

Interreg

Greece-Bulgaria

SeeG

European Regional Development Fund



Διαχείριση Εξωστρέφειας

Κεσσοπούλου Έφη, Υπ. Διδάκτωρ
τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης
Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου
Μακεδονίας

Μάρτιος 2023

The Project is co-funded by the European Regional Development Fund (ERDF) and by national funds of the countries participating in the Cooperation Programme Interreg V-A “Greece-Bulgaria 2014-2020”



Στόχοι

- Έννοια, ορισμοί, τύποι, ιστορική αναδρομή, θεωρίες
- Αίτια, κίνητρα, περιορισμοί, επιρροές, παράγοντες επιτυχίας
- Η ελληνική περίπτωση
- Διάγνωση εξαγωγικής ετοιμότητας
- Επέκταση στη διεθνή αγορά – στρατηγικές

ΕΝΝΟΙΑ





ΟΡΙΣΜΟΙ 1/2

- Διεθνές εμπόριο: το σύνολο των εισαγωγών - εξαγωγών των χωρών σε παγκόσμια κλίμακα που λαμβάνουν χώρα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και αποτελεί το μέσο με το οποίο έρχονται σε εμπορική επικοινωνία οι εθνικές οικονομίες των διαφόρων χωρών. Αυτό το είδος εμπορίου δημιουργεί μια παγκόσμια οικονομία, όπου τιμές, ή προσφορά και ζήτηση, επηρεάζουν και επηρεάζονται από γεγονότα που αφορούν όλο τον κόσμο
- Εξαγωγική ετοιμότητα: η ετοιμότητα της εταιρείας να εξάγει, εντοπίζοντας τόσο τις υπάρχουσες δυνατότητες όσο και τις πιθανές αδυναμίες και στη συνέχεια αναλύοντας και αξιολογώντας πιθανές αγορές



ΟΡΙΣΜΟΙ 2/2

- Διεθνής επικοινωνία: Οι διεθνείς επικοινωνίες περιλαμβάνουν όλες τις μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εταιρίες για να παρέχουν πληροφορίες και να επικοινωνούν με υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες.
- Incoterms: διεθνείς εμπορικοί όροι, παγκοσμίως αναγνωρισμένοι, αποτρέπουν τη σύγχυση στις συμβάσεις εξωτερικού εμπορίου διευκρινίζοντας τις υποχρεώσεις των αγοραστών και των πωλητών.

Εσωτερικό VS Διεθνές Εμπόριο



- Διαφορετικά νομίσματα
- Πολιτικές και ρυθμίσεις
- Αγορά-στόχος και πελάτες
- Διεθνείς μεταφορές

Διεθνές VS Εξωτερικό Εμπόριο,



- Διεθνές εμπόριο: Εμπορικές εργασίες μεταξύ δύο ή περισσότερων χωρών όπου υπάρχει ανταλλαγή αγαθών, υπηρεσιών ή/και κεφαλαίων (ιδιωτικές επιχειρήσεις)
- Εξωτερικό εμπόριο: Το πλαίσιο των εμπορικών εργασιών που εκφράζεται με κανόνες, νόμους και με την εμπορική πολιτική μιας χώρας (κράτος)



Τύποι διεθνούς εμπορίου

- Εξαγωγικό εμπόριο
- Εισαγωγικό εμπόριο
- Εμπόριο Entrepot
 - ο όρος Entrepot Trade χρησιμοποιείται όταν τα αγαθά εισάγονται σε μια χώρα και στη συνέχεια επανεξάγονται, χωρίς να διανέμονται στη χώρα εισαγωγής
 - Για παράδειγμα, εάν το μέταλλο εισάγεται από την Ινδία στη Σιγκαπούρη, υποβάλλεται σε επεξεργασία και στη συνέχεια επανεξάγεται στην Κίνα, είναι εμπόριο entrepot

Λίγη Ιστορία

Η έννοια του Διεθνούς Εμπορίου – Θεωρίες Διεθνούς Εμπορίου



- Εμπορικό πνεύμα
 - Μερκαντιλισμός




- ο πλούτος μιας χώρας καθοριζόταν από τα αποθέματα σε χρυσό και ασήμι



- Προώθηση εξαγωγών και αποθάρρυνση εισαγωγών
- Αύξηση του πλούτου των χωρών
- Π.χ Η βρετανική αποικιακή αυτοκρατορία ήταν ένα από τα πιο επιτυχημένα παραδείγματα. Προσπάθησε να αυξήσει τον πλούτο της χρησιμοποιώντας πρώτες ύλες από τη σημερινή Αμερική μέχρι και την Ινδία



Λίγη Ιστορία

- Η Γαλλία, η Ολλανδία, η Πορτογαλία και η Ισπανία πέτυχαν την οικοδόμηση μεγάλων αποικιακών αυτοκρατοριών που παρήγαγαν εκτεταμένο πλούτο για τα έθνη τους.
 - Νεομερκαντιλισμός
- 
- προωθούν έναν συνδυασμό προστατευτικών πολιτικών και περιορισμών και επιδοτήσεων της εγχώριας βιομηχανίας

Λίγη Ιστορία



- **Κλασσικοί - Απόλυτο πλεονέκτημα - Adam Smith**
 - 1776: ο Adam Smith αμφισβητεί την κορυφαία θεωρία της εποχής
 - Ικανότητα μιας χώρας να παράγει ένα αγαθό πιο αποτελεσματικά από ένα άλλο έθνος
 - Μηχανισμός **Ελεύθερης Αγοράς & Αυτορρύθμιση**
 - το εμπόριο μεταξύ χωρών δεν πρέπει να ρυθμίζεται ή να περιορίζεται από κυβερνητική πολιτική ή παρέμβαση
 - Λόγω **εξειδίκευσης**, οι χώρες θα παράγουν αποτελεσματικότερα, επειδή το εργατικό τους δυναμικό επαναλαμβάνει τα ίδια καθήκοντα
 - Η παραγωγή θα γίνει επίσης πιο αποτελεσματική, επειδή θα υπήρχε κίνητρο για τη δημιουργία ταχύτερων και καλύτερων μεθόδων για την αύξηση της εξειδίκευσης.
 - Το κράτος πρέπει να ορίζεται από το **βιοτικό επίπεδο του λαού** του και όχι από το πόσο χρυσό και ασήμι έχει

Λίγη Ιστορία



- Κλασσικοί - Συγκριτικό πλεονέκτημα – Ricardo

1817

Το **συγκριτικό πλεονέκτημα** προκύπτει όταν μια χώρα δεν μπορεί να παράγει ένα προϊόν **πιο αποτελεσματικά από την άλλη χώρα.**

Λίγη Θεωρία....

Σύγχρονες εμπορικές θεωρίες

- μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο
- ανάπτυξη της πολυεθνικής εταιρείας



Θεωρία Παγκόσμιου Στρατηγικού Ανταγωνισμού 1/2



- '80s
- Paul Krugman και Kelvin Lancaster
- Η θεωρία τους επικεντρώθηκε στις πολυεθνικές εταιρείες και στις προσπάθειές τους να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι σε άλλες παγκόσμιες εταιρείες στον κλάδο τους
- Οι κρίσιμοι τρόποι που οι εταιρίες θα είχαν τη δυνατότητα να έχουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ονομάζονται εμπόδια εισόδου για αυτόν τον κλάδο

Θεωρία Παγκόσμιου Στρατηγικού Ανταγωνισμού 2/2



Τα εμπόδια εισόδου που μπορεί να επιδιώξουν να ενισχύσουν οι εταιρείες περιλαμβάνουν:

έρευνα και ανάπτυξη,

την κυριότητα των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας,

οικονομίες κλίμακας,

μοναδικές επιχειρηματικές διαδικασίες ή μεθόδους καθώς και εκτεταμένη εμπειρία στον κλάδο και

τον έλεγχο των πόρων ή την ευνοϊκή πρόσβαση στις πρώτες ύλες.

Η θεωρία του εθνικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του Porter 1/1



- Michael Porter του Harvard Business School
- δημιούργησε ένα νέο μοντέλο για να εξηγήσει το εθνικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το 1990
- το πόσο ανταγωνιστικό είναι ένα έθνος σε έναν κλάδο, έχει να κάνει με την ικανότητα του κλάδου να δημιουργεί καινούρια πράγματα και να εξελίσσεται

Η θεωρία του εθνικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του Porter 2/2



Για να εξηγήσει τη θεωρία του, ο Πόρτερ προσδιόρισε τέσσερις καθοριστικούς παράγοντες που συνέδεσε μεταξύ τους.

Οι τέσσερις καθοριστικοί παράγοντες είναι

(1) οι πόροι και οι δυνατότητες της τοπικής αγοράς,

(2) οι συνθήκες ζήτησης της τοπικής αγοράς,

(3) οι τοπικοί προμηθευτές και οι συμπληρωματικές βιομηχανίες και

(4) τα χαρακτηριστικά της τοπικής εταιρίας.



