

Διεθνοποίηση εμπορικών επιχειρήσεων

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΑΞΟΝΑΣ 2



ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ
ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΘΝΙΚΗ ΣΥΝΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Copyright: ΕΣΕΕ, Αθήνα 2014

ISBN: 978-960-98505-6-8

Διορθώσεις: Γιώργος Σαμουρέλης

Σχεδίαση εξωφύλλου: Λ. Πεδιώτη
Ηλεκτρονική σελιδοποίηση: Δημιουργική ομάδα ΣΥΝΘΕΣΗ
Παραγωγή, εκτύπωση, βιβλιοδεσία: ΣΥΝΘΕΣΗ
Ζωσδόχου Πηγής 55-57, 106 81 Αθήνα
Τηλ.: 210 38 39 711, 210 38 39 714
www.synthesi-print.gr, info@synthesi-print.gr

Σχήμα: 17 x 24

Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου
Μητροπόλεως 42, 105 63 Αθήνα
Τηλ.: 210.32.59.200 Fax: 210.32.59.209
www.esee.gr, e-mail: info@esee.gr, administrator@esee.gr

Απαγορεύεται κάθε ολική ή μερική αναπαραγωγή του έργου
με οποιονδήποτε τρόπο χωρίς την έγγραφη άδεια του εκδότη.

Κεντρική διάθεση: ΕΣΕΕ, Μητροπόλεως 42

ΕΡΜΕΙΟΝ 2 - Προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό των εμπορικών επιχειρήσεων

ΕΡΜΕΙΟΝ 2
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΞΙΟΝΑΣ 2 – 75 ΩΡΩΝ

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ

ΕΝΟΤΗΤΑ 6

**ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ
ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Αθήνα 2014

Πρόλογος 1^{ns} έκδοσης

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό αποτελεί τμήμα του Έργου «ΕΡΜΕΙΟΝ» Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου, στο πλαίσιο της Κατηγορίας Πράξεων 2.5.1.α «Ανάπτυξη των ΙΔΒΕ και λειτουργία προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης» του ΕΠΕΑΕΚ II. Το έργο συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) κατά 80% και από Εθνικούς πόρους κατά 20%.

Στόχος του προγράμματος είναι η αναβάθμιση των γνώσεων εμπόρων επιχειρηματιών, στελεχών εμπορικών επιχειρήσεων αλλά και κάθε άλλου που ενδιαφέρεται για τον σημαντικό αυτόν τομέα της οικονομίας, με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της επίδοσης των επιχειρήσεών τους.

Το εκπαιδευτικό υλικό του προγράμματος καλύπτει μια μεγάλη σειρά θεμάτων συγκροτώντας τις εξής δώδεκα εκπαιδευτικές ενότητες: «Χρηματοοικονομική Διαχείριση Εμπορικών Επιχειρήσεων», «Πώς να Δημιουργήσετε μια Επιτυχημένη Εμπορική Επιχείρηση», «Επιτυχημένες Πωλήσεις στις Εμπορικές Επιχειρήσεις», «Τεχνικές Διαπραγματεύσεων στις Αγορές - Πωλήσεις των Εμπορικών Επιχειρήσεων», «Η/Υ και Νέες Τεχνολογίες στις Εμπορικές Επιχειρήσεις», «Αγγλική Εμπορική Ορολογία», «Στελέχωση και Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εμπορικής Επιχείρησης», «Λογιστικά Θέματα Εμπορικής Επιχείρησης», «Φορολογικά Θέματα Εμπορικής Επιχείρησης για μη Ειδικούς», «Διεθνοποίηση Εμπορικών Επιχειρήσεων, Διαχείριση Αποθήκης Εμπορικών Επιχειρήσεων», «Διοίκηση της Μικρής Οικογενειακής Εμπορικής Επιχείρησης».

Το εγχειρίδιο της παρούσας ενότητας «Διεθνοποίηση εμπορικών επιχειρήσεων» συνδυάζεται με την ηλεκτρονική εκπαιδευτική πλατφόρμα ΕΡΜΕΙΟΝ και συνοδεύεται από αντίστοιχο Οδηγό Εκπαιδευτή. Τα παρόν εκπαιδευτικό υλικό εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Υποέργου 3: «ΑΝΑΠΤΥΞΗ / ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ» του Προγράμματος «ΕΡΜΕΙΟΝ», ανάδοχος του οποίου ήταν η ένωση φορέων «Κέντρο Ερευνών Πανεπιστημίου Πειραιώς» - Allweb Solutions SA, με επιστημονικό υπεύθυνο τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Ιωσήφ Χασσίδ. Την ευθύνη ανάπτυξης του υλικού της συγκεκριμένης Ενότητας εκ μέρους του αναδόχου, έχει ο κ. Νίκος Δατσέρης. Την επιμέλεια των κειμένων και τον συντονισμό του συγγραφικού έργου είχε ο κ. Γιάννης Καζάκος.

Την Κεντρική Ομάδα Έργου του Προγράμματος «ΕΡΜΕΙΟΝ» συγκροτούν οι κ.κ.: Δημήτρης Πρίφτης, Γιώργος Παχούλας, Παναγιώτα Λέντζα, Σταυρούλα Χα-

ριτοπούλου, Δήμητρα Γούναρη, Γιώργος Θεοφιλόπουλος, Αντώνης Κόνσολας, Ανδρέας Χατζόπουλος, Δημήτρης Λάμπρου. Επιστημονική υπεύθυνη του έργου είναι η κ. Βάλια Αρανίτου, Λέκτορας του Πανεπιστημίου Κρήτης. Την παρακολούθηση του έργου, εκ μέρους του Δ.Σ. της Ε.Σ.Ε.Ε., έχει ο κ. Γιώργος Καρανίκας. Ο πρόεδρος της Ε.Σ.Ε.Ε. κ. Δημήτρης Αρμενάκης συνέβαλε σημαντικά στην πορεία του έργου, παρακολουθώντας στενά και υποστηρίζοντας θερμά το σύνολο των επιμέρους σταδίων της υλοποίησής του.

Αθήνα 2008

Πρόλογος 2^{ns} έκδοσης

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του έργου «ΕΡΜΕΙΟΝ - Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου» (MIS: 1 14681, Κατηγορία Πράξεων 2.5.1.α «Ανάπτυξη των ΙΔΒΕ και λειτουργία προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης» του ΕΠΕΑΕΚ II). Το έργο συγχρηματοδοτήθηκε κατά 80% από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) και κατά 20% από Εθνικούς πόρους. Το σύνολο του εκπαιδευτικού υλικού που δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του έργου «ΕΡΜΕΙΟΝ - Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου» καλύπτει μια μεγάλη σειρά θεμάτων που αφορούν κρίσιμες λειτουργίες μιας εμπορικής επιχείρησης (συνολικά 12 ενότητες / τίτλοι Προγραμμάτων Δια Βίου Εκπαίδευσης).

Η παρούσα έκδοση πραγματοποιείται στο πλαίσιο των Πράξεων «ΕΡΜΕΙΟΝ 2 - Δια Βίου Εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό των εμπορικών επιχειρήσεων (Α.Π.7 – Α.Π.8 – Α.Π.9)», οι οποίες είναι ενταγμένες στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» (κωδικοί ΟΠΣ: 277690, 277700 και 277701 αντίστοιχα) και συγχρηματοδοτούνται από την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΚΤ).

Σκοπός του «ΕΡΜΕΙΟΝ 2» είναι η υλοποίηση προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης για τους εμπόρους επιχειρηματίες (εργοδότες και αυτοαπασχολούμενους), τους εργαζόμενους στις εμπορικές επιχειρήσεις και λοιπούς ενδιαφερόμενους (π.χ. υποψήφιοι νέοι επιχειρηματίες), που ενδιαφέρονται να αποκτήσουν επιπλέον γνώσεις και δεξιότητες σε θέματα της εργασίας τους, να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να παρέχουν υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας στους καταναλωτές και πελάτες τους.

Το εκπαιδευτικό υλικό της παρούσας έκδοσης, αν και βασισμένο στο αντίστοιχο υλικό του «ΕΡΜΕΙΟΝ - Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου», μετασχηματίστηκε από την Ένωση «ΚΟΡΥΜΒΟΣ Α.Ε - ΕΚΠΑ/ΕΛΚΕ», με Επιστημονικό Υπεύθυνο τον Καθηγητή του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Παναγιώτη Πετράκη και Υπεύθυνο Διδακτικού Σχεδιασμού τον ομότιμο καθηγητή του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Διονύσιο Αναπολιτάνο, και εντάχθηκε στον Θεματικό Άξονα 2 του «ΕΡΜΕΙΟΝ 2», ο οποίος περιλαμβάνει Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης διάρκειας 75 ωρών.

Το εγχειρίδιο της παρούσας Ενότητας «Διεθνοποίηση εμπορικών επιχειρήσεων» συνδυάζεται με ηλεκτρονική εκπαιδευτική πλατφόρμα και ηλεκτρονικό εκπαιδευτικό υλικό και συνοδεύεται από αντίστοιχο Οδηγό Εκπαιδευτή. Το εγχειρίδιο εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Υποέργου 3: «Εκπόνηση και Προσαρμογή Εκπαιδευτικού Υλικού και Ηλεκτρονικών Εργαλείων Εκπαίδευσης», με επιστημονικό υπεύθυνο τον αναπληρωτή καθηγητή του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Γεώργιο Γκότση. Την επιμέλεια των κειμένων είχε ο κ. Γιώργος Σαμουρέλης.

Αθήνα 2014

Εισαγωγή

Η παρούσα ενότητα έχει ως στόχο να αποκτήσει ο εκπαιδευόμενος σφαιρική άποψη για τα θέματα που σχετίζονται με την ανάπτυξη και διεθνοποίηση των εμπορικών επιχειρήσεων, με κύριο άξονα τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η ενότητα περιλαμβάνει θέματα όπως:

- Εισαγωγή στην έννοια των μικρομεσαίων εμπορικών επιχειρήσεων, κριτήρια κατάταξης των επιχειρήσεων στην κατηγορία αυτή, καθώς και ποιοι είναι οι λόγοι για τη μελέτη της επιχειρηματικότητας στις ΜΜΕ.
- Πόσο διαδεδομένος είναι ο θεσμός της μικρομεσαίας επιχείρησης στον ευρωπαϊκό χώρο και στην Ελλάδα, πόσο παραγωγικές είναι αυτές σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις και ποια είναι η συνεισφορά τους στην καινοτομία, καθώς και στην κοινωνία.
- Μορφές επιχειρηματικής δράσης αναλόγως των ατόμων που την ασκούν.
- Η μετάβαση από τις ανταλλαγές προϊόντων, κατά τους προηγούμενους αιώνες, στις σύγχρονες και διεθνοποιημένες επιχειρήσεις του 21ου αιώνα και τα πρώτα προβλήματα ορολογίας που προέκυψαν.
- Συμπεράσματα για τη διείσδυση νέων τεχνολογιών και διοικητικών τάσεων στο μεγαλύτερο επιχειρηματικό κομμάτι της Ευρώπης.
- Σύγχρονες προσεγγίσεις/εργαλεία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένου του franchising και της Ολικής Ποιότητας, και ο ρόλος τους στην ανάπτυξη και διεύρυνση της επιχείρησης.
- Ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος (P.E.S.T.) και μικρο-περιβάλλοντος των επιχειρήσεων με την υιοθέτηση κατάλληλων εργαλείων για την κατανόηση των τάσεων της αγοράς, τη θέση της επιχείρησης, καθώς και δυναμικές λειτουργικές κατευθύνσεις.
- Μέτρα και πολιτικές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων καθώς και προτάσεις που προάγουν την εξωστρέφεια των επιχειρήσεων και το ενδιαφέρον τους για διεθνοποίηση.
- Κίνδυνοι που διαμορφώνονται στην προσπάθεια του επιχειρηματία να διευρύνει το πεδίο δράσης του σε μια ξένη χώρα.
- Τα κίνητρα/ερεθίσματα που διευκολύνουν τις διεθνείς συνεργασίες, ανάλογα με τις προϋποθέσεις που συντρέχουν στην τοπική ή τη διεθνή αγορά.
- Στρατηγικές εισόδου που επιλέγουν οι επιχειρήσεις για τις νέες αγορές, προσέγγισή τους και επιλογή του βέλτιστου μοντέλου διεθνοποίησης ανάλογα με

την περίπτωση. Κατάλληλοι φορείς πληροφόρησης και κατεύθυνσης στον ελληνικό χώρο.

- Ανάλυση των ανταγωνιστικών δυνάμεων του κλάδου για τον καθορισμό, σε μεγάλο βαθμό, της επιτυχίας της επιχειρηματικής ιδέας.
- Διαπιστώσεις πάνω σε θέματα που αφορούν το χθες, το σήμερα και το αύριο της δραστηριότητας του Έλληνα μικρομεσαίου επιχειρηματία με βάση στοιχεία που προκύπτουν από επίσημους φορείς.
- Ανάλυση των βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν έτσι ώστε το μεγάλο βήμα για διεθνοποίηση να στεφθεί με επιτυχία.
- Η δυναμική, όσον αφορά τις εμπορικές συναλλαγές, που διαμορφώνεται στο βαλκανικό χώρο, καθώς και η επιχειρηματική δραστηριότητα και συνεργασία μεταξύ Ελλάδας και λοιπών βαλκανικών χωρών.
- Οι δυνατότητες που προσφέρει η χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου, οι τρόποι σπησίματος ενός δικτυακού τόπου και οι νέες δυνατότητες που προσφέρει η δικτυακή πλατφόρμα B2B.
- Οργανισμοί παγκόσμιου χαρακτήρα που παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των τάσεων του σύγχρονου εμπορίου και αποτελούν σημείο αναφοράς για τις επιχειρησιακές δυνατότητες των διεθνών εταιριών.
- Νομικά σχήματα που συναντά κανείς στις διεθνείς συναλλαγές και με ποιο τρόπο διεθνείς συμφωνίες απελευθερώνουν τις δυνατότητες για διεθνείς επιχειρήσεις αλλά και επιλύουν προβλήματα σε συναλλαγές μεταξύ διεθνοποιημένων επιχειρήσεων.
- Οικονομικές δυνάμεις του διεθνούς εμπορίου και ο ρόλος τους, επιφυλάξεις που αφορούν τις δυνατότητες του διεθνούς εμπορίου.
- Επιτυχημένα παραδείγματα επιχειρήσεων που κατόρθωσαν να αναπτυχθούν στο εθνικό ή διεθνές στερέωμα.

Με την ολοκλήρωση της Ενότητας ο εκπαιδευόμενος θα είναι σε θέση:

- Να διαχωρίσει στο μυαλό του την έννοια της μικρομεσαίας επιχείρησης, με βάση κριτήρια που έχουν θεσπιστεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αλλά και το τι αντιπροσωπεύει στον ελληνικό χώρο.
- Να κατανοήσει τους λόγους της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης, τους τύπους της επιχειρηματικής δράσης, αλλά και τις θετικές επιδράσεις που έχει στην οικονομία εν γένει η εμπορική επιχειρηματική δραστηριότητα στο χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
- Να ιεραρχήσει το σύνολο των επιμέρους δραστηριοτήτων και των συγκυριών που οδήγησαν σταδιακά από την απλή ανταλλαγή αγαθών στο διεθνοποιημένο χαρακτήρα του σύγχρονου εμπορίου.
- Να εισάγει στην καθημερινότητά έννοιες και προβληματισμούς, όπως του ηλεκτρονικού εμπορίου, της δικαιόχρησης (franchising) και της Ολικής Ποιότητας, ως εργαλεία βελτίωσης που μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη και την επέκταση της επιχείρησης.

- Να κατηγοριοποιήσει τις περιβαλλοντικές επιδράσεις της επιχείρησής του, για να μπορέσει να αξιολογήσει την επίδραση καθεμιάς από αυτές στην τελευταία και να λάβει τα κατάλληλα μέτρα, καθώς και να εστιάσει στα εσωτερικά σημεία της επιχείρησης για τον καλύτερο έλεγχο των καταστάσεων που μπορούν να προκύψουν στο στενό της πλαίσιο.
- Να έχει μια σαφή εικόνα του συνόλου των παραμέτρων που διαμορφώνουν τον παράγοντα κίνδυνο, ιδιαίτερα κατά το άνοιγμα σε νέες αγορές, πέρα από το οικονομικό ρίσκο, αλλά και των προσεγγίσεων/κατευθύνσεων για την άμβλυνση του κινδύνου αυτού.
- Να κατανοήσει ποιοι είναι οι ενδεδειγμένοι τρόποι για να προχωρήσει σε επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης πέρα από τα στενά σύνορα της χώρας και να συσχετίσει τα δεδομένα αυτά με την παρούσα κατάσταση και τη δυναμική της επιχείρησής του.
- Να ιεραρχήσει τα βήματα, που θα επιτρέψουν να αναπτύξει την επιχείρηση είτε στα πλαίσια του ελλαδικού χώρου είτε σε διεθνή.
- Να γνωρίζει τους νέους ορίζοντες επέκτασης που του προσφέρονται από τη χρήση του διαδικτύου και τις λύσεις που προσφέρει το ηλεκτρονικό λιανεμπόριο στην επιχειρηματική ανησυχία.
- Να ζυγίζει τα υπέρ και τα κατά σχετικά με τις δραστηριότητες διεθνοποίησης και να κινητοποιείται προς την κατεύθυνση που τον ευνοεί, λαμβάνοντας υπόψη τις εκάστοτε συνθήκες που διαμορφώνονται γύρω από τη δική του επιχειρηματική δραστηριότητα.

Πίνακας Περιεχομένων

Κεφάλαιο 1: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ.....	19
1.1. Η έννοια της επιχειρηματικότητας.....	19
1.1.1. Ορισμός και γνωρίσματα της επιχειρηματικότητας	19
1.1.2. Οι επιχειρηματικές λειτουργίες	20
1.1.3. Λήψη των αποφάσεων και συντονισμός των πόρων.....	20
1.1.4. Καινοτομίες και δημιουργική μίμηση.....	20
1.1.5. Αξιοποίηση γνώσεων και πληροφοριών.....	21
1.1.6. Ανάλυση κινδύνων.....	21
1.1.7. Τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία	22
1.2. Περί μικρομεσαίων εμπορικών επιχειρήσεων	23
1.2.1. Οικονομική σημασία μικρομεσαίων επιχειρήσεων	24
1.2.2. Αποδοτικότητα, καινοτομία και κοινωνικός ρόλος ΜΜΕ	24
1.3. Επιχειρηματικότητα και ΜΜΕ.....	26
1.3.1. Λόγοι μελέτης της επιχειρηματικότητας των ΜΜΕ	26
1.3.2. Οικονομική προσέγγιση στην επιχειρηματικότητα	26
1.3.3. Τύποι επιχειρηματικής δράσης	27
1.3.4. Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα	29
1.4. Εισερχόμενοι στον 21ο αιώνα: Περί διεθνοποιημένων επιχειρήσεων	30
1.4.1. Διεθνείς επιχειρήσεις: Περί ορισμών	31
Κεφάλαιο 2: Η ΕΘΝΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΓΟΡΑ.....	33
2.1. Ευρωπαϊκές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις – Τάσεις/Προοπτικές	33
2.1.1. Προβληματισμός επιχειρηματία για υιοθέτηση νέων τάσεων	33
2.2. Το ηλεκτρονικό εμπόριο ως μέσο προσέγγισης νέων αγορών	34
2.3. Franchising – Συνταγή επιβίωσης και ανάπτυξης	36
2.4. Ολική Ποιότητα στο χώρο των ΜΜΕ	38
2.4.1. Αξιολόγηση της εξυπηρέτησης πελατών - Σχέδιο βελτίωσης	39
2.4.2. Διαχείριση και Αξιοποίηση Παραπόνων	40
2.4.3. Εκπαίδευση - Υποκίνηση - Αξιολόγηση Προσωπικού	40
2.5. Μακρο-περιβάλλον των ΜΜΕ – Ανάλυση PEST	41
2.5.1. Πολιτικό περιβάλλον	43
2.5.2. Οικονομικό περιβάλλον	43
2.5.3. Κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον	44
2.5.4. Τεχνολογικό περιβάλλον	45
2.5.5. Γεωγραφικό περιβάλλον	46
2.6. Μικρο-περιβάλλον των εμπορικών ΜΜΕ	46

2.7. Επιλογή των «αγορών-στόχων» – Έρευνα αγοράς παγκοσμίως	47
2.7.1. Αντιμετώπιση πρακτικών θεμάτων στις νέες αγορές	48
2.7.2. Μέτρα και πολιτικές για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις	49

Κεφάλαιο 3: ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	55
3.1. Ευκαιρίες στο Παγκόσμιο Επιχειρησιακό Χωριό	55
3.1.1. “All Business is Global...”	55
3.1.2. Ευκαιρίες στο εξωτερικό για ΜΜΕ – Η ελληνική σκοπιά	56
3.2. Ανάλυση κινδύνων στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον	56
3.2.1. Εμπορικός κίνδυνος	57
3.2.2. Πολιτικός κίνδυνος	59
3.2.3. Πιστωτικός κίνδυνος	60
3.2.4. Τεχνολογικός κίνδυνος	61
3.2.5. Νομικός κίνδυνος	62
3.3. Αξιολόγηση και εκτίμηση διεθνών αγορών	62
3.4. Κίνητρα για διεθνή επέκταση	63
3.4.1. Ερεθίσματα που διευκολύνουν διεθνείς συνεργασίες	64
3.4.2. Ώθηση σε ξένες αγορές λόγω ανεπαρκών συνθηκών	65
3.5. Στρατηγικές εισόδου σε νέες αγορές	65
3.5.1. Εξαγωγές	66
3.5.2. Εισαγωγές	67
3.5.3. Άμεσες ξένες επενδύσεις	69
3.5.4. Στρατηγικές συμμαχίες	70
3.6. Η ανάλυση ανταγωνιστικών δυνάμεων του κλάδου	70
3.6.1. Ανταγωνισμός	71
3.6.2. Παρουσία υποκατάστατων προϊόντων	71
3.6.3. Πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο	72
3.6.4. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	72
3.6.5. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	72

Κεφάλαιο 4: Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΜΜΕ

ΣΕ ΔΙΕΥΡΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	75
4.1. Ελληνική Επιχειρηματικότητα: Χθες - σήμερα - αύριο...	75
4.2. Βήματα για επιτυχή είσοδο σε νέες αγορές των ΜΜΕ	77
4.2.1. Αναγνώριση κατάλληλων αγορών/ανταγωνισμού	78
4.2.2. Καθορισμός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	78
4.2.3. Καθορισμός του τρόπου εισόδου στην ξένη αγορά	78
4.2.4. Δέσμευση και συμβολή του προσωπικού στο εγχείρημα	79
4.2.5. Καθορισμός των απαιτούμενων πόρων	80
4.2.6. Επίλυση γραφειοκρατικών και νομικών διαδικασιών	80
4.2.7. Στρατηγικό πλάνο σχεδιασμού μάρκετινγκ	81
4.2.8. Προσαρμογή σε θέματα κουλτούρας	81
4.2.9. Εφαρμογή προκαθορισμένης στρατηγικής	82
4.3. Μελέτη διεθνών πελατών στα Βαλκάνια	83

Κεφάλαιο 5: ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	87
5.1. Ηλεκτρονικό Επιχειρείν (e-business). «Το μέλλον είναι εδώ»	87
5.1.1. Το στήσιμο και η λειτουργία του Δικτυακού Τόπου	88
5.1.2. Ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce)	89
5.1.3. B2B - Business to Business (από επιχείρηση σε επιχείρηση)	89
5.1.4. Λιανικές πωλήσεις μέσω διαδικτύου	90
5.1.5. Βιοτεχνίες και χονδρεμπορικές επιχειρήσεις	90
5.2. Διεθνείς οργανισμοί	91
5.3. Η διεθνοποίηση της λογιστικής	96
5.3.1. Η εξέλιξη της διεθνούς λογιστικής	97
5.3.2. Διεθνείς λογιστικοί κανόνες	97
5.3.3. Τιμή μεταβίβασης και διεθνής φορολογία	98
5.4. Νομικά σχήματα σε διεθνείς εμπορικές συναλλαγές	99
5.4.1. Θέματα διεθνούς επιχειρησιακού δικαίου	100
5.4.2. Η διαιτησία στις διεθνείς συναλλαγές	101
5.5. Οικονομικές δυνάμεις του διεθνούς εμπορίου	102
5.5.1. Τα υπέρ και τα κατά στο διεθνές εμπόριο	104
5.5.2. Φραγμοί στο διεθνές εμπόριο	105
 Βιβλιογραφία	 109

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Για την έννοια της επιχειρηματικότητας και τις επιχειρηματικές λειτουργίες.
2. Για τη μικρομεσαία επιχείρηση και τη δράση της.
3. Για την οικονομική σημασία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
4. Για τη σημασία της επιχειρηματικότητας.
5. Για τους τύπους επιχειρηματικής δράσης και πώς διαμορφώνεται η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα.
6. Για τις διεθνείς επιχειρήσεις στον 21^ο αιώνα και τα προβλήματα χρήσης της διεθνούς ορολογίας στα ελληνικά.

1.1. Η έννοια της επιχειρηματικότητας

1.1.1. Ορισμός και γνωρίσματα της επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα συνδέεται, πάνω απ' όλα, με την αναζήτηση επιχειρηματικών ευκαιριών. «Με την επιχειρηματικότητα, αναδεικνύονται, δημιουργούνται και αξιοποιούνται ευκαιρίες κέρδους, που υπάρχουν σε ένα αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον και προέρχονται από την άριστη οργάνωση των παραγωγικών πόρων, από τις καινοτομίες, από τη δημιουργική μίμηση και από την αξιοποίηση ειδικών γνώσεων». Με τον τρόπο αυτό, μπορούν να δημιουργηθούν:

- νέοι κλάδοι παραγωγής
- νέα προϊόντα και υπηρεσίες
- νέες θέσεις εργασίας
- νέος πλούτος, για το άτομο και την κοινωνία.

Για τη συμβολή του αυτή στην οικονομική ανάπτυξη και αύξηση της ευημερίας, ο επιχειρηματίας αμείβεται με το κέρδος, δηλαδή τη θετική διαφορά ανάμεσα στα συνολικά έσοδα και τα συνολικά έξοδα της επιχείρησης.

1.1.2. Οι επιχειρηματικές λειτουργίες

Από τον τελευταίο ορισμό που δώσαμε προκύπτουν και οι βασικές λειτουργίες του επιχειρηματία. Αυτές είναι:

- Η λήψη αποφάσεων και ο συντονισμός των παραγωγικών πόρων
- Η καινοτομική δράση ή η δημιουργική μίμηση
- Η αξιοποίηση γνώσεων και πληροφοριών
- Η ανάληψη κινδύνων.

1.1.3. Λήψη των αποφάσεων και συντονισμός των πόρων

Όταν λέμε ότι ένας επιχειρηματίας παίρνει αποφάσεις, προσπαθούμε να αποδώσουμε με μία φράση μια περίπλοκη και πολυδιάστατη λειτουργία που περιλαμβάνει πολλές επί μέρους αποφάσεις για όλα εκείνα τα στοιχεία που συνθέτουν το ξεκίνημα και την επιτυχημένη πορεία μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας.

1.1.4. Καινοτομίες και δημιουργική μίμηση

Η έννοια της καινοτομίας έχει ευρύ χαρακτήρα και μπορεί να αναφέρεται:

Στο ίδιο το προϊόν ή την υπηρεσία, που έρχεται να καλύψει εξ αρχής ή με πληρέστερο τρόπο μια ανάγκη, όπως έγινε με την εμφάνιση των αποξηραμένων δημητριακών, παλαιότερα, και την κινητή τηλεφωνία, πιο πρόσφατα. Μπορεί να αφορά ακόμα, στη μέθοδο παραγωγής, στους τρόπους διακίνησης εμπορευμάτων ή στην οργάνωση μιας επιχείρησης, ώστε να μειωθεί το κόστος και να φτάσει το προϊόν ή η υπηρεσία σε πλατύτερα στρώματα καταναλωτών, αυξάνοντας έτσι τη συνολική ευημερία. Παραδείγματα τέτοιων καινοτόμων παρεμβάσεων αποτελεί η εισαγωγή, στη δεκαετία του 1970, του προσωπικού υπολογιστή, ως μετεξέλιξη των μεγάλων επιχειρηματικών υπολογιστών, που τους έκανε προσιτούς σε εκατομμύρια νοικοκυριά. Τέλος, η καινοτομία μπορεί να αναφέρεται στο άνοιγμα ή τη δημιουργία νέων αγορών για υφιστάμενα προϊόντα, όπως έγινε στην περίπτωση της κατάκτησης της παγκόσμιας αγοράς από ορισμένα οικολογικά προϊόντα καινοτομικών επιχειρήσεων, ακόμα και ελληνικών.

Με εξαίρεση την περίπτωση των νέων αγορών, οι καινοτομίες οφείλονται σε τεχνολογικές ή επιστημονικές εφευρέσεις που γίνονται από τον ίδιο τον επιχειρηματία ή, πράγμα που είναι συνθέστερο στην εποχή μας, από τα αρμόδια Τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης.

Από την άλλη μεριά, η δημιουργική μίμηση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας από μια επιχείρηση μπορεί κυρίως να αναφέρεται:

- στη βελτίωση της ποιότητας
- στη βελτίωση της συσκευασίας και
- στη βελτίωση της εξυπηρέτησης προς τον πελάτη.

Στη δημιουργική μίμηση οφείλουμε τη μεγάλη ποικιλία των προϊόντων και υπηρεσιών που βρίσκουμε σήμερα στην αγορά και που ικανοποιούν βασικά, την ίδια ανάγκη. Και στη δημιουργική μίμηση στηρίχθηκε, σε σημαντικό βαθμό, αυτό που αποκαλούμε ιαπωνικό οικονομικό θαύμα κατά το δεύτερο μισό του 20ού αιώνα και σήμερα επαναλαμβάνεται από την Κίνα, αλλά και από άλλες χώρες.

1.1.5. Αξιοποίηση γνώσεων και πληροφοριών

Η επιχειρηματική αυτή λειτουργία αξιοποιεί γνώσεις και πληροφορίες προκειμένου να εκμεταλλευτεί επιχειρηματικές ευκαιρίες στο πλαίσιο της αγοράς. Αυτό μπορεί να γίνει με δύο τρόπους:

Από τη μία πλευρά, ο επιχειρηματίας χρησιμοποιεί τις ειδικές γνώσεις ή πληροφορίες που μπορεί να διαθέτει ή να αποκτά, π.χ. μέσω εφευρέσεων, έρευνας, νέων μεθόδων κ.λπ., για να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες στην αγορά μέσω μιας επιχείρησης, διευρύνοντας με τον τρόπο αυτό το συνολικό απόθεμα γνώσεων και το επίπεδο ευημερίας των καταναλωτών, αφού τους δίνει τη δυνατότητα να βρουν και να προμηθευτούν καλύτερα και φθηνότερα προϊόντα. Η παραγωγή συνθετικών ινών για την κατασκευή ενδυμάτων, που έχει αντικαταστήσει το βαμβάκι, είναι μία κλασική τέτοια περίπτωση, όπως επίσης και η δημιουργία της Google, της προηγμένης αυτής μηχανής του διαδικτύου, που διεύρυνε σημαντικά το πεδίο έρευνας των χρηστών και μείωσε δραστικά το χρόνο αναζήτησης.

Από την άλλη πλευρά, ο επιχειρηματίας είναι δυνατόν να αξιοποιήσει και την άγνοια ή την ελλιπή πληροφόρηση που ενδέχεται να υπάρχει μεταξύ αυτών που εμπλέκονται στη λειτουργία της αγοράς. Αυτό συμβαίνει γιατί η αγορά είναι ένας μηχανισμός που στην πραγματικότητα δεν λειτουργεί πάντα τέλεια. Έτσι, ένας επιχειρηματίας που «βλέπει» έγκαιρα μια ευκαιρία εκεί που όλοι οι άλλοι δεν βλέπουν τίποτα, μπορεί να ξεκινήσει μια κερδοφόρα επιχείρηση. Η δημιουργία του ίδιου του διαδικτύου ήταν μια τέτοια περίπτωση. Ο εντοπισμός νέων πηγών προμήθειας ανταγωνιστικών προϊόντων σε χώρες της Άπω Ανατολής αποτελεί ένα ακόμα παρόμοιο παράδειγμα.

1.1.6. Ανάλυση κινδύνων

Ας δούμε την τέταρτη βασική επιχειρηματική λειτουργία, την ανάλυση κινδύνων. Η έννοια αυτή είναι συνυφασμένη με την επιχειρηματικότητα γιατί στην οικονο-

μική ζωή, με τα εκατομμύρια ατομικών ή συλλογικών παραγόντων να την επηρεάζουν, κανείς δεν μπορεί να προβλέψει με απόλυτη σιγουριά ποια θα είναι η εξέλιξή της. Γι' αυτό λέμε ότι το «παιχνίδι» της αγοράς χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αβεβαιότητας και όποιος αποφασίζει να εμπλακεί σε αυτό θα πρέπει να αναγνωρίζει τους κινδύνους.

Ανάλογα με την προέλευσή τους, οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι διακρίνονται σε:

- Ενδογενείς, που απορρέουν από τις αποφάσεις του επιχειρηματία.
- Εξωγενείς, που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Ανάλογα με τη φύση τους, από την άλλη μεριά, οι κίνδυνοι μπορούν να διακριθούν σε:

- Προβλέψιμους, δηλαδή εκείνους που η πιθανότητα επέλευσής τους και το ύψος τους μπορεί να υπολογιστεί και, άρα, να ασφαλιστεί.
- Απρόβλεπτους, δηλαδή εκείνους που η πιθανότητα επέλευσής τους είναι άγνωστη και δεν μπορεί να υπολογιστεί και να ασφαλιστεί.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι κάθε επιχειρηματίας οφείλει να συνειδητοποιήσει ότι, στην πραγματικότητα, συμμετέχει σε ένα αβέβαιο «παιχνίδι» στο οποίο αναλαμβάνει ο ίδιος ακέραια την ευθύνη όλων των επιχειρηματικών κινδύνων.

1.1.7. Τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία

Διάφορες μελέτες, στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς, έχουν εντοπίσει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των επιχειρηματιών τα οποία, αν και σπάνια μπορούν όλα να βρεθούν συγκεντρωμένα στο ίδιο άτομο, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη επιχειρηματική καριέρα. Αυτά είναι:

- Η θέληση για επιτυχία
- Η διάθεση για ανάληψη κινδύνου
- Η εργατικότητα και η επιμονή
- Οι ηγετικές αλλά και οι ομαδικές ικανότητες
- Η ικανότητα ρεαλιστικού προγραμματισμού
- Η ικανότητα προώθησης προϊόντων ή υπηρεσιών
- Η υπευθυνότητα και η εντιμότητα
- Η προσαρμοστικότητα
- Η οργανωτική και διοικητική ικανότητα
- Η ικανότητα επικοινωνίας.

1.2. Περί μικρομεσαίων εμπορικών επιχειρήσεων

Οι μικρομεσαίες εμπορικές επιχειρήσεις, αποτελούν μια αρκετά ετερογενή ομάδα επιχειρήσεων. Περιλαμβάνουν μια μεγάλη ποικιλία εταιριών –ένδυσης, ηλεκτρονικών υπολογιστών, μηχανημάτων, τροφίμων– που λειτουργούν σε διαφορετικές αγορές και περιβάλλοντα.

Οι ιδιοκτήτες τους δεν είναι απαραίτητα ευκατάστατοι. Ορισμένες από τις εταιρίες είναι δυναμικές, καινοτόμες, προσανατολισμένες στην ανάπτυξη, ενώ άλλες «παραδοσιακές» συχνά παραμένουν μικρές. Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις είναι συνήθως οικογενειακές επιχειρήσεις, με αυτοαπασχολούμενα άτομα, που είτε λειτουργούν στα αντίστοιχα για το μέγεθός τους πλαίσια μιας σωστά οργανωμένης επιχείρησης, είτε διαμορφώνουν τις αποφάσεις τους ενστικτωδώς. Μερικές φορές, κάποιες από αυτές αναπτύσσονται σε επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας, αποκτούν χρηματοδότηση και γίνονται ιδιαίτερα ανταγωνιστικές στην περιοχή που αναπτύσσονται.

Αντίθετα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, συνήθως λειτουργούν μέσα σε αυστηρότερα πλαίσια της οικονομίας, προσλαμβάνουν υπαλλήλους με σύμβαση εργασίας και συμμετέχουν πιο δυναμικά σε οργανωμένες αγορές. Η πρόσβαση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην επίσημη χρηματοδότηση είναι ιδιαίτερα επιθυμητή και είναι πιο πιθανό (συγκριτικά με τις πολύ μικρές επιχειρήσεις) να αναπτυχθούν και να γίνουν ανταγωνιστικές στην εγχώρια και τη διεθνή αγορά. Τα κριτήρια για το χαρακτηρισμό μιας επιχείρησης ως μικρομεσαίας, ποικίλουν ανάλογα με τη χώρα (αριθμός εργαζομένων, αξία ίδιων κεφαλαίων, ενεργητικό).

Σύμφωνα με τη σύσταση της Ευρωπαϊκής Ένωσης της 20ης Μαΐου 2003, ως ΜΜΕ ορίζονται εκείνες οι επιχειρήσεις οι οποίες:

- Απασχολούν κατ' ανώτατο όριο 100-250 εργαζομένους, και
- έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 40 εκατ. ευρώ ή ετήσιο συνολικό ισολογισμό που δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ.

