

Made in Greece:

Το μεγάλο στοίχημα των
ελληνικών εξαγωγών





Το 2009, η χώρα μας βυθίστηκε σε μια βαθιά κρίση εξαιτίας ενός διπλού ελλείμματος: του κρατικού προϋπολογισμού και της ανταγωνιστικότητας. Στα χρόνια που ακολούθησαν, τόσο οι προσπάθειες εξόδου από την κρίση, όσο και η δημόσια συζήτηση για τα αίτια που οδήγησαν σε αυτήν, επικεντρώθηκαν σχεδόν αποκλειστικά στον πρώτο παράγοντα.

Δέκα χρόνια μετά, δεν έχει ακόμη γίνει κατανοητό ότι η έλλειψη εξωστρέφειας της ελληνικής οικονομίας υπήρξε μία από τις βασικές γενεσιουργές αιτίες της κρίσης. Δεν αποτελεί, συνεπώς, έκπληξη ότι, σε αντίθεση με τις άλλες χώρες που κατέφυγαν σε προγράμματα στήριξης και παρά τις διαρθρωτικές παρεμβάσεις και τη σημαντική εσωτερική υποτίμηση, το εμπορικό ισοζύγιο της χώρας, οριακά μόνο έχει βελτιωθεί, κυρίως, δε, λόγω της μείωσης των εισαγωγών.

Σήμερα, το ζήτημα της εξωστρέφειας παραμένει ένα από τα μεγαλύτερα στοιχεία για την ελληνική οικονομία στην πορεία προς την επίτευξη βιώσιμων ρυθμών ανάπτυξης.

Αρκετές επιχειρήσεις, παρά τις επιτυχίες τους στην εγχώρια αγορά, δυσκολεύονται να επεκταθούν στο εξωτερικό. Ωστόσο, υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων που καταγράφει εξαιρετικές επιδόσεις στις διεθνείς αγορές.

Με την έρευνα αυτή, επιχειρούμε μια ακτινογραφία των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων, με στόχο να καταγράψουμε τα βήματα που τις οδήγησαν στην επιτυχία, τα εσωτερικά και εξωτερικά εμπόδια που συναντούν, τους τρόπους με τους οποίους τα αντιμετωπίζουν, καθώς και τα σχέδια και τις ανησυχίες τους για το μέλλον.

Με βάση τις εμπειρίες των επιχειρήσεων αυτών, αλλά και τις βέλτιστες πρακτικές χωρών του εξωτερικού, καταλήξαμε σε μια σειρά από συμπεράσματα ως προς τις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις. Οι προτάσεις μας αφορούν τόσο στην Πολιτεία, όσο και στις ίδιες τις επιχειρήσεις.

Το βασικό μας συμπέρασμα, ωστόσο, είναι ότι η μάχη της εξωστρέφειας θα κερδηθεί κυρίως από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, οι οποίες θα πρέπει να επανασχεδιάσουν τον τρόπο λειτουργίας τους, υιοθετώντας μια εξαγωγική κουλτούρα και προχωρώντας σε δραστικές αλλαγές στη δομή και τη φιλοσοφία τους.

Στην ΕΥ, ερχόμαστε καθημερινά σε επαφή με δεκάδες μικρών, μεσαίων και μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων, που διαπρέπουν στον διεθνή στίβο. Το παράδειγμά τους μπορεί να αποτελέσει πηγή έμπνευσης για το σύνολο της ελληνικής επιχειρηματικότητας. Η έρευνα αυτή αποτελεί μία πρώτη συμβολή της ΕΥ στην προσπάθεια καταγραφής του αποτυπώματός τους και της αξιοποίησης της εμπειρίας τους.

Πιστεύουμε ότι είναι επιτακτική ανάγκη να διεξαχθεί, έστω και αργά, ένας σοβαρός διάλογος, τόσο για τους λόγους που δεν επέτρεψαν στην ελληνική οικονομία να αποκτήσει έναν πραγματικά διεθνή προσανατολισμό, όσο - κυρίως - για τα μέτρα, τις πολιτικές και τις δύσκολες αποφάσεις που θα μας επιτρέψουν να αναστρέψουμε μία αρνητική πορεία δεκαετιών.

Η συμβολή σε αυτήν τη συζήτηση και η αναζήτηση λύσεων είναι χρέος όλων μας, ιδιαίτερα απέναντι στις νεότερες γενιές που αναγκάζονται να εγκαταλείψουν τη χώρα τους, για να αναζητήσουν βιώσιμες ευκαιρίες απασχόλησης.

Γιάννης Βασιλάκης

Παναγιώτης Ι. Κ. Παπάζογλου
Διευθύνων Σύμβουλος, ΕΥ Ελλάδος

Περιεχόμενα



Executive summary



Η Ελλάδα, παραδοσιακά, υπήρξε μία σχετικά κλειστή οικονομία, με υψηλά ελλείμματα στο εμπορικό της ισοζύγιο. Αντίθετα με άλλες μικρές οικονομίες, που, λόγω του περιορισμένου εύρους της εγχώριας αγοράς, στράφηκαν υποχρεωτικά σε ξένες αγορές, η ελληνική οικονομία παρέμεινε, κατά τις τελευταίες δεκαετίες, εσωστρεφής. Κατά το διάστημα 2007-2016, ο λόγος των εξαγωγών ως προς το ΑΕΠ διαμορφώθηκε στο 27%, το χαμηλότερο ποσοστό μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.).

Η περιορισμένη εξαγωγική δραστηριότητα, σε συνδυασμό με τις υψηλές εισαγωγικές ανάγκες, οδήγησε, μέχρι το 2009, σε ένα διαρκώς αυξανόμενο έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου, αντικατοπτρίζοντας τη σταθερή επιδείνωση της ανταγωνιστικότητας της χώρας και οδηγώντας στη συσσώρευση σημαντικών ελλειμμάτων στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών. Η επιδείνωση αυτή του εμπορικού ισοζυγίου υπήρξε ένας από τους βασικούς παράγοντες που οδήγησαν στην οικονομική κρίση το 2009.

Μετά την εφαρμογή των προγραμμάτων διαρθρωτικής προσαρμογής, το εμπορικό ισοζύγιο άρχισε να βελτιώνεται σταδιακά, υποβοηθούμενο και από τη συνεχή αύξηση πλεονάσματος στο ισοζύγιο υπηρεσιών. Ωστόσο, η ανάκαμψη αυτή οφείλεται περισσότερο στη μείωση των εισαγωγών και λιγότερο στην αύξηση των εξαγωγών κατά τη διάρκεια της κρίσης. Μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών που προσέφυγαν σε προγράμματα στήριξης, η Ελλάδα είναι η μόνη που δεν κατέγραψε ουσιαστική αύξηση των εξαγωγών, τα τελευταία χρόνια της κρίσης – αν και το τελευταίο έτος έχουν αρχίσει να εμφανίζονται κάποια ενθαρρυντικά στοιχεία.

Η διαπίστωση αυτή καταδεικνύει ότι το πρόβλημα είναι περισσότερο διαρθρωτικού χαρακτήρα και αφορά τόσο στις ίδιες τις επιχειρήσεις, όσο και στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον. Συνεπώς, τα αίτια της περιορισμένης εξωστρέφειας πρέπει να αναζητηθούν στην εσωτερική οργάνωση, στο μικρό μέγεθος και σε άλλα ενδογενή χαρακτηριστικά των ελληνικών επιχειρήσεων, σε συνδυασμό με την απουσία θεσμικού πλαισίου και ισχυρών κινήτρων.

Οι διαπιστώσεις αυτές και τα διαρθρωτικά προβλήματα των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων αναλύονται διεξοδικά στην εισαγωγή της παρούσας μελέτης.

Παρά τη γενική αυτή αρνητική εικόνα, ένας μεγάλος αριθμός ελληνικών επιχειρήσεων έχει κάνει σημαντικά βήματα στον τομέα των εξαγωγών. Το προφίλ των επιχειρήσεων αυτών, τα βήματα που τις οδήγησαν στην επιτυχία, και τα εσωτερικά και εξωτερικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν, παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Για τη διερεύνησή τους, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα σε 149 μικρές, μεσαίες και μεγάλες εξαγωγικές επιχειρήσεις από όλη την Ελλάδα και όλους τους τομείς της οικονομίας. Παράλληλα, ζητήθηκε η γνώμη από επιχειρηματίες και εκπροσώπους φορέων που σχετίζονται με τις εξαγωγές (σύνδεσμοι, εμπορικοί ακόλουθοι, τράπεζες κλπ.), μέσω προσωπικών συνεντεύξεων.

Από τα ευρήματα της έρευνας αυτής προκύπτει ότι, στα χρόνια που έρχονται, η έκβαση της εξαγωγικής προσπάθειας της χώρας θα εξαρτηθεί κυρίως από τις ίδιες τις επιχειρήσεις και, δευτερευόντως, από την Πολιτεία.

Για να κερδίσουν το στοίχημα της εξωστρέφειας, οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να εδραιώσουν μια εξαγωγική κουλτούρα, υιοθετώντας δραστικές αλλαγές στη δομή και τη φιλοσοφία τους και εγκαταλείποντας πρακτικές που ενδεχομένως τις βοήθησαν να εδραιωθούν στην εγχώρια αγορά, αλλά δε θα τους επιτρέψουν να διακριθούν στο εξωτερικό.

Συγκεκριμένα, θα πρέπει:

- ▶ Να υιοθετήσουν μια μακροπρόθεσμη θεώρηση, χωρίς προσδοκίες γρήγορων αποδόσεων.
- ▶ Να επικεντρωθούν στην ποιότητα του προϊόντος και τη συνέπεια στην εξυπηρέτηση του πελάτη.
- ▶ Να προσαρμόσουν τα προϊόντα και τις εμπορικές τους πρακτικές στις επιμέρους ανάγκες της κάθε αγοράς.
- ▶ Να θέσουν όλη την οργάνωση της επιχείρησης στην υπηρεσία του στόχου των εξαγωγών.
- ▶ Να αναζητήσουν και να εκπαιδεύσουν τα απαραίτητα εξειδικευμένα στελέχη και να αποκτήσουν την κατάλληλη οργανωτική δομή.
- ▶ Να ξεπεράσουν το παραδοσιακό οικογενειακό μοντέλο διοίκησης.
- ▶ Να προχωρήσουν σε συγχωνεύσεις, συμπράξεις και άλλες μορφές συνεργασίας, για να επιτύχουν τις απαραίτητες οικονομίες κλίμακος.

Από την πλευρά της, η Πολιτεία, πλην της αυτονόητης επιδίωξης της επανόδου της οικονομίας και του τραπεζικού συστήματος σε συνθήκες κανονικότητας, θα πρέπει:

- ▶ Να συγκεντρώσει τις αρμοδιότητες σε έναν φορέα με συντονιστικό ρόλο για το εγχείρημα των εξαγωγών.
- ▶ Να προχωρήσει σε περαιτέρω μέτρα δραστηκής μείωσης της γραφειοκρατίας που αυξάνει το κόστος των εξαγωγών.
- ▶ Να ηγηθεί της προσπάθειας χάραξης μιας μακροπρόθεσμης εθνικής στρατηγικής για τις εξαγωγές.
- ▶ Να συντονίσει το εγχείρημα της δημιουργίας μιας στιβαρής εθνικής εμπορικής ταυτότητας, που θα συνδέει τα ελληνικά προϊόντα με τις έννοιες της ποιότητας και της αυθεντικότητας.
- ▶ Να φροντίσει για την εκπαίδευση και επανειδίκευση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού, που θα υποστηρίξει την εξαγωγική προσπάθεια.
- ▶ Να ενισχύσει τις υποστηρικτικές υπηρεσίες (εμπορικοί ακόλουθοι, κλπ.), οι οποίες, σε συνδυασμό με τα επιμελητήρια και τους συνδέσμους επιχειρήσεων, μπορούν να εξασφαλίσουν στις μικρές, κυρίως, εξαγωγικές επιχειρήσεις την απαραίτητη πληροφόρηση.
- ▶ Να ενισχύσει τις υποδομές και τα μεταφορικά δίκτυα και τη σύνδεσή τους με το εξωτερικό.
- ▶ Να εξασφαλίσει κίνητρα για συγχωνεύσεις και συνεργασίες των επιχειρήσεων, αλλά και των αγροτικών συνεταιρισμών.

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή: Η πορεία των ελληνικών εξαγωγών τις τελευταίες δεκαετίες

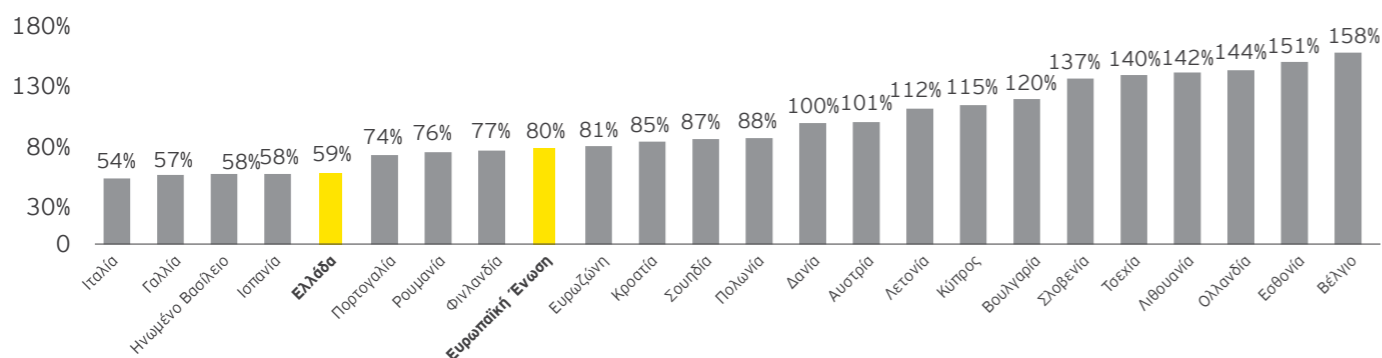
Παραδοσιακά, η Ελλάδα χαρακτηρίζεται ως μία σχετικά κλειστή οικονομία με υψηλά ελλείμματα στο εμπορικό της ισοζύγιο¹. Αναλογικά με το μικρό μέγεθος της οικονομίας, ιστορικά, η χώρα μας τείνει να εξαγει πολύ μικρό μερίδιο της παραγωγής και, κυρίως, να εισάγει πολύ περισσότερο. Και, ενώ πρόσφατα η απόσταση μεταξύ εξαγωγών και εισαγωγών δείχνει να περιορίστηκε σημαντικά, τα διαθέσιμα στοιχεία δε φαίνεται να επιβεβαιώνουν ότι αυτό οφείλεται σε μια σαφή και σταθερή στροφή της οικονομίας προς την εξωστρέφεια, αλλά περισσότερο στη συρρίκνωση της εγχώριας ζήτησης, που επηρέασε εξίσου και τις εισαγωγές.

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι μικρές οικονομίες, όπως αυτή της Ελλάδας, τείνουν να είναι περισσότερο εξαγωγικές σε σχέση με τις μεγαλύτερες, για να μπορέσουν

να επιτύχουν σταθερούς και υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Το περιορισμένο εύρος της εγχώριας αγοράς καθιστά υποχρεωτική τη στροφή σε ξένες αγορές, καθώς, από τη μία διευρύνει την αγοραστική βάση για τις επιχειρήσεις, ενώ, παράλληλα, μειώνει το ρίσκο έκθεσης σε ενδεχόμενο δυσμενές σοκ στη ζήτηση, λόγω της γεωγραφικής διασποράς των πωλήσεων.

Στην Ελλάδα, οι περιορισμένες εξαγωγές, σε αναλογία με το μέγεθος της οικονομίας, καταδεικνύουν χαρακτηριστικά ιδιαίτερα κλειστής οικονομίας. Συγκρίνοντας την εξωστρέφεια της Ελλάδας με άλλες χώρες της Ευρώπης, όπως αυτή αποτυπώνεται από το σύνολο του εξωτερικού εμπορίου προς το ΑΕΠ, ο χαρακτηρισμός της μικρής, κλειστής οικονομίας δείχνει να επιβεβαιώνεται.

Εξωστρέφεια (εισαγωγές και εξαγωγές ως % του ΑΕΠ, μέσος όρος 2007-2016)

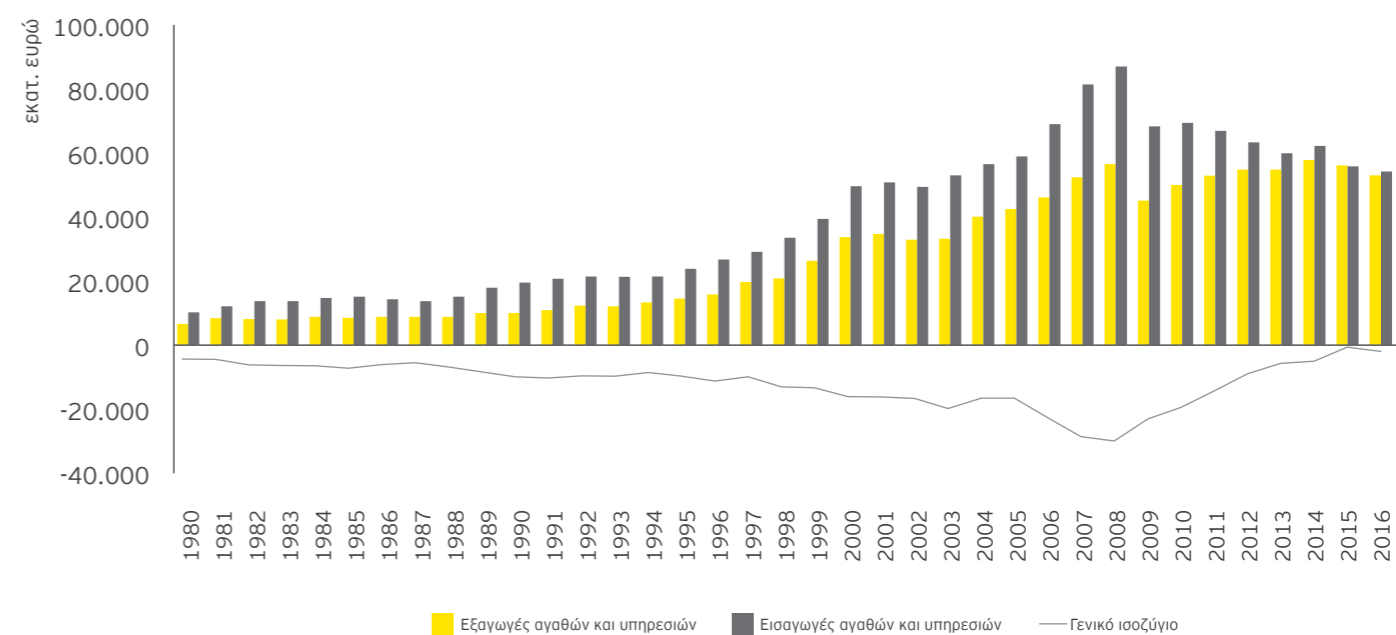


Πηγή: Eurostat, International Trade Statistics, Επεξεργασία ΕΥ

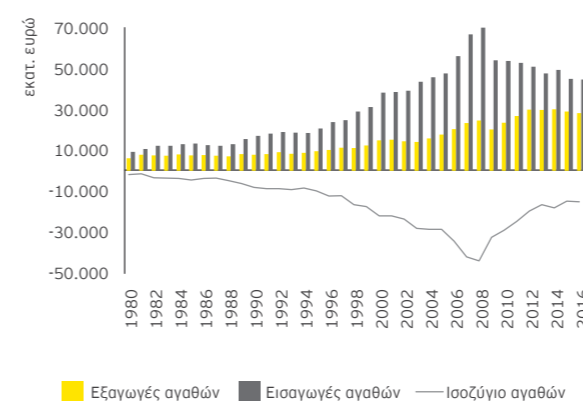
Το γεγονός ότι η Ελλάδα βρίσκεται κοντά σε μεγάλες οικονομίες, όπως το Ηνωμένο Βασίλειο ή η Γαλλία, δεν είναι απαραίτητα ενθαρρυντικό. Μεγαλύτερες οικονομίες, όπως αυτές, μπορούν να στηρίξουν την εγχώρια ζήτηση σε αρκετά μεγάλο βαθμό, χωρίς να συμβιβαστούν σε επίπεδο παραγωγικότητας. Αντιθέτως, για μικρές χώρες, σαν την Ελλάδα, η διεύρυνση της εγχώριας παραγωγής για να ανταποκριθεί στην εγχώρια ζήτηση καθίσταται αντιπαραγωγική. Καταλληλότερη σύγκριση για την Ελλάδα θα ήταν με μικρότερες χώρες, όπως το Βέλγιο, η Εσθονία, η Ολλανδία και η Ιρλανδία. Οι χώρες αυτές εξειδικεύουν την παραγωγή και τις εξαγωγές τους σε οικονομικές δραστηριότητες, στις οποίες διαθέτουν συγκριτικό πλεονέκτημα, κάτι το οποίο

επιτρέπει μια πιο αποτελεσματική κατανομή των πόρων. Η περιορισμένη εξαγωγική δραστηριότητα, σε συνάρτηση με τις υψηλές εισαγωγικές ανάγκες, οδήγησε ιστορικά σε έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου της χώρας, το οποίο, προ της κρίσης, έβαινε συνεχώς αυξανόμενο - αντικατοπτρίζοντας έτσι τη σταθερή επιδείνωση της ανταγωνιστικότητας της Ελλάδας. Η διαρθρωτική αυτή υστέρηση, σε συνδυασμό με την παράλληλη συνεχή υποχώρηση στις μεταβιβάσιμες κεφαλαίων, οδήγησε στη συσσώρευση σημαντικών ελλειμμάτων στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών, το οποίο, με τη σειρά του, οδήγησε σε υψηλές απαιτήσεις για συνάλλαγμα, αλλά και για ξένες επενδύσεις.

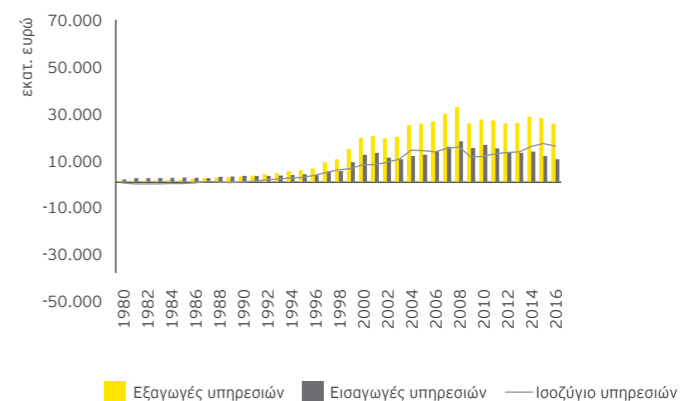
Εξωτερικό εμπόριο αγαθών και υπηρεσιών (τρέχουσες τιμές)



Εξωτερικό εμπόριο αγαθών (τρέχουσες τιμές)



Εξωτερικό εμπόριο υπηρεσιών (τρέχουσες τιμές)



Πηγή: Ameco Database, Επεξεργασία ΕΥ

1. Böwer, U., Michou, V., Ungerer C., The Puzzle of the Missing Greek Exports, European Economy, Economic Papers 518, June 2014

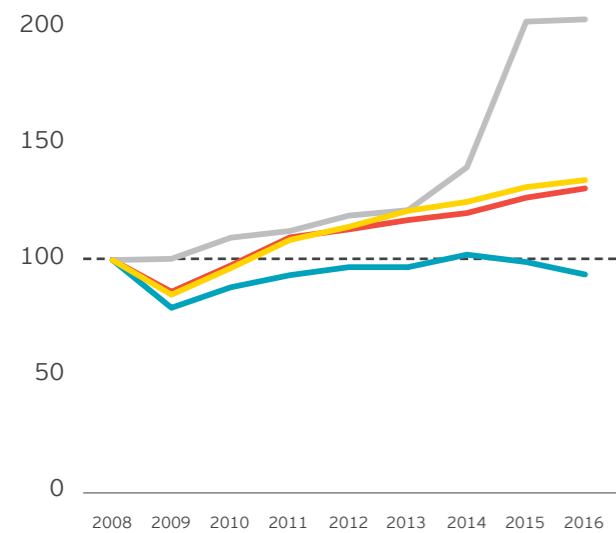
Μέχρι και τη δεκαετία του 1990, το έλλειμμα στο εμπορικό ισοζύγιο της χώρας δεν υπερέβαινε το 10% του ΑΕΠ, με το εμπόριο αγαθών να παρουσιάζει σταθερή υστέρηση σε σχέση με το εμπόριο των υπηρεσιών. Από τα τέλη της δεκαετίας του 1990, το έλλειμμα αρχίζει να αυξάνεται με ταχύτατους ρυθμούς και κορυφώνεται το 2008, αγγίζοντας το 18% του ΑΕΠ για το εμπόριο αγαθών και περίπου το 12% για το σύνολο του εξωτερικού εμπορίου της χώρας.

Με το ξέσπασμα της κρίσης και την ένταξη της χώρας σε προγράμματα διαρθρωτικής προσαρμογής, το εμπορικό ισοζύγιο αρχίζει να διορθώνεται σταδιακά, υποβοηθούμενο και από τη συνεχή αύξηση πλεονάσματος στο ισοζύγιο υπηρεσιών. Το 2016, το έλλειμμα για το σύνολο του εξωτερικού εμπορίου κινείται πλέον οριακά

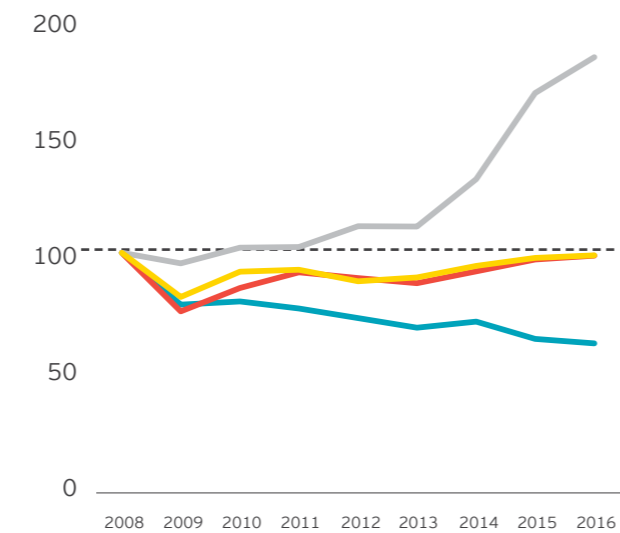
κοντά στο 1% του ΑΕΠ. Αλλά η ανάκαμψη αυτή οφείλεται περισσότερο στη μείωση των εισαγωγών και λιγότερο στην αύξηση των εξαγωγών, κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Συγκρίνοντας την πορεία του εξωτερικού εμπορίου με άλλες ευρωπαϊκές χώρες που προσέφυγαν σε προγράμματα στήριξης, παρατηρείται ότι οι εξαγωγές της Ελλάδας αυξάνονται, μεν, αλλά με ιδιαίτερα ασθενικό ρυθμό από το 2008 μέχρι σήμερα. Δηλαδή, ενώ υπήρξε μια σημαντική βελτίωση στην ανταγωνιστικότητα της χώρας, με την πτώση του εργατικού κόστους σχεδόν κατά 13% την περίοδο 2009-2013, οι εξαγωγές δε φαίνεται να ακολουθήσαν τους αναμενόμενους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Εξαγωγές (2008=100)



Εισαγωγές (2008=100)



■ Ελλάδα ■ Ισπανία ■ Ιρλανδία ■ Πορτογαλία

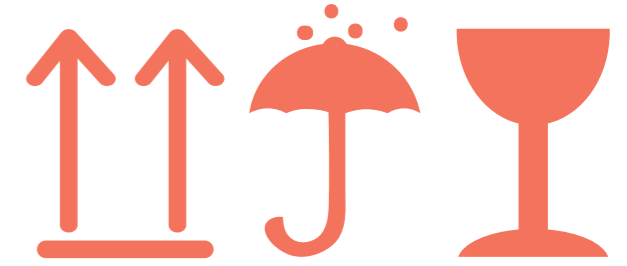
Πηγή: Eurostat, International Trade Statistics, Επεξεργασία ΕΥ

Το συμπέρασμα αυτό καταδεικνύει ότι το πρόβλημα εξωστρέφειας της Ελλάδας είναι περισσότερο διαρθρωτικού χαρακτήρα και αφορά τόσο στις ίδιες τις επιχειρήσεις, όσο και στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η εσωτερική οργάνωση, το μέγεθος και άλλα ενδογενή χαρακτηριστικά των ελληνικών επιχειρήσεων, όπως, επίσης, τα κίνητρα και το θεσμικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν, τις καθιστούν περισσότερο εσωστρεφείς. Από την άλλη μεριά, είναι εξίσου σημαντική η διαπίστωση ότι η εξασθένιση των εισαγωγών, που παρατηρείται από το 2008 και μετά, δεν αφορά κάποιου είδους υποκατάστασή τους από την εγχώρια παραγωγή. Αντιθέτως, αν εξετάσει κανείς την

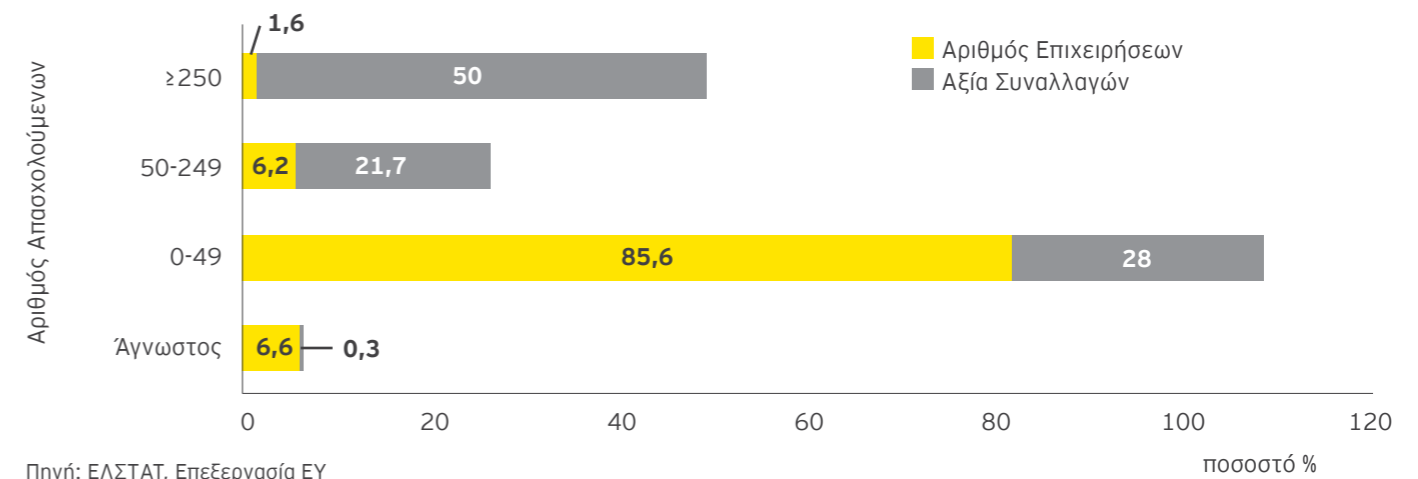
εξέλιξη της κατανάλωσης, φαίνεται ότι η μείωση των εισαγωγών είναι αποτέλεσμα της συνεχούς μείωσης των εισοδημάτων και της πτώσης στην εγχώρια κατανάλωση.

