

**ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΣΤΙΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ  
ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



*ΠΑΤΡΑ 2008*



# ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

## ΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΘΕΜΑ: ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΣΤΙΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ  
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ : ΚΑΡΒΟΥΝΗΣ ΜΑΡΙΟΣ  
ΜΠΡΟΥΤΖΟΣ ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑΣ  
ΜΑΡΟΥΔΑ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΚΑΝΑΒΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....6

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....7

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ø ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....

1.1	Αριθμοί.....	12
1.2	Ανταγωνιστικότητα.....	13
1.3	Αγορές στόχοι.....	13
1.4	Εξαγωγικές επιχειρήσεις.....	14
1.5	Έρευνα.....	15
1.6	Εκπαίδευση.....	15
1.7	Προϊόντα.....	16
1.8	Συγκριτικά πλεονεκτήματα .....	16
1.9	Επιχειρηματική συνεργασία.....	17

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1.	Εθνική Στρατηγική Εξαγωγών.....	18
2.2.	Αδυναμία στη χάραξη Ε.Σ.Ε.....	18
2.3.	Εισαγωγή στην έννοια της Ε.Σ.Ε.....	19
2.4.	Προσπάθειες υλοποίησης μιας Ε.Σ.Ε.....	20

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1	Στρατηγική θεώρηση.....	22
3.2	Η θέση μας στον ανταγωνισμό.....	23
3.3	Διεθνείς Επικοινωνία-Προώθηση-Προβολή.....	24
3.4	Οργάνωση συστημάτων πληροφοριών.....	25
3.5	Μεταφορές .....	26
3.6	Άρση εξαγωγικών αντικινήτρων.....	27
3.7	Διοικητική και οικονομική ανεξαρτησία των υπηρεσιών...27	
3.8	Επιχειρήσεις .....	27

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1	Η εξωστρέφεια στην ανταγωνιστικότητα των ΜΜΕ.....	30
4.2	Ενίσχυση της εξωστρέφειας των ΜΜΕ.....	32
4.3	Κοινά εξαγωγικά λάθη.....	34
4.4	Εξαγωγική στρατηγική.....	35

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 Εξάλειψη των εμποδίων πρόσβασης των ΜΜΕ στις διεθνείς αγορές.....	37
5.2 Απόκτηση αξιόπιστων ξένων αντιπροσώπων .....	39
5.3 Αντιμετώπιση κόστους πρόσβασης σε νέες αγορές .....	41
5.4 Συστάσεις μελλοντικής κυβερνητικής υποστήριξης για τη διεθνοποίηση των ΜΜΕ.....	41
5.5 Παραδείγματα εξαγωγικής αριστείας από μικρές χώρες..	46
5.5.1 Μετασχηματισμός πολιτικής και οικονομικής σκέψης .....	51
5.5.2 Δημιουργία δυναμικού εκπαιδευτικού συστήματος .....	51
5.5.3 Εκσυγχρονισμός της βιομηχανίας .....	51
5.5.4 Άριστη χρήση των ευρωπαϊκών κονδυλίων.....	51
5.5.5 Νομοθετικό ευρωπαϊκό πλαίσιο.....	51
5.5.6 Καταπολέμηση της διαφθοράς .....	52
5.5.7 Εκπαίδευση με αντικείμενο την εξαγωγική δραστηριότητα .....	52
5.5.8 Η Αγγλική γλώσσα.....	52
5.5.9 Συνέργεια παραγόντων.....	52
5.6 Εθνικά επώνυμα προϊόντα.....	58
5.7 Εξαγωγικές εταιρίες που θέλουν να διεισδύσουν σε νέες αγορές .....	59
5.8 Εταιρίες που μόλις αρχίζουν εξαγωγικές δραστηριότητες ..	61

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1 Οι πολιτικές της ελληνικής κυβέρνησης για την ενίσχυση των ΜΜΕ.....	62
6.2 Στρατηγική εξαγωγικών προϊόντων και υπηρεσιών.....	68
6.3 Στρατηγική διεθνούς προώθησης .....	69
6.4 Ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον .....	71
6.5 Οι στόχοι της Ευρωπαϊκής Ένωσης .....	73
6.6 Η είσοδος των Ελληνικών ΜΜΕ στο ηλεκτρονικό επιχειρείν και η πρόκληση της νέας τεχνολογίας .....	75
6.7 Μειωμένο κόστος συναλλαγών .....	76
6.8 Επιχειρησιακό πρόγραμμα .....	80
6.9 Στόχοι του μέτρου και στρατηγική επιτευξής του.....	83
6.10 Εθνικό παρατηρητήριο για της ΜΜΕ.....	86
6.11 Συμβούλιο ανταγωνιστικότητας .....	87

<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>88</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>93</b>

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Μέσα στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας, την οποία υποβάλλουμε κατά τη διάρκεια της φοίτησης μας, καλούμαστε να προβούμε σε μία επιτυχή επιλογή θεματικής ενότητας. Μια τέτοιου είδους επιτυχής επιλογή αναπόφευκτα σχετίζεται με μια σημαντική παράμετρο : τη διερεύνηση από τον σπουδαστή των πηγών και μελετών, από τις οποίες θα αντλήσει τις απαραίτητες εκείνες πληροφορίες που θα του προσφέρουν το έρεισμα για μια διεξοδική περιγραφή και ανάπτυξη του θέματος του. Πέρα από τα παραπάνω δεδομένα , όσον αφορά στην επιλογή μας, θεωρήσαμε ότι όφειλαμε να διεκπεραιώσουμε μια εργασία που θα είχε για μας ενδιαφέρουσα θεματική. Επομένως, η επιλογή μας να ασχοληθούμε με την μελετη των ΜΜΕ μας έδωσε τη δυνατότητα να μάθουμε χρήσιμες πληροφορίες για την συμπεριφορά των επιχειρήσεων αυτών, την κεφαλαιακή τους σύνθεση ,την αποδοτικότητα και γενικότερα της προοπτικές ανάπτυξης, της ελλείψεις αλλά και της πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν , καθώς είναι πολύ πιθανό να αποτελέσουν σταθμούς στην επαγγελματική μας πορεία .

Θα θέλαμε να εκφράσουμε τις ευχαριστίες μας στον κύριο Καναβό Νικόλαο , εισηγητή καθηγητή, για την υποστήριξη του, τις συμβουλές του και για την γενικότερη καθοδήγηση του καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης αυτής της εργασίας.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η οικονομική θεωρία μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του 1970 τόνιζε τα πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων θεωρώντας ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης συμβαδίζει με την τάξη μεγέθους της. Το μέγεθος της παραγωγής και οι οικονομίες κλίμακας θεωρούνταν καθοριστικά στοιχεία για την ανταγωνιστικότητα και την επιβίωση μιας επιχείρησης, προβλέποντας έτσι την επικράτηση των μεγάλων επιχειρήσεων και την εξαφάνιση των μικρομεσαίων. Τα εμπειρικά όμως στοιχεία διεθνώς δείχνουν ότι τα οικονομικά αποτελέσματα δεν συμβαδίζουν με το μέγεθος των επιχειρήσεων. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) εμφανίζονται να κατέχουν πάνω από 95% του συνόλου των επιχειρήσεων, αλλά και να απασχολούν το περισσότερο εργατικό δυναμικό. Επιπλέον, διεθνείς έρευνες έχουν καταδείξει τη συμβολή των ΜΜΕ ως βασικό παράγοντα αύξησης της απασχόλησης, βελτίωσης της παραγωγικότητας και προώθησης της επιχειρηματικής καινοτομίας.

Δεν υπάρχει ένας ενιαίος γενικά αποδεκτός ορισμός της μικρομεσαίας επιχείρησης, αλλά ορίζεται κάθε φορά σε σχέση με τις συγκεκριμένες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες κάθε χώρας και τις εφαρμοζόμενες πολιτικές. Διαφορές στον ορισμό του μεγέθους μιας ΜΜΕ προκαλούνται επίσης από γεωγραφικές παραμέτρους και κυρίως από τις διαστάσεις των αγορών. Έτσι στις ΗΠΑ, μικρομεσαία θεωρείται η επιχείρηση που απασχολεί λιγότερους από 500 εργαζόμενους, στην Ιαπωνία λιγότερους από 300, στη Γερμανία, Γαλλία και Ιταλία λιγότερους από 200, και στην Αυστραλία λιγότερους από 50 εργαζόμενους. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, τα περισσότερο χρησιμοποιούμενα ποσοτικά κριτήρια για τον ορισμό μιας επιχείρησης ως ΜΜΕ είναι πρωτίστως ο αριθμός των απασχολουμένων και κατά δεύτερον ο κύκλος εργασιών.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.), σύμφωνα με την Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (αρ. L107/8, 30-4-96), ως ΜΜΕ ορίζεται εκείνη η επιχείρηση που κατέχει τις ακόλουθες ιδιότητες:

- Ø Απασχολεί μέχρι 250 άτομα κατά ανώτατο όριο και:
  - § είτε έχει ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 40 εκατομμύρια ευρώ,
  - § είτε έχει σύνολο ισολογισμού που δεν υπερβαίνει τα 27 εκατομμύρια ευρώ.

Ø Στο κεφάλαιο δεν συμμετέχει με ποσοστό που υπερβαίνει το 25% μια ή περισσότερες επιχειρήσεις που δεν πληρούν τον ορισμό αυτό, πλην δημοσίων εταιρειών χαρτοφυλακίου, εταιρειών επιχειρηματικού κεφαλαίου, ή, εφόσον δεν ασκείται έλεγχος, θεσμικών επενδυτών.

Η Ε.Ε. εφαρμόζει τον ορισμό αυτό στα Κοινοτικά Προγράμματα, συστήνει δε, χωρίς να δεσμεύει, προς τις χώρες-μέλη και την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων την υιοθέτηση του ίδιου ορισμού για τα προγράμματά τους.

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με τον ΕΟΜΜΕΧ, θεωρούνται ως ΜΜΕ όσες επιχειρήσεις απασχολούν μέχρι 100 άτομα προσωπικό. Εάν λαμβάνονταν υπόψη ο ορισμός ΜΜΕ της Ε.Ε., θα περιλαμβανόταν σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις, καθόσον το 99% των επιχειρήσεων απασχολεί το πολύ 50 άτομα. Η ΜΜΕ στην Ελλάδα είναι συνήθως μια οικογενειακή επιχείρηση της οποίας η διοίκηση ταυτίζεται με την κυριότητα και η καθημερινή διαχείριση εξασφαλίζεται συνήθως από τον επιχειρηματία. Η Τράπεζα της Ελλάδος για λόγους χρηματοδότησης από το ειδικό κεφάλαιο της Ν.Ε. 197/11/78 χαρακτηρίζει ως μεταποιητική ΜΜΕ την επιχείρηση αυτή που το ανώτατο ύψος του μέσου κύκλου εργασιών της τελευταίας τριετίας δεν υπερβαίνει τα 2.500.000 ευρώ.

Η Ελλάδα είναι κυριολεκτικά η χώρα των ΜΜΕ, αφού οι επιχειρήσεις με λιγότερα από 100 άτομα προσωπικό αποτελούν το 99,8% του συνόλου των επιχειρήσεων και απασχολούν περίπου 60% του εργατικού δυναμικού του δευτερογενή και τριτογενή τομέα. Σημαντικότερη είναι η θέση των «μικρών» επιχειρήσεων, οι οποίες απασχολούν μέχρι και 10 άτομα προσωπικό, καθόσον αποτελούν το 96,3% του συνόλου των επιχειρήσεων, σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία του ΕΟΜΜΕΧ. Η συμβολή των ΜΜΕ στην απασχόληση είναι σημαντική. Όπως προκύπτει από στοιχεία της ΕΣΥΕ, κατά την περίοδο 1978-88 η μέση ετήσια μεταβολή της απασχόλησης ήταν υψηλότερη στις ΜΜΕ (+2,0%) από την αντίστοιχη στις μεγάλες επιχειρήσεις (-1,0%). Από στοιχεία του ICAP προκύπτει ότι και κατά το χρονικό διάστημα 1988-96 υπάρχει αύξηση των ΜΜΕ σε βάρος των μεγάλων επιχειρήσεων και ως προς τον αριθμό των επιχειρήσεων και ως προς τον αριθμό των απασχολουμένων σε αυτές. Είναι αξιοσημείωτο ότι η μεγαλύτερη αύξηση της απασχόλησης προήλθε από την κατηγορία των μικρών επιχειρήσεων.

Οι ΜΜΕ παρουσιάζουν πολλές αδυναμίες αλλά και πλεονεκτήματα. Υπάρχει σοβαρό πρόβλημα χαμηλής παραγωγικότητας που θα πρέπει να αποδοθεί μεταξύ των άλλων στο χαμηλό βαθμό χρησιμοποίησης σύγχρονης τεχνολογίας, στην ανεπαρκή οργάνωση παραγωγής και στη μη εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης,



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

Οι ΜΜΕ δεν χρησιμοποιούν στρατηγικό προγραμματισμό καθώς και άλλες τεχνικές σύγχρονης διοίκησης, όπως στρατηγικές συμμαχίες, ολική ποιότητα παραγωγής, ανταγωνιστική σύγκριση, μέτρηση ικανοποίησης πελατών κ.λπ. Υστερούν επίσης των μεγάλων επιχειρήσεων στο μάρκετινγκ, στην ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας, σε έρευνα και ανάπτυξη, στην αποτελεσματική χρήση εξωτερικών πηγών πληροφόρησης, στην πρόσβαση στις πηγές παραγωγής πρώτων υλών και στις συνεργασίες. Έχουν υψηλά ποσοστά δημιουργίας νέων επιχειρήσεων, αλλά και υψηλά ποσοστά θνησιμότητας (50%) ιδιαίτερα κατά τα πρώτα 3-5 έτη της ζωής τους.

Οι λόγοι ύπαρξης των ΜΜΕ αποτελούν και τα βασικά τους πλεονεκτήματα. Η ευελιξία στην παραγωγή, η γρήγορη και εύκολη αφομοίωση της νέας τεχνολογίας και καινοτομίας, η προσαρμοστικότητα στις συνθήκες της αγοράς, η ευκολότερη κάλυψη των αναγκών εξειδικευμένων αγορών, η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, οι προσωπικές πελατειακές σχέσεις και η συμβολή τους στην ανάπτυξη και απασχόληση απομονωμένων περιοχών είναι μερικά από τα πλεονεκτήματα των ΜΜΕ έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων. Ευέλικτη τεχνολογία όπως οι υπολογιστές, το ηλεκτρονικό επιχειρείν, η εισαγωγή νέων υλικών και μηχανημάτων όπως ρομποτική και CAD, τείνουν να μειώσουν το ελάχιστο κατώτερο όριο στις κλίμακες παραγωγής. Έτσι, σύμφωνα με ερευνητές διεθνώς, το μέγεθος των επιχειρήσεων τείνει να γίνεται μικρότερο στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη. Η εκτίμηση της χρηματοοικονομικής συμπεριφοράς των ΜΜΕ ενδιαφέρει φορείς όπως τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες, προμηθευτές, εξαγοράστριες εταιρείες, επενδυτές και ακαδημαϊκά ιδρύματα. Βασική επιδίωξη όλων αυτών είναι ο προσδιορισμός της οικονομικά εύρωστης επιχείρησης ή

αλλιώς της επιχείρησης που παρουσιάζει το μικρότερο πιστωτικό κίνδυνο. Αλλά και το σύνολο των αδυνάτων και προβληματικών ΜΜΕ θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο ενδιαφέροντος για την άσκηση κρατικής πολιτικής στήριξης των επιχειρήσεων αυτών. Έχουν αναπτυχθεί διάφορες διαδικασίες και συστήματα εκτίμησης του πιστωτικού κινδύνου επιχειρήσεων τα οποία ταξινομούν τις επιχειρήσεις σε προκαθορισμένες ομάδες πιστωτικού κινδύνου. Όμως, τα συστήματα αυτά δεν ενσωματώνουν ποιοτικές πληροφορίες που αφορούν την κάθε επιχείρηση, όπως την οργάνωση και τη διοίκησή της, τη τεχνογνωσία, τη θέση της στην αγορά, το επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης, κ.ά.

Μέσα από πρόσφατη έρευνα που έγινε στο Εργαστήριο Συστημάτων Χρηματοοικονομικής Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης σε δείγμα ελληνικών μεταποιητικών ΜΜΕ και μεγάλων επιχειρήσεων διαπιστώθηκαν τα βασικά χαρακτηριστικά του χρηματοοικονομικού προφίλ των ελληνικών ΜΜΕ και οι διαφορές τους προς τις μεγάλες επιχειρήσεις. Αυτό έγινε μέσω ενός μεθοδολογικού πλαισίου το οποίο περιλαμβάνει τεχνικές από το χώρο της στατιστικής, της οικονομετρίας και της πολυκριτήριας ανάλυσης για την ανάπτυξη υποδειγμάτων εκτίμησης της χρηματοοικονομικής συμπεριφοράς των ΜΜΕ και την υποβοήθηση διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της ανάλυσης αυτής, το μεγαλύτερο ποσοστό των ΜΜΕ είναι δυναμικές επιχειρήσεις. Οι περισσότερες χαρακτηρίζονται από ικανοποιητική ρευστότητα η οποία στην πλειονότητα των επιχειρήσεων οφείλεται στον υψηλό χρόνο ανακύκλωσης των αποθεμάτων τους. Η κεφαλαιακή σύνθεση υποδηλώνει χαμηλό μακροπρόθεσμο δανεισμό και υψηλή επιβάρυνση με βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (τραπεζικά δάνεια και πιστώσεις προμηθευτών) τα οποία όμως δίνουν ικανοποιητικό δείκτη χρέους (ο δείκτης ξένα κεφάλαια προς σύνολο ενεργητικού είναι μικρότερος από 66%). Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με τη συμπεριφορά των ΜΜΕ διεθνώς και οφείλεται:

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

Οι χρηματοοικονομικά δυναμικές ΜΜΕ χαρακτηρίζονται επίσης από μικρό χρόνο ανακύκλωσης αποθεμάτων.

Τέλος, η αποδοτικότητα, μετρούμενη ως καθαρό περιθώριο κέρδους, απόδοση ιδίων κεφαλαίων και απόδοση συνολικών επενδεδυμένων κεφαλαίων, θεωρείται ικανοποιητική μόνο για τις δυναμικές ΜΜΕ. Σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις

του μεταποιητικού τομέα στην Ελλάδα, οι ΜΜΕ εμφανίζουν χαμηλότερη ρευστότητα, χαμηλότερη αποδοτικότητα, χαμηλότερη δανειακή επιβάρυνση και χαμηλότερο μακροπρόθεσμο δανεισμό. Διαθέτουν όμως υψηλότερο βραχυπρόθεσμο δανεισμό έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων, λόγω αδυναμίας πρόσβασης σε άλλες πηγές χρηματοδότησης αλλά και ελλিপούς εκπαίδευσης και ενημέρωσης σχετικά με εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, η ίδια χρηματοοικονομική συμπεριφορά χαρακτηρίζει τις ΜΜΕ και άλλων χωρών, όπως Αγγλία, Γαλλία, ΗΠΑ, Αυστραλία, Ισραήλ κ.λπ.

Το ειδικό βάρος των ΜΜΕ για την ελληνική οικονομία είναι ιδιαίτερα υψηλό και στην επιτυχή τους συμπεριφορά στηρίζεται η ανάπτυξη. Οι ΜΜΕ στην Ελλάδα παρουσιάζουν προβλήματα αλλά και προοπτικές. Προκειμένου να γίνουν ανταγωνιστικές θα πρέπει να ακολουθήσουν κάποιες στρατηγικές επιλογές με ή χωρίς τη βοήθεια του ελληνικού δημοσίου. Θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο ανάπτυξης για τις ΜΜΕ, όπως υφίσταται σε πολλές χώρες της Ε.Ε. εδώ και δεκαετίες. Στο ειδικό αυτό πλαίσιο θα πρέπει να συγκεντρωθούν και να κωδικοποιηθούν όλα τα υφιστάμενα μέτρα υπέρ των ΜΜΕ, να εντοπισθούν οι ελλείψεις και να αναληφθούν νέες πρωτοβουλίες, όπως η δημιουργία νέου χρηματοδοτικού πλαισίου στήριξης, δημιουργία απαιτούμενων υποδομών, όπως εκθεσιακοί χώροι, κέντρα καινοτομίας και σχεδιασμού προϊόντων, υποστήριξης και πληροφόρησης των ΜΜΕ, στήριξη των παραγομένων προϊόντων με κατοχύρωση των προδιαγραφών ποιότητας και αποκλεισμού των προϊόντων που δεν πληρούν προϋποθέσεις υγιούς ανταγωνισμού, ενθάρρυνση δημιουργίας συνεργασιών των επιχειρήσεων, συνεργασίες με πανεπιστημιακά ιδρύματα και ερευνητικά κέντρα για προώθηση της έρευνας, τεχνογνωσίας και καινοτομίας, δημιουργία «θερμοκοιτίδων», για τη στήριξη των νέων επιχειρήσεων, προώθηση της δικτύωσής τους και του ηλεκτρονικού επιχειρείν στις ΜΜΕ κ.ά. Η εμπειρία και τα αποτελέσματα από την ένταξη της χώρας στην ΕΟΚ το 1980 έδειξαν ότι οι ελληνικές ΜΜΕ διαθέτουν υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας, δυναμισμού και ευελιξίας, στοιχεία που δικαιολογούν αισιόδοξες προβλέψεις για την αντιμετώπιση δυσχερειών και την εκμετάλλευση των ευκαιριών που προσφέρει η ενιαία ευρωπαϊκή και διεθνής αγορά.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

### 1.1. Οι αριθμοί

Η Ελλάδα είναι χώρα ελάχιστα εξωστρεφής και αυτό σε μία εποχή που χαρακτηρίζεται από την παγκοσμιοποίηση, το ελεύθερο εμπόριο και την πτώση των «τειχών» και των συνόρων. Τα δυσάρεστα αυτά στοιχεία δεν συμβαδίζουν με την πραγματικά επιτυχημένη προσπάθεια και τα αποτελέσματα αυτής σε άλλους τομείς της ελληνικής οικονομίας.

Τα τελευταία σαράντα χρόνια οι εξαγωγές αντιστοιχούν στο 1/3 των εισαγωγών μας. Σαν ποσοστό (%) επί του ΑΕΠ, οι εξαγωγές κυμάνθηκαν από 6% μέχρι και 15% και τώρα παλεύουμε να κρατηθούμε στο 10%. Διαπιστώνουμε ότι, σε επίπεδο ΕΕ η εξωστρέφεια μας (8%) βρίσκεται δέκα ολόκληρες μονάδες κάτω του προτελευταίου (της Πορτογαλίας). Η εξαγωγική επίδοση συγκρίσιμων σε μέγεθος με την Ελλάδα χωρών και πάντα με τον ίδιο δείκτη, είναι διπλάσια (Πορτογαλία), τριπλάσια (Δανία), τετραπλάσια (Φινλανδία), εξαπλάσια (Ολλανδία) των επιδόσεων της χώρας μας.

Το ελληνικό εξωτερικό εμπόριο παρουσιάζει μια χρόνια διεύρυνση του ελλείμματος του εμπορικού ισοζυγίου, το οποίο αυξήθηκε τη λήξασα εικοσαετία (1980-2000) κατά 230,7%, και ειδικότερα την περίοδο 1990-2000 κατά 64,1. Η χώρα μας έχει το μικρότερο κατά κεφαλήν εξαγωγικό εισόδημα στην Ευρώπη. Η Ελλάδα κατατάσσεται 105η στον κόσμο με βάση το ποσοστό που αντιπροσωπεύουν οι εξαγωγές στο ΑΕΠ (8,3% το 2000). Ακόμη πιο δυσάρεστο είναι το γεγονός ότι στη χώρα μας, το 1992 αντιστοιχούσε το 0,66% των κοινοτικών εξαγωγών, το 1994 το 0,56% και το 2000 μόλις το 0,47% των εξαγωγών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Όσο για το 2001, το ποσοστό αυτό συρρικνώθηκε στο 0,40%.

## **1.2. Ανταγωνιστικότητα**

Η επιδείνωση στο ήδη ελλειμματικό εμπορικό ισοζύγιο αποδίδεται στους ακόλουθους αντικειμενικούς και υποκειμενικούς παράγοντες: χαμηλή ανταγωνιστικότητα των ελληνικών προϊόντων, μικρός βαθμός διείσδυσης σε ξένες αγορές ανεξάρτητα της ποιότητας των προϊόντων, υψηλός ανταγωνισμός από ομοειδή προϊόντα της διεθνούς αγοράς, υποκειμενικές αδυναμίες της ελληνικής επιχείρησης για εξαγωγικές δραστηριότητες και έλλειψης εθνικής στρατηγικής στοχεύσεις για επιχειρηματική εξωστρέφεια. Το πρόβλημα των εξαγωγικών επιδόσεων είναι πρωτίστως πρόβλημα ανταγωνιστικότητας. Η υποχώρηση των εξαγωγών μας στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι το στοιχείο που θα πρέπει να μας απασχολεί και να μην εφησυχάζουμε επειδή η μείωση αυτή αντισταθμίζεται από τις πωλήσεις μας σε λιγότερο αναπτυγμένες αγορές.

## **1.3. Οι αγορές στόχοι**

Το γεγονός ότι οι αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης απορροφούν σημαντικότατο μέρος των ελληνικών εξαγωγών, ενώ την ίδια στιγμή η απορρόφηση των ελληνικών εξαγωγών από την Ευρωπαϊκή Ένωση παρουσιάζει σημεία συρρίκνωσης, δεν δημιουργεί αισιοδοξία για το μέλλον της ελληνικής εξαγωγικής ικανότητας. Οι αγορές των χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης χαρακτηρίζονται ως ευκαιριακές στο βαθμό που ευρίσκονται σε καθεστώς μετάβασης και σαφώς δεν δημιουργούν προϋποθέσεις για αύξηση της απορροφητικότητας των ελληνικών προϊόντων σε μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Ακόμη όμως και σε αυτές τις αγορές παρατηρείται σταδιακά μια στασιμότητα. Είναι σαφής η ευθύνη της εσωστρέφειας μας στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας μας και αυτή η εσωστρέφεια περιορίζει μακροπρόθεσμα αναγκαστικά τα περιθώρια κέρδους, εφόσον συντείνει στον υπερκορεσμό της εγχώριας αγοράς.

## 1.4. Οι εξαγωγικές επιχειρήσεις

Η πλειοψηφία των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν προβλήματα σε ότι αφορά:

1. Την επικοινωνία και τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με την αγορά στην οποία απευθύνονται,
2. Την προσαρμογή των προϊόντων τους στις ανάγκες των αγορών αυτών, και
3. Τα συστήματα διανομής τους, με άλλα λόγια, έλλειψη προσανατολισμού στην αγορά και στο μάρκετινγκ. Τα προβλήματα αυτά είναι πιο έντονα στις επιχειρήσεις με μικρή εμπειρία στις εξαγωγές καθώς γι' αυτές τις επιχειρήσεις αυξάνονται λόγω της πολυπλοκότητας της εξαγωγικής διαδικασίας.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η επιχείρηση έχει τη βασική ευθύνη για την παραγωγή ανταγωνιστικών και καλής ή και υψηλής ποιότητας προϊόντων. Ο παραμερισμός των εμποδίων ανέτρεψε το κλασικό μοντέλο οργάνωσης των επιχειρήσεων, δημιούργησε νέες μορφές επιχειρηματικών συμμαχιών και ανάδειξε νέες επιχειρηματικές ομάδες και καινούργιες συμπεριφορές. Στο σημερινό περιβάλλον οι επιχειρήσεις της Χώρας μας δεν εξοικειώθηκαν όσο θα έπρεπε με τη σύγχρονη τεχνολογία και ειδικότερα στο επικοινωνιακό πεδίο. Μελέτες έχουν αποδώσει αυτή τη μείωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών προϊόντων στην αδυναμία προσαρμογής αρκετών ελληνικών προϊόντων στις απαιτήσεις της διεθνούς αγοράς.

Το μικρό μέγεθος της ελληνικής παραγωγικής μονάδας, και η έλλειψη πόρων για την ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού (υψηλά επιτόκια μέχρι πριν από 2-3 χρόνια, υψηλή φορολόγηση, έλλειψη ικανών στελεχών ιδίως στην επαρχία) δεν επέτρεψαν την συμπόρευση της ελληνικής παραγωγής με αυτή των ανταγωνιστών της. Επίσης το μέγεθος της ελληνικής αγοράς δεν επιτρέπει την μαζική παραγωγή και τις οικονομίες κλίμακας. Θα πρέπει να καταφέρει η ελληνική επιχείρηση να ξεπεράσει τον ατομικισμό του φορέα της, να σταματήσει να προδιαγράφει το μέλλον με το να εξετάζει το παρελθόν και να κατευθύνει τους πόρους της με στόχο το κέρδος στο τρισδιάστατο πεδίο: κέρδος για την επιχείρηση, κέρδος για τον ενδιάμεσο, κέρδος για τον πελάτη. Ιδιαίτερο βάρος πρέπει να δοθεί στην ποιότητα, τη συσκευασία, τον χρόνο παράδοσης, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση και γενικότερα την έννοια της ολικής ποιότητας και πιστοποίησης των αγαθών.

## **1.5. Έρευνα**

Απαραίτητο στοιχείο για τη βελτίωση της ποιότητας είναι, μεταξύ των άλλων, η έρευνα. Έρευνα για την ανάπτυξη νέων προϊόντων αλλά και έρευνα ξένων αγορών, έρευνα marketing κλπ. Ακόμη και αν παραβλέψει κανείς το γεγονός ότι στην πλειοψηφία τους οι ελληνικές επιχειρήσεις, λόγω μεγέθους, δεν είναι σε θέση να αναλάβουν αυτό το κόστος, το κλίμα και το γενικότερο περιβάλλον δεν ενθαρρύνουν τις ερευνητικές προσπάθειες. Είναι επείγουσα η ανάγκη ενός ειδικού θεσμικού πλαισίου για την ενθάρρυνση και την προαγωγή της έρευνας στη χώρα μας σε όλα τα πεδία της οικονομικής δραστηριότητας, περιλαμβανομένου και του εξωτερικού εμπορίου, με την παροχή ισχυρών κινήτρων.

## **1.6. Εκπαίδευση**

Παρατηρείται έλλειψη στελεχών με εμπειρία στο αντικείμενο των εξαγωγών, κάτι που σημαίνει και έλλειψη ενδιαφέροντος από τις επιχειρήσεις στο να επενδύσουν για τη δημιουργία τέτοιων στελεχών. Στην τελευταία δεκαετία πολλές ελληνικές επιχειρήσεις μεγάλωσαν 5, 10 ή και 15 φορές ακόμη. Η αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων που σε πολλές περιπτώσεις ήταν εντυπωσιακή, υπήρξε ταυτοχρόνως εξαιρετικά γρήγορη. Οι επιχειρήσεις βρίσκονται τώρα αντιμέτωπες με τα προβλήματα μιας ταχείας μεγέθυνσης και ανάπτυξης.

Το πιο δύσκολο πρόβλημα σ' αυτό το πεδίο είναι η έλλειψη των κατάλληλων στελεχών που απαιτούνται για την υποστήριξη αυτής της μεγέθυνσης. Και αυτή η έλλειψη τείνει να γίνει ο σημαντικότερος ανασταλτικός παράγοντας της επέκτασής τους στο εξωτερικό και της απόκτησης ανταγωνιστικών μεγεθών στον τομέα της δραστηριότητάς τους. Αποτελεί συνεπώς ανάγκη ζωτική η προσαρμογή του εκπαιδευτικού συστήματος και των προγραμμάτων στις ανάγκες της οικονομίας. Δεν θα αποκτήσουμε ανταγωνιστική οικονομία, αν δεν δημιουργήσουμε ένα εκσυγχρονισμένο και ανταγωνιστικό εκπαιδευτικό σύστημα.

## **1.7. Τα προϊόντα**

Η επιδείνωση της ανταγωνιστικής θέσης εντοπίζεται κυρίως στα παραδοσιακά προϊόντα. Είναι αλήθεια ότι η παρουσία των παραδοσιακών κλάδων στην εξαγωγική δραστηριότητα παραμένει πολύ μεγάλη. Ταυτοχρόνως όμως, οι εξαγωγές προϊόντων υψηλής τεχνολογίας αυξάνονται πολύ ταχύτερα σε σχέση με το σύνολο των εξαγωγών με αποτέλεσμα να διευρύνουν σταθερά τη συμμετοχή τους στο σύνολο, ενώ η κυριαρχία των παραδοσιακών κλάδων περιορίζεται. Από την κλαδική ανάλυση προκύπτει ότι οι εξαγωγές της Ελλάδας έχουν απαγκιστρωθεί από τους παραδοσιακούς εξαγωγικούς μας κλάδους των νωπών τροφίμων και της ένδυσης και μία μεγάλη γκάμα νέων, καινοτόμων, αλλά και υψηλής προστιθέμενης αξίας προϊόντων διεκδικεί όλο και μεγαλύτερα μερίδια σε απαιτητικές αγορές του εξωτερικού. Τα προϊόντα αυτά προέρχονται από τους κλάδους των πετρελαιοειδών, των χημικών, των φαρμακευτικών και πλαστικών προϊόντων, των συσκευών, καθώς και του ηλεκτρονικού και ηλεκτρολογικού υλικού. Ενδιαφέρον και υψηλές εξαγωγικές επιδόσεις σημειώνουν και οι κλάδοι του αλουμινίου, του χαλκού, του μαρμάρου και των τσιμέντων.

