

2013

# «Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΕΥΓΕΝΙΑ ΠΑΠΑΔΗΜΑ



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

---

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ,  
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**(ΠΜΣ - ΟΔΥΔΟΕ)**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ: «Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΕΥΓΕΝΙΑ ΠΑΠΑΔΗΜΑ, Α.Μ.: 11033**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΤΙΜΟΘΕΟΣ Θ. ΑΓΓΕΛΙΔΗΣ**



**ΤΡΙΠΟΛΗ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2013**

*«Αφιερώνεται στον δικό μου πολεμιστή του φωτός»*

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	7
ABSTRACT.....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΡΙΣΜΟΙ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ .....	12
1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	12
1.2. ΤΙ ΟΡΙΖΕΤΑΙ ΩΣ ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ .	14
1.3. ΠΟΙΟΙ ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	14
1.4. ΠΟΙΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	16
1.5. ΠΟΙΟΙ ΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	19
2.1. ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΑΔΙΩΝ.....	19
2.2. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΥΨΑΛΑ .....	21
2.3. ΘΕΩΡΙΑ ΟΛΙΓΟΠΩΛΙΑΚΗΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ .....	24
2.4. ΘΕΩΡΙΑ ΕΚΛΕΚΤΙΚΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	24
2.5. ΛΟΙΠΑ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ .....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	28
3.1. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	28
3.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	31

## Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΓΟΡΑΣ - ΣΤΟΧΟΥ .....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ .....	42
4.1. ΠΟΙΟΣ Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ .....	42
4.2. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ .....	43
4.3. ΕΙΔΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ .....	45
4.3.1. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙ ΜΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ .....	45
4.3.2. ΟΡΙΑΚΕΣ ΚΑΙ ΡΙΖΟΣΠΑΣΤΙΚΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ .....	47
4.4. ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ .....	48
4.5. ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ .....	52
4.6. ΔΙΚΤΥΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ .....	55
4.7. ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ – ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ .....	59
5.1. ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	59
5.1.1. Η ΕΛΛΑΔΑ ΣΕ ΝΟΥΜΕΡΑ .....	63
5.1.2. ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ .....	67
5.2. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	73
5.3. ΠΟΙΕΣ ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	76
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	80
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	83
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	83

## Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	85
ΜΕΛΕΤΕΣ - ΕΚΘΕΣΕΙΣ.....	88
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ .....	89

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονείται στα πλαίσια των μεταπτυχιακών σπουδών μου στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου και πιο συγκεκριμένα στο τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Οργάνωση και Διοίκησης Δημόσιων Υπηρεσιών, Δημόσιων Οργανισμών και Επιχειρήσεων και έχει τίτλο: «Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ».

Πριν την ανάλυση και περιγραφή του θέματος θεωρώ σκόπιμο να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κύριο Αγγελίδη για την βοήθεια και εμπιστοσύνη του κατά τη διάρκεια συγγραφής της εν λόγω εργασίας, καθώς και κάθε επιστημονικό υπεύθυνο, που με στήριξε, με συμβούλευσε ή με καθοδήγησε για το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα.

Το μεγαλύτερο όμως ευχαριστώ, το χρωστώ στην οικογένειά μου, στους δικούς μου ανθρώπους που στέκονται αρωγοί στο πλευρό μου στηρίζοντας κάθε μου επιλογή και βήμα. Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ και ένα ακόμη μεγαλύτερο συγγνώμη για τις ώρες που του στέρησα οφείλω στον γιό μου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Όπως ήδη αναφέρθηκε η εν λόγω διπλωματική εργασία φέρει τίτλο «*Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*» και προσπαθεί να προσεγγίσει σε βάθος την έννοια της διεθνοποίησης, διαρθρώνεται σε πέντε κεφάλαια, πλέον της *Εισαγωγής* και των *Συμπερασμάτων*. Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με την δομή και την διάρθρωση να αναφέρουμε τα εξής:

Το πρώτο κεφάλαιο είναι εισαγωγικό και είναι αυτό που μας συστήνει – παρουσιάζει τις έννοιες που θα συναντήσουμε καθ' όλη την έκταση της εργασίας. Εκεί δίνονται σημαντικοί ορισμοί για την έννοια της διεθνοποίησης καθώς επίσης προσδιορίζονται οι λόγοι, τα κριτήρια αλλά και οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν κατά την διαδικασία αυτή.

Στη συνέχεια επιχειρείται βιβλιογραφική επισκόπηση της έννοιας της διεθνοποίησης ενώ ιδιαίτερη μνεία και αναφορά γίνεται στα διάφορα μοντέλα που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στο εξωτερικό. Η θεωρία των σταδίων καθώς και το υπόδειγμα της Ουψάλα έχουν κυρίαρχη θέση στο κεφάλαιο αυτό.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται η σύνδεση της έννοιας της διεθνοποίησης με αυτήν της επιχείρησης. Περιγράφονται οι οργανωτικές δομές των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων, αναλύονται οι στρατηγικές που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις και τέλος υπογραμμίζονται τα χαρακτηριστικά της αγοράς – στόχου, την οποία επιλέγει η επιχείρηση προκειμένου να επεκτείνει τις δραστηριότητες της.

Η διεθνοποίηση αποτελεί μια έννοια άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διαφορετικότητα και την καινοτομία, για το λόγο αυτό κρίθηκε σκόπιμο στο κεφάλαιο τέσσερα να προσδιοριστεί η έννοια της καινοτομίας, να διακριθούν τα είδη και τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής καθώς επιπλέον να περιγραφούν τα κυριότερα δίκτυα και υποδείγματα καινοτομίας.

Τέλος το πέμπτο κεφάλαιο αποτελεί μια εφαρμογή των παραπάνω στην ελληνική πραγματικότητα. Έτσι γίνεται σύνδεση της διεθνοποίησης με τις ελληνικές



επιχειρήσεις καθώς επίσης περιγράφεται και η στάση των τελευταίων απέναντι στην καινοτομία. Οι προοπτικές των ελληνικών επιχειρήσεων, η επιβίωση – έξοδος από την κρίση σε συνδυασμό με τα οφέλη της διεθνοποίησης για αυτές είναι επίσης τμήματα του κεφαλαίου.

Η εν λόγω εργασία ολοκληρώνεται με την ενότητα των συμπερασμάτων που προκύπτουν από το σύνολο τις εργασίας αλλά και με τις βιβλιογραφικές αναφορές από όπου αντλήθηκαν τα κυριότερα στοιχεία για την παρούσα συγγραφική προσπάθεια.

## ABSTRACT

As already is mentioned, this thesis entitled "*The internationalization of business*" and it is trying to reach in depth the meaning of internationalization, it is divided into five chapters plus Introduction and Conclusions. More specifically, regarding the structure we can mention the following:

The first chapter is introductory and it presents the concepts that we find throughout the whole area of our work. There are important definitions for the internationalization as well as determine the ratios, the criteria and the risks which exist during this process.

Then, literature review of the concept of internationalization is occurred, while special mention is done in several models which are followed by companies in order to expand their business abroad. The theory of stages and the model of Uppsala have a dominant position in this chapter.

In the third chapter, there is the connection of internationalization with companies. Is described the organizational structures of internationalized firms, also it analyzes the strategies followed by businesses, and finally outlines the characteristics of the target-market, which is chosen by the company to expand there, its activities.

Internationalization is closely related to diversity and innovation it is therefore appropriate in chapter four, to define innovation, to distinguish species and key features of it. Also, there are described the major networks and models of innovation.

Finally, the fifth chapter is an application of the above in the Greek reality. So there is a connection with the internationalization of Greek firms as well as described the attitude of the latter towards innovation. The outlook for Greek businesses, survival - exit from the crisis coupled with the benefits of internationalization are also parts of this capital.

This work concludes with a section on conclusions drawn from all the work and the references from which the main points are raised for the present literary effort.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πολιτικοί, επιχειρηματίες και απλοί πολίτες τα τελευταία δέκα χρόνια χρησιμοποιούν όλο και πιο συχνά τον όρο παγκοσμιοποίηση, χωρίς βέβαια το περιεχόμενο του όρου να είναι ταυτόσημο για κάθε ένα από αυτούς που τον χρησιμοποιούν. Αποτελεί κυρίαρχο θέμα μαζί φυσικά με την δυσμενή οικονομική συγκυρία σε πληθώρα δημοσίων συζητήσεων, ενώ δεν είναι λίγες οι φορές που χρησιμοποιείται προκειμένου να αιτιολογήσει – εξηγήσει ποικίλα «φαινόμενα», κοινωνικά, οικονομικά, πολιτικά, κλπ..

Σε κάθε περίπτωση η παγκοσμιοποίηση αποτελεί το μέσο για τη διεθνή οικονομική ολοκλήρωση από τη μια και την διαφυγή από την υπάρχουσα συγκυρία από την άλλη. Η παγκοσμιοποίηση είναι μια διαδικασία, ή ένα πλέγμα διαδικασιών και όχι ένα στάδιο ή μια τελική φάση όπως «επιδερμικά» πολλές φορές αντιμετωπίζεται.

Γεωγραφικά, ο όρος παγκοσμιοποίηση προσεγγίζεται από αυτόν της διεθνοποίησης, που μεταξύ άλλων αφορά την «γεωγραφική διασπορά» οικονομικών δραστηριοτήτων. Τα κίνητρα και οι στρατηγικές που υπάρχουν αλλά και αυτά τα οποία ακολουθούνται από τις ελληνικές επιχειρήσεις είναι αυτά τα οποία παρουσιάζονται στην εν λόγω εργασία.

Ουσιαστικά ύστερα από μια γενική προσέγγιση του θέματος που αφορά την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, η έρευνα αυτή αναφέρεται και στα «μονοπάτια» διεθνοποίησης που ακολουθούν ή καλούνται να ακολουθήσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις προκειμένου να εισχωρήσουν σε διεθνείς αγορές.

Εισαγωγικά να υπογραμμίσουμε πως η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και οι σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ τους αλλά και των χωρών, λαμβάνει χώρα με τις εξής μορφές:

- Με την υλοποίηση διεθνών άμεσων επενδύσεων
- Με την ανάπτυξη εμπορικών συναλλαγών και
- Με την δημιουργία συνεργατικών εμπορικών σχέσεων.

Αξίζει τέλος να σημειωθεί πως η πρακτική της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική στο παγκόσμιο οικονομικό- κοινωνικό περιβάλλον. Επηρεάζουν

τις τοπικές οικονομίες με ιδιαίτερες επιπτώσεις στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Για να μπορέσουν οι μικρές τοπικές επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων, θα πρέπει να γνωρίζουν σε ικανοποιητικό βαθμό τον τρόπο λειτουργίας τους, καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, που συνεπάγεται ο πολυεθνικός χαρακτήρας τους. Έτσι, γνωρίζουν τα σημεία που οι ίδιες μειονεκτούν ή πλεονεκτούν ανταγωνιστικά και κατά συνέπεια μπορούν να διαμορφώσουν κατάλληλες στρατηγικές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΡΙΣΜΟΙ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ

Στο παρόν εισαγωγικό κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην έννοια της διεθνοποίησης εκτενώς, θα προσπαθήσουμε να δώσουμε έναν σαφή ορισμό αλλά και να προσδιορίσουμε τους λόγους και τα κίνητρα που έχει μια επιχείρηση προκειμένου να στραφεί και να επενδύσει στην διεθνοποίηση. Επιπλέον θα αναφερθούμε και σε μερικούς από τους σπουδαιότερους κινδύνους που έχει η όλη διαδικασία της διεθνοποίησης. Επί της ουσίας σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει στον αναγνώστη με αρκετές λεπτομέρειες την έννοια της διεθνοποίησης.

### 1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ

Όσο παράξενο και αν φαντάζει η διεθνοποίηση δεν είναι ένας πρόσφατος στα οικονομικά και τη διοίκηση επιχειρήσεων όρος. Αντίθετα η απλούστερη μορφή διεθνοποίησης, το διεθνές εμπόριο με άλλα λόγια, τοποθετείται χρονικά στα βάθη της αρχαιότητας, όταν λαοί όπως οι Έλληνες, οι Φοίνικες και οι Αιγύπτιοι ταξίδευαν από τη μια άκρη του τότε γνωστού κόσμου στην άλλη διακινώντας και ανταλλάσσοντας τα εμπορεύματά τους. Παρόλα αυτά όμως γεγονός είναι πως η διεθνοποίηση σα διαδικασία άρχισε να μας απασχολεί πιο έντονα από το δεύτερο μισό του 20ου αιώνα και έπειτα. Τότε είναι που τόσο ο όγκος αυτής, όσο και οι μορφές της πολλαπλασιάστηκαν και επεκτάθηκαν σε πλήθος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (Χατζηδημητρίου, 2003).

Στην πραγματικότητα η διεθνοποίηση είναι μια έννοια όχι σαφώς και επαρκώς ορισμένη. Παρόλα αυτά προσεγγίζοντας τον όρο αυτό από τη σκοπιά των οικονομικών διαπιστώνουμε ότι χρησιμοποιείται ως μια διαδικασία για την αύξηση της συμμετοχής των επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές. Όπως ήδη αναφέρθηκε αν και δεν υπάρχει κοινά αποδεκτός ορισμός της διεθνοποίησης ή της διεθνούς επιχειρηματικότητας, υπάρχουν διάφορες θεωρίες διεθνοποίησης που προσπαθούν να εξηγήσουν γιατί υπάρχουν διεθνείς δραστηριότητες.

Ενδεικτικά αναφέρονται μερικές από τις προαναφερθείσες θεωρίας σχετικά με τη διεθνοποίηση:

- «Absolute cost advantage (Adam Smith, 1776)»,
- «Comparative cost advantage (David Ricardo, 1817)»,
- «Heckscher-Ohlin model (Eli Heckscher, 1966 & Bertil Ohlin, 1952)»,
- Leontief paradox (Wassily Leontief, 1954),
- Market imperfection theory (Stephen Hymer, 1976 & Charles P. Kindleberger, 1969 & Richard E. Caves, 1971).

Η βιβλιογραφία σε επίπεδο θεωρίας είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα και πλήρης.

Η διεθνοποίηση μπορεί να εξετασθεί τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο αγορών. Στην πρώτη περίπτωση αφορά την αναλογία των εγχώριων και διεθνών δραστηριοτήτων. Η αναλογία αυτή αποτελεί μέτρο για το πόσο διεθνοποιημένη μπορεί να είναι μια επιχείρηση. Κατά αντιστοιχία σύμφωνα πάντα με τις «Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες» του Χατζηδημητρίου η Διεθνοποίηση των αγορών αναφέρεται στο πόσο συμμετέχουν οι εγχώριες και μη επιχειρήσεις με διεθνοποιημένες δραστηριότητες σε λειτουργίες της αγοράς.

Στην όλη διαδικασία της διεθνοποίησης μιας επιχείρησης, ιδιαίτερο και σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η συμπεριφορά του επιχειρηματία. Οι επιχειρηματίες είναι αυτοί από τους οποίους εξαρτάται η επιτυχής διεθνοποίηση της επιχείρησης. Θα πρέπει να πειραματίζονται και να αναζητούν συνεχώς την καινοτομία, τη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου ποιότητας, και να προσπαθούν να παρέχουν συνεχώς το καλύτερο δυνατό ποιοτικό προϊόν. Η διεθνοποίηση συμβάλλει και στην ταχύτερη ανάπτυξη της επιχείρησης οπότε κάθε προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση επιφέρει οφέλη για τον επιχειρηματία.

Η διαδικασία ανάπτυξης επιχειρηματικών στρατηγικών στην διεθνή αγορά είναι πραγματικό γεγονός. Γεγονός που διευρύνει τους ορίζοντες των επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο και ταυτόχρονα πολλαπλασιάζει τον ανταγωνισμό τους (σε εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον). Επιτακτική ανάγκη για την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας και των εξελίξεων του παγκόσμιου περιβάλλοντος, ορίζεται η ανάπτυξη στρατηγικών και μεθόδων. Πολλές είναι οι επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες

πέτυχαν εξαιρετικά γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης βασισμένες στην γρήγορη διεθνοποίηση (Παπαδάκης 2002).

## 1.2. ΤΙ ΟΡΙΖΕΤΑΙ ΩΣ ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ<sup>1</sup>

Ως διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες ορίζονται σύμφωνα με τον Δημητρίου:

- Αφενός οι δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκονται άτομα επιχειρήσεις ή οργανισμοί από δύο ή περισσότερες χώρες.
- Και αφετέρου οι δραστηριότητες που ξεπερνούν τα εθνικά σύνορα και επεκτείνονται και σε άλλες χώρες.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως οι κατηγορίες των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων είναι οι εξής:

- Το Διεθνές Εμπόριο Προϊόντων,
- Το Διεθνές εμπόριο Υπηρεσιών,
- Οι Διεθνείς Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου,
- Οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις.

## 1.3. ΠΟΙΟΙ ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Το να δραστηριοποιηθεί κάποια επιχείρηση σε παγκοσμιοποιημένο επίπεδο δεν είναι πάντα κερδοφόρο και ωφέλιμο γι' αυτήν. Για το λόγο αυτό, κάθε επιχείρηση πριν επεκτείνει τις δραστηριότητές της στο παγκόσμιο επιχειρησιακό περιβάλλον, οφείλει να σταθμίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την εξέλιξη της παρουσίας της και έπειτα να κρίνει αν η συγκεκριμένη επέκταση κρίνεται απαραίτητη και κερδοφόρα.

Δεν μπορεί να εντοπίσει κανείς έναν και μοναδικό λόγο για τον οποίο μια επιχείρηση επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί σε διεθνές επίπεδο, αντίθετα οι λόγοι αυτοί ποικίλουν, και ανάλογα με τη βιβλιογραφική πηγή διαφοροποιούνται και κατηγοριοποιούνται με

---

<sup>1</sup> «Διεθνής Επιχειρηματικές Δραστηριότητες», Ιωάννης Αθ. Δημητρίου, (2003) σελ. 29-34

διαφορετικό τρόπο. Ενδεικτικά αναφέρεται μια προσπάθεια κατηγοριοποίησης αυτών με κριτήριο τη στάση «**επιθετική**» (proactive ή aggressive) η «**αμυντική**» (reactive ή defensive) της επιχείρησης ως προς τον ανταγωνισμό.

Μελετώντας αρχικά την «επιθετική» συμπεριφορά της επιχείρησης ως προς τη διεθνοποίηση, οφείλουμε να σταθούμε στο κίνητρο του διεθνούς ανταγωνισμού. Σε πραγματικό επιχειρησιακό επίπεδο, ίσως ο συγκεκριμένος λόγος σε συνδυασμό με κάποιους ακόμη που θα παρατεθούν παρακάτω, να είναι και οι σπουδαιότεροι, καθώς μέσω της διαδικασίας της διεθνοποίησης είναι πιθανό να δημιουργηθούν συνεργίες οι οποίες με τη σειρά τους, θα τονώσουν και τον εγχώριο ανταγωνισμό, ωφελώντας εν κατακλείδι στο σύνολό της την επιχείρηση.

Αναφερόμενοι παραπάνω στον ανταγωνισμό, θα ήταν παράλειψη αν δεν αναφέρουμε πως στην περίπτωση της διεθνοποίησης αυτοί οι οποίοι εισέρχονται πρώτοι στην αγορά, είναι και αυτοί που αποκτούν πλεονέκτημα από τη μία και μεγάλο μερίδιο αγοράς/ ζήτησης από την άλλη.

Η επονομαζόμενη «συγκυριακή» εξαγωγή είναι ένας ακόμη ιδιαίτερα σημαντικός λόγος διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα ο συγκεκριμένος λόγος αποτελεί προτροπή για βιομηχανικές επιχειρήσεις κυρίως, οι οποίες τροφοδοτούν άλλες εταιρείες/ πελάτες. Ως τέτοιες επιχειρήσεις σε διεθνές επίπεδο μπορούν να θεωρηθούν τα McDonalds, ενώ αντίστοιχο παράδειγμα για τα δεδομένα της ελληνικής πραγματικότητας μπορεί να θεωρηθεί η επιχείρηση Frigoglass η οποία στα χνάρια που χάραξε η Coca- Cola έφτασε ως τη μακρινή Ινδονησία προμηθεύοντας ψυγεία, κ.ο.κ..

Πριν αναλύσουμε τα «αμυντικά» κίνητρα διεθνοποίησης καλό θα ήταν να αναφέρουμε πως αναφορικά με την «επιθετική» συμπεριφορά της επιχείρησης, υπάρχουν και κάποια εμπορικά εμπόδια. Ως τέτοια μπορούν να θεωρηθούν οι δασμοί, οι ποσοστώσεις, αλλά και οι κυβερνητικές παρεμβάσεις και περιορισμοί αυτής.

Σχετικά τώρα με την «αμυντική» ως προς τον ανταγωνισμό συμπεριφορά της επιχείρησης, αξίζει να αναφέρουμε πως πρόκειται για έμμεσους λόγους διεθνοποίησης οι οποίοι εντοπίζονται κυρίως λόγω των οικονομιών κλίμακας. Άλλοι λόγοι που συμβάλλουν έμμεσα στην διεθνοποίηση μιας επιχείρησης είναι η εκμετάλλευση φθηνότερων πηγών σε ξένες αγορές άρα και μείωση του κόστους



καθώς επίσης και η συνεχόμενη προσπάθεια για εξεύρεση νέων τεχνολογιών, κυρίως στην περίπτωση που η εγχώρια αγορά είναι κορεσμένη.

Με τη δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο επιτυγχάνονται για αυτήν πιο σταθερά αποτελέσματα καθώς εξασθενούν οι κυκλικές σε εγχώριο επίπεδο πωλήσεις, παράλληλα όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία όταν μια επιχείρηση δραστηριοποιείται σε περισσότερες από μια αγορές καταφέρνει να αυξήσει την κερδοφορία της και ταυτόχρονα να έχει όσο το δυνατόν πιο σταθερά, θετικά αποτελέσματα.

Τέλος η υπάρχουσα τεχνολογική συγκυρία, με την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών αλλά και την πλέον διαδεδομένη χρήση του διαδικτύου, η παραγωγική διαδικασία εντατικοποιείται και η διεθνοποίηση επιβάλλεται. Υπάρχει όμως και μια ακόμη συγκυρία η οποία συμβάλλει στη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, ίσως και των αγορών και είναι αυτή στο πολιτικό σκηνικό, σύμφωνα με την οποία οι αγορές ελευθερώνονται και οι περιορισμοί στο διεθνές εμπόριο εξαλείφονται.

Θα πρέπει στο σημείο αυτό να αναφερθεί πως δεν είναι όλα ιδανικά στην πορεία για μια διεθνοποιημένη επιχείρηση, αντίθετα συνεχώς ο επιχειρηματίας βρίσκεται αντιμέτωπος με ένα σύνολο δυσκολιών και δυσχερειών. Ενδεικτικά, αναφέρεται πως εμπόδιο στη διεθνοποίηση μπορεί να αποτελέσει τόσο η πολιτική ρευστότητα των αναδυόμενων χωρών όσο και η μη οικονομική σταθερότητα των εγχώριων αγορών στις χώρες στόχους<sup>2</sup>.

### 1.4. ΠΟΙΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Οι επιχειρήσεις που συνήθως εμφανίζονται πρώτες σε μια διεθνή αγορά είναι εκείνες που κερδίζουν μεγάλα μερίδια της διεθνούς αγοράς. Από πλεονεκτική πλέον θέση κάνουν εξαιρετικά δύσκολη την είσοδο νέων ανταγωνιστριών επιχειρήσεων στον κλάδο, γεγονός που αιτιολογείται μελετώντας τη θεωρία περί των οικονομιών κλίμακας.

---

<sup>2</sup> Παπαδάκης Βασίλης, 2002, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Α' τόμος 4η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου

Ως ένα επιπλέον σημαντικό κριτήριο για διεθνοποίηση είναι η γενικότερη στάση και αντιμετώπιση αυτής της διαδικασίας ως τρόπου ζωής. Παράλειψη θα ήταν αν δεν αναφερθεί ως κριτήριο και η εξαιρετικά ελκυστική αγορά της Ευρώπης αλλά και της Αμερικής με τις μεγαλύτερες ξένες επενδύσεις.

Όχι μικρότερης σημασίας είναι το επόμενο κριτήριο σύμφωνα με το οποίο οι αγορές των αναπτυγμένων χωρών είναι κορεσμένες γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι μια στρατηγική προσανατολισμένη στην εγχώρια αγορά είναι ανώφελη ενώ τονίζει παράλληλα πως οι μεγάλες ευκαιρίες για ανάπτυξη βρίσκονται στα αναπτυσσόμενα κράτη.

Τελευταίο μα όχι το λιγότερο σπουδαίο (last but not least) είναι το γεγονός πως πολλές νέες και ελκυστικές αγορές «άνοιξαν» ως συνέπεια του γεγονότος ότι στο χώρο του εμπορίου και των επενδύσεων πολλά από τα εθνικά προστατευτικά μέτρα και εμπόδια χαλάρωσαν σημαντικά. Ως απόρεια όλων των παραπάνω είναι πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες διεθνοποιούνται, να παροτρύνουν τους προμηθευτές τους για την αντίστοιχη επέκταση στις ίδιες χώρες με αυτές, με στόχο να διασφαλίσουν την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους συνδυάζοντας χαμηλότερο κόστος<sup>3</sup>. (Παπαδάκης 2002).

### 1.5. ΠΟΙΟΙ ΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Είναι κάτι παραπάνω από γεγονός πως η διαδικασία της διεθνοποίησης μπορεί να χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο κινδύνων και αναστολών που κωλύουν τη δράση της επιχείρησης. Η πολιτική ρευστότητα των αναδυόμενων αγορών και η έλλειψη, πολλές φορές οικονομικής σταθερότητας είναι ικανές να δημιουργήσουν προβλήματα σε ξένες εταιρείες που δραστηριοποιούνται εκεί. Έχουν ιδιαίτερα αρνητικό αντίκτυπο μεταβάλλοντας αρνητικά τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων στον εγχώριο απολογισμό. Οι συναλλαγματικές ισοτιμίες ή ακόμη και οι τιμές προϊόντων όπως το πετρέλαιο διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο ακόμη και σε ανεπτυγμένες αγορές. Τα εκάστοτε κυβερνητικά δεδομένα αλλά και η κουλτούρα κάθε χώρας είναι εξίσου

---

<sup>3</sup> Παπαδάκης Βασίλης (2002) «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία» Α' τόμος σελ. 345

σημαντικοί παράγοντες που οφείλει μια επιχείρηση που διεθνοποιείται, να λάβει υπόψη της, ειδικά αναφορικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Από τα παραπάνω προκύπτει πως υπάρχουν αρκετοί σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι συνθέτουν το ρίσκο μιας επιχείρησης όταν δραστηριοποιείται σε διεθνές επίπεδο, από αυτούς τους παράγοντες δεν θα πρέπει να λείπουν η πολιτικοοικονομική κατάσταση των αγορών-στόχων, η διαφορετική κουλτούρα, η χρηματοοικονομική ρευστότητα αλλά και η μειωμένη ευελιξία της επιχείρησης.

