

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΑΝΤΑΖΜΕΝΤ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Διπλωματική Εργασία:

ΓΛΩΣΣΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Επιβλέπων Καθηγητής: Μάρκος - Μάριος Τσόγκας

Εκπόνηση: Χριστίνα Σπουρλή

Αθήνα, Ιούνιος 2022

24 Ιουνίου 2022

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς στη Διοίκηση Επιχειρήσεων-Μάνατζμεντ Τουρισμού: «MBA-Tourism Management» με τίτλο: *Γλώσσα και Διεθνοποίηση Υπηρεσιών* έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω, επίσης, υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Χριστίνα Σπουρλή



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 1 |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ-ΔΟΜΗ | 1 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι. ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ | 3 |
| I.1. Ορισμός διεθνοποίησης..... | 5 |
| I.2. Κίνητρα | 6 |
| I.2.1. Επιθετικά κίνητρα..... | 6 |
| I.2.2. Αμυντικά κίνητρα..... | 8 |
| I.3. Ευκαιρίες..... | 9 |
| I.4. Εμπόδια | 11 |
| I.4.1. Πολιτικά εμπόδια..... | 11 |
| I.4.2. Λειτουργικά εμπόδια | 11 |
| I.4.3. Εμπόδια μάρκετινγκ | 12 |
| I.4.4. Εμπόδια πληροφόρησης | 13 |
| I.4.5. Πολιτισμικά εμπόδια | 13 |
| I.5. Θεωρητικά μοντέλα διεθνοποίησης | 15 |
| I.5.1. Θεωρία των σταδίων..... | 15 |
| I.5.2. Μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλας..... | 15 |
| I.5.3. Θεωρία μονοπωλιακού πλεονεκτήματος..... | 17 |
| I.5.4. Θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης..... | 17 |
| I.5.5. Εκλεκτική θεωρία της διεθνούς παραγωγής..... | 17 |
| I.5.6. Μοντέλο CAGE..... | 17 |
| I.5.7. Μοντέλο 1-2-3..... | 18 |
| I.5.8. Θεωρία της εσωτερικής ανάπτυξης | 18 |
| I.5.9. Θεωρία του κύκλου ζωής του προϊόντος..... | 18 |
| I.5.10. Θεωρία των στρατηγικών επιλογών | 18 |
| I.5.11. Θεωρία του κόστους συναλλαγών..... | 19 |
| I.5.12. Θεωρία δικτύων | 19 |
| I.6. Τρόποι εισόδου | 19 |
| I.6.1. Εξαγωγή..... | 20 |
| I.6.2. Παραγωγή στη διεθνή αγορά..... | 22 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ..... | 27 |
| II.1. Γλώσσα και κουλτούρα..... | 27 |

| | |
|--------------------------------------------------------|----|
| II.1.1. Γλώσσα | 27 |
| II.1.2. Σχέση γλώσσας και κουλτούρας | 28 |
| II.1.3. Γλωσσική πολυπλοκότητα..... | 29 |
| II.2. Κουλτούρα και διεθνοποίηση | 31 |
| II.3. Γλώσσα και διεθνοποίηση | 33 |
| II.3.1. Η γλώσσα ως αρωγός στη διεθνοποίηση | 34 |
| II.3.2. Η γλώσσα ως εμπόδιο στη διεθνοποίηση | 35 |
| II.4. Γλωσσικό ζήτημα και η αγγλική γλώσσα..... | 37 |
| II.4.1. Τρόποι αντιμετώπισης..... | 38 |
| II.4.2. Η αγγλική γλώσσα | 40 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ | 45 |
| III.1. Διαδικασία | 45 |
| III.2. Ηθική και δεοντολογία | 45 |
| III.3. Ερευνητική υπόθεση..... | 46 |
| III.4. Μέθοδοι προσέγγισης..... | 47 |
| III.4.1. Συλλογή δεδομένων | 47 |
| III.4.2. Δειγματοληψία | 48 |
| III.5. Μέσα και ερευνητικό εργαλείο | 49 |
| III.5.1. Θεματικές ενότητες ερευνητικού εργαλείου..... | 49 |
| III.5.2. Ερευνητικά ερωτήματα..... | 51 |
| III.5.2.1. Τύποι ερωτημάτων..... | 51 |
| III.5.2.2. Σειρά ερωτημάτων | 53 |
| III.5.2.3. Διατύπωση ερωτημάτων | 53 |
| III.5.3. Μέγεθος και παρουσίαση..... | 53 |
| III.6. Μεθοδολογία ανάλυσης δεδομένων | 62 |
| III.7. Περιορισμοί έρευνας | 62 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ..... | 63 |
| Γ. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 75 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αμέσως μετά την επιβίωσή τους, πρωταρχικός στόχος των επιχειρήσεων είναι η κερδοφορία τους (Wheelen, Hunger, Hoffman και Bamford: 2015). Ένας τρόπος μεγιστοποίησης της κερδοφορίας των επιχειρήσεων είναι και η διεθνοποίησή τους. Κατά το Ευρωκοινοβούλιο, μάλιστα, λόγω της έκτασης της παγκοσμιοποίησης, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις πλέον έρχονται κι αυτές αναπόφευκτα αντιμέτωπες με τον διεθνή ανταγωνισμό (Kubíčková, Votouralová και Touloná: 2014), με αποτέλεσμα η διεθνοποίηση, τελικά, να μην αποτελεί απλώς μέσο αύξησης της κερδοφορίας των επιχειρήσεων αλλά, συχνότατα, προϋπόθεση για να επιβιώσουν. Πράγματι, πολλές είναι οι περιπτώσεις επιχειρήσεων κατά τις οποίες τα έξοδά τους για έρευνα και ανάπτυξη δεν μπορούν να καλυφθούν αν η επιχείρηση δεν στραφεί στη διεθνή αγορά (Albaum, G. S., Albaum, G. και Duerr: 2008).

Οι ραγδαίες εξελίξεις που σημειώνονται στην τεχνολογία και την επικοινωνία, με την άμεση και αδιάκοπη ροή πληροφοριών, που έχουν ως αποτέλεσμα την εισαγωγή νέων επιχειρηματικών μοντέλων και τη διαρκή βελτίωση των διαδικασιών, έχουν αλλάξει καθοριστικά το σκηνικό των επιχειρήσεων. Τα σύνορα των χωρών πλέον δεν αποτελούν εμπόδιο, αλλά φαντάζουν ασήμαντα. Σε μια άκρως παγκοσμιοποιημένη αγορά, όπου οι συνεργάτες και ανταγωνιστές είναι πλέον διεθνείς, ο ανταγωνισμός εντείνεται ολοένα και περισσότερο.

Σε αυτό το πλαίσιο, ακόμα και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και να ακολουθήσουν την ιλιγγιώδη ταχύτητα των εξελίξεων στον επιχειρηματικό κόσμο, προϋπόθεση απαραίτητη συχνά ακόμη και για την επιβίωσή τους. Ακόμη κι ένας ιδιώτης με ένα εξαιρετικό προϊόν, μια εξαιρετική υπηρεσία ή ιδέα μπορεί πλέον να βρει πελάτες στο εξωτερικό, αν τα προσαρμόσει με βάση τους κανόνες τους διεθνούς μάρκετινγκ και υιοθετήσει μια επιτυχημένη στρατηγική (Albaum, G. S., Albaum, G. και Duerr: 2008).

Οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις καλούνται, με τη σειρά τους, να αντεπεξέλθουν σε όσα υπαγορεύει η διεθνοποιημένη αυτή αγορά και όχι απλώς να εξασφαλίσουν την ανταγωνιστικότητά τους στην εγχώρια αγορά, αλλά, συγχρόνως, να εντοπίσουν και να αναγνωρίσουν ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε αγορές που εξωτερικού και να τις αξιοποιήσουν προς όφελός τους. Δυστυχώς, βέβαια, πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις αδυνατούν να ακολουθήσουν τις εξελίξεις αυτές λόγω

έλλειψης πληροφόρησης με αποτέλεσμα να μην αξιοποιούν πολλές ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην πορεία τους (Albaum, G. S., Albaum, G. και Duerr: 2008).

Η ραγδαία ανάπτυξη της διεθνούς επιχειρηματικότητας έχει καταστήσει το διεθνές μάρκετινγκ υψίστης σημασίας για όλες τις επιχειρήσεις, για τους καταναλωτές και τις εθνικές οικονομίες. Φυσικά, ενέχει μεγάλες προκλήσεις, οι κυριότερες από τις οποίες σχετίζονται με τις οικονομικές, πολιτικές, νομικές και πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των χωρών, η αντιμετώπιση και διαχείριση των οποίων προϋποθέτει συγκεκριμένες γνώσεις και ιδιαίτερα καλή πληροφόρηση. Διαφορές στην κουλτούρα, στις προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού, σε οικονομικό επίπεδο, στη διάρθρωση της αγοράς, σε νόμους και ρυθμίσεις μπορούν να καταστήσουν μια επιχείρηση αναποτελεσματική σε χώρα του εξωτερικού και επομένως, απαιτούν προσεκτική είσοδο στη διεθνή αγορά. Το διεθνές μάρκετινγκ μπορεί να είναι πιο περίπλοκο, να παρουσιάζει περισσότερες προκλήσεις και μεγαλύτερο ενδιαφέρον, αλλά εν τέλει, και μεγαλύτερη επιβράβευση (Albaum, G. S., Albaum, G. και Duerr: 2008).

Η διαδικασία αυτή της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων είναι μια διαδικασία περίπλοκη και απαιτεί ένα πολύπλευρο μείγμα στοιχείων για να στεφθεί με επιτυχία. Κάποιες φορές αυτό το μείγμα απαιτείται ακόμη και για να ξεκινήσει η διαδικασία της διεθνοποίησης. Ένα από τα στοιχεία αυτά είναι και η γλώσσα και κατ' επέκταση η κουλτούρα του επιχειρηματία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ-ΔΟΜΗ

Η παρούσα εργασία εξετάζει τον ρόλο της γλώσσας κατά τη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης, ήτοι τη διαδικασία που ακολουθείται όταν μια επιχείρηση επιθυμεί να επεκτείνει τις δραστηριότητες της σε χώρα του εξωτερικού. Πιο συγκεκριμένα, στοχεύει στον προσδιορισμό του ρόλου που διαδραματίζει η γνώση ξένων γλωσσών αλλά και ευρύτερα, η επαφή ή οικειότητα με ξένους πολιτισμούς και κουλτούρες από το στέλεχος της επιχείρησης που αποφασίζει ή αναλαμβάνει να επεκτείνει τις δραστηριότητες αυτής σε χώρα του εξωτερικού. Ο προσδιορισμός αυτός βασίζεται στην έρευνα που διεξήχθη στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας σε ελληνικές επιχειρήσεις που ανήκουν στον κλάδο των υπηρεσιών. Σκοπός της έρευνας ήταν να διαπιστωθεί αν τελικά η γλώσσα και η κουλτούρα του εκάστοτε στελέχους λειτουργεί ως αρωγός ή ως τροχοπέδη στη διαδικασία αυτή, ή αν ο ρόλος τους είναι ουδέτερος.

Η εργασία αποτελείται από τέσσερα επιμέρους κεφάλαια.

Στο **ΚΕΦΑΛΑΙΟ I - Διεθνοποίηση** παρουσιάζεται η έννοια και η διαδικασία της διεθνοποίησης, η οποία εξετάζεται στο πλαίσιο του διεθνούς εξαγωγικού μάρκετινγκ. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στα κίνητρα, τα οφέλη και τα εμπόδια που σχετίζονται με τη διεθνοποίηση, ενώ παρουσιάζονται τα θεωρητικά μοντέλα της διεθνοποίησης, οι μορφές που αυτή λαμβάνει και οι στρατηγικές της.

Το **ΚΕΦΑΛΑΙΟ II - Κουλτούρα του Διαχειριστή της Επιχείρησης και Διεθνοποίηση** αφορά στα χαρακτηριστικά του διαχειριστή της επιχείρησης, ήτοι την κουλτούρα του και τον ρόλο που αυτή διαδραματίζει στη διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Η κουλτούρα του απαρτίζεται από μια σειρά από παράγοντες, ένας από τους οποίους αποτελεί και η γλώσσα.

Στο **ΚΕΦΑΛΑΙΟ III - Μεθοδολογία Εμπειρικής Έρευνας**, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας που εκπονήθηκε. Πιο συγκεκριμένα, σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφονται τα βήματα που ακολουθήθηκαν για τη διεξαγωγή της έρευνας, αναλύεται ο αντικειμενικός σκοπός της έρευνας και παρατίθενται οι ερευνητικές υποθέσεις. Επίσης, περιγράφονται και αιτιολογείται η επιλογή των μεθόδων που επιστρατεύθηκαν για την προσέγγιση του προβλήματος, ήτοι η μέθοδος συλλογής δεδομένων και τα σχέδια δειγματοληψίας.

Στο **ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV-Αποτελέσματα έρευνας** παρατίθενται και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Σκοπός της έρευνας είναι να διαπιστωθεί η ύπαρξη ή μη σχέσης ανάμεσα στην «κουλτούρα» του διαχειριστή της επιχείρησης και της επιχειρησιακής συμπεριφοράς του σχετικά με τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και η φύση αυτής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι. ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ

Ήδη από το 1955, ο Bloch ανέφερε ότι ένα από τα πιο πολυσυζητημένα θέματα στη βιβλιογραφία για τη διοίκηση των επιχειρήσεων είναι η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων. Για να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητά της, κάθε επιχείρηση απαιτείται να λάβει υπόψη και να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα της παγκοσμιοποίησης.

Στο βιβλίο τους «International marketing and export management», οι Albaum, G. S., Albaum, G. και Duerr (2008) εξηγούν ότι τα δεδομένα του διεθνούς εξαγωγικού μάρκετινγκ έχουν αλλάξει. Πιο συγκεκριμένα, επισημαίνουν τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και τον αντίκτυπό της στον χώρο των επικοινωνιών, όπου το κόστος έπεσε κατακόρυφα, την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, τις εξελίξεις στον τομέα της πληροφορικής, τις βελτιώσεις διαδικασιών και εγκαταστάσεων με αποτέλεσμα καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες να διακινούνται παγκοσμίως με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και μικρότερο κόστος, τον περιορισμό των εμποδίων στο διεθνές εμπόριο και στις επενδύσεις, τη γεωγραφική μετατόπιση σημαντικότερων οικονομικών δραστηριοτήτων με αποτέλεσμα τη συμμετοχή κι άλλων χωρών σε αυτά, τον ολοένα και περισσότερο αυξανόμενο ανταγωνισμό, που προάγει την κινητικότητα προϊόντων, υπηρεσιών και ιδεών ανεξάρτητα του μεγέθους των επιχειρήσεων, την αύξηση όλων των ειδών στρατηγικών συμμαχιών, κοινοπραξιών και συμφωνιών παραγωγής χάρη στην ισχυρή εξάρτηση μεταξύ επιχειρήσεων από διαφορετικές χώρες τόσο σε α' ύλες όσο και σε λειτουργίες και η αυξημένη παραγωγή χάρη στη βελτίωση εγκαταστάσεων και διαδικασιών για τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας που, ωστόσο, οδηγεί σε υπερπροσφορά σε συνδυασμό με τον έντονο ανταγωνισμό που επικρατεί. Όλες αυτές οι ριζικές αλλαγές των τελευταίων δεκαετιών είχαν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων ευκαιριών για την εξαγωγή προϊόντων, υπηρεσιών, πνευματικής ιδιοκτησίας και επιχειρηματικών μοντέλων.

Σήμερα, λοιπόν, η πλειονότητα των επιχειρήσεων αγοράζει, πουλάει, ανταγωνίζεται αλλά και συνεργάζεται με επιχειρήσεις που εδρεύουν σε άλλες χώρες. Προϊόντα και υπηρεσίες που διακινούνται παγκοσμίως συνιστούν αποτέλεσμα συνεργασίας επιχειρήσεων σε περισσότερες από μία χώρες είτε για την κατασκευή, είτε για τη συναρμολόγηση, είτε για την τεχνογνωσία, την τεχνολογία, την έρευνα και την ανάπτυξη (Albaum, G. S., Albaum, G. και Duerr: 2008).

Οι ελληνικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν κι αυτές με τη σειρά τους διεθνή δραστηριότητα, αλλά όχι σε ποσοστό τόσο υψηλό όσο άλλες χώρες. Ωστόσο, η οικονομική και πολιτική πραγματικότητα της χώρας μας δημιούργησαν δυσμενείς συνθήκες για τη σύσταση νέων εταιριών, ακόμα και τη διατήρηση κάποιων από των υπαρχουσών, οδηγώντας τις σε «αναγκαστική διεθνοποίηση». Με τον τρόπο αυτόν, πολλοί επιχειρηματίες κατάφεραν να επιβιώσουν και να «παρακάμψουν» την ύφεση της Ελλάδας, αφού πλέον η επιχειρηματική τους δραστηριότητα ήταν πλέον ανεξάρτητη των ελληνικών δρώμενων.

Διεθνοποίηση υπηρεσιών

Ωστόσο, πριν προχωρήσουμε, κρίνεται αναγκαίο να επισημανθεί ο διαχωρισμός των επιχειρήσεων που προσφέρουν προϊόντα από τις επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Kotler και Keller (2012), αυτό που προσφέρει μια επιχείρηση μπορεί να διακριθεί στις πέντε ακόλουθες κατηγορίες:

1. αγαθό καθαυτό
2. αγαθό που συνοδεύεται από μερικές υπηρεσίες
3. υβρίδιο
4. υπηρεσία που συνοδεύεται από μερικά αγαθά
5. υπηρεσία καθαυτή (σπάνια)

Η έρευνα της παρούσας εργασία επικεντρώνεται στις επιχειρήσεις που ανήκουν στις κατηγορίες 3,4 και 5. Ωστόσο, όπως θα διαπιστωθεί και στη συνέχεια, η υπάρχουσα βιβλιογραφία καλύπτει σίγουρα τις κατηγορίες 1 και 2, ενώ για τις λοιπές τρεις κατηγορίες, οι πληροφορίες είναι συγκεχυμένες και αποσπασματικές. Για τον λόγο αυτόν, το θεωρητικό κομμάτι της εργασίας στηρίζεται κυρίως στη βιβλιογραφία που ασχολείται με τις επιχειρήσεις που πωλούν αγαθά και εμπλουτίζεται από πληροφορίες για την περίπτωση των επιχειρήσεων που προσφέρουν υπηρεσίες.

Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, τα οποία συνιστούν και την ιδιαιτερότητά τους, αυτά είναι τα ακόλουθα:

1. αϋλότητα
2. συμμετοχή του πελάτη
3. ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση
4. μη δυνατότητα αποθήκευσης

5. ετερογένεια

6. μη απόκτηση ιδιοκτησίας του εμπράγματος στοιχείου

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι κάθε υπηρεσία έχει δύο διαστάσεις, την τυπική και την προσωπική. Η τυπική ή τεχνική (typical/technical) διάσταση περιλαμβάνει όσα προσφέρονται στον πελάτη και η αξία της είναι υποκειμενική. Από την άλλη πλευρά, έχουμε την προσωπική ή λειτουργική (personal/functional) διάσταση, η οποία προηγείται της τυπικής. Περιλαμβάνει τη διανομή της υπηρεσίας, το πώς δηλαδή αυτή παρέχεται στον πελάτη και η αξία της είναι υποκειμενική, διότι αντικατοπτρίζει τον βαθμό ικανοποίησης εκείνου, ο οποίος εύλογο είναι πως διαφέρει σε κάθε περίπτωση (Chao: 2008). Επεκτείνοντας, θα λέγαμε ότι η προσωπική διάσταση είναι, συνήθως, εκείνη που θα καθορίσει την τελική αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της εκάστοτε επιχείρησης. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, μάλιστα, ένα μόνο από τα στοιχεία, είτε θετικό είτε αρνητικό, κατά τη διαδικασία παροχής μιας υπηρεσίας μπορεί να επηρεάσει άμεσα την τελική άποψη του πελάτη για την υπηρεσία συνολικά, είτε θετικά είτε αρνητικά αντίστοιχα, ανεξαρτήτως από την αντίληψή του για τα υπόλοιπα στάδια της διαδικασίας (Χυτήρης και Άννινος: 2015).

Όλες οι άνωθεν ιδιαιτερότητες διαφοροποιούν σημαντικά τις υπηρεσίες από τα αγαθά, με αποτέλεσμα να εμφανίζονται περιπτώσεις που οι θεωρίες στον τομέα των αγαθών δεν βρίσκουν εφαρμογή στον τομέα των υπηρεσιών. Υπάρχει, βέβαια, μεγάλη διαφορά ανάμεσα σε έναν οιοποιαδήποτε που επιθυμεί να επεκτείνει την επιχειρηματική του δραστηριότητα στο εξωτερικό και σε έναν ιδιοκτήτη εταιρίας μάρκετινγκ που επιθυμεί να κάνει το ίδιο. Στην περίπτωση των υπηρεσιών, η διεθνοποίηση καθίσταται πάντα δυσκολότερη έως και αδύνατη. Γι' αυτό άλλωστε ο τομέας των υπηρεσιών είναι σημαντικά λιγότερο διεθνοποιημένος από τον τομέα των αγαθών παγκοσμίως. Σε κάθε περίπτωση, σε αυτή την εργασία, οι διαφορές και ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών σε σχέση με τα αγαθά επισημαίνονται και επεξηγούνται στον βαθμό που αυτό είναι δυνατό.

1.1. Ορισμός διεθνοποίησης

Έχοντας ως σημείο αναφοράς την κατηγοριοποίηση των Wheelen, Hunger, Hoffman και Bamford (2015), θα λέγαμε πως η διεθνοποίηση ανήκει στις επιχειρησιακές στρατηγικές ανάπτυξης (corporate growth strategies), ενώ εξετάζεται στο πλαίσιο του διεθνούς εξαγωγικού μάρκετινγκ.

Το 1988 οι Welch και Luostarinen, με έναν ορισμό τους, συνδέουν τη διεθνοποίηση με την περαιτέρω εμπλοκή των επιχειρήσεων σε διεθνείς δραστηριότητες. Οι Calof και Beamish (1995, σελ.115-6), τονίζοντας πως ο όρος «διεθνοποίηση» δεν αφορά απαραίτητα στην επέκταση της δέσμευσης της επιχείρησης στη διεθνή αγορά, όπως συχνότατα θεωρείται, αλλά μπορεί να περιλαμβάνει και τον περιορισμό αυτής, ορίζουν τη διεθνοποίηση ως τη διαδικασία προσαρμογής των λειτουργιών μιας επιχείρησης στο διεθνές περιβάλλον. Με τον όρο «λειτουργίες» των επιχειρήσεων εξηγούν πως νοούνται οι στρατηγικές, η οργανωσιακή δομή, οι πόροι τους κ.α.

1.2. Κίνητρα

Μολονότι το βασικότερο κίνητρο για τη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης είναι η αύξηση της κερδοφορίας της, στο παρόν σημείο κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί μια σειρά από επιπλέον παράγοντες που λειτουργούν ως κίνητρα για να επεκτείνει μια επιχείρηση τις δραστηριότητές της στη διεθνή αγορά. Τα κίνητρα αυτά διακρίνονται από τον Hollensen (2008) σε επιθετικά ή ενεργητικά και σε αμυντικά ή παθητικά.

1.2.1. Επιθετικά κίνητρα

Τα επιθετικά ή ενεργητικά κίνητρα (aggressive/proactive motives) είναι κίνητρα που προέρχονται από την επιθυμία της ίδιας της επιχείρησης να εκμεταλλευτεί και να αξιοποιήσει τα δυνατά της σημεία αλλά και διαθέσιμες ευκαιρίες. Στην ουσία πρόκειται για κίνητρα που προσελκύουν τις επιχειρήσεις να διεθνοποιηθούν. Τα κίνητρα της εν λόγω κατηγορίας είναι τα εξής:

1. Αύξηση κερδοφορίας

Από την παρούσα κατηγορία δεν θα μπορούσε να λείπει ένας από τους πρωταρχικούς σκοπούς μιας εταιρίας, η αύξηση της κερδοφορίας της (Hollensen: 2008). Μέσω της διεθνοποίησης, δίνεται στην επιχείρηση η δυνατότητα να επεκταθεί σε περισσότερες αγορές, να πραγματοποιήσει περισσότερες πωλήσεις και να αυξήσει τα κέρδη της.

2. Αναζήτηση νέων ευκαιριών στη διεθνή αγορά

Είτε λόγω έλλειψης ανταγωνισμού στη διεθνή αγορά, είτε λόγω ευνοϊκότερων συνθηκών σε αυτή, είτε λόγω ύπαρξης ζήτησης για το προϊόν μιας επιχείρησης, αυτή μπορεί να στραφεί στη διεθνοποίηση. Έτσι, η επιχείρηση δεν περιορίζεται αποκλειστικά στην εγχώρια αγορά, αλλά αναζητά και αξιοποιεί νέες ευκαιρίες ανάπτυξης και κερδοφορίας.

3. Μοναδικότητα προϊόντος ή υπηρεσίας

Ένα σημαντικό κίνητρο για την επέκταση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε αγορές του εξωτερικού αποτελεί και η μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που αυτή προσφέρει, το οποίο μπορεί να αποτελέσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στις αγορές στις οποίες εισέρχεται.

4. Τεχνογνωσία

Εξίσου σημαντικό κίνητρο αποτελεί και η τεχνογνωσία που μπορεί η εκάστοτε επιχείρηση να διαθέτει, το οποίο μπορεί να λειτουργήσει κατ' ανάλογο τρόπο με την άνωθεν περίπτωση, της μοναδικότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Hollensen: 2008).

5. Καλή πληροφόρηση για τη διεθνή αγορά

Η καλή πληροφόρηση και γνώση μιας ξένης αγοράς μπορεί, επίσης, να αποτελέσει κίνητρο για την έναρξη της διεθνοποίησης μιας επιχείρησης, καθώς αυτό συνιστά ένα ιδιαίτερα σημαντικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Όπως αναλύεται στο επόμενο κεφάλαιο, σε αυτήν την περίπτωση, καθοριστικό ρόλο κατέχει η κουλτούρα του διαχειριστή της επιχείρησης.

6. Οικονομίες κλίμακας

Οι οικονομίες κλίμακας είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Επομένως, είναι εύλογο πως αποτελούν κι ένα ισχυρότατο κίνητρο για τη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης. Οικονομίες κλίμακας μπορούν να επιτευχθούν, για παράδειγμα, στο πλαίσιο της παραγωγής, της μεταφοράς και της διανομής (Hollensen: 2008, Παπαδάκης: 2012). Ωστόσο, σε αυτό το σημείο, πρέπει να επισημανθεί πως στην περίπτωση της διεθνοποίησης υπηρεσιών, οι οικονομίες κλίμακας, συχνά, όχι απλώς δεν αποτελούν κίνητρο αλλά μπορεί να αποτελέσουν και ανασταλτικό παράγοντα, καθώς πιθανόν να είναι αρνητικές (Πανηγυράκης: 1999, σελ. 329).

7. Διασπορά κινδύνου

Φυσικά, αξιοσημείωτη είναι και η ύπαρξη δυνατότητας διασποράς κινδύνου που προσφέρει η διεθνοποίηση. Μέσα από αυτήν, οι επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να επενδύσουν σε αγορές με διαφορετικά χαρακτηριστικά, γεγονός που μπορεί να μειώσει

την αρνητική επίδραση που έχουν οι μεταβολές που συμβαίνουν εντός των αγορών αυτών καθώς επίσης και άλλες μεταβολές.

8. Φοροαπαλλαγές

Οι φοροαπαλλαγές αποτελούν ένα ακόμη σημαντικό κίνητρο για την ανάπτυξη διεθνούς επιχειρηματικότητας, καθώς συνεπάγονται ευνοϊκότερες συνθήκες για τις επιχειρήσεις (Hollensen: 2008).

