



**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**  
**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

---

**«ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

---

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

---

Εισηγητής: Ιωάννα Σαντρία, Α.Μ.: 1309

Επιβλέπων: κ. Σκουλουδάκης Εμμανουήλ

©

**2023**



**HELLENIC MEDITERRANEAN UNIVERSITY  
SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS SCIENCE**

**DEPARTMENT OF MANAGMENT SCIENCE AND  
TECHNOLOGY**

---

**«INTERNATIONAL ACTIVITY OF GREEK  
COMPANIES»**

---

**DIPLOMA THESIS**

---

**Student: Ioanna Sadria, A.M.:1309**

**Supervisor: Skouloudakis Emmanouil**

©

**2023**

**Υπεύθυνη Δήλωση** : Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ.

## Περίληψη

Η σημερινή κατάσταση της παγκόσμιας οικονομίας χαρακτηρίζεται από σημαντική αύξηση της διεθνοποίησης των οικονομικών δραστηριοτήτων. Τα τελευταία χρόνια, έχει παρατηρηθεί ότι πολλές επιχειρήσεις επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους πέρα από τις εγχώριες αγορές για να αξιοποιήσουν τις ξένες/διεθνείς αγορές. Προτεραιότητα της νέας κυβέρνησης, όπως και κάθε κυβέρνησης στη χώρα, θα πρέπει να είναι η εγκαθίδρυση ενός σύγχρονου παραγωγικού μοντέλου που θα δίνει έμφαση στην εξωστρέφεια και τις επενδύσεις. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίστηκαν τα τελευταία 15 χρόνια ανέδειξαν την ανάγκη για δυναμικές επιχειρήσεις με έμφαση στις εξαγωγές και τις νέες επενδύσεις, προκειμένου η ελληνική οικονομία να αναπτυχθεί βιώσιμα και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις μελλοντικές προκλήσεις.

**Λέξεις – κλειδιά:** Παγκόσμια Οικονομία, Διεθνοποίηση, Εξωστρέφεια, Επενδύσεις, Εξαγωγές, Βιώσιμη Ανάπτυξη.

## Abstract

The current state of the world economy is characterised by a significant increase in the internationalisation of economic activities. In recent years, it has been observed that many firms are expanding their activities beyond domestic markets to tap foreign/international markets. The challenges faced over the last 15 years have highlighted the need for dynamic businesses with an emphasis on exports and new investment, in order for the Greek economy to grow sustainably and effectively face future challenges.

**Keywords:** Global Economy, Internationalization, Extroversion, Investments, Exports, Sustainable Growth

## Περιεχόμενα

Περίληψη	2
Abstract	3
Εισαγωγή	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> : Θεωρητικό Πλαίσιο Διεθνών Δραστηριοτήτων	9
1.1 Εισαγωγή	9
1.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά των πολυεθνικών επιχειρήσεων	9
1.2.1 Ορισμός των πολυεθνικών επιχειρήσεων	9
1.2.2 Χαρακτηριστικά των πολυεθνικών επιχειρήσεων	10
1.3 Το μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλα	11
1.4 Το εκλεκτικό παράδειγμα (πλαίσιο OLI)	13
1.5 Θεωρία Δικτύων	14
1.6 Θεωρίες Διεθνούς Εμπορίου και Επενδύσεων	18
1.6.1 Θεωρία Συγκριτικού Πλεονεκτήματος	18
1.6.2 Θεωρία κύκλου ζωής προϊόντος	20
1.6.3 Νέα Θεωρία Εμπορίου	22
1.6.4 Μοντέλο διαμαντιών του Porter	24
1.6.5 Θεσμική Θεωρία	26
1.6.6 Προβολή βασισμένη σε πόρους (RBV)	27
1.7 Πολιτιστικές πτυχές στις διεθνείς δραστηριότητες	30
1.7.1 Οι πολιτιστικές διαστάσεις του Hofstede	30
1.7.2 Πολιτισμική νοημοσύνη	31
1.7.3 Διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> : Στρατηγικές Διεθνούς Δραστηριοποίησης	35
2.1 Εισαγωγή	35
2.2 Επιλογή τρόπου εισόδου στην διεθνή αγορά	36
2.3 Στρατηγικές διεθνοποίησης μετοχών έναντι μη μετοχών.	37

2.4 Εξαγωγή αγαθών και υπηρεσιών	38
2.5 Συμβατικές συμφωνίες	39
2.6 Διεθνείς κοινοπραξίες	40
2.7 Θυγατρικές πλήρους ιδιοκτησίας	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> : Η Θέση της Ελλάδας στη Διεθνή Δραστηριότητα	42
3.1 Ιστορική Αναδρομή	42
3.2 Οι Εξαγωγικές Επιδόσεις της Ελλάδας το 2022	44
3.3 Παρουσίαση Εμπορευματικών Συναλλαγών 2022 -2021	45
3.3 Παρουσίαση Εξαγωγών Ανά Κλάδο 2022 -2021	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΞΑΓΩΓΩΝ	51
4.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΕΛΑΙΟΛΑΔΟ ΚΑΙ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	56
Βιβλιογραφία	57

## Εισαγωγή

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) είναι όλο και πιο σημαντικοί παράγοντες της παγκόσμιας αγοράς, καθιστώντας τη ραχοκοκαλιά σχεδόν όλων των οικονομιών (OECD, 2017). Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, για παράδειγμα, οι ΜΜΕ αντιπροσώπευαν το 98 % των εξαγωγικών επιχειρήσεων και το 37 % της αξίας των εξαγόμενων αγαθών το 2019 (Eurostat, 2021). Η μελέτη της διεθνούς πορείας των ΜΜΕ αποτελεί πλέον αναπόσπαστο μέρος του τομέα των Διεθνών Επιχειρήσεων (IB), συμβάλλοντας στην αποκάλυψη νέων πτυχών της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων ως φαινομένου. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα όταν οι ερευνητές παρατηρούν ότι οι ΜΜΕ μπορούν να παρουσιάσουν συμπεριφορά που δεν εξηγείται πλήρως από τις υπάρχουσες θεωρίες, γεγονός που συνέβαλε στη σταδιακή ενσωμάτωση στοιχείων όπως τα δίκτυα και οι ευκαιρίες στην επικρατούσα έρευνα των IB (Zucchella, 2021). Η δυνατότητα απόκτησης νέων γνώσεων σχετικά με τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων από τη φαίνεται ιδιαίτερα σημαντική σε έναν κόσμο που διαθέτει πολλαπλές προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένης μιας συνεχιζόμενης διαδικασίας αποπαγκοσμιοποίησης. Η αποπαγκοσμιοποίηση είναι «η διαδικασία αποδυνάμωσης της αλληλεξάρτησης μεταξύ των εθνών» η οποία έχει επιδεινωθεί τα τελευταία χρόνια από τα αυξανόμενα εθνικιστικά κινήματα και τις γεωπολιτικές εντάσεις σε όλο τον κόσμο (Witt et al., 2021). Τα πρόσφατα γεγονότα που έχουν συγκλονίσει τον κόσμο μπορούν να θεωρηθούν μέρος αυτού του φαινομένου, όπως η εκλογή του Trump στις Ηνωμένες Πολιτείες (ΗΠΑ) και οι γεωπολιτικές εντάσεις μεταξύ των ΗΠΑ και της Κίνας (Witt, 2019), η αποχώρηση του Ηνωμένου Βασιλείου (Ηνωμένο Βασίλειο) από την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), που ονομάστηκε επίσης Brexit και η συνεχιζόμενη εισβολή της Ρωσίας στην Ουκρανία, μαζί με τις ανθρωπιστικές και οικονομικές επιπτώσεις της που δεν έχουν ακόμη γίνει πλήρως κατανοητές. Αντιστρέφοντας εν μέρει τη διεθνή ολοκλήρωση των αγορών, η αποπαγκοσμιοποίηση μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τις διεθνείς στρατηγικές των επιχειρήσεων, περιορίζοντας την πρόσβασή τους σε κρίσιμους πόρους, παρεμποδίζοντας την οικοδόμηση και τη μεταφορά ικανοτήτων και διαλύοντας τις αλυσίδες αξίας. Η εμφάνιση του COVID-19 ενίσχυσε μια τέτοια τάση και υλοποίησε πρόσθετες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις (Verbeke & Yuan, 2021).



Μεταξύ των διαφόρων ομάδων επιχειρήσεων, οι ΜΜΕ έχουν περάσει από μια δοκιμασία ανθεκτικότητας καθώς αναγκάζονται να προσαρμοστούν στην τρέχουσα κατάσταση των πραγμάτων και να προσαρμόσουν τις στρατηγικές και τα επιχειρηματικά μοντέλα τους για να επιβιώσουν (Fath et al., 2021). Οι επιπτώσεις της αποπαγκοσμιοποίησης και του COVID-19 μπορούν να γίνουν αντιληπτές ως ένα νέο κεφάλαιο σε μια αυξανόμενη συζήτηση σχετικά με τις δύσκολες πτυχές της λειτουργίας στο εξωτερικό - για τις επιχειρήσεις γενικά και για τις ΜΜΕ ειδικότερα. Για παράδειγμα, η διεθνοποίηση έχει πλαισιωθεί ως ένα φαινόμενο που εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου και το οποίο μπορεί να εκθέσει τις επιχειρήσεις σε απροσδόκητα γεγονότα και παρακάμψεις που δυνητικοποιούνται από την αβεβαιότητα των διεθνών αγορών (Jones & Coviello, 2005). Επηρεάζεται επίσης σε μεγάλο βαθμό από ζητήματα μικρο-επιπέδου, όπως η διακριτική ευχέρεια της διοίκησης και η λήψη αποφάσεων, τα οποία διαμορφώνουν τις στρατηγικές, τη συμπεριφορά και την απόδοση των επιχειρήσεων (Niittymies & Rajunen, 2020).

Παρά την πρόοδο σε αυτούς τους τομείς, τα προαναφερθέντα στοιχεία δεν έχουν διαρθρωθεί πλήρως μεταξύ τους και ακόμη διερευνώνται μόνο περιορισμένα στα τρέχοντα σημαίνοντα παραδείγματα διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, δεν υπάρχει μεγάλη γνώση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η λογική λήψης αποφάσεων των επιχειρήσεων πλαισιώνει τη διεθνή συμπεριφορά τους, καθώς αυτές οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν με τις διάφορες υποχρεώσεις που σχετίζονται με τη λειτουργία στο εξωτερικό (Dash & Ranjan, 2019). Οι ερευνητές παραδοσιακά αντιλαμβάνονται τη διεθνοποίηση ως μια διαδικασία που επηρεάζεται από την ευθύνη της αλλοδαπής, δηλαδή το κόστος και τις προκλήσεις που προκαλούνται από τις θεσμικές διαφορές που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις μεταξύ των αγορών της χώρας τους και της χώρας υποδοχής, όπως η έλλειψη εξοικείωσης και η διακριτική μεταχείριση. Μια παραλλαγή αυτού του φαινομένου είναι η ευθύνη της περιφερειακής ξενικότητας, οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις όταν επεκτείνονται σε περιοχές ειδήσεων. Εκτός αυτού, οι μελετητές έχουν επίσης ρίξει φως στα προβλήματα που προκύπτουν από αυτό που μπορεί να ονομαστεί ευθύνη της εξωτερικής ιδιοκτησίας συσχετίζοντας τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού δικτύου και την αποστεθορόποιηση των σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων με τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις βιώνουν αβεβαιότητες που σχετίζονται με τη διεθνοποίηση (Vahlne et al., 2012).

Καθώς η πανδημία COVID-19 και η αποπαγκοσμιοποίηση φαίνεται να ανοίγουν ένα νέο κεφάλαιο στη συζήτηση για το πώς οι επιχειρήσεις χειρίζονται τις προκλήσεις της λειτουργίας στο εξωτερικό, το αυξανόμενο επιστημονικό ενδιαφέρον για την έρευνα διεθνοποίησης των ΜΜΕ είναι σε θέση να προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες.

Ως εκ τούτου, ο γενικός σκοπός αυτής της πτυχιακής είναι: Να διερευνήσει ποια διδάγματα από την επέκταση της ξένης αγοράς των Ελληνικών επιχειρήσεων μπορούν να βοηθήσουν στην κατανόηση της λήψης αποφάσεων διεθνοποίησης υπό δύσκολες συνθήκες. Ορισμένοι μελετητές έχουν ανακτήσει τη θεωρία Effectuation από την έρευνα επιχειρηματικότητας για να εξηγήσουν τις αποφάσεις που καθοδηγούν τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων υπό τις προκλήσεις των διεθνών αγορών σε αυτή τη διαδικασία.

Τέλος η παρούσα πτυχιακή εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια τα οποία έχουν την παρακάτω διάρθρωση. Στο κεφάλαιο πρώτο θα παρουσιασθεί το θεωρητικό πλαίσιο διεθνών δραστηριοτήτων. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα επικεντρωθούμε στις στρατηγικές διεθνούς δραστηριοποίησης μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Στο τρίτο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η θέση της Ελλάδας στη διεθνή δραστηριότητα. Στο τέταρτο κεφάλαιο θα γίνει παράθεση και σχολιασμός της ανάπτυξης διεθνούς δραστηριοποίησης των Ελληνικών επιχειρήσεων. Στο πέμπτο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν διάφορες μελέτες περιπτώσεων επιχειρήσεων οι οποίες έχουν έντονη διεθνή δραστηριότητα. Τέλος στο έκτο κεφάλαιο θα παραθέσουμε τα συμπεράσματα της μελέτης, τους περιορισμούς και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : Θεωρητικό Πλαίσιο Διεθνών

## Δραστηριοτήτων

### 1.1 Εισαγωγή

Οι διεθνείς δραστηριότητες των επιχειρήσεων έχουν αποκτήσει σημαντική σημασία στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι εταιρείες συμμετέχουν όλο και περισσότερο σε διασυνοριακές δραστηριότητες για πρόσβαση σε νέες αγορές, πόρους και ευκαιρίες ανάπτυξης. Η κατανόηση των θεωρητικών βάσεων των διεθνών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων είναι ζωτικής σημασίας για τους διευθυντές να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις και να αναπτύξουν αποτελεσματικές στρατηγικές (UNCTAD, 2017). Αυτή η ενότητα στοχεύει στην παροχή ενός ολοκληρωμένου θεωρητικού πλαισίου που ενσωματώνει διάφορες προοπτικές για την αποσαφήνιση της πολύπλοκης δυναμικής των διεθνών επιχειρήσεων.

### 1.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά των πολυεθνικών επιχειρήσεων

#### 1.2.1 Ορισμός των πολυεθνικών επιχειρήσεων

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε πολλές χώρες και ασκούν επιχειρηματικές δραστηριότητες που εκτείνονται σε εθνικά σύνορα. Αναφέρονται επίσης ως πολυεθνικές εταιρείες (MNCs). Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν γίνει όλο και πιο σημαντικοί παράγοντες στην παγκόσμια οικονομία, με τις δραστηριότητές τους να επηρεάζουν διάφορες πτυχές του διεθνούς εμπορίου, των επενδύσεων και της οικονομικής ανάπτυξης (Rugman & Verbeke, 2008).

#### 1.2.2 Χαρακτηριστικά των πολυεθνικών επιχειρήσεων

- I. Διασυνοριακές δραστηριότητες: Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν θυγατρικές, υποκαταστήματα ή συνδεδεμένες εταιρείες σε πολλές χώρες, γεγονός που τους επιτρέπει να ασκούν επιχειρηματικές δραστηριότητες πέραν των εθνικών συνόρων. Εδραιώνουν την παρουσία τους σε ξένες αγορές μέσω άμεσων επενδύσεων, όπως η δημιουργία εργοστασίων παραγωγής ή η εξαγορά τοπικών εταιρειών (Dunning, & Lundan, 2008).

- II. Προσανατολισμός στην παγκόσμια αγορά: Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν παγκόσμια προοπτική και επιδιώκουν να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες της αγοράς παγκοσμίως. Αξιοποιούν τη διεθνή παρουσία τους για να αποκτήσουν πρόσβαση σε διαφορετικές πελατειακές βάσεις, να επεκτείνουν το μερίδιο αγοράς τους και να εκμεταλλευτούν οικονομίες κλίμακας.
- III. Ολοκληρωμένο δίκτυο: Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συχνά δημιουργούν ένα ολοκληρωμένο δίκτυο δραστηριοτήτων, με διάφορες θυγατρικές ή τμήματα που συνεργάζονται σε διάφορες χώρες. Αυτό το δίκτυο τους επιτρέπει να συντονίζουν δραστηριότητες, να μοιράζονται πόρους και γνώσεις και να επιτυγχάνουν επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα (Dunning, & Lundan, 2008).
- IV. Μεταφορά πόρων: Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στη διασυνοριακή μεταφορά κεφαλαίων, τεχνολογίας, γνώσεων και διαχειριστικής εμπειρογνώσιας. Φέρνουν άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ) στις χώρες υποδοχής, οι οποίες μπορούν να συμβάλουν στην οικονομική ανάπτυξη, τη δημιουργία θέσεων εργασίας και την τεχνολογική πρόοδο (Rugman & Verbeke, 2008).
- V. Παγκόσμιες αλυσίδες αξίας: Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συμμετέχουν συχνά σε παγκόσμιες αλυσίδες αξίας, όπου διαφορετικά στάδια παραγωγής, όπως ο σχεδιασμός, η κατασκευή και η διανομή, κατανέμονται σε πολλές χώρες. Αυτό τους επιτρέπει να επωφεληθούν από τις διαφορές κόστους, τις εξειδικευμένες δυνατότητες και την πρόσβαση σε εισροές ή αγορές σε διαφορετικές περιοχές.
- VI. Πολιτιστική πολυμορφία: Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις λειτουργούν σε ποικίλα πολιτιστικά, νομικά και θεσμικά περιβάλλοντα. Πρέπει να πλοηγηθούν σε διαφορετικές επιχειρηματικές πρακτικές, προτιμήσεις καταναλωτών, ρυθμιστικά πλαίσια και κοινωνικοπολιτικά πλαίσια μεταξύ χωρών. Η προσαρμογή στις τοπικές κουλτούρες και η οικοδόμηση σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία τους (Meyer et al., 2011).
- VII. Παγκόσμια ολοκλήρωση και τοπική ανταπόκριση: Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν ισορροπία μεταξύ της παγκόσμιας ολοκλήρωσης και της τοπικής ανταπόκρισης. Τυποποιούν ορισμένα βασικά στοιχεία των δραστηριοτήτων τους για να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας και

συνεπή επωνυμία. Ταυτόχρονα, προσαρμόζονται στις συνθήκες της τοπικής αγοράς, τις προτιμήσεις και τους κανονισμούς για να καλύψουν τις συγκεκριμένες ανάγκες κάθε χώρας Ramamurti & Singh, 2009).

- VIII. Οικονομική και πολιτική επιρροή: Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συχνά ασκούν σημαντική οικονομική και πολιτική επιρροή λόγω του μεγέθους, των πόρων και της παγκόσμιας εμβέλειάς τους. Οι δραστηριότητές τους μπορούν να επηρεάσουν τις οικονομίες, τα εμπορικά ισοζύγια, την απασχόληση και τα φορολογικά έσοδα των χωρών υποδοχής. Μπορούν επίσης να συμμετέχουν σε ομάδες πίεσης, να διαπραγματεύονται με κυβερνήσεις και να επηρεάζουν πολιτικές τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο (Hitt et al., 2016).

Συνολικά, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαδραματίζουν καίριο ρόλο στη διαμόρφωση της παγκόσμιας οικονομίας, στην προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης και στην προώθηση της διεθνούς ολοκλήρωσης. Ωστόσο, οι δραστηριότητές τους εγείρουν επίσης διάφορες κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές παραμέτρους που πρέπει να διαχειρίζονται και να ρυθμίζονται προσεκτικά.

### 1.3 Το μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλα

Το Μοντέλο Διεθνοποίησης της Ουψάλα, γνωστό και ως Μοντέλο Διαδικασίας Διεθνοποίησης της Ουψάλα, είναι ένα θεωρητικό πλαίσιο που επιδιώκει να εξηγήσει πώς οι επιχειρήσεις επεκτείνουν σταδιακά τις διεθνείς δραστηριότητές τους με την πάροδο του χρόνου. Αναπτύχθηκε από τους Σουηδούς ερευνητές Jan Johanson και Jan-Erik Vahlne τη δεκαετία του 1970 στο Πανεπιστήμιο της Ουψάλα στη Σουηδία. Το μοντέλο βασίζεται στην παραδοχή ότι οι επιχειρήσεις αποκτούν διεθνή εμπειρία και γνώση σταδιακά, προχωρώντας από αγορές με χαμηλή ψυχική απόσταση σε πιο απομακρυσμένες και πολύπλοκες αγορές (Johanson, & Vahlne, 2009).

