοινωνίες και τις φυσικές δομές. Επεκτείνοντας περαιτέρω την μέθοδο του Συνολικού Δείκτη Ευκαιριών Αγοράς - ΟΜΟΙ, υπάρχουν δύο συμπληρωματικές τεχνικές στο αρχικό στάδιο αξιολόγησης της αγοράς. Πρώτον, την ομαδοποίηση των χωρών με βάση τις ομοιότητές τους, η οποία δίνει τη δυνατότητα για ανάπτυξη συνεργατικής στρατηγικής διεθνούς επέκτασης, και δεύτερον την ανάπτυξη ενός δείκτη κατάταξης της δυναμικής της αγοράς αλλά και της χώρας, στηριζόμενο στην μέθοδο του Συνολικού Δείκτη Ευκαιριών Αγοράς - ΟΜΟΙ. Χρησιμοποιώντας τις δύο μεθόδους ταυτόχρονα προβαίνουμε σε πιο αξιόπιστες και μη επικαλυπτόμενες πληροφορίες για τα στελέχη. Ο συνδυασμός των δύο αποκαλύπτει πως ο βαθμός ελκυστικότητας της αγοράς διαφέρει εντός του συνόλου.

Μία άλλη προσέγγιση για τον προσδιορισμό της ιδανικής αγοράς ως εναρκτήριο βάση, αποτελούν τα εθνικά της χαρακτηριστικά τα οποία είτε συνεισφέρουν, είτε όχι στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Προσδιορίζοντας τις συνθήκες της ζήτησης, τους σχετικούς κλάδους, την επιχειρησιακή στρατηγική, τη δομή και τον ανταγωνισμό, ως χαρακτηριστικά τα οποία διαμορφώνουν το «εθνικό διαμάντι» κάθε χώρας, το οποίο επηρεάζεται από δύο βασικούς εξωγενείς παράγοντες, την κυβέρνηση και την τύχη, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο συντονισμός αυτών των χαρακτηριστικών δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για συγκεκριμένους κλάδους σε κάθε χώρα.

Ο κλάδος μιας χώρας επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο εφόσον το μίγμα των χαρακτηριστικών που διαθέτει διαμορφώνουν μια γενική στρατηγική, και εφόσον η χώρα έχει μειονεκτήματα που κινητοποιούν τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν νέους μηχανισμούς. Υπάρχουσες διαφορές στα χαρακτηριστικά μιας χώρας επηρεάζουν το κόστος και δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εάν τα κράτη επωφεληθούν από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Αναλυτικότερα, οι χώρες έχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα σε διαφορετικούς κλάδους, εξαιτίας της αφθονίας των πόρων που έχουν. Έτσι, οι εισαγωγές προϊόντων τα οποία είναι άφθονα στην εγχώρια αγορά θα

μειώσουν τα κόστη σε αυτόν τον κλάδο της χώρας, σε σχέση με άλλες χώρες όπου τα εισαγόμενα προϊόντα είναι σπάνια.

Επιπλέον στην επιλογή της χώρας για εξαγωγική δραστηριοποίηση οι δυνατότητες της αγοράς χαρακτηρίζονται ως σημαντικός παράγοντας στην αξιολόγηση της χώρας. Για παράδειγμα η δυναμική της αγοράς, αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα για τις στρατηγικές επέκτασης των αμερικάνικων επιχειρήσεων στην Ανατολική Ευρώπη, η οποία συνοδεύεται από παράγοντες όπως η δραστηριότητα της επιχείρησης, το επίπεδο του ανταγωνισμού, και η χρονολογία επέκτασης στην αγορά - στόχο. Η δυναμική της αγοράς ήταν και είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την ικανοποίηση του «επιχειρείν» των αμερικάνικων εταιριών στην Ανατολική Ευρώπη.

Τέλος, μια διαφορετική ανάλυση αποτελεί η κατηγοριοποίηση των υπαρχόντων μοντέλων επιλογής διεθνούς αγοράς σε τρεις ομάδες:

1. Τα πλαίσια λήψης αποφάσεων, τα οποία είναι θεωρητικά μοντέλα,
2. τα μοντέλα ομαδοποίησης, τα οποία συγκεντρώνουν τις δυναμικές αγορές - στόχους με βάση τις ομοιότητες αυτών
3. και τα μοντέλα εκτίμησης, τα οποία κατατάσσουν τις χώρες κατά σειρά προτίμησης.

Ας δούμε όμως αναλυτικά την επίδραση που έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των αγορών - στόχων στην εξαγωγική επίδοση των επιχειρήσεων.

2.1 Ευκαιρίες στις Αναπτυσσόμενες Αγορές

Παρόλη την έλλειψη ενός κοινά αποδεκτού ορισμού, οι ταχείας ανάπτυξης, υψηλής δυναμικότητας και υψηλού ρίσκου αγορές έχουν χαρακτηριστεί ως «αναδυόμενες αγορές» (Emerging Markets – EM, Emerging Financial Markets – EFM ή Big Emerging Markets – BEM). Μερικά από τα κριτήρια με τα οποία μπορούν να κατηγοριοποιηθούν αυτές οι αγορές είναι, το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης, το οποίο εκφράζεται από το κατά κεφαλήν Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (Α.Ε.Π.), η ισορροπία μεταξύ αγροτικής και βιομηχανικής/εμπορικής δραστηριότητας, ο ρυθμός της οικονομικής ανάπτυξης ο οποίος διαφαίνεται από το ρυθμό ανάπτυξης του Α.Ε.Π., η πολιτική που διέπει την αγορά, και τέλος η έκταση και η σταθερότητα της ελεύθερης αγοράς.

Οι αναπτυσσόμενες αγορές προσφέρουν μακροχρόνια ανάπτυξη η οποία δεν υπάρχει πλέον στις κορεσμένες και τις ιδιαίτερα ανταγωνιστικές ανεπτυγμένες χώρες. Σύμφωνα με το Τμήμα Εμπορίου των Η.Π.Α., η μακροχρόνια ανάπτυξη σε αγορές όπως, η Αργεντινή, η Βραζιλία, η Κίνα, η Ινδονησία, τροφοδοτείται από τον χαμηλό ανταγωνισμό, την αύξηση του καθαρού εισοδήματος, το μεγάλο πλήθος των νέων καταναλωτών και την οικονομική ελευθερία. Οι αναπτυσσόμενες αγορές είναι υπερβληθείς, έχουν πόρους και έχουν μεγάλη τοπική επιρροή.

Το κίνητρο που έχει μια επιχείρηση για να εδραιώσει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες σε επιλεγμένες αναπτυσσόμενες αγορές αντικατοπτρίζεται από τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά και τις καταναλωτικές τους συνήθειες. Η πλειοψηφία του πληθυσμού στις αγορές της Μαλαισίας και του Μεξικού, είναι μικρότερη των δεκαοκτώ ετών. Στην Κίνα, τα παιδιά ξοδεύουν περίπου 5,7 δις δολάρια το χρόνο, ελάχιστα λιγότερο από αυτό που ξοδεύουν τα παιδιά στην Αμερική. Οι περισσότεροι καταναλωτές των αναπτυσσόμενων αγορών είναι κατά μια δεκαετία μικρότεροι από τα έτη που τους αναλογούν έως τη μέγιστη κατανάλωση. Εκτός από τη μεγάλη βάση νεαρών καταναλωτών, αυτές οι υπερβληθείς αγορές έχουν μεγάλες ομάδες μεσαίου εισοδήματος με

αγοραστική δύναμη αρκετά μεγαλύτερη από το κατά κεφαλήν εισόδημα της χώρας τους. Ο συνδυασμός της ηλικίας και της δυναμικής καταναλωτικής δύναμης οδηγούν τους επιχειρηματίες να επεκτείνουν τις διεθνείς τους δραστηριότητες στις αναπτυσσόμενες αγορές.

Οι αναπτυσσόμενες αγορές προσφέρουν μακροχρόνιες ευκαιρίες ανάπτυξης οι οποίες είναι δύσκολο να βρεθούν στις ώριμες, ανεπτυγμένες οικονομίες. Η μακροχρόνια ανάπτυξη σε χώρες όπως η Ινδία και η Κίνα επιτυγχάνεται τόσο από τη ανάπτυξη της βάσης των καταναλωτών με αυξημένο καθαρό εισόδημα, δηλαδή μεγάλο πλήθος νέων και υποψιασμένων καταναλωτών, όσο και από τις οικονομικές μεταρρυθμίσεις. Χώρες όπως η Ινδία και η Κίνα, περιέχουν την πλειοψηφία της αφρόκρεμας του παγκόσμιου πληθυσμού αλλά και ένα μικρό ποσοστό του παγκόσμιου Α.Ε.Π, το οποίο οδηγεί σε αυξημένες πιθανότητες για ανάπτυξη του εισοδήματος. Για παράδειγμα, το Α.Ε.Π. για την Κίνα και την Ινδία είναι εμφανώς χαμηλό αλλά το μέγεθος του πληθυσμού και ο ρυθμός ανάπτυξης υποδεικνύουν ραγδαία ανάπτυξη. Και οι δύο αυτές αναπτυσσόμενες αγορές αναπτύσσονται με ρυθμό σημαντικά μεγαλύτερο από αυτόν των Η.Π.Α.

Αναφορικά με την κυβέρνηση η οποία αντιπροσωπεύει τις εκάστοτε αναπτυσσόμενες αγορές, οφείλει να έχει δραστήριο ρόλο ώστε να διασφαλίσει στις μικρότερες επιχειρήσεις το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τομέα τους. Η έλλειψη επίσημων οργανισμών για την ραγδαία ανάπτυξη των αναπτυσσόμενων αγορών έχει οδηγήσει στη δημιουργία ανεπίσημων δικτύων τα οποία λειτουργούν ως μεσολαβητές για τη δημιουργία σχέσεων με τους επιχειρηματίες, τους πελάτες, τους προμηθευτές και την κυβέρνηση.

Οι παράγοντες οι οποίοι λαμβάνονται υπόψη για την επιλογή και την ανάπτυξη νέων αγορών στην πρώτη φάση είναι η πολιτισμική και γεωγραφική απόσταση από την εγχώρια αγορά, η κουλτούρα, τα τοπικά χαρακτηριστικά, η κοινωνική και πολιτική σταθερότητα, η νομοθεσία και η προηγούμενη εμπειρία στην συγκεκριμένη αγορά. Επίσης πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν τους πελάτες τους, οι οποίοι διεθνοποιούν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, απαντώντας έτσι σε ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται στις διεθνείς αγορές.

Ωστόσο, πολλές από τις αναπτυσσόμενες αγορές εκτός από υποψήφιες για εξαγωγική δραστηριοποίηση, δραστηριοποιούνται και οι ίδιες εξαγωγικά, κυρίως σε προϊόντα για τα οποία έχουν μεγάλη εγχώρια αγορά. Οι εταιρίες από τις αναπτυσσόμενες χώρες ξεκινούν με αγορές των οποίων οι κανονιστικές διατάξεις συμφωνούν με τις τοπικές κανονιστικές διατάξεις, στις οποίες οι εταιρίες μπορούν εύκολα να προσαρμοστούν. Αυτό αποτελεί μια μοναδική διάσταση για τον τρόπο με τον οποίο διεθνοποιούνται οι επιχειρήσεις από τις αναπτυσσόμενες χώρες.

Έγκαιρες κινήσεις των επιχειρήσεων με μονοπωλιακή ή ολιγοπωλιακή θέση στην εγχώρια αγορά είναι δυνατό να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για επιτυχή διεθνοποίηση. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις των αναπτυσσόμενων χωρών, μπορούν να υπερπηδήσουν το μειονέκτημα των καθυστερημένων κινήσεών τους, χρησιμοποιώντας τη διεθνοποίηση ως εφελτήριο για την ενεργή συμμετοχή τους στον παγκόσμιο ανταγωνισμό και να αποκτήσουν στρατηγικά πλεονεκτήματα από τις ήδη εδραιωμένες πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις μέσα στα χρόνια της κρίσης (2009-2018) κατάφεραν να αυξήσουν τις εξαγωγές τους κατά 83%, ξεπερνώντας τα 33 δις ευρώ το 2018. Πέρα από τους παραδοσιακούς εξαγωγικούς προορισμούς όπως είναι η Γερμανία, η Τουρκία και η Ιταλία, οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν πλέον εισέλθει, σε νέες, μεγάλες και γοργά αναπτυσσόμενες αγορές, όπως η υποσαχάρια

Αφρική και η Νότιο-Ανατολική Ασία. Συγκεκριμένα στις χώρες της υποσαχάριας Αφρικής, οι ελληνικές εξαγωγές αυξάνονται σταθερά. Τη διετία 2016-2018 αυξήθηκαν κατά 57%, με οδηγό τη μεταποίηση. Οι εξαγωγικές προοπτικές για αυτές τις χώρες είναι ευόμιες μιας και σύμφωνα με τον ΟΗΕ, μέχρι το 2025, το αγοραστικό κοινό της Αφρικής θα ξεπεράσει σε αριθμό εκείνο της Κίνας. Επίσης, έως το 2050, αναμένεται ότι το ήμισυ του παγκόσμιου πληθυσμού θα συγκεντρωθεί σε εννέα χώρες, εκ των οποίων οι 5 (Νιγηρία, Κονγκό, Αιθιοπία, Τανζανία, Ουγκάντα) βρίσκονται στην υποσαχάρια Αφρική. Οι χώρες της υποσαχάριας Αφρικής έχουν, στην πλειονότητά τους, τρία βασικά χαρακτηριστικά: οικονομική άνθηση (ανάπτυξη 3,4% το 2019), νέο σε ηλικία πληθυσμό (ηλικίες 15-24 ανέρχονται σε περίπου 200 εκατ.), αυξανόμενες καταναλωτικές και αναπτυξιακές ανάγκες.

2.2 Ανάπτυξη Δυνητικής Αγοράς

Η δυναμική των εξωτερικών αγορών είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επεξηγούν την ελκυστικότητα και την επιλογή της αγοράς και αποτελεί τον κυρίαρχο οδηγό στην επέκταση της επιχείρησης στις ξένες αγορές. Οι θεωρίες διεθνούς εμπορίου υποδεικνύουν ισχυρή σχέση μεταξύ των εν δυνάμει διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και του μεγέθους της αγοράς. Οι σχολές στρατηγικής δικτύων και επιχειρήσεων αναγνωρίζουν τη δυναμική της αγοράς ως κριτήριο επιλογής της αγοράς εκτός συνόρων. Δεν είναι ευρέως γνωστό ποιά κριτήρια χρησιμοποιούνται για να μετρηθεί η δυναμική της αγοράς, γενικεύεται σε όρους όπως, το μέγεθος της, ο ρυθμός ανάπτυξής της, η αποδοχή του προϊόντος και ο ανταγωνισμός, η ευκολία πρόσβασης, αλλά και σε μοντέλα έμμεσων μέτρων, όπως η πρόβλεψη της ζήτησης για συγκεκριμένα προϊόντα και οι εκτιμήσεις της ζήτησης για εισαγωγές.

2.2.1 Πρόβλεψη της Ζήτησης

Η διεθνής επέκταση και η ανάπτυξη εξαρτώνται από συγκεκριμένους παράγοντες οι οποίοι αφορούν τη χώρα, τον κλάδο, την εταιρία και την αγορά. Αλλαγές σε αυτούς τους παράγοντες μπορεί να αυξήσουν αλλά και να μειώσουν την υπάρχουσα δυναμικότητα ή τη διαθεσιμότητα των πόρων.

Η πρόβλεψη της ζήτησης είναι ένας από τους παράγοντες οι οποίοι μελετώνται προκειμένου να εκτιμηθούν οι δυνατότητες της υποψήφιας αγοράς και αντιπροσωπεύει την οικονομική δομή της χώρας. Για την εκτίμηση της ζήτησης χρησιμοποιείται η φαινομενική κατανάλωση, που ορίζεται ως η εγχώρια παραγωγή συν τις εισαγωγές μείον τις εξαγωγές. Τα δεδομένα των εισαγωγών από μόνα τους δεν αντικατοπτρίζουν την ολική διαθέσιμη αγορά. Η φαινομενική κατανάλωση προτείνεται ως το καταλληλότερο μέτρο του πραγματικού μεγέθους της αγοράς ενός συγκεκριμένου κλάδου. Το μέγεθος των εισαγωγών ορίζεται ως ποσοστό επί τις εκατό της φαινομενικής κατανάλωσης, υψηλή αναλογία σημαίνει μια ανοιχτή αγορά και μικρό ανταγωνισμό από τις εγχώριες επιχειρήσεις, υποδεικνύοντας έτσι μια ελκυστική αγορά - στόχο.

Το πλεονέκτημα προέλευσης υπολογίζεται από το λόγο, των εξαγωγών της χώρας προέλευσης προς το ολικό μέγεθος εισαγωγών της αγοράς - στόχου. Ανταγωνιστές από χώρες οι οποίες συμμετείχαν στις εισαγωγές της αγοράς - στόχου, σε δεδομένο κλάδο, απολαμβάνουν πλεονεκτήματα, όπως η συλλογή πληροφοριών και επιτυγχάνουν ευνοϊκή εικόνα για τη χώρα προέλευσης των προϊόντων. Επιπλέον, επιτυγχάνουν ισχυρούς εμπορικούς δεσμούς μεταξύ των χωρών εξαγωγής και εισαγωγής, οι οποίες συχνά οδηγούν σε μια μεγαλύτερη προσπάθεια προώθησης και τοπικής αντιπροσώπευσης των πρώτων.

Τέλος η ομοιότητα με την αγορά - στόχο φαίνεται από το συνολικό αποτέλεσμα όλων των παραπάνω δεικτών. Η ζήτηση φαίνεται να είναι μεγαλύτερη σε αγορές όμοιες με αυτές που το προϊόν

αναπτύχθηκε για πρώτη φορά. Η ομοιότητα σε μεγάλο βαθμό μειώνει το ρίσκο και την αβεβαιότητα και επιτρέπει την εγκαθίδρυση της στρατηγικής και τις οικονομίες κλίμακας.

2.3 Πολιτισμική Απόσταση

Ως πολιτισμική απόσταση ορίζεται η αντίληψη των διαφορών που υπάρχουν ανάμεσα στην εγχώρια και την εκτός συνόρων αγορά, σε όρους οικονομικής ανάπτυξης, κλιματικών συνθηκών, τρόπου ζωής, καταναλωτικών συνηθειών, γλώσσας, εκπαίδευσης και ηθικών αξιών. Η πολιτισμική απόσταση έχει άμεσο αντίκτυπο στην εξαγωγική επίδοση των επιχειρήσεων. Ωστόσο οι πηγές υποδεικνύουν διαφορετική κάθε φορά επίδραση, με κάποιες να αποδεικνύουν θετική και άλλες αρνητική συσχέτιση.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται σε αγορές - στόχους με μικρή πολιτισμική απόσταση είναι πιο εύκολο να επιτύχουν στο εξαγωγικό τους εγχείρημα, σε σχέση με τις πιο απομακρυσμένες πολιτισμικά αγορές. Οι εταιρίες οι οποίες αποφασίζουν να επεκταθούν σε πολιτισμικά απομακρυσμένες αγορές, πρέπει να είναι προετοιμασμένες για τις προκλήσεις που προκύπτουν από διαφορές στη γλώσσα, τον τρόπο ζωής, την κουλτούρα, τις καταναλωτικές προτιμήσεις και την αγοραστική δύναμη. Επιπλέον, η πολιτισμική απόσταση δημιουργεί δυσκολίες για τα στελέχη, όταν αυτά καλούνται να προσαρμοστούν στη διαφορετική κουλτούρα και να λάβουν στρατηγικές αποφάσεις σε ένα περίπλοκο περιβάλλον με μεγάλη αβεβαιότητα.

Παρόλα αυτά έρευνες έδειξαν ότι οι εταιρίες οι οποίες δραστηριοποιούνται σε απομακρυσμένες πολιτισμικά αγορές μπορεί να αναλαμβάνουν υψηλότερο ρίσκο, το οποίο όμως οδηγεί σε μια ισχυρή θέληση να μάθουν περισσότερα για την υποψήφια εξωτερική αγορά, καθιστώντας αυτές τις εταιρίες καλύτερα προετοιμασμένες για τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν σε αυτές τις αγορές. Η ομοιότητα μεταξύ των χωρών μπορεί να οδηγήσει τα στελέχη σε επιπολαιότητες και κατ' επέκταση την εταιρία σε αποτυχία. Οι εταιρίες, όταν διεισδύουν στις όμοιες με αυτές πολιτισμικά αγορές, δυσκολεύονται να θέσουν μια ξεκάθαρη βάση διαφορετικότητας μεταξύ των αγορών και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν ισχυρότερο τοπικό ανταγωνισμό ο οποίος θα επηρεάσει αρνητικά την επίδοσή τους. Καθώς η πολιτισμική απόσταση αυξάνει, τα στελέχη οφείλουν να εκπαιδεύονται για την νέα αγορά στην οποία πρόκειται να δραστηριοποιηθούν εξαγωγικά, με αποτέλεσμα και τα ίδια να διευρύνουν τη γνώση τους για τις εξωτερικές αγορές.

Βασικό θέμα στη διεθνοποίηση αποτελεί η ανάγκη για εναρμόνιση με την κουλτούρα της εν δυνάμει αγοράς. Οι διαστάσεις της εθνικής κουλτούρας έχουν κύρος, αξιοπιστία και σταθερότητα, ενώ το θεσμικό περιβάλλον, που διαμορφώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρίας, είναι ενσωματωμένο στην εθνική κουλτούρα. Η πολιτισμική απόσταση περιλαμβάνει διαφορές στο νομικό σύστημα μιας χώρας, τα κίνητρα, τις διοικητικές πρακτικές και τα μοτίβα εργασίας τα οποία αυξάνουν το κόστος διεθνοποίησης μιας εταιρίας. Έχει αποδειχθεί ότι η πολιτισμική κουλτούρα αποτελεί παράγοντα - κλειδί ο οποίος εξηγεί την ελκυστικότητα της νέας αγοράς, τα μοτίβα που ακολουθούνται για τη διεθνή επέκταση, την ενσωμάτωση στρατηγικών μάρκετινγκ και εμπορίου, τους τρόπους εισόδου και την οργανωσιακή επίδοση των επιχειρήσεων.

Οι κοινωνικο-πολιτισμικοί παράγοντες στις αναπτυσσόμενες αγορές είναι σημαντικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες οι οποίοι επεξηγούν τις διαφορές του συστήματος στην υιοθέτηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Η γλώσσα, η εκπαίδευση και οι τεχνολογικές υποδομές είναι οι τρεις κύριοι λόγοι στους οποίους εστιάζουν οι χώρες οι οποίες παρουσιάζουν υστέρηση στην ανάπτυξη.