9. Παρόρμηση της διοίκησης

Όταν γίνεται λόγος για παρόρμηση τη διοίκησης (managerial urge), νοείται η επιθυμία ή η προθυμία των διοικητικών στελεχών των επιχειρήσεων τα οποία για μια σειρά από λόγους επιδιώκουν την επέκταση της επιχείρησης στη διεθνή αγορά (Hollensen: 2008). Στην τελευταία αυτή κατηγορία, που αφορά στην ιδιοσυγκρασία του διαχειριστή της επιχείρησης, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι συμβάλλει και η γνώση από μέρους του ξένων γλωσσών ή γενικότερα η κουλτούρα του, η δεύτερη όντας άρρηκτα συνδεδεμένη με την ιδιοσυγκρασία του, όπως θα εξηγηθεί εν συνεχεία.

I.2.2. Αμυντικά κίνητρα

Αμυντικά ή παθητικά (defensive/reactive motives) καλούνται τα κίνητρα τα οποία αποτελούν αντιδράσεις της επιχείρησης σε μεταβολές ή πιέσεις που δέχεται από το εξωτερικό περιβάλλον, σε αντίθεση με την περίπτωση των επιθετικών κινήτρων που σχετίζονται με πρωτοβουλίες από μέρους της. Αυτό σημαίνει πως εν προκειμένω μιλάμε για παράγοντες που «εξαναγκάζουν» τις επιχειρήσεις να διεθνοποιηθούν. Στα αμυντικά κίνητρα ανήκουν οι παρακάτω περιπτώσεις:

1. Πίεση από ανταγωνιστές

Η πίεση από επιχειρήσεις-ανταγωνιστές είναι ένας συνηθέστατος λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις παίρνουν την απόφαση να αναπτύξουν διεθνή δραστηριότητα (Hollensen: 2008).

2. Κορεσμός εγχώριας αγοράς

Συχνότατο είναι πλέον και το φαινόμενο της μείωσης των πωλήσεων λόγω του κορεσμού της εγχώριας αγοράς. Όταν, λοιπόν, στην εγχώρια αγορά η προσφορά υπερβαίνει τη ζήτηση, πολλές επιχειρήσεις αναγκάζονται να στραφούν σε νέες αγορές για να αυξήσουν τις πωλήσεις τους.

3. Επέκταση των εποχικών πωλήσεων

Ένα επιπλέον κίνητρο διεθνοποίησης των επιχειρήσεων είναι η παράταση των εποχικών πωλήσεων η οποία μπορεί να επιτευχθεί όταν η επιχείρηση προσφέρει τα αγαθά ή τις υπηρεσίες της όχι αποκλειστικά στη χώρα όπου εδρεύει αλλά και σε χώρες του εξωτερικού (Hollensen: 2008).

4. Εγγύτητα σε διεθνείς πελάτες

Κίνητρο διεθνοποίησης αποτελεί, κατά τον Hollensen (2008), και η φυσική και «ψυχική» απόσταση της επιχείρησης από δυνητικούς πελάτες, δυνητικές αγορές. Ως ψυχική απόσταση (psychic distance) ορίζεται η «απόσταση ανάμεσα σε μια επιχείρηση και στις υπάρχουσες και μελλοντικές αγορές της» (Johanson και Vahlne: 1977, Τσόγκας: 2006). Έτσι, μια αγορά κοντά τόσο γεωγραφικά όσο και πολιτισμικά μπορεί να κριθεί ιδιαίτερα ευνοϊκή για την ανάπτυξη διεθνούς δραστηριότητας.

5. Κίνητρα από κυβερνήσεις

Ένας άλλος λόγος για τον οποίον μπορεί να διεθνοποιείται μια επιχείρηση είναι και τα κίνητρα από κυβερνήσεις για επέκταση στη διεθνή αγορά, περιπτώσεις κατά τις οποίες η κυβέρνηση προσφέρει οικονομική αρωγή σε επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται.

6. Οικονομικές/πολιτικές μεταβολές

Τέλος, ένα αμυντικό κίνητρο για τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων μπορούν να αποτελέσουν οικονομικές και πολιτικές μεταβολές, ωθώντας τις επιχειρήσεις να αναζητήσουν επιχειρηματικές ευκαιρίες σε χώρες του εξωτερικού.

1.3. Ευκαιρίες

Οι ευκαιρίες και τα οφέλη που συνδέονται με τη διεθνή επιχειρηματικότητα είναι πολλά και άρρηκτα συνδεδεμένα με τα κίνητρα, όπως έγινε αναφορά σε αυτά παραπάνω. Μπορούν να εντοπιστούν τόσο σε κρατικό επίπεδο, ήτοι ευκαιρίες που αφορούν στο κράτος από το οποίο προέρχονται οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, όσο και σε ιδιωτικό επίπεδο, οπότε πρόκειται για οφέλη που αποκομίζουν οι ίδιες οι επιχειρήσεις. Όσον αφορά στη δεύτερη περίπτωση, που είναι κι αυτή που μας απασχολεί στην παρούσα εργασία, υπάρχει δυνατότητα δημιουργίας μιας σειράς από ευνοϊκές για την επιχείρηση συνθήκες, οι οποίες, μάλιστα, απορρέουν η μία από την άλλη.

Πιο συγκεκριμένα, η γεωγραφική επέκταση συνεπάγεται αύξηση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης, η οποία με τη σειρά της συνεπάγεται **οικονομίες κλίμακας**, ενώ οι τελευταίες **αύξηση του περιθωρίου κέρδους** (Παπαδάκης: 2012, σελ. 453). Συνεπώς, οι μέτοχοι και, ευρύτερα, συμφεροντούχοι της επιχείρησης επιβραβεύονται επιπλέον (Leonidou: 2000).

Με τις οικονομίες κλίμακας, μάλιστα, αξιοποιείται η **δυναμικότητα** της παραγωγής και βελτιώνεται η **αποδοτικότητα** του προϊόντος ή της υπηρεσίας κι έτσι, επαναπροσδιορίζονται οι προδιαγραφές που έχουν τεθεί όσον αφορά στο κομμάτι της τεχνολογίας και της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας, γεγονός που καθιστά την επιχείρηση ακόμα πιο ισχυρή μέσα στον ανταγωνισμό από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις (Leonidou: 2000).

Το αυξημένο μερίδιο αγοράς, βέβαια, συνήθως συνοδεύεται και από **αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης** που έχει η επιχείρηση στις συναλλαγές της με τους προμηθευτές της, γεγονός που της δίνει τη δυνατότητα να επιτύχει ένα χαμηλότερο κόστος παραγωγής (Παπαδάκης: 2012, σελ. 453).

Ένα **χαμηλότερο κόστος παραγωγής** μπορεί να επιτευχθεί, ωστόσο, και μέσω της δυνατότητας επιλογής μιας κατάλληλης περιοχής με συνθήκες ευνοϊκές για την επιχείρηση. Οι συνθήκες αυτές μπορούν να αφορούν στην απόκτηση πρώτων υλών και στην απασχόληση ανθρώπινου δυναμικού με χαμηλότερο κόστος για την επιχείρηση (Παπαδάκης: 2012, σελ. 454).

Παράλληλα, η γεωγραφική επέκταση συνεπάγεται αύξηση του όγκου της παραγωγής, η οποία δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα **«εκμετάλλευσης της καμπύλης εμπειρίας»¹**. Αυτό, βέβαια, ισχύει και στην περίπτωση των υπηρεσιών, καθώς η επιχείρηση, προσφέροντας ολοένα και συχνότερα τις υπηρεσίες της, αποκτά περαιτέρω εμπειρία.

Τέλος, μέσω της διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων της, όπως προαναφέρθηκε και στα κίνητρα της διεθνοποίησης, η επιχείρηση αποκτά τη δυνατότητα διασποράς του κινδύνου, αφού πλέον συμμετέχει σε περισσότερες από μία αγορές (Leonidou: 2000).

¹ Παπαδάκης (2012), σελ. 453

I.4. Εμπόδια

Μολονότι τα κίνητρα επέκτασης στο εξωτερικό, είτε αυτά κατατάσσονται στην κατηγορία των επιθετικών είτε στην κατηγορία των αμυντικών, είναι πολλά και αξιοσημείωτα, εξίσου άξια αναφοράς είναι και τα εμπόδια που συχνότατα προκύπτουν κατά τη διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που δεν παίρνουν την απόφαση να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στο εξωτερικό, αναλογιζόμενες τα εμπόδια που θα εμφανιστούν στον δρόμο τους. Αυτά μπορεί, μάλιστα, είτε να υπάρχουν στην πραγματικότητα είτε οι επιχειρήσεις να φαντάζονται πως υπάρχουν. Εν πάση περιπτώσει, ως επί το πλείστον, τα εμπόδια φαίνεται να επηρεάζουν περισσότερο τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε σύγκριση με μεγάλες πολυεθνικές (Albaum, G. S., Albaum, G. και Duerr: 2008). Ακολούθως παρατίθενται τα εμπόδια που οι επιχειρήσεις ενδέχεται να συναντήσουν κατά τη διαδικασία διεθνοποίησής τους, διακεκριμένα σε πέντε βασικές κατηγορίες.

I.4.1. Πολιτικά εμπόδια

Τα πολιτικά εμπόδια κατ' αρχήν σχετίζονται με κυβερνητικές ρυθμίσεις είτε σε εθνικό είτε σε διεθνές επίπεδο και αφορούν περιορισμούς που οι ρυθμίσεις αυτές επιβάλλουν στο διεθνές εμπόριο (Leonidou: 2000). Πιο συγκεκριμένα, σχετίζονται με περιορισμούς από τις κυβερνήσεις του εξωτερικού, οι οποίες συχνά καθιστούν τις συνθήκες εισόδου ξένων επιχειρήσεων δυσμενείς ώστε να προστατεύσουν την οικονομία τους από τις εισαγωγές (Doole και Lowe: 2008, σελ. 45), με την απουσία κινήτρων για διεθνοποίηση, έλλειψη αρωγής και υποστήριξης ώστε να ξεπεραστούν εμπόδια και δυσκολίες εξαιτίας διαφορούμενων ρυθμίσεων, ιδιορρυθμίες της εθνικής εξαγωγικής πολιτικής και γραφειοκρατικά ζητήματα (Hollensen: 2008).

I.4.2. Λειτουργικά εμπόδια

Τα εμπόδια της εν λόγω κατηγορίας αφορούν στους εσωτερικούς πόρους που απαιτούνται για την είσοδο των επιχειρήσεων σε αγορές του εξωτερικού. Πρόκειται αφενός για περιορισμούς στους χρηματοοικονομικούς πόρους, όπως λ.χ. η έλλειψη χρηματοοικονομικών πόρων και η απροθυμία των τραπεζών να παράσχουν οικονομική αρωγή στις επιχειρήσεις. Αδιαμφισβήτητα συνιστούν συχνότατα εμπόδια, καθώς το εξαγωγικό εμπόριο προϋποθέτει την ύπαρξη υψηλών κεφαλαίων κατά τη διαδικασία διεθνοποίησης (Leonidou: 2000). Στην κατηγορία αυτή ανήκουν αφετέρου περιορισμοί στους ανθρώπινους πόρους, όπως η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού έμπειρου σε εξαγωγικές δραστηριότητες αλλά και το υψηλό κόστος αυτού (Okpara και Koumbiadis:

2011). Φυσικά, από την κατηγορία δεν θα μπορούσε να λείπει το αυξημένο κόστος μεταφοράς που επιβαρύνει τις επιχειρήσεις.

1.4.3. Εμπόδια μάρκετινγκ

Στην κατηγορία των εμποδίων μάρκετινγκ συγκαταλέγονται όλα εκείνα τα εμπόδια που σχετίζονται με το μείγμα μάρκετινγκ, ήτοι το προϊόν, την τιμολόγηση, τη διανομή και την προώθηση.

Τα εμπόδια που συναντάει μια επιχείρηση κατά τη διαδικασία διεθνοποίησής της αφορούν, αρχικά, το ίδιο της το **προϊόν**, το οποίο στην προκειμένη περίπτωση πρόκειται συγκεκριμένα για υπηρεσία. Πιο αναλυτικά, οι υπηρεσίες που παρέχονται πρέπει να πληρούν συγκεκριμένες προδιαγραφές, οι οποίες συχνά διαφέρουν από κράτος σε κράτος και ιδιαίτερα εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, κάτι που απαιτεί συμμόρφωση της επιχείρησης με αυτές και συνεπάγεται, φυσικά, επιπλέον κόστος. Το ίδιο το προϊόν, μάλιστα, πιθανότατα να χρειαστεί να προσαρμοστεί έως έναν βαθμό και ανάλογα με την κουλτούρα της νέα αγοράς, έργο ιδιαίτερα δύσκολο, που ενέχει, μάλιστα, υψηλό βαθμό κινδύνου.

Ακολουθούν οι δυσκολίες στην **τιμολόγηση** των προσφερόμενων υπηρεσιών. Αυτές οφείλονται, όπως προαναφέρθηκε, στο επιπλέον κόστος που απαιτείται για τη συμμόρφωση στις προδιαγραφές της διεθνούς αγοράς, στα επιπλέον λειτουργικά έξοδα, όπως το κόστος της παραγωγής, της μεταφοράς, του ανθρώπινου δυναμικού και του μάρκετινγκ, αλλά και στους υψηλούς δασμούς που επιβάλλονται στα εισαγόμενα προϊόντα (Doole και Lowe: 2008, Hollensen: 2008, Terpstra, Foley και Sarathy: 2012).

Στο κομμάτι της **διανομής** προκύπτουν κωλύματα λόγω της έλλειψης διαπραγματευτικής δύναμης της νεοεισερχόμενης επιχείρησης στη διεθνή αγορά και, μάλιστα, σε μια φάση κατά την οποία η κατοχύρωση καναλιών διανομής είναι υψίστης σημασίας για την μετέπειτα πορεία της.

Τέλος, εύλογο είναι ότι εμπόδια συναντούν οι επιχειρήσεις και στην **προώθηση** των υπηρεσιών τους, τα οποία είναι σχετίζονται κυρίως με την ψυχική απόσταση που έγκειται μεταξύ της χώρας προέλευσης της επιχείρησης και της αγοράς-στόχου, καθώς ο τρόπος προώθησης παρουσιάζει διαφοροποιήσεις από αγορά σε αγορά αναλόγως των προτιμήσεων και των συνηθειών του καταναλωτικού κοινού (Leonidou: 2000).

1.4.4. Εμπόδια πληροφόρησης

Σύμφωνα με τους Okpara και Koumbiadis (2011), σημαντικό εμπόδιο στη διαδικασία εισόδου των επιχειρήσεων στη διεθνή αγορά είναι η έλλειψη γνώσης ή πληροφόρησης σχετικά με τις αγορές του εξωτερικού (knowledge barriers). Μάλιστα, πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες στον εντοπισμό ευκαιριών, καθώς αγνοούν οικονομικά και μη οφέλη στις χώρες που τους ενδιαφέρουν ή αγνοούν ενδεχόμενες κερδοφόρες αγορές, ενώ συχνά δεν είναι επαρκώς ενημερωμένες για τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσουν για μια επιτυχημένη διεθνοποίηση (Leonidou: 2000). Η έλλειψη καλής πληροφόρησης και κατά συνέπεια επικοινωνίας, μπορεί, κάλλιστα, να οφείλεται σε προβλήματα που σχετίζονται με τη γλώσσα ή ακόμη και την κουλτούρα των εμπλεκόμενων χωρών. Λεπτομερέστερη αναφορά στο ζήτημα γίνεται στα επόμενα κεφάλαια της εργασίας.

1.4.5. Πολιτισμικά εμπόδια

Τέλος, ο Hollensen (2008), σε μια κατηγορία εμποδίων που σχετίζονται ευρύτερα με τις αγορές αναφέρεται στα γλωσσικά και πολιτισμικά εμπόδια. Αναμφισβήτητα, λοιπόν, ιδιαίτερα σημαντικά εμπόδια συνιστούν οι διαφορές στην κουλτούρα μεταξύ της χώρας από την οποία προέρχεται η επιχείρηση και της χώρας ή των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται (ψυχική απόσταση). Σε αυτή την κατηγορία, φυσικά, ανήκει και η γλώσσα, ο ρόλος της οποίας στη διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων εξετάζεται στην παρούσα εργασία. Ωστόσο, τα πολιτισμικά εμπόδια σχετίζονται εξίσου με παράγοντες διάφορους του γλωσσικού, όπως είναι η θρησκεία, η πολιτική, η εκπαίδευση, οι κοινωνικές αξίες, η αισθητική (Terpstra, Foley και Sarathy: 2012).

Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί πως ο βαθμός σημαντικότητάς των άνωθεν εμποδίων, όπως αποδεικνύεται και από τη βιβλιογραφία, μεταβάλλεται με το πέρασμα του χρόνου. Για παράδειγμα, σε παλιότερη βιβλιογραφία, κυρίαρχο ρόλο ως εμπόδιο κατείχαν η γραφειοκρατία και τα διαδικαστικά κατά τη διεθνοποίηση, ενώ επόμενες έρευνες έδιναν έμφαση στην ολοένα και μεγαλύτερη ένταση του ανταγωνισμού στη διεθνή αγορά. Τρεις παράγοντες, ωστόσο, οι οποίοι φαίνεται να λειτουργούν ως εμπόδια ανεξαρτήτως του χρόνου, είναι η δυσκολία ή η έλλειψη πληροφόρησης για τη διεθνή αγορά για την αναγνώριση νέων ευκαιριών, η δυσκολία απόκτησης επαρκούς εκπροσώπησης της επιχείρησης στο εξωτερικό και οι περιορισμοί και κανόνες που τίθενται από τις εκάστοτε κυβερνήσεις, αν και θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε πως ο βαθμός σημαντικότητάς του εν λόγω παράγοντα φαίνεται να είναι πλέον χαμηλότερος.

Παράλληλα, ο βαθμός σημαντικότητάς τους συνδέεται με την ίδια την επιχείρηση, καθώς βάσει ερευνών, μεγαλύτερο εμπόδιο για τις επιχειρήσεις με εμπειρία στο διεθνές εμπόριο αποτελούν λ.χ. αποτιμήσεις του νομίσματος, ενώ επιχειρήσεις νέες στον χώρο των εξαγωγών φαίνεται να αντιμετωπίζουν περισσότερη δυσκολία με ζητήματα τιμολόγησης (Leonidou: 2000).

Φυσικά, τα εμπόδια καθεμίας από τις πέντε άνωθεν κατηγορίες μπορούν να διακριθούν περαιτέρω σε **εσωτερικά**, τα οποία αφορούν στην ίδια την επιχείρηση που επιθυμεί να διεθνοποιηθεί και σε **εξωτερικά**, τα οποία αφορούν στην αγορά στην οποία θα επεκταθεί. Οι δύο κατηγορίες, ωστόσο, είναι στενά συνδεδεμένες. Όσο περισσότερους διαθέσιμους πόρους έχει μια επιχείρηση, τόσο πιο εύκολο καθίσταται να αντιμετωπίσει τα εξωτερικά εμπόδια που συναντά (European Commission: 2010, σελ. 58).

Όσον αφορά στον κλάδο των υπηρεσιών, οι ιδιαιτερότητες από τις οποίες χαρακτηρίζονται οι υπηρεσίες, το γεγονός δηλαδή πως δεν έχουν φυσική υπόσταση, δεν αποθηκεύονται, αλλά αλλοιώνονται, κι επομένως δεν μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο ιδιοκτησίας, βασίζονται δηλαδή στην εμπειρία κι όχι μόνο σε αγαθά, και το γεγονός πως χαρακτηρίζονται από ετερογένεια, καθιστούν ακόμη πιο πολύπλοκη τη διεθνοποίησή τους.

Πιο συγκεκριμένα, όπως προαναφέρθηκε, ένας παράγοντας τόσο σημαντικός, με τόσα οφέλη για τη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης, όπως οι **οικονομίες κλίμακας**, στην περίπτωση των υπηρεσιών δεν ισχύει πάντοτε, ενώ ενδέχεται να έχει αποτελέσματα αντίθετα από τα επιθυμητά.

Επίσης, λόγω των άνωθεν χαρακτηριστικών και της εξέχουσας σημασίας που κατέχει η προσωπική διάσταση των υπηρεσιών, οι υπηρεσίες απαιτούν την πρόσληψη των **κατάλληλων ατόμων**, την κατάλληλη εκπαίδευσή τους και τη μεγαλύτερη δυνατή προτυποποίηση της παροχής τους, ώστε να εξασφαλίζεται η ποιότητά τους, την οποία χρησιμοποιούν ως μέσο διαφοροποίησής τους από τον ανταγωνισμό (Kotler και Keller: 2012, σελ. 356-8 και 360). Έτσι, οι επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται απαιτείται να δώσουν ιδιαίτερα μεγάλη έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν, κάτι το οποίο επιτυγχάνεται με την κατάλληλη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων μέσω του εσωτερικού μάρκετινγκ (Πανηγυράκης: 1999, σελ. 330).

Όπως και να έχει, τα παραπάνω εμπόδια μπορούν να περιορίσουν το ενδεχόμενο αξιοποίησης ευκαιριών στη διεθνή αγορά από την επιχείρηση, να αποδυναμώσουν την

οικονομική απόδοσή της, να καθυστερήσουν τη διαδικασία διεθνοποίησής της, ακόμη και να την οδηγήσουν στην απόσυρση από τη διεθνή αγορά (Leonidou: 2000).

1.5. Θεωρητικά μοντέλα διεθνοποίησης

Ακολούθως παρατίθενται οι βασικότερες θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί σχετικά με τη διεθνοποίηση. Οι θεωρίες αυτές έχουν αναλυθεί, αξιολογηθεί, αναθεωρηθεί κι επαναδιατυπωθεί. Παρακάτω αναφέρονται οι κυριότερες.

1.5.1. Θεωρία των σταδίων

Σύμφωνα με την πιο διαδεδομένη θεωρία διεθνοποίησης, τη θεωρία των σταδίων (stages strategy), η διαδικασία διεθνοποίησης μιας επιχείρησης περνάει από μια σειρά τριών σταδίων, καθένα από τα οποία εκφράζει έναν διαφορετικό βαθμό δέσμευσης της επιχείρησης στην ξένη αγορά, ο οποίος, βέβαια, εξαρτάται από τη συμπεριφορά της επιχείρησης απέναντι στα εκάστοτε ερεθίσματα του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η συμπεριφορά αυτή εξαρτάται, με τη σειρά της, από τις γνώσεις και την εμπειρία της ίδιας, οι οποίες ολοένα και αυξάνονται με την πάροδο του χρόνου.

Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο στάδιο, η συμπεριφορά της επιχείρησης χαρακτηρίζεται παθητική, καθώς κατά κανόνα περιορίζεται σε εξαγωγές. Στο δεύτερο στάδιο, η επιχείρηση εμπλέκεται περισσότερο στη διεθνή αγορά μέσω αντιπροσώπων, ενώ στο τρίτο στάδιο, ο βαθμός δέσμευσης της αυξάνεται περαιτέρω μέσω της εγκαθίδρυσης μονάδων της στο εξωτερικό, συνεργασιών, κοινοπραξιών κτλ.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί πως ο αριθμός των σταδίων ποικίλλει, καθώς ανάλογα με την επιχείρηση, τα κριτήρια διαχωρισμού των σταδίων μεταβάλλονται (Παπαδάκης: 2012).

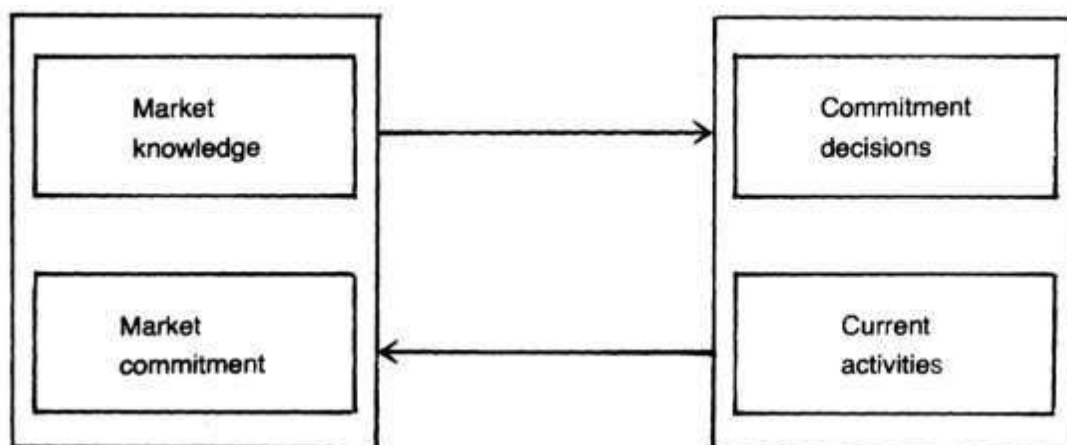
1.5.2. Μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλας

Το μοντέλο της Ουψάλας (Uppsala Internationalization Process Model) δημοσιεύτηκε από τους Johanson και Vahlne στο Journal of International Business Studies το 1977 και βασίζεται στον βαθμό εμπλοκής της επιχείρησης στο εξωτερικό υπό την έννοια πως η διεθνοποίηση είναι το σύνολο μιας σειράς βημάτων. Τα βήματα αυτά πραγματοποιούνται σε τρία στάδια και ο βαθμός εμπλοκής αυξάνεται από το ένα στάδιο στο επόμενο. Στην πραγματικότητα, το μοντέλο της Ουψάλας πρόκειται για μια έκφραση της θεωρίας των σταδίων.

Στο πρώτο στάδιο, η επιχείρηση πραγματοποιεί πωλήσεις στο εξωτερικό μέσω αντιπροσώπων. Στο δεύτερο στάδιο, ιδρύει στο εξωτερικό θυγατρική επιχείρηση και στο τελευταίο στάδιο, η επιχείρηση εγκαθιστά παραγωγική μονάδα στην ξένη χώρα, η οποία, μάλιστα, παρατηρήθηκε πως αρχικά μπορεί να περιορίζεται σε απλούστερες δραστηριότητες, οι οποίες αποκτούν περισσότερη πολυπλοκότητα με την πάροδο του χρόνου. Τα στάδια αυτά οφείλονται και συνεπώς, επηρεάζονται από την ψυχική απόσταση.

Ο βασικός μηχανισμός πίσω από το υπόδειγμα αποτελείται από δύο πτυχές, την κατάσταση (state) και την αλλαγή (change). Στην πρώτη ανήκουν η γνώση της ξένης αγοράς και η δέσμευση σε αυτή, δηλαδή οι πόροι που διατίθενται από την επιχείρηση στην αγορά και στη δεύτερη οι εκάστοτε τρέχουσες δραστηριότητες και οι αποφάσεις για δέσμευση (Johanson και Vahlne: 1977). Ο μηχανισμός αποτυπώνεται στο ακόλουθο σχήμα.

Σχήμα 1. Μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλας



Πηγή: Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *JIBS*

Ωστόσο, το 2015 οι Johanson και Vahlne αναθεωρούν αυτό το υπόδειγμα, λαμβάνοντας υπόψη μεταβολές που έχουν επέλθει έκτοτε τόσο στον χώρο των επιχειρήσεων όσο και στον τομέα της έρευνας σχετικά με το εν λόγω θέμα και πλέον βασίζονται στην έννοια του επιχειρηματικού δικτύου. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζουν πως οι επιχειρήσεις κάθε αγοράς συνδέονται μεταξύ τους μέσω ενός δικτύου σχέσεων, το οποίο απαιτεί τόσο την «εσωστρέφεια» (insidership) όσο και την

«εξωστρέφεια» (outsidership) της επιχείρησης, απαραίτητου στη διαδικασία της διεθνοποίησης (Johanson και Vahlne: 2015).

I.5.3. Θεωρία μονοπωλιακού πλεονεκτήματος

Σύμφωνα με τη θεωρία του μονοπωλιακού πλεονεκτήματος (monopolistic advantage theory), οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται όταν στην εγχώρια αγορά τους έχουν φτάσει στο σημείο να κατέχουν κάποιο πλεονέκτημα, το οποίο μπορούν να εκμεταλλευτούν, εισάγοντάς το στη διεθνή αγορά και, μάλιστα, με χαμηλό οριακό κόστος λόγω της σχετικής εμπειρίας που έχουν αποκτήσει (Τσόγκας: 2006, σελ. 16-7).