Γενικά, αναφέρεται πως οι κίνδυνοι διεθνοποίησης μπορεί να οφείλονται σε εσωτερικά εμπόδια διεθνοποίησης, σε χρηματοοικονομικά εμπόδια, σε πρόσβαση που εμποδίζεται από χρηματοοικονομικά και υψηλά οικονομικά ρίσκα. Εμπόδιο διεθνοποίησης θεωρείται επίσης η δύσκολη πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό αλλά και το περιορισμένο know-how που εμποδίζει την καινοτομική διαδικασία να είναι αποτελεσματική και αποδοτική. Υπάρχουν επιπλέον γραφειοκρατικά εμπόδια, μεγάλες διοικητικές διαδικασίες και αυστηροί νόμοι και κανονισμοί.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Σε συνέχεια του προηγούμενου κεφαλαίου και έπειτα από μια πρώτη επαφή με την υπό εξέταση έννοια, στο κεφάλαιο αυτό, προκειμένου να θεωρηθεί η εννοιολογική προσέγγιση ολοκληρωμένη, παρατίθενται πληροφορίες για μερικά από τα σημαντικότερα μοντέλα διεθνοποίησης που αναπτύσσονται ανά τον κόσμο.

### 2.1. ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΑΔΙΩΝ

«Stage strategy», η πλέον διαδεδομένη θεωρία που θα βρει κανείς ανατρέχοντας σε βιβλιογραφικές πηγές σχετικές με τη διεθνοποίηση. Πρόκειται για μια απλοϊκή μεν αλλά θεμελιώδη δε προσέγγιση της υπό μελέτη έννοιας, αλλά και έναν προάγγελο ενός πιο εμπλουτισμένου μοντέλου που ακολουθεί, «Το μοντέλο Διεθνοποίησης της Ουψάλα».

Η θεωρία των σταδίων βασίζεται στο «βαθμό δέσμευσης των επιχειρήσεων»<sup>4</sup>. Σύμφωνα πάντα με αυτούς που προσεγγίζουν θεωρητικά το θέμα προκύπτει η ύπαρξη μιας ανάλογης σχέσης μεταξύ της γνώσης που έχει μια επιχείρηση για την αγορά που στοχεύει και των πόρων που δεσμεύει προκειμένου να υποστηρίξει αυτήν της, τη δραστηριότητα (Carlson, Forsgren, Johanson, Bilkey, Cavusgil)<sup>5</sup>. Βάσει αυτής της αναλογικής σχέσης προκύπτει, πως η πρώτη επαφή της επιχείρησης με την χώρα στην οποία στοχεύει, είναι εντελώς παθητική, δηλαδή η δέσμευση είναι παθητική και η μόνη δραστηριότητα που υφίσταται είναι αυτή των εξαγωγών. Η παθητική αυτή σχέση εξελίσσεται μέσα στο χρόνο, το πόσο γρήγορα εξαρτάται από τον ρυθμό με τον οποίο η επιχείρηση μαθαίνει και προσαρμόζεται στα δεδομένα του στόχου. Αποτέλεσμα αυτής της εξέλιξης μπορεί να είναι ακόμη και η εκπροσώπηση της επιχείρησης από κάποια που δραστηριοποιείται στην εγχώρια αγορά της χώρας-

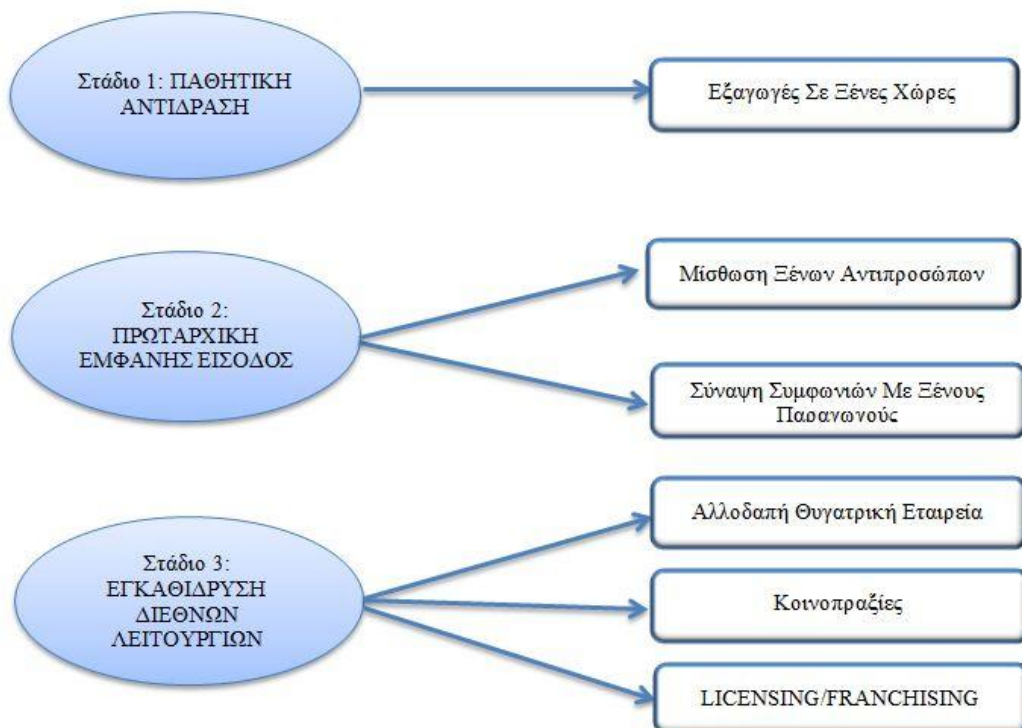
<sup>4</sup> Παπαδάκης Βασίλης (2002) «Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία» Α' τόμος σελ 345.

<sup>5</sup> Pedersen B., Pedersen T (1999), "Fast and Slow Commitment to Foreign Markets: What causes the differences?" Journal of International Management, p.p. 5

στόχου. Στην περίπτωση αυτή είναι εύκολο αντιληπτό πως η δέσμευση παύει να είναι μηδενική. Η εξέλιξη της δέσμευσης αλλά και της δραστηριότητας της επιχείρησης στην ξένη αγορά ολοκληρώνεται με το τρίτο στάδιο στο οποίο είναι εμφανής η παρουσία της επιχείρησης στα επιχειρηματικά δρώμενα της χώρας στόχου.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως η διάκριση μεταξύ των σταδίων και τα όρια αυτών δεν είναι αυστηρώς ορισμένα και ποικίλουν από επιχείρηση σε επιχείρηση ή από χώρα σε χώρα. Δεν είναι άλλωστε λίγες οι μελέτες οι οποίες αυξομειώνουν τον αριθμό των σταδίων στοχεύοντας σε καλύτερα αποτελέσματα. Επιπλέον πρέπει να αναφερθεί πως το τρίτο στάδιο που ήδη προαναφέραμε έχει ποικίλες μορφές έκφρασης.

Πιο συγκεκριμένα, μπορεί να φανερωθεί με τη μορφή συνεργασιών, licensing (παραγωγή κατόπιν αδειοδότησης), franchising (δικαιόχρηση), κοινοπραξίες, στρατηγικές συμμαχίες, ακόμη και μέσω θυγατρικών εταιρειών. Οι ιδιαιτερότητες της αγοράς, η στρατηγική της επιχείρησης, τα δυνατά σημεία αλλά και τρωτά σημεία αυτής είναι μερικοί παράγοντες οι οποίοι μπορούν να προσδιορίσουν το βαθμό δέσμευσης. Στο παρακάτω γράφημα αναπαρίστανται σχηματικά τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω σχετικά με τα τρία στάδια και τη δέσμευση της επιχείρησης σε καθένα από αυτά.



### Σχήμα 2.2.1.<sup>6</sup>: θεωρία σταδίων

## 2.2. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΥΨΑΛΑ

Όπως ήδη έγινε αναφορά στο προηγούμενο εδάφιο, το υπόδειγμα διεθνοποίησης της Ουψάλα αποτελεί μια εμπλουτισμένη εκδοχή της Θεωρίας Σταδίων, ο παράγοντας που κάνει τη διαφορά στο συγκεκριμένο υπόδειγμα είναι αυτός της «ψυχολογικής» εγγύτητας των αγορών.

Το μοντέλο διεθνοποίησης της σχολής Uppsala εκπορεύεται από τις εμπειρικές έρευνες του Johanson/Wiedersheim Paul (1975, pp. 309). Το συγκεκριμένο μοντέλο ενσωματώνει τις θεωρίες συμπεριφοράς του Aharoni (1966) και των Cyert/March (1963) καθώς και τη θεωρία ανάπτυξης της επιχείρησης του Penrose (1959). Είναι δυναμικό διότι εξηγεί τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων ως διαδικασία<sup>7</sup>. Στο συγκεκριμένο μοντέλο υποστηρίζεται πως η διεθνοποίηση της επιχείρησης γίνεται σταδιακά, ακολουθώντας, όπως και προηγουμένως, κάποια στάδια τα οποία είναι ανάλογα με τη γνώση και την εμπειρία που αποκτάται προοδευτικά στη νέα αγορά.

Τόσο η σχολή Uppsala των Σκανδιναβών ερευνητών, όσο και η θεωρία του Aharoni, υποθέτουν ότι οι επιχειρήσεις δεν αποφασίζουν αποκλειστικά ορθολογικά. Στο ξεκίνημα της διεθνοποίησής τους οι περισσότερες επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη τους μόνο έναν περιορισμένο αριθμό χωρών (Johanson/Vahlne 1977, p. 26), στο οποίο επικεντρώνουν την προσοχή τους και έπειτα κάνουν σχέδια επέκτασης. Το μοντέλο αυτό χαρακτηρίστηκε από κάποιους ως ντετερμινιστικό καθώς δεν υπολογίζει εξωτερικούς παράγοντες όπως η φύση της αγοράς και τον υπάρχοντα ανταγωνισμό.

Η επιχείρηση προχωρά σε όλο και μεγαλύτερες δεσμεύσεις στις διεθνείς αγορές καθώς μεγαλώνουν η εμπειρία και οι γνώσεις της για τις αγορές αυτές. Σύμφωνα λοιπόν με το μοντέλο αυτό<sup>8</sup> οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να διεθνοποιηθούν

<sup>6</sup> Πηγή: Robins, S.P. & M. Coulter, (1999) "Management", 6th Edition Prentice Hall London

<sup>7</sup> Johanson/ Wiedersheim P. 1975, p. 306.

<sup>8</sup> Johanson/ Wiedersheim Paul 1975, pp. 306; Johanson/ Vahlne 1977, p. 25

χρειάζονται πρόσβαση στην πληροφορία. Η πρόσβαση αυτή δεν είναι πάντα εύκολη και εφικτή, αντίθετα εξαρτάται από το πολιτικοκοινωνικό, το νομικό και το οικονομικό πλαίσιο κάθε χώρας στόχου.

Στο ίδιο μοντέλο αναφέρεται επίσης πως οι επιχειρήσεις προκειμένου να εδραιωθούν, («διαδικασία καθιέρωσης») (establishment chain)) διέρχονται από τέσσερα στάδια μέχρι την πλήρη διεθνοποίησή τους. Το πρώτο στάδιο αφορά τις σποραδικές (περιστασιακές) εξαγωγές, το δεύτερο στάδιο, τις εξαγωγές με την υποστήριξη αντιπροσώπων. Στο τρίτο στάδιο αρχίζει πλέον η εδραίωση της επιχείρησης μέσω γραφείου πωλήσεων στο εξωτερικό, ενώ η διαδικασία ολοκληρώνεται με το τέταρτο στάδιο, όπου η επιχείρηση αποκτά τη δική της παραγωγική μονάδα στο εξωτερικό. Στο σημείο αυτό γίνεται εύκολα αντιληπτό πως δεν είναι δεσμευτικό για όλες τις επιχειρήσεις να διατρέξουν και από τα τέσσερα προαναφερόμενα στάδια. Πιθανόν κάποιες θα μπορούσαν να υπερπηδήσουν κάποια από αυτά<sup>9</sup>.

Οι Johanson/ Vahlne αντιλαμβάνονται τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων ως μια προοδευτική διαδικασία (1977, p. 25), η οποία μέσω των αλληλεπιδράσεων των στατικών και δυναμικών στοιχείων της εξελίσσεται διαρκώς. Κάθε εξέλιξη στο «Establishment chain» σημαίνει αύξηση του «experiential knowledge» και του «objective knowledge» για τις επιχειρήσεις. Κατά αυτόν τον τρόπο αυξάνουν τις γνώσεις τους για τις διεθνείς αγορές, οι οποίες τους βοηθούν στις αποφάσεις για περαιτέρω επέκτασή τους και κατά συνέπεια εξέλιξη και στην «psychic distance chain». Αυτή η προοδευτική διαδικασία εκμάθησης τις οδηγεί στο επόμενο στάδιο του «establishment chain» (Johanson/ Vahlne 1977, pp. 26). Η αλληλεπίδραση μεταξύ υπαρχουσών γνώσεων και νέων εμπειριών οδηγεί σε περαιτέρω βήματα διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και αυτά με τη σειρά τους εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους.

Αυτή η σταδιακή διεθνοποίηση των επιχειρήσεων εμπεριέχει στοιχεία της θεωρίας της συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τη σχολή Uppsala, η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων είναι προοδευτική. Με την πάροδο του χρόνου οι επιχειρήσεις αποκτούν περισσότερες γνώσεις για τις διεθνείς αγορές και απομακρύνονται συνεχώς από τη μητρική τους χώρα<sup>10</sup>. Έτσι, το μοντέλο αυτό με τη χρήση της «διαδικασίας

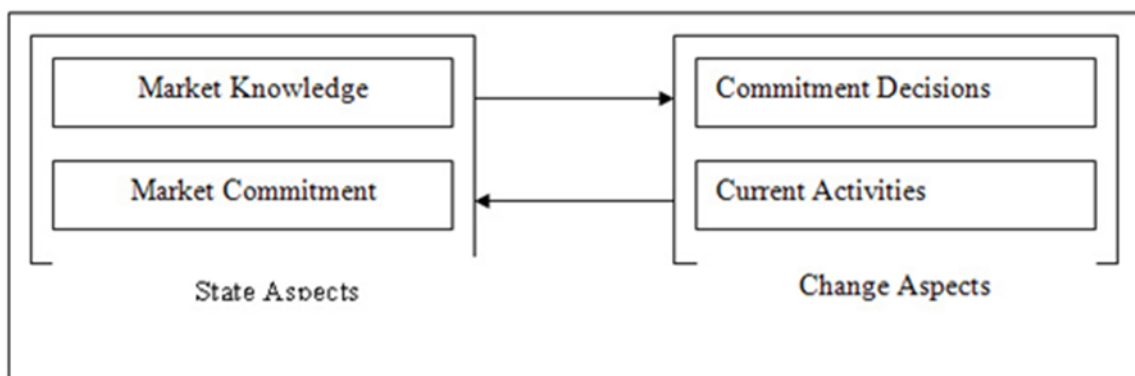
<sup>9</sup> Johanson/ Wiedersheim Paul 1975, p. 307

<sup>10</sup> Johanson/Wiedersheim Paul 1975, pp. 306; Johanson/Vahlne 1977, p. 25

καθιέρωσης» (establishment chain) εισήγαγε το χρονικό παράγοντα στη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων (Kutschker/ Schmid 2008, pp. 459).

Δηλαδή από τα παραπάνω προκύπτει ότι η σειρά επέκτασης της επιχείρησης σε νέες αγορές προβλέπεται σύμφωνα με το μοντέλο από την «ψυχολογική- ψυχική» του απόσταση<sup>11</sup> από τη μητρική. Η ψυχική απόσταση είναι ένας από τους παράγοντες που λειτουργεί αυξητικά στο αναλαμβανόμενο ρίσκο των δραστηριοτήτων στην ξένη χώρα. Για το λόγο που μόλις προαναφέρθηκε, παρατηρείται η τάση στις επιχειρήσεις να επεκτείνονται στο εξωτερικό, ξεκινώντας από κοντινές «ψυχικά» χώρες και συνεχίζοντας σε χώρες που απέχουν ψυχικά από αυτές.

Το «μοντέλο διεθνοποίησης» του συγκεκριμένου εδαφίου παρουσιάζει τις θεωρητικές σκέψεις, οι οποίες πηγάζουν από τις εμπειρικές μελέτες του Johanson/Wiedersheim-Paul (1977, p. 24). Το συγκεκριμένο μοντέλο εμπεριέχει τόσο στατικά όσο και δυναμικά στοιχεία, γεγονός που απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα:



**Σχήμα 2.3.1.**<sup>12</sup>

Ολοκληρώνοντας τη συγκεκριμένη ενότητα που αφορά το υπόδειγμα διεθνοποίησης της Ουψάλα αξίζει να αναφερθεί πως για την εφαρμογή του μοντέλου αυτού έχουν γίνει έρευνες και σε ελληνικές επιχειρήσεις διάφορων κλάδων. Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών έδειξαν πως οι ελληνικές επιχειρήσεις τείνουν να επεκτείνονται ανά «ψυχικές» ομάδες χωρών. Αυτό σημαίνει πως ύστερα από την προσέγγιση της

<sup>11</sup> Ως ψυχική απόσταση ορίζεται η δυσκολία ροής πληροφοριών μεταξύ των χωρών, και ειδικότερα ο βαθμός διαφοροποίησης του πολιτικού, πολιτιστικού, οικονομικού, νομικού πλαισίου, οι διαφορές στο επίπεδο ανάπτυξης και στη γενικότερη κουλτούρα του επιχειρείν.

<sup>12</sup> Πηγή: Johanson/Vahlne 1977, p. 26.



πρώτης χώρας ανεξάρτητα από το πόσο απέχει αυτή από την Ελλάδα, οι υπόλοιπες χώρες στόχοι είναι αυτές που βρίσκονται σε κοντινή ψυχική απόσταση με την πρώτη χώρα προσέγγισης και όχι με την Ελλάδα.

### 2.3. ΘΕΩΡΙΑ ΟΛΙΓΟΠΩΛΙΑΚΗΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ

Ο Knickerbocker<sup>13</sup> ως θεμελιωτής της θεωρίας της «ολιγοπωλιακής αντίδρασης» ή της «ακολουθίας του αρχηγού» όπως αλλιώς λέγεται η συγκεκριμένη προσέγγιση, υποστήριξε ότι οι μικρές επιχειρήσεις ακολουθούν το παράδειγμα της δραστηριότητας των μεγάλων ηγέτιδων επιχειρήσεων του κλάδου και μιμούνται τη στρατηγική τους με σκοπό τη διεξόδου τους στην ξένη αγορά. Η μιμητική αυτή τάση συμβάλει στη μείωση του ρίσκου. Μέσα από αυτή τη διαδικασία κερδίζουν και οι επιχειρήσεις με μικρή δραστηριότητα, από τα οφέλη της διεθνοποίησης.

Σε επίπεδο στρατηγικής συμπεριφοράς το εν λόγω μοντέλο παρουσιάζει πολλά κοινά στοιχεία με το μοντέλο της ανταγωνιστικής συμπεριφοράς, σύμφωνα με το οποίο προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί το όποιο κόστος, οι επιχειρήσεις στοχεύουν στο να μοιάζουν με τις υπόλοιπες του κλάδου. Πεποίθηση αυτής της προσέγγισης είναι πως όφελος από την διεθνοποίηση θα υπάρχει μόνο αν κερδίσουν και οι υπόλοιπες επιχειρήσεις, στη σχέση αυτή ισχύει και το αντίστροφο<sup>14</sup>.

Πρόκειται για ένα μοντέλο το οποίο αφενός δίνει έμφαση στην επιρροή που ασκείται από το ανταγωνιστικό περιβάλλον προκειμένου η επιχείρηση να αποφασίσει εάν θα διεθνοποιηθεί, αφετέρου όμως δεν λαμβάνει υπόψη του ουσιώδη στοιχεία όπως τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Για τα βιβλιογραφικά δεδομένα θεωρείται μια μέθοδος ιδιαίτερα απλοϊκή.

### 2.4. ΘΕΩΡΙΑ ΕΚΛΕΚΤΙΚΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

---

<sup>13</sup> Knickerbocker F. T. (1970): “Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise”, Harvard Business School, Boston p.p. 22

<sup>14</sup> Παπαδάκης Βασίλης (2002), σελ. 350

Το εκλεκτικό υπόδειγμα το οποίο και θα μελετηθεί στο συγκεκριμένο σημείο, βρήκε τον κύριο εκφραστή του στο πρόσωπο του J. Dunning. Ο συγκεκριμένος μελετητής υποστήριξε πως για να καταφέρει μια επιχείρηση να πραγματοποιήσει άμεσες ξένες επενδύσεις, πρέπει να ικανοποιούνται σωρευτικά τέσσερις βασικές συνθήκες, οι οποίες και παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω.

Η πρώτη συνθήκη αφορά τα πλεονεκτήματα αποκλειστικής χρήσης, υλικά και άυλα, που οφείλει να κατέχει η επιχείρηση σε σχέση με επιχειρήσεις άλλων εθνικοτήτων που επίσης δραστηριοποιούνται στις χώρες- στόχους της. Ως τέτοια πλεονεκτήματα μπορούν να θεωρηθούν είτε η προνομιακή κατοχή ενός συνόλου περιουσιακών στοιχείων, η ικανότητα συνδυασμού αυτών των στοιχείων με άλλα, είτε ακόμη και πλεονεκτήματα σε σχέση με την διοίκηση της παραγωγής, τον καταμερισμό των έργων αλλά και τη διαφοροποίηση του προϊόντος. Από τα πλεονεκτήματα δεν μπορεί φυσικά να εξαιρεθεί η δυνατότητα δημιουργίας οικονομιών κλίμακος σε σχέση με την παραγωγή αλλά και με την ικανότητα άντλησης κεφαλαίων αλλά και η δυνατότητα πρόσβαση σε συσσωρευμένη γνώση.

Η δεύτερη συνθήκη προκύπτει ως συνέχεια της προαναφερθείσας, δηλαδή αφού η επιχείρηση εξασφαλίσει την κατοχή των πλεονεκτημάτων που αναφέρθηκαν παραπάνω οφείλει να εστιάσει στη χρησιμοποίηση αυτών από την ίδια και όχι στην παραχώρησή τους για αποκλειστική χρήση σε τρίτες επιχειρήσεις. Δηλαδή σε αυτό το στάδιο είναι προτιμότερη η εσωτερίκευση και όχι η εξωτερίκευση των πλεονεκτημάτων.

Η εσωτερίκευση κάποιων διαδικασιών προσφέρει στην επιχείρηση το πλεονέκτημα να ελαχιστοποιήσει το κόστος έρευνας και ανάπτυξης και το κόστος εποπτείας, να μειώσει την αβεβαιότητα και την δυσμενή μεταχείριση αυτής και παράλληλα να ελέγχει καλύτερα τις προμήθειες αλλά και τους όρους των εισροών της. Βάσει των παραπάνω αποκτά πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της και παράλληλα αντιμετωπίζεται ως εγχώρια επιχείρηση αποφεύγοντας δασμούς, ποσοτώσεις, ελέγχους τιμών και διακριτή φορολόγηση.

Η τρίτη συνθήκη η οποία πρέπει να ικανοποιείται προκειμένου να προσδιορίσει τις άμεσες επενδύσεις είναι το πλεονέκτημα τοποθεσίας. Σύμφωνα με το πλεονέκτημα αυτό είναι επικερδές για τις επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν σε χώρους όπου εντοπίζονται κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά πέρα από τα παραπάνω

πλεονεκτήματα. Πιο συγκεκριμένα, μια ξένη χώρα αυτά που μπορεί να προσφέρει ως πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση σε σχέση με την χώρα προέλευσής της είναι η οικονομικοπολιτική σταθερότητα, η ελαχιστοποίηση σε κόστη όπως επικοινωνίας και μεταφοράς, φθηνότεροι παραγωγικοί συντελεστές και πρώτες ύλες, υποδομές νομικό πλαίσιο, κατάλληλη κρατική πολιτική ως προς τον ανταγωνισμό και τη φορολόγηση, διαφορετική και ευνοϊκότερη κουλτούρα (ήθη και έθιμα) και τέλος δυνατότητα χωρικού καταμερισμού εισροών και αγορών. Η συγκεκριμένη συνθήκη, είναι αυτή η εισαγωγή της οποίας στο εκλεκτικό μοντέλο διευρύνει τα κίνητρα διεθνοποίηση και δημιουργεί μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ χώρας στόχου και χώρα προέλευσης.

Δεδομένων των τριών παραπάνω συνθηκών απαραίτητη κρίνεται και η ικανοποίηση της τέταρτης η οποία επιτάσσει η μακροπρόθεσμη στρατηγική της να συνάδει με την αλλοδαπή παραγωγή. Με τον τρόπο αυτό η στρατηγική εισάγεται ως ερμηνευτική μεταβλητή του εκλεκτικού υποδείγματος. Ο Dunning εισήγαγε τη μεταβλητή της στρατηγικής αλλαγής, την οποία αντιμετωπίζει ως αλλαγή στη συμπεριφορά των επιχειρήσεων, σχεδιασμένη για την προαγωγή των μακροπρόθεσμων σκοπών τους.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα πως το «εκλεκτικό παράδειγμα» αποδίδει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα υπογραμμίζεται πως το βασικότερο πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι το γεγονός ότι όλοι οι παράγοντες σωρευτικά διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο επίδρασης στις άμεσες ξένες επενδύσεις. Τελευταίο μα εξίσου σημαντικό συμπέρασμα που απορρέει από τα παραπάνω είναι πως η τελική απόφαση λαμβάνεται ύστερα από την από κοινού εκτίμηση των παραπάνω παραμέτρων.

### 2.5. ΛΟΙΠΑ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ

Ανατρέχοντας κανείς στη βιβλιογραφία θα διαπιστώσει πως είναι ιδιαίτερα πλούσια σε επίπεδο υποδειγμάτων εκτίμησης της διεθνοποίησης. Στα πλαίσια αυτής της μελέτης άξιο αναφοράς είναι και το υπόδειγμα που βασίζεται στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Πρόκειται για μια θεωρία που αναπτύσσεται από τον Porter το 1990 και θεωρείται η τελευταία χρονολογικά προσέγγιση της διεθνοποίησης. Η συγκεκριμένη θεωρία προέκυψε από την προσπάθεια του Michael Porter να αποσαφηνίσει τον λόγο

για τον οποίο κάποιες επιχειρήσεις είναι πιο ανταγωνιστικές σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις άλλων χωρών, σε συγκεκριμένους κλάδους δραστηριοποίησης.

Τα εσωτερικά χαρακτηριστικά μιας εθνικής οικονομίας, η εθνική κουλτούρα, η βιομηχανική δομή της χώρας αλλά και η φύση της ζήτησης συνθέτουν τις συνθήκες ανταγωνισμού σε εγχώριο επίπεδο το οποίο με τη σειρά του επηρεάζει τον ανταγωνισμό σε διεθνές επίπεδο. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία επιχειρήσεις με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνήθως αποτελούν μέρος μιας ολιγοπωλιακής ομάδας.