Η επιτυχημένη πορεία των εξαγωγών συγκεκριμένων κλάδων δεν είναι καθόλου τυχαία και συγκυριακή και δεν οφείλεται μόνο στην κάλυψη των αναγκών που δημιουργήθηκαν σε συγκεκριμένες χώρες για κάποια προϊόντα. Οι επιχειρήσεις μας που ανήκουν στους προαναφερθέντες κλάδους έχουν πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις στην έρευνα και τεχνολογία και έχουν προσδώσει στα προϊόντα τους προστιθέμενη αξία. Μεγάλες προοπτικές θα δώσει μια στροφή στην προσπάθεια για υπηρεσίες υψηλής ποιότητας (ιατρική, τουρισμός, πληροφορική, πανεπιστήμια, τεχνολογικά ερευνητικά κέντρα κλπ). Αυτές οι υπηρεσίες, αν προβληθούν σωστά θα βοηθήσουν πάρα πολύ στην εισροή συναλλάγματος.

## **1.8. Συγκριτικά πλεονεκτήματα**

Πολλά από τα ελληνικά προϊόντα χαρακτηρίζονται από ποιότητα και μοναδικότητα. Η θέση τους στη διεθνή αγορά δεν είναι, όμως, η επιθυμητή λόγω μη οργανωμένης δράσης για την προβολή και προώθηση, έλλειψη επώνυμης προβολής (brand name) στην πλειοψηφία των προϊόντων, καθιέρωσης ξένων ανταγωνιστών στις διεθνείς αγορές.



Εδώ και χρόνια δίνεται έμφαση στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω χαμηλών τιμών παρά μέσω της προσπάθειας κατανόησης και ικανοποίησης των αναγκών των πελατών. Βασικά, είναι η φιλοσοφία του φασών και του χύμα που χαρακτηρίζει πολλούς κλάδους της Οικονομίας μας. Ταυτόχρονα, οι ελληνικές επιχειρήσεις αδυνατούν να δημιουργήσουν δυνατά επώνυμα προϊόντα (brand names) καθώς και να επενδύσουν σε αυτά μακροχρόνια στις αγορές του ενδιαφέροντός τους. Κατ' αυτόν το τρόπο, υπάρχει μια αδήριτη ανάγκη προβολής μιας ταυτότητας των ελληνικών προϊόντων στο εξωτερικό, έτσι ώστε να μην υποβαθμίζεται το σύνολο των ενεργειών μάρκετινγκ από τις εγχώριες επιχειρήσεις προς τις διεθνείς αγορές. Η Ελλάδα έχει περιθώρια να επανατοποθετηθεί (repositioning) στον χάρτη σε καλύτερη θέση εφόσον προσφέρει καλής σχετικά ποιότητας προϊόντα και υπό την προϋπόθεση ότι θα αναπτύξει στρατηγική προβολής μιας νέας βελτιωμένης ταυτότητας, μιας νέας “εικόνας”.

## **1.9. Η επιχειρηματική συνεργασία**

Στην σημερινή εποχή υπάρχει διεθνώς μια τάση συνεργασίας ανάμεσα σε ανταγωνιστές, ανάμεσα σε ομοειδείς επιχειρήσεις και ανάμεσα σε παραγωγούς και προμηθευτές ή δίκτυα διανομής. Αυτή την τάση δυστυχώς, οι ελληνικές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να ακολουθήσουν με δυσμενή γι αυτές αποτελέσματα. Συνεργασία σε στρατηγικό επίπεδο, σε επίπεδο έρευνας, προμήθειας πρώτων υλών, χρήσης δικτύων διανομής και κοινής προώθησης. Θα πρέπει να πειστεί ότι η επιχειρηματική «αναδίπλωση» περνά μέσα από τη συνεργασία και όχι από την στείρα αντιπαλότητα και τον «ελληνο/ελληνικό» ανταγωνισμό.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **2.1. ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΑΓΩΓΩΝ (Ε.Σ.Ε.)**

Η σταδιακή απελευθέρωση των αγορών έχει διαμορφώσει ένα νέο πλαίσιο εντονότατου διεθνούς ανταγωνισμού για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία διαθέτουν σήμερα οι επιχειρήσεις αναμένεται να περιοριστούν και να διαρκούν λιγότερο. Οι αιτίες είναι πολλές, αλλά αν δεν κατανοήσουν όλοι οι εμπλεκόμενοι, κράτος, φορείς και επιχειρήσεις, τη μεγάλη σημασία και την πρώτη προτεραιότητα ανάγκη ανάπτυξης των εξαγωγών μας δεν θα έχουμε θετικά αποτελέσματα. Η κατ' αρχήν λύση είναι η συναίνεση, η κατάστρωση και η υλοποίηση μιας μακροχρόνιας συντονισμένης και στοχευόμενης εθνικής στρατηγικής προσπάθειας.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η υιοθέτηση της έννοιας της Εθνικής Στρατηγικής Εξαγωγών (Ε.Σ.Ε.) καθίσταται επιτακτικότερη από ποτέ. Η τελευταία εικοσαετία χαρακτηρίζεται από το ήδη γνωστό σε όλους φαινόμενο της "παγκοσμιοποίησης". Το γεγονός αυτό, έχει αναδείξει ως θέμα μείζονος προτεραιότητας το σχεδιασμό εθνικών στρατηγικών προώθησης των εξαγωγών. Από τις πλέον ανεπτυγμένες χώρες όπως η Γερμανία και η Ιαπωνία μέχρι τις αναπτυσσόμενες όπως ο Μαυρίκιος, το ζήτημα έχει αναδειχθεί ως πρώτη προτεραιότητα για την ανάπτυξη των εθνικών τους οικονομιών.

### **2.2. Αδυναμία στη χάραξη Εθνικής Στρατηγικής Εξαγωγών**

Η έννοια της Εθνικής Στρατηγικής Εξαγωγών δεν είναι θεωρητικά τουλάχιστον, άγνωστη στις ελληνικές Αρχές. Αυτό άλλωστε αποδεικνύεται από τη συγκρότηση του Συμβουλίου Εξαγωγών το 1985. Ωστόσο, το Συμβούλιο Εξαγωγών, παρά τους φιλόδοξους "καταστατικούς" σκοπούς του, δεν απέδωσε, κατά γενική ομολογία, τα αναμενόμενα.

Το Κέντρο Οικονομικού Προγραμματισμού και Ερευνών, είχε εκπονήσει μία σημαντική μελέτη με τίτλο "Δυναμική Προώθηση Εξαγωγών και Δυνατότητες

Υποκατάστασης Εισαγωγών: υφιστάμενη κατάσταση, προβλήματα - αδυναμίες, προτάσεις πολιτικής", στην οποία γινόταν σαφέστατη αναφορά τόσο για την ανάγκη, όσο και για τον τρόπο εκσυγχρονισμού του Συμβουλίου Εξαγωγών. Παράλληλα, η μελέτη επισήμανε την αναγκαιότητα της χάραξης Εθνικής Στρατηγικής Εξαγωγών. Αρκετά χρόνια αργότερα η κατάσταση παραμένει αμετάβλητη τη στιγμή που οι ελληνικές εξαγωγές υφίστανται εξαιρετικά ανταγωνιστικές πιέσεις. Η σταδιακή απελευθέρωση των αγορών έχει διαμορφώσει ένα νέο πλαίσιο εντονότατου διεθνούς ανταγωνισμού για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία διαθέτουν σήμερα οι επιχειρήσεις αναμένεται να περιοριστούν και να διαρκούν λιγότερο. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η υιοθέτηση της έννοιας της Εθνικής Στρατηγικής Εξαγωγών (Ε.Σ.Ε) καθίσταται επιτακτικότερη από ποτέ.

### **2.3. Εισαγωγή στην έννοια της Εθνικής Στρατηγικής Εξαγωγών**

Ο ορισμός της Ε.Σ.Ε. είναι εξαιρετικά σύνθετος. Τα ερωτήματα, τα οποία θα πρέπει να απαντηθούν είναι πολλαπλά και πολυδιάστατα. Οφείλει η Ε.Σ.Ε. να εστιάζει στην ανάπτυξη των αγορών του εξωτερικού και στη βελτίωση των παραδοσιακών μέσων (π.χ. συμμετοχή σε εκθέσεις, εμπορικές αποστολές και αναβάθμιση των γραφείων Ο.Ε.Υ.); Οφείλει να επικεντρωθεί στην παροχή εκείνων των υπηρεσιών του Δημοσίου, οι οποίες αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις επαναλαμβανόμενες αποτυχίες εισόδου σε διεθνείς αγορές (π.χ. η διστακτικότητα του δυνητικού εξαγωγέα να αγοράσει χρήσιμες πληροφορίες, η άρνηση κάλυψης των δαπανών αρχικής διερεύνησης της αγοράς, η άρνηση σε επενδύσεις υψηλής τεχνολογίας και καινοτομίας); Επιπλέον, θα πρέπει η Ε.Σ.Ε. να συνδυάζει προωθητικά προγράμματα για υφιστάμενες εξαγωγικές επιχειρήσεις και προγράμματα ανάπτυξης νέων εξαγωγικών δυνατοτήτων; Επιπρόσθετα, η Εθνική Στρατηγική Εξαγωγών, θα πρέπει να επεκτείνεται και σε όλους τους παράγοντες που αφορούν στη μείωση του κόστους και του χρόνου των εξαγωγικών διαδικασιών, στην ανάπτυξη κάθετων και οριζόντιων δεσμών της εθνικής βιομηχανίας, την ανάπτυξη παραγωγικών δυνατοτήτων υψηλής προστιθέμενης αξίας, την υποβοήθηση των επιχειρήσεων στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και στην ανάπτυξη νέων

ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων εξαγωγικού προσανατολισμού. Η Εθνική Στρατηγική Εξαγωγών καθίσταται αποτελεσματική, όταν είναι ενταγμένη σε ένα γενικότερο πλαίσιο οικονομικού σχεδιασμού. Δεν θα πρέπει να στοχεύει αποκλειστικά στην προώθηση στις αγορές του εξωτερικού, αλλά να εμπεριέχει τις τοπικές προκλήσεις για εγκαθίδρυση ενός εθνικού πλαισίου ανταγωνιστικότητας, την καλλιέργεια εξαγωγικού πνεύματος και εθνικής συναίνεσης και την ανάπτυξη νέων εξαγωγικών κλάδων.

Γενικότερα, η εθνική στρατηγική εξαγωγών οφείλει να απαντά σε όλα τα σύγχρονα και μελλοντικά ζητήματα της διεθνούς ανταγωνιστικότητας του παραγωγικού ιστού του συνόλου των τομέων της οικονομίας. Αυτό βέβαια μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το πλέον σημαντικό σκέλος της διοίκησης της Ε.Σ.Ε. είναι η άμεση και ουσιαστική εμπλοκή όλων των σχετικών Υπουργείων - Ανάπτυξης, Μεταφορών, Εργασίας, Παιδείας, Εξωτερικών, Οικονομικών και Εθνικής Οικονομίας - και ασφαλώς η διυπουργική συμβουλευτική στο ανώτατο επίπεδο λήψης αποφάσεων.

#### **2.4. Προσπάθειες υλοποίησης μιας Εθνικής Στρατηγικής για της εξαγωγές**

Για την υλοποίηση μιας Εθνικής Στρατηγικής Εξαγωγών αναπτύχθηκαν διάφοροι τρόποι, μεθοδολογίες και μηχανισμοί που έχουν δοκιμαστεί από διάφορες χώρες. Ενδεικτικά αναφέρουμε τα ακόλουθα. Κατ' αρχάς εκπονείται ένα ετήσιο σχέδιο δράσης με συμμετοχή των αρμόδιων εθνικών κλαδικών φορέων και των κρατικών Υπηρεσιών - Οργανισμών (εξωτερικού και κεντρικής υπηρεσίας) που εμπλέκονται στην εξαγωγική προσπάθεια. Σύμφωνα με την παγκόσμια κατάσταση, τον ανταγωνισμό, την εσωτερική οικονομική συγκυρία και τις εθνικές και κλαδικές προτεραιότητες ορίζονται οι εξαγωγικοί στόχοι και προτεραιότητες σε μετρήσιμα μεγέθη που μπορεί να φτάσουν σε επίπεδο αύξησης των εξαγωγών ενός συγκεκριμένου προϊόντος σε μια συγκεκριμένη αγορά.

Μια μακροχρόνια Εθνική Στρατηγική Εξαγωγών πρέπει:

α) να καθορίζει συγκεκριμένους στόχους δράσης γενικότερα, ειδικότερα ως προς την δραστηριότητα (εξαγωγές, επενδύσεις, συνεργασίες κλπ.), την περιφερειακή διαβάθμιση της δράσης και τον χρονικό ορίζοντα της δράσης.

β) να καθορίζει το γενικότερο πλαίσιο οικονομικής, χρηματοδοτικής, πολιτικής και θεσμικής στήριξης της παραπάνω δραστηριότητας,

γ) να προσδιορίζεται εξειδικευμένη κατά προτεραιότητα ανά χώρα ή ομάδα χωρών

Η εθνική στρατηγική εξαγωγών οφείλει να εξετάσει τις ενδεικνυόμενες δράσεις εφόσον έχει πρώτα προηγηθεί ομαδοποίηση των χωρών ενδιαφέροντος με βάση τα κοινά χαρακτηριστικά τους, με δεδομένο ότι οι προωθητικές ενέργειες και η προσπάθεια κατάληψης μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς δεν θα μπορούσε να είναι οι ίδιες π.χ. στον Καναδά και στην Τουρκία. Συγχρόνως καταρτίζεται προϋπολογισμός του κόστους των ενεργειών προώθησης και προσδιορίζονται οι πηγές χρηματοδότησής τους. Ο συντονισμός για την σύνταξη αυτού του σχεδίου δράσης γίνεται συνήθως από κάποιο κρατικό όργανο που ασκεί εποπτεία στον τομέα των διεθνών οικονομικών σχέσεων όπως πχ. στην Ελλάδα η Γενική Γραμματεία Διεθνών Οικονομικών Σχέσεων. Στο σχέδιο αυτό καταγράφεται ποια προϊόντα και προς ποιές αγορές μπορούν να εξαχθούν. Στη συνέχεια ανατίθεται σε ειδικευμένες επιτόπιες εταιρείες marketing η εκπόνηση των ειδικών ερευνών στην αγορά - στόχο, για την αποτελεσματική διείσδυση των συγκεκριμένων προϊόντων και των συγκεκριμένων ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιηθούν από τους εξαγωγείς. Οι ενέργειες αυτές ενσωματώνονται στο σχέδιο δράσης και αρχίζουν να υλοποιούνται υπό την παρακολούθηση των αντίστοιχων γραφείων Ο.Ε.Υ., τα οποία έχουν τη δυνατότητα διορθωτικών παρεμβάσεων, σε συνεννόηση με τους κεντρικούς Φορείς.

Πλην των τρεχουσών δραστηριοτήτων marketing, στα ετήσια σχέδια δράσης προγραμματίζονται και άλλες δραστηριότητες όπως πχ. η ενεργοποίηση του ομογενειακού, επιχειρηματικού και επιστημονικού δυναμικού οι ενέργειες για τη διεύρυνση της διμερούς συνεργασίας καθώς και ενέργειες που αποσκοπούν στη γενική αναβάθμιση της εικόνας της εθνικής οικονομίας στην εκάστοτε αγορά - στόχο. Στο τέλος κάθε χρόνου γίνεται ο απολογισμός των επιτευγμάτων ή αποτυχιών και αποφασίζονται οι ενέργειες και το νέο σχέδιο δράσης για τον επόμενο χρόνο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ

Ποτέ στην Ελλάδα δεν αποτολμήθηκε μια τολμηρή Στρατηγική για την Ανάπτυξη των Ελληνικών Εξαγωγών και την ευθύνη κατά κύριο λόγο φέρουν οι εκάστοτε κυβερνήσεις, τα Κόμματα και οι προεκτάσεις τους σ' όλους τους συνδικαλιστικούς και κοινωνικούς φορείς. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν έγιναν βήματα τα τελευταία χρόνια ή ότι δεν βελτιώθηκαν πολλοί δείκτες. Δυστυχώς στο τομέα των εξαγωγών και της προσέλκυσης ξένων επενδύσεων οι επιδόσεις ήταν φτωχές ή αρνητικές. Και θα συνεχίσουν να είναι αν Κυβέρνηση, Επιχειρήσεις και Συνδικάτα δεν καθίσουν γύρω από ένα στρογγυλό τραπέζι για να συμφωνήσουν για την υλοποίηση μιας Συντονισμένης, Επιθετικής και Αποτελεσματικής Εξαγωγικής Στρατηγικής.

Οι ελληνικές κυβερνήσεις οφείλουν να θέσουν την ελληνική επιχειρηματική εξωστρέφεια και τη βελτίωση της διεθνούς μας ανταγωνιστικότητας ως «νούμερο ένα» προτεραιότητα. Η πραγματική σύγκλιση της ελληνικής οικονομίας με τις αντίστοιχες των εταίρων μας στην Ε.Ε. θα προέλθει μόνο μέσα από τη βελτίωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, η οποία με τη σειρά της θα στηρίζεται στον τεχνολογικό και διοικητικό εκσυγχρονισμό τους και στην ανάπτυξη διεθνών συνεργασιών. Πρέπει να γίνουν οι εξαγωγές η πρώτη προτεραιότητα της οικονομικής πολιτικής της κυβέρνησης. Πρέπει να γίνουν σκοπός. Είναι απαραίτητο και κρίσιμο να τεθούν οι προϋποθέσεις και να ορισθεί το πολιτικό όργανο που θα διαμορφώσει ενιαία εξαγωγική στρατηγική, θα διαμορφώσει επί μέρους στόχους, θα καταναίμει ρόλους και ευθύνες, θα καταναίμει πόρους, θα παρακολουθήσει επιτεύξεις στόχων, θα αξιολογήσει αποτελέσματα, θα επαναπρογραμματίσει νέους στόχους και θα προσαρμόσει πολιτικές. Κάθε μέτρο πολιτικής (γραφειοκρατία, ύψος και τρόπος φορολόγησης, εργασιακές σχέσεις, χρηματοδοτήσεις, αναπτυξιακή πολιτική, εκσυγχρονισμού, τεχνολογιών, ανθρώπινου δυναμικού, αξιοποίηση Γ' ΚΠΣ) θα πρέπει να εξετάζεται υπό το πρίσμα των επιπτώσεών στην ανταγωνιστικότητα των ελληνικών προϊόντων διεθνώς.

Η στρατηγική αντιμετώπιση των εξαγωγών, όπως αντίστοιχα και της προσέλκυσης επενδύσεων από το εξωτερικό, καθώς επίσης και του τουρισμού είναι σήμερα περισσότερο αναγκαία από ποτέ.

Στο σημερινό διεθνές περιβάλλον δεν υπάρχουν έτοιμες συνταγές. Η πραγματικότητα δημιουργείται καθημερινά. Η αβεβαιότητα είναι διάχυτη παντού. Η κάθε χώρα προσπαθεί με συντονισμένες προσπάθειες να αντιλαμβάνεται πρώτη τις ευκαιρίες (ή να τις δημιουργεί) και να προσαρμόζεται πρώτη για να τις εκμεταλλευτεί. Οι λέξεις κλειδιά είναι αυτογνωσία και αυτοκριτική, εθνική απόφαση για στήριξη της εξωστρέφειας, στόχοι και προγραμματισμένες ενέργειες, συνεργασία κράτους και επιχειρήσεων και τολμηρές αποφάσεις που θα οδηγήσουν σε μια εθνική εξαγωγική αναγέννηση.

### **3.2. Η θέση μας στον ανταγωνισμό**

Η θέση των ελληνικών προϊόντων στον διεθνή ανταγωνισμό χρειάζεται να γίνει ξεκάθαρη και πειστική. Πρέπει να διαμορφωθεί μία εικόνα που να βασίζεται σε μία από τις τρεις διαστάσεις του χάρτη (ποιότητα – εικόνα – ηγεσία κόστους) έτσι ώστε να είναι βιώσιμη και αποτελεσματική(focused). Δυστυχώς, η Ελλάδα λόγω έλλειψης της κατάλληλης υποδομής αλλά και των κονδυλίων δεν μπορεί να ανταγωνιστεί στη διάσταση της ηγεσίας κόστους.

Η Ελλάδα έχει περιθώρια να επανατοποθετηθεί (repositioning) στο χάρτη σε καλύτερη θέση εφόσον προσφέρει ποιοτικά προϊόντα και υπό την προϋπόθεση ότι θα αναπτύξει στρατηγική προβολής μιας νέας βελτιωμένης ταυτότητας, μιας νέας “εικόνας”. Τα χαρακτηριστικά της νέας εικόνας είναι η ποιότητα (διαμέσου των υψηλών προτύπων – standards που έχουν υιοθετηθεί από πολλές ελληνικές επιχειρήσεις), το ήθος και οι ανθρώπινες αξίες. Στην περίπτωση αυτή θα μπορούσε κανείς να προτείνει τα χαρακτηριστικά αυτά για το σύνολο των ελληνικών εξαγωγών να είναι το στοιχείο της παράδοσης, ο παραδοσιακός τρόπος παραγωγής, κατανάλωσης, ζωής. Το “ελληνικό” πρέπει σε αυτή την περίπτωση να γίνει συνώνυμο της ελληνικής παράδοσης και να διαδοθεί στο διεθνές εμπορικό περιβάλλον ότι τα ελληνικά προϊόντα παράγονται με παραδοσιακό τρόπο (παραδόσεις από αρχαιοτάτων χρόνων εμπλουτισμένες με την σημερινή τεχνολογία), καταναλώνονται όπως

παραδοσιακά έκαναν και οι πρόγονοι μας και δημιουργούν τις προϋποθέσεις για ένα ευτυχισμένο και υγιή τρόπο ζωής. Κατά αυτόν τον τρόπο τα ελληνικά προϊόντα μπορούν να διαφοροποιηθούν από τα ξένα. Και αυτό διότι τα ξένα προϊόντα όλο και περισσότερο προσεγγίζουν τις τεχνολογικές εξελίξεις, ξεχνώντας να καλύψουν τις βασικές ανάγκες των ανθρώπων καθώς και αδυνατούν να ακολουθήσουν τις νέες τάσεις, οι οποίες φέρνουν τους ανθρώπους ολοένα και πιο κοντά στην παράδοση και την ανάταση του παραδοσιακού και υγιεινού τρόπου ζωής.

Παρότι το θέμα αποτελεί αντικείμενο μελέτης διαφημιστών, προσωπική μας άποψη είναι ότι, εκμεταλλευόμενοι και τη διεθνή στροφή των καταναλωτών στα φυσικά προϊόντα και στη φυσική ζωή, ένα από τα πιο επιτυχημένα μηνύματα που θα πρέπει να προωθήσουμε σαν χώρα είναι το "NATURALLY GREEK" που υποδηλώνει και το χαρακτηριστικό του ελληνικού, και την ωφέλεια που αυτό προσφέρει: του φυσικού, του αμόλυντου, του καθαρού, αλλά επίσης προβάλλει και την πίστη στο να αγοράζει κάποιος ελληνικά. Παράλληλα, το «positioning» των ελληνικών εξαγόμενων προϊόντων θα μπορούσε να βασιστεί κάλλιστα και στα ήθη και αξίες που συνιστούν την ελληνική κουλτούρα, τον τρόπο ζωής και τον πολιτισμό. Το γεγονός αυτό μπορεί να εμπλουτίσει την εθνική ταυτότητα και να προβάλει την φιλοσοφία του ελληνικού τρόπου ζωής, που όπως έχει ειπωθεί από πολλούς ερευνητές, θεωρείται από τους καταλληλότερους τόσο για την σωματική όσο και για την ψυχική ισορροπία του ανθρώπου.

### **3.3. Διεθνείς Επικοινωνία - Προώθηση – Προβολή**

Η Ελλάδα, και αυτό πρέπει να γίνει αντιληπτό από όλους, δεν προβάλλεται διεθνώς μόνο από την προσχώρησή της στην ΟΝΕ ή μέσω των Ολυμπιακών του 2004. Κυρίως προβάλλεται και αναγνωρίζεται ο ρόλος της όταν γίνεται σεβαστή από όλους. Για να γίνει δε σεβαστή πρέπει να εμφανίζεται σοβαρή και μαχητική στο εξωτερικό με ανταγωνιστικά προϊόντα, οργανωμένη, με άψογη εκπροσώπηση και άφθονα υλικοτεχνικά μέσα.

Ανταγωνιστικά προϊόντα που για να παραχθούν χρειάζονται καινοτόμες ιδέες με διεθνή παραδοχή. Αυτές και μόνο είναι ικανές να εξουδετερώσουν την οικονομία κλίμακας των ανταγωνιστών, γεγονός ιδιαίτερα ενδιαφέρον για τις μικρού μεγέθους



επιχειρήσεις. Είναι γνωστή η έλλειψη συγκρίσιμου με τον ανταγωνισμό διαφημιστικού προϋπολογισμού για τα ελληνικά προϊόντα στο εξωτερικό, η έλλειψη ελληνικής εξαγωγικής ταυτότητας, η έλλειψη εικόνας για τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη που προσφέρει ένα ελληνικό προϊόν. Είναι γνωστή η απαράδεκτη έλλειψη έντυπου η άλλου προωθητικού υλικού. Είναι γνωστή η περιστασιακή μόνο συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις που αναιρεί τα όποια θετικά αποτελέσματα. Είναι γνωστή η λάθος αντίληψη ότι διαφήμιση και προώθηση είναι κόστος και όχι επένδυση. Χρήσιμο θα ήταν να ξεχωρίσουν οι 10-20 κλάδοι που δημιουργούν το μεγαλύτερο εύρος των εξαγωγών, να ορισθούν product managers από ιδιωτικούς φορείς για τον κάθε κλάδο και με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια να αναπτύξουν το πλάνο επικοινωνίας για το συγκεκριμένο προϊόν ελληνικής παραγωγής στο εξωτερικό, διαθέτοντας πόρους ικανούς να δημιουργήσουν ζήτηση και οικονομικό αποτέλεσμα.

Όλα αυτά αν θέλουμε να επιβιώσουμε και να παίξουμε κάποιο ρόλο σε διεθνές επίπεδο θα πρέπει να αλλάξουν. Η δημιουργία αντίληψης για την αξία και τα οφέλη των προϊόντων μας μέσα από τη διαφήμιση, τη συσκευασία και η απαγκίστρωση από τον παράγοντα τιμή είναι θέματα άμεσης προτεραιότητας. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να γίνει οργανωμένη, συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια διεθνώς. Δεν αρκεί να τονίζουμε την ελληνικότητα κάποιου προϊόντος, αυτό που χρειάζεται είναι η ταύτιση του χαρακτηριστικού 'ελληνικό' με κάποια συγκεκριμένη ωφέλεια που να διαφοροποιεί από τα άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα.

### **3.4. Οργάνωση συστημάτων πληροφοριών εξαγωγικού Μάρκετινγκ**

Πρέπει να στηθεί ένα σύστημα συνεχούς και τυποποιημένης ροής πληροφοριών από τις αγορές που μας ενδιαφέρουν και ένα κεντρικό σημείο πρόσβασης στις πληροφορίες αυτές από το διαδίκτυο. Να δημιουργηθούν ενιαίες ηλεκτρονικές βάσεις υποχρεωτικών πληροφοριών που πρέπει ανά πάσα στιγμή να υπάρχουν διαθέσιμες από τους κατά τόπους Εμπορικούς Ακολουθούς και να τροφοδοτούνται συνεχώς και από την Ελλάδα και όχι μόνο αντίθετα. Στο ίδιο πλαίσιο απαιτούνται: στενή συνεργασία με τους τοπικούς, κρατικούς, περιφερειακούς και δημοτικούς φορείς ανάπτυξης διεθνών οικονομικών σχέσεων, υποχρεωτική και ταχύτατη προμήθεια όλων των εμπορικών γραφείων σύγχρονη υποδομής, computers, συνδέσεις Ιντερνετ,

κάλυψη κόστους αγοράς πληροφοριών και τηλεπικοινωνιακών συνδέσεων καθώς και άμεση έναρξη εκπαίδευσης χρήσης τους για την ταχύτερη ενημέρωση και εξυπηρέτηση Υπουργείων, Οργανισμών, Συνδέσμων αλλά και μεμονωμένων επιχειρήσεων.

### **3.5. Μεταφορές**

Ο χώρος των μεταφορών έχει αλλάξει πολύ τα τελευταία χρόνια κυρίως δε μετά την κατάργηση των ενδοκοινοτικών διατυπώσεων και την ανάπτυξη των προγραμμάτων Logistics που κερδίζουν ολοένα και περισσότερο έδαφος.

Στη σημερινή εποχή που την χαρακτηρίζει η ταχύτητα, η ποιότητα και η απαίτηση για μείωση του κόστους, μια σωστά οργανωμένη εξαγωγική δραστηριότητα και τα εμπλεκόμενα σε αυτήν Logistics δεν μπορούν να κάνουν το προϊόν ποιοτικά καλύτερο. Μπορούν όμως να το κάνουν περισσότερο ανταγωνιστικό αν το παραδώσουν στην ίδια ακριβώς κατάσταση, όπως το παρέλαβαν, στον μικρότερο και σαφώς προκαθορισμένο χρόνο (αξιοπιστία παράδοσης) και με το χαμηλότερο κόστος.

Είναι χρήσιμη η στρατηγική συμμαχία των εξαγωγικών επιχειρήσεων και των διαμεταφορέων για την αναζήτηση του μεταφορικού συστήματος που ανταποκρίνεται απόλυτα στις ανάγκες τους με στόχο την οικονομικότερη, ασφαλέστερη και συντομότερη παράδοση των ελληνικών προϊόντων στις αγορές του εξωτερικού. Σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των εξαγωγών και του διαμετακομιστικού εμπορίου παίζουν οι συνδυασμένες μεταφορές που χρησιμοποιούνται για την διακίνηση των προϊόντων, άνοιξαν ζωτικούς διαδρόμους στον κλάδο της μεταφοράς επέτρεψαν τον περιορισμό των αποθηκευτικών χώρων και έκαναν ασφαλέστερη την μεταφορά σε τέτοιο σημείο που τις περισσότερες φορές ένα προϊόν μεταφέρεται επιτυχώς στην δευτερογενή του συσκευασία.

### **3.6. Άρση εξαγωγικών αντικινήτρων – Αξιοποίηση εξαγωγικών μηχανισμών και θεσμών**

Στην ανάπτυξη των εξαγωγών μας θα συμβάλλει σημαντικά η άρση σειράς εξαγωγικών αντικινήτρων σε εθνικό επίπεδο, όπως η βελτίωση του εφαρμοζόμενου συστήματος από τις αρμόδιες οικονομικές υπηρεσίες σχετικά με τον Φόρο Προστιθέμενης Αξίας, η ευνοϊκότερη τραπεζική χρηματοδότηση επιχειρήσεων, η κατάργηση υφιστάμενων επιβαρύνσεων καθώς και η ουσιαστική και αποτελεσματική αξιοποίηση υπαρχόντων μηχανισμών προώθησης των ελληνικών εξαγωγών, όπως οι ανακυκλούμενες πιστωτικές διευκολύνσεις και οι εταιρίες διεθνούς εμπορίου.

### **3.7. Διοικητική και οικονομική ανεξαρτησία των υπηρεσιών**

Εξαγωγές σημαίνει ανταγωνισμός, σημαίνει πρωτοβουλία, σημαίνει ταχύτητα ενεργειών και δημιουργικότητα. Η κρατική μηχανή δυστυχώς δεν έχει τα χαρακτηριστικά αυτά. Επόμενο λοιπόν είναι και οι εξαγωγείς να παραμένουν αβοήθητοι, ασυντόνιστοι και χωρίς σοβαρή υποστήριξη.

Οι ασχολούμενες με το εξωτερικό εμπόριο Υπηρεσίες της Διοίκησης και οι οργανισμοί, όπως τα Επιμελητήρια, ο ΟΠΕ και ο ΟΑΕΠ θα πρέπει να οργανωθούν σε πιο ευέλικτα όργανα και να στελεχωθούν με τεχνοκράτες που θα κατανοούν τις έννοιες του ανταγωνισμού, της έρευνας αγοράς, της συνεργασίας, της διαφορετικής κουλτούρας των χωρών που θέλουμε να κατακτήσουμε με τα προϊόντα μας. Είναι γεγονός ότι χρειάζονται ειδικοί, χρειάζεται τεχνική και επιστημονική στήριξη και συνεχής ροή πληροφοριών για τις ξένες αγορές.

### **3.8. Οι επιχειρήσεις**

Για να αντεπεξέλθουν οι επιχειρήσεις στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον θα πρέπει να ακολουθήσουν τις ακόλουθες κατευθύνσεις: α) αποδοχή και ανάληψη των κινδύνων της επιχειρηματικότητας, που μεταφράζεται σε συνεχή ανάληψη νέων πρωτοβουλιών και υιοθέτηση καινοτομιών, β) οργάνωση της πρόσβασης σε επιχειρηματικά ή κλαδικά διαδίκτυα και προσαρμογή της παραγωγής στα διεθνή πρότυπα, γ) συνεχή βελτίωση του κόστους, δ) προσανατολισμό στην παγκόσμια αγορά, ε) διαρκή διεύρυνση του επιπέδου της γνώσης των εργαζομένων τους και επένδυση σε αυτή.

