

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου
και Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Μεταπτυχιακή Διατριβή

Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων

Στρατηγικές Εισόδου – Αντιμετώπιση Κινδύνων

Κατσούλη Δ. Ευαγγελία

Επιβλέπων Καθηγητής: κος Μακρής Ηλίας

Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του
Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του
Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση και τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό
για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα.

Καλαμάτα, Ιούνιος 2022

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου
και Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Μακρής Ηλίας

**Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

Αγοράκη Μαρία Ελένη

**Επίκουρος Καθηγήτρια, Τμήμα Λογιστικής και
Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

Γιαννόπουλος Βασίλειος

**Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

Η Κατσούλη Δ. Ευαγγελία δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1) Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

- 2) Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

Στην οικογένειά μου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ:

Εισαγωγή.....	7
1. ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	8
1.1 Παγκοσμιοποίηση.....	8
1.2 Διεθνοποίηση.....	8
1.3 Θεωρητική Προσέγγιση Διεθνοποίησης.....	9
1.3.1 Διεθνές Εμπόριο.....	9
1.3.1.1 Μερκαντιλισμός.....	9
1.3.1.2 Απόλυτο Πλεονέκτημα.....	10
1.3.1.3 Συγκριτικό Πλεονέκτημα.....	11
1.3.1.4 Παραγωγικοί Συντελεστές.....	11
1.3.1.5 Διεθνής Κύκλος Ζωής.....	12
1.3.2 Υποδείγματα Διεθνοποίησης	15
1.3.2.1 Στάδια.....	15
1.3.2.2 Μοντέλο Ουψάλα.....	16
1.3.2.3 Ολιγοπωλιακή Αντίδραση.....	16
1.3.2.4 Εκλεκτικό Υπόδειγμα/.....	17
1.4 Ορισμός Διεθνούς Επιχειρηματικής Δραστηριότητας.....	18
1.5 Κίνητρα Διεθνοποίησης.....	18
1.6 Πλεονεκτήματα Διεθνοποίησης.....	19
2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	22
2.1 Επιτυχής Διεθνοποίηση.....	22
2.2 Αξιολόγηση Διεθνών Αγορών.....	23
2.2.1. Αγορά Στόχος.....	24
2.2.1.1 Οικονομικό Περιβάλλον.....	25
2.2.1.2 Πολιτικό και Νομικό Περιβάλλον.....	25

2.2.1.3 Πολιτισμικό Περιβάλλον.....	26
2.2.1.4 Αξιολόγηση Κλάδου.....	26
2.2.1.5 Υποδομές.....	31
3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ.....	33
3.1 Κριτήρια Επιλογής Στρατηγικής.....	33
3.1.2 Εμπειρία Διεθνοποίησης.....	34
3.1.3 Κίνητρα Διεθνοποίησης.....	35
3.1.4 Φύση Προϊόντος και Αγοράς.....	35
3.2 Επιχειρηματικές Στρατηγικές.....	36
3.2.1 Ηγεσία Κόστους.....	36
3.2.2 Διαφοροποίηση.....	37
3.2.3 Εστίαση.....	37
3.3 Στρατηγικές Διεθνοποίησης.....	38
3.3.1 Εξαγωγές.....	38
3.3.2 Στρατηγικές Συμμαχίες.....	39
3.3.3 Διεθνής Χορήγηση Αδειών.....	40
3.3.4 Διεθνής Δικαιόχρηση.....	41
3.3.5 Συμφωνίες Παραγωγής.....	42
3.3.6 Άμεσες Ξένες Επενδύσεις.....	44
4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ.....	42
4.1 Είδη Κινδύνων.....	47
4.2 Τρόποι Αντιμετώπισης Κινδύνων.....	54
4.3 Ανάγνωση-Μέτρηση-Πρόβλεψη Κινδύνου	55
4.4 Μορφές Αντιμετώπισης Κινδύνου.....	56
Συμπεράσματα.....	58
Βιβλιογραφία.....	59

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία προσπαθεί να προσεγγίσει σε βάθος την έννοια της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, των στρατηγικών εισόδου σε νέες αγορές και τους κινδύνους που απορρέουν από τη συγκεκριμένη διαδικασία. Διαρθρώνεται σε τέσσερα κεφάλαια πλέον της εισαγωγής και των συμπερασμάτων.

Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με τη δομή, το πρώτο εισαγωγικό κεφάλαιο συστήνει βασικές έννοιες. Πραγματοποιείται εκτενής αναφορά τόσο του όρου της παγκοσμιοποίησης όσο και αυτού της διεθνοποίησης, καθώς επίσης προσδιορίζονται και παρουσιάζονται οι θεωρητικές προσεγγίσεις της διεθνοποίησης, τα υποδείγματα, τα κίνητρα και τα πλεονεκτήματά της ανωτέρω διαδικασίας.

Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται επισκόπηση των παραγόντων που συμβάλουν στην επιτυχία της εν λόγω διαδικασίας, με αναφορά στα κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογείται μία αγορά στόχος, με ιδιαίτερη μνεία σε εκείνα της πολιτικής, νομικής, οικονομικής, πολιτιστικής πραγματικότητας, των υποδομών και του ίδιου του κλάδου, ενώ παράλληλα στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι στρατηγικές εισόδου μίας επιχείρησης στις διεθνείς αγορές.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο, αναλύονται οι κυριότεροι κίνδυνοι που ελλοχεύουν κατά τη διαδικασία της διεθνοποίησης και τους οποίους καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις, καθώς και τις στρατηγικές αντιμετώπισης αυτών.

Τέλος, η ολοκλήρωση της εργασίας επιτυγχάνεται με την παράθεση της ενότητας των συμπερασμάτων.

1. ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1 Παγκοσμιοποίηση

Με τον όρο «Παγκοσμιοποίηση» νοείται η βαθμιαία και αδιάκοπη αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση τόσο πρωτίστως των διεθνών αγορών όσο δευτερευόντως και των διεθνών οικονομιών. Κύριο χαρακτηριστικό της εν λόγω διαδικασίας θεωρείται η εκμηδένιση, για την άσκηση οποιασδήποτε μορφής επιχειρηματικής δραστηριότητας, αποστάσεων και εθνικών συνόρων, με σκοπό την άμεση πρόσβαση των επιχειρήσεων σε διεθνείς αγορές.

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, εκρέει η εκ βαθέως αλλαγή του επιχειρηματικού πλαισίου, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το μέγεθος και ο τομέας οικονομικής δραστηριότητας διεθνούς ή τοπικού χαρακτήρα. Συνεπώς, κάθε επιχείρηση προκειμένου να ανταποκριθεί στις επιταγές του νέου διεθνούς οικονομικού «γίγνεσθαι», οφείλει να προσαρμόσει ανάλογα τη συμπεριφορά και τις στρατηγικές της. Πιο αναλυτικά, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δρομολογήσουν αναπροσαρμογές σε οργανωτικό, τεχνολογικό και ανθρώπινου δυναμικού επίπεδο, ώστε να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες εντατικοποίησης του ανταγωνισμού, που επιβάλλει η παραπάνω διαδικασία.¹

1.2 Διεθνοποίηση

Ο όρος «Διεθνοποίηση» αναφέρεται σε γεωγραφική διασπορά οικονομικών δραστηριοτήτων, με αποτέλεσμα τη δημιουργία «πολυτοπικών» επιχειρήσεων. Επομένως, ο ανταγωνισμός και κατ' επέκταση η ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης στην εγχώρια αγορά λειτουργούν ανεξάρτητα από αντίστοιχα δεδομένα για την ίδια επιχείρηση σε άλλη χώρα.²

¹ Χατζηδημητρίου (2003: 25-26).

² Rundh (2003: 252).

1.3 Θεωρητική Προσέγγιση Διεθνοποίησης

1.3.1 Διεθνές Εμπόριο

Ως «Διεθνές Εμπόριο» καλείται το διακρατικό εμπόριο, το οποίο αποτελεί την απλούστερη μορφή διεθνοποίησης. Σε αντίθεση με παλαιότερες θεωρίες των οποίων αντικείμενο μελέτης αποτελούσαν η εθνική οικονομία και ο ρόλος της οικονομικής οντότητας, οι νέες θεωρίες (μέσα 20^{ου} αι.) επικεντρώνονται στα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά των οικονομικών μονάδων μελετώντας τη διακρατική ροή προϊόντων, υπηρεσιών και κεφαλαίων.

Η γνώση του συγκεκριμένου πλαισίου θεωριών κρίνεται σημαντική, διότι:³

- Περιγράφει τις προϋποθέσεις και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων προκειμένου αυτά να καταστούν ανταγωνιστικά στις διεθνείς αγορές.
- Τεκμηριώνει και υποστηρίζει αποφάσεις επέκτασης της επιχειρηματικής δραστηριότητας στις ξένες αγορές.
- Διευκολύνει την αντίληψη επιπτώσεων (θετικών/αρνητικών) από τις οικονομικές πρακτικές της κυβερνητικής πολιτικής χωρών, στις οποίες ασκείται διεθνής επιχειρηματική δραστηριότητα.
- Η γνώση των εν λόγω θεωριών και δη των νεότερων καθιστά δυνατή τη συμμετοχή στη διαμόρφωση εθνικών πολιτικών διεθνούς εμπορίου επιχειρήσεων, μέσω της λήψης συγκεκριμένων μέτρων, με στόχο τη βελτίωση του βαθμού ανταγωνιστικότητας αυτών στις ξένες αγορές.

1.3.1.1 Μερκαντιλισμός

Η θεωρία του Μερκαντιλισμού πρωτοεμφανίστηκε στη Μεγάλη Βρετανία τον 16^ο-17^ο αι. επικρατώντας μέχρι τα μέσα του 18^{ου} αι. αποτελώντας χρονολογικά την πρώτη θεωρία διεθνούς εμπορίου.

³ Χατζηδημητρίου (2003: 252-253).

Ως θεωρία βασίζεται στο επιχείρημα της μεγιστοποίησης των εθνικών εξαγωγών και ταυτόχρονης μείωσης των αντίστοιχων εισαγωγών με κάθε δυνατό μέσο, δηλαδή της αύξησης του εμπορικού ισοζυγίου.

Για την επίτευξη της μεγιστοποίησης αυτής, οι εθνικές κυβερνήσεις προωθούν σειρά οικονομικών μέτρων, όπως οι περιορισμοί των εισαγόμενων προϊόντικών ποσοτήτων, επιβολή στα εισαγόμενα υψηλής φορολογίας, οικονομικά κίνητρα και επιδοτήσεις για τα εξαγόμενα προϊόντα.

Ωστόσο, ως θεωρία δεν κρίνεται πλέον γενικά αποδεκτή. Η πρώτη ουσιαστική αμφισβήτησή της έλαβε χώρα στα τέλη του 18^{ου} αι. από τον A. Smith. Το παράδειγμά του ακολούθησαν οι D. Hume και ο D. Ricardo. Παρόλα αυτά μέρος της θεωρίας επιβίωσε στο πέρασμα του χρόνου δημιουργώντας τον Νέο-Μερκαντισμό ή Προστατευτισμό.⁴

1.3.1.2 Απόλυτο Πλεονέκτημα

Η θεωρία του Απόλυτου Πλεονεκτήματος οφείλει την ύπαρξή της στον A. Smith και στην προσπάθειά του να απορρίψει τη θεωρία του Μερκαντισμού το 1776 στο έργο του «Ο Πλούτος των Εθνών».

Βασικό επιχείρημα της θεωρίας αυτής είναι η εθνική παραγωγή προϊόντων απόλυτου πλεονεκτήματος. Πιο αναλυτικά, η εγχώρια παραγωγή δεν θα πρέπει να επικεντρώνεται σε παραγωγή προϊόντων, τα οποία μπορούν να αγοραστούν σε τιμή μικρότερη από το εγχώριο κόστος παραγωγής, αλλά να επιχειρεί την παραγωγή προϊόντων, των οποίων το κόστος παραγωγής είναι μικρότερο από το κόστος αγοράς, δηλαδή αυτών με το απόλυτο πλεονέκτημα κόστους.

Ως αποτέλεσμα της παραπάνω πρακτικής, θα ήταν η παγκόσμια ευημερία, λόγω του μεγαλύτερου όγκου της παγκόσμιας παραγωγής και όχι η εθνική αυτάρκεια, λόγω της μεγαλύτερης εγχώριας, προκρίνοντας το ανταλλακτικό εμπόριο.⁵

⁴ Χατζηδημητρίου (2003: 253-255).

⁵ Dunn & Mutti (2003: 20-22).

1.3.1.3 Συγκριτικό Πλεονέκτημα

Η θεωρία του Συγκριτικού Πλεονεκτήματος οφείλει την ύπαρξή της στον D. Ricardo και στην προσπάθειά του να αμβλύνει αδυναμίες της θεωρίας του Απόλυτου Πλεονεκτήματος, την οποία παρουσίασε το 1817 στο έργο του «The Principles of Political Economy and Taxation».

Σύμφωνα με τα προλεγόμενα, η θεωρία του Απόλυτου πλεονεκτήματος βασίζεται στην πεποίθηση, πως μία χώρα δεν επωφελείται από το διεθνές εμπόριο, όταν έχει το απόλυτο πλεονέκτημα στο σύνολο των προϊόντων που παράγει. Ομοίως, μία άλλη δεν θα μπορεί να συμμετέχει στο διεθνές εμπόριο, όταν δεν έχει το απόλυτο πλεονέκτημα στο σύνολο των προϊόντων που παράγει. Ωστόσο, η θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος καταρρίπτει και τους δύο παραπάνω ισχυρισμούς, καθιστώντας εφικτή και επωφέλης τη συμμετοχή και των δύο στο διεθνές εμπόριο. Πιο συγκεκριμένα, είναι σημαντική η διεξαγωγή εμπορίου μεταξύ των παραπάνω δύο, επικεντρώνοντας την παραγωγή της η πρώτη σε προϊόντα με το μεγαλύτερο απόλυτο πλεονέκτημα, εξειδικεύοντάς την, δηλαδή αναπτύσσοντας συγκριτικό πλεονέκτημα κόστους και αφήνοντας στη δεύτερη την παραγωγή αυτών, στα οποία η πρώτη έχει μικρότερο πλεονέκτημα παραγωγής, δημιουργώντας με τη σειρά της συγκριτικό πλεονέκτημα για αυτά, παρά το γεγονός πως δεν έχει το απόλυτο πλεονέκτημα στα προϊόντα που παράγει.

Υπό αυτό το πρίσμα, το σύνολο των παραγόμενων ποσοτήτων των δύο παραπάνω περιπτώσεων καθίσταται μεγαλύτερο από αυτό που θα παρήγαν, αν εν τέλει παρήγαγαν και τα δύο εγχώρια προϊόντα, με το πρόσχημα της αυτάρκειας. Ως αποτέλεσμα, το ανταλλακτικό εμπόριο μπορεί να ωφελήσει και τις δύο χώρες βελτιώνοντας το βιοτικό τους επίπεδο, αφού πλέον θα είναι διαθέσιμη η κατανάλωση περισσότερης ποσότητας από το ένα προϊόν και όχι ταυτόχρονα και από τα δύο.⁶

1.3.1.4 Παραγωγικοί Συντελεστές

Η προαναφερθείσα θεωρία, δηλαδή αυτή του Συγκριτικού Πλεονεκτήματος, στήριξε την ύπαρξή της σε υποθέσεις περί διαφορών ως προς την παραγωγικότητα της εργασίας μεταξύ δύο χωρών. Ειδικότερα, κύριος παράγοντας ανάπτυξης συγκριτικού πλεονεκτήματος θεωρείται το επίπεδο παραγωγικότητας της εργασίας. Ωστόσο, η

⁶ Dunn & Mutti (2003: 22-24).

θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος δεν αναγνωρίζει λοιπούς παραγωγικούς συντελεστές, όπως ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός και η τεχνολογία, κατά τη διαδικασία της παραγωγής.

Η θεωρία των Παραγωγικών Συντελεστών οφείλεται στους Σουηδούς οικονομολόγους E. Heckscher και B. Ohlin, οι οποίοι κατά τις αρχές του 20^{ου} αι. υποστήριξαν, πως ως κρίσιμος παράγοντας ανάπτυξης συγκριτικού πλεονεκτήματος για μία χώρα τίθεται η πληθώρα αφθονίας των εγχώριων παραγωγικών συντελεστών της. Οι όποιες υφιστάμενες διαφορές μεταξύ δύο χωρών ως προς την αφθονία προϊόντων, καθίστανται αυτομάτως μεταξύ τους ρυθμιστικός παράγοντας ανταλλακτικού εμπορίου.⁷

1.3.1.5 Διεθνής Κύκλος Ζωής

Η θεωρία του Διεθνούς Κύκλου Ζωής των προϊόντων αναπτύχθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1960 από τον οικονομολόγο R. Vernon με τη συνδρομή του L. T. Wells, έπειτα από συστηματική παρατήρηση της προσπάθειας των επιχειρήσεων των Η.Π.Α., κατά τον 20^ο αι. έως και τις αρχές της δεκαετίας του '60, να αποκτήσουν κυρίαρχο ρόλο στην ανάπτυξη και εισαγωγή νέων καταναλωτικών αγαθών, καθώς επίσης και στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών παραγωγής αυτών. Η παραπάνω πρακτική οδήγησε πολλές επιχειρήσεις στη μετεγκατάσταση του συνόλου ή τμήματος της παραγωγικής διαδικασίας τους σε άλλες χώρες.