Βασικές αρχές και στάδια του μοντέλου διεθνοποίησης της Ουψάλα (Rennie, 2013):

- Ψυχική απόσταση: Το μοντέλο δίνει έμφαση στην έννοια της ψυχικής απόστασης, η οποία αναφέρεται στις αντιληπτές διαφορές μεταξύ της εγχώριας αγοράς μιας επιχείρησης και των ξένων αγορών όσον αφορά τον πολιτισμό, τη γλώσσα, τις επιχειρηματικές πρακτικές και τους θεσμούς. Όσο

μεγαλύτερη είναι η ψυχική απόσταση, τόσο μεγαλύτερη είναι η αντιληπτή αβεβαιότητα και ο κίνδυνος που συνδέεται με την είσοδο σε μια ξένη αγορά.

- Σταδιακή διεθνοποίηση: Το μοντέλο υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις τείνουν να συμμετέχουν σε σταδιακή και σταδιακή διεθνοποίηση. Αρχικά εισέρχονται γεωγραφικά και πολιτισμικά σε κλειστές αγορές με χαμηλή ψυχική απόσταση, όπου έχουν περισσότερες γνώσεις και εξοικείωση. Καθώς οι επιχειρήσεις αποκτούν εμπειρία και μειώνουν την αβεβαιότητα, μετακινούνται σταδιακά σε πιο απομακρυσμένες και πολύπλοκες αγορές.
- Γνώση και δέσμευση της αγοράς: Σύμφωνα με το μοντέλο της Ουψάλα, οι επιχειρήσεις συσσωρεύουν γνώση της αγοράς μέσω βιωματικής μάθησης. Ξεκινούν με έμμεση γνώση της αγοράς, όπως η συλλογή πληροφοριών και η διεξαγωγή έρευνας αγοράς. Καθώς αποκτούν εμπειρία και εδραιώνουν άμεση εμπλοκή, όπως θυγατρικές πωλήσεων ή διανομής, αποκτούν βιωματική γνώση για τις ξένες αγορές. Το μοντέλο τονίζει επίσης τη σημασία της δέσμευσης, όπου οι επιχειρήσεις αυξάνουν τη δέσμευσή τους στις ξένες αγορές καθώς αποκτούν εμπειρία και μειώνουν την αβεβαιότητα.
- Σχέσεις μάθησης και δικτύου: Το μοντέλο της Ουψάλα υπογραμμίζει το ρόλο των σχέσεων μάθησης και δικτύου στη διαδικασία διεθνοποίησης. Οι επιχειρήσεις αποκτούν γνώσεις μέσω της αλληλεπίδρασης με πελάτες, προμηθευτές, διανομείς και άλλους τοπικούς ενδιαφερόμενους. Η άντληση διδαγμάτων από την ανατροφοδότηση της αγοράς και η προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή διεθνή επέκταση.
- Η διεθνοποίηση ως διαδικασία: Το μοντέλο βλέπει τη διεθνοποίηση ως μια συνεχή διαδικασία και όχι ως ένα μεμονωμένο γεγονός. Προτείνει στις επιχειρήσεις να αξιολογούν και να προσαρμόζουν συνεχώς τις διεθνείς δραστηριότητές τους με βάση τη μάθηση και τις εμπειρίες τους. Η διαδικασία διεθνοποίησης περιλαμβάνει μια σειρά βημάτων, ξεκινώντας από διερευνητικές δραστηριότητες, ακολουθούμενες από τακτικές εξαγωγές και στη συνέχεια δημιουργώντας φυσική παρουσία στις ξένες αγορές.

Οι επικριτές του μοντέλου της Ουψάλα υποστηρίζουν ότι μπορεί να υπεραπλουστεύσει την πολυπλοκότητα της διεθνοποίησης και να παραβλέψει την επιρροή άλλων παραγόντων, όπως τα χαρακτηριστικά της βιομηχανίας, οι επιχειρηματικές ενέργειες και τα στρατηγικά κίνητρα. Ωστόσο, το μοντέλο έχει

παράσχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τη σταδιακή και βιωματική φύση της διεθνούς επέκτασης για πολλές επιχειρήσεις, ιδίως μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ).

#### 1.4 Το εκλεκτικό παράδειγμα (πλαίσιο OLI)

Το Εκλεκτικό Παράδειγμα, γνωστό και ως Πλαίσιο OLI, είναι ένα θεωρητικό πλαίσιο στις διεθνείς επιχειρήσεις που αναπτύχθηκε από τον John Dunning. Επιδιώκει να εξηγήσει τα κίνητρα και τις στρατηγικές των πολυεθνικών επιχειρήσεων (ΠΕ) που συμμετέχουν σε άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ). Το πλαίσιο συνδυάζει τρεις κύριους παράγοντες - ιδιοκτησία, τοποθεσία και εσωτερικήευση - για να καθορίσει γιατί οι επιχειρήσεις επιλέγουν να επενδύσουν σε ξένες αγορές αντί να εξάγουν ή να αδειοδοτούν τα προϊόντα τους.

Οι συνιστώσες του πλαισίου OLI είναι οι ακόλουθες (Dunning, 2000):

- **Πλεονέκτημα ιδιοκτησίας (O):**

Τα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας αναφέρονται στα μοναδικά ειδικά για κάθε επιχείρηση πλεονεκτήματα που διαθέτουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, τα οποία τους επιτρέπουν να υπερτερούν έναντι των ανταγωνιστών τους στην παγκόσμια αγορά. Αυτά τα πλεονεκτήματα μπορεί να είναι απτά, όπως ιδιόκτητη τεχνολογία, διπλώματα ευρεσιτεχνίας ή φήμη επωνυμίας, ή άυλα, όπως διαχειριστική εμπειρογνωμοσύνη, οργανωτικές δυνατότητες ή πρόσβαση σε δίκτυα διανομής. Όσο μεγαλύτερα είναι τα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας, τόσο πιο πιθανό είναι μια επιχείρηση να συμμετάσχει σε ΑΞΕ.

- **Πλεονέκτημα τοποθεσίας (L):**

Τα πλεονεκτήματα τοποθεσίας αναφέρονται στα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα που προσφέρει μια συγκεκριμένη ξένη αγορά που την καθιστούν ελκυστική για επενδύσεις. Αυτά τα πλεονεκτήματα μπορεί να περιλαμβάνουν παράγοντες όπως οι φυσικοί πόροι, το εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, το μέγεθος της αγοράς, η εγγύτητα με τους πελάτες, η υποδομή, η πολιτική σταθερότητα, το ρυθμιστικό περιβάλλον και οι πολιτιστικές ομοιότητες. Η ελκυστικότητα μιας ξένης αγοράς επηρεάζεται από τη δυνατότητα εκμετάλλευσης αυτών των ειδικών πλεονεκτημάτων τοποθεσίας.



- **Πλεονέκτημα εσωτερίκευσης (I):**

Τα πλεονεκτήματα εσωτερίκευσης αναφέρονται στα οφέλη που αποκομίζει μια επιχείρηση ελέγχοντας άμεσα τις δραστηριότητές της στο εξωτερικό αντί να βασίζεται σε συναλλαγές στην αγορά, όπως η αδειοδότηση ή η εξαγωγή. Η εσωτερίκευση μπορεί να παρέχει μεγαλύτερο έλεγχο στην πνευματική ιδιοκτησία, τη μεταφορά τεχνολογίας, τον συντονισμό των δραστηριοτήτων, την προστασία της ιδιοκτησιακής γνώσης και τις οικονομίες κλίμακας. Εάν τα οφέλη της εσωτερίκευσης υπερτερούν του κόστους, όπως το κόστος συναλλαγής ή τα προβλήματα των πρακτορείων, οι επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να επιλέξουν ΑΞΕ.

Σύμφωνα με το πλαίσιο OLI, οι επιχειρήσεις συμμετέχουν σε ΑΞΕ όταν διαθέτουν πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας, εντοπίζουν ελκυστικά πλεονεκτήματα για συγκεκριμένες τοποθεσίες σε μια ξένη αγορά και διαπιστώνουν ότι η εσωτερίκευση των δραστηριοτήτων μέσω ΑΞΕ είναι πιο επωφελής από τους εναλλακτικούς τρόπους εισόδου στην αγορά. Το πλαίσιο τονίζει τη σημασία των ειδικών για κάθε επιχείρηση πλεονεκτημάτων, τον ρόλο των παραγόντων της χώρας υποδοχής και τα οφέλη της εσωτερίκευσης στην εξήγηση της διεθνούς επέκτασης των πολυεθνικών επιχειρήσεων (Rugman, 2009).

Το πλαίσιο OLI έχει επηρεάσει την κατανόηση των κινήτρων και των στρατηγικών ΑΞΕ. Έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως για την ανάλυση διαφόρων πτυχών των διεθνών επιχειρήσεων, όπως η είσοδος στη διεθνή αγορά, οι διασυνοριακές εξαγορές, οι στρατηγικές συμμαχίες και οι παγκόσμιες αλυσίδες αξίας. Ωστόσο, έχει επίσης αποτελέσει αντικείμενο κριτικής και βελτιώσεων με την πάροδο του χρόνου, καθώς οι μελετητές προσπάθησαν να ενσωματώσουν πρόσθετους παράγοντες και πολυπλοκότητες στην ανάλυση των αποφάσεων ΑΞΕ.

## 1.5 Θεωρία Δικτύων

Η θεωρία δικτύων παρέχει ένα πολύτιμο πλαίσιο για την κατανόηση της δυναμικής και των λειτουργιών των πολυεθνικών επιχειρήσεων (ΠΕ) στο πλαίσιο των δικτύων τους. Εξετάζοντας τις σχέσεις, τις αλληλεπιδράσεις και τις ροές πόρων, πληροφοριών και γνώσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων, η θεωρία δικτύων ρίχνει φως στον τρόπο με τον οποίο οι πολυεθνικές εταιρείες αξιοποιούν τα δίκτυά τους για να επιτύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, να έχουν πρόσβαση σε πόρους και να πλοηγηθούν στις πολυπλοκότητες των διεθνών αγορών (Håkansson & Snehota, 2006).



Στον πυρήνα της, η θεωρία δικτύων βλέπει τις πολυεθνικές επιχειρήσεις ως ενσωματωμένες σε ένα δίκτυο σχέσεων με προμηθευτές, πελάτες, ανταγωνιστές, κυβερνητικές υπηρεσίες, ερευνητικά ιδρύματα και άλλους ενδιαφερόμενους. Αυτά τα δίκτυα μπορεί να είναι επίσημα ή ανεπίσημα, που εκτείνονται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές και βιομηχανίες. Η κατανόηση της δομής και της δυναμικής αυτών των δικτύων είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου οι πολυεθνικές επιχειρήσεις να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις δραστηριότητές τους, να δημιουργούν αξία και να αξιοποιούν ευκαιρίες.

Μια βασική πτυχή της θεωρίας δικτύων στο πλαίσιο των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι η έμφαση στις κοινωνικές συνδέσεις και το κοινωνικό κεφάλαιο. Το κοινωνικό κεφάλαιο αναφέρεται στους πόρους που είναι ενσωματωμένοι στα κοινωνικά δίκτυα, συμπεριλαμβανομένης της εμπιστοσύνης, των κανόνων, των κοινών αντιλήψεων και των κοινωνικών δεσμών. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συχνά βασίζονται στο κοινωνικό τους κεφάλαιο για να έχουν πρόσβαση σε κρίσιμες πληροφορίες, να λαμβάνουν υποστήριξη από βασικούς παράγοντες και να συνάπτουν εταιρικές σχέσεις και συνεργασίες. Μέσω των κοινωνικών συνδέσεων, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορούν να αξιοποιήσουν την τοπική γνώση, να πλοηγηθούν στις πολιτισμικές διαφορές και να οικοδομήσουν σχέσεις βασισμένες στην εμπιστοσύνη και την αμοιβαιότητα.

Επιπλέον, η θεωρία δικτύων υπογραμμίζει τη σημασία των ροών γνώσης εντός των δικτύων. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις λειτουργούν σε έναν ολοένα και πιο διασυνδεδεμένο κόσμο έντασης γνώσης, όπου η πρόσβαση στη γνώση και η αξιοποίησή της μπορούν να αποτελέσουν βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα δίκτυα διευκολύνουν την ανταλλαγή και τη διάδοση γνώσεων μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων και των εταιρών δικτύου τους. Η γνώση μπορεί να ρέει μέσω άμεσων αλληλεπιδράσεων, όπως συνεργασίες, κοινοπραξίες και συμμαχίες, καθώς και έμμεσων διαύλων, συμπεριλαμβανομένης της ανταλλαγής πληροφοριών, της μάθησης από βέλτιστες πρακτικές και της συγκριτικής αξιολόγησης.

Η έννοια της «επιχείρησης δικτύου» είναι κεντρικής σημασίας για τη θεωρία δικτύων στο πλαίσιο των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Μια εταιρεία δικτύου είναι ένας οργανισμός που λειτουργεί μέσω μιας δομής δικτύου, βασιζόμενος σε σχέσεις και

συνεργασίες με εξωτερικούς παράγοντες και όχι σε ιεραρχικό έλεγχο. Αυτή η εύελκτη και προσαρμοστική οργανωτική μορφή επιτρέπει στις πολυεθνικές επιχειρήσεις να αξιοποιούν ποικίλους πόρους, δυνατότητες και εμπειρογνομοσύνη που διατίθενται στα δίκτυά τους. Αξιοποιώντας τις εξειδικευμένες γνώσεις και δυνατότητες των εταίρων δικτύου, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν την καινοτομία τους, να επεκτείνουν την εμβέλειά τους στην αγορά και να αποκτήσουν πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και αγορές (Gulati et al., 2000).

Η θεωρία δικτύων υπογραμμίζει επίσης τον ρόλο της θέσης του δικτύου και της κεντρικότητας του δικτύου στη διαμόρφωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Η θέση δικτύου αναφέρεται στη σχετική θέση και τις συνδέσεις μιας πολυεθνικής επιχείρησης εντός του δικτύου της. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που κατέχουν κεντρικές θέσεις στα δίκτυα τείνουν να έχουν καλύτερη πρόσβαση σε πληροφορίες, πόρους και ευκαιρίες, επιτρέποντάς τους να επηρεάζουν τα αποτελέσματα του δικτύου και να αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η κεντρικότητα του δικτύου μπορεί να προσφέρει στις πολυεθνικές επιχειρήσεις πλεονεκτήματα όπως προνομιακή πρόσβαση σε κρίσιμους πόρους, καλύτερη ορατότητα και δυνατότητα διαμόρφωσης κανόνων και προτύπων δικτύου.

Επιπλέον, η θεωρία δικτύων ρίχνει φως στη διαδικασία εξέλιξης και προσαρμογής του δικτύου για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Τα δίκτυα είναι δυναμικές οντότητες που εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου, επηρεασμένες από αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, τεχνολογικές εξελίξεις και αλλαγές στη δομή της βιομηχανίας. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πρέπει συνεχώς να προσαρμόζουν και να αναδιαμορφώνουν τις σχέσεις δικτύου τους ώστε να ανταποκρίνονται στις αλλαγές της αγοράς, τις αναδυόμενες ευκαιρίες και τις ανταγωνιστικές απειλές. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη σύναψη νέων εταιρικών σχέσεων, τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών ή την επανευθυγράμμιση υφιστάμενων σχέσεων. Η ικανότητα διαχείρισης και προσαρμογής στη δυναμική του δικτύου είναι απαραίτητη προκειμένου οι πολυεθνικές επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές στις ταχέως μεταβαλλόμενες παγκόσμιες αγορές.

Για την αποτελεσματική αξιοποίηση της θεωρίας δικτύων στο πλαίσιο των πολυεθνικών επιχειρήσεων, προκύπτουν διάφορες διαχειριστικές επιπτώσεις.

Πρώτον, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πρέπει να διαχειρίζονται ενεργά τις δικτυακές σχέσεις τους και να επενδύουν στην οικοδόμηση κοινωνικού κεφαλαίου. Αυτό περιλαμβάνει την καλλιέργεια εμπιστοσύνης, τη διατήρηση ανοικτών γραμμών επικοινωνίας και την προώθηση αμοιβαία επωφελών εταιρικών σχέσεων με φορείς δικτύου. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θα πρέπει επίσης να συμμετέχουν προορατικά στην ανταλλαγή γνώσεων και μάθησης στο πλαίσιο των δικτύων τους, αξιοποιώντας τη διαθέσιμη εμπειρογνώση και πόρους.

Δεύτερον, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να τοποθετούνται στρατηγικά εντός των δικτύων τους για να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τον εντοπισμό και τη στόχευση βασικών εταίρων δικτύου, τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών και την ενεργό συμμετοχή σε βιομηχανικές ενώσεις και συνεργατικές πρωτοβουλίες. Με τη στρατηγική διαχείριση της θέσης τους στο δίκτυο, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορούν να έχουν πρόσβαση σε κρίσιμους πόρους, να επηρεάζουν τα αποτελέσματα του δικτύου και να ενισχύουν τη θέση τους στην αγορά.

Τρίτον, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πρέπει να ενστερνίζονται τη δυναμική φύση των δικτύων και να προσαρμόζονται ευέλικτα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες δικτύου. Αυτό απαιτεί την παρακολούθηση των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον, τη διατήρηση της προσαρμογής στις τάσεις της αγοράς και την ενεργό σάρωση για νέες ευκαιρίες και αναδυόμενους παράγοντες δικτύου. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ανοικτές στην αναδιαμόρφωση των δικτυακών σχέσεών τους, στη σύναψη νέων συνεργασιών και στη διερεύνηση νέων αγορών και τεχνολογιών.

Συμπερασματικά, η θεωρία δικτύων παρέχει έναν πολύτιμο φακό μέσω του οποίου μπορούν να κατανοηθούν οι λειτουργίες και η δυναμική των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Εξετάζοντας τις κοινωνικές συνδέσεις, τις ροές γνώσης και τις δομές δικτύου που περιβάλλουν τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, η θεωρία δικτύων προσφέρει πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αξιοποιούν τα δίκτυά τους για να δημιουργήσουν αξία, να έχουν πρόσβαση σε πόρους και να πλοηγηθούν στις διεθνείς αγορές. Η κατανόηση και η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των δικτύων είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου οι πολυεθνικές επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, να προωθήσουν την καινοτομία και να επιτύχουν στο σημερινό παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον.

## 1.6 Θεωρίες Διεθνούς Εμπορίου και Επενδύσεων

### 1.6.1 Θεωρία Συγκριτικού Πλεονεκτήματος

Η θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος είναι μια θεμελιώδης έννοια στο διεθνές εμπόριο που εξηγεί τη βάση για εξειδίκευση και αμοιβαία επωφελές εμπόριο μεταξύ χωρών. Αναπτύχθηκε για πρώτη φορά από τον οικονομολόγο David Ricardo στις αρχές του 19ου αιώνα και παραμένει ακρογωνιαίος λίθος της σύγχρονης θεωρίας του εμπορίου.

Η θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος υποστηρίζει ότι οι χώρες πρέπει να ειδικεύονται στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών στα οποία έχουν χαμηλότερο κόστος ευκαιρίας σε σύγκριση με άλλες χώρες. Το κόστος ευκαιρίας αναφέρεται στην αξία της επόμενης καλύτερης εναλλακτικής λύσης που χάνεται κατά την επιλογή. Με απλά λόγια, μια χώρα έχει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στην παραγωγή ενός αγαθού εάν μπορεί να παράγει αυτό το αγαθό με χαμηλότερο κόστος ευκαιρίας σε σύγκριση με άλλες χώρες (Porter, 1985).

Για να επεξηγήσουμε την έννοια, ας εξετάσουμε ένα υποθετικό παράδειγμα που περιλαμβάνει δύο χώρες, τη χώρα A και τη χώρα B, και δύο αγαθά, μήλα και υπολογιστές. Ας υποθέσουμε ότι η χώρα A μπορεί να παράγει και τα δύο αγαθά, αλλά μπορεί να παράγει 10 μήλα ή 2 υπολογιστές σε μια δεδομένη περίοδο. Από την άλλη, η χώρα B μπορεί να παράγει και τα δύο αγαθά, αλλά μπορεί να παράγει 6 μήλα ή 3 υπολογιστές την ίδια περίοδο.

Για να προσδιορίσουμε το συγκριτικό πλεονέκτημα, συγκρίνουμε το κόστος ευκαιρίας της παραγωγής κάθε αγαθού. Στη χώρα A, το κόστος ευκαιρίας για την παραγωγή 1 Apple είναι  $2/10$  ή  $1/5$  ενός υπολογιστή. Με άλλα λόγια, για να παράγει 1 Apple, η χώρα A πρέπει να παραιτηθεί από την παραγωγή του  $1/5$  ενός υπολογιστή. Στη χώρα B, το κόστος ευκαιρίας για την παραγωγή 1 Apple είναι  $3/6$  ή  $1/2$  ενός υπολογιστή.

Με βάση αυτό το κόστος ευκαιρίας, μπορούμε να δούμε ότι η χώρα A έχει χαμηλότερο κόστος ευκαιρίας στην παραγωγή μήλων σε σύγκριση με τη χώρα B. Αντίθετα, η χώρα B έχει χαμηλότερο κόστος ευκαιρίας στην παραγωγή υπολογιστών. Αυτό σημαίνει ότι η χώρα A έχει συγκριτικό πλεονέκτημα στην παραγωγή μήλων, ενώ η χώρα B έχει συγκριτικό πλεονέκτημα στην παραγωγή υπολογιστών.

