

Α.Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Μάνατζμεντ στα πλαίσια της διεθνούς δραστηριότητας
μίας εξαγωγικής επιχείρησης»**



Σπουδάστρια:
Ακριτίδου Ισαΐα
A.M. 011/07

Επιβλέπων καθηγητής:
Ασημακόπουλος Κωνσταντίνος

Θεσσαλονίκη, Δεκέμβριος 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
---------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	4
1.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	7
1.3 ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	8
1.3.1 ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΧΩΡΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ.....	10
1.3.2 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ.....	12
1.3.3 ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	15
1.3.4 ΔΙΕΘΝΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ.....	17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΔΙΕΘΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ – ΕΞΑΓΩΓΕΣ.....	22
2.2 ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ.....	28
2.3 ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΑΔΕΙΑΣ.....	30
2.4 ΠΡΑΚΤΟΡΕΣ.....	33
2.5 ΚΟΙΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ-ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ.....	33
2.6 ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΒΑΣΕΙ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ.....	35
2.7 ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ.....	36
2.8 ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ.....	37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΓΝΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ.....	39
3.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΧΕΤΙΖΟΜΕΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ.....	41
3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	44
3.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ.....	45
3.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

CASE STUDY ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΑΞΙΜ ΚΑΛΤΣΙΔΗ

4.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	50
4.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	51
4.3 ΟΙ ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΜΑΞΙΜ ΚΑΛΤΣΙΔΗ Α.Ε.....	54
4.4 ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΜΑΞΙΜ ΚΑΛΤΣΙΔΗ Α.Ε.....	54
4.5 ΔΙΑΝΟΜΗ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ.....	55
4.6 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ.....	56
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	58
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	59

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Βασικός σκοπός της πτυχιακής εργασίας είναι να δώσει σαφείς ορισμούς και έννοιες του διεθνούς μανάτζμεντ έτσι ώστε να γίνει κατανοητή η αναγκαιότητά του . Επίσης δίνεται μεγάλη έμφαση στους τρόπους με τους οποίους θα διεισδύσει μια εγχώρια επιχείρηση στις ξένες αγορές καθώς και ποιες είναι οι αρνητικές και θετικές συνέπειες τους. Τονίζεται πόσο σημαντικό είναι το πολιτικό κλίμα και η κουλτούρα της περιοχής για μια επιχείρηση και πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση. Ακόμα τονίζεται ο ρόλος των πολυεθνικών επιχειρήσεων και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Γίνεται αναφορά στην επιχείρηση Μαξίμ Καλτσίδης Α.Ε. όπου αρχικά θα αρχίσει με μία ιστορική αναδρομή και στη συνέχεια θα δοθεί μεγαλύτερη σημασία στις εξαγωγές της επιχείρησης, στις χώρες που εξάγει, και στη πολιτική που κρατάει απέναντι στους πελάτες της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Τι είναι μάνατζμεντ

Ιστορικά το μάνατζμεντ (ή διοίκηση ή οργάνωση και διοίκηση) , εμφανίζεται στα τέλη του περασμένου αιώνα και πιο έντονα στις αρχές του παρόντος. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να πετύχει το στόχο ένας οργανισμός θα πρέπει να ασκεί το σωστό μάνατζμεντ. Σχετικά με το διεθνώς χρησιμοποιούμενο όρο “μάνατζμεντ” (management) δεν υπάρχει απόλυτη ομοφωνία μεταξύ των συγγραφέων και επιστημόνων ως προς την απόδοση του στα ελληνικά. Ωστόσο, ο όρος αυτός αποδίδει καλύτερα από πολλούς άλλους , ελληνικούς ή ξένους , αυτό που θέλουμε να εννοήσουμε, δηλαδή τη διοικητική διαδικασία μέσα στην επιχείρηση ή οποιονδήποτε άλλον οργανισμό. Στην ελληνική πραγματικότητα χρησιμοποιείται πολλές φορές ο όρος “διοίκηση”, ως ταυτόσημος του όρου μάνατζμεντ ή άλλες φορές ο όρος “οργάνωση και διοίκηση”. Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για το μάνατζμεντ όπως:

- i. Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία που συντονίζει τους πόρους και τις δυνατότητες ενός οργανισμού και λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον, συντελεί στην επίτευξη της αποστολής και των σκοπών του οργανισμού.
- ii. Μάνατζμεντ είναι μια κοινωνική και τεχνική διαδικασία που χρησιμοποιεί πόρους, επηρεάζει την ανθρώπινη δράση και διευκολύνει τις μεταβολές με σκοπό την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.
- iii. Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία επίτευξης οργανωσιακών σκοπών με την εκτέλεση των λειτουργιών του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου.
- iv. Μάνατζμεντ είναι η ανθρώπινη δραστηριότητα που καθιστά δυνατή την εγκαθίδρυση αλλά και τη διατήρηση ενός εσωτερικού περιβάλλοντος, τέτοιου που να επιτρέπει στα άτομα να εργάζονται μέσα σ’ αυτό αποτελεσματικά και αποδοτικά, δηλαδή παραγωγικά , με σκοπό να πετύχουν ορισμένους κοινούς αντικειμενικούς σκοπούς.
- v. Στη διεθνή βιβλιογραφία ο πιο διαδεδομένος ορισμός είναι της φιλοσόφου του μάνατζμεντ Mary Parker Follet, που θεωρεί ότι <<

διοίκηση είναι η τέχνη να κατορθώνεις να γίνονται διάφορα πράγματα διαμέσου των άλλων ανθρώπων.>>

Η διοίκηση μιας επιχείρησης επιτελείται από τα διευθυντικά (ή διοικητικά) στελέχη. Τα στελέχη είναι οι άνθρωποι που:

- Θέτουν στόχους (πωλήσεις, παραγωγής κ.ά.)
- Δημιουργούν προγράμματα για την επίτευξη αυτών των στόχων
- Καθορίζουν τις δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεσθούν
- Οργανώνουν τις δραστηριότητες σε ομάδες (τμήματα , διευθύνσεις κλπ.)
- Καθορίζουν τις συγκεκριμένες δραστηριότητες των θέσεων εργασίας
- Στελεχώνουν τις θέσεις με ανθρώπους
- Δρομολογούν τις εργασιακές δραστηριότητες
- Καθιερώνουν κίνητρα για να βελτιώσουν την παραγωγικότητα του προσωπικού
- Ελέγχουν την επίτευξη ή όχι των τεθέντων στόχων
- Αναλαμβάνουν δράση, αν δεν επιτευχθούν οι στόχοι

Επομένως τα διευθυντικά στελέχη (managers) είναι οι άνθρωποι που συντονίζουν τη σωστή χρήση των φυσικών και ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης, δηλαδή αυτοί που ασκούν τη διοίκηση.

Ως προς τις συστατικές λειτουργίες της διοίκησης (management functions) υπάρχουν διάφορες απόψεις. Η πιο πρόσφατη αντίληψη είναι, ότι δηλαδή απαρτίζεται από το σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο:

A) Σχεδιασμός(planning) είναι η διαδικασία προσδιορισμού των στόχων του οργανισμού και της μεθόδου επίτευξής τους. Περιλαμβάνει προσδιορισμό των οργανωσιακών σκοπών και στόχων, χάραξη μιας συνολικής στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων και δημιουργία μιας κατανοητής ιεράρχησης σχεδίων και προγραμμάτων για το συντονισμό των δραστηριοτήτων. Η έλλειψη σχεδιασμού στην επιχείρηση, οδηγεί ειδικά στη σημερινή εποχή, σε αποτυχία.

B) Οργάνωση(organizing) αναφέρεται στην ομαδοποίηση των εργασιακών δραστηριοτήτων σε τμήματα, στην εκχώρηση εξουσίας και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων των διαφορετικών τμημάτων, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης (ή του οργανισμού) και να

ελαχιστοποιούνται οι συγκρούσεις. Προσδιορίζει τον τυπικό ρόλο των εργαζομένων ή των ανθρώπων γενικότερα, σ' έναν οργανισμό. Περιλαμβάνει:

- Τον καθορισμό των βασικών δραστηριοτήτων που είναι αναγκαίες για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών και στόχων.
- Την ομαδοποίηση αυτών των δραστηριοτήτων σε οργανωτικές μονάδες δηλαδή σε διευθύνσεις, τμήματα κ.λπ.
- Την εγκαθίδρυση διοικητικών θέσεων στις μονάδες αυτές.
- Την εκχώρηση εξουσίας στα διοικητικά στελέχη και στους εργαζόμενους γενικότερα.
- Το συντονισμό των οργανωτικών μονάδων.

Γ) Διεύθυνση γίνεται παρουσίαση και ανάλυση της υποκίνησης, της ηγεσίας, της επικοινωνίας και των εργασιακών ομάδων.

Δ) Έλεγχος είναι η τελική λειτουργία του μάνατζμεντ με την οποία επιτυγχάνεται η μέτρηση των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων και η σύγκρισή τους με τα προγραμματισμένα πρότυπα απόδοσης, με σκοπό την επιβεβαίωση της επιτυχίας των αντικειμενικών στόχων ή την ανεύρεση αποκλίσεων και τη διερεύνηση των αιτιών τους καθώς και τον καθορισμό των διορθωτικών ενεργειών. Η διαδικασία του ελέγχου είναι ο καθορισμός των στόχων και προτύπων, η μέτρηση της πραγματικής απόδοσης, η σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα πρότυπα και η ανάληψη διορθωτικής δράσης.

Η λειτουργία του ελέγχου ασκείται αποτελεσματικότερα όταν υφίσταται ορισμένες προϋποθέσεις. Δηλαδή ο έλεγχος πρέπει να είναι ακριβής, οι ασκούμενοι έλεγχοι απαιτείται να είναι έγκαιροι, το χρησιμοποιούμενο σύστημα ελέγχου πρέπει να είναι πλήρως κατανοητό, οι έλεγχοι να είναι αντικειμενικοί και οικονομικοί, να προσδιορίζονται στα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, απαιτείται να έχουν ένα στρατηγικό προσανατολισμό, να υιοθετείται όπου είναι δυνατόν η "αρχή της εξαίρεσης" (exception principle) και το σύστημα ελέγχου πρέπει να διαθέτει ευελιξία.

Το μάνατζμεντ περιέχει τα στοιχεία της επιστήμης και της τέχνης. Διότι επιστήμη είναι η οργανωμένη και αντικειμενική γνώση για κάποιο θέμα ενώ τέχνη είναι η ικανότητα εκτέλεσης ορισμένων δραστηριοτήτων μέσα από τη

συσσωρευμένη εμπειρία, την παρατήρηση και τη μελέτη. Η ικανότητα διοίκησης απαιτεί αυτές τις προϋποθέσεις, η διοίκηση δηλαδή είναι και τεχνογνωσία. Το συμπέρασμα είναι ότι όσο βελτιώνεται η επιστήμη, τόσο βελτιώνεται και η τέχνη, η τεχνογνωσία, η τεχνολογία του μάνατζμεντ.

Η γνώση για το μάνατζμεντ δημιουργείται και αποκτάται με διάφορους τρόπους.

A) Με τη συσσώρευση εμπειρίας

B) Με τη μελέτη περιπτώσεων (cases study) επιχειρήσεων ή επιμέρους επιχειρησιακών προβλημάτων

Γ) Δημοσκοπήσεις, δηλαδή η καταγραφή της γνώσης των απόψεων ακόμα και των συναισθημάτων ενός δείγματος ατόμων σε σχέση με κάποιο θέμα χρησιμοποιούνται με αυξανόμενο ρυθμό για την προώθηση της έρευνας στο μάνατζμεντ.

Δ) Τα πειράματα είναι ένας άλλος τρόπος δημιουργίας γνώσης για το μάνατζμεντ. Στο πείραμα ελέγχεται μια μεταβλητή και παρατηρούνται ή μετρούνται τα αποτελέσματα. Ε)Θεωρίες, οι οποίες προσπαθούν να συνθέσουν τα κομμάτια της γνώσης σ' ένα οργανωμένο πλαίσιο με σκοπό την περιγραφή, την ερμηνεία και την πρόβλεψη φαινομένων και καταστάσεων.

1.2 Τι είναι διεθνές μάνατζμεντ

Ο όρος διεθνές μάνατζμεντ (international management) χρησιμοποιείται από πολλούς σαν πολυεθνικό (multinational) και σαν παγκοσμιοποιημένο (globalized) μάνατζμεντ. Οι όροι αυτοί χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν το μάνατζμεντ εκείνων των επιχειρήσεων που έχουν επιχειρηματικές δραστηριότητες σε περισσότερες από μία χώρες. Σήμερα ο κλάδος του διεθνούς μάνατζμεντ θεωρείται σημαντική περιοχή της επιστήμης του μάνατζμεντ. Αυτό συμβαίνει διότι υπάρχει αύξηση των πολυεθνικών επιχειρήσεων στο διεθνές σκηνικό. Πολλές από τις πολυεθνικές εταιρίες ασκούν τις δραστηριότητές τους στις περισσότερες χώρες του πλανήτη. Συχνά αλλάζουν ιδιοκτησία, διαμέσου εξαγορών ή συγχωνεύσεων, χάνοντας έτσι την εθνική τους ταυτότητα. Το μέγεθος εξάλλου τέτοιων εταιριών είναι τόσο μεγάλο

που η αξία των πωλήσεων πολλών επιχειρησιακών συγκροτημάτων υπερβαίνει το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (Α.Ε.Π.) αρκετών χωρών.

1.3 Ποια είναι η αναγκαιότητα του διεθνούς μάνατζμεντ

Οι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν σε άλλες χώρες είναι διάφοροι. Οι πιο σημαντικοί είναι:

- i. Ο ανταγωνισμός είναι αρκετά οξύς στη χώρα βάση.
- ii. Το προϊόν έχει ωριμάσει ή τείνει να ωριμάσει στη χώρα βάση και έτσι αναζητούνται νέες αγορές, στις οποίες θα μπορέσει το προϊόν να ξεκινήσει ένα καινούριο κύκλο.
- iii. Σε κάποιες περιπτώσεις παρατηρείται μια πλεονάζουσα παραγωγή που οδηγεί στην επιθυμία για εξαγωγές.
- iv. Σε αρκετές χώρες η αφθονία, το χαμηλό κόστος των πρώτων υλών καθώς και το χαμηλό εργασιακό κόστος αποτελούν ελκυστικό παράγοντα για ξένες εταιρίες να ιδρύσουν εργοστάσια παραγωγής.
- v. Τέλος, η δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων σε ορισμένες χώρες ωθεί τις ξένες επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά σε αυτές.

Το κίνητρο εξάπλωσης για τις πολυεθνικές εταιρίες είναι οι δυνατότητες που τις παρουσιάζονται για τα περισσότερα κέρδη. Αυτό επιτυγχάνεται με το άνοιγμα σε καινούριες αγορές, αλλά και με τους ευνοϊκότερους όρους λειτουργίας που τις παρέχονται σε ξένες χώρες. Οι όροι αυτοί μπορεί να είναι χαμηλότερα ημερομίσθια, δυνατότητα επανεξαγωγής κεφαλαίων και κερδών, ευνοϊκές σχέσεις, δυνατότητα χρησιμοποίησης πρώτων υλών της χώρας υποδοχής κ.ά.

Τα συνηθέστερα θετικά αποτελέσματα της δραστηριοποίησης σε παγκόσμιο επίπεδο μπορούν να συνοψισθούν σε οφέλη από αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης, στην αύξηση των αποτελεσμάτων από οικονομίες κλίμακας και αποδόσεις επενδύσεων παραγωγής, έρευνας μάρκετινγκ μεγάλης κλίμακας που αποδίδουν στη διεθνή αγορά, μεγαλύτερη εμπειρία από την κάλυψη μεγάλων αγορών, μείωση κόστους και δημιουργίας αξίας κ.ά.

Βέβαια υπάρχουν και τα αρνητικά στοιχεία από την προσπάθεια για διεθνοποίηση, που συνθέτουν και το ρίσκο της επιχείρησης, και έχουν να κάνουν π.χ. με την πολιτικοοικονομική κατάσταση των αγορών- στόχων, τη διαφορετική κουλτούρα, τη χρηματοοικονομική ρευστότητα, τη μείωση της ευελιξίας της επιχείρησης.

Για τη διεθνή δραστηριοποίηση της επιχείρησης αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι η Διεθνής Έρευνα Αγοράς, η οποία συμβάλλει στη συλλογή και ανάλυση πληροφοριών. Με τις διεθνείς έρευνες αγοράς επιδιώκεται να προσδιοριστούν ο ευνοϊκότερος τρόπος εισόδου της επιχείρησης σε κάθε μια αγορά του εξωτερικού. Η έκταση της επίγνωσης ή της βαθύτερης γνώσης σχετικά με την επιχείρηση και τα προϊόντα της, η εικόνα της επιχείρησης στον κοινό- στόχο στη χώρα του εξωτερικού, η καταναλωτική συμπεριφορά του ξένου καταναλωτή, η αποτελεσματικότητα των διαφημιστικών μηνυμάτων της επιχείρησης. Τέλος οι στάσεις , γνώμες , προδιαθέσεις και τα κίνητρα των συνεργατών της διανομής δηλαδή οι εξωτερικοί –εισαγωγικοί πράκτορες, μεσάζοντες, χονδρέμποροι , λιανέμποροι και αντιπρόσωποι.