Ως θεωρία αποκαλύπτει αφενός το συγκριτικό πλεονέκτημα στην παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων κάποιων χωρών, με αποτέλεσμα την εξαγωγή τους και αφετέρου τους λόγους για τους οποίους ορισμένες επιχειρήσεις προβαίνουν σε Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (Α.Ξ.Ε.). Αποτελεί την πρώτη θεωρία διεθνούς εμπορίου, η οποία «επενδύει» στην τεχνολογία και καινοτομία για τη δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Σκοπός της προκείμενης θεωρίας είναι η συνεχής εξέλιξη σε διεθνές πλαίσιο του κύκλου ζωής ενός νέου προϊόντος. Σύμφωνα με νεότερη και γενικά πιο αποδεκτή

⁷ Χατζηδημητρίου (2003: 258-259).

προσέγγιση από την αρχική των Vernon και Wells, τα στάδια του διεθνούς κύκλου ζωής ενός προϊόντος είναι τέσσερα.

- ***Καινοτομία:***

Σε αυτό το πρώτο στάδιο αναπτύσσεται και εισάγεται από μία επιχείρηση ένα νέο προϊόν. Η καινοτόμος τεχνολογία παραγωγής αποτελεί αποκλειστικότητα της παραπάνω επιχείρησης με αποτέλεσμα η ίδια να αποτελεί τόσο αποκλειστικό παραγωγό όσο και εισαγωγέα του νέου προϊόντος, αποκτώντας συγκριτικό πλεονέκτημα για την παραγωγή του. Τα κέρδη της επιχείρησης θεωρούνται υψηλά με σημαντικό μέρος αυτών να καλύπτει το υψηλό κόστος ανάπτυξης του νέου προϊόντος. Κατά το στάδιο αυτό η παραγωγή παραμένει εγχώρια εξαιτίας του υψηλού κόστους της και το προϊόν διατίθεται σε καταναλωτές με υψηλό εισόδημα. Ταυτόχρονα, το προϊόν διατίθεται εγχώρια και μέσω μικρής εξαγωγικής δραστηριότητας σε λιγότερες αναπτυγμένες οικονομικά χώρες του εξωτερικού.

- ***Ανάπτυξη:***

Σε αυτό το στάδιο παρατηρείται αύξηση στη ζήτηση του προϊόντος με αποτέλεσμα την τυποποίηση της παραγωγής, την εμφάνιση οικονομικών κλίμακας και εν τέλει τη μείωση του μέσου κόστους παραγωγής. Σαν αποτέλεσμα των προλεχθέντων, επέρχεται η μείωση στην τιμή του προϊόντος, η οποία το καθιστά προσβάσιμο σε ολοένα μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών εγχώρια και μη. Τόσο η παραγωγή όσο οι πωλήσεις και οι εξαγωγές παρουσιάζουν σημαντική αύξηση, με τις τελευταίες να απευθύνονται κυρίως σε οικονομικά εύρωστες χώρες αλλά και σε κάποιες στο στάδιο της οικονομικής ανάπτυξης. Σε αυτό το στάδιο του κύκλου ζωής κάνει την εμφάνισή του και ο όποιος ανταγωνισμός υποκατάστατων προϊόντων ελάσσονος αξίας. Τέλος, στο ίδιο στάδιο λαμβάνονται οι αποφάσεις εκ μέρους της επιχείρησης για επενδύσεις που αφορούν τη μετεγκατάσταση των παραγωγικών εγκαταστάσεων σε άλλες χώρες. Οι λόγοι της μετεγκατάστασης ενδέχεται να αφορούν είτε την αυξανόμενη τοπική ή περιφερειακή ζήτηση είτε την άμβλυνση του εγχώριου ανταγωνισμού στη συγκεκριμένη αγορά. Συνεπώς, οι Α.Ξ.Ε. απορρέουν από τη ζήτηση του προϊόντος, την τοπική ή περιφερειακή ζήτηση, την ορθή εξυπηρέτηση και τον υποσκελισμό του τοπικού ή περιφερειακού ανταγωνισμού. Η χώρα στην οποία εδράζεται η αρχική επιχείρηση διατηρεί συγκριτικό πλεονέκτημα στην παραγωγή του καινοτόμου προϊόντος, χωρίς

ωστόσο να αποφεύγει την ανάπτυξη ομοειδούς πλεονεκτήματος και από έτερες χώρες στην παραγωγή του ίδιου προϊόντος.

- ***Ωρίμανση***

Το συγκεκριμένο στάδιο χαρακτηρίζεται από διάχυση του ανταγωνισμού εξαιτίας είτε της αναπτυγμένης τεχνολογίας παραγωγής είτε της διεθνούς γνώσης αυτής, με αποτέλεσμα σημαντική μείωση στην τιμή του προϊόντος. Η μείωση αυτή εκρέει από τη συνεχή προσπάθεια νέων παραγωγών να αποκτήσουν μερίδιο στις διεθνείς αγορές μέσω του χαμηλού μέσου κόστους παραγωγής επιφέροντας αύξηση της καταναλωτικής ζήτησης. Προκειμένου να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες του διεθνούς ανταγωνισμού η καινοτόμος επιχείρηση προβαίνει σε μεταφορά του συνόλου ή μέρους της παραγωγής σε άλλες χώρες με φθηνότερους παραγωγικούς συντελεστές και χαμηλότερο μέσο κόστος παραγωγής, ώστε το προϊόν να διατεθεί σε πιο προσιτή τιμή και η επιχείρηση να μην διακινδυνέψει την κερδοφορία της. Συνεπώς, στο στάδιο αυτό οι Α.Ξ.Ε. εκρέουν από την ανάγκη για σημαντικά μειωμένο μέσο κόστος παραγωγής και αντιμετώπιση του διεθνούς ανταγωνισμού. Ωστόσο, παρά το γεγονός της εξαγωγής του προϊόντος από τα νέα σημεία και τη μείωση από τη μητρική χώρα παραγωγής, αυξάνεται η εξαγωγή του προϊόντος προς αυτή από τους διεθνείς ανταγωνιστές, με αποτέλεσμα την εξασθένιση του αρχικού συγκριτικού πλεονεκτήματος, που κατείχε και τη μετατόπιση αυτού σε χώρες με φθηνότερους παραγωγικούς συντελεστές. Η ύστατη προσπάθεια της μητρικής επιχείρησης για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της και των μεριδίων της στις διεθνείς αγορές επικεντρώνεται στην ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών επιλογής τοποθεσίας παραγωγής.

- ***Παρακμή***

Στο τελευταίο αυτό στάδιο η παραγωγή έχει τυποποιηθεί, αφού το προϊόν παράγεται πλέον μαζικά σε χώρες με αρκετά χαμηλό μέσο κόστος παραγωγής. Η ζήτηση του προϊόντος διαρκώς μειώνεται, αφού παρά την προσπάθεια της μητρικής επιχείρησης να παράξει το προϊόν εκτός της αρχικής χώρας παραγωγής, η όποια ζήτηση σε αυτήν αντιμετωπίζεται με εισαγωγές του προϊόντος από τρίτες χώρες, που πλέον έχουν επιδοθεί στην παραγωγή του. Επιπρόσθετα, η μείωση της ζήτησης του προϊόντος είναι δυνατό να οφείλεται και στην ανάπτυξη νέων μορφών του στην αγορά. Επομένως, η μοναδική λύση για την αντιμετώπιση της πτωτικής ζήτησης είναι η προώθηση του προϊόντος σε λιγότερο αναπτυγμένες χώρες με ικανοποιητική ζήτηση. Τέλος, είναι

σαφές, πως το συγκριτικό πλεονέκτημα παρατηρείται αποκλειστικά σε χώρες με χαμηλό μέσο κόστος παραγωγής.

Κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί, πως η ανωτέρω θεωρία των τεσσάρων σταδίων δεν καλύπτει προϊόντα με μικρό κύκλο ζωής ή εκείνα που δεν σχετίζεται η παραγωγή τους με την τεχνολογική ανάπτυξη.

Εξίσου, συνολικά η θεωρία του διεθνούς εμπορίου δεν μπορεί να εφαρμοστεί στο εμπόριο υπηρεσιών, μιας και η παραγωγή τους απαιτεί τη συστηματική χρήση ανθρώπινου κεφαλαίου. Παρόλα αυτά, θεωρείται ικανοποιητική για στους τομείς του διεθνούς εμπορίου, των Α.Ξ.Ε. και της μεταποίησης, δηλαδή προϊόντων διαρκείας προερχόμενων από μαζική παραγωγή και χρήση φθηνού εργατικού δυναμικού.⁸

Μολαταύτα, η σημαντικότερη προσφορά της διακρίνεται αφενός στην αναγνώριση συγκεκριμένου καινοτόμου παράγοντα για την ανάπτυξη συγκριτικού πλεονεκτήματος και ανάπτυξης εξαγωγικής δραστηριότητας και αφετέρου αναλύει τη διεθνή κινητικότητα των επιχειρήσεων, της τεχνολογίας και των κεφαλαίων για τη διατήρηση του παραπάνω πλεονεκτήματος και του επιπέδου της διεθνούς ανταγωνιστικότητάς της.⁹

1.3.2 Υποδείγματα Διεθνοποίησης

Οι Θεωρίες Διεθνοποίησης των επιχειρήσεων αναφέρονται στις προσπάθειες των επιχειρηματικών μονάδων για είσοδο αυτών στις αγορές ξένων χωρών και του συνόλου των υιοθετούμενων παραμέτρων εκ μέρους τους προς αυτή την κατεύθυνση.

1.3.2.1 Στάδια

Η εν λόγω θεωρία έλκει τη βάση της στο βαθμό δέσμευσης της επιχείρησης αναπτύσσοντας στάδια, τα οποία αντικατοπτρίζουν την προσπάθεια επέκτασης της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Το πρώτο στάδιο των εκτός συνόρων δραστηριοτήτων χαρακτηρίζεται εκ μέρους της επιχείρησης από μηδενική δέσμευση και μια απλή εξαγωγική δράση. Στο δεύτερο

⁸ Θανόπουλος (2006: 129).

⁹ Χατζηδημητρίου (2003: 259-264).

στάδιο παρουσιάζεται σχετική δέσμευση δίχως φυσική η νομική παρουσία εκτός της μητρικής χώρας, ενώ στο τρίτο και τελευταίο στάδιο υπάρχει έντονη παρουσία στα τεκτονώμενα και ο βαθμός δέσμευσης εξαρτάται από τη φύση της αγοράς, τα δυνατά και αδύναμα σημεία της επιχείρησης και τέλος τη συνολική στρατηγική της.¹⁰

1.3.2.2 Μοντέλο Ουψάλα

Η θεωρία του Μοντέλου Διεθνοποίησης της Ουψάλα αναπτύχθηκε από τους Johanson & Wiedersheim-Paul και Johanson & Vahlue (1975-1990). Η έννοιά της στηρίζεται στη θεωρία συμπεριφοράς και ανάπτυξης της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά, η επιχείρηση όσο αποκτά μεγαλύτερη εμπειρία και γνώσεις από τις διεθνείς αγορές τόσο μεγαλώνει και ο βαθμός δέσμευσής της από αυτές.¹¹

Η διεθνοποίηση μιας επιχείρησης σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία αναπτύσσει στάδια, η διάρθρωση των οποίων σχετίζεται άμεσα με τη γνώση και την εμπειρία της αγοράς διείσδυσης. Τα στάδια είναι: α) ισχνή εξαγωγική δραστηριότητα, β) μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα δια αντιπροσώπου, γ) εξαγωγική δραστηριότητα μέσω υποκαταστήματος και δ) παραγωγή στην αλλοδαπή.

Η διάρθρωση των παραπάνω σταδίων σχετίζεται με την «ψυχολογική» απόσταση από την μητρική χώρα. Ως «ψυχολογική» απόσταση νοούνται οι διαφορές μεταξύ χωρών σε επίπεδο πολιτικό, κοινωνικό, πολιτιστικό, οικονομικό και νομικό. Συνεπώς, όσο μεγαλύτερη αυτή η απόσταση τόσο μεγαλύτερο και το επενδυτικό ρίσκο. Για αυτό και οι επιχειρήσεις στα πρώτα βήματα της εξωστρέφειάς τους στις διεθνείς αγορές επενδύουν σε ψυχικά κοντινές προς αυτές χώρες.¹²

1.3.2.3 Ολιγοπωλιακή Αντίδραση

Η εν λόγω θεωρία αναπτύχθηκε από τον Knickerbocker (1973) και διατείνει την τάση των επιχειρήσεων να μιμούνται τη δραστηριότητα των κορυφαίων του κλάδου

¹⁰ Παπαδάκης (2002: 345).

¹¹ Barder (2001:458-468).

¹² Whitelock (2002: 342-347).

κατά την προσπάθεια διείσδυσής τους στη διεθνή αγορά, στοχεύοντας στη μείωση όποιου επενδυτικού ρίσκου.¹³

1.3.2.4 Εκλεκτικό Υπόδειγμα

Ως η πλέον αποδεκτή θεωρία διεθνοποίησης θεωρείται αυτή του Επιλεκτικού θεωρητικού πλαισίου ή Εκλεκτικού Υποδείγματος, η οποία αναπτύχθηκε από τον John Dunning (1979). Η συγκεκριμένη θεωρία περιλαμβάνει τις κυριότερες επιστημονικές προσεγγίσεις τις δεκαετίες του 1960, που αφορούν στην εξωστρέφεια των επιχειρήσεων και εφαρμόζεται στην πλειονότητα των Α.Ξ.Ε. Σύμφωνα με αυτή, υπάρχουν τρεις προσδιοριστικοί παράγοντες, που καθορίζουν τη διεθνή επέκταση μιας επιχείρησης. Αυτοί είναι οι εξής:

- ***Πλεονέκτημα Ιδιοκτησίας:***

Τα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας αναφέρονται στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης της μορφής των άυλων περιουσιακών προνομίων ή της πρόσβασης σε περιουσιακά στοιχεία, τα οποία παράγουν εισόδημα. Αυτά μπορεί να είναι μοναδικά προϊόντα ή υπηρεσίες, ιδιοκτησιακοί πόροι που παρέχουν είσοδο σε κλειστές αγορές, διαδικασίες παραγωγής, διοίκησης και διανομής χαμηλού κόστους, ικανότητες μάρκετινγκ, υψηλή τεχνολογία και τεχνογνωσία, ευρεσιτεχνίες, φήμη, καθώς και οτιδήποτε μπορεί να αποτελέσει μονοπωλιακή δύναμη στο χώρο των διεθνών αγορών.

- ***Πλεονέκτημα Τοποθεσίας:***

Τα πλεονεκτήματα τοποθεσίας σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των χωρών εγκατάστασης μιας επιχείρησης. Αυτά μπορεί να είναι το μέγεθος της αγοράς, οι υποδομές, το κόστος μεταφοράς προϊόντων και παραγωγικών υλικών, οι παραγωγικοί συντελεστές, η φορολογική πολιτική, το φθινό εργατικό δυναμικό, η εγγύτητα σε άλλες αγορές, η ύπαρξη παραγωγικών εισροών, η ενέργεια, η ομοιότητα στην κουλτούρα και γενικά κάθε είδους οικονομική, νομική και εμπορική πολιτική μεταξύ της χώρας υποδοχής και της χώρας προέλευσης της επιχείρησης.

- ***Πλεονέκτημα Εσωτερικοποίησης:***

¹³ Παπαδάκης (2002: 350-351).

Πλεονεκτήματα εσωτερικοποίησης θεωρούνται τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν, αν μία επιχείρηση αξιοποιήσει ορθά τους εσωτερικούς ιδιοκτησιακούς της πόρους.¹⁴

Τέλος, η σημασία του εκλεκτικού υποδείγματος μπορεί να διαφέρει ανά επιχείρηση, περιοχή και κλάδο.¹⁵

1.4 Ορισμός Διεθνούς Επιχειρηματικής Δραστηριότητας

Ως διεθνής Επιχειρηματική Δραστηριότητα ορίζεται αυτή, στην οποία εμπλέκονται τόσο επιχειρήσεις ή οργανισμοί τουλάχιστον δύο χωρών όσο και οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα ξεπερνά αυτές των εθνικών συνόρων.

