

Η εμπειρία των κλάδων μεταποίησης τροφίμων και ενδυμάτων στην Ελλάδα: Μία έρευνα

Χρήστος Καλανταρίδης*, Λόης Λαμπριανίδης**

Περίληψη

Κατά τη δεκαετία του 1990, οι μεταβολές στο θεσμικό πλαίσιο που διέπει το παγκόσμιο εμπόριο, σε συνδυασμό με βελτιώσεις στις επικοινωνίες και την επεξεργασία των πληροφοριών, έχουν μειώσει δραστικά τη σημασία των εθνικών συνόρων, αυξάνοντας τη δυνατότητα μεγαλύτερης συνεργασίας και ή έντασης του ανταγωνισμού. Σε αυτό το πλαίσιο, μικρές επιχειρήσεις, ακόμη και αυτές που απευθύνονται κυρίως ή και αποκλειστικά, στην εσωτερική αγορά, είναι υποχρεωμένες να ενσωματώσουν μία διεθνή προοπτική στις στρατηγικές τους. Το παρόν άρθρο επιχειρεί τη διερεύνηση της ανταπόκρισης των μικρών επιχειρήσεων μεταποίησης τροφίμων και κατασκευής ενδυμάτων στην ταχεία διεθνοποίηση των αγορών. Για την επίτευξη αυτού του στόχου θα χρησιμοποιηθούν στοιχεία από την περίπτωση της Ελλάδας, μίας ενδιάμεσης οικονομίας που χαρακτηρίζεται από την κυριαρχία μικρών επιχειρήσεων και την απουσία τομέα μεγάλων επιχειρήσεων. Η δομή της ελληνικής βιομηχανίας έχει επιπτώσεις στο επίπεδο του εγχώριου ανταγωνισμού και κατά συνέπεια στην ικανότητα των μικρών επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στις πρόσφατες αλλαγές.

Υποστηρίζουμε ότι το μέγεθος, η ηλικία και ο δυναμισμός της επιχείρησης είναι προσδιοριστικοί παράγοντες της απόφασης για επέκταση εκτός των ορίων της εσωτερικής αγοράς. Ωστόσο, μόνο το μέγεθος (εκφρασμένο σε όρους απασχολούμενου προσωπικού) είναι σημαντικό στον προσδιορισμό του βαθμού ανάμιξης

* Dr., Principal Lecturer, Department of Strategy and Entrepreneurship, University of Luton, Putteridge Bury, Hitchin Rd, Luton, LU2 8LE, UK.

** Καθηγητής Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

μίας μικρής επιχείρησης στις ξένες αγορές. Από τα ευρήματα της έρευνας, προκύπτει επιπλέον ότι επιχειρήσεις με εμπειρία στις διεθνείς αγορές, μπορεί να είναι καλύτερα εξοπλισμένες για την εκμετάλλευση ευκαιριών και την ανταπόκριση σε απειλές που προέρχονται από το άνοιγμα των διεθνών αγορών. Τέλος, προκύπτει ακόμη ότι οι επιχειρήσεις που παράλληλα με τη διεθνοποίηση τους δεν εγκαταλείπουν την εγχώρια αγορά, είναι οι πλέον δραστήριες στην ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού, συγκρινόμενες με αυτές που είναι λιγότερο ή περισσότερο διεθνοποιημένες.

1. Εισαγωγή

Κατά τη δεκαετία του 1990 πραγματοποιήθηκαν σημαντικές μεταβολές στο θεσμικό πλαίσιο που διέπει το παγκόσμιο εμπόριο και την παραγωγή. Η αυξημένη ενοποίηση των αγορών, σε συνδυασμό με τη δημιουργία περιφερειακών ζωνών εμπορίου, η επιτυχημένη συμπλήρωση του γύρου της Ουρουγουάης και η συνεπακόλουθη ελευθεροποίηση του εμπορίου σε συνδυασμό με εξελίξεις στις τηλεπικοινωνίες και την επεξεργασία των πληροφοριών, έχουν μειώσει δραστικά τη σημασία των εθνικών συνόρων. Το άνοιγμα των διεθνών αγορών έχει δώσει εναύσματα για αύξηση της συνεργασίας και/ή εντατικοποίηση του ανταγωνισμού. Σε αυτά τα πλαίσια οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να υιοθετήσουν μία διεθνή προοπτική. Ακόμη και επιχειρήσεις που επικεντρώνονται κατά κύριο λόγο, ή αποκλειστικά, στην εγχώρια αγορά, πρέπει να είναι διεθνώς ανταγωνιστικές ώστε να εξασφαλίσουν τη μακροχρόνια επιβίωση και ανάπτυξή τους (Karagozoglu και Lindell, 1996).

Ωστόσο, ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις και ιδίως οι πολυεθνικές είχαν αξιοσημείωτη εμπειρία ανάπτυξης σε παγκόσμιες αγορές, η πλειοψηφία των μικρών επιχειρήσεων μόλις πρόσφατα υιοθέτησαν μια διεθνή προοπτική στις στρατηγικές τους (Tesar και Moini, 1998). Επιπλέον, η συσσωρευμένη εμπειρία των τελευταίων τριάντα ετών υποδεικνύει ότι τα ευεργετικά αποτελέσματα του ανοίγματος των διεθνών αγορών δεν είναι διαθέσιμα με τον ίδιο τρόπο σε μεγάλες και μικρότερες επιχειρήσεις (Tammo, Bijmolt και Zwart, 1994). Συγκεκριμένα, ένας αυξανόμενος αριθμός δημοσιεύσεων που επικεντρώνεται στην εμπειρία μικρών επιχειρήσεων προερχόμενων από προηγμένες βιομηχανικά χώρες, ανέφερε ότι αυτές οι επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με μεγαλύτερες δυ-

σκολίες στην πρόσβαση σε διεθνείς αγορές σε σχέση με επιχειρήσεις μεγαλύτερου μεγέθους (Van Horn, 1979· Roth, 1992· Smallbone και Wye, 1995). Αυτοί οι περιορισμοί συνδέονται με την ανικανότητα των μικρών επιχειρήσεων, λόγω του μεγέθους τους, να επηρεάσουν το περιβάλλον τους, και είναι οι συνέπειες –σε όρους ανθρωπίνου δυναμικού, χρηματοδότησης και απόκτησης και επεξεργασίας πληροφοριών– των περιορισμένων πόρων τους. Έτσι, ο προσδιορισμός των στρατηγικών που οι μικρές επιχειρήσεις υιοθετούν ανταποκρινόμενες στο άνοιγμα των διεθνών αγορών και οι συνεπακόλουθες επιπτώσεις στην πολιτική, αναφέρονται ως σημαντικά σημεία στην τρέχουσα έρευνα του ευρέως και αρκετά «χαλαρά» οριοθετημένου πεδίου ανάλυσης των μικρών επιχειρήσεων.

Το παρόν άρθρο συνεισφέρει στον παραπάνω διάλογο με τρεις τρόπους. Πρώτον, στηρίζεται στην εμπειρία μίας «ενδιάμεσης» οικονομίας (της ελληνικής), που χαρακτηρίζεται από την κυριαρχία μικρών επιχειρήσεων και την απουσία ενός ισχυρού τομέα μεγάλων επιχειρήσεων. Αυτό έχει επιπτώσεις σε όλα τα επίπεδα του ανταγωνισμού στο εσωτερικό της χώρας και κατά συνέπεια στην ικανότητα των μικρών επιχειρήσεων (που εδώ ορίζονται ως επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 100 εργαζόμενους) να ανταποκριθούν στην πληθώρα των εν δυνάμει απειλών από την είσοδο των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Η δημοσιευμένη έρευνα που στηρίζεται σε αντίστοιχα παραδείγματα είναι εξαιρετικά περιορισμένη (Calof και Viviers, 1995). Δεύτερο, συγκρίνει την εμπειρία δύο πολύ διαφορετικών κλάδων: της μεταποίησης τροφίμων και ενδυμάτων. Ο πρώτος κλάδος χαρακτηρίζεται έως σήμερα από πολύ μικρό βαθμό διεθνοποίησης, κυρίως λόγω των διαφορών στις γευστικές προτιμήσεις και των εθνικών κανονισμών σχετικά με την υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων, αλλά και λόγω του κόστους μεταφοράς αγαθών με σχετικά σύντομο όριο ζωής. Αντίθετα, το ένδυμα έχει μακρά ιστορία διεθνούς δραστηριότητας, ακόμη και από μικρότερες επιχειρήσεις. Τρίτο, ενώ ο κύριος όγκος των μέχρι σήμερα δημοσιευμένων ερευνητικών εργασιών εξετάζει τις επιπτώσεις της διεθνοποίησης σε μικρές εξαγωγικές επιχειρήσεις, η παρούσα εργασία εξετάζει τις επιπτώσεις του ανοίγματος των αγορών πέρα από τα εθνικά σύνορα, τόσο σε εξαγωγείς όσο και σε επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στην εγχώρια αγορά και μπορεί να αντιμετωπίσουν αυξημένο ανταγωνισμό από ξένους παραγωγούς. Σε αυτό το πλαίσιο εξετάζουμε τον τρόπο με τον οποίο που ανταποκρίθηκαν οι μικρές επι-