Σύμφωνα με τη θεωρία του στρατηγικού μάνατζμεντ οι διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες χαρακτηρίζονται από μια «αλυσίδα αξιών»<sup>15</sup>. Σε επίπεδο διεθνοποίησης σύμφωνα με τον Porter μια πολυεθνική έχει τη δυνατότητα άσκησης των δραστηριοτήτων της στην καταλληλότερη και πιο αποδοτική για κάθε δραστηριότητα περιοχή του κόσμου. Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω βασικό κίνητρο για διεθνοποίηση αποτελεί το γεγονός ότι μια πολυεθνική επιχείρηση έχει πρόσβαση σε μια μεγαλύτερη ποικιλία στρατηγικών μάνατζμεντ, γεγονός που θα την οδηγήσει σε μεγαλύτερα οφέλη από την αλυσίδα αξιών.

---

<sup>15</sup> Porter M. (1985): “Competitive Advantage: Creative and Sustaining Superior Performance”, Free Press, New York, p.p. 34-36

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η ανάλυσή μας συνεχίζεται με την παράθεση στοιχείων αναφορικά με τις επιχειρήσεις που σχετίζονται (υιοθετούν) την έννοια άρα και τη διαδικασία της διεθνοποίησης. Οι οργανωτικές δομές ήδη διεθνοποιημένων επιχειρήσεων, οι στρατηγικές που ακολουθούν αλλά και οι αγορές στις οποίες στοχεύουν είναι μέρη του παρόντος κεφαλαίου.

### 3.1. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η διεθνοποίηση μιας επιχείρησης είναι μια σύνθετη διαδικασία η οποία απαιτεί κατάλληλη δόμηση αυτής, προκειμένου να μπορέσει τόσο να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της ενοποιημένης αγοράς όσο και να καταφέρει να απορροφήσει το σύνολο των υπαρχόντων πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από την διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της. Υπάρχει πληθώρα οργανωτικών μορφών για μια επιχείρηση που θέλει να επεκταθεί σε διεθνές επίπεδο. Αυτές που κατά κύριο λόγο έχουν απασχολήσει την βιβλιογραφία είναι οι τρεις ακόλουθοι τύποι: το *Ευρωπαϊκό Υπόδειγμα* (Multinational Structure), το *Αμερικανικό Υπόδειγμα* (International Structure) και το *Ιαπωνικό Υπόδειγμα* (Global Structure).

Αρχικά θα πρέπει να διευκρινιστεί πως με τον όρο *οργανωτική δομή* προσδιορίζεται ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση διαιρεί τις δραστηριότητες της σε αυτόνομες μονάδες και τις συντονίζει από την μητρική επιχείρηση. Σύμφωνα με τα όσα υποστηρίζονται από τον Jones<sup>16</sup> τόσο ο ανταγωνισμός όσο και η διάχυση επιχειρησιακών μοντέλων «ανάγκασε» κατά κάποιον τρόπο τις επιχειρήσεις σε μια έντονη οργανωσιακή αναδόμηση. Όλο αυτό πραγματοποιείται με σκοπό να δημιουργηθούν αποδοτικά και λειτουργικά δίκτυα, ικανά να απορροφήσουν τα όποια

---

<sup>16</sup> Jones M. (2002) “Globalization and Organizational Restructuring: a strategic perspective” Thunderbird International Business Review, p.p. 44

πλεονεκτήματα μεταξύ όμοιων αγορών αλλά και να κατανοήσουν τις ιδιαιτερότητες καθεμιάς από τις κατά τόπους αγορές.

Στο σημείο αυτό υπογραμμίζεται η σπουδαιότητα των θυγατρικών επιχειρήσεων οι οποίες έχουν διττό ρόλο, αφενός οφείλουν να διαφοροποιούνται αρκετά προκειμένου να καλύπτουν τις ανάγκες διαφορετικών και διαφοροποιημένων αγορών, αφετέρου όμως οφείλουν να συντονίζονται με την μητρική προκειμένου να διατηρούν την «επιχειρησιακή εικονική ταυτότητα» (corporate visual identity), γιατί αυτό είναι που χαρακτηρίζει σε διεθνές επίπεδο κάθε επιχείρηση<sup>17</sup>. Η στρατηγική που ακολουθείται από μια επιχείρηση προκειμένου να διεθνοποιηθεί περιλαμβάνει τόσο τη στρατηγική για την οργάνωσή της όσο το πρόγραμμα αλλά και τις δραστηριότητες των παραρτημάτων της διεθνώς<sup>18</sup>.

Αν οι αποφάσεις για τις δράσεις μιας επιχείρησης είναι συγκεντρωτικές ή αποκεντρωτικές, καθορίζει και τους ακόλουθους τέσσερις άξονες, βάσει των οποίων μπορεί να δραστηριοποιηθεί μια επιχείρηση:

---

<sup>17</sup> Melewar T. Saunders J. (1999) “International Corporate Visual Identity” Standardization or Localization?”, *Journal of International Business Studies*, p.p. 30

<sup>18</sup> Griffith D., Hu M., Ryans J. (2000) “Process Standardization across inta- and inter-cultural relationships”, *Journal of International Business Studies*, p.p. 31

## Τύποι Οργανωτικής Δομής

(α) **Δομή Διεθνούς Τμήματος/ International Division Structure:** Διαχωρίζονται οι ημεδαπές από τις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες.

(β) **Δομή Διεθνούς Περιοχής/ International Area Structure:** Ο οργανισμός χωρίζεται σε γεωγραφικά τμήματα και οι θυγατρικές λειτουργούν σε μεγάλο βαθμό αυτόνομα.

(γ) **Δομή Διεθνούς Προϊόντος/ Global Product Structure:** Ο οργανισμός χωρίζεται σε διεθνή τμήματα με γνώμονα το προϊόν (κατάλληλη για επιχειρήσεις με μεγάλη γκάμα προϊόντων).

(δ) **Δομή Διεθνούς Μήτρας/ Global Matrix Structure:** Συνδυάζει τις περιπτώσεις (β) και (γ) γεωγραφική θέση και προϊόν

### Σχήμα 3.1.1.

Στην αρχή της συγκεκριμένης ενότητας έγινε λόγος για τρία υποδείγματα. Πιο συγκεκριμένα για το **ευρωπαϊκό υπόδειγμα** σημειώνεται πως αναφέρεται και ως μοντέλο «μητέρα- κόρη», υπάρχει η μητρική και αρκετές μη εγχώριες θυγατρικές που λειτουργούν σχεδόν αυτόνομα<sup>19</sup>.

Το δεύτερο μοντέλο που αναφέραμε είναι το **Αμερικανικό Υπόδειγμα**, πρόκειται για μια διπολική δομή που αποτελείται από μια μεγάλη εγχώρια μονάδα και μια αντίστοιχη διεθνή, και οι δυο μονάδες υποχρεούνται να δίνουν αναφορά στον Chief Executive Officer<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Μελλάς Κ- Πολλάλης Ι. (2005): «Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές Επιχειρήσεις», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σελ 291

<sup>20</sup> Μελλάς Κ- Πολλάλης Ι. (2005): «Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές Επιχειρήσεις», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σελ 293

Το τρίτο εκ των υποδειγμάτων είναι το **Ιαπωνικό Υπόδειγμα**, όπου δεν έχει σημασία η εθνικότητα, όλες οι εξουσίες και κατά συνέπεια και όλες οι αποφάσεις, συγκεντρώνονται σε ένα διεθνές αρχηγείο, το οποίο μεταχειρίζεται σε όλες τις επιχειρήσεις με τον ίδιο ακριβώς τρόπο μη διακρίνοντάς τες σε εγχώριες ή μη.

Τέλος προκειμένου να επιλεγεί το πλέον κατάλληλο μοντέλο οργάνωσης απαιτείται ένα σύνολο επιπλέον πληροφοριών όπως ενδεικτικά αναφέρονται οι οικονομίες κλίμακας αλλά και ο προσανατολισμός του προϊόντος. Ανάλογα με τους εξωγενείς παράγοντες κάθε μοντέλο αξιολογεί τα πλεονεκτήματά του ή υπερτονίζει τα μειονεκτήματά του.

### 3.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Προκειμένου μια επιχείρηση να διεθνοποιηθεί και να το κάνει επιτυχώς ακολουθεί διάφορες στρατηγικές. Οι στρατηγικές αυτές ποικίλουν και προσαρμόζονται ανάλογα με το τι θέλει η επιχείρηση να επιτύχει.

Οι στρατηγικές διεθνοποίησης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ακολούθως:

- *Εξαγωγές (άμεσες και έμμεσες):*

Η άμεση εξαγωγική δράση μιας επιχείρησης αποτελεί την πιο διαδεδομένη μορφή διεθνοποίησης. Στην άμεση εξαγωγική δραστηριότητα η επιχείρηση εξάγει τα παραγόμενα στην μητρική χώρα προϊόντα, στη χώρα-στόχο, χωρίς διαμεσολάβηση τρίτων και χωρίς να είναι απαραίτητο να εγκαταστήσει παραγωγικές ή άλλου είδους λειτουργίες σ' αυτή. Η μέθοδος αυτή προτιμάται από επιχειρήσεις που για πρώτη φορά δραστηριοποιούνται στη διεθνή αγορά –και επομένως εκτιμούν ότι δε διαθέτουν την απαιτούμενη εμπειρία ώστε να εγκαταστήσουν παραγωγική μονάδα σε Τρίτη χώρα. Οι άμεσες εξαγωγές προτιμώνται επίσης και από μικρού μεγέθους επιχειρήσεις που δεν έχουν τα κεφάλαια για άμεση επένδυση.

Παρ' όλα αυτά, ενδέχεται να παρουσιαστούν διάφορα προβλήματα λόγω απαγορευτικών δασμών, υψηλού κόστους μεταφοράς ακόμα και το ζήτημα η μητρική χώρα να μην εξασφαλίζει το ελάχιστο κόστος παραγωγής για το προϊόν δηλαδή να μην αποτελεί τον άριστο τόπο παραγωγής του ή ακόμα και το προϊόν να μην είναι



κατάλληλο για όλες τις αγορές. Αυτός είναι και ο λόγος που οι επιχειρήσεις προσανατολίζουν τη διεθνοποίηση τους σε χώρες που είναι πιο κοντά «ψυχικά» και όσο διευρύνεται η γνώση και η εμπειρία τους επεκτείνονται και σε πιο άγνωστα διεθνή περιβάλλοντα.

Σε πολλά σημεία οι έμμεσες εξαγωγές, «*Εξαγωγές με διαμεσολαβητές (exporting through export intermediaries)*» αποτελούν μια μέθοδο που ταυτίζεται με την επόμενη (*εξαγωγή κατά παραγγελία*) με τη διαφορά ότι εδώ η επιχείρηση συνεργάζεται με εταιρείες εξαγωγικού προσανατολισμού, διεθνούς εμπορίου και εξαγωγικούς οίκους με σκοπό να εξασφαλίσει τα κανάλια διανομής και τις διαδικασίες μάρκετινγκ της εταιρείας. Οι συγκεκριμένες εταιρείες μπορεί να εκτελούν υπηρεσίες πρακτόρευσης ή να αποκτούν ιδιοκτησία επί του προϊόντος. Σ' αυτή τη μέθοδο παρουσιάζονται μειονεκτήματα όπως το κόστος της αμοιβής του διανομέα (ως πράκτορα ή ως εμπόρου), η έλλειψη ελέγχου από την ίδια εταιρεία όσον αφορά την προώθηση προϊόντος στην αγορά της ξένης χώρας. Στην Ελλάδα, ωστόσο, υπάρχουν πολλές εξειδικευμένες επιχειρήσεις που συμβουλεύουν τις επιχειρήσεις για την εξαγωγική τους δράση καθώς και οργανισμοί όπως ο ΕΟΜΜΕΧ, ο ΟΠΕ, τα εμπορικά επιμελητήρια που προσφέρουν στις επιχειρήσεις δικτύωση και βοηθούν στην αναζήτηση αντιπροσώπων.

- *Εξαγωγή κατά παραγγελία*

Η μέθοδος αυτή μοιάζει με την παραπάνω μόνο που δεν υπάρχει συνεχής εξαγωγική ροή καθώς η επιχείρηση αποσκοπεί κυρίως στην κάλυψη της υπερβάλλουσας παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης (η επιχείρηση περιμένει από τους πελάτες της μια παραγγελία και μόνο τότε προβαίνει στην παραγωγή). Επιπλέον αξίζει να σημειωθεί πως μακροχρόνιο δεσμοί μεταξύ παραγωγού και αγοραστή δεν υπάρχουν.

- *Εξαγωγή ετοιμοπαράδοτων προϊόντων (Turnkey Project)*

Είναι μια μέθοδος δραστηριοποίησης στη διεθνή αγορά χωρίς παράλληλα την ύπαρξη παραγωγικής μονάδας στη χώρα-στόχο. Η συγκεκριμένη μέθοδος αφορά ετοιμοπαράδοτα προϊόντα και εναλλακτικά ονομάζεται «δουλειά με το κλειδί στο χέρι» ή απλώς, «παροχή τεχνογνωσίας». Πρόκειται για μια περίπτωση που αφορά κυρίως μεγάλες επιχειρήσεις και σημαντικά επενδυτικά εγχειρήματα, καθώς η εταιρεία είναι σε θέση να εξάγει τεχνογνωσία, διοικητική εμπειρία και σε κάποιες

περιπτώσεις μηχανολογικό εξοπλισμό. Μειονέκτημα αυτής της μεθόδου στο οποίο οφείλουμε να αναφερθούμε είναι η πιθανή μεταστροφή κάποιων συνεργατών σε ανταγωνιστές που κατέχουν την τεχνογνωσία που η αρχική εταιρεία τους έδειξε<sup>21</sup>.

- *Παραγωγή κατόπιν άδειας (Licence)*

Η μέθοδος licensing αφορά κυρίως την εξαγωγή άυλων χαρακτηριστικών όπως εμπορικά σήματα, πατέντες, τεχνογνωσία, συγκεκριμένες τεχνικές μάρκετινγκ κ.α.. Στην περίπτωση αυτή ο αδειοδότης (licensor) παραχωρεί το δικαίωμα στον αδειολήπτη (licensee) να παράγει και να διακινεί κάποιο προϊόν με αντάλλαγμα κάποια αμοιβή. Η μέθοδος αυτή νοείται ως αρκετά ανέξοδη καθότι η εταιρία δεν είναι υποχρεωμένη να επιβαρυνθεί με κόστη εγκατάστασης και εδραίωσης σε μια ξένη αγορά, παρόλα αυτά υπάρχουν και ορισμένα μειονεκτήματα σπουδαιότερα εκ των οποίων είναι η απώλεια ελέγχου στην παραγωγή και την διακίνηση του προϊόντος αλλά και η μη δυνατότητα χρησιμοποίησης των κερδών από της δραστηριότητες της επιχείρησης σε μια χώρα.

- *Δικαιόχρηση (Franchising)*

Η μέθοδος αυτή αφορά τη εξαγωγή υπηρεσιών. Στην περίπτωση αυτή ο δικαιοπάροχος (franchiser) παρέχει στον δικαιοδόχο (franchisee) επιχειρηματικές δραστηριότητες όπως για παράδειγμα ο τρόπος συσκευασίας, η διαδικασία του μάρκετινγκ, η επωνυμία του προϊόντος (brand name) και πως όλα αυτά προβάλλονται με συγκεκριμένο τρόπο.

Ο δικαιοπάροχος δεν είναι υποχρεωμένος να επιβαρυνθεί με το κόστος εισόδου στη νέα αγορά ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς στις νέες αγορές αφού δεν είναι απαραίτητο να συγκεντρώσει ο ίδιος κεφάλαια για την περαιτέρω ανάπτυξη του .Ο δικαιοδόχος συνεισφέρει στο κεφάλαιο της αρχικής επένδυσης καθώς και στις ικανότητες διοίκησης. Έτσι μέσω αυτής της διαδικασίας η επένδυση πραγματοποιείται από τον δικαιοδόχο, καθώς είναι εκείνος που ορίζει τη στρατηγική της διοίκησης. Μπορεί προφανώς να εξασφαλίζεται, ως ένα βαθμό, για την ποιότητα του προϊόντος παρόλα αυτά ο έλεγχος του προϊόντος καθίσταται δύσκολος και είναι σημαντικός, καθότι η επωνυμία της εταιρίας μεταφέρει κάποιο μήνυμα ποιότητας στους καταναλωτές.

---

<sup>21</sup> Πανυγηράκης Γ. (1999): op. cit., σελ 270-272

- *Συμβόλαια Διοίκησης (Management Contracts)*

Είναι μιας μορφής διεθνοποίηση κατά την οποία μια επιχείρηση προσφέρει σε μια άλλη ένα πακέτο δεξιοτήτων διοίκησης σε όλους ή σε μέρος τομέων του management. Το κέρδος της επιχείρησης είναι ένα ποσοστό επί των πωλήσεων. Θα ήταν παράλειψη αν δεν αναφέραμε πως μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η χαμηλότερη, σε σχέση με τις άμεσες εξαγωγές, κερδοφορία<sup>22</sup>.

- *Κοινοπραξίες (Joint venture)*

Αποτελεί μια συμφωνία μεταξύ διεθνών εταιριών όπου κάθε μια παραχωρεί κάποιους παραγωγικούς συντελεστές και οι εταίροι μοιράζονται όχι απαραίτητα σε ίσα μέρη, τα περιουσιακά στοιχεία. Θετικά στοιχεία της κοινοπραξίας είναι ότι μια επιχείρηση ωφελείται με γνώση της νέας αγοράς που εισέρχεται καθώς και από την τεχνολογική παραγωγή του συνεργάτη της. Αποτελεί μια ευνοϊκή λύση διεθνοποίησης όταν δεν διευκολύνονται οι άμεσες ξένες επενδύσεις σε μια ξένη χώρα, ενώ το ρίσκο της επένδυσης και τα κόστη εγκατάστασης μοιράζονται όταν είναι μεγάλα. Μειονέκτημα των κοινοπραξιών είναι ότι δεν δίνεται η δυνατότητα πλήρους ελέγχου της επιχείρησης ώστε να χρησιμοποιείται η συνεργασία για στρατηγικούς στόχους.

- *Άμεση Επένδυση στο Εξωτερικό*

Η εν λόγω μορφή διεθνοποίησης προϋποθέτει την ύπαρξη παραγωγικής μονάδας στη χώρα-στόχο. Αυτό μπορεί να υλοποιηθεί είτε μέσω εξαγοράς<sup>23</sup> ήδη υπάρχουσας μονάδας στο εξωτερικό ή με μια εξ ολοκλήρου καινούργια επιχείρηση στην αγορά στόχο. Για την επιτυχία αυτού του εγχειρήματος, απαιτείται η επιχείρηση να έχει σημαντική διεθνή εμπειρία αλλά και πλεονέκτημα σε τεχνολογικό και διοικητικό/στρατηγικό επίπεδο. Μέσω αυτής της μορφής διεθνοποίησης η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα, αφενός να ελαχιστοποιήσει το κόστος των πρώτων υλών και αφετέρου να διερευνήσει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα στις νέες αγορές, δημιουργώντας προοπτικές επιπλέον κερδών αλλά και μεγέθυνσης<sup>24</sup> Δεν είναι λίγες οι φορές που οι επενδύσεις από ξένες χώρες ενθαρρύνονται από την χώρα-στόχο με

---

<sup>22</sup> Παπαδάκης Βασίλης (2002), *op. cit.*, σελ 354

<sup>23</sup> Ως εξαγορά ορίζεται η αγορά της ιδιοκτησίας μιας υπάρχουσας μονάδας τοπικής επιχείρησης σε ένα ποσοστό ικανό να επιβεβαιώσει την αλλαγή της διεύθυνσης και του ελέγχου της επιχείρησης, με κατώτατο όριο το 10% της ιδιοκτησίας, όπως αυτό ορίζεται από τον O.A.S.A. Larimo J. (2003) “Form of Investment By Nordic firms in World Markets”, *Journal of Business Research* p.p., 56

<sup>24</sup> Daniels J., Radebaugh L., (1998): “International Business: environments and operations” 9<sup>th</sup> edition, Addison- Wesley, USA, p.p. 274-305

σκοπό είτε τη μείωση της ανεργίας ή την εκμετάλλευση του όποιου τεχνολογικού πλεονεκτήματος εισαχθεί μέσω μιας επένδυσης. Εν κατακλείδι αξίζει να σημειωθεί πως αρκετές φορές οι κυβερνήσεις «δίνουν»/ παρέχουν κάποια πλεονεκτήματα προκειμένου μια ξένη χώρα να την επιλέξει για ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της<sup>25</sup>. Σημαντικότερο μειονέκτημα της υπό συζήτηση μορφής διεθνοποίησης είναι η μεγάλη δέσμευση πόρων, ειδικά στα πρώτα στάδια του εγχειρήματος, προκειμένου να επιτευχθεί μια επένδυση τέτοιου τύπου σε ξένη αγορά.

- *Εξ ολοκλήρου καινούργια επιχείρηση (Greenfield investment)*

Το συγκεκριμένο εγχείρημα αφορά την πλέον καταλυτική μορφή εισόδου σε μια αγορά- στόχο. Πρόκειται για μια μορφή επένδυσης που εμπεριέχει υψηλό κόστος και ρίσκο καθώς είναι νέα επένδυση, με νέες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, με νέο όραμα και προοπτική. Δεν θα πρέπει να θεωρηθούν ελάσσονος σημασίας τα κόστη συναλλαγών, το αγοραστικό κοινό, η κουλτούρα αλλά και τα θεσμικά και κοινωνικά πλαίσια που ισχύουν στην χώρα που υποδέχεται την επένδυση<sup>26</sup>.

- *Πλήρη Ιδιοκτησία & Στρατηγικές Συμμαχίες (Strategic alliance)*

Η μέθοδος αυτή είναι μια μορφή κοινοπραξίας καλά σχεδιασμένη. Η συνεργασία αυτή σχετίζεται με στρατηγικούς και μακροπρόθεσμους στόχους. Μια συμμαχία συνάπτεται μεταξύ μιας ξένης και μιας τοπικής επιχείρησης όπου η ξένη συνήθως αποτελεί πηγή νέας τεχνολογίας και επενδύσεων που αποφέρουν κέρδη. Από την άλλη πλευρά, η ξένη επιχείρηση θεωρεί την τοπική επιχείρηση ως γνώστη της τοπικής αγοράς και αποβλέπουν σε πιο μακροπρόθεσμα κέρδη. Ωστόσο ανάμεσα στους στρατηγικούς συμμάχους παρατηρείται διαφορά στην κουλτούρα και στους στόχους με αποτέλεσμα πολλές φορές η συμμαχία να διαλύεται.

Αναφορικά με την τελευταία στρατηγική διεθνοποίησης τις «στρατηγικές συμμαχίες» αξίζει να αναφερθεί πως προκειμένου μια συμμαχία να είναι επιτυχημένη πρέπει να ισχύουν τέσσερις θεμελιώδεις παράγοντες, τα λεγόμενα «τέσσερα Σίγμα». Οι συμπληρωματικές Ικανότητες, οι Συνεργατικές κουλτούρες, οι Συμβατικοί στόχοι και τα Συμμετρικά επίπεδα κινδύνου.

<sup>25</sup> Aaker S., McBride B. (2004) “Multinational Enterprise strategy, foreign direct investment and economic development”, Journal of World Business, p.p. 39

<sup>26</sup> Παπαδάκης Βασίλης (2002) *op. cit.*, σελ. 355



Σχήμα 3.2.1.: Τα 4 Σίγμα (Cs) των Στρατηγικών Συμμαχιών<sup>27</sup>

Οι παραπάνω μορφές διεθνοποίησης, όπως και κάθε επενδυτική διαδικασία παρουσιάζει τόσο μειονεκτήματα όσο και πλεονεκτήματα, για το λόγο αυτό και για μια πιο ευδιάκριτη σύγκριση των μεθόδων, κρίθηκε σκόπιμο στο σημείο αυτό να παρατεθεί ο παρακάτω πίνακας:

ΤΡΟΠΟΙ ΕΙΣΟΔΟΥ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ-ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
ΕΞΑΓΩΓΕΣ	<i>Πλεονεκτήματα:</i> Οικονομίες κλίμακας και μάθησης <i>Μειονεκτήματα:</i> Κόστος Μεταφοράς, Απώλεια ανταγωνιστικότητας από συναλλαγματικές διαφορές, Εμπορικά εμπόδια, Αδυναμία Διαφοροποίησης προϊόντος
ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΜΕ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΕΣ	<i>Πλεονεκτήματα:</i> Οικονομίες κλίμακας και μάθησης, Εμπειρία Ειδικευμένων Επιχειρήσεων, Κόστος Μεταφοράς, Συναλλαγματικός Κίνδυνος

<sup>27</sup> Πηγή: Brouthers D. K., Brouthers E. L. and Wilkinson J. T. (1995) “Strategic Alliances: your Partners”, Long Range Planning

Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

	<p><i>Μειονεκτήματα:</i> Προβλήματα Διαφοροποίησης, Απώλεια Ελέγχου προϊόντος, Αυξημένο κόστος</p>
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΤΟΠΙΝ ΑΔΕΙΑΣ(LICENSING)	<p><i>Πλεονέκτημα:</i> Χαμηλό κόστος ανάπτυξης, μηδενικός κίνδυνος</p> <p><i>Μειονεκτήματα:</i> Απώλεια ελέγχου προϊόντος, Απώλεια τεχνολογικού πλεονεκτήματος, Μικρά και προκαθορισμένα κέρδη για τον licensor</p>
ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ (FRANCHISING)	<p><i>Πλεονεκτήματα:</i> Χαμηλό κόστος ανάπτυξης, μικρός κίνδυνος</p> <p><i>Μειονέκτημα:</i> Πρόβλημα ελέγχου ποιότητας υπηρεσιών</p>
ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΥΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ	<p><i>Πλεονεκτήματα:</i> Πλήρης έλεγχος, Παγκόσμια στρατηγική, Οικονομίες κλίμακας και μάθησης</p> <p><i>Μειονεκτήματα:</i> Υψηλό κόστος επένδυσης, Διοικητικό κόστος, Αργή προσαρμογή</p>
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΠ' ΤΗΝ ΑΡΧΗ (GREENFIELD VENTURE)	Πολυπλοκότητα
ΕΞΑΓΟΡΕΣ	<p><i>Πλεονεκτήματα:</i> Ταχύτητα πρόσβασης σε νέα αγορά, Έμπειρο προσωπικό, Δίκτυο θυγατρικών</p> <p><i>Μειονέκτημα:</i> Χρηματοδότηση χρεών</p>
ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ	<p><i>Πλεονεκτήματα:</i> Επιμερισμός κόστους κινδύνου, Συμπληρωματικότητα πλεονεκτημάτων</p> <p><i>Μειονεκτήματα:</i> Απώλεια τεχνολογικού πλεονεκτήματος, Εξάρτηση στη χάραξη στρατηγικής</p>
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ	<p><i>Πλεονεκτήματα:</i> Επιμερισμός κόστους κινδύνου, Συμπληρωματικότητα πλεονεκτημάτων πολιτική αποδεκτότητα, Δέσμευση ανταγωνιστικών επιχειρήσεων</p> <p><i>Μειονεκτήματα:</i> Απώλεια τεχνολογικού πλεονεκτήματος</p> <p>Εξάρτηση στη χάραξη στρατηγικής</p>

**Πίνακας 3.2.1.: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μορφών διεθνοποίησης**

### 3.3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΓΟΡΑΣ - ΣΤΟΧΟΥ

Η παρούσα υποενότητα ολοκληρώνει το κεφάλαιο που αφορά την διεθνοποίηση και δεν θα μπορούσε να είναι άλλη από τους προσδιοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της αγοράς στόχου. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι ακόλουθοι και έχουν ως εξής: το μέγεθος της αγοράς στόχου, η ανάγκη η όχι αυτής για τα όσα προσφέρει η επιχείρηση, η οικονομική και η χρηματοοικονομική της διάσταση, το πολιτικό και νομικό της περιβάλλον και τέλος οι κοινωνικές συνθήκες αυτής και η κουλτούρα της.