Η διεθνής επιχειρηματική δραστηριότητα μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ως εξής:¹⁶

- Διεθνές Εμπόριο Προϊόντων
- Διεθνές Εμπόριο Υπηρεσιών
- Διεθνείς Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου
- Άμεσες Ξένες Επενδύσεις

1.5 Κίνητρα Διεθνοποίησης

Τα παρεπόμενα της παγκοσμιοποίησης των αγορών, ο διεθνής ανταγωνισμός, καθώς επίσης και οι δυνατότητες που απολαμβάνουν οι επιχειρήσεις με την απόφασή τους να δραστηριοποιηθούν διεθνώς, χρήζουν τη στρατηγική της διεθνοποίησης ιδιαίτερος ελκυστική, με τους παράγοντες που συντελούν σε αυτή να ποικίλουν.

Σύμφωνα με τον Hollensen οι παραπάνω παράγοντες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε α) ενεργητικούς και β) παθητικούς, δηλαδή σε αυτούς που έλκουν τις διεθνείς συνεργασίες και σε αυτούς που εξωθούν σε αυτές αντίστοιχα.¹⁷

¹⁴ Dunning (1993: 79).

¹⁵ Πιτέλης & Sudgen (2002: 185).

¹⁶ Χατζηδημητρίου (2003: 29-34).

¹⁷ Westhead, Ucbaearan & Binks (2004: 12 & 39).

Κίνητρα Διεθνοποίησης	
Ενεργητικά	Παθητικά
<i>Αύξηση πωλήσεων & κερδών</i>	<i>Εγγώριος ανταγωνισμός</i>
<i>Γνώση νέων αγορών</i>	<i>Εγγώριος «διεθνοποιημένος» ανταγωνισμός</i>
<i>Εξειδίκευση προϊόντος</i>	<i>Μείωση ζήτησης</i>
<i>Τεχνολογικό πλεονέκτημα</i>	<i>Κυβερνητικά κίνητρα</i>
<i>Ελκυστικές διεθνείς συνθήκες αγοράς</i>	<i>Πλεονάζουσα παραγωγική δραστηριότητα</i>
<i>Φοροαπαλλαγές</i>	
<i>Επίτευξη οικονομιών κλίμακας</i>	
<i>Κύρος επιχείρησης</i>	
<i>Άμεση πρόσβαση σε προηγμένη τεχνολογία, παραγωγικούς συντελεστές & κεφάλαια</i>	
<i>Μάθηση διεθνής Αγοράς</i>	

1.6 Πλεονεκτήματα Διεθνοποίησης

Τα πλεονεκτήματα για τη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης σχετίζονται άμεσα με τα κίνητρά της. Επομένως, είναι σαφές, πως η κερδοφορία των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων είναι ανέφικτη για όσες ο κύκλος εργασιών τους παραμένει αποκλειστικά εγγώριος.¹⁸

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα της διεθνούς επέκτασης μίας επιχείρησης είναι τα εξής:

¹⁸ Spiral Consulting Group (2007: 2).

- **Πρόσβαση σε μεγάλες και ελκυστικές αγορές επιτοχάνοντας τη δημιουργία οικονομικών κλίμακας.** Η αγορά παγκοσμίως περιλαμβάνει επιμέρους τοπικές γεωγραφικές αγορές. Η επιτυχής διεξόδωση μίας επιχείρησης σε ολόένα και μεγαλύτερες αλλά και πιο ελκυστικές αγορές του εξωτερικού αυξάνει τις πωλήσεις και κατ' επέκταση την παραγωγή (π.χ. αγορές Η.Π.Α., Γερμανίας κ.λπ.). Η αύξηση της παραγωγής δίνει τη δυνατότητα δημιουργίας οικονομικών κλίμακας, δηλαδή μείωσης του ανά μονάδα κόστους παραγωγής. Ακολούθως, η επιχείρηση δύναται να μειώσει κατά βούληση τις τιμές πώλησης των προϊόντων της, με αποτέλεσμα να κερδίζει σε ανταγωνιστικότητα τόσο στις διεθνείς όσο και στις τοπικές αγορές. Τέλος, η αύξηση των πωλήσεων στις διεθνείς αγορές ενδεχομένως να διευκολύνει τη δημιουργία εμπορικών θυγατρικών σε αυτές βοηθώντας στην αναδιοργάνωση του δικτύου διανομής, στη βέλτιστη διαχείριση κόστους μεταφοράς και εν τέλει σε οικονομίες κλίμακας στη μεταφορά των προϊόντων.
- **Απόκτηση πρώτων υλών και παραγωγικών συντελεστών σε μειωμένες τιμές.** Ένας επιχειρηματικός οργανισμός καθώς καθιερώνει την παρουσία του στις διεθνείς αγορές και αυξάνει τις πωλήσεις του, αποκτά ολόένα και μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη ενώπιον των προμηθευτών, με αποτέλεσμα την αγορά από αυτούς σε χαμηλότερες τιμές. Παράλληλα, τα διαφορετικού μεγέθους εργατικά κόστη και κόστη απόκτησης γης σε διαφορετικά γεωγραφικά μέρη δίνουν τη δυνατότητα σε πολλές επιχειρήσεις να επιλέγουν την ίδρυση νέων παραγωγικών εγκαταστάσεων σε περιοχές με χαμηλά κόστη (π.χ. Βαλκάνια).
- **Πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών.** Η έκταση του εμπορικού δικτύου μιας επιχείρησης παρέχει τη δυνατότητα για άμεση και ακριβή πληροφόρηση του διεθνούς επιχειρηματικού «γίγνεσθαι», με σκοπό την αναγνώριση τόσο ευκαιριών για ανάπτυξη νέων προϊόντων όσο και νέων αγορών αλλά και εντοπισμό ενδεχόμενων απειλών (π.χ. οικονομική κρίση κ.λπ.).
- **Διαφοροποίηση επιχειρηματικών κινδύνων.** Ύψιστης σημασίας για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις αποτελεί η μη εξάρτηση της συνολικής τους κερδοφορίας από την επίδοσή τους σε ένα συγκεκριμένο αριθμό χωρών ή σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

- *Δυνατότητα χρηματοδότησης δραστηριοτήτων με χαμηλό κόστος.* Ο πολυεθνικός χαρακτήρας μίας επιχείρησης είναι δυνατό να βελτιώσει τη δανειοληπτική ικανότητα και φερεγγυότητά της, με αποτέλεσμα την μεγαλύτερη πρόσβαση σε εγχώριες και διεθνείς πηγές χρηματοδότησης.

2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

2.1 Επιτυχής Διεθνοποίηση

Ως κύριοι παράγοντες επιτυχίας για τη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης κρίνονται οι λόγοι για τους οποίους αυτή τείνει στη διεθνή εξωστρέφεια και έπειτα η συνέπεια αυτής σε ορισμένα βήματα για την επίτευξή της. Τα βήματα διαρθρώνονται ως εξής:

- ***Απόφαση Διεθνοποίησης***

Αρχικά, η επιχείρηση οφείλει να αξιολογήσει τους λόγους για τους οποίους επιθυμεί να εισέλθει στη διεθνή αγορά και κατόπιν να λάβει τη σχετική απόφαση.

- ***Επιλογή Αγοράς Στόχου***

Στη συνέχεια, η επιλογή της κατάλληλης αγοράς επιτυγχάνεται αρχικά με μία τυπική αναζήτηση πληροφοριών για αυτή, όπως ο πληθυσμός, το κλίμα, οι πολιτικές, κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες, οι υποδομές, η τεχνολογία και η πιθανή ύπαρξη κυβερνητικών και νομικών περιορισμών, προκειμένου να εξαχθούν τα αρχικά συμπεράσματα για τις τωρινές αλλά και μελλοντικές προοπτικές της συγκεκριμένης αγοράς.¹⁹ Έπειτα, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στον ανταγωνισμό και τη διάθεση ή μη παρόμοιων προϊόντων αλλά και του μεριδίου αγοράς, προκειμένου να συλλεχθούν πληροφορίες σχετικές με τη διανομή, την τιμολογιακή πολιτική και την προώθηση των προϊόντων.²⁰ Τέλος, η επιχείρηση οφείλει να εξάρει το μοναδικό πλεονέκτημα που διαφοροποιεί το προϊόν της έναντι άλλων του διεθνούς ανταγωνισμού.²¹

- ***Επιλογή Στρατηγικής Εισόδου***

Ύστερα ορίζεται ο τρόπος διείσδυσης στην ξένη αγορά. Οι τρόποι ποικίλουν και η εκάστοτε επιχείρηση καλείται να επιλέξει τον καλύτερο δυνατό δεδομένων των συνθηκών. Καίριο ρόλο στην επιλογή διαδραματίζουν τόσο η εγγύτητα της αγοράς όσο και το νομικό πλαίσιο της αγοράς στόχου.²²

¹⁹ Fillis (2002: 913).

²⁰ Cateora & Ghauri (2000: 247).

²¹ Kotler (2003: 315).

²² Darling & Seristo (2004: 39).

- **Στρατηγική Διεθνούς Μάρκετινγκ**

Τέλος, η επιχείρηση είναι έτοιμη να προβεί στη σύνταξη ενός στρατηγικού σχεδίου μάρκετινγκ, το οποίο να περιλαμβάνει ένα συστηματικό πλάνο κινήσεων, με συγκεκριμένους στόχους, χρονοδιάγραμμα και σύστημα εκτίμησης αποτελεσμάτων. Σκοπός είναι η ανάπτυξη ενός μίγματος μάρκετινγκ αποτελούμενο από τα εξής: προϊόν, τιμολογιακή πολιτική, διανομή και προβολή.²³

2.2 Αξιολόγηση Διεθνών Αγορών

Ο ρυθμός διεθνοποίησης διαφέρει σε επίπεδο επιχειρήσεων και κλάδου, ενώ ο βαθμός διείσδυσης και επέκτασης σε άλλες αγορές εξαρτάται από τη γνωριμία και τη βαθμιαία απόκτηση εμπειρίας από την ξένη αγορά.

Η στοχοπροσήλωση μιας επιχείρησης στις ξένες αγορές αποτελεί απόρροια των περιορισμένων δυνατοτήτων και ευκαιριών επέκτασης εγχώρια. Ο βαθμός αβεβαιότητας που επισύρει η εν λόγω εξωστρέφεια, αντισταθμίζεται από την προσέγγιση όμορων χωρών. Η ύπαρξη περιορισμένων πόρων θα οδηγήσει στην ανεύρεση λιγότερο δαπανηρών και επικίνδυνων τρόπων διεθνοποίησης.

Τα τελευταία είκοσι χρόνια η στροφή των επιχειρήσεων σε αγορές του εξωτερικού απορρέει από την ανάγκη εκμετάλλευσης των ευκαιριών που παρουσιάζονται διεθνώς, προκειμένου να ανταποκριθούν στις ολοένα και αυξανόμενες καταναλωτικές ανάγκες παγκοσμίως. Εξαιτίας του υψηλού ανταγωνισμού, κρίνεται απαραίτητη δημιουργία νέων προϊόντων σε ταχείς ρυθμούς.

Επομένως, η διαδικασία της διεθνοποίησης δημιουργεί ενδοεταιρικά νέες συνθήκες, στις οποίες καλούνται να προσαρμοστούν οι επιχειρηματικοί οργανισμοί, προκειμένου να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα (π.χ. μείωση κόστους προϊόντων, παραγωγή αγαθών που συμβάλουν στη διατήρηση αυτού ή λανσάρισμα προϊόντος κοινής ετικέτας και κοινού τρόπου προώθησης διεθνώς). Ο διαρκής επιχειρηματικός ανταγωνισμός προωθεί συνεχώς την αναζήτηση οικονομιών κλίμακας σε όλο το φάσμα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

²³ Kotler (2003: 90-91).

Τέλος, είναι σαφές, πως όλες οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από την ένταση της διεθνοποίησης. Η είσοδος στις αγορές του εξωτερικού πρέπει να πραγματοποιηθεί με τρόπο ομαλό, καθώς και ως φυσικό επακόλουθο της αποκτηθείσας από την εγχώρια αγορά γνώσης.²⁴

2.2.1 Αγορά Στόχος

Σύμφωνα με τον Kottler, η αγορά απαρτίζεται από εν δυνάμει πελάτες με κοινές ανάγκες ή επιθυμίες, οι οποίοι πιθανόν να αποσκοπούν στην ικανοποίηση αυτών.²⁵

Η επιλογή της αγοράς στόχου προϋποθέτει την ανάλυσή της για την κατάρτιση συγκεκριμένου στρατηγικού πλάνου μάρκετινγκ. Η ανάλυση της αγοράς προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για τις καταναλωτικές ανάγκες και επιθυμίες εγχώρια και διεθνώς.

Αποφάσεις σχετικές με τη διεθνή δραστηριότητα των επιχειρήσεων απαιτούν πληροφορίες τόσο για τη χώρα (πολιτικό, νομικό, οικονομικό, δημογραφικό και πολιτισμικό περιβάλλον) όσο και για την απόδοσή τους στις διεθνείς αγορές, στην περίπτωση που δραστηριοποιούνται ήδη διεθνώς, ώστε να χρησιμοποιηθεί η υφιστάμενη εμπειρία τους.

Οι πληροφορίες ενδέχεται να προέρχονται είτε από πρωτογενή είτε από δευτερογενή στοιχεία. Τα πρωτογενή στοιχεία χαρακτηρίζονται χρήσιμα για τον σχεδιασμό, την επίλυση προβλημάτων και τον έλεγχο του στρατηγικού πλάνου μάρκετινγκ. Επιχειρηματικό στόχο της διεθνούς δραστηριότητας αποτελεί η τυποποίηση του μείγματος μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, διανομή προβολή) στις αγορές του εξωτερικού. Τα δευτερογενή στοιχεία μπορούν αν προκύψουν μέσω εσωτερικής πληροφόρησης (κρατικές υπηρεσίες).²⁶

Μία διεθνοποιημένη επιχείρηση καθίσταται ικανή να ελέγχει πλήθος μεταβλητών (παραγωγική διαδικασία, πολιτική πωλήσεων κλπ.). Ωστόσο, στη διεθνή σκηνή υπάρχει εξίσου πληθώρα μη ελεγχόμενων μεταβλητών, οι οποίες καθίστανται μη ελεγχόμενες από τις επιχειρήσεις και τις οποίες πρέπει να εξετάσει διεξοδικά προτού επιλέξει την

²⁴ Μυλώνη & Γεωργόπουλος (2015: 117).

²⁵ Forlani & Parthasarathy (2003: 145).

²⁶ Θανόπουλος (2006: 226-230).

αγορά στόχο. Οι σημαντικότερες υπό εξέταση μεταβλητές βάσει χώρας στόχου είναι οι εξής:²⁷

2.2.1.1 Οικονομικό Περιβάλλον

Η επιλογή της κατάλληλης αγοράς στόχου προϋποθέτει την αξιολόγηση ορισμένων οικονομικών μεταβλητών της υποψήφιας χώρας, οι οποίες είναι: α) η κατάσταση της οικονομίας, β) η ανάπτυξη του κλάδου δραστηριοποίησης, γ) το εθνικό εγχώριο και το διεθνές κατά κεφαλήν εισόδημα, δ) οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, ε) ο πληθωρισμός και στ) η τάση του εμπορικού ισοζυγίου.

Επιπλέον, κρίνεται αναγκαία η διερεύνηση των παραγωγικών δυνατοτήτων σε επίπεδο εγκαταστάσεων και μεθόδων παραγωγής, η ύπαρξη φυσικών πόρων και η ποικιλία των παραγόμενων προϊόντων σε συνάρτηση με τα εισαγόμενα.

Τέλος, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερο βάρος στα διεθνή επίπεδα και στην τάση κατανάλωσης, μιας και οι παράμετροι αυτοί επηρεάζουν άμεσα τη δραστηριότητα μιας επιχείρησης στην υπό εξέταση συνθήκη.

2.2.1.2 Πολιτικό και Νομικό Περιβάλλον

Η αξιολόγηση του πολιτικού και κοινωνικού περιβάλλοντος χαρακτηρίζεται απαιτητική και χρονοβόρα. Στην πλειονότητα τα εν λόγω στοιχεία αντλούνται από εταιρείες επιχειρηματικών συμβούλων.

