

Το κύριο πρόσκομμα στην επιχειρηματική δραστηριότητα των επιχειρήσεων από το εγκώριο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι η επικρατούσα γραφειοκρατία. Θεωρείται το βασικότερο πρόσκομμα στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας και ακολουθούν: οι υποδομές για τη διευκόλυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και η διαφάνεια στις συναλλαγές με το κράτος.

Τα πρόσκομματα αυτά θεωρούνται μάλλον διαχρονικά και αυτό επαληθεύεται και από την παρούσα έρευνα. Άρα, παρά τις θετικές και προς τη σωστή κατεύθυνση κυβερνητικές προσπάθειες για την άρση των προσκομμάτων στην επιχειρηματική δραστηριότητα, αυτά παραμένουν και θα πρέπει να αποτελέσουν, κατά την άποψή μας, τους τομείς ανάπτυξης νέων πολιτικών που θα έχουν ως στόχο την άμβλυσή τους. Από τη διαπίστωση αυτή αναδεικνύεται περισσότερο ο ελεγκτικός μηχανισμός του κράτους και της παρέμβασής του σε ζητήματα λειτουργίας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος για τα οποία ο επιχειρηματικός κόσμος θεωρεί ότι το κράτος δεν θα έπρεπε να έχει το βαθμό συμμετοχής που έχει σήμερα.

Η μελέτη των εννέα κατηγοριών προσκομμάτων (πληροφόρησης, κυβερνητικών προσκομμάτων, προερχόμενα από την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης, κλπ) μας οδηγεί στα ακόλουθα συμπεράσματα:

α) η πολυπλοκότητα των δικτύων διανομής των προϊόντων στο εξωτερικό, επηρεάζει σημαντικά την ανάληψη δράσεων διεθνοποίησης. Αν αυτό συνδυασθεί με το γεγονός ότι για να απευθυνθεί μια επιχείρηση σε μια ξένη αγορά θα πρέπει οπωσδήποτε να προσαρμόσει τα προϊόντα της στις απαιτήσεις των καταναλωτών στις ξένες αγορές, τότε το εγχείρημα της διεθνοποίησης δυσκολεύει ακόμη περισσότερο,

- β) η δυσκολία για τη σύναψη συμφωνιών με πελάτες στο εξωτερικό, σε συνδυασμό με τη δυσκολία επίλυσης διαφωνιών καθιστούν τη σύναψη επιχειρηματικών συμφωνιών επιχειρηματική απόφαση υψηλού ρίσκου,
- γ) η ελλιπής ή/και η περιορισμένη πληροφόρηση για τον εντοπισμό και την ανάλυση νέων αγορών, επηρεάζει δυσμενώς τις επιχειρηματικές αποφάσεις για την ανάπτυξη δράσεων διεθνοποίησης. Η αβεβαιότητα που προέρχεται από την έλλειψη της κατάλληλης πληροφόρησης για τις αγορές – στόχους οδηγεί τις ελληνικές επιχειρήσεις στη μη ανάληψη επιχειρηματικού ρίσκου στις διεθνείς αγορές,
- δ) η ελληνική επιχειρηματική κοινότητα ζητά όχι μόνον την ηθική, αλλά και την υλική ενίσχυση από την ελληνική πολιτεία για την υποστήριξη της στην ανάπτυξη δράσεων διεθνοποίησης, αφού θεωρεί ότι με αυτόν τον τρόπο, συμβάλλει στη διεθνοποίηση της ελληνικής οικονομίας. Μάλιστα, η διαπίστωση της ύπαρξης υψηλών δασμών στις αγορές – στόχους είναι ο κυριότερος λόγος για τον οποίο οι ελληνικές επιχειρήσεις ζητούν την αρωγή της ελληνικής πολιτείας, και,
- ε) διαπιστώνεται έλλειψη σε στελέχη που θα αναλάβουν τη διεκπεραίωση δράσεων διεθνοποίησης. Κατά συνέπεια θα πρέπει να υπάρξει επιμόρφωση τόσο των υπαρχόντων στελεχών των επιχειρήσεων σε ζητήματα διεθνοποίησης, όσο και συμπερίληψη στα προγράμματα σπουδών των ελληνικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων μαθημάτων διεθνών επιχειρηματικών σχέσεων και διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αναστασόπουλος, Γ., «Η παγκοσμιοποίηση της οικονομικής δραστηριότητας: γεωγραφική ολοκλήρωση και ιδιοσυγκρασιακή συμπεριφορά», Αθήνα, 2004
2. (διάφοροι συγγραφείς) «Κατανοώντας την παγκοσμιοποίηση», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2000
3. Hansson, G., Sundell, H., & Ohman, M., «The new modified Uppsala model», KRISTIANSTAD UNIVERSITY, Jan. 2004
4. Παπαδάκης, Β., «Στρατηγική των επιχειρήσεων», Τόμος Α', Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002
5. Miller, A., «Strategic Management», Irwin – McGraw Hill, Third Edition, 1998
6. Dunning, J., «Multinational enterprises and the global economy», Addison – Wesley Publishing Company, 1993
7. Σύνδεσμος Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος (ΣΒΒΕ), μελέτη με τίτλο: «Ανάπτυξη συστήματος αξιολόγησης της διεθνοποίησης και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων του βορειοελλαδικού τόξου που πραγματοποιούν επενδύσεις στις βαλκανικές χώρες», Τμήμα Τεκμηρίωσης και Μελετών ΣΒΒΕ, Θεσσαλονίκη, Δεκέμβριος 2004
8. Αναστασόπουλος, Γ., «Η επιλογή του «βέλτιστου» μοντέλου διεθνοποίησης της επιχείρησης», άρθρο στην εφημερίδα «ΤΑ ΝΕΑ», Αθήνα, 6 Δεκεμβρίου 2005
9. Cain, W. W., «International planning: mission impossible», Columbia Journal of World Business, July – August 1970, p. 58
10. OECD / APEC SME Survey on “Removing Barriers to International Markets”, - Glossary for Barriers to SME Access to International Markets, Paris, November 2006
11. Οικονομία 1995, ετήσια έκδοση HELLENEWS με τη συνεργασία της εφημερίδας «ΕΞΠΡΕΣΣ», σελ. 86-90
12. Χριστοφορίδης, Γ., «Οι ελληνικές επενδύσεις στα βαλκάνια», ΤΟ ΒΗΜΑ, 26 Μαρτίου 1999, σελ. Β12-13