Το κατώτατο όριο απασχόλησης για μικρές επιχειρήσεις ορίζεται σε 10 εργαζομένους και το ανώτατο όριο σε 50. Ο δε ετήσιος κύκλος εργασιών τους ή το σύνολο του ισολογισμού τους δεν υπερβαίνει τα 10 εκατ. ευρώ. Τέλος, στην κατηγορία των ΜΜΕ υπάγονται και οι πολύ μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες ορίζονται ως οι επιχειρήσεις που απασχολούν κάτω από 10 εργαζόμενους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών τους ή το σύνολο του ισολογισμού τους δεν υπερβαίνει τα 2 εκατ. ευρώ. Ο υπολογισμός των ανωτέρω αριθμητικών κριτηρίων γίνεται είτε σε ατομική βάση στην περίπτωση των ανεξάρτητων ΜΜΕ είτε σε ενοποιημένη βάση εάν η ΜΜΕ ανήκει σε όμιλο επιχειρήσεων ή τρίτη επιχείρηση κατέχει πάνω από 25% του κεφαλαίου της ή των δικαιωμάτων ψήφου της.

Αξίζει δε να σημειωθεί ότι η σύσταση της Επιτροπής δεν είναι σε καμία περίπτωση δεσμευτική για τα κράτη μέλη, τα οποία διατηρούν τη διακριτική τους ευχέρεια στο πώς και αν θα ορίσουν τις ΜΜΕ. Η Ελλάδα ακολουθεί γενικά τον ορισμό αυτό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Ωστόσο οι ορισμοί ποικίλλουν και είναι

δύσκολο να συγκριθούν τα μεγέθη ανάμεσα στις διαφορετικές χώρες. Ο προσδιορισμός του μεγέθους των επιχειρήσεων, θα πρέπει να γίνεται με συνδυασμό αριθμού υπαλλήλων και μεγέθους αγορών και οικονομίας. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση με 50 εργαζομένους στη Γερμανία θα θεωρούνταν μικρότερη από μια αντίστοιχη στην ΠΓΔΜ.

1.2.1. Οικονομική σημασία μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποφέρουν μεγαλύτερα οικονομικά οφέλη στην κοινωνία σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, τηρουμένων των αναλογιών. Μπορούν να αντλήσουν πόρους πέραν των κερδών που επενδύονται (για παράδειγμα, από επιδοτήσεις), συντελούν στη μείωση της ανεργίας, μπορούν να προσφέρουν ποσότητες που χρειάζεται μια μικρή αγορά σε λογικό κόστος και συντελούν στην περιφερειακή ανάπτυξη. Επιπλέον, συνεισφέρουν στην παραγωγή τεχνογνωσίας και αυξάνουν τον εθνικό πλούτο, μέσω της ανάπτυξης του ΑΕΠ, της αύξησης των εξαγωγών και της άμεσης και έμμεσης φορολογίας.

1.2.2. Αποδοτικότητα, καινοτομία και κοινωνικός ρόλος ΜΜΕ

Η αποδοτικότητα της εργασίας ή η συνολική παραγωγικότητα, ποικίλουν ανάλογα με τον κλάδο και το μέγεθος της επιχείρησης. Παράλληλα εμφανίζονται και άλλοι παράγοντες που διαμορφώνουν την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα μιας επιχείρησης, όπως οι διοικητικές ικανότητες, η τεχνολογία και η περιβαλλοντική πολιτική. Έρευνες σε αναπτυσσόμενες χώρες, δείχνουν ότι αν και οι μικρές επιχειρήσεις είναι αρκετά αποδοτικές, οι μικρομεσαίες εμφανίζουν ακόμα καλύτερα αποτελέσματα. Στην Ελλάδα υπάρχουν περίπου 620.000 επιχειρήσεις, ως επί το πλείστον πολύ μικρές, με μέσο αριθμό εργαζομένων 3 ανά επιχείρηση. Ο συνολικός αριθμός επιχειρήσεων στην Ευρώπη των 15 είναι 20 εκατ. με κυρίαρχο μέγεθος τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Με βάση τα στοιχεία του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου, μπορούμε να δούμε στον πίνακα τι συμβαίνει στις ευρωπαϊκές χώρες σε σχέση με τον αριθμό και το μέσο μέγεθος των επιχειρήσεων, το κυρίαρχο μέγεθος επιχείρησης και τη σχετική παραγωγικότητα, καθώς και τη σχετική κερδοφορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον πίνακα, οι πολύ μικρές επιχειρήσεις αποτελούν κυρίαρχο μέγεθος εκτός από την Ελλάδα και στη Γαλλία, την Ισπανία και την Ιταλία, ενώ οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις φαίνεται να κυριαρχούν στην Αυστρία, τη Δανία, το Λουξεμβούργο και την Πορτογαλία.

Η παραγωγικότητα των ΜΜΕ είναι υψηλή με εξαίρεση τη Γαλλία με 66 και την Ισπανία με 67 μονάδες, ενώ η υψηλότερη επίδοση εμφανίζεται στο Βέλγιο με 132 μονάδες. (Οι μονάδες αυτές αποτυπώνονται σαν απόλυτο μέγεθος και προκύπτουν από τη σταθμισμένη παραγωγικότητα όλων των επιχειρήσεων). Αντιθέ-

τως, η κερδοφορία των ΜΜΕ παρουσιάζει προβλήματα σε κάποιες χώρες, αφού είναι μικρότερη της μέσης κερδοφορίας, με εξαίρεση την Ελλάδα (η οποία έχει την υψηλότερη κερδοφορία στην Ευρωπαϊκή Ένωση), το Βέλγιο, το Λουξεμβούργο και την Ιρλανδία.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, στο χώρο των εμπορικών επιχειρήσεων, το 70% περίπου του συνολικού τζίρου πραγματοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις. Αντίστοιχα, το 59% του συνολικού κύκλου εργασιών στη «βιομηχανία και ενέργεια», το 52% του κύκλου εργασιών στις «μεταφορές και επικοινωνίες», το 28% του κύκλου εργασιών στις «διανομές» και το 20% του κύκλου εργασιών στις «κατασκευές» πραγματοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ στις «λοιπές υπηρεσίες» μόνο το 30% του συνολικού κύκλου εργασιών τους πραγματοποιείται από μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις. Δηλαδή, στον εμπορικό τομέα, οι κυρίαρχες αριθμητικά μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμορφώνουν ένα μικρό μέρος του συνολικού τζίρου. Στις ανεπτυγμένες χώρες, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ακολουθούν:

- Α) στρατηγικές εστίασης σε ένα τμήμα της αγοράς
- Β) κάνουν χρήση υψηλής ποιότητας προϊόντων
- Γ) είναι ευέλικτες και ανταποκρίνονται άμεσα στις ανάγκες των πελατών.

	Επιχειρήσεις (1,000s)	Μέσο Μέγεθος Επιχείρησps*	Κυρίαρχο Μέγεθος Επιχείρησps**	Σχετική Παραγωγικότητα ΜΜΕ***	Σχετική Κερδοφορία ΜΜΕ****
Αυστρία	285	11	ΜΜΕ	89	-5
Βέλγιο	530	5	Μεγάλες	132	7
Δανία	150	8	ΜΜΕ	86	-16
Φιλανδία	210	5	Μεγάλες	71	-40
Γαλλία	2.325	7	Πολύ μικρές	66	-18
Γερμανία	3.515	8	Μεγάλες	98	-5
Ελλάδα	620	3	Πολύ μικρές	79	10
Ιρλανδία	85	10	Μεγάλες	70	1
Ιταλία	3.940	4	Πολύ μικρές	81	-3
Λουξεμβούργο	15	13	ΜΜΕ	97	2
Ολλανδία	450	12	Μεγάλες	93	-16
Πορτογαλία	690	4	ΜΜΕ	75	-20
Ισπανία	2.510	5	Πολύ μικρές	67	-10
Σουηδία	385	7	Μεγάλες	82	-9
Βρετανία	3.660	5	Μεγάλες	74	-14
Σύνολο ΕΕ	19.370	6	Μεγάλες	75	-11

Οι περισσότερες εταιρίες που φέρνουν εφευρέσεις στην αγορά είναι μικρομεσαίοι μεγέθους, αλλά η συνεισφορά των εφευρέσεων στην παραγωγικότητα θέλει χρόνο και οι μεγάλες εταιρίες είναι αυτές που έχουν πόρους για να τις υιοθετήσουν και να τις εφαρμόσουν ως καινοτόμες. Αναφέρεται ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συμβάλλουν στην καλύτερη διανομή του εισοδήματος, καθότι οι ίδιοι οι ιδιοκτήτες και οι εργαζόμενοι βρίσκονται χαμηλότερα από ό,τι στις μεγάλες επιχειρήσεις στην κλίμακα διανομής του εισοδήματος. Συχνά, η ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αντιμετωπίζεται από την πολιτεία ως πολιτική τοπικής ανάπτυξης ή ακόμα και ως διαδικασία εκδημοκρατισμού και αυξημένης κοινωνικής σταθερότητας.

1.3. Επιχειρηματικότητα και ΜΜΕ

1.3.1. Λόγοι μελέτης της επιχειρηματικότητας των ΜΜΕ

Η επιχειρηματικότητα είναι σημαντική πηγή ανάπτυξης της οικονομίας διότι συμβάλλει:

- στη δημιουργία θέσεων εργασίας,
- στην ενθάρρυνση της οικονομικής δραστηριότητας,
- στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας,
- στην ανάπτυξη και την ενίσχυση της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής.

Ανταποκρινόμενες στις αυξανόμενες προσδοκίες της κοινής γνώμης, όσον αφορά τον αντίκτυπο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην κοινωνία και στο περιβάλλον, πολλές επιχειρήσεις υιοθέτησαν επίσημες στρατηγικές για την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Η τελευταία συνεπάγεται την προαιρετική ενσωμάτωση κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραμέτρων στην επιχειρηματική πρακτική και στη συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, εφόσον οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν πλέον ότι η υπεύθυνη επιχειρηματική στάση συμβάλλει στην επιχειρηματική επιτυχία.

Η στάση αυτή μπορεί να περιλαμβάνει, για παράδειγμα:

- Τη δέσμευση για τη δραστηριοποίηση κατά ένα φιλικό προς το περιβάλλον τρόπο (π.χ. χάρτινες σακούλες αντί πλαστικών)
- Το σεβασμό των θεμάτων που συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον των καταναλωτών, και
- Την προώθηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας κατά ένα φιλικό προς τους καταναλωτές τρόπο.

1.3.2. Οικονομική προσέγγιση στην επιχειρηματικότητα

Ο όρος «επιχειρηματικότητα» έχει χρησιμοποιηθεί στην οικονομική θεωρία, σχεδόν αποκλειστικά για να εκφράσει «την καινοτομική δραστηριότητα ή τις δρα-

στηριότητες εξισορρόπησης της αγοράς μέσα σε καθεστώς αβεβαιότητας που πραγματοποιούνται από άτομα ή επιχειρήσεις». Στις διάφορες οικονομικές σχολές που έχουν αναπτυχθεί μέσα στους αιώνες, έχουν διατυπωθεί διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με την έννοια της επιχειρηματικότητας και τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία.

Καίρια ήταν στο θέμα αυτό η συμβολή του άγγλου οικονομολόγου Say, ο οποίος αναγνώρισε την επιχειρηματική δράση εισάγοντας για πρώτη φορά το ρόλο του επιχειρηματία στην οικονομική δραστηριότητα. Ο Say, όντας ο ίδιος επιχειρηματίας, διαχώρισε το ρόλο του κεφαλαιούχου από εκείνον του επιχειρηματία.

Στα έργα του ο Say διακρίνει τέσσερις βασικούς ρόλους του επιχειρηματία:

1. Οργάνωση των παραγωγικών συντελεστών
2. Λήψη βασικών αποφάσεων
3. Εφαρμογή καινοτομιών
4. Ανάλυση κινδύνων

Αναλαμβάνοντας αυτούς τους ρόλους, ο επιχειρηματίας δημιουργούσε ένα μηχανισμό μέσω του οποίου οι διαφορετικές ανάγκες της αγοράς αναγνωρίζονταν και ικανοποιούνταν.

1.3.3. Τύποι επιχειρηματικής δράσης

Η επιχειρηματική δράση μπορεί να λάβει, εκτός από τις συνήθεις μορφές της, και διάφορες άλλες, ανάλογα με τα άτομα που την ασκούν. Παρακάτω θα αναλυθούν μερικοί σύγχρονοι τύποι της επιχειρηματικής δράσης όπως:

- η οικιακή επιχείρηση,
- η οικογενειακή επιχείρηση,
- η γυναικεία επιχειρηματικότητα,
- η επιχειρηματικότητα των οικονομικών μεταναστών,
- η διαδικτυακή επιχειρηματικότητα (E-entrepreneurship) και
- η κοινωνική επιχειρηματικότητα.

Η οικιακή επιχείρηση αφορά εκείνες τις επιχειρηματικές δράσεις που έχουν την έδρα τους στο σπίτι του επιχειρηματία. Οι επιχειρήσεις αυτού του είδους άκμασαν πριν από τη βιομηχανική επανάσταση αλλά συνέχισαν να υπάρχουν και ύστερα από αυτήν, αν και σε πολύ περιορισμένο βαθμό. Τον 20ό αιώνα, ο αριθμός τους μειώθηκε δραματικά κυρίως λόγω της μεγέθυνσης των επιχειρήσεων. Ωστόσο, τις τελευταίες δεκαετίες, έχουν επιστρέψει δυναμικά, ως συνέπεια τριών κυρίως παραγόντων:

1. Της τεχνολογικής προόδου (H/Y, Internet) η οποία έκανε εφικτή την εργασία και από το σπίτι (τηλε-εργασία).

2. Των μειώσεων προσωπικού από τις επιχειρήσεις λόγω κρίσης κατά τη δεκαετία του '90, γεγονός που οδήγησε αρκετούς να ανοίξουν τη δική τους επιχείρηση, αναζητώντας σιγουριά και ασφάλεια, ενώ πολλοί υιοθέτησαν το μοντέλο επιχείρησης από το σπίτι.

3. Των αλλαγών στην προσωπική ζωή πολλών επιχειρηματιών οι οποίοι οδηγήθηκαν στην ίδρυση ή μεταφορά της επιχείρησής τους στο σπίτι για να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν σε όλα τους τα καθήκοντα.

Σύμφωνα με την Αμερικανική Υπηρεσία Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, ως οικογενειακή επιχείρηση νοείται «η επιχείρηση, η πλειοψηφία της οποίας ανήκει ή ελέγχεται από μία οικογένεια και ταυτόχρονα δύο ή περισσότερα μέλη της εμπλέκονται σε αυτήν».

Η ίδρυση μιας οικογενειακής επιχείρησης έχει τόσο θετικά όσο και αρνητικά στοιχεία, ενώ έχει και αρκετές ιδιαιτερότητες τόσο στη διοίκησή της όσο και στην ανάπτυξή της. Βασικά πλεονεκτήματα της ίδρυσης μιας οικογενειακής επιχείρησης, και πιο συγκεκριμένα από ένα ζευγάρι επιχειρηματιών, είναι ότι:

- Το ζευγάρι έχει τη δυνατότητα να περνάει αρκετές ώρες μαζί.
- Μοιράζει τις ώρες ανάμεσα στην επιχείρηση και το σπίτι.
- Τόσο η οικογένεια όσο και η καριέρα μπορούν να συνδυαστούν ιδανικά.

Από την άλλη μεριά, υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα, όπως ότι:

- Μπορεί να περνούν πολλές ώρες μαζί.
- Η επιχείρηση τους απασχολεί και στον ελεύθερο χρόνο τους.
- Ενδεχόμενο διαζύγιο οδηγεί στη λύση της εταιρίας ή τη διάλυση της επιχείρησης.

Τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια, έχει σημειωθεί σημαντική αύξηση του φαινομένου της γυναικείας επιχειρηματικότητας, καθώς και οι γυναίκες στρέφονται προς την αυτοαπασχόληση. Οι κυριότεροι λόγοι που τις ωθούν προς αυτή την κατεύθυνση είναι οι εξής:

1. Η επιθυμία για συνδυασμό καριέρας και οικογενειακής ζωής.
2. Η πρόκληση της δημιουργίας και η επιθυμία να αποδείξουν ότι μπορούν να τα καταφέρουν και μόνες τους.
3. Οι περιορισμένες επαγγελματικές ευκαιρίες και η αδυναμία κατάκτησης επιθυμητών εργασιακών θέσεων.
4. Η επιθυμία για ανεξαρτησία είτε οικονομική είτε με τη μορφή της λήψης αποφάσεων και της ανάληψης πρωτοβουλιών.

Η ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων έδωσε επίσης την ευκαιρία σε μέλη ομάδων οικονομικών μεταναστών να αναπτύξουν με τη σειρά τους επιχειρηματική δράση στη χώρα που τους φιλοξενεί. Χαρακτηριστικό παράδειγμα οι Ασιάτες, οι οποίοι έχουν ιδρύσει σε κάθε χώρα περισσότερες επιχειρήσεις από οποιαδήποτε άλλη ομάδα οικονομικών μεταναστών.

Τρία βασικά ζητήματα σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα των μεταναστών:

1. Η δυσκολία πρόσβασης σε πόρους (χρηματικούς ή άλλους, που είναι απαραίτητοι για τη σύσταση της επιχείρησης).
2. Η δυσκολία πρόσβασης στις αγορές. Οι μετανάστες αντιμετωπίζονται με διστακτικότητα από τους ντόπιους που προτιμάνε εγχώρια προϊόντα και επιχειρηματίες.
3. Το ισχυρό κίνητρο. Βασικό κίνητρο για την ίδρυση δικών τους επιχειρήσεων δεν είναι άλλο από την ανάγκη των μεταναστών για επιβίωση και ανεξαρτησία.

Η διαδικτυακή επιχειρηματικότητα (E-Entrepreneurship) αναπτύχθηκε τα τελευταία χρόνια με τη ραγδαία αύξηση στη χρήση του διαδικτύου. Οι επιχειρήσεις αυτές διαφέρουν σε αρκετά σημεία από τις παραδοσιακές επιχειρήσεις. Βασικό στοιχείο για την επιτυχία των επιχειρήσεων αυτών, είναι η ορθή διαχείριση της γνώσης και της πληροφορίας. Η γνώση είναι απαραίτητο να ανανεώνεται, γιατί οι επιχειρήσεις αυτές δραστηριοποιούνται σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς, στοχεύοντας σε συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών.

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι πολυδιάστατη έννοια που συμπεριλαμβάνει έκφραση ηθικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς για επίτευξη κοινωνικής αποστολής. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις συνδυάζουν επιχειρηματικότητα, καινοτομία και κοινωνική προσφορά για δημιουργία εσόδων. Οι επιχειρηματίες αυτού του είδους θέτουν το κοινωνικό εξίσου ψηλά με το ιδιωτικό όφελος.

1.3.4. Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα

Σύμφωνα με το διάγραμμα που παρουσιάζει το Δείκτη Συνολικής Επιχειρηματικής δραστηριότητας ανά χώρα και που περιλαμβάνει άτομα μεταξύ 18 και 64 ετών (δηλαδή τις παραγωγικές ηλικίες), με δείγμα 2.000 ατόμων ανά χώρα, η Ελλάδα βρίσκεται στην 16^η θέση, σε ομάδα χωρών που περιλαμβάνει τη Γερμανία, τη Δανία, την Ισπανία, τη Φιλανδία, την Ελβετία κ.ά. Ο δείκτης συνολικής επιχειρηματικότητας υπολογίζεται στο 6,8% στην Ελλάδα, γεγονός που σε νούμερα μεταφράζεται σε 460.000 άτομα μεταξύ 18-64, που έχουν ιδρύσει ή θα ιδρύσουν μια επιχείρηση. Αυτός ο αριθμός, με βάση τα ελληνικά δεδομένα, είναι αρκετά υψηλός.

Σύμφωνα με το Eurobarometer, οι κυριότεροι ανασταλτικοί παράγοντες που απωθούν τους Έλληνες από τη διαδικασία της ίδρυσης της δικής τους επιχείρησης είναι οι εξής:

Η αβεβαιότητα που προσφέρει η επιχειρηματική δράση ως προς το εισόδημα και την εργασία και

Η αυξημένη πιθανότητα χρεοκοπίας, άρα απώλειας περιουσιακών στοιχείων.

Από την άλλη μεριά, πάλι σύμφωνα με το Eurobarometer, εντοπίζονται εννέα βασικοί λόγοι που ενθαρρύνουν την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης:

- Επιδίωξη ανεξαρτησίας
- Καλύτερες προοπτικές εισοδήματος
- Δημιουργικότητα
- Ευνοϊκό οικονομικό κλίμα
- Επιχειρηματική ιδέα
- Αβεβαιότητες σχετικά με υπάρχουσα εργασία
- Απουσίες επαγγελματικών ευκαιριών
- Οικογενειακό περιβάλλον
- Τοπικές επαγγελματικές ευκαιρίες

Από τις απαντήσεις βγαίνει το συμπέρασμα πως οι Έλληνες επιθυμούν να ιδρύσουν τη δική τους επιχείρηση προκειμένου να αποκτήσουν οικονομική κατά κύριο λόγο ανεξαρτησία. Ο μεγαλύτερος φόβος των Ελλήνων για ανάληψη επιχειρηματικής δράσης, η αβεβαιότητα για το εισόδημα, είναι ένα από τα μεγαλύτερα κίνητρα (ελπίδα για καλύτερο εισόδημα). Τελικά, όπως προκύπτει από περαιτέρω ανάλυση, υπερτερεί η θέληση για καλύτερη οικονομική κατάσταση έναντι της αβεβαιότητας για επίτευξη αυτού του στόχου.

Μία πρώτη πηγή χρηματοδότησης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα είναι η συσσωρευμένη αποταμίευση των ίδιων των επίδοξων επιχειρηματιών. Οι υπόλοιπες πηγές χρηματοδότησης αφορούν μέλη της οικογένειας, άλλους συγγενείς, φίλους ή γείτονες, τις τράπεζες και κρατικά προγράμματα ενισχύσεων και επιδοτήσεων. Βαθύτερη ανάλυση δείχνει ότι η κυριότερη πηγή χρηματοδότησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων είναι η οικογένεια, ενώ σε δεύτερη μοίρα έρχεται ο εξωτερικός δανεισμός από τις τράπεζες.

Εξάλλου, μόλις το 20,5% των ελλήνων επιχειρηματιών επωφελήθηκε από κρατικά και ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης νέων επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό δείχνει αφενός την αποτυχία απορρόφησης κοινοτικών κονδυλίων και αφετέρου τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζουν οι τράπεζες σε ένα χώρο όπου θα έπρεπε να κυριαρχούν οι θερμοκοιτίδες νέων μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Τα συμπεράσματα από εμπειρικές μελέτες και τα αποτελέσματα ερευνών δίνουν χρήσιμες πληροφορίες για την επιχειρηματικότητα στη χώρα μας. Πρώτα από όλα, η συνολική επιχειρηματική δράση βρίσκεται πάνω από το Μ.Ο. της Ευρώπης και μάλιστα στα επίπεδα χωρών όπως η Μ. Βρετανία και η Γαλλία. Ο Έλληνας επιχειρηματίας είναι γένους αρσενικού, μορφωμένος και με επαγγελματική προϋπηρεσία, ενώ αυξητικές τάσεις παρουσιάζει και η γυναικεία επιχειρηματικότητα. Αναφορικά με τις στρατηγικές που ακολουθεί, προσέχει πολύ τον ανταγωνισμό και προσπαθεί να προσφέρει καλύτερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ επενδύει σε νέα προϊόντα και καινοτόμες τεχνολογίες. Ωστόσο, λαμβάνει τις αποφάσεις μόνος του ή σε συνεργασία με την οικογένειά του, γεγονός που πιθανόν αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα ανάπτυξης της επιχείρησης.

1.4. Εισερχόμενοι στον 21ο αιώνα: Περί διεθνοποιημένων επιχειρήσεων

Διεθνής επιχείρηση ονομάζεται πολύ απλά «κάθε επιχείρηση που ασκεί τουλάχιστον μία από τις επιχειρηματικές λειτουργίες της σε περισσότερες από μία χώρες...». Η διεθνής επιχείρηση είναι κατά κύριο λόγο υπεύθυνη για την «ύπαρξη του παγκόσμιου χωριού» (παγκοσμιοποίηση) και τη διεθνοποίηση του «επιχειρείν». Διεθνείς επιχειρήσεις δεν είναι μόνο οι κολοσσοί, όπως η General Motors, η ABB, η Mitsubishi. Λέμε πια ότι "all business is global", εννοώντας ότι πλέον κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα έχει παγκόσμιο χαρακτήρα. Είναι σημαντικό

ότι στην Ελλάδα, σε πολλούς παλαιούς κλάδους και μερικούς νέους, αρκετές επιχειρήσεις έχουν ολοκληρώσει με επιτυχία μια διαδικασία ανάδειξης ή μετεξέλιξής τους σε ανταγωνιστικές αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις.

Ένα κοινό χαρακτηριστικό αυτής της ομάδας επιχειρήσεων, που υπάρχει φυσικά σε εθνικό επίπεδο, τόσο στο χονδρεμπόριο και το λιανεμπόριο όσο και στη μεταποίηση και τις υπηρεσίες, είναι ότι οι τεχνολογικές και οργανωτικές τους επιλογές τούς επιτρέπουν να αξιοποιούν μια «οικονομικά βιώσιμη διαδικασία εκμάθησης» η οποία βασίζεται στη λειτουργία τμημάτων Έρευνας και Ανάπτυξης, αλλά και σε ιδιαίτερες κάθε φορά δικτυώσεις και οργανωτικές επιλογές. Η διαδικασία εκμάθησης μπορεί να αφορά την ταχεία αφομοίωση νέας τεχνολογίας και νέων μεθόδων ή ακόμα και τη χρήση τους για την παραγωγή ή και τη διάθεση νέων προϊόντων.

Ένα δεύτερο κοινό χαρακτηριστικό της ομάδας αυτής επιχειρήσεων είναι ότι ενώ έχουν κατά κανόνα ξεκινήσει από την ανταπόκριση σε μια νέα εγχώρια ζήτηση, έχουν στη συνέχεια εστιάσει τη δραστηριότητά τους πέρα από τα εθνικά σύνορα, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η εσωτερική αγορά έχει χάσει γι' αυτές τη σημασία της. Χρειάζεται όμως να γίνει κατανοητό ότι η νέα ανταγωνιστικότητα αφορά επιχειρήσεις που κινούνται, από την άποψη των αγορών τους αλλά και από την άποψη των συνεργασιών και δικτυώσεών τους, σε ένα χώρο που δεν ορίζεται πλέον από τα εθνικά σύνορα.

1.4.1. Διεθνείς επιχειρήσεις: Περί ορισμών

Όπως αναφέρθηκε, ο χώρος των διεθνών επιχειρήσεων αναπτύχθηκε μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο. Αναπτύχθηκε συγχρόνως σε όλες τις χώρες του κόσμου και σε εκατομμύρια επιχειρήσεων. Αυτό δημιούργησε δυσκολίες στο να βρεθούν δόκιμοι όροι που να μεταφράζουν στη γλώσσα μας τους όρους που χρησιμοποιεί η διεθνής ορολογία. Πρέπει να πούμε ότι η αγγλική γλώσσα είναι η *lingua franca*, δηλαδή η κοινή γλώσσα για τις διεθνείς επιχειρήσεις. Η δυσκολία γίνεται σαφής, αν χρησιμοποιηθούν μερικά παραδείγματα:

Κατά πολύ νεότερη του χώρου των διεθνών επιχειρήσεων είναι η χρήση του όρου “windows” στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές που αποδίδεται στα ελληνικά ως «παραθυρικό περιβάλλον», χωρίς όμως να έχει αντικαταστήσει τον αγγλικό όρο στην καθημερινή ζωή. Η λέξη “customize”, επίσης, έχει ελεύθερα μεταφραστεί ως «προσαρμογή», αλλά και αυτή δεν καλύπτει την πλειονότητα των εννοιολογικών σημείων που καλύπτει ο αγγλικός όρος. Ο διεθνής όρος “marketing”, πολιτογραφημένος πια στα ελληνικά, συχνά λαμβάνει διαφοροποιημένες εννοιολογικές «σκιές», διαβαίνοντας από την Ελλάδα στην Πολωνία ή από το Περού στην Περούτζα.

“Foreign trade zone”, “free port”, “free trade zone” και “free zone” μεταφράζονται σαν «ελεύθερη (τελωνειακή) ζώνη», ενώ βεβαίως υπάρχουν και όροι που η μετάφρασή τους δεν αμφισβητείται καθόλου, όπως οι όροι Ηνωμένα Έθνη (United Nations) και συναλλαγματικός κίνδυνος (foreign exchange risk).

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Η επιχειρηματικότητα είναι μια πολύ σημαντική ιδιότητα που, συνήθως, χαρακτηρίζει τον πραγματικό επιχειρηματία.
- Με την επιχειρηματικότητα αναδεικνύονται, δημιουργούνται και αξιοποιούνται ευκαιρίες κέρδους, που υπάρχουν σε ένα αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον και προέρχονται από την άριστη οργάνωση των παραγωγικών πόρων, από τις καινοτομίες, από τη δημιουργική μίμηση και από την αξιοποίηση ειδικών γνώσεων.
- Οι ΜΜΕ αποτελούν ετερογενή ομάδα επιχειρήσεων, με διαφορετικό προσανατολισμό και συνήθως οικογενειακό χαρακτήρα.
- Στην Ελλάδα υπάρχουν πάνω από 620.000 επιχειρήσεις, ως επί το πλείστον πολύ μικρές, με μέσο όρο 3 εργαζόμενους.
- Η επιχειρηματικότητα συνδέεται στενά με τη δημιουργία και τη λειτουργία μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες απαρτίζουν το συνδεδετικό ιστό της οικονομίας και της κοινωνίας, αποτελώντας εγγύηση για την ισόρροπη ανάπτυξη και την ευμάρειά της.
- Ένας εξαιρετικά υψηλός αριθμός Ελλήνων, περίπου 460.000, εμπλέκεται σε επιχειρήσεις.
- Η αβεβαιότητα για το εισόδημα και την εργασία και ο φόβος απώλειας περιουσίας είναι οι κυριότεροι ανασταλτικοί παράγοντες για την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΕΘΝΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΓΟΡΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Ποιοι είναι οι παράγοντες που δυσκολεύουν τις εξελίξεις και ποιος είναι ο προβληματισμός του Έλληνα επιχειρηματία.
2. Το franchising και το ηλεκτρονικό εμπόριο ως μέσο επιβίωσης.
3. Η Ολική Ποιότητα στη βελτίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων.
4. Το μακρο- και μικρο-περιβάλλον στις ΜΜΕ.
5. Στοιχεία που βοηθούν τις ΜΜΕ στη διεύρυνση στο διεθνές πεδίο.
6. Μέτρα για διεθνοποίηση των ΜΜΕ.

2.1. Ευρωπαϊκές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις – Τάσεις/Προοπτικές

Η πανευρωπαϊκή έρευνα του 2001 για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις της εταιρίας συμβούλων επιχειρήσεων Grant Thornton παρουσίασε σημαντικά συμπεράσματα για τη διεξόδου των νέων τεχνολογιών και διοικητικών τάσεων στο μεγαλύτερο επιχειρηματικό κομμάτι της Ευρώπης. Σύμφωνα με τις γενικότερες ευρωπαϊκές προδιαγραφές, όπως αυτές ορίζουν τη μικρομεσαία επιχείρηση ανά χώρα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 90% του συνόλου της ευρωπαϊκής αγοράς. Παρότι ο χαρακτηρισμός μιας επιχείρησης ως μικρομεσαίας διαφοροποιείται από χώρα σε χώρα, τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα της Grant Thornton για τις επιχειρηματικές πρακτικές των μικρομεσαίων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων σε καινοτόμους τομείς είναι σημαντικά.

2.1.1. Προβληματισμός επιχειρηματία για υιοθέτηση νέων τάσεων

Την ίδια ώρα, ο «τυπικός» Έλληνας μικρομεσαίος επιχειρηματίας έχει μια πολύ συγκεκριμένη εικόνα στο μυαλό του για όρους όπως «ηλεκτρονικό εμπόριο» και

«νέες τεχνολογίες». Παράγοντες όπως η οικονομική ύφεση, οι αβέβαιες παγκόσμιες οικονομικές εξελίξεις, ο βομβαρδισμός από την τεχνολογική επανάσταση, η όξυνση του ανταγωνισμού, η εισαγωγή του ευρώ, η παραδοσιακή φοβία για τις τεχνολογίες και το οικογενειακό καθεστώς της συντριπτικής πλειοψηφίας των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, διαμορφώνουν ιδιαίτερα περίπλοκες επιχειρηματικές συνθήκες. Οι συνθήκες αυτές αφήνουν λιγοστά περιθώρια για τη σωστή εκτίμηση των μελλοντικών εξελίξεων και προσαρμογή σε αυτές από τους μικρομεσαίους Έλληνες επιχειρηματίες.

Ο προβληματισμός του κάθε Έλληνα επιχειρηματία αφορά το τι μέλλει γενέσθαι στην περίπτωση που δεν προσαρμοστεί άμεσα στις νέες εξελίξεις. Ανάλογους προβληματισμούς αντιμετωπίζουν και οι ευρωπαϊοί μικρομεσαίοι επιχειρηματίες, οι οποίοι έχουν ήδη αρχίσει να προσεγγίζουν τομείς όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο σαν το νέο μέσο για την κατάκτηση νέων αγορών και πελατών και τις νέες τεχνολογίες σαν εργαλεία για μείωση κόστους και εξοικονόμηση πόρων.

2.2. Το ηλεκτρονικό εμπόριο ως μέσο προσέγγισης νέων αγορών

Στο πρώτο στάδιο της έρευνας των ευρωπαϊκών μικρομεσαίων επιχειρήσεων που διενεργήθηκε από την Grant Thornton αναζητήθηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την εφαρμογή στρατηγικής ηλεκτρονικού εμπορίου.

Σε ό,τι αφορά τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά τη δραστηριοποίηση των εταιριών στο ηλεκτρονικό εμπόριο, σημαντικότερο κίνητρο αναδεικνύεται η επιθυμία προσέγγισης νέων αγορών και πελατών. Κατά συνέπεια, γίνεται φανερό, ότι οι ευρωπαϊοί επιχειρηματίες θεωρούν πια το ηλεκτρονικό εμπόριο σαν μέσο ανάπτυξης της επιχείρησής τους. Άλλοι καθοριστικοί παράγοντες για την υιοθέτηση στρατηγικής ηλεκτρονικού εμπορίου αναδείχθηκαν ο ανταγωνισμός, η αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας και η αποδοτικότητα. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των χωρών όσον αφορά τη βαρύτητα που δίνουν στους ενθαρρυντικούς παράγοντες. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις στην Ιρλανδία και τη Σουηδία θεωρούν σημαντικότερο ενθαρρυντικό παράγοντα για την ανάπτυξη στρατηγικής ηλεκτρονικού εμπορίου την αποδοτικότητα, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις στη Γαλλία που θεωρούν την αποδοτικότητα ως το λιγότερο σημαντικό παράγοντα. Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα θεωρούν πολύ σημαντική την ταχύτητα παράδοσης και τον τρόπο πληρωμής ενώ τα σχόλια των μέσων μαζικής ενημέρωσης υπέρ του ηλεκτρονικού εμπορίου επηρεάζουν έντονα τις επιχειρήσεις στη Γερμανία, Αυστρία και Ελβετία, συγκριτικά με τις άλλες χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα.

Αντίθετα, ως σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά το σύνολο των επιχειρήσεων στη δημιουργία στρατηγικής ηλεκτρονικού εμπορίου ανα-

δείχθηκαν η αδυναμία προσδιορισμού του μεγέθους της πελατειακής τους βάσης και τα ακατάλληλα για ηλεκτρονικό εμπόριο προϊόντα που εμπορεύονται. Παράγοντες όπως θέματα ασφάλειας, έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και αμφισβήτηση της πραγματικής αξίας του ηλεκτρονικού εμπορίου, παρότι αναμενόταν να εμφανιστούν στις πρώτες θέσεις των αρνητικών παραγόντων, δεν φαίνεται να αποτελούν τους πρωτεύοντες ανασταλτικούς παράγοντες.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον, πάντως, παρουσιάζει και η ιεράρχηση των κυριότερων ανασταλτικών παραγόντων ανά χώρα. Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας, στις περισσότερες χώρες ο κυριότερος ανασταλτικός παράγοντας είναι η αδυναμία προσδιορισμού της πελατειακής τους βάσης. Στην Ισπανία και την Πορτογαλία, αντίθετα, εκείνο που απασχολεί περισσότερο τις επιχειρήσεις είναι τα θέματα ασφαλείας. Οι επιχειρήσεις στην Ιρλανδία και τη Μεγάλη Βρετανία θεωρούν σημαντικότερο θέμα τα ανεπαρκή, μέχρι στιγμής, στοιχεία για την αποτελεσματικότητα του ηλεκτρονικού εμπορίου, ενώ στο Λουξεμβούργο, την Ολλανδία και τη Δανία η κύρια ανησυχία των επιχειρήσεων είναι το ενδεχόμενο να έχουν ακατάλληλα προϊόντα ή υπηρεσίες για ηλεκτρονικό εμπόριο.