Αίτια εξωστρέφειας

- Περιβαλλοντικά αίτια
- Τεχνολογικές αλλαγές
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
 - Απόκτηση δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας
 - Ενίσχυση Έρευνας & Ανάπτυξης
 - Επίτευξη οικονομιών κλίμακας
 - Εκμετάλλευση καμπύλης εμπειρίας



Κίνητρα/Λόγοι για εξωστρέφεια 1/2

- Μειωμένη εξάρτηση από την τοπική αγορά
- Αυξημένα έσοδα
 - Μία πρόσφατη διεθνής έρευνα με πάνω από 1000 manager μικρών εταιριών που διεξήχθη από την Morning Consult, αποδεικνύει πως οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με το παγκόσμιο εμπόριο αναπτύσσονται ταχύτερα με αποτέλεσμα να απασχολούν περισσότερο κόσμο από μικρότερες εταιρίες που μένουν στην τοπική αγορά
- Διάθεση πλεοναζόντων αγαθών
- Αυξημένη παραγωγικότητα
 - Στατιστικά στοιχεία αναφέρουν ότι από το Εμπόριο και τις Επενδύσεις του Ηνωμένου Βασιλείου (UKTI) επιχειρήσεις που ασχολούνται με το εξωτερικό εμπόριο βελτιώνουν τη δυνατότητα παραγωγής τους κατά 34% - δηλαδή, περισσότερο το ένα τρίτο χωρίς αύξηση του εργοστασίου



Κίνητρα/Λόγοι για εξωστρέφεια 2/2

- Ευκαιρία εξειδίκευσης
- Καινοτομία
- Βελτιωμένη φήμη
- Καλύτερη διαχείριση κινδύνων

Περιορισμοί εξωστρέφειας – εμπορικοί φραγμοί

- Μη δασμολογική
- Δασμολογικοί
 - Συχνότερα στο παρελθόν (Ποσοστώσεις, Εθελοντικοί περιορισμοί εξαγωγών, Κυβερνητικά κριτήρια εισαγωγών, Επιδοτήσεις, Τελωνειακή κατάταξη)
 - Συχνότερα σήμερα – Περιφερειακές εμπορικές ζώνες (ΕΕ, USMCA, RCEP, AfCFTA)

Εξαγωγική συμπεριφορά – Παράγοντες Επιρροής

- Εξωγενείς
- Ενδογενείς



Εξαγωγική συμπεριφορά – Εξωγενείς Παράγοντες Επιρροής



- Εξωγενείς
 - Δασμοί και ποσοτώσεις
 - Ισχύουσα νομισματική πολιτική
 - Ευκολία πρόσβασης σε χρηματοδότηση-δανεισμό
 - Αναμενόμενη κερδοφορία από πωλήσεις
 - Νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο / γραφειοκρατικές διαδικασίες / ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών / δικαστικό σύστημα
 - Κίνητρα και επιδοτήσεις από κράτος
 - Χαρακτηριστικά αγοράς (συνθήκες ανταγωνισμού, μέγεθος, εξέλιξη και προοπτική πωλήσεων)
 - Ευκολία αποστολής
 - Μειωμένες προοπτικές ανάπτυξης και αντίξοες συνθήκες στη χώρα προέλευσης
 - Ύπαρξη και πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες
 - Η προοπτική ανάπτυξης της αγοράς στόχου
 - Οι πρόσκαιρες ευκαιρίες κέρδους
 - Ύπαρξη και ευκολία πρόσβασης στην πληροφόρηση για όλους

Εξαγωγική συμπεριφορά – Ενδογενείς Παράγοντες Επιρροής



- Ενδογενείς
 - Είδος προϊόντων
 - Χαρακτηριστικά ποιότητας των προϊόντων
 - Συνθήκες κόστους εργασίας και α' υλών
 - Τιμολόγηση
 - Ανταγωνιστικότητα επιχείρησης πέραν της τιμής (καινοτομία, τεχνολογία)
 - Αξιοποίηση υφιστάμενης περίσσιας παραγωγικής δυναμικότητας
 - Μείωση διατηρούμενων αποθεμάτων
 - Δυνατότητα προσαρμογής προϊόντων στην νέα αγορά στόχο
 - Παράταση κύκλου του χρόνου ζωής των προϊόντων
 - Θέση της διοίκησης σχετικά με την αξία των εξαγωγών και σχετική εμπειρία και τεχνογνωσία
 - Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού επιχείρησης
 - Διασπορά κινδύνου και σταθεροποίηση μεταβλητότητας εσόδων
 - Οικονομίες κλίμακας λόγω του εμπορίου και λόγω αύξησης παραγωγής

Πως επιτυγχάνεται?



- Στρατηγικές Διεθνοποίησης
 - Μέσω εξαγωγών = Διεθνές εμπόριο
 - Άμεσες
 - Έμμεσες
 - Μέσω Άμεσων Ξένων Επενδύσεων / Επενδύσεων Χαρτοφυλακίου
 - ΑΞΕ
 - Εξαγορά / συγχώνευση
 - θυγατρικές / υποκαταστήματα / γραφεία αντιπροσωπίας
 - Επένδυση Greenfield / Brownfield
 - Κοινοπραξία (Joint Venture)
 - Δικαιόχρηση (Franchising)
 - Αδειοδότηση (Licencing)
 - Ιδιωτικοποιήσεις

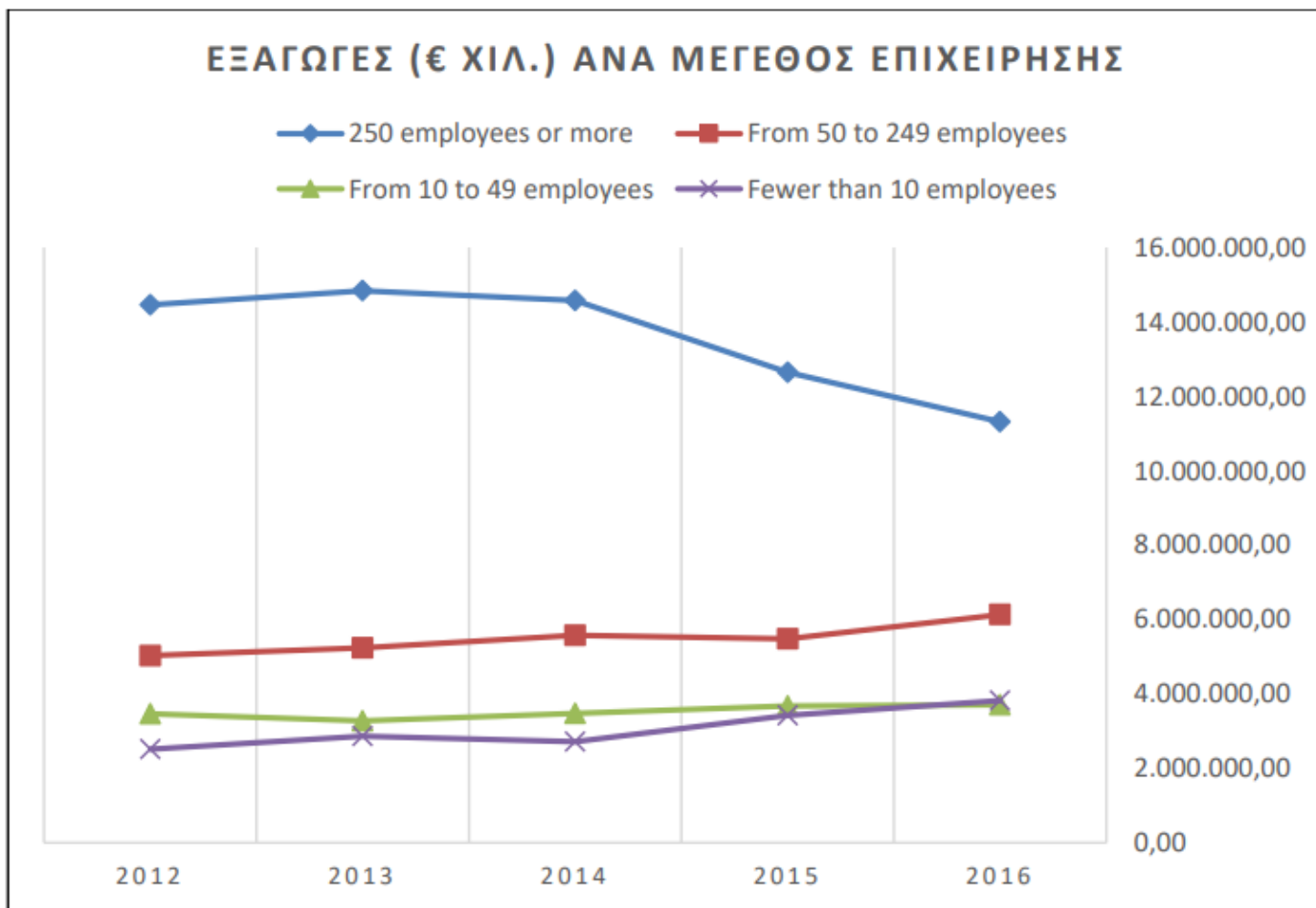


Ελλάδα

- 2200 ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις
- 1/3 περίπου πραγματοποιούν το 80% εξαγωγών (Υπουργείο Οικονομίας & Ανάπτυξης, 2018a)
 - για στρατηγικούς λόγους (ΣΕΒ, 2018a)
- 2/3 για λόγους ευκαιριακούς ή λόγω δυσμενών συνθηκών (ΣΕΒ, 2018a)
- 38,1 % των επιχειρηματιών της χώρας απευθύνεται σε χώρες καινοτομίας (IOBE, 2018)
- 30% των επιχειρηματιών δηλώνει ότι το 1/4 προέρχεται από πελάτες του εξωτερικού (IOBE, 2018)
- 78% των εξαγωγικών επιχειρήσεων εξάγει πάνω από το 25% του κύκλου εργασιών (2007: 30% και το 2012: 49%) (IOBE, 2018)