Ιδιοκτήτης: Σύνδεσμος Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος  
Σύνταξη / Επιμέλεια: Χρήστος Γεωργίου, Διευθυντής του Τμήματος Τεκμηρίωσης και Μελετών του ΣΒΒΕ

αριθμός 2 • ΜΑΡΤΙΟΣ 2007

# Πρόσκόμματα Διεθνοποίησης Ελληνικών Επιχειρήσεων

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Τα κείμενα που περιέχονται στις σελίδες που ακολουθούν αποτελούν μέρος των ευρημάτων της έρευνας με τίτλο: «Κίνητρα, οφέλη και στρατηγικές διεθνοποιημένων ελληνικών επιχειρήσεων». Η έρευνα ανατέθηκε στο Σύνδεσμο Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος (ΣΒΒΕ) από το Υπουργείο Ανάπτυξης (Διεύθυνση Προώθησης Ανταγωνιστικότητας) και εκπονήθηκε από το Τμήμα Τεκμηρίωσης και Μελετών του Συνδέσμου. Στο πλαίσιο της έρευνας οι επιχειρήσεις οι οποίες έλαβαν μέρος σ' αυτή εκλήθησαν να απαντήσουν για τα πρόσκομματα που αντιμετωπίζουν στο περιβάλλον των χωρών στο οποίο δραστηριοποιούνται και να τα αξιολογήσουν. Επίσης, να σημειώσουν και να αξιολογήσουν τα πρόσκομματα από το εγκώριο επιχειρηματικό περιβάλλον τα οποία τις «εξαναγκάζουν» στην ανάληψη δράσεων διεθνοποίησης. Στις σελίδες που ακολουθούν παρουσιάζονται τα ευρήματα μόνο από το τμήμα εκείνο του δείγματος στο οποίο συμμετέχουν ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες έχουν ιδρύσει και λειτουργούν θυγατρική επιχείρηση εκτός Ελλάδος. Το ερωτηματολόγιο με τη βοήθεια του οποίου προέκυψε η έρευνα προέρχεται από:

- την ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας,
- τη μελέτη ανάλογων εργασιών διεθνών οργανισμών (π.χ. ΟΟΣΑ, ΟΗΕ), και,

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η λέξη «παγκοσμιοποίηση» τα τελευταία δέκα χρόνια χρησιμοποιείται από πολιτικούς, επιχειρηματίες, αλλά και απλούς πολίτες, χωρίς να είναι βέβαιο ότι το περιεχόμενό της είναι το ίδιο για τον οποιονδήποτε τη χρησιμοποιεί. Διαρκώς βρίσκεται στην πρώτη θέση της επικαιρότητας, ενώ τις περισσότερες φορές στη δημόσια συζήτηση χρησιμοποιείται για να «εξηγήσει» διάφορα «φαινόμενα»: κοινωνικά, επιχειρηματικά κλπ. Σε κάθε περίπτωση η «παγκοσμιοποίηση» αποτελεί το μέσον για τη διεθνή οικονομική ολοκλήρωση. Στο πλαίσιο αυτό στις ΗΠΑ το ζήτημα αντιμετωπίζεται με την αυτονόητη προσοχή και ανάλυση, ενώ οι διεθνείς «κύκλοι» της δημοσιολογίας και της πολιτικής αντιμετωπίζουν το φαινόμενο «βιαστικά», ίσως “επιδερμικά” και ενδεχομένως “υπερφίαλα”. Η «παγκοσμιοποίηση» τελικά είναι μια διαδικασία ή «ένα πλέγμα αλληλένδετων διαδικασιών» και όχι ένα στάδιο ή μια τελική φάση εξέλιξης. Από την άλλη μεριά η διεθνοποίηση αναφέρεται στη «γεωγραφική διασπορά» των οικονομικών δραστηριοτήτων. Με βάση αυτόν τον ορισμό και με αυτό το κριτήριο αναπτύχθηκε και η ανά κείρας έρευνα. Κύριο ζητούμενο της έρευνας ήταν ο εντοπισμός των κινήτρων και των στρατηγικών που ακολουθούν οι ελληνικές επιχειρήσεις κατά τη διαδικασία διεθνοποίησής τους. Με άλλα λόγια, η έρευνα προσπαθεί να προσεγγίσει το «μοντέλο» διεθνοποίησης που ακολουθούν

οι ελληνικές επιχειρήσεις και συγκεκριμένα τα «μονοπάτια» διεθνοποίησής τους στην πορεία εισόδου τους σε διεθνείς αγορές.

Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και οι σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ τους, αλλά και χωρών, λαμβάνει χώρα με τις εξής μορφές:

1. με την υλοποίηση διεθνών άμεσων επενδύσεων,
2. με την ανάπτυξη εμπορικών συναλλαγών, και,
3. με τη δημιουργία συνεργατικών εμπορικών σχέσεων.

Στο πλαίσιο της έρευνας διερευνώνται οι δυο πρώτοι παράγοντες σε βάθος, ενώ ο τρίτος σε μικρότερη έκταση απ' ό,τι οι άλλοι δυο.

Για το λόγο αυτό αναπτύχθηκε ερωτηματολόγιο συλλογής ποιοτικών στοιχείων, τα δεδομένα από το οποίο ακολούθως υπέστησαν στατιστική ανάλυση για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Τα μεθοδολογικά εργαλεία που χρησιμοποιήσαμε για τη διεξαγωγή της έρευνας ήταν η δειγματοληψία – με τη διανομή, συμπλήρωση και συλλογή ερωτηματολογίων από επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν δράσεις διεθνοποίησης απ' ολόκληρη τη χώρα. Ακολούθησε, όπως ήδη προαναφέρθηκε, η στατιστική ανάλυση του περιεχομένου των ερωτηματολογίων και η παρουσίαση, στις σελίδες που ακολουθούν, των συμπερασμάτων της έρευνας.

- την εμπειρία του ΣΒΒΕ από την υλοποίηση ανάλογων ερευνών κατά το παρελθόν.

Η έρευνα εκπονήθηκε από το Τμήμα Τεκμηρίωσης και Μελετών του ΣΒΒΕ το χρονικό διάστημα Σεπτεμβρίου – Δεκεμβρίου 2006. Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά εβδομήντα (70) επιχειρήσεις: 40, από αυτές έχουν «θυγατρικές» στο εξωτερικό, και 30 ασκούν αμιγώς «εξαγωγική» δραστηριότητα. Όσον αφορά τη γεωγραφική τους προέλευση, 65% από αυτές προέρχονται από τη Βόρεια Ελλάδα και 35% από την Αττική. Ευχαριστούμε θερμά όλες τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα και ιδιαίτερα τα στελέχη τους τα οποία ανέλαβαν το έργο της απάντησης του σχετικού ερωτηματολογίου. Με τη γνώμη τους και τις απόψεις τους για το θέμα της διεθνοποίησης συνέβαλαν αποφασιστικά στην εκπόνηση της έρευνας. Για το χρόνο που δέχτησαν και τη σοβαρότητα με την οποία μας ανταπεψάν, τους ευχαριστούμε και πάλι. Επίσης, επιθυμούμε να ευχαριστήσουμε τον Ειδικό Γραμματέα για την Ανταγωνιστικότητα κ. Σπύρο Ευσταθόπουλο, διότι πίστεψε στην αξία μιας τέτοιας εργασίας και συναίνεσε στη χρηματοδότησή της.

## ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Η συλλογή στοιχείων έγινε με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου το οποίο απευθύνθηκε στο σύνολο των επιχειρήσεων μελών του ΣΒΒΕ που έχουν αναλάβει δράσεις διεθνοποίησης και σε επιλεγμένες επιχειρήσεις της υπόλοιπης χώρας για τις οποίες γνωρίζαμε εκ των προτέρων ότι έχουν αναπτύξει αξιόλογο επίπεδο δράσεων διεθνοποίησης. Συμπληρώθηκαν 40 ερωτηματολόγια από Προέδρους, Διευθύνοντες Συμβούλους και Ανώτατα Στελέχη των παραπάνω επιχειρήσεων. Η έρευνα διενεργήθηκε το χρονικό διάστημα 20 Σεπτεμβρίου 2006 – 20 Δεκεμβρίου 2006.

Η δομή του ερωτηματολογίου σχεδιάστηκε έτσι ώστε να συλλεγούν τα χρήσιμα για το Υπουργείο Ανάπτυξης (ΥΠΑΝ) στοιχεία για τη διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων. Το ερωτηματολόγιο για το σκοπό αυτό διαιρέθηκε στις ακόλουθες ενότητες:

1. γενικές ερωτήσεις – παροχή γενικών στοιχείων για τις δράσεις διεθνοποίησης της επιχείρησης
2. στρατηγικές διεθνοποίησης που υιοθετήθηκαν
3. δραστηριότητα των θυγατρικών επιχειρήσεων
4. κίνητρα και οφέλη διεθνοποίησης
5. προσκόμματα στην επιχειρηματική δραστηριότητα
6. αξιολόγηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης
7. προτάσεις ενίσχυσης της διεθνοποίησης

Ακολουθεί η τεκμηρίωση του μέρους με αριθμό πέντε (5) και τίτλο: «Προσκόμματα στην επιχειρηματική δραστηριότητα». Το μέρος με αριθμό 5 του ερωτηματολογίου αφορά τη διερεύνηση των προσκομμάτων στην επιχειρηματική δραστηριότητα των επιχειρήσεων. [βλ. Πηγή: OECD / APEC ]

Τα προσκόμματα κατά τον OECD / APEC διαίρονται σε δυο κατηγορίες:

- \* **εσωτερικά**, τα οποία σχετίζονται με τις οργανωσιακές ικανότητες της επιχείρησης και την προσέγγισή της στο ζήτημα της ανάπτυξης της εξαγωγικής δραστηριότητας, και,
- \* **εξωτερικά**, τα οποία σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, τόσο στη χώρα υποδοχής όσο και στη χώρα εγκατάστασης (Ελλάδα).