χειρήσεις στον κλάδο τροφίμων και ενδύματος στην ταχεία διεθνοποίηση της αγοράς που πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια του δεύτερου μισού της δεκαετίας του 1990. Ο βασικός στόχος μας είναι η εξέταση του βαθμού κατά τον οποίο η εξοικείωση με τη διεθνοποίηση, που αποκτήθηκε μέσω της δραστηριοποίησης σε ξένες αγορές, επηρεάζει τις στρατηγικές που εφαρμόζονται από μικρές επιχειρήσεις, όταν έρχονται αντιμέτωπες με αυξημένες ανταγωνιστικές πιέσεις.

2. Ανασκόπηση των κρίσιμων ζητημάτων στη βιβλιογραφία

Οι μικρές επιχειρήσεις έρχονται συνήθως αντιμέτωπες με ιδιαίτερες προκλήσεις όσον αφορά τις διεθνείς αγορές. Αυτές οι προκλήσεις συνδέονται με το μέγεθος αυτών των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, η αβεβαιότητα είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό των μικρών επιχειρήσεων (Stokes, 1992). Η ανικανότητα ελέγχου του επιπέδου των τιμών, λόγω της έλλειψης μονοπωλιακής ισχύος, η εξάρτηση από ένα σχετικά μικρότερο πελατολόγιο και η περιορισμένη –ή ανύπαρκτη– πρόσβαση στην πολιτική εξουσία, έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός εξωτερικού περιβάλλοντος πολύ πιο ασαφούς από ό,τι για τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Οι περιορισμένοι πόροι των μικρών επιχειρήσεων δημιουργούν μία εντελώς διαφορετική ομάδα περιορισμών. Πιο συγκεκριμένα, οι χρηματοδοτικοί πόροι που είναι διαθέσιμοι στις μικρές επιχειρήσεις μπορεί να λειτουργήσουν ως σημαντικό εμπόδιο στην ανάπτυξη ενός διεθνούς προσανατολισμού. Αυτό μπορεί να πάρει δύο μορφές: η έλλειψη χρηματοδότησης μπορεί να εμποδίσει την ικανότητα προσδιορισμού των ευκαιριών που δημιουργούνται από το άνοιγμα των εθνικών αγορών, ενώ οι ανεπαρκείς χρηματοδοτικοί πόροι μπορεί να περιορίσουν την εκμετάλλευση των ευκαιριών που έχουν ήδη εντοπιστεί (Smallbone και Wyer, 1995). Επιπρόσθετα προβλήματα ανακύπτουν από το διοικητικό δυναμικό των μικρών επιχειρήσεων. Σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις, ο χρόνος διαχείρισης είναι πολύ περιορισμένος, κατά ένα μέρος λόγω του μικρού αριθμού managers, ιδίως αυτών που κατέχουν εξειδικευμένες γνώσεις και επιπλέον, λόγω της απροθυμίας των επιχειρηματιών να διαπραγματευθούν (d' Amboise και Muldowney, 1988). Η καθοριστική επίπτωση της προσωπικότητας του επιχειρηματία,

σε συνδυασμό με τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους, σημαίνει ότι οι μικρές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται κατά κανόνα από άτυπα συστήματα ελέγχου και σχεδιασμού και σχετικά (σε σχέση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις) υπανάπτυκτες διοικητικές δομές (Roth, 1992). Ως συνέπεια, υπάρχουν βασικά προβλήματα στην πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικές με την αγορά, στη διαχείριση και το συντονισμό της ουσιαστικής διαχειριστικής προσπάθειας και στην ανάπτυξη μίας συνεχούς προσέγγισης σχετικά με την προώθηση και τη διανομή.

Ωστόσο, οι μικρές επιχειρήσεις απολαμβάνουν κάποια πλεονεκτήματα στη διαδικασία ανάπτυξης ενός διεθνούς προσανατολισμού. Αυτά συμπεριλαμβάνουν τη μεγαλύτερη ευελιξία και δυνατότητα ανταπόκρισης σε αλλαγές στην αγορά, καθώς και σε μια συμπεριφορά που στηρίζεται στην προσπάθεια εξεύρεσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Fiegenbaum και Karnani, 1991)

3. Ερευνητικά ερωτήματα

Από την προηγηθείσα επισκόπηση των κρίσιμων ζητημάτων της βιβλιογραφίας, προκύπτουν τρία βασικά ερευνητικά ερωτήματα τα οποία επιχειρείται να διερευνηθούν στο παρόν άρθρο. Συγκεκριμένα:

Ερευνητικό Ερώτημα 1: Οι μικρές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ενεργά στην ανάπτυξη σε διεθνείς αγορές είναι διαφορετικές σε όρους μεγέθους, ηλικίας, κλάδου και δυναμισμού από τις επιχειρήσεις που στοχεύουν κυρίως, ή αποκλειστικά στην εσωτερική αγορά;

Η υπάρχουσα έρευνα στο χώρο των μικρών επιχειρήσεων υποδεικνύει ότι τα χαρακτηριστικά του κλάδου αλλά και της ίδιας της εταιρίας μπορεί να έχουν καθοριστική σημασία στην απόφαση για ανάμειξη στις διεθνείς αγορές. Με δεδομένη τη σημασία των περιορισμένων πόρων, ως εμπόδιο στην ανάπτυξη εξαγωγικών δραστηριοτήτων, είναι μάλλον αναμενόμενο ότι πιο επαρκείς πόροι μπορεί να επιτρέψουν στις «μεγαλύτερες» μικρές επιχειρήσεις να υιοθετήσουν ένα διεθνή προσανατολισμό. Παρομοίως, η ηλικία της επιχείρησης και η συσσωρευμένη εμπειρία επιτυχούς ανταπόκρισης σε μεταβολές στην αγορά, μπορεί να βοηθήσει στην απόφαση μετακίνησης εκτός των εθνικών συνόρων (Jonanson και Wiedersheim-Paul, 1993· Van de Ven και Pool, 1995· Lenidou και

Katsikeas, 1996). Ωστόσο, μία μειοψηφία ακαδημαϊκών αντιμάχεται τέτοια μοντέλα συσσωρευμένης αλλαγής (incremental change) αναδεικνύοντας ταυτόχρονα τη σημαντικότητα των παγκοσμιοποιημένων (global-born) μικρών επιχειρήσεων (Kandasaami, 1998). Τέλος, ο βαθμός κατά τον οποίο η επιχείρηση επιδεικνύει έναν δυναμισμό σε άλλες πλευρές της στρατηγικής της μπορεί επίσης να συνεισφέρει στην ανάπτυξη διεθνούς προσανατολισμού. Τέτοιου είδους εταιρικά χαρακτηριστικά δεν έχουν ερευνηθεί επαρκώς, κυρίως λόγω της δυσκολίας μέτρησης της δυναμικότητας των επιχειρήσεων.