Χρειάζεται μια αλλαγή κουλτούρας, εμπιστοσύνη στις δυνάμεις μας, αποφασιστικότητα, σωστός προγραμματισμός, επαγγελματισμός και επενδύσεις.

1. Επένδυση στην Έρευνα. Οι επιτυχημένες εξαγωγικές επιχειρήσεις (σε επίπεδο μεριδίου αγοράς, πωλήσεων και κερδοφορίας) δίνουν μεγάλη έμφαση στην πραγματοποίηση ερευνών στις αγορές στις οποίες απευθύνονται και έχουν καταφέρει να επιτύχουν προσφορά ανταγωνιστικών προϊόντων, θεωρούν σημαντική την κρατική βοήθεια και πιστεύουν ότι το σημαντικότερο πρόβλημα που μπορεί να εμποδίσει την επιτυχία τους αφορά την έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας με τις αγορές αυτές.
2. Επένδυση στην απόκτηση εξειδικευμένου στελεχιακού δυναμικού με εμπειρία στον τομέα των εξαγωγών.
3. Επένδυση στην ανάπτυξη προσανατολισμού στην αγορά και στο μάρκετινγκ. Ο προσανατολισμός αυτός, συνεπάγεται επένδυση και σε χρόνο και σε χρήμα και μεταξύ των άλλων προϋποθέτει: προσεκτική επιλογή αγορών-στόχων, τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης να «παντρεύονται» με τις αγοραστικές ανάγκες και απαιτήσεις των αγορών, την εκπόνηση έρευνας αγοράς για την ανάπτυξη προϊόντων που θα μπορούσαν να ικανοποιήσουν καλύτερα τις αγοραστικές ανάγκες και απαιτήσεις αυτών των αγορών, την προσεκτική επιλογή μεσαζόντων-εισαγωγέων στις εξαγωγικές αγορές και τη δημιουργία συνεργατικών παρά ανταγωνιστικών σχέσεων με αυτούς, και τέλος την κατανόηση του γεγονότος ότι μια στρατηγική χαμηλού κόστους-χαμηλών τιμών μπορεί να προσφέρει μόνο βραχυχρόνια οφέλη στην επιχείρηση.

Ο προσανατολισμός στην αγορά και το Μάρκετινγκ διευκολύνεται από την υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας του Internet που προσφέρει μεταξύ των άλλων: δυνατότητα εύκολης, γρήγορης και φθηνής επικοινωνίας με προμηθευτές, μεσάζοντες και πελάτες που βρίσκονται στο εξωτερικό, διευκόλυνση της συλλογής πληροφοριών σχετικά με αυτούς, εξεύρεση νέων αγορών σε πολλά μέρη του κόσμου με χαμηλό σχετικά κόστος, όφελος ιδιαίτερα σημαντικό για τις μικρές επιχειρήσεις που δε διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους για να προσεγγίσουν τις αγορές αυτές με τους παραδοσιακούς τρόπους. «Επιχείρηση με μέλλον είναι εκείνη που δεν μάχεται τους ανταγωνιστές της, αλλά που συνεργάζεται μαζί τους!». Στο νέο οικονομικό περιβάλλον, αν οι επιχειρήσεις μας συνεχίζουν να βασίζονται αποκλειστικά και μόνο στις δικές τους δυνάμεις, θα οδηγούνται συνεχώς στο δρόμο των χαμένων ευκαιριών

και του αυξανόμενου κόστους λειτουργίας, δηλ. στην περιθωριοποίηση τους από πλευράς ανταγωνιστικότητας και κατά συνέπεια στη συρρίκνωση. Χρειάζεται λοιπόν μια αλλαγή επιχειρηματικής νοοτροπίας, ένας σαφής αναπροσανατολισμός προς την επιχειρηματική συνεργασία, την συνένωση δυνάμεων και την κοινή δράση.

Επειδή το μέγεθος του παγκόσμιου πεδίου ίσως να αποθαρρύνει τον Έλληνα μικρομεσαίο επιχειρηματία, πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα πως υπάρχουν πολλές ευκαιρίες παγκόσμιας ανάδειξης ακόμη και πολύ μικρών εταιριών, μέσω της υψηλής εξειδίκευσης, ή, και μέσω εφαρμογής λύσεων και προϊόντων υψηλής τεχνολογίας, σε κλάδους με μικρό εύρος, όπου πλέον τα μεγέθη επιχειρήσεων της πατρίδας μας είναι συγκρίσιμα με αυτά των ξένων ανταγωνιστών. Μόνο η ανάπτυξη της δημιουργικότητας και μάλιστα σ' όλες τις παραμέτρους εξασφαλίζει την παραγωγή νέων προϊόντων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1. Η ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΜΜΕ

Οι Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις σε όλες τις χώρες του κόσμου είναι συστατικό στοιχείο της δομής των εθνικών οικονομιών και κοινωνιών. Συμβάλλουν αποφασιστικά στην οικονομική ανάπτυξη, την παραγωγή, την απασχόληση καθώς επίσης στην αποκέντρωση και την κοινωνική συνοχή. Ακόμη, λειτουργούν ως φυτώρια νέων επιχειρήσεων, καινοτόμων ειδών και εφαρμογών, ευέλικτων επιχειρηματικών σχημάτων, εξυπηρέτησης τοπικών αναγκών, χωροταξικής κατανομής θέσεων απασχόλησης και εισοδήματος.

Ο εκσυγχρονισμός των ελληνικών ΜΜΕ είναι απαραίτητος όρος για την επιβίωσή τους. Η εθνική πολιτική για τις μικρές επιχειρήσεις λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητές τους και αναπτύσσει ένα πλαίσιο συντονισμένων δράσεων που εξειδικεύονται στους εξής άξονες στήριξης:

Δημιουργία ευνοϊκού διοικητικού περιβάλλοντος για τις ΜΜΕ

Διευκόλυνση των ΜΜΕ στη χρηματοδότηση με την δημιουργία Φορέα Εγγυοδοσίας

Ενισχύσεις ΜΜΕ για τον τεχνολογικό και οργανωτικό εκσυγχρονισμό τους

Προώθηση των δικτυώσεων των ΜΜΕ (clustering)

Προώθηση της επιχειρηματικότητας

Στήριξη των ΜΜΕ για την είσοδό τους στην Νέα Οικονομία

Σήμερα περισσότερο από ποτέ η ευημερία μιας χώρας δημιουργείται συστηματικά, παρά κληρονομείται. Η ανταγωνιστικότητα της χώρας μας εξαρτάται από τη δυνατότητα που παρουσιάζουν οι διάφοροι κλάδοι της οικονομίας και των επιχειρήσεων που τις εκπροσωπούν, να αναβαθμίζονται σε συνεχώς, να επιχειρούν εκεί όπου εμφανίζονται μακροχρόνιες ευκαιρίες και να υιοθετούν καινοτομίες σε όλα τα επίπεδα. Η βάση του ανταγωνισμού είναι πλέον η δημιουργία, η αφομοίωση, αλλά και η «εκμετάλλευση» της γνώσης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται και επιτυγχάνεται μέσω μιας συνεχούς διαδικασίας την οποία ποτέ δεν πρέπει να θεωρείται σαν κάτι το δεδομένο. Διαφορές σε νοοτροπίες, εθνικές αξίες, πολιτισμικές αρχές, οικονομικές δομές και πρωτοβουλίες συνεισφέρουν στην ανταγωνιστική

επιτυχία μιας χώρας. Η διεθνή εμπειρία υποδεικνύει, ότι σήμερα τα κράτη επιτυγχάνουν στη διεθνή αγορά γιατί κυρίως βασίζονται σε ένα δυναμικό εσωτερικό περιβάλλον. Όπως όμως συμβαίνει στα κράτη, έτσι και οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν κατακτήσει μια κάποια διεθνή πρωτοπορία, υιοθετούν στρατηγικές που διαφέρουν σημαντικά από εταιρία σε εταιρία. Το μόνο κοινό σημείο που βρίσκεται στην απόκτηση του επιθυμητού συγκριτικού πλεονεκτήματος, είναι η καινοτομία. Καινοτομία η οποία δεν περιορίζεται μόνο στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, αλλά και στην υιοθέτηση νέων τρόπων ποικίλων εφαρμογών. Οι ανταγωνιστές θα ξεπεράσουν οποιαδήποτε επιχείρηση, κλάδο, ή χώρα η οποία θα σταματήσει τη διαδικασία βελτίωσης και διαφοροποίησής της. Και αυτό γιατί ο λόγος ύπαρξης και επιβίωσης της επιχείρησης στην αγορά, δεν είναι άλλος από να ανταποκρίνεται στον πελάτη καλύτερα από τον ανταγωνιστή της σε όλα τα επίπεδα και σε όλους τους τομείς. Ο επιχειρηματίας επιδιώκει κέρδος, δηλαδή γρήγορο εντοπισμό ευκαιριών, μειωμένο κόστος, μειωμένο ρίσκο, αύξηση των πωλήσεων του διεθνώς, και συνεχή βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του. Στο σημερινό όμως άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον η κάθε μεμονωμένη προσπάθεια φαντάζει αλλά και είναι μικρή, αδύναμη και ανεπαρκής. Αυτό που απαιτείται πλέον είναι η συλλογική προσπάθεια, η σύνθεση μεμονωμένων, αλλά εξειδικευμένων πρωτοβουλιών και η αυξημένη δυνατότητα παρέμβασης στα τεκταινόμενα.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να βελτιώσουν τη δυνατότητα τους να ανταποκρίνονται επιτυχώς σε μεταβαλλόμενες συνθήκες αγοράς, να αναζητούν την επιχειρηματική αριστεία, να εστιάζουν στις κεντρικές δεξιότητες που διαθέτουν, στην καινοτομία, την τεχνολογική αναβάθμιση, την επιχειρηματικότητα, να ενισχύουν δίκτυα συνεργασίας, να στοχεύουν σε νησίδες της αγοράς, να επενδύουν σε έρευνα και ανάπτυξη και να επιχειρούν την έξοδό τους στη διεθνή αγορά. Προκειμένου να επιτευχθούν τέτοιοι στόχοι με σταθερότητα, οι διεθνείς συνεργασίες των επιχειρήσεων έχουν καθοριστική σημασία, καθώς και η καλλιέργεια κουλτούρας εξωστρεφούς συνεργασίας. Όλοι οι συντελεστές της ανταγωνιστικότητας μίας ΜΜΕ θα πρέπει, άλλοι λιγότερο κι άλλοι περισσότερο, να εφαρμοστούν ιδιαίτερα και συνθετικά, στην παραγωγή ενός εξαγωγίμου προϊόντος. Όμως, αυτό προϋποθέτει μία πλήρη αλλαγή στάσης μίας επιχείρησης, να αποκτήσει εξωστρέφεια, δηλαδή το να υιοθετήσει συνειδητά τον εξαγωγικό της προσανατολισμό. Κι αυτό σημαίνει να αποκτήσει τεχνογνωσία σε θέματα εξαγωγικής πολιτικής, ώστε να αναπτύξει τον σχεδιασμό, τον συντονισμό και την εφαρμογή της πολιτικής της, στην προώθηση των

εξαγωγών των προϊόντων της, αλλά και τον συντονισμό της με την εκάστοτε εθνική πολιτική προώθησης των εξαγωγών. Τη σημασία της εξωστρέφειας ως συντελεστή της ανταγωνιστικότητας μιας ΜΜΕ, στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, την θεωρούμε ως δεδομένη και θεωρούμε ότι περιττεύει σήμερα, η απόπειρα θεωρητικών αποδείξεων αυτού του ισχυρισμού.

Καθώς οι εξαγωγικές συναλλαγές γενικά, αποτελούν κάτι πιο πολυσύνθετο και δύσκολο από την παραγωγή και διάθεση αγαθών στις ντόπιες αγορές, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, συχνά είναι ελάχιστα προετοιμασμένες, όσον αφορά τις διοικητικό-διαχειριστικές ικανότητες και πόρους, που θα επιτρέψουν είτε την επέκτασή τους προς εξαγωγικό μάρκετινγκ είτε την αντιμετώπιση των τεχνικών, οργανωτικών και οικονομικών προβλημάτων της ανάπτυξής τους σε ανταγωνιστικές διεθνείς και υπερπόντιες αγορές.

## **4.2. Ενίσχυση της εξωστρέφειας των ΜΜΕ**

Η ενίσχυση της εξωστρέφειας των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, που καλούνται πλέον να λειτουργήσουν εντός ενός ιδιαίτερα ανταγωνιστικού διεθνοποιημένου περιβάλλοντος, είναι επιτακτική ανάγκη.

Σαν βασική προτεραιότητα θα πρέπει να τεθεί στο πλαίσιο του γενικότερου στόχου, η καλλιέργεια κλίματος συστηματικής εξωστρέφειας που θα επιτευχθεί μέσω της ενημέρωσης των κλάδων για τις υπηρεσίες που προσφέρει ο Ελληνικός Οργανισμός Εξωτερικού Εμπορίου προς τις επιχειρήσεις και την ενίσχυση της συνεργασίας με όλους τους κλάδους για τη δημιουργία συναντίληψης ως προς την ανάγκη ανταγωνιστικής στρατηγικής εξαγωγών. Ως βασικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ κατά τη διαδικασία διεθνοποίησής τους είναι κυρίως τα εξής:

1. Χρηματοδοτικά όρια και περιορισμοί
2. Ανεπαρκή διευθυντικά προσόντα
3. Περιορισμένη πείρα της εξωτερικής αγοράς
4. Βραχυπρόθεσμες βλέψεις και στόχοι
5. Μικρός βαθμός διείδυσης σε ξένες αγορές ανεξάρτητα από την ποιότητα των προϊόντων



6. Χαμηλή ανταγωνιστικότητα των ελληνικών προϊόντων
7. Κόστος προώθησης των προϊόντων
8. Δυσχέρειες στην υιοθέτηση νέων δεξιοτήτων
9. Υψηλός ανταγωνισμός από ομοειδή προϊόντα της διεθνούς αγοράς

Οποιαδήποτε μέτρα αποβλέπουν στην αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων βοηθούν την περαιτέρω ανάπτυξη και διαδικασία διεθνοποίησης των ΜΜΕ. Σε κάθε περίπτωση για την ενθάρρυνση της εξωστρέφειας των ΜΜΕ, κρίνονται απαραίτητα η μείωση του κόστους των μεταφορών και των επικοινωνιών, η παροχή χαμηλού κόστους εργασίας και η αποφυγή προστατευτικών μέτρων. Επίσης σημαντική είναι η ενθάρρυνση της συνεργασίας των ΜΜΕ με τις μεγάλες εθνικές και διεθνείς επιχειρήσεις μέσω της δημιουργίας ειδικού ηλεκτρονικού αρχείου υπεργολαβιών και τη δημιουργία Τράπεζας Πληροφοριών για την ενημέρωση και στήριξη των επιχειρήσεων που επιθυμούν να κάνουν άνοιγμα στις διεθνείς αγορές.

Τέλος θα μπορούσε να υπάρξει μια πρωτοβουλία για να γίνουν μία σειρά από ενέργειες, μεταξύ των οποίων η εξάλειψη των αντικινήτρων για τις εξαγωγές, η προβολή ενός ισχυρού συλλογικού brand-name, η επιδότηση της εκθεσιακής πολιτικής και η δημιουργία δικτύων διανομής. Επίσης είναι αναγκαίο να τονισθεί η ανάγκη διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων των ΜΜΕ μέσα από την ενθάρρυνση ανταλλαγής και υιοθέτησης βέλτιστων επιχειρηματικών προτύπων, μέσω ειδικά σχεδιασμένων προγραμμάτων και δράσεων σε εθνικό /κοινοτικό και διεθνές επίπεδο. Θα πρέπει να επισημανθεί η ανάγκη εξεύρεσης τρόπων ουσιαστικής ενίσχυσης των μικρών βιοτεχνικών – χειροτεχνικών επιχειρήσεων για συμμετοχή τους σε εκθέσεις του εξωτερικού και είναι χαρακτηριστικό να προβάλλουμε ως παράδειγμα τις περιπτώσεις άλλων χωρών της Ε.Ε. (Ισπανία, Ιταλία, Γαλλία) όπου το ύψος της επιδότησης φθάνει και το 75% του κόστους του περιπτέρου. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να ληφθούν τα κατάλληλα και αναγκαία μέτρα ώστε να αντιμετωπιστούν και να ξεπεραστούν τα προβλήματα που προκύπτουν στις εξαγωγικές προσπάθειες των ΜΜΕ διότι οι εξαγωγές είναι απαραίτητες στις επιχειρήσεις καθώς:

1. Βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα, την επιχειρησιακή τεχνογνωσία και την χρήση νέων τεχνολογιών.
2. Προσφέρουν μακροπρόθεσμη επέκταση της επιχείρησης.
3. Οδηγούν τις επιχειρήσεις σε συνεχή βελτίωση ποιότητας και οργάνωσης.
4. Προσφέρουν εμπειρία και επιχειρηματική διορατικότητα.
5. Βελτιώνουν τις επενδύσεις και την αποδοτικότητα των κεφαλαίων.

6. Προσφέρουν δυνατότητες εποχιακής ισορροπίας ή άλλων κυκλικών διακυμάνσεων.
7. Νέες ευκαιρίες για αύξηση πωλήσεων σε ευρύτερες αγορές.
8. Προσφέρουν οικονομίες κλίμακας και αδιάλειπτη παραγωγή.
9. Αξιοποιούν την πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα.
10. Επεκτείνουν τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος.
11. Βελτιώνουν τις επιχειρηματικές δυνατότητες ανταπόκρισης και προσαρμογής στις απαιτήσεις των αγορών.

Ο διεθνής ανταγωνισμός σπρώχνει της επιχειρήσεις να είναι πιο καινοτόμες και να χρησιμοποιούν συχνότερα της νέες τεχνολογίες . Οι Μικρές και Μεσαίες επιχειρήσεις που προβαίνουν σε εξαγωγικές δραστηριότητες, έχοντας μεγαλύτερο ανταγωνισμό οδηγούνται στην βελτίωση των υποδομών τους, των παραγωγικών δυνατοτήτων τους, στην έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων . Είναι γεγονός πλέον ότι οι τοπικές αγορές συρρικνώνονται ,έτσι το άνοιγμα στις ξένες αγορές προσφέρει συχνά σημαντικές ευκαιρίες για αυξημένη κερδοφορία. Είναι σημαντικό για κάθε επιχείρηση να μειώσει την εξάρτησή της από μια μόνο αγορά , η αναγκαιότητα ύπαρξης μιας ευρείας πελατειακής βάσης είναι προϋπόθεση για δημιουργία οικονομιών κλίμακας .

### **4.3. Κοινά εξαγωγικά λάθη**

Πολλές Μικρές και Μεσαίες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να επιτύχουν τους εξαγωγικούς τους στόχους διότι εκτός από τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν, υποπίπτουν παράλληλα και σε μια σειρά από εξαγωγικά λάθη. Ένα από τα σημαντικότερα είναι η ανεπαρκής προσοχή στην επιλογή ξένων αντιπροσώπων και διανομέων. Η ανεπαρκής δέσμευση της διοίκησης για την αντιμετώπιση των πρώτων δυσκολιών και οικονομικών απαιτήσεων των εξαγωγών . Κάθε επιχείρηση που έχει εξαγωγικό προσανατολισμό, θα πρέπει να έχει διοικητικά στελέχη έτοιμα να αντιμετωπίσουν της διεθνείς προκλήσεις, με γρήγορα αντανεκλαστικά ώστε να προβλέπουν και να προλαμβάνουν τους παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά την ομαλή εξαγωγική πορεία . Η πρόσληψη ενός πιστοποιημένου συμβούλου εξαγωγών και η ανάπτυξη ενός σχεδίου μάρκετινγκ πριν ξεκινήσουν την εξαγωγική τους δραστηριότητα, φανερώνουν ότι ακολουθείται ο κατάλληλος

σχεδιασμός από μέρους των στελεχών, βάση του οποίου μπορούν να ξεπεραστούν προβλήματα, να αποφευχθούν κρίσιμα λάθη, έτσι ώστε να οδηγηθεί η επιχείρηση στην εκπλήρωση του στόχου της . Ωστόσο , η υπόθεση ότι μια συγκεκριμένη τεχνική μάρκετινγκ ή ένα συγκεκριμένο προϊόν θα πετύχει αυτόματα σε όλες της χώρες είναι λανθασμένη. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι προσεκτικές ώστε να λαμβάνουν υπόψιν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στοιχεία κάθε χώρας που προσανατολίζονται να εξάγουν, όπως επίσης και της ιδιαιτερότητες κάθε λαού, ώστε να υπάρξει προσαρμογή του προϊόντος για να ανταποκριθεί στην συγκεκριμένη αγορά. Τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να εξετάσουν όλους εκείνους τους παράγοντες σε κάθε χώρα που επηρεάζουν αρνητικά την πορεία του προϊόντος, με απώτερο σκοπό, αναλύοντας όλα τα στοιχεία να καταλήξουν σε συγκεκριμένες αγορές όπου θα επικεντρώσουν το ενδιαφέρον τους. Ο εντοπισμός αυτών των πιο ελκυστικών αγορών θα στηρίζεται στη δυνατότητα που θα έχουν τα υπάρχοντα εξαγωγικά προϊόντα να καλύπτουν βασικές ανάγκες , προτιμήσεις και κανονισμούς στις χώρες αυτές. Επιπλέον θα πρέπει να υπάρχει ανάλογη συνεργασία και αντιμετώπιση των διεθνών διανομέων και πελατών σε σχέση με τους εγχώριους, άλλωστε η σωστή και ομαλή λειτουργία αυτών των παραγόντων εξασφαλίζει την εύρυθμη διεξαγωγή της εξαγωγικής δραστηριότητας και καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την εκπλήρωση των επιδιωκόμενων στόχων .

#### **4.4. Εξαγωγική στρατηγική**

Αν κάθε Μικρή και Μεσαία επιχείρηση αποκτήσει την κατάλληλη στρατηγική θα έχει την δυνατότητα να βρίσκεται στον σωστό τόπο, την σωστή στιγμή , με τους κατάλληλους ανθρώπους. Για να επιτευχθεί όμως αυτό θα πρέπει να προετοιμαστεί, θα πρέπει να καταστρώσει ένα σχέδιο με βάσει το οποίο θα ενεργεί και θα λαμβάνει αποφάσεις. Οι αρχές του Marketing είναι ίδιες παντού αλλά οι αγορές και οι καταναλωτές είναι διαφορετικοί. Υπάρχει ανάγκη έρευνας και γνώσης σε τρία επίπεδα:

1. Γνώση πολιτισμού – κουλτούρας Cross-Cultural
2. Γνώση Χώρας – Περιφέρειας Country/ Regional
3. Γνώση Διεθνών συναλλαγών Cross-Border Transactions

Υπάρχει και ανάγκη για “Glocalization” δηλαδή προσαρμογή των στρατηγικών μας στις τοπικές συνθήκες. Πολλές επιχειρήσεις έχουν βλέψεις για εξαγωγές χωρίς

όμως σχέδιο. Χωρίς σχέδιο δεν μπορείς να μετρήσεις την όποια επιτυχία και μπορεί να παραβλεφθούν ακόμη καλύτερες εξαγωγικές ευκαιρίες. Αν κάποιες προσπάθειες για εξαγωγές απέτυχαν λόγω φτωχού σχεδιασμού, αποδεικνύεται πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το κομμάτι αυτό για κάθε επιχείρηση. Κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να αποπροσανατολίστηκαν και να οδηγήθηκαν στο να εγκαταλείψουν τελείως τις εξαγωγές. Κάποιες άλλες επιχειρήσεις μπορεί να έχασαν μία διεθνή ευκαιρία, όμως η εξαγωγική στρατηγική που βασίζεται σε έγκυρες πληροφορίες και κατάλληλη αξιολόγηση αυξάνει την πιθανότητα για: Καλύτερες επιλογές, Αποτελεσματική χρήση πόρων, Εξαγωγική Επιτυχία. Η ύπαρξη ενός εξαγωγικού σχεδίου γίνεται εργαλείο ώστε η διοίκηση να διαμορφώσει κοινή άποψη και πολιτική για τους στόχους, τις ικανότητες και τους περιορισμούς. Να δεσμευτεί στην εξαγωγική προσπάθεια. Γίνεται εργαλείο προσέλκυσης χρηματοδότησης, καθώς οι τράπεζες θέλουν να βλέπουν γραπτά σχέδια μέσα από τα οποία φαίνεται η σοβαρότητα της προσπάθειάς . Γίνεται εργαλείο για τη μέτρηση της προόδου και τη διευκόλυνση της επικοινωνίας. Τα γραπτά σχέδια δεν ξεχνιούνται αλλά αντιθέτως εύκολα κατανοούνται και ακολουθούνται . Το εξαγωγικό σχέδιο θα πρέπει να αποτελέσει στοιχείο του μάνατζμεντ θα πρέπει να αναθεωρείται και να βελτιώνεται με τον καιρό. Η αρχική προσπάθεια σχεδιασμού θα ενεργοποιήσει περισσότερη πληροφόρηση και βάθος. Το εξαγωγικό σχέδιο θα γίνει πιο λεπτομερές και πλήρες. Οι δυναμικές επιχειρηματικές συνθήκες αναγκαστικά θα αλλάξουν το σχέδιο το οποίο πρέπει να προσαρμόζεται στο συχνά μεταβαλλόμενο περιβάλλον που δημιουργείται, ώστε να είναι πάντα επίκαιρο και χρήσιμο .

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### 5.1. ΕΞΑΛΕΙΨΗ ΤΩΝ ΕΜΠΟΔΙΩΝ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ ΤΩΝ ΜΜΕ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ

Η παγκοσμιοποίηση προσφέρει τόσο ευκαιρίες, όσο και προκλήσεις για τις επιχειρήσεις. Όλο και περισσότερο, οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν τη συμμετοχή τους στις διεθνείς αγορές ως σημαντικό στοιχείο για την επιβίωσή τους, τη δημιουργία θέσεων απασχόλησης και τη μεγέθυνσή τους. Ήδη οι ΜΜΕ συμμετέχουν σημαντικά στην παγκόσμια οικονομία, συνεισφέροντας περίπου το 50% του τοπικού και εθνικού ΑΕΠ, το 30% των εξαγωγών και το 10% των άμεσων ξένων επενδύσεων. Αν και είναι σχετικά δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί, ο αριθμός των ΜΜΕ που αυτή τη στιγμή δραστηριοποιούνται στις διεθνείς αγορές, φαίνεται να αυξάνει ειδικότερα στον τομέα των υπηρεσιών. Οι ευκαιρίες για διεθνείς επιχειρηματικές συναλλαγές έχουν αυξηθεί δραματικά καθώς τα παραδοσιακά εμπόδια που σχετίζονται με την απόσταση και τις διασυνοριακές συναλλαγές έχουν μειωθεί εξαιτίας της νέας τεχνολογίας και των εμπορικών συμφωνιών. Αλλά η ανάπτυξη ενός ταχύτατα αναπτυσσόμενου και αυξανόμενου πολυδιάστατου παγκόσμιου περιβάλλοντος ασκεί σημαντικές πιέσεις στις επιχειρήσεις, ειδικότερα στις ΜΜΕ. Η επιτυχής λειτουργία στις διεθνείς αγορές απαιτεί, μεταξύ άλλων πραγμάτων, την εκμάθηση της διοίκησης από απόσταση με χρήση ποικίλων τυπικών και άτυπων συμβατικών επιχειρηματικών σχέσεων, που εξοικειώνονται σταδιακά με τους διαφορετικούς επιχειρηματικούς κανονισμούς, τις τελωνειακές διαδικασίες, τις κουλτούρες και τις γλώσσες και που αναπτύσσουν τις κατάλληλες λύσεις για όλες τις αγορές στις οποίες η εταιρία αναπτύσσει δραστηριότητες. Αυτό θέτει προκλήσεις για τους διευθυντές αυτών των εταιριών και απαιτεί από αυτούς να χρησιμοποιήσουν και να αναπτύξουν ένα πολύ πιο ευρύ φάσμα διευθυντικών ικανοτήτων από εκείνο που θα απαιτείτο εάν λειτουργούσαν απλώς στην εγχώρια αγορά. Θέτει επίσης τις προκλήσεις για τις κυβερνήσεις και τις επιχειρηματικές ενώσεις που της βοηθούν στην παροχή των σωστών προγραμμάτων υποστήριξης και άλλων κινήτρων για να ενθαρρύνουν τις ΜΜΕ να διεθνοποιηθούν και να τις βοηθήσουν να υπερνικήσουν τα εσωτερικά και εξωτερικά εμπόδια. Υπάρχουν διάφορα ζητήματα με τα οποία ασχολούνται οι ΜΜΕ, ή που επιθυμούν να ασχοληθούν, τα οποία αντιμετωπίζονται από κοινού στα πλαίσια των διεθνών

αγορών. Εξάλλου υπάρχει ένας σημαντικός ρόλος που οι κυβερνήσεις και τα διεθνή όργανα θα μπορούσαν να διαδραματίσουν στην ενίσχυση των ΜΜΕ για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της διεθνοποίησης των επιχειρήσεών τους. Οι ΜΜΕ εμφανίζονται να περνούν από μια διαδικασία εκμάθησης όταν συμμετέχουν στις διεθνείς δραστηριότητες. Αυτή η διαδικασία μπορεί να διαμορφωθεί από το μέγεθος και το βιομηχανικό κλάδο της επιχείρησης. Κάθε βήμα αυτής της διαδικασίας εκμάθησης παρουσιάζει ειδικές προκλήσεις για τις ΜΜΕ. Το σύνολο των επιχειρήσεων που δεν είναι ακόμα ενεργοί εξαγωγείς, υποτιμούν συχνά τα εμπόδια που παρουσιάζονται στο εξωγενές επιχειρηματικό περιβάλλον, όπως εκείνα που συνδέονται με τα οικονομικά θέματα και την πρόσβαση στις αγορές. Επίσης, φαίνεται να στερούνται της γνώσης για το πώς οι ικανότητές τους ταιριάζουν με τις προκλήσεις της λειτουργίας στις διεθνείς αγορές και επίσης, της γνώσης για το πώς να αξιολογήσουν τις ικανότητές τους από αυτή την άποψη. Εντούτοις, όταν αυτές οι επιχειρήσεις συμμετέχουν σε διεθνείς δραστηριότητες εμπορικών συναλλαγών υπάρχει αυξανόμενη συνειδητοποίηση ότι τα βασικά εμπόδια σχετίζονται με το επιχειρηματικό περιβάλλον και τις διοικητικές ικανότητές τους παρά με τη χρηματοδότηση και την πρόσβαση. Προσδιορισμός των διεθνών επιχειρηματικών ευκαιριών, λαμβάνοντας τις πληροφορίες για τον εντοπισμό και την ανάλυση των κατάλληλων διεθνών αγορών, και την έναρξη της εισόδου στις διεθνείς αγορές .

Λόγω των ορίων στο διαθέσιμο χρόνο και τους οικονομικούς πόρους που είναι διαθέσιμοι στις ΜΜΕ, δεν είναι συχνά ικανές να προσδιορίσουν και έπειτα να αξιοποιήσουν, νέες διεθνείς ευκαιρίες στις αγορές. Ακόμη και όταν έχουν προσδιορίσει μία πιθανή νέα αγορά, συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην πρόσβαση στα περιορισμένα διαθέσιμα δεδομένα, με τα οποία θα εκτιμήσουν τα αναμενόμενα κέρδη και τον κίνδυνο από το επιχειρείν σε αυτήν την αγορά. Ακόμη και όταν είναι σε θέση να λάβουν τα στοιχεία για τη νέα αγορά, είναι πάρα πολύ συχνά αναξιόπιστα ή ξεπερασμένα και μπορεί έτσι να εκθέσουν την επιχείρηση σε πρόσθετους κινδύνους. Κατά συνέπεια, ο προσδιορισμός και η πρόσβαση στις σωστές πληροφορίες, από τις ιδιωτικές και τις κυβερνητικές πηγές, παραμένει μια βασική πρόκληση για τις ΜΜΕ που επιδιώκουν να εισχωρήσουν στις διεθνείς αγορές. Οι ΜΜΕ που καθιερώνονται ήδη στις διεθνείς αγορές τείνουν να έχουν αναπτύξει μια μεγαλύτερη ικανότητα και τα δίκτυα που απαιτούνται, για να αξιολογήσουν τις νέες αγορές. Έχοντας προσδιορίσει μια ευκαιρία, οι ΜΜΕ που είναι νέες στη διεθνοποίηση, κυρίως, μειονεκτούν στη γνώση του καλύτερου τρόπου να εισάγουν ή

να πραγματοποιήσουν την καλύτερη και αποδοτικότερη χρήση μιας εμπορικής δέσμευσης σε εκείνη την αγορά. Στερούνται επίσης, της δυνατότητας να προσδιορίσουν πιθανούς πελάτες μεγάλης αξίας στη νέα αγορά. Είτε αποφασίζουν να μην αξιοποιήσουν την ευκαιρία, είτε να υιοθετήσουν μια μέθοδο για την είσοδο στην αγορά που δεν μπορεί να πετύχει, έτσι αποτυγχάνουν τελικά στην προσπάθειά τους να καθιερωθούν στην αγορά.