Πρέπει να τονιστεί ότι επειδή η παγκοσμιοποίηση δε σημαίνει απαραίτητα ενιαία αγορά, η διεθνής έρευνα αγοράς διευκολύνει τα στελέχη των επιχειρήσεων να εντοπίσουν διαφορές στην αγοραστική συμπεριφορά ατόμων στις διάφορες χώρες ενδιαφέροντος και να προσαρμόσουν ανάλογα τις στρατηγικές τους με τη χώρα ή χώρες στις οποίες επιθυμούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους και τον τρόπο εισόδου σ' αυτές.

Οι αιτίες των διαφορών στην αγοραστική συμπεριφορά ατόμων διαφορετικών εθνών εντοπίζονται στη διαφορετικότητα των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών , πολιτισμικών και νομικών συστημάτων. Ο Kumar (2000) εντοπίζει διαφορές στη διαφοροποίηση της αγοραστικής συμπεριφοράς:

- Πολιτισμικές διαφορές.
- Φυλετικές διαφορές (μαλλιά, δέρμα).
- Κλιματικές διαφορές (κατανάλωση ορισμένων ποτών και φαγητών).
- Οικονομικές διαφορές.
- Ιστορικές διαφορές.
- Θρησκευτικές διαφορές.

- Διαφορές στις καταναλωτικές συνήθειες (π.χ. στον τρόπο, στη ποσότητα και στο χρόνο κατανάλωσης ποτών και φαγητών).
- Διαφορές στις συνήθειες (π.χ. στην Ιαπωνία δεν συνηθίζονται οι έρευνες μέσω τηλεφώνου).
- Γλωσσικές διαφορές.
- Διαφορές στον τρόπο χρήσης και αξιολόγησης των προϊόντων και υπηρεσιών.

Συνοψίζοντας, μπορεί να πει κανείς με βεβαιότητα πως είναι πολλοί οι λόγοι που ωθούν τις σημερινές επιχειρήσεις προς τη διεθνοποίηση. Αρκετοί είναι και οι παράγοντες που υποβοηθούν αυτή την προσπάθεια, ειδικά αν τους σταθμίσει κανείς σε σχέση με το παρελθόν.

1.3.1 Οφέλη και συνέπειες χώρα υποδοχής

Από την εγκατάσταση μίας θυγατρικής επιχείρησης σε μία άλλη χώρα δεν ωφελείται μόνο η ίδια η επιχείρηση, αλλά και η χώρα προέλευσης της όπως και η χώρα υποδοχής της. Τα πιθανά κύρια **οφέλη** για τις χώρες υποδοχής είναι:

- Η εισροή κεφαλαίου και η μακρόχρονη παραμονή του, αυτό συμβαίνει γιατί τα κεφάλια που εισέρχονται μαζί με την επιχείρηση έχουν τάση να παραμείνουν στη χώρα για μεγάλα χρονικά διαστήματα.
- Η μεταφορά τεχνολογικής και διοικητικής τεχνογνωσίας στις χώρες αυτές με συνακόλουθες θετικές επιπτώσεις στις άλλες εγχώριες επιχειρήσεις.
- Η μείωση σε κάποιο βαθμό της ανεργίας γιατί αυξάνονται οι θέσεις εργασίας.
- Εμφανίζονται θετικές συνέπειες στο ισοζύγιο πληρωμών, αφού αυξάνεται η εισροή κεφαλαίων, αυξάνονται οι εξαγωγές και παράλληλα υποκαθίστανται οι εισαγωγές.
- Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της εκπαίδευσης.

- Αύξηση του ανταγωνισμού που οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και επομένως αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα της οικονομίας.

Εκτός από τα πλεονέκτημα που υπάρχουν από την είσοδο των επιχειρήσεων σε μια χώρα, υπάρχει και ένας σημαντικός αριθμός **αρνητικών συνεπειών**:

- Η πιθανή φοροδιαφυγή που επιδιώκεται από πολλές πολυεθνικές μέσα από την τεχνική της υπερτιμολόγησης των προϊόντων.
- Οι πιθανές αρνητικές επιπτώσεις πάνω στις εγχώριες-μικρές κυρίως επιχειρήσεις της χώρας υποδοχής.
- Ολόκληροι βιομηχανικοί κλάδοι περνούν σε ξένους ιδιοκτήτες, αυτό συνεπάγεται απώλεια της κυριαρχίας της χώρας υποδοχής.
- Δημιουργείται αθέμιτος ανταγωνισμός με συνέπεια να δυσκολεύονται να λειτουργήσουν οι εγχώριες επιχειρήσεις και να μη δημιουργούνται νέες επιχειρήσεις.
- Μειώνεται η εγχώρια παραγωγή και έτσι τα εγχώρια προϊόντα οδηγούνται εκτός αγοράς. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μέσω της υποτιμολόγησης ή της εσωτερικοποίησης της αγοράς που συνεπάγεται φθηνή πρόσβαση στην τεχνολογία, μπορούν να προσφέρουν τα προϊόντα τους σε χαμηλές τιμές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εγχώριοι παραγωγοί να μη μπορούν να ανταγωνιστούν τις πολυεθνικές επιχειρήσεις με συνέπεια να βρίσκονται εκτός αγοράς.
- Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αναμειγνύονται στην οικονομική πολιτική και στις πολιτικές εξελίξεις.

Αν και αρκετές πολυεθνικές εταιρίες είναι υπεύθυνες για διάφορα δεινά αρκετών χωρών και η ιδανική κατάσταση θα ήτανε μία χώρα να είχε πετύχει την οικονομική της ανάπτυξη μόνο με εγχώριες επιχειρήσεις , οι σημερινές συνθήκες που επικρατούν διεθνώς δεν απορρίπτουν την είσοδο των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις χώρες υποδοχής.

1.3.2 Παγκοσμιοποίηση

Ορισμός

Η παγκοσμιοποίηση είναι ένας ασαφής όρος, παρά τη συχνή χρήση της, υπάρχουν διαφορετικές σημασίες του όρου καθώς και διαφορετικές απόψεις. Μπορεί να θεωρηθεί η *«... γεωγραφική επέκταση του καπιταλισμού που αγκαλιάζει τα όρια του πλανήτη, μέσα από μια διαδικασία παράκαμψης και κατάργησης των φυσικών και θεσμικών συνόρων που παρεμποδίζουν τη συσσώρευση του κεφαλαίου σε παγκόσμια κλίμακα»* (Adele,1996,αναφορά στο Ρουμελιώτη,2003,σελ.435). Επίσης σύμφωνα με τον Paul Krugman παγκοσμιοποίηση θεωρείται το έτος 1869 καθώς είχε ολοκληρωθεί η διώρυγα του Σουέζ και η σιδηροδρομική γραμμή Union Pacific. Μία ακόμα σημαντική άποψη είναι αυτή του Ρουμελιώτη (1996,σελ.35) *« η παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων και των χρηματαγορών, καθώς επίσης και η παγκοσμιοποίηση των προβλημάτων που αφορούν τη μόλυνση και την προστασία του περιβάλλοντος, επιβάλλον την ανάληψη συντονισμένων προσπαθειών των κυβερνήσεων για τον έλεγχο των εξελίξεων μέσω συνεργασίας »*. Αλλά ο πιο συνηθισμένος όρος είναι ότι ορίζεται η παγκοσμιοποίηση ως η διαδικασία ενοποίησης των αγορών προϊόντων και παραγωγικών συντελεστών, που οδηγεί μέσω της αλληλεξάρτησης και αλληλοσύνδεσης των εθνικών οικονομιών στη διαμόρφωση μιας νέας παγκόσμιας τάξης. (Πηγή: Σαρμανιώτης,2005)

Ένας τυπικός ορισμός είναι αυτός που δίνει το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο δηλαδή ότι η οικονομική «παγκοσμιοποίηση» είναι μια ιστορική διαδικασία, το αποτέλεσμα της ανθρώπινης καινοτομίας και τεχνολογικής πρόοδου. Αναφέρεται στην αυξανόμενη ενοποίηση των οικονομιών σε όλο τον κόσμο, ιδίως μέσω της κυκλοφορίας των εμπορευμάτων, υπηρεσιών και κεφαλαίων. Ο όρος μερικές φορές αναφέρεται επίσης στην κυκλοφορία των ανθρώπων (της εργασίας) και τη γνώση (τεχνολογία) σε διεθνές επίπεδο. Υπάρχουν επίσης και ευρύτερες πολιτιστικές, πολιτικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις της παγκοσμιοποίησης. Ο όρος «παγκοσμιοποίηση» άρχισε να χρησιμοποιείται πιο συχνά στη δεκαετία του 1980, γεγονός που αντανάκλα την τεχνολογική πρόοδο που έκανε ευκολότερη και ταχύτερη τις διεθνείς συναλλαγές, τόσο των εμπορικών ροών και των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών.

Η ανάπτυξη στις παγκόσμιες αγορές έχει συμβάλει στην προώθηση της αποτελεσματικότητας μέσω του ανταγωνισμού και του καταμερισμού της εργασίας. Οι παγκόσμιες αγορές προσφέρουν επίσης μεγαλύτερη ευκαιρία για τους ανθρώπους για να εκμεταλλευτούν περισσότερο διαφοροποιημένες και μεγαλύτερες αγορές σε όλο τον κόσμο. Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να έχουν πρόσβαση σε περισσότερα κεφάλαια, τεχνολογία, φθηνότερες εισαγωγές, και τις μεγαλύτερες εξαγωγικές αγορές. Η παγκοσμιοποίηση μπορεί επίσης να δημιουργήσει ένα πλαίσιο για τη συνεργασία μεταξύ των εθνών σε ένα ευρύ φάσμα μη οικονομικών ζητημάτων που έχουν διασυνοριακές επιπτώσεις, όπως η μετανάστευση, το περιβάλλον, και νομικά θέματα. Ένα βασικό στοιχείο της παγκοσμιοποίησης είναι η επέκταση του παγκόσμιου εμπορίου με την κατάργηση ή μείωση των εμπορικών φραγμών, όπως οι δασμοί εισαγωγής. Οι εξαγωγές, οι οποίες συχνά αποτελούν πηγή οικονομικής ανάπτυξης για τις αναπτυσσόμενες χώρες, την τόνωση της δημιουργίας θέσεων εργασίας. Γενικότερα, το εμπόριο ενισχύει την εθνική ανταγωνιστικότητα με την οδήγηση των εργαζομένων για να εστιάσει σε εκείνα τα επαγγέλματα όπου μπορούν, και τη χώρα τους, έχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Παρόλο που η παγκοσμιοποίηση είναι ένα ιδιαίτερα περίπλοκο σύμπλεγμα φαινομένων και σχέσεων, εντούτοις μπορεί κάποιος να διαχωρίσει διάφορες πτυχές της:

- ❖ Βιομηχανική παγκοσμιοποίηση- η ενίσχυση και επέκταση των πολυεθνικών εταιρειών.
- ❖ Χρηματοπιστωτική Παγκοσμιοποίηση - η ανάδυση παγκόσμιων χρηματοπιστωτικών αγορών και η πιο εύκολη πρόσβαση σε εξωτερικές χρηματοδοτήσεις για εταιρικούς και κρατικούς δανειζόμενους.
- ❖ Πολιτική παγκοσμιοποίηση - η επέκταση των πολιτικών συμφερόντων σε περιοχές και χώρες που δεν γειτνιάζουν με τα πολιτικά ισχυρά κράτη.
- ❖ Παγκοσμιοποίηση της πληροφόρησης - αύξηση της ροής πληροφόρησης μεταξύ γεωγραφικά μακρινών περιοχών.
- ❖ Πολιτισμική παγκοσμιοποίηση - ανάπτυξη διαπολιτισμικών επαφών και δημιουργία μιας παγκόσμιας κουλτούρας.

Η παγκοσμιοποίηση ως **ευκαιρία**:

- Βελτίωση της θέσης των χωρών που συμμετέχουν στο διεθνές εμπόριο.
- Αύξηση των εισοδημάτων των χωρών εξαγωγής.
- Βελτίωση ανταγωνισμού.
- Επίτευξη οικονομικών κλίμακας.
- Ορθολογικότερος καταμερισμός εργασίας.
- Διευκόλυνση της παραγωγής και της μετάδοσης γνώσης και πολιτισμού.
- Υιοθέτηση καινοτομιών.
- Προσφορά εργασίας στο εργασιακό δυναμικό διαφόρων χωρών.

Η παγκοσμιοποίηση δεν αντιμετωπίζεται από όλους σαν ευκαιρία, αλλά θεωρείται περισσότερο απειλή, διότι δημιουργεί συναισθήματα ξеноφοβίας στο λαό. Η παγκοσμιοποίηση ως **απειλή**:

- Μείωση της εθνικής κυριαρχίας.
- Αύξηση της φτώχειας.
- Προαγωγή του καταναλωτισμού.
- Εξάντληση φυσικών πόρων.
- Επιπτώσεις στο περιβάλλον.
- Ισοπέδωση της διαφορετικότητας των λαών με αποτέλεσμα να εξαφανιστεί η πολιτιστική κληρονομιά.
- Μεταφορά κεφαλαίων και θέσεων εργασίας από χώρες υψηλού σε χώρες χαμηλού εργατικού κόστους, όπου τα εργασιακά δικαιώματα δεν είναι το ίδιο κατοχυρωμένα, οι ώρες εργασίας είναι περισσότερες, οι συνθήκες εργασίας υποβαθμισμένες. (Αυλωνίτης,2010)

1.3.3 Ανάδειξη παγκόσμιας οικονομίας

Η παγκόσμια οικονομία αναφέρεται γενικά στην οικονομία , η οποία βασίζεται στις οικονομίες όλων των παγκοσμίως χωρών , εθνικές οικονομίες. Επίσης μπορεί να θεωρηθεί η οικονομία της παγκόσμιας κοινωνίας και τις εθνικής οικονομίας - καθώς οι οικονομίες των τοπικών κοινωνιών, καθιστώντας το παγκόσμιο. Η παγκόσμια οικονομία μπορεί να αξιολογείται με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τον τύπο του μοντέλου, και η εκτίμηση αυτή μπορεί να εκπροσωπείται με διαφορετικούς τρόπους. Η παγκόσμια οικονομία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την γεωγραφία και την οικολογία της Γης, και ως εκ τούτου δεν είναι απόλυτα ορθή την αξιολόγηση της παγκόσμιας οικονομίας ως κάτι ξεχωριστό σύστημα. Οι κύριοι δείκτες για την εκτίμηση της είναι συνήθως το μέγεθος και τη δυναμική του ακαθάριστου παγκόσμιου προϊόντος, η βιομηχανική παραγωγή τα στοιχεία του παγκόσμιου εμπορίου, όπως οι συνολικές εξαγωγές, το βιοτικό επίπεδο και άλλες οικονομικές και κοινωνιολογικές δείκτες, τα οποία εκφράζονται σε απόλυτες μονάδες (π.χ. δολάρια).

Την επικέντρωση του πλούτου της παγκόσμιας οικονομίας στα χέρια λίγων πολυεθνικών εταιρειών, κυρίως τραπεζών, επιβεβαιώνει μία σημαντική ανάλυση του Ομοσπονδιακού Ινστιτούτου Τεχνολογίας της Ελβετίας, ενός από τα κορυφαία πανεπιστήμια του κόσμου, με περισσότερα από 30 Νόμπελ. Οι αναλυτές του ελβετικού ινστιτούτου απέσπασαν από μια βάση δεδομένων 37.000.000 επιχειρήσεων, απ' όλον τον κόσμο, 43.060 πολυεθνικές με στόχο να εξετάσουν τις μεταξύ τους σχέσεις ιδιοκτησίας. Βρήκαν τελικά 1.318 εταιρείες με αλληλοσυνδεδεμένες ιδιοκτησίες. Κάθε μία από αυτές τις εταιρείες είχε δεσμούς με δύο ή περισσότερες άλλες επιχειρήσεις. Κατά μέσο όρο κάθε μία από τις παραπάνω 1.318 εταιρείες ήταν συνδεδεμένη ιδιοκτησιακά με 20 ακόμη εταιρείες. Διαπιστώθηκε ακόμη ότι αν και αυτές οι 1.318 ήταν υπεύθυνες μόλις για το 20% του συνόλου των λειτουργικών εσόδων παγκοσμίως, κατείχαν το πλειοψηφικό πακέτο των μετοχών στις μεγαλύτερες εταιρείες υψηλής κεφαλαιοποίησης του κόσμου και τους μεγαλύτερους βιομηχανικούς κολοσσούς του πλανήτη, ομάδες που αντιπροσωπεύουν ακόμη ένα 60% των παγκόσμιων εσόδων. Οι επιστήμονες του ελβετικού ινστιτούτου βρήκαν ότι στην κορυφή υπάρχει μια «σούπερ οντότητα» 147 εταιρειών, ποσοστό μικρότερο του 1%, οι οποίες ήλεγχαν το 40% του συνολικού πλούτου

σε αυτό το δίκτυο. Οι περισσότερες εξ αυτών είναι τράπεζες. Μεταξύ αυτών και τα γνωστά ονόματα του χρηματοπιστωτικού τομέα, όπως η βρετανικές Barclays και Lloyds, οι αμερικανικές JP Morgan και Goldman Sachs, οι γερμανικές Deutsche Bank και Allianz και οι ελβετικές UBS και Credit Suisse.