Ελλάδα

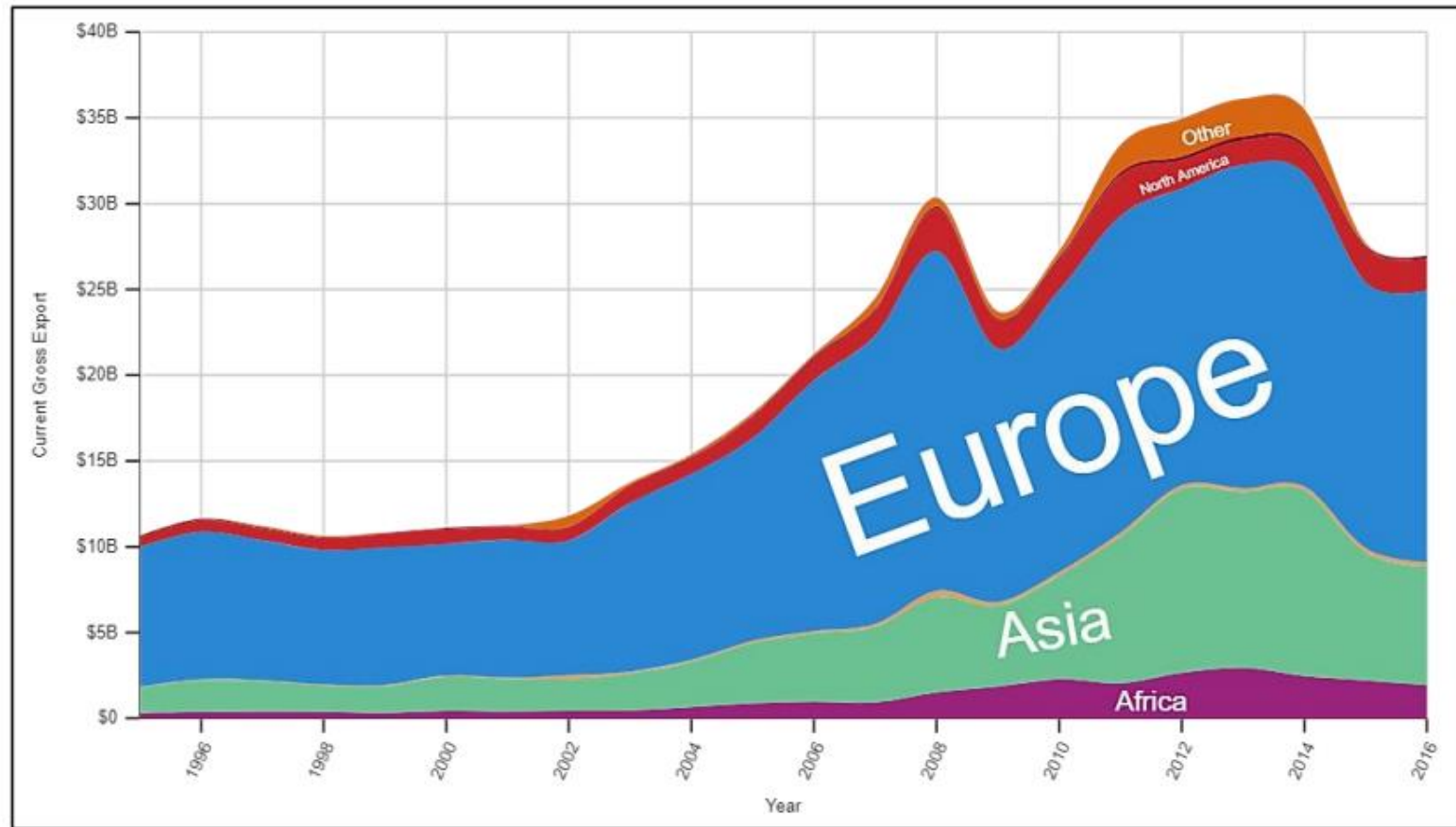


Εξαγωγικές επιδόσεις ανά μέγεθος επιχείρησης

(Eurostat, 2018)



Ελλάδα



Εξαγωγές Ελλάδας ανά προορισμό 1995-2016



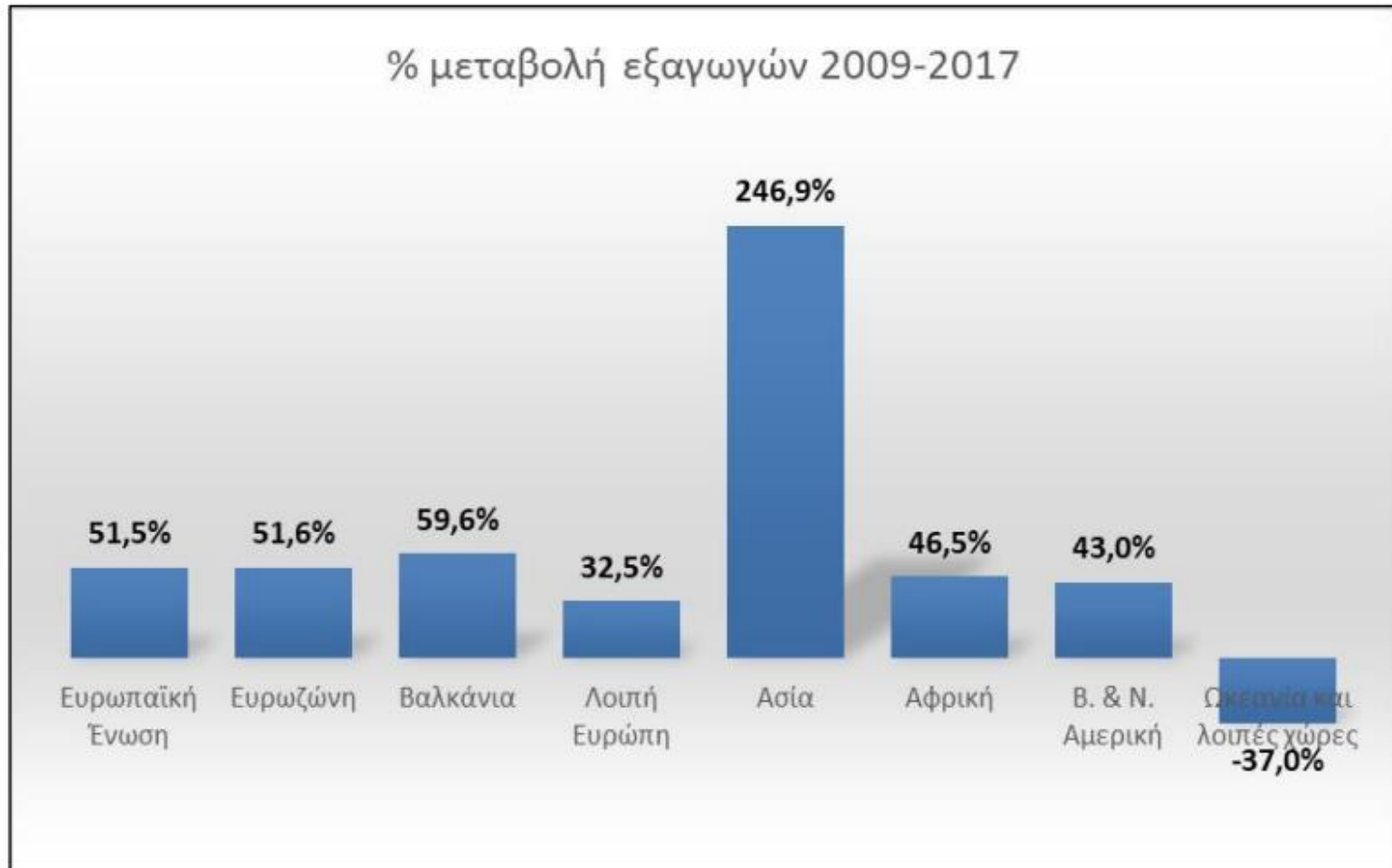
Ελλάδα



Διάρθρωση εξαγωγών Ελλάδας ανά προορισμό %



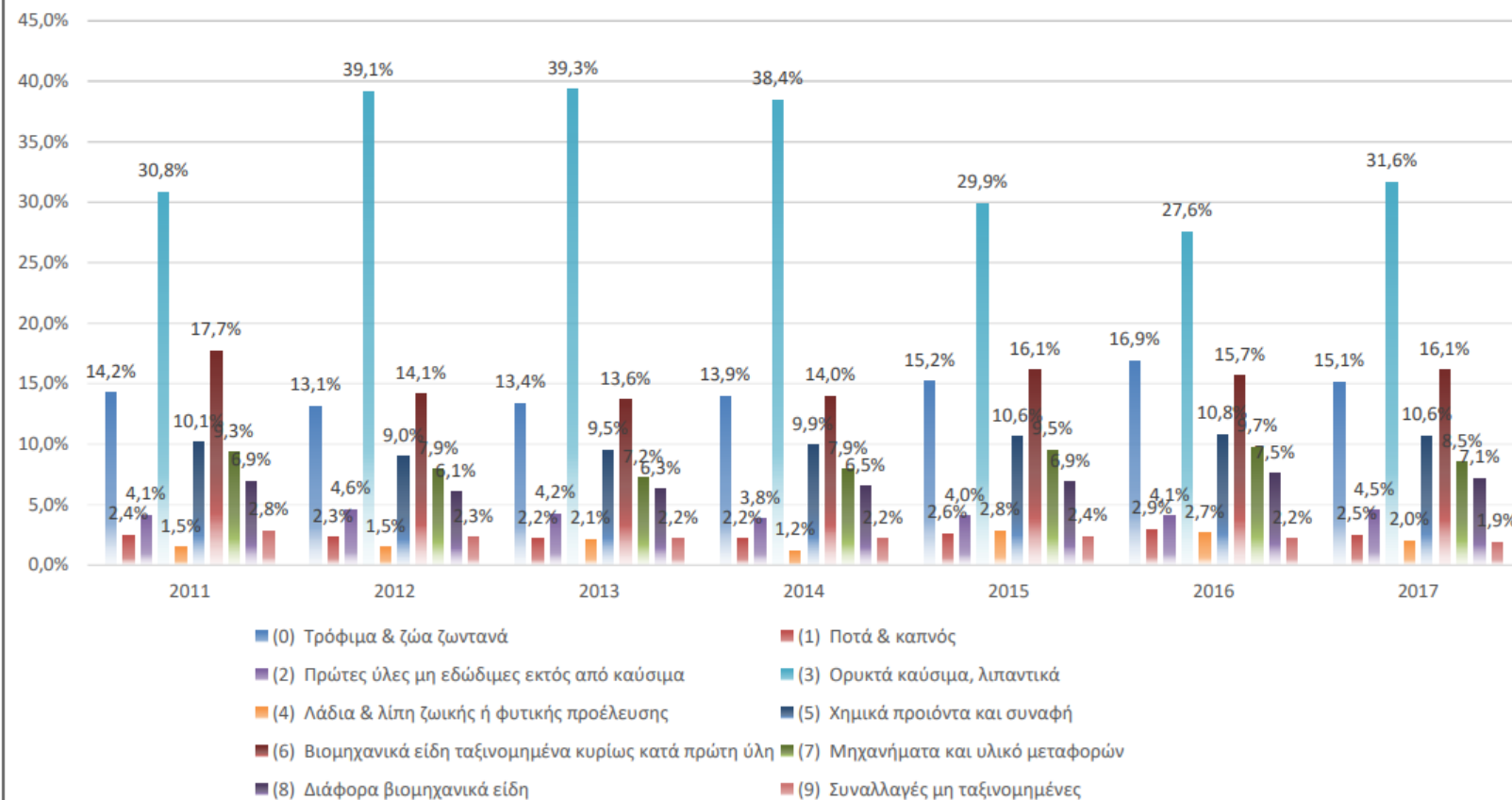
Ελλάδα





Ελλάδα

% ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΜΟΝΟΨΗΦΙΑΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ



% Συμμετοχή εξαγωγών ανά μονοψήφια κατηγορία 2011 -2017



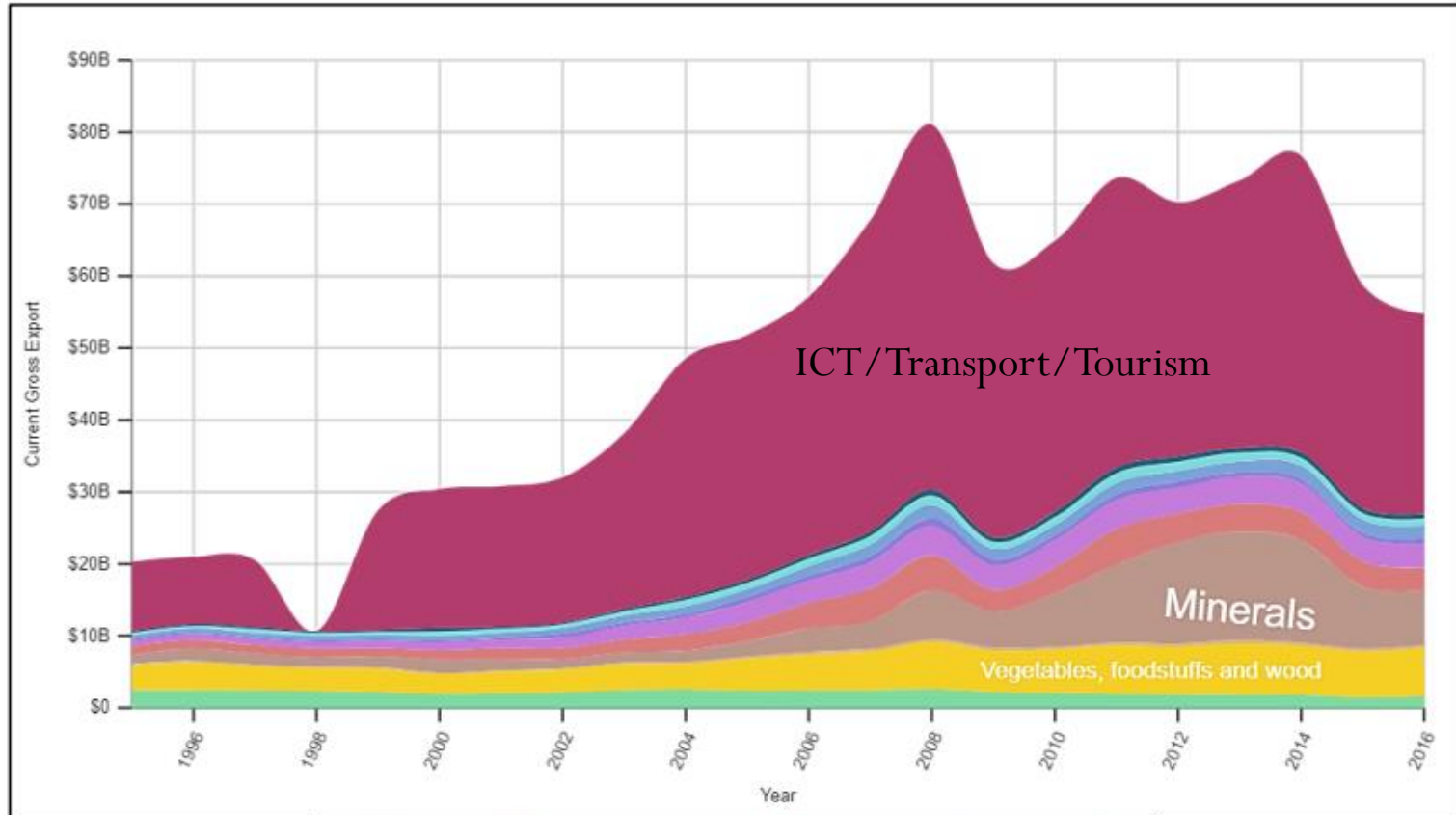
Ελλάδα

ΤΑ 20 ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΕΞΑΓΩΓΙΜΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΓΟΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ - ΙΟΥΛΙΟΣ 2018				
a/a	3Ψήφιος κωδ. Της ΤΤΔΕ	Περιγραφή των προϊόντων	αξία σε ευρώ	μερίδιο συμμετοχής (%) στο σύνολο των εξαγωγών
1	334	ΕΛΑΙΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΤΩΔΩΝ ΟΡΥΚΤΩΝ, ΑΛΛΑ ΑΠΟ ΤΑ ΑΚΑΤΕΡΓΑΣΤΑ	6.073.391.285	31,32%
2	684	ΑΡΓΙΛΙΟ	948.526.117	4,89%
3	542	ΦΑΡΜΑΚΑ (ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΚΑΙ ΤΑ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΑ ΦΑΡΜΑΚΑ)	805.122.051	4,15%
4	057	ΦΡΟΥΤΑ ΚΑΙ ΚΑΡΠΟΙ, ΝΩΠΑ Η' ΑΠΟΞΕΡΑΜΕΝΑ	468.873.896	2,42%
5	421	ΕΛΑΙΑ ΚΑΙ ΛΙΠΗ ΦΥΤΙΚΑ, ΣΤΑΘΕΡΑ, ΜΑΛΑΚΑ, ΑΚΑΤΕΡΓΑΣΤΑ ΚΑΙΛ	438.376.135	2,26%
6	752	ΑΥΤΟΜΑΤΕΣ ΜΗΧΑΝΕΣ ΕΓΓΡΑΦΗΣ ΚΑΙ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΜΟΝ	403.277.904	2,08%
7	056	ΛΑΧΑΝΙΚΑ, ΠΑΡΑΣΚΕΥΑΣΜΕΝΑ Η' ΔΙΑΤΗΡΗΜΕΝΑ	386.944.346	2,00%
8	682	ΧΑΛΚΟΣ	376.629.862	1,94%
9	034	ΨΑΡΙΑ ΝΩΠΑ Η' ΚΑΤΕΨΥΓΜΕΝΑ	339.159.686	1,75%
10	999	ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	287.900.806	1,48%
11	024	ΤΥΡΙ ΚΑΙ ΠΗΓΜΕΝΟ ΓΑΛΛΑ ΓΙΑ ΤΥΡΙ	283.239.075	1,46%
12	676	ΡΑΒΔΟΙ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΚΑΘΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΜΟΡΦΗΣ ΑΠΟ ΣΙΑΗΡΟ Η' ΧΑΛΥΒΑ	255.722.274	1,32%
13	679	ΣΩΛΗΝΕΣ ΚΑΙ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ ΣΩΛΗΝΩΣΕΩΝ ΑΠΟ ΣΙΑΗΡΟ Η' ΧΑΛΥΒΑ	227.070.909	1,17%
14	058	ΦΡΟΥΤΑ ΠΑΡΑΣΚΕΥΑΣΜΕΝΑ Η' ΔΙΑΤΗΡΗΜΕΝΑ	226.351.400	1,17%
15	661	ΛΣΒΕΣΤΗΣ, ΤΣΙΜΕΝΤΟ ΚΑΙ ΕΤΟΙΜΑ ΥΛΙΚΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ	203.064.790	1,05%
16	335	ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΥΠΟΛΕΙΜΜΑΤΩΝ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ, Κ.Α.Π.	186.098.102	0,96%
17	893	ΤΕΧΝΟΥΡΓΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΠΛΑΣΤΙΚΕΣ ΥΛΕΣ, Μ.Α.Κ.	178.521.951	0,92%
18	582	ΠΛΑΚΕΣ, ΦΥΛΛΑ, ΤΑΙΝΙΕΣ ΚΑΙΛ ΑΠΟ ΠΛΑΣΤΙΚΕΣ ΥΛΕΣ	176.889.864	0,91%
19	273	ΠΕΤΡΕΣ, ΑΜΜΟΣ ΚΑΙ ΧΑΛΙΚΙΑ	170.545.883	0,88%
20	098	ΔΙΑΦΟΡΑ ΠΑΡΑΣΚΕΥΑΣΜΑΤΑ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ	169.719.454	0,88%
1. Το σύνολο των 20 κυριότερων προϊόντων			12.605.425.790	65,00%
2. Το σύνολο των υπολοίπων προϊόντων			6.416.001.447	33,08%
3. Εξαγωγές της Ελλάδας προς την Ευρωπαϊκή Ένωση που δεν έχουν ταξινομηθεί σε			246.659.093	1,27%
4. Εξαγωγές πλοίων			125.228.437	
Το σύνολο εξαγωγών (1+2+3+4)			19.393.314.767	100,00%