Σύμφωνα με τη θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος, είναι ωφέλιμο για τη χώρα Α να ειδικεύεται στην παραγωγή μήλων και να τα εξάγει στη χώρα Β, ενώ η χώρα Β ειδικεύεται στην παραγωγή ηλεκτρονικών υπολογιστών και τα εξάγει στη χώρα Α. Μέσω του εμπορίου, και οι δύο χώρες μπορούν να αποκτήσουν αγαθά με χαμηλότερο κόστος ευκαιρίας από ό, τι αν προσπαθούσαν να παράγουν και τα δύο αγαθά στην εγχώρια αγορά.

Η θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος έχει αρκετές σημαντικές επιπτώσεις στο διεθνές εμπόριο (Hitt et al., 2019).

- Πρώτον, υπογραμμίζει τα οφέλη από την εξειδίκευση και το εμπόριο. Εστιάζοντας στην παραγωγή αγαθών στα οποία έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα, οι χώρες μπορούν να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας της παραγωγής και να μεγιστοποιήσουν την παραγωγή τους. Αυτό οδηγεί σε αυξημένη συνολική οικονομική ευημερία για τις συμμετέχουσες χώρες
- Δεύτερον, η θεωρία προτείνει ότι ακόμη και αν μια χώρα έχει απόλυτο πλεονέκτημα στην παραγωγή όλων των αγαθών, το εμπόριο μπορεί ακόμα να είναι αμοιβαία επωφελές. Το συγκριτικό πλεονέκτημα βασίζεται στη σχετική βελτίωση της αποτελεσματικότητας και όχι στην απόλυτη βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Οι χώρες μπορούν να επωφεληθούν από το εμπόριο ακόμη και αν μια χώρα είναι πιο αποτελεσματική στην παραγωγή όλων των αγαθών, εφόσον υπάρχουν διαφορές στη σχετική βελτίωση της αποτελεσματικότητας.
- Τρίτον, η θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος υποστηρίζει την ιδέα του ελεύθερου εμπορίου και την άρση των εμπορικών φραγμών. Επιτρέποντας στις χώρες να εξειδικεύονται και να συμμετέχουν στο εμπόριο με βάση τα συγκριτικά τους πλεονεκτήματα, οι πόροι κατανέμονται πιο αποτελεσματικά, οδηγώντας σε αυξημένη παγκόσμια οικονομική ευημερία.

Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η θεωρία συγκριτικού πλεονεκτήματος έχει τους περιορισμούς της. Υποθέτει ότι δεν υπάρχει κόστος μεταφοράς, δεν υπάρχουν εμπόδια στο εμπόριο και ότι οι πόροι είναι πλήρως κινητικοί μεταξύ των τομέων. Στην πραγματικότητα, αυτές οι υποθέσεις μπορεί να μην ισχύουν και

διάφοροι παράγοντες όπως οι κυβερνητικές πολιτικές, οι τεχνολογικές διαφορές και οι ατέλειες της αγοράς μπορούν να επηρεάσουν τα εμπορικά πρότυπα.

Παρά τους περιορισμούς της, η θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος παραμένει ένα πολύτιμο εργαλείο για την κατανόηση των οφελών του διεθνούς εμπορίου και η βάση για εξειδίκευση μεταξύ των χωρών. Παρέχει μια βάση για περαιτέρω εμπορικές θεωρίες και εκτιμήσεις πολιτικής στον τομέα της διεθνούς οικονομίας.

### 1.6.2 Θεωρία κύκλου ζωής προϊόντος

Η θεωρία του κύκλου ζωής του προϊόντος (PLC) είναι ένα πλαίσιο που εξηγεί τα τυπικά στάδια που περνάει ένα προϊόν κατά τη διάρκεια ζωής του, από την εισαγωγή έως την παρακμή. Η θεωρία υποδηλώνει ότι τα προϊόντα έχουν πεπερασμένο κύκλο ζωής, που χαρακτηρίζεται από διακριτά στάδια, και ότι η κατανόηση αυτών των σταδίων μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν κατάλληλες στρατηγικές για να μεγιστοποιήσουν την κερδοφορία τους.

Η θεωρία PLC αποτελείται από τέσσερα κύρια στάδια (Kotler & Keller, 2016):

1. **Εισαγωγή:** Σε αυτό το στάδιο, ένα νέο προϊόν εισάγεται στην αγορά. Οι πωλήσεις είναι συνήθως χαμηλές και οι εταιρείες επιβαρύνονται με υψηλό κόστος λόγω έρευνας και ανάπτυξης, μάρκετινγκ και εγκατάστασης παραγωγής. Οι πελάτες μπορεί να διστάζουν να υιοθετήσουν το νέο προϊόν και ο ανταγωνισμός μπορεί να είναι περιορισμένος.
2. **Ανάπτυξη:** Κατά τη διάρκεια του σταδίου ανάπτυξης, οι πωλήσεις αρχίζουν να αυξάνονται ραγδαία καθώς το προϊόν κερδίζει αποδοχή στην αγορά. Οι πελάτες γνωρίζουν καλύτερα το προϊόν και οι ανταγωνιστές αρχίζουν να εισέρχονται στην αγορά. Οι εταιρείες επικεντρώνονται στην επέκταση της παραγωγικής ικανότητας, στη βελτίωση των καναλιών διανομής και στην κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Η κερδοφορία αυξάνεται καθώς ξεκινούν οι οικονομίες κλίμακας και οι επιδράσεις της καμπύλης εμπειρίας.
3. **Ωριμότητα:** Στο στάδιο της ωριμότητας, η αύξηση των πωλήσεων επιβραδύνεται καθώς η αγορά κορεστεί και ο ανταγωνισμός εντείνεται. Το προϊόν φτάνει στο μέγιστο επίπεδο διείσδυσης στην αγορά και οι περισσότεροι δυνητικοί πελάτες το έχουν ήδη υιοθετήσει. Οι εταιρείες επικεντρώνονται στη διατήρηση του μεριδίου αγοράς, στη διαφοροποίηση του προϊόντος τους μέσω επωνυμίας ή χαρακτηριστικών και στη μείωση του

κόστους για να παραμείνουν κερδοφόρες. Ο ανταγωνισμός ως προς τις τιμές μπορεί να γίνει πιο σημαντικός κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου.

4. Πτώση: Στο στάδιο της πτώσης, οι πωλήσεις αρχίζουν να μειώνονται καθώς το προϊόν καθίσταται ξεπερασμένο, αντιμετωπίζει απαξίωση ή αντικαθίσταται από νεότερες τεχνολογίες ή εναλλακτικές λύσεις. Οι εταιρείες μπορούν να επιλέξουν να διακόψουν το προϊόν ή να μειώσουν τις επενδύσεις στην προώθηση και την παραγωγή του. Ωστόσο, ορισμένα προϊόντα ενδέχεται να συνεχίσουν να δημιουργούν πωλήσεις σε εξειδικευμένες αγορές ή μέσω πιστών τμημάτων πελατών.

Η θεωρία PLC παρέχει αρκετές ιδέες και επιπτώσεις για τις επιχειρήσεις (Wind & Mahajan, 1997):

- Στρατηγικός σχεδιασμός: Η κατανόηση του PLC βοηθά τις εταιρείες να σχεδιάσουν τις στρατηγικές τους ανάλογα. Τα διάφορα στάδια απαιτούν διαφορετικές προσεγγίσεις, όπως η επένδυση στην έρευνα και την ανάπτυξη κατά το στάδιο εισαγωγής, η εστίαση στην επέκταση της αγοράς στο στάδιο ανάπτυξης και η εφαρμογή μέτρων μείωσης του κόστους στο στάδιο ωριμότητας.
- Διαχείριση χαρτοφυλακίου προϊόντων: Οι εταιρείες έχουν συχνά ένα χαρτοφυλάκιο προϊόντων σε διαφορετικά στάδια του PLC. Αναλύοντας τον κύκλο ζωής κάθε προϊόντος, οι επιχειρήσεις μπορούν να κατανεύμουν αποτελεσματικά τους πόρους, να επενδύσουν σε πολλά υποσχόμενα προϊόντα και να αποεπενδύσουν από φθίνοντα.
- Μάρκετινγκ και προώθηση: Οι προσπάθειες μάρκετινγκ πρέπει να προσαρμόζονται σε κάθε στάδιο του PLC. Στο στάδιο της εισαγωγής, οι εταιρείες επικεντρώνονται στη δημιουργία ευαισθητοποίησης και στην εκπαίδευση των πελατών. Στο στάδιο της ανάπτυξης, οι εκστρατείες μάρκετινγκ στοχεύουν στην τόνωση της ζήτησης και στην οικοδόμηση αφοσίωσης στο εμπορικό σήμα. Στο στάδιο της ωριμότητας, το μάρκετινγκ μπορεί να επικεντρωθεί στη διαφοροποίηση και τη διατήρηση των πελατών. Στο στάδιο της παρακμής, οι προσπάθειες μάρκετινγκ ενδέχεται να μειωθούν και οι εταιρείες ενδέχεται να επικεντρωθούν στην εκκαθάριση των αποθεμάτων.



- Καινοτομία και ανάπτυξη προϊόντων: Η κατανόηση του PLC μπορεί να καθοδηγήσει τις στρατηγικές καινοτομίας και ανάπτυξης προϊόντων. Επιτρέπει στις εταιρείες να προβλέπουν τις τάσεις της αγοράς, να επενδύουν σε νέες τεχνολογίες και να αναπτύσσουν νέα προϊόντα για να αντικαταστήσουν αυτά που βρίσκονται σε παρακμή.
- Στρατηγικές τιμολόγησης: Οι αποφάσεις τιμολόγησης θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το στάδιο του PLC. Κατά τη διάρκεια του σταδίου εισαγωγής, ενδέχεται να καθοριστούν υψηλότερες τιμές για την ανάκτηση του κόστους. Στο στάδιο της ανάπτυξης, οι τιμές μπορούν να προσαρμοστούν ώστε να κατακτήσουν μερίδιο αγοράς. Στο στάδιο της ωρίμανσης, ο ανταγωνισμός ως προς τις τιμές μπορεί να απαιτεί μειώσεις τιμών ή προωθητικές προσφορές.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ενώ η θεωρία PLC παρέχει ένα χρήσιμο πλαίσιο, ο πραγματικός κύκλος ζωής ενός προϊόντος μπορεί να διαφέρει σημαντικά μεταξύ βιομηχανιών και μεμονωμένων προϊόντων. Εξωτερικοί παράγοντες, όπως οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών και η δυναμική της αγοράς, μπορούν να επηρεάσουν τη διάρκεια και τη μορφή του κύκλου ζωής.

### 1.6.3 Νέα Θεωρία Εμπορίου

Η Νέα Θεωρία του Εμπορίου (NTT) είναι μια οικονομική θεωρία που εμφανίστηκε στις δεκαετίες του 1970 και του 1980 ως επέκταση των παραδοσιακών θεωριών του εμπορίου, όπως η θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος. Η NTT επιδιώκει να εξηγήσει τα πρότυπα του διεθνούς εμπορίου ενσωματώνοντας παράγοντες που προηγουμένως είχαν παραβλεφθεί, όπως οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση των προϊόντων και ο ατελής ανταγωνισμός (Helpman, & Krugman, 1985).

Εδώ είναι μερικά βασικά σημεία και χαρακτηριστικά της Νέας Θεωρίας του Εμπορίου (Ethier, 1982):

Οικονομίες κλίμακας: Η NTT δίνει έμφαση στο ρόλο των οικονομιών κλίμακας στη διαμόρφωση του διεθνούς εμπορίου. Οι οικονομίες κλίμακας αναφέρονται στα πλεονεκτήματα κόστους που προκύπτουν από τον αυξημένο όγκο παραγωγής. Στις παραδοσιακές εμπορικές θεωρίες, οι οικονομίες κλίμακας συχνά θεωρούνταν ότι



απουσιάζουν ή αξιοποιούνται πλήρως. Ωστόσο, η NTT υποστηρίζει ότι οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να εξηγήσουν την εξειδίκευση και το εμπόριο ορισμένων βιομηχανιών, ακόμη και ελλείψει σημαντικών διαφορών στους πόρους ή την τεχνολογία.

**Διαφοροποίηση προϊόντων:** Η NTT αναγνωρίζει τη σημασία της διαφοροποίησης των προϊόντων στο διεθνές εμπόριο. Τα προϊόντα που θεωρούνται μοναδικά ή διαφοροποιημένα από τους ανταγωνιστές μπορούν να κατακτήσουν μερίδιο αγοράς και να διατηρήσουν υψηλότερες τιμές. Η θεωρία προτείνει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν μονοπωλιακή ή ολιγοπωλιακή ισχύ στην αγορά μέσω της διαφοροποίησης των προϊόντων, οδηγώντας σε εμπόριο μεταξύ χωρών που παράγουν διαφορετικές ποικιλίες παρόμοιων αγαθών.

**Ατελής ανταγωνισμός:** Η NTT λαμβάνει υπόψη τον ατελή ανταγωνισμό στις αγορές. Σε αντίθεση με τις υποθέσεις του τέλει ανταγωνισμού που γίνονται στις παραδοσιακές εμπορικές θεωρίες, η NTT αναγνωρίζει ότι οι επιχειρήσεις έχουν ισχύ στην αγορά και μπορούν να επηρεάσουν τις τιμές και την παραγωγή. Αυτός ο ατελής ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσει σε ενδοβιομηχανικό εμπόριο, όπου οι χώρες εισάγουν και εξάγουν παρόμοια αγαθά εντός του ίδιου κλάδου.

**Στρατηγική εμπορική πολιτική:** Η NTT εξετάζει επίσης το ρόλο της στρατηγικής εμπορικής πολιτικής, σύμφωνα με την οποία οι κυβερνήσεις μπορούν να παρέμβουν για να στηρίξουν και να προωθήσουν συγκεκριμένες βιομηχανίες για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο διεθνές εμπόριο. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει επιδοτήσεις, μέτρα προστατευτισμού ή στοχευμένες βιομηχανικές πολιτικές που αποσκοπούν στην ενίσχυση των εγχώριων βιομηχανιών σε στρατηγικούς τομείς.

**Αύξηση των αποδόσεων στην κλίμακα:** Η έννοια της αύξησης των αποδόσεων στην κλίμακα είναι κεντρική για την NTT. Υποδηλώνει ότι καθώς αυξάνεται ο όγκος παραγωγής, μειώνεται το μέσο κόστος παραγωγής. Αυτό δημιουργεί έναν θετικό βρόχο ανάδρασης, όπου οι επιχειρήσεις που αρχικά έχουν ένα μικρό πλεονέκτημα μπορούν να αναπτυχθούν και να κυριαρχήσουν στην αγορά λόγω χαμηλότερου κόστους, ενώ οι μικρότερες επιχειρήσεις μπορεί να δυσκολευτούν να ανταγωνιστούν. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε συγκέντρωση της παραγωγής σε λίγες επιχειρήσεις ή χώρες.

Εμπορικά πρότυπα και ενδοβιομηχανικό εμπόριο: Η NTT βοηθά στην εξήγηση των εμπορικών προτύπων, συμπεριλαμβανομένης της επικράτησης του ενδοβιομηχανικού εμπορίου, όπου οι χώρες εισάγουν και εξάγουν αγαθά εντός του ίδιου κλάδου. Το ενδοκλαδικό εμπόριο είναι ιδιαίτερα κοινό μεταξύ χωρών με παρόμοια επίπεδα εισοδήματος και τεχνολογικές δυνατότητες, καθώς τείνουν να παράγουν διαφοροποιημένα προϊόντα για να καλύψουν τις διαφορετικές προτιμήσεις των καταναλωτών

Η Νέα Θεωρία του Εμπορίου έχει σημαντικές επιπτώσεις στην εμπορική πολιτική και τις βιομηχανικές στρατηγικές. Προτείνει ότι οι κυβερνήσεις και οι επιχειρήσεις μπορούν να παρέμβουν στρατηγικά για να προωθήσουν βιομηχανίες με δυνατότητες για οικονομίες κλίμακας και διαφοροποίηση προϊόντων. Υπογραμμίζει επίσης τη σημασία της καινοτομίας και της ανάπτυξης προϊόντων για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας στις παγκόσμιες αγορές.

#### 1.6.4 Μοντέλο διαμαντιών του Porter

Το μοντέλο διαμαντιών του Porter, γνωστό και ως θεωρία διαμαντιών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι ένα πλαίσιο που αναπτύχθηκε από τον Michael Porter στο βιβλίο του "The Competitive Advantage of Nations" (1990). Το μοντέλο επιδιώκει να εξηγήσει γιατί ορισμένες βιομηχανίες και χώρες είναι πιο ανταγωνιστικές από άλλες, προσδιορίζοντας τους καθοριστικούς παράγοντες του εθνικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το Μοντέλο Διαμαντιών αποτελείται από τέσσερις αλληλένδετους παράγοντες που διαμορφώνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας χώρας (Porter, 1996):

1. Συνθήκες παράγοντα: Αυτός ο παράγοντας αναφέρεται στο απόθεμα πόρων του έθνους, συμπεριλαμβανομένων των φυσικών πόρων, των ανθρώπινων πόρων, του κεφαλαίου, των υποδομών και των τεχνολογικών δυνατοτήτων. Η ποιότητα, η ποσότητα και το κόστος αυτών των πόρων επηρεάζουν την ικανότητα μιας χώρας να ανταγωνίζεται σε συγκεκριμένες βιομηχανίες. Για παράδειγμα, μια χώρα με εργατικό δυναμικό υψηλής ειδίκευσης και προηγμένες υποδομές μπορεί να έχει πλεονέκτημα στις βιομηχανίες έντασης γνώσης.
2. Συνθήκες ζήτησης: Τα χαρακτηριστικά της εγχώριας ζήτησης διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της ανταγωνιστικότητας των βιομηχανιών. Οι

εξελιγμένοι και απαιτητικοί τοπικοί πελάτες μπορούν να τονώσουν την καινοτομία και να ωθήσουν τις εταιρείες να βελτιώσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Η ισχυρή εγχώρια ζήτηση δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον που προετοιμάζει τις επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν σε διεθνές επίπεδο. Για παράδειγμα, ένα έθνος με απαιτητικούς καταναλωτές μπορεί να προωθήσει την καινοτομία και τη βελτίωση της ποιότητας στις βιομηχανίες.

3. Συναφείς και υποστηρικτικές βιομηχανίες: Η παρουσία σχετικών και υποστηρικτικών βιομηχανιών μπορεί να ενισχύσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός έθνους. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν κλάδο μπορεί να διαχυθεί σε άλλους κλάδους μέσω κοινών εισροών, μεταφοράς τεχνολογίας και διάχυσης γνώσης. Η παρουσία ισχυρών και ανταγωνιστικών τοπικών προμηθευτών, ερευνητικών ιδρυμάτων και εξειδικευμένων παρόχων υπηρεσιών μπορεί να δημιουργήσει ένα υποστηρικτικό οικοσύστημα που προάγει την καινοτομία και την αποτελεσματικότητα.
4. Εταιρική στρατηγική, δομή και αντιπαλότητα: Ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις οργανώνονται και ανταγωνίζονται μέσα σε μια βιομηχανία επηρεάζει την εθνική ανταγωνιστικότητα. Ο έντονος εγχώριος ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την παραγωγικότητα, να καινοτομήσουν και να επιδιώξουν μειώσεις κόστους. Η παρουσία ισχυρού εγχώριου ανταγωνισμού ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να γίνουν πιο ανταγωνιστικές σε παγκόσμια κλίμακα. Επιπλέον, το εθνικό επιχειρηματικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων των κυβερνητικών πολιτικών και κανονισμών, μπορεί να επηρεάσει τη στρατηγική και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

Εκτός από αυτούς τους τέσσερις παράγοντες, ο Porter πρόσθεσε αργότερα δύο ακόμη παράγοντες στο μοντέλο:

5. Πιθανότητα: Τυχαία γεγονότα και απροσδόκητες περιστάσεις μπορούν να επηρεάσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός έθνους. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν τεχνολογικές ανακαλύψεις, αλλαγές στις συνθήκες της αγοράς ή γεωπολιτικές αλλαγές. Τα έθνη πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζονται και να αξιοποιούν τις ευκαιρίες που προκύπτουν από τυχαία γεγονότα.
6. Κυβέρνηση: Οι κυβερνητικές πολιτικές και ενέργειες μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός έθνους. Οι κυβερνήσεις

μπορούν να επηρεάσουν παράγοντες όπως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη υποδομών, οι εμπορικές πολιτικές, η φορολογία και οι κανονισμοί. Οι αποτελεσματικές κυβερνητικές πολιτικές μπορούν να προωθήσουν την ανταγωνιστικότητα, ενώ οι αναποτελεσματικές ή ασυνεπείς πολιτικές μπορεί να την εμποδίσουν.

Αναλύοντας και κατανοώντας αυτούς τους αλληλένδετους παράγοντες, οι χώρες μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους σε συγκεκριμένους κλάδους. Το Μοντέλο Διαμαντιών υποδηλώνει ότι το εθνικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν καθορίζεται αποκλειστικά από τους συντελεστές, αλλά επηρεάζεται επίσης από την αλληλεπίδραση αυτών των παραγόντων.

