



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΑΓΟΡΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ
ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ (1996-2006)

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Σ. ΣΚΑΝΔΑΛΗΣ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

ΤΡΙΠΟΛΗ
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2009



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΑΓΟΡΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ
ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ (1996-2006)

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Σ. ΣΚΑΝΔΑΛΗΣ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Υπεβλήθη στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου
ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Διδακτορικού Διπλώματος.

Η εκπόνηση της διατριβής συνετελέσθη με την καθοδήγηση τριμελούς
Συμβουλευτικής Επιτροπής υπό την Εποπτεία του Αν. Καθηγητή Παναγιώτη
Λιαργκόβα.

ΤΡΙΠΟΛΗ, Ιανουάριος 2009

ΑΝ. ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΛΙΑΡΓΚΟΒΑΣ



© Κωνσταντίνος Σ. Σκανδάλης, 2009

Προσδιοριστικοί παράγοντες επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας: Η περίπτωση των ελληνικών επιχειρήσεων στις αγορές της Ελλάδας και της Νοτιοανατολικής Ευρώπης (1996-2006)

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εκπόνηση της διατριβής αυτής δε θα είχε ολοκληρωθεί χωρίς την ενθάρρυνση, τη στήριξη και τη βοήθεια ορισμένων ατόμων. Θα ήθελα να εκφράσω προς όλους τις ευχαριστίες μου.

Εκφράζω πρωτίστως τη βαθύτατη ευγνωμοσύνη μου στον Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Παναγιώτη Λιαργκόβα, Πρόεδρο του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, ο οποίος με ιδιαίτερο ενδιαφέρον, ως Επιβλέπων καθηγητής με κατηύθυνε στην εκπόνηση της παρούσας διατριβής. Η επιστημονική του εμπέλεια και εμπειρία είχε αποφασιστική σημασία στην εξέλιξη της έρευνας. Τον ευχαριστώ τόσο για την αμέριστη εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπό μου, όσο για την ανεκτίμητη επιστημονική και ηθική του συμπαράσταση. Η καθοδήγησή του υπήρξε πραγματικά ξεχωριστή, πολυδιάστατη και πολύτιμη.

Ευχαριστώ ιδιαίτερα τον Καθηγητή κ. Ανδρέα Μερικά, Πρόεδρο του Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς και μέλος της Συμβουλευτικής Επιτροπής, που όχι μόνο συνέβαλε καταλυτικά στην έναρξη αυτής της διατριβής, αλλά με βοήθησε στη διερεύνηση και αποκρυστάλλωση πολλών κεντρικών σημείων, καθώς και στην αποφυγή λογικών και πραγματολογικών σφαλμάτων. Οι συμβουλές του αποδείχθηκαν εξαιρετικά χρήσιμες για μια ολόπλευρη αντίληψη του διαπραγματευόμενου θέματος.

Ευχαριστώ θερμά τον Αναπληρωτή Καθηγητή του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών Πανεπιστημίου Πελοποννήσου κ. Δημήτριο Θωμάκο, μέλος της Συμβουλευτικής Επιτροπής, που με το καταξιωμένο ακαδημαϊκό του κύρος στάθηκε αρωγός της προσπάθειας αυτής.

Θα ήταν παράλειψη να μην ευχαριστήσω τα υπόλοιπα μέλη της Επταμελούς Εξεταστικής Επιτροπής για τα πολύτιμα σχόλιά τους, τις εύστοχες παρατηρήσεις τους και τις συμβουλές τους.

Θερμές ευχαριστίες οφείλω στον Καθηγητή κ. Γεώργιο Βοζίκη, Director of Institute for Family Business, Department of Management, California State University/Fresno για τη βοήθειά του στην έναρξη αυτής της διατριβής. Θέλω επίσης να ευχαριστήσω εγκάρδια την Καθηγήτρια (III) του Αμερικανικού Κολεγίου Ελλάδος κα Άννα Γιαννοπούλου, Ph.D για την ουσιαστική βοήθειά της, κυρίως στα αρχικά στάδια, σε θέματα που σχετίζονται με τη μεθοδολογία και την επεξεργασία υλικού της έρευνας. Θα ήθελα τέλος να εκφράσω τις βαθιές και ειλικρινείς ευχαριστίες μου στον Καθηγητή κ. Κωνσταντίνο Ντανόπουλο, Πρόεδρο του Department of Political Science, San José State University, California που βρέθηκε πρόθυμος να μου προσφέρει την πολύτιμη επιστημονική συνδρομή του.

Κωνσταντίνος Σ. Σκανδάλης

Στην οικογένειά μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	11
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
2.2 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	11
2.3 ΈΝΝΟΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	15
2.3.1 <i>Απόψεις Σημαντικών Οικονομολόγων σχετικά με την επιχειρηματικότητα</i>	16
2.4 ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	28
2.5 Η ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΑΓΟΡΩΝ	31
2.6 Η ΘΕΤΙΚΗ ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	34
2.7 ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΜΜΕ).....	39
2.7.1 <i>Τι είναι μικρομεσαία επιχείρηση (ΜΜΕ)</i>	39
2.7.2 <i>Οι ΜΜΕ στον κόσμο</i>	45
2.7.3 <i>Οι ΜΜΕ στην Ευρωπαϊκή Ένωση</i>	49
2.7.4 <i>Οι ΜΜΕ στην ελληνική οικονομία</i>	53
2.7.5 <i>Η αντιμετώπιση των επιχειρηματιών από την ελληνική κοινωνία</i>	64
2.7.6 <i>Η οικονομική δραστηριότητα των ΜΜΕ</i>	65
2.7.7 <i>Πρόσβαση των ΜΜΕ στη χρηματοδότηση</i>	69
2.8 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΒΑΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΗΣ ΜΟΡΦΗΣ	71
2.9 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑ	78
2.9.1 <i>Τι είναι επιχειρηματική επιτυχία ;</i>	79
2.9.2 <i>Απόψεις κλασικών οικονομολόγων για την επιτυχία</i>	80
2.9.3 <i>Η σύνδεση της επιτυχίας με τα νεοκλασικά μοντέλα ανάπτυξης</i>	81
2.9.4 <i>Επιχειρηματίας-επιχείρηση- επιχειρηματικό περιβάλλον</i>	83
2.10 ΕΠΙΛΟΓΟΣ	115
3. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	117
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	117
3.2 Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	120
3.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ	124
3.4 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	130
3.5 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΟΧΛΕΥΣΗΣ (LEVERAGE).....	136
3.6 Η ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	141
3.7 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	150
3.7.1 <i>Η μεθοδολογία της ICAP για την πιστοληπτική ικανότητα</i>	150
3.8 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	163
3.9 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	169
3.9.1 <i>Αριθμοδείκτες</i>	169
3.9.2 <i>Δείκτης διοικητικής ικανότητας</i>	179
3.9.3 <i>Εμπειρικό μοντέλο και συμπεριλαμβανόμενες μεταβλητές</i>	181
3.9.4 <i>Μέθοδος εκτίμησης</i>	183
3.10 ΕΜΠΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	186
3.11 ΕΠΙΛΟΓΟΣ	193
4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	194
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	194
4.2 ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	197
4.3 Ο ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (GCI)	198
4.4 ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	199
4.5 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΜΕΤΡΑ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	207
4.6 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ (FIRM PERFORMANCE)	210
4.7 ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΠΕΔΙΟ, ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	221
4.8 ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΜΠΕΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	228
4.9 ΕΠΙΛΟΓΟΣ	235

5. ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΞΑΓΩΓΩΝ: Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ	236
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	236
5.2 Η ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	237
5.3 ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	240
5.3.1 Θεωρητικά μοντέλα εισόδου σε αγορές του εξωτερικού	243
5.3.2 Μορφές διεθνοποίησης.....	245
5.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ-ΠΟΡΕΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	256
5.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΞΑΓΩΓΩΝ	262
5.6 ΛΟΓΟΙ ΔΥΝΑΜΙΚΗΣ ΕΞΑΠΛΩΣΗΣ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΣΤΙΣ ΑΓΟΡΕΣ ΤΗΣ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ	264
5.7 ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ.....	265
5.8 ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	279
5.9 ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	281
5.10 Το ΕΞΑΓΩΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	282
5.11 ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ	284
5.12 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	288
5.13 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	293
5.14 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ	310
5.15 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ	327
5.16 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	329
6. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ	331
6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	331
6.2 Το ΕΞΑΓΩΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	332
6.3 ΕΘΝΙΚΟ – ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	336
6.4 ΈΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ	338
6.5 Η ΣΧΕΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΣΤΟΧΕΥΣΗΣ - ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ	340
6.5.1 Κριτήρια τμηματοποίησης της Αγοράς.....	341
6.5.2 Στρατηγικές μάρκετινγκ.....	343
6.5.3 Τοποθέτηση/Positioning.....	348
6.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	349
6.6.1 Προϊόν	351
6.6.2 Τιμή.....	354
6.6.3 Επικοινωνιακή πολιτική.....	358
6.6.4 Διαφήμιση	359
6.6.5 Προώθηση Πωλήσεων	360
6.6.6 Προσωπικές Πωλήσεις.....	361
6.6.7 Δημόσιες Σχέσεις.....	361
6.6.8 Διανομή.....	362
6.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	369
6.8 ΕΠΙΛΟΓΟΣ	381
7. ΣΥΝΟΨΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	383
8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	390
9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	422
9.1 Η ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ 3 ΚΑΙ 4	422
9.2 Η ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ 5 ΚΑΙ 6	427
9.3 ΜΕΛΕΤΗ ΙΟΒΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	436
9.4 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	448
9.5 ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΙ ΝΟΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	458
9.6 ΤΕΜΠΙΜΕ	498

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2-1: ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	30
ΠΙΝΑΚΑΣ 2-2: ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	40
ΠΙΝΑΚΑΣ 2-3: ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΑΡΙΘΜΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΣΕ ΜΜΕ.....	50
ΠΙΝΑΚΑΣ 3-1: ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΕΙΣ ΠΙΣΤΟΛΗΠΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ	162
ΠΙΝΑΚΑΣ 3-2: ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ	164
ΠΙΝΑΚΑΣ 3-3: ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΕΙΣ (102 ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ).....	187
ΠΙΝΑΚΑΣ 3-4: ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΕΙΣ (52 ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ)	191
ΠΙΝΑΚΑΣ 3-5: ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΕΙΣ (50 ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ)	192
ΠΙΝΑΚΑΣ 4-1: ΜΕΤΡΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	212
ΠΙΝΑΚΑΣ 4-2: ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ	222
ΠΙΝΑΚΑΣ 4-3: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ROA (ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ).....	229
ΠΙΝΑΚΑΣ 4-4: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ROE (ΑΠΟΔΟΣΗ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ)	230
ΠΙΝΑΚΑΣ 4-5: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ROS (ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ).....	230
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-1: ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ- ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΞΑΓΩΓΩΝ.....	264
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-2: ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΣΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ	271
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-3: ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΑΠΟ ΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ	271
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-4: ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΑΝΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ, ΣΕ ΧΙΛ. ΕΥΡΩ	275
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-5: ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΤΩΝ ΒΑΛΚΑΝΙΩΝ, ΣΕ ΧΙΛ. ΕΥΡΩ	276
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-6: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	293
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-7: ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ	293
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-8: ΈΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ (ΕΩΣ ΤΟ 2005)	295
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-9: ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ.....	297
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-10: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.....	298
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-11: ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ.....	299
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-12: ΈΔΡΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ.....	300
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-13: ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	302
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-14: ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ (ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ)	303
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-15: ΈΛΕΓΧΟΣ ΣΥΝΑΦΕΙΑΣ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ ΠΟΣΟΣΤΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ	304
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-16: ΈΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ.....	306
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-17: ΈΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΡΙΘΜΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	307
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-18: ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΝΑ ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	308
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-19: ΈΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ ΑΝΑ ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	309
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-20: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ (ΚΙΝΗΤΡΑ)	311
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-21: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ (ΠΟΣΟΣΤΑ)	312
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-22: ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ - FACTOR ANALYSIS (ROTATED COMPONENT MATRIX)	315
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-23: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ (ΕΜΠΟΔΙΑ)	321
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-24: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΕΜΠΟΔΙΩΝ (ΠΟΣΟΣΤΑ)	322
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-25: ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ (ΕΜΠΟΔΙΑ)	325
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-26: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ (ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ)	328
ΠΙΝΑΚΑΣ 6-1: ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ - ΣΤΟΧΕΥΣΗ - ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ	340
ΠΙΝΑΚΑΣ 6-2: ΜΗΤΡΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ- ΑΓΟΡΑΣ ΤΟΥ ANSOFF	345
ΠΙΝΑΚΑΣ 6-3: ΤΑ 4Ps ΤΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	350
ΠΙΝΑΚΑΣ 6-4: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ (ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ).....	371
ΠΙΝΑΚΑΣ 6-5: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (ΠΟΣΟΣΤΑ)	372
ΠΙΝΑΚΑΣ 6-6: ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	377

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2-1: ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	55
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-1: ΜΕΣΗ ΗΛΙΚΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	166
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-2: ΜΟΡΦΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	166
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-3: ΚΑΤΟΧΗ ΜΕΤΟΧΩΝ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ	167
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-4: ΜΕΣΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΜΕΛΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ (ΣΕ ΕΤΗ).....	168
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-1: Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ (2002-2006)	273
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-2: ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ	294
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-3: ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	296
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-4: ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ	297
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-5: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.....	298
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-6: ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ.....	299
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-7: ΈΔΡΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ.....	300
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-8: ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	301
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-9: ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ (ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ)	303
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-10: ΕΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	306
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-11: ΕΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΡΙΘΜΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	307
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-12: ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΝΑ ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	308
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-13: ΕΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ ΑΝΑ ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	309
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-14: EIGEN VALUES ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΑ ΑΡΧΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ.....	314
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-15: SCREE PLOT: EIGEN VALUES ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΑ ΕΞΑΓΩΓΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ.....	324
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6-1: SCREE PLOT: EIGEN VALUES ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	376

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΣΧΗΜΑ 3-1: ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΩΝ MANAGEMENT	123
ΣΧΗΜΑ 3-2: ΔΕΙΚΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ.....	181
ΣΧΗΜΑ 4-1: Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	199
ΣΧΗΜΑ 4-2: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ	220
ΣΧΗΜΑ 5-1: Η ΠΟΡΕΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	257
ΣΧΗΜΑ 5-2: ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ (2006).....	278
ΣΧΗΜΑ 5-3: ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	286
ΣΧΗΜΑ 6-1: Ο ΚΥΒΟΣ ΤΟΥ ANSOFF	347

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αρχικά, η διατριβή εστιάζεται στη σημασία της επιχειρηματικότητας ως καθοριστικού παράγοντα της οικονομικής ανάπτυξης. Παρουσιάζονται θεωρητικές έννοιες και πτυχές της επιχειρηματικής διαδικασίας και εξετάζεται ο επιχειρηματίας ως αναπόσπαστο τμήμα του επιχειρηματικού πνεύματος. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2003) η επιχειρηματικότητα είναι νοοτροπία και τρόπος δημιουργίας και ανάπτυξης οικονομικής δραστηριότητας μέσω του συνδυασμού της ανάληψης κινδύνου, της δημιουργικότητας και/ή της καινοτομίας με τη χρηστή διαχείριση, στο πλαίσιο ενός νέου ή υφιστάμενου οργανισμού. Υποστηρίζεται ότι η επιχειρηματικότητα είναι πηγή βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης για τα έθνη, τις κοινωνίες, τις περιφέρειες, τις μεγάλες και τις μικρές επιχειρήσεις, καθώς και τα άτομα. Το βιοτικό επίπεδο μιας χώρας εξαρτάται όλο και περισσότερο από την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεών της. Έπειτα, η διατριβή ερευνά την επιρροή της διοικητικής ικανότητας και της χρηματοοικονομικής μόχλευσης στην επίδοση των επιχειρήσεων, χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 102 εισηγμένων εταιρειών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (ΧΑΑ) κατά τη διάρκεια της περιόδου 1997-2004. Διαπιστώνεται ότι η χρηματοοικονομική μόχλευση και η διοικητική ικανότητα των στελεχών συμβάλλουν σημαντικά στην αύξηση των πωλήσεων, της τιμής των μετοχών και της κερδοφορίας των επιχειρήσεων. Ένας άλλος σκοπός αυτής της διατριβής είναι να εφαρμοστεί εμπειρικά ένα

αναλυτικό πλαίσιο περιγραφής της οικονομικής επίδοσης των 102 αυτών επιχειρήσεων. Εξετάζεται ο αντίκτυπος βασικών καθοριστικών παραγόντων (οικονομικοί και μη οικονομικοί παράγοντες) της οικονομικής επίδοσης. Διαπιστώνεται ότι η μόχλευση, η εξαγωγική δραστηριότητα, η γεωγραφική θέση, το μέγεθος και ο δείκτης διοικητικής ικανότητας συσχετίζονται θετικά με την οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι κερδοφόρες επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι μεγάλες, νέες, εξαγωγικές εταιρείες με μια ανταγωνιστική διοικητική ομάδα, οι οποίες έχουν μια βέλτιστη αναλογία ιδίων προς ξένα κεφάλαια και χρησιμοποιούν τη ρευστότητά τους για να χρηματοδοτήσουν τις επενδύσεις τους. Η διατριβή επικεντρώνεται επίσης στην αξιολόγηση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της απόφασης εκ μέρους των επιχειρήσεων να εξάγουν στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και στρέφεται στους παράγοντες που τις υποκινούν ή τις εμποδίζουν να εφαρμόσουν την απόφαση αυτή. Η ανάλυση βασίζεται σε ένα ερμηνευτικό πλαίσιο στο οποίο ενσωματώνονται οι διάφοροι εσωτερικοί, εξωτερικοί και στρατηγικοί παράγοντες που συνδέονται με τα κίνητρα, τα εμπόδια και την εμπορική στρατηγική των εξαγωγικών επιχειρήσεων. Με βάση αυτό το πλαίσιο έγιναν ερωτήσεις στις επιχειρήσεις σχετικές με τα εξαγωγικά κίνητρα, τη στρατηγική μάρκετινγκ και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Η ανάλυση πραγματοποιείται μέσω της παρατήρησης της συμπεριφοράς 41 εταιρειών εισηγμένων στο ΧΑΑ που εξάγουν στη νοτιοανατολική Ευρώπη. Χρησιμοποιείται η τεχνική της παραγοντικής ανάλυσης

προκειμένου να ερευνηθούν οι κοινοί παράγοντες και να εξηγηθούν οι υποκρυπτόμενες συνδέσεις μεταξύ των αντιληπτών μεταβλητών.

ABSTRACT

This doctoral thesis firstly discusses the significance of entrepreneurship as an engine of economic growth and wealth creation. It presents theoretical concepts and aspects of entrepreneurial process and examines the entrepreneur as an individual and integral part of entrepreneurship. According European Community (2003) entrepreneurship is the mindset and process to create and develop economic activity by blending risk-taking, creativity and/or innovation with sound management, within a new or an existing organization. It is argued that entrepreneurship is the source of sustainable economic prosperity for nations, societies, regions, corporations, small firms and individuals. A nation's standard of living is increasingly dependent on the competitiveness of its firms. Next, the thesis explores the influence of management competence and financial leverage on firms' performance, using a sample of 102 listed firms in the Athens Stock Exchange (ASE) during the period 1997-2004. It is found that leverage and management competence contributes significantly to firms' sales growth, stock returns and profitability. Another purpose of this thesis is to empirically implement a comprehensive analytical framework of financial performance in these 102 firms. It examines the impact of key determinants (financial and non financial factors) of firms' financial performance. The results indicate that leverage, export activity, location, size and the index for management competence

significantly affect firm performance in Greece. It is shown that profitable firms in Greece are large, young, exporting firms with a competitive management team, which have an optimal debt-equity ratio and use their liquidity to finance their investments. This doctoral thesis is also concentrated on the evaluation of specific characteristics of the export decision process of Greek firms involved in making exports to South-East Europe. The purpose is twofold. First, to conceptualize various internal, external and strategic factors explaining the motivations, the barriers and the marketing strategy of Greek exporting firms based on a strategic management model. Second, to empirically test this model in the case of Greek exporting firms to South-East European markets. The analysis is accomplished through the observed behavior of 41 listed firms in the ASE involved in making exports to South-East Europe. It is based on a questionnaire which has provided several insights to export motivations, export barriers and export marketing strategy elements. It uses principal component factor analysis technique in order to investigate common factors that might explain underlying beliefs about the perceived variables.

Κεφάλαιο 1^ο

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι μεταβολές που έχει υποστεί το παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον κατά τις τελευταίες δεκαετίες είναι ριζικές και οι απαιτήσεις για την ύπαρξη αναπτυγμένων και ανταγωνιστικών οικονομιών αλλάζουν. Ύστερα από τη δεκαετία του '70, που χαρακτηρίστηκε σε παγκόσμιο επίπεδο από τάσεις κρατικοποιήσεων και εφαρμογής μοντέλων κεντρικού οικονομικού σχεδιασμού, ήρθε η δεκαετία του '80 στην οποία επικράτησαν τάσεις ιδιωτικοποίησης των κρατικών επιχειρήσεων και ακολούθησε η δεκαετία του '90 με αφετηρία την κατάρρευση του υπαρκτού σοσιαλισμού και την έναρξη της εποχής της παγκοσμιοποίησης, που χαρακτηρίζεται από τη διάχυση της γνώσης και την ελευθερία μετακίνησης ανθρώπων, προϊόντων και ιδεών. Σήμερα η παγκοσμιοποίηση επεκτείνεται με ραγδαίους ρυθμούς διαμορφώνοντας νέες συνθήκες και κανόνες ανταγωνισμού. Οι αγορές είναι πλέον διεθνείς, τα σύνορα μεταξύ των κρατών τείνουν προς κατάργηση, ενώ στις παραδοσιακές οικονομικά αναπτυγμένες και ανταγωνίστριες χώρες έχουν προστεθεί νέες παγκόσμιες δυνάμεις, όπως είναι η Κίνα και η Ινδία, που συγκεντρώνουν τεράστιο όγκο της παγκόσμιας παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών. Μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον ο ανταγωνισμός είναι αμεσότερος, εντονότερος και βασίζεται στις ικανότητες των επιχειρήσεων να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες και να ανταποκρίνονται επιτυχώς στις αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς.

Η Ελλάδα με μια μικρή ανοιχτή οικονομία και μέσο επίπεδο ανάπτυξης έχει ανταγωνιστική θέση που αντανακλάται στην ικανότητα της να εξασφαλίζει, να διατηρεί και να αυξάνει τα μερίδια της στις διεθνείς αγορές προϊόντων και υπηρεσιών. Χωρίς την ικανότητα αυτή δε θα μπορέσει να επιτύχει ουσιαστική και βιώσιμη βελτίωση στο επίπεδο ευημερίας του πληθυσμού της. Η ελληνική οικονομία εξαρτώμενη σε μεγάλο βαθμό από τις παγκόσμιες οικονομικές συνθήκες ακολουθεί το νέο κύμα των εξελίξεων. Μέσα σε αυτό το νέο πλαίσιο εξελίξεων της σύγχρονης παγκοσμιοποιημένης οικονομίας για την επιβίωση και τη διατήρηση της ευημερίας της Ελλάδας, απαιτείται η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς της. Η ενίσχυση αυτή μπορεί να επιτευχθεί με την προώθηση στα επίπεδα της επιχείρησης, αλλά και ολόκληρης της κοινωνίας της νοοτροπίας της επιχειρηματικότητας.

Η αναγκαιότητα για ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας έχει αναγνωρισθεί από τους ηγέτες όλων των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), έχει ενσωματωθεί στις προτάσεις και τις εφαρμοζόμενες ή τις προς εφαρμογή πολιτικές και έχει αποτυπωθεί ρητά στη Στρατηγική της Λισσαβόνας. Η Στρατηγική αυτή είχε ως στόχο να καταστήσει την οικονομία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έως το 2010, την πιο ανταγωνιστική παγκοσμίως. Η επίτευξη ισχυρής ανταγωνιστικότητας είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, όπως το ευνοϊκό οικονομικό και θεσμικό περιβάλλον, η προώθηση της έρευνας και της τεχνολογίας, η ανάπτυξη των κατάλληλων υποδομών, η εύρυθμη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και η σωστή λειτουργία

των επιχειρήσεων. Για να μπορέσει ένα κράτος να αντιμετωπίσει τις νέες προκλήσεις, πρέπει να είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί στο έπακρο το δυναμικό των επιχειρήσεών του, οι οποίες αποτελούν την ατμομηχανή της ανάπτυξης και της οικονομικής ευημερίας.

Η επιχειρηματικότητα ως κινητήριο μοχλός της ανάπτυξης αποκτά νέα σημασία και βαρύτητα στο διαφοροποιημένο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον. Η ενίσχυσή της είναι συνυφασμένη με την προσπάθεια για αύξηση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης και κατά συνέπεια και της ελληνικής εθνικής οικονομίας. Η επιχειρηματικότητα συνδυάζει όλες τις επιμέρους πολιτικές τόνωσης και αναβάθμισης των συντελεστών οικονομικής και κοινωνικής αποτελεσματικότητας. Τονίζει ταυτόχρονα τη σημασία του να τολμά κανείς να αναλαμβάνει κινδύνους σε μια εποχή που οι πολυπλοκότητες των διεργασιών στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία δεν επιτρέπουν εύκολα τον εφησυχασμό για κανένα τύπο κεκτημένου δικαιώματος. Όπως επισημαίνεται στην Πράσινη Βίβλο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2003), η επιχειρηματικότητα αποτελεί νοοτροπία. Πρόκειται για την ικανότητα ενός ατόμου είτε μόνο του είτε στα πλαίσια ενός οργανισμού να αναγνωρίζει τις νέες ευκαιρίες και να τις εκμεταλλεύεται προκειμένου να επιτύχει οικονομικό όφελος. Στην προσπάθεια αυτή μια επιχείρηση καινοτομεί, δημιουργεί νέα προϊόντα, εκτελεί νέες δραστηριότητες, απασχολεί άλλους πολίτες και έτσι συμβάλλει στην αύξηση της απασχόλησης και του βιοτικού επιπέδου. Η ανάπτυξη της χώρας δε μπορεί να έρθει χωρίς την εξασφάλιση υγιούς

επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας ως αποτέλεσμα μιας συντονισμένης και μακρόπνοης στρατηγικής, μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και στην παραγωγή οικονομικού πλούτου. Με άλλα λόγια, η επιχειρηματικότητα μπορεί να αποτελέσει ένα από τα κύρια εργαλεία οικονομικής ανάπτυξης και μείωσης της ανεργίας και να γίνει το όχημα με το οποίο η Ελλάδα θα κινηθεί με επιτυχία στο δρόμο του διεθνούς ανταγωνισμού. Σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη περίοδο κρίνεται απαραίτητη η αναζήτηση και καταγραφή των παραγόντων της επιχειρηματικής επιτυχίας διότι είναι αυτοί που ωθούν την επιχειρηματική ανάπτυξη και μπορούν κατά προέκταση να οδηγήσουν στην άνοδο του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) και στη συνολική βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας.

Οι εξελίξεις στην Ανατολική Ευρώπη και ιδιαίτερα στην περιοχή των Βαλκανίων και της Μαύρης Θάλασσας έδωσαν μια ιστορική ευκαιρία στις ελληνικές επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν εκ νέου σε χώρους όπου παραδοσιακά ο ελληνισμός είχε ρίζες και μέχρι τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο διέθετε έντονη οικονομική παρουσία. Αξίζει να αναφερθεί ότι από το 17^ο αιώνα τα ελληνικά εμπορικά δίκτυα με κέντρο τη Θεσσαλονίκη συνέδεαν τις αγορές των Βαλκανίων, με εκείνες της Κωνσταντινούπολης και της περιοχής της Μαύρης Θάλασσας με την Ιταλία και το γαλλικό νότο. Στο τέλος του 19^{ου} αιώνα, η μερική παρακμή του ελληνικού εμπορίου στα Βαλκάνια ήταν αποτέλεσμα των καθαρών εθνικιστικών στόχων που έθεσαν όλες οι

βαλκανικές χώρες. Η κατάσταση επιδεινώθηκε μετά τους βαλκανικούς πολέμους ενώ παρουσίασε μια σταθερότητα κατά την περίοδο του μεσοπολέμου. Μέσα στα Βαλκάνια, το ελληνικό εξαγωγικό μερίδιο έχει παρουσιάσει σημαντική αύξηση τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια και βρίσκεται στις πρώτες θέσεις των εξαγωγέων στην περιοχή. Η Ελλάδα αποτελεί το βασικότερο ξένο επενδυτή στην Αλβανία, τη Βουλγαρία και την Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας (ΠΓΔΜ), ενώ βρίσκεται μεταξύ των τριών πρώτων κύριων ξένων επενδυτών της Ρουμανίας. Μετά τη σταθεροποίηση της κατάστασης στα Βαλκάνια, οι εξαγωγές της Ελλάδας προς τις βαλκανικές χώρες αυξήθηκαν με σταθερούς ρυθμούς. Ταυτόχρονα η σταθερή αύξηση των εξαγωγών σε σχέση με τις εισαγωγές από τις βαλκανικές χώρες επέδρασε θετικά στο εμπορικό ισοζύγιο της Ελλάδας. Σύμφωνα με τη Eurostat οι ελληνικές εξαγωγές αυξήθηκαν κατά μέσο όρο 12,6 τοις εκατό στην περίοδο 2002-2006. Η αξία των ελληνικών εξαγωγών έφτασε συνολικά τα €16,49 δις το 2006, ενώ οι εξαγωγές στα Βαλκάνια αυξήθηκαν κατά μέσο όρο 26,4 τοις εκατό με μερίδιο αγοράς 21,9 τοις εκατό όλων των ελληνικών εξαγωγών. Οι συνολικές ελληνικές εξαγωγές στην περιοχή ανήλθαν σε €2,2 δις το 2002 και έφτασαν τα €3,6 δις το 2006. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι ελληνικές εξαγωγές εμφάνισαν εκθετική αύξηση μεταξύ της περιόδου 1989 και 1996 και τετραπλασίασαν την αξία τους μέσα σε 7 έτη. Οι εξαγωγές στην περιοχή επεκτάθηκαν από \$240 εκ. το 1989 σε \$1,3 δις το 1996. Για παράδειγμα το 1996 η Ελλάδα ήταν ο μεγαλύτερος εξαγωγέας στην Αλβανία και την ΠΓΔΜ (55% και 36% των συνολικών εξαγωγών της ΕΕ αντίστοιχα) και ένας από τους

μεγαλύτερους εξαγωγείς στη Βουλγαρία και τη Σερβία (16% και 11% των συνολικών εξαγωγών της ΕΕ αντίστοιχα).

Η παρούσα διατριβή αποσκοπεί στη διερεύνηση παραγόντων που διαμορφώνουν την επιτυχημένη λειτουργία της ελληνικής επιχείρησης. Η ενασχόληση με αυτό το γνωστικό αντικείμενο παρά την πληθώρα των συγγραμμάτων που υπάρχουν στη διεθνή βιβλιογραφία κρίθηκε θέμα επίκαιρο με ύψιστο ενδιαφέρον. Κύρια επιδίωξη αποτελεί ο προσδιορισμός και η αξιολόγηση σημαντικών παραγόντων επιτυχίας των επιχειρήσεων στην Ελλάδα μέσα από τη διεξαγωγή εμπειρικής έρευνας που οδηγεί στη δημιουργία οικονομετρικών μοντέλων. Η μοναδικότητα των μοντέλων αυτών βασίζεται στην ποσοτικοποίηση των δεδομένων της πρωτογενούς έρευνας με απώτερο σκοπό να χρησιμοποιηθούν κατά τη λήψη αποφάσεων. Η μελέτη αυτή με τα αποτελέσματά της μπορεί να συμβάλλει στη διαμόρφωση προτάσεων πολιτικής που θα υποστηρίζουν την ανάπτυξη επιτυχημένων επιχειρηματικών πρακτικών. Το κείμενο της διατριβής στρέφεται γύρω από τρεις άξονες: Ο πρώτος άξονας (2^ο κεφάλαιο) σχετίζεται με την περιγραφή της επιχειρηματικότητας και της σημασίας που έχει η ανάπτυξή της στη σημερινή οικονομία. Ο δεύτερος άξονας (3^ο και 4^ο κεφάλαιο) βασίζεται σε στοιχεία πρωτογενούς ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας και αποσκοπεί στην παρουσίαση παραγόντων που συμβάλλουν θετικά στην επιχειρηματική επίδοση και κατά συνέπεια στην επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα. Ένας από τους παράγοντες αυτούς είναι η εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων. Ο τρίτος άξονας

(5^ο και 6^ο κεφάλαιο) βασίζεται σε στοιχεία πρωτογενούς ποιοτικής έρευνας πάνω στα κίνητρα, τα εμπόδια και τη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθεί ένα δείγμα εισηγμένων στο χρηματιστήριο ελληνικών επιχειρήσεων όταν εξάγει στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Η διατριβή εστιάζεται κυρίως στα οικονομικά αποτελέσματα της δράσης του επιχειρηματικού πνεύματος και ως επιχειρηματίες θα θεωρήσει τις διοικητικές ομάδες (management teams) των εταιρειών. Επειδή πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι το μάνατζμεντ είναι ο πιο αποφασιστικός παράγοντας επιχειρηματικής επιτυχίας, η μελέτη θα συμπεριλάβει έρευνα βάσει ερωτηματολογίων για την εμπειρική απόδειξη του ρόλου της διοικητικής ικανότητας του Έλληνα επιχειρηματία / επιχειρηματικής ομάδας στην επιτυχημένη ή αποτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης που διοικεί. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση των χαρακτηριστικών των επιτυχημένων διοικητικών ομάδων οδηγεί στην καταγραφή κοινών στοιχείων στην εκπαίδευση, στην εμπειρία, στη συμμετοχή τους στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας κλπ. Ανώτερος στόχος είναι η έμπρακτη απόδειξη της άποψης ότι η διοικητική ομάδα παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική και επιτυχή διοίκηση των επιχειρήσεων.

Στο 2^ο κεφάλαιο αναφέρονται απόψεις και ορισμοί που έχουν δημιουργηθεί σχετικά με την έννοια της επιχειρηματικότητας και περιγράφονται μερικά από τα σπουδαιότερα κίνητρα και παράγοντες που οδηγούν στη δημιουργία επιχειρήσεων. Επίσης, αναδεικνύεται η

σημασία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και η συμβολή της επιχειρηματικότητας στην οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας.

Το 3^ο κεφάλαιο ασχολείται με το ρόλο της διοικητικής ικανότητας και την επιρροή της απόφασης για χρηματοοικονομική μόχλευση στην οικονομική επίδοση των εταιρειών. Πιο συγκεκριμένα, ερευνάται η σχέση μεταξύ της οικονομικής επίδοσης των εταιρειών, της μόχλευσης (leverage) και της διοικητικής ικανότητας (management competence) σε ένα δείγμα 102 εισηγμένων εταιρειών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών για την περίοδο 1997-2004.

Σκοπός του 4^{ου} κεφαλαίου είναι να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί ένα επαρκές επεξηγηματικό πλαίσιο για την περιγραφή και την ανάλυση παραγόντων που συμβάλλουν στην επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα. Η ανάλυση είναι βασισμένη σε ένα σύνολο στοιχείων από το ίδιο δείγμα των 102 ελληνικών εταιρειών που χρησιμοποιούνται στο προηγούμενο κεφάλαιο. Εξετάζεται ο αντίκτυπος ορισμένων βασικών καθοριστικών παραγόντων της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας στην οικονομική επίδοση των εταιρειών. Το 3^ο και 4^ο κεφάλαιο βασίζονται σε αποτελέσματα εμπειρικής έρευνας και οδηγούν στη δημιουργία οικονομετρικών μοντέλων. Η μοναδικότητα των μοντέλων αυτών βασίζεται στην ποσοτικοποίηση των δεδομένων της έρευνας με στόχο να χρησιμοποιηθούν στη λήψη αποφάσεων.

Ένα από τα συμπεράσματα που προκύπτουν στο 4^ο κεφάλαιο είναι ότι η εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων μπορεί να συμβάλλει θετικά στην οικονομική τους επίδοση. Η μεταβλητή των εξαγωγών παίζει σημαντικό ρόλο ως προσδιοριστικός παράγοντας της επιχειρηματικής επίδοσης, όπως η απόδοση των πωλήσεων και η απόδοση του ενεργητικού. Είναι γεγονός ότι η είσοδος σε ξένες αγορές μπορεί να διαδραματίσει έναν πολύ σημαντικό ρόλο στην οικονομική επίδοση των εταιρειών και κατά προέκταση στην επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα και την ευημερία ενός κράτους. Οι επιχειρήσεις εισέρχονται στις αγορές διαδοχικά. Πολλές επιχειρήσεις αρχίζουν τη διαδικασία διεθνοποίησής τους σε χώρες με πολιτιστική ή γεωγραφική εγγύτητα για να εισέλθουν διαδοχικά σε νέες πιο μακρινές αγορές. Ένας μεγάλος αριθμός ελληνικών επιχειρήσεων άρχισε την επέκτασή του στις Βαλκανικές χώρες και συνέχισε στις Παρευξείνιες και τις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Τα τελευταία χρόνια, ο ρόλος της Ελλάδας στα Βαλκάνια γίνεται εντονότερος στο οικονομικό πεδίο. Το 5^ο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην αξιολόγηση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της διαδικασίας απόφασης εξαγωγής εκ μέρους των επιχειρήσεων και στρέφεται στους παράγοντες που τις υποκινούν ή τις εμποδίζουν να εξάγουν. Η ανάλυση ολοκληρώνεται μέσω της παρατήρησης της συμπεριφοράς 41 επιχειρήσεων εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών που εξάγουν στη νοτιοανατολική Ευρώπη. Η μελέτη στηρίζεται σε μια δεύτερη εμπειρική έρευνα που βασίστηκε σε ποιοτικές ερωτήσεις που απάντησαν οι ερωτώμενες εξαγωγικές επιχειρήσεις σχετικά με τα εξαγωγικά κίνητρα και τα

εμπόδια που αντιμετωπίζουν στις αγορές της νοτιοανατολικής Ευρώπης. Στο 5^ο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων πρωτογενούς έρευνας για τη σημασία 12 αρχικών κινήτρων και 14 εξαγωγικών εμποδίων και εισάγεται ένα πλαίσιο για την περιγραφή της στρατηγικής διαχείρισης των εξαγωγών. Για την επεξεργασία των στοιχείων χρησιμοποιείται η τεχνική της παραγοντικής ανάλυσης. Στο 6^ο κεφάλαιο εξετάζονται τα κυριότερα στοιχεία μάρκετινγκ των 41 εξαγωγικών επιχειρήσεων του δείγματος ως τμήμα της γενικότερης στρατηγικής εξαγωγικού μάρκετινγκ. Ο προσεκτικός χειρισμός του μίγματος μάρκετινγκ είναι απαραίτητος για την εξαγωγική επιτυχία. Η εξαγωγική απόδοση συνδέεται έντονα με τον προγραμματισμό και την εφαρμογή του εξαγωγικού στρατηγικού μάρκετινγκ. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων πρωτογενούς έρευνας για τη σημασία 16 στοιχείων που συνδέονται με το μάρκετινγκ των εν λόγω επιχειρήσεων. Η επεξεργασία των στοιχείων πραγματοποιείται επίσης με την τεχνική της παραγοντικής ανάλυσης. Τέλος, στο 7^ο κεφάλαιο γίνεται σύνοψη της μελέτης και αναπτύσσονται τα συνολικά συμπεράσματα.

Κεφάλαιο 2ο

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

2.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται στοιχεία για την επιχειρηματικότητα και τη συμβολή της στην οικονομική ανάπτυξη, αναφέρονται απόψεις και ορισμοί σχετικά με την έννοια της, ενώ περιγράφονται και αναλύονται μερικά από τα σπουδαιότερα κίνητρα και παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία της. Η επιχειρηματικότητα που αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα της ανταγωνιστικότητας πρόκειται για νοοτροπία και τρόπο δημιουργίας και ανάπτυξης οικονομικής δραστηριότητας μέσω του συνδυασμού της ανάληψης κινδύνου, της δημιουργικότητας και της καινοτομίας με τη χρηστή διαχείριση, στο πλαίσιο ενός νέου ή υφιστάμενου οργανισμού (Πράσινη Βίβλος για την Επιχειρηματικότητα, 2003). Η επιχειρηματικότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επίδοση και την ανταγωνιστικότητα των εταιρειών και κατά συνέπεια με την ανταγωνιστικότητα μιας οικονομίας.

2.2 Η αναγκαιότητα της επιχειρηματικότητας στην ελληνική οικονομία

Σύμφωνα με το δείκτη Human Development Index (HDI) του Economist (2004;2005) η Ελλάδα παρουσιάστηκε ως ένας από τους καλύτερους τόπους διαβίωσης καταλαμβάνοντας την 22^η θέση το 2005 και την 24^η

το 2006 (πρόκειται για τα έτη κατά τα οποία διεκπεραιώθηκε το εμπειρικό τμήμα της διατριβής). Για την εκτίμηση της ποιότητας ζωής λαμβάνονται υπόψη πολύ σημαντικοί παράγοντες εκτός από το ατομικό εισόδημα, όπως είναι η οικογενειακή και κοινωνική ζωή, το κλίμα, η γεωγραφική θέση και η ασφάλεια του εργασιακού περιβάλλοντος - στοιχεία που καθιστούν την Ελλάδα ως ελκυστικό τόπο διαβίωσης. Επίσης, σύμφωνα με το Global Competitiveness Report που καταρτίζεται κάθε χρόνο από το World Economic Forum, προκύπτει ότι η Ελλάδα βρισκόταν στην 47^η θέση κατά τα έτη 2005 και 2006 βάσει του δείκτη «Growth Competitiveness Index» (World Economic Forum 2005;2006). Για τη διατήρηση, τη διασφάλιση και τη βελτίωση των συνθηκών ζωής μέσα στις συνεχείς μεταβολές του παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος χρειάζεται η ύπαρξη μιας ισχυρής και ανταγωνιστικής οικονομίας.

Οι μεταβολές που έχει υποστεί το παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον κατά τις τελευταίες δεκαετίες είναι ριζικές και οι απαιτήσεις για την ύπαρξη αναπτυγμένων και ανταγωνιστικών οικονομιών αλλάζουν. Η παγκοσμιοποίηση επεκτείνεται με ραγδαίους ρυθμούς διαμορφώνοντας νέες συνθήκες και κανόνες ανταγωνισμού. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης οι τάσεις που επικρατούν είναι οι κινητήριες δυνάμεις που διαμορφώνουν το επιχειρησιακό περιβάλλον και επηρεάζουν τις διεθνείς εξελίξεις σε όλους τους τομείς. Η ευρύτερη έννοια του εμπορίου σχετίζεται με την απελευθέρωση των αγορών και την ελεύθερη διακίνηση των προϊόντων στην παγκόσμια αγορά. Σχετικά

με τις τάσεις που επικρατούν στο λιανικό εμπόριο και τη βιομηχανία, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις σε τοπικό, πανευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο κατακλύζουν την αγορά. Η παγκόσμια οικονομία, επηρεασμένη από την ταχύτητα διάδοσης των πληροφοριών περιβάλλεται από τον παγκόσμιο ανταγωνισμό με συνέπεια την ύπαρξη συνεχών αλλαγών. Επίσης, την εποχή αυτή έχουν λάβει χώρα πολλές διαρθρωτικές αλλαγές, όπως η μετακίνηση του κέντρου βάρους της οικονομίας προς την Ασία, η κυκλοφορία του ενιαίου ευρωπαϊκού νομίσματος, η εισβολή των νέων τεχνολογιών στη δημιουργία εμπορικών και εξαγωγικών δραστηριοποιήσεων, ο περιορισμός του ελέγχου στη διακίνηση συναλλαγών και ξένων επενδύσεων. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον δε θα μπορούσε να αγνοηθεί η αναμενόμενη ανάπτυξη των αναδυόμενων αγορών της Βαλκανικής και του Εύξεινου Πόντου, σε συνδυασμό με την επιδιωκόμενη μεταβολή των οικονομικών συνθηκών στις χώρες της Μεσογείου. Η διεύρυνση των κρατών της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε 27 μέλη επεκτείνει το άνοιγμα των αγορών και αυξάνει τις εμπορικές συναλλαγές. Κατά συνέπεια η διεξόδωση των επιχειρήσεων στις νέες αγορές μαζί με την οικονομική ανάπτυξη μπορούν να οδηγήσουν σε νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Η Ελλάδα με μια οικονομία εξαρτώμενη σε μεγάλο βαθμό από τις παγκόσμιες οικονομικές συνθήκες ακολουθεί το κύμα των εξελίξεων. Μέσα σε αυτό το νέο πλαίσιο εξελίξεων της σύγχρονης παγκοσμιοποιημένης οικονομίας για την επιβίωση και τη διατήρηση της ευημερίας της Ελλάδας, απαιτείται η διαρκής ενίσχυση της

ανταγωνιστικότητάς της. Η αναγκαιότητα αυτή έχει αναγνωρισθεί από τους ηγέτες όλων των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έχει ενσωματωθεί στις προτάσεις και τις εφαρμοζόμενες ή τις προς εφαρμογή πολιτικές της. Η επίτευξη ισχυρής ανταγωνιστικότητας είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, όπως το ευνοϊκό οικονομικό και θεσμικό περιβάλλον, η προώθηση της έρευνας και της τεχνολογίας, η ανάπτυξη των κατάλληλων υποδομών, η εύρυθμη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και η σωστή λειτουργία των επιχειρήσεων. Για να μπορέσει ένα κράτος να αντιμετωπίσει τις νέες προκλήσεις, πρέπει να είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί στο έπακρο το δυναμικό των επιχειρήσεών του, οι οποίες αποτελούν την ατμομηχανή της ανάπτυξης και της οικονομικής ευημερίας. Η επιχειρηματικότητα ως κινητήριο μοχλός της ανάπτυξης αποκτά νέα σημασία και βαρύτητα στο διαφοροποιημένο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον. Η ενίσχυσή της είναι συνυφασμένη με την προσπάθεια για αύξηση της ανταγωνιστικότητας μιας εθνικής οικονομίας. Για την αντιμετώπιση των διαρθρωτικών προβλημάτων της ελληνικής οικονομίας επιβάλλεται η πραγματοποίηση επενδύσεων σε υλικό και σε ανθρώπινο κεφάλαιο, καθώς και η καλλιέργεια ενός γενικότερου κλίματος ευνοϊκού για την έρευνα και την επιχειρηματικότητα. Η ανάπτυξη της χώρας δε μπορεί να έρθει χωρίς την εξασφάλιση υγιούς επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας ως αποτέλεσμα μιας συντονισμένης και μακρόπνοης στρατηγικής, μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και στην παραγωγή οικονομικού πλούτου. Με άλλα λόγια, η επιχειρηματικότητα μπορεί να αποτελέσει

ένα από τα κύρια εργαλεία οικονομικής ανάπτυξης και μείωσης της ανεργίας και να γίνει το όχημα με το οποίο η Ελλάδα θα κινηθεί με επιτυχία στο δρόμο του διεθνούς ανταγωνισμού. Για τους προαναφερθέντες λόγους η ενασχόληση με την επιχειρηματικότητα, παρά την πληθώρα των συγγραμμάτων που υπάρχουν στη διεθνή βιβλιογραφία, κρίνεται θέμα επίκαιρο με ύψιστο ενδιαφέρον.

Ένα κεντρικό θέμα που επιδιώκει να διαπραγματευθεί η διατριβή αυτή στα επόμενα κεφάλαια είναι η εύρεση κύριων παραγόντων που σχετίζονται με την επιτυχημένη λειτουργία και την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων. Δίδεται μεγάλη σημασία στην αναζήτηση παραγόντων της επιχειρηματικής επίδοσης διότι είναι αυτοί που κυοφορούν την επιχειρηματική ανάπτυξη και που μπορούν κατά προέκταση να οδηγήσουν στην άνοδο του ΑΕΠ, στη μείωση της ανεργίας και στη συνολική βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας.

2.3 Έννοια Επιχειρηματικότητας

Η ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας αποκαλύπτει μια πληθώρα ορισμών και μεθοδολογικών προσεγγίσεων για την επιχειρηματικότητα και τον επιχειρηματία, ενώ προκύπτει ότι οι ιστορικές βάσεις της επιχειρηματικότητας ανήκουν στις οικονομικές επιστήμες. Ο τομέας της επιχειρηματικότητας έχει διασκορπιστεί σε πολλά συνθετικά χαρακτηριστικά τα οποία έχουν παρατηρηθεί και αναλυθεί από

οικονομολόγους, κοινωνιολόγους, ψυχολόγους, ιστορικούς και εμπειρογνώμονες των επιστημών της διοίκησης (Fillion,1997).

2.3.1 Απόψεις Σημαντικών Οικονομολόγων σχετικά με την επιχειρηματικότητα

Οι διάφορες τάσεις της οικονομικής σκέψης σχετικά με την επιχειρηματικότητα αντιμετωπίζουν το όλο θέμα από διαφορετικές οπτικές γωνίες σύμφωνα με τις οποίες διαμορφώνονται πολλές θεωρίες και ορισμοί. Παρακάτω παρατίθενται μερικές από τις σκέψεις και τους ορισμούς για τον επιχειρηματία και την επιχειρηματικότητα που συναντώνται στη διεθνή βιβλιογραφία:

- Ο Richard Cantillon, στο διάσημο βιβλίο του “Essai sur la nature de commerce en général” που εκδόθηκε το 1755, εισήγαγε την έννοια του επιχειρηματία (entrepreneur) για πρώτη φορά στην οικονομική ορολογία. Ο Cantillon είναι ο πρώτος που παρουσιάζει το έργο του επιχειρηματία και τη σημαντικότητά του στην οικονομική ανάπτυξη. Στην ανάλυσή του για το επιχειρηματικό φαινόμενο υπογραμμίζεται ο ρόλος της αβεβαιότητας και της ανάληψης κινδύνων.
- Λίγο αργότερα ο Jean Baptise Say (1767-1832) δημιουργεί έναν ορισμό σύμφωνα με τον οποίο ο επιχειρηματίας συνδυάζει και συντονίζει τους παραγωγικούς συντελεστές με σκοπό την προσαρμογή της επιχείρησης στις ανέλπιστες συνθήκες και την υπερνίκηση των εμφανιζόμενων δυσκολιών (Bridge et al.,2003). Θεωρεί ότι ο επιχειρηματίας πάνω απ’ όλα λαμβάνει το ρίσκο της

επένδυσης του απαραίτητου κεφαλαίου και συντονίζει τους παραγωγικούς πόρους για την παραγωγή των αγαθών.

- Ο Josef A. Schumpeter (1883-1950) είναι ο οικονομολόγος του οποίου οι απόψεις έχουν ασκήσει τη σημαντικότερη ίσως επιρροή στο χώρο της επιχειρηματικότητας. Θεωρεί τον επιχειρηματία πάνω απ' όλα εφευρέτη και φορέα της αλλαγής. Αντιμετωπίζει την επιχειρηματικότητα ως μια ξεχωριστή οικονομική δραστηριότητα υπεύθυνη για την εισαγωγή της καινοτομίας στο οικονομικό σύστημα και συνεπώς φορέα της οικονομικής αλλαγής (Penender,2001). Ο επιχειρηματίας είναι ο αρχιτέκτονας της θεωρίας της οικονομικής ανάπτυξης στην οποία έχει κεντρικό ρόλο (Chell et al,1991). Η ανάπτυξη είναι μια διαδικασία που ορίζεται από τη δημιουργία νέων συνδυασμών των παραγόντων παραγωγής. Ο επιχειρηματίας καινοτομεί και έτσι δημιουργεί «καινούργιους συνδυασμούς». Σύμφωνα με το Schumpeter (1934) επιχειρηματίας είναι αυτός που εφαρμόζει διάφορες καινοτομικές δράσεις. Η συνεχής τεχνολογική πρόοδος δημιουργεί στους εμπλεκόμενους με τις επιχειρήσεις μια ισχυρή διάθεση καινοτομίας. Ο Schumpeter πιστεύει ότι οι επιχειρηματίες προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν τις διάφορες τεχνολογικές και επιστημονικές ανακαλύψεις για παραγωγικούς και κερδοσκοπικούς σκοπούς. Η λειτουργία αυτή του καινοτόμου επιχειρηματία θεωρείται συνήθως ως «ενεργητική» συμβολή του επιχειρηματία στην παραγωγική διαδικασία. Οι καινοτομίες που εισάγει ο επιχειρηματίας μπορούν να εμφανισθούν με τις εξής

μορφές: (α) παραγωγή ενός νέου ή καλύτερου ποιοτικά προϊόντος ή υπηρεσίας, (β) χρησιμοποίηση μιας νέας ή βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής, (γ) δημιουργία μιας νέας αγοράς και (δ) χρησιμοποίηση νέας ή βελτιωμένης οργάνωσης της επιχείρησης. Η συμβολή του Schumpeter στο επιστημονικό πεδίο της επιχειρηματικότητας είναι πολύ σημαντική διότι έθεσε τις βάσεις για περαιτέρω έρευνα.

- Για τον Knight (1971) ο επιχειρηματίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την αβεβαιότητα. Αν οι αλλαγές μπορούσαν να προβλεφθούν δε θα υπήρχαν κέρδη ούτε ζημιές. Η πραγματική και ουσιαστική δράση της επιχειρηματικότητας είναι η ανάληψη των κινδύνων που προέρχονται από την αβεβαιότητα που επικρατεί στην οικονομική ζωή. Στην οικονομική ζωή υπάρχουν ορισμένοι κίνδυνοι που δε μπορούν ούτε να προβλεφθούν ούτε να υπολογισθούν, αλλά πρέπει να αντιμετωπιστούν από τον επιχειρηματία. Η επιχειρηματικότητα δεν είναι τίποτε άλλο από τον «παθητικό» παραγωγικό συντελεστή ο οποίος αναλαμβάνει ορισμένους κινδύνους που κανένας άλλος δεν αναλαμβάνει, με σκοπό να εισπράξει μια αμοιβή (το κέρδος του) ακαθόριστου ύψους. Η «παθητική» αυτή θεωρία της επιχειρηματικότητας, όπως χαρακτηρίζεται αφού ο επιχειρηματίας δε συμμετέχει ενεργά στην αναμόρφωση και ανάπτυξη της οικονομίας, παρουσιάζει τον επιχειρηματία σαν κάποιον που «παίζει με την τύχη». Η εμπειρία όμως δε δείχνει ότι οι επιχειρηματίες συμπεριφέρονται με αυτόν τον τρόπο, γι' αυτό και έχουν ασκηθεί

έντονες κριτικές και έχουν εκφρασθεί αντιρρήσεις κατ' αυτής της θεωρίας.

- Ο Kirzner (1983) δίνει το βάρος στις υπάρχουσες ευκαιρίες, στις ανάγκες ή ατέλειες της αγοράς και ταυτίζει την επιχειρηματικότητα με την επαγρύπνηση για την πραγματοποίηση κέρδους από τις εμφανιζόμενες ευκαιρίες. Σύμφωνα με τον Kirzner η επιχειρηματικότητα συνδέεται με την απερίσπαστη προσπάθεια του ατόμου (επίδοξου επιχειρηματία) να ανακαλύψει και να αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία κέρδους που παρουσιάζεται στην αγορά. Ο επιχειρηματίας, για να ενεργήσει με τον τρόπο αυτό, θα πρέπει να διαθέτει γνώσεις και πληροφορίες για την αγορά που δεν διαθέτουν οι άλλοι. Όταν ο επίδοξος επιχειρηματίας ανακαλύπτει ορισμένες αγορές φθηνότερων εισροών και γνωρίζει αγορές στις οποίες μπορεί να πουλά σε μεγαλύτερη τιμή το προϊόν του, τότε θα εκμεταλλευθεί αυτή την ευκαιρία κέρδους που του παρουσιάζεται. Η επιχειρηματικότητα αυτή, είναι εμφανής σε διάφορες εμπορικές επιχειρήσεις και λειτουργεί ως εξισορροπητικός μηχανισμός για να καλυφθούν τα διάφορα κενά και ανισορροπίες που εμφανίζονται στην αγορά. Η ύπαρξη αυτής της μορφής επιχειρηματικότητας δικαιολογείται και υπάρχει μόνο εάν στον κόσμο των επιχειρήσεων απουσιάζει η πλήρης γνώση και επάρκεια πληροφοριών για ό,τι συμβαίνει στις διάφορες αγορές αγαθών και παραγωγικών συντελεστών.
- Για τον Livesay (1982) η επιχειρηματικότητα είναι περισσότερο τέχνη παρά οικονομική δραστηριότητα και συνεπώς, όπως

συμβαίνει σε κάθε μορφή τέχνης, είναι δύσκολη η εξήγηση των παραγόντων προέλευσής της, των εφαρμοζόμενων μεθόδων και των επιρροών που δέχεται από το περιβάλλον.

- Ο Casson (1982) θεωρεί ότι ο επιχειρηματίας εξειδικεύεται στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων σχετικά με το συντονισμό των παραγωγικών πόρων.
- Για τον Leff η επιχειρηματικότητα είναι η ικανότητα για καινοτομία, επένδυση και επέκταση σε νέες αγορές, προϊόντα και τεχνικές (Siropolis,1990).
- Οι Ferrel και Hirt (1993) ταυτίζουν την έννοια του επιχειρηματία με ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων που διακινδυνεύουν την περιουσία τους και το χρόνο τους προσπαθώντας να δημιουργήσουν καινοτόμα και κερδοφόρα προϊόντα ή νέους τρόπους εφαρμογής διαδικασιών. Στο παρελθόν επιχειρηματίες γίνονταν οι εφευρέτες που συνδύαζαν τους παραγωγικούς συντελεστές για την παραγωγή νέων προϊόντων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο Thomas Edison που ασχολήθηκε με την εφεύρεση, την παραγωγή και την πώληση διάφορων δικών του εφευρέσεων, όπως η ηλεκτρική λυχνία και το ηλεκτρόφωνο.
- Οι Meredith, Nelson και Neck (1982) υποστηρίζουν ότι οι επιχειρηματίες είναι άνθρωποι που έχουν την ικανότητα να εντοπίζουν και να αξιολογούν τις εμφανιζόμενες ευκαιρίες, να συγκεντρώνουν και να χρησιμοποιούν αποδοτικά τους απαραίτητους πόρους και να θέτουν σε εφαρμογή τις κατάλληλες δράσεις για την εξασφάλιση της επιτυχίας.

- Οι Hisrich και Brush (1985) θεωρούν ότι η επιχειρηματικότητα είναι μια διαδικασία δημιουργίας κάτι διαφορετικού που έχει αξία και προϋποθέτει την αφιέρωση χρόνου και προσπάθειας, καθώς και την εκτίμηση του συνεπαγόμενου οικονομικού, ψυχικού και κοινωνικού ρίσκου για την επίτευξη αμοιβών που οδηγούν στην οικονομική και ψυχική ικανοποίηση.
- Για τους Stevenson, Roberts και Grousbeck (1989) η επιχειρηματικότητα μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία δημιουργίας αξίας ύστερα από το συνδυασμό μιας συγκεκριμένης ομάδας παραγωγικών πόρων με σκοπό την αξιοποίηση μιας εμφανιζόμενης ευκαιρίας.
- Για τους Peters και Hisrich (1989) οι επιχειρηματίες είναι γνωστοί για τις δραστηριότητες τους: δημιουργούν νέα προϊόντα, διαδικασίες και υπηρεσίες για την αγορά. Γενικά, μπορούν να οριστούν ως άτομα που προκαλούν τη βελτίωση στη ζωή των άλλων ανθρώπων και γενικότερα στην κοινωνία.
- Οι Zimmerer και Scarborough (2004) ορίζουν τον επιχειρηματία ως το δημιουργό μιας νέας επιχείρησης που αναλαμβάνει κινδύνους, αντιμετωπίζει την αβεβαιότητα, προσδιορίζει τις ευκαιρίες και συγκεντρώνει τα απαραίτητα μέσα που θα εκμεταλλευθεί με απώτερο σκοπό τη δημιουργία κέρδους και ανάπτυξης. Ο επιχειρηματίας συνδυάζει τους παραγωγικούς συντελεστές με σκοπό τη δημιουργία νέων προϊόντων και διαδικασιών.

- Για τους Orhan και Scott (2001) η επιχειρηματικότητα συμβολίζει την καινοτομία και την ύπαρξη δυναμικής οικονομίας.
- Ο Schaper (2002) θεωρεί ότι η επιχειρηματική συμπεριφορά υπάρχει σε όλες τις κοινωνίες και σε όλους τους τύπους των οικονομικών συνθηκών. Η επιχειρηματικότητα γεννιέται όταν κάποιος εντοπίζει και προσπαθούν να ικανοποιήσουν άλυτα προβλήματα ή ανάγκες που δεν έχουν ακόμα ανακαλυφθεί. Οι επιχειρηματίες είναι άτομα που αντιλαμβάνονται τις εμφανιζόμενες ευκαιρίες και αναλαμβάνουν τους κινδύνους για την υλοποίηση των ιδεών τους. Είναι αυτοί που οραματίζονται νέα εμπορικά εγχειρήματα και συγκεντρώνουν τους απαραίτητους παραγωγικούς πόρους για την τοποθέτηση των εκκολαπτόμενων ιδεών στην εμπορική πραγματικότητα. Αν και ο ορισμός του επιχειρηματία συνήθως αναφέρεται σε άτομα, είναι πιθανό να υπάρξουν ολόκληροι οργανισμοί που έχουν επιχειρηματική συμπεριφορά με την έννοια ότι διεξάγουν εμπορικές δραστηριότητες και προσπαθούν να αυξήσουν το μέγεθός τους.
- Επιχειρηματίας θεωρείται αυτός που οργανώνει κατά άριστο τρόπο τους συντελεστές της παραγωγής, συντονίζει και ιεραρχεί τις εργασίες των ατόμων που αποτελούν την επιχείρηση και επιλέγει τα άτομα, ώστε καθένα να αποδώσει τα μέγιστα (Καραγιάννης και Χασσίδ,1999). Στην περίπτωση αυτή ο επιχειρηματίας αποσκοπεί να επιτύχει μια οργάνωση των

παραγωγικών συντελεστών με τα μέγιστα οικονομικά αποτελέσματα. Η δράση του εντοπίζεται στον τρόπο οργάνωσης των παραγωγικών συντελεστών (δηλαδή εργασία, κεφάλαιο, φύση) και την εκμετάλλευση κατά τον άριστο τρόπο της οργάνωσης αυτής. Το γεγονός ότι η οικονομία δεν επιτυγχάνει πάντα τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητάς της με δεδομένους τους παραγωγικούς συντελεστές είναι στενά συνδεδεμένο με τη θεωρία αυτή.

- Ως επιχειρηματίας μπορεί να θεωρηθεί αυτός που συλλαμβάνει την πρώτη ιδέα για καινοτομίες, για αξιοποίηση των υπάρχοντων ευκαιριών κέρδους και παίρνει τις κρίσιμες αποφάσεις που αφορούν στον συνδυασμό και συντονισμό των άλλων παραγωγικών συντελεστών (Καραγιάννης,1999). Η «συνθετική» αυτή θεωρία της επιχειρηματικότητας συνδυάζει στοιχεία από τις παραπάνω θεωρίες για τη δραστηριότητα του επιχειρηματία τονίζοντας το γεγονός ότι δε συνηθίζεται ο επιχειρηματίας να έχει μονοδιάστατο ρόλο, αλλά μπορεί να δραστηριοποιηθεί με τον ένα ή τον άλλο τρόπο στη διάρκεια της ίδρυσης και ανάπτυξης της επιχείρησής του. Όπως έχει δείξει η εμπειρία, η επιχειρηματικότητα δεν εξασκείται με έναν και μοναδικό τρόπο. Υπάρχουν πολλές ενέργειες που χαρακτηρίζουν κάποιον ως επιχειρηματία γι' αυτό και μια συνθετική θεωρία επιχειρηματικότητας, η οποία περιλαμβάνει σημαντικά και αμετάβλητα στοιχεία, είναι η πλέον ενδεδειγμένη για την ερμηνεία του φαινομένου αυτού. Ο επιχειρηματίας, σύμφωνα με

τη συνδυαστική αυτή θεωρία, μπορεί να χαρακτηριστεί ως το άτομο που κατέχει ορισμένες ειδικές γνώσεις και πληροφορίες, καθώς και μεγαλύτερη οξυδέρκεια από άλλα άτομα σχετικά με τη μελλοντική πορεία ορισμένων οικονομικών μεταβλητών (πχ. εισόδημα, φορολογία, μεταβολή ζήτησης, διάνοιξη αγορών). Μετα προσόντα αυτά που διαθέτει προσπαθεί να ανακαλύψει, να δημιουργήσει και να εκμεταλλευθεί, δρώντας με ετοιμότητα σε κάθε νέα ευκαιρία κέρδους. Μπορεί λοιπόν να συλλάβει μια «πρωτοποριακή ιδέα» για την αξιοποίηση μιας άγνωστης ευκαιρίας κέρδους. Αυτή η πρωτοποριακή του ιδέα πιθανόν να είναι ένας καλύτερος και περισσότερο αποδοτικός συνδυασμός των παραγωγικών συντελεστών, μια καινοτομία και μια αξιοποίηση των διαφορετικών τιμών που μπορεί να υπάρχουν σε μια οικονομία. Στη συνέχεια, εφαρμόζει αυτή την ιδέα του επιλέγοντας την πλέον αποδοτική μορφή οργάνωσης της επιχείρησης που θα ιδρύσει. Ένας επιχειρηματίας, όπως φαίνεται στις περισσότερες περιπτώσεις, κατά τη διάρκεια της ίδρυσης και ανάπτυξης της επιχείρησής του, πολλές φορές δραστηριοποιείται με διαφορετικές ενέργειες. Άλλοτε προσπαθεί να εισάγει μια καινοτομία, άλλοτε προσπαθεί να ανακαλύψει και να εκμεταλλευθεί τις υπάρχουσες διαφορές τιμών, ενώ άλλοτε προβαίνει σε αναδιάρθρωση της δομής της επιχείρησης. Συνεπώς, η εξάσκηση της επιχειρηματικότητας με μόνο έναν τρόπο δράσης μπορεί να απαντάται στην ίδρυση της επιχείρησης, αλλά δεν

ισχύει τις περισσότερες φορές στην αναπτυξιακή πορεία που ακολουθεί η επιχείρηση αυτή.

Πιο πάνω έγινε μια προσπάθεια παρουσίασης μερικών απόψεων για την έννοια της επιχειρηματικότητας. Οι απόψεις των συγγραφέων παρουσιάζουν διαφορές και βρίσκονται σε απόλυτη εξάρτηση με το οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον της περιόδου κατά την οποία δημιουργήθηκαν. Προκύπτει το συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει μονοσήμαντη απάντηση στο ερώτημα «τι είναι επιχειρηματίας και επιχειρηματικότητα;». Κατά πολλούς η επιχειρηματικότητα ταυτίζεται με την καινοτομία (Schumpeter,1934; Hisrich and Brush,1985; Orhan and Scott,2001; Zimmerer and Scarborough,2004; Peters and Hisrich,1989; Schaper,2002) και για άλλους είναι η διαρκής αναζήτηση και αξιοποίηση των εμφανιζόμενων ευκαιριών (Kirzner,1983; Meredith et al.1982; Schaper,2002; Stevenson et al;1985). Άλλοι βλέπουν την επιχειρηματικότητα ως τη σωστή διοίκηση και διαχείριση των παραγωγικών πόρων (Casson,1982; Meredith et al., 1982; Zimmerer and Scarborough,2004; Schaper,2002; Stevenson, Roberts and Grousbeck) και άλλοι ως διαδικασία επιτυχούς υπολογισμού της ανάληψης κινδύνου και αβεβαιότητας (Cantillon, Say, Knight, Hisrich and Brush, Zimmerer and Scarborough, Schaper). Από τα ανωτέρω γίνεται σαφές ότι η επιχειρηματικότητα είναι έννοια πολυδιάστατη και εμφανίζεται σε διάφορα πλαίσια (οικονομικά ή άλλα), όπως και σε κάθε είδος οργάνωσης.

Σύμφωνα με την «Πράσινη βίβλο για την επιχειρηματικότητα» (2003) η επιχειρηματικότητα αποτελεί κατά κύριο λόγο νοοτροπία. Είναι τρόπος δημιουργίας και ανάπτυξης οικονομικής δραστηριότητας μέσω του συνδυασμού της ανάληψης κινδύνου, της δημιουργικότητας και/ή της καινοτομίας με τη χρηστή διαχείριση, στο πλαίσιο ενός νέου ή υφιστάμενου οργανισμού. Πρόκειται για τη δραστηριοποίηση και την ικανότητα που έχει ένα άτομο μεμονωμένα ή στο πλαίσιο ενός οργανισμού να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και να τις εκμεταλλεύεται προκειμένου να επιτύχει προστιθέμενη αξία ή να έχει οικονομικό όφελος. Η δημιουργικότητα ή η καινοτομία το βοηθούν να εισέλθει σε μία υπάρχουσα αγορά ή να βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση του σ' αυτήν, να αλλάξει ή ακόμη και να δημιουργήσει μια νέα αγορά. Η επιχειρηματικότητα μπορεί να αναπτυχθεί σε οποιονδήποτε τομέα και είδος επιχείρησης. Εφαρμόζεται στους αυτοαπασχολούμενους και στις επιχειρήσεις οιασδήποτε μεγέθους σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης, από τη φάση εκκίνησης έως την ανάπτυξη, τη μεταβίβαση, την παύση λειτουργίας ή την επανέναρξη λειτουργίας της. Για να αποβεί επιτυχής μία επιχειρηματική ιδέα απαιτείται ικανότητα συνδυασμού της δημιουργικότητας ή της καινοτομίας με τη χρηστή διαχείριση και ικανότητα προσαρμογής μιας επιχείρησης προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η ανάπτυξή της καθ' όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής της. Πρόκειται για μια διαδικασία που ξεπερνά κατά πολύ την καθημερινή διαχείριση: άπτεται των στόχων και της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Η επιχειρηματικότητα αφορά στα άτομα, τις επιλογές τους και τις ενέργειες στις οποίες προβαίνουν κατά

την εκκίνηση, εξαγορά ή λειτουργία μιας επιχείρησης ή τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων μιας επιχείρησης. Οι επιχειρηματίες αποτελούν μια ανομοιογενή ομάδα και προέρχονται από όλους τους χώρους. Ωστόσο υπάρχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά επιχειρηματικής συμπεριφοράς, συμπεριλαμβανομένης της ετοιμότητας για ανάληψη κινδύνων και της επιθυμίας για ανεξαρτησία και αυτοπραγμάτωση. Η επιχειρηματικότητα αφορά στις επιχειρήσεις όλων των κλάδων, τεχνολογικών ή παραδοσιακών, τις μικρές και τις μεγάλες επιχειρήσεις ανεξαρτήτως ιδιοκτησιακού καθεστώτος: οικογενειακές επιχειρήσεις, επιχειρήσεις εισηγμένες στο χρηματιστήριο, επιχειρήσεις κοινωνικής οικονομίας ή μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, που συχνά πραγματοποιούν σημαντικές οικονομικές δραστηριότητες.

Στα πλαίσια αυτής της διατριβής και στην προσπάθεια να αντληθούν κάποια χαρακτηριστικά για την ουσία της επιχειρηματικότητας, όπως εκφράζεται στις σημερινές ευρωπαϊκές κοινωνίες, θα υιοθετηθεί ο παρακάτω ορισμός: *«Η επιχειρηματικότητα είναι νοοτροπία και τρόπος δημιουργίας και ανάπτυξης οικονομικής δραστηριότητας μέσω του συνδυασμού της ανάληψης κινδύνου, της δημιουργικότητας και /ή της καινοτομίας με τη χρηστή διαχείριση, στο πλαίσιο ενός νέου ή υφιστάμενου οργανισμού.»* [«Entrepreneurship is the mindset and process to create and develop economic activity by blending risk-taking, creativity and/or innovation with sound management, within a new or an existing organization» (“Green paper Entrepreneurship in

Europe”, European Commission,2003)]. Η ύπαρξη επιχειρηματικότητας αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα της εταιρικής επίδοσης και κατά προέκταση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας. Η διατριβή εστιάζεται στη διερεύνηση παραγόντων που ωθούν στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, στη βελτίωση της επίδοσής τους και τελικά στην επιχειρηματική επιτυχία. Ως επιχειρηματίες θα θεωρούνται και τα μέλη της διοικητικής ομάδας (top management team) των εταιρειών των προς ανάλυση δειγμάτων.

2.4 Κίνητρα της επιχειρηματικότητας

Η δραστηριότητα του επιχειρηματία είναι εξαιρετικά σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία και ανάπτυξη της οικονομίας, ενώ αποτελεί έναν από τους σπουδαιότερους μοχλούς της οικονομικής ανάπτυξης. Τα τελευταία χρόνια οι κυβερνήσεις, οι διάφορες οργανώσεις και ενώσεις και τα πανεπιστημιακά ιδρύματα των προηγμένων κρατών έχουν στρέψει την προσοχή τους στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Ποια όμως μπορεί να είναι τα κίνητρα που ωθούν ένα άτομο να ασχοληθεί με την επιχειρηματικότητα; Η επιλογή του ατόμου να γίνει επιχειρηματίας είναι συνάρτηση ορισμένων σημαντικών κινήτρων. Τα κίνητρα αυτά διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: τα «θετικά», τα «αρνητικά» και τα «ουδέτερα». «Θετικά κίνητρα» είναι εκείνα που ελκύουν το άτομο προς μια κατάσταση (Καραγιάννης και Χασσίδ,1999). Όσον αφορά στα θετικά κίνητρα που στρέφουν το άτομο στην ίδρυση δικής του επιχείρησης, έχουν διακριθεί τα εξής:

- Η επιθυμία του κέρδους ή υψηλότερου εισοδήματος από αυτό που μπορεί να επιτευχθεί από εναλλακτικές απασχολήσεις
- Η αξιολόγηση της ανεξαρτησίας σε υψηλό βαθμό ή η έντονη επιθυμία για αυτονομία
- Η επιδίωξη «αρχηγικής θέσης»

Το οικονομικό κίνητρο του κέρδους είναι αυτό που είχαν υποθέσει σχεδόν όλοι οι οικονομολόγοι ως την κινητήρια δύναμη που ελκύει κάποιον στην επιχειρηματική καριέρα. Με τον όρο «αρνητικά κίνητρα» εννοούνται αυτά που ωθούν ή αναγκάζουν το άτομο να στραφεί σε μια κατάσταση και ουδέτερα είναι εκείνα που αφήνουν ανεπηρέαστο το άτομο. Τα αρνητικά κίνητρα, όπως έχουν σκιαγραφηθεί και ερευνηθεί από τους Sharero και Sokol, που «αναγκάζουν» ή «ωθούν» κάποιον στην ίδρυση δικής του επιχείρησης και τα οποία μερικές φορές μπορεί να αποδειχθούν περισσότερο ισχυρά από τα θετικά κίνητρα, είναι τα εξής:

- Η αναγκαστική μετανάστευση
- Η απόλυση από την εργασία ή η ανεργία
- Οι προστριβές με τον προϊστάμενο
- Η μονότονη εργασία του μισθωτού
- Ο οικογενειακός χωρισμός

Στον παρακάτω πίνακα (2-1) συνοψίζονται οι ερωτήσεις που χρησιμοποίησαν σε έρευνά τους οι Καραγιάννης και Χασσίδ (1999) για τον προσδιορισμό των κινήτρων και των επιδιώξεων που επιδρούν θετικά για να αναλάβει το άτομο επιχειρηματική πρωτοβουλία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2-1: ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

<p>ΘΕΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ</p> <p><u>Τύπος απαντήσεως:</u></p> <p>Δεν ήθελα να δουλεύω για άλλους (ανεξαρτησία)</p> <p>Ήθελα να αξιοποιήσω κάποια ιδέα μου (ιδέα)</p> <p>Το θεώρησα, από άποψη οικονομικής απόδοσης καλύτερη επιλογή από το να κάνω κάτι άλλο (κέρδος)</p> <p>Το θεώρησα μέσο κοινωνικής ανόδου (κύρος)</p> <p>Πίστεψα ότι θα μου άρεσε περισσότερο σαν δουλειά (προτίμηση)</p> <p>Έκρινα ότι είχα ικανότητες διοίκησης και καθοδήγησης άλλων (ικανότητες)</p>
<p>ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ</p> <p><u>Τύπος απαντήσεως:</u></p> <p>Ήμουν αναγκασμένος ή δεν είχα τίποτα άλλο καλύτερο να κάνω (ανάγκη)</p>
<p>ΟΥΔΕΤΕΡΑ ΚΙΝΗΤΡΑ</p> <p><u>Τύπος απαντήσεως:</u></p> <p>Το έβλεπα ως φυσική επέκταση των σπουδών μου (σπουδές)</p> <p>Πολλοί με συμβούλευσαν να κάνω δική μου επιχείρηση (επίδραση)</p> <p>Θέλησα να μιμηθώ τους γνωστούς και φίλους μου που είχαν γίνει επιχειρηματίες (μίμηση)</p> <p>Μου προσφέρθηκε ευκαιρία συνεταιρισμού με άλλον (συνέταιρος)</p> <p>Συνεχίζω την οικογενειακή επιχείρηση (παράδοση)</p>

Η προσέγγιση της επιχειρηματικότητας διαμέσου της ανάλυσης των κινήτρων έχει ορισμένες σοβαρές αδυναμίες, όπως είναι οι εξής:

- Οι άνθρωποι πολύ δύσκολα ομολογούν τα πραγματικά κίνητρα των πράξεων τους.
- Δεν αναγνωρίζουν με σαφήνεια εκ των προτέρων όλοι οι άνθρωποι τα πραγματικά κίνητρα που τους οδηγούν να πράξουν κάτι.

- Μπορεί να επιδράσουν διαφορετικά κίνητρα και ο άνθρωπος να μην είναι σε θέση να αντιληφθεί και να αναγνωρίσει ποιο από αυτά ήταν το σημαντικότερο.

Πολλές φορές τα άτομα προβαίνουν σε πράξεις χωρίς να συνειδητοποιούν ότι έχουν κάποιο κίνητρο. Δεν είναι εύκολο ειπωθεί με βεβαιότητα ποιο από τα διάφορα θετικά ή αρνητικά κίνητρα ήταν αυτό που επέδρασε περισσότερο, για να ακολουθήσει ένα άτομο την επιχειρηματική καριέρα. Επίσης, δε μπορεί να εξαχθεί συμπέρασμα του τύπου: «όσο εντονότερο είναι το κίνητρο, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η παρόρμηση του ατόμου». Η έλλειψη κινήτρου δείχνει χαμηλή μέχρι ανύπαρκτη παρόρμηση, ενώ ένα πολύ ισχυρό κίνητρο μπορεί να συντρίψει το ηθικό του ατόμου. Συνεπώς, μπορεί να υποστηριχθεί ότι ένας συνδυασμός των κατάλληλων κινήτρων σε μέτρια ένταση ίσως να είναι η καλύτερη παρόρμηση του ατόμου προς την επιχειρηματικότητα (Καραγιάννης και Χασσίδ, 1999).

2.5 Η εμφάνιση της επιχειρηματικότητας στις διάφορες μορφές αγορών

Η επιχειρηματικότητα μπορεί να εμφανιστεί στις εξής μορφές αγοράς : τον ελεύθερο ανταγωνισμό, το μονοπώλιο και τις ενδιάμεσες καταστάσεις του μονοπωλιακού ανταγωνισμού, του ολιγοπωλίου και του δυοπωλίου (Καραγιάννης,1999). Οι περισσότερες επιχειρήσεις που λειτουργούν κινούνται μεταξύ των δύο άκρων, του τέλειου ανταγωνισμού και του μονοπωλίου (εάν υπάρχουν αντιμονοπωλιακοί

νόμοι ή τα μονοπώλια είναι κρατικά). Οι συνηθέστερες περιπτώσεις είναι αυτές του μονοπωλιακού ανταγωνισμού, όπου υπάρχει ένας αριθμός επιχειρήσεων (μικρός = ολιγοπώλιο, μεγάλος = μονοπωλιακός ανταγωνισμός) που παράγουν παρόμοια προϊόντα με αλληλοεπηρεαζόμενες στρατηγικές. Η διαφοροποίηση των προϊόντων τους μπορεί να στηρίζεται σε πραγματικά χαρακτηριστικά και ιδιότητες ή σε πλασματικά χαρακτηριστικά, τα οποία ο παραγωγός έχει φροντίσει να παρουσιάσει στους καταναλωτές, διαμέσου των τεχνικών προώθησης των προϊόντων ως κάτι το ξεχωριστό (π.χ. προϊόντα επιχειρήσεων μόδας).

Οι επιχειρηματίες δεν είναι εύκολο να δράσουν στα πλαίσια του ελεύθερου ή τέλειου ανταγωνισμού, του οποίου οι βασικές προϋποθέσεις είναι η πλήρης γνώση και η τέλεια πληροφόρηση για όλους, η ανεξαρτησία των αποφάσεων, οι ίδιες συνθήκες κόστους και παραγωγής, το ίδιο προϊόν και η ανεμπόδιστη είσοδος και έξοδος των επιχειρήσεων στον κλάδο. Για τη δραστηριοποίηση του επιχειρηματία θα πρέπει να απουσιάζει κάποια τουλάχιστον από αυτές τις προϋποθέσεις, οι οποίες θα του ελκύσουν το ενδιαφέρον και θα τον ανταμείψουν μ' ένα ανάλογο κέρδος. Για παράδειγμα, η υπόθεση του τέλειου ανταγωνισμού σχετικά με την ολοκληρωμένη γνώση και πληροφόρηση που διατίθεται για όλες τις συνθήκες και λειτουργίες της αγοράς, είναι τελείως ουτοπική και γίνεται μόνο και μόνο χάρη στην κατασκευή θεωρητικών υποδειγμάτων. Στην πραγματικότητα, η συλλογή και επεξεργασία των πληροφοριών συνοδεύεται όχι μόνο από

κάποιο κόστος, αλλά ταυτόχρονα οι πληροφορίες βρίσκονται διαφορετικά κατανεμημένες στους διάφορους επίδοξους επιχειρηματίες. Λόγω αυτής της διαφορετικής κατανομής των πληροφοριών και της επεξεργασίας τους (υπάρχουν άτομα που κατέχουν μια πληροφορία που δεν διαθέτουν οι άλλοι ή επεξεργάζονται κάποιες πληροφορίες αρτιότερα από τους άλλους) μπορεί να λειτουργήσει ο επιχειρηματίας με βάση την αναγνώριση και την αξιοποίηση μιας ευκαιρίας κέρδους.

Στη μονοπωλιακή αγορά και συγκεκριμένα στη μακροχρόνια μορφή μονοπωλιακής κατάστασης, που έχει δημιουργηθεί από την αποκλειστική κατοχή μιας πρώτης ύλης ή μεγάλου μέρους ενός παραγωγικού συντελεστή κ.λπ. η επιχειρηματικότητα δραστηριοποιείται μόνο για την έναρξη αυτής της κατάστασης και όχι για τη διατήρησή της. Συγκεκριμένα, εκτός του ότι υπάρχουν σε όλες σχεδόν τις χώρες νόμοι που απαγορεύουν τα ιδιωτικά μονοπώλια (εξαιρούνται τα κρατικά μονοπώλια) υπάρχουν και οι ανταγωνιστικές δυνάμεις της αγοράς, οι οποίες με τη μορφή των «επίδοξων μιμητών επιχειρηματιών» θα υιοθετήσουν παρόμοιες ενέργειες με αυτή που κατέστησε την επιχείρηση μονοπώλιο και θα εισέλθουν στον κλάδο, δημιουργώντας πλέον μια μονοπωλιακά ανταγωνιστική κατάσταση. Επομένως, ο ρόλος του επιχειρηματία, θα ασκείται μόνο μέχρι του σημείου που αυτός θα εγκαταστήσει ένα προσωρινό μονοπώλιο στην αγορά (π.χ. διαμέσου της καινοτομικής του δράσης). Γίνεται αντιληπτό, συνεπώς, ότι η επιχειρηματικότητα μόνο σε περιπτώσεις

ατελούς ανταγωνισμού μπορεί να εξασκηθεί και να αποδώσει τους προσδοκώμενους από τον επιχειρηματία και την κοινωνία καρπούς.

2.6 Η θετική συμβολή της επιχειρηματικότητας

Η αναγνώριση της σημασίας της επιχειρηματικότητας στη διαδικασία της οικονομικής και επενδυτικής ανάπτυξης, ιδιαίτερα στα πλαίσια των σύγχρονων απαιτήσεων για μια ολόενα πιο ευέλικτη και δυναμική οικονομία έχει τονώσει το ενδιαφέρον για την παρακολούθηση της «δημογραφίας» των επιχειρηματικών μονάδων προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα για τους τομείς που προσελκύουν περισσότερες νέες επιχειρήσεις καθώς και για τα ποσά που επενδύονται σ' αυτές. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) παρουσιάζουν ειδικά χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, που απαιτούν την εφαρμογή και τον καθορισμό ειδικής πολιτικής εκ μέρους των κυβερνήσεων. Για το λόγο αυτό οι εκάστοτε κυβερνήσεις λαμβάνουν μέτρα για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ, η αποτελεσματικότητα των οποίων εξαρτάται άμεσα από το πόσο αυτά ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες τους. Οι νέες επιχειρήσεις συνεισφέρουν στη δημιουργία θέσεων απασχόλησης, την ανάπτυξη της καινοτομίας και την οικοδόμηση ενός πλέγματος οικονομικών σχέσεων με ευεργετικές, πολλαπλασιαστικές επιδράσεις για το σύνολο της οικονομίας. Ταυτόχρονα βέβαια, η δημιουργία νέων εταιρειών συνοδεύεται από - και πολλές φορές προκαλεί - τη διάλυση άλλων επιχειρηματικών μονάδων, των οποίων οι παραγωγικοί συντελεστές

παύουν να απασχολούνται και απελευθερώνονται. Παρά τους βραχυχρόνιους κλυδωνισμούς που προκαλούνται, αυτές οι συνεχείς ροές και εκροές πόρων μεταξύ επιχειρηματικών κλάδων και γεωγραφικών περιοχών συνθέτουν την διαδικασία της «δημιουργικής καταστροφής» που επιτρέπει τον μετασχηματισμό της οικονομίας στο πέρασμα του χρόνου. Η παγκοσμιοποίηση, η διάδοση της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, η κοινωνία της γνώσης καθιστούν άυλα περιουσιακά στοιχεία όπως η Έρευνα & Ανάπτυξη (E&A) ως τις βασικές πηγές πλούτου και αξίας. Η καινοτομία, η δημιουργικότητα και η επιχειρηματικότητα μετασχηματίζουν τα άυλα περιουσιακά στοιχεία σε προϊόντα και υπηρεσίες, οδηγώντας στην οικονομική ανάπτυξη.

Η συμβολή της επιχειρηματικότητας είναι πολύ σημαντική στα άτομα και την κοινωνία. Πιο συγκεκριμένα στην Πράσινη Βίβλο (2003) αναφέρονται τα παρακάτω:

- Η επιχειρηματικότητα συμβάλλει στη δημιουργία θέσεων εργασίας και στην ανάπτυξη. Η επιχειρηματικότητα μπορεί, επίσης, να συμβάλλει στην ενίσχυση της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής στις περιφέρειες εκείνες που παρουσιάζουν υστέρηση στην ανάπτυξη, στην ενθάρρυνση της οικονομικής δραστηριότητας και δημιουργίας θέσεων εργασίας ή στην ένταξη ανέργων ή μειονεκτούντων ατόμων στην ενεργό ζωή.

- Η επιχειρηματικότητα είναι βασικός παράγοντας ανταγωνιστικότητας. Νέες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, που αφορούν την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης ή τον αναπροσανατολισμό μιας υπάρχουσας (π.χ. μετά τη μεταβίβαση μιας επιχείρησης σε ένα νέο ιδιοκτήτη ή την αλλαγή στρατηγικής) δίνουν ώθηση στην παραγωγικότητα. Αυξάνουν την ανταγωνιστική πίεση, αναγκάζοντας άλλες επιχειρήσεις να αντιδράσουν βελτιώνοντας τις επιδόσεις τους ή καινοτομώντας. Οι υψηλότερες επιδόσεις ή η καινοτομία των επιχειρήσεων σε επίπεδο οργάνωσης, μεθόδων, προϊόντων, υπηρεσιών ή αγορών, βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας συνολικά. Η διαδικασία αυτή προσφέρει στους καταναλωτές πλεονεκτήματα χάρη στην αύξηση των επιλογών και στη μείωση των τιμών.
- Οι νέες και μικρές επιχειρήσεις δημιουργούν όλο και περισσότερες θέσεις εργασίας έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων. Οι χώρες που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη αύξηση στα ποσοστά επιχειρηματικότητας τείνουν να παρουσιάζουν και τη μεγαλύτερη μείωση των ποσοστών ανεργίας.
- Η άσκηση ενός επαγγέλματος δεν αποτελεί απλά και μόνο μέσο προσπορισμού χρημάτων. Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή επαγγελματικής σταδιοδρομίας όπως είναι η ασφάλεια, το επίπεδο ανεξαρτησίας, η ποικιλία καθηκόντων και το ενδιαφέρον που

παρέχει η εργασία. Η επιδίωξη υψηλότερων εισοδηματικών επιπέδων μπορεί να παρακινήσει τα άτομα να θέσουν «υψηλότερους στόχους», όπως η αυτοπραγμάτωση και η ανεξαρτησία, μέσω της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Από βρετανική έρευνα προκύπτει ότι, εκτός από τα υλικά κίνητρα (χρήματα και κοινωνική θέση), η επιλογή να γίνει κάποιος επιχειρηματίας βασίζεται και στην αυτοπραγμάτωση (ελευθερία, ανεξαρτησία και πρόκληση).

- Για ορισμένους, οι οποίοι δεν επιτυγχάνουν να βρουν μια «συνήθη» θέση εργασίας που να τους καλύπτει, η επιλογή να γίνουν επιχειρηματίες ενδεχομένως οφείλεται εν μέρει ή και εξ ολοκλήρου σε οικονομική ανάγκη. Το να γίνουν επιχειρηματίες ίσως τους δίνει την ελπίδα ότι θα μπορέσουν να βελτιώσουν τη θέση τους.
- Η επαγγελματική ικανοποίηση μεταξύ επιχειρηματιών είναι υψηλότερη από ό,τι μεταξύ μισθωτών.
- Οι επιχειρηματίες αποτελούν την κινητήρια δύναμη της οικονομίας της αγοράς και τα επιτεύγματά τους προσφέρουν στην κοινωνία πλούτο, θέσεις εργασίας και ποικιλία καταναλωτικών επιλογών. Ανταποκρινόμενες στις αυξανόμενες προσδοκίες της κοινής γνώμης, όσον αφορά στον αντίκτυπο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην κοινωνία και στο περιβάλλον, πολλές μεγάλες εταιρείες υιοθέτησαν επίσημες στρατηγικές για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, που συνεπάγεται την προαιρετική ενσωμάτωση

κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραμέτρων στην επιχειρηματική πρακτική και στη συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, εφόσον οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν πλέον ότι η υπεύθυνη επιχειρηματική στάση συμβάλλει στην επιχειρηματική επιτυχία. Η στάση αυτή μπορεί να περιλαμβάνει, για παράδειγμα, τη δέσμευση για την αύξηση της παραγωγικής δραστηριότητας κατά έναν φιλικό προς το περιβάλλον τρόπο («οικολογική αποδοτικότητα») ή για το σεβασμό των θεμάτων που συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον των καταναλωτών για την προώθηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας κατά έναν φιλικό προς τους καταναλωτές τρόπο.

- Η επιχειρηματικότητα μπορεί επίσης να διαδραματίσει θετικό ρόλο στην αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών στον τομέα της υγείας, της εκπαίδευσης και της κοινωνικής πρόνοιας. Οι επιχειρήσεις της κοινωνικής οικονομίας ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στη διαχείριση και παροχή παρόμοιων υπηρεσιών, βελτιώνοντας την καινοτομία και τον προσανατολισμό προς τους πελάτες. Μια παρόμοια προσέγγιση μπορεί να συμπληρώσει τους δημόσιους πόρους και να επεκτείνει το φάσμα των υπηρεσιών που προσφέρονται στους καταναλωτές.

2.7 Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ)

Το ενδιαφέρον της παρούσας ενότητας του κεφαλαίου αυτού επικεντρώνεται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) στην Ελλάδα και ειδικότερα στη δραστηριότητά τους, αλλά και τη συμβολή τους στην Ελληνική οικονομία και κοινωνία. Οι ΜΜΕ μπορούν να αποτελέσουν μοχλό για την επίτευξη των αναπτυξιακών στόχων μιας χώρας μέσω των επενδύσεών τους.

2.7.1 Τι είναι μικρομεσαία επιχείρηση (ΜΜΕ)

Δεν υπάρχει ένας ενιαίος και γενικά αποδεκτός ορισμός της μικρομεσαίας επιχείρησης, αλλά ορίζεται κάθε φορά σε σχέση με τις συγκεκριμένες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες κάθε χώρας και τις εφαρμοζόμενες πολιτικές. Διαφορές στον ορισμό του μεγέθους μιας ΜΜΕ προκαλούνται επίσης από γεωγραφικές παραμέτρους, εθνικά δεδομένα και κυρίως από τις διαστάσεις των αγορών. Έτσι στις ΗΠΑ, μικρομεσαία θεωρείται η επιχείρηση που απασχολεί λιγότερους από 500 εργαζόμενους, στην Ιαπωνία λιγότερους από 300 και στην Αυστραλία λιγότερους από 50 εργαζόμενους. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, τα περισσότερο χρησιμοποιούμενα ποσοτικά κριτήρια για τον ορισμό μιας επιχείρησης ως ΜΜΕ είναι πρωτίστως ο αριθμός των απασχολουμένων και κατά δεύτερον ο κύκλος εργασιών. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, από την 1η Ιανουαρίου 2005 ισχύουν οι νέοι ορισμοί για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2006). Οι ορισμοί καθορίζουν τον αριθμό προσωπικού, τον κύκλο

εργασιών και τον ισολογισμό για την ταξινόμηση των επιχειρήσεων. Ως ΜΜΕ ορίζεται εκείνη η επιχείρηση που έχει τις ακόλουθες ιδιότητες (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2006) : Απασχολεί μέχρι 250 άτομα κατά ανώτατο όριο και είτε έχει ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ, είτε έχει σύνολο ισολογισμού που δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ. Στο (μετοχικό / εταιρικό) κεφάλαιο της εταιρείας δε συμμετέχει με ποσοστό που υπερβαίνει το 25% μια ή περισσότερες επιχειρήσεις που δεν πληρούν τον ορισμό αυτό, πλην δημοσίων εταιρειών χαρτοφυλακίου, εταιρειών επιχειρηματικού κεφαλαίου, ή εφόσον δεν ασκείται έλεγχος, θεσμικών επενδυτών. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα κριτήρια για τον ορισμό μιας επιχείρησης ως μικρομεσαίας:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2-2: ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΜΜΕ)			
Κριτήρια	Πολύ μικρή	Μικρή	Μεσαία
Αριθμός εργαζομένων	< 10	< 50	< 250
Ετήσιος κύκλος εργασιών	≤ € 2 εκατ.	≤ € 10 εκατ. (το 1996 ήταν € 7 εκατ.)	≤ € 50 εκατ. (το 1996 ήταν € 40 εκατ.)
Συνολικός ισολογισμός	≤ € 2 εκατ.	≤ € 10 εκατ. (το 1996 ήταν € 5 εκατ.)	≤ € 43 εκατ. (το 1996 ήταν € 27 εκατ.)

Προκειμένου να υπάρχει μια ενιαία αντιμετώπιση των επιχειρήσεων σε κοινοτικό και εθνικό επίπεδο στις χώρες της ευρωζώνης, ο ορισμός αυτός χρησιμοποιείται ευρέως από την αρχή του 2005. Σημειώνεται ότι

το όριο του κύκλου εργασιών αυξήθηκε σε €50 εκ. (από €40 εκ.) και εκείνο του συνόλου του ισολογισμού σε €43 εκ. (από € 27εκ.). Για τις μικρές επιχειρήσεις (προσωπικό 10 - 49 άτομα) ορίστηκε το όριο του κύκλου εργασιών και του συνόλου του ισολογισμού στα €10 εκ., ενώ για τις πολύ μικρές/μικροεπιχειρήσεις (προσωπικό μικρότερο των 10 ατόμων) εισήχθη ένα όριο €2 εκ. ευρώ για τον κύκλο εργασιών και για το σύνολο του ισολογισμού. Όσον αφορά στον υπολογισμό των ορίων του κύκλου εργασιών, διακρίνονται:

- Η αυτόνομη επιχείρηση με τα χρηματοοικονομικά στοιχεία και τον αριθμό του προσωπικού που βασίζονται αποκλειστικά στους λογαριασμούς της εν λόγω επιχείρησης.
- Η επιχείρηση η οποία διαθέτει συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, της οποίας τα όρια του κύκλου εργασιών είναι το αποτέλεσμα της άθροισης των δεδομένων της επιχείρησης και των δεδομένων των συνεργαζομένων εταιρειών.
- Η επιχείρηση που συνδέεται με άλλες επιχειρήσεις και που προστίθεται στα δεδομένα της το 100% των δεδομένων των επιχειρήσεων με τις οποίες αυτή συνδέεται.