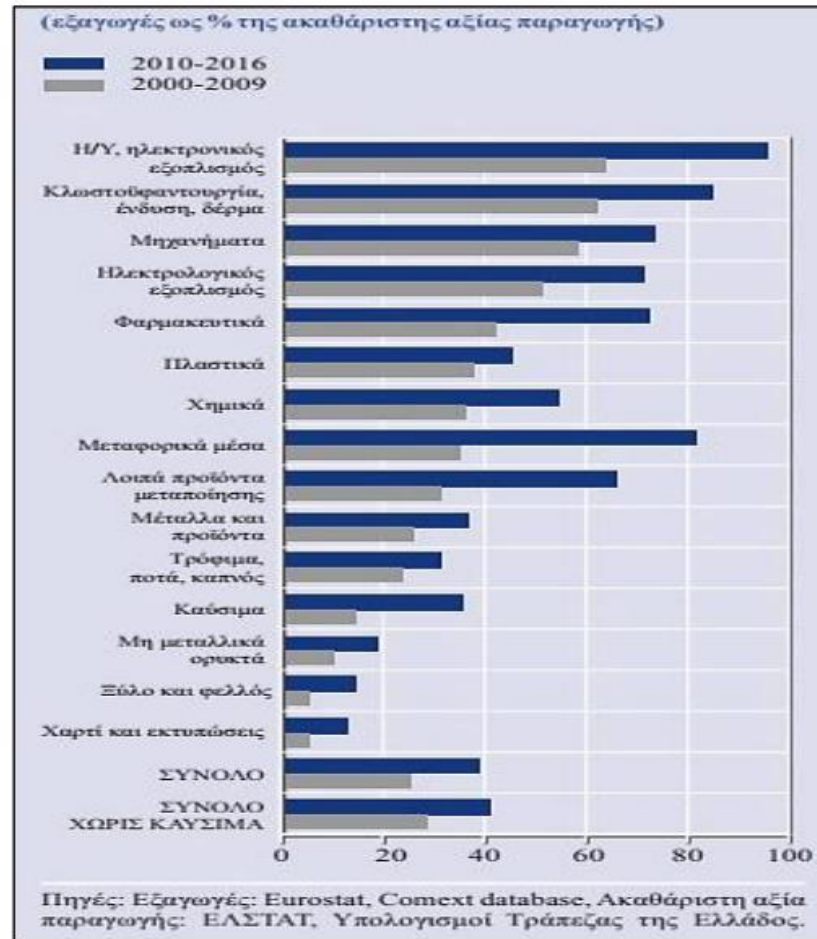
20 πρώτα εξαγώγιμα ελληνικά προϊόντα επτάμηνο 2018



Ελλάδα



Ελλάδα

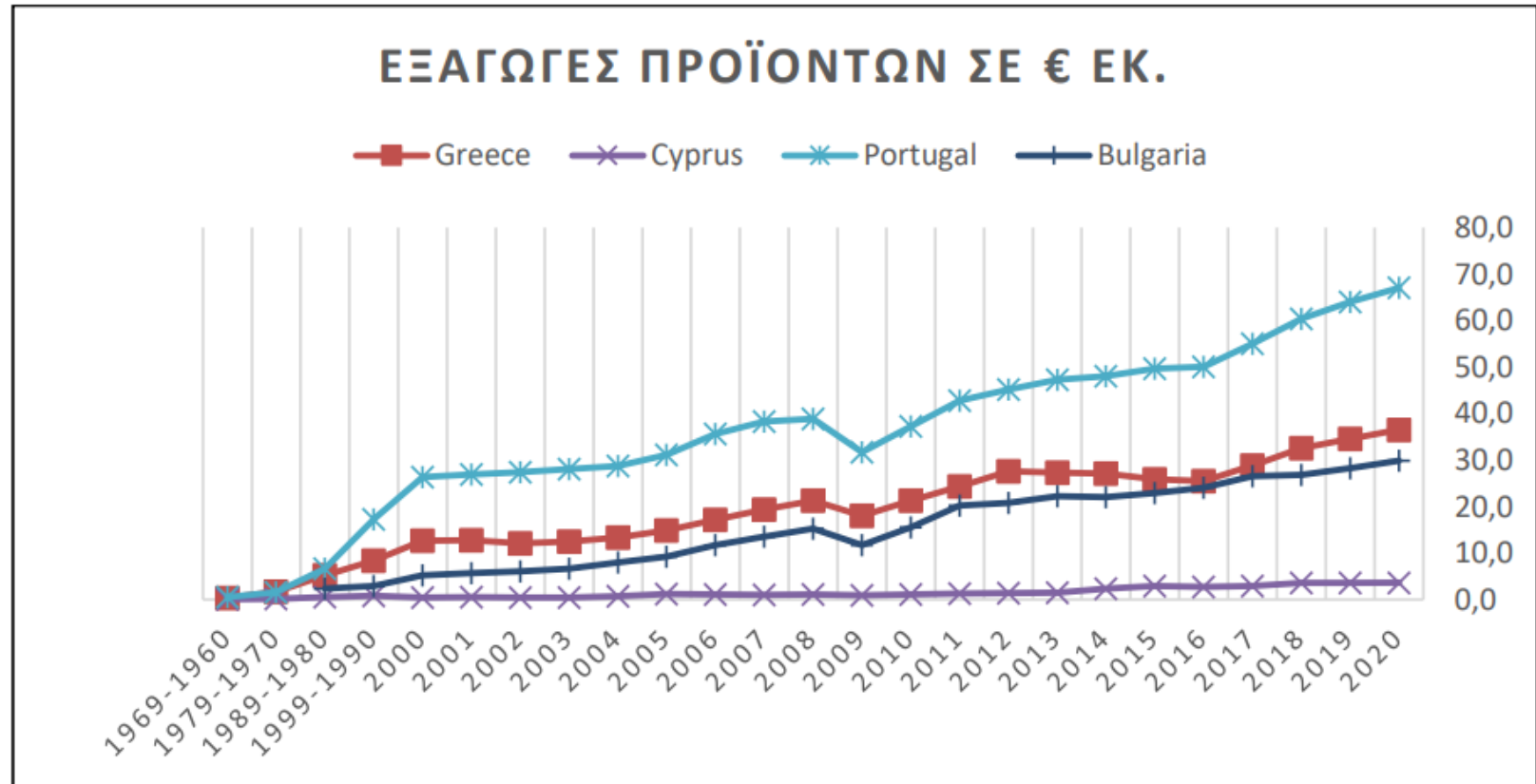


Εξαγωγική επίδοση στην μεταποίηση

(Τράπεζα της Ελλάδος, 2017)



Ελλάδα

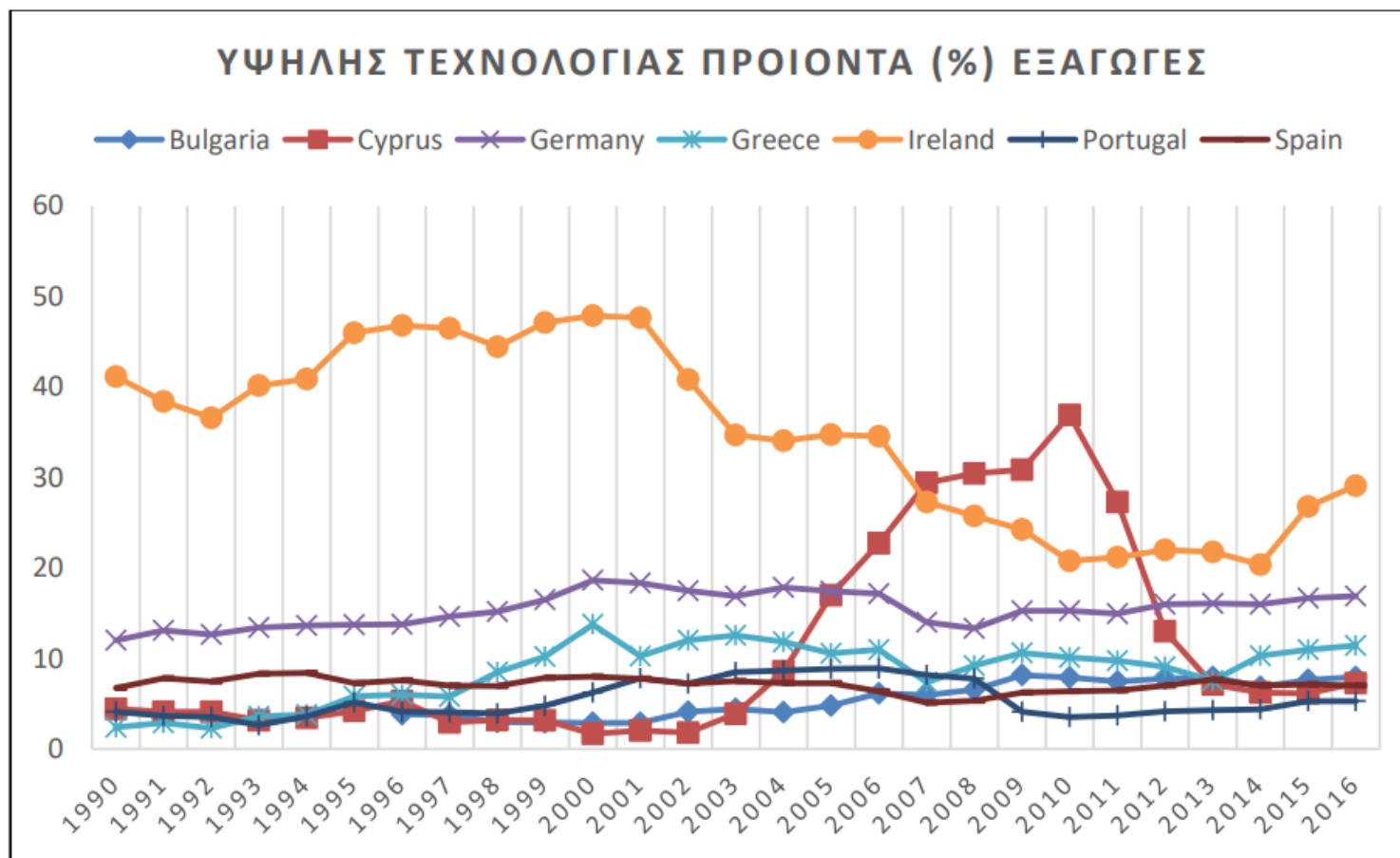


Εξαγωγές προϊόντων Ελλάδα, Κύπρος, Πορτογαλία, Βουλγαρία

(European Commission, 2018)



