

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«ΨΗΦΙΑΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»**

Διπλωματική Εργασία

**«Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων, επιχειρησιακά χαρακτηριστικά και
επίδοση Σε Διεθνές επίπεδο».**

Σουλάνδρου Μαρία – Ευαγγελία

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής Κα. Γιαννούκου Ιωάννα	
Α΄ Συν-Επιβλέπων Κα. Αντωνοπούλου Ήρα	Β΄ Συν-Επιβλέπων Κος. Παπαδόπουλος Δημήτρης

Πάτρα, 22 Φεβρουαρίου 2022

**«Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων,
Επιχειρησιακά Χαρακτηριστικά και
Επίδοση σε Διεθνές Επίπεδο».**

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κυρία Γιαννούκου Ιωάννα για την πολύτιμη βοήθειά της, τις σωστές κατευθυντήριες γραμμές και τις υποδείξεις της καθ'όλη τη διάρκεια της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον εργοδότη μου κο. Heliou Le Heux Photio, Διευθύνων Σύμβουλο της εταιρείας “Terraneo Mykene Hellas” για την αμέριστη συμπαράστασή του σε όλους τους τομείς έως την ολοκλήρωση του Μεταπτυχιακού μου.

Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου και τους φίλους μου για την ενθάρρυνση και την υπομονή που έδειξαν αυτά τα χρόνια.

Με εκτίμηση,

Σουλάνδρου Μαρία - Ευαγγελία

Περίληψη

Το ζήτημα της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και συνολικά του τρόπου με τον οποίον αυτές δραστηριοποιούνται σε άλλες αγορές αποτελεί ένα ιδιαίτερα ευρύ πεδίο μελέτης με σημαντικές προκλήσεις τόσο σε θεωρητικό όσο και σε μεθοδολογικό επίπεδο λόγω των πολύπλευρων παραγόντων που την επηρεάζουν. Στη συγκεκριμένη εργασία, ο σκοπός είναι να καταγραφούν οι απόψεις των ιδιοκτητών αλλά και των εργαζομένων σε επιχειρήσεις οι οποίες έχουν την έδρα τους στην Ελλάδα και εμπλέκονται με το διεθνές εμπόριο. Πιο συγκεκριμένα, η κυρία στόχευση είναι η αποτύπωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιούνται αλλά και η καταγραφή των στρατηγικών που ακολουθούν και των μεθόδων μέσω των οποίων κινούνται στις αγορές αυτές.

Με δεδομένο ότι οι έρευνες για τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων είναι σημαντικές σε αριθμό κάτι που φανερώνει και το ενδιαφέρον της ερευνητικής κοινότητας για το πεδίο αυτό, υπάρχει πληθώρα ερευνητικών προσεγγίσεων και εργαλείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Στη συγκεκριμένη εργασία διεξήχθη εμπειρική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίων σε έναν μικρό αριθμό επιχειρήσεων οι οποίες έχουν ως κοινό χαρακτηριστικό ότι δραστηριοποιούνται σε αγορές του εξωτερικού, είναι δηλαδή διεθνοποιημένες. Αυτές οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται τόσο στο κομμάτι του εμπορίου όσο και στο κομμάτι της παροχής υπηρεσιών.

Τα κύρια συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση φανερώνουν ότι οι επιχειρήσεις που εξετάστηκαν δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένες όσον αφορά την απόδοσή τους ενώ δεν προκύπτουν σαφή συμπεράσματα για την αξιολόγηση των επιδόσεών τους όσον αφορά την επίτευξη των στόχων που είχαν θέσει άλλα και την κερδοφορία και την αποδοτικότητα των επενδύσεών τους. Επιπλέον, φαίνεται ότι κατά κανόνα ακολουθούν δοκιμασμένες μεθόδους και ακολουθούν στρατηγικές χαμηλού ρίσκου ενώ επίσης αξιοποιούν σε σημαντικό βαθμό την πληροφόρηση που λαμβάνουν από τους πελάτες τους αλλά και την πληροφόρηση σχετικά με τους ανταγωνιστές τους και τις εναλλακτικές στρατηγικές που μπορούν να υιοθετήσουν.

Όσον αφορά το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται και πιο συγκεκριμένα αυτό του εξωτερικού, αξιολογείται ως ιδιαίτερα θετικό σε αντίθεση με το εγχώριο περιβάλλον. Τέλος, από την ανάλυση συσχετίσεων που πραγματοποιήθηκε προκύπτει ότι η

επιλογή της υποστήριξης ασφαλών δραστηριοτήτων σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με το χαρακτηρισμό του περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιούνται, δηλαδή στα πιο ασφαλή περιβάλλοντα φαίνεται ότι αναλαμβάνουν και πιο πολλές δραστηριότητες.

Στην έρευνα αυτή ένας βασικός περιορισμός που υπήρχε ήταν η δυνατότητα προσέγγισης σε μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων καθώς η έρευνα διεξήχθη αποκλειστικά ηλεκτρονικά κάτι που φαίνεται να επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τον βαθμό απόκρισης στις επιχειρήσεις που στάλθηκε το ερωτηματολόγιο.

Λέξεις-κλειδιά: Διεθνοποίηση επιχειρηματικότητα οργανωσιακή χαρακτηριστικά επιδόσεις

Abstract

The topic of the internationalization of companies and overall the way in which they operate in foreign markets is a particularly broad field of study with significant challenges both theoretically and methodologically due to the multifaceted factors that affect it. In this essay the purpose is to record the views of owners and employees of companies based in Greece and involved in international trade. More specifically, the main goal is to capture the business environment in which they operate and to record the strategies that follow and the methods through which they move in these markets.

Given that research on the internationalization of business is important in number, which shows the interest of the research community in this field, there are a variety of research approaches and tools that can be used. In this work, empirical research was conducted using questionnaires in 23 Greek companies which have as a common feature that they are active in foreign markets, i.e. they are internationalized. These companies are active in both the trade and the service sector.

The main results of the analysis show that the companies surveyed are not very satisfied in terms of their performance, while there are no clear conclusions for the evaluation of their performance in terms of achieving the goals they had set and profitability and profitability. of their investments. In addition, it seems that as a rule, they follow proven methods and follow low-risk strategies, while also making significant use of the information they receive from their customers, as well as the information about their competitors and the alternative strategies that they can adopt. Regarding the environment in which they operate and more specifically that of abroad, it is evaluated as particularly positive in contrast to the domestic environment.

Finally, the correlation analysis carried out shows that the choice of support for safe activities is positively and statistically significant related to the characterization of the environment in which they operate, i.e. in safer environments it seems that they undertake more activities. A major limitation of this survey was the ability to reach a larger number of companies as the survey was conducted exclusively electronically which seems to have greatly influenced the response rate of the companies to which the questionnaire was sent.

Keywords: Internationalization entrepreneurship organizational performance characteristics

Πρόλογος

Ο λόγος για τον οποίο εκπονήθηκε η παρούσα εργασία είναι γιατί η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων αποτελεί τα τελευταία χρόνια μία σημαντική διέξοδο για τις εγχώριες επιχειρήσεις, λόγω του ότι η παρατεταμένη ύφεση της Ελληνικής οικονομίας μείωσε σημαντικά τις δυνατότητες ανάπτυξης τους ενώ ακόμα περισσότερες επιχειρήσεις έπαψαν ακόμη και να λειτουργούν. Έτσι, επιχειρηματίες προκειμένου να διασώσουν τις επιχειρήσεις τους ή να τις αναπτύξουν περαιτέρω διαπίστωσαν ότι μία επιλογή είναι η αύξηση της εξωστρέφειας τους και συνολικά η επέκταση του σε εξωτερικές αγορές.

Δεν θα ήταν υπερβολή κανείς να πει ότι η διεθνοποίηση και ο ρυθμός με τον οποίο αυτή συντελείται σήμερα είναι καταγιστική. Η εξέλιξη της τεχνολογίας αλλά και οι παγκοσμιοποιημένες αγορές ευνοούν το διεθνοποιημένο εμπόριο ενώ τα κίνητρα και τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μία επιχείρηση από το διεθνές εμπόριο είναι πολλά όπως αντίστοιχα είναι και οι κίνδυνοι που μπορούν να προκύψουν από μία τέτοια κίνηση.

Το κύριο θέμα της παρούσας εργασίας εστιάζει στην αντίληψη και στην αποτύπωση, τις απόψεις των επιχειρηματιών όσον αφορά τις αγορές του εξωτερικού στις οποίες αυτοί δραστηριοποιούνται. Απώτερος σκοπός της μελέτης είναι να δώσει μία εικόνα για το πώς αντιλαμβάνονται τη διεθνοποίηση μικρές ελληνικές επιχειρήσεις αλλά και το τι χαρακτηριστικά έχουν αυτές καθώς είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να παρουσιαστεί και το είδος των επιχειρήσεων που επιλέγουν τη στροφή προς τις ξένες αγορές.

Τα κύρια αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση φανερώνουν ότι οι επιχειρήσεις που εξετάστηκαν δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένες όσον αφορά την απόδοσή τους, ενώ επιπλέον φαίνεται ότι κατά κανόνα ακολουθούν δοκιμασμένες μεθόδους και ακολουθούν στρατηγικές χαμηλού ρίσκου ενώ επίσης αξιοποιούν σε σημαντικό βαθμό την πληροφόρηση που λαμβάνουν από τους πελάτες τους αλλά και την πληροφόρηση σχετικά με τους ανταγωνιστές τους και τις εναλλακτικές στρατηγικές που μπορούν να υιοθετήσουν. Όσον αφορά το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται, το περιβάλλον των εξωτερικών αγορών αξιολογείται ως ιδιαίτερα θετικό σε αντίθεση με το εγχώριο περιβάλλον. Τέλος, από την ανάλυση συσχετίσεων που πραγματοποιήθηκε προκύπτει ότι η επιλογή της υποστήριξης ασφαλών δραστηριοτήτων σχετίζεται θετικά και στατιστικά

σημαντικά με το χαρακτηρισμό του περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιούνται δηλαδή στα πιο ασφαλή περιβάλλοντα φαίνεται ότι αναλαμβάνουν και πιο πολλές δραστηριότητες.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	iv
Abstract	vi
Πρόλογος.....	viii
Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό πλαίσιο.....	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Τι είναι η διεθνοποίηση.....	1
1.3 Μοντέλα διεθνοποίησης.....	2
1.3.1 Θεωρία των σταδίων	3
1.3.2 Μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλας (UppsalaInternatiolizationModel)	4
1.3.3 Η θεωρία τις ολιγοπωλιακής αντίδρασης.....	4
1.3.4 Θεωρία του εκλεκτικού υποδείγματος	5
1.4 Μορφές διεθνοποίησης.....	6
1.4.1 Αρχικές εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης.....	6
1.4.2 Προχωρημένες μη εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης	10
Κεφάλαιο 2: Επιχειρησιακά χαρακτηριστικά στο πλαίσιο της διεθνοποίησης	14
2.1 Κουλτούρα.....	14
2.2 Ανάλυση του περιβάλλοντος.....	15
2.3 Επιλογή αγοράς.....	17
2.4 Διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικής.....	18
2.5 Κατηγορίες μεταβλητών.....	20
2.6 Τρόποι μέτρησης της απόδοσης	22
2.6.1 Αριθμοδείκτες.....	22
2.6.2 Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας.....	24
Κεφάλαιο 3: Εμπειρικό μέρος	26
3.1 Μεθοδολογία.....	26
3.2 Ερευνητικά ερωτήματα	26
3.3 Παρουσίαση αποτελεσμάτων και ανάλυση ευρημάτων	27
Συμπεράσματα.....	61
Βιβλιογραφία	64
Παράρτημα.....	68

Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό πλαίσιο

1.1 Εισαγωγή

Η διεθνοποίηση είναι μια από τις πολύπλοκες στρατηγικές που μπορεί να υιοθετηθεί από μια επιχείρηση (Fernández & Nieto,2005). Από την άλλη πλευρά οι συνεχώς μεταβαλλόμενες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες επηρεάζουν με την σειρά τους τις συνθήκες κάτω από τις οποίες λειτουργούν οι επιχειρήσεις, κάτι που σημαίνει ότι αυτή η στρατηγική είναι πιθανό να γίνει ολοένα και πιο αναγκαία ακόμα και για την επιβίωση της επιχείρησης. Η στρατηγική της διεθνοποίησης έχει ερευνηθεί και τεκμηριωθεί σε μεγάλο αριθμό χωρών από ένα μεγάλο αριθμό θεωρητικών και εμπειρικών μελετών.

Στο παρόν κεφάλαιο ακολουθεί μια εκτενής αναφορά σε βασικούς ορισμούς που σχετίζονται με την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων όπως και τα μοντέλα που έχουν αποτυπωθεί, τις μορφές που έχει αλλά και τις στρατηγικές διεθνοποίησης που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις.

Στο 2^ο κεφάλαιο αναλύονται τα επιχειρησιακά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων στο πλαίσιο της διεθνοποίησης, όπως για παράδειγμα η κουλτούρα τους αλλά και άλλα χαρακτηριστικά που αφορούν την επιλογή της αγοράς αλλά και την διαμόρφωση και την εφαρμογή των στρατηγικών που τελικά εφαρμόζουν μεταξύ άλλων.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση του εμπειρικού μέρους και των αποτελεσμάτων που προέκυψαν. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε αλλά και στη χρήση των ερευνητικών εργαλείων τα οποία βοήθησαν στην εξαγωγή των αποτελεσμάτων. Τέλος, γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων και ανάλυση των ευρημάτων για κάθε ομάδα ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ενώ στο τέλος ακολουθούν τα συνολικά συμπεράσματα από την παρούσα εργασία.

1.2 Τι είναι η διεθνοποίηση

Η έννοια της διεθνοποίησης έχει εξελιχθεί αρκετά τις τελευταίες τρεις δεκαετίες. Οι Johanson & Vahlne (1977) όρισαν τη διεθνοποίηση ως μια διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις αυξάνουν σταδιακά τη συμμετοχή τους στις διεθνείς αγορές.

Επιπλέον, οι συγγραφείς ισχυρίστηκαν ότι η διεθνοποίηση είναι προϊόν μιας σειράς αποφάσεων με αναπτυξιακή προοπτική. Σε μια μεταγενέστερη έρευνα οι Welch & Luostarinen (1988) αναφέρουν την «διεθνοποίηση» ως μια έννοια η οποία έχει δυναμικά χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρουν ότι η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων αναφέρεται σε μια διαδικασία αύξησης της συμμετοχής στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον τόσο όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και στο εσωτερικό της, και επιπλέον, αναφέρονται στην συνολική εμπλοκή της επιχείρησης σε μια ευρύτερη έννοια της διεθνοποίησης. Ο Beamish (1990) παρέχει έναν άλλο ορισμό σύμφωνα με τον οποίο η διεθνοποίηση αναφέρεται στην διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις αυξάνουν την ευαισθητοποίησή τους για τις άμεσες και έμμεσες επιδράσεις των διεθνών συναλλαγών στο μέλλον τους και δημιουργούν και διενεργούν συναλλαγές με άλλες χώρες. Ένας ακόμα πολύ διαδεδομένος ορισμός είναι αυτός που καταγράφηκε από τον Andersen (1993). Σύμφωνα με αυτόν, η διεθνοποίηση είναι η διαδικασία προσαρμογής του τρόπου συναλλαγής και ανταλλαγής στις διεθνείς αγορές. Αυτός ο ορισμός περιλαμβάνει τόσο τη στρατηγική λειτουργίας εισόδου όσο και την επιλογή της διεθνούς αγοράς. Οι παραπάνω ορισμοί περιγράφουν την έννοια της διεθνοποίησης από διάφορες διαστάσεις. Κοινά σημεία των παραπάνω ορισμών είναι τα παρακάτω:

- 1) Η διεθνοποίηση είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει πολλές πρόσθετες αποφάσεις και στρατηγικές
- 2) Περιλαμβάνει διάφορα προϊόντα, υπηρεσίες ή άλλους πόρους που μεταφέρονται πέρα από τα εθνικά σύνορα και
- 3) Η διεθνοποίηση επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων που προέρχονται από τις επιχειρήσεις και τα περιβάλλοντα μέσα στα οποία δραστηριοποιούνται (κοινωνικά, οικονομικά κλπ).

1.3 Μοντέλα διεθνοποίησης

Στο σημείο αυτό θα παρατεθούν τα διάφορα θεωρητικά μοντέλα τα οποία έχουν αναπτυχθεί σύμφωνα με τα οποία οι επιχειρήσεις επιλέγουν τις γεωγραφικές περιοχές και τις χώρες στις οποίες θα αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους.

1.3.1 Θεωρία των σταδίων

Αυτή η θεωρητική προσέγγιση έχει γνωρίσει εκτενή αναγνώριση και είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη. Σύμφωνα με τη θεωρία των σταδίων διαχωρίζεται κάθε προσπάθεια επέκτασης της δράσης μιας επιχείρησης σε διαφορετικά στάδια με βασικό κριτήριο να είναι ο βαθμός δέσμευσης της επιχείρησης. Όπως αναφέρει και ο Παπαδάκης (2007), κάθε επιχείρηση εκπαιδεύεται όσο αυξάνει και η εμπειρία της από τις διεθνείς αγορές κάτι που συνεπάγεται έναν αυξανόμενο βαθμό διεξόδου. Έτσι στην αρχή μία επιχείρηση η οποία ξεκινά τις δραστηριότητες της στο εξωτερικό, χαρακτηρίζεται από μηδενική δέσμευση καθώς τηρεί μία παθητική στάση με απλή ανάπτυξη εξαγωγικών δραστηριοτήτων. Ωστόσο, με το πέρασμα του χρόνου η επιχείρηση μαθαίνει τους μηχανισμούς και τους τρόπους με τους οποίους λειτουργούν οι διεθνείς αγορές και πάντοτε ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της και συνολικά τις προθέσεις της, αυξάνει το βαθμό δέσμευσής της.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι πλέον η επιχείρηση μεταβαίνει σε ένα δεύτερο στάδιο με έναν μεγαλύτερο βαθμό δέσμευσης αλλά χωρίς ακόμα να υπάρχει κάποια φυσική ή νομική παρουσία της επιχείρησης έξω από τη χώρα όπου είναι η έδρα της επιχείρησης και το επίκεντρο των δραστηριοτήτων της. Το τελευταίο στάδιο σύμφωνα με αυτή τη θεωρία είναι το τρίτο στάδιο το οποίο χαρακτηρίζεται από την παρουσία της επιχείρησης στα επιχειρηματικά δρώμενα σε διεθνές επίπεδο. Ακόμα και σε αυτό το στάδιο ο βαθμός δέσμευσης αλλά και οι στρατηγικές που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις μπορούν να διαφέρουν σημαντικά καθώς παίζουν ρόλο διάφοροι παράγοντες οι οποίοι αναδεικνύουν τις διάφορες δυνάμεις ή αδυναμίες της εκάστοτε επιχείρησης. Ωστόσο, σημαντικό είναι να τονιστεί σε αυτό το σημείο ότι δεν υπάρχουν απόλυτα κριτήρια για τον διαχωρισμό των επιμέρους σταδίων (Παπαδάκης, 2007).

Συνολικά, από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο δρόμος που ακολουθείται σε κάθε περίπτωση για την διεθνοποίηση δεν είναι ίδιος για όλες τις επιχειρήσεις ούτε συναντούν όλες οι επιχειρήσεις τις ίδιες ευκολίες ή δυσκολίες, κάτι που σημαίνει ότι το τελικό αποτέλεσμα προκύπτει ως ένα μείγμα σχεδιασμένο στρατηγικών και προσαρμογή τους στα δεδομένα της πραγματικότητας (Παπαδάκης, 2007).

1.3.2 Μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλας (Uppsala Internationalization Model)

Το μοντέλο αυτό είναι ένα συμπεριφορικό μοντέλο, θεμελιωτές του οποίου είναι οι Johanson και Wiedersheim-Paul (1975). Το πλαίσιο πάνω στο οποίο στηρίζεται είναι αυτό της θεωρίας της συμπεριφοράς και ανάπτυξης της επιχείρησης. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό η επιχείρηση προχωρά σε όλο και μεγαλύτερες δεσμεύσεις όσον αφορά τις αγορές του εξωτερικού καθώς αυξάνεται η εμπειρία και οι γνώσεις της σχετικά με τις αγορές αυτές (Παπαδάκης, 2007). Σύμφωνα με στο πλαίσιο αυτό ξεχωρίζουν τέσσερις φάσεις της διεθνοποίησης:

1. Η ασθενής εξαγωγική δραστηριότητα
2. Η μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω αντιπροσώπου
3. Οι εξαγωγές μέσω υποκαταστήματος σε ξένη χώρα
4. Η παραγωγή στην ξένη χώρα

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό η θύρα επέκτασης της επιχείρησης σε νέες αγορές καθορίζεται σύμφωνα με την “ψυχική” ή και την “ψυχολογική” τους απόσταση από την μητρική χώρα. Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2007) ως ψυχική απόσταση ορίζεται η δυσκολία της ροής της πληροφόρησης μεταξύ των χωρών και ιδιαίτερα ο βαθμός διαφοροποίησης του πολιτικού, πολιτιστικού, οικονομικού, νομικού πλαισίου, τις διαφορές στο επίπεδο ανάπτυξης και στη γενικότερη κουλτούρα του επιχειρείν. Από την άλλη πλευρά, η “ψυχική” απόσταση αυξάνει το αντιλαμβανόμενο ρίσκο των δραστηριοτήτων στην ξένη χώρα. Για το λόγο αυτό, σύμφωνα με τον συγγραφέα, οι επιχειρήσεις τείνουν να επεκτείνονται στο εξωτερικό ξεκινώντας από κοντινές “ψυχικά” αγορές και συνεχίζουν στη συνέχεια σε πιο απομακρυσμένες (Ghemawat 2001). Ωστόσο πέρα από τους υποστηρικτές του μοντέλου υπάρχουν και αρκετοί επικριτές οι οποίοι έχουν διατυπώσει τις ενστάσεις τους σε ένα σημαντικό αριθμό εμπειρικών μελετών, με τα κυριότερα επιχειρήματα αυτών να σχετίζονται με την ικανοποίηση των προβλέψεων του μοντέλου αλλά και το γεγονός ότι το μοντέλο δεν λαμβάνει υπόψη τους εξωγενείς προς την επιχείρηση παράγοντες όπως παράγοντες της αγοράς και του ανταγωνισμού (Sullivan & Bauerschmidt 1990, Andersen 1993).

1.3.3 Η θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης

Μια ακόμα θεωρία που αφορά τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων είναι αυτή της ολιγοπωλιακής αντίδρασης. Σύμφωνα με αυτή, οι επιχειρήσεις ευθυγραμμίζονται με

τη δραστηριότητα των ιδιωτικών επιχειρήσεων του κλάδου και συνήθως μιμούνται τη στρατηγική τους στην προσπάθειά τους να διεισδύσουν στη διεθνή αγορά (Παπαδάκης, 2007). Σκοπός αυτής της στρατηγικής είναι οι επιχειρήσεις να μοιάζουν με τις υπόλοιπες του κλάδου προκειμένου να μειώσουν το ρίσκο. Έτσι, για τις επιχειρήσεις θα προκύψουν κέρδη εφόσον κερδίζουν και όλοι οι υπόλοιποι του κλάδου και αντίστροφα. Η κριτική που έχει ασκηθεί σε αυτή τη θεωρία έγκειται στο γεγονός ότι θεωρείται ιδιαίτερα προσεκτική, καθώς παράγοντες όπως ουσιώδη εσωτερικά χαρακτηριστικά της εταιρίας δεν λαμβάνονται υπόψη όπως και δεν ερμηνεύονται τα εσωτερικά κίνητρα διεθνοποίησης της ηγετικής εταιρείας ενός κλάδου αλλά γίνεται απόλυτη εστίαση στις υπόλοιπες επιχειρήσεις που μιμούνται αυτή.

1.3.4 Θεωρία του εκλεκτικού υποδείγματος

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τον Dunning (1993, 1994, 2000) και αποτελεί αυτή τη στιγμή ίσως την πλέον αποδεκτή θεωρία διεθνοποίησης της στρατηγικής των επιχειρήσεων, και αποτελεί ουσιαστικά μία συνένωση των προϋπαρχόντων θεωριών (Παπαδάκης, 2007).

Μέσω του μοντέλου του εκλεκτικού υποδείγματος γίνεται μία προσπάθεια να εξηγηθεί η διαδικασία διείσδυσης μιας επιχείρησης σε διεθνείς αγορές μέχρι την πλήρη παραγωγή σε μία χώρα του εξωτερικού. Διακρίνονται συνολικά τρεις κατηγορίες προϋποθέσεων που συνδράμουν στη διεθνοποίηση. Η **πρώτη** περιλαμβάνει προϋποθέσεις που αναφέρονται στην ιδιοκτησία όπως για παράδειγμα η κατοχή υψηλής τεχνολογίας ή τεχνογνωσίας. Η **δεύτερη** αναφέρεται σε εσωτερικότητες, δηλαδή στη περίπτωση όπου μία πολυεθνική μεταφέρει τεχνολογία σε μονάδες της σε άλλες χώρες και δεν την εκμεταλλεύεται πουλώντας την σε άλλη επιχείρηση του εξωτερικού. Τέλος, η **τρίτη** κατηγορία περιλαμβάνει προϋποθέσεις-πλεονεκτήματα του τόπου εγκατάστασης όπως για παράδειγμα το χαμηλό κόστος εργασίας σε μία χώρα. Το μοντέλο αυτό θεωρεί την επιχείρηση πλήρως ενημερωμένη ως προς τις συνθήκες που επικρατούν στις διεθνείς αγορές και προβλέπει ότι η δραστηριότητα της πολυεθνικής επιχείρησης θα επικεντρωθεί στη χώρα η οποία παρέχει τον καλύτερο συνδυασμό αυτών των τριών κατηγοριών προϋποθέσεων πλεονεκτημάτων.

1.4 Μορφές διεθνοποίησης

Όσον αφορά τις μορφές διεθνοποίησης η υφιστάμενη βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι όσο μεγαλώνει η εμπειρία και γνώση της επιχείρησης σχετικά με τις διεθνείς αγορές τόσο αλλάζει και ο τρόπος που δραστηριοποιείται σε αυτές (Παπαδάκης, 2007). Επιπλέον φαίνεται ότι αυτή την αλλαγή της αύξησης της δέσμευσης επιχείρησης στις αγορές αυτές. Έτσι, ενώ μία επιχείρηση ξεκινά τις δραστηριότητες της με εξαγωγές, καθώς αυξάνει η γνώση και η εμπειρία της προχωρά σε δημιουργία υποκαταστήματος για να καταλήξει να παράγει σε μία άλλη χώρα. Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι η μορφή διεθνοποίησης που θα ακολουθηθεί από μία επιχείρηση επιβάλλεται από τις συνθήκες που επικρατούν σε σχέση με το προϊόν που ενδιαφέρεται να εξάγει και τη φορά στην οποία στοχεύει. Έτσι αν για παράδειγμα το κόστος μεταφοράς ή οι δασμοί που επιβάλλονται από τη χώρα-στόχο είναι απαγορευτική τότε είναι πιθανό να αποφύγει τις εξαγωγές παρόλο που δεν έχει εμπειρία στις διεθνείς αγορές και να επιδιώξει άλλες μορφές διεθνοποίησης που θα την απαλλάξουν από αυτά τα υψηλά κόστη. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι μορφές που μπορούν να πάρουν δραστηριότητες της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές όπως αυτές παρατίθενται από τον Παπαδάκη (2007).

1.4.1 Αρχικές εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης

Άμεση εξαγωγική δράση

Πρόκειται για την πιο διαδεδομένη μορφή διεθνοποίησης καθώς των 30% έως 40% των πωλήσεων στο διεθνές εμπόριο γίνονται με αυτό τον τρόπο (Παπαδάκης, 2007). Στην άμεση εξαγωγική δραστηριότητα η επιχείρηση εξάγει τα παραγόμενα στη μητρική χώρα προϊόντα στη χώρα - στόχο χωρίς διαμεσολάβηση τρίτων και χωρίς να είναι απαραίτητο να εγκαταστήσει παραγωγή και σε άλλου είδους λειτουργία σε αυτή. Αυτός είναι και ο λόγος που η μέθοδος αυτή προτιμάται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται για πρώτη φορά στη διεθνή αγορά και επομένως εκτιμούν ότι δεν έχουν την απαραίτητη εμπειρία οι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις που δεν έχουν τα κεφάλαια για άμεση ξένη επένδυση.