2.4 Συγκριτικά Πλεονεκτήματα της Αγοράς

Η Θεωρία των Συντελεστών Παραγωγής (Factor Endowment Theory) αναπτύχθηκε προκειμένου να εξηγήσει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα μιας χώρας καθώς και τα μοτίβα εισαγωγών και εξαγωγών τα οποία μπορεί να υποστηρίξει. Ορισμένα από αυτά τα πλεονεκτήματα αναλύονται διεξοδικά στις παρακάτω παραγράφους.

2.4.1 Ανισότητα Εισοδήματος

Η ανισότητα του εισοδήματος υποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο διανέμεται ο πλούτος μιας χώρας, τόσο σε επίπεδο ατόμων όσο και σε επίπεδο ομάδων. Υψηλά επίπεδα εισοδηματικής ανισότητας προκαλούνται από χαμηλά επίπεδα οικονομικής ανάπτυξης και μειώνουν τις παραδοσιακές ευκαιρίες απασχόλησης, αντίθετα παρακινούν τα άτομα να δημιουργήσουν ευκαιρίες αυτοαπασχόλησης. Υψηλά επίπεδα επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι πιο πιθανό να συναντήσουμε σε χώρες με υψηλή εισοδηματική ανισότητα.

2.4.2 Ανισότητα του Φύλου

Η ανισότητα του φύλου αποτελεί ένα μέτρο για τις οικονομικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται στις γυναίκες σε μια κοινωνία, το οποίο διαφέρει ανάλογα με την χώρα και τον πολιτισμό. Αυτές οι διαφορές στις ευκαιρίες προέρχονται από φυλετικές διακρίσεις καθώς και πολιτισμικές με τον μεγαλύτερο παράγοντα να είναι η ευθύνη της οικογένειας. Η επανείσοδος στην αγορά εργασίας, μετά από μια περίοδο απουσίας για την ανατροφή των τέκνων, μπορεί να είναι δύσκολη αν όχι αδύνατη.

2.4.3 Οικονομική Ελευθερία

Η οικονομική ελευθερία αντιπροσωπεύει την διαθεσιμότητα του κεφαλαίου και είναι συχνά δείκτης του γενικού επιπέδου της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε μια χώρα. Υψηλά επίπεδα οικονομικής ελευθερίας χαρακτηρίζονται από υψηλή πιστοληπτική ικανότητα, οικονομική δραστηριότητα και ευκαιρίες εργασίας, χαμηλά επίπεδα οικονομικής ελευθερίας περιορίζουν τον ανταγωνισμό, παρεμποδίζουν την αποδοτικότητα, αυξάνουν τα κόστη επενδύσεων, και μειώνουν τις ευκαιρίες στην αγορά εργασίας.

Υπό συνθήκες χαμηλής οικονομικής ελευθερίας η ικανότητα των τραπεζών να δανείσουν χρήματα καθορίζεται αυστηρά από την εκάστοτε κυβέρνηση, μειώνοντας έτσι την ικανότητα των επιχειρηματιών να διασφαλίζουν τα κεφάλαιά τους ώστε να επενδύσουν στην ανάπτυξη των εταιριών τους. Αυτή η μειωμένη χρηματοδότηση περιορίζει τον ανταγωνισμό, επιτρέποντας μόνο στις περισσότερο αξιόπιστες επιχειρήσεις, από άποψη πιστοληπτικής ικανότητας, να έχουν πρόσβαση σε κεφάλαια. Επίσης, παρεμποδίζει την αποδοτικότητα, καθώς οι επιχειρήσεις πρέπει να αφιερώνουν χρόνο στο να ανακαλύψουν εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης. Ωστόσο, οι εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης συνήθως απαιτούν μεγαλύτερα επιτόκια με αποτέλεσμα να αυξάνεται το κόστος επένδυσης. Τα παραπάνω έχουν ως αντίκτυπο να υπάρχουν λιγότερες διαθέσιμες θέσεις εργασίας και λιγότερο ασφαλείς.

Αντίθετα, σε συνθήκες υψηλής οικονομικής ελευθερίας, η χρηματοδότηση για την έναρξη και την επέκταση των επιχειρήσεων είναι ευκολότερο να αποκτηθεί, με αποτέλεσμα να οδηγεί σε αυξημένες επιχειρηματικές δραστηριότητες και περισσότερες ευκαιρίες εργασίας. Η διαθεσιμότητα των πόρων οδηγεί τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη και κατ' επέκταση στην αύξηση των διαθέσιμων επαγγελματιών.

2.4.4 Υποδομές

Οι τεχνολογικές υποδομές είναι επίσης σημαντικές ώστε να ενισχύσουν την οικονομική ανάπτυξη. Το εμπόριο που γίνεται με σύγχρονες τεχνολογίες και υπηρεσίες, και με τη βοήθεια της πληροφορικής επιστήμης, αναδεικνύει την Ινδία σε παγκόσμιο ηγέτη στον τομέα των πληροφοριών και σε σχετικούς κλάδους. Οι επιχειρήσεις χρειάζονται πρόσβαση στο διαδίκτυο, ως την κυρίαρχη δομή υποστήριξης. Το διαδίκτυο αποτελεί σημαντικό εργαλείο καθώς διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ της επιχείρησης και των καταναλωτών.

2.5 Συμπεράσματα

Καθώς οι πόροι λιγοστεύουν και ο ανταγωνισμός αυξάνεται, το περιβάλλον ευνοεί τις επιχειρήσεις οι οποίες μπορούν να προσαρμοστούν σε αυτό. Στρατηγικής σημασίας παράγοντες οι οποίοι εμφανίζονται αυτή την εποχή αφορούν τις κοινωνικές και πολιτικές υποδομές, την τεχνολογία της επικοινωνίας, τις εμπορικές υποδομές και την οικονομική σταθερότητα. Οι περιβαλλοντικές δυνάμεις μέσα στις οποίες καλούνται να δραστηριοποιηθούν οι επιχειρήσεις είναι ευμετάβλητες, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους προκειμένου να διεκδύσουν και να διατηρήσουν την ανάπτυξή τους στις νέες αγορές.

Η Ινδία και η Κίνα αντιπροσωπεύουν ένα μεγάλο επιχειρηματικό περιβάλλον, γενικά αναξιοποίητο όσον αφορά τη διαθεσιμότητα των πόρων. Οι επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στις αναπτυσσόμενες αγορές αντιμετωπίζουν πολλά παρόμοια εμπόδια με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ολόκληρο τον κόσμο, όπως οι αποδόσεις, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, και η ανάγκη για κεφάλαια. Ωστόσο, αυτές οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν ακόμα μία μοναδική πρόκληση στις αναπτυσσόμενες αγορές σε ότι αφορά την ανάπτυξη του περιβάλλοντος της χώρας, όπως είναι οι αλλαγές στις υποδομές, την τεχνολογία, και τις κυβερνητικές πολιτικές, οι οποίες απαιτούν σημαντική προσοχή τόσο από τους επιχειρηματίες όσο και από τις πολιτικές αρχές.

Προκειμένου να δραστηριοποιηθούν επιτυχώς στις αναπτυσσόμενες αγορές, τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων, πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές οι οποίες θα προωθούν συμπεριφορές που θα βοηθούν την επιτυχή τους επέκταση. Η επιλογή ή η ικανότητα να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις στις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στις αναπτυσσόμενες αγορές οδηγεί σε διεθνή ανάπτυξη και επιτυχία, καθώς οι μικροί ρυθμοί ανάπτυξης και η μικρή διάρκεια ζωής των προϊόντων στις αναπτυσσόμενες χώρες πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.

Επιπλέον, είδαμε ότι η ανταπόκριση των καταναλωτών για επιχειρήσεις και προϊόντα από την αλλοδαπή, ενισχύουν τις δυνατότητες συγκεκριμένων κλάδων. Η μεγαλύτερη πλειοψηφία των ανταποκρίσιμων αγορών είναι οι νεοεμφανιζόμενες και αναπτυσσόμενες χώρες - αγορές. Ενώ τις μη ανταποκρίσιμες αγορές για ξένα αγαθά και υπηρεσίες αντιπροσωπεύουν κυρίως οι ανεπτυγμένες χώρες. Οι χώρες οι οποίες ευημερούν καταναλώνουν ήδη σε μεγάλο βαθμό τα βασικά αγαθά, με αποτέλεσμα το εισόδημά τους να το διαθέτουν σε είδη πολυτελείας. Από την άλλη πλευρά αύξηση του εισοδήματος σε χώρες με νοικοκυριά χαμηλού εισοδήματος οδηγεί στην μεγαλύτερη κατανάλωση βασικών διατροφικών αγαθών, όπως είναι για παράδειγμα το κρέας. Οι ανταποκρίσιμες αγορές δεν είναι κορεσμένες σε βασικά είδη διατροφής, ενώ αντίθετα οι ανεπτυγμένες είναι ήδη κορεσμένες σε αυτού του κλάδου τα προϊόντα.

Καθώς η πολιτισμική απόσταση γίνεται μεγαλύτερη, τα στελέχη τα οποία είναι ανοιχτά στην αλλαγή, σε σχέση με τα πιο συντηρητικά στελέχη, είναι σε θέση να διαχειριστούν καλύτερα το αυξημένο επίπεδο πολυπλοκότητας το οποίο αντιπροσωπεύει τις ξένες αγορές, καθώς αυτοί είναι περισσότερο

ευέλικτοι και «ανοιχτόμυαλοι» έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν τέτοια θέματα. Τα στελέχη οφείλουν να επιδιώκουν την εξαγωγική δραστηριοποίηση σε πολιτισμικά απομακρυσμένες περιοχές καθώς αυτές οι περιοχές παρέχουν καλές ευκαιρίες για να αναπτυχθούν επικερδείς εξαγωγικές επιχειρήσεις. Η πολιτισμική απόσταση της εγχώριας αγοράς σε σχέση με την αναπτυσσόμενη αγορά - στόχο μπορεί να έχει την ίδια ή ελαφρώς μικρότερη επίδοση σε σχέση με ορισμένες ελκυστικές, αναπτυγμένες αγορές.

Κλείνοντας γίνεται κατανοητό ότι, για συγκεκριμένη χώρα προέλευσης αγαθών οι αγορές - στόχοι λειτουργούν διαφορετικά. Επιπλέον οι αγορές - στόχοι προσφέρουν διαφορετικές ευκαιρίες για διαφορετικές χώρες οι οποίες μπορεί να αντιπροσωπεύουν τον ίδιο κλάδο. Με άλλα λόγια, οι διεθνείς ευκαιρίες είναι δυνατό να διαφέρουν για την ίδια χώρα αλλά διαφορετικό κλάδο ή/και για τον ίδιο κλάδο διαφορετικής, όμως, χώρας προέλευσης. Όσο πιο πολλά κριτήρια για την εν δυνάμει αγορά λαμβάνει υπόψη της η εταιρία τόσο καλύτερη είναι η εξαγωγική της επίδοση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Οι Εμπορικοί Φραγμοί στην Εξαγωγική δραστηριότητα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Οι εξαγωγικές δραστηριότητες μπορούν να δημιουργήσουν ελκυστικά πλεονεκτήματα στις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις, και λόγω της ολοένα και αυξανόμενης σημασίας τους στις βιομηχανικές χώρες, η κατανόηση των φραγμών που διέπουν τη διαδικασία της διεθνοποίησης μιας εταιρίας αποτελεί σημαντικό θέμα στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον.

Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την κινητοποίηση των τοπικών Μ.Μ.Ε. να διεθνοποιηθούν είναι να προσδιοριστούν οι βασικοί φραγμοί που αυτές αντιμετωπίζουν όταν δραστηριοποιούνται σε αγορές εκτός συνόρων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι εσωτερικοί φραγμοί, οι οποίοι έχουν σημαντική επίδραση στην διαδικασία διεθνοποίησης των εταιριών. Η κατανόηση των φραγμών στις εξαγωγές μπορεί να βοηθήσει τις εκάστοτε κυβερνήσεις για υιοθέτηση ή/και θέσπιση πολιτικών, οι οποίες θα ελαχιστοποιούν ή θα εξαλείφουν τα βασικά εμπόδια, και έτσι θα παρακινούν τις τοπικές επιχειρήσεις να εξάγουν.

Οι φραγμοί των εξαγωγών αποτελούν περιορισμούς οι οποίοι αποθαρρύνουν τις επιχειρήσεις από το να ξεκινήσουν, να αναπτυχθούν ή να διατηρήσουν επιχειρησιακές δραστηριότητες εκτός συνόρων. Οι φραγμοί των εξαγωγών συχνά προκαλούν αποτυχία στις διεθνείς δραστηριότητες, προκαλώντας οικονομικές απώλειες σε συνδυασμό με τα αρνητικά χαρακτηριστικά των διεθνών δραστηριοτήτων, τόσο στους ενεργούς εξαγωγείς, όσο και στους εν δυνάμει εξαγωγείς.

Ωστόσο, οι φραγμοί των εξαγωγών μπορεί να χαρακτηριστούν ως προβλήματα μόνο στο επίπεδο το οποίο είναι δύσκολο να διαχειριστούν. Οι φραγμοί καθιστούν την επίδοση των επιχειρήσεων δυσκολότερη εκτός συνόρων, σε αντίθεση με τις εγχώριες δραστηριότητες. Έτσι, η εξάλειψη ή η ελαχιστοποίηση αυτών των εμποδίων θα συνεισέφεραν σε μια υψηλότερη εξαγωγική επίδοση των επιχειρήσεων που αποτελεί τον επιθυμητό στόχο των περισσότερων κυβερνήσεων.

Οι ερευνητές που μελέτησαν τους φραγμούς τους οποίους οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν διεθνώς, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι φραγμοί των εξαγωγών εξαρτώνται από τις κατηγορίες στις οποίες κατατάσσεται η εκάστοτε εταιρία. Έτσι λοιπόν, οι κατασκευαστικές εταιρίες, για παράδειγμα, συχνά είναι πιο ευάλωτες σε μια πληθώρα εμποδίων τα οποία θα πρέπει να είναι προσδιορισίμα σε όλα τα στάδια της εξαγωγικής τους δραστηριοποίησης, από το πρώτο στάδιο έως το πιο προχωρημένο. Οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν τους φραγμούς των εξαγωγών σε κάθε στάδιο της εξαγωγικής τους επέκτασης, από τα αρχικά στάδια έως το επίπεδο της διεθνούς δραστηριοποίησης. Ωστόσο, η φύση αυτών των φραγμών διαφέρει συστηματικά από το ένα στάδιο στο επόμενο. Είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να κατανοήσουν ότι είναι συγκεκριμένα τα εμπόδια που παρεμποδίζουν την εξέλιξη των επιχειρήσεων από το ένα στάδιο διεθνοποίησής τους στο επόμενο.

Στη βιβλιογραφία των εξαγωγών υπάρχει πληθώρα κατηγοριοποιήσεων των εξαγωγικών φραγμών. Οι εσωτερικοί φραγμοί προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και μπορούν να ελεγχθούν από την εταιρία, όπως είναι για παράδειγμα οι πόροι της εταιρίας και η στρατηγική της προσέγγιση στην εξαγωγική της επέκταση. Από την άλλη πλευρά έχουμε τους εξωτερικούς φραγμούς οι οποίοι αφορούν το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση τόσο το εγχώριο όσο και το διεθνές, και στα οποία η εκάστοτε επιχείρηση δεν μπορεί να ασκήσει έλεγχο.

3.1 Εσωτερικοί Φραγμοί

Ξεκινώντας με τους εσωτερικούς φραγμούς των εξαγωγών, διαπιστώνεται ότι σχετίζονται με την προσέγγιση της εκάστοτε επιχείρησης για την εξαγωγική της επέκταση και τους ανεπαρκείς οργανωσιακούς πόρους για την στήριξη της εξαγωγικής προώθησης των προϊόντων της. Τέτοιοι φραγμοί είναι η αδυναμία του κατάλληλου σχεδιασμού και εικόνας των προϊόντων για την εξωτερική αγορά, η ελλιπής οργάνωση των εξωτερικών σημείων διανομής και διάθεσης των προϊόντων, η έλλειψη ανταγωνιστικού προσωπικού που θα αναλάβει τις εξαγωγικές δραστηριότητες, η έλλειψη οικονομικών πόρων για την ενίσχυση των εξαγωγών και τέλος η ελλιπής πληροφόρηση για τις ξένες αγορές.

Υπάρχουν τρεις ομάδες εσωτερικών φραγμών. Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει την έλλειψη της πληροφόρησης για τις αγορές εκτός συνόρων και την έλλειψη των οικονομικών πόρων για τη χρηματοδότηση των εξαγωγών. Η δεύτερη ομάδα αφορά φραγμούς στη διαδικασία του μάρκετινγκ και η τρίτη ομάδα περιλαμβάνει τους λειτουργικούς φραγμούς.

3.1.1 Φραγμοί Πληροφόρησης

Στους φραγμούς της πληροφόρησης περιλαμβάνονται οι μη επαρκείς πληροφορίες για την εξωτερική αγορά, οι δυσκολίες που συναντώνται στην προσπάθεια πρόσβασης στις πηγές δεδομένων και η δυσκολία διασύνδεσης με τους πελάτες εκτός συνόρων.

Η πληροφόρηση είναι ζωτικής σημασίας για την μείωση της αβεβαιότητας που δημιουργεί το ετερογενές, πολύπλοκο, και πολυτάραχο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Πολλές Μ.Μ.Ε. δεν είναι εξοικειωμένες με τις εθνικές και διεθνείς πηγές πληροφόρησης, κι ακόμα κι αν είναι και έχουν πρόσβαση σε αυτές δυσκολεύονται στην ανάκτηση των δεδομένων. Επιπλέον, μπορεί να μην έχουν ξεκάθαρη εικόνα για τις πληροφορίες που χρειάζονται για την ανάλυση των ξένων αγορών. Τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα η πρόοδος των επιχειρήσεων στις εξαγωγές να γίνεται επικίνδυνη καθώς βασίζεται στην διαίσθηση των στελεχών και την προσωπική τους εμπειρία, παρά στην οργανωμένη προσπάθεια και διαρκή έρευνα.

Ακόμα και στις περιπτώσεις όπου η εταιρία ακολουθεί συστηματική προσέγγιση στις εξαγωγικές της δραστηριότητες, συχνά βρίσκεται αντιμέτωπη με πληθώρα προβλημάτων που σχετίζονται με την ποιότητα των πηγών και την συσχέτιση αυτών μεταξύ τους. Σε αυτό έρχεται να προστεθεί και το υψηλό κόστος που απαιτείται για την πρόσβαση στα δεδομένα και για την απόκτηση τους, προκειμένου να επιτευχθεί η έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση της εταιρίας. Τα παραπάνω προβλήματα εμποδίζουν την ομαλή διεξαγωγή της έρευνας μάρκετινγκ για τις διεθνείς αγορές, διαστρεβλώνοντας έτσι την πραγματική εικόνα των αγορών με αποτέλεσμα τα στελέχη να οδηγούνται σε λανθασμένες αποφάσεις.

Οι Μ.Μ.Ε. οι οποίες αντιλαμβάνονται την έλλειψη πληροφόρησης ως σημαντικό φραγμό για την εξαγωγική τους δραστηριοποίηση διεθνοποιούνται λιγότερο. Αυτό συμβαίνει επειδή οι επιχειρήσεις οι οποίες αντιμετωπίζουν υψηλού επιπέδου έλλειψη γνώσης και πληροφορίας αισθάνονται αβεβαιότητα στο πώς να εμπλακούν με τις εξαγωγές.

Ο προσδιορισμός των πελατών εκτός συνόρων αποτελεί σοβαρό εμπόδιο για πολλούς εν δυνάμει, αλλά και ενεργούς εξαγωγείς. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε τρεις βασικούς παράγοντες. Πρώτον, στις μεγάλες γεωγραφικές αποστάσεις οι οποίες χωρίζουν αγοραστές και προμηθευτές και δυσχεραίνουν την μεταξύ τους επικοινωνία. Δεύτερον, στη χαρακτηριστική απρόθυμη προσέγγιση πολλών

επιχειρήσεων να διεξάγουν συστηματική έρευνα στις αγορές εκτός συνόρων. Τρίτον, στην περιορισμένη πρόσβαση στους καταλόγους των πιθανών πελατών. Οι πρόσφατες εξελίξεις στην τεχνολογία των βάσεων δεδομένων υπολογίζεται να μειώσουν τον αντίκτυπο αυτού του προβλήματος, καθώς στις μέρες μας είναι μεγαλύτερη η πρόσβαση στις πληροφορίες για ιδιώτες - πελάτες και οι προοπτικές συνεργασίας.

3.1.2 Λειτουργικοί Φραγμοί

Οι λειτουργικοί φραγμοί σχετίζονται με την ανεπάρκεια των διάφορων οργανωσιακών λειτουργιών, όπως το ανθρώπινο δυναμικό, την παραγωγή, και τους οικονομικούς πόρους που διατίθενται για τις εξαγωγές. Στους λειτουργικούς φραγμούς υπάγονται η έλλειψη χρόνου από την πλευρά των στελεχών να ασχοληθούν με τις εξαγωγές, σε συνδυασμό με το ανεπαρκές υπόβαθρο των στελεχών στον τομέα των εξαγωγών, την έλλειψη της νέας τεχνολογίας και τέλος την έλλειψη της παραγωγικής δυναμικότητας.

Η διοίκηση παίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή, τη είσοδο, και την επέκταση στις ξένες αγορές, στο σχεδιασμό των στρατηγικών του εξαγωγικού μάρκετινγκ και στη δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες εκτός συνόρων. Ωστόσο, στις Μ.Μ.Ε. οι αποφάσεις λαμβάνονται κυρίως, από ένα στέλεχος, το οποίο δεν έχει χρόνο να ασχοληθεί με δραστηριότητες άλλες από αυτές που λαμβάνουν χώρα στην εγχώρια αγορά. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα των επιχειρήσεων όπου τα στελέχη τους αντιλαμβάνονται τις εξαγωγικές δραστηριότητες της επιχείρησης ως υψηλού ρίσκου, χαμηλού κέρδους, και μεγάλου κόστους δραστηριότητες σε σχέση με τις εγχώριες.