Δηλαδή ο ορισμός των ΜΜΕ διακρίνει τρεις τύπους επιχειρήσεων (αυτόνομη/ ανεξάρτητη, συνεργαζόμενη και συνδεδεμένη) συναρτήσει του τύπου της σχέσης που αυτές διατηρούν με άλλες επιχειρήσεις όσον αφορά τη συμμετοχή στο κεφάλαιο, το δικαίωμα ψήφου ή το δικαίωμα άσκησης κυρίαρχης επιλογής. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2006) ισχύουν τα εξής για τους τρεις τύπους των επιχειρήσεων:

Αυτόνομη/ανεξάρτητη επιχείρηση

Είναι η πλέον συχνή περίπτωση. Πρόκειται απλά για όλες τις επιχειρήσεις που δεν ανήκουν σε κανέναν από τους δύο άλλους τύπους επιχειρήσεων (συνεργαζόμενες ή συνδεδεμένες). Μία επιχείρηση είναι ανεξάρτητη εάν:

- είναι εντελώς αυτόνομη, δηλ. δε συμμετέχει σε άλλες επιχειρήσεις και καμία άλλη επιχείρηση δε συμμετέχει σ' αυτή.
- έχει το 25% ή λιγότερο του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου (όποιο από τα δύο είναι υψηλότερο) σε μία ή περισσότερες άλλες επιχειρήσεις και/ή άλλες επιχειρήσεις δεν έχουν ποσοστό 25% ή μεγαλύτερο του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου (όποιο από τα δύο είναι υψηλότερο) σ' αυτήν την επιχείρηση. Εάν η επιχείρησή είναι ανεξάρτητη, σημαίνει ότι δεν είναι συνεργαζόμενη ή συνδεδεμένη με άλλη επιχείρηση.
- δε συντάσσει ενοποιημένους λογαριασμούς και δεν περιέχεται στους λογαριασμούς μιας επιχείρησης η οποία συντάσσει ενοποιημένους λογαριασμούς και δεν είναι κατά συνέπεια μια συνδεδεμένη επιχείρηση.

Μπορεί και πάλι μια επιχείρηση να θεωρείται ανεξάρτητη και άρα να μην έχει συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, εάν οι επενδυτές της που υπερβαίνουν το όριο του 25% ανήκουν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- δημόσιες εταιρείες συμμετοχών, εταιρείες επιχειρηματικού κεφαλαίου και business angels. Οι business angels είναι φυσικά πρόσωπα ή ομάδες φυσικών προσώπων που ασκούν συστηματικά δραστηριότητες επενδύσεων επιχειρηματικού κινδύνου και

επενδύουν ίδια κεφάλαια σε μη εισηγμένες στο χρηματιστήριο επιχειρήσεις.

- πανεπιστήμια ή μη κερδοσκοπικά ερευνητικά κέντρα
- θεσμικοί επενδυτές, συμπεριλαμβανομένων των ταμείων περιφερειακής ανάπτυξης
- αυτόνομες τοπικές αρχές με ετήσιο προϋπολογισμό μικρότερο των 10 εκατ. € και λιγότερους από 5.000 κατοίκους

Είναι δυνατόν να παραμένει ανεξάρτητη μια επιχείρηση ακόμη και με έναν ή περισσότερους επενδυτές από τις προαναφερθείσες κατηγορίες. Καθένας από αυτούς μπορεί να έχει συμμετοχή που δεν θα υπερβαίνει το 50% στην επιχείρηση, με την προϋπόθεση ότι δεν είναι συνδεδεμένοι μεταξύ τους.

Συνεργαζόμενες επιχειρήσεις

Αυτό το είδος σχέσης χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις οι οποίες συνάπτουν σημαντικές χρηματοοικονομικές εταιρικές σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις, χωρίς η μία να ασκεί πραγματικό άμεσο ή έμμεσο έλεγχο στην άλλη. Συνεργαζόμενες είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν είναι ούτε ανεξάρτητες ούτε συνδεδεμένες η μία με την άλλη. Μια επιχείρηση είναι «συνεργαζόμενη» με μία άλλη επιχείρηση όταν:

- Δεν καταρτίζει ενοποιημένους λογαριασμούς στους οποίους να περιλαμβάνεται η άλλη επιχείρηση και δεν περιλαμβάνεται μέσω ενοποίησης στους λογαριασμούς εκείνης ή μιας επιχείρησης που συνδέονται με αυτήν.
- Δε συνδέεται με άλλη επιχείρηση.

Αυτό σημαίνει, μεταξύ άλλων, ότι τα δικαιώματα ψήφου που έχει η συνεργαζόμενη επιχείρηση σε μια άλλη επιχείρηση (ή το αντίστροφο) δεν υπερβαίνουν το 50%.

Συνδεδεμένη επιχείρηση

Αυτό το είδος σχέσεων χαρακτηρίζει την οικονομική κατάσταση επιχειρήσεων που αποτελούν όμιλο μέσω του άμεσου ή του έμμεσου ελέγχου της πλειοψηφίας των δικαιωμάτων ψήφου μιας επιχείρησης από μια άλλη ή μέσω της ικανότητας μιας επιχείρησης να ασκεί κυρίαρχη επιρροή σε μια άλλη επιχείρηση. Επομένως, τέτοιες περιπτώσεις είναι σπανιότερες από τους δύο προηγούμενους τύπους. Στο πλαίσιο της μέριμνας αποφυγής δυσχερειών ερμηνείας από μέρους των επιχειρήσεων η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προσδιόρισε αυτό τον τύπο επιχειρήσεων συμπεριλαμβάνοντας, όταν αυτές προσαρμόζονται στο αντικείμενο του ορισμού, τις προϋποθέσεις που δίνονται από το πρώτο άρθρο της οδηγίας 83/349/ΕΟΚ του Συμβουλίου περί των ενοποιημένων λογαριασμών. Μία επιχείρηση γνωρίζει λοιπόν κατά γενικό κανόνα κατά τρόπο άμεσο ότι οφείλει, δυνάμει της εν λόγω οδηγίας να καταρτίσει ενοποιημένους λογαριασμούς ή ότι περιλαμβάνεται μέσω ενοποίησης στους λογαριασμούς μιας επιχείρησης η οποία οφείλει να καταρτίζει τέτοιους ενοποιημένους λογαριασμούς. Δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις είναι συνδεδεμένες όταν έχουν κάποια από τις ακόλουθες σχέσεις:

- μια επιχείρηση έχει την πλειοψηφία των δικαιωμάτων ψήφου των μετόχων ή των εταίρων μιας άλλης επιχείρησης

- μια επιχείρηση έχει το δικαίωμα να διορίζει ή να παύει την πλειοψηφία των μελών του διοικητικού, διαχειριστικού ή εποπτικού οργάνου μιας άλλης επιχείρησης
- μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να ασκεί κυρίαρχη επιρροή σε άλλη επιχείρηση βάσει σύμβασης που έχει συνάψει με αυτήν ή δυνάμει ρήτρας του καταστατικού της επιχείρησης αυτής
- μια επιχείρηση μπορεί, βάσει συμφωνίας, να ελέγχει μόνη της την πλειοψηφία των δικαιωμάτων ψήφου των μετόχων ή των εταίρων άλλης επιχείρησης

Τυπικό παράδειγμα συνδεδεμένης επιχείρησης είναι η θυγατρική εταιρεία.

2.7.2 Οι ΜΜΕ στον κόσμο

Η οικονομική θεωρία μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του 1970 τόνιζε τα πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων θεωρώντας ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης συμβαδίζει με την τάξη μεγέθους της. Το μέγεθος της παραγωγής και οι οικονομίες κλίμακας θεωρούνταν καθοριστικά στοιχεία για την ανταγωνιστικότητα και την επιβίωση μιας επιχείρησης, προβλέποντας έτσι την επικράτηση των μεγάλων επιχειρήσεων και την εξαφάνιση των μικρομεσαίων. Τα εμπειρικά όμως στοιχεία διεθνώς δείχνουν ότι τα οικονομικά αποτελέσματα δεν συμβαδίζουν με το μέγεθος των επιχειρήσεων. Επιπλέον, διεθνείς έρευνες έχουν καταδείξει τη συμβολή των ΜΜΕ ως βασικό παράγοντα αύξησης της απασχόλησης, βελτίωσης της παραγωγικότητας και προώθησης της επιχειρηματικής καινοτομίας. Οι μικρομεσαίες

επιχειρήσεις (ΜΜΕ) θεωρούνται από τις κύριες δυνάμεις της οικονομικής ανάπτυξης και της απασχόλησης όχι μόνο στις αναπτυγμένες οικονομίες αλλά και στις αναπτυσσόμενες. Οι ΜΜΕ σ' όλες τις οικονομίες του κόσμου παρουσιάζουν ειδικά χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που απαιτούν την εφαρμογή και τον καθορισμό ειδικής πολιτικής εκ μέρους των κυβερνήσεων. Η συνεισφορά και η συμμετοχή των ΜΜΕ στο οικονομικό γίνεσθαι συνεχώς αυξάνεται και αποτελεί ένα χαρακτηριστικό σ' όλες σχεδόν τις οικονομίες του πλανήτη. Στις χώρες του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανασυγκρότησης (ΟΟΣΑ) οι ΜΜΕ αποτελούν το 95% και πλέον των επιχειρήσεων, απασχολούν το 60% - 70% του συνολικού εργατικού δυναμικού τους, ενώ αποτελούν την πηγή ενός πολύ μεγάλου μέρους των νέων θέσεων εργασίας των οικονομιών του ΟΟΣΑ. Η σπουδαιότητα και η συμμετοχή των ΜΜΕ στην οικονομία είναι αυξανόμενη, καθώς μεγάλες εταιρείες αναθέτουν πολλές εργασίες τους σε εξωτερικούς συνεργάτες αντί να τις διεκπεραιώνουν οι ίδιες. Επίσης η ίδρυση / έναρξη και η διακοπή / έξοδος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι συνυφασμένη με το ρυθμό ανάπτυξης της παραγωγικότητας και τον ανταγωνισμό μιας οικονομίας, ειδικά στους νέους τομείς δραστηριότητας, έτσι ώστε η επιχειρηματικότητα, η οποία συμβάλλει στην δημιουργία και ανάπτυξη δυναμικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, να αποτελεί μία μηχανή για την οικονομική ανάπτυξη και την επίτευξη των οικονομικών στόχων. Οι ΜΜΕ δραστηριοποιούνται στους τομείς των υπηρεσιών καθώς και σε τομείς εντάσεως τεχνολογίας. Πολλές νέες θέσεις εργασίας δημιουργούνται σε

MME που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών, αλλά και οι παραγωγικές / βιομηχανικές MME αντιπροσωπεύουν επίσης ένα μεγάλο ποσοστό των νέων θέσεων εργασίας δεδομένου ότι αυτές προσφέρουν το 50% τουλάχιστον των θέσεων εργασίας στις περισσότερες χώρες του ΟΟΣΑ. Μικρότερες εταιρείες έχουν πολύ μεγαλύτερη παρουσία στους τομείς εντάσεως τεχνολογίας όπως η πληροφορική, οι επικοινωνίες και η βιοτεχνολογία. Επίσης οι MME δεσπόζουν στον υποτομέα των υπηρεσιών επιχειρησιακής στρατηγικής, της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ηλεκτρονικών υπολογιστών και πληροφορικής. Οι MME επίσης έχουν αξιόλογη συμμετοχή και στη διαδικασία της καινοτομίας. Το 30%-60% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στις χώρες του ΟΟΣΑ είναι καινοτόμες επιχειρήσεις. Παρά το γεγονός ότι δαπανούν για έρευνα και ανάπτυξη κατά μέσο όρο λιγότερα από τις μεγάλες επιχειρήσεις θεωρούνται καινοτόμες λόγω της δημιουργίας ή του επανασχεδιασμού προϊόντων ή υπηρεσιών και της θέσπισης νέων επιχειρησιακών μεθόδων. Μεταξύ των MME, υπάρχει μια ομάδα ταχύτατα αναπτυσσόμενων μικρών επιχειρήσεων που εμφανίζονται εξαιρετικά καινοτόμες. Οι ρυθμοί δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας από τέτοιες εταιρείες ξεπερνούν τους αντίστοιχους των μεγαλύτερων εταιρειών στις πιο πολλές χώρες του ΟΟΣΑ. Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν πολύ καλή τεχνολογική υποστήριξη των δραστηριοτήτων τους και είναι οργανωμένες με κλασσικά ή μη κλασσικά δίκτυα διανομών.

Οι MME δραστηριοποιούνται όχι μόνο στις τοπικές αγορές αλλά αυξάνουν τη διεθνή παρουσία τους μέσω συνεργασιών με επιχειρήσεις

εκτός των ορίων της χώρας τους. Το 25% περίπου των ΜΜΕ είναι ανταγωνιστικές και παράγουν το 25%-35% των παγκοσμίων εξαγωγών. Οι ΜΜΕ που δραστηριοποιούνται στις διεθνείς αγορές αναπτύσσονται γενικά γρηγορότερα από τις μικρομεσαίες που επικεντρώνουν την δραστηριότητά τους σε τοπικές αγορές. Η στρατηγική τους για τη δραστηριοποίησή τους στις διεθνείς αγορές στηρίζεται στις συνεργασίες με άλλες εταιρείες και τη χρήση δικτύων που συμβάλλει στην αξιοποίηση του πλεονεκτήματος του μικρού μεγέθους τους και της ευελιξίας, ώστε να υπάρχουν οικονομίες κλίμακας. Παρά την αυξανόμενη συνεισφορά των ΜΜΕ στην οικονομική ανάπτυξη, που στηρίζεται στις νέες τεχνολογίες, αυτές αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα όπως πρόσβαση στη χρηματοδότηση, δυσκολίες στην αφομοίωση της τεχνολογίας, ανεπαρκείς και αναποτελεσματικές διοικητικές ικανότητες, χαμηλή παραγωγικότητα, κλπ. Οι κυβερνήσεις, λαμβάνοντας υπόψη τους τοπικούς παράγοντες και ιδιαιτερότητες, θα πρέπει να πάρουν αποφάσεις, να καταρτίσουν πολιτικές και να εφαρμόσουν μια σειρά από μέτρα εξασφαλίζοντας το θεσμικό, νομικό και χρηματοοικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο θα λειτουργήσουν και αναπτυχθούν οι ΜΜΕ, ενώ παράλληλα θα πρέπει να υποστηρίζεται η επιχειρηματικότητα που έχει καθοριστική σημασία για την ανάπτυξη των ΜΜΕ και τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, επενδύσεων και την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

2.7.3 Οι ΜΜΕ στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Οι ΜΜΕ διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην ευρωπαϊκή οικονομία. Περίπου 25 εκατομμύρια ΜΜΕ, που αποτελούν το 99% όλων των επιχειρήσεων, απασχολούν σχεδόν 100 εκατομμύρια άτομα και προσφέρουν το 65% των συνολικών θέσεων εργασίας στον ιδιωτικό τομέα. Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν επομένως αποφασιστική σημασία για την ανάπτυξη και την απασχόληση σε ολόκληρη την Ευρώπη. Η πλειοψηφία των Ευρωπαϊκών ΜΜΕ είναι μικροεπιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 10 άτομα. Το 7% περίπου ανήκει σε επιχειρήσεις, που απασχολούν 10-49 άτομα και το λιγότερο του 1% είναι μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις (50-249 εργαζόμενοι). Το 0,2% χαρακτηρίζονται ως μεγάλες επιχειρήσεις με περισσότερους από 250 εργαζόμενους. Οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν διάφορες δυσκολίες, όπως δυσκολίες προσαρμογής στις νέες προκλήσεις, τις νέες τεχνολογίες, το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο. Οι ΜΜΕ αποτελούν την κινητήρια δύναμη της καινοτομίας και της δημιουργίας θέσεων εργασίας στην Ευρώπη. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2003) η απασχόληση στις ΜΜΕ (και ειδικά στις μικροεπιχειρήσεις) αυξάνεται, ενώ στις μεγάλες επιχειρήσεις μειώνεται. Συγκρίνοντας, σε όρους αριθμού απασχολούμενων τις Ευρωπαϊκές ΜΜΕ με αυτές των ΗΠΑ και της Ιαπωνίας, διαπιστώνεται ότι ο ρόλος τους είναι σχεδόν όμοιος όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα :

ΠΙΝΑΚΑΣ 2-3: ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΑΡΙΘΜΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΣΕ ΜΜΕ

	Η.Π.Α	ΙΑΠΩΝΙΑ	ΕΕ
Αριθμός εταιρειών (σε χιλ.)	21.223	4.703	19.310
Αριθμός εργαζομένων (σε χιλ.)	129.635	38.277	139.710
Μ.Ο εργαζομένων ανά εταιρεία	6	8	7

Η εμπειρική έρευνα διαπιστώνει ότι η οικονομική ανάπτυξη είναι συνυφασμένη με τον όλο και σπουδαιότερο ρόλο που έχουν οι ΜΜΕ οι οποίες επηρεάζουν τη λειτουργία των μεγάλων επιχειρήσεων. Σημαντικός είναι ο ρόλος των ΜΜΕ σε όλους τους τομείς δραστηριότητας της ΕΕ δεδομένου ότι αυτές (σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις) σε εποχές οικονομικής κάμψης διατηρούν τους εργαζόμενούς τους. Αυτό βέβαια σχετίζεται με τη σημαντικότητα των εργαζομένων των ΜΜΕ. Αν μια ΜΜΕ -που κατά μέσο όρο απασχολεί τρία άτομα- αναγκαστεί να απολύσει έναν εργαζόμενο της τότε θα πρέπει να απολέσει το ένα τρίτο της παραγωγικής της δυναμικότητας. Επιπρόσθετα οι ιδιοκτήτες ΜΜΕ είναι λιγότερο διατεθειμένοι να απολύουν ή να αλλάζουν εργαζομένους ακόμη και όταν χρειάζεται να πράξουν έτσι. Οι μικρές εταιρείες συνήθως αντιδρούν σε εποχές οικονομικής κάμψης με μείωση του κόστους και των τιμών πώλησης και γενικά εμφανίζουν λιγότερες ευκαιρίες οικονομικής επιτυχίας συγκριτικά με τις μεγαλύτερες. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναγνωρίζει το δυναμισμό των μικρών επιχειρήσεων, ιδίως σε θέματα παροχής νέων υπηρεσιών, δημιουργίας θέσεων απασχόλησης, κοινωνικής και περιφερειακής ανάπτυξης υπογραμμίζοντας τη σημασία του

επιχειρηματικού πνεύματος και της ανάγκης να μην αποτελούν ορισμένες αποτυχίες αντικείμενο κυρώσεων. Για το λόγο αυτό, οι αρχηγοί κρατών ή κυβερνήσεων και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή κατά το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Feira (Πορτογαλία) στις 19 και 20 Ιουνίου 2000 υπογράμμισαν την ανάγκη διευκόλυνσης της ανάπτυξης των μικρών επιχειρήσεων και ενέκριναν τον Ευρωπαϊκό χάρτη των μικρών επιχειρήσεων. Για να προωθηθεί το επιχειρηματικό πνεύμα και να βελτιωθεί το περιβάλλον των ΜΜΕ η Ευρωπαϊκή Ένωση συνέστησε στις κυβερνήσεις να επικεντρώσουν τις στρατηγικές τους προσπάθειες σε δράσεις που έχουν κεφαλαιώδη σημασία για το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι ΜΜΕ. Τέτοιες δράσεις είναι οι εξής:

- *Καλύτερη νομοθεσία και καλύτερες κανονιστικές ρυθμίσεις:* Οι εθνικές νομοθεσίες σχετικά με τις πτωχεύσεις καθώς και οι νέες κανονιστικές ρυθμίσεις πρέπει να έχουν λιγότερες αρνητικές επιπτώσεις επί των μικρών επιχειρήσεων. Η χρησιμοποίηση διοικητικών εγγράφων πρέπει να καταστεί ευκολότερη και οι μικρές επιχειρήσεις να μην υπόκεινται στην εφαρμογή ορισμένων κανονιστικών υποχρεώσεων.
- *Προσπελασιμότητα των δεξιοτήτων:* Οι υπηρεσίες κατάρτισης πρέπει να ενεργούν σε συνδυασμό με τις ανάγκες των επιχειρήσεων και να προσφέρουν επιμόρφωση και συμβουλευτικές υπηρεσίες καθ' όλη τη διάρκεια του επιχειρηματικού βίου.
- *Εκπαίδευση και κατάρτιση στο επιχειρηματικό πνεύμα:* Για να καλλιεργηθεί το επιχειρηματικό πνεύμα ήδη από την πλέον νεαρή ηλικία, πρέπει να παρέχονται μαθήματα αφιερωμένα στην

επιχείρηση, ιδίως κατά τη δευτεροβάθμια και πανεπιστημιακή εκπαίδευση. Χρειάζεται να ενθαρρύνονται οι επιχειρηματικές πρωτοβουλίες μεταξύ των νέων και να εφαρμόζονται προγράμματα κατάρτισης για τις μικρές επιχειρήσεις.

- *Καλύτερη αξιοποίηση της ενιαίας αγοράς:* Τα κράτη μέλη και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πρέπει να ολοκληρώσουν την εφαρμογή της ενιαίας αγοράς, ώστε οι επιχειρήσεις να μπορέσουν να αντλήσουν το μέγιστο των πλεονεκτημάτων. Συγχρόνως, πρέπει να εφαρμόζονται αυστηρά οι κοινοτικοί και εθνικοί κανόνες του ανταγωνισμού.
- *Φορολογικά και δημοσιονομικά θέματα:* Τα φορολογικά συστήματα οφείλουν να ευνοούν τη ζωή των επιχειρήσεων οι οποίες πρέπει να έχουν εύκολη πρόσβαση στη χρηματοδότηση.
- *Πρότυπα ηλεκτρονικού εμπορίου που έχουν αποδεδειγμένη αξία και υποστήριξη υψηλής ποιότητας προς τις επιχειρήσεις:* Οι επιχειρήσεις πρέπει να ενθαρρυνθούν για υιοθέτηση των καλύτερων πρακτικών. Χρειάζεται επίσης να αναπτυχθούν υπηρεσίες παροχής υποστήριξης στις επιχειρήσεις.
- *Ενίσχυση της τεχνολογικής ικανότητας των μικρών επιχειρήσεων:* Πρέπει να καταβληθούν προσπάθειες για την προώθηση των νέων τεχνολογιών, για την εφαρμογή του κοινοτικού διπλώματος ευρεσιτεχνίας και τη διευκόλυνση της πρόσβασης σε προγράμματα έρευνας περισσότερο προσανατολισμένα σε εμπορικές εφαρμογές. Η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων και η συνεργασία με τον κόσμο

της εκπαίδευσης, τα πανεπιστήμια και τα ερευνητικά κέντρα κρίνεται αναγκαία.

- *Ανάπτυξη, ενίσχυση και απόδοση σημασίας στη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και στην εκπροσώπηση των συμφερόντων των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο:*
Οι εθνικές και κοινοτικές πολιτικές πρέπει να συντονιστούν καλύτερα. Επίσης χρειάζεται να πραγματοποιηθούν αξιολογήσεις με σκοπό τη βελτίωση των επιδόσεων των μικρών επιχειρήσεων.

2.7.4 Οι ΜΜΕ στην ελληνική οικονομία

Η ελληνική οικονομία χαρακτηρίζεται από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αφού οι επιχειρήσεις με λιγότερα από 100 άτομα προσωπικό αποτελούν το 99,8% του συνόλου των επιχειρήσεων και απασχολούν περίπου 60% του εργατικού δυναμικού του δευτερογενή και τριτογενή τομέα. Η θέση των «μικρών» επιχειρήσεων, οι οποίες απασχολούν μέχρι και 10 άτομα προσωπικό είναι πολύ σημαντική αφού αποτελούν το 96,3% του συνόλου των επιχειρήσεων (Ζοπουνίδης, 2005). Στην Ελλάδα, όπως και στις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης, η επιχειρηματικότητα βρίσκεται στο επίκεντρο της οικονομικής πολιτικής. Η δεκαετία του 1990 ήταν μια δεκαετία επαναπροσδιορισμού της μακροοικονομικής πολιτικής της Ελλάδας. Σήμερα στο επίκεντρο της οικονομικής πολιτικής υπάρχει η επιχειρηματικότητα, η ανταγωνιστικότητα και η εφαρμογή ενός πλέγματος κινήτρων για τη βελτιστοποίηση του παραγόμενου

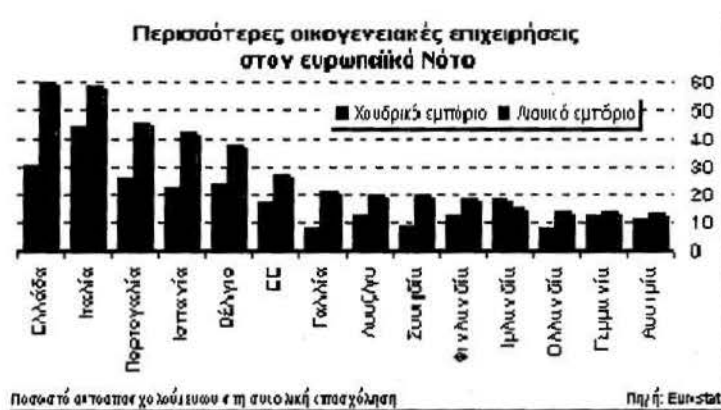
προϊόντος. Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια ξεκάθαρη πολιτική για την επιχειρηματικότητα που:

- διευκολύνει τη χρηματοδότηση των ΜΜΕ
- μειώνει τη γραφειοκρατία στην ίδρυση και τη λειτουργία τους
- σταθεροποιεί το φορολογικό πλαίσιο
- διασφαλίζει ανοικτές αγορές και ανταγωνισμό με ίσους όρους
- προσφέρει εκπαίδευση και κατάρτιση ανάλογη με τις ανάγκες της οικονομίας
- υποστηρίζει την έρευνα και την καινοτομία
- υποστηρίζει τις επενδύσεις στις νέες τεχνολογίες της πληροφορικής και των επικοινωνιών

Η μικρομεσαία επιχείρηση (ΜΜΕ) στην Ελλάδα είναι συνήθως μια οικογενειακή επιχείρηση της οποίας η διοίκηση ταυτίζεται με την ιδιοκτησία, ενώ η καθημερινή διαχείριση εξασφαλίζεται συνήθως από τον επιχειρηματία. Οι ΜΜΕ παρουσιάζουν πολλές αδυναμίες αλλά και πλεονεκτήματα. Υπάρχει σοβαρό πρόβλημα χαμηλής παραγωγικότητας που θα πρέπει να αποδοθεί μεταξύ των άλλων στο χαμηλό βαθμό χρησιμοποίησης σύγχρονης τεχνολογίας, στην ανεπαρκή οργάνωση παραγωγής και στη μη εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, διαχείρισης και μάρκετινγκ. Οι ελληνικές ΜΜΕ αποτελούν το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο, αλλά και την κινητήρια δύναμη της δημιουργίας θέσεων εργασίας στην Ελλάδα. Το μικρό τους μέγεθος τις καθιστά πολύ ευαίσθητες στους βιομηχανικούς μετασχηματισμούς και στο περιβάλλον όπου

δραστηριοποιούνται. Απασχολούν περίπου 1,5 εκατ. εργαζόμενους, ενώ σε κάθε τρεις νέες θέσεις εργασίας οι δύο σχετίζονται με τις ΜΜΕ. Βρίσκονται σε όλα τα γεωγραφικά διαμερίσματα, αποδίδουν φόρους και είναι ένας από τους βασικότερους πυλώνες του ασφαλιστικού συστήματος. Η Ελλάδα έχει το υψηλότερο ποσοστό επιχειρήσεων που διευθύνονται από τους ιδιοκτήτες τους. Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat, οι αυτοαπασχολούμενοι αναλογούν στο 60% της συνολικής απασχόλησης στον τομέα επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου στην Ελλάδα, ενώ αναλογούν στο 31% σε επιχειρήσεις χονδρικού εμπορίου (i-note report, 2002).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2-1: ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ



Το ποσοστό αυτό είναι το υψηλότερο στην ΕΕ για την πρώτη περίπτωση και το 2^ο υψηλότερο, μετά την Ιταλία, για το χονδρικό εμπόριο. Τα στοιχεία αυτά αναδεικνύουν το βασικό χαρακτηριστικό της ελληνικής αγοράς, τη μεγάλη αναλογία μικρών επιχειρήσεων που λειτουργούν με την εργασία των ιδιοκτητών και μελών των οικογενειών τους, κάτι άλλωστε που ισχύει, σε μικρότερο όμως βαθμό, για την Ιταλία, την Πορτογαλία, την Ισπανία και το Βέλγιο. Εξάλλου, σχεδόν

αμελητέο είναι το ποσοστό της μερικής απασχόλησης στο σύνολο του κλάδου. Στο χονδρικό εμπόριο, μόνο 2,7% των εργαζομένων απασχολείται με σχέση μερικής απασχόλησης, έναντι μέσου όρου της ΕΕ (30%). Τα υψηλότερα ποσοστά έχουν η Ολλανδία (59%), το Ην. Βασίλειο (49%) και η Γερμανία (36%). Πολύ μεγάλη είναι η διαφορά όσον αφορά στη χρήση της μερικής απασχόλησης μεταξύ Ελλάδας και ΕΕ, καθώς και στο χονδρικό εμπόριο. Το ποσοστό των μερικώς απασχολουμένων στην Ελλάδα είναι 2,7%, έναντι 11% στην ΕΕ, 18% στην Ολλανδία, 16% στη Γερμανία και 14% στην Αυστρία. Όπως δε προκύπτει από τη σύγκριση με το επίπεδο ανεργίας σε κάθε χώρα, οι χώρες με τα υψηλότερα ποσοστά μερικής απασχόλησης όπως η Ολλανδία έχουν και τη χαμηλότερη ανεργία (i-note report, 2002).

Οι ΜΜΕ στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς αντιμετωπίζουν δυσκολίες πρόσβασης στο τραπεζικό σύστημα και τις κεφαλαιαγορές λόγω του υψηλότερου κινδύνου που τις χαρακτηρίζει, της έλλειψης επαρκών εγγυήσεων αλλά και λόγω του οικογενειακού τους χαρακτήρα. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι ΜΜΕ καταλήγουν στο βραχυπρόθεσμο δανεισμό και στις πιστώσεις των προμηθευτών για να καλύψουν τις αυξημένες ανάγκες τους για κεφάλαιο κίνησης. Λίγες είναι οι ΜΜΕ που εφαρμόζουν τη χρηματοδοτική μίσθωση (leasing), τη σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring) και το επιχειρηματικό κεφάλαιο υψηλού κινδύνου (venture capital) ως εναλλακτικές λύσεις εξεύρεσης κεφαλαίων. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις αυτές έχουν μεγάλη δυσκολία στην ανάπτυξη επενδυτικών

προγραμμάτων μεγάλης εμβέλειας (Ζοπουνίδης,2005). Οι ΜΜΕ δε χρησιμοποιούν στρατηγικό προγραμματισμό καθώς και άλλες τεχνικές σύγχρονης διοίκησης, όπως στρατηγικές συμμαχίες, ολική ποιότητα παραγωγής, ανταγωνιστική σύγκριση, μέτρηση ικανοποίησης πελατών κ.λπ. Υστερούν επίσης των μεγάλων επιχειρήσεων στο μάρκετινγκ, στην ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας, στην έρευνα και ανάπτυξη, στην αποτελεσματική χρήση εξωτερικών πηγών πληροφόρησης, στην πρόσβαση σε πηγές παραγωγής πρώτων υλών και στις συνεργασίες. Οι λόγοι ύπαρξης των ΜΜΕ αποτελούν και τα βασικά τους πλεονεκτήματα. Η ευελιξία στην παραγωγή, η γρήγορη και εύκολη αφομοίωση της νέας τεχνολογίας και καινοτομίας, η προσαρμοστικότητα στις συνθήκες της αγοράς, η ευκολότερη κάλυψη των αναγκών εξειδικευμένων αγορών, η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, οι προσωπικές πελατειακές σχέσεις και η συμβολή τους στην ανάπτυξη και απασχόληση απομονωμένων περιοχών είναι μερικά από τα πλεονεκτήματα των ΜΜΕ έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με το Δείκτη Συνολικής Επιχειρηματικής Δραστηριότητας, η Ελλάδα καταλαμβάνει την 16η θέση ανάμεσα στις 31 χώρες που έλαβαν μέρος στην έρευνα το 2003. Ωστόσο, σε αντίθεση με τις περισσότερες από αυτές τις χώρες, η Ελλάδα εμφανίζει ένα υψηλό ποσοστό Επιχειρηματικότητας Ανάγκης, επιχειρηματική δραστηριότητα δηλαδή που εκδηλώνεται, επειδή ο επιχειρηματίας δεν έχει άλλη δυνατότητα βιοπορισμού. Ταυτόχρονα, η επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα εμφανίζεται εξαιρετικά «ρηχή», με την έννοια ότι είναι σε

πολύ μεγάλο βαθμό προσανατολισμένη σε προϊόντα και υπηρεσίες που απευθύνονται στον τελικό καταναλωτή, παρά σε άλλες επιχειρήσεις. Αυτά ήταν μερικά από τα συμπεράσματα μελέτης του IOBE [«Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα»; IOBE,2004]. Η μελέτη αυτή αποτελεί μέρος ενός προγράμματος που ονομάζεται Παγκόσμιο Παρατηρητήριο για την Επιχειρηματικότητα (Global Entrepreneurship Monitor, GEM), συντονίζεται από το Babson College των ΗΠΑ και το London Business School και συλλέγει κάθε χρόνο δεδομένα από ένα μεγάλο αριθμό χωρών και παρουσιάζει τα συνολικά ευρήματα στην ετήσια έκδοση World Report on Entrepreneurship. Τα κύρια συμπεράσματα της έκθεσης αυτής ήταν τα εξής: Στην Ελλάδα ένα 6,8% του πληθυσμού ηλικίας μεταξύ 18 και 64 δήλωσαν ότι κατά το 2003 είτε βρίσκονταν στη φάση της εκκίνησης ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος (συμπεριλαμβανομένης της αυτοαπασχόλησης) για λογαριασμό δικό τους ή του εργοδότη τους, είτε ήταν ήδη ιδιοκτήτες/ χρηματοδότες μιας νέας επιχείρησης που δεν είχε ακόμα κλείσει 42 μήνες ζωής. Με βάση αυτόν τον Δείκτη Συνολικής Επιχειρηματικής Δραστηριότητας, η Ελλάδα καταλαμβάνει την 16η θέση ανάμεσα στις 31 χώρες που έλαβαν μέρος στην έρευνα το 2003 και βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο με μια σειρά άλλων ανεπτυγμένων, κυρίως ευρωπαϊκών, χωρών. Ωστόσο, σε αντίθεση με τις περισσότερες από αυτές τις χώρες, η Ελλάδα εμφανίζει ένα υψηλό ποσοστό Επιχειρηματικότητας Ανάγκης, επιχειρηματική δραστηριότητα δηλαδή που εκδηλώνεται, επειδή ο επιχειρηματίας δεν έχει άλλη δυνατότητα βιοπορισμού. Ταυτόχρονα, η επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα εμφανίζεται εξαιρετικά

«ρηχή», με την έννοια ότι είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό προσανατολισμένη σε προϊόντα και υπηρεσίες που απευθύνονται στον τελικό καταναλωτή, παρά σε άλλες επιχειρήσεις. Από τα εγχειρήματα αυτά μόνο ένα ποσοστό 16,14% μπορεί να χαρακτηριστεί ως Υψηλών Δυνατοτήτων, ότι δηλαδή συμβάλλει στην επέκταση των αγορών, δημιουργεί νέα απασχόληση και εντείνει τον εξαγωγικό προσανατολισμό της οικονομίας. Με βάση την επίδοση αυτή, η Ελλάδα κατατάσσεται στην 17η θέση στην παγκόσμια κατάταξη. Μεγαλύτερο πρόβλημα παρουσιάζει η Ελλάδα στον τομέα της Εταιρικής Επιχειρηματικότητας, τον βαθμό δηλαδή καινοτομικότητας των καθιερωμένων επιχειρήσεων. Εδώ η Ελλάδα καταλαμβάνει μόλις την 33η θέση στην παγκόσμια κατάταξη, ανάμεσα σε 40 χώρες που έλαβαν μέρος στην έρευνα τα χρόνια 2002 και 2003. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι, με βάση τα δεδομένα της έρευνας, το έλλειμμα της καινοτομικότητας φαίνεται ότι αφορά κυρίως στις ΜΜΕ. Με άλλα λόγια η εταιρική επιχειρηματικότητα φαίνεται ότι αποτελεί στην Ελλάδα χαρακτηριστικό σχετικά μεγάλων επιχειρήσεων. Κατά το 2003, περίπου 110.000 άνθρωποι ασχολήθηκαν στην Ελλάδα με την εκκίνηση κάποιου τύπου επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην Ελλάδα η επιχειρηματική δραστηριότητα αποδεικνύεται ότι αποτελεί σε πολύ μεγάλο βαθμό μια ατομική υπόθεση. Η έρευνα αποδεικνύει ότι ο μέσος όρος των ιδιοκτητών μιας νέας επιχείρησης είναι μόλις 1,5 άτομα, στοιχείο που τοποθετεί την Ελλάδα στις χαμηλότερες θέσεις της παγκόσμιας κατάταξης. Από την άλλη πλευρά, κάθε εκκίνηση ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος δημιούργησε 2

θέσεις εργασίας κατά μέσον όρο, πέρα από την απασχόληση του ίδιου του επιχειρηματία. Είναι όμως ενδιαφέρον ότι η μεγάλη πλειοψηφία των επίδοξων επιχειρηματιών εκτιμούν ότι η δραστηριότητά τους θα δημιουργήσει σημαντική – για τα ελληνικά δεδομένα - απασχόληση σε βάθος χρόνου. Η χρηματοδότηση νέων επιχειρηματικών εγχειρημάτων, τα οποία ξεκίνησαν εντός του 2003 ανήλθε στην Ελλάδα σε περίπου 6 δισ. ευρώ. Το μεγαλύτερο μέρος αυτών των κεφαλαίων προέρχεται από τη συσσωρευμένη αποταμίευση του ίδιου του επίδοξου επιχειρηματία. Κατά τα άλλα, η πρόσθετη χρηματοδότηση της «μικρής» επιχειρηματικότητας κυριαρχείται στην Ελλάδα από άτυπες μορφές, με κυριότερη πηγή χρηματοδότησης την στενή οικογένεια. Η κυριαρχία τέτοιων μορφών είναι ακόμα μεγαλύτερη σε επιχειρηματικές-χρηματοδοτικές δραστηριότητες: Πάνω από το 70% των κεφαλαίων με τα οποία οι Έλληνες χρηματοδότησαν επιχειρηματικά εγχειρήματα άλλων, κατευθύνθηκαν σε μέλη των ίδιων των οικογενειών τους. Τα χαρακτηριστικά του προφίλ του Έλληνα επιχειρηματία παραπέμπουν σε ένα νέο άντρα, με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, ο οποίος ήδη εργάζεται. Η ανάλυση του προφίλ της επιχειρηματικότητας υψηλών δυνατοτήτων όμως διαφοροποιεί την εικόνα σημαντικά. Η γυναικεία επιχειρηματικότητα αυξάνει (από 36,70% στο 40%), μειώνεται η ηλικία ακόμα περισσότερο (65% στην ηλικιακή ομάδα 18-35 σε σύγκριση με το 51% στη γενική περίπτωση), ενώ αυξάνει και η σημασία του μορφωτικού επιπέδου (60% με πανεπιστημιακή μόρφωση σε σύγκριση με 28,60% στη γενική περίπτωση). Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά του πολιτισμικού και κοινωνικού περιβάλλοντος της

επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα, η εικόνα εμφανίζεται εξαιρετικά αντιφατική. Οι Έλληνες χαρακτηρίζονται από πολύ μεγάλη αυτοπεποίθηση σχετικά με τις επιχειρηματικές τους ικανότητες και, ταυτόχρονα, από μεγάλο φόβο για μια ενδεχόμενη αποτυχία (τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι Έλληνες φοβούνται την αποτυχία περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο λαό). Θεωρούν ότι η ελληνική κοινωνία αποδίδει ιδιαίτερη αξία στην ισότητα εισοδημάτων και πλούτου, αλλά ταυτόχρονα εκτιμούν ότι ο επιτυχημένος επιχειρηματίας χαίρει εκτίμησης και σεβασμού. Αυτή η επιφανειακή αντίφαση φαίνεται ότι αντανακλά μια συγκεκριμένη υποκείμενη αντίληψη για την επιχειρηματικότητα: ότι δηλαδή η ελληνική κοινωνία την αντιμετωπίζει σαν ένα παίγνιο μηδενικού αθροίσματος, όπου αυτός που επιτυγχάνει είναι μεν άξιος θαυμασμού για το γεγονός ότι κατάφερε να οικειοποιηθεί ένα μεγαλύτερο κομμάτι της πίτας, αλλά δεν συνέβαλε στη μεγέθυνση της ίδιας της πίτας. Αν ευσταθεί αυτή η εξήγηση της αντιφατικότητας του πολιτισμικού περιβάλλοντος, αυτό που φαίνεται να μην αναγνωρίζεται από την ελληνική κοινωνία είναι η δημιουργική διάσταση της επιχειρηματικότητας, το γεγονός δηλαδή ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα δεν είναι πρωτίστως δραστηριότητα αναδιανομής, αλλά δημιουργίας πλούτου. Τέλος, όσον αφορά στο γενικό πλαίσιο της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα, εντοπίζονται προβλήματα κυρίως σε τομείς που σχετίζονται με τον ρόλο της δημόσιας διοίκησης, όπως η ποιότητα του προσωπικού της, η γραφειοκρατία γύρω από τις ρυθμίσεις που αφορούν στην ίδρυση μιας επιχείρησης, τη διαφάνεια των συναλλαγών με τις δημόσιες υπηρεσίες,

κλπ. Ακόμα αξίζει να σημειωθεί η γενικά αρνητική εκτίμηση για τον ρόλο του εκπαιδευτικού συστήματος στην προετοιμασία των νέων για το ενδεχόμενο επιχειρηματικής σταδιοδρομίας. Σχετικά με τα βασικά χαρακτηριστικά του χρηματοοικονομικού προφίλ των Ελληνικών ΜΜΕ και τις διαφορές τους προς τις μεγάλες επιχειρήσεις διαπιστώνεται ότι σύμφωνα με τα εμπειρικά δεδομένα το μεγαλύτερο ποσοστό των ΜΜΕ είναι δυναμικές επιχειρήσεις. Οι περισσότερες χαρακτηρίζονται από ικανοποιητική ρευστότητα η οποία στην πλειονότητα των επιχειρήσεων οφείλεται στον υψηλό χρόνο ανακύκλωσης των αποθεμάτων τους. Η κεφαλαιακή σύνθεση υποδηλώνει χαμηλό μακροπρόθεσμο δανεισμό και υψηλή επιβάρυνση με βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (τραπεζικά δάνεια και πιστώσεις προμηθευτών) τα οποία όμως δίνουν ικανοποιητικό δείκτη χρέους (ο δείκτης ξένα κεφάλαια προς σύνολο ενεργητικού είναι μικρότερος από 66%). Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με τη συμπεριφορά των ΜΜΕ διεθνώς και οφείλεται :

- στη δυσκολία πρόσβασης των ΜΜΕ σε τραπεζικό δανεισμό
- στο απαγορευτικά υψηλό κόστος έκδοσης μετοχών μικρής κεφαλαιοποίησης
- στο ιδιοκτησιακό καθεστώς των ΜΜΕ.

Οι χρηματοοικονομικά δυναμικές ΜΜΕ χαρακτηρίζονται επίσης από μικρό χρόνο ανακύκλωσης αποθεμάτων. Σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις του μεταποιητικού τομέα στην Ελλάδα, οι ΜΜΕ εμφανίζουν χαμηλότερη ρευστότητα, χαμηλότερη αποδοτικότητα, χαμηλότερη δανειακή επιβάρυνση και χαμηλότερο μακροπρόθεσμο δανεισμό. Διαθέτουν όμως υψηλότερο βραχυπρόθεσμο δανεισμό έναντι

των μεγάλων επιχειρήσεων, λόγω αδυναμίας πρόσβασης σε άλλες πηγές χρηματοδότησης, αλλά και ελλιπούς εκπαίδευσης και ενημέρωσης σχετικά με εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, η ίδια χρηματοοικονομική συμπεριφορά χαρακτηρίζει τις ΜΜΕ και άλλων χωρών. Το ειδικό βάρος των ΜΜΕ για την ελληνική οικονομία είναι ιδιαίτερα υψηλό και στην επιτυχή τους συμπεριφορά στηρίζεται η ανάπτυξη. Προκειμένου να γίνουν ανταγωνιστικές θα πρέπει να ακολουθήσουν κάποιες στρατηγικές επιλογές με ή χωρίς τη βοήθεια του ελληνικού δημοσίου. Θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο ανάπτυξης για τις ΜΜΕ, όπως υφίσταται σε πολλές χώρες της Ε.Ε. εδώ και δεκαετίες. Στο ειδικό αυτό πλαίσιο θα πρέπει να συγκεντρωθούν και να κωδικοποιηθούν όλα τα υφιστάμενα μέτρα υπέρ των ΜΜΕ, να εντοπισθούν οι ελλείψεις και να αναληφθούν νέες πρωτοβουλίες, όπως η δημιουργία νέου χρηματοδοτικού πλαισίου στήριξης, η δημιουργία απαιτούμενων υποδομών (εκθεσιακοί χώροι, κέντρα καινοτομίας και σχεδιασμού προϊόντων), η πληροφόρηση, η στήριξη των παραγομένων προϊόντων με κατοχύρωση των προδιαγραφών ποιότητας και ο αποκλεισμός των προϊόντων που δεν πληρούν προϋποθέσεις υγιούς ανταγωνισμού, η ενθάρρυνση δημιουργίας συνεργασιών των επιχειρήσεων, οι συνεργασίες με πανεπιστημιακά ιδρύματα και ερευνητικά κέντρα (για προώθηση της έρευνας, της τεχνογνωσίας και της καινοτομίας), η δημιουργία «θερμοκοιτίδων» για τη στήριξη των νέων επιχειρήσεων, η προώθηση της ευρυζωνικότητας και του ηλεκτρονικού εμπορίου κ.ά. Η εμπειρία και τα αποτελέσματα από την ένταξη της χώρας στην ΕΕ (τότε ΕΟΚ) το

1981 έδειξαν ότι οι ελληνικές ΜΜΕ διαθέτουν υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας, δυναμισμό και ευελιξία, στοιχεία που δικαιολογούν αισιόδοξες προβλέψεις για την αντιμετώπιση δυσχερειών και την εκμετάλλευση των ευκαιριών που προσφέρει η ενιαία ευρωπαϊκή και διεθνής αγορά (Ζοπουνίδης,2005).

2.7.5 Η αντιμετώπιση των επιχειρηματιών από την ελληνική κοινωνία

Η ελληνική κοινωνία έχει μακρά επιχειρηματική παράδοση, όχι μόνο από τους αρχαίους, αλλά και από τους νεότερους χρόνους, όπως χαρακτηριστικά ανέφερε και ο Alexander (1964). Μολονότι η επιχειρηματική επιτυχία δε θεωρείται η κυρίαρχη στη διαβάθμιση των κοινωνικών αξιών και κύρους, δε μπορεί να ισχυρισθεί κανείς ότι έρχεται τελευταία. Σε γενικές γραμμές η ελληνική κοινωνία, δεν αντιμετωπίζει με εχθρότητα τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες. Σύμφωνα με έρευνα του Χασσίδ (1999) το 30% των επιχειρηματιών πιστεύει ότι η οικονομική τους συμβολή αναγνωρίζεται και επικροτείται από την κοινωνία, ένα άλλο 33% ότι η κοινωνία τους αντιμετωπίζει αδιάφορα και ένα 30% ότι τους αντικρίζει με καχυποψία. Η ποσοστιαία αυτή κατάταξη δεν είναι παράγοντας που ενισχύει έντονα τους νέους να στραφούν στην επιχειρηματική καριέρα. Η κοινωνική αντιμετώπιση της επιχειρηματικής καριέρας, όπως την αντιλαμβάνονται οι επιχειρηματίες, δεν έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια. Αυτό πιστεύει το 48% των επιχειρηματιών και μάλιστα 1 στους 4 θεωρεί ότι έχει χειροτερεύσει. Οι επιχειρηματίες, αντιλαμβανόμενοι τον τρόπο με τον οποίο η ελληνική κοινωνία τους αντιμετωπίζει, είναι φυσικό να έχουν

σχηματίσει διάφορες επιθυμίες και ελπίδες για τον τρόπο που θα ήθελαν η κοινωνία να αλλάξει τη στάση της απέναντί τους. Οι Έλληνες επιχειρηματίες κυρίως επιθυμούν να αποδεχθεί η κοινωνία τη «δημιουργική τους» προσπάθεια (56%) και λιγότερο την οικονομική. Η δημιουργικότητα αυτή όμως φαίνεται να συνδέεται από τους επιχειρηματίες περισσότερο με τη δημιουργία /ίδρυση ιδιόκτητης επιχείρησης και λιγότερο με την καινοτομική και πρωτοποριακή τους προσπάθεια, την αναγνώριση της οποίας επιθυμεί μόνο το 14%.

2.7.6 Η οικονομική δραστηριότητα των ΜΜΕ

Στον ευρύτερο οικονομικό χώρο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνυπάρχουν με τις μεγάλες επιχειρήσεις. Κάτω από την ύπαρξη διάφορων συνθηκών διαμορφώνεται το επιχειρηματικό περιβάλλον που επηρεάζει την οργάνωση και λειτουργία των ΜΜΕ. Για την εξήγηση αυτού του τρόπου λειτουργίας της οικονομίας έχουν αναπτυχθεί διάφορες οικονομικές απόψεις. Πρώτα απ' όλα, πρέπει να επισημανθεί ότι αν όλες οι επιχειρήσεις είχαν την ίδια δυνατότητα για πρόσβαση στη νέα τεχνολογία και υπήρχαν φθίνουσες οικονομίες κλίμακας, τότε όλες οι επιχειρήσεις θα είχαν το ίδιο μέγεθος παραγωγής. Αυτό δε θα οριζόταν από το κατώτατο σημείο της μακροχρόνιας καμπύλης κόστους. Ο αριθμός των επιχειρήσεων θα καθοριζόταν ανάλογα με την σχέση μεταξύ προσφοράς και ζήτησης. Για την εξήγηση της διαφοροποίησης στα μεγέθη των επιχειρήσεων επικρατεί η άποψη ότι αυτό οφείλεται στη μεγάλη σημασία δύο παραγόντων, της επιχειρηματικότητας και της πρόσβασης σε φυσικούς παραγωγικούς

συντελεστές. Σύμφωνα με την άποψη αυτή οι επιχειρηματίες που είναι ιδιαίτερα προικισμένοι ή έχουν αμεσότητα στη χρήση δυσεύρετων πρώτων υλών μπορούν να αναπτυχθούν γρηγορότερα και να επιτύχουν μεγαλύτερα οικονομικά αποτελέσματα. Ο Lucas (1978) αποδεικνύει την παραπάνω πρόταση χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο στο οποίο το κόστος μιας παραγωγικής μονάδας είναι συνάρτηση της επιχειρηματικότητας. Κατόπιν αυτού είναι δυνατόν να υπάρξει ισορροπία σ' ένα κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Η μεγάλη διαφορά είναι ότι ορισμένες από τις επιχειρήσεις θα παράγουν αποτελεσματικότερα από ότι οι υπόλοιπες. Μια άλλη εξήγηση της ύπαρξης επιχειρήσεων με διάφορα μεγέθη ανατρέπει στην υιοθέτηση νέας τεχνολογίας. Οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν και παράγουν με χαμηλότερο οριακό κόστος. Απ' την άλλη μεριά το οριακό κόστος μεταβολής της παραγωγικής διαδικασίας είναι μικρότερο για τις μικρές επιχειρήσεις. Έτσι σε κλάδους που χαρακτηρίζονται από συχνές αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία, οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να ισοσκελίζουν το μειονέκτημα του υψηλότερου οριακού κόστους. Ο Lucas (1978) προσπαθεί να εξηγήσει αυτό το φαινόμενο στηριζόμενος σε μία χαρακτηριστική παρατήρηση ότι η ανάπτυξη των επιχειρήσεων είναι «σχετικά» ανεξάρτητη του μεγέθους τους. Έδειξε ότι όταν το κόστος προσαρμογής του μεγέθους, στις νέες απαιτήσεις είναι μεγάλο, οι επιχειρήσεις προτιμούν να συγκρατούν τη μεγέθυνσή τους κατά την πάροδο του χρόνου. Ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό είναι ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν και μεταβάλλουν ευκολότερα την παραγωγή τους έτσι ώστε να ικανοποιούν την εκάστοτε ζήτηση.

Χαρακτηριστικά της οικονομικής δραστηριότητας των ΜΜΕ

α) Ανάπτυξη των Επιχειρήσεων.

Σε διάφορες εμπειρικές έρευνες της διεθνούς βιβλιογραφίας σχετικά με την αναπτυξιακή πορεία των επιχειρήσεων παρατηρήθηκαν τα ακόλουθα :

- Από τις εταιρείες που έχουν ίδια ηλικία αυτές που αναπτύσσονται ταχύτερα είναι οι νεότερες.
- Από τις εταιρείες με το ίδιο μέγεθος αυτές που αναπτύσσονται ταχύτερα είναι οι μικρότερες.
- Η πιθανότητα για χρεοκοπία είναι αρνητική συνάρτηση του μεγέθους (με την ηλικία σταθερή) και της ηλικίας (για το ίδιο μέγεθος) μιας εταιρείας.

Υπάρχουν απόψεις που εξηγούν τα παραπάνω εμπειρικά δεδομένα στηριζόμενες στη διαδικασία εκμάθησης και στο ρόλο της τεχνολογίας. Αυτοί οι δύο παράγοντες πραγματικά μπορούν να δικαιολογήσουν τον τρόπο ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Η κριτική σχετικά μ' αυτήν τη θεώρηση επισημαίνει ότι η διασπορά μεγέθους των επιχειρήσεων παραμένει στοχαστική και ότι αυτό το μοντέλο δεν αποκλείει τις μόνιμες επιδράσεις στη μελλοντική αναπτυξιακή πορεία μιας επιχείρησης που έχει το παρόν μέγεθός της.

β) Εργασία και Μισθοί

Είναι γενικά αποδεδειγμένο ότι το ύψος των αμοιβών που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι σε μικρές επιχειρήσεις είναι μικρότερο από εκείνες που

λαμβάνουν οι συνάδελφοι τους που δουλεύουν σε μεγαλύτερες εταιρείες. Αυτό το φαινόμενο είναι ανεξάρτητο από τη θέση εργασίας, το μορφωτικό επίπεδο του εργαζόμενου και τη δραστηριότητα των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Έτσι λοιπόν υπάρχει μια διάσταση ανάμεσα στην προσφορά εργασίας και στις αμοιβές. Αυτό με άλλα λόγια σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι σε μεγάλες επιχειρήσεις δεν είναι απαραίτητα «καλύτεροι» από εκείνους που απασχολούνται σε ΜΜΕ.

γ) Καινοτομία

Η κλασική θεωρία του Schumpeter (1934) προτείνει ότι οι μεγάλες επιχειρηματικές μονάδες είναι περισσότερο καινοτόμες απ' ό,τι οι μικρές. Μια σειρά από εμπειρικές μελέτες σχετικά μ' αυτή τη πρόταση, παρουσιάζουν διάφορα αποτελέσματα τα οποία όμως δεν είναι απαλλαγμένα από τα προβλήματα συλλογής στοιχείων. Συνεπώς, υπάρχει έντονη διχογνωμία για τα αποτελέσματα των μελετών αυτών. Πάντως έχει υποστηριχθεί ότι οι μικρές επιχειρήσεις καινοτομούν περισσότερο απ' ό,τι οι μεγάλες κάτω από τις ακόλουθες συνθήκες :

- Όταν δραστηριοποιούνται σε κλάδους που απαιτούν εργασία με σχετικά υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης
- Όταν ο κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλούς καινοτομικούς ρυθμούς (καινοτόμος κλάδος)
- Όταν γενικά η καινοτόμος διαδικασία των ΜΜΕ είναι θετική συνάρτηση της μικρής συγκέντρωσης των επιχειρήσεων, της χαμηλής έντασης κεφαλαίου παραγωγής και της ύπαρξης προϊόντων με καθορισμένες προδιαγραφές.

δ) Χρηματοδότηση

Τα εμπειρικά δεδομένα παρουσιάζουν ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν αμεσότερη προσπέλαση στη εξεύρεση κεφαλαίων. Αυτό σημαίνει ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα ρευστότητας, πράγμα που τις εξωθεί στις πρακτικές της εσωτερικής και τραπεζικής χρηματοδότησης (χορήγηση τραπεζικών δανείων με σχετικά υψηλό κόστος). Κατά συνέπεια οι μικρές επιχειρήσεις έχουν μεγάλη δυσκολία στην ανάπτυξη επενδυτικών προγραμμάτων μεγάλης εμβέλειας. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα άντλησης πόρων από τα χρηματιστήρια, που ως γνωστό αποτελεί ένα ελεγχόμενο και σχετικά «φθηνό» τρόπο χρηματοδότησης.

2.7.7 Πρόσβαση των ΜΜΕ στη χρηματοδότηση

Η βελτίωση της πρόσβασης σε χρηματοδότηση είναι μια σημαντική πτυχή της ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας στην Ευρώπη. Ο ρόλος του δημόσιου τομέα θα πρέπει κυρίως να είναι η βελτίωση του γενικού πλαισίου χρηματοδότησης και η ανάληψη περιορισμένης άμεσης δράσης μόνο όταν αυτό απαιτείται λόγω των αδυναμιών της αγοράς. Η εμπειρία έχει δείξει ότι τα καλύτερα αποτελέσματα όσον αφορά στη χρηματοδότηση των ΜΜΕ επιτυγχάνονται όταν ο δημόσιος τομέας συνεργάζεται με τις αγορές και ενεργεί ως καταλύτης για την ενθάρρυνση της ανάπτυξής τους.

Χρηματοδοτικά μέσα

Τα προβλήματα χρηματοδότησης που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε φάση εκκίνησης απαιτούν μακροπρόθεσμες λύσεις στις οποίες θα συμμετέχει ο δημόσιος τομέας. Τα περισσότερα κράτη έχουν προγράμματα και όργανα που αποσκοπούν στην κάλυψη του κενού χρηματοδότησης των ΜΜΕ που βρίσκονται σε πρώιμα στάδια, το οποίο οφείλεται στους υψηλούς κινδύνους και τα υψηλά γενικά έξοδα. Οι αποτελεσματικοί μηχανισμοί υποστήριξης εκ μέρους του δημοσίου πρέπει να είναι προσαρμοσμένοι στις τοπικές συνθήκες και να είναι απλοί και ευπρόσιτοι. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο χρησιμοποιώντας τοπικές τράπεζες και εταιρείες επιχειρηματικού κεφαλαίου ως ενδιάμεσους - όπως συμβαίνει με τα κοινοτικά χρηματοδοτικά μέσα.

Τραπεζικός δανεισμός

Η εμπειρία από τα χρηματοδοτικά μέσα της ΕΕ δείχνει ότι οι εγγυήσεις δανείων είναι ένας πολύ αποτελεσματικός τρόπος χρησιμοποίησης περιορισμένων δημόσιων οικονομικών πόρων άμεσης αντιμετώπισης των προβλημάτων της έλλειψης εμπράγματων ασφαλειών και άυλων στοιχείων του ενεργητικού. Για να βελτιωθούν οι συνθήκες χορήγησης δανείων από τράπεζες θα πρέπει ν' αλλάξει η αντιμετώπιση των τραπεζών και να εφαρμοσθεί ένας κώδικας συμπεριφοράς για πιστωτικά ιδρύματα και τις ΜΜΕ. Επίσης θα πρέπει να βρεθούν κάποιες βέλτιστες πρακτικές όσον αφορά στο μικροδανεισμό. Τα κοινοτικά χρηματοδοτικά όργανα, η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ΕΤΕπ) και

το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων (ETE) παρέχουν σημαντική υποστήριξη στην πρόσβαση των ΜΜΕ σε χρηματοδότηση. Η αύξηση της συνειδητοποίησης των κινδύνων εκ μέρους των τραπεζών τις οδήγησαν στην επέκταση της χρήσης εσωτερικής αξιολόγησης των ΜΜΕ, που θα οδηγήσει σταδιακά σε μια νοοτροπία αξιολόγησης στο πλαίσιο της οποίας οι ΜΜΕ θα πρέπει να κοινοποιούν στις τράπεζες την πιστοληπτική τους ικανότητα, να συζητούν τακτικά την πιστοληπτική θέση τους και να παρέχουν έγκαιρα πληροφορίες.

Χρηματοδότηση μετοχικού κεφαλαίου

Πολλές ΜΜΕ χρειάζονται ισχυρότερους ισολογισμούς αν και το επίσημο επιχειρηματικό κεφάλαιο αποτελεί επιλογή μόνο για εταιρείες που βρίσκονται σε φάση επιχειρηματικής ανάπτυξης. Επιπλέον της ανάπτυξης ευρωπαϊκών αγορών επιχειρηματικού κεφαλαίου, η προώθηση των δυνατοτήτων που παρέχονται από τους business angels και τα δίκτυά τους θα πρέπει να συνεχιστεί σε περιφερειακό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.

2.8 Διάκριση επιχειρήσεων βάση δραστηριότητας και νομικής μορφής

Οι επιχειρήσεις συμβάλλουν στην καθημερινή ζωή του πολίτη με ένα πολύ σημαντικό τρόπο: παράγουν και διανέμουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που χρησιμοποιούνται στην καθημερινή ζωή. Οι επιχειρηματίες προβλέπουν τις ανάγκες του «πελάτη» και δημιουργούν

προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες. Ανάλογα με το ποιος είναι «πελάτης», η επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρείας χαρακτηρίζεται ως:

- B2C: Από την Επιχείρηση προς τον Πολίτη-Καταναλωτή (Business-to-Consumer)
- B2B: Από την Επιχείρηση προς μια άλλη Επιχείρηση (Business-to-Business ή B2B)
- B2G: Από την Επιχείρηση προς το Κράτος (Business-to-Government ή B2G).

Στην Ελλάδα η επιχειρηματικότητα μπορεί να αναπτυχθεί μέσα από επιχειρήσεις που διακρίνονται με βάση τη νομική τους μορφή σε ατομικές επιχειρήσεις και σε εταιρείες (Αληφαντής,2004):

- *Ατομικές επιχειρήσεις* είναι αυτές που ανήκουν σε ένα φυσικό πρόσωπο το οποίο φέρει και την ευθύνη για τις υποχρεώσεις της επιχειρήσεως. Οι διάφορες μορφές εταιρειών ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες: προσωπικές, κεφαλαιουχικές και μικτές.
- *Ανώνυμη εταιρεία* είναι μια κεφαλαιουχική εταιρεία της οποίας το μεν κεφάλαιο διαιρείται σε μετοχές, κατ' αρχήν μεταβιβάσιμες, που αντιστοιχούν σε ίσα τμήματα του εταιρικού κεφαλαίου, οι δε ιδιοκτήτες (ή μέτοχοι) ευθύνονται όλοι μέχρι του ποσού της εισφοράς τους. Η ανώνυμη εταιρεία διοικείται από το διοικητικό συμβούλιο το οποίο εκλέγεται μαζί με τους ελεγκτές από τη συνέλευση των ιδιοκτητών (ή τη γενική συνέλευση των μετόχων) και το οποίο διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από τρία

τουλάχιστον μέλη τα οποία μπορεί συγχρόνως να είναι και μέτοχοι αυτής.

- *Η ετερόρρυθμος κατά μετοχές εταιρεία* είναι μια κεφαλαιουχική εταιρεία, σχεδόν ανύπαρκτη στην Ελλάδα, στην οποία οι εισφορές των ετερόρρυθμων εταίρων ενσωματώνονται σε μετοχές.
- *Η εταιρεία περιορισμένης ευθύνης (Ε.Π.Ε.)* είναι μια εταιρεία μικτής (προσωπικής και κεφαλαιουχικής) φύσεως έχουσα η ίδια νομική προσωπικότητα και ευθυνόμενη αυτή απεριορίστως με την ίδια της την περιουσία, οι δε ιδιοκτήτες (ή εταίροι) ευθύνονται όλοι μέχρι του ποσού της εισφοράς τους. Το κεφάλαιο διαιρείται σε ίσα εταιρικά μερίδια τα οποία, όμως, δε μπορούν να απεικονισθούν με μετοχές και τα οποία είναι, κατ' αρχήν, μεταβιβάσιμα. Στην Ε.Π.Ε. η διαχείριση και εκπροσώπηση της ανήκει, εφόσον δεν συμφωνήθηκε διαφορετικά, σε όλους τους εταίρους, οι οποίοι δρουν συλλογικώς. Μπορεί, όμως, να συμφωνηθεί, η διαχείριση και εκπροσώπηση της Ε.Π.Ε. να ανατεθεί σε ένα ή περισσότερους διαχειριστές εταίρους ή μη.
- *Ο συνεταιρισμός* είναι μια εταιρεία μικτής (προσωπικής και κεφαλαιουχικής) φύσεως της οποίας το χαρακτηριστικό είναι το μεταβλητό του κεφαλαίου και των εταίρων.
- *Η ομόρρυθμος εταιρεία* είναι μια προσωπική εταιρεία που συνίσταται από δύο ή περισσότερα πρόσωπα, η οποία έχει ως σκοπό την, υπό την εταιρική επωνυμία, διενέργεια εμπορικών πράξεων και της οποίας άπαντα τα μέλη ευθύνονται αλληλεγγύως και απεριορίστως. Στην περίπτωση, όμως, που μεταξύ των εταίρων

υπάρχουν κάποιοι εταίροι που ευθύνονται μέχρι του ποσού της εισφοράς των η εταιρεία ονομάζεται *ετερόρρυθμος εταιρεία*. Στην ομόρρυθμη και ετερόρρυθμη εταιρεία εάν το καταστατικό δεν περιέχει διατάξεις περί διαχειρίσεως, η διαχείριση ανήκει σε καθένα από τους ομορρύθμους εταίρους εφόσον συμβάλλονται υπό την εταιρική επωνυμία. Η ομόρρυθμη και ετερόρρυθμη εταιρεία δεν έχει ελάχιστο εκ του νόμου εταιρικό κεφάλαιο.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωστοποιούν στο περιβάλλον τους ορισμένες πληροφορίες, οι οποίες είναι αναγκαίες για τη διενέργεια εκτιμήσεων και τη λήψη οικονομικών αποφάσεων. Η διοίκηση της επιχειρήσεως, αλλά και οι τρίτοι ενδιαφέρονται να γνωρίζουν την πορεία της επιχειρήσεως και τη θέση της μέσα στον κοινωνικοοικονομικό χώρο. Η παροχή των πληροφοριών αυτών γίνεται με τις οικονομικές καταστάσεις. Οι οικονομικές καταστάσεις είναι πίνακες στους οποίους εμφανίζονται πληροφορίες (ουσιώδεις ή μη) χρησιμοποιούμενες για εκτιμήσεις και λήψεις οικονομικών αποφάσεων (Αληφαντής, 2004). Στις οικονομικές καταστάσεις, οι οποίες δημοσιεύονται και παρέχουν πληροφορίες στους τρίτους περιλαμβάνονται:

- ο ισολογισμός
- ο λογαριασμός αποτελέσματα χρήσεως
- οι μεταβολές των ιδίων κεφαλαίων
- οι ταμειακές ροές

- οι σημειώσεις, οι λοιπές καταστάσεις και τα επεξηγηματικά στοιχεία τα οποία θεωρούνται αναπόσπαστο μέρος των οικονομικών καταστάσεων

Όταν οι οικονομικές καταστάσεις προορίζονται για τρίτα πρόσωπα, όπως είναι οι μέτοχοι, οι πιστωτές, οι υπάλληλοι και το ευρύτερο κοινό, τότε πρέπει να είναι σύμφωνες προς τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα. Μια επιχείρηση βέβαια μπορεί για δική της χρήση, να συντάσσει οικονομικές καταστάσεις, κατά ποικίλους διαφορετικούς τρόπους για την εξυπηρέτηση των εσωτερικών της σκοπών. Στην Ελλάδα οι επιχειρήσεις των οποίων οι μετοχές είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο υποχρεούνται από 1.1.2003 να δημοσιεύουν οικονομικές καταστάσεις οι οποίες έχουν συναχθεί με βάση τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (άρθρο 1, Ν. 2992/2002).

Σύμφωνα με τον Αληφαντή (2004) επειδή οι δημοσιευόμενες οικονομικές καταστάσεις έχουν ως στόχο να πληροφορήσουν τους χρηματοδότες των επιχειρήσεων (μετόχους, πιστωτές, τράπεζες, επενδυτικό κοινό, δημόσιο κ.α) ονομάζονται και χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Οι οικονομικές καταστάσεις είναι πίνακες στους οποίους εμφανίζονται τα στοιχεία του ισολογισμού και ορισμένων άλλων λογαριασμών των οικονομικών μονάδων, κεφαλαιώδους σημασίας. Σε προσάρτημα των οικονομικών αυτών καταστάσεων εμφανίζονται επεξηγηματικές και άλλες σημαντικές πληροφορίες, που έχουν σκοπό

να διευκολύνουν τους αναγνώστες στην αναγκαία πλήρη ενημέρωση τους.

Στη διατριβή αυτή θα χρησιμοποιηθούν στοιχεία από δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις εταιρειών, όπως θα περιγραφεί στις επόμενες σελίδες. Οι οικονομικές καταστάσεις που περιγράφονται στο Ε.Γ.Λ.Σ. (Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο) είναι οι εξής:

- Η κατάσταση του ισολογισμού τέλους χρήσεως.
- Η κατάσταση του λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσεως.
- Ο πίνακας διαθέσεως αποτελεσμάτων.
- Η κατάσταση του λογαριασμού γενικής εκμεταλλεύσεως.
- Το προσάρτημα του ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσεως.

Οι προβλεπόμενες από τον Εμπορικό Νόμο οικονομικές καταστάσεις για κάθε τύπο εταιρείας είναι οι εξής (Αληφαντής, 2004):

- *Ανώνυμες εταιρείες:* Οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις των ανωνύμων εταιρειών καταρτίζονται με βάση τις διατάξεις των άρθρων 42α έως και 43β του κωδ. Ν. 2190/1920. Οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις περιλαμβάνουν:
 - (α) Τον ισολογισμό
 - (β) Το λογαριασμό «Αποτελέσματα Χρήσεως»
 - (γ) Τον «Πίνακα Διαθέσεως Αποτελεσμάτων»
 - (δ) Το Προσάρτημα

- *Εταιρείες περιορισμένης ευθύνης:* Οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις που συντάσσουν οι ΕΠΕ, είναι οι ίδιες ακριβώς με αυτές των ανωνύμων εταιρειών και καταρτίζονται με βάση τις διατάξεις των άρθρων 42α έως και 43α του κωδ. Ν. 2190/1920 στις οποίες παραπέμπει η νομοθεσία περί ΕΠΕ (άρθρο 22 του Ν. 3190/1955). Οι οικονομικές καταστάσεις των ΕΠΕ μαζί με την έκθεση διαχειρίσεως του διαχειριστή ελέγχονται από τους Ορκωτούς Ελεγκτές Λογιστές με εξαίρεση τις οικονομικές καταστάσεις των «μικρών» ΕΠΕ για τις οποίες δεν υπάρχει υποχρέωση ελέγχου (άρθρο 23, Ν. 3190/1955).
- *Ετερόρρυθμες κατά μετοχές εταιρείες:* Υποχρεούνται να συντάσσουν τις ίδιες ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, που συντάσσουν και οι ΕΠΕ τις καταρτίζουν με τις ίδιες διατάξεις και ελέγχονται από Ορκωτούς Ελεγκτές Λογιστές με εξαίρεση τις «μικρές» ετερόρρυθμους κατά μετοχές για τις οποίες δεν υπάρχει υποχρέωση ελέγχου (άρθρο 50α, Ν. 3190/1955).
- *Ομόρρυθμες και ετερόρρυθμες εταιρείες των οποίων όλοι οι απεριόριστα ευθυνόμενοι εταίροι είναι Α.Ε. ή ΕΠΕ ή ετερόρρυθμες κατά μετοχές εταιρείες:* Με τις διατάξεις του Π.Δ. 326/1994 οι οποίες ισχύουν από τις εταιρικές χρήσεις που αρχίζουν από 1.1.1995 και μετά, οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις που συντάσσουν οι άνω Ο.Ε. και Ε.Ε. είναι οι αυτές με των ΕΠΕ, καταρτίζονται με τις ίδιες διατάξεις και ελέγχονται από Ορκωτούς Ελεγκτές Λογιστές με εξαίρεση τις «μικρές» ως

άνω Ο.Ε. και Ε.Ε. για τις οποίες δεν υπάρχει υποχρέωση για έλεγχο.

- *Ομόρρυθμες και ετερόρρυθμες εταιρείες των οποίων όλοι οι απεριόριστα ευθυνόμενοι εταίροι είναι ομόρρυθμες ή ετερόρρυθμες εταιρείες των οποίων όλοι οι απεριόριστα ευθυνόμενοι εταίροι είναι Α.Ε. ή ΕΠΕ ή ετερόρρυθμες κατά μετοχές εταιρείες:* Με βάση τις διατάξεις του Π.Δ. 326/1994, για τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις και τον έλεγχο τους, ισχύουν τα ίδια ακριβώς που αναφέρονται παραπάνω.

2.9 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματική επιτυχία

Ποιοι είναι όμως οι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία των επιχειρήσεων; Όπως αναφέρθηκε κύριο ερώτημα της διατριβής αυτής αφορά στη διερεύνηση σημαντικών παραγόντων που ωθούν την επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα και συνεπώς την οικονομική ανάπτυξη μιας περιφέρειας και κατά προέκταση μιας χώρας. Είναι σαφές ότι ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρηματικών εγχειρημάτων αποτυγχάνει και πολλά από αυτά εξαφανίζονται λίγα χρόνια μετά την ίδρυσή τους. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν επιχειρήσεις που παρουσιάζουν αξιοσημείωτη επιτυχία αφήνοντας σημαντικά κέρδη στους ιδρυτές, δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας και συμβάλλοντας σημαντικά στη βελτίωση του επιπέδου ζωής των κοινωνιών μέσα στις οποίες δραστηριοποιούνται. Η διεθνής

βιβλιογραφία έχει ασχοληθεί εκτενώς με τους πολύπλοκους και πολυάριθμους παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην επιχειρηματική επιτυχία.

2.9.1 Τι είναι επιχειρηματική επιτυχία ;

Η επιχειρηματική επιτυχία μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της κερδοφορίας, της παραγωγικότητας, του αριθμού των εργαζομένων, της καθαρής αξίας του αρχικού κεφαλαίου της επιχείρησης και την ολοκλήρωση των επιχειρηματικών συναλλαγών. Επιχειρηματική επιτυχία μπορεί επίσης να θεωρηθεί η δύναμη της επιχείρησης στην αγορά, ως αποτέλεσμα των διάφορων στρατηγικών επιλογών. Μια ευρύτερη αντίληψη της επιτυχημένης επιχειρηματικής απόδοσης περιλαμβάνει τους δείκτες ανάπτυξης και κερδοφορίας της επιχείρησης και τη θέση της στην αγορά (Roper,1998). Ο ορισμός της επιχειρηματικής επιτυχίας συνδέεται με πολλά θέματα, όπως είναι η εξάρτηση από το χρόνο, οι προοπτικές και οι αποφασισμένοι στόχοι. Η επιτυχία είναι έννοια πολυδιάστατη και υπάρχουν διάφορες ερμηνείες που σύμφωνα με τον Lechler (2001) είναι οι εξής:

- Οικονομική επιτυχία: Συγγραφείς διαφορετικών μελετών συμφωνούν ότι η επιτυχία μιας νέας επιχείρησης μπορεί να μετρηθεί βάσει της οικονομικής της ανάπτυξης. Έτσι η οικονομική επιτυχία μπορεί να καθοριστεί από τα ετήσια ποσοστά αύξησης των πωλήσεων, από την αύξηση του δείκτη απόδοσης ιδίων κεφαλαίων και από τον αριθμό των μόνιμων εργαζομένων.

- Ανταγωνιστική θέση: Η ανταγωνιστική θέση που έχει επιτευχθεί εξαρτάται από τη θέση της επιχείρησης στην αγορά και από τη δυνατότητά της να εφαρμόζει τις εξελίξεις της τεχνολογίας. Η «τεχνολογική θέση» σχετίζεται με το επίπεδο των τεχνολογικών καινοτομιών σε ένα νέο εγχείρημα και το επίπεδο της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται στην επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η θέση στην αγορά ορίζεται από την επιτυχία και τη δύναμη σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- Αποδοτικότητα: Η αποδοτικότητα περιγράφει το επίπεδο απόδοσης των δαπανών σε σχέση με το χρόνο και σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό.
- Ικανοποίηση πελατών: Η ικανοποίηση των πελατών ορίζεται από την ποιότητα της εξωτερικής εικόνας της επιχείρησης και τη γνώμη των πελατών για τα παραγόμενα προϊόντα ή τις παραγόμενες υπηρεσίες.
- Προσωπική επιτυχία: Αυτή η διάσταση αναφέρεται στην ικανοποίηση που έχουν τα άτομα που ασχολούνται με την επιχείρηση. Η προσωπική επιτυχία μπορεί να συνδέεται με την αύξηση του εισοδήματος του ιδρυτή, την ευχαρίστηση από τα επιχειρησιακά αποτελέσματα και την ικανοποίηση από την ομαδική εργασία.

2.9.2 Απόψεις κλασικών οικονομολόγων για την επιτυχία

Πριν αναφερθούν οι σύγχρονες απόψεις που αφορούν στους παράγοντες επιτυχίας των επιχειρήσεων παρατίθενται παρακάτω ενδεικτικά μερικές

απόψεις σημαντικών κλασικών οικονομολόγων. Ο Jean-Baptiste Say (1971) δηλώνει ότι η επιτυχία στην επιχειρηματικότητα απαιτεί προσόντα όπως «ευθυκρισία, επιμονή και γνώση του κόσμου, όπως και της επιχείρησης». Για το νεοκλασικό οικονομολόγο Alfred Marshall (1961) ο επιτυχημένος επιχειρηματίας σχετίζεται με γενικές και εξειδικευμένες ικανότητες, με το κεφάλαιο και με την καλή τύχη. Οι γενικές ικανότητες εξαρτώνται από το οικογενειακό υπόβαθρο, τη μόρφωση και τα φυσικά χαρίσματα. Οι εξειδικευμένες ικανότητες προϋποθέτουν ευρεία γνώση του εμπορίου καθώς και ηγετικά προσόντα. Ο παράγοντας «τύχη» είναι πολύ σημαντικός για τον Marshall. Σύμφωνα με τον Schumpeter οι επιχειρήσεις που αποφεύγουν την καινοτομία είναι δύσκολο να επιτύχουν και να επιζήσουν. Οι επιτυχημένες όμως καινοτομίες προϋποθέτουν την άσκηση σωστής ηγεσίας. Η επιτυχία στην επιχειρηματικότητα χρειάζεται δυνατά κίνητρα για καινοτομία πριν από κάθε επιχειρηματική προσπάθεια. Η επιτυχία για τον Knight (1971) προϋποθέτει την άσκηση αποτελεσματικού ελέγχου, την ύπαρξη διανοητικών ικανοτήτων, καθώς και αυτοπεποίθηση για την εφαρμογή των διάφορων αποφάσεων. Ο επιχειρηματίας για να πετύχει πρέπει να είναι ρηξικέλευθος, προνοητικός και να έχει διοικητικές ικανότητες καθώς και εμπιστοσύνη στις δυνατότητές του.

2.9.3 Η σύνδεση της επιτυχίας με τα νεοκλασικά μοντέλα ανάπτυξης

Ένας από τους παράγοντες για την ανάπτυξη και την επιτυχία των επιχειρήσεων είναι η προσπάθεια για αύξηση της παραγωγικότητάς

τους. Σύμφωνα με τη νεοκλασική θεωρία η αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να θεωρηθεί ως συνάρτηση του κεφαλαίου και της εργασίας, έτσι ώστε $Q = f(K, L)$. Η παραγωγικότητα δηλαδή μπορεί να αυξηθεί αν αυξηθεί το κεφάλαιο και η εργασία ή αν αλλάξει μορφή η συνάρτηση παραγωγής (Holcombe,2003). Οι αλλαγές στη συνάρτηση παραγωγής μπορεί να είναι αποτέλεσμα της επιτυχημένης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στα νεοκλασικά μοντέλα ανάπτυξης δίδεται μεγάλο ενδιαφέρον στην Έρευνα και την Ανάπτυξη (E&A) ως μεθόδου αύξησης των παραγωγικών δυνατοτήτων. Οι προσπάθειες E&A όμως δεν αρκούν για τη δημιουργία επιχειρηματικών ευκαιριών. Για παράδειγμα, στην πρώην Σοβιετική Ένωση γίνονταν μεγάλες επενδύσεις στην E&A, καθώς επίσης σε φυσικό και σε ανθρώπινο κεφάλαιο, ίσως λόγω επιρροής από τα νεοκλασικά μοντέλα σύμφωνα με τα οποία το μέγεθος των εισροών συνεπάγεται ανάλογη οικονομική ανάπτυξη. Η E&A όμως δε συνέβαλε στην οικονομική ανάπτυξη διότι παρά τις αξιοσημείωτες τεχνολογικές προόδους που γίνονταν, απουσίαζε το οικονομικό περιβάλλον που θα επέτρεπε στις καινοτομίες να χρησιμοποιηθούν επιχειρηματικά (Holcombe,2003). Για την επιχειρηματική επιτυχία χρειάζεται η επίτευξη ενός κατάλληλου συνδυασμού μεταξύ επιχειρηματία, επιχείρησης και περιβάλλοντος. Δηλαδή, η επιτυχία των επιχειρηματικών προσπαθειών συνδυάζει τα χαρακτηριστικά της ιδιοσυγκρασίας και τις ικανότητες του επιχειρηματία με τις στρατηγικές, τις δραστηριότητες και τις οργανωσιακές λειτουργίες της επιχείρησης, καθώς και με τις συνθήκες

που επικρατούν στο ευρύτερο κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον.

2.9.4 Επιχειρηματίας-επιχείρηση- επιχειρηματικό περιβάλλον

Μερικοί από τους παράγοντες που σχετίζονται με την επιχειρηματική ανάπτυξη και επιτυχία μπορούν να συνοψιστούν στις παρακάτω κατηγορίες που σχετίζονται με:

- τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία
- τις διαδικασίες, την οργάνωση και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης
- τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο επιχειρηματίας και η επιχείρησή του

2.9.4.1 Επιχειρηματίας

Οι μεταβλητές του ανθρώπινου κεφαλαίου περιλαμβάνουν τη γνώση, την εκπαίδευση, τις ικανότητες και την εμπειρία. Οι μεταβλητές αυτές είναι πιθανό να επηρεάζουν την ανάπτυξη της επιχειρηματικής ιδέας και την οργάνωση των παραγωγικών πόρων. Οι ψυχολογικοί παράγοντες του ατόμου σχετίζονται με διαφορές στα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου, στις αντιλήψεις και στα πρότυπα. Στη βιβλιογραφία αναφέρονται πολλά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου που επηρεάζουν την επιχειρηματική ανάπτυξη και επιτυχία. Ωστόσο, υπάρχει και η αντίθετη άποψη. Ύστερα από ψυχομετρικές έρευνες που διεξήχθησαν από τους Shaver και Scott (1991) για την

ύπαρξη ευδιάκριτων επιχειρηματικών χαρακτηριστικών στις προσωπικότητες των ατόμων, δεν εντοπίστηκαν ουσιώδεις διαφορές μεταξύ των επιχειρηματιών και των άλλων ατόμων. Ίσως η χρησιμοποίηση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας για την απεικόνιση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς να μην είναι κατάλληλη μέθοδος. Εντούτοις, τα συμπεράσματα που έχουν προκύψει στη διεθνή βιβλιογραφία από τη συσχέτιση της ιδιοσυγκρασίας των επιχειρηματιών με την επιτυχία τους είναι πολύ σημαντικά. Οι έρευνες που έχουν ασχοληθεί με τη διάκριση των χαρακτηριστικών μεταξύ επιχειρηματιών και μη επιχειρηματιών είναι πολυάριθμες. Σε μια τέτοια έρευνα ο Miner (2000) βασισμένος σε διαχρονικά στοιχεία πέντε ετών από δείγμα φοιτητών πανεπιστημίου εξέτασε το κατά πόσο οι προσωπικότητές τους έχουν σχέση με τα χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών. Το συμπέρασμα που προέκυψε ήταν ότι οι φοιτητές που εμφάνισαν υψηλή βαθμολογία στους τύπους επιχειρηματικής προσωπικότητας που δημιουργήθηκαν για τις ανάγκες της έρευνας, αποδείχθηκε ότι ήταν πιο πιθανό να γίνουν επιτυχημένοι επιχειρηματίες σε σχέση με άλλους που εμφάνισαν χαμηλότερες βαθμολογίες.

Χαρακτηριστικά Ιδιοσυγκρασίας

- Ανάγκη για Επιτυχία

Σύμφωνα με το McClelland (1961) η μεγάλη ανάγκη για επιτυχία οδηγεί το άτομο στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Η ανάγκη αυτή αποτελεί δυνατό ψυχολογικό παράγοντα καθοδήγησης, παρακίνησης και επιρροής της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Τα άτομα με μεγάλη

ανάγκη για επιτυχία έχουν μεγάλη επιθυμία δημιουργίας και είναι επομένως αρκετά πιθανό να δράσουν επιχειρηματικά. Η ανάγκη για επιτυχία και η ανάγκη για ανεξαρτησία είναι δυο πολύ σημαντικοί παράγοντες της επιτυχημένης επιχειρηματικής συμπεριφοράς (Hisrich and Peters,1998). Οι καθημερινές εργασίες του επιχειρηματία περιλαμβάνουν προκλήσεις και υψηλούς στόχους για τον εαυτό του και αυτούς που τον πλαισιώνουν. Όταν τα άτομα έχουν στόχους που είναι συγκεκριμένοι, μεγάλοι και προκλητικοί, οι επιχειρήσεις οδηγούνται σε μεγαλύτερες αποδόσεις (Locke and Latham,1990). Αυτό σημαίνει ότι επιχειρήσεις που διοικούνται από άτομα που έχουν δυνατή επιθυμία επιτυχίας και αναλαμβάνουν στόχους υψηλών προδιαγραφών, είναι πιο πιθανό να σημειώσουν επιτυχημένη πορεία.

- Η ικανότητα αναγνώρισης-πρόβλεψης των ευκαιριών

Η αναγνώριση των εμφανιζόμενων ευκαιριών σε συνεχή βάση είναι χαρακτηριστικό της επιχειρηματικής επιτυχίας. Η επιλογή των κατάλληλων ευκαιριών για νέες επιχειρηματικές προσπάθειες είναι ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου επιχειρηματία (Stevenson et al,1985). Η σημασία της σωστής αναγνώρισης των ευκαιριών αποτελεί επιχειρηματική επιδεξιότητα άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιτυχία. Η δημιουργία μιας επιτυχημένης επιχείρησης είναι αποτέλεσμα της εξελικτικής διαδικασίας της εμφανιζόμενης ευκαιρίας η οποία περιλαμβάνει την αναγνώριση της ευκαιρίας, την αξιολόγησή της και την καθεαυτό ανάπτυξή της (Ardichvili et al,2003). Επίσης, η ερμηνεία των κοινωνικών μεταβολών μπορεί να βοηθήσει τους

επιχειρηματίες στη δημιουργία καινοτόμων και επιτυχημένων ενεργειών. Η πρόβλεψη των κοινωνικών αναγκών που είναι συνήθως απόρροια των μεταβολών στις οικονομικές και κοινωνικές αξίες μπορεί να οδηγήσει στη σωστή εκτίμηση για την πορεία των οικονομικών εξελίξεων. Η ικανότητα πρόβλεψης των μελλοντικών τάσεων αποτελεί για τον επιχειρηματία ένα συγκριτικό πλεονέκτημα που διακρίνει την επιτυχία από την αποτυχία (Naumes, 1978).

- **Ανάγκη Αυτονομίας**

Οι επιχειρηματίες οδηγούνται από το δικό τους όραμα για δημιουργία. Σύμφωνα με τους Lumpkin και Dess (1996) η αυτονομία είναι η ικανότητα και η θέληση κάποιου να είναι αυτοκαθοδηγούμενος κατά την επιδίωξη των διάφορων στόχων. Οι επιχειρηματίες επιθυμούν να λαμβάνουν αποφάσεις και όχι να δέχονται εντολές. Η υψηλή αυτονομία δίνει μεγάλα κίνητρα για την επιτυχή πραγματοποίηση των επιχειρηματικών ιδεών και των οραμάτων.

- **Ανταγωνιστική Επιθετικότητα**

Η ανταγωνιστική επιθετικότητα είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά των επιτυχημένων επιχειρηματιών (Lumpkin and Dess, 1996; Venkatraman, 1989). Σύμφωνα με τους Covin και Covin (1990) η ανταγωνιστική επιθετικότητα έχει δύο διαστάσεις: α) την καταστροφή του ανταγωνιστή β) τη συνύπαρξη με τον ανταγωνιστή. Οι επιχειρηματίες που εφαρμόζουν ανταγωνιστικά επιθετικές πολιτικές προσπαθούν -σε πολλές περιπτώσεις με επιτυχία- να ξεπεράσουν τους

αντιπάλους τους και να αποκλείσουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά.

- Αυτοπεποίθηση

Ο επιτυχημένος επιχειρηματίας έχει αυτοεκτίμηση, αυτοπεποίθηση και επαρκή γνώση των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνει. Σύμφωνα με τους Ho και Koh (1992) η αυτοπεποίθηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τα άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του επιχειρηματία. Είναι προφανές ότι ένας επιχειρηματίας χωρίς αυτοπεποίθηση για τις ενέργειες που αναλαμβάνει δύσκολα μπορεί να οδηγηθεί στην επιτυχία.

- Επιθυμία Ανεξαρτησίας

Πολλές έρευνες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες έχουν υψηλή «εσωτερική επιθυμία ελέγχου» και πίστη ότι μπορούν με δικές τους πράξεις να καθορίσουν την τύχη τους. (Chell et al.,1991; Caird,1990; Shapero,1990). Θέλουν δηλαδή τα άτομα να ελέγχουν την τύχη της ζωής τους και να τη βασίζονται σε δικές τους ενέργειες. Η επιθυμία για αυτοαπασχόληση είναι ένας παράγοντας που τονώνει τα κίνητρα για την ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων (Perren,2000). Οι ιδρυτές πολλών επιτυχημένων επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται από μια μεγάλη επιθυμία ανεξαρτησίας.

▪ Τάση Ανάληψης Κινδύνων - Ρίσκο

Η επιχειρηματικότητα προϋποθέτει την ανάληψη κινδύνου και αυτοί που αντιμετωπίζουν αυξημένους κινδύνους έχουν ανάγκη το κίνητρο των υψηλότερων αμοιβών. Η έκταση του πλούτου που έχει δημιουργηθεί από τους νέους επιχειρηματίες στις ΗΠΑ είναι ένας λόγος που πολλοί νέοι ελκύονται στην επιχειρηματική δράση. Στο μεγαλύτερο μέρος της Ευρώπης η στάση των ανθρώπων έναντι του πλούτου είναι πιο περίπλοκη και υπάρχουν χώρες, όπως η Γαλλία και η Ελλάδα, όπου δεν είναι κοινωνικά αποδεκτός ο γρήγορος πλουτισμός νέων, με αποτέλεσμα να μην ενθαρρύνεται η δημιουργία πολλών επιχειρήσεων υψηλής ανάπτυξης (Καλλονιάτης,2000). Η δημιουργία επιχειρηματικών εγχειρημάτων συνεπάγεται απαραίτητα ένα επίπεδο οικονομικού και ψυχολογικού ρίσκου (Kets de Vries,1977). Το επιχειρηματικό ρίσκο σχετίζεται με τον προσανατολισμό προς μια επιχειρηματική ιδέα όταν η πιθανότητα επιτυχίας της είναι μικρή (Chell et al,1991). Οι Lumpkin και Dess (1996) βρίσκουν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ του ρίσκου και της επιτυχίας. Το επίπεδο ανάληψης ρίσκων από τον επιχειρηματία καθορίζει την εξέλιξη της επιχείρησης. Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες προχωρούν σε ενέργειες έχοντας υπολογίσει το μέγεθος των κινδύνων που θα αναλάβουν (Begley and Boyd,1987; Timmons et al,1994). Βέβαια, υπάρχουν και περιπτώσεις αρνητικής συσχέτισης μεταξύ ρίσκου και επιχειρηματικής επιτυχίας. Η λήψη αποφάσεων και η εφαρμογή υπολογισμένων ενεργειών μειώνει την πιθανότητα αποτυχίας. Όταν οι επιχειρηματικές ενέργειες που εκ των πραγμάτων φέρουν πιθανότητες αποτυχίας βασίζονται στις

πραγματικές δυνατότητες της επιχείρησης και της αγοράς, τότε οι πιθανότητες επιτυχίας μεγαλώνουν. Οι Kihlstrom και Laffont (1979) υποστηρίζουν ότι οι επιχειρηματίες τείνουν να αποφεύγουν το ρίσκο σε μικρότερο βαθμό από τα άλλα μέλη της κοινωνίας. Η επιθυμία για ρίσκο μαζί με τη δημιουργικότητα είναι παράγοντες που συχνά επηρεάζουν την απόφαση του ατόμου να ασχοληθεί με την επιχειρηματικότητα. Οι Zimmerer και Scarborough (2004) θεωρούν το ρίσκο ως μια κατάσταση σύγκρουσης μέσα στην οποία βρίσκεται ο επιχειρηματίας. Όλες οι μεταβλητές του ρίσκου πρέπει να εξετάζονται εις βάθος σε σχέση με τα αποτελέσματα που μπορεί να φέρουν στην επιχείρηση. Ο επιτυχημένος επιχειρηματίας είναι αυτός που κεφαλαιοποιεί τα δημιουργικά αποτελέσματα των συγκρούσεων οι οποίες προκύπτουν ύστερα από την εφαρμογή διακινδυνευμένων ενεργειών. Σύμφωνα με τους Zimmerer και Scarborough υπάρχουν τέσσερις τύποι ρίσκου:

- *Χρονικό ρίσκο*: σχετίζεται με τις χρονικές συνέπειες που μπορεί να έχει η εφαρμογή μιας νέας ιδέας κατά το στάδιο εξέλιξης του προϊόντος μέχρι αυτό να θεωρηθεί κατάλληλο για την αγορά.
- *Επενδυτικό ρίσκο*: σχετίζεται με το κατά πόσο μπορεί ο επιχειρηματίας να αντεπεξέλθει το κόστος δημιουργίας ενός νέου εγχειρήματος.
- *Τεχνικό ρίσκο*: σχετίζεται με τις τεχνικές προδιαγραφές που πρέπει να περιέχει το τελικό προϊόν ώστε να ικανοποιούνται τα καθορισμένα ποιοτικά κριτήρια.

- *Ανταγωνιστικό ρίσκο*: σχετίζεται με τις δυνατότητες που έχουν οι άλλοι ανταγωνιστές να προσφέρουν παρεμφερή προϊόντα στην αγορά.

Οι επιχειρηματίες δε διακινδυνεύουν περισσότερο από τα άλλα μέλη της κοινωνίας. Δείχνουν όμως μεγαλύτερη ανεκτικότητα στο ρίσκο. Δηλαδή, θεωρούν ότι σε μια ενέργεια εμπεριέχεται λιγότερο ρίσκο από αυτό που θεωρούν τα άλλα άτομα, πράγμα που μπορεί να οφείλεται σε μια «διογκωμένη ψευδαίσθηση ελέγχου» (Simon et al.,2000). Οι επιχειρηματίες δηλαδή δέχονται σε μεγαλύτερο βαθμό να διακινδυνεύσουν. Επεκτείνοντας αυτό το συλλογισμό μπορεί να λεχθεί ότι οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες είναι αυτοί που σε αντίθεση με τους αποτυχημένους, έχουν την ικανότητα να υπολογίζουν το μέγεθος του ρίσκου και να επιλέγουν ποιες ενέργειες ενέχουν τους μικρότερους κινδύνους αποτυχίας (Baron,2004). Η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων σχετικά με δράσεις στις οποίες εμπλέκεται το ρίσκο παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία.

Ικανότητες – Εμπειρία – Επιρροές

Ποιες είναι οι εμπειρίες της προσωπικής ζωής των επιχειρηματιών που επηρεάζουν την ανάπτυξη μιας επιτυχημένης επιχειρηματικής προσωπικότητας; Στη βιβλιογραφία οι κυριότεροι λόγοι συνδέονται με την ηλικία, το οικογενειακό υπόβαθρο, τα κοινωνικά πρότυπα, τις προηγούμενες επαγγελματικές εμπειρίες και την εκπαίδευση.