Ερευνητικό Ερώτημα 2: Ποια είναι η σχέση μεταξύ του περιβάλλοντος μίας μικρής επιχείρησης και της προσέγγισής της στο άνοιγμα των εθνικών αγορών;

Τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελούν μία δεύτερη ομάδα μεταβλητών που μπορούν να επηρεάσουν την απόφαση μετακίνησης εκτός των εθνικών συνόρων. Υπάρχουσα έρευνα καταδεικνύει ότι μία αύξηση στην ένταση του ανταγωνισμού στην εσωτερική αγορά, μαζί με μια μείωση του επιπέδου ζήτησης μπορεί να οδηγήσει τις μικρές επιχειρήσεις στην ανάπτυξη εξαγωγικών δραστηριοτήτων (Baird, Lyles και d Orris, 1994).

Ερευνητικό Ερώτημα 3: Είναι ικανές οι μικρές επιχειρήσεις που έχουν μακρά ανάμειξη στην ανάπτυξη των διεθνών αγορών να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν περισσότερο ενεργές στρατηγικές για την εκμετάλλευση ευκαιριών και την αντιμετώπιση απειλών;

Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία υποστηρίζεται ότι καθώς οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται όλο και περισσότερο στις διεθνείς αγορές, αναπτύσσουν πιο εξελιγμένες και αποτελεσματικές μεθόδους διαχείρισης της αυξανόμενης πολυπλοκότητας των δραστηριοτήτων τους (Karagozoglu και Lindell, 1996). Αυτό σημαίνει ότι μικρές επιχειρήσεις που έχουν συσσωρεύσει σημαντική εμπειρία σε διεθνείς αγορές μπορεί να είναι καλύτερα προετοιμασμένες ώστε να εκμεταλλευθούν τις ευκαιρίες και να ανταποκριθούν στις απειλές που προέρχονται από το άνοιγμα των εθνικών αγορών.

4. Μεθοδολογία

Τα δύο χαρακτηριστικά στοιχεία της μεθοδολογίας που υιοθετήθηκαν εδώ είναι: η πολύ αυστηρή διαδικασία επιλογής των επι-

χειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα και η χρήση μίας ποιοτικής προσέγγισης. Δεδομένου ότι ο κύριος στόχος μας ήταν η ιχνηλάτιση των στρατηγικών των μικρών επιχειρήσεων για την ανταπόκριση τους στο άνοιγμα τους στις διεθνείς αγορές, η επιλογή των επιχειρήσεων που θα αποτελούσαν το δείγμα, θεωρήθηκε εξαιρετικά κρίσιμη. Για την πραγματοποίηση αυτής της επιλογής δημιουργήθηκε μία βάση μικρών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στους κλάδους των τροφίμων και του ενδύματος. Οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν, ήταν διάφοροι δημοσιευμένοι κατάλογοι (π.χ. ICAP), δημοσιεύματα του τύπου, καθώς και σχετικοί κατάλογοι επιχειρήσεων που είχαν δημιουργηθεί σε προηγούμενα ερευνητικά προγράμματα. Η βάση που δημιουργήθηκε περιελάμβανε περίπου 200 επιχειρήσεις. Για να διασφαλιστεί η συνάφεια των επιχειρήσεων με τους σκοπούς της έρευνας, δημιουργήθηκε ένα σύντομο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ως «φίλτρο». Τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν ως «φίλτρα» ήταν: η δραστηριοποίηση στους κλάδους ενδύματος και τροφίμων, η απασχόληση λιγότερο από 100 εργαζόμενων, η προσέλευση τουλάχιστον του 51% των εσόδων από μεταποιητικές δραστηριότητες και τέλος η ανάμιξη σε εξαγωγικές δραστηριότητες ή η ύπαρξη ανταγωνισμού από εισαγωγές στην εγχώρια αγορά. Συνολικά 70 επιχειρήσεις ικανοποιούσαν αυτά τα κριτήρια.

Κατά την περίοδο Μαρτίου - Απριλίου 1997, πραγματοποιήθηκαν προσωπικές συνεντεύξεις με τους ιδιοκτήτες-μάντζερς (managers) των επιχειρήσεων που επιλέχθηκαν. Το δείγμα διαιρέθηκε σε δύο ίσα μέρη σύμφωνα με τους δύο κλάδους. Ένα δομημένο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε για τις συνεντεύξεις, το οποίο κάλυπτε το εύρος και τη φύση ανάμιξης στο εξωτερικό εμπόριο, τα χρησιμοποιούμενα δίκτυα διανομής, τις σχέσεις των επιχειρήσεων με τους Έλληνες και ξένους πελάτες τους, τις κύριες πηγές του ανταγωνισμού κατά την περίοδο 1994-1996, τις αντιλήψεις των διαχειριστών για τις ευκαιρίες και απειλές που πηγάζουν από το ευρύτερο περιβάλλον και την ανταπόκριση της επιχείρησής τους.

Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να επισημάνουμε ότι τα συμπεράσματα του άρθρου αυτού, δεν μπορούν εύκολα να γενικευθούν μια που βασίζονται σε έρευνα πεδίου που, όπως περιγράφηκε παραπάνω, υπόκειται σε ορισμένους σημαντικούς περιορισμούς. Πρώτο, είναι έρευνα που αφορά μικρές επιχειρήσεις προερχόμενες από μία μόνο χώρα. Άλλες ενδιαμέσες οικονομίες ή άλλες οικονομίες γενικότερα, μπορεί να είναι ριζικά διαφορετικές σε σχέ-

ση με τις μικρές επιχειρήσεις. Δεύτερο, το εμπειρικό υλικό στηρίζεται σε δύο μόνο, αν και διαφορετικούς, κλάδους. Η πραγματοποίηση μίας έρευνας με περισσότερους κλάδους θα μπορούσε να υποδείξει περισσότερο διαφοροποιημένες διαδικασίες και στρατηγικές ανταπόκρισης στο άνοιγμα των διεθνών αγορών. Τέλος, η παρούσα έρευνα, όπως άλλωστε και η συντριπτική πλειοψηφία των ερευνών που πραγματοποιούνται στο αντικείμενο αυτό, χρησιμοποιεί μια διακλαδική προσέγγιση. Αυτό μεταφράζεται σε μία στατική οπτική του εξεταζόμενου δείγματος των επιχειρήσεων, που μπορεί να αποκρύπτει μία πληθώρα μεταβολών που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια του χρόνου.

5. Ερευνητικά Ευρήματα

5.1. Τυπολογία μικρών επιχειρήσεων

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η ανάλυση, αναπτύχθηκε μία σχετικά απλή τυπολογία μικρών επιχειρήσεων που βρίσκονται αντιμέτωπες με απειλές, αλλά και ευκαιρίες που προέρχονται από το άνοιγμα των διεθνών αγορών. Τα κύρια κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν στη διαμόρφωση αυτής της τυπολογίας, ήταν η σχετική σημασία των εξαγωγών και της εσωτερικής αγοράς στα συνολικά έσοδα και η συνέπεια της ανάμιξης σε εξαγωγικές δραστηριότητες. Ως αποτέλεσμα, είχαμε τη δυνατότητα να ταξινομήσουμε τις 50 επιχειρήσεις του δείγματος που έδωσαν ολοκληρωμένες απαντήσεις στα ερωτήματα που τους τέθηκαν, από τις 70 που συνολικά ερωτήθηκαν σε τρεις ομάδες: «μικρές επιχειρήσεις αντιμέτωπες με διεθνή ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά», «ευκαιριακούς εξαγωγείς» και «συστηματικούς εξαγωγείς».

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι επιχειρήσεις που δεν εμφάνισαν καμία εξαγωγική δραστηριότητα. Η συμμετοχή τους στην έρευνα βασίστηκε στην επιμονή των ιδιοκτητών-μάντζερς τους στις απειλές που προέρχονται από την αυξανόμενη εισαγωγική διείσδυση και την είσοδο πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Ελληνική αγορά. Είκοσι επιχειρήσεις από το συνολικό δείγμα ανήκαν στην πρώτη αυτή κατηγορία, απασχολώντας 458 εργαζόμενους, περίπου ένα τέταρτο του συνόλου των απασχολούμενων όλων των επιχειρήσεων του δείγματος.