Η ελληνική παραγωγική βάση παραμένει σημαντικά κατακερματισμένη. Χαρακτηρίζεται από μικρό αριθμό μεγάλων μονάδων και έναν πολύ μεγάλο αριθμό ιδιαίτερα μικρών βιομηχανικών εταιρειών. Μικρής και πολύ μικρής κλίμακας επιχειρήσεις καλύπτουν το μεγαλύτερο τμήμα του παραγωγικού φάσματος, καθώς περίπου το 97% των επιχειρήσεων απασχολεί μέχρι εννέα άτομα, με πολλές από αυτές να μην ξεπερνούν τα τρία έως

πέντε άτομα². Οι παραγωγικές συνέπειες αυτού του κατακερματισμού, αν και τεχνολογικά και κοινωνικά διαφορετικές, προσομοιάζουν αντίστοιχα φαινόμενα των μικρών κλήρων στον γεωργικό τομέα³. Το μικρό μέγεθος δυσχεραίνει την ικανότητα των ελληνικών επιχειρήσεων να ανταγωνιστούν στο διεθνές περιβάλλον, καθώς περιορίζει σημαντικά τη δυνατότητα οικονομικών κλίμακος και την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



Αριθμός επιχειρήσεων και αξία συναλλαγών κατά τάξη μεγέθους της επιχείρησης

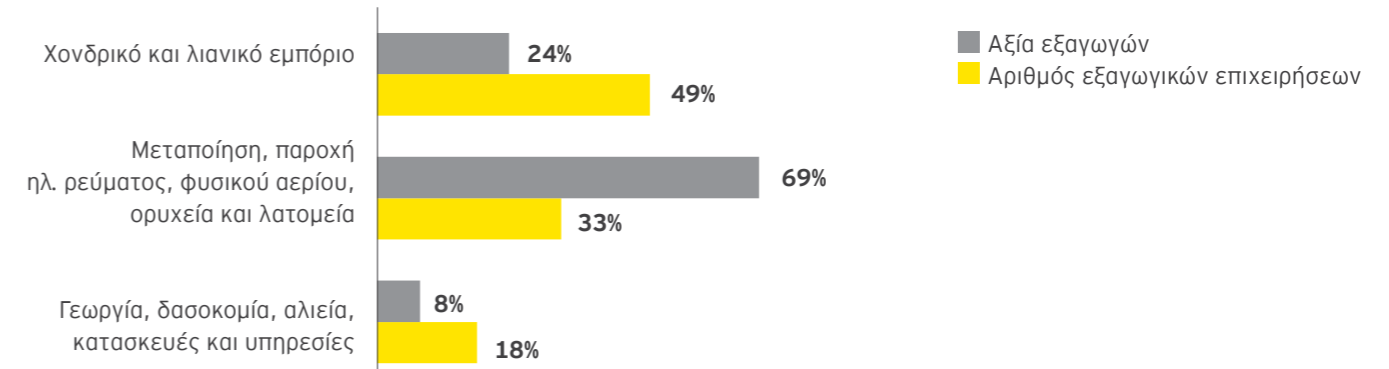


Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Επεξεργασία ΕΥ

Το 2015, από το σύνολο των 700.000 επιχειρήσεων στην Ελλάδα, μόνο οι 17.730 κατέγραψαν εξαγωγική δραστηριότητα, δηλαδή περίπου 2,5%. Εξ' αυτών, οι μισές περίπου δραστηριοποιούνται στο χονδρικό και λιανικό εμπόριο, οι 5.800 στη μεταποίηση, και οι υπόλοιπες σε γεωργία, δασοκομία, κατασκευές και υπηρεσίες. Ακόμα και αν απομονώναμε τις επιχειρήσεις

στη βιομηχανία και τη μεταποίηση (περίπου 60.000 επιχειρήσεις) και πάλι το ποσοστό των εξαγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου θα εξακολουθούσε να μην είναι πολύ υψηλό, κυμαινόμενο περίπου στο 10%, παρόλο που αυτές καλύπτουν σχεδόν το 70% της αξίας των εξαγωγών της χώρας.

Αριθμός εξαγωγικών επιχειρήσεων και αξία συναλλαγών κατά πολυκλάδο, 2015 (% του συνόλου)



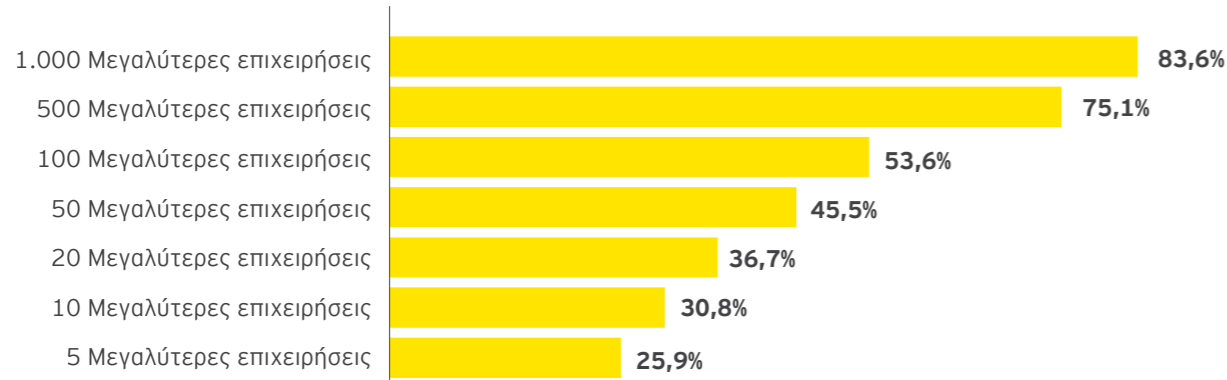
Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Επεξεργασία ΕΥ

2. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα: Συμβολή στην οικονομία, εξελίξεις και προκλήσεις, Έρευνα της ΕΥ και του ΣΕΒ, Δεκέμβριος 2017.
3. Κωστής Βαΐτσος, Εμπειρίες Ανάπτυξης και Κρίσης στην Ελληνική Πραγματική Οικονομία, Ομιλία στο Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης (ΕΚΤ), 23 Νοεμβρίου 2015.

Δεδομένης της πολυδιάσπασης της παραγωγικής βάσης, το 85% των εξαγωγικών επιχειρήσεων είναι μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις (μέχρι 49 ατόμων), οι οποίες, ωστόσο, καλύπτουν μόλις το 28% των εξαγωγών. Από την άλλη μεριά, μόλις το 1,6% των

εξαγωγικών επιχειρήσεων – δηλαδή, περίπου 273 επιχειρήσεις – πραγματοποίησε το 50% των εξαγωγών, με τις πέντε μεγαλύτερες επιχειρήσεις από τις 273 να καλύπτουν το 25,9% των εξαγωγών.

Ποσοστό συμμετοχής εξαγωγικών επιχειρήσεων στο σύνολο της αξίας των εξαγωγών κατά μέγεθος (% του συνόλου)

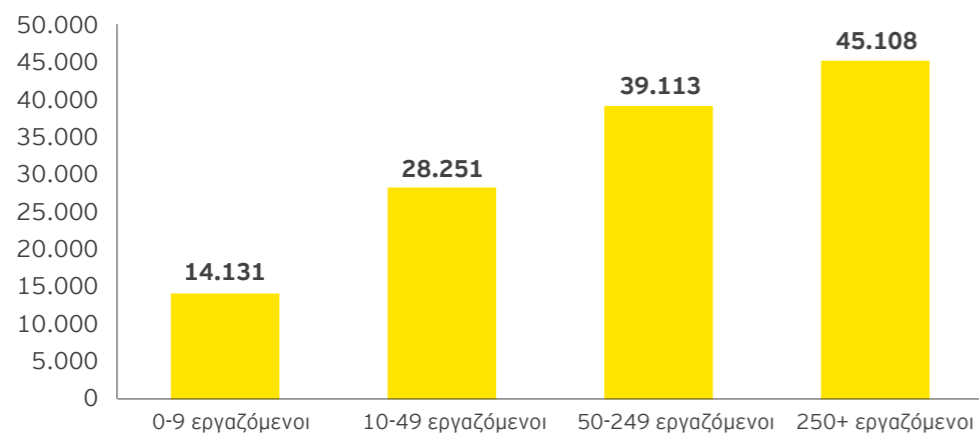


Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Επεξεργασία ΕΥ

Οι διαπιστώσεις αυτές δεν είναι τυχαίες. Οι πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις διεθνώς τείνουν να έχουν χαμηλότερη παραγωγικότητα από τις μεγαλύτερες, ενώ, στην Ελλάδα, η απόσταση είναι πολύ μεγαλύτερη, ιδιαίτερα σε κλάδους όπου η μεγέθυνση έχει σημασία. Όπως φαίνεται και στο γράφημα, επιχειρήσεις έως εννέα ατόμων παρουσιάζουν παραγωγικότητα σχεδόν

τρεις φορές μικρότερη από αυτήν των μεγάλων επιχειρήσεων άνω των 250 εργαζομένων. Επιχειρήσεις μέχρι κάποιου μεγέθους αντιμετωπίζουν σημαντικά εμπόδια στην ανάπτυξη εξαγωγικών δραστηριοτήτων, λόγω έλλειψης οικονομικών και ανθρώπινων πόρων, κατάλληλης οργάνωσης, διοικητικών και άλλων ικανοτήτων⁴.

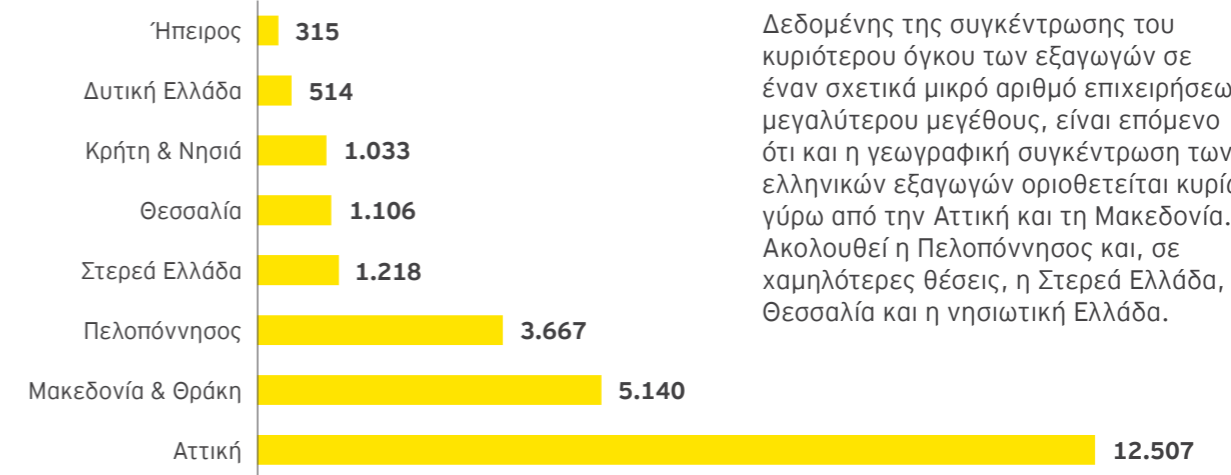
Παραγωγικότητα (προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο) ανά κλάση μεγέθους επιχειρήσεων στην Ελλάδα, 2014 (ευρώ)



Πηγή: Eurostat Structural Business Statistics, Επεξεργασία ΕΥ

4. Arkolakis, C., Doxiadis, A. and Galenianos, M., The Challenge of Trade Adjustment in Greece, Arkolakis, (November 12, 2015). Διαθέσιμο στο SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2689545>

Εξαγωγές αγαθών ανά περιφέρεια, 2015 (εκατ. ευρώ)



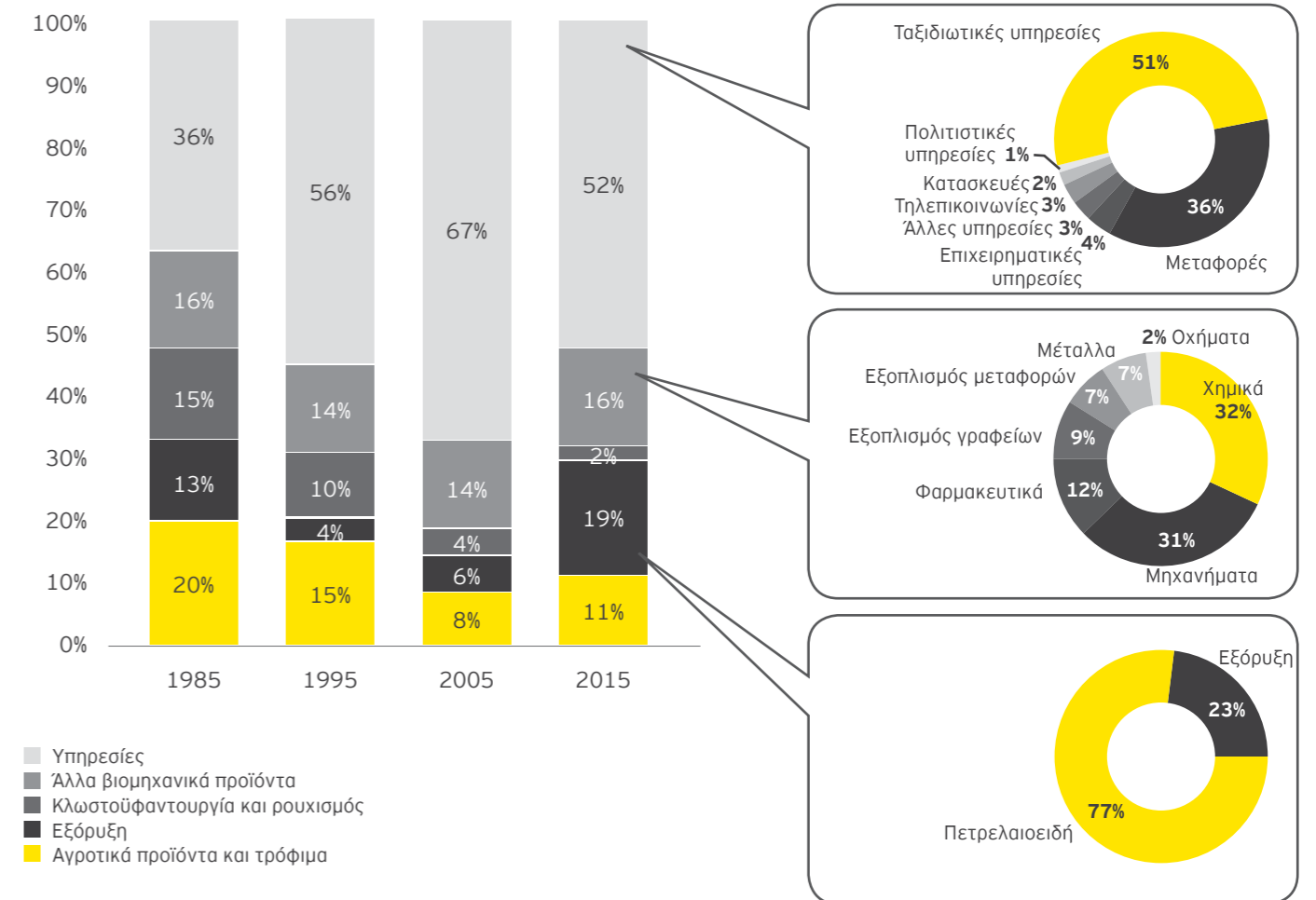
Δεδομένης της συγκέντρωσης του κυριότερου όγκου των εξαγωγών σε έναν σχετικά μικρό αριθμό επιχειρήσεων μεγαλύτερου μεγέθους, είναι επόμενο ότι και η γεωγραφική συγκέντρωση των ελληνικών εξαγωγών οριοθετείται κυρίως γύρω από την Αττική και τη Μακεδονία. Ακολουθεί η Πελοπόννησος και, σε χαμηλότερες θέσεις, η Στερεά Ελλάδα, η Θεσσαλία και η νησιωτική Ελλάδα.

Πηγή: Ινστιτούτο Εξαγωγικών Ερευνών και Σπουδών – Σύνδεσμος Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος, Επεξεργασία ΕΥ

Η δομή των ελληνικών εξαγωγών έχει αλλάξει σημαντικά μέσα στα τελευταία 30 χρόνια. Η μετάβαση της οικονομίας σε οικονομία υπηρεσιών αποτυπώνεται σαφέστατα και στη σύνθεση των εξαγωγών της χώρας.

Οι υπηρεσίες, πλέον, καλύπτουν οριακά άνω του 50% των εξαγωγών, έχοντας αγγίξει και επίπεδα άνω του 65% πριν την κρίση.

Δομή των ελληνικών εξαγωγών



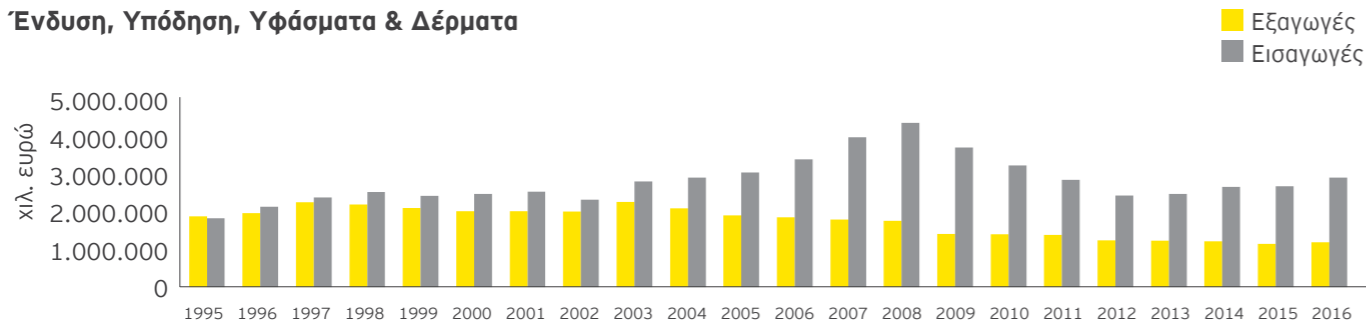
Πηγή: UN COMTRADE, International Trade Statistics Database, Επεξεργασία ΕΥ

Όσον αφορά στο εμπόριο αγαθών, φαίνεται να κυριαρχείται από την εισαγωγή, διύλιση, επεξεργασία και επανεξαγωγή προϊόντων πετρελαίου. Κατά την τελευταία πενταετία, οι εξαγωγές ορυκτών καυσίμων και λοιπών παραγώγων καλύπτουν μεταξύ του 30-40% της αξίας των ελληνικών εξαγωγικών αγαθών. Κύριο χαρακτηριστικό αυτών των εξαγωγών είναι το υψηλό ποσοστό μη-εγχώριας προστιθέμενης αξίας, λόγω της εξάρτησής τους από εισαγόμενες πρώτες ύλες.

Αντίστοιχα, παραδοσιακά σημαντικοί εξαγωγικοί βιομηχανικοί κλάδοι παρουσιάζουν συρρίκνωση την τελευταία δεκαετία. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της βιομηχανίας κλωστοϋφαντουργίας και ένδυσης, που δεν κατάφερε να τοποθετηθεί στρατηγικά και έγκαιρα έναντι των παγκόσμιων αλλαγών στον κλάδο τα τελευταία χρόνια. Το 2005, εφαρμόστηκε από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου η προγραμματισμένη

άρση των ποσοτώσεων εισαγωγών σε είδη κλωστοϋφαντουργίας και ένδυσης από χώρες χαμηλού κόστους, όπως η Κίνα, η Ινδία, κλπ. Το αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής ήταν η αύξηση των ανταγωνιστικών πιέσεων τόσο στην ελληνική αγορά από την εισαγωγή φθηνότερων προϊόντων, όσο και εκτός Ελλάδας, όπου οι ελληνικές εξαγωγές κλωστοϋφαντουργίας και ένδυσης έπρεπε να ανταγωνισθούν φθηνότερα προϊόντα από την Κίνα, την Ινδία και αλλού. Αντίστοιχες πιέσεις δέχθηκαν παραγωγοί και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, όμως, σε πολλές περιπτώσεις, κατάφεραν να ανταπεξέλθουν εφαρμόζοντας στρατηγικές αλλαγές, με ή χωρίς τη βοήθεια του κράτους, πολύ νωρίτερα από το 2005, όπως η διατήρηση του brand και η παράλληλη μεταφορά της παραγωγής σε χώρες φθηνότερου εργασιακού κόστους, η καθετοποίηση της παραγωγής και η βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας, ή η εστίαση στην υψηλή ποιότητα.

Ένδυση, Υπόδηση, Υφάσματα & Δέρματα



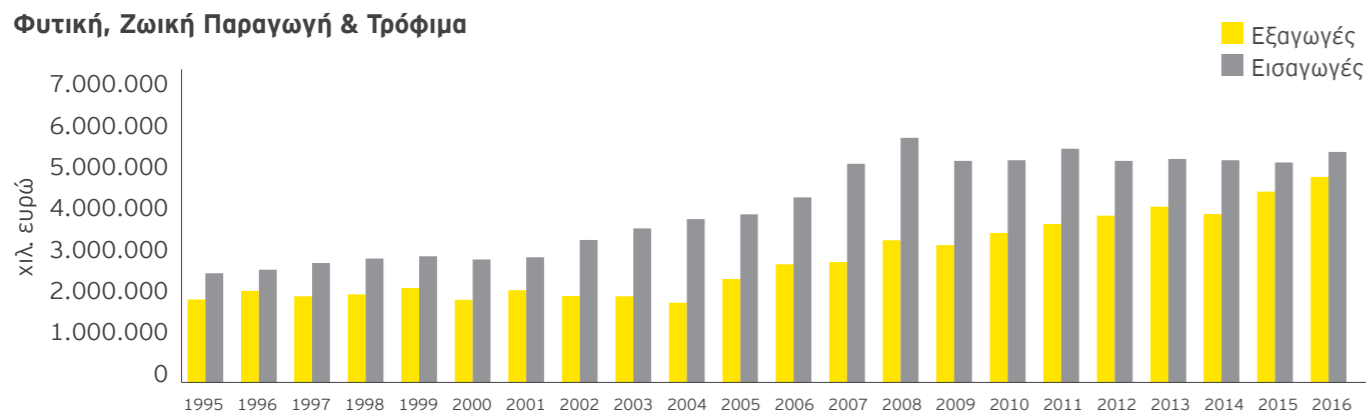
Πηγή: UN COMTRADE, International Trade Statistics Database, Επεξεργασία ΕΥ

Άλλοι βιομηχανικοί κλάδοι φαίνεται ότι διατήρησαν τα μερίδιά τους στο σύνολο των εξαγωγών τα τελευταία δέκα χρόνια. Σε αυτούς συμπεριλαμβάνονται τα χημικά και φαρμακευτικά προϊόντα, τα μηχανήματα και ο μηχανολογικός εξοπλισμός, και τα μεταλλεύματα.

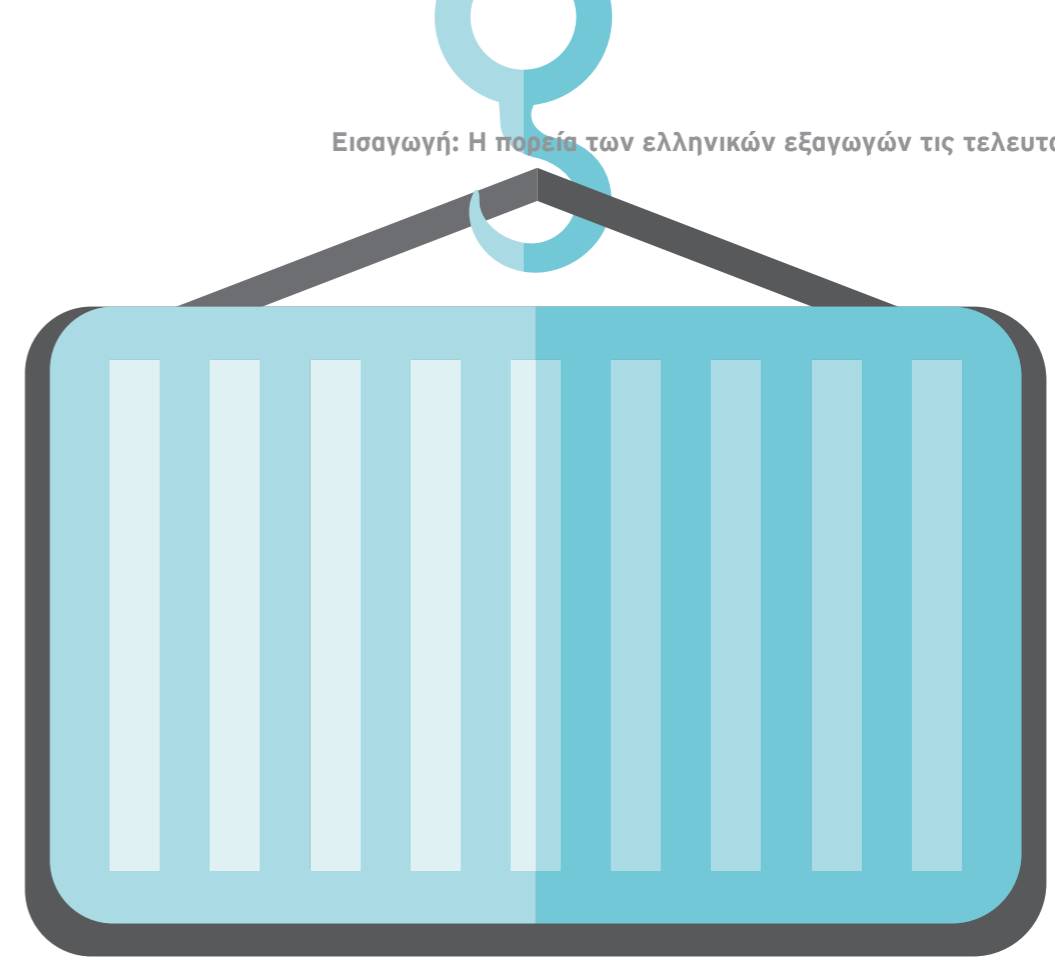
Ο κλάδος των τροφίμων φαίνεται να παρουσιάζει μια σχετική εξαγωγική δυναμική από το 2005 μέχρι σήμερα. Έχοντας διαγράψει μια σχετικά ασθενική πορεία στη δεκαετία του 1990, με σταδιακή αύξηση του εμπορικού

ελλείμματος, παρατηρείται μια αναστροφή στον κλάδο την τελευταία δεκαετία, με τις εξαγωγές να αυξάνονται διαρκώς έναντι των σταθερών μεγεθών των εισαγωγών. Λαμβάνοντας υπόψη το συγκριτικό πλεονέκτημα της Ελλάδας σε αυτόν τον τομέα, η διαφαινόμενη εξαγωγική δυναμική που αναπτύσσεται κατά τα χρόνια της κρίσης είναι αφενός ενθαρρυντική, αφετέρου θα μπορούσε να αποτελέσει βάση για περεταίρω ανάπτυξη στο μέλλον.