Η παρουσίαση και ανάλυση του συνόλου των προσκομμάτων ανά κατηγορία ακολουθεί στις επόμενες σελίδες.

### ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΠΡΟΣΚΟΜΜΑΤΑ

**A] προσκόμματα πληροφόρησης:** τα προσκόμματα πληροφόρησης αφορούν προβλήματα τα οποία σχετίζονται με την αναγνώριση, την επιλογή και την επαφή με τις διεθνείς αγορές εξ' ατίας της ελλιπούς πληροφόρησης. Η κατηγορία αυτή προσκομμάτων περιλαμβάνει τις ακόλουθες συνιστώσες:

- 1.Ελλιπής / περιορισμένη πληροφόρηση για τον εντοπισμό και την ανάλυση νέων αγορών
- 2.Αναξιοπιστία δεδομένων σχετικά με τη διεθνή αγορά
- 3.Εντοπισμός επιχειρηματικών ευκαιριών σε νέες αγορές
- 4.Αδυναμία προσέγγισης δυνατικών πελατών στις νέες αγορές

**B] προσκόμματα από την εσωτερική λειτουργία:** τα προσκόμματα που προέρχονται από την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης αναφέρονται σε γενικότερες αναποτελεσματικότητες που οφείλονται στις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης όπως στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων, της παραγωγής και των οικονομικών λειτουργιών, σε σχέση με την ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας. Η κατηγορία αυτή προσκομμάτων περιλαμβάνει τις ακόλουθες συνιστώσες:

1. Έλλειψη χρόνου για την ενσκόληση των στελεχών της επιχείρησης με την ανάπτυξη δράσεων διεθνοποίησης
2. Ανεπαρκής αριθμός ή/και μη επαρκώς εκπαιδευμένο προσωπικό για την ανάπτυξη δράσεων διεθνοποίησης

3. Αδυναμία παραγωγής πλεονάζουσας ποσότητας προϊόντων για εξαγωγές
4. Ανεπάρκεια κεφαλαίων κίνησης για τη χρηματοδότηση των εξαγωγικών δραστηριοτήτων

**Γ] προσκόμματα που αφορούν το προϊόν και την τιμή:** η συγκεκριμένη κατηγορία προσκομμάτων αναφέρεται σε εξωτερικούς παράγοντες που καθορίζουν τη στρατηγική marketing της επιχείρησης και τον καθορισμό από την επιχείρηση του προϊόντος, της τιμής του, τον τρόπο διανομής του, τα logistics και τις διαδικασίες προώθησής του στις αγορές του εξωτερικού. Η κατηγορία αυτή προσκομμάτων περιλαμβάνει τις ακόλουθες συνιστώσες:

1. Ανάπτυξη νέων προϊόντων για τις αγορές του εξωτερικού
2. Ικανοποίηση των τεχνικών προδιαγραφών, των προτύπων και των προδιαγραφών ποιότητας για τα προϊόντα προς εξαγωγή / Ικανοποίηση των προδιαγραφών συσκευασίας για το εξαγόμενο προϊόν
3. Προσφορά τεχνικής βοήθειας και υπηρεσιών μετά την πώληση στις ξένες αγορές
4. Προσφορά ικανοποιητικών τιμών για τους πελάτες
5. Δυσκολία προσφοράς ίδιων τιμών με τις τιμές που προσφέρουν οι ανταγωνιστές
6. Παροχή ευκολιών πληρωμής σε καταναλωτές στις ξένες αγορές

**Δ] προσκόμματα που αφορούν τη διανομή και την προώθηση του προϊόντος:** η συγκεκριμένη κατηγορία προσκομμάτων αφορά τις παραμέτρους εκείνες που επιδρούν αρνητικά στη διαδικασία διανομής και προώθησης των προϊόντων των επιχειρήσεων στις ξένες αγορές. Η κατηγορία αυτή προσκομμάτων περιλαμβάνει τις ακόλουθες συνιστώσες:

1. Πολυπλοκότητα των δικτύων διανομής στο εξωτερικό
2. Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής στις χώρες δραστηριοποίησης
3. Επίτευξη αξιόπιστης αντιπροσώπευσης στο εξωτερικό
4. Διατήρηση ελέγχου στους τοπικούς διαμεσολαβητές / μεσάζοντες
5. Δυσκολία στην παροχή ικανών ποσοτήτων αποθεμάτων στις ξένες αγορές
6. Ανεπαρκής σύγχρονων αποθηκευτικών χώρων στις ξένες αγορές
7. Υψηλό κόστος για τη μεταφορά και την ασφάλιση των προϊόντων
8. Προσαρμογή των διαδικασιών διανομής και προώθησης προϊόντων στις ξένες αγορές – στόχους

### ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΠΡΟΣΚΟΜΜΑΤΑ

**Ε] διαδικαστικά προσκόμματα:** στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται προσκόμματα τα οποία σχετίζονται με τη λειτουργική σκοπιότητα των συναλλαγών με τους πελάτες στις ξένες αγορές. Η κατηγορία αυτή προσκομμάτων περιλαμβάνει τις ακόλουθες συνιστώσες:

1. Οι διαδικασίες και η απαιτούμενη γραφειοκρατία για τις εξαγωγές δεν είναι οικείες στην επιχείρηση
2. Δυσκολία στην επικοινωνία με τους πελάτες στις αγορές του εξωτερικού
3. Καθυστέρηση στις πληρωμές της επιχείρησης από τους πελάτες του εξωτερικού
4. Δυσκολία τόσο για τη σύναψη συμφωνιών όσο και για την επίλυση διαφορών