I.5.4. Θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης

Στην περίπτωση της ολιγοπωλιακής αντίδρασης (oligopolistic reaction theory), εμπνευσμένης από τον Knickerbocker, οι επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται επιλέγουν να μιμηθούν τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις σε αγορές του εξωτερικού. Αυτό συνεπάγεται πως η πορεία τους εξαρτάται άμεσα από την πορεία των ανταγωνιστών τους (Παπαδάκης: 2012, σελ. 464-65).

I.5.5. Εκλεκτική θεωρία της διεθνούς παραγωγής

Η εκλεκτική θεωρία της διεθνούς παραγωγής (eclectic paradigm of international production), ή απλώς το εκλεκτικό υπόδειγμα, που προτάθηκε από τον Dunning το 1976, προϋποθέτει τρία στοιχεία για τη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης. Το πρώτο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της (competitive advantage), το δεύτερο έχει να κάνει με πλεονεκτήματα που αφορούν στην τοποθεσία (location advantages) των μονάδων της στη διεθνή αγορά ενώ το τρίτο πρόκειται για πλεονεκτήματα σχετικά με εσωτερικότητες της (internalization advantages), πλεονεκτήματα που προκύπτουν όταν πλέον μεταφέρει την τεχνογνωσία της σε μονάδες της στο εξωτερικό (Τσόγκας: 2006, σελ. 18-9, Παπαδάκης: 2012, σελ. 465). Το υπόδειγμα, επίσης, γνωστό ως OLI paradigm, από τα αρχικά των τριών αυτών στοιχείων στην αγγλική, όπως αναφέρεται και από τον ίδιο τον Dunning (1988), ονομάστηκε «εκλεκτικό» επί τούτου σε μια προσπάθεια να τονιστεί πως μια ορθή εξέταση της διαδικασίας διεθνοποίησης των επιχειρήσεων στην πραγματικότητα πρέπει να βασιστεί σε στοιχεία της οικονομικής θεωρίας (Hollensen: 2008).

I.5.6. Μοντέλο CAGE

Η λέξη CAGE προέρχεται από τα επίθετα cultural, administrative, geographic και economic, στα ελληνικά πολιτισμικές, διοικητικές, γεωγραφικές και οικονομικές, με

τα οποία χαρακτηρίζονται οι διαφορές ανάμεσα στη χώρα προέλευσης της επιχείρησης και στη χώρα στην οποία αυτή επιθυμεί να επεκτείνει τις δραστηριότητές της. Οι εκάστοτε αυτές διαφορές πρέπει να εξετάζονται και να λαμβάνονται υπόψη στη λήψη αποφάσεων και τη χάραξη στρατηγικής από την επιχείρηση (Παπαδάκης: 2012, σελ. 465-6).

I.5.7. Μοντέλο 1-2-3

Το μοντέλο 1-2-3 βασίζεται στο διαμάντι του Porter (Porter's diamond model). Στο συγκεκριμένο μοντέλο προτείνονται τρία ερωτήματα, το γιατί, το πού και το πώς, τα οποία καθοδηγούν τη διαδικασία της διεθνοποίησης και απαιτούν μεγάλη προσοχή. Η επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει τους λόγους για τους οποίους επεκτείνεται στη διεθνή αγορά, πρέπει να αναζητήσει την κατάλληλη αγορά βάσει ευκαιριών αλλά και περιορισμών που θα συναντήσει και τέλος να επιλέξει τον τρόπο με τον οποίο θα δραστηριοποιηθεί σε αυτή (Παπαδάκης: 2012, σελ. 466).

I.5.8. Θεωρία της εσωτερικής ανάπτυξης

Η θεωρία της εσωτερικής ανάπτυξης (internalization theory) εκφράστηκε από τους Buckley και Casson (1998), οι οποίοι στηρίχθηκαν στη διάκριση μορφών διεθνοποίησης όπως των άμεσων ξένων επενδύσεων από τις εξαγωγές, τη δικαιόχρηση κ.α. Σύμφωνα με τη θεωρία τους, οι επιχειρήσεις πρέπει να αξιοποιούν τις γνώσεις τους οι ίδιες, στις δικές τους μονάδες παραγωγής, παρά να τις μοιράζονται με μεσάζοντες, κρατώντας τις πολύτιμες γνώσεις τους στο εσωτερικό τους και, συνεπώς, επιτυγχάνοντας μια εσωτερική ανάπτυξη.

I.5.9. Θεωρία του κύκλου ζωής του προϊόντος

Βασισμένη σε μια εργασία του Linder από το 1961, η θεωρία του κύκλου ζωής του προϊόντος (product life cycle theory) εκφράζει την αντίληψη πως οι επιχειρήσεις δύνανται να εκμεταλλευτούν τη διεθνή αγορά για να επεκτείνουν τον κύκλο ζωής του προϊόντος τους (Τσόγκας: 2006, σελ. 17).

I.5.10. Θεωρία των στρατηγικών επιλογών

Το 1983 ο Reid αναφέρεται σε ρυθμίσεις διοικητικού χαρακτήρα της επιχείρησης που σχετίζονται με την εξαγωγική δραστηριότητά της και πως αυτές χρησιμοποιούνται ανάλογα με τις επιχειρησιακές στρατηγικές. Πρόκειται για τη θεωρία των στρατηγικών επιλογών (strategic choice approach) (Τσόγκας: 2006, σελ. 19).

I.5.11. Θεωρία του κόστους συναλλαγών

Η θεωρία του κόστους συναλλαγών (transaction cost theory), βασισμένη στη θεωρία των στρατηγικών επιλογών, προέρχεται από τον Coase το 1937, σύμφωνα με τον οποίο οι επιχειρήσεις διεξάγουν εσωτερικά τις δραστηριότητες όταν αυτό συνεπάγεται χαμηλότερο κόστος μέσω της δημιουργίας εσωτερικών συστημάτων ελέγχου των διαδικασιών και αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες τις δραστηριότητες που εκείνοι δύνανται να πραγματοποιήσουν σε χαμηλότερο κόστος (Hollensen: 2008, σελ. 67).

I.5.12. Θεωρία δικτύων

Η θεωρία των δικτύων (network model) προτάθηκε από τους O'Farrell και Wood (1998), σύμφωνα με τους οποίους θεωρίες όπως αυτή του εκλεκτικού υποδείγματος και της εσωτερικής ανάπτυξης, που προαναφέρθηκαν, δεν αρκούν για την ανάλυση της διαδικασίας διεθνοποίησης επιχειρήσεων που ανήκουν στις υπηρεσίες. Οι ίδιοι υποστηρίζουν πως υπάρχουν τρεις διαστάσεις-κλειδιά για τη διεθνοποίηση των υπηρεσιών. Αυτές είναι οι εξωτερικές σχέσεις που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις μεταξύ τους, οι στενές σχέσεις με τους πελάτες τους και η σημασία αυτών των σχέσεων που προωθούν εξωτερικότητες (externalities) πολύ σημαντικές για την επέκτασή τους στο εξωτερικό. Η επιχείρηση δεν εξετάζεται μεμονωμένα, καθώς πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και αυτές οι σχέσεις οι οποίες, όπως προκύπτει, καθορίζουν τον βαθμό εμπλοκής της στη διεθνή αγορά (Hollensen: 2008). Η εν λόγω θεωρία λαμβάνει υπόψη μια συμπεριφοριστική θεωρία, τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, εστιάζοντας στις ενδοεπιχειρησιακές και διαπροσωπικές σχέσεις, παράγοντες οι οποίοι δεν εξετάζονται από προηγούμενες θεωρίες (Coviello και Martin: 1999).

I.6. Τρόποι εισόδου

Οι τρόποι εισόδου (modes of entry), ήτοι οι τρόποι με τους οποίους δύναται να αναπτυχθεί η διεθνής επιχειρηματικότητα εξαρτώνται από θεσμικές ρυθμίσεις (Beamish και Calof: 1995, σελ. 116). Οι τρόποι εισόδου διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, την είσοδο στη διεθνή αγορά μέσω **εξαγωγικής δραστηριότητας**, είτε άμεσης είτε έμμεσης, και την είσοδο με **παραγωγή στη διεθνή αγορά**. Φυσικά, οι κατηγορίες αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την ίδια επιχείρηση όχι απλώς μεμονωμένα αλλά και ως στάδια της διεθνοποίησής τους, όπως προκύπτει από τη θεωρία των σταδίων, όπου η εμπλοκή των επιχειρήσεων στη διεθνή αγορά ξεκινά με έμμεσες εξαγωγές, συνεχίζει με άμεσες και ολοκληρώνεται με την εγκαθίδρυση μονάδων παραγωγής στην αγορά του εξωτερικού. Άλλοτε οι επιχειρήσεις περνούν και

από τα τρία αυτά στάδια και άλλοτε παραλείπουν κάποια (Πανηγυράκης: 1999, σελ. 264).

1.6.1. Εξαγωγή

Η μέθοδος της εξαγωγής είναι ο δημοφιλέστερος τρόπος εισόδου για επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται για πρώτη φορά, ενώ μπορεί να χρησιμοποιείται από όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως του σταδίου διεθνοποίησης στο οποίο βρίσκονται και να συνδυάζεται με την παραγωγή στη διεθνή αγορά. Αποτελεί έναν αρκετά ευέλικτο τρόπο εισόδου, εφόσον η επιχείρηση μπορεί να εισέλθει σε μια αγορά αλλά και να εξέλθει από αυτήν με αρκετή ευκολία, καθώς επίσης με χαμηλό κόστος άρα και κίνδυνο (Cavusgil, Knight, Riesenberger, Rammal, και Rose: 2014). Επιλέγεται από επιχειρήσεις που επιθυμούν να εκμεταλλευτούν οικονομίες κλίμακας και εμπειρίας, παρέχοντας τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους σε έναν ικανοποιητικό αριθμό ξένων αγορών (Πανηγυράκης: 1999, σελ. 264-5), περιορίζοντας έτσι τον βαθμό εξάρτησής τους από την εγχώρια αγορά. Η εξαγωγή προτιμάται ολοένα και συχνότερα από μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αφού χάρη στην παγκοσμιοποίηση και το Διαδίκτυο, τους δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξουν διεθνή επιχειρηματικότητα με μεγάλη ευκολία και ιδιαίτερα χαμηλό κόστος (Wheelen, Hunger, Hoffman και Bamford: 2015). Όταν η εξαγωγή πραγματοποιείται μέσω κάποιου εξαγωγέα, τότε ονομάζεται **έμμεση** ενώ όταν πραγματοποιείται από την ίδια την επιχείρηση, ονομάζεται **άμεση**.

➤ Έμμεση εξαγωγή

Η έμμεση εξαγωγή πραγματοποιείται δια μέσου ενός εξαγωγέα. Δεν απαιτεί σημαντική επένδυση σε κεφάλαιο, εφόσον δεν συνεπάγεται μεγάλο βαθμό δέσμευσης της επιχείρησης στην αγορά του εξωτερικού και συνεπώς, ούτε μεγάλο βαθμό επιχειρησιακού κινδύνου. Συγχρόνως, βέβαια, πιθανότατα να μην έχει και πολλές προοπτικές, διότι επόμενο είναι οι εξαγωγείς που επιστρατεύει η επιχείρηση, όντας εξωτερικοί συνεργάτες να μην μεριμνούν για τη μελλοντική πορεία του προϊόντος, αλλά να λειτουργούν κατ' αρχήν διεκπεραιωτικά (Πανηγυράκης: 1999, σελ. 265), ενώ η επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα να γνωρίσει εκ των έσω τη διεθνή αγορά και να αποκτήσει γνώσεις και εμπειρία, πολύτιμες για την παρουσία της σε αυτή μακροπρόθεσμα (Cavusgil, Knight, Riesenberger, Rammal, και Rose: 2014). Οι έμμεσες εξαγωγές διεξάγονται είτε από εξαγωγικούς μεσάζοντες, είτε από εξαγωγικούς πράκτορες, είτε από εξαγωγικές επιχειρήσεις.

Εξαγωγικοί μεσάζοντες ονομάζονται τα άτομα εκείνα τα οποία αναλαμβάνουν να πωλήσουν το προϊόν σε πελάτες του εξωτερικού. Οι πωλήσεις που αναλαμβάνουν οι μεσάζοντες έχουν κατά κύριο λόγο παροδικό χαρακτήρα, με αποτέλεσμα να μην αποτελούν κατάλληλη λύση σε περίπτωση που η επιχείρηση επιδιώκει να εδραιωθεί μελλοντικά στη διεθνή αγορά (Πανηγυράκης: 1999, σελ. 266).

Το έργο των **εξαγωγικών πρακτόρων** είναι όμοιο με αυτό των μεσαζόντων με εξαίρεση το γεγονός πως σε αυτή την περίπτωση, έχουν το δικαίωμα της αποκλειστικής διάθεσης του προϊόντος, συμφωνία η οποία δεν διακατέχεται από τον παροδικό χαρακτήρα της περίπτωσης των μεσαζόντων (Πανηγυράκης: 1999, σελ. 266).

Τέλος, οι **εξαγωγικές επιχειρήσεις** αναλαμβάνουν την εξαγωγική διαδικασία της επιχείρησης εξ ολοκλήρου. Έχουν καλή γνώση και πληροφόρηση για τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται, αλλά λόγω του γεγονότος πως αναλαμβάνουν τις εξαγωγικές δραστηριότητες επιχειρήσεων με διαφορετικά κάθε φορά προϊόντα, δεν έχουν πάντα άριστη γνώση του εκάστοτε προϊόντος. Εύλογο είναι πως από τους μεσάζοντες, στους εξαγωγικούς πράκτορες και τέλος στις εξαγωγικές επιχειρήσεις, οι αμοιβές αυξάνονται, εφόσον αυξάνεται και το μερίδιο εργασίας τους (Πανηγυράκης: 1999, σελ. 266-7).

➤ **Άμεση εξαγωγή**

Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου την εξαγωγική της δραστηριότητα, από την ανεύρεση του πελάτη στο εξωτερικό και τη διαπραγμάτευση με αυτόν μέχρι τη διαδικασία διανομής του προϊόντος. Σύμφωνα με τους Bello και Williamson (1985) στον Πανηγυράκη (1999), η άμεση εξαγωγή είναι σκόπιμη στην περίπτωση που οι πωλήσεις της επιχείρησης στην αγορά του εξωτερικού αυξάνονται περισσότερο από όσο τα έξοδα που απαιτεί η απασχόληση εξαγωγέων. Άμεση εξαγωγή μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από εμπορικούς πράκτορες, από μεσάζοντες ή μέσα από ένα ιδιωτικό δίκτυο πωλήσεων.

Οι **εμπορικοί πράκτορες** αναλαμβάνουν να παρέχουν στον πελάτη του εξωτερικού ό,τι θα παρείχε η επιχείρηση αν είχε η ίδια φυσική παρουσία στην αγορά εκείνη του εξωτερικού (Πανηγυράκης: 1999, σελ. 268).

Οι **μεσάζοντες** είναι έμποροι που αρχικά αγοράζουν το προϊόν της επιχείρησης και ύστερα το πωλούν σε πελάτες του εξωτερικού. Όπως και στις προηγούμενες

περιπτώσεις, ομοίως και σε αυτή, η επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα να εμπλακεί στην προώθηση του προϊόντος της στον πελάτη της ξένης αγοράς (Πανηγυράκης: 1999, σελ. 268-9).

Στην περίπτωση ενός **ιδιωτικού δικτύου πωλήσεων** δεν υφίστανται μεσάζοντες. Εδώ συναντάμε για πρώτη φορά τη δυνατότητα της επιχείρησης να προωθήσει το προϊόν της στους ξένους αγοραστές, εξασφαλίζοντας μια θετική μελλοντική πορεία για αυτό. Φυσικά, κάτι τέτοιο συνεπάγεται ένα αρκετά υψηλότερο κόστος, διότι η επιχείρηση θα πρέπει πλέον να απασχολεί προσωπικό που θα αναλαμβάνει το απαιτητικό αυτό έργο (Πανηγυράκης: 1999, σελ. 268-9).

1.6.2. Παραγωγή στη διεθνή αγορά

Η εγκαθίδρυση μονάδων παραγωγής στην αγορά του εξωτερικού αποτελεί συχνά στάδιο της διαδικασίας διεθνοποίησης, το οποίο έπεται των εξαγωγών, είτε άμεσων είτε έμμεσων. Η παραγωγή στη διεθνή αγορά μπορεί να πραγματοποιηθεί με μια σειρά από διαφορετικούς τρόπους, οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι:

1.6.2.1. Παραχώρηση δικαιωμάτων/έκδοση αδειών

Στην περίπτωση της παραχώρησης δικαιωμάτων (licensing), η αρχική επιχείρηση, ή αλλιώς ο αδειοδότης (licensor) παραχωρεί σε μια επιχείρηση του εξωτερικού, στον αδειολήπτη (licensee) άδεια να παράγει ή να πωλεί το προϊόν της με ένα αντίτιμο. Πιο συγκεκριμένα, ενώ το δικαίωμα μπορεί να αφορά στο ίδιο το προϊόν, συνηθέστερα σχετίζεται με τεχνογνωσία, εμπορικά σήματα, διακριτικά γνωρίσματα και τεχνικές μάρκετινγκ (Πανηγυράκης: 1999, σελ. 270-2).

Πρόκειται για έναν τρόπο εισόδου ιδιαίτερα χρήσιμο σε περιπτώσεις κατά τις οποίες μια γνωστή, αναγνωρίσιμη επιχείρηση επιθυμεί να επεκταθεί σε μια ξένη αγορά η οποία λόγω οικονομικών ή άλλου είδους περιορισμών δεν μπορεί να προβεί σε άμεση επένδυση στο κράτος του εξωτερικού που την ενδιαφέρει (Wheelen, Hunger, Hoffman και Bamford: 2015).

1.6.2.2. Δικαιόχρηση

Η δικαιόχρηση (franchising) είναι μια σύμβαση που συνάπτεται μεταξύ του δικαιοπαρόχου (franchiser) και του δικαιοδόχου (franchisee), κατά την οποία ο πρώτος παραχωρεί στον δεύτερο το δικαίωμα να ανοίξει στην εκάστοτε επιθυμητή αγορά κατάστημα υπό την επωνυμία του (δικαιοπαρόχου) χρησιμοποιώντας τα λειτουργικά του συστήματα. Ως αντίτιμο, ο δικαιοδόχος του καταβάλλει ένα ποσοστό επί των

πωλήσεών του με μια μέθοδο πληρωμής, γνωστή ως royalty payment (Wheelen, Hunger, Hoffman και Bamford: 2015). Η δικαιόχρηση δύναται να αφορά υπηρεσίες, διανομή ή παραγωγή.

Όταν γίνεται λόγος για δικαιόχρηση υπηρεσιών, νοείται η παραχώρηση στον δικαιούχο δικαίωμα της χρήσης του σήματος ή διακριτικών γνωρισμάτων του δικαιούχου, ώστε να παρέχει υπηρεσίες με βάση τις προδιαγραφές που θέτει ο δεύτερος.

Οι συμφωνίες δικαιόχρησης αποτελούν έναν αρκετά εύκολο τρόπο εισόδου στη διεθνή αγορά με την έννοια ότι επιτρέπουν στον δικαιούχο να επεκταθεί εύκολα και γρήγορα στο εξωτερικό χωρίς την καταβολή σημαντικού κεφαλαίου, όπως θα απαιτούσε μια άμεση ξένη επένδυση (Πανηγυράκης: 1999, σελ. 272-3).

Π.6.2.3. Παραγωγή κατά παραγγελία

Στην περίπτωση της παραγωγής κατά παραγγελία (contract manufacturing), μια επιχείρηση αναθέτει την παραγωγή ή τμήμα αυτής σε επιχείρηση που βρίσκεται στο εξωτερικό κατά παραγγελία. Επιλέγεται για την εξοικονόμηση κεφαλαίου, καθώς δεν απαιτεί την ανέγερση ιδιωτικών εγκαταστάσεων, εφόσον η επιχείρηση χρησιμοποιεί τις εγκαταστάσεις άλλων επιχειρήσεων και αφορά, συνεπώς, σε περιπτώσεις περιορισμένων αγορών, ενώ κρίνεται κατάλληλη επιλογή για την αποφυγή περιορισμών, όπως λ.χ. οι δασμοί (Πανηγυράκης: 1999, σελ. 275).

Π.6.2.4. Κατασκευή ετοιμοπαράδοτων έργων

Στις συμφωνίες κατασκευής ετοιμοπαράδοτων έργων (Turnkey operations) η επιχείρηση στη χώρα προέλευσης αναθέτει σε μια ιδιωτική επιχείρηση στο εξωτερικό την ανέγερση των εγκαταστάσεών της. Ο πάροχος παραδίδει το έργο όταν αυτό είναι ολοκληρωμένο βάσει των προδιαγραφών και πλέον ο υποστηρικτής αναλαμβάνει την επένδυση. Ο πελάτης είναι συνήθως η κυβέρνηση. Οι εν λόγω συμφωνίες απαντούν συχνά στις αυτοκινητιστικές βιομηχανίες, όπου οι πολυεθνικές παράγουν εξοπλισμό στην αγορά του εξωτερικού για να καλύψουν τόσο ανάγκες της παραγωγής εκεί όσο και ανάγκες της παραγωγής στη χώρα προέλευσης (Wheelen, Hunger, Hoffman και Bamford: 2015). Όσον αφορά στις υπηρεσίες, τέτοιου είδους συμφωνίες εμφανίζονται στον ξενοδοχειακό κλάδο, οπότε η επιχείρηση στο εξωτερικό αναλαμβάνει την ανέγερση των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων.

Π.6.2.5. Εκτέλεση έργων με παραχώρηση εκμετάλλευσης

Οι περιπτώσεις εκτέλεσης έργων με παραχώρηση εκμετάλλευσης, γνωστές ως συμβάσεις BOT (Build, Operate, Transfer) είναι μια παραλλαγή των συμφωνιών ετοιμοπαράδοτων προϊόντων, όπου ο πάροχος αντί να παραδώσει το έργο, προβαίνει στη λειτουργία των εγκαταστάσεων για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα έως ότου να καλύψει το κόστος της επένδυσης και να αποκτήσει κάποιο κέρδος. Ύστερα παραδίδει τις εγκαταστάσεις στην κυβέρνηση με ένα πολύ χαμηλό ή και κανένα κόστος για την επιχείρηση (Wheelen, Hunger, Hoffman και Bamford: 2015). Και σε αυτή την περίπτωση, αυτές οι συμφωνίες είναι δημοφιλείς εντός του ξενοδοχειακού κλάδου.

Π.6.2.6. Συμβάσεις διαχείρισης

Με τις συμβάσεις διαχείρισης (management contracts), η επιχείρηση μπορεί να διεθνοποιηθεί αναθέτοντας την εξ ολοκλήρου διαχείριση των μονάδων της ή μέρος αυτής στο εξωτερικό σε ιδιωτικές εταιρίες, οι οποίες για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και αντίτιμο αναλαμβάνουν ή ενισχύουν τη διοίκηση. Οι συμβάσεις αυτές επιτρέπουν στην αρχική επιχείρηση να αποκομίζει κάποια κέρδη από τη επένδυσή της, ενώ αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου τη διαχείριση αυτής, όταν το προσωπικό της στο εξωτερικό είναι επαρκώς εκπαιδευμένο (Wheelen, Hunger, Hoffman και Bamford: 2015). Συμβάσεις διαχείρισης συνάπτονται συχνά από αερογραμμές και ξενοδοχεία.

Π.6.2.7. Άμεσες επενδύσεις

Άμεση ξένη επένδυση (Foreign Direct Investments-FDI) καλείται η στρατηγική διεθνοποίησης κατά την οποία η επιχείρηση αναπτύσσει φυσική παρουσία στη διεθνή αγορά μέσω της απόκτησης σε αυτή συντελεστών παραγωγής, όπως το κεφάλαιο, η τεχνολογία, η εργασία, η γη, ο εξοπλισμός². Αποτελεί τον τρόπο εισόδου που απαιτεί υψηλότερα κεφάλαια και, συνεπώς, εμπεριέχει τον υψηλότερο βαθμό κινδύνου. Οι ακόλουθες τέσσερις περιπτώσεις είναι περιπτώσεις άμεσων ξένων επενδύσεων.

Κοινοπραξίες

Η κοινοπραξία (Joint Venture) πρόκειται για έναν από τους δημοφιλέστερους τρόπους ανάπτυξης διεθνούς επιχειρηματικότητας. Συνιστά μια μορφή συνεργασίας δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων για τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης την ιδιοκτησία της οποίας θα μοιράζονται (Cavusgil, Knight, Riesenberger, Rammal, και Rose: 2014).

² (Cavusgil, Knight, Riesenberger, Rammal, και Rose: 2014, σελ. 431).

Η συνεργασία αυτή μπορεί να αφορά την επιχείρηση και μια επιχείρηση ή έναν κρατικό φορέα στην επιθυμητή αγορά του εξωτερικού. Από αυτό προκύπτει και το σημαντικότερο πλεονέκτημα των κοινοπραξιών, το γεγονός πως με αυτόν τον τρόπο αποφεύγουν μια σειρά από κωλύματα που προκύπτουν από τους εθνικούς περιορισμούς της επιθυμητής αγοράς για νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις του εξωτερικού. Αποτελεί μια μορφή άμεσης ξένης επένδυσης με την οποία η επιχείρηση εισέρχεται στη διεθνή αγορά διαθέτοντας λιγότερους πόρους και αντιμετωπίζοντας, συνεπώς, μικρότερο κίνδυνο (Wheelen, Hunger, Hoffman και Bamford: 2015).

Στρατηγικές συμμαχίες

Στρατηγικές συμμαχίες (international strategic alliances/international partnerships) ονομάζονται οι διασυννοριακές συμμαχίες στις οποίες οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται συγκεντρώνουν τους πόρους τους και μοιράζονται το κόστος και τους κινδύνους ενός κοινού έργου. Πρόκειται για ένα είδος άμεσης ξένης επένδυσης κατά την οποία η επιχείρηση που διεθνοποιείται συνεργάζεται με μία ή περισσότερες εταιρίες για να αποκτήσει διεθνή φυσική παρουσία (Cavusgil, Knight, Riesenberger, Rammal, και Rose: 2014). Οι στρατηγικές συμμαχίες διακρίνονται από τις κοινοπραξίες καθώς στην πρώτη περίπτωση, οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται δεν δημιουργούν κάποια νέα νομική οντότητα.

Θυγατρικές αποκλειστικής ιδιοκτησίας

Στην περίπτωση της θυγατρικής αποκλειστικής ιδιοκτησίας (wholly-owned subsidiary), η επιχείρηση ιδρύει μια νέα επιχείρηση σε αγορά του εξωτερικού η οποία της ανήκει εξ ολοκλήρου. Αντί για την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης, η απόκτηση θυγατρικής πραγματοποιείται, διαφορετικά, μέσω της εξαγοράς μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης. Βάσει ερευνών, οι θυγατρικές αποκλειστικής ιδιοκτησίας αποδεικνύονται πιο επιτυχημένες σε σύγκριση με τις κοινοπραξίες στην ανάπτυξη διεθνούς δραστηριότητας (Wheelen, Hunger, Hoffman και Bamford: 2015).

Επενδύσεις αυτού του είδους απαιτούν σημαντικά χρηματικά κεφάλαια και χρόνο και ενέχουν υψηλό κίνδυνο. Ωστόσο, σε κάποιες περιπτώσεις αποτελούν τον μοναδικό τρόπο επέκτασης μιας επιχείρησης σε κράτη του εξωτερικού. Ένα από τα θετικότερα στοιχεία τους είναι η δυνατότητα που δίνεται στην επιχείρηση να έχει τον πλήρη και

αποκλειστικό έλεγχο της λειτουργίας της και η ευκαιρία που της δίνεται να γνωρίσει τη διεθνή αγορά και να αποκτήσει εμπειρία στις διεθνείς δραστηριότητες (Παναγυράκης: 1999, σελ. 274).