Τα προβλήματα που μπορούν να εμφανιστούν σε αυτή τη μορφή διεθνοποίησης έχουν να κάνουν με τα υψηλά κόστη μεταφοράς, τους απαγορευτικούς δασμούς αλλά κι άλλα προβλήματα τα οποία σχετίζονται με την καταλληλότητα του προϊόντος για

όλες τις αγορές κ.α. Αυτοί είναι και οι λόγοι για τους οποίους όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι επιχειρήσεις που ξεκινούν τη δραστηριότητα αυτή προσανατολίζονται αρχικά σε αγορές οι οποίες βρίσκονται πιο κοντά ‘Ψυχικά’ σε αυτές στις οποίες ήδη δραστηριοποιούνται. Όσο αυξάνεται η εμπειρία και η γνώση τόσο επεκτείνονται και σε πιο ξένες προς αυτές αγορές.

Λόγω της κοινής φύσης αυτής της μορφής διεθνοποίησης, ένα παράδειγμα αυτής θα ήταν η απευθείας πώληση εξαρτημάτων υπολογιστή σε ένα εργοστάσιο κατασκευής υπολογιστών. Η άμεση εξαγωγική δράση απαιτεί έρευνα αγοράς για τον εντοπισμό αγορών για το προϊόν, τη διεθνή διανομή του προϊόντος, τη δημιουργία συνδέσμου με τους καταναλωτές και τις συλλογές.

Παραγωγή κατά παραγγελία

Η διαφορά αυτής της μορφής σε σχέση με την άμεση εξαγωγική δράση είναι ότι η εξαγωγική προσπάθεια δεν έχει μία συνεχόμενη μορφή. Αυτό σημαίνει ότι η εξαγωγική επιχείρηση περιμένει από τους πελάτες της μία παραγγελία και μόνο τότε προβαίνει σε παραγωγή. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι πρόκειται για μία περιστασιακή εξαγωγική προσπάθεια η οποία αποβλέπει κυρίως στην κάλυψη της υπερβάλλουσας παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης και επιπλέον δεν δημιουργούνται οι μακροχρόνιοι δεσμοί μεταξύ παραγωγού και αγοραστή.

Ένα παράδειγμα τέτοιας παραγωγής είναι η παραγωγή ενός μηχανήματος που θα χρησιμοποιηθεί για την παραγωγική διαδικασία ενός νέου εργοστασίου. Το μηχάνημα σε αυτή την περίπτωση σχεδιάζεται και κατασκευάζεται με βάση τις συγκεκριμένες απαιτήσεις του πελάτη και δημιουργείται αποκλειστικά για αυτόν.

Εξαγωγές με διαμεσολαβητές

Η μέθοδος αυτή έχει άμεση σχέση με την προηγούμενη μόνο που τώρα η επιχείρηση συνεργάζεται με εταιρείες εξαγωγικού προσανατολισμού αλλά και με εταιρείες διεθνούς εμπορίου ή άλλους εξαγωγικούς και ενώσεις προκειμένου να εξασφαλίσει τα κανάλια διανομής και το μάρκετινγκ της εταιρείας. Οι εταιρείες αυτές μπορεί να εκτελούν υπηρεσίες πρακτόρευσης ή να αποκτούν ιδιοκτησία επί του προϊόντος. Οι εξαγωγές με μεσολαβητές εκτός από τα πλεονεκτήματα των άμεσων ξένων εξαγωγών που εξακολουθούν να ισχύουν, έχουν κόστος είτε με τη μορφή αμοιβής προς το

διανομέα είτε επειδή επιτρέπεται σε αυτόν να αυξήσει την τιμή για να καλύψει τα έξοδα του και να κερδίσει.

Η εξαγωγική δράση με διαμεσολαβητές είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στις εξαγωγές τροφίμων, γεωργικά προϊόντα, Α' ύλες κ.α.

Παραγωγή κατόπιν άδειας (Licensing)

Στην περίπτωση αυτή, ο αδειοδότης παραχωρεί το δικαίωμα στον αδειολήπτη να παράγει και να διακινεί κάποιο προϊόν του πρώτου με αντάλλαγμα συνήθως κάποια αμοιβή με τη μορφή ποσοστού επί της τιμής ανά μονάδα προϊόντος. Ιδιοκτησία εδώ μπορεί να αφορά κάποια συγκεκριμένη πατέντα, τεχνογνωσία, κάποιο εμπορικό σήμα ή συγκεκριμένες τεχνικές μάρκετινγκ κ.α. Επί της ουσίας η παραγωγή κατόπιν άδειας αφορά συνήθως την εξαγωγή των χαρακτηριστικών ενώ είναι προφανές ότι με αυτό τον τρόπο η εταιρεία δεν είναι υποχρεωμένη να επιβαρυνθεί με κόστος εγκατάστασης και εδραίωσης σε μία ξένη χώρα. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται από τον Hill (2000) αποτελεί την πλέον ανέξοδη μέθοδο διεθνοποίησης η οποία όμως έχει κάποια σειρά μειονεκτημάτων.

Τα μειονεκτήματα έχουν να κάνουν με το γεγονός ότι δεν ασκείται έλεγχος στην παραγωγή και την διακίνηση του προϊόντος, κάτι που σημαίνει ότι είναι αδύνατη η πραγματοποίηση οικονομιών κλίμακας καθώς και η απόκτηση μεγαλύτερης εμπειρίας και ικανότητας μέσω του αυξημένου όγκου παραγωγής. Επίσης, όταν η επιχείρηση ανταγωνίζεται στο διεθνές περιβάλλον, είναι συχνό φαινόμενο να χρησιμοποιεί τα κέρδη από τις δραστηριότητες της σε μία χώρα για να στηρίξει ανταγωνιστικές στρατηγικές σε κάποια άλλη. Ωστόσο με τις συμφωνίες licensing λόγω του ότι παραχωρούνται θεμελιώδεις ικανότητες στις οποίες στηρίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής, είναι πιθανό μετά τη λήξη του συμβολαίου ο αδειολήπτης να μετατραπεί σε ανταγωνιστή παράγοντας ένα παρόμοιο προϊόν με αυτό της μητρικής εταιρείας (Παπαδάκης, 2007).

Παραγωγή κατόπιν άδειας είναι συνηθισμένο να παρατηρείται στις φαρμακευτικές εταιρείες για παράδειγμα. Στις εν λόγω παραγωγικές διαδικασίες υπάρχει η υποδομή να παράγονται πολλά επιμέρους προϊόντα, και έτσι διάφοροι φαρμακευτικοί οίκοι ανά τον κόσμο, όπως η Merck & Co, η Takeda Pharmaceutical Company Limited και η Sanofi Pasteur MSD, εμπιστεύονται εταιρείες σε διάφορες χώρες για συμφωνίες

παραγωγής και χρήσης σήματος κατόπιν αδείας, για παρασκευή ή/και συσκευασία προϊόντων.

Συναρμολόγηση

Είναι πολύ κοντινή μορφή σε αυτήν της παραγωγής κατόπιν άδειας μόνο που στη συγκεκριμένη περίπτωση γίνεται μόνο η συναρμολόγηση εξαρτημάτων που παράγονται αλλού και όχι επιτόπου παραγωγή όλου του προϊόντος.

Παροχή τεχνογνωσίας

Σε αυτή την περίπτωση γίνεται μεταφορά τεχνογνωσίας από την επιχείρηση σε μία άλλη έναντι αμοιβής. Η τεχνογνωσία μπορεί να περιλαμβάνει ευρεσιτεχνίες, εφευρέσεις και οτιδήποτε σχετίζεται με τον τρόπο παραγωγής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.

Δικαιόχρηση (franchising)

Στην περίπτωση αυτή, ο δικαιοδόχος είναι υποχρεωμένος να διεξάγει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που του παρέχει ο δικαιοπάροχος με συγκεκριμένο τρόπο. Ο συγκεκριμένος αυτός τρόπος αφορά τον τρόπο παραγωγής και συσκευασίας, το μάρκετινγκ, την επωνυμία κ.α. Ο δικαιοδόχος συνεισφέρει το κεφάλαιο της αρχικής επένδυσης καθώς και τις ικανότητες διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι ο δικαιοπάροχος όπως και ο αδειοδόχος δεν είναι υποχρεωμένος να επιβαρυνθεί με το κόστος της οδού στη νέα αγορά ενώ ταυτόχρονα να ανοιχτεί με γρήγορους ρυθμούς σε νέες αγορές αφού δεν χρειάζεται να συγκεντρώσει ο ίδιος τα κεφάλαια για την περαιτέρω ανάπτυξη του.

Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα franchising είναι αυτό του Ομίλου ΙΚΕΑ. Ο Όμιλος ΙΚΕΑ συνεργάζεται μέσω ενός συστήματος franchise με πολλές διαφορετικές εταιρείες παγκοσμίως, με όλες να βρίσκονται υπό το σήμα της ΙΚΕΑ. (Inter IKEA Systems, 2017). Η εταιρεία έχει παρουσιάσει σημαντική ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες, με τα έσοδα να ξεπερνούν τα 41 δισεκατομμύρια δολάρια σύμφωνα με τα στοιχεία του 2019 να έχει πάνω από 400 καταστήματα σε 55 διαφορετικές χώρες.

1.4.2 Προχωρημένες μη εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης

Άμεση επένδυση στο εξωτερικό (Foreign Direct Investment)

Οι ξένες άμεσες επενδύσεις αντανakλούν την πρόθεση μιας οικονομικής οντότητας κατοίκου μιας οικονομίας (άμεσος επενδυτής) να αποκτήσει διαρκές συμφέρον σε επιχείρηση κάτοικο μιας άλλης οικονομίας (επιχείρηση άμεσης επένδυσης). Το διαρκές αυτό συμφέρον απαιτεί την ύπαρξη μακροχρόνιας σχέσης μεταξύ του άμεσου επενδυτή και της επιχείρησης άμεσης επένδυσης καθώς και την άσκηση σημαντικής επιρροής εκ μέρους του άμεσου επενδυτή στη διαχείριση της επιχείρησης άμεσης επένδυσης (Τράπεζα της Ελλάδος, 2021). Οι άμεσες ξένες επενδύσεις διακρίνονται σε διεθνείς επενδύσεις χαρτοφυλακίου που πραγματοποιούνται στις διεθνείς κεφαλαιαγορές και χρηματαγορές. Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι πρώτες.

Πλήρης Ιδιοκτησία

Στην περίπτωση αυτή, η θυγατρική εταιρεία ανήκει εξ ολοκλήρου στη μητρική εταιρεία. Η κατοχή θυγατρικής εταιρείας μπορεί να βοηθήσει τη μητρική εταιρεία να διατηρήσει δραστηριότητες σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές και αγορές ή ξεχωριστές βιομηχανίες. Αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν στην αντιστάθμιση των αλλαγών στην αγορά ή των γεωπολιτικών και εμπορικών πρακτικών καθώς και της ενδεχόμενης πτώσης της δραστηριότητας σε κάποιους κλάδους της βιομηχανίας. Η εν λόγω στρατηγική μπορεί να οφείλεται στην νοοτροπία της επιχείρησης ενώ είναι πολυδάπανη καθώς απαιτείται η εγκατάσταση μιας ολόκληρης παραγωγικής διαδικασίας σε μια άλλη χώρα ενώ είναι και περισσότερο χρονοβόρα.

Κοινοπραξίες

Μια κοινοπραξία είναι το αποτέλεσμα της συνεργασίας μιας ή περισσότερων διεθνών επιχειρήσεων με μία ή περισσότερες τοπικές επιχειρήσεις σε μια χώρα, για τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης ή για την εξαγορά μιας ήδη υπάρχουσας τοπικής επιχείρησης. Μεταξύ των περιεχομένων μιας τέτοιας συνεργασίας είναι η παραχώρηση κάποιων παραγωγικών συντελεστών (π.χ. κεφάλαιο, τεχνογνωσία, πρακτικές πωλήσεων κ.α.) με σκοπό να τα μοιραστούν οι εταίροι (όχι απαραίτητα σε ίση βάση).

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα των κοινοπραξιών είναι τα παρακάτω:

- Η επιχείρηση αποκτά έναν εταίρο που έχει τις κατάλληλες γνωριμίες και διασυνδέσεις, γνωρίζει το περιβάλλον και τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά της χώρας, καθώς δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου κυβερνήσεις χωρών δεν διευκολύνουν τις άμεσες ξένες επενδύσεις παρά μόνο στην περίπτωση που συνδέονται με εγχώριες επιχειρήσεις.
- Επιμερισμός του κόστους εγκατάστασης και του κινδύνου του εγχειρήματος.
- Η νομοθεσία πολλών χωρών δίνει σημαντικά οικονομικά κίνητρα στις κοινοπραξίες με αποτέλεσμα άλλες στρατηγικές όπως η ίδρυση θυγατρικής να συνεπάγεται διαφυγόντα κέρδη.
- Δημιουργία οικονομιών κλίμακας λόγω της συμπαραγωγής με άλλες επιχειρήσεις.
- Πρόσβαση σε ευρύτερες χρηματοδοτικές διόδους.
- Μείωση του μεταξύ τους ανταγωνισμού και αποτροπή εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά.

Μειονεκτήματα των κοινοπραξιών είναι ότι η επιχείρηση δεν ελέγχει απόλυτα τη διοίκηση της νέας επιχείρησης με αποτέλεσμα να μπορούν να υπάρξουν αποκλίσεις όσον αφορά τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης αυτής. Επιπλέον, ενδέχεται να εμφανιστούν διαφορές και διαφωνίες μεταξύ των εταίρων σχετικά με τους στόχους και την στρατηγική της κοινοπραξίας, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε διάλυση της.

Παράδειγμα κοινοπραξίας είναι η αρχική μορφή της Airbus Industries, η οποία ιδρύθηκε το 1970 ως κοινοπραξία κατασκευαστών αεροδιαστημικής. Οι εταιρείες αυτές συνέβαλλαν με περιουσιακά στοιχεία παραγωγής και μηχανικής και προωθούσαν τα προϊόντα της κοινοπραξίας υπό την εμπορική επωνυμία της Airbus Industries.

Στρατηγικές συμμαχίες

Μια στρατηγική συμμαχία είναι μια συμφωνία μεταξύ δύο εταιρειών για την ανάληψη αμοιβαίως επωφελών έργων, ενώ η καθεμία διατηρεί την ανεξαρτησία της. Η συμφωνία είναι λιγότερο περίπλοκη και λιγότερο δεσμευτική από μια κοινή επιχείρηση, στην οποία δύο επιχειρήσεις συγκεντρώνουν πόρους για τη δημιουργία μιας ξεχωριστής επιχειρηματικής οντότητας. Μια εταιρεία μπορεί να συνάψει

στρατηγική συμμαχία για να επεκταθεί σε μια νέα αγορά, να βελτιώσει τα προϊόντα της ή να αναπτύξει πλεονέκτημα έναντι ενός ανταγωνιστή. Έτσι μια στρατηγική συμμαχία επιτρέπει σε δύο επιχειρήσεις να εργαστούν προς έναν κοινό στόχο που θα ωφελήσει και τις δύο. Η σχέση αυτή συνήθως είναι μακροπρόθεσμη και η συμφωνία μπορεί να είναι επίσημη ή άτυπη.

Ένα γνωστό παράδειγμα στρατηγικής συμμαχίας είναι η Star Alliance. Πρόκειται για στρατηγική συμμαχία πέντε αεροπορικών εταιρειών οι οποίες δημιούργησαν την Star Alliance το 1997. Σήμερα, η Star Alliance έχει 26 αεροπορικές εταιρείες μέλη, η καθεμία με τη δική της ξεχωριστή κουλτούρα. Σκοπός της ανωτέρω συμμαχίας είναι η συνεργασία για να προσφέρουν πτήσεις σε ένα τεράστιο παγκόσμιο δίκτυο αλλά και η μείωση του λειτουργικού τους κόστους λόγω ανάπτυξης οικονομιών κλίμακας.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι οι εταιρείες δεν λειτουργούν υπό κοινό σήμα ή τρόπο λειτουργίας, αλλά κάθε αεροπορική εταιρεία διατηρεί το δικό της ξεχωριστό στυλ και πολιτιστική ταυτότητα. Ωστόσο, υπάρχει κοινή αντίληψη σε ζητήματα όπως η ασφάλεια και η εξυπηρέτηση πελατών.

Εξαγορές

Αποτελούν τον πιο γρήγορο τρόπο εισόδου σε μια αγορά και μάλιστα, συνήθως, σε μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς σε σχέση με τις προαναφερθείσες επιλογές. Η εξαγορά αφορά την περίπτωση όπου μια εταιρεία αγοράζει τις περισσότερες ή όλες τις μετοχές μιας άλλης εταιρείας για να αποκτήσει τον έλεγχο αυτής. Η αγορά άνω του 50% των μετοχών και άλλων περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης στόχου επιτρέπει σε αυτόν που αποκτά αυτά να λάβει αποφάσεις σχετικά με τα νεοαποκτηθέντα περιουσιακά στοιχεία χωρίς την έγκριση των άλλων μετόχων της εταιρείας.

Παράδειγμα μια πρόσφατης μεγάλης εξαγοράς είναι η εξαγορά της Wolt από την DoorDash. Η DoorDash αποτελεί αυτή τη στιγμή τη μεγαλύτερη επιχείρηση στον τομέα της διανομής φαγητού στις Ηνωμένες Πολιτείες, με μερίδιο που υπερβαίνει το 56%, ενώ το μερίδιό της στην διανομή προϊόντων παντοπωλείου υπερβαίνει το 60%. Με αυτό τον τρόπο η αμερικανική εταιρεία αποκτά ευθεία πρόσβαση στις αγορές που δραστηριοποιείται η Wolt, καθώς η εμπορική ονομασία Wolt τόσο στην Ελλάδα όσο και στις υπόλοιπες αγορές που δραστηριοποιείται θα παραμείνει η ίδια όπως και το λογότυπο καθώς και ο χαρακτήρας δραστηριότητάς της. Η εν λόγω εξαγορά στοχεύει

στην περαιτέρω ανάπτυξη των αγορών και του delivery τροφίμων και άλλων ειδών μέσω των λεγόμενων darkstores.

Συμβόλαια Management

Στην περίπτωση αυτή, ένας οργανισμός-προμηθευτής προσφέρει ένα πακέτο δεξιοτήτων σε έναν οργανισμό-πελάτη. Αυτό γίνεται μέσω της απόσπασης στελεχών του οργανισμού-προμηθευτή στον οργανισμό-πελάτη. Τα στελέχη αυτά δρουν ως εκπαιδευτές στον οργανισμό που αποσπώνται. Ένας τομέας στον οποίο συναντάται συχνά η σύναψη συμβολαίων management είναι ο ξενοδοχειακός κλάδος. Πιο συγκεκριμένα, όταν ο ιδιοκτήτης μιας ξενοδοχειακής μονάδας δεν έχει τις γνώσεις (ή τον απαιτούμενο χρόνο) για να διαχειριστεί το ξενοδοχείο, τότε μπορεί να αναθέσει τη διαχείριση του σε κάποια ειδικευμένη εταιρεία. Το συμβόλαιο διαχείρισης (management contract), αποτελεί ένα συμβόλαιο μεταξύ του ιδιοκτήτη και μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης (operator), σύμφωνα με το οποίο ο πρώτος προσλαμβάνει τη δεύτερη ως αντιπρόσωπο για την ανάληψη της διοίκησης και της λειτουργίας της μονάδας. Η εταιρεία διαχείρισης αναλαμβάνει τα λειτουργικά έξοδα του ξενοδοχείου, κρατάει την αμοιβή της (management fees) και αποδίδει το υπόλοιπο από τα έσοδα στον ιδιοκτήτη.

Οι γνωστοί διεθνώς ξενοδοχειακοί όμιλοι που αναπτύσσονται με αυτό το σύστημα είναι οι: Hilton, Hyatt International, Starwood, InterContinental, Marriott International. Στον ελληνικό χώρο η μεγαλύτερη εταιρεία είναι η Grecotel, καθώς έχει αναλάβει τη διαχείριση περισσότερων από 35 ξενοδοχείων σε όλη την επικράτεια. Η Grecotel αναλαμβάνει τη λειτουργία μονάδων που πληρούν τις προϋποθέσεις που θέτει οι οποίες περιλαμβάνουν κριτήρια, όπως προδιαγραφές τοποθεσίας/θέσης, μεγέθους και κατασκευής.

Αποτέλεσμα είναι η εφαρμογή της τεχνογνωσίας της στις συγκεκριμένες μονάδες, η προτυποποίηση της λειτουργίας τους και η ένταξή τους υπό την ομπρέλα του brand name Grecotel. Το εν λόγω σύστημα διαχείρισης ξενοδοχείων εμπεριέχει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα για τον ιδιοκτήτη. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα στην περίπτωση της ξενοδοχειακής μονάδας είναι ότι τον απαλλάσσει από την καθημερινή ενασχόληση με τη λειτουργία του ξενοδοχείου, καθώς αυτό το αναλαμβάνει πλήρως ο operator ενώ επιπλέον ωφελείται από την χρήση ενός

γνωστού brandname της αγοράς που συνεπάγεται μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα και αυξημένες δυνατότητες, κάτι που με την σειρά του συνεπάγεται δυνατότητα για επίτευξη πολύ καλύτερων οικονομικών αποτελεσμάτων. Από την άλλη πλευρά, τα κυριότερα μειονεκτήματα είναι ότι η επιλογή του κατάλληλου operator είναι συχνά δύσκολη υπόθεση και εμπεριέχει μεγάλο ρίσκο, καθώς απαιτεί την καταβολή ενός υψηλού ποσού (management fee) ανεξάρτητα από τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας (κέρδη ή ζημιές), κάτι που σημαίνει ότι η εταιρεία που διαχειρίζεται το ξενοδοχείο θα λάβει την αμοιβή της ανεξάρτητα από τα οικονομικά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημιές), ενώ και τα λειτουργικά κόστη επιβαρύνουν αυτόν με αποτέλεσμα να απαιτείται ιδιαίτερα υψηλή κερδοφορία για να έχει οικονομικό όφελος ο ιδιοκτήτης.

Κεφάλαιο 2: Επιχειρησιακά χαρακτηριστικά στο πλαίσιο της διεθνοποίησης

2.1 Κουλτούρα

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας προσφέρει ένα σημαντικό πλαίσιο για την κατανόηση της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Αν και στην βιβλιογραφία υπάρχουν διαφορετικές απόψεις για την οργανωσιακή κουλτούρα, μια γενική αντίληψη είναι ότι αναφέρεται στις κοινές αξίες και πεποιθήσεις ενός οργανισμού που βοηθούν τα μέλη του να κατανοήσουν την οργανωτική του λειτουργία και έτσι παρέχουν κανόνες για τη συμπεριφορά και τις ενέργειές τους στον οργανισμό (Ireland et al., 2003).

Οι κοινές αξίες, πεποιθήσεις και κανόνες μπορούν να διδαχθούν στα νέα μέλη της εταιρείας ως «ο σωστός τρόπος να αντιλαμβάνονται, να σκέφτονται και να αισθάνονται» σε σχέση με τα προβλήματα ή τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν. Από αυτή την άποψη, η κουλτούρα της εταιρείας μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη του οργανισμού αντιλαμβάνονται τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες. Μπορεί επίσης να επηρεάσει τις προσδοκίες των εργαζομένων ο ένας από τον άλλο, καθώς και από τους προμηθευτές και τους πελάτες. Εκτός από τα γνωστικά στοιχεία, όπως αξίες, πεποιθήσεις, υποθέσεις, η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να εκδηλωθεί σε υλικά στοιχεία, όπως το λογότυπο και η εμφάνιση της εταιρείας (Hatch & Schultz, 2002). Έτσι, για να αποτυπωθεί η κουλτούρα ενός οργανισμού και τα αποτελέσματά του, πρέπει να ληφθούν υπόψη τόσο τα γνωστικά στοιχεία όσο και τα υλικά στοιχεία.

Οι εταιρείες διαφέρουν ως προς την οργανωσιακή τους κουλτούρα, καθώς οι ιδρυτές, οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι και οι αντίστοιχες κοινές αξίες, πεποιθήσεις και κανόνες είναι διαφορετικοί. Έτσι, είναι επίσης η βάση για την ταυτότητα του οργανισμού και δίνει στους εργαζόμενους μια αίσθηση σκοπού και κατεύθυνσης. Οι οργανισμοί μπορεί να μοιράζονται ορισμένα πολιτιστικά χαρακτηριστικά με άλλους οργανισμούς που έχουν παρόμοια πεδίο δραστηριότητας, χώρα προέλευσης και δομή ιδιοκτησίας (π.χ. οικογενειακές επιχειρήσεις), ωστόσο διαφέρουν ως προς τις πρακτικές τους. Για να επωφεληθούν από τις πολιτισμικές διαφορές, οι οργανισμοί μπορούν να δώσουν έμφαση σε ορισμένες αξίες και να δημιουργήσουν αντίστοιχους κανόνες που έχουν θετική επίδραση στους εργαζόμενους, όπως η καινοτομία συμπεριφορά των εργαζομένων και ο ικανοποιητικός χειρισμός των πελατών (Hogan & Coote, 2014).

Σύμφωνα με τους Ireland et al. (2003) μια αποτελεσματική οργανωτική κουλτούρα είναι «αυτή στην οποία αναμένονται νέες ιδέες και δημιουργικότητα, ενθαρρύνεται η ανάληψη κινδύνου, η αποτυχία γίνεται ανεκτή, η μάθηση προωθείται, οι καινοτομίες προϊόντων και διαδικασιών υποστηρίζονται και η συνεχής αλλαγή θεωρείται ως φορέας ευκαιρίας».

Μια τέτοια επιχειρηματική οργανωτική κουλτούρα καλλιεργεί και υποστηρίζει μια διεθνή επιχειρηματική νοοτροπία μεταξύ των μελών της, προδιαθέτοντάς τους να αναζητούν συνεχώς ευκαιρίες στις διεθνείς αγορές και να τις επιδιώκουν δημιουργώντας καινοτόμες λύσεις. Από αυτή την άποψη, οι Ireland et al. (2003) αναφέρουν ότι η επιχειρηματική κουλτούρα και η επιχειρηματική νοοτροπία είναι έννοιες συνυφασμένες. Οι υπεύθυνοι για την λήψη αποφάσεων στους οργανισμούς είναι γενικά υπεύθυνοι για την ανάπτυξη και την προώθηση μιας οργανωτικής κουλτούρας μέσω της οποίας η διεθνοποίηση μπορεί να επιτευχθεί και να διατηρηθεί. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι μπορούν επίσης να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο, καθώς όχι μόνο αναπαράγουν υπάρχουσες γνώσεις, αξίες και κανόνες, αλλά παράγουν και νέες καθώς αλληλεπιδρούν με πελάτες και προμηθευτές, διαμορφώνοντας έτσι το μέλλον του οργανισμού.

2.2 Ανάλυση του περιβάλλοντος

Το περιβάλλον σε μια αγορά διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο για τις αποφάσεις διεθνοποίησης. Η εταιρεία πρέπει να λάβει υπόψη της τον αντίκτυπο της

παγκοσμιοποίησης, η οποία έχει αυξήσει την αλληλεξάρτηση μεταξύ των οικονομιών (Hamel & Prahalad, 1986). Επιπλέον, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν, όπως πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοπολιτιστικοί και τεχνολογικοί παράγοντες. Ένα στρατηγικό εργαλείο που μπορεί να συμβάλει στον περιβαλλοντικό έλεγχο της στρατηγικής είναι η ανάλυση PEST. Αυτό είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την κατανόηση της ευρύτερης εικόνας του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ή σκέφτεται να δραστηριοποιηθεί η εταιρεία (Bowman & Faulkner, 1996). Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση PEST είναι ένα πλαίσιο που χωρίζει τους περιβαλλοντικούς παράγοντες σε πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς (Jones & Hill 1992).