**ΣΤ] κυβερνητικά προσκόμματα:** τα κυβερνητικά προσκόμματα σχετίζονται με ενέργειες ή μη – ενέργειες που κάνει ή δεν κάνει η εγχώρια κυβέρνηση σε σχέση με τις ντόπιες επιχειρήσεις και τους εξαγωγείς. Η κατηγορία αυτή προσκομμάτων περιλαμβάνει τις ακόλουθες συνιστώσες:

1. Έλλειψη κινήτρων και παροχής υποστήριξης από την ελληνική κυβέρνηση
2. Μη ευνοϊκοί νόμοι και κανονισμοί, οι οποίοι ισχύουν στην Ελλάδα

ΣΤ.3. Μη ευνοϊκοί νόμοι και κανονισμοί, οι οποίοι ισχύουν στη χώρα δραστηριοποίησης

**Ζ] προσκόμματα που προέρχονται από προμηθευτές και πελάτες:** η συγκεκριμένη κατηγορία σχετίζεται με τους πελάτες της επιχείρησης και τους ανταγωνιστές της στις ξένες αγορές, οι οποίοι έχουν άμεσο αποτέλεσμα στον εξαγωγικό προσανατολισμό της επιχείρησης. Η κατηγορία αυτή προσκομμάτων περιλαμβάνει τις ακόλουθες συνιστώσες:

1. Διαφορετικές συνήθειες και στάσεις των πελατών στις ξένες αγορές
2. Οξύς ανταγωνισμός στην ξένη αγορά

**Η] προσκόμματα που προέρχονται από το επιχειρηματικό περιβάλλον:** η συγκεκριμένη κατηγορία προσκομμάτων αφορά όλα εκείνα τα προσκόμματα τα οποία προέρχονται από το οικονομικό, πολιτικό/νομικό και κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον στις ξένες αγορές στις οποίες λειτουργεί η επιχείρηση ή σχεδιάζει να λειτουργήσει. Η κατηγορία αυτή προσκομμάτων περιλαμβάνει τις ακόλουθες συνιστώσες:

1. Επιδεινούμενες οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά – στόχο
2. Κίνδυνοι συναλλαγματικών ισοτιμιών
3. Οι ξένες επιχειρηματικές πρακτικές δεν είναι οικείες για τις επιχειρήσεις μας
4. Διαφορετικές κοινωνικές και οικονομικές συνήθειες / ιδιαιτερότητες
5. Δυσκολίες στη γλώσσα

Η.6. Ανεπαρκής υποδομή για ανάπτυξη δράσεων ηλεκτρονικού εμπορίου

Η.7. Πολιτική αστάθεια στις ξένες αγορές

**Θ. δασμολογικά και μη δασμολογικά εμπόδια:** προσκόμματα τα οποία προέρχονται από περιορισμούς στις εξαγωγές και στη διεθνοποίηση τα οποία επιβάλλονται από κυβερνητικές πολιτικές και κανονισμούς για τις ξένες αγορές. Η κατηγορία αυτή προσκομμάτων περιλαμβάνει τις ακόλουθες συνιστώσες:

1. Ύπαρξη υψηλών δασμών στην αγορά – στόχο
2. Αυστηροί κανονισμοί για την εισαγωγή προϊόντων στην αγορά – στόχο
3. Ισχύς περιοριστικών προτύπων στην αγορά στόχο, που αφορούν τις προδιαγραφές για την υγεία, την ασφάλεια καθώς και τις τεχνικές των εισαγόμενων προϊόντων
4. Αυθαίρετη ταξινόμηση και αναταξινόμηση προϊόντων σε δασμολογικές κλάσεις
5. Αποθαρρυντικές ποσοτώσεις ή/και απαγορεύσεις
6. Υψηλά έξοδα για τη διεκπεραίωση τελωνειακών διαδικασιών

## ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

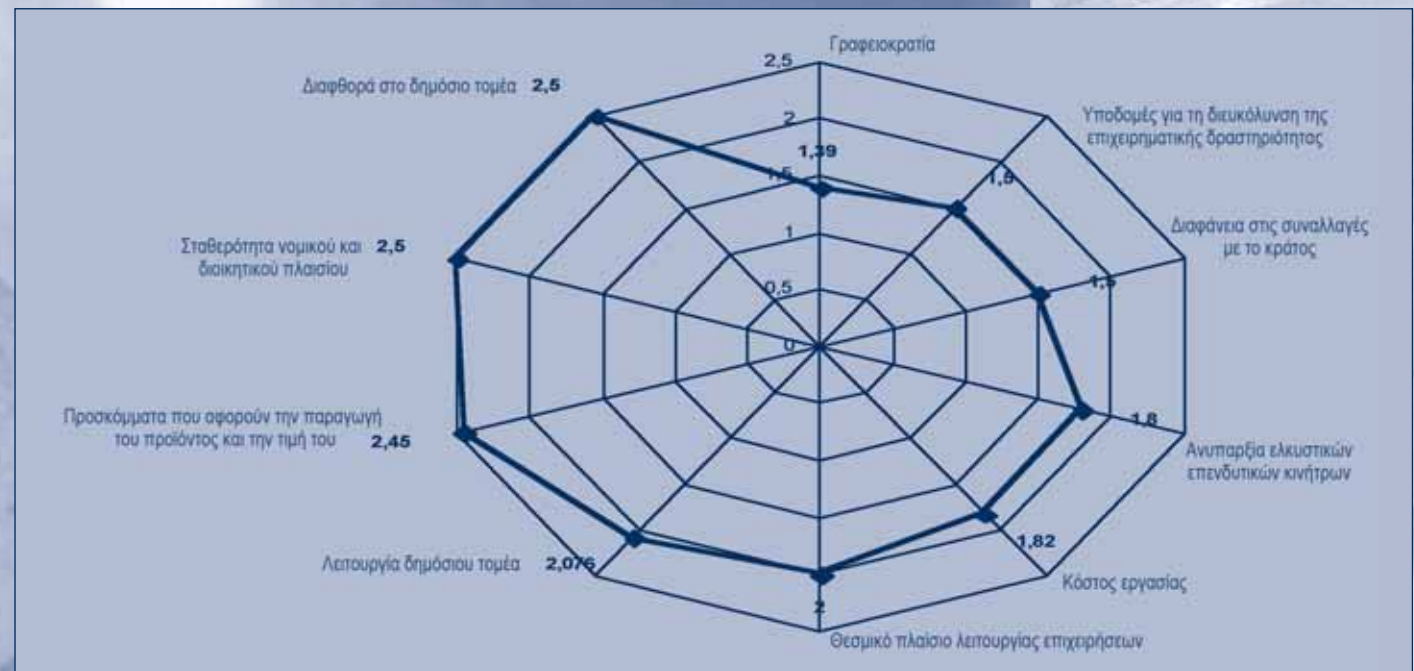
Η παρούσα ομάδα αναλύσεων περιλαμβάνει τους πίνακες 1 έως 10 και τα γραφήματα 1 έως 4, τα οποία παρουσιάζονται και σχολιάζονται παρακάτω.

Στον πίνακα 1 περιέχονται τα τρία κύρια προσκόμματα διεθνοποίησης με τη μεγαλύτερη βαθμολογία στις προτιμήσεις των επιχειρήσεων του δείγματος, για την Ελλάδα. Υπενθυμίζουμε ότι οι επιχειρήσεις που απαντούν επιλέγουν έως τρία προσκόμματα, τα οποία τα βαθμολογούν από 1 (το σπουδαιότερο πρόσκομμα) έως 3 (το μικρότερο σε ένταση από τα τρία που επελέγησαν).

Πίνακας 1: Τα ΤΡΙΑ κύρια προσκόμματα στην επιχειρηματική δραστηριότητα των επιχειρήσεων που αναλαμβάνουν δράσεις διεθνοποίησης τα οποία αφορούν το εγχώριο επιχειρηματικό περιβάλλον και η βαθμολογία την οποία συγκέντρωσαν

A/A	Τύπος Προσκόμματος	Βαθμολογία
1	Γραφειοκρατία	1,39
2	Υποδομές για τη διευκόλυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας	1,50
3	Διαφάνεια στις συναλλαγές με το κράτος	1,52

**Γράφημα 1:** Τα δέκα κύρια προσκόμματα στην επιχειρηματική δραστηριότητα των επιχειρήσεων που αναλαμβάνουν δράσεις διεθνοποίησης τα οποία αφορούν το εγχώριο επιχειρηματικό περιβάλλον



Ακολουθούν με τη μορφή πινάκων και διαγραμμάτων η ανάλυση των διαφόρων παραμέτρων που συνιστούν καθεμιά από τις κατηγορίες προσκομμάτων. Οι πίνακες 3 έως και 11, καθώς και τα διαγράμματα 2 έως 4, περιέχουν και αναπαριστούν αντίστοιχα την ιεράρχηση των προσκομμάτων διεθνοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων οι οποίες συμμετέχουν στο μετοχικό κεφάλαιο θυγατρικής επιχείρησης στο εξωτερικό.

Ανά κατηγορία προσκομμάτων το πρόσκομμα εκείνο το οποίο συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη βαθμολογία από τις επιχειρήσεις του δείγματος είναι:

1. **προσκόμματα πληροφόρησης:** έλλιπής ή/και περιορισμένη πληροφόρηση για τον εντοπισμό και την ανάλυση νέων αγορών
2. **κυβερνητικά προσκόμματα στην ανάπτυξη δράσεων διεθνοποίησης:** έλλειψη κινήτρων και παροχής υποστήριξης από την Ελληνική κυβέρνηση
3. **προσκόμματα από την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης:** ανεπαρκής αριθμός ή/και μη επαρκώς εκπαιδευμένο προσωπικό για την ανάπτυξη δράσεων διεθνοποίησης

4. **προσκόμματα που αφορούν το προϊόν και την τιμή:** ανάπτυξη νέων προϊόντων / προσαρμογή υφιστάμενων προϊόντων που θ' απευθύνονται σε ξένες αγορές
5. **προσκόμματα που αφορούν τη διανομή και την προώθηση των προϊόντων:** πολυπλοκότητα των δικτύων διανομής στο εξωτερικό
6. **διαδικαστικά προσκόμματα:** δυσκολία τόσο για τη σύναψη συμφωνιών όσο και για την επίλυση διαφωνιών
7. **προσκόμματα από προμηθευτές και πελάτες:** διαφορετικές συνήθειες και στάσεις των πελατών στις ξένες αγορές
8. **προσκόμματα από το επιχειρηματικό περιβάλλον:** κίνδυνοι συναλλαγμάτων ισοτιμιών
9. **δασμολογικά και μη δασμολογικά προσκόμματα:** ύπαρξη υψηλών δασμών στην αγορά – στόχο.