Οι πολυεθνικές που ελέγχουν την παγκόσμια οικονομία

1 BARCLAYS PLC	Βρετανία	26 LLOYDS TSB GROUP PLC	Βρετανία
2 CAPITAL GROUP COMPANIES INC, THE	ΗΠΑ	27 INVESCO PLC	Βρετανία
3 FMR CORP	ΗΠΑ	28 ALLIANZ SE	Γερμανία
4 AXA	Γαλλία	29 TIAA	ΗΠΑ
5 STATE STREET CORPORATION	ΗΠΑ	30 OLD MUTUAL PUBLIC LIMITED COMPANY	Βρετανία
6 J.P. MORGAN CHASE & CO.	ΗΠΑ	31 AVIVA PLC	Βρετανία
7 LEGAL & GENERAL GROUP PLC	Βρετανία	32 SCHRODERS PLC	Βρετανία
8 VANGUARD GROUP, INC., THE	ΗΠΑ	33 DODGE & COX	ΗΠΑ
9 UBS AG	Ελβετία	34 LEHMAN BROTHERS HOLDINGS, INC.	ΗΠΑ
10 MERRILL LYNCH & CO., INC.	ΗΠΑ	35 SUN LIFE FINANCIAL, INC.	Καναδάς
11 WELLINGTON MANAGEMENT CO. L.L.P.	ΗΠΑ	36 STANDARD LIFE PLC	Βρετανία
12 DEUTSCHE BANK AG	Γερμανία	37 CNCE	Γαλλία
13 FRANKLIN RESOURCES, INC.	ΗΠΑ	38 NOMURA HOLDINGS, INC.	Ιαπωνία
14 CREDIT SUISSE GROUP	Ελβετία	39 THE DEPOSITORY TRUST COMPANY	ΗΠΑ
15 WALTON ENTERPRISES LLC	ΗΠΑ	40 MASSACHUSETTS MUTUAL LIFE INSUR.	ΗΠΑ
16 BANK OF NEW YORK MELLON CORP.	ΗΠΑ	41 ING GROEP N.V.	Ολλανδία
17 NATIXIS	Γαλλία	42 BRANDES INVESTMENT PARTNERS, L.P.	ΗΠΑ
18 GOLDMAN SACHS GROUP, INC., THE	ΗΠΑ	43 UNICREDITO ITALIANO SPA	Ιταλία
19 T. ROWE PRICE GROUP, INC.	ΗΠΑ	44 DEPOSIT INSURANCE CORPORATION OF JP	Ιαπωνία
20 LEGG MASON, INC.	ΗΠΑ	45 VERENIGING AEGON	Ολλανδία
21 MORGAN STANLEY	ΗΠΑ	46 BNP PARIBAS	Γαλλία
22 MITSUBISHI UFJ FINANCIAL GROUP, INC.	Ιαπωνία	47 AFFILIATED MANAGERS GROUP, INC.	ΗΠΑ
23 NORTHERN TRUST CORPORATION	ΗΠΑ	48 RESONA HOLDINGS, INC.	Ιαπωνία
24 SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	Γαλλία	49 CAPITAL GROUP INTERNATIONAL, INC.	ΗΠΑ
25 BANK OF AMERICA CORPORATION	ΗΠΑ	50 CHINA PETROCHEMICAL GROUP CO.	Κίνα

(Πηγή: ICAP,2011)

1.3.4 Διεθνής Οργανισμοί και Συμφωνίες

Όταν μια επιχείρηση αποφασίσει να ασχοληθεί ενεργά με το διεθνές μάρκετινγκ αργά ή γρήγορα θα συναντήσει ορισμένους οργανισμούς, οι οποίοι θα επηρεάσουν τη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθεί. Οι διεθνείς αυτοί οργανισμοί αποτελούν την εξέλιξη και ανάπτυξη της διεθνούς συνεργασίας. Ο σημαντικός λόγος δημιουργίας των διεθνών οργανισμών είναι η ανάγκη για συνύπαρξη της διεθνούς κοινότητας και η επιθυμία των διαφόρων χωρών να συνεργαστούν. Η συνεργασία αυτή γίνεται είτε για λόγους γενικούς είτε για την εξυπηρέτηση ειδικών σκοπών, όπως η προαγωγή τεχνικής φύσης υπηρεσιών, π.χ. ανάπτυξη συναλλαγών, συγκοινωνιών, επικοινωνιών κ.τ.λ. Ορισμένοι από αυτούς τους οργανισμούς είναι:

1. **GATT** (General Agreement on Tariffs and Trade = Γενική Συμφωνία Δασμών και Εμπορίου)

-Η Γενική Συμφωνία Δασμών και Εμπορίου (GATT) είναι μία από τις πολλές μεγάλες διεθνείς συμφωνίες που έγινε το 1947 από 23 κράτη τα οποία αντιπροσωπεύουν τα 4/5 του παγκόσμιου εμπορίου. Η GATT είναι μια πολυμερής συμφωνία μεταξύ διαφόρων κρατών και αντικατέστησε διάφορες διμερείς εμπορικές συμφωνίες μεταξύ των χωρών, οι οποίες έγιναν μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Η GATT στοχεύει στη μείωση των υπαρχόντων εμπορικών περιορισμών, στον περιορισμό των διακρίσεων στο διεθνές εμπόριο και στην αποτροπή δημιουργίας νέων εμπορικών περιορισμών στο διεθνές εμπόριο με τη συνεννόηση των μελών και είχε ως σκοπό την απελευθέρωση του παγκόσμιου εμπορίου. Είναι αλήθεια ότι, παρά τις προσπάθειες που κατεβλήθησαν να δημιουργηθεί από την αρχή ένας Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου, δεν επετεύχθη. Έτσι, επετεύχθη μόνο ο ελάχιστων στόχος, δηλαδή η GATT δεν ήταν παρά μια διεθνής συμφωνία και όχι ένας διεθνής οργανισμός. (Σαρμανιώτης,2005)

2. **Ο.Ο.Σ.Α.** (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης= Organization for Economic Cooperation and Development)

-Ο Ο.Ο.Σ.Α. είναι ένας διεθνής οργανισμός εκείνων των αναπτυγμένων χωρών που υποστηρίζουν τις αρχές της αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας και της οικονομίας της ελεύθερης αγοράς. Δημιουργήθηκε το 1948 ως Οργανισμός Ευρωπαϊκής Οικονομικής Συνεργασίας, με πρώτο γενικό γραμματέα τον Γάλλο Robert Marjolin, με σκοπό να διαχειριστεί το σχέδιο Μάρσαλ (Marshall) για την ανοικοδόμηση της Ευρώπης μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Αργότερα η ιδιότητα μέλους της επεκτάθηκε και σε μη ευρωπαϊκά κράτη, και το 1960 μετασηματίστηκε στον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης. Είχε ως αντικείμενο την κατανομή της Αμερικανικής βοήθειας, την απελευθέρωση των ανταλλαγών από τα διάφορα νομικά εμπόδια και την οργάνωση ενός πολυμερούς συστήματος πληρωμών. Ο ΟΟΣΑ χρηματοδοτείται από τις χώρες μέλη της. Ο μεγαλύτερος συνεισφέρων είναι οι Ηνωμένες Πολιτείες, η οποία παρέχει σχεδόν το 24% του προϋπολογισμού, ακολουθούμενη από την Ιαπωνία. Το μέγεθος του προϋπολογισμού του ΟΟΣΑ και το πρόγραμμα εργασίας καθορίζονται σε διετή βάση από τις χώρες μέλη. Οι εξωτερικοί έλεγχοι και η οικονομική διαχείριση γίνεται από το Ανώτατο Ελεγκτικό Συνέδριο της μιας χώρας μέλους του ΟΟΣΑ, ο οποίος διορίζεται από το Συμβούλιο. Σε αντίθεση με την Παγκόσμια Τράπεζα ή το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, ο ΟΟΣΑ, δεν απαλλάσσει τις επιδοτήσεις ή χορήγηση δανείων.

-Ο ΟΟΣΑ χρησιμοποιεί τον πλούτο των πληροφοριών σχετικά με ένα ευρύ φάσμα θεμάτων για να βοηθήσει τις κυβερνήσεις προαγωγή της ευημερίας και την καταπολέμηση της φτώχειας μέσω της οικονομικής ανάπτυξης και της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας. Θα συμβάλει στη διασφάλιση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Το έργο του ΟΟΣΑ βασίζεται στην συνεχή παρακολούθηση των εκδηλώσεων στις χώρες μέλη καθώς και εκτός ζώνης του ΟΟΣΑ, και περιλαμβάνει τακτικές προβλέψεις των βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων οικονομικών εξελίξεων. Η Γραμματεία του ΟΟΣΑ συλλέγει και αναλύει δεδομένα, μετά οι

επιτροπές συζητήσουν την πολιτική σχετικά με αυτές τις πληροφορίες, το Συμβούλιο λαμβάνει αποφάσεις και, στη συνέχεια οι κυβερνήσεις εφαρμόζουν τις συστάσεις.

-Οι σκοποί του Ο.Ο.Σ.Α. καθορίζονται στο άρθρο 1 της Σύμβασης και είναι η πραγματοποίηση μεγαλύτερης ανάπτυξης του βιοτικού επιπέδου, η ορθολογιστική ανάπτυξη των υπό ανάπτυξη κρατών-μελών και η ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου πάνω σε πολυμερή βάση και χωρίς διακρίσεις.

-Μέλη του Ο.Ο.Σ.Α. από το 1961 είναι οι χώρες: Ελλάδα, Η.Π.Α., Αυστρία, Τουρκία, Ηνωμένο Βασίλειο, Βέλγιο, Καναδάς, Γαλλία, Δανία, Ιαπωνία, Ιρλανδία, Ισλανδία, Ελβετία, Ολλανδία, Λουξεμβούργο, Νορβηγία, Πορτογαλία, Ισπανία, Σουηδία και Δ. Γερμανία. Στη συνέχεια προσκομίστηκαν και άλλες χώρες.

3. **Η Διεθνής Τράπεζα (The World Bank)**

-Η Παγκόσμια Τράπεζα είναι ένας διεθνής χρηματοπιστωτικός οργανισμός που παρέχει δάνεια για τις αναπτυσσόμενες χώρες για τα προγράμματα του κεφαλαίου. Επίσημος στόχος της Παγκόσμιας Τράπεζας είναι η μείωση της φτώχειας. Η συνάντηση των συμμάχων του Β' Παγκοσμίου Πολέμου στο Bretton Woods το 1944 οδήγησε στην ίδρυση της Διεθνούς Τράπεζας, του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου και της GATT. Η ίδρυση της Διεθνούς Τράπεζας απέβλεπε στην πραγματοποίηση του σκοπού του Bretton Woods, που ήταν η ανασυγκρότηση των κρατών της Ευρώπης και της Ασίας. Βασικότερος σκοπός της είναι η δανειοδότηση των μελών της που έχουν ανάγκη από κεφάλαια για έργα υποδομής και οικονομικής ανάπτυξης. Η εξεύρεση των κεφαλαίων από τη Διεθνή Τράπεζα γίνεται με τη συμμετοχή των αναπτυσσόμενων οικονομικά μελών και με την προσφυγή στην ιδιωτική κεφαλαιαγορά.

-Το 1944 έως το 1967 η Τράπεζα προέβη σε σχετικά χαμηλό επίπεδο του δανεισμού. Ο δημοσιονομικός συντηρητισμός και η προσεκτική εξέταση των αιτήσεων δανείων ήταν κοινή.

-Το 1968 έως το 1980 η Τράπεζα επικεντρώθηκε στην κάλυψη των βασικών αναγκών των ανθρώπων στον αναπτυσσόμενο κόσμο. Το

μέγεθος και ο αριθμός των δανείων σε δανειολήπτες αυξήθηκαν σημαντικά.

-Το 1980 έως το 1989, δάνεια σε εξυπηρέτηση χρέους του Τρίτου Κόσμου σηματοδότησε την περίοδο αυτή. Διαρθρωτική προσαρμογή των πολιτικών που αποσκοπούν στην απλούστευση των οικονομιών των αναπτυσσόμενων εθνών ήταν επίσης ένα μεγάλο μέρος της πολιτικής της Παγκόσμιας Τράπεζας, κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου.

-1989 έως σήμερα , η Παγκόσμια Τράπεζα άλλαξε την πολιτική ως απάντηση στην κριτική από πολλές ομάδες. Περιβαλλοντικές ομάδες ενσωματώθηκαν στη χορήγηση των δανείων της τράπεζας, προκειμένου να αμβλυνθούν οι συνέπειες του παρελθόντος.

4. **Διεθνές Νομισματικό Ταμείο** (International Monetary Fund)

- Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) είναι ένας οργανισμός από 187 χώρες μέλη και το Κοσσυφοπέδιο, που εργάζονται για την προώθηση της παγκόσμιας νομισματικής συνεργασίας, να εξασφαλιστεί η οικονομική σταθερότητα, διευκόλυνση του διεθνούς εμπορίου, την προώθηση της υψηλής απασχόλησης και της βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης, και τη μείωση της φτώχειας σε όλο τον κόσμο.

-Κατά τη διάρκεια της Μεγάλης Ύφεσης της δεκαετίας του 1930, οι χώρες που προσπάθησαν να στηρίξουν τις οικονομίες τους με έντονα την αύξηση των εμποδίων για εξωτερικό εμπόριο, την υποτίμηση των νομισμάτων τους να ανταγωνίζονται μεταξύ τους για τις εξαγωγικές αγορές, και στον περιορισμό της ελευθερίας των πολιτών τους να κατέχουν ξένο συνάλλαγμα όλες αυτές οι προσπάθειες αποδείχθηκαν αυτοκαταστροφικές. Το παγκόσμιο εμπόριο μειώθηκε έντονα και η απασχόληση και το βιοτικό επίπεδο έπεσε κατακόρυφα σε πολλές χώρες. Αυτή η κατανομή της διεθνούς νομισματικής συνεργασίας οδήγησε ιδρυτές του ΔΝΤ για το σχέδιο ενός οργάνου επιφορτισμένου με την εποπτεία του διεθνούς νομισματικού συστήματος, το σύστημα των συναλλαγματικών ισοτιμιών και διεθνών πληρωμών που επιτρέπει στις χώρες και τους πολίτες τους να αγοράσουν αγαθά και υπηρεσίες η

μία από την άλλη. Η νέα παγκόσμια επιχείρηση θα εξασφαλίσει σταθερότητα των συναλλαγματικών ισοτιμιών.

-Το ΔΝΤ είχε συλληφθεί τον Ιούλιο του 1944 αλλά τέθηκε σε επίσημη ύπαρξη, τον Δεκέμβριο του 1945, όταν τα πρώτα 29 χώρες-μέλη της υπέγραψαν τα άρθρα της Συμφωνίας, για να βοηθήσει στη σταθεροποίηση των ξένων συναλλαγματικών ισοτιμιών . Η Γαλλία έγινε η πρώτη χώρα που δανείστηκε από το ΔΝΤ. Η συμμετοχή στο ΔΝΤ άρχισε να επεκτείνεται στα τέλη της δεκαετίας του 1950 και κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960. Οι χώρες που προσχώρησαν το ΔΝΤ μεταξύ 1945 και 1971 συμφώνησαν να διατηρήσουν τις συναλλαγματικές ισοτιμίες τους.

- Ο σκοπός του ΔΝΤ είναι: να βοηθήσει στην ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου, να προαγάγει τη συναλλαγματική συνεργασία και σταθερότητα, να βοηθήσει στη δημιουργία ενός πολυμερούς συστήματος πληρωμών σε σχέση με τις συναλλαγές ανάμεσα στα μέλη και τέλος να βοηθήσει τα μέλη να διορθώσουν την ανισορροπία στο ισοζύγιο πληρωμών τους.

5. **Ε.Ο.Κ.** (Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα)

-Η συνθήκη ΕΟΚ, η οποία υπεγράφη στη Ρώμη το 1957, συνενώνει τη Γαλλία, τη Γερμανία, την Ιταλία και τις χώρες της Μπενελούξ σε μια Κοινότητα που έχει ως αποστολή την ολοκλήρωση, μέσω της προώθησης των εμπορικών συναλλαγών, με στόχο την οικονομική ανάπτυξη. Μετά τη συνθήκη του Μάαστριχτ, η ΕΟΚ μετονομάστηκε σε Ευρωπαϊκή Κοινότητα, εκφράζοντας τη βούληση των κρατών μελών να επεκτείνουν τις κοινοτικές αρμοδιότητες σε μη οικονομικούς τομείς.

-Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο πλαίσιο της ΕΟΚ επηρεάζουν το διεθνές μάρκετινγκ που ασκείται από επιχειρήσεις των κρατών μελών της αλλά και από επιχειρήσεις κρατών που δεν ανήκουν σ' αυτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΔΙΕΘΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

Αφού η ίδια η επιχείρηση αποφασίσει ότι μία ή περισσότερες ξένες αγορές αποτελούν γι' αυτήν ευκαιρία, είναι τότε σωστό να καθορίσει με ποιο τρόπο θα διεισδύσει στις ξένες αγορές. Η εταιρία έχει κάποιες επιλογές, που διαφέρουν μεταξύ τους ως προς το μέγεθος του κεφαλαίου που δεσμεύει η επεκτεινόμενη επιχείρηση, το επιχειρησιακό ρίσκο και τις πιθανότητες αποδοτικότητας του εγχειρήματος.