### 1.6.5 Θεσμική Θεωρία

Η θεσμική θεωρία είναι μια κοινωνιολογική και οργανωτική θεωρία που επικεντρώνεται στο ρόλο των θεσμών στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς και των ενεργειών μέσα σε μια κοινωνία ή οργανισμό. Επιδιώκει να κατανοήσει πώς οι επίσημοι και ανεπίσημοι κανόνες, κανόνες και δομές επηρεάζουν τα άτομα και τους οργανισμούς και πώς προσαρμόζονται, συμμορφώνονται ή αμφισβητούν τις θεσμικές πιέσεις.

Βασικές έννοιες και χαρακτηριστικά της θεσμικής θεωρίας περιλαμβάνουν (Scott, 2008):

- Θεσμοί: Οι θεσμοί είναι τα καθιερωμένα πρότυπα κανόνων, κανόνων και πρακτικών που καθοδηγούν τη συμπεριφορά μέσα σε μια κοινωνία ή οργανισμό. Μπορεί να είναι επίσημες, όπως νόμοι και κανονισμοί, ή ανεπίσημες, όπως οι κοινωνικοί κανόνες και οι πολιτιστικές αξίες. Οι θεσμοί παρέχουν σταθερότητα, τάξη και προβλεψιμότητα, διαμορφώνοντας τις ενέργειες και τις αποφάσεις ατόμων και οργανισμών.
- Θεσμικές πιέσεις: Η θεσμική θεωρία δίνει έμφαση στην επίδραση εξωτερικών δυνάμεων ή πιέσεων που ασκούνται από ιδρύματα στην ατομική και οργανωτική συμπεριφορά. Αυτές οι πιέσεις μπορεί να περιλαμβάνουν ρυθμιστικές πιέσεις (επίσημοι κανόνες και κανονισμοί), κανονιστικές πιέσεις (κοινωνικοί κανόνες και αξίες) και γνωστικές πιέσεις (θεωρούμενες ως δεδομένες πεποιθήσεις και υποθέσεις). Οι οργανώσεις συχνά

συμμορφώνονται με αυτές τις πιέσεις για να κερδίσουν νομιμότητα και κοινωνική αποδοχή.

- **Θεσμικός ισομορφισμός:** Η θεσμική θεωρία υποδηλώνει ότι οι οργανισμοί τείνουν να γίνονται παρόμοιοι ή ισομορφικοί μεταξύ τους λόγω θεσμικών πιέσεων. Ο ισομορφισμός μπορεί να συμβεί μέσω καταναγκαστικού ισομορφισμού (συμμόρφωση με εξωτερικές πιέσεις για απόκτηση νομιμότητας), μιμητικού ισομορφισμού (μίμηση επιτυχημένων οργανισμών) ή κανονιστικού ισομορφισμού (εσωτερίκευση αξιών και κανόνων). Ο ισομορφισμός μπορεί να οδηγήσει σε σύγκλιση πρακτικών και δομών μεταξύ οργανισμών εντός ενός πεδίου.
- **Θεσμική αλλαγή και προσαρμογή:** Η θεσμική θεωρία αναγνωρίζει επίσης ότι οι θεσμοί εξελίσσονται και αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Η θεσμική αλλαγή μπορεί να συμβεί μέσω της δημιουργίας νέων κανόνων, της επανερμηνείας των υφιστάμενων κανόνων ή της εμφάνισης νέων θεσμών. Οι οργανισμοί μπορούν να προσαρμοστούν στις αλλαγές των θεσμικών πιέσεων υιοθετώντας νέες πρακτικές ή προκαλώντας τους υπάρχοντες θεσμούς να επαναπροσδιορίσουν τους κανόνες του παιχνιδιού.
- **Θεσμικές λογικές:** Η θεσμική θεωρία αναγνωρίζει ότι διαφορετικοί θεσμοί και κοινωνικοί τομείς μπορούν να λειτουργούν με βάση ξεχωριστές λογικές ή σύνολα αξιών και πεποιθήσεων. Για παράδειγμα, η λογική της αγοράς δίνει έμφαση στην αποτελεσματικότητα και τη μεγιστοποίηση του κέρδους, ενώ η επαγγελματική λογική δίνει έμφαση στην τεχνογνωσία και την παροχή υπηρεσιών. Οι οργανισμοί μπορεί να επηρεάζονται από πολλαπλές θεσμικές λογικές και να αντιμετωπίζουν εντάσεις ή συγκρούσεις μεταξύ τους.
- **Οργανωτικά πεδία:** Η θεσμική θεωρία θεωρεί τους οργανισμούς ως μέρος ευρύτερων οργανωτικών πεδίων, τα οποία περιλαμβάνουν πολλαπλούς οργανισμούς και ιδρύματα σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία ή τομέα. Οι οργανισμοί στον ίδιο τομέα αντιμετωπίζουν συχνά παρόμοιες θεσμικές πιέσεις και υπόκεινται σε παρόμοιους κανόνες και κανόνες.

Η θεσμική θεωρία έχει εφαρμοστεί ευρέως σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των οργανωτικών μελετών, της κοινωνιολογίας και της διαχείρισης. Παρέχει πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι θεσμοί διαμορφώνουν τη συμπεριφορά, τις οργανωτικές πρακτικές και την υιοθέτηση νέων

ιδεών ή πρακτικών. Με την κατανόηση των θεσμικών επιρροών, οι οργανισμοί μπορούν να πλοηγηθούν και να ανταποκριθούν στις θεσμικές πιέσεις, να αποκτήσουν νομιμότητα και να επιτύχουν μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα.

#### 1.6.6 Προβολή βασισμένη σε πόρους (RBV)

Το Resource-Based View (RBV) είναι ένα θεωρητικό πλαίσιο στρατηγικής διαχείρισης που δίνει έμφαση στη σημασία των εσωτερικών πόρων και ικανοτήτων για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της απόδοσης μιας επιχείρησης. Υποδηλώνει ότι η μοναδική δέσμη πόρων μιας επιχείρησης, και όχι μόνο οι συνθήκες της εξωτερικής αγοράς, διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της.

Βασικές έννοιες και χαρακτηριστικά της Άποψης Βασισμένης σε Πόρους περιλαμβάνουν (Wernerfelt,1984):

1. Πόροι: Οι πόροι αναφέρονται στα υλικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία που διαθέτει μια επιχείρηση. Οι άυλοι πόροι περιλαμβάνουν φυσικά περιουσιακά στοιχεία όπως μηχανήματα, εγκαταστάσεις και χρηματοοικονομικό κεφάλαιο. Οι άυλοι πόροι περιλαμβάνουν την πνευματική ιδιοκτησία, τη φήμη της μάρκας, την οργανωτική κουλτούρα, τη γνώση και το ανθρώπινο κεφάλαιο. Οι πόροι μπορεί να είναι είτε συγκεκριμένοι για την επιχείρηση είτε για τον κλάδο.
2. Δυνατότητες: Οι δυνατότητες είναι η ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύσσει αποτελεσματικά τους πόρους της για την εκτέλεση ορισμένων δραστηριοτήτων ή καθηκόντων. Αντικατοπτρίζουν τα σύνολα δεξιοτήτων, τις γνώσεις, τις διαδικασίες και τις ρουτίνες της επιχείρησης. Οι δυνατότητες μπορεί να είναι σε τομείς όπως η έρευνα και ανάπτυξη, η καινοτομία, το μάρκετινγκ, η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού ή η εξυπηρέτηση πελατών. Οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν μοναδικές και πολύτιμες ικανότητες έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων τους.
3. Αξία, σπανιότητα, αμίμητο και μη δυνατότητα υποκατάστασης (VRIN): Το πλαίσιο VRIN χρησιμοποιείται συχνά για την αξιολόγηση της δυνατότητας των πόρων και των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης να συμβάλουν στο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Σύμφωνα με το VRIN, οι πόροι και οι

δυνατότητες πρέπει να διαθέτουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά για να αποτελούν πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- Αξία: Οι πόροι πρέπει να επιτρέπουν στην επιχείρηση να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες ή να εξουδετερώνει τις απειλές με τρόπο που δημιουργεί αξία για τους πελάτες.
  - Σπανιότητα: Οι πόροι πρέπει να είναι σχετικά σπάνιοι ή σπάνιοι σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές.
  - Αμίμητο: Οι ανταγωνιστές θα πρέπει να δυσκολεύονται να μιμηθούν ή να αναπαράγουν τους πόρους ή τις δυνατότητες της επιχείρησης.
  - Μη δυνατότητα υποκατάστασης: Δεν πρέπει να υπάρχουν στενά υποκατάστατα ή εναλλακτικές λύσεις στους πόρους ή τις δυνατότητες της επιχείρησης.
4. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Η RBV υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν διαθέτει μοναδικούς, πολύτιμους και δύσκολο να αναπαραχθούν πόρους και δυνατότητες. Αυτό το πλεονέκτημα επιτρέπει στην επιχείρηση να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της για μεγάλο χρονικό διάστημα.
  5. Δυναμικές δυνατότητες: Η RBV τονίζει επίσης τη σημασία των δυναμικών δυνατοτήτων, οι οποίες είναι η ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζει, να ανανεώνει και να αναδιαμορφώνει τους πόρους και τις δυνατότητές της ανταποκρινόμενη στις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον. Οι δυναμικές δυνατότητες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να αξιοποιούν νέες ευκαιρίες, να καινοτομούν και να διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενόψει των εξελισσόμενων συνθηκών της αγοράς.
  6. Εσωτερική εστίαση: Σε αντίθεση με άλλες θεωρίες στρατηγικής διαχείρισης που δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε εξωτερικούς παράγοντες όπως η δομή της βιομηχανίας ή οι συνθήκες της αγοράς, η RBV δίνει έμφαση στην εσωτερική εστίαση στους μοναδικούς πόρους και τις δυνατότητες της επιχείρησης ως πρωταρχικούς οδηγούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η άποψη που βασίζεται στους πόρους έχει επηρεάσει τη διαμόρφωση της στρατηγικής έρευνας και πρακτικής διαχείρισης. Παρέχει πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν και να αξιοποιήσουν τους μοναδικούς πόρους και τις δυνατότητές τους για να



δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κατανοώντας τα εσωτερικά πλεονεκτήματα και αδυναμίες τους, οι επιχειρήσεις μπορούν να λάβουν στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με την κατανομή πόρων, τις επενδύσεις και την ανάπτυξη ικανοτήτων για την επίτευξη ανώτερης απόδοσης.

## 1.7 Πολιτιστικές πτυχές στις διεθνείς δραστηριότητες

### 1.7.1 Οι πολιτιστικές διαστάσεις του Hofstede

Οι πολιτιστικές διαστάσεις του Hofstede είναι ένα πλαίσιο που αναπτύχθηκε από τον Geert Hofstede και παρέχει έναν συστηματικό τρόπο κατανόησης και σύγκρισης των πολιτιστικών διαφορών μεταξύ των χωρών. Προσδιορίζει έξι διαστάσεις που αποτυπώνουν τις πολιτιστικές αξίες και πεποιθήσεις που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις στάσεις των ατόμων σε διαφορετικές κοινωνίες. Αυτές οι διαστάσεις χρησιμοποιούνται ευρέως για την ανάλυση και την κατανόηση πολιτιστικών ζητημάτων σε διεθνείς δραστηριότητες.

Οι έξι διαστάσεις των πολιτιστικών διαστάσεων του Hofstede είναι (McSweeney, 2002):

1. Δείκτης απόστασης ισχύος (PDI): Αυτή η διάσταση μετρά το βαθμό στον οποίο τα λιγότερο ισχυρά μέλη μιας κοινωνίας αποδέχονται και αναμένουν ότι η εξουσία θα κατανέμεται άνισα. Το υψηλό PDI υποδηλώνει μια ιεραρχική κοινωνία με σημαντικό χάσμα εξουσίας μεταξύ ατόμων και οργανισμών, ενώ το χαμηλό PDI υποδηλώνει μια πιο ισότιμη κοινωνία.
2. Ατομικισμός εναντίον κολεκτιβισμού (IDV): Αυτή η διάσταση αντικατοπτρίζει το βαθμό αλληλεξάρτησης μεταξύ των ατόμων και το βαθμό στον οποίο δίνουν προτεραιότητα στα ατομικά ή συλλογικά συμφέροντα. Οι ατομικιστικές κουλτούρες δίνουν έμφαση στην προσωπική ελευθερία, την αυτονομία και τα επιτεύγματα, ενώ οι κολεκτιβιστικές κουλτούρες δίνουν προτεραιότητα στην ομαδική αρμονία, την πίστη και τη συνεργασία.
3. Αρρενωπότητα εναντίον θηλυκότητας (MAS): Αυτή η διάσταση μετρά το βαθμό στον οποίο μια κοινωνία εκτιμά την αυτοπεποίθηση, την ανταγωνιστικότητα και την υλική επιτυχία (αρσενικές αξίες) έναντι της φροντίδας, της συνεργασίας και της ποιότητας ζωής (θηλυκές αξίες). Οι αρσενικοί πολιτισμοί δίνουν έμφαση στη φιλοδοξία, τα επιτεύγματα και τον



υλικό πλούτο, ενώ οι θηλυκοί πολιτισμοί δίνουν προτεραιότητα στις σχέσεις, την ποιότητα ζωής και την κοινωνική ευημερία.

4. Δείκτης αποφυγής αβεβαιότητας (UAI): Αυτή η διάσταση αντικατοπτρίζει την ανοχή μιας κοινωνίας στην αβεβαιότητα, την ασάφεια και τον κίνδυνο. Το υψηλό UAI υποδηλώνει προτίμηση για τη δομή, τους κανόνες και την προβλεψιμότητα, ενώ το χαμηλό UAI υποδηλώνει υψηλότερη ανοχή στην ασάφεια και προθυμία ανάληψης κινδύνων και αποδοχής αλλαγών.
5. Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός έναντι βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού (LTO): Αυτή η διάσταση καταγράφει τον χρονικό ορίζοντα μιας κοινωνίας και την εστίασή της σε μακροπρόθεσμες παραδόσεις και αξίες έναντι βραχυπρόθεσμης ικανοποίησης και γρήγορων αποτελεσμάτων. Οι μακροπρόθεσμα προσανατολισμένοι πολιτισμοί εκτιμούν την επιμονή, τη λιτότητα και την προσαρμοστικότητα, ενώ οι βραχυπρόθεσμα προσανατολισμένοι πολιτισμοί δίνουν προτεραιότητα στις άμεσες ανταμοιβές, τις παραδόσεις και τις κοινωνικές υποχρεώσεις.
6. Indulgence vs. Restraint (IND): Αυτή η διάσταση αντικατοπτρίζει το βαθμό στον οποίο μια κοινωνία επιτρέπει την ικανοποίηση των βασικών ανθρώπινων επιθυμιών και αναγκών. Οι επιεικείς κουλτούρες δίνουν έμφαση στην προσωπική απόλαυση, την ελευθερία και τον ελεύθερο χρόνο, ενώ οι συγκρατημένοι πολιτισμοί επιβάλλουν αυστηρούς κοινωνικούς κανόνες, ελέγχουν τις επιθυμίες και καταστέλλουν την ικανοποίηση.

Οι πολιτιστικές διαστάσεις του Hofstede παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις πολιτιστικές διαφορές και τις επιπτώσεις τους στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες. Με την κατανόηση αυτών των διαστάσεων, οι οργανισμοί μπορούν να προσαρμόσουν τις στρατηγικές, τα στυλ επικοινωνίας και τις προσεγγίσεις διαχείρισης για να πλοηγηθούν αποτελεσματικά στην πολιτιστική ποικιλομορφία και να ενισχύσουν τις δραστηριότητές τους σε διαφορετικά πολιτιστικά πλαίσια.

#### 1.7.2 Πολιτισμική νοημοσύνη

Η πολιτιστική νοημοσύνη (CQ) διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στις διεθνείς επιχειρήσεις, όπου άτομα και οργανισμοί αλληλεπιδρούν με ανθρώπους από διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο. Δείτε πώς η πολιτιστική νοημοσύνη συμβάλλει στην επιτυχία στις διεθνείς επιχειρήσεις (Ang et al., 2015 - Ward & Kennedy, 2018):

Αποτελεσματική επικοινωνία: Η πολιτισμική νοημοσύνη βοηθά τα άτομα να πλοηγηθούν στις προκλήσεις επικοινωνίας σε διαπολιτισμικές αλληλεπιδράσεις. Τους επιτρέπει να κατανοούν και να ερμηνεύουν μη λεκτικές ενδείξεις, να προσαρμόζουν το στυλ επικοινωνίας τους και να χρησιμοποιούν την κατάλληλη γλώσσα και τόνο για να μεταφέρουν αποτελεσματικά το μήνυμά τους. Με το να είναι πολιτισμικά ευαίσθητα και προσαρμόσιμα στην επικοινωνία, τα άτομα μπορούν να οικοδομήσουν σχέσεις και να δημιουργήσουν ουσιαστικές συνδέσεις με ενδιαφερόμενους από διαφορετικούς πολιτισμούς.

Οικοδόμηση σχέσεων και εμπιστοσύνης: Η πολιτιστική νοημοσύνη επιτρέπει στα άτομα να κατανοούν και να σέβονται τους πολιτιστικούς κανόνες, τις αξίες και τα πρωτόκολλα, τα οποία είναι απαραίτητα για την οικοδόμηση σχέσεων και εμπιστοσύνης στις διεθνείς επιχειρήσεις. Επιδεικνύοντας πολιτιστική ευαισθησία και προσαρμόζοντας τα τοπικά έθιμα, τα άτομα μπορούν να καλλιεργήσουν θετικές σχέσεις με πελάτες, συνεργάτες και συναδέλφους, οδηγώντας σε ενισχυμένη συνεργασία και συνεργασία.

Διαπραγμάτευση και επίλυση συγκρούσεων: Η πολιτιστική νοημοσύνη είναι ζωτικής σημασίας στις διαδικασίες διαπραγμάτευσης και επίλυσης συγκρούσεων. Βοηθά τα άτομα να κατανοήσουν τις πολιτισμικές διαφορές στα στυλ διαπραγμάτευσης, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τις προσεγγίσεις διαχείρισης συγκρούσεων. Με το να είναι πολιτισμικά έξυπνα, τα άτομα μπορούν να βρουν κοινό έδαφος, να γεφυρώσουν τα χάσματα και να αναπτύξουν αμοιβαία επωφελείς λύσεις που λαμβάνουν υπόψη τις πολιτιστικές ευαισθησίες και προτεραιότητες.

Παγκόσμια συνεργασία ομάδας: Σε πολυεθνικούς οργανισμούς, η πολιτιστική νοημοσύνη είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική συνεργασία σε παγκόσμιες ομάδες. Επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να εκτιμούν διαφορετικές προοπτικές, να αξιοποιούν τα δυνατά σημεία διαφορετικών πολιτιστικών υποβάθρων και να διαχειρίζονται πιθανές συγκρούσεις που προκύπτουν από πολιτιστικές διαφορές. Η πολιτισμική νοημοσύνη διευκολύνει τη συνοχή της ομάδας, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, προωθώντας ένα περιβάλλον εργασίας χωρίς αποκλεισμούς και υποστηρικτικό.

Προσαρμογή στις τοπικές επιχειρηματικές πρακτικές: Η πολιτιστική νοημοσύνη επιτρέπει στα άτομα να προσαρμοστούν στις τοπικές επιχειρηματικές πρακτικές όταν

εισέρχονται σε νέες αγορές ή επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους διεθνώς. Βοηθά στην κατανόηση των τοπικών προτιμήσεων των καταναλωτών, της επιχειρηματικής εθιμοτυπίας, των νομικών και κανονιστικών πλαισίων και των κανόνων του κλάδου. Η προσαρμογή στις τοπικές πολιτιστικές προσδοκίες και πρακτικές ενισχύει την ικανότητα μιας εταιρείας να πλοηγηθεί με επιτυχία στην τοπική αγορά και να οικοδομήσει ισχυρές σχέσεις με τους τοπικούς ενδιαφερόμενους.

**Διαχείριση της διαπολιτισμικής πολυμορφίας:** Η πολιτιστική νοημοσύνη βοηθά στην αποτελεσματική διαχείριση της ποικιλομορφίας σε διεθνή επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Προωθεί την ένταξη, μειώνει τις παρεξηγήσεις και μετριάξει πιθανές πολιτιστικές συγκρούσεις. Εκτιμώντας και αξιοποιώντας τις διαφορετικές προοπτικές, εμπειρίες και τεχνογνωσία των εργαζομένων από διαφορετικούς πολιτισμούς, οι οργανισμοί μπορούν να προωθήσουν την καινοτομία, τη δημιουργικότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

**Αποτελεσματικότητα παγκόσμιας ηγεσίας:** Η πολιτιστική νοημοσύνη είναι κρίσιμη για την παγκόσμια επιτυχία της ηγεσίας. Οι ηγέτες με υψηλή πολιτιστική νοημοσύνη μπορούν να κατανοήσουν και να πλοηγηθούν σε πολιτισμικές πολυπλοκότητες, να προσαρμόσουν τα στυλ ηγεσίας τους σε διαφορετικά πολιτιστικά πλαίσια και να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν υπαλλήλους από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα. Οι αποτελεσματικοί παγκόσμιοι ηγέτες αγκαλιάζουν την πολιτιστική πολυμορφία, προωθούν την ένταξη και δημιουργούν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον που εκτιμά και αξιοποιεί τις πολιτιστικές διαφορές.