Το πολιτικό περιβάλλον μπορεί να λειτουργήσει ευνοϊκά ή αρνητικά για μία επιχειρηματική δραστηριότητα. Συνεπώς, τα θέματα που χρήζουν προσοχής είναι τα εξής: α) ο βαθμός δύναμης της πολιτικής ηγεσίας, β) ο βαθμός δύναμης και ελευθερίας της αντιπολίτευσης, γ) ο βαθμός δύναμης των εργατικών τάξεων και δ) η ύπαρξη ή μη πολιτικής αναρχίας.²⁸ Επιπρόσθετα, σημαντικοί κρίνονται και οι διπλωματικοί δεσμοί ανάμεσα στη χώρα υποδοχής και σε αυτή της προέλευσης, όπως και το ενδεχόμενο ύπαρξης εμπορικών περιορισμών μεταξύ τους. Ακόμα, κρίνεται αναγκαία η γνώση της εσωτερικής πολιτικής της χώρας υποδοχής σε ζητήματα επιχειρηματικότητας (κρατική

²⁷ Wood & Robertson (2000: 37-39).

²⁸ Θανόπουλος (2006: 233-234).

ώθηση, κίνητρα κ.ά.). Τέλος, κάθε επιχείρηση, η οποία επιθυμεί τη διεθνοποίηση θα πρέπει να ενημερωθεί ενδελεχώς για το φορολογικό και δασμολογικό σύστημα της χώρας υποδοχής. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να γνωρίζει τη φοροεπιβάρυνση και την ποσόστωση των δασμών για τα σχετικά με την ίδια προϊόντα, όπως και για τα διάφορα φόρουμ ή εμπορικούς συνδέσμους στους οποίους μπορεί να συμμετάσχει.²⁹

Πέραν της πολιτικής πραγματικότητας, απαραίτητη κρίνεται η γνώση ορισμένων θεμάτων νομικής φύσεως, που την αφορούν και επηρεάζουν (έκδοση βίζας, ταξιδιωτικοί περιορισμοί, διαφημιστικοί περιορισμοί, καθεστώς συνεργασίας, πατέντες, εμπορικά σήματα κ.ά.).

2.2.1.3 Πολιτισμικό Περιβάλλον

Εκτός από τα παραπάνω, η γνώση του πολιτιστικού περιβάλλοντος της χώρας υποδοχής θα διευκολύνει σε σημαντικό βαθμό τη σύναψη σχέσεων στη νέα αγορά στόχο. Αυτή περιλαμβάνει: α) το πλήθος των μειονοτήτων (θρησκευτικών, εθνικών, γλωσσολογικών), β) τους δεσμούς μεταξύ τους και γ) τα ήθη, έθιμα και τον τρόπο ζωής αυτών. Τόσο οι πολιτιστικές διαφορές όσο και ο βαθμός διείσδυσής τους πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψιν, για την αποφυγή δυσμενών καταστάσεων.

2.2.1.4 Αξιολόγηση Κλάδου

Κάθε επιχείρηση που επιζητά την εξωστρέφεια οφείλει να διερευνήσει εξονυχιστικά τις ευκαιρίες του κλάδου δραστηριοποίησής της στην υποψήφια αγορά στόχο. Συνεπώς κρίνεται αναγκαία η ανάλυση των δυνάμεων του ανταγωνισμού. Πιο αναλυτικά, την ένταση του ανταγωνισμού καθορίζουν τα εξής:³⁰

1. Είσοδος Νέων Επιχειρήσεων:

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο επιχειρηματικής δραστηριότητας προκαλεί όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρηματικών οργανισμών οι οποίες προσπαθούν να κάνουν πιο «δύσκολη» την είσοδο στους νέους.

²⁹ Wood & Robertson (2000: 35).

³⁰ Παπαδάκης (2002: 68-75).

Οι νέες επιχειρήσεις υπό αυτή την συνισταμένη καλούνται να αντιμετωπίσουν τους εξής ανασταλτικούς παράγοντες:

- ***Οικονομίες Κλίμακας***

Σε αρκετούς επιχειρηματικούς κλάδους ο όγκος παραγωγής μιας επιχείρησης συνεπάγεται την αποτελεσματικότητά της. Ειδικότερα, όσο αυξάνεται η παραγωγή τόσο αμβλύνεται το κόστος αυτής. Το πλεονέκτημα αυτό δεν μπορούν να απολαύσουν οι νέοι οργανισμοί λόγω του σημαντικά μικρότερου μεγέθους τους και κατ' επέκταση των λιγότερο ανταγωνιστικών προϊόντων τους.

- ***Κεφάλαια***

Η είσοδος μίας επιχειρηματικής οντότητας σε μία νέα αγορά απαιτεί τη χρήση κεφαλαίου, προκειμένου αυτή να καταστεί ανταγωνιστική. Όσο υψηλότερες είναι οι απαιτήσεις των κεφαλαίων τόσο δυσχεραίνει η πραγματοποίησή αυτής.

- ***Πλεονεκτήματα Κόστους***

Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο υπερέχουν ανταγωνιστικά έναντι των νέων, καθώς υπερτερούν λόγω της μακροχρόνιας επιχειρηματικής τους δραστηριότητας, σε εμπειρία, γνώση, πρόσβαση σε πρώτες ύλες, τεχνολογία και υποδομές.

- ***Διαφοροποίηση Προϊόντος***

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των διαφοροποιημένων προϊόντων ενός κλάδου τόσο πιο δύσκολο είναι για τις νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν σε αυτόν, λόγω μεγάλης δυσκολίας των καταναλωτών να στραφούν προς τα προϊόντα αυτών.

- ***Δίκτυα Διανομής***

Τα δίκτυα διανομής στρέφονται κυρίως προς τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα και επιχειρήσεις παρά σε οτιδήποτε νέο.

- ***Νομικοί Περιορισμοί***

Οι εθνικοί ή διεθνείς κανόνες ενδέχεται να επηρεάζουν τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε ορισμένους κλάδους.

- ***Αντίδραση Υφιστάμενων Επιχειρήσεων***

Η προσπάθεια εισόδου μίας επιχείρησης σε μία νέα αγορά ελλοχεύει τον κίνδυνο αντιδράσεων από τις ήδη υπάρχουσες, εγείροντας τον δισταγμό της αυτής σε μία τέτοια προοπτική διεξόδου.

2. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών:

Οι προμηθευτές ως κύριοι συνεργάτες μίας επιχειρηματικής οντότητας επηρεάζουν σημαντικά το κόστος παραγωγής ενός κλάδου, δημιουργώντας τροχοπέδη στην είσοδο νέων οργανισμών σε αυτόν. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη δύναμη αυτή μπορεί να είναι:

- **Αριθμός Προμηθευτών**

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι συναρτήσεως του πλήθους τους. Όσο πιο μικρός ο αριθμός τους τόσο μεγαλύτερη η εν λόγω δύναμή τους και η εξάρτηση των επιχειρήσεων από αυτούς.

- **Μέγεθος Αγοραστή**

Όσο πιο μεγάλος και σημαντικός ο αγοραστής τόσο μικρότερη η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

- **Διαφοροποίηση Προϊόντων Προμηθευτών**

Όσο μεγαλύτερος ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών τόσο υψηλότερο το κόστος αλλαγής των πελατών και μεγαλύτερη η διαπραγματευτική δύναμη των πρώτων.

- **Υποκατάσταση Προϊόντων Προμηθευτών**

Η ύπαρξη εναλλακτικών προϊόντων υποκαθιστώντας τα βασικά και κύρια μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

- **Κάθετη Ολοκλήρωση των Προμηθευτών προς τα εμπρός**

Η δυνατότητα των προμηθευτών σε ένα επόμενο στάδιο παραγωγής καθιστά αυτούς άμεσους ανταγωνιστές με αυξανόμενη διαπραγματευτική δύναμη.

3. *Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών:*

Σκοπός των επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των κεφαλαίων τους. Για το λόγο αυτό οι αγοραστές επιδιώκουν την αγορά στην κατώτερη δυνατή τιμή με στόχο την κατώτερη αποδεκτή απόδοση. Προκειμένου να υπάρξει σημαντική μείωση του κόστους, οι αγοραστές διαπραγματεύονται την ανώτερη ποιότητα, τις χαμηλότερες τιμές και τα καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, είναι:

- ***Μέγεθος Αγοραστή***

Το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή για την επιχείρηση προσδίδει σε αυτόν όλο και μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη.

- ***Αριθμός Προμηθευτών***

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται άμεσα από τους προμηθευτές. Όσο πιο μικρός και περιορισμένος ο αριθμός των δεύτερων τόσο μικρότερη η διαπραγματευτική δύναμη των πρώτων.

- ***Κόστος Επιχείρησης***

Όσο περισσότερες και ακριβείς πληροφορίες έχουν οι πελάτες σχετικά με το κόστος της επιχείρησης τόσο μεγαλύτερη και η διαπραγματευτική τους δύναμη για τη διαμόρφωση των τιμών.

- ***Εναισθησία Αγοραστών στην τιμή***

Οι πελάτες της επιχείρησης μπορούν να λειτουργήσουν πιεστικά προς αυτή ζητώντας χαμηλότερες τιμές, στην περίπτωση που το προϊόν αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους με μικρής αξίας κέρδος.

- ***Χαρακτηριστικά Προϊόντος***

Ο βαθμός της διαφοροποίησης του προϊόντος της επιχείρησης είναι αυτός που αυξομειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Όσο πιο διαφοροποιημένο είναι το προϊόν τόσο μειώνεται η δύναμη των αγοραστών.

- ***Κάθετη ολοκλήρωση Αγοραστών προς τα πίσω***

Στην περίπτωση που οι αγοραστές μπορούν να παράγουν τα προϊόντα που αγοράζουν, τότε αυτόματα αποκτούν και μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη.

4. *Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων:*

Όταν ένα προϊόν μπορεί να αντικαταστήσει κάποιο άλλο σε μία συγκεκριμένη χρήση, τότε γίνεται λόγος για δύο υποκατάστατα μεταξύ τους προϊόντα. Τα υποκατάστατα προϊόντα επηρεάζουν άμεσα τη ζήτηση. Οι παράγοντες, οι οποίοι σχετίζονται με αυτά και εν δυνάμει αποτελούν εμπόδια για την είσοδο στην αγορά των νέων επιχειρήσεων, είναι οι εξής:

- ***Κοντινά Υποκατάστατα***

Όσο πιο εφάμιλλα ποιοτικά και αποδοτικά είναι τα υποκατάστατα με τα προϊόντα μίας επιχείρησης τόσο μεγαλύτερη είναι η απειλή της υποκατάστασής των δεύτερων από τα πρώτα.

- ***Επίδραση Τιμής***

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων οριοθετεί την τιμή των προϊόντων της επιχείρησης. Όσο πιο οικονομικά είναι τα υποκατάστατα τόσο πιο πιθανή είναι η προτίμηση ολοένα περισσότερων καταναλωτών σε αυτά

- ***Τάση Καταναλωτών προς τα Υποκατάστατα***

Όσο παρατηρείται μεγαλύτερη προθυμία των καταναλωτών να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα τόσο μεγαλώνει και η απειλή τους για απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς.

5. *Ανταγωνισμός ανάμεσα σε Νέες και Υπάρχουσες Επιχειρήσεις:*

Ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις δημιουργείται στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Κάθε επιχειρηματική κίνηση από έναν οργανισμό προκαλεί ομοιότροπα την αντίδραση ενός άλλου. Όταν ο ανταγωνισμός παραμένει σε χαμηλά επίπεδα, οι τιμές λειτουργούν αντιστρόφως ανάλογα και το αντίθετο. Τα χαμηλά επίπεδα ανταγωνισμού σχετίζονται με την υψηλή κερδοφορία, ενώ τα υψηλά, με τη χαμηλή. Οι παράγοντες, οι οποίοι προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού, είναι:

- ***Ρυθμός Ανάπτυξης Αγοράς***

Σε μία υπό ανάπτυξη αγορά ο αριθμός των καταναλωτών συνεχώς αυξάνεται, όπως και η επιδίωξη των επιχειρήσεων να αυξήσουν τις πωλήσεις τους, στοχεύοντας

στην προσέλκυση όλο και μεγαλύτερου μέρους τους. Όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς επιβραδύνεται ή σταματά, η ένταση του ανταγωνισμού γίνεται εντονότερη.

- ***Χαρακτηριστικά Ανταγωνιστών***

Όσο μεγαλύτερος ο αριθμός των επιχειρήσεων με κοινά χαρακτηριστικά στον ίδιο κλάδο τόσο μεγαλύτερη η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ τους.

- ***Υψηλά Σταθερά Κόστη και Οικονομίες Κλίμακας***

Όσο οι οργανισμοί καλούνται να αντιμετωπίσουν υψηλά σταθερά κόστη τόσο επιδιώκουν την αύξηση της παραγωγής τους με σκοπό τις οικονομίες κλίμακας, με αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού.

- ***Αύξηση Μεριδίου Αγοράς***

Η ένταση του ανταγωνισμού παρουσιάζει αύξηση, όταν εντείνονται οι προσπάθειες των επιχειρήσεων του κλάδου, να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά.

- ***Έλλειψη Διαφοροποίησης Προϊόντων***

Όταν ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων είναι υψηλός αυξάνεται η ένταση του ανταγωνισμού και το αντίθετο.

- ***Υψηλά Εμπόδια Εξόδου***

Σε πολλές περιπτώσεις η έξοδος μίας επιχείρησης από έναν κλάδο στοιχίζει περισσότερα από την παραμονή της, με αποτέλεσμα την παραμονή της σε αυτόν, ακόμα και αν αυτό συνεπάγεται μειωμένα κέρδη ή ζημιές.

Βάσει της αλληλεξάρτησης των παραπάνω πέντε δυνάμεων, η επιχείρηση καλείται να αποφασίσει για την είσοδό της ή μη στη νέα αγορά στόχο.

2.2.1.5 Υποδομές

Κάθε επιχείρηση στην προσπάθειά της να διεθνοποιηθεί, θα πρέπει να εξετάσει τα μέσα που μπορεί να εξασφαλίσει στη νέα αγορά, προκειμένου να διευκολύνει την είσοδό της σε αυτή.

Το τρίπτυχο της αποτελεσματικής μεταφοράς, αποθήκευσης και διανομής των προϊόντων αποτελεί σημαντικό συστατικό μιας τέτοιας επιτυχούς προσπάθειας. Για τον λόγο αυτό, θα πρέπει να εξασφαλιστεί η κάλυψη του κόστους των προαναφερθέντων και κατ' επέκταση να έχει ληφθεί γνώση του δικτύου που θα χρησιμοποιηθεί. ³¹

Επιπλέον, η επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει την αποτελεσματικότητα των μέσων μεταφοράς στη χώρα υποδοχής, αλλά και το κόστος τους, μιας και επηρεάζει άμεσα τη σχέση αυτής με τους συνεργάτες της.³²

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στις επικρατούσες κλιματικές συνθήκες της νέας αγοράς, καθώς αυτές μπορούν να επηρεάσουν το προϊόν αναλόγως της φύσης του. Ακόμα, η γεωμορφολογία παίζει σημαντικό ρόλο, καθώς από αυτή εξαρτάται η χρήση του δικτύου και η διανομή.

Έχοντας εξετάσει προσεκτικά όλα τα παραπάνω, είναι φανερό πως αγορές, οι οποίες δεν πληρούν τα παραπάνω κριτήρια, αποκλείονται αυτομάτως από περεταίρω διερεύνηση.

³¹ McNaughton & Bell (2000: 24-39)

³² Wood & Robertson (2000: 35)

3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ

Η διεθνοποίηση των επιχειρηματικών οργανισμών μπορεί να πραγματοποιηθεί με δύο τρόπους, είτε αυτοί να επικεντρωθούν σε περιορισμένο αριθμό αγορών είτε σε μεγαλύτερο.³³

Ορισμένες επιχειρήσεις ακολουθούν την οδό της στρατηγικής συγκέντρωσης σε μικρό αριθμό αγορών. Αναλυτικότερα, εντείνουν τις προσπάθειες εξωστρέφειας σε λίγες αγορές υψίστης στρατηγικής σημασίας και κατόπιν επεκτείνονται σε άλλες. Η μέθοδος αυτή δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την απόκτηση ικανοποιητικού μεριδίου στη νέα αγορά με την προσδοκία των μακρόχρονων κερδών. Τη στρατηγική αυτή φαίνεται να ακολουθούν συνήθως επιχειρήσεις μικρού μεγέθους στοχεύοντας στη μακροχρόνια κερδοφορία.