Σε ό,τι αφορά το ποσοστό των επιχειρήσεων που διαθέτει στρατηγική ηλεκτρονικού εμπορίου, στην Ιρλανδία αγγίζει το 63%, ενώ με μικρή διαφορά ακολουθούν οι επιχειρήσεις στη Μεγάλη Βρετανία και την Αυστρία. Ανάμεσα στις 17 χώρες που μετείχαν στην έρευνα, η Ελλάδα καταλαμβάνει την 8η θέση. Πάντως οι σημαντικές διαφορές που προκύπτουν μεταξύ των χωρών, σχετικά με την υιοθέτηση στρατηγικής ηλεκτρονικού εμπορίου, δεν οφείλονται τόσο στο διαφορετικό βαθμό χρήσης του Internet όσο στην ένταξη του ηλεκτρονικού εμπορίου στη στρατηγική των επιχειρήσεων. Συγκεντρωτικά, τα κύρια σημεία της πανευρωπαϊκής έρευνας της Grant Thornton για το ηλεκτρονικό εμπόριο και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι τα εξής:

- Το 45% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα διαθέτει στρατηγική ηλεκτρονικού εμπορίου.
- Οι περισσότερες επιχειρήσεις που έχουν στρατηγική ηλεκτρονικού εμπορίου βρίσκονται στην Ιρλανδία, τη Βρετανία και την Αυστρία, ενώ οι λιγότερες στο Βέλγιο και την Ιταλία. Η Ελλάδα εντάσσεται στο δεύτερο γκρουπ με τα δεύτερα υψηλότερα ποσοστά υιοθέτησης στρατηγικής ηλεκτρονικού εμπορίου.
- Ο κυριότερος ενθαρρυντικός παράγοντας για την εφαρμογή στρατηγικής ηλεκτρονικού εμπορίου είναι η προσέγγιση νέων αγορών και πελατών.
- Ο κυριότερος ανασταλτικός παράγοντας για την εφαρμογή στρατηγικής ηλεκτρονικού εμπορίου είναι η άγνοια του μεγέθους της πελατειακής βάσης των επιχειρήσεων.
- Οι επιχειρήσεις δεν έχουν μείνει πίσω στην επανάσταση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι περισσότερες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν Internet και e-mail, ενώ οι εξελίξεις στην τεχνολογία της πληροφορικής και των επικοινωνιών αποτελούν το σημαντικότερο θέμα για τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις τον 21ο αιώνα.

Μετά τα αποτελέσματα της μεγάλης αυτής έρευνας, θα περάσουμε στην εξέταση ενός σημαντικού σύγχρονου εργαλείου για την ανάπτυξη των μικρομεσαίων εμπορικών επιχειρήσεων, το franchising.

2.3. Franchising – Συνταγή επιβίωσης και ανάπτυξης

Τι είναι το franchising;

Είναι μέθοδος διανομής προϊόντων ή/και υπηρεσιών μέσα από μια σχέση συνεργασίας, στην οποία ο franchisor (δικαιοπάροχος) χορηγεί στον franchisee (δικαιοδόχο) το δικαίωμα να πωλεί ή/και να παράγει προϊόντα ή/και να παρέχει υπηρεσίες που ο πρώτος έχει αναπτύξει, με συγκεκριμένο, προκαθορισμένο και απόλυτα προσδιορισμένο σύστημα. Δηλαδή, είναι μέθοδος όπου ο franchisee εφαρμόζει συγκεκριμένες διαδικασίες, δομές, συστήματα και concept (επιχειρηματική ιδέα) που έχει αναπτύξει ο franchisor, καθώς και χρησιμοποιεί διακριτικά γνωρίσματα του τελευταίου με σκοπό να πωλήσει ή να παράξει προϊόντα ή/και να παράσχει υπηρεσίες. Ως εκ τούτου, καλύπτει το σύνολο της επιχειρηματικής δράσης (οργάνωση, υποδομές, πωλήσεις, επικοινωνία, στελέχωση κ.λπ.).

Η επιχείρηση του franchisee ανήκει στον επιχειρηματία και είναι ανεξάρτητη από την επιχείρηση του franchisor. Όμως ο franchisor έχει τον έλεγχο για τον τρόπο προώθησης και πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και για τον τρόπο οργάνωσης και εμφάνισης της επιχείρησης του franchisee, ο οποίος εντάσσεται στο δίκτυο του franchisor.

Η ελάχιστη ορολογία που πρέπει να μάθει κανείς για να συνεννοηθεί με τους ανθρώπους του χώρου είναι η εξής:

- **Franchisor (δικαιοπάροχος ή δότης):** Η επιχείρηση, η οποία παρέχει έναντι οικονομικού ανταλλάγματος στους franchisees το δικαίωμα (και την υποχρέωση) να προωθούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αποτελούν αντικείμενο της σύμβασης franchising μέσω μίας ρητά συμφωνημένης μεθόδου, η οποία συνήθως αποτελεί ένα σύνολο δικαιωμάτων πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας ή τεχνογνωσία, τα οποία έχουν αναπτυχθεί και «ανήκουν» σε αυτήν.
- **Franchisee (δικαιοδόχος ή λήπτης):** Είναι η επιχείρηση ή το πρόσωπο στο οποίο παραχωρείται, από τον franchisor, το δικαίωμα εκμετάλλευσης – με προκαθορισμένους όρους – του πακέτου franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων προϊόντων ή/και παροχή υπηρεσιών.
- **Franchise package ή package deal (πακέτο franchising):** Περιλαμβάνει την άδεια για την πώληση ή/και παραγωγή αγαθών, την παροχή υπηρεσιών του franchisor και το σύνολο των δικαιωμάτων πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας (π.χ. εμπορικά σήματα, επωνυμίες, διακριτικά γνωρίσματα) ή/και την τεχνογνωσία, βάσει των οποίων η πώληση, παροχή ή παραγωγή θα λάβουν χώρα.

- **Δίκτυο franchising:** Το σύνολο των καταστημάτων των franchisees.
- **Franchise contract (σύμβαση δικαιώχρησης):** η σύμβαση μεταξύ του franchisor και του franchisee.
- **Entry Fee (δικαίωμα εισόδου):** Είναι το εφάπαξ ποσό που πληρώνει ο franchisee στον franchisor με την υπογραφή της σύμβασης franchise.
- **Continuing fees ή Royalties (συνεχή δικαιώματα):** Χρηματικά ποσά τα οποία καταβάλλει ο franchisee στο franchisor, σε τακτά χρονικά διαστήματα ως αντάλλαγμα για τη συμμετοχή του στο δίκτυο franchising.
- **Ενημερωτικός φάκελος franchise:** Πρόκειται για ένα ενημερωτικό έντυπο το οποίο απευθύνεται σε υποψήφιους franchisees.
- **Pilot store (Πιλοτικό κατάστημα):** Το αρχικό κατάστημα (ή τα αρχικά καταστήματα), το οποίο ανήκει στον franchisor.

Υπάρχουν δύο βασικές μορφές franchise:

1) Προϊόντικό franchise:

Στην περίπτωση αυτή, ο franchisor παράγει (ή εισάγει) το προϊόν που εμπορεύεται ο franchisee. Αντικείμενο της σύμβασης στην περίπτωση αυτή αποτελούν συνήθως τα προϊόντα τα οποία πρόκειται να πωληθούν και τα διακριτικά γνωρίσματά τους. Παράλληλα, τα προϊόντα συνήθως υποστηρίζονται από συγκεκριμένες υπηρεσίες τόσο πριν όσο και μετά την πώληση. Η μορφή αυτή franchising χρησιμοποιείται όταν υπάρχει υψηλή αναγνωρισιμότητα του διακριτικού γνωρίσματος των σχετικών προϊόντων. Παραδείγματα προϊόντων που εμπίπτουν σε αυτή τη μορφή είναι τα αναψυκτικά, τα ποτά, τα αυτοκίνητα και οι μηχανές, τα ανταλλακτικά αυτοκινήτου, τα πρατήρια βενζίνης, κ.ά.

2) Business format franchise:

- Αποτελεί την πιο κλασική και πλέον διαδεδομένη μορφή σύγχρονου franchise.
- Περιλαμβάνει όχι μόνο το προϊόν, την υπηρεσία και τα σχετικά διακριτικά γνωρίσματα, αλλά ολόκληρο το επιχειρηματικό σύστημα (τεχνογνωσία του franchisor) – μια στρατηγική και ένα σχέδιο marketing, εγχειρίδια λειτουργίας και οργάνωσης, μεθόδους και εργαλεία πωλήσεων και κανόνες, έλεγχο ποιότητας και διαρκή αμφίδρομη επικοινωνία.
- Δίνει ιδιαίτερο βάρος στην υποστήριξη και την εκπαίδευση, ενώ
- Παρέχει και αναλυτικές διαδικασίες λειτουργίας.

Παραδείγματα προϊόντων και υπηρεσιών που εμπίπτουν σε αυτή τη μορφή είναι τα εστιατόρια, η παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών, υπηρεσίες κάθε μορφής, κ.ά. Το να ενταχθείτε σε ένα δίκτυο franchise είναι ένας αποδοτικός τρόπος να ξεκινήσετε μια εμπορική επιχείρηση χωρίς να χρειαστεί να αρχίσετε από το μηδέν, εκτός όμως από τα πλεονεκτήματα υπάρχουν και τα μειονεκτήματα.

Πλεονεκτήματα:

- Δεν χρειάζεται να αναπτύξετε από την αρχή μια επιχείρηση – κάποιος άλλος το έχει κάνει ήδη για εσάς και το σημαντικότερο: το έχει επιτυχημένα δοκιμάσει.
- Το κατάστημά σας βασίζεται σε μια επιτυχημένη ιδέα. Μπορείτε να ελέγξετε το βαθμό επιτυχίας ρωτώντας άλλους franchisees πριν δεσμευτείτε στην αλυσίδα.
- Παραμένετε ανεξάρτητος επιχειρηματίας (αλλά όχι μόνος).
- Χρησιμοποιείτε ένα καθιερωμένο όνομα, αναγνωρίσιμο στην αγορά, που σας προσφέρει μερίδιο αγοράς από την αρχή και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Προωθείτε ένα καθιερωμένο προϊόν ή υπηρεσία.
- Επωφελείστε από την αρχική εκπαίδευση που παρέχει ο franchisor καθώς και από την επανεκπαίδευση (σεμινάρια κ.ο.κ.).

Μειονεκτήματα:

- Περιορίζεται σημαντικά η ανεξαρτησία σας ως επιχειρηματίας: δεν αποφασίζετε πλέον εσείς για το τι και πώς θα το πουλάτε.
- Το κόστος μπορεί να είναι υψηλότερο από ό,τι υπολογίζατε. Εκτός από το entry fee πρέπει να αποδίδετε στον franchisor ποσοστό των εσόδων σας για όσο διάστημα ανήκετε στο δίκτυο.
- Εξαρτάστε σε σημαντικό βαθμό από τον franchisor και την ικανότητά του να ανταποκρίνεται στις εξελίξεις της αγοράς.
- Έχετε περιορισμούς στην περιοχική δραστηριότητας (περιοχή αποκλειστικότητας).
- Το συμβόλαιό σας με την εταιρία έχει συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα (τι θα γίνει όταν λήξει η σύμβαση;).

2.4. Ολική Ποιότητα στο χώρο των ΜΜΕ

As έρθουμε τώρα σε ένα άλλο εργαλείο επιχειρηματικής ανάπτυξης, την Ολική Ποιότητα.

Ως ποιότητα νοείται «κάθε βασικός και περιεκτικός κανόνας για τη διοίκηση και τη λειτουργία ενός φορέα με σκοπό τη συνεχή και σε βάθος χρόνου βελτίωση των επιδόσεων του απέναντι στους πελάτες του και έναντι των προσδοκιών των φορέων που έχουν κάθε λογής συμφέρον απ' αυτόν». Βασικές Αρχές Διαχείρισης της Ποιότητας είναι, μεταξύ άλλων, και οι εξής:

- Η ύπαρξη και επιβίωση της κάθε επιχείρησης στηρίζεται στους πελάτες της και ως εκ τούτου πρέπει:
 - να αντιλαμβάνεται τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών,
 - να ικανοποιεί τις απαιτήσεις τους, και
 - να προσπαθεί να ξεπερνά τις προσδοκίες τους.

- Οι επικεφαλής των επιχειρήσεων πρέπει να καθιερώσουν αρμονική συνεργασία μέσα στην επιχείρηση, με τη δημιουργία και διατήρηση ενός αρμονικού περιβάλλοντος.
- Το προσωπικό, σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, είναι ο κορμός μιας επιχείρησης.
- Η αναγνώριση, κατανόηση και διαχείριση ενός συστήματος αλληλοσχετιζόμενων διεργασιών για ένα συγκεκριμένο στόχο, βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και την απόδοση μιας επιχείρησης.
- Η συνεχής βελτίωση πρέπει να είναι μόνιμος αντικειμενικός στόχος μιας επιχείρησης.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συμβάλλουν στην παραγωγικότητα της οικονομίας και η έμφαση στην ποιότητα μπορεί να παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα (Deming). Με τη βελτίωση της ποιότητας όμως είναι δυνατό να έχουμε και ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Από εμπειρικές μελέτες γνωρίζουμε ότι το κόστος που έχει σχέση με την ποιότητα ανέρχεται σε 25-30% της αξίας των πωλήσεων. Το κόστος αυτό δημιουργείται κατά την αξιολόγηση της ποιότητας των προϊόντων σε διάφορες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας και από το κόστος των ελαττωματικών. Παράλληλα, επιχειρήσεις που διαθέτουν ποιοτικά προϊόντα, λαμβάνουν και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς σε σχέση με επιχειρήσεις που δίνουν λιγότερη έμφαση σε αυτόν τον τομέα.

Ένα άλλο βασικό στοιχείο της ποιότητας είναι η ικανοποίηση του πελάτη, που βοηθάει την επιχείρηση να αναγνωρίζει αλλαγές στις συνθήκες της αγοράς και να υιοθετεί την κατάλληλη πολιτική προσαρμογής. Οι ευεργετικές επιπτώσεις από τη βελτίωση της ποιότητας εκδηλώνονται τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (αγορά) –όπου τις επιπτώσεις πρέπει να αξιοποιούν οι υπεύθυνοι για θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και μάρκετινγκ– όσο και στο εσωτερικό, όπου έχουν σχέση με τη μείωση του κόστους. Το τελικό αποτέλεσμα είναι η αύξηση της αποδοτικότητας, δηλαδή η ικανότητα πραγματοποίησης κέρδους για την επιχείρηση. Η βελτίωση της ποιότητας μπορεί να έχει θετικές επιπτώσεις τόσο στην παραγωγή όσο και στην αγορά, γεγονός που επηρεάζουν αθροιστικά το κέρδος.

2.4.1. Αξιολόγηση της εξυπηρέτησης πελατών - Σχέδιο βελτίωσης

Η άρτια εξυπηρέτηση των πελατών συνδέεται με φιλικές διαδικασίες προς αυτούς, με τη δέσμευση του προσωπικού, την επικοινωνία και το διάλογο. Είναι δυνατόν όμως να υπάρξει πλήρης ανταπόκριση σε όλες τις προσδοκίες των πελατών και πάντα σε υψηλό επίπεδο:

Προκειμένου να γίνει αυτό, είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν τα στοιχεία που κάνουν την εκάστοτε επιχείρηση ξεχωριστή και δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι, ορίζονται οι προτεραιότητες και συντίθεται το προφίλ της εξυπηρέτησης που μπορεί να προσφερθεί και εντοπίζονται τομείς με αδυναμίες και περιθώρια για βελτίωση. Με βάση αυτήν την εκτίμηση είναι δυνατό να γίνουν τα

επόμενα βήματα στη διαμόρφωση σχεδίου για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης. Ένα πρώτο αλλά απλό βήμα είναι να απαντηθούν ξεχωριστά (από τον ιδιοκτήτη και το προσωπικό) με απόλυτη ειλικρίνεια τα ερωτήματα:

- Τι επιθυμούν ή προσδοκούν από μένα οι πελάτες;
- Έχω ευελιξία στην ικανοποίησή τους;
- Τους ενθαρρύνω σε σχόλια και παρατηρήσεις;
- Αντιμετωπίζονται οι πελάτες σαν φίλοι;
- Υπάρχει θετική στάση απέναντί τους;
- Ανταποκρίνομαι άμεσα;
- Καλλιεργώ κλίμα για επαναλαμβανόμενους πελάτες;
- Προσπαθώ να υπερβώ τις προσδοκίες τους;

2.4.2. Διαχείριση και Αξιοποίηση Παραπόνων

Τα παράπονα των πελατών είναι σαν τα φάρμακα: Δεν αρέσουν, αλλά βοηθούν στη βελτίωση. Στην πράξη μοιάζουν περισσότερο με προληπτική ιατρική φροντίδα. Προειδοποιούν έγκαιρα για πιθανά προβλήματα και δίνουν την ευκαιρία για διόρθωση πριν επηρεάσουν αρνητικά τις πωλήσεις και τα οικονομικά αποτελέσματα. Αν όμως αντιμετωπιστούν τα παράπονα των πελατών ως συμπτώματα προβλημάτων που χρειάζονται θεραπεία, υπάρχει η δυνατότητα για διόρθωση προς χάρη των πελατών και βέβαια για ίδιον καλό.

Προτείνονται τα εξής 5 βήματα που αποτελούν μια απλή, εύκολη τεχνική για την ήρεμη και διπλωματική αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών και παρέχουν τη δυνατότητα να μετατραπεί ο δυσαρεστημένος πελάτης σε πιστό και αφοσιωμένο:

- Διατηρήστε την ψυχραιμία σας. Μην αντιδράσετε στο θυμό του συνομιλητή σας.
- Ακούστε με προσοχή χρησιμοποιώντας τις ικανότητες ακρόασης και τις μη λεκτικές εκφράσεις.
- Δείξτε κατανόηση και συμπάθεια (κατανόηση της κατάστασης και των συναισθημάτων του πελάτη).
- Ζητήστε συγγνώμη (για όλη την ταλαιπωρία που υπέστη ο πελάτης λόγω του συγκεκριμένου προβλήματος).
- Προσφέρετε λύση (όταν ηρεμήσει ο πελάτης, πρέπει να του πείτε με ποιον τρόπο θα βοηθηθεί).

2.4.3. Εκπαίδευση - Υποκίνηση - Αξιολόγηση Προσωπικού

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις οφείλουν να στηρίξουν την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού τους, προκειμένου να διατηρήσουν και βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Εκπαίδευση που δεν

αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση συγκεκριμένων αναγκών της επιχείρησης, αποτελεί σπατάλη χρόνου και χρημάτων και ίσως υπονομεύει την αποτελεσματικότητα των στελεχών. Η εκπαίδευση μπορεί να πάρει τη μορφή υποστήριξης πάνω στο αντικείμενο στο χώρο εργασίας, είτε τη μορφή διαλέξεων σε αίθουσα διδασκαλίας εκτός του χώρου εργασίας. Η δεύτερη περίπτωση αφορά μόνο τη μεταφορά θεωρητικής γνώσης.

Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση (ανοιχτά πανεπιστήμια, εργαστήρια ελευθέρων σπουδών), μπορεί να είναι παραδοσιακού τύπου (έντυπο υλικό, βιντεο-ταινίες, ασκήσεις αυτοαξιολόγησης), είτε εξ ολοκλήρου με ηλεκτρονικά-ψηφιακά μέσα (e-learning), αξιοποιώντας το διαδίκτυο με εκπαιδευτικές και ψηφιακές πλατφόρμες, όπως το EPMEION. Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η εξ αποστάσεως κατάρτιση έχει ιδιαίτερη σημασία και αξία. Η οικογενειακή φύση των μικρών επιχειρήσεων και το συνεχές και παρατεταμένο ωράριο, αποτελούν αποτρεπτικούς παράγοντες για τη συμμετοχή των ιδιοκτητών και των ολιγών στελεχών τους σε παραδοσιακές μεθόδους ομαδικής κατάρτισης. Ορισμένες ανάγκες λειτουργούν σαν υποκινητικοί παράγοντες, όταν έχουν ικανοποιηθεί άλλες ανάγκες, σε χαμηλότερο επίπεδο ιεράρχησης, κατά το μεγαλύτερο μέρος τους (πυραμίδα του Maslow).

2.5. Μακρο-περιβάλλον των ΜΜΕ – Ανάλυση PEST

Οι ριζικές και οι συνεχιζόμενες αλλαγές που συμβαίνουν στην κοινωνία, δημιουργούν ένα αβέβαιο περιβάλλον και έχουν επίδραση στη λειτουργία των επιχειρήσεων στο σύνολό τους. Μια σειρά από σημεία/εργαλεία ελέγχου έχουν αναπτυχθεί ως τρόπος αντιμετώπισης των θεμάτων που πιθανόν να επηρεάζουν μια επιχείρηση.

Η ανάλυση PEST είναι ένα τέτοιο εργαλείο, ένα πλαίσιο που κατηγοριοποιεί τις περιβαλλοντικές επιδράσεις ως πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές δυνάμεις. Ορισμένες φορές, δύο επιπλέον παράγοντες (περιβαλλοντικοί και νομικοί) προστίθενται, διαμορφώνοντας την ανάλυση PESTEL, συχνά όμως συμπεριλαμβάνονται μέσα στους υπόλοιπους. Η ανάλυση εξετάζει την επίδραση αυτών των παραγόντων στην εργασία. Τα αποτελέσματα μπορούν στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν για την εκμετάλλευση των ευκαιριών και την ανάπτυξη εφεδρικών σχεδίων σε ενδεχόμενες απειλές, κατά την προετοιμασία επιχειρηματικών και στρατηγικών σχεδίων. Σύμφωνα με τον Kotler, η PEST ανάλυση είναι ένα χρήσιμο στρατηγικό εργαλείο για την κατανόηση των τάσεων της αγοράς προς τα πάνω ή προς τα κάτω, τη θέση της επιχείρησης καθώς και δυνητικές λειτουργικές κατευθύνσεις.

Η PEST ανάλυση είναι χρήσιμη όταν μια εταιρία αποφασίζει να ξεκινήσει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες σε νέες αγορές και χώρες. Η χρήση της PEST, βοηθάει στο να ξεφύγει κανείς από αβάσιμες υποθέσεις και να προσαρμοστεί αποτελεσματικά στην πραγματικότητα του νέου περιβάλλοντος. Όπως αναφέρθηκε, η ανάλυση PEST περιλαμβάνει 4 επιμέρους σημεία που παρέχουν μια

λογική δομή για περαιτέρω ανάλυση. Κατά τη διατύπωση μιας σωστής PEST, θα πρέπει να υπάρχει ξεκάθαρος ορισμός της αγοράς-στόχου. Είναι σημαντικό να γίνει επίσης περιγραφή του αντικειμένου της PEST ξεκάθαρα, έτσι ώστε εκείνοι που συνεισφέρουν στην ανάλυσή της και εκείνοι που την ερμηνεύουν ως προς τα αποτελέσματα, να μπορούν να κατανοήσουν το σκοπό της προσέγγισής της.

Κατά την ετοιμασία μιας PEST, είναι εξαιρετικά σημαντικό να διερευνηθούν οι παράγοντες που σχετίζονται με την εταιρία ή το περιβάλλον της. Στη συνέχεια, επιτακτική είναι και η ανάγκη για τη διερεύνηση των πληροφοριών που σχετίζονται με τους παράγοντες αυτούς. Είναι, παρ' όλα αυτά, απαραίτητο όχι μόνο να περιγραφούν οι παράγοντες, αλλά να γίνει και εμβάθυνση στο νόημά τους και πώς αυτοί επηρεάζουν την εργασία. Επίσης κατά την πραγματοποίηση της ανάλυσης, είναι σημαντικό να δειχθεί πώς αυτοί οι παράγοντες που επιλέγονται, επηρεάζουν τη φύση του ανταγωνισμού. Στη συνέχεια, είναι η αξιολόγηση της επίδρασης κάθε παράγοντα που ξεχωρίζει την ανάλυση από μια απλή καταγραφή.

Ένα κοινό λάθος είναι να προσπαθεί κανείς να επινοήσει μία μόνο ανάλυση προσπαθώντας να καλύψει ολόκληρη την ιστορία μιας επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, η εταιρία θα πρέπει να κρατάει την ανάλυση προηγούμενων αναπτυξιακών βημάτων, ξέχωρα από την τωρινή κατάσταση και τις μελλοντικές τάσεις.

Σε κάθε επιχείρηση, συγκεκριμένες επιρροές διαμορφώνουν καταστάσεις που επηρεάζουν σημαντικά τη λήψη αποφάσεων. Για εμπορικές επιχειρήσεις και εταιρίες παροχής υπηρεσιών, η μεγαλύτερη δύναμη είναι οι πελάτες, ενώ για άλλες ο ανταγωνισμός. Στην περίπτωση των μικρών επιχειρήσεων, εξωτερικές δυνάμεις υπαγορεύουν εάν μια επιχείρηση είναι φερέγγυα και βιώσιμη ή όχι. Βασικό πρόβλημα αυτών των εταιριών είναι η διαχείριση των χρηματορροών, η ικανότητα πληρωμής λογαριασμών και η ικανότητα άσκησης πίεσης στους πελάτες για πληρωμή τιμολογίων. Για την κατανόηση του περιβάλλοντος όπου θα αγωνιστεί η επιχείρηση βραχυπρόθεσμα, απαιτείται κατανόηση πρώτα των δυνάμεων που διαμορφώνουν τις επικείμενες αλλαγές.

Για μια PEST ανάλυση, αυτό σημαίνει σκανάρισμα εξωτερικών γεγονότων, όπως ρυθμιστικά θέματα, δημογραφικές τάσεις, πολιτικές αστάθειες, τεχνολογία αιχμής. Για την ανάλυση αυτή, είναι σημαντικό να ανατρέξει κανείς σε περιοδικά, αναφορές, δημογραφικές βάσεις, εφημερίδες, οργανισμούς εμπορίου, υπηρεσίες, οικονομικούς αναλυτές και πηγές πληροφόρησης.

Πιθανό μειονέκτημα στη συλλογή πληροφοριών έχει να κάνει με θέματα εγκυρότητας, αξιοπιστίας και σχετικότητας. Ο περιορισμός αυτός μπορεί να είναι εμφανής σε περιπτώσεις όπου οι δυνάμεις της αγοράς δεν δίνουν τη δυνατότητα της χρήσης πηγών πληροφόρησης στις παρούσες συνθήκες. (Στήριξη για παράδειγμα πάνω σε πληροφορίες που συλλέχτηκαν για παρελθοντικές καταστάσεις).

Συνοπτικά, η ανάλυση PEST εξετάζει το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον και είναι ένα κατάλληλο στρατηγικό εργαλείο για την κατανόηση της εικόνας του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, έτσι ώστε η τελευταία να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να ελαχιστοποιήσει τις απειλές που προκύπτουν από

τις δραστηριότητές της. Η PEST ανάλυση προσφέρει στην επιχείρηση έναν ευρύτερο οπτικό ορίζοντα και τη βοηθά να ξεκαθαρίσει τις στρατηγικές ευκαιρίες που προκύπτουν. Με το βλέμμα στο εξωτερικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις μπορούν να διαμορφώσουν ένα μελλοντικό στρατηγικό σχεδιασμό στον αυριανό ορίζοντα.

2.5.1. Πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον είναι ο πρώτος από τους καθοριστικούς παράγοντες που διαμορφώνουν το μακρο-περιβάλλον των επιχειρήσεων, καθότι οι τελευταίες λαμβάνουν υπόψη τις εκάστοτε πολιτικές ανακατατάξεις ή επικείμενες πολιτικές αλλαγές που έμμεσα ή άμεσα, μακροπρόθεσμα ή βραχυπρόθεσμα, επηρεάζουν τις επιδόσεις και τη δράση τους στο καθημερινό πεδίο. Οι πολιτικές καταστάσεις και οι αναδιοργανώσεις που προκύπτουν, διαφοροποιούν επίσης την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, γεγονός που έχει άμεσο αντίκτυπο στη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Θέματα που πρέπει να μας απασχολήσουν όσον αφορά το πολιτικό περιβάλλον για να αντιμετωπιστούν τυχόν απρόσμενες εξελίξεις:

- Πόσο σταθερό είναι το πολιτικό μας σύστημα;
- Η κυβερνητική πολιτική επηρεάζει νόμους που ρυθμίζουν ή επιβαρύνουν φορολογικά την επιχείρηση;
- Ποια είναι η θέση της κυβέρνησης στην ηθική του marketing;
- Ποια είναι η πολιτική της κυβέρνησης στην οικονομία;
- Έχει η κυβέρνηση πολιτιστικές, θρησκευτικές, περιβαλλοντικές ευαισθησίες;
- Εμπλέκεται σε διεθνείς εμπορικές συμφωνίες;

Οι σημαντικότεροι πολιτικοί παράγοντες που καθορίζουν το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι:

- οι εκλογές
- οι εργασιακοί νόμοι
- οι διατάξεις για την προστασία του καταναλωτή
- οι περιβαλλοντικές ρυθμίσεις
- οι ρυθμίσεις που προάγουν την ανταγωνιστικότητα
- οι διακρατικές σχέσεις
- οι πόλεμοι
- η τρομοκρατία
- οι πολιτικές τάσεις και δομές
- η φορολογία.

2.5.2. Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει την επιχειρηματική επιτυχία και τη δυνατότητα δημιουργίας κερδών, επειδή επιδρά ταυτόχρονα τόσο στη διαθεσιμότητα

του κεφαλαίου, όσο και στο κόστος και τη ζήτηση. Αν, για παράδειγμα, υπάρχει ζήτηση για εξαγορά επιχειρήσεων και το κόστος κεφαλαίου είναι χαμηλό, τότε είναι δελεαστικό για επιχειρήσεις να επενδύσουν και να αναπτυχθούν με απαιτήσεις κερδών. Παράλληλα, η σωστή χρονική στιγμή για μια ενέργεια (timing) και η σχετική επιτυχία συγκεκριμένων στρατηγικών, επηρεάζονται από τις οικονομικές συνθήκες. Όταν η οικονομία στο σύνολό της ή συγκεκριμένοι παράγοντες της οικονομίας ανθούν, η ζήτηση για ένα προϊόν μεγαλώνει, γεγονός που δεν συμβαίνει σε περιόδους ύφεσης.

Οι οικονομικές συνθήκες επηρεάζονται από την κυβερνητική πολιτική που καθορίζει πολιτικές αποφάσεις. Για παράδειγμα, εάν μία ευρωπαϊκή χώρα συμμετέχει ή παραμένει έξω από ένα ενιαίο νομισματικό σύστημα (π.χ. την Οικονομική και Νομισματική Ένωση-ONE) είναι θέμα κυβερνητικής πολιτικής. Η σχετική απόφαση προφανώς επηρεάζει την οικονομική κατάσταση στη συγκεκριμένη χώρα. Αντίστοιχα, το πόσο ακριβά ή φθηνά είναι τα εισαγόμενα αγαθά, εξαρτάται από την ισοτιμία του νομίσματος η οποία προσδιορίζεται από την κυβερνητική πολιτική.

Οι οικονομικές συνθήκες, συνδέονται άμεσα με κυβερνητικές πολιτικές και επηρεάζουν από κοινού μια σειρά από περιβαλλοντικές δυνάμεις που επηρεάζουν οργανισμούς και επιχειρήσεις. Οι κεφαλαιαγορές που καθορίζουν τις συνθήκες για εναλλακτικούς τρόπους χρηματοδότησης των επιχειρήσεων, φαίνεται ότι υπόκεινται στον έλεγχο των κυβερνήσεων και οδηγούνται από τις επικρατούσες οικονομικές συνθήκες. Με τη σειρά τους, τα επιτόκια των δανείων επηρεάζονται από τον πληθωρισμό και από τις διεθνείς οικονομικές συγκυρίες και, παρότι τα καθοριστικά επιτόκια διαμορφώνονται από μια κεντρική τράπεζα, επηρεάζονται παράλληλα και από κυβερνητικές πρωτοβουλίες. Ακολουθούν οικονομικοί παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν το επιχειρηματικό περιβάλλον γενικότερα:

- οι τάσεις οικονομικής αύξησης
- η φορολογία
- η κρατική ενίσχυση
- το διαθέσιμο εισόδημα
- η ανεργία
- το συνάλλαγμα
- το δασμολόγιο
- ο πληθωρισμός
- το ισοζύγιο εισαγωγών-εξαγωγών.

2.5.3. Κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον

Το κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει απαιτήσεις και επιλογές που ποικίλουν με τις τάσεις και το διαθέσιμο εισόδημα και οι γενικές αλλαγές μπορούν να παρέχουν τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές για συγκεκριμένες επιχειρήσεις.

Με τον καιρό, τα περισσότερα προϊόντα μεταμορφώνονται από καινοτόμα σε κοινά ή ξεπερασμένα. Επέρχεται μια κατάσταση κορεσμού της αγοράς και καθώς αυτό συμβαίνει, θα πρέπει η τιμολόγηση και οι στρατηγικές προώθησης να αλλάξουν. Οι απειλές σε υπάρχοντα προϊόντα είναι δυνατόν να αυξάνουν. Κατά συνέπεια, πρέπει να επιδιώκονται ευκαιρίες για διαφοροποίηση και τμηματοποίηση της αγοράς προκειμένου να αποφευχθούν οι αρνητικές επιπτώσεις. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει επίσης να είναι ενήμερες για τις δημογραφικές αλλαγές, μιας και αλλαγές όσον αφορά τη μέση ηλικία του πληθυσμού, το μέσο μέγεθος της οικογένειας, το ρυθμό γεννήσεων μιας περιοχής ή μιας χώρας κ.ά. μπορούν να διαμορφώσουν τη ζήτηση συνολικά για συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες.

Κοινωνικο-πολιτιστικοί παράγοντες που καθορίζουν το επιχειρηματικό περιβάλλον γενικότερα είναι:

- οι δημογραφικοί (ηλικία, φύλο, φυλή, μέγεθος οικογένειας)
- οι αλλαγές του τρόπου ζωής
- οι αλλαγές του πληθυσμού
- η μόρφωση
- οι τάσεις
- η ποικιλότητα σε θέματα κουλτούρας, θθών, εθίμων και αντιλήψεων
- η εσωτερική και εξωτερική μετακίνηση/μετανάστευση
- η υγεία, η μόδα
- οι δραστηριότητες και το εισόδημα.

2.5.4. Τεχνολογικό περιβάλλον

Η τεχνολογία αναγνωρίζεται ευρέως από τη βιβλιογραφία του στρατηγικού μάνατζμεντ, ως το συστατικό εκείνο που παρέχει τη δυνατότητα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πολλές φορές η κυβέρνηση μπορεί να παίξει ρόλο προς την κατεύθυνση αυτή, ενθαρρύνοντας ή υποστηρίζοντας τη χρήση της. Οι τεχνολογικές καινοτομίες μπορεί να δημιουργήσουν καινούριες επιχειρηματικές μονάδες, που μπορεί να αποδειχθούν απειλή για υπάρχουσες επιχειρήσεις, των οποίων τα προϊόντα κινδυνεύουν να χάσουν τη διεισδυτικότητά τους. Ομοίως, νέες τεχνολογίες μπορεί να είναι κρίσιμος παράγοντας ανάπτυξης, αλλά συχνά απαιτούνται σημαντικά ποσά για την εγκατάστασή τους καθώς και εκπαίδευση του προσωπικού πριν τη χρήση τους.

Τεχνολογικοί παράγοντες που καθορίζουν το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι:

- οι εφευρέσεις
- οι νέες ανακαλύψεις
- η έρευνα
- οι επικοινωνίες
- η πληροφοριακή τεχνολογία
- το Internet
- οι μεταφορές.

2.5.5. Γεωγραφικό περιβάλλον

Το γεωγραφικό περιβάλλον είναι ο χώρος κίνησης του επιχειρηματία και της επιχείρησης γενικότερα, καθώς και ο χώρος που αναπτύσσονται σχέσεις και συνεργασίες. Είναι, αναμφισβήτητα, ένας παράγοντας που επηρεάζει την εξέλιξη της κοινωνίας, μιας και μπορεί να επιταχύνει ή να επιβραδύνει τις επιχειρηματικές δυνατότητες που διαμορφώνονται. Σε κάθε περίπτωση, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες όσον αφορά τη στρατηγική θέση της χώρας του, τις δυνατότητες επικοινωνίας, μεταφοράς και διάθεσης των προϊόντων, διαμορφώνοντας το συγκριτικό πλεονέκτημα που προσφέρεται έναντι άλλων περιοχών.

Πλεονέκτημα που αφορά τη στρατηγική θέση της Ελλάδας από γεωγραφική σκοπιά είναι ότι αποτελεί το συγκοινωνιακό, ναυτιλιακό, εμπορικό και επιχειρηματικό κόμβο μεταξύ Μαύρης Θάλασσας, Τουρκίας, ΝΑ Ευρώπης και Ανατολικής Μεσογείου, συνδέοντας έτσι την Ασία με την Ευρώπη. Παράλληλα, από το κέντρο της Μεσογείου δίνεται άμεση πρόσβαση σε σημεία και αγορές που δεν είναι αποτρεπτικές λόγω απόστασης.

2.6. Μικρο-περιβάλλον των εμπορικών ΜΜΕ

Πέρα από τις εξωτερικές επιδράσεις που μελετώνται και προσεγγίζονται με την ανάλυση PEST, σημαντικό είναι η επιχείρηση να αντιληφθεί και την επίδραση μιας σειράς από εσωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν εξίσου και διαμορφώνουν την πορεία και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Το εσωτερικό περιβάλλον το διαμορφώνει η ίδια η επιχείρηση. Το γεγονός αυτό της δίνει τη δυνατότητα να δει ποια είναι τα εσωτερικά σημεία που θα πρέπει να διορθώσει, γεγονός που θα της προσδώσει καλύτερο έλεγχο των καταστάσεων που προκύπτουν στο στενό πλαίσιο αναφοράς της.