Συνοπτικά, η πολιτιστική νοημοσύνη είναι μια ζωτική ικανότητα στις διεθνείς επιχειρήσεις. Επιτρέπει σε άτομα και οργανισμούς να πλοηγούνται σε πολιτιστικές πολυπλοκότητες, να επικοινωνούν αποτελεσματικά, να οικοδομούν σχέσεις και να προσαρμόζονται σε διαφορετικά πολιτιστικά πλαίσια. Με την ανάπτυξη της πολιτιστικής νοημοσύνης, τα άτομα μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά τους και να συμβάλουν στην επιτυχία των διεθνών επιχειρηματικών προσπαθειών.

### 1.7.3 Διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις

Οι διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις στις διεθνείς επιχειρήσεις αναφέρονται στη διαδικασία επίτευξης συμφωνιών και επίλυσης συγκρούσεων μεταξύ ατόμων ή οργανισμών από διαφορετικό πολιτιστικό υπόβαθρο. Η διαπραγμάτευση μεταξύ πολιτισμών απαιτεί κατανόηση και πλοήγηση στις πολιτισμικές διαφορές στα στυλ

επικοινωνίας, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τις αξίες και τους κανόνες. Ακολουθούν ορισμένες βασικές εκτιμήσεις και στρατηγικές για επιτυχημένες διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις στις διεθνείς επιχειρήσεις (Brett et al., 2006 - Brett et al., 2019):

- Πολιτιστική συνείδηση: Αναπύξη μιας βαθιάς κατανόησης των πολιτιστικών κανόνων, αξιών και στυλ επικοινωνίας των διαπραγματευόμενων μερών. Η πολιτιστική ευαισθησία και ο σεβασμός είναι ουσιαστικής σημασίας για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και σχέσης κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων.
- Επικοινωνία και γλώσσα: Προσαρμογή του στυλ επικοινωνίας ώστε να ταιριάζει στο πολιτιστικό πλαίσιο. Προσοχή στις λεκτικές και μη λεκτικές ενδείξεις.
- Οικοδόμηση σχέσεων: Σε πολλούς πολιτισμούς, η οικοδόμηση σχέσεων είναι μια κρίσιμη πτυχή των διαπραγματεύσεων. Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης και η δημιουργία σχέσεων μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων.
- Πολιτισμικές διαφορές στη λήψη αποφάσεων: Ορισμένοι πολιτισμοί δίνουν έμφαση στη συναίνεση και την ομαδική λήψη αποφάσεων, ενώ άλλοι εκτιμούν την ιεραρχική λήψη αποφάσεων ή την ατομική αυτονομία.
- Υπομονή και ευελιξία: Οι διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις μπορεί να διαρκέσουν περισσότερο από το αναμενόμενο λόγω διαφορών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, στυλ διαπραγμάτευσης ή απροσδόκητων πολιτιστικών παραγόντων.
- Γεφύρωση πολιτιστικών χασμάτων: Λειτουργεί ως γέφυρα μεταξύ των πολιτισμών διευκολύνοντας την κατανόηση και τη διαμεσολάβηση των πολιτισμικών διαφορών.
- Διαμεσολάβηση και επίλυση συγκρούσεων: Στις διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις, οι συγκρούσεις και οι παρεξηγήσεις είναι κοινές. Βασική επιδίωξη πρέπει να είναι η επίλυση των συγκρούσεων μέσω διαμεσολάβησης, χρησιμοποιώντας μια πολιτισμικά ευαίσθητη και αμερόληπτη προσέγγιση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : Στρατηγικές Διεθνούς Δραστηριοποίησης

### 2.1 Εισαγωγή

Οι διεθνείς ερευνητές αναφέρονται στις στρατηγικές διεθνοποίησης ή τον τρόπο λειτουργίας στο εξωτερικό ως την οργανωτική ρύθμιση που χρησιμοποιείται από μια εταιρεία για τη διεξαγωγή δραστηριοτήτων στις διεθνείς αγορές (Picot-Coupey et al., 2014). Οι Crick and Crick (2014) ανέπτυξαν ότι μια στρατηγική διεθνοποίησης είναι ένας τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες των επιχειρήσεων εντοπίζουν και εκμεταλλεύονται τις διεθνείς ευκαιρίες για να δημιουργήσουν αξία για την επιχείρηση. Η επιλογή του τρόπου εισόδου απαιτεί πολλές εκτιμήσεις από την ομάδα διαχείρισης και σαφή κατανόηση των διαφόρων παραγόντων που επηρεάζουν τις προβλεπόμενες αγορές, συμπεριλαμβανομένης της διακυβέρνησης των διαθέσιμων πόρων, των αλληλεπιδράσεων με ξένους πελάτες και του ελέγχου της διεθνούς επιχείρησης. Οι ηγέτες των επιχειρήσεων θα μπορούσαν να αναλύσουν τα στρατηγικά οφέλη της διεθνοποίησης όσον αφορά την επιπλέον προστιθέμενη αξία όσον αφορά:

- (α) τον όγκο πωλήσεων
- (β) την ελκυστικότητα της βιομηχανίας
- (γ) τη συσσωρευμένη γνώση
- (δ) τη μείωση του κινδύνου
- (ε) το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- (στ) τη μείωση του κόστους

Επιπλέον, οι Bamiatzi και Kirchmaier (2014) προσδιόρισαν την ποικίλη διεθνοποίηση σε πολλαπλές αγορές ως αμυντική στρατηγική κατά των οικονομικών κρίσεων της ενιαίας αγοράς. Επιπλέον, η βιοματική γνώση, που αποκτάται μέσω προσπαθειών διεθνοποίησης, έχει σημαντικό αντίκτυπο στην επιτυχία μιας επιχείρησης σε περαιτέρω διεθνείς αγορές.

## 2.2 Επιλογή τρόπου εισόδου στην διεθνή αγορά

Οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να εμπλακούν ταυτόχρονα σε έναν ή περισσότερους τρόπους διεθνοποίησης με βάση τις υπάρχουσες αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των στρατηγικών επέκτασης των επιχειρήσεων (Clarke et al., 2013). Η επιλογή του τρόπου εισόδου ή η αλλαγή του τρόπου λειτουργίας στο εξωτερικό εξαρτάται από την επιχειρηματική στρατηγική, το διεθνές σχέδιο μάρκετινγκ και την αντιληπτή ελκυστικότητα της διεθνούς αγοράς. Οι Chetty, Johanson και Martín (2014) ανέφεραν την υιοθέτηση διαφορετικών στρατηγικών διεθνοποίησης ως βάση για την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης στις ξένες αγορές. Οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις συνήθως ακολουθούν την προσέγγιση ανταπόκρισης στην αποδοτικότητα για την τυποποίηση και τη διαχείριση των λειτουργιών σε όλες τις τοπικές και διεθνείς επιχειρηματικές μονάδες. Ο συνδυασμός της παγκόσμιας τυποποίησης και η δυνατότητα τοπικής ευελιξίας είναι η δεύτερη προσέγγιση των επιχειρήσεων για τη διαχείριση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας σε όλες τις επιχειρηματικές μονάδες.

Σε διαμάχη, οι Vissak και Francioni (2013) ανέφεραν ότι οι επιχειρήσεις συνήθως ακολουθούν τη λογική της υλοποίησης για να αναζητήσουν διεθνείς ευκαιρίες, αξιοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους και οδηγώντας σε μη συστηματικές διεθνείς

36 επιχειρήσεις έναντι του καθορισμού συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων διεθνοποίησης. Οι Hadjikhani et al. (2014) υποστήριξαν ότι το όραμα μιας εταιρείας είναι ο καθοριστικός παράγοντας για το είδος της στρατηγικής δέσμευσης της διεθνούς αγοράς.

Οι Khojastehpour και Johns (2015) τόνισαν επίσης τη σημασία του μάρκετινγκ σχέσεων για την υπέρβαση της ψυχικής απόστασης στις χώρες υποδοχής, με αποτέλεσμα βιώσιμες προσπάθειες διεθνοποίησης. Επιπλέον, οι ηγέτες των επιχειρήσεων καθορίζουν την ελκυστικότητα μιας ξένης χώρας ως παράγοντα προτεραιότητας για να διασφαλίσουν ότι ο τρόπος εισόδου δεν έρχεται σε σύγκρουση με τη στρατηγική τοποθέτηση και το λειτουργικό σύστημα της επιχείρησης. Η διασταύρωση της ελκυστικότητας μιας χώρας με το επιχειρηματικό μοντέλο της επιχείρησης επιτρέπει στους ηγέτες των επιχειρήσεων να σταθμίσουν τα συνολικά οφέλη και την επακόλουθη απόφαση για τον τρόπο εισόδου. Η προηγούμενη επιλογή στρατηγικών καθόρισε τους επόμενους τρόπους εισόδου που χρησιμοποιούν οι ηγέτες των επιχειρήσεων σε άλλες διεθνείς αγορα. Επιπλέον, η συνέχιση της διεθνοποίησης χρησιμοποιώντας την ίδια στρατηγική σχετίζεται με τη θεωρία της οργανωτικής αδράνειας που προϋποθέτει ότι οι επιχειρήσεις θεσμοθετούν επιτυχημένα πρότυπα στις δραστηριότητες της εταιρείας για μελλοντική αναφορά.

## 2.3 Στρατηγικές διεθνοποίησης μετοχών έναντι μη μετοχών.

Μια κατάλληλη στρατηγική, σε συνέργεια με την οργανωτική δομή των επιχειρήσεων αποτελεί προϋπόθεση για την αποτελεσματική διαχείριση των διεθνοποιημένων λειτουργιών. Οι ταξινομήσεις στρατηγικής διεθνοποίησης είναι τρόποι εισόδου που βασίζονται σε μετοχές και μη μετοχικούς. Οι Laufs and Schwens (2014) και Picot-Coupey et al. (2014) ταξινόμησαν περαιτέρω τον βαθμό ελέγχου που διατηρούσε η διεθνοποιούμενη εταιρεία, τον αντιληπτό κίνδυνο της ξένης αγοράς και τον βαθμό δέσμευσης πόρων. Με βάση τα θεμέλια γνώσης και εμπειρίας, οι ηγέτες των επιχειρήσεων των επιχειρήσεων διεθνοποιούν τις δραστηριότητές τους μέσω μιας σειράς στρατηγικών: εξαγωγές, συμβατικές συμφωνίες, διεθνείς κοινοπραξίες και θυγατρικές πλήρους ιδιοκτησίας. Οι αλλαγές στις στρατηγικές διεθνοποίησης από

τρόπους εισόδου χαμηλής σε υψηλής δέσμευσης ακολούθησαν την ανάπτυξη και την ενίσχυση των διεθνών δικτύων από τις επιχειρήσεις και αύξησαν τη διεθνή γνώση.

Με βάση τους περιορισμένους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους και την ευθύνη του μεγέθους, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τρόπους εισόδου χαμηλής δέσμευσης, διεξάγοντας επιχειρηματικές δραστηριότητες μέσω τρίτων, για να ξεπεράσουν 38 περιβαλλοντικές και θεσμικές πολυπλοκότητες στις διεθνείς αγορές (Puthusserry et al., 2014). Συνήθως συμμετέχουν σε μη μετοχικές στρατηγικές διεθνοποίησης, όπως οι εξαγωγές, για να αντισταθμίσουν τους περιορισμούς των περιορισμένων πόρων (Baum et al., 2015). Οι ηγέτες των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων επέλεξαν τρόπους εισόδου μη μετοχικού κεφαλαίου σε απομακρυσμένες χώρες για να μετριάσουν τους κινδύνους της αγοράς και τις αβεβαιότητες στις ξένες αγορές (Casson, et al., 2016). Επιπλέον, η Sandberg (2013) σημείωσε ότι η χρήση μη μετοχικών τρόπων από τις επιχειρήσεις έθεσε σε κίνδυνο την απόκτηση βιωματικής γνώσης, τον έλεγχο των δραστηριοτήτων στις ξένες αγορές και ενδεχομένως εμπόδισε περαιτέρω προσπάθειες διεθνοποίησης. Οι Crick and Crick (2014) διαπίστωσαν ότι επιχειρήσεις συνήθως χρησιμοποιούσαν τις εξαγωγές ως αρχική στρατηγική διεθνοποίησης, ακολουθούμενες από αδειοδότηση, δικαιόχρηση, διεθνείς κοινοπραξίες και τελικά θυγατρικές πλήρους ιδιοκτησίας που αποδεικνύουν περαιτέρω δέσμευση σε διεθνείς πελάτες και αγορές. Οι διεθνοποιημένοι επιχειρηματικοί ηγέτες των ΜΜΕ τείνουν να επικεντρώνονται στην αύξηση του όγκου του εμπορίου έναντι της επένδυσης κεφαλαίων.

## 2.4 Εξαγωγή αγαθών και υπηρεσιών

Οι εξαγωγές θεωρούνται η πρώτη φάση που υιοθετείται από τη διεθνοποίηση των ΜΜΕ. Τα οφέλη που προσφέρουν οι εξαγωγές των επιχειρήσεων στην εθνική οικονομία αντικατοπτρίζονται στις ισοσκελισμένες πληρωμές, στη μείωση των εμπορικών ελλειμμάτων, στην αύξηση των ποσοστών απασχόλησης και στη βελτίωση του συνολικού βιοτικού επιπέδου (Freeman & Styles, 2014). Οι εξαγωγές είναι ένα εμπόριο αγαθών ή υπηρεσιών πέρα από τα διεθνή σύνορα που διεξάγεται απευθείας από μια επιχείρηση ή μέσω τρίτου, όπως ένας αντιπρόσωπος πωλήσεων.

Οι εταιρείες εξάγουν αγαθά και υπηρεσίες, ως μέσο μείωσης του κόστους ανάπτυξης της αγοράς, έως ότου καθοριστεί η φύση και το μέγεθος της ξένης αγοράς. Οι εξαγωγικές επιδόσεις μετρώνται από την ταχύτητα εισόδου σε μια διεθνή αγορά, το



γεωγραφικό πεδίο εφαρμογής και την ένταση (Love et al., 2016). Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συνήθως τις εξαγωγές σε μη γραμμικές προσπάθειες διεθνοποίησης λόγω του χαμηλού κόστους εισόδου και εξόδου. Η βελτιωμένη απόδοση των εξαγωγών εξαρτάται από τον αποτελεσματικό σχεδιασμό της επιχείρησης με βάση την οργανωτική βάση γνώσεων, τις δεξιότητες, τις διαδικασίες και τη δομή. Οι εξαγωγικές επιχειρήσεις που εφάρμοσαν οργανωτική μάθηση προς τη χαλαρή διαχείριση πόρων και καινοτόμα μέσα παραγωγής οδήγησαν σε βελτιωμένα ποσοστά επιβίωσης στις διεθνείς αγορές και δημιούργησαν βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Επιπλέον, η επιτυχία των εξαγωγικών προσπαθειών εξαρτάται από τη διαχείριση των σχέσεων των ηγετών των ΜΜΕ με τα μέλη των διεθνών καναλιών για αποτελεσματική ανταλλαγή πληροφοριών και πόρων. Η καινοτομία, σε επίπεδο εταιρείας ή προϊόντος, σε συνδυασμό με τις εξαγωγικές δραστηριότητες απέδωσαν θετικά αποτελέσματα για τους 40 δείκτες μέτρησης απόδοσης της επιχείρησης.

## 2.5 Συμβατικές συμφωνίες

Μια συμφωνία με έναν αντιπρόσωπο που συνεπάγεται την παραγωγή ή τη διανομή αγαθών ή υπηρεσιών σε μια ξένη αγορά ορίζει τη συμβατική συμφωνία από επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν μια στρατηγική διεθνοποίησης που δεν βασίζεται σε ίδια κεφάλαια. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την αδειοδότηση ως στρατηγική διεθνοποίησης χωρίς μετοχές λόγω της χαμηλής οικονομικής δέσμευσης και των λιγότερο αντιληπτών κινδύνων από τη διεξαγωγή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε ξένη αγορά. Η αδειοδότηση είναι ένας προτιμώμενος τρόπος εισόδου των ΜΜΕ σε χώρες με υψηλότερη απόσταση από τη χώρα καταγωγής, ελαχιστοποιώντας τις απώλειες πόρων σε περιπτώσεις αποτυχημένης διεθνοποίησης. Το Franchising, μια άλλη μορφή συμβατικών συμφωνιών, δημιούργησε ταχύτερους ρυθμούς ανάπτυξης για τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων λόγω της εξάρτησης από τη βιωματική γνώση. Το Franchising είναι μια επιχειρηματική σχέση που βασίζεται στον δικαιοπάροχο, μια επιχείρηση που λειτουργεί, παρέχοντας στον δικαιούχο, στον επιλεγμένο επιχειρηματικό εταίρο, τα δικαιώματα εμπορίας και πώλησης προϊόντων ή υπηρεσιών σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Νομικά δεσμευμένος από μια σύμβαση δικαιοχρησίας, ο δικαιοπάροχος παρέχει στον δικαιούχο έναν ολοκληρωμένο οδηγό για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων των προτύπων ποιοτικού

ελέγχου, των απαιτήσεων κατάρτισης και των κατευθυντήριων γραμμών επικοινωνίας.

Το franchising είναι ένας προτιμώμενος τρόπος εισόδου από τους ηγέτες των ΜΜΕ σε χώρες που δεν είναι ψυχικά κοντά ή με χαμηλότερα ποσοστά οικονομικής και πολιτικής σταθερότητας. Η προσφορά κύριων διεθνών δικαιωμάτων franchise, που χρησιμοποιούνται συνήθως σε χώρες που είναι ψυχικά απομακρυσμένες, γίνεται η ταχύτερα αναπτυσσόμενη στρατηγική διεθνοποίησης. Η διεθνοποίηση των ΜΜΕ μειώνει το κόστος παρακολούθησης των δραστηριοτήτων σε χώρες με φυσική και ψυχική απόσταση με τη συμμετοχή τοπικών δικαιούχων (Baena & Cerviño, 2014). Οι κύριες συμφωνίες δικαιόχρησης, που προσφέρουν στον δικαιούχο δικαιώματα σε μια συγκεκριμένη περιοχή με προκαθορισμένο αριθμό σημείων πώλησης για καθορισμένη διάρκεια, έχουν ως αποτέλεσμα ελάχιστο κίνδυνο και λειτουργία γρήγορης εισόδου για τις επιχειρήσεις. Από μια θεωρία κόστους συναλλαγής, η επεξεργασία δραστηριοτήτων υπεργολαβίας σε εξωτερικούς πράκτορες ικανούς να παρέχουν δραστηριότητες με χαμηλότερο από το εσωτερικό κόστος, το franchising επιτρέπει στον δικαιοπάροχο την ευελιξία που θα συνεπαγόταν χαμηλότερες επενδύσεις που οδηγούν σε ταχύτερη επέκταση.

## 2.6 Διεθνείς κοινοπραξίες

Η ίδρυση μιας κοινοπραξίας απαιτεί οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις να μοιράζονται την επιχειρηματική εμπειρία, την ιδιοκτησία και τον έλεγχο με έναν ή περισσότερους πρόσθετους εταίρους σε μια διεθνή αγορά. Οι ηγέτες των επιχειρήσεων ξεκινούν διεθνείς κοινοπραξίες (IJVs) ως στρατηγική για την επιτάχυνση της απόκτησης διεθνούς γνώσης, τη διαχείριση των αβεβαιοτήτων της αγοράς υποδοχής και την απόκτηση νομιμότητας με τοπικές θεσμικές οντότητες (Bose, 2016). Επιταχύνοντας την απαιτούμενη διάρκεια εγκατάστασης και μειώνοντας τη δαπάνη οικονομικών πόρων, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τον τρόπο εισόδου των IJV με πολυεθνικές επιχειρήσεις για τη διεθνοποίηση των υφιστάμενων. Η υιοθέτηση των εταίρων του IJV βοήθησε τους ηγέτες των επιχειρήσεων στη διαχείριση των κανονιστικών θεσμικών δυνάμεων στις αγορές υποδοχής, όπως οι κτηματομεσίτες, οι εργαζόμενοι και οι πελάτες (Owens et al., 2013).

Οι Owens et al. (2013) τόνισαν στα ευρήματα της έρευνάς τους ότι η επιλογή σημαντικών διεθνών εταίρων και ο καθορισμός σαφών ρόλων και ευθυνών κάθε μέρους ήταν κρίσιμα στοιχεία για την επιβίωση και την κερδοφορία των IJVs.