Αντίθετα, υπάρχουν επιχειρήσεις που προτιμούν την ταυτόχρονη επέκταση σε μεγάλο αριθμό αγορών. Η συγκεκριμένη μέθοδος στοχεύει στον όγκο των αγορών παρά στην κερδοφορία, καθώς επίσης ενέχει ευελιξία ως προς το προϊόν ανάλογα τις απαιτήσεις της αγοράς.³⁴

Κατά συνέπεια η καλύτερη στρατηγική απορρέει από τη φύση της επιχείρησης, του προϊόντος της και της αγοράς στόχου.

3.1. Κριτήρια Επιλογής Στρατηγικής

Οι παράγοντες που πρέπει να λάβουν υπόψιν οι επιχειρήσεις κατά τη διαδικασία αναζήτησης της βέλτιστης στρατηγικής διεθνοποίησης, είναι οι εξής:

- Μέγεθος Επιχείρησης
- Εμπειρία Διεθνοποίησης
- Κίνητρα Διεθνοποίησης
- Φύση Προϊόντος και Αγοράς

³³ Mas-Ruiz, Nicolau-Gonzalbez & Ruiz-Moreno (2002: 348-368).

³⁴ Katsikeas & Leonidou (1996: 113-134).

3.1.1. Μέγεθος Επιχείρησης

Αρκετοί είναι αυτοί που υποστηρίζουν, πως το μέγεθος της επιχείρησης δεν αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχημένης διεθνοποίησης.³⁵ Ωστόσο, υπάρχει και η πλευρά που ενισχύει την άποψη, πως το μέγεθος της επιχείρησης είναι άμεσα συνυφασμένο τόσο με την επιλογή της διεθνοποίησης όσο και το βαθμό διείσδυσης στην αγορά στόχο.

Η όποια συσχέτιση ενυπάρχει μεταξύ μεγέθους και σταδίου διεθνοποίησης άπτεται του ισχυρισμού, πως οι πιο μεγάλες επιχειρήσεις λόγω μεγαλύτερης διαθεσιμότητας πόρων, εξασφαλίζουν υψηλότερα επίπεδα σε οικονομίες κλίμακας. Αυτές οι επιχειρήσεις μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών πιο αποτελεσματικά σε διεθνές επίπεδο. Αντίθετα, οι μικρότερες σε μέγεθος επιχειρήσεις δεν καταφέρνουν την ανάπτυξη κάποιας δυναμικής, εξαιτίας των περιορισμένων πόρων τους, χωρίς κάτι τέτοιο να αποτελεί κατασταλτικό παράγοντα, υπό την προϋπόθεση επιλογής αποτελεσματικής στρατηγικής. Σε κάθε περίπτωση το μέγεθος δεν αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα ανταγωνισμού στη νέα αγορά, παρά μόνο οδηγεί σε συμπεράσματα σχετικά με το μέγεθος των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στην εν λόγω αγορά.³⁶

3.1.2 Εμπειρία Διεθνοποίησης

Η ύπαρξη εμπειρίας σε θέματα διεθνοποίησης είτε σε επίπεδο γεωγραφικό είτε σε επίπεδο κλάδου συμβάλει όχι μόνο στην επιλογή κατάλληλης στρατηγικής, αλλά και στην άμβλυνση του βαθμού αβεβαιότητας. Στην πρώτη περίπτωση η εμπειρία προκύπτει από τη γνώση της περιοχής της υποψήφιας αγοράς, ενώ στη δεύτερη από την πολυετή παραμονή της επιχείρησης σε συγκεκριμένο κλάδο.

Το επίπεδο εμπειρίας αποκαλύπτει το βαθμό οικειότητας με το εξωτερικό περιβάλλον και κατ' επέκταση μπορεί να συμβάλει θετικά στην εκτίμηση κινδύνων και δυνητικών κερδών συναρτήσει κατάλληλης στρατηγικής. Ο βαθμός της αποκτηθείσας εμπειρίας είναι αυτός που θα διακρίνει μεταξύ επικέντρωσης ή διασποράς σε αγορές, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.³⁷

³⁵ Kalafsky (2004: 162-163).

³⁶ Ekeledo & Sivakumar (2004: 78).

³⁷ Ekeledo & Sivakumar (2004: 77).

Στην περίπτωση ανυπαρξίας πρότερης εμπειρίας, χρησιμοποιώντας κατάλληλους μηχανισμούς οι επιχειρήσεις μπορούν να ανταπεξέλθουν στις νέες συνθήκες αφομοιώνοντας γνώση από το περιβάλλον τους.³⁸

3.1.3 Κίνητρα Διεθνοποίησης

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στους παράγοντες που ωθούν μία επιχείρηση στην εξωστρέφεια εκμεταλλευόμενη ευκαιρίες της αγοράς και υιοθετώντας επιθετική συμπεριφορά, σε συνθήκες όπου η επιταγή της επιβίωσης απαιτεί άμεση προσαρμοστικότητα σε αυτές. Αναλόγως το κίνητρο καθορίζεται η επικέντρωση ή η διασπορά σε λίγες ή περισσότερες αγορές.³⁹

3.1.4 Φύση Προϊόντος και Αγοράς

Σημαντικό ρόλο στη στρατηγική διεθνοποίησης ενός οργανισμού διαδραματίζει η φύση του προϊόντος της και της αγοράς στόχου.

Υπό αυτό το πρίσμα, κάνοντας λόγο για φύση του προϊόντος νοούνται στοιχεία, όπως ο κύκλος ζωής του και χαρακτηριστικά του.⁴⁰ Η μέθοδος της διασποράς χρίζει σε περιπτώσεις εξειδικευμένων προϊόντων, όπου οι περισσότερες χώρες έχουν μικρή αγορά και σε εκείνες προϊόντων χωρίς επαναληπτική αγορά. Όσο πιο τυποποιημένο ένα προϊόν τόσο πιο εύκολος ο έλεγχός του στην αγορά, αφού η όποια επικοινωνία ανάμεσα σε πελάτη και επιχείρηση καθίσταται περιττή.

Σε ό,τι αφορά τη φύση της αγοράς, γίνεται λόγος για έλεγχο του ποσοστού ανάπτυξης της συναρτήσει του ποσοστού αύξησης του κατά κεφαλήν εισοδήματός κυρίως τα τελευταία πέντε έτη, προκειμένου να εξαχθούν για αυτήν ορισμένα συμπεράσματα. Επιλέγοντας τη μέθοδο της διασποράς μπορεί να επιτευχθεί ικανοποιητικός όγκος πωλήσεων, με μειωμένο κίνδυνο ακόμα και στην περίπτωση αγορών με στοιχεία αβεβαιότητας. Ακόμα, η διασπορά ευνοεί επιχειρήσεις

³⁸ Chetty & Campbell-Hunt (2003: 800).

³⁹ Chetty & Campbell-Hunt (2003: 801).

⁴⁰ Ekeledo & Sivakumar (2004: 80).

εισερχόμενες σε αγορές με χαμηλό βαθμό ανάπτυξης ή αντίστοιχα υψηλό αβεβαιότητας.

Σε κάθε περίπτωση, η επιχείρηση, όντας πολυδιάστατος οργανισμός, μπορεί να επιλέξει τη στρατηγική της βάσει συνθηκών, χρονοδιαγράμματος και προτεραιοτήτων της.⁴¹

3.2 Επιχειρηματικές Στρατηγικές

Οι στρατηγικές στοχεύουν στην ανάπτυξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με σκοπό τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης εντός του κλάδου δραστηριότητάς της.

Σύμφωνα με τον Porter, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται άμεσα με την αξία που δημιουργεί αυτό στον καταναλωτή και γεννάται είτε από την προσφορά ενός προϊόντος στο χαμηλότερο δυνατό κόστος είτε από τη διαφοροποίησή του από αντίστοιχα ομοειδή.

Οι δύο αυτοί άξονες α) ηγεσία κόστους και β) διαφοροποίηση σε συνδυασμό με το εύρος της αγοράς είναι αυτοί που καθορίζουν την ανάπτυξη των τριών βασικών στρατηγικών βάσει των οποίων επιτυγχάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, δηλαδή της ηγεσίας κόστους, της διαφοροποίησης και της εστίασης.⁴²

3.2.1 Ηγεσία Κόστους

Η ηγεσία κόστους αναφέρεται σε στρατηγική χαμηλού κόστους, έτσι ώστε η επιχείρηση να αναδειχθεί παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Βάση της λογικής αυτής γεννάται πλεονέκτημα κόστους δίνοντας τη δυνατότητα είτε για πωλήσεις χαμηλότερων τιμών και μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς είτε για πωλήσεις υφιστάμενων τιμών και μεγαλύτερων περιθωρίων κέρδους. Απώτερος στόχος είναι η μείωση κόστους συναρτήσει των ανταγωνιστών και η αύξηση του όγκου των πωλήσεων.

⁴¹ Mas-Ruiz, Nicolau-Gonzalbez & Ruiz-Moreno (2002: 348-368).

⁴² Γεωργόπουλος (2004: 212-224).

3.2.2 Διαφοροποίηση

Η διαφοροποίηση σχετίζεται με τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να τροποποιήσουν τα προϊόντα ή υπηρεσίες τους από αντίστοιχα ανταγωνιστών, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προσελκύοντας ή διατηρώντας αγοραστές με δυνατή προτίμηση σε αυτά. Η εν λόγω στρατηγική δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να διαθέσει τα προϊόντα της σε υψηλότερες τιμές, να πραγματοποιήσει υψηλότερες πωλήσεις λόγω της προτίμησης στο διαφοροποιημένο, να αποκτήσει μεγαλύτερο αριθμό αγοραστών με προτίμηση στο διαφοροποιημένο προϊόν ή συνδυασμό των παραπάνω. Η διαφοροποίηση μπορεί να συντελεστεί σε ποιοτικά ή ποσοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, στο κύρος, την αξιοπιστία, την τεχνολογική υπεροχή, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση κ.ά.⁴³

3.2.3 Εστίαση

Η εστίαση στοχεύει στη συγκέντρωση της επιχείρησης σε συγκεκριμένο τμήμα της ευρύτερης αγοράς, όπως οι ανάγκες ή προτιμήσεις των καταναλωτών. Η συγκέντρωση αυτή μπορεί να είναι πολυδιάστατη και να αφορά συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, ειδική χρήση του προϊόντος ή ειδικά ελκυστικά χαρακτηριστικά του.

Η υπό εξέταση στρατηγική ενδέχεται να λάβει μορφή κόστους ηγεσίας ή διαφοροποίησης. Στην πρώτη περίπτωση απαιτείται η ύπαρξη τμήματος της αγοράς, οι ανάγκες του οποίου να ικανοποιηθούν με χαμηλότερο κόστος σε σχέση με την υπόλοιπη. Αντίθετα, η δεύτερη χρίζει της ύπαρξης καταναλωτών με ιδιαίτερες ανάγκες. Η στρατηγική της εστίασης επιδιώκει την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης για το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνεται, χωρίς κατ' ανάγκη αυτό να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το σύνολο της ευρύτερης αγοράς. Προκειμένου η εν λόγω στρατηγική να επιτελέσει το σκοπό της, θα πρέπει το τμήμα της αγοράς στο οποίο στοχεύει η κάθε επιχείρηση να είναι μεγάλο προκειμένου να καταστεί επικερδές, με καλές προοπτικές ανάπτυξης και να προσελκύει ανταγωνιστικό ενδιαφέρον. Η επιχείρηση από πλευράς της θα πρέπει να σταθεί ικανή να συγκεντρώνοντας δεξιότητες και πόρους με σκοπό την αποτελεσματική του εξυπηρέτηση.

⁴³ Γεωργόπουλος (2004: 218).

Επιχειρήσεις με την ανωτέρω στρατηγική παρουσιάζουν σημαντική εξειδίκευση χάρις την οποία μπορούν με ευκολία στις ανταγωνιστικές πιέσεις, λαμβάνοντας πάντα υπόψιν το ενδεχόμενο μίμησης των τεχνικών της από πλευράς ανταγωνιστών ή την αλλαγή των καταναλωτικών προτιμήσεων.

3.3 Στρατηγικές Διεθνοποίησης

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της διεθνοποίησης των οικονομικών δραστηριοτήτων πολλές επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με διάφορες προκλήσεις. Μία από αυτές είναι η επιτυχής διεθνοποίηση, δηλαδή του τρόπου οργάνωσης ή αναδιοργάνωσης και διοίκησης προστιθέμενης αξίας μίας επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο.

Αρχικά, πρέπει να οριστεί με σαφήνεια η αποστολή του επιχειρηματικού οργανισμού και ύστερα οι στόχοι της. Μόνο τότε η επιχείρηση θα είναι σε θέση να καταστρώσει τη στρατηγική της, για την οποία απαιτείται συνεχής έλεγχος, αξιολόγηση και αναπροσαρμογή όποτε κρίνεται απαραίτητο.⁴⁴

Έπονται οι στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μία επιχείρηση στην προσπάθειά της να επεκτείνει τις δραστηριότητές της διεθνώς.

3.3.1 Εξαγωγές

Αποτελεί την πιο κοινή μορφή διεθνοποίησης. Η επιχείρηση χωρίς να καθίσταται απαραίτητο να εγκαταστήσει παραγωγικές μονάδες ή άλλου είδους λειτουργίες σε έτερες χώρες, μπορεί να εξάγει τα προϊόντα που παράγει στην μητρική χώρα σε αυτές, χωρίς την ύπαρξη διαμεσολαβητών, δημιουργώντας προϋποθέσεις ανάπτυξης οικονομικών κλίμακας. Η υιοθέτηση της εν λόγω στρατηγικής συνεπάγεται αρκετά μειωμένο κίνδυνο, για αυτό και αποτελεί επιλογή επιχειρήσεων που πρωτοδραστηριοποιούνται στη διεθνή αγορά ή είναι μικρού μεγέθους, χωρίς την ύπαρξη των απαραίτητων κεφαλαίων για άμεση ξένη επένδυση.⁴⁵

⁴⁴ Calof (1994: 367-370).

⁴⁵ Γεωργόπουλος (2004: 73-74).

Η συγκεκριμένη δραστηριότητα μπορεί να λάβει χώρα είτε εμμέσως, χάρις την διαμεσολάβηση ατόμων στην εγχώρια αγορά που αναλαμβάνουν την φόρτωση και εμπορία του προϊόντος είτε αμέσως απλά με τη συνεισφορά συνεργατών.⁴⁶

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα χρήσης της συγκεκριμένης πρακτικής είναι:

<i>Εξαγωγές</i>	
<i>Πλεονεκτήματα</i>	<i>Μειονεκτήματα</i>
Χαμηλό κόστος πλην του κόστους έναρξης της δραστηριότητας	Σχετική δυσκολία κατανόησης καταναλωτικών αναγκών
Χαμηλός κίνδυνος συγκεντρωμένος στην αξία του εμπορεύματος	Δυσκολία συλλογής πληροφοριών αγοράς και προσαρμογής προϊόντων σε αυτή
Γρήγορος τρόπος σταδιακής διεύδυσης σε νέα αγορά	Εξάρτηση από πολιτικές εισαγωγών
Απόκτηση εξοικείωσης και συσσώρευση γνώσης για μελλοντική επένδυση	

3.3.2 Στρατηγικές Συμμαχίες

Ως στρατηγικές συμμαχίες ορίζονται οι διάφορες συμφωνίες μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων κοινού επιχειρηματικού στόχου.⁴⁷

Σε αντιδιαστολή με τις συγχωνεύσεις, οι στρατηγικές συμμαχίες προσφέρουν το χαμηλότερο δυνατό κόστος και παράλληλα τη μεγαλύτερη δυνατή ευελιξία. Υπό αυτό το πρίσμα οι συμφωνίες αυτές θα μπορούσαν να έχουν τη μορφή δανειοδότησης ή συμμαχιών μάρκετινγκ για επιχειρήσεις συμπληρωματικών προϊόντων, συμφωνίες άνευ

⁴⁶ Root (1994: 148-149).

⁴⁷ Czinkota & Rokainen (1995).