2.1 Εισαγωγές – Εξαγωγές

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι εισαγωγές είναι τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παράγονται στο εξωτερικό και πωλούνται στην εγχώρια αγορά. Οι εισαγωγές, σε συνδυασμό με τις εξαγωγές, αποτελούν τη βάση του διεθνούς εμπορίου. Εισαγωγή των εμπορευμάτων απαιτεί συνήθως τη συμμετοχή των τελωνειακών αρχών, τόσο στην χώρα της εισαγωγής και της χώρας εξαγωγής και συχνά υπόκεινται σε ποσοτώσεις εισαγωγής, οι δασμοί και εμπορικών συμφωνιών.

Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι εισαγωγή:

- Βιομηχανική και καταναλωτικά αγαθά
- Ενδιάμεσα αγαθά και υπηρεσίες

Υπάρχουν τρεις μεγάλες κατηγορίες εισαγωγέων:

- Ψάχνοντας για οποιοδήποτε προϊόν σε όλο τον κόσμο να εισάγεται και να πωλείται.
- Ψάχνοντας για ξένη προέλευση για να πάρει τα προϊόντα στην φθηνότερη τιμή.
- Χρησιμοποιώντας ξένων προέλευση πρώτων υλών ως μέρος της παγκόσμιας αλυσίδας εφοδιασμού.

ΕΞΑΓΩΓΗ

Η εξαγωγή είναι τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παράγονται στο εσωτερικό και πωλούνται στο εξωτερικό. Η εξαγωγή προϊόντος θεωρείται ο πιο απλούστερος τρόπος για να διεισδύσει μια επιχείρηση σε ξένη αγορά. Αυτή η στρατηγική εισόδου ακολουθείται όταν η επιχείρηση, πριν αποφασίσει να επενδύσει σε μια ξένη αγορά, παράγει στην εγχώρια αγορά και στη συνέχεια εξάγει τα προϊόντα της αμέσως ή εμμέσως σ' αυτήν.

Η ανάληψη εξαγωγικής δράσης δεν συνδέεται με υψηλά λειτουργικά κόστη ή μεγάλες απαιτήσεις και περικλείει χαμηλό βαθμό επιχειρηματικού κινδύνου, καθώς η έξοδος από τη νέα αγορά δεν συνεπάγεται κεφαλαιακές απώλειες. Για αυτό η μέθοδος των εξαγωγών ακολουθείται κυρίως από επιχειρήσεις που εισέρχονται για πρώτη φορά στη διεθνή αγορά ή από μικρές επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν τα κεφάλαια για άμεση επένδυση στο εξωτερικό. Παρά την οικονομικά συμφέρουσα μέθοδο διείσδυσης σε νέες αγορές του εξωτερικού, το πλεονέκτημα κόστους μπορεί εύκολα να εκλείψει. Υψηλά κόστη μεταφοράς, απαγορευτικοί δασμοί και ποσοτώσεις, ελλιπής πληροφόρηση για τα δεδομένα της ξένης αγοράς, είναι λίγα παραδείγματα της αναποτελεσματικότητας των εξαγωγών.

Ανάλογα με το αν υπάρχει ή όχι μεσάζοντας στη χώρα από την οποία εξάγονται τα προϊόντα, οι εξαγωγές χαρακτηρίζονται είτε ως έμμεσες (indirect exports) είτε ως άμεσες (direct exports).

Α) Έμμεση εξαγωγή

Στην έμμεση εξαγωγή η συναλλαγή με τον εξωτερικό πελάτη διενεργείται μέσω διαμεσολαβητών ή μεσαζόντων οι οποίοι μπορεί να είναι εξαγωγικές εταιρείες, εξαγωγικοί οίκοι, εταιρίες διεθνούς εμπορίου κ.τ.λ. Με αυτές απορροφώνται τα πλεονάσματα παραγωγής που δεν μπορούν να πωληθούν στο εσωτερικό.

Είναι η πιο κατάλληλη συνήθως μέθοδος αλλά και η πιο δημοφιλής για την επιχείρηση που ξεκινά την εξαγωγική της δραστηριοποίηση, αφού απαιτεί τη μικρότερη επένδυση και έχει το μικρότερο ρίσκο. Υπάρχουν τρεις κύριες μορφές έμμεσων εξαγωγών:

- Τοπικός εξαγωγέας έμπορος, ο οποίος αγοράζει τα προϊόντα του παραγωγού και τα πουλά στο εξωτερικό για λογαριασμό του. Ο

παραγωγός απαλλάσσεται από οποιαδήποτε ευθύνη του σχετικά με το διεθνές μάρκετινγκ, επειδή πουλά τα προϊόντα του στον εξαγωγέα.

- Τοπικός εξαγωγέας πράκτορας, αυτός μεσολαβεί μεταξύ παραγωγού και πελατών του εξωτερικού, τους οποίους αναζητά και βρίσκει, και παίρνει προμήθεια γι' αυτό. Ο παραγωγός εξακολουθεί να έχει όλο το ρίσκο και πιθανόν να κάνει και ορισμένες εργασίες κατά τη διάρκεια της εξαγωγής του προϊόντος.
- Εξαγωγικός οργανισμός, μπορεί να είναι κρατικός, συνεταιριστικός ή κοινοπρακτικός φορέας που αναλαμβάνει τις εξαγωγές προϊόντων εκ μέρους ενός αριθμού παραγωγών και βρίσκεται κάτω από το διοικητικό έλεγχο των παραγωγών.

Πλεονεκτήματα έμμεσης εξαγωγής:

- i. Απαιτείται μικρή δέσμευση ανθρώπινων και υλικών πόρων καθώς και ο κίνδυνος είναι ελάχιστος.
- ii. Δεν χρειάζεται σχετική εξαγωγική εμπειρία, διότι αξιοποιούνται οι εμπειρίες, γνώσεις, ικανότητες και επαφές πεπειραμένων εξαγωγέων.
- iii. Διοχέτευση στο εξωτερικό πλεονασμάτων παραγωγής που δεν μπορούν να απορροφηθούν από την εσωτερική αγορά.
- iv. Περιορισμένη δέσμευση.

Μειονεκτήματα έμμεσης εξαγωγής:

- i. Λάθη διαχείρισης, η κακή επιλογή εξωτερικών αντιπροσώπων ή διανομείς.
- ii. Ανυπαρξία ελέγχου και άγνοια πελατών.
- iii. Ζήτηση των πελατών, οι διεθνείς πελάτες απαιτούν περισσότερες υπηρεσίες από τον προμηθευτή τους, όπως η εγκατάσταση και εκκίνηση του εξοπλισμού, τη συντήρηση ή περισσότερες υπηρεσίες παράδοσης.
- iv. Έλλειψη επαφής με τις τοπικές αγορές.
- v. Μη επαρκείς ενέργειες προώθησης εκ μέρους των μεσαζόντων.
- vi. Η εικόνα του προϊόντος είναι αυτή που δίνει ο τρίτος.
- vii. Μη ελεγχόμενες τιμές/ περιθώρια κέρδους.

Συμπέρασμα

Οι έμμεσες εξαγωγές είναι λιγότερο κερδοφόρες από τις άμεσες, καθώς ο έλεγχος, η πληροφόρηση, η ισχυροποίηση της θέσης της επιχείρησης στη ξένη αγορά εξαρτώνται από τρίτα πρόσωπα ή επιχειρήσεις. Επίσης για μια μικρή επιχείρηση που δεν έχει τα μέσα να στραφεί προς άμεσες εξαγωγές ή άλλου είδους διεθνείς δραστηριότητες ή που δεν επιθυμεί να αναλάβει επιχειρηματικούς κινδύνους η μέθοδος της έμμεσης εξαγωγής αποτελεί την καταλληλότερη μέθοδο διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων της.

B) Άμεση εξαγωγή

Όταν οι πωλήσεις στο εξωτερικό αυξηθούν και αποκτήσουν μια κανονικότητα, η βιομηχανική επιχείρηση αποφασίζει να εξάγει απευθείας στις ξένες αγορές. Κατά συνέπεια αυτό σημαίνει την οργάνωση τμήματος εξαγωγών, την ανάληψη ερευνών αγοράς, τη διαμόρφωση ολοκληρωμένης στρατηγικής Μάρκετινγκ για κάθε στοιχείο του μίγματος Μάρκετινγκ, την προσέγγιση πελατών, τη διαπραγμάτευση, την έκδοση απαραίτητων πιστοποιητικών και φορτωτικών εγγράφων και τη μεταφορά των προϊόντων στο εξωτερικό. Στη περίπτωση ο κίνδυνος αποτυχίας είναι μεγαλύτερος αλλά μεγαλύτερη είναι φυσικά και η πιθανή αποδοτικότητα, αφού δε θα καταβάλλονται προμήθειες στους διάφορους μεσάζοντες του εσωτερικού. Οι σημαντικότερες μέθοδοι άμεσων εξαγωγών είναι:

- Τοπικό (εγχώριο) τμήμα εξαγωγών. Αποτελείται από ένα διευθυντή πωλήσεων εξαγωγών με κάποιο προσωπικό γραφείου. Το τμήμα αυτό κάνει τις πωλήσεις και βοηθιέται στις υπόλοιπες δραστηριότητες του μάρκετινγκ από το κανονικό τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων.
- Υποκατάστημα (ή θυγατρική εμπορική εταιρεία) στην αλλοδαπή. Αυτό μπορεί να υπάρχει αντί του τμήματος εξαγωγών ή συμπληρωματικά σε αυτό. Το υποκατάστημα στην ξένη χώρα επιτρέπει στην επιχείρηση να πετύχει μεγαλύτερη παρουσία αλλά και έλεγχο στην ξένη αγορά. Το υποκατάστημα ασχολείται οπωσδήποτε με τη λειτουργία της διανομής. Με τη θυγατρική εμπορική εταιρεία στο εξωτερικό ο εξαγωγέας διατηρεί αποθήκες και κέντρα εξυπηρέτησης πελατών.

- Αντιπρόσωπος ή πράκτορας της επιχείρησης στην ξένη αγορά. Ο αντιπρόσωπος αγοράζει τα προϊόντα της επιχείρησης ενώ ο πράκτορας τα πουλάει για λογαριασμό της και παίρνει προμήθεια γι' αυτό. Αυτοί μπορεί να είναι οι μοναδικοί εισαγωγείς ενός προϊόντος και να έχουν την αποκλειστικότητα σε κάποια γεωγραφική περιοχή ή να αντιπροσωπεύουν και άλλα μη ανταγωνιστικά προϊόντα ή να αντιπροσωπεύουν διάφορα προϊόντα ακόμη και ανταγωνιστικά. Οι αντιπρόσωποι εξωτερικού πωλούν σε χονδρεμπόρους και λιανεμπόρους της ξένης χώρας που εισάγει τα προϊόντα, έναντι προμήθειας που πληρώνεται από την εξαγωγική επιχείρηση. Οι αντιπρόσωποι στο εξωτερικό έχουν τα πλεονεκτήματα της γνώσης των τοπικών αγορών, των επιχειρηματικών επαφών και έχουν ισχυρό κίνητρο να αναπτύξουν τις πωλήσεις μια και αμείβονται με προμήθειες.
- Περιοδεύοντες πωλητές. Η κάθε επιχείρηση είναι πιθανό να έχει όσους πωλητές θέλει, οι οποίοι θα περιοδεύουν κατά καιρούς άλλες χώρες για να κάνουν πωλήσεις ή να κλείνουν δουλειές.

Πλεονεκτήματα άμεσης εξαγωγής:

- i. Καλύτερη επαφή με την αγορά και τους τελικούς καταναλωτές.
- ii. Δυνατότητα ελέγχου.
- iii. Δυνατότητα μεγαλύτερης εισόδου στην εν λόγω αγορά.
- iv. Μεγαλύτερη πληροφόρηση και απόκτηση εμπειρίας από τις τοπικές αγορές.
- v. Μικρότερη αλυσίδα διανομής και αμεσότερη επαφή με τους δυνητικούς πελάτες.

Μειονεκτήματα άμεσης εξαγωγής:

- i. Μεγάλο κόστος επένδυσης και ρίσκου.
- ii. Μακροχρόνια δέσμευση της επιχείρησης στη συγκεκριμένη χώρα.
- iii. Χρηματοδότηση και εκπαίδευση πωλητών της επιχείρησης.

Τυπικό οργανόγραμμα εξαγωγών

Ένα τυπικό οργανόγραμμα του τμήματος εξαγωγών σχετικά με την επάνδρωση σε στελέχη και τις ατομικές αρμοδιότητες, είναι το εξής:

1. Προϊστάμενος (ο οποίος έχει επαφή με τους πελάτες του εξωτερικού καθώς και με αντιπροσώπους πωλητές του εξωτερικού, λαμβάνει αποφάσεις στα διάφορα προβλήματα, εποπτεύει και ελέγχει της εργασίες του τμήματος καθώς και έρχεται σε επαφή με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης).
2. Υπάλληλος διαδικασιών
 - έκδοση τιμολογίων, ζυγολογίων
 - παραλαβή καταστάσεων φόρτωσης – εκφόρτωσης από το τμήμα παραγωγής
 - προετοιμασία φορτωτικών εγγράφων για διαβίβαση σε μεσολαβούσα τράπεζα
 - παρακολούθηση του φακέλου εξαγωγής για συναλλαγματική και τελωνειακή τακτοποίηση
3. Υπάλληλος εξωτερικών εργασιών (έρχεται σε καθημερινή επαφή με τράπεζες, επιμελητήριο, οργανισμούς, ιδιωτικές επιχειρήσεις).
4. Υπάλληλος – γραμματέας(παρέχει γραμματειακή υποστήριξη του τμήματος, δακτυλογράφηση εγγράφων και πρωτοκόλληση με αποστολή και παραλαβή της αλληλογραφίας του τμήματος)

Ανάλογα με την ανάπτυξη του όγκου των εξαγωγών οι λειτουργίες των τεσσάρων αναφερόμενων τομέων διευρύνονται με τη προσθήκη και άλλων εξειδικευμένων στελεχών όπως π.χ. στον τομέα των διαδικασιών προστίθεται υπάλληλος που θα παρακολουθεί τη συναλλαγματική και τελωνειακή τακτοποίηση του φακέλου εξαγωγής. Για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στις μικρομεσαίες ο τομέας των εξαγωγών καλύπτεται με εξαγορά υπηρεσιών από τα οργανωμένα εκτελωνιστικά γραφεία και τις επιχειρήσεις δια μεταφορών. Δεν είναι απαραίτητο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να διατηρούν τμήμα εξαγωγών. Μπορούν να απευθύνονται σε καλά οργανωμένα εκτελωνιστικά γραφεία και επιχειρήσεις δια μεταφορών.

Γ) Εξαγωγές μέσω Συνεταιριστικών Οργανώσεων

Οι εξαγωγές διενεργούνται και μέσω Συνεταιριστικών Οργανώσεων, οι οποίες αναλαμβάνουν τις εξαγωγικές δραστηριότητες για λογαριασμό πολλών μικρομεσαίων παραγωγών που επιθυμούν να προωθήσουν τα προϊόντα τους στο εξωτερικό. Αυτές βρίσκονται κάτω από το διοικητικό έλεγχο των παραγωγών, οι οποίοι βέβαια δε διαθέτουν ούτε οικονομίες κλίμακας παραγωγής και Μάρκετινγκ, ούτε την απαιτούμενη τεχνογνωσία και τους απαραίτητους πόρους για την κατάκτηση ξένων αγορών.

Οι Συνεταιριστικές Οργανώσεις Παραγωγών μπορούν να επιτύχουν την τυποποίηση και την επωνυμοποίηση των εξαγόμενων προϊόντων, συγκεντρώνοντας πλεονεκτήματα επιμερισμού του κόστους και των κινδύνων και αναλαμβάνουν τις έρευνες αγορών του εξωτερικού και προσφέρουν τη δυνατότητα καθιέρωσης επωνύμων προϊόντων σε ξένες αγορές.

Ως μειονέκτημα τους μπορεί να θεωρηθεί η παραχώρηση από τους παραγωγούς μέρους της ανεξαρτησίας τους.

2.2 Δικαιόχρηση (Franchising)

Σύμφωνα με αυτό μια μητρική επιχείρηση που ονομάζεται δικαιοπάροχος (franchisor) δίνει το δικαίωμα σε μια (ή περισσότερες θυγατρικές) θυγατρική μονάδα που ονομάζεται δικαιοδόχος (franchisee) να πουλά ή και να παράγει προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, να χρησιμοποιεί το όνομά της και να υιοθετεί τις πολιτικές της σε μια συγκεκριμένη περιοχή.

Είναι η μεταφορά του νομικού δικαιώματος μιας εταιρείας σε μια άλλη για τη χρήση της επωνυμίας, των εμπορικών σημάτων των προϊόντων της, των λογισμικών συστημάτων της, του λογισμικού της και της τεχνογνωσίας της. Ε μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για οικονομικές δραστηριότητες εντάσεως εργασίας, ιδιαίτερα για επιχειρήσεις του τομέα των υπηρεσιών, όπου απαιτείται μεγάλη γεωγραφική διασπορά καταστημάτων που εξυπηρετούν τοπικές αγορές.