Όταν μια εταιρεία αποφασίζει να εφαρμόσει μια παγκόσμια στρατηγική, πρέπει να λάβει υπόψη της τα κύρια πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της, αλλά θα πρέπει επίσης να αξιολογήσει τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι κύριες απόψεις σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας εταιρείας είναι δυο. Σύμφωνα με την πρώτη άποψη, οι παράγοντες που επηρεάζουν την διαμόρφωση της στρατηγικής μιας εταιρείας έχουν να κάνουν με τους πόρους ενώ σύμφωνα με την δεύτερη έχουν να κάνουν με την αγορά. Η άποψη η οποία βασίζεται στους πόρους, εστιάζει στα εσωτερικά πλεονεκτήματα μιας εταιρείας κατά τη διαμόρφωση στρατηγικών, προκειμένου να επιτευχθεί ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Prahalad & Hamel, 1990) ενώ αντίστοιχα, η άποψη που βασίζεται στην αγορά αναφέρεται σε στρατηγικές που βασίζονται στην τοποθέτηση της εταιρείας στην αγορά (Rumelt, 1991). Έτσι, οι παράγοντες που επηρεάζουν τις στρατηγικές αποφάσεις της εταιρείας μπορεί να είναι είτε εξωτερικοί είτε εσωτερικοί. Οι εξωτερικοί παράγοντες προέρχονται από δυνάμεις εκτός του οργανισμού, ενώ οι εσωτερικοί παράγοντες προέρχονται από το εσωτερικό του οργανισμού. Οι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι η δομή, η κουλτούρα και το υλικό, το άυλο και το ανθρώπινο δυναμικό (Μπουραντάς, 2002). Η δομή απεικονίζει τον τρόπο που διαμορφώνονται οι σχέσεις σε έναν οργανισμό. Η κουλτούρα αποτελείται από τις πεποιθήσεις, τις αξίες και τους κανόνες στον οργανισμό, ενώ οι πόροι αποτελούνται από ανθρώπους, τεχνογνωσία, τον υλικό εξοπλισμό, το κεφάλαιο και άλλους παράγοντες που βοηθούν την εταιρεία να πετύχει τους στόχους της. Ο οργανισμός μπορεί να έχει έλεγχο μόνο σε εσωτερικούς παράγοντες, επομένως έχουν κρίσιμη σημασία κατά τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής.

Οι κύριες διεθνείς επιχειρηματικές προκλήσεις είναι η ποικιλόμορφη διεθνής αγορά και η μεταβαλλόμενη φύση της διεθνούς αγοράς. Οι πολυεθνικές εταιρείες που είναι επιτυχημένες αναγνωρίζουν την ποικιλομορφία της παγκόσμιας αγοράς και έχουν την ικανότητα να αντιμετωπίσουν τις αβεβαιότητες στα συνεχώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα της αγοράς. Από την άλλη πλευρά, η μεταβαλλόμενη παγκόσμια αγορά δημιουργείται λόγω της πολιτικής αβεβαιότητας, της οικονομικής αβεβαιότητας, της πολιτισμικής αβεβαιότητας και της χρηματοοικονομικής αβεβαιότητας.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η ανάλυση του περιβάλλοντος έχει στενή σχέση με τη διαχείριση κινδύνων της εταιρείας, γιατί μπορεί να αποκαλύψει τους νέους κινδύνους που θα αναλάβει η εταιρεία.

2.3 Επιλογή αγοράς

Σημαντικά ερωτήματα στη στρατηγική διεθνοποίησης μιας επιχείρησης αφορούν σε ποιες αγορές θα πρέπει να εισέλθουν και με ποια σειρά. Διαφορετικές θεωρίες έχουν αναπτυχθεί για διαφορετικά σενάρια και μπορεί κανείς να πει ότι παρέχουν μια σειρά από απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα. Οι επιχειρήσεις σε ώριμους κλάδους και οι επιχειρήσεις σε αναπτυσσόμενες βιομηχανίες αντιμετωπίζουν διαφορετικές καταστάσεις. Επιπλέον, η κατάσταση των επιχειρήσεων στα πρώτα στάδια της διεθνοποίησης διαφέρει από αυτή των πιο έμπειρων διεθνών εταιρειών (Andersson, 2004).

Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο διεθνοποίησης σε έναν ώριμο κλάδο μπορούν να επιτύχουν μέσω μιας αργής σταδιακής στρατηγικής διεθνοποίησης. Οι αγορές που βρίσκονται πιο κοντά από άποψη φυσικής απόστασης στην εγχώρια αγορά πρέπει να είναι ο πρώτος στόχος. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κάνουν χρήση της γνώσης και της εμπειρίας που απέκτησαν από το πρώτο τους διεθνές εγχείρημα για την μετέπειτα ανάπτυξή τους (Porter, 1998).

Όταν μια επιχείρηση έχει αναπτυχθεί σε έναν ώριμο κλάδο και έχει γίνει έμπειρος παίκτης, η επιλογή της αγοράς εξαρτάται περισσότερο από τις ενέργειες των ανταγωνιστών της. Όταν ο κλάδος είναι ώριμος, η επιχείρηση δεν θα εισάγει νέους πόρους στην αγορά. Η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει αγορές όπου δεν αποτελεί απειλή για τους ανταγωνιστές της και όπου δεν απειλείται από τους ανταγωνιστές της. Σε αυτή την περίπτωση οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις χρησιμοποιούνται ως μια ασφαλής επιλογή για την είσοδο σε μια αγορά (Andersson, 2004).

Σε αναπτυσσόμενες βιομηχανίες, η λογική πίσω από την επιλογή της αγοράς είναι διαφορετική. Δεδομένου ότι ο κλάδος είναι ασταθής, κάθε επιλογή εμπεριέχει σημαντικό ρίσκο. Η επιλογή της αγοράς στα πρώτα διεθνή στάδια είναι επομένως συνέπεια των εσωτερικών πόρων της επιχείρησης. Η γνώση των στελεχών και του βασικού προσωπικού, καθώς και των δικτύων σε διαφορετικές αγορές, είναι σημαντική. Σε μεταγενέστερα στάδια, άλλοι παίκτες θα επηρεάσουν τη διεθνή στρατηγική της εταιρείας σε έναν αναπτυσσόμενο κλάδο. Γι' αυτό το λόγο, είναι σημαντικό να παρακολουθούνται οι κινήσεις των άλλων σημαντικών παικτών στον κλάδο, καθώς όσο η αγορά αναπτύσσεται εκεί, θα υπάρχει επαρκής χώρος για πολλούς παίκτες (Andersson,2004).

Συμπερασματικά, οι λήπτες των αποφάσεων θα πρέπει να αναλύσουν τη δική τους κατάσταση και να γνωρίζουν ότι υπάρχουν πολλές απόψεις για το τι συνιστά μια βέλτιστη διεθνή στρατηγική. Ωστόσο, η κατάσταση εντός του κλάδου και το στάδιο της διεθνοποίησης δημιουργούν ορισμένες συνθήκες που καθιστούν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας διαφόρων στρατηγικών.

2.4 Διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικής

Τα ζητήματα που αφορούν στην διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής έχουν συζητηθεί εκτενώς στην βιβλιογραφία. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι απαιτείται κατανόηση του τι οδηγεί σε μια αποτελεσματική στρατηγική σε επιχειρήσεις με διεθνή προσανατολισμό. Το σύνθετο και το ανταγωνιστικό πλαίσιο της στρατηγικής και οι εσωτερικές-εξωτερικές αλληλεπιδράσεις τους, για παράδειγμα, αλλά και η σπανιότητα των πόρων που κάθε οργανισμός έχει στη διάθεσή του για την αποτελεσματική διαμόρφωση και την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής του απαιτούν άρτια διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα στις επιχειρηματικές διεθνοποίησης (Etemad, 2019).

Γενικά, ο στρατηγικός προσανατολισμός είναι ένα σύνολο αρχών που αντικατοπτρίζουν τον πυρήνα του εταιρικού προσανατολισμού, αλλά και των αξιών ενός οργανισμού. Σε μικρότερες επιχειρήσεις, ο στρατηγικός προσανατολισμός αντανακλά τον επιχειρηματικό και στρατηγικό προσανατολισμό των επιχειρηματιών-ιδρυτών τους. Με τη σειρά τους, οι διευθυντές της επιχείρησης ή ο επιχειρηματικός προσανατολισμός τους, λαμβάνουν υπόψη τους την κατάσταση στην αγορά με βάση

τις πληροφορίες τους και κάνουν τις αντίστοιχες προβλέψεις τους για πιθανές ευκαιρίες και απειλές εκείνη τη στιγμή. Έτσι, επηρεάζεται η προσέγγισή τους και η πορεία της διαμόρφωσης της στρατηγικής τους για την επίτευξη των στόχων τους (Covin et al. 2006).

Όπως προαναφέρθηκε, οι πληροφορίες επηρεάζουν τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής με σημαντικό τρόπο. Για παράδειγμα, οι πληροφορίες σχετικά με την αντίδραση των καταναλωτών στις εναλλακτικές παραλλαγές της κύριας στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι κρίσιμης σημασίας καθώς η απόδοση της επιχείρησης όσον αφορά την απόκτηση (ή την απώλεια) μεριδίου αγοράς και τη δημιουργία αυξημένων (ή μειωμένων) εσόδων εξαρτάται από τους καταναλωτές της (Etemad, 2019).

Η συλλογή τέτοιων πληροφοριών για ξένες αγορές είναι εξαιρετικά πιο δύσκολη από εκείνες στις τοπικές και εθνικές αγορές της εταιρείας, καθιστώντας έτσι τις διεθνείς στρατηγικές ιδιαίτερα ευάλωτες σε επιβλαβείς, και πιθανώς, εχθρικές επιθέσεις σε ξένες αγορές, όπου οι ανταγωνιστές έχουν πολύ περισσότερες πληροφορίες. Αν και οι περισσότεροι ανταγωνιστές υποφέρουν από παρόμοιες ασύμμετρες σχετικά ανεπαρκείς και αναξιόπιστες πληροφορίες, οι μεγαλύτερες, παλαιότερες και πιο ικανές επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν τους πόρους και τη θέση τους στην αγορά για να αποκτήσουν τις απαραίτητες πληροφορίες για τη διαμόρφωση μιας πιο ισχυρής στρατηγικής δράσης από τις μικρότερες αντίστοιχες τους, ειδικά σε αγορές που υπήρξαν κυρίαρχος παίκτης.

Από τα παραπάνω, προκύπτει ότι η διεθνής στρατηγική θα πρέπει να διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να ταιριάζει με τα δυνατά σημεία μιας επιχείρησης, με τις ευκαιρίες της αγοράς και να εξουδετερώνει τις στρατηγικές αδυναμίες της επιχείρησης ή να ξεπερνά τις απειλές της αγοράς. Εάν η ανάλυση μιας αγοράς δώσει ενδείξεις ότι η είσοδος σε μια ξένη αγορά είναι ευνοϊκή, αναπτύσσουν αποτελεσματικές στρατηγικές για να αυξήσουν τις τρέχουσες εξαγωγικές πωλήσεις ή να εξάγουν σε νέες ξένες αγορές. Υπό αυτή την έννοια, οι ευνοϊκές συνθήκες της ξένης αγοράς φαίνεται να έχουν θετικό αντίκτυπο στη στρατηγική. Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές που έχουν επαρκή γνώση και κατάλληλο επίπεδο αντίληψης της πραγματικότητας για το περιβάλλον μιας ξένης αγοράς και οι οποίοι αναζητούν και να αποκτούν επιπλέον πληροφορίες, έχουν περισσότερες πιθανότητες να κάνουν τις

κατάλληλες προσαρμογές στις διεθνείς στρατηγικές που επιλέγουν και αυτές να καταστούν επιτυχημένες (Axinn, 1988).

2.5 Κατηγορίες μεταβλητών

Για την πραγματοποίηση του εμπειρικού μέρους της παρούσας εργασίας όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια, θα χρησιμοποιηθούν κάποιες μεταβλητές οι οποίες θα προκύψουν από ομαδοποίηση σχετικών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Αυτές είναι:

- Έτη λειτουργίας και διεθνοποίησης της επιχείρησης
- Βαθμός χρήσης ανταγωνιστικών στρατηγικών σε διεθνείς αγορές
- Υποστήριξη "ασφαλών" δραστηριοτήτων
- Αποφυγή έντονων ανταγωνιστικών κινήσεων (στρατηγικές που ακολουθούνται)
- Χαρακτηρισμός περιβάλλοντος (ξένη αγορά) – (ελκυστικότητα)
- Χαρακτηρισμός περιβάλλοντος (εγχώρια αγορά)
- Επιχειρηματικό στυλ της επιχείρησης (προσαρμογή στις τοπικές προτιμήσεις)

Οι μεταβλητές αυτές έχουν αναδειχθεί μεταξύ άλλων στην βιβλιογραφία από έρευνες όπως αυτές των Katsikeas & Morgan 1994 και Leonidou 1995.

Ξεκινώντας με την πρώτη μεταβλητή και την δεύτερη μεταβλητή, τα δεδομένα θα προκύψουν από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που θα εξεταστούν. Από αυτές αναμένεται να εξαχθούν συμπεράσματα όσον αφορά την συνολική τους εμπειρία στην αγορά αλλά και η τάση για διεθνή δραστηριοποίηση, η τάση για εξωστρέφεια, ανάπτυξη προϊόντων για όλες τις αγορές κ.α.

Οι επόμενες μεταβλητές (Βαθμός χρήσης ανταγωνιστικών στρατηγικών σε διεθνείς αγορές, Υποστήριξη "ασφαλών" δραστηριοτήτων, Αποφυγή έντονων ανταγωνιστικών κινήσεων) αφορούν τον γενικότερο προσανατολισμό στην αγορά και σε αυτές εντάσσονται δραστηριότητες της εταιρείας αναφορικά με τον τρόπο που διαχειρίζεται τους πελάτες της, τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και τη γενικότερη στρατηγική της εντός κάποιου συγκεκριμένου γεωγραφικού πλαισίου στο οποίο δραστηριοποιείται. Εν ολίγοις, θα μπορούσε κανείς να πει ότι αφορά τη συμπεριφορά της στην ξένη αγορά στην οποία δραστηριοποιείται όπως επίσης και την κουλτούρα της γενικότερα

όσον αφορά τη διεθνή αγορά. Μέσω αυτών των μεταβλητών μελετώνται ζητήματα όπως η στόχευση στον πελάτη, η στόχευση στον ανταγωνιστή, η ικανοποίηση του πελάτη αλλά και το μάρκετινγκ. Με βάση τα παραπάνω γίνεται εύκολα κατανοητό ότι κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικό προσανατολισμό στην αγορά και επίσης δίνεται διαφορετική βαρύτητα στα παραπάνω στοιχεία του προσανατολισμού. Ερευνητές όπως οι Kohli & Jaworski (1990), αναφέρουν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά είναι η ιδιαίτερη ικανότητα της επιχείρησης να παράγει και να διαδίδει υπεύθυνα πληροφορίες τις οποίες έχει συλλέξει. Εν ολίγοις, ο προσανατολισμός στην αγορά μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο κατευθύνεται μία επιχείρηση μέσω της απόκτησης γνώσεων για την αγορά και αξιοποιώντας αυτήν προκειμένου να παρέχει τα κατάλληλα προϊόντα σε μία αγορά και να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει για αυτή.

Οι μεταβλητές που αφορούν τον χαρακτηρισμό του περιβάλλοντος που ακολουθούν, στις οποίες αναμένεται να αποτυπωθεί το πως αντιλαμβάνονται την κατάσταση που αντιμετωπίζουν τόσο στην εγχώρια όσο και στις ξένες αγορές.

Τέλος, το επιχειρηματικό στυλ της επιχείρησης αφορά την γενική στρατηγική της επιχείρησης. Η στρατηγική μιας επιχείρησης η οποία δραστηριοποιείται σε μία ξένη αγορά αφορά διάφορα ζητήματα τα οποία αφορούν την έρευνα και την ανάπτυξη των κατάλληλων προϊόντων και υπηρεσιών προκειμένου αυτά να είναι ανταγωνιστικά στη νέα αγορά, την προώθηση των νέων αυτών προϊόντων μέσω διαφόρων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και διαφήμισης, την διαμόρφωση κατάλληλων τιμολογιακών πολιτικών προκειμένου να είναι ανταγωνιστικοί αλλά και άλλες λειτουργίες όπως ο έλεγχος του κόστους, η προσπάθεια για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας κ.α. Η στρατηγική που ακολουθείται από μία επιχείρηση σε πολύ μεγάλο αριθμό ερευνών μπορεί να χαρακτηριστεί μέσω της θεωρίας του Porter, η οποία αναφέρεται στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μία επιχείρηση μέσω της ελαχιστοποίησης του κόστους, όπου η επιχείρηση παρέχει μία συγκεκριμένη ποιότητα προϊόντος σε χαμηλότερο κόστος από αυτό το ανταγωνισμού, της διαφοροποίησης η οποία αναφέρεται στην ανάπτυξη ενός καλύτερου ή διαφορετικού προϊόντος από αυτό που παρέχει ο ανταγωνισμός, και στην επικέντρωση-τμηματοποίηση της αγοράς μέσω της τμηματοποίησης των αναγκών του πληθυσμού της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται. Οι παραπάνω στρατηγικές έχουν αναλυθεί εκτενώς στη βιβλιογραφία και έχει βρεθεί ότι οι στρατηγικές ηγεσίας

κόστους και διαφοροποίησης προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε επιχειρήσεις με αποτέλεσμα αυτές να είναι ιδιαίτερα κερδοφόρες (Moreno & Casillias, 2008), ενώ ο Porter (1990), υποστήριξε ότι η επιφυλακτική είσοδος επιχειρήσεων σε ξένες αγορές συνδέεται άμεσα με τις επιχειρηματικές πρακτικές, τις οποίες αυτές ακολουθούν και εξαλείφουν τα διάφορα εμπόδια που υπάρχουν ή που προκύπτουν κατά την διάρκεια της διεθνοποίησης μιας επιχείρησης.

2.6 Τρόποι μέτρησης της απόδοσης

2.6.1 Αριθμοδείκτες

Όταν το ζητούμενο είναι η αποτύπωση της απόδοσης ενός οργανισμού ένας κοινά χρησιμοποιούμενος τρόπος μέτρησης της απόδοσης είναι η ανάλυση με την χρήση αριθμοδεικτών. Οι αριθμοδείκτες επί της ουσίας αποτυπώνουν τη σχέση μεταξύ κάποιων μεγεθών που εξετάζονται όπως για παράδειγμα τα στοιχεία που περιέχονται σε έναν ισολογισμό, ως προς κάποιο άλλο μέγεθος. Ο τρόπος υπολογισμού είναι συνήθως μια απλή μαθηματική σχέση, όπως για παράδειγμα ο λόγος δυο μεγεθών.

Οι αριθμοδείκτες έχουν ευρεία χρήση και παρουσιάζουν ιδιαίτερη χρησιμότητα καθώς πολλές φορές μια απλή ανάγνωση των μεγεθών σε έναν ισολογισμό ή μια κατάσταση αποτελεσμάτων δεν μπορεί να δώσει τις απαραίτητες πληροφορίες για την διευκρίνιση της κατάστασης μιας επιχείρησης. Ωστόσο, η χρήση αριθμοδεικτών μπορεί να οδηγήσει στην άμεση σύγκριση των οικονομικών καταστάσεων μεταξύ διαφόρων οργανισμών και επιχειρήσεων. Ωστόσο, αν και η χρήση των αριθμοδεικτών είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη, θα πρέπει να επισημανθεί ότι ένας μεμονωμένος αριθμοδείκτης δεν μπορεί να αποτελεί απόλυτο κριτήριο για την αποτύπωση της πραγματικής εικόνας μιας επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι προκειμένου μια ανάλυση αποδοτικότητας να είναι αξιόπιστη θα πρέπει να περιλαμβάνει και την παράθεση και άλλων μεγεθών παράλληλα με τους αριθμοδείκτες.

Η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων από την χρήση των αριθμοδεικτών εξαρτάται από την ορθή χρήση των δεδομένων για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Για παράδειγμα, στην περίπτωση χρήσης δεδομένων σε επίπεδο κλάδου μπορεί να προκύψουν λανθασμένα συμπεράσματα που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματική εικόνα. Έτσι απαιτείται ανάλογα την περίπτωση να εξάγονται

αριθμοδείκτες σε επίπεδο οργανισμού. Σε άλλες περιπτώσεις ωστόσο ο υπολογισμός των αριθμοδεικτών για το σύνολο του κλάδου παραμένει χρήσιμος καθώς δίνει την δυνατότητα ανάλυσης από την πλευρά της επιχείρησης προκειμένου να συγκρίνει τα αποτελέσματά της σε σχέση με τον μέσο όρο του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Επίσης, σημαντικό είναι, να ελέγχεται αν οι οικονομικές καταστάσεις έχουν συνταχθεί με βάση κοινά λογιστικά πρότυπα καθώς σε διαφορετική περίπτωση τα αποτελέσματα δεν είναι άμεσα συγκρίσιμα. Από ένα αρκετά μεγάλο αριθμό αριθμοδεικτών που μπορούν να υπολογιστούν, οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενοι αριθμοδείκτες είναι οι εξής:

Αριθμοδείκτες δραστηριότητας: Μετρούν τον βαθμό αποτελεσματικότητας μιας οικονομικής μονάδας ως προς την διαχείριση των περιουσιακών της στοιχείων.

Αριθμοδείκτες ρευστότητας: Χρησιμοποιούνται για την αποτύπωση της βραχυχρόνιας οικονομικής θέσης μίας οικονομικής μονάδας και συγκεκριμένα για την δυνατότητα της να ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας: Φανερόνουν την αποδοτικότητα ενός οργανισμού καθώς και την ικανότητα του να παράγει κέρδη.

Αριθμοδείκτες διαρθρώσεως κεφαλαίων και βιωσιμότητας: Φανερόνουν την δυνατότητα μιας επιχείρησης να ανταποκρίνεται έγκαιρα στις υποχρεώσεις της ή με άλλα λόγια τον βαθμό ασφάλειας των πιστωτών της.

Αριθμοδείκτες επενδύσεων: Η χρήση αυτών των αριθμοδεικτών βοηθά στη συσχέτιση του αριθμού των μετοχών μίας οικονομικής μονάδας και της χρηματιστηριακής τους τιμής με τα κέρδη, τα μερίσματα και τα υπόλοιπα περιουσιακά της στοιχεία.

Αριθμοδείκτες δαπανών λειτουργίας: Φανερόνουν την πολιτική που ακολουθείται από μια επιχείρηση απέναντι σε ζητήματα όπως οι δαπάνες λειτουργίας αλλά και οι επιμέρους δαπάνες.

2.6.2 Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας

Οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας είναι από τους πιο συχνά χρησιμοποιούμενους αριθμοδείκτες καθώς μπορούν να βοηθήσουν παροχή στοιχείων για την αποδοτικότητα ενός οργανισμού σε επίπεδο κερδών αλλά και μπορούν να βοηθήσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη να διαμορφώσουν άποψη για τις μελλοντικές προοπτικές ενός οργανισμού.

Η αποδοτικότητα ενός οργανισμού φανερώνει την ικανότητά του να πραγματοποιεί κέρδη, ενώ μέσω των αριθμοδεικτών αποδοτικότητας καταγράφονται οι σχέσεις μεταξύ κερδών και απασχολουμένων κεφαλαίων όπως και οι σχέσεις όσον αφορά τα κέρδη και τις πωλήσεις. Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι κυριότεροι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας (Καραϊσκού, 2018):

Αριθμοδείκτης απόδοσης Ίδιων Κεφαλαίων (ROE): Υπολογίζεται ως ο λόγος των Καθαρών Κερδών προ φόρων ή μετά φόρων προς τα Ίδια Κεφάλαια. Η χρήση των Καθαρών Κερδών προ φόρων γίνεται πολλές φορές με σκοπό να ξεπεραστούν προβλήματα από αλλαγές στην φορολογία. Ο αυξανόμενος ROE δείχνει ότι μια εταιρεία αυξάνει την ικανότητα της να παράγει κέρδη χωρίς να χρειάζεται τόσα κεφάλαια.

$$ROE = (\text{Καθαρά Κέρδη μετά Φόρων} / \text{Ίδια Κεφάλαια}) \times 100$$

Αριθμοδείκτης απόδοσης Περιουσιακών στοιχείων (ROA): Φανερώνει πόσο καλά χρησιμοποιείται το Ενεργητικό της επιχείρησης σε σχέση με την κερδοφορία της και καθορίζει αν είναι σε θέση να παράγει επαρκή απόδοση σε αυτά τα περιουσιακά στοιχεία και όχι απλά να αποδίδει ισχυρή απόδοση στις πωλήσεις. Υπολογίζεται ως ο λόγος των Καθαρών Κερδών προ φόρων ή μετά φόρων προς το σύνολο του Ενεργητικού. Σύμφωνα με την ταξινόμηση του Goula (2001), οι εταιρίες με βάση τις τιμές του ROA κατατάσσονται ως ακολούθως (Καραϊσκού, 2018):

Πίνακας 1 Ταξινόμηση Goula (2001) με βάση τις τιμές του ROA

<0,5%	Αδύναμες
0,5%-1,0%	Μέτριες
1,0%-2,0%	Καλές

>2,0%	Πολύ Καλές
-------	------------

ROA=Καθαρά Κέρδη/Σύνολο Ενεργητικού

Αριθμοδείκτης Οικονομικής Μόχλευσης: Ο δείκτης αυτός είναι συνδυασμός του δείκτη ROE και του δείκτη ROA και ισούται με τον λόγο ROE/ROA. Είναι δηλαδή ο λόγος Ενεργητικού προς Ίδια Κεφάλαια. Με τον αριθμοδείκτη αυτό ελέγχεται η επίδραση των ξένων Κεφαλαίων στην κερδοφορία. Τιμή μεγαλύτερη της μονάδας σημαίνει καλή αξιοποίηση των ξένων κεφαλαίων. Στόχος ενός οργανισμού θα πρέπει να είναι η εύρεση του βέλτιστου συνδυασμού ξένων και ιδίων κεφαλαίων, με σκοπό την μεγιστοποίηση του κέρδους τους.

Αριθμοδείκτης κόστους προς έσοδα: Μέσω του δείκτη αυτού φανερώνεται η σχέση των εξόδων και των εσόδων λόγω των δραστηριοτήτων του οργανισμού και είναι ο λόγος των λειτουργικών εξόδων προς λειτουργικά έσοδα. Ο δείκτης φανερώνει σε όρους αναλογίας τα κέρδη προς τα έξοδα. Υψηλές τιμές σημαίνουν ότι τα έξοδα υπερβαίνουν κατά πολύ τα έσοδα, πράγμα το οποίο θα οδηγήσει έναν οργανισμό αναπόφευκτα σε χαμηλή κερδοφορία.

Κεφάλαιο 3: Εμπειρικό μέρος

3.1 Μεθοδολογία

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να καταγραφούν οι απόψεις ιδιοκτητών/εργαζομένων σε επιχειρήσεις που έχουν την έδρα τους στην Ελλάδα, που εμπλέκονται με το διεθνές εμπόριο, κυρίως όσον αφορά το επιχειρηματικό περιβάλλον και πως αυτοί το βιώνουν.

Για την συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο δημιουργήθηκε με την χρήση της εφαρμογής Google Forms. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται συνολικά από 19 ερωτήσεις και χωρίζεται σε 5 μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από 7 ερωτήσεις και αφορά τα γενικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων του δείγματος αλλά και άλλα στοιχεία όπως η θέση των συμμετεχόντων στην επιχείρηση. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται συνολικά από 4 ερωτήσεις οι οποίες αφορούν στοιχεία με την χώρα με τις υψηλότερες πωλήσεις για την εταιρεία ενώ στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου υπάρχουν 4 ερωτήσεις οι οποίες αφορούν τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Συνεχίζοντας, το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από 2 ερωτήσεις οι οποίες αφορούν την στρατηγική & το περιβάλλον της εταιρείας στην χώρα του εξωτερικού με τις περισσότερες πωλήσεις, ενώ τέλος το πέμπτο και τελευταίο μέρος αποτελείται από 2 ερωτήσεις οι οποίες αφορούν την αξιολόγηση του περιβάλλοντος της εγχώριας αγοράς.

Το ερωτηματολόγιο απεστάλη αποκλειστικά ηλεκτρονικά μέσω email και social media σε 50 επιχειρήσεις και συγκεντρώθηκαν 23 πλήρη ερωτηματολόγια. Η έρευνα μέσω ερωτηματολογίου διήρκεσε περίπου 1 μήνα. Η επαφή με τις εταιρείες έγινε κυρίως τηλεφωνικά και τους ζητήθηκε να απαντηθεί το ερωτηματολόγιο όπου οι περισσότερες εταιρείες ανταποκρίθηκαν θετικά. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται αυτούσιο στο Παράρτημα της εργασίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής αναλύθηκαν με την χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS και παρουσιάζονται στην συνέχεια.