- Ηλικία και Φύλλο

Πολλοί συγγραφείς θεωρούν ότι οι νέοι σε ηλικία επιχειρηματίες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους μεγαλύτερους για την ανάληψη κινδύνων και τη μεγέθυνση των επιχειρήσεών τους. Έχουν γίνει έρευνες στις οποίες φαίνεται η ύπαρξη αρνητικής συσχέτισης μεταξύ της ανάπτυξης της επιχείρησης και της ηλικίας του επιχειρηματία (Davidsson,1991). Επίσης, υποστηρίζεται ότι το φύλλο μπορεί να επηρεάσει την επιχειρηματική ανάπτυξη του ατόμου. Υπάρχουν αναφορές στις οποίες φαίνεται ότι οι γυναίκες έχουν λιγότερες ευκαιρίες για επιχειρηματική καριέρα, ίσως λόγω λιγότερων διασυνδέσεων και μεγαλύτερων δυσκολιών στη συγκέντρωση παραγωγικών πόρων. Οι γυναίκες μπορεί να είναι προσανατολισμένες περισσότερο στην οικογένεια και λιγότερο στην αναζήτηση οικονομικών στόχων και στην προσπάθεια επιχειρηματικής ανόδου (Brush,1992).

- Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση του επιχειρηματία είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία μιας επιχείρησης και έχει μελετηθεί σε μεγάλο βαθμό. Η εκπαίδευση συνδέεται με την κατάρτιση του ατόμου, την αυτοπεποίθηση, την ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων, την αφιέρωση στους εργασιακούς στόχους και την πειθαρχία του. Για τον Bates (1985) η εκπαίδευση είναι άρρηκτα

συνδεδεμένη με την επιχειρηματικότητα. Η εκπαίδευση του επιχειρηματία είναι ένας από τους λίγους παράγοντες που αναμφίβολα σχετίζονται με την ανάπτυξη των επιχειρήσεων (Storey, 1994). Σε πολλές περιπτώσεις υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της μόρφωσης του επιχειρηματία και της απόδοσης της επιχείρησης (Hoad and Rosko, 1964). Σύμφωνα τους Barkham et al (1996) οι πτυχιούχοι επιχειρηματίες σε σύγκριση με τους μη πτυχιούχους είναι πιο πιθανό να εφαρμόσουν στρατηγικές επιλογές για την έρευνα της αγοράς και την εισαγωγή νέων προϊόντων. Η έρευνα των Cooper et al (1994) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το πτυχίο πανεπιστημίου έχει θετικό αντίκτυπο στην επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων διότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης του επιχειρηματία και της απόδοσης της επιχείρησης. Η τριτοβάθμια εκπαίδευση αυξάνει την ικανότητα του επιχειρηματία να αντεπεξέρχεται σε διάφορα παρουσιαζόμενα προβλήματα και να αντιλαμβάνεται τις ευκαιρίες που είναι σημαντικές για την ανάπτυξη της εταιρείας του. Η εκπαίδευση δημιουργεί νέες ευκαιρίες και δυνατότητες, όπως είναι η συνειδητοποίηση και εφαρμογή ενεργειών για ολοκλήρωση συγκεκριμένων εργασιών με διαφορετικό τρόπο (Hirsowitz, 1992). Επίσης έρευνα των Cooper και Bruno (1977) σε επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας έδειξε ότι η επιτυχία οφειλόταν στο υψηλό μορφωτικό επίπεδο των επιχειρηματιών.

▪ Οικογένεια

Το οικογενειακό περιβάλλον επηρεάζει την επιχειρηματική συμπεριφορά του ατόμου. Σε διάφορες έρευνες έχει αποδειχθεί ότι πολλά άτομα ασχολήθηκαν με τη δημιουργία και τη διοίκηση επιχειρήσεων επειδή είχαν γονείς που ήταν ήδη επιχειρηματίες και επηρεάστηκαν από αυτούς για τη μετέπειτα επαγγελματική τους πορεία (Ronstadt,1984; Hirsch and Brush,1984). Για τους Letz και Leband (1990) υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες αυτοαπασχόλησης από άτομα με αυτοαπασχολούμενους γονείς. Εξηγούν το φαινόμενο αυτό ως «ανθρώπινο κεφάλαιο» που περνά από τη μια γενιά στην άλλη. Οι γονείς ενσταλάζουν στο μελλοντικό επιχειρηματία μια πρόωρη αίσθηση της ανεξαρτησίας και επιθυμία για έλεγχο (Hirsch and Brush,1984). Για τον McClelland (1961) οι οικογενειακές επιρροές καθορίζουν την ανάγκη για δημιουργία, η οποία αποτελεί σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας. Ο David McClelland, στην πρωτοποριακή του εργασία «The Achieving Society» (1961), επιχείρησε να αποδείξει ότι το άτομο από την παιδική ηλικία διαπλάθει τη θέλησή του για επιτεύγματα («Need for achievement» ή «N achievement»), η οποία αργότερα οδηγεί σε δημιουργικές ασχολίες, η σπουδαιότερη από τις οποίες είναι αυτή της επιχειρηματικότητας. Το οικογενειακό περιβάλλον με τη στάση του διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο στη διαμόρφωση της τάσης των ατόμων για επιχειρηματικότητα. Εάν ο τρόπος διαπαιδαγώγησης του παιδιού είναι θετικός για την ανάπτυξη της

επιθυμίας του για επιτεύγματα, τότε το παιδί, με την προϋπόθεση ότι η κοινωνία αποδίδει υψηλό κύρος στην επιχειρηματική καριέρα, θα παρακινηθεί να στραφεί στην καριέρα αυτή. Ως ορθό τρόπο για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στα νεαρά άτομα, ο McClelland θεωρεί τη συμπεριφορά των γονέων που δεν είναι υπερπροστατευτική και που συνεχώς μεταδίδει στα παιδιά το συναίσθημα να θέτουν στόχους όλο και υψηλότερους και να προσπαθούν να τους επιτυγχάνουν. Οι Schoon και Parsons (2002) έχουν υποστηρίξει την άποψη ότι τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα και οι φιλοδοξίες που εκδηλώνουν οι άνθρωποι σε μικρές ηλικίες (πχ. εφηβεία) είναι πιθανό να οδηγήσουν σε σωστές προβλέψεις για την τελική επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Συνεπώς, πολλοί άνθρωποι που έχουν εκδηλώσει επιχειρηματικά ενδιαφέροντα στην εφηβική τους ηλικία λόγω επιρροής από το οικογενειακό τους περιβάλλον μπορούν να οδηγηθούν νωρίς στην έναρξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Το άμεσο περιβάλλον διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την πραγμάτωση της επιθυμίας να γίνουν κάποιοι επιχειρηματίες. Από εμπειρικές μελέτες έχει αποδειχθεί ότι:

- Αν το οικογενειακό ή φιλικό περιβάλλον βοηθήσει χρηματικά τον επίδοξο επιχειρηματία, τότε η δυνατότητα του να ιδρύσει επιχείρηση αυξάνεται.
- Αν αρκετά άτομα από το στενό κοινωνικό περιβάλλον του ατόμου έχουν επιτύχει ως επιχειρηματίες, τότε το άτομο

αυτό παίρνει ισχυρά ερεθίσματα, για να ακολουθήσει επιχειρηματική καριέρα.

- Η οικογενειακή οικονομική κατάσταση έχει θετική και αρνητική επίδραση στη στροφή του ατόμου προς την επιχειρηματικότητα. Οι οικονομικές δυνατότητες της οικογένειας μπορεί να ωθήσουν ευκολότερα ένα νεαρό άτομο να σπουδάσει και να ακολουθήσει επιχειρηματική ή άλλη καριέρα. Η κακή οικονομική κατάσταση της οικογένειας μπορεί να οδηγήσει το άτομο στην εργασία από μικρή ηλικία. Σε αυτήν την περίπτωση το άτομο γίνεται περισσότερο ανεξάρτητο, κάτι που επιδρά θετικά στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητάς του. Βέβαια, σε πολλές περιπτώσεις, η κακή οικονομική κατάσταση μιας οικογένειας στερεί στον επίδοξο επιχειρηματία τα απαραίτητα για το ξεκίνημα του κεφάλαια και μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό ή και καθοριστικό παράγοντα καταστολής της επιθυμίας ίδρυσης μιας επιχείρησης. Ο τρόπος και η έκταση με την οποία επιδρά το επάγγελμα των γονέων που ασχολούνται με τις επιχειρήσεις στην καριέρα που θα ακολουθήσει ένα παιδί εξαρτάται από πολλές μεταβλητές οικονομικής, κοινωνικής, αλλά και ιστορικής φύσης. Για παράδειγμα, εάν οι γονείς μιας χώρας προσπαθούν να δημιουργήσουν με το επάγγελμά τους καλύτερες οικονομικές συνθήκες για τα παιδιά τους σε

σχέση με τους γονείς άλλων χωρών, τότε αναμένεται να είναι μεγαλύτερο το ποσοστό των ατόμων της εν λόγω χώρας που θα ακολουθήσουν το επάγγελμα των γονέων τους. Οι γονείς με την εμπειρία και τις γνωριμίες που έχουν από το επάγγελμα τους θα μπορέσουν να βοηθήσουν περισσότερο τα παιδιά τους να ασχοληθούν με αυτό. Ειδικότερα, όσον αφορά στην επιχειρηματική καριέρα, αν οι γονείς προσπαθούν να δημιουργήσουν κάποια επιχείρηση όχι τόσο για τον εαυτό τους όσο για τα παιδιά τους, τότε θα πρέπει να αναμένεται ένα υψηλότερο ποσοστό παιδιών που ακολουθούν την καριέρα και το επάγγελμα των γονέων τους, αφού το ξεκίνημα αυτής της καριέρας δεν θα έχει τις συνηθισμένες δυσκολίες που συνοδεύουν πάντα την έναρξη καινούργιων εγχειρημάτων. Από την άλλη πλευρά, εάν οι γονείς είναι δυσαρεστημένοι από το επάγγελμα ή την επιχείρησή τους, ίσως να προσπαθήσουν να εμφυσήσουν μια απέχθεια για την καριέρα αυτή στο παιδί τους. Στον ελληνικό χώρο υπάρχει η υποψία ότι η γενιά των γονέων μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο επιθυμούσε για τα παιδιά τους την καριέρα του μισθωτού και μάλιστα του δημοσίου υπαλλήλου. Ένας από τους λόγους ήταν ότι η αβεβαιότητα και οι γενικοί κίνδυνοι που είχαν οι ίδιοι αντιμετωπίσει ήταν τόσο μεγάλοι, ώστε να υπερτονίζεται η σημασία του σχετικά σταθερού εισοδήματος και να υποβαθμίζονται τα θετικά στοιχεία της επιχειρηματικής καριέρας. Ο Alexander

(1964) σε μια από τις πρώτες έρευνες που έγιναν στην Ελλάδα για την επίδραση του επαγγέλματος των γονέων στην επιλογή της καριέρας των παιδιών έδειξε ότι από τους Έλληνες βιομήχανους των αρχών της δεκαετίας του 1960 το 30% περίπου προέρχονταν από πατέρα βιομήχανο. Αποτελέσματα αντίστοιχων, περισσότερο πρόσφατων, ερευνών που έχουν διεξαχθεί σε άλλες χώρες, έχουν δείξει ότι σε ποσοστό άνω του 60% οι νέοι επιχειρηματίες προέρχονται από γονείς που ήταν επιχειρηματίες.

- Προϋπηρεσία- Εμπειρία Επιχειρηματία

Η επαγγελματική εμπειρία και η προϋπηρεσία είναι παράμετροι που διαμορφώνουν την πορεία του επιχειρηματία. Η προϋπηρεσία του επιχειρηματία και τα χρόνια ενασχόλησής του με την επιχειρηματικότητα μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην επιτυχία του. Σύμφωνα με τον Ronstadt (1984) όταν κάποιος ξεκινήσει την ενασχόλησή του με επιχειρηματικές δραστηριότητες σε μικρή ηλικία έχει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας. Όσο πιο πολλά χρόνια δηλαδή ασχολείται κάποιος με το επιχειρηματικό γίνεσθαι τόσο περισσότερες είναι και οι πιθανότητες επιτυχίας του. Ο Reynolds (1987) σε έρευνα του για τις υψηλά αναπτυσσόμενες νέες επιχειρήσεις κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι περισσότερες από αυτές είχαν ιδρυθεί από άτομα που είχαν σχετική με το αντικείμενο εμπειρία. Η προηγούμενη εμπειρία του επιχειρηματία καθώς και η ομοιότητα

των παλαιών με τις νέες του δραστηριότητες έχουν καταλυτική σημασία για την επιβίωση και την επιτυχία των επιχειρήσεων (Perren,2000; Bruderl et al,1992).

- Δυσαρέσκεια από προηγούμενο επάγγελμα

Ο Brockhaus (1980) βρήκε μετά από έρευνα ότι η επαγγελματική δυσαρέσκεια «ωθεί» τα άτομα στην ανάπτυξη δικής τους επιχειρηματικής προσπάθειας. Διαπίστωσε επίσης, ότι όσο μεγαλύτερη είναι η δυσαρέσκεια της προηγούμενης εργασίας του ατόμου, τόσο πιθανότερη είναι η επιχειρηματική του επιτυχία.

Λειτουργία επιχείρησης

Οι στρατηγικές επιλογές του επιχειρηματία σχετικά με τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο. Για παράδειγμα η προσπάθεια για καινοτομία, η εφαρμογή των τεχνολογικών αλλαγών και η προσέγγιση νέων αγορών έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση και την επιχειρηματική επιτυχία. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματική επιτυχία σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά και τις δράσεις του ίδιου του επιχειρηματία, όπως είναι οι αποφάσεις που λαμβάνει, οι στρατηγικές που εφαρμόζει και ο τρόπος με τον οποίο ασκεί την ηγεσία. Σημαντικό ρόλο επίσης παίζει η δικτύωση των επιχειρηματιών. Χαρακτηριστικά της επιχείρησης που επηρεάζουν την ανάπτυξη και την επιτυχία είναι

το μέγεθος και τα έτη λειτουργίας, η ηλικία, η τοποθεσία, το είδος του κλάδου στον οποίο ανήκει.

- Καινοτομία και εφαρμογή των επιτευγμάτων της τεχνολογίας

Σύμφωνα με το Schumpeter (1934) η ανάπτυξη μιας επιχείρησης συνδέεται με την ικανότητά της στη δημιουργία καινοτομίας. Ο κύριος προσανατολισμός του επιχειρηματία είναι η επιτυχία της δημιουργίας «νέων συνδυασμών». Κατά τον ορισμό της καινοτομίας στη βιβλιογραφία κάποιοι συγγραφείς δίνουν έμφαση στη δημιουργία νέων προϊόντων, υπηρεσιών και τεχνολογικών διαδικασιών (Lumpkin and Dess,1996), άλλοι την ερμηνεύουν ως αποτέλεσμα της δημιουργικής πλευράς του ατόμου (Amabile,1988) ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι σχετίζεται με τη δημιουργία και την εφαρμογή νέων ιδεών (West and Farr, 1990). Οι νέες ιδέες δεν είναι απαραίτητο να αποτελούν απόλυτη πρωτοτυπία για τη σχετική ομάδα, την αγορά και το περιβάλλον στο οποίο απευθύνονται. Αρκεί να εφαρμόζονται εκεί για πρώτη φορά. Σύμφωνα με το Schumpeter (1934) οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες έχουν την ικανότητα να ανακαλύπτουν ευκαιρίες που άλλοι δε μπορούν να διακρίνουν. Η καινοτομία ή αλλιώς η επιτυχής εμπορική εφαρμογή των ιδεών σε προϊόντα ή υπηρεσίες είναι ένας από τους κύριους οδηγούς της σύγχρονης οικονομίας. Ο Mitton (1989) υποστηρίζει ότι η καινοτομία βρίσκεται στο επίκεντρο της επιχειρηματικότητας και αποτελεί στοιχειώδες επιχειρηματικό χαρακτηριστικό. Για τους Winslow και Solomon

(1993) η δημιουργικότητα είναι ταυτόσημη με την επιχειρηματικότητα. Όποιοι επιχειρηματίες είναι γενικά θετικοί στην ανάληψη κινδύνων είναι πιο πιθανό να διαθέσουν τους πόρους τους για την καινοτομία και την εφαρμογή τεχνολογικών αλλαγών. Οι επιχειρηματίες πρέπει να είναι σε θέση να προβλέπουν τις πιθανές μελλοντικές τεχνολογικές προόδους και όχι μόνο να γνωρίζουν την τρέχουσα κατάσταση της τεχνολογίας (Naumes, 1978). Οι Tushman και Anderson (1986) θεωρούν ότι οι τεχνολογικές αλλαγές, που εντείνουν ή περιορίζουν τις διάφορες ανταγωνιστικές ικανότητες, δημιουργούν ευκαιρίες που μπορούν να αξιοποιηθούν από τους επιχειρηματίες. Για παράδειγμα, η χρήση του διαδικτύου διευκολύνει την επικοινωνία των επιχειρήσεων, την ανταλλαγή πληροφοριών και τη δημιουργία αποτελεσματικών επιχειρηματικών επαφών με χαμηλό κόστος. Επίσης σημαντικά είναι τα οφέλη και οι ευκαιρίες που μπορεί να εμφανιστούν από την εφαρμογή του ηλεκτρονικού εμπορίου, όπως είναι η ενδυνάμωση των σχέσεων με τους πελάτες, η βελτίωση της εταιρικής εικόνας, η αύξηση των ανταγωνιστικών δυνατοτήτων και η πιο εύκολη πρόσβαση σε νέες αγορές σε παγκόσμιο επίπεδο (Fariselli et al,1999). Η καινοτομία και η εφαρμογή της τεχνολογικής προόδου στις επιχειρήσεις όμως, δεν αρκούν για την επιτυχία αν απουσιάζει το επιχειρηματικό πνεύμα. Για παράδειγμα, οι περισσότερες καινοτομίες που εισήχθησαν στην αγορά των υπολογιστών από τη Macintosh, χρησιμοποιήθηκαν αργότερα και έγιναν εμπορικές

επιτυχίες από τη Microsoft στο λειτουργικό σύστημα Windows (Holcombe,2003). Παρόλο που κάποιοι επιχειρηματίες καινοτομούν δεν είναι βέβαιο ότι θα επιτύχουν. Αν δεν έχουν την απαραίτητη διορατικότητα ή αν προβούν σε λανθασμένους χειρισμούς, τότε μπορεί να επιτρέψουν σε άλλους να εκμεταλλευθούν επιχειρηματικά τις καινοτομίες τους.

- Προσανατολισμός αγοράς-διεθνοποίηση

Σύμφωνα με την οικονομική θεωρία οι επιχειρήσεις που εξυπηρετούν τις τοπικές αγορές αναπτύσσουν ισχυρούς δεσμούς με τις τοπικές κοινωνίες, αποκτούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και μπορούν να καλύπτουν γρήγορα και αποτελεσματικά τις εμφανιζόμενες καταναλωτικές ανάγκες. Σε πολλές περιπτώσεις όμως η διεθνής επέκταση των εταιρειών οδηγεί σε ευκαιρίες για πιο εύκολα κέρδη (Fatemi,1984). Η επιχειρηματική ανάπτυξη και η επιτυχία σε πολλές περιπτώσεις εξαρτάται από τη στρατηγική ευελιξία και την ικανότητα της αλλαγής των αγορών-στόχων των επιχειρήσεων. Παράδειγμα αλλαγής αγοράς-στόχου μπορεί να είναι η εισαγωγή νέων προϊόντων σε νέες αγορές. Επειδή σε παγκόσμια κλίμακα υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες για ανάπτυξη σε διαφορετικές αγορές, πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι είναι ευκολότερο να επωφεληθούν από τις δημιουργούμενες οικονομίες κλίμακας, να δημιουργήσουν νέες ικανότητες και να κερδίσουν σημαντικά πλεονεκτήματα κόστους (Kim et al,1993).

- Πηγές Χρηματοδότησης

Μείζονος σημασίας για την επιχειρηματική επιτυχία είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό χρηματοδοτικής υποστήριξης. Η ύπαρξη χρηματικού κεφαλαίου είναι η κινητήριος δύναμη της επιχείρησης. Η ανυπαρξία χρηματικού κεφαλαίου ή χρηματοδότησης είναι σε πολλές περιπτώσεις λόγος εγκατάλειψης των νέων επιχειρηματικών σχεδίων. (Blanchflower and Oswald,1998; Holtz-Eakin et al,1994).

- Μέγεθος και έτη λειτουργίας

Το μέγεθος είναι ένα σημαντικό στοιχείο της οργανωτικής δύναμης των επιχειρήσεων. Ενώ οι μεγάλες εταιρείες ελέγχουν τους πόρους που τους επιτρέπουν να αντισταθούν στις εξωτερικές πιέσεις, οι μικροί οργανισμοί που έχουν στη διάθεσή τους λιγότερους πόρους, είναι περισσότερο επιρρεπείς στις πιέσεις που δέχονται από το περιβάλλον τους (Meznar and Nigh,1995).

- Νομική μορφή

Η νομική μορφή που έχουν οι εταιρείες παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και την επιτυχία τους. Οι ανώνυμες εταιρείες αναπτύσσονται γρηγορότερα από τις εταιρείες άλλων νομικών μορφών (Dietmar,1998). Είναι πολλοί οι λόγοι που μπορούν να εξηγήσουν αυτό το γεγονός. Για παράδειγμα, στις ανώνυμες εταιρείες υπάρχει το δικαίωμα έκδοσης και πώλησης

μετοχών πράγμα που δίνει τη δυνατότητα άντλησης κεφαλαίου ενισχύοντας έτσι την επέκταση των διάφορων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

- Κλάδος

Η επιτυχία και η ανάπτυξη των εταιρειών εξαρτάται από τον κλάδο στον οποίο ανήκουν. Όταν μια επιχείρηση ανήκει σε ένα κλάδο όπου επικρατούν έντονες οικονομίες κλίμακας τότε αναμένεται να εμφανίσει υψηλούς δείκτες ανάπτυξης. Αντίθετα, επιχειρήσεις που ανήκουν σε κλάδους που χαρακτηρίζονται από χαμηλής έντασης οικονομίες κλίμακας εμφανίζουν χαμηλούς δείκτες ανάπτυξης (Audretsch,1995).

- Συνεργασίες-Συμμαχίες

Οι δυνατοί κοινωνικοί και οικονομικοί δεσμοί μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές συνεργασίες και επιτυχίες. Σύμφωνα με την οικονομική θεωρία οι συνεργασίες και οι συμμαχίες είναι απαραίτητες για τη μείωση των κινδύνων, τον καταμερισμό ή τη μείωση του κόστους, το άνοιγμα νέων αγορών, τη δημιουργία νέων προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα υψηλά αναπτυγμένων εταιρειών σε διάφορες χώρες στα οποία φαίνεται η σημασία των επιχειρηματικών συνεργασιών και συμμαχιών (OECD,2000).

2.9.4.2 Επιχειρηματικό περιβάλλον

Σύμφωνα με τον Timmons (1994) αυτό που χρειάζεται η επιχειρηματικότητα για την ανάπτυξή της είναι ένα ευνοϊκό περιβάλλον στο οποίο συνδυάζονται κοινωνικά, πολιτικά και εκπαιδευτικά χαρακτηριστικά. Η επιρροή των παραγόντων του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρα η επιχείρηση είναι πολύ σημαντική. Για παράδειγμα, η επιτυχία μπορεί να οφείλεται σε παράγοντες όπως η κατάσταση της οικονομίας και των κεφαλαιαγορών κατά το χρόνο ίδρυσης της εταιρείας, οι δράσεις και οι στρατηγικές των ανταγωνιστών, οι αλλαγές των κυβερνητικών πολιτικών στους κανονισμούς που μπορεί να εμποδίζουν τη δημιουργία νέων εγχειρημάτων και προϊόντων, οι γενικότερες οικονομικές και τεχνολογικές συνθήκες. Υπάρχουν συγκεκριμένες υποδομές που διευκολύνουν την επιχειρηματική συμπεριφορά. Τέτοιου είδους υποδομές σχετίζονται με τις οικονομικές, πολιτικές, νομικές, οργανωτικές και κοινωνικές συνθήκες που χαρακτηρίζουν την κοινωνία.

- Περιβάλλον

Σύμφωνα με μελέτες που έγιναν σε μεγάλες οικονομίες (κυρίως στις Η.Π.Α) έχει αποδειχθεί ότι η επιχειρηματικότητα επηρεάζεται από ορισμένες οικονομικές μεταβλητές, που βρίσκονται σε δεδομένο τοπικό περιβάλλον. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη συγκέντρωση των επιχειρηματιών σε έναν τόπο είναι οι εξής:

- Η δυνατότητα εύρεσης κεφαλαίων για την ίδρυση δυναμικών επιχειρήσεων. Τα κεφάλαια αυτά συνήθως προέρχονται από

άλλους επιχειρηματίες, που βρίσκονται σε αυτή την περιοχή και έχουν επιτύχει.

- Η παρουσία επιτυχημένων επιχειρηματιών κινεί το ενδιαφέρον και προσελκύει επίδοξους επιχειρηματίες να ακολουθήσουν τα βήματά τους. Αυτό οδηγεί σε άνθηση μιας συγκεκριμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας ακόμη και σ' έναν πολύ μικρό τόπο.
- Η συγκέντρωση και ευκολία εξεύρεσης ειδικού τεχνικού προσωπικού σε κάποια περιοχή ευνοεί τη συγκέντρωση των επιχειρηματιών.
- Η ύπαρξη σε έναν τόπο υποδομής, δυνατότητας και ευκολίας πρόσβασης στους προμηθευτές και πελάτες. Η παρουσία κατάλληλου και επαρκούς «εδάφους» για την ίδρυση επιχειρήσεων και η ύπαρξη άλλων αναγκών υποδομής επηρεάζουν τη συγκέντρωση των επιχειρήσεων.
- Η έννοια της κρατικής οικονομικής πολιτικής για την εμφάνιση της επιχειρηματικότητας σε κάποια περιοχή. Στην Ελλάδα, για παράδειγμα, έγινε προσπάθεια με τους διάφορους αναπτυξιακούς νόμους (όπως οι 1262/82 και 1892/90) να συγκεντρωθεί η επιχειρηματικότητα σε περιοχές που ήταν είτε υποανάπτυκτες ή έπρεπε να ενδυναμωθεί το στοιχείο της εθνικής παρουσίας.
- Η απόσταση από τα πανεπιστημιακά και άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Η εγγύτητα των ιδρυμάτων αυτών σε μια περιοχή όχι μόνο παρέχει ειδικευμένο προσωπικό, αλλά και αρκετοί

επιχειρηματίες προέρχονται κατευθείαν από τα ιδρύματα αυτά.

- Οικονομικό περιβάλλον

Οι επιχειρηματίες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις οικονομικές διακυμάνσεις του περιβάλλοντος και να γνωρίζουν τα κύρια συστατικά της αγοράς μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται. Βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν ένα οικονομικό σύστημα μπορεί να είναι οι ελεύθερα κυμαινόμενες τιμές στις αγορές των αγαθών, του κεφαλαίου και της εργασίας, οι δυνατότητες ιδιωτικής ιδιοκτησίας, τα ισχυρά κίνητρα κερδοφορίας, η περιορισμένη φορολογία και η περιορισμένη κυβερνητική παρέμβαση. Κάθε ένα από τα παραπάνω αποτελεί κίνητρο για ιδιωτική πρωτοβουλία και βοηθά στη δημιουργία δραστηριοτήτων αξίας από τη χρήση των περιορισμένων οικονομικών πόρων. Τα οικονομικά συστήματα ενθαρρύνουν περισσότερο την επιχειρηματικότητα όταν είναι αναπτυγμένα γύρω από τη θεσμική αυτονομία, τον ανταγωνισμό μεταξύ των κεφαλαιουχικών πηγών, τα ανταγωνιστικά επιτόκια, τα σταθερά νομίσματα, τις καλά υποστηριγμένες ασφάλειες καταθέσεων και τις μεγάλες ιδιωτικές επενδύσεις (Birch, 1981). Τέτοιες περιστάσεις βοηθούν στην εφαρμογή ποικίλων επενδυτικών στρατηγικών εκ μέρους των χρηματοδοτικών οργανισμών, αλλά και δίνουν ώθηση στη δημιουργία νέας μορφής επενδύσεων και διαφορετικών χρηματοδοτικών μηχανισμών. Κατά συνέπεια, το ευέλικτο και σωστά διαρθρωμένο χρηματοπιστωτικό σύστημα ευνοεί τα άτομα στην εξέλιξη των επιχειρηματικών τους

δραστηριοτήτων. Οι επιχειρηματίες χρειάζεται να γνωρίζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της οικονομίας στα πλαίσια της οποίας αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις τους με σκοπό την πρόβλεψη των μελλοντικών τάσεων. Επίσης, θα πρέπει να θέτουν σε εφαρμογή τις επιχειρηματικές τους ιδέες κατά τη χρονική στιγμή που οι συνθήκες της αγοράς το επιτρέπουν. Για παράδειγμα, οι εποχιακοί παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση των σχετιζόμενων προϊόντων και υπηρεσιών με την τουριστική βιομηχανία είναι καθοριστικής σημασίας για την επιλογή του χρόνου έναρξης ή επέκτασης νέων επιχειρηματικών εγχειρημάτων στον κλάδο (Naumes,1978). Το επιχειρηματικό πνεύμα που κυριαρχεί σε μια κοινωνία είναι ένας από τους βασικότερους μοχλούς οικονομικής ανάπτυξης και η οικονομική πολιτική πρέπει να ενθαρρύνει την επιχειρηματικότητα. Η δημιουργία και ανάπτυξη μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων έχει παρατηρηθεί ότι οδηγεί σε ευνοϊκά οικονομικά αποτελέσματα για τους εξής λόγους:

- Για να εισαχθεί μια καινοτομία από μια μεγάλη επιχείρηση θα πρέπει αυτή να εξασφαλίσει μεγάλο όγκο παραγωγής ώστε να εκμεταλλευθεί τις οικονομίες κλίμακας που διαθέτει. Μια μικρή επιχείρηση, για να εισάγει μια καινοτομία θα αρκестθεί σε χαμηλότερο όγκο παραγωγής. Αυτό δείχνει ότι οι μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις μπορούν να εισάγουν περισσότερες καινοτομίες από ό,τι οι μεγάλες και αυτό αποτελεί σημαντικό παράγοντα οικονομικής ανάπτυξης.
- Η ενδεχομένως κακή οικονομική κατάσταση μιας μεγάλης επιχείρησης αποτελεί μεγάλο βάρος για το σύνολο της

οικονομίας και μια υποχρέωση οικονομική, κοινωνική που πρέπει να αντιμετωπιστεί. Η πίεση που εξασκεί μια μεγάλη επιχείρηση στην κυβέρνηση και το σύνολο της κοινωνίας για τη σωτηρία της είναι πολύ ισχυρή. Εάν όμως κάποιες μικρές επιχειρήσεις αποτύχουν για διάφορους λόγους, η επιβάρυνση για το σύνολο της κοινωνίας θα είναι σχετικά μικρή.

- Τα τελευταία χρόνια σε ορισμένες προηγμένες οικονομίες το μεγαλύτερο μέρος των νέων θέσεων εργασίας προήλθε από τις μικρές και μεσαίου μεγέθους ατομικές επιχειρήσεις.

Η ύπαρξη ευνοϊκού οικονομικού περιβάλλοντος για την επιχειρηματικότητα βασίζεται στην εφαρμοζόμενη οικονομική και κοινωνική πολιτική. Η οικονομική και κοινωνική πολιτική μπορεί με πολλούς τρόπους να γίνει μοχλός ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας σε μια κοινωνία. Μερικοί από τους τρόπους αυτούς είναι οι εξής:

- αναδιάρθρωση του φορολογικού συστήματος υπέρ των μικρών επιχειρήσεων
- μείωση της γραφειοκρατίας
- ευνοϊκοί όροι αντιμετώπισης των μικρών επιχειρηματιών από το τραπεζικό σύστημα
- αύξηση και βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης στους επιχειρηματίες
- αλλαγή στον προσανατολισμό της ακαδημαϊκής έρευνας και διδασκαλίας και παροχή των απαιτούμενων γνώσεων για την ίδρυση και ανάπτυξη επιχειρήσεων.

- Πολιτισμικό Περιβάλλον

Υποστηρίζεται η άποψη ότι η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την κουλτούρα και τις πολιτισμικές συνθήκες που επικρατούν μέσα σε μια κοινωνία. Σύμφωνα με τους Lee και Peterson (2000) - οι οποίοι έχουν δημιουργήσει ένα μοντέλο που συνδέει τους πολιτισμικούς, οικονομικούς, πολιτικούς, νομοθετικούς και κοινωνικούς παράγοντες με την επιχειρηματικότητα - η εθνική κουλτούρα επηρεάζει τα επίπεδα εξέλιξης της επιχειρηματικότητας. Η επιχειρηματικότητα φαίνεται ότι είναι συμβατή με τις συνήθειες που επικρατούν σε ορισμένες κοινωνίες παρά σε άλλες. Για τον Weber οι διαφορές στις επιχειρηματικές δραστηριότητες από μια κοινωνία σε μια άλλη μπορούν να εξηγηθούν από πολιτιστικούς και θρησκευτικούς λόγους (Thomas and Mueller, 2000). Πολλές έρευνες ενδιαφέρονται για τους παράγοντες της ιδιοσυγκρασίας του ατόμου που οδηγούν στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω όπως η ανάγκη για επιτυχία, ο ατομισμός και η εσωτερική ανάγκη ελέγχου, οδηγούν στη δημιουργία των ατομικών χαρακτηριστικών εκείνων που συμβάλλουν στην προώθηση της καινοτομίας και στον επιχειρηματικό προσανατολισμό μιας κοινωνίας. Για παράδειγμα μπορεί να υποστηριχθεί ότι κοινωνίες που δίνουν έμφαση στην ανάγκη για δημιουργία μπορούν να επιδείξουν μεγαλύτερα επίπεδα επιχειρηματικότητας. Υπάρχουν έρευνες που υποστηρίζουν ότι οι επιχειρηματίες εμφανίζουν

ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά ανεξάρτητα από την κουλτούρα της κοινωνίας στην οποία ανήκουν. Οι επιχειρηματίες ανεξάρτητα από την εθνικότητα και πολιτισμικό τους υπόβαθρο χαρακτηρίζονται από μια προβλέψιμη ομάδα αξιών που διαφέρουν από τα άτομα που βρίσκονται σε μη επιχειρηματική τροχιά (McGrath et al,1992). Παρόλα αυτά, τα ατομικά χαρίσματα δε μπορούν να ερμηνευτούν και να μετατραπούν σε αποτελεσματικές δραστηριότητες αν το ευρύτερο περιβάλλον δεν ευνοεί την ανάπτυξή τους (Baugh et al,2003). Όσο χαρισματικός και αν είναι ένας επιχειρηματίας είναι δύσκολο έως αδύνατο να αναπτύξει τις δυνατότητές του αν δε βρίσκεται μέσα στο κατάλληλο περιβάλλον. Οι επιχειρηματίες είναι στην πραγματικότητα εξαρτημένοι από τους θεσμικούς κανονισμούς που επικρατούν σε μια χώρα και διευκολύνουν ή περιορίζουν τη δημιουργία νέων εγχειρημάτων (Busenitz et al,2000).

- Εκπαιδευτικό περιβάλλον

Σε πολλές αναπτυγμένες χώρες (λχ αγγλοσαξονικές) υπάρχουν εκπαιδευτικά συστήματα που υποστηρίζουν και προάγουν την επιχειρηματικότητα. Μαζί με τις φυσικές υποδομές προσφέρουν εκπαιδευτική υποστήριξη, όπως είναι τα διάφορα επιμορφωτικά προγράμματα και η σχετική πανεπιστημιακή εκπαίδευση. Επίσης, δίδεται στους ενασχολούμενους με τις επιχειρήσεις η δυνατότητα απόκτησης βασικών γνώσεων πάνω σε σημαντικούς χώρους της οικονομίας και της διοίκησης όπως το μάρκετινγκ, η φορολογία,

οι εξαγωγές και η χρηματοδότηση (Morris,1998). Αξίζει να αναφερθεί ότι πολλές χώρες της ανατολικής Ασίας έχουν επενδύσει στην επέκταση των διαθέσιμων φυσικών και εκπαιδευτικών πόρων (Wilkinson,1994).

- Πολιτικό σύστημα

Το πολιτικό σύστημα μπορεί να ενθαρρύνει το επιχειρηματικό πνεύμα όταν βασίζεται στην ελευθερία της επιλογής, το σεβασμό των ατομικών δικαιωμάτων, την εφαρμογή των δημοκρατικών κανόνων και στηρίζεται σε μια σειρά ελέγχων και ισορροπιών μεταξύ των εκτελεστικών, νομοθετικών και δικαστικών εξουσιών (Friedman,1982). Επιπλέον, τα πολιτικά κίνητρα για τη βελτίωση και την υποστήριξη των επιχειρηματικών συμπεριφορών (λχ. φορολογικά κίνητρα) εξυπηρετούν τη δημιουργία και την ανάπτυξη των επιχειρηματικών εγχειρημάτων (Willis,1985).

- Διαθεσιμότητα των παραγωγικών πόρων

Η διαθεσιμότητα των παραγωγικών πόρων είναι ένα από τα πιθανά εμπόδια εισόδου στους διάφορους επιχειρηματικούς κλάδους. Πολλές εταιρείες ελέγχουν τις πρώτες ύλες και με αυτόν τον τρόπο μειώνουν τον ανταγωνισμό. Η πρόσβαση στους παραγωγικούς πόρους είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την έναρξη αλλά και για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Ο επιχειρηματίας πρέπει να είναι βέβαιος ότι οι παραγωγικοί πόροι

είναι διαθέσιμοι στην ποσότητα και στην τιμή που μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία (Naumes,1978).

- Θεσμικό πλαίσιο

Η θεσμική οργάνωση της πολιτείας είναι ένας σημαντικός θετικός παράγοντας που ευνοεί την επιτυχία της επιχειρηματικότητας. Το νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν οι διάφορες επιχειρήσεις έχει σχέση με τις υπάρχουσες κατηγορίες νομικής μορφής, τη δυνατότητα δημιουργίας εταιρειών περιορισμένης ευθύνης, τη διασφάλιση της εφαρμογής των συμβάσεων, την προστασία των δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας, τη δυνατότητα πτώχευσης και την επιβολή ισχυρών περιορισμών σε μονοπωλιακές πρακτικές (Morris and Lewis,1995). Αυτές οι ρυθμίσεις ενθαρρύνουν τη δυνατότητα λήψης διακινδυνευμένων αποφάσεων και προλαμβάνουν πολλά εμπόδια στη δημιουργία και την εξέλιξη νέων προϊόντων και διαδικασιών.

- Υποδομές

Οι συνθήκες που βοηθούν στο επιτυχημένο σύστημα logistics των εταιρειών, όπως για παράδειγμα η ύπαρξη δρόμων, λιμένων, αερολιμένων, εξελιγμένων επικοινωνιακών συστημάτων και σωστά δομημένων δικτύων διανομής, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας (Aldrich,1990).

Όπου υπάρχουν τέτοιες υποδομές, τα κίνητρα εφαρμογής νέων μεθόδων και τεχνολογιών και οι δυνατότητες για τον εντοπισμό και την εξυπηρέτηση των αναγκών της αγοράς είναι περισσότερα.

- Το μέγεθος της αγοράς

Ο Adam Smith στον Πλούτο των Εθνών υποστηρίζει ότι ο καταμερισμός της εργασίας εξαρτάται από το μέγεθος αγοράς. Εξηγεί ότι η αύξηση της εξειδίκευσης στις διαδικασίες παραγωγής των επιχειρήσεων οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και κατά συνέπεια στην ανάπτυξη. Η δυνατότητα εξειδίκευσης, όμως, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την έκταση της αγοράς. Έτσι, ένας από τους παράγοντες που δημιουργούν επιχειρηματικές ευκαιρίες είναι μια αύξηση στο μέγεθος της αγοράς (Holcombe, 2003). Η αγορά μπορεί να επεκταθεί για παράδειγμα λόγω αύξησης του πληθυσμού, αύξησης του κατά κεφαλήν ΑΕΠ, μείωσης του κόστους των μεταφορών και των επικοινωνιών. Κάθε ένας από αυτούς τους παράγοντες που αυξάνουν το μέγεθος της αγοράς, βοηθούν στην ανάπτυξη των συνθηκών του περιβάλλοντος για την ανάπτυξη και επιτυχία της επιχειρηματικότητας.

- Ανακατατάξεις στο περιβάλλον-τεχνολογικές αλλαγές

Οι ραγδαίες εξελίξεις στο τεχνολογικό, οικονομικό, ανταγωνιστικό, νομικό και κοινωνικό περιβάλλον δημιουργούν

απειλές αλλά και ευκαιρίες για τους ενασχολούμενους με την επιχειρηματικότητα. Οι ανακατατάξεις στο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις οδηγούν στη δημιουργία νέων προϊόντων και τεχνολογικών καινοτομιών. Η επιχειρηματική διαδικασία ενθαρρύνεται μέσα σε συνθήκες περιβαλλοντικών ανακατατάξεων. Όσο πιο δυναμικό, ανταγωνιστικό και ετερογενές είναι το περιβάλλον τόσο πιο ψηλό είναι το επίπεδο της καινοτομίας, της ανάληψης κινδύνων και της εμφάνισης δυναμικών συμπεριφορών (Miller and Friesen, 1982). Οι Britain και Freedman (1980) υποστηρίζουν ότι οι τεχνολογικές και οι δημογραφικές αλλαγές δημιουργούν ευκαιρίες για όσους έχουν τις ικανότητες να τις αντιληφθούν και να τις εκμεταλλευθούν. Η διαρκής αλλαγή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος επηρεάζει θετικά την ανάπτυξη και την επιτυχία της επιχειρηματικότητας. Σε ένα περιβάλλον που δεν επικρατούν αλλαγές απουσιάζει η ανάγκη της δυναμικής και δημιουργικής αντιμετώπισης των μεταβαλλόμενων συνθηκών. Υπάρχουν λιγότερες ανταμοιβές για την καινοτόμο συμπεριφορά, καθώς και λιγότερες κυρώσεις για την αποτυχημένη καινοτομία. Αντιθέτως, οι επιχειρήσεις των οποίων η επιβίωση εξαρτάται από μια αποτελεσματική απάντηση στις μεταβολές της αγοράς, βασίζονται στην καινοτομία και το δημιουργικό πνεύμα.

2.10 Επίλογος

Για την αντιμετώπιση των διαρθρωτικών προβλημάτων μιας οικονομίας επιβάλλεται η πραγματοποίηση επενδύσεων σε υλικό και σε ανθρώπινο κεφάλαιο, καθώς και η καλλιέργεια ενός γενικότερου κλίματος ευνοϊκού για την έρευνα και την επιχειρηματικότητα. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται περιγραφή της έννοιας της επιχειρηματικότητας η οποία μπορεί να αποτελέσει ένα από τα κύρια εργαλεία οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας. Η ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας αποκαλύπτει μια πληθώρα ορισμών και μεθοδολογικών προσεγγίσεων για την επιχειρηματικότητα και τον επιχειρηματία. Τα κίνητρα της επιχειρηματικότητας είναι πολλά, όπως και τα εμπόδια. Γίνεται επίσης μια περιγραφή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) στην Ελλάδα και του ρόλου που διαδραματίζουν στην ελληνική οικονομία και κοινωνία. Από τις ανωτέρω παραγράφους γίνεται αντιληπτό ότι η δυνατότητα του ατόμου να ασχοληθεί με τις επιχειρήσεις μειώνεται από καταστάσεις όπως κοινωνικοί φραγμοί που εμποδίζουν τον επιχειρηματία να προσεγγίσει τους διάφορους οικονομικούς πόρους. Επίσης, η δυνατότητα του ατόμου να ασχοληθεί με την επιχειρηματικότητα ως μέλος μιας διοικητικής ομάδας ή κάτοχος δικής του επιχείρησης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες μεταξύ των οποίων είναι το οικογενειακό περιβάλλον και η εκπαίδευση. Η επιχειρηματική επιτυχία μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της κερδοφορίας, της παραγωγικότητας, του αριθμού των εργαζομένων, της καθαρής θέσης και του ποσοστού των πωλήσεων της επιχείρησης στην αγορά, ως αποτέλεσμα των στρατηγικών της επιλογών. Τέλος, υποστηρίζεται

ότι η ανάπτυξη μιας χώρας δε μπορεί να έρθει χωρίς την εξασφάλιση υγιούς επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ύπαρξη ανταγωνιστικών και επιτυχημένων επιχειρήσεων.

Κεφάλαιο 3ο

3. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

3.1 Εισαγωγή

Γιατί μερικές επιχειρήσεις επιζούν και αναπτύσσονται ενώ άλλες αποτυγχάνουν; Για να αποβεί επιτυχής μια επιχειρηματική ιδέα απαιτείται ικανότητα συνδυασμού της δημιουργικότητας ή της καινοτομίας με τη χρηστή διαχείριση και ικανότητα προσαρμογής μιας επιχείρησης προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η ανάπτυξή της καθ' όλες της φάσεις του κύκλου ζωής της (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2003). Η επιχειρηματικότητα [δηλαδή η ύπαρξη της νοοτροπίας και του τρόπου δημιουργίας και ανάπτυξης οικονομικής δραστηριότητας μέσω του συνδυασμού της ανάληψης κινδύνου, της δημιουργικότητας και της καινοτομίας με την αποτελεσματική διοίκηση, στο πλαίσιο ενός νέου ή υφιστάμενου οργανισμού («Entrepreneurship is the mindset and process to create and develop economic activity by blending risk-taking, creativity and/or innovation with sound management, within a new or an existing organization» - “Green paper Entrepreneurship in Europe”, European Commission, 2003] έχει καθοριστική σημασία για την ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού σε όλη τη διάρκεια ζωής του. Πρόκειται για μια διαδικασία που ξεπερνά κατά πολύ την καθημερινή διαχείριση: άπτεται των στόχων και της στρατηγικής μίας επιχείρησης. Αυτό το κεφάλαιο ασχολείται με την επιρροή του συνδυασμού της ανάληψης κινδύνου [χρηματοοικονομική

μόχλευση (leverage)] και της αποτελεσματικής διοίκησης [διοικητική ικανότητα (management competence)] στην επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα, όπως αυτή αντανakλάται στην οικονομική επίδοση των εταιρειών.

Η Penrose (1959) υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει όχι επειδή διαθέτει τους καλύτερους πόρους, αλλά επειδή κάνει καλύτερη χρήση των πόρων της. Σύμφωνα με τον Enders (2004), οι διαφορές των εταιρειών είναι αποτέλεσμα της διοίκησης και των εφαρμοζόμενων στρατηγικών. Η διοικητική ομάδα της επιχείρησης είναι αρμόδια για τις σημαντικότερες αποφάσεις της εταιρικής επίδοσης. Επίσης, οι αποφάσεις για ανάληψη κινδύνου έχουν μεγάλη επίδραση στην επίδοση των διάφορων επιχειρήσεων και κατά συνέπεια στην ανταγωνιστικότητά τους. Η υψηλή μόχλευση μπορεί να είναι ευεργετική, επειδή μπορεί να βελτιώσει τα διοικητικά κίνητρα και να ωθήσει την επιχείρηση σε βέλτιστες επενδύσεις (Jensen, 1986; Wruck, 1990). Αυτή είναι μια άποψη που κυριαρχεί στη σύγχρονη οικονομική σκέψη και πρακτική. Οι παραπάνω διαπιστώσεις αφορούν σε επιχειρήσεις που δανείζονται για να επενδύσουν στην οργάνωση νέων λειτουργιών και δραστηριοτήτων. Από την άλλη πλευρά όμως ο δανεισμός αυξάνει τις οικονομικές υποχρεώσεις μιας επιχείρησης και ως εκ τούτου η πιθανότητα πτώχευσης αυξάνεται όταν η ζήτηση είναι αβέβαιη.

Όπως προαναφέρθηκε, στο κεφάλαιο αυτό ερευνάται η σχέση μεταξύ της οικονομικής επίδοσης των επιχειρήσεων, της μόχλευσης (leverage) και της διοικητικής ικανότητας (management competence) σε ένα δείγμα 102 εισηγμένων εταιρειών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (ΧΑΑ) για την περίοδο 1997-2004. Όλες οι εταιρείες του εξεταζόμενου δείγματος αναπτύσσουν δραστηριότητες σε πτωτικούς κλάδους. Πρόκειται δηλαδή για ένα ομοιογενές μακροοικονομικό περιβάλλον στο οποίο ενισχύεται η ανάγκη για διοικητική ικανότητα (management competence). Στο κεφάλαιο αυτό κατασκευάζεται ένας δείκτης, που χρησιμοποιείται ως μεταβλητή στο οικονομετρικό μοντέλο που παρουσιάζεται παρακάτω. Στόχος του δείκτη είναι η μέτρηση της διοικητικής ικανότητας σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Εξετάζεται έπειτα η ισχύς αυτού του δείκτη στο δείγμα των εταιρειών. Η διαδικασία επαλήθευσης του δείκτη αποτελείται από δύο μέρη. Αρχικά, δημιουργείται μια οικονομετρική σχέση μεταξύ του κατασκευασμένου δείκτη της διοικητικής ικανότητας και της εταιρικής οικονομικής επίδοσης με βάση την εμπειρική εργασία του Asgharian (2003). Θα αποδειχθεί ότι η διοικητική ικανότητα (management competence) συμβάλλει στην αύξηση των πωλήσεων μιας εταιρείας που αναπτύσσει δραστηριότητες σε μια πτωτική βιομηχανία, στην αύξηση της μερισματικής απόδοσής της και στην αύξηση της κερδοφορίας της. Έπειτα, το δείγμα διαιρείται σε εταιρείες χαμηλής και υψηλής μόχλευσης με σκοπό την επανεξέταση του δείκτη σε δύο δείγματα αυτή τη φορά. Σύμφωνα με έρευνα που έγινε στη βιβλιογραφία είναι η πρώτη φορά που εξετάζεται η σχέση

μεταξύ εταιρικής οικονομικής επίδοσης, διοικητικής ικανότητας και χρηματοοικονομικής μόχλευσης με την κατασκευή και τη δοκιμή ενός δείκτη που είναι βασισμένος σε ένα δείγμα εισηγμένων εταιρειών που αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους σε δυσχερείς κλάδους.

3.2 Η έννοια της διοίκησης

Η διοικητική ικανότητα αντανakλάται στην αποτελεσματική αξιοποίηση υλικών και άυλων πόρων που οδηγούν στη θετική οικονομική απόδοση των εταιρειών. Ο λόγος δημιουργίας και η προϋπόθεση ύπαρξης των επιχειρήσεων είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη στόχων που αφορούν σε ανθρώπινες ανάγκες. Οι στόχοι των εταιρειών δεν είναι δυνατόν να επιτευχθούν χωρίς την άσκηση αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης. Η διοίκηση ή το μάνατζμεντ συνίσταται στις λειτουργίες του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης των ανθρώπων (leading), του ελέγχου (controlling), της στελέχωσης (staffing) και του συντονισμού (coordination). Η άσκηση αυτών των λειτουργιών είναι απαραίτητη για την επίτευξη στόχων μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων (Μπουραντάς, 2002). Πιο συγκεκριμένα :

- **Προγραμματισμός** είναι η λειτουργία που περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της κατάστασης και της θέσης της επιχείρησης στο μέλλον, της πορείας που θα ακολουθηθεί και των μέσων (πχ.

χρηματοδοτικά μέσα) που θα χρειασθούν για να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση. Δηλαδή, ο προγραμματισμός συνίσταται στον προσδιορισμό των στόχων, της στρατηγικής, των τακτικών, των ενεργειών και των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

- **Οργάνωση** είναι η λειτουργία με βάση την οποία το συνολικό έργο που προσδιορίζεται στον προγραμματισμό διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα (καταμερισμός εργασίας, θέσεις εργασίας). Αυτά ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα (στελέχωση) και διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ αυτών (τμήματα, ιεραρχικά επίπεδα κ.λπ.), όπως και μεταξύ των πόρων της κοινωνικής οργάνωσης, ώστε να υπάρξει εκείνο το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι ενέργειες και οι πόροι, συντονισμένα, θα κατευθύνονται αποτελεσματικά προς την υλοποίηση των στόχων.
- **Διεύθυνση** είναι η λειτουργία μέσω της οποίας επηρεάζεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα (πχ. ηγεσία, εμπύχωση, ενθάρρυνση, υποκίνηση, καθοδήγηση) έτσι ώστε κάθε άτομο - ξεχωριστά ή σε αποτελεσματική ομαδική συνεργασία - να έχει τη διάθεση και την ικανότητα να συμβάλλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης.
- **Έλεγχος** είναι ο καθορισμός των προτύπων με βάση τα οποία θα γίνει η μέτρηση των αποτελεσμάτων, η σύγκρισή τους με τους στόχους, ο εντοπισμός και η μέτρηση των αποκλίσεων μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων, η διάγνωση και ανάλυση των αιτιών

των τυχόν αποκλίσεων και ο καθορισμός διορθωτικών ενεργειών για την εξάλειψη των αιτιών των αποκλίσεων.

- Η **στελέχωση** ασφαλώς αποτελεί μια συγκεκριμένη λειτουργία που αφορά στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, στις προσλήψεις, στην εκπαίδευση, στην αξιολόγηση, στις αμοιβές και άλλες λειτουργίες που αφορούν ειδικά στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης.
- Ο **συντονισμός** αποτελεί ένα αποτέλεσμα της άσκησης των παραπάνω λειτουργιών του μάνατζμεντ.

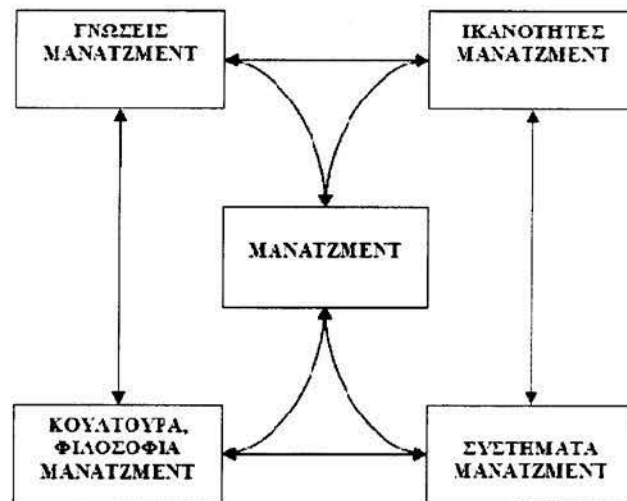
Οι λειτουργίες αυτές είναι αποτέλεσμα της συνύπαρξης τεσσάρων βασικών συντελεστών μεταξύ των οποίων υπάρχει σχέση αλληλεπίδρασης με την έννοια ότι ο καθένας επιδρά στην ύπαρξη ή τη μορφή του άλλου (Μπουραντάς,2002/ Σχήμα 3-1):

- **γνώσεις:** η αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών της διοίκησης απαιτεί, όπως και κάθε άλλη ανθρώπινη δραστηριότητα, τη γνώση.
- **ικανότητες:** το μάνατζμεντ ως ανθρώπινη λειτουργία απαιτεί μια σειρά ικανοτήτων, που προσδιορίζουν τη δυνατότητα του ατόμου να εφαρμόζει και να ασκεί τις διοικητικές λειτουργίες στην πράξη, εφαρμόζοντας τις γνώσεις που διαθέτει.
- **φιλοσοφία ή κουλτούρα:** η διοίκηση ως ανθρώπινη δραστηριότητα αποτελεί συμπεριφορά προσδιορισμένη από αξίες, βασικές παραδοχές, προδιαθέσεις και νοοτροπίες που συνθέτουν την κουλτούρα ή φιλοσοφία του ατόμου ή της ομάδας που την

ασκεί, αλλά και της κοινωνικής οργάνωσης μέσα στην οποία αυτή ασκείται.

- συστήματα: η διοίκηση απαιτεί την ύπαρξη και χρήση συστημάτων («εργαλείων»), όπως είναι τα συστήματα πληροφοριών, προγραμματισμού, αμοιβών, ελέγχου κλπ

ΣΧΗΜΑ 3-1: ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ



Σύμφωνα με το Μπουραντά (2002) διοικητικό στέλεχος ή *μάνατζερ* είναι το υποκείμενο του μάνατζμεντ, δηλαδή το άτομο ή η ομάδα ατόμων (management team) που έχουν την ευθύνη και το δικαίωμα της αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων μιας οργάνωσης ασκώντας τις λειτουργίες του μάνατζμεντ. Η ακριβής έννοια του μάνατζερ περιορίζεται σε εκείνο το άτομο ή τα άτομα που ασκούν τις λειτουργίες του μάνατζμεντ για να επιτύχουν αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων. Αυτό σημαίνει ότι οι μάνατζερ έχουν την ευθύνη των αποτελεσμάτων άλλων ανθρώπων και συγχρόνως το δικαίωμα να ασκήσουν εξουσία πάνω σε αυτούς. Η αποτελεσματική διοίκηση των οργανώσεων (επιχειρήσεων και οργανισμών) προϋποθέτει την ύπαρξη

ικανών διοικητικών στελεχών. Ως διοικητικό στέλεχος - μάνατζερ ορίζεται το στέλεχος εκείνο το οποίο έχει την ευθύνη των αποτελεσμάτων της δουλειάς και άλλων ατόμων πέραν της δικής του. Προκειμένου να ανταποκριθεί σε αυτή την ευθύνη διαθέτει την ανάλογη εξουσία-δικαίωμα να ασκεί διοίκηση πάνω σε άλλους ανθρώπους. Συνεπώς, διοικητικό στέλεχος - μάνατζερ είναι το άτομο που λόγω της θέσης που κατέχει στην οργάνωση διοικεί άλλους ανθρώπους ασκώντας όλες τις λειτουργίες του μάνατζμεντ που προαναφέρθηκαν. Τα χαρακτηριστικά των διοικητικών στελεχών είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τη διοικητική τους ικανότητα η οποία επηρεάζει το θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα της όλης επιχειρηματικής δράσης.

3.3 Προσδιορισμός και μέτρηση της διοικητικής ικανότητας

Τα τελευταία χρόνια η διοίκηση των εταιρειών έχει υποβληθεί σε μια ριζική μετατόπιση, λόγω των δραστικών αλλαγών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος παγκοσμίως. Η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η πρόοδος στην πληροφορική και την τεχνολογία, η άνοδος των βασισμένων στη γνώση δραστηριοτήτων και ο έντονος ανταγωνισμός, είναι μεταξύ των κατευθυντήριων δυνάμεων που οδήγησαν σε τέτοιες αλλαγές. Οι διοικητικές ομάδες (management teams) αντιμετωπίζουν αβεβαιότητες και περίπλοκες καταστάσεις που απαιτούν εξαιρετικά αποτελεσματική επιχειρηματική συμπεριφορά.

Η διοικητική ικανότητα και οι στρατηγικές αποφάσεις των διοικητικών ομάδων για τη δομή των εταιρικών κεφαλαίων ως παράγοντες της επιτυχημένης πορείας των εταιρειών έχουν απασχολήσει πολλούς ερευνητές παγκοσμίως. Μεταξύ των δεκάδων μελετών για τους παράγοντες της επιχειρηματικής επιτυχίας γίνεται ασαφές μερικές φορές στο τι διακρίνει ακριβώς τις επιτυχείς από τις λιγότερο επιτυχείς επιχειρήσεις. Οι Opler και Titman (1994) κάνουν διάκριση μεταξύ των επιπτώσεων που έχουν οι πελάτες, οι ανταγωνιστές και η διοίκηση (customer-driven, competitor-driven, manager-driven implications) στην επιχειρηματική επίδοση. Η μελέτη τους ασχολείται με την επιρροή του οικονομικού κινδύνου στην εταιρική απόδοση. Μετρούν την επιχειρηματική επίδοση χρησιμοποιώντας τρεις μεταβλητές: αύξηση πωλήσεων, αύξηση τιμής μετοχών, αύξηση κερδοφορίας. Αναφέρουν ότι οι μικρές εταιρείες σε περιόδους ύφεσης είναι πιο τρωτές στην αλλαγή της συμπεριφοράς των πελατών και των ανταγωνιστών τους. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι οι μεγάλες εταιρείες είναι πιθανότερο να κερδίσουν (για παράδειγμα περισσότερες πωλήσεις από τη μείωση των δραστηριοτήτων σε κάποιες γραμμές παραγωγής) σε μια περίοδο ύφεσης ως αποτέλεσμα αποτελεσματικού μάνατζμεντ (manager-driven implications). Αυτή η θεωρητική εργασία παρείχε την ώθηση για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ διοικητικής ικανότητας (management competence), μόχλευσης (leverage) και οικονομικής επίδοσης (financial performance) σε ένα δείγμα μεγάλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε δυσχερείς κλάδους.

Η αποδοτική χρήση των πόρων της εταιρείας (π.χ. οικονομικοί πόροι) εξαρτάται από τις αποφάσεις της διοικητικής ομάδας. Σύμφωνα με τους Amit και Schoemaker (1993) οι εταιρείες αποδίδουν διαφορετικά λόγω των ατελειών της αγοράς και των αποφάσεων της διοίκησης για διαφορετική χρήση των πόρων. Μια εταιρεία μπορεί να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα όχι επειδή διαθέτει καλύτερους πόρους, αλλά επειδή διαθέτει τις ικανότητες για καλύτερη χρησιμοποίηση αυτών των πόρων (Penrose, 1959; Enders, 2004). Με άλλα λόγια η ποιότητα της διοίκησης είναι σημαντικός παράγοντας της εταιρικής επίδοσης (Enders, 2004). Ο Enders (2004) ανέφερε ότι οι διαφορές ανάμεσα στις επιχειρήσεις είναι αποτέλεσμα της ανώτερης διοίκησης. Υποστηρίζει ότι η διοικητική ικανότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο για την εξήγηση των εταιρικών διαφορών.

Η προοπτική της διοικητικής ικανότητας (management competence) έχει φέρει σημαντικά πρακτικά οφέλη και σημαντικές θεωρητικές επεκτάσεις στη σύγχρονη διοικητική σκέψη. Η διοικητική ικανότητα είναι μια πολυδιάστατη έννοια και διάφορες καλά τεκμηριωμένες προσπάθειες έχουν γίνει στη βιβλιογραφία για να την ορίσουν [π.χ. . Boyatzis (1982), Woodruffe (1993), Nordhaug and Gronhaug (1994), Hamel and Prahalad (1994), Lado and Wilson (1994), Pavett and Lau (1983), Westera (2001), Coyne, Hall and Clifford (1997) and (Gibb, 2002)]. Πιο συγκεκριμένα, η δημοτικότητα του όρου «competence» μπορεί να αποδοθεί στο Boyatzis (1982). Ο Boyatzis ορίζει την ικανότητα ως «ένα υποκρυπτόμενο χαρακτηριστικό ενός προσώπου»,

δηλώνοντας ότι αυτό μπορεί να είναι κίνητρο, γνώρισμα, δεξιότητα, πτυχή της προσωπικότητας κάποιου ή κοινωνικός ρόλος ή ένα τμήμα της γνώσης που χρησιμοποιεί. Ο Woodruffe (1993) επισημαίνει, ότι αυτός ο ορισμός αφήνει τον όρο ανοικτό σε ένα πλήθος ερμηνειών και υποστηρίζει ότι ο όρος «ικανότητα» μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αναφερθεί σε ένα σύνολο συμπεριφορών, δεξιοτήτων, γνώσης και κατανόησης τα οποία είναι κρίσιμα για την αποτελεσματική απόδοση σε μια θέση. Οι Nordhaug και Gronhaug (1994) ερμηνεύουν την ικανότητα ως σχετική με την εργασιακή γνώση, τις δεξιότητες και τις δυνατότητες του ατόμου. Οι Hamel και Prahalad (1994) καθορίζουν την ικανότητα ως τη δέσμη των δεξιοτήτων και των τεχνολογιών που επιτρέπουν στην επιχείρηση να παρέχει οφέλη στους πελάτες παρά μια ξεχωριστή ικανότητα ή μια τεχνολογία. Οι Lado και Wilson (1994) υποστηρίζουν ότι οι διευθυντικές ικανότητες περιλαμβάνουν τη μοναδική ικανότητα των ηγετών της οργάνωσης να διατυπώσουν σαφώς το στρατηγικό όραμα, να επικοινωνήσουν το όραμα σε όλη την οργάνωση και να εξουσιοδοτήσουν τα μέλη της οργάνωσης για την πραγματοποίηση αυτού του οράματος. Οι Pavett και Lau (1983) διαπίστωσαν ότι η ικανότητα ενός αποτελεσματικού διευθυντή καλύπτει τρεις περιοχές: την πολιτική, τη αντιληπτική και την ανθρώπινη ικανότητα. Η πολιτική ικανότητα περιλαμβάνει τη δυνατότητα να ενισχυθεί η θέση κάποιου, χτίζοντας μια δυναμική βάση και δημιουργώντας τις σωστές διασυνδέσεις. Η αντιληπτική ικανότητα είναι η διανοητική δυνατότητα να γίνει ο σωστός συντονισμός με βάση τα ενδιαφέροντα και τις δραστηριότητες όλης της οργάνωσης. Η

ανθρώπινη ικανότητα είναι η δυνατότητα κάποιου να εργαστεί με άλλους ανθρώπους, να κατανοήσει και να παρακινήσει προς αυτήν την κατεύθυνση άλλους ανθρώπους χωριστά ή και κατά ομάδες. Ο Westera (2001) δίνει δύο διαστάσεις στην ικανότητα: θεωρητική και λειτουργική. Η θεωρητική διάσταση σημαίνει ότι η ικανότητα συλλαμβάνεται ως γνωστική δομή που διευκολύνει τη συμπεριφορά. Η λειτουργική διάσταση καλύπτει μια ευρεία σειρά των δεξιοτήτων και συμπεριφορών που αντιπροσωπεύουν τη δυνατότητα να αντιμετωπιστούν οι σύνθετες απρόβλεπτες καταστάσεις. Αυτός ο ορισμός προϋποθέτει τη συνειδητή και σκόπιμη λήψη αποφάσεων και περιλαμβάνει τη γνώση, τις δεξιότητες, τις συμπεριφορές και τη στρατηγική σκέψη. Μια θεμελιώδης ικανότητα αναφέρεται στο συνδυασμό συμπληρωματικών δεξιοτήτων και γνώσεων που ενσωματώνονται σε ένα σύνολο ή μια ομάδα και οδηγούν στη δυνατότητα να εκτελεστούν μια ή περισσότερες κρίσιμες διαδικασίες σε παγκόσμιας ποιότητας πρότυπα (Coyne, Hall and Clifford, 1997). Οι θεμελιώδεις ικανότητες της εταιρείας διαμορφώνονται από τον επιχειρηματία (ή την επιχειρηματική ομάδα) με διάφορους τρόπους που συμπεριλαμβάνουν (Gibb, 2002):

- τον τρόπο που σχεδιάζει την οργάνωση για να μεγιστοποιήσει τη δυνατότητα για την αποτελεσματική επιχειρηματική συμπεριφορά από όλο το προσωπικό.
- τον τρόπο που ο επιχειρηματίας διαμορφώνει την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτυχθεί και να καινοτομήσει μέσα στο χρόνο.

- το βαθμό στον οποίο τα ανωτέρω ακολουθούνται με έναν κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο δημιουργώντας έτσι το έδαφος για την ευρύτερη αποδοχή των επιχειρηματικών διαδικασιών από τα μέλη της επιχείρησης και την κοινωνία.

Οι πολλοί προτεινόμενοι χαρακτηρισμοί της διοικητικής ικανότητας αναφέρονται σε μερικά βασικά συστατικά στοιχεία της ικανότητας, όπως η γνώση, οι επιδεξιότητες, η οργάνωση, ο συντονισμός, η εκμάθηση και οι διαπροσωπικές σχέσεις. Συνολικά, οι διάφορες απόψεις από τους ερευνητές έχουν οδηγήσει συχνά σε κάποια σύγχυση. Σύμφωνα με τους Chiesa και Manzini (1997) υπάρχουν τρεις λόγοι γι' αυτήν την σύγχυση: η διαφορετική ορολογία για παρόμοιες έννοιες, η αναφορά σε διαφορετικά επίπεδα δραστηριοτήτων μέσα στις οργανώσεις και η γενικά υιοθετημένη άποψη για την αξία κάποιων συγκεκριμένων ικανοτήτων που δεν εξετάζει επαρκώς πώς οι ικανότητες δημιουργούνται ή πώς μπορούν να αλλάξουν μέσα σε ένα οργανισμό. Οι Stoof et al (2002) υποστηρίζουν ότι δεν είναι σημαντικό να αποδειχθεί εάν ένας ορισμός της ικανότητας είναι αληθινός ή όχι, αλλά εάν είναι επαρκής στο πλαίσιο μέσα στο οποίο χρησιμοποιείται. Ως εκ τούτου, είναι καλύτερη η ενασχόληση με κατευθυντήριες γραμμές παρά με συγκεκριμένους ορισμούς (Biemans et al, 2004). Υπό αυτό το πρίσμα στα πλαίσια αυτής της διατριβής η διοικητική ικανότητα συνδέεται με την οικονομική επίδοση ενός οργανισμού και αναφέρεται στο σύνολο των προσωπικών και επιχειρηματικών χαρακτηριστικών, των

δεξιοτήτων και των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή διοίκηση μιας επιχείρησης.

3.4 Μέτρηση της διοικητικής ικανότητας στη βιβλιογραφία

Διάφορες μέθοδοι έχουν χρησιμοποιηθεί για να μετρήσουν την ικανότητα (competence) στη διεθνή βιβλιογραφία. Ο Boyatzis (1982) δημιούργησε ένα περιεκτικό πλαίσιο διοικητικής ικανότητας που εξέτασε όλα τα επίπεδα της διοίκησης. Εξέτασε 2000 διευθυντές για να καθορίσει τις γενικές ικανότητες που ήταν σχετικές με την απόδοση σε διάφορα επίπεδα διοίκησης χρησιμοποιώντας τη Job Competence Assessment Method. Αυτή η μέθοδος επέτρεψε στους διευθυντές να περιγράψουν τον κατάλογο των χαρακτηριστικών που θεωρούν απαραίτητα για την απόδοση στο δικό τους ιεραρχικό επίπεδο. Ο Ghiselli (1963) καθόρισε τα συγκεκριμένα ψυχολογικά γνωρίσματα που θεωρούνται σημαντικά για τη διοικητική απόδοση. Αυτά είναι η νοημοσύνη (που εκτιμάται βάσει των αποτελεσμάτων τεστ νοημοσύνης), η εποπτική ικανότητα, η πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση (ο βαθμός στον οποίο το διοικητικό στέλεχος είναι αποτελεσματικό όσον αφορά στην αντιμετώπιση και επίλυση προβλημάτων), το αντιληπτό επαγγελματικό επίπεδο (το επίπεδο της φιλοδοξίας που έχει ένα διευθυντικό στέλεχος όσον αφορά στην επιτυχημένη του πορεία σε μια κλίμακα επαγγελματικών ενασχολήσεων). Ο Fayol (1949) εξέτασε τους στόχους και τους ρόλους των διευθυντών και υποστήριξε ότι υπάρχουν κοινές αρχές

που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν όχι μόνο στις οργανώσεις, αλλά και στα διάφορα επίπεδα μέσα στις οργανώσεις. Αυτό το συστηματικό πλαίσιο προσδιόρισε τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την εποπτεία, την εντολή, το συντονισμό και τον έλεγχο ως απαραίτητα στοιχεία για την αποτελεσματική διοίκηση. Ο Miner (1973) ερεύνησε το βαθμό με τον οποίο τα χαρακτηριστικά ενός διοικητικού στελέχους συσχετίζονται με τη διευθυντική επιτυχία. Εστίασε στις διαφορές των τύπων κινήτρων που απαιτήθηκαν από προπτυχιακούς σπουδαστές αλλά και γενικότερα από άλλους εργαζόμενους για να ακολουθήσουν επιτυχώς μια σταδιοδρομία στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Διαπίστωσε ότι οι επιτυχημένοι διευθυντές κατέχουν μερικά σημαντικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Μεταξύ αυτών των χαρακτηριστικών είναι το κίνητρο της επιτυχίας, η επιθυμία για κατάκτηση ξεχωριστής θέσης στη διοικητική ιεραρχία και η αίσθηση ευθύνης. Ο Katz (1974) διερεύνησε τις διοικητικές ικανότητες και υποστήριξε ότι οι διευθυντές σε όλα τα επίπεδα απαιτείται να έχουν ικανότητες συμπεριφοράς, αντίληψης και τεχνικής δεξιοτεχνίας. Ο Mintzberg (1975) μελέτησε πέντε βασικούς ανώτερους υπαλλήλους από διαφορετικές οργανώσεις (νοσοκομείο, επιχείρηση καταναλωτικών αγαθών, σχολείο, επιχείρηση τεχνολογίας, συμβουλευτική εταιρεία) για να παρατηρήσει τις συμπεριφορές και τους διευθυντικούς τους ρόλους στην εργασία. Διαπίστωσε ότι η εργασία ενός διευθυντή θα μπορούσε να αντιμετωπισθεί υπό το πρίσμα δέκα ρόλων που ταξινομήθηκαν ως διαπροσωπικός, ενημερωτικός ή ρόλος απόφασης. Ο Stewart (1991) προσδιόρισε τις

«ικανότητες αιχμής» που θεωρούνται σημαντικές για το αποτελεσματικό μάνατζμεντ. Αυτές οι ικανότητες περιλαμβάνουν το μακροπρόθεσμο όραμα, τη δυνατότητα να εφαρμοστεί η αλλαγή, την ύπαρξη προσανατολισμού στους πελάτες και την αγορά, το επιχειρηματικό ταλέντο, τη δυνατότητα αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των ομάδων, τη σφαιρική σκέψη και τη δυνατότητα κατάδειξης συναισθηματικής σταθερότητας και ειλικρίνειας. Μερικές άλλες μελέτες (Snow and Hrebiniak,1980; Hambrick, 1983; Hitt and Ireland,1985) προσπαθούν να καθορίσουν και να αξιολογήσουν τη διακριτική διοικητική ικανότητα χρησιμοποιώντας κλίμακες μέτρησης για να βρουν τη σχετική δυναμική των λειτουργικών δραστηριοτήτων μιας οργάνωσης. Η διακριτική διοικητική ικανότητα, αναφέρεται σε εκείνα τα χαρακτηριστικά που μια οργάνωση διαθέτει ή εφαρμόζει καλύτερα συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της (Selznick, 1957). Οι Snow και Hrebiniak (1980) μέτρησαν τη διοικητική ικανότητα ρωτώντας τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη να κατατάξουν 10 από τις ευρύτερες επιχειρηματικές λειτουργίες ως «δύναμη» ή «αδυναμία». Ο Hambrick (1983) εξετάζει τη σχέση μεταξύ των στρατηγικών τύπων, των ικανοτήτων και της οργανωτικής απόδοσης. Οι Hitt και Ireland (1985) ανέπτυξαν ένα λεπτομερές όργανο που μέτρησε 55 διακριτικές ικανότητες και προσδιόρισε τη σχέση τους με την απόδοση των μεγάλων βιομηχανικών εταιρειών. Όλες οι περιγεγραμμένες κλίμακες βασίστηκαν σε δραστηριότητες που θεωρήθηκαν ως οργανωτικές δυνάμεις με στρατηγική σχετικότητα και ομαδοποιήθηκαν σύμφωνα με λειτουργικά κριτήρια. Άλλες

προσπάθειες στον καθορισμό των ικανοτήτων έχουν ακολουθήσει διαδικασίες μέτρησης βασισμένες σε κλίμακες διάφορων στοιχείων. Οι Droge, Vickery και Markland (1994) υιοθέτησαν τις διακριτικές κλίμακες στοιχείων ικανότητας για να μετρήσουν τις ικανότητες της εταιρείας. Οι McGrath, MacMillan, και Venkataraman (1995) ανέπτυξαν ένα τύπο μέτρησης των ικανοτήτων με την αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ των στόχων και των αποτελεσμάτων. Μετρούν την ικανότητα από το βαθμό με τον οποίο η εταιρεία μπορεί να επιτύχει ή να υπερβεί τους στόχους της. Οι Escrig-Tena και Bou-Llusar (2005) μετρούν τις ικανότητες με την ανάλυση των συνεπειών που η κατοχή αυτών των ικανοτήτων έχει για μια επιχείρηση. Μετρούν τις ικανότητες με την αναζήτηση δεικτών που απεικονίζουν τις ενδιάμεσες υπηρεσίες και προϊόντα ή τις συνέπειες που παράγονται από αυτά. Ένας άλλος τρόπος για τη μέτρηση της ικανότητας είναι η Critical Incidents Technique (CIT), η οποία αναπτύχθηκε περαιτέρω ως Behavior Event Interview (BEI) από το McClelland (1998). Η τεχνική CIT/BEI εστιάζει στη διαφορά μεταξύ των μέσων και των άριστων εκτελεστών μιας εργασίας. Οι Duijm et al (2004) ανέφεραν ότι η τεχνική CIT/BEI προσπαθεί να εξερευνήσει ποιοι άνθρωποι αποδίδουν πραγματικά σε δεδομένες περιστάσεις, παρά να βασιστεί σε ό,τι αυτοί εκφράζουν για τα κίνητρα και τις δεξιότητές τους. Η Caird (1992) αξιολογεί την τεχνική CIT/BEI με βάση την καταλληλότητά της για τον καθορισμό των διοικητικών ικανοτήτων αναφέροντας ότι εκτός από το γεγονός ότι η τεχνική είναι χρονοβόρα δίνει έμφαση σε ακραίες τιμές. Η CIT/BEI δηλαδή εστιάζεται στην

τελειότητα της απόδοσης των εργαζομένων, παρά στη μέτρηση της ευρείας κλίμακας των ειδικοτήτων που μια διοικητική ομάδα κατέχει. Μια άλλη αδυναμία αυτής της τεχνικής είναι ότι παρέχει πληροφορίες μόνο για το κορυφαίο επίπεδο ικανότητας (Caird, 1992). Οι ερωτώμενοι έχουν επίσης την τάση να εστιάζουν στην επιτυχία παρά στην αποτυχία των δραστηριοτήτων τους, πράγμα που αλλοιώνει το αποτέλεσμα των μετρήσεων.

Σύμφωνα με το Sveiby (2001), ένα απλό και χρήσιμο μέτρο της διοικητικής ικανότητας είναι ο συνολικός αριθμός ετών που τα εξειδικευμένα στελέχη (professionals) έχουν απασχοληθεί στο συγκεκριμένο επάγγελμα. Είναι ένα μέτρο της ικανότητας και της εμπειρίας του συνόλου των εξειδικευμένων στελεχών και υπολογίζεται με την επαγγελματική εμπειρία ανά κατηγορία επαγγέλματος. Προκύπτει ένας δείκτης ικανότητας για κάθε κατηγορία εργαζομένων. Επίσης υποστηρίζει ότι το επίπεδο εκπαίδευσης των επαγγελματιών έχει επιπτώσεις στην αξιολόγηση της ποιότητας της εργασίας τους και κατά προέκταση της δυνατότητας της επιχείρησης να επιτύχει τους μελλοντικούς της στόχους. Τρεις γενικές κατηγορίες εκπαίδευσης μπορούν να διακριθούν: Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια. Ο μέσος όρος μπορεί να υπολογιστεί, ενώ μια αλλαγή στο μέσο όρο δείχνει ότι η επιχείρηση βελτιώνει το μέσο επίπεδό της όσον αφορά στην εκπαίδευση των στελεχών της. Πολλές επιχειρήσεις, ειδικά μεγάλες πολυεθνικές, κάνουν ετήσιες αξιολογήσεις της απόδοσης των

διευθυντών και του λοιπού προσωπικού τους. Τέτοιες αξιολογήσεις μπορούν να διαμορφώσουν τη χρησιμοποίηση ενός δείκτη διοικητικής ικανότητας ως εξής: «Competence Index: “Competence Index = Educational Level * Performance». Ένας άλλος απλός δείκτης ικανότητας, εξ ολοκλήρου βασισμένος σε δημογραφικά χαρακτηριστικά, μπορεί να υπολογιστεί ως εξής: «Competence Index = Years in the Profession * Seniority * Level of Education». Αυτός ο δείκτης μπορεί να συνδεθεί με την άποψη του De Smet (1992) που υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι ενεργούν με πολύ διαφορετικό τρόπο ανάλογα με την εκπαίδευση, τη θέση, την πρακτική εμπειρία και την ηλικία τους. Ένας άλλος βασικότερος δείκτης που αναφέρεται από το Sveiby (2001), είναι το ποσοστό των εξειδικευμένων στελεχών στην εταιρεία και υπολογίζεται από τη διαίρεση του αριθμού εξειδικευμένων στελεχών με το συνολικό αριθμό των υπαλλήλων στην εταιρεία. Αυτό μετρά το πόσο σημαντικά είναι τα εξειδικευμένα στελέχη στην εταιρεία. Το πηλίκο αυτό επιτρέπει την εύρεση ενός άλλου μέτρου για τον υπολογισμό της διοικητικής ικανότητας που αποδεικνύει το πόσο σημαντικά είναι τα εξειδικευμένα στελέχη σε μια επιχείρηση μέσω της δυνατότητάς τους να παραγάγουν εισοδήματα. Μπορεί να υπολογιστεί χρησιμοποιώντας τον ακόλουθο τύπο (Sveiby,2001):

$$profit\ per\ professional = \frac{profit}{revenue} * \frac{revenue}{no.employees} * \frac{no.employees}{no.professionals}$$

Η προστιθέμενη αξία ανά εξειδικευμένο στέλεχος είναι ένα μέτρο που μπορεί να θεωρηθεί ως μέτρο της δυνατότητας να παραχθεί η οικονομική αξία στην εταιρεία. Τα εξειδικευμένα στελέχη φέρουν την κύρια ευθύνη για την παραγωγή εισοδήματος. Το εισόδημα πρέπει να χρησιμοποιηθεί για την κάλυψη των δαπανών, για τις αμοιβές των εξειδικευμένων στελεχών όπως ορίζουν οι συνθήκες τις αγοράς υπό μορφή μισθού, μερισμάτων ή συνταξιοδοτικών προγραμμάτων. Το εισόδημα πρέπει επίσης να επαρκεί για την χρηματοδότηση και συντήρηση του εξοπλισμού, καθώς επίσης και για τη συνεχή κατάρτιση του προσωπικού. Οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αυτό το μέτρο ως στόχο οικονομικής αποδοτικότητας. Ο παραπάνω τύπος αποτέλεσε τη βάση για την κατασκευή του δείκτη διοικητικής ικανότητας (management competence index) αυτής της διατριβής.

3.5 Προσδιορισμός της μόχλευσης (leverage)

Μόχλευση είναι η χρησιμοποίηση από την επιχείρηση ενεργητικών και παθητικών στοιχείων η οποία συνεπάγεται σταθερό κόστος και η οποία αποβλέπει στην αύξηση των δυνητικών αποδόσεων των μετόχων (Αρτίκης, 2002). Ειδικότερα, η *λειτουργική* μόχλευση αναφέρεται στη χρησιμοποίηση ενεργητικών στοιχείων, ενώ η *χρηματοοικονομική* μόχλευση στη χρησιμοποίηση παθητικών στοιχείων. Αν όλες οι δαπάνες ήταν μεταβλητές (π.χ. 75% των πωλήσεων), τα προ φόρων κέρδη της επιχείρησης θα αντιστοιχούσαν στο 25% των πωλήσεων. Αν όμως κάποιες δαπάνες είναι σταθερές, η επιχείρηση υφίσταται ζημιές

μέχρι να πετύχει ένα επίπεδο πωλήσεων που θα καλύπτει τόσο τις σταθερές όσο και τις μεταβλητές της δαπάνες. Καθώς ο όγκος των πωλήσεων της επιχείρησης αυξάνεται πέρα από το νεκρό σημείο, αυξάνονται και τα κέρδη, επειδή μειώνεται το σταθερό κόστος ανά μονάδα προϊόντος ή ανά μονάδα πώλησης. Άρα, η λειτουργική μόχλευση αυξάνει την αστάθεια της αποδοτικότητας. Μία επιχείρηση χρησιμοποιεί λειτουργική και χρηματοοικονομική μόχλευση με την ελπίδα επίτευξης αποδόσεων οι οποίες υπερβαίνουν το σταθερό κόστος των ενεργητικών και παθητικών στοιχείων και κατά συνέπεια αυξάνουν τις αποδόσεις των κοινών μετόχων. Όμως, η μόχλευση δεν είναι απαλλαγμένη μειονεκτημάτων, αφού αυξάνει επίσης τον κίνδυνο αυτών των αποδόσεων. Η μόχλευση δίνει πολλές πληροφορίες στους χρηματοοικονομικούς αναλυτές επειδή συνδέονται με διάφορες πολύ σημαντικές χρηματοοικονομικές αποφάσεις, όπως είναι οι αποφάσεις που σχετίζονται με τη διάρθρωση των κεφαλαίων μιας επιχείρησης. Για τον υπολογισμό της μόχλευσης λαμβάνονται υπόψη οι βραχυπρόθεσμες και οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης.

Οι μακροπρόθεσμες οφειλές που λήγουν μέσα στην επόμενη χρήση θεωρούνται βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Η δημιουργία τους ποικίλει ανάλογα με τη γενεσιουργό αιτία των σχετικών δανείων και πιστώσεων. Κάθε οφειλή σε χρήμα, είδος και υπηρεσία που είναι αποτέλεσμα οριστικής πιστωτικής συναλλαγής και λήγει μετά το τέλος της επόμενης χρήσης ή μετά την ολοκλήρωση ενός λειτουργικού κυκλώματος θεωρείται μακροπρόθεσμη υποχρέωση. Οι μακροπρόθεσμες

υποχρεώσεις που είναι αποτέλεσμα πιστωτικών συναλλαγών, όπως είναι η αγορά κεφαλαιουχικών αγαθών με μακρόχρονη πίστωση, η εξασφάλιση μακροπρόθεσμων δανείων από τράπεζες και η έκδοση ομολογιών, έχουν μεγάλη σημασία για τη διοίκηση και τους πιστωτές των εταιρειών. Τα κύρια χαρακτηριστικά των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων είναι (Παπάς,1998):

- Η μεγάλη διάρκεια τους
- Ο χαμηλός κίνδυνος που παρουσιάζουν για τον οφειλέτη (επιχείρηση)
- Το υψηλό κόστος τους
- Η τμηματική εξόφληση ή η απόσβεση τους
- Η κατά κανόνα ενσωμάτωση τους σε πιστωτικούς τίτλους π.χ. ομολογίες

Αυτά τα στοιχεία διακρίνουν τις μακροπρόθεσμες από τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Πληροφορίες που ζητούνται για τη αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των δανειακών κεφαλαίων και της παραγωγικής και πιστοληπτικής ικανότητας των επιχειρήσεων έχουν σχέση με:

- Τα αίτια, το ύψος και το χρόνο λήξης των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων
- Τις μεταβολές των υποχρεώσεων κατά τη διάρκεια της χρήσης και τα αίτια αυτών των μεταβολών π.χ. νέες πιστώσεις και δάνεια, εξόφληση υποχρεώσεων
- Το κόστος και την απόδοση κάθε κατηγορίας επενδυμένων μακροπρόθεσμων ξένων κεφαλαίων

- Το ύψος και το είδος των υποθηκών και προσημειώσεων υπέρ των πιστωτών και δανειστών
- Το ύψος και το είδος των συναλλαγματικών διαφορών από την εξόφληση και την αποτίμηση των υποχρεώσεων σε ξένο νόμισμα

Η συγκέντρωση και η παροχή των ζητούμενων πληροφοριών προϋποθέτει:

- Τη σωστή και έγκαιρη αναγνώριση των υποχρεώσεων
- Την τήρηση του κατάλληλου σχεδίου λογαριασμών
- Την ακριβή μέτρηση και αποτίμηση των υποχρεώσεων και
- Τη σαφή παρουσίαση των σχετικών λογαριασμών στις λογιστικές καταστάσεις τέλους χρήσης (Παπάς, 1998)

Στην παρούσα διατριβή για τον υπολογισμό της μόχλευσης των εταιρειών του δείγματος λαμβάνεται υπόψη το σύνολο των ξένων κεφαλαίων ως προς τα ίδια κεφάλαια. Όπως αναφέρει ο Παπάς (1998) οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις αντιπροσωπεύουν τα μακροπρόθεσμα ξένα κεφάλαια, τα οποία μαζί με τα ίδια κεφάλαια χρησιμοποιούνται για τη χρηματοδότηση επενδύσεων σε στοιχεία του πάγιου ενεργητικού. Η απόκτηση πάγιων στοιχείων, τα οποία χαρακτηρίζονται από υψηλό κίνδυνο ρευστότητας και υψηλή απόδοση, με μακροπρόθεσμα ξένα κεφάλαια, τα οποία παρουσιάζουν χαμηλό κίνδυνο και υψηλό κόστος, συμβάλλει στην ορθολογική διάρθρωση των στοιχείων του ενεργητικού και στη διαμόρφωση μιας επωφελούς για την επιχείρηση δανειακής επιβάρυνσης. Συμβάλλει, δηλαδή, στην άριστη συσχέτιση της ρευστότητας και της αποδοτικότητας. Τη διαμόρφωση της ρευστότητας και της αποδοτικότητας επηρεάζουν επίσης και οι συναλλαγματικές

διαφορές που προκύπτουν κατά τη διαχείριση και την αποτίμηση των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων σε ξένο νόμισμα. Οι διαφορές αυτές είναι σημαντικές και οφείλονται στις σοβαρές διακυμάνσεις που παρουσιάζουν οι τιμές των ξένων νομισμάτων στη μακροχρόνια διάρκεια των πιστώσεων. Το ύψος και οι μεταβολές των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων είναι ιδιαίτερης σημασίας και για τους τρίτους επειδή επηρεάζουν την απόδοση των επενδύσεων τους. Παράλληλα, ενδιαφέρουν τις οικονομικές υπηρεσίες του Κράτους, επειδή απεικονίζουν το μέγεθος του συνολικού χρέους των επιχειρηματικών μονάδων. Ο κίνδυνος που παρουσιάζουν οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις για τη δανειζόμενη επιχείρηση είναι χαμηλότερος από τον κίνδυνο των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων διότι μεσολαβεί μεγάλο χρονικό διάστημα μέχρι τη λήξη τους, γεγονός που επιτρέπει την έγκαιρη συγκέντρωση των κεφαλαίων που απαιτούνται για την εξόφλησή τους. (Παπάς,1998). Οι μακροπρόθεσμες πιστώσεις και τα δάνεια επιβαρύνονται με επιτόκιο που είναι κατά πολύ υψηλότερο από αυτό των βραχυπρόθεσμων. Η διαφορά αυτή οφείλεται στον υψηλό βαθμό αβεβαιότητας (κινδύνου) που αντιμετωπίζει ο πιστωτής ή ο δανειστής. Καθώς αυξάνει η διάρκεια των πιστώσεων ή των δανείων αυξάνει η αβεβαιότητα και η ανησυχία του πιστωτή ως προς την επανείσπραξή τους. Ο υψηλός κίνδυνος που αντιμετωπίζει ο πιστωτής ή ο δανειστής μακροπρόθεσμων χορηγήσεων περιορίζεται κάπως με την ενσωμάτωση των σχετικών υποχρεώσεων σε συναλλαγματικές, γραμμάτια, ομολογίες ή άλλους πιστωτικούς τίτλους.

Αξίζει να αναφερθεί ότι όταν μία επιχείρηση αναλαμβάνει σταθερό λειτουργικό κόστος, μία αλλαγή στις πωλήσεις καταλήγει σε μία σχετικά μεγαλύτερη αλλαγή στα κέρδη προ τόκων και φόρων. Το πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα που προκαλείται από τη χρήση σταθερού λειτουργικού κόστους είναι γνωστό ως βαθμός λειτουργικής μόχλευσης. Οι σταθερές υποχρεώσεις επιτρέπουν σε μία επιχείρηση να μετατρέπει τις μικρές αλλαγές σε μεγάλες, όπως ακριβώς μία μικρή ώθηση στο ένα άκρο ενός μοχλού καταλήγει σε μία μεγάλη ανύψωση στο άλλο άκρο του. Ειδικότερα, ο βαθμός λειτουργικής μόχλευσης μπορεί να υπολογιστεί ως η ποσοστιαία μεταβολή στα κέρδη προ τόκων και φόρων η οποία προκαλείται από μία ποσοστιαία μεταβολή στις πωλήσεις (Αρτίκης, 2002). Από την άλλη πλευρά η *χρηματοοικονομική μόχλευση* έχει το σταθερό κόστος κεφαλαίου ως υπομόχλιο. Όταν μία επιχείρηση αναλαμβάνει υψηλό κόστος κεφαλαίου, μία μεταβολή στα κέρδη προ τόκων και φόρων συνεπάγεται μία μεγαλύτερη μεταβολή στα κέρδη ανά μετοχή. Το πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα που προκαλείται από τη χρήση σταθερού κόστους κεφαλαίου ονομάζεται βαθμός χρηματοοικονομικής μόχλευσης (Αρτίκης, 2002).

3.6 Η διάρθρωση κεφαλαίων επιχείρησης

Το επίπεδο και ο βαθμός της μόχλευσης εξαρτάται από την κεφαλαιακή δομή της επιχείρησης. Με τον όρο διάρθρωση κεφαλαίων (*capital structure*) εννοείται η μόνιμη χρηματοδότηση που αντιπροσωπεύεται από το μακροπρόθεσμο δανεισμό καθώς και το

προνομιούχο μετοχικό κεφάλαιο και τα ίδια κεφάλαια των μετόχων. Άρα η κεφαλαιακή δομή της επιχείρησης αντιπροσωπεύει ένα μέρος μόνο της χρηματοοικονομικής δομής. Αντίθετα, ο όρος χρηματοοικονομική διάρθρωση (financial structure) αναφέρεται στον τρόπο χρηματοδότησης των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Η χρηματοοικονομική δομή αποτυπώνεται σε όλη τη δεξιά πλευρά του ισολογισμού και περιλαμβάνει τα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα δάνεια καθώς και τα ίδια κεφάλαια των μετόχων. Η διάρθρωση κεφαλαίων περιλαμβάνει μόνο τις μόνιμες πηγές χρηματοδότησης της επιχείρησης, ενώ η χρηματοοικονομική διάρθρωση περιλαμβάνει το σύνολο του παθητικού της. Στην ανάλυση της διάρθρωσης κεφαλαίων μίας επιχείρησης πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ο επιχειρηματικός και ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος της εξεταζόμενης επιχείρησης. Το άθροισμα αυτών των δύο κινδύνων αποτελεί το συνολικό κίνδυνο της επιχείρησης. Ο επιχειρηματικός κίνδυνος αναφέρεται στη μεταβλητότητα των αναμενόμενων αποδόσεων, πριν από την αφαίρεση των φόρων (κέρδη προ τόκων και φόρων), του χαρτοφυλακίου των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και σύμφωνα με τον Αρτίκη (2002) οφείλεται στους ακόλουθους παράγοντες:

- *Μεταβλητότητα κερδών.* Επιχειρήσεις, των οποίων οι πωλήσεις έχουν σημαντικές διακυμάνσεις κατά τη διάρκεια των κυκλικών διακυμάνσεων της οικονομίας, έχουν υψηλό επιχειρηματικό κίνδυνο.

- *Τιμές πώλησης.* Σε μερικούς κλάδους, οι τιμές παραμένουν σχετικά σταθερές με την πάροδο του χρόνου, ενώ σε άλλους κλάδους η σταθερότητα των τιμών δεν μπορεί να προεξοφληθεί. Γενικά, όσο ο ανταγωνισμός σ' έναν κλάδο επικεντρώνεται στις τιμές, τόσο μεγαλύτερος είναι ο επιχειρηματικός κίνδυνος για τις επιχειρήσεις που λειτουργούν στον κλάδο αυτό.
- *Κόστος.* Όσο αυξάνει η μεταβλητότητα του κόστους των εισροών τις οποίες χρησιμοποιεί μία επιχείρηση για την παραγωγή των προϊόντων της, τόσο αυξάνει ο επιχειρηματικός κίνδυνος της συγκεκριμένης επιχείρησης. Για παράδειγμα, οι αεροπορικές εταιρείες επηρεάζονται σημαντικά από τη μεταβλητότητα της τιμής του πετρελαίου.
- *Θέση επιχείρησης στην αγορά.* Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν μεγάλη ισχύ στην αγορά, συνήθως έχουν μεγάλη ικανότητα να ελέγχουν το κόστος και τις τιμές τους και κατά συνέπεια αναλαμβάνουν χαμηλό επιχειρηματικό κίνδυνο.
- *Διαφοροποίηση προϊόντων.* Αν η γραμμή προϊόντων μιας επιχείρησης είναι ικανοποιητικά διαφοροποιημένη, τότε η επιχείρηση αυτή έχει μικρή μεταβλητότητα στα κέρδη προ τόκων και φόρων, δηλαδή χαμηλό επιχειρηματικό κίνδυνο. Τηρουμένων των αναλογιών, όσο αυξάνει η διαφοροποίηση των προϊόντων, τόσο μειώνεται η μεταβλητότητα των κερδών.
- *Ρυθμός ανάπτυξης.* Οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται γρήγορα συνήθως παρουσιάζουν μεγάλη μεταβλητότητα στα κέρδη προ τόκων και φόρων. Η γρήγορη ανάπτυξη συνεπάγεται νέες

εγκαταστάσεις, λειτουργικό κόστος με υψηλό βαθμό αβεβαιότητας, επέκταση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, αύξηση των διοικητικών στελεχών και υψηλές δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης. Συνδυαστικά, οι παράγοντες αυτοί καταλήγουν σε αύξηση της μεταβλητότητας στα κέρδη προ τόκων και φόρων.