## **5.2 Απόκτηση αξιόπιστων ξένων αντιπροσώπων**

Η ικανότητα πρόσβασης στους κατάλληλους πελάτες αποτελεί πρόβλημα για τις επιχειρήσεις που επιζητούν να εισέλθουν σε μία άγνωστη αγορά. Πολλές επιχειρήσεις χρειάζεται να εξασφαλίζουν εταιρείες-συνεργάτες για να αντιπροσωπεύσουν και να επεκτείνουν τα ενδιαφέροντα τους στην αγορά-στόχο. Οι μεγάλες επιχειρήσεις εκπαιδεύουν το υφιστάμενο προσωπικό τους προκειμένου να εισέλθουν σε νέες αγορές, αλλά κάτι τέτοιο αρκετές φορές δεν αποτελεί ούτε καν προοπτική για τις MME . Η διαδικασία για την ανεύρεση κατάλληλων αντιπροσώπων και για την απόσταση διαχείρισή τους είναι περίπλοκη και απαιτεί την καταβολή έντονης προσπάθειας και ικανοτήτων από την πλευρά ενός διαχειριστή μιας MME. Οι κατάλληλοι αντιπρόσωποι έχουν μεγάλη ζήτηση και μία MME αποτελεί έναν από τους πελάτες των οποίων τα συμφέροντα προωθεί ο συγκεκριμένος αντιπρόσωπος. Επίσης, υπάρχει ο κίνδυνος οι αντιπρόσωποι να έχουν εμπλακεί σε επιχειρηματικές πρακτικές που δεν υποστηρίζονται από τις MME ή σκόπιμα προωθούν περισσότερο τα δικά τους συμφέροντα, παρά αυτά των MME που αντιπροσωπεύουν. Απόσταση σημαίνει ότι μία MME μπορεί να παραμείνει απληροφόρητη για κάποιο πρόβλημα για μεγάλο χρονικό διάστημα και η θεραπεία σε ένα περιβάλλον διεθνούς δικαιοδοσίας μπορεί να αποδειχθεί προβληματική. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι κυβερνήσεις εξασφαλίζουν μία στήριξη εντός της αγοράς για τις δικές τους επιχειρήσεις, αλλά και πάλι οι υπηρεσίες που προσφέρονται και ο χρόνος που διανέμεται αυτή η βοήθεια σε μία ανεξάρτητη MME από κάποιους αντιπρόσωπους, είναι πιθανό να είναι περιορισμένος. Παρ όλα αυτά, η διαχείριση ξένων αντιπροσώπων είναι ένα προσόν που μπορεί να αποκτηθεί από μία MME, με την ανάλογη εμπειρία .

## **Πρόσβαση σε πηγές χρηματοδότησης για τη διεθνοποίηση**

Οι επιχειρήσεις που επιζητούν να εισέλθουν σε νέες αγορές μπορεί να αντιμετωπίσουν ελλείψεις στην επάρκεια κεφαλαίων. Αυτό μπορεί να σχετίζεται με τις δυσκολίες για αποκόμιση χρηματοδοτικών κεφαλαίων κι αυτό, γιατί οι χρηματοδότες έχουν υψηλή αντίληψη των κινδύνων βασισμένων σε έννοιες σχετικά με τις διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών, τη διαφοροποίηση του κανονιστικού περιβάλλοντος σε μία αγορά-στόχο, τις δυσκολίες που σχετίζονται με τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά και σε ορισμένες περιπτώσεις, με τους πολιτικούς κινδύνους. Επίσης, η είσοδος σε νέες αγορές αυξάνει τις απαιτήσεις σε χρηματοδοτικές και διαχειριστικές δυνατότητες, συμπεριλαμβανομένης της κατανόησης της χρήσης πιο εξειδικευμένων χρηματοοικονομικών εργαλείων, τη δυνατότητα για αποτίμηση των κινδύνων καθώς και τη χορήγηση πίστωσης σε πελάτες, συλλογή πληρωμών και εφαρμογή συμβολαίων. Σε ορισμένες οικονομίες, το πρόβλημα μπορεί να σχετίζεται με την έλλειψη χρηματοπιστωτικών οργανισμών με την ανάλογη εμπειρία χρηματοδότησης διεθνών προσπαθειών. Η πρόσβαση σε πηγές χρηματοδότησης, μπορεί να μετεξελιχθεί σε κάτι λιγότερο από πρόβλημα για τις ΜΜΕ αφού πρώτα θα έχουν καταστεί ενεργοί στις παγκόσμιες αγορές. Ένα επιπλέον εμπόδιο είναι η κατανομή του χρόνου για τη διεθνοποίηση. Ο χρόνος αποτελεί πιθανόν τον πιο περιορισμένο πόρο για κάθε ιδιοκτήτη ΜΜΕ. Ο καθημερινός αγώνας για τη διατήρηση της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων πολλές φορές αποκλείει προχωρημένες σκέψεις. Ο χρόνος και η προσπάθεια για να κερδίσουν οι ΜΜΕ την είσοδό τους στις διεθνείς αγορές, αποτελούν σημαντικό ρίσκο στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων ως ενιαίες οντότητες και έτσι, η αποστροφή του ιδιοκτήτη για την ανάληψη το ρίσκου γίνεται εμπόδιο στις ΜΜΕ που επιζητούν την πρόσβασή τους σε νέες αγορές. Είναι δύσκολο και δαπανηρό για οποιαδήποτε εταιρεία να μπει και στη συνέχεια, να καθιερωθεί σε μια νέα αγορά. Ακόμα και όταν είναι απαραίτητο, οι ΜΜΕ δεν μπορούν συχνά να αντέξουν οικονομικά να διατηρήσουν το ειδικό προσωπικό (ή να δεσμεύσουν τους εξωτερικούς εμπειρογνώμονες) στην οργάνωση και να διαχειριστούν τις διεθνείς διαδικασίες τους. Ειδικό με πείρα σε θέματα τεχνικά, νομικά, μάρκετινγκ, ηλεκτρονικού εμπορίου και διαχείρισης αλυσίδων εφοδιασμού, απαιτούνται προκειμένου οι διαδικασίες να είναι επιτυχείς. Υπάρχει έλλειψη αυτών των δεξιοτήτων παγκοσμίως, οι οποίες είναι συχνά διαθέσιμες μόνο στις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις.



### **5.3. Αντιμετώπιση του κόστους πρόσβασης σε νέες αγορές**

Η διαχείριση των δαπανών στις οποίες η επιχείρηση έχει περιορισμένη επιρροή (π.χ. κόστος μεταφοράς και διανομής) είναι συχνά ένα πρόβλημα, αν και η ένταση αυτού του προβλήματος διαφέρει σύμφωνα με την αγορά στην οποία οι ΜΜΕ θέλουν να έχουν πρόσβαση. Οι ΜΜΕ που βρίσκονται στη διαδικασία της διεθνοποίησης, αντιμετωπίζουν μεταφορικά κόστη που δεν αντιμετωπίζονται από τους τοπικούς ανταγωνιστές. Η μπορεί να αντιμετωπίσουν συμπεριφορές στρέβλωσης του ανταγωνισμού από τις τοπικές εταιρίες ή τις κυβερνήσεις (π.χ. χρεώσεις που δεν επιβάλλονται στους τοπικούς παραγωγούς, ειδική χορήγηση αδειών για τους ξένους φορείς παροχής υπηρεσιών) ή από τις ανταγωνιστικές ξένες εταιρίες . Σε μερικές οικονομίες υπάρχει λίγη αποτελεσματική κυβερνητική υποστήριξη και βοήθεια στις εταιρίες που επιθυμούν να έχουν πρόσβαση στις διεθνείς αγορές. Σε άλλες οικονομίες υπάρχουν προγράμματα, αλλά οι ΜΜΕ συχνά δεν ξέρουν για αυτά ή για το πώς μπορούν να έχουν πρόσβαση σε αυτά. Στις περιπτώσεις που έχουν πρόσβαση, η διαδικασία για την υποστήριξη εμφανίζεται συχνά σύνθετη, χρονοβόρα και περιορισμένης εμβέλειας. Επομένως, οι ΜΜΕ επιλέγουν συχνά να μην χρησιμοποιήσουν τη διαθέσιμη υποστήριξη, αν και η πλειοψηφία εκείνων που εκμεταλλεύονται τη βοήθεια αυτή, τη θεωρεί χρήσιμη. Παρόμοια υποστήριξη είναι μερικές φορές διαθέσιμη για να προσελκύσει επιχειρήσεις ώστε να εισέλθουν σε μια νέα αγορά, αλλά συνήθως αυτή είναι μόνο για τις μεγαλύτερες εταιρίες ή για τις επιλεγμένες ομάδες μικρότερων εταιριών.

### **5.4. Συστάσεις για μελλοντική κυβερνητική υποστήριξη για τη διεθνοποίηση των ΜΜΕ**

Όπου υπάρχουν ενδείξεις για αποτυχία της αγοράς, οι κυβερνήσεις μπορούν να διαδραματίσουν έναν σημαντικό ρόλο στη βοήθεια των ΜΜΕ στην προσπάθειά τους να διεθνοποιηθούν, λόγω των θετικών γενικών αποτελεσμάτων για την οικονομική ανάπτυξη. Εντούτοις, οι κυβερνήσεις πρέπει να αναγνωρίσουν ότι οι ανάγκες διεθνοποίησης των ΜΜΕ διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία και την εμπειρία κάθε εταιρείας και του κλάδου τους και πρέπει να επικεντρώσουν τη βοήθειά τους αντίστοιχα. Προκειμένου να δημιουργηθούν οι μεγαλύτερες ευκαιρίες για το διεθνές

εμπόριο, και τις επενδύσεις, οι κυβερνήσεις μπορούν να προβούν στις ακόλουθες ενέργειες:

1. Ολοκλήρωση των εμπορικών διαπραγματεύσεων που εκκρεμούν και στοχεύουν στις ελεύθερες αγορές, τα μειωμένα εμπορικά εμπόδια και συμβάλλουν σε ένα σταθερό και διαφανές επιχειρηματικό περιβάλλον.
2. Άμεση εξάλειψη των μη-δασμολογικών εμποδίων στο διεθνές εμπόριο (π.χ. μέσω της αμοιβαίας αναγνώρισης των προτύπων για προϊόντα και τη χορήγηση επαγγελματικών αδειών, των αποτελεσματικών νομικών πλαισίων, των βελτιωμένων τελωνειακών διαδικασιών, της διευκόλυνσης της διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητας).
3. Προώθηση διαφανών και προσβάσιμων δημόσιων μηχανισμών διαβούλευσης για τη διευκόλυνση της συμμετοχής των ΜΜΕ στη διαδικασία διαμόρφωσης της εμπορικής πολιτικής.
4. Ενθάρρυνση κανονιστικής συνεργασίας μεταξύ κυβερνήσεων για τη μείωση του κόστους συμμόρφωσης που συνδέεται με το εμπόριο.
5. Παροχή απλοποιημένου, διαφανούς και χωρίς προκαταλήψεις εσωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος (π.χ. η παραχώρηση ισότιμης πρόσβασης σε κρατικά συμβόλαια τόσο για τις εγχώριες, όσο και για τις ξένες εταιρείες).
6. Διασφάλιση υψηλής ποιότητας διαχειριστικού πλαισίου για την ενθάρρυνση ιδιωτικών επενδύσεων σε έναν τόπο.

Επιπροσθέτως οι τομείς προτεραιότητας για ενεργή κυβερνητική υποστήριξη πρέπει να είναι ακολούθως:

1. Μεγαλύτερη βοήθεια προς τις ΜΜΕ που έχουν την πρόθεση να εισέλθουν ή βρίσκονται στο στάδιο της εισόδου στις διεθνείς αγορές, όπως για παράδειγμα: Έγκυρη και επικαιροποιημένη παροχή συμβουλών για τις ευκαιρίες της αγοράς. Αντιμετώπιση του προβλήματος έλλειψης ανθρώπων εκπαιδευμένων να συμβουλεύουν τις ΜΜΕ γύρω από τα θέματα πρόσβασης στις διεθνείς αγορές.

Εξειδικευμένη εκπαίδευση και συμβουλευτική υποστήριξη, π.χ. χρηματοδότηση για την ανάπτυξη πλάνων ανάλυσης αγοράς, για ζητήματα πνευματικής ιδιοκτησίας, για τεχνική υποστήριξη στην δημιουργία κοινοπραξίας, franchising και διασυνοριακής συνεργασίας.

2. Βελτίωση και καλύτερη στόχευση της υποστήριξης στις ΜΜΕ που ήδη λειτουργούν στο εξωτερικό. Σε αυτήν περιλαμβάνονται η διευκόλυνση της εσωτερικής λειτουργίας της αγοράς και διευκόλυνση προερχόμενη από τις υπηρεσίες του κράτους προέλευσης των ΜΜΕ, όπως η υποστήριξη της συμμετοχής σε εμπορικές εκθέσεις και η παροχή ειδικευμένων και ενημερωμένων διεθνών αντιπροσώπων.
3. Ανάπτυξη καλύτερων στατιστικών και δεδομένων για τις διεθνείς αγορές και για τον πληθυσμό των ΜΜΕ που αναπτύσσουν τακτική εξωτερική εμπορική δραστηριότητα.

Οι κυβερνήσεις θα πρέπει να διασφαλίσουν την αποτελεσματική ευθυγράμμιση, τη συνοχή, καθώς και την αποδοτική προώθηση όλων των πολιτικών και προγραμμάτων, περιλαμβανομένων της εμπορικής πολιτικής, των δασμολογικών διαδικασιών, της εστιασμένης στις ΜΜΕ υποστήριξης και του ρυθμιστικού πλαισίου για τις επιχειρήσεις. Η αποδοτική ενσωμάτωση των υποστηρικτικών υπηρεσιών για τις ΜΜΕ θεωρείται βέλτιστη πρακτική, ειδικά όταν διασφαλίζεται η δυνατότητα πρόσβασης των ΜΜΕ στην πληροφορία.

Στο σημείο αυτό θα είναι χρήσιμο να αναφέρουμε ορισμένες πολιτικές και προγράμματα για την αποτελεσματική διείσδυση των ΜΜΕ σε διεθνείς αγορές, που έχουν υιοθετηθεί με επιτυχία από κυβερνήσεις όπως:

- Ø Η ενθάρρυνση της δημιουργίας δικτύων (καθώς και άλλων μορφών συνεργασίας) μεταξύ ΜΜΕ που επιθυμούν να μοιραστούν πληροφορίες σχετικά με τους τρόπους εξεύρεσης ευκαιριών στο διεθνές περιβάλλον σε συγκεκριμένους τομείς παραγωγής προϊόντων ή αγορών ή για την είσοδο στην ίδια αγορά ή ακόμη για την παροχή συμπληρωματικών προϊόντων ή υπηρεσιών στις διεθνείς αγορές.
- Ø Η ενθάρρυνση όλων των κατάλληλων μορφών συνεργασίας και δικτύωσης μεταξύ ΜΜΕ ή μεταξύ ΜΜΕ και μεγαλύτερων εταιρειών, ώστε να είναι δυνατή η μετάδοση της εμπειρίας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στις διεθνείς αγορές προς τις ΜΜΕ που επιθυμούν να αποκτήσουν πρόσβαση

σ' αυτές τις αγορές. Οι κυβερνήσεις, ανάλογα με την περίπτωση, μπορούν να προσφέρουν κίνητρα για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών που ενθαρρύνουν στενότερη συνεργασία μεταξύ ΜΜΕ και πολυεθνικών επιχειρήσεων.

- Ø Η διάχυση πληροφοριών σχετικά με πρωτοβουλίες που διευκολύνουν την πρόσβαση των ΜΜΕ στις διεθνείς αγορές, όπως η Πρωτοβουλία της Συμβουλευτικής Επιτροπής για τις Επιχειρήσεις και τη Βιομηχανία (ΣΕΕΒ) και του ΟΟΣΑ. Η πρωτοβουλία αφορά τη δημιουργία μιας δικτυακής Πύλης για τις ΜΜΕ που θα προσφέρει πρόσβαση σε όλη την πληροφόρηση γύρω από τους κανονισμούς εμπορίου και την υποστήριξη στις αγορές διαφόρων οικονομιών. Επιπλέον, θα περιλαμβάνει πολυεθνικές-μέλη του ΣΕΕΒ που ενδιαφέρονται να συνεργαστούν με τις ΜΜΕ.
- Ø Η υποστήριξη της δημόσιας συζήτησης σε Φόρα, όπου κρατικοί αξιωματούχοι (ή άλλοι θεσμικοί εκπρόσωποι) θα μπορούν να μεταδώσουν την εμπειρία τους σχετικά με βέλτιστες πρακτικές σε διάφορους τομείς, όπως:
  - I. Η αρωγή στην προετοιμασία των ΜΜΕ για τη διεξόδυσή τους στις διεθνείς αγορές.
  - II. Η ανάπτυξη υψηλής ποιότητας, διαφανούς και αποδοτικού ρυθμιστικού πλαισίου για τις επιχειρήσεις.
  - III. Η παροχή επικαιροποιημένης πληροφόρησης γύρω από τις συνθήκες της αγοράς.
  - IV. Η ενθάρρυνση και ενίσχυση υπεύθυνης επιχειρηματικής συμπεριφοράς στο διεθνές περιβάλλον.
  - V. Η παροχή υποστήριξης (πχ. νομικής τεκμηρίωσης) για την δημιουργία επιχειρηματικών σχέσεων με πελάτες ή συνεργάτες του εξωτερικού.
  - VI. Η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού εφοδιασμένου με τα κατάλληλα προσόντα για να συμβουλευθούν και να υποστηρίξουν τις ΜΜΕ που επιθυμούν να εισέλθουν στις διεθνείς αγορές.
  - VII. Η ανάπτυξη διαγνωστικών εργαλείων αποτίμησης της δυναμικότητας των επιχειρήσεων που επιθυμούν να διεθνοποιηθούν.
  - VIII. Η εντός της αγοράς της χώρας προέλευσης υποστήριξη των ΜΜΕ στην προσπάθειά τους να καθιερωθούν στο εξωτερικό.
  - IX. Η παροχή αποτελεσματικής κρατικής εκπροσώπησης εντός των μηχανισμών της αγοράς.

- X. Η διευκόλυνση της πρόσβασης σε κατάλληλους μηχανισμούς χρηματοδότησης των ΜΜΕ, που θεωρούνται ώριμες για διεθνοποίηση.
- XI. Η χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου ως εργαλείου για να ξεπεραστεί η απόσταση από τις αγορές, για να μειωθεί το κόστος συμμόρφωσης με το κανονιστικό πλαίσιο και για να ενθαρρυνθεί η ενσωμάτωση αποδοτικών επιχειρηματικών πρακτικών.
- Ø Η ενθάρρυνση της ανάπτυξης ιστοσελίδων οι οποίες παρέχουν ευκαιρίες για τις ΜΜΕ με μικρό κόστος, να παρουσιάσουν αγαθά και υπηρεσίες που επιθυμούν να προσφέρουν στις διεθνείς αγορές.
- Ø Η παροχή προγραμμάτων που θα βοηθήσουν τις ΜΜΕ να έχουν πρόσβαση στην απαραίτητη χρηματοδότηση για να χρηματοδοτήσουν επιτυχή διείσδυση σε νέες αγορές, να αναπτύξουν ή να δημιουργήσουν επιπλέον χρηματοδοτικά εργαλεία, όπως καινοτόμα ταμεία για τη χρηματοδότηση της διεθνοποίησης των ΜΜΕ.
- Ø Η εμπλοκή επιχειρήσεων και μη κυβερνητικών οργανώσεων περισσότερο αποτελεσματικά στην ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικής και προγραμμάτων που στοχεύουν στη στήριξη των ΜΜΕ να έχουν πρόσβαση στις διεθνείς αγορές.
- Ø Η χρησιμοποίηση και επικοινωνία πιο αποτελεσματικά (περιλαμβανομένης της καλύτερης χρήσης των πόρων στον ιδιωτικό τομέα όπως επιχειρηματικές ενώσεις , επιμελητήρια και εμπορικές ενώσεις ) στο πλήρες εύρος της κρατικής και μη κρατικής στήριξης η οποία είναι διαθέσιμη για τις ΜΜΕ που ψάχνουν πρόσβαση στις διεθνείς αγορές και διασφαλίζουν ότι οι δραστηριότητες των διαφόρων κυβερνητικών οργανισμών που στηρίζουν τις ΜΜΕ είναι πλήρως ενσωματωμένες. Από τη μεριά τους, οι διεθνείς επιχειρηματικές οργανώσεις πρέπει να παίζουν ένα ενεργό ρόλο στην προώθηση απλοποιημένων εργαλείων για τις ΜΜΕ, για παράδειγμα μέσω της έκδοσης εγγυητικών επιστολών.

Για τη δημιουργία τέτοιων προγραμμάτων, οι κυβερνήσεις πρέπει να λάβουν υπόψη μια πολυσχιδή προσέγγιση στοχεύοντας σε πραγματικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ για την πρόσβαση τους στις διεθνείς αγορές (επιχειρηματική ικανότητα), έτσι ώστε να μπορούν πιο γρήγορα να δημιουργήσουν οφέλη για τις ΜΜΕ. Πρέπει επίσης να σκεφθούν πως τα εμπόδια στη διεθνοποίηση ενδυναμώνουν αμφοτέρους, έτσι ώστε να μπορούν να αναπτύξουν περισσότερο αποτελεσματικά προγράμματα στήριξης.

Οι κυβερνήσεις πρέπει να θεσπίσουν τα πλαίσια αξιολόγησης για τα προγράμματά τους και να κρατήσουν συνεχώς υπό αναθεώρηση τα σχέδια υποστήριξης των ΜΜΕ που συμμετέχουν ήδη ή ετοιμάζονται να συμμετάσχουν στη διεθνοποίηση. Η έρευνα που διεξάγεται προτείνει την ανάληψη τέτοιων αναθεωρήσεων, για τις οποίες οι κυβερνήσεις θα μπορούσαν να εξετάσουν το ακόλουθο πλαίσιο: στηρίζοντας τα τρέχοντα προγράμματα που εξετάζουν εκείνα τα εμπόδια που προσδιορίζονται ως σημαντικά και από τις κυβερνήσεις και από τις ΜΜΕ, επανεξετάζοντας εκείνα τα προγράμματα που στοχεύουν στην εξέταση των εμποδίων που αναφέρονται ως σημαντικά από τις κυβερνήσεις αλλά μικρής σημασίας από τις ΜΜΕ και αυξανόμενα επίπεδα υποστήριξης για να αντιμετωπίσουν τα εμπόδια που αναφέρονται ως σημαντικά από τις ΜΜΕ, αλλά μικρής σημασίας από τις κυβερνήσεις. Εναλλακτικά, οι κυβερνήσεις θα μπορούσαν να αναπτύξουν το δικό τους πλαίσιο για την αξιολόγηση των προγραμμάτων.

## **5.5. Παραδείγματα εξαγωγικής αριστείας από μικρές χώρες**

Η χώρα μας βρίσκεται ακόμα στην προσπάθεια να βρεί τον ρόλο της. Απέναντι στις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης και της διεύρυνσης της Ε.Ε., απέναντι στις ευκαιρίες που διανοίγονται, η Ελλάδα δεν έχει στρατηγική, δεν έχει πρόγραμμα. Η ασθένεια της εσωστρέφειας έχει γίνει χρόνια και απαιτεί πλέον χειρουργικές επεμβάσεις. Δεν αρκούν οι ευχές, οι παραινήσεις, ακόμα και οι κραυγές για εξωστρέφεια. Η κατάρρευση του εμπορικού ισοζυγίου δεν αναστρέφεται με καλές προθέσεις. Απαιτεί στρατηγική, που όμως δεν διαφαίνεται στον ορίζοντα, τουλάχιστον άμεσα. Άλλες μικρές χώρες της Ε.Ε. αλλά και από άλλες Ηπείρους αντιμετώπισαν χρόνια πρίν και δημιουργικά το ζήτημα της ταυτότητάς τους, των

δυνατοτήτων τους στο παγκόσμιο σκηνικό. Οι χώρες αυτές θα μπορούσαν να έχουν γίνει συνολικά ή σε επιμέρους πτυχές της στρατηγικής τους, παραδείγματα πρός μίμηση και για την Ελλάδα. Τέσσερις μικρές χώρες πρότυπα εξωστρέφειας, επιτυχούς διεθνοποίησης και εξαγωγικών επιδόσεων είναι η Φινλανδία, η Ιρλανδία, η Νέα Ζηλανδία και η Χιλή. Παρά το γεγονός ότι καθεμία από τις χώρες αυτές αποτελεί ξεχωριστή περίπτωση, εν τούτοις έχουν ορισμένα κοινά σημεία, ένα είδος κοινού παρονομαστή που περιλαμβάνει στρατηγικές ενέργειες όπως:

1. Πάταξη της γραφειοκρατίας και της διαφθοράς
2. Δημιουργία δομών ενίσχυσης/ επιβράβευσης της εξωστρέφειας και στήριξης των εξαγωγών
3. Συστηματική εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού
4. Στενή συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα βασισμένη σε στόχους και στρατηγική
5. Αποκρατικοποιήσεις
6. Μείωση φορολογικών συντελεστών

Είναι σκόπιμο στο σημείο αυτό να αναφέρουμε τους βασικούς άξονες της στρατηγικής της εξωστρέφειας και διεθνοποίησης που ακολούθησε η κάθε χώρα.

Η Φινλανδία με πληθυσμό λίγο μικρότερο από 5 εκατομμύρια, βρίσκεται στην πρώτη θέση διεθνώς με βάση την ανταγωνιστικότητα. Μια χώρα από τις κορυφαίες στον τομέα της έρευνας, των εφευρέσεων και των καινοτομιών. Η προσπάθεια άρχισε με την εγκαθίδρυση ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για την επιχειρηματικότητα με κατάλληλες μακροοικονομικές μεταρρυθμίσεις όπως υποτίμηση του νομίσματος, μαζικές αποκρατικοποιήσεις, αναδιοργάνωση του τραπεζικού συστήματος της χώρας, τελωνειακός αφοπλισμός με τελικό αποτέλεσμα την είσοδο στην ενιαία αγορά της Ε.Ε., κ.λ.π. Παράλληλα με το οικονομικό περιβάλλον, η προσπάθεια επικεντρώθηκε στην χάραξη μιας εθνικής βιομηχανικής και εξαγωγικής στρατηγικής που βασιζόταν σε τρεις πυλώνες:

- Ø Στενή συνεργασία μεταξύ κράτους, επιχειρηματιών και εργατικών οργανώσεων (ευρεία συναίνεση).
- Ø Συντονισμός των αρμοδιοτήτων για εξαγωγικές δραστηριότητες στο εσωτερικό και εξωτερικό (border-in, border-out) από ένα ιδιότυπο σύστημα δικτύου φορέων.

- Ø Ισχυρή διασύνδεση δραστηριοτήτων Έρευνας και Ανάπτυξης με την βιομηχανία και τις εξαγωγές

Η ιδιαιτερότητα της Φινλανδικής στρατηγικής παρουσιάζει επίσης το χαρακτηριστικό ότι προσπαθεί να διεθνοποιήσει όσο το δυνατό περισσότερο την οικονομία της χώρας. Για να γίνει αυτό, τα όρια δραστηριοποίησης των φινλανδικών επιχειρήσεων ορίστηκαν να περιλαμβάνουν την ευρύτερη περιοχή της Βόρειας Ευρώπης με την φιλοδοξία η Φινλανδία να γίνει το επιχειρηματικό κέντρο της περιοχής που περιλαμβάνει την Σκανδιναβία και πολλές πρώην σοσιαλιστικές χώρες, δημιουργώντας έτσι μία «θεωρητική εσωτερική αγορά» 60 εκατ. Γι' αυτό τον σκοπό οι Φινλανδικές επιχειρήσεις:

- Ø Ενθαρρύνονται και προτρέπονται να δραστηριοποιηθούν στην ευρύτερη αυτή περιοχή για αναπτυξιακά έργα και άμεσες επενδύσεις
- Ø Λειτουργούν σε καθεστώς τελείως ελεύθερο και ανταγωνιστικό όσον αφορά την Φινλανδία και πρέπει να αναβαθμίσουν την ανταγωνιστικότητά τους σε ποιότητα και μάλιστα για να επιζήσουν.
- Ø Έχουν στη διάθεσή τους ένα δίκτυο από υπηρεσίες διεθνούς επιπέδου (world class) για την στήριξη της επιχειρηματικότητας και ανταγωνιστικότητας που έχουν δημιουργηθεί από τον ιδιωτικό τομέα και τις οποίες έχουν μάθει να πληρώνουν (τεχνολογία, δημιουργία κοινοπραξιών, επενδυτικές πρωτοβουλίες, κ.λ.π.)

Είναι άξιο παρατήρησης, ότι η Φινλανδία αντιμετωπίζει τις άμεσες επενδύσεις που εξέρχονται από την χώρα σαν θετικό παράγοντα που αποτελεί στήριξη της εξαγωγικής προσπάθειας. Οι άμεσες επενδύσεις Φινλανδικών εταιριών στο εξωτερικό αυξήθηκαν από \$800 εκατ. το 1983 σε \$29 δις το 1998!

Η Φινλανδία εγκαινίασε την Εθνική Βιομηχανική Στρατηγική το 1993, μετά από την πιο βαθιά κρίση της οικονομίας της. Η στρατηγική προσδιορίζει τομείς (clusters) προτεραιότητας της οικονομίας που έχουν τις δυνατότητες για μακροπρόθεσμη ανταγωνιστική ανάπτυξη και εξαγωγική επιτυχία. Το χρονικό διάστημα για τον καθορισμό στόχων ορίστηκε σε 20 χρόνια με ενδιάμεσους μερικούς στόχους. Οι 8 τομείς που επιλέχθηκαν είναι, τα δασικά προϊόντα, οι τηλεπικοινωνίες, τα μέταλλα, η ενέργεια, οι κοινωνικές υπηρεσίες, τα χημικά προϊόντα, οι κατασκευές και τα τρόφιμα.



Για κάθε τομέα εκπονήθηκε μία ειδική στρατηγική που καθορίζει τους ρόλους του κράτους και των επιχειρηματιών και εντοπίζει τα προβλήματα που πρέπει να λυθούν. Σε γενικές γραμμές το κράτος έχει τον ρόλο να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα και να διατηρήσει ευνοϊκό κλίμα και υποδομές για εξαγωγές, ενώ οι επιχειρηματίες να πάρουν τις παραγωγικές, επενδυτικές και εμπορικές πρωτοβουλίες.

Με αυτή την λογική το κράτος αφιέρωσε για τους τομείς προτεραιότητας μεγάλα ποσά για Έρευνα και Ανάπτυξη. Η Φινλανδία έχει την ταχύτερη αύξηση επενδύσεων στον Ο.Ο.Σ.Α. για Έρευνα και Ανάπτυξη. Το 1998, το σύνολο ήταν \$3,5 δις που αναλογεί σε 3,2% του Α.Ε.Π. και από το οποίο το ένα τρίτο ήταν κρατικές επενδύσεις. Ένας βασικός φορέας για την ανάπτυξη της είναι το Τμήμα Τεχνολογίας του Υπουργείου Βιομηχανίας (ΤΕΚΕΣ). Το ΤΕΚΕΣ συντονίζει και χρηματοδοτεί προγράμματα έρευνας του ιδιωτικού τομέα, κυρίως μικρομεσαίων, μέχρι του 50% του κόστους και έχει μία υπηρεσία που φέρνει σε επαφή φινλανδικές εταιρίες με ξένες σε θέματα τεχνολογίας.

Η στρατηγική ενεθάρρυνε έτσι τους τομείς προτεραιότητας για την εισαγωγή των πιο μοντέρνων τεχνολογιών καθώς και την κατάλληλη κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού. Η εθνική στρατηγική αναγνωρίζει την σημασία των μικρομεσαίων για την ανάπτυξη και την δημιουργία θέσεων εργασίας. Η υποστήριξη των μικρομεσαίων όμως στοχεύει τον εξαγωγικό προσανατολισμό τους και παρέχεται μόνο αν οι μικρές εταιρίες προβλέπουν εξαγωγική δραστηριότητα από την αρχή.

Ο κεντρικός φορέας που προωθεί την εθνική στρατηγική είναι ο ΦΙΝΠΡΟ (FINPRO). Αν και το κράτος χρηματοδοτεί πάνω από 60% του προϋπολογισμού του, ο ΦΙΝΠΡΟ είναι φορέας ιδιωτικού δικαίου και ο βασικός ρόλος του είναι να αποτελεί τον σύνδεσμο μεταξύ της βιομηχανίας και του εξωτερικού εμπορίου. Ο ΦΙΝΠΡΟ παρέχει υπηρεσίες επιχειρηματικής και εξαγωγικής υποστήριξης στις εταιρίες επί πληρωμή. Επίσης διαχειρίζεται το δίκτυο των εμπορικών αντιπροσώπων της χώρας στο εξωτερικό που αποτελείται από 56 εμπορικά γραφεία σε 47 χώρες.

Ο ΦΙΝΠΡΟ παρέχει υπηρεσίες εξαγωγικής υποστήριξης σε εταιρίες ζητώντας τους να καλύψουν το σχετικό κόστος (cost recovery principle). Αυτό έχει προτρέψει τα εμπορικά κέντρα να πάνε να έχουν μόνο παθητικές δραστηριότητες (απαντώντας μόνο σε ζητήσεις) αλλά να έχουν και ενεργητικές, προσδιορίζοντας και προτείνοντας επαγγελματικές ευκαιρίες σε πιθανούς πελάτες. Αν και ο ΦΙΝΠΡΟ παίζει κεντρικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της εθνικής στρατηγικής, δεν είναι ο μόνος φορέας

που δραστηριοποιείται και δεν φέρει όλη την ευθύνη. Διάφοροι οργανισμοί και φορείς είναι υπεύθυνοι για ορισμένες δραστηριότητες. Οι πιο σπουδαίοι είναι η Συνομοσπονδία Φινλανδικών Βιομηχανιών και Εργοδοτών (Confederation of Finnish Industries and Employers), το Υπουργείο Εξωτερικών και το Υπουργείο Εμπορίου και Βιομηχανίας (MITI). Το Φινλανδικό μοντέλο εθνικής στρατηγικής βασίζεται στην διαρκή αμοιβαία πληροφόρηση και συναίνεση (consensus networking) μεταξύ των διαφόρων υπευθύνων για αποφάσεις και χρηματοδότηση προγραμμάτων υποστήριξης σε εταιρίες των τομέων προτεραιότητας.