3.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Στη συγκεκριμένη εργασία ο σκοπός είναι να καταγραφούν οι απόψεις των ιδιοκτητών αλλά και των εργαζομένων σε επιχειρήσεις οι οποίοι έχουν την έδρα τους

στην Ελλάδα και εμπλέκονται με το διεθνές εμπόριο. Πιο συγκεκριμένα η κυρία στόχευση είναι η αποτύπωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιούνται αλλά και η καταγραφή των στρατηγικών που ακολουθούν και των μεθόδων μέσω των οποίων κινούνται στις αγορές αυτές. Πιο συγκεκριμένα τα κύρια ερωτήματα που ερευνώνται αφορούν την αποτύπωση των απόψεων των συμμετεχόντων σχετικά τις παρακάτω παραμέτρους:

1. Αξιολόγηση της απόδοσής τους
2. Οργανωσιακά χαρακτηριστικά τους στις διεθνείς δραστηριότητές τους
3. Σχέσεις με ανταγωνιστές
4. Στρατηγική που υιοθετείται
5. Εγχώριο και εξωτερικό περιβάλλον αγορών

3.3 Παρουσίαση αποτελεσμάτων και ανάλυση ευρημάτων

Στην πρώτη ερώτηση αυτού του μέρους του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφέρουν τη θέση τους στην εταιρία την οποία εκπροσωπούν. Από τις απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν προκύπτει ότι 4 άτομα εργάζονται στο τμήμα πωλήσεων, ενώ επίσης 4 από τους συμμετέχοντες ανήκουν σε ανώτερες θέσεις είτε δηλαδή είναι μέλη ή πρόεδροι διοικητικών συμβουλίων ή και ιδιοκτήτες κάποιας επιχείρησης. Επιπλέον διαπιστώθηκε ότι σε τμήματα ανάπτυξης και εξαγωγών εργάζονται συνολικά τέσσερα άτομα.

Όσον αφορά τα έτη λειτουργίας της επιχείρησης, προκύπτει με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος είναι ενεργές για πολλά χρόνια καθώς ο μέσος όρος των ετών δραστηριοποίησης ανέρχεται στα 31,6 χρόνια. Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί ότι η πιο νέα επιχείρηση του δείγματος λειτουργεί μόλις 6 χρόνια και η πιο παλιά 69 χρόνια. Το συμπέρασμα που εξάγεται από τα αποτελέσματα αυτά είναι ότι οι επιχειρήσεις κατά μέσο όρο είναι εδραιωμένες επιχειρήσεις στην αγορά καθώς δραστηριοποιούνται ήδη αρκετά χρόνια.

Descriptive Statistics

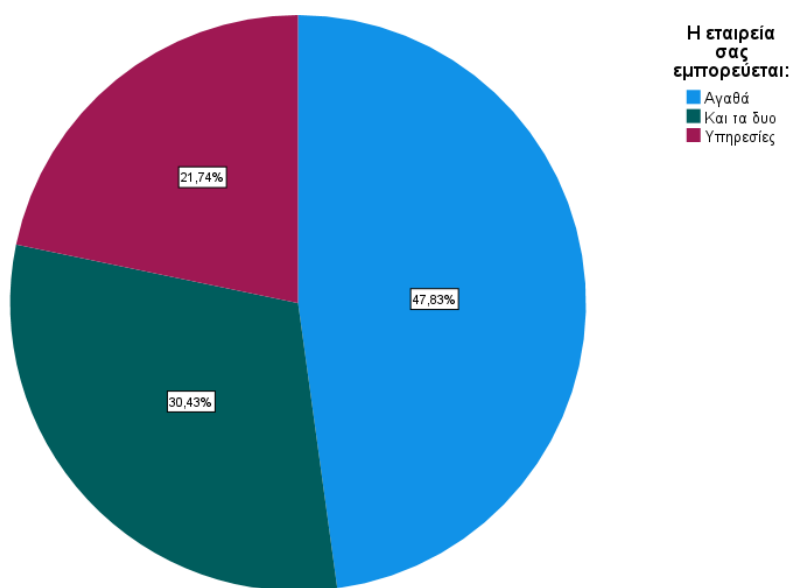
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Έτη λειτουργίας της επιχείρησης	22	6,00	69,00	31,6364	18,01731
Valid N (listwise)	22				

Στην συνέχεια οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με τον αριθμό των εργαζομένων στην εταιρεία τους. Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων απασχολεί πάνω από 11 άτομα (82,6%) ενώ μόλις το 13% αυτών απασχολεί από 6 έως 10 άτομα. Τέλος, μόλις μια επιχείρηση απασχολεί μέχρι 5 άτομα. Το συμπέρασμα που εξάγεται από τα παραπάνω είναι ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο διεθνές εμπόριο σε μεγάλο ποσοστό απασχολούν περισσότερα από 11 άτομα, έχουν δηλαδή σημαντικό αριθμό απασχολούμενων.

Συνολικός αριθμός εργαζομένων στην εταιρεία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5	1	4,3	4,3	4,3
	6-10	3	13,0	13,0	17,3
	11 και άνω	19	82,6	82,6	100,0
Total		23	100,0	100,0	

Στη συνέχεια οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν και το είδος της δραστηριότητας της επιχείρησής τους και πιο συγκεκριμένα αν εμπορεύεται αγαθά ή υπηρεσίες ή αν δραστηριοποιείται και στις δύο παραπάνω μορφές εμπορίου. Όπως φαίνεται και στο γράφημα που ακολουθεί το 47,8% των επιχειρήσεων εμπορεύεται αγαθά ενώ το 21,7% εμπορεύεται αποκλειστικά υπηρεσίες. Τέλος το 30,4% των επιχειρήσεων δηλαδή περίπου μία στις τρεις εμπορεύεται τόσο αγαθά όσο και υπηρεσίες.



Όσον αφορά τον κλάδο δραστηριοποίησης της κάθε εταιρείας που αντιπροσωπεύεται στο δείγμα παρατηρείται ότι εμπορία αγροτικών προϊόντων παρουσιάζεται με μεγαλύτερη συχνότητα καθώς το 21,7 των επιχειρήσεων δήλωσαν ότι δραστηριοποιούνται στο κομμάτι αυτό λόγω του ότι στάλθηκε αρκετά μεγάλος αριθμός ερωτηματολογίων σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις. Ακολουθώς η εμπορία ηλιακών συστημάτων αλλά και διάθεση software είναι τα δύο άλλα είδη επιχειρήσεων που παρουσιάζονται με μεγαλύτερη συχνότητα. Από εκεί και πέρα παρατηρείται εκπροσώπηση αρκετών κλάδων της οικονομίας όπως για παράδειγμα logistics, διάφορες εμπορικές δραστηριότητες όπως έπιπλα, ξυλεία κ.α. αλλά και υπηρεσίες όπως ναυτιλιακά μέσα μαζικής ενημέρωσης, συσκευασία τροφίμων κ.α.

Παρακαλώ αναφέρετε το κλάδο δραστηριοποίησης της εταιρείας σας (π.χ. αγροτικά προϊόντα, τρόφιμα, έπιπλα, software κλπ)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αγροτικά προϊόντα	5	21,7	21,7	21,7
	Διεθνείς Μεταφορές και Logistics	1	4,3	4,3	26,1
	Εμπόριο ελαιόλαδου	1	4,3	4,3	30,4
	Ενέργεια και Η/Μ Έργα	1	4,3	4,3	34,8
	Έπιπλα	1	4,3	4,3	39,1
	Ηλιακά Συστήματα	2	8,7	8,7	47,8
	Κεραμικές γλάστρες	1	4,3	4,3	52,2
	Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης	1	4,3	4,3	56,5
	Μετρητικά συστήματα	1	4,3	4,3	60,9
	Ναυτιλιακά	1	4,3	4,3	65,2
	Ξυλεία	1	4,3	4,3	69,6
	Οικοδομικά Υλικά	1	4,3	4,3	73,9
	Οπτικά είδη	1	4,3	4,3	78,3
	Συσκευασία τροφίμων	1	4,3	4,3	82,6
	Συστήματα αποθήκευσης	1	4,3	4,3	87,0
	Consumer Electronics	1	4,3	4,3	91,3
	Software	2	8,7	8,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

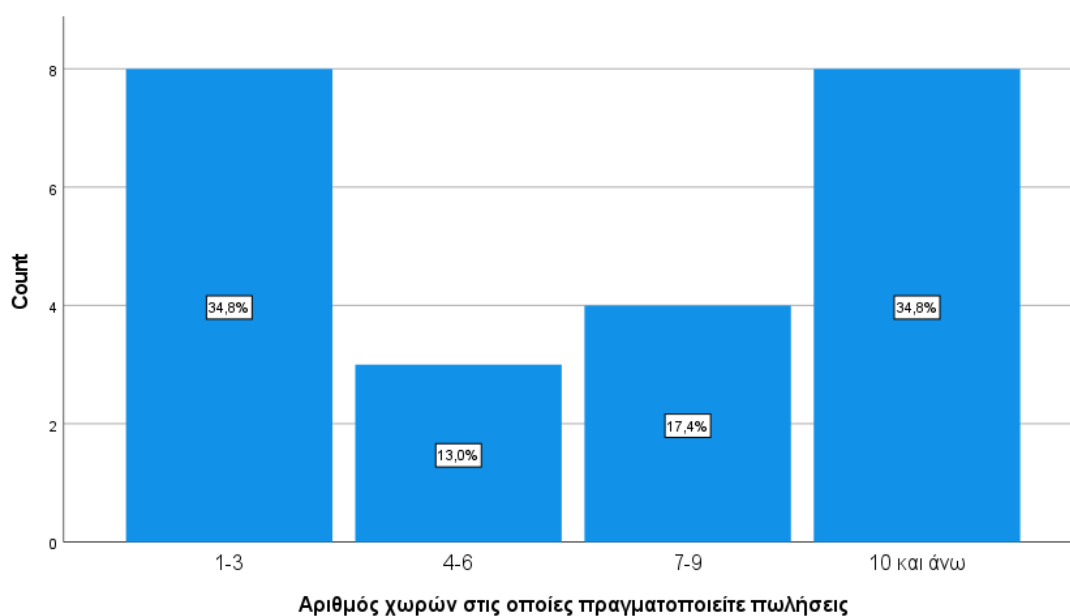
Όσον αφορά τα συνολικά έτη διεθνούς δραστηριοποίησης η ελάχιστη τιμή που καταγράφηκε είναι τα δύο έτη ενώ η μέγιστη τιμή τα 69. Ο μέσος όρος των ετών δραστηριοποίησης σε διεθνές επίπεδο για τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στον

λόγο δείγμα είναι τα 21,9 έτη. Το στοιχείο αυτό φανερώνει ότι πρόκειται για επιχειρήσεις που κατά μέσο όρο είναι έμπειρες στη διεθνή αγορά.

Descriptive Statistics

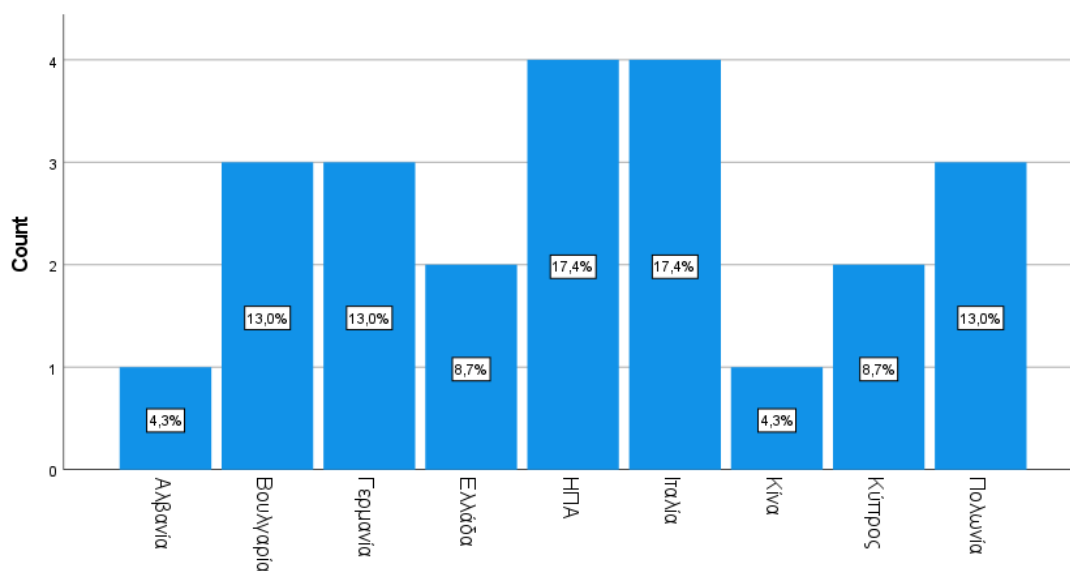
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Έτη διεθνούς δραστηριοποίησης	22	2,00	69,00	21,9091	16,37335
Valid N (listwise)	22				

Ακολούθως οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν να αναφέρουν τον αριθμό των χωρών στις οποίες πραγματοποιούν πωλήσεις οι επιχειρήσεις τους. Όπως φαίνεται από το γράφημα που ακολουθεί οι επιχειρήσεις είναι μοιρασμένες στα δύο άκρα καθώς το ίδιο ποσοστό 34,8% παρατηρείται τόσο στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε μία έως τρεις χώρες όσο και στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε 10 χώρες και άνω. Επιπλέον αξίζει να αναφερθεί ότι το 13% των επιχειρήσεων δραστηριοποιείται σε τέσσερις έως έξι χώρες και το 17,4% σε 7 έως 9 χώρες. Από τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι δύο στις τρεις επιχειρήσεις αθροιστικά δραστηριοποιούνται σε πάνω από 4 χώρες.



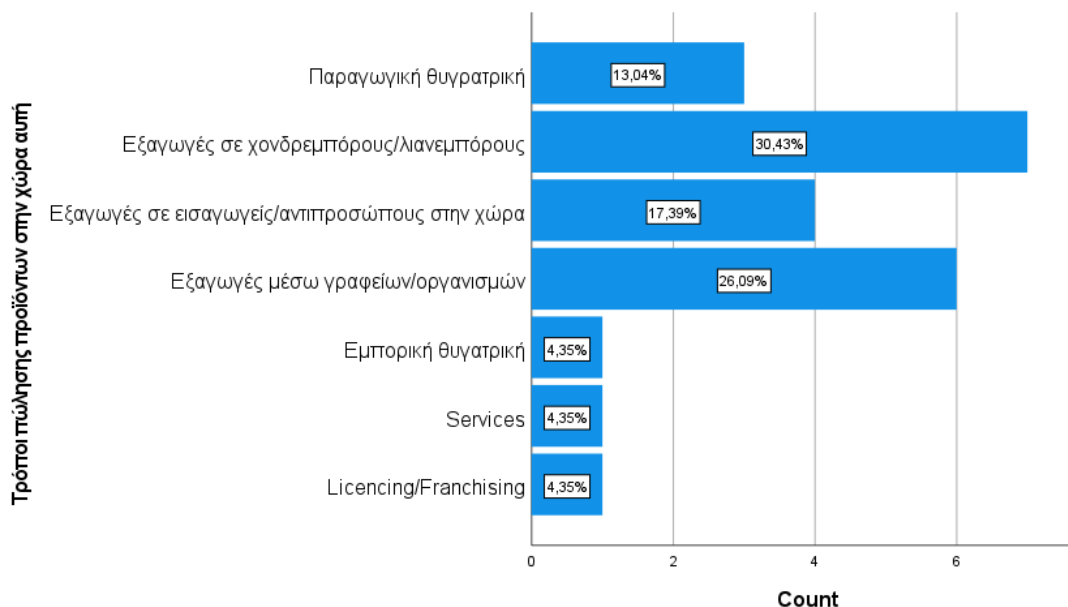
Στη συνέχεια οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν σχετικά με το ποια χώρα είναι αυτή στην οποία πραγματοποιούν τα υψηλότερα ποσοστά πωλήσεων. Όπως φαίνεται και στο γράφημα που ακολουθεί Ηνωμένες πολιτείες και Ιταλία είναι οι χώρες στις οποίες πιο συχνά οι εργαζόμενοι της επιχείρησης πραγματοποιούν τις υψηλότερες πωλήσεις

τους με ποσοστό 17,4%. Ακολουθούν η Γερμανία, η Πολωνία και η Βουλγαρία με 13% ενώ αξιοσημείωτο είναι ότι μόλις το 8,7% των επιχειρήσεων πραγματοποιεί τις περισσότερες πωλήσεις τους εγχώρια στην αγορά της Ελλάδας. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι πρόκειται για επιχειρήσεις με έντονο το στοιχείο της διεθνοποίησης.



Χώρα με τα υψηλότερα επίπεδα πωλήσεων

Όσον αφορά τους τρόπους πώλησης των προϊόντων τους στη χώρα αυτή το 30,4% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι πραγματοποιεί τις πωλήσεις του μέσω εξαγωγών σε χονδρεμπόρους και λιανέμπορους, εννιώ το 28% δήλωσε ότι πραγματοποιεί τις πωλήσεις του μέσω εξαγωγών μέσω γραφείων και οργανισμών. Ο 3ος πιο δημοφιλής τρόπος πώλησης προϊόντων στο εξωτερικό είναι οι εξαγωγές σε εισαγωγείς και αντιπροσώπους στη χώρα προορισμού με ποσοστό 17,4% ενώ την χρήση παραγωγικών θυγατρικών έχει επιλέξει το 13% των επιχειρήσεων του δείγματος.



Τέλος για αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με τα χρόνια δραστηριοποίησης τους στην χώρα στην οποία πραγματοποιεί η επιχείρησή τους τις μεγαλύτερες πωλήσεις. Όπως προκύπτει η ελάχιστη τιμή που παρατηρήθηκε είναι το ένα έτος ενώ η μέγιστη τα 69 έτη. Κατά μέσο τα χρόνια δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης στην αγορά στην οποία πραγματοποιεί τώρα τις μεγαλύτερες πωλήσεις είναι 14,3 έτη.

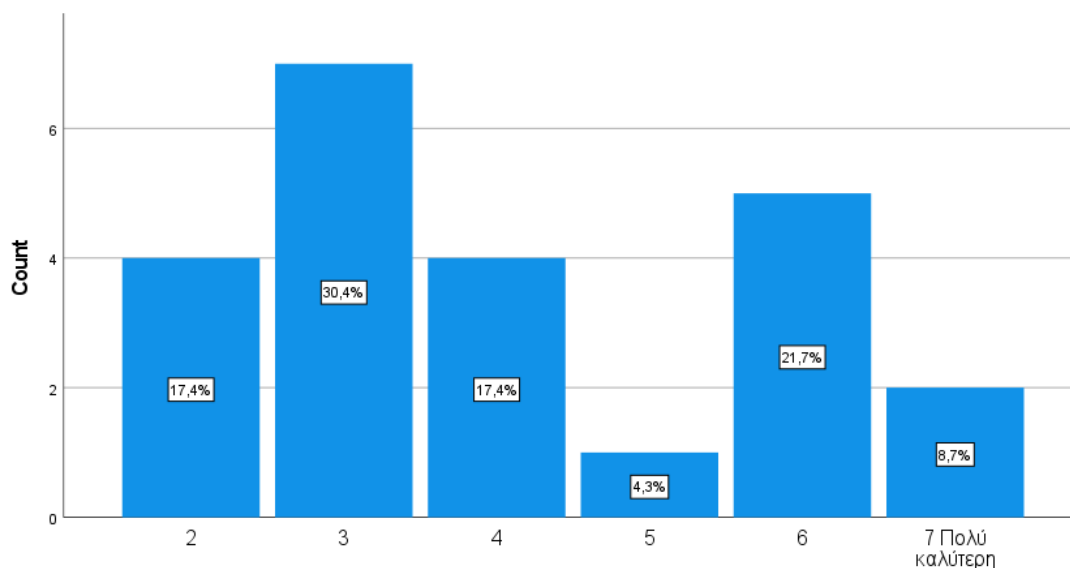
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Χρόνια δραστηριοποίησης στην χώρα αυτή	22	1	69	14,27	15,685
Valid N (listwise)	22				

Στην συνέχεια, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν την επίδοση της εταιρείας τους στο εξωτερικό τα τελευταία 3 έτη όσον αφορά κάποιες συγκεκριμένες παραμέτρους. Για την αξιολόγηση αυτή χρησιμοποιείται μια κλίμακα Likert από 1 έως και το 7 όπου το 1 αντιστοιχεί στην απάντηση «πολύ χειρότερα» και το 7 στην απάντηση «πολύ καλύτερα».

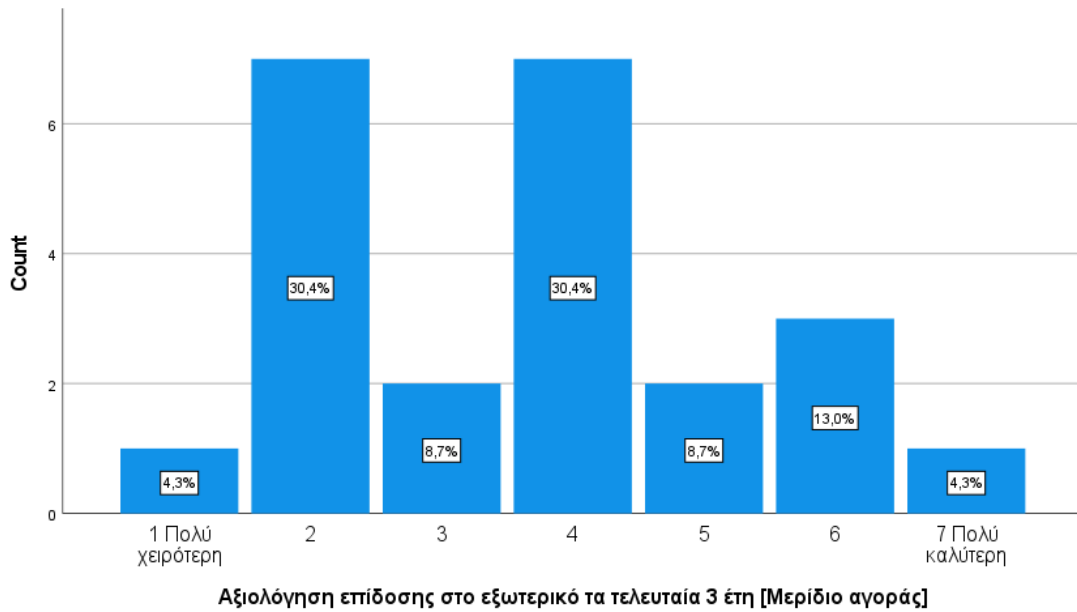
Η πρώτη παράμετρος που εξετάζεται είναι αυτή των πωλήσεων, και όπως φαίνεται στο γράφημα που ακολουθεί, οι συμμετέχοντες δεν αξιολογούν πολύ θετικά την απόδοση των πωλήσεων τους στο εξωτερικό τα τελευταία 3 χρόνια. Πιο συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των απαντήσεων συγκεντρώθηκαν στην απάντηση 3 η οποία φανερώνει ότι η απόδοση αξιολογείται ελαφρώς αρνητικά, ενώ το 17,4% αξιολογεί ακόμα πιο αρνητικά τις επιδόσεις των πωλήσεων. Από την άλλη πλευρά, το

21,7% αξιολογεί με θετικό τρόπο τις επιδόσεις των πωλήσεων στο εξωτερικό ενώ μόλις το 8,7% αξιολογεί τις επιδόσεις του ως πολύ καλύτερες.

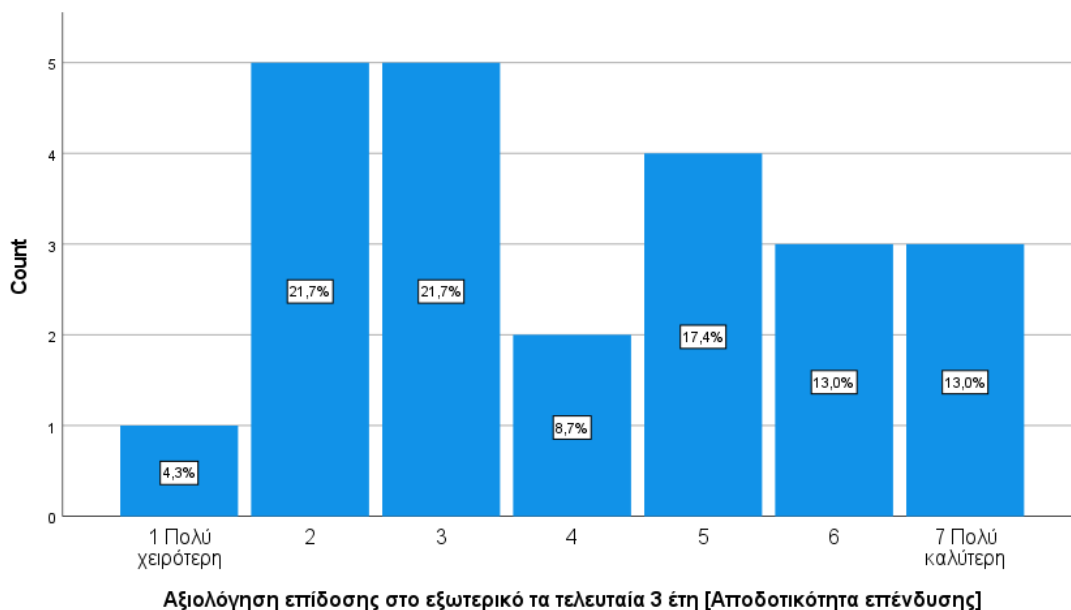


Αξιολόγηση επίδοσης στο εξωτερικό τα τελευταία 3 έτη [Πωλήσεις]

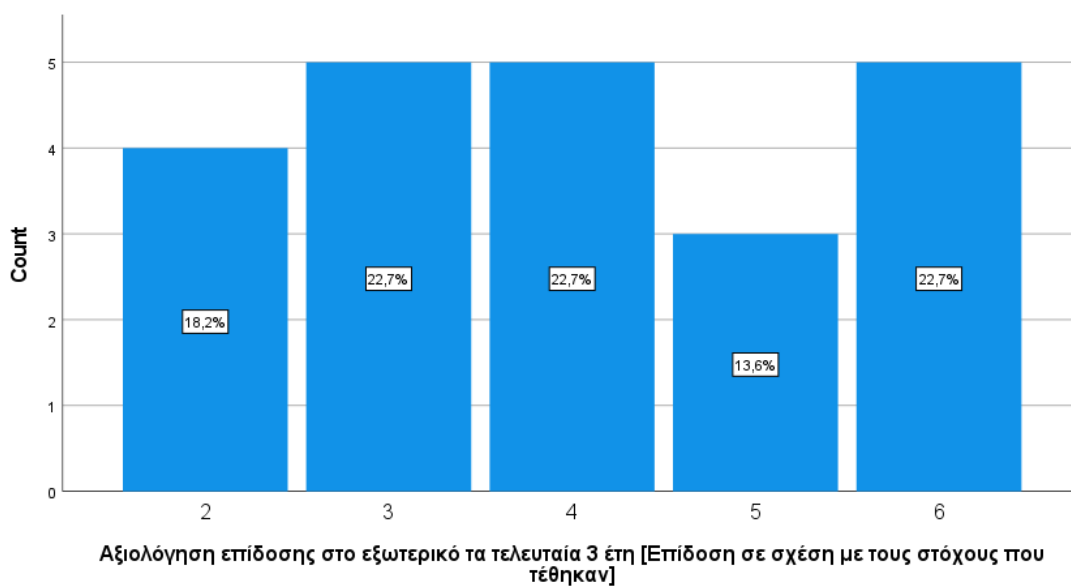
Συνεχίζοντας με το μερίδιο αγοράς το 30,4% κρατά μία ουδέτερη στάση όσον αφορά την αξιολόγηση της επίδοσης τους στο εξωτερικό τα τελευταία τρία έτη, ενώ ένα όμοιο ποσοστό αξιολογεί ως χειρότερη την επίδοση της επιχείρησής τους στον τομέα αυτό. Όσον αφορά τις υπόλοιπες κατηγορίες παρατηρείται ότι συγκεντρώνουν σημαντικά χαμηλότερα ποσοστά με την μόνη που ξεχωρίζει να είναι η απάντηση 6 η οποία αντιστοιχεί στην απάντηση όπου οι ερωτώμενοι αξιολογούν ως καλύτερη την επίδοσή της επιχείρησής τους τα τελευταία 3 έτη στο κομμάτι της αύξησης των μεριδίων αγοράς τους. Η συνολική εικόνα τείνει να έχει μία αρνητική αξιολόγηση καθώς συνολικά κάτω από την μέση τιμή (τιμή 4) βρίσκεται περίπου το 43% των απαντήσεων ενώ πάνω από αυτήν βρίσκεται μόλις το 26%.