Ελλάδα

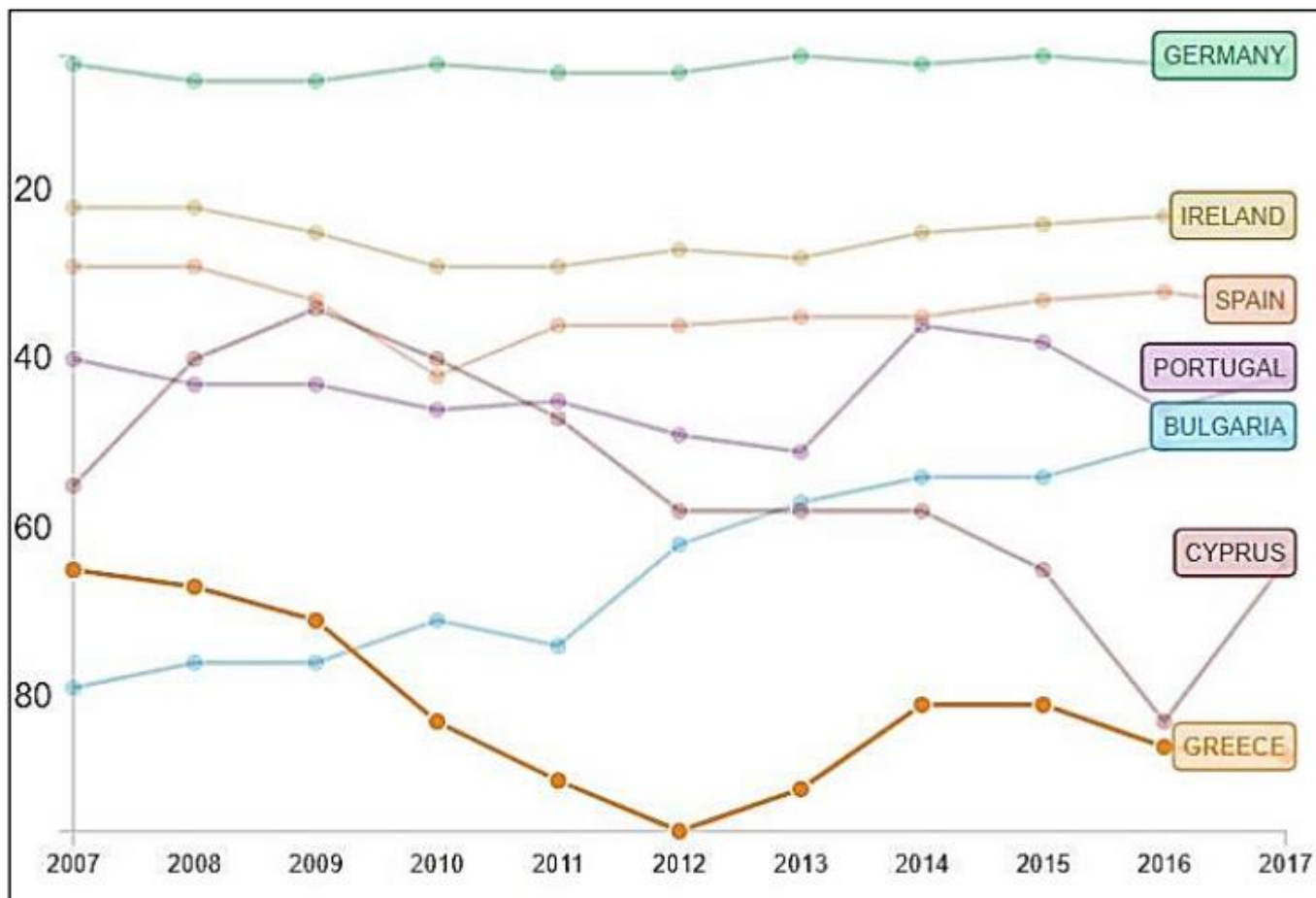


Εξαγωγές προϊόντων υψηλής τεχνολογίας (%)

(The World Bank, 2018)



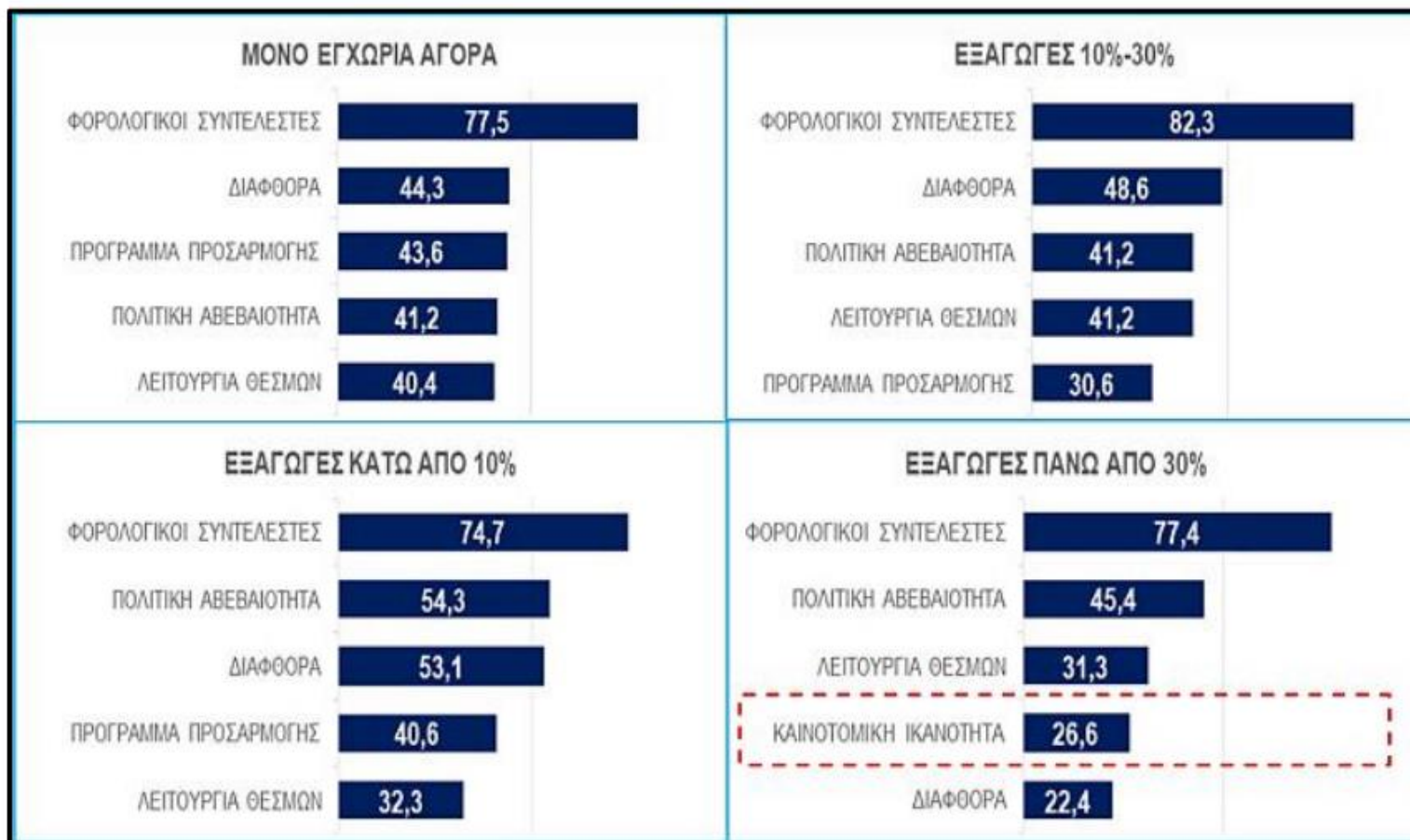
Ελλάδα



Δείκτης παγκόσμιας ανταγωνιστικότητας

(The World Bank, 2018b)

Ελλάδα – Εμπόδια στην εξαγωγική δραστηριότητα



Αξιολόγηση δυσκολιών εξαγωγικών επιχειρήσεων

(ΣΕΒ, 2018)

Ελλάδα – Αξιολόγηση Εμποδίων στην εξαγωγική δραστηριότητα



(σε ποσοστά %)

Εμποδία στην εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων	Ανύπαρκτο ή μικρό εμπόδιο (1, 2)		Μέτριο εμπόδιο (3)		Σημαντικό ή πολύ μεγάλο εμπόδιο (4, 5)	
	Εγχώρια	Εξαγωγική	Εγχώρια	Εξαγωγική	Εγχώρια	Εξαγωγική
Πολιτική αβεβαιότητα	6	5	7	6	86	89
Φορολογικοί συντελεστές	4	5	8	11	87	84
Φορολογική διαχείριση	2	9	11	18	64	72
Διαφθορά	21	23	13	15	62	58
Ρυθμιστικό πλαίσιο αγοράς εργασίας	44	38	21	14	34	47
Πρόσβαση σε χρηματοδότηση	46	36	17	17	37	46
Τηλεπικοινωνίες	52	48	5	10	42	42
Μεταφορές	56	53	11	10	32	37
Επάρκεια ενέργειας - Ηλεκτρισμός	52	58	10	5	38	37
Σαύδης ανταγωνισμός	38	28	10	14	43	36
Εργλημτικότητα	64	58	10	5	25	35
Εμπορικές και τελωνειακές ρυθμίσεις	65	47	9	21	23	32
Ανεπαρκής εκπαίδευση εργατικού δυναμικού	59	46	10	17	29	31
Απονομή δικαιοσύνης	47	57	17	13	31	28
Αδειοδότηση επιχειρήσεων και εκχώρηση δικαιωμάτων εκμετάλλευσης	64	58	11	29	21	27
Κατοχύρωση ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων	65	64	11	11	13	21

Πηγή: Business Environment and Enterprise Performance Survey (BEEPS).
 Σημείωση: Σε κάθε κατηγορία τα ποσοστά μπορεί να μην αθροίζονται σε 100 λόγω της μη εμφάνισης των απαντήσεων "δεν ξέρω" ή/και "δεν αφορά την επιχείρηση".