Η Ιρλανδία με πληθυσμό περίπου 5,5 εκατομμύρια, που περιλαμβάνει που περιλαμβάνει και το Βόρειο Τμήμα υπό την διοίκηση της Μ. Βρετανίας, η Ιρλανδία έχει χαρακτηριστεί ως ο Κάλτης Τίγρης για τις σημαντικές επιδόσεις της στον τομέα της ανάπτυξης και της διεθνοποίησης. Η μικρή αυτή χώρα από το 1990, σχεδόν πενταπλασίασε τις εξαγωγές της (σε €85 εκ.), τριπλασίασε της εισαγωγές της (σε € 48 εκ.) και δεκαοχταπλασίασε το (θετικό) εμπορικό της Ισοζύγιο (σε €35 εκ.)! Το Ιρλανδικό Μοντέλο κατόρθωσε να θέσει τις βάσεις για μια ταχεία οικονομική ανάπτυξη, και η χώρα έφτασε να αναπτύσσεται με 9% ετησίως και πλέον. Κατά την περίοδο αυτή η Ιρλανδία αξιοποίησε όσο καλύτερα μπορούσε τα Κοινοτικά Κονδύλια του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου, ιδιαίτερα για την Κατάρτιση και Επανακατάρτιση του εργατικού δυναμικού, επιτυγχάνοντας μείωση του υψηλού επιπέδου ανεργίας της δεκαετίας του '80 σε 4%. Το Ιρλανδικό μοντέλο χαρακτηρίζεται από την υιοθέτηση μιας σειράς παραγόντων με πρώτο την ένταξη της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, καθώς και σε διάφορους άλλους παράγοντες όπως η αντιμετώπιση της οικονομικής & πολιτικής διαφθοράς, η απλούστευση των διαδικασιών ίδρυσης επιχειρήσεων, η προσέλκυση ξένων επενδύσεων, η συμβολή των ομογενών Ιρλανδών της Αμερικής, η ανάπτυξη και διατήρηση ενός καλού εκπαιδευτικού συστήματος και φυσικά η καλή ολική διαχείριση των Κοινοτικών Πακέτων. Γενικά δεν υπάρχει μόνο ένας καταλυτικός παράγοντας για το Ιρλανδικό Μοντέλο αλλά μια συνέργια παραγόντων που έδρασαν από κοινού για την δημιουργία του. Εν περιλήψει, το Ιρλανδικό Μοντέλο Ανάπτυξης βασίστηκε στους παρακάτω Αναπτυξιακούς Πυλώνες:

Ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η ένταξη αποτέλεσε τον ακρογωνιαίο λίθο για την αρχή του Ιρλανδικού θαύματος αφού ανοίχτηκαν μπροστά στην Ιρλανδία πολλές αγορές.

### **5.5.1. Μετασχηματισμός πολιτικής και οικονομικής σκέψης.**

Από το 1960 είχε ήδη αρχίσει να αλλάζει ο πολιτικός και οικονομικός τρόπος σκέψης. Είχε ήδη συνειδητοποιηθεί ότι δεν είναι δυνατόν η χώρα να είναι αυτάρκης οικονομικά και ότι έπρεπε να προσελκύσει άμεσες ξένες επενδύσεις.

### **5.5.2. Δημιουργία δυναμικού εκπαιδευτικού συστήματος.**

Η κατανόηση για την ύπαρξη ενός πολύ καλού εκπαιδευτικού συστήματος καθώς και η σημαντική συμβολή του στην ανάπτυξη της χώρας είχε κατανοηθεί πολύ πριν την ένταξη. Βάσει αυτής της αντίληψης είχε αρχίσει από 1970 να εφαρμόζεται η δωρεάν εκπαίδευση σε βασικά και εξειδικευμένα γνωστικά αντικείμενα.

### **5.5.3 Εκσυγχρονισμός της Βιομηχανίας.**

Στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης έγινε αντιληπτό ότι ορισμένες από τις παραδοσιακές βιομηχανίες έπρεπε να κλείσουν ή να εκσυγχρονιστούν και να δημιουργηθούν νέες, όπως ήταν οι κλάδοι κλωστοϋφαντουργικών. Στην κλωστοϋφαντουργία για παράδειγμα είχε μειωθεί σταδιακά η δραστηριότητα, η οποία αντικαταστάθηκε με δραστηριότητες σε νέους κλάδους, όπως της φαρμακοβιομηχανίας, των ηλεκτρονικών, κλπ., στους οποίους υπήρχε μεγαλύτερη ανάπτυξη.

### **5.5.4. Άριστη Χρήση των Ευρωπαϊκών Κονδυλίων.**

Στην Ιρλανδία χρησιμοποιήθηκαν κονδύλια της Ευρωπαϊκής Ένωσης για θέματα Κοινωνικής Πρόνοιας, ιδίως για την εκπαίδευση των εργαζομένων προκειμένου να υπάρξει εκπαιδευμένο δυναμικό που να ασχοληθεί στους κλάδους άμεσου ενδιαφέροντος.

### **5.5.5. Νομοθετικό Επιχειρηματικό Πλαίσιο.**

Η Ιρλανδική Νομοθεσία εκσυγχρονίστηκε όσον αφορά τις επιχειρήσεις προκειμένου να δημιουργηθεί ένα φιλικό περιβάλλον που θα προσελκύει όσο το

δυνατόν περισσότερες επενδύσεις. Μειώθηκε ο αριθμός των διαδικασιών και των εγγράφων που απαιτούνται για την ίδρυση μιας εταιρίας.

### **5.5.6. Καταπολέμηση της διαφθοράς.**

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας ήταν η δημιουργία ενός πολύ καλού νομικού και διοικητικού συστήματος σε συνδυασμό με ένα αυστηρό έλεγχο για τον περιορισμό της διαφθοράς. Απώτατος σκοπός της Ιρλανδικής Πολιτείας ήταν να εξασφαλισθεί η εμπιστοσύνη των πολιτών.

### **5.5.7 Εκπαίδευση με αντικείμενο την Εξαγωγική Δραστηριότητα.**

Η εκπαίδευση που έλαβε χώρα στην Ιρλανδία και που αφορούσε εξειδίκευση σε θέματα εξαγωγών ήταν μακρόχρονη & λεπτομερής. Εκπαιδεύτηκαν πάρα πολλοί ενδιαφερόμενοι και δημιουργήθηκαν για πρώτη φορά ειδικά στελέχη για εξαγωγές. Με δεδομένη την εύκολη πρόσβαση στην κοινοτική αγορά, προσελήφθησαν Αμερικανοί και Ιάπωνες επενδυτές, οι οποίοι είχαν την παραγωγή τους στην Ιρλανδία και την προώθησαν στην αγορά της Ένωσης.

### **5.5.8. Η Αγγλική γλώσσα.**

Ένας άλλος παράγοντας που συνέβαλε επίσης στην ανάπτυξη του Ιρλανδικού μοντέλου ήταν/ είναι το θέμα της γλώσσας. Η Ιρλανδία είναι αγγλόφωνη χώρα, η οποία μπορούσε εύκολα να προσελκύσει συνεργάτες. Η επικοινωνία και η ανταλλαγή απόψεων ήταν και είναι μία εύκολη υπόθεση. Ακόμη πρέπει να αναφερθεί και ο δεσμός που υπάρχει με την Αμερική. Πολλοί Ιρλανδοί που διαμένουν στην Αμερική ώθησαν τις επιχειρήσεις τους και ακόμα τα παιδιά τους να επενδύσουν στην Ιρλανδία.

### **5.5.9. Συνέργεια των παραγόντων.**

Πιστεύεται ότι η συνεργεία και ο συνδυασμός όλων των παραπάνω παραγόντων βοήθησε στην δημιουργία του ιρλανδικού θαύματος και του λεγόμενου Ιρλανδικού

Μοντέλου, που συνετέλεσε στην ταχεία ανάπτυξη της Ιρλανδίας εντός και εκτός των συνόρων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η Ιρλανδία δεν φοβάται το Εμπόριο γιατί πιστεύει ότι όταν έρχονται σε επαφή επιχειρηματίες δύο χωρών το όφελος είναι αμφίδρομο. Κατ' αυτόν τον τρόπο βελτιώνονται οι σχέσεις, παρακινούνται συνεργασίες στην ίδρυση μικτών επιχειρήσεων και προωθούνται οι συναλλαγές.

Αυτά είναι μερικά από τα επιτεύγματα της μικρής αυτής χώρας μέλους της Ε.Ε. Πως τα κατάφερε; Όλα τα στοιχεία υπάρχουν. Θα ήταν όμως ενδιαφέρον ν' απαριθμηθούν. Θα ήταν σκόπιμη η υπογράμμιση μερικών μόνο, που αποτελούν ακρογωνιαίους λίθους για μια προσπάθεια ανάπτυξης μέσα από τις εξαγωγές :

- Ø Διορατικοί επιχειρηματίες. Άνθρωποι που βλέπουν μπροστά.
- Ø Δέσμευση όλων των Κυβερνήσεων και των Πολιτικών Κομμάτων στον σκοπό, για τη διασφάλιση της αναγκαίας συνέχειας.
- Ø Πολύ χαμηλοί φορολογικοί συντελεστές των κερδών
- Ø Αναβάθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος που βαθμολογήθηκε ως ένα από τα καλύτερα στον κόσμο και παραγωγή ειδικοτήτων που θα απαιτούσαν οι επενδυτές. Υψηλής ποιότητας εργατοτεχνικό προσωπικό. Λογικά χαμηλό κόστος εργασίας.
- Ø Άριστα εκπαιδευμένα στελέχη που διασφάλισαν διεθνείς συνεργασίες και ανέπτυξαν ένα ισχυρό χρηματοπιστωτικό σύστημα
- Ø Ισχυρά κίνητρα για νέες επενδύσεις και επιδότηση αρχικού κεφαλαίου
- Ø Άριστες τηλεπικοινωνίες

Τα συνδικάτα κατανόησαν πιο νωρίς από όσο σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες τον μονόδρομο του ανταγωνισμού. Σίγουρα η στενή συνεργασία Κυβέρνησης, Επιχειρήσεων και Συνδικάτων έπαιξε καταλυτικό ρόλο. Διασφάλιση ποιότητας ζωής για τους πολίτες, για τους επενδυτές, για τους εργαζόμενους, για τους επισκέπτες. Εργαζόμενοι από άλλες Ευρωπαϊκές χώρες επιθυμούν να δουλέψουν στην Ιρλανδία! Η Ιρλανδία δημιούργησε δύο οργανισμούς εκπόνησης, υποστήριξης και προώθησης των Σχεδίων Ανάπτυξης.

Οι δύο αυτοί οργανισμοί έχουν παίξει καταλυτικό ρόλο στην δημιουργία του Ιρλανδικού θαύματος. Τι έκανε η Ιρλανδία που απέφυγε να κάνει η Ελλάδα όλα αυτά τα χρόνια; Πρώτον: για κάθε 1 ευρώ κοινοτική χρηματοδότηση, η Ιρλανδία, με έξυπνη χρήση των πόρων, επέτυχε αναπτυξιακό όφελος 2,5 Ευρώ. Ενώ η Ελλάδα επέτυχε αναπτυξιακό όφελος μόλις 1,07 Ευρώ. Δεύτερον: η Ιρλανδία προσελκύει,

κατά κεφαλήν, πιο πολλές ξένες επενδύσεις από οποιαδήποτε άλλη χώρα στον κόσμο, ενώ η Ελλάδα είναι η τελευταία χώρα της Ευρώπης σε προσέλκυση ξένων επενδύσεων. Και αυτό γιατί εκτός των άλλων η Ιρλανδία έχει τη μικρότερη φορολογία επιχειρήσεων στην Ευρώπη με 12,5% και η Ελλάδα την δεύτερη υψηλότερη μετά τη Γαλλία, με 35%. Για το 2002 οι ξένες επενδύσεις στη χώρα μας ήταν μόλις 50 εκατ. δολάρια και είμαστε τελευταίοι και με διαφορά στην Ευρώπη. Τρίτον: η Ιρλανδία επένδυσε τεράστιους πόρους στην εκπαίδευση και στις τεχνολογίες, ενώ η Ελλάδα δαπανά τους λιγότερους πόρους από κάθε άλλη χώρα στην Ευρώπη για την παιδεία, την έρευνα και την τεχνολογία, την κοινωνία της γνώσης και της πληροφόρησης. Τέταρτον: η Ιρλανδία έχει τις χαμηλότερες κρατικές δαπάνες ως ποσοστό του ΑΕΠ (35,8%), ενώ η Ελλάδα τις υψηλότερες (56,4%), μετά τη Σουηδία (61,1%). Η Σουηδία όμως έχει ένα αποτελεσματικό κράτος, ενώ η Ελλάδα διαθέτει το πιο αναποτελεσματικό και σπάταλο κράτος σε όλη την Ευρώπη των 15.

Η Νέα Ζηλανδία με πληθυσμό ελαφρά πάνω από 4 εκατομμύρια η απομακρυσμένη αυτή χώρα της οποίας η οικονομία βασίζεται στον γεωργικό τομέα και φυσικά τις εξαγωγές. Ύστερα από συστηματικές προσπάθειες βασισμένες όμως σε μια συνεπή στρατηγική.

Τα κυριότερα εξαγωγίμα προϊόντα είναι τα γαλακτοκομικά, το κρέας, το ψάρι και η ξυλεία. Μελετώντας τρόπους για να αυξηθούν οι εξαγωγές που είναι απαραίτητες για την οικονομική ανάπτυξη και την επιβίωση της χώρας, πρέπει κανείς να λάβει υπόψη κατ' αρχήν τα ανταγωνιστικά μειονεκτήματά της:

- Ø Τεράστιες αποστάσεις από τις παραδοσιακές αγορές που αυξάνουν το κόστος των μεταφορών και της διανομής
- Ø Μικρή εσωτερική αγορά που δυσκολεύει αναπτυξιακές πρωτοβουλίες
- Ø Υψηλό κόστος για δραστηριότητες μάρκετινγκ και προβολής

Στο παρελθόν, για να ανταπεξέλθει σ' αυτές τις δυσκολίες, η Ν. Ζηλανδία είχε παραμείνει μια κλειστή οικονομία με σχετικά αυξημένη προστασία και επιδοτήσεις στους εγχώριους παραγωγούς. Η οικονομική αυτή πολιτική όμως απέτυχε και η χώρα γνώρισε μια κρίση στα μέσα της δεκαετίας του '80 που την ανάγκασε να αναθεωρήσει την πολιτική της. Η προστασία μειώθηκε, οι επιδοτήσεις σταμάτησαν και η κυβέρνηση προχώρησε σε μαζικές αποκρατικοποιήσεις. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την μείωση του κόστους παραγωγής και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Η αύξηση ανταγωνιστικότητας και η ανοιχτή αγορά ανάγκασε τους ντόπιους παραγωγούς να επενδύσουν σε νέες τεχνολογίες και να αναπτύξουν νέα προϊόντα ώστε να μπορέσουν να επιζήσουν στο νέο περιβάλλον. Ωστόσο, μολονότι οι ντόπιοι παραγωγοί και οι εξαγωγικές επιχειρήσεις είχαν πλέον γίνει διεθνώς πιο ανταγωνιστικοί σαν αποτέλεσμα των μακροοικονομικών μεταρρυθμίσεων, έγινε φανερό ότι οι μακροοικονομικές μεταρρυθμίσεις δεν αρκούσαν και ότι υπήρχε ανάγκη στήριξης των εξαγωγικών επιχειρήσεων. Γι' αυτόν τον λόγο εκπονήθηκε μία εξαγωγική στρατηγική της χώρας μετά από στενή συνεργασία της κυβέρνησης με τον ιδιωτικό τομέα.

Η κεντρική φιλοσοφία της στρατηγικής αυτής είναι ότι βασίζεται στη στενή συνεργασία μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Η κυβέρνηση σχεδίασε, με την βοήθεια των επιχειρηματιών, την εξαγωγική στρατηγική αλλά θεωρεί ότι η εφαρμογή της εναπόκειται στις πρωτοβουλίες των επιχειρηματιών. Το πρώτο στοιχείο της ανάλυσης της εξαγωγικής στρατηγικής ήταν ότι υπήρχε η ανάγκη να υπάρχει ένας φορέας που θα είναι υπεύθυνος για όλα τα ζητήματα που αφορούν τις εξαγωγές. Το 1986 ιδρύθηκε το New Zealand Market Development Board με σκοπό την ανάπτυξη εξαγωγικής νοοτροπίας στη χώρα. Λίγο αργότερα, ο οργανισμός αυτός συγχωνεύθηκε με τον Tradecom που ήταν η υπηρεσία εμπορικών αντιπροσώπων της χώρας στο εξωτερικό και σχηματίστηκε ο New Zealand Trade Development Board. Ο οργανισμός αυτός αποτελεί μέχρι σήμερα τον κεντρικό φορέα για ότι αφορά τις εξαγωγές και αναπτύσσει δραστηριότητες και στο εσωτερικό και στο εξωτερικό (border in και border out). Ο φορέας αυτός μετονομάστηκε αργότερα σε Trade New Zealand (TNZ) όνομα που έχει και σήμερα.

Για να αποφευχθούν τυχόν παρερμηνείες, έχει καθορισθεί ότι ο TNZ είναι ο υπεύθυνος φορέας για όλες τις ενέργειες του κράτους που σκοπεύουν στην αύξηση εισροής συναλλάγματος στη χώρα από το εμπόριο και έχει ως αποστολή να αναπτύξει μια εξαγωγική στρατηγική χωρίς να επικαλύπτει την δουλειά για αναλύσεις οικονομικής πολιτικής που διεξάγεται από άλλες κυβερνητικές υπηρεσίες. Ο σαφής αυτός προσδιορισμός του ρόλου του TNZ έχει αποτρέψει προστριβές ανάμεσα σε διάφορες κρατικές υπηρεσίες και φορείς.

Μια πρώτη ενέργεια για προώθηση των εξαγωγών ήταν η σύσταση με τους κλαδικούς φορείς Κοινών Ομάδων Δράσης (Joint Action Groups) με σκοπό την αναζήτηση λύσεων σε προβλήματα που αντιμετωπίζει κάθε κλάδος και την αλληλοϋποστήριξη των επιχειρήσεων του κλάδου σε δραστηριότητες που αφορούν

την προβολή των προϊόντων στο εξωτερικό. Οι επιτροπές αυτές αποτελούν την πρακτική συνεργασία του ιδιωτικού τομέα (επιχειρήσεις) με τον κρατικό (TNZ) και διευκολύνουν την κοινή χρησιμοποίηση πόρων έρευνας και ανάπτυξης καθώς και προβολής στο εξωτερικό. Το 1992 είχαν ιδρυθεί 35 τέτοιες Ομάδες (Joint Action Groups).<sup>1</sup>

Το 1993 εγκαινιάστηκε η Εθνική Στρατηγική Εξαγωγών που ονομάστηκε *Stretching for Growth* για το διάστημα 1993-2000. Η επεξεργασία της στρατηγικής δεν βασίστηκε σε μια επιλογή των πιο επιτυχημένων εξαγωγέων παρά στην ιδέα ότι εναπόκειται στις Κλαδικές Ομάδες να αναδειχθούν σε τομείς προτεραιότητας βάσει των ανάλογων επιδόσεων της καθεμιάς. Για να επιτύχει αυτή η προσέγγιση, το κυριότερο ήταν να καθοριστούν αντικειμενικοί στόχοι. Ορίστηκαν ποσοτικοί στόχοι επίτευξης για το 2000 για κάθε κλάδο και για κάθε εξαγωγικό προϊόν καθώς και οι ποιοτικές επεμβάσεις που θα είναι απαραίτητες για την επίτευξη των ποσοτικών στόχων.

Για κάθε Κλαδική Ομάδα ετοιμάστηκε ένα μακροπρόθεσμο στρατηγικό πρόγραμμα. Επίσης η κάθε μια ετοίμασε ένα ετήσιο πρόγραμμα δραστηριοτήτων με σκοπό την υλοποίηση του στρατηγικού προγράμματος. Για κάθε κλάδο καθορίστηκαν τα εργαλεία και οι ενέργειες που είναι αναγκαίες για την υλοποίηση του προγράμματος καθώς και το ανάλογο κόστος τους. Ο TNZ κάλυψε το 50% του κόστους αυτών των εργαλείων και ενεργειών και το υπόλοιπο 50% οι επιχειρήσεις του κλάδου. Στο τέλος της περιόδου οι επιχειρήσεις δέχτηκαν να επωμιστούν ένα μεγαλύτερο ποσοστό του κόστους.

Εκτός από τα κλαδικά προγράμματα, η Εθνική Στρατηγική συγκέντρωσε προσπάθειες και σε τρεις γενικούς εσωτερικούς (border in) στόχους, ήτοι:

1) Την ενημέρωση της κοινής γνώμης για την όλη προσπάθεια προώθησης εξαγωγών και τα βασικά στοιχεία της εθνικής στρατηγικής. Η ενημέρωση αυτή έγινε μέσω καταλλήλων περιοδικών εκδόσεων και ανακοινώσεων τύπου και άλλων μέσων μαζικής ενημέρωσης

2) Την προώθηση και τον σχεδιασμό κοινοπραξιών εξαγωγικών επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου (joint marketing) ώστε να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις αυξημένες απαιτήσεις της διεθνούς αγοράς και να πραγματοποιούν οικονομίες κλίμακας καταμερίζοντας μεταξύ τους τα σχετικά έξοδα



3) Την δημιουργία ομάδων από εξαγωγικές επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων που αλληλοσυμπληρώνονται (export clusters) και λειτουργούν σαν ενότητες στην διεθνή αγορά.

Τα θέματα τα οποία αναδείχθηκαν ως έχοντα κρίσιμη επιρροή στην ανάπτυξη των εξαγωγών και στα οποία επικεντρώθηκαν οι προσπάθειες σε επίπεδο κλάδων ήταν τα εξής:

**1. Στο εσωτερικό μέτωπο (border in) υπήρχαν οι κατηγορίες:**

- Ø Ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας:
- Ø Επικέντρωση στις ανάγκες του πελάτη
- Ø Στρατηγικός σχεδιασμός
- Ø Προσδιορισμός των βασικών δεξιοτήτων
- Ø Επιχειρηματικές συμμαχίες
- Ø Καινοτομία-ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Ø Άνοιγμα προς όλες τις αγορές (όχι μόνο τις παραδοσιακές)
- Ø Προώθηση της ποιότητας
- Ø Συγκριτική αξιολόγηση-καλλίτερες πρακτικές (benchmarking)

**2. Υποδομές:**

- Ø Επιμόρφωση στελεχών και προσωπικού
- Ø Έρευνα και Ανάπτυξη – προώθηση καινοτομίας
- Ø Προσέλκυση επενδύσεων
- Ø Χρηματοδότηση εμπορικών συναλλαγών
- Ø Ευνοϊκό περιβάλλον για τους εξαγωγείς

**3. Στο εξωτερικό μέτωπο (border out):**

- Ø Πρόσβαση αγορών (μέσω διεθνών συμφωνιών)
- Ø Γνώση των αγορών
- Ø Ικανοποιητική εμπορική αντιπροσώπευση

## 5.6. Εθνικά Επώνυμα Προϊόντα

Μία πρώτη αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της Εθνικής Εξαγωγικής Στρατηγικής έλαβε χώρα μετά από τα δύο πρώτα χρόνια, το 1996. Εξετάσθηκε αν οι στόχοι βιάδιζαν προς υλοποίηση. Παρατηρήθηκε ότι μερικά από τα προβλήματα είχαν διευθετηθεί ενώ άλλα νέα προβλήματα είχαν εμφανιστεί που δεν είχαν γίνει αντιληπτά στην αρχή. Αυτά επέφεραν διορθώσεις και μικρές αλλαγές στην στρατηγική. Το 1997 προσδιορίστηκαν γενικά κριτήρια επιδόσεων των δραστηριοτήτων του TNZ ώστε να μπορεί να μετρήεται εύκολα η αποτελεσματικότητα των παρεμβάσεων του.

Δύο νέα στοιχεία προστέθηκαν στις δραστηριότητες του TNZ: Παροχή βοήθειας κατ' ευθείαν σε μεμονωμένες επιχειρήσεις και προτεραιότητα στην στήριξη εταιριών υψηλής τεχνολογίας και υπηρεσιών.

Επίσης σαν νέοι γενικοί στόχοι προσδιορίστηκαν:

- Ø Η διεύρυνση της εξαγωγικής βάσης της χώρας (το 1997, μόνο 118 εταιρίες πραγματοποιούσαν πάνω από το 70% των εξαγωγών)
- Ø Ο συντονισμός δραστηριοτήτων προώθησης εξαγωγών και δραστηριοτήτων που αφορούν την προώθηση των επενδύσεων, της τεχνολογίας και της επιμόρφωσης
- Ø Η μεταλλαγή του ρόλου του TNZ , που συγκεντρώνεται στις καθαρά προωθητικές δραστηριότητες και αφήνει σε άλλους φορείς δραστηριότητες υποδομής και ανάπτυξης επιχειρηματικότητας.

Στις μέρες μας και χάρη στην ύπαρξη της ηλεκτρονικής τεχνολογίας, ο TNZ έχει αναπτύξει ένα νεωτεριστικό σύστημα βοήθειας προς τις επιχειρήσεις. Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί βοήθεια από το TNZ «ανοίγει έναν λογαριασμό» με τον οργανισμό και απευθύνεται σε ένα μόνο πρόσωπο που ασχολείται με όλα τα προβλήματα της εταιρίας και ονομάζεται «Account Manager». Ο Account Manager κινητοποιεί όλες τις υπηρεσίες του TNZ εντός και εκτός της χώρας για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη σε διάφορα θέματα. Είναι μια πρωτότυπη εφαρμογή του one-stop-shop.

Το TNZ έχει προσδιορίσει τρεις βασικές κατηγορίες «πελατών»:  
Επιχειρήσεις που δεν έχουν εξαγωγική δραστηριότητα αλλά που έχουν τα δεδομένα για να την αναπτύξουν (new-to-export companies).

## **5.7. Εξαγωγικές εταιρίες που θέλουν να διεισδύσουν σε νέες αγορές (new-to-market companies)**

Εξαγωγικές εταιρίες που θέλουν να αποκτήσουν παγκόσμια εμβέλεια μέσω εξαγωγών, συμμαχιών και κοινοπραξιών (further-in-market companies) . Το κόστος των υπηρεσιών του TNZ κυμαίνεται ανάλογα με τον χαρακτήρα της κάθε εταιρίας και είναι το χαμηλότερο για εταιρίες της πρώτης κατηγορίας.

Το σύστημα των Account Managers επιτρέπει και μια συνεχή αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών του TNZ. Ο κάθε Account Manager οφείλει να εκτιμήσει σε ρεαλιστική ποσοτική βάση τα αποτελέσματα της συνεργασίας του με κάθε εταιρία-πελάτη κάθε έξι μήνες. Η μέθοδος αυτή επέτρεψε να εκτιμηθεί ότι η βοήθεια του οργανισμού προς όλους τους πελάτες της είχε σαν αποτέλεσμα τον πρώτο χρόνο της λειτουργίας του συστήματος την αύξηση εισροής συναλλάγματος σε US\$850 εκατ. Η Ν. Ζηλανδία κατέχει την 18η θέση στην κατάταξη της διεθνούς ανταγωνιστικότητας του WEF, θέση δηλαδή καλύτερη από την αντίστοιχη της Γαλλίας, της Ιταλίας, του Βελγίου, της Ισπανίας, της Πορτογαλίας και άλλων Ευρωπαϊκών χωρών.

Η Χιλή με πληθυσμό 15 εκατομμύρια περίπου, η μικρή αυτή χώρα της Λατινικής Αμερικής βάσισε την ανάπτυξή της στο διεθνές εμπόριο. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, είχε αποκτήσει την φήμη μιας χώρας – μοντέλου οικονομικών μεταρρυθμίσεων που οδήγησε σε μέσο ρυθμό ανάπτυξης της τάξης του 8% ετησίως για μια εφταετία που ακολουθήθηκε από μια μέτρια ύφεση το 1999 που ανεστράφη όμως το 2000.

Η Χιλή κατάφερε να βελτιώσει τις επιδόσεις των εξαγωγών της υιοθετώντας μια πολιτική φιλελευθερισμού και διεθνοποίησης. Το 1975, 200 περίπου επιχειρήσεις έκαναν εξαγωγές 200 προϊόντων σε 50 χώρες. Το 1998, 6.000 επιχειρήσεις έκαναν εξαγωγές 3.800 προϊόντων σε 172 χώρες. Η αξία των εξαγωγών αυξήθηκε στο δεκαπλάσιο αυτή την περίοδο φτάνοντας τα \$20 δις στο τέλος της (σχεδόν διπλάσιες των Ελληνικών). Παρ' όλα αυτά, ο χαλκός εξακολουθεί να καλύπτει το 40% της αξίας των εξαγωγών και μόνο το 4% των εξαγωγικών επιχειρήσεων εξάγει περίπου το 80% της συνολικής αξίας των εξαγωγών. Πολλές επιχειρήσεις ασχολούνται με εξαγωγές χωρίς συνέπεια και οι εξαγωγές της Χιλής σε διάφορες αγορές δεν έχουν σταθερότητα και υφίστανται διακυμάνσεις. Η εξαγωγική πολιτική της χώρας

προσπάθησε να εστιάσει στα προβλήματα αυτά και να βρει κατάλληλες λύσεις. Τα κύρια σημεία της ήταν τα εξής:

- Ø Απλούστευση γραφειοκρατικών εξαγωγικών διαδικασιών
- Ø Απελευθέρωση των αερομεταφορών με αποτέλεσμα την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, την αύξηση της προσφοράς και την μείωση του κόστους
- Ø Βελτίωση της φυσικής υποδομής και της διαχείρισης (μάνατζμεντ) των λιμένων
- Ø Βελτίωση της πρόσβασης εξαγωγέων στις πηγές χρηματοδότησης (τράπεζες και άλλοι συναφείς οργανισμοί)
- Ø Εισαγωγή φορολογικών κινήτρων προς εξαγωγείς (αυτό απαγορεύεται τώρα από τον ΠΟΕ)
- Ø Απελευθέρωση του τομέα τηλεπικοινωνιών με αποτέλεσμα την μείωση του κόστους
- Ø Κατάργηση του μονοπωλίου της Αρχής Λιμένων της χώρας

Επίσης δημιούργησε ένα πρόγραμμα ανάπτυξης της Ανταγωνιστικότητας, το οποίο σχεδιάστηκε για την περίοδο 1998-2003 και είχε τους εξής στόχους:

- Ø Μακροπρόθεσμη αντιμετώπιση των αναγκών των εξαγωγικών επιχειρήσεων
- Ø Συντονισμός των εξαγωγικών δραστηριοτήτων (border in, border out) από έναν κεντρικό φορέα με την βοήθεια μικτών εξαγωγικών επιτροπών
- Ø Προσέλκυση ξένων άμεσων επενδύσεων για εξαγωγικές δραστηριότητες
- Ø Ενθάρρυνση της συμμετοχής κεφαλαίων του ιδιωτικού τομέα σε έργα φυσικής υποδομής που ωφελούν τις εξαγωγές (λιμάνια, αεροδρόμια κ.λ.π.)
- Ø Ενθάρρυνση και κρατική χρηματοδότηση Έρευνας και Ανάπτυξης καθώς και καινοτομιών, τεχνολογικών η μη δράσεων (Πρόγραμμα Τεχνολογικής Καινοτομίας 1996-2000, ενίσχυση φορέων έρευνας σε στενή συνεργασία με τους επιχειρηματίες αντανακλώντας τις ανάγκες τους, κυρίως στον εξαγωγικό τομέα)

Αξίζει να γίνει μια σύντομη περιγραφή των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν για την επίτευξη του δεύτερου στόχου «Συντονισμός εξαγωγικών δραστηριοτήτων»:

Ο κρατικός φορέας προώθησης εξαγωγών PROCHILE ιδρύθηκε το 1974 με στόχο την προώθηση των μη παραδοσιακών εξαγωγών. Τα πρώτα χρόνια σχεδίασε τα εξαγωγικά κίνητρα της χώρας και προσπάθησε να απλουστεύσει και να κάνει πιο αποτελεσματικές τις εξαγωγικές διαδικασίες. Σε μία δεύτερη φάση ανέπτυξε ένα

δίκτυο Εμπορικών Ακολούθων και ένα πρόγραμμα προβολής των Χιλιανών προϊόντων στο εξωτερικό (border out).