- *Λειτουργική μόχλευση.* Η λειτουργική μόχλευση (operating leverage) είναι το αποτέλεσμα της χρησιμοποίησης ενεργητικών στοιχείων τα οποία συνεπάγονται σταθερό κόστος. Όσο αυξάνει η λειτουργική μόχλευση μιας επιχείρησης, τόσο περισσότερο ευαίσθητα γίνονται τα κέρδη προ τόκων και φόρων στις μεταβολές των πωλήσεων. Ο βαθμός λειτουργικής μόχλευσης ορίζεται ως η ποσοστιαία μεταβολή στα κέρδη προ τόκων και φόρων η οποία αντιστοιχεί σε μία δεδομένη ποσοστιαία μεταβολή των πωλήσεων.

Από την άλλη πλευρά ο *χρηματοοικονομικός κίνδυνος (financial risk)* είναι ο πρόσθετος κίνδυνος που δημιουργείται από τη χρησιμοποίηση της χρηματοοικονομικής μόχλευσης. Η χρησιμοποίηση πηγών χρηματοδότησης σταθερού κόστους είναι γνωστή ως *χρηματοοικονομική μόχλευση (financial leverage)*. Όπως αναφέρθηκε η χρηματοοικονομική μόχλευση σχετίζεται με τη χρησιμοποίηση δανειακών κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση της επιχείρησης. Αν το σύνολο της χρηματοδότησης αφορούσε σε κεφάλαια των ιδιοκτητών με τη μορφή κοινών μετοχών, η διανομή μερίσματος για τις μετοχές αυτές θα γινόταν μόνον όταν η επιχείρηση πραγματοποιούσε κάποια καθαρά

1 ■

κέρδη. Οι τόκοι όμως των δανείων που έχουν συναφθεί αποτελούν σταθερή χρηματοοικονομική δαπάνη, η οποία πρέπει να καταβληθεί ανεξάρτητα από το επίπεδο των κερδών της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερο ύψος δανειακών κεφαλαίων χρησιμοποιείται, τόσο λιγότερα χρήματα χρειάζεται να επενδύσουν στην εταιρεία οι ιδιοκτήτες της. Όταν η χρηματοδότηση προέρχεται από δανειακά κεφάλαια, οι ιδιοκτήτες θα μπορέσουν να πραγματοποιήσουν την αγορά μεγαλύτερου ύψους περιουσιακών στοιχείων με μικρότερη επένδυση από μέρους τους. Όσο μεγαλύτερη χρήση χρέους γίνεται τόσο μεγαλύτερη είναι η χρηματοοικονομική μόχλευση και τόσο υψηλότερη η αύξηση του σταθερού λειτουργικού κόστους από τις σταθερές χρηματοοικονομικές δαπάνες (Weston and Brigham E.F, 1986). Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν στη διάρθρωση κεφαλαίων τους τη χρηματοοικονομική μόχλευση, δηλαδή δάνεια, που μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση των αποδόσεων των κοινών μετόχων. Αυτό όμως συνεπάγεται κόστος που εμφανίζεται με την αύξηση του αναλαμβανόμενου κινδύνου (Αρτίκης, 2002). Στον κίνδυνο αυτό αντικατοπτρίζονται τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος της επιχείρησης, οι γενικές επιχειρηματικές συνθήκες, οι τάσεις του κλάδου καθώς και η ποιότητα και επιθετικότητα της διοικητικής ομάδας (management team) της επιχείρησης.

Οι πιο σημαντικοί προσδιοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη χρηματοοικονομική δομή μιας επιχείρησης είναι (Weston and Brigham, 1986):

- ο ρυθμός αύξησης των μελλοντικών πωλήσεων
- η σταθερότητα των πωλήσεων
- ο ανταγωνισμός που χαρακτηρίζει τον κλάδο
- η δομή του ενεργητικού της επιχείρησης
- η δυνατότητα ελέγχου και η στάση των ιδιοκτητών και της διοίκησης απέναντι στον κίνδυνο
- η στάση των δανειστών απέναντι στην επιχείρηση και στον κλάδο

Πιο αναλυτικά:

- Ο ρυθμός αύξησης των μελλοντικών πωλήσεων αποτελεί ένα μέτρο του βαθμού κατά τον οποίο μπορούν να διευρυνθούν τα κέρδη ανά μετοχή μέσω της μόχλευσης. Για παράδειγμα, αν οι πωλήσεις και τα κέρδη αυξάνονται με ετήσιο ρυθμό 8 ως 10%, η χρηματοδότηση με δανειακά κεφάλαια που συνεπάγονται περιορισμένες σταθερές δαπάνες πρέπει κανονικά να μεγεθύνει τις αποδόσεις των μετοχών. Οι κοινές μετοχές μιας επιχείρησης, όμως, της οποίας οι πωλήσεις και τα κέρδη αυξάνονται με ευνοϊκούς ρυθμούς έχουν και ψηλή τιμή. Για το λόγο αυτό, αρκετές φορές φαίνεται ότι είναι προτιμητέα η χρηματοδότηση με ίδια κεφάλαια. Κατά την επιλογή μεταξύ εναλλακτικών χρηματοδοτικών σχημάτων, η επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη της τα οφέλη που προκύπτουν από τη χρησιμοποίηση μόχλευσης σε αντιδιαστολή με την αντίστοιχη ευκαιρία για αύξηση των ίδιων κεφαλαίων της. Στις επιχειρήσεις αυτού του τύπου θα

πρέπει να περιμένει κανείς ότι η χρηματοδότηση με δανειακά κεφάλαια θα είναι μέτρια ως ψηλή.

- Μεταξύ της σταθερότητας των πωλήσεων και των δεικτών δανειακής επιβάρυνσης υπάρχει μια άμεση σχέση. Με μεγαλύτερη σταθερότητα των πωλήσεων και των κερδών η επιχείρηση μπορεί να υποστεί τις σταθερές επιβαρύνσεις των δανειακών κεφαλαίων με λιγότερο κίνδυνο από ό,τι όταν οι πωλήσεις και τα κέρδη υπόκεινται σε περιοδικές μειώσεις. Στην τελευταία περίπτωση, η εταιρεία θα έχει δυσχέρειες στην αντιμετώπιση των υποχρεώσεών της. Έτσι, για παράδειγμα, η σταθερότητα των βιομηχανιών κοινής ωφέλειας, σε συνδυασμό με τις σχετικά ευνοϊκές προοπτικές ανάπτυξης, κατέληξαν στη δημιουργία ψηλών δεικτών μόχλευσης για το συγκεκριμένο αυτό κλάδο.
- Η ικανότητα εξυπηρέτησης των δανειακών υποχρεώσεων εξαρτάται τόσο από την αποδοτικότητα των πωλήσεων όσο και από τον όγκο τους. Συνεπώς η σταθερότητα των περιθωρίων κέρδους είναι εξίσου σημαντική με αυτή των πωλήσεων. Η ευκολία εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο και η ικανότητα των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων να αυξήσουν την παραγωγική τους δυναμικότητα επηρεάζουν τα περιθώρια κέρδους. Ένας επεκτεινόμενος κλάδος δημιουργεί προσδοκίες για ψηλότερα περιθώρια κερδών, που όμως πιθανό να συμπιεστούν, αν ο

αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου μπορεί να αυξηθεί εύκολα με την είσοδο νέων.

- Η δομή του ενεργητικού επηρεάζει τις πηγές χρηματοδότησης με διάφορους τρόπους. Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν πάγια στοιχεία με μεγάλη διάρκεια ζωής χρησιμοποιούν σε μεγάλη κλίμακα μακροπρόθεσμα ενυπόθηκα δάνεια, ειδικότερα όταν η ζήτηση για τα προϊόντα τους είναι σχετικά εξασφαλισμένη (όπως οι ΔΕΚΟ). Οι επιχειρήσεις που τα περιουσιακά τους στοιχεία αποτελούνται κυρίως από εισπρακτέες αξίες και αποθέματα, η αξία των οποίων εξαρτάται από τη συνέχιση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων αυτών (όπως π.χ. οι επιχειρήσεις χονδρικής και λιανικής πώλησης) βασίζονται λιγότερο στο μακροπρόθεσμο δανεισμό και περισσότερο στο βραχυπρόθεσμο.
- Η στάση της διοίκησης που επηρεάζει περισσότερο άμεσα την επιλογή της χρηματοδότησης είναι η στάση που αναφέρεται στα θέματα ελέγχου της επιχείρησης και του κινδύνου. Οι μεγάλες επιχειρήσεις, των οποίων οι μετοχές είναι διασπαρμένες, πιθανό να επιλέξουν την πώληση κοινών μετοχών επειδή η πώληση αυτή θα έχει ελάχιστη επίδραση στον έλεγχο της εταιρείας. Αντίθετα, οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων μπορεί να αποφεύγουν την έκδοση κοινών μετοχών για να εξασφαλίσουν τη διατήρηση του ελέγχου. Επειδή, γενικά, έχουν εμπιστοσύνη στις προοπτικές των επιχειρήσεών τους και μπορούν να διαβλέψουν τα πιθανά μεγάλα

οφέλη που θα προσποριστούν από τη χρήση μόχλευσης, οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων αυτών συχνά προτιμούν τη χρήση ψηλών δεικτών δανειακής επιβάρυνσης. Φυσικά, μπορεί να συμβεί και το αντίθετο. Ο ιδιοκτήτης - διευθυντής μιας μικρής επιχείρησης μπορεί να είναι πιο συντηρητικός από το διευθυντή μιας μεγάλης εταιρείας.

- Ανεξάρτητα από τις αναλύσεις των διοικήσεων ως προς τους σωστούς συντελεστές μόχλευσης για την επιχείρησή τους, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι πολλές φορές ένας σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας - σε αρκετές ίσως περιπτώσεις ο πιο σημαντικός - της χρηματοοικονομικής δομής είναι η στάση των δανειστών. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, η εταιρεία συζητεί τη χρηματοοικονομική της δομή με τους δανειστές της και αποδίδεται μεγάλη σημασία στις συμβουλές τους. Αν όμως η διοίκηση είναι τόσο σίγουρη για το μέλλον, ώστε να επιδιώξει τη χρησιμοποίηση μόχλευσης σε βαθμό που ξεπερνάει τα πρότυπα του κλάδου, είναι πιθανό οι δανειστές να μην είναι πρόθυμοι να αποδεχτούν τέτοιες αυξήσεις των δανειακών τους χορηγήσεων, τονίζοντας το γεγονός ότι ο υπερβολικός δανεισμός μειώνει την πιστοληπτική ικανότητα του δανειζόμενου και την πιστωτική αξιολόγηση των χρεογράφων που έχουν ήδη εκδοθεί.

3.7 Στοιχεία της έρευνας

Για τη διεξαγωγή της έρευνας αυτής χρησιμοποιούνται στοιχεία εισηγμένων εταιρειών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών κατά την περίοδο 1997-2004. Οι εταιρείες κατατάσσονται σε βιομηχανικούς κλάδους, ανάλογα με το αν το 60% των ετήσιων πωλήσεών τους σχετίζεται με δραστηριότητες που ανήκουν στον κλάδο αυτό.

Στο αρχικό δείγμα συμπεριλαμβάνονταν 150 εταιρείες, που ξεπερνούσαν το μέσο επίπεδο του δείκτη πιστοληπτικής ικανότητας της ICAP. Οι επιλεγμένες εταιρείες ανέπτυξαν δραστηριότητες σε πτωτικούς/ δυσχερείς βιομηχανικούς κλάδους. Ένας βιομηχανικός κλάδος χαρακτηρίζεται ως πτωτικός/ δυσχερή με βάση το δείκτη της πιστοληπτικής ικανότητας της ICAP.

3.7.1 Η μεθοδολογία της ICAP για την πιστοληπτική ικανότητα

Σε αυτή τη διατριβή οι κλάδοι και οι εταιρείες χαρακτηρίζονται δυσχερείς ανάλογα με την πιστοληπτική τους ικανότητα. Στο σημείο αυτό θεωρήθηκε χρήσιμο να παρουσιαστεί η μεθοδολογία την οποία έχει αναπτύξει και χρησιμοποιεί η ICAP για τη διαβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας και την εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης ασυνέπειας (probability of default) των ελληνικών επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα αξιολόγησης της επάρκειας των διαβαθμίσεων της ICAP αποτελούν ένα αξιόπιστο εργαλείο για την εκτίμηση της πιθανότητας ασυνέπειας, εφαρμόζονται σε όλους τους

επιχειρηματικούς κλάδους και επιδεικνύουν σταθερότητα προβλέψεων για διαφορετικές χρονικές περιόδους. Η προβλεπτική ικανότητα πηγάζει τόσο από τη χρήση αξιόπιστων δεδομένων, χρηματοοικονομικών δεικτών και στοιχείων συναλλακτικής συμπεριφοράς, όσο και από την ικανοποιητική διάρθρωση του δείγματος σε συνεπείς και ασυνεπείς επιχειρήσεις. Οι διαβαθμίσεις πιστοληπτικής ικανότητας τις οποίες πραγματοποιεί η ICAP αφορούν επιχειρήσεις με έδρα την Ελλάδα και με τις παρακάτω νομικές μορφές: Ανώνυμες Εταιρείες, Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης, Μονοπρόσωπες Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης, Ομόρρυθμες Εταιρείες, Ετερόρρυθμες Εταιρείες, Ατομικές Επιχειρήσεις. Εξαιρούνται οι ενδιάμεσοι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, εκτός ασφαλιστικών εταιρειών και ταμείων συντάξεων, οι ασφαλίσεις και τα συνταξιοδοτικά ταμεία, εκτός από την υποχρεωτική κοινωνική ασφάλιση, οι δραστηριότητες συναφείς με τις δραστηριότητες ενδιάμεσων χρηματοπιστωτικών οργανισμών, η δημόσια διοίκηση και άμυνα και η υποχρεωτική κοινωνική ασφάλιση. Οι εν λόγω εξαιρέσεις οφείλονται στην ιδιαιτερότητα του αντικειμένου εργασιών των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, καθώς και του τρόπου αποτύπωσης των οικονομικών τους καταστάσεων. Η μεθοδολογία που παρουσιάζεται παρακάτω περιέχεται στην έκδοση της ICAP ΑΕ «Μεθοδολογία της ICAP για τη διαβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας των επιχειρήσεων» (2006).

Για τη διαβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας η ICAP έχει

δημιουργήσει εννέα διαφορετικά υποδείγματα διαβάθμισης που αξιολογούν χρηματοοικονομικά και εμπορικά στοιχεία καθώς και στοιχεία συναλλακτικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων προκειμένου να εκτιμήσουν την πιθανότητα ασυνέπειάς τους. Αρχικά γίνεται η περιγραφή βασικών ορισμών που είναι απαραίτητοι για την περιγραφή της μεθοδολογίας, όπως είναι ο χρονικός ορίζοντας πρόβλεψης και τα επιλεγόμενα έτη παρατήρησης. Επίσης, αναφέρονται οι περιπτώσεις κατά τις οποίες μια επιχείρηση εξαιρείται από την ανάλυση και επομένως δεν είναι δυνατή η εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης ασυνέπειας. Στη συνέχεια περιγράφεται η μέθοδος για τη δημιουργία των διαβαθμίσεων πιστοληπτικής ικανότητας.

Ο χρονικός ορίζοντας πρόβλεψης είναι η περίοδος για την οποία γίνεται εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης ασυνέπειας. Ανάλογα με το στόχο, δηλαδή αν η πρόβλεψη είναι βραχυπρόθεσμη ή μεσομακροπρόθεσμη, η περίοδος παρατήρησης της συμπεριφοράς της κάθε επιχείρησης, κυμαίνεται, συνήθως, από ένα έτος έως πέντε έτη (Matthias Schumann and Yang Liu, 2001). Η επιλογή των ετών παρατήρησης ασυνέπειας ανά είδος στοιχείων που αξιολογούνται (οικονομικά, στοιχεία συναλλακτικής συμπεριφοράς, εμπορικά) πραγματοποιήθηκε με στόχο να καλυφθούν οι απαιτήσεις υπολογισμού (Basel Committee on Banking Supervision, 2004) : (α) της προκυκλικότητας της οικονομίας και (β) της σταθμισμένης –με βάση ιστορικά στοιχεία ζετίας– εκτίμησης της πιθανότητας ασυνέπειας. Με την επιλογή συγκεκριμένων ετών παρατήρησης

ασυνέπειας προσφέρονται τα εξής πλεονεκτήματα:

- λαμβάνεται υπόψη εκτενές χρονικό διάστημα ώστε να εμπεριέχονται τυχόν περίοδοι ύφεσης ή ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας. Η χρήση σημαντικού αριθμού χρονικών περιόδων αντανακλά σε μεγάλο βαθμό αλλαγές στα στοιχεία ισολογισμών ή και στη συναλλακτική συμπεριφορά των επιχειρήσεων που προέρχονται από τυχόν αλλαγές στην οικονομική κατάσταση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.
- δημιουργούνται επαρκή δείγματα για την κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων σε συνεπείς- ασυνεπείς και την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών τους.

Η «ασυνέπεια» είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ανάπτυξη της μεθοδολογίας διαβάθμισης πιστοληπτικής ικανότητας, διότι βάσει αυτής διαχωρίζονται οι επιχειρήσεις σε «συνεπείς» και «ασυνεπείς». Με βάση τις απαιτήσεις του κανονιστικού πλαισίου, ο χαρακτηρισμός μιας επιχείρησης ως «ασυνεπής» προκύπτει λόγω αδυναμίας εκπλήρωσης των οφειλών της ή /και εμφάνιση καθυστέρησης οφειλών πέραν των 90 συνεχόμενων ημερών (Basel Committee on Banking Supervision, 2004, παράγραφος: 452). Ανάμεσα στα στοιχεία που προσδιορίζουν την αδυναμία εκπλήρωσης των υποχρεώσεων, κατά το νέο κανονιστικό πλαίσιο, συμπεριλαμβάνονται και η πτώχευση, καθώς και οποιοδήποτε γεγονός το οποίο κρίνεται ότι δημιουργεί καθυστέρηση οφειλών προς το χρηματοπιστωτικό οργανισμό (Basel Committee on Banking Supervision, 2004, παράγραφος: 453). Για την

τελική επιλογή του ορισμού ασυνέπειας (πτώχευση, αίτηση πτώχευσης, καθυστέρηση πέραν των 90 ημερών, κλπ) ακολουθήθηκαν τα παρακάτω βήματα:

- Εφαρμόστηκε ως κεντρικός ορισμός ασυνέπειας στο δείγμα των επιχειρήσεων, ο ορισμός που προκύπτει από τις απαιτήσεις του νέου κανονιστικού πλαισίου.
- Δημιουργήθηκαν εναλλακτικοί ορισμοί ασυνέπειας (π.χ. Ορισμός A: εμφάνιση πτώχευσης ή αίτησης πτώχευσης, Ορισμός B: εμφάνιση πτώχευσης ή αίτησης πτώχευσης ή καθυστερήσεων πληρωμών άνω των 3.500€, κλπ.) και εφαρμόστηκαν στο υπό εξέταση δείγμα επιχειρήσεων.
- Συγκρίθηκε ο επιλεγμένος κατά ICAP ορισμός με τους εναλλακτικούς ορισμούς βάσει μιας σειράς από γενικά παραδεκτές παραμέτρους που προσδιορίζουν τον πιστωτικό κίνδυνο (credit risk factors).

Ο ορισμός ασυνέπειας που επιλέχθηκε -κεντρικός ορισμός βάσει απαιτήσεων- έχει την αναμενόμενη τάση ανά επίπεδο Κύκλου Εργασιών (Κ.Ε). Ο πιστωτικός κίνδυνος είναι αυξημένος για επιχειρήσεις χαμηλού κύκλου εργασιών ($K.E < 1,5εκ.€$), ενώ μειώνεται προς επιχειρήσεις μεσαίου (Κ.Ε μεταξύ 1,5εκ.€ και 50εκ.€) και μεγάλου επιπέδου κύκλου εργασιών ($K.E > 50 εκ.€$). Με βάση τα συμπεράσματα των συγκρίσεων για μια σειρά παραμέτρων επιβεβαιώθηκε η επιλογή και χρήση του κεντρικού ορισμού ασυνέπειας. Ως «ασυνεπείς» ορίζονται οι επιχειρήσεις που εμπίπτουν σε μια από τις συνθήκες του ορισμού

ασυνέπειας που επιλέχθηκε. Ως «συνεπείς» ορίζονται οι ακόλουθες επιχειρήσεις:

- δεν εμφανίζουν πτώχευση, και
- δεν εμφανίζουν αίτηση πτώχευσης, και
- δεν εμφανίζουν καθυστερήσεις πληρωμών, κλπ

Ως «μη προσδιοριζόμενες» ορίζονται οι επιχειρήσεις που δεν εμπίπτουν στον ορισμό ασυνέπειας και επίσης δεν ορίζονται ως «συνεπείς». Για τη μορφοποίηση του τελικού δείγματος των επιχειρήσεων στην ανάλυση (στατιστικό δείγμα) λαμβάνονται υπόψη ποιοτικά στοιχεία όπως:

- η εμφάνιση γεγονότων που καθιστούν τις επιχειρήσεις ανενεργές σε χρονική περίοδο προγενέστερη της περιόδου εξέτασης της ασυνέπειας,
- ο κλάδος δραστηριότητάς τους, και
- η ενημερότητα των στοιχείων τους.

Κατ' αυτόν τον τρόπο πραγματοποιείται εκκαθάριση του στατιστικού δείγματος από στοιχεία που οδηγούν σε μεροληψία της στατιστικής ανάλυσης ή γενικότερα σε λανθασμένη εκτίμηση των δεδομένων. Επιχειρήσεις οι οποίες ορίζονται ως ανενεργές είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες: (α) εμφανίζουν καταληκτικά για τη λειτουργία τους γεγονότα πριν την 1/1 του έτους παρατήρησης της εμφάνισης ασυνέπειας, και (β) έχουν ημερομηνία ίδρυσης μεταγενέστερη από την 1/1 του έτους παρατήρησης της

εμφάνισης ασυνέπειας. Τα καταληκτικά για τη λειτουργία των επιχειρήσεων γεγονότα περιγράφονται ως εξής: Συγχώνευση, Διάλυση, Εκκαθάριση, Ανάκληση άδειας ή μετατροπής άδειας, Εκκαθάριση ισολογισμού, Αναστολή εργασιών, Διάσπαση, Συγχώνευση από απορρόφηση. Για τη δημιουργία του υποδείγματος πρέπει να καθοριστεί η περίοδος κατά τη διάρκεια της οποίας συλλέγονται τα στοιχεία των επιχειρήσεων (περίοδος επίδοσης ή performance period). Η περίοδος επίδοσης αποτελείται από έτη προγενέστερα του έτους παρατήρησης της εμφάνισης ασυνέπειας. Η διάρκεια της περιόδου επίδοσης ποικίλλει ανάλογα με το είδος των στοιχείων που αξιολογούνται (οικονομικά, εμπορικά κ). Για τα δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία, η περίοδος επίδοσης ορίστηκε στα τρία έτη πριν το έτος παρατήρησης της ασυνέπειας. Επομένως αξιολογούνται τα οικονομικά στοιχεία που δημοσιεύονται μέχρι τρία έτη από το έτος παρατήρησης ασυνέπειας. Τα οικονομικά στοιχεία πλέον των τριών ετών από το έτος παρατήρησης θεωρούνται πεπαλαιωμένα και κατά συνέπεια μη ικανά στο να προβλέψουν την πιθανότητα ασυνέπειας μιας οικονομικής μονάδας. Με βάση τα παραπάνω δημιουργήθηκε ένα δείγμα από 197.602 επιχειρήσεις. Σκοπός της στατιστικής επεξεργασίας του δείγματος είναι η δημιουργία ομάδων επιχειρήσεων με κοινά χαρακτηριστικά. Η κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων σε ομάδες με κοινά χαρακτηριστικά έχει στόχο τον εντοπισμό και τη βαθμολόγηση των ιδιαίτερων εκείνων στοιχείων που τις προσδιορίζουν, ώστε να αποτυπωθούν ακριβέστερες προβλέψεις των

πιθανοτήτων εμφάνισης ασυνέπειας. Η αρχική κατηγοριοποίηση πραγματοποιήθηκε με βάση τα διαθέσιμα οικονομικά στοιχεία. Για τις επιχειρήσεις με δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία η κατηγοριοποίηση που ακολουθείται είναι η εξής: Πραγματοποιήθηκε διαχωρισμός με βάση το επίπεδο πωλήσεων τους για την επίτευξη μεγαλύτερης ομοιογένειας των δειγμάτων προκειμένου (α) να αποφευχθεί η μεροληπτική αντιμετώπιση των μικρότερων επιχειρήσεων, και (β) να διευκολυνθεί ο τρόπος εντοπισμού των παραγόντων εκείνων που ανά περίπτωση επεξηγούν την πιθανότητα ασυνέπειας. Για τις επιχειρήσεις με χαμηλό επίπεδο πωλήσεων κατώτερο από 10.000€ (αποτελούν το 5,05% του δείγματος των επιχειρήσεων με δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία), χρησιμοποιήθηκαν εμπειρικοί κανόνες για την αξιολόγηση των οικονομικών τους στοιχείων. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις κατηγοριοποιήθηκαν σε δύο ομάδες. Στην πρώτη ομάδα εντάσσονται οι επιχειρήσεις με δύο συνεχόμενους δημοσιευμένους ισολογισμούς (καλύπτουν το 65,37% του δείγματος με δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία), ενώ στην δεύτερη ομάδα εκείνες με μόνο ένα δημοσιευμένο ισολογισμό (αποτελούν το 29,58% του δείγματος με δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία). Ο εντοπισμός των επιχειρήσεων με δύο συνεχόμενους ισολογισμούς πραγματοποιείται προκειμένου να χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση δυναμικοί δείκτες οι οποίοι καταδεικνύουν την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών των επιχειρήσεων (πχ μεταβολή Κύκλου Εργασιών). Και για τις δύο ομάδες πραγματοποιήθηκε ένας επιπλέον

διαχωρισμός βάσει τομέα δραστηριότητας. Για τη διάκριση των τομέων δραστηριότητας (Βιομηχανία, Εμπόριο και Υπηρεσίες) χρησιμοποιήθηκε η διεθνής κωδικοποίηση NACE (NACE: “Nomenclature des activités économiques dans la Communauté Européenne”) της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και η κωδικοποίηση ΣΤΑΚΟΔ της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας. Με βάση τους διψήφιους κωδικούς NACE:

- Ο τομέας της **Βιομηχανίας** περιλαμβάνει το σύνολο των επιχειρήσεων με κωδικούς NACE μικρότερους ή ίσους με 45.
- Ο τομέας του **Εμπορίου** περιλαμβάνει το σύνολο των επιχειρήσεων με κωδικούς NACE 50, 51 και 52.
- Ο τομέας των **Υπηρεσιών** περιλαμβάνει το σύνολο των επιχειρήσεων με κωδικούς NACE μεγαλύτερους ή ίσους με 55.

Η τεχνική που χρησιμοποιήθηκε για την ανάπτυξη των υποδειγμάτων πιστοληπτικής διαβάθμισης είναι η λογιστική παλινδρόμηση. Οι κυριότεροι λόγοι χρησιμοποίησής της είναι οι ακόλουθοι:

- Διαθέτει μεγαλύτερη προβλεπτική ικανότητα σε σχέση με άλλες καθιερωμένες τεχνικές για την πρόβλεψη ασυνέπειας και αναφέρεται στη βιβλιογραφία ως η πλέον διαδεδομένη μέθοδος.
- Διακρίνεται για την ευκρίνεια των αποτελεσμάτων της και χρησιμοποιείται από έγκυρους οργανισμούς.
- Συμπεριλαμβάνεται στις τεχνικές που αναφέρονται στο κανονιστικό πλαίσιο.

Η αξιολόγηση των οικονομικών στοιχείων πραγματοποιήθηκε ξεχωριστά με στόχο την εξέταση της προβλεπτικής τους ικανότητας και τον εντοπισμό εκείνων με υψηλή προβλεπτική ισχύ. Για την ορθότερη αξιολόγηση των οικονομικών στοιχείων επιλέχθηκαν οι αριθμοδείκτες σε σχέση με τα απόλυτα μεγέθη, καθώς οι αριθμοδείκτες προσφέρουν έναν αντικειμενικό και ομοιόμορφο τρόπο σύγκρισης της οικονομικής κατάστασης των εξεταζόμενων επιχειρήσεων. Οι αριθμοδείκτες κατηγοριοποιούνται στις ακόλουθες ομάδες:

- Αποδοτικότητα
- Ρευστότητας
- Κεφαλαιακής διάρθρωσης
- Δραστηριότητας

Για τις επιχειρήσεις με ένα μόνο ισολογισμό, δημιουργήθηκαν 26 στατικοί αριθμοδείκτες με βάση τα πλέον πρόσφατα οικονομικά τους στοιχεία. Για τις επιχειρήσεις με δύο διαδοχικούς ισολογισμούς, δημιουργήθηκαν επιπλέον 11 δυναμικοί δείκτες προκειμένου να διαπιστωθεί η τάση ορισμένων οικονομικών τους μεγεθών. Επίσης από τα απόλυτα μεγέθη επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί μόνο ο «Κύκλος Εργασιών». Με αυτό τον τρόπο, επιτυγχάνεται συνολική και σαφής εκτίμηση της οικονομικής δραστηριότητας κάθε επιχείρησης. Για την αξιολόγηση στοιχείων συναλλακτικής συμπεριφοράς χρησιμοποιούνται κυρίως τα στοιχεία Φ.Ε.Κ. και Πρωτοδικείων. Οι μεταβλητές που

εξετάζονται είναι οι ακόλουθες:

- Αριθμός Συνεργαζόμενων Τραπεζών,
- Έτη επιχειρηματικής δραστηριότητας,
- Αριθμός Ακινήτων,
- Προσωπικό,
- Γεωγραφική περιοχή δραστηριοποίησης,
- Κλάδος δραστηριότητας,
- Εξαγωγές,
- Εισαγωγές,
- Αντιπροσωπείες, και
- Ένδειξη εισηγμένων εταιρειών στο ΧΑΑ. Σκοπός της αρχικής επιλογής μεταβλητών είναι ο εντοπισμός των μεταβλητών οι οποίες μεμονωμένα είναι ικανές στο να εκτιμήσουν τον πιστωτικό κίνδυνο.

Αναφορικά με τις μεταβλητές που αφορούν τα εμπορικά στοιχεία έχουν δημιουργηθεί διαστήματα τιμών (κατηγορικές μεταβλητές). Στην περίπτωση των κατηγορικών μεταβλητών το ενδιαφέρον εντοπίζεται στη δημιουργία λογικών από επιχειρηματική έννοια διαστημάτων τιμών, μεταξύ των οποίων ο πιστωτικός κίνδυνος (ποσοστό ασυνέπειας) να διαφοροποιείται σημαντικά. Οι πιθανότητες ασυνέπειας ομαδοποιούνται σε δέκα διαβαθμίσεις πιστοληπτικής ικανότητας (credit ratings) με βάση μια σειρά κριτηρίων:

- Θα πρέπει να υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση με σαφή αυξητική τάση μεταξύ των ποσοστών ασυνέπειας που

παρατηρούνται στον πληθυσμό καθώς μετακινούμαστε από διαβαθμίσεις με υψηλή πιστοληπτική ικανότητα σε διαβαθμίσεις με χαμηλή πιστοληπτική ικανότητα (το ποσοστό ασυνέπειας θα πρέπει να αυξάνεται εκθετικά).

- Επίτευξη κανονικής κατανομής των επιχειρήσεων που κατατάσσονται σε διαβαθμίσεις πιστοληπτικής ικανότητας με εμφάνιση σχετικής λοξότητας προς τις επιχειρήσεις που κατατάσσονται σε διαβαθμίσεις υψηλής πιστοληπτικής ικανότητας.
- Δε θα πρέπει να εντοπίζονται μεγάλες αποκλίσεις του ποσοστού ασυνέπειας που παρατηρείται στον πληθυσμό ανά διαβάθμιση πιστοληπτικής ικανότητας για κάθε μεμονωμένο έτος παρατήρησης της ασυνέπειας.
- Θα πρέπει να υπάρχει ευστάθεια στα ποσοστά μετακίνησης των διαβαθμισμένων επιχειρήσεων μεταξύ δύο διαδοχικών ετών

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω κανόνες, δημιουργήθηκαν οι παρακάτω διαβαθμίσεις πιστοληπτικής ικανότητας:

ΠΙΝΑΚΑΣ 3-1: ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΕΙΣ ΠΙΣΤΟΛΗΠΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ

ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΕΙΣ ΠΙΣΤΟΛΗΠΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΚΙΝΔΥΝΟΥ
ΑΑ	ΧΑΜΗΛΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ
A	
BB	
B	
C	ΜΕΣΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ
D	
E	
F	ΥΨΗΛΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ
G	
H	

Διαπιστώνεται η επίτευξη κανονικής κατανομής των επιχειρήσεων στις παραπάνω διαβαθμίσεις πιστοληπτικής ικανότητας και επιπλέον η σαφής αυξητική τάση του ποσοστού ασυνέπειας καθώς γίνεται μετακίνηση από διαβαθμίσεις υψηλής πιστοληπτικής ικανότητας σε διαβαθμίσεις χαμηλής πιστοληπτικής ικανότητας. Οι διαβαθμίσεις πιστοληπτικής ικανότητας της ICAP αποτελούν ένα ιδιαίτερα αξιόπιστο εργαλείο για την εκτίμηση της πιθανότητας ασυνέπειας των ελληνικών επιχειρήσεων όλων των κλάδων δραστηριότητας, επιδεικνύοντας παράλληλα συνέπεια στη διακριτοποίηση του πιστωτικού κινδύνου και σταθερότητα μετακίνησης. Το γεγονός αυτό οφείλεται τόσο στη χρήση αξιόπιστων και επαρκών δεδομένων

επιχειρήσεων της ICAP Databank, όσο και στην πληρότητα της εφαρμοσμένης μεθοδολογίας ανάπτυξης και παρακολούθησης των υποδειγμάτων διαβάθμισης πιστοληπτικής ικανότητας. Γι' αυτούς τους λόγους σε αυτή τη διατριβή η κατηγοριοποίηση των εταιρειών και των κλάδων σε δυσχερείς και όχι γίνεται με βάση την πιστοληπτική τους ικανότητα κατά ICAP. Οι κλάδοι ή οι επιχειρήσεις που εμφανίζουν πιστοληπτική ικανότητα 'D', 'E', 'F', 'G' και 'H', δηλαδή μέσο και υψηλό κίνδυνο θεωρούνται δυσχερείς.

3.8 Περιγραφή εταιρειών δείγματος

Οι ακόλουθες εταιρείες αποκλείστηκαν από το δείγμα:

- Οι εταιρείες που ανήκουν σε βιομηχανίες με πολύ λίγες εισηγμένες εταιρείες στο χρηματιστήριο (λιγότερο από τέσσερις εταιρείες).
- Εταιρείες που συμμετέχουν σε διαφορετικές δραστηριότητες δεδομένου ότι δεν μπόρεσαν να καταταγούν σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία.
- Τράπεζες, άλλοι οικονομικοί οργανισμοί και ασφαλιστικές εταιρείες, λόγω της ειδικής οικονομικής δομής τους.
- Εταιρείες επενδύσεων χαρτοφυλακίου, επειδή τα εισοδήματά τους προκύπτουν κυρίως από την αξία των χαρτοφυλακίων των εταιρειών που εκμεταλλεύονται. Αυτή η αξία εξαρτάται από τη χρηματοοικονομική δομή των εταιρειών που συμπεριλαμβάνονται

στο χαρτοφυλάκιό τους παρά από την καθαυτό δική τους οικονομική και οργανωτική δομή.

- Επίσης, μερικές εταιρείες αποκλείστηκαν από το δείγμα λόγω άλλων γεγονότων όπως η πτώχευση ή η ανάληψη των δραστηριοτήτων τους από άλλες εταιρείες.

Το προκύπτον δείγμα για την περίοδο 1997-2004 αποτελείται τελικά από 102 εταιρείες που ανήκουν σε 15 βιομηχανίες. Οι εταιρείες ανά κλάδο παρουσιάζονται ως εξής:

ΠΙΝΑΚΑΣ 3-2: ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ

<i>ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ</i>	<i>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ</i>
Κατασκευές	13
Εκδόσεις- Εκτυπώσεις	6
Υπολογιστές	7
Μεταφορές	3
Λιανικό εμπόριο	6
Τρόφιμα και ποτά	16
Βασικά μέταλλα	10
Ελαστικά& πλαστικά	5
Μη μεταλλικά ορυκτά	5
Ένδυση	2
Μηχανικός εξοπλισμός	3
Μεταλλικά προϊόντα	2
Διυλιστήρια	1
Υγεία (ιδιωτικά νοσοκομεία)	1
Χονδρικό εμπόριο	22
<i>Συνολικός Αριθμός Εταιρειών</i>	<i>102</i>

Η συλλογή των στοιχείων για κάθε εταιρεία έγινε από δύο πηγές. Χρησιμοποιήθηκαν δεδομένα από τη βάση ICAP-data και έγιναν ερωτήσεις πάνω σε συγκεκριμένα θέματα που απαντήθηκαν από τις εταιρείες (Παράρτημα). Μεταξύ των πληροφοριών που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση αυτού του κεφαλαίου περιλαμβάνονται τα παρακάτω:

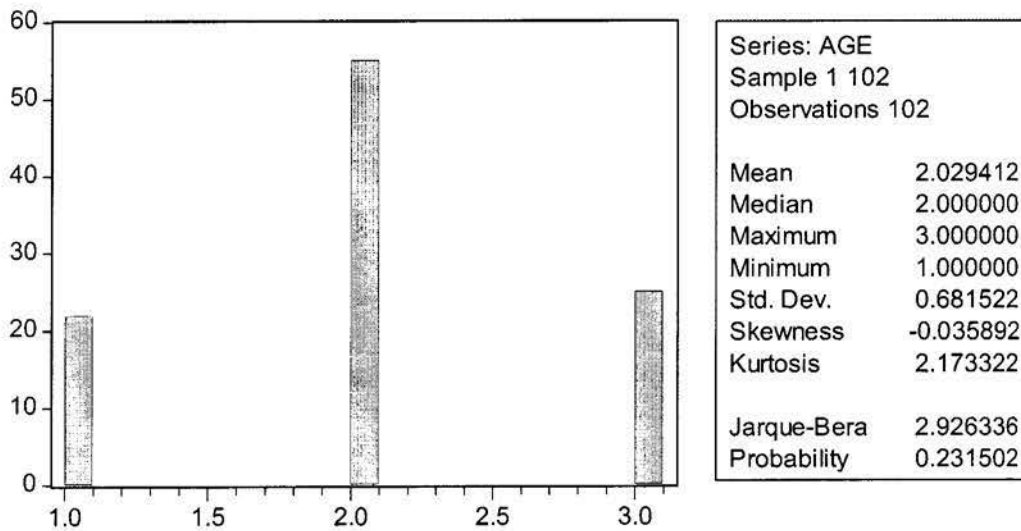
- Μέση τιμή ηλικίας των μελών των διοικητικών ομάδων
- Επίπεδο εκπαίδευσης των μελών των διοικητικών ομάδων
- Μέση τιμή ετών εμπειρίας των μελών των διοικητικών ομάδων
- Ποσοστό μετοχών των μελών των διοικητικών ομάδων στις εταιρείες
- Έλεγχος ύπαρξης καινοτομίας στην εταιρεία

Από την ανάλυση των στοιχείων η οποία έγινε με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου “E-views” προέκυψε ότι στις 102 εταιρείες υπάρχουν διοικητικές ομάδες που εκπληρώνουν τουλάχιστον τρία από τα πέντε κριτήρια που περιγράφονται κατωτέρω:

- Ο μέσος όρος ηλικίας της διοικητικής ομάδας (management team) είναι 50-60 έτη.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-1: ΜΕΣΗ ΗΛΙΚΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

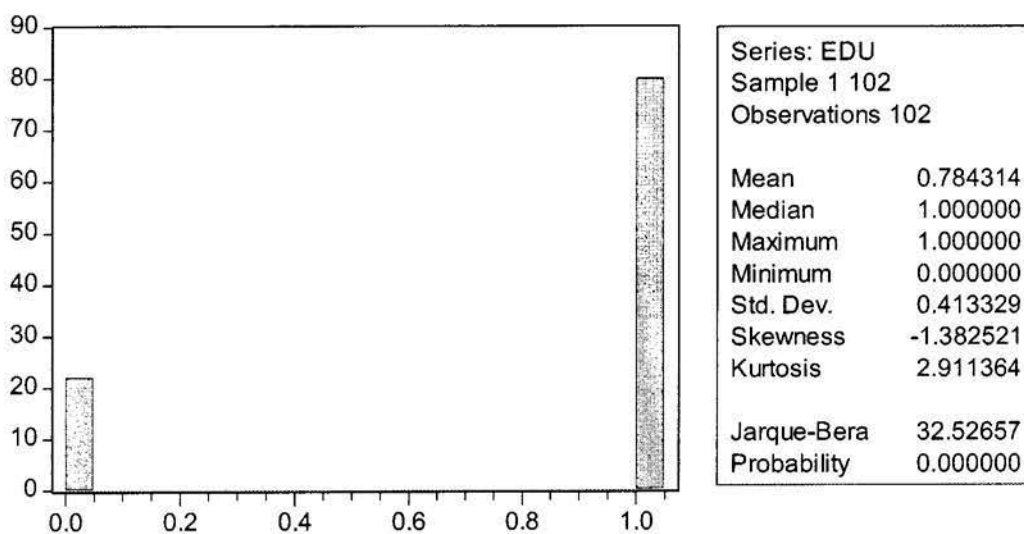
Dummy, 1= 30-50 χρονών, 2= 50-60 χρονών, 3= 60 + χρονών



- Τα περισσότερα από τα μέλη της διοικητικής ομάδας κατέχουν τουλάχιστον ένα πανεπιστημιακό τίτλο (οικονομικά, πολυτεχνικές σχολές).

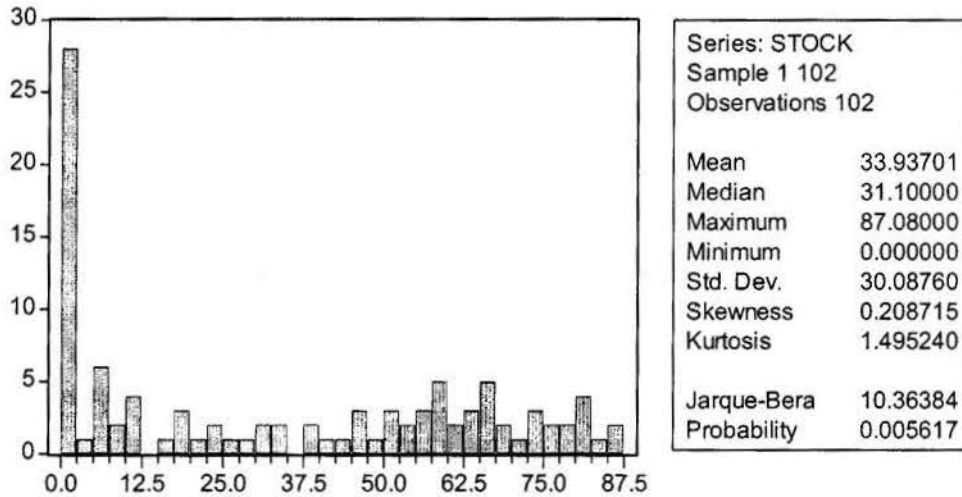
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-2: ΜΟΡΦΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Dummy, 1=τριτοβάθμια , 0=δευτεροβάθμια



- Η διοικητική ομάδα κατέχει κατά μέσον όρο 34% των μετοχών της επιχείρησης.

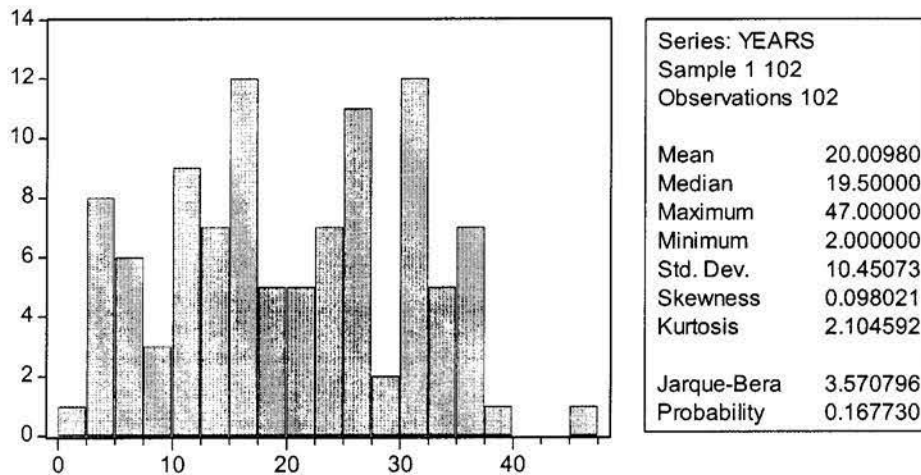
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-3: ΚΑΤΟΧΗ ΜΕΤΟΧΩΝ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ



- Όλες οι διοικητικές ομάδες εφαρμόζουν πρακτικές καινοτομίας με βάση το Schumpeter. Η καινοτομία, σύμφωνα με το Schumpeter (1934) αλλά και άλλους πιο πρόσφατους ερευνητές (Lumpkin and Dess, 1996; West and Farr, 1990), αναφέρεται στην εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, μιας νέας τεχνικής στην παραγωγή, μιας νέας αγοράς ή μιας νέας οργανωτικής δομής στην εταιρεία. Εάν οποιοδήποτε από τα ανωτέρω έχει πραγματοποιηθεί μέσα στα τελευταία τέσσερα έτη η διοικητική ομάδα θεωρείται καινοτόμος.

- Ο μέσος όρος ετών εμπειρίας των μελών της διοικητικής ομάδας είναι είκοσι έτη.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-4: ΜΕΣΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΜΕΛΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ (ΣΕ ΕΤΗ)



Με βάση τους δημοσιευμένους ισολογισμούς των εταιρειών αλλά και τη βάση δεδομένων της ICAP προκύπτουν στοιχεία και χρηματοοικονομικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται στην ανάλυση που παρουσιάζεται σε αυτό το κεφάλαιο. Έτσι σε κάθε μια από τις 102 εταιρείες για την περίοδο 1997-2004 υπολογίζονται τα παρακάτω:

- Συνολικό εισόδημα εταιρειών (Firms total revenue),
- Κερδοφορία (Profitability)
- Η αξία της μετοχής, (Stock returns - στοιχεία προερχόμενα από το ΧΑΑ, ως ποσοστιαία ετήσια μεταβολή της αξίας των μετοχών)
- Μέγεθος των εταιρειών (όπως μετριέται από το συνολικό ενεργητικό) (Size)
- Η αναλογία των καθαρών επενδύσεων προς το συνολικό ενεργητικό (net investment ratio)

- Μόχλευση (Leverage - η αναλογία των ξένων προς τα ίδια κεφάλαια)

3.9 Μεθοδολογία

Αυτό το τμήμα παρουσιάζει αρχικά τον τρόπο κατασκευής του δείκτη, κατόπιν παρουσιάζει το εμπειρικό μοντέλο και τις συμπεριλαμβανόμενες μεταβλητές και στη συνέχεια περιγράφει την εκτιμητική μέθοδο που εφαρμόζεται. Τα στοιχεία που βρίσκονται στους συνταγμένους σύμφωνα με το Ελληνικό Λογιστικό Σχέδιο λογιστικούς πίνακες των δημοσιευμένων ισολογισμών χρησιμοποιούνται για τη χρηματοοικονομική ανάλυση και τη δημιουργία δεικτών. Κάθε τύπος ανάλυσης έχει ένα σκοπό ή μια χρήση που προσδιορίζει και τις διάφορες σχέσεις που συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον της ανάλυσης. Στη διατριβή αυτή για τη δημιουργία του οικονομετρικού μοντέλου που περιγράφεται στις επόμενες σελίδες θα γίνει η χρήση χρηματοοικονομικών δεικτών. Συνεπώς το ενδιαφέρον τους στρέφεται σε συγκεκριμένους δείκτες.

3.9.1 Αριθμοδείκτες

Για τη δημιουργία των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκαν ορισμένοι αριθμοδείκτες. Πριν την ανάλυση της μεθοδολογίας κρίνεται σκόπιμη η παρουσίαση ορισμένων σημαντικών αριθμοδεικτών που χρησιμοποιούνται από τη βιβλιογραφία για τη διενέργεια

χρηματοοικονομικών αναλύσεων: Οι δείκτες γενικά μπορούν να καταταγούν σε έξι βασικούς τύπους (Weston and Brigham, 1986):

- Δείκτες ρευστότητας (liquidity ratios), που μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιεί τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.
- Δείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων ή μόχλευσης (leverage ratios) που μετρούν το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση έχει χρηματοδοτηθεί με δανειακά κεφάλαια.
- Δείκτες δραστηριότητας (activity ratios) που μετρούν το βαθμό αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των πόρων της επιχείρησης.
- Δείκτες αποδοτικότητας (profitability ratios) που μετρούν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης, όπως εμφανίζεται από τις αποδόσεις που αποφέρουν οι πωλήσεις και οι επενδύσεις.
- Δείκτες μεγέθυνσης (growth ratios), που μετρούν την ικανότητα της εταιρείας να διατηρήσει την οικονομική της θέση μέσα σε μια αναπτυσσόμενη οικονομία και βιομηχανία.
- Δείκτες αποτίμησης (valuation ratios) που μετρούν την ικανότητα της διοίκησης να δημιουργεί αγοραίες αξίες πέρα από τη δαπάνη των επενδύσεων. Οι δείκτες αποτίμησης είναι η πιο πλήρης μορφή μέτρησης της απόδοσης, επειδή αντιστακλούν και τους δείκτες κινδύνου (τους δύο πρώτους) και τους δείκτες απόδοσης (τους τρεις

τελευταίους). Οι δείκτες αποτίμησης έχουν μεγάλη σημασία, διότι συνδέονται άμεσα με το στόχο της μεγιστοποίησης του πλούτου των μετόχων και της αξίας της επιχείρησης.

Πιο αναλυτικά οι παραπάνω δείκτες μπορούν να περιγραφούν ως εξής (Weston and Brigham, 1986):

- **Δείκτες Ρευστότητας.** Γενικά, το πρώτο μέλημα του χρηματοοικονομικού αναλυτή είναι η ρευστότητα, δηλαδή το κατά πόσο μια επιχείρηση είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις λήγουσες υποχρεώσεις της. Παρά το γεγονός ότι μια πλήρης ανάλυση της ρευστότητας απαιτεί τη χρήση ταμιακών προγραμμάτων η ανάλυση των δεικτών δίνει μια γρήγορη και εύχρηστη μέτρηση της ρευστότητας συσχετίζοντας το ύψος των ταμιακών διαθεσίμων και των άλλων στοιχείων του κυκλοφοριακού κεφαλαίου με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Δύο δείκτες ρευστότητας χρησιμοποιούνται με τη μεγαλύτερη συχνότητα.

- ο **Ο Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας** Ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας (current ratio) υπολογίζεται διαιρώντας το κυκλοφορούν ενεργητικό με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Συνήθως το κυκλοφορούν ενεργητικό περιλαμβάνει τα ταμιακά διαθέσιμα, τα μετατρέψιμα χρεόγραφα, τις απαιτήσεις (ή εισπρακτέους

λογαριασμούς) και τα αποθέματα. Οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις αποτελούνται από τους πληρωτέους λογαριασμούς, τα βραχυπρόθεσμα πληρωτέα γραμμάτια, τις τρέχουσες δόσεις των μακροπρόθεσμων δανείων, τους φόρους που οφείλονται και τις λοιπές δεδουλευμένες δαπάνες (κυρίως μισθούς). Ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας αποτελεί το πιο συνηθισμένο μέσο μέτρησης της βραχυπρόθεσμης φερεγγυότητας της επιχείρησης, διότι δείχνει το βαθμό κάλυψης των απαιτήσεων των βραχυπρόθεσμων δανειστών της με περιουσιακά στοιχεία που κανονικά μπορούν να ρευστοποιηθούν μέσα σε μια περίοδο που αντιστοιχεί περίπου με την περίοδο λήξης των απαιτήσεων. Οι μέσοι κλαδικοί δείκτες ρευστότητας δεν αποτελούν κάποιο μαγικό αριθμό, τον οποίο οφείλουν να πετύχουν όλες οι επιχειρήσεις. Στην πραγματικότητα ορισμένες επιχειρήσεις με καλή διοίκηση έχουν δείκτες που υπερβαίνουν τον αριθμό αυτό, ενώ άλλες καλές επιχειρήσεις βρίσκονται χαμηλότερα. Στη περίπτωση, όμως, που οι δείκτες μιας επιχείρησης διαφέρουν πολύ από τους μέσους δείκτες του βιομηχανικού κλάδου στον οποίο ανήκει, ο αναλυτής θα πρέπει να αναρωτηθεί για την απόκλιση αυτή. Δηλαδή, μια απόκλιση από το μέσο δείκτη του κλάδου θα πρέπει να δώσει το έναυσμα στον αναλυτή για παραπέρα διερεύνηση.

- **Ο Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας:** Ο δείκτης άμεσης ρευστότητας (quick ratio) υπολογίζεται αφαιρώντας τα αποθέματα από το κυκλοφορούν ενεργητικό και διαιρώντας το υπόλοιπο με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Συνήθως τα αποθέματα είναι τα λιγότερο ρευστοποιήσιμα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού και τα στοιχεία εκείνα που είναι πιθανότερο να ρευστοποιηθούν με ζημιά. Είναι λοιπόν σημαντικό να υπάρχει ένα μέτρο της ικανότητας της επιχείρησης να εξοφλήσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της χωρίς να στηρίζεται στην πώληση αποθεμάτων.

- **Δείκτες Διάρθρωσης Κεφαλαίων.** Οι δείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων (leverage ratios) μετρούν τα κεφάλαια, που έχουν εισφέρει οι ιδιοκτήτες σε σχέση με τη χρηματοδότηση που χορήγησαν οι πιστωτές της επιχείρησης. Μέσω των δεικτών αυτών οι πιστωτές αποκτούν εικόνα για την καθαρή θέση (equity) ή τα κεφάλαια που πρόσφεραν οι ιδιοκτήτες ως ένα περιθώριο ασφάλειας. Εάν οι ιδιοκτήτες έχουν εισφέρει ένα μικρό μέρος της συνολικής χρηματοδότησης, οι πιστωτές είναι εκείνοι που θα φέρουν κατά κύριο λόγο τους κινδύνους της επιχείρησης. Με την αύξηση των κεφαλαίων δια μέσου δανείων, οι ιδιοκτήτες έχουν το πλεονέκτημα να διατηρούν τον έλεγχο της επιχείρησης με περιορισμένες επενδύσεις. Εάν η επιχείρηση πραγματοποιεί μεγαλύτερα κέρδη στα δανειακά κεφάλαια από

ό,τι πληρώνει σε τόκους, μεγαλώνει η απόδοση των κεφαλαίων των ιδιοκτητών. Η διάρθρωση των κεφαλαίων, όμως, λειτουργεί αμφίδρομα: εάν η απόδοση του ενεργητικού μειωθεί η διαφορά μεταξύ της απόδοσης αυτής και του κόστους των δανειακών κεφαλαίων θα πρέπει να καλυφθεί από το μερίδιο των ίδιων κεφαλαίων στα συνολικά κέρδη. Στην περίπτωση που τα περιουσιακά στοιχεία πραγματοποιούν κέρδη μεγαλύτερα από το κόστος των δανειακών κεφαλαίων, η διάρθρωση των κεφαλαίων είναι ευνοϊκή. Το αντίθετο συμβαίνει στην άλλη περίπτωση. Οι επιχειρήσεις με χαμηλό δείκτη διάρθρωσης κεφαλαίων έχουν μικρότερο κίνδυνο να πραγματοποιήσουν ζημιές όταν η οικονομία είναι σε ύφεση, έχουν, όμως, και μικρότερες αναμενόμενες αποδόσεις σε περιόδους οικονομικής ανόδου. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις με ψηλούς δείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων διατρέχουν μεν τον κίνδυνο μεγαλύτερων ζημιών, αλλά έχουν και την ευκαιρία να πραγματοποιήσουν ψηλά κέρδη. Η προοπτική των ψηλών αποδόσεων είναι βέβαια επιθυμητή, οι επενδυτές, όμως, αποφεύγουν τον κίνδυνο. Συνεπώς οι αποφάσεις σε ό,τι αφορά στη χρήση δανειακών κεφαλαίων σε σχέση με τα ίδια κεφάλαια πρέπει να εξισορροπούν την προσδοκία ψηλότερης απόδοσης με τον αυξημένο κίνδυνο. Σε πρακτικές εφαρμογές το θέμα της διάρθρωσης των κεφαλαίων προσεγγίζεται από δύο πλευρές. Η μια προσέγγιση αφορά στην εξέταση διάφορων δεικτών του ισολογισμού και στον προσδιορισμό του βαθμού χρηματοδότησης της επιχείρησης με δανειακά κεφάλαια. Η άλλη

προσέγγιση προσδιορίζει τον κίνδυνο, που δημιουργούν τα δανειακά κεφάλαια μέσα από δείκτες του λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης, που έχουν σχεδιαστεί με σκοπό τον προσδιορισμό του βαθμού κάλυψης των σταθερών δαπανών από τα κέρδη της εκμετάλλευσης. Οι δυο αυτές ομάδες δεικτών είναι συμπληρωματικές και χρησιμοποιούνται ταυτόχρονα από τους περισσότερους αναλυτές.

- **Δείκτης Συνολικής Δανειακής Επιβάρυνσης:** Ο δείκτης συνολικής δανειακής επιβάρυνσης (*debt ratio*) δείχνει το ποσοστό των συνολικών κεφαλαίων που προήλθαν από τους πιστωτές. Τα δάνεια περιλαμβάνουν τις βραχυπρόθεσμες και τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις (ομολογίες κ.λπ.). Οι πιστωτές προτιμούν μέτριους δείκτες δανειακής επιβάρυνσης, διότι όσο χαμηλότερος είναι ο δείκτης, τόσο μεγαλύτερη είναι η εξασφάλιση τους από τη δημιουργία ζημιών σε περίπτωση ρευστοποίησης της επιχείρησης. Αντίθετα, οι ιδιοκτήτες μπορεί να προτιμούν ψηλή δανειακή επιβάρυνση, είτε για να διογκώσουν τα κέρδη τους, είτε επειδή η αύξηση των ίδιων κεφαλαίων συνεπάγεται κάποια μείωση του δικού τους ελέγχου. Όταν ο δείκτης συνολικής δανειακής επιβάρυνσης είναι πολύ ψηλός υπάρχει ο κίνδυνος οι ιδιοκτήτες να παρασυρθούν σε ανεύθυνες ενέργειες. Το μερίδιο των ιδιοκτητών μπορεί να γίνει τόσο μικρό, ώστε τυχόν επιτυχείς κερδοσκοπικές δραστηριότητες εκ μέρους τους να αποφέρουν σημαντικές ποσοστιαίες αποδόσεις,

ενώ σε περίπτωση αποτυχίας η ζημιά τους είναι περιορισμένη, αφού η επένδυση τους θα είναι πολύ μικρή.

- **Βαθμός Κάλυψης Χρηματοοικονομικών Δαπανών:** Ο βαθμός κάλυψης των χρηματοοικονομικών δαπανών (times interest earned ratio) προσδιορίζεται διαιρώντας τα κέρδη προ τόκων και φόρων με τους καταβαλλόμενους τόκους. Ο δείκτης αυτός δείχνει το βαθμό μέχρι τον οποίο μπορούν να μειωθούν τα κέρδη χωρίς δυσάρεστα οικονομικά επακόλουθα για την επιχείρηση, λόγω αδυναμίας της να αντιμετωπίσει τις ετήσιες χρηματοοικονομικές δαπάνες. Η αδυναμία αντιμετώπισης των υποχρεώσεων αυτών μπορεί να προκαλέσει τη λήψη δικαστικών μέτρων από τους πιστωτές, που πιθανό να οδηγήσουν την επιχείρηση σε χρεοκοπία. Ο αριθμητής περιλαμβάνει τα κέρδη προ φόρων. Επειδή οι φόροι των κερδών υπολογίζονται μετά την αφαίρεση των τόκων, η ικανότητα καταβολής των τόκων της τρέχουσας περιόδου δεν επηρεάζεται από τους φόρους των κερδών.
- **Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων** Η κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων (inventory turnover) ορίζεται ως η σχέση πωλήσεων προς αποθέματα. Κατά τον υπολογισμό και την ανάλυση του δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων δημιουργούνται δύο προβλήματα. Πρώτον, οι πωλήσεις εκφράζονται σε αγοραίες τιμές. Εάν τα αποθέματα έχουν αποτιμηθεί στο κόστος, όπως γίνεται συνήθως, θα ήταν πιο

σωστό να χρησιμοποιηθεί στον αριθμητή ο δείκτης του κόστους των πωληθέντων αντί οι πωλήσεις. Δεύτερον, οι πωλήσεις πραγματοποιούνται όλο το χρόνο, ενώ τα στοιχεία των αποθεμάτων αναφέρονται σε ένα χρονικό σημείο. Για το λόγο αυτό είναι καλύτερα να χρησιμοποιηθεί ένα μέσο ύψος αποθεμάτων, που υπολογίζεται προσθέτοντας τα αποθέματα στην αρχή και στο τέλος της χρήσης και διαιρώντας δια 2. Εάν έχει προσδιοριστεί ότι η δραστηριότητα της επιχείρησης είναι έντονα εποχιακή ή αν υπήρξε έντονη αυξητική ή μειωτική τάση στις πωλήσεις κατά τη διάρκεια του έτους, είναι αναγκαίο να γίνουν κάποιες προσαρμογές.

- **Μέση Περίοδος Είσπραξης** Η μέση περίοδος είσπραξης (average collection period), που είναι ένα μέσο μέτρησης της κυκλοφοριακής ταχύτητας των εισπρακτέων λογαριασμών, υπολογίζεται σε δύο στάδια: (1) Οι ετήσιες πωλήσεις διαιρούνται με το 360 για να προσδιοριστούν οι μέσες ημερήσιες πωλήσεις και (2) οι απαιτήσεις/ εισπρακτέοι λογαριασμοί διαιρούνται με τις ημερήσιες πωλήσεις για να προσδιοριστεί το πόσες ημέρες αντιπροσωπεύουν. Ο δείκτης αυτός ονομάζεται *μέση περίοδος είσπραξης*, επειδή αντιπροσωπεύει το μέσο χρονικό διάστημα που πρέπει να περιμένει η επιχείρηση μετά από την πραγματοποίηση μιας πώλησης για να πληρωθεί. Ο δείκτης αυτός μπορεί να αξιολογηθεί και σε σύγκριση με τους όρους πώλησης των προϊόντων της εταιρείας.

- **Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίων** Η κυκλοφοριακή ταχύτητα των παγίων μετριέται με το λόγο των πωλήσεων προς τα καθαρά πάγια.
- **Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού** Ο τελευταίος δείκτης δραστηριότητας, που μετράει την κυκλοφοριακή ταχύτητα όλων των στοιχείων του ενεργητικού της εταιρείας, υπολογίζεται διαιρώντας τις ετήσιες πωλήσεις με το σύνολο του ενεργητικού.
- **Δείκτες Αποδοτικότητας:** Η αποδοτικότητα είναι το καθαρό αποτέλεσμα ενός μεγάλου αριθμού μέτρων πολιτικής και αποφάσεων.
- **Περιθώριο Κέρδους στις Πωλήσεις** Ο δείκτης περιθωρίου κέρδους στις πωλήσεις, που υπολογίζεται διαιρώντας τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους με τις πωλήσεις, δίνει το καθαρό κέρδος ανά € πωλήσεων.
- **Αποδοτικότητα Επενδυμένων Κεφαλαίων.** Ο λόγος των καθαρών κερδών προς το σύνολο του ενεργητικού δείχνει την απόδοση του συνόλου των επενδύσεων της επιχείρησης.
- **Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων** Ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων δείχνει την αποδοτικότητα των επενδύσεων των μετόχων.

Οι δείκτες μεγέθυνσης δείχνουν την επιτυχία που έχει η επιχείρηση στο να διατηρεί την οικονομική της θέση τόσο στο σύνολο της οικονομίας όσο και στο βιομηχανικό κλάδο όπου ανήκει.

3.9.2 Δείκτης διοικητικής ικανότητας

Σύμφωνα με το Sveiby (2001) ο όρος «professional» αναφέρεται στους ανθρώπους που προγραμματίζουν, παράγουν, επεξεργάζονται και παρουσιάζουν τα προϊόντα και καλύπτουν με την παρουσία τους τις ανάγκες του πελάτη. Ο όρος περιλαμβάνει όλους εκείνους τους άμεσα σχετικούς υπαλλήλους με τον πελάτη, είτε είναι είτε δεν είναι εξειδικευμένοι στον τομέα που αποτελεί τον πυρήνα των λειτουργιών της επιχείρησης.

Στο δείκτη διοικητικής ικανότητας (management competence index) που παρουσιάζεται στο κεφάλαιο αυτό ως «εξειδικευμένα στελέχη» θεωρούνται οι υπάλληλοι που εκπληρώνουν δύο κριτήρια:

- Κατέχουν τουλάχιστον ένα πανεπιστημιακό τίτλο.
- Βρίσκονται υπό στον άμεσο έλεγχο ή αποτελούν μέρος της διοικητικής ομάδας που συγκεντρώνει τουλάχιστον τρία από τα πέντε προαναφερθέντα κριτήρια.

Ο δείκτης αυτός που βασίζεται στον προαναφερθέντα τύπο του Sveiby (2001) υπολογίζεται ως εξής:

$$\text{management competence index} = \frac{\text{profit}}{\text{number of professionals}}$$

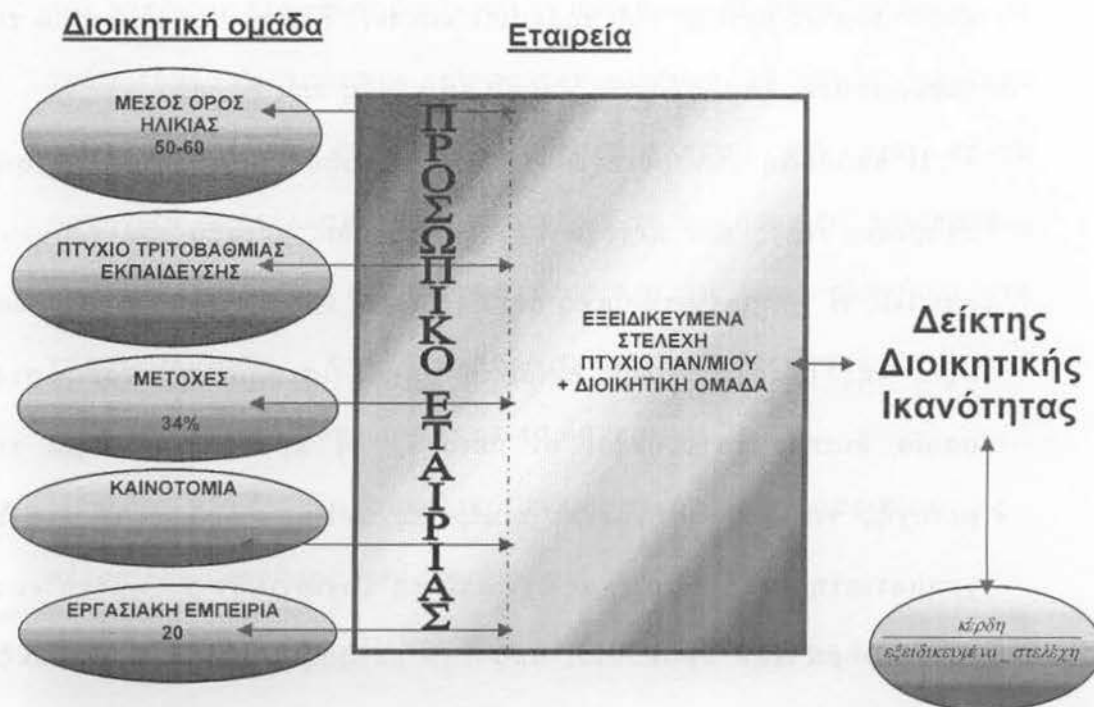
ή

$$\text{Δείκτης}_{\text{ διοικητικ ής ικανότητας}} = \frac{\text{Κέρδη}}{\text{Αριθμός}_{\text{ εξειδικευμ ένων}_{\text{ στελεχών}}}}$$

Υπολογίζονται τα προ φόρων κέρδη για κάθε διαδοχικό έτος, μεταξύ 1997-2004. Ο αριθμός εξειδικευμένων στελεχών διατηρείται σταθερός για όλα τα έτη (είναι αριθμός των εργαζομένων για το 2003) επειδή παρατηρήθηκε ότι υπάρχουν μικρές αλλαγές σ' αυτόν τον αριθμό κατά την πάροδο του χρόνου. Ακόμα και εάν υπάρχουν αλλαγές, έχουν πολύ μικρή επίδραση στο τελικό αποτέλεσμα του δείκτη. Τα περισσότερα μέτρα της διοικητικής ικανότητας, όπως περιγράφονται στο προηγούμενο τμήμα, έχουν δύο σημαντικές αδυναμίες. Μερικά από αυτά βασίζονται μόνο σε ποιοτικά δεδομένα (π.χ. κλίμακες), ενώ άλλα δε μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μεταβλητές σε οικονομετρικά μοντέλα. Ο δείκτης διοικητικής ικανότητας συνδυάζει ποιοτικά (με την ενσωμάτωση κοινών χαρακτηριστικών του επιτυχημένων διοικητικών ομάδων π.χ. δημογραφικά χαρακτηριστικά) με ποσοτικά στοιχεία (π.χ. κέρδη), ενώ μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μεταβλητή σε οικονομετρικά μοντέλα.

Στο Σχήμα 3-2 περιγράφεται ο τρόπος κατασκευής του δείκτη διοικητικής ικανότητας (management competence index).

ΣΧΗΜΑ 3-2: ΔΕΙΚΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ



3.9.3 Εμπειρικό μοντέλο και συμπεριλαμβανόμενες μεταβλητές

Το εμπειρικό μοντέλο του κεφαλαίου αυτού, βασισμένο στις μελέτες των Opler και Titman (1994) και Asgharian (2003), σχεδιάζεται για να μετρήσει τα αποτελέσματα του δείκτη διοικητικής ικανότητας σε συνδυασμό με τη στρατηγική απόφαση της χρηματοοικονομικής μόχλευσης στα πλαίσια της εταιρικής οικονομικής απόδοσης. Οι μεταβλητές της εταιρικής απόδοσης είναι:

- Αύξηση πωλήσεων (SAL): η ποσοστιαία μεταβολή στο συνολικό εισόδημα της εταιρείας μεταξύ του χρόνου t και $t-1$ [όπου $t = 1997$ για κάθε έτος έως το 2004 / 8 έτη, 102 εταιρείες, σύνολο: 816 παρατηρήσεις].

- Αύξηση της κερδοφορίας (PRO): η ποσοστιαία μεταβολή της κερδοφορίας μεταξύ του χρόνου t και $t-1$. Για τον υπολογισμό της κερδοφορίας λαμβάνονται υπόψη τα κέρδη προ φόρων.
- Η απόδοση των μετοχών (STO): η ποσοστιαία μεταβολή στις αγοραίες τιμές των μετοχών μιας εταιρείας μεταξύ του χρόνου t και $t-1$. Η χρηματιστηριακή αξία (market value) είναι η τρέχουσα αξία της μετοχής στην επίσημη χρηματιστηριακή αγορά στην οποία διαπραγματεύονται οι μετοχές. Η πραγματική αξία της μετοχής για τις εισηγμένες εταιρείες αντιπροσωπεύεται από τη χρηματιστηριακή αξία (και όχι από τη λογιστική) αυξημένη κατά τη διαφορά που προκύπτει από την υπεραξία των περιουσιακών στοιχείων. Η χρηματιστηριακή αξία είναι συνάρτηση μιας σειράς παραγόντων οι οποίοι είναι συνυφασμένοι τόσο με τις γενικές συνθήκες της αγοράς όσο και με την ίδια την εταιρεία (Αρτίκης, 2004).

Το μοντέλο αποτελείται από τρεις παλινδρομήσεις - μια για κάθε μεταβλητή που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της απόδοσης της εταιρείας. Το κύριο ενδιαφέρον βρίσκεται στο συντελεστή του δείκτη διοικητικής ικανότητας (management competence index) και της μόχλευσης (leverage) σε αυτές τις τρεις παλινδρομήσεις. Στις επεξηγηματικές μεταβλητές του μοντέλου περιλαμβάνονται οι εξής:

- Μόχλευση (LEV): Μετριέται από την αναλογία των Ξένων προς τα Ίδια Κεφάλαια. Παρουσιάζει το βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τα δανεισμένα κεφάλαια. Οι

επιχειρήσεις που έχουν υψηλή μόχλευση μπορεί να διατρέξουν τον κίνδυνο πτώχευσης εάν είναι ανίκανες να αποπληρώσουν τα χρέη τους. Διατρέχουν επίσης τον κίνδυνο αδυναμίας εύρεσης νέων δανειστών στο μέλλον. Η μόχλευση δεν έχει πάντα αρνητικά αποτελέσματα αφού μπορεί να αυξήσει τις επιστροφές των μετόχων στις επενδύσεις τους και να τους οδηγήσει στη χρησιμοποίηση των φορολογικών πλεονεκτημάτων που προκύπτουν και συνδέονται με το δανεισμό.

- Μέγεθος (SIZ): Το συνολικό ενεργητικό χρησιμοποιείται ως μέτρο του μεγέθους των εταιρειών.
- Δείκτης επένδυσης (INV): Η αναλογία της καθαρής επένδυσης προς τα συνολικά ενεργητικά.
- Δείκτης διοικητικής ικανότητας (DUM): ο κατασκευασμένος δείκτης που περιγράφηκε ανωτέρω.

3.9.4 Μέθοδος εκτίμησης

Το μοντέλο παλινδρόμησης αποτελείται από τρεις χωριστές παλινδρομήσεις στο ίδιο σύνολο επεξηγηματικών μεταβλητών. Η τεχνική της πολλαπλής παλινδρόμησης (με panel data) χρησιμοποιήθηκε για τον έλεγχο των συσχετίσεων μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και της εξαρτημένης μεταβλητής (επιχειρηματική επίδοση).

Το μοντέλο παλινδρόμησης είναι :

$$Y_t = \beta_0 + \beta_1 LEV_t + \beta_2 SIZ_t + \beta_3 INV_t + \beta_4 DUM_t + u_t \quad (1)$$

ή

$$Y_t = \beta_0 + \beta_1 LEV_t + \beta_2 LEV_{t-1} + \beta_3 SIZ_t + \beta_4 SIZ_{t-1} + \beta_5 INV_t + \beta_6 INV_{t-1} + \beta_7 DUM_t + u_t$$

όπου το Y_t είναι το μέτρο της εταιρικής απόδοσης (STO, SAL, PRO), LEV_t η μόχλευση, SIZ_t το μέγεθος της εταιρείας, INV_t η καθαρή επένδυση και DUM_t ο δείκτης διοικητικής ικανότητας. Η μέθοδος ανάλυσης με τη χρησιμοποίηση δεδομένων πάνελ (panel data) εφαρμόζεται για διάφορους λόγους που έχουν συζητηθεί ευρέως στη βιβλιογραφία. Τα δεδομένα πάνελ αποτελούν ειδική περίπτωση των ομαδοποιημένων στοιχείων και αξιοποιούνται εκτενώς στην σύγχρονη οικονομετρία. Είναι ένα σύνολο δεδομένων όπου ένα διαστρωματικό δείγμα απεικονίζεται διαχρονικά. Είναι δηλαδή είναι συνδυασμός διαστρωματικών δεδομένων και χρονολογικών σειρών με αρκετά πλεονεκτήματα που σύμφωνα με τους Hsiao (2003) και Klevmarken (1989) είναι τα εξής: Περιορίζεται η πολυσυγγραμμικότητα μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και η ετεροσκεδαστικότητα, ενώ αντιμετωπίζεται το πρόβλημα του μεροληπτικού σφάλματος (simultaneity bias). Τα δεδομένα πάνελ δίνουν περισσότερες πληροφορίες, περισσότερη μεταβλητότητα, περισσότερους βαθμούς ελευθερίας και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Αυξάνεται ο αριθμός των παρατηρήσεων, με συνέπεια η άνοδος των βαθμών

ελευθερίας να οδηγεί στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εκτιμηθέντων συντελεστών. Επίσης δίδεται η δυνατότητα μέτρησης στοιχείων και προσδιορισμού αποτελεσμάτων που δεν είναι εύκολα ανιχνεύσιμα στα διαχρονικά και διαστρωματικά στοιχεία. Κατά την εφαρμογή παλινδρομήσεων σε δεδομένα πάνελ γίνεται επιλογή ανάμεσα σε «fixed» και «random effects specification». Η καταλληλότητα της μιας ή της άλλης μεθόδου είναι ζήτημα που έχει εγείρει πολλές συζητήσεις στην Οικονομετρία, στις Βιολογικές και Κοινωνικές Επιστήμες. Η επιλογή ανάμεσα στις σταθερές (fixed effects) και τυχαίες επιδράσεις (random effects) μπορεί να γίνει με βάση το κατά πόσο οι απαραίτητες επιδράσεις a_i (a_i : η απαραίτητη επίδραση στο σύνθετο σφάλμα $u_{it}=a_i+v_{it}$) θεωρούνται παράμετροι προς εκτίμηση ή αποτελέσματα μιας τυχαίας μεταβλητής (Wooldridge,2006). Αν μπορεί να υποθεθεί ότι οι a_i δε σχετίζονται με όλες τις x_{it} τότε η μέθοδος των τυχαίων επιδράσεων είναι η κατάλληλη. Όμως, αν οι a_i σχετίζονται με κάποιες ερμηνευτικές μεταβλητές η μέθοδος των σταθερών επιδράσεων είναι απαραίτητη (Wooldridge,2006). Η σύγκριση των εκτιμήσεων των τυχαίων επιδράσεων και των εκτιμήσεων των σταθερών επιδράσεων μπορεί να αποτελέσει έναν έλεγχο για να διαπιστωθεί αν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στο a_i και στο x_{it} . Ο Hausman είναι ο πρώτος που πρότεινε αυτόν τον έλεγχο (Wooldridge,2006). Το Hausman test χρησιμοποιείται για την επιλογή της εφαρμογής τυχαίων ή σταθερών επιδράσεων. Η ανάλυση ακολούθησε την εξής πορεία: Πρώτα εξετάστηκε ο αντίκτυπος του δείκτη διοικητικής ικανότητας στην

οικονομική επίδοση ολόκληρου του δείγματος των 102 εταιρειών. Έπειτα, εξήχθησαν από το αρχικό δείγμα 52 εταιρείες με μόχλευση μεγαλύτερη ή περίπου ίση με τη μέση μόχλευση όλου του δείγματος. Έτσι δύο νέα δείγματα εμφανίζονται: το ένα με τις 52 υψηλότερα μοχλευμένες και το άλλο με τις 50 χαμηλότερα μοχλευμένες εταιρείες.

3.10 Εμπειρική ανάλυση

Προκύπτουν παλινδρομήσεις με την εφαρμογή της μεθόδου «panel least squares regressions» (effects specification: fixed, coef covariance method: cross section weights/PCSE, no d.f correction), για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή σε μια χρονολογική σειρά 8 (οκτώ) ετών, από το 1997 έως το 2004. Οι διαστρωματικές παρατηρήσεις ήταν 102. Συνολικά εξετάζονται 816 παρατηρήσεις για κάθε μεταβλητή.

Ο Πίνακας 3-3 παρουσιάζει τους εκτιμώμενους συντελεστές και τα «standard errors».

ΠΙΝΑΚΑΣ 3-3: ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΕΙΣ (102 ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ)

102 ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ		C	LEV	LEV(-1)	INV	INV(-1)	SIZ(-1)	LN(DUM)	R- SQUARED
	Coefficient	11.64	-	0.20	-	1.90	-0.56	0.18	0.74
N(STO)	Std. Error	4.70	-	0.12	-	1.02	0.26	0.09	
	Coefficient	6.95	0.25	-	1.44	-	-0.46	0.30	0.43
N(SAL)	Std. Error	3.49	0.07	-	0.64	-	0.18	0.07	
	Coefficient	12.50	-	0.19	0.78	-	-0.74	0.32	0.38
N(PR)	Std. Error	3.53	-	0.06	0.83	-	0.20	0.11	

Η «lagged-value» του μεγέθους (SIZ) χρησιμοποιείται και στις τρεις παλινδρομήσεις, η «lagged-value» της καθαρής επένδυσης (INV) χρησιμοποιείται στην παλινδρόμηση με εξαρτημένες μεταβλητές τη μερισματική απόδοση και η «lagged-value» της μόχλευσης (LEV) χρησιμοποιείται σε όλες τις παλινδρομήσεις εκτός από αυτήν της οποίας εξαρτημένη μεταβλητή είναι η μεταβολή στις πωλήσεις. Και οι τρεις εξαρτώμενες μεταβλητές εκφράστηκαν με μορφή λογαρίθμου, για την περίπτωση «unbalanced panel data» (μη ισορροπημένο πάνελ/ σύνολο διαστρωματικών δεδομένων μη ισομεγέθων χρονολογικών σειρών). Ο συντελεστής R^2 για τον πολλαπλό προσδιορισμό, για κάθε μια από τις εξισώσεις ελέγχθηκε ως προς τη σημαντικότητα (F-test). Με αυτόν τον τρόπο ελέγχθηκε η σημαντικότητα του συνολικού υποδείγματος όπως περιγράφεται από την κάθε εξίσωση. Αν το ίδιο μοντέλο δεν ήταν στατιστικά σημαντικό δε θα μπορούσαν να

εξαχθούν συμπεράσματα εξετάζοντας τους ανεξάρτητους συντελεστές παλινδρόμησης και δε θα ήταν δυνατή η περαιτέρω ανάλυση. Επειδή ο συντελεστής προσδιορισμού για το συνολικό μοντέλο παλινδρόμησης είναι σημαντικός σε επίπεδο 0.1, τότε ελέγχεται ο κάθε συντελεστής παλινδρόμησης για κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή. Με αυτόν τον τρόπο αποδεικνύεται η σημαντικότητα κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής σε σχέση με τις εξαρτημένες μεταβλητές. Οι μερικοί συντελεστές συσχέτισης προσδιορίζονται και αναλύονται για να αποδειχθεί η σημαντικότητα των ανεξάρτητων μεταβλητών όσον αφορά στη διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής. Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι ο δείκτης διοικητικής ικανότητας είναι σημαντικός (χαμηλά standard errors) και στις τρεις παλινδρομήσεις και έχει θετικό πρόσημο (0.18 στην πρώτη παλινδρόμηση, 0.30 στη δεύτερη και 0.32 στην τρίτη). Πιο συγκεκριμένα υποστηρίζεται ότι τα εξειδικευμένα στελέχη που διοικούνται από μια ομάδα (management team) που έχει τις ιδιότητες που διευκρινίστηκαν παραπάνω, επηρεάζουν θετικά την απόδοση των μετοχών της εταιρείας, την αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης και την αύξηση των πωλήσεων. Αυτά τα αποτελέσματα συμφωνούν με τα επιχειρήματα των Orpler και Titman (1994) οι οποίοι ανέφεραν ότι οι μεγάλες εταιρείες είναι πιθανότερο να υποστούν «manager-driven» επιπτώσεις και να κερδίσουν από τις δραστηριότητές τους σε περιόδους ύφεσης. Επιπλέον, ένα άλλο ενδιαφέρον αποτέλεσμα είναι η θετική επίδραση που μια αύξηση στη μόχλευση των εταιρειών ασκεί στην οικονομική επίδοσή τους. Το πρόσημο της μόχλευσης είναι θετικό και στις τρεις

περιπτώσεις δηλ 0.20, 0.25 και 0.19 αντίστοιχα, όπως φαίνεται στο σχετικό πίνακα. Υποστηρίζεται ότι η (μέσω της μόχλευσης) βελτιωμένη οικονομική επίδοση μιας εταιρείας, που αναπτύσσει τις δραστηριότητές της σε ένα δυσχερή βιομηχανικό κλάδο είναι επακόλουθο της αποτελεσματικής διοίκησης.

Στη συνέχεια, εξήχθησαν από το αρχικό δείγμα οι υψηλότερα μοχλευμένες εταιρείες. Έτσι προκύπτουν νέες παλινδρομήσεις για τα οκτώ έτη 1997-2004 σε 52 εταιρείες που έχουν μόχλευση μεγαλύτερη από το μέσο όρο μόχλευσης των 102 επιχειρήσεων του αρχικού δείγματός. Ο στόχος είναι να εξεταστούν οι ακόλουθες υποθέσεις [βασισμένες στον Asgharian (2003)]:

- H1: Οι υψηλότερα μοχλευμένες εταιρείες που λειτουργούν σε δυσχερείς κλάδους διατηρούν την αύξηση των μετοχών και την αύξηση των πωλήσεών τους
- H2: Οι υψηλότερα μοχλευμένες εταιρείες που λειτουργούν σε δυσχερείς κλάδους διατηρούν την αύξηση στην κερδοφορία τους

Η μέθοδος εκτίμησης «panel data least squares» εφαρμόζεται και πάλι. Υποστηρίζεται ότι τα αποτελέσματα οφείλονται στην ικανότητα των εξειδικευμένων στελεχών και της διοικητικής ομάδας η οποία για παράδειγμα μπορεί να αποφασίσει τη μείωση ή διακοπή γραμμών παραγωγής προϊόντων με χαμηλή κερδοφορία.

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 3-4 οι 52 υψηλότερα μοχλευμένες εταιρείες διατηρούν την αύξηση των πωλήσεων και των μετοχών τους (θετικά πρόσημα του συντελεστή μόχλευσης 0.19 και 0.11 αντίστοιχα). Έτσι η H1 δε μπορεί να απορριφθεί, πράγμα που σημαίνει ότι οι υψηλά μοχλευμένες εταιρείες στις δυσχερείς βιομηχανίες διατηρούν την ετήσια αύξηση των μετοχών τους και των πωλήσεών τους μέσω της μόχλευσης. Η δεύτερη υπόθεση H₂ δε μπορεί επίσης να απορριφθεί δεδομένου ότι ο αντίκτυπος της μόχλευσης στην κερδοφορία παραμένει επίσης θετικός με πρόσημο 0.21. Αυτό σημαίνει ότι οι σχετικά υψηλότερα μοχλευμένες εταιρείες που λειτουργούν σε δυσχερείς κλάδους διατηρούν την αύξηση στην κερδοφορία τους. Ο Πίνακας 3-4 επίσης παρουσιάζει τη θετική σχέση μεταξύ της ετήσιας μεταβολής των πωλήσεων, της απόδοσης των μετοχών και της κερδοφορίας σε σχέση με το δείκτη διοικητικής ικανότητας με θετικά πρόσημα 0.25, 0.06 και 0.34 αντίστοιχα. Υποστηρίζεται ότι οι υποθέσεις H1 και H2 δε μπορούν να απορριφθούν λόγω της διοικητικής ικανότητας. Με άλλα λόγια, οι υψηλά μοχλευμένες εταιρείες που αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους σε δυσχερείς κλάδους διατηρούν μια καλή οικονομική επίδοση λόγω της ικανότητας των στελεχών τους να λαμβάνουν τις σωστές αποφάσεις στο σωστό χρόνο. Ένα ενδιαφέρον αποτέλεσμα επίσης είναι το ότι η διοικητική ικανότητα αποτελεί μια μεταβλητή που ασκεί ισχυρότερη επίδραση στην κερδοφορία (0.21) των υψηλά μοχλευμένων εταιρειών από ότι στις άλλες εξαρτημένες μεταβλητές (0.11 και 0.19).

Στη συνέχεια εφαρμόζονται παρόμοιες παλινδρομήσεις στο δείγμα των 50 εταιρειών με τη χαμηλότερη μόχλευση σε σχέση με το μέσο όρο μόχλευσης των 102 εταιρειών και γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα αποτελέσματα των 52 εταιρειών που εμφανίζουν σχετικά υψηλότερη μόχλευση. Εξετάζεται η ακόλουθη υπόθεση λαμβάνοντας υπόψη τη μελέτη του Asgharian (2003):

- H₃: Οι υψηλότερα μοχλευμένες εταιρείες που λειτουργούν σε δυσχερείς βιομηχανικούς κλάδους αντιμετωπίζουν χαμηλότερη αύξηση πωλήσεων και μετοχών από ότι οι χαμηλότερα μοχλευμένες, αλλά διατηρούν σταθερή αύξηση στην κερδοφορία σε σχέση με το συνολικό δείγμα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3-4: ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΕΙΣ (52 ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ)

<i>ΣΙ ΥΨΗΛΟΤΕΡΑ ΜΟΧΛΕΥΜΕΝΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ</i>		C	LEV	LEV(-1)	INV	LN(SIZ)	LN(DUM)	R-SQUARED
LN(STO)	Coefficient	8.23	-	0.11	-0.52	-0.27	0.06	0.87
	Std. Error	2.66	-	0.02	0.70	0.13	0.04	
LN(SAL)	Coefficient	-6.96	0.19	-	2.17	0.34	0.25	0.36
	Std. Error	2.84	0.04	-	0.66	0.17	0.08	
LN(PR)	Coefficient	9.72	-	0.21	0.65	-0.60	0.34	0.40
	Std. Error	5.37	-	0.06	1.14	0.33	0.16	

ΠΙΝΑΚΑΣ 3-5: ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΕΙΣ (50 ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ)

50 ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΑ ΜΟΧΛΕΥΜΕΝΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ		C	LEV	LEV(-1)	INV	INV(-1)	LN(SIZ(-1))	LN(SIZ)	LN(DUM)	R- SQU
LN(STO)	Coef.	22.49	-	0.47	-3.08	-	-1.23	-	0.41	
	Std. Error	10.70	-	0.23	1.65	-	0.53	-	0.16	
LN(SAL)	Coef.	14.41	0.58	-	1.10	-	-0.80	-	0.17	
	Std. Error	7.05	0.16	-	0.75	-	0.37	-	0.07	
LN(PR)	Coef.	15.56	0.41	-	-	2.87	-	-0.93	0.34	
	Std. Error	5.52	0.29	-	-	1.19	-	0.34	0.19	

Οι συντελεστές των υψηλότερα μοχλευμένων εταιρειών για την ετήσια απόδοση μετοχών και την αύξηση πωλήσεων (0.11 και 0.19) υπολείπονται των αντίστοιχων συντελεστών (0.47 και 0.58) των χαμηλότερα μοχλευμένων εταιρειών. Ο συντελεστής αύξησης κερδοφορίας των υψηλότερα μοχλευμένων εταιρειών είναι ίσος με 0.21, αριθμός πολύ κοντά στον αντίστοιχο του συνολικού δείγματος (0.19), που δείχνει ότι η αύξηση της κερδοφορίας παραμένει σταθερή. Με άλλα λόγια τα αποτελέσματα των πινάκων δείχνουν ότι η υπόθεση H3 δε μπορεί να απορριφθεί, επαληθεύοντας ταυτόχρονα παρόμοια υπόθεση του Asgharian (2003).

3.11 Επίλογος

Στο κεφάλαιο αυτό κατασκευάζεται ένας δείκτης για τη μέτρηση της διοικητικής ικανότητας και εξετάζεται η υπόθεση ότι οι υψηλά μοχλευμένες εταιρείες που αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους σε δυσχερείς βιομηχανικούς κλάδους διατηρούν μια καλή οικονομική επίδοση. Η ανάλυση βασίζεται στις εμπειρικές μελέτες των Opler, Titman (1994) και Asgharian (2003), ενώ η οικονομετρική προσέγγιση επιτρέπει τον καθορισμό της λειτουργικής σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στη μόχλευση, το δείκτη διοικητικής ικανότητας και την οικονομική επίδοση. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα, διαπιστώνεται ότι ο δείκτης για τη διοικητική ικανότητα επηρεάζει θετικά, όπως αναμενόταν, την οικονομική επίδοση των εταιρειών. Επιπλέον, οι υψηλά μοχλευμένες εταιρείες που αναπτύσσουν δραστηριότητες σε πτωτικούς κλάδους μπορεί να συνεχίσουν τη βελτίωση της απόδοσής τους. Υποστηρίζεται η άποψη ότι αυτό οφείλεται κυρίως στη διοικητική αποτελεσματικότητα η οποία είναι επικρατούσα στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων του χρησιμοποιούμενου δείγματος. Επομένως, για τη βελτίωση της οικονομικής απόδοσής τους, οι εταιρείες πρέπει να ενισχύσουν τις διοικητικές ομάδες τους.

Κεφάλαιο 4ο

4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

4.1 Εισαγωγή

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης ο ανταγωνισμός είναι πολύ έντονος. Η απελευθέρωση των διεθνών αγορών, η διάδοση της τεχνολογίας και τα χαμηλότερα κόστη για τις μεταφορές και την επικοινωνία έχουν αυξήσει τον ανταγωνισμό. Οι οικονομικές ανακατατάξεις στις ανατολικοευρωπαϊκές χώρες και τα Βαλκάνια, η διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η εμφάνιση νέων οικονομικών δυνάμεων στην παγκόσμια αγορά έχουν οδηγήσει στην αλλαγή των παραγωγικών δομών και τη μεταβολή της ανταγωνιστικότητας των εθνικών βιομηχανιών. Οι αλλαγές στο οικονομικό και πολιτικό επίπεδο και οι ραγδαίοι ρυθμοί εξέλιξης της τεχνολογίας, που εκφράζονται μεταξύ άλλων από την εντατικοποίηση του παγκόσμιου εμπορίου και τη δημιουργία ενιαίων ζωνών οικονομικής δραστηριότητας με κοινούς κανόνες δημιούργησαν ένα καινούργιο πλαίσιο ανταγωνισμού για τα κράτη και τις επιχειρήσεις. Ο ανταγωνισμός πλέον είναι εντονότερος και βασίζεται πολύ στις ικανότητες και τις επιδόσεις των επιχειρήσεων. Οι προκλήσεις, οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζουν πλέον οι επιχειρήσεις έχουν ξεφύγει από τα στενά τοπικά όρια αφού πλέον δεν υπάρχουν κλειστές αγορές.

Η ευημερία ενός κράτους επηρεάζεται έντονα από την ανταγωνιστικότητα, η οποία συνδέεται με τον τρόπο που χρησιμοποιείται το ανθρώπινο δυναμικό, τα κεφάλαια και οι φυσικοί πόροι. Η ανταγωνιστικότητα εκφράζεται με την εμπειρία και τη γνώση των επιχειρήσεων, καθώς και με την ποιότητα του μικροοικονομικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Οι σωστές μακροοικονομικές πολιτικές, το άνοιγμα των αγορών, η πολιτική σταθερότητα και οι πολιτικές τόνωσης της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας θεωρούνται θεμέλιοι λίθοι της οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας.

Η σύγχρονη παγκόσμια οικονομία βασίζεται στην έννοια της ανταγωνιστικότητας σε όλα τα επίπεδά της, αρχίζοντας από τον ανταγωνισμό των κρατών και των πολυεθνικών επιχειρήσεων και καταλήγοντας στις μικρές τοπικές επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται μέσα στο φαινομενικά περιορισμένο περιβάλλον τους. Ο έντονος ανταγωνισμός στις παγκόσμιες και τοπικές αγορές απαιτεί από τις επιχειρήσεις τη συνεχή βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στις μικρότερες χώρες, όπως είναι η Ελλάδα, όπου η ανταγωνιστικότητα μπορεί να επιτρέψει στις εταιρείες να υπερνικήσουν τους περιορισμούς των μικρών εγχώριων αγορών τους προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη αποτελεσματικότητά τους. Αυτή η βελτίωση όχι μόνο ωφελεί τις ίδιες τις επιχειρήσεις, αλλά και ασκεί άμεση επίδραση στην ανταγωνιστικότητα μιας οικονομίας συνολικά. Σύμφωνα με τον Porter (1999) το βιοτικό επίπεδο ενός έθνους εξαρτάται όλο και περισσότερο από την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεών του. Η

ανταγωνιστικότητα των μικροοικονομικών μονάδων, όπως οι επιχειρήσεις, εξηγεί τις περισσότερες διακυμάνσεις της μακροοικονομικής ανάπτυξης. Ο Porter χρησιμοποίησε στοιχεία από ένα δείγμα 52 χωρών για να μετρήσει την ποιότητα των πτυχών του μικροοικονομικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, καθώς και των εξελίξεων των επιχειρησιακών λειτουργιών και της στρατηγικής που ακολουθείται. Εφάρμοσε τη μέθοδο της παραγοντικής ανάλυσης για να δημιουργήσει ένα μικροοικονομικό δείκτη ανταγωνιστικότητας (Microeconomic Competitiveness Index-MICI). Ερεύνησε τη σχέση μεταξύ του αποτελέσματος ενός έθνους στο δείκτη MICI με το σχετικό κατά κεφαλήν ΑΕΠ και βρήκε έναν ισχυρό συσχετισμό. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι πολλά στοιχεία του μικροοικονομικού και μακροοικονομικού περιβάλλοντος κινούνται μαζί. Για παράδειγμα στην έκθεση του 1999, ο δείκτης MICI εξήγησε το 83,3% της διακύμανσης του ΑΕΠ των χωρών του δείγματος (Global Competitiveness Report 1999).