Στην επόμενη ερώτηση αυτού του τμήματος του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν την επίδοση της επιχείρησής τους όσον αφορά την αποδοτικότητα των επενδύσεών τους στο εξωτερικό τα τελευταία τρία χρόνια. Και σε αυτή την περίπτωση οι πιο δημοφιλείς απαντήσεις βρίσκονται στο κάτω άκρο της κλίμακας και συγκεκριμένα στις απαντήσεις 2 και 3 οι οποίες συγκεντρώνουν όμοια ποσοστά της τάξης του 21,7%. Από την άλλη πλευρά ελαφρώς θετικά αξιολογεί την αποδοτικότητα των επενδύσεων το 17,4% εννώνω καλύτερη θεωρούν την επίδοσή τους το 13% των συμμετεχόντων. Τέλος, το 13% δήλωσε ότι αξιολογεί την αποδοτικότητα των επενδύσεών του ως πολύ καλύτερη τα τελευταία τρία χρόνια.

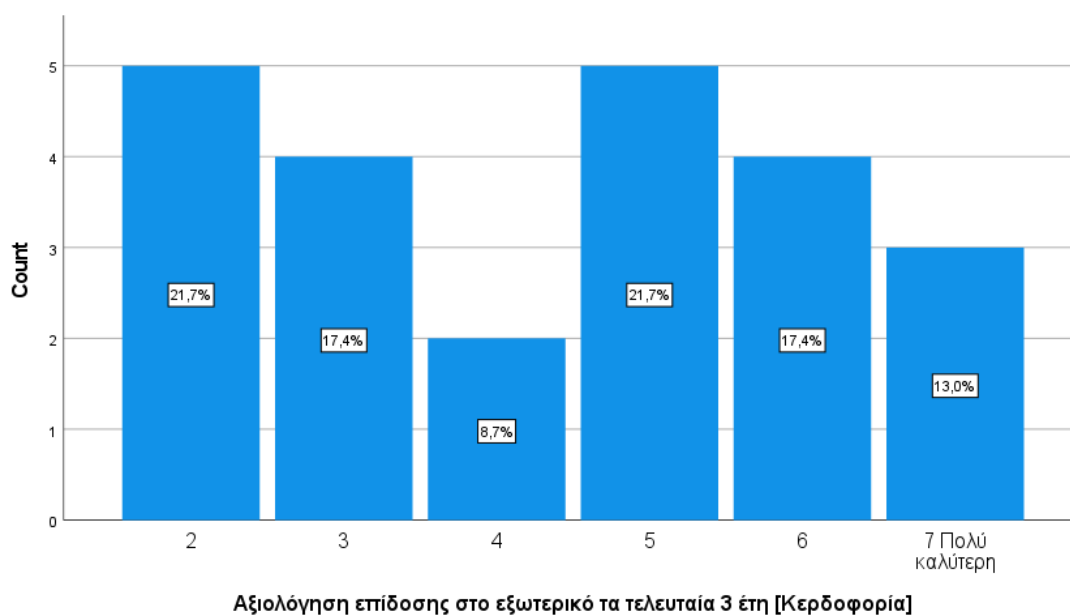


Η αξιολόγηση των επιδόσεων σε σχέση με τους στόχους που τέθηκαν τα τελευταία τρία χρόνια στο εξωτερικό φανερώνει μία εικόνα η οποία δεν μπορεί να οδηγήσει σε ξεκάθαρα αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα το 22,7% των συμμετεχόντων αξιολογεί ουδέτερα την επίδοσή τους (απάντηση 4), ενώ αντίστοιχα ποσοστά παρατηρούνται τόσο άνω της μέσης τιμής της κλίμακας καθώς αθροιστικά στις απαντήσεις 5 και 6 βρίσκεται το 36,3% των απαντήσεων.



Η τελευταία κατηγορία που εξετάζεται σε αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου είναι η κερδοφορία. Και εδώ εικόνα θα λέγαμε ότι είναι μικτή και δεν προκύπτουν σαφή συμπεράσματα καθώς οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες ανάμεσα στις κατηγορίες, με

μία πολύ μικρή διαφορά υπέρ των απαντήσεων που βρίσκονται άνω του μέσου της κλίμακας. Πιο συγκεκριμένα, ως ελαφρώς καλύτερη αξιολογούν την κερδοφορία τους το 21,7% των συμμετεχόντων, ενώ καλύτερη την αξιολογεί το 17,4% και πολύ καλύτερη το 13%. Από την άλλη πλευρά ως ελαφρώς χειρότερη την αξιολογεί το 17,4% και χειρότερη το 21,7%. Συνολικά εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι συμμετέχοντες αξιολογούν την επίδοσή τους όσον αφορά την κερδοφορία τους τα τελευταία τρία χρόνια στο εξωτερικό ως ελαφρώς καλύτερη.



Στο επόμενο μέρος του ερωτηματολογίου ακολουθούν ερωτήσεις σχετικά με τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά των εταιρειών του δείγματος. Οι πρώτες 3 ερωτήσεις αφορούν στις δραστηριότητες της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα τι είδους δραστηριότητες υποστηρίζονται. Οι απαντήσεις δόθηκαν με βάση μια κλίμακα Likert όπου η τιμή 1 αντιστοιχεί στην απάντηση «Διαφωνώ απόλυτα» και το άλλο άκρο της κλίμακας είναι η τιμή 7 η οποία αντιστοιχεί στην απάντηση «Συμφωνώ απόλυτα».

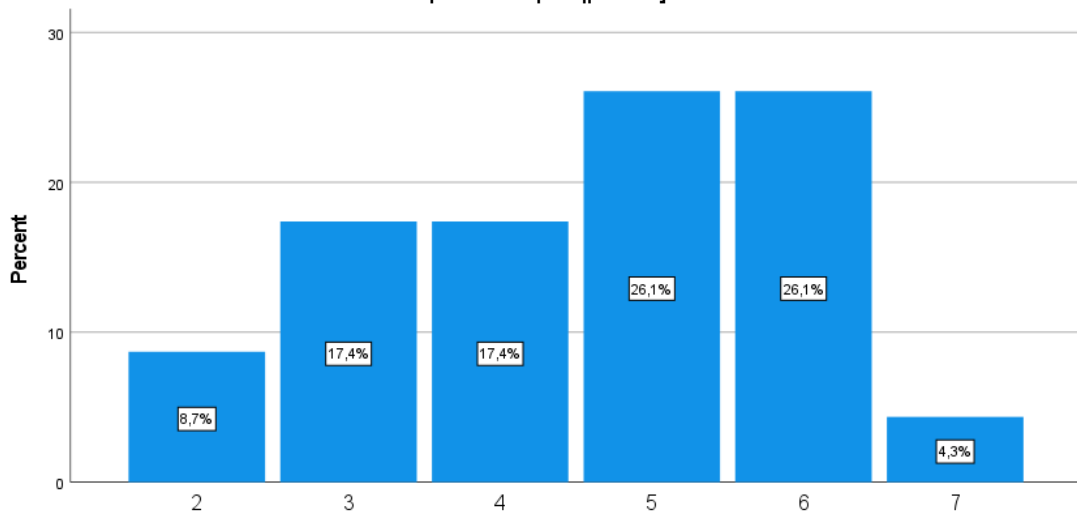
Ξεκινώντας με την ανάλυση του μέσου όρου των απαντήσεων που δόθηκαν, παρατηρείται ότι και οι τρεις ερωτήσεις παρουσιάζουν μέσους όρους πολύ κοντά ή ακριβώς στο μέσο της κλίμακας (τιμή 4). Πιο συγκεκριμένα, η επιλογή της στήριξης δοκιμασμένων προϊόντων ή υπηρεσιών έχει μέσο όρο 4,57 γεγονός που φανερώνει ότι κατά μέσο όρο υπάρχει μια ελαφριά συμφωνία με την επιλογή της εν λόγω

δραστηριότητας. Η επιλογή επενδυτικών έργων χαμηλού κινδύνου με σίγουρη απόδοση έχει μέσο όρο 4 στοιχείο που φανερώνει την διατήρηση ουδέτερης στάσης από την πλευρά των συμμετεχόντων σχετικά με τον ισχυρισμό αυτό, ενώ αντίστοιχη είναι η εικόνα και όσον αφορά τον ισχυρισμό «Οι στόχοι της επιχείρησης είναι καλύτερο να επιτευχθούν με προσεκτικές ενέργειες μικρής κλίμακας» (μ.ό. 4,04). Τα ευρήματα αυτά υποστηρίζονται και από τα ευρήματα άλλων ερευνών όπως για παράδειγμα αυτή των Voss, Buckley & Cross (2010) ενώ επίσης είναι σύμφωνα με την «περιοριστική προσέγγιση» της διεθνοποίησης ο οποία βασίζεται κυρίως στο μοντέλο συμπεριφοράς της εταιρείας (Wiseman & Gómez-Mejía, 1998), τη θεωρία του κόστους των συναλλαγών (Sestu & Majocchi, 2018) και την θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους (Naldi & Nordqvist, 2008) κάτι που σημαίνει ότι οι μικρές επιχειρήσεις όπως αυτές του δείγματος αποφεύγουν τον κίνδυνο κατά την διαδικασία διεθνοποίησης (Lahiri, Mukherjee & Peng, 2020).

Statistics

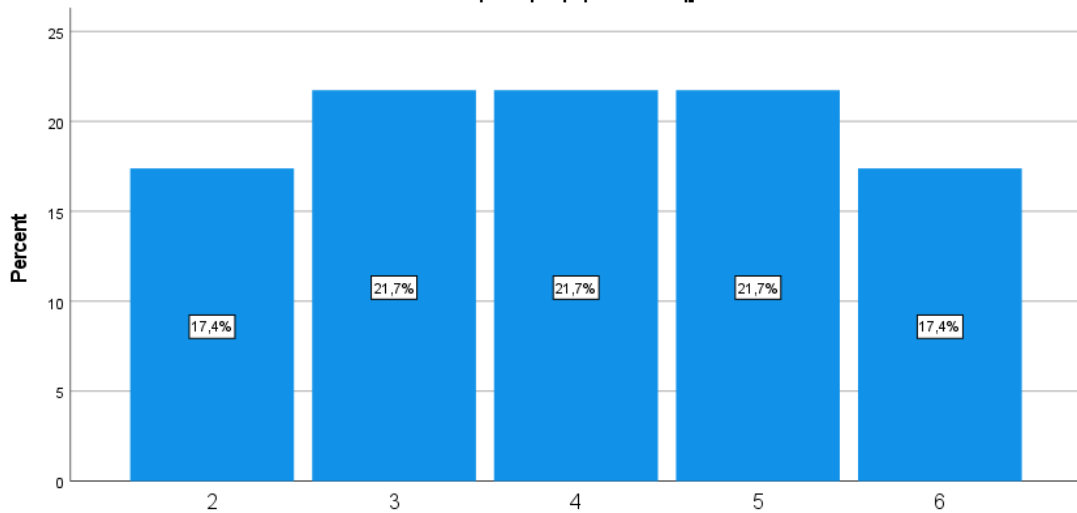
		[Στήριξη δοκιμασμένων προϊόντων ή υπηρεσιών]	[Επενδυτικά έργα χαμηλού κινδύνου με σίγουρη απόδοση]	[Οι στόχοι της επιχείρησης είναι καλύτερο να επιτευχθούν με προσεκτικές ενέργειες μικρής κλίμακας]
N	Valid	22	23	22
	Missing	1	0	1
Mean		4,57	4,00	4,04

Αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα αυτή υποστηρίζονται: [Στήριξη δοκιμασμένων προϊόντων ή υπηρεσιών]



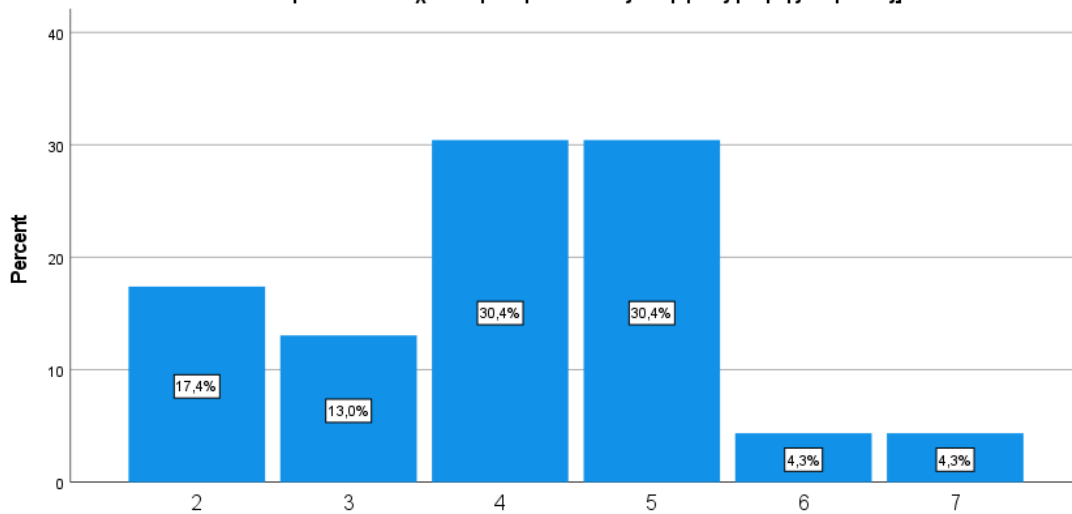
Αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα αυτή υποστηρίζονται: [Στήριξη δοκιμασμένων προϊόντων ή υπηρεσιών]

Αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα αυτή υποστηρίζονται: [Επενδυτικά έργα χαμηλού κινδύνου με σίγουρη απόδοση]



Αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα αυτή υποστηρίζονται: [Επενδυτικά έργα χαμηλού κινδύνου με σίγουρη απόδοση]

Αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα αυτή υποστηρίζονται: [Οι στόχοι της επιχείρησης είναι καλύτερο να επιτευχθούν με προσεκτικές ενέργειες μικρής κλίμακας]



Αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα αυτή υποστηρίζονται: [Οι στόχοι της επιχείρησης είναι καλύτερο να επιτευχθούν με προσεκτικές ενέργειες μικρής κλίμακας]

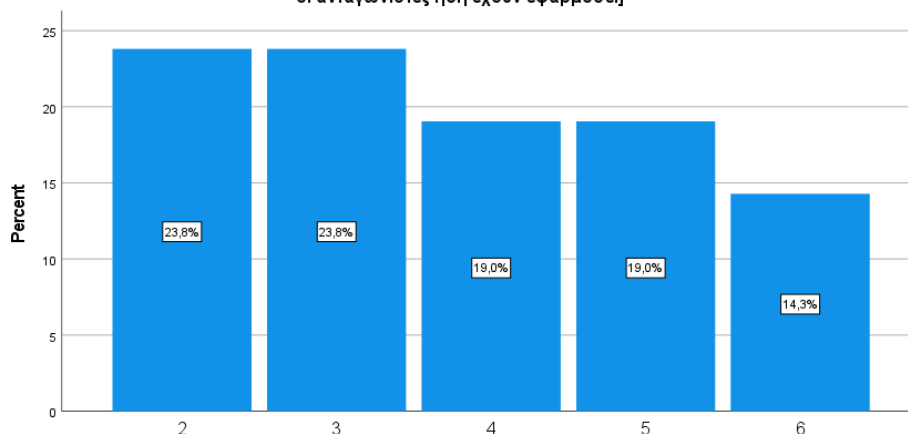
Στο επόμενο μέρος του ερωτηματολογίου ακολουθούν ερωτήσεις σχετικά με τους ανταγωνιστές της εταιρείας στη χώρα αυτή. Πιο συγκεκριμένα η πρώτη ερώτηση αφορά το αν ακολουθούνται διαδικασίες και ενέργειες που οι ανταγωνιστές έχουν ήδη εφαρμόσει, η δεύτερη αν η εταιρεία σπάνια εισάγει νέα προϊόντα, διαδικασίες και συστήματα και η τρίτη αν η εταιρεία αποφεύγει τις συγκρούσεις με τους ανταγωνιστές της.

Ξεκινώντας, με την ανάλυση του μέσου όρου των απαντήσεων που δόθηκαν, παρατηρείται ότι και οι τρεις ερωτήσεις παρουσιάζουν μέσους όρους πολύ κοντά στο μέσο της κλίμακας (τιμή 4). Πιο συγκεκριμένα, η επιλογή του αν ακολουθούνται διαδικασίες που οι ανταγωνιστές έχουν ήδη εφαρμόσει έχει μέσο όρο 4,04 γεγονός που φανερώνει ότι κατά μέσο όρο υπάρχει ουδετερότητα με την επιλογή των επιχειρήσεων σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Η επιλογή της σπάνιας εισαγωγής νέων προϊόντων διαδικασιών και συστημάτων έχει μέσο όρο 3,65 στοιχείο που φανερώνει ότι υπάρχει κατά μέσο όρο ένας μικρός βαθμός διαφωνίας με την επιλογή αυτή. Έτσι, θα μπορούσε κανείς να συμπεράνει ότι οι επιχειρήσεις επιλέγουν να είναι πιο καινοτόμοι ως προς την σχέση τους με τους ανταγωνιστές τους. Τέλος, η αποφυγή συγκρούσεων με τους ανταγωνιστές είναι κάτι που βρίσκει κατά μέσο όρο σύμφωνους τους συμμετέχοντες, καθώς ο μέσος όρος διαμορφώνεται σε 4,22.

Statistics

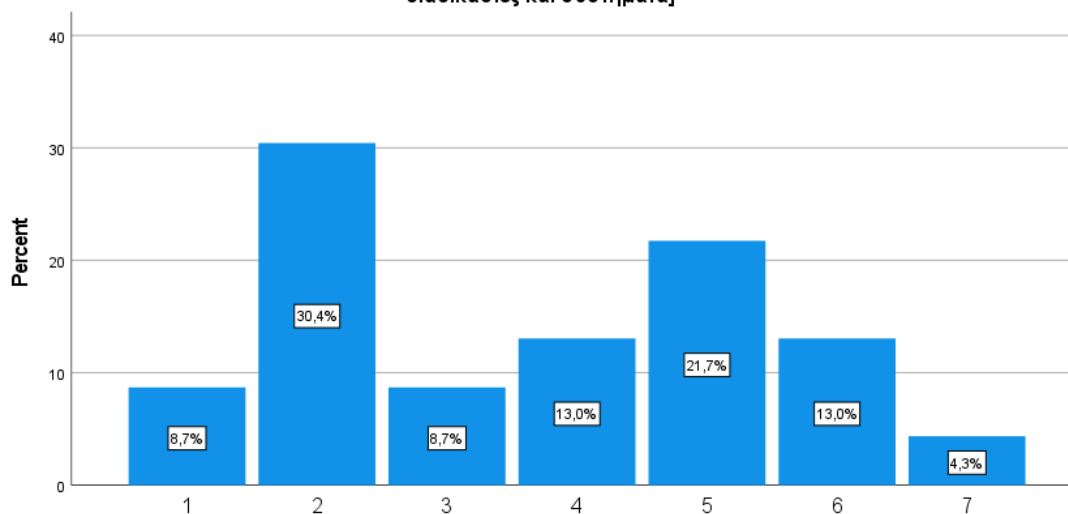
		[Ακολουθούνται διαδικασίες και ενέργειες που οι ανταγωνιστές ήδη έχουν εφαρμόσει]	[Η εταιρεία σπάνια εισάγει νέα προϊόντα, διαδικασίες και συστήματα]	[Η εταιρεία αποφεύγει τις συγκρούσεις με τους ανταγωνιστές της]
N	Valid	21	20	20
	Missing	2	3	3
Mean		4,04	3,65	4,22

Αναφορικά με τους ανταγωνιστές της εταιρείας στη χώρα αυτή: [Ακολουθούνται διαδικασίες και ενέργειες που οι ανταγωνιστές ήδη έχουν εφαρμόσει]



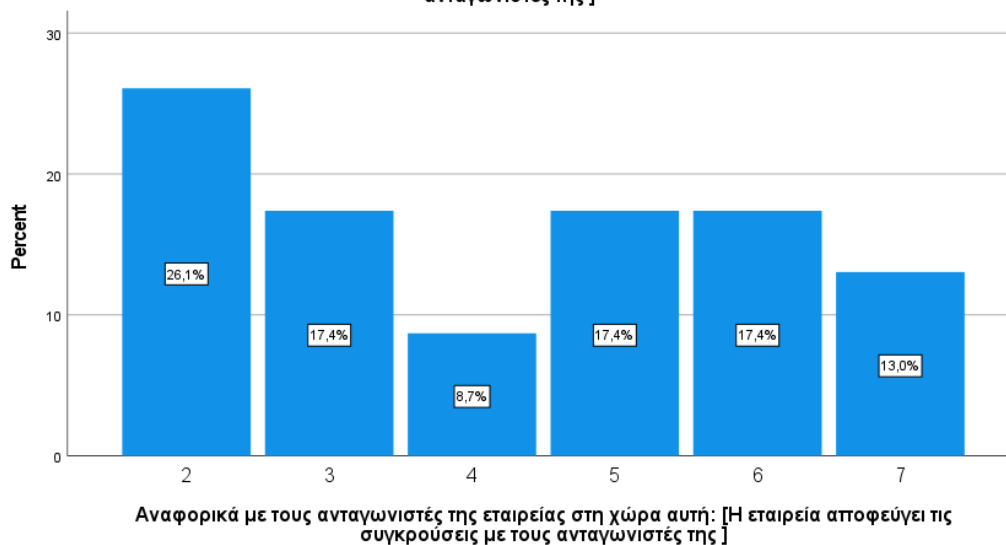
Αναφορικά με τους ανταγωνιστές της εταιρείας στη χώρα αυτή: [Ακολουθούνται διαδικασίες και ενέργειες που οι ανταγωνιστές ήδη έχουν εφαρμόσει]

Αναφορικά με τους ανταγωνιστές της εταιρείας στη χώρα αυτή: [Η εταιρεία σπάνια εισάγει νέα προϊόντα, διαδικασίες και συστήματα]



Αναφορικά με τους ανταγωνιστές της εταιρείας στη χώρα αυτή: [Η εταιρεία σπάνια εισάγει νέα προϊόντα, διαδικασίες και συστήματα]

Αναφορικά με τους ανταγωνιστές της εταιρείας στη χώρα αυτή: [Η εταιρεία αποφεύγει τις συγκρούσεις με τους ανταγωνιστές της]



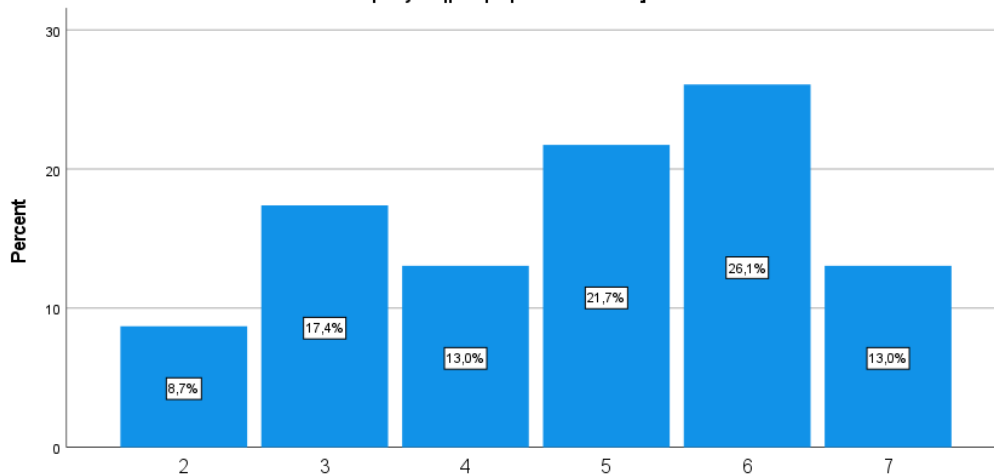
Στο επόμενο μέρος του ερωτηματολογίου ακολουθούν ερωτήσεις σχετικά με τις δραστηριότητες των εταιρειών στην χώρα που έχουν το μεγαλύτερο βαθμό δραστηριοποίησης. Η πρώτη ερώτηση αφορά το αν ακολουθείται μια σταθερή πολιτική όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών. Όπως προκύπτει υπάρχει συμφωνία με τον ισχυρισμό αυτό (μ.ό. 4,78) ενώ ακόμα οι επιχειρήσεις φαίνεται ότι συμφωνούν με την άποψη ότι έχουν καλή εικόνα για την αγορά και τους πελάτες τους (μ.ό. 5,04). Αντίστοιχα, σύμφωνα κατά μέσο όρο φαίνεται να είναι οι συμμετέχοντες με τον ισχυρισμό ότι οι συνεργάτες (π.χ. αντιπρόσωποι) μοιράζονται συνεχώς πληροφορίες για την αγορά με την εταιρεία (μ.ό. 4,43) ενώ και οι διοικήσεις των εταιρειών φαίνεται πως μελετούν τις στρατηγικές των ανταγωνιστών (μ.ό. 4,74). Από τα παραπάνω φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις έχουν ψηλά στην ατζέντα τους την διαχείριση των πληροφοριών κάτι που και βιβλιογραφικά έχει αναδειχθεί (Axinn, 1988; Leonidou 1995).

Από τα παραπάνω θα μπορούσε κανείς να συμπεράνει ότι οι επιχειρήσεις επιλέγουν να είναι σταθερές ως προς τις επιλογές τους στις αγορές που δραστηριοποιούνται πιο έντονα, και επίσης ότι έχουν καλή εικόνα τόσο για την αγορά όσο και για τους πελάτες τους μοιραζόμενοι τις ανάλογες πληροφορίες και μελετώντας τις στρατηγικές τους. Τα ευρήματα αυτά υποστηρίζονται και από τα ευρήματα άλλων ερευνών όπως για παράδειγμα αυτή των Voss, Buckley & Cross (2010) οι οποίοι διαπιστώνουν ότι οι εταιρείες θα πρέπει να επενδύσουν σε ασφαλείς και σταθερές χώρες, οι οποίες είναι μεγάλες και ανεπτυγμένες χώρες. Οι συγγραφείς μάλιστα αναφέρουν ότι οι χώρες αυτές είναι οι χώρες που «αξίζουν για επενδύσεις».