Στη συνέχεια ο οργανισμός αντελήφθη ότι ήταν αναγκαίο να ασχοληθεί με εσωτερικά ζητήματα (border in) και προχώρησε στην σύσταση Μικτών Επιτροπών Προώθησης Εξαγωγών Προϊόντων κατά κλάδο. Στις επιτροπές αυτές αντιπροσωπεύονται εξ ίσου διάφοροι κρατικοί φορείς που εμπλέκονται στην εξαγωγική δραστηριότητα και επιχειρηματίες. Ο συντονισμός γίνεται από ένα αξιωματούχο του PROCHILE που αποκτά ειδίκευση στα προβλήματα του κλάδου. Η κάθε επιτροπή αναλύει τα προβλήματα, αντικίνητρα και ανάγκες κάθε κλάδου και κάνει προτάσεις και συστάσεις για την αντιμετώπισή τους καθώς και για πιθανά προγράμματα στήριξης. Υπάρχουν τώρα 234 τέτοιες εξαγωγικές επιτροπές που αντιπροσωπεύουν περίπου 2.400 εξαγωγικές εταιρίες, πάνω από το ένα τρίτο του συνόλου της χώρας.

## **5.8. Εταιρίες που μόλις αρχίζουν εξαγωγικές δραστηριότητες.**

Εξαγωγικές εταιρίες με παράδοση που αντιμετωπίζουν όμως σφοδρό διεθνή ανταγωνισμό. Εξαγωγικές εταιρίες με διεθνή εμπέλεια που χρειάζονται βοήθεια για την προσέλκυση ξένων επενδύσεων στην Χιλή για να αναπτύξουν περισσότερο τις διεθνείς τους δραστηριότητες. Γι' αυτή την κατηγορία η προσέλκυση ξένου κεφαλαίου γίνεται με την σύναψη εμπορικών και βιομηχανικών συμμαχιών (joint ventures) που οδηγούν σε μικτές επιχειρήσεις.

Ο οργανισμός έχει επίσης καταρτίσει προγράμματα στήριξης σε Χιλιανές εξαγωγικές επιχειρήσεις που ιδρύουν αποθήκες σε μεγάλες αγορές του εξωτερικού (warehousing depots) με σκοπό την μείωση του χρόνου παράδοσης των προϊόντων τους. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, ότι η Χιλή, μια απομακρυσμένη χώρα κατέχει την 22η θέση στην κατάταξη της διεθνούς ανταγωνιστικότητας.

Ο λόγος αναφοράς στα επιτυχημένα παραδείγματα των τεσσάρων χωρών ήταν για προβληματισμό και για ώθηση για μίμηση ορισμένων τουλάχιστον από τα μέτρα στρατηγικής που πήραν. Φυσικά υπάρχουν κι άλλες χώρες αναφοράς για τη χώρα μας, όπως η Κορέα, η Ταϊγούαν, οι Φιλιππίνες και άλλες. Αξίζει τέλος να αναφερθεί και το γεγονός ότι ακόμα και η Κένυα έχει εκπονήσει και εφαρμόζει μια Εθνική Εξαγωγική Στρατηγική.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### 6.1. ΟΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΩΝ ΜΜΕ

Η εξωστρέφεια είναι προϋπόθεση για την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας και της βιωσιμότητάς τους. Τα οφέλη των ΜΜΕ εάν επικεντρωθούν στον εξαγωγικό προσανατολισμό είναι πολλά:

- Ø Οι ξένες αγορές προσφέρουν νέους επικερδείς χώρους δράσης και πολλές φορές καταλληλότερα target groups (κοινούς στόχους).
- Ø Οι εξαγωγές συνήθως συνεπάγονται την άμεση πληρωμή της αξίας του εμπορεύματος, εξασφαλίζοντας ρευστότητα.
- Ø Οι εξαγωγές και η επαφή με τις αγορές του εξωτερικού ανοίγουν νέους δρόμους γνώσης και πληροφόρησης για τις ΜΜΕ.

Για τους λόγους αυτούς, η Ελληνική Κυβέρνηση (το Υπουργείο Ανάπτυξης σε συνεργασία με το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών) ανέλαβε, συγκεκριμένες πρωτοβουλίες στο πλαίσιο του ΟΟΣΑ για την εξάλειψη των εμποδίων πρόσβασης των ΜΜΕ στις διεθνείς αγορές.

Η Ελληνική κυβέρνηση εφαρμόζει ήδη συγκροτημένες πολιτικές για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας των ελληνικών επιχειρήσεων. Παρ'όλες, μάλιστα, τις αυξανόμενες προκλήσεις της παγκοσμιοποιημένης αγοράς, η πολιτική αυτή αποδίδει ήδη θετικά αποτελέσματα. Οι εξαγωγές μας αυξάνονται με ρυθμούς που υπερβαίνουν την ονομαστική αύξηση του ΑΕΠ. Το 2005, είχαμε αύξηση των εξαγωγών κατά 13,1% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Ενώ το πρώτο εξάμηνο του 2006 η αύξηση έφτασε στο 22,2%, σε σχέση με το αντίστοιχο περσινό διάστημα.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνιστούν τα θεμέλια της οικονομικής και κοινωνικής ζωής στη Χώρα μας και όχι μόνον. Στρατηγικός στόχος μας για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις είναι η απελευθέρωση του τεράστιου δυναμικού που διαθέτουν για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους, την τόνωση της απασχόλησης, την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή.

Η Ελλάδα εφαρμόζει σειρά μέτρων για την ίδρυση και ανάπτυξη των ΜΜΕ που στοχεύουν :

- Ø Στην εξασφάλιση ενός ευνοϊκού θεσμικού περιβάλλοντος, απαλλαγμένου από περιττά γραφειοκρατικά εμπόδια.
- Ø Στον εκσυγχρονισμό των ΜΜΕ με την υιοθέτηση καινοτομιών και νέων τεχνολογιών, την ποιοτική αναβάθμιση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Ø Στην ενθάρρυνση του ηλεκτρονικού επιχειρείν και την πραγματοποίηση νέων επενδύσεων.
- Ø Στην αυξημένη και απλούστερη συμμετοχή των ΜΜΕ στα διάφορα προγράμματα και κίνητρα.
- Ø Στην εξασφάλιση άνετης χρηματοδότησης, με τη βοήθεια Ταμείου Εγγυοδοσίας και την επιχορήγηση του επιτοκίου των δανείων.
- Ø Στη συστηματική διαβούλευση με τις ΜΜΕ μέσω του Εθνικού Συμβουλίου Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.
- Ø Στην εξασφάλιση επαρκών υποδομών, επιχειρηματικών πάρκων και δομών στήριξης των ΜΜΕ.
- Ø Στην απλούστευση των διαδικασιών αδειοδότησης των επιχειρήσεων.
- Ø Στην Κωδικοποίηση των αγορανομικών διατάξεων.
- Ø Στην εντατικοποίηση των ελέγχων για την προστασία από το παραεμπόριο.
- Ø Στη συστηματική ενημέρωση των επιχειρήσεων της Περιφέρειας για τις δυνατότητες χρηματοδότησής τους.
- Ø Στην προώθηση της εφαρμογής των κατευθυντήριων γραμμών του Ευρωπαϊκού Χάρτη για τις Μικρές Επιχειρήσεις.
- Ø Στην εξασφάλιση υγιούς ανταγωνισμού, μεταξύ των επιχειρήσεων όλων των μεγεθών και της ομαλής λειτουργίας της αγοράς.

Στο Νέο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για την Ανταγωνιστικότητα, που σχεδιάζει το Υπουργείο Ανάπτυξης για τη περίοδο 2007-2013, εξειδικεύεται η στρατηγική για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και την ενθάρρυνση της εξωστρέφειας των ελληνικών επιχειρήσεων, ιδιαίτερα των ΜΜΕ, με έμφαση στην αξιοποίηση της καινοτομίας, της νέας τεχνολογίας, της κοινωνίας της γνώσης. Οι επιμέρους δράσεις του Επιχειρησιακού Προγράμματος στοχεύουν κυρίως στην ενδυνάμωση της ίδιας της επιχείρησης, ώστε να καταστεί ικανή να αξιοποιεί αποτελεσματικά τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στη διεθνή αγορά. Για την επιχείρηση αυτό θα καταστεί δυνατό με την καλύτερη οργάνωσή της. Κυρίως μάλιστα με :

1. Την υιοθέτηση καινοτομιών και νέας τεχνολογίας, με στόχο την παραγωγικότητα και την ποιότητα,
2. Τη βελτίωση της χρηματοοικονομικής δομής της,
3. Την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της,
4. Την πραγματοποίηση αποτελεσματικών επενδύσεων,
5. Τη συνεργασία και τη δικτύωσή της με φορείς και επιχειρήσεις σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ, υποδεικνύουν στις κυβερνήσεις και τους διεθνείς οργανισμούς (σύμφωνα με τις αρμοδιότητές τους) να εξετάσουν:

- Ø Την παροχή κινήτρων οικονομικών, φορολογικών και άλλων για την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ ΜΜΕ και Πολυεθνικών Επιχειρήσεων με σκοπό τη διευκόλυνση της πρόσβασης των ΜΜΕ στις διεθνείς αγορές.
- Ø Την επίλυση του προβλήματος της χρηματοδότησής τους για το σκοπό αυτό, με τη δημιουργία ειδικού Παγκοσμίου Ταμείου.
- Ø Τη δημιουργία ενιαίου οργανισμού για τη συνολική αντιμετώπιση των προβλημάτων των ΜΜΕ, στο πλαίσιο μιας ολοκληρωμένης πολιτικής.
- Ø Τη δημιουργία Ταμείου Καινοτομίας για την κάλυψη των εξειδικευμένων τεχνολογικών αναγκών των ΜΜΕ.
- Ø Την απλούστευση του κανονιστικού περιβάλλοντος που διέπει τις διαδικασίες διεθνοποίησης των επιχειρήσεων.

Οι ΜΜΕ (που αποτελούν τα θεμέλια της οικονομικής και κοινωνικής ζωής της παγκόσμιας οικονομίας), δικαιούνται να επωφεληθούν περισσότερο από τις ευκαιρίες που δημιουργεί η παγκοσμιότητα των αγορών. Η αξιοποίηση της δυνατότητας αυτής θα επιστρέψει στην κοινωνία πολλαπλάσια οφέλη, με την αύξηση της απασχόλησης, τη βελτίωση της ευημερίας όλων των πολιτών και την ενίσχυση της τοπικής ανάπτυξης. Είναι υποχρέωση και καθήκον όλων των Κυβερνήσεων, των Φορέων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα και των Διεθνών Οργανισμών να συμβάλουν αποφασιστικά στην επίτευξη του σημαντικού αυτού στόχου. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας διαμορφώνει ένα νέο επιχειρηματικό περιβάλλον για τις ΜΜΕ, με νέες δυνατότητες και ευκαιρίες αλλά και με νέες προκλήσεις. Οι μικρές επιχειρήσεις όμως είναι λιγότερο εξοπλισμένες και προετοιμασμένες, σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις για την πρόσβασή τους στις διεθνείς αγορές. Για πολλές ΜΜΕ, κυρίως



γι αυτές που αναπτύσσονται ταχέως και διαθέτουν ανταγωνιστικά προϊόντα που βασίζονται σε ευρεσιτεχνίες και καινοτομίες, οι ξένες αγορές είναι η λύση για την ανάπτυξή τους. Στις προσπάθειες διεθνοποίησης τους, οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν εμπόδια και κινδύνους που καλούνται οι εθνικές κυβερνήσεις και οι διεθνείς οργανισμοί να μειώσουν, ανάλογα με τις αρμοδιότητες του καθενός. Τα εμπόδια διεθνικού χαρακτήρα, προέρχονται κυρίως από τα πολύπλοκα και διαφορετικά νομικά και διοικητικά συστήματα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος μεταξύ κρατών, καθώς και τους δασμολογικούς και μη δασμολογικούς φραγμούς που θέτουν οι χώρες για την προστασία της οικονομίας τους. Σ' αυτό το σημείο, οι διαπραγματεύσεις που γίνονται αυτή την περίοδο στο πλαίσιο των εργασιών του ΠΟΕ (Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου) έχουν ουσιαστικές επιπτώσεις στην διευκόλυνση πρόσβασης των ΜΜΕ στις διεθνείς αγορές. Κυρίως πρέπει, μέσω αυτών των διαπραγματεύσεων να μειωθεί με πιο ομοιογενή τρόπο το σημερινό επίπεδο δασμών που επιβάλλουν τα μέλη του ΠΟΕ και να τεθούν όρια στους υψηλότερους δασμούς. Επίσης θα πρέπει να μειωθούν τα μη δασμολογικά εμπόδια στις εμπορικές συναλλαγές μεταξύ των χωρών, όπως αυτό έχει προβλεφθεί και από τη συμφωνία της Ουρουγουάης. Για τη μείωση αυτών των εμποδίων, απαιτείται η θέσπιση διεθνών κανόνων και η διεθνής εναρμόνιση σε τομείς όπως: η τυποποίηση προϊόντων, οι τελωνειακές διαδικασίες, η πιστοποίηση φερεγγυότητας των επιχειρήσεων και των μεταφορών, η προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, οι χρηματαγορές καθώς και η καταπολέμηση της πειρατείας και των απομιμήσεων. Σε περιφερειακό διεθνικό επίπεδο υπάρχουν αρκετές πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη οικονομικών και εμπορικών συναλλαγών μεταξύ ομάδων γειτονικών κρατών. Αυτές οι πρωτοβουλίες πρέπει να αξιοποιηθούν και από τις ΜΜΕ, που προτιμούν την πρόσβαση σε γειτονικές χώρες, μεταξύ άλλων και με διεθνικά δίκτυα για την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων. Όσον αφορά την Ελλάδα, προωθούμε ιδιαίτερες σχέσεις με τις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, του Ευξείνου Πόντου και της Ανατολικής Μεσογείου, παράλληλα φυσικά με τα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην οποία ανήκουμε. Επίσης πρέπει να ενθαρρύνουμε τη συνεργασία και τη δικτύωση των μικρών επιχειρήσεων σε τοπικό επίπεδο για την ενίσχυση της ικανότητας πρόσβασής τους σε διεθνείς αγορές. Πρέπει να σημειώσουμε ιδιαίτερα την πρόταση του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), η οποία αφορά την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ μικρομεσαίων και μεγάλων-πολυεθνικών επιχειρήσεων για τη διευκόλυνση

πρόσβασης των μικρών επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές, πρόταση που είναι πολύ σημαντική και που θα πρέπει να υλοποιηθεί σύντομα. Στην Ελλάδα η στήριξη της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων γίνεται:

- Ø Από Συνδέσμους Επιχειρήσεων και Επιμελητήρια που οργανώνουν σεμινάρια, συνέδρια, εμπορικές αποστολές σε τρίτες χώρες, επαφές ξένων επιχειρήσεων με ελληνικές και παρέχουν ειδικευμένες πληροφορίες και συμβουλές σχετικά με την πρόσβαση σε ξένες αγορές.
- Ø Από κρατικούς και ιδιωτικούς φορείς που οργανώνουν κυρίως εκθέσεις καθώς και συμμετοχές ελληνικών επιχειρήσεων σε διεθνείς εκθέσεις στο εξωτερικό.
- Ø Από τους εμπορικούς ακολούθους στις πρεσβείες μας στο εξωτερικό.
- Ø Από κρατικό ασφαλιστικό φορέα που παρέχει στις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις ασφαλιστική κάλυψη από εμπορικούς και πολιτικούς κινδύνους του εξωτερικού.

Όσον αφορά ειδικότερα την ενθάρρυνση επενδύσεων στο εξωτερικό, παρέχονται χρηματοδοτικά κίνητρα για επενδύσεις στις γειτονικές χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Επί πλέον έχουμε εντάξει σε προγράμματα που βρίσκονται υπό έγκριση την επιδότηση εκσυγχρονισμού και διασύνδεσης των ΜΜΕ με άλλες του εξωτερικού καθώς και την επιδότηση εξαγωγικών επιχειρήσεων για την υιοθέτηση του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.

Με την ευκαιρία είναι σκόπιμο να αναφέρουμε ότι η Ελλάδα προσφέρει μια σειρά πλεονεκτημάτων στους ξένους επενδυτές, που οφείλονται στη γεωπολιτική της θέση καθώς και στα κίνητρα που προσφέρει για ξένες επενδύσεις. Η κυβέρνησή μας παίρνει σήμερα νέα μέτρα για τη διευκόλυνση των ξένων επενδύσεων με την απλούστευση των σχετικών διαδικασιών και τη βελτίωση των επενδυτικών κινήτρων. Σήμερα αναγνωρίζεται ευρέως ότι η εκτεταμένη αποδοχή και αποτελεσματική χρήση του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν από όλες τις επιχειρήσεις, ιδίως από τις ΜΜΕ, είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ανταγωνιστικότητά τους.

Όμως οι ΜΜΕ δεν αξιοποιούν τις δυνατότητες του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν, ιδίως για τον εκσυγχρονισμό των επιχειρηματικών διαδικασιών προμηθειών, παραγωγής και πωλήσεων, όπως τις αξιοποιούν οι μεγάλες επιχειρήσεις.

Αυτό οφείλεται σε πολλούς λόγους και εμπόδια, όπως η έλλειψη γνώσεων και κατάρτισης σε επίπεδο διοίκησης και προσωπικού, η έλλειψη εμπιστοσύνης σχετικά με την ασφάλεια των συναλλαγών και τον τρόπο πληρωμής, το υψηλό κόστος

επένδυσης, το περίπλοκο ή ανεπαρκές σε ορισμένες περιπτώσεις θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις ηλεκτρονικές συναλλαγές.

Συνεπώς, πρέπει να προσανατολίσουμε τις κυβερνητικές πολιτικές για το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, προς υποστήριξη των ΜΜΕ προκειμένου να τις βοηθήσουμε να προσαρμοστούν ταχέως σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον ψηφιακής οικονομίας. Οι εν λόγω πολιτικές πρέπει να διευκολύνουν τις ΜΜΕ στην αναδιοργάνωση, στον αυτοματισμό και στη βελτίωση της παραγωγικότητας των επιχειρηματικών τους διαδικασιών. Στην αποτελεσματικότητα των πιο πάνω πολιτικών θα συμβάλει η καλύτερη δικτύωση και η ανταλλαγή εμπειριών και καλών πρακτικών μεταξύ ενδιαφερομένων κρατών.

Έχοντας υπόψη την ελληνική εμπειρία για το θέμα, είναι δεδομένο ότι το σημαντικότερο στοιχείο για την επιτάχυνση της ψηφιακής οικονομίας είναι η ύπαρξη ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν βασισμένο σε ένα εύελκτο και σύγχρονο κανονιστικό πλαίσιο απαλλαγμένο από νομικά εμπόδια, που να ευνοεί τον ανταγωνισμό, να ενθαρρύνει τη χρήση των νέων τεχνολογιών και να δημιουργεί εμπιστοσύνη στους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις για να πραγματοποιούν αγορές μέσω Διαδικτύου.

Σημαντική προϋπόθεση είναι η ύπαρξη της απαιτούμενης δικτυακής υποδομής καθώς και η διάθεσή της σε τιμές προσιτές για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις μιας χώρας. Η ενθάρρυνση της δημιουργίας και της χρήσης φθηνών και αξιόπιστων δικτύων ευρυζωνικής πρόσβασης πρέπει να είναι από τα πρωταρχικά μέληματα των κρατών. Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και τον προσανατολισμό τους στα νέα επαγγέλματα της Κοινωνίας της Πληροφορίας. Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ακόμα, ότι οι αξιόπιστες υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι αυτές που θα κατευθύνουν τις επιχειρήσεις στο δρόμο του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν. Απαραίτητη ακόμα είναι και η δημιουργία από το κράτος των συνθηκών εκείνων, που θα επιτρέψουν τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών ψηφιακού περιεχομένου όπως ηλεκτρονικές δημόσιες προμήθειες, ηλεκτρονικές αγορές B2B, (Μπίζνες του Μπίζνες) εικονικά δίκτυα συνεργασίας μεταξύ ΜΜΕ, διαδικτυακές πλατφόρμες εμπορίας.

Ένα μίγμα πολιτικών που στηρίζεται στους παραπάνω άξονες, είναι αυτό που θα ωθήσει το πέρασμα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, από το στάδιο της απλής διασυνδεσιμότητας στην ουσιαστική υιοθέτηση του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Ιδιαίτερα σημαντικό για την ενθάρρυνση των διεθνικών εμπορικών συναλλαγών των μικρών επιχειρήσεων μέσω Διαδικτύου και την εγκαθίδρυση κλίματος εμπιστοσύνης με τους καταναλωτές είναι η ανάπτυξη ενός διεθνούς on-line και χαμηλού κόστους μηχανισμού επίλυσης διαφορών (dispute resolution), που θα συνοδεύεται από ένα εκπαιδευτικό σύστημα βοήθειας των ΜΜΕ για την επιλογή των καταλλήλων τρόπων επίλυσης των διαφορών.

Στην Ελλάδα έχουμε καταβάλει πολλές προσπάθειες για την ενθάρρυνση υιοθέτησης του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν από τις ΜΜΕ.

Έτσι μέσα από ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα για την Κοινωνία της πληροφορίας εφαρμόζουμε δράσεις που περιλαμβάνουν μεταξύ των άλλων :

- Ø Τη δημιουργία θεσμικού πλαισίου για την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης στους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις.
- Ø Την ηλεκτρονικοποίηση των κρατικών προμηθειών και των συναλλαγών του κράτους με τις επιχειρήσεις.
- Ø Την πιστοποίηση και προτυποποίηση ηλεκτρονικών υπηρεσιών και προϊόντων.
- Ø Τη χρηματοδότηση για την ανάπτυξη επιχειρήσεων της νέας οικονομίας.
- Ø Την πληροφόρηση, κατάρτιση και παροχή συμβουλών στις ΜΜΕ.
- Ø Την επιδότηση επιχειρήσεων, ιδιαίτερα δε των μικρών επιχειρήσεων για την υιοθέτηση τεχνολογιών και πρακτικών του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.

## **6.2. Στρατηγική εξαγωγίμων προϊόντων και υπηρεσιών**

Επικρατεί μια λανθασμένη πρακτική που εδώ και χρόνια εφαρμόζεται δυστυχώς σε πολλούς κλάδους, να πουλάμε δηλαδή τα ελληνικά προϊόντα με χαμηλή προστιθέμενη αξία και άρα με χαμηλή τιμή. Έτσι χάνουμε πολλαπλάσια έσοδα και κέρδη τα οποία καρπούνται οι ανταγωνιστές μας διεθνώς. Για την καταπολέμηση αυτού του φαινομένου πρέπει να δοθούν ειδικά κίνητρα για επενδύσεις που θα έχουν ως αποτέλεσμα την ενσωμάτωση μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας στα εξαγώγιμα προϊόντα. Σε πολλές περιπτώσεις θα απαιτηθεί μακροχρόνια προσπάθεια αλλαγής στη νοοτροπία των ίδιων των εξαγωγέων, επειδή μη έχοντας τις οικονομικές δυνατότητες για επενδύσεις αρκούνται στα λίγα και χάνουν τα πολλά.

Πρέπει επειγόντως να περάσουμε από το "χύμα" σε συσκευασμένα προϊόντα και από τα ανώνυμα σε επώνυμα προϊόντα με μεγάλη προστιθέμενη αξία. Ένας από τους πιο ενδεδειγμένους διεθνώς τρόπους βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων είναι να συνδεθεί πρακτικά το εκπαιδευτικό και ερευνητικό σύστημα με αυτό της Βιομηχανίας. Πρακτικά αυτό μπορεί να υλοποιηθεί με θεσμοθέτηση της συνεργασίας κάποιων τμημάτων τελειοφοίτων, με τη βιομηχανία αναλαμβάνοντας πρακτικά projects που και τις εξαγωγές θα βοηθήσουν, αλλά και πρακτική εμπειρία στους νέους επιστήμονες θα δώσουν. Το κράτος μπορεί να βοηθήσει θεσμοθετώντας μια Διαδικασία Βελτιώσεων & Ανάπτυξης νέων εξαγωγίμων προϊόντων μέσα από την ανωτέρω συνεργασία. Ενθάρρυνση της παραγωγής νέων προϊόντων γενικά και ειδικότερα εκείνων που ενσωματώνουν περισσότερη γνώση και νέες τεχνολογίες, οι αγορές των οποίων αναπτύσσονται ταχύτερα και αποτελούν δράσεις οι οποίες θα συμβάλλουν αποτελεσματικά στο γρήγορο ξεπέραςμα των εγγενών προβλημάτων των ελληνικών εξαγωγών. Σαν καινοτομία δεν νοείται μόνο η τεχνολογία, αλλά και η συσκευασία, το design, η δημιουργία "έξυπνων" νέων προϊόντων, η ανεύρεση νέων χρήσεων, η βελτίωση της ωφέλειας από την χρήση παλιών προϊόντων. Τα μέσα μαζικής επικοινωνίας πρέπει να βοηθήσουν προωθώντας τέτοιες προσπάθειες και προβάλλοντας την "άλλη Ελλάδα" - αυτή της προσπάθειας, της συνεχούς βελτίωσης και της επιτυχίας.

### **6.3. Στρατηγική διεθνούς προώθησης**

Παρατηρείται το φαινόμενο της έλλειψης συγκρίσιμου με τον ανταγωνισμό διαφημιστικού προϋπολογισμού για τα ελληνικά προϊόντα στο εξωτερικό. Χωρίς δέσμευση για οικονομικούς πόρους διεθνούς προβολής των ελληνικών προϊόντων δυστυχώς δεν μπορούμε να αντιμετωπίσουμε τον ανταγωνισμό. Η εμπειρία του ΣΕΒΕ καταδεικνύει ότι η αποτελεσματικότητα συντονισμένων ενεργειών για ευρεία συμμετοχή σε διεθνείς εμπορικές εκθέσεις και πραγματοποίηση οργανωμένων επιχειρηματικών αποστολών είναι πολύ σημαντική. Εξάλλου, όλες οι χώρες που εφάρμοσαν στρατηγική εξαγωγών, αλλά και οι ανταγωνιστές μας εντατικοποιούν και ενισχύουν τέτοιου είδους ενέργειες. Απαραίτητο όμως είναι να πραγματοποιούνται οργανωμένα και στοχευμένα σε χώρες και κλάδους υψηλού ενδιαφέροντος και να αποτελούν τμήμα της γενικότερης πολιτικής προσέγγισης των

συγκεκριμένων αγορών, με παράλληλες εκδηλώσεις (προωθητικές ενέργειες, προβολή και διαφήμιση, εκδηλώσεις γευσιγνωσίας, fashion shows, κλπ.). Το κυριότερο πρόβλημα των εξαγωγών - αυτό της γεωγραφικής απόστασης - έχει ήδη παύσει να υπάρχει. Πάνω από το 50% του Διεθνούς Εμπορίου διεξάγεται ήδη με ηλεκτρονικούς τρόπους. Σε όλο τον κόσμο υπάρχουν πιθανοί πελάτες μας και μπορεί κανείς να αγοράσει από προμηθευτές σε κάθε σημείο της γης!

Η ηλεκτρονική επιχειρησιακή πραγματικότητα στον ελληνικό χώρο υστερεί σε σχέση με τις λοιπές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Έχουν ήδη προσδιορισθεί πέντε άξονες που συμβάλλουν στην υστέρηση αυτή:

- Ø Επιχειρησιακή κουλτούρα
- Ø Θεσμικό Πλαίσιο
- Ø Τεχνολογικό Επίπεδο
- Ø Υποδομές
- Ø Χρηματοοικονομικές Συναλλαγές.

Η Εθνική Στρατηγική Εξαγωγών οφείλει να περιλαμβάνει συγκεκριμένες δράσεις για την διάδοση αλλά και για την πληρέστερη αξιοποίηση του διαδικτύου από τους έλληνες εξαγωγείς. Τέτοιες δράσεις είναι:

- Παγκόσμια παρουσία της ελληνικής επιχείρησης (μάρκετινγκ),
- Εύρεση επιχειρηματικών εταίρων (προμηθευτές / αγοραστές),
- Διεκπεραίωση συναλλαγών (ανταλλαγή παραστατικών),
- Συμμετοχή στις δυναμικές παγκόσμιες αγορές (e-marketplaces),
- Παράδοση ψηφιακών προϊόντων / υπηρεσιών,
- Ηλεκτρονικές υποδομές σε κλαδικούς φορείς (επιχειρηματικές ευκαιρίες),
- Διαρκείς ηλεκτρονικές εκθέσεις εξαγωγικών προϊόντων,
- Αυτοματοποίηση όλων των συναλλαγών για εξαγωγικό εμπόριο,
- Υποστήριξη ΜΜΕ από εξαγωγικούς κλάδους (τουρισμός, αγροτικά προϊόντα κλπ) -
- Δημιουργία ηλεκτρονικών αγορών προμηθευτών για εξαγωγικούς κλάδους.

#### 6.4. Ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον

Σύμφωνα με έρευνες το 38% των ελληνικών ΜΜΕ σημειώνει αύξηση της απασχόλησης, έναντι του 57% των αντίστοιχων ευρωπαϊκών, ενώ το 37,3% των ελληνικών ΜΜΕ μειώνουν το προσωπικό τους, έναντι 17,1% των ευρωπαϊκών. Η ερμηνεία της χαμηλής ανταγωνιστικότητας των ελληνικών ΜΜΕ έναντι των ευρωπαϊκών παραπέμπει στα χαρακτηριστικά και τις συνθήκες που διέπουν το επιχειρηματικό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, ή μία στις δύο ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, υιοθετεί αμυντική στρατηγική αντιμετώπισης της μείωσης των πωλήσεων, με αντίστοιχη μείωση της παραγωγής, ενώ μόνο μία στις τέσσερις υιοθετεί επιθετική πολιτική, με τεχνολογική αναβάθμιση προϊόντων, παραγωγή και προώθηση νέων προϊόντων στην αγορά. Αντίθετα, η μία στις δύο ευρωπαϊκές ΜΜΕ αντιδρά επιθετικά στη μεταβολή των πωλήσεων, με αναβάθμιση της παραγωγικής δραστηριότητας, ενώ αμυντικά ενεργεί μία στις τρεις. Η διαφορετική στρατηγική που υιοθετούν οι ΜΜΕ σε κάθε χώρα, συνίσταται, κυρίως, στο διαφορετικό επενδυτικό προσανατολισμό τους και ιδιαίτερα στις τεχνολογικές επενδύσεις τους. Οι περισσότερες (69,2%) από τις ελληνικές ΜΜΕ που επενδύουν την περίοδο 1999 - 2003 δίνουν προτεραιότητα στην ανανέωση του μηχανολογικού εξοπλισμού και των κτιριακών τους εγκαταστάσεων, σε αντιδιαστολή με τις ευρωπαϊκές εκ των οποίων το 50,4% επενδύουν κατεξοχήν στη βελτίωση και την ανάπτυξη νέων προϊόντων, στην αγορά πατέντων, τη χρήση νέων υλικών και παραγωγικών τεχνολογιών, προκειμένου να αναβαθμίσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Με άλλα λόγια, οι ΜΜΕ των άλλων εξεταζόμενων περιφερειακών χωρών της Ε.Ε., επενδύουν σε μεγάλο βαθμό στην τεχνολογία. Τα πρωτογενή εμπειρικά δεδομένα για την τριετία 2000 - 2003, δείχνουν πως το 41,4% των ελληνικών ΜΜΕ που επενδύει στην τεχνολογία, προσανατολίστηκε κυρίως στην απλή μηχανοργάνωση των διοικητικών λειτουργιών και μόνο το 19% επένδυσε σε προηγμένο τεχνολογικό εξοπλισμό και νέες τεχνολογίες παραγωγής. Ακόμα λιγότερες (10,3%) είναι οι ελληνικές ΜΜΕ που δαπάνησαν σε τεχνολογία σχεδιασμού προϊόντων, η οποία προϋποθέτει υψηλή τεχνογνωσία και εκπαίδευση. Τα αναπτυξιακά προγράμματα που οι ελληνικές ΜΜΕ αξιοποιούν για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους, συνίστανται κατά 51,9% σε δάνεια και πιστωτικές ευκολίες και κατά 17,3% σε υποστήριξη του εργατικού κόστους. Πρόκειται δηλαδή για μέτρα περιορισμένης αναπτυξιακής δυναμικής. Το γεγονός πως η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών ΜΜΕ χρησιμοποιεί ίδια

κεφάλαια και όχι τραπεζικό δανεισμό, ή άλλη χρηματοδότηση για επενδύσεις καταδεικνύει την ασθενή επενδυτική υποστήριξη που το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο παρέχει στις ΜΜΕ, την ακαμψία του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος και την αδυναμία του να προσαρμοστεί στις ιδιαιτερότητες των ΜΜΕ. Εδώ θα πρέπει να υπογραμμιστεί και η μηδενική τραπεζική χρηματοδότηση που παρέχεται στις ελληνικές ΜΜΕ για τεχνολογική έρευνα και ανάπτυξη - ακόμα και σε περιπτώσεις συνεργασίας με έγκριτα ερευνητικά ιδρύματα - λόγω του υψηλού επιχειρηματικού ρίσκου. Θα πρέπει όμως να επισημανθεί και η αδυναμία ανταπόκρισης των ελληνικών ΜΜΕ στις προδιαγραφές και τα κριτήρια καταλληλότητας για επιχορήγηση. Παράλληλα, ο βαθμός αξιοποίησης των κοινοτικών και εθνικών προγραμμάτων τεχνολογικής ανάπτυξης και κατάρτισης από τις ελληνικές ΜΜΕ είναι ιδιαίτερα περιορισμένος (μόλις στο 3%) έναντι του αντίστοιχου που σημειώνουν οι ΜΜΕ των άλλων περιφερειακών οικονομιών της Ε.Ε. (20%). Συμπερασματικά η οικονομική μεγέθυνση που η Ελλάδα εμφανίζει τα τελευταία χρόνια, σύμφωνα με τα μακροοικονομικά μεγέθη και δείκτες, δεν συμβαδίζει με την αντίστοιχη επιχειρηματική ανάπτυξη και συγκεκριμένα, με βελτίωση της ανταγωνιστικής ικανότητας των ΜΜΕ. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν οξύμενο διεθνή και εγχώριο ανταγωνισμό και την προοπτική περαιτέρω συρρίκνωσης, γεγονός που εγείρει προβληματισμό για την αναπτυξιακή πορεία της χώρας και την προώθηση των στόχων της Ε.Ε. Οι κύριες διαστάσεις του προβλήματος των χαμηλών επιδόσεων και της ασθενούς ανταγωνιστικότητας των ελληνικών ΜΜΕ συνοψίζονται στη διάρθρωση της ελληνικής οικονομίας που είναι προσανατολισμένη σε παραδοσιακές, μεταποιητικές δραστηριότητες χαμηλής ειδίκευσης και μικρής προστιθέμενης αξίας και στην ανεπάρκεια του θεσμικού πλαισίου σε τοπικό και εθνικό επίπεδο. Οι σχετικές αναλύσεις για την ανταγωνιστικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων προσδιορίζουν τρεις ομάδες παραγόντων καθοριστικών της ανταγωνιστικής τους ικανότητας: α) το εξωτερικό περιβάλλον, β) τους ενδοεπιχειρησιακούς παράγοντες και γ) τη συμπεριφορά του επιχειρηματία. Μέσα από μελέτες διαμορφώνεται η άποψη πως το εξωτερικό περιβάλλον - οικονομικό και θεσμικό - δρα σαν ο κυριότερος καταλύτης στις επιδόσεις των ΜΜΕ, επηρεάζοντας τόσο τα ενδοεπιχειρησιακά χαρακτηριστικά, όσο και τη συμπεριφορά του επιχειρηματία. Η παραδοχή αυτή τεκμηριώνεται και από το γεγονός πως οι εξ ορισμού περιορισμένοι πόροι και εμβέλεια των ΜΜΕ στην αγορά, τις κάνει πιο ευάλωτες στις εξωτερικές



επιρροές και τις πολιτικοοικονομικές ανακατατάξεις συγκριτικά με τις μεγάλες επιχειρήσεις.