Φυτική, Ζωική Παραγωγή & Τρόφιμα



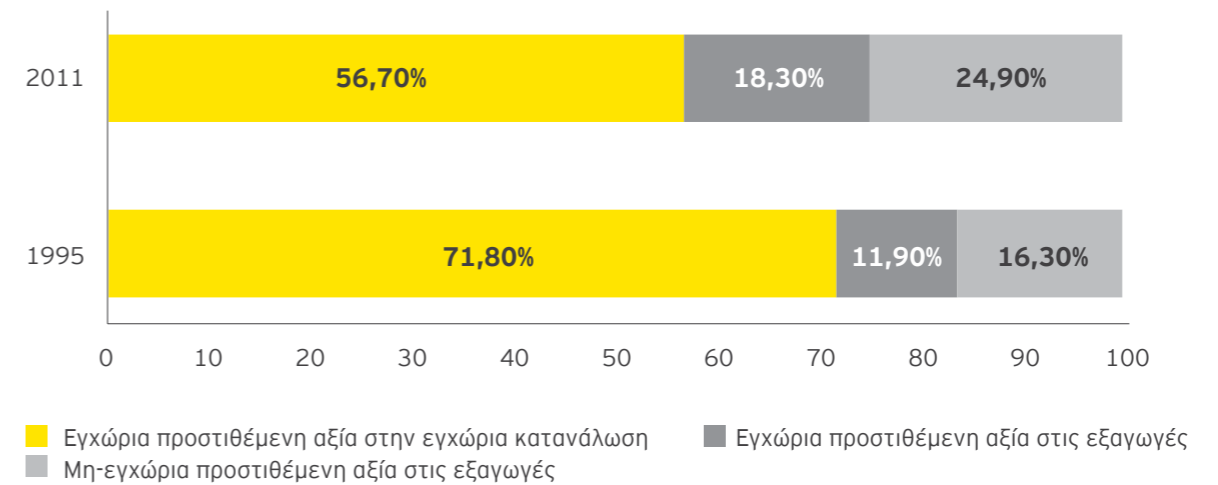
Πηγή: UN COMTRADE, International Trade Statistics Database, Επεξεργασία ΕΥ



Βασικό γνώρισμα, όμως, των ελληνικών εξαγωγών παραμένει η σχετικά χαμηλή εγχώρια προστιθέμενη αξία τους. Το 2011, το ποσοστό της εγχώριας προστιθέμενης αξίας στις εξαγωγές ήταν 18,3%. Το ποσοστό

αυτό είναι σαφώς βελτιωμένο σε σχέση με το 1995, ωστόσο συνεχίζει να υστερεί σημαντικά έναντι της ξένης προστιθέμενης αξίας στις ελληνικές εξαγωγές, η οποία φθάνει το 24,9%.

Συστατικά προστιθέμενης αξίας στις ακαθάριστες εξαγωγές (1995, 2011)



Πηγή: "Trade in Value Added and Global Value Chains", Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου, Επεξεργασία ΕΥ

Για να αυξηθεί η ουσιαστική συνεισφορά των ελληνικών εξαγωγών στο ΑΕΠ, η περαιτέρω εγχώρια επεξεργασία των προϊόντων, στα οποία η Ελλάδα έχει συγκριτικό πλεονέκτημα, αποτελεί τη βασική πρόκληση. Έμφαση πρέπει να δοθεί και στην ανάδειξη ελληνικών

επώνυμων προϊόντων, τα οποία θα μπορέσουν να ενσωματώσουν υψηλότερα περιθώρια κέρδους, απαλλάσσοντας τις ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις από τον συνεχή ανταγωνισμό με χώρες χαμηλού εργατικού και παραγωγικού κόστους⁵.

5. Τράπεζα Πειραιώς, Λίγο πριν το Νέο Αναπτυξιακό Πρότυπο, Φεβρουάριος 2014

Κεφάλαιο 2

Το προφίλ των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων

Τα επίσημα στατιστικά στοιχεία, όπως καταγράφονται στο Κεφάλαιο 1, δίνουν μια απαισιόδοξη γενική εικόνα ως προς την πορεία των ελληνικών εξαγωγών. Σύμφωνα με αυτά, η αξία των ελληνικών εξαγωγών δεν έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, ενώ μόλις το 2,5% των επιχειρήσεων δραστηριοποιείται στις εξαγωγές.

Ωστόσο, ένας μεγάλος αριθμός ελληνικών επιχειρήσεων έχει κάνει σημαντικά βήματα στον τομέα των εξαγωγών. Για να καταγράψουμε το αποτύπωμα των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων και να κατανοήσουμε τα βήματα που τις οδήγησαν στην επιτυχία, τα εμπόδια που συνάντησαν, αλλά και τα σχέδια και τις ανησυχίες τους για το μέλλον, προχωρήσαμε, με τη βοήθεια της Ipsos Opinion, σε μια ποσοτική έρευνα μεταξύ 149 εξαγωγικών επιχειρήσεων. Το δείγμα περιελάμβανε μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις από διαφορετικούς τομείς της οικονομίας και ολόκληρη την επικράτεια, με διαφοροποίηση μεταξύ της Βόρειας Ελλάδας, της Αττικής και της υπόλοιπης χώρας. Παράλληλα, διεξήχθησαν 15 προσωπικές συνεντεύξεις με εκπροσώπους εξαγωγικών επιχειρήσεων και εκπροσώπους φορέων που σχετίζονται με τις εξαγωγές (σύνδεσμοι, εμπορικοί ακόλουθοι, τράπεζες κλπ.).

Η έρευνά μας αποκαλύπτει ότι, μεταξύ των επιχειρήσεων που έχουν αποδουθεί στη μάχη της εξωστρέφειας, αναπτύσσεται μια αξιόλογη δυναμική, χωρίς, ωστόσο, η ακτινογραφία των επιχειρήσεων αυτών να επιτρέπει ιδιαίτερη αισιοδοξία. Το προφίλ τους μας επιτρέπει να εξάγουμε κάποια χρήσιμα συμπεράσματα ως προς την πορεία που ακολούθησαν, τις δυσκολίες που συνάντησαν, τα βήματα που έκαναν για να τις ξεπεράσουν και τις σημερινές τους προοπτικές.

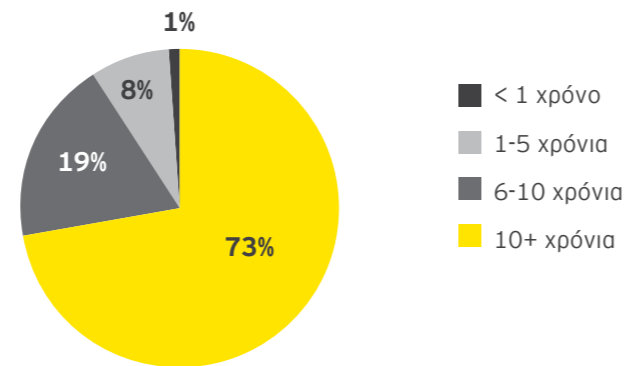
Έτη δραστηριοποίησης στις εξαγωγές

Μία πρώτη διαπίστωση είναι ότι λιγότερες από μία στις τρεις εξαγωγικές επιχειρήσεις (28%) ξεκίνησαν την εξαγωγική προσπάθεια τα τελευταία δέκα χρόνια, περίοδος που συμπίπτει χρονικά με τις πρώτες εκδηλώσεις της οικονομικής κρίσης. Ακόμη μικρότερο (9%) είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων που ξεκίνησαν τα τελευταία πέντε χρόνια. Αυτό επιβεβαιώνει ουσιαστικά ότι η κρίση, τα μέτρα που εφαρμόστηκαν για την ενίσχυση της παραγωγικότητας, η κοινή διαπίστωση ότι η τόνωση της εξωστρέφειας αποτελεί προϋπόθεση για την ανάκαμψη, αλλά και η μείωση της εγχώριας ζήτησης, δεν ώθησαν σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων στις εξαγωγές.

Είναι χαρακτηριστικό, επίσης, ότι σε ερώτηση ως προς

τους λόγους που ώθησαν τις επιχειρήσεις να ξεκινήσουν την εξαγωγική τους δραστηριότητα, μόνο το 15% ανέφερε τη μείωση της ζήτησης στο εσωτερικό της χώρας.

Έτη που εξάγετε τα προϊόντα σας



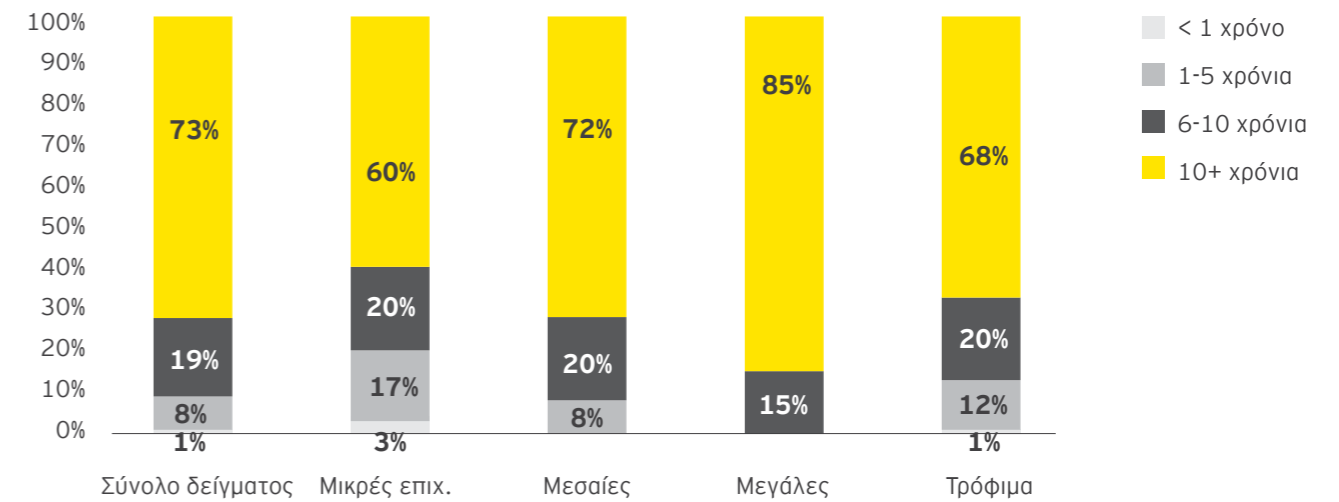
Η εικόνα αυτή δε διαφοροποιείται ουσιαστικά ανά γεωγραφική περιοχή. Διαπιστώνουμε, όμως, ότι η κινητοποίηση των τελευταίων δέκα ετών είναι εντονότερη μεταξύ των μεσαίων (28%) και ιδιαίτερα των μικρών (40%), έναντι των μεγάλων (15%) επιχειρήσεων. Υψηλότερο του μέσου όρου είναι, επίσης, το ποσοστό των νεοεισερχόμενων μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον χώρο των τροφίμων (32%), επιβεβαιώνοντας την κοινή διαπίστωση για τις θετικές προοπτικές του κλάδου.

Μέσα από την ακτινογραφία των επιχειρήσεων του δείγματος, η έρευνά μας επιχειρήσε να αποτυπώσει το βάθος της εξαγωγικής τους δραστηριότητας. Για τον σκοπό αυτό, εξετάσαμε τέσσερα μέτρα της έκτασης και της επιτυχίας της εξαγωγικής δραστηριότητας:

1. Το ποσοστό που αντιπροσωπεύουν οι εξαγωγές ως προς τον συνολικό κύκλο εργασιών.
2. Τον αριθμό των χωρών όπου εξάγουν οι επιχειρήσεις.
3. Τις ευρύτερες γεωγραφικές περιοχές όπου δραστηριοποιούνται.
4. Την ύπαρξη παραγωγικών μονάδων εκτός Ελλάδας για την υποστήριξη των εξαγωγών.

Τα στοιχεία αυτά δίνουν μια ανάμεικτη εικόνα, που συνάδει με μία χώρα που βρίσκεται ουσιαστικά στα πρώτα βήματα της εξαγωγικής της προσπάθειας.

Έτη που εξάγετε τα προϊόντα σας



Οι εξαγωγές ως ποσοστό του κύκλου εργασιών

Για το σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος, οι εξαγωγές αντιπροσωπεύουν σήμερα το 42% του κύκλου εργασιών. Το ποσοστό δεν είναι ευκαταφρόνητο, αν ληφθεί υπόψη ότι σχεδόν το ένα τρίτο των επιχειρήσεων αυτών ξεκίνησε την εξαγωγική προσπάθεια τα τελευταία δέκα χρόνια. Είναι χαρακτηριστικό ότι, ακόμη και μεταξύ αυτών των «νεοεισερχόμενων» επιχειρήσεων, οι εξαγωγές κινούνται στο ένα τρίτο των πωλήσεών τους.

Όπως είναι αναμενόμενο, το ποσοστό περιορίζεται στο 30% μεταξύ των μικρών επιχειρήσεων, ενώ δε διαφοροποιείται ουσιαστικά μεταξύ μεσαίων (45%) και μεγάλων (44%) επιχειρήσεων.

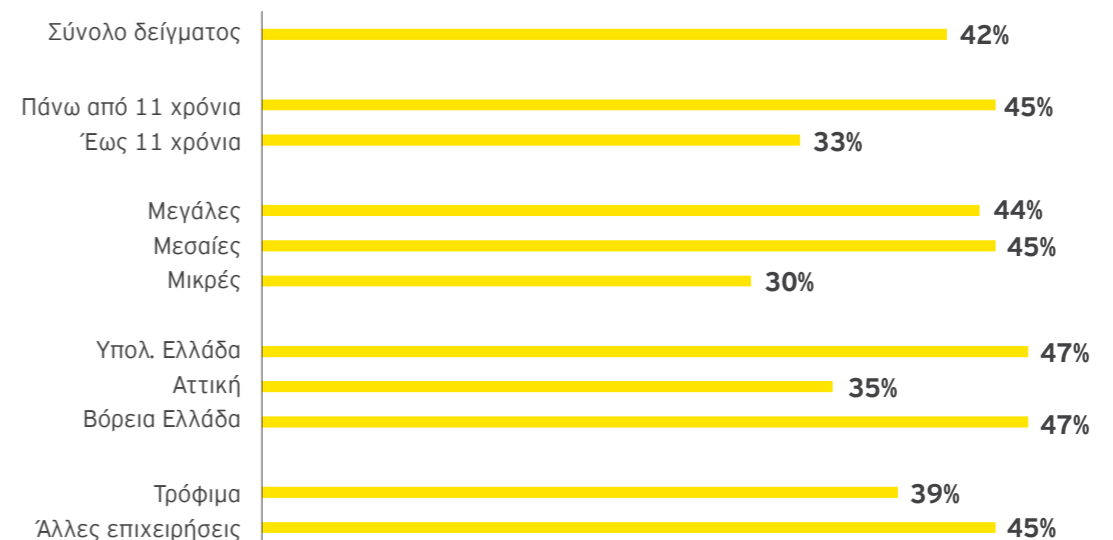
Η Αττική (35%) φαίνεται να υστερεί σημαντικά έναντι της Βόρειας Ελλάδας, αλλά και της υπόλοιπης χώρας

(47%), γεγονός που, ενδεχομένως, αντανακλά την εντονότερη ανάγκη της περιφέρειας να στραφεί στις εξαγωγές, λόγω της απόστασης που τη χωρίζει από τη μεγαλύτερη αγορά της χώρας.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει, επίσης, η διαπίστωση ότι ο τομέας των τροφίμων δε φαίνεται να παρουσιάζει υψηλότερες επιδόσεις από το υπόλοιπο δείγμα ως προς αυτόν τον δείκτη.

“Οι εξαγωγές μας αντιπροσωπεύουν πάνω από το 25% του τζίρου μας. Ο στόχος είναι να φτάσουμε το 50% μέσα στην επόμενη πενταετία. Με οργανική ανάπτυξη όλα αυτά.”
CEO, εταιρεία τροφίμων 1

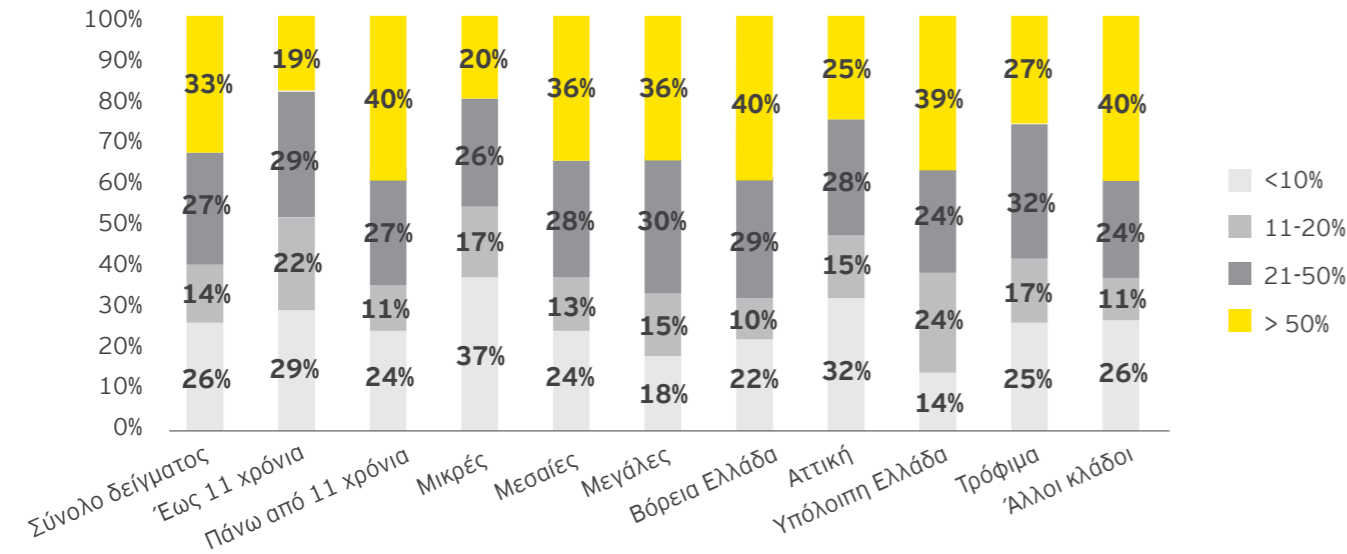
Ποσοστό του τζίρου που αντιπροσωπεύουν οι εξαγωγές



Μία πιο αναλυτική καταγραφή των ετών δραστηριοποίησης στις εξαγωγές επιβεβαιώνει αυτά τα γενικά συμπεράσματα: για μία στις τέσσερις επιχειρήσεις, οι

εξαγωγές αντιπροσωπεύουν λιγότερο από το 10% του τζίρου, για τέσσερις στις δέκα λιγότερο από το 20%, ενώ για μία στις τρεις πάνω από 50%.

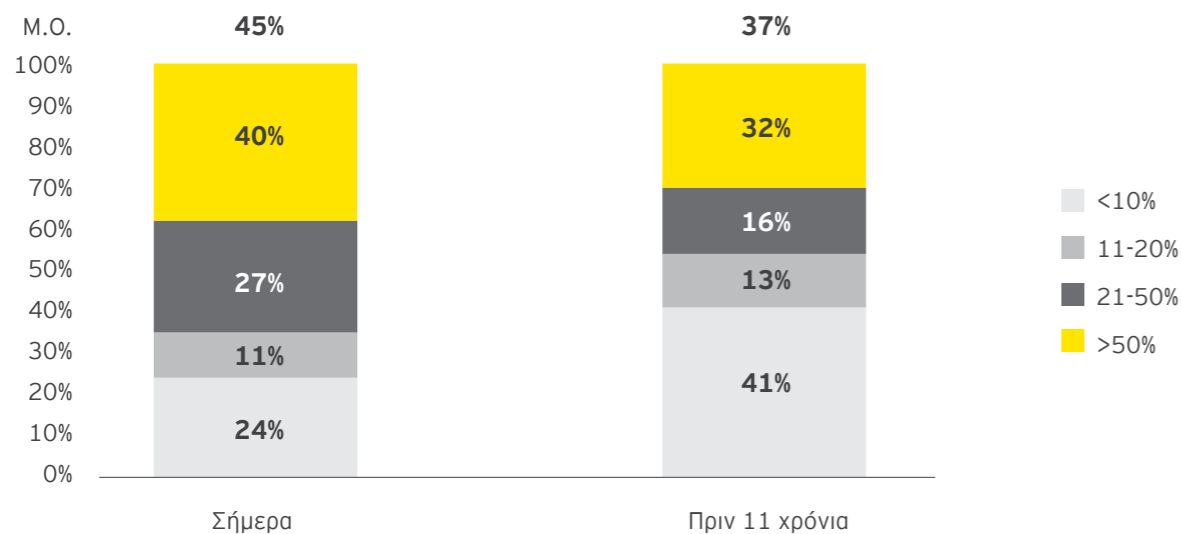
Κατανομή ποσοστού του συνολικού τζίρου που αντιπροσωπεύουν οι εξαγωγές



Τα στοιχεία αυτά επιβεβαιώνουν ότι οι εξαγωγικές ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται ακόμη στα πρώτα τους βήματα, αλλά, συγχρόνως, και τις προοπτικές αύξησης των μεγεθών που υπάρχουν. Την αισιόδοξη ανάγνωση των στοιχείων αυτών επιβεβαιώνει και η μεταβολή τους τα τελευταία χρόνια. Είναι χαρακτηριστικό ότι για τις επιχειρήσεις που ξεκίνησαν τις εξαγωγές πριν 11 ή περισσότερα χρόνια, οι επιδόσεις έχουν βελτιωθεί σημαντικά σε αυτό το διάστημα.

Συγκεκριμένα, οι εξαγωγές ως ποσοστό των συνολικών πωλήσεων έφθασαν μέσα σε δέκα χρόνια το 45% από 37%. Πιο αναλυτικά, το ποσοστό των επιχειρήσεων, για τις οποίες οι εξαγωγές αντιπροσωπεύουν λιγότερο από το 10%, μειώθηκε σε 24% από 41%, ενώ αυτές, των οποίων οι εξαγωγές ξεπερνούν το 50%, αυξήθηκαν σε 40% από 32%.

Μεταβολή της συμμετοχής των εξαγωγών στον τζίρο τα τελευταία δέκα χρόνια



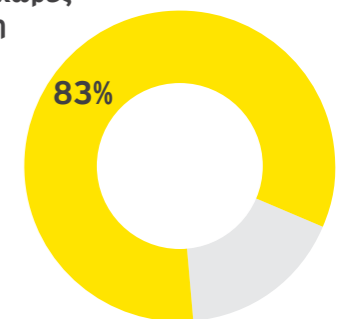
Ο μέσος όρος της συμμετοχής των εξαγωγών στον τζίρο

11 χρόνια, το 83% αναφέρει ότι έχει αυξηθεί ο αριθμός των προορισμών των εξαγωγών του, ενώ το 55% εξάγει σε πάνω από 20 χώρες.

Μία από τις προϋποθέσεις για την ουσιαστική βελτίωση των εξαγωγικών επιδόσεων της ελληνικής οικονομίας, είναι η μεγέθυνση των ελληνικών επιχειρήσεων. Όπως αναλύεται διεξοδικότερα στο Κεφάλαιο 3, οι πόροι - ανθρώπινοι και υλικό - οι δομές και η τεχνογνωσία, που απαιτεί μια σοβαρή και βιώσιμη εξαγωγική προσπάθεια, συχνά ξεπερνούν τα μεγέθη μιας μικρομεσαίας (πόσο μάλλον μιας μικρής) επιχείρησης.

Αυτό επιβεβαιώνεται και από τη σύγκριση του αριθμού των χωρών στις οποίες εξάγουν οι μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις του δείγματος. Σε πάνω από 20 χώρες εξάγει το 82% των μεγάλων επιχειρήσεων, έναντι μόλις 10% των μικρών, ενώ σε μία έως πέντε το 3% των μεγάλων και το 50% των μικρών. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν, επίσης, οι καλύτερες επιδόσεις των επιχειρήσεων της Βόρειας Ελλάδας ως προς αυτό το κριτήριο, όπως και των επιχειρήσεων του κλάδου των τροφίμων.

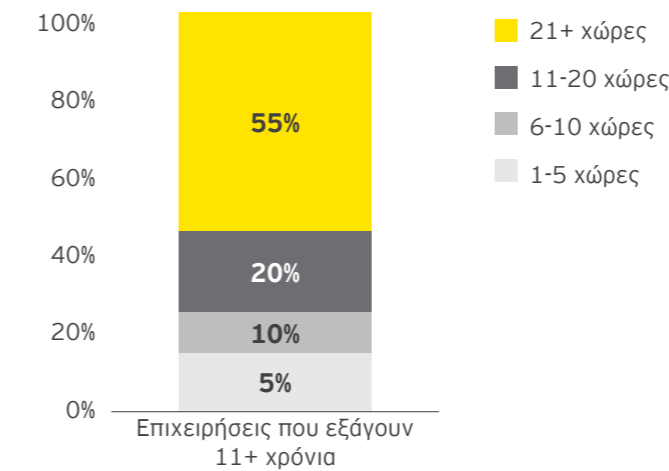
Ναι έχουν αυξηθεί οι χώρες που εξάγουν σε σχέση με 10 χρόνια πριν



Χώρες προορισμού των εξαγωγών

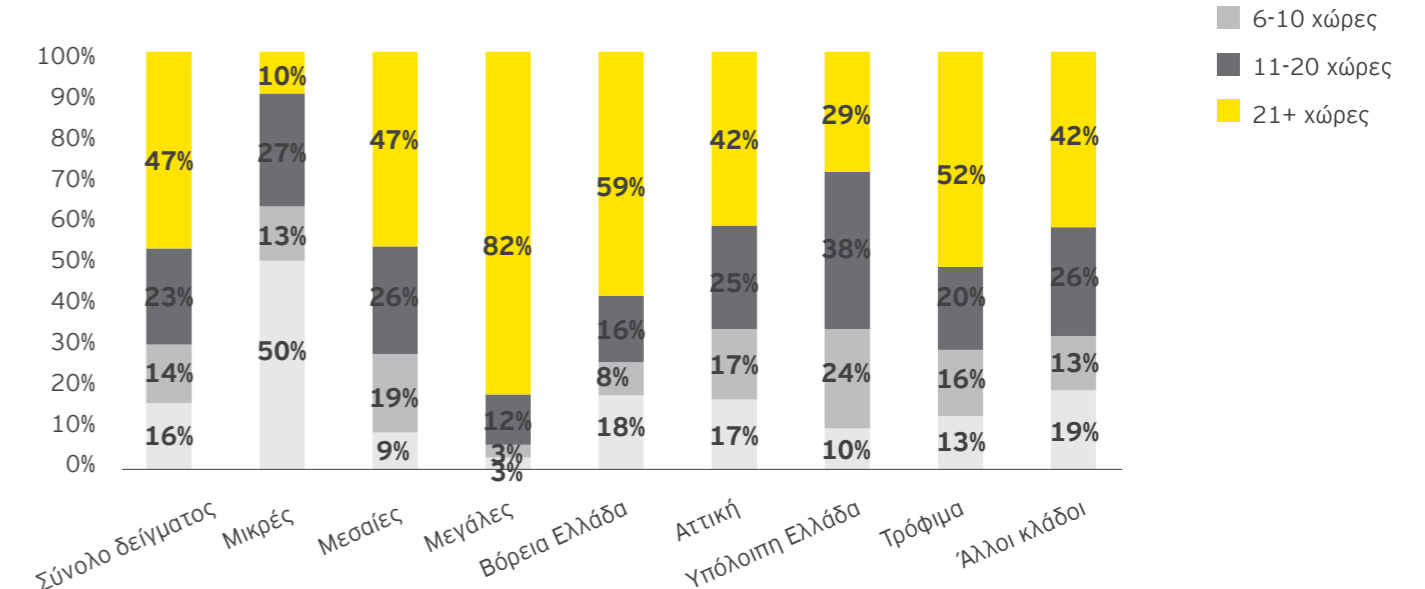
Το σχετικά μικρό βάθος της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων του δείγματος επιβεβαιώνεται και από τον αριθμό των χωρών όπου κατευθύνονται οι εξαγωγές τους. Πάνω από τις μισές επιχειρήσεις του δείγματος (53%) εξάγουν σε έως και 20 χώρες, ενώ το 30% σε έως και δέκα και το 16% σε έως και πέντε.

Αριθμός χωρών που εξάγουν



Και πάλι, τα στοιχεία αυτά επιβεβαιώνουν την πρώιμη φάση στην οποία βρίσκονται οι εξαγωγικές επιχειρήσεις και την ανάγκη επίμονης και μακροχρόνιας προσπάθειας για την επιτυχία στον εξαγωγικό στίβο. Αναδεικνύουν, όμως, και τις ουσιαστικές προοπτικές βελτίωσης των μεγεθών υπό ορισμένες προϋποθέσεις. Το 47% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα εξάγει σε πάνω από 20 χώρες. Είναι χαρακτηριστικό ότι, μεταξύ των επιχειρήσεων που εξάγουν για πάνω από

Αριθμός χωρών προορισμού ανά κατηγορία επιχείρησης



Ευρύτερες γεωγραφικές περιοχές – τα Βαλκάνια ως πρώτος στόχος των εξαγωγικών προσπαθειών

Είναι γνωστό ότι, για τις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις, το πρώτο βήμα της εξαγωγικής προσπάθειας αποτελούν οι αγορές των Βαλκανικών χωρών και η Κύπρος. Η γεωγραφική εγγύτητα, οι σχετικά περιορισμένες απαιτήσεις των χωρών αυτών και, στην περίπτωση της Κύπρου, η κοινή γλώσσα και η συγγένεια των δύο λαών, καθιστούν τις αγορές αυτές μια φυσική επιλογή. Ειδικότερα για τις επιχειρήσεις της Βόρειας Ελλάδας, οι χώρες της Βαλκανικής αποτελούν ουσιαστικά μια ενδοχώρα.

Η σαφώς πιο απαιτητική ευρωπαϊκή αγορά, συνήθως, αποτελεί το επόμενο βήμα για τις επιχειρήσεις που έχουν ήδη δοκιμασθεί, ενώ οι ΗΠΑ και οι πιο μακρινές και αναδυόμενες αγορές συχνά αποτελούν το τελευταίο βήμα του εξαγωγικού εγχειρήματος.