Μερικές εξαγορές

Στην περίπτωση της μερικής εξαγοράς (partial acquisition), η επιχείρηση αποκτά τμήμα μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης σε κράτος του εξωτερικού, παρέχοντας σε αυτή τεχνολογία ή τεχνογνωσία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ

ΙΙ.1. Γλώσσα και κουλτούρα

ΙΙ.1.1. Γλώσσα

Φυσικά, προτού αποπειραθούμε να μελετήσουμε τον ρόλο της γλώσσας στη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης, απαιτείται η παράθεση ενός επιστημονικού ορισμού της γλώσσας, καθώς επίσης και η διασαφήνιση του τρόπου και της έννοιας με τους οποίους ο όρος θα χρησιμοποιηθεί στην εργασία. Ο όρος, φυσικά, έχει αποπειραθεί κατά καιρούς να αποδοθεί από μια σειρά φιλολόγων, φιλοσόφων και γλωσσολόγων. Παραθέτοντας δύο από τους γνωστότερους ορισμούς, θα ξεκινήσουμε από αυτόν του Sapir.

Μεταφράζοντας, λοιπόν, τον ορισμό του Αμερικανού ανθρωπολόγου-γλωσσολόγου, «η γλώσσα είναι μια καθαρά ανθρώπινη, μη ενστικτώδης μέθοδος επικοινωνίας ιδεών, συναισθημάτων και επιθυμιών μέσω ενός συστήματος εκουσίως παραγόμενων συμβόλων» (Sapir: 2004, σελ. 2-5).

Ο δεύτερος ορισμός που επιλέχθηκε να παρατεθεί δεν είναι άλλος παρά του Ελβετού γλωσσολόγου Ferdinand de Saussure. Κατά αυτόν, η γλώσσα είναι «σύστημα σημείων που εκφράζουν ιδέες». Η γλώσσα, μάλιστα, «ως σύνολο είναι κάτι πολύπλευρο και ετερογενές. Πατώντας συγχρόνως σε διάφορους επιστημονικούς χώρους – στον φυσικό, τον φυσιολογικό, τον ψυχολογικό – ανήκει ακόμη τόσο στο άτομο όσο και στην κοινωνία» (Μπαμπινιώτης: 1998, σελ. 19).

Στους Brannen και Mughan (2017), που εκλαμβάνουν τη γλώσσα ως ένα πολύπλευρο και πολυεπίπεδο στοιχείο για την έρευνα στη διεθνή επιχειρηματικότητα, η γλώσσα ορίζεται από τρεις διαφορετικές σκοπιές, αυτή της γλωσσικής ανθρωπολογίας, της κοινωνικής οργάνωσης και της επικοινωνίας.

Από την πρώτη σκοπιά, τη γλωσσολογική, η γλώσσα αποτελεί έναν πολιτισμικό πόρο που αναπαράγει την κοινωνία (a cultural resource that reproduces the social world). Από τη σκοπιά της οργάνωσης, αποτελεί ένα σύστημα επικοινωνίας με κοινά νοήματα βασικό στην κατασκευή οργανωτικών, κοινωνικών και παγκόσμιων πραγματικοτήτων (communicative system of shared meanings that is central in constructing

organizational, social and global realities). Τέλος, από τη σκοπιά της επικοινωνίας, η γλώσσα είναι απαραίτητο μέσο οργάνωσης (constitutive force of organizing).

Π.1.2. Σχέση γλώσσας και κουλτούρας

Γλώσσα και κουλτούρα αποτελούσαν πάντοτε όρους άρρηκτα συνδεδεμένους, η γλώσσα όντως αναπόσπαστο κομμάτι της κουλτούρας. Ωστόσο, οι Brannen και Mughan (2017) προτείνουν μια διαφορετική προσέγγιση για τη μελέτη του ρόλου της γλώσσας στη διεθνή επιχειρηματικότητα, η οποία διαφέρει από τις έως τώρα προσεγγίσεις. Σύμφωνα με αυτή, η γλώσσα διαχωρίζεται από την κουλτούρα και πρέπει να εξετάζεται ξεχωριστά. Η προσέγγιση βασίζεται σε θεωρίες σύμφωνα με τις οποίες, η διαφορά ανάμεσα στις ομοιότητες που πηγάζουν από την ίδια γλώσσα και στις ομοιότητες που πηγάζουν από τον ίδιο εθνικό πολιτισμό είναι ιδιαίτερα σημαντική και η πολυπολιτισμικότητα δεν συνεπάγεται διγλωσσία ή πολυγλωσσία. Εν αντιθέσει, στην παρούσα εργασία, ο παράγοντας της γλώσσας εξετάζεται ως στοιχείο άρρηκτα συνδεδεμένο με την κουλτούρα του ατόμου που ομιλεί την εκάστοτε γλώσσα.

Επιχειρηματολογώντας θα λέγαμε πως σύμφωνα με τους Terpstra, Foley και Sarathy (2011), οι πτυχές της κουλτούρας είναι οι αξίες και συμπεριφορές, η αισθητική, η γλώσσα, η θρησκεία, η εκπαίδευση, η κοινωνική οργάνωση, το δίκαιο και η πολιτική, η τεχνολογία.

Στον Sapir (2004) η γλώσσα αποδίδεται σε σχέση με την κουλτούρα, επιβεβαιώνοντας την άρρηκτη σύνδεση γλώσσας και κουλτούρας, όπως αυτή υποστηρίζεται και στην εργασία. Ο Sapir χαρακτηρίζει τη γλώσσα ως επίκτητη λειτουργία, όντας αποτέλεσμα του πολιτισμού, ή αλλιώς «πολιτισμική» λειτουργία (“cultural” function).

Στον Wenying Jiang (2000) γίνεται λόγος για την άρρηκτη σύνδεση κουλτούρας και γλώσσας. Πιο αναλυτικά, αναφέρεται πως η γλώσσα είναι μέρος της κουλτούρας και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε αυτήν. Κάποιο λένε πως χωρίς τη γλώσσα, η κουλτούρα δεν θα υπήρχε. Η γλώσσα, λοιπόν, αντικατοπτρίζει την κουλτούρα, επηρεάζεται και διαμορφώνεται από αυτή. Μεταφράζοντας, «η γλώσσα είναι μέρος της κουλτούρας και η κουλτούρα μέρος της γλώσσας. Οι δυο είναι μεταξύ τους συνυφασμένες με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να μην μπορούν να διαχωριστούν χωρίς να χαθεί η σημασία είτε της μιας είτε της άλλης. Με άλλα λόγια, η κουλτούρα και η γλώσσα είναι αχώριστες».

Η γλώσσα και η κουλτούρα, λοιπόν, είναι δυο συμβολικά συστήματα. Ό,τι λέμε μέσω της γλώσσας αποκτά σημασία ανάλογα με την κουλτούρα μας. Για παράδειγμα, η ίδια λέξη, ανάλογα με την κουλτούρα στην οποία εντάσσεται, μπορεί να αποκτά διαφορετικό νόημα κάθε φορά. Κάθε γλώσσα, λοιπόν, μεταφέρει έννοιες οι οποίες διαφέρουν κάθε φορά ανάλογα με την εκάστοτε κουλτούρα.

Κατά τον Welch στον Charles (2007), η γλώσσα σου υπενθυμίζει μέσα από μια αμηχανία ή έναν εκνευρισμό τι συνήθως συνεπάγεται το πέρασμα από μια κουλτούρα σε μια άλλη ξένη κουλτούρα.

Επιπλέον, η εν λόγω προσέγγιση μετατοπίζει το επίπεδο της ανάλυσης από ατομικό επίπεδο σε επιχειρησιακό. Πιο συγκεκριμένα, ο ρόλος της γλώσσας στη διεθνή επιχειρηματικότητα εξετάζεται από μια διαφορετική σκοπιά, ενδοεπιχειρησιακή, υπό την έννοια πως οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν ασυναίσθητα μια εσωτερική γλώσσα. Γίνεται, μάλιστα, λόγος για τον «γλωσσικό ιμπεριαλισμό», φαινόμενο κατά το οποίο η γλώσσα αυτή μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία και τη μετάδοση γνώσεων εντός των επιχειρήσεων.

Εν αντιθέσει, η συγκεκριμένη εργασία επικεντρώνεται στις γλωσσικές ικανότητες των στελεχών ατομικά, με σκοπό να διαπιστωθεί ο τρόπος με τον οποίον επηρεάζει η γλωσσομάθεια αυτών την πρόθεση τους να επεκταθούν στη διεθνή αγορά.

II.1.3. Γλωσσική πολυπλοκότητα

Λαμβάνοντας, λοιπόν, σε αυτή την εργασία ως δεδομένη την άρρηκτη σύνδεση γλώσσας και κουλτούρας, σκοπός είναι να ερευνηθεί εάν βρίσκεται στις γλωσσικές ικανότητες του διαχειριστή μιας διεθνοποιημένης επιχείρησης υπηρεσιών, και κατά συνέπεια στην κουλτούρα του, σύνδεση με την διεθνοποίηση της επιχείρησης.

Η γλωσσική πολυπλοκότητα (language proficiency/language sophistication) αναφέρεται σε μια σειρά από παράγοντες, όπως το λεξιλόγιο, η γραμματική ακρίβεια, η ευχέρεια στην έκφραση, η προφορά και η γνώση της κουλτούρας. Στην τελευταία, μάλιστα, συμπεριλαμβάνεται η γνώση της λογοτεχνίας, της γεωγραφίας και της επικαιρότητας της αντίστοιχης χώρας. Σε γενικές γραμμές, τέτοιες γνώσεις απαντούν μόνο σε άτομα που έχουν ζήσει ή ζουν στην εκάστοτε χώρα (Bloch: 1995).

Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, χάρη στην παγκοσμιοποίηση, την εξέλιξη της τεχνολογίας των επικοινωνιών και την εξάπλωση του Διαδικτύου όλο και πιο πολύς κόσμος από διαφορετικές κουλτούρες έρχεται σε επαφή (Gibson: 2002).

Στον επόμενο πίνακα βλέπουμε τις τέσσερις πτυχές ή παραμέτρους, από τις οποίες απαρτίζεται σε αυτή την εργασία η γλωσσική πολυπλοκότητα. Σε αυτές τις τέσσερις παραμέτρους βασίζεται και η έρευνα της εργασίας. Οι ερωτηθέντες καλούνται να συμπληρώσουν για καθεμία από τις γλώσσες που γνωρίζουν τον ακόλουθο πίνακα. Πιο συγκεκριμένα, καλούνται να επιλέξουν για καθεμία από τις παραμέτρους (γενική κατανόηση, προφορική επικοινωνία, γραπτή επικοινωνία, γνώση επικαιρότητας) το επίπεδο που αντιστοιχεί στις γνώσεις τους (A1, A2, B1, B2, Γ1, Γ2). Το χαμηλότερο επίπεδο είναι το A1, ενώ το υψηλότερο το Γ2.

Πίνακας 1 Γλωσσική πολυπλοκότητα

| ΓΛΩΣΣΙΚΗ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ | A1 | A2 | B1 | B2 | Γ1 | Γ2 |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Γενική κατανόηση | | | | | | |
| Προφορική επικοινωνία | | | | | | |
| Γραπτή επικοινωνία | | | | | | |
| Γνώση επικαιρότητας | | | | | | |

Οι διαπολιτισμικές ικανότητες (intercultural skills), βέβαια, δεν είναι απαραίτητες αποκλειστικά σε περιπτώσεις μεγάλων πολυεθνικών που δραστηριοποιούνται σε πολλές χώρες, αλλά ακόμη και σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται εντός μιας χώρας μόνο, αν αναλογιστούμε πως το εργατικό δυναμικό πλέον προέρχεται από διάφορες χώρες και πολιτισμούς.

Όπως και να έχει, αν η επιχείρηση θέλει να επεκταθεί μπορεί να αφήσει την εγχώρια αγορά και να αναζητήσει ευκαιρίες στη διεθνή αγορά. Εκεί θα χρειαστεί αναμφισβήτητα διαπολιτισμικές ικανότητες. Οι ικανότητες αυτές είναι ιδιαίτερα υψηλού επιπέδου και είναι αναγκαίες για την ορθή διαχείριση της ποικιλίας που προέρχεται από τις διαφορετικές κουλτούρες (Gibson: 2002). Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προϋποθέτουν πολυπολιτισμικές δεξιότητες και ικανότητες, βαθιά κατανόηση της ξένης κουλτούρας.

II.2. Κουλτούρα και διεθνοποίηση

Ο Petersen, Pedersen και Sharma (2003) επισημαίνουν ότι πριν από χρόνια οι Johnson και Vahlne έκαναν λόγο για τον καθοριστικό ρόλο της γλώσσας στην εξήγηση της διαδικασίας διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Ο τρόπος, όμως, με τον οποίον η γνώση αποκτάται είναι πολύ πιο περίπλοκος από ό,τι τότε πιστευόταν, καθώς η απλότητα και ο ντετερμινισμός αποκαθίστανται από την πολυπλοκότητα και την ευχέρεια της διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζεται ότι ο τρόπος, η ταχύτητα και η συχνότητα με την οποία αποκτάται η γνώση καθ' όλη τη διαδικασία διεθνοποίησης εξαρτάται άμεσα από το στέλεχος που βρίσκεται στην αρμόδια θέση. Έτσι, ενώ οι Johanson και Vahlne μίλησαν για γνώση για την εκάστοτε αγορά του εξωτερικού, πλέον είναι κοινώς αποδεκτό ότι η έννοια της γνώσης κατά τη διεθνοποίηση δεν περιορίζεται σε αυτό το πλαίσιο αλλά περιλαμβάνει και γνώση των εταιριών που είναι αντίστοιχες τους το εξωτερικό στο εξωτερικό, τις σχέσεις τους αλλά και γνώση των εκάστοτε θεσμικών πλαισίων, των αξιών και της κουλτούρας της αντίστοιχης εκάστοτε χώρας.

Η επέκταση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε αγορά του εξωτερικού εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από δίκτυα και σχέσεις στην αντίστοιχη χώρα. Έτσι, ήδη υπάρχουσες σχέσεις μπορούν να λειτουργήσουν ως γέφυρα για την είσοδο στην ξένη αγορά (Petersen, Pedersen και Sharma: 2003).

Η γνώση μπορεί να διακριθεί σε δύο κατηγορίες. Στην υποκειμενική, που είναι η γνώση η οποία αποκτάται με τυποποιημένες μεθόδους και η στην εμπειρική η οποία αποκτάται μέσω της εμπειρίας και της πράξης. Το πόση γνώση, με ποιον τρόπο και με ποια μορφή θα συγκεντρωθεί κατά τη διαδικασία διεθνοποίησης εξαρτάται από τον ίδιο τον διαχειριστή της εταιρίας η το αρμόδιο στέλεχος (Petersen, Pedersen και Sharma: 2003).

Πράγματι, κάνοντας μια ανασκόπηση στη βιβλιογραφία, συμπεραίνουμε πως πτυχές της κουλτούρας των επιχειρηματιών, όπως η γλώσσα, η θρησκεία και η εκπαίδευση διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των ικανοτήτων της εκάστοτε επιχείρησης και την επιβίωση αυτής³.

Κατά με τους Lumpkin και Dess (1996) στον Altinay (2008), μάλιστα, η επιχείρηση συνιστά στην ουσία επέκταση του επιχειρηματία που τη διαχειρίζεται και άρα, συνδέεται άρρηκτα με την κουλτούρα του ιδίου.

³ Altinay (2008)

Σύμφωνα με τον Bamberger (1982) στον Altinay (2008), οι αξίες και το περιβάλλον των ιδιοκτητών επιχειρήσεων είναι καθοριστικά της κουλτούρας και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους, εξηγώντας πως εξαρτάται από το σύστημα αξιών τους αν η επιχείρησή τους θα επιλέξει την ανάπτυξη, τη διεθνοποίηση ή την υιοθέτηση μιας παθητικής στάσης εντός της αγοράς. Πράγματι, φαίνεται πως όσοι έχουν ισχυρό πολιτισμικό περιβάλλον (γλώσσα) τείνουν να αποδεσμεύονται από τα περιβάλλοντα που τους είναι γνώριμα και να αναζητούν νέες ευκαιρίες αλλού, απαλλαγμένοι από πολιτισμικούς περιορισμούς.

Σύμφωνα με τους Zucchella, Palamara και Denicolai (2007), στην περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ο ρόλος του επιχειρηματία για την απόφαση διεθνοποίησης της επιχείρησης έχει αποτελέσει αντικείμενο μιας σειράς ερευνών, οι οποίες επιβεβαιώνουν τη θετική συσχέτιση της συμπεριφοράς, του προσανατολισμού, της εμπειρίας και του δικτύου του επιχειρηματία με την απόφαση επέκτασης της επιχείρησης στη διεθνή αγορά. Βάσει αυτών των ερευνών, προσωπικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία, όπως καταγωγή από άλλη χώρα, εκπαίδευση, εργασιακή εμπειρία, ταξίδια ή παραμονή στο εξωτερικό και γνώση ξένων γλωσσών μπορούν να δώσουν ώθηση στον επιχειρηματία να επιδιώξει τη διεθνοποίηση της εταιρίας του. Σύμφωνα με έρευνες, επιχειρηματίες με τα άνωθεν χαρακτηριστικά είναι πολύ πιθανότερο να προχωρήσουν στην επέκταση της εταιρίας τους στο εξωτερικό σε σύγκριση με τους υπόλοιπους επιχειρηματίες, ενώ άλλοι υποστηρίζουν η διεθνής επιχειρηματική εμπειρία αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που ωθεί τον επιχειρηματία που την κατέχει στη διεθνοποίηση της επιχείρησής του ταχύτερα σε σχέση με όσους δεν την κατέχουν.

Έτσι, οι γλωσσικές ικανότητες του διαχειριστή της επιχείρησης συνδέονται με τη διεθνοποίηση της επιχείρησης και κάποιες συμπεριφορές στη διαδικασία διεθνοποίησης μπορεί κάλλιστα να είναι αποτέλεσμα των γλωσσικών ικανοτήτων του (Hurmerinta, Nummela και Paavilainen-Mäntymäki: 2015).

Όταν μια επιχείρηση αποφασίζει να εισέλθει σε μια ξένη αγορά, υποβάλλεται σε μια διαδικασία εντοπισμού ευκαιριών κατά την οποία οι ήδη υπάρχουσες γνώσεις συνδυάζονται με νέους σκοπούς. Η διαδικασία αυτή υποκινείται από τον διαχειριστή της επιχείρησης και είναι, επομένως, απόλυτα υποκειμενική. Το στοιχείο-κλειδί σε αυτή τη διαδικασία είναι η γνώση. Η μέχρι τώρα γνώση του καθενός δημιουργεί ένα

μονοπάτι το οποίο του επιτρέπει να εντοπίσει ευκαιρίες, ενώ η έλλειψη κάποιας γνώσης μπορεί να τον οδηγήσει στην αδυναμία να εντοπίσει κάποιες ευκαιρίες ή αλλιώς σε περιορισμένη δυνατότητα αναγνώρισης ευκαιριών. Με λίγα λόγια, η γνώση μπορεί κάλλιστα να ανοίξει αλλά και να κλείσει πόρτες. Αυτό, στο πλαίσιο της διεθνοποίησης μιας επιχείρησης σημαίνει πως οι μέχρι τώρα γνώσεις του διαχειριστή της μπορούν να τον βοηθήσουν να εντοπίσει μια καλή ευκαιρία για επέκτασή της σε κάποια χώρα του εξωτερικού (Hurmerinta, Nummela και Paavilainen-Mäntymäki: 2015), ενώ αυτό που επιδιώκεται να ερευνηθεί στην παρούσα εργασία είναι αν κατά συνέπεια, η γνώση μιας συγκεκριμένης γλώσσας διευκολύνει την αναγνώριση και την αξιοποίηση ευκαιριών σε αγορές του εξωτερικού όπου ομιλείται αυτή η γλώσσα.

II.3. Γλώσσα και διεθνοποίηση

Στη βιβλιογραφία, αρχικά φαίνεται να μην εκδηλώνεται ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τον ρόλο της γλώσσας στη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, καθώς ο ρόλος αυτός δεν έχει εξεταστεί επαρκώς. Από ένα σημείο και μετά άρχισε να κερδίζει έδαφος στις επιχειρήσεις αλλά και στους ερευνητές, κάτι που είχε προβλέψει ο Maclean, σύμφωνα με τον οποίο, το ζήτημα της γλώσσας επρόκειτο να αποτελέσει ζήτημα στρατηγικής σημασίας τόσο για τα στελέχη των επιχειρήσεων όσο και για τους ερευνητές (Brannen και Mughan: 2017).

Από όσα αναλύθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, επεκτείνοντας θα λέγαμε ότι οι περιορισμένες γλωσσικές ικανότητες αποτελούν εμπόδιο στην ανάπτυξη διεθνούς επιχειρηματικότητας, αν αναλογιστούμε πως η αδυναμία του επιχειρηματία να επικοινωνήσει αποτελεσματικά στη διεθνή αγορά μπορεί να λειτουργήσει κατασταλτικά στην ανάπτυξη διεθνούς δραστηριότητας. Αντίθετα, ο επιχειρηματίας που χειρίζεται αποτελεσματικά μια ξένη γλώσσα, είναι πιθανότερο να νιώθει μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση με αποτέλεσμα να εξετάσει από μια περισσότερο θετική σκοπιά το ενδεχόμενο διεθνοποίησης της επιχείρησής του.

Από τα παραπάνω προκύπτει πως οι γλωσσικές ικανότητες του επιχειρηματία μπορεί να λειτουργήσουν είτε αρνητικά είτε ουδέτερα είτε θετικά στην απόφαση για τη διεθνοποίηση (Hurmerinta, Nummela και Paavilainen-Mäntymäki: 2015). Για παράδειγμα, για έναν Έλληνα επιχειρηματία, ιδιοκτήτη μιας μικρομεσαίας ελληνικής επιχείρησης που μιλά άπταιστα γερμανικά, έχοντας μεγαλώσει και σπουδάσει στη Γερμανία, είναι σχετικά πολύ εύκολο, άρα και πιθανό να αποφασίσει να επεκτείνει την

επιχείρησή του στη Γερμανία. Ωστόσο, για έναν άλλον Έλληνα επιχειρηματία που δεν γνωρίζει γερμανικά, δεν έχει επισκεφτεί ποτέ τη Γερμανία και συνεπώς, δεν νιώθει καμία οικειότητα με τον πολιτισμό, την κουλτούρα της, η ανάλογη απόφαση θα ήταν πολύ πιο δύσκολο να ληφθεί, ίσως και αδύνατο.

Αυτό σημαίνει πως οι υψηλές γλωσσικές ικανότητες του επιχειρηματία πιθανόν να συνεπάγονται υψηλή ροπή προς τη διεθνοποίηση, οι μέτριες γλωσσικές ικανότητες μέτρια ροπή και οι χαμηλές ή ανύπαρκτες γλωσσικές ικανότητες χαμηλή ή καμία ροπή προς διεθνοποίηση της επιχείρησής του. Η υπόθεση αυτή εξετάζεται στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας με βάση την ανάλυση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν από τους επιχειρηματίες που ερωτήθηκαν σχετικά.

Στις επόμενες δύο υποενότητες του κεφαλαίου, παρατίθεται επιχειρηματολογία από τη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με το ρόλο που μπορεί να διαδραματίσουν οι γλωσσικές ικανότητες του διαχειριστή μια επιχείρησης στην απόφαση αυτού να προχωρήσει στη διεθνοποίησή της. Όπως θα δούμε παρακάτω, ο ρόλος αυτός έχει χαρακτηριστεί θετικός όταν η γλώσσα λειτουργεί ως αρωγός στη διεθνοποίηση αλλά και αρνητικός, όταν λειτουργεί ως εμπόδιο σε αυτή.

II.3.1. Η γλώσσα ως αρωγός στη διεθνοποίηση

Όπως αναλύθηκε προηγουμένως, το γλωσσικό υπόβαθρο του επιχειρηματία σχετίζεται με τον τρόπο που αυτός ή αυτή αντιλαμβάνεται και αξιοποιεί ευκαιρίες για διεθνοποίηση. Οι γνώσεις ξένων γλωσσών μπορούν να δημιουργήσουν ένα «μονοπάτι γνώσης» (knowledge corridor) μέσω του οποίου είτε ενθαρρύνεται είτε αποθαρρύνεται ο εντοπισμός των ευκαιριών για διεθνοποίηση. Το «μονοπάτι» αυτό μπορεί να έχει και θετικές και αρνητικές συνέπειες. Πιο συγκεκριμένα, οι γλωσσικές ικανότητες μπορούν να ανοίξουν πόρτες στην γεωγραφική επέκταση της επιχείρησης σε χώρες όπου ομιλείται η ίδια γλώσσα αλλά συγχρόνως να στρέψουν την προσοχή του επιχειρηματία σε συγκεκριμένες χώρες, αποκλείοντας έτσι άλλες αγορές όπου ομιλείται κάποια διαφορετική γλώσσα. Αυτό αποδίδεται στην τάση του επιχειρηματία να αναζητά μια εγγύτητα από πολιτισμική άποψη ανάμεσα στη χώρα από την οποία προέρχεται η επιχείρησή του και στη χώρα στην οποία ενδέχεται να την επεκτείνει. Από την άλλη, η γνώση ξένων γλωσσών μπορεί να αποτελεί αρωγό στον εντοπισμό νέων ευκαιριών, αλλά δεν συνεπάγεται άμεσα την ικανότητα αξιοποίησης των ευκαιριών αυτών. Η γνώση ξένων γλωσσών βοηθάει τα στελέχη να αναγνωρίσουν τις ευκαιρίες αυτές και

ιδιαίτερα, όταν η γνώση αυτή συνδυάζεται με την ύπαρξη οικειότητας με την κουλτούρα της χώρας (Hurmerinta, Nummela και Paavilainen-Mäntymäki: 2015).

Οι γλωσσικές ικανότητες μπορεί να λειτουργήσουν θετικά, ειδικά όταν κάποιος θεωρεί τις προσωπικές σχέσεις ως κανάλια επικοινωνίας. Μπορούν να προωθήσουν τη συνεργασία και να αποτελέσουν παράγοντα επιρροής. (Marschan-Piekkari, Welch D., Welch L.:1999). Είναι, μάλιστα, τόσο χρήσιμες με αποτέλεσμα τα άτομα που τις μιλούν να θεωρούνται πολύτιμα και αναντικατάστατα με αποτέλεσμα αυτοί που τις κατέχουν να αποκτούν πολύ περισσότερη εξουσία σε σύγκριση με αυτή που υπό άλλες συνθήκες θα συνεπαγόταν η θέση που κατέχει στην επιχείρηση. Τα άτομα αυτά, μάλιστα, αυξάνουν με τον τρόπο αυτό τον βαθμό επιρροής τους στην επιχείρηση. Αυτοί που ξέρουν μία ή περισσότερες γλώσσες γίνονται ολοένα και περισσότερο χρήσιμοι, είναι πολύτιμοι στο πλαίσιο της διεθνούς δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων, σε σημείο, μάλιστα, να αποκτούν σημαντικές προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης. Οι γλωσσικές τους ικανότητες τους προσφέρουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν πληροφορίες και υλικό που κανείς άλλος εντός της επιχείρησης δεν δύναται να αντλήσει ή να συγκεντρώσει να έχει πρόσβαση (Bloch:1995).

Π.3.2. Η γλώσσα ως εμπόδιο στη διεθνοποίηση

Στο άρθρο τους «The forgotten factor in multinational management», οι Marschan-Piekkari, Welch D., Welch L. (1999) αναφέρουν ότι στο πλαίσιο της διεθνούς επιχειρηματικότητας πιθανόν να μην υπάρχει άλλο εμπόδιο στην επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών πολιτισμών από τη γλώσσα.