Παρόλα αυτά η διοίκηση οφείλει να είναι πρόθυμη να αφιερώνει αρκετό χρόνο, πόρους, και ενέργεια, εάν επιθυμεί να διευρύνει τις πιθανότητες ώστε τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της να πετύχουν και στις εξωτερικές αγορές εκτός από τις εγχώριες.

Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στο διεθνές περιβάλλον είναι περισσότερο ευάλωτες σε σχέση με αυτές που δραστηριοποιούνται διεθνώς για αρκετό καιρό. Οι Μ.Μ.Ε. είναι πιθανότερο να αντιμετωπίσουν ελλείψεις σε καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θα αφιερώσει χρόνο στις εξαγωγικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα, το ποσοστό των εργαζομένων το οποίο απασχολείται στον τομέα των εξαγωγών συχνά είναι μικρότερο από τη συνεισφορά των εξαγωγών στις συνολικές πωλήσεις της εταιρίας. Το πρόβλημα των ανθρωπίνων πόρων έγκειται στην έλλειψη εξειδικευμένης γνώσης και εμπειρίας, που χρειάζεται για την διεκπεραίωση των εξαγωγικών λειτουργιών, όπως είναι η διαχείριση των εγγράφων και της εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά και η επικοινωνία με τους πελάτες του εξωτερικού. Σε αυτό προστίθενται και προβλήματα όπως η διαφορετική γλώσσα, η διαφορετική κουλτούρα, και η απόκτηση πρακτικής εμπειρίας στις εξαγωγές. Σε μεγάλο βαθμό αυτά τα προβλήματα οφείλονται στην ανεπαρκή εκπαίδευση του προσωπικού της εταιρίας, σε θέματα εξαγωγών.

Καθώς η εταιρία μεγαλώνει και αναπτύσσεται, η ανάγκη για εξειδικευμένο προσωπικό γίνεται ολοένα και πιο επιτακτική. Η έλλειψη του κατάλληλου προσωπικού ειδικευμένου και έμπειρου στον τομέα των εξαγωγών, περιορίζει την ικανότητά των επιχειρήσεων να διεισδύσουν σε νέες αγορές και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο διεθνές περιβάλλον.

Όσον αφορά την περιορισμένη παραγωγική δυναμικότητα των επιχειρήσεων, αυτό μπορεί να λειτουργήσει ως φραγμός στην έναρξη αλλά και την επέκταση των εξαγωγικών δραστηριοτήτων τους. Πολλές Μ.Μ.Ε. αντιμετωπίζουν τις εξαγωγές ως μια περιφερειακή δραστηριότητα των επιχειρήσεων

και τις υλοποιούν μόνο στην περίπτωση που υπάρχει διαθεσιμότητα των πόρων παραγωγής. Ωστόσο, αυτό αποτελεί μια κοντόφθαλμη προσέγγιση, καθώς είναι πιθανό αυτοί οι πόροι να χρησιμοποιηθούν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά για να εξυπηρετήσουν καλύτερα την εξωτερική αγορά από την εγχώρια. Για αυτό το λόγο οι μικρές επιχειρήσεις, θα πρέπει να υιοθετήσουν μια σφαιρική προσέγγιση και να χειρίζονται τις εξαγωγές ως στρατηγική επιλογή που θα επιφέρει θετική επίδοση σε όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες.

Οι εσωτερικοί φραγμοί αντιπροσωπεύουν την ανάγκη που έχει η επιχείρηση να διαθέσει πόρους προκειμένου να είναι ικανή να δραστηριοποιηθεί διεθνώς. Από πλευράς οικονομικών φραγμών η επιχείρηση καλείται να αντιμετωπίσει την έλλειψη οικονομικών πόρων, τη δυσκολία εύρεσης χρηματοδότησης αλλά και τα υψηλά κόστη κεφαλαίου που απαιτούνται για την χρηματοδότηση της εξαγωγικής της επέκτασης. Οι Μ.Μ.Ε. τυπικά χαρακτηρίζονται ως «περιορισμένων πόρων», κι έτσι μειώνεται η ικανότητά τους για εξαγωγές σε σχέση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά υπάρχουν πολλές πηγές χρηματοδότησης των εξαγωγικών δραστηριοτήτων οι οποίες δεν είναι διαθέσιμες για τις εγχώριες συναλλαγές.

3.1.3 Φραγμοί Μάρκετινγκ

Οι φραγμοί του μάρκετινγκ, αφορούν δυσκολίες που συναντώνται στην προσπάθεια προσαρμογής του εξαγωγίμου προϊόντος στις ξένες αγορές, αλλά και στην προσπάθεια ικανοποίησης των προτύπων ποιότητας. Επίσης σημαντικές είναι και οι δυσκολίες που απαντώνται στην αξιόπιστη παρουσίαση του προϊόντος στην ξένη αγορά, αλλά και η αντιμετώπιση του υψηλού κόστους μεταφοράς και ασφάλειας των προϊόντων.

Οι διαφορετικές συνθήκες χρήσης του προϊόντος, οι διακυμάνσεις της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, οι διαφορετικές γεύσεις των πελατών και η διαφορετική κουλτούρα των λαών, καθιστούν απαραίτητη την προσαρμογή του προϊόντος, τόσο στο σχεδιασμό όσο και στο στυλ, καθώς και στην ιδιοσυγκρασία της εκάστοτε εξωτερικής αγοράς. Αν και αυτού του είδους οι προσαρμογές είναι ζωτικής σημασίας για την αποδοχή του προϊόντος και την αύξηση των πωλήσεων της εταιρίας, μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα στην επιχείρηση. Ένα από αυτά μπορεί να είναι η αύξηση του μοναδιαίου κόστους εξαιτίας της έλλειψης οικονομικών κλίμακας. Ένα άλλο πρόβλημα που προκύπτει είναι η αδυναμία οργάνωσης και ελέγχου των εξαγωγικών λειτουργιών και τέλος οι διακυμάνσεις στην υποστήριξη της προώθησης των προϊόντων στο εξωτερικό. Έτσι λοιπόν, είναι σημαντικό για τις Μ.Μ.Ε. να υιοθετήσουν μια συνεπή προσέγγιση, λαμβάνοντας υπόψη τα θετικά και αρνητικά της προσαρμογής των προϊόντων στην εκάστοτε αγορά.

Η προσαρμογή των προϊόντων συνοδεύεται από διαφορές στα πρότυπα ποιότητας μεταξύ των διεθνών αγορών. Αυτό μπορεί να είναι πρόβλημα στην περίπτωση που οι καταναλωτές στις χώρες διάθεσης των προϊόντων απαιτούν καλύτερη ποιότητα από αυτή που προσφέρεται στην εγχώρια αγορά. Επίσης οι κυβερνήσεις των χωρών θεσπίζουν νομοθετικό πλαίσιο προκειμένου να θέσουν πρότυπα ποιότητας σε συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων, καθιστώντας έτσι την προσαρμογή των προϊόντων υποχρεωτική. Αν και αυτές οι απαιτήσεις αποτελούν πρόβλημα για τις Μ.Μ.Ε., τα στελέχη οφείλουν να επωφελούνται από αυτές και να βελτιώνουν την ποιότητα των προϊόντων, δημιουργώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρησή τους.

Στους φραγμούς του μάρκετινγκ περιλαμβάνονται επίσης, η πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει τα ξένα κανάλια διανομής, η δυσκολία για την αξιόπιστη παρουσία του προϊόντος στις ξένες αγορές αλλά και τα υψηλά κόστη ασφάλειας. Όσον αφορά την πολυπλοκότητα στα κανάλια διανομής, να

σημειώσουμε ότι δεν υπάρχουν διαφορές μόνο μεταξύ των συναλλασσόμενων χωρών αλλά και μεταξύ των εξωτερικών αγορών. Πιο συγκεκριμένα, σε αντίθεση με τις ανεπτυγμένες χώρες, οι αναπτυσσόμενες χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερο πληθυσμό και μικρό μέγεθος σημείων πώλησης. Επίσης, σε ορισμένες χώρες τα κανάλια διανομής απαρτίζονται από πολλές διαβαθμίσεις, ενώ σε άλλες επικρατεί η απευθείας διανομή των προϊόντων. Επιπρόσθετα, το εύρος της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρεται από τα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας διαφέρει σημαντικά μεταξύ των χωρών.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι αυτές οι διαφορές δημιουργούν σημαντικά προβλήματα στις μικρές εξαγωγικές εταιρίες, οι οποίες καλούνται να προσαρμόσουν τις μεθόδους διάθεσης των προϊόντων τους στην ιδιοσυγκρασία της κάθε αγοράς. Ορισμένοι τρόποι για να ξεπεράσει μια εταιρία αυτά τα εμπόδια είναι να χρησιμοποιήσει τα ήδη υπάρχοντα κανάλια διανομής από εταιρίες οι οποίες εξαγουν παρόμοια προϊόντα με αυτήν, είτε να απευθυνθεί σε εξαγωγικές εταιρίες ή, εάν η διαθεσιμότητα των πόρων της και η εξωτερική αγορά της το επιτρέπουν, να δημιουργήσει απευθείας τα δικά της κανάλια διανομής.

Μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εξαγωγείς είναι η αξιόπιστη παρουσίαση των προϊόντων τους στο εξωτερικό. Είναι πολύ δύσκολο να βρει κανείς αντιπροσώπους οι οποίοι θα ικανοποιούν τις δομικές, λειτουργικές και συμπεριφορικές απαιτήσεις του εξαγωγέα. Ακόμα και αν βρει κάποιον αντιπρόσωπο είναι πολύ πιθανό να έχει ήδη δεσμευτεί από κάποιον ανταγωνιστή, είτε επειδή επεκτάθηκε νωρίτερα στην αγορά είτε επειδή του προσέφερε πιο ελκυστική αμοιβή προκειμένου να κλείσει συμφωνία μαζί του. Επιπρόσθετα, η γεωγραφική απόσταση σε συνδυασμό με την πολιτισμική απόσταση έχουν ως αποτέλεσμα τον ελλιπή έλεγχο του αντιπροσώπου - μεσάζοντα. Πιθανές λύσεις στο πρόβλημα μπορεί να είναι η προσφορά συγκεκριμένων κινήτρων, όπως τα ανταγωνιστικά περιθώρια κέρδους για τον μεσάζοντα, βοήθεια στην έρευνα αγοράς και ικανή πιστοληπτική επιμήκυνση, τα οποία δεν μπορούν όλες οι Μ.Μ.Ε. να προσφέρουν. Επιπλέον η εξαγωγική εταιρία αποκτά σημαντικό έλεγχο βελτιώνοντας την επικοινωνία με την εταιρία διάθεσης των προϊόντων της, με το να επισκέπτονται συχνά, οι ίδιοι την ξένη αγορά.

Ακόμα ένα σημαντικό πρόβλημα το οποίο οι εξαγωγείς καλούνται να αντιμετωπίσουν, είναι η αδυναμία τους να προσφέρουν ικανοποιητικές τιμές στους τελικούς αγοραστές τους. Οι τιμές των εξαγωγίμων προϊόντων διαμορφώνονται από το αυξημένο μοναδιαίο κόστος σε συνδυασμό με τον μικρό όγκο παραγωγής, αλλά κλιμακώνονται επίσης εξαιτίας του επιπλέον κόστους προσαρμογής τους προϊόντος, συσκευασίας και εξυπηρέτησης στις αγορές εκτός συνόρων. Υψηλά λειτουργικά και μεταφορικά έξοδα τα οποία συνδέονται με τις εξαγωγές επίσης αυξάνουν την τιμή του τελικού προϊόντος, όπως και οι φόροι, οι δασμοί και τα πρόστιμα που διέπουν την εισαγωγή των προϊόντων σε μια χώρα. Τέλος τα υψηλά κόστη της προώθησης και της διανομής των προϊόντων στις ξένες αγορές συνεισφέρουν στην αύξηση της τιμής των προϊόντων. Οι εξαγωγείς μπορούν να χρησιμοποιήσουν τεχνικές οριακού κόστους τιμολόγησης, άμεσες μεθόδους διανομής, και φθηνότερες εκδόσεις του προϊόντος, προκειμένου να μειώσουν τον αντίκτυπο των παραπάνω. Η έλλειψη ανταγωνιστικής τιμής για τους πελάτες στις ξένες αγορές συχνά οφείλεται και στην οικονομική κρίση που αντιμετωπίζουν οι χώρες εξαγωγής, αλλά και στις μικρότερες αυξήσεις στις τιμές των προϊόντων από τους ανταγωνιστές τους εξαιτίας των συνθηκών ύφεσης στην παγκόσμια οικονομία και τη βραδύτητα του διεθνούς εμπορίου. Οι δυσκολίες προσέγγισης στην τιμή που προσφέρουν οι ανταγωνιστές είναι από τα πιο σοβαρά προβλήματα των Μ.Μ.Ε. Οι Μ.Μ.Ε. μπορούν

να ξεπεράσουν αυτό το πρόβλημα όταν δραστηριοποιούνται σε στοχευμένες αγορές και δεν ακολουθούν τον ανταγωνισμό βάση της τιμής του προϊόντος.

Τα υψηλά κόστη μεταφοράς δυσχεραίνουν επίσης, τη διαδικασία εξαγωγικής δραστηριοποίησης εξαιτίας των μεγάλων αποστάσεων μεταξύ των ξένων αγορών. Ακόμη ένας λόγος είναι και οι φτωχές δομές που απαντώνται σε μια χώρα, όπως είναι το ανεπαρκές οδικό σύστημα το οποίο έχει ως αποτέλεσμα τον αποκλεισμό ορισμένων περιοχών, επηρεάζοντας τη διανομή των αγαθών, και αυξάνοντας τα κόστη μεταφοράς και αποθήκευσης. Κατ' επέκταση, αυξάνεται το κόστος των προϊόντων στις διεθνείς αγορές καθιστώντας τα προϊόντα ακριβά και μη ελκυστικά στους διεθνείς αγοραστές. Η πολιτική αστάθεια των χωρών εισαγωγής προκαλεί, επίσης, καθυστέρηση στη διανομή των προϊόντων με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους μεταφοράς. Το υψηλό ρίσκο που σχετίζεται με την πώληση αγαθών στο εξωτερικό, απαιτεί επιπρόσθετη οικονομική κάλυψη, γεγονός το οποίο θα αυξήσει το κόστος του προϊόντος και την τιμή πώλησής του. Αυτό είναι από τα σημαντικότερα προβλήματα για τις Μ.Μ.Ε. καθώς μπορεί να βλάψουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητά τους στις διεθνείς αγορές.

3.2 Εξωτερικοί Φραγμοί

Οι εξωτερικοί φραγμοί σχετίζονται με το περιβάλλον, τόσο της χώρας προέλευσης της επιχείρησης, όσο και της χώρας εξαγωγής στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και περιλαμβάνουν τους δασμολογικούς και μη - δασμολογικούς φραγμούς, αλλά και τους κανονιστικούς ελέγχους από τις κυβερνήσεις των χωρών όπου γίνονται οι εισαγωγές των προϊόντων. Επίσης οι επιχειρήσεις, που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν διεθνώς, καλούνται να αντιμετωπίσουν τον σκληρό ανταγωνισμό, τις διακυμάνσεις στις συναλλαγματικές ισοτιμίες, τα περιορισμένα αποθέματα συναλλάγματος, και μεταξύ άλλων τη διαφορετική κουλτούρα μεταξύ των λαών. Παρόλα αυτά οι Μ.Μ.Ε. δεν κατατάσσουν τους εξωτερικούς φραγμούς τόσο ψηλά στην κλίμακα σημαντικότητας όσο τους εσωτερικούς. Οι εξωτερικοί φραγμοί, όπως και οι εσωτερικοί, ταξινομούνται επίσης σε κατηγορίες. Έτσι διακρίνονται στους κυβερνητικούς φραγμούς, τους φραγμούς των διαδικασιών, και τους περιβαλλοντικούς φραγμούς.

3.2.1 Κυβερνητικοί Φραγμοί

Οι κυβερνητικοί φραγμοί ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αφορά τους πολιτικούς, οικονομικούς, και νομικούς φραγμούς. Όπως είναι για παράδειγμα η έλλειψη κινήτρων από τις κυβερνήσεις, οι ακατάλληλοι νόμοι και κανονισμοί που διέπουν την διαδικασία της εξαγωγικής επέκτασης καθώς και η πολύπλοκη γραφειοκρατία. Η τοπική νομοθεσία της εκάστοτε χώρας, μπορεί να καταστεί εμπορικός φραγμός για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να εξάγουν στη χώρα αυτή. Οι κανονισμοί αυτοί, είτε συμπτωματικά, όπως είναι οι κανονισμοί περί υγείας, ασφάλειας, υγιεινής, περιβάλλοντος και πληροφόρησης των καταναλωτών, είτε με πρόθεση να μεροληπτήσουν υπέρ των εγχώριων επιχειρήσεων, αποτελούν εμπορικό φραγμό για τις εισαγωγές προϊόντων από άλλες χώρες.

Στην περίπτωση που οι χώρες πράγματι προσφέρουν βοήθεια στους εξαγωγείς, υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι εξαγωγείς αγνοούν το πώς να επωφεληθούν από αυτή. Επιπλέον, η βοήθεια που προσφέρεται μπορεί να μην είναι προσαρμοσμένη στις μικρές επιχειρήσεις ή στο στάδιο ανάπτυξης στο οποίο βρίσκονται. Έτσι οι κυβερνητικές υπηρεσίες δεν αρκεί μόνο να προσφέρουν βοήθεια αλλά θα πρέπει και να τις προσαρμόζουν στις απαιτήσεις των διαφορετικών εξαγωγικών ομάδων. Όσον αφορά τους κανονισμούς της εκάστοτε αγοράς οι εξαγωγείς θα πρέπει να

συμμορφωθούν με αυτούς, παρά τις απώλειες που αυτοί μπορεί να επιφέρουν στις επιχειρήσεις, με σκοπό να διατηρήσουν μια ευνοϊκή εικόνα στην εγχώρια αγορά, προκειμένου να έχουν την άμεση υποστήριξη των κυβερνητικών υπηρεσιών σε άλλες εξαγωγικές επιχειρήσεις.

Επιπλέον η κακή οικονομική κατάσταση της χώρας προέλευσης της επιχείρησης σε συνδυασμό με την πολιτική αστάθεια των ξένων αγορών αναχαιτίζουν σημαντικά την πορεία της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Οι καταναλωτές στις χώρες που αντιμετωπίζουν σημαντικά χρέη, υψηλούς ρυθμούς πληθωρισμού και υψηλά επίπεδα ανεργίας, αναζητούν οικονομικά προϊόντα, αγοράζουν αγαθά λιγότερο συχνά, και επιλέγουν πολύ προσεκτικά ό,τι αγοράζουν. Σε ορισμένες χώρες αυτοί οι φραγμοί είναι περιοδικοί και σχετίζονται με τις αλλαγές στους διεθνείς οικονομικούς κύκλους.

Ορισμένες αγορές εκτός συνόρων πλήττονται από πολιτική αστάθεια λόγω οικονομικών, κοινωνικών και πολιτικών παραγόντων. Τέτοια αστάθεια μπορεί να θέσει σε σοβαρό κίνδυνο τις λειτουργίες του εξαγωγέα στο εξωτερικό με μια σειρά από τρόπους, όπως με την δήμευση της περιουσίας του, με το κλείσιμο ή την αναστολή των δραστηριοτήτων του, ή με την απαγόρευση του επαναπατρισμού των κερδών του. Όσο μεγαλύτερη η ανάμιξη του εξαγωγέα στις αγορές εκτός συνόρων τόσο μεγαλύτερο είναι και το αντίκτυπο των προαναφερθέντων πράξεων στις δραστηριότητές του.

Στα παραπάνω έρχονται να προστεθούν και οι αυστηροί νόμοι και κανονισμοί της χώρας εξαγωγής αλλά και οι υψηλοί δασμολογικοί και μη δασμολογικοί φραγμοί. Οι εξωτερικές κυβερνήσεις μπορούν να θέσουν μια πληθώρα από ελέγχους στις εταιρίες που πωλούν προϊόντα στις αγορές τους. Τέτοιοι έλεγχοι μπορεί να είναι οι περιορισμοί εισόδου, οι οποίοι εμποδίζουν ή καθυστερούν την είσοδο των εισαγόμενων προϊόντων στις αγορές τους. Επίσης μπορεί να είναι οι έλεγχοι τιμής οι οποίοι περιορίζουν την κερδοφορία των εξαγωγικών επιχειρήσεων, κυρίως στις πληθωριστικές οικονομίες, ενώ οι ειδικοί φόροι αυξάνουν την τιμή των εισαγόμενων προϊόντων στη συγκεκριμένη αγορά. Τέλος, οι έλεγχοι συναλλαγών δημιουργούν δυσκολίες στις πωλήσεις ή/και τον επαναπατρισμό των κερδών. Η διαφορετικότητα και η ένταση αυτών των ελέγχων μπορεί να μετατρέψει την εκμετάλλευση των εξαγωγικών ευκαιριών σε μια επίπονη, δαπανηρή και παρατεταμένη διαδικασία, η οποία αποτρέπει πολλές μικρές επιχειρήσεις από το να επιχειρήσουν σε ξένες αγορές.

Οι δασμοί των εισαγωγών συνεχίζουν να προκαλούν προβλήματα στις επιχειρήσεις που επιδιώκουν πρόσβαση στις ξένες αγορές καθώς κλιμακώνουν τις τιμές των εισαγόμενων προϊόντων. Επιπλέον, οι Μ.Μ.Ε. των αναπτυσσόμενων χωρών που επιθυμούν να εξάγουν σε άλλες αναπτυσσόμενες χώρες πληρώνουν δασμούς τρεις φορές μεγαλύτερους (11%), σε σχέση με τους δασμούς που πληρώνουν για τις εξαγωγές στις ανεπτυγμένες αγορές, στις οποίες εξάγουν είτε Μ.Μ.Ε. από αναπτυσσόμενες χώρες (5%), είτε επιχειρήσεις από ανεπτυγμένες χώρες (4,4%).

Εκτός από τους δασμολογικούς φραγμούς υπάρχει ένα πλήθος μη - δασμολογικών εμποδίων, όπως η αυθαίρετη δασμολογική κατάταξη, οι ποσοτικοί περιορισμοί (ποσοτώσεις και εμπάργκο), και οι δασμοί τελωνειακής διοίκησης (uplifting τιμολογίου), με αποτέλεσμα σοβαρές δυσκολίες για τον εξαγωγέα. Ωστόσο, τα αποτελέσματα των δασμολογικών και μη - δασμολογικών φραγμών έχουν μειωθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια εξαιτίας των προσπαθειών του Διεθνούς Οργανισμού Εμπορίου να απελευθερώσει το διεθνές εμπόριο.