Στα πλαίσια της αναζήτησης παραγόντων που επηρεάζουν την επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα και κατά προέκταση τη μακροοικονομική ανάπτυξη ο σκοπός αυτού του κεφαλαίου, ύστερα από μια ανάλυση για την έννοια και τη σημασία της ανταγωνιστικότητας στην παγκόσμια και εθνική οικονομία, είναι να εφαρμοστεί εμπειρικά ένα αναλυτικό πλαίσιο που αφορά στην οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων. Η ανάλυση είναι βασισμένη σε στοιχεία των 102 επιχειρήσεων που χρησιμοποιήθηκαν στο

προηγούμενο κεφάλαιο. Εξετάζεται ο αντίκτυπος βασικών καθοριστικών παραγόντων στην οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων και γίνεται διάκριση μεταξύ οικονομικών και μη οικονομικών παραγόντων οικονομικής επίδοσης («financial and non financial drivers of firm performance»). Εξετάζεται μεταξύ άλλων η σημασία της μόχλευσης, της εξαγωγικής δραστηριότητας, της γεωγραφικής θέσης, του μεγέθους και του δείκτη διοικητικής ικανότητας στην οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων και προκύπτουν χρήσιμα συμπεράσματα.

4.2 Το Πρόγραμμα Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας

Το World Economic Forum από το 1979 άρχισε την υλοποίηση του «Global Competitiveness Report» με τη μελέτη και καταγραφή των παραμέτρων που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα και την ευημερία των διάφορων κρατών. Οι μεθοδολογίες μέτρησης της ανταγωνιστικότητας περιλαμβάνουν στοιχεία τόσο μακροοικονομικής πολιτικής όσο και στοιχεία που δείχνουν την ποιότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τις ικανότητες των επιχειρήσεων. Η ετήσια έκθεση ανταγωνιστικότητας κατατάσσει σήμερα τις χώρες ως προς την ανταγωνιστικότητά τους με χρήση δύο ξεχωριστών δεικτών, το Δείκτη Ανάπτυξης Ανταγωνιστικότητας και το Δείκτη Μικροοικονομικής Ανταγωνιστικότητας (ή Δείκτη Επιχειρηματικής Ανταγωνιστικότητας).

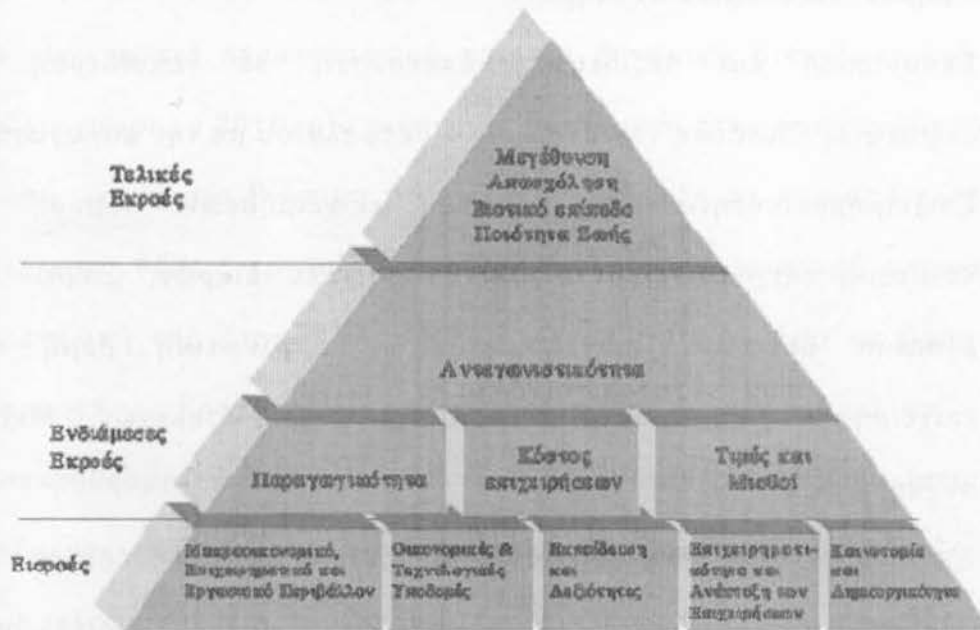
4.3 Ο Δείκτης Ανάπτυξης Ανταγωνιστικότητας (GCI)

Ο Δείκτης Ανάπτυξης Ανταγωνιστικότητας (*Growth Competitiveness Index, GCI*), αξιολογεί την ικανότητα των οικονομιών να επιτύχουν βιώσιμη ανάπτυξη εξετάζοντας μακροοικονομικά, θεσμικά και τεχνολογικά κριτήρια. Ο Δείκτης Ανάπτυξης Ανταγωνιστικότητας εξετάζει τις πηγές ανάπτυξης του κατά κεφαλή ΑΕΠ και αποτελείται από τρεις δείκτες: το δείκτη τεχνολογίας (*Technology Index*), το δείκτη δημοσίων ιδρυμάτων (*Public Institutions Index*) και το δείκτη μακροοικονομικού περιβάλλοντος (*Macroeconomic Environment Index*). Ο Δείκτης Μικροοικονομικής Ανταγωνιστικότητας (*Microeconomic Competitiveness Index, MICI* ή *Business Competitiveness Index, BCI*) αξιολογεί το επιχειρηματικό περιβάλλον, τη δομή της αγοράς και τις επιχειρήσεις και δείχνει το τρέχον επίπεδο της ευημερίας. Διαμορφώνεται από το δείκτη επιχειρηματικών διαδικασιών και στρατηγικής και το δείκτη ποιότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ο MICI εξετάζει τις θεμελιώδεις μικροοικονομικές αρχές της ευημερίας ενός κράτους, όπως αντικατοπτρίζονται από το επίπεδο του κατά κεφαλή ΑΕΠ και παρέχει τη δυνατότητα μέτρησης και ανάλυσης της βασικής ανταγωνιστικότητας διάφορων χωρών.

4.4 Συνιστώσες εθνικής ανταγωνιστικότητας

Οι συνιστώσες της εθνικής ανταγωνιστικότητας απεικονίζονται στο Σχήμα 4-1 σύμφωνα με την Ετήσια Έκθεση για την Ανταγωνιστικότητα του Εθνικού Συμβουλίου Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης (ΕΣΑΑ, 2004).

ΣΧΗΜΑ 4-1: Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ



Οι εισροές που βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας επηρεάζουν τις ενδιάμεσες εκροές οι οποίες, με τη σειρά τους, καθορίζουν το βαθμό της ανταγωνιστικότητας. Η ανταγωνιστικότητα επηρεάζει καθοριστικά τις τελικές εκροές, δηλαδή, την οικονομική μεγέθυνση, την απασχόληση, την ποιότητα ζωής, και, σε τελική ανάλυση, την ευημερία των πολιτών της χώρας. Κάθε μια από τις πέντε ομάδες εισροών περιέχει μια σειρά άλλων παραγόντων που πρέπει να εξετάζονται. Οι επιμέρους παράγοντες είναι οι εξής (ΕΣΑΑ, 2004):

- Επιχειρηματικό και εργασιακό περιβάλλον: Ανταγωνιστικότητα και ρυθμιστικό περιβάλλον, Αγορά εργασίας, Μακροοικονομική και φορολογική πολιτική, Διαφάνεια
- Οικονομικές και τεχνολογικές υποδομές: Υποδομές γενικού χαρακτήρα, Μεταφορές και επικοινωνίες, Λιμάνια, αεροδρόμια και οδικοί άξονες, Τηλεπικοινωνίες και πληροφορική, Ενέργεια, Χρηματοοικονομικό σύστημα
- Εκπαίδευση και δεξιότητες: Επενδύσεις σε εκπαίδευση και δεξιότητες, Σύνδεση του ανθρώπινου κεφαλαίου με την παραγωγή
- Επιχειρηματικότητα και ανάπτυξη επιχειρήσεων: Ίδρυση και επέκταση επιχειρήσεων, ο ρόλος των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, η οργανωτική δομή των επιχειρήσεων και ρόλος των διευθυντικών στελεχών, δίκτυα, συγκεντρώσεις
- Καινοτομία και δημιουργικότητα: επενδύσεις σε έρευνα και σημασία της γνώσης, εφαρμογή της γνώσης, συμπλέγματα επιχειρήσεων

Οι αρχικές εισροές ασκούν επιρροή στο κόστος, στο επίπεδο και στο ρυθμό μεταβολής της παραγωγικότητας. Παράλληλα προς αυτά, η υψηλή και σταθερή ποιότητα των παραγομένων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών σε συνδυασμό με τους υψηλούς ρυθμούς παραγωγικότητας, οι ανταγωνιστικές συνθήκες παραγωγής (κόστους) και οι αυξανόμενοι και διατηρήσιμοι ρυθμοί αύξησης των μισθών αποτελούν τις προϋποθέσεις για την επίτευξη των τελικών στόχων/

εκροών που είναι η οικονομική μεγέθυνση το υψηλό και διατηρήσιμο επίπεδο απασχόλησης, η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου, η ποιότητα ζωής και η προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο πραγματοποίησε στη Λισσαβόνα (Μάρτιος του 2000) μία ειδική σύνοδο για να προσδιοριστούν οι νέοι στρατηγικοί στόχοι της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τέθηκε ο εξής στόχος: Να γίνει η πιο ανταγωνιστική και πιο δυναμική οικονομία ανά την υφήλιο μέχρι το 2010, μία οικονομία βασισμένη στην καινοτομία και τη γνώση, ικανή για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή. Η Στρατηγική της Λισσαβόνας (The Lisbon Strategy) έχει ως βάση την εφαρμογή βραχυπρόθεσμων πολιτικών πρωτοβουλιών με μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες οικονομικές μεταρρυθμίσεις. Οι λεγόμενοι «Στόχοι της Λισσαβόνας», περιέχουν, για το σύνολο των ευρωπαϊκών κρατών, τους ειδικότερους και γενικότερους στόχους, που, στο σύνολο τους, επικεντρώνονται στην αναβάθμιση της ανταγωνιστικότητας των εθνικών οικονομιών και, μέσω αυτών, της ανταγωνιστικότητας της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στους στόχους αυτούς, για την περίπτωση της Ελλάδας, εντάσσονται και οι παρακάτω επιδιώξεις (ΕΣΑΑ,2004):

- Προσαρμογή της ελληνικής οικονομίας στην γενικά αποδοτική επιλογή της υποκατάστασης του ανταγωνισμού κόστους από τον ανταγωνισμό ποιότητας/ καινοτομίας, ο οποίος θα βασίζεται στην ανεπτυγμένη επιχειρηματικότητα.

- Προώθηση, χωρίς καθυστέρηση, της μετατροπής των συγκριτικών πλεονεκτημάτων σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, βάσει των οποίων θα διαμορφώνεται και θα κατοχυρώνεται η θέση των επιχειρήσεων στην εγχώρια και τη διεθνή αγορά (π.χ. η περίπτωση του τουρισμού).

Αντίστοιχα προς τους στόχους, διαμορφώνεται και η επιλογή των μεθόδων για την επίτευξη τους. Απαραίτητο είναι:

- Να αρθούν με σταθερό βηματισμό όλα τα αντιπαραγωγικά εμπόδια στην επιχειρηματική ανάπτυξη σε όλους τους τομείς δραστηριότητας, ώστε να μπορέσουν οι παραγωγικές μονάδες να αξιοποιήσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που διαθέτει η χώρα και οι ίδιες, να τα μετατρέψουν σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να αναδειχθούν έτσι οι δραστηριότητες στις οποίες οι ελληνικές επιχειρήσεις μπορούν να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά σε παγκόσμιο ή περιφερειακό επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορούν τέτοιες δραστηριότητες να απορροφούν μεγαλύτερο μέρος από τους διατιθέμενους πόρους και να τους αξιοποιούν αποτελεσματικότερα μεγιστοποιώντας τα οφέλη από τις ευκαιρίες στη διεθνή αγορά.
- Να ενθαρρυνθούν οι δικτυώσεις επιχειρήσεων (clusters) με στόχο την ανάπτυξη συνεργιών, τη μεγιστοποίηση της εγχώριας προστιθέμενης αξίας και την εσωτερίκευση (και συνεπώς την εξασφάλιση πολλαπλασιαστικών επιδράσεων) της τεχνογνωσίας και της εμπειρίας που σταδιακά διαμορφώνεται.

- Να δοθεί έμφαση στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας.
- Να δοθεί προτεραιότητα στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, που αξιοποιούν τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών. Για να επιτευχθεί, όμως, αυτό απαιτούνται νέες δεξιότητες του εργατικού δυναμικού που καλλιεργείται μόνο με συνεχή εκπαίδευση.

Σύμφωνα με το Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης (ΕΣΑΑ, 2004) οι βασικές προτεραιότητες πολιτικής για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, καθώς και οι αντίστοιχοι στόχοι, είναι οι εξής:

- Στόχος 1: Δημιουργία ενός φιλικού και ευέλικτου επιχειρηματικού - εργασιακού περιβάλλοντος, τόσο για την ενθάρρυνση της εγχώριας επιχειρηματικότητας, όσο και για την προσέλκυση διεθνούς επιχειρηματικού ενδιαφέροντος για επενδύσεις στην Ελλάδα. Η εμπειρία άλλων χωρών, με χαρακτηριστικότερη την περίπτωση της Ιρλανδίας, αποτελεί κατάλληλο παράδειγμα. Για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος μεγάλη σημασία έχει η, κατά το δυνατόν, απλοποίηση του ρυθμιστικού περιβάλλοντος και η πιο αποδοτική λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών που έχουν τις σχετικές αρμοδιότητες, η φορολογική ελάφρυνση και ο περιορισμός των δυσκαμψιών στην αγορά εργασίας και τις εργασιακές σχέσεις. Το θεσμικό πλαίσιο που πρόσφατα έχει τεθεί είναι προς τη σωστή κατεύθυνση. Η διαδικασία, όμως, οικοδόμησης «καλής φήμης»

για τη χώρα, που σταδιακά μπορεί να οδηγήσει στην προσέλκυση επιχειρηματικών κεφαλαίων για επενδύσεις, δεν είναι ούτε εύκολη, ούτε ταχεία.

- **Στόχος 2: Ενίσχυση των υποδομών.** Αν και κατά το πρόσφατο παρελθόν, έγιναν πολλές επενδύσεις, στους τομείς της υλικής και τεχνολογικής υποδομής χρειάζεται να γίνουν και άλλες. Οι υποδομές για τις μεταφορές είναι αναγκαίο να περατωθούν (π.χ. μεγάλοι οδικοί άξονες, λιμενικές εγκαταστάσεις). Υπάρχει ωστόσο ακόμα σημαντική υστέρηση στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρονται από τις τεχνολογίες της πληροφορίας και της επικοινωνίας. Η Ελλάδα βρίσκεται σε μια από τις τελευταίες θέσεις στην ΕΕ-25 στις υποδομές ευρυζωνικών δικτύων και έχει σχετικά υψηλές επιβαρύνσεις στη διεθνή τηλεφωνία.
- **Στόχος 3: Βελτίωση της ποιότητας των επενδύσεων σε ανθρώπινο κεφάλαιο.** Το ποσοστό των δημόσιων δαπανών για εκπαίδευση εξακολουθεί να είναι χαμηλότερο από ό,τι στις περισσότερες χώρες της ΕΕ-25. Η διακίνηση της γνώσης μεταξύ πανεπιστημίων και επιχειρήσεων στην Ελλάδα δεν είναι ικανοποιητική. Παρατηρείται, επίσης, αναντιστοιχία μεταξύ των αναγκών της παραγωγικής διαδικασίας και των εκροών από το εκπαιδευτικό σύστημα, ενώ δεν έχουν αξιοποιηθεί σε επαρκή βαθμό μορφές εκπαίδευσης (π.χ. δια βίου εκπαίδευση και συστήματα επανεκπαίδευσης) που ήδη αποδίδουν σε άλλες χώρες.

- Στόχος 4: Ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και βελτίωσή της. Αν και η Ελλάδα δε φαίνεται να υστερεί στους δείκτες της συνολικής επιχειρηματικής δραστηριότητας, εντούτοις βαθμολογείται πολύ χαμηλά ως προς το βαθμό ευκολίας στην ίδρυση επιχειρήσεων και δυνατότητας προσαρμογής τους στις μεταβολές της αγοράς. Επίσης, δεν είναι ενθαρρυντική η διαπίστωση ότι το κύριο μέρος της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα αφορά σε «επιχειρηματικότητα ανάγκης» (λόγω αδυναμίας εξεύρεσης ικανοποιητικής μισθωτής εργασίας) και σε σχετικά «ρηχή» δραστηριότητα, προσανατολισμένη στον τελικό καταναλωτή και όχι στην εξυπηρέτηση άλλων επιχειρήσεων.
- Στόχος 5: Δραστικές βελτιώσεις στους τομείς της καινοτομίας, της δημιουργικότητας και της έρευνας και ανάπτυξης τεχνολογίας. Η χώρα υστερεί στην υιοθέτηση / εισαγωγή καινοτομιών στην παραγωγική διαδικασία, καθώς και στην ανάπτυξη επιχειρηματικών δικτύων, συγκριτικά με τις περισσότερες χώρες της ΕΕ και πολλές αναπτυσσόμενες χώρες. Η ραγδαία ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας, των τηλεπικοινωνιών, της πληροφορικής και του διαδικτύου, της βιοτεχνολογίας κ.λπ. φαίνεται να προσπερνά τη χώρα και να την αφήνει έξω από αυτό το βασικό τομέα ανταγωνισμού μεταξύ των αναπτυγμένων χωρών. Οι δαπάνες για έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη διαμορφώνονται σε χαμηλά επίπεδα στην Ελλάδα (0,6% του ΑΕΠ το 2003, έναντι 2,0% του ΑΕΠ στην ΕΕ-15).

- Στόχος 6: Αντιμετώπιση του προβλήματος του μεγέθους των παραγωγικών μονάδων. Όπου το κόστος και η ανταγωνιστικότητα εξαρτώνται καίρια από «οικονομίες κλίμακας», πολλές ελληνικές επιχειρήσεις λόγω του μικρού τους μεγέθους υστερούν. Θα πρέπει, κατά συνέπεια, να ενισχυθούν οι προσπάθειες και οι πρωτοβουλίες επέκτασης της κλίμακας παραγωγής μέσω επενδύσεων και συγχωνεύσεων.
- Στόχος 7: Προώθηση νέων κλάδων και νέων προϊόντων. Αυτό συνεπάγεται ενεργό αναζήτηση και αξιοποίηση ευκαιριών, ανάληψη κινδύνων, και, κατά συνέπεια, παρότρυνση των επιχειρήσεων και στήριξη νέων πρωτοβουλιών ακόμη και στους λεγόμενους παραδοσιακούς τομείς/ κλάδους.
- Στόχος 8: Βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε σχέση με άλλες χώρες η Ελλάδα υστερεί σημαντικά στην ποιότητα των υπηρεσιών, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα.
- Στόχος 9: Αναβάθμιση της εσωτερικής οργάνωσης των επιχειρήσεων. Στο βαθμό που η εμπειρική διαχείριση των μονάδων αποτελούσε (και εξακολουθεί να αποτελεί) το πλέον διαδεδομένο πρότυπο για το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων, κάτι τέτοιο δεν πρέπει να θεωρείται ως συμβατό με τις αρχές της σύγχρονης διοίκησης. Το γεγονός ότι σήμερα οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται ολοένα διευρυνόμενο όγκο «κοινωνικού κεφαλαίου» τις υποχρεώνει να ασκούν μια

επαγγελματική, και με υπευθυνότητα προς το ιδιωτικό και το γενικότερο συμφέρον διαχείριση - διοίκηση.

- Στόχος 10: Τόνωση της εξωστρέφειας, που βασίζεται σε πραγματικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τα οποία καλλιεργούνται συστηματικά και προβάλλονται στην αγορά.

4.5 Έννοια και μέτρα της ανταγωνιστικότητας

Η διεθνής βιβλιογραφία είναι κορεσμένη από εμπειρικές και θεωρητικές εργασίες σχετικές με την ανταγωνιστικότητα. Εντούτοις, υπάρχουν διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με το πώς η επίδοση των επιχειρήσεων πρέπει να μετρηθεί και ποιοι παράγοντες έχουν επιπτώσεις στην επιχειρηματική επιτυχία. Ο σκοπός της μελέτης που παρουσιάζεται σε αυτό το κεφάλαιο της διατριβής είναι να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί ένα επαρκές μοντέλο για τον προσδιορισμό παραγόντων ανταγωνιστικότητας όπως αυτή εκφράζεται από την οικονομική επίδοση ενός δείγματος ελληνικών επιχειρήσεων. Σύμφωνα με το Lall (2001), μια ανάλυση για την ανταγωνιστικότητα πρέπει να καθορίσει την έννοια της ανταγωνιστικότητας και τον τρόπο που πρόκειται αυτή να μετρηθεί, να προσδιορίσει τους σημαντικότερους παράγοντες που την επηρεάζουν, να εντοπίσει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ αυτών των παραγόντων και να βρει στο κατά πόσο αυτοί οι παράγοντες έχουν επιπτώσεις στο ερευνώμενο θέμα. Προηγούμενες μελέτες σχετικές με την ανταγωνιστικότητα έχουν δείξει ότι οι δείκτες, οι έννοιες και τα μέτρα της ανταγωνιστικότητας έχουν πολυδιάστατο

χαρακτήρα και σύνθετο νόημα. Η ανταγωνιστικότητα μπορεί να θεωρηθεί ως «πολύπλευρη», διότι διάφορες μεταβλητές πρέπει να υιοθετηθούν συνολικά για τη μέτρησή της (Depperu and Cerrato, 2005; Tangen, 2003). Η οικονομική βιβλιογραφία εξετάζει την ανταγωνιστικότητα σε δύο διαφορετικά επίπεδα: ανταγωνιστικότητα των εθνικών οικονομιών (μακροοικονομικό επίπεδο) και ανταγωνιστικότητα των εταιρειών/ βιομηχανιών (μικροοικονομικό επίπεδο). Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανασυγκρότησης (ΟΟΣΑ) η ανταγωνιστικότητα ενός κράτους ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο το εν λόγω κράτος υπό δίκαιες συνθήκες ελεύθερου εμπορίου μπορεί να παράγει προϊόντα τα οποία ικανοποιούν τις διεθνείς αγορές, ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη διατήρηση και αύξηση των πραγματικών εισοδημάτων των πολιτών του (Garelli, 2002). Η ανταγωνιστικότητα καθορίζεται κατά βάση από την παραγωγικότητα με την οποία ένα έθνος χρησιμοποιεί τους διαθέσιμους πόρους, το ανθρώπινο δυναμικό, το κεφάλαιο και τους φυσικούς του πόρους. Η παραγωγικότητα καθορίζει το βιοτικό επίπεδο ενός έθνους ή μιας περιοχής (μισθοί, απόδοση κεφαλαίου, αποδοτικότητα φυσικών πόρων) και εξαρτάται τόσο από την αξία των παραγόμενων προϊόντων και των υπηρεσιών (μοναδικότητα, ποιότητα) όσο και από την επάρκεια με την οποία παράγονται. Σύμφωνα με το λεξικό Longman (2000) ανταγωνιστικότητα είναι η «ικανότητα μιας επιχείρησης (ή ενός προϊόντος) να ανταγωνιστεί με άλλους και η επιθυμία να είναι επιτυχέστερη από τους άλλους». Κυριολεκτικά, ο όρος αυτός περιγράφει τη δυνατότητα των εταιρειών και των

βιομηχανιών να παραμείνουν ανταγωνιστικές, να βελτιώσουν ή να προστατεύσουν τη θέση τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές που λειτουργούν στην ίδια αγορά. Μια επιχείρηση είναι ανταγωνιστική αν μπορεί να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας και χαμηλότερου κόστους σε σχέση με τους εγχώριους ή τους διεθνείς ανταγωνιστές της και να διατηρήσει το πλεονέκτημα αυτό. Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης σχετίζεται με την υψηλή κερδοφορία και τη δυνατότητά της να παρέχει υψηλές αποδόσεις στους μετόχους (ιδιοκτήτες) της και να αμείβει τους εργαζομένους της. Σύμφωνα με τον Porter (1998,2001) η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται τόσο από εσωτερικούς παράγοντες που έχουν να κάνουν με την ίδια την επιχείρηση (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επιλογές της διοίκησης) όσο και από το ευρύτερο εξωτερικό της περιβάλλον (τόπος εγκατάστασης, συνεργασίες, συμμετοχή σε επιχειρηματικά clusters). Επομένως η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης μπορεί να ληφθεί ως η δυνατότητά της να λειτουργεί αποδοτικότερα από τις συγκρίσιμες εταιρείες στις πωλήσεις, το μερίδιο αγοράς ή την αποδοτικότητα (Lall, 2001). Οι Cook και Bredahl (1991) υποστηρίζουν ότι η ανταγωνιστικότητα μπορεί να διερευνηθεί από την πλευρά της γεωγραφικής θέσης, του παραγόμενου προϊόντος ή της ταχύτητας παραγωγής. Ο Beck (1990), δηλώνει ότι η ανταγωνιστικότητα μπορεί να ερμηνευθεί ως η δυνατότητα των εταιρειών να αντιμετωπίσουν τις δομικές αλλαγές της κοινωνίας.

4.6 Μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης (firm performance)

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές πόσο σημαντική είναι η επιχειρηματική ανάπτυξη στην προσπάθεια τόνωσης της εθνικής ανταγωνιστικότητας. Η σημασία της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας σε μια οικονομία είναι πολύ μεγάλη. Η παρούσα έρευνα εστιάζει το ενδιαφέρον της στο επιχειρηματικό (μικροοικονομικό) επίπεδο της ανταγωνιστικότητας. Εξάλλου, οι επιχειρήσεις είναι αυτές που ανταγωνίζονται μεταξύ τους στην αγορά. Συνθήκες που επικρατούν σε μια οικονομία, όπως είναι οι ευνοϊκές για τις επιχειρήσεις οικονομικές πολιτικές και τα υψηλά επίπεδα εκπαίδευσης, μπορούν να ασκήσουν βαθιά επίδραση στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Ως ανταγωνιστική μπορεί να χαρακτηριστεί η επιχείρηση που μπορεί να παραγάγει υπηρεσίες ή προϊόντα ανώτερης ποιότητας και χαμηλότερου κόστους από ότι μπορούν οι εσωτερικοί και οι διεθνείς ανταγωνιστές της. Η ανταγωνιστικότητα είναι συνώνυμη με τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία μιας εταιρείας και τη δυνατότητά της να παρέχει ανταποδοτικά πλεονεκτήματα στους υπαλλήλους της και τους ιδιοκτήτες της (Buckley et al., 1988). Στα πλαίσια αυτά η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης μπορεί να μετρηθεί από τη οικονομική της επίδοση. Όταν υπάρχουν κερδοφόρες ευκαιρίες, οι επιχειρήσεις αυξάνουν την παραγωγή και τις πωλήσεις τους. Κατά συνέπεια, η ύπαρξη μιας καλής οικονομικής απόδοσης προϋποθέτει μια εταιρεία ή μια βιομηχανία με αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα ακριβώς όπως μια κακή οικονομική απόδοση

σημαίνει μια εταιρεία ή μια βιομηχανία με μειωμένη ανταγωνιστικότητα.

Ένα μεγάλο τμήμα της θεωρητικής και εμπειρικής έρευνας που έχει δημοσιευθεί στη διεθνή βιβλιογραφία έχει προσπαθήσει να ερευνήσει τους διάφορους παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στην οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων. Η θεωρητική έρευνα είναι βασισμένη στη μικροοικονομική θεωρία. Η εμπειρική έρευνα έχει αναπτυχθεί γύρω από δύο τομείς ενδιαφέροντος. Αρχικά διάφοροι ερευνητές αναζητούν τρόπους μέτρησης της οικονομικής επίδοσης των επιχειρήσεων. Διάφοροι χρηματοοικονομικοί δείκτες χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της οικονομικής επίδοσης και κατά προέκταση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Παραδείγματος χάριν η *απόδοση πωλήσεων* δείχνει πόσο μια επιχείρηση κερδίζει σε σχέση με τις πωλήσεις της και η *απόδοση ενεργητικού* καθορίζει τη δυνατότητα μιας επιχείρησης να χρησιμοποιήσει αποδοτικά τα ενεργητικά της. Τα πλεονεκτήματα των χρηματοοικονομικών δεικτών για τον υπολογισμό της εταιρικής απόδοσης είναι η ευκολία του υπολογισμού και το γεγονός ότι αυτοί οι ορισμοί συναντώνται παγκοσμίως. Παραδοσιακά, η επιτυχία μιας βιομηχανικής επιχείρησης αξιολογείται με την χρήση οικονομικών δεικτών (Tangen, 2003). Ο Πίνακας 4-1 παρουσιάζει μια επισκόπηση μέτρων χρηματοοικονομικής απόδοσης που έχουν χρησιμοποιηθεί στη διεθνή βιβλιογραφία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4-1: ΜΕΤΡΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

<i>ΜΕΛΕΤΗ</i>	<i>ΜΕΤΡΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ</i>
Cochran, Wood and Jones, 1985	ROA (Return on Assets), ROE (Return on Equity), Καθαρό κέρδος, Ενεργητικό
Kesner, 1987	ROA, ROE
Mallette and Fowler, 1992	ROE
Opler and Titman, 1994; Asgharian, 2003	Αύξηση πωλήσεων, Αύξηση κερδοφορίας και Αύξηση απόδοσης μετοχών
Klassen and McLaughlin, 1996	Απόδοση μετοχών
Hart and Ahuja, 1996	ROS (Return on Sales), ROA, ROE
Konar and Cohen, 2001	ROA, ROE
Thomas and Tonks, 1999	Μηνιαία απόδοση μετοχών
Becker-Blease et al., 2005	Περιθώριο ΚΠΤΦ, περιθώριο ΚΠΦ, ΚΠΤΦ ως ποσοστό των συνολικών ενεργητικών, ΚΠΦ προς συνολικά ενεργητικά
Agiomirgiannakis et al., 2006	ROA
Bobillo et al., 2006	Πωλήσεις, Περιθώριο καθαρού κέρδους

Ένα δεύτερο σκέλος της εμπειρικής έρευνας στη βιβλιογραφία εξετάζει πώς οικονομικοί και μη οικονομικοί παράγοντες, όπως η μόχλευση, η ρευστότητα, η κεφαλαιοποίηση, η επένδυση, το μέγεθος, η ηλικία, η γεωγραφική θέση, η εξαγωγική δραστηριότητα και η διοικητική ικανότητα ασκούν επιρροή στη χρηματοοικονομική επίδοση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Η μόχλευση (leverage) υπολογίζεται από την αναλογία των Ξένων προς τα Ίδια Κεφάλαια. Παρουσιάζει το βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τα δανεισμένα κεφάλαια. Οι επιχειρήσεις που έχουν

υψηλή μόχλευση μπορεί να διατρέξουν τον κίνδυνο πτώχευσης αν δεν αποπληρώσουν τα χρέη τους. Διατρέχουν επίσης τον κίνδυνο αδυναμίας εύρεσης νέων δανειστών στο μέλλον. Η μόχλευση δεν έχει πάντα αρνητικά αποτελέσματα αφού μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων και να οδηγήσει τις εταιρείες στη χρησιμοποίηση των φορολογικών πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από το δανεισμό. Οι Jensen (1986) και Zwiebel (1996) υποστηρίζουν ότι το αυξημένο χρέος μπορεί να μειώσει την πιθανότητα εξαγοράς μιας εταιρείας δίνοντας κίνητρα στα διοικητικά στελέχη να εφαρμόσουν αποδοτικότερη επιχειρησιακή στρατηγική. Κατά συνέπεια, μπορεί να υπάρχει είτε αρνητική είτε θετική επιρροή της μόχλευσης στην απόδοση των εταιρειών.

Η ρευστότητα (liquidity) αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο οι υποχρεώσεις/ χρέη που οφείλονται μέσα στους επόμενους 12 μήνες μπορούν να αποπληρωθούν με μετρητά ή με το ενεργητικό που θα μετατραπεί σε μετρητά. Ο δείκτης ρευστότητας μετριέται από το κλάσμα του τρέχοντος ενεργητικού προς το τρέχον παθητικό και παρουσιάζει τη δυνατότητα μετατροπής ενός στοιχείου του ενεργητικού σε μετρητά. Απεικονίζει τη δυνατότητα της εταιρείας να διαχειριστεί το κεφάλαιο κίνησης όταν αυτό διατηρείται σε φυσιολογικά επίπεδα. Ένα τυποποιημένο επιχείρημα για να δικαιολογηθεί η απόφαση μιας επιχείρησης να διατηρήσει υψηλή ρευστότητα σχετίζεται με προληπτικά κίνητρα. Μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τα ρευστά διαθέσιμα για να χρηματοδοτήσει τις δραστηριότητες και τις

επενδύσεις της όταν η εξωτερική χρηματοδότηση δεν είναι διαθέσιμη ή είναι πάρα πολύ δαπανηρή. Αφ' ετέρου, η υψηλή ρευστότητα επιτρέπει σε μια επιχείρηση να αντεπεξέλθει σε απροσδόκητα έξοδα και να εξοφλήσει τις υποχρεώσεις της κατά τη διάρκεια περιόδων με χαμηλές αποδοχές (Opler et al, 1999; Myers, 1977; Kim et al, 1998). Σε αντίθεση με τον ανωτέρω συλλογισμό οι Hvide και These (2007), βασισμένοι σε ένα θεωρητικό μοντέλο των Evans και Jovanovic (1989), προτείνουν ότι ένα μέτριο επίπεδο ρευστότητας μπορεί να ωθήσει την επιχειρηματική απόδοση, ενώ ότι μια υψηλή ρευστότητα μπορεί να προκαλέσει περισσότερα αρνητικά αποτελέσματα από θετικά. Υποστηρίζουν με άλλα λόγια ότι όταν η ρευστότητα είναι υπερβολική η επίπτωση στη χρηματοοικονομική απόδοση μπορεί να είναι αρνητική. Επομένως, η επίδραση της ρευστότητας στη χρηματοοικονομική απόδοση των εταιρειών είναι διφορούμενη.

Ο δείκτης κεφαλαιοποίησης (capitalization rate) ή ο δείκτης Πάγιων/Συνολικών Ενεργητικών (δείκτης Π/ΣΕ), μετρά το βαθμό στον οποίο τα πάγια ενεργητικά χρηματοδοτούνται με τα ίδια κεφάλαια. Μια υψηλή αναλογία του δείκτη δείχνει ανεπαρκή χρήση του κεφαλαίου κίνησης που μειώνει τη δυνατότητα της εταιρείας να εισπράξει τις απαιτήσεις της και να διατηρήσει τα αποθέματά της, πράγμα που σημαίνει χαμηλά αποθέματα μετρητών (ταμείου). Αυτό μπορεί συχνά να περιορίσει τη δυνατότητα της εταιρείας να ανταποκριθεί στην αυξανόμενη ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Έτσι αναμένεται ότι αυτό το ποσοστό συσχετίζεται αρνητικά με την εταιρική

απόδοση. Ο δείκτης πάγια ενεργητικά προς συνολικά ενεργητικά επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητα της εταιρείας (Notta and Vlachvei,2007; Agiomirgiannakis et Al, 2006). Αυτό μπορεί να αποδοθεί στο μειωμένο επίπεδο τρεχόντων ενεργητικών το οποίο θα μπορούσε να οδηγήσει σε χαμηλότερο επίπεδο πωλήσεων, δεδομένου ότι η εταιρεία θα είναι ελλιπής στα απαραίτητα υλικά, αποθέματα κ.λπ., με ένα μειωμένο επίπεδο δραστηριότητας συνολικά.

Η καθαρή επένδυση (δείκτης καθαρής επένδυσης- net investment ratio) αναφέρεται σε μια δραστηριότητα εξόδων, η οποία αυξάνει τη διαθεσιμότητα των πάγιων ενεργητικών ή των παραγωγικών μέσων. Ο δείκτης καθαρής επένδυσης μετρά την αναλογία της καθαρής επένδυσης προς το συνολικό ενεργητικό. Η καθαρή επένδυση αναφέρεται σε μια δραστηριότητα εξόδων, η οποία αυξάνει τη διαθεσιμότητα των σταθερών παγίων ή τα μέσα της παραγωγής. Η καθαρή επένδυση υπολογίζεται από τα συνολικά έξοδα για μια πάγια επένδυση μείον τις αποσβέσεις, οι οποίες προβλέπονται για την αντικατάσταση των αποσβεσμένων παγίων. Αυτός ο δείκτης δίνει πληροφορίες για το ποσό των χρημάτων που μια επιχείρηση ξοδεύει στα πάγια ενεργητικά που χρησιμοποιούνται για τις λειτουργίες της (όπως οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός). Η συνεχής επένδυση στο ενεργητικό μιας εταιρείας είναι κρίσιμη επειδή η ωφέλιμη ζωή του υπάρχοντος ενεργητικού μικραίνει κατά τη διάρκεια του χρόνου. Το ποσό καθαρής επένδυσης διαφέρει μεταξύ κλάδων και εταιρειών ανάλογα με την ένταση κεφαλαίου που απαιτεί το αντικείμενο

εργασιών. Αυτός ο δείκτης σχετίζεται θετικά με την εταιρική επίδοση δεδομένου ότι οι νέες επενδύσεις επεκτείνουν την παραγωγή και αυξάνουν το μέγεθος των ταμειακών ροών της εταιρείας (Agiomirgiannakis et al, 2006).

Το μέγεθος (size) μιας εταιρείας έχει επιπτώσεις στην οικονομική επίδοσή της, ενώ είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την εκτίμηση μιας επένδυσης. Ο συνολικός αριθμός υπαλλήλων μιας επιχείρησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέτρο του μεγέθους των επιχειρήσεων και να συσχετιστεί θετικά με την αποδοτικότητα. Το μέγεθος της εταιρείας είναι ένας σημαντικός παράγοντας δεδομένου ότι επηρεάζει την ανταγωνιστική δύναμή της. Οι μικρές εταιρείες έχουν λιγότερη δύναμη από τις μεγάλες και ως εκ τούτου μπορούν να αντιμετωπίσουν σοβαρές δυσκολίες να ανταγωνιστούν τις μεγάλες εταιρείες ιδιαίτερα όταν δραστηριοποιούνται σε πολύ ανταγωνιστικές αγορές. Υποστηρίζεται ότι όσο μικρότερη είναι η επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η επικινδυνότητα της επένδυσης (πχ. μεγαλύτερες διακυμάνσεις στην απόδοση των μετοχών της). Οι μεγάλες εταιρείες μπορούν να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας και έτσι να είναι αποδοτικότερες από τις μικρές εταιρείες. Από την άλλη πλευρά όμως, όσο οι εταιρείες γίνονται μεγαλύτερες, μπορεί να είναι ανεπαρκείς στην αντιμετώπιση διάφορων καταστάσεων με συνέπεια την κατώτερη χρηματοοικονομική απόδοση. Η θεωρία, επομένως, είναι διφορούμενη αναφορικά με τη σχέση μεταξύ μεγέθους και απόδοσης (Majumdar, 1997).

Όσον αφορά στην εταιρική ηλικία (firm age), οι παλαιότερες εταιρείες είναι πιο πεπειραμένες, δεν είναι επιρρεπείς σε λάθη στα οποία προβαίνουν οι νέες (Stinchcombe, 1965) και μπορούν, επομένως, να λειτουργήσουν πιο αποδοτικά. Οι παλαιότερες εταιρείες μπορούν επίσης να ωφεληθούν από τα αποτελέσματα της φήμης τους και να οδηγηθούν σε υψηλότερα επίπεδα πωλήσεων. Από την άλλη πλευρά οι παλαιότερες εταιρείες είναι πιο επιρρεπείς στην αδράνεια και στη γραφειοκρατία που συμβαδίζει με την ηλικία. Μπορεί επίσης να έχουν αναπτύξει ρουτίνες μακριά από τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες αγοράς, οπότε σ' αυτή την περίπτωση θα μπορούσε να παρατηρηθεί μια αντίστροφη σχέση μεταξύ ηλικίας και εταιρικής απόδοσης. Η εταιρική ηλικία αναμένεται να συσχετίζεται θετικά με μεγέθη όπως η αύξηση της απασχόλησης, αλλά η επίδραση στην οικονομική απόδοση είναι αβέβαιη (Agiomirgiannakis et al., 2006). Οι παλαιότερες εταιρείες είναι απίθανο να έχουν την ευελιξία να διενεργήσουν γρήγορες προσαρμογές στις μεταβαλλόμενες περιστάσεις και είναι πιθανό να χάσουν σε απόδοση σε σχέση με τις νεώτερες και πιο ευκίνητες εταιρείες (Marshall, 1920). Κατά συνέπεια τα εταιρικά οικονομικά αποτελέσματα μπορούν να αποκαλύψουν διάφορες αλληλεπιδράσεις μεταξύ ηλικίας και εταιρικής απόδοσης.

Με τη ραγδαία πρόοδο στις μεταφορές και τις επικοινωνίες, ο ρόλος της γεωγραφικής θέσης στον προσδιορισμό της εταιρικής επίδοσης μπορεί να έχει μειωμένη επίδραση, όσον αφορά στους παράγοντες (όπως το κεφάλαιο, τα αγαθά, και η τεχνολογία) που μπορούν εύκολα

να προσεγγιστούν στις περιοχές της ελεύθερης αγοράς (Li, 2004). Εντούτοις, τα διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε μια παγκόσμια οικονομία βρίσκονται όλο και περισσότερο σε τοπικά χαρακτηριστικά (γνώση, σχέσεις, κίνητρα) που οι απομακρυσμένοι ανταγωνιστές δε μπορούν να κατέχουν (Porter, 1998). Τέτοια πλεονεκτήματα είναι συγκεκριμένα και άρρηκτα συνδεδεμένα με τον κάθε τόπο και έτσι δε μπορούν να μεταφερθούν. Προκειμένου μια εταιρεία να αποκτήσει τέτοια πλεονεκτήματα, πρέπει να εγκατασταθεί στις αντίστοιχες γεωγραφικές θέσεις.

Η εξαγωγική δραστηριότητα (export activity) είναι σχετική με την επιτυχία ή την αποτυχία των προσπαθειών μιας εταιρείας ή ενός κράτους να πωλήσει τα εσωτερικά-παραχθέντα αγαθά ή υπηρεσίες σε άλλα κράτη. Υπάρχουν δύο απόψεις σχετικά με τις διεθνείς συναλλαγές. Η πρώτη (classical theory) αναγνωρίζει τα οφέλη του εμπορίου. Η δεύτερη ασχολείται με το γεγονός ότι μερικές βιομηχανίες μπορούν να ζημιωθούν και άλλες να επωφεληθούν από τον ξένο ανταγωνισμό (new trade theories).

Η διοικητική ικανότητα (management competence) που εκφράζεται μέσα από την υιοθέτηση των καλύτερων διοικητικών πρακτικών είναι μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θετικά συσχετισμένη με την οικονομική απόδοση, την ανάπτυξη και την επιβίωση των εταιρειών. Σύμφωνα με τον Timmons (1994) οι επιχειρηματίες που πετυχαίνουν κατέχουν όχι μόνο μια καινοτόμο συμπεριφορά, αλλά και διοικητικές

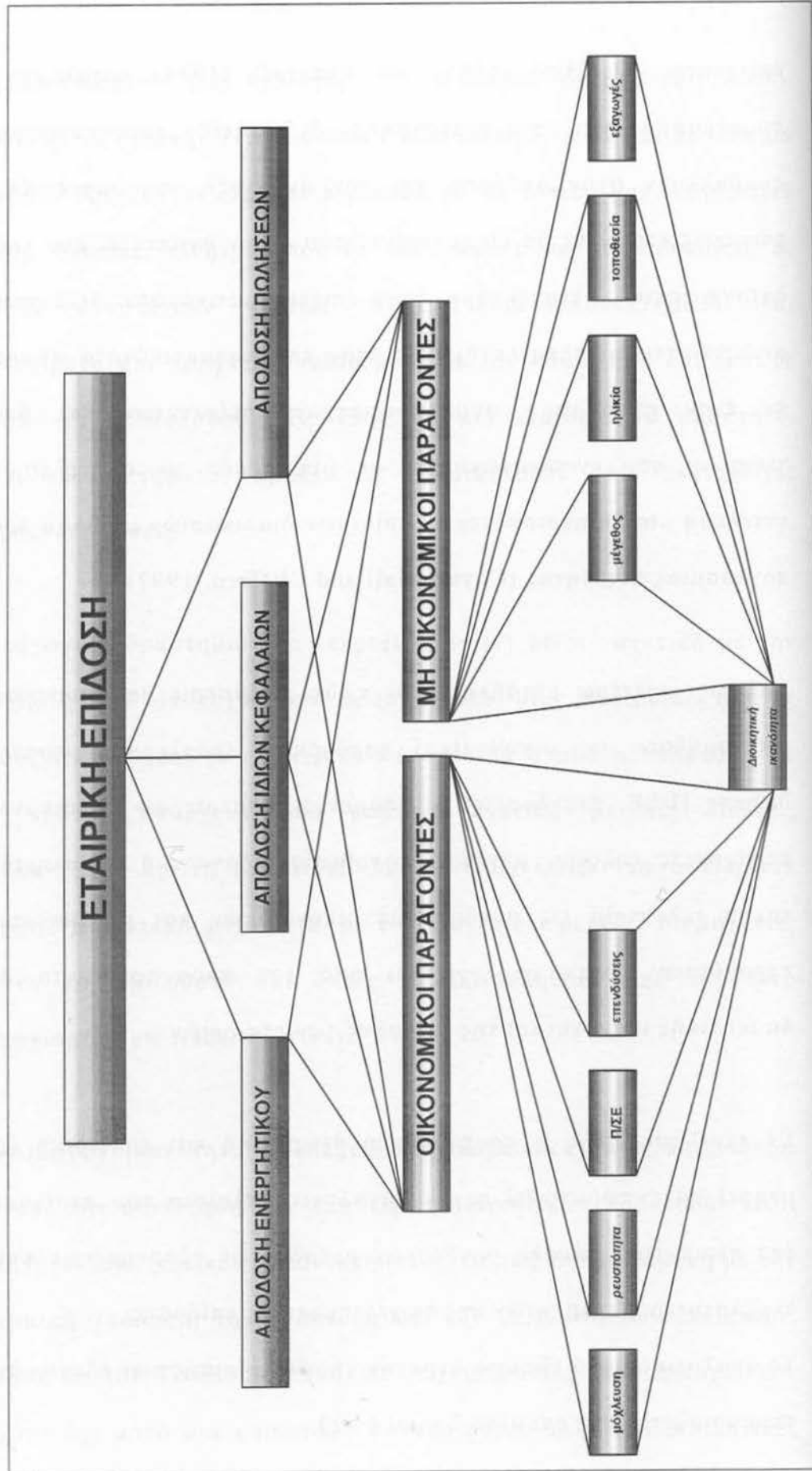
δεξιότητες. Οι Bird (1995) και Ronstadt (1984) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι διοικητικές δεξιότητες του επιχειρηματία συμβάλλουν στην απόδοση και την ανάπτυξη των εταιρειών. Οι επιτυχείς εταιρείες θα είναι εκείνες που έχουν αναπτύξει ένα κεντρικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχειρηματικότητα. Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επιχειρηματικότητα αναφέρεται σε έναν συνδυασμό συμπληρωματικών δεξιοτήτων και βασικών γνώσεων που ενσωματώνονται σε μια ομάδα με αποτέλεσμα την εκτέλεση μιας ή περισσότερων κρίσιμων διαδικασιών με βάση πρότυπα παγκόσμιας ποιότητας (Coynes, Hall and Clifford, 1997).

Από τις ανωτέρω μεταβλητές οι πρώτες τέσσερις θα μπορούσαν να ταξινομηθούν ως οικονομικοί παράγοντες (μόχλευση, ρευστότητα, δείκτης Π/ΣΕ, επενδύσεις) οι επόμενες τέσσερις ως μη οικονομικοί παράγοντες (ηλικία, μέγεθος, τοποθεσία, εξαγωγική δραστηριότητα) και η τελευταία ως συνδυασμός οικονομικών και μη οικονομικών παραγόντων (όταν υπολογίζεται από τον προαναφερθέντα δείκτη διοικητικής ικανότητας) της επίδοσης των εταιρειών.

Εν περιλήψει, όλη η προηγούμενη θεωρητική και εμπειρική έρευνα μπορεί να ενσωματωθεί σε ένα αναλυτικό πλαίσιο που περιλαμβάνει ένα περιεκτικό σύνολο συνδέσεων μεταξύ των εξαρτημένων και των ανεξάρτητων μεταβλητών της επιχειρηματικής επίδοσης.

Το αναλυτικό αυτό πλαίσιο στρατηγικής διαχείρισης των εξαγωγών παρουσιάζεται στο επόμενο Σχήμα (4-2).

ΣΧΗΜΑ 4-2: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ



Ο δείκτης διοικητικής ικανότητας (management competence index), ένας συνδυασμός οικονομικών και μη οικονομικών μεταβλητών, συνδέεται με τους δείκτες οικονομικής απόδοσης (Απόδοση Ενεργητικού, Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων, Απόδοση Πωλήσεων), καθώς και τις άλλες ανεξάρτητες μεταβλητές με τέτοιο τρόπο, όπως φαίνεται στο Σχήμα 4-2, ώστε να υπογραμμιστεί η μοναδική σχέση μεταξύ της αποτελεσματικής διοίκησης και των άλλων παραγόντων επιχειρηματικής οικονομικής επίδοσης.

4.7 Θεματικό πεδίο, στοιχεία και μεθοδολογία έρευνας

Ο σκοπός αυτής του κεφαλαίου αυτού, όπως έχει προαναφερθεί, είναι να προσδιοριστούν παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Το κεφάλαιο βασίζεται σε παλαιότερη έρευνα των Agiomirgianakis et al (2006). Χρησιμοποιούνται όμως πιο πρόσφατα δεδομένα, άλλο δείγμα εταιρειών, διαφορετική οικονομετρική μέθοδος, ενώ δίδεται ειδικό βάρος στο ρόλο της διοικητικής ικανότητας. Ύστερα από μια συνοπτική ανασκόπηση εννοιών, μέτρων και θεμάτων σχετικών με την ανταγωνιστικότητα και την επιχειρηματική οικονομική επίδοση θα παρουσιαστούν τα χρησιμοποιούμενα στοιχεία και η μεθοδολογία της ανάλυσής τους. Ακολουθούν οι οικονομετρικοί υπολογισμοί και τα εμπειρικά αποτελέσματα. Τέλος παρατίθενται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση.

Για τους σκοπούς της ανάλυσης χρησιμοποιούνται στοιχεία εισηγμένων εταιρειών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών κατά την περίοδο 1997-2004. Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο οι εταιρείες κατατάσσονται σε βιομηχανικούς κλάδους, ανάλογα με το αν το 60% των ετήσιων πωλήσεών τους σχετίζεται με δραστηριότητες που ανήκουν στον κλάδο αυτό. Χρησιμοποιείται το δείγμα των 102 εισηγμένων επιχειρήσεων για την περίοδο 1997-2004 που ανήκουν σε 15 βιομηχανικούς κλάδους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4-2: ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ

<i>ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ</i>	<i>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ</i>
Κατασκευές	13
Εκδόσεις – Εκτυπώσεις	6
Υπολογιστές	7
Μεταφορές	3
Λιανικό εμπόριο	6
Τρόφιμα και ποτά	16
Βασικά μέταλλα	10
Ελαστικά & πλαστικά	5
Μη μεταλλικά ορυκτά	5
Ένδυση	2
Μηχανικός εξοπλισμός	3
Μεταλλικά προϊόντα	2
Διυλιστήρια	1
Υγεία (ιδιωτικά νοσοκομεία)	1
Χονδρικό εμπόριο	22
Συνολικός Αριθμός Εταιρειών	102

Οι εταιρείες αυτές όπως έχει ήδη αναφερθεί ξεπερνούν το μέσο επίπεδο του δείκτη πιστοληπτικής ικανότητας της ICAP και δραστηριοποιούνται σε δυσχερείς βιομηχανικούς κλάδους. Δηλαδή πρόκειται για εταιρείες που παρουσιάζουν καλή επίδοση, ενώ λειτουργούν σε κλάδους με πτωτική πορεία (σύμφωνα με την πιστοληπτική τους ικανότητα).

Η συλλογή των στοιχείων για κάθε εταιρεία έγινε κυρίως από δύο πηγές [βάση δεδομένων ICAP-data, ερωτηματολόγιο (Παράρτημα)], όπως περιγράφηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Για τα στοιχεία σχετικά με την εξαγωγική δραστηριότητα των εταιρειών χρησιμοποιήθηκε και το «Greek export directory 2004-2005» (ACCI,2005). Επίσης, χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από τους δημοσιευμένους ισολογισμούς των εταιρειών. Οι πληροφορίες συντάχθηκαν στα ακόλουθα πεδία (ορισμένα πεδία συμπίπτουν με αυτά που αναφέρονται στο προηγούμενο κεφάλαιο):

- Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας
- Επίπεδο εκπαίδευσης των μελών των διοικητικών ομάδων
- Ποσοστό εταιρικής συμμετοχής των μελών των διοικητικών ομάδων
- Έλεγχος ύπαρξης καινοτομίας στην εταιρεία
- Μέσος όρος ετών εμπειρίας των μελών των διοικητικών ομάδων
- Μέσος όρος ηλικίας των μελών των διοικητικών ομάδων
- Αριθμός υπαλλήλων
- Αριθμός υπαλλήλων με ανώτατη εκπαίδευση

- Γεωγραφική θέση της εταιρείας
- Ηλικία της εταιρείας
- Εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο προέκυψε ότι οι 102 εταιρείες έχουν διοικητικές ομάδες που εκπληρώνουν τουλάχιστον τρία από τα πέντε κριτήρια που περιγράφονται κατωτέρω:

- Ο μέσος όρος ηλικίας της διοικητικής ομάδας (management team) είναι 50-60 έτη.
- Τα περισσότερα από τα μέλη της διοικητικής ομάδας κατέχουν τουλάχιστον ένα πανεπιστημιακό τίτλο (οικονομικά ή πολυτεχνείο).
- Η διοικητική ομάδα κατέχει κατά μέσον όρο 34% των μετοχών της επιχείρησης.
- Η διοικητική ομάδα εφαρμόζει πρακτικές καινοτομίας. Όπως προαναφέρθηκε, η καινοτομία, σύμφωνα με το Schumpeter (1934) αλλά και άλλους πιο πρόσφατους ερευνητές (Lumpkin and Dess, 1996; West and Farr, 1990), αναφέρεται στην εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, μιας νέας τεχνικής στην παραγωγή, μιας νέας αγοράς ή μιας νέας οργανωτικής δομής στην εταιρεία. Εάν οποιοδήποτε από τα ανωτέρω έχει πραγματοποιηθεί μέσα στα τελευταία τέσσερα έτη η διοικητική ομάδα θεωρείται καινοτόμος.

- Ο μέσος όρος ετών εμπειρίας των μελών της διοικητικής ομάδας είναι είκοσι έτη.

Χρησιμοποιούνται τρεις δείκτες ως εξαρτημένες μεταβλητές για την ανάπτυξη του μοντέλου της οικονομικής απόδοσης μιας εταιρείας:

(α) Απόδοση πωλήσεων (ROS/ Return on Sales) ή περιθώριο κέρδους: Η Απόδοση Πωλήσεων/ ROS αποκαλύπτει το πόσο μια επιχείρηση κερδίζει σε σχέση με τις πωλήσεις της. Αυτό το μέτρο καθορίζει τη δυνατότητα της επιχείρησης να αντισταθεί τον ανταγωνισμό και τις δυσμενείς αυξανόμενες δαπάνες, τις μειωμένες τιμές ή τις μειωμένες πωλήσεις στο μέλλον.

(β) Απόδοση Ενεργητικού (ROA/Return on Assets): Η Απόδοση Ενεργητικού/ ROA είναι ένας από τους ευρύτερα χρησιμοποιούμενους οικονομικούς δείκτες για τη μέτρηση της απόδοσης και δημιουργήθηκε από το Dupond το 1919. Η ROA καθορίζει τη δυνατότητα μιας εταιρείας να χρησιμοποιήσει το ενεργητικό της.

(γ) Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων (ROE/Return on Equity): Η ROE μετρά την απόδοση που έχουν για τους μετόχους/ επενδυτές οι επενδύσεις τους στην εταιρεία. Με άλλα λόγια δείχνει το πόσο καλά η επιχείρηση αποδίδει για τον επενδυτή (Tangen, 2003).

Εφαρμόζονται τρία εμπειρικά μοντέλα, ένα για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας. Με βάση το

προηγούμενο θεωρητικό πλαίσιο γίνεται η υπόθεση ότι οι ακόλουθες ανεξάρτητες μεταβλητές μπορούν να έχουν επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα των εταιρειών:

- 1 Μόχλευση (lev): Μετριέται από την αναλογία των Ξένων προς τα Ίδια Κεφάλαια.
- 2 Δείκτης Πάγιων/ Συνολικών Ενεργητικών (capital)
- 3 Ρευστότητα (liquid): Μετριέται από το δείκτη Κυκλοφορούν ενεργητικό προς Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.
- 4 Δείκτης Επένδυσης (net_inv): Ο δείκτης που μετρά την αναλογία της καθαρής επένδυσης προς το συνολικό ενεργητικό. Αναμένεται ότι αυτή η αναλογία συσχετίζεται θετικά με την εταιρική ανταγωνιστικότητα.
- 5 Μέγεθος (size): Μετριέται από το συνολικό αριθμό των υπαλλήλων μιας επιχείρησης και αναμένεται να συσχετιστεί θετικά με την αποδοτικότητα.
- 6 Ηλικία της επιχείρησης (age): Μετριέται από τον αριθμό των ετών από το έτος ίδρυσης της εταιρείας μέχρι το 2004.
- 7 Γεωγραφική Θέση (loc): Εξετάζεται εάν η γεωγραφική θέση των εταιρειών που βρίσκονται στις δύο μεγαλύτερες ελληνικές πόλεις (Αθήνα και Θεσσαλονίκη) έχει επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητά τους. Για τη γεωγραφική θέση χρησιμοποιείται μια ψευδομεταβλητή με δύο τιμές: «1» για την Αθήνα και Θεσσαλονίκη και «0» σε κάθε άλλη περίπτωση. Αναμένεται ότι οι εταιρείες που βρίσκονται στην Αθήνα ή τη Θεσσαλονίκη μπορούν να «τοποθετηθούν» καλύτερα στην αγορά

(αφού είναι πιο κοντά στις κύριες αγορές τους) και να εκμεταλλευθούν περισσότερο τις αλλαγές στις μεταβαλλόμενες αγοραστικές συνθήκες.

- 8 Εξαγωγές (export): Επιδιώκεται να εξεταστεί εάν η δραστηριότητα εξαγωγής των εταιρειών έχει επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητά τους. Προκειμένου να βρεθεί εάν υπάρχει μια τέτοια σχέση, παρεμβάλλεται μια ψευδομεταβλητή που παίρνει την τιμή «1», εάν η εταιρεία είναι εξαγωγέας. Διαφορετικά παίρνει την τιμή «0».
- 9 Διοικητική ικανότητα. Μετριέται με το προαναφερθέντα δείκτη διοικητικής ικανότητας (management competence index): Πρόκειται για συνδυασμό οικονομικών και μη οικονομικών παραγόντων της εταιρικής ανταγωνιστικότητας. Ο τρόπος υπολογισμού και κατασκευής του δείκτη περιγράφεται στο προηγούμενο κεφάλαιο:

$$\text{Δείκτης}_{\text{διοικητικής}_{\text{ικανότητας}}} = \frac{\text{Κέρδη}}{\text{Αριθμός}_{\text{εξειδικευμένων}_{\text{στελεχών}}}}$$

Τα κέρδη υπολογίζονται πριν από τους φόρους για κάθε διαδοχικό έτος, μεταξύ 1997-2004. Ως αριθμός εξειδικευμένων στελεχών διατηρείται ο ίδιος αριθμός για όλα τα έτη (ακόμα κι αν είναι ο πραγματικός αριθμός του 2003) επειδή παρατηρήθηκε ότι υπάρχουν μικρές αλλαγές σ' αυτόν τον αριθμό κατά τη διάρκεια των ετών. Ακόμα και εάν υπάρχουν αλλαγές, θα έχουν μικρή επίδραση στο τελικό αποτέλεσμα του δείκτη.

4.8 Εκτιμήσεις και εμπειρικά αποτελέσματα

Η σχέση μεταξύ των παραγόντων ανταγωνιστικότητας και της οικονομικής επίδοσης εξετάστηκε χρησιμοποιώντας την ανάλυση παλινδρόμησης μέσω panel data. Η παλινδρόμηση αποτελείται από τρεις εξισώσεις – μία για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή – στο ίδιο σύνολο των επεξηγηματικών μεταβλητών. Υπολογίζονται οι συντελεστές πολλαπλής παλινδρόμησης (b_j) σε μια οικονομετρική εξίσωση της μορφής:

$$Y_t = b_0 + b_1(\text{lev}(-1)) + b_2(\text{lnsize}) + b_3(\text{lnage}) + b_4(\text{loc}) + b_5(\text{liquid}) + b_6(\text{capital}) + b_7(\text{export}) + b_8(\text{net_inv}) + b_9(\text{lnmc_index}) + u_t \quad (2)$$

Όπου Y_t είναι η εξαρτημένη μεταβλητή εταιρικής οικονομικής επίδοσης που μετριέται από με τους δείκτες ROA, ROE και ROS ενώ το «u» εκφράζει το διαταρακτικό όρο. Ο συντελεστής παλινδρόμησης (b_j) αντιπροσωπεύει την αναμενόμενη αλλαγή στο δείκτη απόδοσης που συνδέεται με την αλλαγή μιας μονάδας στην όποια ανεξάρτητη μεταβλητή. Τα Lev(-1), Lnsize, Lnage, Loc, Liquid, Capital, Export, Net_inv, Lnmc_index αντιπροσωπεύουν τη μόχλευση, το μέγεθος, τα έτη λειτουργίας, την τοποθεσία, τη ρευστότητα, το δείκτη Πάγιων/Συνολικών Ενεργητικών, την εξαγωγική δραστηριότητα, το δείκτη καθαρών επενδύσεων και το δείκτη διοικητικής ικανότητας αντίστοιχα για κάθε εξεταζόμενη εταιρεία.

Προκύπτουν τρεις παλινδρομήσεις με την εφαρμογή της μεθόδου «panel least squares regressions» (effects specification: random, coef covariance method: cross section weights/PCSE, no d.f correction), μια για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή σε μια χρονολογική σειρά 8 (οκτώ) ετών, από το 1997 έως το 2004. Οι διαστρωματικές παρατηρήσεις ήταν 102 (συνολικά εξετάζονται 816 παρατηρήσεις για κάθε μεταβλητή). Και για τις τρεις παλινδρομήσεις χρησιμοποιήθηκε η lagged (επιβραδυμένη κατά ένα έτος) αξία της μόχλευσης (lev(-1)), ο φυσικός λογάριθμος των ετών λειτουργίας της εταιρείας (lnage), του μεγέθους (lnsize) και του δείκτη διοικητικής ικανότητας (lnmc_index). Επίσης οι τρεις εξαρτημένες μεταβλητές εκφράστηκαν στη μορφή του φυσικού λογάριθμου (lnroa, lnroe, lnros). Οι Πίνακες 4-3, 4-4 και 4-5 παρουσιάζουν τους εκτιμώμενους συντελεστές με τα t-ratios.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4-3: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ROA (ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ)

LNROA			
	Coefficient	t-Statistic	
Lev(-1)	0.0713***	3.8018	
lnsize	0.0337	0.6340	
lnage	-0.0803	-0.5087	
Loc	0.3135***	3.1855	
Liquid	-0.0686**	-2.4969	
Capital	-1.8373***	-5.1722	
Export	0.3674***	3.8265	R-squared: 0.296
Net_inv	1.5694***	4.1038	F-statistic : 32.298
lnmcindex	0.1453***	15.7439	Prob(F-statistic): 0.000

*Σημαντικό σε επίπεδο 10%, **Σημαντικό σε επίπεδο 5%,

***Σημαντικό σε επίπεδο 1%

ΠΙΝΑΚΑΣ 4-4: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ROE (ΑΠΟΔΟΣΗ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ)

LNROE			
	Coefficient	t-Statistic	
Lev(-1)	0.1652***	5.2380	
Lnsiz	0.2208***	4.9347	
Lnage	-0.2102*	-1.6869	
Loc	0.2022*	1.9507	
Liquid	-0.1140***	-3.5793	
Capital	-2.4808***	-5.5286	
Export	-0.0957**	-2.2658	R-squared: 0.593
Net_inv	1.2038***	2.9577	F-statistic : 112.54
Lnmcindex	0.6041***	7.6801	Prob(F-statistic): 0.000

*Σημαντικό σε επίπεδο 10%, **Σημαντικό σε επίπεδο 5%,

***Σημαντικό σε επίπεδο 1%

ΠΙΝΑΚΑΣ 4-5: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ROS (ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ)

LNROS			
	Coefficient	t-Statistic	
Lev(-1)	0.0408 ***	3.2900	
Lnsiz	-0.0088	-0.1811	
Lnage	-0.2332**	-2.3486	
Loc	0.2171***	2.9416	
Liquid	0.0125	0.9803	
Capital	0.2996**	2.5206	
Export	0.1251	0.9575	R-squared: 0.067
Net_inv	0.2662**	2.0391	F-statistic : 5.536
Lnmcindex	0.0783***	8.5990	Prob(F-statistic): 0.000

*Σημαντικό σε επίπεδο 10%, **Σημαντικό σε επίπεδο 5%,

***Σημαντικό σε επίπεδο 1%

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν και τα τρία μοντέλα της πολλαπλής παλινδρόμησης είναι σημαντικά σε επίπεδο $p < 0.01$ [Prob (F-statistic):0.000]. Ένα ενδιαφέρον αποτέλεσμα είναι η θετική επίδραση που έχει και σε αυτό το οικονομετρικό μοντέλο η μόχλευση (*lev*) στην εταιρική ανταγωνιστικότητα όταν μετριέται από τους δείκτες Απόδοσης Ενεργητικού (ROA), Απόδοσης Ιδίων Κεφαλαίων (ROE) και Απόδοσης Πωλήσεων (ROS). Είναι επίσης παρόμοιο με τα αποτελέσματα που βρήκε ο Majumdar (1997) για την περίπτωση της Ινδίας, αλλά διαφορετικά από αυτά που βρήκαν οι Agiomirgiannakis et al (2006) για την περίοδο 1995-99. Φαίνεται ότι στην πιο πρόσφατη περίοδο η μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στη μόχλευση που έδειξαν τα διοικητικά στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων οδήγησε σε ανάπτυξη στρατηγικών με συνέπεια την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Από τους πίνακες φαίνεται ότι η *ρευστότητα* (*liquid*) επηρεάζει αρνητικά την απόδοση. Πιο συγκεκριμένα η ρευστότητα είναι αρνητική και σημαντική όταν μετριέται από τους δείκτες ROA και ROE. Με άλλα λόγια, όταν η ρευστότητα είναι υπερβολική, η επίπτωση στην αποδοτικότητα είναι αρνητική. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με τη θεωρητική εργασία των Evans και Jovanovic (1989) καθώς και με τα εμπειρικά αποτελέσματα του Majumdar (1997) και των Agiomirgiannakis et al (2006). Η υψηλή ρευστότητα επίσης επηρεάζει αρνητικά τους δείκτες μέτρησης της ανταγωνιστικότητας. Όπως φαίνεται στους πίνακες η μεταβλητή της ρευστότητας είναι σημαντική σε επίπεδο 0.01 όταν η απόδοση μετριέται από τους δείκτες ROA και

ROE. Με άλλα λόγια όταν η ρευστότητα είναι υπερβολική η επίπτωση στους δείκτες κερδοφορίας είναι αρνητική.

Η αναλογία των πάγιων ενεργητικών προς τα συνολικά ενεργητικά (*capital*) συσχετίζεται αρνητικά με τη χρηματοοικονομική απόδοση σε δύο από τις τρεις περιπτώσεις. Αυτό μπορεί να αποδοθεί σε μειωμένο επίπεδο στο κυκλοφορούν ενεργητικό που θα μπορούσε να οδηγήσει σε ένα χαμηλότερο επίπεδο πωλήσεων, δεδομένου ότι η εταιρεία θα είναι ελλιπής των απαραίτητων υλικών, των αποθεμάτων κλπ., με ένα μειωμένο επίπεδο δραστηριότητας συνολικά. Με άλλα λόγια αυτή η σχέση δείχνει ότι όταν αυτή η αναλογία είναι υψηλή υπάρχει μια ανεπαρκής χρήση του κεφαλαίου κίνησης που περιορίζει τη δυνατότητα της εταιρείας να αντεπεξέλθει στις υποχρεώσεις της, να διατηρήσει τα αποθέματά της και να ανταποκριθεί σε μια αυξανόμενη ζήτηση.

Ο δείκτης καθαρών επενδύσεων (*net_inv*) έχει θετική επιρροή και στα τρία μέτρα εταιρικής απόδοσης. Είναι σημαντικό για τις μεταβλητές ROA, ROE (σε επίπεδο 1%) και ROS (σε επίπεδο 5%). Αυτή η θετική επιρροή σημαίνει ότι το χρηματικό ποσό που μια ελληνική εταιρεία ξοδεύει στα πάγια ενεργητικά που χρησιμοποιούνται για τις επιχειρηματικές λειτουργίες είναι ζωτικής σημασίας επειδή η ωφέλιμη ζωή του υπάρχοντος κεφαλαίου μικραίνει κατά τη διάρκεια του χρόνου. Με άλλα λόγια οι επενδύσεις επηρεάζουν θετικά την οικονομική απόδοση ελληνικών εταιρειών.

Η μεταβλητή του μεγέθους (*size*) είναι θετική και πολύ σημαντική για ROE και ασήμαντη στις άλλες δύο περιπτώσεις. Η θετική σχέση μεταξύ του μεγέθους και της απόδοσης δείχνει ότι οι μεγαλύτερες εταιρείες είναι πιο κερδοφόρες, συμπέρασμα που είναι σύμφωνο με τη θεωρία και τα αποτελέσματα άλλων εμπειρικών ερευνών (Agiomirgiannakis et al., 2006; Voulgaris et Al, 2005).

Η ηλικία (*age*) της εταιρείας συσχετίζεται αρνητικά και με τα τρία μέτρα της οικονομικής απόδοσης. Αυτή η σχέση ταυτίζεται με το αντίστοιχο συμπέρασμα των Agiomirgiannakis et al. (2006).

Από τους πίνακες φαίνεται ότι οι μεταβλητές για την τοποθεσία (*loc*) είναι θετικές και σημαντικές και στις τρεις παλινδρομήσεις. Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στην Αθήνα ή τη Θεσσαλονίκη ωφελούνται από τη θέση τους (δηλ. είναι πιο κοντά στις αγορές τους). Αυτό το αποτέλεσμα συμφωνεί με το συμπέρασμα των Fotopoulos και Louri (2004), σύμφωνα με τα οποία η γεωγραφική θέση στην πρωτεύουσα έναντι των υπόλοιπων περιοχών της χώρας έχει θετικές επιπτώσεις στην επιβίωση των εταιρειών.

Τα αποτελέσματα από την ανάλυση της παλινδρόμησης δείχνουν ότι οι εξαγωγές (*exports*) επηρεάζουν θετικά τους δείκτες ROA και ROS. Αυτό το αποτέλεσμα βρίσκεται σε αντίθετη κατεύθυνση με τα συμπεράσματα των Agiomirgiannakis et al. (2006) όπου οι εξαγωγές επηρεάζουν αρνητικά την εταιρική κερδοφορία. Η θετική επιρροή

μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι στην πιο πρόσφατη περίοδο οι ελληνικές εταιρείες έχουν βρει πιο εύκολη διέξοδο για την περαιτέρω ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους στις νοτιοανατολικές ευρωπαϊκές αγορές. Μέσα στα Βαλκάνια, το ελληνικό εξαγωγικό μερίδιο έχει παρουσιάσει μια σημαντική αύξηση τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια και έχει φθάσει τις πρώτες θέσεις κατά την ταξινόμηση των χωρών-εξαγωγέων της περιοχής. Κατά συνέπεια οι εταιρείες που συμμετέχουν σε εξαγωγικές δραστηριότητες είναι πιο κερδοφόρες έναντι των μη εξαγωγικών εταιρειών (Ειδικά για τις εξαγωγές και τους παράγοντες που συνδέονται με αυτές ακολουθεί αναλυτική προσέγγιση στα επόμενα κεφάλαια της διατριβής στα οποία παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικής εμπειρικής έρευνας).

Επίσης, ο δείκτης διοικητικής ικανότητας (*mc_index*) είναι σημαντικός (σε επίπεδο 1%) και στις τρεις παλινδρομήσεις και έχει θετικό πρόσημο. Πιο συγκεκριμένα, αποδεικνύεται ότι τα εξειδικευμένα στελέχη που διοικούνται από διοικητική ομάδα η οποία συγκεντρώνει τα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν επηρεάζουν θετικά την οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων. Πρέπει να σημειωθεί ότι η διοικητική ικανότητα είναι πολύ σημαντική για τις επιχειρήσεις δεδομένου ότι η διοικητική ομάδα αποφασίζει για τη θέση τους, το μέγεθός τους και τις επενδύσεις τους.

4.9 Επίλογος

Στο κεφάλαιο αυτό της διατριβής εξετάστηκαν παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στη οικονομική επίδοση των ελληνικών επιχειρήσεων, με τη χρησιμοποίηση ενός δείγματος 102 εισηγμένων εταιρειών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών κατά τη διάρκεια της περιόδου 1997-2004. Η οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων μετρήθηκε με τη χρήση τριών χρηματοοικονομικών δεικτών (ROA, ROE και ROS). Μια οικονομετρική προσέγγιση με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία δείχνει τη λειτουργική σχέση και τον αντίκτυπο της μόχλευσης, του μεγέθους, της ηλικίας, της γεωγραφικής θέσης, της εξαγωγικής δραστηριότητας, των καθαρών επενδύσεων και της διοικητικής ικανότητας στην οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα, διαπιστώνεται ότι η μόχλευση, η εξαγωγική δραστηριότητα, η γεωγραφική θέση, το μέγεθος και ο δείκτης διοικητικής ικανότητας συσχετίζονται θετικά με την οικονομική επίδοση των εταιρειών. Τα αποτελέσματά δείχνουν ότι οι κερδοφόρες επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι μεγάλες, νέες, εξαγωγικές εταιρείες με μια ανταγωνιστική διοικητική ομάδα, οι οποίες έχουν μια βέλτιστη αναλογία ιδίων προς ξένα κεφάλαια και χρησιμοποιούν τη ρευστότητά τους για να χρηματοδοτήσουν τις επενδύσεις τους. Τέλος, η προσέγγιση αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως χρήσιμο εργαλείο για την κατανόηση των πρακτικών προβλημάτων που προκύπτουν όταν τα διοικητικά στελέχη καλούνται να εφαρμόσουν στρατηγικές με στόχο τη βελτίωση της οικονομικής επίδοσης.

Κεφάλαιο 5ο

5. ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΞΑΓΩΓΩΝ: Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ

5.1 Εισαγωγή

Από το προηγούμενο κεφάλαιο φαίνεται ότι η εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων μπορεί να συμβάλλει θετικά στην οικονομική τους επίδοση. Η μεταβλητή των εξαγωγών παίζει σημαντικό ρόλο ως προσδιοριστικός παράγοντας της επιχειρηματικής επιτυχίας. Το κεφάλαιο αυτό επικεντρώνεται στην αξιολόγηση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της διαδικασίας απόφασης εξαγωγής εκ μέρους των επιχειρήσεων και στρέφεται στους παράγοντες που τις υποκινούν ή τις εμποδίζουν να εφαρμόσουν την απόφαση αυτή. Η ανάλυση πραγματοποιείται μέσω της παρατήρησης της συμπεριφοράς 41 εταιρειών εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών που εξάγουν στη νοτιοανατολική Ευρώπη. Η ανάλυση βασίζεται σε ένα ερμηνευτικό πλαίσιο στο οποίο ενσωματώνονται οι διάφοροι εσωτερικοί, εξωτερικοί και στρατηγικοί παράγοντες που συνδέονται με τα κίνητρα, τα εμπόδια και την εμπορική στρατηγική των εξαγωγικών επιχειρήσεων. Με βάση αυτό το πλαίσιο έγιναν ερωτήσεις στις εταιρείες (Παράρτημα) σχετικές με τα εξαγωγικά κίνητρα, τη στρατηγική μάρκετινγκ (η ανάλυση γίνεται στο επόμενο κεφάλαιο) και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν στις

αγορές της νοτιοανατολικής Ευρώπης. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης 12 αρχικών κινήτρων και 14 εξαγωγικών εμποδίων. Χρησιμοποιείται η τεχνική της παραγοντικής ανάλυσης («principal component factor analysis») προκειμένου να ερευνηθούν οι κοινοί παράγοντες και να εξηγηθούν οι υποκρυπτόμενες συνδέσεις μεταξύ των αντιληπτών μεταβλητών.

5.2 Η εξαγωγική συμπεριφορά των επιχειρήσεων

Είναι γεγονός ότι η είσοδος σε ξένες αγορές μπορεί να διαδραματίσει πολύ σημαντικό ρόλο στην οικονομική ευημερία ενός κράτους. Οι επιχειρήσεις εισέρχονται στις αγορές διαδοχικά. Πολλές επιχειρήσεις αρχίζουν τη διαδικασία διεθνοποίησής τους σε χώρες με τις οποίες υπάρχει συναισθηματική, πολιτιστική, γεωγραφική και ψυχική εγγύτητα για να εισέλθουν στη συνέχεια σε νέες πιο μακρινές αγορές. Ένας μεγάλος αριθμός ελληνικών επιχειρήσεων άρχισε την επέκτασή του στις Βαλκανικές χώρες και συνέχισε στις Παρευξείνιες και τις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Τα τελευταία χρόνια, ο ρόλος της Ελλάδας στη νοτιοανατολική Ευρώπη είναι εντονότερος στο οικονομικό πεδίο. Στο περιθώριο των πολιτικών συναντήσεων καταβλήθηκαν και εξακολουθούν να καταβάλλονται συντονισμένες προσπάθειες εκ μέρους της ελληνικής πολιτείας προκειμένου να εξασφαλιστεί υποστήριξη από ισχυρούς επιχειρηματίες για ανάπτυξη δραστηριοτήτων στην ευρύτερη περιοχή.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων πενήντα ετών έχουν αναπτυχθεί πολλές μελέτες στο θέμα των εξαγωγών, αλλά μπορεί να υποστηριχθεί ότι δεν υπάρχει κανένα κοινό μοντέλο που να αναπτύσσεται με βάση τα διάφορα εμπειρικά συμπεράσματα για την εξαγωγική συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Η αυξανόμενη διεθνοποίηση της παγκόσμιας οικονομίας αύξησε το ενδιαφέρον σχετικά με την απόδοση των εξαγωγών (Donthu and Kim, 1993). Οι εξαγωγές αποτελούν έναν αξιόπιστο δείκτη της οικονομικής δραστηριότητας και ιδιαίτερα της κατάστασης στην οποία βρίσκεται όλη η παραγωγική διαδικασία μιας χώρας από πλευράς ανταγωνιστικότητας. Η απόδοση των εξαγωγών παρουσιάζει ζωτικής σημασίας ενδιαφέρον για τρεις σημαντικές ομάδες: διευθυντές επιχειρήσεων, εμπορικούς ερευνητές και δημόσιους φορείς χάραξης πολιτικής. Οι διευθυντές θεωρούν τις εξαγωγές ως εργαλείο για να ωθήσουν την αύξηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους, να βελτιώσουν τη χρηματοοικονομική απόδοση, να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα και να εξασφαλίσουν την επιβίωση της επιχείρησής τους σε ένα ιδιαίτερα διεθνοποιημένο περιβάλλον (Kumcu et al, 1995). Οι εμπορικοί ερευνητές θεωρούν τις εξαγωγές ως μια ελπιδοφόρο περιοχή με βάση τη θεωρία του διεθνούς μάρκετινγκ (Zou and Stan, 1998). Οι δημόσιοι φορείς χάραξης πολιτικής βλέπουν τις εξαγωγές ως τρόπο βελτίωσης της παραγωγικότητας, συσσώρευσης ξένου συναλλάγματος, αύξησης στα επίπεδα απασχόλησης και ενίσχυσης της κρατικής ευημερίας (Czinkota, 2000). Οι επιχειρηματικές μονάδες, διεθνώς, προσπαθούν καταβάλλοντας συνεχή προσπάθεια να αυξήσουν τα μερίδιά τους στις αγορές στις οποίες ήδη λειτουργούν, να

εισαγάγουν τα προϊόντα τους σε νέες αγορές, ή να αλλάξουν προϊόντα, όταν οι δυνατότητες περαιτέρω επέκτασης των παλαιών έχουν εξαντληθεί. Το πόσο μεγάλη, επομένως, είναι η αγορά μιας επιχείρησης εξαρτάται από τις παραγωγικές, επιχειρηματικές και διοικητικές ικανότητες των στελεχών της ενώ σε καμιά περίπτωση δεν είναι κάτι στατικό (Voloudakis and Fylaktos, 1982). Κάθε επιχειρηματικός οργανισμός αντιμετωπίζει προκλήσεις και προβλήματα, σχετικά με την αγορά στην οποία απευθύνεται. Σκόπιμο κρίνεται να μελετά τον ευνοϊκότερο τρόπο εισόδου και τις προδιαθέσεις της αγοράς του εξωτερικού, να αναλύει πολύπλοκες μεταβλητές που καθορίζουν το διεθνές περιβάλλον, δηλαδή το οικονομικό, το πολιτικό, το πολιτιστικό, το νομικό και το φυσικό περιβάλλον, να κρίνει την ανταγωνιστικότητα τόσο ως προς το εξωτερικό, όσο και ως προς το εσωτερικό της περιβάλλον, να εξετάζει την αποτελεσματικότητα των διαφημιστικών μηνυμάτων που πρόκειται να χρησιμοποιήσει στη νέα αγορά, να προσελκύει αξιόλογα στελέχη, να προσδιορίζει και να βελτιώνει την ποιότητα επικοινωνίας μεταξύ των προμηθευτών, των θυγατρικών και των υποκαταστημάτων της, να μετρά τις διαθέσεις των συνεργατών της, να διατηρείται ενήμερη για την εικόνα της στο επενδυτικό κοινό, να προσδιορίζει τη συμπεριφορά του ξένου καταναλωτή. Τέλος κρίνεται απαραίτητο μια επιχείρηση να κάνει έρευνες που αποσκοπούν στη βελτίωση της στρατηγικής της, στην αποτελεσματικότητα του μίγματος μάρκετινγκ που αυτή χρησιμοποιεί, στην καλύτερη συμβολή του προσωπικού της διεθνώς, στον καλύτερο έλεγχο της επικοινωνίας της με τις αγορές του εξωτερικού και στην

εκτίμηση της στάσης της κοινωνίας απέναντι στον εκάστοτε κλάδο (Πανηγυράκης, 1999).

5.3 Οι θεωρίες διεθνοποίησης στη βιβλιογραφία

Η είσοδος σε ξένες αγορές μπορεί να διαδραματίσει πολύ σημαντικό ρόλο στην οικονομική ευημερία ενός κράτους. Όταν μια επιχείρηση αποφασίζει να γίνει διεθνής, καλείται να επιλέξει μια στρατηγική εισόδου προς τη νέα αγορά. Υπάρχουν ουσιαστικά διάφοροι τρόποι εισόδου σε μια ξένη αγορά, όπως είναι η έμμεση ή άμεση εξαγωγή, η χορήγηση αδειών (licensing), οι κοινοπραξίες επιχειρήσεων (joint ventures) και οι άμεσες ξένες επενδύσεις (Buckley and Casson, 1998). Σύμφωνα με το Bradley (1984) η διαδικασία διεθνοποίησης των εταιρειών μπορεί να περιγραφεί με ένα μοντέλο τριών σταδίων. Στο πρώτο στάδιο οι εταιρείες καλούνται δυνητικοί εξαγωγείς. Οι εταιρείες αυτές δεν έχουν εξαγάγει ακόμα τα αγαθά ή τις υπηρεσίες τους. Στο δεύτερο στάδιο οι εταιρείες ονομάζονται παθητικοί εξαγωγείς. Αυτές οι εταιρείες έχουν εξαγάγει μόνο κατόπιν ζήτησης από το εξωτερικό χωρίς λήψη δικών τους πρωτοβουλιών. Στο τρίτο στάδιο οι εταιρείες ονομάζονται ενεργοί εξαγωγείς. Οι ενεργοί εξαγωγείς προσπαθούν συνεχώς να αυξήσουν τις εξαγωγικές τους δραστηριότητες. Ο Prasad (1994) υποστηρίζει ότι υπάρχουν δύο είδη εξαγωγέων: «σποραδικός» και «τακτικός». Ως «σποραδικός» εξαγωγέας χαρακτηρίζεται η εταιρεία που εξάγει περιστασιακά σε μη καθορισμένη βάση. Σε αυτήν την περίπτωση οι πωλήσεις που βασίζονται στις εξαγωγές είναι

ακανόνιστες και να αποτελούν μικρό ποσοστό των συνολικών πωλήσεων μιας εταιρείας. Ως «τακτικός» εξαγωγέας θεωρείται η εταιρεία που εξάγει σε κανονική βάση. Οι πωλήσεις προς εξαγωγή είναι λιγότερο ευμετάβλητες και αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό των συνολικών πωλήσεων μιας επιχείρησης. Πολλές επιχειρήσεις εισέρχονται στις αγορές διαδοχικά. Αρχίζουν τη διαδικασία διεθνοποίησής τους σε χώρες με πολιτιστική και ψυχική εγγύτητα, δηλ. αγορές που μπορούν να τις «αντιληφθούν» εύκολα (Benito and Gripsrud, 1992). Δεκάδες ελληνικές εταιρείες ξεκίνησαν από τα Βαλκάνια και συνέχισαν στη Μαύρη Θάλασσα και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Η κύρια υπόθεση πίσω από αυτήν τη θεωρία είναι ότι η εξαγωγική δραστηριότητα απαιτεί για την εξέλιξή της μια συσσωρευτική διαδικασία εκμάθησης. Οι Johanson και Vahlne (1990) και οι Wiedersheim-Paul et al.(1978) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα διοικητικά στελέχη έχουν υπολογίσει τις δυνατότητας εξαγωγής της επιχείρησής τους και υποστηρίζουν ότι προκειμένου να ενισχυθούν οι πιθανότητες επιτυχίας τους τείνουν να επιλέξουν για αρχή των εξαγωγών την ψυχολογικά πιο κοντινή χώρα και έπειτα με την εμπειρία, να επεκταθούν σταδιακά σε χώρες που είναι ψυχολογικά και γεωγραφικά πιο απομακρυσμένες. Η βασική μεταβλητή γι' αυτήν την άποψη ήταν η ψυχική απόσταση, η οποία θα μπορούσε να οριστεί ως το σύνολο των παραγόντων που εμποδίζουν τις ροές πληροφοριών από την εταιρεία στην αγορά και αντίστροφα. Αυτό το σύνολο μπορεί για παράδειγμα να συμπεριλάβει τις διαφορές στη γλώσσα, τον πολιτισμό, την εκπαίδευση, τις επιχειρηματικές πρακτικές και τη βιομηχανική

ανάπτυξη. Ο Dow (2000) θεωρεί ότι η διεθνής εμπειρία μιας επιχείρησης μπορεί να μειώσει την επίδραση της ψυχολογικής απόστασης στην επιλογή αγοράς εξαγωγών. Μπορεί να υποστηριχθεί ότι υπάρχει ένα σημείο εξισορρόπησης, καθώς μια ψυχολογικά ή φυσικά γειτνιάζουσα αγορά γίνεται σημαντική για μια επιχείρηση όσον αφορά στην αξιολόγηση της εισόδου σε αυτή. Τα αποτελέσματα αυτής της αξιολόγησης οδηγούν μερικές επιχειρήσεις να κινηθούν στο εσωτερικό αυτών των νέων αγορών και άλλες να παραμένουν στις παρούσες αγορές τους. Κάθε τρόπος εισόδου σε μια νέα αγορά φέρει και ένα διαφορετικό δείκτη επικινδυνότητας. Για παράδειγμα η έμμεση εξαγωγή, που δεν απαιτεί ιδιαίτερη επένδυση κεφαλαίου, παρουσιάζει χαμηλό ρίσκο, ενώ μια ξένη άμεση επένδυση φέρει μεν το μεγαλύτερο κίνδυνο από τις τέσσερις εναλλακτικές, αλλά αν λειτουργήσει σωστά παρουσιάζεται ως η πλέον κερδοφόρα. Η απόφαση διεθνοποίησης πρέπει να βασίζεται σε μια ανάλυση των χαρακτηριστικών της αγοράς όπως οι πιθανές πωλήσεις, οι πολιτιστικές διαφορές (Brouthers, 2002) και οι πιθανοί περιορισμοί της χώρας (Chen, 2002) σε συνδυασμό με τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά (Herrmann, 2002) της επιχείρησης (Erramilli, 2002). Η εμπειρική έρευνα υποστηρίζει ότι καθώς μεγαλώνει η εμπειρία και η γνώση της επιχείρησης σχετικά με τις διεθνείς αγορές αλλάζει και ο τρόπος δραστηριοποίησης σε αυτές. Κατά συνέπεια, η είσοδος σε μία αγορά του εξωτερικού γίνεται με διάφορους τρόπους και μπορεί να εξηγηθεί μέσα από θεωρητικά μοντέλα. Ακολουθεί εκτενέστερη ανάλυση των θεωρητικών μοντέλων

εισόδου σε αγορές του εξωτερικού και των μορφών διεθνοποίησης με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία.

5.3.1 Θεωρητικά μοντέλα εισόδου σε αγορές του εξωτερικού

- *Η Θεωρία των Σταδίων (Stages Strategy)*

Στη θεωρία αυτή διαχωρίζεται κάθε προσπάθεια επέκτασης της δράσης μιας επιχείρησης σε στάδια. Το βασικό της κριτήριο είναι ο βαθμός διείσδυσης της επιχείρησης. Όσο αυξάνεται η εμπειρία της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές, τόσο αυξάνεται ο βαθμός διείσδυσής της. Κάθε ενέργειά της ερμηνεύεται ως αντίδραση προς το εξωτερικό της περιβάλλον. Κατά το 1^ο στάδιο η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από μηδενική διείσδυση, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι βρίσκεται σε μια παθητική στάση απλής εξαγωγικής δράσης. Στο 2^ο στάδιο η επιχείρηση μαθαίνει τους μηχανισμούς και τους τρόπους λειτουργίας των διεθνών αγορών και ανάλογα με την ωριμότητα και τις προθέσεις της μεταβαίνει σε ένα μεγαλύτερο βαθμό διείσδυσης. Ο βαθμός αυτός είναι ισοδύναμος με την έναρξη της επίσημης εισόδου της στην αγορά, χωρίς όμως να υπάρχει φυσική ή νομική παρουσία της επιχείρησης αυτής έξω από τη χώρα, στην οποία βρίσκεται η έδρα της εταιρείας. Στο επόμενο στάδιο βρίσκονται οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν εγκαθιδρύσει διεθνείς λειτουργίες όπως κοινοπραξίες, franchising, licensing, ίδρυση θυγατρικών. Ανάλογα με τη μορφή που επιλέγεται κάθε φορά, σκιαγραφείται ο τρόπος οργάνωσης, η αποφασιστικότητα καθώς και η ισχύς της επιχείρησης (Robins, 1999).

- *Μοντέλο Διεθνοποίησης της Ουψάλας (Uppsala Internalization Model)*

Το μοντέλο αυτό στηρίζεται στη θεωρία συμπεριφοράς και ανάπτυξης της επιχείρησης (Johanson and Wiedersheim-Paul,1975; Johanson and Vahlne,1977;1990). Σύμφωνα με αυτό η επιχείρηση προχωρά σε όλο και μεγαλύτερη διεξόδυση στις αγορές του εξωτερικού καθώς μεγαλώνει η εμπειρία και οι γνώσεις της στις αγορές αυτές. Σε αυτό το πλαίσιο, υπάρχουν τέσσερις φάσεις διεθνοποίησης:

1. Η ασθενής εξαγωγική δραστηριότητα
2. Η μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω αντιπροσώπου
3. Οι εξαγωγές μέσω υποκαταστήματος/ θυγατρικής σε ξένη χώρα και
4. Η παραγωγή στην ξένη χώρα

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

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή οι επιχειρήσεις προσαρμόζουν τη δράση τους με βάση τη δραστηριότητα των ηγετικών επιχειρήσεων του κλάδου και εφαρμόζουν παρόμοιες στρατηγικές στην προσπάθεια τους να διεξδύσουν στην διεθνή αγορά (Knickerbocker,1973). Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να έχουν κοινά χαρακτηριστικά με τις υπόλοιπες του κλάδου, με στόχο τη μείωση της επικινδυνότητας των εγχειρημάτων τους.

▪ *Θεωρία του Εκλεκτικού Υποδείγματος (Eclectic paradigm)*

Με βάση τις κύριες αρχές της εκλεκτικής θεωρίας (Dunning, 1988) οι επιχειρήσεις είναι πλήρως προσαρμοσμένες στις συνθήκες των διεθνών αγορών αν:

1. Κατέχουν ορισμένα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας, τα οποία είναι αποκλειστικά, όπως συγκεκριμένα ιδιόκτητα δικαιώματα (πχ. κατοχή υψηλής τεχνολογίας).
2. Χρησιμοποιούν τα πλεονεκτήματά τους χωρίς να μισθώνουν τρίτες εταιρείες (πχ. μεταφορά τεχνολογίας σε ιδιόκτητες μονάδες του εξωτερικού παρά πώληση της τεχνολογίας σε άλλες επιχειρήσεις της περιοχής).
3. Συνδυάζουν τα παραπάνω κάνοντας και μερικές εισαγωγές προϊόντων ή φυσικών πόρων, πέρα από την εγχώρια αγορά της θυγατρικής.

5.3.2 Μορφές διεθνοποίησης

Οι στρατηγικές επιλογές διεθνοποίησης που ακολουθούν οι επιχειρήσεις είναι αποτέλεσμα των συνθηκών που επικρατούν στην κάθε αγορά. Με άλλα λόγια η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της τόσο τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που ενδιαφέρεται να εξάγει όσο και το φορολογικό, το νομικό και φυσικά το πολιτικό καθεστώς που επικρατεί στην κάθε αγορά-στόχο. Αν δηλαδή το κόστος μεταφοράς ή οι δασμοί που επιβάλλονται από τη χώρα-στόχο είναι απαγορευτικοί, τότε είναι πιθανό να αποφύγει τις εξαγωγές και να επιδιώξει άλλες μορφές

διεθνοποίησης που θα την απαλλάσσουν από τα υψηλά κόστη. Στη συνέχεια αναφέρονται μερικές από τις μορφές διεθνοποίησης:

- *Έμμεσες Εξαγωγές*

Υπάρχουν δύο μορφές εξαγωγών. Στις έμμεσες εξαγωγές η επιχείρηση παράγει το προϊόν, αλλά οι υπόλοιπες διαδικασίες διεκπεραιώνονται από κάποια άλλη επιχείρηση που λειτουργεί ως διαμεσολαβητής στην αγορά-στόχο. Οι επιχειρήσεις-διαμεσολαβητές που ασχολούνται με τις λεγόμενες «έμμεσες εξαγωγές» διακρίνονται στις Εταιρείες Διαχείρισης Εξαγωγών και τις Εταιρείες Εξαγωγικού Εμπορίου. Τέτοιου τύπου εξαγωγές γίνονται κυρίως από μικρές επιχειρήσεις που στερούνται των απαιτούμενων κεφαλαίων και της τεχνογνωσίας που είναι απαραίτητη για τη διεξαγωγή των εξαγωγών, είτε αδυνατούν να εμπλακούν στις πολύπλοκες γραφειοκρατικές διαδικασίες που απαιτούν οι εξαγωγές. Οι Εταιρείες Διαχείρισης Εξαγωγών ενεργούν ως το τμήμα εξαγωγών της επιχείρησης-παραγωγού. Οι Εταιρείες Εξαγωγικού Εμπορίου είναι συνήθως μεγάλες επιχειρήσεις με θυγατρικές και αντιπροσωπείες σε πολλές χώρες και εμπορεύονται προϊόντα που αγοράζουν από παραγωγούς σε διάφορες χώρες (Fingar,2001).

- *Άμεσες Εξαγωγές*

Οι άμεσες εξαγωγές συνεπάγονται ότι η επιχείρηση αναλαμβάνει την εύρεση και την επικοινωνία με τους μη εγχώριους πελάτες της, τη διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών, τη μεταφορά και παράδοση των προϊόντων και την εξασφάλιση χρηματοδότησης των

εξαγωγών. Οι άμεσες εξαγωγές επιτρέπουν στην επιχείρηση να ελέγχει καλύτερα την προώθηση και την τιμολόγηση των προϊόντων προς τις χώρες εξαγωγής. Η επιτυχία των άμεσων εξαγωγών προϋποθέτει ότι η επιχείρηση διαθέτει τα απαιτούμενα κεφάλαια και το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό για την οργάνωση και στελέχωση ενός αποτελεσματικού τμήματος εξαγωγών. Η εξαγωγική επιχείρηση που επιδιώκει άμεσες εξαγωγές μπορεί να διαλέξει μεταξύ αντιπροσώπων του εξωτερικού, περιστασιακών εξαγωγέων, ανεξάρτητων εξαγωγέων και περιοδευόντων πωλητών εξωτερικού. Στην περίπτωση των άμεσων εξαγωγών η επιχείρηση πραγματοποιεί μόνη της τις εξαγωγικές διεργασίες αναλαμβάνοντας την έρευνα αγοράς, τη διαπραγμάτευση με τους ξένους πελάτες, την έκδοση των αναγκαίων πιστοποιητικών και των συνοδευτικών εγγράφων για την εξαγωγή, καθώς και τη φυσική διανομή των προϊόντων της (Παπαδάκης, 2002).