Οι παράγοντες που διαμορφώνουν το μικρο-περιβάλλον είναι συνολικά 7:

- 1.** Οι ιδιοκτήτες και η διοίκηση. Αυτοί διασφαλίζουν τις επενδύσεις και προωθούν τη δουλειά.
- 2.** Οι υπάλληλοι. Θα πρέπει να βρεθούν οι κατάλληλοι. Αυτό σημαίνει εξειδικευμένα άτομα και εκπαιδευμένα.
- 3.** Οι καταναλωτές-πελάτες. Βασικός στόχος της εταιρίας είναι να κρατάει τους πελάτες ικανοποιημένους.
- 4.** Οι προμηθευτές. Βασικό για την εταιρία είναι να διαμορφωθεί ένα καλορυθμισμένο σύστημα προμηθειών.
- 5.** Τα ΜΜΕ. Πολλές φορές τα μέσα μαζικής ενημέρωσης διαμορφώνουν θετική ή αρνητική γνώμη για κάποια επιχείρηση.
- 6.** Ο ανταγωνισμός. Η μελέτη του ανταγωνισμού από τις επιχειρήσεις είναι απαραίτητη για την επιβίωσή τους.
- 7.** Οι οικονομικοί οργανισμοί και το κράτος. Διασφαλίζουν τη λειτουργικότητα της επιχείρησης μέρα με τη μέρα.

2.7. Επιλογή των «αγορών-στόχων» – Έρευνα αγοράς παγκοσμίως

Για να πετύχει ένα προϊόν σε μια νέα αγορά θα πρέπει να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις της νέας αυτής αγοράς τόσο από πλευράς στρατηγικής διανομών όσο και από την άποψη της τιμολογιακής πολιτικής ή του τρόπου προώθησης του προϊόντος αυτού. Δηλαδή, πρέπει να γίνει μια έρευνα αγοράς. Συγχρόνως, πρέπει να γίνει μια πολύ εμπειριστατωμένη μελέτη των μη ελεγχόμενων από την εταιρία μεταβλητών, όπως και των οικονομικών και νομικών συνθηκών ή του ανταγωνιστικού πλαισίου στη νέα αγορά.

Η έρευνα αγοράς σχετίζεται με συστηματική και αντικειμενική συλλογή, ανάλυση, παρουσίαση και χρήση δεδομένων για βελτίωση των αποφάσεων στο χώρο του marketing. Η διεθνοποίηση του αντικειμένου της έρευνας προσκρούει στους εξής προβληματισμούς:

- Πολυπλοκότητα του σχεδίου έρευνας, λόγω του ότι έχουμε να αντιμετωπίσουμε πολλές χώρες, κουλτούρες και διάφορες γλώσσες.
- Έλλειψη δευτερογενών στοιχείων (γενικά οικονομικά και πολιτικά στοιχεία), τα οποία, ενώ φυσιολογικά στις ανεπτυγμένες χώρες βρίσκονται συγκεντρωμένα σε δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, σε αναπτυσσόμενες χώρες δεν υπάρχουν.
- Υψηλό κόστος συγκέντρωσης πρωτογενών στοιχείων (παροχή εμπειριστατωμένης γνώσης), σε σχέση με δευτερογενή στοιχεία, το οποίο αυξάνει περισσότερο σε αναπτυσσόμενες χώρες.
- Ανάγκη συντονισμού δεδομένων από διαφορετικές χώρες, λόγω διαφορετικών μεθοδολογιών που χρησιμοποιούνται.
- Ανάγκη συσχετισμού των στοιχείων της έρευνας. Θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι τα αποτελέσματα δύο χωρών είναι συγκρίσιμα.
- Μεγάλος αριθμός οικονομικών παραγόντων που επηρεάζουν μια διεθνή επένδυση ή απόφαση marketing. Γενικά η εξάπλωση πέραν της εγχώριας αγοράς έχει αρκετές δυσκολίες και χρειάζεται πολύ χρήμα και χρόνο.

Η διεθνής έρευνα αγοράς θα πρέπει να καθοριστεί σε διαφορετικά επίπεδα, ανάλογα με την εμπειρία που η επιχείρηση έχει πάνω σε διεθνείς εμπορικές πραγματικότητες. Παρακάτω, περιγράφονται τα βασικά βήματα στη διεθνή έρευνα αγορών:

1. Ορισμός στόχου έρευνας και προϋπολογισμός δαπάνης.
2. Διερεύνηση του τι έχει συγκεντρώσει ως τώρα η επιχείρηση για το θέμα που την απασχολεί.
3. Συγκέντρωση δευτερογενών στοιχείων (το στάδιο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εντοπιστούν εμπορικές «ευκαιρίες» και να υποδειχθούν οι πλέον κατάλληλες για περαιτέρω διεθνοποίηση).
4. Αξιολόγηση των παραπάνω βημάτων 2 και 3 και επαναπροσδιορισμός στόχου έρευνας, αν χρειάζεται.

5. Σχεδιασμός πρωτογενούς έρευνας και καθορισμός κατάλληλης μεθοδολογίας.
6. Καθορισμός, από πλευράς διοικητικής, του τρόπου που θα γίνει η έρευνα.
7. Αντιμέτωπιση των ερευνητικών στόχων και συγκέντρωση πρωτογενών στοιχείων.
8. Ανάλυση πρωτογενών στοιχείων που συγκεντρώθηκαν και διατύπωση συμπερασμάτων.
9. Παρουσίαση ευρημάτων έρευνας.
10. Ενοποίηση των ευρημάτων της έρευνας μέσα στο συνολικό σχεδιασμό του μάρκετινγκ της επιχείρησης.

Για να ξεφύγει η επιχείρηση από χρονοβόρες λύσεις, που θα οδηγήσουν σε λίγες αγορές προς επιλογή, μπορεί να διερευνήσει δευτερογενή στοιχεία, με τέσσερα βήματα, μειώνοντας το σύνολο επιχειρηματικών «ευκαιριών» σε αυτά με τη μεγαλύτερη επιτυχία.

Αυτά είναι:

- Αξιολόγηση της οικονομικής πραγματικότητας
- Αξιολόγηση της πολιτικής και νομικής πραγματικότητας
- Αξιολόγηση της κοινωνικο-πολιτιστικής δομής
- Αξιολόγηση του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση.

2.7.1. Αντιμέτωπιση πρακτικών θεμάτων στις νέες αγορές

Το πρόβλημα της διεθνοποίησης των ΜΜΕ πρέπει να έχει τριπλή ανάγνωση και προσέγγιση, ώστε και τα σωστά συμπεράσματα να εξαχθούν και να χαραχθούν οι σωστές και πετυχημένες πολιτικές κυβερνήσεων και επιχειρήσεων, γρήγορα και με μετρήσιμα αποτελέσματα. Να χτιστεί έτσι και να εδραιωθεί και η αναγκαία κουλτούρα σε επιχείρηση και επιχειρηματία, που τελικά είναι και το βασικό ζητούμενο. Η τριπλή αυτή ανάγνωση έχει ως εξής:

(α) Πρέπει να εστιαστούν οι προσπάθειες στο πώς οι ΜΜΕ θα γίνουν «καλύτερες», ώστε να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό που υφίστανται στην εσωτερική αγορά από τα εισαγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, από την «εισβολή» δηλαδή των ξένων επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των μεγάλων, ήδη διεθνοποιημένων.

(β) Αλλά, ταυτόχρονα, ή και με διαφορά φάσης (αφού σταθεροποιηθούν στην τοπική αγορά και νιώσουν αυτοπεποίθηση), θα πρέπει οι ΜΜΕ να ασχοληθούν με το πώς θα μπορέσουν να προβούν σε ενέργειες υπερπήδησης των συνόρων της εσωτερικής τους αγοράς.

(γ) Τρίτο, οι ΜΜΕ θα πρέπει να δουν πώς θα αρχίσουν να κατανοούν τα συμβαίνοντα στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον.

Δεν πρέπει μονοδιάστατα να εξετάζονται οι δυνατότητες των επιχειρήσεων για εξαγωγές ή οι δυνατότητες συνεργασιών για εισαγωγές. Αλλά και πώς θα

ανταγωνιστούν υπό συνθήκες «εισαγόμενης διεθνοποίησης» και θα ισχυροποιηθούν στην τοπική ή υπερ-τοπική αγορά. Αν θέλουμε να μιλάμε για ενίσχυση της τάσης διεθνοποίησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αν θέλουμε να έχουμε ανατροφοδοτούμενη μάζα από ισχυρές μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, με σοβαρές προοπτικές διεθνοποίησής, πρέπει να εξερευνήσουμε τις συνθήκες λειτουργίας του φυτώριου που παράγει το επιχειρείν. Το φυτώριο αυτό δεν είναι άλλο από τις τοπικές αγορές των Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων. Είναι ουτοπία, ότι δέσμες μέτρων μπορεί και πρέπει να απευθύνονται σε όλες τις ΜΜΕ. Διότι, επί της ουσίας, η εστίαση γίνεται στις Μεσαίες και Μεγάλες, οι οποίες καρπώνονται τα αποτελέσματα πολιτικών πρωτοβουλιών που, ψευδή-πίγραφα αφορούν όλες τις ΜΜΕ. Στην Ε.Ε. μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων είναι Μικρές!!

2.7.2. Μέτρα και πολιτικές για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Στις δεκαετίες της εξειδίκευσης που όλοι ζούμε και συνεχώς θα ζούμε και στο μέλλον, πρέπει να εξειδικεύσουμε και τις πολιτικές. Να απομακρυνθούμε από υποκριτικές θεωρήσεις και θεωρίες, που κατά κανόνα επιβάλλονται και επικοινωνούνται από τα μεγάλα επιχειρηματικά λόμπι και τα διεθνοποιημένα συμφέροντα του Εμπορίου, της Μεταποίησης, των Υπηρεσιών.

Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι αν τα οφέλη της διεθνοποίησης ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης δεν διαχυθούν σε όσο το δυνατόν ευρύτερα επιχειρηματικά και κοινωνικά στρώματα, θα εμφανιστούν κρίσεις και πισωγυρίσματα. «Στριμωγμένες» μικρές επιχειρήσεις πρέπει να μάθουν τους κανόνες, να προσαρμοστούν, να ανταγωνιστούν, να αναπτυχθούν, να εκπαιδευτούν, να κατακτήσουν την πληροφορία και να εισέλθουν στο κατώφλι της κοινωνίας της γνώσης, ώστε να αναπτυχθούν ή/και διεθνοποιηθούν.

Η μη κατανόηση πολιτικών από μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αλλά και η μη προσαρμογή των πολιτικών για τις μικρές επιχειρήσεις είναι ένας από τους λόγους που κινδυνεύει να καταστεί η Στρατηγική της Λισσαβόνας συνώνυμο χαμένων στόχων και ευκαιριών, αλλά και να εγερθεί ευρύτερο κύμα αμφισβήτησης της αποτελεσματικότητας, αλλά και της αξιοπιστίας των Θεσμικών Οργάνων στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Είναι γνωστό –σύμφωνα με Διεθνείς Εκθέσεις και Έρευνες– ποια είναι τα εμπόδια της μικρομεσαίας επιχείρησης για διεθνοποίηση και εξωστρέφεια. Τα δομικά, εσωτερικά εμπόδια, από τα οποία πηγάζουν και εξαρτώνται ΟΛΑ τα άλλα, είναι:

- Η κουλτούρα του ίδιου του ιδιοκτήτη της μικρής επιχείρησης
- Η δομή της ίδιας της μικρής επιχείρησης
- Το εθνικό επιχειρηματικό περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται.

Θα πρέπει να προταθούν πολιτικές που θα προάγουν την εξωστρέφεια των επιχειρήσεων και το ενδιαφέρον τους για διεθνοποίηση, με την απαραίτητη, βέ-

βαια, προϋπόθεση ότι επιχειρούν σε ένα εύκρατο επιχειρηματικό περιβάλλον στην εσωτερική αγορά.

Παρακάτω, προβάλλονται κάποιες προτάσεις που εστιάζουν σε πολιτικές που θα προάγουν την εξωστρέφεια των ΜΜΕ και το ενδιαφέρον τους για διεθνοποίηση. Θα πρέπει, βέβαια, να έχουμε κατά νου ότι διεθνοποίηση δεν σημαίνει μόνο εξαγωγές αλλά και μια ευρεία αντίληψη και γνώση του διεθνούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος, των νέων τάσεων, ιδεών και τεχνολογιών.

1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΛΥΣΗ ΔΙΑΔΟΧΗΣ – ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η μεταβίβαση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων από τη μια γενιά στην άλλη είναι ένα σημαντικό ζήτημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί με σοβαρότητα. Η νεότερη γενιά καλείται, και πρέπει, να διευκολυνθεί να αναλάβει τα νήια.

2. ΣΥΝΕΔΡΙΑ – ΕΚΘΕΣΕΙΣ

Η συμμετοχή των μικρών επιχειρήσεων σε Συνέδρια και Εκθέσεις, εντός και εκτός των εθνικών συνόρων, είναι ύψιστης σημασίας. Οι μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις πρέπει να ενθαρρύνονται με ισχυρά κίνητρα για να συμμετέχουν πρώτα ως επισκέπτες και, στη συνέχεια, ως εκθέτες.

3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΚΡΑΤΙΚΕΣ ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ

Είναι μεγάλης σημασίας ενέργειες που μπορούν να αποτελέσουν επένδυση για το μέλλον μιας επιχείρησης και να συντελέσουν στη δημιουργία μιας κρίσιμης μάζας μικρομεσαίων επιχειρήσεων με τάσεις διεθνοποίησης.

4. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα φυλάσσουν πλούτο γνώσης και πληροφοριών, που δεν είναι προσβάσιμες στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

5. ΣΩΜΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις χρειάζονται συμβουλευτικές υπηρεσίες, ιδιαίτερα για δράσεις εκτός συνόρων.

6. ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΚΕΝΤΡΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ (ΕΚΘΕΣΕΙΣ)

Εκθέσεις-παρουσιάσεις των διαφόρων οργανισμών, ινστιτούτων, φορέων (ιδιωτικών και κρατικών) και επιχειρηματικών συμβούλων που μπορούν να πληροφορήσουν και συνεργαστούν με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

7. ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ

Κίνητρα για συνεχή βελτίωση του τεχνολογικού εξοπλισμού για την παραγωγή και την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών.

8. ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΚΟΜΒΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΛΑΔΩΝ

Οι επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες που αφορούν στην τυποποίηση, πιστοποίηση, σήμανση, σχεδιασμό προϊόντων, συσκευασία κ.λπ. είναι κομβικής σημασίας για την ενίσχυση της εξωστρέφειας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις οποίες απευθύνονται.

9. ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Μιας και υπάρχει περιορισμένη εξοικείωση με τις διαδικασίες τυποποίησης, οι κυβερνήσεις οφείλουν να αναπτύξουν αξιόπιστα συστήματα ελέγχου συμβατά στις μικρές επιχειρήσεις.

10. ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΦΟΡΕΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι φορείς των μικρομεσαίων επιχειρήσεων πρέπει να ενισχυθούν οικονομικά και θεσμικά, ώστε να μπορέσουν να παίξουν έναν καθοδηγητικό ρόλο και στην κατεύθυνση της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Παράγοντες όπως η οικονομική ύφεση, οι αβέβαιες παγκόσμιες οικονομικές εξελίξεις, ο βομβαρδισμός από την τεχνολογική επανάσταση, η όξυνση του ανταγωνισμού, η εισαγωγή του ευρώ, η παραδοσιακή φοβία για τις τεχνολογίες και το οικογενειακό καθεστώς της συντριπτικής πλειοψηφίας των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, διαμορφώνουν ιδιαίτερα περίπλοκες επιχειρηματικές συνθήκες που αφήνουν λιγοστά περιθώρια για τη σωστή εκτίμηση των μελλοντικών εξελίξεων και την προσαρμογή σε αυτές από τους μικρομεσαίους Έλληνες επιχειρηματίες.
- Το e-commerce και το franchising (δικαιόχρηση) είναι εμπορικές συνταγές που επιβάλλει η παγκοσμιοποίηση. Ο κυριότερος ενθαρρυντικός παράγοντας για εφαρμογή στρατηγικής ηλεκτρονικού εμπορίου είναι η προσέγγιση νέων αγορών και πελατών.
- Η Ολική Ποιότητα είναι εργαλείο-κλειδί για τις επιχειρήσεις που θέλουν να αναπτυχθούν μέσα από τις ολιστικές προσεγγίσεις που προσφέρει. Η βελτίωση της ποιότητας μπορεί να έχει θετικές επιπτώσεις τόσο στην παραγωγή όσο και στην αγορά, γεγονός που επηρεάζει αθροιστικά το κέρδος.
- Η ανάλυση PEST είναι χρήσιμο εργαλείο για μελέτη της αγοράς, της θέσης και των κατευθύνσεων μιας επιχείρησης, ιδιαίτερα όταν αυτή αποφασίζει να ξεκινήσει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες σε νέες αγορές και νέες χώρες.
- Η επιτυχία ενός προϊόντος στη διεθνή αγορά απαιτεί προσαρμογή σε πολλούς επιμέρους παράγοντες καθώς και εμπεριστατωμένη μελέτη των οικονομικών και νομικών συνθηκών και του ανταγωνιστικού πλαισίου στη νέα αγορά.
- Παράγοντες όπως η κουλτούρα του ιδιοκτήτη, η επιχειρηματική δομή μιας επιχείρησης και το εθνικό επιχειρηματικό περιβάλλον επηρεάζουν τη διεθνή προοπτική μιας επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Ποιους οργανισμούς αφορά η διεθνοποίηση.
2. Ποιοι είναι οι κίνδυνοι που θα αντιμετωπίσει μια εμπορική επιχείρηση στην προσπάθεια για διεθνοποίηση.
3. Ποια είναι τα κίνητρα στο ενδοεπιχειρησιακό και εξωτερικό περιβάλλον.
4. Ποιες είναι οι στρατηγικές εισόδου σε νέες αγορές.

3.1 Ευκαιρίες στο Παγκόσμιο Επιχειρησιακό Χωριό

Στον 21^ο αιώνα, προϊόντα και άνθρωποι περνούν τα κρατικά σύνορα όπως ποτέ άλλοτε. Εξελιγμένα συστήματα πληροφοριοδότησης, μεταφορών και ανταλλαγής, δημιουργούν νέες ευκαιρίες, προσδιορίζουν χαμηλό κόστος, διαφοροποιούν προϊόντα, προσφέρουν βελτιωμένες τεχνολογίες, διατυπώνουν καινούριες ανταγωνιστικές δυνατότητες. Δεν υπάρχουν πλέον αργές, παραδοσιακές αρχές μάνατζμεντ. Αντί των ερωτήσεων του τύπου «τι-αν» (what if), δηλαδή τι θα κάνουμε αν συμβεί κάτι, αντιμετωπίζονται καταστάσεις όπου απαιτείται συνεχής λήψη αποφάσεων (decision in progress) και ηλεκτρονική διαχείριση επιχειρησιακών πόρων (enterprise resource planning - ERP). Αυτές οι συνθήκες επιβάλλουν άμεση αντίδραση, ενώ οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βρίσκονται σε στενή επαφή με τις νέες αγορές. Παράλληλα η χρήση άυλων μεθόδων (virtual) θα πρέπει να γίνει καθημερινότητα, όπου είναι δυνατόν.

3.1.1. “All Business is Global...”

Θεωρείται πλέον ότι “all business is global”, δηλαδή ότι η διεθνοποίηση αφορά όλους τους οργανισμούς και όλες τις επιχειρήσεις, ασχέτως μεγέθους. Η προε-

τοιμασία στελεχών για τη νέα αυτή εποχή είναι απαραίτητη ώστε να μπορέσει η χώρα μας να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις αυτού του αιώνα.

3.1.2. Ευκαιρίες στο εξωτερικό για ΜΜΕ – Η ελληνική σκοπιά

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

Το μέγεθος μιας επιχείρησης δεν επηρεάζει την ανταγωνιστικότητά της και την ικανότητά της να συναγωνιστεί επιχειρήσεις του κλάδου της σε αγορές στο εξωτερικό. Αυτό αποδεικνύεται και από τη λίστα των 500 ευρωπαϊκών επιχειρήσεων που ξεχώρισαν λόγω της επιχειρηματικής απόδοσής τους και του γρήγορου ρυθμού ανάπτυξης. Το μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων (78%) που συμπεριλαμβάνονται στη λίστα είναι επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους. Οι ελληνικές επιχειρήσεις αποτελούν το 5% της λίστας.

3.2. Ανάλυση κινδύνων στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον

Μία από τις πιο συνηθισμένες φράσεις που κυκλοφορούν στον κόσμο και στους ανθρώπους του εμπορίου είναι ακριβώς αυτή:

- «Εγώ τι θα βγάλω απ' αυτήν την ιστορία;»
- «Να ανοιχτούμε, να επενδύσουμε, να δανειστούμε, να αγοράσουμε εγκαταστάσεις και να αρχίσουμε μια δουλειά. Στο τέλος τι θα κερδίσουμε;»
- «Τι θα μείνει για την τσέπη μας;»
- «Να ανοιχτώ σ' έναν κύκλο, να κάνω γνωριμίες, να δημιουργήσω σχέσεις, στο τέλος τι θα κερδίσω;»

Καθένας θα έβλεπε πολύ λογικές αυτές τις σκέψεις. Ιδιαίτερα όταν έχουν να κάνουν με διαχείριση χρημάτων και εμπορικό ρίσκο, τότε τα πράγματα είναι πολύ σοβαρά. Χρειάζεται περίσκεψη. Για πολλούς, το κυρίαρχο στοιχείο της έννοιας της επένδυσης είναι η τοποθέτηση κεφαλαίων σε κίνδυνο, με την ελπίδα υψηλότερων αποδόσεων που ανταμείβουν την ανάληψη αυτού του κινδύνου. Από τη στιγμή που μια επιχείρηση είναι επένδυση, επιχείρηση σημαίνει ανάληψη κινδύνου. Αν επιτευχθεί αυτή η απόδοση που αποζημιώνει για τον επενδυτικό κίνδυνο, μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι έχει δημιουργηθεί οικονομική αξία, δηλαδή οικονομικό κέρδος.

Ο χρόνος αποτελεί πιθανόν τον πιο περιορισμένο πόρο για κάθε ιδιοκτήτη ΜΜΕ. Ο καθημερινός αγώνας για τη διατήρηση της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων πολλές φορές αποκλείει την πραγματοποίηση προχωρημένων σκέψεων.

Ο χρόνος σε συνδυασμό με την προσπάθεια για να κερδίσουν οι ΜΜΕ την είσοδό τους στις διεθνείς αγορές, αποτελούν σημαντικό ρίσκο στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων ως ενιαίων οντοτήτων, πράγμα που οδηγεί στη διστακτικότητα του ιδιοκτήτη για την ανάληψη του ρίσκου, κατάσταση που, τελικά, γίνεται εμπόδιο στις ΜΜΕ που επιζητούν την πρόσβασή τους σε νέες αγορές.

Στην προσπάθεια για διεθνοποίηση, ο επιχειρηματίας έμπορος είναι σίγουρο ότι από πολύ νωρίς θα αντιμετωπίσει πολλούς κινδύνους. Και οι κίνδυνοι αυτοί δεν είναι μόνο οικονομικοί. Στην πραγματικότητα, στην έννοια του κινδύνου περιλαμβάνονται επίσης:

- Ο εμπορικός κίνδυνος
- Ο πολιτικός κίνδυνος
- Ο πιστωτικός κίνδυνος
- Ο τεχνολογικός κίνδυνος και
- Ο νομικός κίνδυνος.

3.2.1. Εμπορικός κίνδυνος

Σε αυτή την κατηγορία υπάγονται οι εξής κίνδυνοι:

- Η αφερεγγυότητα ή η αθέτηση συμφωνίας εκ μέρους του χρεώστη.
- Η ακύρωση της εμπορικής σύμβασης από τον αγοραστή στο πλαίσιο πίστωσης προμηθευτή, και
- Η άρνησή του να αποδεχτεί τα εμπορεύματα ή τις υπηρεσίες που ζήτησε χωρίς να έχει το δικαίωμα να το πράξει.

Η εξωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων, λοιπόν, η οποία μπορεί να επιτευχθεί με την προώθηση των εξαγωγών αγαθών και υπηρεσιών, καθώς και την ανάληψη επενδύσεων στο εξωτερικό, ενέχει τον εμπορικό και πολιτικό κίνδυνο μη πληρωμής λόγω της πολιτικής αβεβαιότητας και της οικονομικής αστάθειας που επικρατούν σε πολλές από τις χώρες προορισμού των ελληνικών προϊόντων.

Το 1988 συστάθηκε ο Οργανισμός Ασφάλισης Εξαγωγικών Πιστώσεων (ΟΑΕΠ) με το νόμο 1796/1988. Ο οργανισμός αυτός είναι αυτόνομος και μη κερδοσκοπικός, με την εγγυοδοσία του ελληνικού Δημοσίου, ενώ εποπτεύεται από το Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας. Παρόλο που δεν προβλέπεται ρητά στον ιδρυτικό του νόμο, ο ΟΑΕΠ στηρίζει έμμεσα τη χρηματοδότηση της ελληνικής εξαγωγικής επιχείρησης μέσω της δυνατότητας εκχώρησης της απαίτησης αποζημίωσης της τελευταίας ως εγγύηση (collateral) προς την τράπεζα που τη χρηματοδοτεί. Στην περίπτωση αυτή, η χρηματοδοτούσα τράπεζα, εφόσον επέλθει ο ασφαλιστικός κίνδυνος και εφόσον η επιχείρηση έχει πλήρως συμμορφωθεί με τις υποχρεώσεις της προς τον ΟΑΕΠ, θα δικαιούται να εισπράξει την αποζημίωση απευθείας από τον ΟΑΕΠ ως δικαιούχος λόγω της εκχώρησης.

Σημαντικό ρόλο στην άμβλυνση του επιχειρηματικού κινδύνου παίζουν:

- Η έρευνα και η εγρήγορση του επιχειρηματία. Ο σύγχρονος επιχειρηματίας δεν πρέπει να εφησυχάζει, αλλά να είναι συνεχώς σε εγρήγορση και να ενη-

μερώνεται για τις τάσεις και τις εξελίξεις, γεγονός που θα του επιτρέψει να κάνει σκέψεις και προβλέψεις ελαχιστοποιώντας τον κίνδυνο.

- Η διαθεσιμότητα και η πρόσβαση στη γνώση. Σημαντική είναι η δυνατότητα ο επιχειρηματίας να έχει αξιόπιστες πηγές ενημέρωσης στις οποίες θα μπορεί να ανατρέχει με ευκολία, χωρίς εμπόδια και γραφειοκρατίες.
- Οι νέες τεχνολογίες, με προεξάρχουσα την πληροφορική. Ο ρόλος της τεχνολογίας με επίκεντρο την πληροφορική, είναι από τους πλέον σημαντικούς για όλους τους επιχειρηματίες. Άγνοια ή και άρνηση των επιταγών της σημαίνει στασιμότητα, οπισθοδρόμηση και απώλειες στο στίβο του ανταγωνισμού.
- Οι εταιρίες factoring, που θα δούμε στη συνέχεια.

Στην Ελλάδα ο θεσμός του factoring (ασφάλιση των πιστώσεων) άρχισε να αναπτύσσεται τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Ο θεσμός αυτός προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις για τη διαχείριση των πιστώσεων και την είσπραξη των οφειλών.

Το factoring (πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων) είναι ένα εξειδικευμένο χρηματοοικονομικό προϊόν. Ιδρύεται με τη σύναψη σύμβασης factoring, η οποία ρυθμίζεται από το ν. 1905/1990, μεταξύ ενός χρηματοοικονομικού οργανισμού (factor/πράκτορας) και μιας επιχείρησης (προμηθευτής) που πωλεί αγαθά ή προσφέρει υπηρεσίες επί πιστώσει στους αγοραστές-πελάτες της. Αντικείμενο της συμβατικής σχέσης είναι η απαίτηση που έχει ο προμηθευτής κατά των πελατών του για αποπληρωμή του οφειλόμενου τιμήματος, ενώ το περιεχόμενό της μπορεί να ποικίλει, κατά τα ειδικότερα προβλεπόμενα σε αυτήν, και να περιλαμβάνει την εκχώρηση μίας ή περισσότερων απαιτήσεων, να προβλέπει ή όχι αναγωγικό δικαίωμα του πράκτορα ή αυτός να περιορίζεται στην νομική παρακολούθηση και είσπραξη του τιμήματος/αντικειμένου της απαίτησης.

Μία από τις λειτουργίες της σύμβασης factoring είναι η χρηματοδοτική, με την οποία παρέχεται άμεση ρευστότητα στην επιχείρηση/προμηθευτή. Στο πλαίσιο αυτό, ο factor αγοράζει τα «εισπρακτέα» του προμηθευτή, δηλαδή τα τιμολόγια επί πιστώσει, και από εκεί και πέρα διαχειρίζεται την πίστωση που έχει δοθεί στους αγοραστές-πελάτες ως την τελική της είσπραξη, κατά τα ειδικότερα προβλεπόμενα στη σχετική σύμβαση, κορηγώντας προκαταβολή περί το 80% της τιμολογιακής αξίας (δηλαδή της αξίας της απαίτησης κατόπιν αφαίρεσης προεξοφλητικού τόκου ή/και προμηθειών/αμοιβών του πράκτορα) προσφέροντας ρευστότητα στον προμηθευτή. Ως εκ τούτου, ο θεσμός του factoring μπορεί να προσφέρει πιστωτικές και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες σχετικές με την είσπραξη, διαχείριση και παρακολούθηση απαιτήσεων σε προμηθευτές που παράγουν και πωλούν επί πιστώσει αγαθά και υπηρεσίες στην εγχώρια και στις διεθνείς αγορές.

Οι εταιρίες factoring λειτουργούν με σκοπό τη διενέργεια όλων των μορφών factoring, όπως εγχώριο, εξαγωγικό και εισαγωγικό, που περιλαμβάνουν χρηματοδότηση, ασφάλιση, διαχείριση και είσπραξη απαιτήσεων. Το εξαγωγικό factoring απευθύνεται σε επιχειρήσεις που εξάγουν αγαθά ή παρέχουν υπηρεσίες σε πελάτες στο εξωτερικό. Οι εταιρίες factoring συνεργάζονται με εταιρίες factoring στις περισσότερες χώρες του κόσμου και παρέχουν σειρά από δυνατότητες:

- χρηματοδότηση έναντι εκκωρημένων εξαγωγικών απαιτήσεων
- κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου της φερεγγυότητας του αγοραστή
- διαχείριση και είσπραξη των εκκωρημένων απαιτήσεων
- νομική υποστήριξη στη διεκδίκηση εκκωρημένων απαιτήσεων, καθώς και
- έγκαιρη, έγκυρη και συνεχή αξιολόγηση της φερεγγυότητας των αγοραστών.

Όλα προσφέρονται χωρίς τραπεζικές ενέγγυες ή εγγυητικές επιστολές και χωρίς εμπράγματα ή άλλες εξασφαλίσεις. Κατ' αυτόν τον τρόπο παρέχεται στον εξαγωγέα ασφάλεια, σιγουριά και προοπτική και, ειδικότερα, ευχέρεια στο να προσφέρει στους πελάτες του ευνοϊκότερους όρους πωλήσεων και διακανονισμού της αξίας των εξαγόμενων εμπορευμάτων, με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησής του στις αγορές του εξωτερικού και να αυξάνονται οι εξαγωγές του.

Το εισαγωγικό factoring απευθύνεται σε επιχειρήσεις που προμηθεύονται αγαθά ή υπηρεσίες από το εξωτερικό. Στο εισαγωγικό factoring, με τη συνεργασία των μελών του International Factors Group, στο οποίο ανήκουν οι ελληνικές εταιρίες factoring, ο εξαγωγικός factor χρηματοδοτεί τον εξαγωγέα/προμηθευτή και η εταιρία/πράκτορας καλύπτει τη φερεγγυότητα του εισαγωγέα παρέχοντας υπηρεσίες διαχείρισης και είσπραξης απαιτήσεων για λογαριασμό του εξαγωγικού factor/πράκτορα. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του εισαγωγέα.

3.2.2. Πολιτικός κίνδυνος

Ο πολιτικός κίνδυνος καλύπτει, όσον αφορά σε χρεώστες του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, τους ακόλουθους κινδύνους:

- Την απόφαση τρίτης χώρας που εμποδίζει την εκτέλεση δανειακής σύμβασης.
- Ένα χρεοστάσιο που θεσπίζεται από τη χώρα του χρεώστη ή από τρίτη χώρα μέσω της οποίας θα πραγματοποιηθεί η πληρωμή.
- Πολιτικά γεγονότα ή οικονομικές δυσκολίες ή νομοθετικά μέτρα που παρεμποδίζουν ή καθυστερούν τη μεταφορά κεφαλαίων και αποφάσεις που αφορούν το εμπόριο μεταξύ ενός κράτους και άλλων χωρών.

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

Μερικά παραδείγματα όπου διαφαίνεται η συνιστώσα του πολιτικού κινδύνου για τις εμπορικές δραστηριότητες, είναι τα εξής:

«Τον Σεπτέμβριο του 1999, στο ανατολικό Τιμόρ, ένα φτωχό μέρος της Ινδονησίας, όπου το ετήσιο κατά κεφαλήν εισόδημα ήταν \$220, ξεσπά πόλεμος».

«Το Μάιο του 2000 η Σιέρρα Λεόνε κυλάει ξανά σε εμφύλιο πόλεμο».

«Τέλος, μια από τις πλέον σημαντικές εξελίξεις που άλλαξε τις παγκόσμιες

ισορροπίες ήταν οι τρομοκρατικές επιθέσεις το Σεπτέμβριο του 2001, με την πτώση των δίδυμων πύργων στη Νέα Υόρκη».

Από μια πλευρά, θα μπορούσε να ταξινομηθεί ο πολιτικός κίνδυνος ως: λειτουργικός κίνδυνος (operating risk), όταν έχει επιπτώσεις στον τρόπο λειτουργίας της εταιρίας ή ως ιδιοκτησιακός κίνδυνος (ownership risk), όταν διακυβεύεται το ιδιοκτησιακό καθεστώς μιας εταιρίας ή ως συναλλαγματικός κίνδυνος (transfer risk), όταν διεθνείς συναλλαγές εκτίθενται σε πολιτικούς κινδύνους.

Πολιτικός κίνδυνος υπάρχει για κάθε τύπου οργανισμό. Όμως οι διεθνείς εταιρίες, μακριά από τη λειτουργική τους βάση, είναι συνήθως πολύ πιο ευάλωτες από τις εταιρίες της αποδέκτης χώρας. Για την αντιμετώπιση πολιτικών κινδύνων, οι διεθνείς εταιρίες επιδιώκουν να εξομοιωθούν με τους οργανισμούς της αποδέκτης χώρας. Έτσι συχνά κάνουν κορηγίες, προχωρούν σε κοινοπραξίες ή συνεκμεταλλεύσεις (joint ventures) ή προσλαμβάνουν υπηκόους από την αποδέκτη χώρα.

Η έγκαιρη αίσθηση των πολιτικών κινδύνων είναι απαραίτητη. Πολλοί ιδιωτικοί φορείς παρέχουν πληροφορίες για τους πολιτικούς κινδύνους στα διάφορα κράτη (Political Risk Services) και ασφαλιστικοί οργανισμοί παρέχουν ειδικούς τύπους ασφαλειών, όπως μετατροπής συναλλάγματος, απαλλοτριώσεων, τρομοκρατίας κ.ά.

Οι κατηγορίες πολιτικού κινδύνου είναι οι εξής:

- Μερική ή ολική απαλλοτρίωση με μεταβίβαση επιχείρησης σε κάποια τοπική εταιρία, έναντι αποζημίωσης
- Αναγκαστική μεταβίβαση επιχείρησης (με κρατική παρέμβαση)
- Δήμευση χωρίς αποζημίωση
- Ανάκληση εγγυήσεων-εγγυητικών επιστολών για εκτέλεση σύμβασης
- Περιορισμοί στη χρήση χρηματοδοτικών μέσων, αγοράς εργασίας ή ειδικών αγορών (π.χ. ξένες εταιρίες δεν επιτρέπεται να προμηθεύουν το δημόσιο τομέα της χώρας που τις φιλοξενεί)
- Έλεγχος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων
- Έλεγχος τιμών
- Συναλλαγματικές δυσκολίες
- Αλλαγές στη φορολογική πολιτική.

Οι περισσότεροι από αυτούς τους κινδύνους εμφανίζονται ως αποτέλεσμα πολιτικών διαφοροποιήσεων που επέρχονται λόγω πολέμων, επαναστάσεων, γενικών απεργιών, τρομοκρατικών ή ανατρεπτικών ενεργειών και οι οποίες επιβάλλουν νέες προτεραιότητες στις εγχώριες κυβερνήσεις.

3.2.3. Πιστωτικός κίνδυνος

Όταν μια επιχείρηση έχει δoσοληψίες με πελάτες ή προμηθευτές του εξωτερικού, μπορούν να παρουσιαστούν τα παρακάτω τρία είδη πιστωτικού ή συναλλαγματικού κινδύνου:

(α) Ο λειτουργικός ή οικονομικός κίνδυνος μετρά τη μεταβολή στην παρούσα αξία της επιχείρησης που οφείλεται σε αλλαγές σε μελλοντικές ταμειακές ροές –cash flow– που προξενούνται από μια μη αναμενόμενη μεταβολή στις τιμές του συναλλάγματος.

Η μεταβολή στην παρούσα αξία της επιχείρησης οφείλεται στην επίδραση της αλλαγής των συναλλαγματικών ισοτιμιών στο μελλοντικό όγκο πωλήσεων, στις τιμές και στα κόστη. Για την αντιμετώπιση αυτού του κινδύνου πρέπει η επιχείρηση να διαφοροποιεί σε διεθνή βάση τις δραστηριότητές της (πωλήσεις, πηγές προμήθειας) και τα χρηματοοικονομικά της (εύρεση κεφαλαίου σε περισσότερες από μία κεφαλαιαγορές και νομίσματα).