Συγκεντρώνοντας παρόμοιες απόψεις από τη διεθνή βιβλιογραφία, αναφέρονται στον Bloch (1995), σύμφωνα με τον οποίο, η έλλειψη γλωσσικών ικανοτήτων και γνώσης της κουλτούρας των άλλων χωρών συνιστούν ένα προφανές εμπόδιο στην απόφαση για επέκταση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης στη διεθνή αγορά. Όσο πιο διαφορετικές οι κουλτούρες, τόσο πιο δύσκολο καθίσταται να καταλάβει ο ένας τον άλλον με κίνδυνο προβλήματα στην επικοινωνία, δυσκολία στη ροή των πληροφοριών λόγω γλωσσικών και πολιτισμικών διαφορών.

Η έλλειψη γλωσσικών ικανοτήτων, μάλιστα, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα να αποκλειστεί ένα στέλεχος από συναντήσεις, από συνεργασίες, να μην μπορεί να συμμετάσχει, να κλείσει συμφωνίες, να διαπραγματευτεί, να αναζητήσει διεθνείς

ευκαιρίες (Marschan-Piekkari, Welch D., Welch L.:1999). Ακόμη κι αν το στέλεχος έχει κάποιες γλωσσικές ικανότητες, η γλώσσα μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο από την άποψη πως το στέλεχος ενδέχεται να αισθάνεται μειονεκτικά, καθώς όταν δεν μιλάει ικανοποιητικά την ξένη γλώσσα, δεν αισθάνεται άνετα, νιώθει πως λόγω αυτού μειώνεται η αξία του, δεν έχει αυτοπεποίθηση. Φοβάται πως θα προβεί σε λάθη, οπότε διστάζει και τελικά, δεν επιχειρεί καθόλου να προχωρήσει ένα βήμα παραπέρα, αποκλείοντας τη διεθνοποίηση ή τουλάχιστον τη διεθνοποίηση σε κάποια χώρα στην οποία επιθυμούσε να επεκτείνει την επιχείρηση, βλέποντας τη γλώσσα ως κώλυμα στη διαδικασία (Neely: 2015).

Λαμβάνοντας υπόψη τον παράγοντα της γλώσσας ως εμπόδιο στη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης, όπως υποστηρίζουν οι Feely και Harzing (2003), η γλώσσα έχει τρεις διαστάσεις, την γλωσσική ποικιλία (language diversity), τη διείσδυση της γλώσσας (language penetration) και τη γλωσσική πολυπλοκότητα (language sophistication).

Η γλωσσική ποικιλία αναφέρεται στον αριθμό των διαφορετικών γλωσσών τις οποίες έχει να διαχειριστεί η επιχείρηση κι εξαρτάται από τον βαθμό επέκτασης των δραστηριοτήτων της στη διεθνή αγορά αλλά και στο δίκτυο των προμηθευτών και των πελατών της. Η διείσδυση αφορά στον βαθμό έκθεσης της επιχείρησης, των τμημάτων και των λειτουργιών της στο γλωσσικό ζήτημα. Ο βαθμός αυτός εξαρτάται από τον αριθμό των τμημάτων της επιχείρησης που περιέχουν εργασίες και διαδικασίες στις οποίες απαιτείται η γνώση ξένων γλωσσών. Τέλος, η γλωσσική πολυπλοκότητα έχει να κάνει με την πολυπλοκότητα των γλωσσικών ικανοτήτων που απαιτούνται από τα στελέχη που είναι αρμόδια για τις δραστηριότητες διεθνοποίησης της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Feely και Harzing (2003), είναι εύλογο πως οι γλωσσικές ικανότητες των εργαζομένων μιας επιχείρησης διαφέρουν καθώς μετακινούμαστε από μια θέση σε κάποια άλλη. Έτσι, στην περίπτωση των ατόμων που είναι υπεύθυνα για την εξαγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης, οι γλωσσικές ικανότητες είναι υψηλότερες. Είναι αδήριτη ανάγκη τα άτομα αυτά να κατέχουν όχι απλά άριστη γνώση της γλώσσας, αλλά γνώση που υπερβαίνει αυτή ενός πτυχίου της γλώσσας από το τμήμα φιλολογίας ενός πανεπιστημίου και να φτάνει στην άψογη διαχείρισή της, η οποία διαφαίνεται στην ικανότητα διαπραγμάτευσης, πειθούς, κινητοποίησης ακόμα και χιούμορ (Feely και Harzing: 2003).

Σε αυτό το σημείο, ωστόσο, αξίζει να αναφερθεί πως εμφανίζεται μια μεταβολή στην επικρατούσα άποψη πως η γλώσσα αποτελεί εμπόδιο όσον αφορά στη διαδικασία

διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Πλέον, έρευνες αποκαλύπτουν πως η γλώσσα δεν αποτελεί σημαντικό εμπόδιο στη διεθνοποίηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Σε αυτό συνέβαλε, αναμφισβήτητα, η παγκοσμιοποίηση, τα Business English, ή αλλιώς η νέα lingua franca, αλλά και το γεγονός ότι μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών εμπλέκονται πλέον πολλοί περισσότεροι μεσάζοντες, οι οποίοι λειτουργούν ως διερμηνείς. Οι γλωσσικές ικανότητες συνεργατών, συναδέλφων και μελών της οικογένειας του διαχειριστή της επιχείρησης παίζουν σημαντικό ρόλο στην αξιοποίηση ευκαιριών και ιδιαίτερα στις μικρότερες επιχειρήσεις. Επίσης, ο ρόλος που κατέχουν η γλώσσα ή οι γλωσσικές ικανότητες του διαχειριστή μιας επιχείρησης στη διεθνοποίησή της μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με το στάδιο της διεθνοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, οι γλωσσικές ικανότητες μπορεί να διαδραματίσουν διαφορετικό ρόλο σε πρώτα στάδια της διεθνοποίησης που αφορούν στην αναγνώριση ευκαιριών σε σύγκριση με ύστερα στάδια που σχετίζονται με την αξιοποίηση αυτών (Hurmerinta, Nummela και Raavilainen-Mäntymäki: 2015).

II.4. Γλωσσικό ζήτημα και η αγγλική γλώσσα

Παρά την παγκοσμιοποίηση, τη χρήση της αγγλικής γλώσσας και πολλών μεσαζόντων, που λειτουργούν ως διερμηνείς, που έχει υποστηριχθεί ότι μπορούν να μετριάσουν το ρόλο της γλώσσας στις επιχειρήσεις, πολλοί είναι αυτοί που υποστηρίζουν ότι το γλωσσικό ζήτημα στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες λαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερες διαστάσεις. Στον χώρο των επιχειρήσεων, η γνώση ξένων γλωσσών έχει αποδειχθεί τόσο σημαντική, ώστε οι επιχειρήσεις να αναλαμβάνουν την εκπαίδευση του προσωπικού τους με δικά τους, μάλιστα έξοδα (Bloch: 1995). Το γλωσσικό πρόβλημα έχει πολύ σημαντικές επιπτώσεις στη διεθνοποίηση της επιχείρησης, οι οποίες δεν περιορίζονται σε ένα σημείο, αλλά αφορούν σε πολλές λειτουργίες της. Οι Feely και Harzing (2003) αναφέρουν, μάλιστα, πως είναι αδύνατο να εντοπίσεις κάποια πτυχή της διοίκησης που να μην επηρεάζεται από αυτό.

Πιο αναλυτικά, επηρεάζει αρνητικά τις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες της. Όσο μεγαλύτερη είναι η μεταξύ τους ψυχική απόσταση, τόσο μεγαλύτερη αβεβαιότητα θα δημιουργείται στην πρώτη. Το τμήμα πωλήσεων, αλλά και κάθε τμήμα επιχείρησης που απαιτεί επαφή με τον πελάτη επηρεάζεται αναπόφευκτα αρνητικά, όταν το προσωπικό της επιχείρησης δεν είναι σε θέση να γίνει κατανοητό, αρεστό και εν τέλει, πειστικό. Επηρεάζει, επίσης, τη συνεργασία της σε περιπτώσεις κοινοπραξίας ή τη συνεργασία και τις σχέσεις της με θυγατρικές της επιχειρήσεις.

Η σημαντικότερη, όμως, επίπτωση του γλωσσικού προβλήματος ίσως να έγκειται σε ένα προηγούμενο στάδιο της διεθνοποίησης, στη διαδικασία διεθνοποίησης καθαυτή και ακόμα νωρίτερα, στη λήψη της απόφασης για επέκταση στη διεθνή αγορά, κάτι το οποίο πρόκειται να μας απασχολήσει στην παρούσα εργασία. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα που εκπονήθηκε στο πλαίσιο αυτής εξετάζει κατά πόσο η γλώσσα μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο ή και κινητήριο δύναμη για την απόφαση μιας ελληνικής επιχείρησης να επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε χώρες του εξωτερικού.

Π.4.1. Τρόποι αντιμετώπισης

Οι επιλογές που έχουν στη διάθεσή τους οι πολυεθνικές επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση του ζητήματος της γλώσσας είναι πολλές και μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε μεμονωμένα είτε συνδυαστικά. Σε κάθε περίπτωση, η επιλογή διαφέρει αναλόγως των στόχων των επιχειρήσεων, των διαθέσιμων πόρων της, την έκταση του ζητήματος της γλώσσας.

Η απλούστερη και πιο διαδεδομένη λύση για το γλωσσικό ζήτημα είναι η χρήση της αγγλικής γλώσσας, γνωστή ως *lingua franca*. Ωστόσο, η χρήση της αγγλικής δεν αποδεικνύεται πάντα κατάλληλη λύση. Πολλές φορές, η αγγλική δεν αρκεί είτε γιατί πλέον έδαφος έχουν κερδίσει άλλες γλώσσες, όπως λ.χ. η κινέζικη ή η ρωσική είτε γιατί οι γλωσσικές ικανότητες των στελεχών δεν είναι επαρκείς ώστε να είναι σε θέση να διαπραγματεύονται σημαντικά ζητήματα, γεγονός που μπορεί να αποβεί ακόμη κι επικίνδυνο για την πορεία της πολυεθνικής (Feely και Harzing: 2003).

Επιπλέον, μια πρόταση είναι η εκπαίδευση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού μέσα από σεμινάρια και προγράμματα. Η εκπαίδευση του προσωπικού, βέβαια, δεν μπορεί να εγγυηθεί αποτελέσματα και απαιτεί την διαθεσιμότητα πόρων από πλευράς της επιχείρησης για την υλοποίηση των εκπαιδευτικών σεμιναρίων και προγραμμάτων (Feely και Harzing: 2003). Στο παρόν σημείο, μάλιστα, προκύπτει το ερώτημα εάν η ανάγκη γνώσης ξένων γλωσσών στο πλαίσιο των πολυεθνικών επιχειρήσεων μπορεί στην πραγματικότητα προάγει τη βελτίωση των γλωσσικών ικανοτήτων των στελεχών, το οποίο εξετάζεται στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας, στην ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, με βάση τα στοιχεία που δόθηκαν από στελέχη πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Μια άλλη επιλογή είναι η επιλεκτική στρατολόγηση, ήτοι η πρόσληψη προσωπικού με γνώση των εκάστοτε επιθυμητών γλωσσών. Κάτι τέτοιο, φυσικά, είναι δύσκολο να

εφαρμοστεί, λαμβάνοντας υπόψη πως δεν υπάρχει πάντα διαθεσιμότητα σε προσωπικό με την επιθυμητή κατάρτιση και συνίσταται κυρίως για την επάνδρωση συγκεκριμένων θέσεων που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό έκθεσης στις εκάστοτε ξένες γλώσσες. Συχνό, μάλιστα, είναι το φαινόμενο η επιχείρηση να εναποθέτει τις ελπίδες της στα άτομα αυτά που είναι κατάλληλα καταρτισμένα, τα οποία μπορεί, ωστόσο, να παραμελούν άλλα καθήκοντά τους για να καλύψουν τα γλωσσικά «κενά» του υπόλοιπου προσωπικού (Feely και Harzing: 2003).

Επιπλέον λύση είναι η ανάθεση κάποιων θέσεων ή έργων σε εξωτερικούς συνεργάτες, όπως μεταφραστές και διερμηνείς. Ολοένα και συχνότερο είναι το φαινόμενο επιχειρήσεων που προσφέρουν μεταφραστικές υπηρεσίες σε εξαγωγείς Bloch (1995). Μολονότι το έργο του μεταφραστή και του διερμηνέα είναι αναμφισβήτητα πολύ δύσκολο και απαιτεί όχι μόνο γλωσσικές αλλά και άλλου είδους γνώσεις και, μάλιστα, πάνω στον τομέα των επιχειρήσεων, υπάρχουν επιχειρήσεις που προσφέρουν εξαιρετικές μεταφραστικές υπηρεσίες. Αν αναλογιστεί κανείς, ωστόσο, το κόστος των υπηρεσιών αυτών, αντιλαμβάνεται πως τέτοιου είδους συνεργασίες δύσκολα μπορούν να αποτελέσουν τη μόνιμη λύση στο ζήτημα των ξένων γλωσσών (Feely και Harzing: 2003).

Σε πολλές περιπτώσεις, πολύτιμη είναι η και η βοήθεια των εργαλείων μηχανικής μετάφρασης (Charles: 2007), τα οποία πλέον αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας μας στη σύγχρονη εποχή κι όχι αποκλειστικά σε επαγγελματικό αλλά και σε προσωπικό επίπεδο. Μολονότι τα εργαλεία αυτά μπορούν να «λύσουν» τα χέρια των στελεχών σε πολλές περιπτώσεις, δεν είναι πάντα αξιόπιστα και συνεισφέρουν κατά βάση στην περίπτωση που η επικοινωνία είναι γραπτή.

Τέλος, υπάρχει η επιλογή της στελέχωσης θέσεων από άτομα που προέρχονται από τη χώρα στην οποία θα επεκταθεί η επιχείρηση, τα οποία έχουν το πλεονέκτημα πως θα μιλούν άπταιστα την εκάστοτε ξένη γλώσσα και θα ασπάζονται την ίδια κουλτούρα με τη χώρα στην οποία η επιχείρηση επιθυμεί να εισέλθει. Στη διαδικασία της διεθνοποίησης της επιχείρησης, αυτό θα σήμαινε πως η διοίκηση θα επέλεγε να προσλάβει ως υπεύθυνο για την εκκίνηση και υλοποίηση της διαδικασίας εισόδου της επιχείρησης στην ξένη αγορά ένα άτομο από τη χώρα στην οποία ενδιαφέρεται να επεκταθεί. Μια τέτοια λύση, φυσικά, συνεπάγεται πολύ υψηλότερο κόστος, ενώ δεν

εξαλείφει το ζήτημα της γλώσσας, αλλά το μειώνει κατά έναν σημαντικό βαθμό (Feely και Harzing: 2003).

Π.4.2. Η αγγλική γλώσσα

Πολλοί είναι αυτοί που δηλώνουν κατηγορηματικά ότι αν υπάρχει μια διεθνής γλώσσα για τις επιχειρήσεις, αυτή είναι σίγουρα η αγγλική. Άλλοι, λαμβάνοντας υπόψη τη δυσαρέσκεια που προκαλεί το γεγονός πως όλοι αναμένεται να ομιλούν την αγγλική σε συνδυασμό με γλώσσες που κερδίζουν ολοένα και περισσότερο έδαφος στον επιχειρηματικό χώρο, ισχυρίζονται πως αυτή είναι η μισή αλήθεια (Bloch: 1995).

Γενικά, με τον όρο *lingua franca* νοείται «κάθε γλωσσικό μέσο επικοινωνίας μεταξύ ανθρώπων με διαφορετική μεταξύ τους μητρική γλώσσα, για τους οποίους αυτό αποτελεί δεύτερη γλώσσα». Πράγματι, η χρήση της ELF συναντάται κατ' αρχήν μεταξύ ατόμων των οποίων η αγγλική δεν είναι μητρική τους, αν σκεφτεί κανείς ότι μόνο ένας στους τέσσερεις χρήστες της αγγλικής έχει τη γλώσσα αυτή ως μητρική (Seidlhofer: 2005). Μεταφράζοντας τον ορισμό του Firth (1996) στην Seidlhofer (2013), τα αγγλικά ως *lingua franca* (English Lingua Franca-ELF) είναι «μια γλώσσα επικοινωνίας μεταξύ δύο ατόμων τα οποία δεν έχουν ούτε κοινή μητρική γλώσσα ούτε κοινή εθνική κουλτούρα και για τα οποία η αγγλική έχει οριστεί ως η ξένη γλώσσα επικοινωνίας». Η Seidlhofer (2013) την ορίζει ως «όποια χρήση της αγγλικής μεταξύ ατόμων που ομιλούν διαφορετική μητρική γλώσσα για τα οποία η αγγλική είναι το μέσο που επιλέγουν για να επικοινωνήσουν, το οποίο, μάλιστα, συχνά αποτελεί τη μοναδική τους επιλογή».

Η αγγλική γλώσσα αποτελεί τη γλώσσα με τη μεγαλύτερη εξάπλωση στην παγκόσμια ιστορία. Σύμφωνα με στοιχεία του 2018, η γλώσσα χρησιμοποιείται από 378 εκατομμύρια ανθρώπους παγκοσμίως και είναι η πρώτη ανάμεσα στους παγκόσμιους χρήστες του Διαδικτύου, ενώ οι άνθρωποι που μιλούν ικανοποιητικά τη γλώσσα υπερβαίνουν τα 1,7 δισεκατομμύρια παγκοσμίως (Statista). Αυτό επιβεβαιώνεται ακόμη και από τις αντιδράσεις που προκαλεί το γεγονός ότι η αγγλική αποτελεί πλέον παγκόσμια γλώσσα, η οποία φαίνεται να διαμορφώνεται εξίσου από όλους τους χρήστες της, ήτοι τόσο από αυτούς για τους οποίους η αγγλική είναι μητρική τους όσο και από αυτούς για τους οποίους είναι δεύτερη γλώσσα, φαινόμενο που αναμενόμενο ήταν, βέβαια, να πυροδοτήσει σειρά αντιδράσεων (Seidlhofer: 2005).

Ο χώρος των επιχειρήσεων δεν θα μπορούσε, βέβαια, να μείνει ανεπηρέαστος από αυτό. Λόγω της ολοένα και μεγαλύτερης παγκοσμιοποίησης των αγορών και διεθνοποίησης του εμπορίου, ολοένα και περισσότερα άτομα από ολοένα και περισσότερα γλωσσικά, κοινωνικά και πολιτισμικά περιβάλλοντα καλούνται να επικοινωνήσουν μεταξύ τους, καθιστώντας αναγκαία την υιοθέτηση μιας κοινής μεταξύ τους γλώσσας (Rogerson-Revell: 2007). Εδώ και δεκαετίες, ως *lingua franca* των επιχειρήσεων έχει επιλεγθεί η αγγλική γλώσσα (*Business English Lingua Franca-BELF*) (Charles: 2007). Με τον όρο BELF νοείται ο «ουδέτερος» κώδικας επικοινωνίας που χρησιμοποιείται στον χώρο των επιχειρήσεων, με την έννοια ότι δεν αποτελεί μητρική γλώσσα των χρηστών της τόσο από γλωσσική όσο και από πολιτισμική άποψη. Η χρήση αυτή της αγγλικής δεν αφορά, βέβαια, μόνο στην επικοινωνία στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, αλλά και μεταξύ τους, καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αποκτούν πλέον πολυεθνικό χαρακτήρα (Gerritsen και Nickerson: 2009). Η αγγλική αποτελεί λύση στο φαινόμενο της πολυγλωσσίας στον χώρο των επιχειρήσεων, η οποία λειτουργεί ως τροχοπέδη στην επίτευξη των στόχων τους. Έτσι, η ανάγκη να συντονιστούν επιτυχώς όλες οι επιχειρηματικές διαδικασίες είναι και αυτή στην οποία οφείλεται η ταχύτατη υιοθέτηση της αγγλικής ως επίσημης επιχειρησιακής γλώσσας ανεξαρτήτως από τη χώρα προέλευσης της κάθε επιχείρησης, αφού πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις που επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στη διεθνή αγορά μέσα από θυγατρικές χρησιμοποιούν τα αγγλικά στο πλαίσιο της επικοινωνίας ακόμη και των κεντρικών με τις θυγατρικές τους στο εξωτερικό (Neely: 2015).

Λαμβάνοντας υπόψη όσα προαναφέρθηκαν, αναμενόμενο είναι η αγγλική να διαμορφώνει ή να επηρεάζει τις γλωσσικές στρατηγικές και επιλογές στον επιχειρηματικό κόσμο (Fredriksson, Barner-Rasmussen και Piekari: 2006). Μάλιστα, ενώ γλώσσες, όπως τα αγγλικά, τα γερμανικά, τα ισπανικά και οι σκανδιναβικές γλώσσες έχουν μια γενικά ισχυρή παρουσία, η αγγλική είναι εκείνη που κατέχει πρωτεύουσα θέση στην επικοινωνία στον χώρο των επιχειρήσεων (Gerritsen και Nickerson: 2009). Κατά τη Nickerson (2005), ο Graddol αναφέρει το 2004 πως ενώ προβλέπεται η ELF να αντικατασταθεί εν τέλει από γλώσσες όπως η κινεζική, η ινδική ή η αραβική, κάτι τέτοιο δεν πρόκειται να συμβεί μέσα στα επόμενα πενήντα χρόνια.

Η ηγεμονία της αγγλικής στον χώρο των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο είναι, επομένως, αδιαμφισβήτητη. Οι Fredriksson, Barner-Rasmussen και Piekari (2006)

παραθέτουν τους βασικότερους παράγοντες που συνέβαλαν στην ηγετική αυτή θέση της αγγλικής στον επιχειρηματικό κόσμο. Αυτοί ήταν η παγκόσμια εξάπλωση της Βρετανικής Αυτοκρατορίας, το μέγεθος της πολιτικής και οικονομικής επιρροής των ΗΠΑ, η εξέλιξη της επικοινωνίας και της τεχνολογίας, οι παγκόσμιες εξαγορές και συγχωνεύσεις που γίνονται και τέλος, το γεγονός πως η εκπαίδευση για τη διοίκηση επιχειρήσεων προέρχεται από τις ΗΠΑ και είναι κατά βάση οργανωμένη σύμφωνα με την αγγλική γλώσσα. Η Neely (2012), πέρα από τις συγχωνεύσεις και εξαγορές εκτός εθνικών ορίων, για τις οποίες αναφέρει ότι είναι αρκετά περίπλοκες ήδη ακόμη κι όταν οι εμπλεκόμενοι μιλούν την ίδια γλώσσα, προσθέτει την παγκοσμιοποίηση των αγορών και την πίεση των ανταγωνιστών. Πλέον, είναι γεγονός πως με την παγκοσμιοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και των πόρων, αν μια επιχείρηση δεν χρησιμοποιεί την αγγλική, χάνει μια σειρά από ευκαιρίες όσον αφορά πελάτες, προμηθευτές και άλλους συνεργάτες, ευκαιρίες τις οποίες μπορούν να εκμεταλλευτούν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Τα αγγλικά, λοιπόν, είναι το διεθνές μέσο επικοινωνίας, όπως το χριστιανικό ημερολόγιο είναι το διεθνές μέσο με το οποίο υπολογίζεται ο χρόνος και όπως οι αραβικοί αριθμοί είναι το διεθνές μέσο μέτρησης. Ωστόσο, λόγω της τεχνολογίας πληροφοριών, τα στελέχη των επιχειρήσεων επικοινωνούν σε καθημερινή βάση με συναδέλφους και συνεργάτες με διαφορετική μητρική γλώσσα από τη δική τους, ενώ αυτό συμβαίνει σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας πλέον, σε αντίθεση με παλαιότερα και πολλές γλώσσες αρχίζουν να κερδίζουν ολοένα και περισσότερο έδαφος. Η θεωρία αυτή, συνεπώς, για την αγγλική φαίνεται σιγά σιγά να καταρρίπτεται, εφόσον στους διεθνείς οργανισμούς, η πολυγλωσσία αποτελεί πλέον καθημερινό φαινόμενο (Janssens, Lambert και Steyaert: 2004).

Πράγματι, παρά τα όσα προαναφέρθηκαν για την ηγετική θέση της αγγλικής γλώσσας στις επιχειρήσεις, η Nickerson (2005) επισημαίνει ότι η επικοινωνία αποδεικνύεται στην πραγματικότητα πολύ πιο περίπλοκη από όσο φαίνεται, καθώς το επίπεδο των αγγλικών των ατόμων που τη χρησιμοποιούν ποικίλλει, ενώ παράλληλα μπορεί να χρησιμοποιούνται και άλλες γλώσσες, σε σημείο στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις να γίνεται λόγος για πολυγλωσσία και η αγγλική να μην κατέχει στην πραγματικότητα τον ρόλο που πιστεύεται ότι κατέχει στην επικοινωνία στο εσωτερικό των επιχειρήσεων (Fredriksson, Barner-Rasmussen και Piekari: 2006).

Εν πάση περιπτώσει, η χρήση αυτή της αγγλικής επιφυλάσσει πολλές γλωσσικές και πολιτισμικές προκλήσεις, αν αναλογιστεί κανείς πως χρησιμοποιείται μεταξύ ατόμων των οποίων η μητρική είναι διαφορετική από την αγγλική (Rogerson-Revell: 2007). Όπως προαναφέρθηκε, η BELF δεν αποτελεί μητρική γλώσσα των χρηστών της ούτε από γλωσσική ούτε από πολιτισμική άποψη, γεγονός που επιφέρει συνέπειες στη χρήση της. (Gerritsen και Nickerson: 2009).

Κάποιοι λόγοι για τους οποίους μπορεί να αποβεί αναποτελεσματική η BELF σχετίζονται με την έλλειψη κατανόησης, με πολιτισμικές διαφορές και στερεότυπες αντιλήψεις. Έλλειψη κατανόησης υπάρχει όταν ο παραλήπτης του μηνύματος δεν εκλαμβάνει το μήνυμα με τον τρόπο με τον οποίο είχε πρόθεση να το στείλει ο πομπός. Η εμπειρία, μάλιστα, αποδεικνύει πως παρανοήσεις σε γλωσσικό και συντακτικό επίπεδο μπορούν να αποβούν ακόμη και επικίνδυνες σε κάποιες περιπτώσεις (Gerritsen και Nickerson: 2009). Στη χρήση της BELF, επίσης, υποβόσκει πάντα το πολιτισμικό υπόβαθρο του κάθε αλληλοεπιδρώντος. Πιο συγκεκριμένα, ενώ οι αλληλοεπιδρώντες ομιλούν την ίδια γλώσσα, ο καθένας εκφράζεται με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με την κουλτούρα του και τους κοινωνικούς και πολιτισμικούς κανόνες που υπαγορεύει η μητρική τους γλώσσα, με αποτέλεσμα να προκύπτουν παρανοήσεις κατά την επικοινωνία τους. Μια από τις συνηθέστερες περιπτώσεις παρανοήσεων αυτής της κατηγορίας οφείλονται σε διαφορές στο ύφος που χρησιμοποιούν οι αλληλοεπιδρώντες (Gerritsen και Nickerson: 2009). Τέλος, υπάρχουν στερεότυπες αντιλήψεις που σχετίζονται, για παράδειγμα, με την προφορά των ομιλούντων την αγγλική ως ξένη γλώσσα, η οποία μπορεί εύκολα να διακριθεί από την προφορά όσων η αγγλική αποτελεί μητρική τους γλώσσα. Κάτι τέτοιο μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες, διότι όσοι τη χρησιμοποιούν ως ξένη γλώσσα συχνά νιώθουν μειονεκτικά θεωρώντας πως λάθη που ενδεχομένως θα κάνουν εκλαμβάνονται αρνητικά από όσους έχουν την αγγλική γλώσσα μητρική (Gerritsen και Nickerson: 2009). Σε αυτή την περίπτωση, το αίσθημα που προκαλείται στο στέλεχος της εταιρίας μπορεί να λειτουργήσει ως ανασταλτικός παράγοντας και η γλώσσα να αποτελέσει κατά μια έννοια «εμπόδιο».