Ο δικαιοπάροχος(Franchisor) παρέχει στο δικαιοδόχο (Franchisee) εμπορικά σήματα και επωνυμίες, εκπαίδευση προσωπικού, συμβουλευτικές

υπηρεσίες, εμπορεύματα, εμπορικά μυστικά, κοινή διαφήμιση και τρόπους προώθησης. Επίσης παρέχει κάθε δυνατή τεχνική, οργανωτική και νομική στήριξη για την ευόδωση του σκοπού της κοινής επιχειρηματικής προσπάθειας. Εφόσον προβλέπεται χρηματοδότηση με κεφάλαια κίνησης καθώς και τις προδιαγραφές παραγωγής και λειτουργίας. Την εξωτερική εμφάνιση και την εσωτερική διαρρύθμιση του καταστήματος, την γεωγραφική αποκλειστικότητα και την έρευνα αγοράς της περιοχής εγκατάστασης.

Ο δικαιούχος οφείλει σαν αντάλλαγμα να εκπληρώνει τις οικονομικές του υποχρεώσεις προς τον δικαιούχο, να εφαρμόζει τους όρους παροχής της δικαιοδοσίας και τις οδηγίες για τις τεχνικές παραγωγής, διανομής και εμπορίας, τον τρόπο εμφάνισης, προβολής και τοπικής διαφήμισης και τέλος να τηρεί τις προδιαγραφές ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ανάλογα με το αντικείμενο της Δικαιόχρησης διακρίνουμε τις ακόλουθες κατηγορίες:

- i. **Δικαιόχρηση διανομής** (εμπορική δικαιόχρηση), ο δικαιούχος πωλεί σε τελικούς καταναλωτές δηλαδή λιανικά προϊόντα μέσα σε καταστήματα που φέρει το διακριτικό γνώρισμα του δικαιούχου. Στην περίπτωση αυτή ο δικαιούχος είναι παραγωγός ή μεγαλέμπορος, ο οποίος με την εν λόγω συνεργασία αποβλέπει στην ίδρυση ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής του προϊόντος που παράγει ή εμπορεύεται. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα Goody's, τα Mc Donald's, η Pizza Hut κ.τ.λ.
- ii. **Δικαιόχρηση υπηρεσιών**, ο δικαιούχος χρησιμοποιεί το διακριτικό γνώρισμα ή και το σήμα δικαιούχου για να παρέχει υπηρεσίες σε τελικούς χρήστες. Οι κύριοι τομείς εφαρμογής του είναι τα ξενοδοχεία υψηλού επιπέδου, επιχειρήσεις ενοικίασης ή επισκευής αυτοκινήτων, ταξιδιωτικά γραφεία.
- iii. **Δικαιόχρηση παραγωγής** (βιομηχανική δικαιόχρηση), ο δότης δίνει στο λήπτη την άδεια να παράγει ή να μεταποιεί προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του και στη συνέχεια να τα πωλεί ή να μεταπωλεί με το σήμα του δικαιούχου. Αφορά κυρίως την ιδιαίτερη μορφή εκμετάλλευσης ξένης τεχνογνωσίας ή διπλώματος ευρεσιτεχνίας και σήματος.

- iv. **Μεικτή Δικαιόχρηση**, η σύμβαση περιέχει στοιχεία Franchising διανομής και Franchising υπηρεσιών, δηλαδή πώληση αυτοκινήτων που συνδυάζεται με συντήρηση και επισκευή.

Πλεονεκτήματα Franchising:

- ❖ Οι δικαιούχοι έχουν γνώσεις και εμπειρίες από τις τοπικές αγορές.
- ❖ Επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας στις ενέργειες Μάρκετινγκ.
- ❖ Οι δικαιούχοι επιχειρηματίες έχουν προσωπικό ενδιαφέρον για την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης και γίνονται ευκολότερα αποδεκτοί από τις τοπικές κοινωνίες.
- ❖ Ταχύτατη γεωγραφική επέκταση χωρίς μεγάλες δαπάνες και κίνδυνοι μιας αποδεδειγμένα επιτυχημένης υπηρεσίας.

Μειονεκτήματα Franchising:

- ❖ Πιθανά προβλήματα συνεργασίας και επικοινωνίας με τους δικαιούχους.
- ❖ Μειωμένες δυνατότητες αποτελεσματικού ποιοτικού ελέγχου.
- ❖ Πιθανή δημιουργία μελλοντικών ανταγωνιστών μετά τη λήξη του συμβολαίου.
- ❖ Κίνδυνος για την εικόνα του δικαιοπάροχου σε πιθανή ποιοτικά χειρότερη παροχή προϊόντων και υπηρεσιών.

2.3 Εκχώρηση αδείας (Licensing)

Γίνεται συμφωνία μεταξύ ξένης και εγχώριας επιχείρησης, με την οποία η πρώτη προσφέρει το δικαίωμα στη δεύτερη να χρησιμοποιεί μια παραγωγική διαδικασία, ένα σήμα (trademark), μια πατέντα, ένα εμπορικό μυστικό ή κάτι άλλο που έχει αξία, έναντι κάποιας προμήθειας ή χορηγίας.

Ο εκχωρών την άδεια (Licensor) παραχωρεί στον λήπτη της (Licensee) το δικαίωμα χρήσης ενός ή περισσότερων από τα παρακάτω:

- ❖ Τη χρήση ενός εμπορικού σήματος/ επωνυμίας.
- ❖ Μια ευρεσιτεχνία που καλύπτει ένα προϊόν ή μια διαδικασία .
- ❖ Τεχνογνωσία παραγωγής.

- ❖ Τεχνικές συμβουλές και βοήθεια και περιστασιακά την προμήθεια υλικών απαραίτητων στη βιομηχανική παραγωγή.
- ❖ Συμβουλές και βοήθεια σε θέματα Μάρκετινγκ.

Πλεονεκτήματα Licensing:

- Ο εκχωρητής μπαίνει σε μια ξένη αγορά με το μικρότερο δυνατό ρίσκο.
- Η επιχείρηση αποκτά ένα γνωστό προϊόν ή απλά όνομα χωρίς να χρειάζεται να αρχίσει από την αρχή.
- Αποτελεί μια εύκολη και γρήγορη μέθοδο εισόδου σε αγορές του εξωτερικού χωρίς να απαιτούνται ιδιαίτερες επενδύσεις.
- Μείωση εμποδίων εισόδου αφού η παραγωγή διεξάγεται από την εγχώρια επιχείρηση.
- Με δέσμευση κεφαλαίων.
- Απόκτηση εμπειρίας από ξένες αγορές.
- Αύξηση εσόδων προϊόντων που αναπτύχθηκαν μετά από δαπανηρές έρευνες.
- Γρήγορη απόδοση νέων προϊόντων στην παγκόσμια αγορά πριν από την ανάπτυξη ανταγωνιστικών προϊόντων.

Μειονεκτήματα Licensing:

- Σε πολύ εκτεταμένη χρήση υπάρχει μακροχρόνια κίνδυνος απαξίωσης του εμπορικού σήματος.
- Υπάρχει μεγάλος κίνδυνος ο αδειολήπτης να εκμεταλλευτεί την τεχνογνωσία που του παρέχεται και να αναπτυχθεί σε ένα μελλοντικό ανταγωνιστή για την επιχείρηση.
- Πιθανή δημιουργία μελλοντικών ανταγωνιστών μετά τη λήξη της περιόδου που συμφωνήθηκε.
- Μικρός έλεγχος παραγόμενων προϊόντων.
- Δυσκολία διεξαγωγής επαρκών ποιοτικών ελέγχων και κίνδυνος παραγωγής προϊόντων με επωνυμία του Licensee.
- Μικρή απόδοση, 3%-5% επί των πωλήσεων, σε σχέση με πιθανά κέρδη προϊόντων που παράγονται σε εγκαταστάσεις του παραχωρούντος την άδεια (Licensor).

Οι Συμφωνίες αδειών εκμετάλλευσης μπορούν να χωριστούν σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- Πνευματικά δικαιώματα χορήγησης αδειών, τα πνευματικά δικαιώματα ισχύουν κυρίως για τα πρωτότυπα έργα καλλιτεχνικής αξίας, όπως βιβλία, θεατρικά έργα, περιοδικά και εφημερίδες άρθρα, μουσικές ηχογραφήσεις, φωτογραφίες, έργα ζωγραφικής και γλυπτικής.
- Αδειοδότησης ευρεσιτεχνίας, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, προστατεύονται νομικά από μοναδικές έννοιες των προϊόντων ή διαδικασιών. Ένα συχνό φαινόμενο είναι, όταν δύο επιχειρήσεις αξιώσουν δικαιώματα επί μια εφεύρεση. Όταν ένας από αυτούς είναι τελικά αποφασισμένος να έχει τη νόμιμη αξίωση, ο άλλος πρέπει να έχει άδεια είτε για το δίπλωμα ευρεσιτεχνίας από τον ιδιοκτήτη του ή να εγκαταλείψει το έργο.
- Παραχώρηση αδειών εκμετάλλευσης σημάτων , εμπορικό σήμα και σήμα υπηρεσιών αδειοδότησης περιλαμβάνει την πώληση των δικαιωμάτων για να χρησιμοποιηθεί ένα διακριτικό, και συνήθως πολύ γνωστό όνομα και λογότυπο σε συνδυασμό με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

Οι κύριες διαφορές μεταξύ των μεθόδων Licensing και Franchising είναι: ο μεγαλύτερος βαθμός ελέγχου στο Franchising από το Licensing, επίσης το Licensing αφορά συνήθως κατηγορίες προϊόντων ή και μεμονωμένα προϊόντα, ενώ το Franchising ολόκληρη τη λειτουργία της επιχείρησης μικρών μεμονωμένων επενδυτών που διαθέτουν κεφάλαια, αλλά μικρή ή καμία επιχειρηματική εμπειρία. Τέλος οι λήπτες αδειών (Licensees) είναι συνήθως καλά εδραιωμένες επιχειρήσεις που μπορούν να αποδείξουν την καλή μελλοντική διαχείριση της άδειας που θα πάρουν , ενώ οι δικαιοδόχοι (Franchisees) είναι σε πολλές περιπτώσεις νέες επιχειρήσεις. Οι πρώτοι ζητούν τη λήψη της άδειας , ενώ οι δεύτεροι επιλέγονται βάσει συγκεκριμένων αυστηρών κριτηρίων.

2.4 Πράκτορες (Independent agents)

Πράκτορες μεσολαβούν μεταξύ παραγωγού και πελατών του εξωτερικού, προσφέροντας ορισμένες υπηρεσίες, όπως ανεύρεση πελατών. Γι' αυτές τις υπηρεσίες που προσφέρουν παίρνουν κάποια προμήθεια. Οι πράκτορες σε αντίθεση με τους χονδρέμπορους, δεν αναλαμβάνουν την ιδιοκτησία των προϊόντων. Οι μορφές χονδρεμπόρων και πρακτόρων που συναντώνται συνήθως είναι: εξαγωγέας έμπορος, εξαγωγέας πράκτορας, εξαγωγικός οργανισμός, αντιπρόσωπος, εισαγωγέας πράκτορας.

2.5 Κοινή επιχείρηση-κοινοπραξία (Joint venture)

Το κοινό "εγχείρημα" (joint venturing) διαφέρει από τις εξαγωγές στο ότι σχηματίζεται ένας συνεταιρισμός, ο οποίος οδηγεί σε κάποιες παραγωγικές εγκαταστάσεις στο εξωτερικό. Διαφέρει από την άμεση επένδυση στο ότι υπάρχει συνεργασία με άλλους, κάτι που δεν συμβαίνει στην άμεση επένδυση. Είναι η μέθοδος διείσδυσης σε ξένες αγορές κατά την οποία δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργούν μια κοινή επιχείρηση στην αγορά μιας από αυτές, συμφωνώντας να μοιράζουν το κόστος της επένδυσης, τους κινδύνους και τα κέρδη.

Στην κοινοπραξία μπορεί να συμμετέχει μία διεθνής και μία ντόπια επιχείρηση, δύο ή περισσότερες διεθνείς επιχειρήσεις, μία εταιρεία κυβερνητικών συμφερόντων και μία πολυεθνική επιχείρηση ή μία επιχείρηση που αγοράστηκε από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις για περιορισμένο χρονικό ορίζοντα. Κύριες συνθήκες για μία διεθνή κοινοπραξία είναι η κατοχή συμπληρωματικών πλεονεκτημάτων, ο συγχρονισμός των ευκαιριών για τις συμβαλλόμενες επιχειρήσεις καθώς και η ύπαρξη εμποδίων για πλήρη ένωση οικονομικών, χρηματοοικονομικών, νομικών, πολιτικών κ.ά.

Πλεονεκτήματα Joint Venturing:

Κάθε συνεταιίρος προσδοκά να έχει πρόσβαση στους ιδιαίτερους πόρους και δυνατότητες του άλλου. Ο ξένος επενδυτής συνεισφέρει με οικονομικά μέσα, τεχνολογία πρωτοποριακή σε σχέση με τον εγχώριο επενδυτή,

τεχνογνωσία σε θέματα οργανωτικά, διοικητικά και παραγωγικών μεθόδων και επώνυμα προϊόντα. Υπάρχει μειωμένος εμπορικός και πολιτικός κίνδυνος, μειωμένες απαιτήσεις ανθρώπινων και υλικών πόρων σε σχέση με τις πλήρως ελεγχόμενες θυγατρικές. Επίσης είναι φθηνότερη μέθοδος διείσδυσης για τον ξένο επενδυτή από την εξαγορά εγχώριων επιχειρήσεων, ανταλλαγή επιχειρηματικών πληροφοριών και τεχνογνωσίας, απόκτηση τοπικών οικονομικών πόρων καθώς και καλύτερες σχέσεις με το κράτος και τις δημόσιες αρχές. Τέλος τα παραγόμενα προϊόντα μπορούν να παραχθούν με χαμηλότερο κόστος, λόγω χαμηλών εργατικών, εγχώριων πρώτων υλών, φορολογικών απαλλαγών ή ευνοϊκής χρηματοδότησης για προσέλκυση ξένων επενδύσεων.

Μειονεκτήματα Joint Venturing:

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής θεωρούνται οι δυσκολίες στον στρατηγικό σχεδιασμό, μη επαρκής έλεγχος της μονάδας του εξωτερικού, αδυναμία πλήρους ένταξης στον διεθνή στρατηγικό σχεδιασμό της κοινής επιχείρησης, έλλειψη ευελιξίας αποφάσεων, πιθανά προβλήματα εμπιστοσύνης και εμπιστευτικότητας. Επίσης πιθανές διαφωνίες στις αποφάσεις σχετικά με τα επανεπενδυόμενα ή διανεμόμενα κέρδη που πρόκειται να επαναπατριστούν, προβλήματα από διαφορετικές επιχειρηματικές φιλοσοφίες και κουλτούρας καθώς και προβλήματα ενδιάμεσης τιμολόγησης για προϊόντα που πωλούνται στην κοινή επιχείρηση από τη μητρική. Ένα ακόμα μειονέκτημα είναι τα αντικρουόμενα συμφέροντα των συνεταίρων, για παράδειγμα μια πολυεθνική εταιρεία ενδιαφέρεται για τη μεγιστοποίηση των κερδών από όλες τις δραστηριότητες της παγκοσμίως επομένως να μην ενδιαφέρεται να εμφανίσει κέρδη στη συγκεκριμένη χώρα, σε αντίθεση με τον τοπικό συνέταιρο.

2.6 Παραγωγή βάσει συμβολαίου (Contract manufacturing)

Συχνά η ξένη επιχείρηση δεν αισθάνεται έτοιμη να επενδύσει σε παραγωγικό εξοπλισμό στη χώρα που θέλει να επεκταθεί. Γι' αυτό αναθέτει την παραγωγή μόνο των προϊόντων της σε εγχώριες επιχειρήσεις και διατηρεί για τον εαυτό της τις αρμοδιότητες σε θέματα μάρκετινγκ (πώληση, διανομή, προώθηση, κ.τ.λ.). η μέθοδος αυτή είναι χαμηλού σχετικά ρίσκου για την ξένη αγορά. Από την άλλη πλευρά η ξένη επιχείρηση δεν διατηρεί μεγάλο έλεγχο στην παραγωγική διαδικασία και χάνει κέρδη από αυτήν.

Πλεονεκτήματα Contract manufacturing:

- ❖ Μειώνεται το κόστος παραγωγής όταν αυτή πραγματοποιείται σε χώρες με χαμηλό εργατικό κόστος.
- ❖ Αποφεύγεται ο συναλλαγματικός κίνδυνος.
- ❖ Επιτρέπει την είσοδο σε ξένη αγορά με πολύ χαμηλό κίνδυνο.
- ❖ Επιταχύνει την είσοδο στην ξένη αγορά, δίνοντας την ευκαιρία στη βιομηχανική επιχείρηση να συνεταιρισθεί ή να εξαγοράσει τον ξένο παραγωγό σε μελλοντική χρονική στιγμή.

Μειονεκτήματα Contract manufacturing:

- ❖ Δυσκολίες ελέγχου της διαδικασίας παραγωγής και της ποιότητας των προϊόντων.
- ❖ Απώλεια κερδών από τη βιομηχανοποίηση.
- ❖ Δυσκολία μεταβίβασης τεχνογνωσίας παραγωγής.
- ❖ Απαιτείται εκπαίδευση του τεχνικού προσωπικού του τοπικού παραγωγού.
- ❖ Μπορεί να εφαρμοστεί μόνο για προϊόντα, για την παραγωγή των οποίων χρησιμοποιείται ευρέως διαδεδομένη τεχνολογία.
- ❖ Κίνδυνος αρνητικής δημοσιότητας (εκμετάλλευση παιδικής εργασίας σε χώρες του Τρίτου Κόσμου, όροι εργασίας).