Αξιολόγηση δυνητικών εμποδίων από εξαγωγικές και μη επιχειρήσεις

(Τράπεζα της Ελλάδος, 2018)

Ελλάδα – Αξιολόγηση Εμποδίων στην εξαγωγική δραστηριότητα



Παράγοντες, οι οποίοι εμποδίζουν την ελληνική επιχειρηματικότητα

(World Economic Forum, 2018)

Διάγνωση Επιπέδου Εξαγωγικής Ετοιμότητας της Επιχείρησης: Γιατί να εξαγωγή; Τι να εξαγωγή; Πού να εξαγωγή;



- Κατανόηση του επιπέδου ετοιμότητας
 - Υποδομές
 - Πόροι
 - Λειτουργίες
- 1^η ερώτηση: Είναι έτοιμη η επιχείρηση να εξαγάγει?
- 2^η ερώτηση: Πόσο έτοιμη είναι?
 - Υπάρχει το κατάλληλο προϊόν, η ικανότητα και οι πόροι ώστε να προχωρήσει σε μια εξαγωγική δραστηριότητα με επιτυχία;

Διάγνωση Υφιστάμενης Κατάστασης - Ένα εργαλείο.....





«Γιατί να Εξάγω;»

Στην Ελλάδα, επιχειρήσεις που έχουν κυρίως μικρό μέγεθος δεν θέλουν να ασχοληθούν με το κομμάτι εξαγωγών και διεθνοποίησης. Αυτό το φαινόμενο παρατηρείται και σε άλλες χώρες, ειδικά την κατηγορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Για παράδειγμα στις Η.Π.Α., πολλές μικρές επιχειρήσεις αποφεύγουν να πωλήσουν στο εξωτερικό γιατί δεν έχουν τις κατάλληλες γνώσεις.



«Τι να Εξάγω;»

- Η επιτυχημένη εμπορική πορεία στο εσωτερικό ωφελεί γιατί έχει σημαντικές πληροφορίες που έχουν σχέση με:
 - τη φύση του προϊόντος. Δηλαδή μέγεθος ικανοποίησης αναγκών και προσδοκιών.
 - τη συσκευασία
 - την παραγωγική διαδικασία
 - τον ποιοτικό έλεγχο
 - την προώθηση του και τα κανάλια διανομής του
 - τη ζήτηση και την ικανοποίηση των πελατών

«Πού να εξάγω;»



- Οι τροποποιήσεις που ενδέχεται να απαιτηθούν για την είσοδό μας σε μία ξένη αγορά είναι:
 - Οι κυβερνητικοί κανονισμοί
 - α) την προστασία της εγχώριας βιομηχανίας από τον διεθνή ανταγωνισμό
 - β) την προστασία της υγείας και ασφάλειας των πολιτών
 - γ) τον περιορισμό της εισαγωγής εμπορευμάτων με πρώτες ύλες από συγκεκριμένες χώρες
 - δ) την προστασία των πολιτών από ανεπιθύμητες πολιτισμικές επιρροές που είναι ανεπιθύμητες
 - Οι γεωγραφικές και κλιματολογικές συνθήκες
 - Οι προτιμήσεις των αγοραστών
 - Το βιοτικό επίπεδο
 - Οι υγειονομικοί κανονισμοί
 - Οι κανόνες ασφαλείας

Που να εξάγω? – Έρευνα εξαγωγικών αγορών



- Ποιος θα αγοράσει από εσάς;
- Τι επηρεάζει τις αποφάσεις πελατών;
- Γιατί να αγοράσουν από εσάς;
- Σε ποια τιμή μπορεί να πουληθεί το προϊόν/υπηρεσία;

Που να εξάγω? – Έρευνα εξαγωγικών αγορών



- Πως είναι το περιβάλλον;
 - Μέγεθος αγοράς
 - Πολιτική & Οικονομία
 - Πολιτισμός
 - Γλώσσα & Έθιμα
 - Ασφάλεια

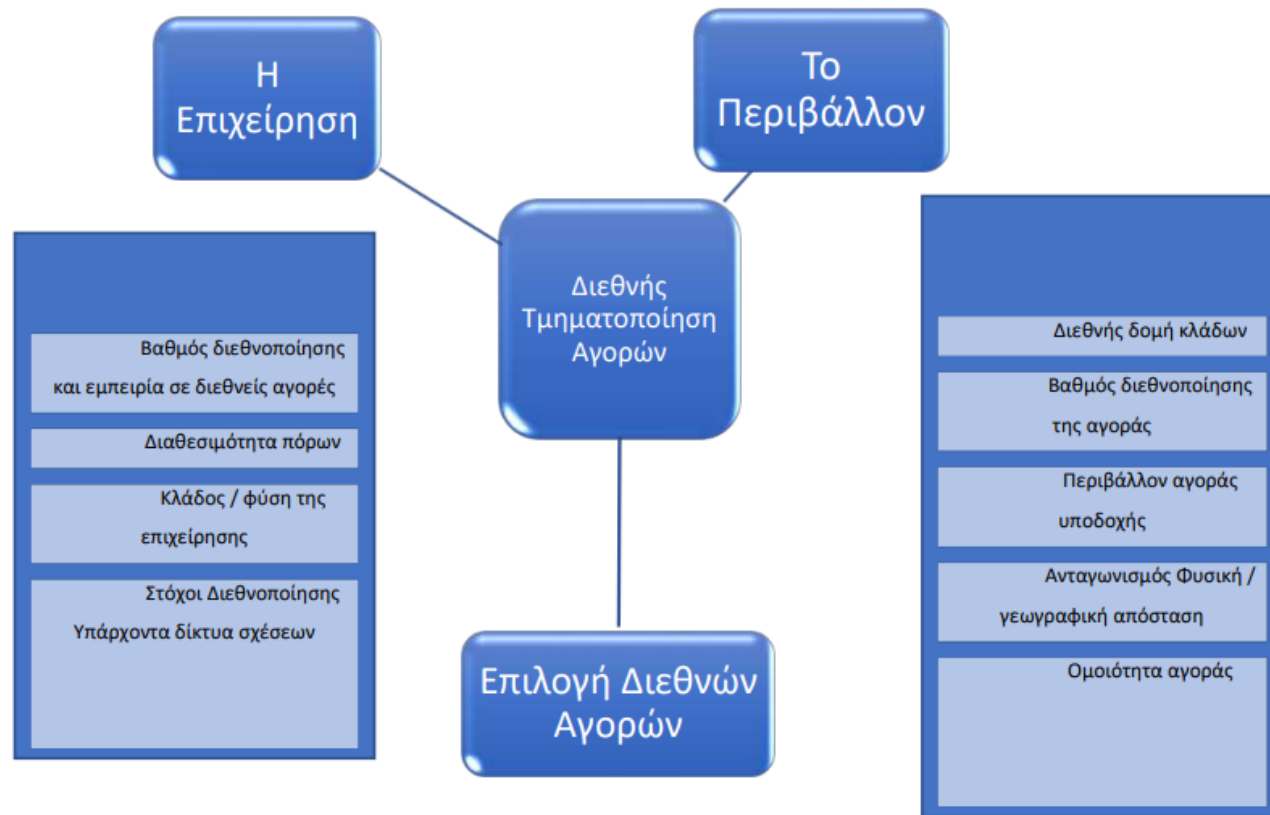
Που να εξάγω? Επιλογή υποψήφιων αγορών



- «Μέθοδος του κόσκινου» σημαίνει με απλά λόγια πως κάνουμε την επιλογή μιας ομάδας υποψήφιων αγορών για το προϊόν μας.



Κριτήρια επιλογής αγορών – Χαρακτηριστικά περιβάλλοντος - επιχείρησης



Κριτήρια επιλογής αγορών - Διαδικασία Τμηματοποίησης της διεθνούς αγοράς



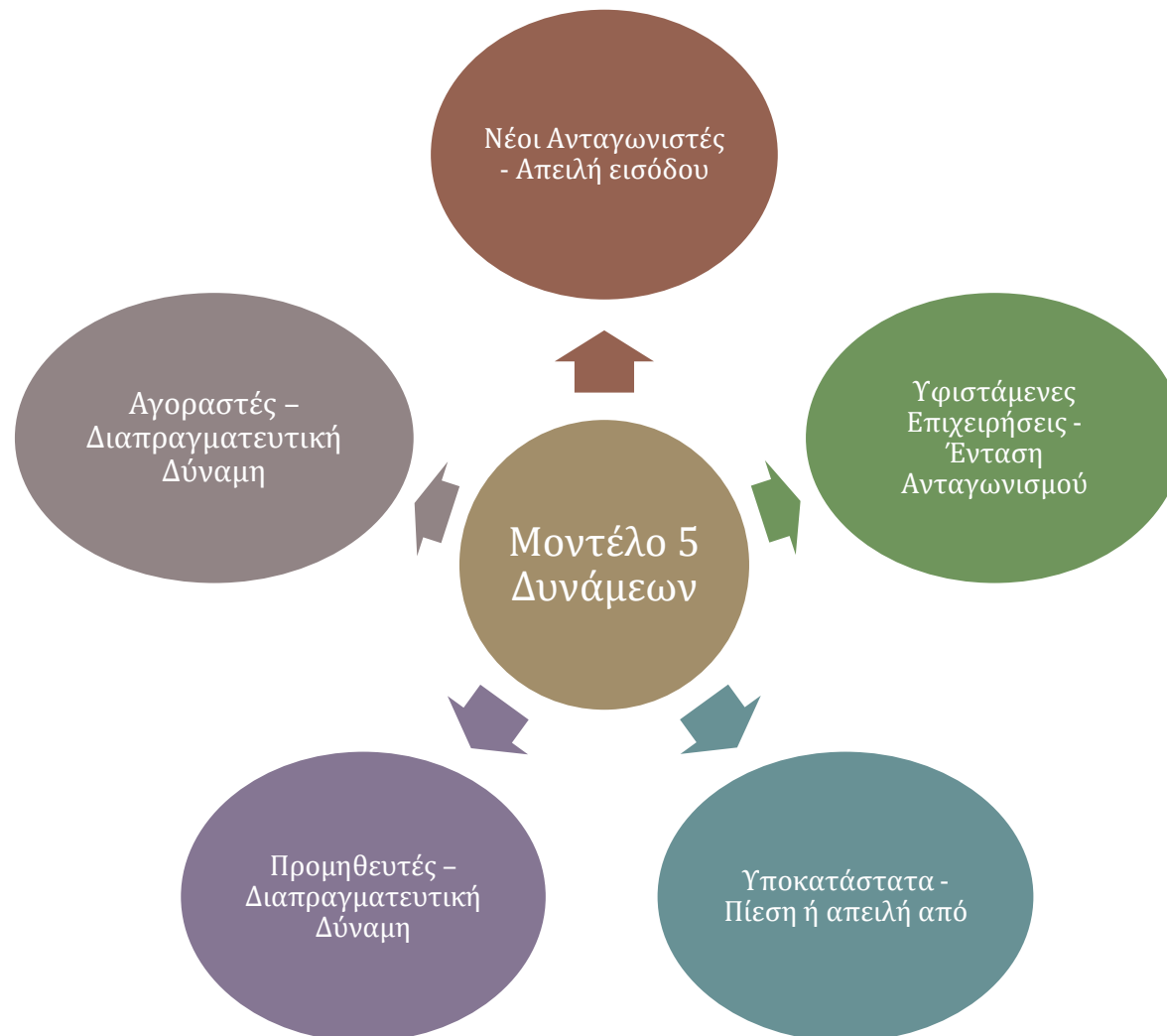
- Επιλογή κριτηρίων τμηματοποίησης
- Ανάπτυξη κατάλληλων τμημάτων /Τμηματοποίηση αγοράς
- Έλεγχο των τμημάτων για περιορισμό λίστας των αγορών / χωρών - επιλογή αγορών / χωρών στόχων
- Ανάπτυξη τμημάτων σε κάθε εξειδικευμένη χώρα ή μεταξύ των χωρών