απαίτησης κεφαλαίου για μακροπρόθεσμη συνεργασία ή συμφωνίες κεφαλαιακών απαιτήσεων με στόχο τον περιορισμό της αβεβαιότητας και τον μελλοντικό προγραμματισμό, προσδίδοντας μεγαλύτερη εμπιστοσύνη ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη.⁴⁸ Τέλος, ο ακριβής καθορισμός δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των μερών μίας τέτοιας συμφωνίας οδηγεί στη σύμπραξη κοινοπραξιών για μέγιστο δυνατό έλεγχο ανάμεσά τους.⁴⁹

3.3.3 Διεθνής Χορήγηση Αδειών

Η χρήση αδειών σε διεθνές επίπεδο αποτελεί συνήθη τρόπο εξάπλωσης μίας επιχείρησης στο εξωτερικό με έναν ή περισσότερους συνεργάτες, άνευ καθεστώτος ιδιοκτησίας. Ειδικότερα, η επιχείρηση παραχωρεί μέσω ειδικού συμφωνητικού το δικαίωμα χρήσης κάποιων στοιχείων ιδιοκτησίας της σε άλλη επιχείρηση του εξωτερικού. Στο εν λόγω συμφωνητικό πρέπει να ορίζονται με σαφήνεια τα προς παραχώρηση στοιχεία, οι όροι ανταμοιβής, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων μερών, η διάρκειά του, καθώς και ο τρόπος επίλυσής του. Ως στρατηγική χαρακτηρίζεται χαμηλού κόστους και κινδύνου.⁵⁰

Στην περίπτωση, ύπαρξης ζητήματος διακοπής της συνεργασίας πριν τη λήξη του συμφωνητικού για διάφορους λόγους, αυτή δεν διακόπτεται άμεσα. Η λύση επιτυγχάνεται μέσω αντιδικίας. Υπό το πρίσμα αυτό, υπάρχει η πιθανότητα απώλειας της αποκτηθείσας τεχνολογίας για τη μία και τη μεταστροφή της άλλης σε ανταγωνιστή της πρώτης.⁵¹

Η χρήση της ανωτέρω πρακτικής θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να συνοδεύεται από αντίμετρα, ώστε να αποφευχθεί οποιαδήποτε μελλοντική έκθεση.⁵²

⁴⁸ Townsend (2003: 146).

⁴⁹ Σιώμκος (2004: 702-703).

⁵⁰ Χατζηδημητρίου (2003: 204-208).

⁵¹ Osland, Taylor & Zou (2001: 157).

⁵² Osland, Taylor & Zou (2001: 154-157).

3.3.4 Διεθνής Δικαιόχρηση

Ως διεθνής δικαιόχρηση ορίζεται η συνεργασία μεταξύ δικαιοπαρόχου, δηλαδή της μητρικής εταιρείας, η οποία καθοδηγεί και προμηθεύει ένα δίκτυο καταστημάτων υπό του σήματός της και του δικαιοδόχου, δηλαδή του νέου συνεργάτη που επιθυμεί να ανοίξει το δικό του κατάστημα. Κοινός τόπος αμφοτέρων των μερών είναι το αμοιβαίο κέρδος.⁵³

Η δικαιόχρηση μπορεί να αφορά είτε τη διανομή, όταν ο δικαιοπάροχος παράγει προϊόν, το οποίο πωλείται μέσω του δικτύου διανομής του δικαιοδόχου είτε την παραγωγή, όταν ο δικαιοδόχος έχει την άδεια να παράγει ή να μεταποιεί το προϊόν του δικαιοπαρόχου βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών και με το λογότυπο του δεύτερου. Συνοπτικά, ο δικαιοπάροχος προσφέρει το σήμα και το προϊόν ή υπηρεσία στον δικαιοδόχο, δηλαδή το δικαίωμα χρήσης μίας δοκιμασμένης τεχνογνωσίας και διαφημιστικής υποστήριξης.⁵⁴

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα χρήσης της συγκεκριμένης πρακτικής είναι:

<i>Διεθνής Δικαιόχρηση</i>	
<i>Πλεονεκτήματα</i>	<i>Μειονεκτήματα</i>
Ταχεία ανάπτυξη δικαιοπαρόχου χρησιμοποιώντας πόρους και μέσα τρίτων και παράλληλη αναγνωσιμότητα του προϊόντος του	Δυσκολία ελέγχου του συνόλου του δικτύου και πιθανή εμφάνιση λειτουργικών προβλημάτων εξαιτίας της ταχείας ανάπτυξης
Επίτευξη οικονομιών κλίμακας εξαιτίας του όγκου πωλήσεων και της γεωγραφικής εξάπλωσης	Κίνδυνος μη συμμόρφωσης με την κεντρική πολιτική κατεύθυνση της μητρικής εταιρείας
Μικρότερος επιχειρηματικός κίνδυνος για τη μητρική εταιρεία και ταυτόχρονη	Κίνδυνος αποχώρησης του δικαιοδόχου λόγω ανάγκης διαφοροποίησής του

⁵³ Κωστάκης (2002: 135-136).

⁵⁴ Χατζηδημητρίου (2003: 208-209).

απόκτηση χρήσιμων γνώσεων και εμπειριών για την εγχώρια αγορά	
Κρίσιμος ο ρόλος του δικαιοπαρόχου στον τρόπο λειτουργίας και στην ανάπτυξη και εξέλιξη του δικαιοδόχου	Μείωση αξιοπιστίας ονόματος δικαιοπαρόχου λόγω μη συμμόρφωσης του δικαιοδόχου με τις κεντρικές αρχές του πρώτου

Συμπερασματικά, η εν λόγω πρακτική αποτελεί ιδανική επιλογή για προϊόντα επιχειρήσεων που απευθύνονται σε μικρές αγορές, χαρακτηρίζονται από μικρό βαθμό διαφοροποίησης ή κατέχουν βραχυχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποβλέποντας στην άμεση διείσδυσή του στη νέα αγορά. Η όλη επιτυχία του εγχειρήματος εναπόκειται στη δημιουργία στοχευμένου επιχειρηματικού πλάνου για την παρακολούθηση του δικτύου, καθώς και στην υιοθέτηση οργανωτικών και διοικητικών συστημάτων όμοιων με αυτών της μητρικής εταιρείας.⁵⁵

3.3.5 Συμφωνίες Παραγωγής

Συμφωνία παραγωγής νοείται η διαδικασία κατά την οποία μία επιχείρηση εκχωρεί για λογαριασμό της το δικαίωμα παραγωγής ή συναρμολόγησης ενός ή περισσότερων προϊόντων της σε μία άλλη εγκαταστημένη στη νέα αγορά. Το τελικό προϊόν φέρει την επωνυμία της πρώτης. Σε αρκετές περιπτώσεις παρέχεται στη συνεργαζόμενη επιχείρηση η τεχνολογία και η τεχνική υποστήριξη της αρχικής σε ότι αφορά την παραγωγική διαδικασία ή αυτή της συναρμολόγησης. Επιπλέον, η αρχική εταιρεία διατηρεί το δικαίωμα της τιμολόγησης, προώθησης και διανομής των παραγόμενων προϊόντων της από την αντίστοιχη αλλοδαπή.⁵⁶

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα χρήσης της συγκεκριμένης πρακτικής είναι:⁵⁷

⁵⁵ Χατζηδημητρίου (2003: 209-210).

⁵⁶ Χατζηδημητρίου (2003: 199).

⁵⁷ Χατζηδημητρίου (2003: 201-204).

<i>Συμφωνίες Παραγωγής</i>	
<i>Πλεονεκτήματα</i>	<i>Μειονεκτήματα</i>
Δυνατότητα παραγωγής προϊόντος της αρχικής επιχείρησης στο εξωτερικό, αυξάνοντας την παραγωγική της δυνατότητα, απουσία επενδυτικών κινδύνων προερχόμενων από ίδια κεφάλαια	Κίνδυνος απώλειας αξιοπιστίας των προϊόντων και του ονόματος της αρχικής επιχείρησης σε περίπτωση μη συμμόρφωσης της αλλοδαπής στους πρότυπους ποιοτικούς κανόνες
Ταχεία παραγωγή και είσοδος προϊόντος στη νέα αγορά	Προσοχή στην παραχώρηση της κατακτηθείσας τεχνογνωσίας και εμπειρίας της αρχικής επιχείρησης στην αντίστοιχη αλλοδαπή, υπό τον κίνδυνο χρήσης τους από τη δεύτερη κατά τη λήξη της συμφωνίας, για την παραγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων
Έλεγχος από την αρχική εταιρεία της τιμολόγησης, διανομής και προβολής προϊόντος	
Αποφυγή τοπικών εξαγωγικών εμποδίων και περιορισμών	
Δυνατότητα δραστηριοποίησης της αρχικής επιχείρησης σε μικρή αγορά, χωρίς απαιτήσεις εγκατάστασης	
Επιμήκυνση του διεθνή κύκλου ζωής των προϊόντων της αρχικής εταιρείας	

3.3.6 Άμεσες Ξένες Επενδύσεις

Ως άμεσες ξένες επενδύσεις ορίζονται οι ιδρύσεις θυγατρικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό ολικής ή μερικής ιδιοκτησίας από τη μητρική εταιρεία, περιλαμβάνοντας τη μεταφορά διακριτών και συμπληρωματικών εισροών απαραίτητων για την έναρξη της παραγωγικής διαδικασίας και της διάθεσης του τελικού προϊόντος.

Η παραπάνω στρατηγική χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό επικινδυνότητας λόγω της απαίτησης μεταφοράς κεφαλαίων, τεχνολογίας και ανθρώπινου δυναμικού, για την έναρξη της παραγωγικής δραστηριότητας στη νέα αγορά.

Τα κίνητρα για την επιλογή της υπό εξέτασης μεθόδου μπορεί να είναι: α) η εμφάνιση εμποδίων κατά την προσπάθεια ανάπτυξης εξαγωγικής δραστηριότητας, β) η επικράτηση της προτίμησης των καταναλωτών στα εγχώρια προϊόντα ή η υιοθέτηση ισχυρής προωθητικής κυβερνητικής πολιτικής για αυτά και γ) η έλλειψη ύπαρξης κατάλληλων συνεταιίρων.^{58 59}

Η επιχείρηση που επιθυμεί να επεκτείνει την παραγωγική της μονάδα στο εξωτερικό καλείται να επιλέξει ανάμεσα στην κατοχή του συνόλου των μετοχών της παραγωγικής μονάδας, δηλαδή τη διατήρηση του απόλυτου διοικητικού ελέγχου και στην κατοχή μέρους αυτής, δηλαδή τη διατήρηση επιμέρους ελέγχου. Η τελική επιλογή εξαρτάται από τους επιδιωκόμενους στόχους, τους πόρους, τη διαθεσιμότητα των κατάλληλων συνεταιίρων και την ύπαρξη ενδεχόμενων νομικών περιορισμών ιδιοκτησιακού καθεστώτος.⁶⁰

Οι άμεσες ξένες επενδύσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν είτε μέσω συγχωνεύσεων είτε εξαγορών είτε δημιουργώντας εξ' ολοκλήρου μία νέα επιχείρηση στη νέα αγορά. Σε κάθε περίπτωση, οποιαδήποτε από τις παραπάνω επιλογές θα πρέπει να φέρει τις εξής μορφές:⁶¹

1. Θυγατρική Αποκλειστικής Ιδιοκτησίας:

⁵⁸ Hoekman & Djankov (1997: 479).

⁵⁹ Osland, Taylor & Zou (2001: 158).

⁶⁰ Osland, Taylor & Zou (2001: 158-159).

⁶¹ Χατζηδημητρίου (2003: 217).

Στην προκειμένη περίπτωση, μία επιχείρηση ιδρύει στο εξωτερικό μία νέα, της οποίας αποτελεί αποκλειστικός μέτοχος και υπεύθυνος διοίκησης. Η θυγατρική μπορεί να είναι μία εντελώς νέα επιχείρηση, μία ήδη υπάρχουσα εγχώρια ή μία ήδη υπάρχουσα εγχώρια, της οποίας εξαγοράστηκε μεγάλο ποσοστό μετοχικού κεφαλαίου ή ολόκληρο, με σκοπό τον απόλυτο έλεγχο της διοίκησης.

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα χρήσης της συγκεκριμένης πρακτικής είναι:

<i>Θυγατρική Αποκλειστικής Ιδιοκτησίας</i>	
<i>Πλεονεκτήματα</i>	<i>Μειονεκτήματα</i>
Απόλυτος διοικητικός έλεγχος νέας επιχείρησης	Επιβάρυνση μητρικής εταιρείας με το σύνολο του οικονομικού κόστους και κινδύνου
Αποκλειστική διαχείριση κερδών	Αντιμετώπιση θυγατρικής ως «ξένης» στη νέα αγορά
Στρατηγικό πλεονέκτημα διεύρυνσης παραγωγικών και εμπορικών δραστηριοτήτων σε νέες αγορές του εξωτερικού	
Επίτευξη οικονομίων κλίμακας	
Βελτίωση θέσης μητρικής εταιρείας σε διεθνές επίπεδο	

2 Διεθνής Κοινοπρακτική Επιχείρηση:

Η διεθνής κοινοπρακτική επιχείρηση προκύπτει ως αποτέλεσμα της συνεργασίας μίας ή περισσότερων αλλοδαπών επιχειρήσεων με μία ή περισσότερες εγχώριες για τη δημιουργία μίας νέας ή την εξαγορά της εγχώριας.

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα χρήσης της συγκεκριμένης πρακτικής είναι:

<i>Διεθνής Κοινοπρακτική Επιχείρηση</i>	
<i>Πλεονεκτήματα</i>	<i>Μειονεκτήματα</i>
Απόκτηση εγχώριου εταίρου από την αλλοδαπή επιχείρηση γνώστη της τοπικής αγοράς και των χαρακτηριστικών της και συνυπεύθυνου τόσο του επιχειρηματικού κινδύνου όσο και του συνολικού κόστους	Απώλεια απόλυτου ελέγχου διοίκησης, χωρίς τη δυνατότητα πραγμάτωσης στρατηγικού προγραμματισμού
Παροχή οικονομικών κινήτρων	Κίνδυνος αποτυχίας εγχειρήματος λόγω αστοχίας
Άμβλυνση κινδύνου διεθνοποίησης	
Διεύρυνση χρηματοδοτικών ικανοτήτων	
Βελτίωση θέσης επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο	
Μείωση ανταγωνισμού	
Συνέργεια εταίρων	

3. Μερική Εξαγορά:

Η μερική εξαγορά αναφέρεται στην απόκτηση μέρους μετοχικού κεφαλαίου τοπικής επιχείρησης στην αλλοδαπή και αποτελεί διαδεδομένη πρακτική, καθώς χαίρει των πλεονεκτημάτων των ανωτέρω μορφών επισύροντας ελάχιστα μειονεκτήματα.

4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

4.1 Είδη Κινδύνων

Το διεθνές περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μία επιχείρηση, όπως και το εσωτερικό διακρίνεται από έντονη ευμεταβλητότητα. Για το λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμο, οι επιχειρήσεις να προσαρμόζονται άμεσα στις νέες συνθήκες που επικρατούν. Τις περισσότερες φορές ωστόσο, οι αλλαγές αυτές είναι απρόβλεπτες και κατά κανόνα ζημιογόνες, με αποτέλεσμα να διακυβεύεται η κερδοφορία και κατ' επέκταση η βιωσιμότητα της επιχείρησης. Επομένως, κάθε επιχειρηματική οντότητα καλείται άμεσα να αντιμετωπίσει τους όποιους αναδύομενους κινδύνους.

Πιο αναλυτικά, οι κίνδυνοι στους οποίους εκτίθεται μία διεθνοποιημένη επιχείρηση, είναι α) χρηματοοικονομικοί, β) πολιτικοί και γ) επιχειρηματικοί. Ακολουθεί σχετική ανάλυση.⁶²

- **Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι:**

Οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι προκύπτουν από τις χρηματοοικονομικές συναλλαγές και ιδιαίτερα από τη χρήση δανειακών κεφαλαίων. Πιο αναλυτικά, όσο αυξάνονται τα ξένα προς τα ίδια κεφάλαια τόσο μεγαλύτερη η έκθεση της επιχείρησης σε χρηματοοικονομικό κίνδυνο. Συνεπώς, οι εν λόγω κίνδυνοι σχετίζονται με τις απώλειες στις αγορές χρήματος και κεφαλαίου. Διακυμάνσεις σε μεταβλητές, όπως αυτές των επιτοκίων και των συναλλαγματικών ισοτιμιών κρίνονται ζωτικής σημασίας.

Οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι διακρίνονται σε αυτούς, που προκύπτουν από την έκθεση της επιχείρησης σε μεταβολές της αγοράς, όπως είναι οι αλλαγές στις τιμές των αγαθών, στις συναλλαγματικές ισοτιμίες και στα επιτόκια, σε εκείνους που οφείλονται στις συναλλαγές της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις ή πελάτες και τέλος, σε αυτούς που αιτιώνται από εσωτερικές δραστηριότητες ή αποτυχίες του προσωπικού.

1. Κίνδυνος Αγοράς

Αναφέρεται στο ενδεχόμενο υποχώρησης του επιπέδου των τιμών της αγοράς καθολικά ή τμηματικά.

⁶² Παπαδάκης (2002: 345).