Πριν από οποιαδήποτε επενδυτική κίνηση σε μια τρίτη χώρα, η επιχείρηση οφείλει να διενεργήσει έρευνα αγοράς, να διαπιστώσει αν υπάρχει αναγκαιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της στη χώρα όπου θέλει να επεκταθεί. Η ύπαρξη ανάγκης για τα προϊόντα μιας επιχείρησης είναι αφενός το πρώτο λογικό βήμα δεν αποτελεί όμως εγγύηση για μια επιτυχημένη επένδυση. Το βήμα που ακολουθεί αφορά τη διερεύνηση των δυνατοτήτων ζήτησης στη συγκεκριμένη αγορά. Πραγματοποιείται δηλαδή μελέτη σχετικά με το μέγεθος της αγοράς- στόχου, τη δυνατότητα τμηματοποίησης αυτής σε υπο-αγορές αλλά και η δυνατότητα ανάπτυξης της .

Πριν λοιπόν επεκταθεί σε μια τρίτη χώρα, η αρχική- μητρική εταιρεία οφείλει να εξετάσει τις πωλήσεις (το μέσο επίπεδο) του εν λόγω προϊόντος, πόσο πιθανόν είναι να αυξηθεί μελλοντικά η ζήτηση του προϊόντος αυτού αλλά και τη δυνατότητα της επιχείρησης να είναι ανταγωνιστική και χωρίς πολλές επιβαρύνσεις να προσφέρει το προϊόν στις τιμές που η τοπική αγορά επιτάσσει .

Η διασφάλιση κατάλληλων παραγωγικών συντελεστών είναι ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη προκειμένου να επιλεγεί μια χώρα- στόχος. Δεν είναι λίγες οι φορές που μια επιχείρηση επιλέγει να δραστηριοποιηθεί στο εξωτερικό λόγω ύπαρξης κατάλληλων παραγωγικών συντελεστών και πρώτων υλών που της εξασφαλίζουν συγκριτικό ή/ και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της περίπτωσης αποτελούν οι επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας οι οποίες επιλέγουν να παράγουν σε χώρες όπου το εργατικό δυναμικό είναι «φθηνό».

Το κόστος του κεφαλαίου και τα αντίστοιχα χαμηλά επιτόκια είναι ένας ακόμη παράγοντας βάσει του οποίου η επιχείρηση λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τις δραστηριότητες της. Οι υποδομές της πόλης αλλά και η «λειτουργία» της σε καθημερινό επίπεδο (μεταφορές, δίκτυα, απεργίες κλπ.) είναι παράγοντες για τους οποίους δεν αδιαφορεί μια επιχείρηση που επιχειρεί να διεθνοποιηθεί.

Παράγοντας με ιδιαίτερη σημασία και βαρύτητα για μια επιχείρηση προκειμένου να διεθνοποιηθεί, θα πρέπει να είναι και ο υφιστάμενος, από τοπικές και όχι μόνο επιχειρήσεις, ανταγωνισμός. Ανταγωνισμός μπορεί να υπάρχει ακόμη και από πολυεθνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά.

Είναι λοιπόν φανερό πως πριν το «άνοιγμα» της διεθνοποίησης, η επιχείρηση καλείται να εξετάσει και να λάβει υπόψη της μια πλειάδα παραγόντων και προϋποθέσεων που μπορούν να επηρεάσουν και την δική της πορεία.

Το οικονομικό και χρηματοοικονομικό περιβάλλον μιας χώρας, μέσα από μικροοικονομικά αλλά και μακροοικονομικά στοιχεία είναι ένας επιπλέον ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας τον οποίο οφείλει η επιχείρηση να εξετάσει διεξοδικά προκειμένου να προχωρήσει στη διεθνοποίησή της.

Πιο συγκεκριμένα, μεγέθη όπως το συνολικό προϊόν μιας οικονομίας, ο ρυθμός μεγένθυσης, τα επίπεδα απασχόλησης, ο πληθωρισμός, τα επίπεδα κατανάλωσης γενικά και του συγκεκριμένου προϊόντος ειδικά, η συναλλαγματική ισοτιμία, η ρευστότητα χρήματος, το έλλειμμα, τα επίπεδα δανεισμού και η οικονομική ανάπτυξη στο σύνολό της είναι μερικά μεγέθη καταλυτικής σημασίας για την πορεία και μελλοντική εξέλιξη της επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο .

Τέλος, μιας και η χώρα παραγωγής αναγράφεται πάνω στο προϊόν, παράγοντας που επηρεάζει την τελική του πορεία είναι και η εικόνα- «φήμη» της χώρας αυτής (χώρα-στόχος). Για το λόγο αυτό προτιμώνται οι ανεπτυγμένες χώρες οι οποίες συχνά προδιαθέτουν θετικά το κοινό δημιουργώντας του θετικές εικόνες.

Πολιτικό και νομικό περιβάλλον είναι παράγοντες κάτι παραπάνω από σημαντικοί. Η σπουδαιότητά τους έγκυται στο γεγονός ότι επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τα μεγέθη που προαναφέρθηκαν (βλ. Πληθωρισμός, οικονομική ανάπτυξη, κ.α.). Χαρακτηριστικά αναφέρεται πως στον παράγοντα που τώρα εξετάζεται εμπεριέχονται και τα εμπόδια εισόδου, τα οποία είναι ικανά να αποτρέψουν τη



διεθνοποίηση κάποιων επιχειρήσεων. Εμπόδια εισόδου μπορούν μεταξύ άλλων να θεωρηθούν και κάποιοι περιορισμοί ή/ και απαγορεύσεις σε εισαγωγές, εξαγωγές, επενδύσεις και δασμούς σε ξένα προϊόντα. Αντίστοιχης σημασίας αναφορά, θα μπορούσαν να είναι τα εμπόδια μεταφοράς των κερδών στην μητρική χώρα.

Η σταθερότητα του πολιτικού συστήματος της χώρας, η έκταση του δημοσίου τομέα αλλά και η εξουσία των δημόσιων λειτουργιών είναι χρηστικοί παράγοντες που εντάσσονται στα πλαίσια του πολιτικού περιβάλλοντος και δύνανται να επηρεάσουν την διεθνοποίηση μιας χώρας καθώς και το φορολογικό καθεστώς στο οποίο υπόκειται η υπό διεθνοποίηση χώρα.

Προκειμένου μια κίνηση και στρατηγική διεθνοποίησης να είναι όσο το δυνατόν πιο επιτυχημένη πρέπει η επιχείρηση να λάβει υπόψη της ένας ακόμη παράγοντα που αφορά την κουλτούρα αλλά και το κοινωνικό περιβάλλον της αγοράς- στόχου. Πρόκειται βέβαια για παράγοντες με υποκειμενικό χαρακτήρα, η φύση των οποίων ποικίλει ανάλογα με τον αναλυτή.

Αδιαμφισβήτητης σημασίας και σπουδαιότητας στην απόφαση μιας επιχείρησης για το αν θα δραστηριοποιηθεί η όχι σε μια αγορά, αλλά και ποιας μορφής διοίκησης θα επιλέξει, είναι οι συνήθειες, οι πεποιθήσεις, τα πρότυπα, οι αξίες, οι θρησκεία, το επίπεδο εκπαίδευσης αλλά και οι κοινωνικές καταβολές που επικρατούν στην χώρα στόχο.

Θα ήταν παράλειψη αν δεν θεωρήσουμε την κουλτούρα βασικό παράγοντα για τη λειτουργία μιας επιχείρησης σε μια Τρίτη χώρα. Πιο συγκεκριμένα, αυτή επηρεάζει τόσο τη συμπεριφορά των εργαζομένων όσο όμως και τον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης, που δεν θα πρέπει να απέχει από αυτά που η κουλτούρα της κάθε χώρας επιτάσσει. Η εγκατάσταση της επιχείρησης σε μια ξένη χώρα σημαίνει πως ενδιαφέρεται και για τους εκεί καταναλωτές, κάτι τέτοιο κάνει ακόμη πιο έντονη την μελέτη της κουλτούρας της χώρας- στόχου. Πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η κουλτούρα, οι συνήθειες, τα προσόντα, οι ρυθμοί εργασίας και ο τρόπος σκέψης των εργαζομένων και των καταναλωτών στη νέα αγορά.

Η νοοτροπία, η επαγγελματική ηθική και επαγγελματική συμπεριφορά των ανθρώπων στην αγορά- στόχο είναι παράγοντες οι οποίοι πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και να προσεγγίζονται επιστημονικά πριν από κάθε επέκταση

δραστηριότητας σε μια νέα αγορά. Οι παραπάνω παράγοντες μεταξύ άλλων επηρεάζουν την αφοσίωση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, καθώς επίσης και τη γενικότερη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Η κουλτούρα είναι ένας παράγοντας που αφορά την επιχείρηση κυρίως σε επίπεδο μικροοικονομικής και όχι μακροοικονομικής προσέγγισης. Πρόκειται όμως για ζήτημα στρατηγικής σημασίας, που προκειμένου η διεθνοποιημένη επιχείρηση να επιβιώσει και να κερδοφορήσει, πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη, από άτομα που χαράζουν την πολιτική της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η διεθνοποίηση είναι έννοια άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια της καινοτομίας, συνήθως η μια έννοια προϋποθέτει ή οδηγεί στην άλλη. Για το λόγο αυτό κρίθηκε σκόπιμο στο παρόν κεφάλαιο να περιγραφεί εν τάχει η έννοια της καινοτομίας, έτσι εκτός από τον ορισμό αλλά και την αναγκαιότητα για καινοτομία στο κεφάλαιο αυτό περιγράφονται ορισμένα από τα είδη της καινοτομίας και τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής. Επιπλέον υποδείγματα, δείκτες και δίκτυα καινοτομίας είναι αναπόσπαστα τμήματα της ανάλυσής μας.

### 4.1. ΠΟΙΟΣ Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

*Καινοτομία είναι η χρήση νέας γνώσης προκειμένου να προσφερθεί στους πελάτες ένα νέο επιθυμητό προϊόν ή υπηρεσία. Πρόκειται για ανακάλυψη και εμπορευματοποίηση (invention & commercialisation). Αυτή η νέα γνώση μπορεί να είναι σχετιζόμενη με την τεχνολογία ή με την αγορά. Η τεχνολογική γνώση είναι η γνώση των συστατικών μερών, της συνδεσμολογίας μεταξύ των συστατικών μερών, των μεθόδων, των διαδικασιών και των τεχνικών που απαρτίζουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Η γνώση της αγοράς είναι η γνώση των δικτύων διανομής, των εφαρμογών του προϊόντος και των προσδοκιών, προτιμήσεων, αναγκών και επιθυμιών των πελατών. Το προϊόν ή η υπηρεσία είναι νέο με την έννοια ότι το κόστος του είναι χαμηλότερο, οι ιδιότητές του βελτιωμένες, έχει πλέον ιδιότητες που δεν είχε στο παρελθόν, ή ποτέ δεν είχε εμφανιστεί στην αγορά μέχρι εκείνη τη στιγμή.*

Μερικοί από τους πιο διαδεδομένους ορισμούς που αφορούν το μέγεθος της καινοτομίας μπορούν να συνοψιστούν και να παρουσιαστούν ως ακολούθως:

Ο Christopher Freeman, (1982)<sup>28</sup> ορίζει την καινοτομία με τις ακόλουθες λέξεις: «*Η βιομηχανική καινοτομία περιλαμβάνει τις δραστηριότητες τεχνικού σχεδιασμού, παραγωγής, διοίκησης και εμπορίας που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός νέου ή βελτιωμένου προϊόντος ή με την πρώτη εμπορική εφαρμογή μιας νέας ή βελτιωμένης διαδικασίας ή εξοπλισμού*».

Ορισμοί που δεν θα πρέπει να λείπουν από τη μελέτη μας είναι οι επόμενοι δυο δοθέντες από ΟΑΣΑ και ΕΕ αντίστοιχα. Πιο συγκεκριμένα, «*Καινοτομία είναι η πρώτη εφαρμογή της επιστήμης και της τεχνολογίας με ένα νέο τρόπο με εμπορική επιτυχία*», είναι η προσέγγιση του Ο.Α.Σ.Α (1971)<sup>29</sup>. Ενώ, «*Καινοτομία είναι η επιτυχής δημιουργία, αφοσίωση και εκμετάλλευση, κάτι καινούργιου, σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο*», είναι η αντίστοιχη προσέγγιση της Ε.Ε.<sup>30</sup> (1996).

Ένας ακόμη ορισμός που χρήζει αναφοράς είναι η εκδοχή του Porter: «*Οι επιχειρήσεις αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν καινοτομούν. Προσεγγίζουν την καινοτομία, με την ευρύτερη της έννοια, υιοθετώντας, τόσο καινούργιες τεχνολογίες, όσο και καινούργιους τρόπους παραγωγής προϊόντων*». (Michael Porter, 1990)<sup>31</sup>.

Όπως ήδη αναφέρθηκε οι ορισμοί και οι προσεγγίσεις για το μέγεθος της καινοτομίας ποικίλουν και είναι πολυπληθής για το λόγο αυτό η παρούσα διπλωματική μελέτη θα περιοριστεί στην παρουσίαση ενός ακόμη: «*Καινοτομία είναι η επιτυχής εκμετάλλευση νέων ιδεών*». (U.K. DTI, 1994)<sup>32</sup>.

## 4.2. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Για τις σύγχρονες επιχειρήσεις η καινοτομία αποτελεί προϋπόθεση για την επιβίωση και την ανάπτυξή τους. Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι κάτω από τις σύγχρονες συνθήκες αγοράς και ανταγωνισμού η στήριξη των πωλήσεων αποκλειστικά σε υπάρχοντα προϊόντα και η χρησιμοποίηση των ίδιων μεθόδων και διαδικασιών

<sup>28</sup> Christopher Freeman (1982) : The Economics of Industrial Innovation, chapter.1.

<sup>29</sup> Ο.Ο.Σ.Α.(1971) : The Condition for Success in Technological Innovation, p.17.

<sup>30</sup> Ε.Ε. (1996) : Πράσινη Βίβλος για την Καινοτομία.

<sup>31</sup> Michael Porter (1990): The Competitive Advantage of Nations, p.73.

<sup>32</sup> U.K. DTI (1994): Innovation Unit Definition, chapter.11.1.

οδηγούν σε αργό αλλά βέβαιο μαρασμό. Για όλα τα παραπάνω και πολλά ακόμη, η καινοτομία αποτελεί μια διαδικασία ιδιαίτερα πολύπλοκη, μα η σημαντικότητά της είναι ακόμη πιο σημαντική για τη λειτουργία αλλά και την κερδοφορία μιας επιχείρησης. Το μέγεθος της σημαντικότητας της καινοτομίας γίνεται εύκολα εμφανές μέσα από τους παράγοντες που την υπαγορεύουν.

Οι παράγοντες αυτοί συνοψίζονται και παρουσιάζονται ακολούθως:

- *Οι τεχνολογικές βελτιώσεις.*
- *Οι ενέργειες των ανταγωνιστών.*
- *Η επιθυμία καταπολέμησης των αδυναμιών της επιχείρησης. (Έτσι τα νέα προϊόντα μπορεί να αναπτυχθούν:
  - α) για να αντικαταστήσουν υπάρχοντα προϊόντα των οποίων οι πωλήσεις μειώνονται,
  - β) προκειμένου να αυξήσουν την ταμειακή ροή έτσι ώστε να αντιμετωπισθούν αυξημένες δαπάνες σε άλλους τομείς και τέλος,
  - γ) με στόχο την αύξηση της «παρουσίας» της επιχείρησης στα κανάλια διανομής έτσι ώστε να αντιμετωπισθούν ανταγωνιστικές ενέργειες)*
- *Η προσπάθεια εκμετάλλευσης πλεονεκτημάτων που διαθέτει η επιχείρηση (αξιοποίηση των δυνατών σημείων της επιχείρησης).*
- *Η στρατηγική της αγοράς.*
- *Οι μεταβαλλόμενες κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες και οι πολιτιστικές αξίες.*
- *Η εμφάνιση νέων αναγκών.*
- *Η ανάγκη αντιμετώπισης των πιέσεων που ασκούν στο κόστος παράγοντες όπως είναι η αύξηση στις τιμές των εισροών, η σπανιότητα κρίσιμων συντελεστών.*
- *Η επέκταση της επιχείρησης σε άλλους κλάδους της αγοράς (εγχώριας και διεθνούς).*

### 4.3. ΕΙΔΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Η καινοτομία είναι μια έννοια πολυδιάστατη η οποία μπορεί να διακριθεί σε πληθώρα διαφορετικών ειδών για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας επιλέγουμε να παρουσιάσουμε τα σημαντικότερα (κατά την άποψη του συγγραφέα) είδη αυτής (τεχνολογική και μη τεχνολογική, οριακή και ριζοσπαστική), τα οποία και αναλύονται εκτενώς ακολούθως.

#### 4.3.1. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙ ΜΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η πρώτη «επίσημη» καταγραφή του ορισμού της καινοτομίας, δόθηκε από τον Joseph Schumpeter<sup>33</sup>, ο οποίος, κατά τη δεκαετία του 1930, ήταν ο πρώτος οικονομολόγος που έδωσε έμφαση στην καινοτομία ως τη βασική πηγή δυναμισμού στην καπιταλιστική οικονομία. Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο (βλ. Παράγραφο 2.7.), αλλά και σύμφωνα με τον Schumpeter υπάρχουν πέντε κύριοι τύποι καινοτομίας:

- Εισαγωγή νέου προϊόντος ή ποιοτική αλλαγή σε ένα ήδη υπάρχον προϊόν
- Η παραγωγική καινοτομία, που θεωρείται νέα για μια βιομηχανία
- Η ανάπτυξη νέων πηγών προμηθειών για πρώτες ύλες και άλλες εισροές
- Οι νέες μέθοδοι οργάνωσης των επιχειρήσεων
- Το άνοιγμα νέων αγορών

Μια από τις σημαντικότερες διακρίσεις του υπό μελέτη όρου (της καινοτομίας) είναι αυτή που την διακρίνει σε *τεχνολογική* και *μη τεχνολογική*.

Πιο συγκεκριμένα, *τεχνολογική καινοτομία* είναι η εισαγωγή στην αγορά ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου σε σχέση με τα βασικά του χαρακτηριστικά, τις τεχνικές προδιαγραφές, το ενσωματωμένο λογισμικό ή άλλα μη υλικά συστατικά, προτιθέμενες χρήσεις ή τη φιλικότητα προς τον χρήστη, προϊόντος (υλικού αγαθού ή υπηρεσίας). Η επιπρόσθετα ως *τεχνολογική καινοτομία* μπορεί να ορισθεί η εισαγωγή στην επιχείρηση μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής,

<sup>33</sup> Joseph Schumpeter (1930) : Mitchell's Business Cycles, QJE, p.150

μεθόδου παροχής και διανομής ή διαδικασίας υποστήριξης για τα αγαθά ή/ και τις υπηρεσίες. Το αποτέλεσμα (της διαδικασίας) θα πρέπει να είναι σημαντικό σε σχέση με τον όγκο της παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων ή το κόστος παραγωγής και διανομής.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί πως καθαρά οργανωτικές ή διοικητικές μεταβολές δεν περιλαμβάνονται στην τεχνολογική καινοτομία. Υπάρχει όμως, ο όρος *μη τεχνολογική καινοτομία* που καλύπτει αυτές τις μεταβολές. Έτσι, *οργανωτική μη τεχνολογική καινοτομία* είναι η εφαρμογή νέων μεθόδων ή μεταβολών των μεθόδων, όσον αφορά τη δομή ή τη διοίκηση της επιχείρησης, που αποσκοπούν στη βελτίωση της χρήσης των γνώσεων στην επιχείρηση, της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών ή της αποτελεσματικότητας των ροών εργασίας.

Ενώ, *μη τεχνολογική καινοτομία εμπορίας* είναι η εφαρμογή νέων ή βελτιωμένων σχεδίων ή μεθόδων πώλησης που αποσκοπούν στην αύξηση της ελκυστικότητας των αγαθών και των υπηρεσιών ή στην είσοδο σε νέες αγορές.

Αναφορικά με την τεχνολογική καινοτομία αξίζει να αναφερθούν τρεις επιμέρους τύποι αυτής. Πιο συγκεκριμένα, ως *τεχνολογική καινοτομία προϊόντος*, ορίζεται η υλοποίηση και εμπορευματοποίηση ενός προϊόντος με βελτιωμένα χαρακτηριστικά απόδοσης, όπως είναι για παράδειγμα η παροχή αντικειμενικά νέων ή βελτιωμένων υπηρεσιών στον καταναλωτή.

Ως *τεχνολογική καινοτομία διαδικασίας* ορίζεται η υλοποίηση- υιοθέτηση νέων ή σημαντικά βελτιωμένων μεθόδων παραγωγής ή παράδοσης, που μπορεί να περιλαμβάνει αλλαγές στον εξοπλισμό, στους ανθρώπινους πόρους, στις μεθόδους εργασίας ή σε κάποιον συνδυασμό των παραπάνω.

Ως *τεχνολογική διαδικασία παραγωγής*, θεωρείται η υιοθέτηση νέων ή σημαντικά βελτιωμένων μεθόδων παραγωγής η και παράδοσης προϊόντων, που μπορεί να εμπεριέχουν αλλαγές στον εξοπλισμό ή στην οργάνωση της παραγωγής η συνδυασμό αυτών των δύο, όπως και να προέρχονται από τη χρήση νέας γνώσης. Η υιοθέτηση τέτοιων μεθόδων, άλλοτε αποσκοπεί στην παραγωγή ή παράδοση νέων ή τεχνολογικά βελτιωμένων προϊόντων που δεν μπορούν να παραχθούν ή να παραδοθούν με τις παραδοσιακές μεθόδους, ενώ άλλοτε στοχεύει σε αποτελεσματικότερη παραγωγή ή παράδοση των ήδη υπαρχόντων προϊόντων.

Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ της *τεχνολογικής καινοτομίας προϊόντων και διαδικασιών* και της *μη τεχνολογικής καινοτομίας* (οργάνωσης και εμπορίας). Προκειμένου να γίνει πιο διακριτή η διαφορά μεταξύ *τεχνολογικής* και *μη τεχνολογικής καινοτομίας* κρίνεται σκόπιμο να παρατεθούν τα παρακάτω παραδείγματα:

Τα *πιστοποιητικά ISO* ή η *εισαγωγή συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου ποιότητας* είναι *τεχνολογική καινοτομία* μόνο όταν συνδέονται άμεσα με την εισαγωγή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων διαδικασιών.

Οι *οργανωτικές καινοτομίες* θεωρούνται *τεχνολογικές* μόνο στην περίπτωση που βασίζονται σε νέες τεχνολογικές εφαρμογές και επιφέρουν μετρήσιμες αλλαγές στην απόδοση, για παράδειγμα αύξηση στην παραγωγικότητα ή στις πωλήσεις.

Η δημιουργία μίας απλής *ιστοσελίδας* με πληροφορίες, χωρίς on-line νέες και πρωτότυπες υπηρεσίες δεν αποτελεί καινοτομία. Αν υπάρχουν οι *πρωτότυπες υπηρεσίες* τότε αποτελεί παράδειγμα *μη τεχνολογικής καινοτομίας*.

### 4.3.2. ΟΡΙΑΚΕΣ ΚΑΙ ΡΙΖΟΣΠΑΣΤΙΚΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ

Η οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας εξαρτάται από την τεχνολογική της ανάπτυξη. Είναι φανερό ότι οι χώρες που έχουν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας, τεχνολογικής δραστηριότητας και κατά κεφαλήν Α.Ε.Π. (Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν) είναι οι χώρες που είναι και οικονομικά πιο ανεπτυγμένες.

Η οικονομική μεγέθυνση μιας χώρας εξαρτάται από κάποιους παράγοντες οι οποίοι αναφέρονται πρώτα στις τεχνικές που είναι ικανή μια χώρα να χρησιμοποιήσει (αδιάφορα αν τις επινόησε ή αν τις αντέγραψε) και δεύτερο την τεχνολογία που δημιουργεί μόνη της η συγκεκριμένη χώρα. Με βάση αυτούς τους παράγοντες έχουν δημιουργηθεί κάποια πρότυπα οικονομικής ανάπτυξης και μεγέθυνσης τα οποία έχουν στο ένα άκρο τις χώρες με πολύ ανεπτυγμένη την τεχνολογική δραστηριότητα και στο άλλο άκρο τις ημι-βιομηχανικές χώρες.

Έτσι, αν οι τελευταίες θελήσουν να φτάσουν τις πρώτες, θα έχουν να αντιμετωπίσουν διάφορα εμπόδια που το καθένα θα αποτελεί μία αύξηση του βασικού κόστους,



δηλαδή του κόστους επένδυσης. Ποιες είναι επομένως οι πιο κατάλληλες στιγμές εισόδου και ποιες είναι οι ευκαιρίες εκείνες που ίσως ευνοήσουν τις ημι-βιομηχανικές χώρες στην προσπάθειά τους να φτάσουν τις ανεπτυγμένες χώρες; Στο σημείο αυτό θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα ειδικά χαρακτηριστικά της τεχνολογικής αλλαγής και της καινοτομίας. Έτσι εδώ προτείνεται μία διάκριση των καινοτομιών στις ακόλουθες κατηγορίες<sup>34</sup>:

*Οριακές καινοτομίες (marginal innovations)*: Οι τύποι αυτοί των καινοτομιών εμφανίζονται σε κάθε κλάδο και σε κάθε δραστηριότητα ανάλογα με το συνδυασμό των πιέσεων της ζήτησης, των κοινωνικών και πολιτιστικών παραγόντων και των τεχνολογικών ευκαιριών. Εμφανίζονται συχνά, όχι ως αποτέλεσμα σκόπιμης έρευνας αλλά ως αποτέλεσμα εφευρέσεων και βελτιώσεων που προτείνονται από μηχανικούς και άλλους που συμμετέχουν άμεσα στην παραγωγική διαδικασία ή ως αποτέλεσμα πρωτοβουλιών και προτάσεων από χρήστες.