**Πίνακας 2:** Τα ΤΡΙΑ κύρια προσκόμματα πληροφόρησης

A/A	Τύπος Προσκόμματος	Βαθμολόγηση
1	Έλλιπής / περιορισμένη πληροφόρηση για τον εντοπισμό και την ανάλυση νέων αγορών	1,53
2	Εντοπισμός επιχειρηματικών ευκαιριών σε νέες αγορές	2,04
3	Αναξιοπιστία δεδομένων σχετικά με τη διεθνή αγορά	2,09

**Πίνακας 3:** Τα ΔΥΟ κύρια προσκόμματα που προέρχονται από προμηθευτές και πελάτες

A/A	Τύπος Προσκόμματος	Βαθμολόγηση
1	Διαφορετικές συνήθειες και στάσεις των πελατών στις ξένες αγορές	1,42
2	Οξύ ανταγωνισμός στην ξένη αγορά	1,59

**Πίνακας 4:** Τα ΤΡΙΑ κύρια κυβερνητικά προσκόμματα

A/A	Τύπος Προσκόμματος	Βαθμολόγηση
1	Έλλειψη κινήτρων και παροχής υποστήριξης από την Ελληνική κυβέρνηση	1,72
2	Μη ευνοϊκοί νόμοι και κανονισμοί, οι οποίοι ισχύουν στην Ελλάδα	1,86
3	Μη ευνοϊκοί νόμοι και κανονισμοί, οι οποίοι ισχύουν στη χώρα δραστηριοποίησης	2,15

**Πίνακας 5:** Τα ΤΡΙΑ κύρια προσκόμματα από την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης

A/A	Τύπος Προσκόμματος	Βαθμολόγηση
1	Ανεπαρκής αριθμός ή/και μη επαρκώς εκπαιδευμένο προσωπικό για την ανάπτυξη δράσεων διεθνοποίησης	1,61
2	Έλλειψη χρόνου για την ενασχόληση των στελεχών της επιχείρησης με την ανάπτυξη δράσεων διεθνοποίησης	1,90
3	Αδυναμία παραγωγής πλεονάζουσας ποσότητας προϊόντων για εξαγωγές / οι πωλήσεις προϊόντων γίνονται μόνον στην εσωτερική αγορά	2,12

**Πίνακας 6:** Τα ΤΡΙΑ κύρια προσκόμματα που αφορούν το προϊόν και την τιμή

A/A	Τύπος Προσκόμματος	Βαθμολόγηση
1	Ανάπτυξη νέων προϊόντων / προσαρμογή υφιστάμενων που θ' απευθύνονται σε ξένες αγορές	1,38
2	Ικανοποίηση τεχνικών προδιαγραφών, προτύπων και προδιαγραφών ποιότητας	1,60
3	Δυσκολία προσφοράς ίδιων τιμών με τις τιμές που προσφέρουν οι ανταγωνιστές	1,76

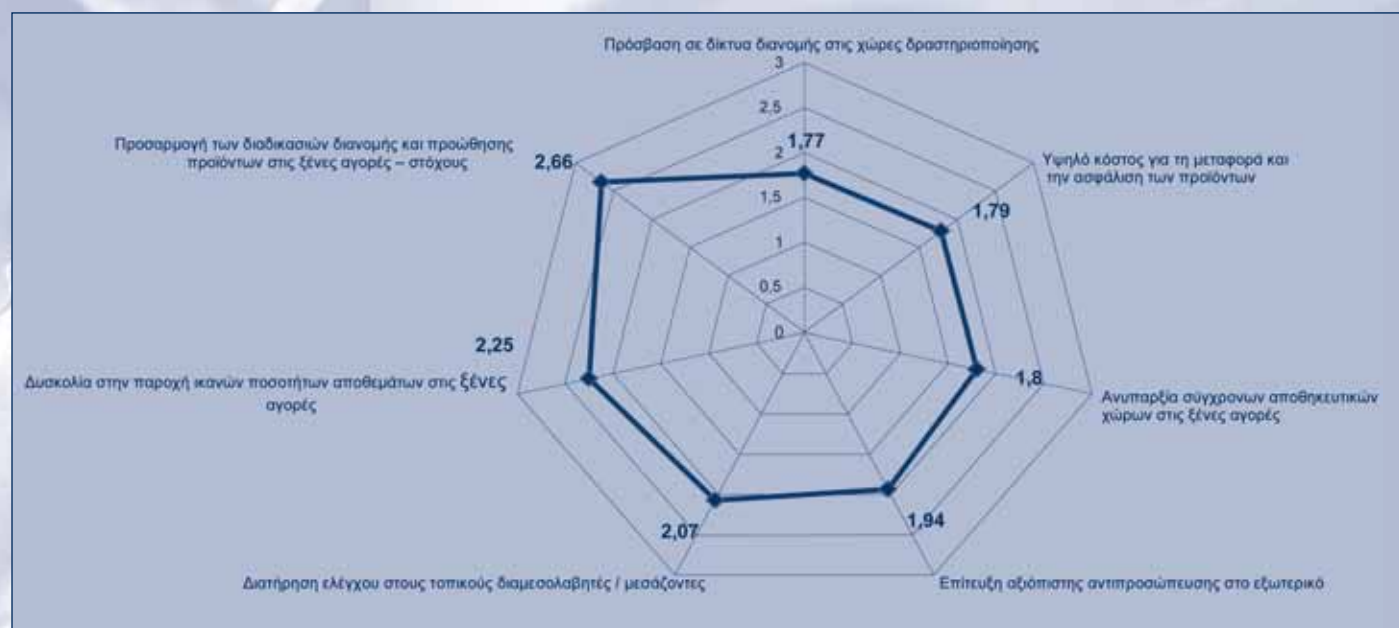
**Πίνακας 7:** Τα ΤΡΙΑ κύρια προσκόμματα που αφορούν τη διανομή και την προώθηση