2.7 Εξαγορές επιχειρήσεων σε ξένες αγορές

Οι διεθνείς εξαγορές και συγχωνεύσεις μπορεί να έχουν ως στόχους τη γρήγορη διείσδυση σε ξένες αγορές μέσω της προσφοράς από τον διεθνή όμιλο νέων προϊόντων που παράγει η εξαγοραζόμενη επιχείρηση και της επέκτασης με τα υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Ακόμα μέσω της συσχετισμένης ολοκλήρωσης που διακρίνεται σε κάθετη ολοκλήρωση (εξαγορά εταιρειών που παράγουν ενδιάμεσα προϊόντα και με την εξαγορά μειώνονται τα έξοδα αγορών και πωλήσεων κατά τη διακίνηση των προϊόντων από το ένα στάδιο στο άλλο), σε οριζόντια ολοκλήρωση (εξαγορά εταιρειών που παράγουν ομοειδή προϊόντα στο ίδιο στάδιο παραγωγής) και σε πλάγια ολοκλήρωση (αξιοποίηση υποπροϊόντων).

-Τα πλεονεκτήματα της εξαγοράς ξένης επιχείρησης είναι η ταχύτατη είσοδος στην ξένη αγορά, άμεση πρόσβαση στα δίκτυα διανομής σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό σε δημόσιες υπηρεσίες και κρατικούς φορείς. Ακόμα η αξιοποίηση υπάρχουσας εικόνας και φήμης της εταιρείας που εξαγοράζεται.

-Τα μειονεκτήματα είναι η ακριβή εναλλακτική λύση και η πιθανή ασυμβατότητα εταιρικής κουλτούρας μεταξύ της εταιρείας που εξαγοράζει και αυτής που εξαγοράζεται με αποτέλεσμα επικοινωνιακά προβλήματα συντονισμού με τα υπόλοιπα μέλη του πολυεθνικού συγκροτήματος.

2.8 Πολυεθνική εταιρεία

Ορισμός:

Πολυεθνική εταιρεία είναι αυτή που έχει επενδύσει σε διάφορες χώρες, που γενικά λαμβάνει 20%-50% ή και περισσότερο των καθαρών κερδών της από ξένες δραστηριότητες και της οποίας η διοίκηση παίρνει αποφάσεις βασιζόμενες σε εναλλακτικές επιλογές διαθέσιμες οπουδήποτε στον κόσμο.

Χαρακτηριστικά:

- ✓ Οι διάφορες μονάδες παγκοσμίως αναφέρονται κατ' ευθείαν στον επικεφαλής της πολυεθνικής.
- ✓ Η εταιρία προσλαμβάνει τα στελέχη της από διάφορες χώρες και τα εκπαιδεύει για εργασία σε διεθνές περιβάλλον.
- ✓ Οι πρώτες ύλες και τα υλικά αγοράζονται από τις χώρες που συμφέρει. Οι επενδύσεις γίνονται εκεί όπου το R.O.I είναι μεγαλύτερο.

Το κίνητρο που ωθεί τις πολυεθνικές εταιρείες για εξάπλωση στις διάφορες χώρες είναι οι δυνατότητες που τις παρουσιάζονται για περισσότερα κέρδη. Ειδικότερα οφέλη για αυτές μπορεί να είναι το άνοιγμα σε καινούργιες αγορές και οι ευνοϊκότεροι όροι δραστηριοποίησης που τις προσφέρονται π.χ. χαμηλότερες αμοιβές στο προσωπικό, δυνατότητα επανεξαγωγής κεφαλαίων και κερδών, δυνατότητα χρησιμοποίησης πρώτων υλών της χώρας υποδοχής, ευνοϊκές εργασιακές σχέσεις κ.λ.π.

Υπάρχουν δύο μορφές οικονομικής ενοποίησης σε ένα σύστημα πολυεθνικών επιχειρήσεων. Η πρώτη είναι η μορφή οριζόντιας ενοποίησης μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων, όπου οι πολυεθνικές επιχειρήσεις παράγουν τελικά προϊόντα με βάση προκαθορισμένη εξειδίκευση στα πλαίσια υψηλού βαθμού ενοποίησης. Εδώ η μητρική ρυθμίζει την εξειδίκευση υπολογίζοντας όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος παραγωγής σε κάθε χώρα. Έπειτα οι θυγατρικές και η μητρική επιχείρηση ανταλλάσσουν τελικά προϊόντα με σκοπό να διαθέτουν μεγάλη ποικιλία του

ίδιου προϊόντος. Στη δεύτερη μορφή, στην καθετοποίηση της παραγωγής, κάθε πολυεθνική επιχείρηση συμμετέχει στην παραγωγή ενδιάμεσων προϊόντων που χρησιμοποιούνται ως εισροές για την παραγωγή του τελικού προϊόντος. Το τελικό προϊόν παράγεται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις οι οποίες το διαθέτουν στην παγκόσμια αγορά.

- i. Η λίστα με τις 100 καλύτερες εταιρείες της Ευρώπης περιλαμβάνει: 25 πολυεθνικές επιχειρήσεις (κριτήριο για να ενταχθεί μια εταιρεία σε αυτή τη λίστα είναι να έχει διακριθεί σε τουλάχιστον 3 ευρωπαϊκές χώρες την τρέχουσα χρονιά)
- ii. 25 μεγάλες επιχειρήσεις (με πάνω από 500 εργαζόμενους)
- iii. 50 μικρομεσαίες επιχειρήσεις (από 50 έως 500 εργαζόμενους)

Οι πρώτες πέντε πολυεθνικές εταιρείες που βραβεύτηκαν στις 100 επιχειρήσεις της Ευρώπης με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον είναι οι: Microsoft, Amgen, Mars, Cisco Systems, 3M - 3M ESPE (Germany), ενώ οι πρώτες πέντε καλύτερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις που πήραν βραβεία είναι οι: Fros Herreds Sparekasse (Δανία), Reaktor (Φινλανδία), Creativ Company (Δανία), noventum consulting (Γερμανία), Middelfart Sparekasse (Δανία).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΓΝΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1. Πολιτικό κλίμα

Η πολιτική είναι επίσης μια σημαντική πτυχή της δουλειάς του διεθνούς διαχειριστή. Διεθνές διοικητικά στελέχη πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογούν τους πολιτικούς κινδύνους που υπάρχουν σε συγκεκριμένες χώρες. Οι ανεπτυγμένες χώρες τείνουν να είναι σχετικά σταθερές από πολιτική και οικονομική άποψη, ενώ οι λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες μπορεί να είναι πιο επιρρεπείς σε πολιτικές διαμάχες.

Απαλλοτρίωση δεν είναι ανήκουστο για την αμερικανική βιομηχανία. Για παράδειγμα, στο Ιράν κατασχέθηκαν περίπου 5 δισεκατομμύρια δολάρια αξίας των συμμετοχών αμερικανικών επιχειρήσεων το 1979. Οι εταιρείες που συμμετείχαν ήταν οι Xerox Corp, R.J. Reynolds, και η United Technologies. Εκδηλώσεις όπως αυτή η εντολή ότι οι διεθνείς διαχειριστές να μάθουν για το νομικό-πολιτικό στοιχείο των εξωτερικών υποθέσεων των επιχειρήσεων. Γνώσεις τους στον τομέα αυτό πρέπει επίσης να περιλαμβάνει θέματα όπως οι δασμοί, ποσοτώσεις εισαγωγής, και διοικητικές προστασίας (ένα είδος των εμπορικών φραγμών με τη μορφή των διαφόρων κανόνων και κανονισμών που το καθιστούν πιο δύσκολο για τις ξένες επιχειρήσεις να ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα σε μια συγκεκριμένη χώρα).

Το πολιτικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση (ή προτίθενται να δραστηριοποιηθεί) θα έχει σημαντικό αντίκτυπο στις διεθνείς δραστηριότητες μάρκετινγκ της εταιρείας. Όσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο συμμετοχής σε ξένες αγορές, τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη να παρακολουθείται το **πολιτικό κλίμα** της επιχείρησης χώρες που διεξάγεται. Οι αλλαγές στην κυβέρνηση έχουν συχνά ως αποτέλεσμα αλλαγές στην πολιτική και τη στάση έναντι των ξένων επιχειρήσεων. Έχοντας κατά νου ότι μια ξένη εταιρεία που λειτουργεί σε χώρα υποδοχής κατά την κρίση του εν λόγω κυβέρνηση, η κυβέρνηση μπορεί να ενθαρρύνει την εξωτερική δραστηριότητα, προσφέροντας ελκυστικές ευκαιρίες για επενδύσεις και εμπόριο, ή να αποθαρρύνει τις δραστηριότητές της με την επιβολή περιορισμών, όπως οι

ποσοτώσεις των εισαγωγών, κλπ. Ο εξαγωγέας που έχει συνεχώς επίγνωση των μετατοπίσεων στη στάση της κυβέρνησης, θα είναι σε θέση να προσαρμόσει τις στρατηγικές μάρκετινγκ των εξαγωγών αναλόγως.

Η αρχική ανησυχία του εξαγωγέα πρέπει να είναι η σταθερότητα του πολιτικού περιβάλλοντος της χώρας στην οποία απευθύνονται. Η απώλεια της εμπιστοσύνης στον τομέα αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε μια εταιρεία που χρειάζεται να μειώσει τις δραστηριότητές της στην αγορά ή να αποσυρθεί από αυτήν. Η πολιτική αστάθεια είναι μια συχνή αλλαγή του καθεστώτος. Παρά το γεγονός ότι μια αλλαγή στην κυβέρνηση δεν πρέπει να συνοδεύεται από τη βία, συχνά σηματοδοτεί μια αλλαγή πολιτικής προς τις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στις διεθνείς επιχειρήσεις. Μια τέτοια εξέλιξη θα μπορούσε να επηρεάσει σκληρά για μια μακροπρόθεσμη διεθνούς επιχείρησης προγράμματος μάρκετινγκ.

Ο πολιτικός κίνδυνος προσδιορίζεται με διαφορετικό τρόπο από διαφορετικές εταιρείες, καθώς δεν είναι όλοι τους επηρεασμένες από τις πολιτικές αλλαγές. Για παράδειγμα, οι βιομηχανίες που απαιτούν μεγάλες επενδύσεις κεφαλαίου γενικά θεωρείται ότι είναι πιο ευάλωτοι σε πολιτικό κίνδυνο από εκείνες που απαιτούν λιγότερες επενδύσεις κεφαλαίου. Ο πολιτικός κίνδυνος είναι μια μακροεντολή της φύσης, όταν πολιτικά εμπνευσμένη επηρεάζουν τις περιβαλλοντικές αλλαγές στις ξένες επενδύσεις. Είναι μια μικρο φύση όταν οι περιβαλλοντικές αλλαγές αποσκοπούν στο να επηρεάσουν μόνο επιλεγμένα πεδία της επιχειρηματικής δραστηριότητας ή των ξένων επιχειρήσεων με ειδικά χαρακτηριστικά, (ενδεχομένως με απαλλοτρίωση).

Όταν η επιχείρηση διεξάγεται σε αναπτυσσόμενες χώρες, οι κίνδυνοι από τις μεγαλύτερες ανησυχίες είναι οι πολιτικές διαταραχές, ο πόλεμος και η απαλλοτρίωση. Όταν η επιχείρηση διεξάγεται σε βιομηχανικές χώρες, η εργασία των διαταραχών και του ελέγχου των τιμών φαίνεται να αποτελούν τις μεγαλύτερες απειλές για την κερδοφορία μιας επιχείρησης. Όλες οι οργανώσεις που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό πρέπει να έχουν επίγνωση του γεγονότος ότι αυτό που κάνουν θα μπορούσε να είναι αντικείμενο κάποιας πολιτικής δράσης. Ως εκ τούτου, η επιτυχία ή η αποτυχία τους θα μπορούσε να εξαρτηθεί από το πόσο καλά τα βγάζουν πέρα με τις

πολιτικές αποφάσεις, και πόσο καλά προβλέπει αλλαγές στην πολιτική συμπεριφορά και στη πολιτική των πολιτικών.

3.2 Στοιχεία σχετιζόμενα με την κουλτούρα της περιοχής

Η γνώση της κουλτούρας μιας χώρας, οδηγεί στην κατανόηση της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Ίσως η δυσκολότερη πλευρά κατά την ανάλυση των διεθνών αγορών είναι οι καταναλωτικές προτιμήσεις και συνήθειες, οι οποίες είναι γεμάτες από εκπλήξεις. Είναι χαρακτηριστικό το παράδειγμα της εταιρείας Kentucky Fried Chicken (KFC) η οποία απέτυχε στο Hong Kong, διότι το τηγανιτό κοτόπουλο αντιβαίνει στις συνήθειες των Κινεζικών κατοίκων του, επίσης οι μητέρες στην Τανζανία δεν δίνουν στα παιδιά τους αυγά από φόβο μήπως γίνουν φαλακροί ή ανίκανοι.

Σημαντική μελέτη στο θέμα της κουλτούρας είναι εκείνη του Geert Hofstede, ο οποίος έκανε μια τεράστια έρευνα σε 160.000 εργαζόμενους της I.B.M. σε εξήντα χώρες. Μεταξύ άλλων έδειξε ότι οι εθνικές κουλτούρες έχουν σημαντική επίδραση στις αξίες και τις στάσεις των εργαζομένων της εταιρίας. Φαίνεται δε ότι ακόμα και αυτή η επιχειρησιακή απόδοση και συγκεκριμένα η οικονομική απόδοση της επιχείρησης, εξαρτάται από εθνικούς πολιτισμικούς παράγοντες. Το σημαντικότερο της μελέτης είναι ότι τα στελέχη και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από τέσσερις διαστάσεις της εθνικής τους κουλτούρας:

- ❖ *Κατανομή δύναμης* – εξουσίας (power distance), δηλαδή ο βαθμός στον οποίο μια κοινωνία αποδέχεται την άνιση κατανομή δύναμης στους οργανισμούς, στους θεσμούς και στα άτομα.
- ❖ *Αποφυγή αβεβαιότητας*(uncertainty avoidance), έκταση στην οποία η κοινωνία ανέχεται το ρίσκο και την αβεβαιότητα στις διάφορες καταστάσεις.
- ❖ *Ατομικότητα έναντι συλλογικότητας* (individualism - collectivism), η διάσταση μεταξύ έμφασης στο ατομικό συμφέρον ή στη συλλογικότητα.
- ❖ *Αρρενωπότητα – θηλυκότητα* (masculinity - femininity), ο βαθμός στον οποίο μια κοινωνία δίνει έμφαση στην τάση για διεκδίκηση και στα υλικά συμφέροντα έναντι μεγαλύτερης έμφασης στα ανθρώπινα

συναισθήματα και στις ανθρώπινες σχέσεις. (Σαρμανιώτης Χρήστος, 2005)

Η επιχειρησιακή κουλτούρα συνήθως σχετίζεται με τη γενικότερη κουλτούρα του τόπου. Αυτή η γενική κουλτούρα από μόνη της είναι δύσκολο να γίνει κατανοητή, πράγμα που δυσκολεύει την κατανόηση και της επιχειρησιακής κουλτούρας. Υπάρχουν μεγάλες διαφορές στην κουλτούρα όχι μόνο ανάμεσα σε χώρες, αλλά και ανάμεσα στις υπο-κουλτούρες μέσα στην ίδια χώρα. Όλες οι κουλτούρες και ιδιαίτερα η επιχειρησιακή βρίσκονται σε μια διαρκή κατάσταση αλλαγής. (Σημειώσεις Χ.Σαρμανιώτη, 2006)

Σημαντική προϋπόθεση για να υπάρχει ένα εταιρικό επίπεδο όπου διαμορφώνεται η στρατηγική και η κουλτούρα είναι τα στελέχη της επιχείρησης να λειτουργούν σαν να είναι στη θέση του πελάτη και έτσι η επιχείρηση να μπορεί να αναγνωρίζει ευκολότερα τις επιτυχείς ευκαιρίες με τους πελάτες που αυτό σημαίνει δημιουργία αξίας και για τις δύο πλευρές και περισσότερα οφέλη για τους πελάτες. Υπάρχουν τρία βήματα:

- i. Τα σχέδια να πραγματοποιούνται με γνώμονα τις ανάγκες των πελατών και όχι τους στόχους της επιχείρησης.
- ii. Προσήλωση των πληροφοριών της επιχείρησης στα όσα λένε οι πελάτες και όχι κατεύθυνση των πελατών σε αυτά που λέει η επιχείρηση.
- iii. Επεξεργασία των πληροφοριών από προσωπική επικοινωνία με τους πελάτες και με βάση τα αποτελέσματα των διαφόρων λειτουργιών που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες.

Είναι σίγουρο πως σε αυτή την αναδιοργάνωση της επιχείρησης θα παρουσιαστούν προβλήματα των τρεχουσών λειτουργιών παράλληλα με τις απαιτούμενες αλλαγές γιατί θα φανεί αν το κάθε τμήμα της επιχείρησης προσθέτει αξία στους πελάτες ή απλώς προσθέτει κόστος στην επιχείρηση.