*Ριζοσπαστικές καινοτομίες (radical innovations)*: Είναι ασυνεχείς επινοήσεις που κυρίως προκύπτουν ως αποτέλεσμα σκόπιμης δραστηριότητας E&A στις επιχειρήσεις, στα πανεπιστήμια ή και στα κρατικά ερευνητικά κέντρα. Σύμφωνα, με τον Mensch<sup>35</sup> (1975), οι ριζοσπαστικές καινοτομίες, οποτεδήποτε ανακύψουν, θα είναι σημαντικές ως δυνητική αφετηρία για τη δημιουργία νέων αγορών και για μεγάλα κύματα επενδύσεων που συνδέονται με τις οικονομικές ανθήσεις.

*Αλλαγές στο «σύστημα τεχνολογίας»*: Αυτές οι αλλαγές αποτελούν ένα συνδυασμό ριζοσπαστικών και οριακών καινοτομιών, μαζί με τις οργανωτικές και διοικητικές καινοτομίες που επηρεάζουν λίγες επιχειρήσεις.

*Μεταβολές στο τεχνικοοικονομικό υπόδειγμα*. Μία μεταβολή αυτού του είδους φέρνει μαζί της πολλές ομάδες ριζοσπαστικών και οριακών καινοτομιών. Επίσης μπορεί να περιλάβει έναν αριθμό νέων τεχνολογικών συστημάτων.

#### 4.4. ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

<sup>34</sup> SPRU-Science Policy Research Unit, University of Sussex, UK (1976).

<sup>35</sup> Gerhard Mensch (1979) : Stalemate in Technology: Innovation Overcomes The Depression, Ballinger Publishing Co., Boston, Mass., p.125

Η καινοτομία βρίσκεται στο επίκεντρο της οικονομικής αλλαγής, ενώ παράλληλα θεωρείται σαν «βασικός μοχλός» ανάπτυξης. Σύμφωνα με τον Schumpeter (1934), οι καινοτομίες μπορεί να είναι «ριζικές»<sup>36</sup> ή «βαθμιαίες»<sup>37</sup>.

Η διάκριση μεταξύ του τι είναι καινοτομία και τι όχι δεν είναι πάντα εύκολη και η μεταξύ της διαφορά δεν είναι πάντα ευδιάκριτη. Για το λόγο αυτό, το πρώτο ζήτημα που πρέπει να αποσαφηνίσουμε είναι η σύσταση μιας καινοτομικής διαδικασίας. Δηλαδή, με άλλα λόγια, από τι «αποτελείται» η καινοτομία. Τα τέσσερα βασικά συστατικά ή παράμετροι της καινοτομικής διαδικασίας είναι τα εξής: η εφεύρεση, η καινοτομία, ο σχεδιασμός και η διάχυση ή διάδοση της τεχνολογίας.

Η μεταξύ τους σχέση για τα παραπάνω τέσσερα συστατικά είναι γραμμική. Ο βασικός τρόπος αναπαράστασης αυτής της σχέσης είναι η διαγραμματική παρουσίαση, παρουσιάζοντας μία «γραμμική» σχέση στην οποία η εφεύρεση εμφανίζεται στα αριστερά επειδή εμφανίζεται πρώτη, ενώ η διάχυση επειδή αποτελεί το τελευταίο στάδιο τη καινοτομικής δραστηριότητας, εμφανίζεται στο δεξιό τμήμα<sup>38</sup>.

### **ΕΦΕΥΡΕΣΗ ⇒ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ⇒ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ⇒ ΔΙΑΧΥΣΗ**

Η Καινοτομία ορίζεται ως «η εφαρμοσμένη χρήση της γνώσης με σκοπό την παραγωγή ή/και παροχή νέων ή ουσιαστικά βελτιωμένων προϊόντων, διαδικασιών ή/και υπηρεσιών που βρίσκουν άμεσης παραγωγικής, χρηστικής ή/και εμπορικής εφαρμογής». Εναλλακτικά μπορεί να ορισθεί ότι η καινοτομία συνίσταται στην παραγωγή, την αφομοίωση και την εκμετάλλευση με επιτυχία των νέων επιτευγμάτων ή ιδεών στον οικονομικό και κοινωνικό τομέα.

Βάσει, λοιπόν των παραπάνω αναφέρουμε πως καινοτομία μπορεί να θεωρηθεί οποιοδήποτε από τα παρακάτω γεγονότα<sup>39</sup>:

<sup>36</sup> αυτές που προκαλούν μεγάλες διεθνείς αλλαγές

<sup>37</sup> αυτές που επηρεάζουν συνεχώς τη διαδικασία τα αλλαγής

<sup>38</sup> Georgios Korres (1996): Technical Change & Economic Growth: an Empirical Evidence from European countries, p. 62-77.

<sup>39</sup> Ο κατάλογος είναι ενδεικτικός και κατ' ουδένα λόγο εξαντλεί όλες τις περιπτώσεις

- ✓ Νέες μέθοδοι στην παρασκευή τελικών και άλλων προϊόντων/ υπηρεσιών με νέες πρώτες ύλες
- ✓ Χρήση νέων φιλικών προς το περιβάλλον υλικών
- ✓ Προϊόντα βιοτεχνολογίας
- ✓ Νέες ενεργειακές τεχνολογίες στον πρωτογενή τομέα
- ✓ Φάρμακα βιολογικής βάσης
- ✓ Νέες διαγνωστικές μέθοδοι στην ιατρική ή στην παραγωγή
- ✓ Τεχνολογίες αισθητήρων
- ✓ Προϊόντα για την παροχή προστασίας του χρήστη ή περιβάλλοντος
- ✓ Συστήματα ολικής διαχείρισης απορριμμάτων ή αποβλήτων
- ✓ Αξιοποίηση απορριμμάτων / αποβλήτων.
- ✓ Μείωση ενεργειακής κατανάλωσης ανά μονάδα προϊόντος /υπηρεσίας
- ✓ Ενσωμάτωση «πράσινων» τεχνολογιών στην παραγωγική / παροχή υπηρεσιών
- ✓ Μέθοδος μέτρησης και ελέγχου διαδικασιών ή/και ποιότητας των προϊόντων με αισθητήρες
- ✓ Συστήματα που μετρούν και ελέγχουν τα αποθέματα των προϊόντων
- ✓ Εισαγωγή μεθόδων που στηρίζονται σε ψηφιακές τεχνολογίες για την ανάπτυξη της παραγωγής (π.χ. αυτοματοποιημένη γραμμή παραγωγής)
- ✓ Εισαγωγή προγραμμάτων προσομοίωσης για τον έλεγχο και τη βελτιστοποίηση των τελικών ή και των ενδιάμεσων μεθόδων της παραγωγής και των προϊόντων
- ✓ Εισαγωγή οικολογικών προϊόντων στη σειρά των αγαθών
- ✓ Νέα είδη υπηρεσιών πιστοποίησης
- ✓ Εισαγωγή επιπρόσθετων υπηρεσιών: συνδυασμένες υπηρεσίες (π.χ. τεχνικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες, εξέταση και πιστοποίηση υπηρεσιών)
- ✓ Πώληση απευθείας στον πελάτη - Ηλεκτρονική ανταλλαγή προϊόντων
- ✓ Μείωση ενεργειακού «αποτυπώματος» παραγωγικών διαδικασιών
- ✓ Μέθοδοι εντοπισμού και ελέγχου των φορτίων
- ✓ Ψηφιακός χειρισμός προϊόντων
- ✓ Εισαγωγή καναλιών άμεσης επανατροφοδότησης μεταξύ πελάτη- παραγωγού
- ✓ Ηλεκτρονικοί κατάλογοι (π.χ. σε οπτικούς δίσκους)

- ✓ Κέντρα εξυπηρέτησης πελατών για συντονισμό όλων των απαιτήσεων των πελατών
- ✓ Ανάπτυξη εφαρμογών λογισμικού για καινοτόμες εφαρμογές (π.χ. αγροτικό τομέα)
- ✓ Ανάπτυξη ευέλικτου και φιλικού προς το χρήστη λογισμικού
- ✓ Υπηρεσίες βιομηχανικού σχεδιασμού πρωτότυπου προϊόντος / διεργασίας / παροχής υπηρεσίας.
- ✓ Ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών εξομοίωσης και μοντελοποίησης.
- ✓ Εξ' αποστάσεως συντήρηση λογισμικού και παροχή συμβουλών
- ✓ Παροχή νέων εφαρμογών και προγραμμάτων πολυμέσων
- ✓ Εφαρμογές εκπαίδευσης εξ αποστάσεως
- ✓ Εφαρμογή θερμογραφικών και μεθόδων/ τεχνικών μη-καταστροφικών ελέγχων στην αποτίμηση τεχνικών συστημάτων
- ✓ Εφαρμογές τηλεματικής και ψηφιακών συστημάτων μετάδοσης
- ✓ Εφαρμογές τηλε-ιατρικής.

Ένα σημαντικό κριτήριο για όλα τα είδη καινοτομίας είναι ότι πρέπει να περιέχουν μία σημαντική αλλαγή / διαφοροποίηση στα υπάρχοντα προϊόντα (αγαθά ή υπηρεσίες), τις διαδικασίες, τις μεθόδους εμπορίας ή τις οργανωτικές δομές και πρακτικές της επιχείρησης.

Δεν είναι λοιπόν καινοτομία αλλαγές οι οποίες επιφέρουν “άλλες δημιουργικές βελτιώσεις”, όπου ο νεωτερισμός δεν αφορά τη χρήση ή τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά απόδοσης των προϊόντων, ούτε τον τρόπο παραγωγής ή και διανομής τους, αλλά την αισθητική ή άλλες υποκειμενικές ιδιότητες, όπως αλλαγές που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη μόδα ή γενικά αλλαγές αισθητικής φύσεως. Ενδεικτικά παρακάτω, αναφέρονται κάποιες περιπτώσεις που δεν αποτελούν καινοτομία αφού οι αλλαγές που επιφέρουν, έχουν μικρή σημασία ή εμβέλεια ή δεν επιφέρουν ικανό βαθμό νεωτερισμού στην επιχείρηση όπως:

- ✓ διακοπή χρήσης μίας διαδικασίας, μεθόδου εμπορίας ή εμπορικής εκμετάλλευσης ενός προϊόντος,
- ✓ αλλαγές προερχόμενες αποκλειστικά από μεταβολές των τιμών των παραγωγικών συντελεστών,
- ✓ απλή αντικατάσταση ή αναβάθμιση ενός προϊόντος ή διαδικασίας ή συσκευασίας

- ✓ παραγωγή επί παραγγελία
- ✓ εποχιακές και άλλες κυκλικές μεταβολές.

#### 4.5. ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες δημιουργίας υποδειγμάτων, που εξηγούν πως γεννάται η καινοτομία στις επιχειρήσεις και πώς επηρεάζεται από γεγονότα που συμβαίνουν εκτός επιχείρησης. Μέσω αυτών των προσπαθειών προέκυψαν τα εξής μοντέλα: το γραμμικό, το αλυσιδωτό, η καινοτομία ως ενδοεπιχειρησιακή διαδικασία, η καινοτομία στο ευρύτερο σύστημα θεσμών και οργάνων, η καινοτομία στο πλαίσιο βιομηχανικής συνοικίας και η καινοτομία σε ψηφιακό περιβάλλον. Αυτό που διαφοροποιεί τα παρακάτω μοντέλα μεταξύ τους είναι το στοιχείο που κυριαρχεί στο κάθε ένα.

Σύμφωνα λοιπόν με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD), οι πηγές πληροφόρησης των καινοτομιών διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες:

*Εσωτερικές πηγές πληροφόρησης*, δηλαδή τις πηγές εντός της επιχείρησης που μπορεί να προέρχονται από την ενδοεπιχειρησιακή έρευνα και την τεχνολογική ανάπτυξη, το μάρκετινγκ, την παραγωγή ή από άλλες διάφορες εσωτερικές πηγές.

*Εξωτερικές πηγές*, δηλαδή τις σχετιζόμενες με την αγορά ή το εμπόριο και μπορεί να προέρχονται από τους ανταγωνιστές, από προμήθεια ενσωματωμένης τεχνολογίας, προμήθεια μη ενσωματωμένης τεχνολογίας, από την ίδια την πελατεία, από διάφορες εταιρείες συμβούλων ή ακόμα και από προμηθευτές εξοπλισμού κ.λπ.

*Εκπαιδευτικά και ερευνητικά κέντρα*, και πιο συγκεκριμένα από διάφορα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και από κρατικά ή και από ιδιωτικά ερευνητικά κέντρα.

*Γενικά διαθέσιμες πληροφορίες*, που μπορούν να τεθούν στον καθένα και προέρχονται είτε από δημοσιεύσεις ευρεσιτεχνιών είτε από επαγγελματικά συνέδρια, συναντήσεις και περιοδικά είτε από διάφορες εμπορικές και επαγγελματικές εκθέσεις.

Πιο συγκεκριμένα, από το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο το **γραμμικό μοντέλο** (linear model) ήταν το γενικά αποδεκτό μοντέλο. Σε αυτό το μοντέλο, η νέα τεχνολογία

υποτίθεται να ξεκινά με βασική έρευνα και κινείται μέσα σε εφαρμοσμένη έρευνα, εφεύρεση, έλεγχο εμπορικής αγοράς και τέλος διάχυση. Οι καινοτομίες θεωρούνται αποτέλεσμα μίας γραμμικής διαδικασίας κατασκευασμένης σε διαφορετικά στάδια που λαμβάνουν χώρα σε μία διαδοχική και ιεραρχική σειρά. Ο γραμμικός τρόπος εξήγησης των καινοτομιών οδηγεί σε μοντέλα τεχνολογικής ώθησης (technology-push) και μοντέλα ζήτησης (demand-pull).

Για τα μοντέλα τεχνολογικής ώθησης οι αυτόνομες πρόοδοι της επιστήμης και το τεχνολογικό γνωστικό υπόβαθρο είναι οι κύριοι προσδιοριστικοί παράγοντες της καινοτομίας. Η βασική επιστημονική γνώση εμφανίζεται και προσδιορίζεται με ένα εξωγενές τρόπο και καμία προσπάθεια δε γίνεται να τη συσχετίσει με την εξέλιξη των τεχνολογιών ή των επιχειρήσεων, την αγορά και το θεσμικό πλαίσιο.

Το μοντέλο ζήτησης θεωρεί ότι οι δυνάμεις της αγοράς βρίσκονται στις ρίζες των καινοτομιών. Σε αυτό το μοντέλο οι μεταβλητές της ζήτησης, το κόστος, οι τιμές και το περιθώριο κέρδους επηρεάζουν τις επιχειρήσεις και τις καινοτόμες δραστηριότητές τους. Αυτή η προσέγγιση έχει μία μηχανική οπτική της διαδικασίας της καινοτομίας. Επιπλέον ορίζει το οικονομικό περιβάλλον σε ένα περιορισμένο σε όρους πλαίσιο αγοράς που αναπαρίσταται από μεταβλητές τιμών, κόστους και κέρδους σε όρους αναγκών των χρηστών (Mowery & Rosenberg, 1979)<sup>40</sup>.

Το **αλυσιδωτό μοντέλο** (chain-linked model) Kline και Rosenberg (1986)<sup>41</sup> επανεκτιμά τη σημασία της επιστήμης και της έρευνας στην καινοτόμο διαδικασία. Είναι ένα μοντέλο που αποδίδει στις επιχειρήσεις μία κεντρική θέση στη διαδικασία της καινοτομίας και θεωρεί ότι ο σχεδιασμός είναι στη φύση της πλειοψηφίας των καινοτομιών. Δίνει έμφαση στις αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα διαφορετικά στάδια του γραμμικού μοντέλου και ανάμεσα στο τεχνολογικό σύστημα που επικρατεί στην αγορά. (Βλ. Διάγραμμα 4.5.1.), διαγραμματική απεικόνιση του εν λόγω μοντέλου.

Η **καινοτομία ως ενδοεπιχειρησιακή διαδικασία** στηρίζεται στους μηχανισμούς αλληλεπίδρασης μεταξύ λειτουργιών και παραγόντων (συνεργασία τμημάτων, συμμετοχή των εργαζομένων στην οργανωτική καινοτομία κ.λπ.) και ακολουθεί τα

<sup>40</sup> David Mowery & Nathan Rosenberg (1979): The Influence of Market Demand Upon Innovation: A Critical Reveiw of Some Empirical Studies, p.p.,102-153

<sup>41</sup> Stephen Kline & Nathan Rosenberg (1986): An Overview of Innovation, National Academy Press, Washington, D.C., σ.275-305.

εξής στάδια: α) εργαστηριακή έρευνα, β) χρηματοδότηση, γ) έρευνα αγοράς, δ) ανάπτυξη προϊόντος και ε) παραγωγή και διάθεση του προϊόντος στην αγορά.

Η **καινοτομία στο ευρύτερο σύστημα θεσμών και οργάνων** άσκησης πολιτικής. Η καινοτομική δραστηριότητα αξιοποιεί πλεονεκτήματα που δημιουργούν τα δίκτυα που συνδέουν την επιχείρηση με το περιβάλλον της: πανεπιστημιακά εργαστήρια, δημόσια ινστιτούτα Έρευνας και Ανάπτυξης, τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης άλλων επιχειρήσεων, οργανισμοί μεταφοράς τεχνολογίας (τεχνολογικά πάρκα, τεχνολογικά δίκτυα, σύμβουλοι τεχνολογίας, κ.λπ.), συστήματα τεχνολογικής πληροφόρησης (τεχνικές βάσεις δεδομένων, πατέντες, πρότυπα κ.λπ.), οργανισμοί χρηματοδότησης (τράπεζες, venture capital κ.λπ.) και τέλος, κρατικά όργανα άσκησης πολιτικής (αναπτυξιακά κίνητρα κ.λπ.).

Η **καινοτομία στο πλαίσιο βιομηχανικής συνοικίας** πρόκειται για τις ευνοϊκές προϋποθέσεις που δημιουργούνται για την καινοτομία από την ενίσχυση εταιρειών υπηρεσιών παραγωγής που ιδρύονται από ομάδες επιχειρήσεων, όπως εταιρείες έρευνας αγοράς, πληροφόρησης, εμπορικής προώθησης, προώθησης εξαγωγών κ.λπ. Επίσης, ευνοϊκές προϋποθέσεις δημιουργούνται και από την οργάνωση βιομηχανικών και τεχνολογικών πάρκων και τη μεγαλύτερη εγγύτητα των επιχειρήσεων που ενισχύουν τις τοπικές συσπειρώσεις και τη δημιουργία εξωτερικών οικονομιών.

Η **καινοτομία σε ψηφιακό περιβάλλον**, οι νέες προοπτικές που δημιουργεί το διαδίκτυο (on line εργαλεία καινοτομίας, βάσεις δεδομένων κ.λπ.) ενισχύουν την καινοτομική δραστηριότητα των επιχειρήσεων.



**Διάγραμμα 4.5.1.: Αλυσιδωτό Μοντέλο Καινοτομίας (Chain-linked Innovation Model).**

**4.6. ΔΙΚΤΥΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ**

Τα δίκτυα καινοτομίας αποτελούνται από ετερογενείς οργανώσεις, όπως επιχειρήσεις, δίκτυα επιχειρήσεων-clusters, ερευνητικά εργαστήρια, πανεπιστήμια, αναπτυξιακούς φορείς, χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, συνδικάτα, κλπ. Οι σχέσεις που συνδέουν τους παραπάνω φορείς συγκροτούν την έννοια του «δικτύου καινοτομίας». Η ένταξη σε ανάλογα δίκτυα τείνει να αποτελέσει βασικό συντελεστή των ανταγωνιστικών επιδόσεων των επιχειρήσεων, δεδομένου ότι η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών προϋποθέτει ολοένα και περισσότερο την ενσωμάτωση εξωτερικών γνώσεων (Amable, Barre, Boyer, 1997)<sup>42</sup>.

Τα δίκτυα καινοτομίας μπορούν συνεπώς, να θεωρηθούν τεχνικό-οικονομικά δίκτυα, τα οποία διέπονται από ετερογενείς σχέσεις μεταξύ φορέων της ευρύτερης επιστημονικής κοινότητας (δηλαδή φορέων «παραγωγής γνώσης») και επιχειρήσεων σε αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα δίκτυα καινοτομίας διαρθρώνονται γύρω από πέντε συνολικά πόλους (Callon, 1992)<sup>43</sup>:

- *Επιστημονικός πόλος* (δημόσια και ιδιωτικά ερευνητικά κέντρα και πανεπιστημιακά εργαστήρια)
- *Τεχνικός πόλος* (τμήματα ανάπτυξης των επιχειρήσεων ή και από άλλα παρεμφερή τεχνικά κέντρα)
- *Τρίτος πόλος* (σύνολο των δραστηριοτήτων εμπορευματοποίησης του προϊόντος)
- *Πόλος μεταβίβασης* (σύνδεση μεταξύ επιστήμης και τεχνολογίας)
- *Πόλος ανάπτυξης* (σύνδεση μεταξύ τεχνολογίας και αγοράς)<sup>44</sup>

<sup>42</sup> Bruno Amable, Remi Barré & Robert Boyer (1997): Les systemes d'innovation à l'ère de la globalisation, Economica, Paris, chapter.3.

<sup>43</sup> Michel Callon (1992) : The Dynamics of Techno-economic Networks. In: Coombs, R., Walsh, V. (Eds)., Technical change and company strategies: Economic and sociological perspectives, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, San Diego, p.p., 72-102.

<sup>44</sup> Οι δύο τελευταίοι πόλοι διαδραματίζουν ρόλο «τεχνολογικού ενδιάμεσου» (Κομνηνός, 1993)



Βάσει των παραπάνω, ένα δίκτυο καινοτομίας μπορεί να οριστεί ως ένα «συντονισμένο σύνολο ετερογενών συντελεστών που απαρτίζεται από δημόσια εργαστήρια, ερευνητικά τεχνικά κέντρα, επιχειρήσεις, χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, χρήστες και δημόσιοι φορείς και που συμμετέχουν συλλογικά στην σύλληψη, παραγωγή και διάχυση των παραγωγικών διαδικασιών, αγαθών και υπηρεσιών, από τα οποία, ορισμένα θα αποτελέσουν αντικείμενο εμπορικής συναλλαγής» (Callon, 1992).

#### 4.7. ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ – ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Σε γενικές γραμμές οι μέθοδοι, τρόποι ή πρακτικές ανίχνευσης, ποσοτικοποίησης και μέτρησης της καινοτομικής γνώσης και δραστηριότητας ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες: έμμεσες και άμεσες. Οι έμμεσες μετρήσεις, στην πραγματικότητα προσεγγιστικές ενδείξεις, στηρίζονται σε υπολειμματικές εκτιμήσεις της καινοτομικής συμβολής σε κάποια διάσταση απόδοσης, όπως παραγωγικότητα, ρυθμό ανάπτυξης, κερδοφορία. Πρόκειται για το μη δυνάμενο να αναχθεί ή να αποδοθεί σε κάποια συγκεκριμένη πηγή ή παράγοντα υπόλοιπο. Όπως εύκολα εικάζεται, οι έμμεσες μετρήσεις, ανεξάρτητα από το πόσο περίτεχνα είναι τα υποδείγματα (κατά κανόνα οικονομετρικά) που χρησιμοποιούνται για να εκτιμηθούν, εμπεριέχουν εικονικότητες και χαρακτηρίζονται από αδυναμίες. Για παράδειγμα οι πρακτικές αυτές δύσκολα οδηγούν σε αξιόπιστες, έστω και προσεγγιστικές εκτιμήσεις επιμέρους μορφών, καινοτομικής γνώσης, π.χ. τεχνολογία παραγωγής, οργανωτικοί νεωτερισμοί, νέες μέθοδοι εμπορίας. Προϋπόθεση για κάτι τέτοιο είναι η ύπαρξη ποσοτικών ή έστω ποιοτικών υπολογισμών για τις καινοτομικές αυτές διαστάσεις που αποτελεί άλλωστε και το αντικείμενο των μεθόδων άμεσης μέτρησης.

Εκτός από δείκτες καινοτομίας, το υπό εξέταση μέγεθος εμφανίζεται και σε άλλους δείκτες, όπως οι δείκτες εισροών και οι αντίστοιχοι εκροών.

Πιο συγκεκριμένα, οι δείκτες εισροών υπολογίζονται στη βάση στοιχείων εισροών που σχετίζονται ή τεκμαίρεται ότι σχετίζονται με την απόκτηση καινοτομίας. Τέτοιες εισροές μπορεί να είναι: (α) δαπάνες για αγορά εξοπλισμού και πρώτων υλών με

ενσωματωμένη καινοτομική γνώση, δαπάνες για αγορά τεχνογνωσίας οργάνωσης, διοίκησης, εμπορίας και ελέγχου, όπως και δαπάνες άμεση αγορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, νέες μέθοδοι παραγωγής, νέα προϊόντα κ.λπ. και (β) δαπάνες που κατευθύνονται στη δημιουργία παρόμοιας γνώσης όπως είναι οι δαπάνες για επιστημονικό – ερευνητικό προσωπικό και διεξαγωγής καινοτομικής έρευνας, όπως επίσης και δαπάνες εκπαίδευσης, κατάρτισης κ.λπ.

Αντίστοιχα, οι δείκτες εκροών επιδιώκουν τη μέτρηση των αποτελεσμάτων της καινοτομικής δραστηριότητας. Το κυριότερο μέτρο είναι αυτό που στηρίζεται σε κατοχυρώσεις ευρεσιτεχνιών και άλλων μορφών πνευματικών δικαιωμάτων. Οι ευρεσιτεχνίες στην ευρύτερη τους σημασία περιλαμβάνουν κάθε μορφή νέας γνώσεις όπως νέα προϊόντα, νέες διαδικασίες, νέα οργανωτικά, διοικητικά κλπ. σχήματα, σχέδια, σήματα, λογισμικό.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα μέτρα (ή δείκτες) εκροών αν και μετράνε άμεσα το καινοτομικό αποτέλεσμα, παρουσιάζουν αρκετές ανεπάρκειες που συνδέονται είτε με την αδυναμία «σύλληψης» και καταγραφής ορισμένων άρρητων μορφών καινοτομικής γνώσης που αναδύονται στο πλαίσιο της επιχείρησης, είτε με την τακτική ορισμένων επιχειρήσεων να κρατούν μυστικές διάφορες μορφές καινοτομικής γνώσης.

Ωστόσο στην περίπτωση δημοσκόπησης των επιχειρήσεων με κατάλληλο σχεδιασμό του ερωτηματολογίου και διεξαγωγής των συνεντεύξεων είναι δυνατό να αντληθούν με αντικειμενικά καταγραμμένες πληροφορίες και χωρίς να χρειάζεται να αποκαλυφθεί από την επιχείρηση τίποτε που να θέτει σε κίνδυνο τη διατήρηση της μυστικής καινοτομικής της γνώσης. Πρέπει τέλος να σημειωθεί ότι η άμεση μέτρηση του καινοτομικού αποτελέσματος με δείκτες εκροών δεν είναι παρά, προσεγγιστική.