Οι επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας ήταν σχετικά μικρότερες – περισσότερες από τις μισές απασχολούσαν λιγότερα από

21 άτομα, ενώ μόνο μία στις δέκα ανήκε στην κατηγορία των «μεγάλων» επιχειρήσεων (με 51 έως 100 εργαζόμενους). Ως συνέπεια, η μέση απασχόληση στην πρώτη κατηγορία επιχειρήσεων ήταν 23 εργαζόμενοι, περίπου 30% λιγότερο από το αντίστοιχο μέγεθος του συνολικού δείγματος (Πίνακας 1). Το σχετικά μικρό μέγεθος αυτών των επιχειρήσεων (ακόμη και στα πλαίσια ενός δείγματος μικρών μόνο επιχειρήσεων) συνδυαζόταν και με τη μικρότερη ηλικία τους. Μία στις πέντε από τις επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας λειτουργούσε λιγότερο από πέντε έτη, κατά την περίοδο πραγματοποίησης της έρευνας. Η μέση ηλικία των επιχειρήσεων που αντιμετώπιζαν ξένο ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά ήταν 14,8 έτη – η μικρότερη μεταξύ των τριών κατηγοριών.

Όσον αφορά την κλαδική κατανομή των μικρών επιχειρήσεων που είναι αντιμέτωπες με διεθνή ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά, περίπου τα δύο τρίτα ανήκαν στον κλάδο του ενδύματος, ενώ μόλις το 35% ανήκε στον κλάδο της μεταποίησης τροφίμων. Ένα τέτοιο εύρημα απαιτεί διερεύνηση η οποία εν μέρει στηρίζεται σε ευρήματα προηγούμενων ερευνών από τους δύο συγγραφείς (Labrianidis, 1996; Kalantaridis, 1997; Labrianidis and Kalantaridis, 1997). Συνολικά, είναι μάλλον σαφές ότι οι μικρές επιχειρήσεις στον κλάδο τροφίμων έχουν εκτεθεί σε σχετικά περιορισμένο διεθνή ανταγωνισμό, για διάφορους λόγους, όπως το σχετικά μικρό μέγεθος της Ελληνικής αγοράς, που δεν την κάνει ιδιαίτερα ελκυστική, οι προστατευτικές πολιτικές (δασμολογικά και μη δασμολογικά εμπόδια) της ελληνικής οικονομίας, κυρίως μέχρι τη δεκαετία του 1980, αλλά και τα χαρακτηριστικά της μεσογειακής διατροφής. Συμπερασματικά, η μεγαλύτερη συμμετοχή των εταιριών ενδυμάτων μάλλον οφείλεται στη σχετική ανυπαρξία επιχειρήσεων τροφίμων. Αυτό, σε συνδυασμό με τη διαφοροποίηση που παρατηρήθηκε στο εσωτερικό των κλάδων μας οδήγησε στη δημιουργία ενός εναλλακτικού τρόπου μέτρησης των συνθηκών που επικρατούσαν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης κατά την περίοδο 1994-1996. Έτσι, δημιουργήθηκε μία σύνθετη μεταβλητή που περιλαμβάνει την αναφερόμενη ένταση του ανταγωνισμού και τις μεταβολές στο επίπεδο της ζήτησης. Η νέα μεταβλητή υπολογίστηκε ξεχωριστά για την εγχώρια και τις διεθνείς αγορές. Η μεγάλη πλειοψηφία ιδιοκτητών-μάντζερς (τρεις από τους τέσσερις) επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν διεθνή ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά, ανέφεραν την ύπαρξη εχθρικών συνθηκών στο επιχειρησιακό τους περιβάλλον – κάτι που εκφράζεται από σταθερή ή

μειωμένη ζήτηση και έντονο ή μέτριο ανταγωνισμό. Μόλις μία στις τέσσερις επιχειρήσεις ανέφερε ότι αντιμετωπίζει ευνοϊκές συνθήκες ανταγωνισμού.

Οι επιχειρήσεις που περιλαμβάνονται σε αυτή την κατηγορία επίσης χαρακτηρίζονται από μέτριες επενδύσεις σε μηχανήματα και εξοπλισμό – κάτι που χρησιμοποιείται ως μέτρο προσέγγισης του δυναμισμού της επιχείρησης. Έτσι, η μέση επένδυση ανά εργαζόμενο κατά την περίοδο 1994-1996 ήταν 3.018 \$US, περίπου ένα τέταρτο λιγότερο από τον αντίστοιχο μέσο όρο του συνόλου του δείγματος. Προκειμένου να καταγραφεί ο δυναμισμός αναπτύχθηκε άλλη μία σύνθετη μεταβλητή, αυτή της ροπής προς επιχειρηματικότητα. Για να θεωρηθεί δυναμική μία επιχείρηση θα έπρεπε να είχε επιτύχει κάποια ανάπτυξη κατά το 1996, να επιδίωκε μεγέθυνση κατά το 1997 και να είχε εφαρμόσει κάποια μεταβολή στο εύρος των προϊόντων της, κατά την περίοδο 1994-1996. Μόλις τέσσερις από τις είκοσι επιχειρήσεις της κατηγορίας παρουσίασαν αξιοσημείωτη ροπή προς επιχειρηματικότητα – το χαμηλότερο μέγεθος μεταξύ των τριών κατηγοριών.

Η δεύτερη κατηγορία, οι «ευκαιριακοί εξαγωγείς», περιελάμβανε επιχειρήσεις που δημιουργούν λιγότερο από ένα τέταρτο των εσόδων τους από εξαγωγές. Άλλο ένα χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων αυτής της κατηγορίας, ήταν η σημαντική διακύμανση του ποσοστού των εξαγωγών επί των συνολικών εσόδων κατά τη διάρκεια της υπό εξέταση περιόδου, μία ένδειξη της στάσης των ιδιοκτητών-μáνατζερς απέναντι στις ξένες αγορές: εξήγαγαν όταν οι συνθήκες το ευνοούσαν, παραμένοντας εστιασμένες στην εγχώρια αγορά. Ως συνέπεια, η μέση συνεισφορά των ξένων αγορών στις συνολικές πωλήσεις μεταξύ αυτών των επιχειρήσεων κυμαινόταν μεταξύ του 8,5% και 15% κατά την περίοδο 1994-1996. Δεκατρείς επιχειρήσεις ανήκαν σε αυτή την κατηγορία, απασχολώντας 470 άτομα, περίπου ένα τέταρτο της απασχόλησης του συνολικού δείγματος.

Όσον αφορά την κατανομή των «ευκαιριακών εξαγωγέων» στις τρεις κατηγορίες μεγέθους, διαπιστώθηκε μία ομαλή κατανομή μεταξύ πολύ μικρών (5), μικρών (5) και «μεγαλύτερων» μικρών (3) επιχειρήσεων. Η μέση απασχόληση σε αυτή την κατηγορία ήταν 36,1 άτομα ανά επιχείρηση, περίπου ίση με το μέσο όρο του δείγματος. Η ύπαρξη ενός μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων σε αυτή την κατηγορία με περισσότερους από 20 εργαζόμενους, συνδυαζόταν με μία ωριμότητα, σε όρους ηλικίας των επιχειρήσεων, καθώς μεταξύ των «ευκαιριακών εξαγωγέων» δεν υπήρχε καμία

επιχείρηση με λιγότερους από 5 εργαζόμενους, όταν πραγματοποιήθηκε η έρευνα, ενώ η μέση ηλικία ανερχόταν στα 23 περίπου έτη.