3.2.2 Διαδικαστικοί Φραγμοί

Η δεύτερη κατηγορία αφορά τους φραγμούς της διαδικασίας και τους νομισματικούς φραγμούς. Τέτοιοι φραγμοί είναι η πολυπλοκότητα των απαραίτητων εγγράφων των εξαγωγικών διαδικασιών

και το χάσμα επικοινωνίας μεταξύ των πελατών εκτός συνόρων. Οι Μ.Μ.Ε. μπορούν να ζητήσουν βοήθεια από υπηρεσίες συμβούλων, κυβερνητικές υπηρεσίες και οικονομικά ιδρύματα προκειμένου να διαχειριστούν τις πολύπλοκες διαδικασίες των εξαγωγών. Η επικοινωνία με τους πελάτες είναι απαραίτητη για τον έλεγχο των εξωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης. Συχνά η επικοινωνία εκτός συνόρων είναι δύσκολη λόγω των γεωγραφικών και φυσικών αποστάσεων μεταξύ εμπόρων και αγοραστών και των φτωχών υποδομών των τηλεπικοινωνιών. Αυτά μπορεί να προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα στις Μ.Μ.Ε. όπως παρεξηγήσεις που αφορούν τους αγοραστές, φτωχό έλεγχο των διαδικασιών εκτός συνόρων, καθυστερήσεις στη λήψη στρατηγικών και τακτικών αποφάσεων αλλά και ανεπαρκή ανάδραση για την ανάπτυξη και εξέλιξη των επιχειρήσεων εκτός συνόρων. Επιπρόσθετα, οι καθυστερημένες πληρωμές από το εξωτερικό αποτελούν εξίσου σημαντικά εμπόδια στη διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Η έλλειψη της άμεσης επικοινωνίας με τις αγορές εκτός συνόρων και η τάση των ξένων αγοραστών να ζητούν ολοένα και περισσότερες πιστώσεις, αυξάνει την πιθανότητα για αργοπορημένες πληρωμές των εξαγωγέων από τους αγοραστές τους. Οι ενέγγυες πληρωμές αποτελούν ενδεικτική λύση σε αυτό το πρόβλημα.

Επίσης σε αυτήν την κατηγορία υπάγονται οι ισοτιμίες του κρατικού νομίσματος της εκάστοτε χώρας και η μη ανταλλαξιμότητα των ξένων νομισμάτων. Ο συναλλαγματικός κίνδυνος που αντιμετωπίζουν οι εξαγωγείς διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες, η πρώτη αφορά τις ασταθείς τιμές συναλλάγματος που οδηγεί σε αύξηση της τιμής των εξαγωγίμων προϊόντων, η δεύτερη την ανατίμηση του νομίσματος του εξαγωγέα το οποίο επίσης οδηγεί σε μη ελκυστική τιμή για τον τελικό αγοραστή και τέλος έχουμε την μη ανταλλαξιμότητα του νομίσματος, καθιστώντας έτσι δύσκολο τον επαναπατρισμό των κερδών. Μερικές εναλλακτικές προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι παραπάνω κίνδυνοι είναι η αγορά εκ των προτέρων νομίσματος χρησιμοποιώντας προθεσμιακά συμβόλαια συναλλάγματος ως μια πιο σταθερή βάση.

Εξαιτίας των έμμεσων και συχνά μη ορατών συνεπειών που προκαλούν οι φραγμοί των διαδικασιών είναι αρκετά δύσκολο να προβλεφθούν και να παρακαμφθούν. Μπορούν να πάρουν διαφορετικές μορφές ανάλογα με την πολιτική εμπορίου της κάθε περιοχής. Τέτοιες μορφές μπορεί να είναι οι διαδικασίες εφαρμογής των πολιτικών, η στάση και η συμπεριφορά των ρυθμιστικών αρχών και των κρατικών αξιωματούχων, η κακή διοικητική πρακτική που προωθεί τη διαφθορά και τις διακρίσεις, και τα ασθενή θεσμικά όργανα της χώρας, όπως π.χ. το νομικό και δικαστικό σύστημα.

3.2.3 Φραγμοί Κουλτούρας

Τέλος στην τρίτη κατηγορία υπάγονται οι κοινωνικο-πολιτισμικοί φραγμοί, και αφορούν τον στυγνό ανταγωνισμό που υφίστανται οι επιχειρήσεις στις ξένες αγορές, τη διαφορά στη γλώσσα αλλά και τις διαφορές στην κουλτούρα μεταξύ των κρατών. Όταν μια εταιρία απολαμβάνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην εγχώρια αγορά και παράλληλα επεκτείνεται εκτός συνόρων, μπορεί να χάσει αυτό το πλεονέκτημα, και να χρειαστεί να αντιμετωπίσει περισσότερο περίπλοκες και ανταγωνιστικές συνθήκες. Αυτό συμβαίνει διότι ο διεθνής ανταγωνισμός πυροδοτείται από διάφορους παράγοντες όπως η κατάσταση που επικρατεί στην εγχώρια αγορά, την εξωτερική αγορά, και το διεθνές περιβάλλον. Επίσης, μπορεί να λάβει χώρα σε διαφορετική βάση αν για παράδειγμα η εταιρία διαφοροποιείται με βάση το κόστος, ή χαίρει κυβερνητικής προστασίας. Επιπρόσθετα, μπορεί να έχει διαφορετική μορφή ανάλογα με την θέση της εταιρίας στη διεθνή αγορά (ηγέτης, διεκδικητής, ακόλουθος). Επιπλέον, η εταιρία μπορεί να επιστρατεύει διαφορετικές στρατηγικές επέκτασης από χώρα σε χώρα, μπορεί δηλαδή να ακολουθεί αμυντική ή επεκτατική πολιτική ή ακόμα και εστιασμένο

μάρκετινγκ. Οι περιορισμένοι πόροι αναγκάζουν τις Μ.Μ.Ε. να υιοθετήσουν τη στρατηγική στόχευσης ως την πιο βιώσιμη στρατηγική για να επεκταθούν εκτός συνόρων.

Σχετικά με τις διαφορές στη θρησκεία, τις αξίες, τις στάσεις, τον τρόπο συμπεριφοράς, την αισθητική, την εκπαίδευση, και την κοινωνική δομή, αποτελούν σημαντικές δυσκολίες για την εξαγωγική εταιρία, καθώς επηρεάζουν την καταναλωτική συμπεριφορά, την στοχοθέτηση και το πρόγραμμα μάρκετινγκ. Αυτό γίνεται ακόμα πιο πολύπλοκο στις χώρες όπου υπάρχουν πολλές παρεμφερείς κουλτούρες. Σε αυτό θα βοηθούσε σημαντικά η συνάντηση μεταξύ των διαφόρων στελεχών να γινόταν σε διεθνές πλαίσιο, με τη συμμετοχή σε διαπολιτισμικές μεθόδους εκπαίδευσης και σε ταξίδια σε ξένες αγορές.

Όσον αφορά τη γλώσσα, πρόκειται για ένα αναπόσπαστο στοιχείο της κουλτούρας ενός λαού, που χαίρει σημαντικής προσοχής καθώς βοηθά στο να ερμηνεύσει κανείς την κουλτούρα των λαών, δίνε πρόσβαση στην τοπική κοινωνία και βοηθά στην κατανόηση των αναγκών αυτής. Επιπλέον, βοηθά στη συλλογή πληροφοριών και στην αξιολόγηση της αγοράς, επιταχύνει την επικοινωνία με τους διαφορετικούς πελάτες εκτός συνόρων και επηρεάζει τα διάφορα συστατικά της στρατηγικής μάρκετινγκ που ακολουθεί η εταιρία όπως είναι η επωνυμία, η συσκευασία και η διαφήμιση. Τα στελέχη των εξαγωγών θα πρέπει να είναι εξοικειωμένα όχι μόνο με τον προφορικό και γραπτό λόγο, αλλά και με τα μη λεκτικά χαρακτηριστικά όπως είναι η γλώσσα του σώματος και η αντίληψη του χρόνου και του χώρου.

3.3 Σύνοψη

Η αναγνώριση των φραγμών σε κάθε στάδιο της εξαγωγικής δραστηριοποίησης είναι απαραίτητη προκειμένου οι εταιρίες να προσδιορίσουν εάν οι συγκεκριμένοι φραγμοί αναχαιτίζουν την πορεία τους, από το ένα στάδιο διεθνοποίησης στο επόμενο. Στην περίπτωση που η επιχείρηση αδυνατεί να αντιμετωπίσει αυτά τα εμπόδια τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να αποσυρθεί από τις εξαγωγές.

Σχεδόν όλοι οι φραγμοί οι οποίοι διέπουν κυρίως τις επιχειρήσεις από τις αναπτυσσόμενες χώρες, συναντώνται και στον ανεπτυγμένο κόσμο και πλήττουν κυρίως τις Μ.Μ.Ε. Οι εσωτερικοί φραγμοί και οι φραγμοί πληροφόρησης που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι συχνά προβλήματα ανεξάρτητα από τα χαρακτηριστικά των εταιριών, και την απόφασή τους να επεκταθούν στις ξένες αγορές. Τα πιο συνηθισμένα εμπόδια που αντιμετωπίζουν όλες οι επιχειρήσεις είναι η έλλειψη γνώσεων γύρω από τις εξαγωγές, η έλλειψη οικονομικών πόρων, η έλλειψη βοήθειας από τις εκάστοτε κυβερνήσεις, η έλλειψη καταρτισμένου προσωπικού και, μεταξύ άλλων, η δυσκολία διαχείρισης των διαδικαστικών εγγράφων που απαιτούνται για να εξάγει μια επιχείρηση.

Αρχικά, οι Μ.Μ.Ε. που αντιμετωπίζουν την έλλειψη πληροφόρησης, έναν από τους σημαντικότερους εξαγωγικούς φραγμούς, συχνά επιτυγχάνουν φτωχή εξαγωγική επίδοση, καθώς η γρήγορη πρόσβαση στις νέες πληροφορίες στις ξένες αγορές παίζει σημαντικό ρόλο στην εξαγωγική τους επίδοση. Οι εταιρίες που αντιμετωπίζουν υψηλό επίπεδο φραγμών πληροφόρησης έχουν την τάση να διεθνοποιούνται λιγότερο. Έπειτα, καθώς μια επιχείρηση μεγαλώνει και διεθνοποιείται, χρειάζεται καταρτισμένο προσωπικό με εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία για τις εξαγωγές. Τέτοιου είδους ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να μην είναι διαθέσιμο για διάφορους λόγους, και μπορεί να είναι και δύσκολο να βρεθεί το κατάλληλο προσωπικό που θα εργαστεί στο τομέα του μάρκετινγκ και των πωλήσεων του εξωτερικού. Κατ' επέκταση, όσο πιο μεγάλη είναι η εταιρία τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη για εξειδικευμένο προσωπικό και τόσο πιο έντονους εσωτερικούς φραγμούς καλείται να

αντιμετωπίσει. Η έλλειψη εκπαιδευμένου προσωπικού για το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις στην εξωτερική αγορά είναι ένας από τους λόγους που οδηγείται η εταιρία σε φτωχή εξαγωγική επίδοση.

Η βοήθεια που προσφέρουν οι κυβερνήσεις τις περισσότερες φορές δεν αντιπροσωπεύει τις ανάγκες που έχουν οι Μ.Μ.Ε. καθώς δεν λαμβάνουν υπόψη τους το στάδιο της εξαγωγικής επέκτασης στο οποίο βρίσκονται. Ακόμα ένας φραγμός των εξαγωγών είναι οι κανονισμοί και η γραφειοκρατία. Για αυτό το λόγο οι πολιτικές των κυβερνήσεων των εγχώριων όσο και των εξωτερικών αγορών, θα πρέπει να στοχεύουν στην μείωση αυτών των μέτρων και όχι στην περεταίρω αύξηση των διοικητικών αρμοδιοτήτων, τις οποίες καλούνται ήδη να αντιμετωπίσουν οι Μ.Μ.Ε.

Τέλος, και οι οικονομικοί φραγμοί παρουσιάζουν αρνητική συσχέτιση με την εξαγωγική επίδοση των επιχειρήσεων, κυρίως επειδή αντιπροσωπεύουν εμπόδια στη διεθνή επέκταση των επιχειρήσεων, τα οποία περιορίζουν τις δραστηριότητες των Μ.Μ.Ε. και έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ικανότητα τους να πραγματοποιήσουν πωλήσεις στο εξωτερικό. Καθώς οι επιχειρήσεις υπερπηδούν τα εσωτερικά εμπόδια αφυπνίζονται περισσότερο για τις επόμενες προκλήσεις του επιχειρησιακού περιβάλλοντος όπως είναι δασμολογικοί και μη - δασμολογικοί φραγμοί, και άλλοι εμπορικοί κανονισμοί.

Συνεχίζοντας, ένας σημαντικός αριθμός εξαγωγικών φραγμών που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις προέρχεται και από το εξωτερικό περιβάλλον. Οι εξωτερικοί φραγμοί που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις σχετίζονται με το μακρο - περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται, όπως είναι η συναλλαγματική και η οικονομική αστάθεια, και τα ανεπαρκή κυβερνητικά κίνητρα για την προώθηση των εξαγωγών. Για παράδειγμα σημαντική πλειοψηφία των Μ.Μ.Ε. της Ιορδανίας βάλλονται από την πολιτική και οικονομική αστάθεια των ξένων αγορών και τείνουν να έχουν μικρή εξαγωγική επίδοση. Το βασικό ρίσκο που διέπει τις εξαγωγές είναι η σημαντική πολιτική αστάθεια των χωρών προέλευσης των εξαγωγικών επιχειρήσεων.

Οι φραγμοί του εμπορίου επηρεάζουν τόσο τις μεγάλες όσο και τις μικρές επιχειρήσεις, ωστόσο οι Μ.Μ.Ε. είναι ιδιαίτερα ευάλωτες και χρειάζονται ένα ανοιχτό και διαυγές περιβάλλον για να δραστηριοποιηθούν. Για να επιτύχουν οι Μ.Μ.Ε. στις εξωτερικές αγορές είναι απαραίτητο να έχουν μια μη διεφθαρμένη κοινωνία, εξαιρετικές υποδομές, και μια υποστηρικτική κυβέρνηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Στρατηγικές και εργαλεία για τη βέλτιστη επιλογή της Αγοράς - Στόχου για εξαγωγική επέκταση

Λαμβάνοντας υπόψη όσα αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, δηλαδή τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες των επιχειρήσεων καθώς και των στελεχών αυτών, τα χαρακτηριστικά των υποψήφιων αγορών για εξαγωγική επέκταση, αλλά και τους εμπορικούς φραγμούς που διέπουν την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, στο παρόν κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να δείξουμε τα είδη των στρατηγικών που χρησιμοποιούν οι εταιρίες για τη βέλτιστη επιλογή της αγοράς - στόχου και πώς αυτές συνδέονται με την εξαγωγική επίδοση των επιχειρήσεων. Εν συνεχεία, θα περιγράψουμε ένα πολύ χρήσιμο και αποτελεσματικό, στην επιλογή αγοράς - στόχου εργαλείο, το οποίο προτείνει η βιβλιογραφία στις επιχειρήσεις, ενώ όσες επιχειρήσεις το εφάρμοσαν είχαν σημαντικά θετικά αποτελέσματα στην επιλογή χώρας για εξαγωγική επέκταση καθώς και ένα εργαλείο – ερωτηματολόγιο εντοπισμού εξαγωγικής ετοιμότητας για της επιχειρήσεις οι οποίες ενδιαφέρονται να εκκινήσουν την εξαγωγική τους προσπάθεια.

Η στρατηγική ορίζεται ως την τέχνη και την επιστήμη του σχεδιασμού, της εφαρμογής και της αξιολόγησης των λειτουργικών αποφάσεων οι οποίες θα βοηθήσουν μια επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. Η στρατηγική είναι η μακροπρόθεσμη πορεία και οπτική ενός οργανισμού, ο οποίος επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της σύνθεσης των πόρων και των ικανοτήτων του, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η στρατηγική αντικατοπτρίζει τόσο τις βραχυπρόθεσμες όσο και τις μακροπρόθεσμες αντιδράσεις των επιχειρήσεων απέναντι στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Τέλος οι επιχειρήσεις θεσπίζουν στρατηγικές προκειμένου να προσελκύσουν πελάτες και να διαπραγματευτούν αποτελεσματικά με μια πληθώρα περιβαλλοντικών παραγόντων όπως είναι οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές και η έλλειψη των πόρων.

4.1 Τμηματοποίηση Αγορών

Το συγκεκριμένο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση είναι αποτέλεσμα στρατηγικών αποφάσεων που μια επιχείρηση λαμβάνει κατά τη διαδικασία διεθνοποίησής της. Μια από τις στρατηγικές αυτές αποφάσεις εκτός από την επιλογή των διεθνών αγορών, είναι και η τμηματοποίηση αυτών. Η διαδικασία τμηματοποίησης είναι σημαντική για την ανάπτυξη και εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ που ακολουθούν οι εταιρίες. Είναι διαφορετική όταν ακολουθείται στο διεθνές περιβάλλον και διαφορετική όταν ακολουθείται στο εγχώριο. Έχουν μελετηθεί δύο περιπτώσεις στόχευσης εξωτερικής αγοράς, η εξαγωγική επέκταση και η τμηματοποίηση της αγοράς.

Η εξαγωγική επέκταση διακρίνεται σε δύο μεθόδους επέκτασης. Στην πρώτη, γνωστή και ως στρατηγική συγκέντρωσης, η εκάστοτε επιχείρηση επικεντρώνεται σε ένα μικρό σύνολο αγορών, κυρίως στις περισσότερο διαθέσιμες αγορές για πιο εντατική ανάπτυξη, ελαχιστοποιώντας το ρίσκο και το ύψος της επένδυσης. Η εφαρμογή της στρατηγικής συγκέντρωσης από τις επιχειρήσεις, συσχετίζεται θετικά με την εξαγωγική επίδοση αυτών καθώς, εξαρτάται από την εις βάθος γνώση των αγορών και του τρόπου διανομής. Επιπλέον, υπάρχουν περισσότερες ευκαιρίες για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο δεν σχετίζεται με την τιμή του προϊόντος, και οι πωλήσεις αυξάνονται μέσω της καλύτερης ποιότητας στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Ωστόσο, αυτή η στρατηγική δεν οδηγεί σε περισσότερα μερίδια αγοράς.

Αντίθετα, στη δεύτερη μέθοδο επέκτασης, που είναι η στρατηγική διεύρυνσης, η εκάστοτε επιχείρηση διευρύνει τις προσπάθειές της σε ένα ευρύτερο σύνολο αγορών όπου επεκτείνεται ταυτόχρονα. Στόχος αυτής της στρατηγικής είναι η απόκτηση υψηλού ποσοστού κέρδους μέσω της ανάπτυξης της αγοράς και όχι της επέκτασης σε αυτήν. Αυτού του είδους η στρατηγική ελλοχεύει μεγαλύτερο κίνδυνο και απαιτεί μεγαλύτερη αρχική επένδυση σε αυτές τις αγορές. Παρόλα αυτά η στρατηγική διεύρυνσης των αγορών σχετίζεται θετικά με την αύξηση της έντασης των εξαγωγών και την αύξηση των πωλήσεων στο εξωτερικό.

Όπως είδαμε και στα προηγούμενα κεφάλαια, οι επιχειρήσεις με αυξημένη ένταση επί των εξαγωγών, έχουν την δυνατότητα να επεκτείνουν τη βάση των αγορών τους, αυξάνοντας έτσι τον όγκο των πωλήσεων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να γίνονται περισσότερο επικερδείς σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, οι οποίοι δεν εξάγουν με την ίδια ένταση. Υποστηρικτές αυτής της στρατηγικής αποδεικνύουν επίσης τη συσχέτισή της με την υψηλή κερδοφορία των επιχειρήσεων που την ακολουθούν. Οι εξαγωγείς οι οποίοι επιλέγουν αγορές - στόχους από το σύνολο των διαθέσιμων αγορών επιτυγχάνουν ραγδαία ανάπτυξη, σε αντίθεση με αυτές οι οποίες επιλέγουν λίγες ή καθόλου εναλλακτικές αγορές - στόχους.

Όσον αφορά την τμηματοποίηση των αγορών, αυτή παρουσιάζεται ως μια διττή διαδικασία. Έτσι, αρχικά ορίζονται οι ομογενείς ομάδες χωρών και ύστερα ταυτοποιούνται σύμφωνα με τα κοινά χαρακτηριστικά που τις διέπουν. Ακολουθεί ο διαχωρισμός αυτών των αγορών σε τμήματα πελατών τα οποία διαφέρουν ως προς την ανταπόκρισή τους στις στρατηγικές του μάρκετινγκ. Έχει αποδειχθεί η ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ της τμηματοποίησης των αγορών και της εξαγωγικής επίδοσης των επιχειρήσεων. Με άλλα λόγια παρατηρείται αύξηση των εξαγωγών και της έντασης της εξαγωγικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων καθώς και του επιπέδου του κέρδους από τις εξαγωγές.

Η τμηματοποίηση των διεθνών αγορών μπορεί να αποτελέσει ιδιαίτερη πρόκληση για τα στελέχη για διάφορους λόγους. Ένας από αυτούς είναι η ανάγκη να κατανοήσουν την κουλτούρα η οποία τους είναι άγνωστη. Επιπρόσθετα, ενώ στην εγχώρια αγορά αρκεί η τμηματοποίηση του συγκεκριμένου πλήθους, στη διεθνή αγορά η εταιρία πρέπει πρώτα να επιλέξει την αγορά την οποία θα τμηματοποιήσει, με περισσότερα από 200 έθνη και περιφέρειες διεθνώς, χωρίς τους εκατοντάδες διαφορετικούς τύπους τμημάτων εντός αυτών.

Τελειώνοντας αξίζει να σημειωθεί ότι η επιλογή των αγορών - στόχων, προηγείται της ανάπτυξης των στρατηγικών και των προγραμμάτων μάρκετινγκ για διεθνή επέκταση, και για αυτό το λόγο επηρεάζεται σημαντικά η μορφή που αυτά θα πάρουν.

4.2 Εξαγωγική Επέκταση σε Συγγενείς & Απομακρυσμένες Αγορές

Η απόφαση που σχετίζεται με την επιλογή της αγοράς - στόχου για διεθνή επέκταση, αλλά και την επιλογή του τρόπου επέκτασης, θεωρούνται από τις πιο κρίσιμες για την επιτυχία των επιχειρήσεων στο διεθνές περιβάλλον. Η επιλογή της πρώτης αγοράς - στόχου μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην στρατηγική επίδοση των επιχειρήσεων.