Η πραγματικότητα αυτή αντικατοπτρίζεται και στις επιδόσεις των επιχειρήσεων του δείγματος ως προς τη διείσδυση σε διαφορετικές αγορές. Σχεδόν εννέα στις δέκα επιχειρήσεις έχουν παρουσία στις αγορές των Βαλκανίων και της Τουρκίας (89%), και της Κύπρου (87%). Ειδικότερα για τα Βαλκάνια, τα ποσοστά αυξάνονται ακόμη περισσότερο μεταξύ των μεγάλων και μεσαίων επιχειρήσεων, καθώς και όσων εξάγουν για περισσότερο από δέκα χρόνια. Η Δυτική (85%) και Ανατολική (76%) Ευρώπη βρίσκονται στην τρίτη και τέταρτη θέση αντίστοιχα, ενώ οι υπόλοιπες γεωγραφικές περιοχές κινούνται μεταξύ 64% (Μέση Ανατολή) και 39% (Νότια Αμερική), με σημαντικές, όμως, διαφοροποιήσεις μεταξύ των διαφορετικών ομάδων επιχειρήσεων.

Είναι χαρακτηριστικό ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν σημαντική παρουσία σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές, με το 70% να αναφέρει ότι εξάγει σε όλες τις περιοχές αυτές πλην της Νότιας Αμερικής. Σημειώνεται, επίσης, ότι ο κλάδος των τροφίμων καταγράφει υψηλότερα ποσοστά διείσδυσης από τον μέσο όρο του δείγματος στις περισσότερες περιοχές, με χαρακτηριστικότερο παράδειγμα την αγορά της Βόρειας Αμερικής (73% έναντι 57% του συνολικού δείγματος).

Η συνολική εικόνα είναι θετική για μια χώρα του μεγέθους της Ελλάδας, με δεδομένη τη σχετικά μικρή διάρκεια της εξαγωγικής προσπάθειας των ελληνικών επιχειρήσεων. Βέβαια, πρέπει να τονισθεί ότι η ανάγνωση των στοιχείων αυτών, σε συνδυασμό με τις απαντήσεις ως προς τον συνολικό αριθμό των χωρών όπου εξάγονται τα προϊόντα, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η παρουσία σε μια ευρύτερη γεωγραφική περιοχή, κατά κανόνα, εξαντλείται σε έναν περιορισμένο αριθμό χωρών.



Γεωγραφικές περιοχές όπου εξάγουν τα προϊόντα τους οι επιχειρήσεις του δείγματος (%)

	Σύνολο επιχ. (v=149)	Περιοχή			Κατηγορία επιχείρησης		Μέγεθος επιχείρησης			Έτη που εξάγουν	
		Β. Ελλάδα (v=63)	Αττική (v=65)	Υπ. Ελλάδα (v=21)*	Τρόφιμα (v=77)	Άλλες επιχ. (v=72)	Μικρή (N=30)*	Μεσαία (v=86)	Μεγάλη (v=33)	Έως 10 χρόνια (v=41)	11+ χρόνια (v=108)
Βαλκάνια - Τουρκία	89	91	88	91	90	89	77	91	97	95	87
Κύπρος	87	91	85	86	87	88	80	90	88	88	87
Δυτική Ευρώπη	85	86	82	91	91	78	73	86	91	83	85
Ανατολική Ευρώπη	76	79	72	76	81	71	57	78	88	71	78
Μέση Ανατολή	64	59	69	62	62	65	33	67	82	59	66
Βόρεια Αμερική	57	51	54	86	73	40	33	57	79	46	61
Ασία	56	56	52	71	60	53	37	55	79	51	58
Αφρική	50	49	49	57	48	53	27	51	70	32	57
Αυστραλία	42	48	37	43	49	35	7	44	70	32	46
Νότια Αμερική	39	40	39	38	46	32	20	40	55	29	43

* Χαμηλή βάση ενδεικτικά αποτελέσματα



Νομίζαμε κι εμείς στο ξεκίνημα ότι οι εξαγωγές ήταν εύκολες! Ξεκινήσαμε από τα Βαλκάνια και μετά προσπαθήσαμε να επεκταθούμε στη Δυτική Ευρώπη. Η Ευρώπη, όμως, δεν είναι τα Βαλκάνια, όπου μπορούν να συγχωρεθούν κάποια μικρά λάθη. Στην Ευρώπη, οι απαιτήσεις είναι μεγάλες. Είχαμε κάποια θέματα προσαρμογής στην αρχή. Χρειάστηκε πολλή δουλειά για να αποκτήσουμε τη συνέπεια.

CEO, εταιρεία τροφίμων 1

Ξεκινάμε από την Ευρώπη, διότι δεν υπάρχει νόημα να κάνουμε πασαλείματα εδώ κι εκεί. Focus στην ευρωπαϊκή αγορά, λοιπόν, και μετά θα ακολουθήσει και ο υπόλοιπος κόσμος.

CEO, εταιρεία τροφίμων 1



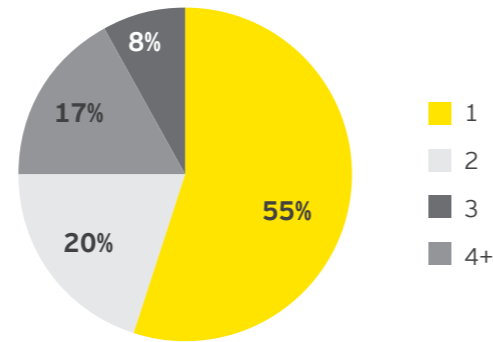
Παραγωγικές μονάδες εντός και εκτός Ελλάδας

Ένα από τα επόμενα βήματα, μετά τη διεξόδυση στις πρώτες αγορές του εξωτερικού, είναι και η δημιουργία παραγωγικών μονάδων εκτός συνόρων. Στην κίνηση αυτή μπορεί να οδηγηθεί μια επιχείρηση για μια σειρά από λόγους, μεταξύ των οποίων η εγγύτητα προς τις αγορές που εξυπηρετούνται, τα μειωμένα κόστη (διαφοροποίηση μεταξύ κόστους μεταφοράς και άλλων), ή και - ιδιαίτερα κατά την περίοδο της κρίσης - οι αρνητικές συνθήκες λειτουργίας της οικονομίας στη χώρα μας.

Ζητήθηκε από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα να αναφέρουν τον αριθμό των παραγωγικών μονάδων που διαθέτουν σήμερα στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

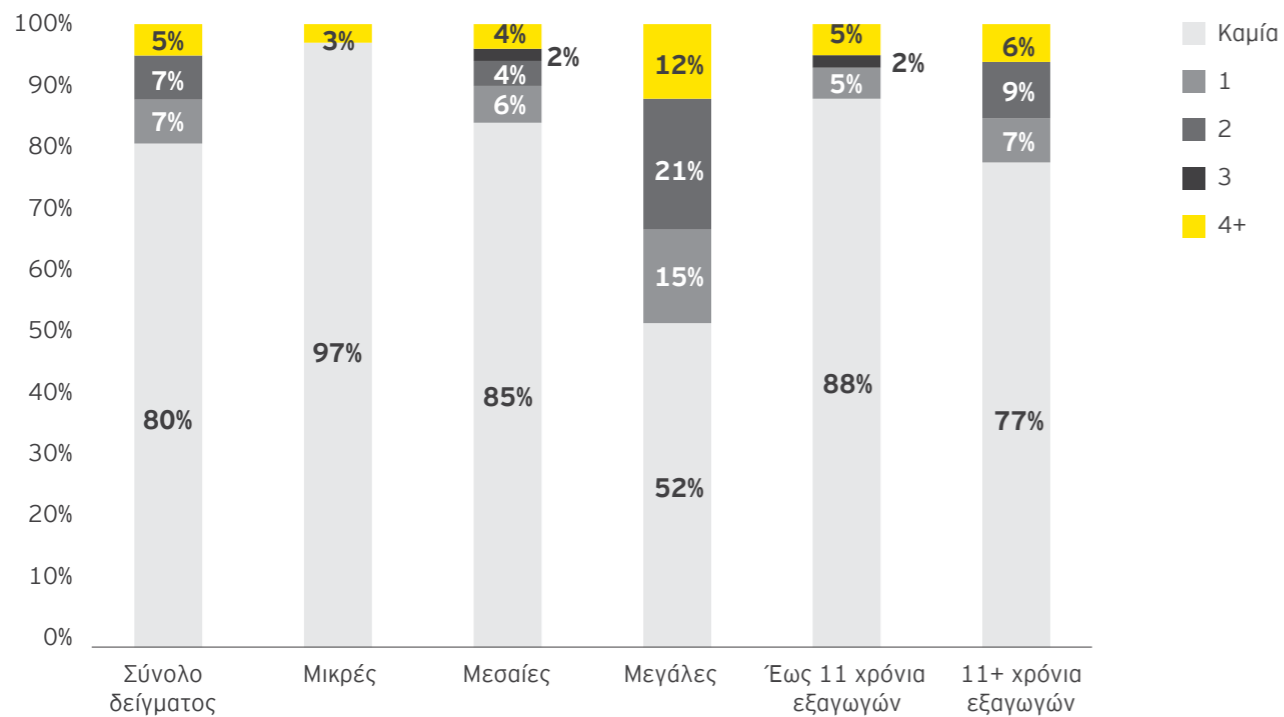
Το 55% των επιχειρήσεων διαθέτει, συνολικά στην Ελλάδα και το εξωτερικό, μία μόνο μονάδα παραγωγής, ενώ μόνο το 17% διαθέτει τέσσερις ή και περισσότερες. Είναι αυτονόητο ότι τα ποσοστά αυτά διαφοροποιούνται σημαντικά με βάση το μέγεθος της επιχείρησης, με το 83% των μικρών επιχειρήσεων να λειτουργεί μία μόνο μονάδα, έναντι του 18% για τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Αριθμός παραγωγικών μονάδων στην Ελλάδα και το εξωτερικό



Παράλληλα, μία στις πέντε επιχειρήσεις του δείγματος έχει προχωρήσει στη δημιουργία παραγωγικών μονάδων στο εξωτερικό, ενώ το 5% διαθέτει σήμερα πάνω από τέσσερις μονάδες στο εξωτερικό. Το ποσοστό των μεγάλων επιχειρήσεων με μονάδες στο εξωτερικό φθάνει το 48%, ενώ των μικρών περιορίζεται στο 3%. Σημαντικό είναι, επίσης, ότι, ενώ μόλις το 12% των επιχειρήσεων, με έως και 11 χρόνια εξαγωγών, έχει επενδύσει σε μονάδες στο εξωτερικό, το ίδιο ποσοστό φθάνει στο 22% μεταξύ αυτών που ξεπερνούν τη δεκαετία.

Αριθμός παραγωγικών μονάδων στο εξωτερικό



“ Η έδρα της επιχείρησης είναι στην Ελλάδα, όπου έχουμε και το πρώτο μας εργοστάσιο, αλλά έχουμε ήδη δύο παραγωγικές μονάδες και στο εξωτερικό. Το τελευταίο εργοστάσιο τελειώνει τώρα, στην Κίνα.
 Διευθυντής εξαγωγών, εταιρεία μηχανολογικού εξοπλισμού

Εμείς είμαστε νέα επιχείρηση. Ξεκινήσαμε σχεδόν μέσα στην κρίση και ήδη πέρυσι ανοίξαμε το δεύτερο εργοστάσιό μας στην Αμερική, που θα καλύπτει τις αγορές της Βόρειας και Νότιας Αμερικής. Η ελληνική μονάδα καλύπτει 14 χώρες στην Ευρώπη. Αυτή τη στιγμή έχουμε 15 πωλητές και μόνο οι τέσσερις είναι για την Ελλάδα.
 CEO, εταιρεία τροφίμων 2

Κεφάλαιο 3

Τα βήματα της επιτυχίας και τα εσωτερικά εμπόδια

“ Από το 1928, που ιδρύθηκε η εταιρεία, οι εξαγωγές ήταν προτεραιότητα.

CEO, εταιρεία τροφίμων 3

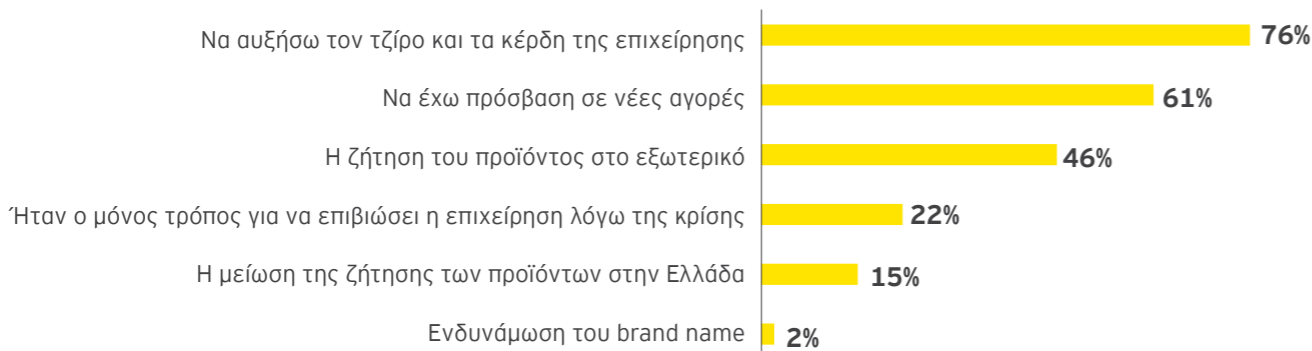
Ελάχιστες είναι οι ελληνικές επιχειρήσεις για τις οποίες οι εξαγωγές αποτέλεσαν βασική προτεραιότητα από τα πρώτα τους βήματα. Για τη μεγάλη πλειοψηφία, οι πρώτες εξαγωγικές κινήσεις πραγματοποιήθηκαν αφού η επιχείρηση είχε αποκτήσει μια κρίσιμη μάζα και σημαντική παρουσία στην εγχώρια αγορά. Οι κύριοι λόγοι που οδήγησαν στην επέκταση στο εξωτερικό ήταν η προσπάθεια αύξησης των μεγεθών της επιχείρησης (76%) και πρόσβασης σε νέες αγορές (61%). Η ζήτηση του προϊόντος στο εξωτερικό φαίνεται να αποτέλεσε βασικό κίνητρο για λιγότερες από τις μισές επιχειρήσεις του δείγματος (46%).

Είναι χαρακτηριστικό ότι η οικονομική κρίση δε φαίνεται να αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα στην απόφαση για επέκταση εκτός συνόρων: μόνο ένας στους πέντε συμμετέχοντες στην έρευνα (22%) δηλώνει ότι οι εξαγωγές «ήταν ο μόνος τρόπος να επιβιώσει η επιχείρηση, λόγω της κρίσης», ενώ ακόμη λιγότεροι (15%) είναι αυτοί που επικαλούνται τη μείωση της ζήτησης των προϊόντων στην Ελλάδα. Τα ποσοστά αυτά δε διαφοροποιούνται αισθητά μεταξύ όσων ξεκίνησαν την εξαγωγική δραστηριότητα τα τελευταία δέκα χρόνια.

“ Ίσως είχαμε δώσει περισσότερη προσοχή στην ελληνική αγορά, με συνέπεια να παραμελήσουμε κάπως το εξαγωγικό σκέλος. Όμως, αποφασίσαμε να δραστηριοποιηθούμε και, πλέον, έχουμε τμήμα που ασχολείται ειδικά με το εξαγωγικό εμπόριο, οι προϋπολογισμοί είναι ξεχωριστοί για την εσωτερική αγορά και τις εξαγωγές, και ο στόχος είναι να διπλασιάσουμε τις εξαγωγές τα επόμενα πέντε χρόνια.

CEO, εταιρεία τροφίμων 2

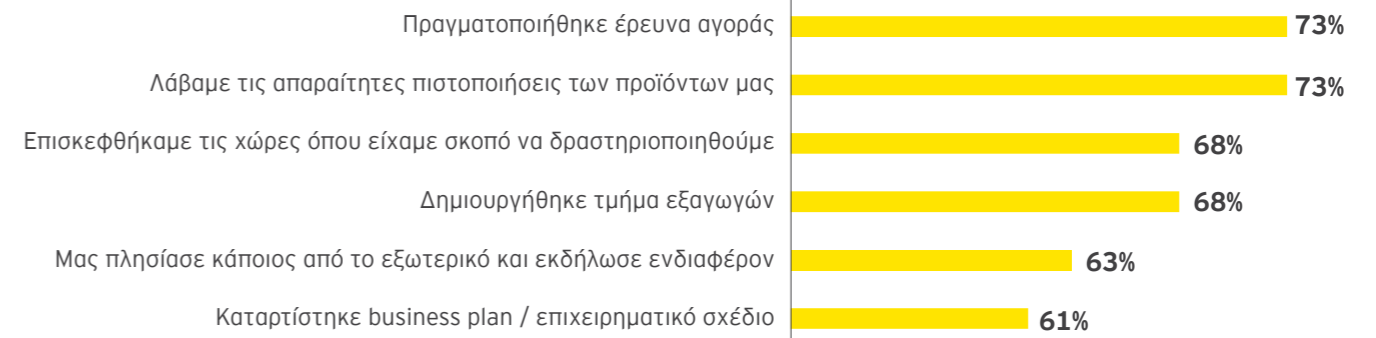
Κύριοι λόγοι που σας ώθησαν να ξεκινήσετε την εξαγωγική σας δραστηριότητα



Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απαντήσεις των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα ως προς την προετοιμασία τους για το άνοιγμα στις αγορές του εξωτερικού. Στην ουσία, οι κινήσεις δε διαφοροποιούνται σημαντικά και περιλαμβάνουν, σε μεγάλο βαθμό, όλα

εκείνα τα βήματα που θα περίμενε κανείς να περιλαμβάνει η προετοιμασία για ένα τέτοιο εγχείρημα: έρευνα αγοράς, εξασφάλιση πιστοποιήσεων, επίσκεψη στις χώρες προορισμού, δημιουργία τμήματος εξαγωγών και κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου.

Πώς προετοιμαστήκατε για το εγχείρημα των εξαγωγών;



Είναι χαρακτηριστικό, επίσης, ότι πάνω από τις μισές επιχειρήσεις αναφέρουν ότι υπήρξε προσέγγιση από πελάτες που έδειξαν ενδιαφέρον για τα προϊόντα τους, γεγονός που υποδηλώνει ότι η πρωτοβουλία δεν προέρχεται πάντα από την ίδια την επιχείρηση.

“ Στις αρχές, χρειάστηκε επένδυση μεγάλη σε εκθέσεις. Αυτό, όμως, σημαίνει συνεχή παρουσία, όχι μία στο τόσο.

CEO, εταιρεία τροφίμων 1

Το ενδιαφέρον στα ευρήματα αυτά βρίσκεται στην αντίστροφη ανάγνωσή τους: στο γεγονός, δηλαδή, ότι ένα σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων (μεταξύ 27% και 39%) ξεκίνησε την εξαγωγική προσπάθεια, χωρίς να προχωρήσει σε ορισμένα από τα αυτονόητα βήματα, όπως η έρευνα αγοράς, οι πιστοποιήσεις, η δημιουργία τμήματος εξαγωγών και η κατάρτιση business plan. Η διαπίστωση αυτή είναι χαρακτηριστική της ελλιπούς προετοιμασίας πολλών επιχειρήσεων και της υποτίμησης των προκλήσεων, του μεγέθους και της πολυπλοκότητας του εγχειρήματος. Συνδέεται, δε, άμεσα με τα ποικίλα εσωτερικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην πορεία οι εξαγωγικές επιχειρήσεις.

“ Ξεκινώντας, χρειάζεται καλή προετοιμασία. Κάτι που μπορεί να βοηθήσει, είναι να ξεκινήσεις μιλώντας με τους εισαγωγείς, για να γνωρίσεις και να έρθεις σε επαφή με δίκτυα.

CEO, εταιρεία τροφίμων 1

Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων του δείγματος, σε σχέση με τα εσωτερικά εμπόδια που συνάντησαν τόσο στα πρώτα τους βήματα, όσο και στη συνέχεια, είναι χαρακτηριστικές: με μεγάλη διαφορά, το σοβαρότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι εξαγωγικές επιχειρήσεις ήταν, και παραμένει, το υψηλό τους κόστος, ή αντίστροφα, οι χαμηλές τιμές του ανταγωνισμού.

“ Η κάθε χώρα, όπου θα προσπαθήσει κανείς να διεισδύσει, χρειάζεται διαφορετική μελέτη. Κατ' αρχάς, πρέπει να δει κανείς αν υπάρχει θέση για το προϊόν του. Μπορεί να μην υπάρχει, οπότε όλη η προσπάθεια δεν έχει λόγο να γίνει. Όλο αυτό προϋποθέτει πολύ καλή μελέτη της αγοράς-στόχου.

CEO, φαρμακευτική εταιρεία 1

Ωστόσο, οι επιχειρήσεις αναφέρουν ότι συνάντησαν, ιδιαίτερα στα πρώτα τους βήματα, προβλήματα που συνδέονται με την ελλιπή προετοιμασία και την υποτίμηση των δυσκολιών. Μεταξύ αυτών, την έλλειψη καταρτισμένου προσωπικού και εσωτερικών δομών, προβλήματα αυτοχρηματοδότησης και ρευστότητας, εσωτερικά οργανωτικά προβλήματα, έλλειψη τεχνογνωσίας, ποιοτικά προβλήματα και δυσκολίες απόκτησης της απαραίτητης πιστοποίησης. Ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων ανέφερε ακόμη και προβλήματα επικοινωνίας σε ξένη γλώσσα.

“ Έχω δει πολλές φορές επιχειρηματίες που θέλουν να κάνουν εξαγωγές και δεν έχουν έναν άνθρωπο που να χειρίζεται στοιχειωδώς την αγγλική. Βέβαια, τέτοιες προσπάθειες είναι καταδικασμένες εκ των προτέρων.

Πρώην Εμπορικός Ακόλουθος

Ποια τα εσωτερικά προβλήματα που αντιμετωπίσατε στα πρώτα σας βήματα και σήμερα;



Τα ποσοστά των επιχειρήσεων που αναφέρουν παρόμοια προβλήματα είναι σχετικά μικρά, ωστόσο, βλέποντάς τα αθροιστικά, είναι σημαντικά. Επιπλέον, όλοι οι εκπρόσωποι επιχειρήσεων, αλλά και θεσμικών φορέων, με τους οποίους συνομιλήσαμε, αναφέρθηκαν διεξοδικά σε εσωτερικά εμπόδια που αντιμετωπίσαν.

Η καρδιά του προβλήματος βρίσκεται στο ότι πολλές επιχειρήσεις συχνά δεν αντιλαμβάνονται ότι η εξαγωγική δραστηριότητα απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις, οι οποίες προϋποθέτουν δομές διαφορετικές από εκείνες που εξυπηρετούν την ελληνική ή την περιορισμένη τοπική αγορά. Πρόκειται, στην ουσία, για ένα δομικό πρόβλημα των επιχειρήσεων, που συνοψίζεται στην έλλειψη εξαγωγικής κουλτούρας.

Το πρόβλημα είναι ιδιαίτερα έντονο στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, συχνά οικογενειακού χαρακτήρα, ένα μοντέλο λειτουργίας που, αναπόφευκτα, θέτει εμπόδια στο εξαγωγικό τους έργο. Οι επικεφαλής των επιχειρήσεων αυτών συχνά προβάλλουν στις αγορές του εξωτερικού το ελληνικό μοντέλο, που απορρέει από την εμπειρία τους, με αποτέλεσμα να μην αντιλαμβάνονται πάντα την επιτακτικότητα των δομικών αλλαγών και των επενδύσεων στις οποίες οφείλουν να προχωρήσουν, εάν φιλοδοξούν να διεισδύσουν σε νέες αγορές.

Αναπαράγεται, ως εκ τούτου, το οικογενειακό μοντέλο, όπου ολόκληρη η διαδικασία λήψης αποφάσεων στρέφεται γύρω από τον επιχειρηματία-ιδιοκτήτη ή και τα συγγενικά του πρόσωπα, άτομα που συχνά διαθέτουν ελάχιστη γνώση σχετικά με τις πρωτόγνωρες διαδικασίες που απαιτεί το εξαγωγικό εμπόριο, μιας και δεν υπάρχει προηγούμενη εμπειρία.

Οι εκπρόσωποι των θεσμικών φορέων, αλλά και επιχειρηματίες που συμμετείχαν στην έρευνα, διαπιστώνουν σχετική αδράνεια αρκετών επιχειρήσεων να επενδύσουν σε ανθρώπινους πόρους και στην αναδιάρθρωση των δομών τους, ώστε το εξαγωγικό εγχείρημα να έχει ευοίωνες προοπτικές.

Σε αυτό το πλαίσιο, φαίνεται ότι, συχνά, γίνονται σημαντικά λάθη, παραλείψεις, αλλά και σπασμωδικές κινήσεις, που αναδεικνύουν την απουσία στρατηγικής.

“ Το σημαντικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν κυρίως οι μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις όταν ξεκινούν, είναι το οικογενειακό προφίλ τους και ό,τι αυτό συνεπάγεται. Ολόκληρη η δομή αυτών των επιχειρήσεων είναι στημένη επάνω στην προσωπικότητα ή και την οικογένεια του επιχειρηματία, με συνέπεια να μην υπάρχει ούτε κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό, ούτε η απαραίτητη διάρθρωση της επιχείρησης που θα μπορούσε να εξυπηρετήσει εξαγωγικούς στόχους. Επίσης, αυτές οι επιχειρήσεις δε διαθέτουν, κατά κανόνα, τμήμα R&D. Πιστεύουν ότι διαθέτουν ένα εξαιρετικής ποιότητας προϊόν και θεωρούν ότι αυτό είναι αρκετό για τις ξένες αγορές. Που σημαίνει ότι, επίσης, υποτιμούν τον ρόλο του marketing.

Διευθυντικό στέλεχος, τράπεζα

Υψηλά κόστη - υψηλή ποιότητα

Οι χαμηλές τιμές του ανταγωνισμού, ή, αντίστροφα, το υψηλό κόστος των ελληνικών επιχειρήσεων, είναι μακράν το πρωταρχικό εμπόδιο που ανέφεραν οι εξαγωγικές επιχειρήσεις, τόσο κατά τα πρώτα τους βήματα, όσο και σήμερα.

Όπως αναλυτικά περιγράφεται στο Κεφάλαιο 2, η πολιτική της εσωτερικής υποτίμησης, μέσω της μείωσης των μισθών, δεν έχει αποδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, κυρίως διότι, σε μεγάλο βαθμό, το όφελος έχει αντισταθμιστεί από τις αυξήσεις του μη μισθολογικού κόστους, της ενέργειας και του κόστους δανεισμού.

Χωρίς αμφιβολία, τα υψηλά κοστολόγια των ελληνικών επιχειρήσεων συνδέονται, σε μεγάλο βαθμό, και με τον κατακερματισμό της παραγωγικής βάσης, δηλαδή το μικρό μέγεθος της μέσης ελληνικής επιχείρησης. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι, με βάση τα στοιχεία της έρευνας, το ποσοστό όσων αναφέρουν τις χαμηλές τιμές του ανταγωνισμού ως βασικό εμπόδιο για τις εξαγωγές είναι υψηλότερο μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων (79%), σε σχέση με τις μεσαίες (50%) και τις μικρές (57%).

Η χαμηλή παραγωγικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων οφείλεται, επίσης, σε μεγάλο βαθμό, και στα χαμηλά επίπεδα επενδύσεων για τον εκσυγχρονισμό του μηχανολογικού εξοπλισμού. Στο πλαίσιο αυτό, είναι σημαντικό ότι σχεδόν μία στις τρεις επιχειρήσεις του δείγματος ανέφερε, μεταξύ των αλλαγών που πραγματοποιούν για την ενίσχυση της εξαγωγικής τους δραστηριότητας, και τη χρήση νέων τεχνολογιών στην παραγωγή.

“ Πρέπει να το καταλάβουμε ότι το ελληνικό προϊόν δεν πρόκειται ποτέ να είναι φθηνό.

CEO, φαρμακευτική εταιρεία 1

Ωστόσο, με την πιθανή εξαίρεση ορισμένων εξειδικευμένων προϊόντων, η πραγματικότητα είναι ότι η Ελλάδα δύσκολα θα μπορέσει να ανταγωνιστεί χώρες από τις αναδυόμενες αγορές ή και την Ανατολική Ευρώπη, μόνο στη βάση των τιμών.

Όλοι οι εκπρόσωποι των επιχειρήσεων και των θεσμικών φορέων με τους οποίους μιλήσαμε, τόνισαν ότι οι Έλληνες εξαγωγείς θα μπορέσουν να ανταγωνιστούν και να εδραιωθούν στο εξωτερικό, μόνο αν δώσουν έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων, τη συνέπεια και

“ Ανταγωνιζόμαστε τις χαμηλές τιμές των άλλων με την ποιότητα και την αυθεντικότητα. Αν δε δημιουργήσεις ένα “reason why” για το προϊόν σου, δε θα τα καταφέρεις.

CEO, εταιρεία τροφίμων 1

“ Αν έπρεπε να δώσω μία συμβουλή σε κάποιον που ξεκινάει τώρα, θα έλεγα τα εξής: καλό προϊόν, ποιότητα, και πολλή συνέπεια.