Επίσης υπήρχε μία ισορροπία στην κλαδική κατανομή αυτής της κατηγορίας: επτά «ευκαιριακοί εξαγωγείς» ήταν επιχειρήσεις επεξεργασίας τροφίμων, ενώ οι υπόλοιπες έξι ήταν κατασκευαστές ενδυμάτων. Η πιο ισορροπημένη κλαδική κατανομή αυτής της κατηγορίας, συγκρινόμενη με αυτή της προηγούμενης κατηγορίας (επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό στην ελληνική αγορά), δε διαφοροποιεί ουσιαστικά τις επικρατούσες συνθήκες στην εγχώρια αγορά. Έτσι, η πλειοψηφία των «ευκαιριακών εξαγωγέων», ένδεκα από τις δεκατρείς, ανέφεραν δυσμενείς συνθήκες στην αγορά κατά την περίοδο 1994-1996. Μόνο δύο επιχειρήσεις ανέφεραν αυξανόμενη ζήτηση με μέτριες ή ανύπαρκτες ανταγωνιστικές πιέσεις. Η κατάσταση διέφερε ριζικά στις ανταγωνιστικές συνθήκες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις της κατηγορίας στις διεθνείς αγορές: μόλις μία στις δέκα ανέφερε σταθερή ή μειούμενη ζήτηση συνδυασμένη με έντονες ή μέτριες ανταγωνιστικές πιέσεις. Αντίθετα, οι υπόλοιπες εννιά επιχειρήσεις ανέφεραν την ύπαρξη ευνοϊκού περιβάλλοντος.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας επέδειξαν αξιοσημείωτο δυναμισμό, σε όρους επενδύσεων, σε μηχανήματα και εξοπλισμό. Η μέση ετήσια επένδυση ανά εργαζόμενο μεταξύ των «ευκαιριακών εξαγωγέων», ήταν \$5.154, το υψηλότερο μέγεθος από τις τρεις κατηγορίες και περίπου 25% υψηλότερο από το μέσο όρο του συνολικού δείγματος. Ο δυναμισμός αυτών των επιχειρήσεων επιβεβαιώνεται και από το γεγονός ότι η πλειοψηφία – ένδεκα από τις δεκατρείς πέτυχαν υψηλό ποσοστό στο σύνθετο δείκτη της ροπής προς επιχειρηματικότητα.

Η τρίτη κατηγορία, αυτή των «συστηματικών εξαγωγέων», περιελάμβανε όλες τις επιχειρήσεις των οποίων περισσότερο από ένα τρίτο των εσόδων προέρχεται συστηματικά από εξαγωγές. Στην πραγματικότητα, για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων, τρία τέταρτα και πλέον των εσόδων τους προέρχονταν από ξένες αγορές. Αυτό γίνεται φανερό από το γεγονός ότι η μέση συνεισφορά των ξένων αγορών στα συνολικά έσοδα από πωλήσεις αυτών των επιχειρήσεων, ανερχόταν κατά την περίοδο 1994-1996 σε ποσοστά μεταξύ 92,5% και 93%. Η κατηγορία αυτή περιελάμβανε δεκαεπτά επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούσαν 912 άτομα, περίπου 50% της συνολικής απασχόλησης στο σύνολο του δείγματος.

Η ανισομερής συνεισφορά αυτής της κατηγορίας στη συνολική

απασχόληση, υποδεικνύει την παρουσία αρκετών (οκτώ από τις δεκαπέντε) «μεγαλύτερων» μικρών επιχειρήσεων μεταξύ των «συστηματικών εξαγωγέων». Πράγματι, μόνο μία στις τρεις επιχειρήσεις ανήκε στην κατηγορία των πολύ μικρών επιχειρήσεων. Έτσι, η μέση απασχόληση ήταν 53,7 άτομα ανά επιχείρηση. Παρά το σημαντικά μεγαλύτερο μέγεθος αυτών των επιχειρήσεων από τις αντίστοιχες των άλλων δύο κατηγοριών, δεν ήταν απαραίτητα και πιο ώριμες – σε όρους ηλικίας. Μία επιχείρηση ήταν λιγότερο από 5 ετών κατά την περίοδο της έρευνας, ενώ η μέση ηλικία ήταν μόλις πάνω από είκοσι έτη, μικρότερη από αυτή των «ευκαιριακών εξαγωγέων».

Η πλειοψηφία των «συστηματικών εξαγωγέων» ανήκε στον κλάδο τροφίμων (περισσότερες από δύο στις τρεις). Μόνο μια μειοψηφία της κατηγορίας δραστηριοποιούνταν στον κλάδο ενδυμάτων. Όσον αφορά τις συνθήκες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις διαπιστώθηκε μία ουσιώδης διαφοροποίηση. Οι ιδιοκτήτες-μάνατζερς των δέκα από τις δεκαεπτά επιχειρήσεις ανέφεραν σταθερή ή μειούμενη ζήτηση και μέτριο ή ανύπαρκτο ανταγωνισμό στις διεθνείς αγορές. Οι υπόλοιποι επτά ιδιοκτήτες-μάνατζερς ανέφεραν αυξανόμενη ζήτηση με έντονο ανταγωνισμό.

Αυτές οι επιχειρήσεις επιπλέον επέδειξαν έναν αξιόλογο δυναμισμό σε επενδύσεις, σε μηχανήματα και εξοπλισμό. Η μέση ετήσια επένδυση ανά εργαζόμενο ήταν \$4.769 κατά την περίοδο 1994-1996. Επιπλέον, δεκατρείς από τις δεκαεπτά επιχειρήσεις της κατηγορίας επέδειξαν υψηλή ροπή προς επιχειρηματικότητα.

5.2. Η ανταπόκριση των μικρών επιχειρήσεων στο άνοιγμα των διεθνών αγορών

Κατά τη διάρκεια των προσωπικών συνεντεύξεων, τέθηκε ένας αριθμός ερωτήσεων στους ιδιοκτήτες-μάνατζερς σχετικά με τις αντιλήψεις τους για το εξωτερικό –της επιχείρησης– περιβάλλον και την ανταπόκριση της επιχείρησης μετά το 1996 (κατά την περίοδο μετά την έρευνα). Ένα τέταρτο των ιδιοκτητών-μάνατζερς των επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν διεθνή ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά, υποστήριξαν ότι δεν μπορούσαν να αναγνωρίσουν κάποιες ευκαιρίες. Οι υπόλοιποι κατέδειξαν μία αύξηση στα διαθέσιμα εισοδήματα ή βελτιωμένες μακρο-οικονομικές συνθήκες, ως τις κύριες πηγές της μελλοντικής τους επέκτασης (Πίνακας 2). Η έμφαση που δόθηκε σε παράγοντες του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, πέρα από τον έλεγχο των επιχειρήσεων, σε συν-

δυσασμό με τις ανησυχίες για την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού από εισαγωγές, μας οδήγησε στο συμπέρασμα ότι αυτές οι επιχειρήσεις ήταν ιδιαίτερα ευάλωτες στις επιπτώσεις από το άνοιγμα των διεθνών αγορών.

Έτσι, περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις της κατηγορίας αυτής έχουν εκπονήσει σχέδια ανάπτυξης ή στρατηγικές για την εκμετάλλευση αυτών των ευκαιριών, κάτι που ήταν μάλλον αναμενόμενο, λόγω της φύσης των ευκαιριών που αναγνωρίστηκαν. Η ανάπτυξη καθιερωμένων μέτρων μείωσης του κόστους και η διείσδυση σε νέες γεωγραφικές αγορές στα πλαίσια της εθνικής αγοράς, ήταν οι κύριες στρατηγικές. Όταν ερωτήθηκαν για συγκεκριμένες ενέργειες, με σκοπό την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών, η πλέον συχνή απάντηση ήταν η συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών που αφορούν ευκαιρίες σε νέες αγορές, ενώ μόλις μία στις δέκα είχε ήδη σχεδιάσει κάποια επένδυση σε μηχανήματα και εξοπλισμό, ώστε να εκμεταλλευθεί αυτές τις ευκαιρίες. Όσον αφορά τις αμυντικές στρατηγικές τους, εννέα στους δέκα ιδιοκτήτες-μάντζερς μικρών επιχειρήσεων, αντιμέτωπων με διεθνή ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά, υποστήριξαν ότι είχαν επινοήσει κάποιου είδους άμυνα προς αυτή την κατεύθυνση. Αυτές οι στρατηγικές άμυνας αφορούσαν κατά κύριο λόγο μία προσπάθεια μείωσης του κόστους, καθώς και αναζήτησης νέων αγορών στην Ελλάδα. Ωστόσο, περίπου ένα τρίτο αυτών των επιχειρήσεων δεν έχει πάρει κανένα μέτρο για την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών. Η συσσώρευση πληροφοριών καθώς και σχέδια για συλλογή πληροφοριών, ήταν οι κύριες ενέργειες που είχαν αναληφθεί από τα υπόλοιπα δύο τρίτα αυτών των επιχειρήσεων.