Κλείνοντας, την ενότητα για την αγγλική γλώσσα, θα συνοψίζαμε με την ακόλουθη άποψη: Η υιοθέτηση μιας παγκόσμιας γλώσσας στο πλαίσιο της επιχείρησης δεν αποτελεί εύκολη απόφαση και αδιαμφισβήτητα συνεπάγεται μια σειρά από δυσκολίες. Μια επιχείρηση για να επιβιώσει και να διαπρέψει στην παγκόσμια οικονομία καλείται να ξεπεράσει κωλύματα που σχετίζονται με τη γλώσσα και σε αυτήν την περίπτωση, η

αγγλική είναι αυτή που σχεδόν πάντα θα φέρει τη λύση ή τουλάχιστον προς το παρόν»
(Neely: 2012).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο Singh (2006) επισημαίνει ότι μολονότι είναι κοινώς αποδεκτό πως οι πρόοδοι που έχουν σημειωθεί στην κοινωνία είναι αποτελέσματα της διεξαγωγής ερευνών, δύσκολα μπορεί να ορίσει κανείς την έννοια της έρευνας. Ο ίδιος ορίζει την έρευνα ως τη διαδικασία εύρεσης μιας αξιόπιστης λύσης σε ένα πρόβλημα μέσω από την οργανωμένη και συστηματική συλλογή, ανάλυση και ερμηνεία δεδομένων.

ΙΙΙ.1. Διαδικασία

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε για την απόφαση της ανάληψης και την εκπόνηση της έρευνας ξεκίνησε από τον εντοπισμό του προβλήματος και την ανάγκη διερεύνησής του μέσω της ανάληψης της έρευνας.

Στη συνέχεια, ορίστηκε ο σκοπός της έρευνας και διατυπώθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις, όπως αυτά αναλύονται στην αντίστοιχη ενότητα της εργασίας.

Ακολούθησε ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για τα γνωστικά πεδία με τα οποία σχετίζεται η έρευνα, ήτοι αφενός για το διεθνές εξαγωγικό μάρκετινγκ και τη θεωρία της διεθνοποίησης και αφετέρου για τη σύνδεση των χαρακτηριστικών των στελεχών επιχειρήσεων σε σχέση με την εξαγωγική δραστηριότητά τους. Κατά τη διαδικασία αυτή, μελετήθηκαν σχετικές έρευνες και εντοπίστηκαν σημεία που δεν έχουν τύχει διερεύνησης.

Έπειτα, ακολούθησε ο σχεδιασμός της έρευνας και πιο συγκεκριμένα, η μέθοδος προσέγγισης του προβλήματος, η μέθοδος συλλογής των δεδομένων και επιλέχθηκαν τα μέσα και εργαλεία που επρόκειτο να χρησιμοποιηθούν. Όπως εξηγείται και παρακάτω, ερευνητικό εργαλείο αποτέλεσε το ερωτηματολόγιο, το οποίο σχεδιάστηκε, δοκιμάστηκε, διορθώθηκε και οριστικοποιήθηκε.

Τέλος, ακολούθησε η επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν, η ανάλυσή τους και με βάση αυτήν, προέκυψαν τα συμπεράσματα για τις ερευνητικές υποθέσεις που είχαν τεθεί. Τα συμπεράσματα που εξήχθησαν παρατίθενται λεπτομερώς στο επόμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

ΙΙΙ.2. Ηθική και δεοντολογία

Όσο σημαντικό είναι το θεωρητικό υπόβαθρο του ερευνητή για τη διεξαγωγή μιας έρευνας, τόσο σημαντικό είναι και το ηθικό υπόβαθρο αυτού. Σύμφωνα με τους Robson και McCartan (2016), η κοινωνική υπευθυνότητα στο πλαίσιο της έρευνας δεν

αποτελεί μεταγενέστερη σκέψη, αλλά απαραίτητη προϋπόθεση. Κάθε ερευνητής πρέπει να επιδιώκει να προστατέψει τον κόσμο και να συνεισφέρει στο κοινό καλό. Λαμβάνοντας υπόψη πως σκοπός της έρευνας είναι η προαγωγή της επιστημονικής γνώσης και της κοινωνικής ευημερίας, το έργο του πρέπει να διέπεται από σεβασμό για την επιστήμη και την κοινωνία (Israel και Hay: 2006).

Με γνώμονα τον σεβασμό αυτό, οι συμμετέχοντες της έρευνας ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας και τον τρόπο επεξεργασίας και εκμετάλλευσης των δεδομένων τους. Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται από κάθε έρευνα πρέπει να χρησιμοποιούνται βάσει ενός κώδικα δεοντολογίας που εγγυάται την ασφάλεια όλων των μερών που εμπλέκονται σε αυτή (Robson και McCartan: 2016), όπως κι έγινε στην προκειμένη περίπτωση. Τα στοιχεία που συλλέχθηκαν χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά και μόνο στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας και επεξεργάστηκαν ανώνυμα.

III.3. Ερευνητική υπόθεση

Ερευνητική υπόθεση «δεν είναι παρά η έκφραση μιας υποθετικής σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών»⁴. Στους Cohen, Manion και Morrison (2002) αναφέρονται οι τέσσερις λόγοι για του οποίους ο Kerlinger υπογραμμίζει τη σημασία των υποθέσεων ως ερευνητικά εργαλεία. Κατ' αρχάς, οργανώνουν την προσπάθεια του ερευνητή, καθώς η σχέση που εκφράζει η υπόθεση τού υποδεικνύει πώς πρέπει να κινηθεί, ήτοι τον βοηθά να κατανοήσει το πρόβλημα, να συλλέξει, να αναλύσει και να ερμηνεύσει τα δεδομένα. Κατά δεύτερον, σύμφωνα με τον Kerlinger, οι υποθέσεις αποτελούν εργαλεία της θεωρίας. Τρίτον, μπορούν να δοκιμαστούν, καταλήγοντας είτε στην επιβεβαίωση είτε στην απόρριψη, ενώ αν καταλήξουν στην επιβεβαίωση μπορεί τελικά να καθιερωθούν (Cohen, Manion και Morrison: 2002, σελ. 14-5).

Δύο κριτήρια που θέτει ο Kerlinger για μια «καλή» υπόθεση είναι αυτή να αποτελεί μια δήλωση για τη σχέση ανάμεσα σε κάποιες μεταβλητές και να περιέχει σαφείς υπαινιγμούς (implications) για την εξέταση της εκάστοτε σχέσης, ενώ δύο επιπρόσθετα, δευτερεύοντα κριτήρια είναι η συμβατότητά της με την έως σήμερα διαθέσιμη γνώση και η μεγαλύτερη δυνατή οικονομία στην έκφρασή της (Cohen, Manion και Morrison: 2002, σελ. 14).

Οι υποθέσεις της παρούσας έρευνας είναι οι ακόλουθες:

⁴ Δημητρόπουλος (2004), σελ. 45.

- Η απόφαση για διεθνοποίηση σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά του διαχειριστή της επιχείρησης.
- Η απόφαση για διεθνοποίηση σχετίζεται με τη γνώση ξένων γλωσσών.
- Η απόφαση για διεθνοποίηση σχετίζεται με διαμονή στο εξωτερικό.
- Η απόφαση για διεθνοποίηση σχετίζεται με σπουδές στο εξωτερικό/σε ξένη γλώσσα.
- Η γλώσσα αποτελεί εμπόδιο στη διαδικασία και τις δραστηριότητες διεθνοποίησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
- Η γνώση μιας γλώσσας μπορεί να αποτελέσει αρωγό στη διαδικασία και τις δραστηριότητες διεθνοποίησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
- Είναι σπάνιο να υπάρχουν στελέχη που να μιλούν την ελληνική γλώσσα σε χώρες που ενδιαφέρουν τις ελληνικές επιχειρήσεις.
- Η αγγλική γλώσσα αποτελεί αξιόπιστη λύση στο πλαίσιο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- Η διεθνοποίηση μπορεί να συμβάλλει στην προαγωγή και βελτίωση των γλωσσικών ικανοτήτων των στελεχών που εμπλέκονται σε διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες.

III.4. Μέθοδοι προσέγγισης

III.4.1. Συλλογή δεδομένων

Ως μέθοδος συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η γραπτή ατομική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, το οποίο εστάλη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στα στελέχη των επιχειρήσεων. Με τον τρόπο αυτόν, το ερωτηματολόγιο μπορεί να απαντηθεί γρήγορα και χωρίς να απαιτείται επιπλέον χρόνος από τον ερευνητή, ο οποίος απλώς συλλέγει στο τέλος το σύνολο των απαντήσεων. Παράλληλα, μέσω της απάντησης μέσω της πλατφόρμας Google Forms, οι απαντήσεις μπορούν να παρουσιαστούν ανώνυμα, γεγονός που κάποιες φορές αποτελεί κίνητρο ώστε κάποιος να συμμετάσχει σε μια έρευνα. Σημαντικό ρόλο στην ανταπόκριση αποτέλεσε και το γεγονός ότι η έρευνα απευθύνεται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις στις οποίες είναι ευκολότερο να απαντηθεί ένα σχετικό e-mail σε σχέση με μεγαλύτερες επιχειρήσεις, καθώς και το γεγονός ότι σε περιπτώσεις επιχειρήσεων που ταίριαζαν καλύτερα στο προφίλ των επιχειρήσεων που επιδιώκεται να εξετασθούν στην παρούσα εργασία προηγήθηκε τηλεφωνική συνεννόηση για την αποστολή του ηλεκτρονικού μηνύματος προς το αρμόδιο άτομο ή την προώθηση του μηνύματος στο άτομο αυτό.

III.4.2. Δειγματοληψία

Σύμφωνα με τον Κουρεμένο (2017), τα στάδια της δειγματοληψίας είναι τα εξής τέσσερα, ο ορισμός του πληθυσμού, ο προσδιορισμός του δειγματοληπτικού πλαισίου, ο ορισμός του μεγέθους του δείγματος και τέλος, η επιλογή της μεθόδου δειγματοληψίας που θα χρησιμοποιηθεί.

Αναλύοντας, το πρώτο βήμα για τη διεξαγωγή μιας έρευνας είναι ο ορισμός του συνόλου που ο ερευνητής επιθυμεί να εξετάσει. Το σύνολο αυτό είναι ο στατιστικός πληθυσμός ή αλλιώς το πλήθος. Εφόσον ο πληθυσμός είναι περιορισμένος σε αριθμό, ο ερευνητής μπορεί να τον μελετήσει στο σύνολό του. Αντιθέτως, όταν ο ερευνητής δεν δύναται να τον μελετήσει ολόκληρο λόγω μεγέθους, επιλέγει ένα υποσύνολό του, το δείγμα του πληθυσμού. Ανάλογα με τη μέθοδο συγκέντρωσης στατιστικών δεδομένων, η έρευνα που εκπονείται διακρίνεται σε εξαντλητική ή δειγματοληπτική. Εξαντλητικές ονομάζονται οι έρευνες που μελετούν ολόκληρο το σύνολο του πληθυσμού, ενώ δειγματοληπτικές, εκείνες που εξετάζουν ένα μέρος αυτού του συνόλου (Δημητρόπουλος: 2004). Η παρούσα έρευνα ανήκει στη δεύτερη κατηγορία, εφόσον δεν συμμετέχει σε αυτή το σύνολο των ελληνικών υπηρεσιών που έχουν παρουσία στη διεθνή αγορά, αλλά ένα μέρος αυτών. Στην πραγματικότητα, δεν γνωρίζουμε τον ακριβή αριθμό όλων αυτών των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (2017), συχνά είναι είτε δύσκολο είτε αδύνατο να γίνει απογραφή του πληθυσμού, γεγονός που καθιστά τη δειγματοληψία τη μοναδική λύση για τον ερευνητή. Μάλιστα, μολονότι μέσω της δειγματοληψίας δεν παρατηρείται το σύνολο του πληθυσμού αλλά ένα μέρος αυτού, αξίζει να σημειωθεί πως η δειγματοληψία εξοικονομεί χρόνο, διευρύνει το πεδίο της έρευνας, ενώ είναι ακριβέστερη από την απογραφή αν αναλογιστούμε πως λόγω της μικρότερής έκτασής της, ο αριθμός των σφαλμάτων περιορίζεται.

Το σχέδιο δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία είναι η δειγματοληψία ευκολίας (convenience sampling), στην οποία ο ερευνητής επιλέγει το δείγμα της έρευνας χάριν ευκολίας από εύκολα προσβάσιμες πηγές, όπως για παράδειγμα οι τηλεφωνικοί κατάλογοι (Σφακιανάκης: 2017).

Εφόσον δεν βρέθηκε κατάσταση με τις διεθνοποιημένες ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των υπηρεσιών, κρίθηκε αναγκαίο να εντοπιστούν οι ελληνικές επιχειρήσεις που αναπτύσσουν διεθνή επιχειρηματικότητα. Η σχετική

κατάσταση (Findbiz) διατίθεται από την ICAP και η πρόσβαση σε αυτή πραγματοποιήθηκε μέσω της βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Το δείγμα διαμορφώθηκε από κοινού από αυτή την κατάσταση και από την κατάσταση στο μητρώο των Ελλήνων εξαγωγέων στην ιστοσελίδα του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών (ΕΒΕΑ). Από το σύνολο αυτών των επιχειρήσεων εντοπίστηκαν οι επιχειρήσεις που ανήκουν στις υπηρεσίες. Βέβαια, όπως έχει προαναφερθεί, όταν κάνουμε λόγο για υπηρεσίες αναφερόμαστε στις τρεις από τις πέντε περιπτώσεις της κατηγοριοποίησης Kotler και Keller.

III.5. Μέσα και ερευνητικό εργαλείο

Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Τα πλεονεκτήματα του ερωτηματολογίου είναι η δυνατότητα αποστολής τους σε μεγάλο αριθμό ατόμων και μάλιστα με μηδενικό κόστος, όταν αυτό αποστέλλεται ηλεκτρονικά, η εξοικονόμηση χρόνου, η ευκολία στη χρήση τους, το γεγονός ότι τα άτομα που το συμπληρώνουν δεν επηρεάζονται από τον ερευνητή και ότι οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να διευκολύνεται η ανάλυση των δεδομένων. Ως μειονεκτήματα του εργαλείου μπορούν να θεωρηθούν το γεγονός πως ο ερευνητής δεν μπορεί να παραθέσει περαιτέρω διασαφηνίσεις στους ερωτώμενους κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και η ανάγκη απάντησης αυτών με έναν πολύ συγκεκριμένο τρόπο, γεγονός που τους περιορίζει.

III.5.1. Θεματικές ενότητες ερευνητικού εργαλείου

Οι θεματικές ενότητες πρέπει να ακολουθούν μια λογική σειρά. Ο ερευνητής ξεκινά με απλές δημογραφικές ερωτήσεις κι έπειτα, συνεχίζει με εισαγωγικά ερωτήματα και καταλήγει σε περισσότερο περίπλοκα ερωτήματα. Έτσι, επιτυγχάνει μια ομαλή εισαγωγή του ερωτώμενου στο θέμα, ενθαρρύνοντάς τον να προχωρήσει με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Για τον λόγο αυτόν, το ερωτηματολόγιο διαιρείται σε θεματικές ενότητες. Οι θεματικές ενότητες του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας είναι οι ακόλουθες τέσσερις:

1. Διεθνοποίηση

Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τη διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και αποτελείται από επτά ερωτήματα. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει ερωτήματα σχετικά με τη χρονολογία κατά την οποία οι επιχειρήσεις διεθνοποιήθηκαν, την εμπειρία του ερωτηθέντος σε δραστηριότητες διεθνοποίησης,

τους παράγοντες που συντέλεσαν στην απόφαση για τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στη διεθνή αγορά, τον αριθμό των αγορών του εξωτερικού στις οποίες αναπτύσσουν δραστηριότητα, τη σχέση των πωλήσεων ανάμεσα στην ελληνική και τη διεθνή αγορά, τη σχέση των κερδών ανάμεσα σε αυτές, καθώς και τον βαθμό σημαντικότητας μιας περαιτέρω επέκτασης των επιχειρήσεων αυτών στο εξωτερικό για τη στρατηγική τους.

2. Γλωσσικές Ικανότητες

Η ενότητα αφορά στις γλωσσικές ικανότητες των ερωτηθέντων και αποτελείται από δώδεκα ερωτήματα. Τα ερωτήματα αφορούν στη μητρική γλώσσα του ερωτηθέντος, στην ύπαρξη ή μη μέλους της οικογενείας του με διαφορετική μητρική, στη συχνότητα πραγματοποίησης ταξιδιών ή στη διάρκεια παραμονής του στο εξωτερικό και στη γλώσσα που κατά κύριο λόγο χρησιμοποιεί για επαγγελματικούς σκοπούς. Στην παρούσα ενότητα οι ερωτηθέντες καλούνται να αξιολογήσουν το επίπεδο των γνώσεων τους σε καθεμία από τις γλώσσες που ομιλούν και μάλιστα ξεχωριστά όσον αφορά στη γενική κατανόηση της κάθε γλώσσας, αλλά και την γραπτή και προφορική τους επικοινωνία σε καθεμία από αυτές.

3. Γλώσσα και Διεθνοποίηση

Στην παρούσα ενότητα, οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούν στον ρόλο που πιστεύουν ότι κατέχουν οι γλωσσικές ικανότητες στη διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων με βάση την επαγγελματική τους εμπειρία. Τα ερωτήματα της ενότητας είναι πέντε και αφορούν στον τρόπο επίλυσης γλωσσικών ζητημάτων που ενδεχομένως προέκυψαν κατά τη διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, την ύπαρξη ή μη στελεχών επιχειρήσεων στο εξωτερικό, τα οποία να ομιλούν την ελληνική γλώσσα, τη γνώμη των ερωτηθέντων για την επάρκεια ή μη της αγγλικής γλώσσας στο πλαίσιο των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους καθώς και για το αν θεωρούν ότι η διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων δύναται να συμβάλλει στην προαγωγή και βελτίωση των γλωσσικών ικανοτήτων τους.

4. Γενικές ερωτήσεις

Η τελευταία ενότητα περιλαμβάνει γενικές ερωτήσεις και αποτελείται από έξι ερωτήματα. Πρόκειται για δημογραφικά στοιχεία, όπως το φύλο, η ηλικία, ο τόπος

γέννησης και το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων. Στην ενότητα ερωτάται, επίσης, σε ποια κατηγορία κατατάσσονται οι σπουδές του ερωτηθέντος.

III.5.2. Ερευνητικά ερωτήματα

Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από τα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία παρακάτω εξετάζονται ως προς τον τύπο, τη σειρά και τη διατύπωσή τους.

III.5.2.1. Τύποι ερωτημάτων

Σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (2017), οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου κατηγοριοποιούνται σε **πραγματιστικές** και ερωτήσεις **υποκειμενικών απόψεων**. Οι πρώτες εξετάζουν στοιχεία δημογραφικά, κοινωνικά, οικονομικά κτλ. και οι δεύτερες την άποψη και την κρίση των ερωτώμενων.

Στο εν λόγω ερωτηματολόγιο, πραγματιστικές είναι οι ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας, οι οποίες αφορούν το αντικείμενο δραστηριότητας των επιχειρήσεων, τον αριθμό των κρατών στα οποία δραστηριοποιούνται και τον τρόπο εισόδου τους στη διεθνή αγορά, με μία μόνο εξαίρεση, όλες οι ερωτήσεις της τρίτης ενότητας για τις γλωσσικές ικανότητες του στελέχους και μόνο μία από τις πέντε ερωτήσεις της τελευταίας ενότητας που αφορά στον τρόπο επίλυσης των γλωσσικών ζητημάτων και όλες οι ερωτήσεις της τελευταίας ενότητας, για το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, το αντικείμενο σπουδών και τη θέση που κατέχει ο ερωτώμενος στην επιχείρηση,

Αντίθετα, υποκειμενικών απόψεων είναι οι υπόλοιπες ερωτήσεις, οι οποίες σχετίζονται με τη σημασία της περαιτέρω επέκτασης της εταιρίας στο εξωτερικό για τη στρατηγική της, το πόσο σημαντικό εμπόδιο αποτέλεσαν τυχόν γλωσσικά ζητήματα, το αν θεωρούν σπάνιο στελέχη επιχειρήσεων στο εξωτερικό να μιλούν την ελληνική, αν τα αγγλικά αποτελούν μια λύση ικανοποιητική και αν η διεθνοποίηση μπορεί να προάγει τις γλωσσικές ικανότητες των στελεχών των επιχειρήσεων.

Μια ακόμη διάκριση των ερωτήσεων γίνεται ανάμεσα στις ερωτήσεις **ανοικτού** και τις ερωτήσεις **κλειστού τύπου**. Στις ερωτήσεις **ανοικτού τύπου** κατατάσσονται οι ερωτήσεις στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει ελεύθερα. Αντίθετα, στις ερωτήσεις **κλειστού τύπου** ανήκουν αυτές στις οποίες ο ερωτώμενος δεν απαντά ελεύθερα, αλλά επιλέγει μεταξύ των απαντήσεων που παρατίθενται στο ερωτηματολόγιο. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου διακρίνονται με τη σειρά τους σε

διχοτομικές, ερωτήσεις βαθμονόμησης, κατάταξης, διαβαθμισμένης κλίμακας και πολλαπλής επιλογής.

Διχοτομικές ερωτήσεις ονομάζονται οι ερωτήσεις κλειστού τύπου στις οποίες ο ερωτώμενος απαντά επιλέγοντας μία από τις δύο διαθέσιμες στο ερωτηματολόγιο απαντήσεις, όπως ερωτήσεις στις οποίες απαντά με ναι ή όχι. Ερωτήσεις τέτοιου τύπου διευκολύνουν τόσο τον ερωτώμενο, καθώς είναι εύκολο και γρήγορο να απαντηθούν, όσο και τον ερευνητή, διότι καθιστούν απλή την επεξεργασία των δεδομένων.

Στις ερωτήσεις **βαθμονόμησης** ο ερωτώμενος μπορεί να επιλέξει μόνο μία από τις διαθέσιμες απαντήσεις. Για παράδειγμα, στις ερωτήσεις Δ.3, Δ.4 και Δ.5, ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει κατά πόσο συμφωνεί ή διαφωνεί με τις προτάσεις σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5 (1. Διαφωνώ απόλυτα 2. Διαφωνώ 3. Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα) γνωστή ως κλίμακα Λίκερτ.

Στις ερωτήσεις **κατάταξης**, ο ερωτώμενος πρέπει να κατατάξει τις απαντήσεις με μια φθίνουσα ή αύξουσα σειρά, ανάλογα με τις οδηγίες του ερωτηματολογίου. Στο παρόν ερωτηματολόγιο δεν χρησιμοποιήθηκε αυτός ο τύπος ερωτήσεων.

Στις ερωτήσεις **διαβαθμισμένης κλίμακας**, ο ερωτώμενος αξιολογεί τα στοιχεία που του παρατίθενται με την εκάστοτε κλίμακα που του παρατίθεται. Ένα παράδειγμα αποτελεί η ερώτηση Β.10, όπου ο ερωτώμενος ζητείται να αξιολογήσει με μια **κλίμακα σημαντικότητας** από το 1 έως το 10 πόσο σημαντική θεωρεί για τη στρατηγική της επιχείρησης την περαιτέρω επέκτασή της στη διεθνή αγορά, με το 1 να σημαίνει καθόλου σημαντικό και το 10 πολύ σημαντικό.

Τέλος, στις ερωτήσεις **πολλαπλής επιλογής**, ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει μια ή και περισσότερες από τις απαντήσεις που παρατίθενται στο ερωτηματολόγιο, όπως για παράδειγμα η ερώτηση Β.4, όπου ερωτάται ποιοι παράγοντες λειτούργησαν ως κίνητρα για τη διεθνοποίηση της επιχείρησης και παρατίθεται μια σειρά παραγόντων εκ των οποίων μπορεί να διαλέξει όποιους αρμόζουν.

Σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (2017), μια γενική κατεύθυνση στη σύνταξη ερωτηματολογίου είναι η αποφυγή περιττών, μη απαραίτητων ερωτήσεων, η χρήση κατ' αρχήν ερωτήσεων κλειστού τύπου, η ανάγκη για ποσοτικές απαντήσεις και η σωστή κωδικοποίηση των ποιοτικών. Πράγματι, κατά τη σύνταξη του ερωτηματολογίου επιδιώχθηκε η μεγαλύτερη δυνατή χρήση ερωτήσεων κλειστού

τύπου, με σκοπό τόσο τη διευκόλυνση των ερωτηθέντων όσο και τη διασφάλιση της αποφυγής λαθών στη συμπλήρωσή του.

III.5.2.2. Σειρά ερωτημάτων

Όπως εξηγείται παραπάνω, οι θεματικές ενότητες του ερωτηματολογίου πρέπει να παρουσιάζονται με μια λογική σειρά. Με το ίδιο σκεπτικό, το ερωτηματολόγιο πρέπει να ξεκινά με απλές ερωτήσεις και να καταλήγει σε πιο περίπλοκες για τους προαναφερθέντες λόγους.

III.5.2.3. Διατύπωση ερωτημάτων

Είναι πολύ σημαντικό η διατύπωση των ερωτημάτων να γίνεται με τρόπο ιδιαίτερα προσεκτικό, έτσι ώστε αυτά να είναι σαφή και να γίνονται απόλυτα κατανοητά από τα άτομα που καλούνται να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο. Οποιαδήποτε ασάφεια στη διατύπωση μπορεί όχι μόνο να προκαλέσει δυσαρέσκεια στον ερωτώμενο, αποθαρρύνοντάς τον από το να προχωρήσει στις επόμενες ερωτήσεις, αλλά και να του δημιουργήσει σύγχυση, να μην κατανοήσει την ερώτηση και η απάντησή του να είναι διαφορετική από αυτή που αναζητά ο ερευνητής, επηρεάζοντας τα τελικά αποτελέσματα της έρευνας. Έτσι, η σύνταξη των ερωτηματολογίου έγινε με ιδιαίτερη προσοχή στη διατύπωση, ενώ η εκφώνηση κάθε ερωτήματος περιλαμβάνει τις απαραίτητες διευκρινίσεις ώστε να μη δημιουργούνται απορίες, ασάφειες και κατ' επέκταση λανθασμένες ερμηνείες τους.

III.5.3. Μέγεθος και παρουσίαση

Όσον αφορά στο μέγεθος του ερωτηματολογίου, πρέπει να σημειωθεί ο σημαντικός ρόλος που αυτό διαδραματίζει. Είναι εύλογο πως ένα μακροσκελές ερωτηματολόγιο δεν είναι παρά αποθαρρυντικό για εκείνον που καλείται να το συμπληρώσει, κάτι που μπορεί να οδηγήσει ακόμα και στην απροθυμία του να συμμετάσχει στην έρευνα, μειώνοντας έτσι τον βαθμό ανταπόκρισης σε αυτή. Επομένως, το κατάλληλο μέγεθος του ερωτηματολογίου είναι αυτό που επιτρέπει στον ερευνητή να συλλέξει τις πληροφορίες που χρειάζεται, χωρίς, ωστόσο, να κουράζει τους ερωτώμενους. Το ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε αποτελείται από 31 ερωτήματα, αριθμός ο οποίος κρίθηκε επαρκής για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις προαναφερθείσες ερευνητικές υποθέσεις και, συγχρόνως, κατάλληλος για την αποφυγή αποθάρρυνσης των στελεχών των επιχειρήσεων να το συμπληρώσουν.