CEO, φαρμακευτική εταιρεία 2

το επίπεδο της εξυπηρέτησης. Η εμπειρία των πρώτων εξαγωγικών προσπαθειών των παραγωγών νωπών οπωροκηπευτικών προϊόντων, την εποχή που, συχνά, τα καλής ποιότητας προϊόντα εξαντλούνταν στις πρώτες παρτίδες, ή και στις «πρώτες στρώσεις των τελάρων», είναι διδακτική. Αντίθετα, ιδιαίτερα στον χώρο των τροφίμων, οι ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν εδραιωθεί σήμερα στις μεγάλες αγορές της Ευρώπης και των ΗΠΑ, είναι αυτές που έδωσαν εξαρχής μεγάλη βαρύτητα στον εξαντλητικό ποιοτικό έλεγχο και παρέμειναν συνεπείς σε αυτήν τη φιλοσοφία.

“ Μιλώντας για την κατηγορία των τροφίμων, η παραγωγή μας, αν συγκριθεί με τις ευθέως ανταγωνιστικές ευρωπαϊκές χώρες, π.χ. την Ιταλία και την Ισπανία, είναι μικρή και, ως εκ τούτου, γίνεται ακριβή. Όμως, μας ευνοούν οι βιοκλιματικές συνθήκες και έχουμε καλύτερα προϊόντα. Πρέπει να επενδύσουμε σε αυτό και να αναδείξουμε την ποιότητα. Αυτό μας διαφοροποιεί και αυτό μπορεί να προσθέσει αξία στα προϊόντα μας. Όμως, αυτό δεν μπορεί να συμβεί, αν το προϊόν δεν είναι επώνυμο.

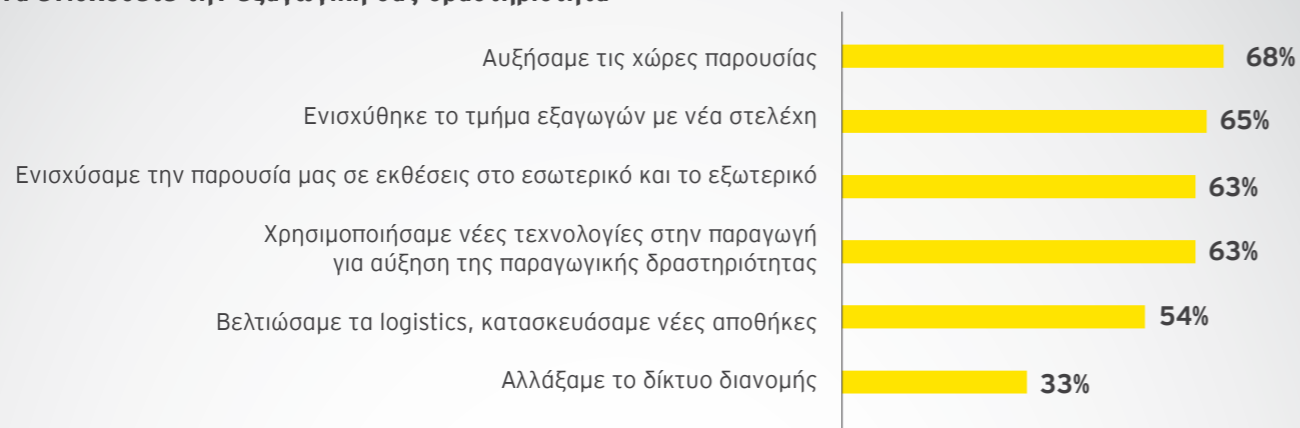
Διευθυντικό στέλεχος, τράπεζα

Είναι προφανές ότι την έλλειψη αυτή συστηματικής προετοιμασίας οι επιχειρήσεις προσπάθησαν να την αντιμετωπίσουν με διορθωτικές κινήσεις στην πορεία του εξαγωγικού εγχειρήματος. Έτσι, βλέπουμε ότι, για να ενισχύσουν την εξαγωγική τους δραστηριότητα, οι δύο στις τρεις περίπου επιχειρήσεις, παράλληλα με την αύξηση των χωρών όπου εξήγαγαν, ενίσχυσαν το τμήμα εξαγωγών και την παρουσία τους σε εκθέσεις, τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό, και υιοθέτησαν νέες τεχνολογίες στην παραγωγή για να αυξήσουν την παραγωγική τους δραστηριότητα. Παράλληλα, περισσότερες από τις μισές βελτίωσαν τις υποδομές logistics με την κατασκευή νέων αποθηκών, ενώ μία στις τρεις άλλαξε το δίκτυο διανομής.

“ Όταν φάγαμε τα πρώτα μας χαστούκια, ξεκινήσαμε σοβαρές αλλαγές. Δημιουργήσαμε Τμήμα Εξαγωγών και αλλάξαμε τη φιλοσοφία της εταιρείας. Έπρεπε να ξαναδώσουμε τις χώρες στις οποίες στοχεύαμε και αλλάξαμε εντελώς το μείγμα.

Διευθυντής εξαγωγών, εταιρεία τροφίμων

Αλλαγές που πραγματοποιήσατε τα τελευταία χρόνια ώστε να ενισχύσετε την εξαγωγική σας δραστηριότητα



Στο ίδιο πνεύμα, ρωτήσαμε, επίσης, τις επιχειρήσεις που μετείχαν στην έρευνα τι σκοπεύουν να κάνουν στο μέλλον για να αυξήσουν τις εξαγωγές τους ως ποσοστό του τζίρου τους. Τρεις στις τέσσερις επιχειρήσεις (76%) προκρίνουν τη δημιουργία νέων συνεργασιών, ενώ το 68% σκοπεύει να επεκταθεί σε νέες χώρες - απαντήσεις

που εστιάζουν βασικά στην επέκταση των αγορών στις οποίες στοχεύουν. Σχετικά λιγότερο δημοφιλείς ήταν οι απαντήσεις που δίνουν έμφαση στο ίδιο το προϊόν, όπως η δημιουργία νέων προϊόντων ή η βελτίωση των υπαρχόντων, μέσω έρευνας & ανάπτυξης (60% και 59% αντίστοιχα).

Τι σκοπεύετε να κάνετε ώστε να αυξήσετε τις εξαγωγές σας ως ποσοστό του τζίρου της επιχείρησής;



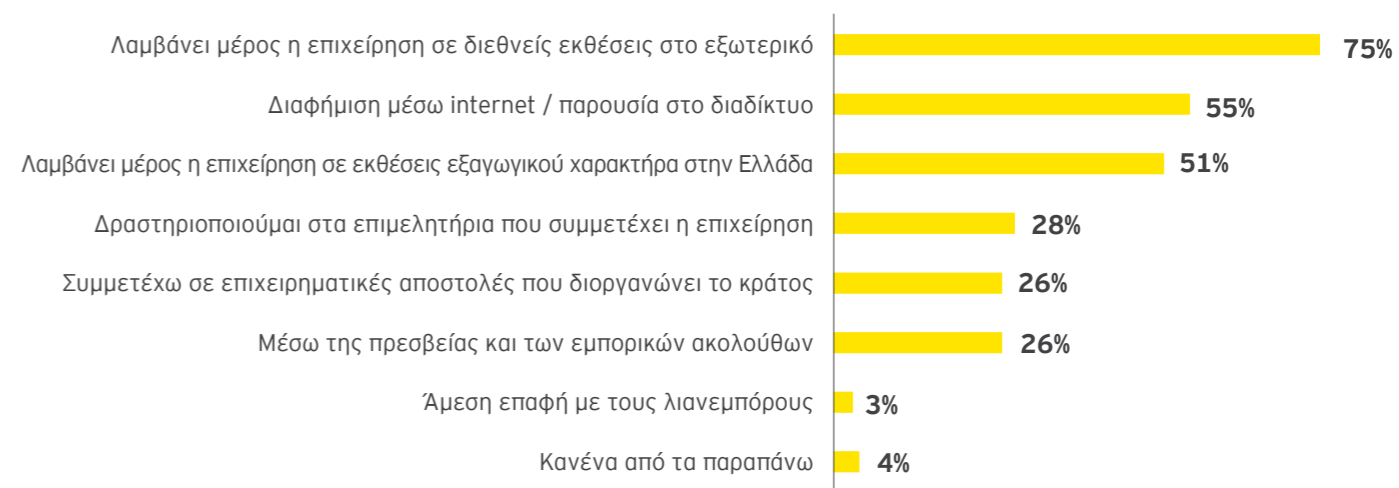
Τρόποι προώθησης των προϊόντων και κανάλια διανομής

Διερευνήσαμε, επίσης, τους τρόπους, μέσω των οποίων οι εξαγωγείς προωθούν τα προϊόντα τους στις διεθνείς αγορές. Ο πιο διαδεδομένος τρόπος είναι, με διαφορά, η συμμετοχή σε εκθέσεις στο εξωτερικό, μέθοδος που επιλέγει το 75% του δείγματος και το 87% των εταιρειών τροφίμων. Ακολουθούν η χρήση του διαδικτύου (ιντερνετική διαφήμιση, κ.α. - 55%) και η συμμετοχή σε εξαγωγικού χαρακτήρα εκθέσεις του εσωτερικού (51%). Είναι χαρακτηριστικό ότι δράσεις που βασίζονται στην υποστήριξη της Πολιτείας ή συλλογικών φορέων, όπως συμμετοχή σε δραστηριότητες των

επιμελητηρίων, κρατικές επιχειρηματικές αποστολές και επαφές με τις πρεσβείες και τους εμπορικούς ακόλουθους, συγκεντρώνουν ποσοστά κάτω του 30% των ερωτώμενων.

Αξιοσημείωτο είναι, επίσης, ότι μόλις ένα 3% επιχειρεί απευθείας επαφές με το λιανεμπόριο, γεγονός που αναδεικνύει και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εξαγωγείς μας: οι υπεύθυνοι αγορών των μεγάλων ευρωπαϊκών αλυσίδων κατακλύζονται καθημερινά από εκατοντάδες προτάσεις συνεργασιών και δύσκολα ανταποκρίνονται σε ένα ακόμη email από την Ελλάδα.

Κανάλια που χρησιμοποιείτε για την προώθηση των προϊόντων στο εξωτερικό



Ενδιαφέρον παρουσιάζει, επίσης, το μείγμα των πελατών των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων. Προφανώς, το μείγμα διαφοροποιείται ανάλογα με τον τομέα δραστηριότητας, ωστόσο, είναι χαρακτηριστικό ότι το 74% των επιχειρήσεων (82% των επιχειρήσεων τροφίμων) ανέφερε ότι πραγματοποιούν πωλήσεις μέσω χονδρεμπόρων και μεσαζόντων. Το 44% των επιχειρήσεων απευθύνεται και απευθείας σε επιχειρήσεις του

λιανεμπορίου (53% για τις επιχειρήσεις τροφίμων και 35% για τις λοιπές επιχειρήσεις), ενώ μικρότερα ποσοστά πωλούν σε βιομηχανίες, μεταποιητικές επιχειρήσεις και μονάδες τυποποίησης. Τέλος, 7% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι έχει προχωρήσει ένα ακόμη βήμα, πραγματοποιώντας πωλήσεις και απευθείας σε τελικούς καταναλωτές, μέσω δικών του καταστημάτων.

Κατηγορίες πελατών που εξάγουν τα προϊόντα



Το «φασόν» σαν πρώτο βήμα

Μία από τις σημαντικότερες επιλογές που καλείται να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση κατά τα πρώτα βήματα της εξαγωγικής προσπάθειας, είναι αν θα επιχειρήσει να τοποθετήσει τα προϊόντα της στις αγορές του εξωτερικού με δικό της σήμα (brand), ή θα επιλέξει τη λύση της παραγωγής «φασόν», με την έννοια της παραγωγής για λογαριασμό ή και με το σήμα του πελάτη και με τις δικές του προδιαγραφές.

Σε κλάδους όπως το φάρμακο, ο μεγάλος βαθμός συγκέντρωσης και τα υψηλά κόστη ανάπτυξης και τοποθέτησης ενός νέου προϊόντος καθιστούν τη λύση του «φασόν» ουσιαστικά μονόδρομο. Αντίστοιχα, μια σειρά από κατηγορίες βιομηχανικών εξαρτημάτων παράγονται εξ ορισμού στη βάση του «φασόν». Για παράδειγμα, η Τουρκία έχει καταστεί τα τελευταία χρόνια ένας από τους μεγαλύτερους προμηθευτές πλαστικών εξαρτημάτων για τη γερμανική αυτοκινητοβιομηχανία.

Για τον κλάδο, όμως, των τροφίμων, αλλά και των καταναλωτικών προϊόντων, των καλλυντικών και του ενδύματος, η επιλογή μεταξύ επώνυμου προϊόντος και «φασόν» είναι υπαρκτή και ιδιαίτερα κρίσιμη. Για μια σειρά από ουσιαστικούς λόγους, η λύση του «φασόν» ή του private label αποτελούν την ευκολότερη λύση, ιδιαίτερα στα πρώτα στάδια μιας εξαγωγικής προσπάθειας:

- ▶ Το κόστος εισόδου και υποστήριξης της αγοράς είναι χαμηλότερο.
- ▶ Απαιτείται λιγότερο συστηματική και σε βάθος έρευνα της αγοράς.
- ▶ Οι απαιτήσεις τεχνογνωσίας και επένδυσης στο τμήμα marketing είναι χαμηλότερες.
- ▶ Η έρευνα και ανάπτυξη του προϊόντος και η συσκευασία του βαρύνουν, σε μεγάλο βαθμό, τον πελάτη.

Από την άλλη πλευρά, η τελική τιμή πώλησης του προϊόντος είναι, κατά κανόνα, αισθητά χαμηλότερη. Επιπλέον, ο παραγωγός παραμένει αφανής, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να εδραιώσει την παρουσία του και το όνομά του στην ξένη αγορά.

Τα μειονεκτήματα αυτά είναι ακόμη εντονότερα στην περίπτωση της εξαγωγής των προϊόντων «χύμα», χωρίς, δηλαδή, εξωτερική συσκευασία. Είναι γνωστή η περίπτωση του ελληνικού ελαιόλαδου, μεγάλο ποσοστό του οποίου εξάγεται σε άλλες μεσογειακές χώρες, ιδιαίτερα στην Ιταλία, όπου το προϊόν τυποποιείται, συσκευάζεται και μεταπωλείται χωρίς αναφορά στον παραγωγό ή την Ελλάδα. Στην περίπτωση αυτή, πλην του διαφυγόντος κέρδους, δεν προβάλλεται ούτε το όνομα του παραγωγού, ούτε το εθνικό brand σε ένα εμβληματικό ελληνικό προϊόν.

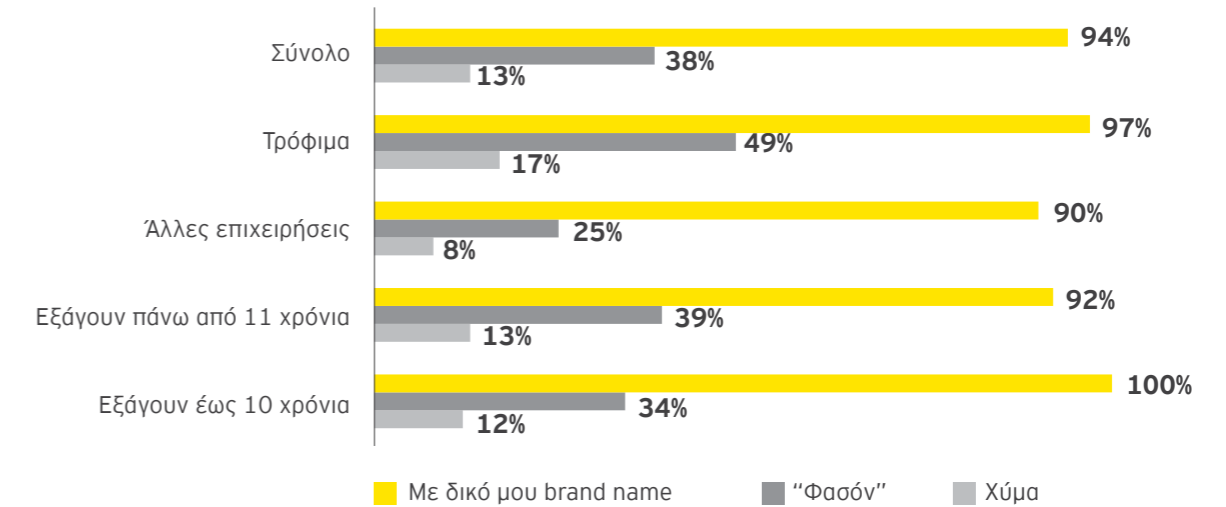
Ο βαθμός στον οποίο οι εξαγωγές μιας χώρας βασίζονται στις τρεις αυτές μορφές πώλησης, αποτελεί, συνήθως, έναν δείκτη της ωριμότητας του εξαγωγικού τομέα της οικονομίας της: όσο μεγαλύτερη είναι η συμμετοχή των επώνυμων προϊόντων, τόσο ωριμότερη η εξαγωγική προσπάθεια. Στο πλαίσιο αυτό, ζητήσαμε από τις επιχειρήσεις του δείγματος να μας πουν με ποιον τρόπο εξάγουν σήμερα τα προϊόντα τους (είναι αυτονόητο ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί περισσότερες από μία μεθόδους).

Αποτελεί θετική έκπληξη το γεγονός ότι η συντριπτική τους πλειοψηφία (94%) εξάγει και επώνυμα προϊόντα, ενώ «φασόν» χρησιμοποιεί το 38% και χύμα προϊόντα μόνο το 13%. Το ποσοστό, μάλιστα, του «φασόν» είναι σχετικά υψηλό, λόγω της μεγάλης συμμετοχής στο δείγμα των επιχειρήσεων τροφίμων.

“ Πάντα στέλναμε έξω επώνυμο προϊόν, ήδη από τα πρώτα χρόνια που κάναμε εξαγωγές. Ακόμα και τα βάζα που χρησιμοποιούμε είναι ειδικά σχεδιασμένα για εμάς και έχουν ανάγλυφη την επωνυμία μας επάνω.”
CEO, εταιρεία τροφίμων 2



“ Για εμάς, η μεγαλύτερη πρόκληση, πλέον, είναι τα branded προϊόντα - να μπορέσουμε να βρούμε έξω πιο αποτελεσματικά με τη δική μας μπράντα. Το πρόβλημα δεν είναι στην παραγωγή. Η δυσκολία έγκειται στην απειρία που έχουμε στο θέμα της επικοινωνίας και του marketing. Είναι ζήτημα δαπανηρό και πολύπλοκο, αλλά το marketing εξαγωγών είναι το επόμενο μεγάλο μας στείχημα, αφού θέλουμε να μπούμε στο επώνυμο προϊόν.”
CEO, εταιρεία τροφίμων 1

Με ποιον τρόπο εξάγετε τα προϊόντα σας;

Λιγότερο ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που ξεκίνησαν την εξαγωγική προσπάθεια πιο πρόσφατα (τα τελευταία δέκα χρόνια) φαίνεται να βασίζονται αναλογικά περισσότερο στο «φασόν». Η στροφή αυτή προς το «φασόν» επιβεβαιώνεται και από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που εξάγουν για περισσότερα από δέκα χρόνια αναφέρουν ότι χρησιμοποιούν το «φασόν» σήμερα περισσότερο από ότι όταν ξεκίνησαν τις εξαγωγές. Η τάση αυτή ενδέχεται να εντάσσεται στην ευρύτερη στροφή των αλυσίδων του λιανεμπορίου προς το private label. Είναι πιθανό, όμως, να αντανακλά και μια υποχώρηση της θέσης των Ελλήνων εξαγωγέων, ειδικότερα.

“ Εμείς είμαστε B2B επιχείρηση, άρα δεν απευθυνόμαστε σε τελικό καταναλωτή... Ωστόσο, πάντα υπάρχει η δική μας ταμπέλα, σε κάποιες περιπτώσεις, δίπλα στην επωνυμία του πελάτη μας.”
Διευθυντής εξαγωγών, βιομηχανία μηχανολογικού εξοπλισμού

Το «φασόν» είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας, με σημαντικό ρόλο στην εφοδιαστική αλυσίδα. Η Ελλάδα ούτε μπορεί, ούτε πρέπει να το αγνοήσει. Για τους νέους εξαγωγείς, ειδικότερα, μπορεί να διαδραματίσει έναν κρίσιμο «εκπαιδευτικό» ρόλο, με μεταφορά τεχνογνωσίας και ευκαιρίες εξοικείωσης με δύσκολες νέες αγορές. Ωστόσο, η τάση ενίσχυσης της παραγωγής «φασόν» εις βάρος των επώνυμων προϊόντων, εφόσον επιβεβαιωθεί, αποτελεί μια ανησυχητική εξέλιξη για τις εξαγωγικές επιχειρήσεις και το ελληνικό brand.

“ Το private label για εμάς, υπήρξε όχημα για να μπούμε σε κάποιες σημαντικές αγορές και να χτίσουμε αξιοπιστία.”
Διευθυντής εξαγωγών, εταιρεία τροφίμων

Διαφοροποίηση του προϊόντος

Μία από τις πρώτες διαπιστώσεις των εξαγωγικών επιχειρήσεων είναι ότι η επιτυχία ενός προϊόντος στην Ελλάδα, δεν αποτελεί εγγύηση της επιτυχίας του στο εξωτερικό. Αντίστοιχα, ένα προϊόν που καθιερώνεται σε μια συγκεκριμένη αγορά, δε θα λάβει αυτομάτως διαβατήριο για τις επόμενες. Οι συνήθειες, οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών, η αισθητική των συσκευασιών, ακόμη και η διάταξη των ραφιών στις αλυσίδες του λιανεμπορίου, διαφοροποιούνται σημαντικά.

“ Από χώρα σε χώρα, χρειάζεται να κάνουμε διαφοροποίηση του προϊόντος. Χρειάζεται, συνεπώς, ευελιξία.”
Διευθυντής εξαγωγών, εταιρεία τροφίμων

Το ίδιο ισχύει και για τους κανονισμούς για την ασφάλεια και τη σήμανση των προϊόντων. Αυτό οδηγεί αναπόδραστα στην ανάγκη διαφοροποίησης ή και επανασχεδιασμού του προϊόντος. Το 58% των ερωτηθέντων (70% για τις μεγάλες επιχειρήσεις) αναφέρει ότι διαφοροποίησε τα προϊόντα του, για να τα τοποθετήσει στις αγορές του εξωτερικού.

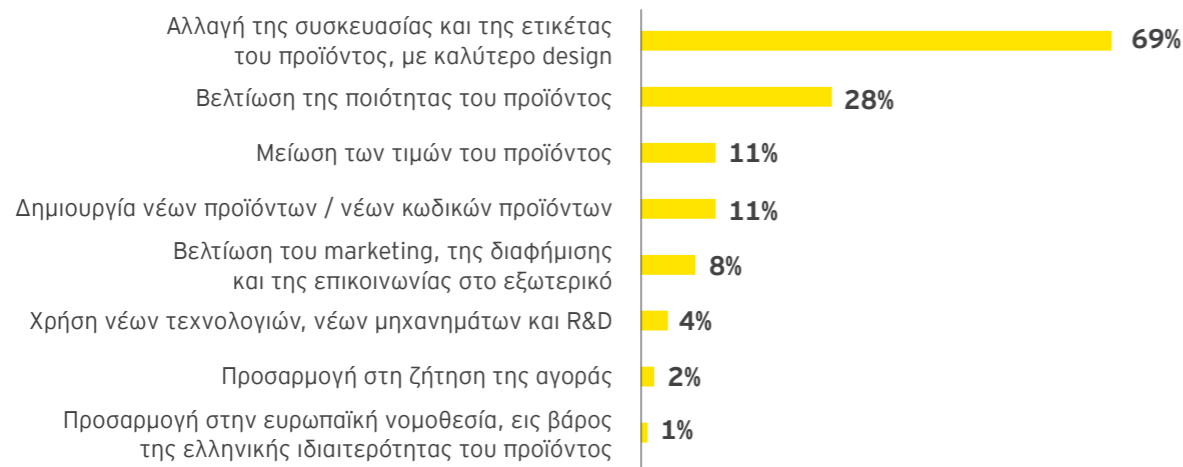
“ Πρέπει να παρακολουθείς συνέχεια τις εξελίξεις στην αγορά, τον πελάτη σου και τις ανάγκες του. Αλλιώς, έχεις βγει από το ράφι σε ένα βράδυ!”
CEO, εταιρεία τροφίμων 1

Σε ένα μεγάλο ποσοστό (69% του συνόλου και 82% των εταιρειών τροφίμων), οι διαφοροποιήσεις αφορούν στην εμφάνιση του προϊόντος, δηλαδή, στη συσκευασία και τον σχεδιασμό (design). Σχεδόν ένας στους τρεις

(28%), μεταξύ όσων διαφοροποίησαν το προϊόν τους, αναφέρει ότι βελτίωσε την ποιότητά του, ποσοστό που φτάνει το 41% για τις επιχειρήσεις εκτός του κλάδου τροφίμων. Άλλες αλλαγές που αναφέρθηκαν περιλαμβάνουν τη δημιουργία νέων προϊόντων και κωδικών, τη βελτίωση του marketing, της διαφήμισης και της επικοινωνίας και τη χρήση νέων τεχνολογιών. Είναι χαρακτηριστικό ότι μόνο το 11% των ερωτηθέντων προσπαθεί να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά του μέσω της μείωσης των τιμών.

“ Για να πετύχεις στις εξαγωγές, είναι σημαντικό να έχεις ένα προϊόν, το οποίο θα μπορεί να έχει μια προστιθέμενη αξία και μια διαφοροποίηση και (για τον κλάδο μας, τουλάχιστον) να είναι σύμβολο της Ελλάδας που γνωρίζουν οι τουρίστες. Διασκέδαση - Φως - Υγιεινή Διατροφή. Αυτά όλα, όταν παντρευτούν με ένα προϊόν που πάει με τις τάσεις της αγοράς, τότε έχεις ένα σωστό προϊόν για εξαγωγές.
CEO, εταιρεία τροφίμων 1

Με ποιον τρόπο διαφοροποιήσατε το προϊόν, ώστε να γίνει πιο ανταγωνιστικό;



Διορθωτικές κινήσεις για το μέλλον

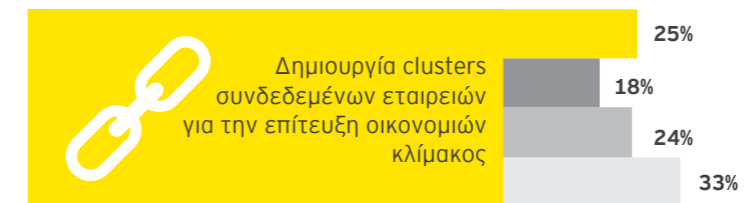
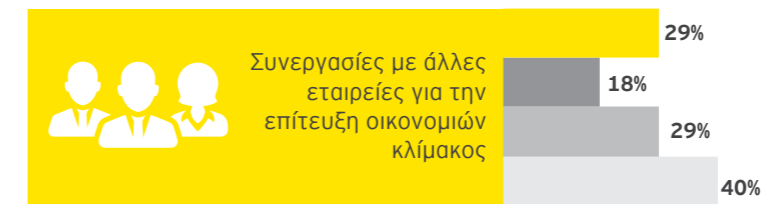
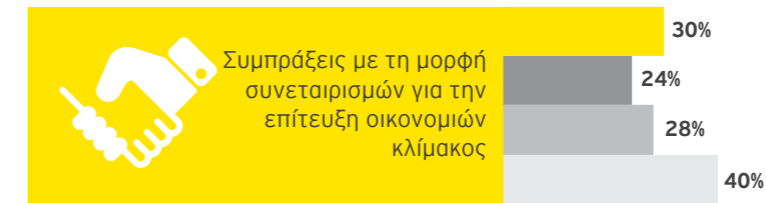
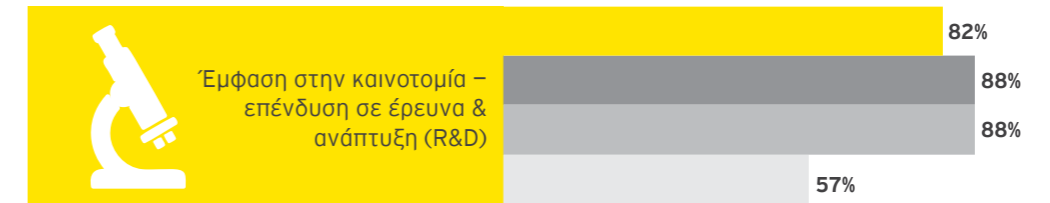
Οι διαφοροποιήσεις και βελτιώσεις στη συσκευασία και το περιεχόμενο του προϊόντος δεν επαρκούν, βέβαια, για να εξασφαλίσουν την επιτυχία του εξαγωγικού εγχειρήματος. Οι αλλαγές που χρειάζονται είναι πολύ πιο βαθιές και αφορούν στον προσανατολισμό, την εσωτερική οργάνωση και, σε ένα βαθμό, το μέγεθος της ίδιας της επιχείρησης.

Για να διερευνήσουμε περαιτέρω τις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις, ρωτήσαμε τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα τι πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις για να ενισχύσουν την εξαγωγική τους δραστηριότητα.