Η αντιστάθμιση του εν λόγω κινδύνου πραγματοποιείται με τη χρήση διάφορων χρηματοοικονομικών εργαλείων, όπως τα παράγωγα, δηλαδή συμβολαίων, η αποπληρωμή των οποίων βρίσκεται σε άμεση εξάρτηση με τις μεταβολές της αξίας των στοιχείων για τα οποία συνάπτονται. Ακολουθούν οι πιο συχνοί παράγοντες κινδύνου της αγοράς.

- **Εμπορευματικός κίνδυνος:**

Οι αυξομειώσεις στις τιμές των αγαθών, εξαιτίας μεταβολών στις συναλλαγματικές ισοτιμίες και στα επιτόκια αποτελεί σοβαρό κίνδυνο για μία επιχείρηση. Μία ενδεχόμενη μεταβολή προς τα πάνω στις τιμές των εμπορευμάτων μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των πωλήσεων και εν τέλει σε μείωση των κερδών των επιχειρήσεων ή σε σημαντική αύξηση του κόστους παραγωγής.

Για την αντιστάθμιση του συγκεκριμένου κινδύνου από την επιχείρηση γίνεται χρήση παράγωγων χρηματοοικονομικών προϊόντων. Τα προϊόντα αυτά προκύπτουν και διαμορφώνουν την τιμή τους από άλλα βασικά προϊόντα. Στόχος των παραγώγων είναι η αντιμετώπιση του κεφαλαιακού κινδύνου _εξαιτίας της μεταβλητότητας των τιμών των εμπορευμάτων και των επιτοκίων_, το κέρδος της επιχείρησης και η εξισορροπητική κερδοσκοπία.⁶³

- **Συναλλαγματικός κίνδυνος:**

Ο συναλλαγματικός κίνδυνος σχετίζεται με τη μη αναμενόμενη μεταβολή της συναλλαγματικής ισοτιμίας, εξαιτίας της διαφοράς στην προσφορά και ζήτηση του συναλλάγματος.

Μία επιχείρηση, η οποία δραστηριοποιείται σε διεθνές επίπεδο θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστεί την μεταβολή της συναλλαγματικής ισοτιμίας προσδιορίζοντας το μέτρο έκθεσης της επιχείρησης σε αυτή και θα πρέπει επίσης, να πράξει καταλλήλως για την αντιμετώπιση αυτού του κινδύνου. Η επιχείρηση οφείλει να μπορεί να προσδιορίσει και να μετρήσει το συναλλαγματικό κίνδυνο, να αναπτύξει κατάλληλη στρατηγική, να δημιουργήσει ειδικό τμήμα διαχείρισης και αντιστάθμισης συναλλαγματικών κινδύνων, να πραγματοποιεί ελέγχους για τη θέση της επιχείρησης

⁶³ <https://www.euretirio.com/paragoga-xrimatooikonomika-proionta/> (τελευταία πρόσβαση στις 19/09/2021).

σε σχέση με τη συναλλαγματική ισοτιμία και τέλος, να συστήσει επιτροπή επίβλεψης των παραπάνω πρακτικών.

Αναφορικά με τη δυνατότητα διαχείρισης του ανωτέρω κινδύνου κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί η ύπαρξη δύο πλαισίων. Το πρώτο αφορά το υιοθετημένο καθεστώς συναλλάγματος από κάθε χώρα. Το δεύτερο ορίζεται από το μέγεθος των επιχειρήσεων.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δηλαδή αυτές που είναι εγκατεστημένες σε μία μόνο χώρα, στην οποία διεξάγουν εισαγωγές ή/και εξαγωγές αρέσκονται στις εξής στρατηγικές αντιστάθμισης:

- ✓ Κάλυψη στην άμεση ή προθεσμιακή αγορά
- ✓ Χρηματοδότηση σε συνάλλαγμα για τη διεξαγωγή του διεθνούς εμπορίου
- ✓ Συστηματική τιμολόγηση σε εθνικό νόμισμα σε συνδυασμό με την τεχνική της επίσπευσης ή επιβράδυνσης πληρωμών ή εισπράξεων αναλογούντος της ισχύος του εκάστοτε νομίσματος χρήσης

Αντίθετα, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, όσες δηλαδή διαθέτουν θυγατρικές μονάδες σε έτερες χώρες, χρησιμοποιούν διαφορετικές στρατηγικές, τα παράγωγα. Πιο αναλυτικά:

- ✓ Κάλυψης-Ασφάλισης
 - ✓ Κάλυψης- Αντιστάθμισης πιθανών κινδύνων
 - ✓ Καλυμμένο arbitrage επιτοκίων
 - ✓ Ανταλλαγές νομισμάτων
 - ✓ Επίσπευση ή επιβράδυνση πληρωμών ή εισπράξεων
 - ✓ Καθαρά κερδοσκοπική συμπεριφορά⁶⁴
- **Επιτοκιακός κίνδυνος:**

Ο κίνδυνος αυτός προέρχεται από την απότομη αλλαγή μιας επενδυτικής αξίας λόγω της μεταβολής των επιτοκίων. Οι μεταβολές αυτές για μία δανειζόμενη επιχείρηση επιφέρουν σημαντικό κίνδυνο μέσω του κόστους κεφαλαίου. Αντίθετα, για τον δανειστή η μείωση των επιτοκίων συνεπάγεται μείωση των κερδών από τόκους. Συνεπώς, όσο περισσότερο διαρκεί μία επένδυση τόσο μεγαλύτερη πιθανότητα έκθεσης στο συγκεκριμένο κίνδυνο διατρέχει.

⁶⁴ <https://www.eurobank.gr/el/retail> (τελευταία πρόσβαση στις 19/09/2021).

Η αντιστάθμιση του κινδύνου αυτού μπορεί να επιτευχθεί με τη διαφοροποίηση χαρτοφυλακίου, δηλαδή αγορά προϊόντων διαφορετικού κινδύνου και αποδόσεων και με τη χρήση παραγώγων, όπως προθεσμιακές συμβάσεις επιτοκίου, ανταλλαγή επιτοκίου, προθεσμιακά συμβόλαια, δικαίωμα δανεισμού και περιορισμός της μεταβολής του επιτοκίου.⁶⁵

- **Μετοχικός Κίνδυνος:**

Ο μετοχικός κίνδυνος απορρέει από ενδεχόμενη μεταβολή των μετοχών συνέπεια διαφόρων παραγόντων, επηρεάζοντας την εκπλήρωση υποχρεώσεων των χρηματοπιστωτικών φορέων.

Ως αποτελεσματικότερη μέθοδος αντιστάθμισης θεωρείται η διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου, με σκοπό την ελαχιστοποίηση του κινδύνου. Παράλληλα, την ίδια κατεύθυνση εξυπηρετεί η αναδιανομή περιουσιακών στοιχείων με στόχο τη μεταβολή της σύνθεσης του χαρτοφυλακίου. Αν και η παραπάνω πρακτική εμπεριέχει αβεβαιότητα, αυτή μπορεί να αρθεί με τη χρήση παραγώγων. Για τον σκοπό αυτό γίνεται χρήση συμβολαίων μελλοντικής εκπλήρωσης, δικαιωμάτων και ανταλλαγή μετοχών.

2. **Κίνδυνος ρευστότητας:**

Μία επιχείρηση, η οποία χαίρει διεθνοποίησης διατρέχει κίνδυνο ρευστότητας, λόγω των πολλών χρηματοοικονομικών υποχρεώσεων της σε αρκετές χώρες, όπου ασκεί εμπορική δραστηριότητα. Πιο αναλυτικά, όταν μία επιχείρηση διατρέχει κίνδυνο ρευστότητας, δεν είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στις χρηματοοικονομικές της υποχρεώσεις, καθώς δεν δύναται να ρευστοποιήσει έναν τίτλο που κατέχει και να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις των ταμειακών ροών της.

Ο κίνδυνος αυτός αντισταθμίζεται με τη διατήρηση ποιοτικών και ρευστών περιουσιακών στοιχείων και μέσω γραμμής πίστωσης, δηλαδή συμφωνίας με κάποιο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα για δανεισμό της έως κάποιο κοινά αποδεκτό ποσό. Πιο πρακτικά, για την αποφυγή του υπό εξέταση κινδύνου μία επιχείρηση μπορεί να προβεί στα κάτωθι:⁶⁶

⁶⁵ <https://www.piraeusbank.gr/el/idiwtes> (τελευταία πρόσβαση στις 19/09/2021).

⁶⁶ <https://www.euroxx.gr/gr> (τελευταία πρόσβαση στις 19/09/2021).

- ✓ Προγραμματισμός δομής υποχρεώσεων και διατήρηση διαθέσιμων χρηματικών κεφαλαίων για την πλήρωση υποχρεώσεων.
- ✓ Πρόβλεψη συνταυτισμού ημερομηνιών είσπραξης απαιτήσεων και αποπληρωμής υποχρεώσεων.
- ✓ Έλεγχος αγορών και συναλλαγματικών ισοτιμιών, διασφάλιση επαρκούς ρευστότητας.

Στην περίπτωση έλλειψης ρευστότητας, κρίνεται απαραίτητο για μία επιχείρηση η γνώση στοιχείων σχετικών με τη λειτουργία και τις υποχρεώσεις της, όπως:

- ✓ Χρονικό διάστημα λειτουργίας άνευ δανεισμού
- ✓ Ευκολία ρευστοποίησης και γνώση όρων αυτής
- ✓ Κατάσταση πιστοληπτικής και δανειακής ικανότητας
- ✓ Πηγές άντλησης ρευστότητας

3. ***Πιστωτικός Κίνδυνος***

Ο πιστωτικός κίνδυνος αναφέρεται σε πιθανές απώλειες εξαιτίας της αδυναμίας του αντισυμβαλλόμενου μέρους να ανταποκριθεί σε υποχρεώσεις υπαγορευόμενες από κάποια οικονομική σύμβαση σε ορισμένο χρονικό διάστημα. Αποτέλεσμα αυτού, δηλαδή της αθέτησης πληρωμής αποτελεί η έκθεση του οργανισμού σε δυσμενές περιβάλλον. Ο παραπάνω κίνδυνος αμβλύνεται σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης, ενώ αυξάνεται σε περιόδους ύφεσης.

Για την εξάλειψη ή τον περιορισμό του συγκεκριμένου κινδύνου μπορούν να εφαρμοστούν τα κάτωθι μέτρα:

- ✓ Δυνατότητα κανονισμού των περιοδικών διακανονισμών οφειλών
- ✓ Επιβάρυνση δανείου με επιτόκιο κινδύνου
- ✓ Υποθήκη περιουσιακού στοιχείου δανειζόμενου καλυπτόμενης της πιστωτικής αξίας
- ✓ Οριοθέτηση δανειοδότησης ή πίστωσης αναδομουμένης της αξιοπιστίας του αντισυμβαλλομένου
- ✓ Χρήση παραγώγων

▪ **Λειτουργικός Κίνδυνος**

Ως λειτουργικός κίνδυνος νοείται ο κίνδυνος που απορρέει από την ανεπάρκεια των συστημάτων διαχείρισης μιας επιχειρηματικής μονάδας, από την αποτυχία της

διοίκησης για ορθή στελέχωσή της, από ελλείψεις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου και από τυχόν περιπτώσεις απάτης ή ανθρώπινου σφάλματος.

Η διαχείριση του ανωτέρω κινδύνου βασίζεται σε μεθόδους βασισμένες στον εσωτερικό έλεγχο, την ανάλυση σεναρίων και τις τακτικές αναθεώρησης συστημάτων.

Ακολουθούν τεχνικές αντιστάθμισης του λειτουργικού κινδύνου.

- ✓ *Προληπτικές Διαδικασίες*, δηλαδή ενέργειες προς αποφυγή των λειτουργικών γεγονότων. Ειδικότερα, περιλαμβάνουν διαχωρισμό καθηκόντων, μηχανισμούς ελέγχου και τυποποίησης των διαδικασιών, καθώς και εκπαίδευση προσωπικού. Θεωρείται ως η βέλτιστη επιλογή για γεγονότα υψηλής συχνότητας και χαμηλού κινδύνου.
- ✓ *Συνέχεια Επιχειρηματικής Δραστηριότητας*, δηλαδή ενασχόληση με ό,τι αφορά την ανάκαμψη της επιχείρησης, ώστε να περιοριστεί η επίδραση σοβαρών γεγονότων, περιοδικής αναθεώρησης.
- ✓ *Μετακύληση κινδύνου σε ασφαλιστικές εταιρείες* μέσω της σύναψης ασφαλιστικών συμβολαίων με στόχο την εξασφάλιση έναντι σοβαρών γεγονότων. Χρήση της εν λόγω πρακτικής σε λειτουργικά γεγονότα υψηλής συχνότητας και χαμηλού κινδύνου.
- ✓ *Outsourcing*, μεταφορά δραστηριοτήτων σε τρίτο μέρος.
- ✓ *Ανάληψη*

▪ **Πολιτικοί κίνδυνοι:**

Πρόκειται για κινδύνους που σχετίζονται με σημαντικές αλλαγές στην οικονομία και το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο της χώρας στην οποία λαμβάνει χώρα η λειτουργία μιας επιχείρησης. Μία επιχείρηση με διεθνή προσανατολισμό επηρεάζεται άμεσα από τις συχνά απρόβλεπτες πολιτικές εξελίξεις στις χώρες που δραστηριοποιείται, καθώς οι πολιτικές αλλαγές έχουν άμεσο ή έμμεσο αντίκτυπο σε αυτή μακροπρόθεσμα ή βραχυπρόθεσμα.

Η αντιστάθμιση αυτού του κινδύνου μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της διασποράς του τόσο σε διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες όσο και σε διάφορες χώρες.

- **Νομικός κίνδυνος:**

Η κάθε χώρα διαθέτει το δικό της δίκαιο, το οποίο ενδέχεται να διαφέρει σημαντικά από μία άλλη. Στην περίπτωση των επιχειρήσεων που έχουν αναπτύξει διεθνή δράση, οι διαφορές στο νομικό πλαίσιο κρίνονται ζωτικής σημασίας. Η διαφορά αυτή μπορεί να σχετίζεται με το εργασιακό, νομικό καθεστώς ή αυτό της εγκαθίδρυσης νέων επιχειρήσεων. Οι διατάξεις του δικαίου των χωρών υποδοχής μπορεί να μην δρουν θετικά για την επιχείρηση, όπως θα δρούσαν στην εγχώρια νομοθεσία.

Για το λόγο αυτό θεωρείται σκόπιμη η αδιάκοπη επιμόρφωση των στελεχών της επιχείρησης σε νομικά θέματα, ούτως ώστε να είναι σε θέση να αμβλύνουν τα οποιαδήποτε νομικά εμπόδια, βρίσκοντας εναλλακτικές λύσεις.

- **Φορολογικός κίνδυνος:**

Η φορολογική πολιτική μίας χώρας επηρεάζει άμεσα τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτή, καθώς μεταβάλλει τις αποδόσεις των επενδύσεων και επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα. Οι φορολόγηση έχει σημαντική επίδραση στο κέρδος του επιχειρηματικού οργανισμού. Όσο πιο υψηλοί οι φόροι του κράτους τόσο λιγότερα τα κέρδη της επιχείρησης.

Λύση για τη συγκεκριμένη περίπτωση αποτελεί η συνεχής εκπαίδευση και ενημέρωση των στελεχών σε θέματα φορολογικής πολιτικής, με σκοπό την άμεση ανταπόκριση στις φορολογικές αλλαγές και επιβαρύνσεις, καθώς και ανεύρεσης δυνητικών φοροαπαλλακτικών πρακτικών στις εκάστοτε νομοθεσίες.

- **Κίνδυνος χώρας:**

Αναφέρεται σε κίνδυνο που πηγάζει από τις επενδύσεις που πραγματοποιεί η κάθε χώρα και τους κινδύνους που αυτές εμπεριέχουν εξαιτίας χαμηλών αποδόσεων. Πρόκειται για τον μοναδικό επενδυτικό κίνδυνο πλήρως εξαρτώμενο από γεωγραφικούς παράγοντες, δηλαδή από τη θέση της χώρας στη διεθνή αγορά. Η αντιστάθμισή του μπορεί να επιτευχθεί με τους εξής τρόπους:

- ✓ Περιορισμός επενδύσεων σε χώρες υψηλού κινδύνου
- ✓ Σταδιακή απομάκρυνση επενδύσεων από χώρες υψηλού κινδύνου και στροφή σε πιο αποδοτικές οικονομίες

- ✓ Συνεχής παρακολούθηση των οικονομικό-πολιτικών συνθηκών για επικείμενους κινδύνους στη χώρα έδρας

- **Κίνδυνος διακανονισμού:**

Στο σύνολό τους οι εξαγωγικές μονάδες πληρώνονται με πίστωση. Η μεσολάβηση μεγάλου χρονικού διαστήματος από την παράδοση των εμπορευμάτων έως τη στιγμή της πληρωμής, ενδέχεται να οδηγήσει σε αθέτηση συμφωνίας εξαιτίας απρόβλεπτων γεγονότων (π.χ. πολεμική σύρραξη Ρωσίας-Ουκρανίας).