Η εταιρική κουλτούρα αναφέρεται στις κοινές αξίες, τις στάσεις, τα πρότυπα και τις πεποιθήσεις που χαρακτηρίζουν τα μέλη μιας οργάνωσης. Η εταιρική κουλτούρα έχει τις ρίζες τις στους στόχους, τις στρατηγικές μιας οργάνωσης, τη δομή, και τη προσέγγιση για εργασία. Ως εκ τούτου, αποτελεί βασική συνιστώσα στην τελική επιτυχία ή αποτυχία κάθε επιχείρησης. Κάθε εταιρεία έχει μια κουλτούρα, αν και όχι όλες οι κουλτούρες είναι ωφέλιμες, βοηθώντας

μια εταιρεία να επιτύχει τους στόχους της. Μία υγιή εταιρική κουλτούρα είναι εκείνη κατά την οποία οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συνεργαστούν για να εξασφαλιστεί η επιτυχία της συνολικής επιχείρησης.

Η εταιρική κουλτούρα επηρεάζει πολλούς τομείς των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Ένας γενικός τομέας της εταιρικής κουλτούρας περιλαμβάνει την εταιρική ιδιότητα του πολίτη, τη σχέση της εταιρείας με το μεγαλύτερο περιβάλλον. Σε αυτόν τον τομέα, ο πολιτισμός μιας επιχείρησης βοηθά στο να καθοριστεί η συνολική ηθική του και στάση απέναντι στη δημόσια υπηρεσία. Ένας δεύτερος γενικός τομέας της εταιρικής κουλτούρας περιλαμβάνει τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Η κουλτούρα μιας εταιρείας επηρεάζει μια ποικιλία από τις πολιτικές του ανθρώπινου δυναμικού και των πρακτικών, καθώς και τη φύση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των διαχειριστών και των εργαζομένων, τη δυνατότητα ανταπόκρισης σε ζητήματα διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας, και τη διαθεσιμότητα του χρόνου και της τηλεργασίας, την ασφάλεια και τα προγράμματα κατάρτισης, την υγεία και αναψυχή εγκατάσταση. Σε μια ομαλή λειτουργία του οργανισμού, όλες αυτές οι πολιτικές και πρακτικές καλλιεργούν μια εσωτερικά σταθερή εταιρική κουλτούρα.

Η κουλτούρα μπορεί να είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για τις μικρές επιχειρήσεις. Μία υγιή εταιρική κουλτούρα μπορεί να αυξήσει τη δέσμευση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, ενώ μία μη υγιής κουλτούρα μπορεί να εμποδίσει την ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή ακόμη και να συμβάλει στην επιχειρηματική αποτυχία. Πολλοί επιχειρηματίες, όταν ξεκινάνε για πρώτη φορά μια νέα επιχείρηση, όπως είναι φυσικό, έχουν την τάση να αναλαμβάνουν μια μεγάλη ευθύνη οι ίδιοι, δεδομένου ότι η εταιρεία αναπτύσσεται και προσθέτει εργαζομένους.

Για την επιτυχία μιας συμμαχίας μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων στο διεθνές management, θα πρέπει να υπάρχει αντιστοίχιση – συμφωνία – ταίριασμα στα παρακάτω σημεία:

- i. Κουλτούρας, αν δηλαδή μπορεί ο ένας να καταλάβει τον άλλον και να δουλέψουν μαζί.
- ii. Στρατηγικής, δηλαδή αν οι σκοποί και στόχοι είναι συμβατοί μεταξύ τους και για πόσο χρονικό διάστημα.
- iii. Οργανωσιακής δομής, δηλαδή εάν οι μηχανισμοί λήψης αποφάσεων και ελέγχου ευνοούν την ομαλή λειτουργία (π.χ.) μιας κοινοπραξίας.

iv. Πόρων και πλεονεκτημάτων, δηλαδή εάν οι εταίροι έχουν τα κρίσιμα εκείνα στοιχεία και δεξιότητες (π.χ. συντελεστές παραγωγής) ώστε να διαμορφώνουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το δίκτυο των επιχειρήσεων.

Ορισμένα στοιχεία της κουλτούρας που θα πρέπει να εξετάζονται χωριστά/διακριτά προκειμένου να εντοπίζονται ομοιότητες ή διαφορές είναι η ενδυμασία, η θρησκεία και η γλώσσα(υπό στενή ή ευρεία έννοια).

3.3 Στρατηγική του Διεθνούς Μάνατζμεντ

Διεθνής Στρατηγική Διαχείρισης (ISM) είναι μια συνεχής διαδικασία προγραμματισμού της διαχείρισης με στόχο την ανάπτυξη στρατηγικών για να καταστεί δυνατή η οργάνωση για την επέκταση στο εξωτερικό και να ανταγωνίζονται σε διεθνές επίπεδο. Ο στρατηγικός σχεδιασμός χρησιμοποιείται στη διαδικασία ανάπτυξης ενός συγκεκριμένου διεθνούς στρατηγικής. Ένας οργανισμός πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσει ποια προϊόντα ή υπηρεσίες του σκοπεύουν να πωλήσουν, πώς η οργάνωση θα αποκτήσει τους απαραίτητους πόρους για τα καθήκοντα αυτά. Ακόμα πιο σημαντικό είναι μια οργάνωση πρέπει να έχει στρατηγική για το πώς αναμένει να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές της.

Εξίσου σημαντική είναι η ικανότητα του διαχειριστή να επιλέξει τη σωστή στρατηγική και την οργάνωση, εφαρμόζοντας σε μεμονωμένες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον διεθνή επιχειρηματικό χώρο. Υπάρχουν τέσσερις στρατηγικές που εμπλέκονται στη διεθνή διαχείριση. Αυτές περιλαμβάνουν την **παγκοσμιοποίηση**, την **ορθολογική εξήγηση**, την **εθνική ανταπόκριση**, και τη **πολυεστιακή προσέγγιση**. Το αν ή όχι οι εφαρμογές των εν λόγω στρατηγικών εφαρμόζονται εξαρτώνται από το μέγεθος της εταιρείας και τον αριθμό των χωρών στις οποίες

δραστηριοποιείται. Για παράδειγμα, μια μικρή εταιρεία εξαγωγής δεν είναι πιθανό να απασχολούν ένα πρόγραμμα εξορθολογισμού. Από την άλλη πλευρά, μια πολυεθνική θα μπορούσε να αξιοποιήσει και τις τέσσερις στρατηγικές.

Η παγκοσμιοποίηση περιλαμβάνει την ανάπτυξη των σχετικά τυποποιημένων προϊόντων με παγκόσμια έκκληση. Η ορθολογική εξήγηση είναι η διαδικασία της ανάθεσης δραστηριοτήτων σε εκείνα τα τμήματα του οργανισμού τα οποία είναι τα καταλληλότερα για την παραγωγή συγκεκριμένων αγαθών ή επιθυμητών αποτελεσμάτων, ανεξάρτητα από το πού βρίσκονται. Εθνική ανταπόκριση επιτρέπει στις θυγατρικές το γεωγραφικό πλάτος κατά την προσαρμογή των προϊόντων και υπηρεσιών που να ανταποκρίνονται με τις ειδικές ανάγκες και τις πολιτικές πραγματικότητες των χωρών στις οποίες λειτουργούν. Τέλος, η πολυεστιακή προσέγγιση προσπαθεί να επιτύχει τα πλεονεκτήματα της παγκοσμιοποίησης, ενώ προσπαθεί να ανταποκρίνεται στις σημαντικές εθνικές ανάγκες. Οι αρμόδιες διεθνείς διαχειριστές πρέπει να είναι σε θέση να αναλύσουν το επιχειρηματικό και πολιτικό περιβάλλον στις χώρες στις οποίες λειτουργούν και να προσαρμόσουν τις στρατηγικές, είτε μεμονωμένα είτε σε συνδυασμό, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους.

3.4 Παράγοντες του προσδιορισμού της στρατηγικής των πολυεθνικών

Εκτός από τις αναλύσεις PEST και SWOT, ενδιαφέρον παρουσιάζει η ανάλυση του Porter σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Σε **εθνικό επίπεδο** είναι γνωστό το μοντέλο των 5 δυνάμεων για την ανάλυση ενός κλάδου – βιομηχανίας (α. η δύναμη των προμηθευτών, β. τα εμπόδια εισόδου, γ. η δύναμη των αγοραστών, δ. ο κίνδυνος από τα υποκατάστατα και ε. η ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο). Στο **διεθνές management** είναι γνωστό το Διαμάντι του Porter που αναδεικνύει το ρόλο των χαρακτηριστικών της χώρας προέλευσης της πολυεθνικής. Κατά την επιλογή της στρατηγικής, μια πολυεθνική έχει έναν αριθμό εναλλακτικών, οι οποίες εξαρτώνται από τη στρατηγική που ακολουθούσε στη χώρα της, πριν γίνει πολυεθνική. Ο στόχος

της στρατηγικής είναι η διατήρηση και η ανάπτυξη του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Το Διαμάντι του Porter έχει τέσσερις διαστάσεις, όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί:

- 1) *Factor Conditions / Endowments*: Στη διάσταση αυτή ο Porter συμπεριλαμβάνει την εργασία, τη γη, τους φυσικούς πόρους και γενικά το φυσικό κεφάλαιο μιας χώρας, το οποίο κληρονομεί μία επιχείρηση από την προηγούμενη γενιά. Σε μια αναβάθμιση των χαρακτηριστικών αυτών, ο Porter συμπεριέλαβε διαστάσεις όπως η ωριμότητα των υποδομών, την εκπαίδευση και εξειδίκευση του προσωπικού και την ύπαρξη εστιασμένων ερευνητικών κέντρων. Τέλος, οι παράγοντες αυτοί διακρίνονται σε γενικούς και ειδικούς. Οι γενικοί ισχύουν για κάθε επιχείρηση και κλάδο, ενώ οι ειδικοί για τις συνθήκες που επικρατούν σε συγκεκριμένους, διαφορετικούς μεταξύ τους κλάδους.
- 2) *Demand Conditions*: Αναφερόμαστε στην τοπική ζήτηση και αυτό που ενδιαφέρει είναι τρία ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της:
 - Η σύνθεση της ζήτησης, δηλαδή πόσο ώριμοι και απαιτητικοί είναι οι καταναλωτές και σε τι βαθμό η ζήτηση κινείται παράλληλα με τη διεθνή ζήτηση των συγκεκριμένων προϊόντων / υπηρεσιών.
 - Το μέγεθος της ζήτησης και οι ρυθμοί ανάπτυξής της. Η σχέση που υπάρχει εδώ είναι θετική, αφού όσο αυξάνεται το μέγεθος και ο ρυθμός της τοπικής ζήτησης, τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες έχει μία επιχείρηση να επιτύχει διεθνώς.
 - Ο βαθμός διεθνοποίησης της ζήτησης, αφού όσο αυτός αυξάνεται, τόσο περισσότερο ομαλά κινείται η επιχείρηση απ' το τοπικό στο διεθνές στάδιο λειτουργίας της.
- 3) *Related and Supported Industries*: Τα στοιχεία που εξετάζουμε είναι η αποτελεσματικότητα των προμηθευτών, η ταχύτητα, η προσβασιμότητα, η συνεργασιμότητα και η καινοτομία που τους χαρακτηρίζει. Υπάρχει και εδώ θετική σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών αυτών και της πιθανότητας επιτυχίας της πολυεθνικής όταν επεκταθεί στις διεθνείς αγορές.
- 4) *Firm Strategy*: Αναφέρεται στις κυρίαρχες φιλοσοφίες και τα συστήματα διοίκησης που χαρακτηρίζουν τις επιχειρήσεις μιας χώρας, παράλληλα με τη δυνατότητα που έχουν για πρόσβαση στην αγορά χρήματος.

Επίσης, ύπαρξη θεσμών που επιτρέπουν/παρακινούν τις επιχειρήσεις για μακροχρόνιο σχεδιασμό και ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος, ύπαρξη πολλών επιχειρήσεων και έντονου ανταγωνισμού μεταξύ τους, που οδηγεί στην αποτελεσματικότερη κατανομή των πόρων κάθε επιχείρησης και δημιουργούνται προϋποθέσεις για μία δυναμική παρουσία στο διεθνές περιβάλλον

3.5 Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων

Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής για να λειτουργήσει και να επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση. Κανείς από τους υπόλοιπους παραγωγικούς συντελεστές δε μπορεί να ενεργοποιηθεί χωρίς τον άνθρωπο, η συμμετοχή του οποίου θεμελιώνεται είτε μέσω της καταβολής της μισθώσεως του δύναμης είτε μέσω τη χρήση της διάνοιας του.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ο κλάδος του μάνατζμεντ που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα σε μια επιχείρηση. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί με τέτοιο τρόπο τους εργαζομένους ώστε να αποκομίζει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από τις ικανότητες τους, ενώ οι εργαζόμενοι ανταμείβονται τόσο υλικά όσο και ψυχολογικά για τις επιδόσεις τους. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει τις τυπικές λειτουργίες προσωπικού, όπως πρόσληψη, επιλογή, αποζημίωση, ανάπτυξη, έρευνα και έλεγχο και αποχώρηση. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ειδικεύεται στη διαχείριση των εργαζομένων δίνοντας σημασία στα ακόλουθα:

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Οι πρακτικές της πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική.
- Τα στελέχη της πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σήμερα ασχολείται με τη συστηματική αντιμετώπιση των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης επιδιώκοντας τον σχεδιασμό των δραστηριοτήτων για να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των επιχειρήσεων:

- Η Διοίκηση πρέπει να συνειδητοποιήσει το σημαντικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.
- Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων να προσαρμοστεί και να εξυπηρετήσει τους στόχους της επιχείρησης.
- Η Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων να σχεδιάσει νέες μεθόδους αξιολόγησης της επίδοσης ώστε να υποκινούν τους εργαζόμενους να δίνουν στη Διοίκηση σαφή εικόνα της προσφερόμενης εργασίας.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν στρέψει σήμερα το ενδιαφέρον τους περισσότερο παρά ποτέ άλλοτε στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Έχει γίνει δηλαδή αντιληπτό ότι οι άνθρωποι είναι εκείνοι που κάνουν τη διαφορά σε κάθε επιχείρηση. (Τερζίδης, 2004)

Οι αρμοδιότητες ενός σύγχρονου τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι:

- i. **Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού**, δηλαδή η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και η γνώση των ειδικοτήτων και γνώσεων του προσωπικού αλλά και οι τρόποι που αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι πολύ βασικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.
- ii. **Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού**, η επιλογή είναι η διαδικασία εξέτασης και συνέντευξης των υποψηφίων για μια θέση εργασίας και περιλαμβάνει και την απόφαση πρόσληψης.
- iii. **Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού**, σε πρώτο στάδιο γίνεται η διάγνωση και η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης.
- iv. **Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων**, είναι η διαδικασία που υπολογίζει σε τι ποσοστό ο κάθε εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται.
- v. **Αμοιβή**, ο σχεδιασμός αντικειμενικής και δίκαιης πολιτικής αμοιβών αποτελεί μαζί με την αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων ένα

πολύ σημαντικό εργαλείο για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί ενώ συμβάλλει στην δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης προς τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

- vi. **Προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια**, είναι ευρύτατο και πολύ βασικό γιατί εκτός της ανθρωπιστικής πλευράς του προβλήματος προκύπτει και οικονομική επιβάρυνση για την επιχείρηση με την πληρωμή αποζημιώσεων.
- vii. **Εργασιακές σχέσεις**, η λειτουργία αυτή αφορά τις σχέσεις εργοδοσίας και σωματίου εργαζομένων. Ο αρμόδιος για θέματα ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτός που θα προσπαθήσει να διαμορφώσει ένα κλίμα εργασιακής ειρήνης.

Συμπερασματικά η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων) και λειτουργιών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

CASE STUDY ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΑΞΙΜ ΚΑΛΤΣΙΔΗ

4.1 Ιστορικό εταιρείας

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1946, στη Θεσσαλονίκη ως ένα μικρό μαγαζί εμπορίας παλαιών ελαστικών. Έχει τη μορφή ανώνυμης εταιρείας από το 1976, είναι μια οικογενειακή επιχείρηση και ο ιδρυτής της είναι ο Μάξιμος Καλτσίδης που εμπορεύονταν παλαιά ελαστικά από τα παρατημένα τότε γερμανικά οχήματα, πωλώντας τα για την κατασκευή αγροτικών πλατφόρμων. Με την πάροδο του χρόνου εξειδικεύτηκε στην πώληση αγροτικών ελαστικών και έγινε ο πρώτος αντιπρόσωπος αγροτικών ελαστικών της PIRELLI στην Ελλάδα. Η γκάμα των αγροτικών ελαστικών εμπλουτίστηκε και μετέτρεψε την μικρή έως τότε εταιρία, σε πρωτοπόρα εταιρεία εμπορίας αγροτικών ελαστικών στην Ελλάδα.

Ύστερα από 30 χρόνια στην ελληνική αγορά, το 1976, η εταιρία επεκτάθηκε στην χονδρική πώληση σε όλο τον ελλαδικό χώρο και τα νησιά. Οι πρώτες εισαγωγές της εταιρίας ξεκίνησαν το 1980: εισάγοντας ελαστικά από την Ευρώπη, η εταιρία εδραιώθηκε ως επίσημος αντιπρόσωπος πολλών πολυεθνικών εταιριών στην αγορά της Ελλάδας. Η διαφοροποίηση των ελαστικών και η εισαγωγή φορτηγών, επιβατικών και χωματουργικών ελαστικών έδωσε στην εταιρία πλεονέκτημα ανταγωνισμού και την τοποθέτησε ως μια από τις κορυφαίες εταιρίες ελαστικών στην Ελλάδα.