Προτείνεται στις επιχειρήσεις, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους, να ακολουθήσουν μια σταδιακή αύξηση της φυσικής απόστασης μεταξύ της χώρας προέλευσής τους και των εξωτερικών αγορών που θα επιλέξουν να επεκταθούν, καθώς έτσι θα μειώσουν την αβεβαιότητα και το ρίσκο. Αυτού του είδους η σταδιακή στρατηγική είναι κατάλληλη, επειδή οι επιχειρήσεις είναι

δυνατόν να προσαρμόζονται σταδιακά στη νέα αγορά, χωρίς τα αποτελέσματα της επίδοσης να είναι αρνητικά. Η επέκταση σε αγορές με παρόμοια κουλτούρα και επιχειρησιακές πρακτικές επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν ευκολότερα τις ικανότητες της χώρας προέλευσής τους σε αυτές τις αγορές, γεγονός που μεταφράζεται σε μεγαλύτερη κερδοφορία.

Ωστόσο, οι επιχειρήσεις οι οποίες προέρχονται από μικρές και κορεσμένες αγορές αλλά και κλάδους οι οποίοι δραστηριοποιούνται διεθνώς οδηγούνται σε αγορές εκτός συνόρων προκειμένου να αναζητήσουν ικανοποιητική ζήτηση για τα προϊόντα τους καθώς η τοπική αγορά δεν παρουσιάζει ενδιαφέρον για τις επιχειρήσεις. Επίσης, όταν τα κέρδη από τις συγγενείς αγορές δεν επιτυγχάνονται, τότε οι επιχειρήσεις θα στραφούν σε πιο απομακρυσμένες αγορές, όπου οι ευκαιρίες για ανάπτυξη είναι περισσότερες. Οι επιχειρήσεις επεκτείνονται σε συγγενείς αγορές μόνο στην περίπτωση που επιτυγχάνουν διεθνή ανάπτυξη γρήγορα και οι δυνατότητες αυτών των αγορών είναι εμφανείς.

Η είσοδος σε απομακρυσμένες αγορές κατά τα πρώτα στάδια διεθνοποίησης μιας επιχείρησης απαιτεί η επιχείρηση να υποβληθεί σε μια διαδικασία μελέτης και προσαρμογής η οποία θα καθυστερήσει τα άμεσα οικονομικά οφέλη. Ωστόσο, καθώς η πολιτισμική απόσταση είναι ένα συνονθύλευμα διαφορών και αβεβαιότητας, αυτή η επίδραση είναι παροδική, καθώς οι επιχειρήσεις εξοικειώνονται με το νέο περιβάλλον.

Σε γενικές γραμμές η εξαγωγική επέκταση ξεκινά από τις πολιτισμικά και γεωγραφικά κοντινές χώρες, αν και υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της φυσικής απόστασης και της εξαγωγικής επίδοσης της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις οι οποίες διεισδύουν σε πολιτισμικά απομακρυσμένες αγορές αναλαμβάνουν μεγαλύτερα επίπεδα κινδύνου. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις να επιδιώκουν να μάθουν περισσότερα για τη νέα αγορά γεγονός που τις καθιστά καλύτερα προετοιμασμένες για τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που θα συναντήσουν σε αυτή. Οι ομοιότητες μεταξύ των αγορών μπορεί να οδηγήσουν τα στελέχη σε επιπολαιότητες και κατ' επέκταση στην αποτυχία. Οι επιχειρήσεις οι οποίες διεισδύουν σε συγγενείς αγορές αντιμετωπίζουν δυσκολίες στο να εγκαθιδρύσουν μια ξεκάθαρη βάση διαφοροποίησης και να αντιμετωπίσουν τον σκληρότερο τοπικό ανταγωνισμό, ο οποίος μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την επίδοση των επιχειρήσεων.

4.3 Η Συστηματική Προσέγγιση στην Επιλογή της Αγοράς – Στόχου

Η επιλογή της χώρας για εξαγωγική δραστηριοποίηση θεωρείται όχι μόνο στρατηγική απόφαση αλλά και ένα πρόβλημα επιλογής των αγορών - στόχων είτε για άμεση είτε για μεταγενέστερη επέκταση. Αυτή η απόλυτα ορθολογική αντιμετώπιση της επιλογής αγοράς - στόχου, σε συνδυασμό με το μεγάλο αριθμό, την ποικιλομορφία των εξωτερικών αγορών, αλλά και τα κόστη συναλλαγής που περιέχει, θέτει τη θεωρητική βάση που χρειάζεται για να γίνει η διαδικασία επιλογής όσο το δυνατόν περισσότερο αποδοτική και αποτελεσματική.

Οι δύο παραδοσιακές προσεγγίσεις στην επιλογή χώρας για εξαγωγική επέκταση είναι η συστηματική προσέγγιση και η μη - συστηματική προσέγγιση. Εάν μια εταιρία αποφασίσει να χρησιμοποιήσει συστηματική προσέγγιση στην επιλογή της χώρας για διεθνή επέκταση, τότε θα ακολουθήσει μια επίσημη διαδικασία αποφάσεων, χρησιμοποιώντας στατιστικές μεθόδους προκειμένου να αναλύσει τη δυναμική της αγοράς - στόχου. Επιπρόσθετα, η επιλογή της διεθνούς αγοράς περιλαμβάνει την έρευνα συγκριτικών πληροφοριών για τις υποψήφιες χώρες, τους κλάδους, τα προϊόντα ή/και τους καταναλωτές, καθώς και τη χρήση της γνώσης αυτής.

Η εκ των προτέρων γνώση και πληροφόρηση είναι απαραίτητη όταν η λήψη των αποφάσεων γίνεται συστηματικά και αποτελεσματικά. Οι ανεπτυγμένες χώρες παράγουν μια πληθώρα πληροφοριών για την εγχώρια αγορά οι οποίες μπορεί να ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία επιλογής της αγοράς - στόχου. Ωστόσο, η πληροφόρηση στην πλειοψηφία των διεθνών αγορών, συμπεριλαμβανομένων των αναδυόμενων - αναπτυσσόμενων αγορών, είναι σχεδόν ανύπαρκτη ακόμα και για τα πιο βασικά δεδομένα, όπως η εκπαίδευση, το επίπεδο του εισοδήματος, γεγονός το οποίο καθιστά την επιλογή αυτών των αγορών για εξαγωγική επέκταση πρακτικά αδύνατη.

Η συστηματική προσέγγιση για την επιλογή των αγορών για εξαγωγική επέκταση περιλαμβάνει τη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων. Τέτοια κριτήρια είναι η συστηματική και επίσημη διαδικασία έρευνας των διεθνών αγορών για την επιλογή της καταλληλότερης αγοράς - στόχου. Στη διαδικασία αυτή περιλαμβάνονται οι επισκέψεις στις αγορές εκτός συνόρων, δηλαδή τα διερευνητικά ταξίδια πριν την είσοδο της επιχείρησης στην αγορά, η παρακολούθηση του εθνικού και διεθνούς επιχειρηματικού τύπου για τις σχετικές με τα προϊόντα δραστηριότητες και η χρήση δημοσιευμένων στατιστικών στοιχείων για την διαφοροποίηση των αγορών.

Επιπλέον, η συμμετοχή στις εμπορικές εκθέσεις βελτιώνει την εξαγωγική επίδοση των επιχειρήσεων για τρεις λόγους. Πρώτον, οι εμπορικές εκθέσεις επιτρέπουν τον έλεγχο της δυναμικής των πωλήσεων στην συγκεκριμένη αγορά εκτός συνόρων. Δεύτερον, προσφέρουν τη δυνατότητα εύρεσης υποψήφιων συνεργατών για τη διανομή των προϊόντων ή άλλου είδους συνεργασίες στις εξωτερικές αγορές. Τρίτον, οι εμπορικές εκθέσεις μπορεί να χρησιμοποιηθούν για έρευνα αγοράς, μέσω της καταγραφής των αντιδράσεων της αγοράς στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και την αξιολόγηση των προσφορών του εξαγωγέα. Πολλοί ερευνητές υπογραμμίζουν την σημασία των επισκέψεων στις εξωτερικές αγορές ως ένα σημαντικό εργαλείο για την πρακτική αναγνώριση των ευκαιριών και των προβλημάτων στις υποψήφιες εξωτερικές αγορές. Επίσης, διευκολύνουν την επικοινωνία και τις διαπροσωπικές σχέσεις, ενώ ταυτόχρονα καλλιεργούν ένα ομαδικό πνεύμα συνεργασίας με τους πελάτες του εξωτερικού. Τέλος, παρέχουν έγκαιρη ανταπόκριση και άμεση υποστήριξη στις ανάγκες των ήδη εδραιωμένων εξαγωγικών επιχειρήσεων σε αυτές τις χώρες.

Όσο πιο συστηματική είναι η διαδικασία επιλογής της εξωτερικής αγοράς - στόχου τόσο μεγαλύτερη είναι η εξαγωγική επίδοση των Μ.Μ.Ε. σε αντίθεση με τις Μ.Μ.Ε. που δεν ακολουθούν συστηματική προσέγγιση. Η συστηματική επιλογή της χώρας εξαγωγής είναι καθοριστικός παράγοντας της διεθνούς επίδοσης της επιχείρησης, κυρίως στα πρώτα στάδια της διαδικασίας διεθνοποίησής τους. Τα λάθη μπορεί να είναι δαπανηρά, επειδή οι εταιρίες επωμίζονται το κόστος ευκαιρίας εάν επιχειρήσουν στις λάθος αγορές, και κατ' επέκταση αμβλύνεται ο εξαγωγικός ενθουσιασμός της επιχείρησης.

Η ανάγκη για συστηματική προσέγγιση στην επιλογή διεθνούς αγοράς, επιτείνεται λόγω της πολυπλοκότητας των σημερινών αγορών, και της ολοένα αυξανόμενης σημασίας που έχει η στρατηγική της διεθνούς τοποθέτησης. Η επιλογή της χώρας για εξαγωγική δραστηριοποίηση, σχετίζεται με την ανταγωνιστική θέση της εταιρίας και τη διεθνή αλυσίδα αξίας τόσο σε φυσικό όσο και γεωγραφικό επίπεδο. Κερδίζοντας το προβάδισμα στις σωστές αγορές μπορεί να αποτελέσει παράγοντα κλειδί για την διεθνή ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει η εταιρία. Η φύση και η γεωγραφική τοποθεσία των επιλεγμένων αγορών, θα επηρεάσει την ικανότητα των επιχειρήσεων να συντονίσουν τις διεθνείς τους δραστηριότητες, καθώς η επιλογή των αγορών - στόχων προηγείται των στρατηγικών και των διαδικασιών που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

4.4 Η Επίδραση των Χαρακτηριστικών των Μ.Μ.Ε. στη Διαδικασία Επιλογής Αγοράς-Στόχου

Η επιλογή της περιοχής έχει σημαντικό αντίκτυπο στην εξαγωγική επίδοση των επιχειρήσεων, επειδή επηρεάζει την ανταγωνιστικότητά τους, τα κόστη παραγωγής, τις λειτουργίες των επιχειρήσεων, τη διαχείριση και τις συναλλαγές, αλλά και την ικανότητά τους να συντονίζουν τις διεθνείς τους δραστηριότητες. Η επιλογή της διεθνούς αγοράς θα πρέπει να ταιριάζει στους πόρους και τις ικανότητες της εκάστοτε επιχείρησης, έτσι ώστε να επιτύχει βέλτιστη εξαγωγική επίδοση.

Τα στελέχη στην πλειοψηφία τους χρησιμοποιούν συστηματικές προσεγγίσεις για την επιλογή της διεθνούς αγοράς. Ωστόσο, η τρέχουσα τάση στη διεθνοποίηση είναι η κυριαρχία των Μ.Μ.Ε. και οι επιχειρηματίες συνήθως λαμβάνουν τις αποφάσεις τους περισσότερο διαισθητικά παρά συστηματικά. Η έλλειψη πόρων που χαρακτηρίζει τις Μ.Μ.Ε., έχει σαν αποτέλεσμα αυτές να ακολουθούν μια αμεθόδευτη προσέγγιση στην απόκτηση και χρήση των πληροφοριών, που αφορούν τη διεθνή αγορά και, κατά συνέπεια, ο εξαγωγικός κίνδυνος αυξάνεται καθώς οι αποφάσεις βασίζονται συχνά σε καθαρή διαίσθηση σε αντίθεση με την συστηματική στρατηγική στη λήψη αποφάσεων. Οι λόγοι για την γενική έλλειψη συστηματικής προσέγγισης αφορούν τις δυσκολίες στην συλλογή των σχετικών δεδομένων, την περιορισμένη εμπειρία των στελεχών στην εξαγωγική έρευνα, και την απουσία της αποδεδειγμένης αναποτελεσματικότητας της εν λόγω προσέγγισης.

4.4.1 Το Μέγεθος της Επιχείρησης

Επιπλέον έρευνες, δείχνουν ότι οι Μ.Μ.Ε. δεν αναπτύσσουν επιτυχείς διοικητικές πολιτικές και διαδικασίες, και έχουν την τάση να υιοθετούν μια ευκαιριακή αντί για μια συστηματική στρατηγική απόφαση. Οι Μ.Μ.Ε., κυρίως αυτές που είναι μικρότερες σε μέγεθος, ακολουθούν μια ανεπίσημη και ευέλικτη προσέγγιση χρησιμοποιώντας μη - λογικά κριτήρια. Η απόκτηση της απαιτούμενης πληροφόρησης είναι βασική προϋπόθεση προκειμένου οι Μ.Μ.Ε. να λάβουν λογικές αποφάσεις για την επέκταση στις διεθνείς αγορές, και να επιτύχουν υψηλή εξαγωγική επίδοση.

Η πληροφόρηση είναι σημαντικός παράγοντας στη λήψη αποτελεσματικών και αποδοτικών αποφάσεων, που αφορούν τη διεθνή επέκταση των επιχειρήσεων. Η απόκτηση συγκεκριμένων, για την εκάστοτε εξαγωγική αγορά, πληροφοριών, είναι φαινόμενο σπάνιο, σημαντικό, και δύσκολο να υποκατασταθεί, και δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αυξήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στις διεθνείς αγορές. Η μοναδικότητα των πληροφοριών διευκολύνει την εξέταση των προσφορών που παρέχουν οι ανταγωνιστές στην εκάστοτε εξαγωγική αγορά, ενώ η δυσκολία απόκτησής τους μειώνει τον κίνδυνο να διαδοθούν στις ανταγωνίστριες εταιρίες.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι η έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση είναι ζωτικής σημασίας για το στρατηγικό σχεδιασμό και την ανταπόκριση στο ευμετάβλητο διεθνές περιβάλλον. Παρόλα αυτά πολλές μικρές επιχειρήσεις δεν είναι εξοικειωμένες με τις εθνικές και διεθνείς πηγές πληροφοριών, και στην περίπτωση που είναι και έχουν πρόσβαση σε αυτές, αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην ανάκτηση των δεδομένων. Επιπλέον, δεν έχουν ξεκάθαρη εικόνα για το είδος των πληροφοριών που απαιτείται σχετικά με τον προσδιορισμό και την ανάλυση των διεθνών αγορών αλλά και του τρόπου επέκτασης σε αυτές. Επιπρόσθετα, εν απουσία υψηλού επιπέδου εμπειρίας των Μ.Μ.Ε., η απόκτηση των πληροφοριών είναι συχνά απαγορευτικό κόστος για τις μικρές επιχειρήσεις με περιορισμένη βάση των πόρων.

4.4.2 Η Εμπειρία της Επιχείρησης στις Διεθνείς Δραστηριότητες

Η έλλειψη σε σημαντικούς πόρους, όπως είναι η εμπειρία της διοίκησης στις διεθνείς δραστηριότητες, που είναι απαραίτητη για την επιλογή των εξωτερικών αγορών, είναι σύνθητος φαινόμενο μεταξύ των Μ.Μ.Ε.

Η εμπειρία της διοίκησης αυξάνει τις γενικές δεξιότητες αυτής και είναι απαραίτητη όταν η εταιρία δραστηριοποιείται στις αναδυόμενες αγορές. Τα έμπειρα στελέχη είναι ικανά να μελετούν, να προσδιορίζουν και να επωφελούνται από τις ευκαιρίες, ενώ αποφεύγουν τις απειλές. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται διεθνώς για περισσότερο καιρό, γνωρίζουν τις ευκαιρίες που είναι διαθέσιμες στις διεθνείς αγορές και είναι σε θέση να εφαρμόσουν παραγωγικές διαδικασίες οι οποίες θα εξυπηρετούν αποτελεσματικά τόσο τις διεθνείς όσο και τις εγχώριες. Οι επιχειρήσεις με περισσότερη εμπειρία και επαρκείς πόρους εξυπηρετούν τη διεθνή αγορά αξιοποιώντας το δικό τους ανθρώπινο δυναμικό, ενώ χρησιμοποιούν την ολική εξαγορά ως στρατηγική εισόδου στην νέα αγορά. Αντίθετα οι επιχειρήσεις με περιορισμένη εμπειρία και πόρους χρησιμοποιούν τις εξαγωγές ως στρατηγική επέκτασης μέσω των διανομών και των κυβερνητικών υπηρεσιών.

Προκειμένου οι Μ.Μ.Ε. να είναι επιτυχείς στον τομέα των εξαγωγών, θα πρέπει να αναπτύξουν διεθνείς επιχειρηματικές δεξιότητες, όπως είναι η εσωτερική γνώση της αγοράς και η υιοθέτηση ανώτερων στρατηγικών, από εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό.

4.4.3 Ο Εξαγωγικός Προσανατολισμός των Επιχειρήσεων

Η επιλογή της κατάλληλης εξωτερικής αγοράς είναι ζήτημα στρατηγικής επιλογής από την επιχείρηση, και θα πρέπει να καθοδηγείται και να επηρεάζεται από την φιλοσοφία και τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Μια επιχείρηση με διεθνή προσανατολισμό αποκτά και αξιολογεί τις πληροφορίες της αγοράς που αφορούν τους καταναλωτές, τους ανταγωνιστές, την κυβέρνηση, την τεχνολογία καθώς και άλλους περιβαλλοντικούς παράγοντες, κατά έναν ενεργό και συστηματικό τρόπο. Αυτή η πληροφόρηση, διανέμεται εντός του οργανισμού, χρησιμοποιώντας τόσο τα επίσημα όσο και τα ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας, και ενσωματώνεται στη διαδικασία λήψης των στρατηγικών αποφάσεων από τα ανώτατα στελέχη της εταιρίας. Κατόπιν, η επιχείρηση και τα διάφορα τμήματα αυτής αναλαμβάνουν συγκεκριμένες δράσεις για την επιλογή της αγοράς - στόχου και για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την προώθηση των προϊόντων ή/και υπηρεσιών της επιχείρησης.

Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο του εξαγωγικού προσανατολισμού μιας επιχείρησης, τόσο πιθανότερο είναι να επιλέξει μια απομακρυσμένη αγορά. Εξαιτίας της υιοθέτησης μιας οργανωμένης και συστηματικής προσέγγισης στην επιλογή εξωτερικής αγοράς, οι εταιρίες με εξαγωγικό προσανατολισμό είναι δυνατόν να ξεπεράσουν την φύση της ξενικότητάς τους μέσω της μελέτης και να προσανατολιστούν σε απομακρυσμένες αγορές - στόχους θεσπίζοντας όλες τις απαραίτητες για το σκοπό αυτό διαδικασίες.

Οι επιχειρήσεις με εξαγωγικό προσανατολισμό ελαχιστοποιούν τα κόστη συναλλαγής και διεισδύουν σε απομακρυσμένες περιοχές, όπου μέσω της σωστής πληροφόρησης και της μη καιροσκοπικής συμπεριφοράς, μειώνουν το ρίσκο και την αβεβαιότητα.

Συμπερασματικά προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις προτιμούν απομακρυσμένες περιοχές, προκειμένου να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε αυτές τις αγορές, σε σχέση με τις εταιρίες

χωρίς εξαγωγικό προσανατολισμό οι οποίες αντιλαμβάνονται τις αγορές αυτές ως λιγότερο ελκυστικές, λόγω του υψηλού ρίσκου και της αβεβαιότητας που παρουσιάζουν. Ο εξαγωγικός προσανατολισμός μπορεί να επηρεάσει την επίδοση των επιχειρήσεων και μέσω της προσαρμογής του στην στρατηγική για την επιλογή της διεθνούς αγοράς. Η επιλογή της διεθνούς αγοράς όταν συμβαδίζει με τον εξαγωγικό προσανατολισμό της εταιρίας βελτιώνει την επίδοση του οργανισμού. Οι επιχειρήσεις με εξαγωγικό προσανατολισμό παρουσιάζουν καλύτερη επίδοση, επειδή χαρακτηρίζονται από την πρόθεση να προσφέρουν ανώτερη αξία στους καταναλωτές, ικανοποιώντας τις παρούσες και μελλοντικές τους ανάγκες σε συνεχή βάση.

Ο εξαγωγικός προσανατολισμός, όπως προαναφέρθηκε λαμβάνει υπόψη του τους καταναλωτές, τους ανταγωνιστές, και όλους τους ενδιαφερόμενους στην αγορά - στόχο. Αυτό επιτρέπει τις επιχειρήσεις με διεθνή προσανατολισμό να έχουν καλύτερη δυναμικότητα στην αξιολόγηση των διαφόρων καταστάσεων, να στηρίζονται στους δικούς τους πόρους, να ανταποκρίνονται, αλλά και να προσαρμόζονται καλύτερα στο πολύπλοκο διεθνές επιχειρησιακό περιβάλλον. Επίσης, μπορούν να αξιοποιήσουν τις τοπικές βάσεις πληροφόρησης, νέες επιχειρηματικές ιδέες και νέες πρακτικές για να δραστηριοποιηθούν στην τοπική αγορά. Έτσι, όταν οι επιχειρήσεις αξιοποιούν τον εξαγωγικό τους προσανατολισμό στην επιλογή της αγοράς για εξαγωγική επέκταση, διαπρέπουν στις διεθνείς αγορές.

Εν κατακλείδι, η επιτυχία του οργανισμού έγκειται στο πόσο αποτελεσματικά οι πόροι της εταιρίας, η στρατηγική και η δομή ταιριάζουν μεταξύ τους και υποστηρίζουν το ένα το άλλο. Έτσι, οι επιχειρήσεις οι οποίες επιλέγουν διεθνείς αγορές και στηρίζονται στο επίπεδο των πόρων το οποίο διαθέτουν έχουν καλύτερη επίδοση από τις υπόλοιπες.