Οι «ευκαιριακοί εξαγωγείς» έχουν πολύ διαφορετική αντίληψη του εξωτερικού περιβάλλοντος σε σχέση με τις επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν διεθνή ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά. Όλες οι επιχειρήσεις που ανήκαν στην πρώτη κατηγορία ήταν σε θέση να αναγνωρίσουν μερικές ευκαιρίες για μελλοντική επέκταση. Η διείσδυση σε νέες εξαγωγικές αγορές ήταν η κύρια πηγή ευκαιριών ανάπτυξης. Αυτό, από την άλλη πλευρά ερχόταν σε αντίθεση με το γεγονός ότι η εγχώρια αγορά προσδιορίστηκε ως η σημαντικότερη πηγή απειλών. Οι συνέπειες του αυξημένου διεθνούς και εγχώριου ανταγωνισμού, αποτέλεσε τη βασικότερη απειλή σύμφωνα με τις επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας.

Όλες (εκτός από μία) οι επιχειρήσεις έχουν καταστρώσει ένα σχέδιο ανάπτυξης ή στρατηγική. Τα κύρια συστατικά αυτών των στρατηγικών, συμπεριλάμβαναν την εκμετάλλευση νέων εξαγωγι-

κών αγορών και μειώσεις κόστους. Επιπλέον, όλοι, εκτός από δύο ιδιοκτήτες-μάντζερς, υποστήριξαν ότι έχουν λάβει σαφή και απτά μέτρα για την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών. Οι δραστηριότητες που αναφέρθηκαν από αυτές τις επιχειρήσεις ήταν η απόκτηση πληροφοριών και σαφή σχέδια για νέες κεφαλαιακές επενδύσεις. Παρομοίως, η συντριπτική πλειοψηφία των «ευκαιριακών εξαγωγέων» (όλοι εκτός από έναν) είχαν διαμορφώσει κάποια αμυντική στρατηγική. Αυτές αφορούσαν κυρίως την ανάπτυξη νέων αγορών και τη μείωση του κόστους παραγωγής. Οι ενέργειες με σκοπό την υλοποίηση των παραπάνω, περιελάμβαναν την απόκτηση πληροφοριών και σχέδια για την αγορά νέων μηχανημάτων και εξοπλισμού.

Όλοι οι ιδιοκτήτες-μάντζερς των «συστηματικών εξαγωγέων» ανέφεραν αρκετές ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη. Αυτές συσχετιζόνταν με την ανάπτυξη νέων εξαγωγικών αγορών και την αύξηση της ζήτησης υφιστάμενων πελατών από το εξωτερικό. Η σχετικά αισιόδοξη προσέγγισή τους για τις αντιμετωπιζόμενες ανταγωνιστικές συνθήκες, επιβεβαιώνεται και από το γεγονός ότι ένας στους τέσσερις «συστηματικούς εξαγωγείς» υποστήριξε ότι δεν υπήρχαν απειλές στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Οι κύριες απειλές που αναφέρθηκαν σχετιζόνταν με την επιδείνωση των μακρο-οικονομικών συνθηκών στο εσωτερικό της χώρας και οι μεταβολές της εμπορικής πολιτικής ξένων κυβερνήσεων – παράγοντες πέρα από τον έλεγχο των μικρών ελληνικών επιχειρήσεων. Ίσως σε αυτό να οφείλεται και η πολύ θετική –σε βαθμό που να φαίνεται ως απερισκεψία– προσέγγιση στις αλλαγές του ευρύτερου περιβάλλοντος.

Ενώ όλοι οι «συστηματικοί εξαγωγείς» προσδιόρισαν έναν αριθμό ευκαιριών για ανάπτυξη, περισσότερες από μία στις τρεις επιχειρήσεις δεν έχουν σχεδιάσει κάποια αναπτυξιακή πολιτική. Οι ιδιοκτήτες-μάντζερς των επιχειρήσεων που έχουν μορφοποιήσει συστηματικές απαντήσεις για τις δυνατότητες που ανακύπτουν, προσδιόρισαν την ανάπτυξη νέων προϊόντων και τη διεξόδου σε νέες διεθνείς αγορές ως τα βασικά συστατικά στοιχεία της στρατηγικής που στοχεύει στην εκμετάλλευση των ευκαιριών στο εξωτερικό περιβάλλον. Το ουσιαστικότερο ωστόσο, είναι ότι όλοι οι «συστηματικοί εξαγωγείς» με ένα σαφές αναπτυξιακό σχέδιο, έχουν πραγματοποιήσει σαφή βήματα για την εφαρμογή των αναπτυξιακών τους στρατηγικών – μία στις τρεις από αυτές τις επιχειρήσεις έχει ήδη επενδύσει σε νέα μηχανήματα και εξοπλισμό γι' αυτό το σκοπό. Η θετική τους προσέγγιση για το μέλλον, οδή-

γησε περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις στο να μην αναπτύξουν κάποιου είδους αμυντική στρατηγική. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις κατέδειξαν την επέκταση σε νέες ξένες αγορές, ως την καλύτερη ανταπόκριση στις απειλές που δημιουργούνται σε υπάρχουσες αγορές.

6. Συζήτηση και συμπερασματικά σχόλια

Μία ανάλυση των εμπειρικών ευρημάτων, οδηγεί σε κάποια χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τις ελληνικές μικρές επιχειρήσεις στους δύο κλάδους που εξετάστηκαν. Η σύγκριση μεταξύ των χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων που είναι αντιμέτωπες με ξένο ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά, από τη μία πλευρά και των εξαγωγέων από την άλλη (ευκαιριακών και συστηματικών), μας οδηγεί σε μία προφανή διαφοροποίηση – που επιπλέον υποστηρίζεται από τα τεστ στατιστικής σημαντικότητας (Πίνακας 3). Οι επιχειρήσεις που εξάγουν είναι κατά κανόνα μεγαλύτερες (σημ. του $t=0,03$), παλαιότερες (σημ. του $t=0,05$) και πιο δυναμικές – σε όρους επενδύσεων σε κεφάλαιο (σημ. του $t=0,026$), αλλά και ροπή προς επιχειρηματικότητα (σημ. του $t=0,00$) από αυτές που ποτέ δεν έχουν αναπτύξει διεθνή προσανατολισμό. Επιπλέον, υπάρχουν και ορισμένες διαφοροποιήσεις στις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Έτσι, οι εξαγωγικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σχετικά ευνοϊκές συνθήκες ανταγωνισμού, ενώ επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν εισαγωγική διείδυση στην εγχώρια αγορά τους αντιμετωπίζουν εξαιρετικά δυσμενείς συνθήκες ανταγωνισμού. Ωστόσο, εχθρικές συνθήκες στην εγχώρια αγορά αναφέρθηκαν και από τους «ευκαιριακούς εξαγωγείς». Αυτά τα ευρήματα μπορεί να υπονοούν ότι οι εξαγωγικές επιχειρήσεις διατηρούν χαρακτηριστικά που αφορούν την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης, αντίστοιχα με τις μη εξαγωγικές επιχειρήσεις.