Είναι πολύ σημαντικό ότι, ως πρώτη προτεραιότητα, με μεγάλη διαφορά (82% του συνόλου, 88% των μεγάλων και μεσαίων επιχειρήσεων), τα στελέχη ανέφεραν την έμφαση στην καινοτομία και την επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη (R&D). Ακολουθούν η ανάγκη ξεκάθαρης και κοστολογημένης εξαγωγικής στρατηγικής και καλύτερης εσωτερικής προετοιμασίας και οργανωτικής δομής (55%). Οι τρεις προτεραιότητες που συγκέντρωσαν λιγότερες αναφορές (25%-30%) συνδέονται με κινήσεις που θα συμβάλουν στην επίτευξη οικονομικών

“ Τον επόμενο χρόνο, περιμένουμε να ξεκινήσουμε τις εξαγωγές στην Αμερική, εξέλιξη που βέβαια θα είναι πολύ σημαντική για την εταιρεία μας. Έχει αλλάξει ολόκληρη η γραμμή παραγωγής για να εξυπηρετήσει αυτόν τον στόχο.
CEO, φαρμακευτική εταιρεία 1

Τι πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις για να αυξήσουν την εξαγωγική τους δραστηριότητα;



■ Σύνολο ■ Μεγάλες ■ Μεσαίες ■ Μικρές

Κεφάλαιο 4

Εξωτερικά εμπόδια

Σε όλες τις χώρες που έχουν θέσει την αύξηση των εξαγωγών ως βασική αναπτυξιακή προτεραιότητα, η Πολιτεία καλείται να παίξει έναν καθοριστικό ρόλο, διευκολύνοντας ή και στηρίζοντας έμπρακτα τις εξαγωγικές προσπάθειες των επιχειρήσεων. Στην Ελλάδα ιδιαίτερα, μετά τις διαπιστώσεις στις οποίες μας οδήγησε η κρίση, η ανάγκη μιας μακροπρόθεσμης εθνικής στρατηγικής έγινε κοινή συνείδηση. Το 2012, διαμορφώθηκε η Εθνική Στρατηγική για τις Εξαγωγές, η οποία στηρίζεται σε τρεις άξονες⁶:

1. Διεύρυνση της εξαγωγικής βάσης της Ελλάδας, δηλαδή του αριθμού των προϊόντων και των εταιρειών που εξαγουν. Συμπεριλαμβάνει την ανάπτυξη ολοκληρωμένων τομεακών πολιτικών, με θεσμικές παρεμβάσεις, χρηματοδοτικά κίνητρα με αξιοποίηση ΕΣΠΑ, κ.α., για την αύξηση της εξαγωγίμης παραγωγικής βάσης της χώρας ανά κλάδο.

2. Προώθηση εξαγωγών: Περιλαμβάνει την αναδιάρθρωση των αρμόδιων κρατικών υπηρεσιών, τη δημιουργία εθνικής εμπορικής ταυτότητας (brand) και τη συνολική υποστήριξη προς τις εταιρείες στην Ελλάδα, ώστε να επικεντρωθούν στις εξαγωγές και να αναζητήσουν εμπορικούς εταίρους στο εξωτερικό (διεθνείς πιστοποιήσεις / διαπιστεύσεις, συσκευασία, επισήμανση, δημιουργία εμπορικής ταυτότητας, marketing, δίκτυα διανομής, συνεργατικοί σχηματισμοί, κλπ.).

3. Διευκόλυνση εξωτερικού εμπορίου

(**Trade Facilitation - TF**), με έμφαση στην απλοποίηση των προτελωνειακών και τελωνειακών διαδικασιών. Η πρωτοβουλία επικεντρώνεται, κυρίως, στην υποβοήθηση των εταιρειών να αναπτύξουν με ευκολία διασυνοριακή εμπορική δραστηριότητα, μέσω ορθολογικής οργάνωσης γρήγορων και ψηφιακών διαδικασιών.

Σύμφωνα με το μεταγενέστερο Σχέδιο Δράσης για την Προώθηση των Εξαγωγών του 2016⁷, οι περισσότερες δράσεις για τη διευκόλυνση του εξωτερικού εμπορίου, που προέβλεπε ο Οδικός Χάρτης του 2012, έχουν υλοποιηθεί.

Όπως, όμως, διαπιστώνει η έρευνά μας, στην πράξη, οι εξαγωγικές επιχειρήσεις εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν μια σειρά από εξωτερικά εμπόδια που ανάγονται στην Πολιτεία και τους επιμέρους φορείς, που έχουν επιφορτισθεί με το έργο της στήριξης των εξαγωγών. Τα εμπόδια αυτά αφορούν τόσο στα πρώτα βήματα μιας εξαγωγικής προσπάθειας, όσο και στη μετέπειτα πορεία του εγχειρήματος.

Σύμφωνα με την έρευνα, οι γραφειοκρατικές διαδικασίες στη χώρα μας αποτελούν το σοβαρότερο εμπόδιο, τόσο κατά τα πρώτα βήματα (51%), όσο και σήμερα (47%). Η υψηλή φορολογία είναι το δεύτερο σημαντικό εμπόδιο, ενώ την αρνητική εικόνα της χώρας στο εξωτερικό ανέφεραν ως βασικό εμπόδιο περισσότερες από μία στις τέσσερις επιχειρήσεις.

Η κοινωνική, πολιτική και οικονομική αστάθεια στη χώρα μας, οι γραφειοκρατικές διαδικασίες στη χώρα προορισμού (ιδιαίτερα κατά τα πρώτα βήματα), και τα ζητήματα τραπεζικής χρηματοδότησης, σε συνδυασμό με την καθυστέρηση της επιστροφής του ΦΠΑ, περιλαμβάνονται, επίσης, μεταξύ των βασικών εμποδίων.

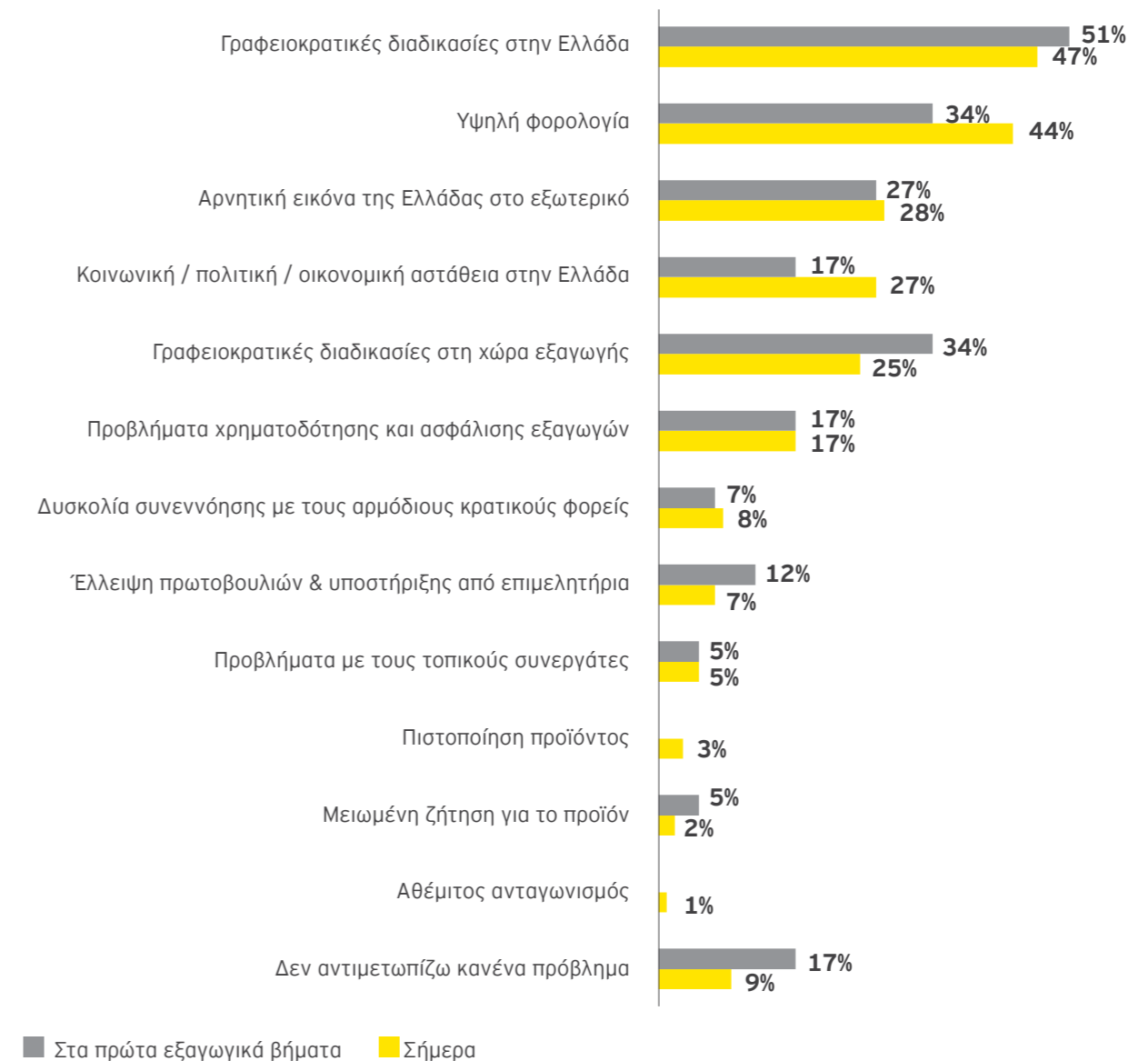
Ενδεικτικό της επιδείνωσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, είναι ότι τα ζητήματα της υψηλής φορολογίας, αλλά και της κοινωνικοπολιτικής αστάθειας στη χώρα μας, συγκεντρώνουν υψηλότερα ποσοστά σήμερα, σε σχέση με την περίοδο που ξεκίνησαν οι επιχειρήσεις την εξαγωγική προσπάθεια, ενώ το ποσοστό όσων δηλώνουν ότι δεν αντιμετωπίζουν κανένα εξωτερικό εμπόδιο, μειώθηκε στο 9% από το 17%, κατά το διάστημα της πρώτης εξαγωγικής προσπάθειας.

Από τα προβλήματα αυτά που αναφέρουν οι εξαγωγείς ως βασικά εμπόδια, είναι σαφές ότι το φορολογικό, η εικόνα της χώρας στο εξωτερικό και η οικονομική και πολιτική αστάθεια στο εσωτερικό, ξεπερνούν τα όρια του αντικειμένου της συγκεκριμένης έρευνας.

Είναι προφανές ότι η μείωση των φορολογικών συντελεστών και η θέσπιση ενός σταθερού και προβλέψιμου φορολογικού πλαισίου αποτελούν ζητούμενο όχι μόνο για τις εξαγωγικές επιχειρήσεις, αλλά και για την ευρύτερη αναπτυξιακή προοπτική της χώρας. Το ίδιο ισχύει και για τις υψηλές ασφαλιστικές εισφορές, οι οποίες αποτελούν αντικίνητρο για την απασχόληση και οδηγούν πολλά ικανά στελέχη στην αναζήτηση εργασίας στο εξωτερικό.

Είναι, επίσης, σαφές ότι τα οικονομικά προβλήματα και η κοινωνικοπολιτική αστάθεια, που συνόδευσαν τα πρώτα, ιδίως, χρόνια της δημοσιονομικής προσαρμογής, όπως και η ταραχώδης περίοδος της διαπραγμάτευσης του 2015, δημιούργησαν ανυπέβλητα προβλήματα στην καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων. Παράλληλα, έπληξαν την εικόνα της χώρας στο εξωτερικό και την εμπιστοσύνη των επιχειρήσεων που συναλλάσσονταν με ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις. Ιδιαίτερα μετά την επιβολή των κεφαλαιακών

Τα σημαντικότερα εξωτερικά εμπόδια



ελέγχων, οι Έλληνες εξαγωγείς έδωσαν μάχη για να διασφαλίσουν την εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεών τους, αλλά και για να πείσουν τους πελάτες τους ότι μπορούν να εξασφαλίσουν την απρόσκοπτη τροφοδοσία τους, παρά τα προβλήματα της εγχώριας αγοράς.

Η πλήρης αποκατάσταση της εμπιστοσύνης είναι συνάρτηση της σταδιακής βελτίωσης των δεικτών της ελληνικής οικονομίας και, φυσικά, της άρσης των κεφαλαιακών ελέγχων. Παράλληλα, όμως, η βελτίωση της εικόνας της χώρας προϋποθέτει την ανάληψη μιας ευρύτερης πρωτοβουλίας για την ανάδειξη και καθιέρωση του ελληνικού brand.

Τα γραφειοκρατικά εμπόδια

Το ζήτημα της αντιμετώπισης των γραφειοκρατικών εμποδίων ανάγεται στο σύνολο των δράσεων, που, συνοπτικά, ονομάζονται πολιτικές για τη διευκόλυνση του εξωτερικού εμπορίου (Trade Facilitation - TF). Στο

πλαίσιο του Προγράμματος Οικονομικής Προσαρμογής για την Ελλάδα και του Μνημονίου, εκπονήθηκε το 2012 ο Οδικός Χάρτης για τη Διευκόλυνση του Εξωτερικού Εμπορίου για την επόμενη τριετία. Το έγγραφο αυτό εντόπιζε ως βασικά προβλήματα τις χρονοβόρες διαδικασίες κατά τις εξαγωγές, το υψηλό διοικητικό κόστος που αυτές δημιουργούσαν, και τα συνυφασμένα νομικά προβλήματα και ζητήματα ενημέρωσης και υλοποίησης.

“ Το κράτος, αυτό που πρέπει να κάνει, είναι να μειώσει τη γραφειοκρατία. Δίνει την εντύπωση ότι, από τη μία, πασιφίζει να ενισχύσει τις εξαγωγές και, από την άλλη, δημιουργεί εμπόδια σε κάθε προσπάθεια. Εκπρόσωπος συνδέσμου εξαγωγέων ”

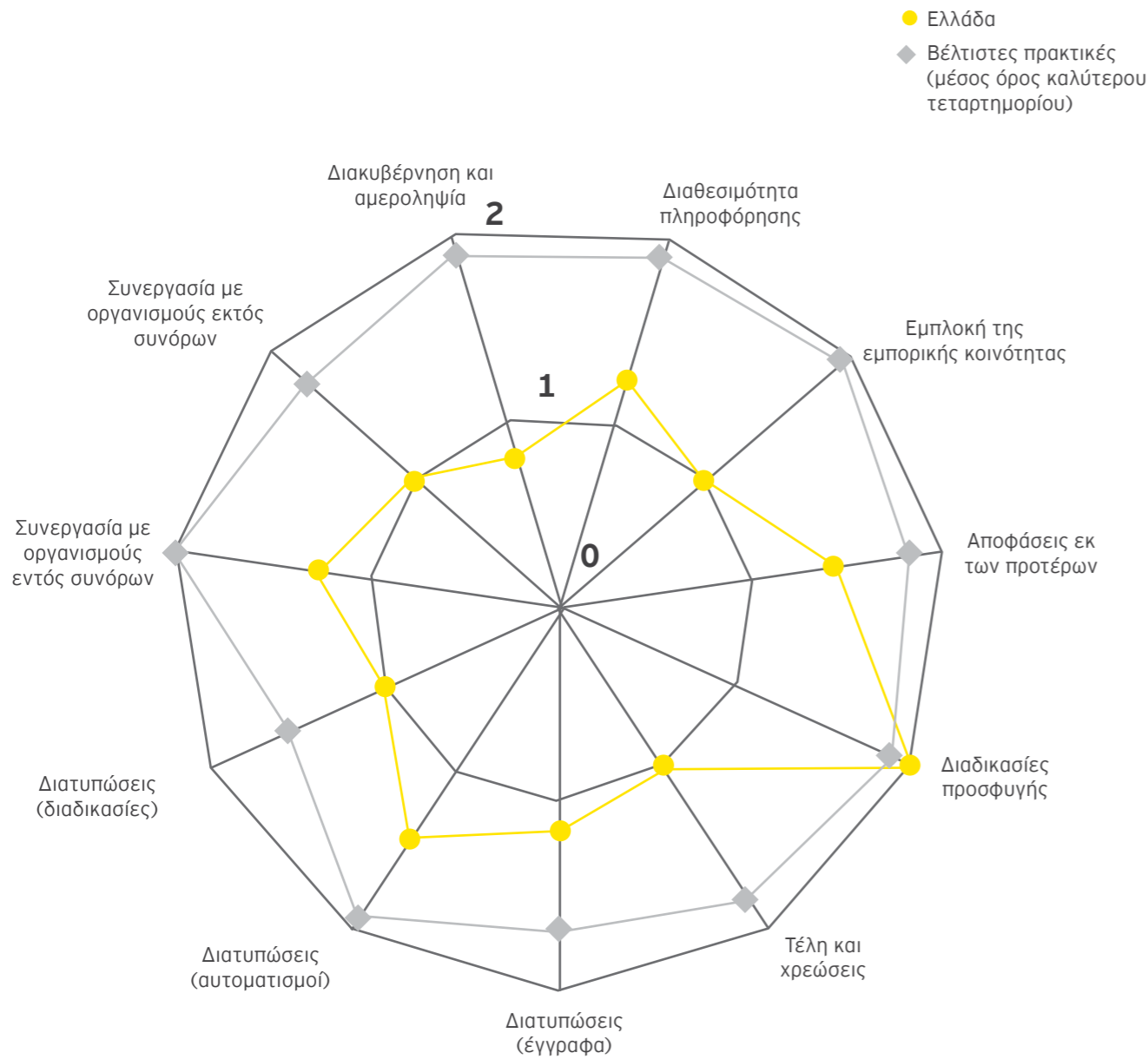
6. Εθνική Στρατηγική και Οδικός Χάρτης για τη Διευκόλυνση του Εξωτερικού Εμπορίου, Οκτώβριος 2012 http://www.seve.gr/wp-content/uploads/2014/05/greece_trade_facilitation_strategy_roadmap_nov-2012_el.pdf

7. Σχέδιο Δράσης για την Προώθηση των Εξαγωγών, Υπουργείο Οικονομίας, Ανάπτυξης & Τουρισμού, 2016

Το 2015, σε έκθεσή του, ο ΟΟΣΑ διαπίστωνε ότι η Ελλάδα είχε σημειώσει βήματα προόδου σε σχέση με το 2012, σε μια σειρά από δείκτες, που συνδέονται με τη διευκόλυνση του εξωτερικού εμπορίου· εξακολουθούσε, όμως, να υστερεί σημαντικά σε σχέση με τις βέλτιστες πρακτικές που κατέγραφε το 25% των χωρών με τις καλύτερες επιδόσεις⁸.

“ Αυτό που χρειάζεται, είναι να μπορεί κανείς να πάρει όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται σε μία μέρα, με μία επαφή. Αυτό είναι αδύνατο αυτήν τη στιγμή.
CEO, φαρμακευτική εταιρεία 1

Επιδόσεις χώρας
2 = η καλύτερη δυνατή επίδοση



Πηγή: ΟΟΣΑ: Δείκτες Διευκόλυνσης Εμπορίου, Αναφορά χώρας - Ελλάδα, 2015

8. ΟΟΣΑ: Δείκτες Διευκόλυνσης Εμπορίου, Αναφορά χώρας - Ελλάδα, 2015

Υποστηρικτικοί φορείς - πληροφόρηση

Τα ζητήματα στήριξης των εξαγωγικών επιχειρήσεων από τους αρμόδιους κρατικούς και συλλογικούς φορείς δεν κατατάσσονται ψηλά μεταξύ των εξωτερικών εμποδίων, με βάση τα ευρήματα της ποσοτικής έρευνας. Ωστόσο, αναφέρθηκαν συχνά στη διάρκεια των προσωπικών συνεντεύξεων με τους εκπροσώπους των εξαγωγικών επιχειρήσεων.

“ Ακόμα και οι αρμόδιες αρχές στις πρεσβείες μας στο εξωτερικό δεν λειτουργούν με ενιαία γραμμή. Συχνά, είναι στο χέρι του υπαλλήλου να κάνει σωστά τη δουλειά του και πολλοί την κάνουν πολύ καλά. Όμως, συχνά, είναι κάποιες μικρές πληροφορίες που κάνουν τη διαφορά, οι οποίες έχουν να κάνουν με τις ιδιαιτερότητες των τοπικών αγορών, και αυτές, ίσως, να μη σου τις δώσουν. Γιατί θα παραμείνουν στο θεσμικό σκέλος, που, φυσικά, και αυτό είναι απαραίτητο, αλλά δεν είναι πάντα αρκετό.
Εκπρόσωπος συνδέσμου εξαγωγέων

“ Οι δομές του Δημοσίου που ασχολούνται με τις εξαγωγές δε διαθέτουν την απαραίτητη τεχνογνωσία σχετικά με ζητήματα πιστοποίησης, διεθνούς marketing, καναλιών διανομής και logistics. Πολλές θέσεις καλύπτονται από μετακλητούς υπαλλήλους που δε διαθέτουν εξειδίκευση και, συχνά, σε λίγους μήνες έχουν φύγει.
Εκπρόσωπος συνδέσμου εξαγωγέων

Οι φορείς που εμπλέκονται στην παροχή στήριξης προς τις εξαγωγικές επιχειρήσεις είναι, κυρίως, οι εμπορικοί ακόλουθοι (σήμερα: Γραφεία Οικονομικών & Εμπορικών Υποθέσεων) των πρεσβειών μας στο εξωτερικό, καθώς και τα επιμελητήρια και οι σύνδεσμοι επιχειρήσεων, και, το τελευταίο διάστημα, οι τράπεζες. Οι μορφές της στήριξης που επιζητούν οι επιχειρήσεις είναι, αφενός, η παροχή πληροφόρησης για τις συνθήκες της αγοράς και τις διαδικασίες στις χώρες προορισμού και, αφετέρου, η οργάνωση εμπορικών αποστολών ή και συλλογικής συμμετοχής σε εκθέσεις.

Όσον αφορά στους εμπορικούς ακόλουθους, οι μαρτυρίες των εξαγωγέων είναι ανάμεικτες. Ορισμένοι ακόλουθοι φαίνεται να κατανοούν τις ανάγκες των επιχειρήσεων και να καταβάλουν μεγάλες προσπάθειες να εξασφαλίσουν την καλύτερη δυνατή πληροφόρηση, ενώ, για άλλους, οι εντυπώσεις είναι λιγότερο θετικές. Είναι σαφές ότι υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης του επιπέδου των υπηρεσιών που παρέχονται και ανάγκη αποτελεσματικότερης επίβλεψης και συντονισμού από το κέντρο. Η συχνή μεταφορά των αρμοδιοτήτων μεταξύ παραγωγικών υπουργείων και του Υπουργείου Εξωτερικών δεν έχει βοηθήσει.

Αντίστοιχη είναι η εικόνα και σε ό,τι αφορά στην υποστήριξη που παρέχουν τα επιμελητήρια και οι σύνδεσμοι επιχειρήσεων.

“ [Για Συνδέσμους και Εμπορικούς Ακολούθους] Προσπαθούν, αλλά δεν αρκεί. Χρειαζόμαστε άλλου είδους βοήθεια. Ψάχνουμε έρευνες (χώρας, κλαδικές, κλπ.) και δε βρίσκουμε.
CEO, εταιρεία τροφίμων 1

“ Η Πολιτεία δεν έχει αποφασίσει πώς θα χειριστεί το θέμα του εξαγωγικού εμπορίου εδώ και πολλά χρόνια. Κατά καιρούς, οι αρμοδιότητες περνάνε από υπουργείο σε υπουργείο. Η κάθε αλλαγή υπουργού, συνήθως, σημαίνει καινούρια πράγματα που καταργούν τα προηγούμενα. Δε γίνονται συντονισμένες και συγκροτημένες κινήσεις, που θα μπορούσαν να φέρουν κάποιο σταθερό αποτέλεσμα.
Διευθυντικό στέλεχος, τράπεζα

“ Κατά καιρούς, σε υπουργικές επισκέψεις σε άλλες χώρες, ο υπουργός συνοδεύεται από επιχειρηματίες. Δε γίνεται πάντα η πιο σωστή προετοιμασία. Κάποιες φορές, σε αυτές τις ομάδες επιχειρηματιών 'τρυπώνουν' και μερικοί οι οποίοι δεν έχουν καμία ελπίδα. Ούτε προετοιμασμένοι είναι, ούτε τις υποδομές και τους πόρους διαθέτουν, ούτε μπορούν να κατανοήσουν την περιπλοκότητα του εξαγωγικού εμπορίου. Γυρίζουν πίσω στην Ελλάδα, ξεκινούν μια προσπάθεια με τον πιο ακατάλληλο και βιαστικό τρόπο, μπορεί να πάρουν και καμιά επιδότηση... και βέβαια τα αποτελέσματα είναι καταδικασμένα εκ των προτέρων.
Πρώην Εμπορικός Ακόλουθος

Ενώ ορισμένες επιχειρήσεις θεωρούν ότι έχουν βοηθηθεί, στα πρώτα ιδίως βήματα της εξαγωγικής προσπάθειας, από τη συμμετοχή σε σεμινάρια, εμπορικές αποστολές και άλλες δραστηριότητες που οργανώνονται από τους φορείς αυτούς, η πλειοψηφία των στελεχών εκφράζει επιφυλάξεις για την αποτελεσματικότητα των ενεργειών αυτών και τον τρόπο με τον οποίο διοργανώνονται.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις που έχουν ήδη εδραιωθεί στον χώρο των εξαγωγών, έχουν κατακτήσει την απαραίτητη «τεχνογνωσία» και γνωρίζουν τις πρωτοβουλίες που πρέπει να αναλάβουν, ώστε να αποκτήσουν την απαραίτητη πληροφόρηση ή να διεκπεραιώσουν τις απαραίτητες διαδικασίες, με αποτέλεσμα να αποδίδουν, πλέον, μικρότερη σημασία στην κρατική στήριξη, έχοντας συμβιβαστεί με την ιδέα ότι θα πρέπει να σταθούν στα πόδια τους μόνες τους.

“ [Για επιχειρηματικές αποστολές] Πήγα μία φορά και δεν ξαναπήγα. Προτιμώ να πληρώσω να πάω μόνος μου. Πανηγύρια... Μαζεύουν τους ημετέρους, τους οπαδούς. Καμία σοβαρή οργάνωση. Κανένα αποτέλεσμα. CEO, εταιρεία τροφίμων 1

“ Το κράτος, μέσα στα προβλήματα, δεν μπόρεσε ποτέ να είναι αρωγός. Είναι μια πραγματικότητα, με την οποία, η μόνη επιλογή που έχουμε, είναι να τη θεωρήσουμε δεδομένη. Δεν είναι ρεαλιστικό να περιμένουμε από το κράτος βοήθεια. CEO, εταιρεία τροφίμων 1

Είναι αξιοσημείωτο, επίσης, ότι επιχειρήσεις από τον βορειοελλαδικό χώρο δείχνουν πιο αποστασιοποιημένες από τα κωλύματα που θέτει η γραφειοκρατία και επιζητούν, σε μικρότερο βαθμό, την κρατική υποστήριξη. Γνωρίζουν ότι η βοήθεια από την Πολιτεία είναι κοστοβόρα και, προσμετρώντας το ζήτημα των αποστάσεων, φαίνεται πως επιλέγουν να αναλάβουν πρωτοβουλίες οι ίδιες, στρέφοντας την προσοχή τους στις ίδιες τις αγορές, στις οποίες στοχεύουν.

“ Υπάρχει μεγάλος κατακερματισμός της πληροφορίας. Ενώ υπάρχουν οι αρμόδιες υπηρεσίες του ΥΠΕΞ, οι σύνδεσμοι εξαγωγών - ακόμα και οι τράπεζες, πλέον, έχουν αρχίσει να μπαίνουν σ' αυτό το παιχνίδι - ο επιχειρηματίας που θα χρειαστεί συγκεκριμένες πληροφορίες αντιμετωπίζει ένα χάος. Αν δεν έχει κιόλας προηγούμενη εμπειρία, είναι χαμένος... Εκπρόσωπος συνδέσμου εξαγωγών

Άλλες, μικρότερες, ιδίως, επιχειρήσεις, αλλά και αυτές που κάνουν τα πρώτα τους βήματα στην κατεύθυνση του εξαγωγικού εμπορίου, αναφέρουν ότι η πληροφόρηση που χρειάζονται δεν είναι προσβάσιμη και αντιλαμβάνονται ότι δε διαθέτουν τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους για να τη

συγκεντρώσουν. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι έρευνες αγοράς για τις χώρες προορισμού, ένα απαραίτητο πρώτο βήμα για κάθε εξαγωγικό εγχείρημα, το οποίο πολλές μικρές επιχειρήσεις δεν μπορούν να χρηματοδοτήσουν από μόνες τους. Το κόστος, όμως, αυτό θα ήταν προσιτό αν επιμεριζόταν μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων.

Υποδομές και σιδηροδρομικό δίκτυο
Η ανεπάρκεια του σιδηροδρομικού δικτύου και της σύνδεσής του με τις ευρωπαϊκές αγορές είναι ένα ακόμη ζήτημα, στο οποίο εστιάζουν οι εκπρόσωποι αρκετών εξαγωγικών επιχειρήσεων. Ένα ισχυρό δίκτυο θα συνέβαλε αποφασιστικά στην ενίσχυση των εξαγωγών, ειδικότερα προς τις χώρες της ευρύτερης περιφέρειας, αλλά και στην ευρωπαϊκή αγορά. Ωστόσο, ζητήματα που συνδέονται, κυρίως, με την ασυνέπεια των σιδηροδρόμων, έχουν αναδείξει ως κυρίαρχες τις οδικές μεταφορές, έναν κλάδο που εξακολουθεί να μη λειτουργεί υπό συνθήκες ελεύθερου ανταγωνισμού, επιβαρύνοντας σημαντικά το κόστος. Η κατάληψη της σιδηροδρομικής γραμμής στην Ειδομένη, κατά την κορύφωση της προσφυγικής κρίσης, και η αδράνεια της Πολιτείας ήταν μια ηχηρή υπενθύμιση αυτής της πραγματικότητας. Επιπλέον, η εκτεταμένη χρήση φορτηγών φαίνεται πως δημιουργεί φυγή πόρων στο εξωτερικό, καθώς η πλειοψηφία των μεταφορικών εταιρειών που εξυπηρετούν τις ελληνικές εξαγωγές έχουν (ή έχουν μεταφέρει) την έδρα τους σε γειτονικές χώρες.