Το 2000-2008 έχοντας αναπτύξει όλα αυτά τα χρόνια το δικό της δίκτυο καταστημάτων και αντιπροσώπων σε όλη την χώρα, η Μαξίμ-Καλτσίδης Α.Ε εξειδικεύθηκε στην πώληση επαγγελματικών ελαστικών, όπως αγροτικών, χωματουργικών, φορτηγών και βιομηχανικών. Σε αναζήτηση καινούριων προμηθευτών, η εταιρία στράφηκε προς την Κίνα, όπου και αναπτύχθηκε τόσο με δικές της επενδύσεις, όσο και με την αντιπροσώπευση μεγάλων κινεζικών οίκων.

Τα 60 χρόνια εμπειρίας της εταιρίας στο χώρο των ελαστικών επιβεβαιώνεται από την ανάπτυξη και την εμπιστοσύνη των πελατών μας όλα αυτά τα χρόνια. Η εταιρία είναι ένας από τους βασικούς προμηθευτές

ελαστικών του Ελληνικού Δημοσίου, Κατασκευαστικών Εταιριών και Λατομείων σε όλη την Ελλάδα και τα Βαλκάνια.

4.2 Στοιχεία της επιχείρησης

ΔΙΕΥΘΥΝΟΝΤΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΚΑΙ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ

Η εταιρεία έχει μια ιστορία που ξεκινά από το 1946, πρόκειται για μια οικογενειακή επιχείρηση που 60 χρόνια περίπου πριν, έκανε την έναρξη στο χώρο των ελαστικών με ιδρυτή των Μάξιμο Καλτσίδα και σήμερα πλέον διοικείται από ανθρώπους της τρίτης γενιάς. Σήμερα οι κύριοι μέτοχοι είναι ο Κωνσταντίνος Καλτσίδης με ποσοστό 60% και οι δύο του υιοί Μάξιμος Καλτσίδης με ποσοστό 20% και Κάρολος Καλτσίδης με το αντίστοιχο 20%.

Οι κύριοι μέτοχοι μαζί με όλα τα οργανωτικά στελέχη της εταιρείας έχουν διαρκώς στο μυαλό τους την επένδυση και την συνεχή αναζήτηση νέων και καινοτόμων ιδεών, παρακολουθώντας τακτικά τις διεθνείς εξελίξεις στα προϊόντα που εξάγει η εταιρεία. Επίσης, βασικό κλειδί της επιτυχίας της εταιρείας αποτελεί η 'εργασιακή ειρήνη' που επικρατεί μέσα στην επιχείρηση, η οργανωτικότητα, οι καλές εργασιακές σχέσεις και το κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ των εργαζόμενων και των διοικητικών στελεχών της επιχείρησης. Τέλος, οι κύριοι γενικοί επιχειρηματικοί στόχοι είναι η εξαγωγή των προϊόντων της σε περισσότερες αγορές και η γενικότερη εξάπλωση της επιχείρησης.

ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Στις ιδιόκτητες εγκαταστάσεις της εταιρίας στην Ιωνία, στη Παλαιά Οδό Θεσσαλονίκης- Κιλκίς, βρίσκεται η αποθήκη έκτασης 4.000 τ.μ., καθώς επίσης και τα κεντρικά της γραφεία απ' όπου πραγματοποιείται η διαχείριση της εμπορίας των ελαστικών. Η σύγχρονη αποθήκη των 4.000τ.μ εξασφαλίζει στην εταιρία το πλεονέκτημα του ετοιμοπαράδοτου αποθέματος ελαστικών. Η αποθήκη περιέχει 12.000-13.000 επαγγελματικών ελαστικών και θεωρείται μια από τις μεγαλύτερες αποθήκες επαγγελματικών ελαστικών στα Βαλκάνια. Η

εταιρία διαθέτει ένα μεγάλο δίκτυο αντιπροσώπων που εκτείνεται σε όλη την Ελλάδα, έτσι ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί τους πελάτες της γρήγορα και άμεσα. Η πολυετής πείρα της εταιρίας εξασφαλίζει στους πελάτες της την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτησή τους, καθώς συνδυάζει την τεχνογνωσία με την εξειδίκευση και την ποιότητα των προϊόντων της. Ακόμα διατηρεί ένα υποκατάστημα στην Αθήνα 350 τ.μ. το οποίο το νοικιάζει. Τέλος, υπάρχει και υποκατάστημα στο Καλοχώρι σε οικόπεδο 4 στρεμμάτων με κάλυψη 800τ.μ. το οποίο είναι ιδιόκτητο και εξυπηρετεί φορτηγά, λεωφορεία και επιβατικά αυτοκίνητα καθώς υπάρχουν στο κατάστημα μεγάλη γκάμα από ζάντες, αμορτισέρ αλλά και διάφορα αξεσουάρ αυτοκινήτου.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Το εξειδικευμένο προσωπικό της εταιρίας, εξυπηρετεί άμεσα και υπεύθυνα τους πελάτες. Η αλλαγή των ελαστικών πραγματοποιείται μέσα σε πολύ σύντομο διάστημα, κατά το οποίο οι πελάτες μπορούν να περιμένουν στο χώρο αναμονής, ενώ ταυτόχρονα έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούνε την πορεία της αλλαγής των ελαστικών του οχήματός τους. Μετά την αλλαγή των ελαστικών, γίνεται ζυγοστάθμιση και test drive του οχήματος.

Η εταιρεία απασχολεί προσωπικό 20 ατόμων, ο αριθμός των οποίων αυξάνεται σιγά- σιγά.

ΕΤΟΣ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
2011	20
2008	18
2007	18
2006	15
2005	13

Ο αριθμός του προσωπικού αυξάνεται κάθε χρόνο, με αντιστοιχία συνήθως 1 πτυχιούχος κάθε χρόνο. Η επιχείρηση έχει δώσει σε όλα τα άτομα αρμοδιότητες όπου καλύπτουν επάξια την επιτυχή πορεία της στο χώρο των εισαγωγών και εξαγωγών.

ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Η Μαξίμ Καλτσίδης δραστηριοποιείται στην εμπορία ελαστικών αυτοκινήτων, μηχανημάτων για ειδικευμένα καταστήματα όπως γρύλοι, ανυψωτικά μηχανήματα, ζυγοσταθμιστηκά, μηχανήματα βουλκανισμού κ.λπ. Ειδικότερα η εταιρεία εξειδικεύεται στις πωλήσεις επαγγελματικών ελαστικών για χωματουργικά, φορτηγά, αγροτικά και 4x4 ολική αναγόμευση. Η ίδια η εταιρεία δεν παράγει προϊόντα απλώς έχει στη διάθεσή της αποκλειστικά κάποια προϊόντα.

ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΤΙΚΟΙ ΟΙΚΟΙ

Πιο συγκεκριμένα οι αντιπροσωπευτικοί οίκοι των κατηγοριών είναι: για τα αγροτικά ελαστικά Radial οι οίκοι Taurus, Galaxy, Michelin, Kleber, Continental, Mitas ενώ για τα αγροτικά ελαστικά συμβατικά είναι η Galaxy και Mitas. Καθώς για τα ελαστικά φορτηγών είναι η Aeolus και για τα χωματουργικά ελαστικά Radial είναι η Duratough, Maitech, Maxam και για τα χωματουργικά ελαστικά συμβατικά είναι η Taishan Tyres, Galaxy, Security και Mitas. Επίσης μερικοί από τους αποκλειστικούς εισαγωγείς είναι η Mitas (Τσεχία), Taurus (Michelin) από την Ουγγαρία, η Insa Turbo από την Ισπανία και η G.S. από την Ιταλία που έχει μηχανήματα για βουλκανιζατέρ.

ΠΕΛΑΤΕΣ

Το πελατολόγιο της εταιρίας αριθμεί 140 πελάτες, έχει συνάψει συνεργασίες με τη ΔΕΗ, την Εγνατία Οδό κ.ά.

Μερικοί από τους σημαντικούς πελάτες της εταιρείας είναι:

- Ο Σταυράκης Παύλος, είναι μία εταιρεία που εμπορεύεται και επισκευάζει ελαστικά και ζάντες. Έχει την έδρα της στα Τρίκαλα.
- Τσεκούλιας Α.Ε., με έδρα τη Δράμα για εμπορία και επισκευή ελαστικών.
- Παπαδόπουλος, ελαστικά, Ε.Π.Ε, για εμπόριο ελαστικών και ζαντών-λιπαντικών σε Αιγάλεω και Αττική.

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ

Προμηθευτής της εταιρείας Μαξίμ Καλτσίδης Α.Ε. θεωρείται η εταιρεία ΜΙΣΕΛΕΝ ΕΛΑΣΤΙΚΑ Α.Ε. & Β.Ε. σε Χαλάνδρι και Αττική, για εμπόριο ελαστικών. Οι όροι συνεργασίας με τους προμηθευτές είναι η εκτέλεση παραγγελίας εντός 30 ημερών και πληρωμή με τη φόρτωση των εμπορευμάτων.

4.3 Οι εξαγωγές Μαξίμ Καλτσίδη Α.Ε.

Η Μαξίμ Καλτσίδης είναι μία ανώνυμη βιομηχανική εταιρεία για πώληση επαγγελματικών ελαστικών, όπως αγροτικών, χωματουργικών, φορτηγών και βιομηχανικών. Η εταιρεία έχει την έδρα της στην Ελλάδα, πραγματοποιεί εισαγωγές σε διάφορες χώρες όπως Ιταλία, Ισπανία, Τσεχία, Ουγγαρία, Ρωσία, Σερβία, Ηνωμένες Πολιτείες, Ινδία, Ινδονησία και Κίνα και το ποσοστό εισαγωγής της είναι 70%. Και εξάγει τα προϊόντα σε διάφορες χώρες. Οι εξαγωγές της Μαξίμ Καλτσίδη έχουν επεκταθεί σε πολλές χώρες όπως τη Τουρκία, τη Βουλγαρία, την Αλβανία, τη Σερβία, το Μαυροβούνιο, τη Γερμανία, την Ολλανδία και το Βέλγιο. Το ποσοστό εξαγωγής της φτάνει στο 48% περίπου.

4.4 Πωλήσεις Μαξίμ Καλτσίδη Α.Ε.

Η εταιρεία πραγματοποιεί πωλήσεις σε τοπικούς μεταπωλητές και αγρότες. Πωλήσεις γίνονται γενικότερα σε όλη την Ελλάδα μέσω αντιπροσώπων και οι όροι συνεργασίας μετά την έκδοση τιμολογίου είναι 7μηνες επιταγές. Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι πωλήσεις της επιχείρησης από το 2004 μέχρι και το 2010.

ΕΤΗ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΚΕΡΔΗ
2010	9.113.322,24€	130.509,74€
2009	8.279072,15€	453.094,91€
2008	11.000.921,40€	734.271,43€
2007	10.325.973,34€	2.088.024,70€
2006	7.217.872,55€	881.801,15€
2005	6.202.721,10€	804.856,73€
2004	5.637.9985,40€	783.085,73€

Όπως φαίνεται και στον παραπάνω πίνακα οι πωλήσεις της επιχείρησης αυξάνονται ραγδαία από το 2004 μέχρι το 2008 και οι πωλήσεις έχουν σχεδόν διπλασιαστεί. Ενώ τα κέρδη της επιχείρησης αυξάνονται σημαντικά μέχρι το 2007 όπου τα κέρδη έχουν φτάσει σχεδόν τον τριπλασιασμό τους από το 2004. Μια σημαντική πτώση υπήρχε το 2008 που ενώ οι πωλήσεις ήτανε μεγαλύτερες, τα κέρδη έφτασαν σε πολύ χαμηλά επίπεδα για την εποχή εκείνη, αυτό από ότι διαπιστώθηκε προέκυψε από τα υπερβολικά έξοδα της επιχείρησης. Παρατηρείται ότι ενώ οι πωλήσεις άρχισαν να αυξάνονται το 2009 και το 2010 παρ' όλα αυτά τα κέρδη συνεχίζουν να μειώνονται σημαντικά.

4.5 ΔΙΑΝΟΜΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η διανομή του προϊόντος στις χώρες που εξάγει γίνεται απευθείας από την Ελλάδα. Υπάρχει μία περίπτωση όμως που όταν η χώρα στην οποία θα εξάγει το προϊόν είναι κοντά σε κάποιο αντιπροσωπευτικό οίκο με τον οποίο συνεργάζεται, τότε το εμπόρευμα θα φύγει από εκεί και όχι από την Ελλάδα. Αυτό συμβαίνει διότι εξυπηρετεί πιο πολύ τους πελάτες, δε σπαταλάτε χρόνος στη μεταφορά καθώς είναι πιο κοντά σ' αυτούς. Και φυσικά εξυπηρετεί πιο πολύ και την εταιρεία Μαξίμ Καλτσιδης διότι λιγοστεύουν τα έξοδα και δημιουργεί μια θετική εικόνα στον πελάτη γιατί δε σπαταλάτε πολλούς χρόνος.

4.6 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί ελάχιστες προωθητικές ενέργειες όπως:

- Προβολή μέσω της ιστοσελίδας της επιχείρησης στο διαδίκτυο:
<http://www.maxim-kaltsidis.gr>
- Έντυπο υλικό, όπου υπάρχει κατάλογος των προϊόντων.
- Κάποια εξωτερική διαφήμιση, κυρίως διαφημιστικές πινακίδες.

Στο εξωτερικό δε χρησιμοποιεί κανένα μέσω διαφήμισης εκτός από το site της εταιρείας

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστούμε θερμά την εταιρεία Μαξίμ Καλτσίδα Α.Ε. και την κυρία Τούμπανου Ελισάβετ του τμήματος Λογιστηρίου για την πολύτιμη βοήθειά της και το χρόνο που διέθεσε για την διεκπεραίωση αυτής της πτυχιακής εργασίας, που με προθυμία μας έδωσε τις απαραίτητες πληροφορίες.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- Οι έμμεσες εξαγωγές είναι λιγότερο κερδοφόρες από τις άμεσες, καθώς ο έλεγχος, η πληροφόρηση, η ισχυροποίηση της θέσης της επιχείρησης στη ξένη αγορά εξαρτώνται από τρίτα πρόσωπα ή επιχειρήσεις.
- Επίσης για μια μικρή επιχείρηση που δεν έχει τα μέσα να στραφεί προς άμεσες εξαγωγές ή άλλου είδους διεθνείς δραστηριότητες ή που δεν επιθυμεί να αναλάβει επιχειρηματικούς κινδύνους η μέθοδος της έμμεσης εξαγωγής αποτελεί την καταλληλότερη μέθοδο διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων της.
- οι λήπτες αδειών (Licensees) είναι συνήθως καλά εδραιωμένες επιχειρήσεις που μπορούν να αποδείξουν την καλή μελλοντική διαχείριση της άδειας που θα πάρουν , ενώ οι δικαιοδόχοι (Franchisees) είναι σε πολλές περιπτώσεις νέες επιχειρήσεις
- Η κουλτούρα μπορεί να είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για τις μικρές επιχειρήσεις. Μία υγιή εταιρική κουλτούρα μπορεί να αυξήσει τη δέσμευση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, ενώ μία μη υγιής κουλτούρα μπορεί να εμποδίσει την ανάπτυξη μιας επιχείρησης.
- Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Σαρμανιώτης, Χ, 2005, 'Μάνατζμεντ', Αθήνα: Εκδόσεις Β. Γκιούρδας
- Σαρμανιώτης Χρήστος., 2006, Σημειώσεις «Διεθνές Μάρκετινγκ», Θεσσαλονίκη.
- Τερζίδης, Κ. – Τζωρτζάκης, Κ., 2004, 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', Αθήνα: Εκδόσεις Rosili
- Τηλικίδου, Ε. ,2005, 'Η Στρατηγική του Μάρκετινγκ'. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις ΤΕΙΘ.
- Αυλωνίτης Γ., Κ. Λυμπερόπουλος, Β. Τζαναβάρας (2010), 'Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές', Εκδοτικός οίκος Rosili
- Ζώτος, Γ., 2008, 'Διαφήμιση: Σχεδιασμός – Ανάπτυξη – Αποτελεσματικότητα', 5^η έκδοση, Θεσσαλονίκη, University Studio Press
- Jessica Chelekis, Susan M.Mudambi,2010, Journal of International Management, 'MNCS and micro-entrepreneurship in emerging economies', p.412-424
- Yair Aharoni, David M.Brock, 2010, Journal of International Management, 'International business research: Looking back and looking forward', p.5-15
- Yadong Luo, Oded Shenkar, 2011, Journal of International Management, 'Toward a perspective of cultural friction in international business', p.1-14
- Dirk Morschett, Hanna Schramm-Klein, Bernhard Swoboda, 2010, Journal of International Management, 'Decades of research on market entry modes: what do we really know about external antecedents of entry choice?', p.60-77
- Leonidas C.Leonidou, Constantine S.Katsikas, Dafnis N.Coudounaris, 2010, Journal of International Management, 'Five decades of business research into exporting: a bibliographic analysis', p.78-91
- www.maxim-kaltsidis.gr
- www.imf.org
- www.oecd.org
- www.worldbank.org
- www.referenceforbusiness.com
- www.imf.org