Όταν συμπεριλάβουμε μία ενδιάμεση κατηγορία, τις επιχειρήσεις που εξάγουν με έναν ευκαιριακό τρόπο, η ερμηνεία των χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων γίνεται πιο περίπλοκη και η στατιστική σημαντικότητα μειώνεται, ιδίως όσον αφορά την ηλικία και τα χαρακτηριστικά του δυναμισμού τους. Συγκεκριμένα, οι «ευκαιριακοί εξαγωγείς» είναι μεγαλύτερες επιχειρήσεις από αυτές που αντιμετωπίζουν διεθνή ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά, αλλά μι-

κρότερες από τους «συστηματικούς εξαγωγείς». Συμπερασματικά, η στατιστική σημαντικότητα του μεγέθους αυξάνεται όταν χρησιμοποιηθεί εξαρτημένη μεταβλητή με τρεις κατηγορίες (σημ. του $t = 0,01$). Ωστόσο, οι «ευκαιριακοί εξαγωγείς» είναι αρκετά παλαιότερες επιχειρήσεις και πιο δυναμικές, σύμφωνα και με τα δύο χρησιμοποιούμενα κριτήρια, από τις επιχειρήσεις που εξαρτώνται περισσότερο από τις εξαγωγές. Ως αποτέλεσμα, η στατιστική σημαντικότητα αυτών των ανεξάρτητων μεταβλητών στις επιχειρήσεις με εξαγωγικό προσανατολισμό, εκμηδενίζεται.

Παρόμοια εικόνα εμφανίζεται και σε σχέση με τη διαμόρφωση των αναπτυξιακών και αμυντικών στρατηγικών. Η σύγκριση μεταξύ των επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν διεθνή ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά και των εξαγωγικών επιχειρήσεων, δείχνει ότι οι πρώτες παρουσιάζουν μια πολύ απαισιόδοξη αντίληψη σχετικά με τις εξελίξεις στο εξωτερικό τους περιβάλλον μετά το 1996. Αυτό μας ανάγκασε να επικεντρωθούμε περισσότερο στη δημιουργία αμυντικών παρά αναπτυξιακών πολιτικών, με κύρια έμφαση στις περικοπές κόστους. Αυτός ο προσανατολισμός είναι επίσης προφανής, όταν λαμβάνονται υπόψη οι συγκεκριμένες ενέργειες για την εφαρμογή αυτών των πολιτικών. Αντίθετα, οι εξαγωγικές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν έναν αριθμό εν δυνάμει ευκαιριών. Οι στρατηγικές τους περιφέρονται γύρω από την εκμετάλλευση νέων διεθνών αγορών. Για την υλοποίηση αυτών των στρατηγικών οι εξαγωγικές επιχειρήσεις επιδεικνύουν μία σειρά ενεργειών που έχουν πραγματοποιηθεί.

Ωστόσο, όταν συγκρίνουμε «επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν διεθνή ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά», «ευκαιριακούς εξαγωγείς» και «συστηματικούς εξαγωγείς», είναι η τρίτη κατηγορία που ανακύπτει, ως αυτή με την πλέον συντονισμένη προσέγγιση στην εκμετάλλευση των μελλοντικών ευκαιριών και την αντιμετώπιση των απειλών. Μάλιστα, όπως ήδη αναφέρθηκε, η υπερβολική αισιοδοξία αυτής της κατηγορίας, σχετικά με τις εξελίξεις του ευρύτερου περιβάλλοντος, ίσως να ευθύνεται και για το γεγονός ότι το ένα τρίτο αυτών των επιχειρήσεων δεν έχει αναπτυξιακή στρατηγική, ενώ αντίστοιχο είναι και το ποσοστό αυτών που δεν έχουν ενεργήσει για την αξιοποίηση αυτών των ευκαιριών. Αυτή η αισιόδοξη αντίληψη μπορεί και να ευθύνεται για την πλήρη απουσία αμυντικών στρατηγικών.

Από τα στοιχεία που προέκυψαν από την έρευνα μικρών επιχειρήσεων στους κλάδους ενδύματος και τροφίμων στην Ελλάδα, προκύπτει ότι το μέγεθος, η ηλικία και ο δυναμισμός της επιχειρεί-

ρησης έχουν κάποια επίπτωση στον επηρεασμό της απόφασης για επέκταση πέραν των ορίων της εγχώριας αγοράς. Ωστόσο, μόνο το μέγεθος (όπως εκφράζεται από την απασχόληση) είναι σημαντικό στον προσδιορισμό του βαθμού εμπλοκής μιας μικρής επιχείρησης στις διεθνείς αγορές. Όσον αφορά την επίπτωση των συνθηκών που επικρατούν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, φαίνεται ότι είναι αρκετά σημαντική. Συγκεκριμένα, οι «ευκαιριακοί εξαγωγείς», των οποίων οι πωλήσεις μεταβάλλονται σημαντικά κάθε έτος, φαίνεται ότι απευθύνονται στις ξένες αγορές, λόγω του εξαιρετικά σκληρού ανταγωνισμού στην εγχώρια αγορά. Ωστόσο, η απόφαση σχετικά με το γεωγραφικό προσανατολισμό των πωλήσεων, για τις δύο άλλες κατηγορίες επιχειρήσεων, τους «συστηματικούς εξαγωγείς» και τους «μη-εξαγωγείς», φαίνεται να μην επηρεάζεται από τις επικρατούσες ανταγωνιστικές συνθήκες.

Τα ευρήματα της έρευνας πεδίου, υποστηρίζουν τη θέση ότι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν κάποια εμπειρία σε διεθνείς αγορές μπορεί να είναι καλύτερα προετοιμασμένες για να εκμεταλλευθούν τις ευκαιρίες και να ανταποκριθούν στις απειλές που προκύπτουν από το άνοιγμα των διεθνών αγορών. Ωστόσο, προκύπτει επίσης, ότι αυτές οι επιχειρήσεις που διατηρούν και έναν προσανατολισμό στην εγχώρια αγορά, είναι οι πλέον δραστήριες στην ανάπτυξη στρατηγικού προσανατολισμού, συγκρινόμενες με αυτές που είναι περισσότερο ή λιγότερο διεθνοποιημένες επιχειρήσεις.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Χαρακτηριστικά επιχειρήσεων και συνθήκες περιβάλλοντος

| | (1) | (2) | (3) |
|---|---------|---------|---------|
| Μέσο Μέγεθος (αριθμός εργαζομένων) | 23 | 36,1 | 53,7 |
| Μέση ηλικία (έτη) | 14,8 | 23,2 | 20,4 |
| Επεξεργασία τροφίμων ως ποσοστό του συνόλου των επιχειρήσεων στην κατηγορία | 35,0 | 53,8 | 64,7 |
| Παραγωγή ενδυμάτων ως ποσοστό του συνόλου των επιχειρήσεων στην κατηγορία | 65,0 | 46,2 | 35,3 |
| Ποσοστό επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν ευνοϊκές συνθήκες ανταγωνισμού (εγχώρια αγορά) | 25,0 | 15,4 | - |
| Ποσοστό επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν δυσμενείς συνθήκες ανταγωνισμού (εγχώρια αγορά) | 75,0 | 84,6 | - |
| Ποσοστό επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν ευνοϊκές συνθήκες ανταγωνισμού (ξένες αγορές) | - | 87,5 | 41,2 |
| Ποσοστό επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν δυσμενείς συνθήκες ανταγωνισμού (ξένες αγορές) | - | 12,5 | 58,8 |
| Μέση ετήσια επένδυση ανά εργαζόμενο | \$3.018 | \$5.154 | \$4.769 |
| Ποσοστό επιχειρήσεων που επιδεικνύουν ροπή προς επιχειρηματικότητα | 20,0 | 84,6 | 76,4 |

(1) = επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν εισαγόμενο ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά.

(2) = «ευκαιριακοί εξαγωγείς».

(3) = «συστηματικοί εξαγωγείς».