(β) Ο κίνδυνος των συναλλαγών μετρά την αλλαγή στην αξία των χρηματοοικονομικών υποχρεώσεων που βρίσκονται σε εκκρεμότητα και που οφείλεται σε μεταβολή των συναλλαγματικών ισοτιμιών.

Η μεταβολή αυτή λαμβάνει χώρα αφού η εταιρία έχει δεχτεί τις υποχρεώσεις αλλά πριν να τις έχει οριστικά πληρώσει. Για την αντιμετώπιση του κινδύνου συναλλαγών πρέπει να εφαρμοστούν διάφορες τεχνικές “hedging” όπως επιλογή προθεσμιακών αγορών, τεχνικών της χρηματαγοράς, συμφωνίες “swaps”, αγοραπωλησία “options” κ.λπ. Επίσης, μια άλλη πολιτική είναι η προσπάθεια επιτάχυνσης ή επιβράδυνσης της πληρωμής ή εξόφλησης που πρέπει να γίνει σε ξένο νόμισμα.

(γ) Ο λογιστικός ή μεταφραστικός κίνδυνος προέρχεται από πιθανές λογιστικές αλλαγές στο ίδιο κεφάλαιο της εταιρίας.

Οφείλεται στην ανάγκη να μεταφράζονται οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις των θυγατρικών άλλων χωρών σε ένα κοινό νόμισμα προκειμένου να προετοιμάζονται ενιαίες συγκεντρωτικές παγκόσμιες λογιστικές καταστάσεις.

Για την αντιμετώπιση αυτού του κινδύνου δύο είναι οι κυριότερες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται:

- η μέθοδος της εκάστοτε ισχύουσας ισοτιμίας και
- η νομισματική τεχνική.

3.2.4. Τεχνολογικός κίνδυνος

Εξίσου σημαντικός είναι ο τεχνολογικός κίνδυνος. Πρέπει πάντα μια εμπορική επιχείρηση, πριν κάνει τα πρώτα βήματα για είσοδο σε νέα αγορά, να είναι σίγουρη ότι δεν θα βρεθεί αντιμέτωπη με ανταγωνιστικές τεχνολογίες.

Πότε όμως ένα προϊόν μπορεί να χαρακτηριστεί εξαιρετικά προηγμένης τεχνολογίας:

Για το χαρακτηρισμό προϊόντων ως εξαιρετικά προηγμένης τεχνολογίας λαμβάνονται υπόψη:

1. Τα χαρακτηριστικά της τεχνολογίας που υποστηρίζει το προϊόν και συγκεκριμένα:

- Η ηλικία της τεχνολογίας: Λαμβάνεται υπόψη η εξέλιξη, μέσα στα τελευταία δέκα χρόνια, της τεχνολογίας του προϊόντος.
- Η εφαρμογή της τεχνολογίας σε διεθνές επίπεδο: Συνεκτιμάται η τεκμηριωμένη επιλογή της συγκεκριμένης τεχνολογίας στην περίπτωση ύπαρξης εναλλακτικών τεχνολογιών (πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα κ.λπ.).
- Οι απαιτήσεις ειδικού εξοπλισμού της προηγμένης τεχνολογίας: Λαμβάνονται υπόψη η μέθοδος παραγωγής του προϊόντος και ο εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί, στην έκταση που επηρεάζουν το κόστος και την ποιότητα του προϊόντος.

2. Άλλος παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη για το χαρακτηρισμό προϊόντων ως εξαιρετικά προηγμένης τεχνολογίας είναι η ύπαρξη ή δημιουργία υποδομής για αφομοίωση και εξέλιξη της τεχνολογίας από την επιχείρηση και η οργάνωση της επιχείρησης για την αντιμετώπιση της τεχνολογικής εξέλιξης. Συγκεκριμένα εξετάζονται:

- Η απασχόληση εξειδικευμένου επιστημονικού και τεχνικού προσωπικού.
- Η οργάνωση της επιχείρησης, η υποδομή και τα υλικοτεχνικά μέσα.
- Η ύπαρξη μονάδας δοκιμών και διαδικασιών ελέγχου ποιότητας.

Με βάση όλα τα παραπάνω, θα πρέπει να έχουμε υπόψη ότι: Όσο πιο πολυσύνθετη είναι μια τεχνολογία (υψηλής έντασης) και όσο μεγαλύτερη υποστήριξη απαιτεί για τη δημιουργία αποτελεσμάτων τόσο υψηλότερος είναι ο βαθμός του ενεχόμενου τεχνολογικού κινδύνου και τεχνολογικής αβεβαιότητας!

3.2.5. Νομικός κίνδυνος

Ο νομικός κίνδυνος θα πρέπει επίσης να εξετάζεται με προσοχή από τον επιχειρηματία έμπορο. Όταν μια εμπορική επιχείρηση εισχωρεί σε νέες αγορές, οφείλει να γνωρίζει καλά τη νομοθεσία που διέπει το συγκεκριμένο αντικείμενο στη συγκεκριμένη χώρα.

Καθώς θα χρειαστεί να εμπλακεί σε συμβάσεις πώλησης, διανομής κ.ά. πρέπει να έχει καλή γνώση του αντικειμένου. Πόσω μάλλον, εάν πρόκειται να προβεί σε επενδύσεις, όπου πέρα από το εμπορικό δίκαιο, θα εμπλακεί σε θέματα φορολογικού δικαίου, εργατικού δικαίου κ.λπ. Και φυσικά, εκτός από τη νομοθεσία της νέας αγοράς, είναι απαραίτητο να εξετάζεται εάν οι εμπορικές συναλλαγές, οι επενδύσεις και οι κάθε είδους εισαγωγές στην ξένη αγορά διέπονται από το δίκαιο οικονομικής, εμπορικής, τελωνειακής ή άλλης ένωσης, στην οποία μπορεί να εντάσσεται η χώρα-στόχος.

3.3. Αξιολόγηση και εκτίμηση διεθνών αγορών

Η διεθνοποίηση γίνεται με διαφορετικούς ρυθμούς ανάλογα με την επιχείρηση και τον κλάδο και ο βαθμός επέκτασης και διεξόδου σε άλλες χώρες εξαρτάται,

κατά κύριο λόγο, από την γνωριμία με την ξένη αγορά και την εμπειρία που αποκτά κανείς βαθμιαία. Η στροφή προς τις αγορές του εξωτερικού έρχεται ως λογική συνέπεια των περιορισμένων δυνατοτήτων και ευκαιριών εξαπλώσης μιας επιχείρησης στην εγχώρια αγορά. Σε αυτή την περίπτωση, πρέπει να καταστεί σαφές ότι η επιχείρηση, προκειμένου να περιορίσει το βαθμό αβεβαιότητας που συνοδεύει το άνοιγμα προς το εξωτερικό, οφείλει να ξεκινήσει μια βαθμιαία προσέγγιση σε όμορες χώρες. Επιπλέον, περιορισμένοι πόροι θα κάνουν την επιχείρηση να αναζητήσει τρόπους διεθνοποίησης λιγότερο δαπανηρούς και επικίνδυνους.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, οι επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει έναν «εξωστρεφή» χαρακτήρα. Η αναφορά σχετίζεται με τη στροφή προς τη διεθνή αγορά, η οποία εντάθηκε λόγω της ανάγκης να εκμεταλλευθούν οι επιχειρήσεις τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε ξένες αγορές και να απαντήσουν στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες των καταναλωτών σε παγκόσμιο επίπεδο.

Λόγω του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, κρίνεται απαραίτητη η εισαγωγή νέων προϊόντων με γρήγορους ρυθμούς. Συνεπώς, οι συνθήκες διεθνοποίησης δημιουργούν νέες καταστάσεις ενδοεπιχειρησιακά, στις οποίες οφείλουν να προσαρμοστούν οι επιχειρήσεις, ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Πρέπει να χαμηλώσουν το κόστος, να εστιάσουν την προσοχή τους σε προϊόντα που αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή να υιοθετήσουν ένα προϊόν με κοινή μάρκα, σε πολλές χώρες, με κοινές δράσεις προώθησης.

Σε κάποιες περιπτώσεις, ορισμένες επιχειρήσεις προτίμησαν να εξαγοράσουν εταιρίες μέσα από την αγορά που τους ενδιέφερε, έτσι ώστε να χτίσουν ένα ισχυρό προφίλ στην τοπική αγορά. Αυτός ο τρόπος διεξόδου γίνεται όλο και συχνότερος και είναι αποτέλεσμα της έντασης της διεθνοποίησης η οποία έχει επηρεάσει όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου. Μέσα σε ένα τέτοιο κλίμα, είναι απαραίτητο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να δημιουργήσουν βάσεις για μακροχρόνιες σχέσεις, προκειμένου, όχι μόνο να επιβιώσουν αλλά και να είναι ανταγωνιστικές στις ξένες αγορές.

3.4. Κίνητρα για διεθνή επέκταση

Το μέγεθος των παγκόσμιων αγορών κάνει το διεθνή προσανατολισμό ιδιαίτερα ελκυστικό για τη μικρομεσαία επιχείρηση, τόσο από άποψη κάλυψης κόστους και ανάπτυξης εξαιρετικά ανταγωνιστικών προϊόντων όσο και από άποψη νοοτροπίας, λόγω της μεγάλης ανομοιομορφίας και ποικιλίας που συναντάται.

Οι εταιρίες εισέρχονται σε νέες αγορές του εξωτερικού για ποικίλους λόγους. Ένας σημαντικός είναι η ανταπόκριση στις νέες ευκαιρίες. Οι συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό της επιχείρησης –πόροι, ανθρωπίνο δυναμικό, διαδικασίες– είναι συνήθως μεγαλύτερης σημασίας από τις εξωγενείς συνθήκες, όπως η θέση της επιχείρησης στον κλάδο της. Και είναι πιο εύκολο για μια επιχείρηση να αναγνωρίσει τα δυνατά της σημεία και να τα αξιοποιήσει, από το να αναζητά

έξω από αυτήν να αναγνωρίσει σημεία - ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικά κίνητρα που την ωθούν στην απόφαση να στραφεί σε αγορές του εξωτερικού. Κατά τον Hollensen, τα κίνητρα αυτά μπορούμε να τα χωρίσουμε σε δύο κατηγορίες:

Κίνητρα έλξης (ενεργητικά κίνητρα) και κίνητρα ώθησης (παθητικά κίνητρα) για διεθνείς δραστηριότητες.

Έχουμε δηλαδή από τη μια μεριά ερεθίσματα που διευκολύνουν και δημιουργούν έλξη για διεθνείς συνεργασίες και από την άλλη, καταστάσεις που δημιουργούν την ανάγκη και εξωθούν σε διεθνείς συνεργασίες.

3.4.1. Ερεθίσματα που διευκολύνουν διεθνείς συνεργασίες

Σε αυτήν την περίπτωση, η έλξη πηγάζει είτε από το εσωτερικό της επιχείρησης είτε από την ευνοϊκή κατάσταση που επικρατεί στην ξένη αγορά.

Κίνητρα από το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον μπορεί να είναι:

- Στόχοι κερδοφορίας και ανάπτυξης (η επιθυμία για βραχυπρόθεσμο κέρδος είναι ιδιαίτερο κίνητρο για τις επιχειρήσεις).
- Έντονη πρόκληση (κίνητρο που πηγάζει από τον ενθουσιασμό για διοίκηση σε παγκόσμιες δραστηριότητες).
- Δημιουργία ενός ξεχωριστού προϊόντος (ένα προϊόν με πολλές δυνατότητες αποτελεί από μόνο του κίνητρο για στροφή σε αγορές του εξωτερικού).
- Οικονομίες κλίμακας (είσοδος σε νέες αγορές σημαίνει αύξηση όγκου πωλήσεων που οδηγεί σε οικονομίες κλίμακας).

Κίνητρα προερχόμενα από το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να είναι:

- Φορολογικές ελαφρύνσεις. (Πλαίσιο φορολογικών ελαφρύνσεων από συμφωνία, μέσω της Ε.Ε., με τρίτες χώρες).
 - Γνώση αγορών εξωτερικού και ευκαιριών. (Η γνώση ευκαιριών στο εξωτερικό αποτελεί ισχυρό κίνητρο για να αποφασίσει μια ΜΜΕ να διεθνοποιηθεί).
 - Ευνοϊκές ισοτιμίες. (Ανάλογα με τη χρονική στιγμή που θα επιλέξει η επιχείρηση να στραφεί στο εξωτερικό, μπορεί να εξασφαλίσει ευνοϊκή ισοτιμία σε νομίσματα τρίτων χωρών).
 - Ευκαιρίες για συνεργασίες με κρατικούς φορείς. (Κάθε χώρα, ανάλογα με τους στόχους που θέτει, δημιουργεί ένα ελκυστικό πλαίσιο για τους ξένους επιχειρηματίες διευκολύνοντας την είσοδό τους).
- Άλλα κίνητρα προερχόμενα από το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να είναι:
- Νέες τεχνολογίες. (Η ανάπτυξή τους έχει μειώσει το κόστος των επικοινωνιών και τις έχει καταστήσει προσιτές και προσβάσιμες από κάθε μικρομεσαία επιχείρηση).
 - Εναρμόνιση κανονισμών στην Ε.Ε. (Δεν απαιτούνται έτσι ιδιαίτερες προδιαγραφές, και κοστοβόρες διαδικασίες).

- Επικοινωνία από ξένους υποψήφιους πελάτες. (Δυνητικοί πελάτες στρέφονται από μόνοι τους στην επιχείρηση, εκδηλώνοντας ενδιαφέρον για τα προϊόντα της).
- Το γεγονός ότι προστίθενται νέες χώρες στην Ε.Ε., διευκολύνει τις εμπορικές συναλλαγές.

3.4.2. Ώθηση σε ξένες αγορές λόγω ανεπαρκών συνθηκών

Και σε αυτή την περίπτωση, η ώθηση μπορεί να οφείλεται είτε σε προβλήματα και ελλείψεις στο εσωτερικό της επιχείρησης είτε σε εξωγενείς παράγοντες. Κίνητρο ώθησης από το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον μπορεί να είναι ο κύκλος ζωής των προϊόντων. Το προϊόν ή τα προϊόντα μπορεί να έχουν ξεπεράσει τη φάση της ωριμότητας στην εγχώρια αγορά και οι πωλήσεις να δείχνουν σημεία κάμψης. Ένας προσανατολισμός στο εξωτερικό θα μπορούσε να τονώσει τη ζήτηση για το προϊόν για όσο διάστημα ο ανταγωνισμός θα είναι χαμηλός.

Άλλα κίνητρα από το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον είναι:

- Οι εποχιακές πωλήσεις. Η στροφή στο εξωτερικό μπορεί να λειτουργήσει ως αντιστάθμισμα στις μειωμένες εκτός εποχής πωλήσεις.
 - Ελαχιστοποίηση των χρηματοοικονομικών κινδύνων που συντρέχουν στο εσωτερικό περιβάλλον. Με την επέκταση στο εξωτερικό γίνεται διασπορά κινδύνου σε μεγαλύτερο φάσμα δραστηριοτήτων.
- Κίνητρα προερχόμενα από το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να είναι:
- Πιέσεις από ανταγωνισμό: Έντονος φόβος να χάσει η επιχείρηση μερίδιο από την εγχώρια αγορά και στροφή του ανταγωνισμού σε διεθνείς αγορές.
 - Εγχώρια αγορά: Η εγχώρια αγορά δεν έχει μεγάλες δυνατότητες λόγω κορεσμού και περιορισμένου μεγέθους.
 - Μείωση κερδών στην εγχώρια αγορά.

3.5. Στρατηγικές εισόδου σε νέες αγορές

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

Έτσι, οι επιχειρήσεις που τελικά αποφασίζουν να στρέψουν την προσοχή τους και να εστιάσουν τις δυνάμεις τους σε νέες αγορές, βρίσκονται αντιμέτωπες με μια ακόμα καθοριστικής σημασίας απόφαση ως προς τον τρόπο με τον οποίο θα διεισδύσουν σε αυτές.

Λέγοντας τρόπο εισόδου σε μια νέα αγορά, εννοούμε τη θεσμική συμφωνία που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση προκειμένου να προωθήσει το προϊόν της σε

μια ξένη αγορά στα πρώτα τρία έως πέντε χρόνια, που είναι η συνήθης περίοδος που χρειάζεται μια επιχείρηση για να διεισδύσει εξ ολοκλήρου σε μια νέα αγορά. Η τελική επιλογή για τον τρόπο δικτύωσης σε διεθνείς αγορές γίνεται αφού προηγηθεί καλή πληροφόρηση για κάθε μία περίπτωση και αναμφισβήτητη είναι πολύπλοκη απόφαση. Η επιλογή ακατάλληλης μεθόδου για την είσοδο σε μια νέα αγορά μπορεί να επιφυλάσσει μεγάλες οικονομικές απώλειες για την επιχείρηση. Αντιθέτως, η ορθή επιλογή στρατηγικής διεθνοποίησης της επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.5.1. Εξαγωγές

Οι εξαγωγές είναι η συνθηθέστερη και η πιο οικεία μορφή διεθνοποίησης της επιχείρησης. Το προϊόν παράγεται εκτός της χώρας-στόχου και αποστέλλεται σε αυτή. Η εξαγωγική δραστηριότητα μπορεί να γίνει είτε έμμεσα, δηλαδή με τη μεσολάβηση ατόμων που βρίσκονται στην εγχώρια αγορά, τα οποία αναλαμβάνουν τη διαδικασία της φόρτωσης και εμπορίας του προϊόντος είτε άμεσα, χωρίς μεσολάβηση από την εγχώρια αγορά αλλά με τη συνεισφορά συνεργατών στην αγορά-στόχο.

Η ανάπτυξη εξαγωγών στις Δυτικές αγορές αποδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις απαντούν στα κίνητρα που παρουσιάζονται προκειμένου να μπου σε νέες αγορές. Η προώθηση των εξαγωγών είναι μέρος της εξέλιξης μιας επιχείρησης. Δεν είναι συγκεκριμένο γεγονός, αλλά είναι μια διαδικασία. Οι εξαγωγές συνεπάγονται χαμηλό κόστος, εκτός βέβαια κι αν λάβουμε υπόψη το σταθερό κόστος έναρξης της δραστηριότητας (έρευνα αγοράς, δήλωση εξαγωγικής δραστηριότητας επιχείρησης). Επίσης ο κίνδυνος που αναλαμβάνει μια εξαγωγική επιχείρηση είναι περιορισμένος και συνδέεται αποκλειστικά με την αξία του εμπορεύματος.

Πολύ σημαντικό κίνητρο είναι ότι οι εξαγωγές είναι ο γρηγορότερος τρόπος να εισέλθει μια επιχείρηση σε μια νέα αγορά. Επιλέγοντας τις εξαγωγές ως πρόσβαση σε νέες αγορές, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα της σταδιακής εισόδου σε αγορές-στόχους, με ό,τι αυτό συνεπάγεται (ευκολία κινήσεων, απόκτηση εμπειρίας και γνωριμίας με την αγορά και αποφυγή γρήγορων αποφάσεων). Μια πτυχή των εξαγωγών, καθόλου αμελητέα, είναι ότι οι επιχειρήσεις που αντιλαμβάνονται εγκαίρως ευκαιρίες σε νέες αγορές, μέσω των εξαγωγών απολαμβάνουν τα πλεονεκτήματα του «πρωτοπόρου», δηλαδή δίνουν το παρών σε μια αγορά πολύ πριν τον ανταγωνισμό.

Από την άλλη μεριά, στα μειονεκτήματα των εξαγωγών μπορεί να συμπεριλάβει κανείς τις δυσκολίες στα πρώτα βήματα της εξαγωγικής δραστηριότητας λόγω της απόστασης από τη συγκεκριμένη αγορά, αλλά και το γεγονός ότι ακριβώς λόγω της απόστασης από την αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση δεν μπορεί να αντιληφθεί τις πραγματικές ανάγκες του καταναλωτή. Μια άλλη δυσκολία έγκειται στη σωστή επιλογή συνεργατών στη νέα αγορά (τοπικών διανομέων, αντιπροσώπων) και στο «χτίσιμο» πλάνου συνεργασίας σε επαρκή хро-

νικό ορίζοντα (στόχοι, τιμολογιακή πολιτική, περιθώρια κέρδους). Επίσης, μέσα στο πλάνο συνεργασίας, πρέπει να ξεκαθαριστούν και όλα τα θέματα διανομής-παράδοσης (κόστος αποθήκευσης, μεταφορά κ.ά.).

Η πλειοψηφία των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων αντιμετωπίζει προβλήματα σε ό,τι αφορά την επικοινωνία και συλλογή πληροφοριών σχετικά με την αγορά στην οποία απευθύνεται, την προσαρμογή των προϊόντων τους στις ανάγκες των αγορών αυτών και τα συστήματα διανομής τους. Από αυτά, διαφαίνεται έλλειψη προσανατολισμού στην αγορά και στο μάρκετινγκ. Τα προβλήματα αυτά, λόγω της πολυπλοκότητας της εξαγωγικής διαδικασίας, είναι πιο έντονα στις επιχειρήσεις με μικρή εμπειρία στις εξαγωγές.

Προκειμένου οι έλληνες εξαγωγείς να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί, ιδιαίτερο βάρος πρέπει να δοθεί στην ποιότητα, τη συσκευασία, το χρόνο παράδοσης, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση και γενικότερα στην έννοια της Ολικής Ποιότητας και πιστοποίησης των αγαθών.

Για να φθάσουμε σε αυτό το σημείο, απαραίτητο στοιχείο είναι, μεταξύ άλλων, η έρευνα, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, τόσο για την ανάπτυξη νέων προϊόντων όσο και για ξένες αγορές και μάρκετινγκ. Επίσης, παρατηρείται έλλειψη στελεχών με εμπειρία στο αντικείμενο των εξαγωγών, κάτι που σημαίνει και έλλειψη ενδιαφέροντος από τις επιχειρήσεις στο να επενδύσουν για τη δημιουργία τέτοιων στελεχών. Στην Ελλάδα υπάρχει πρόβλημα νέων στελεχών που θα στηρίξουν τη γρήγορη μεγέθυνση.

Πολλά από τα ελληνικά προϊόντα χαρακτηρίζονται από ποιότητα και μοναδικότητα. Η θέση τους στη διεθνή αγορά δεν είναι, όμως, η επιθυμητή λόγω μη οργανωμένων δράσης για την προβολή και προώθηση και έλλειψη επώνυμης προβολής στην πλειοψηφία των προϊόντων. Επίσης, οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύσσουν σχέσεις συνεργασίας με παραγωγούς, προμηθευτές, δίκτυα διανομής, ανταγωνιστές, οι οποίες σε στρατηγικό επίπεδο, επίπεδο έρευνας, προμήθειας πρώτων υλών, χρήσης δικτύων διανομής και κοινής προώθησης, θα χαράξει νέους δρόμους για το εξωτερικό εμπόριο της χώρας μας.

3.5.2. Εισαγωγές

Εισαγωγή είναι η διαδικασία αγοράς (απόκτησης) αγαθών από το εξωτερικό, καθώς και ο διακανονισμός (πληρωμή) της αξίας τους.

Η σημασία των εισαγωγών και των εξαγωγών είναι τεράστια τόσο σε εθνικό επίπεδο όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο. Αναφορικά με τα εθνικά οφέλη, οι επιχειρηματικές, οι διεθνείς και συχνά οι πολιτικές σχέσεις βελτιώνονται μέσω των εισαγωγών και των εξαγωγών. Επίσης, και οι δύο δραστηριότητες προσθέτουν ποικιλομορφία στο εθνικό εισόδημα της χώρας, προσφέρουν επιλογές αγορών και λιγότερη ευαισθησία στις παγκόσμιες οικονομικές κρίσεις και διακυμάνσεις.

Αναφορικά με τα επιχειρηματικά οφέλη, ο διεθνής ανταγωνισμός σπρώχνει τις επιχειρήσεις να είναι περισσότερο καινοτόμες και να χρησιμοποιούν συχνότερα τις νέες τεχνολογίες.

Οι προϋποθέσεις που απαιτούνται για την εκτέλεση των παραγγελιών εσωτερικού (αλλά και εξωτερικού) είναι οι εξής:

- Η ικανοποίηση του πελάτη με την έγκαιρη παράδοση και την άριστη κατάσταση των προϊόντων που έχουν παραγγελθεί, σύμφωνα με την παραγγελία του και τους όρους που έχουν προηγουμένως συμφωνηθεί μαζί του.
- Η ομαλή εκτέλεση της παραγγελίας με την ένταξή της στο πρόγραμμα φορτώσεων της επιχείρησης.
- Η σωστή εφαρμογή των κανονισμών που διέπουν την τήρηση και παρακολούθηση του λογιστικού συστήματος της εταιρίας.

Τα βήματα κατά την εκτέλεση της παραγγελίας εσωτερικού - εξωτερικού είναι τα εξής:

■ Λήψη της παραγγελίας

Ο στόχος κατά τη λήψη της παραγγελίας είναι η πλήρης κατανόηση της παραγγελίας του πελάτη καθώς και η επιβεβαίωσή της. Αυτά διασφαλίζονται με τη σωστή επικοινωνία του παραγγελιολήπτη με τον πελάτη.

■ Κοινοποίηση της παραγγελίας

Ο στόχος κατά την κοινοποίηση της παραγγελίας είναι η πλήρης ενημέρωση των ενδιαφερομένων τμημάτων της εταιρίας σχετικά με την παραγγελία του πελάτη, διασφαλίζοντας έτσι τη διαθεσιμότητα των προϊόντων στην επιθυμητή ημερομηνία φόρτωσης.

■ Φόρτωση - έκδοση παραστατικών

Ο στόχος κατά την έκδοση παραστατικών είναι η φόρτωση των προϊόντων στα μέσα μεταφοράς τους και η συνοδεία τους με όλα τα απαραίτητα έγγραφα.

Ένα από τα κύρια ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπίσουν τα δύο μέρη μιας διεθνούς αγοραπωλησίας, ο αγοραστής και ο πωλητής, είναι αυτό του τρόπου διακανονισμού της αξίας των εμπορευμάτων. Στο σημείο αυτό εμφανίζονται συχνά συγκρούσεις.

Το e-banking είναι μια σύγχρονη τάση –ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης των εμπορικών συναλλαγών με το εξωτερικό– που υιοθετούν οι εισαγωγικές-εξαγωγικές επιχειρήσεις. Μέσω του συστήματος αυτού καταργούνται χρονοβόρες και δαπανηρές διαδικασίες, όπως η αποστολή πολλών εγγράφων στην τράπεζα και η παραλαβή από αυτήν των αντίστοιχων παραστατικών, τα οποία απαιτούνται προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια εισαγωγή ή εξαγωγή.

Τώρα η επιχείρηση μπορεί να συναλλάσσεται ηλεκτρονικά με την τράπεζα για όλες τις διαδικασίες που αφορούν τις εισαγωγές-εξαγωγές μέσα από ένα εξαιρετικά ασφαλές περιβάλλον λειτουργίας.

Επίσης, με το e-banking καλύπτονται πλήρως μια σειρά από ανάγκες της σύγχρονης επιχείρησης, ενώ δίνεται στον πελάτη η δυνατότητα να μειώσει τις λειτουργικές του δαπάνες, να έχει πλήρη και άμεση ενημέρωση, να μειώσει τους πιστωτικούς και συναλλαγματικούς κινδύνους και να βελτιώσει τη ρευστότητά του.

3.5.3. Άμεσες ξένες επενδύσεις

Οι άμεσες ξένες επενδύσεις μπορούν να έχουν πολλές μορφές. Μια επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να ξεκινήσει μια επένδυση από το μηδέν, με δημιουργία υποκαταστήματος, υποστήριξη του προϊόντος στην αγορά κ.λπ. Πολύ διαδεδομένη είναι και η μέθοδος εξαγοράς μιας επιχείρησης που λειτουργεί ήδη στη συγκεκριμένη αγορά. Στην περίπτωση αυτή, η αρχική συνεργασία με μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθηθεί από πλήρη εσωτερίκευση της επιχείρησης στο εξωτερικό και να καταλήξει σε μια μορφή συγχώνευσης.

Βέβαια υπάρχει και η δυνατότητα στρατηγικής συμμαχίας με κάποιο συνεταιίρο στην ξένη αγορά, πράγμα που απαιτεί χαμηλότερα επίπεδα επένδυσης. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι μια επιχείρηση που εξετάζει το ενδεχόμενο δραστηριοποίησης σε άλλη χώρα, μπορεί να επιλέξει ως στρατηγική την κατοχή του 100% των μετοχών της νέας μονάδας και κατά συνέπεια τη διατήρηση του απόλυτου διοικητικού ελέγχου, ή την κατοχή μέρους των μετοχών της μονάδας και κατά συνέπεια τη διατήρηση μερικού διοικητικού ελέγχου.

Είναι σημαντικό επίσης η επιχείρηση να λαμβάνει υπόψη της, πέρα από το νομικό καθεστώς της χώρας, και τους άγραφους νόμους, μαζί με την πρακτική που εφαρμόζουν άλλες επιχειρήσεις που κινούνται ήδη στη νέα αγορά. Η επένδυση με πλήρη κατοχή της νέας μονάδας, συνεπάγεται το υψηλότερο κόστος και κίνδυνο στην κλίμακα των επενδύσεων σε μια ξένη αγορά. Βέβαια, είναι σημαντικό ότι διασφαλίζει χαμηλότερο τεχνολογικό κίνδυνο. Αυτή η μορφή εισόδου προτιμάται σε ξένη αγορά με σταθερό οικονομικοπολιτικό περιβάλλον και με χαμηλά επίπεδα κινδύνου. Συνεπώς, αγορές με φαινόμενα υπερπληθωρισμού ή σε οικονομική κρίση αυξάνουν τον κίνδυνο της επένδυσης και πρέπει να αποφεύγονται.

Η είσοδος στη νέα αγορά μπορεί να γίνει, όπως είπαμε, μέσω συγχωνεύσεων ή εξαγορών ή με εξ αρχής ίδρυση μιας νέας οντότητας. Ανάλογες επιχειρηματικές κινήσεις, λόγω του μεγέθους των κεφαλαίων που απαιτούν και του κινδύνου που εμπεριέχουν, μπορούν να οδηγήσουν είτε σε ταχεία ανάπτυξη των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων είτε στη γρήγορη συρρίκνωσή τους.

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αποτελούν πολυσύνθετες διαδικασίες που απαιτούν συνδυασμό των κατάλληλων ενεργειών για την ολοκλήρωσή τους, πόσω μάλλον όταν αφορούν τη διεθνοποίηση της επιχείρησης. Στην περίπτωση των συγχωνεύσεων/εξαγορών, ενδιαφέρον παρουσιάζει το καθεστώς της συνδιοίκησης, όπου οι διαφορές στην κουλτούρα και τις αντιλήψεις μπορεί να έχουν αρνητική επίδραση στην αποτελεσματικότητα του ενιαίου διοικητικού σχήματος. Λόγω συνδιοίκησης ή συμβάσεων εργασίας, η επιχείρηση που επενδύει μπορεί να αντιμετωπίσει δυσκολίες στο να απομακρύνει από το διοικητικό συμβούλιο είτε μετόχους είτε υπαλλήλους της αγοραζόμενης επιχείρησης που αποτελούν τροχοπέδη για τη νέα πορεία της. Το γεγονός ότι η αγοραζόμενη επιχείρηση θα διοικείται από ιδιοκτήτες άλλης εθνικότητας μπορεί να προκαλέσει ανασφάλεια στο προσωπικό.

3.5.4. Στρατηγικές συμμαχίες

Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι «συμφωνίες μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων που προχωράνε σε βαθύτερες από τις συνηθισμένες μεταξύ επιχειρήσεων συναλλαγές με κοινό επιχειρηματικό στόχο». Υπάρχουν ποικίλες μορφές στρατηγικών συμμαχιών, αλλά τα αποτελέσματα που έχει μια τέτοια κίνηση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ανεξάρτητα από τη δομή της συμμαχίας.

Ορισμένοι θεωρούν στρατηγικές συμμαχίες τόσο τις κάθετες όσο και τις οριζόντιες διασυνδέσεις. Άλλοι υποστηρίζουν ότι μόνο στις οριζόντιες σχέσεις υφίστανται πραγματικές στρατηγικές συμμαχίες, ενώ θεωρούν ότι η καθετοποίηση είναι μέρος της παραδοσιακής σχέσης αγοραστή - πωλητή. Άλλη άποψη υποστηρίζει ότι οι σχέσεις που αφορούν την εφοδιαστική αλυσίδα, θεωρούνται στρατηγικές συμμαχίες μόνο όταν επισημοποιούνται και υπάρχει η προσδοκία και από τις δύο πλευρές να συσχετιστούν μέσω κοινών επενδύσεων.

Ανάλογες συμφωνίες προσφέρουν το χαμηλότερο δυνατό κόστος και τη μεγαλύτερη δυνατή ευελιξία, αντίθετα με τις συγχωνεύσεις που εσωτερικεύουν όλες τις δραστηριότητες. Συμφωνίες αδειοδότησης και συμμαχίες σε θέματα μάρκετινγκ είναι συμβατικές σχέσεις ανάμεσα σε επιχειρήσεις με συμπληρωματικά προϊόντα. Συνεργασίες που δεν απαιτούν κεφάλαιο αποτελούν μακροπρόθεσμες συμφωνίες ανάμεσα σε επιχειρήσεις που μπορούν να αφορούν πολλά σημεία συνεργασίας. Αντίθετα, οι συνεργασίες με ανταλλαγή κεφαλαίου στηρίζονται σε ένα πιο πολύπλοκο μηχανισμό και θέτουν βάσεις για μεγαλύτερη εμπιστοσύνη ανάμεσα στις δύο πλευρές. Περιορίζουν την αβεβαιότητα και εξασφαλίζουν κάποιες βάσεις για μελλοντικό προγραμματισμό.

Με περαιτέρω εμβάθυνση στη συνεργασία και καθορίζοντας το πλαίσιο δικαιωμάτων και υποχρεώσεων κάθε πλευράς, έχουμε μια σχέση κοινοπραξίας στην οποία μπορεί η επιχείρηση να νιώθει μεγαλύτερη ασφάλεια λόγω του υψηλού επιπέδου ελέγχου που μπορεί να εξασφαλίσει. Οι μικρές επιχειρήσεις που δεν έχουν πρόσβαση σε πληροφόρηση και οικονομικούς πόρους ώστε να διευκολυνθούν οι προσπάθειές τους για διεθνή επέκταση, προτιμούν απλούς τρόπους σύμπραξης στο εξωτερικό, όπως χορήγηση αδειών και αδειοδότηση.

3.6. Η ανάλυση ανταγωνιστικών δυνάμεων του κλάδου

Έχει ήδη γίνει αναφορά σε παράγοντες στο μικρο-περιβάλλον των επιχειρήσεων που στοχεύουν στη δραστηριοποίηση σε διεθνείς αγορές και το ρόλο τους προς την κατεύθυνση αυτή. Αυτή η ανάλυση μπορεί να βοηθηθεί από αρκετές υφιστάμενες τεχνικές, μία από τις οποίες είναι το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter.

Οι 5 δυνάμεις του Porter είναι συνοπτικά οι εξής:

1. Ο ανταγωνισμός. Η δύναμη αυτή προέρχεται από τους ανταγωνιστές.

2. Τα υποκατάστατα προϊόντα. Είναι αυτά τα οποία μπορούν να αντικαταστήσουν το προϊόν της επιχείρησης που εξετάζουμε.
3. Οι νεοεισερχόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις. Δηλαδή οι επιχειρήσεις οι οποίες είναι δυνατόν να αναλάβουν δραστηριότητα όμοια με της εξεταζόμενης επιχείρησης.
4. Οι προμηθευτές της επιχείρησης.
5. Οι πελάτες της επιχείρησης.

3.6.1. Ανταγωνισμός

Η διαμάχη μεταξύ ανταγωνιστών και η έντασή της, συνήθως έχει την πιο μεγάλη επιρροή στο ανταγωνιστικό παιχνίδι ενός κλάδου. Αντανακλά πόσο έντονα οι επιχειρήσεις του κλάδου χρησιμοποιούν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα (π.χ. τιμή, ποιότητα και ποικιλία προϊόντων, καινοτομία, εξυπηρέτηση, διαφήμιση, διανομή) για να βελτιώσουν τη θέση τους στον κλάδο. Κύριο ρόλο παίζουν:

- ο αριθμός των ανταγωνιστών και
- το μέγεθός τους,
- οι τάσεις και
- οι συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο,
- το κόστος απόσυρσης από τον κλάδο,
- οι κινήσεις εξαγορών από μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου κ.ά.

3.6.2. Παρουσία υποκατάστατων προϊόντων

Πολλές φορές, επιχειρήσεις σε ένα κλάδο ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις ενός άλλου κλάδου γιατί τα προϊόντα τους μπορεί να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά. Η επίδραση των υποκατάστατων προϊόντων στον ανταγωνισμό είναι εντονότερη:

α) Όταν υπάρχουν άφθονα και φθηνά υποκατάστατα προϊόντα. Τα προϊόντα αυτά είναι ποιοτικά παρόμοια, οπότε επιβάλλουν διαφοροποίηση στα προϊόντα του κλάδου με κάποιο συνδυασμό χαμηλότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας.

β) Όταν το κόστος μεταπήδησης στα υποκατάστατα είναι σχετικά χαμηλό.

Στο κόστος αυτό συνήθως περιλαμβάνονται:

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

3.6.3. Πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο

Οι νέοι ανταγωνιστές φέρνουν σημαντικούς πόρους και πρόσθετη δυναμικότητα σε έναν κλάδο και βέβαια μπαίνουν με πρόθεση εγκαθίδρυσής τους στον κλάδο αυτό.

Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών εξαρτάται από το πόσο εύκολο είναι να ξεπεράσει κανείς τους φραγμούς που υπάρχουν, όπως:

- οικονομίες κλίμακας,
- μεγάλες απαιτήσεις κεφαλαίων,
- εξειδικευμένη τεχνολογία,
- μεγάλη ικανοποίηση των αγοραστών από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις,
- πρόσβαση σε δίκτυα διανομής,
- περιοριστική νομοθεσία,
- δασμούς κ.λπ.

3.6.4. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι σχέσεις προμηθευτών-επιχείρησης είναι πολύ σημαντικές στο ανταγωνιστικό παιχνίδι. Η δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή όταν το προϊόν που προμηθεύουν είναι:

- κοινό αγαθό
- μπορεί να βρεθεί εύκολα και φθηνά παντού
- έχει καλά υποκατάστατα
- το κόστος μεταπήδησης σε αυτά είναι χαμηλό και
- οι προμηθευτές εξαρτώνται αποκλειστικά από τον κλάδο που προμηθεύουν. Αντίθετα, η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη:
- όταν το προϊόν τους είναι ζωτικής σημασίας για έναν κλάδο, δηλαδή επηρεάζει σημαντικά τα κέρδη και
- όταν μπορούν να προσφέρουν το προϊόν τους φθηνότερα από όσο μπορούν οι επιχειρήσεις του κλάδου να το παράγουν οι ίδιες.

3.6.5. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Το factoring παίζει σημαντικό ρόλο στην άμβλυση του εμπορικού κινδύνου προσφέροντας ολοκληρωμένες λύσεις για τη διαχείριση των πιστώσεων και την είσπραξη των οφειλών, λειτουργώντας ως εναλλακτικό εργαλείο τραπεζικού δανεισμού.

Οι σχέσεις επιχείρησης και αγοραστών είναι καθοριστική στο ανταγωνιστικό παιχνίδι. Η δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη όταν:

- οι αγοραστές είναι λίγοι ή μεγάλοι και καταναλώνουν μεγάλο ποσοστό της παραγωγής ενός κλάδου, και
- όταν το κόστος μεταπήδησης στο προϊόν ενός ανταγωνιστή ή σε ένα υποκατάστατο προϊόν είναι μικρό και τα προϊόντα του κλάδου είναι πάνω-κάτω τα ίδια. Αντίθετα, η δύναμη των αγοραστών είναι μικρή όταν τα προϊόντα του κλάδου είναι πολύ διαφοροποιημένα μεταξύ τους, ώστε η μεταπήδηση από το ένα στο άλλο να μην είναι εύκολη και φθηνή. Γενικά, όσο πιο έντονες είναι οι πέντε δυνάμεις, τόσο πιο χαμηλά είναι τα κέρδη του κλάδου συνολικά. Εκτιμώντας την ένταση των δυνάμεων αυτών, ο επιχειρηματίας μπορεί να καταλήξει κατά πόσον έχει τη δυνατότητα να κάνει την εισοδό του σε μια νέα αγορά στο συγκεκριμένο κλάδο που τον αφορά.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Όλες οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωτικά μέλη ενός παγκόσμιου οικονομικού χωριού και είναι ταυτόχρονα συμμετοχοί των εξελίξεων που συμβαίνουν σε αυτό.
- Το μέγεθος μιας επιχείρησης δεν επηρεάζει την ανταγωνιστικότητά της στο διεθνές στερέωμα. Οι περισσότερες ταχύτερα αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις στην Ευρώπη σήμερα είναι μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις και ένα αξιόλογο τμήμα τους είναι ελληνικές.
- Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να έχει υπόψη της τους 5 βασικούς παράγοντες κινδύνου κατά τη μετακίνησή της σε διεθνείς αγορές: τον εμπορικό, τον πολιτικό, τον πιστωτικό, τον τεχνολογικό και το νομικό κίνδυνο.
- Το factoring παίζει σημαντικό ρόλο στην άμβλυση του εμπορικού κινδύνου προσφέροντας ολοκληρωμένες λύσεις για τη διαχείριση των πιστώσεων και την είσπραξη των οφειλών.
- Οι συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό της επιχείρησης (πόροι, ανθρώπινο δυναμικό, διαδικασίες) είναι μεγαλύτερης σημασίας από τις εξωγενείς συνθήκες (π.χ. τη θέση της στον κλάδο). Στο εσωτερικό της θα βρει και θα αξιοποιήσει τα δυνατά της σημεία.
- Η έλξη προς τις αγορές του εξωτερικού πηγάζει από το εσωτερικό της επιχείρησης (π.χ. νέο προϊόν) ή από μια ευνοϊκή κατάσταση στην ξένη αγορά (π.χ. φορολογικές ελαφρύνσεις). Η ώθηση σε αγορές του εξωτερικού οφείλεται είτε σε προβλήματα και ελλείψεις στο εσωτερικό της επιχείρησης (π.χ. κάμψη των πωλήσεων) είτε σε εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. μικρό μέγεθος εγχώριας αγοράς).
- Οι κύριες στρατηγικές διεθνοποίησης είναι οι εξαγωγές/εισαγωγές, οι άμεσες ξένες επενδύσεις και οι στρατηγικές συμμαχίες.
- Το υπόδειγμα των πέντε (5) δυνάμεων του Porter, είναι μια τεχνική για την προσέγγιση του μικρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΜΜΕ ΣΕ ΔΙΕΥΡΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Γιατί η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα είναι μειωμένη.
2. Ποιο είναι το προφίλ του Έλληνα επιχειρηματία.
3. Ποια είναι τα βήματα στη διεθνοποίηση των εμπορικών επιχειρήσεων.
4. Ποια είναι η συμβολή του προσωπικού στο εγχείρημα της διεθνοποίησης.
5. Ποιες είναι οι ευκαιρίες που προσφέρονται για διεύρυνση στο βαλκανικό χώρο.

4.1. Ελληνική Επιχειρηματικότητα: Χθες - σήμερα - αύριο...

Το πιο συχνό εγχείρημα για την υστέρηση της Ευρώπης στο χώρο της επιχειρηματικότητας σε σχέση με τις ΗΠΑ, επικεντρώνεται στις διαφορές των δύο αγορών όσον αφορά την ελευθερία κινήσεων που επιτρέπει ο εργατικός νόμος στις επιχειρήσεις για να προσλάβουν ή να απολύσουν υπαλλήλους. Αν πραγματικά αυτός ήταν ο μόνος λόγος, θα βλέπαμε μια δραματικά μεγαλύτερη ανάπτυξη θυγατρικών από ευρωπαϊκές εταιρίες στις ΗΠΑ για να εκμεταλλευτούν το ευνοϊκότερο εργατικό νομικό καθεστώς.

Στην Ελλάδα, εκτός από το αυστηρότερο εργατικό δίκαιο, προστίθενται και άλλοι λόγοι για το μειωμένο επίπεδο επιχειρηματικότητας, όπως ο φόβος της αποτυχίας και η συνεχής προβολή της αναγκαιότητας στήριξης από το κράτος. Αναμφίβολα, ένα σταθερό νομικό και φορολογικό πλαίσιο διευκολύνει την επιχειρηματικότητα, αλλά η επιχειρηματικότητα βασίζεται κατά κύριο λόγο σε άτομα με θέληση και λιγότερο σε επιδοτήσεις. Πολλοί κολοσσοί ξεκίνησαν από μια επιχειρηματική ιδέα, χωρίς καμία υποστήριξη.

Ο Economist, το 2006, αναφερόμενος στην ευρωπαϊκή επιχειρηματικότητα χρησιμοποιεί ως δείκτη μέτρησης της επιχειρηματικότητας την κατά κεφαλή ανα-

λογία των μεγαλύτερων εταιριών που εδρεύουν στην κάθε χώρα και συμπεριλαμβάνονται στη λίστα των 1.000 μεγαλύτερων εταιριών του κόσμου του περιοδικού Forbes. Η Ελβετία διαπρέπει σε αυτήν τη λίστα, με πολλές εταιρίες σε σχέση με τον πληθυσμό της, ενώ αν αναζητήσει κανείς εκεί τις διεθνώς πιο ισχυρές ελληνικές επιχειρήσεις θα βρει τρεις τράπεζες (Εθνική, Eurobank και Alpha) και τρεις ΔΕΚΟ (ΟΤΕ, ΔΕΗ και ΟΠΑΠ), γεγονός που κατατάσσει την Ελλάδα πολύ χαμηλά.

Αν και οι οργανισμοί αυτοί αναμφίβολα ενισχύουν σημαντικά την επιχειρηματική ζωή των χωρών όπου δραστηριοποιούνται, δεν παύουν να στοχεύουν σε μια περιορισμένη γεωγραφική περιοχή και όχι στην παγκόσμια αγορά. Το πρόβλημα όμως με την παραπάνω λίστα, όχι μόνο σε ό,τι αφορά την Ελλάδα αλλά και τις άλλες χώρες, είναι ότι φανερώνει την επιχειρηματική πραγματικότητα όταν εδραιώθηκαν αυτοί οι οργανισμοί πριν αρκετά χρόνια και όχι απαραίτητα τις τάσεις της σημερινής επιχειρηματικής δραστηριότητας. Είναι πραγματικά ευτυχές ότι στη λίστα αυτή για το 2006 υπήρχαν 19 ελληνικές εταιρίες σε σχέση με 9 ελβετικές. Δεν είναι τυχαίο ότι ικανός αριθμός αυτών των εταιριών παρουσιάζει μια έντονη εξωστρέφεια που αποδεικνύεται από την παρουσία τους στις διεθνείς αγορές. Στη λίστα των ελληνικών εταιριών που αναπτύσσονται πιο γρήγορα, θα συναντήσει κανείς λαμπρά παραδείγματα ανάπτυξης και διεθνών επιδόσεων όπως τις επιχειρήσεις ΠΛΑΙΣΙΟ, Tsakos Energy Navigation, Κορρές και Genesis Pharma. Γενικότερα, όμως, και σύμφωνα με αποκαλυπτική έκθεση του Εθνικού Παρατηρητηρίου των ΜΜΕ «έξι στους δέκα μικρομεσαίους επιχειρηματίες στην Ελλάδα «βλέπουν» το περιβάλλον στο οποίο καλούνται να αναπτύξουν δράση, φτωχό σε επιχειρηματικές ευκαιρίες».

Το 73% ζητά καλύτερη πρόσβαση σε πηγές χρηματοδότησης, καθώς σήμερα το μεγαλύτερο μέρος των κεφαλαίων για την εκκίνηση επιχείρησης προέρχεται από προσωπικό ή οικογενειακό «κομπόδεμα» των υποψήφιων επιχειρηματιών.

Εξάλλου, τα δύο τρίτα των ΜΜΕ εκτιμούν ότι ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης θα συνέβαλε σημαντικά στη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και το 76% ζητά βελτίωση της συμβουλευτικής υποστήριξης από το Δημόσιο. Δυσάρεστο, επίσης, είναι ότι το 53% των επιχειρήσεων, δεν έχουν ποτέ υποβάλει αίτηση για χρηματοδότηση από εθνικά ή κοινοτικά προγράμματα.

Στην «άμυνα» καταφεύγει μία στις δύο ελληνικές ΜΜΕ, όταν αντιμετωπίζει μείωση των πωλήσεων. Αντί να προσπαθήσει να αναβαθμίσει τα προϊόντα της για να αποθαρρύνει τους ανταγωνιστές, τα μειώνει. Μόνο μία στις τέσσερις «αντεπιτίθεται», αναβαθμίζοντας τα προϊόντα της ή «ρίχνοντας» νέα στην αγορά. Αντίθετα, στην Ευρώπη, μία στις δύο αντιδρά επιθετικά. Εξάλλου, η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα είναι ως επί το πλείστον «επιχειρηματικότητα ανάγκης», λόγω κυρίως έλλειψης θέσεων εργασίας, αν και υπάρχει τάση αλλαγής, με τους νέους υποψήφιους επιχειρηματίες να «κυνηγάνε» πλέον και ευκαιρίες (βάσει παλαιότερης μελέτης του IOBE και του "General Entrepreneurship Monitor").

Ποιο είναι όμως το προφίλ του μέσου έλληνα επιχειρηματία; Μόνο ένας στους τέσσερις νέους επιχειρηματίες είναι γυναίκα, ενώ με βάση τους άνδρες επιχειρη-

ματίες, η Ελλάδα κατατάσσεται 4η στην Ευρώπη (πάνω από το μέσο όρο), ενώ, αν συμπεριληφθούν οι γυναίκες «πέφτει» στη 12η θέση. Ένας στους δύο επιχειρηματίες στην Ελλάδα (νέοι και υφιστάμενοι) είναι άνω των 45 ετών (πρώτη θέση στην Ευρώπη σε αυτές τις ηλικίες). Η ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας σε μικρότερες ηλικίες κυμαίνεται σε χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με την Ε.Ε. Ο δείκτης επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων δεν επηρεάζεται έντονα από το εκπαιδευτικό επίπεδο.

Οι ελληνικές ΜΜΕ (σε ποσοστό 90% προσωπικές, ομόρρυθμες ή ετερόρρυθμες και μόνο 5% ΑΕ ή ΕΠΕ) εδρεύουν κυρίως στην Αττική (35% του συνόλου, αλλά με 67% του παραγόμενου τζίρου) και στην Κεντρική Μακεδονία (17,5% του συνολικού αριθμού και 11% του τζίρου αντίστοιχα). Οι ίδιες οι ΜΜΕ θεωρούν ότι, ήδη, τα «πηγαίνουν καλά» σε τομείς σχετικούς με την ανταγωνιστικότητα.

Το 86% θεωρεί ότι παρέχει προϊόντα υψηλής ποιότητας, το 76% ότι θέτει μακροπρόθεσμους στόχους ανάπτυξης, το 72% ότι ανταποκρίνεται γρήγορα στις αλλαγές και το 62% ότι αξιοποιεί πλήρως τις τεχνολογίες πληροφορικής. Δραστικά διαφορετικές απόψεις έχουν, πάντως, οι συλλογικοί φορείς των ΜΜΕ (π.χ. επιμελητήρια) καθώς δηλώνουν ότι μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων είναι έτοιμο να αντιμετωπίσει τις εξελίξεις, ενώ λείπει ο μακροχρόνιος σχεδιασμός.

Τα κυριότερα επίκαιρα προβλήματα των ελληνικών ΜΜΕ, όπως σταχυολογήθηκαν στο πλαίσιο της έρευνας, είναι:

- φορολογικές-κοινωνικές-ασφαλιστικές επιβαρύνσεις,
- διοικητικές δυσκολίες-γραφειοκρατία,
- αντίξοο χρηματοδοτικό περιβάλλον-δυσκολία ανεύρεσης κεφαλαίου εκκίνησης,
- φόβος επιχειρηματικής αποτυχίας,
- έλλειψη επιχειρηματικών γνώσεων-δεξιοτήτων,
- δυσκολίες μετεξέλιξης των οικογενειακών επιχειρήσεων.

4.2. Βήματα για επιτυχή είσοδο σε νέες αγορές των ΜΜΕ

Για τις επιχειρήσεις, είναι βασικό όμως από νωρίς να συνειδητοποιήσουν τους λόγους για τους οποίους αποφασίζουν να εισέλθουν σε νέες αγορές και τη σημασία που έχει γι' αυτούς η διεθνοποίηση της επιχείρησης.

Το πρώτο βήμα για τις επιχειρήσεις είναι να αναγνωρίσουν ποιες είναι οι κατάλληλες αγορές.

Τα βήματα που απαιτούνται για την είσοδο μιας επιχείρησης σε νέες αγορές είναι:

A) Η επιλογή της αγοράς-στόχου.

B) Η στρατηγική που θα αναπτυχθεί για την είσοδο στις αγορές αυτές.

Γ) Οι αποφάσεις στρατηγικής διεθνούς marketing που θα υιοθετηθούν στη συνέχεια.

4.2.1. Αναγνώριση κατάλληλων αγορών/ανταγωνισμού

Αρχικά γίνεται μια τυπική αναζήτηση γενικών πληροφοριών για την αγορά σε σχέση με:

- τον πληθυσμό
- το κλίμα
- την πολιτική δομή
- το οικονομικό κλίμα
- τις υποδομές και τις τεχνολογίες.

4.2.2. Καθορισμός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Εφόσον έχει προηγηθεί καλή μελέτη των στοιχείων του μακρο-περιβάλλοντος στην εν λόγω αγορά, επόμενο βήμα είναι να αναγνωρίσει η επιχείρηση το μοναδικό πλεονέκτημα που διαφοροποιεί το προϊόν της από τον ανταγωνισμό στην ξένη αγορά. Τέτοια παραδείγματα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι:

- Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος
- Η τακτική προώθησης
- Τα καταρτισμένα στελέχη
- Τα δίκτυα διανομής.

Σε έντονα ανταγωνιστικές αγορές υπάρχουν πλέον λίγες παράμετροι και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που μια επιχείρηση μπορεί να εισαγάγει και να διατηρήσει για σημαντικό χρονικό διάστημα προτού αυτές αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό. Το ανθρώπινο δυναμικό, όμως, που μόλις αναφέρθηκε, μπορεί να αποτελέσει μη αντιγράψιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση.

Σήμερα, η δύναμη του διαδικτύου, η εξέλιξη των εφαρμογών και το χαμηλό τους κόστος μπορούν να ελαχιστοποιήσουν τα εμπόδια προς τη σωστή οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης για τη δημιουργία ενός διατηρήσιμου και μη αντιγράψιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παράλληλα, η επιχείρηση καλείται να απαντήσει σε ορισμένα ερωτήματα που αφορούν την ανταγωνιστικότητα του προϊόντος της στη νέα αγορά. Συγκεκριμένα, οφείλει να γνωρίζει:

- ποια είναι τα δυνατά και αδύνατα χαρακτηριστικά του προϊόντος της
- τι ανάγκες μπορεί αυτό να εξυπηρετήσει
- εάν χρειάζεται κάποια προσαρμογή για να μπει στη νέα αγορά.

4.2.3. Καθορισμός του τρόπου εισόδου στην ξένη αγορά

Εφόσον έχουν ξεκαθαριστεί οι δυνατότητες του προϊόντος, είναι η κατάλληλη στιγμή για να οριστεί ο τρόπος εισόδου στην ξένη αγορά. Υπάρχουν πολλές εναλ-

λακτικές λύσεις και η επιχείρηση καλείται να επιλέξει την καλύτερη δυνατή κάτω από δεδομένες συνθήκες. Μια πρώτη ένδειξη είναι ο τρόπος που επιλέγουν οι εισαγωγείς ανταγωνιστικών προϊόντων για να εισέλθουν στην αγορά και, στη συνέχεια, η αναζήτηση πιθανών συνεργατών με καλή φήμη στην αγορά.

Βέβαια, σημαντικό ρόλο στην επιλογή αυτή παίζει το επίπεδο ελέγχου που επιθυμεί η επιχείρηση να διατηρήσει στην αγορά και τι υποστήριξη χρειάζεται το προϊόν. Η εγγύτητα της επιλεγόμενης αγοράς καθώς και νομικά θέματα σε σχέση με συνεργασίες είναι κρίσιμα προκειμένου η επιχείρηση να καταλήξει στην πιο αποτελεσματική επιλογή. Σε γενικές γραμμές, οι επιλογές της επιχείρησης είναι πολλές. Ο Root (1987) αναφέρει αρχικά τις εξαγωγές σαν την πιο απλή μορφή εισόδου σε νέα αγορά και στη συνέχεια πιο περίπλοκες μορφές με διαφορετικά επίπεδα ελέγχου και κόστους.

4.2.4. Δέσμευση και συμβολή του προσωπικού στο εγχείρημα

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

Η έλλειψη κατάλληλα ειδικευμένου εργατικού δυναμικού –επισημαίνεται στην έρευνα– αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους ανασταλτικούς παράγοντες ανάπτυξης για τις ΜΜΕ. Το γεγονός αυτό αποδίδεται κυρίως:

- στις τεχνολογικές αλλαγές,
- στις μεταβαλλόμενες δομές εργασίας,
- στη διεθνοποίηση των αγορών,
- στη γήρανση του εργατικού δυναμικού στην Ευρώπη –και ειδικότερα στην Ελλάδα– και
- στην αδυναμία του συστήματος επαγγελματικής κατάρτισης «να συναντήσει τις σημερινές ανάγκες του παραγωγικού συστήματος».

Για τις ΜΜΕ το πρόβλημα αυτό είναι οξύτερο, λόγω των περιορισμών που θέτει το μέγεθός τους στις δυνατότητες ανάπτυξης των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους. Ως παράγοντες παρεμπόδισης της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των ΜΜΕ και ειδικότερα των πολύ μικρών επιχειρήσεων, εντοπίζονται συνήθως:

- η συχνά βραχυπρόθεσμη απασχόληση των εργαζομένων,
- το κόστος εκπαίδευσης,

- η απροθυμία των επιχειρηματιών και διευθυντών για επενδύσεις σε ανθρώπινους πόρους και
- η περιορισμένη ικανότητα των επιχειρηματιών να αντιληφθούν τις ανάγκες τους ή να προσεγγίσουν εξειδικευμένο δυναμικό.

4.2.5. Καθορισμός των απαιτούμενων πόρων

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

Ο κύριος λόγος που πολλά έργα δεν πετυχαίνουν πραγματικά είναι ότι διατέθηκαν ανεπαρκείς πόροι στο ξεκίνημα. Μερικές φορές αυτό γίνεται σκόπιμα –υποτιμούνται οι απαιτούμενοι πόροι ώστε να φανεί ένα έργο περισσότερο ελκυστικό– αλλά πιο συχνά οφείλεται στην έλλειψη επαρκούς προγραμματισμού. Ο προσδιορισμός των απαιτούμενων πόρων ενός έργου περιλαμβάνει τόσο την κατάδειξη των συνολικών αναγκών του έργου όσο και τον προγραμματισμό αυτών των αναγκών. Όταν πρόκειται για μικρά έργα και επιχειρήσεις με απλή δομή, αυτό μπορεί να δημιουργήσει λίγες μόνο δυσκολίες. Ο λανθασμένος συνδυασμός των πόρων μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα που μπορούν να δώσουν καταστροφικά αποτελέσματα. Τα προβλήματα αυτά μπορεί να οφείλονται σε:

- ελλιπή καθορισμό προδιαγραφών,
- ανεπαρκές προσωπικό,
- λανθασμένο προγραμματισμό,
- ανεπαρκή προϋπολογισμό δαπανών,
- έλλειψη κατεύθυνσης,
- ελλιπή τήρηση στοιχείων,
- ανεπαρκή καθορισμό δραστηριοτήτων,
- έλλειψη επικοινωνίας.

4.2.6. Επίλυση γραφειοκρατικών και νομικών διαδικασιών

Θέματα τεχνικής φύσης πρέπει να λάβουν ανάλογη προσοχή. Η γλώσσα μπορεί να καταστεί ένα σοβαρό εμπόδιο, όπως αναλύθηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια. Μπορεί τα αγγλικά να είναι αναγνωρισμένα σαν διεθνής γλώσσα, αλλά αυτό δεν αποκλείει την ύπαρξη χωρών που δεν μιλούν παρά τη μητρική τους γλώσσα.

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

Ένα άλλο θέμα, εξίσου σημαντικό, είναι οι απαιτήσεις που έχει η ξένη χώρα σε γραφειοκρατικές διαδικασίες (έκδοση εγγράφων, αδειών, πιστοποιητικών, τραπεζικές διαδικασίες κ.ά.). Ο τρόπος πληρωμής που συνηθίζεται σε εμπορικές συναλλαγές, διαφέρει από χώρα σε χώρα. Τέλος, οι νομικές διαδικασίες είναι απαραίτητο να γνωστοποιούνται από κάποιον που γνωρίζει καλά το νομικό καθεστώς της χώρας, σε περιπτώσεις εκτός Ε.Ε., όπου εφαρμόζονται ειδικοί νόμοι ανάλογα με την καταγωγή της εισερχόμενης επιχείρησης.

4.2.7. Στρατηγικό πλάνο σχεδιασμού μάρκετινγκ

Αφού έχουν προηγηθεί όλα τα βήματα που προαναφέρθηκαν και τα οποία αφορούσαν καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης, η επιχείρηση είναι έτοιμη να κάνει ένα στρατηγικό πλάνο σχεδιασμού μάρκετινγκ. Συγκεντρώνονται τα δεδομένα και οι στόχοι μπαίνουν μέσα σε ένα συστηματικό πλάνο κινήσεων. Αυτό το πλάνο περιέχει συγκεκριμένους στόχους, χρονοδιαγράμματα υλοποίησης και συστήματα ελέγχου και εκτίμησης των αποτελεσμάτων.

Ιδιαίτερα το σημείο ελέγχου είναι πολύ σημαντικό και δρα ως δικλείδα ασφαλείας για την επιχείρηση, καθώς της παρέχει μέτρο για τη σταδιακή πρόοδό της και βοηθά τη διοίκηση να δίνει κίνητρα στο προσωπικό με μετρήσιμους στόχους. Όλα αυτά συνεισφέρουν στο χτίσιμο του μίγματος μάρκετινγκ, το οποίο αποτελείται από τέσσερα μέρη: προϊόν, τιμολογιακή πολιτική, διανομή και προβολή. Κάθε ένας από την πλευρά του θα συνεισφέρει στην προσπάθεια της επιχείρησης για είσοδο στη νέα αγορά εξασφαλίζοντας το πιο ανταγωνιστικό πρόσωπο της εταιρείας. Πολλές φορές, πιθανότατα να χρειαστεί να εμπλακούν εξωτερικοί συνεργάτες της επιχείρησης, οι οποίοι θα έχουν άμεση συνεργασία με τη νέα ομάδα (μεταφορικές εταιρίες, προμηθευτές, εκτελωνιστές, κ.ά.). Σημαντική μπορεί να κριθεί και η συνεισφορά συμβούλων επενδύσεων και τραπεζιτών, που θα βοηθήσουν στην εξεύρεση κεφαλαίων «χαμηλού κόστους».

4.2.8. Προσαρμογή σε θέματα κουλτούρας

Πριν φτάσουμε στο σημείο της εφαρμογής της προκαθορισμένης στρατηγικής, κρίνεται σκόπιμο να γίνει αναφορά σε θέματα κουλτούρας. Είναι εύλογο, όταν μιλάμε για είσοδο σε αγορές του εξωτερικού, ότι έρχονται σε σύγκρουση διαφορετικές κουλτούρες. Η σε βάθος μελέτη του πολιτισμού και των ιδιαιτεροτήτων της χώρας-στόχου μπορεί να συντελέσει στον περιορισμό των πολιτισμικών συγκρούσεων και να διευκολύνει την παρουσία της επιχείρησης στη νέα αγορά.

Καλό είναι να μη θίγονται θέματα που συσχετίζονται με τη θρησκεία, την πολιτική και κάποια άλλα ευαίσθητα σημεία, καθώς μπορεί να δημιουργηθούν προστριβές ανάμεσα στα δύο μέρη.

Οι πολιτισμικές διαφορές μπορούν να επηρεάσουν τις διαπραγματεύσεις σε σημαντικά θέματα. Ο τρόπος με τον οποίο άνθρωποι διαφορετικής κουλτούρας καταλήγουν σε συμφωνία διαφέρει, όχι μόνο στο νομικό επίπεδο, αλλά και σε θέματα συμπεριφοράς. Ορισμένες μελέτες υποστηρίζουν ότι η παγκοσμιοποίηση έχει αυξήσει υπέρμετρα το βαθμό ομοιογένειας της παγκόσμιας αγοράς. Δημιουργούνται διεθνείς υποδομές ως επακόλουθο των οποίων μειώνονται οι διαφορές που προέρχονται από οικονομικά-κοινωνικά αίτια. Αυτό συνεπάγεται ανάγκη για τυποποιημένες στρατηγικές μάρκετινγκ εντός και εκτός συνόρων.

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

4.2.9. Εφαρμογή προκαθορισμένης στρατηγικής

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

Αφού έχει ολοκληρωθεί όλη η διαδικασία βάσει του πλάνου στρατηγικής, το τελευταίο βήμα που θα μπορούσε να θεωρηθεί και από τα βασικά, είναι ο έλεγχος και η αξιολόγηση του όλου εγχειρήματος. Ανεξάρτητα από το βαθμό προετοιμασίας της επιχείρησης και τον τελικό βαθμό διείσδυσης και αποτελεσματικής εισόδου στη νέα αγορά, είναι σημαντικό η διοίκηση να περάσει το μήνυμα ότι εξασφαλίστηκε το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και να καταγραφεί κάθε βήμα που ακολουθήθηκε. Με το να υπάρχει συνεχής έλεγχος και αξιολόγηση, η επιχείρηση δεν θα αφηθεί ποτέ σε στασιμότητα και θα ακολουθεί το ρεύμα της αγοράς.

Μεγάλη σημασία στη διαδικασία διεθνοποίησης της επιχείρησης έχει η σωστή διαχείριση του χρόνου και οι έγκαιρες αποφάσεις. Οι επιχειρήσεις καλούνται να αποφασίσουν πότε να εντείνουν και πότε να επιβραδύνουν τους ρυθμούς της διεθνοποίησης και να θέτουν προτεραιότητες στην όλη διαδικασία. Η στρατηγική εισόδου στη ξένη αγορά θα καθορίσει τη σχέση της επιχείρησης με τους νέους πελάτες της. Εστιάζοντας λοιπόν το βλέμμα της η επιχείρηση σε νέες αγορές-στόχους, οφείλει πρώτα από όλα να ξεκαθαρίσει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθεί αξιολογώντας το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον.

4.3. Μελέτη διεθνών πελατών στα Βαλκάνια

Η εμπάθυνση των οικονομικών δεσμών με τα Βαλκάνια αποτελεί μονόδρομο, αλλά και ευκαιρία. Μονόδρομο, γιατί μια μεσαίου μεγέθους ανοιχτή οικονομία, όπως η ελληνική, δεν μπορεί να αποφύγει τις συνέπειες του μεταβαλλόμενου διεθνούς καταμερισμού δραστηριοτήτων. Τόσο από άποψη πολιτικού-εθνικού συμφέροντος, όσο και από άποψη οικονομικού-αναπτυξιακού συμφέροντος, οι έλληνες επιχειρηματίες πρέπει να εντείνουν τις προσπάθειες για διεθνοποίηση και μάλιστα προς τα Βαλκάνια. Η δημιουργία ενός ενιαίου ευρωπαϊκού χώρου στη Βαλκανική θα δώσει την ευκαιρία στη χώρα μας να αποτελέσει το επίκεντρο μιας ενωμένης αγοράς, από την οποία θα αποκομίσει σημαντικά οφέλη. Οι χώρες της ΝΑ Ευρώπης εξακολουθούν να βρίσκονται σε μεταβατικό στάδιο. Ενέργειες χρειάζεται να γίνουν προς πολλές κατευθύνσεις. (Δημοκρατικοποίηση, Σταθερότητα στην περιοχή, Οικονομική ανάπτυξη, Υποδομές). Αυτά τα προβλήματα εντοπίζονται στις υπό ανάπτυξη βαλκανικές χώρες σε διαφορετικό βαθμό στην κάθε μία.

Όσον αφορά την Αλβανία, οι περισσότερες επενδύσεις για λόγους ασφαλείας πραγματοποιούνται στην περιοχή των Τιράνων και του Δυρραχίου. Προκειμένου να τονωθούν οι επενδύσεις, το επενδυτικό κλίμα έχει ανάγκη από βελτιώσεις ως προς την αντιμετώπιση του προβλήματος της διαφθοράς στο δημόσιο τομέα, την αποκατάσταση της ασφάλειας, τη διεξαγωγή ιδιωτικοποιήσεων με διαφάνεια και την αντιμετώπιση της παραοικονομίας ώστε να ενισχυθούν τα έσοδα από φόρους και να περιοριστεί ο αθέμιτος ανταγωνισμός.

Από τα βαλκανικά κράτη, η Ελλάδα κατέχει την πρώτη θέση στις εμπορικές συναλλαγές. Έπονται η ΠΓΔΜ, η Βουλγαρία και η Τουρκία. Βασική συμφωνία μεταξύ Ελλάδας και Αλβανίας αποτελεί το «Σύμφωνο φιλίας, Συνεργασίας, Καλής Γειτονίας και Ασφάλειας» αλλά υπάρχουν και άλλες ειδικότερες σε επιμέρους τομείς, όπως η συμφωνία διεθνών οδικών επιβατικών και εμπορευματικών μεταφορών.

Η Βοσνία, η οποία αναγνωρίστηκε από τα μέλη της Ε.Ε. το 1992, διαθέτει τη δυναμικότητα μιας νέας αγοράς σε φάση ανασυγκρότησης, ωστόσο παρουσιάζει προβλήματα ως νεοσύστατο κράτος σε τομείς όπως η δημόσια διοίκηση, η διαφθορά και τα δημοσιονομικά προβλήματα που επιδεινώνονται. Η συγκεκριμένη χώρα συνέχισε και συνεχίζει τις προσπάθειές της για εξάλειψη φραγμών στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και την εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Χάρτη για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Οι προκλήσεις της οικονομικής και της πολιτικής εξέλιξης της Βουλγαρίας είναι τεράστιες (μεταρρυθμίσεις στην οικονομία, απώλεια παραδοσιακών διεθνών αγορών, ανταγωνισμός εισαχθέντων εμπορευμάτων, έλλειψη επενδύσεων από πλευράς παραγωγών κ.ά.). Όσον αφορά τις ΜΜΕ, υπάρχει έλλειψη κινήτρων, γεγονός που οδηγεί στο πάγωμα των δραστηριοτήτων των εταιριών αυτών. Αποτελεί σημαντικό εμπορικό εταίρο για την Ελλάδα, ενώ τα ελληνικά κεφάλαια την τελευταία δεκαετία καταλαμβάνουν τη δεύτερη θέση στις ξένες άμεσες επενδύσεις, μετά την Αυστρία.

Η ΠΓΔΜ αποτελούσε μέρος του ομόσπονδου κράτους της Γιουγκοσλαβίας μέχρι το 1991. Χαρακτηριστικό γνώρισμα της χώρας είναι η πολυμορφία των εθνότητων που συνθέτουν τον πληθυσμό της (σλαβική, αλβανική, τουρκική εθνότητα). Στην περιοχή ελλοχεύει ο κίνδυνος των πολιτικών εντάσεων, που αποθαρρύνει τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις και η οικονομία είναι ευάλωτη σε διακυμάνσεις της αγοράς. Η κυβέρνηση της χώρας έχει ως στόχο για τα επόμενα χρόνια τη συντήρηση οικονομικής πολιτικής, την προσέλκυση ξένων κεφαλαίων, την ολοκλήρωση του προγράμματος των ιδιωτικοποιήσεων και την ενθάρρυνση των εξαγωγών. Αναφορικά με την ελληνική επενδυτική παρουσία στην ΠΓΔΜ, η Ελλάδα κατέχει την πρώτη θέση από πλευράς ξένων επενδύσεων (40% συμμετοχή στις εισαγωγές-εξαγωγές). Οι έλληνες επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν γενικότερα με θετική διάθεση τις επενδύσεις στη χώρα αυτή.

Στη Ρουμανία έχουν γίνει σημαντικές ενέργειες από το 1989 και μετά, μιας και όλες οι μετέπειτα κυβερνήσεις έκαναν συνεχώς σημαντικά βήματα προς την κατεύθυνση της φιλελευθεροποίησης της οικονομίας της χώρας. Ιδιαίτερα από το 2000 και μετά παρατηρείται μια συνεχής σημαντική οικονομική ανάπτυξη. Η Ρουμανία καθίσταται ένας εκ των σημαντικότερων οικονομικών εταίρων της Ελλάδας, σε διμερές επίπεδο, όπως διαφαίνεται από την πορεία των οικονομικοεμπορικών σχέσεων. Η Ελλάδα και η Ρουμανία συνεργάζονται παραδοσιακά στο πλαίσιο των περιφερειακών οργανισμών και πρωτοβουλιών (Διαβαλκανική Συνεργασία, Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας Εύξεινου Πόντου).

Στη Σερβία-Μαυροβούνιο, τα τελευταία χρόνια, υπήρξε ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης, μείωση του πληθωρισμού ενώ ολοκληρώνεται και η απελευθέρωση των τιμών. Παρά όμως τη σημειωθείσα πρόοδο των ιδιωτικοποιήσεων, δεν υπάρχει ακόμα ανταγωνιστικός και δυναμικός ιδιωτικός τομέας. Η Σερβία-Μαυροβούνιο εφαρμόζει τον Ευρωπαϊκό Χάρτη για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Σε κάθε περίπτωση, η Ελλάδα είναι πρώτη σε επενδύσεις στην περιοχή με εκατοντάδες ελληνικές επιχειρήσεις να δραστηριοποιούνται εντός των συνόρων της.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Αρκετές ελληνικές εμπορικές επιχειρήσεις έχουν επιδείξει εξωστρέφεια τα τελευταία χρόνια και αναπτύσσονται με λαμπρό τρόπο στη διεθνή αγορά.
- Η «επιχειρηματικότητα ανάγκης» που κυριαρχούσε δείχνει τάσεις μεταστροφής προς την «επιχειρηματικότητα ευκαιρίας».
- Εντούτοις, η ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας από νέους στην ηλικία επιχειρηματίες στην Ελλάδα, σε σχέση με το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είναι σε χαμηλότερα επίπεδα.
- Τα κυριότερα προβλήματα των ελληνικών ΜΜΕ είναι οι φορολογικές και ασφαλιστικές επιβαρύνσεις, η γραφειοκρατία, οι δυσκολίες χρηματοδότησης και ο φόβος της επιχειρηματικής αποτυχίας.
- Η Ελλάδα είναι κυρίαρχος παίκτης στα Βαλκάνια και από τους κύριους επενδυτές στις γειτονικές χώρες.

Άσκηση 3.