▪ *Αντιπροσωπίες στο εξωτερικό*

Η πραγματοποίηση εξαγωγών μπορεί να γίνει με τη βοήθεια ειδικευμένων αντιπροσώπων στο εξωτερικό. Οι ενδιάμεσοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι οι μεσάζοντες και οι αντιπρόσωποι εξωτερικού. Η υιοθέτηση του τρόπου αυτού σημαίνει ότι η εταιρεία δεν αποβλέπει στην πραγματοποίηση εξαγωγών μόνιμα, αλλά παροδικά. Ο επιχειρηματικός κίνδυνος που αντιμετωπίζεται είναι σχετικά μικρός αφού η διαδικασία επιτυγχάνεται με μικρή επένδυση κεφαλαίου. Τα μειονεκτήματα μιας τέτοιας προσέγγισης είναι ότι συνήθως ο όγκος των πωλήσεων που πραγματοποιείται δεν είναι μεγάλος. Αυτό μπορεί

να συμβεί εάν οι διάφοροι μεσάζοντες δεν παρουσιάζουν αυξημένο ενδιαφέρον για το προϊόν και τη μελλοντική του πορεία στην εξωτερική αγορά.

- *Έκδοση αδειών - Licensing*

Όσον αφορά στην περίπτωση της έκδοσης αδειών παραχωρείται η άδεια εκμετάλλευσης ενός βιομηχανικού δικαιώματος της εξαγωγικής επιχείρησης, το οποίο μπορεί να έχει σχέση με το προϊόν, το δικαίωμα χρησιμοποίησης του ονόματος της επιχείρησης στη συγκεκριμένη αγορά του εξωτερικού, την τεχνογνωσία που χρησιμοποιείται, τη διαδικασία κατασκευής με αντάλλαγμα ορισμένη αμοιβή. Με αυτόν τον τρόπο μια επιχείρηση μπορεί να αρχίσει παραγωγικές δραστηριότητες σε μια χώρα του εξωτερικού χωρίς να διαθέσει κεφάλαια. Η άδεια διαρκεί ανάλογα με τη συμφωνία των δυο μελών. Το μέλος που λαμβάνει την άδεια θα πρέπει να αναλάβει το κόστος της αναγκαίας επένδυσης για την παραγωγή και εμπορία του προϊόντος στην περιοχή της δικαιοδοσίας του. Χαρακτηριστικός κλάδος που χρησιμοποιεί ρυθμίσεις χορήγησης αδειών στις ξένες αγορές είναι η φαρμακοβιομηχανία (Ganguli, 2001).

- *Franchising*

Το Franchising πρόκειται για συμφωνία που προϋποθέτει μεγάλο βαθμό τυποποίησης με μικρά περιθώρια διαφοροποιήσεων, αναγκαίων για να ανταποκριθεί μια επιχείρηση στις ιδιαιτερότητες της ζήτησης της αγοράς της συγκεκριμένης χώρας. Είναι μια ειδική άδεια, η οποία

παρέχεται από τον εξαγωγέα στη συνεργαζόμενη επιχείρηση με την οποία δίνεται το δικαίωμα να χρησιμοποιηθεί στην εκάστοτε αγορά ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα μάρκετινγκ, το οποίο περιλαμβάνει το όνομα, το προϊόν και μεθόδους οργάνωσης. Στη συγκεκριμένη συμφωνία γίνεται η σαφής περιγραφή των υποχρεώσεων του ξένου συνεργάτη. Το πλεονέκτημα του εξαγωγέα (franchisor) είναι η δυνατότητα γρήγορης εξάπλωσης με μικρή επένδυση και προσπάθεια. Η επιχείρηση δέκτης (franchisee) έχει τη δυνατότητα εμπορίας μιας δοκιμασμένης και αρκετά επιτυχημένης επιχειρηματικής ιδέας. Οι επιχειρήσεις που βασίζουν την εξαγωγική τους στρατηγική σε αυτή τη μέθοδο αντιμετωπίζουν προβλήματα όπως οι ιδιαιτερότητες του πολιτιστικού περιβάλλοντος της κάθε χώρας, η πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού και η εκπαίδευση του, τα γλωσσικά προβλήματα, η διαθεσιμότητα ορισμένων σημαντικών πρώτων υλών, ο έλεγχος των συνεργατών και των υποκαταστημάτων, τα φορολογικά μέτρα των διάφορων χωρών και η προσαρμογή της συνολικής προσφοράς στις ιδιαιτερότητες και τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν στην κάθε αγορά. Στις αναπτυσσόμενες οικονομίες της νοτιοανατολικής Ευρώπης η μέθοδος αυτή αποτελεί την πλέον διαδεδομένη μέθοδο ανάπτυξης του λιανικού εμπορίου. Σύμφωνα με το Zeidman (2003) μετά την απόλυτη καθιέρωση των νέων παγκοσμιοποιημένων επιχειρηματικών δεδομένων το franchising αποτελεί την ταχύτερη στρατηγική διείσδυσης στις νέες αγορές-στόχους.

- *Εξαγορά πλειοψηφίας μετοχών τοπικής εταιρείας και συγχώνευση επιχειρήσεων*

Ένας άλλος τρόπος διεθνοποίησης είναι οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις. Τα επιχειρήματα που υποστηρίζουν αυτή τη διεθνή πολιτική ανάπτυξης, είναι τα παρακάτω :

- Η επιχείρηση επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας, γεγονός που την κάνει περισσότερο ανταγωνιστική, αφού με το χαμηλότερο κόστος ανά μονάδα παραγωγής αποκτά πιο ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερα μερίδια στη διεθνή αγορά.
- Η ανταγωνιστικότητα της μεγαλύτερης κατά τη συγχώνευση επιχείρησης αυξάνεται ενώ το δίκτυο διανομής των προϊόντων της νέας εταιρείας βελτιώνεται.
- Οι εφαρμογές του μάρκετινγκ βελτιώνονται με την επίτευξη σημαντικών οικονομιών κλίμακας, κυρίως στην αγορά των πρώτων υλών, του σχεδιασμού, της παραγωγής, της εμπορίας, της διανομής και της προώθησης των προϊόντων της.
- Βελτιώνεται η διαφοροποίηση της επιχειρησιακής δραστηριότητας.
- Παρέχεται μια ισχυρή διεθνής βάση.
- Η μεγαλύτερη επιχείρηση κατορθώνει να εισαχθεί σε μια νέα αγορά του εξωτερικού δημιουργώντας νέες αγορές και εξασφαλίζοντας ένα κλίμα σταθερότητας.

Με κριτήριο τους λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση αποφασίζει να εξαγοράσει ή να αποκτήσει τον έλεγχο άλλης οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις μπορούν να διακριθούν σε :

- Οριζόντιες
- Κάθετες
- Επέκταση Προϊόντων
- Επέκταση Αγορών
- Μη σχετιζόμενες

▪ *Εμπορικές θυγατρικές εξωτερικού*

Πρόκειται για τη λειτουργία υποκαταστημάτων πωλήσεων της μητρικής επιχείρησης. Η εξαγωγική επιχείρηση σε αυτήν την περίπτωση πρέπει να μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τους κινδύνους που συνεπάγεται η πολιτική αυτή, λόγω του υψηλού κόστους επένδυσης. Η επιχείρηση είναι δυνατό να αρχίσει την εισδοχή της στη συγκεκριμένη αγορά του εξωτερικού συνεργαζόμενη με μεσάζοντες και στη συνέχεια να αναπτύξει τις πωλήσεις των προϊόντων της, οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν στη δημιουργία ξεχωριστού τμήματος πωλήσεων.

▪ *Κοινοπραξίες (Joint Venture (JV) και Consortia)*

Αφορά στις περιπτώσεις συμμαχιών ανταγωνιστικών επιχειρήσεων οι οποίες συνεργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων. Οι στόχοι των διεθνών αυτών εταιρειών μπορεί να είναι η είσοδος σε ορισμένο δίκτυο διανομής, η χρηματοδότηση, η έρευνα και η ανάπτυξη, η βελτίωση των μεθόδων παραγωγής, των διοικητικών μεθόδων και των στρατηγικών

μάρκετινγκ, η προμήθεια πρώτων υλών, η δυνατότητα καινοτομιών και η ανάπτυξη ταχύτητας ευελιξίας στις απαιτήσεις του σύγχρονου τεχνολογικού και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της διεθνούς αγοράς. Μια κοινοπραξία «JV» διαφοροποιείται από άλλους τύπους στρατηγικών συμμαχιών εφόσον αποτελεί μια συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, οι οποίες ενώνουν τις δυνάμεις για να δημιουργήσουν ένα χωριστό νομικό πρόσωπο. Η έννοια της κοινοπραξίας δεν είναι ταυτόσημη με την κατοχή ενός μικρού αριθμού μετοχών της θυγατρικής μιας ξένης πολυεθνικής εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, οι κοινοπραξίες είναι ξεχωριστά νομικά πρόσωπα και αναγνωρίζουν την πρόθεση των συνεργατών να συμμετέχουν στη διοίκηση. Πρόκειται για συνεργασίες με νόμιμα ενσωματωμένες οντότητες όπως επιχειρήσεις, οργανώσεις ή κυβερνήσεις, αλλά όχι μεταξύ ατόμων. Οι μετοχές ανήκουν σε όλους τους συνεργάτες. Η διοίκηση των διεθνών JV αποτελεί δύσκολο εγχείρημα (Zhang, 2002), ενώ η επιλογή συνεργατών είναι μια αρκετά επίπονη διαδικασία (Leung-Kwong Wong and Ellis, 2002). Τέλος οι σχέσεις μεταξύ των ανώτερων στελεχών είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία τέτοιων εγχειρημάτων (Currail, 2003). Αντίθετα, οι κοινοπραξίες «Consortia» μοιάζουν αρκετά με τις «JV», αλλά περιλαμβάνουν μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων, ενώ συχνά λειτουργούν σε μια χώρα ή σε μια αγορά, όπου κανένας από τους συμμετέχοντες δεν είναι δραστηριοποιημένος κατά τη συγκεκριμένη περίοδο. Οι κοινοπραξίες αυτές αναπτύσσονται για να συγκεντρώσουν οικονομικούς και διοικητικούς πόρους, αλλά και για να

ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους. Συχνά, τεράστια κατασκευαστικά προγράμματα υλοποιούνται στα πλαίσια τέτοιων συμφωνιών και σημαντικοί ανάδοχοι, με διαφορετικές ειδικότητες συγκροτούν μια ξεχωριστή επιχείρηση για να διαπραγματευτούν ή για να φέρουν εις πέρας ένα έργο.

- *Συμβόλαιο Management*

Στην περίπτωση αυτή ένας οργανισμός-προμηθευτής προσφέρει ένα πακέτο δεξιοτήτων σε έναν οργανισμό-πελάτη. Εδώ δεν υπάρχει κίνδυνος μεταφοράς μοναδικών ικανοτήτων διότι τα στελέχη του προμηθευτή μετακινούνται προς τον πελάτη (Παπαδάκης, 1999).

- *Παροχή τεχνογνωσίας σε παραγωγούς του εξωτερικού*

Η παροχή τεχνογνωσίας σε παραγωγούς του εξωτερικού είναι ένας εναλλακτικός τρόπος για την επιχείρηση να έρθει σε επαφή με έναν ή περισσότερους κατασκευαστές που λειτουργούν στις αγορές-στόχους του εξωτερικού. Στις επιχειρήσεις αυτές, παρέχεται η άδεια και η τεχνογνωσία για την παραγωγή, διάθεση και συντήρηση ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Το βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι επιτυγχάνεται η είσοδος σε αγορές, οι οποίες προστατεύονται με διαφορετικούς τρόπους σε ό,τι αφορά στην εισαγωγή και διάθεση του προϊόντος από έναν ξένο παραγωγό. Το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι επιτρέπει τη μελλοντική αύξηση των πιθανών ανταγωνιστών, αφού οι συνεργάτες της επιχείρησης μετά από ένα χρονικό διάστημα είναι δυνατό να πετύχουν ανεξάρτητη λειτουργία.

Για να αντιμετωπιστεί αυτό το μειονέκτημα, η επιχείρηση θα πρέπει να φροντίζει να έχει πάντα το τεχνολογικό προβάδισμα, γεγονός που βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά στην έρευνα και την ανάπτυξη του σύγχρονου μάρκετινγκ. Η παροχή τεχνογνωσίας ή άδειας παραγωγής του προϊόντος μπορεί να πάρει τη μορφή έκδοσης αδειών (licensing) σε θέματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας ή έκδοσης αδειών ίδρυσης υποκαταστημάτων (franchising).

- *Παραγωγή μέσω ιδίων εγκαταστάσεων*

Υπάρχουν περιπτώσεις που μια επιχείρηση επιθυμεί την κάλυψη μιας αγοράς του εξωτερικού από τις δικές της παραγωγικές εγκαταστάσεις στην αγορά-στόχο του εξωτερικού. Η νέα αυτή μονάδα μπορεί να ανήκει είτε αποκλειστικά στην επιχείρηση είτε να πραγματοποιηθεί με τη συμμετοχή κεφαλαίων, τα οποία προέρχονται από την αγορά του εξωτερικού. Πέρα από το γεγονός ότι τα πλεονεκτήματα μιας τέτοιας επιλογής είναι λίγα, αξίζει να επισημανθεί το ιδιαίτερο επιχειρηματικό βάρος. Η ιδιοκτησία της νέας μονάδας δίνει όχι μόνο τον αποκλειστικό έλεγχο στη μητρική επιχείρηση, αλλά παρέχει μεγαλύτερη γνώση και εμπειρία στη διεθνή πραγματικότητα και αποφυγή όλων των πιθανών συγκρούσεων που κρύβει μια εξαγορά ή μια συγχώνευση. Αντιστάθμισμα σε αυτά τα πλεονεκτήματα αποτελεί το μέγεθος της επένδυσης σε κεφάλαια, σε ανθρώπινο δυναμικό και σε διοικητικό χρόνο που απαιτεί μια τέτοια δραστηριότητα. Λόγω της μεγάλης επένδυσης, απαιτείται προσοχή στην εξασφάλιση της λειτουργίας μιας τέτοιας μονάδας για μεγάλο χρονικό διάστημα.

- *Παραγωγή κατά παραγγελία*

Πρόκειται για την περίπτωση που μια επιχείρηση δίνει παραγγελία σε μια άλλη επιχείρηση του εξωτερικού, ώστε η τελευταία να παράγει μια συγκεκριμένη ποσότητα του προϊόντος της, ενοικιάζοντας κατά κάποιο τρόπο τις εγκαταστάσεις της. Η επιχείρηση που πραγματοποιεί την παραγγελία παραμένει υπεύθυνη για τη γενικότερη υποστήριξη του μάρκετινγκ. Η διαφορά από την παραγωγή με άδεια, βρίσκεται στο νομικό τύπο που εκφράζεται από τη σχέση των δυο επιχειρήσεων. Η μέθοδος αυτή είναι δυνατό να χρησιμοποιείται μόνο για προϊόντα των οποίων η τεχνολογία παραγωγής είναι ευρέως διαδεδομένη.

- *Συναρμολόγηση*

Ένας ακόμη τρόπος παραγωγής στο εξωτερικό βρίσκεται πίσω από την απόφαση για συναρμολόγηση ενός προϊόντος σε μια άλλη αγορά. Η διαδικασία αυτή δεν απαιτεί ιδιαίτερες επενδύσεις και πολλές φορές καθίσταται απαραίτητη για τη μείωση του κόστους παραγωγής, ιδιαίτερα σε χώρες με μικρό εργατικό κόστος.

- *Το Διαδίκτυο*

Το Διαδίκτυο διαδίδεται όλο και περισσότερο ως μέθοδος εισόδου σε μια ξένη αγορά. Αρχικά, το μάρκετινγκ του διαδικτύου εστίασε στις εγχώριες πωλήσεις. Εντούτοις, ένας αρκετά μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων άρχισε να δέχεται παραγγελίες από καταναλωτές άλλων χωρών. Έτσι δημιουργήθηκε η έννοια του διεθνούς διαδικτυακού μάρκετινγκ (International Internet Marketing, IIM). Το IIM δεν πρέπει

να αγνοηθεί ως εναλλακτική στρατηγική εισόδου αγοράς τόσο από τις μικρές, όσο και από τις μεγάλες επιχειρήσεις.

- *Διεθνής Στρατηγική Συμμαχία*

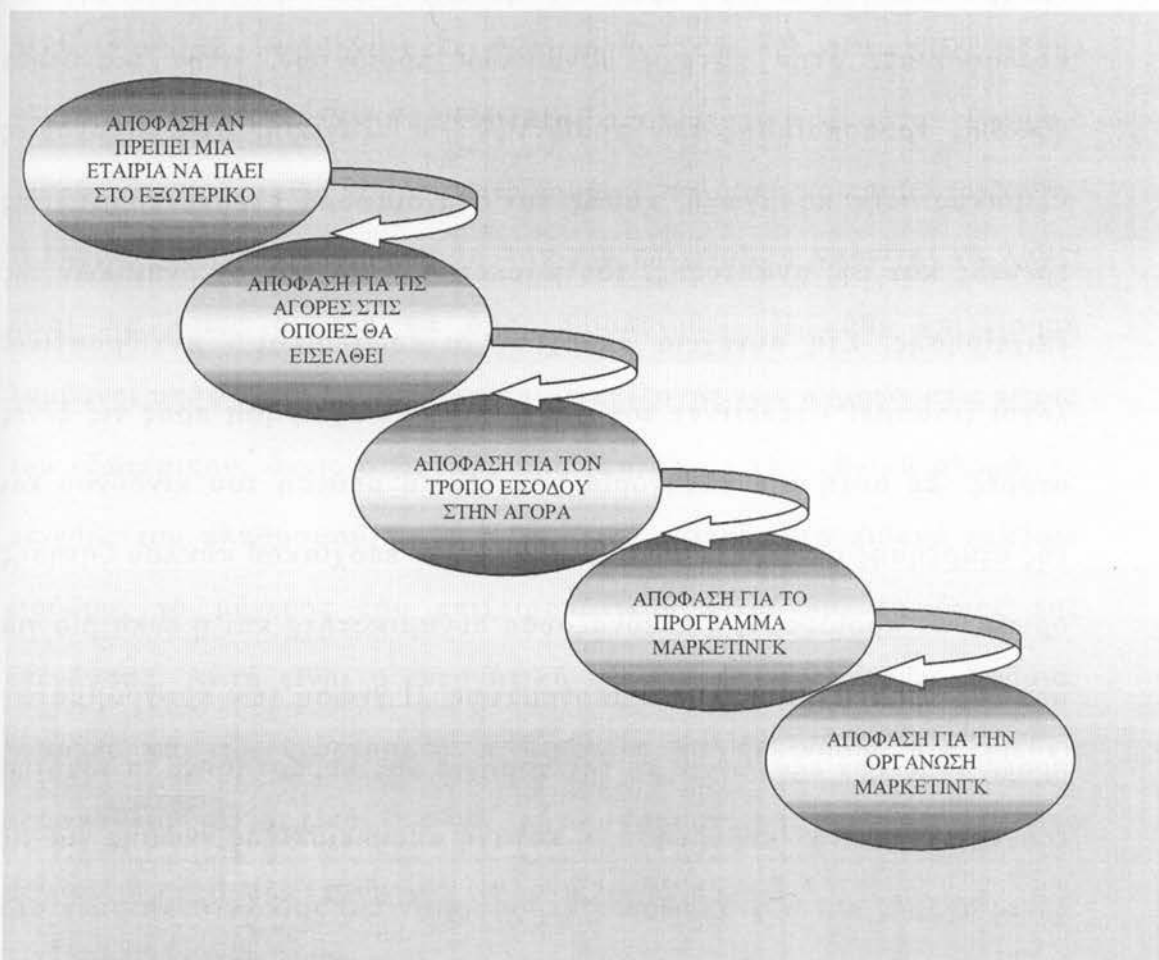
Πρόκειται για μια επιχειρηματική σχέση που καθιερώνεται από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις για να μοιραστούν τον κίνδυνο και να επιτύχουν έναν κοινό στόχο. Οι διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες απέκτησαν μεγαλύτερη σημασία κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών και συγκαταλέγονται στις πιο ανταγωνιστικές στρατηγικές του διεθνούς μάρκετινγκ. Οι διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες επιδιώκουν να υποστηρίξουν τις αδυναμίες τους με επιθετικό τρόπο. Επιθυμούν να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Μερικά από τα κίνητρα για τη συμμετοχή επιχειρήσεων σε διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες είναι η άμεση επέκταση στις νέες αγορές, η πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες, οι αποδοτικότερες δαπάνες για τη λειτουργία της παραγωγής και του μάρκετινγκ, καθώς και η καθιέρωση στρατηγικών ανταγωνιστικών κινήσεων (Argino, 2003).

5.4 Παράγοντες-πορεία διεθνοποίησης

Όταν μια εταιρεία επιθυμεί να ακολουθήσει διεθνή πορεία καλείται να λάβει σημαντικές αποφάσεις σχετικές με το διεθνές εμπόριο. Στο παρακάτω Σχήμα φαίνεται η πορεία διεθνοποίησης μιας επιχείρησης. Σε πρώτη φάση καλείται να αποφασίσει εάν θα δραστηριοποιηθεί στο εξωτερικό. Αυτό μπορεί να συμβεί εάν η εταιρεία διαπιστώσει ότι

υπάρχουν ξένες αγορές με μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους από την εγχώρια αγορά, είτε διότι θέλει να διευρύνει την πελατειακή της βάση, είτε γιατί επιθυμεί να μην εξαρτάται αποκλειστικά από την εγχώρια αγορά. Ενδέχεται να θεωρεί ότι διαθέτει πολύ καλά προϊόντα με τα οποία μπορεί επιτυχημένα να διεισδύσει σε μια ξένη αγορά. Επιπρόσθετα, μπορεί να έχει διαγνώσει τον κορεσμό της εγχώριας αγοράς ή να θέλει να αποφύγει τις εποχιακές διακυμάνσεις και τον έντονο ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά. Εκτός από τα παραπάνω, υπάρχουν διάφοροι άλλοι λόγοι που οδηγούν την κάθε επιχείρηση σε μια τέτοια απόφαση.

ΣΧΗΜΑ 5-1: Η ΠΟΡΕΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



ΠΗΓΗ: Kotler, P. (1991), Marketing Management

Μερικοί από τους λόγους που ενδεχομένως οδηγούν προς την εξωστρέφεια μιας επιχείρησης αναφέρονται στη συνέχεια. Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες αιτιών (Katsikeas, 1996):

- εσωτερικοί - προδραστικοί λόγοι (internal - proactive)
- εσωτερικοί - αντιδραστικοί λόγοι (internal - reactive)
- εξωτερικοί - προδραστικοί λόγοι (external - proactive)
- εξωτερικοί - αντιδραστικοί λόγοι (external - reactive)

Οι εσωτερικοί - προδραστικοί λόγοι (internal - proactive), σχετίζονται με την παρουσία ενός στελέχους στην εταιρεία με κλίση προς τις εξαγωγές, στην έμφαση της έννοιας των εξαγωγών, δηλαδή πραγματοποίηση μεγαλύτερων πωλήσεων, περαιτέρω ανάπτυξης και κερδοφορίας, στην κατοχή μοναδικών προϊόντων, στην ικανότητα εύκολης τροποποίησης των προϊόντων για εξαγωγή, στις οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, καθώς και στα διάφορα πλεονεκτήματα της έρευνας και της ανάπτυξης, του μάρκετινγκ και των οικονομικών της επιχείρησης. Στη συνέχεια υπάρχουν οι εσωτερικοί - αντιδραστικοί λόγοι (internal - reactive) που οδηγούν την επιχείρηση προς τις ξένες αγορές. Σε αυτή την κατηγορία υπάγεται η μείωση του κινδύνου και της εξάρτησης από μια αγορά, η δημιουργία εποχιακού κύκλου ζήτησης ορισμένων προϊόντων, η πλεονάζουσα δυναμικότητα και η ευκαιρία για μείωση των συσσωρευμένων αποθεμάτων. Η γνώση των προγραμμάτων προώθησης των εξαγωγών με την χορηγία της κυβέρνησης, τα κίνητρα εξαγωγών από την κυβέρνηση, η κατοχή αποκλειστικής γνώσης για τις ξένες αγορές και η αναγνώριση κερδοφόρων εμπορικών ευκαιριών στο εξωτερικό κατατάσσονται στην τρίτη κατηγορία αιτιών, που οριοθετούν

τους εξωτερικούς - προδραστικούς (external - proactive) λόγους. Τέλος στην κατηγορία των εξωτερικών - αντιδραστικών (external - reactive) λόγων για εξαγωγική δραστηριότητα υπάγεται η λήψη παραγγελιών από το εξωτερικό, η εγγύτητα ορισμένων αγορών, η επέκταση των τοπικών ανταγωνιστών σε εξαγωγικές αγορές, η ευνοϊκή συναλλαγματική ισοτιμία μεταξύ εγχώριου και ξένου νομίσματος, η μείωση των δασμών στις χώρες - στόχους, καθώς και η ευνοϊκή νομοθεσία στις ξένες αγορές. Ωστόσο, η έναρξη της διεθνούς παρουσίας ενέχει και διάφορους κινδύνους. Η αδυναμία ανταπόκρισης στις ιδιαιτερότητες των ξένων αγορών, τα μη ανταγωνιστικά προϊόντα, καθώς και η μη προσαρμογή στα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος (οικονομικού, πολιτικού, νομικού και κοινωνικού) αποτελούν μερικά τέτοια παραδείγματα.

Η επόμενη σημαντική απόφαση που μια επιχείρηση καλείται να λάβει είναι σε ποιες αγορές θα δραστηριοποιηθεί. Η κάθε επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της διάφορα κριτήρια επιλογής των αγορών στις χώρες του εξωτερικού, όπως ο βαθμός ομοιότητας με την εθνική αγορά, το μέγεθος του πληθυσμού, τα εισοδηματικά επίπεδα, τα πιθανά εμπόδια εισόδου, το μέγεθος του επιχειρηματικού κινδύνου, το ύψος της επένδυσης. Αυτή είναι η ενεργητική επιλογή ξένων αγορών. Βέβαια, υπάρχει και το ενδεχόμενο η εταιρεία να ξεκινήσει μια διεθνή προσπάθεια σε αρχικό στάδιο, λόγω προσέγγισής της από ξένους πελάτες ή εταιρείες (παθητική επιλογή ξένων αγορών).

Η επιλογή αγορών-στόχων ακολουθείται από διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές εισόδου. Για τη λήψη της παραπάνω απόφασης λαμβάνονται υπόψη παράγοντες, όπως το μέγεθος της επιχείρησης, οι εταιρικοί της στόχοι, οι απαιτήσεις της σε προσωπικό, το ρίσκο, καθώς και η ανάγκη ελέγχου. Αυτό που σε κάθε περίπτωση πρέπει να εξασφαλίζεται είναι η σωστή ενημέρωση σχετικά με τις επιχειρηματικές ευκαιρίες και απειλές, οι οποίες παρουσιάζονται σε μία νέα αγορά. Στο πλαίσιο αυτό, και αναγνωρίζοντας το σημαντικό ρόλο των πληροφοριών στην εξαγωγική διαδικασία οι εξαγωγικές επιχειρήσεις προσπαθούν να συλλέγουν πληροφορίες για τις εξαγωγικές αγορές προκειμένου να υπάρχει επαρκής γνώση των ξένων αγορών. Με τον τρόπο αυτό ελαχιστοποιείται η αβεβαιότητα και δημιουργούνται ευνοϊκές προϋποθέσεις για επιτυχημένες εξαγωγές. Σύμφωνα με το Hart (1994) οι πληροφορίες αυτές σχετίζονται με τα διαθέσιμα ανταγωνιστικά προϊόντα, το διεθνή ανταγωνισμό, τις προτιμήσεις των καταναλωτών, τις τάσεις των τιμών, τους τοπικούς ανταγωνιστές, τα αγοραστικά κριτήρια των ανταγωνιστών, το μέγεθος της αγοράς, τις νομικές απαιτήσεις, τις διακυμάνσεις της συναλλαγματικής ισοτιμίας, τα πιθανά εξαγωγικά εμπόδια, το κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον, καθώς και την ανάπτυξη της αγοράς. Γενικά, οι ζητούμενες πληροφορίες διακρίνονται σε :

- Πληροφορίες για τις τάσεις, προτιμήσεις και δομή της αγοράς του εξωτερικού
- Πληροφορίες για τη διαθεσιμότητα πρώτων υλών και μέσων παραγωγής

- Γενικές πληροφορίες για το διεθνές περιβάλλον.

Η εξαγωγική απόδοση μιας εταιρείας και οι επιτυχημένες εξαγωγές εξαρτώνται τόσο από τη συσσωρευμένη γνώση, όσο και από την αποτελεσματική συλλογή και αξιοποίηση των πληροφοριών για τους εξαγωγικούς προορισμούς. Ένα αποτελεσματικό σύστημα πληροφοριών περιλαμβάνει μελέτες ανάλυσης του περιβάλλοντος, του ανταγωνισμού, των δυνατοτήτων της αγοράς, καθώς και μελέτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας που φέρει η πολιτική του μάρκετινγκ. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι εταιρείες αντλούν πληροφορίες τόσο από μη προσωπικές πηγές (τράπεζες πληροφοριών, πηγές πληροφοριών οικονομικού χαρακτήρα, πηγές πληροφοριών νομικού χαρακτήρα), όσο και από προσωπικές πηγές (έρευνες αγοράς, στατιστικά στοιχεία από τις πωλήσεις στις αγορές του εξωτερικού, των μεσαζόντων και των συνεργατών του εξωτερικού) (Πανηγυράκης, 1999). Συμπερασματικά, ένα αποτελεσματικό σύστημα πληροφόρησης για τη συλλογή πολύτιμων δεδομένων από τις εξαγωγικές αγορές κρίνεται απαραίτητο τόσο για τη διαμόρφωση μιας ουσιαστικής εξαγωγικής στρατηγικής όσο και για όλη την πορεία της εξαγωγικής διαδικασίας. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι η επιτυχία μιας εξαγωγικής εταιρείας, με άλλα λόγια η απόδοση των εξαγωγών (export performance) έγκειται σε μεγάλο βαθμό στα εξαγωγικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διαθέτει. Τα πλεονεκτήματα αυτά μπορεί να αφορούν είτε το εσωτερικό είτε το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στη συνέχεια ακολουθεί ο διαχωρισμός με βάση τα στοιχεία του εξαγωγικού μίγματος μάρκετινγκ,

τους εσωτερικούς παράγοντες και τους εξωτερικούς παράγοντες (Katsikeas,1994):

Οι εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τη μέθοδο παραγωγής, την τεχνολογία, τον έλεγχο της ολικής ποιότητας, την εμπειρία και την εκπαίδευση του προσωπικού και τέλος τη φήμη και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα της εταιρείας.

Οι εξωτερικοί παράγοντες αναφέρονται στο κόστος των πρώτων υλών, στην πρόσβαση σε εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης, στο σύστημα διανομής και στην εγγύτητα της ξένης αγοράς.

Τα στοιχεία του εξαγωγικού μίγματος μάρκετινγκ αντιπροσωπεύουν τα είδη και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, τη μέθοδο ανταγωνιστικής τιμολόγησης, τη γνώση για τις ξένες αγορές, τη δημιουργία νέων προϊόντων, την εξυπηρέτηση των πελατών, τις διαπροσωπικές επαφές με ξένους πελάτες και γενικά την πάσης φύσεως προωθητική ενέργεια.

5.5 Πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα εξαγωγών

Το διεθνές εμπόριο οδηγεί στην οικονομική ανάπτυξη, η οποία με τη σειρά της συνεισφέρει στην αναπτυξιακή διαδικασία (development process). Η οικονομική ανάπτυξη εξαρτάται από την αποτελεσματική χρήση των υπάρχοντων πόρων και τη δημιουργία νέων επενδύσεων. Η εξάπλωση του εμπορίου και η διείσδυση των επιχειρήσεων σε ξένες

αγορές βοηθά τις χώρες να κάνουν αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων τους. Η εξαγωγή αντιπροσωπεύει έναν από τους πιο κοινούς τρόπους διεξόδου στις διεθνείς αγορές. Η δυνατότητα μιας χώρας να ανταγωνιστεί επιτυχώς στις παγκόσμιες αγορές απεικονίζει την οικονομική δύναμη και την οριακή ανταγωνιστική ικανότητά της σε σχέση με τα άλλα έθνη. Ο Cavusgil (1984a), κατά την ερμηνεία διάφορων στρατηγικών εξαγωγικής ανάπτυξης, προσδιόρισε πέντε ευδιάκριτα στάδια: στάδιο εσωτερικού μάρκετινγκ, προ-εξαγωγικό στάδιο, στάδιο πειραματικής συμμετοχής, στάδιο ενεργούς συμμετοχής και στάδιο δεσμευμένης συμμετοχής. Οι εξαγωγές μπορούν να οδηγήσουν άμεσα ή έμμεσα σε μείωση του ποσοστού ανεργίας, σε αύξηση της εσωτερικής παραγωγής, σε άνοδο της οικονομικής ανάπτυξης. Η διαδικασία μέσα από την οποία μια εταιρεία καταδεικνύει την εξαγωγική της συμπεριφορά γίνεται αντιληπτή από τα διάφορα στάδια μέσα στα οποία αυτή εξελίσσεται. Όλες οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα εξειδίκευσης στις παραγωγικές δραστηριότητες που παρουσιάζουν καλύτερη απόδοση με στόχο την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον, το γεγονός ότι οι τοπικές επιχειρήσεις μπορούν να απευθύνονται σε μια ανοιχτή αγορά τους δίνει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας, γεγονός που βελτιώνει τα επίπεδα εισοδήματος και την αποτελεσματικότητα της κατανομής των πόρων. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένα από τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των εξαγωγών (Πίνακας 5-1).

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-1: ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ- ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΞΑΓΩΓΩΝ

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΞΑΓΩΓΩΝ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΞΑΓΩΓΩΝ
Βελτίωση εγχώριας ανταγωνιστικότητας	Ανάπτυξη νέου προωθητικού υλικού
Αύξηση πωλήσεων και κέρδους	Αυξημένα διοικητικά κόστη
Απόκτηση παγκόσμιου μεριδίου αγοράς	Απόκτηση ειδικών εξαγωγικών αδειών
Μείωση εξάρτησης από υπάρχουσες αγορές	Καθυστερήσεις στις πληρωμές
Εκμετάλλευση τεχνολογίας και know-how	Τροποποίηση προϊόντος ή συσκευασίας
Καλύτερη χρήση των εθνικών πόρων	Ανάγκη πρόσθετης χρηματοδότησης
Σταθεροποίηση εποχικών διακυμάνσεων της αγοράς	Αυξημένες ανάγκες για προσωπικό στο εξωτερικό
Απόκτηση πληροφόρησης και γνώσης για τον ξένο ανταγωνισμό	
Αξιοποίηση πλεονάζουσας παραγωγικής δυναμικότητας	
Επιτάχυνση τεχνολογικής προόδου	
Ανάπτυξη εθνικής αγοράς	
Βελτίωση εμπορικού ισοζυγίου	
Επέκταση δυναμικού πωλήσεων υπαρχόντων προϊόντων	

5.6 Λόγοι δυναμικής εξάπλωσης εξαγωγών στις αγορές τις Ανατολικής Ευρώπης

Ο λόγος που το σύνολο των εισαγωγών και των εξαγωγών εξαπλώνεται πιο δυναμικά στην περιοχή της Ανατολικής Ευρώπης επεξηγείται από το World Trade Organization [WTO] (2005), με τα εξής γεγονότα:

- Η πρόοδος της εξάπλωσης της ανατολικής πλευράς της Ευρώπης δημιουργεί μια διαδικασία συσχέτισης της Ανατολικής με την Κεντρική Ευρώπη, με συνέπεια την εγκατάσταση βιομηχανικών μονάδων, όπως η αυτοκινητοβιομηχανία.

- Η μείωση των περιορισμών του εξωτερικού εμπορίου ανάμεσα στα παλιά ευρωπαϊκά κράτη και τα νεοεισερχόμενα, αλλάζουν τα ως τώρα δεδομένα και δημιουργούν μια νέα εποχή οικονομικής ευημερίας.
- Το εμπόριο των νοτιοανατολικών ευρωπαϊκών χωρών επωφελείται κυρίως από τους ολιγάριθμους εμπορικούς περιορισμούς της ευρύτερης περιοχής, χάρη στο Σύμφωνο Σταθερότητας για τη Νοτιοανατολική Ευρώπη (Stability Pact for South East Europe), το οποίο περιλαμβάνει ένα εκτεταμένο δίκτυο 28 διαφορετικών συμφωνιών ελεύθερου εμπορίου.
- Οι Ανατολικές και Κεντρικές ευρωπαϊκές χώρες επωφελούνται από την ακμαία ζήτηση εισαγόμενων προϊόντων των νέων Ανεξάρτητων Κρατών, πιθανόν πολύ περισσότερο από τις χώρες της Δυτικής ευρώπης.

5.7 Οι ελληνικές επιχειρήσεις στη νοτιοανατολική Ευρώπη

Οι εξελίξεις στην Ανατολική Ευρώπη και ιδιαίτερα στην περιοχή των Βαλκανίων και της Μαύρης Θάλασσας έδωσαν μια ιστορική ευκαιρία στις ελληνικές επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν σε χώρους όπου παραδοσιακά ο Ελληνισμός είχε ρίζες και μέχρι τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο διέθετε έντονη οικονομική παρουσία. Το γεγονός ότι στην ευρύτερη περιοχή στο δεύτερο ήμισυ του 20ού αιώνα μόνο δύο χώρες (Ελλάδα και Τουρκία) είχαν αναπτυχθεί σε συνθήκες

οικονομίας της αγοράς εξασφάλισε στις ελληνικές επιχειρήσεις ένα σημαντικό πλεονέκτημα, που πολλές από αυτές έσπευσαν να το αξιοποιήσουν για να αποκτήσουν μια στρατηγική παρουσία σε μια αγορά περίπου 100 εκατ. κατοίκων (Καλλωνιάτης, 2000). Αξίζει να αναφερθεί ότι από το 17^ο αιώνα τα ελληνικά εμπορικά δίκτυα με κέντρο τη Θεσσαλονίκη (που ήταν το μεγαλύτερο εμπορικό κέντρο των Βαλκανίων) συνέδεαν τις αγορές των Βαλκανίων με εκείνες της Κωνσταντινούπολης και της περιοχής της Μαύρης Θάλασσας με την Ιταλία και το γαλλικό νότο. Σχεδόν όλες οι συναλλαγές στο βαλκανικό εμπόριο κατά τη διάρκεια του 18^{ου} και του 19^{ου} αιώνα γίνονταν στην ελληνική γλώσσα, ενώ το 1815 τα τρία τέταρτα του γαλλικού εμπορίου στην ανατολική Μεσόγειο πραγματοποιούνταν από Έλληνες (Katseli, 1994). Στο τέλος του 19^{ου} αιώνα, η μερική παρακμή του ελληνικού εμπορίου στα Βαλκάνια ήταν αποτέλεσμα των καθαρών εθνικιστικών στόχων που έθεσαν όλες οι βαλκανικές χώρες. Η κατάσταση επιδεινώθηκε μετά τους βαλκανικούς πολέμους ενώ παρουσίασε μια σταθερότητα κατά την περίοδο του μεσοπολέμου (Καραφωτάκης, 1994). Μέχρι το τέλος του 19^{ου} αιώνα, οι σημαντικότεροι εμπορικοί εταίροι της Ελλάδας ήταν οι χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης. Το 1887 το 58,3% των ελληνικών εισαγωγών και 12,3% των ελληνικών εξαγωγών ήταν μεταξύ των εν λόγω χωρών, ενώ το 1912 τα ποσοστά αυτά έφτασαν το 40,2% και 17,8%, αντίστοιχα. Οι Έλληνες, παρά το μικρό αριθμό τους (περίπου 10.000), είχαν 160 επιχειρήσεις στη Ρωσία και την Ουκρανία, ενώ παράλληλα έλεγχαν το εμπόριο και τη ναυτιλία στην περιοχή της Μαύρης Θάλασσας, με τη βοήθεια των ελληνικών

κοινοτήτων στη Ρουμανία και τη Βουλγαρία. Οι Έλληνες εκείνης της εποχής συχνά αποκαλούνταν «βασιλιάδες του σίτου» από τους Ρώσους και τους Βρετανούς (Μπαμπανάσης,1997). Τα Βαλκάνια αποτελούσαν μια περιοχή, στην οποία η Ελλάδα ασκούσε επιρροή τόσο σε πολιτικά, όσο σε πολιτιστικά και οικονομικά ζητήματα, ενώ παράλληλα καλλιεργούσε αισθήματα σεβασμού προς τους διάφορους λαούς. Αξίζει να αναφερθεί ότι η πρωταρχική ελληνική επιχειρηματική παρουσία συνδεόταν άμεσα με εμπορικές και ναυτιλιακές δραστηριότητες, ενώ σήμερα δίνεται έμφαση στη διεθνοποίηση της παραγωγής της. Κατά την περίοδο από το 1965 έως το 1976 (που υπήρξε σημαντική περίοδος για τις ελληνικές εξαγωγές) η μέση ετήσια αύξηση της αξίας των εξαγωγών (σε σταθερές τιμές) ανερχόταν στο 14,3% (Φυλακτός,1986). Η αύξηση των εξαγωγών κατά την περίοδο αυτή σχετίζεται με την έναρξη της λειτουργίας μεγάλων βιομηχανικών επιχειρήσεων σε καθεστώς υψηλών προνομίων. Η παραγωγική δραστηριότητα και οι βιομηχανικές επενδύσεις συνεχίστηκαν μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1980, με χαρακτηριστικές τις χρηματοδοτήσεις των εξαγωγών, οι οποίες χαρακτηρίζονταν από πολύ χαμηλά επιτόκια (Voloudakis and Fylaktos, 1982). Κατά την περίοδο 1976-1982 η μέση ετήσια αύξηση της αξίας των εξαγωγών σε σταθερές τιμές δεν ξεπέρασε το 1,9% (Μαρούλης, 1992). Η επόμενη περίοδος 1982- 1987 χαρακτηρίζεται από την αύξηση του όγκου των εξαγωγών κατά μέσο ετήσιο ποσοστό 10%, η οποία ακολουθείται από μέση αύξηση της τάξης του 0,2% τα επόμενα έτη (1987-1993). Το μερίδιο των ελληνικών εξαγωγών προς τις χώρες-μέλη της ΕΕ μειώθηκε από 65% σε 55%, το έτος 1993, ενώ τα μερίδια των

εξαγωγών προς τις χώρες της Βαλκανικής, της πρώην ΕΣΣΔ και του Περσικού Κόλπου αυξήθηκαν ραγδαία (Μαρούλης, 1996). Μέχρι το 1995 οι διαρθρωτικές μεταβολές της ελληνικής βιομηχανίας ήταν πολύ σημαντικές και είχαν ως συνέπεια μεγάλα κόστη προσαρμογής. Επίσης, το περιβάλλον άρχισε να μεταβάλλεται δραματικά με την παρουσία εισαγωγικής διείσδυσης, συνεχούς μείωσης της βιομηχανικής παραγωγής, χαμηλών εξαγωγικών επιδοτήσεων και κλεισίματος διαφόρων προβληματικών επιχειρήσεων, με δεδομένη την αύξηση της ανεργίας (Μαρούλης, 1996). Κατά την ίδια περίοδο (1994-1995) ο Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών και η πολιτεία αρχίζουν να προωθούν συγκεκριμένα προϊόντα προς τις ανεξάρτητες δημοκρατίες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης. Έτσι, η οικονομική διείσδυση της Ελλάδας στις βαλκανικές και παρευξείνιες χώρες, δεν αφορούσε μόνο εμπορικές ανταλλαγές, αλλά με την ανάπτυξη ειδικών εθνικών προγραμμάτων διάφορες ελληνικές επιχειρήσεις ανέλαβαν άμεσες επενδύσεις και συμμετείχαν σε κοινοπραξίες με επιχειρήσεις των διάφορων χωρών. Βασικοί κλάδοι ενδιαφέροντος ήταν ο κλάδος των τροφίμων και των υπηρεσιών. Πραγματοποιήθηκαν επίσης άμεσες επενδύσεις με τη δημιουργία θυγατρικών, εξαγορές άλλων επιχειρήσεων, ανάληψη τεχνικών έργων, συμμετοχή σε κρατικές προμήθειες των χωρών αυτών, καθώς και ανάπτυξη νέων δικτύων διανομής. Σημαντική θέση καταλαμβάνουν τα τραπεζικά υποκαταστήματα με την παροχή τραπεζικών υπηρεσιών και διευκολύνσεων. Η επιχειρηματική αυτή διείσδυση σήμερα είναι πλέον πιο ολοκληρωμένη και αποτελεί έναν από τους κύριους παράγοντες που

συμβάλλουν στην προσπάθεια για αναδιάρθρωση και ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Με τη διεθνοποίηση της ελληνικής επιχειρηματικότητας δόθηκε για πρώτη φορά η ευκαιρία επέκτασης της παραγωγικής δραστηριότητας. Υπολογίζεται ότι κατά την περίοδο 1989-2000 επενδύθηκαν πάνω από τέσσερα δισεκατομμύρια δολάρια στις χώρες των Βαλκανίων και της Μαύρης θάλασσας από εταιρείες ελληνικής προέλευσης, ενώ επίσης σημαντικά ποσά επενδύθηκαν στις αναπτυγμένες χώρες, εφόσον η λογιστική αξία των εξωτερικών άμεσων επενδύσεων της Ελλάδας ξεπέρασε τα έξι δισεκατομμύρια δολάρια (McDonald, 2000). Η Ελλάδα θεωρείται βασικός επενδυτής στις χώρες αυτές, παρόλο που σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο παραμένει μια χώρα με υψηλό δημοσιονομικό έλλειμμα και έλλειψη μεγάλων ξένων άμεσων επενδύσεων (Petrochilos, 1985; 1989). Επιπλέον, σύμφωνα με το Dunning (1988) το επίπεδο εσωτερικής και εξωτερικής άμεσης επένδυσης μιας χώρας αποτελεί μία από τις λειτουργίες του εθνικού επιπέδου ανάπτυξής της. Δεδομένου ότι οι νέοι κανόνες που θέτει η παγκοσμιοποίηση επιβάλλουν τις πολυεθνικές επιχειρήσεις ως βασικό τρόπο προσέλκυσης ξένων άμεσων επενδύσεων, εντούτοις οι μικρότερου μεγέθους ελληνικές επιχειρήσεις - που δεν είναι πολυεθνικές - επενδύουν σε μεγάλο βαθμό στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Αυτό το επιτυγχάνουν είτε με τη διαφοροποίηση των προϊόντων τους, είτε με την ποικιλία των τρόπων διείσδυσης. Η Ελλάδα ως ένας από τους βασικούς φορείς επενδύσεων στην αγορά των Βαλκανίων συμβάλλει στην ανάπτυξη και σταθεροποίηση της ευρύτερης περιοχής, με τη δημιουργία δυναμικού

δικτύου ελληνικών επιχειρήσεων στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Η Ελλάδα αποτελεί τον βασικότερο ξένο επενδυτή στην Αλβανία, τη Βουλγαρία και την Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας, ενώ βρίσκεται μεταξύ των τριών πρώτων κύριων ξένων επενδυτών της Ρουμανίας. Οι συνολικές εξωτερικές άμεσες ξένες επενδύσεις της Ελλάδας είναι μικρές σε σχέση με τα παγκόσμια πρότυπα, αλλά αντιπροσωπεύουν μια σημαντική εισροή για τις περισσότερες βαλκανικές χώρες. Επίσης, η διείσδυση των ελληνικών εξαγωγών στις βαλκανικές χώρες είναι εξαιρετικά υψηλή. Μέσα στα Βαλκάνια, το ελληνικό εξαγωγικό μερίδιο έχει παρουσιάσει σημαντική αύξηση τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια και βρίσκεται στις πρώτες θέσεις των εξαγωγέων στην περιοχή. Με βάση τη Eurostat οι ελληνικές εξαγωγές υπολογίστηκαν για το 2004 σε 11,8 δις ευρώ, καταγράφοντας ετήσια αύξηση της τάξης του 3,9% (ΣΕΒΕ,2005) ενώ το 2006 έφτασαν τα 16,5 δις ευρώ (ΣΕΒΕ,2007). Οι Πίνακες 5-2 και 5-3 παρουσιάζουν τα μέσα ετήσια ποσοστά αύξησης των εξαγωγών και των εισαγωγών της Ελλάδας στις βαλκανικές χώρες κατά τη διάρκεια της περιόδου 1991-2007. Για λόγους σύγκρισης, παρουσιάζονται επίσης τα αντίστοιχα ποσοστά όλων των ελληνικών εξαγωγών και εισαγωγών από τα Βαλκάνια και όλο τον κόσμο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-2: ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΣΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ

ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ:	1991-2007 (ΠΟΣΟΣΤΑ)
Ρουμανία	25,7%
Βουλγαρία	30,3%
Αλβανία	42,0%
ΠΓΔΜ	109,6%
Γιουγκοσλαβία (μέχρι το 1992)	-51,3%
Σλοβενία	99,6%
Κροατία	77,3%
Τουρκία	19,2%
Βοσνία-Ερζεγοβίνη	82,2%
Σερβία - Μαυροβούνιο	57,2%
Συνολικά Βαλκάνια	20,5%
Συνολικές ελληνικές εξαγωγές	4,8%

ΠΗΓΗ: ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-3: ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΑΠΟ ΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ

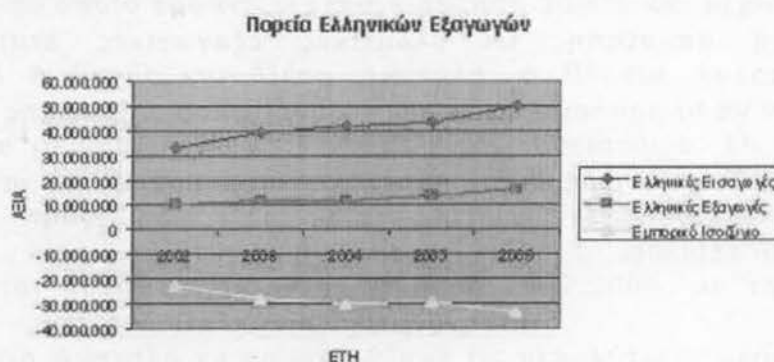
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΑΠΟ:	1991-2007 (ΠΟΣΟΣΤΑ)
Ρουμανία	20,3%
Βουλγαρία	21,3%
Αλβανία	33,4%
ΠΓΔΜ	71,4%
Γιουγκοσλαβία (μέχρι το 1992)	-58,5%
Σλοβενία	60,5%
Κροατία	45,2%
Τουρκία	22,7%
Βοσνία-Ερζεγοβίνη	110,0%
Σερβία - Μαυροβούνιο	626,3%
Συνολικά Βαλκάνια	17,8%
Συνολικές ελληνικές εισαγωγές	7,4%

ΠΗΓΗ: ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

Οι πληροφορίες στους παραπάνω πίνακες επιβεβαιώνουν ότι οι βαλκανικές χώρες αντιπροσωπεύουν μια όλο και περισσότερο δυναμική αγορά εξαγωγών για τα ελληνικά προϊόντα. Το μέσο ετήσιο ποσοστό αύξησης των ελληνικών εξαγωγών στις βαλκανικές χώρες ήταν επάνω από 20,5% κατά τη διάρκεια της περιόδου 1991- 2007. Το ποσοστό αυτό ξεπερνά σημαντικά τη μέση αύξηση των συνολικών ελληνικών εξαγωγών που ανέρχεται σε 4,8%. Το ποσοστό των ελληνικών εξαγωγών στα Βαλκάνια είναι πιθανό να αυξηθεί στο εγγύς μέλλον, καθώς πολλές ελληνικές εταιρείες, που βρίσκουν δύσκολο ή ασύμφορο να τοποθετήσουν τα προϊόντα τους στις ανταγωνιστικές αγορές της ΕΕ, θα βρουν μια εύκολη διέξοδο στη βαλκανική αγορά. Οι εξαγωγές της χώρας, έπειτα από συνεχόμενη πτωτική πορεία το 2001 και το 2002, ανέκαμψαν το 2003 και συνέχισαν την ανοδική τους πορεία το 2004, το 2005 και το 2006. Μετά τη σταθεροποίηση της κατάστασης στα Βαλκάνια, το 1995, οι εξαγωγές της Ελλάδας προς τις βαλκανικές χώρες αυξήθηκαν με σταθερούς ρυθμούς. Ταυτόχρονα η σταθερή αύξηση των εξαγωγών σε σχέση με τις εισαγωγές από τις βαλκανικές χώρες επέδρασε θετικά στο εμπορικό ισοζύγιο της Ελλάδας. Οι ελληνικές εξαγωγές αυξήθηκαν κατά μέσο όρο 12,6 τοις εκατό στην περίοδο 2002-2006 (ΣΕΒΕ,2007). Η αξία των ελληνικών εξαγωγών έφτασε συνολικά τα €16,49 δις το 2006, ενώ οι εξαγωγές στα Βαλκάνια αυξήθηκαν κατά μέσο όρο 26,4 τοις εκατό με μερίδιο αγοράς 21,9 τοις εκατό όλων των ελληνικών εξαγωγών. Οι συνολικές ελληνικές εξαγωγές στην περιοχή ανήλθαν σε €2,2 δις το 2002 και έφτασαν τα €3,6 δις το 2006. Αξίζει για να σημειωθεί ότι οι ελληνικές εξαγωγές

εμφάνισαν εκθετική αύξηση μεταξύ της περιόδου 1989 και 1996 και τετραπλασίασαν την αξία τους μέσα σε 7 έτη. Οι εξαγωγές στην περιοχή επεκτάθηκαν από \$240 εκ. το 1989 σε \$ 1,3 δις το 1997. Το 1996 η Ελλάδα ήταν ο μεγαλύτερος εξαγωγέας στην Αλβανία και τη FYROM (αποτελώντας το 55% και το 36% των συνολικών εξαγωγών της ΕΕ σε αυτές τις χώρες) και επίσης αποτελώντας το 16% των συνολικών εξαγωγών της ΕΕ στη Βουλγαρία και το 11% των συνολικών εξαγωγών της ΕΕ στη Σερβία. Από τους πίνακες 5-2 και 5-3 προκύπτει ότι οι εισαγωγές από τις Βαλκανικές χώρες επιταχύνονται επίσης γρήγορα, αλλά όχι στο βαθμό των εξαγωγών. Το μέσο ποσοστό αύξησης των ελληνικών εισαγωγών από τις βαλκανικές χώρες κατά τη διάρκεια της περιόδου 1991-2007 ήταν 17,8%. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι εισαγωγές από τα Βαλκάνια επιταχύνονται γρηγορότερα έναντι του μέσου ποσοστού αύξησης των συνολικών ελληνικών εισαγωγών (περίπου 7,4%). Στο Διάγραμμα 5-1 φαίνεται η πορεία των ελληνικών εξαγωγών σε σχέση με τον όγκο των εισαγωγών και του εμπορικού ισοζυγίου για την περίοδο 2002-2006.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-1: Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ (2002-2006)



ΠΗΓΗ: ΣΕΒΕ, 2007

Οι αυξανόμενες εξαγωγές προς τις γειτονικές χώρες καταδεικνύουν μια σημαντική αλλαγή στη δομή της ελληνικής εξαγωγικής δραστηριότητας μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Αυτή η αύξηση ήρθε σε μια περίοδο μείωσης των ελληνικών εξαγωγών προς τις αγορές της ΕΕ. Επιπλέον πολλές ελληνικές εταιρείες επεκτάθηκαν στις βαλκανικές χώρες μέσω των ξένων άμεσων επενδύσεων ή της συμμετοχής τους στην κατασκευή μεγάλων έργων υποδομής. Η πλειοψηφία αυτών των επενδυτικών πρωτοβουλιών συγκεντρώνεται στους τομείς του εμπορίου, των υπηρεσιών χρηματοδότησης και των κατασκευών. Παραδείγματος χάριν οι ελληνικές εταιρείες είναι από τους μεγαλύτερους επενδυτές της περιοχής στον τομέα των τηλεπικοινωνιών (Australian Trade Commission, 2007). Στα πλαίσια της μελέτης αυτής, η περίπτωση των ελληνικών εξαγωγικών εταιρειών παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, δεδομένου ότι μέσα από αυτή μπορεί να ερμηνευτεί πολύ καλά μια κατάσταση στην οποία οι εξαγωγείς πρέπει να αποφασίσουν σχετικά με το επίπεδο και το μέγεθος της εξαγωγικής τους δραστηριότητας και στη συνέχεια να εφαρμόσουν τη στρατηγική τους σε περιοχές που γίνονται αντιληπτές ως έχουσες στενή φυσική ή ψυχολογική απόσταση. Οι ελληνικές εξαγωγικές εταιρείες θα μπορούσαν να θεωρήσουν τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης πιο κοντά από τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες σε γεωγραφικό ή ακόμα και ψυχολογικό επίπεδο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-4: ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΑΝΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ, ΣΕ ΧΙΛ. ΕΥΡΩ

	2002	2003	2004	2005	2006	Μερίδιο	Μέση Ετήσια Αύξηση	Ετήσια Αύξηση
Ε.Ε. (25)	5.147.42	6.463.84	6.510.79	7.311.10	8.818.69	53,5%	14,4%	20,6%
Βαλκάνια	2.213.88	2.397.09	2.645.68	2.852.40	3.605.82	21,9%	13,0%	26,4%
Εγγύς & Μέση Ανατολή	506.594	434.386	421.032	721.875	888.659	5,4%	15,1%	23,1%
Βόρεια Αμερική	616.886	718.463	689.710	821.318	805.026	4,9%	6,9%	-2,0%
Αφρική	434.025	374.744	536.506	645.219	764.014	4,6%	15,2%	18,4%
Πρώην Σοβιετικές	429.143	393.098	369.748	395.882	584.955	3,5%	8,1%	47,8%
Ασία	479.464	388.551	374.932	476.684	499.219	3,0%	1,0%	4,7%
Κεντρική & Νότια	163.896	82.841	87.455	185.462	179.101	1,1%	2,2%	-3,4%
Λοιπές Ευρωπαϊκές	95.986	49.173	63.016	73.823	151.813	0,9%	12,1%	105,6%
Ωκεανία	82.777	84.458	90.005	97.676	91.666	0,6%	2,6%	-6,2%
Άλλες χώρες	100.549	101.318	104.032	111.066	108.883	0,7%	2,0%	-2,0%
Σύνολο	10.270.6	11.487.9	11.892.9	13.692.5	16.497.8	100,0%	12,6%	20,5%

ΠΗΓΗ: ΣΕΒΕ, 2007

Όπως προκύπτει από την ανάλυση των εξαγωγών της Ελλάδας ανά χώρα για την περίοδο 2002-2006 οι ενδοκοινοτικές εξαγωγές αποτελούν το 53,5% του συνόλου των εξαγωγών της χώρας μας, ενώ οι εξαγωγές προς τρίτες χώρες αποτελούν το 46,5% (Πίνακας 5-4). Το σύνολο των ελληνικών ενδοκοινοτικών εξαγωγών, σημείωσε μέση ετήσια και ετήσια αύξηση κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου 2002-2006, της τάξεως του 14,4% και 20,6%, αντίστοιχα. Σημαντικό παραμένει το μερίδιο των ελληνικών εξαγωγών προς τα Βαλκάνια, το οποίο εμφανίζει ετήσια αύξηση 26,4% και μερίδιο 21,9%. Ακολουθεί η Εγγύς και Μέση Ανατολή, η Βόρεια Αμερική και η Αφρική με μερίδια 5,4%, 4,9% και 4,6%, αντίστοιχα. Οι ελληνικές εξαγωγές προς όλες τις εξεταζόμενες γεωγραφικές περιοχές εμφανίζονται αυξημένες για την περίοδο 2002-2006, με την Αφρική και τη Μέση Ανατολή να παρουσιάζουν τις μεγαλύτερες μέσες ετήσιες αυξήσεις 15,2% και 15,1% αντίστοιχα. Τη μεγαλύτερη ετήσια αύξηση για το 2006, παρουσίασαν οι Λοιπές Ευρωπαϊκές χώρες (105,6%).

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-5: ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΤΩΝ ΒΑΛΚΑΝΙΩΝ, ΣΕ ΧΙΛ. ΕΥΡΩ

	2002	2003	2004	2005	2006	Μερίδ	ΜΕΤ	ΕΤ
Βουλγαρία	323.794	366.283	464.342	813.279	1.052.91	29,2%	34,3%	29,2%
Τουρκία	642.252	777.101	992.517	709.962	847.980	23,5%	7,2%	19,9%
Ρουμανία	339.718	390.228	503.699	408.084	598.908	16,6%	15,2%	46,1%
Αλβανία	10.355	17.045	18.589	347.226	373.613	10,4%	145,1	7,6%
ΠΓΔΜ	54.968	93.790	122.293	326.081	373.178	10,3%	61,4%	14,9%
Σερβία	0	0	0	107.836	180.822	5,0%		67,7%
Κροατία	29.024	73.283	69.848	34.823	83.745	2,3%	30,3%	140%
Μαυροβούνιο	0	0	0	12.028	61.897	1,7%		414%
Βοσνία & Ερζεγοβίνη	42.405	24.443	6.330	21.268	18.309	0,5%	-	-
Κόσοβο	0	0	0	7.717	14.458	0,4%		87,7%
Σερβία &	126.765	98.564	140.201	64.105	0	0,0%		
Σύνολο	1.569.28	1.840.73	2.317.82	2.852.40	3.605.82	100,0	23,1%	26,4%

ΠΗΓΗ: ΣΕΒΕ, 2007

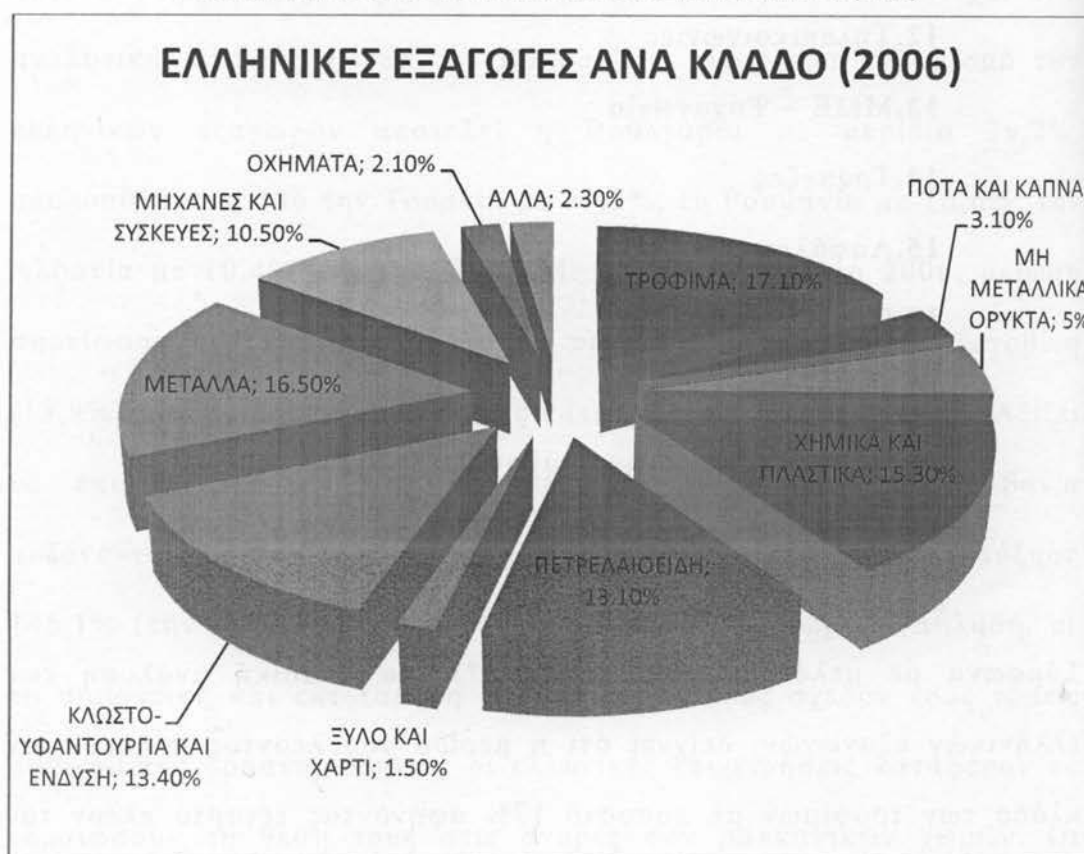
Όπως προαναφέρθηκε, κατά τη διάρκεια της περιόδου 2002-2006 οι εξαγωγές της Ελλάδας προς τα Βαλκάνια σημείωσαν μέση ετήσια και ετήσια αύξηση της τάξεως του 23,1% και 26,4% αντίστοιχα. Πιο αναλυτικά, από τις χώρες των Βαλκανίων, κυριότερο προορισμό των ελληνικών εξαγωγών αποτελεί η Βουλγαρία με μερίδιο 29,2%, ακολουθούμενη από την Τουρκία με 23,5%, τη Ρουμανία με 16,6%, την Αλβανία με 10,4% και την Π.Γ.Δ.Μ. με 10,3%. Για το 2006, μείωση σημείωσαν οι ελληνικές εξαγωγές προς τη Βοσνία και Ερζεγοβίνη (13,9%) ενώ σε όλες τις υπόλοιπες καταγράφηκε ετήσια αύξηση. Αξίζει να επισημανθεί ότι οι ελληνικές εξαγωγές προς την Αλβανία αυξάνονται με υψηλούς ρυθμούς σημειώνοντας μέση ετήσια αύξηση 145,1% (την υψηλότερη από όλες τις Βαλκανικές χώρες). Δηλαδή, με τη σημαντική και εκτεταμένη παρουσία σε όλους σχεδόν τους τομείς οικονομικής δραστηριότητας, οι ελληνικές επιχειρήσεις κατάφεραν να εδραιώσουν τη θέση τους στις αγορές των βαλκανικών χωρών. Οι κλάδοι στους οποίους επενδύουν σήμερα οι ελληνικές επιχειρήσεις στα Βαλκάνια είναι οι εξής:

1. Τρόφιμα – Ποτά – Καπνός
2. Κλωστοϋφαντουργία – Έτοιμο ένδυμα
3. Ξύλο – Χαρτί
4. Υλικά συσκευασίας
5. Μεταλλουργία
6. Παραγωγή μονωτικών υλικών
7. Ορυκτά προϊόντα
8. Ενέργεια
9. Κατασκευές
10. Εμπόριο και Δίκτυα διανομής
11. Μεταφορές
12. Τηλεπικοινωνίες
13. ΜΜΕ – Ψυχαγωγία
14. Τράπεζες
15. Ασφάλειες
16. Πληροφορική
17. Τουρισμός
18. Παροχή υπηρεσιών συμβούλου
19. Λοιπές δραστηριότητες (τυχερά παιχνίδια, υγεία, εκπαίδευση).

Σύμφωνα με μελέτη του ΣΕΒΕ (2007) μια κλαδική ανάλυση των ελληνικών εξαγωγών, δείχνει ότι η μερίδα του λέοντος ανήκει στον κλάδο των τροφίμων με ποσοστό 17% αφήνοντας τέταρτο πλέον τον κλάδο της κλωστοϋφαντουργίας και ένδυσης που κυριαρχούσε μέχρι το 2004 με μερίδιο 13,4% για το 2006. Δεύτερη θέση κατέχει ο κλάδος

των μετάλλων και τρίτη ο κλάδος των χημικών και πλαστικών, με μερίδια 16,5% και 15,3%, αντίστοιχα. Το 2006 σε ετήσια βάση, σημαντική αύξηση σημειώθηκε στις εξαγωγές των πετρελαιοειδών (64,5%) των μη μεταλλικών ορυκτών (58,1%), των μετάλλων (31,1%), των μηχανών και συσκευών (28,2%). Αντίθετα, μείωση καταγράφηκε σε ετήσια πάντα βάση, στον κλάδο των ποτών και καπνών (9%) και των οχημάτων (10,8%). Ωστόσο, όλοι οι κλάδοι σημείωσαν μέση ετήσια αύξηση για την περίοδο 2002-2006 με τη μικρότερη να εμφανίζεται στον κλάδο της κλωστοϋφαντουργίας και ένδυσης (1%) (ΣΕΒΕ,2007).

ΣΧΗΜΑ 5-2: ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ (2006)



ΠΗΓΗ: ΣΕΒΕ, 2007

5.8 Κίνητρα εξαγωγών στη διεθνή βιβλιογραφία

Έχουν υπάρξει πολυάριθμες μελέτες που δημοσιεύθηκαν στα προηγούμενα έτη για τα κίνητρα της εξαγωγικής απόδοσης (Chetty and Hamilton, 1993). Μερικές εταιρείες ωθούνται στην εξαγωγή από έναν εξωτερικό πράκτορα (π.χ., ένας ξένος πελάτης), κάποιες αυτό-παρακινούνται για να αρχίσουν να εξάγουν, ενώ άλλες εκμεταλλεύονται απλά τις εμφανιζόμενες εξαγωγικές ευκαιρίες χωρίς εμφανή αρχικό αντίστοιχο στόχο. Ένας σημαντικός λόγος για την έλλειψη σαφών συμπερασμάτων σχετικά με τους καθοριστικούς παράγοντες της εξαγωγικής απόδοσης παρά το μεγάλο όγκο των δημοσιευμένων μελετών είναι η έλλειψη ομοιογενούς σύνθεσης και αφομοίωσης της διασπαρμένης γνώσης (Leonidou and Katsikeas, 1996). Η υπάρχουσα βιβλιογραφία προτείνει τέσσερις τύπους εταιρικών δομών που έχουν επιρροή στην εξαγωγική δραστηριότητα των μεμονωμένων εταιρειών (Cavusgil, 1984b). Αυτές οι δομές εστιάζουν στα μοναδικά εταιρικά πλεονεκτήματα, στη διάθεση των πόρων για τις εξαγωγές, στα χαρακτηριστικά των ιθυνόντων και στην αντιληπτή ελκυστικότητα του εξαγωγικού μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τους Cooper και Kleinschmidt (1985), οι καθοριστικοί παράγοντες της εξαγωγικής συμπεριφοράς είναι ταξινομημένοι σε τέσσερις ομάδες: διοικητικές προσδοκίες και αντιλήψεις, μεταβλητές αγοράς, δημογραφικά στοιχεία εταιρειών, πόροι και πλεονεκτήματα της εταιρείας. Οι εξωτερικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες, όπως οι όροι της εγχώριας αγοράς, το βιομηχανικό περιβάλλον και η κυβερνητική πολιτική προώθησης των εξαγωγών μπορούν να έχουν βαθιά επίδραση στη στρατηγική απόφαση των

επιχειρήσεων να εισαχθούν σε ξένες αγορές και να αποκτήσουν περαιτέρω γνώση προς την αύξηση της δραστηριότητας αυτής. Μερικές μελέτες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις επιλέγουν τις ξένες αγορές σύμφωνα με την ελκυστικότητα και το αντιληπτό ρίσκο (Cavusgil and Zou, 1994). Οι καθοριστικοί παράγοντες της εξαγωγικής συμπεριφοράς διαιρούνται συνήθως σε δύο σημαντικές ομάδες: παράγοντες εσωτερικούς και παράγοντες εξωτερικούς (Reid, 1981). Η πρώτη ομάδα αποτελείται από τα χαρακτηριστικά και τα προϊόντα της εταιρείας. Η δεύτερη ομάδα σχετίζεται με τους περιβαλλοντικούς παράγοντες όπως τα δασμολόγια και οι ποσοστώσεις, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, οι δυνατότητες χρηματοδότησης, η κυβερνητική βοήθεια και ο ανταγωνισμός (εσωτερικός ή εξωτερικός). Τα παραπάνω έρχονται σε συμφωνία με την ταξινόμηση των εξαγωγικών κινήτρων που παρουσιάζονται από τους Albaum et al. (1998), τα οποία κάνουν διακρίσεις μεταξύ των εσωτερικών και των εξωτερικών παραγόντων ή ερεθισμάτων. Οι Pavord και Bogart (1975) διαπίστωσαν ότι η αρχική κινητήρια δύναμη για τις εξαγωγές είναι η προσπάθεια αποφυγής των απωλειών από μια κορεσμένη εγχώρια αγορά και των επακόλουθων μειωμένων εγχώριων πωλήσεων. Οι Cavusgil και Nevin (1981) υποστηρίζουν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης (πχ ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην τιμή ή την ποιότητα) μπορεί να θεωρηθεί ως εξαγωγικό κίνητρο. Αυτό δείχνει ότι ένα ισχυρό πλεονέκτημα συνδεδεμένο με την τεχνολογία και τα αποκλειστικά προϊόντα θα μπορούσε να γίνει ισχυρό κίνητρο για τη δημιουργία εξαγωγών. Για τους Albaum et al. (1998) οι εσωτερικοί παράγοντες,

όπως ένα πλεονέκτημα στο προϊόν ή στη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, αποτελούν πολύ σημαντικά εξαγωγικά κίνητρα.

5.9 Εμπόδια εξαγωγών στη διεθνή βιβλιογραφία

Ένας σημαντικός αριθμός ακαδημαϊκών μελετών εστιάζεται στα αντιληπτά εξαγωγικά εμπόδια. Τα συχνότερα σοβαρά εμπόδια είναι: ανεπαρκείς πόροι χρηματοδότησης, εξωτερικοί κυβερνητικοί περιορισμοί, ανεπαρκής γνώση για τις ευκαιρίες πώλησης στις ξένες αγορές, ανεπαρκής διανομή προϊόντων στο εξωτερικό και έλλειψη ξένων δικτύων πώλησης (Bilkey, 1978). Ένα σημαντικό εμπόδιο σχετίζεται με τα βασικά κόστη εισόδου στην ξένη αγορά (π.χ. διαφορετικές δαπάνες επικοινωνίας και μεταφορών), τις δομικές (π.χ. διαφορετικό σύστημα διανομής) ή καταναλωτικές (π.χ. διαφορετικές απαντήσεις στις προσφορές ποιότητας τιμών και προϊόντων) διαφορές. Αυτές οι διαφορές έχουν παρουσιαστεί σε προηγούμενες μελέτες με τη χρησιμοποίηση των εννοιών της γεωγραφικής (ή φυσικής) και ψυχικής (ή ψυχολογικής) απόστασης (Ghemawat, 2001). Η ψυχική απόσταση περιγράφεται από το σύνολο των παραγόντων που αποτρέπουν τη ροή των πληροφοριών μεταξύ μιας εταιρείας και της ξένης αγοράς ή που εμποδίζουν τις εταιρείες στην κατανόηση της κουλτούρας και της δομής ενός ξένου περιβάλλοντος (Johanson and Vahlne, 1977). Η φυσική ή γεωγραφική απόσταση έχει επιπτώσεις στο απαραίτητο κόστος δαπάνης για την έναρξη μιας δραστηριότητας σε μια χώρα (Dow, 2000). Οι Bauerschmidt, Sullivan και Gillespie (1985)

δημοσίευσαν μια μελέτη για την ανάλυση των εξαγωγικών εμποδίων στην αμερικανική χαρτοβιομηχανία. Αυτή η μελέτη περιγράφει τους εξαγωγείς που κλήθηκαν να ταξινομήσουν τη σημασία δεκαεπτά πιθανών εμποδίων σε μια πενταβάθμια κλίμακα που κυμαίνεται από «καθόλου σημαντικό» ως «εξαιρετικά σημαντικό». Τα αρχικά αποτελέσματα έδειξαν μέση τιμή στη σημασία των κινδύνων που περιλαμβάνονται στις πωλήσεις στο εξωτερικό, στα υψηλά ξένα δασμολόγια των εισαγόμενων προϊόντων και στη διοικητική έμφαση για την ανάπτυξη των εγχώριων αγορών. Οι υψηλές δαπάνες μεταφορών και η υψηλή αξία του αμερικανικού δολαρίου σχετικά με μερικά άλλα ξένα νομίσματα έγιναν αντιληπτές ως πολύ σημαντικά εμπόδια. Τα πιθανά εμπόδια όπως η έλλειψη κυβερνητικής βοήθειας, η έλλειψη κεφαλαίου για την ξένη επέκταση, ο ανταγωνισμός από τις τοπικές και άλλες ξένες εταιρείες, η έλλειψη ξένων δικτύων διανομής και οι γλωσσικές και πολιτιστικές διαφορές θεωρήθηκαν λιγότερο σημαντικά από τα πρώτα δύο εμπόδια. Οι Bilkey και Tesar (1977) υποστηρίζουν ότι τα εμπόδια αποτελούν έναν πολύ ουσιαστικό παράγοντα στη διακύμανση του ποσοστού των πωλήσεων που αποδίδονται στις εξαγωγικές δραστηριότητες των υφιστάμενων εξαγωγέων.

5.10 Το Εξαγωγικό Μάρκετινγκ

Η εξαγωγική στρατηγική, όπως αυτή εκφράζεται από το εφαρμοζόμενο εξαγωγικό μάρκετινγκ επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των εξαγωγών και συνεπώς την επίδοση των επιχειρήσεων. Σε ότι αφορά το

Εξαγωγικό Μάρκετινγκ κρίνεται απαραίτητο να σημειωθεί ότι αποτελεί έναν κλάδο του Διεθνούς Μάρκετινγκ. Το Διεθνές Μάρκετινγκ, με την ευρεία έννοιά του, αποτελεί ένα χώρο έρευνας, ο οποίος με τη σειρά του περιλαμβάνεται στο αντικείμενο των Διεθνών Επιχειρηματικών Σχέσεων. Οι Διεθνείς Επιχειρηματικές Σχέσεις ταυτίζονται με την πραγματοποίηση όλων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε διάφορες χώρες. Το Εξαγωγικό Μάρκετινγκ εξετάζει το σύνολο των λειτουργιών μιας επιχείρησης που έχει σαν κύρια ή βοηθητική απασχόληση τις εξαγωγές. Με άλλα λόγια είναι το μέσο με το οποίο μια εταιρεία ανταποκρίνεται στις δυνάμεις της αγοράς προκειμένου να πετύχει τους στόχους της, μέσω όλων των πτυχών του μίγματος μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, προώθηση, διανομή). Στο επόμενο κεφάλαιο της διατριβής αυτής εξετάζονται τα κυριότερα στοιχεία μάρκετινγκ των 41 εταιρειών του δείγματος ως κύριος πυλώνας της εφαρμοζόμενης εξαγωγικής στρατηγικής. Η εξαγωγική στρατηγική μάρκετινγκ σε συνδυασμό με τα εταιρικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης, καθώς και με τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος (οικονομικού, πολιτικού, νομικού, κοινωνικού) επηρεάζει τη συνολική απόδοση των εξαγωγών. Χωρίς την προσεκτικά σχεδιασμένη εξαγωγική στρατηγική μάρκετινγκ, όπου τίθενται ξεκάθαρα οι εξαγωγικοί στόχοι της επιχείρησης, δε μπορεί να υπάρξει μια συντονισμένη προσπάθεια επιτυχημένων εξαγωγών. Γενικά, η διαμόρφωση μιας τέτοιας στρατηγικής προϋποθέτει τη μελέτη των ήδη υπαρχόντων εξαγωγικών αγορών, των κινήτρων για ανάπτυξη των εξαγωγών, των εξαγωγικών δεξιοτήτων της επιχείρησης, της εξαγωγικής εμπειρίας, των χρονικών,

χρηματικών και ανθρώπινων πόρων που θα χρειαστούν για μια τέτοια διαδικασία, καθώς και την ανάλυση των εμποδίων, των δυνατών και αδύνατων σημείων, των ευκαιριών και απειλών και την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Βέβαια, θα πρέπει να καθορίζεται και η σημασία που δίδεται στο μάρκετινγκ ως στοιχείου της εξαγωγικής στρατηγικής (Mittra,2002). Η σημασία που δίδεται στο ρόλο του εξαγωγικού μάρκετινγκ ποικίλλει ανάλογα με το ύψος και το είδος των εξαγωγών που ξεκινά από την ελάχιστη επένδυση με μια μικρή, έμμεση εξαγωγή με χαμηλό ενδιαφέρον για την ανάπτυξη της αγοράς και καταλήγει σε μεγάλες επενδύσεις κεφαλαίου με έντονη προσπάθεια εξέλιξης. Τα στάδια ανάπτυξης της εξαγωγικής στρατηγικής Μάρκετινγκ είναι τα εξής:

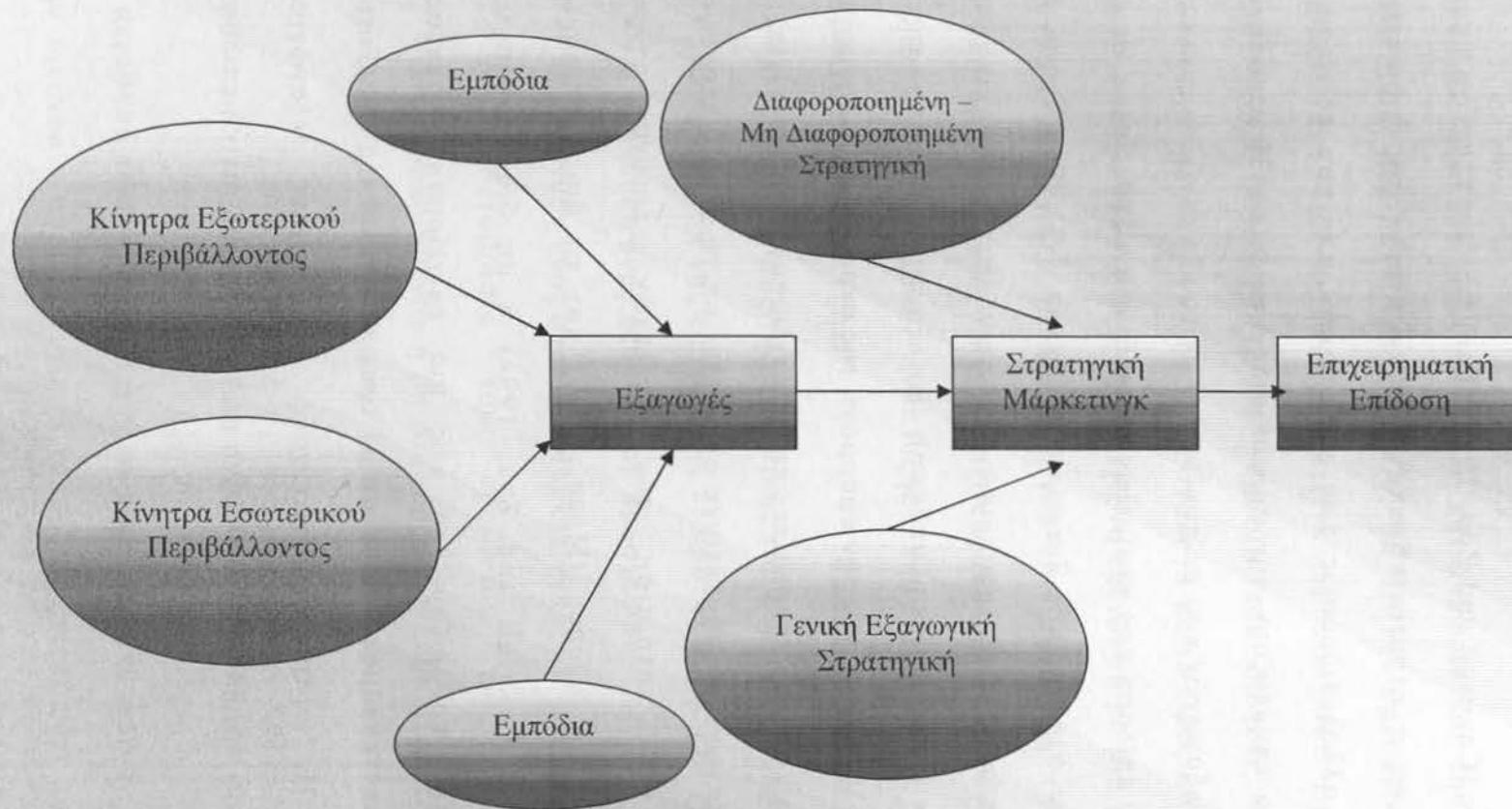
- Ο προσδιορισμός της δυναμικής του εξαγωγίμου προϊόντος
- Η αποτίμηση της εξαγωγικής ετοιμότητας της εταιρείας
- Η ανάπτυξη ενός εξαγωγικού προσχεδίου
- Η ανάπτυξη ενός σχεδίου Μάρκετινγκ
- Η προετοιμασία του προϊόντος για εξαγωγή, μέσω Διαφοροποιημένου ή μη Διαφοροποιημένου μίγματος Μάρκετινγκ

5.11 Στόχοι έρευνας

Η μετάβαση των γειτονικών χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης προς την οικονομία αγοράς δυτικού τύπου, σηματοδότησε ταυτόχρονα και την ανάδειξη μιας ιδιαίτερα σημαντικής εναλλακτικής διεξόδου για το ελληνικό εξαγωγικό εμπόριο και ενός σημαντικού παράγοντα

επιχειρηματικής επιτυχίας. Η εξαγωγική επίδοση συνδέεται έντονα με τον προγραμματισμό και την εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ των εξαγωγών (Cavusgil and Zou, 1994). Επομένως, η εξαγωγή μπορεί να θεωρηθεί ως η στρατηγική απάντηση εκ μέρους της διοικητικής ομάδας στις αλληλεπιδράσεις των εσωτερικών και των εξωτερικών δυνάμεων που επηρεάζουν την πορεία μιας εταιρείας. Η στρατηγική απόφαση των εξαγωγών που σε συνδυασμό με το εξαγωγικό μάρκετινγκ επηρεάζει την επίδοση των εταιρειών μπορεί να αναλυθεί μέσα σε ένα γενικό πλαίσιο στρατηγικής διαχείρισης (Σχήμα 5-3). Στο Σχήμα 5-3 φαίνεται η επιρροή των εσωτερικών και των εξωτερικών κινήτρων, καθώς και των εμποδίων στην απόφαση των εξαγωγών. Η απόφαση των εξαγωγών ακολουθείται από την εφαρμογή της στρατηγικής εξαγωγικού μάρκετινγκ η οποία επηρεάζει την επιχειρηματική επιτυχία. Η στρατηγική εξαγωγικού μάρκετινγκ συνδέεται με τη γενική εξαγωγική στρατηγική π.χ. κατάρτιση των στελεχών, έρευνα αγοράς, τμηματοποίηση της αγοράς (Moen, 2000) και τη διαφοροποιημένη (Shoham, 1996; Cavusgil and Zou, 1994) ή μη διαφοροποιημένη στρατηγική που καθορίζουν το πώς μια επιχείρηση αναπτύσσει στρατηγικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της (Porter, 1980;1986). Η εφαρμογή επιτυχούς στρατηγικής εξαγωγικού μάρκετινγκ είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιχειρηματική επίδοση.

ΣΧΗΜΑ 5-3: ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ



Το μεγαλύτερο μέρος της δημοσιευμένης έρευνας σχετικά με την ελληνική επιχειρηματική δραστηριότητα στα Βαλκάνια στρέφεται στα κίνητρα και τους καθοριστικούς παράγοντες των ξένων άμεσων επενδύσεων και όχι στα κίνητρα των εξαγωγών (πχ. Salavrakos and Petrochilos, 2003). Το εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνας που παρουσιάζεται σε αυτό και το επόμενο κεφάλαιο της διατριβής μπορεί να περιγραφεί από το Σχήμα 5-3. Ο πρώτος στόχος της έρευνας είναι να εξεταστούν τα αρχικά κίνητρα που μπορούν να οδηγήσουν μια ελληνική επιχείρηση σε εξαγωγική δραστηριότητα στη νοτιοανατολική Ευρώπη. Ο δεύτερος στόχος είναι να παρουσιαστούν τα εμπόδια εξαγωγής των 41 εξαγωγικών επιχειρήσεων που συμπεριλαμβάνονται στο δείγμα. Στο επόμενο κεφάλαιο ακολουθεί η ανάλυση της στρατηγικής εξαγωγικού μάρκετινγκ των επιχειρήσεων αυτών. Για την ανάλυση των στοιχείων χρησιμοποιείται η τεχνική της παραγοντικής ανάλυσης (factor analysis). Παρουσιάζεται επίσης και μια αξιολόγηση που έδωσαν οι επιχειρήσεις για την επίδοσή τους μετά από την είσοδό τους στις αγορές της νοτιοανατολικής Ευρώπης. Σε αυτήν την μελέτη ως εξαγωγείς θεωρούνται οι επιχειρήσεις με βάση το «Uppsala internationalization model» το οποίο έχει λάβει ιδιαίτερη προσοχή κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών ως μέσου εξήγησης της εταιρικής εξαγωγικής συμπεριφοράς (Johanson and Vahlne, 1990). Σύμφωνα με αυτό, όπως έχει περιγραφεί παραπάνω, υπάρχουν τέσσερα διακριτικά στάδια με τα οποία χαρακτηρίζεται η βαθμιαία αυξανόμενη συμμετοχή των εταιρειών στην πορεία της διεθνοποίησης: καμία κανονική δραστηριότητα εξαγωγής, εξαγωγή μέσω ανεξάρτητων

αντιπροσώπων, ίδρυση θυγατρικής για τις εξωτερικές πωλήσεις και παραγωγή/ επεξεργασία προϊόντων στο εξωτερικό.

5.12 Ερευνητική μεθοδολογία

Η μελέτη βασίστηκε σε ερωτήσεις που απαντήθηκαν από ελληνικές εξαγωγικές εταιρείες εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (ΧΑΑ). Οι εταιρείες του δείγματος επιλέχθηκαν με βάση δύο κριτήρια. Σύμφωνα με το 1ο κριτήριο έπρεπε να εξάγουν στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης διότι οι αγορές αυτές αντιπροσωπεύουν μια όλο και περισσότερο δυναμική αγορά εξαγωγών για τα ελληνικά προϊόντα. Το μέσο ετήσιο ποσοστό αύξησης των ελληνικών εξαγωγών στις βαλκανικές χώρες ήταν επάνω από 20,5% κατά τη διάρκεια της περιόδου 1991-2007. Το ποσοστό αυτό ξεπερνά σημαντικά τη μέση αύξηση των συνολικών ελληνικών εξαγωγών που ανέρχεται σε 4,8% (ΠΙΝΑΚΑΣ 5-2). Σύμφωνα με το 2ο κριτήριο έπρεπε να είναι εισηγμένες εταιρείες στο ΧΑΑ ανεξάρτητα από τις επιδόσεις τους και τη θέση τους στους διάφορους κλάδους διότι οι εισηγμένες εταιρείες εκπροσωπούν σημαντικό μέρος της οικονομικής δραστηριότητας της Ελλάδας, ενώ το Χρηματιστήριο συμβάλλει ουσιαστικά στην οικονομική ανάπτυξη, αφού ευνοεί την επιλεκτική τροφοδότηση των επιχειρήσεων με αποταμιευτικό κεφάλαιο, δίνοντας την ευκαιρία στις σχετικά δυναμικότερες να διαμορφώσουν υγιείς κεφαλαιακές δομές και να αναπτυχθούν ταχύτερα και ασφαλέστερα. Η επιλογή των εταιρειών γίνεται (δε λαμβάνονται υπόψη άλλα κριτήρια λχ. επιδόσεις των

επιχειρήσεων στους διάφορους κλάδους) σε μια προσπάθεια εξαγωγής συμπερασμάτων για τα κίνητρα, τις επιδόσεις και τη στρατηγική μάρκετινγκ όλων των εισηγμένων επιχειρήσεων που εξάγουν στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Οι εταιρείες του δείγματος εμπλέκονται στην κατασκευή και διανομή μιας ευρείας ποικιλίας προϊόντων και υπηρεσιών. Το μέσο μέγεθος όλων αυτών των εταιρειών ανήκει στο ανώτερο επίπεδο μεγέθους των ελληνικών εταιρειών (περισσότεροι από 100 υπάλληλοι). Όλες αυτές οι εταιρείες εξάγουν στις νοτιοανατολικές ευρωπαϊκές χώρες για δέκα έτη κατά μέσον όρο. Στο αντικείμενο των εργασιών τους περιλαμβάνεται η κατασκευή και η διανομή μιας ευρείας ποικιλίας προϊόντων και των υπηρεσιών που προέρχονται από πολλούς κλάδους όπως τρόφιμα και ποτά, κλωστοϋφαντουργία, πλαστικά και μέταλλα, έπιπλα, ηλεκτρονικά, φαρμακευτικά είδη, τραπεζικές υπηρεσίες. Τα ερωτηματολόγια (Παράρτημα) απαντήθηκαν σε μια περίοδο έξι μηνών (τελευταίο τρίμηνο του έτους 2005 και πρώτο τρίμηνο του έτους 2006). Ανώτεροι υπάλληλοι που εργάζονταν στις εταιρείες κλήθηκαν τυχαία να απαντήσουν σε μια πειραματική δοκιμή του ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια και μετά από τις απαραίτητες διορθώσεις άρχισε η εφαρμογή του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 41 εκ των 55 εταιρειών με τις οποίες έγινε επικοινωνία. Το ποσοστό απαντήσεων ήταν 74,5% κάτι που θεωρήθηκε επαρκές (με βάση τον Groves (1990)). Το παρόν κεφάλαιο ασχολείται με τις απαντήσεις των ερωτώμενων σχετικά με τη σημασία δώδεκα αρχικών κινήτρων και δεκατεσσάρων πιθανών εμποδίων στις εξαγωγικές δραστηριότητες των εταιρειών τους. Ο κατάλογος των

δώδεκα μεταβλητών για τα αρχικά κίνητρα και των δεκατεσσάρων μεταβλητών για τα εμπόδια βασίστηκε στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, καθώς επίσης και σε συνομιλίες με εξαγωγείς προκειμένου να χαρτογραφηθεί η αντίληψη των ελληνικών εξαγωγέων για τα πιθανά κίνητρα και τα εμπόδια της εξαγωγικής συμπεριφοράς στα Βαλκάνια. Οι δώδεκα μεταβλητές για τα αρχικά κίνητρα ή τους καθοριστικούς παράγοντες της εξαγωγικής δραστηριότητας ομαδοποιούνται ως εξής:

A. Εξωτερικό περιβάλλον

1. Το εύρος και το μέγεθος των αγορών
2. Η ανάπτυξη των αγορών και οι τάσεις που επικρατούσαν σε αυτές (ποσοστά μεταβολής πωλήσεων)
3. Τα μερίδια αγοράς των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων
4. Το αναμενόμενο περιθώριο κέρδους
5. Οι οικονομικές συνθήκες των αγορών (πχ. πληθωρισμός, ΑΕΠ)
6. Οι πολιτικές συνθήκες των αγορών (πχ. διαφθορά, εργασιακή ειρήνη, εντάσεις στην κοινωνία)
7. Το Θεσμικό Πλαίσιο των αγορών (όροι εγκατάστασης, φορολογικές απαλλαγές, έλεγχοι τιμών, κλπ.)

B. Εσωτερικό περιβάλλον

8. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ποιότητα
9. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην τιμή
10. Τα στοιχεία υποδομής Μάρκετινγκ (πχ. μίγμα μάρκετινγκ, προσωπικό, δίκτυα διανομής)

11. Το χαμηλό εργατικό κόστος
12. Το χαμηλό κόστος των πρώτων υλών

Οι δεκατέσσερις μεταβλητές για τα εμπόδια ήταν:

1. Το επίπεδο ανταγωνισμού
2. Το επίπεδο τιμών και ο πόλεμος τιμών
3. Το περιθώριο κέρδους
4. Το εκπαιδευμένο προσωπικό
5. Το σύστημα διανομής
6. Η τεχνική υποστήριξη
7. Οι δυνατότητες χρηματοδότησης
8. Οι νομικοί περιορισμοί
9. Η γραφειοκρατία
10. Οι πολιτισμικές και γλωσσικές διαφορές
11. Η πολιτική αστάθεια
12. Η οικονομική αστάθεια
13. Η κοινωνική αστάθεια
14. Η υψηλή εγκληματικότητα

Οι εταιρείες κλήθηκαν να απαντήσουν σε εννεαβάθμια κλίμακα που κυμαίνεται από «όχι τόσο σημαντικό» μέχρι «εξαιρετικά σημαντικό» για τα αρχικά κίνητρα και από «καμία δυσκολία» μέχρι «εξαιρετική δυσκολία» για τα εμπόδια. Αξίζει σε αυτό το σημείο να αναφερθεί ότι οι αρχικές εκτιμήσεις δεν παρουσίασαν διαφορές μεταξύ πενταβάθμιων

και εννεαβάθμιων κλιμάκων. Συχνά χρησιμοποιούνται πενταβάθμιες κλίμακες, αν και πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν τη χρησιμοποίηση κλιμάκων επτά ή εννέα σημείων. Σε μια πρόσφατη εμπειρική μελέτη του Dawes (2008) διαπιστώνεται ότι στοιχεία από κλίμακες πέντε, επτά ή δέκα βαθμών παρουσιάζουν πολύ παρόμοια χαρακτηριστικά όσον αφορά σε στοιχεία όπως οι μέσοι όροι, η διακύμανση και η κύρτωση ύστερα από την εφαρμογή ενός απλού μετασχηματισμού. Στην πορεία της ανάλυσης των πληροφοριών που ελήφθησαν από την έρευνα, διαπιστώθηκε ότι ένας υψηλός βαθμός συσχέτισης υπήρξε μεταξύ διάφορων απαντήσεων σε μερικές μεταβλητές σχετικά με τα κίνητρα και τα εμπόδια. Αυτή η παρατήρηση παρείχε τη βάση για την προσπάθεια εύρεσης κοινών παραγόντων που μπορούν εξηγήσουν τις πεποιθήσεις για τα αντιληπτά κίνητρα και τα εμπόδια των εξαγωγών στις βαλκανικές αγορές. Το πρώτο μέρος της ανάλυσης προσδιορίζει τα προεξέχοντα αρχικά κίνητρα που περιλαμβάνονται στην εξαγωγική δραστηριότητα στα Βαλκάνια. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας για τον προσδιορισμό των εμποδίων με την εισαγωγή των σχετικών επεξηγηματικών παραγόντων (π.χ. περιβαλλοντικοί παράγοντες). Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν επίσης να αξιολογήσουν τις αρχικές εξαγωγικές τους εκτιμήσεις για την απόδοση των εταιρειών τους μετά από την είσοδό τους στα Βαλκάνια (χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα πέντε σημείων τύπου Likert).