Η ανταγωνιστικότητα εκφράζει το κατά πόσο το προϊόν μιας εταιρείας προτιμάται από τους καταναλωτές έναντι άλλων ανταγωνιστικών και εξασφαλίζει μερίδιο της αγοράς που επιτρέπει την επιβίωση και την ανάπτυξή της. Η ανταγωνιστικότητα ενός οποιουδήποτε προϊόντος εξαρτάται από το είδος του προϊόντος, την τιμή του, την ποιότητά του, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση, την έγκαιρη εξυπηρέτηση της αγοράς κ.ά. Με άλλα λόγια, για να είναι ανταγωνιστική μια επιχείρηση θα πρέπει ο συνδυασμός δύο ή περισσότερων από τις παραπάνω

παραμέτρους να είναι καλύτερος από αυτόν που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της ή να φαίνεται καλύτερος λόγω διαφήμισης, επωνυμίας κ.λπ..

Η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την χρησιμοποιούμενη τεχνολογία. Για να κατορθώσει μια εταιρεία να προσφέρει κάτι διαφορετικό πρέπει να χρησιμοποιήσει νέα τεχνολογία ή να αξιοποιήσει υπάρχουσες τεχνολογίες με νέους τρόπους. Η διαφοροποίηση αυτή που αφορά τις τεχνολογικές ικανότητες μιας εταιρείας συνήθως επιτρέπει την απόκτηση και διατήρηση μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διαφοροποίηση μπορεί να αφορά και τον τρόπο οργάνωσης, το μίγμα μάρκετινγκ της εταιρείας, την κατοχή συγκεκριμένων πόρων, το μέγεθος της εταιρείας κ.ά. Τα σχετικά πλεονεκτήματα όμως που προκύπτουν είναι συνήθως βραχυπρόθεσμα καθώς εύκολα αποτελούν αντικείμενο μίμησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Ποιο θα είναι το μέλλον των ελληνικών επιχειρήσεων μετά την κρίση; Ποιες θα επιβιώσουν και με ποια μορφή; Ποιες νέες θα αναδειχθούν; Στο παρόν και τελευταίο κεφάλαιο προσπαθούμε να απαντήσουμε στα παραπάνω ερωτήματα, ουσιαστικά προσπαθούμε να συνδέσουμε τις ελληνικές επιχειρήσεις, με την κρίση αλλά και την προσπάθειά τους για διεθνοποίηση και καινοτομία.

### 5.1. ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

"Στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτείται ένας διεθνής προσανατολισμός και μία στρατηγική που να ανταποκρίνεται στον πελάτη, ανταγωνιστική όσον αφορά το κόστος και την ποιότητα, που να παρέχει τη δυνατότητα μάθησης": αυτή ήταν η διαπίστωση του Rowan Gibson το 2003 στο βιβλίο του "Η επιχείρηση του μέλλοντος", περιγράφοντας σύντομα και περιεκτικά το πλαίσιο στρατηγικής των επιχειρήσεων για την επόμενη 10ετία. Σήμερα, η ρήση του είναι περισσότερο από ποτέ επίκαιρη, κυρίως για τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες παρουσιάζουν σημαντικές αδυναμίες στη διοικητική τους φιλοσοφία και πρακτική.

Ποιοι είναι οι λόγοι για μια μικρή, με διεθνή όμως δεδομένα, ελληνική επιχείρηση που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί σε αυτή τη γωνιά της ΝΑ Ευρώπης;

- Επιθυμία επέκτασης αγορών

Μια εταιρεία που έχει καλύψει την τοπική αγορά μπορεί να αποφασίσει να ψάξει για νέους πελάτες σε μια ξένη αγορά. Δεδομένων των διαφορών στις τοπικές συνήθειες και έθιμα, δεν είναι περίεργο κάτι που πωλείται με επιτυχία σε μια χώρα να αποτύχει σε μια άλλη. Η ανάγκη να λαμβάνονται υπόψη οι τοπικές προτιμήσεις, αποτελεί γενική αρχή για την εισαγωγή σε μια ξένη αγορά με επιτυχία το γεγονός ότι είναι

απαραίτητο να κατανοηθεί πρώτα αυτή η αγορά, οι προτιμήσεις, οι ανάγκες, οι επιθυμίες, τα έθιμα, ακόμα και η ιστορία της.

- Αναζήτηση φυσικών πόρων

Μια εταιρεία μπορεί να χρειάζεται φυσικούς πόρους που είναι φθαρτοί ή δεν προσφέρονται για εύκολη μεταφορά. Ο λογικότερος τρόπος ελαχιστοποίησης της απώλειας φθοράς ή των δυσκολιών μεταφοράς είναι η εγκατάσταση της μονάδας επεξεργασίας πολύ κοντά στους απαιτούμενους πόρους. Μια βιομηχανία χυμών φρούτων, για παράδειγμα, μπορεί να αποφασίσει ότι η εγκατάσταση του εργοστάσιου επεξεργασίας των χυμών στην επαρχία, κοντά στις περιοχές παραγωγής των φρούτων, είναι πιο συμφέρουσα.

- Παγκόσμιο μάρκετινγκ

Ο Theodore Levitt, ειδικός στο μάρκετινγκ και εκδότης του Harvard Business Review, υποστηρίζει ότι οι αξίες που δίνουν οι διάφοροι άνθρωποι στα χαρακτηριστικά των προϊόντων σταδιακά προσεγγίζουν η μια την άλλη ή γίνονται ίδιες. Αυτή η σύγκλιση των προτιμήσεων αποτελεί τη βάση του παγκόσμιου εμπορίου προϊόντων, με τις ίδιες ή παρόμοιες τεχνικές προώθησης των πωλήσεων, ανεξάρτητα από τη χώρα. Αυτή η άποψη ανοίγει επίσης δυνατότητες σε μια εταιρεία για να επεκτείνει σημαντικά τις αγορές της δημιουργώντας προϊόντα που απευθύνονται σ' ένα διεθνές κοινό.

- Προσέγγιση του καταναλωτή

Αυτή είναι η περίπτωση στην οποία η μητρική εταιρεία (που βρίσκεται σε μια χώρα) παράγει ένα προϊόν που θα διατίθεται αποκλειστικά σε μια άλλη (φιλοξενούσα) χώρα. Η οικονομική διερεύνηση μιας τέτοιας παραγωγής μπορεί να δείξει ότι υπάρχουν ίσως οφέλη και μεγαλύτερα κέρδη αν η παραγωγή γίνεται στην ίδια τη φιλοξενούσα χώρα, γιατί έτσι ελαχιστοποιούνται τα κόστη μεταφορών και η παραγωγή μπορεί να προσαρμόζεται αποτελεσματικότερα στις ανάγκες της αγοράς. Αυτό μπορεί να μη συμβαίνει αν η παραγωγή γίνεται σε μια χώρα και η διάθεση σε μια άλλη. Μέχρι να διαπιστωθούν οι όποιες αλλαγές στις ανάγκες της αγοράς, μπορεί να είναι πολύ αργά για τη διεύθυνση της εταιρείας να αντιδράσει σ' αυτές.

- Μείωση του κόστους εργασίας

Οι ιστορικοί των επιχειρήσεων αναγνωρίζουν ότι η μεγαλοφυΐα του Henry Ford δεν ήταν το ότι έφερε την ιδέα της γραμμής παραγωγής (που υπήρχε ήδη) στη βιομηχανία αυτοκινήτων, ούτε το ότι εφεύρε το αυτοκίνητο (δεν ήταν δική του εφεύρεση), αλλά το ότι πλήρωνε τους εργάτες του 5 δολάρια τη μέρα. Αυτό ήταν ένα εξαιρετικό ημερομίσθιο για την εποχή του και δεν ήταν αποτέλεσμα της γενναιοδωρίας του Ford. Στην πραγματικότητα, περιφρονούσε και αντιπαθούσε τους εργάτες - και ειδικά τα εργατικά σωματεία - καταλάβαινε, όμως, ότι μ' ένα τέτοιο ημερομίσθιο οι εργάτες θα εξοικονομούσαν χρήματα για να αγοράσουν αυτοκίνητο. Δημιουργώντας πελάτες, ο Ford συνέβαλε πολύ στη δημιουργία της μεσαίας τάξης και στην ανάπτυξη της αγοράς αυτοκινήτων στις Η.Π.Α. Σχεδόν όλοι αυτοί οι λόγοι, γενικοί και ειδικοί, για τους οποίους μια εταιρεία επεκτείνει τη δραστηριότητα της στο διεθνή χώρο, αναφέρονται στις περιπτώσεις που αυτή η επέκταση γίνεται μέσω της παραγωγής ενός προϊόντος ή της παροχής υπηρεσιών στη φιλοξενούσα χώρα.

- Νέες συνθήκες, νέα επιχειρηματικά μοντέλα

Οι δυνατότητες των ελληνικών επιχειρήσεων για να προβάλουν κάτι διαφορετικό, κάτι διακριτό όλο και περιορίζονται. Βέβαια το ότι οι τρόποι διαφοροποίησης που απομένουν μειώνονται, δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν δυνατότητες. Η καινοτομία δεν περιορίζεται απαραίτητα στα εργαστήρια και τις πρακτικές των μεγάλων πολυεθνικών. Εξαπλώνεται παγκόσμια. Μικρές χώρες έχουν τη δυνατότητα να παίξουν μεγάλο διεθνή ρόλο σε ιδέες και νέες λύσεις.

Η ανάγκη για διεθνοποίηση είναι μεγάλη από πολλές επιχειρήσεις ανά τον κόσμο. Την ανάγκη αυτή αντιλαμβάνονται και οι ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες παρά τις όποιες δυσμενείς συνθήκες επικρατούν, προσπαθούν και μάχονται για να επεκταθούν και να τα καταφέρουν. Είναι αρκετές πλέον οι ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν επεκτείνει την παραγωγική δραστηριότητά τους εκτός Ελλάδας, γνωρίζοντας επιτυχία και ανταπόκριση στις αγορές στις οποίες έχουν επεκταθεί. Αρωγοί στη διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων σταλθήκαν ποικιλόμορφοι παράγοντες:

- η δημιουργία της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς
- η είσοδος της Ανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης στη σφαίρα της ελεύθερης αγοράς,
- η απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων

- μια σειρά από ρυθμιστικές πράξεις της Τράπεζας της Ελλάδος
- ο αναπτυξιακός νόμος 1892/90.

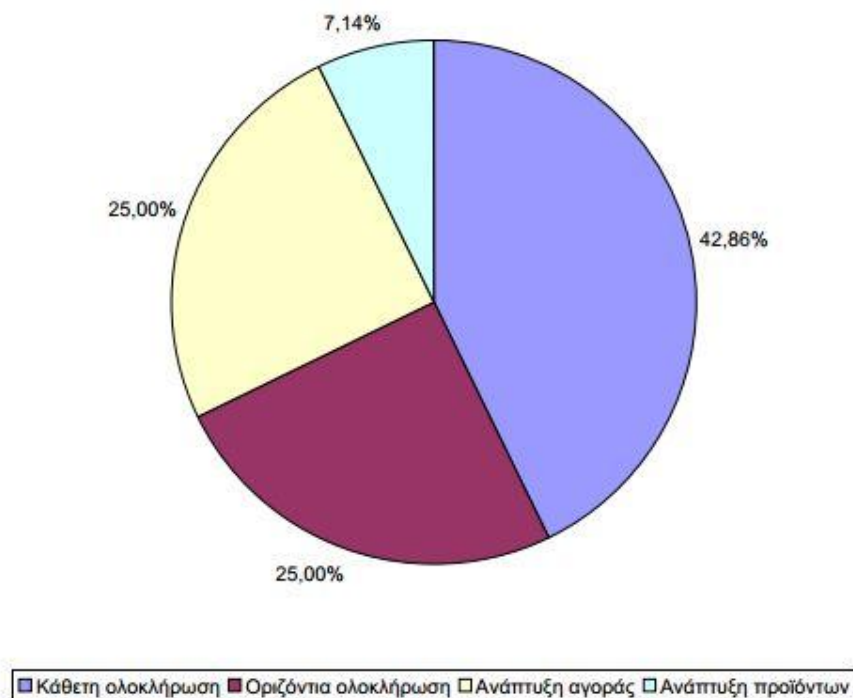
Αυτού του είδους τα χρηματοοικονομικά κίνητρα έχουν ως τώρα ενισχύσει κυρίως μικρομεσαίες επιχειρήσεις που έχουν μεγάλη ανάγκη κεφαλαίων, αντίθετα με τις ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες μπορούν να ελπίζουν στην εξεύρεση εναλλακτικών πηγών, τόσο εγχώριας όσο και διεθνούς προέλευσης χρηματοδότησης.

Για να καταφέρουν όλα τα παραπάνω οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει εν αρχή να επιβιώσουν της κρίσης. Αναφορικά με αυτό αξίζει να επισημάνουμε πως, η αντοχή των ελληνικών επιχειρήσεων στην κρίση εξαρτάται από την ικανότητά τους να χτίσουν και να διατηρήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα σε χαμηλότερα επίπεδα κόστους. Να προσφέρουν ποιοτικά προϊόντα σε πιο προσιτές (όχι απαραίτητα φθηνότερες) τιμές. Με τη σύγκριση να γίνεται με αναφορά πλέον στις ανοιχτές διεθνείς αγορές. Είτε κινούνται εγχώρια είτε διεθνώς, οι περισσότερες αγορές είναι σήμερα ανοικτές στον ανταγωνισμό από Ελληνικές και ξένες επιχειρήσεις. Εξαρτάται από το πώς και από το πόσο έγκαιρα θα προσαρμοστούν, την ευελιξία και ευκινησία που θα επιδείξουν. Πως θα αξιοποιήσουν τεχνολογίες, θα εισάγουν καινοτομίες και θα διατάξουν τους πόρους τους. Σίγουρα πολλές δε θα τα καταφέρουν, αλλά θα υπάρξουν άλλες που θα αρθούν στο ύψος των περιστάσεων. Η κρίση θα είναι σε ένα βαθμό εξυγιαντική, αρκεί το ισοζύγιο «γεννήσεων-θανάτων» στο τέλος να είναι θετικό.

Οι Ελληνικές επιχειρήσεις, στη συντριπτική τους πλειοψηφία μικρο-μεσαίες, έχουν επιδείξει σημαντική αντοχή στην κρίση. Θετικός παράγοντας μπορεί να αποδειχθεί η οικογενειακή τους μορφή, η ισχυρή κουλτούρα που διέπει διαχρονικά τη δράση τους. Όλη η οικογένεια κάνει θυσίες και επωμίζεται το βάρος για να αντεπεξέλθει. Ενδεικτικός είναι ο δείκτης πτωχεύσεων το 2009, που ήταν ο χαμηλότερος στην Ευρώπη.

### 5.1.1. Η ΕΛΛΑΔΑ ΣΕ ΝΟΥΜΕΡΑ

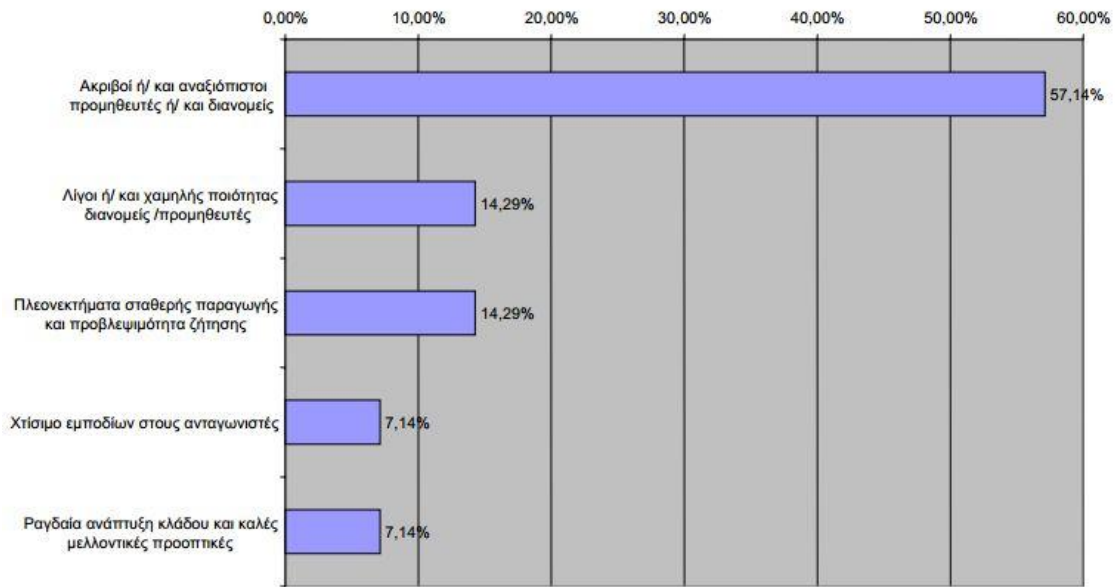
Αναφορικά με τις στρατηγικές διεθνοποίησης που ακολουθούν οι ελληνικές επιχειρήσεις παραθέτουμε το παρακάτω σχήμα από όπου προκύπτει ότι στην πλειοψηφία τους επιλέγουν την κάθετη ολοκλήρωση ως στρατηγική ανάπτυξης.



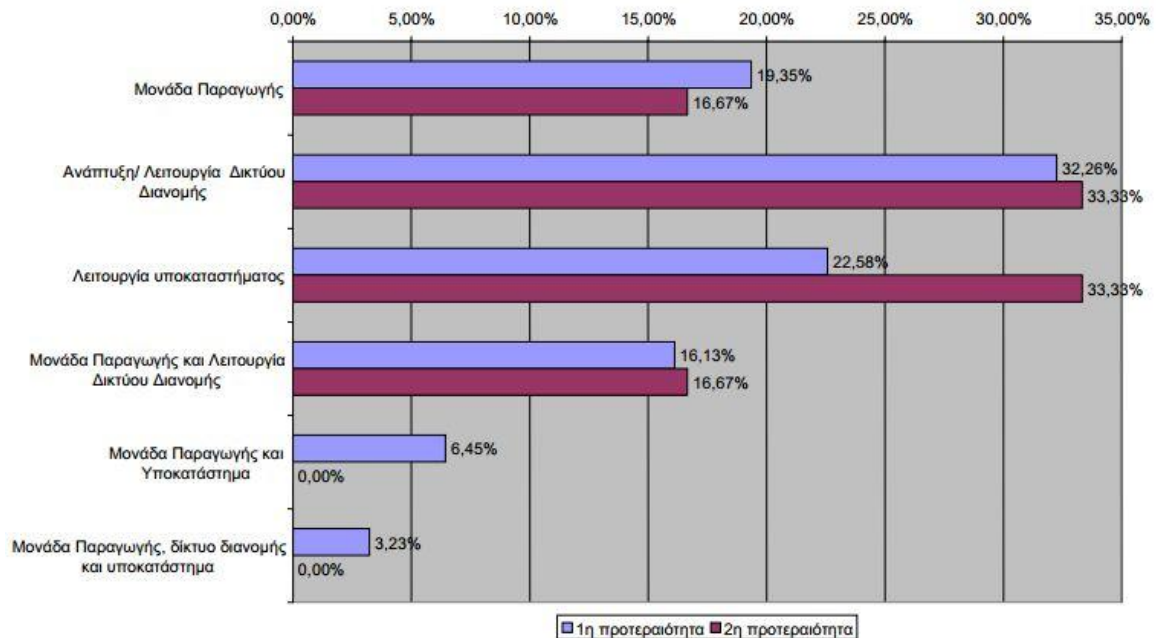
Οι λόγοι για τους οποίους οι ελληνικές επιχειρήσεις επιλέγουν την κάθετη ολοκλήρωση αποτυπώνονται συνοπτικά στο ακόλουθο διάγραμμα:



## Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

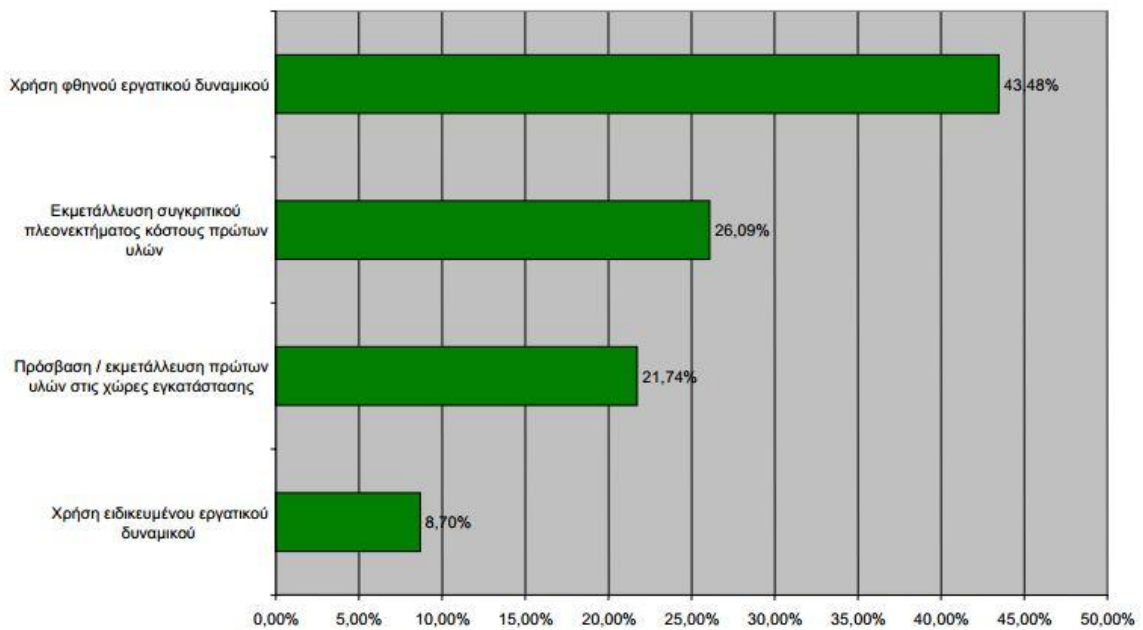


Συνεχίζοντας την διαγραμματική απεικόνιση της ελληνικής πραγματικότητας σε σχέση με την έννοια και διαδικασία της διεθνοποίησης παραθέτουμε το ακόλουθο διάγραμμα, το οποίο απεικονίζει την σχέση των ελληνικών επιχειρήσεων με τις θυγατρικές αυτών:



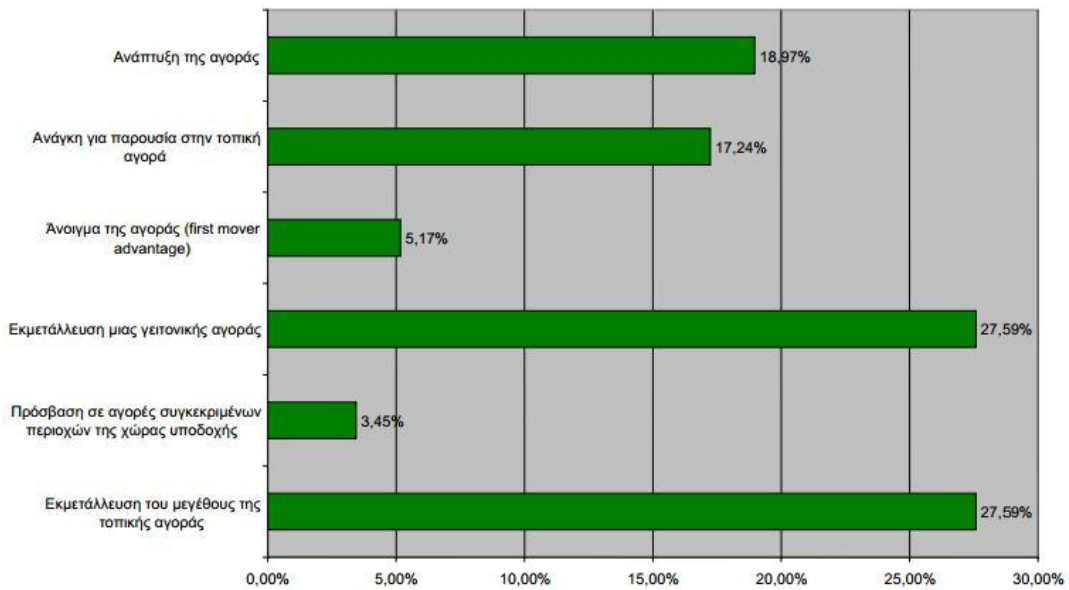
Από το παραπάνω διάγραμμα διαπιστώνουμε πως προτεραιότητα των ελληνικών επιχειρήσεων σε σχέση με τις θυγατρικές τους είναι αφενός η ανάπτυξη και η λειτουργία δικτύου διανομής και αφετέρου η λειτουργία υποκαταστήματος.

Συνεχίζοντας, αναφορικά με τα κίνητρα και τα οφέλη που αφορούν την πρόσβαση σε πόρους και υποδομές θα μπορούσαμε να αναφέρουμε πως αυτά συνοψίζονται στο ακόλουθο ραβδόγραμμα, με την πρόσβαση σε φθινό εργατικό δυναμικό να είναι το πρώτο κίνητρο αλλά και κέρδος από την διαδικασία της διεθνοποίησης:



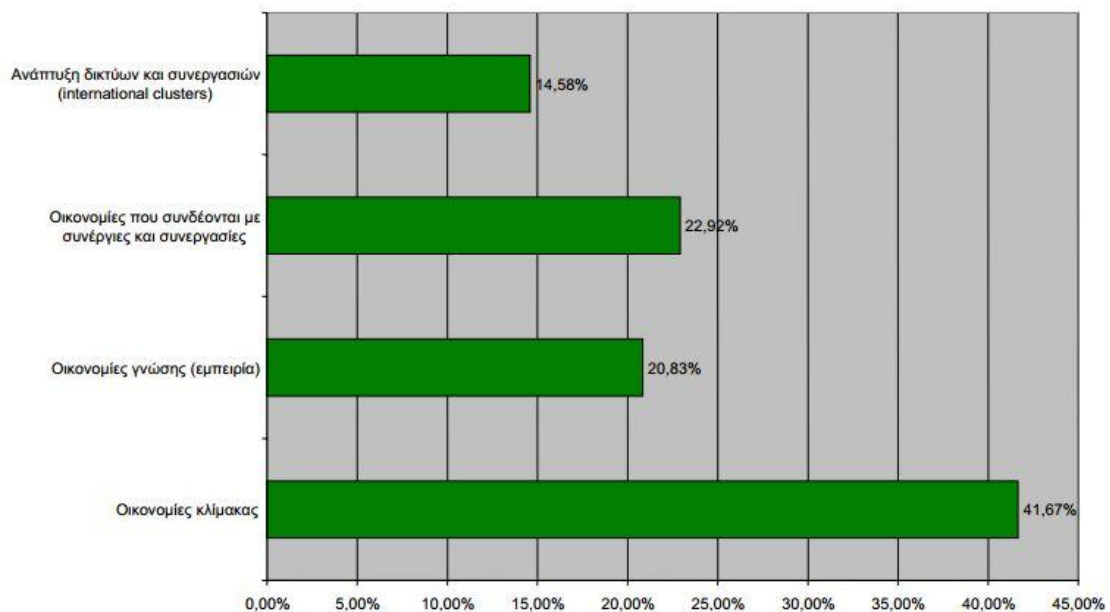
Αντίστοιχα κίνητρα ή /και οφέλη παρατηρούνται και από την πρόσβαση στην ξένη αγορά. Πιο συγκεκριμένα:

## Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



Η ανάπτυξη της αγοράς σε τοπικό επίπεδο, αλλά και αναφορικά με τις γειτονικές χώρες κατέχουν πρωταγωνιστική θέση στα κίνητρα κατά την επέκταση της αγοράς.