4.4.4 Στρατηγικές Συμμαχίες

Παρόλο που ο εξαγωγικός προσανατολισμός βοηθά τις Μ.Μ.Ε. να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η εξαγωγική επέκταση των επιχειρήσεων απαιτεί τη δέσμευση πόρων όπως, οικονομικούς, τεχνολογικούς και διοικητικούς, τους οποίους η εκάστοτε επιχείρηση μπορεί να στερείται, όπως είδαμε και στην περίπτωση των Μ.Μ.Ε. Με τη συμμετοχή τους οι εν λόγω επιχειρήσεις στις στρατηγικές συμμαχίες στοχεύουν στο να αποκτήσουν τους πόρους τους οποίους στερούνται.

Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι συμφωνίες μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, προκειμένου να μοιραστούν τη γνώση και τους πόρους δίνοντας την ευκαιρία στις εταιρίες που συμμετέχουν σε αυτές να αποκτήσουν νέα γνώση, να μοιραστούν την τεχνολογία αλλά και την επιστημονική τεχνογνωσία. Με τη συμμετοχή τους στις στρατηγικές συμμαχίες, οι επιχειρήσεις οδηγούνται σε καλύτερη εξαγωγική επίδοση, καθώς αποκτούν πρόσβαση σε πηγές νέας γνώσης και πόρων.

Αξιοποιώντας τα παραπάνω οι Μ.Μ.Ε. μπορούν να αναπτύξουν τις οργανωσιακές τους ικανότητες, να υπερπηδήσουν τα μειονεκτήματα του μικρού τους μεγέθους και της διαφορετικής τους προελεύσεως, στην εξωτερική αγορά που θα δραστηριοποιηθούν. Ενώ οι νέες τεχνολογίες που θα υιοθετήσουν θα βοηθήσουν ώστε να προσαρμόσουν τα προϊόντα τους καλύτερα στη ζήτηση των καταναλωτών στην εξωτερική αγορά. Έτσι οι στρατηγικές συμμαχίες μπορεί να αποτελέσουν πηγή σημαντικών πόρων έτσι ώστε να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να ξεπεράσουν την αλλοδαπή φύση τους όταν επεκτείνονται στο εξωτερικό.

4.5 Το Εργαλείο Ανάλυσης Ευκαιριών των Ξένων Αγορών

Καθώς η ευημερία αυξάνεται σε όλο τον κόσμο, δημιουργούνται τεράστιες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις. Η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και τα νοικοκυριά της μεσαίας τάξης στις αναδυόμενες και αναπτυσσόμενες οικονομίες αυξάνονται ραγδαία. Και ενώ το διαθέσιμο εισόδημα συνεχίζει να αυξάνεται παγκοσμίως, οι εταιρίες δεν μπορούν να μείνουν αμέτοχες στη δυναμική αυτών των αγορών. Το ερώτημα πλέον δεν αφορά ποιές χώρες είναι οι περισσότερο εύρωστες, αλλά ποιές είναι οι περισσότερο υποσχόμενες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των επιχειρήσεων. Προκειμένου να απαντηθεί αυτό το ερώτημα, έρευνες πρότειναν ένα εργαλείο προκειμένου τα στελέχη να μπορέσουν να προσδιορίσουν, να αξιολογήσουν, και να επιλέξουν τις αγορές προκειμένου να επεκτείνουν οι επιχειρήσεις τις διεθνείς τους δραστηριότητες. Για το σκοπό αυτό αναπτύχθηκε ένα πρακτικό και ευέλικτο μοντέλο για την αξιολόγηση των ευκαιριών των αγορών, και τον προσδιορισμό της περισσότερο υποσχόμενης αγοράς. Το μοντέλο αυτό εστιάζει στην ελαστικότητα του εισοδήματος που αφορά τις δαπάνες των καταναλωτών στους εκάστοτε κλάδους, δηλαδή πόσο θα μεταβληθεί η δαπάνη στον συγκεκριμένο κλάδο, όταν μεταβληθεί το εισόδημα κατά μία μονάδα, και αυτό ονομάστηκε ανταποκρισιμότητα της αγοράς. Το μοντέλο απαρτίζεται από τρία στάδια, όπως φαίνεται και στο παρακάτω Σχήμα 2, τα οποία περιλαμβάνουν την ανταπόκριση της αγοράς για ένα συγκεκριμένο κλάδο και τον υπολογισμό της μελλοντικής ανάπτυξης της αγοράς ενσωματώνοντας έναν συγκεντρωτικό δείκτη μέτρησης σχετικό με την εκάστοτε βιομηχανία.

Τα Σχήμα 2: Δομικά Στοιχεία του Εργαλείου Ανάλυσης Ευκαιριών των Ξένων Αγορών, κατά τους Ozturk et al. (2015).



Το μοντέλο ενσωματώνει παρελθούσες, αλλά και μελλοντικές προσεγγίσεις. Η ανάλυση περιλαμβάνει την κατά κεφαλήν δαπάνη στο συγκεκριμένο κλάδο και το κατά κεφαλήν ακαθάριστο εισόδημα. Το μοντέλο επίσης λαμβάνει υπόψη του το ολικό μέγεθος της αγοράς της εκάστοτε βιομηχανίας, υπολογίζοντας την δαπάνη των καταναλωτών τα τελευταία δέκα χρόνια.

Το μοντέλο συσχετίζει τη δαπάνη των καταναλωτών σε συγκεκριμένο κλάδο με το εισόδημα και τα χρόνια. Οι συντελεστές του εισοδήματος αντιπροσωπεύουν την ελαστικότητα του εισοδήματος, ενώ χρησιμοποιήθηκε η διάμεσος προκειμένου να διαχωρίσει τις αγορές. Όσες αγορές βρίσκονται πάνω από τη διάμεσο αντιπροσωπεύουν τις ανταποκρίσιμες αγορές, ενώ όσες βρίσκονται κάτω από αυτήν, τις μη ανταποκρίσιμες αγορές. Η ανταποκρισιμότητα της αγοράς αποτελεί ισχυρό δείκτη

σημαντικότητας για συγκεκριμένους κλάδους. Έτσι ο προσδιορισμός των ανταποκρίσιμων αγορών είναι απαραίτητο βήμα για την αξιολόγηση των ευκαιριών στις διεθνείς αγορές και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Στη συνέχεια σχεδιασμού του μοντέλου λαμβάνεται υπόψη η πιθανή ανάπτυξη της εκάστοτε αγοράς. Μόνο η ανάλυση των κεκτημένων στοιχείων περιορίζει την αξιολόγηση των αγορών καθώς δεν λαμβάνει υπόψη τις ραγδαίες εξελίξεις στο διεθνές περιβάλλον, για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη και η πρόβλεψη. Οι ρυθμοί ανάπτυξης για κάθε χώρα αντιπροσωπεύουν το σύνολο των καταναλωτικών δαπανών σε συγκεκριμένο κλάδο αγαθών, καθώς και την πρόβλεψη του εισοδήματος για τα επόμενα δέκα χρόνια, συγκρινόμενη με την προηγούμενη δεκαετία. Σε αυτό το στάδιο το μοντέλο ενσωματώνει και το μέγεθος της αγοράς του εν λόγω κλάδου το οποίο αντικατοπτρίζει την ολική δυναμική της αγοράς κάθε χώρας. Το μέγεθος της αγοράς κάθε χώρας αντιστοιχεί στο σύνολο των ακαθάριστων καταναλωτικών δαπανών στην εκάστοτε βιομηχανία για κάθε χώρα την τελευταία δεκαετία.

Υπό κανονικές συνθήκες η αύξηση του εισοδήματος αναμένεται να συσχετίζεται θετικά με την αύξηση των καταναλωτικών δαπανών στο σχετικό κλάδο. Καθώς το εισόδημα αυξάνεται οι αγοραστές αυξάνουν την κατανάλωση στα περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες. Ωστόσο αυτή η παραδοχή χρειάζεται διαφορετικά μεγέθη προκειμένου να διαφοροποιηθούν καλύτερα οι αγορές. Έτσι λοιπόν διατηρείται το μέγεθος των καταναλωτικών δαπανών στην σχετική βιομηχανία, ως περισσότερο σχετικό και ακριβές, και προστίθεται ο συγκεντρωτικός δείκτης μέτρησης των εκάστοτε κλάδων. Τέτοιοι δείκτες μπορεί να είναι, ο βαθμός κινδύνου της χώρας ή ο ρυθμός αύξησης του πραγματικού Α.Ε.Π., τα οποία τα στελέχη θα πρέπει να εξετάσουν ως τα πιο κρίσιμα για την επιχείρηση.

Συμπερασματικά προκύπτει ότι το μοντέλο καταγράφει τα μεγέθη της κάθε χώρας σε δύο διαστάσεις, στην αύξηση των σχετικών με τον κλάδο, καταναλωτικών δαπανών και το συγκεντρωτικό δείκτη μέτρησης του κλάδου. Αφού τοποθετήσουμε αυτές τις μετρήσεις στο διάγραμμα, και ενσωματώσουμε και το μέγεθος της αγοράς εμφανίζεται η εικόνα που δείχνει ποιά χώρα έχει τις περισσότερες δυνατότητες για συγκεκριμένους κλάδους. Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 2 οριοθετούνται τέσσερις ομάδες. Η πρώτη αφορά τους Νικητές της Παγκόσμιας Βιομηχανίας, οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλή αύξηση των καταναλωτικών δαπανών και υψηλή κατάταξη στον επιλεγμένο συγκεντρωτικό δείκτη. Πρόκειται για τις περισσότερο υποσχόμενες αγορές, για εξαγωγική δραστηριοποίηση. Στη δεύτερη θέση έρχονται οι Αγορές Παγκόσμιας Αξίας, οι οποίες χαρακτηρίζονται από χαμηλή αύξηση των δαπανών και υψηλή κατάταξη στον επιλεγμένο συγκεντρωτικό δείκτη μέτρησης. Στη συνέχεια έχουμε τις Αγορές Βιομηχανικής Αξίας, όπου διακρίνεται υψηλή αύξηση των δαπανών και χαμηλή κατάταξη στον επιλεγμένο συγκεντρωτικό δείκτη, και τέλος έρχονται οι Στάσιμες Αγορές, με χαμηλή αύξηση των δαπανών και χαμηλή κατάταξη στον επιλεγμένο συγκεντρωτικό δείκτη, οι οποίες αποτελούν και τις λιγότερο υποσχόμενες αγορές.

Σχήμα 3: Οι Τέσσερις Ομάδες του Εργαλείου Ανάλυσης Ευκαιριών των Ξένων Αγορών, κατά τους Ozturk et al. (2015).



Ρυθμός Αύξησης Καταναλωτικών Δαπανών στη Βιομηχανία

**Πηγή: Ozturk et al., 2015*

Πρόκειται για ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για τον προσδιορισμό των υποψήφιων αγορών για εξαγωγική επέκταση, και όχι μόνο. Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν τις διεθνείς αγορές με την προτεινόμενη μέθοδο, και ανανεώνοντας συνεχώς τα μεγέθη την τοποθέτηση αυτών στις παραπάνω ομάδες αγορών. Τα στελέχη μπορούν να το χρησιμοποιήσουν σαν σημείο αναφοράς για την αξιολόγηση των αγορών με χαμηλές επιδόσεις.

4.6 Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Εξαγωγικής Ετοιμότητας

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1: ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

α1) Έχετε εντοπίσει την αγορά – στόχο σας;

ΝΑΙ/ΟΧΙ

α2) Έχετε μελετήσει την κατάσταση του κλάδου σας στις νέες αγορές;

ΝΑΙ/ΟΧΙ

α3) Έχετε πραγματοποιήσει έρευνα για την ύπαρξη ανταγωνιστικών προϊόντων σε ξένες αγορές στις οποίες θα εισαχθεί το προϊόν σας;

ΝΑΙ/ΟΧΙ

α4) Έχετε πραγματοποιήσει έρευνα αγοράς για τον πιθανό πελάτη-στόχο της ξένης αγοράς;

ΝΑΙ/ΟΧΙ

α5) Έχετε πραγματοποιήσει έρευνα για τις πιθανές προκλήσεις και απειλές που μπορεί να συναντήσετε εάν αποφασίσετε να επεκταθείτε σε ξένες αγορές (πχ αυξημένα κόστη παραγωγής ή λειτουργίας, γραφειοκρατικές διαδικασίες, μακροπρόθεσμα απόδοση της επένδυσης);

ΝΑΙ/ΟΧΙ

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2: ΠΑΓΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ - ΠΡΟΙΟΝ - ΠΟΡΟΙ

β1) Η επιχείρησή σας είναι έτοιμη να ανταποκριθεί σε ενδεχόμενη αύξηση της ζήτησης των προϊόντων της (πλεόνασμα εργατικού δυναμικού ή/και παραγόμενων προϊόντων);

ΝΑΙ/ΟΧΙ

β2) Έχετε εντοπίσει πιθανές προσαρμογές που θα χρειαστούν τα προϊόντα ή η εταιρία σας με σκοπό να εισαχθεί στις επιλεγμένες νέες αγορές (προδιαγραφές προϊόντων, ειδικές άδειες κλπ);

ΝΑΙ/ΟΧΙ

β3) Έχετε προβλέψει την ενδεχόμενη ανάγκη για επιπλέον εξοπλισμό για την υποστήριξη της εξαγωγικής προσπάθειας της επιχείρησής σας;

ΝΑΙ/ΟΧΙ

β4. Έχετε προσαρμόσει κατάλληλα τη συσκευασία του προϊόντος σας (σχεδιασμός, σχήμα, υλικά κατασκευής, αντοχή στις κλιματολογικές συνθήκες, ευκολία και σταθερότητα στις διαδικασίες φόρτωσης και εκφόρτωσης, διακίνησης, αποθήκευσης και έκθεσης, προσαρμογής τους επίσημους κανόνες και νομοθετικές ρυθμίσεις, μέγεθος, σχήμα, κατάλληλος χρωματισμός, σφραγίδα

ποιότητας και σχεδιασμός ετικέτας (επιγραφής), περιγραφή προϊόντος, σύνθεση περιεχομένου, οδηγίες χρήσης) για την αγορά στην οποία θα το εξάγετε;

ΝΑΙ/ΟΧΙ

β5) Το προϊόν σας διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (ποιότητα, τιμή, καινοτομία) σε σχέση με τα προϊόντα της αγοράς που στοχεύετε να το εξάγετε;

ΝΑΙ/ΟΧΙ

β6) Η επιχείρησή σας είναι έτοιμη να ανταποκριθεί με επιτυχία στην εμπρόθεσμη παράδοση παραγγελιών;

ΝΑΙ/ΟΧΙ

β7) Έχετε διασφαλίσει χρηματοδότηση για την είσοδό σας σε νέες αγορές που στοχεύετε να εξάγετε;

ΝΑΙ/ΟΧΙ

β8) Διαθέτετε τους απαραίτητους χώρους στην επιχείρησή σας, ώστε να μπορείτε να ανταποκριθείτε στην αυξανόμενη ζήτηση των προϊόντων σας (κύριοι χώροι παραγωγής, logistics κλπ);

ΝΑΙ/ΟΧΙ

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

γ1) Η επιχείρησή σας διαθέτει τους κατάλληλους ανθρώπινους πόρους προκειμένου να ανταποκριθεί στις εξαγωγικές της απαιτήσεις;

ΝΑΙ/ΟΧΙ

γ2) Υπάρχει πρόθεση για εξαγωγική προσπάθεια από την ανώτερη διοίκηση;

ΝΑΙ/ΟΧΙ

γ3) Έχετε προετοιμαστεί για τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης των πελατών μετά την πώληση (after sales service) στην αγορά - στόχο σας;

ΝΑΙ/ΟΧΙ

γ4) Συνεργάζεστε με κάποιο αντιπρόσωπο ή πωλητή για την προώθηση του προϊόντος σας;

ΝΑΙ/ΟΧΙ

γ5) Συνεργάζεστε με κάποια μεταφορική εταιρία για την μεταφορά των προϊόντων σας;

ΝΑΙ/ΟΧΙ

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4: ΠΡΩΘΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΒΟΛΗ

δ1) Το υλικό επικοινωνίας και προώθησης της επιχείρησής σας είναι διαθέσιμο στην τοπική γλώσσα της αγοράς που στοχεύετε;

ΝΑΙ/ΟΧΙ

δ2) Έχετε ξεκινήσει να εφαρμόζετε προωθητικές ενέργειες για το προϊόν σας στην αγορά που επιθυμείτε να το εξάγετε;

ΝΑΙ/ΟΧΙ

δ3) Έχετε εξασφαλίσει τις απαραίτητες γνώσεις του προσωπικού σας για την προώθηση του προϊόντος σας σε ξένες αγορές;

ΝΑΙ/ΟΧΙ

δ4) Έχετε εξασφαλίσει την δυνατότητα πώλησης του προϊόντος σας στην αγορά- στόχο, χωρίς τον κίνδυνο παραβίασης των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας του (κατοχύρωση του brand name);

ΝΑΙ/ΟΧΙ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:

Βαθμολογία 9-10, συγχαρητήρια! Διαθέτετε πλήρη αντίληψη της στρατηγικής και των πόρων που απαιτούνται για να είναι επιτυχημένο το εξαγωγικό σας εγχείρημα.

Βαθμολογία 7-8, πολύ καλή προσπάθεια! Διαθέτετε καλή αντίληψη της στρατηγικής και των πόρων σας. Μια μικρή βελτίωσή τους θα βοηθήσουν να επιτύχετε την εισαγωγή σας στις νέες αγορές.

Βαθμολογία 4-6, καλή προσπάθεια! Παρόλα αυτά υπάρχουν αδυναμίες στην εξαγωγική στρατηγική σας και θα ήταν καλύτερο για την επιχείρησή σας να ζητήσετε καθοδήγηση από ειδικούς συμβούλους για τις εξαγωγές, επιχειρηματικούς φορείς εξωστρέφειας.

Βαθμολογία 1-3, δεν τα πήγατε καλά. Ενώ μπορεί να είστε έτοιμοι να επισκεφτείτε ξένες αγορές, χρειάζεται καλύτερη προεργασία των στοιχείων πριν ξεκινήσετε το εξαγωγικό σας εγχείρημα.

4.7 Προτάσεις

Οι επιχειρήσεις πιο συχνά από ποτέ επεκτείνονται σε μια αγορά χωρίς επίσημη και συστηματική προσέγγιση, γεγονός που οδηγεί στην φτωχή εξαγωγική τους επίδοση. Η ισχυρή συσχέτιση μεταξύ του μεγέθους της επιχείρησης και της εμπειρίας από τη μια, και η χρησιμοποίηση μιας συστηματικής και ενεργητικής προσέγγισης από την άλλη, στην επιλογή χώρας για εξαγωγική δραστηριοποίηση, αποτελεί σημαντικό θέμα στο στρατηγικό μοντέλο που μια Μ.Μ.Ε. μπορεί να ακολουθήσει.

Οι Μ.Μ.Ε. θα πρέπει να αντιμετωπίσουν την έλλειψη πόρων, την μειωμένη εξειδίκευση των στελεχών, αλλά και τη δυσκολία στην πληροφόρηση κατά την πορεία της διεθνοποίησής τους,

γεγονός που οδηγεί σε συνθήκες αβεβαιότητας και περιορισμένου ορθολογισμού. Έτσι, τα μοντέλα που υιοθετούν οι Μ.Μ.Ε. δεν βασίζονται στη λογική και τον ορθολογισμό.

Προκειμένου λοιπόν οι επιχειρήσεις να ακολουθήσουν μια συστηματική προσέγγιση θα πρέπει να προσαρμόσουν τι απαραίτητες διαδικασίες που απαιτούνται για το σκοπό αυτό στην οργανωσιακή κουλτούρα και τους πόρους της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν οι πληροφορίες θα πρέπει να ανακτώνται στο χαμηλότερο δυνατό κόστος και τα μοτίβα της διεθνοποίησης θα πρέπει να στηρίζονται σε οργανωσιακές διαδικασίες οι οποίες θα επιταχύνουν την εκμάθηση και την προσαρμογή των στρατηγικών στην εξέλιξη της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, ο εξαγωγικός προσανατολισμός πρέπει να είναι αναπόσπαστο κομμάτι της φιλοσοφίας και των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης στη διαδικασία επιλογής χώρας για εξαγωγική δραστηριοποίηση. Υψηλά επίπεδα εξαγωγικού προσανατολισμού επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να διεισδύσουν σε πολιτισμικά απομακρυσμένες αγορές ώστε να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες που προσφέρουν οι αγορές αυτές, καθώς αντιπροσωπεύουν καλές ευκαιρίες για την ανάπτυξη επιτυχών εξαγωγικών εγχειρημάτων. Οι επιχειρήσεις με εξαγωγικό προσανατολισμό θα πρέπει να ανταποκρίνονται στην πληροφόρηση σε διεθνή βάση. Έτσι οι πόροι θα πρέπει να κατανέμονται, με τρόπο τέτοιο ώστε να ενισχύουν, να αναπτύσσουν και να δίνουν έμφαση στον εξαγωγικό προσανατολισμό.

Παρόλα αυτά τα στελέχη χρειάζεται να κάνουν βήματα για να αναπτύξουν τις ικανότητες της επιχείρησης πριν επεκταθούν στο εξωτερικό. Τέτοια βήματα μπορεί να είναι και η συμμετοχή των Μ.Μ.Ε. στις στρατηγικές συμμαχίες. Ωστόσο, για να επωφεληθούν πλήρως των πλεονεκτημάτων που προσφέρουν οι στρατηγικές συμμαχίες τα στελέχη των επιχειρήσεων, θα πρέπει να ευθυγραμμίζουν τις ικανότητες της επιχείρησης με τους πόρους που της προσφέρουν οι στρατηγικές συμμαχίες στις οποίες συμμετέχουν.

Η έρευνα των διεθνών αγορών επιτρέπει στην επιχείρηση να σχεδιάσει μια επιτυχή εξαγωγική επέκταση ή/και να ανακαλύψει προβλήματα πριν την οποιαδήποτε επένδυση. Ωστόσο μαζί με τα μοντέλα που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις, πρέπει να υπάρχει και χώρος για «έλεγχο και εκμάθηση», και όχι μόνο πλήρως λογικές και συστηματικές προσεγγίσεις. Η γνώση και η εμπειρία που αποκτάται από την εκτεταμένη έρευνα υποδεικνύει τη συστηματική προσαρμογή των στρατηγικών επέκτασης των επιχειρήσεων στην ιδιουσυγκρασία των εκάστοτε αγορών - στόχων, για την καλύτερη δυνατή επίδοση του εξαγωγικού εγχειρήματος.