«Τα τρία βασικά βήματα για τη διεθνοποίηση των εμπορικών επιχειρήσεων είναι η επιλογή της αγοράς-στόχου, η διαμόρφωση στρατηγικής και η υιοθέτηση πολιτικής μάρκετινγκ». Να αναπτύξετε και να σχολιάσετε αυτή τη θεωρητική θέση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Τι δυνατότητες παρέχει το internet στο σύγχρονο επιχειρηματία και πώς αυτός μπορεί να τις αξιοποιήσει.
2. Τι σημαίνει το e-commerce και το B2B (Business-to-Business) για το σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο.
3. Ποιοι διεθνείς οργανισμοί επηρεάζουν τις διεθνείς επιχειρήσεις.
4. Ποια νομικά σχήματα ισχύουν στις διεθνείς συναλλαγές.
5. Πώς οι οικονομικοί τύποι δυνάμεις επηρεάζουν το διεθνές εμπόριο.

5.1. Ηλεκτρονικό Επιχειρείν (e-business). «Το μέλλον είναι εδώ»

Το Διαδίκτυο (Internet), που ονομάζεται και World Wide Web (ή www) και σημαίνει «Παγκόσμιος Ιστός», και η ραγδαία εξέλιξή του προσφέρουν στη μικρή επιχείρηση μοναδικές ευκαιρίες για ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης. Το Internet μάς δίνει την ευκαιρία να προσεγγίσουμε χιλιάδες, εκατομμύρια ίσως, νέους, δυνητικούς πελάτες, αλλά δίνει την ίδια ευκαιρία και σε πολλές χιλιάδες ανταγωνιστές που διαγκωνίζονται για την προσοχή των πελατών. Το Διαδίκτυο παρέχει μοναδικές ευκαιρίες διαφήμισης και προβολής σε όποιον το επιθυμεί, απλούστατα, διότι επιτρέπει στο «μικρό μαγαζάκι» να μπαίνει σε κάθε επιχείρηση και σε κάθε σπίτι, όπου και αν βρίσκεται αυτό. Βασικό είναι να κάνετε το πρώτο βήμα στήνοντας το δικό σας web site στο Διαδίκτυο. Υπάρχουν δεκάδες εταιρίες που ασχολούνται με την κατασκευή και τη φιλοξενία δικτυακών τόπων. Αναλογικά, το κόστος είναι μικρό σε σχέση με τα οφέλη.

Αν αποφασίσετε να προβάλλετε την επιχείρησή σας και να πουλάτε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σας μέσα από το Διαδίκτυο, μην το κάνετε επιπόλαια και πρόχειρα. Κάντε το σωστά ή μην το κάνετε καθόλου! Θα είναι σπατάλη χρόνου και χρήματος. Σε μια εποχή που το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) εξελίσ-

σεται με τόσο γοργούς ρυθμούς και συνεχώς βελτιώνεται, και οι ανταγωνιστές εμφανίζονται και εξαφανίζονται κάθε λεπτό, η προσπάθεια αυτή δεν σπκώνει ερασιτεχνισμούς.

5.1.1. Το στήσιμο και η λειτουργία του Δικτυακού Τύπου

Ένας Δικτυακός Τύπος (Web Site) αποτελείται από τα εξής μέρη: την κεντρική σελίδα (home page) και τις εσωτερικές σελίδες (ιστοσελίδες-web pages) με τις πάσης φύσεως λεπτομέρειες. Η κεντρική σελίδα είναι η σελίδα εκκίνησης ενός δικτυακού τύπου με πληροφορίες ταυτότητας και ευρετήριο. Καλό είναι, επίσης, η κεντρική σελίδα να αποδίδει και να υποστηρίζει την ταυτότητα της επιχείρησής σας (το λογότυπο, το διαφημιστικό σλόγκαν και άλλα στοιχεία που επιθυμούμε να αποτυπωθούν στη μνήμη του επισκέπτη). Προσοχή όμως στη χρήση του χώρου. Διατρέχουμε τον κίνδυνο να καταλήξει υπερβολικά φορτωμένος, στην προσπάθειά μας να περιλάβουμε πάρα πολλές πληροφορίες. Πρέπει να κάνουμε επιλογές.

Οι βασικοί τρόποι για να γίνει γνωστό και επισκέψιμο ένα «διαδικτυακό κατάστημα» είναι τρεις:

(α) Μέσω της καθημερινής σας επικοινωνίας. Όταν στέλνετε μηνύματα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), μην παραλείπετε ποτέ, ούτε εσείς ούτε οι υπάλληλοί σας, μαζί με την υπογραφή και τη θέση σας στην επιχείρηση να αναφέρετε και τη διεύθυνση του δικτυακού τύπου σας.

(β) Μέσω μηχανών αναζήτησης (search engines). Αφού έχετε επενδύσει σε ένα δικτυακό τόπο, είναι απαραίτητο οι σελίδες του να συνδέονται με μηχανές αναζήτησης κατά τρόπο που οι πιθανοί επισκέπτες σας θα μπορούν να τις βρουν χρησιμοποιώντας λέξεις-κλειδιά (keywords) που περιγράφουν το ζητούμενο (π.χ. παιδικά ενδύματα, έπιπλα, ηλεκτρονικά, κ.ο.κ.).

(γ) Μέσω Δικτυακών Πυλών (Portals). Ο τρίτος τρόπος για να προβάλετε το δικό σας δικτυακό τόπο είναι να «στεγάσετε» τις ιστοσελίδες σας μέσα σε ένα portal, που είναι ένα κεντρικό web site το οποίο παρέχει στους επισκέπτες μια λίστα των επιχειρήσεων που συμμετέχουν, κατά κατηγορία (π.χ. αυτοκίνητα, εστίαση, καταστήματα λιανικής, κέντρα διασκέδασης, κ.λπ.). Κατά μία έννοια, μπορεί να θεωρηθεί ως ένα εικονικό εμπορικό κέντρο.

Το μεγαλύτερο μειονέκτημα του Διαδικτύου είναι πως είναι απρόσωπο και ψυχρό. Αν καταφέρετε να κάνετε τον επισκέπτη σας να νιώσει την επικοινωνία και πως πίσω από το τσούρμο καλωδίων και ψηφιακών εντολών υπάρχει ένας άνθρωπος που τον σέβεται και τον υπολογίζει, τότε σίγουρα έχετε κερδίσει το παιχνίδι. Ας μη μας διαφεύγει ότι το Internet, με όλα τα πλεονεκτήματα που προσφέρει, δεν αλλάζει την ουσία και τις βασικές αρχές της επιχειρηματικότητας και του μάρκετινγκ. Δεν μας απαλλάσσει από την υποχρέωση να συγκροτούμε μια πειστική επιχειρηματική πρόταση, δηλαδή προϊόντα και υπηρεσίες ποιότητας που

οι πελάτες χρειάζονται και επιθυμούν, που τους τα παραδίδουμε στην ώρα που τα υποσχόμαστε και σε συμφέρουσα γι' αυτούς τιμή. Για να τους κρατήσουμε, μάλιστα, τους πελάτες αυτούς, πρέπει να επιδεικνύουμε σοβαρότητα και συνέπεια και να τους φερόμαστε με ευγένεια και ευαισθησία.

5.1.2. Ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce)

Προχωρώντας ένα βήμα παραπέρα, χάρη στη δικτύωσή σας, ανοίγετε ένα τεράστιο κεφάλαιο και ένα καινούργιο μονοπάτι, για την επιχείρησή σας. Αξιοποιώντας τις δυνατότητες που προσφέρει το ηλεκτρονικό εμπόριο, θα κάνετε τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα σας προσβάσιμα σε ανθρώπους που βρίσκονται στη γειτονιά σας ή και, κυριολεκτικά, στην άλλη άκρη της γης, σε ανθρώπους που με τους παραδοσιακούς τρόπους συναλλαγής δεν θα γνώριζαν ποτέ ούτε την επιχείρησή σας ούτε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σας. Με λίγα λόγια, παύει η επιχείρησή σας να εξαρτάται από την περιοχή στην οποία εδρεύει και από τους κατοίκους αυτής της περιοχής και γίνεται πλέον ένα κατάστημα της παγκόσμιας αγοράς. Τέλος, μην ξεχνάτε ποτέ πως ο «ηλεκτρονικός» σας πελάτης είναι εξίσου σημαντικός και πολύτιμος όσο και ο παραδοσιακός. Κρατάτε πάντα στο μυαλό σας πως, όπως και με τον παραδοσιακό πελάτη έτσι και με τον ηλεκτρονικό, κάνοντας την αγορά του μια ευχάριστη εμπειρία, έχετε κερδίσει έναν πιστό πελάτη και διαφημιστή της επιχείρησής σας.

5.1.3. B2B - Business to Business (από επιχείρηση σε επιχείρηση)

Ο όρος B2B σημαίνει επικοινωνία και συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων. Π.χ. παραγωγόι και βιομήχανοι με χονδρέμπορους, διανομείς και λιανέμπορους, προμηθευτές πρώτων υλών με βιομήχανους και βιοτέχνες, κατασκευαστές ή εισαγωγείς εξοπλισμών με καταστήματα λιανικής, εταιρίες εκπαιδευτικών προγραμμάτων με κάθε είδους επιχειρήσεις που απασχολούν προσωπικό, κ.ο.κ. Φυσικό είναι, και αυτό το είδος επιχειρηματικών επαφών και σχέσεων, να αξιοποιεί το Διαδίκτυο.

Όμως, το ηλεκτρονικό εμπόριο στην Ελλάδα εξελίσσεται με πολύ αργότερους ρυθμούς από ό,τι στις πιο προηγμένες, τεχνολογικά και επιχειρηματικά, χώρες. Ακόμα, όμως, και στις χώρες αυτές, οι αρχικές υπεραισιόδοξες προβλέψεις που μιλούσαν για διπλασιασμό και τριπλασιασμό των πωλήσεων, σε ετήσια βάση, δεν επαληθεύτηκαν. Αντίστοιχες προβλέψεις είχαν γίνει για τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές που τάχα θα καταργούσαν το χαρτί, πράγμα που δεν συνέβη. Αυτό, βέβαια, δεν μειώνει, ούτε κατ' ελάχιστο, τη μεγάλη αξία και τη χρησιμότητα του Η/Υ. Το ηλεκτρονικό εμπόριο B2B, για πολλούς δεν προβλέπεται να γίνει ο κυρίαρχος τρόπος συναλλαγών μεταξύ επιχειρήσεων, τουλάχιστον όχι πολύ σύντομα.

Εν τούτοις, όσο αυξάνεται ο αριθμός των χρηστών του Διαδικτύου και βελτιώνεται η εξοικείωσή τους με το μέσο αυτό, το ηλεκτρονικό εμπόριο Β2Β αποκτά μια όλο και πιο σημαντική θέση στη ζωή και το μέλλον των επιχειρήσεων, διότι:

α) Τα νέα εργαλεία που παρέχει το ηλεκτρονικό εμπόριο Β2Β μπορούν να εξυπηρετήσουν ικανοποιητικά τις ανάγκες των ελληνικών επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως μεγέθους.

β) Ο ηλεκτρονικός τρόπος συναλλαγών μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να μειώσουν δραστικά το κόστος λειτουργίας, να απλοποιήσουν χρονοβόρες και δαπανηρές διαδικασίες και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές.

γ) Η απαιτούμενη επένδυση είναι συγκριτικά πολύ μικρή.

δ) Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με την ευελιξία που διαθέτουν, μπορούν να αποκτήσουν ένα σοβαρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, αρκεί να ασχοληθούν σοβαρά με το θέμα, αποβάλλοντας το φόβο της νέας τεχνολογίας, ο οποίος αποτελεί σοβαρό εμπόδιο στην επιχειρηματική τους εξέλιξη.

5.1.4. Λιανικές πωλήσεις μέσω διαδικτύου

Αν αποφασίσετε να χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο του ηλεκτρονικού εμπορίου, είτε ως κύριο μέσο είτε συμπληρωματικά με την κλασική πρακτική, είναι απαραίτητο να αξιοποιήσετε τις γνώσεις και την εμπειρία ενός συμβούλου που ειδικεύεται σε αυτά τα θέματα. Καλό όμως είναι να αποκτήσετε κι εσείς κάποιες βασικές γνώσεις για τη διαδικασία διαχείρισης του συστήματος (υποδοχή, διεκπεραίωση και εκτέλεση των παραγγελιών καθώς και αποπληρωμή τους). Τα ηλεκτρονικά καταστήματα (e-stores) δεν κλείνουν ποτέ. Χαρακτηριστικό είναι ότι υπάρχει και χρησιμοποιείται ευρέως ο όρος «24/7» που σημαίνει ακριβώς αυτό: Λειτουργία επί 24 ώρες, 7 μέρες τη βδομάδα. Ακόμα όμως και αυτές οι επιχειρήσεις, παρά τον αυτοματισμό τους, προσφέρουν τηλεφωνική επικοινωνία με το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, κατά τη διάρκεια του κανονικού ωραρίου εργασίας. Κάποιοι προτιμούν να μην εξαρτώνται κυρίως από τις ηλεκτρονικές συναλλαγές αλλά να χρησιμοποιούν το web site τους, δευτερευόντως και για παραγγελίες και συναλλαγές γενικά (ξενοδοχεία, τουριστικά γραφεία, επιχειρήσεις που προφέρουν σπάνια είδη, κ.λπ.).

5.1.5. Βιοτεχνίες και χονδρεμπορικές επιχειρήσεις

Το Internet είναι ένας ιδεώδης τρόπος για να εκθέτουν τα προϊόντα τους βιοτεχνίες και χονδρεμπορικές επιχειρήσεις. Αν σας ενδιαφέρει το εξαγωγικό εμπόριο ή ασχολείστε ήδη με αυτό, ένα καλά σχεδιασμένο web site στο Διαδίκτυο μπορεί να σας προσφέρει πρόσβαση σε δυνητικούς πελάτες, στους οποίους δεν θα είχατε καμιά δυνατότητα πρόσβασης αν χρησιμοποιούσατε συμβατικές μεθόδους. Το

σχέδιο και το στήσιμο του site θα πρέπει να είναι όμοιο με αυτό του λιανέμπορου, δηλαδή, κεντρική σελίδα που ακολουθείται από συμπληρωματικές σελίδες με πληροφορίες προϊόντων και φωτογραφικό υλικό. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας περιλαμβάνουν λίγα λόγια για το ιστορικό της εταιρίας και συχνά μια λίστα των ενεργών πελατών τους.

5.2. Διεθνείς οργανισμοί

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν εντός των πλαισίων που ορίζουν οι νόμοι και οι διακρατικές συνθήκες. Όμως, το παγκόσμιο οικονομικό χωριό δεν διαχωρίζεται με απόλυτες συνοριακές γραμμές. Συχνά, ενώσεις κρατών ορίζουν κοινές αγορές που καλύπτουν διάφορα κράτη ή κοινούς τρόπους προώθησης προϊόντων ή διαδικασίες που ισχύουν για όλα τα κράτη που προσυπογράφουν μια σύμβαση.

Υπάρχουν δεκάδες οργανισμοί των οποίων η λειτουργία έχει επιπτώσεις στις διεθνείς επιχειρήσεις. Οι οργανισμοί που θα αναφερθούν, όπως και όλοι οι άλλοι, αποτελούν θαυμάσια σημεία αναφοράς, τουλάχιστον για:

- επιχειρησιακές δυνατότητες διεθνών εταιριών
- ευκαιρίες εργασίας στο διεθνές περιβάλλον
- πηγές πληροφοριών και παροχής στατιστικών δεδομένων.

Διεθνείς οργανισμοί

Η Παγκόσμια Τράπεζα (World Bank) αποτελεί ένα διεθνή οργανισμό-«ομπρέλα» ο οποίος απαρτίζεται σήμερα από πέντε συνεργαζόμενους διεθνείς οργανισμούς: τη Διεθνή Τράπεζα για την Ανασυγκρότηση και την Ανάπτυξη (International Bank for Reconstruction and Development - IBRD), το Διεθνή Χρηματοδοτικό Οργανισμό (International Financial Corporation - IFC), το Διεθνή Οργανισμό Ανάπτυξης (International Development Association - IDA), την Αρχή Εγγυήσεων Πολυμερών Επενδύσεων (Multilateral Investment Guarantee Agency - MIGA) και το Διεθνές Κέντρο Διακανονισμού Επενδυτικών Διαφορών (International Centre for Settlement of Investment Disputes - ICSID). Ιδρυθείσα το 1944 ως Διεθνής Τράπεζα για την Ανασυγκρότηση και την Ανάπτυξη (International Bank for Reconstruction and Development) ως ένας μόνος διεθνής οργανισμός, ο αρχικός της προορισμός ήταν η αναδόμηση και ανάπτυξη των από τον πόλεμο καταστραμμένων χωρών, σύντομα όμως επικέντρωσε ένα μεγάλο μέρος του ενδιαφέροντός της στην καταπολέμηση της φτώχειας στις αναπτυσσόμενες χώρες, μέσω της ίδρυσης και συνεργασίας των πέντε οργανισμών που απαρτίζουν την Παγκόσμια Τράπεζα στη σημερινή της μορφή.

Η Παγκόσμια Τράπεζα, δια του Διεθνούς Οργανισμού Ανάπτυξης χορηγεί σε υπανάπτυκτες χώρες δάνεια με χαμηλό επιτόκιο, με στόχο την ανάπτυξή τους. Ανάλογα με τα οικονομικά χαρακτηριστικά της κάθε χώρας, διαμορφώνονται οι

όροι του δανείου. Έτσι, μπορεί κανείς να διακρίνει τα "hard loans", τα οποία εξοφλούνται σε σκληρά νομίσματα, εντός 25 ετών, χωρίς περίοδο χάριτος, και σε τρέχοντα επιτόκια. Είναι συνήθως ασφαλή και παρέχουν υψηλά εκέγγυα αποπληρωμής. Υπάρχουν όμως και τα "soft loans". Τα δάνεια αυτά εξοφλούνται σε νομίσματα που δεν έχουν καλή μετατρεψιμότητα, εντός 40 και πλέον χρόνων, με σημαντική περίοδο χάριτος, και με επιτόκια χαμηλότερα της αγοράς. Τα δάνεια αυτά παρέχονται από το Διεθνή Οργανισμό Ανάπτυξης (ΔΟΑ). Λόγω της συμβολής του προς τις υπανάπτυκτες χώρες, ο ΔΟΑ θεωρείται σαν το παγκοσμίως μεγαλύτερο πρόγραμμα βοήθειας.

Παράλληλα, ο Διεθνής Χρηματοδοτικός Οργανισμός βοηθά το αναπτυξιακό έργο της Παγκόσμιας Τράπεζας προσφέροντας δανεισμό σε ιδιωτικούς φορείς για να πραγματοποιήσουν επενδύσεις σε οικονομίες αναπτυσσόμενων χωρών, σε περιπτώσεις που ο υψηλός επιχειρηματικός κίνδυνος θα καθιστούσε αδύνατη τη δημιουργία νέων παραγωγικών επιχειρήσεων.

Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) λειτουργεί με σκοπό την ενίσχυση της διεθνούς νομισματικής συνεργασίας, τη διασφάλιση της οικονομικής σταθερότητας, τη διευκόλυνση του διεθνούς εμπορίου, την προώθηση υψηλών ποσοστών απασχόλησης και σταθερής οικονομικής ανάπτυξης και τη μείωση της φτώχειας. Σκοπό έχει επίσης «να βοηθήσει τις χώρες, νέες και παλιές, να αντιμετωπίσουν το έλλειμμα στο ισοζύγιο πληρωμών τους και να εξασφαλίσει την πειθαρχία τους ώστε να διορθωθεί το έλλειμμα». Για τα κράτη, και για τη διεθνή τους ανταγωνιστικότητα, είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα μέσο που να εξισορροπεί αστάθειες στο ισοζύγιο πληρωμών τους. Αυτό προϋποθέτει αναγνώριση της δυνατότητας του ΔΝΤ να παρεμβαίνει στα εσωτερικά των κρατών όσον αφορά οικονομικές και δημοσιονομικές πολιτικές. Με αυτό τον τρόπο, γίνεται προφανής η επίδραση του ΔΝΤ στη λειτουργία κάθε είδους επιχείρησης. Παρόλο που οι κυβερνήσεις δυσκολεύονται να δεχθούν παρεμβάσεις στα εσωτερικά τους, το ΔΝΤ έχει περισσότερα από 180 κράτη-μέλη και αυτό του δίνει ουσιαστική δύναμη κατά την επιτήρηση των συναλλαγματικών ισοτιμιών και μπορεί να συμβάλλει στο συντονισμό της διεθνούς οικονομικής πολιτικής.

Μια θεσμική αλλαγή που επιτεύχθηκε από τη Γενική Συμφωνία Δασμών και Εμπορίου (GATT), ήταν η σταδιακή μείωση φραγμών στο διεθνές εμπόριο και η επίτευξη ελεύθερης κίνησης προϊόντων, υπηρεσιών και κεφαλαίου μεταξύ των κρατών. Επίσης, προωθήθηκαν προστατευτικά μέτρα για προνόμια ευρεσιτεχνίας (patents), εμπορικά σήματα (trade marks) και δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας (copyrights). Η διάδοχη κατάσταση σε αυτό το σχήμα, ήταν ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (World Trade Organization, WTO), ο οποίος αποτελεί έναν διεθνή οργανισμό που ενσωματώνει περισσότερες από μία διακρατικές συμφωνίες ρυθμιζουσες ζητήματα του διεθνούς εμπορίου, μεταξύ των οποίων και η GATT, όπως αναθεωρήθηκε το 1994. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου έχει προσλάβει καθοριστικό ρόλο στη νέα εποχή διεθνοποίησης του εμπορίου. Τα κράτη που υιοθετούν τη συμφωνία του ΠΟΕ υποχρεούνται να σεβαστούν διαι-

ησίες, προστατευτικές επιταγές, διαδικασίες κ.ά. όπως αυτές ενσωματώνονται στις διάφορες διακρατικές συμφωνίες εντός του ΠΟΕ.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση ξεκίνησε κατ' ουσίαν το 1958 (Ο1.Ο1.1958), οπότε και τέθηκε σε ισχύ η Συνθήκη περί Ίδρύσεως της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας (ΕΟΚ) από 6 χώρες (Βέλγιο, Γαλλία, Δυτική Γερμανία, Ιταλία, Λουξεμβούργο, Ολλανδία). Στόχο της Συνθήκης περί Ίδρυσης της ΕΟΚ αποτελούσε η δημιουργία μίας ενιαίας αγοράς μεταξύ των συμμετεχόντων κρατών, μέσω της θεμελίωσης τεσσάρων βασικών οικονομικών ελευθεριών, ήτοι μέσω της διασφάλισης της ελεύθερης διακίνησης εμπορευμάτων, προσώπων, υπηρεσιών και κεφαλαίων. Έπειτα, με την υπογραφή της Συνθήκης του Μάαστριχτ το 1992, της Συνθήκης για την Ευρωπαϊκή Ένωση όπως είναι γνωστή, ανοίγεται ο δρόμος της Ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης όχι μόνο σε οικονομικό, αλλά και σε πολιτικό πεδίο. Πλέον, η Ευρωπαϊκή Ένωση δεν αποτελεί απλώς μία οικονομική ένωση, αλλά καλύπτει ένα ευρύτερο πεδίο πολιτικών (π.χ. εξωτερική πολιτική και πολιτική ασφαλείας). Με την υπογραφή της Συνθήκης του Μάαστριχτ προβλέπεται και η θεμελίωση της νομισματικής ένωσης με τη σταδιακή εισαγωγή του Ευρώ. Έκτοτε, έχουν προωθηθεί διάφορες μορφές ενοποίησης σε ποικίλες πολιτικές, με τη νομισματική να παραμένει ίσως η σημαντικότερη.

Στην πραγματικότητα, ο βαθμός ενοποίησης εξαρτάται από το ποιες αρμοδιότητες εθνικής κυριαρχίας εκχωρούν τα κράτη μέλη στον υπερεθνικό αυτό οργανισμό. Η Ευρωπαϊκή Ένωση εισερχόμενη στο νέο αιώνα θεωρείται, για τον παγκόσμιο επιχειρηματικό στίβο, ο μεγαλύτερος εμπορικός συνασπισμός, ειδικά και με τις διευρύνσεις που έγιναν τα τελευταία χρόνια, οπότε και μιλάμε πλέον για την Ευρώπη των 28 χωρών, μετά και την προσχώρηση της Κροατίας το 2013. Πρόθεση της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι να προωθήσει την αρμονική εξέλιξη των οικονομικών δραστηριοτήτων, τη συνεχή και ισορροπημένη επέκταση, την αυξημένη σταθερότητα, την ταχεία αύξηση του επιπέδου ζωής και τις στενές σχέσεις μεταξύ των κρατών-μελών της. Αξίζει δε να σημειωθεί ότι η ειδοποιός διαφορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης από τους περισσότερους (αν όχι όλους) τους διεθνείς οργανισμούς είναι ότι φέρει έντονα χαρακτηριστικά ενός υπερεθνικού συστήματος, ομοιάζει δηλαδή με ομοσπονδιακό κράτος σε όσες πολιτικές έχουν εκχωρηθεί στην Ένωση με βάση τις ισχύουσες συνθήκες (π.χ. διαθέτει δικό της δικαστικό σύστημα, οι αποφάσεις του οποίου είναι εκτελεστές κατά των κρατών/μελών, ενώ και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή διαθέτει ρυθμιστική αρμοδιότητα επί ενοποιημένων πολιτικών της Ένωσης, όπως για παράδειγμα στον τομέα του δικαίου του ανταγωνισμού.)

Γενικά, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση λειτουργεί σωστά. Βρίσκεται όμως σε μια θέση συνεχούς δημιουργίας και αλλαγής. Η ύπαρξη απτών θεσμών και κοινών πολιτικών γραμμών, η εξέλιξη του χρηματοδοτικού της συστήματος και του κοινού της νομίσματος, του ευρώ, η προστασία του πολίτη και του περιβάλλοντος, οι προθέσεις επέκτασής της για κάλυψη όσο το δυνατόν περισσότερων τομέων πολιτικής, οι σχέσεις της με τις 71 χώρες της Αφρικής, Καραϊβι-

κής και Ειρηνικού (APC), η θέση της στον παγκόσμιο πολιτικό και επιχειρηματικό στίβο, αλλά και η νομική της μορφή ως ενός διεθνούς οργανισμού που φέρει χαρακτηριστικά τόσο διακρατικής συμφωνίας όσο και ομοσπονδιακού κράτους, και τόσα άλλα την καθιστούν ως μία από τις σπουδαιότερες διακρατικές προσπάθειες που έγιναν ποτέ. Εξ αιτίας της ένωσης, είναι αναμφισβήτητο ότι υπάρχει πληθώρα επιχειρησιακών, οικονομικών, πολιτικών και κοινωνικών πλεονεκτημάτων για τα κράτη-μέλη της κοινότητας και για την ευρύτερη παγκόσμια κοινωνία.

Αυτό ισχύει, σε κάποιο βαθμό, και για οποιαδήποτε συμφωνία αυτού του τύπου, όπως αυτές που περιγράφονται. Όμως πρέπει να δεχτούμε ότι η αναγνώριση μειονεκτημάτων είναι η αρχή δημιουργίας μιας καλύτερης ένωσης. Η κριτική συνοψίζεται στα ακόλουθα:

- Η Ε.Ε. συχνά κατηγορείται για το «δημοκρατικό έλλειμμα» της νομοπαρασκευαστικής της διαδικασίας: λαμβάνει και υλοποιεί δηλαδή αποφάσεις μη λαμβάνοντας υπόψη όλα τα διακυβευόμενα συμφέροντα, χωρίς ικανοποιητική συμμετοχή των κοινοβουλίων ως άμεσων αντιπροσώπων των πολιτών των κρατών/μελών της στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και χωρίς ικανοποιητικό βαθμό διαφάνειας και δημόσιας συζήτησης.
- Υπάρχει πολλή γραφειοκρατία.
- Δεν υπάρχει πανευρωπαϊκή πολιτική που να ωφελεί εξίσου τα κράτη-μέλη. Κατ' ουσίαν, βρισκόμαστε μπροστά σε μια Ευρώπη δύο ή περισσότερων ταχυτήτων.
- Οι Επιτροπές της Ε.Ε. (ή αλλιώς «Επιτροπολογία») που έχουν εξελιχθεί τα τελευταία κυρίως χρόνια, έχουν ως αντικείμενο την υποβοήθηση και έλεγχο της Επιτροπής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων με γνώμονα τα συμφέροντα των κρατών/μελών που εκπροσωπούν οι ειδικοί που τις στελεχώνουν. Αντιμετωπίζουν όμως τη μομφή ότι υλοποιούν το έργο τους με υπερβολικά τεχνοκρατικό και εξειδικευμένο τρόπο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην ανταποκρίνονται στο σκοπό για τον οποίο αναπτύχθηκαν, εντείνοντας το ζήτημα του δημοκρατικού ελλείμματος και της έλλειψης πλουραλισμού συμφερόντων κατά τη νομοπαρασκευαστική διαδικασία. [Σχόλιο: η «Επιτροπολογία» (commitology), αν και συμβάλει στην εξειδίκευση και αντιμετώπιση περίπλοκων ζητημάτων από «ειδικούς»/τεχνοκράτες, έχει υποστηριχθεί ότι η γλώσσα που χρησιμοποιείται τείνει να είναι πολύ εξειδικευμένη. Επίσης, παρά το ότι οι ειδικοί που συμμετέχουν στις διάφορες επιτροπές είναι εκπρόσωποι των κυβερνήσεων των κρατών/μελών της ΕΕ, έχουν κατηγορηθεί ότι πολλές φορές δρουν ανεξάρτητα, μη υποστηρίζοντας συμφέροντα του κράτους τους, όπως θα έπρεπε, αλλά συμφέροντα της Ένωσης. Ως εκ τούτου τίθεται και πάλι στο πλαίσιο αυτό το ζήτημα δημοκρατικού του ελλείμματος, όπως ανωτέρω.]
- Τα κράτη-μέλη διαφέρουν σημαντικά στον τρόπο που υλοποιούν τις οδηγίες της Ένωσης, με αποτέλεσμα να μην τηρούνται πάντα ούτε η προβλεπόμενη από την οδηγία προθεσμία προσαρμογής ούτε να υλοποιούνται ουσιαστικά οι στόχοι/αρχές της [Σχόλιο: Θα πρέπει κανείς να επισημάνει τη λειτουργία των

οδηγιών για να κατανοήσει το ποιο είναι το ζήτημα εν προκειμένω. Δηλαδή, όταν η ΕΕ αποφασίζει να λάβει μέτρα τα οποία θέλει να ισχύουν ομοιόμορφα σε όλα τα κράτη μέλη, τότε νομικά εκδίδει κανονισμό. Αντίθετα, όταν έχει κρίνει ότι τα επιθυμητά μέτρα μπορούν να ληφθούν με τη μέθοδο της οδηγίας, σημαίνει ότι σε προγενέστερο στάδιο έχει λάβει χώρα η στάθμιση αυτή. Επομένως το πραγματικό ζήτημα είναι το αν τα κράτη/μέλη πράγματι σέβονται τις αρχές της οδηγίας και όχι το ότι την υλοποιούν διαφορετικά.]

Πρέπει όμως να πούμε, ότι μέσα στο προβληματικό ίσως κυβερνητικό πλαίσιο της Ε.Ε., η ιδιωτική επιχείρηση άνησε. Δημιουργήθηκαν εκέγγα ευρύτερων αγορών με πεδία δράσης χωρίς φραγμούς και σωστές τυποποιήσεις.

Βορειοαμερικανική Ζώνη Ελεύθερων Συναλλαγών (NAFTA)

Την 1.1.1989 ο Καναδάς και οι Ηνωμένες Πολιτείες συμφώνησαν να εξαλείψουν τους μεταξύ τους εμπορικούς δασμούς. Οι δύο χώρες έχοντας κοινά σύνορα, πολλές ομοιότητες, πλούτο και δυνατότητες ήσαν ιδεώδεις συνεταιίροι για μια τέτοια συνεργασία. Το επόμενο βήμα έγινε την 1.1.1994, οπότε τέθηκε σε ισχύ νέα συμφωνία μεταξύ του Καναδά, του Μεξικού και των ΗΠΑ. Για τους πολίτες των ΗΠΑ και του Καναδά, η NAFTA δημιουργούσε όχι μόνο μια ζώνη ελεύθερου εμπορίου, αλλά επίσης έναν τρόπο παραγωγής με ανταγωνιστικά κόστη, δεδομένου ότι το Μεξικό θα παρείχε σημαντικά χαμηλότερο κόστος εργασίας. Η NAFTA έχει σκοπούς όπως: τη διευκόλυνση του εμπορίου αγαθών και υπηρεσιών μεταξύ των μερών της, την προώθηση των αξιών του υγιούς ανταγωνισμού, την προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, την αύξηση των επενδυτικών ευκαιριών μεταξύ των μερών.

Οι πρώτες εντυπώσεις είναι ότι η συνεργασία αυτών των κρατών δίνει πολύ καλούς καρπούς. Το εμπόριο μεταξύ των τριών κρατών επεκτάθηκε, όπως και οι μεταξύ τους ξένες επενδύσεις. Θεσπίσθηκαν και έγιναν δεκτοί αυστηροί κανόνες (standards) προστασίας του περιβάλλοντος και των συνθηκών εργασίας (ιδίως στο Μεξικό). Δημιουργήθηκαν δεκάδες χιλιάδες νέες θέσεις εργασίας. Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι εξαγωγικές δυνατότητες και των τριών κρατών έγιναν πιο ανταγωνιστικές.

Ένωση των κρατών της Νοτιοανατολικής Ασίας

Με περίπου το 60% της παγκόσμιας πληθυσμιακής μάζας να είναι στην Ασία, την Κίνα και την Ινδία να ανταγωνίζονται από το 1992, 10 (10) χώρες της Νοτιοανατολικής Ασίας (Βιετνάμ, Ινδονησία, Μαλαισία, Μπρουνέι, Μυανμάρ, Σιγκαπούρη, Ταϊλάνδη και Φιλιππίνες, Καμπότζη και Λαϊκή Δημοκρατία του Λάος) με σημαντικές μεταξύ τους κοινωνικοπολιτικές και οικονομικές διαφορές δημιούργησαν έναν διεθνή οργανισμό, την Ένωση των Κρατών της Νοτιοανατολικής Ασίας (Association of South-East Asian Nations - ASEAN), . Σκοπός τους είναι, κατά

τη Διακήρυξη του Cebu του Ιανουαρίου 2007, να έχουν δημιουργήσει, μέχρι το 2015, μια κοινή αγορά (common market), σχετικά όμοια με την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η ASEAN, πέραν της δημιουργίας ενιαίας αγοράς, εξυπηρετεί και κοινωνικοπολιτικούς σκοπούς.

Για τις διεθνείς επιχειρήσεις, η ύπαρξη συμφωνιών που οδηγούν σε κοινές αγορές, περιορισμούς εμπορικών φραγμών και ευκολότερη εκμετάλλευση πόρων είναι σημαντικότερο βοήθημα για την περιφερειακή επέκταση των δραστηριοτήτων τους. Πρέπει όμως να τονιστεί ότι οι περιφερειακές συμφωνίες δεν έχουν τις δυνατότητες των ενιαίων αγορών, όπως της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Βορειοαμερικανικής Ζώνης Ελεύθερων Συναλλαγών. Λόγω αυτού βρισκόμαστε προ του φαινομένου δημιουργίας και ανάπτυξης προτιμσιακών καθεστώτων μεταξύ των μεγάλων κοινών αγορών και μικρότερων/κρατικών ή διακρατικών. Για παράδειγμα, η Βορειοαμερικανική Ζώνη Ελεύθερων Συναλλαγών σχεδιάζει κοινά εμπορικά μέτρα με κράτη της Νοτίου Αμερικής και η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει δημιουργήσει ειδικά προτιμσιακά καθεστώτα με τις χώρες της Συμφωνίας του Λομέ (Τόγκο), ενώ κατά καιρούς, πριν την πλήρη ένταξη μίας χώρας στην Ένωση συνάπτει με αυτήν συμφωνίες με στόχο τη σταδιακή κατάργηση των εμπορικών φραγμών, π.χ. με την Τουρκία.

Υπάρχουν όμως και συμφωνίες που οδηγούν σε έλεγχο αγορών ή παραγωγής αγαθών. Ο Οργανισμός Πετρελαιοεξαγωγικών Κρατών (Organization of Petroleum Exporting Countries-OPEC) είναι ένας τέτοιος διεθνής οργανισμός που έχει σκοπό τον συντονισμό και την ενοποίηση των πολιτικών των μελών του στην αγορά πετρελαίου και που ουσιαστικά ρυθμίζει το ύψος παραγωγής, τις τιμές του μαύρου χρυσού και που, στην πορεία, έκανε τα κράτη-μέλη του οργανισμού πολύ πλούσια. Για την χάραξη της πολιτικής του λαμβάνει υπόψη του τα δικαιώματα των κρατών/καταναλωτών, των παραγωγών και των επενδυτών στην αγορά αυτή.

5.3. Η διεθνοποίηση της λογιστικής

Η ραγδαία ανάπτυξη της διεθνούς λογιστικής (international accounting) ήταν αποτέλεσμα επιχειρησιακών πιέσεων. Έπρεπε να αντιμετωπιστούν λογιστικές και απολογιστικές ανάγκες των θυγατρικών εταιριών κατά τρόπο σύμφωνο με τις τοπικές νομοθεσίες. Συγχρόνως, έπρεπε να μπορεί να δοθεί μια εύκολα κατανοητή απεικόνιση της συνολικής επιχείρησης που να ξεπερνά τοπικά νομίσματα (σελίνια, ρουπίες, πεσέτες) και να παρουσιάζει τη συνολική εικόνα στη γλώσσα και κατά τους νόμους της χώρας από την οποία προέρχεται η μητρική εταιρία. Δηλαδή, αφενός να υπάρχει η ορθή, νομικά, απεικόνιση και αφετέρου να έχουμε έναν ενδοεταιρικό (intracorporate) μηχανισμό που να καλύπτει όλες τις ιδιαίτερα σύνθετες ανάγκες της διεθνούς εταιρίας για λογιστική αναφορά (accounting reporting) και λογιστικό έλεγχο (accounting audit).