Όσον αφορά στη μορφή του ερευνητικού εργαλείου, για τη δημιουργία του χρησιμοποιήθηκε το Google Forms, δωρεάν ηλεκτρονική πλατφόρμα για τη σύνταξη ερωτηματολογίου. Μέσω της εν λόγω πλατφόρμας, το ερωτηματολόγιο είναι αισθητικά άρτιο, ευανάγνωστο και εύκολο στη χρήση. Πιο συγκεκριμένα, ο ερωτώμενος κατευθύνεται από το ίδιο το πρόγραμμα, ανάλογα με το αν μπορεί να επιλέξει μία ή περισσότερες απαντήσεις και ειδοποιείται όταν καλείται να συντάξει γραπτό κείμενο ή να χρησιμοποιήσει απλώς αριθμητικά ψηφία. Με τον τρόπο αυτόν, διευκολύνεται τόσο ο ίδιος κατά τη διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου όσο και ο ερευνητής, καθώς αποκλείονται λάθη, όπως για παράδειγμα, ο ερωτώμενος να επιλέξει παραπάνω από μία απαντήσεις ενώ καλείται να επιλέξει μόνο μία. Επίσης, αν δεν συμπληρωθούν όλα τα υποχρεωτικά πεδία, ο ερωτώμενος δεν μπορεί να προχωρήσει ούτε να ολοκληρώσει τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, στοιχείο ιδιαίτερα σημαντικό για τον ερευνητή.

Ακολουθεί το ερωτηματολόγιο.

Α' Μέρος: Διεθνοποίηση



Form description

Πόσον καιρό ασχολείστε προσωπικά με δραστηριότητες διεθνοποίησης είτε σε αυτή είτε σε άλλες επιχειρήσεις; *

- 0-2 έτη
- 3-5 έτη
- 6-9 έτη
- 10 έτη και άνω

Πόσον καιρό δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας στη διεθνή αγορά; *

- 0-2 έτη
- 3-5 έτη
- 6-9 έτη
- 10 έτη και άνω

Παρακαλώ επιλέξτε από τους ακόλουθους παράγοντες εκείνους που σας παρακίνησαν να διεθνοποιήσετε την επιχείρησή σας. *

- Κορεσμός εγχώριας αγοράς
- Τεχνολογία
- Οικονομίες κλίμακας
- Καλή πληροφόρηση για τη διεθνή αγορά
- Κίνητρα από την κυβέρνηση
- Παρόρμηση της διοίκησης
- Other...

Σε πόσες χώρες δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας; *

- 1-2
- 3-5
- 6-9
- 10 και άνω

Όσον αφορά στις πωλήσεις σας στη διεθνή αγορά σε σχέση με την Ελλάδα, ποιο από τα παρακάτω ισχύει; *

- Οι πωλήσεις στην Ελλάδα είναι υψηλότερες
- Οι πωλήσεις στη διεθνή αγορά είναι υψηλότερες

Όσον αφορά στο κέρδος σας στη διεθνή αγορά σε σχέση με την Ελλάδα, ποιο από τα παρακάτω ισχύει;

- Τα κέρδη στην Ελλάδα είναι υψηλότερα
- Τα κέρδη στη διεθνή αγορά είναι υψηλότερα

Από το 1 έως το 10, πόσο σημαντική κρίνετε για τη στρατηγική της επιχείρησής σας την περαιτέρω επέκτασή της σε άλλες χώρες; *

(1.Καθόλου σημαντική / 5.Ούτε ασήμαντη ούτε σημαντική / 10.Πάρα πολύ σημαντική)

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Καθόλου σημαντική Πάρα πολύ σημαντική

Β' Μέρος: Γλωσσικές ικανότητες



Description (optional)

Ποια είναι η μητρική/ές σας γλώσσα/ες; *

Short answer text

Υπάρχει μέλος της οικογένειάς σας με διαφορετική μητρική γλώσσα; *

- Ναι
- Όχι

Εάν στην προηγούμενη ερώτηση επιλέξατε, "ναι", τότε ποια είναι η μητρική του γλώσσα;

Short answer text

Θεωρείτε τον εαυτό σας; *

- Μονόγλωσσο
- Δίγλωσσο
- Πολύγλωσσο

Έχετε πραγματοποιήσει την εκπαίδευσή σας ή τμήμα αυτής σε γλώσσα διαφορετική από τη μητρική σας; *

- Ναι
- Όχι

Εάν στην προηγούμενη ερώτηση επιλέξατε, "ναι", σε ποια γλώσσα/ποιες γλώσσες τις πραγματοποιήσατε:

Short answer text

Κατά μέσο όρο πόσο συχνά ταξιδεύετε ετησίως στο εξωτερικό: *

- 0-2 φορές
- 2-4 φορές
- 4-6 φορές
- 6-8 φορές
- 9 φορές και άνω

Έχετε ζήσει στο εξωτερικό για διάστημα μεγαλύτερο των τριών μηνών συνεχόμενα: *

- Ναι
- Όχι

Ποιες γλώσσες χρησιμοποιείτε συχνότερα για επαγγελματικούς σκοπούς: *

Short answer text

Ποιες γλώσσες ομιλείτε: *

Short answer text

Παρακαλώ επιλέξτε στον ακόλουθο πίνακα για την πρώτη γλώσσα που δηλώσατε στην προηγούμενη ερώτηση το κατάλληλο πεδίο με βάση το επίπεδο των γνώσεών σας σε καθεμία από τις παραμέτρους αριστερά.

| | A1 | A2 | B1 | B2 | Γ1 | Γ2 |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Γενική καταν... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Προφορική ε... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Γραπτή επικ... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Γνώση επικα... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Παρακαλώ επιλέξτε στον ακόλουθο πίνακα για τη δεύτερη γλώσσα που δηλώσατε (εάν υπάρχει) το κατάλληλο πεδίο με βάση το επίπεδο των γνώσεών σας σε καθεμία από τις παραμέτρους αριστερά.

| | A1 | A2 | B1 | B2 | Γ1 | Γ2 |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Γενική καταν... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Προφορική ε... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Γραπτή επικ... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Γνώση επικα... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Παρακαλώ επιλέξτε στον ακόλουθο πίνακα για την τρίτη γλώσσα που δηλώσατε (εάν υπάρχει) το κατάλληλο πεδίο με βάση το επίπεδο των γνώσεών σας σε καθεμία από τις παραμέτρους αριστερά.

| | A1 | A2 | B1 | B2 | Γ1 | Γ2 |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Γενική καταν... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Προφορική ε... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Γραπτή επικ... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Γνώση επικα... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Γ' Μέρος: Γλώσσα και διεθνοποίηση



Description (optional)

Από το 1 έως το 10, πόσο σημαντικό εμπόδιο ή αρωγό αποτέλεσε η γλώσσα στη διαδικασία και τις δραστηριότητες διεθνοποίησης της επιχείρησής σας;

(1.Αποτελέσει σημαντικό εμπόδιο / 5.Δεν αποτέλεσε ούτε εμπόδιο ούτε αρωγό / 10.Αποτελέσει σημαντικό αρωγό)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Αποτελέσει σημαντικό εμπόδιο Αποτελέσει σημαντικό αρωγό

Εάν αντιμετωπίσατε γλωσσικά ζητήματα, πώς τα επιλύσατε:

- Με τη βοήθεια κάποιου γλωσσολογού
- Με την πρόσληψη κάποιου γλωσσολογού
- Ανέπτυξα τις δικές μου γλωσσικές ικανότητες
- Συνεργάστηκα με μεταφραστή στην εκάστοτε χώρα του εξωτερικού
- Συνεργάστηκα με μεταφραστή στην Ελλάδα
- Other...

Είναι σπάνιο να υπάρχουν στελέχη που να μιλούν την ελληνική σε χώρες που ενδιαφέρουν τις ελληνικές επιχειρήσεις.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

Τα αγγλικά αποτελούν πάντα αξιόπιστη λύση στο πλαίσιο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

Η διεθνοποίηση μπορεί να συμβάλει στην προαγωγή και βελτίωση των γλωσσικών ικανοτήτων.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

Γενικές ερωτήσεις



Description (optional)

Φύλο *

- Άνδρας
- Γυναίκα

Ηλικία *

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65 και άνω

Χώρα γέννησης *

Short answer text

Επίπεδο εκπαίδευσης *

- Πρωτοβάθμια
- Δευτεροβάθμια
- Τριτοβάθμια

Εάν στην προηγούμενη ερώτηση επιλέξατε "Τριτοβάθμια", το επίπεδο των σπουδών σας είναι:

- Προπτυχιακό
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

Παρακαλώ επιλέξτε σε ποια/ες κατηγορία/ές εντάσσονται οι σπουδές σας.

- Ανθρωπιστικές, Νομικές και Κοινωνικές επιστήμες
- Θετικές επιστήμες
- Επιστήμες Υγείας
- Τεχνολογικές Επιστήμες
- Επιστήμες Οικονομίας και Διοίκησης

III.6. Μεθοδολογία ανάλυσης δεδομένων

Στόχος της ανάλυσης των δεδομένων από τον ερευνητή είναι ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων, ήτοι η επαλήθευση ή η απόρριψή τους. Κατά την ποιοτική ανάλυση των δεδομένων παρατηρήθηκαν γενικές συμπεριφορές. Η ανάλυση υποστηρίχθηκε από την πλατφόρμα Google Forms. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν συγκεντρώθηκαν και παρουσιάζονται αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο.

III.7. Περιορισμοί έρευνας

Κατά τη διεξαγωγή μιας έρευνας προκύπτει μια σειρά από περιορισμούς, οι οποίοι μπορεί απλώς να καθιστούν τις συνθήκες τέλεσής της δυσμενείς, είτε ενδεχομένως να επηρεάζουν το τελικό αποτέλεσμα, ακόμα και να μην επιτρέπουν την ολοκλήρωσή της.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ενώ η Ελλάδα αποτελεί χώρα με χαμηλό ποσοστό διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, οπότε υπάρχει κίνητρο για διεθνοποίηση σε αντίθεση με επιχειρήσεις που προέρχονται από μεγάλες αγορές, οι οποίες κατ' αρχήν δεν επιδιώκουν να επεκταθούν σε άλλες αγορές του εξωτερικού, ο τομέας των υπηρεσιών είναι κατεξοχήν τομέας με χαμηλό ποσοστό διεθνοποίησης από τη φύση του.

Κύριο περιορισμό αποτέλεσε βέβαια και η εύρεση του συνόλου των ελληνικών επιχειρήσεων που ανήκουν στον κλάδο των υπηρεσιών που έχουν αναπτύξει διεθνή δραστηριότητα, καθώς αυτές δεν είναι καταγεγραμμένες ξεχωριστά από τις επιχειρήσεις που πωλούν προϊόντα αλλά είναι καταγεγραμμένες συνολικά. Επομένως, δεν υπήρχε τρόπος να βρεθούν αποκλειστικά οι ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις που κατατάσσονται στον κλάδο των υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις στις οποίες απευθυνόταν η έρευνα έπρεπε να εντοπιστούν μεταξύ όλων των ελληνικών διεθνοποιημένων επιχειρήσεων, ενώ σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις που βρέθηκαν προσέφεραν κυρίως προϊόντα και συμπληρωματικά κάποιες υπηρεσίες, γεγονός δεν μπορεί παρά να καθιστά ελλιπή τα αποτελέσματα της έρευνας.

Ένας ακόμη περιοριστικός παράγοντας ήταν η πανδημία COVID-19 και οι συνέπειες που είχε στη λειτουργία των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα στον κλάδο των υπηρεσιών.

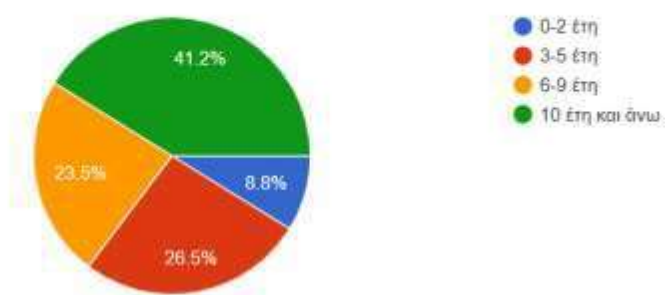
ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο παρόν κεφάλαιο παρατίθενται και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας συνοδευόμενα από αντίστοιχα διαγράμματα όπου κρίνεται σκόπιμο, με σκοπό την απεικόνιση και τον σχολιασμό των αποτελεσμάτων καθώς και τη σύγκριση των απαντήσεων των ερωτηθέντων με τις ερευνητικές υποθέσεις που διατυπώθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Αρχικά, ας αναφέρουμε πως στην έρευνα συμμετείχαν, όπως φαίνεται από τις δύο ακόλουθες πίτες, ως επί το πλείστον άτομα που φαίνεται να έχουν εμπειρία σε δραστηριότητες διεθνοποίησης, ενώ οι επιχειρήσεις από τις οποίες προέρχονται έχουν ως επί το πλείστον πολυετή παρουσία στη διεθνή αγορά.

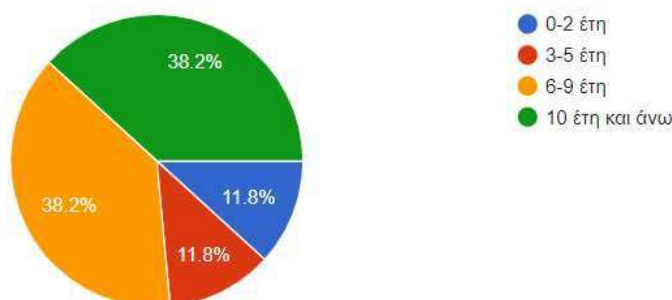
Πόσον καιρό ασχολείστε προσωπικά με δραστηριότητες διεθνοποίησης είτε σε αυτή είτε σε άλλες επιχειρήσεις;

34 responses



Πόσον καιρό δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας στη διεθνή αγορά;

34 responses



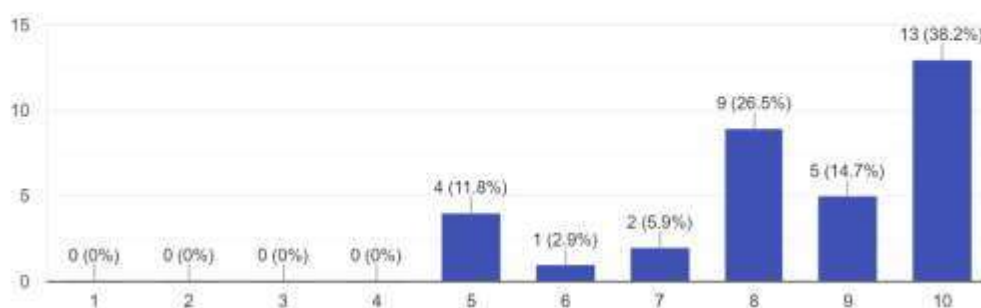
Ξεκινώντας από τους παράγοντες που οδήγησαν στην απόφαση για διεθνοποίηση, αυτοί ήταν κατά 50,% των ερωτηθέντων ο κορεσμός της ελληνικής αγοράς, κατά 20%

η καλή πληροφόρηση για τη διεθνή αγορά, και ένα ακόμη 20% παρόρμηση της διοίκησης και για ένα 6% κίνητρα από την κυβέρνηση.

Στην ερώτηση που αφορούσε τη σημασία της επέκτασης της επιχείρησης σε περαιτέρω χώρες για τη στρατηγική της, σχεδόν το 40% κρίνει πως είναι πάρα πολύ σημαντική, ενώ περίπου το 80% έχει βαθμολογήσει τη σημασία αυτή με ≥ 8 . Οι διακυμάνσεις στη σημασία που προσδίδουν στην επέκταση της επιχείρησης σε περαιτέρω χώρες του εξωτερικού απεικονίζονται σαφέστερα στο κάτωθι ραβδόγραμμα.

Από το 1 έως το 10, πόσο σημαντική κρίνετε για τη στρατηγική της επιχείρησής σας την περαιτέρω επέκτασή της σε άλλες χώρες:

34 responses



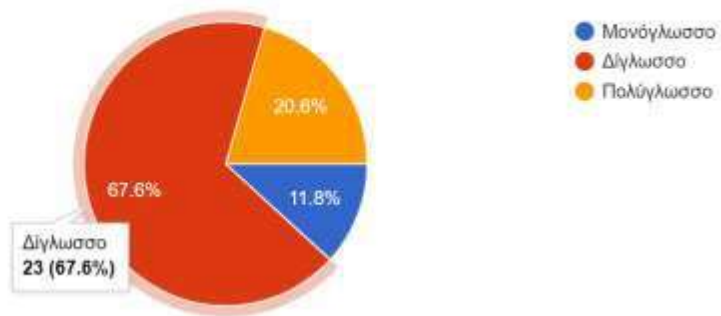
Μητρική γλώσσα της συντριπτικής πλειονότητας των ερωτηθέντων είναι η ελληνική, ενώ η αγγλική σε συνδυασμό με την ελληνική δηλώθηκαν ως μητρικές γλώσσες μόλις από το 3% αυτών.

Στην ερώτηση αν υπάρχει μέλος της οικογένειας του ερωτηθέντα που να έχει μητρική γλώσσα άλλη από την ελληνική, οι περισσότεροι απάντησαν πως όχι και για όσους απάντησαν θετικά (συνολικά περίπου ένα 11%), μητρική γλώσσα του μέλους της οικογένειάς τους ήταν τα αγγλικά, τα βουλγάρικα, τα γαλλικά ή τα γερμανικά.

Ωστόσο, αξιοσημείωτο είναι ότι μόλις περίπου το 11% απάντησε πως θεωρεί τον εαυτό του μονόγλωσσο. Πιο συγκεκριμένα, ένα πολύ υψηλό ποσοστό των διαχειριστών των εξαγωγών και της διαδικασίας διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, (67.6%) απάντησε πως θεωρεί τον εαυτό του δίγλωσσο και ένα ακόμη 20,6% πολύγλωσσο.

Θεωρείτε τον εαυτό σας:

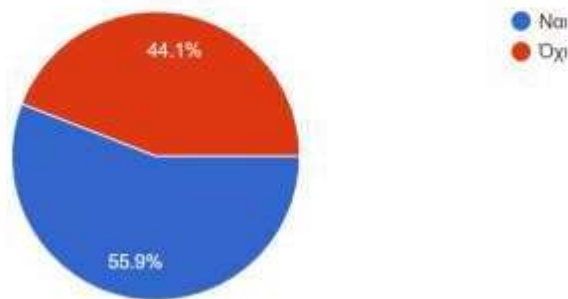
34 responses



Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει η ερώτηση αν έχουν πραγματοποιήσει την εκπαίδευσή τους ή μέρος αυτής σε γλώσσα άλλη από την ελληνική. Στην ερώτηση αυτή, περίπου το 56% απάντησε θετικά. Όσοι απάντησαν θετικά, δήλωσαν στην πλειονότητά τους ως γλώσσα στην οποία πραγματοποιήθηκαν οι σπουδές τους την αγγλική, το 16,8% στη γαλλική κι ένα 5,6% στη γερμανική.

Έχετε πραγματοποιήσει την εκπαίδευσή σας ή τμήμα αυτής σε γλώσσα διαφορετική από τη μητρική σας:

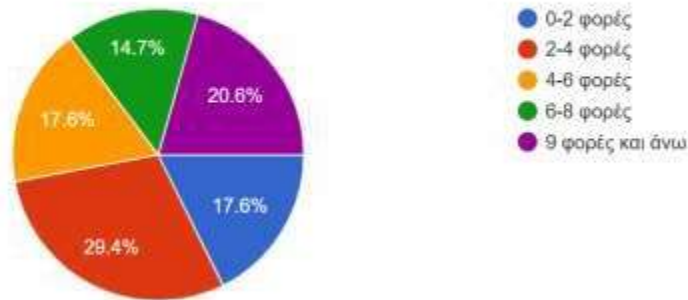
34 responses



Ενδιαφέρον παρουσιάζει, επίσης, η ερώτηση για το πόσες φορές οι επιχειρηματίες αυτοί ταξιδεύουν στο εξωτερικό ετησίως κατά μέσο όρο. Περίπου το 21% απάντησε ότι ταξιδεύει ετησίως κατά μέσο όρο 9 ή περισσότερες φορές, ένα 14,7% 6 έως 8 φορές κι ένα ακόμη 17,6% 4 έως 6 φορές. Η ποσόστωση απεικονίζεται στο ακόλουθο γράφημα.

Κατά μέσο όρο πόσο συχνά ταξιδεύετε ετησίως στο εξωτερικό;

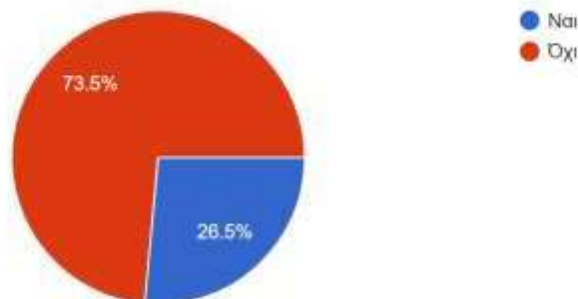
34 responses



Τα αποτελέσματα από μια ακόμη ερώτηση που αξίζει να αναφερθούν είναι σχετικά με το ιστορικό της διαμονής των ερωτηθέντων στο εξωτερικό. Φαίνεται, λοιπόν, ότι περίπου το 27% αυτών έχει παραμείνει στο εξωτερικό για διάστημα μεγαλύτερο των τριών μηνών συνεχόμενα. Ακολουθεί το σχετικό γράφημα.

Έχετε ζήσει στο εξωτερικό για διάστημα μεγαλύτερο των τριών μηνών συνεχόμενα;

34 responses



Στην ερώτηση για το ποιες γλώσσες χρησιμοποιούν οι διαχειριστές των επιχειρήσεων συχνότερα για επαγγελματικούς σκοπούς, όλοι απάντησαν πως χρησιμοποιούν συχνότερα τα αγγλικά, γεγονός που επιβεβαιώνει όσα προαναφέρθηκαν για την κυριαρχία της αγγλικής γλώσσας στον κόσμο των επιχειρήσεων (BELF).

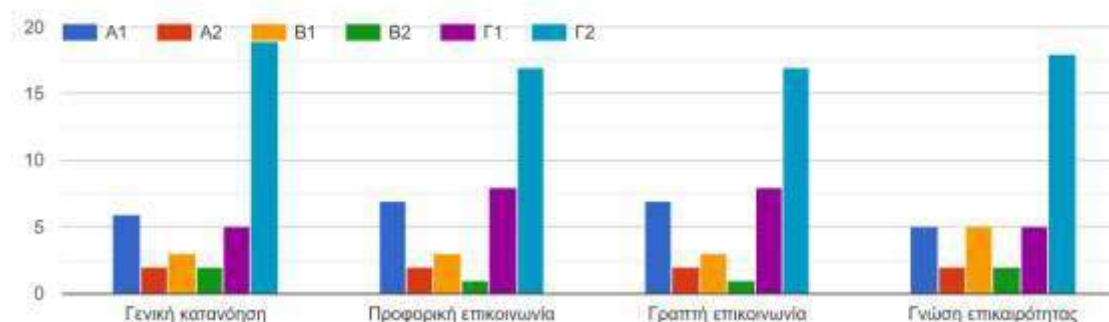
Προχωρώντας σε περαιτέρω ερωτήσεις για τις γλωσσικές τους ικανότητες, από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει, όπως ήταν αναμενόμενο, όλοι να μιλούν την αγγλική γλώσσα. Επιπλέον, περίπου το 22% των ερωτηθέντων απάντησε ότι ομιλεί την αγγλική και τη γαλλική γλώσσα και περίπου το 6% την αγγλική και τη γερμανική. Ένα ακόμη 6% ομιλεί τρεις γλώσσες, την αγγλική, τη γαλλική και τη γερμανική. Περίπου

το 3% ομιλεί την αγγλική και την ισπανική, ενώ ακόμη ένα 3% ομιλεί την αγγλική και την ιταλική.

Στα τρία κάτωθι γραφήματα απεικονίζεται το επίπεδο (A1, A2, B1, B2, Γ1, Γ2) των γλωσσικών ικανοτήτων των διαχειριστών των επιχειρήσεων για καθεμία από τις γλώσσες που δήλωσαν ότι ομιλούν βάσει τεσσάρων παραμέτρων, τη γενική κατανόηση της εκάστοτε γλώσσας, τις ικανότητές τους στην προφορική επικοινωνία, τις ικανότητές τους στη γραπτή επικοινωνία και τέλος τις γνώσεις τους σχετικά με την επικαιρότητα των χωρών όπου χρησιμοποιείται η κάθε γλώσσα.

Για την πρώτη περίπτωση, ήτοι για την πρώτη γλώσσα που δηλώθηκε, η οποία όπως αναμενόταν ήταν από όλους η αγγλική, παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων δήλωσε το Γ2, δηλαδή το υψηλότερο επίπεδο και για τις τέσσερις παραμέτρους. Στην προφορική και γραπτή επικοινωνία, οι περισσότεροι επέλεξαν το επίπεδο Γ2, ενώ το αμέσως επόμενο επίπεδο που επέλεξαν ήταν το Γ1. Βέβαια, όπως φαίνεται στο ακόλουθο ραβδόγραμμα, κάποιιοι δήλωσαν ως επίπεδο το A1, ή αλλιώς το χαμηλότερο επίπεδο για την αγγλική. Τα άτομα αυτά δεν δήλωσαν στη συνέχεια δεύτερη γλώσσα, ανήκουν δηλαδή στο 11% που δήλωσε μονόγλωσσο, ενώ πρέπει να επισημανθεί πως το επίπεδο A1 επιλέχθηκε περισσότερο στην περίπτωση της γραπτής επικοινωνίας.

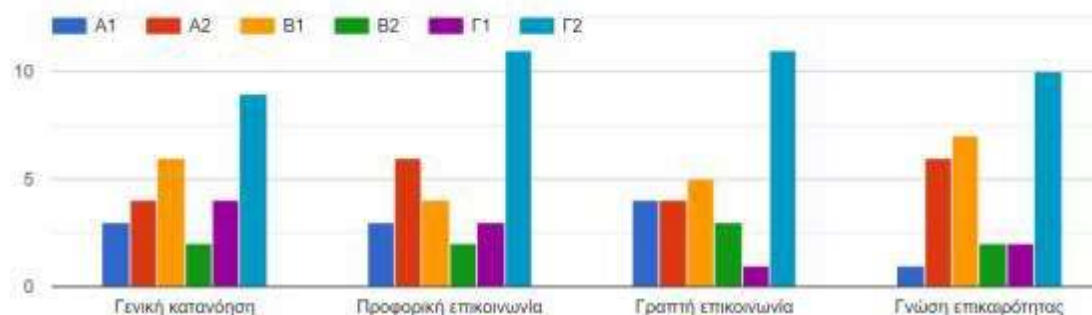
Παρακαλώ επιλέξτε στον ακόλουθο πίνακα για την πρώτη γλώσσα που δηλώσατε στην προηγούμενη ερώτηση το κατάλληλο πεδίο με βάση το επίπεδο των γνώσεών σας σε καθεμία από τις παραμέτρους αριστερά.



Στη δεύτερη γλώσσα, όπου δηλώθηκαν τα γαλλικά, τα γερμανικά, τα ισπανικά, τα ιταλικά, πρώτο με μεγάλη διαφορά και στις τέσσερις κατηγορίες έχει επιλεγεί το υψηλότερο επίπεδο (Γ2), ενώ ακολουθεί το επίπεδο B1, ένα μέτριο επίπεδο και το A2. Κάποιοι δήλωσαν ένα υψηλό επίπεδο (Γ1) αλλά κυρίως στις κατηγορίες της γενικής

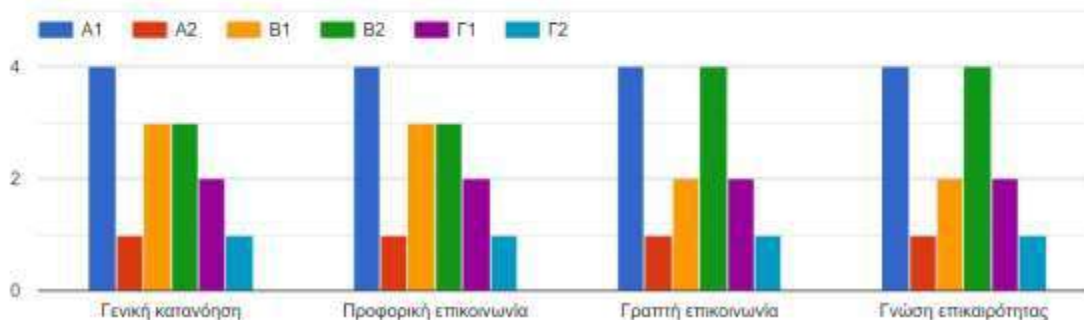
κατανόησης και προφορικής επικοινωνίας και όχι τόσο στη γραπτή επικοινωνία και τη γνώση της επικαιρότητας.