Statistics

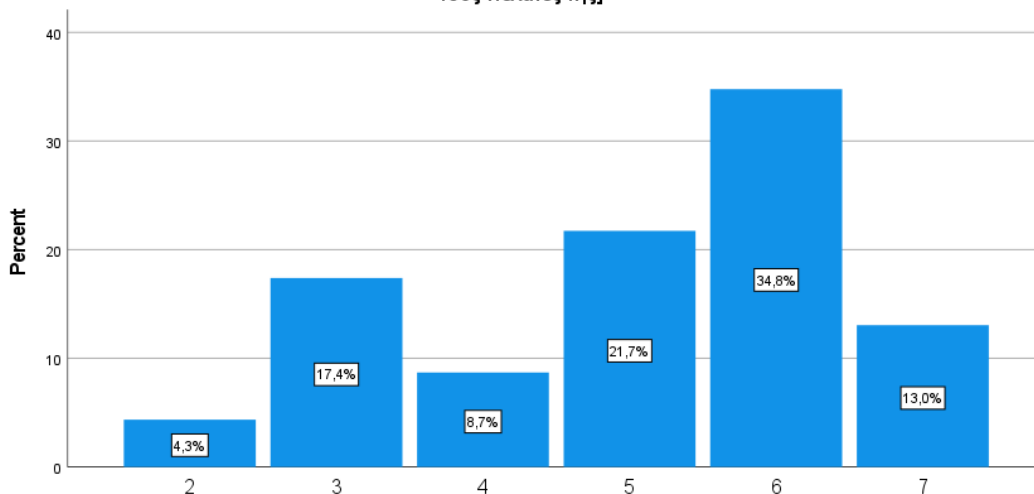
		[Ακολουθείται μια σταθερή πολιτική όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών]	[Η εταιρεία έχει καλή εικόνα για την αγορά και τους πελάτες της]	[Οι συνεργάτες (π.χ. αντιπρόσωποι) μοιράζονται συνεχώς πληροφορίες για την αγορά με την εταιρεία]	[Η διοίκηση της εταιρείας μελετά τις στρατηγικές των ανταγωνιστών]
N	Valid	20	20	19	21
	Missing	3	3	4	2
Mean		4,78	5,04	4,43	4,74

Αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα αυτή [Ακολουθείται μια σταθερή πολιτική όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών]



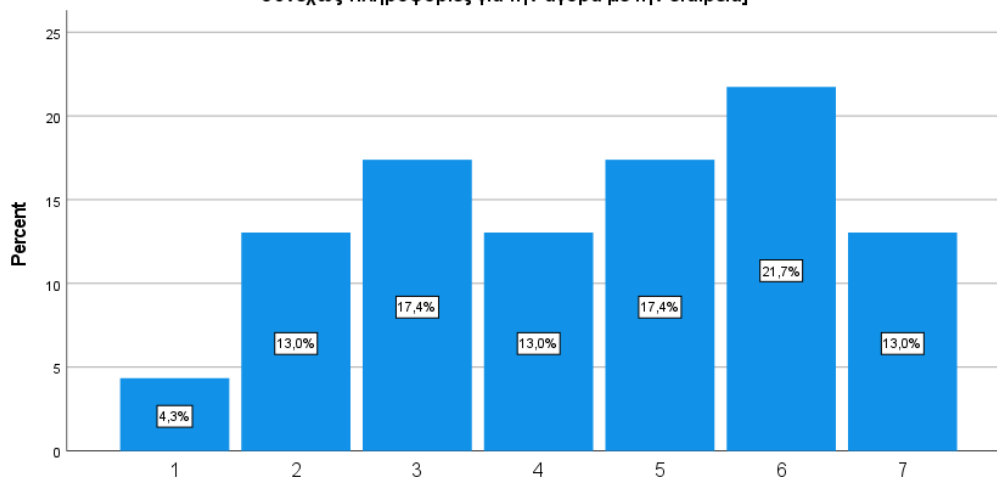
Αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα αυτή [Ακολουθείται μια σταθερή πολιτική όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών]

Αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα αυτή [Η εταιρεία έχει καλή εικόνα για την αγορά και τους πελάτες της]



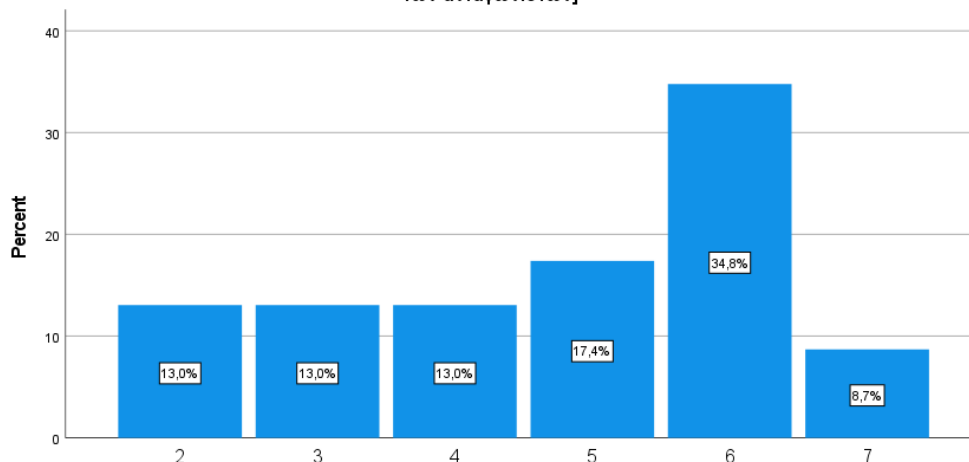
Αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα αυτή [Η εταιρεία έχει καλή εικόνα για την αγορά και τους πελάτες της]

Αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα αυτή [Οι συνεργάτες (π.χ. αντιπρόσωποι) μοιράζονται συνεχώς πληροφορίες για την αγορά με την εταιρεία]



Αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα αυτή [Οι συνεργάτες (π.χ. αντιπρόσωποι) μοιράζονται συνεχώς πληροφορίες για την αγορά με την εταιρεία]

Αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα αυτή [Η διοίκηση της εταιρείας μελετά τις στρατηγικές των ανταγωνιστών]



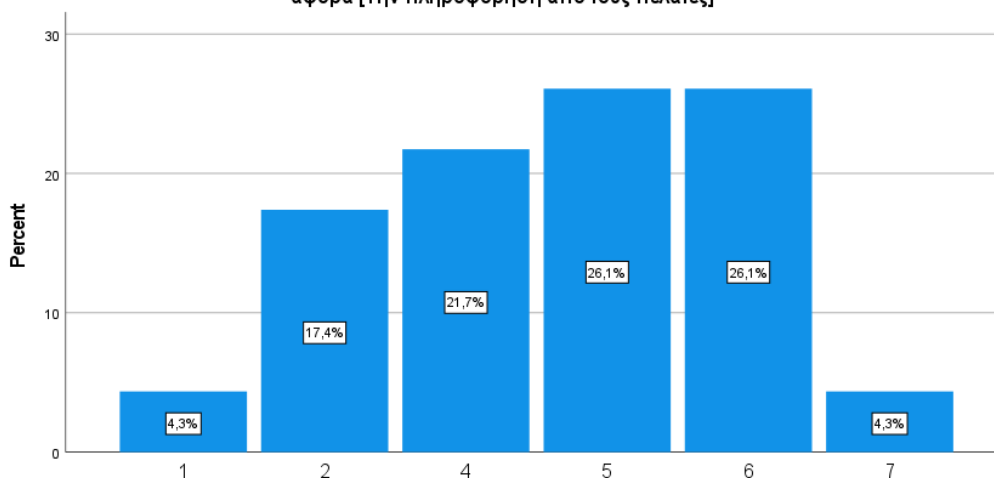
Αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα αυτή [Η διοίκηση της εταιρείας μελετά τις στρατηγικές των ανταγωνιστών]

Ακολουθώς εξετάστηκαν οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τις δραστηριότητες των εταιρειών στην χώρα που έχουν το μεγαλύτερο βαθμό δραστηριοποίησης και συγκεκριμένα το αν υπάρχουν τυπικές ή άτυπες δραστηριότητες. Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις που δόθηκαν, κατά μέσο όρο οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι αξιοποιούν την πληροφόρηση από τους πελάτες τους (μ.ό. 4,43), την πληροφόρηση σχετικά με τους ανταγωνιστές τους (μ.ό. 4,35), την αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών (μ.ό. 4,35) και την συνολική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας αυτών των δραστηριοτήτων (μ.ό. 4,39).

Statistics

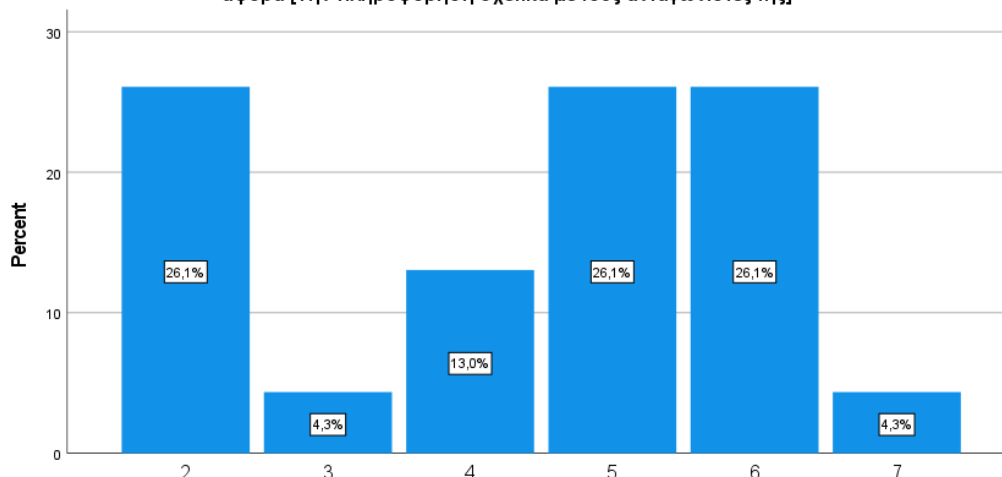
		[Την πληροφόρηση από τους πελάτες]	[Την πληροφόρηση σχετικά με τους ανταγωνιστές της]	[Την αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών]	[Την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας αυτών των δραστηριοτήτων]
N	Valid	21	22	21	22
	Missing	2	1	2	1
Mean		4,43	4,35	4,35	4,39

Αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα αυτή υπάρχουν τυπικές ή άτυπες διαδικασίες όσον αφορά [Την πληροφόρηση από τους πελάτες]



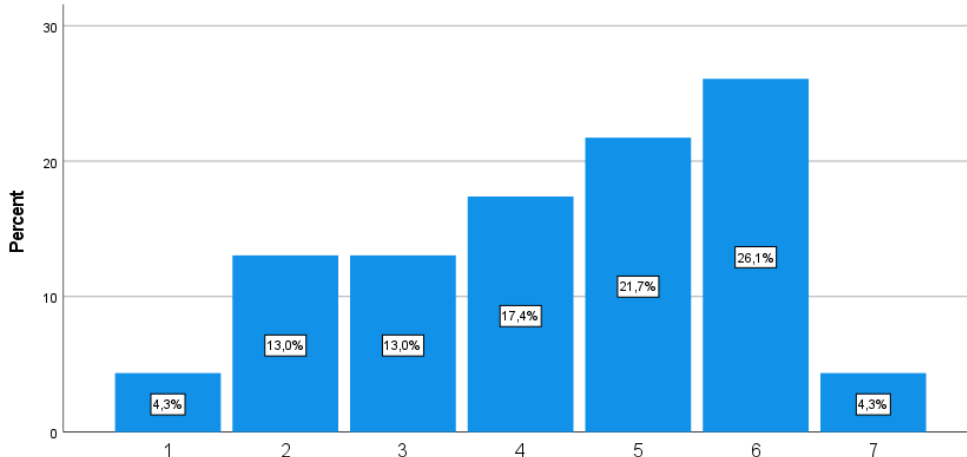
Αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα αυτή υπάρχουν τυπικές ή άτυπες διαδικασίες όσον αφορά [Την πληροφόρηση από τους πελάτες]

Αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα αυτή υπάρχουν τυπικές ή άτυπες διαδικασίες όσον αφορά [Την πληροφόρηση σχετικά με τους ανταγωνιστές της]



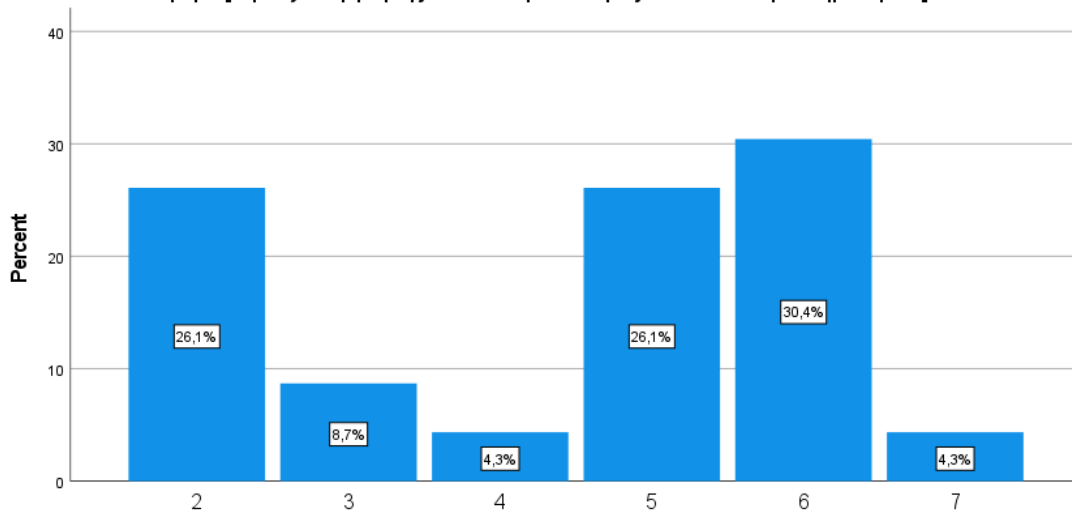
Αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα αυτή υπάρχουν τυπικές ή άτυπες διαδικασίες όσον αφορά [Την πληροφόρηση σχετικά με τους ανταγωνιστές της]

Αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα αυτή υπάρχουν τυπικές ή άτυπες διαδικασίες όσον αφορά [Την αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών]



Αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα αυτή υπάρχουν τυπικές ή άτυπες διαδικασίες όσον αφορά [Την αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών]

Αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα αυτή υπάρχουν τυπικές ή άτυπες διαδικασίες όσον αφορά [Την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας αυτών των δραστηριοτήτων]



Αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα αυτή υπάρχουν τυπικές ή άτυπες διαδικασίες όσον αφορά [Την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας αυτών των δραστηριοτήτων]

Στο τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου οι ερωτήσεις αφορούν την στρατηγική και το περιβάλλον της εταιρείας στην χώρα του εξωτερικού με τις περισσότερες πωλήσεις. Οι απαντήσεις δόθηκαν με βάση μια κλίμακα Likert όπου η τιμή 1 αντιστοιχεί στην απάντηση «Καθόλου» και το άλλο άκρο της κλίμακας, η τιμή 7 αντιστοιχεί στην απάντηση «Πάρα πολύ». Ξεκινώντας, με την ανάλυση του μέσου όρου των απαντήσεων που δόθηκαν, παρατηρείται ότι σε όλες τις ερωτήσεις οι μέσοι όροι βρίσκονται άνω του μέσου της κλίμακας (τιμή 4).

Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες φαίνεται να συμφωνούν κατά μέσο όρο στο ότι δίνουν έμφαση στην έρευνα και την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών (μ.ό. 4,43), όπως αντίστοιχη είναι και η εικόνα όσον αφορά την έμφαση στην έρευνα και

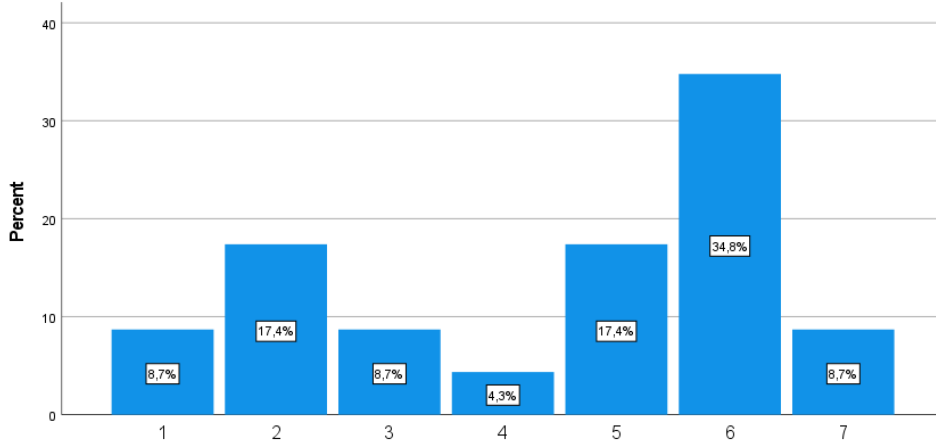
ανάπτυξη καινοτομιών. Μικρότερη έμφαση φαίνεται να δίνεται στην διαφήμιση και στις καινοτόμες τεχνικές μάρκετινγκ, καθώς οι μέσοι όροι που καταγράφηκαν ισούνται με 4,35, ενώ αντίθετα, σημαντικά μεγαλύτερη έμφαση δίνεται από τις επιχειρήσεις του δείγματος στον έλεγχο κόστους λειτουργιών – επίτευξης αποτελεσματικότητας (μ.ό. 5,09) όπως και στις προσπάθειες για επίτευξη οικονομικών κλίμακας (μ.ό. 4,87) και την προσφορά ανταγωνιστικών τιμών (μ.ό. 5,09).

Statistics

	[Έμφαση στην έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων/υπηρεσιών]	[Έμφαση στην έρευνα και ανάπτυξη καινοτομιών]	[Πολλή διαφήμιση και προώθηση]	[Καινοτόμες τεχνικές μάρκετινγκ]	[Έλεγχος κόστους λειτουργιών - Επίτευξη αποτελεσματικότητας]	[Προσπάθειες για επίτευξη οικονομικών κλίμακας]	[Ανταγωνιστικές τιμές]
N Valid	18	19	16	17	17	17	16
Missing	5	4	7	6	6	6	7
Mean	4,43	4,43	4,35	4,35	5,09	4,87	5,09

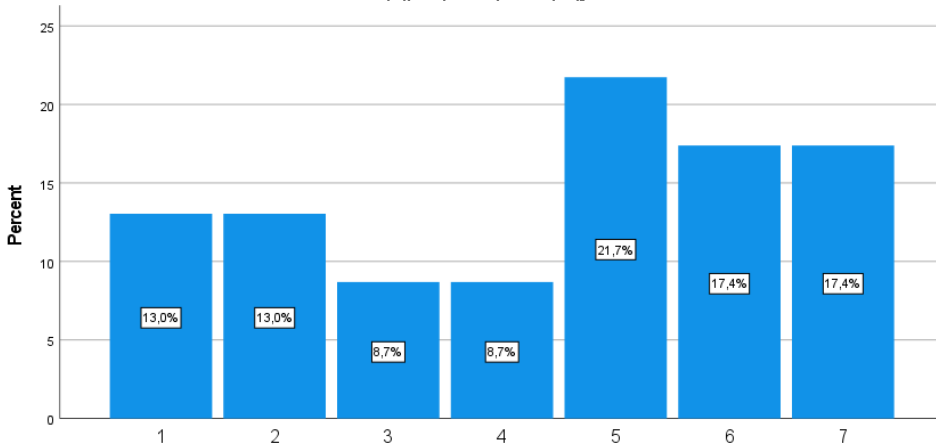


Σε ποιο βαθμό η εταιρεία σας χρησιμοποιεί τις παρακάτω ανταγωνιστικές πρακτικές σε αυτή τη χώρα; [Έμφαση στην έρευνα και ανάπτυξη καινοτομιών]



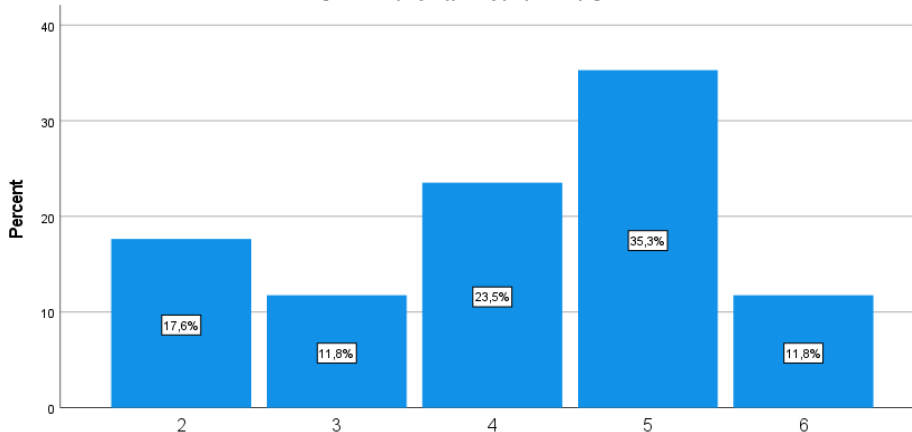
Σε ποιο βαθμό η εταιρεία σας χρησιμοποιεί τις παρακάτω ανταγωνιστικές πρακτικές σε αυτή τη χώρα; [Έμφαση στην έρευνα και ανάπτυξη καινοτομιών]

Σε ποιο βαθμό η εταιρεία σας χρησιμοποιεί τις παρακάτω ανταγωνιστικές πρακτικές σε αυτή τη χώρα; [Πολλή διαφήμιση και προώθηση]



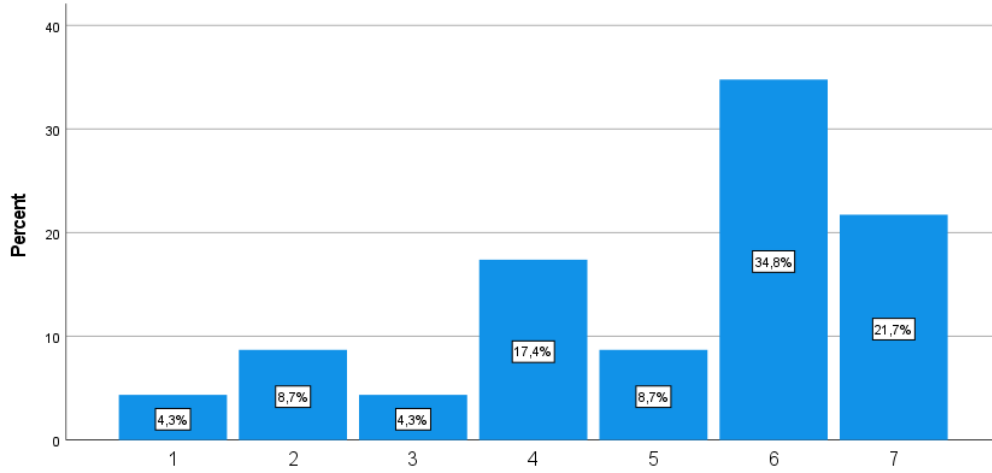
Σε ποιο βαθμό η εταιρεία σας χρησιμοποιεί τις παρακάτω ανταγωνιστικές πρακτικές σε αυτή τη χώρα; [Πολλή διαφήμιση και προώθηση]

Σε ποιο βαθμό η εταιρεία σας χρησιμοποιεί τις παρακάτω ανταγωνιστικές πρακτικές σε αυτή τη χώρα; [Καινοτόμες τεχνικές μάρκετινγκ]



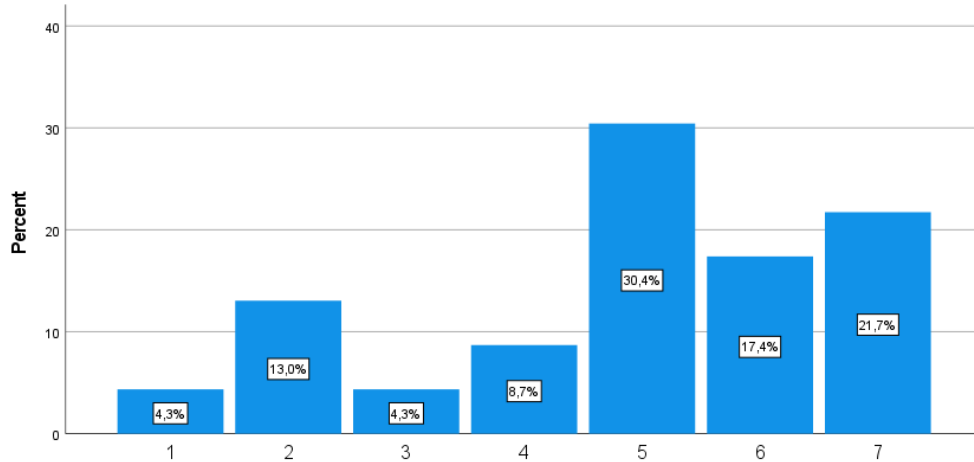
Σε ποιο βαθμό η εταιρεία σας χρησιμοποιεί τις παρακάτω ανταγωνιστικές πρακτικές σε αυτή τη χώρα; [Καινοτόμες τεχνικές μάρκετινγκ]

Σε ποιο βαθμό η εταιρεία σας χρησιμοποιεί τις παρακάτω ανταγωνιστικές πρακτικές σε αυτή τη χώρα;
[Έλεγχος κόστους λειτουργιών - Επίτευξη αποτελεσματικότητας]



Σε ποιο βαθμό η εταιρεία σας χρησιμοποιεί τις παρακάτω ανταγωνιστικές πρακτικές σε αυτή τη χώρα;
[Έλεγχος κόστους λειτουργιών - Επίτευξη αποτελεσματικότητας]

Σε ποιο βαθμό η εταιρεία σας χρησιμοποιεί τις παρακάτω ανταγωνιστικές πρακτικές σε αυτή τη χώρα;
[Προσπάθειες για επίτευξη οικονομιών κλίμακας]



Σε ποιο βαθμό η εταιρεία σας χρησιμοποιεί τις παρακάτω ανταγωνιστικές πρακτικές σε αυτή τη χώρα;
[Προσπάθειες για επίτευξη οικονομιών κλίμακας]

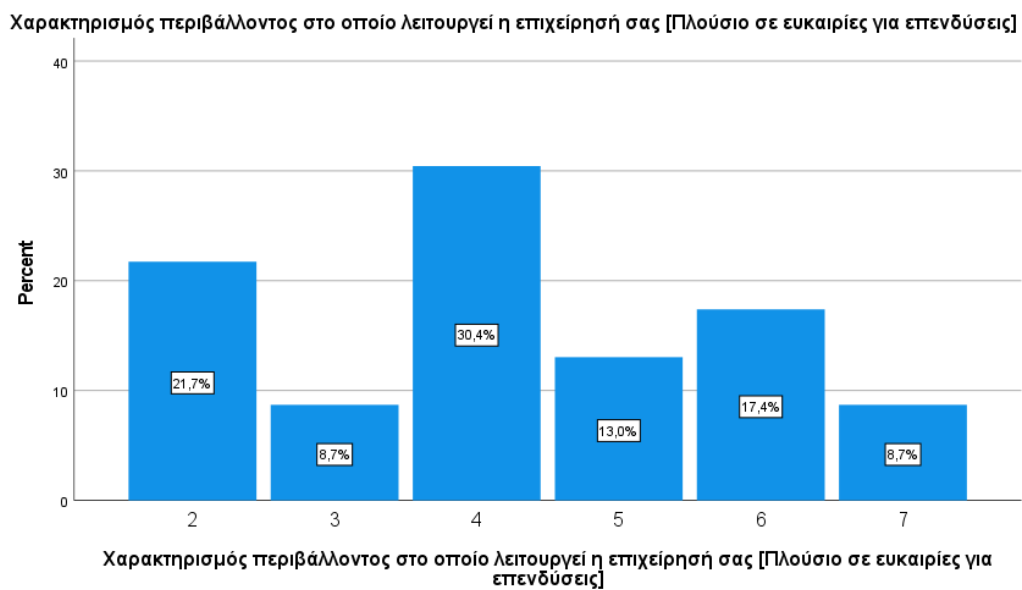
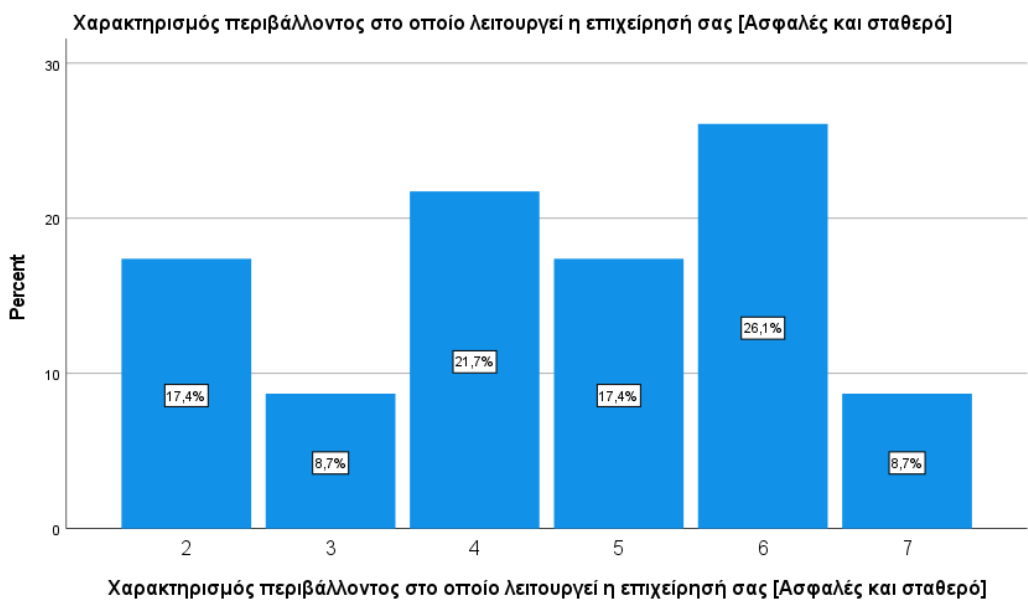


Όσον αφορά το περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις του δείγματος προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι το περιβάλλον χαρακτηρίζεται από ασφάλεια και σταθερότητα με (μ.ό 4,52), ενώ συμφωνούν σε μικρότερο βαθμό ότι είναι πλούσιος ευκαιρίες για επενδυτικές κινήσεις (μ.ό. 4,22). Αντίστοιχη είναι και η εικόνα όσον αφορά την αντίληψή τους για το αν μπορεί η εταιρεία να ελέγξει και να χειριστεί το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί για το συμφέρον της καθώς ο μέσος όρος που καταγράφηκε είναι 4,17. Συνεχίζοντας, φαίνεται ότι υπάρχει μερική συμφωνία σχετικά με την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας αυτών των δραστηριοτήτων (μ.ό 4,35) ενώ φαίνεται ότι οι ανταγωνιστές δεν θεωρούνται προβλέψιμοι καθώς παρατηρείται ότι ο μέσος όρος που καταγράφηκε είναι 3,96 και βρίσκεται στο μέσο της κλίμακας, ενώ επίσης συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι καταναλωτές στο περιβάλλον της δραστηριοποίησης της επιχείρησης είναι πιο εύκολα προβλέψιμοι σε σχέση με αυτούς μιας ξένης αγοράς (4,30).