Κριτήρια επιλογής αγορών – Τμηματοποίηση – Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας



- Κυριότεροι παράγοντες της αποτελεσματικότητας της τμηματοποίησης της αγοράς:
 - Διαμόρφωση στρατηγικών βάσει διαφορετικών αναγκών πελατών στις εξαγωγές
 - Πόσο αποδίδει η τοποθέτηση αντίληψης του πελάτη – positioning
 - Μείωση του κόστους
 - Προσαρμοστικότητα στις αλλαγές

Ένα στρατηγικό εργαλείο για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην διεθνή αγορά - Η Ανάλυση των «5 Δυνάμεων» του M.Porter





Και μετά την τμηματοποίηση;

- Ποια είναι η κατάλληλη στρατηγική για την αγορά στόχο;
 - Αδιαφοροποίητο marketing
 - Διαφοροποιημένο marketing
 - Συγκεκριμένο marketing / niche marketing
 - Ανάπτυξη ειδικού προϊόντος/υπηρεσίας



Στρατηγική επέκταση στη διεθνή αγορά

- Τι είναι η επέκταση της αγοράς;
 - Η επέκταση της αγοράς είναι μια στρατηγική επιχειρηματικής ανάπτυξης που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις για να επεκτείνουν την εμβέλεια των προϊόντων και των υπηρεσιών τους σε νέες ή υπάρχουσες αγορές.
- Πως θα την επιτύχουμε;
 - Marketing υπαρχόντων σε νέα βάση πελατών
 - Ανάπτυξη νέων σειρών προϊόντων



Ένα μοντέλο επέκτασης - Στρατηγικές

Πίνακας Στρατηγικών Επιλογών Igor Ansoff

<u>Ansoff matrix</u>		Προϊόντα	
		Υπάρχοντα	Νέα
Αγορές	Τρέχουσες	Προστασία / οικοδόμηση <ul style="list-style-type: none">• Σταθεροποίηση• Διείσδυση στην Αγορά	Ανάπτυξη Προϊόντων <ul style="list-style-type: none">• Με υπάρχουσες δυνατότητες Πρωώθηση <ul style="list-style-type: none">• Απροσδόκητη
	Νέες	Ανάπτυξη Αγορών <ul style="list-style-type: none">• Νέα Τμήματα• Νέες Περιοχές• Νέοι Χρήστες• Με νέες δυνατότητες• Απροσδόκητα	Διαφοροποίηση <ul style="list-style-type: none">• Των τρεχουσών δυνατοτήτων• Των χαρακτηριστικών• Των μεθόδων



Στρατηγική «Καταρράκτης»

- Η στρατηγική «Καταρράκτης» είναι η διαδοχική επέκταση της επιχείρησης σε ξένες αγορές.
- Το κύριο χαρακτηριστικό του είναι η χρήση σαφώς καθορισμένων σταδίων εισόδου και η διαδοχική χρήση της εμπειρίας:
 - η γνώση που αποκτάται κατά τη διάρκεια ενός σταδίου χρησιμοποιείται για την εφαρμογή του επόμενου.
 - Στην περίπτωση αυτή, κάθε στάδιο αντιπροσωπεύεται από μια ενιαία ξένη αγορά
 - Η στρατηγική εισόδου «καταρράκτης» είναι η πλέον κατάλληλη για εταιρείες που παράγουν προϊόντα με μεγάλο κύκλο ζωής ή των οποίων τα προϊόντα βρίσκονται στη φάση ωρίμανσης.



Στρατηγική «Βροχή»

- Η στρατηγική εισόδου στην αγορά «Βροχή» είναι η ταυτόχρονη επέκταση της επιχείρησης σε μια σειρά από ξένες αγορές.
- είναι μια προσέγγιση υψηλού κινδύνου και υψηλών ανταμοιβών
- είναι παρόμοιο με την βροχή, όπου κάθε μεμονωμένη σταγόνα είναι μικρή, αλλά είναι οι σταγόνες πολυάριθμες και απλώνονται γύρω-γύρω, έτσι ώστε όλη η κοντινή περιοχή να ποτίζεται ομοιόμορφα και καλά
- είναι η πλέον κατάλληλη για εταιρείες που παράγουν προϊόντα με σύντομο κύκλο ζωής ή των οποίων τα προϊόντα βρίσκονται στη φάση εισαγωγής ή ανάπτυξης.



Στρατηγική «Κυμάτων»

- Η στρατηγική «Κυμάτων» είναι η επέκταση της επιχείρησης σε ορισμένες ξένες αγορές, αλλά, σε αντίθεση με τη στρατηγική της «Βροχής», περιορίζει τον αριθμό των κατάλληλων αγορών ταξινομώντας τις σε ομάδες.
- Για παράδειγμα, η Λετονία, η Λιθουανία και πιθανώς η Εσθονία θα ομαδοποιηθούν λόγω ομοιοτήτων στον πολιτισμό, το επιχειρηματικό περιβάλλον και τους οικονομικούς δεσμούς μεταξύ των χωρών



Οπτικοποίηση διαφορών

Waterfall



Sprinkler



Wave





Πλάνο εξαγωγικής ανάπτυξης

- Ενότητες
 - Παρουσίαση της επιχείρησης
 - Προϊόντα και υπηρεσίες
 - Ανάλυση της αγοράς
 - Στρατηγική εισαγωγής σε νέες αγορές
 - Νομικά και διοικητικά θέματα
 - Χρηματοοικονομικός προγραμματισμός



Βιβλιογραφία

- Center of international development at Harvard University, 2018, *Atlas of Economic Complexity*, διαθέσιμο σε: <http://atlas.cid.harvard.edu>, [Προσπελάστηκε: 09 11 2018].
- European Commission, 2018, *Economic and Financial Affairs - AMECO Database*, διαθέσιμο σε: http://ec.europa.eu/economy_finance/ameco/user/serie/SelectSerie.cfm, [Προσπελάστηκε: 11 11 2018].
- Eurostat, 2018, *Eurostat Data Base*, διαθέσιμο σε: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, [Προσπελάστηκε: 04 11 2018].
- Helpman, E.-Krugman, P. (1985) *Market Structure and Foreign Trade*, MIT Press, Cambridge, Mass
- The World Bank, 2018a, *Data World Bank*, διαθέσιμο σε: <https://data.worldbank.org>, [Προσπελάστηκε: 08 11 2018].
- The World Bank, 2018b, *TCDATA 360*, διαθέσιμο σε: <https://tcdata360.worldbank.org>, [Προσπελάστηκε: 01 11 2018].
- World Economic Forum, 2018, *The Global Competitiveness Report 2017-2018*, διαθέσιμο σε: <http://www3.weforum.org/docs>, [Προσπελάστηκε: 05 11 2018].
- Αυλωνίτης Γ., Λυμπερόπουλος Κ. & Τζαναβάρας Β., (2010), *Σύγχρονες στρατηγικές μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές*. Αθήνα: Rosili
- Υπουργείο Οικονομίας & Ανάπτυξης, 2018a, *Αναγνωριστική μελέτη ως προς τις υφιστάμενες διαδικτυακές υποδομές πληροφόρησης*, διαθέσιμο σε: <http://www.mindev.gov.gr/exostrefeia/>, [Προσπελάστηκε: 11 11 2018].
- Υπουργείο Οικονομίας & Ανάπτυξης, 2018b, *Εξωστρέφεια - στατιστικά στοιχεία*, διαθέσιμο σε: <http://www.mindev.gov.gr/exostrefeia/>, [Προσπελάστηκε: 08 11 2018].
- ΣΕΒ, 2018, *Ο σφυγμός του επιχειρείν*, διαθέσιμο σε: <http://www.sev.org.gr>, [Προσπελάστηκε: 07 11 2018].
- Τράπεζα της Ελλάδος, 2017, *Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2016*, Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος, διαθέσιμο σε: <https://www.bankofgreece.gr>, [Προσπελάστηκε: 14 11 2018].
- Τράπεζα της Ελλάδος, 2018, *Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2017*, Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος, διαθέσιμο σε: <https://www.bankofgreece.gr>, [Προσπελάστηκε: 14 11 2018].
- Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2018, *Ετήσια Έκθεση Επιχειρηματικότητας 2017-2018*, διαθέσιμο σε: http://iobe.gr/research_b.asp, [Προσπελάστηκε: 22 11 2018].



Ευχαριστώ για την
προσοχή σας!

ekess@uom.edu.gr