Η μη - συστηματική προσέγγιση κατά την είσοδο των επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές μπορεί να έχει ανεπιθύμητες συνέπειες στην επίδοση των επιχειρήσεων. Τα προτεινόμενα εργαλεία για την επιλογή της αγοράς - στόχου, οδηγούν σε μια συστηματική αξιολόγηση της δυναμικής της αγοράς συγκεκριμένου κλάδου και διευκολύνουν τα στελέχη στον προσδιορισμό των περισσότερο ελκυστικών για δραστηριοποίηση αγορών.

Για παράδειγμα, το μοντέλο Αξιολόγησης Ευκαιριών των Αγορών – Στόχων είναι ιδιαίτερα χρήσιμο στις επιχειρήσεις οι οποίες λαμβάνουν για πρώτη φορά την απόφαση να δραστηριοποιηθούν στο διεθνές περιβάλλον. Είναι ξεκάθαρο και εφαρμόσιμο σε πολλούς κλάδους προϊόντων αλλά και υπηρεσιών, επειδή τα στελέχη έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν τους δείκτες που θεωρούν σημαντικούς για το τμήμα της αγοράς που στοχεύουν. Η μόνη πρόκληση για τα στελέχη είναι η

επιλογή του συγκεντρωτικού δείκτη μέτρησης του κλάδου, καθώς διαφορετικοί δείκτες μπορεί να οδηγήσουν σε διαφορετικά αποτελέσματα.

Το πλεονέκτημα του μεγάλου μεγέθους της επιχείρησης, και μια καλή στρατηγική διεθνοποίησης είναι από τις πιο αποτελεσματικές στρατηγικές επιλογές για την βελτίωση της εξαγωγικής επίδοσης του οργανισμού. Το όφελος που προκύπτει από τις διεθνείς δραστηριότητες είναι οι συσσωρευμένες ευκαιρίες μάθησης από όλα αυτά τα χρόνια έκθεσης της επιχείρησης και των στελεχών αυτής στη διεθνή αγορά, το οποίο λειτουργεί ως μοχλός για τα στελέχη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Export Plan για τις Διασυννοριακές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Μετά την έρευνα και την ανάλυση της αγοράς στην οποία πρόκειται να επεκταθεί η επιχείρηση, το επόμενο βήμα είναι η διαμόρφωση ενός επιχειρηματικού εξαγωγικού σχεδίου, το οποίο θα την βοηθήσει να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει σχετικά με την εξαγωγική δραστηριότητα. Ο κύριος στόχος ενός εξαγωγικού πλάνου δράσης είναι να παρουσιάσει με λεπτομέρεια και σαφήνεια και εφόσον λάβει υπόψη όλους τους ενδεχόμενους περιοριστικούς παράγοντες, την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση, τους στόχους που έχει θέσει για το εξαγωγικό εγχείρημα και γενικότερα όλες τις επιμέρους συνιστώσες, όπως στρατηγική μάρκετινγκ, στρατηγική πωλήσεων, χρηματοοικονομικός σχεδιασμός και έρευνα αγορών. Με άλλα λόγια, το εξαγωγικό πλάνο είναι ο χάρτης που θα βοηθήσει την επιχείρηση να αντεπεξέλθει στις υψηλές απαιτήσεις που θέτει η αγορά των εξαγωγών.

5.1 Έννοια και Ορισμός του Διεθνούς και Εξαγωγικού Μάρκετινγκ

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αυξανόμενης παγκοσμιοποίησης και των ταχύτατων τεχνολογικών αλλαγών αλλά και περιβαλλοντικών συνθηκών μέσα στο οποίο κινούνται οι επιχειρήσεις των διαφόρων μεγεθών, το Μάρκετινγκ αποτελεί ένα σημαντικό αλλά και σύνθετο κομμάτι κάθε επιχείρησης το οποίο συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη, στην ορθή λειτουργία και στην επίτευξη των στόχων της. Ως Μάρκετινγκ ορίζουμε το σύνολο όλων εκείνων των θεσμών και διαδικασιών για τη δημιουργία, την επικοινωνία, την παροχή και ανταλλαγή προσφορών που έχουν αξία για τους πελάτες, τους καταναλωτές και για την κοινωνία ευρύτερα. Αποτελεί με άλλα λόγια, «τη διαδικασία μέσω της οποίας οι εταιρείες δημιουργούν αξία για τους πελάτες και οικοδομούν ισχυρές σχέσεις με αυτούς, με σκοπό, και ως αντάλλαγμα, τη δέσμευση αξίας από τους καταναλωτές». Καθοριστικό στοιχείο της στρατηγικής του Μάρκετινγκ αποτελεί το μίγμα Μάρκετινγκ, το οποίο απαρτίζεται από τέσσερα μέρη, το προϊόν, την τιμή, την προώθηση και τη διανομή. Το μίγμα Μάρκετινγκ είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιχείρηση, διότι και τα τέσσερα μέρη του θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν έτσι, ώστε να υπάρχει ένα αρμονικό αποτέλεσμα. Το Μάρκετινγκ, σε ότι αφορά τους φορείς και τα πεδία εφαρμογής του, δεν υπόκειται σε περιορισμούς. Έτσι, παρατηρούμε διαφόρων ειδών Μάρκετινγκ, το Μάρκετινγκ των καταναλωτικών προϊόντων, το Μάρκετινγκ των βιομηχανικών προϊόντων, το Μάρκετινγκ των υπηρεσιών, το εξαγωγικό και διεθνές Μάρκετινγκ καθώς και το Μάρκετινγκ μη κερδοσκοπικών οργανισμών.

Όταν η δραστηριότητα του Μάρκετινγκ μίας επιχείρησης ξεπερνά τα σύνορα μιας χώρας, τότε αναφερόμαστε στο εξαγωγικό ή διεθνές Μάρκετινγκ.

- ❖ Το εξαγωγικό Μάρκετινγκ έχει ως αντικείμενο τη διεύρυνση των ξένων αγορών και την προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών στις αγορές αυτές. Δηλαδή, με το εξαγωγικό Μάρκετινγκ προωθούνται εγχώρια παραγόμενα προϊόντα στις αγορές του εξωτερικού.
- ❖ Το διεθνές Μάρκετινγκ έχει ευρύτερη διάσταση, καθώς εστιάζει στην αντιμετώπιση των προκλήσεων και αξιοποίηση των ευκαιριών που η διεθνοποίηση της αγοράς δημιουργεί για μια επιχείρηση. Το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον, η έρευνα αγοράς σε διεθνές επίπεδο, τα εμπόδια και οι τρόποι εισόδου στις διεθνείς αγορές, οι διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες, η τυποποίηση/προσαρμογή της πολιτικής προϊόντος, τιμολόγησης, διανομής και επικοινωνίας, αποτελούν τα βασικά στοιχεία με τα οποία ασχολείται.

Το μίγμα Μάρκετινγκ παραμένει το ίδιο και για το εξαγωγικό ή διεθνές Μάρκετινγκ. Ωστόσο είναι απαραίτητο, όπως θα δούμε παρακάτω, να προσαρμόζεται κατάλληλα στην εκάστοτε περίπτωση ώστε να έχει και τα ανάλογα επιτυχή αποτελέσματα για την επιχείρηση.

5.2 Η Σημασία του Επιχειρηματικού Εξαγωγικού Σχεδίου

Το επιχειρηματικό εξαγωγικό σχέδιο βοηθά την επιχείρηση:

- Να ορίσει την επιχειρηματική της δομή μέσω της καταγραφής της οργανωσιακής διάρθρωσής της, αναλύοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία της και εξετάζοντας ταυτόχρονα και εξωτερικούς παράγοντες, ευκαιρίες και απειλές (ανάλυση SWOT).
- Να συγκεκριμενοποιήσει τους στόχους της σχετικά με τις εξαγωγές (μακροπρόθεσμοι, μεσοπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι).
- Να καταγράψει ποιο προϊόν θα διαθέσει στην αγορά και ποιες προσθήκες ή αφαιρέσεις πρέπει να πραγματοποιηθούν στο προϊόν ώστε αυτό να μπορέσει να προσαρμοστεί στην ξένη αγορά.
- Να αποφασίσει ποιες ποσότητες από το προϊόν θα διατεθούν στην εγχώρια και στην ξένη αγορά.
- Να καταγράψει σε ποιες αγορές θα επεκταθεί.
- Να παρουσιάσει τη μέθοδο με την οποία θα διαθέσει το προϊόν στην αγορά, δηλαδή να παρουσιάσει τα κανάλια διανομής του προϊόντος
- Να αποτυπώσει τις μεθόδους πληρωμής που θα έχει στη διάθεσή της.
- Να εκθέσει την τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει.
- Να καταγράψει τους πόρους που ήδη διαθέτει, τόσο τους φυσικούς, όσο και τους χρηματοοικονομικούς.
- Να καταγράψει τις εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης που έχει στη διάθεσή της.
- Να παρουσιάσει τα λειτουργικά και λοιπά κόστη που συνεπάγεται η εξαγωγική δραστηριότητα.
- Να καταγράψει τις δυνάμεις του ανταγωνισμού που θα αντιμετωπίσει στην ξένη αγορά, όπως επίσης και τους τρόπους μετρίασης ή και εξάλειψής τους.
- Να παρουσιάσει μια μέθοδο αξιολόγησης και ανατροφοδότησης της εξαγωγικής δραστηριότητας.

Το σχέδιο εξαγωγών είναι το ίδιο σημαντικό για την επιχείρηση όσο και το επιχειρηματικό σχέδιο που καταρτίζεται ετησίως. Κι αυτό γιατί τα θέματα που πρέπει να εξετάσει η επιχείρηση κατά την έναρξη των εξαγωγών της είναι ποικίλα και το καθένα από αυτά απαιτεί ιδιαίτερη ανάλυση. Πολλές, δυστυχώς, είναι οι επιχειρήσεις που ξεκινούν χωρίς σχέδιο εξαγωγών, βλέποντας την ανάπτυξη

εξαγωγών ως μία ευκαιριακή διαφυγή σε προβλήματα της εγχώριας αγοράς ή ως εναλλακτικό τρόπο διάθεσης πλεονάζουσας παραγωγής. Οι στόχοι αυτοί μπορούν να επιτευχθούν, μόνο αν σχεδιαστούν με αποτελεσματικό τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη θέματα όπως ο ανταγωνισμός, η επιλογή των αγορών στόχου, η επιλογή των τρόπων μεταφοράς των εμπορευμάτων, η σωστή τιμολόγηση κλπ. Τονίζεται ότι το σχέδιο εξαγωγών, όπως και το επιχειρηματικό σχέδιο, είναι εργαλεία δυναμικά και όχι στατικά, πρέπει δηλαδή να παρακολουθούνται συνεχώς, να προσαρμόζονται και να αλλάζουν ανάλογα με τα εμπόδια και τις συνθήκες που συναντά η επιχείρηση κατά περίπτωση.

Τα δύο κυριότερα λάθη που έχουν παρατηρηθεί πως οδηγούν σε αποτυχία του εξαγωγικού σχεδίου είναι πρώτον, το γεγονός πως το συγκεκριμένο πλάνο παρουσιάζει έναν μελλοντικό σχεδιασμό, ο οποίος στηρίζεται στην αισιοδοξία και στην παράλειψη εξέτασης των δυνητικών δυσκολιών και δεύτερον, η πρακτική που εφαρμόζουν τα στελέχη στη διαμόρφωση του σχεδίου να εξετάζουν κάθε παράγοντα μεμονωμένα και όχι ως ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων λειτουργιών. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένες συμβουλές για την επιτυχημένη σύνταξη ενός εξαγωγικού σχεδίου.

- Όσο και αν τα στελέχη της επιχείρησης γνωρίζουν ξεκάθαρα την κατάσταση και τους στόχους της, η παροχή συμβουλών από κάποιον εξειδικευμένο επαγγελματία σε θέματα διαμόρφωσης εξαγωγικών σχεδίων θα ωφελήσει συνολικά την επιχείρηση και θα δώσει ώθηση στις εξαγωγές.
- Θα πρέπει να έχει διενεργηθεί διεξοδική έρευνα και ανάλυση της αγοράς προτού η επιχείρηση ξεκινήσει το εγχείρημά της.
- Θα πρέπει η επιχείρηση να θέτει ευέλικτους και εφικτούς στόχους, να προσαρμόζεται εύκολα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς και των ανταγωνιστικών δυνάμεων και προπαντός, να μην υποτιμά τους ανταγωνιστές της.
- Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει πλήρη γνώση των ικανοτήτων της να ανταποκριθεί στις διάφορες προκλήσεις που αντιμετωπίζει.
- Θα πρέπει να αποσαφηνίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των καταναλωτών ώστε να μπορεί να τους ικανοποιήσει στον μέγιστο βαθμό.
- Η αξιολόγηση της δυνατότητας να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους οι πελάτες, οι διανομείς και γενικότερα οι συνεργάτες της επιχείρησης, θεωρείται κρίσιμος παράγοντας ενός υγιούς συστήματος εισροών-εκροών.
- Σε κάθε περίπτωση, η επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει την τιμή που μπορεί να προσφέρει στο προϊόν, χωρίς να θυσιαστούν τα κέρδη.
- Το επιχειρηματικό πλάνο, δεν θα πρέπει να βασίζεται σε τυχαίες και υπεραισιόδοξες υποθέσεις και πληροφορίες.
- Οι ιδανικότερες αγορές για επέκταση μιας εξαγωγικής επιχείρησης είναι εκείνες οι οποίες θα παρέχουν μεγαλύτερη εξειδίκευση καθώς και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση για μακροχρόνια διαστήματα.
- Το επιχειρηματικό πλάνο θα πρέπει να είναι άρτια οργανωμένο, εστιασμένο στα σωστά σημεία και κατά κύριο λόγο, ελκυστικό.
- Η επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίσει επαρκώς όλους τους κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσει, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον και να διαμορφώσει μια αποτελεσματική στρατηγική διαχείρισής τους.
- Τέλος, τόσο τα στελέχη, όσο και η διοίκηση δεν θα πρέπει να υπερεκτιμούν τις δυνατότητες της επιχείρησης, αλλά θα πρέπει να εφαρμόζουν μια αρχή σχετικής συντηρητικότητας.

Παρότι δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο που να υπαγορεύει την ανάπτυξη του σχεδίου εξαγωγών, κάθε επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει εκείνο που αποτυπώνει με τον πληρέστερο τρόπο, τόσο την κατάσταση στην οποία βρίσκεται, όσο και την κατάσταση που στοχεύει να περιέλθει, μελλοντικά, μέσω της εξαγωγικής δραστηριότητάς της.

Ένα ενδεικτικό μοντέλο που μπορεί να ακολουθήσει η επιχείρηση παρουσιάζεται παρακάτω, καταδεικνύοντας τα βασικά σημεία που πρέπει να καλυφθούν.

EXPORT PLAN

A. Παρουσίαση της επιχείρησης

- Στόχοι και προοπτικές της επιχείρησης.
 - Περιγράψτε τους στρατηγικούς στόχους και το όραμα της επιχείρησής σας.
- Πορεία της επιχείρησης μέχρι σήμερα.
 - Περιγράψτε συνοπτικά την πορεία της επιχείρησής σας (βασικά σημεία ανάπτυξης).
 - Τι ρυθμό ανάπτυξης καταγράφει η επιχείρησή σας τα τελευταία 5 χρόνια;
- Τρόπος και επίπεδο οργάνωσης των τμημάτων της επιχείρησης.
 - Περιγράψτε περιληπτικά την λειτουργία της επιχείρησης.
 - Από ποια τμήματα αποτελείται η επιχείρησή σας ;
 - Πόσα άτομα απασχολεί η επιχείρηση;
 - Σε ποιο επίπεδο βρίσκεται τεχνολογικά η επιχείρηση;
- Στόχος ανάπτυξης του σχεδίου εξαγωγών.
 - Τι επιδιώκετε να πετύχετε με τη δημιουργία του παρόντος εξαγωγικού σχεδίου; (Περιγραφή βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων)
 - Γιατί πιστεύετε πως η επιχείρησή σας είναι έτοιμη να εξάγει;

B. Προϊόντα και Υπηρεσίες

- Περιγραφή των προϊόντων και των υπηρεσιών.
 - Αναφέρετε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που σκοπεύετε να εξάγετε.
- Προσαρμογή ή επανασχεδιασμό των προϊόντων για να εξαχθούν.
 - Αυτά τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες απαιτούν κάποια τροποποίηση ώστε να εξαχθούν στις αγορές-στόχους σας; Αν ναι περιγράψτε τις απαιτούμενες αλλαγές.
- Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των προϊόντων της επιχείρησης.
 - Ποια χαρακτηριστικά των προϊόντων σας τα κάνουν να ξεχωρίζουν από τον ανταγωνισμό στις ξένες αγορές;
- Εισαγωγή και σχεδιασμός νέων προϊόντων.
 - Υπάρχει σχεδιασμός για ανάπτυξη νέων προϊόντων; Αν ναι, αναφέρετε ποια.
- Παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης.
 - Πιστεύετε πως η παραγωγή σας επαρκεί για να στηρίξει την εξαγωγική δραστηριότητα; Αν ναι σε ποιες ποσότητες πρέπει να κυμαίνεται; Αν όχι ποιά είναι το εκτιμώμενο έλλειμμα και πως θα καλυφθεί από την επιχείρηση;
 - Το υφιστάμενο προσωπικό της επιχείρησης καλύπτει τις εξαγωγικές ανάγκες της; Αν όχι ποιά είναι η εκτίμηση των αναγκών σε εργατικό δυναμικό και με ποιους τρόπους θα καλυφθεί;

Γ. Στρατηγική εισαγωγής σε νέες αγορές

- Καθορισμός των αγορών στόχων.
 - Σε ποιες αγορές στοχεύετε να εξάγετε και για ποιο λόγο;
 - Ποιες αγορές-στόχοι είναι η προτεραιότητά σας και σε ποια χώρα;
- Περιγραφή κλάδου.
 - Περιγράψτε την κατάσταση του κλάδου τα τελευταία 5 χρόνια.
- Περιγραφή των κυριότερων ανταγωνιστών.
 - Γνωρίζετε ποιοι θα είναι οι κύριοι ανταγωνιστές σας στη συγκεκριμένη αγορά; Αναφέρετε συνοπτικά.
- Ανταγωνιστικά στοιχεία του προϊόντος στην αγορά στόχο.
 - Ποια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα θεωρείται ότι έχουν τα προϊόντα σας στη συγκεκριμένη αγορά;
- Τρόπος εισαγωγής του προϊόντος.
 - Ποιός θα είναι ο τρόπος εισαγωγής των προϊόντων σας στις νέες αγορές;
- Τιμολογιακή πολιτική και τιμές προϊόντων.
 - Ποιές θα είναι οι τιμές προϊόντων και ποια η εξαγωγική τιμολογιακή πολιτική σας;
- Όροι πωλήσεων.
 - Ποιοι θα είναι οι όροι πληρωμής;
- Στρατηγική διανομής-εναλλακτικοί τρόποι.
 - Ποιους τρόπους διανομής σκοπεύετε να χρησιμοποιήσετε; (άμεση/έμμεση πώληση, τρόποι μεταφοράς των εμπορευμάτων)
- Στρατηγική προώθησης και διαφήμισης.
 - Ποια εργαλεία προώθησης και προβολής θα χρειαστείτε; (ιστοσελίδα, social media)
 - Έχετε υπολογίσει τη συμμετοχή σας σε εμπορικές εκθέσεις ή τις επισκέψεις σας στις αγορές-στόχους;

Δ. Νομικά και διαδικαστικά θέματα

- Ειδικά καθεστώτα εισαγωγών στην αγορά - στόχο.
 - Υπάρχει κάποιο ειδικό καθεστώς που αφορά τις εισαγωγές στην αγορά-στόχο; (πχ προτιμησιακοί δασμολογικοί συντελεστές, μέτρα εμπορικής άμυνας).
- Ειδικά έγγραφα και άδειες.
 - Υπάρχουν απαραίτητα έγγραφα για τον εκτελωνισμό κατά την εξαγωγή και την εισαγωγή στη χώρα προορισμού;
 - Σκοπεύετε να υποβάλετε μόνοι σας την τελωνειακή διασάφηση ή να την αναθέσετε σε κάποιον εκτελωνιστή;
- Δασμοί και φόροι.
 - Ποιο είναι το συνολικό κόστος που αφορά δασμούς και φόρους σχετικά με τη διαδικασία εισαγωγής των προϊόντων στη νέα αγορά;
- Ασφάλιση των εμπορευμάτων.
 - Σκοπεύετε να προβείτε σε ασφάλιση των εξαγωγών σας;

Ε. Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

- Κόστος πωλήσεων.
 - Ποιο είναι το κόστος που αφορά όλη τη διαδικασία πωλήσεων; (Κόστος πωλήσεων, κόστος προώθησης και προβολής, λειτουργικά και λοιπά κόστη)

- Πόροι χρηματοδότησης εξαγωγών.
 - Ποιές θα είναι οι ανάγκες χρηματοδότησης για τις εξαγωγές και με ποιόν τρόπο θα τις καλύψετε;
- Κύκλος εργασιών και Κέρδη.
 - Ποιοί είναι στόχοι πωλήσεων σας; (Κύκλος εργασιών, Κέρδη)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Ανάλυση των Μελετών Περιπτώσεων

6.1 Η επιτυχημένη περίπτωση της NanoPhos

Η NanoPhos Α.Ε. ιδρύθηκε το 2005, στο Λαύριο Αττικής, εντός του Τεχνολογικού & Πολιτιστικού Πάρκου Λαυρίου το οποίο βρίσκεται υπό την αιγίδα του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου (ΕΜΠ).

Το 2008, η NanoPhos βραβεύτηκε για την καινοτομία των προϊόντων της από τον πρόεδρο της Microsoft, Μπιλ Γκέιτς, και απέσπασε το 1ο βραβείο καινοτομίας στην έκθεση 100% Detail του Λονδίνου και στα βραβεία Made in Greece.

Από την ίδρυσή της το 2005 στο Τεχνολογικό Πάρκο Λαυρίου, η ελληνική εταιρεία NanoPhos ερευνά, αναπτύσσει, παράγει και εμπορεύεται «έξυπνα» υλικά για να λύσει γρήγορα, αποδοτικά και οικονομικά καθημερινά προβλήματα αξιοποιώντας τις ιδιότητες της Νανοτεχνολογίας.