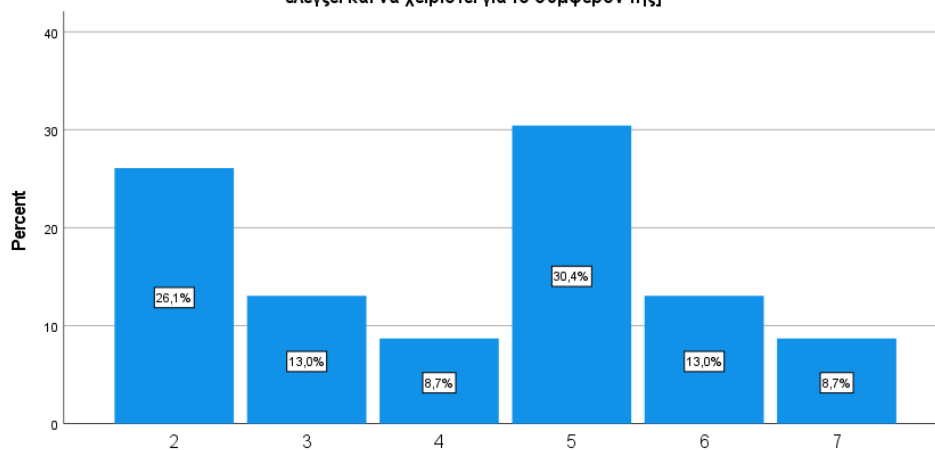
Statistics

	[Ασφαλές και σταθερό]	[Πλούσιο σε ευκαιρίες για επενδύσεις]	[Περιβάλλον που η εταιρεία μπορεί να ελέγξει και να χειριστεί για το συμφέρον της]	[Την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας αυτών των δραστηριοτήτων]	[Οι ανταγωνιστές είναι προβλέψιμοι]	[Οι καταναλωτές είναι πιο εύκολα προβλέψιμοι σε σχέση με αυτούς μιας ξένης αγοράς]
N	Valid 21	21	21	20	21	20
	Missing 2	2	2	3	2	3

Mean	4,52	4,22	4,17	4,35	3,96	4,30
------	------	------	------	------	------	------

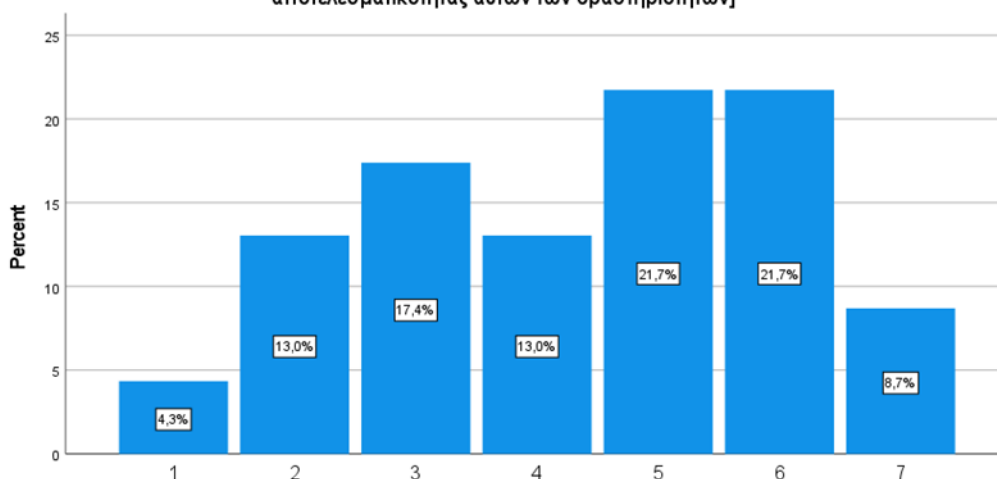


Χαρακτηρισμός περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας [Περιβάλλον που η εταιρεία μπορεί να ελέγξει και να χειριστεί για το συμφέρον της]



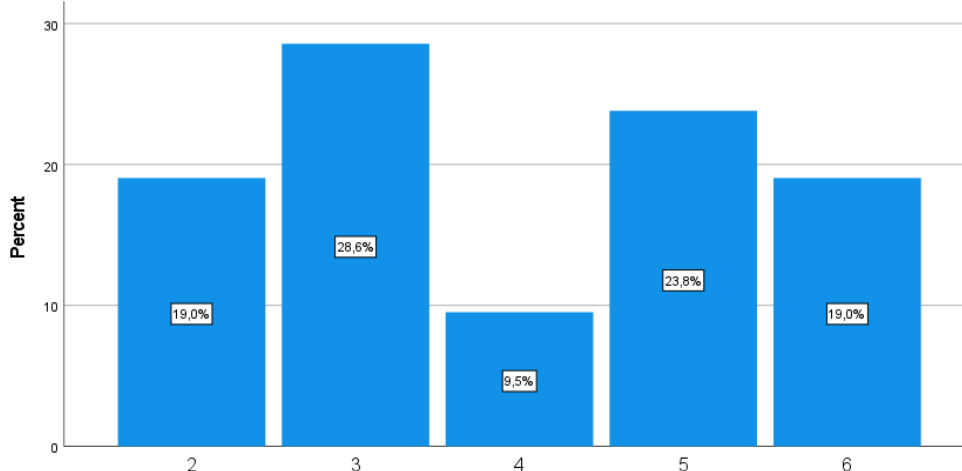
Χαρακτηρισμός περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας [Περιβάλλον που η εταιρεία μπορεί να ελέγξει και να χειριστεί για το συμφέρον της]

Χαρακτηρισμός περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας [Την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας αυτών των δραστηριοτήτων]

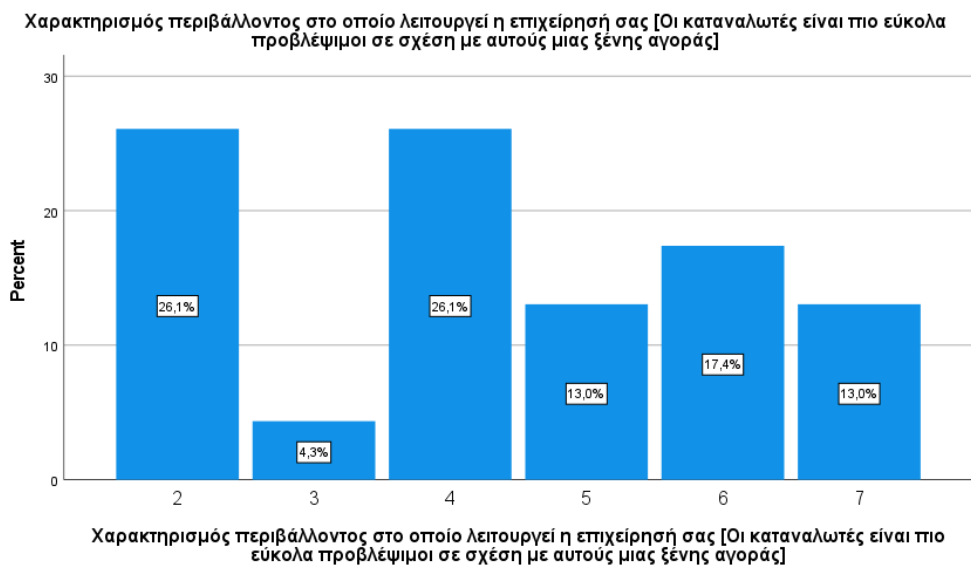


Χαρακτηρισμός περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας [Την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας αυτών των δραστηριοτήτων]

Χαρακτηρισμός περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας [Οι ανταγωνιστές είναι προβλέψιμοι]



Χαρακτηρισμός περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας [Οι ανταγωνιστές είναι προβλέψιμοι]



Συνεχίζοντας με το περιβάλλον της εγχώριας αγοράς εδώ συμμετέχοντες κλήθηκαν να δώσουν τις απαντήσεις τους με βάση μια κλίμακα Likert όπου η τιμή 1 αντιστοιχεί στην απάντηση «Διαφωνώ Απόλυτα» και το άλλο άκρο της κλίμακας, η τιμή 7 αντιστοιχεί στην απάντηση «Συμφωνώ Απόλυτα». Τα αποτελέσματα φανερώνουν ότι οι συμμετέχοντες κρατούν ουδέτερη στάση όσον αφορά το επίπεδο ασφάλειας (μ.ό. 4,00) και σταθερότητας της εγχώριας αγοράς ενώ υπάρχει σχετική διαφωνία με το αν αυτό είναι πλούσιο σε ευκαιρίες για επενδύσεις (μ.ό. 3,64).

Επιπλέον με μέσο όρο 3,65 φαίνεται ότι θεωρούν ότι το περιβάλλον δεν μπορεί να ελεγχθεί και να χρησιμοποιηθεί προς όφελος της εταιρείας ενώ τόσο για τους εγχώριους ανταγωνιστές όσο και για την αποτελεσματικότητα αυτών των δραστηριοτήτων τους κρατούν επίσης ουδέτερη στάση (μ.ό. 4,04).

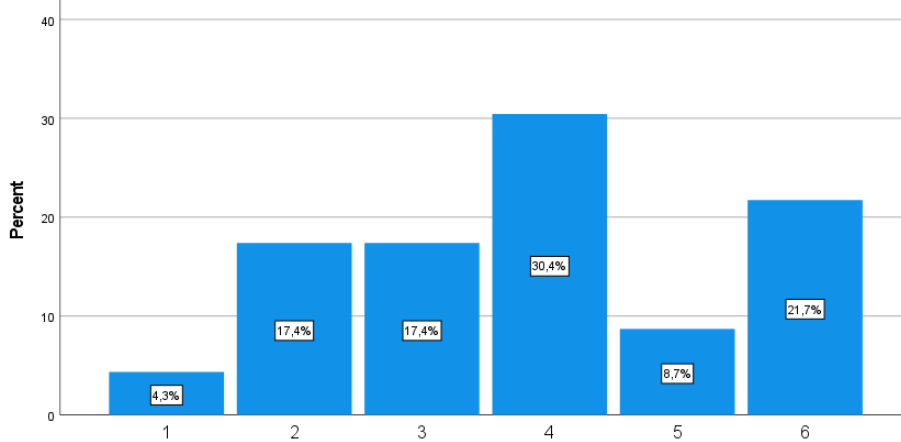
Τέλος, για τους καταναλωτές αναφέρουν ότι είναι πιο εύκολα προβλέψιμοι σε σχέση με αυτούς μιας ξένης αγοράς, η μέση τιμή που καταγράφηκε είναι 3,90 γεγονός που εκφράζεται ως ουδέτερη στάση όσον αφορά τον ισχυρισμό αυτό.

Statistics

		[Ασφαλές και σταθερό]	[Πλούσιο σε ευκαιρίες για επενδύσεις]	[Περιβάλλον που η εταιρεία μπορεί να ελέγξει και να χειριστεί για το συμφέρον της]	[Την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας αυτών των δραστηριοτήτων]	[Οι εγχώριοι ανταγωνιστές είναι προβλέψιμοι]	[Οι εγχώριοι καταναλωτές είναι πιο εύκολα προβλέψιμοι σε σχέση με αυτούς μιας ξένης αγοράς]
N	Valid	22	22	23	23	22	21
	Missing	1	1	0	0	1	2

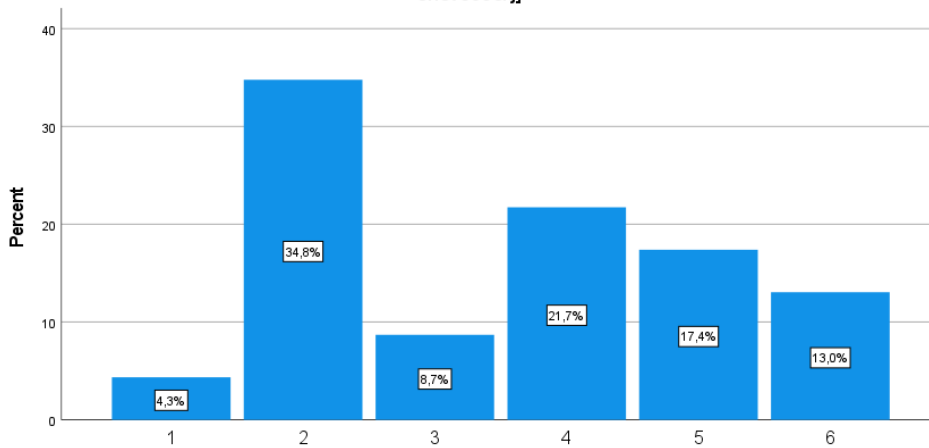
Mean	4,00	3,64	3,65	4,04	3,95	3,90
------	------	------	------	------	------	------

Χαρακτηρισμός περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας στην Ελλάδα [Ασφαλές και σταθερό]



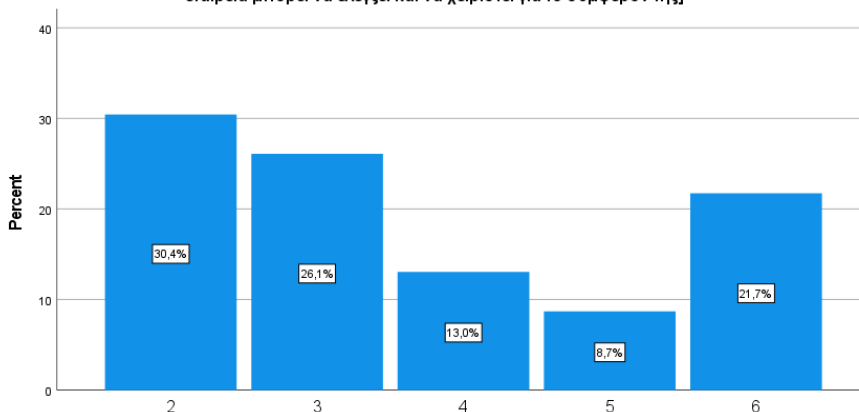
Χαρακτηρισμός περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας στην Ελλάδα [Ασφαλές και σταθερό]

Χαρακτηρισμός περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας στην Ελλάδα [Πλούσιο σε ευκαιρίες για επενδύσεις]



Χαρακτηρισμός περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας στην Ελλάδα [Πλούσιο σε ευκαιρίες για επενδύσεις]

Χαρακτηρισμός περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας στην Ελλάδα [Περιβάλλον που η εταιρεία μπορεί να ελέγξει και να χειριστεί για το συμφέρον της]

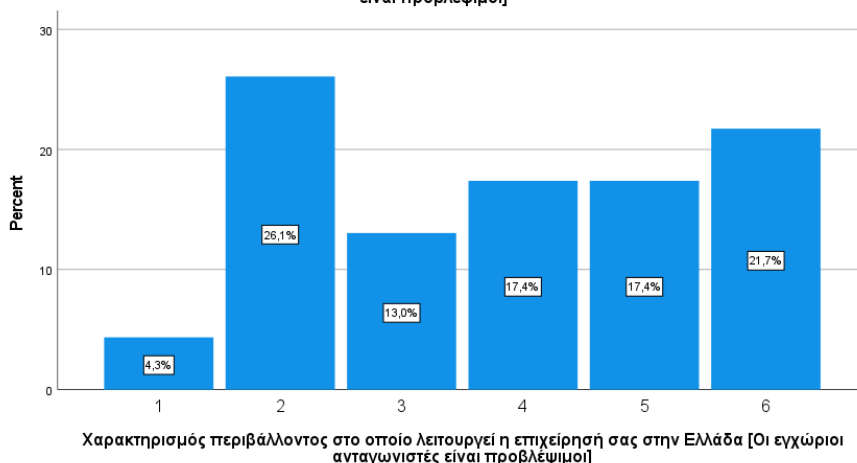


Χαρακτηρισμός περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας στην Ελλάδα [Περιβάλλον που η εταιρεία μπορεί να ελέγξει και να χειριστεί για το συμφέρον της]

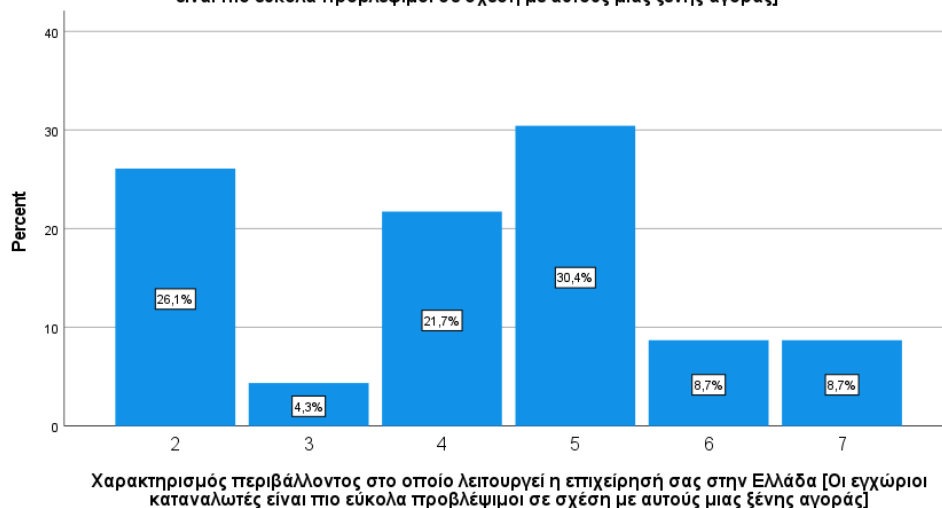
Χαρακτηρισμός περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας στην Ελλάδα [Την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας αυτών των δραστηριοτήτων]



Χαρακτηρισμός περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας στην Ελλάδα [Οι εγχώριοι ανταγωνιστές είναι προβλέψιμοι]



Χαρακτηρισμός περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας στην Ελλάδα [Οι εγχώριοι καταναλωτές είναι πιο εύκολα προβλέψιμοι σε σχέση με αυτούς μιας ξένης αγοράς]



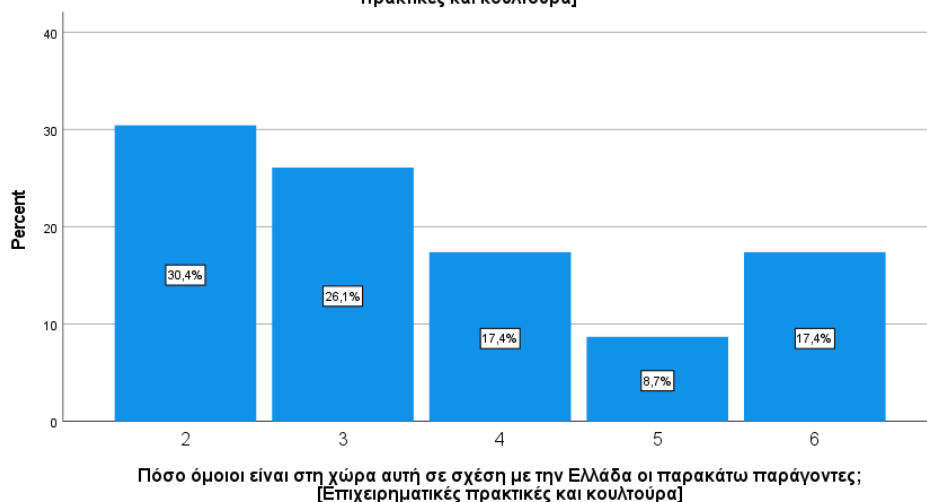
Στη συνέχεια γίνεται σύγκριση με το κατά πόσο κάποιοι παράγοντες που εξετάζονται μοιάζουν στη χώρα στην οποία δραστηριοποιούνται περισσότερο σε σχέση με την Ελλάδα. Όπως φαίνεται συνολικά από τις απαντήσεις υπάρχει διαφωνία σχετικά με

την ομοιότητα τους στο σύνολο αυτών των παραγόντων, καθώς σε όλες τις ερωτήσεις οι μέσοι όροι που καταγράφηκαν βρίσκονται κάτω από το μέσο της κλίμακας. Πιο συγκεκριμένα, η μεγαλύτερη διαφωνία τους εντοπίζεται στις ομοιότητες του νομικού και του πολιτικού συστήματος, κατηγορίες οι οποίες συγκέντρωσαν τους χαμηλότερους μέσους όρους με τιμές 3,22 και 3,30 αντίστοιχα. Αντίθετα, το πιο κοντινό χαρακτηριστικό ανάμεσα στην ξένη αγορά που δραστηριοποιούνται και την αγορά της Ελλάδος είναι η συμπεριφορά και προτίμηση των πελατών τους με μέσο όρο 3,83.

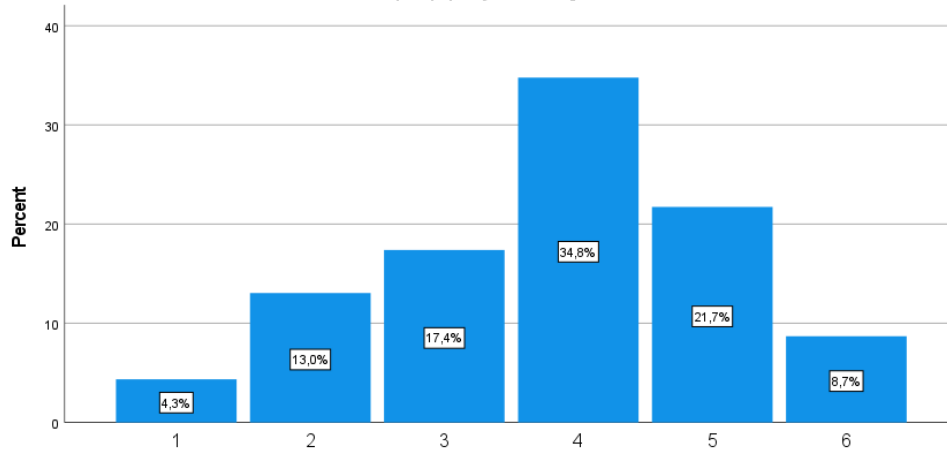
Statistics

		[Επιχειρηματικές πρακτικές και κουλτούρα]	[Συμπεριφορά και προτιμήσεις πελατών]	[Νομικό σύστημα]	[Πολιτικό σύστημα]	[Νοοτροπία κοινωνικο-πολιτισμικές αξίες]	[Παράδοση, ιστορική πορεία και διαδρομή]	[Θρησκεία]
N	Valid	23	22	22	21	22	22	21
	Missing	0	1	1	2	1	1	2
Mean		3,57	3,83	3,22	3,30	3,43	3,61	3,52

Πόσο όμοιοι είναι στη χώρα αυτή σε σχέση με την Ελλάδα οι παρακάτω παράγοντες; [Επιχειρηματικές πρακτικές και κουλτούρα]

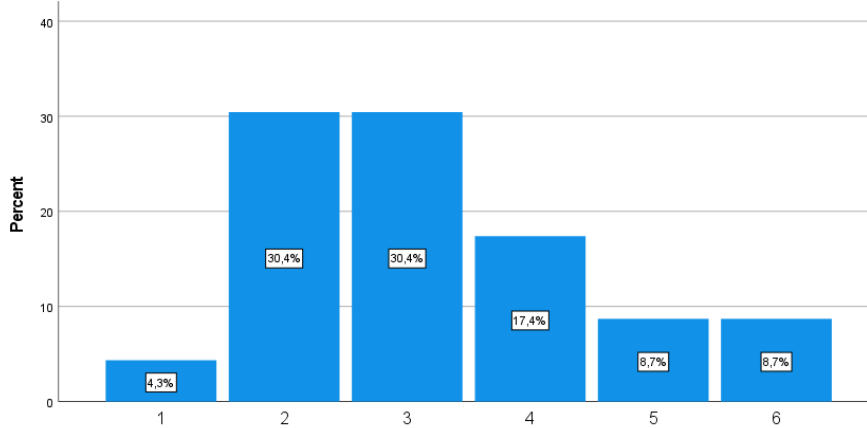


Πόσο όμοιοι είναι στη χώρα αυτή σε σχέση με την Ελλάδα οι παρακάτω παράγοντες; [Συμπεριφορά και προτιμήσεις πελατών]



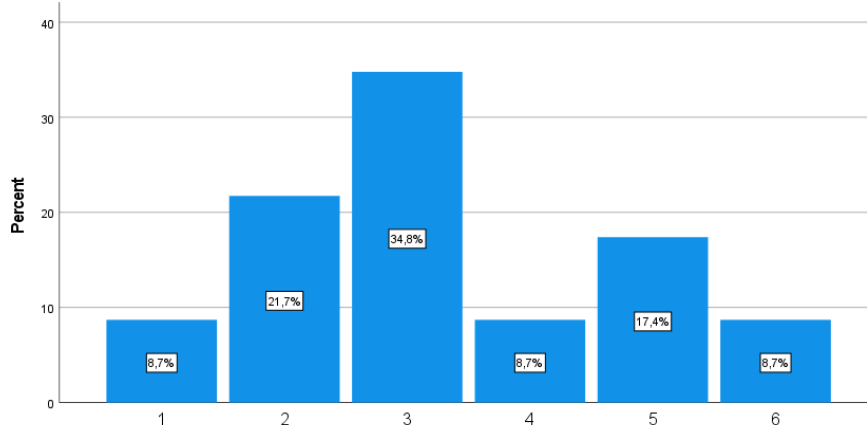
Πόσο όμοιοι είναι στη χώρα αυτή σε σχέση με την Ελλάδα οι παρακάτω παράγοντες; [Συμπεριφορά και προτιμήσεις πελατών]

Πόσο όμοιοι είναι στη χώρα αυτή σε σχέση με την Ελλάδα οι παρακάτω παράγοντες; [Νομικό σύστημα]



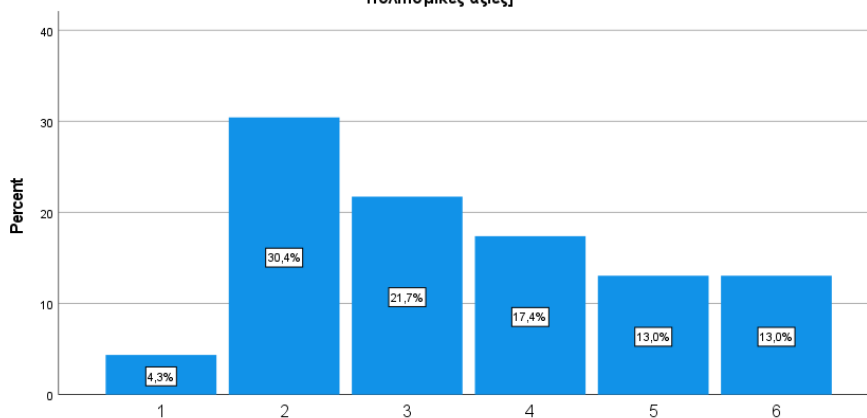
Πόσο όμοιοι είναι στη χώρα αυτή σε σχέση με την Ελλάδα οι παρακάτω παράγοντες; [Νομικό σύστημα]