## 6.5. Οι στόχοι της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Στο πλαίσιο της στρατηγικής υλοποίησης των προτεραιοτήτων της Λισαβόνας, εντάσσεται και ο στόχος της Γενικής Διεύθυνσης Επιχειρήσεων της Ε.Ε. για τη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος όπου οι ΜΜΕ θα μπορούν να αναπτυχθούν δυναμικά βελτιώνοντας την παραγωγικότητά τους και δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας. Μέχρι σήμερα η στρατηγική αυτή και οι πολιτικές προώθησης έχουν προχωρήσει αρκετά, αλλά αποσπασματικά, στο πλαίσιο των μέτρων επιχειρηματικότητας που εφαρμόζουν οι επιμέρους χώρες μέλη της Ε.Ε. Στο πλαίσιο αυτό, η Ε.Ε. υιοθέτησε τον Ιανουάριο του 2003 μια σειρά στόχων και μέτρων ενίσχυσης. Έτσι την περίοδο 1989 - 1999 τα Διαρθρωτικά Ταμεία ενίσχυσαν περίπου 1,5 εκατομμύρια μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ενώ για την περίοδο 2000 - 2006 η δαπάνη των Διαρθρωτικών Ταμείων σε προγράμματα που εστιάζουν σε ΜΜΕ, ανέρχεται σε περίπου 16 εκατ. ευρώ. Σύμφωνα με την ανάλυση των στοιχείων του Παρατηρητηρίου των Ευρωπαϊκών ΜΜΕ το 2003, ο ρόλος στην οικονομία της Ε.Ε., είναι σημαντικότερος από ό,τι σε άλλες χώρες. Το 2003 οι ΜΜΕ στην Ε.Ε. απασχολούσαν το 57,3% του συνόλου των εργαζομένων και το 82,2% των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα. Τα αντίστοιχα ποσοστά διαμορφώθηκαν στο 43,5% και 88,7% για τις ΗΠΑ, ενώ στην οικονομία της Ιαπωνίας, οι ΜΜΕ καλύπτουν το 38,4% της συνολικής απασχόλησης της χώρας και το 57,4% της απασχόλησης του τομέα ιδιωτικών επιχειρήσεων. Ο αριθμός των ΜΜΕ στην Ε.Ε. το 2003 ανήλθε σε περίπου 19,3 εκατομμύρια σημειώνοντας ελαφρά μείωση έναντι του 1998 και οριακή αύξηση έναντι του 1996. Ομως ενθαρρυντικό στοιχείο για το ρόλο των ΜΜΕ στην οικονομία της Ευρώπης, ιδιαίτερα σε μια περίοδο όπου η αντιμετώπιση της ανεργίας αποτελεί προτεραιότητα, είναι η σημαντική αύξηση του αριθμού των απασχολούμενων στις ΜΜΕ από 75,7 εκατομμύρια το 1996, σε 97,4 εκατομμύρια το 2003 με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 3,7%. Στο σύνολο των ΜΜΕ της Ε.Ε. 19 το 2003, το 92,5% είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις (0 - 9 εργαζομένων), το 6,5% μικρές επιχειρήσεις (10 - 49 εργαζομένων) και λιγότερο από 1% είναι μεσαίες επιχειρήσεις (50 - 249 εργαζομένων). Ο ρόλος των πολύ μικρών επιχειρήσεων στην οικονομία της Ε.Ε. επιβεβαιώνεται και από την υψηλότερη μεταξύ των τριών

κατηγοριών επίδοσή τους, σε όρους κύκλου εργασιών που καταγράφει μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 14,9%. Ακολουθεί η κατηγορία μεσαίων επιχειρήσεων με 9,9%. Εξετάζοντας για την περίοδο 1996 - 2003 την προστιθέμενη αξία των ΜΜΕ ανά απασχολούμενο στην Ε.Ε. σημειώνεται καταρχήν, η σταθερά ανοδική πορεία του δείκτη, ένδειξη δυναμισμού των ΜΜΕ. Υπογραμμίζεται ωστόσο η πολλαπλάσια προστιθέμενη αξία ανά απασχολούμενο των μεσαίων επιχειρήσεων έναντι των μικρών και πολύ μικρών. Το στοιχείο αυτό αποτελεί ένδειξη της μεγαλύτερης ικανότητας των ΜΜΕ για παραγωγή υψηλής προστιθέμενης αξίας όταν το μέγεθος υπερβαίνει το κρίσιμο κατώφλι της μικρής επιχείρησης, με αποτέλεσμα την παρουσία οικονομιών κλίμακας. Στην Ελλάδα, παρά το πολύ μικρό επιχειρηματικό μέγεθος που καταγράφεται ως κυρίαρχο, οι ελληνικές ΜΜΕ επιτυγχάνουν υψηλότερη προστιθέμενη αξία ανά απασχολούμενο το 2003. Σημειώνεται ότι στη χώρα μας το 98% των ΜΜΕ είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις έναντι 96% στην Ιταλία, 94% στην Πορτογαλία και 93% στην Ισπανία. Επισημαίνεται πως στην Ελλάδα οι πολύ μικρές επιχειρήσεις έχουν το μικρότερο μέσο μέγεθος απασχόλησης (1 άτομο) έναντι των άλλων χωρών, συνίστανται δηλαδή κατεξοχήν σε αυτοαπασχολούμενους. Η έλλειψη κατάλληλα ειδικευμένου εργατικού δυναμικού - επισημαίνεται - αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες ανάπτυξης για τις ΜΜΕ. Το γεγονός αυτό αποδίδεται κυρίως στις τεχνολογικές αλλαγές, τις μεταβαλλόμενες δομές εργασίας, τη διεθνοποίηση των αγορών, τη γήρανση του εργατικού δυναμικού στην Ευρώπη - και ειδικότερα στην Ελλάδα -, και την αδυναμία του επίσημου συστήματος εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης «να συναντήσει τις σημερινές ανάγκες του παραγωγικού συστήματος». Για τις ΜΜΕ το πρόβλημα αυτό είναι οξύτερο, λόγω των περιορισμών που το μέγεθός τους θέτει στις δυνατότητες ανάπτυξης των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους. Ως παράγοντες παρεμπόδισης της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των ΜΜΕ και ειδικότερα των πολύ μικρών επιχειρήσεων, εντοπίζονται συνήθως:

- Ø Η συχνά βραχυπρόθεσμη απασχόληση των εργαζομένων, το κόστος εκπαίδευσης,
- Ø Η απροθυμία των επιχειρηματιών και διευθυντών για επενδύσεις σε ανθρώπινους πόρους και
- Ø Η περιορισμένη συχνά ικανότητα των επιχειρηματιών και διευθυντών να αντιληφθούν τις ανάγκες τους, ή να προσεγγίσουν εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Στην αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού των ΜΜΕ έχει καθοριστική συμβολή η επαγγελματική κατάρτιση - αρχική και συνεχιζόμενη / διά βίου εκπαίδευση – τόσο των εργαζομένων όσο και των στελεχών. Στην Ελλάδα όμως, είναι σύνθηρες φαινόμενο ο αποκλεισμός των εργαζομένων σε ΜΜΕ από προγράμματα κατάρτισης λόγω ακαμψιών που συνδέονται με το μικρό μέγεθος απασχόλησης των επιχειρήσεων αλλά και με γραφειοκρατικές διαδικασίες.

## **6.6. Η είσοδος των ελληνικών ΜΜΕ στο ηλεκτρονικό επιχειρείν και η πρόκληση της Νέας Τεχνολογίας**

Η παγκόσμια οικονομία διανύει σήμερα μία περίοδο μετάβασης, από την εποχή της βιομηχανίας, στην εποχή της κοινωνίας της πληροφορίας. Οι αλλαγές είναι τεράστιες και συνεχείς, ενώ ο "κινητήριος μοχλός" της οικονομίας είναι πλέον η πληροφορία και η ταχύτητα διακίνησης της. Η αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων είναι μία πραγματικότητα. Ανάμεσα στις κυριότερες δυνάμεις που οδηγούν την τελευταία δεκαετία την παγκόσμια οικονομία ξεχωρίζει η επανάσταση στην τεχνολογία της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών. Η σύγκλιση των δύο αυτών επιστημονικών περιοχών και ιδιαίτερα της ασύρματης τεχνολογίας δημιουργεί ένα νέο τοπίο στην επιχειρηματικότητα και την απασχόληση. Οι νέες τεχνολογίες έχουν εξαλείψει τα σύνορα και τις αποστάσεις και μέθοδοι όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο παρέχουν στο χρήστη τη δυνατότητα "παγκόσμιας πρόσβασης" σε αγαθά και υπηρεσίες όλων των οικονομιών. Η κινητή επικοινωνία, η μεγάλη ανάπτυξη του διαδικτύου (Internet), καθώς και η ολοένα αυξανόμενη συνεισφορά της ψηφιακής βιομηχανίας στην ανάπτυξη και την απασχόληση διαμορφώνουν πλέον πρωταγωνιστικό ρόλο στα σύγχρονα επιχειρηματικά δρώμενα. Το Διαδίκτυο αναδεικνύεται σήμερα ως το νέο σύγχρονο επιχειρηματικό και επικοινωνιακό μέσο. Αποτελείται στην ουσία από ένα δίκτυο ανθρώπων, και όχι μηχανών, που σε καθημερινή βάση έρχονται σε επικοινωνία και ανταλλάσσουν απόψεις, πληροφορίες, υπηρεσίες και αγαθά. Αποκαλείται ως το σύγχρονο "όχημα της Νέας Οικονομίας", που επηρέασε και επηρεάζει το σύνολο της οικονομίας και ιδιαίτερα των τομέα των υπηρεσιών, ο οποίος αναπτύχθηκε ταχύτατα τις τελευταίες δεκαετίες. Προσφέρει ένα νέο, ταχύτερο και καθολικό σύστημα διακίνησης των πληροφοριών, ένα άρτιο σύστημα διενέργειας άμεσων συναλλαγών και ένα ολοκληρωμένο σύστημα επικοινωνίας και διανομής. Τα

πλεονεκτήματα των εταιριών που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο - ως μέσο εκδήλωσης της ηλεκτρονικής τους επιχειρηματικότητας (e - επιχειρείν) εστιάζονται, εν συντομία, στα ακόλουθα:

- Ø Μειωμένη τιμή πρώτων υλών : Η αγορά των ενδιάμεσων αγαθών / προϊόντων και υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου μειώνει την τιμή τους, λόγω της συναλλαγής με πολλούς προμηθευτές, το φαινόμενο αυτό εντείνει τον ανταγωνισμό και την αύξηση των προσφορών.
- Ø Μειωμένη ποσότητα αποθεμάτων (reduce inventory): Η αναδιοργάνωση της επιχείρησης και η ενσωμάτωση του Διαδικτύου στη διαδικασία παραγωγής και διανομής των αγαθών οδηγεί στην αποθήκευση της απολύτως αναγκαίας ποσότητας προϊόντων και κατ' επέκταση στη μείωση του κόστους.

Συμπίεση του χρόνου παράδοσης των προϊόντων. Οι εταιρίες, μέσω του Διαδικτύου μειώνουν το χρόνο διανομής των προϊόντων τους και τα διακινούν αποτελεσματικότερα.

## **6.7. Μειωμένο κόστος συναλλαγών.**

Ιδιαίτερα οι χρηματοοικονομικές συναλλαγές στο Διαδίκτυο είναι φθηνότερες από τις αντίστοιχες παραδοσιακές συναλλαγές.

Ευρύτερη γεωγραφική κάλυψη της επιχείρησης και είσοδος σε νέες και διευρυμένες αγορές. Όλες οι χώρες του κόσμου και όλοι οι άνθρωποι απέχουν το ίδιο στο χώρο του Internet. Στο σύγχρονο αυτό "ηλεκτρονικά επιχειρηματικό περιβάλλον" η λέξη κλειδί είναι η συνεργασία, ενώ ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων εξελίσσεται και κρίνεται στις βέλτιστες πρακτικές και συνέργιες των εφοδιαστικών τους αλυσίδων, οι οποίες πλέον έχουν μετεξελιχθεί σε εφοδιαστικές αλυσίδες ζήτησης (Demand Supply Chains), αφού οι διεργασίες τους είναι προσανατολισμένες στις απαιτήσεις των πελατών. Στόχος όλων είναι οι εφοδιαστικές αλυσίδες ζήτησης να αποβάλλουν όλες τις δραστηριότητες, οι οποίες δε δημιουργούν προστιθέμενη αξία, να γίνουν δηλαδή περισσότερο λεπτές (lean) και κατ' επέκταση περισσότερο ευέλικτες (agile), προκειμένου να περιοριστούν περαιτέρω τα κόστη και να ενισχυθεί η προσαρμοστικότητα και η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Στο σημερινό διεθνές πλαίσιο του ανταγωνισμού, με τις συχνές και πολλές φορές απρόβλεπτες εξελίξεις, η επιχειρηματική ευελιξία και προσαρμοστικότητα αποτελεί κρίσιμη

παράμετρο επιτυχίας. Η διασφάλιση τους αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιβίωση μιας επιχείρησης, ενώ βασικότερος συντελεστής προς την επίτευξη της ευελιξίας αυτής είναι το Ανθρώπινο Δυναμικό της επιχείρησης που δημιουργεί, ένα κυρίαρχο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε δύο πρόσφατα διεθνή συνέδρια, που πραγματοποιήθηκαν το Νοέμβριο και το Δεκέμβριο του 2000 στην Αθήνα, τονίστηκε με έμφαση ότι ο καθοριστικός παράγοντας της επιτυχίας στο σύγχρονο επιχειρείν δεν είναι πλέον το κεφάλαιο και οι πρώτες ύλες. Οι δύο αυτοί παράγοντες είναι απολύτως βέβαιο ότι παραμένουν ανεκμετάλλετοι εάν δεν συνοδεύονται από κατάλληλα καταρτισμένους και έμπειρους εργαζόμενους στις νέες επιχειρηματικές πρακτικές. Η διαχείριση της επιχειρηματικής αυτής γνώσης που πηγάζει από τις νέες τεχνολογικές τάσεις αποτελεί για πολλούς τη μεγαλύτερη ίσως πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Είναι βέβαια γεγονός ότι η νέα τεχνολογία απαξιώνει μεν θέσεις εργασίας σε ορισμένους κλάδους της βιομηχανίας, ιδιαίτερα εκείνους που αποτελούνται από εργατικό δυναμικό χαμηλού μορφωτικού επιπέδου, αλλά αποδεδειγμένα δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας σε άλλους κλάδους όπου απαιτούνται διαφορετικές ειδικότητες. Ιστορικά, αυτή η κυκλική διαδικασία δημιουργούσε αύξηση της απασχόλησης, καθώς νέοι βιομηχανικοί κλάδοι αντικαθιστούσαν παλαιότερους - παραδοσιακούς και οι εργαζόμενοι μπορούσαν να προσαρμόσουν τις δυνατότητες - ειδικότητες τους στο νέο περιβάλλον, μεταβάλλοντας και αναπτύσσοντας τη ζήτηση. Η σημερινή όμως ξέφρενη ταχύτητα αλλαγών που συντελείται στο τεχνολογικό τομέα και οι συνεχιζόμενες μεταβολές στις δομές των οικονομιών προκαλούν την διατάραξη της κυκλικής αυτής διαδικασίας ανανέωσης, αποφέροντας ανεργία και κοινωνικά φαινόμενα άγχους. Η αναστροφή της παραπάνω κατάστασης είναι δυνατή εφόσον ο μηχανισμός μετάφρασης των τεχνολογικών μεταβολών σε νέες θέσεις εργασίας, δεν συνοδεύεται από ελλείψεις στα συστήματα κατάρτισης - εκπαίδευσης και καινοτομίας, όπως επίσης και από στερεοτυπία στα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Παράδειγμα βέλτιστης πρακτικής όλων των παραπάνω τάσεων όπως έχουμε προαναφέρει αποτελεί η Ιρλανδία. Η χώρα αυτή εφάρμοσε ένα διετές πρόγραμμα επιμόρφωσης, με το οποίο υποχρεώθηκαν όλοι οι εκπαιδευτικοί μέσης εκπαίδευσης να εξοικειωθούν με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Με μέτρα παρόμοιας υφής και κλίμακας η Ιρλανδία έχει καταφέρει σήμερα να συγκεντρώσει το μεγαλύτερο κατά κεφαλή αριθμό ειδικών στην πληροφορική στην Ευρωπαϊκή Ένωση, τη χρονική περίοδο μάλιστα που η έλλειψη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, σε συνδυασμό με τα υψηλά επίπεδα ανεργίας, συνιστούν ένα

παγκόσμιο φαινόμενο και προκαλούν ποικίλους προβληματισμούς. Γίνεται δηλαδή αντιληπτό ότι η αποδοχή της πρόκλησης των νέων τεχνολογιών στον τομέα της απασχόλησης αποτέλεσε, χωρίς καμία αμφιβολία, τον κορμό της στοχοθετημένης στρατηγικής της Ιρλανδίας στην Ψηφιακή Οικονομία και κατ' επέκταση το θεμελιώδη λίθο της ανταγωνιστικής της άνθησης. Από πρόσφατη "Μελέτη προσανατολισμού των παρεμβάσεων σε σχέση με την απασχόληση στον τομέα της μεταποίησης και των υπηρεσιών στο νομό Θεσσαλονίκης", που υλοποιήθηκε για το Υπουργείο Ανάπτυξης, αναδείχθηκαν μία σειρά από παράγοντες, οι οποίοι χαρακτηρίζουν τις επιχειρήσεις που αναπτύσσονται και δημιουργούν απασχόληση, σε σύγκριση με αυτές οι οποίες είναι στάσιμες ή φθίνουν. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- Ø Το μέγεθος
- Ø Η δικτύωση (με την έννοια των υπεργολαβικών σχέσεων (outsourcing), των συνεργασιών ακόμα και της συμμετοχής στη συνολική αλυσίδα παραγωγής/διανομής ενός προϊόντος)
- Ø Η χρήση της τεχνολογίας και ειδικότερα της πληροφορικής
- Ø Η καινοτομία (σε προϊόντα, μεθόδους παραγωγής, μεθόδους διοίκησης και διαδικασίες προώθησης / διανομής)
- Ø Η χρήση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού
- Ø Η εδραίωση της εταιρείας πάνω στην κάλυψη επαρκούς εγχώριας ζήτησης
- Ø Η εξωστρέφεια / εξαγωγικός προσανατολισμός (η οποία χρονικά έπεται της κάλυψης της εγχώριας ζήτησης) και
- Ø Η διοίκηση των επιχειρήσεων με επιστημονικό τρόπο (υιοθέτηση των σύγχρονων τεχνικών και εργαλείων management, ανάδειξη επαγγελματιών στελεχών επιχειρήσεων)

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω παράγοντες, προκύπτουν ως κυριότερα συμπεράσματα της μελέτης αυτής τα ακόλουθα:

Υπάρχει μια σαφής θετική συσχέτιση του οικονομικού και τεχνολογικού δυναμισμού των επιχειρήσεων με την αύξηση της απασχόλησης. Γίνεται δηλαδή αντιληπτό ότι το ζήτημα της απασχόλησης πρέπει να αντιμετωπιστεί σε συνάρτηση με την στρατηγική της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας και της αξιοποίησης των δυνατοτήτων που υπάρχουν για κατάκτηση αγορών στην εσωτερική και τη διεθνή αγορά. Η μελέτη έδειξε ότι όλοι οι παραπάνω παράγοντες, καθώς και η αύξηση της απασχόλησης είναι ευθέως ανάλογα του μεγέθους της επιχείρησης. Είναι σημαντικό, λοιπόν, να διαχωρίσουμε τις ΠΜΕ σε αυτές της έντασης γνώσης και

τεχνολογίας (οι οποίες σε γενικές γραμμές θα κινηθούν θετικά) και στις υπόλοιπες οι οποίες θα πρέπει να βρεθεί τρόπος να αναπτυχθούν περαιτέρω. Μέσα, λοιπόν, στο σύγχρονο αυτό επιχειρηματικό περιβάλλον και τις νέες τάσεις και πρακτικές που το συνοδεύουν, το ερώτημα που τίθεται είναι σε ποιο βαθμό οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί τα οφέλη του ηλεκτρονικού επιχειρείν, τις νέες απαιτήσεις στην απασχόληση και κατά πόσο η χώρα μας είναι έτοιμη, να αδράξει τις ευκαιρίες της Ψηφιακής οικονομίας και να ενισχύσει αποτελεσματικά την ανταγωνιστικότητα και την παραγωγικότητά της. Ο ΣΒΒΕ, πραγματοποίησε πρόσφατα μία σφυγμομέτρηση σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα εκατό (100) επιχειρήσεων μελών του, σε μία προσπάθειά να εντοπίσει το βαθμό εισόδου των νέων τεχνολογιών στις επιχειρήσεις της Βορείου Ελλάδος. Μερικά από τα κυριότερα συμπεράσματα της έρευνας αυτής είναι τα ακόλουθα:

- Ø Η νέα τεχνολογία αποτελεί όχημα της ανταγωνιστικότητας για τη Βόρεια Ελλάδα - Ο ρόλος της είναι ευρέως αναγνωρισμένος στα επιχειρηματικά δρώμενα της περιοχής.
- Ø Τα τελευταία χρόνια, ο ρυθμός εφαρμογής νέων τεχνολογιών εμφανίζει ραγδαία αύξηση
- Ø Ισχυρά κίνητρα εφαρμογής νέων τεχνολογιών είναι η εξοικονόμηση χρόνου, η ευκολία στην επικοινωνία με συνεργάτες και πελάτες και η ταχύτητα λήψης πληροφοριών
- Ø Ισχυρά αντικίνητρα εφαρμογής νέων τεχνολογιών αποτελούν το υψηλό κόστος εφαρμογής και συντήρησης (υψηλό κόστος εκπαίδευσης, δυσκολία προσαρμογής) και το έλλειμμα εξειδικευμένου προσωπικού
- Ø Υψηλό εμφανίζεται το επίπεδο των επιχειρήσεων που αντιμετώπισαν ή αντιμετωπίζουν προβλήματα - Παρόλα αυτά δηλώνουν αρκετά έως πολύ ικανοποιημένοι από τα αποτελέσματα
- Ø Εντοπίζεται σημαντικό έλλειμμα ενημέρωσης και εφαρμοσιμότητας στα Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (C.R.M.s), καθώς και τα Συστήματα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (S.C.M.s).
- Ø Υπάρχουν περιθώρια για περισσότερη ενημέρωση σε θέματα τεχνολογικών δομών υποστήριξης της επιχειρηματικότητας

Τα παραπάνω συμπεράσματα καταδεικνύουν το υψηλό ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για τις νέες τεχνολογίες και τα σημαντικά βήματα προόδου που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί και από τη μεριά της πολιτείας.

Είναι γεγονός ότι, ανάμεσα στις προτεραιότητες της πολιτείας, για το διάστημα 2000-2006, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση, μέσα από το πρόγραμμα "Κοινωνία της Πληροφορίας" αλλά και την ευρύτερη πολιτική του Υπουργείου Ανάπτυξης για την Ψηφιακή Οικονομία, στην ενίσχυση των παραγωγικών δυνατοτήτων και στην ενδυνάμωση μιας ανταγωνιστικότητας που στηρίζεται στην τεχνολογία, την επιχειρηματικότητα και την απασχόληση. Απαιτούνται όμως ακόμη μεγαλύτερες προσπάθειες, ιδιαίτερα προς την κατεύθυνση των δαπανών για έρευνα και τεχνολογία καθώς και την αντιμετώπιση της έλλειψης εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία αναμφισβήτητα δημιουργούν σοβαρές υστερήσεις ως προς την ενίσχυση της εθνικής μας παραγωγικότητας.

Το ζητούμενο για κάθε χώρα είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και η θεμελίωση της αξιοκρατίας. Η νέα τεχνολογία, καθώς και οι επιχειρηματικές πρακτικές και προκλήσεις που τη συνοδεύουν, είναι αναγκαίο να αποτελέσουν το θεμελιώδες λίθο της ανάπτυξης αυτής.

Είναι βέβαιο ότι η ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα στη χώρα μας έχει ακόμη μεγάλο δρόμο να διανύσει, όπως είναι βέβαιο ότι η ευρεία διάθεση των νέων εργαλείων και υπηρεσιών πληροφοριών, θα προσφέρει σημαντικές επιχειρηματικές ευκαιρίες. Κρίνεται πλέον αναγκαίο να επικεντρώσουμε τις ενέργειες μας στην προσπάθεια να ακολουθήσουμε τις τεχνολογικές εξελίξεις, να αποδεχθούμε ουσιαστικά τις προκλήσεις της νέας τεχνολογίας και να μην τις αφήσουμε να μας προσπεράσουν.

## **6.8. Επιχειρησιακό πρόγραμμα, (σύνοψη υπάρχουσας κατάστασης)**

Οι αναπτυξιακές προοπτικές που χαράσσονται από την εθνική και ευρωπαϊκή στρατηγική στο πλαίσιο της διεθνοποίησης και του ανοίγματος των αγορών καθώς και η γεωγραφική θέση της Ελλάδας ενισχύουν το ρόλο των ΜικροΜεσαίων και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων και την ένταξή τους στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι ΜΜΕ και ΠΜΕ αντιπροσωπεύουν το 99% του συνόλου των μεταποιητικών επιχειρήσεων, απασχολούν το 63,6% των εργαζομένων στη μεταποίηση και παράγουν το 27,7% του ακαθάριστου προϊόντος της μεταποίησης. Στον τομέα του Τουρισμού υπολογίζεται ότι οι ΜΜΕ αποτελούν το 97% του συνόλου. Η σημασία και ρόλος των ΜΜΕ στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας έχει



αναγνωριστεί από την ΕΕ και παράλληλα έχουν αναγνωριστεί και οι ιδιαιτερότητες, οι αδυναμίες και οι δυνατότητές τους γεγονός που οδήγησε στην υλοποίηση προγραμμάτων ενίσχυσης και ανάπτυξής τους. Οι παρεμβάσεις στο πλαίσιο των δύο προηγούμενων ΚΠΣ είχαν στόχο την προσαρμογή τους στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον. Παρόλα αυτά οι ανάγκες και τα προβλήματα που συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν είναι πολλά. Η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος παραμένει χαμηλή και το κόστος σχετικά υψηλό. Το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων με κύρια χαρακτηριστικά την αυτοαπασχόληση και τον μικρό αριθμό απασχολουμένων, τη χαμηλή παραγωγική δυνατότητα και το μικρό αρχικό κεφάλαιο στερούν τη δυνατότητα διευρυσμένης αγοραστικής δύναμης. Οι οργανωτικές αδυναμίες που εμφανίζουν οδηγούν σε άγνοια των εξελίξεων των αγορών, μη αξιοποίηση νέων αγορών, κατασπατάληση των πόρων και σε υψηλό κόστος παραγωγής. Η έλλειψη πληροφόρησης είναι η κύρια αιτία που στερεί από τις επιχειρήσεις τη δυνατότητα κατανόησης του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και αναγνώρισης της σκοπιμότητας και εφικτότητας της προσαρμογής τους σ' αυτό. Η έλλειψη αυτή αγγίζει ακόμη περισσότερο τις επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες στην Περιφέρεια (το 30% των ΜΜΕ της Μεταποίησης και το 75% των ΜΜΕ του Τουρισμού) και ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις της νησιωτικής και ακριτικής χώρας, όπου η πρόσβαση στα κέντρα λήψης αποφάσεων και στα δίκτυα πληροφόρησης καθίσταται πολλές φορές αδύνατη. Η δυσκολία εξεύρεσης εξειδικευμένων στελεχών στην Περιφέρεια αποτελεί επίσης έναν σημαντικό παράγοντα για τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν δραστηριότητες προσαρμοσμένες στη νέα οικονομία. Το κράτος αναγνωρίζοντας τη σημαντική συμμετοχή των ΜΜΕ στην ανάπτυξη της οικονομίας ενεργοποίησε αρκετούς φορείς και μηχανισμούς για τη στήριξή τους. Ταυτόχρονα οι ίδιοι οι μικρομεσαίοι δημιούργησαν επαγγελματικές δομές (επαγγελματικές οργανώσεις και μηχανισμούς στήριξης) προκειμένου να προωθήσουν τα συμφέροντά τους. Οι υφιστάμενες δομές στήριξης των ΜΜΕ ανάλογα με το ρόλο, τις υπηρεσίες και τον τρόπο παρέμβασής τους διακρίνονται σε κεντρικές και περιφερειακές.

Κεντρικοί φορείς εποπτευόμενοι από τα Υπουργεία Ανάπτυξης, που συμβάλλουν στην διαμόρφωση και την υλοποίηση της πολιτικής για τις ΜΜΕ είναι ο Ελληνικός Οργανισμός ΜικροΜεσαίων Επιχειρήσεων & Χειροτεχνίας (ΕΟΜΜΕΧ) και ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ). Μεταξύ των κεντρικών φορέων των επιχειρηματιών συγκαταλέγονται ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ) και ο

Σύνδεσμος Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος (ΣΒΒΕ), το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας (ΞΕΕ), ΣΕΤΕ κλπ.