5.13 Περιγραφή δείγματος ερωτηματολογίου

Μια πρώτη περιγραφή των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν από τα ερωτηματολόγια (Παράρτημα) βρίσκεται στον Πίνακα 5-6.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-6: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

	N	Min	Max	Mean	Std. Dev.
ΚΛΑΔΟΣ	41	1.00	3.00	1.5854	.77381
ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΕΧΡΙ ΤΟ ΕΤΟΣ 2005	41	4.00	94.00	32.7805	25.22649
ΕΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ	41	1.00	30.00	9.8537	5.70772
ΤΑΞΗ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ/ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	41	1.00	3.00	2.3902	.77065
ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ	41	1.00	4.00	1.4390	.83812
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	41	40.00	7179.00	946.7317	1630.67685
ΕΔΡΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ/ ΝΟΜΑΡΧΙΑ	41	1.00	2.00	1.1463	.35784
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ / ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΡΙΘΜΗΣΗΣ	41	1.00	2.00	1.3659	.48765
Valid N (listwise)	41				

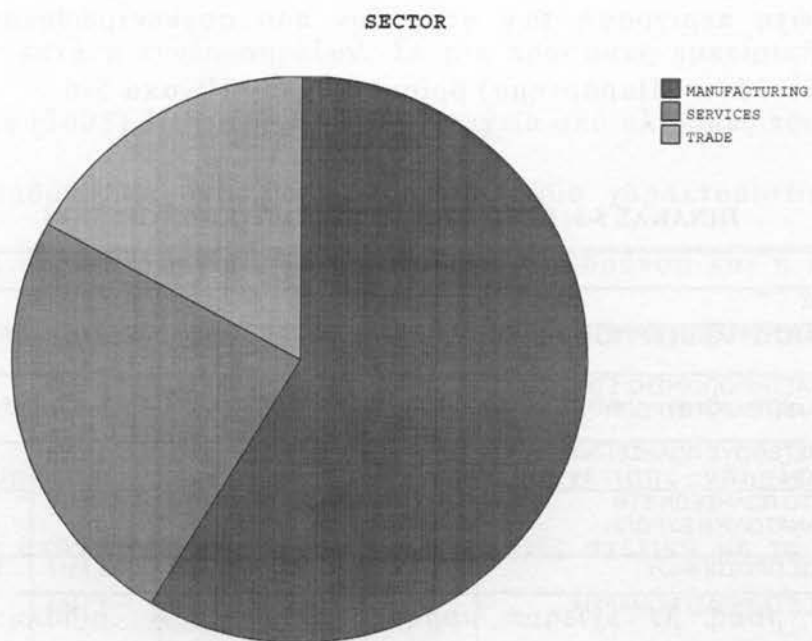
Πιο συγκεκριμένα :

- Το 58,5% των εταιρειών του δείγματος ανήκει στον κλάδο της μεταποίησης, το 24,4% στον κλάδο των υπηρεσιών και το 17,1% στο εμπόριο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-7: ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MANUFACTURING (ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ)	24	58.5	58.5	58.5
SERVICES (ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ)	10	24.4	24.4	82.9
TRADE (ΕΜΠΟΡΙΟ/ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΚΑΙ ΛΙΑΝΙΚΟ)	7	17.1	17.1	100.0
Total	41	100.0	100.0	

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-2: ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ

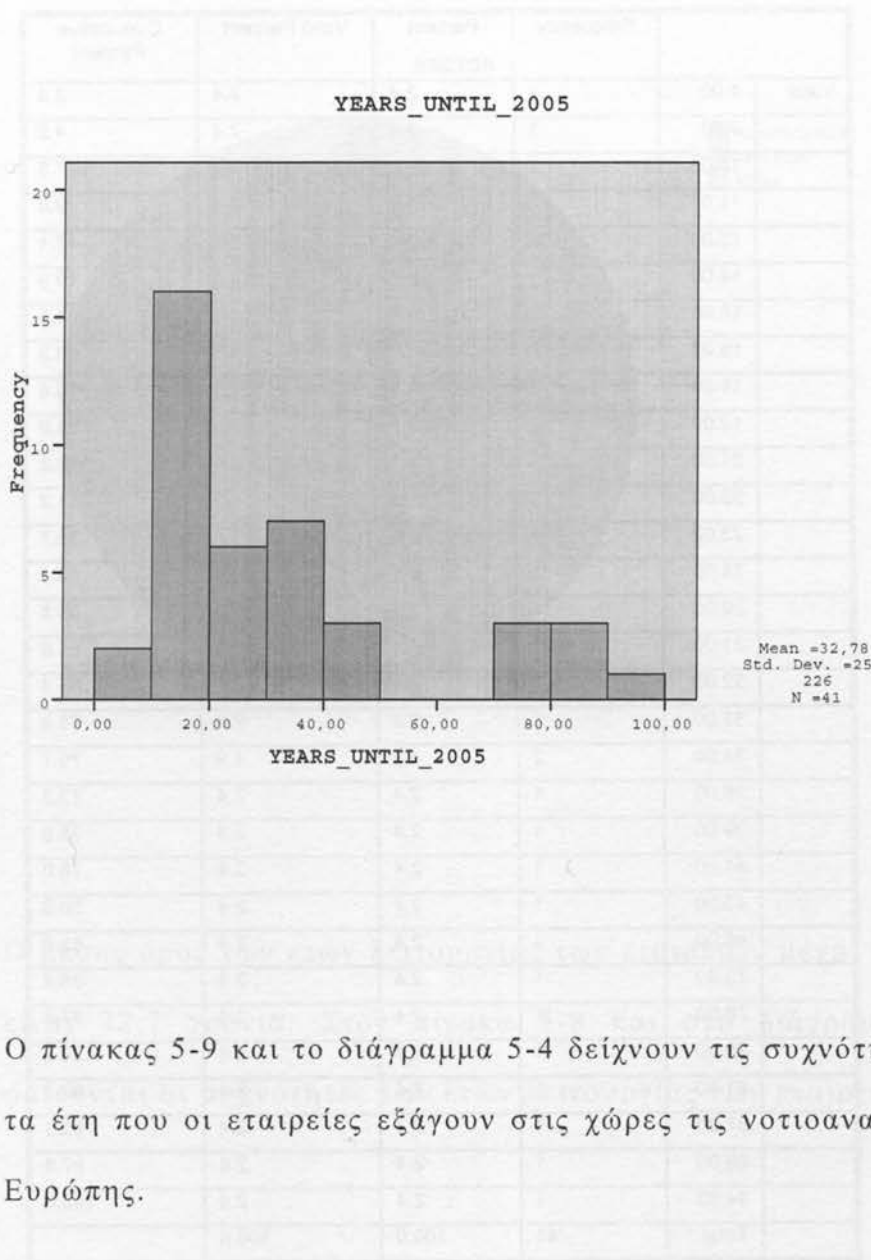


- Ο μέσος όρος των ετών λειτουργίας των εταιρειών μέχρι το 2005 είναι 32,7 χρόνια. Στον πίνακα 5-8 και στο διάγραμμα 5-3 φαίνονται οι συχνότητες των ετών λειτουργίας των εταιρειών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-8: ΈΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ (ΕΩΣ ΤΟ 2005)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	1	2.4	2.4	2.4
	9.00	1	2.4	2.4	4.9
	10.00	1	2.4	2.4	7.3
	11.00	1	2.4	2.4	9.8
	12.00	3	7.3	7.3	17.1
	14.00	1	2.4	2.4	19.5
	15.00	2	4.9	4.9	24.4
	16.00	2	4.9	4.9	29.3
	17.00	3	7.3	7.3	36.6
	19.00	3	7.3	7.3	43.9
	21.00	1	2.4	2.4	46.3
	22.00	2	4.9	4.9	51.2
	23.00	1	2.4	2.4	53.7
	24.00	1	2.4	2.4	56.1
	29.00	1	2.4	2.4	58.5
	31.00	1	2.4	2.4	61.0
	32.00	1	2.4	2.4	63.4
	33.00	1	2.4	2.4	65.9
	34.00	2	4.9	4.9	70.7
	36.00	1	2.4	2.4	73.2
	39.00	1	2.4	2.4	75.6
	41.00	1	2.4	2.4	78.0
	43.00	1	2.4	2.4	80.5
	45.00	1	2.4	2.4	82.9
	73.00	1	2.4	2.4	85.4
	78.00	1	2.4	2.4	87.8
	79.00	1	2.4	2.4	90.2
	81.00	1	2.4	2.4	92.7
	87.00	1	2.4	2.4	95.1
	89.00	1	2.4	2.4	97.6
	94.00	1	2.4	2.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-3: ΈΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

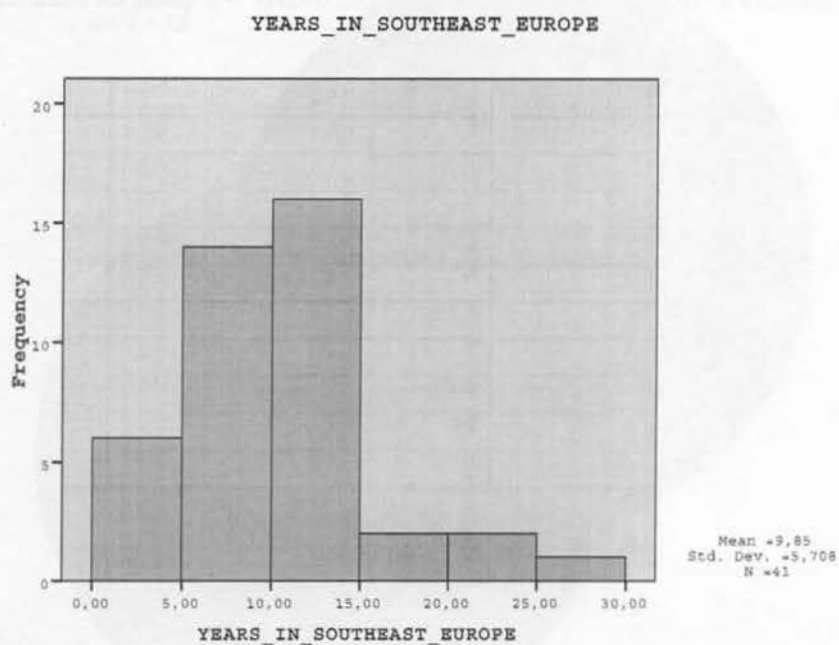


- Ο πίνακας 5-9 και το διάγραμμα 5-4 δείχνουν τις συχνότητες για τα έτη που οι εταιρείες εξάγουν στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-9: ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	4.9	4.9	4.9
	3.00	2	4.9	4.9	9.8
	4.00	2	4.9	4.9	14.6
	5.00	3	7.3	7.3	22.0
	6.00	1	2.4	2.4	24.4
	7.00	2	4.9	4.9	29.3
	8.00	5	12.2	12.2	41.5
	9.00	3	7.3	7.3	48.8
	10.00	7	17.1	17.1	65.9
	11.00	2	4.9	4.9	70.7
	12.00	4	9.8	9.8	80.5
	13.00	2	4.9	4.9	85.4
	14.00	1	2.4	2.4	87.8
	15.00	2	4.9	4.9	92.7
	23.00	2	4.9	4.9	97.6
	30.00	1	2.4	2.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-4: ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ

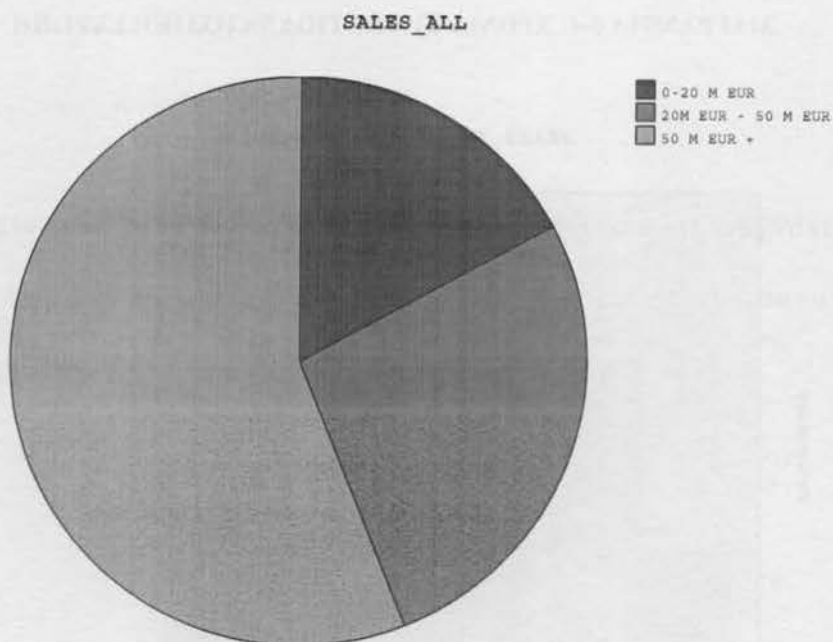


- Το 17,1 % των εταιρειών έχει συνολικό κύκλο εργασιών μεταξύ 0 και 20 εκατομμυρίων €, το 26,8% μεταξύ 20 και 50 εκ € και το 56,1% άνω των 50 εκ € (πίνακας 5-10, διάγραμμα 5-5).

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-10: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-20 M EUR	7	17.1	17.1	17.1
	20M EUR - 50 M EUR	11	26.8	26.8	43.9
	50 M EUR +	23	56.1	56.1	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-5: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

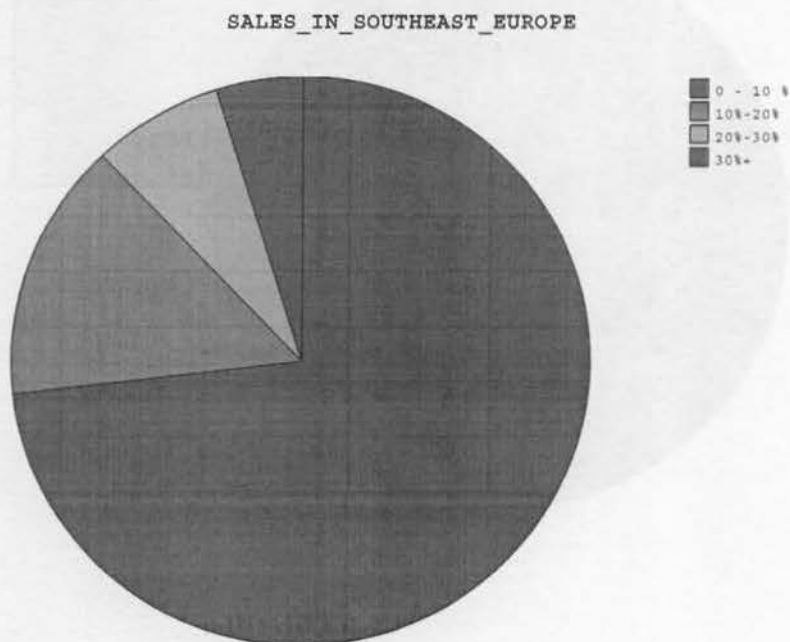


- Ο πίνακας 5-11 και το διάγραμμα 5-6 δείχνουν τα ποσοστά πωλήσεων των εταιρειών στη νοτιοανατολική Ευρώπη με βάση το συνολικό τους κύκλο εργασιών. Για παράδειγμα το 14,6 % των εταιρειών εξάγει σε ποσοστό μεταξύ 10 και 20 % του συνολικού του κύκλου εργασιών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-11: ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 - 10 %	30	73.2	73.2	73.2
	10%-20%	6	14.6	14.6	87.8
	20%-30%	3	7.3	7.3	95.1
	30%+	2	4.9	4.9	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-6: ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ



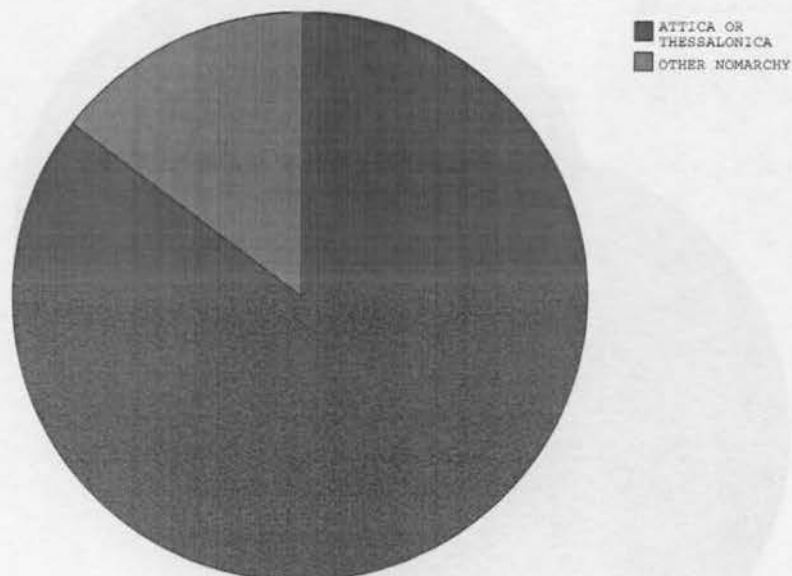
- Σύμφωνα με τον πίνακα 5-12 και το διάγραμμα 5-7 το 85,4% των εταιρειών του δείγματος βρίσκονται στους νομούς Αττικής και Θεσσαλονίκης, ενώ οι υπόλοιπες (14,6%) εδρεύουν σε άλλα νομαρχιακά διαμερίσματα της χώρας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-12: ΈΔΡΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NΟΜΟΙ ΑΤΤΙΚΗΣ ή ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	35	85.4	85.4	85.4
	ΑΛΛΗ ΝΟΜΑΡΧΙΑ	6	14.6	14.6	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

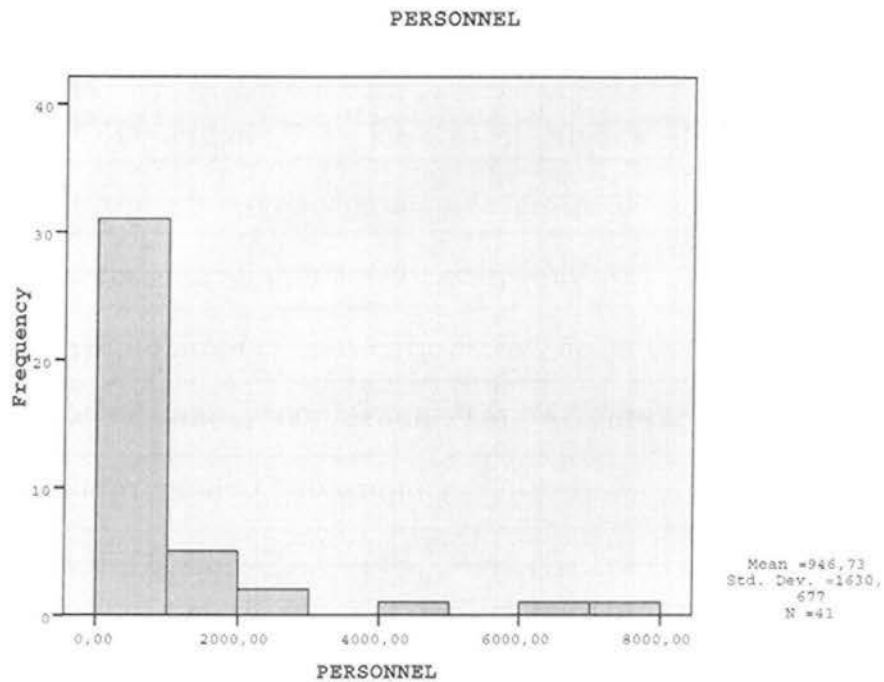
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-7: ΈΔΡΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

HEADQUARTERS_NOMARCHY



- Ο μέσος όρος του προσωπικού των εταιρειών είναι 946 άτομα. Στο διάγραμμα 5-8 και στον πίνακα 5-13 φαίνονται οι συχνότητες του προσωπικού ανά εταιρεία, ενώ στον πίνακα 5-14 και το διάγραμμα 5-9 υπάρχουν τα αποτελέσματα της κατηγοριοποίησης των εταιρειών σε αυτές που απασχολούν λιγότερα από 500 άτομα και σε αυτές που απασχολούν περισσότερα από 500 άτομα.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-8: ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



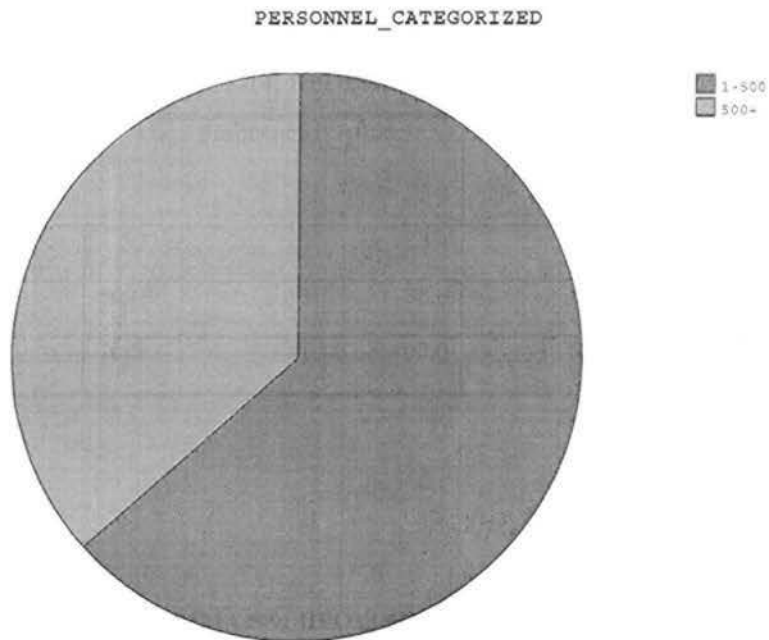
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-13: ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	40.00	1	2.4	2.4	2.4
	43.00	1	2.4	2.4	4.9
	61.00	1	2.4	2.4	7.3
	81.00	1	2.4	2.4	9.8
	115.00	1	2.4	2.4	12.2
	134.00	1	2.4	2.4	14.6
	137.00	1	2.4	2.4	17.1
	142.00	1	2.4	2.4	19.5
	145.00	1	2.4	2.4	22.0
	156.00	1	2.4	2.4	24.4
	187.00	1	2.4	2.4	26.8
	188.00	1	2.4	2.4	29.3
	207.00	1	2.4	2.4	31.7
	213.00	1	2.4	2.4	34.1
	219.00	1	2.4	2.4	36.6
	240.00	1	2.4	2.4	39.0
	253.00	1	2.4	2.4	41.5
	272.00	1	2.4	2.4	43.9
	289.00	1	2.4	2.4	46.3
	306.00	1	2.4	2.4	48.8
	310.00	1	2.4	2.4	51.2
	313.00	1	2.4	2.4	53.7
	355.00	1	2.4	2.4	56.1
	398.00	1	2.4	2.4	58.5
	432.00	1	2.4	2.4	61.0
	446.00	1	2.4	2.4	63.4
	560.00	1	2.4	2.4	65.9
	592.00	1	2.4	2.4	68.3
	636.00	1	2.4	2.4	70.7
	670.00	1	2.4	2.4	73.2
	860.00	1	2.4	2.4	75.6
	1081.00	1	2.4	2.4	78.0
	1110.00	1	2.4	2.4	80.5
	1154.00	1	2.4	2.4	82.9
	1580.00	1	2.4	2.4	85.4
	1860.00	1	2.4	2.4	87.8
	2163.00	1	2.4	2.4	90.2
	2300.00	1	2.4	2.4	92.7
	4423.00	1	2.4	2.4	95.1
	6966.00	1	2.4	2.4	97.6
	7179.00	1	2.4	2.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-14: ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ (ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-500	26	63.4	63.4	63.4
	500+	15	36.6	36.6	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-9: ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ (ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ)



- Ο πίνακας 5-15 παρουσιάζει τη συνάφεια (crosstabulations) που υπάρχει μεταξύ του κλάδου που ανήκουν οι εταιρείες και του ποσοστού των πωλήσεών τους στη νοτιοανατολική Ευρώπη. Για παράδειγμα το 73,2% (46,3%: μεταποίηση, 12,2%: υπηρεσίες, 14,6%: χονδρικό και λιανικό εμπόριο) των εταιρειών εξάγει σε ποσοστό μέχρι 10% του συνολικού κύκλου εργασιών.

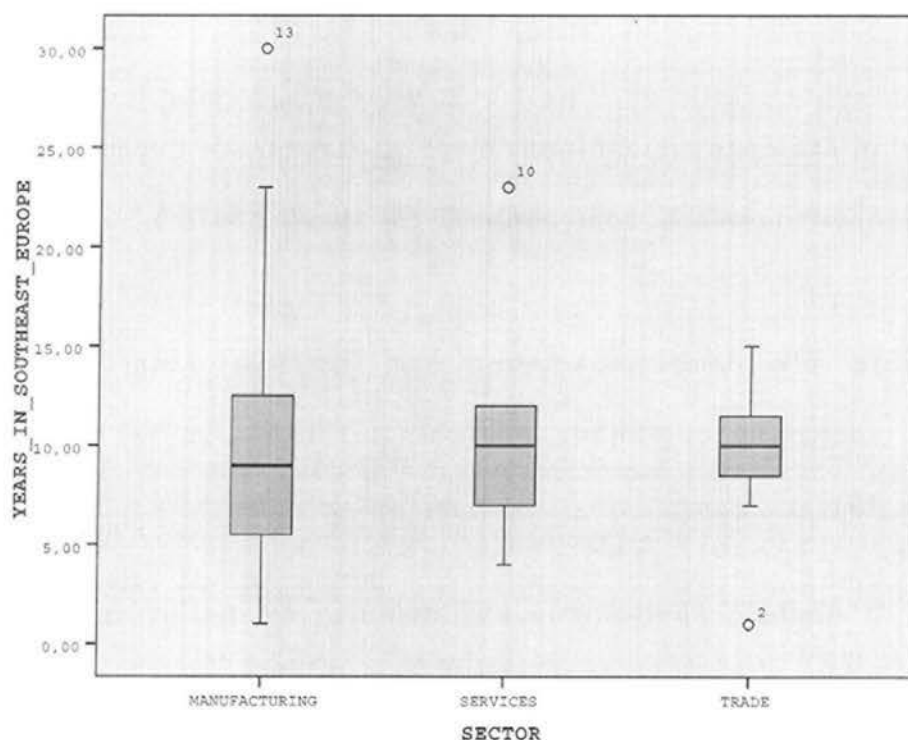
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-15: ΈΛΕΓΧΟΣ ΣΥΝΑΦΕΙΑΣ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ ΠΟΣΟΣΤΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ

		SALES IN SOUTHEAST EUROPE ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ				Total	
		0 - 10 %	10%- 20%	20%- 30%	30%+	0 - 10 %	
SECTOR/ ΚΛΑΔΟΣ	ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ	Count	19	1	2	2	24
		Expected Count	17.6	3.5	1.8	1.2	24.0
		% within SECTOR	79.2%	4.2%	8.3%	8.3%	100.0%
		% within SALES_IN_SOUTHEA ST EUROPE	63.3%	16.7%	66.7%	100.0%	58.5%
	% of Total	46.3%	2.4%	4.9%	4.9%	58.5%	
	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	Count	5	4	1	0	10
		Expected Count	7.3	1.5	.7	.5	10.0
		% within SECTOR	50.0%	40.0%	10.0%	.0%	100.0%
		% within SALES_IN_SOUTHEA ST EUROPE	16.7%	66.7%	33.3%	.0%	24.4%
	% of Total	12.2%	9.8%	2.4%	.0%	24.4%	
	ΕΜΠΟΡΙΟ	Count	6	1	0	0	7
		Expected Count	5.1	1.0	.5	.3	7.0
		% within SECTOR	85.7%	14.3%	.0%	.0%	100.0%
		% within SALES_IN_SOUTHEA ST EUROPE	20.0%	16.7%	.0%	.0%	17.1%
	% of Total	14.6%	2.4%	.0%	.0%	17.1%	
Total		Count	30	6	3	2	41
		Expected Count	30.0	6.0	3.0	2.0	41.0
		% within SECTOR	73.2%	14.6%	7.3%	4.9%	100.0%
		% within SALES_IN_SOUTHEA ST EUROPE	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	73.2%	14.6%	7.3%	4.9%	100.0%

Επίσης, στα παρακάτω διαγράμματα πλαισίου απολήξεων (box plots) που συνοδεύονται από τους αντίστοιχους πίνακες φαίνονται:

- τα έτη δραστηριοποίησης στη νοτιοανατολική Ευρώπη ανά κλάδο δραστηριότητας (διάγραμμα 5-10, πίνακας 5-16)
- τα έτη δραστηριοποίησης στη νοτιοανατολική Ευρώπη ανά κατηγορία αρίθμησης προσωπικού (διάγραμμα 5-11, πίνακας 5-17)
- ο αριθμός προσωπικού ανά ποσοστό πωλήσεων του συνολικού κύκλου εργασιών των εταιρειών στη νοτιοανατολική Ευρώπη (διάγραμμα 5-12 , πίνακας 5-18)
- τα έτη δραστηριοποίησης στη νοτιοανατολική Ευρώπη ανά ποσοστό πωλήσεων του συνολικού κύκλου εργασιών των εταιρειών (διάγραμμα 5-13, πίνακας 5-19)

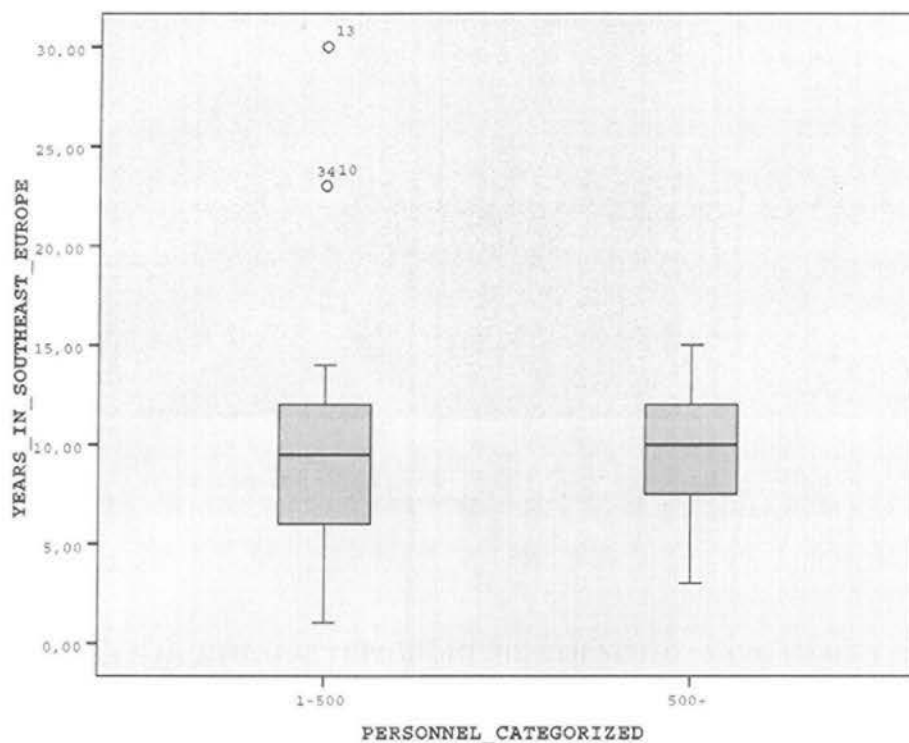
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-10: ΈΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ



ΠΙΝΑΚΑΣ 5-16: ΈΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Case Processing Summary						
ΚΛΑΔΟΣ	Cases					
	Valid		Missing		Total	
ΕΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ	24	100.0%	0	.0%	24	100.0%
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	10	100.0%	0	.0%	10	100.0%
ΕΜΠΟΡΙΟ	7	100.0%	0	.0%	7	100.0%
Descriptives	ΚΛΑΔΟΣ		Statistic		Std. Error	
ΕΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ	ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ		Mean	9.8333	1.29892	
	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ		Mean	10.2000	1.67199	
	ΕΜΠΟΡΙΟ		Mean	9.4286	1.67413	

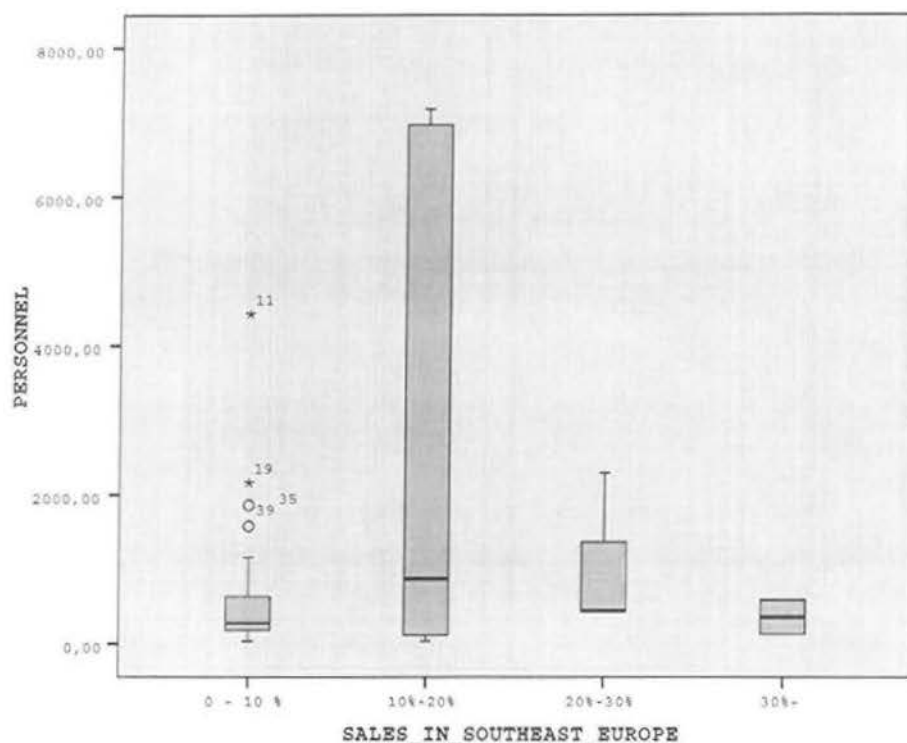
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-11: ΈΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΡΙΘΜΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



ΠΙΝΑΚΑΣ 5-17: ΈΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΡΙΘΜΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Case Processing Summary	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΕ ΔΥΟ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΑΡΙΘΜΟ ΑΤΟΜΩΝ	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
ΕΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ	1-500	26	100.0%	0	.0%	26	100.0%
	500+	15	100.0%	0	.0%	15	100.0%
Descriptives	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΕ ΔΥΟ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΑΡΙΘΜΟ ΑΤΟΜΩΝ	Statistic		Std. Error			
		ΕΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ	1-500	Mean	10.0385	1.30500	
			500+	Mean	9.5333	.96049	

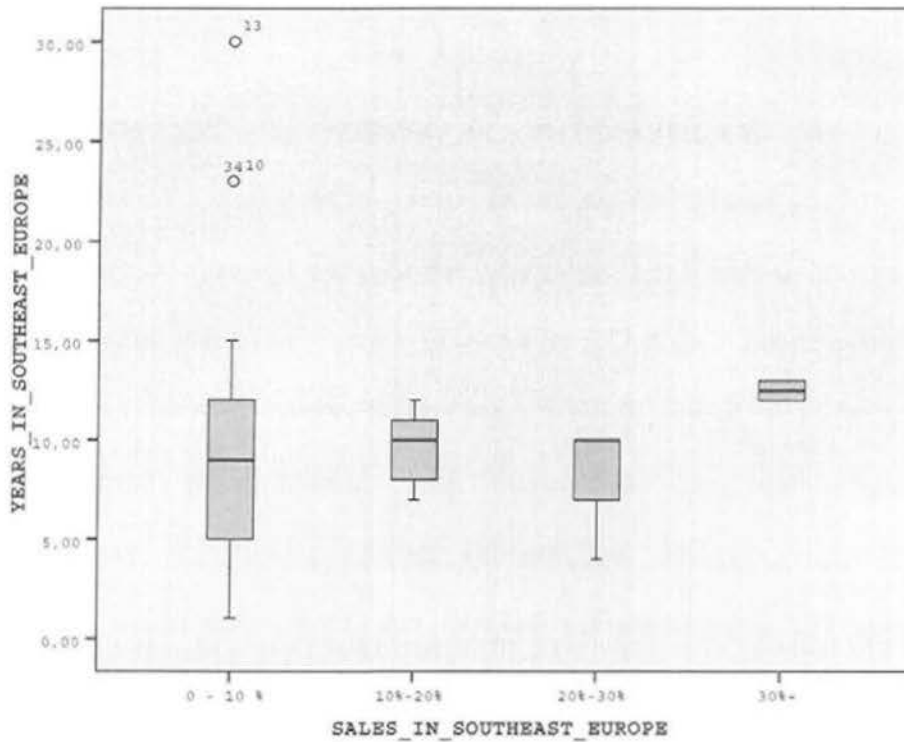
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-12: ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΝΑ ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ



ΠΙΝΑΚΑΣ 5-18: ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΝΑ ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Case Processing Summary	ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	0 - 10 %	30	100.0%	0	.0%	30	100.0%
	10%-20%	6	100.0%	0	.0%	6	100.0%
	20%-30%	3	100.0%	0	.0%	3	100.0%
	30%+	2	100.0%	0	.0%	2	100.0%
Descriptives	ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ			Statistic		Std. Error	
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	0 - 10 %		Mean	628.7000		164.40511	
	10%-20%		Mean	2675.1667		1399.48065	
	20%-30%		Mean	1059.3333		620.34650	
	30%+		Mean	363.0000		229.00000	

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-13: ΎΕΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ ΑΝΑ ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ



ΠΙΝΑΚΑΣ 5-19: ΎΕΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ ΑΝΑ ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Case Processing Summary	ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ	0 - 10 %	30	100.0%	0	.0%	30	100.0%
	10%-20%	6	100.0%	0	.0%	6	100.0%
	20%-30%	3	100.0%	0	.0%	3	100.0%
	30%+	2	100.0%	0	.0%	2	100.0%
Descriptives	ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ			Statistic	Std. Error		
		0 - 10 %	Mean	9.9000	1.19130		
		10%-20%	Mean	9.6667	.80277		
		20%-30%	Mean	8.0000	.200000		
		30%+	Mean	12.5000	.50000		

5.14 Ανάλυση των ερευνητικών συμπερασμάτων

Πριν την ανάλυση των υπόλοιπων στοιχείων του ερωτηματολογίου πρέπει να υπογραμμιστούν οι περιορισμοί της μελέτης. Ένας περιορισμός συνδέεται με το σχετικά μικρό και εξειδικευμένο δείγμα. Το πεδίο αυτής της έρευνας στρέφεται στους εισηγμένους στο Χρηματιστήριο (ΧΑΑ) εξαγωγείς στη νοτιοανατολική Ευρώπη. Επιπρόσθετα, μόνο μερικά εξαγωγικά κίνητρα και εμπόδια έχουν ερευνηθεί και ως εκ τούτου δεν εξετάζεται η επίδραση άλλων μεταβλητών. Πρέπει να ληφθεί επίσης υπόψη το γεγονός ότι οι ερωτώμενοι μπορεί να αποδίδουν την εξαγωγική τους επίδοση στις δικές τους ενέργειες παρά στις ενέργειες των τοπικών αντιπροσώπων ή εναλλακτικά στους, περιβαλλοντικούς, οικονομικούς, πολιτικούς και άλλους εξωτερικούς παράγοντες. Επίσης η έλλειψη ομοιομορφίας στην περιοχή Βαλκανίων από την άποψη του επιπέδου ανάπτυξης και του κοινωνικοοικονομικού και πολιτικού περιβάλλοντος των χωρών της περιοχής προσθέτει δυσκολίες στην εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων.

Με αυτούς τους περιορισμούς, μπορούν να γίνουν οι ακόλουθοι ισχυρισμοί για τα κίνητρα και τα εμπόδια των εξαγωγών. Τα εξαγωγικά κίνητρα υπολογίστηκαν χρησιμοποιώντας δώδεκα μεταβλητές. Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να υποδείξουν τη σημασία των διάφορων κινήτρων χρησιμοποιώντας μια κλίμακα εννέα βαθμών κυμαινόμενη από το 1 (καθόλου σημαντικό κίνητρο) ως το 9 (εξαιρετικά σημαντικό κίνητρο). Αυτό σημαίνει ότι ένα υψηλό μέσο αποτέλεσμα δείχνει ότι

μια συγκεκριμένη μέτρηση (πχ. κίνητρο) θεωρείται ουσιώδης. Ο πίνακας 5-20 παρουσιάζει τον αριθμό απαντήσεων, το μέσο αποτέλεσμα, την τυπική απόκλιση και τις ελάχιστες/ μέγιστες τιμές. Στον πίνακα 5-21 περιέχονται οι συχνότητες των απαντήσεων στην ερώτηση σχετικά με τη σημασία ορισμένων κινήτρων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-20: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ (ΚΙΝΗΤΡΑ)

Κίνητρα		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1=όχι σημαντικό 9=εξαιρετικά σημαντικό						
Μέγεθος αγοράς		41	1.00	9.00	5.3171	2.78782
Χαρακτηριστικά αγοράς		41	1.00	9.00	6.1220	2.43100
Οικονομικό περιβάλλον		41	3.00	9.00	6.8780	1.74922
Πολιτικό περιβάλλον		41	3.00	9.00	6.8049	1.67660
Θεσμικό πλαίσιο		41	1.00	9.00	5.7317	1.98777
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ποιότητα		41	1.00	9.00	6.5366	2.27044
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην τιμή		41	1.00	9.00	5.3171	2.25210
Αναμενόμενα κέρδη		41	2.00	9.00	6.7561	1.57766
Υποδομή μάρκετινγκ		41	1.00	9.00	4.9268	2.52379
Μερίδιο αγοράς ανταγωνισμού		41	1.00	9.00	6.3902	2.02334
Χαμηλό εργατικό κόστος		41	1.00	9.00	5.8049	2.45173
Χαμηλό κόστος πρώτων υλών		41	1.00	9.00	5.0976	2.47795
Valid N (listwise)		41				

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-21: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΤΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ (ΠΟΣΟΣΤΑ)

Κίνητρα 1=όχι σημαντικό 9=εξαιρετικά σημαντικό	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mean response
Μέγεθος αγοράς	4.9	22.0	9.8	4.9	7.3	7.3	14.6	12.2	17.1	5.3171
Χαρακτηριστικά αγοράς	7.3	0.0	9.8	4.9	19.5	9.8	12.2	14.6	22.0	6.1220
Οικονομικό περιβάλλον	0.0	0.0	4.9	2.4	19.5	12.2	17.1	22.0	22.0	6.8780
Πολιτικό περιβάλλον	0.0	0.0	4.9	2.4	12.2	26.8	17.1	14.6	22.0	6.8049
Θεσμικό πλαίσιο	4.9	2.4	7.3	7.3	17.1	24.4	17.1	14.6	4.9	5.7317
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ποιότητα	2.4	4.9	7.3	4.9	7.3	14.6	14.6	22.0	22.0	6.5366
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην τιμή	7.3	2.4	9.8	14.6	22.0	17.1	9.8	2.4	14.6	5.3171
Αναμενόμενα κέρδη	0.0	2.4	0.0	4.9	9.8	24.4	29.3	12.2	17.1	6.7561
Υποδομή μάρκετινγκ	14.6	4.9	14.6	7.3	12.2	14.6	14.6	9.8	7.3	4.9268
Μερίδιο αγοράς ανταγωνισμού	2.4	4.9	2.4	2.4	17.1	17.1	24.4	12.2	17.1	6.3902
Χαμηλό εργατικό κόστος	4.9	9.8	4.9	9.8	12.2	17.1	7.3	19.5	14.6	5.8049
Χαμηλό κόστος πρώτων υλών	7.3	9.8	14.6	9.8	14.6	12.2	14.6	2.4	14.6	5.0976

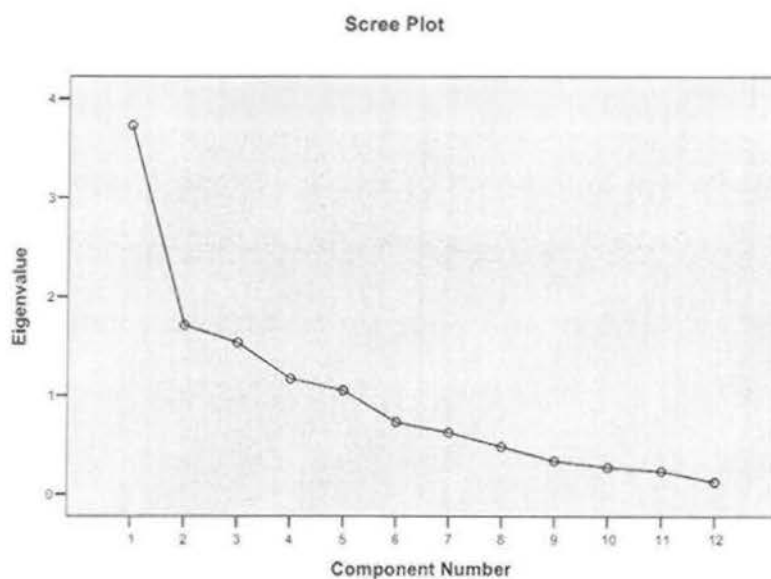
Τα σημαντικότερα εξαγωγικά κίνητρα σύμφωνα με τους μέσους (means) ήταν το οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον, ακολουθούμενο από το δυνητικό κέρδος. Στον πίνακα 5-21 φαίνεται ότι το 22% όλων των ερωτώμενων δίνουν την υψηλότερη σημασία στα χαρακτηριστικά της αγοράς, το οικονομικό περιβάλλον, το πολιτικό περιβάλλον και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ποιότητα. Για να προσδιορίσει μια εσωτερική δομή των κινήτρων εξαγωγής που περιέχονται στον ανωτέρω πίνακα και για να φανεί εάν ορισμένοι παράγοντες μετρούν μια συγκεκριμένη κατηγορία κινήτρων εξαγωγής εφαρμόστηκε η μέθοδος της παραγοντικής ανάλυσης (factor analysis) στα εξαγωγικά κίνητρα. Η συνολική διακύμανση είναι δυνατό να αναλυθεί σε τρεις

τύπους: κοινή διακύμανση, ειδική ή μοναδική διακύμανση για κάθε παράγοντα και το σφάλμα. Η κοινή διακύμανση ορίζεται ως η διακύμανση της μεταβλητής η οποία κατανέμεται σε όλες τις μεταβλητές της ανάλυσης. Η ειδική διακύμανση αναφέρεται στη διακύμανση της συγκεκριμένης μεταβλητής και η διακύμανση σφάλματος οφείλεται στην αναξιοπιστία του τρόπου συλλογής των δεδομένων ή σε τυχαίους παράγοντες που επιδρούν στη μέτρηση. Κατά την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης, θεωρείται ότι η συνολική διακύμανση και οι παράγοντες που εξάγονται περιέχουν μικρές ποσότητες ειδικής διακύμανσης και σε μερικές περιπτώσεις διακύμανση σφάλματος, που δεν είναι αρκετή να επηρεάσει τουλάχιστον στους πρώτους παράγοντες τη συνολική δομή των παραγόντων. Με αυτόν τον τρόπο ελέγχεται η ομοιογένεια των κλιμάκων μέτρησης του ερωτηματολογίου. Για την εξαγωγή κυρίων συνιστωσών με συντελεστές/φορτία συσχέτισης («factor loadings») που είναι σαφώς υψηλότερα σε συγκεκριμένους παράγοντες για μερικές μεταβλητές και για τις υπόλοιπες χαμηλότερα, εφαρμόζονται τεχνικές περιστροφής της απλής αρχικής μήτρας. Επιλέχθηκε η χρήση της «varimax» κανονικοποιημένης περιστροφής (η συνηθέστερα εφαρμοζόμενη στη βιβλιογραφία) που μεγιστοποιεί τη διακύμανση των νέων αξόνων με αποτέλεσμα οι συντελεστές συσχέτισης κάθε παράγοντα να αποκλίνουν όσο το δυνατόν περισσότερο. Για την επιλογή του αριθμού των παραγόντων (κύριων συνιστωσών) στην παραγοντική ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν δυο κριτήρια:

- (Α) Κριτήριο Kaizer: υπολογίζονται μόνο εκείνοι οι παράγοντες (κύριες συνιστώσες) που έχουν ιδιοτιμή (eigenvalue) μεγαλύτερη του «1», δηλαδή κάθε κύρια συνιστώσα πρέπει να εξηγεί διακύμανση τουλάχιστον ισοδύναμη με εκείνη μιας αρχικής μεταβλητής (Kaizer,1960).
- (Β) Διάγραμμα Scree (Scree Plot), όπου ελέγχεται στο διάγραμμα αριθμού κυρίων συνιστωσών και ιδιοτιμών τους, το σημείο όπου αλλάζει απότομα η κλίση της εξαγόμενης καμπύλης (Cantell,1966).

Η παραγοντική ανάλυση οδήγησε σε πέντε παράγοντες που εξηγούν το 76.6% της συνολικής διακύμανσης (variance), όπως φαίνεται στον πίνακα 5-22. Πέντε παράγοντες έχουν eigenvalue που υπερβαίνει το 1 (Διάγραμμα 5-14).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-14: EIGEN VALUES ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΑ ΑΡΧΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ



ΠΙΝΑΚΑΣ 5-22: ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ - FACTOR ANALYSIS (ROTATED COMPONENT MATRIX)

Κίνητρα	Component				
	1	2	3	4	5
1.Μέγεθος αγοράς	.876	.048	-.073	-.112	-.056
2.Χαρακτηριστικά αγοράς	.826	.194	.105	.047	.186
3.Υποδομή μάρκετινγκ της επιχείρησης	.572	.148	.371	.306	.257
4.Οικονομικό περιβάλλον	.025	.800	.306	.031	.269
5.Μερίδιο αγοράς των ανταγωνιστών	.077	.787	-.047	.316	-.069
6.Αναμενόμενα κέρδη	.470	.766	.103	-.001	-.023
7.Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ποιότητα	.077	.060	.855	-.167	.172
8.Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην τιμή	.372	.006	.705	.361	-.296
9.Πολιτικό περιβάλλον	-.109	.313	.585	.147	.235
10.Χαμηλό κόστος πρώτων υλών	-.141	.265	.212	.837	-.041
11.Χαμηλό εργατικό κόστος	.274	.033	-.350	.666	.429
12.Θεσμικό πλαίσιο	.123	.067	.180	.056	.864
Cronbach's Alpha	.617	.771	.445	.388	Neg.
% of Variance explained	18.908	17.382	16.911	12.721	10.718
Cumulative %	18.908	36.290	53.202	65.923	76.641

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 13 iterations.

Κατά την εκτίμηση των φορτίων συσχέτισης («factor loadings») για τον υπολογισμό της επεξηγηματικής τους ικανότητας, ο Kline (1994)

προτείνει ότι ένα φορτίο επάνω από «0.6» είναι υψηλό, επάνω από «0.3» είναι μέτριο και κάτω από «0.3» μπορεί να αγνοηθεί. Αυτό σημαίνει ότι ένας παράγοντας συσχετίζεται με τα εξαγωγικά κίνητρα που έχουν φορτία επάνω από ή κοντά στο «0.6». Σε κάθε ένα από τους πέντε παράγοντες που προσδιορίζονται στην παραγοντική ανάλυση υπάρχει τουλάχιστον ένα φορτίο που υπερβαίνει το 0.6. Από τη μήτρα («rotated component matrix») που δίνεται στον πίνακα 2, τα φορτία που είναι σημαντικά για κάθε παράγοντα παρουσιάζονται με πλάγιους χαρακτήρες. Οι λόγοι για το συνυπολογισμό ή τον αποκλεισμό των εξαγωγικών κινήτρων σχετικά με τους πέντε παράγοντες θα εξηγηθούν κατωτέρω. Κατά την ανάλυση της μήτρας μπορεί να φανεί ότι στον παράγοντα 1 υπάρχουν φορτία που είναι υψηλότερα από τους άλλους παράγοντες. Οι δύο υψηλότερες τιμές φορτίων του παράγοντα 1 είναι επάνω από 0.800. Το "μέγεθος αγοράς" έχει τιμή 0.876 ενώ η "ανάπτυξη αγοράς" έχει τιμή 0.826. Η "υποδομή μάρκετινγκ" παίρνει την τιμή 0.572. Επιπλέον, τα εξαγωγικά κίνητρα "οικονομικό περιβάλλον", "μερίδιο αγοράς των ανταγωνιστών" και "αναμενόμενα κέρδη" έχουν υψηλότερα φορτία για τον παράγοντα 2 έναντι των παραγόντων 1, 3, 4 ή 5. Επομένως, στην ανάλυση των πέντε διαφορετικών παραγόντων τα τρία αυτά κίνητρα συμπεριλαμβάνονται στον παράγοντα 2 και αποκλείονται από τον παράγοντα 1. Όσον αφορά στον παράγοντα 3 είναι σαφές ποια εξαγωγικά κίνητρα είναι σημαντικά, δηλαδή το "ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ποιότητα", το "ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην τιμή" και το "πολιτικό περιβάλλον". Για τον παράγοντα 4 τα σημαντικότερα κίνητρα είναι το "χαμηλό

κόστος πρώτων υλών" και το "χαμηλό εργατικό κόστος", ενώ για τον παράγοντα 5 το "θεσμικό πλαίσιο" είναι σημαντικό. Η παραγοντική ανάλυση των κινήτρων οδήγησε σε πέντε παράγοντες που εξηγούν συνολικά μαζί το 76.6% της διακύμανσης, με τους πρώτους δύο παράγοντες ήδη να εξηγούν το 36.6%. Στον πίνακα φαίνεται ότι η διακύμανση 18.9% που εξηγείται από τον παράγοντα 1 σχετίζεται με τα κίνητρα 1 έως 3, η διακύμανση 17.4% που εξηγείται από τον παράγοντα 2 σχετίζεται με τα κίνητρα 4, 5 και 6, η διακύμανση 16.9% που εξηγείται από τον παράγοντα 3 σχετίζεται με τα κίνητρα 7,8 και 9, η διακύμανση 12.7% που εξηγείται από τον παράγοντα 3 σχετίζεται με τη μεταβλητή 10 και 12 και η διακύμανση 10.7% σχετίζεται με το "θεσμικό πλαίσιο". Εξετάζοντας τις μεταβλητές που συμπεριλαμβάνονται στον παράγοντα 1, αυτές φαίνονται να περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα των εξαγωγικών κινήτρων που στρέφονται τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον (μέγεθος αγοράς, χαρακτηριστικά αγοράς) όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον (υποδομή μάρκετινγκ) των εξεταζόμενων εταιρειών. Η αντιληπτή σημασία του μάρκετινγκ υπογραμμίζει τη σημασία των ενεργειών μάρκετινγκ της εταιρείας για την εξαγωγική επιτυχία. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών ένας μεγάλος αριθμός μελετών έχει αναλύσει τη συμπεριφορά των εταιρειών στο εξαγωγικό μάρκετινγκ. Η έρευνα στις επιδόσεις του εξαγωγικού μάρκετινγκ έχει προσδιορίσει και έχει εξετάσει την επίδραση ποικίλων μεταβλητών. Οι μεταβλητές εμπορικής εξαγωγικής στρατηγικής αναφέρονται ουσιαστικά στο προϊόν, την τιμολόγηση, τη διανομή και την προώθηση των εξαγωγών της

επιχείρησης, οι οποίες είναι βασικές στην εξαγωγική επιτυχία (Katsikeas et al, 2000). Ο προσεκτικός χειρισμός του μίγματος μάρκετινγκ είναι απαραίτητος για την επιτυχή εξαγωγική δραστηριότητα. Οι Rosson και Seringhaus (1991) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν πέντε βασικές ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν όσον αφορά στην περιοχή του εξαγωγικού μάρκετινγκ : (α) Η επέκταση πρέπει να επιτευχθεί μέσω των εσωτερικών ή των εξωτερικών αγορών; (β) Εάν γίνει μέσω των εξαγωγών, ποιες είναι οι αγορές στις οποίες πρέπει να υπάρξει στοχοποίηση; (γ) Πώς μπορεί να γίνει η είσοδος σε αυτές τις αγορές; (δ) Πώς πρέπει να προσαρμοστεί το μάρκετινγκ και οι διαδικασίες πώλησης σε αυτές τις αγορές; (ε) Ποιο επίπεδο εξαγωγικής απόδοσης μπορεί να επιτευχθεί σε αυτές τις αγορές; Στο διεθνές μάρκετινγκ μια σημαντική απόφαση είναι σχετική με το εάν η εμπορική στρατηγική πρέπει να τυποποιηθεί ή να προσαρμοστεί στα χαρακτηριστικά της ξένης αγοράς (Shoham, 1996). Στο επόμενο κεφάλαιο, όπως έχει προαναφερθεί, αναλύονται στοιχεία της στρατηγικής εξαγωγικού μάρκετινγκ των εταιρειών του δείγματος.

Από την άλλη πλευρά τα κίνητρα που είναι σημαντικά για τον παράγοντα 2 εστιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον (οικονομικό περιβάλλον, μερίδιο αγοράς των ανταγωνιστών, αναμενόμενα κέρδη), ενώ τα κίνητρα εξαγωγής που αφορούν τον παράγοντα 3 εστιάζονται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης στην τιμή και την ποιότητα των παραχθεισών προϊόντων ή των υπηρεσιών. Ο παράγοντας 4 συνδέεται με τα χαμηλά παραγωγικά κόστη (φθηνή εργασία, φθηνές

πρώτες ύλες) και ο παράγοντας 5 έχει σημαντικό φορτίο μόνο για το θεσμικό πλαίσιο.

Για τον υπολογισμό της αξιοπιστίας της επεξηγηματικής δύναμης αυτών των παραγόντων υπολογίστηκε για κάθε παράγοντα η τιμή του Cronbach's alpha βασισμένη στα κίνητρα εξαγωγής που συμπεριλαμβάνονται σε κάθε παράγοντα. Κάθε μέτρηση (απάντηση σε συγκεκριμένο ερώτημα) μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελείται από δύο στοιχεία, εκ των οποίων το ένα αντιπροσωπεύει την πραγματική τιμή του προς μέτρηση μεγέθους και το άλλο το σφάλμα μέτρησης (εσωτερικό τυχαίο σφάλμα) το οποίο μπορεί να παρουσιαστεί ως εξής:

$Y = p + e_r$ [όπου y =μέτρηση, p =πραγματική τιμή προς μέτρηση μεγέθους, e_r =τυχαίο σφάλμα]. Σ' αυτό το κεφάλαιο μια μέτρηση θεωρείται

αξιόπιστη αν αντικατοπτρίζει στο μέγιστο βαθμό την πραγματική τιμή, ελαχιστοποιώντας βέβαια το τυχαίο σφάλμα. Ο πιο συνήθης δείκτης μέτρησης της αξιοπιστίας είναι ο Cronbach's alpha, που εκφράζει το μέγεθος της πραγματικής τιμής που περιγράφεται από τις επιμέρους ερωτήσεις της κάθε κλίμακας. Σε πολλές εμπειρικές μελέτες η τιμή Cronbach's alpha που είναι μεγαλύτερη από 0.5 χρησιμοποιείται για να δείξει ότι η μέτρηση είναι αξιόπιστη (Rummel,2002). Σύμφωνα με το Nunnally (1978) συντελεστές αξιοπιστίας κοντά στο 0.50 θεωρούνται ικανοποιητικοί για την διεξαγωγή ερευνητικών συμπερασμάτων σε τέτοιου είδους εμπειρικές έρευνες. Για να ελεγχθεί η αξιοπιστία (reliability) του κάθε παράγοντα με την έννοια της εσωτερικής συνέπειας υπολογίστηκε ο δείκτης alpha (α) του Cronbach, για κάθε παράγοντα. Η τιμή του δείκτη Cronbach's alpha είναι 0.617 για τον

παράγοντα 1, 0.771 για τον παράγοντα 2, 0.445 για τον παράγοντα 3, 0.388 για τον παράγοντα 4 και αρνητική για τον παράγοντα 5. Ο έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach's alpha έδειξε ότι οι παράγοντες 1 και 2 εμφανίζουν υψηλότερο δείκτη εσωτερικής συνέπειας από τους υπόλοιπους ο οποίος είναι μεγαλύτερος από 0.50 και στις δυο περιπτώσεις. Συνεπώς, οι παράγοντες αυτοί θεωρούνται ικανοποιητικοί για τη διεξαγωγή ερευνητικών συμπερασμάτων, αφού αντικατοπτρίζουν στο μέγιστο βαθμό την πραγματική τιμή ελαχιστοποιώντας το τυχαίο σφάλμα, ενώ μπορούν να ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία αξιολόγησης των κινήτρων μιας ελληνικής εταιρείας που εξάγει στη Νοτιανατολική Ευρώπη.

Οι Bauerschmidt et al. (1985) θεωρούν ότι οι αντιλήψεις για τα πιθανά εμπόδια των εξαγωγών μπορούν να έχουν κάποιες υποκρυπτόμενες διαστάσεις. Χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα εννέα-βαθμών, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, με τιμή «1» για το σχετικά λιγότερο σημαντικό και «9» για το εξαιρετικά σημαντικό μέτρο απάντησης σε κάθε μεταβλητή εμποδίων. Οι 41 απαντήσεις, που εκτάθηκαν σε δεκατέσσερις μεταβλητές για τα εμπόδια, εισήχθησαν στη διαδικασία της παραγοντικής ανάλυσης. Οι δεκατέσσερις μεταβλητές για τα εξαγωγικά εμπόδια δεν είναι προσανατολισμένες σε συγκεκριμένους βιομηχανικούς κλάδους. Ο πίνακας 5-23 παρουσιάζει τις τιμές minimum/maximum/mean και την τυπική απόκλιση αυτών των απαντήσεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-23: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ (ΕΜΠΟΔΙΑ)

Εμπόδια	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1=καμία δυσκολία 9=εξαιρετική δυσκολία					
Δύναμη των ανταγωνιστών	41	2.00	9.00	5.1463	1.74013
Πόλεμος τιμών	41	1.00	9.00	5.2195	1.78202
Περιθώριο κέρδους	41	2.00	9.00	4.9268	1.67914
Εκπαιδευμένο προσωπικό	41	1.00	9.00	5.6829	1.76690
Σύστημα διανομής	41	1.00	9.00	5.9512	1.71685
Τεχνική υποστήριξη	41	2.00	8.00	5.3659	1.66967
Δυνατότητες χρηματοδότησης	41	1.00	9.00	4.5610	1.93712
Νομικά εμπόδια	41	1.00	9.00	5.0488	1.94873
Γραφειοκρατία	41	2.00	9.00	6.1220	1.91305
Διαφορές στη γλώσσα και τον πολιτισμό	41	1.00	9.00	5.3659	1.79939
Πολιτική αστάθεια	41	2.00	9.00	5.2927	1.97793
Οικονομική αστάθεια	41	2.00	9.00	5.7561	1.84093
Κοινωνική αστάθεια	41	1.00	9.00	5.0000	2.06155
Εγκληματικότητα	41	1.00	9.00	4.5610	2.04999
Valid N (listwise)	41				

Στον πίνακα 5-24 παρουσιάζονται οι συχνότητες των απαντήσεων στην ερώτηση σχετικά με τη σημασία ορισμένων εμποδίων. Οι απαντήσεις εκτιμήθηκαν σε μια κλίμακα από 1 έως 9, με την ακραία σημασία (δυσκολία) να παίρνει την υψηλότερη αξία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-24: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΕΜΠΟΔΙΩΝ (ΠΟΣΟΣΤΑ)

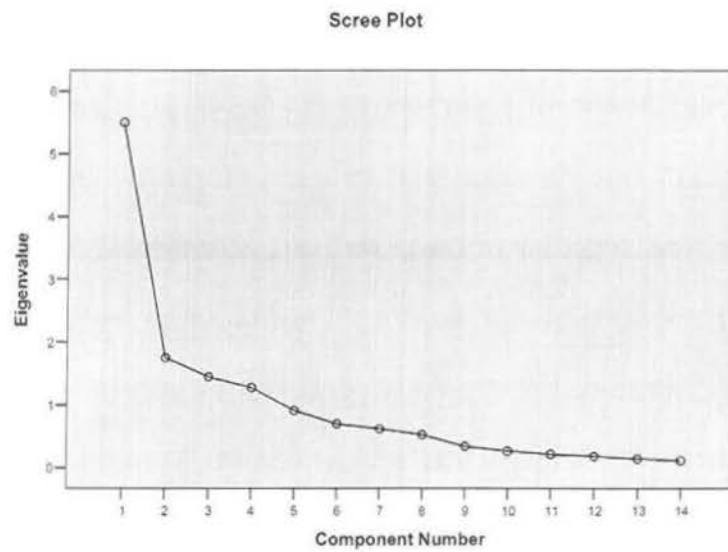
Εμπόδια 1=καμία δυσκολία 9=εξαιρετική δυσκολία	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mean response
Δύναμη των ανταγωνιστών	0.0	4.9	19.5	12.2	17.1	17.1	26.8	0.0	2.4	5.1463
Πόλεμος τιμών	2.4	2.4	14.6	14.6	22.0	12.2	26.8	2.4	2.4	5.2195
Περιθώριο κέρδους	0.0	2.4	14.6	31.7	22.0	12.2	7.3	4.9	4.9	4.9268
Εκπαίδευση προσωπικού	2.4	2.4	7.3	7.3	26.8	17.1	22.0	12.2	2.4	5.6829
Σύστημα διανομής	2.4	0.0	4.9	9.8	24.4	14.6	26.8	12.2	4.9	5.9512
Τεχνική υποστήριξη	0.0	7.3	9.8	7.3	26.8	19.5	22.0	7.3	0.0	5.3659
Χρηματοδότηση	7.3	7.3	14.6	14.6	29.3	12.2	9.8	0.0	4.9	4.5610
Νομικά εμπόδια	4.9	0.0	22.0	12.2	22.0	9.8	19.5	7.3	2.4	5.0488
Γραφειοκρατία	0.0	2.4	9.8	7.3	22.0	7.3	24.4	17.1	9.8	6.1220
Διαφορές στη γλώσσα και τον πολιτισμό	2.4	2.4	4.9	24.4	22.0	19.5	9.8	9.8	4.9	5.3659
Πολιτική αστάθεια	0.0	9.8	7.3	22.0	14.6	19.5	12.2	7.3	7.3	5.2927
Οικονομική αστάθεια	0.0	4.9	7.3	14.6	14.6	22.0	17.1	14.6	4.9	5.7561
Κοινωνική αστάθεια	4.9	7.3	12.2	14.6	22.0	12.2	19.5	0.0	7.3	5.0000
Εγκληματικότητα	7.3	7.3	12.2	26.8	19.5	12.2	4.9	2.4	7.3	4.5610

Όπως φαίνεται στους πίνακες 5-23 και 5-24, λίγοι ερωτώμενοι ήταν έτοιμοι να απονεύμουν ακραίες τιμές στα εμπόδια που εξετάζονται. Η δύναμη των ανταγωνιστών, ο πόλεμος τιμών και οι δυσκολίες στη διανομή προϊόντων χαρακτηρίζονται ως σημαντικότερα εμπόδια από τους πιο πολλούς ερωτώμενους, όπως φαίνεται και από τον πίνακα 5-24 («7» από το 26.8%). Η μέση τιμή σε αυτές τις ερωτήσεις ήταν 5.1, 5.2 και 5.9 αντίστοιχα, ενώ η μεταβλητή που αποσπά μια συγκριτικά υψηλή μέση τιμή είναι αυτή που μετρά τη σημασία της γραφειοκρατίας (mean=6.12). Περίπου 24% των ερωτώμενων θεωρούν τη

γραφειοκρατία ως ένα αρκετά σημαντικό εμπόδιο στην εξαγωγή των ελληνικών προϊόντων και των υπηρεσιών στα Βαλκάνια. Οι κίνδυνοι που περιλαμβάνονται στην πώληση σε ένα περιβάλλον με κοινωνική, οικονομική και πολιτική αστάθεια θεωρήθηκαν ως εμπόδια ενδιαμέσης σπουδαιότητας όπως φαίνεται από τη μέση τιμή απάντησης 5.0 έως 6.0. Τα εμπόδια που δημιουργούνται από τις γλωσσικές και πολιτιστικές διαφορές έχουν αντίστοιχο βαθμό σημασίας από τους εξαγωγείς. Τα υπόλοιπα 6 εμπόδια διατηρούν ενδιαμέση σημασία στην εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρηματικών μονάδων. Μπορεί να υποστηριχθεί ότι υπάρχει μια ομοφωνία σύμφωνα με την άποψη της πλειοψηφίας των ερωτώμενων για τα εμπόδια εξαγωγής.

Ορισμένες μεταβλητές συσχετίστηκαν έντονα μεταξύ των απαντήσεων στις 14 ερωτήσεις. Αυτή η αλληλεξάρτηση μεταξύ των απαντήσεων οδηγεί στην ανάγκη μιας πιο σύνθετης ανάλυσης. Η παραγοντική ανάλυση (principal component factor analysis) εφαρμόστηκε για να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ των απαντήσεων και να καθορίσει εάν υπάρχει μια υποκρυπτόμενη δομή ανάμεσα στα εξαγωγικά εμπόδια. Με βάση το Scree Plot προκύπτουν 4 παράγοντες που έχουν ιδιοτιμή «1 ή μεγαλύτερη» και εξηγούν το 71.26% της συνολικής διακύμανσης (Διάγραμμα 5-15).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-15: SCREE PLOT: EIGEN VALUES ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΑ ΕΞΑΓΩΓΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ



Η παραγοντική ανάλυση οδήγησε σε φορτία («factor loadings») που αναφέρονται στον πίνακα 5-25. Για την περιστροφή (rotation) έγιναν 6 επαναλήψεις, ενώ οι αρχικές απαντήσεις αναδιατάχτηκαν προκειμένου να απεικονιστεί καλύτερα η δομή του κάθε παράγοντα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-25: ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ (ΕΜΠΟΔΙΑ)

Εμπόδια	Component			
	1	2	3	4
1.Νομικά εμπόδια	.852	.143	.170	.137
2.Γραφειοκρατία	.808	-.018	-.026	.161
3.Πολιτική αστάθεια	.663	.531	.059	.131
4.Οικονομική αστάθεια	.653	.287	.293	.277
5.Δυνατότητες χρηματοδότησης	.631	.382	.366	.323
6.Εγκληματικότητα	.281	.772	-.027	-.004
7.Διαφορές στη γλώσσα και τον πολιτισμό	-.062	.716	-.026	.418
8.Κοινωνική αστάθεια	.469	.687	.039	.035
9.Δύναμη των ανταγωνιστών	.098	.045	.883	.031
10.Πόλεμος τιμών	.203	-.130	.826	.153
11.Περιθώριο κέρδους	-.015	.621	.645	.029
12.Σύστημα διανομής	.267	.108	.102	.796
13.Εκπαιδευμένο προσωπικό	.058	-.033	.110	.743
14.Τεχνική υποστήριξη	.294	.281	-.012	.654
Cronbach's Alpha	.766	.718	.518	.812
% of Variance	22.555	18.623	15.397	14.687
Cumulative %	22.555	41.178	56.575	71.262

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

a Rotation converged in 6 iterations.

Ο πρώτος εκ των τεσσάρων παραγόντων συνδέει τις απαντήσεις στα θέματα σπουδαιότητας των νομικών εμποδίων, της γραφειοκρατίας, της πολιτικής και οικονομικής αστάθειας και των δυσκολιών χρηματοδότησης. Αυτές οι μεταβλητές έχουν υψηλότερα φορτία στον

πρώτο παράγοντα από ότι στους άλλους. Αυτός ο παράγοντας φαίνεται να μετρά μια αντιληπτή νομική/θεσμική διάσταση της αγοράς. Η επεξηγηματική δύναμη αυτού του παράγοντα φθάνει στο 22.5% της συνολικής διακύμανσης. Τρεις μεταβλητές έχουν υψηλά φορτία στο δεύτερο παράγοντα: εγκληματικότητα, διαφορές στη γλώσσα και τον πολιτισμό, κοινωνική αστάθεια. Όλες αυτές οι μεταβλητές σχετίζονται με τις συγκεκριμένες συνθήκες που επικρατούν στις βαλκανικές αγορές. Έτσι, ο δεύτερος παράγοντας μπορεί να λάβει μια πολιτισμική/κοινωνική διάσταση, ενώ εξηγεί το 18.6% της συνολικής διακύμανσης. Ο τρίτος παράγοντας συνδέει τη σημασία που αποδίδεται στη δύναμη των ανταγωνιστών, τη σημασία του πολέμου τιμών και τη σημασία που η διοίκηση αποδίδει στο περιθώριο κέρδους. Η κύρια διάσταση που συμπυκνώνει ο τρίτος παράγοντας φαίνεται να συνδέεται με τον ανταγωνισμό. Ο τρίτος παράγοντας εξηγεί το 15.3% της διακύμανσης. Ο τέταρτος παράγοντας συνδέει τις απαντήσεις σε δύο ερωτήσεις. Η πρώτη σχετίζεται με τα εμπόδια που παράγονται από τις δυσκολίες στο σύστημα διανομής. Η δεύτερη σχετίζεται με τη σημασία της εκπαίδευσης του προσωπικού και της ύπαρξης τεχνικής υποστήριξης. Αυτός ο παράγοντας συνδέεται με την υποδομή της αγοράς και εξηγεί το 14.6% της συνολικής διακύμανσης. Αυτές οι διαστάσεις είναι οι κύριες πτυχές των εμποδίων στην αγορά της νοτιοανατολικής Ευρώπης όπως γίνονται αντιληπτές από τις εταιρείες του συγκεκριμένου δείγματος. Για να αξιολογηθεί η αξιοπιστία της επεξηγηματικής δύναμης αυτών των παραγόντων υπολογίστηκε η τιμή Cronbach's alpha για κάθε παράγοντα βασισμένη στα εμπόδια

εξαγωγής που συμπεριλαμβάνονται σε κάθε παράγοντα. Η τιμή Cronbach's alpha είναι 0.766 για τον παράγοντα 1, 0.718 για τον παράγοντα 2, 0.518 για τον παράγοντα 3 και 0.812 για τον παράγοντα 4. Όπως έχει αναφερθεί ήδη παραπάνω η τιμή Cronbach's alpha χρησιμοποιείται για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των παραγόντων. Ο έλεγχος Cronbach's alpha έδειξε ότι οι παράγοντες εμφανίζουν δείκτες εσωτερικής συνέπειας άνω του ορίου 0.50 και στις τέσσερις περιπτώσεις. Συνεπώς, οι παράγοντες αυτοί θεωρούνται ικανοποιητικοί για την διεξαγωγή ερευνητικών συμπερασμάτων, αφού αντικατοπτρίζουν στο μέγιστο βαθμό την πραγματική τιμή ελαχιστοποιώντας το τυχαίο σφάλμα, ενώ μπορούν να ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία αξιολόγησης των εμποδίων μιας ελληνικής εταιρείας που εξάγει στη Νοτιοανατολική Ευρώπη.

5.15 Αξιολογήσεις

Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν επίσης να αξιολογήσουν τις αρχικές εκτιμήσεις τους για την απόδοση των εταιρειών τους μετά από την είσοδό τους στις αγορές της νοτιοανατολικής Ευρώπης. Σε αυτό το στάδιο η επιδίωξη είναι να παρουσιαστεί ο βαθμός με τον οποίο οι εξαγωγικές εταιρείες κρίνουν ικανοποιητικές τις αρχικές εκτιμήσεις τους σχετικά με την απόφασή τους για εμπλοκή στις νέες αυτές αγορές. Κλήθηκαν να δείξουν πόσο κοντά ή μακριά από την πραγματικότητα ήταν οι αρχικές εκτιμήσεις τους. Γι' αυτόν το λόγο στο ερωτηματολόγιο (Παράρτημα) χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα τύπου

Likert με βάση τα εξής πέντε σημεία: (1) Πραγματικότητα πολύ κάτω από τις προσδοκίες, (2) Πραγματικότητα κάτω από τις προσδοκίες, (3) Ικανοποιήθηκαν οι προσδοκίες, (4) Η πραγματικότητα υπερέβη τις προσδοκίες και (5) Η πραγματικότητα υπερέβη πολύ τις προσδοκίες.

Οι ερωτώμενοι είχαν την ευκαιρία να ταξινομήσουν έξι μεταβλητές αξιολόγησης εκτίμησης και οι απαντήσεις συγκεντρώθηκαν από τα παρακάτω κριτήρια απόδοσης: (α) στόχος διείσδυσης στην αγορά: μερίδιο αγοράς και σχετικό μερίδιο αγοράς (μερίδιο αγοράς σε σχέση με τον κύριο ανταγωνιστή), (β) ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ποιότητα, (γ) ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην τιμή, (δ) στόχοι αποδοτικότητας/ κερδοφορίας, (ε) υποδομή μάρκετινγκ.

Οι εκτιμήσεις αθροίζονται για να λάβουν έναν σύνθετο δείκτη απόδοσης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 5-26.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-26: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ (ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ)

Αξιολόγηση	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Μερίδιο αγοράς (συνολικό)	41	1.00	4.00	2.8049	.84319
Μερίδιο αγοράς σχετικά με το μεγαλύτερο ανταγωνιστή	41	1.00	4.00	3.0732	.64770
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ποιότητα	41	1.00	5.00	3.0244	.79018
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην τιμή	41	1.00	4.00	2.8780	.59980
Εκτιμήσεις περιθωρίου κέρδους	41	1.00	5.00	3.0244	.79018
Υποδομές σχετικά με το μάρκετινγκ	41	1.00	4.00	2.9512	.63052
Valid N (listwise)	41				

Ο πίνακας 5-26 δείχνει τη μέση τιμή για κάθε μία από τις έξι εξεταζόμενες μεταβλητές. Οι αξιολογήσεις για το ποιοτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το περιθώριο κέρδους και το σχετικό μερίδιο αγοράς είναι ελαφρώς επάνω από το μέσο όρο (3.0244 και 3.0732) που σημαίνει ότι η πραγματικότητα για αυτές τις μεταβλητές ήταν ελάχιστα καλύτερη από τις αρχικές εκτιμήσεις. Επίσης, οι αξιολογήσεις ήταν ελαφρώς καλύτερες από την πραγματικότητα για το μερίδιο αγοράς, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην τιμή και την υποδομή μάρκετινγκ. Εντούτοις, όλες οι τιμές είναι κοντά στη μέση τιμή ("3.0") και στις έξι κατηγορίες, που σημαίνει ότι οι αρχικές εκτιμήσεις των εταιρειών ήταν κοντά στην πραγματικότητα.

5.16 Συμπεράσματα εμπειρικής ανάλυσης

Ένας σημαντικός αριθμός ακαδημαϊκών ερευνών ασχολείται με τις εξαγωγές, έναν από τους πιο κοινούς τρόπους διεξόδου στις διεθνείς αγορές. Κατά συνέπεια, οι εμπορικές στρατηγικές εξαγωγής και τα κίνητρα εξαγωγικής συμπεριφοράς αποτελούν σημαντικό τομέα ερευνητικού ενδιαφέροντος. Στο κεφάλαιο αυτό της διατριβής παρουσιάζεται ένα πλαίσιο που ενσωματώνει τους διάφορους εσωτερικούς, εξωτερικούς και στρατηγικούς παράγοντες που συνδέονται με τα κίνητρα, τα εμπόδια και την εμπορική στρατηγική των εξαγωγικών εταιρειών. Σύμφωνα με το Σχήμα 5-3 η εξαγωγική συμπεριφορά επηρεάζεται από παράγοντες του εξωτερικού (πχ. μέγεθος αγοράς, αναμενόμενα κέρδη, ανταγωνισμός, οικονομική σταθερότητα)

και του εσωτερικού περιβάλλοντος (πχ. υποδομή, προσωπικό, τεχνική υποστήριξη), ενώ συναντά πολλαπλά εμπόδια. Εν συνεχεία, η εφαρμοζόμενη στρατηγική μάρκετινγκ επηρεάζει την επιτυχία των εξαγωγών και συνεπώς την εταιρική επίδοση. Η εμπειρική έρευνα βασίζεται σε αυτό το πλαίσιο και εστιάζεται σε μια γεωγραφικά και ψυχολογικά κοντινή αγορά στην Ελλάδα, την αγορά της νοτιοανατολικής Ευρώπης. Η μελέτη αυτή διαφέρει σε διάφορες πτυχές από τη δημοσιευμένη έρευνα που εξετάζει τη συμπεριφορά εξαγωγής. Κατ' αρχάς, ενδιαφέρεται για την εξαγωγική συμπεριφορά των ελληνικών εξαγωγέων (εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών) στις αγορές της νοτιοανατολικής Ευρώπης. Δεύτερον, εξετάζει την εξαγωγική συμπεριφορά των εταιρειών αυτών με βάση τα αρχικά κίνητρα εξαγωγής τους. Στη συνέχεια εστιάζεται στα εμπόδια εξαγωγής των εταιρειών αυτών. Επίσης, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των αρχικών εκτιμήσεων της εξαγωγικής δραστηριότητας σε σχέση με την πραγματικότητα (στο κεφάλαιο που ακολουθεί αναλύονται σημεία της στρατηγικής μάρκετινγκ των εταιρειών αυτών). Για την επεξεργασία των στοιχείων χρησιμοποιείται η μέθοδος της παραγοντικής ανάλυσης. Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο αυτό μπορεί να υποστηριχθεί ότι η σωστή πληροφόρηση και η εμπειρία είναι απαραίτητες για την υποκίνηση των κινήτρων και την υπερνίκηση των εμποδίων εξαγωγής. Τα βελτιωμένα προγράμματα προώθησης εξαγωγών μπορούν να παρέχουν τη γνώση αλλά και τους πόρους στις ενδιαφερόμενες εταιρείες.

Κεφάλαιο 6^ο

6. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ

ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ

6.1 Εισαγωγή

Το εξαγωγικό μάρκετινγκ είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την εξαγωγική επιτυχία και την επιχειρηματική επίδοση. Η σχέση αυτή φαίνεται στο πλαίσιο στρατηγικής διαχείρισης των εξαγωγών (Σχήμα 5-3) που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Η απόφαση των εξαγωγών πρέπει να ακολουθείται από την εφαρμογή επιτυχημένης στρατηγικής εξαγωγικού μάρκετινγκ. Η στρατηγική εξαγωγικού μάρκετινγκ συνδέεται με τη γενική και τη διαφοροποιημένη ή μη διαφοροποιημένη εξαγωγική στρατηγική που καθορίζουν το πώς μια εταιρεία αναπτύσσει στρατηγικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η εφαρμογή επιτυχούς στρατηγικής μάρκετινγκ είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιχειρηματική επίδοση. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα έρευνας σχετικής με στοιχεία του προγράμματος μάρκετινγκ που εφαρμόζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις που εξάγουν στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης. Λήφθηκαν 41 απαντήσεις (από τις επιχειρήσεις που περιγράφηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο) σε δεκαέξι μεταβλητές (προτάσεις προς αξιολόγηση) για τα στοιχεία μάρκετινγκ και για την εξαγωγή συμπερασμάτων χρησιμοποιήθηκε η

μέθοδος της παραγοντικής ανάλυσης. Παράλληλα οι απαντήσεις αναλύθηκαν με βάση τη συχνότητα και τη μέση τιμή.

6.2 Το εξαγωγικό μάρκετινγκ

Μια επισκόπηση της έρευνας σχετικά με το εξαγωγικό μάρκετινγκ δείχνει ότι παραδοσιακά ορίζεται με βάση την προϊοντική στρατηγική και την επιλογή της αγοράς (Cooper and Kleinschmidt, 1985). Η εξαγωγική απόδοση συνδέεται έντονα με τον προγραμματισμό και την εφαρμογή του εξαγωγικού στρατηγικού μάρκετινγκ (Cavusgil and Zou, 1994). Το σύγχρονο μάρκετινγκ αναφέρεται ουσιαστικά όχι μόνο στη στρατηγική προϊόντων αλλά και στις ενσωματωμένες δραστηριότητες του μίγματος μάρκετινγκ, δηλ. τα 4 Ps του μίγματος μάρκετινγκ: προϊόν (product), τιμή (price), προώθηση (promotion) και διανομή (place/distribution) (Cavusgil and Zou, 1994; Zou, Andrus and Norvel, 1997; Albaum, Strandskov and Duerr, 1998, Katsikeas et al., 2000). Το εξαγωγικό μάρκετινγκ συνδέεται με τη γενική εξαγωγική εμπορική στρατηγική (Moen, 2000), την ποιότητα των προϊόντων (Beamish, Craig and McLellan, 1993), τη γραμμή παραγωγής προϊόντων (Christensen, da Rocha and Gertner, 1987), την προσαρμογή προϊόντων (Cavusgil and Zou, 1994), την προσαρμογή των τιμών, την υποστήριξη των διανομέων και την προσαρμογή του τρόπου προώθησης (Zou, Andrus and Norvell, 1997). Ο προσεκτικός χειρισμός του μίγματος μάρκετινγκ είναι απαραίτητος για την εξαγωγική επιτυχία. Οι Rosson και Seringhaus (1991) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν πέντε βασικές

ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν σε ό,τι αφορά στην περιοχή του εξαγωγικού μάρκετινγκ : (α) Η επέκταση πρέπει να επιτευχθεί μέσω των εσωτερικών ή των εξωτερικών αγορών; (β) Εάν γίνει μέσω των εξαγωγών, ποιες είναι οι αγορές στις οποίες πρέπει να υπάρξει στοχοποίηση; (γ) Πώς μπορεί να γίνει η είσοδος σε αυτές τις αγορές; (δ) Πώς πρέπει να προσαρμοστεί το μάρκετινγκ και οι διαδικασίες πώλησης σε αυτές τις αγορές; (ε) Ποιο επίπεδο εξαγωγικής απόδοσης μπορεί να επιτευχθεί σε αυτές τις αγορές;

Η προθυμία της διοίκησης να διατεθούν οι απαραίτητοι πόροι για τη διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής εξαγωγικού μάρκετινγκ είναι σημαντικό συστατικό της δημιουργίας ενός ανταγωνιστικού τμήματος διεθνούς μάρκετινγκ (Lim, Sharkey and Kim, 1993). Το εξαγωγικό μάρκετινγκ απαιτεί το κατάλληλο οικονομικό και ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου μια εταιρεία να συλλέξει πληροφορίες για τις συνθήκες που επικρατούν στη διεθνή αγορά, να εκπαιδεύσει το προσωπικό της για τις νέες αγορές και να ενημερωθεί σχετικά με απαραίτητες για τις εξαγωγές διαδικασίες, όπως είναι η χρηματοδότηση και η διατύπωση του βασικού προγραμματισμού για την εξαγωγική δραστηριότητα. Στο διεθνές μάρκετινγκ, μια σημαντική απόφαση σχετίζεται με το εάν η εμπορική στρατηγική πρέπει να προσαρμοστεί στα χαρακτηριστικά των ξένων αγορών (Shoham, 1996; Cavusgil and Zou, 1994). Οι παράγοντες που επηρεάζουν το διεθνή ανταγωνισμό, όπως για παράδειγμα κόστη έρευνας και ανάπτυξης και εισαγωγής σε νέες αγορές σημαίνουν ότι οι εταιρείες πρέπει να είναι διεθνείς σαν τον

ανταγωνισμό. Το διεθνές μάρκετινγκ επομένως, ενώ αποτελούσε δραστηριότητα μικρής σπουδαιότητας, κατέχει πλέον αποφασιστικό ρόλο μεταξύ των επιχειρηματικών διαδικασιών (Paliwoda, 1997). Η στρατηγική και η απόδοση του εξαγωγικού μάρκετινγκ μπορούν να αναλυθούν μέσα στο γενικό πλαίσιο της διοίκησης όπου οι διαφοροποιημένες και οι μη διαφοροποιημένες στρατηγικές δείχνουν πώς μια εταιρεία αναπτύσσει ένα πλεονέκτημα σε μια αγορά. Η εξαγωγική επιτυχία των εταιρειών εξαρτάται από τη δυνατότητά τους να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν ιδιάζουσες ανταγωνιστικές στρατηγικές. Η ανάπτυξη διαφοροποιημένων στρατηγικών οδηγεί τις εταιρείες να συνδυάσουν τα εσωτερικά ανταγωνιστικά και συγκριτικά πλεονεκτήματά τους στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο ανταγωνίζονται (Aulakh, Kotabe and Teegen, 2000). Ο βαθμός των διαφοροποιημένων εναντίον των αδιαφοροποίητων στρατηγικών μάρκετινγκ είναι συνάρτηση του προϊόντος, της βιομηχανίας, της αγοράς, της οργάνωσης και των χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος (Dean, Mengüç and Myers, 2000). Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν μια διαφοροποιημένη στρατηγική στοχεύουν στη δημιουργία μιας μοναδικής εικόνας του προϊόντος ή της υπηρεσίας που διαθέτουν στην αντίληψη του πελάτη. Ο Miller (1988) θεωρεί ότι αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω ανώτερης προϊόντικής εικόνας, εξελεγκμένης τεχνολογίας, βελτιωμένων στοιχείων εξυπηρέτησης ή καινοτόμων προϊόντων. Όπως ήδη έχει αναφερθεί το μέγεθος που δίνεται στην αντιληπτή σημασία του μάρκετινγκ ως παράγοντας εξαγωγικής επιτυχίας υπογραμμίζει τη σημαντικότητα των ενεργειών μάρκετινγκ εκ

μέρους της επιχείρησης για την επίδοσή της. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών ένας μεγάλος αριθμός μελετών έχει αναλύσει τη συμπεριφορά των εταιρειών στο εξαγωγικό μάρκετινγκ. Η έρευνα στις επιδόσεις του εξαγωγικού μάρκετινγκ έχει προσδιορίσει και έχει εξετάσει την επίδραση ποικίλων μεταβλητών. Οι μεταβλητές εμπορικής εξαγωγικής στρατηγικής αναφέρονται ουσιαστικά στο προϊόν, την τιμολόγηση, τη διανομή και την προώθηση των εξαγωγών της επιχείρησης, οι οποίες είναι βασικές στην εξαγωγική επιτυχία (Katsikeas et al, 2000). Ο προσεκτικός χειρισμός του μίγματος μάρκετινγκ είναι απαραίτητος για την επιτυχή εξαγωγική δραστηριότητα. Το μάρκετινγκ των επιχειρήσεων συνδέεται με την προσπάθειά τους να ανταποκριθούν στη ζήτηση της αγοράς, που αποβλέπει, ως μέσο, στην ικανοποίηση του πελάτη-στόχου, κατά ένα τρόπο καλύτερο από τον ανταγωνιστή, γεγονός που απαιτεί την ύπαρξη φιλοσοφίας μάρκετινγκ (ικανοποίηση του καταναλωτή, αντιμετώπιση των ανταγωνιστών, καθημερινή βελτίωση της επιχείρησης) σε όλες τις διαστάσεις της επιχείρησης (Πανηγυράκης, 1999). Η φιλοσοφία μάρκετινγκ μιας επιχείρησης εκφράζεται από το εφαρμοζόμενο στρατηγικό, τακτικό και εσωτερικό πρόγραμμα μάρκετινγκ. Σε κάθε πρόγραμμα περιλαμβάνεται το προϊόν, η διανομή, η τιμολογιακή πολιτική και η επικοινωνία (μίγμα μάρκετινγκ/ marketing mix). Η επιλογή του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ ακολουθεί την επιλογή τις αγοράς.

6.3 Εθνικό – Διεθνές μάρκετινγκ

Η κύρια διαφορά μεταξύ του διεθνούς μάρκετινγκ και του προγράμματος μάρκετινγκ που εφαρμόζεται στην εθνική αγορά έγκειται στο ότι η πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων του διεθνούς μάρκετινγκ γίνεται σε περισσότερες από μία χώρες. Η επιχείρηση κατ' αυτόν τον τρόπο κινείται από αποφάσεις που αναφέρονται σε μια συγκεκριμένη χώρα σε αποφάσεις που αναφέρονται σε διαφορετικές χώρες. Ανάμεσα στο εθνικό και το διεθνές μάρκετινγκ υπάρχουν διαφοροποιήσεις που οφείλονται κυρίως στις διαφορές που υπάρχουν στο γενικότερο περιβάλλον (πολιτιστικό, νομικό, οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό, φυσικό, οικολογικό) των διάφορων κρατών (Terpstra V, 1987). Το πρόγραμμα μάρκετινγκ σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο σχεδιάζεται με βάση το κατάλληλο προϊόν, που έχει τιμολογηθεί, προωθηθεί και διατεθεί σε μια αγορά η οποία έχει γίνει από πριν αντικείμενο έρευνας με στόχο την ικανοποίηση του καταναλωτή καλύτερα από τον ανταγωνισμό. Έτσι μια εξαγωγική επιχείρηση πρέπει να εφαρμόζει πρόγραμμα μάρκετινγκ μέσα στα πλαίσια που καθορίζουν οι μεταβλητές του περιβάλλοντος που χαρακτηρίζουν την κάθε μια από τις αγορές της. Για την επιτυχία των επιχειρήσεων στις αγορές του εξωτερικού χρειάζεται η εφαρμογή των πρακτικών του Διεθνούς μάρκετινγκ που σύμφωνα με τον Πανηγυράκη (1999) διακρίνεται στο στρατηγικό μάρκετινγκ, στο τακτικό μάρκετινγκ και στο εσωτερικό μάρκετινγκ. Πιο συγκεκριμένα:

- Το στρατηγικό επίπεδο μάρκετινγκ περιλαμβάνει αποφάσεις που αναφέρονται στο πού επιθυμεί μακροχρόνια να βρίσκεται η

επιχείρηση. Προσδιορίζεται η επιθυμητή επιχειρηματική εικόνα που θα πρέπει να υποστηρίζεται από όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, το είδος των διάφορων τεχνολογιών που σχετίζονται με νέα προϊόντα, το είδος των αγορών στις οποίες θα πρέπει να διεισδύσει σε διεθνές και εθνικό επίπεδο, οι νέες μέθοδοι επικοινωνίας που με την μελλοντική τους αφομοίωση θα βοηθήσουν στην πιο αποτελεσματική επικοινωνία με τους διαφορετικούς παράγοντες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τέλος η αφομοίωση νέων μεθόδων διοίκησης και οργάνωσης.

- Στο τακτικό μάρκετινγκ περιλαμβάνονται όλες εκείνες οι ενέργειες και αποφάσεις που αποσκοπούν στο πώς, με ποιόν τρόπο, μπορεί να πετύχει η επιχείρηση στο παρόν την εξασφάλιση της στρατηγικής της. Περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων του μίγματος μάρκετινγκ που αποβλέπει στην επιτυχή καθημερινή παρουσία της επιχείρησης στην αγορά και τον κλάδο. Οι ενέργειες αυτές στην πράξη εκφράζονται με το ετήσιο πρόγραμμα μάρκετινγκ της επιχείρησης.
- Στο εσωτερικό μάρκετινγκ περιλαμβάνονται όλες εκείνες οι αναγκαίες προσαρμογές που πρέπει να πετύχει μια επιχείρηση για να κατευθυνθεί από την παρούσα κατάσταση στη διοικητικά επιθυμητή. Σημαντική είναι βαρύτητα που δίδεται στην εκπαίδευση και επιλογή του προσωπικού, στην κινητοποίηση όλων των τμημάτων της επιχείρησης προς την υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων και την υποστήριξη του προγράμματος μάρκετινγκ, καθώς και στη δημιουργία ενός δημιουργικού

κλίματος εργασίας. Στο ερωτηματολόγιο που απευθύνθηκε στις εταιρείες (Παράρτημα) εξετάζονται στοιχεία σχετικά με την επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού των ελληνικών επιχειρήσεων για τις διεθνείς αγορές με την αξιολόγηση των εξής:

- ο «Η επιλογή των ανώτατων στελεχών μας για τη νοτιοανατολική Ευρώπη δε γίνεται στην Ελλάδα.»
- ο «Τα ξένα στελέχη εκπαιδεύονται στο εξωτερικό.»
- ο «Τα ξένα στελέχη εκπαιδεύονται στην Ελλάδα.»
- ο «Για τις αγορές του εξωτερικού χρειάζεται ιδιαίτερη εκπαίδευση των ξένων μας στελεχών.»