Η εταιρεία διαθέτει μια ευρεία γκάμα παντεταρισμένων, πιστοποιημένων και φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων που προσδίδουν μοναδικές ιδιότητες σε δομικά έργα, βιομηχανικές μονάδες, πλωτές κατασκευές (πχ. πλατφόρμες εξόρυξης πετρελαίου και φυσικού αερίου) ή και σκάφη (ποντοπόρα, ακτοπλοϊκά ή αναψυχής).

Η NanoPhos έχει λάβει πολυάριθμες διακρίσεις καθ' όλη τη διάρκεια της πορείας της, ενώ από το 2014 έχει μπει δυναμικά στο χώρο της ναυτιλίας ως NanoPhos Marine με μια ευρεία γκάμα καινοτόμων προϊόντων, τα οποία επικεντρώνονται στη συντήρηση, τον καθαρισμό και προστασία των επιφανειών. Συγκεκριμένα, η αντιρρυπαντική και η αντιδιαβρωτική προστασία, η θερμομόνωση, η μείωση των ενεργειακών αναγκών και η μείωση του κόστους συντήρησης αποτελούν τους κύριους στόχους των καινοτόμων και οικονομικά αποδοτικών προϊόντων της.

Η αποτελεσματικότητα και ευκολία χρήσης των υλικών αναγνωρίστηκε γρήγορα από τις διεθνείς αγορές και τα προϊόντα της εταιρίας ήδη πωλούνται σε πάνω από 40 χώρες.

Βασικές αρχές της εταιρείας αποτελούν η διασφάλιση της ποιότητας των τελικών προϊόντων, η προστασία του περιβάλλοντος κατά την διαδικασία παραγωγής και διάθεσης καθώς και η προστασία της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων.

Τα καινοτόμα προϊόντα της NanoPhos, έχουν βραβευθεί παγκοσμίως και εξάγονται εδώ και 12 χρόνια στη διεθνή αγορά.

Τομείς Εξειδίκευσης

- Δόμηση & Κατασκευές
- Ναυτιλία & Βιομηχανία
- Ενεργειακή Αναβάθμιση
- Σειρά Yachting
- Εξειδικευμένες Εφαρμογές
- Προστασία & Υγιεινή

Συστήματα λύσεων

- Προετοιμασία & Βαφή Πισίνας
- Απομάκρυνση Σκουριάς
- Ανερχόμενη Υγρασία σε εσωτερική τοιχοποιία
- Στεγάνωση & Θερμοπροστασία Ταράτσας
- Αδιαβροχοποίηση Αρμών Πλακιδίων

RnD

- 2D ΦΩΤΟΔΟΜΗ
- InnovaConcrete – H2020
- BRESAER
- Nano-HVAC
- NANOΒΙΟΔΟΜΥΛ
- NU Roof Project

Παράγοντες που εξετάζονται για την επιλογή της αγοράς -στόχου

Ο Δρ. Ιωάννης Αραμπατζής, Διευθύνοντας Σύμβουλος της NanoPhos A.E. περιγράφει:

«Μέχρι στιγμής, τα προϊόντα NanoPhos είναι διαθέσιμα από την Νέα Ζηλανδία και την Αυστραλία μέχρι και την Αμερική και το Μεξικό. Για κάθε νέα συνεργασία, ολοκληρώνεται μια ενδελεχής έρευνα της τοπικής αγοράς, συναποφασίζεται με τον νέο συνεργάτη το marketing plan που θα ακολουθήσουμε ανάλογα με τις ανάγκες και την σύνθεση της τοπικής αγοράς και καθ' όλη την διάρκεια της συνεργασίας επανεξετάζονται όλοι οι παράμετροι, προκειμένου αν χρειαστεί να πραγματοποιηθούν συμπληρωματικές κινήσεις ή προωθητικές ενέργειες.»

Προβλήματα ή/και δυσκολίες εξαγωγής προϊόντων σε χώρες εκτός Ε.Ε.

«Οι διαδικασίες αποστολής εκτελωνισμού και μεταφοράς, ειδικά κατά την περίοδο της πανδημίας, ήταν πολύ πιο σύνθετες με κύριο πρόβλημα την μεγάλη αύξηση στο κόστος των μεταφορικών, γεγονός που λειτουργεί ως τροχοπέδη για τις ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις. Οι αγορές του εξωτερικού από τα πρώτα χρόνια σύστασης της εταιρείας Nanophos, στήριξαν την εξέλιξη της εταιρείας και πίστεψαν σε ένα ελληνικό brand που προάγει την ανάπτυξη και την ποιότητα λειτουργικών συστημάτων με προϊόντα βασισμένα στην νανοτεχνολογία και έχουν εφαρμοστεί σε

έργα παγκόσμιου βεληνεκούς όπως η Όπερα του Sydney, βασιλικά ανάκτορα στα ΗΑΕ και πολλά άλλα.»

Γιατί είναι σημαντικό για μια εξαγωγική ΜμΕ, να επενδύει σε έρευνα και ανάπτυξη; Πόσο την βοηθάει αυτό να ανταγωνιστεί παγκόσμιους κολοσσούς του κλάδου της και να κερδίζει νέες αγορές;

«Η έρευνα και η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων είναι ο βασικός κορμός της εταιρείας NanoPhos. Το RnD είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με το DNA της εταιρείας. Ενισχύοντας το τμήμα Ανάπτυξης, ενισχύεται η ανάπτυξη της εταιρείας και δίνεται η ελευθερία σε νέους επιστήμονες να δημιουργήσουν και να προωθήσουν νέες τεχνολογίες, συμμετέχοντας σε ευρωπαϊκά, ερευνητικά προγράμματα σε συνεργασία με μεγάλα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα. Η εταιρία διαθέτει την ευελιξία να δημιουργεί και να αναβαθμίζει συστήματα λύσεων, προσαρμοσμένα σε έργα υψηλών απαιτήσεων, ως σημαντικό πλεονέκτημα έναντι μεγάλων κολοσσών του κλάδου, προσφέροντας εξατομικευμένα προϊόντα με την εγγύησή της.»

Μετατρέποντας την κρίση σε ευκαιρία.

Η NanoPhos αντιμετώπισε την κρίση της πανδημίας σαν μια ευκαιρία και όχι σαν ένα εμπόδιο. Βασίστηκε στην εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού της καθώς και την τεχνογνωσία της και ανέπτυξε σε σύντομο χρονικό διάστημα, προϊόντα απολύμανσης μακράς διαρκείας που προσφέρουν ασφάλεια και προστασία έως και έξι (6) εβδομάδες. Οι συνεργάτες της NanoPhos εντός και εκτός συνόρων, εμπιστευτήκαν την νέα σειρά προϊόντων NanoPhos, προωθώντας στην αγορά την τεχνολογία SurfaShield, βασισμένη στις ιδιότητες του TiO₂ και της φωτοκατάλυσης προσφέροντας απολύμανση σε επιφάνειες με ευρεία χρήση, όπως οθόνες ATM, και υψηλά υικά φορτία, όπου η ανάγκη απολύμανσης ήταν απολύτως αναγκαία. Οι εξαγωγικές διαδικασίες κατά την διάρκεια της πανδημίας ήταν σχεδόν απαγορευτικές, παρόλα αυτά σε συνεργασία με τους επίσημους αντιπροσώπους της η NanoPhos κατάφερε να ξεπεράσει τα εμπόδια και να επανέλθει στα επίπεδα προ πανδημίας.

Διαμόρφωση εξαγωγικών προϊόντων ανάλογα με την αγορά προορισμού.

Δεδομένου ότι κάθε αγορά διαθέτει διαφορετικά χαρακτηριστικά και ανάγκες, είναι απαραίτητη η προσαρμογή των υλικών ανάλογα με το δίκτυο διανομής. Για παράδειγμα ένα λειτουργικό χρώμα το οποίο πρόκειται να εφαρμοστεί σε Σκανδιναβικές χώρες με δύσκολες καιρικές συνθήκες κατά τους χειμερινούς μήνες, προκειμένου να προσφέρει θερμομόνωση και εξοικονόμηση ενέργειας του κτιρίου, διαθέτει διαφορετική σύσταση από ένα αντίστοιχο επίχρισμα που θα χρησιμοποιηθεί σε κάποια Αραβική χώρα , με υψηλές θερμοκρασίες κατά τους καλοκαιρινούς μήνες. Για κάθε προϊόν, και μέχρι αυτό να καταλήξει στην τελική διαδικασία παραγωγής, έχει ελεγχθεί βάσει των πιστοποιήσεων που απαιτούνται και έχουν ολοκληρώσει τα στάδια ελέγχου και μετρήσεων, προκειμένου να διασφαλίσουμε την ποιότητα και αποτελεσματικότητα κατά την εφαρμογή του.

6.2 Η επιτυχημένη περίπτωση της Raycar

Η Raycar ιδρύθηκε το 1987 με αποστολή να δημιουργεί και να οδηγεί λύσεις καινοτομίας για βιομηχανικούς και τηλεπικοινωνιακούς πελάτες που θα προστατεύουν και θα υποστηρίζουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους.

Παρέχει λύσεις ηλεκτρικής προστασίας, συνδεσιμότητας και διαχείρισης ενέργειας για τηλεπικοινωνίες, μεταφορές και άλλες βιομηχανικές αγορές, καθώς και λύσεις απόκρυψης για ασύρματα δίκτυα.

Όσο οι τηλεπικοινωνιακές και βιομηχανικές υποδομές εξελίσσονται με ολοένα και επιταχυνόμενους ρυθμούς, η εταιρεία παρέμεινε μπροστά από την καμπύλη, παρέχοντας τεχνολογία και ξεπερνώντας τις προσδοκίες των πελατών με μια απaráμιλλη δέσμευση στην εξυπηρέτηση.

Όταν το 1987 ο Κώστας Αποστολίδης αποφάσισε να θέσει τις βάσεις της σημερινής επιχείρησης, κανείς δεν θα στοιχημάτιζε ότι λίγα χρόνια μετά η Raycar θα είχε αναδειχθεί σε παγκόσμιο ηγέτη στον τομέα της ηλεκτρικής προστασίας, με έργα σε Ευρώπη, Αμερική, Ασία και Αφρική, τα προϊόντα της θα χρησιμοποιούνταν σε όλα τα αμερικανικά αεροδρόμια, ενώ στη φαρέτρα της θα είχε 75 τεχνολογικές πατέντες.

Δυνατότητες

- Ταχεία δημιουργία πρωτοτύπων.
- Εργαστήρια Δοκιμών.
- Εργαλεία CAD (computer-aided design) για τρισδιάστατη απόδοση και μοντελοποίηση.
- Υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις παραγωγής.
- Επιστήμες μηχανικών.
- 100% Δοκιμές.
- Ισχυρές εσωτερικές δυνατότητες R&D και δημιουργία IP.
- Σχέδιο.

Τα μυστικά της επιτυχίας

Η επιτυχία της εταιρείας βασίζεται στη φιλοσοφία της να κατασκευάζει καινοτόμα προϊόντα, που θα αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και τα κέρδη του εκάστοτε πελάτη.

- **Έρευνα & Καινοτομία**

Ο Κώστας Αποστολίδης με πτυχίο μηχανικού από το ΕΜΠ και MBA από το Χάρβαρντ, χρησιμοποίησε τη μεγάλη επαγγελματική εμπειρία που αποκόμισε στον Καναδά και με πολλή επιμονή προσπάθησε να αναπτύξει την βιοτεχνία του για να χτίσει κάτι διαφορετικό στην πατρίδα του, τη Δράμα.

Η εταιρία ξεκίνησε ως μια μικρή βιοτεχνία με 3 άτομα προσωπικό, η οποία κατασκεύαζε συνδέσεις καλωδίων σε συνεργασία με αμερικανικές εταιρίες. Η συγκεκριμένη δραστηριότητα ήταν μεταποιητική, παρόλα αυτά ξεχώρισε καθώς έδινε ιδιαίτερη σημασία στην ποιότητα παραγωγής και τον ποιοτικό έλεγχο.

Η εταιρία επένδυσε για 10 ολόκληρα χρόνια στη συνεχή έρευνα και την καινοτομία, με επίκεντρο την ηλεκτρική προστασία. Αυτό οδήγησε στην δημιουργία της πρώτης καθοριστικής πατέντας, το σύστημα “Strikesorb”, το οποίο εξασφαλίζει απόλυτη προστασία από κρουστικές υπερτάσεις σε κάθε ηλεκτρικό εξοπλισμό.

Ακολούθησε ολόκληρη σειρά τέτοιων προϊόντων, τα οποία άνοιξαν ακριβοθώρητες «πόρτες», όπως της FAA για την θωράκιση των ραντάρ των αμερικανικών αεροδρομίων, της Vestas για όλες τις ανεμογεννήτριές της, του τηλεπικοινωνιακού γίγαντα AT&T για τους σταθμούς κινητής τηλεφωνίας και δεκάδων άλλων πανίσχυρων ομίλων.

Παρά την τεράστια καταξίωση, η εταιρία δεν σταμάτησε να επενδύει στον τομέα της **έρευνας**. Η Raycar κατασκευάζει καινοτόμα προϊόντα που βασίζονται στην έντονη ερευνητική της δραστηριότητα. Μόνο την τελευταία πενταετία έχει επενδύσει πάνω από 30 εκατ. ευρώ σε έρευνα, σύγχρονο εξοπλισμό, νέες τεχνολογίες και βέβαια στο ανθρώπινο δυναμικό, που θεωρεί «κλειδί» για την ανοδική πορεία. Ως αποτέλεσμα της εστίασής της στη συνεχή καινοτομία, η εταιρία έχει συγκεντρώσει περισσότερα διπλώματα ευρεσιτεχνίας στην Ελλάδα από οποιαδήποτε άλλη εταιρεία, τα τελευταία πέντε χρόνια.

- **Εξατομικευμένες Λύσεις**

Η Raycar πιστεύει ότι η ιδανική λύση για κάθε πελάτη, απαιτεί βαθιά γνώση και εμπειρία σε συνδυασμό με πλήρη κατανόηση των στόχων και αναγκών του. Η ομάδα αποτελείται από ταλαντούχους, αφοσιωμένους, άκρως έμπειρους επαγγελματίες, οι οποίοι συνεργάζονται με τους πελάτες προκειμένου να βρεθούν οι βέλτιστες λύσεις που θα καλύψουν τις ανάγκες τους. Ως αποτέλεσμα, περισσότερο από το 50% των προϊόντων που παραδίδονται είναι κατασκευασμένα ειδικά για συγκεκριμένες εφαρμογές πελατών και σύμφωνα με τις προδιαγραφές τους.

- **Προτεραιότητα ο Πελάτης**

Ένας ακόμη παράγοντας επιτυχίας, είναι το γεγονός ότι η εταιρία επικεντρώνεται στις ανάγκες του πελάτη, με γνώμονα το οικονομικό όφελός του. Η εταιρεία κατασκευάζει προϊόντα που είναι μοναδικά και δίνουν τη δυνατότητα στον εκάστοτε πελάτη να αυξήσει κατά πολύ τα κέρδη του. Αυτό το ουσιαστικό όφελος που αποκομίζει, θα αποτελέσει κίνητρο ώστε να αλλάξει τις πρακτικές του και να χρησιμοποιήσει τα προϊόντα της εταιρίας.

- **Ποιότητα Προϊόντων**

Καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία και την εδραίωση της εταιρίας στη διεθνή αγορά αποτελεί η προσήλωση στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων, η οποία θα πρέπει να είναι στο υψηλότερο επίπεδο. Τα προϊόντα χρησιμοποιούνται σε κρίσιμης σημασίας εγκαταστάσεις και δεν υπάρχει περιθώριο λάθους, γιατί κάτι τέτοιο θα επιφέρει τεράστια κόστη και μπορεί να διακινδυνέψει ανθρώπινες ζωές. Συνεπώς, δεν αποστέλλονται προϊόντα εάν δεν υπάρχει απόλυτη βεβαιότητα ότι συμμορφώνονται 100% (όχι 99%) με τις προδιαγραφές των πελατών. Η έμφαση στην ποιότητα διατρέχει όλα τα τμήματα της εταιρίας μέχρι την τελική παράδοση και μεταφορά.

- **Ανθρώπινο Δυναμικό**

Το προσωπικό της εταιρίας επιλέγεται πολύ προσεκτικά με βάση τις γνώσεις τους πάνω στο αντικείμενο, το χαρακτήρα και τις αξίες τους. Χρειάζεται συναισθηματική νοημοσύνη και συνδυασμός πλήθους αρετών. Επιπλέον, δεν υπάρχει χώρος για ατομικισμό. Η πρώτη προτεραιότητα κάθε υπαλλήλου θα πρέπει να είναι αποκλειστικά ο πελάτης.

7. Παράρτημα

7.1 Χρήσιμες διευθύνσεις

Ελληνική Πρεσβεία Σόφιας	Τηλ.: 00359 2 84 33 085 00359 2 84 33 086 00359 2 94 61 030 00359 2 94 34 096 00359 2 94 33 453	Fax: 00359 2 94 61 249	gremb.sof@mfa.gr
Γραφείο ΟΕΥ Σόφιας	Τηλ. 00359 2 94 47 959	Fax: 00359 2 95 05 375	ecocom-sofia@mfa.gr
Προξενικό Γραφείο Σόφιας	Τηλ. 00359 2 9691755	Fax: 00359 2 94 61 772	grcon.sof@mfa.gr
Γραφείο Δημόσιας Διπλωματίας (πρώην Γραφείο Ακολούθου Τύπου)	Τηλ. 00359 2 9434618	Fax: 00359 2 946 16 05	grembsof@grpressbg.com

Πρεσβεία & Προξενείο Βουλγαρίας
Διεύθυνση: Στρατηγού Καλλάρη 33Α 15452 ΨΥΧΙΚΟ , ΑΤΤΙΚΗ , ΕΛΛΑΔΑ
Τηλ.: +30 210 6748105-7
URL: http://www.mfa.bg/embassies/greece

7.2 Προφίλ και επιδόσεις χωρών

- **World Bank:**
www.worldbank.org
- **World Trade Organization:**
www.wto.org
- **United Nations Conference on Trade and Development:**
www.unctad.org/en/Pages/Home.aspx
- **World Economic Forum:**
www.weforum.org/
- **ITC-general market info:**
www.p-maps.org
- **Cia-The World Factbook:**
www.cia.gov/cia/publications/factbook
- **Emporiki Trade:**
www.emporikitrade.com

7.3 Πληροφόρηση για Φορολογικά - Τελωνειακά θέματα & Διαδικασίες Εξαγωγών

- **Market Access (ΕΕ):**
<http://madb.europa.eu/mkaccdb2/indexPubli.htm>
- **Γενική Διεύθυνση Φορολογίας και Τελωνείων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής:**
http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/measures.jsp?
- **Γενική Διεύθυνση Εμπορίου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής:**
http://ec.europa.eu/trade/index_en.htm
- **Ελληνικά Τελωνεία – ICISnet:**
<http://portal.gsis.gr/portal/page/portal/ICISnet>

7.4 Φορείς - Οργανισμοί

- **Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εξαγωγέων:**
<http://www.pse.gr/>
- **ΣΕΒΕ Σύνδεσμος Εξαγωγέων:**
<https://www.seve.gr/>
- **Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο:**
www.iccwbo.org
- **Ελληνικός Οργανισμός Εξωτερικού Εμπορίου (ΟΠΕ):**
www.hepo.gr
- **Οργανισμός Ασφάλισης Εξαγωγικών Πιστώσεων (ΟΑΕΠ):**
www.oaep.gr

7.5 Διεθνείς Εκθέσεις

- **Fair Guide:**
www.fair-guide.com
- **M+A Expodatabase:**
www.expodatabase.com
- **ExpoWorld:**
www.expoworld.net

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Hart, S. & Tzokas, N., 1999. The Impact of Marketing Research Activity on SME Export Performance: Evidence from the UK. *Journal of Small Business Management*.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E., 1977. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*.
- UNCTAD, 1996. *World Investment Report 1996: Investment, Trade and International Policy Arrangements*, Geneva: UNCTAD.
- Tatoglu, E. & Glaister, K. W., 1998. Determinants of foreign direct investment in Turkey. *Thunderbird International Business Review*.
- Todd, P. R., Javalgi, R. G. & Grossman, D. G., 2014. Understanding the characteristics of the growth of SMEs in B-to-B markets in emerging economies: an organizational ecology approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Van Hoorn, T., 1979. *Strategic planning in small and medium-sized companies*. Long Range Planning.
- Yip, G. S., Biscarri, G. J. & Monti, J. A., 2000. The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms.
- Theodosiou M. and Leonidou L. (2003), *Standardisation versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of Empirical Research*
- Wilkinson T. and Brouthers L.E. (2006), *Trade Promotion and SME Export Performance*, *International Business Review*
- Worthington I. and Britton C. (1994), *The Business Environment, Great Britain*: Pitman Publishing.
- Yorio V. (1983), *Adapting Products for Export*, New York: The Conference Board.
- Young s., Hamill J., Wheeler C., and Davies J. (1989), *International market entry and Development: Strategies and Management*.
- Ζώτος Γ. (2000), *Διαφήμιση*, University Studio Press, Θεσσαλονίκη
- Ιωάννου Κ. (2002), *Οδηγός Εξαγωγών Αγαθών & Υπηρεσιών*, Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
- Κανελλόπουλος Χ. (1990), *Θέματα Ανάπτυξης Εξαγωγών & Διεθνών Επιχειρήσεων*, Αθήνα: International Publishing.
- Κριτσιωτάκης Ι. (1994), *Εμπορικές Εκθέσεις*, 2η Έκδοση, Copyright Δρ. Ι.Γ.Κριτσιωτάκης.

ΠΗΓΕΣ

- Bulgarian National Bank (BNB)
<http://www.bnb.bg>
- Bulgarian Chamber of Commerce and Industry (BCCI)
<https://www.bcci.bg>
- *Road Infrastructure Agency – Republic of Bulgaria*
<http://www.api.bg>
- European Commission – Country Report Bulgaria 2021
<https://ec.europa.eu/>
- Bulgarian News Agency – BTA Daily News
<http://www.bta.bg>
- InvestBulgaria Agency
<http://www.investbg.government.bg>
- ΕΛΣΤΑΤ (Ελληνική Στατιστική Αρχή)
<http://www.statistics.gr>
- Hellenic Business Council in Bulgaria (HBCB)
<http://www.hcbg.com>
- Τράπεζα της Ελλάδος (Bank of Greece)
<https://www.bankofgreece.gr>