Τέλος, να αναφέρουμε πως η διεθνοποίηση αποτελεί και έναν τρόπο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Οι οικονομίες κλίμακας είναι αυτές που συμβάλουν περισσότερο στο γεγονός αυτό, κάτι που αναλυτικότερα παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα:



### 5.1.2. ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ<sup>45</sup>

Στο παρόν εδάφιο θα κάνουμε μια σύντομη αναφορά σε ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό, προσπαθώντας να σχηματίσουμε ένα «χάρτη» αυτών ανά τον κόσμο.

Συγκεντρωτικά οι σπουδαιότερες από αυτές τις επιχειρήσεις είναι εξής:

- Η ΜΕΤΚΑ του ομίλου Μυτιληναίος, που δραστηριοποιείται στον τομέα της ενέργειας,
- Η ΤΕΡΝΑ Ενεργειακής, εκτός από την ενέργεια δραστηριοποιείται έντονα και στον τομέα του Real Estate
- Η Ακρίτας, δραστηριοποιείται πλήρως μέσω της μονάδας Akritas Bulgaria στη γειτονική χώρα
- Η Βαράγκης δίνει έμφαση στην περιοχή του περσικού κόλπου, ομοίως και η
- Η Cyclon που όλο και αυξάνει το δίκτυο των πωλήσεων της στο εξωτερικό
- Η Inform Λύκος πηγαίνει πολύ καλά στην Αυστρία και σχεδιάζει να επεκταθεί στην κεντρική και ανατολική Ευρώπη
- Η MLS διαθέτει προϊόντα πλοήγησης στη γερμανική και την τουρκική αγορά.
- Η S&B ορυκτά που εκμεταλλεύεται κάθε δυνατή ευκαιρία επέκτασης στην διεθνή αγορά
- Ο όμιλος ΤΙΤΑΝ, αποτελεί επίσης εκπρόσωπο της ελληνικής βαριάς βιομηχανίας, με έντονη δραστηριότητα στο εξωτερικό.

Ανά χώρα του εξωτερικού όπου παρατηρείται ελληνικό στοιχείο θα μπορούσαμε να σημειώσουμε τα εξής:

- Στη **Γαλλία** δραστηριοποιούνται το τελευταίο χρονικό διάστημα έντονα η ΒΙΟΧΑΛΚΟ, οι εταιρείες φαρμάκων και καλλυντικών (Lavinpharm, Famar, Κορρές) αλλά και η οινοποιία Μπουτάρη.
- Στην **Ιταλία** σημαντική είναι η παρουσία της Coca Cola 3E. Συνολικά πάνω από 32 ελληνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται, κυρίως στους τομείς των τροφίμων και ποτών, των κατασκευών, της χημικής βιομηχανίας, των

<sup>45</sup> <http://www.dealnews.gr/epixeiriseis/item/16772>

συσκευασιών, του μηχανολογικού εξοπλισμού, των καλλυντικών, της φαρμακοβιομηχανίας, των μεταφορών και του λιανικού εμπορίου, στα πλαίσια της γειτονικής χώρας. Ανάμεσά τους, εκτός της Coca Cola 3E, περιλαμβάνονται οι εταιρείες Μαΐλλης (μηχανήματα συσκευασίας), Μαρινόπουλος (φαρμακευτική εταιρεία), Μιχαηλίδης (καπνά.), Πετζετάκης (χημικά, πλαστικά), Coca Cola HBC, Ικτίνος (μάρμαρα), Spider Metal (εξοπλισμός), Τιτάν (τσιμέντα), S&B (στον εξορυκτικό τομέα), η Creta Farms κ.α..

- Οι ελληνικές επενδύσεις στην **Ισπανία** αφορούν στους τομείς της βιομηχανίας (Αργυρομεταλλευμάτων και Βαρυτίνης, Ελληνικοί Λευκόλιθοι), των τροφίμων (Elbisco Group, Vivartia), των αρδευτικών συστημάτων, του λιανικού εμπορίου με τη μέθοδο του franchise (Folli- Follie, MAXI), των ιχθυοκαλλιεργειών (Νηρέας), των συσκευασιών (Crown Hellas, Μαΐλλης), των κεραμικών (Όμιλος Χατζηγεωργίου), των πλαστικών σωλήνων (Πετζετάκης), των ναυπηγείων (Όμιλος Λασκαρίδης), της κατασκευής επαγγελματικών ψυγείων (Figogross), των λογισμικών (Intralot), του εμπορίου σπόρων (Όμιλος Σπύρου), της αρτοβιομηχανίας (Όμιλος Vivartia) και των καλλυντικών (Ariñita, Κορρές).
- Στην **Πολωνία** η Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως 3E- Coca Cola, που διαθέτει τρία εργοστάσια εμφιαλωμένου νερού και αναψυκτικών. Η Marflex Maillis Poland, που διαθέτει ένα εργοστάσιο παραγωγής ειδών πλαστικής συσκευασίας. Η Chipita Poland, με εργοστάσιο παραγωγής κρουασάν και σνακς. Η Sunlight Polska του Ομίλου Γερμανός (πώληση ειδών συσσωρευτών).
- Ναυτιλία, εμπόριο, κατασκευές δίνουν δυναμικά το παρόν σε **Ελ Ντοράντο** και **αραβικές χώρες**. Σημαντικότερη εκ των Αραβικών χωρών για τα ελληνικά επιχειρηματικά συμφέροντα είναι η ΑΙΓΥΠΤΟΣ, όπου το σύνολο των ελληνικών επενδύσεων ανέρχεται περίπου στο ποσό των 650 εκ. δολάρια ΗΠΑ. Οι ελληνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνταν από παλιά στις αραβικές χώρες. Επενδύσεις εντοπίζονται σε τομείς όπως: τρόφιμα (Edita/Chipita), συστήματα άρδευσης (Eurodrip), τσιμέντα (TITAN), χρώματα (Er-Lac), χαρτί και προϊόντα αυτού, ψυγεία αυτοκινήτων (Olympus Rad Egypt), δομικά υλικά, εμπόριο πετρελαϊκών προϊόντων, εξόρυξη

πετρελαίου, ναυλώσεις (Όμιλος Βαρδινογιάννη), ανάληψη τεχνικών έργων (Όμιλος Λάτση, όμιλος Αρχιρόδον), τραπεζικός τομέας (Τράπεζα Πειραιώς, Εθνική), φυσικό αέριο (Όμιλος ΚΟΠΕΛΟΥΖΟΥ), εκμετάλλευση υδρογονανθράκων (Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε.). Επίσης, συνεργασία υπάρχει μεταξύ της εταιρείας ελληνικών συμφερόντων CHANDRIS LINES και Pyramis Shipping με την EGAS. - Στη Λιβύη δραστηριοποιούνται οι τεχνικές εταιρίες J&P, ΕΤΕΠ, ΣΙΚΕΛΕ, Αρχιρόδον (έργο επέκτασης και εκσυγχρονισμού λιμένα Τριπόλεως) και MARITECH (ανέλαβε έργο τοποθέτησης καλωδίων οπτικών ινών στα Λιβυκά παράλια). Επίσης, στον τομέα υδρογονανθράκων τα «Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε.» και η «ΑΣΠΡΟΦΟΣ Α.Ε.», και στον τομέα των τηλεπικοινωνιών η εταιρεία INTPAKOM.

- Στην **Αλγερία** η Σωληνουργία Κορίνθου έχει στενή συνεργασία με την εταιρεία υδρογονανθράκων Sonatrach, ενώ μικτή εταιρεία καλλιέργειας καπνού έχει συσταθεί μεταξύ της εταιρείας «ΚΑΠΝΙΚΗ Α. ΜΙΧΑΗΛΙΔΗΣ Α.Ε.», της Κρατικής Αλγερινής Εταιρείας Καπνού και Σπίρτων και της Αλγερο-Ευρωπαϊκής Χρηματοδοτικής Εταιρείας FINALEP. 40 εταιρείες
- Στα **Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα** δραστηριοποιούνται περισσότερες από 40 εταιρείες ελληνικών συμφερόντων κυρίως στις κατασκευές, τη ναυτιλία, αλλά και το εμπόριο. Τρεις τεχνικές εταιρείες ελληνικών συμφερόντων (Ακτωρ, Αθηνά, Αρχιρόδον) ασχολούνται με την κατασκευή έργων, ενώ και η Ιντρακόμ, αλλά και η Infocad Solutions έχουν πλούσια δραστηριότητα.
- Στο **Ιράν** η «Corinth Pipeworks» ίδρυσε με την ιρανική εμπορική εταιρεία NARFOAM KAR COMPANY, μικτή επιχείρηση, η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα του βαρέως βιομηχανικού εξοπλισμού. Η εταιρεία «FAIRDEAL Group of Companies » (Marine environment protection and safety), δραστηριοποιείται στον ευρύτερο χώρο της Μ. Ανατολής και έχει επενδύσει σε αποθηκευτικούς χώρους στο ιρανικό λιμάνι του Bandar Abbas, ενώ και τα ΕΛΠΕ συνεργάζονται στον τομέα του αργού πετρελαίου.
- **Σαουδική Αραβία:** Στον κλάδο των τεχνικών έργων δραστηριοποιούνται οι εταιρείες ελληνικών συμφερόντων ARCHIRODON CONSTRUCTION OVERSEAS CO. και SETE TECHNICAL SERVICES του Ομίλου Λάτση. Επιπλέον, σημαντική δραστηριότητα παρουσιάζει και η ελληνοκυπριακών συμφερόντων εταιρεία ΙΩΑΝΝΟΥ & ΠΑΡΑΣΚΕΥΑΪΔΗΣ με έδρα το Ριάντ.

Η εταιρεία National Bunkering Co. Ltd. του Ομίλου Βαρδινογιάννη ασχολείται με εφοδιασμό (καύσιμα) και τροφοδοσία πλοίων.

- **Συρία:** Η INTRACOM έχει υπογράψει σύμβαση με τη Syrian Telecommunications Establishment (STE), το βασικό τηλεπικοινωνιακό οργανισμό της Συρίας, που αφορά στην προμήθεια ασυρμάτων ψηφιακών δικτύων στη Συρία στην υλοποίηση έργων κατόπιν διαγωνισμών είναι, όπως προαναφέρθηκε η INTRACOM, καθώς και η ΑΤΕΡΜΩΝ (υπεργολαβία σε κατασκευή μονάδος ηλεκτροπαραγωγής από την εταιρεία SIEMENS). Επίσης, η εταιρεία αγροτικού υλικού και σπόρων ΣΠΥΡΟΣ ΣΠΥΡΟΥ κατόπιν επιλογής από το Συριακό Υπουργείο Γεωργίας, πρόκειται να προβεί στην από κοινού υλοποίηση, προγράμματος μεγάλης κλίμακας για παραγωγή αραβοσίτου.
- **Κατάρ:** Στη χώρα αυτή δραστηριοποιούνται η ΑΚΤΩΡ, ΑΡΧΙΡΟΔΟΝ καθώς και η SIEMENS HELLAS, σε έργα κατασκευής εγκαταστάσεων-επέκτασης οδικού δικτύου και ηλεκτροδότησης.
- Το **OMAN** αποτελεί νέα ανερχόμενη αγορά (μεγάλα έργα υποδομών, τουριστικός προορισμός κλπ), όπου εκπονείται το μεγαλύτερο κατασκευαστικό έργο, το οποίο έχει αναληφθεί από ελληνική κατασκευαστική εταιρεία στο εξωτερικό (ανέγερση πόλεως 250.000 κατοίκων - Blue City - στην περιοχή της πρωτεύουσας Muscat, από την ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΔΟΜΙΚΗ ΤΕΒ, συνολικής χρονικής διάρκειας κατασκευής δεκαπέντε ετών).
- **Κουβέιτ:** Η Ελλάδα έχει παρουσία στον Κουβεϊτιανό τεχνικό-κατασκευαστικό τομέα, στον οποίο δραστηριοποιούνται τεχνικές εταιρείες όπως οι ΑΚΤΩΡ και η ΕΔΡΑΣΗ / ΣΙΓΑΛΑΣ Α.Ε. που δραστηριοποιείται στην κατασκευή κατοικιών.
- **Λίβανος:** Στο Λίβανο, αρκετές ελληνικές τεχνικές εταιρείες ή εταιρείες δομικών υλικών δραστηριοποιούνται στη χώρα, κυρίως μέσω συνεργασιών με λιβανικές και αλλοδαπές εταιρείες, αναλαμβάνοντας μικρά τεχνικά έργα και υπεργολαβίες: η Edrafor S.A. (μικτή εταιρεία της \_Εδρασης - Ψαλίδας και λιβανικής FOREX, στον τομέα των ειδικών γεωτεχνικών εργασιών), η Εξάρχου-Νικολόπουλου (μελέτες και εποπτεία έργων στους τομείς της ύδρευσης και επεξεργασίας πόσιμων υδάτων), η Knauf-Hellas (τομέας

δραστηριότητος τα δομικά υλικά και προκατασκευασμένα προϊόντα), η ΑΡΧΙΡΟΔΟΝ (την διαδέχθηκε ο «όμιλος Αθηνά», υπεργολαβίες εκτέλεσης παραθαλασσιών και υποθαλάσσιων εγκαταστάσεων για εργοστάσια παραγωγής ηλεκτρικού ρεύματος, με σημερινά στοιχεία φαίνεται ωστόσο να έχει παύσει κάθε δραστηριότητα), οι Αφοί Παπαευθυμιόπουλοι (επεξεργασία μαρμάρων, είχαν δημιουργήσει μονάδα επεξεργασίας μαρμάρου, όμως σήμερα έχουν περιοριστεί στην εμπορία). Στον τομέα υπηρεσιών δραστηριοποιείται η INTRALOT με την επωνυμία LEBANON GAMES S.A. Στον τομέα ενέργειας, ο όμιλος MOTOR OIL, σε συνεργασία με λιβανικές εταιρείες πετρελαιοειδών, έχει αναπτύξει εδώ και αρκετά χρόνια αξιόλογη δραστηριότητα στη λιβανική αγορά.

- Τέλος την πόρτα της κινεζικής αγοράς με προοπτικές σημαντικής ανάπτυξης τα επόμενα χρόνια ανοίγουν, η μία μετά την άλλη, οι ελληνικές επιχειρήσεις. Μόνο στη Σαγκάη που κατ' εξοχήν αποτελεί την πύλη εισόδου για τις ελληνικές επιχειρήσεις στην αγορά της Κίνας, δραστηριοποιούνται περισσότερες από 50 εταιρείες. Κινητικότητα εμφανίζουν και οι ελληνικές εξαγωγές προς την Κίνα στους τομείς των μεταλλευμάτων, των ορυκτών, του χαρτιού και του χαρτοπολτού, των χημικών και των πλαστικών, οι οποίοι κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο στο σύνολο των εξαγόμενων προϊόντων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα Ελλήνων που δραστηριοποιούνται στην Κίνα είναι η οικογένεια Κουτσουλιούτσου με τα Folli Follie να πωλούνται σε περισσότερες από 32 πόλεις της Κίνας.

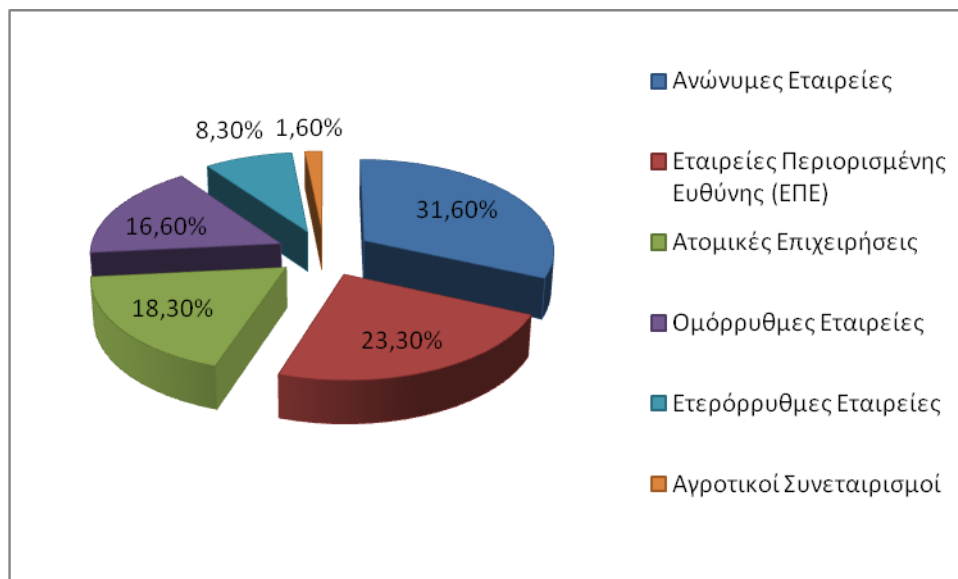
Στο σημείο αυτό να αναφέρουμε κάτι ιδιαίτερα σημαντικό ότι μία στις τρεις ελληνικές εξαγωγικές εταιρείες είναι από τον κλάδο των τροφίμων. Κατά κύριο λόγο έχουν έδρα στην Αττική ενώ στη συντριπτική τους πλειοψηφία είναι μικρομεσαίες.

Αυτό είναι το προφίλ των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων, όπως προκύπτει από έρευνα που διενήργησε ο Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εξαγωγέων. Από την έρευνα που έγινε σε 1.162 επιχειρήσεις που εγγράφησαν την τελευταία διετία στον ΠΣΕ, αποκαλύπτεται ότι τρεις στις πέντε εταιρείες είναι μικρομεσαίες.

Πιο συγκεκριμένα, το 31,6% των επιχειρήσεων που απέκτησαν εξωστρεφή προσανατολισμό την τελευταία διετία, είναι Ανώνυμες Εταιρείες, το 23,3% Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ), το 18,3% Ατομικές Επιχειρήσεις, το 16,6%



Ομόρρυθμες Εταιρείες, το 8,3% Ετερόρρυθμες Εταιρείες και μόλις το 1,6% Αγροτικοί Συνεταιρισμοί<sup>46</sup>.



Αν συνυπολογιστούν οι δείκτες αριθμού απασχολουμένων και ετήσιων κύκλων εργασιών, η μεγάλη πλειοψηφία, τα τρία πέμπτα των νέων εξωστρεφών επιχειρήσεων, εντάσσεται στην κατηγορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Το 30% των επιχειρήσεων δραστηριοποιείται στα Τρόφιμα, ενώ ακολουθούν στη 2η θέση, με ποσοστό 10% τα Μηχανήματα-Εξοπλισμοί, στην 3η θέση οι Μεταφορές-Υλικό Μεταφορών και στην 4η θέση, με ποσοστό 6,6% οι Εκτυπώσεις-Προϊόντα Συσκευασίας. Ο ήδη εξωστρεφής κλάδος των Δομικών Υλικών εκπροσωπείται με ποσοστό 5%, όπως επίσης και ο κλάδος Ένδυσης-Υπόδησης. Ίδιο ποσοστό συγκεντρώνουν και οι Σύμβουλοι Εξαγωγών-Αντιπρόσωποι-Μεσίτες (5%), επιβεβαιώνοντας την τάση ανάπτυξης υποστηρικτικών προς τις εξαγωγές υπηρεσιών και προϊόντων στην ελληνική αγορά.

Χαμηλότερα στην κατάταξη βρίσκονται τα Πλαστικά Είδη (3,3%), η Πληροφορική-Λογισμικό (3,3%), Φάρμακα-Καλλυντικά (3,3%), Χημικά-Λιπάσματα (3,3%), Κοσμήματα (3,3%). Με μικρότερες εμφανίσεις, συνθέτοντας την επιλογή «Άλλοι Κλάδοι», εμφανίζονται δραστηριότητες όπως είδη οικιακής χρήσης, οχήματα-σκάφη, είδη λαϊκής τέχνης κ.ά. Η κατηγορία αυτή συγκεντρώνει ποσοστό 12%, συνιστώντας σε απόλυτα μεγέθη τον δεύτερο μεγαλύτερο κλάδο της ανάλυσης και

<sup>46</sup> <http://www.spirospero.gr/index.php/oikonomia/35366-oi-ellinikes-epixeiriseis-pou-kanoun-almata-sto-eksoteriko>

επιβεβαιώνοντας την επέκταση της «πρόθεσης εξωστρέφειας» σε ένα ευρύ φάσμα κλάδων οικονομικής δραστηριότητας.

Συντριπτική είναι η κυριαρχία της Αττικής σε ό,τι αφορά τις έδρες και τη γεωγραφική κατανομή των νέων εξαγωγικών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, έδρα στην Περιφέρεια της Αττικής δηλώνει το 75% των επιχειρήσεων του δείγματος.

Το ποσοστό αυτό επιβεβαιώνει την πρωτοκαθεδρία της Αττικής συνολικά στη συμμετοχή της στη σύνθεση των ελληνικών εξαγωγών και τον χαρακτηρισμό της ως πρωτεύουσα της εξωστρέφειας στην Ελλάδα. Ετησίως ποσοστό άνω του 52% των συνολικών ελληνικών εξαγωγών πραγματοποιείται από επιχειρήσεις με έδρα την Αττική, σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα του ΠΣΕ. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί, αρκετές από τις νέες εξαγωγικές επιχειρήσεις ενδέχεται να έχουν εγγραφεί στα Μητρώα του Συνδέσμου Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος και του Συνδέσμου Εξαγωγέων Κρήτης. Στην έρευνα του ΠΣΕ, την Αττική ακολουθούν με ποσοστά στα επίπεδα του 5% η Μακεδονία, η Στερεά Ελλάδα και η Πελοπόννησος. Το γεωγραφικό χάρτη των Νέων Εξαγωγέων συμπληρώνουν η Θεσσαλία (3,3%), η Δυτική Ελλάδα (3,3%) και η Κρήτη (1,6%).

### 5.2. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η έννοια της Καινοτομίας βρίσκεται παγκοσμίως στο κέντρο κάθε συζήτησης για την ανάπτυξη. Παραδοσιακά, τα προγράμματα Καινοτομίας αποτελούσαν εξέλιξη ή υποσύνολο των προγραμμάτων Έρευνας και Ανάπτυξης ενώ τα προγράμματα Ανταγωνιστικότητας και Επιχειρηματικότητας αποτελούσαν εξέλιξη των προγραμμάτων Απασχόλησης.

Προκειμένου να μελετηθεί και να παρουσιαστεί το επίπεδο καινοτομίας στην Ελλάδα, πραγματοποιείται σύγκριση με Ευρωπαϊκές και άλλες χώρες. Τα συμπεράσματα που εξάγονται, βασίζονται στην μελέτη και ερμηνεία δεικτών από τρεις διεθνείς εκθέσεις οι οποίες δημοσιεύουν ετήσιες συγκρίσεις χωρών. Πιο συγκεκριμένα πρόκειται για τους ακόλουθους δείκτες:

- 1)τον Ευρωπαϊκό Πίνακα Καινοτομίας (European Innovation Scoreboard),
- 2)την Επετηρίδα Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας (World Competitiveness Yearbook) του IMD και
- 3)την Έκθεση Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας (Global Competitiveness Report) του World Economic Forum.

Για την ανάλυση έχουν επιλεγεί δείκτες που εκφράζουν εισροές καινοτομίας<sup>47</sup>, συνθήκες<sup>48</sup> και εκροές καινοτομίας<sup>49</sup>. Επιπλέον, η μελέτη αντλεί στοιχεία και από άλλες διεθνείς εκθέσεις που παρουσιάζουν συγκρίσεις για την εθνική κουλτούρα και τις αξίες (Hofstede, World Values Survey), την ποιότητα του εκπαιδευτικού συστήματος (PISA-ΟΟΣΑ) καθώς και συγκρίσεις δημόσιων πολιτικών.

Μια γενική εντύπωση που προκύπτει από τη διερεύνηση των παραπάνω εκθέσεων είναι ότι η καινοτομία προσθέτει αξία. Αυτό γίνεται εύκολα αντιληπτό και από τις ισχυρές σχέσεις ανάμεσα στους επιμέρους δείκτες καινοτομίας με το εθνικό προϊόν ή με δείκτες ανταγωνιστικότητας. Οι πιο ανεπτυγμένες χώρες έχουν γενικά υψηλότερα επίπεδα στους περισσότερους δείκτες καινοτομίας.

Είναι γεγονός πως η χώρα μας υστερεί σημαντικά σε καινοτομία, πρόκειται για μια πραγματικότητα που προυπήρχε της υπάρχουσας οικονομικής συγκυρίας και που σήμερα επιδεινώθηκε. Η υστέρηση έναντι των χωρών ηγετών της καινοτομίας καταδεικνύεται σχεδόν σε όλους τους υποδείκτες που μετρούν οι τρεις εκθέσεις (EIS 2007, IMD 2008, GCR 2008).

Η υστέρηση ενυπάρχει σε όλες σχεδόν τις πτυχές όπως αυτές εκφράζονται από εισροές, συνθήκες σχετικά με πολιτικές και στάσεις, και εκροές καινοτομίας. Πολλοί από τους παράγοντες αυτούς υπεισέρχονται σε όλο το οικονομικό, θεσμικό και κοινωνικό περιβάλλον. Γι αυτό η παράλληλη βελτίωση τους είναι δύσκολη και χρονοβόρα. Απαιτεί ριζικές αλλαγές σε πολλά μέτωπα ταυτόχρονα, γεγονός που δεν είναι ιδιαίτερα εφικτό τη δεδομένη χρονική στιγμή, μεσούσης της οικονομικής κρίσης.

---

<sup>47</sup> πόρους, ανθρώπινο δυναμικό

<sup>48</sup> πολιτικές, κοινωνικές στάσεις και αξίες

<sup>49</sup> νέα προϊόντα, καινοτομίες κ.ά.

Παρόλα αυτά, υπάρχουν και σημεία στα οποία η ελληνική πραγματικότητα και καινοτομία υπερέχει. Γεγονός, και σε αυτή την περίπτωση είναι ότι τα πραγματικά δυνατά σημεία είναι λιγοστά. Το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, η διαθεσιμότητα επιστημόνων και μηχανικών, η αξιοπιστία ανώτερων στελεχών και η σχετικά καλή σε ποσοτικά μεγέθη, επιστημονική έρευνα (παραγωγή επιστημονικών άρθρων), στα οποία έχουμε σχετικά καλύτερη επίδοση, μπορεί να αποτελέσουν παράγοντες-οδηγούς για ενίσχυση της καινοτομίας και επιπλέον βήματα προόδου.