A/A	Τύπος Προσκόμματος	Βαθμολόγηση
1	Πολυπλοκότητα των δικτύων διανομής στο εξωτερικό	1,75
2	Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής στις χώρες δραστηριοποίησης	1,77
3	Υψηλό κόστος για τη μεταφορά και την ασφάλιση των προϊόντων	1,79

**Πίνακας 8:** Τα ΤΡΙΑ κύρια διαδικαστικά προσκόμματα

A/A	Τύπος Προσκόμματος	Βαθμολόγηση
1	Δυσκολία τόσο για τη σύναψη συμφωνιών όσο και για την επίλυση διαφωνιών	1,78
2	Καθυστερήσεις στις πληρωμές της επιχείρησης από τους πελάτες του εξωτερικού	1,79
3	Δυσκολία στην επικοινωνία με τους πελάτες στις αγορές του εξωτερικού	1,90

**Γράφημα 2:** Η ένταση των προσκομμάτων που αφορούν τη διανομή και την προώθηση των προϊόντων στις διεθνείς αγορές



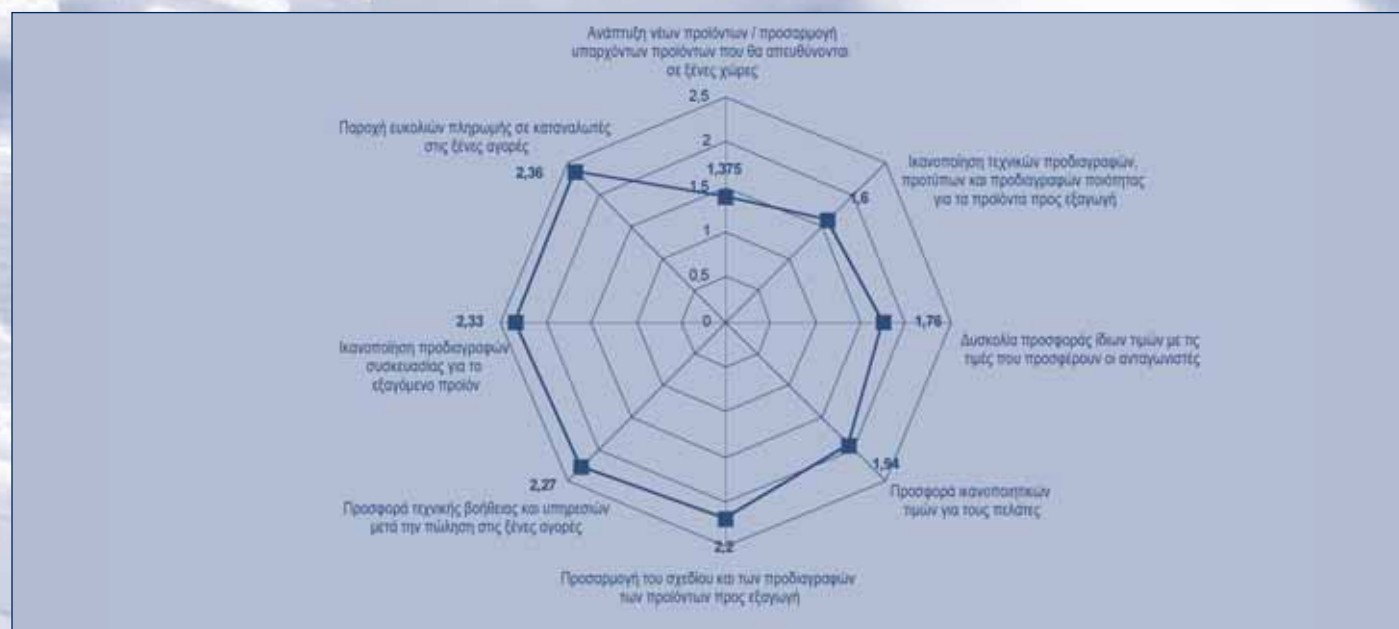
**Πίνακας 9:** Τα ΤΡΙΑ κύρια προσκόμματα από το επιχειρηματικό περιβάλλον

A/A	Τύπος Προσκομματος	Βαθμολογηση
1	Κίνδυνοι συναλλαγματικών ισοτιμιών	1,44
2	Επιδεινούμενες οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά – στόχο	1,82
3	Δυσκολίες στη γλώσσα	1,88

**Πίνακας 10:** Τα ΤΡΙΑ κύρια δασμολογικά και μη δασμολογικά προσκόμματα

A/A	Τύπος Προσκομματος	Βαθμολογηση
1	Ύπαρξη υψηλών δασμών στην αγορά – στόχο	1,56
2	Αυστηροί κανονισμοί για την εισαγωγή προϊόντων στην αγορά – στόχο	1,93
3	Αποθαρρυντικές ποσοτώσεις ή/και απαγορεύσεις	2,00

**Γράφημα 3:** Η ένταση των προσκομμάτων που αφορούν το προϊόν και την τιμή στο διεθνές περιβάλλον



**Γράφημα 4:** Η ένταση των προσκομμάτων από το επιχειρηματικό περιβάλλον στις αγορές δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων του δείγματος