Πηγή: Επεξεργασία Στοιχείων Έρευνας πεδίου από Smallbone et al., 1998.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2
Αναμενόμενες πηγές ευκαιριών και απειλών
και αντίδραση των επιχειρήσεων

| | (1) | (2) | (3) |
|--|------|------|------|
| Ποσοστό επιχειρήσεων που δεν αναγνώρισαν ευκαιρίες | 25,0 | 0,0 | 0,0 |
| ΚΥΡΙΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ: | | | |
| Αύξηση αγοραστικής ισχύος (εγχωρίως) | | | |
| Βελτιωμένες μακρο-οικονομικές συνθήκες (εγχωρίως) | | | |
| Νέες ευκαιρίες σε διεθνείς αγορές | | | |
| Αύξηση αγοραστικής ισχύος (εγχωρίως) | | | |
| Νέες ευκαιρίες σε διεθνείς αγορές | | | |
| Αυξημένη ζήτηση από υφιστάμενους ξένους πελάτες | | | |
| Ποσοστό επιχειρήσεων που δεν έχουν αναπτυξιακή πολιτική | 45,0 | 7,7 | 35,3 |
| ΚΥΡΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ: | | | |
| Μειώσεις κόστους | | | |
| Ανάπτυξη νέων εγχώριων αγορών | | | |
| Ανάπτυξη νέων διεθνών αγορών | | | |
| Μειώσεις κόστους | | | |
| Ανάπτυξη νέων προϊόντων | | | |
| Ανάπτυξη νέων διεθνών αγορών | | | |
| Ποσοστό επιχειρήσεων που δεν έχουν αναπτύξει δράση | 50,0 | 15,4 | 35,3 |
| ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ: | | | |
| Συλλογή πληροφοριών | | | |
| Σχεδιαζόμενη επένδυση σε κεφάλαιο | | | |
| Συλλογή πληροφοριών | | | |
| Σχεδιαζόμενη επένδυση σε κεφάλαιο | | | |
| ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΕ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: | | | |
| Συλλογή πληροφοριών | | | |
| Ποσοστό επιχειρήσεων που δεν αναγνώρισαν απειλές | 0,0 | 0,0 | 23,5 |
| ΚΥΡΙΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ: | | | |
| Αυξημένος διεθνής ανταγωνισμός στην εγχώρια αγορά | | | |
| Αυξημένος εγχώριος ανταγωνισμός στην εγχώρια αγορά | | | |
| Αυξημένος διεθνής ανταγωνισμός στην εγχώρια αγορά | | | |
| Αυξημένος εγχώριος ανταγωνισμός στην εγχώρια αγορά | | | |
| Επιδείνωση μακρο-οικονομικών συνθηκών (εγχωρίως) | | | |

ΠΙΝΑΚΑΣ 2
(συνέχεια)

| | (1) | (2) | (3) |
|---|------|-----|------|
| Αλλαγές στην εμπορική πολιτική ξένων κυβερνήσεων | | | |
| Ποσοστό επιχειρήσεων που δεν έχουν αμυντική στρατηγική | 10,0 | 7,7 | 52,9 |
| ΚΥΡΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ: | | | |
| Μειώσεις κόστους | | | |
| Ανάπτυξη νέων εγχώριων αγορών | | | |
| Ανάπτυξη νέων διεθνών αγορών | | | |
| Ανάπτυξη νέων εγχώριων αγορών | | | |
| Ανάπτυξη νέων διεθνών αγορών | | | |
| Ποσοστό επιχειρήσεων που δεν έχουν αναπτύξει δράση | 30,0 | 7,7 | 52,9 |
| ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΜΥΝΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ: | | | |
| Συλλογή πληροφοριών | | | |
| Σχεδιαζόμενη συλλογή πληροφοριών | | | |
| Συλλογή πληροφοριών: | | | |
| ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΩΝ ΑΠΕΙΛΩΝ: | | | |
| Επένδυση σε κεφάλαιο | | | |
| Κίνητρα για μείωση των επιπτώσεων των απειλών | | | |

(1) = επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν εισαγόμενο ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά.

(2) = «ευκαιριακοί εξαγωγείς».

(3) = «συστηματικοί εξαγωγείς».

Πηγή: Επεξεργασία Στοιχείων Έρευνας πεδίου από Smallbone et al., 1998.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3
Αποτελέσματα σημαντικότητας ANOVA t- στατιστικής

| Εξαρτημένη μεταβλητή (1) | Ανεξάρτητη μεταβλητή (2) | Μη εξαγωγείς (3) |
|---|-----------------------------|---------------------|
| Τάξη μεγέθους (σε όρους απασχόλησης) | 0,03 | 0,01 |
| Ηλικία | 0,05 | 0,209 |
| Κεφαλαιακές επενδύσεις | 0,026 | 0,078 |
| Ροπή προς επιχειρηματικότητα | 0,00 | 0,00 |

Πηγή: Επεξεργασία Στοιχείων Έρευνας πεδίου από Smallbone et al., 1998.

Σημειώσεις

1. Τα ευρήματα της έρευνας προέρχονται από ένα ερευνητικό πρόγραμμα χρηματοδοτούμενο από την Ευρωπαϊκή Ένωση, στα πλαίσια του προγράμματος PHARE-ACE, στο οποίο συμμετείχαν Πανεπιστήμια από τη Μεγάλη Βρετανία, την Ελλάδα, την Πολωνία και τη Βουλγαρία. Επιστημονικός υπεύθυνος ήταν ο καθηγητής D. Smallbone (Smallbone et al., 1998). Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε για την πολύτιμη συνεισφορά τους, τόσο την Ευρωπαϊκή Ένωση, που χρηματοδότησε την έρευνα, όσο και τον Επιστημονικό Υπεύθυνο.

Βιβλιογραφία

- Calof J.L. and Viviers W., «Internationalisation Behavior of Small and Medium-sized South African Enterprises» *Journal of Small Business Management*, October 1995, σελ. 71-79.
- d' Amboise G. and Muldowney M., «Management Theory for Small Businesses: Attempts and Requirements», *Academy of Management Review*, vol. 13, no 2, 1988, σελ. 226-240.
- Fiegenbaum A.V. and Karnani A., «Output Flexibility – A Competitive Advantage for Small Firms», *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, σελ. 101-114.
- Havnes P.A., «SME development – challenging the incremental models», paper presented in the 43 ICSB, *World Conference*, Singapore, 1998.
- Julien P.A., Joyal A. and Deshaies L., «SMEs and International Competition: Free Trade Agreement or Globalisation», *Journal of Small Business Management*, January 1994, σελ. 48-59.
- Kalantaridis C., «Between the Community and the World Market: Garment entrepreneurs in rural Greece», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 9, 1997, σελ. 25-44.
- Kandasami S., «Internationalisation and Small- and Medium-Sized Born-Global Firms: A Conceptual Model», paper presented in the 43 ICSB, *World Conference*, Singapore, 1998.
- Karagozoglou N. and Lindell M., «Internationalisation and Small and Medium-Sized Technology-Based Firms: An Exploratory Study», *Journal of Small Business Management*, 1996.
- Labrianidis L., «Subcontracting in the Greek Garment Industry and

- the Opening up of the Balkan Markets», *Cyprus Journal in Economics*, vol. 9 (1), 1996, σελ. 29-45.
- Labrianidis L. and Kalantaridis C., «Globalisation and Local Industrial Development in the European Periphery: Enterprise Strategies in Eastern Macedonia and Thrace», *European Planning Studies*, vol. 5, no 4, 1997, σελ. 477-494.
- Leonidas C. and Katsikeas S.C., «The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models», *Journal of International Business Studies*, vol. 27, 1996, σελ. 517-551.
- Roth K., «Implementing International Strategy at the Business Unit Level: The Role of Managerial Decision-Making Characteristics», *Journal of Management*, vol. 18, no 4, 1992, σελ. 769-789.
- Smallbone D. and Wyer P., «Export Activity in SMEs», CEEDR, *Working Paper Series*, no 9, 1995.
- Smallbone D., Labrianidis L., Piasecki B., Venesaar U., Todorov K., *Internationalisation, inter-firm linkages and SME development in central and eastern Europe* (financed by E.U. – Phare ACE, 1995), 1998.
- Stokes D., *Small Business Management*, DP Publications, London, 1992.
- Tammo H., Bijmolt A. and Zwart, P.S., «The Impact of Internal Factors on the Export Success of Dutch Small and Medium-Sized Firms», *Journal of Small Business Management*, July 1994, σελ. 69-83.
- Tesar G. and Moini A.H., «Longitudinal study of exporters and non-exporters: A focus on smaller manufacturing enterprises», *International Business Review*, vol. 7, 1998, σελ. 291-313.
- Van Hoorn T.P., «Strategic Planning in Small and Medium-sized Companies», *Long Range Planning*, vol. 12, 1979.