Τέλος, as σημειωθεί ότι η διεθνής λογιστική δεν είναι η στεγνή εκείνη πρακτική που μετράει και αναφέρει γεγονότα. Η σύγχρονη λογιστική είναι δημιουργική (creative accounting). Καλείται, εντός της γενικής νομιμότητας, να βρίσκει μοναδικές λύσεις για να μεγιστοποιεί τον επιχειρηματικό πλούτο, δεδομένων των τοπικών νομικών πλαισίων και των συναλλαγματικών διαφοροποιήσεων.

5.3.1. Η εξέλιξη της διεθνούς λογιστικής

Τα πρώτα λογιστικά συστήματα έκαναν μια απλή αποτύπωση των συναλλαγών, πράγμα που δεν έδιδε σιγουριά για την ορθότητα των καταχωρίσεων. Με μια και μόνη απλή εγγραφή δεν υπήρχε δυνατότητα να ελεγχθεί αν σε κάποιο σημείο δεν είχε υπάρξει ανθρώπινο λάθος. Έτσι το συνολικό άθροισμα μετέφερε πάντα τη λανθασμένη εικόνα. Η διπλογραφική μέθοδος, μια εξέλιξη που πρωτοεμφανίστηκε στη Βενετία στα τέλη του 15ου αιώνα, ξεπέρασε αυτή τη δυσκολία. Με απλούς τρόπους γίνεται δυνατός ο αυτοέλεγχος του λογιστικού συστήματος ως προς την ορθότητα των καταχωρίσεων. Έκτοτε, η λογιστική αρχίζει να ασχολείται με τη σύνθετη χρήση πληροφοριών και να παράγει πολλά νέα στοιχεία που απαιτεί το σύγχρονο επιχειρηματικό μάντζμεντ.

Μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, η είσοδος των ηλεκτρονικών διερευνητών επιφέρει τυποποίηση και ταχύτητα στην απεικόνιση των επιχειρηματικών εργασιών. Τέλος, οι σύγχρονες επιχειρησιακές δομές, όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) ή η ολοκληρωμένη διαχείριση επιχειρησιακών πόρων (enterprise resource planning, ERP), συντελούν σε μια νέα επανάσταση στη λογιστική σκέψη, δίνοντας τη δυνατότητα άμεσης ενημέρωσης και, επομένως, διοικητικής αντίδρασης σε κάθε επιχειρησιακό τομέα.

5.3.2. Διεθνείς λογιστικοί κανόνες

Οι λογιστικοί κανόνες (accounting standards) είναι οι διαδικασίες που καθορίζουν τη συνολική αντιμετώπιση των λογιστικών κειμένων, απολογισμών, διατυπώσεων και εκθέσεων. Οι λογιστικοί κανόνες έχουν κάποιες ιδιαιτερότητες. Πρέπει να σημειωθεί ότι κάθε θυγατρική εταιρία οφείλει να ακολουθεί τους λογιστικούς κανόνες της αποδέκτριας χώρας, πράγμα που κάνει ιδιαίτερα σύνθετη την παρακολούθηση των θυγατρικών από τη μητρική εταιρία.

Από το 1957 μέχρι σήμερα η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει εκδώσει πολλές οδηγίες (directives) επιδιώκοντας μια εναρμόνιση στον τρόπο που τα διάφορα μέλη της αντιμετωπίζουν τη λογιστική των επιχειρήσεων. Η Τέταρτη Οδηγία (1978) διατύπωσε ότι η λογιστική απεικόνιση των εταιριών οφείλει να παρουσιάζει την πραγματική εικόνα της επιχείρησης (άρθρο 2). Επιπλέον, παρέχονται οδηγίες σχετικά με τη μορφή (format) του ισολογισμού και του λογαριασμού κερδών και

ζημιών, την αξιολόγηση (evaluation) της επιχειρηματικής δράσης (κυρίως βασιζόμενη σε ιστορικό κόστος) και τη δημοσιοποίηση των λογιστικών στοιχείων, η οποία ουσιαστικά βασίστηκε στην έννοια του μέσου όρου της πρακτικής των κρατών-μελών.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση φθάνει στο σημείο ώστε το 1984, με την Όγδοη Οδηγία, να θέτει τις βάσεις σχετικά με τα προσόντα και την εκπαίδευση που οφείλουν να έχουν όσοι ασχολούνται με τον έλεγχο των λογιστικών υποθέσεων και τον τρόπο που τα διάφορα κράτη-μέλη θα αντιμετωπίζουν τις μεταξύ τους ελεγκτικές ιδιαιτερότητες και πρακτικές. Οι προσπάθειες να συγκλίνουν και να υπάρξει συγκρισιμότητα των ευρωπαϊκών λογιστικών πρακτικών απαιτεί πολύ περισσότερες, πιο σαφείς, πιο λεπτομερείς και πολιτικά πιο ισχυρές μεθοδεύσεις. Έτσι, από το 1995, η Ευρωπαϊκή Ένωση άρχισε να ακολουθεί τη Νέα Λογιστική Στρατηγική προκειμένου να ανταποκριθεί στις διεθνείς προκλήσεις και στη δυνατότητα των ευρωπαϊκών εταιριών αφενός να παραμένουν εντός της ευρωπαϊκής λογιστικής πρακτικής και, αφετέρου, να συμμετέχουν και να συναλλάσσονται στις διεθνείς αγορές με ευχέρεια.

5.3.3. Τιμή μεταβίβασης και διεθνής φορολογία

Στο παγκόσμιο οικονομικό χωριό, ένα άλλο λογιστικό θέμα με ιδιαίτερη αξία για τον επιχειρηματία είναι η τιμή μεταβίβασης (transfer pricing), καθώς το θέμα συναρτάται με τα επίπεδα φορολογίας που συναντά αυτός στις διάφορες χώρες όπου εμπορεύεται.

Εντός της επικράτειάς του, κάθε κράτος επιβάλλει διαφορετικά ποσά και ποσοστά φόρου. Υπάρχουν δε και πολλά είδη φόρων, όπως εισοδήματος, προστιθέμενης αξίας, πωλήσεων κ.λπ. Για μια διεθνή εταιρία η παρακολούθηση πολλαπλών φορολογικών συστημάτων είναι επίπονη εργασία. Λέγεται, για παράδειγμα, ότι στα 15 μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης υπάρχουν πάνω από 200 είδη φόρου προστιθέμενης αξίας. Για τη διευκόλυνση εμπορικών και ιδιωτικών συναλλαγών, πολλά κράτη έχουν έλθει σε διακρατικές φορολογικές συμφωνίες (tax treaties) επιδιώκοντας:

- την αντιμετώπιση ειδικών φορολογικών θεμάτων (όπως της διπλής φορολογίας),
- τη δημιουργία συνθηκών για την επίτευξη φορολογικής εναρμόνισης (tax harmonization) μεταξύ των κρατών που συμμετέχουν στις διακρατικές αυτές συμφωνίες,
- την ανταλλαγή πληροφοριών φορολογικού περιεχομένου, και
- τη βελτίωση των φορολογικών μεθοδεύσεων.

Τιμή μεταβίβασης είναι η αξία με την οποία θα χρεωθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σε μια θυγατρική εταιρία ή σε έναν εμπορικό εταίρο που βρίσκεται σε μια άλλη χώρα. Η τιμή αυτή, δεδομένων φορολογικών, νομικών, πολιτικών, επιδομα-

τικών και άλλων δεοντολογιών, στο διεθνές επιχειρηματικό παιχνίδι συχνά δεν ακολουθεί τα πρότυπα της χώρας προέλευσης. Ο λόγος είναι απλός: Στο διεθνή χώρο δημιουργούνται οι έννομες προϋποθέσεις για μια καλύτερη κερδοφορία ή επιχειρηματική στρατηγική που εξυπηρετούνται από τη διαφοροποίηση των τιμών μεταβίβασης. Πρέπει να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με υπολογισμούς, πάνω από το 1/3 του διεθνούς εμπορίου είναι μεταβιβάσεις σε συναρτώμενους μεταξύ τους εμπορικούς εταίρους.

5.4. Νομικά σχήματα σε διεθνείς εμπορικές συναλλαγές

Καθώς κινούμαστε στο παγκόσμιο χωριό, πρέπει να γνωρίζουμε ότι το νομικό πλαίσιο στο οποίο έχουμε συνθήσει πιθανόν να μην ισχύει. Δεν είναι μόνο ότι στην Αγγλία οδηγούν στο αριστερό μέρος του δρόμου, ενώ στην Ελλάδα στο δεξί. Είναι ακόμη ότι το νομικό πλαίσιο και η νομική παράδοση των δύο χωρών στηρίζονται σε διαφορετικές βάσεις. Το ίδιο συμβαίνει με αρκετές άλλες χώρες.

Εθιμικό δίκαιο

Το εθιμικό ή άγραφο δίκαιο (common law ή case law) εφαρμόζεται από χώρες του Αγγλοσαξονικού κόσμου, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες (εκτός από τη Λουιζιάνα), η Αγγλία (εκτός από τη Σκωτία), ο Καναδάς (εκτός από το Κεμπέκ) και η Αυστραλία. Για τις χώρες που εφαρμόζουν το σύστημα του common law, η δικαστική απόφαση (νομολογία) αποτελεί η ίδια πηγή δικαίου (δηλαδή θέτει η ίδια δίκαιο) και όχι απλά πηγή ερμηνείας του δικαίου. Ως εκ τούτου, και η ειδοποιός διαφορά του συστήματος αυτού με το άλλο μεγάλο νομικό σύστημα του civil code, είναι η έλλειψη κωδικοποίησης του δικαίου, λόγω της διαμόρφωσής του από τις δικαστικές αποφάσεις. Το σύστημα αυτό, που ξεκίνησε το 1066 στην Αγγλία, βασίζεται στην παλιά αρχή δικαίου "stare decisis et non quietamovere", που θα μπορούσε να μεταφραστεί σαν «εμμονή στα προηγούμενα και μη διαταραχή κατοχυρωμένων καταστάσεων».

Ο δικαστής κρίνει εντός νομικών πλαισίων αλλά και με σαφή αντίληψη της εθιμικής εξέλιξης στο χώρο του. Είναι δηλαδή πιθανόν η ίδια περίπτωση να αποφασιστεί διαφορετικά στη Φλόριντα και διαφορετικά στη Μινεσότα, επειδή ήθη και έθιμα εξελίχθηκαν διαφορετικά στις δύο αυτές πολιτείες.

Γραπτό δίκαιο

Το γραπτό ή κωδικοποιημένο δίκαιο (code ή civil law) εφαρμόζεται στις περισσότερες χώρες της ηπειρωτικής Ευρώπης, της Κεντρικής και Νότιας Αμερικής, και αλλού. Το δίκαιο αυτό που έχει τις ρίζες του στο ρωμαϊκό δίκαιο, στον Κώδικα του Ιουστινιανού (Corpus Juris Civilis) και στο Ναπολέοντειο Κώδικα, εξελίχθηκε διαφορετικά σε κάθε χώρα που ασπάστηκε αυτή τη νομική φιλοσοφία, αλλά στηρίζεται σε νόμους που οι τοπικές βουλές ορίζουν. Στο σύστημα αυτό δικαίου,

στο οποίο ανήκει και η Ελλάδα, κύρια πηγή δικαίου αποτελούν οι κανόνες δικαίου (π.χ. νόμοι, προεδρικά διατάγματα, υπουργικές αποφάσεις κλπ), ενώ η νομολογία δεν αποτελεί παρά πηγή ερμηνείας τους. Οι δικαστές δεν υποχρεούνται να αποφασίζουν με βάση την υφιστάμενη νομολογία, συνηθίζουν όμως να ακολουθούν την παγιωμένη νομολογία, ειδικά ανωτάτων δικαστηρίων (Αρείου Πάγου, ΣτΕ), χωρίς να μπορεί ωστόσο να αποκλεισθούν και πιθανές στροφές της νομολογίας.

Θεοκρατικό δίκαιο

Πολλά κράτη που ακολούθησαν τη μωαμεθανική πίστη δέχθηκαν ένα νομικό καθεστώς που πηγάζει από τις θεολογικές παραδοχές του Ισλάμ. Ενώ στα δυτικά κράτη ο νομοθέτης οραματίζεται μέσω της θέλησης του λαού και των αντιπροσώπων του, στα θεοκρατικά συστήματα ο νόμος είναι προϊόν θεικής έμπνευσης. Έτσι, σε κράτη όπως η Υεμένη, οι Φιλιππίνες ή η Περσία, ο νόμος παίρνει μια σταθερότερη διάσταση από ό,τι σε χώρες όπου υπάρχουν, δυναμικά εξελισσόμενα, γραπτά ή άγραφα δίκαια.

Η παράδοση και το δίκαιο

Για εκείνον που ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα στο παγκόσμιο χωριό, το δίκαιο που θα συναντήσει στις διάφορες χώρες που θα βρεθεί είναι καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας. Πρέπει να το μελετήσει και να έχει πολύ καλούς συμβούλους για να αποφευχθούν σφάλματα. Είναι λοιπόν απαραίτητο να συνεργάζεται με τοπικούς και διεθνείς δικηγόρους. Ο γενικός κανόνας είναι ο επισκέπτης να σέβεται τους νόμους, τις θρησκευτικές παραδοχές και τις παραδόσεις της χώρας που επισκέπτεται. Ένα παράδειγμα: το επιχειρείν στην Ιαπωνία θέλει ελαχιστοποίηση νομικών επιπλοκών. Από την εποχή Τοκουαβα (1600-1868) υπάρχει επιβεβαίωση αρχών, όπως αρμονίας σχέσεων, ιεραρχικής δομής, πατριαρχίας, ομόφωνου σκεπτικού. Η κατανόηση των αρχών της παράδοσης βοηθά την επιχειρηματική πρόοδο, παρά η εκ των υστέρων επίλυση προβλημάτων με νομικές διαδικασίες.

5.4.1. Θέματα διεθνούς επιχειρησιακού δικαίου

Στο παγκόσμιο οικονομικό χωριό, τα κράτη διευκολύνουν το διεθνές εμπόριο μέσω διεθνών συμφωνιών σε θέματα, όπως:

- Η είσοδος ατόμων, προϊόντων, κεφαλαίου
- Η απόκτηση περιουσιακών στοιχείων
- Η προάσπιση ευρεσιτεχνιών και επιχειρησιακών δικαιωμάτων
- Η προάσπιση εμπορικών σημάτων
- Η φορολογία
- Οι μεταφορές

- Οι ασφάλειες
- Οι ρήτρες προνομίων προς τρίτους.

Οι συμφωνίες αυτές, που έγιναν με σκοπό να βοηθήσουν κρατικές ανάγκες, απελευθέρωσαν τις δυνατότητες για διεθνείς επιχειρήσεις. Δασμολόγια (tariffs) και ποσοτώσεις εισαγωγών (quotas) μειώθηκαν. Και ακόμη, περιορισμοί διαδικαστικού τύπου (nontariff regulations) μειώθηκαν σημαντικά. Επίσης, κατά τη διάρκεια του 20ού αιώνα, σταδιακές αλλαγές στα νομικά πλαίσια που συχνά ξεκίνησαν στα πλαίσια διεθνών συμφωνιών, επέτρεψαν την παραπέρα ανάπτυξη των διεθνών εταιριών.

5.4.2. Η διαιτησία στις διεθνείς συναλλαγές

Είναι φυσικό να υπάρξουν προστριβές στις διεθνείς εμπορικές συναλλαγές. Δυστυχώς, η χρήση υφιστάμενων δικονομικών οδών είναι περίπλοκη, ακριβή και χρονοβόρα. Αντίθετα, ιδίως στα ανεπτυγμένα κράτη, η οδός της διαιτησίας έχει αποδειχθεί κατάλληλη για υποθέσεις διεθνών επιχειρήσεων. Στη γενική της μορφή, η διαιτησία είναι η αποδοχή (και από τους δύο συμβαλλόμενους) ενός ατόμου ή οργανισμού που θα κρίνει τη μεταξύ τους διαφορά και θα επιδικάσει ένα δίκαιο αντιστάθμισμα, ανάλογο με την αρχική συμφωνία. Η διαιτησία στις διεθνείς επιχειρήσεις, σε σύγκριση με τη δικαστική προσφυγή, έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

- είναι ταχύτερη,
- είναι οικονομικότερη,
- έχει πολύ λίγες τυπικότητες και γραφειοκρατία,
- διατηρεί την επιχειρηματική συνέχεια,
- δεν αποκαλύπτει επιχειρηματικά μυστικά.

Η επιβολή (enforcement) διαιτητικής απόφασης είναι πολλές φορές δυνατή μέσω των συνηθισμένων δικαστικών οδών, οι οποίες συχνά δέχονται την εκτέλεση διαιτητικών αποφάσεων. Όμως, για να γίνει κάτι τέτοιο, είναι σκόπιμο στην αρχική συμφωνία των συμβαλλομένων να υπάρχει ένα άρθρο που να ορίζει τη δυνατότητα διαιτησίας και τον τρόπο με τον οποίο αυτή θα κινηθεί. Ένα τέτοιο άρθρο πρέπει, μεταξύ άλλων, να περιλαμβάνει:

- Επιλογή νομικού καθεστώτος. Είναι φυσικό, κάθε εταιρία να προτιμά τους νόμους της χώρας της. Όμως πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι ειδικές περιπτώσεις. Για παράδειγμα, αν πρόκειται για ένα διεθνές δάνειο, ίσως ένα μεγάλο κέντρο διεθνούς δανεισμού, όπως το Λονδίνο ή η Νέα Υόρκη να είναι καλύτερη επιλογή διαιτησίας από την Aruba ή το Amalfi.
- Επιλογή του διαιτητικού πλαισίου (choice of arbitration forum). Η επιλογή αυτή γίνεται με σκοπό να περιοριστούν οι εκ των υστέρων νομικές επιπλοκές.
- Διαδικασία επιλογής διαιτητών, όπως και η διαδικασία που υπάρχει για εκτέλεση αποφάσεων ή αμφισβήτηση αποφάσεων

Η επιλογή του διαιτητικού πλαισίου γίνεται με σκοπό να περιοριστούν οι εκ των υστέρων νομικές επιπλοκές.

Τα Ηνωμένα Έθνη, στην προσπάθειά τους να καθιερώσουν νόμους διεθνούς εμπορικής διαιτησίας, έχουν από το 1966 την UNCITRAL. Η UNCITRAL (United Nations Commission on International Trade Law) ιδρύθηκε το 1966 για την εξάλειψη των διαφορών σε εθνικούς νόμους που δυσχεραίνουν το παγκόσμιο εμπόριο. Βασικός της ρόλος είναι η εναρμόνιση των νόμων του παγκόσμιου εμπορίου. Ο συγκεκριμένος οργανισμός αποτελεί το νομικό κορμό των Ηνωμένων Εθνών στον τομέα που αφορά το νομικό κομμάτι του διεθνούς εμπορίου. Η UNCITRAL αποτελείται από 60 κράτη-μέλη που έχουν εκλεγεί από το Γενική Συνέλευση. Η συμμετοχή είναι ενδεικτική της γεωγραφίας και των κύριων οικονομικών και νομικών συστημάτων του πλανήτη. Στο πλαίσιο της UNCITRAL, πέραν των διαφόρων διεθνών συνθηκών που έχουν υπογραφεί και αφορούν το ουσιαστικό δίκαιο του διεθνούς εμπορίου (π.χ. την πώληση αγαθών), έχουν υπογραφεί και συνθήκες σχετικές με διαιτητικές διακρατικές διαδικασίες.

Τέλος, υπάρχουν διάφορα διαιτητικά πλαίσια στο Λονδίνο, στη Στοκχόλμη, στο Παρίσι, τη Νέα Υόρκη κ.λπ., όπως το London Court of Arbitration και το Stockholm Chamber of Commerce. Τέλος, αξιωματικά ότι η διαιτησία δεν είναι απαραίτητα αποδεκτή από όλους. Οι Ιάπωνες, για παράδειγμα, είναι πολύ σκεπτικοί σε κάθε θέμα που βγαίνει έξω από το χώρο «αρμονίας» της επιχειρηματικής σχέσης ή που επιζητά έξωθεν επίλυση εσωτερικού θέματος.

Γενικά πρέπει να σημειωθεί ότι η διαιτησία είναι μία εναλλακτική οδός επίλυσης διαφορών, η οποία μόνο με ρητή πρόβλεψη στη σχετική σύμβαση είναι νομικά δεσμευτική. Ελλείψει συμφωνίας των μερών και αντίστοιχης πρόβλεψης, ισχύει η συνήθης δικαστική οδός.

5.5. Οικονομικές δυνάμεις του διεθνούς εμπορίου

Ορισμένες δυνάμεις που ασκούνται πάνω στις διεθνείς επιχειρήσεις είναι και οι δυνάμεις οικονομικού τύπου, όπως η παραγωγή, το εισόδημα, η αποταμίευση και ο πληθυσμός μιας χώρας.

Μια από τις πιο βασικές οικονομικές μεταβλητές μιας χώρας είναι το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ). Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν θεωρείται η αξία, σε τιμές αγοράς (market value) όλων των τελικών αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται σε μια χώρα σε ένα έτος. Το ΑΕΠ είναι μια μεταβλητή που μας δίνει μια μέτρηση της συνολικής παραγωγής μιας χώρας.

Το ΑΕΠ είναι η μία πλευρά της εξίσωσης. Ό,τι θα παραχθεί γίνεται εισόδημα και το εισόδημα πρέπει να καταναλωθεί ή να αποταμιευθεί. Η κατανάλωση δημιουργεί νέα εισοδήματα. Η αποταμίευση μπορεί να δημιουργήσει νέες παραγωγικές επενδύσεις. Ο τρόπος που μεταβάλλονται αυτά τα μεγέθη και η μεταξύ τους σχέση έχει άμεσες επιπτώσεις πάνω στο εμπόριο, τόσο το εσωτερικό όσο

και το εξωτερικό. Ο πληθυσμός μιας χώρας είναι μια οικονομική μεταβλητή που επιτρέπει την κατ' αρχήν αξιολόγηση της συνολικής αγοράς από άποψη μεγέθους (market size). Από μια άλλη πλευρά, η πληθυσμιακή μάζα είναι καθοριστικός παράγοντας εξειδίκευσης, και επομένως εξάρτησης από το διεθνές εμπόριο. Χρειάζεται όμως παραπέρα ανάλυση.

Ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού

Αναπτυσσόμενες και κυρίως υπανάπτυκτες χώρες, έχουν κατά μέσο όρο πιο νέους σε ηλικία πληθυσμούς από τις ανεπτυγμένες. Το γεγονός ότι οι ανεπτυγμένες έχουν καλύτερα συστήματα υγείας, μικρότερη θνησιμότητα και μικρότερη γεννητικότητα, δημιουργεί προϋποθέσεις μεγάλης μέσης ηλικίας και επομένως υποχρέωση να καλυφθούν ανάγκες ηλικιωμένων, όπως συνταξιοδοτικά θέματα, ειδικά νοσοκομεία, γυμναστήρια, μεταφορικά μέσα κ.ά. Η διαφοροποίηση αυτή αντανακλάται στις διαφορετικές ανάγκες και καταναλωτικά πρότυπα ανάμεσα στις ανεπτυγμένες και τις υπανάπτυκτες χώρες, άρα και στις εμπορικές ροές προϊόντων.

Κατανομή ανάλογα με το φύλο

Ο γενικός κανόνας είναι ότι υπάρχουν περισσότερες γυναίκες από άνδρες και ότι ζουν πιο πολύ. Αυτό έχει επίπτωση στο καταναλωτικό πρότυπο αφού άντρες και γυναίκες αγοράζουν συνήθως διαφορετικά πράγματα. Η εικόνα περιπλέκεται αν προσθέσει κανείς και άλλους παράγοντες όπως την ηλικία και το εισόδημα.

Τάση αστικοποίησης

Σε παγκόσμιο επίπεδο παρατηρείται μια τάση εγκατάλειψης αγροτικών περιοχών και μικρών πόλεων. Για λόγους εύρεσης ευκαιριών απασχόλησης, ευκαιριών εκπαίδευσης, υγείας, κοινωνικοποίησης και ποιότητας ζωής, μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού μεταβαίνει στις πόλεις. Οι «υπερπόλεις» (megacities) του μέλλοντος είναι γεγονός. Το φαινόμενο αυτό επηρεάζει τη διάρθρωση των εμπορικών δομών αφού οι εμπορικές επιχειρήσεις τείνουν να συγκεντρώνονται γύρω από τα μεγάλα αστικά κέντρα.

Πληθυσμιακή πυκνότητα

Η πληθυσμιακή πυκνότητα είναι ένας άλλος παράγοντας που χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή για τον επιχειρηματία του διεθνούς χωριού. Γενικός κανόνας είναι ότι σε ανεπτυγμένες περιοχές η υψηλή πληθυσμιακή πυκνότητα συναρτάται με πιο ανεπτυγμένα και αποτελεσματικά συστήματα διανομής και συνολικής επιχειρησιακής υποδομής. Επομένως, μια επιχείρηση έχει καλύτερες πιθανότητες διεξόδου σε μια χώρα όπου μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού της είναι σε πόλεις, παρά σε μια χώρα που είναι κατ' εξοχήν αγροτική.

Μεταναστευτικές τάσεις

Οι συνέπειες για το εμπόριο είναι περισσότερο από προφανείς. Θετικές (νέοι διαφοροποιημένοι καταναλωτές, ενίσχυση της ζήτησης βασικών αγαθών, φθηνό εργατικό δυναμικό) και αρνητικές (παραεμπόριο, αθέμιτος ανταγωνισμός).

Κατανομή ανάλογα με την εκπαίδευση

Το επίπεδο εκπαίδευσης ενός λαού είναι καθοριστικός παράγοντας για τη χρήση υψηλότερου επιπέδου τεχνολογιών και, επομένως, για την παραγωγικότητα και τη συνολική απόδοση του κεφαλαίου της χώρας. Επομένως, υπανάπτυκτες και αναπτυσσόμενες χώρες, που έχουν σημαντικά μεγαλύτερα ποσοστά αγραμματοσύνης, βρίσκονται σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τις ανεπτυγμένες. Αυτονόητο είναι ότι καταναλωτές με υψηλό μορφωτικό επίπεδο διαμορφώνουν διαφορετικά καταναλωτικά πρότυπα και επιβάλλουν στις εμπορικές επιχειρήσεις διαφορετικό τρόπο προσέγγισής τους (π.χ. μέσω Internet).

5.5.1. Τα υπέρ και τα κατά στο διεθνές εμπόριο

Το διεθνές εμπόριο αυξάνει τις δυνατότητες κάθε χώρας, έστω και υπανάπτυκτης. Όλες οι οικονομικές θεωρίες, από εποχής Adam Smith, συγκλίνουν προς αυτό το συμπέρασμα: Οι όροι εμπορίου καλυτερεύουν, το κόστος χαμηλώνει, η ποιότητα ζωής αυξάνεται. Συγχρόνως όμως συνεχίζουν να υπάρχουν αντιρρήσεις που συνήθως αφορούν τους τομείς της εθνικής ασφάλειας, της απώλειας θέσεων εργασίας, της κοινωνικο-πολιτιστικής επιβουλής, της προστασίας τοπικών επιχειρήσεων που είναι σε αρχικό στάδιο εξέλιξης, και του εμπορικού ισοζυγίου. Πιο συγκεκριμένα:

Είναι πιθανόν, όταν μια επιχείρηση επεκτείνει τις πωλήσεις της σε χώρες που ως κάποια στιγμή ήταν μόνο εξαγωγικές, να χρειαστεί να παράγει και στις αποδέκτριες χώρες (host countries) προϊόντα που μέχρι εκείνη την ώρα παράγονταν μόνο στη μητέρα-χώρα (home country), όπως έγινε π.χ. με την Coca-Cola. Αυτό θα έχει ως συνέπεια την απώλεια θέσεων εργασίας στη μητέρα-χώρα. Αυτό, βέβαια, αφορά μόνο παραγωγικές επιχειρήσεις. Είναι επίσης εύλογο, η είσοδος μιας αλλοδαπής επιχείρησης να φέρει μαζί της και στοιχεία από την κουλτούρα της. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει δυσαρέσκεις και αντιδράσεις στους ντόπιους που θα το δουν ως μια κοινωνικο-πολιτιστική επιβουλή (cultural imperialism).

Είναι αναγκαίο να υποβοηθούνται νέες επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν νέα προϊόντα και αγορές. Η απειρία τους και η έλλειψη τεχνογνωσίας τις κάνει πιο ευάλωτες απέναντι στις καθιερωμένες, ισχυρές εταιρίες. Η είσοδος μιας σημαντικής διεθνούς επιχείρησης είναι δυνατό να καταστρέψει μικρές, νέες, επιχειρηματικά καλοφτιαγμένες, τοπικές επιχειρήσεις.

5.5.2. Φραγμοί στο διεθνές εμπόριο

Έχουμε δύο ειδών φραγμούς στο διεθνές εμπόριο: Δασμολογικούς (tariff barriers) και μη δασμολογικούς φραγμούς (nontariff barriers).

Δασμολογικοί φραγμοί

Όταν ένα προϊόν εισάγεται σε μια χώρα από μια άλλη, συνήθως του καταλογίζεται ένας δασμός. Γενικά, έχουμε τρεις τύπους δασμών: Δασμούς κατ' αξία (ad valorem), ειδικούς δασμούς (specific duty) και μεικτούς δασμούς (compound duty).

Οι δασμοί κατ' αξία υπολογίζονται αναλογικά στην αξία του προϊόντος. Για παράδειγμα, 8% σε συνολική αξία προϊόντος 6.000 €, ισούται με 480 €. Οι ειδικοί δασμοί υπολογίζονται επί της θεωρούμενης σαν μονάδα εισαγωγής. Το εισαγόμενο προϊόν είναι 40 κιλά, και εδώ υπάρχει ειδικός δασμός 7,5 € το κιλό, δηλαδή 300 €. Τέλος, οι μεικτοί δασμοί είναι συνδυασμός των προαναφερθέντων.

Μη δασμολογικοί φραγμοί

Ένας συνήθης μη δασμολογικός φραγμός θεωρείται η ποσόστωση (quota). Με τις ποσοστώσεις καθορίζεται ένα ανώτατο όριο αγαθών που επιτρέπεται να εισαχθούν σε μια χώρα, σε μια συγκεκριμένη περίοδο. Το όριο αυτό μπορεί να είναι σε αξία ή να ορίζεται ποσοτικά. Γενικά οι ποσοστώσεις δίδουν ένα όριο το οποίο δεν προσδιορίζει συγκεκριμένη πηγή (global quotas). Όμως υπάρχουν και κατά πηγή προσδιοριζόμενες (allocated), οι οποίες σε πολλές περιπτώσεις θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν σαν μεροληπτικές υπέρ προτιμώμενων κρατών (discriminatory quotas).

«Ποιοτικοί» μη δασμολογικοί φραγμοί, που πολλές φορές είναι πιο ουσιαστικοί από όσους προηγουμένως αναφέρθηκαν, χρησιμοποιούνται ευρύτατα για να αντιμετωπίσουν ιδιαιτερότητες εσωτερικών αγορών. Οι φραγμοί αυτοί μπορεί να αφορούν:

- Θέματα υγείας.
- Θέματα ποιοτικού έλεγχου.
- Θέματα ασφάλειας.
- Τρόπο συσκευασίας.
- Περιεχόμενο ετικέτας εισαγωγής.
- Προέλευση περιεχόμενου, κατά πηγή (local content).
- Άδειες εισαγωγής.
- Απαιτούμενα έγγραφα για την εισαγωγή (documentation).

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Το ηλεκτρονικό μαγαζί διευρύνει το πελατολόγιο αφού απευθύνεται δυναμικά σε εκατομμύρια χρήστες. Όμως, το ηλεκτρονικό κατάστημα πρέπει να αντιμετωπίζεται όπως και η πραγματική επιχείρηση: με όραμα, πρόγραμμα, συνέπεια και οργάνωση.
- Οι βασικοί τρόποι για να γίνει επισκέψιμο ένα “διαδικτυακό κατάστημα” είναι τρεις: (α) Μέσω της καθημερινής επικοινωνίας με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), (β) μέσω μηχανών αναζήτησης (search engines) και (γ) μέσω δικτυακών πυλών (Portals).
- Όσο αυξάνεται ο αριθμός των χρηστών του διαδικτύου και βελτιώνεται η εξοικειωσή τους με το μέσο αυτό, το ηλεκτρονικό εμπόριο B2B αποκτά μια όλο και πιο σημαντική θέση στη ζωή και το μέλλον των επιχειρήσεων.
- Υπάρχουν δεκάδες οργανισμοί-σημεία αναφοράς για παροχή πληροφοριών σχετικά με επιχειρησιακές δυνατότητες διεθνών εταιρειών, ευκαιρίες εργασίας στο διεθνές περιβάλλον και στατιστικά δεδομένα.
- Κάθε θυγατρική εταιρεία που δραστηριοποιείται στο εξωτερικό οφείλει να ακολουθεί λογιστικούς κανόνες της αποδέκτης χώρας.
- Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τα νομικά σχήματα που ισχύουν στη νέα χώρα που δραστηριοποιείται και να διαμορφώνει ανάλογα τη συμπεριφορά του σε εθιμοτυπικά και θρησκευτικά θέματα.
- Για την επίλυση διαφορών μεταξύ διεθνών επιχειρήσεων, αναλαμβάνει ρόλο “διαιτητή” κοινά αποδεκτός παράγοντας.
- Από τα σημαντικότερα προβλήματα του μικρομεσαίου επιχειρηματία στον διεθνή στίβο, είναι η παραγκώνισή του από μεγάλο παίκτη.
- Υπάρχουν δύο ειδών φραγμοί στο διεθνές εμπόριο, δασμολογικοί (tariff barriers) και μη δασμολογικοί φραγμοί (nontariff barriers).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- «Το επιχειρείν στο παγκόσμιο χωριό μας», Γιάννης Θανάπουλος, Interbooks 2002.
- «Ανοιχτό MBA, τα μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων», Μιχάλης Στάγκος, Ελληνικά Γράμματα, 2007.
- «Το εγχειρίδιο του μικρού και μεσαίου επιχειρηματία», Νίκος Σκουλάς, Ελληνικά Γράμματα, 2002.
- «Building your business», Thorogood, 1998.
- «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Κώστας Δερβιτσιώτης, Interbooks, 2001.
- «Ηλεκτρονικό εμπόριο», Δουκίδης Γεώργιος, Θεμιστοκλέους Μαρίνος, ΟΠΑ, 1998.
- «Στρατηγικό μάνατζμεντ», Γεωργόπουλος Νικόλαος, Μπένου, 2004.
- «Ο Κότλερ για το marketing», Φίλιπ Κότλερ, *Μαλλιάρης Παιδεία*, 2001.
- «Διεθνές εμπόριο, διεθνής χρηματοδότηση, παγκοσμιοποίηση», Μανωλάτος Γαβριήλ, Έλ-λν, 2007.
- «Έρευνα: Ανταγωνιστικότητα και μικρομεσαίες επιχειρήσεις», GPO, 2005.
- «Εξειδίκευση πολιτικής για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις», Υπουργείο Ανάπτυξης (Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας), 2006.
- «The regulation of International Trade», Michael J. Trebilock and Robert Howse, Routledge, 2005.
- Γενικό Μέρος του Εμπορικού Δικαίου, Ευάγγελος Εμμ. Περάκης, Νομική Βιβλιοθήκη, 2004.
- European Union Law: Cases and Materials, Damian Chalmers, Gareth Davies, Giorgio Monti

SITES

- www.gsevee.gr/media/GSEVEE/Omilies/GSEVEE_presidentqr1.doc
- http://tovima.dolnet.gr/print_article.php?e=B&f=13069&m=E15&aa=1
- <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=274&pstring=78,111>
- <http://www.ecio.gr/el/organization/index.html>
- <http://www.iso.org/iso/home.htm>
- <http://www.hepo.gr/>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_5_forces_analysis
- http://www.iobe.gr/index.asp?a_id=46

http://www.ypan.gr/c_announce/45_1289_cms.htm
<http://www.go-online.gr/ebusiness/index.html>
<http://www.e-shop.gr/>
<http://www.korres.com/>
<http://www.aseansec.org/>
<http://www.uncitral.org/uncitral/en/index.html>http://europa.eu/index_el.htm
<https://www.nafta-sec-alena.org/Default.aspx>
<http://www.worldbank.org/>
<http://www.oaep.gr/>

Διεθνοποίηση εμπορικών επιχειρήσεων

Το πρόγραμμα απευθύνεται σε επιχειρηματίες -αυτοαπασχολούμενους και εργοδότες- και σε στελέχη της εμπορικής επιχείρησης που ενδιαφέρονται να αποκτήσουν βασικές γνώσεις για το «επιχειρείν» στη διεθνή αγορά.

Στόχος είναι η παροχή γνώσεων και πληροφοριών για:

- Την έννοια της επιχειρηματικότητας και τη συσχέτισή της με το πεδίο δραστηριοτήτων των εκπαιδευομένων
- Το «επιχειρείν» στη διεθνή αγορά
- Το νομικό, οικονομικό και πολιτισμικό πλαίσιο της διεθνούς αγοράς
- Την επίδραση του νέου περιβάλλοντος στις βασικές λειτουργίες της εμπορικής επιχείρησης
- Ειδικά θέματα για τη διεθνοποιημένη εμπορική επιχείρηση

ISBN 978-960-98505-6-8



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