Περιφερειακές και τοπικές δομές στήριξης των ΜΜΕ είναι τα Επιμελητήρια (βιοτεχνικά, εμπορικά κλπ.) και οι φορείς που αποτελούν τους κατά τόπους συνδέσμους επαγγελματιών με συνδικαλιστικό και αναπτυξιακό ρόλο, οι Αναπτυξιακές Εταιρίες των Ν.Α., τα Κέντρα Καινοτομιών, τα Κέντρα Επιχειρηματικότητας και Πληροφόρησης (Business Innovation Centers) κ.α. Αρκετοί από τους παραπάνω φορείς χρηματοδοτήθηκαν στο πλαίσιο του Β' ΚΠΣ προκειμένου να εκσυγχρονίσουν τη λειτουργία τους και να αναβαθμίσουν, προσαρμόσουν και διευρύνουν το φάσμα των υπηρεσιών που παρέχουν, ενώ ορισμένοι διαχειρίστηκαν και κονδύλια για την ενίσχυση επιχειρήσεων (ΕΟΜΜΕΧ, Αναπτυξιακές Εταιρίες Ν.Α., Ενδιάμεσοι Φορείς Διαχείρισης) παρέχοντας ταυτόχρονα και υπηρεσίες στήριξης στις ενισχυόμενες επιχειρήσεις. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση των έργων των 23 Γραφείων Βιομηχανικής Αλλαγής (ΓΒΑ) που ιδρύθηκαν και λειτούργησαν σε 23 νομαρχίες της χώρας, με κονδύλια του Επιχειρησιακού Προγράμματος Βιομηχανίας, προκειμένου να συμβάλουν στην αναστροφή της αρνητικής πορείας περιοχών με έντονα τα φαινόμενα οικονομικής δυσπραγίας, ανεργίας και απώλειας επενδυτικής ελκυστικότητας. Τα Γραφεία Βιομηχανικής Αλλαγής(ΓΒΑ), προσπαθώντας να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες της απουσίας δομών ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας σε τοπικό επίπεδο, ανέλαβαν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων με σκοπό την πληροφόρηση των επιχειρήσεων, την προβολή των συγκριτικών πλεονεκτημάτων των περιοχών και την προσέλκυση επενδυτικού ενδιαφέροντος. Η πειραματική προσπάθεια που έγινε με τα Γραφεία Βιομηχανικής Αλλαγής(ΓΒΑ) αποτελεί σημαντική εμπειρία η οποία αναδεικνύει την αναγκαιότητα αλλά και τις δυσκολίες συγκρότησης αποτελεσματικών δομών στήριξης σε τοπικό επίπεδο. Παρά το πλήθος και την πολυμορφία των φορέων διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχει σαφής διαχωρισμός του πεδίου Δράσης καθενός με αποτέλεσμα επικαλύψεις στις δραστηριότητες, ενώ σε ορισμένους η έλλειψη αυτοτελών πόρων δημιουργεί προβλήματα βιωσιμότητας. Επίσης δεν υπάρχει συντονισμός και συνεργασία μεταξύ των φορέων με αποτέλεσμα να κατακερματίζεται η προσπάθεια και να σπαταλούνται οι πόροι. Αντίθετα η αγωνία συντήρησης όλων των δομών οδηγεί στην έντονη ανταγωνιστικότητα και πολλές φορές αντιπαλότητα μεταξύ τους. Τέλος το πλήθος των δομών δημιουργεί σύγχυση στους άμεσους αποδέκτες των πολιτικών, οι οποίοι δεν γνωρίζουν σε ποιους και πως

πρέπει να απευθυνθούν. Η λειτουργία του πλέγματος των δομών με τις επικαλύψεις και αδυναμίες που παρουσιάζει οδηγεί στην ανάγκη βελτίωσής του. Η δημιουργία μίας νέας δομής στήριξης των ΜΜΕ και ΠΜΕ σε περιφερειακό επίπεδο με σύγχρονο προσανατολισμό και συντονισμένη δράση αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση στο πλαίσιο της συνολικής αναπτυξιακής προσπάθειας. Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα το οποίο δυσχεραίνει την αναπτυξιακή προσπάθεια ιδιαίτερα στο χώρο των ΜΜΕ και ΠΜΕ είναι ότι οι αρμόδιες δημόσιες υπηρεσίες στη χώρα μας δεν διαθέτουν σε ικανοποιητικό βαθμό μετρήσιμα μεγέθη για την αποτελεσματικότητα των πολιτικών, στοιχεία για την παρακολούθηση των επιχειρήσεων, δεδομένα σχετικά με την εξέλιξη και τις τάσεις των κλάδων. Επίσης δεν έχει θεσπιστεί στη χώρα μας (σε αντίθεση με τα περισσότερα κράτη μέλη) η ίδρυση κάποιας δομής, η οποία θα παρακολουθεί και θα αξιολογεί την ανταγωνιστικότητα σε σχέση με αυτή των άλλων χωρών. Το γεγονός αυτό έχει άμεσο αντίκτυπο στη βελτιστοποίηση του αναπτυξιακού σχεδιασμού και τη διαθεσιμότητα ανάλογων στοιχείων προς τις επιχειρήσεις που θα διευκόλυναν τις στρατηγικές επιλογές τους.

## **6.9. Στόχοι του μέτρου και στρατηγική επίτευξης του**

Στόχος του Μέτρου είναι η δημιουργία των κατάλληλων δομών και υποστηρικτικών μηχανισμών που θα ενθαρρύνουν, διευκολύνουν και υποστηρίξουν την επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα. Ο στόχος αυτός είναι ένας από τους στόχους του Άξονα Προτεραιότητας «Βελτίωση του Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος». Η στήριξη της επιχειρηματικότητας μέσω των δομών που θα δημιουργηθούν, η μέτρηση και παρακολούθηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μέσω του Παρατηρητηρίου και του Συμβουλίου ανταγωνιστικότητας καθώς και η απλοποίηση των διαδικασιών αδειοδότησης μαζί με την ανάπτυξη υπηρεσιών μιας στάσης στις νομαρχίες αποτελούν ένα σύνολο επιδιώξεων με μεγάλες συνέργιες. Επιπλέον οι παρεμβάσεις που θα υλοποιηθούν στο πλαίσιο του Μέτρου συσχετίζονται με το σύνολο των παρεμβάσεων του ΕΠΑΝ και συμβάλλουν άμεσα ή έμμεσα στην επίτευξη των συνολικών του στόχων. Για την επίτευξη του γενικού στόχου του Μέτρου προβλέπεται η υλοποίηση έργων στο πλαίσιο τριών Δράσεων . Οι προβλεπόμενες Δράσεις συσχετίζονται μεταξύ τους. α) Ανάπτυξη Δικτύου Δομών Στήριξης ΜΜΕ. Οι δομές υποστήριξης της επιχειρηματικότητας σχεδιάζονται

ως πρωτοβουλία εξορθολογισμού, ομογενοποίησης και συντονισμού πρωτοβουλιών που αναπτύχθηκαν κατά το παρελθόν. Η αποκτηθείσα εμπειρία και το νέο πλαίσιο υλοποίησης του Γ' ΚΠΣ παραπέμπουν σε διαδικασίες αποκεντρωμένες που στηρίζονται σε τοπικές πρωτοβουλίες και σε εκ των κάτω προσέγγιση. Έτσι οι δομές που θα δημιουργηθούν θα συνιστούν πρωτοβουλία της τοπικής κοινωνίας, των τοπικών παραγωγικών συστημάτων και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η πρωτοβουλία αυτή θα εφαρμοστεί μέσω εταιρικών σχημάτων με τη συμμετοχή του ευρύτερου δυνατού φάσματος της τοπικής οικονομικής ζωής. Για την υλοποίηση της Δράσης είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν υπάρχοντες φορείς που συγκεντρώνουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Τα Κέντρα Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (ΚΕΤΑ) θα λειτουργούν σε τουλάχιστον 13 επιλεγμένες περιοχές της χώρας (ένα σε κάθε Περιφέρεια). Σε σημεία που παρουσιάζουν υψηλή συγκέντρωση επιχειρηματικής δραστηριότητας ή ειδικές αναπτυξιακές ανάγκες είναι δυνατή η συγκρότηση και άλλων ΚΕΤΑ. Τα ΚΕΤΑ συνδέονται ηλεκτρονικά μεταξύ τους και με Κεντρική Μονάδα σε Υπηρεσία ή Φορέα του Υπουργείου Ανάπτυξης. Τα ΚΕΤΑ θα παρέχουν εξειδικευμένη συμβουλευτική στήριξη σε γυναίκες – επενδυτές και θα συνεργαστούν με τις Νομαρχιακές και Τοπικές Δομές στήριξης των γυναικών (όπου υπάρχουν). Η οργάνωση της εφαρμογής των υπηρεσιών από τις δομές μπορεί να είναι γενική (συνολική), τομεακή (να αφορά κάποιο τομέα ή αλυσίδα παραγωγής με προτεραιότητα), κατηγοριοποιημένη (κοινές υπηρεσίες για ορισμένους τύπους επιχειρήσεων) ή να αφορά σε συνδυασμούς των παραπάνω. Τα κέντρα δεν θα παρέχουν επιχειρησιακές υπηρεσίες που αποτελούν πεδίο ανάπτυξης δραστηριότητας της αγοράς υπηρεσιών, αλλά αντίθετα θα συμβάλουν συμβουλευτικά στον προσανατολισμό των επιχειρήσεων. Επιπλέον θα παρέχουν συμπληρωματικές υπηρεσίες που αφορούν πεδία στα οποία η ζήτηση από τις επιχειρήσεις δεν έχει ακόμη εκδηλωθεί (κοινωνία της πληροφορίας, καινοτομία, ηλεκτρονικό εμπόριο, διεθνοποίηση, δίκτυα επιχειρήσεων, νέα χρηματοδοτικά εργαλεία, προσανατολισμός σε αγορές κ.α.). Ο ρόλος τους περιορίζεται στην ανάπτυξη τέτοιων υπηρεσιών σε προ-εμπορικό στάδιο με στόχο την ανάπτυξη επιχειρηματικής κουλτούρας στην περιοχή τους. Ο σχεδιασμός του Δικτύου γίνεται με σαφή προσδιορισμό των υπηρεσιών που θα προσφέρουν οι μονάδες του Δικτύου, δηλαδή τα ΚΕΤΑ, τα οποία λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της περιοχής τους, καλούνται να αναπτύξουν τις δραστηριότητες τους στους ακόλουθους τομείς:

Ø Ενημέρωση

Ø Πληροφόρηση

Ø Καλλιέργεια επιχειρηματικού πνεύματος

- a. Παρακολούθηση ανταγωνιστικότητας ΜΜΕ: παρακολούθηση των μεγεθών της τοπικής οικονομίας (εφαρμογή πρακτικών benchmarking)
- b. Προσανατολισμός των εν δυνάμει επιχειρηματιών – οργάνωση της δικτύωσης των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων που κινούνται στο χώρο της παροχής υπηρεσιών στήριξης
- c. Προετοιμασία σχεδίου τοπικών επιχειρήσεων με προκαθορισμένη στρατηγική είτε για ανάπτυξη (υφιστάμενης επιχείρησης), είτε για δημιουργία νέων επιχειρήσεων και θέσεων εργασίας.
- d. Οργάνωση – Εξορθολογισμός της παροχής επιχειρηματικών υπηρεσιών: ενθάρρυνση των ΜΜΕ στην προσφυγή σε υπηρεσίες εξειδικευμένων συμβούλων
- e. Δράσεις οργάνωσης, διαμεσολάβησης και αξιοποίησης χρηματοδοτικών εργαλείων
- f. Μέτρα υποστήριξης στη διεθνοποίηση – εξαγωγικό προσανατολισμό (συνεργασία με ΟΠΕ – τοπικές αντένες)

Οι τέσσερις πρώτοι τομείς αποτελούν το ελάχιστο των υπηρεσιών που θα αναπτύξει κάθε δομή. Ο σχεδιασμός του Δικτύου λαμβάνει υπόψη επί πλέον:

- Ø Την ανάγκη ευρείας συνεργασίας και συμμετοχής των Φορέων ή άλλων υφιστάμενων δικτύων που με οποιοδήποτε τρόπο εμπλέκονται με την στήριξη του τοπικού, παραγωγικού και επιχειρηματικού ιστού.
- Ø Την αποφυγή επικαλύψεων αρμοδιοτήτων και παρεχόμενων υπηρεσιών από τους τοπικούς Φορείς σε θέματα πληροφόρησης, σχεδιασμού / υλοποίησης προγραμμάτων και παροχής συμβουλών.
- Ø Τις διακριτές ανάγκες υποστήριξης των Πολύ Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων.
- Ø Την ανάγκη παροχής ίδιας ποιότητας και εύρους υπηρεσιών προς τις ΜΜΕ, ανεξάρτητα από την γεωγραφική τους θέση.

Η εσωτερική οργάνωση (γενική και εξειδικευμένη) κάθε δομής υποστήριξης της επιχειρηματικότητας σχετίζεται με δύο παράγοντες:

- 1) Την περιοχή παρέμβασης και τις ιδιαιτερότητές της

2)Τις ιδιαίτερες υπηρεσίες που θα παρέχει, οι οποίες σχετίζονται άμεσα με τις ανάγκες των επιχειρήσεων κάθε περιοχής

Η ΓΓΒ σε συνεργασία με τον ΕΟΜΜΕΧ ή/και άλλη υπηρεσία ή φορέα του Υπουργείου Ανάπτυξης, θα αναλάβει τον συντονισμό και την υποστήριξη του Δικτύου, στην οποία περιλαμβάνεται η συνεργασία και η δικτύωση των περιφερειακών δομών (οργάνωση της δικτύωσης, ανταλλαγή εμπειριών, διάχυση ορθών πρακτικών), η ανάπτυξη και η παραγωγή καινοτόμων εργαλείων και παρεμβάσεων (οδηγοί, έντυπα και πάσης φύσεως υλικό κοινής χρήσης), η καταγραφή των αποτελεσμάτων της δραστηριότητας των ΚΕΤΑ καθώς και η επεξεργασία των δεδομένων και στοιχείων που θα συγκεντρώνονται από τα κέντρα σε μια μορφή επετηρίδας για την επιχειρηματικότητα.

Από ειδικό φορέα (πιθανά τον ΕΛΟΤ) ή ειδική διαδικασία προβλέπεται στο πλαίσιο του Μέτρου η κατάρτιση προδιαγραφών ποιότητας λειτουργίας των ΚΕΤΑ, με σκοπό την πιστοποίηση της ποιότητας των υπηρεσιών που θα παρέχονται από τις δομές καθώς και των ιδίων των Δομών.

## **6.10. Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ**

Η δημιουργία, ανάπτυξη και λειτουργία του Εθνικού Παρατηρητηρίου για τις ΜΜΕ υποστηρίζει οργανωμένα και συστηματικά τον προγραμματικό σχεδιασμό των οργάνων άσκησης πολιτικής, καταγράφοντας και αναλύοντας τις τάσεις και τις επιπτώσεις των πολιτικών που εφαρμόζονται προς όφελος των ΜΜΕ, καθώς και την εξέλιξη των επιχειρήσεων αυτών στο σύγχρονο περιβάλλον.

Στο έργο του Εθνικού Παρατηρητηρίου ΜΜΕ περιλαμβάνεται:

- Ø Η πραγματοποίηση ερευνών και μελετών, με την εφαρμογή σειράς μετρήσεων ή δεικτών για την παρακολούθηση της προόδου των ΜΜΕ, των τάσεων και της συμβολής τους στην ανάπτυξη. Σε ζητήματα ιδιαίτερης σημασίας και επικαιρότητας, θα εκπονούνται διεξοδικές θεματικές μελέτες, κλαδικές, τομεακές ή περιφερειακές, ή και συγκεκριμένου τομέα πολιτικής.
- Ø Η καταγραφή και αξιολόγηση απειλών και ευκαιριών, που συνδέονται με τις εξελίξεις στο διεθνές περιβάλλον.
- Ø Η δημιουργία βάσεων δεδομένων στις οποίες θα περιέχονται στοιχεία για τις ΜΜΕ, το ανθρώπινο δυναμικό (συνολικά και κατά φύλο), μελέτες, καλές πρακτικές, κ.α..

Ø Η αξιοποίηση συμπερασμάτων που προκύπτουν από συγκριτική αξιολόγηση της κατάστασης στους διάφορους τομείς επιχειρήσεων, για το σχεδιασμό πολιτικής.

Ø Η ανάπτυξη χρηστικών εργαλείων ενημέρωσης και διάδοσης των ερευνών και μελετών.

Όπως προαναφέρθηκε το Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ θα διασυνδέεται και θα υποστηρίζει τα ΚΕΤΑ και θα τροφοδοτείται με τα αναλυτικά στοιχεία των περιοχών, τα οποία θα συνθέτει προκειμένου να παράγει αναφορές για την εξέλιξη της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Στο πλαίσιο του έργου του Εθνικού Παρατηρητηρίου για τις ΜΜΕ θα επιδιωχθεί και η ανάπτυξη δικτύων συνεργασίας με όλους τους φορείς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα που εφαρμόζουν πολιτικές και προγράμματα στήριξης των ΜΜΕ.

## **6.11. Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας**

Στο πλαίσιο της Δράσης αυτής προβλέπεται η σύσταση Συμβουλίου Ανταγωνιστικότητας, με σκοπό τη συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων της χώρας με βάση ένα σύνολο δεικτών που συνθέτουν ένα σύστημα αξιολόγησης και σύγκρισης της ανταγωνιστικότητάς της με αυτές άλλων χωρών.

Ειδικότερα έργο του Συμβουλίου Ανταγωνιστικότητας θα είναι:

Ø Η καταγραφή των συστημάτων αξιολόγησης και η ανάλυση των επιδόσεων της Ελλάδας στα διάφορα συστήματα

Ø Η υιοθέτηση μιας σειράς δεικτών για τη δημιουργία του Ελληνικού συστήματος μέτρησης της ανταγωνιστικότητας

Ø Η έκδοση εκθέσεων και εντύπων για την εξέλιξη της ανταγωνιστικότητας και η διασύνδεση της Ελλάδας με την αντίστοιχη ευρωπαϊκή δομή και τις δομές των άλλων χωρών – μελών

Ø Υποβολή προτάσεων πολιτικής στους τομείς αρμοδιότητάς του.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέσα σ' ένα «χαοτικό» παγκόσμιο σκηνικό τι ρόλο μπορεί άραγε να παίζει μια μικρή χώρα; τον ρόλο που της ταιριάζει είναι η απάντηση. Αρκεί να τον βρει αυτόν τον ρόλο. Κι αυτή είναι η δύσκολη άσκηση για πολιτικούς και επιχειρηματίες. Ο γιγαντισμός, πέρα από την συντριπτική δύναμη που διαθέτει, έχει και τις ασθενείς, ευάλωτες πλευρές του. Αντίστροφα, το μικρό μέγεθος δεν είναι μόνο αδυναμίες. Έχει και τις ισχυρές του πλευρές. Ο παραπάνω προβληματισμός είναι ιδιαίτερα σχετικός με τις εξαγωγικές δραστηριότητες, με τις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η αδυναμία ένταξης μιας μικρής χώρας ή μιας μικρομεσαίας επιχείρησης στο διεθνές γίγνεσθαι έχει σαν αναπότρεπτη συνέπεια την περιθωριοποίησή της.

Η χώρα μας βρίσκεται ακόμα στην προσπάθεια να βρει τον ρόλο της. Δυστυχώς η χώρα μας περιμένει ώσπου να ...ανακαλύψει τον κύκλο. Η πορεία των ελληνικών εξαγωγών κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας δεν θα πρέπει να θεωρείται ικανοποιητική. Η στατιστική ανάλυση της πορείας των ελληνικών εξαγωγών που πραγματοποιείται διαπιστώνει μία σαφή μείωση της ανταγωνιστικότητας, η οποία οφείλεται στην αδυναμία προσαρμογής αρκετών προϊόντων μας στις απαιτήσεις της διεθνούς αγοράς. Επιπλέον, η ελληνική επιχείρηση συνεχίζει σήμερα να αντιμετωπίζει σειρά αντικινήτρων, τα οποία επηρεάζουν αρνητικά τη δραστηριότητα και ανάπτυξή της. Αίτημα του Έλληνα εξαγωγέα δεν αποτελεί πλέον, όπως στο παρελθόν, η παροχή κινήτρων, αλλά η άρση αυτών των αντικινήτρων και η δημιουργία ενός ευνοϊκού και σταθερού περιβάλλοντος. Η αναβάθμιση των Γραφείων ΟΕΥ, η βελτίωση του καθεστώτος ασφάλισης εξαγωγικών πιστώσεων, η βελτίωση της υποδομής των τελωνείων, η καθιέρωση απλουστευμένων τελωνειακών διαδικασιών, η βελτίωση του εφαρμοζόμενου συστήματος από τις αρμόδιες οικονομικές υπηρεσίες σχετικά με τον Φόρο Προστιθέμενης Αξίας, η ολοκλήρωση υποδομών στις μεταφορές για ταχύτερη και οικονομικότερη μεταφορά προϊόντων, η ευνοϊκότερη τραπεζική χρηματοδότηση επιχειρήσεων, η κατάργηση υφιστάμενων επιβαρύνσεων και η ουσιαστική και αποτελεσματική αξιοποίηση υπαρχόντων μηχανισμών προώθησης των ελληνικών εξαγωγών, όπως οι πιστωτικές διευκολύνσεις και οι εταιρίες διεθνούς εμπορίου, αποτελούν ορισμένα από τα αιτήματα των Ελλήνων εξαγωγέων, τα οποία μάλιστα



υφίστανται εδώ και χρόνια χωρίς να έχουν ακόμη ικανοποιηθεί. Οι συνθήκες της παγκοσμιοποίησης έχουν καταστήσει επιτακτικότερη όσο ποτέ την ανάγκη επίλυσης των προβλημάτων των εξαγωγικών επιχειρήσεων, οι οποίες αντιμετωπίζουν όχι μόνο τον διεθνή αλλά και τον ενδοκοινοτικό ανταγωνισμό, αγωνιζόμενοι συχνά με άνισους σε σχέση με τις επιχειρήσεις άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης όρους. Η ομοιόμορφη εφαρμογή και στην χώρα μας κανόνων και πρακτικών που ισχύουν στις άλλες χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η δημιουργία του αναγκαίου θεσμικού πλαισίου, η απλούστευση γραφειοκρατικών διαδικασιών, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, η κατάρτιση και επιμόρφωση των κρατικών υπηρεσιακών παραγόντων αλλά και η αλλαγή της υφιστάμενης νοοτροπίας μπορούν με βεβαιότητα να οδηγήσουν στην επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου: την άρση των υφιστάμενων αντικινήτρων και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων. Κύρια προτεραιότητα της ελληνικής εθνικής στρατηγικής εξαγωγών θα πρέπει να αποτελεί η εξωστρέφεια της ελληνικής οικονομίας.

Η Ελλάδα είναι χώρα ελάχιστα εξωστρεφής και αυτό σε μία εποχή που χαρακτηρίζεται από την παγκοσμιοποίηση, το ελεύθερο εμπόριο και την πτώση των "τειχών" και των συνόρων. Σε περίπτωση που το κράτος, σε συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα, αποφασίσει να σχεδιάσει και να υλοποιήσει μία εθνική στρατηγική εξαγωγών, οι Έλληνες επιχειρηματίες εκτιμούν ότι οι προτεραιότητες θα πρέπει να είναι η διεύρυνση της εξαγωγικής βάσης, η αύξηση των εισροών συναλλάγματος, η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και η αποκέντρωση της βιομηχανίας. Η εθνική στρατηγική εξαγωγών από πλευράς του κράτους, θα πρέπει να απευθύνεται στους υφιστάμενους εξαγωγείς, αλλά και σε νέους επιχειρηματίες (δημιουργία εξαγωγικών μονάδων). Οι Έλληνες εξαγωγείς γνωμοδοτούν ότι η διάγνωση ευκαιριών στις αγορές εξωτερικού επιτυγχάνεται κατά πρώτο λόγο με υπηρεσίες πληροφόρησης στην Ελλάδα και, κατά δεύτερο, με ενισχυμένες αντιπροσωπείες στο εξωτερικό. Η ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας επιτυγχάνεται με μείωση του μη εμπορικού κόστους, με μείωση του κόστους συναλλαγών, με αποτελεσματική ασφάλιση των εξαγωγικών πιστώσεων, με τη βελτίωση των τελωνείων και των μεταφορών και με την απλούστευση των εξαγωγικών διαδικασιών. Οι δυνατότητες της εσωτερικής αγοράς αναπτύσσονται με κλαδική χρηματοδότηση, με την ανάπτυξη νέων προϊόντων και της επιχειρηματικότητας, με την κάθετη και οριζόντια δικτύωση των επιχειρήσεων (clustering), μέσω των κοινών ομάδων προώθησης των προϊόντων, με τη στήριξη νέων εξαγωγέων και την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων. Αξίζει να

σημειώσουμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των Ελλήνων εξαγωγέων εκτιμά ότι οι σημαντικότεροι λόγοι προτίμησης των προϊόντων τους από τους πελάτες τους του εξωτερικού είναι η ποιότητα και η συνέπεια. Οι επιχειρηματίες της χώρας μας ιεραρχούν τα σοβαρότερα εμπόδια - προβλήματα τους με τον ακόλουθο τρόπο: υψηλό κόστος χρήματος, χρηματοδότηση εξαγωγών, φορολογικά μέτρα, γραφειοκρατικές διαδικασίες, υψηλές εργοδοτικές εισφορές και υψηλά ασφάλιστρα κάλυψης των εξαγωγικών πιστώσεων. Παρ' όλα αυτά, οι Έλληνες εξαγωγείς, στη μεγάλη πλειοψηφία τους, είναι αισιόδοξοι σε ότι αφορά την αύξηση των εξαγωγών των επιχειρήσεων τους τα επόμενα χρόνια. Μεταξύ αυτών περισσότερο ευοίωνες αντιμετωπίζουν τις εξελίξεις οι επιχειρηματίες των κλάδων των πλαστικών προϊόντων και της αργυροχρυσοχοΐας. Εξαιρετικό ενδιαφέρον προκύπτει, εξάλλου, και από την ενδελεχή ανάλυση που πραγματοποιείται, σε επίπεδο χωρών προορισμού των ελληνικών προϊόντων και εξαγωγικών κλάδων. Μέσα από αυτήν την ανάλυση, αναδεικνύονται οι περιοχές και οι χώρες καθώς και οι κλάδοι και τα προϊόντα, όπου οι ελληνικές εξαγωγές παρουσιάζονται με σαφείς ανοδικές τάσεις και με διευρυμένα μερίδια αγοράς. Έτσι, ευκαιρίες δημιουργούνται και προοπτικές παρουσιάζονται στα Βαλκάνια (κυρίως στην Τουρκία, τη Ρουμανία και τη Βουλγαρία), την Εγγύς Ανατολή (και την Κύπρο), τη Βόρεια Αφρική, αλλά και σε απαιτητικές, αλλά εξαιρετικά ενδιαφέρουσες αγορές όπως οι ΗΠΑ, ο Καναδάς και το Ηνωμένο Βασίλειο. Βέβαια, η εθνική στρατηγική εξαγωγών οφείλει να εξετάσει τις ενδεικνυόμενες δράσεις εφόσον έχει πρώτα προηγηθεί ομαδοποίηση των χωρών ενδιαφέροντος με βάση τα κοινά χαρακτηριστικά τους, με δεδομένο ότι οι προωθητικές ενέργειες και η προσπάθεια κατάληψης μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς δεν θα μπορούσε να είναι οι ίδιες σε διαφορετικές χώρες. Εξυπακούεται ότι διαφορετικά προϊόντα και με διαφορετικούς προωθητικούς μηχανισμούς θα εξαχθούν σε κάθε "ομάδα" χωρών, καθώς σε άλλες περιπτώσεις απαιτείται υψηλή ποιότητα, έστω και αν αυτό το γεγονός επιφέρει αύξηση της τιμής του προϊόντος, ενώ αλλού ισχύει ακριβώς το αντίθετο. Αυτά τα δεδομένα ενισχύονται και από το γεγονός της στασιμότητας ή και πτώσης των ελληνικών εξαγωγών στις περισσότερες αγορές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και τη μείωση της σημαντικότητας (εκφρασμένης ως μερίδιο στις συνολικές εξαγωγές μας) των εταίρων μας της Ε.Ε. ως χώρες κατεύθυνσης των προϊόντων μας. Σε αντιδιαστολή με όλα τα στοιχεία και τις τάσεις του εξαγωγικού μας εμπορίου, οι Έλληνες εξαγωγείς, εκτιμούν ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση παραμένει η γεωγραφική περιοχή με τις καλύτερες προοπτικές εξαγωγικής

αύξησης και ακολουθούν τα Βαλκάνια, η Βόρεια Αμερική και η Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη. Επίσης προκύπτει ότι οι ελληνικές εξαγωγές δεν έχουν την ίδια θετική τάση σε όλες τις χώρες όπου ζει σημαντικός αριθμός ομογενών μας.

Η ελληνική ομογένεια, η οποία σε πολλές χώρες είναι ισχυρή σε ότι αφορά το εμπορικό γίνεσθαι, δεν έχει αξιοποιηθεί συστηματικά και στο μέγιστο δυνατό βαθμό έως σήμερα, για το λόγο αυτό και απαιτείται μία περισσότερο συντονισμένη προσπάθεια σε αυτήν την κατεύθυνση. Μέσα από ανάλυση προκύπτει ότι οι εξαγωγές της Ελλάδας έχουν απαγκιστρωθεί από τους παραδοσιακούς εξαγωγικούς μας κλάδους. Η επιτυχημένη πορεία των εξαγωγών συγκεκριμένων κλάδων δεν είναι καθόλου τυχαία και συγκυριακή και δεν οφείλεται μόνο στην κάλυψη των αναγκών που δημιουργήθηκαν σε συγκεκριμένες χώρες για κάποια προϊόντα. Οι επιχειρήσεις μας που ανήκουν στους κλάδους αυτούς έχουν πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις στην έρευνα και τεχνολογία και έχουν προσδώσει στα προϊόντα τους προστιθέμενη αξία. Αναγκαία προϋπόθεση δημιουργίας Εθνικής Στρατηγικής Εξαγωγών είναι, όπως προαναφέρθηκε, η δημιουργία συντονιστικού οργάνου, στο οποίο θα συμμετέχουν οι αρμόδιοι φορείς που δραστηριοποιούνται στην κατεύθυνση της ανάπτυξης των ελληνικών εξαγωγών, και το οποίο θα συνθέσει τις θέσεις τους και την εμπειρία τους με σκοπό τον συντονισμό των προσπαθειών τους για ενιαία δράση στις αγορές του εξωτερικού.

Σε μία προηγμένη κοινωνία, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), απαρτίζουν τη ραχοκοκαλιά της οικονομίας και το συνδετικό ιστό της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής, αποτελώντας εγγύηση για την ισόρροπη ανάπτυξη και την ευμάρεια της κοινωνίας. Η Ελλάδα δεν διαθέτει ολοκληρωμένη Εξωτερική Οικονομική Πολιτική και έχει κινηθεί στον τομέα των διεθνών οικονομικών σχέσεων της περιστασιακά, τυχαία και ασυστηματοποίητα, συνεχίζοντας άκριτα παραδοσιακές σχέσεις και τοποθετήσεις, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις αλλαγές που συμβαίνουν διεθνώς. Η έλλειψη εξαγωγικής στρατηγικής και επομένως η έλλειψη ενός ετησίου σχεδίου δράσης και στόχων (Action Plan) για τις διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές της υφελίου εμποδίζει τις ελληνικές εξαγωγές να αναπτυχθούν ορθολογικά και τα ελληνικά προϊόντα να κατευθύνονται εκεί όπου υπάρχουν τα μεγαλύτερα συγκριτικά πλεονεκτήματα απορρόφησής τους. Παράλληλα η ύπαρξη στρατηγικής και στόχων θα επέβαλλε και την εφαρμογή ενός συγχρόνου marketing, το οποίο θα ελάμβανε υπ' όψιν και όλες τις σχετικές με την εξαγωγική μας προσπάθεια παραμέτρους όπως πχ.

το ομογενειακό επιχειρηματικό και επιστημονικό δυναμικό, πολυμερείς επιχειρηματικές συνεργασίες σε τρίτες αγορές, επενδυτικές ευκαιρίες κλπ.

Τέλος, παραβλέψαμε και δυστυχώς όχι για πρώτη φορά, το βασικό κανόνα ότι η στάση μας σε οποιαδήποτε συγκεκριμένη αγορά προσδιορίζεται από την στάση των ανταγωνιστών μας. Και οι ανταγωνιστές μας και εξαγωγική στρατηγική έχουν και σύγχρονο marketing για τα προϊόντα τους εφαρμόζουν.

Η προσπάθεια αυτή θα έχει επιτύχει τους σκοπούς της, εφόσον καταφέρει να πείσει όλους τους εμπλεκόμενους φορείς - δημόσιους και ιδιωτικούς - ότι αποτελεί αδήριτη ανάγκη η χάραξη μιας εξαγωγικής στρατηγικής και συγχρόνως προσδιορίσει τους απαραίτητους μηχανισμούς για τη χάραξη, υλοποίηση, χρηματοδότηση και παρακολούθηση της στρατηγικής αυτής. Η πραγματική σύγκλιση πρέπει να στηριχθεί στην εξωτερική ζήτηση, με δυο λόγια στην ανταγωνιστική παρουσία της ελληνικής παραγωγής στην παγκόσμια αγορά με αγαθά και υπηρεσίες που ζητούνται τώρα και θα ζητούνται και στο μέλλον. Δεν θα πετύχουμε αν δεν βελτιώσουμε την παραγωγικότητα, αν δεν μειώσουμε τις επιβαρύνσεις του κόστους παραγωγής, αν δεν αντιμετωπίσουμε τη χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών και το υψηλό κόστος του Δημοσίου τομέα, αν δεν ανατρέψουμε τη συντεχνιακή διάρθρωση της «Κοινωνικής Πολιτικής» και τις συντεχνιακές αγκυλώσεις.

Εάν καταφέρουμε να χαράξουμε μια στοιχειώδη έστω εξαγωγική στρατηγική, τότε θα μπορέσουμε να εκπονήσουμε και ένα Σχέδιο Δράσης με συγκεκριμένους στόχους για συγκεκριμένα προϊόντα σε συγκεκριμένες αγορές. Μεμονωμένες προσπάθειες διείσδυσης στις κύριες αγορές μας είναι καταδικασμένες να αποτύχουν και οδηγούν συνήθως σε απώλειες του μεριδίου μας σε αυτές.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΖΟΠΟΥΝΙΔΗΣ Κ, Μάνατζμεντ μικρομεσαίων επιχειρήσεων

ΓΙΑΝΝΑΚΟΥΛΗ Κ, Προγραμματισμός και δράση μικρομεσαίων επιχειρήσεων

ΑΡΟΥΚΑΤΟΥ Ε, Το ελληνικό σχέδιο στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ Χ, Εισαγωγή στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων

ΣΠΡΟΠΟΛΗΣ Ν , Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

ΚΑΜΠΟΥΡΙΔΗΣ Γ, Η στρατηγική της ποιότητας και η ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση

ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ Χ, Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ:

[www.seve.gr](http://www.seve.gr)

[www.disabled.gr](http://www.disabled.gr)

[www.ypan.gr](http://www.ypan.gr)

[www.ecio.gr](http://www.ecio.gr)