- **Κίνδυνος μεταβίβασης:**

Ο κίνδυνος μεταβίβασης ενυπάρχει στην περίπτωση της κυβερνητικής απαγόρευσης των διασυνοριακών συναλλαγών, με αποτέλεσμα μία επιχείρηση να επιδείξει αδυναμία εξαγωγής των προϊόντων της σε κάποια άλλη, κατ' επέκταση να υποστεί ζημία και να χαρακτηριστεί αναξιόπιστη.

- **Επιχειρηματικοί κίνδυνοι:**

Πρόκειται για τους κινδύνους που αναλαμβάνει μία επιχειρηματική μονάδα προκειμένου να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αυξήσει τόσο τα κέρδη της όσο και την αξία της (πχ. τεχνολογική εξέλιξη).

4.2 Τρόποι Αντιμετώπισης Κινδύνων

Κάθε επιχειρηματική οντότητα οφείλει να μπορεί να διαχειρίζεται και να αντιμετωπίζει όποιους κινδύνους προκύπτουν. Η διαδικασία αυτή χαίρει μεγάλης σημαίας, καθώς α) βοηθά την αποφυγή προβλέψιμων κινδύνων, β) προστατεύει από λανθασμένες επενδυτικές αποφάσεις και γ) μειώνει ζημίες και απώλειες απρόβλεπτων γεγονότων.

Ως διαδικασία διαχείρισης κινδύνων μπορεί να καλεστεί η διαδικασία κατά την οποία μία επιχείρηση προσεγγίζει μεθοδικά τους σχετικούς με το πεδίο δραστηριότητάς της κινδύνους, με τελικό στόχο την εξασφάλιση της διαχρονικής ανάπτυξής της. Αναλόγως του κινδύνου και χαρακτηριστικών αυτού, η επιχείρηση προβαίνει στην κατάστρωση αντίστοιχου σχεδίου αντιμετώπισης. Ακολουθεί ενδεικτική κατηγοριοποίηση μέτρων για την ενδεχόμενων κινδύνων.

- ***Τεχνικά μέτρα***

Ως τεχνικά μέτρα νοούνται, μέτρα που βρίσκουν εφαρμογή στον τεχνικό εξοπλισμό της επιχείρησης. Τα μέτρα αυτά σχετίζονται άμεσα με τον τεχνικό εξοπλισμό της επιχείρησης, το ανθρώπινο δυναμικό και τις συνθήκες ασφαλείας που επικρατούν σε μία επιχείρηση. Ενδεικτικά, τέτοια θα μπορούσαν να είναι οι συχνές επιθεωρήσεις του τεχνολογικού εξοπλισμού, η εγκατάσταση συστημάτων πυρασφάλειας και ο βιολογικός καθαρισμός των εγκαταστάσεων μίας επιχειρηματικής μονάδας.

- ***Οικονομικά μέτρα***

Τα οικονομικά μέτρα χρησιμοποιούνται για την καταστολή και περιορισμό των ενδεχόμενων κινδύνων και γενικότερα να επηρεάσουν αρνητικά τη συνολική οικονομική θέση μίας επιχείρησης. Ως τέτοια μέτρα λογίζονται η ασφάλιση και απόσβεση των περιουσιακών στοιχείων μίας επιχείρησης, καθώς η δημιουργία και η διατήρηση αποθεμάτων για την αντιμετώπιση των οικονομικών μεταβολών και τη διατήρηση της ρευστότητας.

- ***Διοικητικά μέτρα***

Πρόκειται για συγκεκριμένες ενέργειες εσωτερικού χαρακτήρα που προβαίνει η διοίκηση μίας επιχείρησης με σκοπό την αποφυγή ή τον περιορισμό των πιθανών κινδύνων. Στην προκειμένη περίπτωση, οι διαρκείς έρευνες αγοράς σε συνδυασμό με τη συνεχή παρατήρηση του περιβάλλοντος και τον προγραμματισμό των μελλοντικών ενεργειών διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για την αντιμετώπιση των κινδύνων. Τέλος, η δημιουργία κατάλληλων σεναρίων για την ανάπτυξη προκαθορισμένων τρόπων αντίδρασης σε κάθε πιθανό μελλοντικό συμβάν αποτελεί έναν χρήσιμο και βοηθητικό οδηγό.

4.3 Αναγνώριση-Πρόβλεψη-Μέτρηση Κινδύνου

Κάθε επιχειρηματική μονάδα είναι υποχρεωμένη να γνωρίζει τους κινδύνους στους οποίους εκτίθεται και να προσδιορίζει ποια στοιχεία επηρεάζονται και πώς. Για τον λόγο αυτό υπάρχουν διάφορες μέθοδοι αναγνώρισης κινδύνου. Η πιο συνήθης περιγράφεται με το δίπτυχο: «Τί και πώς βρίσκεται σε κίνδυνο;». Στο συγκεκριμένο στάδιο κρίνεται αναγκαία η πρόβλεψη των μεταβολών εκείνων των παραγόντων, των οποίων η διακύμανση προκαλεί αυξημένο κίνδυνο για την επιχείρηση και ιδιαίτερα για

τα χρηματοοικονομικά της και ύστερα μέτρηση του κινδύνου αυτού, δηλαδή προσδιορισμός του μεγέθους του, προκειμένου να καθοριστούν οι συνέπειες στις χρηματικές ροές της επιχείρησης. Κατά αυτόν τον τρόπο, η επιχειρηματική μονάδα είναι σε θέση να προσδιορίσει τον κίνδυνο, το μέγεθός του και να προβεί στην αντιμετώπισή του. Τέλος, αξίζει να τονιστεί, πως σε κάθε περίπτωση η επιχείρηση αντιδρά διαφορετικά. Κριτήριο της διαφοροποίησης αποτελεί το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

4.4 Μορφές Αντιμετώπισης Κινδύνου

Η απειλή μίας επιχείρησης από κινδύνους και δη χρηματοοικονομικούς μπορεί να αντιμετωπιστεί με την υιοθέτηση _αναλογούντος το είδος αυτών_ κατάλληλων μέτρων, ώστε να μειωθούν ή να εξαιρεθούν. Παρόλα αυτά, υπάρχουν και μερικά είδη κινδύνων, τα οποία πρέπει να αποδεχτούν οι επιχειρήσεις ως ένα αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής δραστηριότητάς τους (π.χ. πιστωτικός).

Οι τεχνικές διαχείρισης και αντιμετώπισης επιχειρηματικών κινδύνων εμπίπτουν στο σύνολό τους στις ακόλουθες κατηγορίες: α) αποφυγή (εξάλειψη), β) μείωση (βελτιστοποίηση), γ) κοινή χρήση (μεταφορά, ανάθεση σε τρίτους ή ασφάλιση) και δ) διατήρηση (αποδοχή).

Τέλος, η ιδανική χρήση των ανωτέρω στρατηγικών ενδέχεται να είναι ανέφικτη ή να περιλαμβάνει συμβιβασμούς μη αποδεκτούς από τον οργανισμό. Ακολουθεί η ανάλυση των τρόπων αντιμετώπισης.

- ***Αποφυγή Κινδύνου***

Περιλαμβάνει το σύνολο εκείνων των ενεργειών, των οποίων η μη εκτέλεση συνεπάγεται την αποφυγή του επικείμενου κινδύνου.

- ***Πρόληψη Κινδύνου***

Αναφέρεται στο σύνολο εκείνων των δραστηριοτήτων με τις οποίες προλαμβάνεται ο κίνδυνος σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης. Στόχος αποτελεί η εξάλειψη του κινδύνου. Στην περίπτωση που η πρακτική αυτή αποβεί χρονοβόρα ή δαπανηρή, τότε απώτερος σκοπός είναι ο περιορισμός του.

- ***Μείωση Κινδύνου***

Αφορά τη μείωση ή βελτιστοποίηση του κινδύνου, δηλαδή την ελαχιστοποίηση της έκθεσης της ζημίας ή τη μείωση της πιθανότητας αυξημένου κόστους για την

επιχείρηση. Παράλληλα, η συγκεκριμένη διαδικασία περιγράφει την ανεύρεση λύσης για την αποκατάσταση της ισορροπίας μεταξύ του ενδεχόμενου κινδύνου και του οφέλους από την εν λόγω ενέργεια.

- ***Εξωτερική Ανάθεση***

Έχει νόημα στην περίπτωση που ο εξωτερικός συνεργάτης μπορεί να επιδείξει καλύτερη διαχείριση κινδύνου, αναστέλλοντας ή μειώνοντάς τον.

- ***Επιμερισμός Κινδύνου***

Χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη μεταβίβαση του κινδύνου, δηλαδή τη λανθάνουσα πεποίθηση της μεταφοράς ενός κινδύνου σε τρίτο πρόσωπο μέσω της ασφάλισης ή της εξωτερικής ανάθεσης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ:

Οι επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων, με πολλές από αυτές να επιλέγουν την επέκταση αυτών στο εξωτερικό. Η επιχειρηματική δραστηριότητα αναπτύχθηκε σε διεθνές επίπεδο με κίνητρο την αναζήτηση ευκαιριών. Καθώς, όμως οι ίδιες οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται στα δεδομένα των χωρών που επιχειρούν, αξιοποιώντας τις όποιες ευκαιρίες σε παγκόσμιο επίπεδο, η προσοχή όλων πρέπει να στραφεί περισσότερο στις δραστηριότητες της ίδιας της επιχείρησης.

Είναι σαφής η πλεονεκτική θέση μίας διεθνοποιημένης επιχείρησης έναντι των υπολοίπων. Το πλεονέκτημα αυτό της επιτρέπει να επιτυγχάνει τους στόχους της με μεγαλύτερη άνεση και μακροπρόθεσμα να αποκτά μεγαλύτερα κέρδη και μερίδιο στην αγορά.

Παρόλα αυτά το διεθνές «Επιχειρείν» δεν αποτελεί εύκολη υπόθεση και δεν προσφέρεται για πειραματισμούς. Προϋποθέτει συστημική οργάνωση και επάρκεια πόρων για απτά αποτελέσματα.

Ωστόσο, το βασικότερο όλων δεν είναι το «γιατί» να διεθνοποιηθεί μία επιχείρηση, αλλά το «πού», για αυτό πρέπει να γίνει προσεκτική μελέτη βασιζόμενη σε διαφορετικές προτεραιότητες κάθε φορά, αναλόγως των εσωτερικών επιχειρηματικών στόχων.

Η επιτυχής προσαρμογή της επιχείρησης στα νέα δεδομένα θα κρίνει τελικά τη διεθνή ανταγωνιστικότητα της χώρας.

Συμπερασματικά, η διεθνοποίηση μιας επιχείρησης αποτελεί όραμα και στόχο για αυτήν. Αποτελεί μια μορφή καταξίωσής της στην επιχειρηματική αγορά. Ωστόσο, η επιδίωξη αυτή, οφείλει να είναι προϊόν επίπονης, μακρόχρονης και προσεκτικής μελέτης, διαφορετικά φαινομενικά ορθές πρακτικές προς αυτή την κατεύθυνση μπορεί να αποδειχτούν ζημιογόνες. Είναι ένα ρίσκο «Πονούντων και κινδυνευόντων τα καλά και μεγάλα έργα».⁶⁷

⁶⁷Αρριανός, *Αλεξάνδρου Ανάθαις* 5.26.4.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

Barder J. P., 2001, *The Internationalization of Foreign Distribution and Production Activities*, International Business Review, Vol. 10, No 4.

Calof J., 1994, *The relationship between Firm Size and Export Behavior Revisited*, Journal of International Business Studies, 25.

Cateora P. R. & Ghauri P. N., 2000, *International Marketing*, European ed., Maidenhead: Mc Graw Hill Publishing.

Chetty S. & Campbell-Hunt C., 2003, *Paths to Internationalization Among Small-to Medium- Sizes Firms* European Journal Marketing, Vol. 37, No. 5-6.

Czinkota M. R. & Rokainen I. A., 1995, *International Marketing*, Forth Worth, The Dryden Press.

Darling J. R. & Seristo H. T., 2004, *Key Steps for Success in Export Markets: A New Paradigm for Strategic Decision Making*, European Business Review, Vol. 16, No. 1.

Dunning J. H., 1993, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Reading, Addison-Wesley.

Dunn M. Robert Jr. & Mutti H. J., 2003, *International Economics*, 6th ed., Routledge.

Ekeledo I. & Sivakumar K., 2004, *International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing Firms and Service Firms*, International Marketing Review, Vol. 21, No. 1.

Fillis I., 2002, *Barriers to Internationalization*, European Journal of Marketing, Vol. 36, No 7-8.

Forlani D. & Parthasarathy M., 2003, *Dynamic Market Definition: An International Marketing Perspective*, International Marketing Review, Vol. 20, No. 2.

Hoekman B. & Djankov S., 1997, *Determinants of the Export Structure of Countries in Central and East Europe*, The World Bank Economic Review, Vol. 11, No. 3.

Kalafsky R. V., 2004, *Export Activity and Firm Size*, Journal of Small Business and Expertise Development, Vol. 11, No, 2.

Katsikeas C. S. & Leonidou L. C., 1996, *Export Market Expansion Strategy: Differences between Market Concentration and Market Spreading*, Journal of Marketing Management, Vol. 12.

Kotler P., 2003, *Marketing Management*, 11th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Mas-Ruiz F. J., Nicolau-Gonzalbez J. L. & Ruiz-Moreno F., 2002, *Foreign Expansion Strategy and Performance*, International Marketing Review, Vol. 19, No.2.

McNaughton R. B. & Bell J., 2000, *Channel Switching Between Domestic and Foreign Markets*, Journal of International Marketing, Vol. 9, No. 1.

Osland G. E., Taylor C. R. & Zou S., 2001, *Selecting International Modes of Entry and Expansion*, Marketing Intelligence and Planning.

Root F., 1994, *Entry Strategies for International Markets*, New York: Lexington Books.

Rundh B., 2003, *Rethinking the International Marketing Strategy: New Dimensions in a Competitive Market*, Marketing Intelligence & Planning.

Westhead P., Ucbasaran D & Binks M., 2004, *Internationalization Strategiew Selected by Established Rural & Urban SMEs*, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 11, No. 1.

Whiteloch J., 2002, *Theories of Internationalization & their Impact to Market Entry*, International Marketing Review, Vol. 19, No. 4.

Wood V. R. & Robertson K. R., 2000, *Evaluation International Markets*, International Marketing Review, Vol. 17, No. 1.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ:

Αρριανός, *Αλεξάνδρου Ανάβασις* 5.26.4.

Γεωργόπουλος Β. Ν., 2004, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένου.

Θανόπουλος Γ. Ν., 2006, *Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή, Προκλήσεις*, Αθήνα: Interbooks.

Θεοδωρόπουλος Ε.Θ., 2004, *Συγχωνεύσεις και Εξαγορές Εταιρειών: Μία Σύγχρονη Προσέγγιση της Ελληνικής Πραγματικότητας*, τεύχος 193, Βιοτεχνικά Θέματα ΕΒΕΑ.

Κωστάκης Δ. Στ., 2002, *Franchising, Νομική & Επιχειρηματική Διάσταση*, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Μυλώνη Β. & Γεωργόπουλος Α., 2015, *Διεθνοποίηση και Διεθνικές Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Κάλλιπος.

Παπαδάκης Β., 2002, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, τόμος Α, Αθήνα: Μπένου.

Πιτέλης Χ., Sudgen R., 2002, *Η φύση της πολυεθνικής επιχείρησης*, Αθήνα: Τυπωθήτω.

Σιώμοκος Γ. Ι., 2004, *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, β' εκδ., Αθήνα: Σταμούλης.

Spiral Consulting Group, 2007, *Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων*, Θεσσαλονίκη.

Χατζηδημητρίου Α., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Αθήνα: ΑΝΙΚΟΥΛΑ.

ΔΙΚΤΥΟΓΡΑΦΙΑ:

<https://www.euretirio.com/paragoga-xrimatooikonomika-proionta/> (τελευταία πρόσβαση στις 09/05/2022).

<https://www.eurobank.gr/el/retail> (τελευταία πρόσβαση στις 09/05/2022).

<https://www.piraeusbank.gr/el/idiwtes> (τελευταία πρόσβαση στις 09/05/2022).

<https://www.euroxx.gr/gr> (τελευταία πρόσβαση στις 09/05/2022).