Τα δυνατά σημεία της ελληνικής πραγματικότητας, εντοπίζονται κυρίως στην υιοθέτηση και πιθανόν και στην προσαρμογή της καινοτομίας και των ιδεών που έχουν δημιουργήσει άλλες εταιρίες ή κέντρα, στο εξωτερικό κυρίως, και τη διάδοση τους στην εγχώρια αγορά. Αυτό αναδεικνύει μια σημαντική πτυχή του υπάρχοντος μοντέλου καινοτομίας στην Ελλάδα που προσιδιάζει σε κάποια μορφή της κοινώς λεγόμενης «ανοιχτής καινοτομίας<sup>50</sup>» προσανατολισμένη σε απορρόφηση δοκιμασμένης καινοτομίας παρά σε πρώτα στάδια E&A.

Η Εθνική κουλτούρα είναι αρκετά ανοιχτή σε νέες ιδέες οι οποίες δεν φτάνουν σε υλοποίηση κυρίως επειδή άλλα στοιχεία της Εθνικής κουλτούρας, όπως π.χ. η αποφυγή αβεβαιότητας δεν βοηθούν στην αξιοποίηση νέων καινοτομικών ιδεών.

Η εθνική πολιτική δεν είναι εστιασμένη στην καινοτομία, τα προγράμματα καινοτομίας είναι κατακερματισμένα. Παρόλο που υπάρχει έντονη ώθηση πολιτικής, με πολλά προγράμματα, εν τούτοις φαίνεται ότι υπάρχει πρόβλημα ολοκλήρωσης και εστίασης σε μια ανταγωνιστική στρατηγική που περιλαμβάνει ως άξονα την καινοτομία.

Μια στρατηγική καινοτομίας, για να είναι ρεαλιστική και εφικτή, πρέπει να χτίζει πάνω στα σημεία αιχμής της χώρας εκεί που πετυχαίνει καλύτερες επιδόσεις έστω και αν δεν είναι ηγέτιδα σε αυτά. Έτσι η Ελλάδα προκειμένου να θεωρηθεί ηγέτιδα στην καινοτομία οφείλει να αναπτύξει ένα από τα ακόλουθα δυο μοντέλα:

---

<sup>50</sup> Ανοιχτή καινοτομία είναι η ανάπτυξη καινοτομικών προϊόντων που βασίζεται όχι μόνο στις εσωτερικές δυνάμεις μιας επιχείρησης αλλά στο συνδυασμό τους με τη επιχειρηματική γνώση και την τεχνογνωσία που έχει η επιχείρηση την ικανότητα να αντλεί από το περιβάλλον: πελάτες, προμηθευτές, επιστημονική βιβλιογραφία, πατέντα, ερευνητικά κέντρα κλπ.

- Μοντέλο I: Υιοθέτηση και απορρόφηση τεχνολογίας που παράγεται από άλλους. Προσαρμογή της στις τοπικές συνθήκες και διάδοση.
- Μοντέλο II: Παραγωγή έρευνας και ενδογενούς επιχειρηματικής καινοτομίας.

	<b>ΠΙΟ ΜΕΓΑΛΗ ΥΣΤΕΡΗΣΗ</b>	<b>ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΕΠΙΔΟΣΗ</b>
<b>Ευρωπαϊκός Πίνακας Καινοτομίας (EIS 2007)</b>	Υποδομές τεχνολογίας	Επιχειρήσεις με εσωτερική καινοτομία
	Πατέντες και εμπορικά σήματα	Συνολικές δαπάνες για καινοτομία
	Εξαγωγές υψηλής τεχνολογίας	Νέα για εταιρεία προϊόντα
	Δαπάνες Έρευνας & Ανάπτυξης	Αξιοπιστία ανώτερων στελεχών
<b>Παγκόσμια Επετηρίδα Ανταγωνιστικότητας (IMD 2008)</b>	Δομές οικονομίας (Γραφειοκρατία, Διαφθορά)	Εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό
	Ευκολία δημιουργίας εταιριών	Παραγωγή επιστημονικών άρθρων
	Εκπαίδευση σε management	Αξιοπιστία ανώτερων στελεχών
<b>Έκθεση Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας (GCR 2008)</b>	Αριθμός διαδικασιών για το ξεκίνημα μιας νέας επιχείρησης	Συμμετοχή σε Τριτοβάθμια Εκπαίδευση
	Συνεργασία Πανεπιστημίων/βιομηχανίας	
	Κεφάλαια Επιχειρηματικού Κινδύνου	Διαθεσιμότητα
	Ποιότητα Εκπαιδευτικού συστήματος	Επιστημόνων και Μηχανικών
	Δυνατότητα για καινοτομία	

**Πίνακας 5.2.1. Οι Μεγαλύτερες Υστερήσεις Και Οι Καλύτερες Επιδόσεις Σε Υποδείκτες Καινοτομίας**

### 5.3. ΠΟΙΕΣ ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στο σύγχρονο δυναμικό περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης η Ελληνική επιχείρηση πρέπει να βασίσει τη στρατηγική της σε στοιχεία διαφορετικότητας και

μοναδικότητας για να πετύχει. Τέτοια στοιχεία μπορούν να αναζητηθούν στο τρίπτυχο Σχεδίαση – Ποιότητα – Περιβάλλον. Ο συνδυασμός και των τριών δίνει αυξημένες δυνατότητες για δημιουργία νέων καινοτομικών προσφορών στο σύγχρονο καταναλωτή. Το όλο σύστημα μπορεί να παράγει καινοτομίες στο τρίπτυχο αυτό αρκεί να υιοθετηθεί ως προσανατολισμός και στοιχείο της εταιρικής κουλτούρας.

Οι νέες συνθήκες που διαμορφώνονται στην αγορά θέτουν υπό αμφισβήτηση την όλη σύνθεση και ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής. Η εξωστρέφεια προβάλλεται συχνά ως συνταγή επιτυχίας. Ήδη πολλές επιχειρήσεις μας, έχουν λάβει θέσεις στις αγορές των Βαλκανίων και σε άλλες χώρες. Έχουμε πολλά πλεονεκτήματα λόγω γεωγραφικής εγγύτητας και πολιτισμικής προσέγγισης με χώρες της περιοχής. Αυτό προσφέρει δυνατότητες εισόδου σε χώρες όπου άλλες ξένες επιχειρήσεις δυσκολεύονται. Η επιθετική όμως είσοδος σε ξένες αγορές και η διεκδίκηση παρουσίας σε αυτές αποτελεί την πρώτη σειρά κινήσεων. Η θέση στις αγορές θα πρέπει στη συνέχεια να διατηρηθεί. Καθώς οι συνθήκες αγοράς στις χώρες αυτές γίνονται όλο και πιο ανταγωνιστικές, η διεθνοποίηση Ελληνικών επιχειρήσεων καθ' εαυτή δεν αποτελεί συνταγή για επιτυχία αν δε συνοδευτεί με τη δημιουργία διακριτού και διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης έχει τη δυναμική της, τα θύματά της αλλά και τους νικητές της. Προβάλλει ως η «δημιουργική καταστροφή» του Schumpeter όπου το νέο εκτοπίζει το παλαιό σε διεθνή πλέον κλίμακα. Στο πλαίσιο αυτό η Ελληνική επιχείρηση πρέπει να βρει κάτι δικό της. Μπορεί να αναζητήσει κάποιο κενό στην αγορά, πράγμα που δεν είναι τόσο εύκολο διότι και άλλοι ψάχνουν ή αντιγράφουν λύσεις. Για παράδειγμα η Follis- Follis βρήκε ένα κενό στη μεσαία τιμή για το πολυτελές κόσμημα. Πιο πολύ όμως μπορεί με ενδοσκόπηση στο εσωτερικό της και στις διαφορές του εγχώριου περιβάλλοντος να αναζητήσει το διαφορετικό, το μοναδικό. Γιατί όχι, κάτι Ελληνικό.

Η στρατηγική πρέπει να στηριχθεί σε διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να έχει μέλλον. Χρειάζεται να αναζητηθούν στοιχεία διαφορετικότητας και μοναδικότητας για τα οποία ο σύγχρονος καταναλωτής είναι διαθέσιμος να πληρώσει κάτι παραπάνω, ένα premium έναντι των κοινών προϊόντων του εμπορίου. Τα στοιχεία αυτά δεν είναι απαραίτητο να εκφράζουν νέες τεχνολογίες. Μπορεί να εκφράσουν τη διαφορετική σκέψη των Ελλήνων, να έχουν τις ρίζες τους στην

παράδοση, στον τρόπο που εμείς βλέπουμε την προσφορά στον σύγχρονο καταναλωτή.

Η παραγωγή καινοτομίας δεν είναι απαραίτητο να προσανατολίζεται σε βασική τεχνολογική έρευνα, σε μεγάλες τεχνολογικές καινοτομίες, σε ριζικές ανατροπές. Αυτό απαιτεί μεγάλα ποσά για E&A. Εξάλλου η Ελλάδα είναι πολύ χαμηλά σε έρευνα και τεχνολογία, ακόμη και σε σύγκριση με μικρές χώρες. Δεν μπορεί να κάνει μεγάλα, μη ρεαλιστικά άλματα. Μικρές καινοτομίες, που αλλάζουν την προσφορά στον καταναλωτή είναι πιο κατάλληλες για τους προϋπολογισμούς της ελληνικής επιχείρησης.

Η καινοτομία είναι άρρηκτα δεμένη με το ανθρώπινο κεφάλαιο και την κουλτούρα της επιχείρησης και της χώρας. Με το νοητικό κεφάλαιο και τις γνώσεις. Με τις κοινωνικές αξίες και το πλέγμα κοινωνικών σχέσεων. Με τη στάση απέναντι στη μάθηση και στην επιδίωξη νεωτερισμών. Η Ελλάδα δεν υστερεί στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Μάλιστα στους διεθνείς δείκτες για το ανθρώπινο δυναμικό κατατάσσεται πιο υψηλά από ότι σε άλλους δείκτες της οικονομίας, της τεχνολογίας, της διοίκησης και των επιχειρήσεων ( βλέπε WEF, IMD).

Στο ανοιχτό παγκόσμιο περιβάλλον η ανταγωνιστικότητα της Ελληνικής οικονομίας θα κριθεί κυρίως από την ικανότητα των ίδιων των επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις για καινοτομία, για δημιουργία νέων προσφορών στις διεθνείς αγορές. Από την ικανότητά τους να υλοποιήσουν ένα ολοκληρωμένο προσανατολισμό στο τρίπτυχο σχεδίαση – ποιότητα – περιβάλλον. Ο προσανατολισμός αυτός πρέπει να ενσωματωθεί στο σύστημα, να γίνει σκοπός και τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης. Αναπόσπαστο μέρος της κουλτούρας της.

Δεν θα πρέπει όμως να ξεχνάμε πως η ελληνική επιχείρηση οφείλει εν αρχή να επιβιώσει της κρίσης και έπειτα να διεθνοποιηθεί, γεγονός που δεν θα είναι ιδιαίτερα εύκολο, δεδομένου ότι πληθώρα αλλαγών έχουν συμβεί και άλλες θα μεσολαβήσουν. Στο σημείο αυτό να αναφέρουμε ότι και το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον μετά την κρίση θα είναι διαφορετικό. Με απαιτητικούς και πληροφορημένους καταναλωτές που θέλουν να ικανοποιήσουν τις ίδιες ανάγκες με λιγότερα χρήματα και με υπερανταγωνισμό στην προσφορά. Θα υπάρξει μεγάλη πίεση από αναδυόμενες πολυεθνικές από χώρες χαμηλού κόστους σε προϊόντα με ενδιάμεσους συνδυασμούς τιμής-κόστους, εκεί δηλαδή όπου επιδιώκουν θέσεις τα ελληνικά προϊόντα. Η

διεθνοποίηση θα ενταθεί με ξένα προϊόντα να αυξάνουν την παρουσία τους στην εγχώρια αγορά.

Παράλληλα οι απαιτήσεις για κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων θα ενταθούν. Αυτό θα δώσει ευκαιρίες για ορισμένες επιχειρήσεις να διαφοροποιήσουν τις προσφορές τους, με πιο καινοτομικές και κοινωνικά και οικολογικά βιώσιμες λύσεις.

Στο πλαίσιο των τάσεων αυτών πολλές ελληνικές επιχειρήσεις θα δοκιμάσουν τα όριά τους. Μερικές, πιο διορατικές και με ικανότητες προσαρμογής, θα βρουν πολλές ευκαιρίες μετά την κρίση. Το ισοζύγιο στο επίπεδο επιχειρήσεων, μεταξύ αυτών που θα εξέλθουν ισχυρές από την κρίση και αυτών που δε θα αντέξουν, θα κρίνει τη διεθνή ανταγωνιστικότητα της χώρας. Δηλαδή το κατά πόσο ελληνικά προϊόντα και υπηρεσίες θα υπάρχουν στις ανοιχτές αγορές. Ευκαιρίες θα υπάρξουν κυρίως σε παραδοσιακούς, αλλά και σε άλλους κλάδους.

Κρίσιμης σημασίας είναι η στρατηγική των επιχειρήσεων. Ένταση της διαφοροποίησης, με καινοτομίες και ποιότητα, αλλά σε χαμηλότερα επίπεδα κόστους φαίνεται ότι θα είναι η συνταγή της επιτυχίας. Αλλά η συνταγή αυτή πρέπει να υλοποιηθεί στο μικροεπίπεδο, από επιχειρήσεις, από άτομα. Το ζητούμενο είναι πως η τοπική διαφορετικότητα και ευρηματικότητα μπορεί να εκφρασθούν σε προϊόντα για τον σύγχρονο καταναλωτή, με δικές τους αγορές στόχους.

Οι ικανότητες και η στρατηγική των επιχειρήσεων θα είναι ακόμη πιο σημαντικές μετά την κρίση παρά το εθνικό περιβάλλον και τη στήριξη από δημόσιες πολιτικές. Οι παράγοντες της χώρας προέλευσης γίνονται λιγότερο σημαντικοί για τη διεθνοποιημένη επιχείρηση που έχει πρόσβαση σε περισσότερα εθνικά περιβάλλοντα.

Οι δημόσιες πολιτικές μπορεί να συμβάλλουν περισσότερο αν εστιασθούν σε μια σαφή στρατηγική διεθνούς ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, με βάση την καινοτομική διαφοροποίηση. Με ενίσχυση των μηχανισμών πρόσκτησης και εφαρμογής ιδεών, της διεθνούς δικτύωσης, της εξωστρέφειας. Με επικέντρωση πόρων και προγραμμάτων σε αιχμές τεχνολογικής διαφοροποίησης παρά σε γενική στήριξη.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης στις επιχειρήσεις είναι μεγάλες και σημαντικές καθώς όλο και περισσότερες από αυτές αναπτύσσουν δραστηριότητες σε άλλες χώρες. Η επιχειρηματική δραστηριότητα επεκτάθηκε παγκοσμίως με κύριο κίνητρο την αξιοποίηση ευκαιριών. Καθώς όμως οι ίδιες οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται στα δεδομένα των χωρών και επιχειρούν να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες σε παγκόσμιο επίπεδο, η προσοχή μας πρέπει να στραφεί πιο πολύ στις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Από την προηγούμενη σύντομη ανάλυση διαπιστώνουμε ότι, αρκετές από τις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις «ανοίγουν» επενδυτικά κατά κύριο λόγο στην αγορά των Βαλκανίων, η οποία έχει ιδωθεί ως «χρυσωρυχείο». Συγκεκριμένα, κατά την περίοδο 1989-1992 τα Βαλκάνια χαρακτηρίστηκαν ως νέο «Ελντοράντο», εξαιτίας της εισόδου πολλών και μικρών επιχειρήσεων που είχαν ως στόχο το εύκολο κέρδος.

Από τη μια, βέβαια τίθεται το θέμα ότι η δραστηριοποίηση στην περιοχή της δυτικής Ευρώπης μπορεί να θεωρηθεί ως «βουτιά σε βαθιά νερά», εφόσον ο χώρος κατακλύζεται από επιχειρήσεις κολοσσούς, οι οποίες δεσπόζουν στην παγκόσμια αγορά και δημιουργούν δυσκολίες εισόδου σε κάθε επιχείρηση που δε διαθέτει ισχυρή ανταγωνιστική θέση.

Από την άλλη, το χαμηλό κόστος εργασίας στις βαλκανικές είναι ένα βασικό στοιχείο που προσελκύει πολλές ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις των οποίων το προϊόν – συνήθως εντάσεως εργασίας – βασίζει την ανταγωνιστικότητά του στη χαμηλή τιμή προσφοράς. Κάποιες άλλες επιχειρήσεις εγκαθίστανται στις χώρες αυτές, όπου – όπως αναμένεται – οι Δυτικοευρωπαίοι αγοραστές των ελληνικών προϊόντων σύντομα θα στραφούν αναζητώντας χαμηλότερες τιμές.

Είναι γεγονός ότι όταν μια επιχείρηση διεθνοποιείται έχει σοβαρά πλεονεκτήματα έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών της. Αυτό της επιτρέπει να επιτυγχάνει τους στόχους με μεγαλύτερη άνεση και να αποκτά μεγαλύτερα κέρδη και μερίδιο αγοράς μακροπρόθεσμα. Στον αντίποδα όμως, βρίσκονται οι επιχειρήσεις οι οποίες για

διάφορους λόγους δεν καταφέρνουν να παραμείνουν «ζωντανές» στο παιχνίδι του ανταγωνισμού (έλλειψη πόρων, εφαρμογή λάθος στρατηγικών κ.α.) και τερματίζουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα.

Εξάλλου τα δεδομένα από το μικροεπίπεδο δείχνουν ότι οι διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων μέσα στην ίδια την χώρα ή γεωγραφική περιοχή ή την ίδια αγορά είναι μεγαλύτερες από ότι οι διαφορές μεταξύ χωρών. Στο ίδιο περιβάλλον και με παρόμοια δραστηριότητα, άλλες επιχειρήσεις πετυχαίνουν και άλλες σβήνουν. Αυτό αναδεικνύει τη σπουδαιότητα ενδογενών παραγόντων όπως η φύση της στρατηγικής, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και οι ικανότητες της κάθε συγκεκριμένης επιχείρησης.

Εν κατακλείδι θα μπορούσαμε να αναφέρουμε πως το διεθνώς "επιχειρείν" δεν είναι εύκολη δουλειά και δεν προσφέρεται για πειραματισμούς, παρόλα αυτά, αν γίνει οργανωμένα, με συστηματικό τρόπο και επαρκείς πόρους μπορεί μεσοπρόθεσμα να φέρει αποτελέσματα. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε πως η διεθνοποίηση, αποτελεί στην ουσία μονόδρομο για όποια επιχείρηση μπορεί και θέλει να προβλέπει και να προσβλέπει σαν στρατηγικό μοχλό ανάπτυξης στην επόμενη 10ετία, βασιζόμενη και σε άλλες αγορές εκτός της εγχώριας.

Εφόσον διαπιστωθεί το παραπάνω, το κρίσιμο ερώτημα που διαμορφώνεται δεν είναι το "γιατί" να διεθνοποιηθεί η επιχείρηση, αλλά το "που". Έτσι λοιπόν αξίζει να υπογραμμίσουμε πως πρέπει να γίνει σωστή επιλογή χωρών βάσει προτεραιοτήτων, που κάθε φορά είναι διαφορετικές αναλόγως των συνθηκών που επικρατούν και των εσωτερικών στόχων των επιχειρήσεων. Να τονίσουμε ακόμη, πως μία επιχείρηση επιχειρεί Διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της, όταν ΔΕΝ μπορεί πλέον να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους λειτουργώντας αποκλειστικώς και μόνο στην εγχώρια αγορά.

Τέλος από την επιτυχή προσαρμογή των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα θα κριθεί τελικά η διεθνής ανταγωνιστικότητα της χώρας. Δηλαδή το κατά πόσο ελληνικά προϊόντα και υπηρεσίες θα υπάρχουν στις ανοιχτές αγορές. Στις ανταγωνιστικές αγορές, η ικανότητα των επιχειρήσεων και επιχειρηματιών θα είναι πιο σημαντικοί παράγοντες, παρά το εθνικό περιβάλλον. Κρίσιμης σημασίας είναι η στρατηγική των επιχειρήσεων. Δηλαδή το πώς θα προσφέρουν ελκυστικές και ποιοτικές προσφορές στον πιεσμένο σήμερα καταναλωτή σε χαμηλότερα επίπεδα κόστους.

Στην προσπάθεια θα συμβάλλει η συνεχής εισαγωγή σειράς καινοτομιών στα προσφερόμενα, έστω οριακών στη φύση τους ή ακόμα και απλών προσαρμογών. Η καινοτομική δραστηριότητα μπορεί να αντλήσει ιδέες από την διεθνή αγορά και την ελληνική παράδοση, αλλά και να στηριχθεί στη δημιουργικότητα των Ελλήνων. Δεδομένης της επιχειρηματικής πρακτικής, είναι πιο εφικτό για τις ελληνικές επιχειρήσεις να ακολουθήσουν ένα μοντέλο «ανοιχτής καινοτομίας», παρά ένα μοντέλο με οδηγό την Έρευνα και Ανάπτυξη. Ο Ελληνισμός ήταν πάντα ανοιχτός στην πρόσκτηση, προσαρμογή και διάδοση ιδεών.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

«Διεθνής Επιχειρηματικές Δραστηριότητες», Ιωάννης Αθ. Δημητρίου, (2003)

Kotler Philip, «Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ, Ανάλυση, σχεδιασμός, υλοποίηση & έλεγχος», Εκδόσεις Interbooks

Λιούκας, Σ., Βουδούρη, Ε., Γκούρας, Α. Και Π. Λαντζούνη (2009). «Η καινοτομία στην Ελλάδα», Ίδρυμα Κόκκαλη.

Μελλάς Κ- Πολλάλης Ι. (2005): «Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές Επιχειρήσεις», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Γ. Πανηγυράκης, «Διεθνές εξαγωγικό Marketing», Τόμος Ι., (1992), Πειραιάς, Εκδόσεις : Α. Σταμούλης

Παπαδάκης Βασίλης, 2002, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Α' τόμος 4η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου

Π. Φαναριώτης, « Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Εισαγωγή στο σύγχρονο Μάνατζμεντ », ΤΟΜΟΣ Β΄, Εκδ. Α. Σταμούλης, Αθήνα – Πειραιάς, 1995 \

Ιωάννης Αθ. Χατζηδημητρίου, «Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες», Ανίκουλα βιβλία/εκδόσεις, Θεσσαλονίκη 2003

Γ.Κ.Χολέβας, «Οργάνωση & Διοίκηση (Μάνατζμεντ)», Εκδ. INTERBOOKS, Αθήνα, 1995

«Αναδύμενες αγορές: Ποιες προτιμούν οι τολμηροί», 559ο φύλλο εβδομαδιαίας εφημερίδας Μέτοχος & Επενδύσεις, 05/12 με 09/12/2008.

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aaker S., McBride B. (2004) “Multinational Enterprise strategy, foreign direct investment and economic development”, Journal of World Business, p.p. 39

“International Management A review of Strategies and Operations”, Michael Z. Brooke 3rd edition, 1996

Bruno Amable, Remi Barré & Robert Boyer (1997): Les systemes d'innovation à l'ère de la globalisation, Economica, Paris, chapter.3.

Daniels J., Radebaugh L., (1998): “International Business: environments and operations” 9th edition, Addison- Wesley, USA, p.p. 274-305

Christopher Freeman (1982) : The Economics of Industrial Innovation, chapter.1.

Michel Callon (1992) : The Dynamics of Techno-economic Networks. In: Coombs, R., Walsh, V. (Eds.), Technical change and company strategies: Economic and sociological perspectives, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, San Diego, p.p., 72-102.

“International Management: Text and Cases”, Beamish, Morrison, Rosenzweig, Inkpen, International edition, 4th edition, 2000

“Transnational Management: text, cases and readings in cross-border management”, Bartlett, Ghoshal, Birkinshaw, International edition, 4th edition, 2004

Dimitratos P., Lioukas, S. and S. Carter (2004). “The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment”, *International Business Review*, 12, 19-41

Gerhard Mensch (1979) : *Stalemate in Technology: Innovation Overcomes The Depression*, Ballinger Publishing Co., Boston, Mass., p.125

Griffith D., Hu M., Ryans J. (2000) “Process Standardization across intra- and intercultural relationships”, *Journal of International Business Studies*, p.p. 31

Joseph Schumpeter (1930) : *Mitchell's Business Cycles*, *QJE*, p.150

Hawawini, G., Subramanian, V. and P. Verdin (2004). “The home country in the age of globalization: how much it matter for firm performance?”, *Journal of World Business*, 39, 121-135.

Johanson/ Wiedersheim Paul 1975, pp. 306;

Johanson/ Vahlne 1977, p. 25

Jones M. (2002) “Globalization and Organizational Restructuring: a strategic perspective” *Thunderbird International Business Review*, p.p. 44

Knickerbocker F. T. (1970): “Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise”, *Harvard Business School*, Boston p.p. 22

Georgios Korres (1996): *Technical Change & Economic Growth: an Empirical Evidence from European countries*, p. 62-77

Kotler P. (1991), *Marketing Management*, Prentice Hall, Inc.

Larimo J. (2003) “ Form of Investment By Nordic firms in World Markets” , Journal of Business Research p.p., 56

Melewar T. Saunders J. (1999) “International Corporate Visual Identity” Standardization or Localization?”, Journal of International Business Studies, p.p. 30

Pedersen B., Pedersen T (1999), “Fast and Slow Commitment to Foreign Markets: What causes the differences?” Journal of International Management, p.p. 5

Porter M. (1985): “Competitive Advantage: Creative and Sustaining Superior Performance”, Free Press, New York, p.p. 34-36

Robins, S.P. & M. Coulter, (1999) “Management”, 6th Edition Prentice Hall London

Spanos, Y.E., Zaralis, G. and S. Lioukas (2004), “Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece”, Strategic Management Journal, 25(2), 139-165.

SPRU-Science Policy Research Unit, University of Sussex, UK (1976).



**ΜΕΛΕΤΕΣ - ΕΚΘΕΣΕΙΣ**

ICAP Κλαδική Μελέτη, Οικονομικός Οδηγός των Ελληνικών Εταιριών, (Αθήνα 1991),

Γενική Γραμματεία νέας Γενιάς, Θυρίδα Επιχειρηματικότητας, «Οδηγός Νέου επιχειρηματία»

Γενική Γραμματεία νέας Γενιάς, Θυρίδα Επιχειρηματικότητας, «Οδηγός Ίδρυσης Νέας Επιχείρησης»

Ετήσια Έκθεση : «Η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας», International Institute for Management Development (IMD) – 2007

Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος –Τμήμα Εξωτερικού Εμπορίου

Ε.Ε. (1996) : Πράσινη Βίβλος για την Καινοτομία.

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

[www.ebeth.gr/eb/competition.asp](http://www.ebeth.gr/eb/competition.asp)

[www.seve.gr](http://www.seve.gr)

[www.acci.gr](http://www.acci.gr)

[www.competitive-greece.gr](http://www.competitive-greece.gr)

[www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr)

[www.euro2day.gr](http://www.euro2day.gr)

[www.goldenport.odessa.ua](http://www.goldenport.odessa.ua)

<http://www.dealnews.gr/epixeiriseis/item/16772>

<http://www.spirospero.gr/index.php/oikonomia/35366-oi-ellinikes-epixeiriseis-pou-kanoun-almata-sto-eksoteriko>