## 2.7 Θυγατρικές πλήρους ιδιοκτησίας

Οι στρατηγικές διεθνοποίησης που βασίζονται στην ισότητα απαιτούν μεγαλύτερες δεσμεύσεις πόρων που συνεπάγονται υψηλότερη δέσμευση διεθνοποιώντας τις MME για την προστασία των επενδύσεων σε οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους (Laufs & Schwens, 2014). Επιπλέον, οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τρόπους εισόδου βάσει ιδίων κεφαλαίων για να διατηρήσουν τον έλεγχο της μεταφοράς της επιχειρηματικής εμπειρογνωμοσύνης και να αποφύγουν να θέσουν σε κίνδυνο τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες στις διεθνείς αγορές. Κατά συνέπεια, οι εταιρείες που χρησιμοποιούν τρόπους εισόδου βάσει ιδίων κεφαλαίων συσσωρεύουν περισσότερες γνώσεις ετησίως λόγω της εμπυθιστικής φύσης των δραστηριοτήτων και του ευρέος πεδίου εμπειρίας της αγοράς στην ξένη αγορά. Οι θυγατρικές πλήρους ιδιοκτησίας λαμβάνουν τη μορφή επενδύσεων σε αναξιοποίητες περιοχές ή εξαγορών σε μια διεθνή αγορά (Benito, 2015).

Η πλήρης εξαγορά μιας επιχείρησης σε μια διεθνή αγορά είναι ένας κοινός τύπος ΑΞΕ με τη διεθνοποίηση των MME (Hillemann & Gestrin, 2016). Οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν την εξαγορά μιας ξένης επιχείρησης για την εκτέλεση μη βασικών λειτουργιών, ως μορφή εξωτερικής ανάθεσης και μείωσης του κόστους, διατηρώντας παράλληλα την ιδιοκτησία και τον έλεγχο ζωτικών περιουσιακών στοιχείων στην εγχώρια αγορά. Επιπλέον, οι εξαγορές στις διεθνείς αγορές παρέχουν διεθνοποιημένη πρόσβαση των επιχειρήσεων σε γνώση ειδικά για την αγορά και παρέχουν μια πλατφόρμα για τη συσσώρευση επιταχυνόμενης βιωματικής γνώσης. Οι ΑΞΕ δεν είναι μια τυπική επιλογή τρόπου εισόδου των MME λόγω των περιορισμένων δυνατοτήτων πόρων που διαθέτουν οι MME

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : Η Θέση της Ελλάδας στη Διεθνή Δραστηριότητα

### 3.1 Ιστορική Αναδρομή

Οι ελληνικές εξερχόμενες ΑΞΕ είναι ένα μάλλον νέο φαινόμενο, δεδομένου ότι η Ελλάδα ήταν παραδοσιακός αποδέκτης ΑΞΕ, ειδικά κατά την εποχή της εκβιομηχάνισης μεταξύ 1960 και 1980. Ο δρόμος για την Ελλάδα, ως επενδυτή ΑΞΕ, ξεκινά στις αρχές της δεκαετίας του 1990, μετά την κατάρρευση των κεντρικά σχεδιασμένων οικονομιών της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης (ΚΑΕ) και το επακόλουθο άνοιγμα των συνόρων τους στις εισροές ξένων κεφαλαίων. Ως αποτέλεσμα, πολλές ελληνικές επιχειρήσεις βρήκαν ένα παραγωγικό έδαφος για να διεθνοποιηθούν, εκμεταλλευόμενες τους φθηνότερους συντελεστές παραγωγής και την εκτεταμένη αναδυόμενη αγορά των χωρών της ΚΑΕ. Από αυτή την άποψη, η Ελλάδα γρήγορα αναδείχθηκε σε βασικό παράγοντα ΑΞΕ στις χώρες της Κεντρικής-Ανατολικής και Νοτιοανατολικής Ευρώπης στις αρχές της δεκαετίας του 1990 και σταδιακά, οι ελληνικές επιχειρήσεις επέκτειναν τις δραστηριότητές τους και σε άλλες χώρες. Η διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων ουσιαστικά ξεκίνησε με το

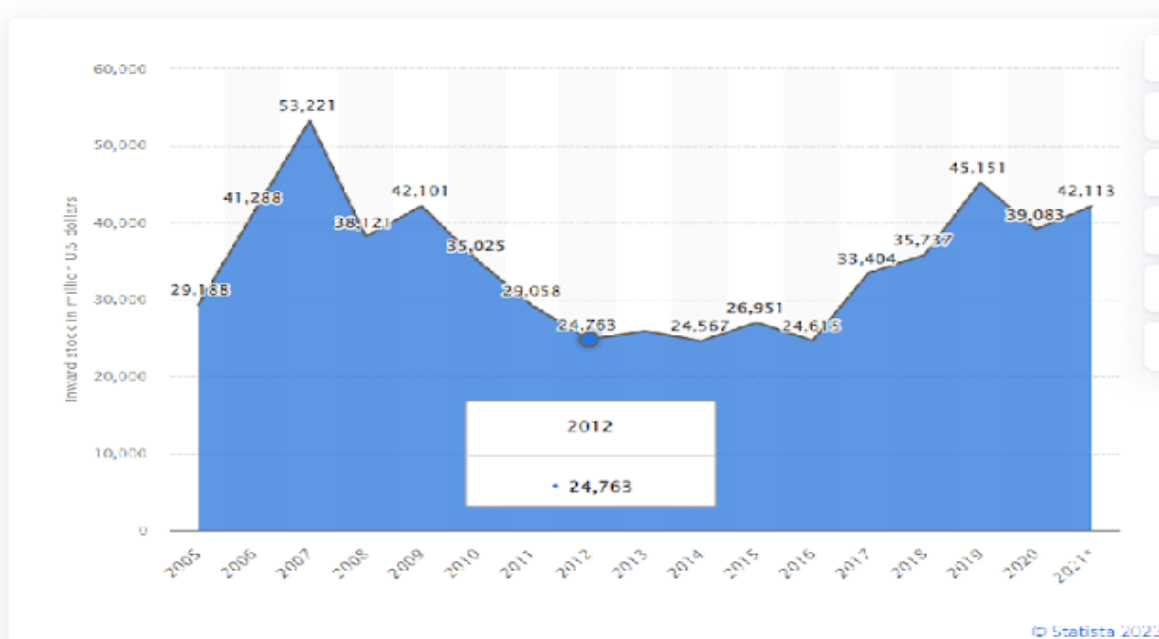
άνοιγμα των αγορών της ΚΑΕ, όταν οι Έλληνες «μετανάστες επιχειρηματίες» που ζούσαν εκεί προσπάθησαν να επωφεληθούν από την αυξανόμενη ζήτηση στις αγορές αυτές και ενήργησαν ως μεσάζοντες για την προώθηση των ελληνικών εξαγωγών. Στην πραγματικότητα άνοιξαν το δρόμο για τις πρώτες θυγατρικές ελληνικών εταιρειών που ιδρύθηκαν εκεί αργότερα (Kamaras, 2001). Αυτές οι πρώιμες προσπάθειες διεθνοποίησης ακολουθήθηκαν στα μέσα της δεκαετίας του 1990 από επιχειρήσεις που μετέφεραν παραγωγικές διαδικασίες στις γειτονικές χώρες προκειμένου να επωφεληθούν από το χαμηλότερο κόστος εργασίας (Karagianni & Labrianidis, 2001) και να επιβιώσουν.

Αυτό συνέβη ως αντίδραση στο ολοένα και πιο ανταγωνιστικό εγχώριο περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένου του αυξανόμενου κόστους εργασίας και των φθηνών εισαγωγών. Πολλές από αυτές τις επιχειρήσεις ήταν μέρος «τριγωνικών βιομηχανικών δικτύων». Στο πλαίσιο αυτών των δικτύων, επιχειρήσεις από πιο ανεπτυγμένες χώρες του πυρήνα της ΕΕ ήταν οι buyers της παραγωγής των ελληνικών επιχειρήσεων, ενώ οι τελευταίες διοχέτευαν (συνήθως έντασης εργασίας) παραγωγικές διαδικασίες στις γειτονικές τους βαλκανικές χώρες (Labrianidis, 2003). Αυτός ο τύπος ΑΞΕ1 που αναζητά πόρους πιθανότατα εξακολουθεί να υπάρχει μέχρι σήμερα. Για την περίοδο που περιγράφηκε παραπάνω (1990-1997), τα ελληνικά εξερχόμενα αποθέματα ΑΞΕ σε όρους επενδεδυμένου κεφαλαίου ήταν σε μάλλον χαμηλό και σταθερό επίπεδο, αυξάνοντας από 2,882 εκατομμύρια δολάρια το 1990 σε μόλις 3,068 εκατομμύρια δολάρια το 1997. Η περίοδος πριν από την κρίση χαρακτηρίζεται από την ωριμότητα της διαδικασίας διεθνοποίησης των ελληνικών πολυεθνικών εταιρειών με αύξηση του επενδεδυμένου κεφαλαίου και επέκταση των ελληνικών θυγατρικών σε νέες αγορές (Giakoulas, 2015). Ξεκίνησε γύρω στο 1998 και διήρκεσε μέχρι το ξέσπασμα της κρίσης χρέους. Το κύριο χαρακτηριστικό αυτής της περιόδου είναι η είσοδος μεγάλων επιχειρήσεων του τριτογενούς τομέα και η τεράστια αύξηση του επενδεδυμένου κεφαλαίου. Οι επιχειρήσεις αυτές επέκτειναν τις δραστηριότητές τους στο εξωτερικό (Τράπεζα της Ελλάδος), λειτουργώντας ενίοτε ως πληρεξούσιοι άλλων μεγαλύτερων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων. Η γεωγραφική επέκταση των ελληνικών θυγατρικών έχει επίσης επεκταθεί. Αν και η Κύπρος και οι χώρες της ΚΑΕ συνέχισαν να είναι οι κύριοι προορισμοί, οι ελληνικές πολυεθνικές εταιρείες επεκτάθηκαν επίσης σε πιο ανεπτυγμένες οικονομίες της ΕΕ, όπως η Γερμανία, η Γαλλία, η Ιταλία, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Ισπανία. Όσον αφορά την

αύξηση των εξερχόμενων αποθεμάτων ΑΞΕ μετά το 1998, είναι δυνατόν να διακριθούν 3 ξεχωριστές υποπερίοδοι.

Η πρώτη εκτείνεται από το 1998 έως το 2004, όταν το απόθεμα εξερχόμενων ΑΞΕ3 της Ελλάδας σημείωσε αξιοσημείωτη αύξηση κατά περίπου 400% σε επτά χρόνια, φθάνοντας τα 10.074,6 εκατ. € το 2004. Η δεύτερη περίοδος αναφέρεται στην επέκταση των εξερχόμενων ΑΞΕ, που κυμαίνονται από το 2005 έως το 2008, συμπεριλαμβανομένων 3 ετών τεράστιων ποσοτήτων εξερχόμενων ροών μεταξύ 2005 και 2007. Ειδικότερα, τα εξερχόμενα αποθέματα ΑΞΕ αυξήθηκαν από 11.359,7 εκατ. ευρώ το 2005 σε 26.916,2 εκατ. ευρώ το 2008. Τα εξερχόμενα αποθέματα συνέχισαν να αυξάνονται ακόμη και μετά το ξέσπασμα της κρίσης, αλλά με σημαντικά βραδύτερο ρυθμό, φθάνοντας στο ανώτατο επίπεδο των 37.215,6 εκατ. ευρώ το 2011. Αξίζει να σημειωθεί ότι μέχρι το 2008 η Ελλάδα έπιασε (τουλάχιστον τεχνικά) να είναι καθαρή δικαιούχος ΑΞΕ, δεδομένου ότι τα εξερχόμενα αποθέματα ΑΞΕ ξεπέρασαν τα εισερχόμενα αποθέματα ΑΞΕ. Τέλος, η τρίτη υποπερίοδος αναφέρεται στην κατάρρευση των ελληνικών εξερχόμενων ΑΞΕ, φθάνοντας στο κατώτατο σημείο των 16.762,9 εκατ. ευρώ το 2017 και ακολούθησε ελαφρά ανάκαμψη το 2018. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, οι ελληνικές εξερχόμενες ΑΞΕ υποχώρησαν στα επίπεδα του 2006.

## Foreign direct investment inward stock in Greece from 2005 (in million U.S dollars)



### 3.2 Οι Εξαγωγικές Επιδόσεις της Ελλάδας το 2022

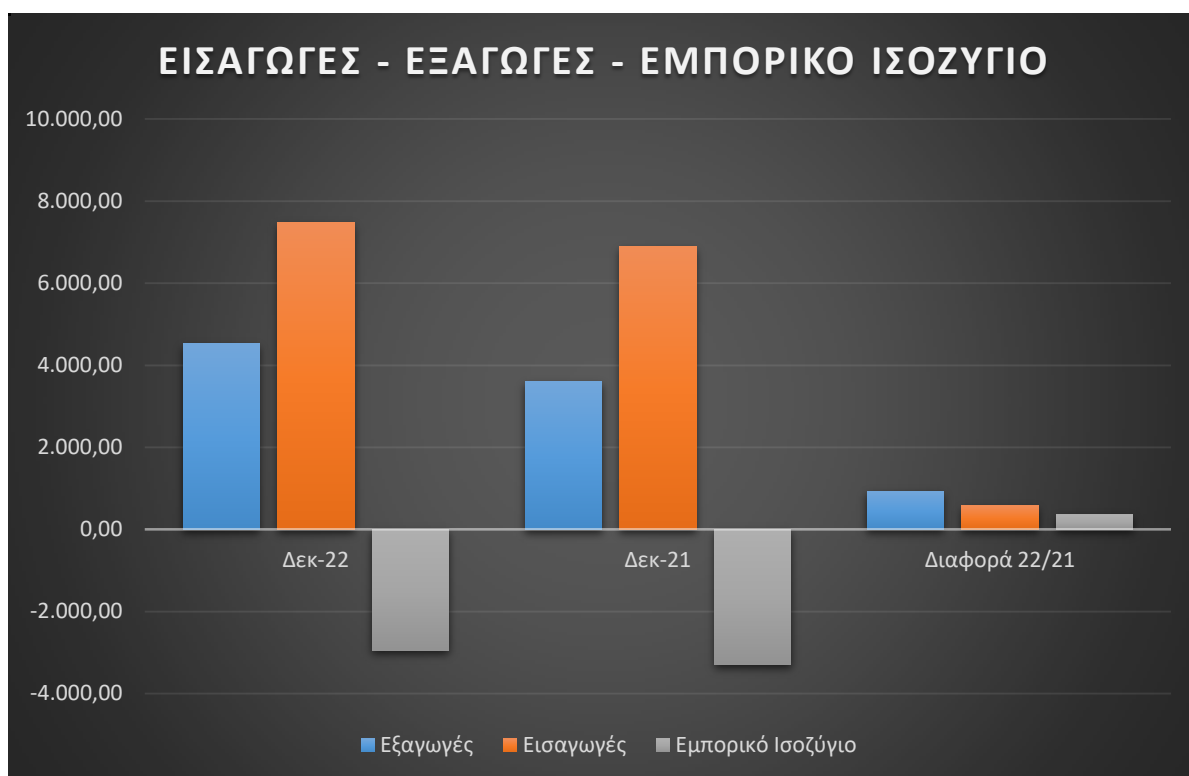
Οι προκλήσεις που προέκυψαν το 2022 ήταν πολλές. Μετά την πανδημική κρίση, προέκυψε ο πόλεμος Ουκρανίας-Ρωσίας, αναστατώνοντας το κοινωνικό και επιχειρηματικό τοπίο και αναθεωρώντας τις προβλέψεις για την οικονομική ανάκαμψη. Η ζοφερή πραγματικότητα του πολέμου, με το σημαντικό ανθρώπινο κόστος, προκάλεσε ενεργειακή κρίση και εκτίναξη του πληθωρισμού στα ύψη. Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις αντιμετώπισαν σημαντική αύξηση του κόστους δανεισμού κατά το δεύτερο εξάμηνο του έτους, δημιουργώντας ένα μη φιλικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Παρ' όλα αυτά, οι ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις κατάφεραν να ξεπεράσουν αυτά τα εμπόδια και πέτυχαν ρεκόρ εξαγωγών προϊόντων σε μια εξαιρετικά δύσκολη χρονιά. Τα στοιχεία, σαφώς επηρεασμένα από τον πληθωρισμό, κατέδειξαν την ισχυρή δυναμική του εξαγωγικού τομέα, με την Ελλάδα να καταγράφει μία από τις υψηλότερες ποσοστιαίες αυξήσεις των εξαγωγών στην Ευρώπη. Οι εξαγωγές ανήλθαν για πρώτη φορά σε περίπου 55 δισ. ευρώ, ξεπερνώντας το 25% του ΑΕΠ. Ωστόσο, ο εφησυχασμός είναι αδικαιολόγητος-αντίθετα, είναι αναγκαία η λήψη προληπτικών μέτρων. Οι εισαγωγές εκτινάχθηκαν σε πάνω από 93 δισ. ευρώ, ενώ η διατήρηση των πληθωριστικών πιέσεων και η ενεργειακή κρίση θα συνεχίσουν να αποτελούν εμπόδια όσο διαρκεί ο πόλεμος. Οι προβλεπόμενες αυξήσεις των επιτοκίων δανεισμού θα περιπλέξουν περαιτέρω τα πράγματα ενόψει του πληθωρισμού. Συνοψίζοντας, τα προβλήματα θα παραμείνουν, αλλά πρέπει να βρεθούν λύσεις, όπως έκαναν σταθερά οι ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια κρίσεων. Οι εξαγωγές αποτελούν τον κύριο πυλώνα της ελληνικής οικονομίας και οι επιδόσεις του 2022 θα πρέπει να αποτελέσουν οδηγό για το μέλλον, δίνοντας έμφαση στην ενίσχυση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων (ΣΕΒΕ, 2023)

### 3.3 Παρουσίαση Εμπορευματικών Συναλλαγών 2022 -2021

Με βάση τα προκαταρκτικά στοιχεία που δημοσιοποίησε στις 07.02.2023 η Ελληνική Στατιστική Αρχή και ανέλυσε το Ινστιτούτο Εξαγωγικών Ερευνών και Μελετών (ΙΕΕΣ) του ΣΕΒΕ, οι ελληνικές εξαγωγές αγαθών το 2022 έφτασαν σε ιστορικό υψηλό. Η συνολική αξία των εξαγωγών ανήλθε σε 54,7 δισ. ευρώ, σημειώνοντας σημαντική αύξηση σε σχέση με τα 39,997 δισ. ευρώ του 2021, παρουσιάζοντας

αύξηση κατά 14,679 δισ. ευρώ ή 36,7%. Συγκεκριμένα, τον Δεκέμβριο του 2022, η αξία των εξαγωγών διαμορφώθηκε σε 4,527 δισ. ευρώ, σημειώνοντας αύξηση από 3,602 δισ. ευρώ τον ίδιο μήνα του προηγούμενου έτους, υποδηλώνοντας αύξηση κατά 925,1 εκατ. ευρώ ή 25,7%. Από την άλλη πλευρά, οι εισαγωγές σημείωσαν μικρότερη αύξηση κατά τη διάρκεια του μήνα αυτού, ανερχόμενες σε 7,470 δισ. ευρώ, έναντι 6,894 δισ. ευρώ τον Δεκέμβριο του 2021, παρουσιάζοντας διαφορά 576,5 εκατ. ευρώ ή 8,4%. Ως αποτέλεσμα, το εμπορικό έλλειμμα μειώθηκε κατά 348,6 εκατ. ευρώ, μειωμένο από 3,292 δισ. ευρώ το προηγούμενο έτος σε 2,943 δισ. ευρώ το τρέχον έτος ( ΕΛΣΤΑΤ, 2023 – ΣΕΒΕ, 2023).

ποσά σε εκατ. ευρώ)	Δεκ-22	Δεκ-21	Διαφορά 22/21	% 22/21
<b>Εξαγωγές</b>	4.527,10	3.602,00	925,1	25,70%
<b>Εισαγωγές</b>	7.470,80	6.894,30	576,5	8,40%
<b>Εμπορικό Ισοζύγιο</b>	-2.943,70	-3.292,30	348,6	-10,60%



Ακόμα και αν εξαιρεθούν τα πετρελαιοειδή, το εμπόριο αγαθών ακολουθεί παρόμοιο πρότυπο. Οι εξαγωγές ανήλθαν σε 3,032 δισ. ευρώ, αντανακλώντας αύξηση κατά 420,4 εκατ. ευρώ ή 16,1%. Οι εισαγωγές ανήλθαν σε 5,162 δισ. ευρώ, υποδηλώνοντας αύξηση κατά 155,1 εκατ. ευρώ ή 3,1%. Κατά συνέπεια, το εμπορικό



έλλειμμα ανήλθε σε 2,129 δισ. ευρώ, σημειώνοντας μείωση 265,3 εκατ. ευρώ ή 11,1% ( ΕΛΣΤΑΤ, 2023 – ΣΕΒΕ, 2023).

Όσον αφορά τις συνολικές επιδόσεις των εξαγωγών το 2022, σημείωσαν αξιοσημείωτη αύξηση κατά 14,679 δισ. ευρώ ή 36,7%, φθάνοντας σε ρεκόρ 54,676 δισ. ευρώ έναντι 39,997 δισ. ευρώ το 2021. Ομοίως, οι εισαγωγές έφτασαν επίσης σε υψηλό ρεκόρ 93,048 δισ. ευρώ, παρουσιάζοντας αύξηση 27,591 δισ. ευρώ ή 42,2% σε σύγκριση με το 2021. Κατά συνέπεια, το εμπορικό έλλειμμα ανήλθε σε 38,371 δισ. ευρώ, σημειώνοντας αύξηση κατά 12,911 δισ. ευρώ ή 50,7% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος ( ΕΛΣΤΑΤ, 2023 – ΣΕΒΕ, 2023).