6.4 Έρευνα Αγοράς

Για το σωστό σχεδιασμό της στρατηγικής μάρκετινγκ χρειάζεται η πραγματοποίηση έρευνας αγοράς. Σύμφωνα με τον Πανηγυράκη (1999) η έρευνα αγοράς είναι το σύνολο των μεθόδων και διαδικασιών που έχουν σαν στόχο:

- Τον προσδιορισμό των αναγκών των αγοραστών, τον καθορισμό του βαθμού που οι ανάγκες αυτές καλύπτονται από τα υπάρχοντα προϊόντα, καθώς και τον καθορισμό του βαθμού που υπάρχει ανάγκη ανάπτυξης νέων προϊόντων. Εάν υπάρχει ανάγκη ανάπτυξης νέων προϊόντων, η έρευνα αγοράς βοηθά στη συστηματική «παραγωγή» νέων ιδεών, καθώς και στη δοκιμή των

ιδεών αυτών πριν τα προϊόντα παραχθούν μαζικά ή εισαχθούν στην αγορά.

- Τον προσδιορισμό του βαθμού στον οποίο τα στοιχεία της πολιτικής μάρκετινγκ της επιχείρησης (επικοινωνία, τιμολόγηση, διανομή, πωλήσεις) πραγματοποιούν τους στόχους τους. Εάν πρόκειται για πολιτική νέων προϊόντων η έρευνα μάρκετινγκ συντελεί στη δημιουργία νέων ιδεών, όπως των διαφημιστικών προσεγγίσεων δοκιμάζοντας την αποτελεσματικότητά τους σε μικρή κλίμακα, για την επιλογή της πιο κατάλληλης, πριν το στάδιο της μαζικής και πολυδάπανης υλοποίησης.
- Την ανάλυση των μηχανισμών και των παραγόντων μέσα από τους οποίους διαμορφώνονται οι ανάγκες, καθώς και το πώς αυτοί αλληλεπιδρούν με την πολιτική μάρκετινγκ.
- Την ανάλυση του ανταγωνισμού για την αναγνώριση των ισχυρών και αδύνατων σημείων τους σε σχέση με στοιχεία όπως η υπάρχουσα τεχνογνωσία, η παραγωγική δυναμικότητα, το σύστημα προμήθειας πρώτων υλών, το σύστημα οργάνωσης, το ανθρώπινο δυναμικό, η εκπαίδευση και το ηθικό των εργαζομένων.

Με άλλα λόγια η έρευνα αγοράς είναι ένα σύνολο τεχνικών και αρχών που αποβλέπουν στη συστηματική συλλογή, καταγραφή, ανάλυση και ερμηνεία στοιχείων/ δεδομένων, με τέτοιο τρόπο που να βοηθούν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων μάρκετινγκ για προϊόντα, υπηρεσίες και ιδέες. Πηγές πληροφοριών και μέθοδοι πληροφόρησης για την έρευνα

αγοράς είναι για παράδειγμα τα κλαδικά στοιχεία και οι μελέτες, τα στοιχεία που προέρχονται από καταμετρήσεις συγκεκριμένων προϊόντων, τα δεδομένα που προέρχονται από αντιπροσωπευτικές ομάδες καταναλωτών, οι επαναλαμβανόμενες μελέτες καθορισμένων ομάδων. Στις ερωτήσεις που απευθύνθηκαν στις εταιρείες (Παράρτημα) ζητείται να αξιολογηθεί η χρησιμότητα των ερευνών αγοράς για τις ελληνικές επιχειρήσεις με την αξιολόγηση του εξής στοιχείου :

- ο «Οι έρευνες για τις ανάγκες και τη συμπεριφορά του καταναλωτή στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης είναι αναγκαίες»

6.5 Η Σχέση Τμηματοποίησης - Στόχευσης - Τοποθέτησης

Το σύγχρονο στρατηγικό μάρκετινγκ κινείται προς τρεις άξονες: Τμηματοποίηση, Στόχευση και Τοποθέτηση (Πίνακας 6-1).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6-1: ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ - ΣΤΟΧΕΥΣΗ - ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ

<u>ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ</u>
Εντοπισμός αναγκών καταναλωτών, Εντοπισμός τμημάτων, Ανάπτυξη προφίλ του κάθε τμήματος
↓
<u>ΣΤΟΧΕΥΣΗ</u>
Αξιολόγηση ελκυστικότητας του κάθε τμήματος, Επιλογή τμημάτων-στόχων
↓
<u>ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ</u>
Εντοπισμός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κάθε τμήμα-στόχο
↓
<u>ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</u>
Ανάπτυξη σχεδίου μάρκετινγκ για κάθε τμήμα-στόχο

6.5.1 Κριτήρια τμηματοποίησης της Αγοράς

Οι κύριες μεταβλητές που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την τμηματοποίηση μιας αγοράς του εξωτερικού χωρίζονται σε δύο κατηγορίες (Πανηγυράκης, 1999):

- Τα γενικά χαρακτηριστικά της εξαγωγικής αγοράς. Τα κυριότερα γενικά χαρακτηριστικά που χρησιμοποιούνται για την τμηματοποίηση αγορών καταναλωτικών προϊόντων είναι τα παρακάτω:
 - ο Γεωγραφικά κριτήρια. Ο εξαγωγέας χωρίζει την αγορά σε γεωγραφικές ζώνες (πχ. Βαλκάνια, Παρευξείνιες χώρες, Νοτιοανατολική Ευρώπη, Βόρεια Ευρώπη, Βόρεια Αμερική, Νότια Αμερική, Μέση Ανατολή). Άλλα γεωγραφικά κριτήρια μπορεί να είναι η πυκνότητα του πληθυσμού των πόλεων που αποβλέπει η εξαγωγική επιχείρηση, οι κλιματολογικές συνθήκες κλπ.
 - ο Κοινωνικά - Δημογραφικά χαρακτηριστικά. Πιθανές μεταβλητές είναι: η ηλικία, το φύλο, το εισόδημα, η παιδεία, η οικογενειακή κατάσταση, ο αριθμός των μελών της οικογένειας, η απασχόληση, η γλώσσα, τα ήθη και τα έθιμα, ο βαθμός αντίδρασης σε ξένα προϊόντα. Ιδιαίτερα για τα βιομηχανικά αγαθά τα κριτήρια που εφαρμόζονται είναι το μέγεθος σε ποσότητα/ αξία του πελάτη, η φύση των λειτουργιών, η γεωγραφική κατανομή, το εάν ο πελάτης είναι δημόσιος ή ιδιωτικός οργανισμός. Ένας σημαντικός παράγοντας είναι ο βαθμός αποδοχής-

αντίδρασης σε προϊόντα που έχουν παραχθεί στο εξωτερικό.

- Οι μεταβλητές που αναφέρονται στη συμπεριφορά του καταναλωτή σε σχέση με το προϊόν. Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή, η εξαγωγική αγορά τμηματοποιείται σε δύο ομάδες: στην ομάδα εκείνη των καταναλωτών που αγοράζει το προϊόν και σ' εκείνη που δεν το χρησιμοποιεί. Ακολουθεί έρευνα για τον προσδιορισμό του βαθμού χρησιμοποίησης του προϊόντος από τους αγοραστές (αγορά πολύ συχνή, λιγότερο συχνή, σπάνια) και ερευνώνται ιδιαίτερα αυτοί οι καταναλωτές σύμφωνα με γεωγραφικά και κοινωνικά δημογραφικά κριτήρια. Κεντρικός στόχος είναι η συγκράτηση των καταναλωτών και η μεταστροφή αυτών που το χρησιμοποιούν λιγότερο συχνά, σε τακτικότερους αγοραστές. Οι καταναλωτές που δεν χρησιμοποιούν το προϊόν διακρίνονται σ' αυτούς που δεν αγοράζουν το προϊόν για διάφορους λόγους και σ' αυτούς που αγοράζουν ανταγωνιστικά προϊόντα και που δεν υπάρχει περίπτωση να αλλάξουν προτίμηση μέσω διαφήμισης. Με τη διαφήμιση επιδιώκεται η μεταστροφή των καταναλωτών που δεν αγοράζουν το προϊόν. Η ομάδα των καταναλωτών που αγοράζει ανταγωνιστικά προϊόντα, τα τελευταία χρόνια έχει γίνει αντικείμενο ιδιαίτερης έρευνας, αφού η γνώση των ιδιαίτερων λόγων αυτής της προτίμησης μπορεί να βοηθήσει μια εξαγωγική επιχείρηση, στην ανάπτυξη νέων

προϊόντων, για τα οποία η ομάδα αυτή να αποτελεί αυτούς που θα τα αγοράζουν συχνά και σε ποσότητα.

6.5.2 Στρατηγικές μάρκετινγκ

Μετά την τμηματοποίηση της αγοράς και τη στόχευση η επιχείρηση καλείται να επιλέξει ανάμεσα σε ορισμένες στρατηγικές μάρκετινγκ. Αυτές οι στρατηγικές διαφέρουν στον αριθμό τμημάτων που αποφασίζεται να στοχευθούν και στον αριθμό μιγμάτων μάρκετινγκ, με τα οποία θα τοποθετηθεί το προϊόν της επιχείρησης στα τμήματα-στόχους. Σύμφωνα με το Σιώμκο (1999) οι στρατηγικές αυτές μπορούν να χωριστούν στις εξής κατηγορίες:

- Μη Διαφοροποιημένη Στρατηγική (undifferentiated strategy).

Ένα μίγμα μάρκετινγκ για ολόκληρη την αγορά, άσχετα με τα διαφορετικά τμήματα που υπάρχουν σε αυτήν. Κυρίως χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις που δεν έχουν τους απαραίτητους πόρους για την ανάπτυξη ξεχωριστών μιγμάτων μάρκετινγκ για το κάθε τμήμα ή από επιχειρήσεις που εισάγουν στην αγορά κάποιο εντελώς νέο προϊόν και δεν έχουν σχετικές εμπειρίες από το παρελθόν, ώστε να εντοπίσουν τα τμήματα από τα οποία θα προκύψει η ζήτηση για το προϊόν.

- Συγκεντρωμένη Στρατηγική (focus strategy).

Η στρατηγική αυτή μπορεί να επικεντρώνεται είτε στο προϊόν είτε στην αγορά. Από τα τμήματα της αγοράς ένα μόνο είναι αυτό στο οποίο η επιχείρηση στοχεύει, με ένα μίγμα μάρκετινγκ. Η στρατηγική αυτή

βέβαια δεν είναι ακριβή, όμως συνοδεύεται από τον κίνδυνο ότι η τύχη του τμήματος καθορίζει απόλυτα και την τύχη του προϊόντος.

- Διαφοροποιημένη Στρατηγική (differentiated strategy).

Εδώ επιλέγονται περισσότερα από ένα, τμήματα της αγοράς και για το κάθε ένα από αυτά αναπτύσσεται ένα ξεχωριστό μίγμα μάρκετινγκ. Το μειονέκτημα είναι οι μεγάλες δαπάνες ανάπτυξης των διαφορετικών μιγμάτων μάρκετινγκ, ενώ το πλεονέκτημα είναι η διαφοροποίηση.

- Στρατηγική Niche:

Μια εταιρεία επικεντρώνεται και αφοσιώνεται σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς (σε «νησίδες αγοράς»/ niche markets), σε αντίθεση με ολόκληρη την αγορά. Είναι μια μέθοδος, που τυπικά απευθύνεται σε μικρές επιχειρήσεις, με περιορισμένους πόρους. Όμως είναι γεγονός ότι και μεγαλύτερες εταιρείες εφαρμόζουν τη στρατηγική αυτή.

Για την ανάλυση επιλογής της αγοράς και κατά συνέπεια την προς εφαρμογή στρατηγική μάρκετινγκ μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μήτρα «προϊόντος-αγοράς» του Ansoff. Ο Ansoff (1965) στη μήτρα «προϊόντος-αγοράς» (product-market matrix) θεωρεί κάθε μια από τις πιθανές νέες δραστηριότητες της επιχείρησης ξεχωριστά. Επιπλέον, τις συνδέει με τις υπάρχουσες δραστηριότητες. Βασικός άξονας διαχωρισμού των δραστηριοτήτων που συνδέονται με νέα ή υπάρχοντα προϊόντα και αγορές είναι η «παλαιότητα» τους. Η μήτρα του Ansoff

βασικά προσφέρει την κατανόηση των γενικών κατηγοριών επιλογής νέων προϊόντων και νέων αγορών (Πίνακας 6-2).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6-2: ΜΗΤΡΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ- ΑΓΟΡΑΣ ΤΟΥ ANSOFF

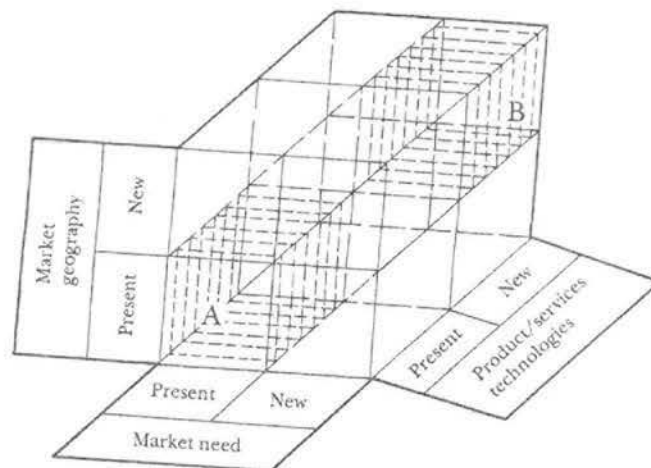
	ΥΠΑΡΧΟΝ ΠΡΟΪΟΝ	ΝΕΟ ΠΡΟΪΟΝ
Υπάρχουσα αγορά	Διείσδυση στην Αγορά	Ανάπτυξη Προϊόντος
Νέα αγορά	Ανάπτυξη Αγοράς	Διαφοροποίηση

Με τη «Στρατηγική διείσδυσης στην αγορά» αναζητούνται τρόποι αύξησης του μεριδίου της αγοράς για τα σημερινά προϊόντα της στις υπάρχουσες αγορές. Στη «Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς» αναζητούνται νέες αγορές των οποίων τις ανάγκες θα μπορούσαν να ικανοποιήσουν τα υπάρχοντα προϊόντα. Κατά τη «Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος» αναπτύσσονται στρατηγικές ευρύτερης ανάπτυξης και βαθύτερης διείσδυσης στην αγορά. Η «Στρατηγική ανάπτυξης μέσω διαφοροποίησης» έχει νόημα όταν μπορούν να βρεθούν καλές ευκαιρίες έξω από τις παρούσες δραστηριότητες. Φυσικά καλή ευκαιρία είναι εκείνη όπου ο κλάδος είναι πάρα πολύ ελκυστικός και η εταιρεία διαθέτει το απαραίτητο μίγμα επιχειρηματικών δυνάμεων για να είναι επιτυχής. Τρεις είναι οι τύποι διαφοροποίησης που μπορούν να εξεταστούν. Η εταιρεία μπορεί να αναζητήσει νέα προϊόντα που έχουν τεχνολογικές συνέργιες ή συνέργιες μάρκετινγκ με τις υπάρχουσες γραμμές προϊόντων, ακόμα κι όταν τα προϊόντα βρίσκουν ανταπόκριση από μια νέα κατηγορία πελατών (Στρατηγική ομόκεντρης διαφοροποίησης). Η εταιρεία μπορεί να αναζητήσει νέα προϊόντα τα οποία θα μπορούσαν να ενδιαφέρουν τους σημερινούς πελάτες της παρ'

όλο που από τεχνολογικής απόψεως δεν έχουν σχέση με τη σημερινή γραμμή προϊόντων (Στρατηγική οριζόντιας διαφοροποίησης). Τρίτον, η εταιρεία μπορεί να αναζητήσει δραστηριότητες οι οποίες δεν έχουν καμία σχέση με τη σημερινή τεχνολογία της εταιρείας, τα σημερινά προϊόντα της ή τις σημερινές αγορές της (Στρατηγική συσσωρευτικής διαφοροποίησης). Από τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι μια εταιρεία μπορεί συστηματικά να εντοπίσει ευκαιρίες για νέες δραστηριότητες κάνοντας χρήση του πλαισίου των συστημάτων μάρκετινγκ, πρώτα αναζητώντας τρόπους για να ενισχύσει τη θέση της στις σημερινές αγορές προϊόντων (στο εσωτερικό και στο εξωτερικό), στη συνέχεια εξετάζοντας τρόπους για ολοκλήρωση προς τα πίσω, εμπρός ή οριζοντίως σε σχέση με τις σημερινές της δραστηριότητες και τέλος αναζητώντας κερδοφόρες ευκαιρίες έξω από τις σημερινές της δραστηριότητες (Kotler,1991). Με βάση αυτή την ανάλυση οι ελληνικές εταιρείες του δείγματος μπορεί να θεωρηθεί ότι εφαρμόζουν «Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς» ή «Στρατηγική μέσω διαφοροποίησης» εφόσον αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους σε νέες αγορές (όπως πχ. οι αγορές της νοτιοανατολικής Ευρώπης). Η στρατηγική που κάθε εταιρεία εφαρμόζει βασίζεται σε διαφορετικές ανάγκες, κίνητρα και στόχους και επηρεάζει δραστικά την προς εφαρμογή στρατηγική εξωτερικού μάρκετινγκ. Σε εξέλιξη της προηγούμενης μήτρας ο Ansoff (1987) χρησιμοποίησε έναν τρισδιάστατο κύβο για τον καθορισμό των στρατηγικών επιλογών, των κινήτρων και των ουσιαστικών μελλοντικών στόχων μιας επιχείρησης. Η στρατηγική επιλογή αγοράς της επιχείρησης καθορίζεται (Σχήμα 6-1):

- Από το είδος των αγοραστικών αναγκών (market need). Γίνεται διαχωρισμός ανάμεσα σε υπάρχουσες και νέες αγοραστικές ανάγκες.
- Από τη γεωγραφία της αγοράς (market geography). Γίνεται διαχωρισμός ανάμεσα σε νέες και υπάρχουσες αγορές, δηλαδή διαχωρισμός ανάμεσα στις περιοχές ή τα κράτη στα οποία η εταιρεία δραστηριοποιείται ή σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί.
- Από την τεχνολογία των προϊόντων/ υπηρεσιών (product/ service technology) που προσφέρει η επιχείρηση. Γίνεται διαχωρισμός με βάση την τεχνολογία των προϊόντων/ υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση σε προϊόντα/ υπηρεσίες βασισμένα σε νέα τεχνολογία ή όχι.

ΣΧΗΜΑ 6-1: Ο ΚΥΒΟΣ ΤΟΥ ANSOFF



ΠΗΓΗ: PALIWODA, 1997

Επιλογές μιας επιχείρησης μπορεί να είναι είτε να συνεχίσει να καλύπτει τις προϋπάρχουσες ανάγκες στις προϋπάρχουσες αγορές με την προϋπάρχουσα τεχνολογία, είτε να κινείται σε άλλο επίπεδο

προσφέροντας προϊόντα/ υπηρεσίες βασισμένα στη νέα τεχνολογία για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες για νέα προϊόντα/υπηρεσίες σε νέες αγορές. Μεταξύ αυτών των δύο καταστάσεων υπάρχουν διάφοροι πιθανοί συνδυασμοί με βάση τις τρεις διαστάσεις. Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις διαστάσεις μπορεί να καθοριστεί η στρατηγική μάρκετινγκ της κάθε επιχείρησης. Με βάση τον κύβο του Ansoff οι επιχειρήσεις του δείγματος με την παρουσία τους στις αγορές της νοτιοανατολικής Ευρώπης μπορούν να καλύψουν το άνω επίπεδο του κύβου εφόσον δραστηριοποιούνται σε νέες αγορές (market geography) στις οποίες προσφέρουν προϊόντα/ υπηρεσίες νέας ή προϋπάρχουσας τεχνολογίας (product/services technologies) καλύπτοντας καινούργιες ή προϋπάρχουσες ανάγκες (market need). Στο ερωτηματολόγιο εξετάζεται το αν οι ελληνικές επιχειρήσεις διαφοροποιούν την πολιτική τμηματοποίησης και στόχευσης με την αξιολόγηση του εξής στοιχείου μάρκετινγκ:

- ο «Η τμηματοποίηση και η στόχευση των αγορών διαφέρει από την Ελλάδα»

6.5.3 Τοποθέτηση/Positioning

Για το Σιώμκο (1999) «Τοποθέτηση» (positioning) είναι η διαδικασία διαφοροποίησης-διαχωρισμού μιας επιχείρησης ή ενός προϊόντος από τους ανταγωνιστές, πάνω σε πραγματικές διαστάσεις, με τρόπο που η αγορά να προτιμά την επιχείρηση ή το προϊόν. Η τοποθέτηση βοηθά τους καταναλωτές να ενημερωθούν για τις πραγματικές διαφορές

ανάμεσα σε ανταγωνιστικά προϊόντα/ επιχειρήσεις και συνεπώς μπορούν να επιλέξουν εκείνο το προϊόν/ επιχείρηση που τους προσφέρει την μεγαλύτερη αξία. Στο ερωτηματολόγιο εξετάζεται το αν οι ελληνικές επιχειρήσεις διαφοροποιούν την πολιτική τοποθέτησης με την αξιολόγηση του εξής στοιχείου μάρκετινγκ:

- ο «Εφαρμόζεται διαφορετική τοποθέτηση (positioning) στη νοτιοανατολική Ευρώπη από αυτή στην Ελλάδα»

Επίσης εξετάζεται ο τόπος σχεδιασμού της πολιτικής μάρκετινγκ της επιχείρησης με την αξιολόγηση των εξής προτάσεων:

- ο «Η στρατηγική Μάρκετινγκ σχεδιάζεται στο εξωτερικό.»
- ο «Η στρατηγική και το πρόγραμμα Μάρκετινγκ σχεδιάζονται στην Ελλάδα.»

6.6 Στρατηγικό Μάρκετινγκ

Προκειμένου να εφαρμοστεί η στρατηγική μιας επιχείρησης θα πρέπει να μετατραπεί σε ένα υλοποιήσιμο πρόγραμμα μάρκετινγκ, κάτι που πραγματοποιείται μέσω του μίγματος μάρκετινγκ. Το μίγμα μάρκετινγκ αναφέρεται στο συνδυασμό των λειτουργιών του μάρκετινγκ, όπως είναι η διαφήμιση, η διανομή, η προώθηση πωλήσεων και η τιμολόγηση. Για την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής μάρκετινγκ προσδιορίζεται το βέλτιστο μίγμα δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και συντονίζονται τα στοιχεία του μίγματος μεταξύ τους. Τα στοιχεία που

απαρτίζουν το μίγμα μάρκετινγκ είναι πολλά εκ των οποίων τα πλέον διαδεδομένα είναι γνωστά και ως τα 4P's (Πίνακας 6-3, Shapiro,1984):

ΠΙΝΑΚΑΣ 6-3: ΤΑ 4P's ΤΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

<p><u>ΠΡΟΙΟΝ (product)</u> Συσκευασία, Εξυπηρέτηση, Ειδικά χαρακτηριστικά, Εγγύηση,</p>	<p><u>ΔΙΑΝΟΜΗ (place)</u> Τύπος καταστήματος, κάλυψη αγοράς, πολιτική αποθήκευσης, κέρδη ενδιάμεσων</p>
<p><u>ΠΡΟΒΟΛΗ (promotion)</u> Διαφήμιση, προσωπική πώληση, προώθηση πωλήσεων, δημοσιότητα</p>	<p><u>ΤΙΜΗ (price)</u> Τιμή πώλησης, Όροι πληρωμής, Κίνητρα, Εκπτώσεις</p>

ΠΗΓΗ: Shapiro (1984)

Όλα τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να δημιουργείται η επιθυμητή τοποθέτηση του προϊόντος της επιχείρησης στην αγορά. Δυο σημαντικές αρχές που πρέπει να διέπουν όλα τα προγράμματα μάρκετινγκ για τα προϊόντα είναι οι εξής (Σιώμοκος,1999):

- Το κάθε ένα από τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ πρέπει να είναι συνεπές με τα υπόλοιπα, έτσι ώστε οι καταναλωτές της αγοράς στόχου να αντιλαμβάνονται ξεκάθαρα την επιθυμητή τοποθέτηση του προϊόντος.
- Τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ πρέπει να είναι συνεπή με τις προσδοκίες της αγοράς-στόχου. Η προσκόλληση στις δύο αυτές αρχές είναι καθοριστική για την επιτυχία του μάρκετινγκ της επιχείρησης.

6.6.1 Προϊόν

Η αποτελεσματικότητα της γενικότερης πολιτικής μάρκετινγκ, όταν μια επιχείρηση αποφασίζει να εισέλθει σε μια νέα αγορά του εξωτερικού, εξαρτάται, μεταξύ των άλλων, από τον προσεκτικό σχεδιασμό της πολιτικής προϊόντος η οποία παραμένει πάντα ένα από τα καθοριστικά στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ. Για τον Πανηγυράκη (1999) αποφασιστικός παράγοντας στη δημιουργία μιας αποτελεσματικής πολιτικής προϊόντος στη διεθνή αγορά παραμένει η προσαρμογή του στις κοινωνικές/ πολιτιστικές προτιμήσεις και τα οικονομικά χαρακτηριστικά των διάφορων αγορών. Στο διεθνές μάρκετινγκ, το είδος των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είναι εξίσου σημαντικό με αυτό που έχει σχεδιαστεί για την εθνική αγορά, αλλά ο καθορισμός αυτός είναι περισσότερο πολύπλοκος, αφού η απόφαση θα πρέπει να ληφθεί για κάθε μια από τις αγορές του εξωτερικού. Δεν αποκλείονται οι διαφορετικές εμπορικές δραστηριότητες σε κάθε αγορά που λειτουργεί η επιχείρηση, αλλά με μια μοναδικότητα στην έκταση και στο είδος της επιχειρηματικής της εικόνας η οποία απορρέει από την τοποθέτηση της ίδιας και του προϊόντος της στις αγορές. Οι αποφάσεις για το είδος των προϊόντων στις αγορές του εξωτερικού που επηρεάζουν την εξαγωγική αποτελεσματικότητα αναφέρονται στην έκταση διαφοροποίησης ή προσαρμογής των προϊόντων σε εθνικές ιδιαιτερότητες, στη σημασία που δίνεται στο σχεδιασμό των προϊόντων, καθώς και στη δραστηριότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Υπάρχουν περιπτώσεις που η εξαγωγική επιχείρηση αποφασίζει να *μη διαφοροποιήσει* το προϊόν ανάλογα με τη συγκεκριμένη εξαγωγική αγορά, αλλά να απευθυνθεί με το ίδιο σε όλες τις υπάρχουσες και πιθανές αγορές χωρίς να αλλάξει το μίγμα μάρκετινγκ (τιμή, διανομή και προώθηση). Κατ' αυτόν τον τρόπο η εξαγωγική επιχείρηση βασίζεται στα κοινά χαρακτηριστικά των αγοραστών και δε δίνει σημασία στις διαφοροποιήσεις τους, αφού με την πολιτική αυτή αποβλέπει στην ικανοποίηση του μέσου καταναλωτή. Η πολιτική αυτή βρίσκει ευρεία υποστήριξη κυρίως από τα στελέχη παραγωγής, που αποβλέπουν σε οικονομίες κλίμακας που συχνά επιτυγχάνονται. Η τυποποίηση, εκτός των οικονομιών κλίμακας που επιφέρει στην παραγωγή, επιτυγχάνει και μια πιθανή μείωση του κόστους διανομής του προϊόντος, επιβάλλοντας τη χρησιμοποίηση μαζικών καναλιών διανομής. Αυτό έχει ως επακόλουθο, μεγαλύτερη ευκολία στη διοίκηση των αποθεμάτων και χαμηλότερο κόστος προώθησης ανά μονάδα προϊόντος, αφού επιτυγχάνονται εκπτώσεις λόγω της ευρείας χρήσης των μαζικών μέσων ενημέρωσης. Με τη μη διαφοροποίηση του προϊόντος αποφεύγονται τα επιπρόσθετα κόστη σχεδιασμού, ανάπτυξης και εφαρμογής διαφορετικών στρατηγικών μάρκετινγκ.

Τα πλεονεκτήματα της μη διαφοροποίησης είναι τα παρακάτω (Πανηγυρακης,1999)

- *Οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή.* Είναι φανερό ότι η τυποποίηση επιφέρει σημαντικά οικονομικά πλεονεκτήματα στην περίπτωση μακροχρόνιας παραγωγής του προϊόντος σε μια

ορισμένη παραγωγική μονάδα. Το πλεονέκτημα αυτό θα αρχίσει να φθίνει όσο αυξάνονται οι μονάδες παραγωγής στις διαφορετικές χώρες του εξωτερικού (αύξηση των σταθερών δαπανών, μείωση της καμπύλης εμπειρίας) ή όταν το άριστο μέγεθος της δεδομένης παραγωγικής μονάδας αντιπροσωπεύει μόνο ένα μέρος της παγκόσμιας ζήτησης, πράγμα που συνήθως οδηγεί στην ανάγκη μεγαλύτερης διαφοροποίησης.

- *Οικονομίες στην Έρευνα και Ανάπτυξη.* Το γεγονός ότι προσφέρεται το ίδιο προϊόν σ' όλες τις αγορές του εξωτερικού αφαιρεί την ανάγκη προσαρμογής και διαφοροποίησης του στις διαφορετικές εθνικές προτιμήσεις, πράγμα που συνήθως αποδεσμεύει μεγαλύτερους πόρους για την ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- *Οικονομίες στο γενικότερο προϋπολογισμό του προγράμματος μάρκετινγκ.* Η ύπαρξη τυποποιημένων προϊόντων οδηγεί συνήθως σε οικονομίες κλίμακας στο πρόγραμμα υποστήριξης μάρκετινγκ.
- *Η κινητικότητα των αγοραστών.* Η τυποποίηση του προϊόντος είναι ένα σημαντικό πλεονέκτημα όταν απευθύνεται σε διεθνές κοινό που χαρακτηρίζεται από μεγάλη κινητικότητα και συμβάλει στη συνεχή προτίμηση του.
- *Η εικόνα της χώρας προέλευσης.* Τα τυποποιημένα προϊόντα κρατούν εύκολα το χαρακτήρα της εικόνας προέλευσης στις χώρες του εξωτερικού που διατίθενται.
- *Βιομηχανικά προϊόντα.* Η τυποποίηση είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική για βιομηχανικά προϊόντα με ιδιαίτερες τεχνικές

προδιαγραφές και που, λόγω της φύσης τους, δεν απαιτούν προσαρμογές στις ιδιαίτερες συνθήκες της αγοράς του εξωτερικού.

- *Λειτουργία μέσω εξαγωγών.* Τα τυποποιημένα προϊόντα βοηθούν μια επιχείρηση στην εξαγωγική της προσπάθεια, αφού μπορεί να αποφύγει τις αγορές εκείνες που απαιτούν προσαρμογές, επικεντρώνοντας την προσοχή της σε αγορές που δεν επιβάλλουν ιδιαίτερες μετατροπές.

Από την άλλη πλευρά η στρατηγική του *διαφοροποιημένου μάρκετινγκ* εκφράζει μια άλλη φιλοσοφία, σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση κατορθώνει να κυριαρχήσει σε ένα μεγάλο τμήμα της αγοράς του εσωτερικού και του εξωτερικού παράγοντας και διαθέτοντας διαφορετικά προϊόντα, με διαφορετικό όνομα, που αποβλέπουν στην ικανοποίηση των αναγκών διαφορετικών τμημάτων της αγοράς. Στο ερωτηματολόγιο εξετάζεται το αν οι ελληνικές επιχειρήσεις διαφοροποιούν το προϊόν τους με την αξιολόγηση των εξής:

- ο «Υπάρχει ποιοτική διαφοροποίηση των προϊόντων μας στο εξωτερικό.»
- ο «Χρησιμοποιούνται διαφορετικές επωνυμίες στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης.»

6.6.2 Τιμή

Οι αποφάσεις για την τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται εναρμονίζονται με όλα τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ,

έτσι ώστε όλα μαζί να αποτελούν ένα συνεπές και αποδοτικό πρόγραμμα μάρκετινγκ. Η τιμή, επίσης, αντιπροσωπεύει τα χρήματα που εισπράττονται από την πώληση μιας μονάδας του προϊόντος η οποία καθορίζει εάν, και σε ποιο βαθμό η πώληση είναι επικερδής. Η τιμή αποτελεί στοιχείο-κλειδί του μίγματος μάρκετινγκ, λόγω του ότι συνδέεται άμεσα με την παραγωγή των συνολικών εσόδων και επομένως έχει άμεση επίδραση στα κέρδη της επιχείρησης. Όταν καθορίζονται οι τιμές των προϊόντων, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το μίγμα μάρκετινγκ ως σύνολο. Η τιμή είναι ένα από τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ που πρέπει να λειτουργούν αποτελεσματικά ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα για την επιτυχία των στόχων μάρκετινγκ. Οι σχεδιαστές της εξαγωγικής πολιτικής λαμβάνουν την τιμή ως ένα από τα εργαλεία του μάρκετινγκ για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων σε μια δεδομένη αγορά γιατί είναι η μοναδική μεταβλητή του μίγματος μάρκετινγκ που αποδίδει εισόδημα στην επιχείρηση, καθώς όλες οι άλλες μεταβλητές του μίγματος συνεπάγονται κόστος. Η τιμή αποτελεί μια από τις πιο αντιληπτές μεταβλητές του μίγματος μάρκετινγκ, στην οποία αποδίδεται συνήθως η μεγαλύτερη σημασία. Η τιμή ως συστατικό στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ αποτελεί σημαντικό παράγοντα τοποθέτησης του προϊόντος, κάτι που λαμβάνεται σοβαρά υπόψη στη διαδικασία τιμολόγησης. Σύμφωνα με το Σιώμκο (1999) για την τιμολόγηση λαμβάνονται υπόψη τρεις παράγοντες γνωστοί και ως τα 3 C's: Costs (κόστη) - Competition (ανταγωνισμός) - Customer value (αξία προϊόντος για τον καταναλωτή). Οι αποφάσεις για την τιμολόγηση πρέπει να συμβαδίζουν με τα υπόλοιπα στοιχεία

του μίγματος μάρκετινγκ. Το ενδιαφέρον των αγοραστών σχετικά με την τιμή συνδέεται με τις προσδοκίες για την ικανοποίηση ή τη χρησιμότητα που θα επιφέρει άμεσα το προϊόν. Οι αγοραστές αποφασίζουν για το αν και κατά πόσο η χρησιμότητα που αποφέρει μια συναλλαγή αξίζει την αγοραστική δύναμη που θυσιάζεται. Για τη μεγάλη πλειοψηφία των προϊόντων, η τιμή προσδιορίζεται από την εξαγωγική επιχείρηση και μπορεί να επιδράσει σημαντικά όχι μόνο στο ύψος του εξαγωγικού όγκου, αλλά και στο αντίστοιχο επίπεδο κέρδους. Οι εξαγωγείς που διαθέτουν τα προϊόντα τους ταυτόχρονα σε διαφορετικές χώρες του εξωτερικού πρέπει να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα της τιμής με βάση τρία κύρια σημεία:

- Καθορισμός του συγκεκριμένου συνολικού κόστους εξαγωγής
- Προσδιορισμός της τιμής πώλησης στην αγορά του εξωτερικού
- Προσδιορισμός της τιμολογιακής πολιτικής για το σύνολο των αγορών του εξωτερικού

Σο διεθνές μάρκετινγκ δεν υπάρχει ομοφωνία για το εάν και σε ποιο βαθμό, μια επιχείρηση επιβάλλεται στο διεθνή χώρο να εφαρμόζει διαφοροποιημένη ή τυποποιημένη τιμολογιακή πολιτική. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό, επηρεάζεται από μια σειρά νομικών, θεσμικών και οικονομικών παραγόντων. Ενώ η οικονομική θεωρία τάσσεται υπέρ της διαφοροποιημένης τιμολογιακής πολιτικής, για να προσαρμόζεται η πολιτική της επιχείρησης στις ιδιαιτερότητες της ζήτησης της κάθε αγοράς του εξωτερικού, στην πράξη, η πολιτική αυτή θα μπορούσε να θεωρηθεί στη μητρική χώρα ως προσπάθεια τοποθέτησης πλεονάζοντος

προϊόντος στο εξωτερικό και ως αθέμιτος ανταγωνισμός στις επιχειρήσεις μιας ξένης χώρας. Σύμφωνα με την επιχειρηματική πρακτική υπάρχουν τέσσερις κύριες μέθοδοι διεθνούς τιμολογιακής πολιτικής: η ομοιογενής, η διαφοροποιημένη, η ενδιάμεση και η υποτιμολόγηση/ dumping (Πανηγυράκης,1999). Με την εφαρμογή μη διαφοροποιημένης τιμολογιακής πολιτικής επιβάλλεται μια ομοιόμορφη πολιτική σ' όλες τις αγορές του εξωτερικού, ανεξάρτητα από την ιδιαιτερότητα ή τις τοπικές διαφοροποιήσεις της ελαστικότητας της ζήτησης του προϊόντος. Στην τιμή αυτή προστίθενται οι δασμοί εισαγωγής και το κόστος μεταφοράς του προϊόντος. Το κυριότερο πλεονέκτημα της πολιτικής αυτής είναι η ευκολία της εφαρμογής της, αφού δεν απαιτείται ιδιαίτερη μελέτη ή ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και των γενικότερων συνθηκών της αγοράς. Το κυριότερο μειονέκτημα είναι ότι ακριβώς λόγω της έλλειψης ιδιαίτερης ανάλυσης των συνθηκών της αγοράς του εξωτερικού η συγκεκριμένη μέθοδος δεν οδηγεί στη μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης στην κάθε αγορά. Από την άλλη πλευρά τα δύο τρίτα των καταναλωτικών επιχειρήσεων και το 50% των βιομηχανικών εξαγωγικών επιχειρήσεων φαίνεται ότι εφαρμόζουν στη πράξη τη διαφοροποιημένη τιμολογιακή πολιτική (Πανηγυράκης,1999). Η μέθοδος αυτή επιτρέπει στη διεθνή επιχείρηση ή στις θυγατρικές της να διαφοροποιούν την τιμολογιακή τους πολιτική ανάλογα με τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν στις διεθνείς αγορές. Μειονέκτημα αυτής της πολιτικής, που θεωρητικά μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα κέρδη, είναι η πιθανή δυνατότητα παρεμβολής παρασιτικών επιχειρήσεων που

αγοράζουν σε χαμηλή τιμή σε μια αγορά για να διαθέσουν τα ίδια προϊόντα, σε υψηλότερη τιμή, σε κάποια άλλη. Στο ερωτηματολόγιο εξετάζεται το αν οι ελληνικές επιχειρήσεις διαφοροποιούν την τιμολογιακή τους πολιτική με την αξιολόγηση των εξής:

- ο «Δεν υπάρχει διαφοροποίηση της τιμολογιακής μας πολιτικής στο εξωτερικό»
- ο «Υπάρχει ουσιαστική διαφοροποίηση της τιμολογιακής μας πολιτικής από χώρα σε χώρα»

Όπως θα φανεί στην ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου οι ελληνικές επιχειρήσεις για την κατάρτιση της τιμολογιακής τους πολιτικής λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες των αγορών της νοτιανατολικής Ευρώπης και προσαρμόζουν τις τιμές τους ακολουθώντας διαφοροποιημένη τιμολογιακή πολιτική.

6.6.3 Επικοινωνιακή πολιτική

Η επιχειρηματική επικοινωνία, για να είναι αντιληπτή από τους καταναλωτές και να φέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, παρουσιάζεται συχνά υπό τη μορφή ενός συγκεκριμένου μηνύματος που μεταβιβάζεται στους καταναλωτές διαμέσου των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας. Οποιοσδήποτε άλλες δραστηριότητες, όπως είναι η προσωπική πώληση, που περιλαμβάνει την προώθηση και την επιχειρηματολογία από τους πωλητές, ενισχύουν την επικοινωνιακή προωθητική ή τη διαφημιστική παρουσία του προϊόντος και του παρέχουν την απαραίτητη δύναμη της πειθούς που οδηγεί στην αγορά του. Η επικοινωνία με το αγοραστικό κοινό, αποτελεί μια αναγκαιότητα

για την επιχείρηση για τη γνωστοποίηση των προϊόντων της. Η επικοινωνία μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ με την πραγματοποίηση συγκεκριμένων αποτελεσμάτων αφού η βασική της λειτουργία παραμένει η γνωστοποίηση της ύπαρξης των ωφέλιμων συμβολικών χαρακτηριστικών ενός προϊόντος στους πιθανούς αγοραστές. Η επίτευξη αυτού του επικοινωνιακού στόχου πραγματοποιείται κυρίως με τη διαφήμιση και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, καθώς και με τη χρησιμοποίηση άλλων μορφών προώθησης. Ουσιαστικά, η διαδικασία αυτή δεν είναι τίποτε άλλο από ένα μέσο αύξησης των πωλήσεων και των κερδών. Στόχος του κεφαλαίου αυτού είναι να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να δράσει ο διοικητής προϊόντος προκειμένου να δημιουργήσει την επιθυμητή εικόνα για την επωνυμία του μέσω της επικοινωνίας, καθώς και τα σημεία στα οποία οφείλει να δώσει ιδιαίτερη σημασία. Η επιχειρηματική επικοινωνία, το μίγμα επικοινωνίας, αποτελείται από τα εξής τέσσερα βασικά στοιχεία: διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, προώθηση πωλήσεων και προσωπικές πωλήσεις. Το κάθε ένα από αυτά έρχεται να ενισχύσει τα άλλα και να υποστηρίξει τη γενικότερη εικόνα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει η επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα:

6.6.4 Διαφήμιση

Η διαφήμιση απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο κοινό-στόχο το οποίο περιλαμβάνει τους τωρινούς και τους δυνητικούς αγοραστές. Η διαφήμιση είναι σκόπιμο να εστιάζει την προσοχή της στα άτομα που

έχουν κάποιο ενδιαφέρον για την επιχείρηση και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Αποτελεί ένα εξαιρετικά αποτελεσματικό στοιχείο της πολιτικής προώθησης της επιχείρησης ειδικά για τα καταναλωτικά προϊόντα, αφού για τα βιομηχανικά αγαθά διαδραματίζει λιγότερο σημαντικό ρόλο. Στην περίπτωση της διεθνούς διαφήμισης υπάρχουν δύο κύρια στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- ο βαθμός που θα πρέπει να δοθεί διεθνές ή εθνικό βάρος στη διαφημιστική προσπάθεια
- η φύση και ποιο το περιεχόμενο της κάθε διαφήμισης

Η διαφημιστική εκστρατεία ενός προϊόντος ή μιας επιχείρησης, μπορεί να πάρει δύο μορφές. Τυποποιημένη και διαφοροποιημένη. Η τυποποιημένη διαφημιστική εκστρατεία περιλαμβάνει την εκτέλεση της ίδιας σειράς διαφημίσεων σε πολλές χώρες ταυτόχρονα με μικρές παραλλαγές, που περιλαμβάνουν συνήθως τη μετάφραση του διαφημιστικού μηνύματος στη γλώσσα της ξένης αγοράς. Διάφορες αδυναμίες της τυποποιημένης διαφημιστικής εκστρατείας, όπως γλωσσικά και θεσμικά εμπόδια επιβάλλουν στις επιχειρήσεις πολλές φορές την προσαρμογή της διαφημιστικής τους εκστρατείας στην κάθε αγορά.

6.6.5 Προώθηση Πωλήσεων

Η προώθηση πωλήσεων περιλαμβάνει όλες τις μορφές προώθησης που βασίζονται σε οικονομικά κίνητρα και αποβλέπουν στην προβολή του προϊόντος. Υπάρχουν διάφορες τεχνικές προώθησης, όπως τεχνικές

προώθησης προς τους καταναλωτές (πχ δείγματα, κουπόνια), τεχνικές προώθησης προς τις επιχειρήσεις, τεχνικές προώθησης προς τις ομάδες που επηρεάζουν την αγορά.

6.6.6 Προσωπικές Πωλήσεις

Η προσωπική πώληση βασίζεται στην προσωπική επικοινωνία ανάμεσα στον πωλητή της επιχείρησης και τον πελάτη. Γι' αυτό και αντιπαραβάλλεται στην απρόσωπη μαζική επικοινωνία που προσφέρουν η διαφήμιση και η προώθηση των πωλήσεων.

6.6.7 Δημόσιες Σχέσεις

Οι δημόσιες σχέσεις αποσκοπούν στο να γνωστοποιήσουν την ύπαρξη της επιχείρησης και να προβάλλουν τον κοινωνικό της ρόλο σε ένα ευρύτερο κοινό, το οποίο δεν εμπλέκεται άμεσα με τα προϊόντα της επιχείρησης. Είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων εκείνων της επιχείρησης που αποβλέπουν στη δημιουργία και διατήρηση μιας ευνοϊκής εικόνας από πλευράς του κοινού.

Στο ερωτηματολόγιο εξετάζεται το αν οι ελληνικές επιχειρήσεις διαφοροποιούν την επικοινωνιακή τους πολιτική με την αξιολόγηση των εξής:

- ο «Υπάρχει διαφοροποίηση της επικοινωνιακής μας πολιτικής ανά χώρα.»
- ο «Δεν υπάρχει διαφοροποίηση στην επικοινωνιακή μας πολιτική.»

6.6.8 Διανομή

Η διανομή περιλαμβάνει τη διαδικασία εξασφάλισης παραγγελιών από τους ξένους αγοραστές, την παράδοση των προϊόντων σε καλή κατάσταση, στον καθορισμένο χρόνο και τη λήψη της ανάλογης πληρωμής. Η επιτυχής διεξαγωγή αυτού του σταδίου εγγυάται τη σωστή παρακολούθηση της εξαγωγικής διαδικασίας, τη σωστή συλλογή των απαραίτητων εγγράφων και τραπεζικών διαδικασιών. Από αυτό το στάδιο του μίγματος μάρκετινγκ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η επιτυχία ή η αποτυχία της εξαγωγικής λειτουργίας. Οι κυριότεροι τύποι διανομέων είναι οι εξής:

- Αντιπρόσωποι / Πράκτορες: Πωλούν το προϊόν ή την υπηρεσία και δεν κρατούν αποθέματα, αλλά απλώς μεταβιβάζουν παραγγελίες στον παραγωγό.
- Χονδρέμποροι: Παραλαμβάνουν το φυσικό προϊόν και στη συνέχεια το μεταπωλούν σε λιανέμπορους.
- Λιανέμποροι: Παραλαμβάνουν το προϊόν, το αποθηκεύουν και το διαθέτουν στον τελικό καταναλωτή.

Η πιο συνηθισμένη πολιτική είναι αυτή της δημιουργίας του Μικτού Δικτύου, όπου ο διοικητής προϊόντος χρησιμοποιεί μια ποικιλία διανομέων, ανάλογα με την περίπτωση που αντιμετωπίζει (Πανηγυράκης, 1999). Οι αγορές του εξωτερικού δεν είναι μόνο γεωγραφικά απομακρυσμένες από την εθνική αγορά, αλλά διαφέρουν από αυτή, αφού χαρακτηρίζονται από την κυριαρχία διαφορετικών περιβαλλοντολογικών συνθηκών σε σχέση με αυτές της εθνικής αγοράς

(νομικό, πολιτιστικό, τεχνολογικό, πολιτικό, οικονομικό περιβάλλον). Οι διαφορές μεταξύ της αγοράς του εξωτερικού και της εθνικής αγοράς είναι συνήθως το κυριότερο εμπόδιο που αντιμετωπίζει το στέλεχος του διεθνούς μάρκετινγκ, στην εξαγωγή προϊόντων. Οι αποφάσεις διανομής προϊόντων στις αγορές του εξωτερικού είναι ένα μέρος του προγράμματος διεθνούς μάρκετινγκ. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων για τη διανομή προϊόντων στο διεθνή χώρο είναι η ίδια, όπως και στην εθνική αγορά. Η κύρια διαφορά όμως για τις αποφάσεις διανομής στην αγορά του εξωτερικού από αυτές της εθνικής αγοράς, οφείλεται στην πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος. Η πολυπλοκότητα αυτή επιβάλλει συνήθως στον εξαγωγέα να σχεδιάσει και να λειτουργήσει ξεχωριστά κανάλια διανομής για τα προϊόντα του σε κάθε μια από τις αγορές του εξωτερικού (Slater, 1978) που να ανταποκρίνονται με επιτυχία στις εθνικές ιδιομορφίες (πολιτιστικές, νομικές, κλιματολογικές κ.λπ.). Κατ' αυτόν τον τρόπο η ανάγκη σχεδιασμού και λειτουργίας διαφορετικών καναλιών σε κάθε αγορά του εξωτερικού οδηγεί σε αδυναμία μεταφοράς των ιδίων τεχνικών μεθόδων διοίκησης της διανομής σε διεθνές επίπεδο. Πολλές φορές τα κριτήρια επιλογής συνεργατών εξαρτώνται από την κάθε περίπτωση. Έτσι, η επιλογή ενδιαμέσων από τον κατασκευαστή, περιορίζεται σε ένα μικρό αριθμό πιθανών συνεργατών που καθορίζεται από το μέγεθος των δραστηριοτήτων τους, τη γεωγραφική κάλυψη που διαθέτουν και τη φύση των εμπορικών τους δραστηριοτήτων. Σε άλλες περιπτώσεις ο αριθμός, το μέγεθος και η γεωγραφική συγκέντρωση των πελατών έχουν μια άμεση επίδραση στο σχεδιασμό του καναλιού. Η φύση του ανταγωνισμού, η εξαγωγική

εμπειρία και ο τρόπος διοίκησης μπορούν να επηρεάζουν με τον τρόπο τους την τελική επιλογή του καναλιού διανομής. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη στην επιλογή είναι οι διαθέσιμοι πόροι και το μέγεθος της επιχείρησης, οι στόχοι της επιχείρησης και το στρατηγικό πρόγραμμα μάρκετινγκ, ο βαθμός ανταγωνισμού στην αγορά του εξωτερικού, ο αριθμός των προϊόντων και η τεχνολογική τους πολυπλοκότητα, η δυνατότητα έκθεσης στους καταναλωτές-στόχο του εξωτερικού και το μέθοδος εισόδου στην αγορά (Πανηγυράκης, 1999). Πιο συγκεκριμένα:

- *Οι διαθέσιμοι πόροι και το μέγεθος της επιχείρησης.* Μια επιχείρηση που επιτυγχάνει τη διάθεση των προϊόντων της σε αγορές του εξωτερικού, συνήθως, έχει επενδύσει σημαντικούς πόρους στην παραγωγή τους, στην επιχειρηματική της εικόνα και την ποιότητα του επιπέδου των στελεχών της. Επιπλέον, διαθέτει σημαντική πείρα σε θέματα διεθνών συναλλαγών και εμπορίου προϊόντων, παράγοντες που βοηθούν αποφασιστικά πολλές φορές στην αντιμετώπιση διαφορετικών εμποδίων που μπορεί να αντιμετωπίσει κατά την είσοδο της σε νέες αγορές του εξωτερικού. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά δίνουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στις μεγάλες σε μέγεθος και πόρους επιχειρήσεις για την αποτελεσματική επιλογή του διεθνούς καναλιού διανομής. Αντίθετα, οι μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις δεν έχουν τις ίδιες επιλογές, αφού δεσμεύονται από την ύπαρξη περιορισμένων πόρων, την αδυναμία δανεισμού και την έλλειψη

του κατάλληλου στελεχιακού δυναμικού που απαιτείται στη διεθνή παρουσία τους. Η καλύτερη λύση που ενδείκνυται σ' αυτήν την περίπτωση και ενδιαφέρει τις ελληνικές επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται συνήθως από μικρό μέγεθος, είναι η συνεργασία με άλλους παραγωγούς ή ενδιάμεσους που έχουν την αναγκαία πείρα και πόρους που απαιτούνται για την αντιμετώπιση όλων των δυσκολιών που συνδέονται με τη διανομή τους στο εξωτερικό. Η τελική απόφαση επιλογής του καναλιού διανομής για τα προϊόντα της επιχείρησης στο εξωτερικό, λαμβάνεται συνήθως από τον υπεύθυνο εξαγωγών, αφού αναλύσει την παραγωγική της δυνατότητα, τη δυνατότητα πραγματοποίησης πωλήσεων στο εξωτερικό, το ύψος της αναγκαίας επένδυσης, την ανάγκη προσαρμογών στο προϊόν ή στο είδος της υποστήριξης μάρκετινγκ του προϊόντος στη συγκεκριμένη αγορά.

- *Οι επιχειρηματικοί στόχοι και το στρατηγικό πρόγραμμα μάρκετινγκ.* Οι στόχοι αυτοί σχετίζονται με διάφορες επιχειρηματικές διεργασίες όπως είναι η επιλογή των αγορών, ο χρονικός προσδιορισμός των δραστηριοτήτων, τα αναμενόμενα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και η τακτική μάρκετινγκ. Είναι σημαντικό, στην επιλογή του καναλιού διανομής, να ληφθεί υπ' όψη η ευελιξία, να υπάρχει δηλαδή η δυνατότητα αλλαγής μετά από μερικά χρόνια ή η δυνατότητα για νέες επιλογές. Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας είναι το είδος και ο χαρακτήρας της συγκεκριμένης αγοράς του εξωτερικού. Γι' αυτόν το λόγο πρέπει το στέλεχος που επιλέγει το κανάλι να

διαθέτει μια μελέτη έρευνας αγοράς για να έχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που μπορεί να τον βοηθήσουν στην απόφασή του.

- *Ο βαθμός του ανταγωνισμού στην αγορά του εξωτερικού.* Εδώ επιβάλλεται λεπτομερής μελέτη του ανταγωνισμού, των τάσεων και εξελίξεων που συνδέονται με την αγορά του εξωτερικού. Είναι χρήσιμο πολλές φορές η ανάλυση αυτή να συνδέεται με τη συγκεκριμένη πολιτική της χώρας προς τα εισαγόμενα και προς τα κυριότερα υποκατάστατα προϊόντα.
- *Ο αριθμός των προϊόντων που εξάγονται και η τεχνολογική τους πολυπλοκότητα.* Όσο περισσότερο τεχνολογικά πολύπλοκο είναι το προϊόν, τόσο απαιτείται η επιλογή ενός αυστηρότερα εξειδικευμένου καναλιού διανομής, αφού είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενδιαμέσων με ιδιαίτερη εκπαίδευση. Πολλές φορές η επιλογή του καναλιού γίνεται σε συνάρτηση με το βαθμό εμπειρίας του διανομέα που θα πρέπει να συνδέεται με την εικόνα του εξαγωγέα. Σπάνια, θα επιλεγθεί ένας διανομέας που εμπορεύεται προϊόντα που είναι ανταγωνιστικά με αυτά του εξαγωγέα.
- *Η δυνατότητα έκθεσης στους καταναλωτές-στόχους του εξωτερικού.* Από την πλευρά του εξαγωγέα, αυτός είναι ένας παράγοντας με ιδιαίτερο βάρος, αφού ακόμα και ένα καλό προϊόν μπορεί να αποτύχει στην αγορά απλά γιατί επιλέχτηκε γι' αυτό ένα κανάλι διανομής που δεν το φέρνει με επιτυχία σε επαφή με τους αγοραστές που ενδιαφέρουν την επιχείρηση.

- *Η μέθοδος εισόδου στην αγορά του εξωτερικού.* Η μέθοδος εισόδου στην αγορά του εξωτερικού, που μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση, επηρεάζει σημαντικά την επιλογή του καταλληλότερου καναλιού διανομής. Στην περίπτωση της έμμεσης εισόδου (π.χ. χρησιμοποίηση πρακτόρων, μεσαζόντων), η επιχείρηση αντιμετωπίζει το ίδιο πρόβλημα με αυτά της εθνικής αγοράς, αλλά με ένα διαφορετικό χαρακτήρα. Σ' αυτήν την περίπτωση ο εξαγωγέας δεν αντιμετωπίζει σημαντικό χρηματοοικονομικό κίνδυνο και η πληρωμή είναι άμεση. Η μέθοδος είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για την εξαγωγή μικρών ποσοτήτων προϊόντων και για την πραγματοποίηση εισόδου σε νέα αγορά. Αποφεύγεται όμως στην εξαγωγή προϊόντων που διαθέτουν ένα εμπορικό όνομα, αφού δε δίνει τη δυνατότητα ελέγχου, γεγονός που μπορεί να επιδράσει αρνητικά στην ποιοτική εικόνα τους. Το χαμηλότερο κόστος που συνεπάγεται η υιοθέτηση της μεθόδου είναι και το σημαντικότερό της πλεονέκτημα. Η άμεση είσοδος (ο εξαγωγέας ελέγχει ολόκληρο το κανάλι διανομής, έχει δυνατότητα παραγωγής στη χώρα του εξωτερικού και συνεργασίας με επιχειρηματίες ή συνεργάτες που εμπορεύονται το προϊόν με τη διάθεση σχετικής άδειας), δίνει τη δυνατότητα μιας καλύτερης προσαρμογής στις ανάγκες της αγοράς του εξωτερικού. Επίσης η άμεση είσοδος είναι περισσότερο κερδοφόρος και κάνει αποτελεσματικότερο τον έλεγχο του εφαρμοζόμενου προγράμματος μάρκετινγκ.

- *Άλλοι παράγοντες.* Άλλοι παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν την επιλογή καναλιού διανομής είναι η εξαγωγική εμπειρία της επιχείρησης, το ύψος του επιδιωκόμενου περιθωρίου κέρδους, το ύψος των πωλήσεων, ο βαθμός επιχειρηματικού κινδύνου που είναι έτοιμη να πάρει η συγκεκριμένη εξαγωγική μονάδα, το ύψος του νομικού και πολιτικού κινδύνου, το κόστος λειτουργίας του. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες δε θα πρέπει να εξετάζονται αποκλειστικά και απομονωμένα, αλλά κατά γενικό και συστηματικό τρόπο για να συνδέονται με τις γενικότερες εξελίξεις του ιδιαίτερα δυναμικού διεθνούς περιβάλλοντος. Γι' αυτό απαιτείται η δυνατότητα ενός αριθμού εναλλακτικών λύσεων, ώστε να επιλέγεται η περισσότερο ευνοϊκή για την επιχείρηση λύση και προοπτική.

Στο ερωτηματολόγιο εξετάζεται το αν οι ελληνικές επιχειρήσεις διαφοροποιούν την πολιτική διανομής με την αξιολόγηση του εξής στοιχείου μάρκετινγκ:

- ο «Υπάρχει διαφοροποίηση στο μήκος και στο εύρος των διαύλων διανομής που χρησιμοποιούμε στη νοτιοανατολική Ευρώπη σε σχέση με αυτά της Ελλάδας»

6.7 Ανάλυση για τη στρατηγική μάρκετινγκ των εταιρειών του δείγματος

Οι δεκαέξι μεταβλητές με βάση το πλαίσιο διαχείρισης εξαγωγικής στρατηγικής (Σχήμα 5-3) ομαδοποιούνται ως εξής:

A. Στρατηγική Διαφοροποίησης – Μη Διαφοροποίησης (Προσαρμογής)

- Η τμηματοποίηση και η στόχευση των αγορών διαφέρει από την Ελλάδα
- Εφαρμόζεται διαφορετική τοποθέτηση (positioning) στη νοτιοανατολική Ευρώπη από αυτή στην Ελλάδα
- Υπάρχει ποιοτική διαφοροποίηση των προϊόντων μας στο εξωτερικό
- Χρησιμοποιούνται διαφορετικές επωνυμίες στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης
- Υπάρχει ουσιαστική διαφοροποίηση της τιμολογιακής μας πολιτικής από χώρα σε χώρα
- Δεν υπάρχει διαφοροποίηση της τιμολογιακής μας πολιτικής στο εξωτερικό
- Υπάρχει διαφοροποίηση της επικοινωνιακής μας πολιτικής ανά χώρα
- Δεν υπάρχει διαφοροποίηση στην επικοινωνιακή μας πολιτική
- Υπάρχει διαφοροποίηση στο μήκος και στο εύρος των διαύλων διανομής που χρησιμοποιούμε σε σχέση με αυτά της Ελλάδας

Β. Γενική Εξαγωγική Στρατηγική

- Η επιλογή των ανώτατων στελεχών μας για τη νοτιοανατολική Ευρώπη δε γίνεται στην Ελλάδα
- Οι έρευνες για τις ανάγκες και τη συμπεριφορά του καταναλωτή στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης είναι αναγκαίες
- Η στρατηγική Μάρκετινγκ σχεδιάζεται στο εξωτερικό
- Η στρατηγική και το πρόγραμμα Μάρκετινγκ σχεδιάζονται στην Ελλάδα
- Τα ξένα στελέχη εκπαιδεύονται στο εξωτερικό
- Τα ξένα στελέχη εκπαιδεύονται στην Ελλάδα
- Για τις αγορές του εξωτερικού χρειάζεται ιδιαίτερη εκπαίδευση των ξένων μας στελεχών

Οι απαντήσεις στις διάφορες ερωτήσεις αναλύθηκαν όσον αφορά στη συχνότητα και στη μέση τιμή και στη συνέχεια ακολούθησε η μέθοδος της παραγοντικής ανάλυσης για να εντοπιστούν τα κυριότερα στοιχεία μάρκετινγκ που χαρακτηρίζουν τις επιχειρήσεις του δείγματος. Ο πίνακας 6-4 παρουσιάζει τις τιμές minimum/ maximum/ mean και την τυπική απόκλιση αυτών των απαντήσεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6-4: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ (ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ)

Στοιχεία μάρκετινγκ 1=απόλυτη διαφωνία 5= απόλυτη συμφωνία	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A. Στρατηγική Διαφοροποίησης – Προσαρμογής					
Η τμηματοποίηση και η στόχευση των αγορών διαφέρει από την Ελλάδα	41	1	5	3.292683	1.167131
Εφαρμόζεται διαφορετική τοποθέτηση (positioning) στη νοτιοανατολική Ευρώπη από αυτή στην Ελλάδα	41	1	5	3.439024	1.096558
Υπάρχει ποιοτική διαφοροποίηση των προϊόντων μας στο εξωτερικό	41	1	4	1.804878	0.813004
Χρησιμοποιούνται διαφορετικές επωνυμίες στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης	41	1	5	2.170732	1.159794
Δεν υπάρχει διαφοροποίηση της τιμολογιακής μας πολιτικής στο εξωτερικό		1	3	1.634146	0.766684
Υπάρχει ουσιαστική διαφοροποίηση της τιμολογιακής μας πολιτικής από χώρα σε χώρα	41	1	5	3.341463	1.296336
Υπάρχει διαφοροποίηση της επικοινωνιακής μας πολιτικής ανά χώρα	41	1	5	3.097561	1.090983
Δεν υπάρχει διαφοροποίηση στην επικοινωνιακή μας πολιτική	41	1	5	2.317073	0.933783
Υπάρχει διαφοροποίηση στο μήκος και στο εύρος των διαύλων διανομής που χρησιμοποιούμε σε σχέση με αυτά της Ελλάδας	41	1	5	3.073171	1.08144
B. Γενική εξαγωγική στρατηγική					
Η επιλογή των ανώτατων στελεχών μας για τη νοτιοανατολική Ευρώπη δε γίνεται στην Ελλάδα	41	1	4	1.658537	0.883452
Οι έρευνες για τις ανάγκες και τη συμπεριφορά του καταναλωτή στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης είναι αναγκαίες	41	2	5	4.243902	0.994497
Η στρατηγική Μάρκετινγκ σχεδιάζεται στο εξωτερικό	41	1	5	2.829268	1.11585
Η στρατηγική και το πρόγραμμα Μάρκετινγκ σχεδιάζονται στην Ελλάδα	41	1	5	3.121951	1.208204
Τα ξένα στελέχη εκπαιδεύονται στο εξωτερικό	41	1	5	2.609756	0.945464
Τα ξένα στελέχη εκπαιδεύονται στην Ελλάδα	41	1	5	3.121951	0.92723
Για τις αγορές του εξωτερικού χρειάζεται ιδιαίτερη εκπαίδευση των ξένων μας στελεχών	41	1	5	4.170732	1.046481
Valid N (listwise)	41				

Στον πίνακα 6-5 παρουσιάζονται οι συχνότητες των απαντήσεων στην ερώτηση σχετικά με τη σημασία ορισμένων στοιχείων μάρκετινγκ. Οι απαντήσεις εκτιμήθηκαν σε μια κλίμακα από 1 έως 5, με την ακραία σημασία (απόλυτη συμφωνία) να παίρνει την υψηλότερη τιμή.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6-5: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (ΠΟΣΟΣΤΑ)

1=απόλυτη διαφωνία 5= απόλυτη συμφωνία	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	Mean response
A. Στρατηγική Διαφοροποίησης – Προσαρμογής						
Η τμηματοποίηση και η στόχευση των αγορών διαφέρει από την Ελλάδα	7.32	21.95	17.07	41.46	12.20	3.29
Εφαρμόζεται διαφορετική τοποθέτηση (positioning) στη νοτιοανατολική Ευρώπη από αυτή στην Ελλάδα	4.88	14.63	29.27	34.15	17.07	3.44
Υπάρχει ποιοτική διαφοροποίηση των προϊόντων μας στο εξωτερικό	41.46	39.02	17.07	2.44	0.00	1.80
Χρησιμοποιούνται διαφορετικές επωνυμίες στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης	36.59	26.83	24.39	7.32	4.88	2.17
Δεν υπάρχει διαφοροποίηση της τιμολογιακής μας πολιτικής στο εξωτερικό	53.66	29.27	17.07	0.00	0.00	1.63
Υπάρχει ουσιαστική διαφοροποίηση της τιμολογιακής μας πολιτικής από χώρα σε χώρα	12.20	17.07	12.20	41.46	17.07	3.34
Υπάρχει διαφοροποίηση της επικοινωνιακής μας πολιτικής ανά χώρα	7.32	21.95	34.15	26.83	9.76	3.10
Δεν υπάρχει διαφοροποίηση στην επικοινωνιακή μας πολιτική	9.76	65.85	12.20	7.32	4.88	2.32
Υπάρχει διαφοροποίηση στο μήκος και στο εύρος των διαύλων διανομής που χρησιμοποιούμε σε σχέση με αυτά της Ελλάδας	7.32	19.51	43.90	17.07	12.20	3.07
B. Γενική εξαγωγική στρατηγική						
Η επιλογή των ανώτατων στελεχών μας για τη νοτιοανατολική Ευρώπη δε γίνεται στην Ελλάδα	56.10	26.83	12.20	4.88	0.00	1.66
Οι έρευνες για τις ανάγκες και τη συμπεριφορά του καταναλωτή στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης είναι αναγκαίες	0.00	7.32	17.07	19.51	56.10	4.24
Η στρατηγική Μάρκετινγκ σχεδιάζεται στο εξωτερικό	12.20	26.83	34.15	19.51	7.32	2.83
Η στρατηγική και το πρόγραμμα Μάρκετινγκ σχεδιάζονται στην Ελλάδα	12.20	17.07	29.27	29.27	12.20	3.12
Τα ξένα στελέχη εκπαιδεύονται στο εξωτερικό	7.32	46.34	26.83	17.07	2.44	2.61
Τα ξένα στελέχη εκπαιδεύονται στην Ελλάδα	2.44	24.39	36.59	31.71	4.88	3.12
Για τις αγορές του εξωτερικού χρειάζεται ιδιαίτερη εκπαίδευση των ξένων μας στελεχών	2.44	4.88	17.07	24.39	51.22	4.17

Όπως φαίνεται στους πίνακες 6-4 και 6-5, αρκετοί ερωτώμενοι έδωσαν και ακραίες τιμές στις προτάσεις που εξετάζονται. Παρατηρείται μεγάλο ποσοστό διαφωνίας σχετικά με τη μη επιλογή των στελεχών από τη μητρική εταιρεία (Η επιλογή των ανώτατων στελεχών μας για τη νοτιοανατολική Ευρώπη δε γίνεται στην Ελλάδα) και τη μη

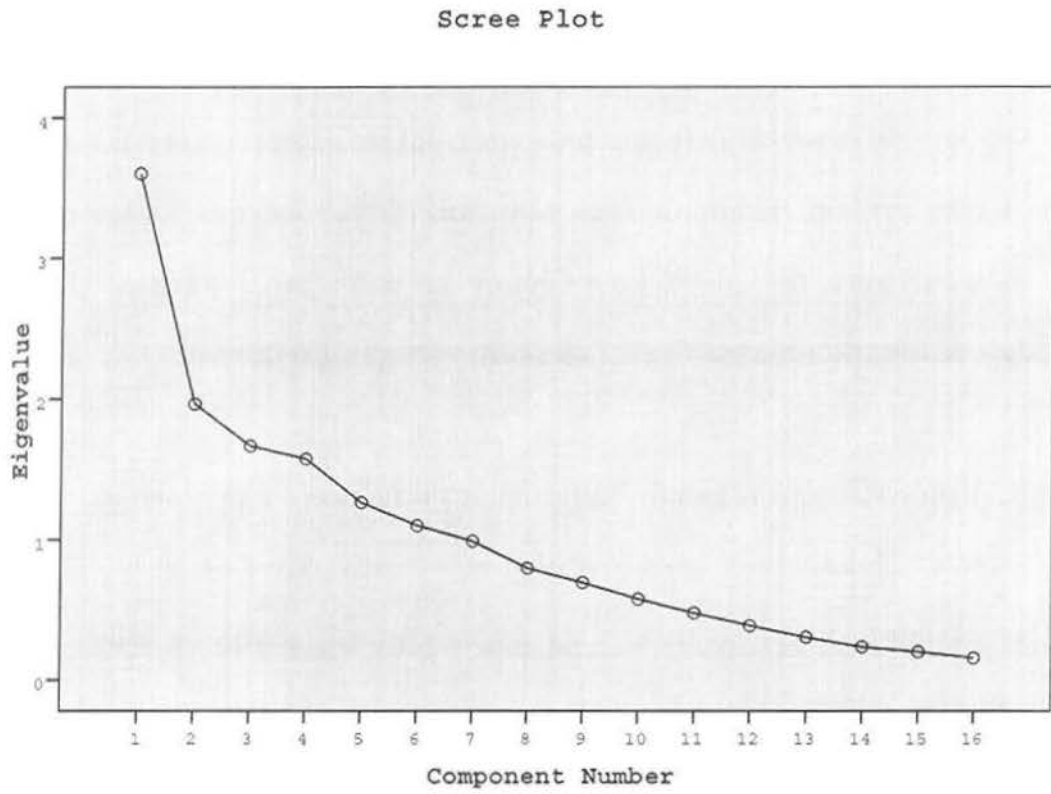
διαφοροποίηση της τιμολογιακής πολιτικής (Δεν υπάρχει διαφοροποίηση της τιμολογιακής μας πολιτικής στο εξωτερικό) σε βαθμό πάνω από το 50% των ερωτώμενων. Το στοιχείο «Υπάρχει ουσιαστική διαφοροποίηση της τιμολογιακής μας πολιτικής από χώρα σε χώρα» βαθμολογείται με 4 (εν μέρει συμφωνία) από το 41.46% των ερωτώμενων επιβεβαιώνοντας με αυτόν τον τρόπο τη διαφοροποίηση στην τιμολογιακή πολιτική. Επίσης, υπάρχει απόλυτη συμφωνία σχετικά με τη χρησιμότητα της ιδιαίτερης εκπαίδευσης των ξένων στελεχών που προορίζονται για τις αγορές του εξωτερικού (Για τις αγορές του εξωτερικού χρειάζεται ιδιαίτερη εκπαίδευση των ξένων μας στελεχών), αλλά και τη χρησιμότητα των ερευνών αγοράς (Οι έρευνες για τις ανάγκες και τη συμπεριφορά του καταναλωτή στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης είναι αναγκαίες) με συχνότητα απαντήσεων που ξεπερνά το 50% των ερωτώμενων. Οι δυο αυτές μεταβλητές συγκεντρώνουν τη μεγαλύτερη μέση τιμή (4.24 και 4.17 αντίστοιχα). Επίσης, υπάρχει εν μέρει διαφωνία κατά 46.34% σχετικά με την εκπαίδευση των ξένων στελεχών στο εξωτερικό (Τα ξένα στελέχη εκπαιδεύονται στο εξωτερικό) και εν μέρει συμφωνία κατά 31.7% σχετικά με την εκπαίδευση των στελεχών στην Ελλάδα (Τα ξένα στελέχη εκπαιδεύονται στην Ελλάδα). Προκύπτει το συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση των ξένων στελεχών γίνεται περισσότερο στην Ελλάδα παρά στο εξωτερικό. Ακολουθούν απαντήσεις που δείχνουν ότι υπάρχει σχετική διαφοροποίηση στην τοποθέτηση (positioning), στην τιμολογιακή πολιτική, στη στόχευση και τμηματοποίηση καθώς και στην επικοινωνιακή πολιτική. Η μέση τιμή των απαντήσεων σε αυτές

τις ερωτήσεις είναι 3.44 (Εφαρμόζεται διαφορετική τοποθέτηση (positioning) στη νοτιοανατολική Ευρώπη από αυτή στην Ελλάδα), 3.34 (Υπάρχει ουσιαστική διαφοροποίηση της τιμολογιακής μας πολιτικής από χώρα σε χώρα), 3.29 (Η τμηματοποίηση και η στόχευση των αγορών διαφέρει από την Ελλάδα) και 3.10 (Υπάρχει διαφοροποίηση της επικοινωνιακής μας πολιτικής ανά χώρα) αντίστοιχα. Όσον αφορά στην επικοινωνιακή πολιτική το στοιχείο «Δεν υπάρχει διαφοροποίηση στην επικοινωνιακή μας πολιτική» παίρνει τιμή 2 για το 65.85% των ερωτώμενων πράγμα που επιβεβαιώνει τη διαφοροποίηση στην επικοινωνιακή πολιτική. Γίνεται αντιληπτό από τις παραπάνω απαντήσεις ότι από τις εξαγωγικές εταιρείες ακολουθείται μια διαφοροποιημένη πολιτική μάρκετινγκ ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά-στόχο. Όσον αφορά στην πολιτική προϊόντος προκύπτει το συμπέρασμα ότι τα προϊόντα δε διαφοροποιούνται ποιοτικά στο εξωτερικό (mean=1.80 που πλησιάζει την «εν μέρει διαφωνία» για το ερώτημα «Υπάρχει ποιοτική διαφοροποίηση των προϊόντων μας στο εξωτερικό»), αλλάζουν ως ένα βαθμό τις επωνυμίες (mean= 2.17), ενώ η διανομή τους βασίζεται σε περίπου παρόμοια δίκτυα με αυτά που υπάρχουν στην Ελλάδα (mean=3.07 για το ερώτημα «Υπάρχει διαφοροποίηση στο μήκος και στο εύρος των διαύλων διανομής που χρησιμοποιούμε σε σχέση με αυτά της Ελλάδας»). Όσον αφορά στον τόπο σχεδιασμού της στρατηγικής επικρατεί μια ουδετερότητα (mean=3.12 στο ερώτημα «Η στρατηγική και το πρόγραμμα Μάρκετινγκ σχεδιάζονται στην Ελλάδα»). Ουδετερότητα επικρατεί επίσης και στην αξιολόγηση της

πρότασης «Η στρατηγική Μάρκετινγκ σχεδιάζεται στο εξωτερικό» (μέση τιμή 2.87). Στη συνέχεια ακολουθεί μια πιο πολύπλοκη ανάλυση των ανωτέρω στοιχείων για την εξαγωγή πιο σύνθετων συμπερασμάτων. Εφαρμόζεται η μέθοδος της παραγοντικής ανάλυσης κυρίων συνιστωσών (principal component factor analysis) για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των απαντήσεων και τον καθορισμό της ύπαρξης μιας υποκρυπτόμενης δομής ανάμεσα στα διαθέσιμα στοιχεία του εξαγωγικού μάρκετινγκ των εταιρειών του δείγματος.

Η μέθοδος «Orthogonal Rotation (Varimax)» οδήγησε σε φορτία («factor loadings») που αναφέρονται στον Πίνακα 6-6. Για την περιστροφή έγινε σύγκλιση 11 επαναλήψεων, όπου η διάταξη των αρχικών απαντήσεων πραγματοποιήθηκε εκ νέου για την καλύτερη απεικόνιση της διάταξης της δομής του κάθε παράγοντα. Όπως δείχνει το Διάγραμμα 6-1 έξι παράγοντες με ιδιοτιμή μεγαλύτερη από «1» εξάγονται και εξηγούν το 69,8% της συνολικής διακύμανσης.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6-1: SCREE PLOT: EIGEN VALUES ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ



ΠΙΝΑΚΑΣ 6-6: ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στοιχεία εξαγωγικού μάρκετινγκ	Component					
	1	2	3	4	5	6
1. Η τμηματοποίηση και η στόχευση των αγορών διαφέρει από την Ελλάδα	.857	.041	.284	.007	.009	-.073
2. Υπάρχει διαφοροποίηση στο μήκος και στο εύρος των διαύλων διανομής που χρησιμοποιούμε σε σχέση με αυτά της Ελλάδας	.744	.306	-.069	-.187	.118	.132
3. Εφαρμόζεται διαφορετική τοποθέτηση (positioning) στη νοτιοανατολική Ευρώπη από αυτή στην Ελλάδα	.699	-.161	.163	.120	-.162	-.159
4. Οι έρευνες για τις ανάγκες και τη συμπεριφορά του καταναλωτή στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης είναι αναγκαίες	.684	-.047	.179	.089	.263	.069
5. Για τις αγορές του εξωτερικού χρειάζεται ιδιαίτερη εκπαίδευση των ξένων μας στελεχών	.596	-.307	-.273	.079	.476	.040
6. Τα ξένα στελέχη εκπαιδεύονται στο εξωτερικό	-.031	.866	-.023	.047	-.075	-.132
7. Η επιλογή των ανώτατων στελεχών μας για τη νοτιοανατολική Ευρώπη δε γίνεται στην Ελλάδα	-.056	.629	.078	-.132	.238	.405
8. Η στρατηγική Μάρκετινγκ σχεδιάζεται στο εξωτερικό	.366	.457	-.152	.402	-.218	-.133
9. Δεν υπάρχει διαφοροποίηση στην επικοινωνιακή μας πολιτική	-.113	-.026	-.894	-.013	-.150	.000
10. Υπάρχει διαφοροποίηση της επικοινωνιακής μας πολιτικής ανά χώρα	.491	-.104	.683	.030	-.035	.239
11. Χρησιμοποιούνται διαφορετικές επωνυμίες στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης	.021	-.039	.047	.865	-.032	-.084
12. Υπάρχει ουσιαστική διαφοροποίηση της τιμολογιακής μας πολιτικής από χώρα σε χώρα	.187	.029	.090	.552	.534	.143
13. Υπάρχει ποιοτική διαφοροποίηση των προϊόντων μας στο εξωτερικό	-.241	.008	-.085	.482	.210	.468
14. Δεν υπάρχει διαφοροποίηση της τιμολογιακής μας πολιτικής στο εξωτερικό	-.057	-.016	-.129	.008	-.872	.088
15. Η στρατηγική και το πρόγραμμα Μάρκετινγκ σχεδιάζονται στην Ελλάδα	.027	.074	.025	-.125	-.159	.814
16. Τα ξένα στελέχη εκπαιδεύονται στην Ελλάδα	.076	-.364	.273	.231	.118	.558
CRONBACH'S ALPHA	.684	.085	.418	.484	0.186	.107
% of Variance	19.341	10.773	10.144	9.997	9.996	9.615
Cumulative %	19.341	30.114	40.259	50.256	60.251	69.866

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization. a Rotation converged in 11 iterations.

Στον Πίνακα 6-6 («rotated component matrix») τα φορτία που είναι σημαντικά για κάθε παράγοντα παρουσιάζονται με πλάγιους χαρακτήρες. Οι λόγοι για το συνυπολογισμό ή τον αποκλεισμό των στοιχείων μάρκετινγκ σχετικά με τους έξι παράγοντες θα εξηγηθούν κατωτέρω. Όπως αναφέρθηκε, ένα φορτίο επάνω από 0.6 είναι υψηλό, επάνω από 0.3 είναι μέσου επιπέδου, ενώ αν είναι κάτω από 0.3 μπορεί να αγνοηθεί. Σε κάθε παράγοντα συμπεριλαμβάνονται οι μεταβλητές που εμφανίζουν τα υψηλότερα φορτία σε σχέση με τους υπόλοιπους. Κάθε ένας από τους αξιόπιστους παράγοντες όπως προσδιορίζονται στην παραγοντική ανάλυση περιλαμβάνει τουλάχιστον μια μεταβλητή με φορτίο μεγαλύτερο από 0.6. Για να αξιολογηθεί η αξιοπιστία της επεξηγηματικής δύναμης αυτών των παραγόντων υπολογίστηκε η τιμή Cronbach's alpha για κάθε παράγοντα βασισμένη στα στοιχεία μάρκετινγκ που συμπεριλαμβάνονται σε κάθε παράγοντα. Η τιμή Cronbach's alpha είναι 0.684 για τον παράγοντα 1, 0.085 για τον παράγοντα 2, 0.418 για τον παράγοντα 3, 0.484 για τον παράγοντα 4, 0.186 για τον παράγοντα 5 και 0.107 για τον παράγοντα 6. Ο έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach's alpha έδειξε ότι οι παράγοντες 1, 3 και 4 εμφανίζουν υψηλότερο δείκτη εσωτερικής συνέπειας από τους υπόλοιπους. Συνεπώς, τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στους παράγοντες 1, 3 και 4 της ανάλυσης αυτής μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά τη διαδικασία διερεύνησης και αξιολόγησης των στοιχείων στρατηγικής μάρκετινγκ των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων στη Νοτιοανατολική Ευρώπη.

Ο πρώτος παράγοντας (component 1) εκ των τριών αυτών παραγόντων συνδέει τις απαντήσεις στα θέματα σπουδαιότητας της διαφοροποίησης στην αγορά-στόχο όσον αφορά στην τμηματοποίηση (Η τμηματοποίηση και η στόχευση των αγορών διαφέρει από την Ελλάδα), στα δίκτυα διανομής (Υπάρχει διαφοροποίηση στο μήκος και στο εύρος των διαύλων διανομής που χρησιμοποιούμε σε σχέση με αυτά της Ελλάδας), στην τοποθέτηση/ positioning (Εφαρμόζεται διαφορετική τοποθέτηση (positioning) στη νοτιοανατολική Ευρώπη από αυτή στην Ελλάδα), στην εκπαίδευση των στελεχών (Για τις αγορές του εξωτερικού χρειάζεται ιδιαίτερη εκπαίδευση των ξένων μας στελεχών) με τη σημασία της έρευνας αγοράς (Οι έρευνες για τις ανάγκες και τη συμπεριφορά του καταναλωτή στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης είναι αναγκαίες) με φορτία 0.857, 0.744, 0.699, 0.684 και 0.596 αντίστοιχα. Αυτές οι μεταβλητές έχουν υψηλότερα φορτία στον πρώτο παράγοντα από ότι στους υπόλοιπους. Αυτός ο παράγοντας φαίνεται να μετρά μια αντιληπτή διάσταση διαφοροποίησης στις διαδικασίες εισόδου και σχεδιασμού στρατηγικής μάρκετινγκ των εταιρειών στις αγορές-στόχους. Συνδυάζει στοιχεία στρατηγικού σχεδιασμού (εκπαίδευση στελεχών, έρευνες αγοράς και τμηματοποίηση αγοράς) με στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ (διανομή και τοποθέτηση). Το επεξηγηματικό ποσοστό αυτού του παράγοντα φθάνει στο 19.34% της συνολικής διακύμανσης. Μία μεταβλητή (Υπάρχει διαφοροποίηση της επικοινωνιακής μας πολιτικής ανά χώρα) έχει το υψηλότερο φορτίο (0.683) για τον παράγοντα 3 (component 3). Ο παράγοντας αυτός μπορεί να χαρακτηριστεί από μια διάσταση

διαφοροποίησης στην επικοινωνιακή πολιτική και εξηγεί το 10.14% της συνολικής διακύμανσης. Ο παράγοντας 4 (component 4), που εξηγεί το 9.99% της συνολικής διακύμανσης συνδέει τη σημασία που αποδίδεται στη διαφοροποίηση των επωνυμιών για τα προϊόντα (Χρησιμοποιούνται διαφορετικές επωνυμίες στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης) με την τιμολογιακή πολιτική (Υπάρχει ουσιαστική διαφοροποίηση της τιμολογιακής μας πολιτικής από χώρα σε χώρα) στις διάφορες χώρες-στόχους με φορτία 0.865 και 0.552 αντίστοιχα. Η κύρια διάσταση που συμπυκνώνει ο τρίτος παράγοντας φαίνεται να συνδέεται με τη διαφοροποίηση της προώθησης προϊόντος και της τιμολογιακής πολιτικής, που αποτελούν συστατικά στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ (4P's του marketing mix: price, product, promotion, place/distribution). Από τα ανωτέρω γίνεται αντιληπτό ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη νοτιοανατολική Ευρώπη εφαρμόζουν διαφοροποιημένη στρατηγική μάρκετινγκ. Η παραγοντική ανάλυση δείχνει ότι το μεγαλύτερο βάρος της διαφοροποίησης μπορεί να αναλυθεί υπό το πρίσμα τριών βασικών παραγόντων:

- διαφοροποίηση στις διαδικασίες εισόδου και σχεδιασμού στρατηγικής μάρκετινγκ των εταιρειών στις αγορές-στόχους
- διαφοροποίηση σχετικά με την προώθηση προϊόντος και την τιμολογιακή πολιτική
- διαφοροποίηση στην επικοινωνιακή πολιτική

Αυτές είναι οι κύριες πτυχές των στοιχείων μάρκετινγκ στην αγορά της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, όπως γίνονται αντιληπτές από τις ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις του δείγματος.

6.8 Επίλογος

Κατά την τελευταία περίοδο παρουσιάζεται αυξανόμενος ανταγωνισμός στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης που αναμένεται να αυξηθεί περαιτέρω. Οι οικονομικές εξελίξεις και η ενοποίηση των αγορών έχουν μεταβάλει ριζικά τις δομές του διεθνούς εμπορίου με συνέπεια η παραγωγή και η κατανάλωση να διεθνοποιούνται σε τέτοιο βαθμό έτσι ώστε οι καταναλωτές, όπου και αν βρίσκονται, να έχουν πρόσβαση σε μια πολύ μεγάλη ποικιλία αγαθών. Επίσης, αναμένεται η ανάγκη μεγαλύτερου επαγγελματισμού στις διεθνείς επαφές και το εμπόριο, καθώς και μεγαλύτερη σημασία στο μη τιμολογιακό ανταγωνισμό, που θα βασίζεται όλο και περισσότερο στη γενικότερη εικόνα των πρωταγωνιστών και των προσφερόμενων υπηρεσιών. Οι εξαγωγικές επιχειρήσεις χωρίς αναπτυγμένη πολιτική μάρκετινγκ διαθέτουν μικρές πιθανότητες επιτυχίας στη διεθνή αγορά. Οι ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη Νοτιοανατολική Ευρώπη χρειάζεται να επιλέγουν με πολύ προσεκτικά βήματα την κατάλληλη στρατηγική μάρκετινγκ ως την αιχμή του δόρατος της διεθνούς τους στρατηγικής. Οι επιχειρήσεις αυτές οφείλουν να κατανοούν τις πολυπλοκότητες του διεθνούς περιβάλλοντος, ώστε να μπορούν να σχεδιάζουν, να προετοιμάζουν και να εφαρμόζουν το αποτελεσματικότερο μίγμα εξαγωγικού μάρκετινγκ. Στους παράγοντες του περιβάλλοντος που

έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον περιλαμβάνονται οικονομικές, πολιτιστικές, κοινωνικές, πολιτικές και νομικές μεταβλητές που επηρεάζουν τη στρατηγική μάρκετινγκ των εταιρειών. Από το ερωτηματολόγιο προκύπτει ότι για την είσοδο στο περιβάλλον της Νοτιοανατολικής Ευρώπης οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται ότι θεωρούν απαραίτητες τις έρευνες αγοράς τα αποτελέσματα των οποίων συνδυαζόμενα με τους επιχειρηματικούς στόχους και πόρους καθορίζουν τη στρατηγική μάρκετινγκ και το βαθμό με τον οποίο κάνουν αισθητή την παρουσία τους στις διεθνείς αγορές. Επίσης, σχετικά με τα σημαντικότερα στοιχεία στρατηγικής προκύπτει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν διαφοροποιημένη στρατηγική μάρκετινγκ στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης με προσαρμογή πολλών στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ στις εκάστοτε αγορές. Η αφομοίωση των αρχών του σύγχρονου μάρκετινγκ και η απόφαση των ελληνικών επιχειρήσεων να προσαρμόσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στις βαλκανικές και παρευξείνιες αγορές έχει στόχο τις υψηλότερες πωλήσεις, το μικρότερο ανά μονάδα κόστος του προϊόντος και την καλύτερη εταιρική οικονομική επίδοση.

Κεφάλαιο 7ο

7. ΣΥΝΟΨΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η διατριβή αυτή κινείται σε τρεις κύριους άξονες: Αρχικά γίνεται περιγραφή της επιχειρηματικότητας και της σημασίας που έχει η ανάπτυξή της στη σημερινή οικονομία. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα έρευνας που αποσκοπεί στον προσδιορισμό παραγόντων που συμβάλλουν στην επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα, όπως αυτή αντανakλάται στην οικονομική επίδοση των εταιρειών του δείγματος. Ακολουθεί παρουσίαση δεύτερης έρευνας πάνω στα κίνητρα, τα εμπόδια και τη στρατηγική μάρκετινγκ ελληνικών επιχειρήσεων που εξάγουν στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Στο πρώτο μέρος της διατριβής (κεφάλαιο 1^ο) περιγράφεται το πλαίσιο της συνολικής επιχειρηματολογίας. Στη συνέχεια (κεφάλαιο 2^ο) αναπτύσσονται θέματα σχετικά με την επιχειρηματικότητα, που ως κινητήριοι μοχλός της ανάπτυξης αποκτά νέα σημασία και βαρύτητα στο διαφοροποιημένο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον. Η επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη είναι πολυδιάστατη και μπορεί να εμφανίζεται σε διάφορα πλαίσια, οικονομικά ή άλλα, καθώς και σε κάθε είδος οργάνωσης και έχει τα εξής κύρια χαρακτηριστικά (Πράσινη Βίβλος, 2003):

- Αποτελεί κατά κύριο λόγο νοοτροπία. Πρόκειται για την δραστηριοποίηση και την ικανότητα που έχει ένα άτομο,

μεμονωμένα ή στο πλαίσιο ενός οργανισμού, να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και να τις εκμεταλλεύεται προκειμένου να επιτύχει προστιθέμενη αξία ή να έχει οικονομικό όφελος.

- Αφορά στις επιχειρήσεις όλων των κλάδων, τεχνολογικών ή παραδοσιακών, τις μικρές και τις μεγάλες επιχειρήσεις ανεξαρτήτως ιδιοκτησιακού καθεστώτος: οικογενειακές επιχειρήσεις, επιχειρήσεις εισηγμένες στο χρηματιστήριο, επιχειρήσεις κοινωνικής οικονομίας ή μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, που συχνά πραγματοποιούν σημαντικές οικονομικές δραστηριότητες.
- Μπορεί να αναπτυχθεί σε οποιονδήποτε τομέα και είδος επιχείρησης. Εφαρμόζεται στους αυτοαπασχολούμενους και στις επιχειρήσεις οιασδήποτε μεγέθους σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης, από τη φάση εκκίνησης έως την ανάπτυξη, τη μεταβίβαση, την παύση λειτουργίας ή την επανέναρξη της λειτουργίας της.
- Αφορά στα άτομα, στις επιλογές τους και στις ενέργειες στις οποίες προβαίνουν κατά την εκκίνηση, εξαγορά ή λειτουργία μιας επιχείρησης ή τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων μιας επιχείρησης.
- Είναι συνυφασμένη με τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, που βοηθούν τον επιχειρηματία να εισέλθει σε μια υπάρχουσα αγορά ή να βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση του σ' αυτήν, να αλλάξει ή ακόμη και να δημιουργήσει μια νέα αγορά. Για να αποβεί επιτυχής μία επιχειρηματική ιδέα, απαιτείται ο

συνδυασμός της δημιουργικότητας με τη χρηστή διαχείριση προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η ανάπτυξή της καθ' όλες της φάσεις του κύκλου ζωής της επιχείρησης.

Η ενίσχυσή της είναι συνυφασμένη με την προσπάθεια βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας όλων των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα, που αντικατοπτρίζεται στην επιχειρηματική επίδοση, συνδέεται άρρηκτα με την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας.

Στο 3^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται η δημιουργία ενός δείκτη για τη μέτρηση της διοικητικής ικανότητας (management competence index) και εξετάζεται η υπόθεση ότι οι υψηλά μοχλευμένες εταιρείες που αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους σε δυσχερείς βιομηχανικούς κλάδους διατηρούν μια καλή οικονομική επίδοση. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα, διαπιστώνεται ότι ο δείκτης για τη διοικητική ικανότητα επηρεάζει θετικά την οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων. Επιπλέον, οι υψηλά μοχλευμένες εταιρείες που αναπτύσσουν δραστηριότητες σε πτωτικούς κλάδους μπορεί να συνεχίσουν τη βελτίωση της επίδοσής τους. Υποστηρίζεται η άποψη ότι αυτό συνδέεται με τη διοικητική ικανότητα η οποία μεταξύ άλλων οδηγεί στην αποτελεσματική χρηματοοικονομική διαχείριση. Επομένως, για τη βελτίωση της οικονομικής επίδοσής τους και συνεπώς της ανταγωνιστικότητάς τους, οι επιχειρήσεις πρέπει να ενισχύσουν τις διοικητικές ομάδες τους. Τα συμπεράσματα της διατριβής σχετικά με τη σημασία της χρηματοοικονομικής μόχλευσης ως παράγοντα της

επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας συνδέονται με τις σημερινές συνθήκες ύφεσης. Η κατάρρευση στον κόσμο των αγορών και των χρηματιστηρίων, μεταφέρεται σιγά-σιγά στην πραγματική οικονομία. Το πρόβλημα ξεκίνησε από τις τράπεζες και οι συνέπειες εμφανίστηκαν αρχικά σε αυτές. Οι μεγαλύτερες επενδυτικές τράπεζες του κόσμου κατέρρευσαν, πολλές από τις μεγάλες διεθνείς τράπεζες βρίσκονται στα όρια της χρεοκοπίας, η χορήγηση δανεικών κεφαλαίων περιορίζεται και το πρόβλημα μεταφέρεται στη βιομηχανία. Τράπεζες και βιομηχανίες πτωχεύουν απολύοντας χιλιάδες εργαζομένους. Οι απολυμένοι αδυνατούν να αποπληρώσουν τα δάνειά τους, μειώνουν την κατανάλωσή τους και το πρόβλημα επιστρέφει στις τράπεζες με νέες ζημιές. Οι τράπεζες αντιδρούν με νέο περιορισμό των δανείων προς τις επιχειρήσεις και η οικονομία εισέρχεται στο σπирάλ της ύφεσης. Με άλλα λόγια ο περιορισμός της δυνατότητας χρηματοοικονομικής μόχλευσης μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Στο 4^ο κεφάλαιο της διατριβής εξετάστηκαν παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στη οικονομική επίδοση των ελληνικών επιχειρήσεων με τη χρησιμοποίηση ενός δείγματος 102 εισηγμένων εταιρειών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών κατά τη διάρκεια της περιόδου 1997-2004. Η οικονομική απόδοση των εταιρειών μετρήθηκε με τη χρήση τριών χρηματοοικονομικών δεικτών (ROA, ROE και ROS). Μια οικονομετρική προσέγγιση με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία δείχνει τη λειτουργική σχέση και τον αντίκτυπο της μόχλευσης, του μεγέθους, της

ηλικίας, της γεωγραφικής θέσης, της εξαγωγικής δραστηριότητας, των καθαρών επενδύσεων και της διοικητικής ικανότητας στην οικονομική επίδοση των εταιρειών. Διαπιστώνεται ότι η μόχλευση, η εξαγωγική δραστηριότητα, η γεωγραφική θέση, το μέγεθος και ο δείκτης διοικητικής ικανότητας συσχετίζονται θετικά με την οικονομική επίδοση των εταιρειών. Επίσης, παρουσιάζεται σχηματικά ένα αναλυτικό πλαίσιο που περιγράφει περιεκτικά το σύνολο των συνδέσμων μεταξύ των χρησιμοποιούμενων δεικτών επιχειρηματικής επίδοσης και των ερευνώμενων παραγόντων. Το θεωρητικό και εμπειρικό αυτό πλαίσιο μπορεί να χρησιμεύσει ως βάση για την ανάπτυξη μιας γενικής προσέγγισης ανάλυσης της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας. Ο δείκτης διοικητικής ικανότητας (management competence index), ένας συνδυασμός οικονομικών και μη οικονομικών μεταβλητών, συνδέεται με τους δείκτες οικονομικής απόδοσης, καθώς και τις άλλες ανεξάρτητες μεταβλητές με τρόπο που υπογραμμίζει τη μοναδική σχέση μεταξύ της αποτελεσματικής διοίκησης και των υπόλοιπων παραγόντων επιχειρηματικής επίδοσης. Τα αποτελέσματά της έρευνας δείχνουν ότι οι κερδοφόρες εταιρείες στην Ελλάδα είναι μεγάλες, νέες, εξαγωγικές εταιρείες με μια ανταγωνιστική διοικητική ομάδα, οι οποίες διατηρούν μια βέλτιστη αναλογία ιδίων προς ξένα κεφάλαια και χρησιμοποιούν τη ρευστότητά τους για να χρηματοδοτήσουν τις επενδύσεις τους. Τέλος, η προσέγγιση αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως χρήσιμο εργαλείο για την κατανόηση των πρακτικών προβλημάτων που προκύπτουν όταν τα διοικητικά στελέχη