Παρακαλώ επιλέξτε στον ακόλουθο πίνακα για τη δεύτερη γλώσσα που δηλώσατε (εάν υπάρχει) το κατάλληλο πεδίο με βάση το επίπεδο των γνώσεών σας σε καθεμία από τις παραμέτρους αριστερά.



Τέλος, για την τρίτη και τελευταία γλώσσα, όπου δηλώθηκαν οι ίδιες γλώσσες με τη δεύτερη περίπτωση (η διαφορά έγκειται στο ποια γλώσσα δήλωσε ο καθένας ως δεύτερη και ποια ως τρίτη), η πλειονότητα των ερωτηθέντων δήλωσε ως επίπεδό του σε όλες τις κατηγορίες το A2, ενώ ως αμέσως επόμενο επίπεδο αλλά με μικρή διαφορά από το πρώτο, το B2, ήτοι ένα πολύ καλό επίπεδο γνώσης της γλώσσας. Ακολουθούν τα επίπεδα B1, Γ1 και Γ2. Συνολικά, η εικόνα είναι πολύ ενθαρρυντική για τις γλωσσικές ικανότητες των στελεχών. Στην τρίτη γλώσσα, θα περίμενε κανείς να δηλωθούν κυρίως τα επίπεδα A1 έως B1 ή B2, ενώ σε όλες τις κατηγορίες έχουν δηλωθεί από αρκετούς το επίπεδο Γ1 και από κάποιους το επίπεδο Γ2. Το επίπεδο B2, επίσης, κυμαίνεται σε υψηλό ποσοστό.

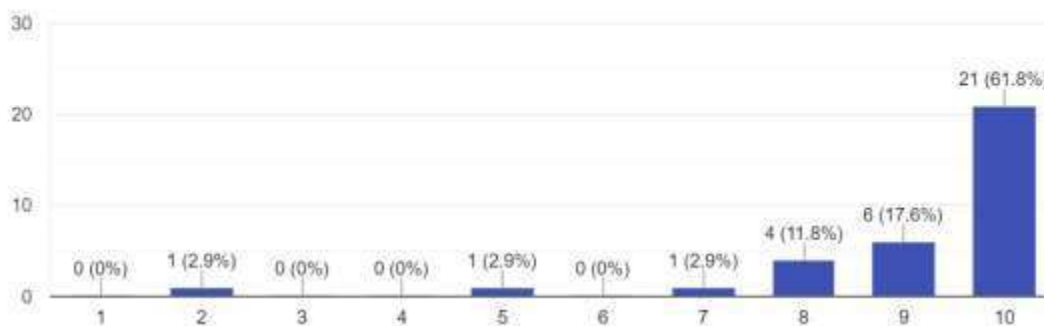
Παρακαλώ επιλέξτε στον ακόλουθο πίνακα για την τρίτη γλώσσα που δηλώσατε (εάν υπάρχει) το κατάλληλο πεδίο με βάση το επίπεδο των γνώσεών σας σε καθεμία από τις παραμέτρους αριστερά.



Στην ερώτηση πόσο σημαντικό εμπόδιο ή αρωγό αποτέλεσε η γλώσσα στη διαδικασία διεθνοποίησης της επιχείρησης από το 1 έως το 10 (όπου 1=αποτελέσει σημαντικό εμπόδιο, 5=δεν αποτέλεσε ούτε εμπόδιο ούτε αρωγό και 10=αποτελέσει σημαντικό αρωγό), το 61,8% βαθμολόγησε με 10 ενώ το 94,1% βαθμολόγησε με 7 και άνω. Ουδέτερο έκρινε τον ρόλο της γλώσσας μόλις το 2,9%, ενώ η γλώσσα ως εμπόδιο αντιμετωπίστηκε από μόλις ένα 2,9% των ερωτηθέντων. Παρατηρείται, λοιπόν, ότι σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις η γλώσσα στάθηκε αρωγός παρά εμπόδιο στη διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, κάτι που αποδεικνύει τις γλωσσικές ικανότητες των διαχειριστών των επιχειρήσεων.

Από το 1 έως το 10, πόσο σημαντικό εμπόδιο ή αρωγό αποτέλεσε η γλώσσα στη διαδικασία και τις δραστηριότητες διεθνοποίησης της επιχείρησής σας:

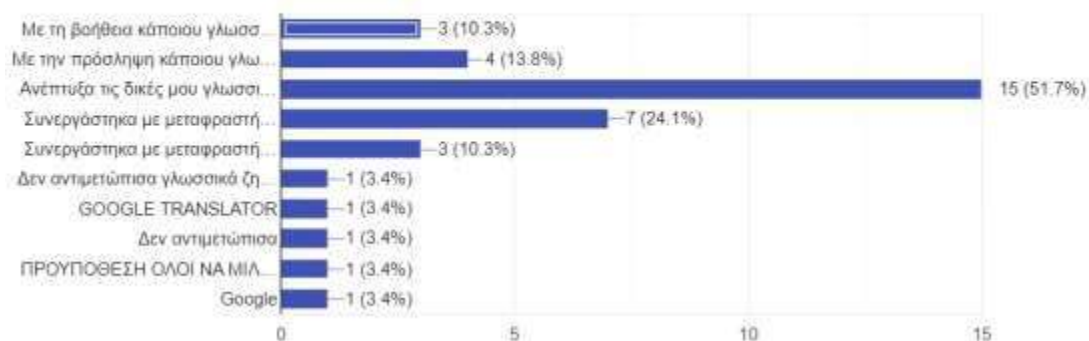
34 responses



Περνώντας στην ερώτηση σχετικά με την επίλυση των γλωσσικών ζητημάτων, αρχικά, θα πρέπει να σημειωθεί πως απάντησαν 29 από τους 34 συμμετέχοντες, γεγονός που δηλώνει πως 6 (5 άτομα δεν απάντησαν κι ένα επιπλέον απάντησε πως δεν αντιμετώπισε γλωσσικά ζητήματα) από τους 34 ή αλλιώς περίπου το 17% αυτών δεν αντιμετώπισε γλωσσικά ζητήματα κατά τη διαδικασία της διεθνοποίησης της επιχείρησης. Όσον αφορά στους υπόλοιπους, το 51,7% απάντησε πως ανέπτυξε τις δικές του γλωσσικές ικανότητες για να ανταπεξέλθει, το 34,4% συνεργάστηκε με μεταφραστή, το 10,3% ζήτησε τη βοήθεια κάποιου γλωσσομαθή. Σε πολλές περιπτώσεις συνδυάστηκε η ανάπτυξη των προσωπικών γλωσσικών ικανοτήτων του καθενός με τη συνεργασία με μεταφραστή ή με τη βοήθεια κάποιου γλωσσομαθή. Τέλος, για τα γλωσσικά προβλήματα που προέκυψαν, κάποιοι επέλεξαν τη χρήση μηχανικής μετάφρασης.

Εάν αντιμετωπίσατε γλωσσικά ζητήματα, πώς τα επιλύσατε;

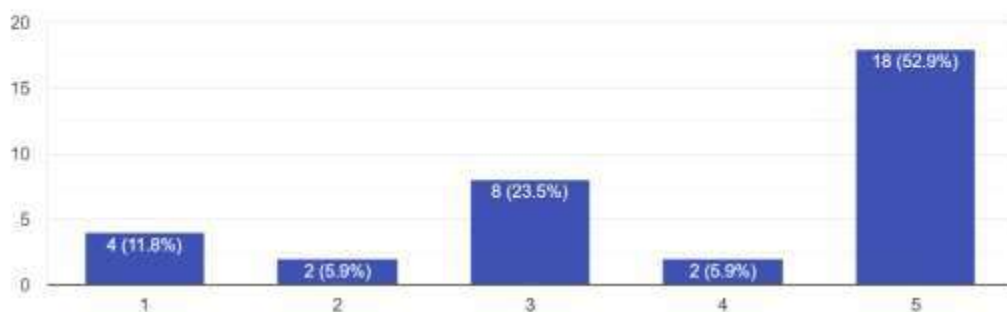
29 responses



Στην ερώτηση αν είναι σπάνιο να υπάρχουν στελέχη επιχειρήσεων που να μιλούν την ελληνική σε χώρες που ενδιαφέρουν τις ελληνικές επιχειρήσεις (όπου 1=διαφωνώ απόλυτα και 5=συμφωνώ απόλυτα), ποσοστό άνω του 52% βαθμολόγησε με 5, ήτοι θεωρεί σπάνιο να υπάρχουν στελέχη που να μιλούν την ελληνική σε χώρες που ενδιαφέρουν τις ελληνικές επιχειρήσεις κι ένα 23,5% με 3, ήτοι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Είναι σπάνιο να υπάρχουν στελέχη που να μιλούν την ελληνική σε χώρες που ενδιαφέρουν τις ελληνικές επιχειρήσεις.

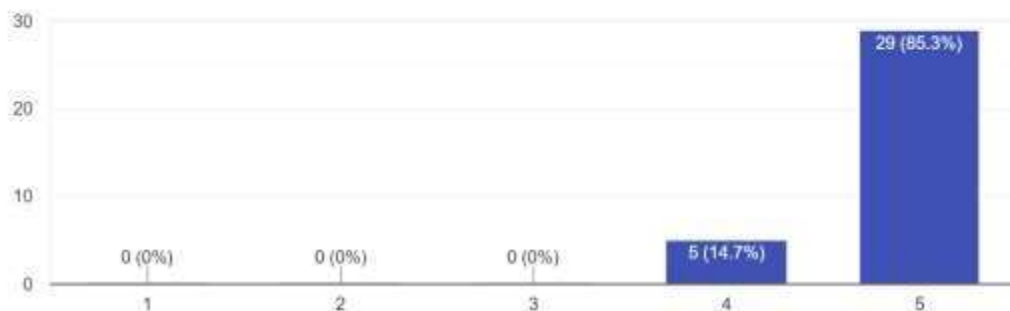
34 responses



Ακολουθεί η ερώτηση αν η αγγλική γλώσσα αποτελεί πάντα αξιόπιστη λύση στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (όπου 1=διαφωνώ απόλυτα και 5=συμφωνώ απόλυτα). Εδώ όλοι συμφώνησαν ότι τα αγγλικά αποτελούν πάντα αξιόπιστη λύση στο πλαίσιο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Τα αγγλικά αποτελούν πάντα αξιόπιστη λύση στο πλαίσιο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

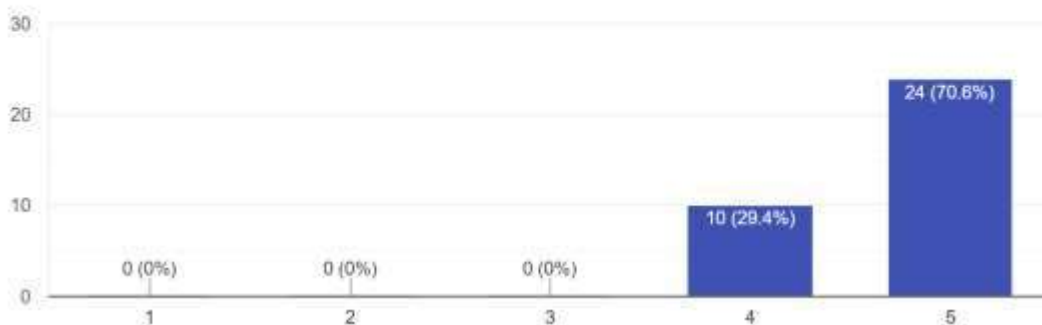
34 responses



Τέλος, στην ερώτηση αν η διεθνοποίηση μπορεί να συμβάλλει στην προαγωγή και βελτίωση των γλωσσικών ικανοτήτων (όπου 1=διαφωνώ απόλυτα και 5=συμφωνώ απόλυτα), οι περισσότεροι βαθμολόγησαν με 5 (70%) και κάποιοι (30%) με 4. Βέβαια, το γεγονός πως οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι η διαδικασία διεθνοποίησης μιας επιχείρησης δύναται να συμβάλλει στην ανάπτυξη των γλωσσικών ικανοτήτων του διαχειριστή της αποδεικνύεται και από τις απαντήσεις τους στην ερώτηση σχετικά με τον τρόπο που επέλεξαν για να αντιμετωπίσουν όσα γλωσσικά ζητήματα προέκυψαν. Στην εν λόγω ερώτηση, είδαμε πως ποσοστό άνω του 50% απάντησε πως ανέπτυξε τις δικές του γλωσσικές ικανότητες.

Η διεθνοποίηση μπορεί να συμβάλλει στην προαγωγή και βελτίωση των γλωσσικών ικανοτήτων.

34 responses



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας, από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτουν τα παρακάτω:

Στους παράγοντες που ωθούν τις επιχειρήσεις να διεθνοποιηθούν, είδαμε πως η καλή πληροφόρηση και η παρόρμηση της διοίκησης κατέχουν η καθεμία ποσοστό 20%. Εδώ θα μπορούσαμε να σκεφτούμε να συνδέσουμε την καλή πληροφόρηση και την παρόρμηση της διοίκησης με την κουλτούρα του διαχειριστή. Πιο αναλυτικά, η καλή πληροφόρηση για τη διεθνή αγορά συνδέεται με τη γνώση ξένων γλωσσών, τη γνώση της επικαιρότητας σε χώρες του εξωτερικού και μια ευρύτερη εμπειρία σε αυτές τις χώρες μέσω της διαμονής και των ταξιδιών εκεί. Το ίδιο ισχύει και για την παρόρμηση της διοίκησης που θα μπορούσε να θεωρηθεί αποτέλεσμα όλης αυτής της εμπειρίας σε διεθνείς αγορές. Βέβαια, μια τέτοια σύνδεση δεν μπορεί παρά να γίνει με πολλές επιφυλάξεις και σε μικρό βαθμό. Ο επικρατέστερος λόγος φαίνεται να είναι ο κορεσμός της εγχώριας αγοράς και η αναζήτηση ευκαιριών εκτός αυτής.

Εμβαθύνοντας στο κομμάτι της γλωσσικής πολυπλοκότητας, για καθεμία από τις γλώσσες που δήλωσαν ότι ομιλούν τα στελέχη βάσει της γενικής κατανόησης σε κάθε γλώσσα, των ικανοτήτων τους στην προφορική και γραπτή επικοινωνία και της οικειότητάς τους με την επικαιρότητα στις αντίστοιχες χώρες όπου χρησιμοποιείται η κάθε γλώσσα, αξίζει να αναφερθεί ότι τα αποτελέσματα ήταν πιο ενθαρρυντικά από το αναμενόμενο. Στην ουσία, οι συμμετέχοντες δηλώνουν υψηλά επίπεδα για τις γλωσσικές τους ικανότητες όχι μόνο στην πρώτη αλλά και στη δεύτερη αλλά και την τρίτη γλώσσα που ο καθένας δήλωσε. Ενώ θα περιμέναμε οι περισσότεροι να μιλούν άπταιστα την αγγλική και πολύ καλά ή απλώς καλά μια δεύτερη γλώσσα, οι περισσότεροι μιλούν άπταιστα και μια δεύτερη γλώσσα και έχουν ένα καλό επίπεδο σε μια τρίτη γλώσσα. Το υψηλό αυτό επίπεδο θα πρέπει λογικά να είναι ως επί το πλείστον αποτέλεσμα γλωσσομάθειας, εφόσον μόνο ένα πολύ χαμηλό ποσοστό δήλωσε πως δεν έχει μητρική γλώσσα ή πως μέλος της οικογενείας του έχει κάποια άλλη μητρική γλώσσα πέραν της ελληνικής. Βέβαια, αυτό που δεν γνωρίζουμε είναι αν το επίπεδο αυτό της γλωσσικής πολυπλοκότητας των ερωτώμενων ήταν κάποτε χαμηλότερο και βελτιώθηκε μέσα από τη διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και γενικότερα από την ενασχόλησή τους με τη διεθνή δραστηριότητά τους. Κάτι τέτοιο πρόκειται απλώς για εικασία.

Όσον αφορά στην κουλτούρα του διαχειριστή της επιχείρησης, η οποία, όπως εξηγήσαμε, συνίσταται από την εκπαίδευση, τη γλωσσομάθεια, την πληροφόρηση για τα παγκόσμια δρώμενα, τα ταξίδια και τη διαμονή στο εξωτερικό, από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει πως συνολικά αυτά τα στοιχεία παρατηρούνται σε υψηλό ή και πολύ υψηλό ποσοστό ανάμεσα στους συμμετέχοντες (το 67% δηλώνει δίγλωσσο και 20% πολύγλωσσο, περίπου ένα 30% έχει ζήσει στο εξωτερικό για κάποιο διάστημα, ένα 71,5% ταξιδεύει ετησίως 4-8 φορές κατά μέσο όρο).

Επίσης, η γλώσσα δεν φαίνεται να συνιστά εμπόδιο αλλά αρωγό στη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης. Βέβαια, ένα πολύ υψηλό ποσοστό των ερωτηθέντων αφορά άτομα γλωσσομαθή, τα οποία εύλογα απαντούν, όντας γνώστες και χρήστες της αγγλικής αλλά και άλλων ξένων γλωσσών κι έχοντας ταξιδέψει, ζήσει ή σπουδάσει στο εξωτερικό, πως η γλώσσα στάθηκε αρωγός παρά εμπόδιο στη διαδικασία διεθνοποίησης. Ωστόσο, θα πρέπει να αναρωτηθούμε αν με τον ίδιο τρόπο θα απαντούσαν και άτομα που δεν ήταν υπεύθυνα για τη διεθνοποίηση. Μήπως αυτά τα άτομα θα απαντούσαν διαφορετικά επειδή δεν θα ήταν γνώστες ξένων γλωσσών, δεν θα είχαν ζήσει ή σπουδάσει σε χώρα του εξωτερικού, ή τουλάχιστον σε τόσο υψηλό ποσοστό όσο οι ερωτηθέντες; Με αυτή τη λογική, η διεθνοποίηση συνδέεται με την κουλτούρα του διαχειριστή της επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά, δεν μπορούμε να απαντήσουμε με σιγουριά, καθώς δεν γνωρίζουμε το προφίλ άλλων ατόμων ώστε να τα συγκρίνουμε. Ας μην ξεχνάμε ότι σκοπός της έρευνας είναι η ανακάλυψη της αλήθειας κι όχι η επιβολή μιας άποψης που έχουμε διαμορφώσει αυθαίρετα (Robson και McCartan: 2016).

Επιβεβαιώνεται πως στελέχη που μιλούν την ελληνική γλώσσα σε χώρες που ενδιαφέρουν τις ελληνικές επιχειρήσεις είναι δυσεύρετα και για ακόμη μια φορά, επιβεβαιώνεται κατ' επέκταση η ηγεμονία της αγγλικής γλώσσας στις επιχειρήσεις, η οποία θεωρείται ότι πάντα αποτελεί αξιόπιστη λύση στο πλαίσιο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και δηλώνεται ως η γλώσσα που χρησιμοποιείται για επαγγελματικούς σκοπούς από το 100% των ερωτηθέντων.

Οι συμμετέχοντες θεωρούν ομόφωνα πως η διεθνοποίηση μπορεί να συμβάλλει στην προαγωγή και βελτίωση των γλωσσικών ικανοτήτων των στελεχών που εμπλέκονται σε διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η άποψη αυτή, βέβαια, συνδέεται και επιβεβαιώνεται από τη δήλωση από ένα υψηλό ποσοστό πως κατέβαλλαν οι ίδιοι

προσπάθεια να αντιμετωπίσουν γλωσσικά ζητήματα που προέκυψαν, αναπτύσσοντας τις γλωσσικές τους ικανότητες και όχι καταφεύγοντας αποκλειστικά σε εύκολες λύσεις, όπως αυτή του μεταφραστή. Αν και κάτι τέτοιο, πιθανότατα συμβαίνει και για οικονομικούς λόγους, η διεθνοποίηση δεν παύει να προάγει τη γλωσσομάθεια.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

Albaum, G. S., Albaum, G., & Duerr, E. (2008). *International marketing and export management*. Pearson Education.

Altinay, L. (2008). The relationship between an entrepreneur's culture and the entrepreneurial behaviour of the firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 111-129.

Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of international business studies*, 24(2), 209-231

Bloch, B. (1995). Career enhancement through foreign language skills. *The International Journal of Career Management* 7(6), 15–26

Bradley, F. (2005). *International marketing strategy*. Pearson Education.

Brannen, M. Y., Mughan, T. (2017). Language in International Business: Developing a Field. JIBS Special Collections

Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. *Journal of international business studies*, 29(3), 539-561. (15/11/2018)

Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International business review*, 4(2), 115-131.

Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2014). *International business*. Pearson Australia.

Chao, P. (2008). Exploring the nature of the relationships between service quality and customer loyalty: an attribute-level analysis. *The service industries journal*, 28(1), 95-116

Charles, M. (2007). Language matters in global communication: Article based on ORA lecture, October 2006. *The Journal of Business Communication* (1973), 44(3), 260-282.

Cobarrubias, J. (1983). Ethical issues in status planning. *Progress in language planning: International perspectives*, 41-85.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2002). *Research methods in education*. Routledge

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. 6th Edition, Routledge

Coviello, N. E., & Martin, K. A. M. (1999). Internationalization of service SMEs: an integrated perspective from the engineering consulting sector. *Journal of International Marketing*, 42-66. (6/1/2019)

Doole, I., & Lowe, R. (2008). *International marketing strategy: analysis, development and implementation*. Cengage Learning EMEA.

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*, 19(1), 1-31. (15/11/2018)

EDP SEMINAR @ SMA (2009). *International Marketing for Survival & Growth Outside Domestic Market*. Presented by: Dr. Sandy Chong. PhD (Info.Systems), BCom (Hons) (Marketing) (28/11/2018)

European Commission (2010). *Internationalization of European SMEs*. Entrepreneurship Unit.

Evans, J., Bridson, K., Byrom, J., & Medway, D. (2008). Revisiting retail internationalisation: Drivers, impediments and business strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(4), 260-280. (17.10.2018)

Feely, A. J., & Harzing, A. W. (2003). Language management in multinational companies. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 10(2), 37-52.

Fredriksson, R., Barner-Rasmussen, W., & Piekkari, R. (2006). The multinational corporation as a multilingual organization: The notion of a common corporate language. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(4), 406-423.

Gerritsen, M., & Nickerson, C. (2009). BELF: Business English as a lingua franca. *The handbook of business discourse*, 180-192.

Gibson, R. (2002). *Intercultural Business Communication: An Introduction to the Theory and Practice of Intercultural Business Communication for Teachers, Language Trainers, and Business People*. Oxford University Press.

Hollensen, S. (2008). *Global marketing: A decision-oriented approach*. Pearson Education (14/11/2018)

Hurmerinta, L., Nummela, N., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2015). Opening and closing doors: The role of language in international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 24(6), 1082-1094. (17.10.2018)

Israel, M., & Hay, I. (2006). *Research ethics for social scientists*. Sage.

Janssens, M., Lambert, J., & Steyaert, C. (2004). Developing language strategies for international companies: the contribution of translation studies. *Journal of World Business*, 39(4), 414-430.

Jiang, W. (2000). The relationship between culture and language. *ELT journal*, 54(4), 328-334.

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 (17.10.2018)

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2015). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Knowledge, Networks and Power: The Uppsala School of International Business*, 153-6. (21.10.2018)-used in No 2 Uppsala Model

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7, 11–24 (17.10.2018)

Keupp, M. M., & Gassmann, O. (2009). The past and the future of international entrepreneurship: a review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, 35(3), 600-633.

Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. New Age International.

Kotler P. & Keller K. L. (2012). *Marketing Management*. 14th Edition, Pearson Education

Kubičková, L., Votoupalová, M., & Toulová, M. (2014). Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 12, 319-328. (28/11/2018)

Language in international business JIBS Special Collection

Leonidou, L. C. (2000). Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 6(2), 121-148.

Linder, S. B. (1961). *An essay on trade and transformation* (pp. 82-109). Stockholm: Almqvist & Wiksell. (12/12/2018) (did not quite use)

Marschan, R., Welch, D., & Welch, L. (1997). Language: The forgotten factor in multinational management. *European Management Journal*, 15(5), 591-598. (18.10.2018)

Marschan-Piekkari, R., Welch, D., & Welch, L. (1999). In the shadow: The impact of language on structure, power and communication in the multinational. *International Business Review*, 8(4), 421-440.

Neeley, T. (2012). Global business speaks English: Why you need a language strategy now.

Nickerson, C. (2005). English as a lingua franca in international business contexts.

O'Farrell, P. N., & Wood, P. A. (1998). Internationalisation by business service firms: towards a new regionally based conceptual framework. *Environment and Planning A*, 30(1), 109-128. (15/11/2018)

Okpara, J. O., & Koumbiadis, N. J. (2011). Strategic export orientation and internationalization barriers: evidence from SMEs in a developing economy. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 4, 1.

Petersen, B., Pedersen, T., & Sharma, D. D. (2003). The role of knowledge in firms' internationalisation process: Wherefrom and whereto. *Learning in the internationalisation process of firms*, 36-55.

Poncini, G. (2003). Multicultural business meetings and the role of languages other than English. *Journal of Intercultural Studies*, 24(1), 17-32.

Robson, C., & McCartan, K. (2016). *Real world research*. John Wiley & Sons.

Rogerson-Revell, P. (2007). Using English for international business: A European case study. *English for specific purposes*, 26(1), 103-120.

Sapir, E. (2004). *Language: An introduction to the study of speech*. Courier Corporation. (14.10.2018)

Schorr, J. L. (2010). A generation of business foreign languages. *Global Business Languages*, 5(1), 2. (18.10.2018)

Seidlhofer, B. (2005). English as a lingua franca. *ELT journal*, 59(4), 339-341.

Seidlhofer, B. (2013). *Understanding English as a lingua franca-Oxford Applied Linguistics*. Oxford University Press

Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of international business studies*, 32(3), 519-535.

Shoham, A., & Albaum, G. (1994). The effects of transfer of marketing methods on export performance: an empirical examination. *International Business Review*, 3(3), 219-241.

Singh, Y. K. (2006). *Fundamental of research methodology and statistics*. New Age International.

Terpstra, V., Foley, J., & Sarathy, R. (2011). *International marketing*. Naper Press.
Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). *Concepts in strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (14th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 255-288.

Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42(3), 268-280.

Ελληνική

Δημητρόπουλος, Ε. (2004). *Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.

Κιόχος, Α. Π. (1997). *Μεθοδολογία διεξαγωγής ερευνών-Η θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Σταμούλης.

Μπαμπινιώτης, Γ. (1998). *Θεωρητική γλωσσολογία. Εισαγωγή στη σύγχρονη Γλωσσολογία*. Αθήνα: Μ. Ρωμανός

Πανηγυράκης, Γ. Γ. (1999). *Διεθνές Εξαγωγικό Marketing. Τόμος Ι*, Αθήνα: Σταμούλης

Παπαδάκης, Β. Μ. (2012). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία. Τόμος Α': Θεωρία*, 6^η έκδοση, Αθήνα: Μπένου

Τσόγκας, Μ. Μ. Η. (2006). *Πραγματική και ψυχολογική απόσταση στην επιλογή διεθνών αγορών και η επίδραση των στερεοτυπικών αντιλήψεων*. Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Χατζηδημητρίου, Ι. Α. (2003). *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα

Χυτήρης, Λ., Άννινος, Λ. (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*. ΣΕΑΒ

Επίσημες Ιστοσελίδες

ICAP Group (finbiz.gr)

Statista (statista.com)

ΕΛΣΤΑΤ (statistics.gr)

Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών (acci.gr)

Ευρωπαϊκή Ένωση (europa.eu)

Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εξαγωγέων (pse.gr)