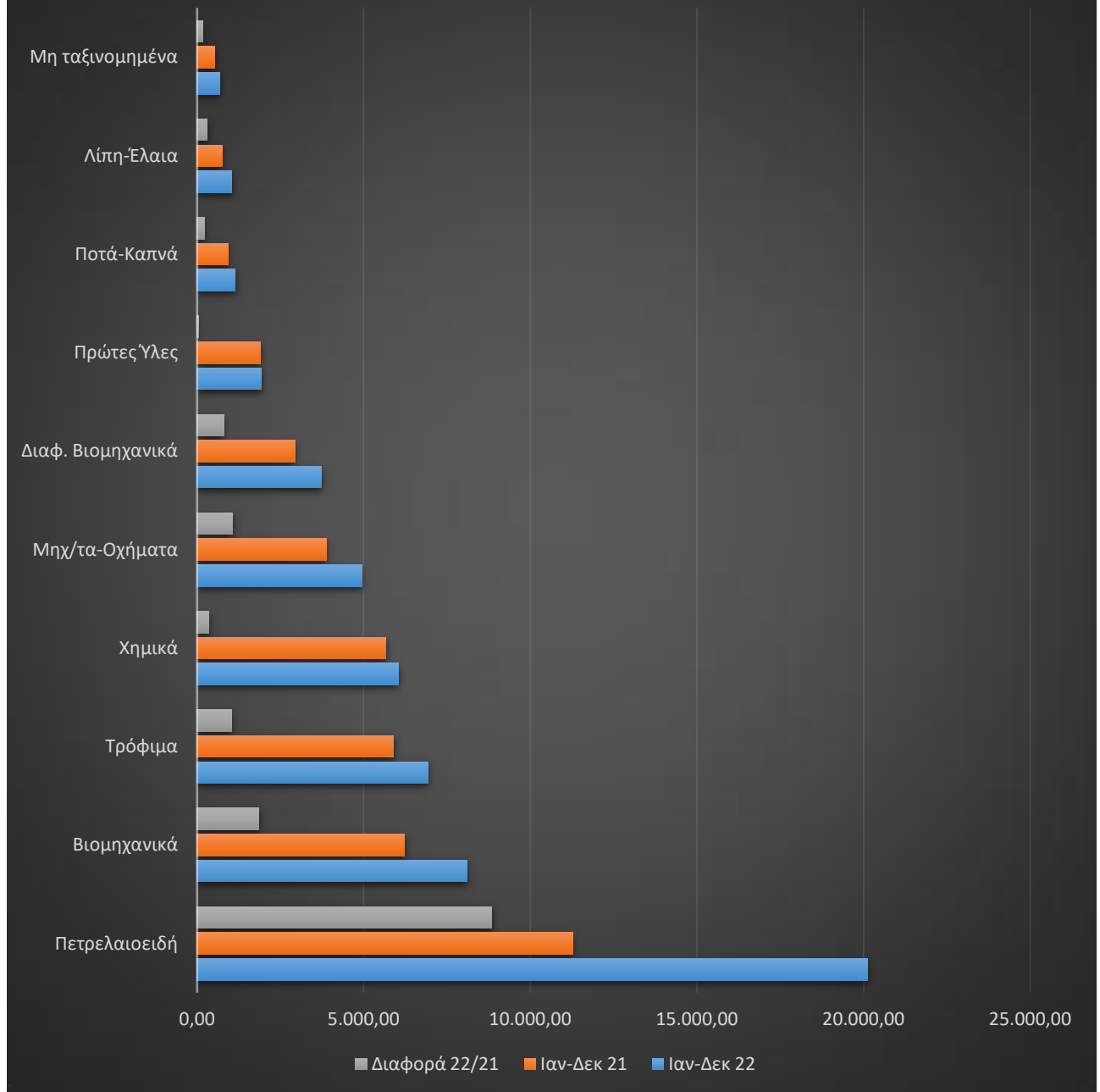
### 3.3 Παρουσίαση Εξαγωγών Ανά Κλάδο 2022 -2021

Η αξιοσημείωτη αύξηση των εξαγωγικών επιδόσεων συνοδεύτηκε από βελτιωμένες εξαγωγές σε όλους τους τομείς. Κύριοι μοχλοί αυτής της αύξησης ήταν οι παραδοσιακά ισχυροί τομείς, όπως η βιομηχανία, τα τρόφιμα και τα μηχανήματα και οχήματα. Συγκεκριμένα, σε σύγκριση με το 2021, ο βιομηχανικός τομέας παρουσίασε εξαγωγική δύναμη ύψους 1,860 δισ. ευρώ, σημειώνοντας αύξηση 29,9%. Ο τομέας των τροφίμων σημείωσε αύξηση κατά 1,028 δισ. ευρώ ή 17,4%, ενώ ο τομέας των χημικών προϊόντων κατέγραψε αύξηση κατά 362,6 εκατ. ευρώ ή 6,4%. Ο τομέας των μηχανημάτων και οχημάτων παρουσίασε σημαντική αύξηση κατά 1,074 δισ. ευρώ ή 27,7%. Θετική ανάπτυξη παρουσίασαν και άλλοι τομείς, όπως τα διάφορα βιομηχανικά είδη με 802,6 εκατ. ευρώ ή 27,3%, οι πρώτες ύλες με 44,3 εκατ. ευρώ ή 2,3%, τα ποτά και ο καπνός με 225,0 εκατ. ευρώ ή 24,3%, τα λίπη και έλαια με 301,7 εκατ. ευρώ ή 40,5% και τα μη ταξινομημένα προϊόντα με 162,3 εκατ. ευρώ ή 30,7%. Συνολικά, οι τομείς αυτοί συνέβαλαν στη συνολική βελτίωση των εξαγωγικών επιδόσεων ( ΕΛΣΤΑΤ, 2023 – ΣΕΒΕ, 2023).

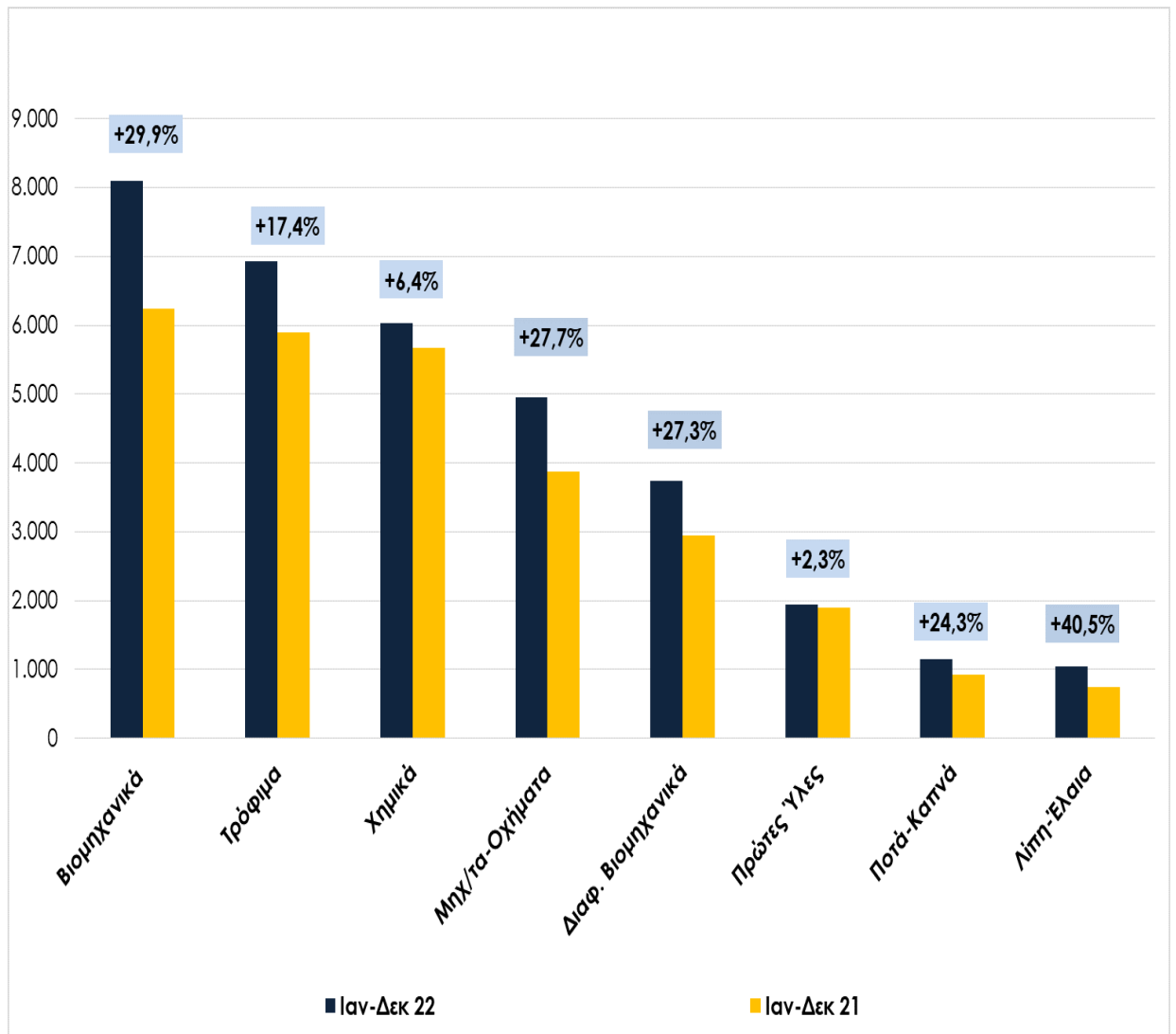
ποσά σε εκατ. ευρώ)	Ιαν-Δεκ 22	Ιαν-Δεκ 21	Διαφορά 22/21	% 22/21
<b>Πετρελαιοειδή</b>	20.108,00	11.264,90	8.843,10	78,50%
<b>Βιομηχανικά</b>	8.093,70	6.232,80	1.860,90	29,90%
<b>Τρόφιμα</b>	6.927,40	5.899,20	1.028,20	17,40%

<b>Χημικά</b>	6.030,30	5.667,70	362,6	6,40%
<b>Μηχ/τα-Οχήματα</b>	4.952,50	3.878,30	1.074,20	27,70%
<b>Διαφ. Βιομηχανικά</b>	3.741,10	2.938,50	802,6	27,30%
<b>Πρώτες Ύλες</b>	1.935,80	1.891,50	44,3	2,30%
<b>Ποτά-Καπνά</b>	1.150,50	925,5	225	24,30%
<b>Λίπη-Έλαια</b>	1.046,80	745,1	301,7	40,50%
<b>Μη ταξινομημένα</b>	690,3	528	162,3	30,70%
<b>Σύνολο χωρίς πετρελαιοειδή</b>	34.568,40	28.706,60	5.861,80	20,40%
<b>Σύνολο</b>	54.676,40	39.971,50	14.704,90	36,80%

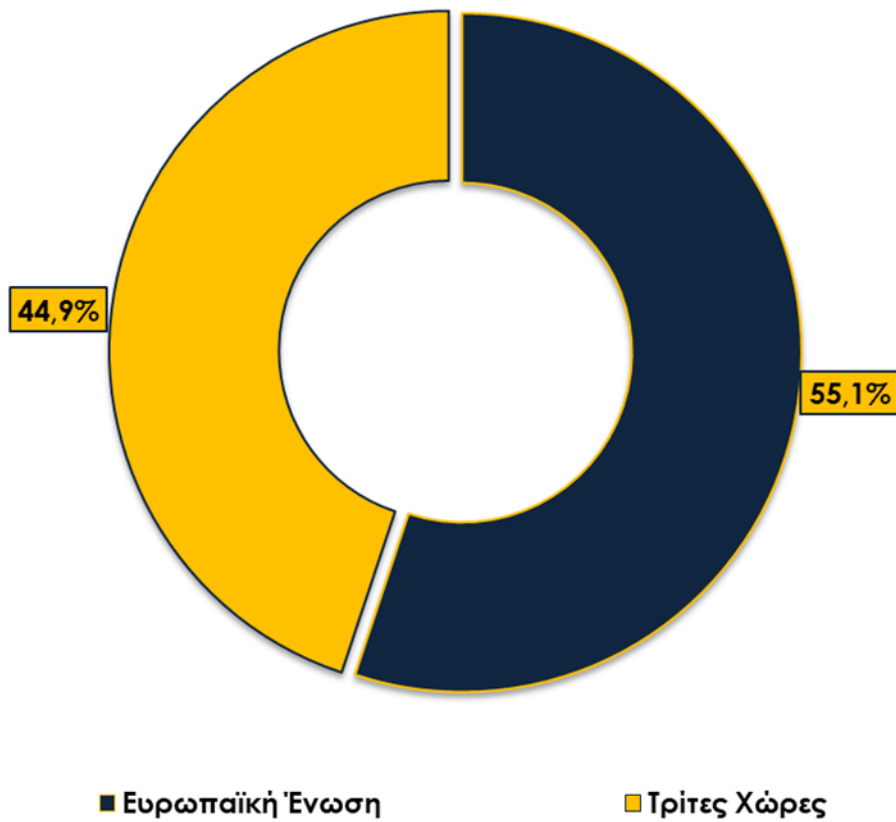
## ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ



Στο παρακάτω γράφημα παρατηρούμε τις μεταβολές των κυριότερων κλάδων της εξαγωγικής δραστηριότητας με τα βιομηχανικά και τα τρόφιμα να παρουσιάζουν την μεγαλύτερη έχοντας βέβαια εξαιρέσει από την ανάλυση μας τα πετρελαιοειδή



Τέλος οι χώρες υποδοχής των Ελληνικών Επιχειρήσεων για τον Δεκέμβριο του 2022 σύμφωνα με τον ΣΕΒΕ (2023) με 55,1% μερίδιο και εξαγωγές ύψους €30.134,2 εκατ. τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (27) αποτελούν τη σημαντικότερη ομάδα χωρών, ενώ οι Τρίτες Χώρες κατέχουν μερίδιο 44,9% με την αξία των εξαγωγών να ανέρχεται σε €24.542,2 εκατ. Χωρίς τα πετρελαιοειδή τα μερίδια διαμορφώθηκαν σε 65,1% για την Ε.Ε. (27) και σε 34,9% για τις Τρίτες Χώρες.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΞΑΓΩΓΩΝ

### 4.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΕΛΑΙΟΛΑΔΟ ΚΑΙ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ

#### ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Η Ελλάδα είναι ο τρίτος μεγαλύτερος εξαγωγέας ελαιολάδου, μετά την Ισπανία και την Ιταλία. Το ελληνικό ελαιόλαδο διαθέτει συγκριτικό πλεονέκτημα όσον αφορά την ποιότητα, καθώς το 80% του είναι παρθένο, ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά για την Ιταλία και την Ισπανία είναι 65% και 30% αντίστοιχα. Ωστόσο, ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του τομέα είναι ότι ένα μεγάλο μέρος, περίπου το 73%, της παραγωγής ελαιολάδου είναι μη τυποποιημένο. Κατά συνέπεια, μόνο το 30% των εξαγωγών ελαιολάδου είναι τυποποιημένο, ενώ περίπου το 70% του ελληνικού ελαιολάδου στερείται τυποποίησης (NBSG, 2017).

Σημαντικό μέρος των ελληνικών εξαγωγών ελαιολάδου κατευθύνεται προς την Ιταλία, όπου συσκευάζεται και αναμειγνύεται με ιταλικό και ισπανικό ελαιόλαδο πριν επανεξαχθεί. Αυτή η εξαγωγική στρατηγική μειώνει την προστιθέμενη αξία των ελληνικών εξαγωγών και απορρέει από την αδυναμία της Ελλάδας να παράγει ελαιόλαδο με χαμηλότερο κόστος παραγωγής, όπως κάνει η Ισπανία, καθώς και από την αποτυχία της να καθιερώσει το συσκευασμένο ελληνικό ελαιόλαδο ως premium προϊόν υψηλής ποιότητας. Η αγορά δεν έχει προβάλλει και προωθήσει αποτελεσματικά το συσκευασμένο ελληνικό ελαιόλαδο ως ανώτερο προϊόν από άποψη ποιότητας σε σχέση με την τιμή του σε εξαγωγικές αγορές όπως η Ιταλία

Το κεφάλαιο αυτό χρησιμεύει ως μελέτη περίπτωσης, χαρτογραφώντας τους εξαγωγείς ελαιολάδου του τομέα και εξάγοντας συμπεράσματα σχετικά με τις εξαγωγικές προοπτικές του τομέα. Αν και η ανάλυση εστιάζει κυρίως σε ένα δείγμα εταιρειών, παρέχει πληροφορίες για τις δυνατότητες του κλάδου του ελαιολάδου. Χρησιμοποιώντας δεδομένα εξαγωγών σε επίπεδο επιχείρησης, στοχεύει στον εντοπισμό των χαρακτηριστικών του κλάδου και στην ανάπτυξη μιας εθνικής στρατηγικής σχετικά με τις εξαγωγικές προοπτικές (DIANEOSIS, 2020).

Από το 1990 έως το 2015, η Ελλάδα παρήγαγε κατά μέσο όρο 343.000 τόνους ελαιολάδου ετησίως. Η παραγωγή ελαιολάδου παρουσίασε ανοδική τάση κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, αλλά από το 1998 και μετά παρουσίασε ελαφρά μείωση. Αντίθετα, η Ισπανία σημείωσε σημαντική αύξηση της παραγωγής ελαιολάδου, παρά τη μείωση που ξεκίνησε από το 1995 (DIANEOSIS, 2020).



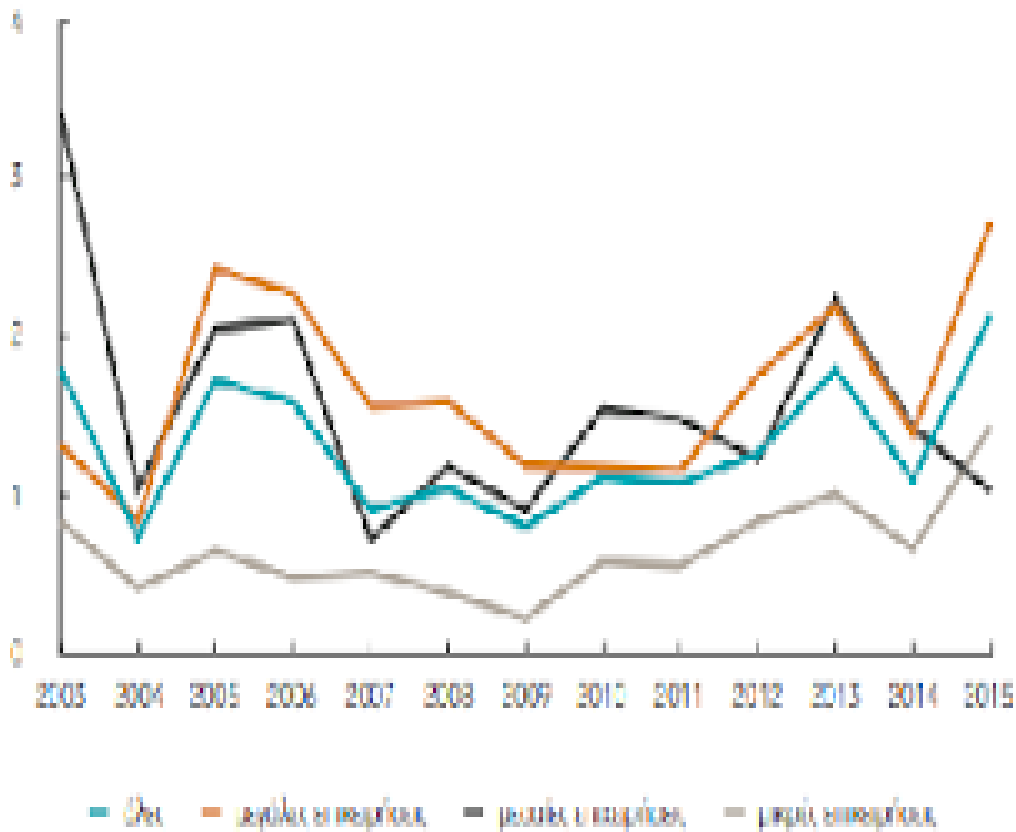
Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι εξαγωγές ελαιολάδου της Ελλάδας ανήλθαν κατά μέσο όρο σε περίπου 116.000 τόνους, δηλαδή περίπου το ένα τρίτο της συνολικής ποσότητας παραγωγής. Οι εξαγωγές αυτές αυξάνονται σταθερά από το 2002, τόσο σε απόλυτους αριθμούς όσο και ως ποσοστό της συνολικής παραγωγής ελαιολάδου. Ωστόσο, μια μελέτη που διεξήχθη από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή προέβλεψε μια ελαφρά μείωση της ελληνικής παραγωγής και των εξαγωγών ελαιολάδου μέχρι το 2020. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις τους, η παραγωγή θα μειωθεί στους 270.000 τόνους και οι εξαγωγές θα φθάσουν τους 82.000 τόνους (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2014).