Πόσο όμοιοι είναι στη χώρα αυτή σε σχέση με την Ελλάδα οι παρακάτω παράγοντες; [Πολιτικό σύστημα]



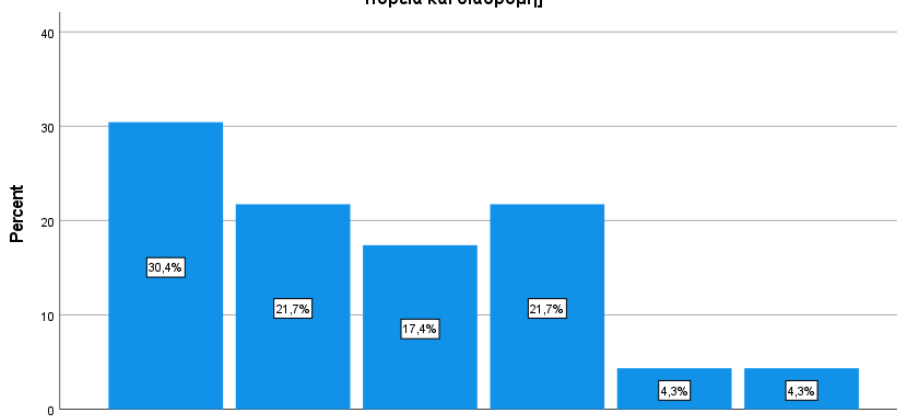
Πόσο όμοιοι είναι στη χώρα αυτή σε σχέση με την Ελλάδα οι παρακάτω παράγοντες; [Πολιτικό σύστημα]

Πόσο όμοιο είναι στη χώρα αυτή σε σχέση με την Ελλάδα οι παρακάτω παράγοντες; [Νοοτροπία κοινωνικο-πολιτισμικές αξίες]



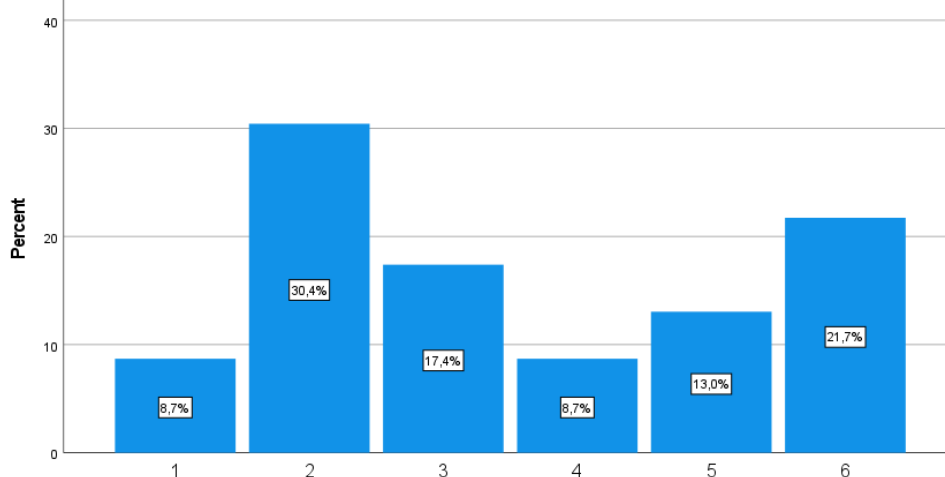
Πόσο όμοιο είναι στη χώρα αυτή σε σχέση με την Ελλάδα οι παρακάτω παράγοντες; [Νοοτροπία κοινωνικο-πολιτισμικές αξίες]

Πόσο όμοιο είναι στη χώρα αυτή σε σχέση με την Ελλάδα οι παρακάτω παράγοντες; [Παράδοση, ιστορική πορεία και διαδρομή]



Πόσο όμοιο είναι στη χώρα αυτή σε σχέση με την Ελλάδα οι παρακάτω παράγοντες; [Παράδοση, ιστορική πορεία και διαδρομή]

Πόσο όμοιο είναι στη χώρα αυτή σε σχέση με την Ελλάδα οι παρακάτω παράγοντες; [Θρησκεία]



Πόσο όμοιο είναι στη χώρα αυτή σε σχέση με την Ελλάδα οι παρακάτω παράγοντες; [Θρησκεία]

Στο σημείο αυτό γίνεται ανάλυση συσχετίσεων ανάμεσα σε κάποιες βασικές μεταβλητές οι οποίες αφορούν κάποια χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων αλλά και κάποιες στρατηγικές που ακολουθούν. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιούνται συσχετίσεις ανάμεσα στα έτη λειτουργίας της επιχείρησης, των ετών διεθνούς δραστηριοποίησης της, το βαθμό χρήσης ανταγωνιστικών στρατηγικών, της υποστήριξης των δραστηριοτήτων, της αποφυγής έντονων ανταγωνιστικών κινήσεων αλλά και του μέσου όρου του χαρακτηρισμού του περιβάλλοντος της ξένης και της εγχώριας αγοράς.

Από τις συσχετίσεις που προέκυψαν προκύπτει έντονη και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στα έτη λειτουργίας επιχείρησης και τα έτη διεθνούς δραστηριοποίησης της (0.723), ενώ τα έτη λειτουργίας της επιχείρησης δεν φαίνεται να σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με καμία από τις υπόλοιπες μεταβλητές. Το εύρημα αυτό είναι σύμφωνο με την άποψη των Johanson και Vahlne (1990) ότι η εξέλιξη της διεθνοποίησης βασίζεται στη μάθηση και την ανάπτυξη ικανοτήτων η οποία αυξάνεται σταδιακά μέσω της εμπειρίας. Έτσι αναμένεται κατά μέσο όρο η εμπειρία των επιχειρήσεων να επηρεάζει την διεθνοποίηση κάτι που ισχύει και εδώ.

Αξιοσημείωτες και στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις προέκυψαν επίσης ανάμεσα στην υποστήριξη πολλών δραστηριοτήτων και στην αποφυγή των ανταγωνιστικών κινήσεων κάτι που είναι εν μέρει αναμενόμενο καθώς και οι δύο αυτοί οι τρόποι δραστηριοποίησης έχουν πολλά κοινά σημεία. Προηγούμενες έρευνες όπως αυτή των Calabrò et al. (2013) αναφέρουν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του αριθμού των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνει μια επιχείρηση και της διεθνοποίησης.

Ακόμα πιο σημαντικό είναι το γεγονός ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην υποστήριξη ‘‘ασφαλών’’ δραστηριοτήτων και στο χαρακτηρισμό του περιβάλλοντος τόσο της εγχώριας όσο και της ξένης αγοράς. Όπως προκύπτει οι συντελεστές συσχέτισης ισούται με 0,520 και 0,502 αντίστοιχα κάτι που υποδηλώνει θετική σχέση ανάμεσα στην υποστήριξη ασφαλών δραστηριοτήτων με το χαρακτηρισμό του περιβάλλοντος, δηλαδή όσο πιο θετική είναι η αξιολόγηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος τόσο πιο πολλές ασφαλείς δραστηριότητες υποστηρίζονται και αντίστροφα. Τέλος, στατιστικά σημαντική συσχέτιση παρατηρείται ανάμεσα στην αποφυγή των έντονων ανταγωνιστικών κινήσεων και επίσης στο χαρακτηρισμό του περιβάλλοντος τόσο των εγχώριου όσο και του διεθνούς. Σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες, το θεσμικό πλαίσιο της χώρας υποδοχής επηρεάζει επίσης την επιλογή του τρόπου εισόδου διεθνοποίησης καθώς οι

εταιρείες τείνουν να επιλέγουν λιγότερο επικίνδυνους τρόπους εισόδου όταν οι αντιληπτοί θεσμικοί κίνδυνοι στη χώρα υποδοχής είναι υψηλοί (Schwens et al., 2011).

Correlations

		Έτη λειτουργίας της επιχείρησης	Έτη διεθνούς δραστηριο ποίησης	Βαθμός χρήσης ανταγωνιστικών στρατηγικών σε διεθνείς αγορές	Υποστήριξη "ασφαλών" δραστηριο τήτων	Αποφυγή έντονων ανταγωνιστικ ών κινήσεων	Χαρακτηρισμ ός περιβάλλοντο ς (ξένη αγορά)	Χαρακτηρισμ ός περιβάλλοντο ς (εγχώρια αγορά)
Έτη λειτουργία ς της επιχείρηση ς	Pearson Correlatio n	1	,723**	-,035	,011	-,245	-,243	-,221
	Sig. (2- tailed)		,000	,877	,960	,271	,276	,323
	N	22	22	22	22	22	22	22
Έτη διεθνούς δραστηριο ποίησης	Pearson Correlatio n	,723**	1	-,257	-,316	-,417	-,267	-,071
	Sig. (2- tailed)	,000		,248	,151	,053	,230	,752
	N	22	22	22	22	22	22	22
Βαθμός χρήσης ανταγωνισ τικών στρατηγικ ών σε διεθνείς αγορές	Pearson Correlatio n	-,035	-,257	1	,183	,053	,306	,147
	Sig. (2- tailed)	,877	,248		,404	,811	,155	,504
	N	22	22	23	23	23	23	23
Υποστήριξ η "ασφαλών " δραστηριο τήτων	Pearson Correlatio n	,011	-,316	,183	1	,676**	,520*	,502*
	Sig. (2- tailed)	,960	,151	,404		,000	,011	,015
	N	22	22	23	23	23	23	23
Αποφυγή έντονων ανταγωνισ τικών κινήσεων	Pearson Correlatio n	-,245	-,417	,053	,676**	1	,589**	,508*
	Sig. (2- tailed)	,271	,053	,811	,000		,003	,013
	N	22	22	23	23	23	23	23

Χαρακτηρι σμός περιβάλλο ντος (ξένη αγορά)	Pearson Correlatio n	-,243	-,267	,306	,520*	,589**	1	,747**
	Sig. (2- tailed)	,276	,230	,155	,011	,003		,000
	N	22	22	23	23	23	23	23
Χαρακτηρι σμός περιβάλλο ντος (εγχώρια αγορά)	Pearson Correlatio n	-,221	-,071	,147	,502*	,508*	,747**	1
	Sig. (2- tailed)	,323	,752	,504	,015	,013	,000	
	N	22	22	23	23	23	23	23

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Συμπεράσματα

Η παγκοσμιοποίηση έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την αλληλεπίδραση μεταξύ των οικονομιών καθώς έχει μειώσει τα οικονομικά εμπόδια για τις επιχειρήσεις και έχει ενθαρρύνει τη λειτουργία των εταιρειών σε παραπάνω από μια εθνικές αγορές. Οι επιχειρήσεις από την άλλη πλευρά προσπαθούν να διεθνοποιήσουν τις δραστηριότητές τους προκειμένου να καταστούν βιώσιμες στο παγκόσμιο περιβάλλον. Ωστόσο, η διεθνοποίηση είναι μια σύνθετη και δυνητικά επικίνδυνη απόφαση για τις επιχειρήσεις, οι οποίες αναλαμβάνουν μεγαλύτερους κινδύνους, καθώς λειτουργούν σε ένα πιο αβέβαιο περιβάλλον.

Στη συγκεκριμένη εργασία, ο σκοπός είναι να καταγραφούν οι απόψεις των ιδιοκτητών αλλά και των εργαζομένων σε επιχειρήσεις οι οποίοι έχουν την έδρα τους στην Ελλάδα και εμπλέκονται με το διεθνές εμπόριο. Πιο συγκεκριμένα, η κύρια στόχευση είναι η αποτύπωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιούνται αλλά και η καταγραφή των στρατηγικών που ακολουθούν και των μεθόδων ξεκινώντας με την αξιολόγηση της απόδοσης τους και συγκεκριμένα την παράμετρο των πωλήσεων όπου οι συμμετέχοντες δεν αξιολογούν πολύ θετικά την απόδοση τους ενώ και ως προς το μερίδιο αγοράς η συνολική εικόνα τείνει να έχει μία αρνητική αξιολόγηση, ενώ και η αξιολόγηση των επιδόσεων σε σχέση με τους στόχους που τέθηκαν τα τελευταία τρία χρόνια στο εξωτερικό φανερώνει μία εικόνα η οποία δεν μπορεί να οδηγήσει σε ξεκάθαρα αποτελέσματα κάτι που συμβαίνει και με την κερδοφορία τους σε μικρότερο όμως βαθμό.

Όσον αφορά τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά των εταιρειών του δείγματος, φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις επιλέγουν την στήριξη δοκιμασμένων προϊόντων ή υπηρεσιών ενώ η επιλογή έργων χαμηλού κινδύνου με σίγουρη απόδοση τους βρίσκει ουδέτερους.

Σχετικά με τους ανταγωνιστές τους, οι επιχειρήσεις κατά μέσο όρο επιλέγουν να είναι πιο καινοτόμες ως προς την σχέση τους με τους ανταγωνιστές τους, ενώ η αποφυγή συγκρούσεων με τους ανταγωνιστές είναι κάτι που βρίσκει κατά μέσο όρο σύμφωνους τους συμμετέχοντες, και δηλώνει μια πιο μετριοπαθή στάση απέναντι σε αυτούς στις αγορές που δραστηριοποιούνται. Το εν λόγω εύρημα ίσως φανερώνει και αδυναμία να υιοθετήσουν πιο δυναμικές στρατηγικές και γι' αυτό το λόγο επιλέγουν να μην «χτυπήσουν» τους ανταγωνιστές τους.

Ένα ακόμα συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι οι επιχειρήσεις επιλέγουν να είναι σταθερές ως προς τις επιλογές τους στις αγορές που δραστηριοποιούνται πιο έντονα, και επίσης ότι έχουν καλή εικόνα τόσο για την αγορά όσο και για τους πελάτες τους μοιραζόμενοι τις ανάλογες πληροφορίες και μελετώντας τις στρατηγικές τους.

Η ανάλυση των απαντήσεων που αφορούν την στρατηγική και το περιβάλλον της εταιρείας στην χώρα του εξωτερικού με τις περισσότερες πωλήσεις, παρατηρείται ότι οι συμμετέχοντες φαίνεται να συμφωνούν κατά μέσο όρο στο ότι δίνουν έμφαση στην έρευνα και την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών, όπως αντίστοιχη είναι και η εικόνα όσον αφορά την έμφαση στην έρευνα και ανάπτυξη καινοτομιών. Μικρότερη έμφαση φαίνεται να δίνεται στην διαφήμιση και στις καινοτόμες τεχνικές μάρκετινγκ, ενώ αντίθετα, σημαντικά μεγαλύτερη έμφαση δίνεται από τις επιχειρήσεις του δείγματος στον έλεγχο κόστους λειτουργιών – επίτευξης αποτελεσματικότητας όπως και στις προσπάθειες για επίτευξη οικονομιών κλίμακας και την προσφορά ανταγωνιστικών τιμών.

Όσον αφορά το περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις του δείγματος, προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι το περιβάλλον χαρακτηρίζεται από ασφάλεια και σταθερότητα ενώ φαίνεται ότι οι ανταγωνιστές δεν θεωρούνται προβλέψιμοι και επίσης συμφωνούν ότι οι καταναλωτές στο περιβάλλον της δραστηριοποίησης της επιχείρησης είναι πιο εύκολα προβλέψιμοι σε σχέση με αυτούς μιας ξένης αγοράς.

Συνεχίζοντας με το περιβάλλον της εγχώριας αγοράς τα αποτελέσματα φανερώνουν ότι οι συμμετέχοντες κρατούν ουδέτερη στάση όσον αφορά το επίπεδο ασφάλειας και σταθερότητας της εγχώριας αγοράς ενώ υπάρχει σχετική διαφωνία με το αν αυτό είναι πλούσιο σε ευκαιρίες για επενδύσεις. Τέλος, όσον αφορά τους καταναλωτές αναφέρουν ότι είναι πιο εύκολα προβλέψιμοι σε σχέση με αυτούς μιας ξένης αγοράς.

Στη συνέχεια γίνεται σύγκριση με το κατά πόσο κάποιοι παράγοντες που εξετάζονται μοιάζουν στη χώρα στην οποία δραστηριοποιούνται περισσότερο σε σχέση με την Ελλάδα. Όπως φαίνεται συνολικά από τις απαντήσεις υπάρχει διαφωνία σχετικά με την ομοιότητα τους στο σύνολο αυτών των παραγόντων, ενώ η μεγαλύτερη διαφωνία τους εντοπίζεται στις ομοιότητες του νομικού και του πολιτικού συστήματος.

Από τις συσχετίσεις που προέκυψαν προκύπτει έντονη και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στα έτη λειτουργίας επιχείρησης και τα έτη διεθνούς δραστηριοποίησης της ενώ αξιοσημείωτες και στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις

προέκυψαν επίσης ανάμεσα στην υποστήριξη πολλών δραστηριοτήτων και στην αποφυγή των ανταγωνιστικών κινήσεων κάτι που είναι εν μέρει αναμενόμενο καθώς και οι δύο αυτοί οι τρόποι δραστηριοποίησης έχουν πολλά κοινά σημεία.

Επίσης, διαπιστώθηκε στατιστικά θετική σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην υποστήριξη των δραστηριοτήτων και στο χαρακτηρισμό του περιβάλλοντος τόσο της εγχώριας όσο και της ξένης αγοράς, κάτι που υποδηλώνει την ύπαρξη θετικής σχέσης ανάμεσα στην υποστήριξη ασφαλών δραστηριοτήτων με το χαρακτηρισμό του περιβάλλοντος, δηλαδή όσο πιο θετική είναι η αξιολόγηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος τόσο πιο πολλές ασφαλείς δραστηριότητες υποστηρίζονται και αντίστροφα. Τέλος, στατιστικά σημαντική συσχέτιση παρατηρείται ανάμεσα στην αποφυγή των έντονων ανταγωνιστικών κινήσεων και επίσης στο χαρακτηρισμό του περιβάλλοντος τόσο των εγχώριου όσο και του διεθνούς.

Στην έρευνα αυτή ένας βασικός περιορισμός που υπήρχε ήταν η δυνατότητα προσέγγισης μεγαλύτερου αριθμού επιχειρήσεων καθώς τόσο η περίοδος που διεξήχθη όσο και το γεγονός ότι η έρευνα διεξήχθη αποκλειστικά ηλεκτρονικά φαίνεται να επηρέασε σε κάποιο βαθμό τον βαθμό απόκρισης στις επιχειρήσεις που στάλθηκε το ερωτηματολόγιο. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εξετάσουν τις πολιτικές που ακολουθούν οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις με έδρα το εξωτερικό που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας προκειμένου να αποτυπωθούν τα κίνητρα που τις ωθούν να εμπλακούν στην εγχώρια αγορά.

Βιβλιογραφία

- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of international business studies*, 24(2), 209-231.
- Andersson, S. (2004). Internationalization in different industrial contexts. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 851-875.
- Axinn, C. N. (1988). Export performance: do managerial perceptions make a difference?. *International marketing review*.
- Beamish, P. W. (1990). The internationalization process for smaller Ontario firms: A research agenda. *Research in global business management*, 1(1), 77-92.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 57-81.
- Doz, Y. L., Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1986). Strategic partnerships: Success or surrender? The challenge of competitive collaboration. In *AIB annual meeting, London, UK*.
- Dunning, J. H. (1993). Internationalizing Porter's diamond. *MIR: Management International Review*, 7-15.
- Dunning, J. H. (1994). Multinational enterprises and the globalization of innovatory capacity. *Research policy*, 23(1), 67-88.
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International business review*, 9(2), 163-190.
- Etemad, H. (2019). Revisiting interactions of entrepreneurial, marketing, and other orientations with internationalization strategies. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(1), 1-18.
- Faulkner, D., & Bowman, C. (1996). Competitive and Corporate Strategy. *Irwin: The Strategy Clock: Competitive Strategy Options*.
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family business review*, 18(1), 77-89.

- Golin, J., & Delhaise, P. (2013). *The bank credit analysis handbook: a guide for analysts, bankers and investors*. John Wiley & Sons.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). Strategic intent. *Mckinsey quarterly*, (1), 36-61.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, 55(8), 989-1018.
- Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of management studies*, 29(2), 131-154.
- Hitt, M. A., Ireland, D. R. and Hoskisson, R. E., 2009. *Strategic management: Competitiveness and Globalization (Concepts and cases)*. Mason, OH: Cengage Learning.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research*, 67(8), 1609-1621.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963-989.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-322.
- Katsikeas, C. S., & Morgan, R. E. (1994). Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience. *European journal of marketing*.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.
- Lahiri, S., Mukherjee, D., & Peng, M. W. (2020). Behind the internationalization of family SMEs: A strategy tripod synthesis. *Global Strategy Journal*, 10(4), 813-838.

- Leonidou, L. C. (1995). Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis. *Journal of international marketing*, 3(1), 29-43.
- Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2008). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(3), 507-528.
- Naldi, L., & Nordqvist, M. (2008). Family Firms Venturing into International Markets: A Resource Dependence Perspective. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, 73, 91.
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition* (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter?. *Strategic management journal*, 12(3), 167-185.
- Schwens, C., Eiche, J., & Kabst, R. (2011). The moderating impact of informal institutional distance and formal institutional risk on SME entry mode choice. *Journal of Management Studies*, 48(2), 330-351.
- Sestu, M. C., & Majocchi, A. (2020). Family firms and the choice between wholly owned subsidiaries and joint ventures: A transaction costs perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 211-232.
- Sullivan, D., & Bauerschmidt, A. (1990). Incremental internationalization: a test of Johanson and Vahlne's thesis. *MIR: Management International Review*, 19-30.
- Voss, H., Buckley, P. J., & Cross, A. R. (2010). The impact of home country institutional effects on the internationalization strategy of Chinese firms. *Multinational Business Review*.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of general management*, 14(2), 34-55.
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of management Review*, 23(1), 133-153.

Καραϊσκού Μ. (2018) Μέτρηση της Αποδοτικότητας της Αλυσίδας Εφοδιασμού με την χρήση Αριθμοδεικτών. Πανεπιστήμιο Πειραιά

Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες πρακτικές. Αθήνα: Μπένου.

Παπαδάκης Β. (2002), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Εκδ. Μπένου Δ' Έκδοση. Αθήνα

Παράρτημα

A. Γενικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης

1. Παρακαλώ αναφέρετε την θέση σας στην εταιρεία *

2. Έτος ίδρυσης της εταιρείας *

3. Συνολικός αριθμός εργαζόμενων στην εταιρεία *

4. Η εταιρεία σας εμπορεύεται: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Αγαθά

Υπηρεσίες

Και τα δυο

Άλλο: _____

5. Παρακαλώ αναφέρετε το κλάδο δραστηριοποίησης της εταιρείας σας (π.χ. αγροτικά προϊόντα, τρόφιμα, έπιπλα, software κλπ) *

6. Έτος έναρξης διεθνούς δράσης της εταιρείας *

7. Αριθμός χωρών στις οποίες πραγματοποιείτε πωλήσεις *

B. Χώρα με τις υψηλότερες πωλήσεις για την εταιρεία

8. Χώρα με τα υψηλότερα επίπεδα πωλήσεων *

9. Τρόποι πώλησης προϊόντων στην χώρα αυτή *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Εξαγωγές μέσω γραφείων/οργανισμών
- Εξαγωγές σε εισαγωγείς/αντιπροσώπους στην χώρα
- Εξαγωγές σε χονδρεμπόρους/λιανεμπόρους
- Licencing/Franchising
- Κοινοπραξία /Στρατηγική συμμαζία
- Παραγωγική θυγατρική
- Εμπορική θυγατρική
- Άλλο: _____

10. Χρόνια δραστηριοποίησης στην χώρα αυτή *

11. Αξιολόγηση επίδοσης στο εξωτερικό τα τελευταία 3 έτη *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1 Πολύ χειρότερη	2	3	4	5	6	7 Πολύ καλύτερη
Πωλήσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μερίδιο αγοράς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αποδοτικότητα επένδυσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κρδοφορία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επίδοση σε σχέση με τους στόχους που τέθηκαν	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Γ. Οργανωσιακά χαρακτηριστικά της εταιρείας

12. Αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα αυτή υποστηρίζονται: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1 Διαφωνώ απόλυτα	2	3	4	5	6	7 Συμφωνώ απόλυτα
Στήριξη δοκιμασμένων προϊόντων ή υπηρεσιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επενδυτικά έργα χαμηλού κινδύνου με σίγουρη απόδοση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι στόχοι της επιχείρησης είναι καλύτερο να επιτευχθούν με προσεκτικές ενέργειες μικρής κλίμακας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Αναφορικά με τους ανταγωνιστές της εταιρείας στη χώρα αυτή: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1 Διαφωνώ απόλυτα	2	3	4	5	6	7 Συμφωνώ απόλυτα
Ακολουθούνται διαδικασίες και ενέργειες που οι ανταγωνιστές ήδη έχουν εφαρμόσει	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εταιρεία σπάνια εισάγει νέα προϊόντα, διαδικασίες και συστήματα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εταιρεία αποφεύγει τις συγκρούσεις με τους ανταγωνιστές της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα αυτή *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1 Διαφωνώ απόλυτα	2	3	4	5	6	7 Συμφωνώ απόλυτα
Ακολουθείται μια σταθερή πολιτική όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εταιρεία έχει καλή εικόνα για την αγορά και τους πελάτες της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι συνεργάτες (π.χ. αντιπρόσωποι) μοιράζονται συνεχώς πληροφορίες για την αγορά με την εταιρεία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η διοίκηση της εταιρείας μελετά τις στρατηγικές των ανταγωνιστών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας στη χώρα αυτή υπάρχουν τυπικές ή άτυπες διαδικασίες όσον αφορά *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1 Διαφωνώ απόλυτα	2	3	4	5	6	7 Συμφωνώ απόλυτα
Την πληροφόρηση από τους πελάτες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την πληροφόρηση σχετικά με τους ανταγωνιστές της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας αυτών των δραστηριοτήτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Δ. Στρατηγική & περιβάλλον της εταιρείας στην χώρα του εξωτερικού με τις περισσότερες πωλήσεις

16. Σε ποιο βαθμό η εταιρεία σας χρησιμοποιεί τις παρακάτω ανταγωνιστικές πρακτικές σε αυτή τη χώρα; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1 Καθόλου	2	3	4	5	6	7 Πάρα πολύ
Έμφαση στην έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων/υπηρεσιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έμφαση στην έρευνα και ανάπτυξη καινοτομιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πολλή διαφήμιση και προώθηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καινοτόμες τεχνικές μάρκετινγκ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έλεγχος κόστους λειτουργιών - Επίτευξη αποτελεσματικότητας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προσπάθειες για επίτευξη οικονομών κλίμακας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανταγωνιστικές τιμές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Χαρακτηρισμός περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1 Διαφωνώ απόλυτα	2	3	4	5	6	7 Συμφωνώ απόλυτα
Ασφαλές και σταθερό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πλούσιο σε ευκαιρίες για επενδύσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Περιβάλλον που η εταιρεία μπορεί να ελέγξει και να χειριστεί για το συμφέρον της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας αυτών των δραστηριοτήτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι ανταγωνιστές είναι προβλέψιμοι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι καταναλωτές είναι πιο εύκολα προβλέψιμοι σε σχέση με αυτούς μιας ξένης αγοράς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ε. Περιβάλλον εγχώριας αγοράς

18. Χαρακτηρισμός περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας στην Ελλάδα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1 Διαφωνώ απόλυτα	2	3	4	5	6	7 Συμφωνώ απόλυτα
Ασφαλές και σταθερό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πλούσιο σε ευκαιρίες για επενδύσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Περιβάλλον που η εταιρεία μπορεί να ελέγξει και να χειριστεί για το συμφέρον της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας αυτών των δραστηριοτήτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι εγχώριοι ανταγωνιστές είναι προβλέψιμοι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι εγχώριοι καταναλωτές είναι πιο εύκολα προβλέψιμοι σε σχέση με αυτούς μιας ξένης αγοράς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Πόσο όμοιοι είναι στη χώρα αυτή σε σχέση με την Ελλάδα οι παρακάτω παράγοντες; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1 Ανόμοιοι	2	3	4	5	6	7 Όμοιοι
Επιχειρηματικές πρακτικές και κουλτούρα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συμπεριφορά και προτιμήσεις πελατών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Νομικό σύστημα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πολιτικό σύστημα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Νοοτροπία κοινωνικο- πολιτισμικές αξίες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παράδοση, ιστορική πορεία και διαδρομή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Θρησκεία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ευχαριστούμε για την συμμετοχή σας