Εν όψει των ανωτέρω, οι επιχειρήσεις που μετείχαν στην έρευνα κλήθηκαν να κατονομάσουν τα μέτρα που πρέπει να πάρει η Πολιτεία, ώστε να βοηθήσει στην αύξηση της εξαγωγικής δραστηριότητας. Ως μέτρα πρώτης προτεραιότητας, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανέφερε τη θέσπιση φορολογικών κινήτρων και επιδοτήσεων (81%) και τη μείωση της γραφειοκρατίας, με την υιοθέτηση ταχύτερων διαδικασιών (76%). Ακολουθούν η ανάγκη μιας πιο ενεργής και αποτελεσματικής πολιτικής εξωτερικού εμπορίου, και καλύτερου marketing και εθνικού branding (61% και 56%, αντίστοιχα). Λιγότερο επιτακτική, κατά την άποψη των εξαγωγέων, φαίνεται να είναι η ανάγκη εκπαίδευσης και ενημέρωσης των εταιρειών, και η καλύτερη λειτουργία του Οργανισμού Ασφάλισης Εξαγωγικών Πιστώσεων.

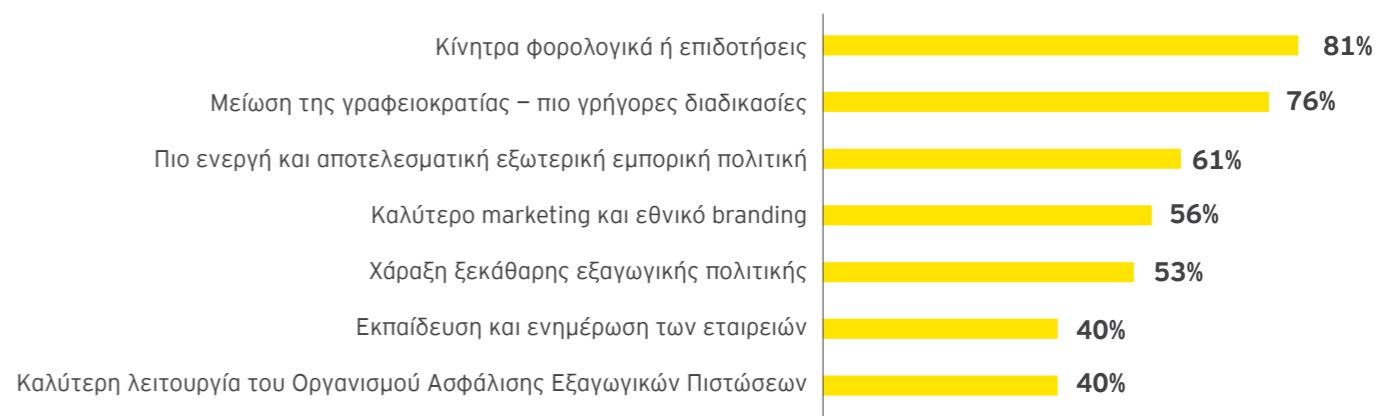
Παρά τις πολιτικές που εφαρμόστηκαν μετά το 2009 για την ενίσχυση των εξαγωγικών επιδόσεων της οικονομίας, αλλά και την κινητοποίηση των επιχειρήσεων της χώρας, η Ελλάδα δεν έχει κατορθώσει μέχρι σήμερα να ανταποκριθεί στη μεγάλη πρόκληση της εξωστρέφειας. Τα ευρήματα της έρευνας μάς οδηγούν στο συμπέρασμα ότι, στα χρόνια που έρχονται, η έκβαση της εξαγωγικής προσπάθειας της χώρας θα εξαρτηθεί κυρίως από τις ίδιες τις επιχειρήσεις και δευτερευόντως από την Πολιτεία.

“ Χρειάζεται να γίνει πιο σοβαρή δουλειά στα πρακτικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στις εξαγωγικές προσπάθειές τους. Π.χ. ιντερνετικές πλατφόρμες για B2B συναντήσεις, σύνταξη ή αγορά ερευνών αγοράς σε κεντρικό επίπεδο, ώστε να μπορούν να επωφεληθούν πολλές επιχειρήσεις, ιδίως οι μικρομεσαίες. Διευθυντής εξαγωγών, εταιρεία τροφίμων

“ Τα τρένα θα μπορούσαν να υποστηρίξουν τις εξαγωγές. Παντού είναι ισχυρά τα τρένα και είναι και ο πιο φθηνός τρόπος μεταφορών για τις εξαγωγές. Στην Ελλάδα, έχουμε μεγάλη εξάρτηση από τα φορτηγά, που λειτουργούν και με καθεστώς ολιγοπωλίου. Αυτό σημαίνει ότι χάνουμε από την ανταγωνιστικότητά μας. Είναι μεγάλο μειονέκτημα αυτό! CEO, βιομηχανία πλαστικών 1



Μέτρα που πρέπει να πάρει η Πολιτεία ώστε να βοηθήσει στην αύξηση της εξαγωγικής δραστηριότητας



Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα – προτάσεις

Στις σελίδες που ακολουθούν, παρατίθενται οι προτάσεις της ΕΥ για τις απαραίτητες αλλαγές που θα δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις, για να ευοδωθούν οι προσπάθειες των επιχειρήσεων και να διεκδικήσουν με επιτυχία μία θέση στις διεθνείς αγορές. Οι προτάσεις αυτές βασίζονται στα ευρήματα της έρευνας, αλλά και στο πλήθος των επιχειρήσεων, με τις οποίες έρχεται σε καθημερινή επαφή η ΕΥ, οι οποίες δίνουν τη δική τους μάχη της εξωστρέφειας.

1. Οι επιχειρήσεις

Το βασικό ζητούμενο για τις ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα είναι η εδραίωση μιας εξαγωγικής κουλτούρας. Στην πράξη, αυτό συνεπάγεται την υιοθέτηση μιας σειράς από δραστικές αλλαγές στη δομή και τη φιλοσοφία της επιχείρησης και την εγκατάλειψη πρακτικών, που ενδεχομένως βοήθησαν τις επιχειρήσεις να εδραιωθούν στην εγχώρια αγορά, αλλά δε θα τους επιτρέψουν να διακριθούν στο εξωτερικό.

1 Μακροπρόθεσμη θεώρηση

Η εμπειρία των επιχειρήσεων του δείγματος δεν αφήνει αμφιβολίες ότι η επιτυχία του εξαγωγικού εγχειρήματος απαιτεί χρόνο, εξαντλητική προετοιμασία, προσεκτικά βήματα, επιμονή και υπομονή. Βιαστικές κινήσεις ή προσδοκίες γρήγορων αποδόσεων δε δικαιώνονται και δυσχεραίνουν τα επόμενα βήματα, αλλά και τις προοπτικές άλλων εξαγωγικών επιχειρήσεων. Το γεγονός ότι η επένδυση στις αγορές του εξωτερικού αποτελεί μια μακροπρόθεσμη επένδυση, επιτείνει την ανάγκη χρηματοδότησης, σε μια περίοδο που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ήδη σημαντικά προβλήματα ρευστότητας. Επιπλέον, φορολογικά κίνητρα μπορούν να έχουν σημαντικά οφέλη για τις επιχειρήσεις που προτίθενται να αναπτύξουν εξαγωγική δραστηριότητα. Έρευνα των Arnold, Brys, Heady, Johansson, Schwellnus και Vartia (2011)⁹ επισημαίνει ότι η ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας ενδέχεται να απαιτεί υψηλότερες αναμενόμενες αποδόσεις από τις εγχώριες πωλήσεις και αυτές οι αποδόσεις μπορεί να μειωθούν σημαντικά,

εάν η φορολογική επιβάρυνση είναι υψηλή, ή υψηλότερη από ότι για τους δυνητικούς ανταγωνιστές στο εξωτερικό. Συνεπώς, τα φορολογικά βάρη μπορεί να λειτουργούν ως αντικίνητρο για τις εξαγωγές, ιδιαίτερος για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

Ακόμη και μετά τις πρώτες επιτυχίες, η εδραίωση στις αγορές του εξωτερικού απαιτεί συνέπεια ως προς την ποιότητα και την υποστήριξη του προϊόντος.

2 Εμμονή στην ποιότητα

Η μάχη των ελληνικών εξαγωγών δεν μπορεί να κερδηθεί στο επίπεδο των τιμών. Η ανάγκη διαρκούς ελέγχου και περιορισμού των κοστολογίων, κυρίως μέσω επενδύσεων σε σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, είναι αυτονόητη. Ωστόσο, στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία, η Ελλάδα δεν μπορεί να ανταγωνιστεί κοστολογικά τις αναπτυσσόμενες αγορές. Μπορεί, όμως, να προσφέρει ένα ποιοτικό πλεονέκτημα. Το εγχείρημα αυτό δεν είναι απλό, δεδομένου ότι η χώρα μας δε διαθέτει μέχρι σήμερα την εικόνα του ποιοτικού παραγωγού. Είναι, όμως, εφικτό εάν οι επιχειρήσεις επικεντρωθούν σε αυτήν την προσπάθεια, δώσουν έμφαση στην καινοτομία και δουλέψουν, με τη συνδρομή της Πολιτείας, για την εδραίωση του ελληνικού brand.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρωθούν σε τομείς όπου υπάρχει η δυνατότητα διαφοροποίησης, μέσω της προσφοράς ενός premium προϊόντος. Θα πρέπει, επίσης, να ενισχύσουν τα τμήματα έρευνας και διάσφαισης ποιότητας, και να εξασφαλίσουν τις απαραίτητες πιστοποιήσεις. Το ζήτημα, όμως, της ποιότητας δεν εξαντλείται μόνο στο ίδιο το προς εξαγωγή προϊόν. Το ποιοτικό πλεονέκτημα που μπορούν να προσφέρουν οι ελληνικές επιχειρήσεις επεκτείνεται και στο επίπεδο εξυπηρέτησης, την ευελιξία, τους χρόνους απόκρισης και τη συνέπεια. Για να το εξασφαλίσουν αυτό, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υιοθετήσουν συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας, ανάγοντας την ικανοποίηση του πελάτη σε πρώτη προτεραιότητα.

3 Προσαρμογή στις ανάγκες της κάθε αγοράς

Η κάθε αγορά έχει τις δικές της απαιτήσεις και ιδιαιτερότητες ως προς την ποιότητα και τις προδιαγραφές του προϊόντος, τη συσκευασία, τις απαιτήσεις της νομοθεσίας, αλλά και τις διαδικασίες που ακολουθούνται. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να ανταποκριθεί στις ιδιαιτερότητες αυτές, απαιτείται εξαντλητική έρευνα της αγοράς και ευελιξία. Αυτό δεν αφορά μόνο στο ίδιο το προϊόν, αλλά και την οργάνωση και τις δομές της επιχείρησης. Η αντίληψη, σύμφωνα με την οποία η επιτυχία σε μία αγορά του εξωτερικού αποτελεί

διαβατήριο για την επιτυχή επέκταση και σε άλλες αγορές, ανήκει πια στο παρελθόν.

“ Οι επενδύσεις μας έχουν όλες όραμα εξωτερικού. Κάθε προϊόν μας έχει τέτοιο όραμα. Όραμα ευρωπαϊκό, αλλά και παγκόσμιο. Ο χάρτης μας είναι η Ευρώπη και ο κόσμος.
CEO, εταιρεία τροφίμων 1

“ Πρέπει να θεωρήσουμε ότι το προϊόν μας, αν το εξάγουμε, είναι προϊόν που αφορά στη χώρα όπου θα το εξάγουμε. Άρα, πρέπει να αναλύσουμε καλά την αγορά όπου πρόκειται να εξάγουμε.
CEO, φαρμακευτική εταιρεία 1

4 Οι εξαγωγές, υπόθεση όλης της επιχείρησης

Κοινό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων που κέρδισαν το στοίχημα των εξαγωγών είναι ότι το εγχείρημα υποστηρίζεται από ολόκληρη την επιχείρηση. Είναι αυτονόητο ότι το τμήμα εξαγωγών, με αυξημένες αρμοδιότητες, βρίσκεται στο επίκεντρο της προσπάθειας. Πρέπει, όμως, όλα τα τμήματα της επιχείρησης, από την έρευνα μέχρι την αποθήκη, και από την παραγωγή μέχρι το λογιστήριο, να έχουν ταυτιστεί με τον στόχο των εξαγωγών και να κατανοούν πλήρως τις νέες απαιτήσεις που αυτός επιβάλλει. Στην πράξη, αυτό απαιτεί ισχυρή καθοδήγηση από τη διεύθυνση της επιχείρησης, αλλά και διάθεση σύγκρουσης με παγιωμένες αντιλήψεις του παρελθόντος, που αποτελούν τροχοπέδη για την επιτυχία εκτός συνόρων.

“ Πρέπει όλα τα τμήματα να νιώθουν ότι συντάσσονται για τον ίδιο στόχο. Σαν εταιρεία, οι ιδέες μας και το R&D, τροφοδοτούνται από τις εξαγωγικές μας ανάγκες. Στην Ελλάδα, δυστυχώς, πολλές φορές γίνεται το αντίστροφο.
Διευθυντής εξαγωγών, εταιρεία τροφίμων

5 Στελέχωση και οργανωτικές δομές

Τα στελέχη και η οργάνωση που συνέβαλαν στην εδραίωση μιας επιχείρησης στην εγχώρια αγορά δεν είναι υποχρεωτικά αυτά που θα μπορέσουν να στηρίξουν την εξαγωγική προσπάθεια. Οι αγορές του εξωτερικού χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις, που δεν μπορούν να αποκτηθούν στην πορεία. Η διαπίστωση αυτή αφορά κατ' εξοχήν στα τμήματα marketing και πωλήσεων εξωτερικού, το πρόβλημα, όμως, αγγίζει μια σειρά από

“ Χρειάζεσαι τους ανθρώπους, χρειάζεσαι και τις ανάλογες δομές. Εμείς, σήμερα, έχουμε ένα τμήμα εξαγωγών με έξι ανθρώπους. Το R&D και το Quality Assurance τα χρειάζεσαι κυρίως για τις εξαγωγές. Τα δημιουργήσαμε κυρίως γι' αυτό.
CEO, εταιρεία τροφίμων 1

“ βασικές λειτουργίες της επιχείρησης, όπως τη διασφάλιση ποιότητας, την πιστοποίηση, την οικονομική διεύθυνση, ακόμη και τις νομικές υπηρεσίες.

Η αναζήτηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, που θα διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις και εμπειρία, δεν είναι απλή υπόθεση, δεδομένου του μεγάλου ελλείμματος που παρατηρείται στην ελληνική αγορά. Όπως διαπίστωσε πρόσφατη έρευνα, την οποία διενήργησε η ΕΥ από κοινού με άλλους φορείς¹⁰, εξαιτίας του σχετικά μικρού βάθους του εξαγωγικού τομέα της οικονομίας και ορισμένων δυσλειτουργιών του εκπαιδευτικού συστήματος, καταγράφονται σήμερα σημαντικές ελλείψεις σε βασικές ειδικότητες που συνδέονται με το εξαγωγικό εμπόριο. Το κενό αυτό θα μπορούσαν να καλύψουν, σε έναν βαθμό και με τα κατάλληλα κίνητρα, οι νέοι Έλληνες επιστήμονες, που εγκατέλειψαν τη χώρα τα τελευταία χρόνια, αναζητώντας εργασία στο εξωτερικό. Στο τέλος της ημέρας, το στοίχημα της στελέχωσης θα το κερδίσουν οι επιχειρήσεις που θα κατορθώσουν να προσελκύσουν τους ικανότερους συνεργάτες από την Ελλάδα και το εξωτερικό, ενώ, παράλληλα, θα αναβαθμίσουν το υπάρχον δυναμικό, προσφέροντας την απαραίτητη κατάρτιση. Παράλληλα, θα πρέπει να δημιουργήσουν την κατάλληλη οργανωτική δομή, που θα επιτρέψει στα στελέχη αυτά να αποδώσουν.

6 Υπέρβαση οικογενειακού μοντέλου

Η μεγάλη πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων εξακολουθεί να διευθύνεται με βάση τα πρότυπα της οικογενειακής επιχείρησης. Η υποστήριξη των οργανωτικών δομών και του ανθρώπινου δυναμικού,

“ Όλοι νομίζουν ότι οι εξαγωγές είναι εύκολο πράγμα. Οι αρμοδιότητες και η ευελιξία που μπορεί να δώσει η διοίκηση της εταιρείας στο Τμήμα Εξαγωγών είναι κρίσιμος παράγοντας. Να το πω απλά: αν πρέπει για το παραμικρό να περιμένεις εγκρίσεις, εξαγωγές δεν μπορείς να κάνεις.
CEO, φαρμακευτική εταιρεία 1

9. Arnold, J., B. Brys, C. Heady, A. Johansson, C. Schwellnus and L. Vartia (2011), "Tax Policy for Economic Recovery and Growth". The Economic Journal, 121: F59-F80

10. «Εκπαίδευση, επιχειρηματικότητα και απασχόληση: Ζητείται προσέγγιση», ΕΥ, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Athens Center for Entrepreneurship and Innovation, Endeavor Greece, Ιούνιος 2017

που απαιτεί μια επιτυχημένη εξαγωγική προσπάθεια, υπερβαίνει τα όρια και τη φιλοσοφία αυτού του μοντέλου. Η διοίκηση των οικογενειακών επιχειρήσεων οφείλει να δημιουργήσει το εξαγωγικό όραμα και να εμπνεύσει τα στελέχη. Το βάρος, όμως, και η ευθύνη του εγχειρήματος ανήκει στα εξειδικευμένα στελέχη, τα οποία θα πρέπει να έχουν την εξουσία και τις αρμοδιότητες για να το υλοποιήσουν. Πρόκειται για μια δύσκολη υπέρβαση, για την οποία, αρκετοί Έλληνες επιχειρηματίες, ιδιαίτερα της παλαιότερης γενιάς, δεν είναι ίσως προετοιμασμένοι.

7 Το μέγεθος μετράει

Παρότι υπάρχουν λαμπρές εξαιρέσεις μικρών επιχειρήσεων που έχουν διαπρέψει στον εξαγωγικό στίβο, η πραγματικότητα είναι ότι τα μικρά μεγέθη των ελληνι-



Μη λαμβάνοντας υπόψη τις δαπάνες που χρειάζονται για την είσοδο σε μια νέα αγορά, συχνά γίνονται λάθη προϋπολογισμού. Πολλοί κάνουν τις πρώτες προσπάθειες, αλλά αφήνουν τη συνολική προσπάθεια στη μέση, από έλλειψη πόρων. Και βέβαια, αυτή την εποχή, δεν είναι εύκολος ο δανεισμός...

CEO, εταιρεία τροφίμων 2



κών επιχειρήσεων αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα για την ευόδωση των προσπαθειών. Τα στοιχεία της έρευνας, επιβεβαιώνουν ότι οι μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις που ξεκίνησαν νωρίτερα τις εξαγωγές, έχουν διεισδύσει σε περισσότερες χώρες και γεωγραφικές περιοχές, ενώ οι εξαγωγές αντιπροσωπεύουν μεγαλύτερο ποσοστό του τζίρου τους.

Η προσέλευση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, η υιοθέτηση των απαραίτητων οργανωτικών δομών, οι επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη, η μελέτη των τοπικών αγορών, αλλά και οι οικονομικοί πόροι για τη στήριξη μιας τόσο μακροπρόθεσμης επένδυσης, συχνά, υπερβαίνουν τις δυνατότητες των μικρών ελληνικών επιχειρήσεων. Επιπλέον, τα μικρά μεγέθη δεν



Πριν μερικά χρόνια, μια ομάδα 15 παραγωγών αγροτικού προϊόντος μου ανέθεσε τη διεξαγωγή έρευνας για την αγορά της Γερμανίας. Την επομένη της ανάθεσης, δύο από τους παραγωγούς με επισκέφθηκαν και μου ζήτησαν, έναντι μικρής αμοιβής, να τους παραδώσω την έρευνα δύο μέρες πριν τη δώσω στην υπόλοιπη ομάδα! Η πραγματική αυτή ιστορία δείχνει, όχι μόνο τις δυσκολίες παρόμοιων συμπράξεων, αλλά και την εξαιρετικά κοντόφθαλμη προσέγγιση ορισμένων παραγωγών.

Σύμβουλος εξαγωγικού marketing



επιτρέπουν τη δημιουργία της κρίσιμης μάζας και των οικονομιών κλίμακος που μπορούν να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών προϊόντων. Τέλος, οι ποσότητες που ζητούνται από μεγάλους πελάτες του εξωτερικού, αρκετές φορές ξεπερνούν τις παραγωγικές δυνατότητες μιας μικρής ελληνικής επιχείρησης. Αυτό μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη των εξαγωγικών επιχειρήσεων και οδηγεί συχνά στη συνύπαρξη δεκάδων ανταγωνιστικών ομοειδών ελληνικών προϊόντων, τα οποία δυσκολεύονται να καθιερωθούν ως brands. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το λάδι, όπου ο αριθμός των ελληνικών brands πλησιάζει τα 100, τα περισσότερα εκ των οποίων έχουν περιορισμένο κύκλο ζωής στα ράφια των ευρωπαϊκών αλυσίδων.

Η προφανής λύση του προβλήματος αυτού περνά μέσα από συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων, που θα οδηγήσουν, μακροπρόθεσμα, σε αύξηση των μεγεθών της μέσης ελληνικής επιχείρησης.

Βραχυπρόθεσμα, η λύση βρίσκεται, επίσης, και σε συμπράξεις ή συνεργασίες επιχειρήσεων, με στόχο την προετοιμασία ή και την πραγματοποίηση εξαγωγών ομοειδών προϊόντων. Παράδειγμα βέλτιστης πρακτικής στον τομέα αυτόν αποτελεί η ΗΜΕΧΡΟ, μέσω της οποίας οι Έλληνες κατασκευαστές ναυτιλιακού εξοπλισμού συντονίζουν τις εξαγωγικές τους προσπάθειες. Άλλα χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων συμπράξεων είναι η δημιουργία κοινού brand επώνυμου προϊόντος για εξαγωγή σε συγκεκριμένη αγορά, ή η συνεργασία σε ερευνητικό επίπεδο, ή η από κοινού ανάθεση διενέργειας έρευνας αγοράς. Δυστυχώς, οι συνεργασίες αυτού του είδους δεν είναι πάντα συμβατές με τον ισχυρό ατομικισμό πολλών Ελλήνων επιχειρηματιών.



Θα πρότεινα οι συνεταιρισμοί να λάβουν υπόψη το παράδειγμα της Ιταλίας. Υπάρχουν συνολικά τέσσερις ή πέντε συνεταιρισμοί σε ολόκληρη τη χώρα, ενώ εδώ συναντούμε τουλάχιστον έναν ή και παραπάνω, ακόμα και σε στενό τοπικό επίπεδο. Συνήθως, ο μικρός τοπικός συνεταιρισμός είναι ανεπαρκής. Δεν έχει διαπραγματευτική δυνατότητα, συνεργάζεται με έναν μόνο πελάτη και υφίσταται τις πιέσεις του. Αυτό δεν πάει τους μικρούς παραγωγούς πολύ μακριά. Στην Ιταλία, οι συνεταιρισμοί είναι στελεχωμένοι επαγγελματικά, ασχολούνται με το marketing των προϊόντων τους, διαπραγματεύονται τις τιμές αποτελεσματικά, ενώ, συνήθως, οι πελάτες τους δεν είναι μικροί μεσάζοντες, αλλά απευθείας οι αλυσίδες λιανικής. Έτσι, εξασφαλίζεται μεγαλύτερο εισόδημα για τους ίδιους τους παραγωγούς.

Στέλεχος Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού ΥΠΕΞ



Στην περίπτωση της αγροτικής παραγωγής, η εξασφάλιση οικονομιών κλίμακος μπορεί να επιτευχθεί μέσω των συνεταιρισμών. Το σχήμα αυτό λειτουργεί επί πολλές δεκαετίες σε ανταγωνίστριες χώρες, όπως η Ιταλία, με εξαιρετικά αποτελέσματα. Στον κλάδο της τυποποίησης ελαιόλαδου, το L' Olio Toscano συγκεντρώνει περί τις 11.000 μικρές επιχειρήσεις υπό μία κοινή προσπάθεια, με σκοπό την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακος, τον περιορισμό του κόστους, τη διευκόλυνση πρόσβασης σε νέες αγορές και την προώθηση των προϊόντων τους με πιο αποτελεσματικές στρατηγικές¹¹.

Στην Ελλάδα, υπάρχουν μεμονωμένα παραδείγματα συνεταιρισμών με αποτελεσματική διοίκηση και επαγγελματική στελέχωση, οι οποίοι έχουν τοποθετήσει εξειδικευμένα προϊόντα σε σημαντικές ευρωπαϊκές αγορές. Η πλειοψηφία, όμως, των υπάρχοντων αγροτικών συνεταιρισμών περιορίζεται σε σχετικά μικρά μεγέθη, που δεν ξεπερνούν τα στενά τοπικά όρια, χωρίς έμπειρα στελέχη και με συχνά φαινόμενα κακής διοίκησης.

II. Η Πολιτεία και οι φορείς

Από τα ευρήματα της έρευνας, προκύπτει σαφώς ότι μερικά από τα βασικότερα εξωτερικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις, συνδέονται με το ευρύτερο αρνητικό οικονομικό περιβάλλον, όπως διαμορφώθηκε τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας: υψηλή φορολογία, αρνητική εικόνα της Ελλάδας στο εξωτερικό, κοινωνική, πολιτική και οικονομική αστάθεια στη χώρα, και προβλήματα χρηματοδότησης.

Κατά συνέπεια, βασική προϋπόθεση για τη βελτίωση των εξαγωγικών επιδόσεων των ελληνικών επιχειρήσεων είναι η σταθεροποίηση του ευρύτερου οικονομικού κλίματος, η μείωση της φορολογίας και των ασφαλιστικών εισφορών, η άρση των κεφαλαιακών ελέγχων και η εύρυθμη λειτουργία του τραπεζικού συστήματος. Στον βαθμό που τα ζητούμενα αυτά έχουν γίνει αντιληπτά από τη μεγάλη πλειοψηφία των πολιτικών δυνάμεων της χώρας, είναι λογικό να αναμένει κανείς ότι τα προβλήματα αυτά θα αντιμετωπισθούν, καθώς το οικονομικό περιβάλλον επανέρχεται σταδιακά στην κανονικότητα.

Παράλληλα, η Πολιτεία θα πρέπει να επικεντρωθεί σε μια σειρά από παρεμβάσεις, με στόχο τη στήριξη της εξωστρέφειας της οικονομίας:

8 Συγκέντρωση αρμοδιοτήτων σε έναν φορέα με συντονιστικό ρόλο

Σήμερα, στην προσπάθεια για την ενίσχυση της εξωστρέφειας των ελληνικών επιχειρήσεων εμπλέκονται τουλάχιστον τρία Υπουργεία (Εξωτερικών, Ανάπτυξης,

Οικονομικών και, σε πολλές περιπτώσεις, Αγροτικής Ανάπτυξης). Κατ' επέκταση, οι περισσότερες προσπάθειες που αναλαμβάνονται από την Πολιτεία είναι κατακερματισμένες και, σε μεγάλο βαθμό, ασυντόνιστες.

Είναι απαραίτητη η συγκέντρωση των δράσεων σε έναν οργανισμό με συντονιστικό ρόλο, ο οποίος θα έχει την ευθύνη της χάραξης και της υλοποίησης της πολιτικής, αλλά και της παροχής υποστήριξης και πληροφόρησης προς τις επιχειρήσεις. Στη διαμόρφωση του οργανισμού αυτού, καθώς και στη χάραξη της νέας στρατηγικής που θα κληθεί να υλοποιήσει, καθοριστικό ρόλο θα πρέπει να διαδραματίσουν και οι ίδιες οι επιχειρήσεις.



Θα ήταν δυνατόν, αντί να σε στέλνουν από το ένα γραφείο στο άλλο κι από τη μια υπηρεσία στην άλλη, να γίνονται όλα με μια στάση. Σε ένα γραφείο. Αυτό είναι σημαντικότερο για εμάς που βρισκόμαστε στην περιφέρεια και τα ταξίδια μας στην Αθήνα πρέπει να είναι στοχευμένα, χωρίς μεγάλα χρονικά περιθώρια.

Διευθυντής εξαγωγών, βιομηχανία πλαστικών 2



11. <http://www.oliotoscanoigp.it/en/oil-extravirgin-olive-tuscan.asp>

Βέλτιστες πρακτικές στο εξωτερικό

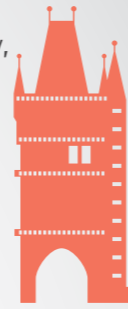


Γερμανία

Η Germany Trade and Invest (γερμανική υπηρεσία για την προώθηση των επενδύσεων και των εξαγωγών), σε συνεργασία με την KfW Bankengruppe (γερμανική αναπτυξιακή τράπεζα), έχουν την αποκλειστική ευθύνη για τη συγκέντρωση και τον συντονισμό όλων των προγραμμάτων για την προώθηση των εξαγωγών των γερμανικών ΜμΕ. Μία από τις δράσεις τους, είναι η δημιουργία των German Chambers Abroad. Αυτά συνδέονται με τα επιμελητήρια στη Γερμανία, και προσφέρουν στις γερμανικές εξαγωγικές επιχειρήσεις μια σειρά από υπηρεσίες, όπως: παροχή πληροφόρησης για τις ξένες αγορές, υποστήριξη στη στρατηγική διεξόδου και παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε τελωνειακά και νομικά θέματα.

Τσεχία

Η Τσεχία διατηρεί λεπτομερή βάση δεδομένων των εξαγωγέων, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατά τη διάρκεια εμπορικών εκθέσεων, καθώς και μια ιστοσελίδα με προσφορές και πληροφορίες για διαγωνισμούς. Σε περίπτωση συγκεκριμένης ζήτησης, οι ξένες επιχειρήσεις λαμβάνουν πλήρες κατάλογο πιθανών προμηθευτών από την Τσεχία.



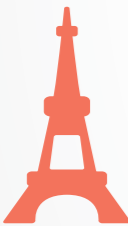
Ηνωμένο Βασίλειο

Το πρόγραμμα Trade Partners UK Export Explorer σχεδιάστηκε για να βοηθήσει μικρές επιχειρήσεις, με περιορισμένη ή ελάχιστη εμπειρία στις εξαγωγές. Το πρόγραμμα προσφέρει δέσμη ολοκληρωμένων υπηρεσιών. Συγκεκριμένα:

- Το Market Explorer, που αφορά σε εταιρείες με ελάχιστη εμπειρία εξαγωγών και παρέχει εκπαίδευση και συμβουλευτική υποστήριξη για τις εξαγωγές, ακολουθούμενη από μια επίσκεψη σε μια δυνητική αγορά εξαγωγών.
- Το Trade Fair Explorer, το οποίο δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προωθήσουν τα προϊόντα τους σε διεθνείς αγορές, με επισκέψεις σε εμπορικές εκθέσεις.

Γαλλία

Το πρόγραμμα Partenariat της Γαλλίας είναι μία σύμπραξη δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, που εστιάζει στο να προωθήσει τον ενεργό ρόλο των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην παροχή βοήθειας σε ΜμΕ, να ξεπεράσουν εμπόδια κατά τη διεθνοποίησή τους.



Φινλανδία

Το πρόγραμμα Export Partner Groups του πρώην Finpro (Φινλανδικού Οργανισμού Προώθησης Εμπορίου) και νυν Business Finland - καθώς συγχωνεύθηκε με το Tekes, το Φινλανδικό Πρακτορείο Χρηματοδότησης Καινοτομίας - προωθεί τις εξαγωγές των Φινλανδικών ΜμΕ, διαμέσου της παρακίνησης συμπράξεων και συνεργασιών, με στόχο την ανάπτυξη κρίσιμης μάζας. Πρόκειται για σχέδιο συνεργασίας κατ' ελάχιστον τεσσάρων ΜμΕ, ούτως ώστε να μπορέσουν να αναπτύξουν εξαγωγές από κοινού. Το Business Finland παρέχει στις υπό συνεργασία ΜμΕ, κοινό εξωτερικό διευθυντή εξαγωγών, ο οποίος λειτουργεί ως επιπλέον πόρος για τις εταιρείες και προσφέρει επιτόπια παρουσία στην αγορά-στόχο, παράλληλα με το δίκτυό τους.



Σουηδία

Το Swedish Trade Council (STC) υλοποιεί το Competencies and Resources Program, το οποίο αφορά στην εκπαίδευση των νέων, με σκοπό να αναλάβουν ρόλους ως βοηθοί εξαγωγών (export assistants) σε εξαγωγικές επιχειρήσεις. Στόχος του προγράμματος είναι, τελικά, η επιχείρηση να προσλάβει πλήρως τον ασκούμενο στο τέλος των έξι μηνών. Λόγω της επιτυχίας του προγράμματος, το STC αποφάσισε να το επεκτείνει σε μια υψηλότερη κατηγορία ασκούμενων, αυτήν του διευθυντή εξαγωγών.



Ισπανία

- Το πρόγραμμα PIPEnet αναπτύχθηκε από το Ισπανικό Ινστιτούτο Εξωτερικού Εμπορίου και παρέχει υποστήριξη σε επιχειρήσεις που θέλουν να αναπτύξουν εξαγωγική δραστηριότητα.
- Το πρόγραμμα είναι διαρθρωμένο σε τρία στάδια συνολικής διάρκειας δύο ετών.
- Αρχικά, πραγματοποιείται διάγνωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και της δυναμικής της για την ανάπτυξη εξαγωγών.
- Ακολουθεί υποστήριξη στην έρευνα αγοράς και στην ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού. Τέλος, παρέχεται υποστήριξη κατά την εφαρμογή του σχεδίου.



9 Διευκόλυνση εξωτερικού εμπορίου – μείωση γραφειοκρατίας

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Διεθνούς Τράπεζας και του ΟΟΣΑ, οι πολιτικές που υιοθετήθηκαν μετά το 2012 έχουν συμβάλει σημαντικά στη διευκόλυνση του εξωτερικού εμπορίου, τουλάχιστον σε ό,τι αφορά στις απαιτούμενες ημέρες για τη διεκπεραίωση μιας εξαγωγής. Ωστόσο, η Ελλάδα συνεχίζει να υστερεί έναντι του μέσου ευρωπαϊκού όρου, ενώ παραμένουν μια σειρά από γραφειοκρατικές αγκυλώσεις, δημιουργώντας σημαντικές κοστολογικές επιβαρύνσεις για τους εξαγωγείς.

“Όταν μιλάω για βοήθεια από το κράτος, να ξεκαθαρίσω ότι δε μιλάω ούτε για κρατικοδίαιτες εταιρείες, ούτε για επιδοτήσεις. Μιλάω για ένα πιο φιλικό κράτος, για μια επίλυση των προβλημάτων γραφειοκρατίας που βρίσκουμε συστηματικά μπροστά μας.”
CEO, βιομηχανία τροφίμων 1

Η έκθεση του ΟΟΣΑ για την Ελλάδα το 2015, υποδεικνύει μια σειρά από τομείς προτεραιότητας, στους οποίους υπάρχουν περιθώρια για σημαντικές βελτιώσεις, μεταξύ των οποίων:

- Αυξημένη διαθεσιμότητα πληροφόρησης, μέσω της ιστοσελίδας των τελωνείων.
- Επέκταση της χρήσης της ηλεκτρονικής υπογραφής και της αποδοχής φωτοαντιγράφων.
- Ολοκλήρωση της ανάπτυξης της Ενιαίας Θυρίδας (Single Window).
- Αποτελεσματική πρόνοια για την αποδέσμευση εμπορευμάτων, πριν την ολοκλήρωση των τελωνειακών διαδικασιών.
- Διεκπεραίωση των διαδικασιών, πριν την άφιξη των εμπορευμάτων στο τελωνείο.
- Δημοσιοποίηση τακτικών αναλυτικών στατιστικών στοιχείων για τις επιδόσεις των επιμέρους τελωνειακών σταθμών.

Στο ευρύτερο πλαίσιο της διευκόλυνσης του εμπορίου, εντάσσονται και οι προσπάθειες της χώρας για την άρση των δασμολογικών και γραφειοκρατικών εμποδίων στις χώρες προορισμού, εκτός της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς. Η Ελλάδα θα πρέπει να αυξήσει τον αριθμό των διακρατικών συμφωνιών σε διμερές επίπεδο (συμφωνίες αμοιβαίας αναγνώρισης), για τη μείωση αυτών των εμποδίων.

10 Χάραξη εθνικής στρατηγικής για τις εξαγωγές

Η ανάγκη εκπόνησης μιας μακροπρόθεσμης εθνικής στρατηγικής για τις εξαγωγές, η οποία έχει επισημανθεί εδώ και δεκαετίες, παραμένει ακόμη και σήμερα ανεκπλήρωτη. Η στρατηγική αυτή θα πρέπει να επισημάνει τους κλάδους της ελληνικής οικονομίας που παρουσιάζουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να σχεδιάσει δράσεις ενίσχυσής

τους. Θα πρέπει, επίσης, να εντοπίσει τις αγορές εκείνες, στις οποίες θα πρέπει να επικεντρωθούν οι προσπάθειες των εξαγωγέων, με βάση, μεταξύ άλλων, το ΑΕΠ, τους ρυθμούς ανάπτυξης, την παρουσία ελληνικής ομογένειας, αλλά και τα μεγέθη της τουριστικής κίνησης από τις χώρες αυτές προς την Ελλάδα.

“Το εξαγωγικό εμπόριο θα έπρεπε να αντιμετωπίζεται με πιο μακροπρόθεσμη λογική. Δε χρειάζεται ο κάθε υπουργός να αισθάνεται ότι πρέπει να κάνει τα πάντα από την αρχή. Γιατί κανένας υπουργός δε θα προλάβει να κάνει θαύματα. Ας χτίσει επάνω σε αυτά που δημιούργησαν οι προηγούμενοι.”
Πρόεδρος, σύνδεσμος εξαγωγέων

“Σαν χώρα, δεν είχαμε ποτέ εθνική στρατηγική για τις εξαγωγές. Ούτε βέβαια και για την προστασία των προϊόντων.”
CEO, εταιρεία τροφίμων 1

11 Δημιουργία εθνικής εμπορικής ταυτότητας (brand)

Οι προσπάθειες των μεμονωμένων επιχειρήσεων για την εδραίωση των επώνυμων προϊόντων τους στις αγορές του εξωτερικού, δεν επαρκούν για την καθιέρωση μιας εθνικής εμπορικής ταυτότητας. Η δημιουργία ενός εθνικού brand προϋποθέτει κεντρικό σχεδιασμό και συντονισμό, και την οργάνωση μιας εθνικής καμπάνιας, με στόχο τη βελτίωση της εικόνας της χώρας στο εξωτερικό και την ανάδειξη των συγκριτικών της πλεονεκτημάτων.

“Δεν πρόκειται να χτιστεί το ελληνικό όνομα, όσο πουλάμε λάδι στην Ιταλία χύμα, για να καταλήξει στον Ευρωπαίο καταναλωτή ως ιταλικό.”
CEO, εταιρεία καλλυντικών

Το εθνικό brand θα πρέπει να εστιάζει στον τομέα των τροφίμων και της αγροτικής παραγωγής και να προβάλλει τα βασικά στοιχεία (attributes) με τα οποία συνδέονται τα προϊόντα μας: αυθεντικότητα, μοναδικότητα, υψηλή ποιότητα. Η καμπάνια αυτή θα πρέπει να ανατεθεί σε εξειδικευμένες εταιρείες επικοινωνίας του εξωτερικού και να αναπτυχθεί σε βάθος χρόνου.

Σημειώνεται ότι η δημιουργία και η καθιέρωση ενός ελληνικού brand δεν αφορά μόνο στις εξαγωγές. Συνδέεται και με την εικόνα της χώρας ως τουριστικού και επενδυτικού προορισμού, αλλά και με τη διαχείριση της πολιτιστικής της κληρονομιάς.

12 Εκπαίδευση

Η έρευνά μας αναδεικνύει την κρίσιμότητα της στελέχωσης των εξαγωγικών επιχειρήσεων με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Ωστόσο, όπως σημειώθηκε και νωρίτερα, η Ελλάδα δε διαθέτει σήμερα το απαραίτητο στελεχιακό δυναμικό, με την κατάλληλη εμπειρία και δεξιότητες, που συνδέονται με το εξαγωγικό εμπόριο. Για να αντιμετωπισθεί το πρόβλημα, η Πολιτεία θα πρέπει να εξετάσει την εισαγωγή αυτοτελούς μαθήματος για το εξαγωγικό επιχειρείν στα ΑΕΙ και ΤΕΙ της χώρας. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν προγράμματα μαθητείας και επανειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού, για να καλλιεργηθούν οι απαραίτητες δεξιότητες. Τέλος, θα πρέπει να εξετασθεί η δημόσια χρηματοδότηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και συμβουλευτικής από πιστοποιημένους φορείς κατάρτισης.



Το κράτος χρειάζεται να δώσει περισσότερη έμφαση στο κομμάτι της προετοιμασίας των εταιρειών, πριν βγουν έξω. Αυτό το αγνοεί το κράτος και, δυστυχώς, το αγνοούν και οι επιχειρήσεις.

CEO, εταιρεία τροφίμων 1

**13 Υποστηρικτικές υπηρεσίες –****εμπορικοί ακόλουθοι – σύνδεσμοι & επιμελητήρια**

Ο ρόλος των εμπορικών ακολούθων στην υποστήριξη ιδιαίτερα των μικρών εξαγωγικών επιχειρήσεων και αυτών που ξεκινούν τώρα την εξαγωγική προσπάθεια, είναι σημαντικός. Η εικόνα που προκύπτει από την έρευνα για την αποτελεσματικότητα των εμπορικών ακολούθων δεν είναι θετική. Ενώ ορισμένοι κατανοούν τις ανάγκες των επιχειρήσεων και πασχίζουν, με τα λίγα μέσα που έχουν στη διάθεσή τους, να τους εξυπηρετήσουν, οι περισσότεροι αντιμετωπίζουν το έργο τους διεκπεραιωτικά, χωρίς να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και, συχνά, δεν είναι σε θέση να εξασφαλίσουν στις επιχειρήσεις χρήσιμη πληροφόρηση. Αποτελεί άμεση προτεραιότητα η στελέχωση των κρίσιμων αυτών θέσεων με εξειδικευμένο μόνιμο προσωπικό, καθώς και ο κεντρικός συντονισμός του έργου τους με την απαραίτητη τυποποίηση των διαδικασιών, επίβλεψη και διαρκή αξιολόγηση.

Παράλληλα, με δεδομένη τη διασπορά της υπάρχουσας πληροφόρησης, είναι σκόπιμο να δημιουργηθεί ένα κεντρικό σημείο συγκέντρωσης και διάχυσης της ενη-



Αυτό που χρειάζεται είναι να μπορεί κανείς να πάρει όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται σε μια μέρα, με μία επαφή. Αυτό είναι αδύνατο αυτή τη στιγμή.

CEO, φαρμακευτική εταιρεία 1



μέρωσης, με τη μορφή ηλεκτρονικής πλατφόρμας (διαδικτυακής πύλης εξωστρέφειας - single window) ή και με φυσική παρουσία (helpdesks), τουλάχιστον στις μεγάλες πόλεις, κατά το πρότυπο των ΚΕΠ. Η σύνδεση του TAXISnet με το ICIS net, η οποία μόλις ολοκληρώθηκε, αποτελεί θετικό βήμα προς αυτήν την κατεύθυνση.

Σημαντικός είναι και ο ρόλος των επιμελητηρίων και των συνδέσμων επιχειρήσεων, κλαδικών και εξαγωγικών, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά στη διοργάνωση εμπορικών αποστολών και τη συμμετοχή σε εκθέσεις. Παρότι υπήρξαν στα πλαίσια της έρευνας αρκετές θετικές αναφορές, η συνολική εικόνα που προκύπτει δεν είναι ενθαρρυντική. Ιδιαίτερα οι μεγαλύτερες



Έχουμε καλές σχέσεις με τον σύνδεσμο, καταλαβαίνω ότι γίνονται προσπάθειες, αλλά δε θα έλεγα ότι έχουμε εισπράξει πολύ σημαντική βοήθεια ως τώρα. Υπάρχει προθυμία να σου δώσουν πληροφορίες, αλλά εκείνη τη μικρή πληροφορία που μπορεί να κάνει τη διαφορά, δε θα σου τη δώσουν. Ακόμα και αν τη γνωρίζουν...

CEO, φαρμακευτική εταιρεία 2



επιχειρήσεις φαίνεται να έχουν αποδεχθεί ότι δεν μπορούν να προσβλέπουν σε ουσιαστική βοήθεια από τους φορείς, ενώ διατυπώνονται και επιφυλάξεις για τα κριτήρια με τα οποία πλαισιώνονται ορισμένες εμπορικές αποστολές. Οι διοικήσεις των φορέων αυτών θα πρέπει να εντείνουν τις προσπάθειές τους και να επανεξετάσουν την αποτελεσματικότητα των δράσεών τους.



Επιπλέον, το κράτος χάνει σημαντικά έσοδα. Όλοι δουλεύουμε με μεταφορικές εταιρείες από τη Βουλγαρία, γιατί και οι ελληνικές εκεί έχουν πάει.

Διευθυντής εξαγωγών, βιομηχανία πλαστικών 2



Στην κατεύθυνση αυτή υπογραμμίζεται η εμπειρία των German Chambers Abroad, τα οποία συνδέονται με τα κεντρικά επιμελητήρια της Γερμανίας και χρηματοδοτούνται αποκλειστικά από τις υπηρεσίες που προσφέρουν σε γερμανικές επιχειρήσεις.

14 Υποδομές – δίκτυα

Αυτονόητη είναι η ευθύνη της Πολιτείας στη δημιουργία των υποδομών και δικτύων μεταφοράς που είναι απαραίτητα για τη μείωση του κόστους και του χρόνου διεκπεραίωσης των εξαγωγών.

Η επέκταση, συντήρηση και διασύνδεση του σιδηροδρομικού δικτύου με το εξωτερικό, καθώς και η εξασφάλιση

της απρόσκοπτης λειτουργίας του, αποτελούν πρώτη προτεραιότητα. Παράλληλα, μεγάλη βαρύτητα πρέπει να δοθεί και στην ενίσχυση των ναυτιλιακών πλεγμάτων του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης, με τους διακριτούς ρόλους που διαδραματίζουν στο διεθνές εμπόριο¹².

15 Συγχωνεύσεις – συνεργασίες

Ο κατακερματισμός της παραγωγικής βάσης αποτελεί μία από τις βασικές παθογένειες της ελληνικής οικονομίας, με αρνητικές συνέπειες που επεκτείνονται πολύ πέραν του ελλείμματος των εξαγωγών. Η Πολιτεία θα πρέπει να επεξεργασθεί και να εφαρμόσει μια σειρά γενναίων κινήτρων για την προώθηση των συγχωνεύσεων ή και άλλων μορφών συμπράξεων μεταξύ επιχειρήσεων. Τα κύρια οφέλη από αυτούς τους επιχειρηματικούς μετασχηματισμούς επικεντρώνονται στη δημιουργία κρίσιμης μάζας και σωρευτικής αύξησης των μεγεθών. Εξίσου σημαντικά επιμέρους οφέλη, περιλαμβάνουν τη δυνατότητα οριζόντιας ή κάθετης επέκτασης, την πρόσβαση σε τεχνολογία και ικανό προσωπικό, την πρόσβαση σε κεφάλαια, και τη μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη.

Σημαντική ευθύνη για την ενίσχυση της προσπάθειας για συγχωνεύσεις ελληνικών επιχειρήσεων αναλογεί και στο τραπεζικό σύστημα, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά σε προβληματικές ή υπερχρεωμένες επιχειρήσεις, στις οποίες οι τράπεζες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο.

Ειδικότερα στον χώρο των αγροτικών συνεταιρισμών, οι οποίοι ήδη εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το κράτος, οι παρεμβάσεις προς αυτήν την κατεύθυνση θα μπορούσαν να φέρουν αποτελέσματα σε σχετικά μικρό χρονικό διάστημα. Οι διαφόρων μορφών κρατικές ενισχύσεις προς τους συνεταιρισμούς, θα πρέπει να συνδεθούν άμεσα με την προώθηση συμπράξεων ή και συγχωνεύσεων, αλλά και με την υιοθέτηση αξιολογικών διαδικασιών στελέχωσης και διοίκησης.

Συμπέρασμα

Είναι αυτονόητο ότι οι προτάσεις που αναπτύσσονται σε αυτό το κεφάλαιο δεν εξαντλούν το εξαιρετικά σύνθετο αυτό ζήτημα. Μπορούν, ωστόσο, να αποτελέσουν τη βάση ενός διαλόγου μεταξύ της επιχειρηματικής κοινότητας και της Πολιτείας, από τον οποίο θα πρέπει να προκύψει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση.

Για να κερδηθεί αυτό το στοίχημα, πρέπει να γίνει κατανοητό από όλους ότι πρόκειται για έναν εθνικό στόχο, ο οποίος θα επιτευχθεί μόνο αν αντιμετωπισθεί σαν ζήτημα απόλυτης προτεραιότητας και υπάρξει πλήρης συστράτευση της Πολιτείας και της επιχειρηματικής κοινότητας.

12. «Επανεποθετώντας την Ελλάδα ως διεθνές ναυτιλιακό κέντρο», ΕΥ Ελλάδος, Ιούλιος 2017

Μεθοδολογία – Σύνθεση του δείγματος

Η ποσοτική έρευνα, που διεξήχθη με τη βοήθεια της Ipsos Orinion, επικεντρώθηκε σε επιχειρήσεις με εξαγωγική δραστηριότητα και παραγωγικές μονάδες προϊόντων στην Ελλάδα. Βασίστηκε σε προσωπικές τηλεφωνικές συνεντεύξεις, διάρκειας 25 λεπτών, με στελέχη επιχειρήσεων που έχουν ευθύνη για την εξαγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης και με τη χρήση ημι-δομημένου ερωτηματολογίου με κλειστές και ανοιχτές ερωτήσεις.

Το δείγμα αποτελείται από 149 επιχειρήσεις με εξαγωγική δραστηριότητα και ήταν αντιπροσωπευτικό τόσο ως προς τη γεωγραφική κατανομή των επιχειρήσεων, όσο και ως προς το μέγεθος και τους τομείς δραστηριοποίησης. Περιελάμβανε μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις από όλη την επικράτεια, με διαφοροποίηση μεταξύ Βόρειας Ελλάδας, Αττικής και της υπόλοιπης χώρας.

Τόσο ως προς τον κύκλο εργασιών, όσο και ως προς τον αριθμό των απασχολούμενων, το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε έδινε ιδιαίτερη βαρύτητα στις μεσαίες επιχειρήσεις. Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, οι επιχειρήσεις έχουν καταταχισθεί ως προς το μέγεθος, με βάση τον κύκλο εργασιών ως εξής:

Μικρές επιχειρήσεις:

Κύκλος εργασιών έως 5 εκατομμύρια ευρώ

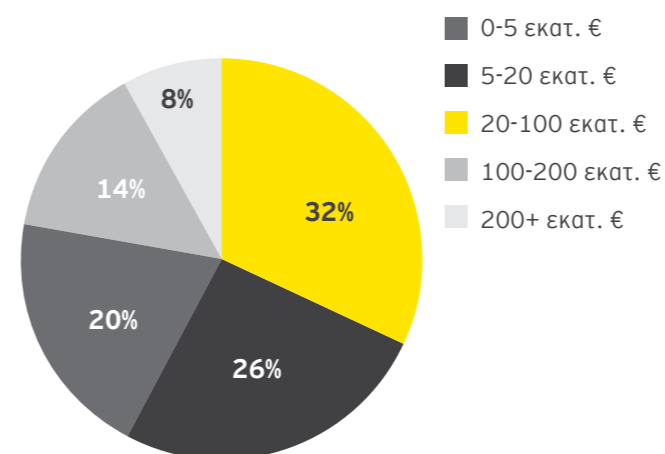
Μεσαίες επιχειρήσεις:

Κύκλος εργασιών από 5 έως 100 εκατομμύρια ευρώ

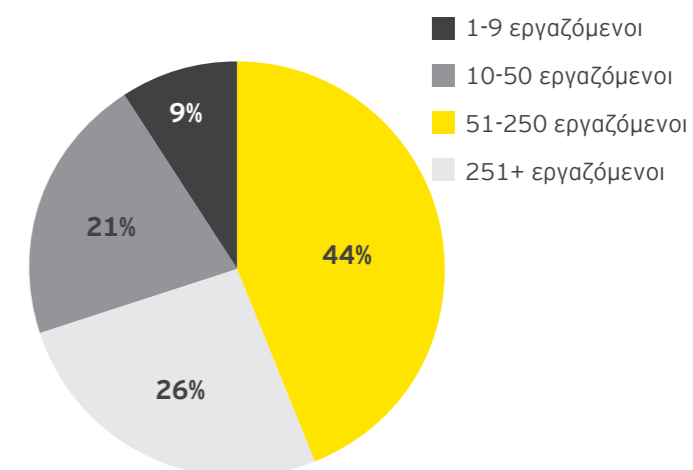
Μεγάλες επιχειρήσεις:

Κύκλος εργασιών μεγαλύτερος από 100 εκατομμύρια ευρώ

Συνολικός τζίρος επιχειρήσεων



Μόνιμοι εργαζόμενοι επιχείρησης



Τομέας δραστηριοποίησης

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στον τομέα των τροφίμων, λόγω του κρίσιμου ρόλου που μπορεί να διαδραματίσει στην ενίσχυση της εξωστρέφειας.



Γεωγραφική κατανομή δείγματος

Στο δείγμα συμμετείχαν επιχειρήσεις από ολόκληρη την επικράτεια, με μεγαλύτερη έμφαση στην Αττική και τη Βόρεια Ελλάδα, όπου συγκεντρώνεται το μεγαλύτερο τμήμα του παραγωγικού ιστού της χώρας.

Ποιοτική έρευνα

Παράλληλα με την ποσοτική έρευνα, διεξήχθησαν 15 σε βάθος, προσωπικές συνεντεύξεις διάρκειας μίας έως δύο ωρών, με εκπροσώπους εξαγωγικών επιχειρήσεων, καθώς και φορέων που σχετίζονται με τη στήριξη των εξαγωγών, όπως σύνδεσμοι, εμπορικοί ακόλουθοι, τράπεζες, κλπ.

Από την ΕΥ Ελλάδα, υπεύθυνοι για την έρευνα είναι οι:

Γιάννης Ζαχαριάδης

Επικεφαλής Τμήματος Οικονομικών Αναλύσεων

Ευάγγελος-Μάξιμος Σκοπελίτης, Ph.D.

Διευθυντής Marketing και Επικοινωνίας

Λόγω της στρογγυλοποίησης των δεκαδικών, τα ποσοστά ενδέχεται να μην αθροίζουν σε 100.

Επικοινωνία με τα σχετικά τμήματα της ΕΥ Ελλάδος:

Ελεγκτικό Τμήμα

Βασίλειος Καμινάρης

Επικεφαλής του Ελεγκτικού Τμήματος,
ΕΥ Ελλάδος και Κεντρικής & Νοτιοανατολικής Ευρώπης

T: +30 210 6171 388

E: vassilios.kaminaris@gr.ey.com

Τμήμα Συμβουλευτικών Υπηρεσιών

Αλέξανδρος Χρηστίδης

Επικεφαλής τμήματος Συμβουλευτικών Υπηρεσιών, ΕΥ Ελλάδος

T: +30 210 2886 625

E: alexandros.christidis@gr.ey.com

Τμήμα Χρηματοοικονομικών Συμβούλων

Τάσος Ιωσηφίδης

Επικεφαλής τμήματος Χρηματοοικονομικών Συμβούλων, ΕΥ Ελλάδος

T: +30 210 2886 423

E: tassos.iossiphides@gr.ey.com

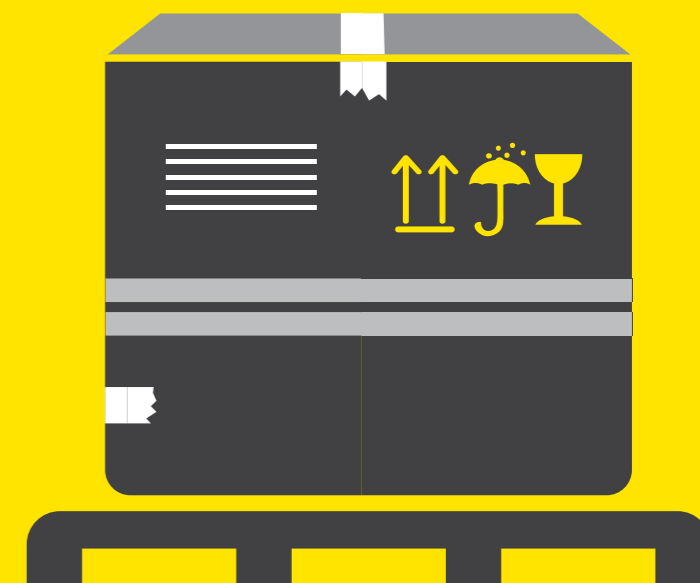
Φορολογικό Τμήμα

Στέφανος Μήτσιος

Επικεφαλής Φορολογικού Τμήματος, ΕΥ Ελλάδος

T: +30 210 2886 363

E: stefanos.mitsios@gr.ey.com



Πληροφορίες για την EY

Η EY κατέχει ηγετική θέση παγκοσμίως στον χώρο των ελεγκτικών, φορολογικών, χρηματοοικονομικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών. Η βαθιά γνώση και η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουμε συμβάλλουν στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης στις κεφαλαιαγορές και τις οικονομίες σε ολόκληρο τον κόσμο. Δημιουργούμε ηγετικά στελέχη που συνεργάζονται για να τηρήσουν τις υποσχέσεις μας προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Με τον τρόπο αυτό συμβάλλουμε σημαντικά στη δημιουργία ενός καλύτερου κόσμου για τους ανθρώπους μας, για τους πελάτες μας και για τις κοινωνίες μας.

Το λογότυπο EY αναφέρεται στον παγκόσμιο οργανισμό, και μπορεί να αναφέρεται σε μία ή περισσότερες, από τις εταιρείες μέλη της Ernst & Young Global Limited, καθεμία από τις οποίες αποτελεί ξεχωριστή νομική οντότητα. Η Ernst & Young Global Limited, μια βρετανική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης δια εγγυήσεως, δεν παρέχει υπηρεσίες σε πελάτες.

© 2018 EY

All Rights Reserved.

ey.com



EY



@EY_Greece



EY Greece



eygreece



EY Greece