Το σχετικά υψηλό κόστος παραγωγής ελαιολάδου στην Ελλάδα μπορεί να αποδοθεί σε διάφορους παράγοντες. Το ανάγλυφο των περιοχών καλλιέργειας καθιστά

δύσκολη την εφαρμογή εντατικών μηχανοποιημένων μεθόδων συγκομιδής. Υπάρχουν επίσης περιορισμένες επενδύσεις σε ελαιοτριβεία προηγμένης τεχνολογίας και η παραγωγική διαδικασία στερείται κάθετης ολοκλήρωσης, όπως οι μικροί παραγωγοί που κατέχουν τα ελαιοτριβεία και τα συστήματα διανομής τους. Κατά συνέπεια, η κερδοφορία της ελαιοκαλλιέργειας εξαρτάται από την κλίμακα παραγωγής (NBSG 2017). Για να αποφευχθεί η πρόκληση ζημιών από τους μικροκαλλιεργητές στην παραγωγή ελαιολάδου, η προσωπική τους αποζημίωση, παρά τις τυχόν επιδοτήσεις που λαμβάνουν, πρέπει να είναι σημαντικά χαμηλότερη από τον μέσο όρο του κλάδου.

Το δείγμα των επιχειρήσεων της κατηγορίας εξαγωγών ελαιολάδου αποτελείται κατά μέσο όρο από 125 εξαγωγείς ετησίως από το 2003 έως το 2017. Οι επιχειρήσεις αυτές κατηγοριοποιήθηκαν ως μεγάλες, μεσαίες ή μικρές με βάση το συνολικό ενεργητικό τους, χρησιμοποιώντας στοιχεία από τη βάση δεδομένων της ICAP ως προσέγγιση του μεγέθους τους. Είναι προφανές ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του μεγέθους της επιχείρησης και της μέσης αξίας των εξαγωγών, που ευθυγραμμίζεται με τα ευρήματα που συζητήθηκαν στο κεφάλαιο 4 για όλες τις εξαγωγικές επιχειρήσεις. Αξίζει να σημειωθεί ότι η στροφή της καταναλωτικής ζήτησης προς υγιεινά τρόφιμα και η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση σχετικά με τις ευεργετικές επιδράσεις του παρθένου ελαιολάδου έχουν συμβάλει στην αύξηση της παγκόσμιας ζήτησης ελαιολάδου. Ως αποτέλεσμα, παρά την παγκόσμια ύφεση, οι εξαγωγές ελαιολάδου δεν παρουσίασαν σημαντικές διακυμάνσεις κατά την περίοδο από το 2003 έως το 2017. Στο παρακάτω διαγραμμα παρατηρούμε την Μέση Αξία Εξαγωγών Ανά Κατηγορία Επιχειρήσεων Ελαιολάδου (εκατ. ευρώ) (DIANEOSIS, 2020).





Οι κύριες παγκόσμιες αγορές για το επώνυμο ελαιόλαδο περιλαμβάνουν τις ΗΠΑ, τη Γαλλία και τη Γερμανία, ενώ σταδιακά και άλλες ευρωπαϊκές, ασιατικές και νοτιοαμερικανικές χώρες εξοικειώνονται όλο και περισσότερο με το ελαιόλαδο. Ειδικότερα, η Ρωσία, η Βραζιλία, η Αυστραλία και η Ιαπωνία έχουν αναδειχθεί ως αγορές με υψηλή ανάπτυξη τις τελευταίες δύο δεκαετίες (NBG 2017).

Οι Έλληνες παραγωγοί έχουν εισέλθει με επιτυχία σε νέες αγορές με βάση το μέγεθός τους, όπως η Βραζιλία και οι Ηνωμένες Πολιτείες, και έχουν επεκτείνει ανάλογα την παρουσία τους. Ιδιαίτερα για τους εξαγωγείς ελαιολάδου, ο αριθμός των εξαγωγών στην περιοχή έχει αυξηθεί πάνω από 50% τα τελευταία χρόνια. Η επιλογή των εξαγωγικών προορισμών συσχετίζεται θετικά με το μέγεθος της επιχείρησης και έχει επεκταθεί σημαντικά κατά την περίοδο από το 2003 έως το 2015, με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις να σημειώνουν εντονότερη αύξηση (DIANEOSIS, 2020).

Το ποσοστό της αξίας των εξαγωγών προς τους κορυφαίους προορισμούς από την Ελλάδα, ως ποσοστό των συνολικών εξαγωγών ελαιολάδου, έχει μειωθεί διαχρονικά.. Αν και η Ιταλία ήταν ιστορικά ο κορυφαίος εξαγωγικός προορισμός για το ελληνικό

ελαιόλαδο, οι εξαγωγές σταδιακά διαφοροποιήθηκαν σε μεγαλύτερο αριθμό χωρών. Η μετατόπιση αυτή υποδηλώνει ότι οι Έλληνες εξαγωγείς απομακρύνονται από μια στρατηγική που επικεντρώνεται στην εξαγωγή σε χώρες όπως η Ιταλία για μεταποίηση και επακόλουθη επανεξαγωγή, η οποία επιδιώκεται κυρίως από λίγες μεγάλες επιχειρήσεις. Αντ' αυτού, στοχεύουν άμεσα στους τελικούς καταναλωτές σε αγορές όπως η Γερμανία και οι ΗΠΑ μέσω της δημιουργίας διεθνών δικτύων. Ωστόσο, ενώ το 2015, το 54% των εξαγωγών ελαιολάδου κατευθύνθηκε στην Ιταλία, ήταν ο κύριος εξαγωγικός προορισμός μόνο για το 27% των εξαγωγέων ελαιολάδου (DIANEOSIS, 2020).

Η ανάλυση που διενεργήθηκε ανωτέρω είχε ως στόχο να παράσχει μια επισκόπηση των βασικών χαρακτηριστικών των εξαγωγικών εταιρειών στον τομέα του ελαιολάδου. Συνοπτικά, ο τομέας παρουσιάζει υψηλό επίπεδο συγκέντρωσης, με την πλειονότητα των επιχειρήσεων (90%) να έχουν μέση αξία εξαγωγών σημαντικά χαμηλότερη από εκείνη των κορυφαίων παραγωγών ελαιολάδου, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν μόνο το 10% του συνόλου. Επιπλέον, οι περισσότερες επιχειρήσεις του τομέα έχουν περιορισμένη διαφοροποίηση όσον αφορά τους εξαγωγικούς προορισμούς. Σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις εξάγουν σε έναν μόνο προορισμό, ενώ για όσες εξάγουν σε πολλές χώρες, ο κύριος προορισμός τους απορροφά περισσότερο από το ήμισυ των συνολικών εξαγωγών τους. Ωστόσο, ο αριθμός των εξαγωγικών προορισμών αυξήθηκε σημαντικά μεταξύ 2003 και 2015, ιδίως για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι οποίες τείνουν να εξάγουν σε πιο ποικίλους προορισμούς (DIANEOSIS, 2020).

Παρά το γεγονός ότι ένα σημαντικό ποσοστό των ελληνικών εξαγωγών ελαιολάδου (που κυμαίνεται από 47% έως 77%) κατευθύνθηκε ιστορικά στην Ιταλία μεταξύ 2003 και 2015, το μερίδιο των επιχειρήσεων που εξάγουν ελαιόλαδο στην Ιταλία δεν υπερβαίνει το 32%. Παρόλο που η Ιταλία παρέμεινε ο κορυφαίος προορισμός για πολλά χρόνια, με περίπου 75% της υψηλότερης αξίας των εξαγωγών να κατευθύνεται εκεί, οι πρόσφατες τάσεις δείχνουν μεγαλύτερη διαφοροποίηση των εξαγωγικών προορισμών. Η διαφοροποίηση αυτή έχει γίνει πιο έντονη, με ένα σημαντικό ποσοστό επιτυχημένων εξαγωγέων (περίπου 40%) να διαφοροποιεί τον κύριο προορισμό του, απομακρυνόμενο από τη μεγάλη εξάρτηση από την Ιταλία (DIANEOSIS, 2020).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η σημερινή κατάσταση της παγκόσμιας οικονομίας χαρακτηρίζεται από σημαντική αύξηση της διεθνοποίησης των οικονομικών δραστηριοτήτων. Τα τελευταία χρόνια, έχει παρατηρηθεί ότι πολλές επιχειρήσεις επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους πέρα από τις εγχώριες αγορές για να αξιοποιήσουν τις ξένες/διεθνείς αγορές. Η διεθνοποίηση αναφέρεται στην επέκταση των δραστηριοτήτων των πολυεθνικών επιχειρήσεων, η οποία εκτείνεται σχεδόν σε παγκόσμιο επίπεδο. Η επέκταση αυτή αποσκοπεί στη μείωση του κόστους, στην αξιοποίηση των συνεργειών που σχετίζονται με τις δραστηριότητές τους και στην προώθηση της περαιτέρω αύξησης της παραγωγής με πρωταρχικό στόχο την επίτευξη κερδοφορίας. Στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον, κάθε επιχείρηση που σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί πρέπει να εξετάσει προσεκτικά τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της παρουσίας της, προκειμένου να λάβει τεκμηριωμένη απόφαση σχετικά με το αν θα επεκταθεί ή όχι πέρα από τα εθνικά σύνορα. Οι λόγοι για τους οποίους μια εταιρεία πρέπει να δημιουργήσει διεθνή παρουσία στη διεθνή αγορά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως επιθετικοί (ανταγωνιστικοί) ή αμυντικοί. Η επιλογή των στρατηγικών διεθνοποίησης εξαρτάται από την επιθετική ή την αμυντική προσέγγιση της εταιρείας, η οποία καθορίζεται από την ανάγκη για μερική ή πλήρη παρουσία σε ξένες αγορές. Η απόφαση αυτή επηρεάζει τελικά το επίπεδο των επενδύσεων που απαιτούνται για τη διαδικασία διεθνοποίησης.

Προτεραιότητα της νέας κυβέρνησης, όπως και κάθε κυβέρνησης στη χώρα, θα πρέπει να είναι η εγκαθίδρυση ενός σύγχρονου παραγωγικού μοντέλου που θα δίνει έμφαση στην εξωστρέφεια και τις επενδύσεις. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίστηκαν τα τελευταία 15 χρόνια ανέδειξαν την ανάγκη για δυναμικές επιχειρήσεις με έμφαση στις εξαγωγές και τις νέες επενδύσεις, προκειμένου η ελληνική οικονομία να αναπτυχθεί βιώσιμα και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις μελλοντικές προκλήσεις. Αντλώντας από τις εμπειρίες του παρελθόντος, είναι κρίσιμο να αποφευχθεί η επανάληψη των λαθών του παρελθόντος και να επικεντρωθούμε σε βασικούς παράγοντες που εξασφαλίζουν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, με τις εξαγωγές να είναι υψίστης σημασίας.

Η χώρα αντιμετωπίζει σήμερα διάφορες προκλήσεις, με σημαντικότερη αυτή των ανθρώπινων πόρων. Πρόσφατη έρευνα του ΣΕΒΕ για την απασχόληση αποκαλύπτει

τη σοβαρότητα του προβλήματος, καθώς 9 στις 10 επιχειρήσεις εκφράζουν απαισιόδοξη στάση απέναντι στην τρέχουσα κατάσταση της αγοράς εργασίας. Η δυσκολία εξεύρεσης και προσέλκυσης εξειδικευμένου προσωπικού έχει βαθύ αντίκτυπο στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και επηρεάζει επίσης τις δύο άλλες μεγάλες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εξαγωγικές επιχειρήσεις: την προσαρμογή στις παγκόσμιες προκλήσεις που συνδέονται με τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες και τον πράσινο μετασχηματισμό, καθώς και τη διερεύνηση ευκαιριών σε νέες δυναμικές αγορές, όπως ο Καναδάς, η Ινδία, η υποσαχάρια Αφρική και η Άπω Ανατολή. Η αντιμετώπιση του ζητήματος των ανθρώπινων πόρων αποτελεί προϋπόθεση για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των δύο τελευταίων προκλήσεων.

Η επιχειρηματική κοινότητα, ιδίως η εξαγωγική, απαιτεί σταθερότητα στο πολιτικό σύστημα. Οι επερχόμενες εκλογές αναμένεται να επιφέρουν αυτή τη σταθερότητα, και το όποιο εκλογικό αποτέλεσμα θεωρείται ως η έναρξη μιας νέας φάσης ανάπτυξης για την ελληνική οικονομία και κοινωνία. Ως εξέχοντες υποστηρικτές του εξωστρεφούς προσανατολισμού της χώρας, η επιχειρηματική κοινότητα στοχεύει στην καθιέρωση στενής και αποτελεσματικής συνεργασίας με την κυβέρνηση για την επίτευξη περαιτέρω ρεκόρ εξαγωγών στο εγγύς μέλλον.

## Βιβλιογραφία

1. Alcácer, J., & Zhao, M. (2012). Zooming In: A Practical Manual for Identifying Geographic Clusters. Harvard Business School Working Paper, No. 13-048.
2. Ang, S., Van Dyne, L., & Rockstuhl, T. (2015). Cultural Intelligence: Origins, Conceptualization, Evolution, and Methodological Diversity. In *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures* (pp. 3-20). Psychology Press.
3. Baena, V., & Cerviño, J. (2014). International franchising decision-making: A model for country choice. *Latin American Business Review*, 15, 13-43
4. Bamiatzi, V. C., & Kirchmaier, T. (2014). Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium-sized high-growth firms. *International Small Business Journal*, 32, 259-284
5. Baum, M., Schwens, C., & Kabst, R. (2015). A latent class analysis of small firms' internationalization patterns. *Journal of World Business*, 50, 754-768
6. Benito, G. R. G. (2015). Why and how motives (still) matter. *The Multinational Business Review*, 23, 15-21
7. Bose, T. K. (2016). Critical success factors of SME internationalization. *Journal of Small Business Strategy*, 26, 87-109
8. Brett, J. & Behfar, K. & Kern, M.. (2006). Managing Multicultural Teams. *Harvard business review*. 84. 84-91, 156.
9. Brett, J. M., & Gelfand, M. J. (Eds.). (2019). *Handbook of Negotiation and Culture*. Oxford University Press.
10. Buckley, P.J., Cross, A.R., Tan, H., & Liu, X. (2008). Historic and Emergent Trends in Chinese Outward Direct Investment. *Management International Review*, 48(6), 715-748.
11. Casson, M., Porter, L., & Wadeson, N. (2016). Internalization theory: An unfinished agenda. *International Business Review*, 25, 1223-1234
12. Chetty, S. K., Partanen, J., Rasmussen, E. S., & Servais, P. (2014). Contextualising case studies in entrepreneurship: A tandem approach to conducting a longitudinal cross-country case study. *International Small Business Journal*, 32, 818-829

13. Clarke, J. E., Tamaschke, R., & Liesch, P. W. (2013). International experience in international business research: A conceptualization and exploration of key themes. *International Journal of Management Reviews*, 15, 265-279.
14. Crick, D., & Crick, J. (2014). The internationalization strategies of rapidly internationalizing high-tech UK SMEs: Planned and unplanned activities. *European Business Review*, 26, 421-448
15. Dash, R., & Ranjan, K. R. (2019). An Effectual–Causal View of Managerial Decisions in the Internationalization of Indian MNEs. *Journal of International Management*, 25(1), 101–120
16. Dunning, J.H. (2000). The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. *International Business Review*, 9(2), 163-190.
17. Dunning, J.H., & Lundan, S.M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy* (2nd ed.). Edward Elgar Publishing.
18. Ethier, W.J. (1982). National and International Returns to Scale in the Modern Theory of International Trade. *American Economic Review*, 72(3), 389-405.
19. Fath, B., Fiedler, A., Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & Sullivan-Taylor, B. (2021). International relationships and resilience of New Zealand SME exporters during COVID-19. *Critical Perspectives on International Business*, 17(2), 359–379
20. Freeman, J., & Styles, C. (2014). Does location matter to export performance? *International Marketing Review*, 31, 181-208
21. Giakoulas D. (2015) Greek outward foreign direct investment, National and Kapodistrian University of Athens, Department of Political Science and Public Administration, PhD thesis (in Greek).
22. Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
23. Hadjikhani, A., Hadjikhani, A. S., & Thilenius, P. (2014). The internationalization process model: A proposed view of firms' incremental and irregular nonincremental behaviour. *International Business Review*, 23, 155-168.
24. Håkansson, H., & Snehota, I. (2006). No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), 256-270.

25. Helpman, E., & Krugman, P. (1985). *Market Structure and Foreign Trade: Increasing Returns, Imperfect Competition, and the International Economy*. MIT Press.
26. Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2019). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization* (13th ed.). Cengage Learning.
27. Hitt, M.A., Li, D., & Xu, K. (2016). International Strategy: From Local to Global and Beyond. *Journal of World Business*, 51(1), 58-73.
28. Johanson, J., & Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
29. Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284–303.
30. Kamaras, A. (2001) *A Capitalist Diaspora: The Greeks in the Balkans, The Hellenic Observatory, The European Institute, London School of Economics & Political Science, Discussion Paper, No. 4.*
31. Karagianni, S. & Labrianidis, L. (2001) The Pros and Cons of SMEs Going International: Greek Companies in Bulgaria, *Eastern European Economics*, Vol. 39, No. 2, pp. 5-28.
32. Khojastehpour, M., & Johns, R. (2015). From pre-internationalization to postinternationalization: Relationship marketing perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 23, 157-174
33. Kotler, P., & Keller, K.L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
34. Labrianidis, L. (2003) Delocalisation of labor intensive industries: an argument for 'triangular manufacturing' between developed countries - Greece - Balkans, in, Petrakos, G. & Liargovas, P. (eds.), *Regional development and cross-border cooperation in Southern Europe*, Volos: SEED, Center University of Thessaly, pp. 213-238
35. Laufs, K., & Schwens, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*, 23, 1109-1126
36. Love, J. H., Roper, S., & Zhou, Y. (2016). Experience, age and exporting performance in UK SMEs. *International Business Review*, 25, 806-819

37. McSweeney, B. (2002). Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith - A Failure of Analysis. *Human Relations*, 55(1), 89-118.
38. Meyer, K.E., Mudambi, R., & Narula, R. (2011). Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness. *Journal of Management Studies*, 48(2), 235-252.
39. Niittymies, A., & Pajunen, K. (2020). Cognitive foundations of firm internationalization: A systematic review and agenda for future research. *International Business Review*, 29(4)
40. OECD. (2017). *Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy*.
41. Picot-Coupey, K., Burt, S. L., & Cliquet, G. (2014). Retailers' expansion mode choice in foreign markets: Antecedents for expansion mode choice in the light of internationalization theories. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21,
42. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
43. Porter, M.E. (1996). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
44. Puthusserry, P. N., Child, J., & Rodrigues, S. (2014). Psychic distance, its business impact and modes of coping: A study of British and Indian partner SMEs. *Management International Review*, 54, 1-29
45. Ramamurti, R., & Singh, J.V. (2009). *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. Cambridge University Press.
46. Rennie, M.W. (2013). The Uppsala Model of Internationalization and Its Relevance to Emerging Market Firms. *Journal of International Marketing*, 21(1), 38-53
47. Rugman, A.M. (2009). Theoretical Aspects of MNEs from Emerging Economies: An OLI Perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(3), 429-446.
48. Rugman, A.M., & Verbeke, A. (2008). A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises. *Journal of International Business Studies*, 39(8), 1359-1372.



49. Scott, W.R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests* (3rd ed.). Sage Publications.
50. Statista (2023). Foreign direct investment inward stock in Greece from 2005 to 2021
51. UNCTAD. (2017). *World Investment Report 2017: Transnational Corporations, Extractive Industries, and Development*. United Nations Conference on Trade and Development.
52. Vahlne, J.-E., Schweizer, R., & Johanson, J. (2012). Overcoming the Liability of Outsidership-The Challenge of HQ of the Global Firm. *Journal of International Management*, 18(3), 224–232.
53. Verbeke, A., & Yuan, W. (2021). A Few Implications of the COVID-19 Pandemic for International Business Strategy Research. *Journal of Management Studies*, 58(2), 597–601.
54. Ward, C., & Kennedy, A. (2018). *Cultural Intelligence: A Guide to Working with People from Other Cultures* (3rd ed.). Nicholas Brealey.
55. Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
56. Wind, Y., & Mahajan, V. (1997). Issues and Opportunities in New Product Development: An Introduction to the Special Issue. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 1-12.
57. Witt, M. A., Li, P. P., Välikangas, L., & Lewin, A. Y. (2021). De-globalization and Decoupling: Game Changing Consequences? *Management and Organization Review*, 17(1), 6–15.
58. Zucchella, A. (2021). International entrepreneurship and the internationalization phenomenon: taking stock, looking ahead. *International Business Review*, 30(2).
59. ΣΕΒΕ (2023). Στην επίδοση-ρεκόρ των 54,7 δις έκλεισαν οι εξαγωγές το 2022 -Το 2022 «οδηγός» για τη νέα εξαγωγική στρατηγική της χώρας.
60. ΕΛΣΤΑΤ (2023). Εξαγωγική Δραστηριότητα Ελληνικών Επιχειρήσεων 2022
61. Dianeosis (2023). Εξαγωγές και Εξαγωγικές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα