

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ  
ΑΠΟΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΙΕΘΝΩΝ  
ΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ  
ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΙΚΩΝ ΑΝΤΙΛΗΨΕΩΝ.**

**ΜΑΡΚΟΣ - ΜΑΡΙΟΣ ΗΡ. ΤΣΟΓΚΑΣ**

**Διδακτορική Διατριβή**

**ΙΟΥΛΙΟΣ 2006**

*Στην Κατερίνα,*

*σύντροφο ζωής και συνοδοιπόρο,  
γιατί με κράτησε σταθερά στο δύσκολο τούτο μονοπάτι.*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη προσπάθησε να μελετήσει τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ΕΔΑ και απέδωσε ιδιαίτερη έμφαση στα στοιχεία του στελεχούς λήπτη των σχετικών αποφάσεων. Ειδικότερα μελετήθηκε η επίδραση των στερεοτυπικών αντιλήψεων και της ψυχικής απόστασης ταυτόχρονα με άλλους, περισσότερο ορθολογικούς παράγοντες.

Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας κατέδειξε την απουσία συστηματικών μεθόδων ΕΔΑ σε μικρές και μεγάλες εξαγωγικές επιχειρήσεις και την έλλειψη μελετών σχετικά με τα αίτια του φαινομένου. Για την πλήρωση των ελλείψεων αυτών καθορίστηκαν ο ερευνητικός σκοπός και μια σειρά επιμέρους στόχων της διατριβής. Ο βασικός ερευνητικός σκοπός είναι ο προσδιορισμός των παραγόντων εκείνων οι οποίοι επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ΕΔΑ γεωγραφικώς ισοδύναμων αγορών (δηλ. σε όρους γεωγραφικής απόστασης από την Ελλάδα), δίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στα μη ορθολογικά στοιχεία της διαδικασίας. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού ακολουθήθηκε η διαδοχική στόχευση μίας σειράς επιμέρους στόχων, οι οποίοι είναι :

1. Η δημιουργία ενός περιεκτικού αν και όχι εξαντλητικού υποδείγματος ΕΔΑ, το οποίο να είναι θεωρητικά θεμελιωμένο στη σχετική βιβλιογραφία και στο οποίο να εμπεριέχονται επιδράσεις από την στερεοτυπική αντίληψη των στελεχών.
2. Η παραμετροποίηση του υποδείγματος και των επιμέρους μεταβλητών.
3. Η χρήση προηγμένων πολυμεταβλητών στατιστικών εργαλείων, ο έλεγχος του αρχικού υποδείγματος και πιθανών παραγώγων του.
4. Η προώθηση μιας σειράς προτάσεων, τόσο σε θεωρητικό επίπεδο ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας όσο και σε πρακτικό επίπεδο.

Η παρούσα μελέτη στηρίχθηκε και ακολούθησε τις αρχές της επιστημονικής έρευνας, η οποία αναφέρεται σε μια σταδιακή, λογική, οργανωμένη και ακριβή διαδικασία αναγνώρισης προβλημάτων, συλλογής στοιχείων, ανάλυσης των στοιχείων και εξαγωγής συμπερασμάτων. Συγκεκριμένα, αναπτύχθηκε ένα ερευνητικό υπόδειγμα, θεωρητικώς στηριγμένο στη βιβλιογραφία, βάση του οποίου υπήρξε η διαπίστωση ότι οι αντιληπτικές ικανότητες των στελεχών επηρεάζουν τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων όπως η επιλογή διεθνών αγορών. Ο έλεγχος του προτεινόμενου υποδείγματος έγινε με τη μελέτη 17 χωρών οι οποίες (α) εμπεριέχονται σε έναν ιδεατό κύκλο με ακτίνα την απόσταση από την Αθήνα της μακρύτερης μεσογειακής πρωτεύουσας (Μαδρίτη) (β) απαντώνται και στα τέσσερα σημεία του ορίζοντα από την Ελλάδα και (γ) ανήκουν στις τρεις ηπείρους, Ασία, Ευρώπη και Αφρική. Στις 17 αυτές χώρες συμπεριλαμβάνονται τόσο χώρες με θετική στερεοτυπική προδιάθεση εκ μέρους των Ελλήνων στελεχών, όσο και με αρνητική προδιάθεση.

Τα αποτελέσματα της μελέτης υποστηρίζουν την υπόθεση της σημασίας των στερεοτυπικών αντιλήψεων στην επιλογή διεθνών αγορών, αλλά επίσης υπογραμμίζουν την έλλειψη σχέσης ανάμεσα στον αριθμό και το είδος των αξιολογικών κριτηρίων με την επιλογή των χωρών. Επιπροσθέτως, αναδείχθηκε η έμμεση επίδραση της έντασης της ψυχικής απόστασης των στελεχών από τις ξένες αγορές και ο διαμεσολαβητικός ρόλος του μεγέθους της επιχείρησης στην επίδραση των κινήτρων και αιτιών διεθνοποίησης και επιλογής διεθνών αγορών. Τέλος, υπογραμμίστηκε η ανάγκη μελέτης των στρατηγικών αποφάσεων διεθνοποίησης ανά τύπο εξαγωγικής επιχείρησης (υψηλής ή χαμηλής εξαγωγικής ανάμιξης) και στη βάση στερεοτυπικά ομοιογενών εξαγωγικών προορισμών.

## Ευχαριστίες

Η παρούσα διατριβή δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί χωρίς την ανεκτίμητη συμβολή σημαντικών ανθρώπων.

Κατ' αρχάς, οφείλω να σταθώ στην εμπνευσμένη παρουσία και άρτια επιστημονική στήριξη του επιβλέποντα καθηγητή, κ. Αθανάσιου Κουρεμένου, ο οποίος αποτελεί πολύτιμο επιστημονικό πρότυπο για μένα και του οποίου οι θέσεις και οι απόψεις χαράζουν την επαγγελματική μου πορεία και διαμορφώνουν το επιστημονικό μου ήθος.

Επίσης, ευχαριστώ για την πολύτιμη προσφορά του τον καθηγητή κ. Πέτρο Μάλλιανη, ο οποίος δεν δίστασε να μου αναθέσει τη συν-συγγραφή του εγχειριδίου της Εισαγωγής στο Μάρκετινγκ για το Ανοικτό Πανεπιστήμιο και ο οποίος είχε πάντα αστείρευτο χιούμορ, γνώσεις και διάθεση για να στηρίζει τις δυσκολότερες των στιγμών μου.

Ο καθηγητής του Πανεπιστημίου του Kingston, κ. Σταύρος Καλαφάτης, κατέχει θέση ανεκτίμητου δασκάλου στη ζωή μου και στην παρούσα διατριβή έχει συνεισφέρει καθοδηγώντας τις μεθοδολογικές μου αναζητήσεις. Ο καθηγητής Καλαφάτης στάθηκε αρωγός και συμπαραστάτης σε όλες τις δύσκολες στιγμές της μακρινής πορείας προς την ολοκλήρωση της μελέτης, προσφέροντας τις γνώσεις και τις εμπειρίες του, το καυστικό του χιούμορ και την ανεξάντλητη υπομονή του.

Η καθηγήτρια και πρώην Πρόεδρος της Σχολής Μάρκετινγκ του Πανεπιστημίου Kingston, κα. Annig Hogg (η οποία άνοιξε τους ορίζοντες του Διεθνούς Μάρκετινγκ για μένα) και ο καθηγητής και Πρύτανης της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Kingston, κ. Phillip Samouel, ο οποίος μου προσέφερε για τρία χρόνια τη θέση του Λέκτορα στο Μάρκετινγκ στο Πανεπιστήμιο του Kingston, μαζί με πρόσβαση σε πολύτιμες γνώσεις και μέσα για την ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής.

Θα πρέπει επίσης να σταθώ στην αναντικατάστατη παρουσία των στελεχών τα οποία συμμετείχαν στην έρευνα καθώς, χωρίς την προσφορά τους χρόνου τους και την συμμετοχή τους με τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, η παρούσα μελέτη θα στερείτο αντικειμένου. Επίσης, ξεχωριστή θέση κατέχουν η ICAP A.E. και ο Διευθυντής του Τομέα Συμβουλευτικών Υπηρεσιών κ. Βασίλειος Ρεγκούζας, ιδιαίτερα για την ευγενή άδεια χρήσης της ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων της επιχείρησης (μοναδική επιχειρηματική πληροφοριακή βάση στην Ελλάδα) και ο κ. Οδυσσέας Κωλέτσας, Ιδρυτικό Στέλεχος και Διευθυντής του Ινστιτούτου Συσκευασίας του Ο.Π.Ε. για την προσφορά των εμπειριών του από τη μακροχρόνια παρουσία του στις διεθνείς αγορές.

Η παρούσα Διδακτορική Διατριβή, στηρίχθηκε από υποτροφία του Ιδρύματος Κρατικών Υποτροφιών, η οποία συνέβαλε στην κάλυψη σημαντικού μέρους των συνολικών εξόδων.

Τελειώνοντας, θα ήθελα να τονίσω τη γενναιόδωρη προσφορά του κ. Α. Κουρεμένου, καθώς η μαθητεία κοντά του είχε ως αποτέλεσμα τη συνολικότερη ανάπτυξη της επιστημονικής μου κρίσης στο μάρκετινγκ. Η συμβολή του στην παρούσα μελέτη ήταν τόσο πολυσχιδής ώστε είναι εξαιρετικά δύσκολο να απομονωθούν συγκεκριμένες υποδείξεις ως πιο σημαντικές για την ολοκλήρωσή της. Όλα αυτά τα χρόνια λειτούργησε ως φωτεινός φάρος, όχι μόνο για την επιτυχή εκπόνηση της διατριβής, αλλά και για την προσωπική μου επιστημονική εξέλιξη.

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΤΟΜΟΥ Ι

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

A1.1 Ερευνητική Ανάγκη και Ερευνητικός Σκοπός .....	6
A1.2 Σύνοψη της Ερευνητικής Μεθοδολογίας .....	11
A1.3 Η Δομή της Παρούσας Διατριβής .....	13

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β1: ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

B1.1 Ιστορική Αναδρομή των Ερευνών Διεθνοποίησης .....	16
B1.2 Η Διεθνοποίηση των Επιχειρήσεων ως Διαδικασία .....	21
B1.2.1 Η Σουηδική Σχολή της Διεθνοποίησης και το Υπόδειγμα της Ουψάλα .....	21
B1.2.2 Σύντομη Κριτική στο Υπόδειγμα της Ουψάλα .....	24
B1.3 Η Έννοια και η Σημασία της Ψυχικής Απόστασης .....	27
B1.3.1 Σύντομη Ιστορική Αναδρομή στην Έννοια της Ψυχικής Απόστασης .....	27
B1.3.2 Ανάλυση της Έννοιας «Ψυχική Απόσταση» .....	29
B1.3.3 Διαφορετικές Έννοιες και Παραμετροποίηση της Ψυχικής Απόστασης .....	33
B1.4 Εμπειρικές Μελέτες Παραγόντων Επίδρασης των Αποφάσεων Διεθνοποίησης	38
B1.4.1 Παράγοντες Διευκόλυνσης ή Αναχαίτισης της Διεθνοποίησης .....	39
B1.4.1.1 Τα Χαρακτηριστικά του Στελέχους Εξαγωγών .....	40
B1.4.1.2 Το Μέγεθος της Επιχείρησης .....	41
B1.4.2 Εξαγωγικά Κίνητρα και Εμπόδια .....	41
B.1.5 Συμπεράσματα .....	43

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β2: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΑΓΟΡΩΝ Ι: Τα Κανονιστικά Υποδείγματα

B2.1 Ορισμός της Έννοιας και του Περιεχομένου της ΕΔΑ και η Στρατηγική Φύση της .....	45
B2.2 Κατηγοριοποίηση των Προσεγγίσεων ΕΔΑ .....	51
B2.2.1 Συστηματική ή Proactive ΕΔΑ .....	53
B2.2.1.1 Κριτική των Συστηματικών Προσεγγίσεων .....	62
B2.2.2 Πρώιμες Εμπειρικές Μελέτες των Διαδικασιών ΕΔΑ και Διδακτορικές Διατριβές .....	64
B2.3 Συμπέρασμα .....	73

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β3: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΑΓΟΡΩΝ II** **Εμπειρικές Μελέτες & Αντιληπτικά Σφάλματα**

B3.1 Απόσταση Διεθνών Αγορών και η Επιλογή τους .....	75
B3.2 Ο Ρόλος του Στελέχους – Λήπτη Αποφάσεων ΕΔΑ .....	78
B3.3 Κριτική Αξιολόγηση της Βιβλιογραφίας ΕΔΑ .....	81
B3.3.1 Κριτική της Βιβλιογραφίας ΕΔΑ βάσει της Θεωρίας των Ικανοτήτων .....	81
B3.3.2 Κριτική της Βιβλιογραφίας ΕΔΑ βάσει της Θεωρίας των Στρατηγικών Εναλλακτικών .....	83
B3.3.3 Κριτική της Βιβλιογραφίας ΕΔΑ βάσει της θεωρίας του Relationship Μάρκετινγκ και των Επιχειρησιακών Δικτύων .....	84
B3.4 Η Αντιληπτική Προσέγγιση στη Λήψη Στρατηγικών Αποφάσεων .....	90
B3.4.1 Κριτική της Βιβλιογραφίας ΕΔΑ βάσει της Σχολής της Αντιληπτικής Προσέγγισης .....	91
B3.4.2 Αντιληπτικά Σφάλματα και η Διαδικασία ΕΔΑ .....	94
B3.4.3 Οι στερεοτυπικές αντιλήψεις των στελεχών και η διαδικασία ΕΔΑ.....	97
B3.5 Συμπέρασμα .....	104

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ1: ΤΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

Γ1.1 Εισαγωγή .....	107
Γ1.2 Το Ερευνητικό Υπόδειγμα .....	109
Γ1.2.1 Η Εξαρτημένη Μεταβλητή των Εξαγωγικών Αγορών .....	110
Γ1.2.2 Οι Ανεξάρτητες Μεταβλητές του Υποδείγματος ΕΔΑ .....	112
Γ1.2.2.1 Κριτήρια Αξιολόγησης Ξένων Αγορών .....	113
Γ1.2.2.2 Ένταση Στερεοτυπικών Αντιλήψεων .....	115
Γ1.2.2.3 Ατομικά Χαρακτηριστικά Λήπτη Αποφάσεων ΕΔΑ .....	117
Γ1.2.2.4 Κίνητρα και Εμπόδια Διεθνοποίησης και ο Παρεμβατικός Ρόλος του Μεγέθους της Επιχείρησης .....	119
Γ1.2.2.5 Η Ένταση της Ψυχικής Απόστασης του Στελέχους από τις Διεθνείς Αγορές .....	120
Γ1.3 Συμπεράσματα .....	124

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ2: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ (I)**

Γ2.1 Συνθήκες της Μελέτης .....	127
Γ2.2 Είδος Μελέτης και Χρονικός Ορίζοντας .....	127
Γ2.3 Ανάπτυξη Μετρήσεων και Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου .....	129
Γ2.3.1 Ανάπτυξη Μετρήσεων .....	129

Γ2.3.2 Παραμετροποιημένες (Operationalised) Μετρήσεις & Κλίμακες των Ερευνητικών Σύνθετων Μεταβλητών (Constructs) .....	132
Γ2.3.2.1 Μεταβλητές Φύσεως Μοριακής (Reflective) και Δομικής (Formative) ...	132
Γ2.3.2.2 Παραμετροποίηση Μεταβλητών Υποδείγματος ΕΔΑ .....	135
Γ2.3.3 Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου .....	154
Γ2.4 Μέθοδος Συλλογής Στοιχείων .....	157
Γ2.4.1 Μέθοδος Συλλογής Πρωτογενών Στοιχείων .....	157
Γ2.4.2 Τρόπος Συλλογής Πρωτογενών Δεδομένων .....	158
Γ2.4.3 Επικοινωνιακή Μέθοδος .....	159

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ3: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ (II)**

Γ3.1 Μονάδα Ανάλυσης & Σχέδιο Δειγματοληψίας .....	162
Γ3.2 Ποσοστά Απόκρισης & Σφάλματα Έρευνας .....	167
Γ3.2.1 Βελτίωση Ποσοστού Απόκρισης .....	167
Γ3.2.2 Ποσοστό Απόκρισης, Ημιτελή Ερωτηματολόγια & Μεταβλητές (Missing Values) .....	170
Γ3.2.3 Προσδιορισμός Σφάλματος Μελέτης .....	170
Γ3.2.3.1 Τυχαίο Σφάλμα .....	171
Γ3.2.3.2 Συστηματικό Σφάλμα .....	172
Γ3.2.3.3 Μεροληπτικό Σφάλμα Μη-απόκρισης .....	174
Γ3.3 Μέθοδοι Ανάλυσης .....	180





# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΤΟΜΟΥ ΙΙ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ1: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ & ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

Δ1.1	Σύντομη Μονομεταβλητή Περιγραφή Ερευνητικών Μεταβλητών .....	184
Δ1.1.1	Μεταβλητές Εξαγωγικού Προσανατολισμού.....	184
Δ1.1.2	Κριτήρια Επιλογής Χωρών.....	185
Δ1.1.3	Μεταβλητές Μεγέθους της Επιχείρησης .....	188
Δ1.1.4	Μεταβλητές Κινήτρων Διεθνοποίησης.....	188
Δ1.1.5	Μεταβλητές Προδιάθεσης Ανάλυσης Εξαγωγικών Κινδύνων.....	189
Δ1.1.6	Μεταβλητές Διεθνών Εμπειριών Στελέχους.....	190
Δ1.1.7	Μεταβλητές Στερεοτυπικής Απόστασης.....	190
Δ1.1.8	Μεταβλητές Στερεοτυπικής Ομοιογενείας.....	193
Δ1.1.9	Όγκος Επιχειρηματικών Συναλλαγών με Ξένες Χώρες.....	196
Δ1.2	Ανάλυση Ποιότητας των Μετρήσεων .....	197
Δ1.2.1	Ανάλυση Ελλιπών Απαντήσεων.....	197
Δ1.2.1.1	Εξέταση της Δομής και της Μορφής των Ελλιπών Απαντήσεων .....	198
Δ1.2.1.2	Εξέταση του Βαθμού Τυχαιότητας των Ελλιπών Απαντήσεων .....	201
Δ1.2.1.3	Εξάλειψη του Προβλήματος των Ελλιπών Απαντήσεων .....	204
Δ1.2.2	Ανάλυση Αξιοπιστίας των Μετρήσεων .....	206
Δ1.2.2.1	Αξιοπιστία Υπολογισμών/Κριτών .....	207
Δ1.2.2.2	Αξιοπιστία Ελέγχου – Επανελέγχου και Εναλλακτικών Μορφών ..	207
Δ1.2.2.3	Έλεγχος Ατομικής Ανάλυσης Αξιοπιστίας (Individual Item Reliability) ..	208
Δ1.2.2.4	Αξιοπιστία Εσωτερικής Συνοχής (Internal Consistency Reliability)	210
Δ1.2.3	Ανάλυση Εγκυρότητας .....	214
Δ1.2.3.1	Εγκυρότητα Περιεχομένου .....	214
Δ1.2.3.2	Εγκυρότητα Σύγκλισης (Convergent Validity) .....	215
Δ1.2.3.3	Εγκυρότητα Διάκρισης (Discriminant Validity) .....	216
Δ1.2.3.4	Εγκυρότητα Ταυτοσημίας (Concurrent Validity) .....	217
Δ1.3	Συμπέρασμα .....	222

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ2: ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΚΡΑΤΩΝ

Δ2.1 Ομαδοποίηση Εξαγωγικών Επιχειρήσεων – Δείγματος Έρευνας ...	223
Δ.2.1.1 Ανάλυση Ομαδοποίησης Εξαγωγικών Επιχειρήσεων Βάσει της Έντασης της Εξαγωγικής Ανάμιξης .....	224
Δ2.2 Ομαδοποίηση Εξαγωγικών Επιλογών – Κρατών .....	231
Δ2.2.1 Δημιουργία Μεταβλητών Διαφοροποίησης Βάσει Στερεοτυπικών Αξιολογήσεων μέσω της Ομαδοποίησης Επιχειρήσεων .....	232
Δ2.2.2 Έλεγχος Εγκυρότητας Μετρήσεων Στερεοτυπικών Αξιολογήσεων ...	238
Δ2.2.3 Ομαδοποίηση των 17 Χωρών .....	244
Δ.2.2.3.1 Επιλογή των Μεταβλητών Ομαδοποίησης .....	245
Δ.2.2.3.2 Αποτελέσματα της Ανάλυσης Ομαδοποίησης των 17 Χωρών σε Στερεοτυπικά Ομοιογενείς Κατηγορίες .....	246

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ3: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΝΑΛΥΣΗΣ PLS

Δ3.1 Η Αναλυτική Προσέγγιση .....	251
Δ3.2 Έλεγχος Δευτεροβαθμίων Δομών (Second Order Structure) της Μεταβλητής «Κριτήρια Αξιολόγησης» .....	254
Δ3.2.1 Επιλογή της Αναλυτικής Μεθόδου .....	254
Δ3.2.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων .....	254
Δ3.3 Έλεγχος της Φύσης της Επίδρασης της Μεταβλητής «Μέγεθος της Επιχείρησης» .....	258
Δ3.4 Έλεγχος του Goodness of Fit και των Δομικών Παραμέτρων (Structural Parameters) του Αρχικού και των Τελικών Υποδειγμάτων .....	261
Δ3.4.1 Ομάδα Επιχειρήσεων Υψηλού Εξαγωγικού Προσανατολισμού .....	262
Δ.3.4.1.1 Έλεγχος Υποδείγματος Χωρών Βαλκανικής & Ανατολικής Μεσογείου (1Α) .....	263
Δ.3.4.1.2 Έλεγχος Υποδείγματος Χωρών Ευρωπαϊκής Ένωσης & Κύπρου (1Β) .....	265
Δ.3.4.1.3 Έλεγχος Υποδείγματος Χωρών Βορείου Αφρικής (1Γ) .....	267
Δ3.4.2 Ομάδα Επιχειρήσεων Χαμηλού Εξαγωγικού Προσανατολισμού .....	269
Δ3.4.2.1 Έλεγχος Υποδείγματος Χωρών Βαλκανικής & Ανατολικής Μεσογείου (2Α) .....	269
Δ3.4.2.2 Έλεγχος Υποδείγματος Χωρών Ευρωπαϊκής Ένωσης & Κύπρου (2Β) .....	271
Δ3.4.2.3 Έλεγχος Υποδείγματος Χωρών Βορείου Αφρικής (2Γ) .....	272
Δ3.5 Συμπέρασμα .....	275

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε1: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

E1.1	Εισαγωγή – Ανακεφαλαίωση .....	277
E1.2	Ερευνητικοί Στόχοι .....	279
E1.3	Κριτική Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων .....	284
E1.3.1	Σύνθετες Μεταβλητές Δευτεροβάθμιας Φύσης – Δομής .....	285
E1.3.1.1	Δευτεροβάθμια Φύση Μεταβλητής Κριτήρια Αξιολόγησης (H1)...	285
E1.3.2	Αλληλοσυσχετίσεις Μεταξύ Παραγόντων ΕΔΑ και η Σχέση τους με τις Χώρες Προορισμού .....	286
E1.3.2.1	Κριτήρια Αξιολόγησης → Επιλεγείσες Χώρες (H2) .....	287
E1.3.2.2	Ένταση Στερεοτυπικής Διαφοροποίησης → Επιλεγείσες Χώρες (H3) .....	288
E1.3.2.3	Ένταση Στερεοτυπικής Απόστασης → Επιλεγείσες Χώρες (H4).....	290
E1.3.2.4	Εμπειρίες Στελέχους → Κριτήρια Αξιολόγησης (H5a) .....	291
E1.3.2.5	Εμπειρίες Στελέχους → Επιλεγείσες Χώρες (H5β) .....	292
E1.3.2.6	Προδιάθεση Ανάληψης Ρίσκου → Κριτήρια Αξιολόγησης (H6a)..	293
E1.3.2.7	Προδιάθεση Ανάληψης Ρίσκου → Επιλεγείσες Χώρες (H6β).....	294
E1.3.2.8	Κίνητρα Διεθνοποίησης → Επιλεγείσες Χώρες (H7) .....	295
E1.3.2.9	Μέγεθος Επιχείρησης → Επιλεγείσες Χώρες (H8) .....	296
E1.3.2.10	Αλληλεπίδραση Κινήτρων & Μεγέθους → Επιλεγείσες Χώρες (H9) .....	297
E1.3.2.11	Ένταση Ψυχικής Απόστασης → Κίνητρα Διεθνοποίησης (H10) ...	297
E1.4	Παρουσίαση Διοικητικών Προτάσεων .....	299
E1.4.1	Προτάσεις προς Στελέχη Εξαγωγών .....	299
E1.4.1.1	Χώρες της Βαλκανικής, της Ανατολ. Μεσογείου και η Ρωσία .....	302
E1.4.1.2	Χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και Κύπρος .....	307
E1.4.1.3	Χώρες της Βορείου Αφρικής .....	310
E1.4.2	Προτάσεις προς Στελέχη Οργανισμών Προώθησης Εξαγωγών .....	315
E1.5	Συνεισφορά της Διατριβής .....	321
E1.5.1	Θεωρητική Συνεισφορά της Διατριβής .....	321
E1.5.2	Συνεισφορά της Διατριβής σε Διοικητικό Επίπεδο .....	325
E1.6	Μεθοδολογικοί Περιορισμοί και Όρια της Μελέτης .....	326
E1.7	Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνες .....	329
E1.8	Επίλογος .....	331
	<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	<b>333</b>
	<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ</b> .....	<b>371</b>



# ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας Γ2.1:	Κριτήρια Επιλογής Ξένων Αγορών και η Κατηγοριοποίηση τους .....	151
Πίνακας Γ3.1:	Σχέση Αναφερόμενης Εξαγωγικής Έντασης και Εξαγωγών 1995 έως 1999 .....	179
Πίνακας Δ1.1:	Περιγραφή των Μεταβλητών Εξαγωγικού Προσανατολισμού .....	185
Πίνακας Δ1.2:	Περιγραφή των Μεταβλητών «Κριτήρια Επιλογής Χωρών» .....	187
Πίνακας Δ1.3:	Περιγραφή των Μεταβλητών «Χαρακτηριστικά της Επιχείρησης» .....	188
Πίνακας Δ1.4:	Περιγραφή των Μεταβλητών Κινήτρων Διεθνοποίησης .....	189
Πίνακας Δ1.5:	Περιγραφή των Μεταβλητών Προδιάθεσης Ανάληψης Εξαγωγικών Κινδύνων .....	189
Πίνακας Δ1.6:	Περιγραφή των Μεταβλητών Διεθνών Εμπειριών Στελέχους .....	190
Πίνακας Δ1.7:	Περιγραφή των Μεταβλητών Στερεοτυπικής Απόστασης.....	192
Πίνακας Δ1.8:	Περιγραφή των Μεταβλητών Στερεοτυπικής Ομοιογένειας .....	195
Πίνακας Δ1.9:	Περιγραφή της Μεταβλητής «Όγκος Επιχειρηματικών Συναλλαγών» .....	196
Πίνακας Δ1.10:	Περίληπτική Στατιστική Περιγραφή των Μεταβλητών με Ελλιπείς Απαντήσεις .....	199
Πίνακας Δ1.11:	Επαγγελματική Θέση Στελεχών που Απάντησαν .....	207
Πίνακας Δ1.12:	Εξέταση της Αξιοπιστίας της μεταβλητής «Ένταση Ψυχικής Απόστασης» .....	212
Πίνακας Δ1.13:	Φορτώσεις της «Ψυχικής Απόστασης» και τιμές AVE .....	213
Πίνακας Δ1.14:	Σχέση Αναφερόμενης Εξαγωγικής Έντασης και Εξαγωγών από 1995 έως 1999 .....	218
Πίνακας Δ1.15:	Σχέση ανάμεσα στο Πλήθος Εξαγωγικών Επιχειρήσεων ανά Χώρα μεταξύ στοιχείων ICAP A.E. και στοιχείων μεταβλητής Σύνθεση Εξαγωγικών Προορισμών .....	219
Πίνακας Δ1.16:	Σχέση Μεταβλητών Οικειότητας, Κινδύνου & Ελκυστικότητας με σειρά δευτερογενών μεταβλητών .....	220
Πίνακας Δ1.17:	Εγκυρότητα Μεταβλητών Έντασης Εξαγωγικής Ανάμιξης (Export Involvement) .....	221
Πίνακας Δ2.1:	Ανάλυση των Agglomeration Coefficient της Ιεραρχικής Ανάλυσης Ομαδοποίησης Εξαγωγικών Επιχειρήσεων .....	227
Πίνακας Δ2.2:	Αποτελέσματα Ομαδοποίησης Ελληνικών Εξαγωγικών Επιχειρήσεων .....	229
Πίνακας Δ2.3:	Περιγραφή Χαρακτηριστικών (Profiling) των Ομάδων των Ελληνικών Εξαγωγικών Επιχειρήσεων .....	229
Πίνακας Δ2.4:	Αξιολογήσεις Στερεοτυπικά Ομοιογενών Επιχειρήσεων για τις 17 Χώρες .....	237
Πίνακας Δ2.5:	Αποτελέσματα Παλινδρόμησης Μέσου Όρου Στερεοτυπικά Ομοιογενών Αξιολογήσεων των 17 Υπό Μελέτη Χωρών .....	241

Πίνακας Δ2.6: Έλεγχος Πολυσυγγραμμικότητας με Ανάλυση Αποδόμησης της Διακύμανσης και Condition Index .....	242
Πίνακας Δ2.7: Παρουσίαση Επιμέρους Δειγμάτων Ελέγχου του Υποδείγματος Επιλογής Διεθνών Αγορών .....	249
Πίνακας Δ3.1: Κριτήρια Αξιολόγησης - Βάρη των Latent Variables – Second Order Solution .....	255
Πίνακας Δ3.2: Αποτελέσματα Διερεύνησης της Ρυθμιστικής Φύσης Μεταβλητής «Μέγεθος Επιχείρησης» .....	260
Πίνακας Δ3.3: Αποτελέσματα Αρχικού & Εναλλακτικού Υποδείγματος Χωρών Βαλκ. & Αν. Μεσογείου : Ομάδα Επιχειρήσεων Υψηλού Εξαγωγικού Προσανατολισμού .....	264
Πίνακας Δ3.4: Αποτελέσματα Αρχικού & Εναλλακτικού Υποδείγματος Χωρών Ε. Ε. & Κύπρου: Ομάδα Επιχειρήσεων Υψηλού Εξαγωγικού Προσανατολισμού .....	266
Πίνακας Δ3.5: Αποτελέσματα Αρχικού & Εναλλακτικού Υποδείγματος Χωρών Βορείου Αφρικής: Ομάδα Επιχειρήσεων Υψηλού Εξαγωγικού Προσανατολισμού .....	268
Πίνακας Δ3.6: Αποτελέσματα Αρχικού & Εναλλακτικού Υποδείγματος Χωρών Βαλκ. & Αν. Μεσογείου: Ομάδα Επιχειρήσεων Χαμηλού Εξαγωγικού Προσανατολισμού .....	269
Πίνακας Δ3.7: Αποτελέσματα Αρχικού & Εναλλακτικού Υποδείγματος Χωρών Ε. Ε. & Κύπρου: Ομάδα Επιχειρήσεων Χαμηλού Εξαγωγικού Προσανατολισμού .....	271
Πίνακας Δ3.8: Αποτελέσματα Αρχικού & Εναλλακτικού Υποδείγματος Χωρών Βορείου Αφρικής: Ομάδα Επιχειρήσεων Χαμηλού Εξαγωγικού Προσανατολισμού .....	273
Πίνακας Δ3.9: Σύνοψη Εναλλακτικών Υποδειγμάτων .....	275
Πίνακας Ε1.1: Αποτελέσματα Ελέγχου Υποδείγματος Επιλογής Διεθνών Αγορών .....	283
Πίνακας Ε1.2: Σύνοψη Ελέγχων Ερευνητικών Υποθέσεων και Αποτελεσμάτων .....	284
Πίνακας Ε1.3: Βάρη Μεταβλητών Στερεοτυπικών Αντιλήψεων Χωρών Βαλκανικής και Ανατολικής Ευρώπης .....	303
Πίνακας Ε1.4: Βάρη Μεταβλητών Χαρακτηριστικών Στελέχους και προς Επιλογήν Χωρών Βαλκανικής και Ανατολικής Ευρώπης .....	304
Πίνακας Ε1.5: Βάρη Μεταβλητών Μεγέθους της Επιχείρησης και Κινήτρων Διεθνοποίησης Χωρών Βαλκανικής και Ανατολικής Ευρώπης .....	305
Πίνακας Ε1.6: Βάρη Μεταβλητών Στερεοτυπικών Αντιλήψεων Χωρών Ευρωπαϊκής Ένωσης και Κύπρου .....	307
Πίνακας Ε1.7: Βάρη Μεταβλητών Χαρακτηριστικών Στελέχους και προς Επιλογήν Χωρών Ευρωπαϊκής Ένωσης και Κύπρου .....	308
Πίνακας Ε1.8: Βάρη Μεταβλητών Μεγέθους της Επιχείρησης και Κινήτρων Διεθνοποίησης Χωρών Ευρωπαϊκής Ένωσης και Κύπρου .....	309
Πίνακας Ε1.9: Βάρη Μεταβλητών Στερεοτυπικών Αντιλήψεων Χωρών Βορείου Αφρικής .....	311
Πίνακας Ε1.10: Βάρη Μεταβλητών Χαρακτηριστικών Στελέχους και προς Επιλογήν Χωρών Βορείου Αφρικής .....	312
Πίνακας Ε1.11: Βάρη Μεταβλητών Μεγέθους της Επιχείρησης και Κινήτρων Διεθνοποίησης Χωρών Βορείου Αφρικής .....	313



# ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα Β3.1: Παρουσίαση Υποδείγματος Λήψης Αποφάσεων Τρόπου Εισόδου σε Ξένη Αγορά των Roy & Mittal (1994) .....	99
Διάγραμμα Γ1.1: Στάδια Ερευνητικής Διαδικασίας στο Κεφάλαιο Γ1 .....	107
Διάγραμμα Γ1.2: Η Φύση και η Επίδραση των Κριτηρίων Αξιολόγησης Ξένων Αγορών .....	115
Διάγραμμα Γ1.3: Η Φύση και η Επίδραση της Έντασης των Στερεοτυπικών Αντιλήψεων .....	117
Διάγραμμα Γ1.4: Η Επίδραση των Ατομικών Χαρακτηριστικών των Στελεχών .....	119
Διάγραμμα Γ1.5: Η Επίδραση Παραγόντων Υποκίνησης, του Μεγέθους και της Ψυχικής Απόστασης .....	121
Διάγραμμα Γ1.6: Θεωρητικό Υπόδειγμα των Αποφάσεων Επιλογής Διεθνών Αγορών .....	123
Διάγραμμα Γ2.1: Στάδια Ερευνητικής Διαδικασίας στο Κεφάλαιο Γ2 .....	126
Διάγραμμα Γ2.2: Βήματα Ανάπτυξης Μετρήσεων & Σχεδιασμού Ερωτηματολογίου .....	129
Διάγραμμα Γ2.3: Απεικόνιση της Σύνθετης Μεταβλητής Μοριακής Φύσεως .....	133
Διάγραμμα Γ2.4: Απεικόνιση της Σύνθετης Μεταβλητής Δομικής Φύσεως .....	134
Διάγραμμα Γ3.1: Στάδια Ερευνητικής Διαδικασίας στο Κεφάλαιο Γ3 .....	161
Διάγραμμα Γ3.2: Διαδικασία Σχεδιασμού Δειγματοληψίας .....	162
Διάγραμμα Δ2.1: Παρουσίαση της Ποσοστιαίας Μεταβολής των Συντελεστών Agglomeration στην Ανάλυση Ομαδοποίησης Επιχειρήσεων .....	227
Διάγραμμα Δ2.2: Παρουσίαση Μεταβολής Τιμών Eigenvalue ανά Εξαγχθέντα Παράγοντα .....	235
Διάγραμμα Δ2.3: Διάγραμμα Ανάλυσης Studentized Σφαλμάτων .....	243
Διάγραμμα Δ2.4: Διάγραμμα Κανονικής Πιθανοτικής Κατανομής Σφαλμάτων .....	243
Διάγραμμα Δ2.5: Παρουσίαση της Ποσοστιαίας Μεταβολής των Συντελεστών Agglomeration της Ανάλυσης Ομαδοποίησης Εξαγωγικών Προορισμών ...	247
Διάγραμμα Δ2.6: Παρουσίαση του Δενδρογράμματος της Ιεραρχικής Ανάλυσης Ομαδοποίησης ....	248
Διάγραμμα Δ3.1.: Κριτήρια Αξιολόγησης – Αποτελέσματα PLS ελέγχου για δευτεροβάθμια δομή .....	257
Διάγραμμα Δ3.2.: Αρχικό Υπόδειγμα Επιλογής Διεθνών Αγορών .....	262
Διάγραμμα Δ3.3.: Εναλλακτικό Υπόδειγμα Επιλογής Διεθνών Αγορών Επιχειρήσεων Υψηλού Εξαγωγικού Προσανατολισμού και για τις Χώρες της Βαλκανικής και της Ανατολικής Μεσογείου .....	264



Διάγραμμα Δ3.4.: Εναλλακτικό Υπόδειγμα Επιλογής Διεθνών Αγορών Επιχειρήσεων Υψηλού Εξαγωγικού Προσανατολισμού και για τις Χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την Κύπρο .....	266
Διάγραμμα Δ3.5.: Εναλλακτικό Υπόδειγμα Επιλογής Διεθνών Αγορών Επιχειρήσεων Υψηλού Εξαγωγικού Προσανατολισμού και για τις Χώρες της Βορείου Αφρικής .....	268
Διάγραμμα Δ3.6.: Εναλλακτικό Υπόδειγμα Επιλογής Διεθνών Αγορών Επιχειρήσεων Χαμηλού Εξαγωγικού Προσανατολισμού και για τις Χώρες της Βαλκανικής και της Ανατολικής Μεσογείου .....	270
Διάγραμμα Δ3.7.: Εναλλακτικό Υπόδειγμα Επιλογής Διεθνών Αγορών Επιχειρήσεων Χαμηλού Εξαγωγικού Προσανατολισμού και για τις Χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την Κύπρο .....	272
Διάγραμμα Δ3.8.: Εναλλακτικό Υπόδειγμα Επιλογής Διεθνών Αγορών Επιχειρήσεων Χαμηλού Εξαγωγικού Προσανατολισμού και για τις Χώρες της Βορείου Αφρικής .....	274
Διάγραμμα Δ3.9.: Σύνοψη Υποδειγμάτων Επιλογής Διεθνών Αγορών .....	276
Διάγραμμα Ε1.1: Χάρτης των Χωρών της Έρευνας και των Γεωγραφικών, Ψυχολογικών, Εμπορικών και Αξιολογικών Αποστάσεων τους από την Ελλάδα .....	320

Μ Ε Ρ Ο Σ Α

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

**Μ Ε Ρ Ο Σ Β**

**Ε Π Ι Σ Κ Ο Π Η Σ Η  
Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α Σ**

Μ Ε Ρ Ο Σ Γ

Σ Χ Ε Δ Ι Α Σ Μ Ο Σ  
Ε Ρ Ε Υ Ν Α Σ

Μ Ε Ρ Ο Σ Δ

ΑΝΑΛΥΣΗ  
ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Μ Ε Ρ Ο Σ Ε

Σ Υ Μ Π Ε Ρ Α Σ Μ Α Τ Α

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι τελευταίες δεκαετίες του 20<sup>ου</sup> αιώνα σημαδεύτηκαν από την ταχύτατη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και από την εδραίωση του διεθνούς ανταγωνισμού. Η πρώτη εξέλιξη χαρακτηρίζεται από την ενοποίηση των αγορών σε παγκόσμιο επίπεδο. Αγορών τόσο για καταναλωτικά και βιομηχανικά αγαθά και υπηρεσίες, όσο και για παραγωγικά μέσα όπως το κεφάλαιο, οι πρώτες ύλες και η τεχνολογία (Douglas & Craig 1992). Η δεύτερη εξέλιξη μορφοποιείται μέσω διάφορων εμπορικών συμφωνιών και με την εγκατάσταση φιλελεύθερων εμπορικών πολιτικών, τόσο στις ανεπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες, με αποτέλεσμα την κατάργηση των προστατευτικών μέτρων και την άρση των περισσότερων εμπορικών φραγμών (Cateora & Ghauri 2000, Μάλλιαρης 2001). Αυτές οι σαρωτικές αλλαγές οδηγούν ένα ολοένα και αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων στην αναζήτηση ευκαιριών στις διεθνείς αγορές με σκοπό την επίτευξη όχι μόνο αναπτυξιακών τους στόχων, αλλά επίσης την προώθηση της θέσης τους στην εσωτερική αγορά και τελικά την εξασφάλιση της επιβιώσής τους (Leonidou, Katsikeas & Samiee 2002, Θανόπουλος 2005).

Παράλληλα, τα τελευταία χρόνια, η βιβλιογραφία και η αρθρογραφία του Διεθνούς Μάρκετινγκ (ΔΜ) αυξήθηκαν με ρυθμούς γεωμετρικής προόδου (Nakata & Huang 2005), ώστε να προσφερθεί επαρκής βοήθεια στους λήπτες αποφάσεων των επιχειρήσεων του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, οι οποίοι αντιμετωπίζουν το εχθρικό διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι εξελίξεις αυτές στη θεωρία του ΔΜ παρουσιάζουν ζωτικό ενδιαφέρον τόσο για τις εθνικές οικονομίες όσο και ξεχωριστά για τις επιχειρήσεις. Ειδικότερα στο μακροοικονομικό επίπεδο το ΔΜ προσφέρει την ευκαιρία της συσσώρευσης συναλλαγματικών αποθεμάτων, της βελτίωσης της παραγωγικότητας σε εθνικό επίπεδο και της γενικότερης βελτίωσης της ποιότητας της ζωής

(Czinkota 1994, Μάλλιαρης 2001). Στο μικροοικονομικό επίπεδο οι επιχειρήσεις προσβλέπουν στο ΔΜ ως ένα εργαλείο για την προώθηση της επιχειρηματικής ανάπτυξης, τη βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης και την όξυνση της ανταγωνιστικής τους ικανότητας (Samiee & Walters 1990). Οι δραστηριότητες, τις οποίες ελέγχει και υποστηρίζει το ΔΜ, όχι μόνο προσφέρουν νέες πηγές εισοδημάτων για την επιχείρηση, αλλά επίσης επιτρέπουν τη βελτίωση της κερδοφορίας μέσω του περιορισμού του κόστους και την αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων της (The Economist 2002, Keegan 1995). Επιπροσθέτως, η βελτίωση της επιχειρηματικής κερδοφορίας και η σταθερότητα των εσόδων, τα οποία προέρχονται από τη λειτουργία σε πολλαπλές αγορές, σημαίνουν υψηλότερες αποδοχές για τους εργαζομένους (Czinkota & Ronkainen 2002). Σήμερα, που το διεθνές εμπόριο υπολογίζεται ότι ανέρχεται στο ύψος των 9,1 τρις δολλαρίων (World Trade Organization 2004), η λήψη αποφάσεων για την επιλογή διεθνών αγορών και τις μεθόδους εισόδου και ανάπτυξης σε αυτές αποτελεί κρίσιμο παράγοντα της επιχειρηματικής στρατηγικής (Cavusgil 1998). Η κρισιμότητα αυτή υπογραμμίζεται κυρίως λόγω της πολύπλοκης, πολυσχιδούς και ιδιόμορφης φύσης του διεθνούς περιβάλλοντος, το οποίο προβάλλει σημαντικές δυσκολίες στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να αναπτύξουν και να διατηρήσουν επιτυχείς δραστηριότητες ΔΜ (Samiee & Walters 1990, Θανόπουλος 2005).

Σε αυτή την επιχειρηματική πραγματικότητα αναδύεται ένα σημαντικό πρόβλημα, αυτό της ορθής επιλογής διεθνών αγορών (ΕΔΑ). Η ΕΔΑ είναι το πρώτο χρονικά (Root 1994) και μάλλον το σημαντικότερο βήμα μίας εξαγωγικής στρατηγικής (Papadopoulos & Denis 1988), με αποτέλεσμα να αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας τόσο για μικρομεσαίους εξαγωγείς όσο και για πιο ώριμες πολυεθνικές επιχειρήσεις (Papadopoulos & Jansen 1993). Οι εμπειρικές ενδείξεις της σημασίας της ορθής ΕΔΑ για τις επιτυχημένες εξαγωγικές προσπάθειες των επιχειρήσεων είναι παλιές (π.χ. Tessler 1980, Cavusgil 1980, Reid 1984, Reid & Rosson 1987, Roy & Simpson 1981, Wiedersheim – Paul *et al.* 1978), αν και υπάρχουν και πιο πρόσφατες αναφορές (π.χ. Chang 1995, Hoang 1998, Kumar *et al.* 1994, O'Farrell & Wood 1994, Walters & Samiee 2003, Zou & Stan 1998).



Η θεωρητική υποστήριξη της σημασίας αυτής εδράζεται, όπως υποστηρίζει ο Bradley (1991), στο γεγονός ότι λάθη τα οποία συμβαίνουν στις διεθνείς επιλογές και στρατηγικές των επιχειρήσεων έχουν πολύ υψηλό κόστος τόσο σε οικονομικούς όσο και ψυχολογικούς όρους, καθώς λανθασμένες αποφάσεις ΕΔΑ μπορούν να θέσουν συνολικά την επιχείρηση σε μία στρατηγικά δυσχερή θέση (Papadopoulos & Denis 1988). Ειδικότερα σε ότι αφορά τους οικονομικούς όρους, σύμφωνα με τους Rynning & Andersen (1995), μία λανθασμένη απόφαση στην επιλογή μίας διεθνούς αγοράς αποτελεί πηγή δύο ειδών κόστους: α) το βασικό κόστος της αποτυχημένης προσπάθειας εισόδου σε μία ακατάλληλη διεθνή αγορά και β) το σχετικό κόστος ευκαιρίας, δηλαδή τη χαμένη ευκαιρία εισόδου σε αγορές όπου το προϊόν ή η υπηρεσία της επιχείρησης θα ήταν επιτυχημένα. Επίσης και μεταξύ άλλων, οι Ayal & Zif (1978) και οι Chetty & Hamilton (1993) τονίζουν ότι οι επιτυχείς ΕΔΑ είναι στρατηγικές αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν τελικώς την αποτελεσματικότητα των εξαγωγών. Επιπροσθέτως, οι Cooper & Kleinschmidt (1985) έχουν καταλήξει ότι οι εξαγωγείς οι οποίοι επιλέγουν αγορές-στόχους μέσα από το σύνολο των διαθέσιμων αγορών (εφαρμόζοντας δηλαδή συστηματικές διαδικασίες επιλογής), επιτυγχάνουν πιο γρήγορη ανάπτυξη των εξαγωγών τους σε σύγκριση με εκείνους οι οποίοι μελετούν μόνο λίγες ή καθόλου εναλλακτικές επιλογές.

Σχετικά με τους ψυχολογικούς όρους, οι Welch & Wiedersheim – Paul (1980) τονίζουν ότι τα λάθη κοστίζουν καθώς φρενάρουν τον εξαγωγικό ενθουσιασμό των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, η αποτυχημένη επιλογή και κατά συνέπεια η περιορισμένη διείσδυση σε μία ή περισσότερες αγορές αναστέλλει τον εξαγωγικό και διεθνή προσανατολισμό των επιχειρήσεων, αφού έτσι αμφισβητείται στην πράξη η αξιοπιστία της διαδικασίας επιλογής. Επίσης, δυναμιτίζεται ο κυριότερος λόγος διεθνοποίησης που όπως αναφέρει το 88% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Backhaus *et al.* 2005, σελ. 83-84), είναι η αναζήτηση νέων αγορών. Τέλος, καθώς η διαδοχική επιλογή και είσοδος στις ξένες αγορές εμφανίζεται ως η συνηθέστερη στρατηγική των επιχειρήσεων (Ayal & Zif 1985, Kalish *et al.* 1995, Hollensen 2001) αρχικές λανθασμένες

επιλογές ενσωματώνονται στις μελλοντικές διαδικασίες ΕΔΑ και γίνονται σημεία αναφοράς και αναπόσπαστο τμήμα του τρόπου αντίληψης των στελεχών επί μακρόν (Mazur & Hogg 1993).

Ακριβώς για τους ανωτέρω λόγους η εξαγωγική επέκταση έχει ως αφετηρία χώρες οι οποίες παρουσιάζουν γεωγραφική ή πολιτισμική ή εν γένει ψυχική εγγύτητα με την εγχώρια (Johansson 1999). Η ψυχική απόσταση ορίζεται με όρους αντιλαμβανόμενης διαφοροποίησης μίας χώρας από μία άλλη, σε παράγοντες όπως η γλώσσα, η κουλτούρα και το πολιτικό σύστημα. Οι παράγοντες αυτοί εμποδίζουν τη ροή πληροφοριών ανάμεσα στην ξένη χώρα και στην επιχείρηση η οποία επιδιώκει την είσοδό της σε αυτή, με αποτέλεσμα η διεθνοποίηση της επιχείρησης να ξεκινά από χώρες πιο κατανοητές σε αυτή, δηλαδή στα στελέχη τα οποία λαμβάνουν τις σχετικές αποφάσεις. Συνεπώς, τα στελέχη αντιλαμβάνονται περισσότερες εμπορικές ευκαιρίες σε μία ψυχικά κοντινή αγορά και άρα την αξιολογούν ως αγορά με μεγαλύτερη επιχειρηματική ελκυστικότητα, ενώ ταυτόχρονα, η αντιλαμβανόμενη αβεβαιότητα για τα χαρακτηριστικά και τις εξελίξεις της είναι χαμηλή και συνεπώς ο αντιλαμβανόμενος από τα στελέχη επιχειρηματικός κίνδυνος για την ξένη αγορά, σημαντικά μικρότερος.

Εκτός από τη σημασία και το ρόλο της ψυχικής απόστασης, οι λόγοι για τη γενικευμένη απουσία συστηματικών προσεγγίσεων ΕΔΑ συμπεριλαμβάνουν επίσης την περιορισμένη εμπειρία των στελεχών σε εξαγωγικές έρευνες, τη δυσκολία συλλογής και επεξεργασίας των σχετικών δεδομένων και πληροφοριών και την απουσία επαρκώς αποδεδειγμένων και αποτελεσματικών προσεγγίσεων για την ΕΔΑ (Papadopoulos & Denis 1988). Για τους λόγους αυτούς οι ενδείξεις είναι προς την κατεύθυνση ότι οι ξένες αγορές συνήθως επιλέγονται χωρίς ιδιαίτερη συστηματική ανάλυση (Papadopoulos & Jansen 1993) και σε αρκετές περιπτώσεις κυρίως ως ανταπόκριση σε απρόσκλητες παραγγελίες (Cavusgil 1980, Bilkey 1978, Ghauri & Kumar 1989, Kaynak 1992).

Από τα ανωτέρω γίνεται φανερό ότι ενώ η ΕΔΑ είναι ένα στοιχείο της λειτουργίας μίας επιχείρησης που απαραίτητως πρέπει να γίνει σωστά (Kay 1993, O' Farrell & Wood 1994, Papadopoulos & Denis 1988), εξακολουθεί και σήμερα να αποτελεί έναν εξαιρετικά δύσκολο και φιλόδοξο στόχο (Douglas & Craig 1983, Albaum 1998). Παράλληλα, η ΕΔΑ, ως πρόβλημα της

επιτυχημένης διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, επιζητεί σήμερα λύση και σε επίπεδο θεωρίας Διεθνούς Μάρκετινγκ, καθώς έχει τύχει περιορισμένης προσοχής (Papadopoulos & Denis 1988, Papadopoulos *et al.* 2002) και σπανίζουν οι δημοσιευμένες εμπειρικές έρευνες. Η παρούσα μελέτη φιλοδοξεί να συνεισφέρει στην προσπάθεια ανάπτυξης ενός θεωρητικού υποδείγματος ΕΔΑ και – ειδικότερα- να προωθήσει τη γνώση και την κατανόηση των διαδικασιών αλλά και των λόγων ΕΔΑ. Στα πλαίσια των ανωτέρω προβληματισμών, είναι φανερό ότι η ψυχολογική και συμπεριφορική διάσταση της λήψης αποφάσεων ΕΔΑ χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης, ιδιαίτερα σε συνάρτηση με τις αντικειμενικές διαφορές των χωρών και τις πραγματικές τους γεωγραφικές αποστάσεις

Στη συνέχεια αυτού του εισαγωγικού κεφαλαίου ακολουθεί αναλυτική παρουσίαση της ερευνητικής ανάγκης για την παρούσα μελέτη, η οποία θεμελιώνεται με σύντομες αναφορές στη σχετική βιβλιογραφία. Ακολούθως παρουσιάζονται οι ερευνητικοί στόχοι και ο σκοπός εκπόνησης της διατριβής, καθώς και μια σύνοψη της ερευνητικής μεθοδολογίας επίτευξής τους. Τέλος, περιγράφεται συνοπτικά το περιεχόμενο της παρούσας διατριβής και η δομή της.

## A1.1 Ερευνητική Ανάγκη και Ερευνητικός Σκοπός

Έχοντας υπόψη ότι οι αποφάσεις ΕΔΑ αποτελούν σημαντικό βήμα της συνολικής διεθνοποίησης των επιχειρήσεων ενώ ταυτόχρονα αποτελούν εκ των σημαντικότερων αποφάσεων Διεθνούς Μάρκετινγκ (ΔΜ) που λαμβάνει μία επιχείρηση, είναι αναγκαίο να εξετασθεί σύντομα ο ευρύτερος επιστημονικός χώρος του ΔΜ. Παρότι η ακαδημαϊκή έρευνα στο ΔΜ, τα τελευταία χρόνια, έχει σημειώσει σημαντικά βήματα προόδου, έχουν διατυπωθεί επιφυλάξεις σχετικά με το καθεστώς και τη μελλοντική κατεύθυνση αυτού του επιστημονικού τομέα. Χρήσιμες πληροφορίες και σκέψεις βρίσκονται σε μία σειρά άρθρων βιβλιογραφικής επισκόπησης, τα οποία επικεντρώνονται στο χώρο του ΔΜ (π.χ. Aulakh and Kotabe 1993, Cavusgil and Nevin 1981, Douglas and Craig 1992, Li and Cavusgil 1995). Ένα γενικό συμπέρασμα, το οποίο μπορεί να εξαχθεί από τα άρθρα αυτά, είναι ότι παρότι οι πρώτες μελέτες στο ΔΜ χαρακτηρίζονταν από μία σειρά θεωρητικών και μεθοδολογικών περιορισμών<sup>1</sup>, σημαντική πρόοδος έχει επιτευχθεί τα τελευταία χρόνια και ως αποτέλεσμα το ΔΜ έχει τώρα εξελιχθεί σε ένα ολοκληρωμένο και συστηματικό γνωστικό χώρο ακαδημαϊκής έρευνας (Aulakh and Kotabe 1993, Li and Cavusgil 1995, Mattsson 1997, Samiee 1997, Sheth 1997, Nakata & Huang 2005).

Τα προβλήματα και οι ελλείψεις της «πρώιμης» βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας του ΔΜ και κυρίως η σχετική απουσία αναλυτικών προσεγγίσεων και η ταυτόχρονη ύπαρξη αρκετών επαναλήψεων (Bradley 1987), οδήγησαν κάποιους στην προσπάθεια συστηματοποίησης της γνώσης και της έρευνας στο ΔΜ (π.χ. Jain 1989, Douglas & Graig 1992) μέσω του προσδιορισμού πεδίων έρευνας και της διατύπωσης αντίστοιχων ερευνητικών υποθέσεων. Παρότι η ανωτέρω, χρονικά παλιότερη κριτική για την έρευνα του ΔΜ δεν ισχύει για τις πιο σύγχρονες μελέτες (Katsikeas 2003), η πολυπλοκότητα του ερευνητικού πεδίου καθιστά τη δημιουργία και έκφραση της σχετικής γνώσης μια ιδιαίτερα απαιτητική διαδικασία, η οποία επιβαρύνεται

<sup>1</sup> Παραδείγματα τέτοιων περιορισμών αποτελούν η έλλειψη ενός ισχυρού θεωρητικού πλαισίου, ασυνεπής θεωρητική διατύπωση και παραμετροποίηση βασικών θεωρητικών μεταβλητών, τάση να αγνοούνται οι προηγούμενες ερευνητικές μελέτες, σχετική αδυναμία ενσωμάτωσης θεωριών από άλλους επιστημονικούς χώρους, υιοθέτηση σχετικά απλών μεθοδολογικών πλαισίων και απλοϊκών εργαλείων στατιστικής ανάλυσης, έλλειψη μακροχρόνιων και δια-πολιτισμικών σπουδών (Balabanis et al. 2004, Katsikeas 2003, Dekimpe & Lehmann 2004).

περισσότερο αν προσπαθήσει κανείς να κατανοήσει το πλήθος των διασυνδέσεων και επιδράσεων της πολυμεταβλητής φύσης του διεθνούς περιβάλλοντος, ώστε η έρευνα να παρουσιάζει συγκεκριμένες προτάσεις προς τα στελέχη των επιχειρήσεων. Αυτό γιατί η ανάπτυξη θεωριών εξήγησης της συνολικότερης πραγματικότητας στο ΔΜ απαιτεί ταυτόχρονα τη διατήρηση ενός επιπέδου θεωρητικής αφάιρεσης και άρα την αργιστή παράλειψη κάποιων μεταβλητών! Ο Cavusgil (1998, σελ.103) σχολιάζοντας τις εξελίξεις σε θεωρητικό επίπεδο στο χώρο του ΔΜ κατέληξε ότι «η έρευνα στο χώρο πρέπει να θέσει ερωτήματα σχετικά με τη δημιουργία νέων γνώσεων, σχετικά με τη θεματολογία των μελλοντικών επιστημονικών ερευνών καθώς και με τους τρόπους και τις διαδικασίες τροποποίησης των ερευνητικών μεθοδολογιών υπό το πρίσμα των σύγχρονων εξελίξεων». Κατά συνέπεια, η πληρέστερη εξήγηση του διεθνούς περιβάλλοντος μάρκετινγκ απαιτεί συστηματική και προσεκτική εφαρμογή ερευνητικών εργαλείων και διαδικασιών, αλλά επίσης και την υιοθέτηση ερευνητικών πλαισίων τα οποία διαθέτουν επιχειρηματικό νόημα. Αυτό ουσιαστικά αποτελεί σύζευξη της ερευνητικής αρτιότητας με την επιχειρηματική συνάφεια αυτής. Ο Katsikeas (2003) χαρακτηρίζει την ικανοποίηση των ανωτέρων απαιτήσεων «γρίφο» και προτείνει :

A. Σύνθεση της υπάρχουσας έρευνας με τη βοήθεια διεπιστημονικών και διακλαδικών (interdisciplinary & cross-sectional) προοπτικών και εργαλείων, με στόχο την επίτευξη πληρέστερων λύσεων στα διάφορα διοικητικά προβλήματα του ΔΜ.

B. Πλήρη ολοκλήρωση των αποτελεσμάτων, πάντα βέβαια μέσα στα πλαίσια συγκεκριμένων μελετών, ώστε να καταλήγουν στην διατύπωση συγκεκριμένων μελλοντικών ερευνητικών προτάσεων και επιχειρηματικών πρακτικών.

Παρότι η παρούσα μελέτη σχεδιάστηκε και ολοκληρώθηκε πριν τη δημοσίευση της άποψης του Katsikeas, η θέση αυτή αποτελεί κοινό τόπο και αποτέλεσμα προσεκτικής ανάγνωσης προϋπάρχουσας αρθρογραφίας (π.χ. Czinkota & Ronkainen 2002, Cavusgil 1998 & 1997, Mattsson 1997) και άρα μπορεί να γίνει χρήση της για την κατηγοριοποίηση των ερευνητικών αναγκών της διατριβής. Ειδικότερα, η εφαρμογή της ανωτέρω πρότασης A του Katsikeas (2003)

στο χώρο λήψης αποφάσεων Επιλογής Διεθνών Αγορών, ταυτίζεται με τα συμπεράσματα που καταλήγει η επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας στο Κεφάλαιο Β2. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα αυτά, μέχρι σήμερα, δεν έχουν προταθεί ικανοποιητικά εργαλεία υποστήριξης των αποφάσεων ΕΔΑ, ενώ υπάρχουν σαφείς ενδείξεις υιοθέτησης από τις επιχειρήσεις μιας μη συστηματικής διαδικασίας. Επιπροσθέτως, δεν έχει σε βάθος μελετηθεί ο ρόλος του λήπτη των αποφάσεων ΕΔΑ, ενώ έχει αγνοηθεί η στρατηγική διάσταση των αποφάσεων αυτών, καθώς και η συνακόλουθη επίδραση στην ΕΔΑ των νοητικών πλαισίων (mental frames), όπως εκτενέστερα θεμελιώνεται στο Κεφάλαιο Β3. Στο ίδιο Κεφάλαιο τεκμηριώνεται η επιλογή των στερεοτυπικών αντιλήψεων ως εκείνων των νοητικών πλαισίων ή πλαισίων αντίληψης τα οποία μελετώνται στην παρούσα διατριβή ως προς την επίδρασή τους στη λήψη αποφάσεων ΕΔΑ.

Σχετικά με την ανωτέρω πρόταση Β του Katsikeas (2003), η συστηματοποίηση της σύνδεσης των ευρημάτων και της προϋπάρχουσας έρευνας η οποία ουσιαστικά προτείνεται, απαιτεί την ανάπτυξη ενός θεωρητικού υποδείγματος της διαδικασίας ΕΔΑ, ως «... *a representation of the most important elements of a perceived real-world system...*» (Leeflang *et al.* 2000, σελ. 10) και του οποίου η φύση να είναι προτίστως περιγραφική (descriptive) και εν μέρει προβλεπτική (predictive), αλλά σίγουρα όχι κανονιστική (normative) όπως μέχρι σήμερα συμβαίνει (π.χ. Davidson 1983, Minifie & West 1998, Douglas *et al.* 1972, Ehman & Hamburg 1986, Holsmuller & Stollnberger 1994, Papadopoulos *et al.* 2002, Green & Kohli 1991, Green & Allaway 1985). Μάλιστα μπορεί να υποστηριχθεί, μέσω της εκτενούς βιβλιογραφικής επισκόπησης του Κεφαλαίου Β1, ότι γενικότερα στο ΔΜ η βιβλιογραφία κυριαρχείται από το παράδειγμα της οικονομικής επιστήμης (economic theory paradigm), το οποίο τείνει να προσφέρει κανονιστικές υποδείξεις σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από το παράδειγμα της συμπεριφορικής σχολής (behavioural paradigm).

Για την πλήρωση των ανωτέρων ερευνητικών αναγκών στα πλαίσια της παρούσας μελέτης, καθορίστηκαν ο ερευνητικός σκοπός αυτής και μια σειρά επιμέρους στόχων. Ο βασικός ερευνητικός σκοπός είναι ο προσδιορισμός των παραγόντων εκείνων οι οποίοι επηρεάζουν τη

διαδικασία λήψης αποφάσεων ΕΔΑ γεωγραφικώς ισοδύναμων αγορών (δηλ. σε όρους γεωγραφικής απόστασης από την Ελλάδα), δίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στα συμπεριφορικά στοιχεία της διαδικασίας όπως οι στερεοτυπικές αντιλήψεις των στελεχών για τις ξένες χώρες και η ένταση της ψυχικής απόστασής τους από αυτές. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού προτείνεται η διαδοχική ολοκλήρωση μίας σειράς επιμέρους στόχων, οι οποίοι είναι :

1. Η δημιουργία ενός περιεκτικού αν και όχι εξαντλητικού υποδείγματος ΕΔΑ, το οποίο να είναι θεωρητικά θεμελιωμένο στη σχετική βιβλιογραφία και στο οποίο να εμπεριέχονται επιδράσεις από τη στερεοτυπική αντίληψη των στελεχών. Με δεδομένη την πολυπλοκότητα του εξεταζόμενου θέματος, στην παρούσα μελέτη, είναι αναπόφευκτο να μην συμπεριληφθούν όλοι οι σχετικοί παράγοντες των αποφάσεων ΕΔΑ. Ειδικότερα, θέματα σχετικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ΕΔΑ, όπως ο βαθμός συστηματικότητας και επιστημότητας (formality – Avlonitis 1985) παραλήφθηκαν. Αντιθέτως, το υπόδειγμα αυτό σχεδιάστηκε ώστε να συμπεριλαμβάνει τη χρήση κριτηρίων ορθολογικής αξιολόγησης των ξένων χωρών, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του λήπτη αποφάσεων και την προδιάθεση του για ανάληψη εξαγωγικών κινδύνων, την ένταση των στερεοτυπικών του αντιλήψεων και της ψυχικής απόστασής του από τις ξένες αγορές καθώς και την αλληλεπίδραση ανάμεσα στα διάφορα κίνητρα διεθνοποίησης και το μέγεθος των επιχειρήσεων. Τέλος, ως μοναδική εξαρτημένη μεταβλητή του υποδείγματος αποφασίστηκε να εξετασθεί η επιλογή μίας ξένης αγοράς και να μη μελετηθούν άλλα στοιχεία των αποφάσεων ΕΔΑ όπως η μορφή ή ο τύπος ή η στρατηγική εισόδου στην ξένη αγορά, ο βαθμός επιτυχίας εισόδου σε αυτή και η συνακόλουθη ένταση των εμπορικών συναλλαγών.
2. Η παραμετροποίηση του υποδείγματος και των επιμέρους μεταβλητών.
3. Η χρήση προηγμένων πολυμεταβλητών στατιστικών εργαλείων και ο έλεγχος του αρχικού υποδείγματος και πιθανών παραγώγων του.

4. Η μορφοποίηση μιας σειράς προτάσεων, τόσο σε θεωρητικό ακαδημαϊκό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Σχετικά με το τελευταίο, οι προτάσεις δεν θα αφορούν μόνο τη λήψη αποφάσεων ΕΔΑ από στελέχη επιχειρήσεων, αλλά και τη χάραξη σχετικών πολιτικών από τα στελέχη του δημόσιου τομέα και των οργανισμών προώθησης εξαγωγών.

Η παρούσα μελέτη αναμένεται να συνεισφέρει στον επιστημονικό χώρο του Διεθνούς Μάρκετινγκ και των αποφάσεων ΕΔΑ μέσω της καινοτομικής της προσέγγισης, καθώς αποτελεί την πρώτη θεμελιωμένη προσπάθεια εξέτασης σε βάθος (α) της επίδρασης των στερεοτυπικών αντιλήψεων των στελεχών στις αποφάσεις ΕΔΑ και γενικότερα του διεθνούς μάρκετινγκ (Khana 1986, Maheswaran 1994, Papadopoulos *et al.* 1988, Shapira *et al.* 1997, Strutton *et al.* 1994, Zaidman 2000, Bannister & Saunders 1978, Burns *et al.* 1995)<sup>2</sup>, (β) της ταυτόχρονης επίδρασης ορθολογικών και συμπεριφορικών παραγόντων στην ΕΔΑ (Martin & Papadopoulos 2005, Rynning & Andersen 1995, Tyyri 1994, Robertson & Wood 2001) και (γ) των αιτιών εισόδου σε συγκεκριμένες ξένες αγορές και όχι απλώς την περιγραφή της διαδικασίας επιλογής τους (Westhead *et al.* 2001, 2002a, Brewer 2001, Andersen & Buvik 2002, Nakos 1992, Vargas 1986).

---

<sup>2</sup> Η αρθρογραφία παραπέμπει σε παλιότερες σχετικές μελέτες οι οποίες δεν προσεγγίζουν τη θεματολογία αυτή ή τις διαπιστωθείσες ελλείψεις με την ίδια οπτική που υιοθετεί η παρούσα διατριβή.



## A1.2 Σύνοψη της Ερευνητικής Μεθοδολογίας

Η παρούσα μελέτη στηρίχθηκε και ακολούθησε τις αρχές της επιστημονικής έρευνας, η οποία αναφέρεται σε μια σταδιακή, λογική, οργανωμένη και ακριβή διαδικασία αναγνώρισης προβλημάτων, συλλογής στοιχείων, ανάλυσης των στοιχείων και εξαγωγής συμπερασμάτων. Τα φιλοσοφικά θεμέλια αυτής της ερευνητικής προσέγγισης βρίσκονται στο χώρο του λογικού εμπειρισμού (δηλαδή της ανάπτυξης και χρήσης μετρήσεων φύσης δομικής - formative measures) και κυρίως, αλλά όχι αποκλειστικώς, στα όρια του επιστημονικού ρεαλισμού (δηλαδή της ανάπτυξης και χρήσης μετρήσεων φύσης μοριακής -reflective measures). Κάτω από αυτή την οπτική, ακολουθούμε την άποψη του Hunt (1991) «*to be sure, different research programs in marketing science rely on both kinds of measures.*»

Τα ανωτέρω αντικατοπτρίζονται στην ακολουθούμενη μεθοδολογία, η οποία έχει ως αφετηρία ένα θεωρητικό πλαίσιο εργασίας (framework), στη συνέχεια την ανάπτυξη ενός ερευνητικού υποδείγματος, την διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων, την εμπειρική έρευνα, την ανάλυση των δεδομένων και τέλος την εξαγωγή λογικών συμπερασμάτων στη βάση των αποτελεσμάτων της μελέτης. Συνεπώς μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ακολουθήθηκε υποθετικοσυμπερασματική (hypotheticodeductive) μέθοδος έρευνας (Sekaran, 1992). Ως αποτέλεσμα, ακολουθήθηκε μια ερευνητική διαδικασία εννέα βημάτων, η οποία αποτελεί κατ' ουσία μία τροποποίηση και προσαρμογή της ερευνητικής διαδικασίας της Sekaran (1992).

Αρχικώς, μέσω μια εξαντλητικής επισκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, αναζητήθηκε μια σε βάθος και ολοκληρωμένη κατανόηση των θεμάτων τα οποία σχετίζονται με την ΕΔΑ (βλ. Μέρος Β). Στη συνέχεια, η στρατηγική φύση των αποφάσεων ΕΔΑ και οι θεωρίες των νοητικών πλαισίων προσέφεραν τις βάσεις για την ανάπτυξη ενός νέου υποδείγματος (βλ. Κεφάλαιο Γ1). Έχοντας αναπτύξει ένα σχετικό υπόδειγμα, οι συνεπαγόμενες από αυτό υποθέσεις ετέθησαν υπό εξέταση μέσω μιας δια-κλαδικής μελέτης των Ελληνικών Εξαγωγικών Επιχειρήσεων και των προορισμών τους με τη χρήση ενός ταχυδρομικού ερωτηματολογίου, ως η βασική μέθοδος συλλογής των πρωτογενών δεδομένων (βλ. Κεφάλαιο Γ2). Κατάλληλες

ερωτήσεις αναπτύχθηκαν (βλ. παράγραφο Γ2.3) και το ερευνητικό εργαλείο, δηλαδή το ερωτηματολόγιο, σχεδιάστηκε (βλ. παράγραφο Γ2.4).

Το ερωτηματολόγιο εστάλη σε Ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις, οι οποίες επιλέχθηκαν μέσω μιας διαδικασίας δειγματοληψίας σταδίων (βλ. παράγραφο Γ3.1). Εν συνόλω, 1813 διευθύνοντες σύμβουλοι σε αντίστοιχες επιχειρήσεις αποτέλεσαν το επιλεγμένο δείγμα του πληθυσμού. Το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν της τάξης του 17%, το οποίο αντιστοιχεί σε ένα σύνολο 309 ερωτηματολογίων και το οποίο κρίθηκε ως ικανοποιητικό για τους στόχους της παρούσας μελέτης. Στη συνέχεια διενεργήθηκαν έλεγχοι για τον εντοπισμό σφαλμάτων μη-απόκρισης, εισόδου των στοιχείων στον Η/Υ και τυχαίων σφαλμάτων (βλ. παράγραφο Γ3.2.3). Στο τέλος, έγινε επεξεργασία των δεδομένων με αρχικό βήμα τον έλεγχο της ποιότητας των μετρήσεων (έλεγχοι εγκυρότητας, αξιοπιστίας και έλεγχοι πολύ-συγγραμμικότητας– βλ. Κεφάλαιο Δ1), οι επιχειρήσεις ομαδοποιήθηκαν στη βάση της έντασης της συμμετοχής τους στις ξένες αγορές, δημιουργήθηκαν οι στερεοτυπικά ομοιογενείς εξαγωγικοί προορισμοί των Ελληνικών επιχειρήσεων (βλ. Κεφάλαιο Δ2) και ελέγχθηκαν το ερευνητικό υπόδειγμα και οι απορρέουσες ερευνητικές υποθέσεις με τη συνδρομή της στατιστικής ανάλυσης Structural Equation Modeling και με τη χρήση του αλγορίθμου των Μερικώς Ελαχίστων Τετραγώνων – Partial Least Squares (βλ. Κεφάλαιο Δ3).

### A1.3 Η Δομή της Παρούσας Διατριβής

Η παρούσα διατριβή αποτελείται από πέντε μέρη, το περιεχόμενο των οποίων περιγράφεται συνοπτικώς στη συνέχεια.

- ΜΕΡΟΣ Α –ΕΙΣΑΓΩΓΗ :

Το μέρος αυτό αποτελείται από ένα μοναδικό κεφάλαιο, δηλαδή το κεφάλαιο Α1, στο οποίο παρουσιάζεται μία γενική περιγραφή του αντικειμένου της μελέτης. Επιπροσθέτως, παρουσιάζονται η ερευνητική ανάγκη, ο σκοπός και οι στόχοι της διατριβής και μία σύνοψη της ερευνητικής μεθοδολογίας.

- ΜΕΡΟΣ Β – ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ :

Η παρουσίαση της σχετικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας έχει ως αφετηρία τις διαδικασίες και τους λόγους διεθνοποίησης των επιχειρήσεων (Κεφάλαιο Β1). Στο κεφάλαιο Β2 παρουσιάζονται τα κανονιστικά υποδείγματα των διαδικασιών ΕΔΑ και η επισκόπηση καταλήγει με την κριτική παρουσίαση των εμπειρικών μελετών ΕΔΑ κάτω από το πρίσμα των θεωριών λήψης στρατηγικών αποφάσεων και της επίδρασης των αντιληπτικών σφαλμάτων (Κεφάλαιο Β3).

- ΜΕΡΟΣ Γ – ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ :

Στο τρίτο μέρος της διατριβής παρουσιάζεται μία λεπτομερής περιγραφή του ερευνητικού πλαισίου και των ερευνητικών υποθέσεων, ενώ παράλληλα αναπτύσσεται ένα υπόδειγμα λήψης αποφάσεων ΕΔΑ (Κεφάλαιο Γ1). Η αναλυτική περιγραφή της ερευνητικής μεθοδολογίας καταλαμβάνει τα επόμενα δύο κεφάλαια του τρίτου μέρους και πιο συγκεκριμένα στο Κεφάλαιο Γ2 περιγράφονται οι συνθήκες κάτω από τις οποίες διενεργήθηκε η μελέτη, το είδος και ο χρονικός ορίζοντας της έρευνας, η μέθοδος ανάπτυξης των μετρήσεων και ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου καθώς και η μέθοδος συλλογής των πρωτογενών δεδομένων. Στο Κεφάλαιο Γ3 παρουσιάζονται θέματα σχετικά με τη δειγματοληψία καθώς και οι μέθοδοι βελτίωσης του ποσοστού απόκρισης. Με τον

προσδιορισμό του ερευνητικού σφάλματος και μία σύντομη παρουσίαση των μεθόδων ανάλυσης των δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν, ολοκληρώνεται το κεφάλαιο αυτό και το τρίτο μέρος.

- ΜΕΡΟΣ Δ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ :

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των πρωτογενών δεδομένων παρουσιάζονται σε τρία κεφάλαια. Στο Κεφάλαιο Δ1 περιγράφονται (α) το δείγμα επιχειρήσεων της έρευνας και (β) οι βασικές μεταβλητές και διενεργείται η ανάλυση της ποιότητας των μετρήσεων και των απαντήσεων των συμμετεχόντων. Στο Κεφάλαιο Δ2 συμπληρώνεται η προκαταρκτική ανάλυση με την ομαδοποίηση των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων και των εξαγωγικών προορισμών που εξετάζονται στη μελέτη. Το τέταρτο μέρος ολοκληρώνεται με το Κεφάλαιο Δ3 στο οποίο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τον έλεγχο του προταθέντος υποδείγματος αποφάσεων ΕΔΑ.

- ΜΕΡΟΣ Ε – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ :

Το πέμπτο μέρος συμπεριλαμβάνει μόνο ένα κεφάλαιο στο οποίο γίνεται συστηματική παρουσίαση του βαθμού πλήρωσης των ερευνητικών σκοπών που παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο Α1, στη βάση των αποτελεσμάτων του τετάρτου μέρους. Παρουσιάζεται επίσης μία σειρά κανονιστικών προτάσεων προς στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών για την ορθότερη λήψη αποφάσεων ΕΔΑ μαζί με μία αξιολόγηση της συνεισφοράς της μελέτης στον επιστημονικό χώρο του Διεθνούς Μάρκετινγκ. Στο τέλος, αναφέρονται οι μεθοδολογικοί περιορισμοί και τα όρια της μελέτης και υποβάλλονται προτάσεις για μελλοντικές έρευνες, οι οποίες θα απαντούν σε ερωτήματα που δημιουργούνται από την παρούσα διατριβή και δεν θα περιορίζονται από τα όρια αυτής.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β1

## ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τις τελευταίες δεκαετίες, ο όγκος των δημοσιευμένων ερευνών στο χώρο των διεθνών επιχειρήσεων αυξάνει με γοργούς ρυθμούς. Στις παραγράφους που ακολουθούν θα περιγραφούν με συντομία η εξέλιξη του χώρου των διεθνών επιχειρήσεων και κυρίως οι θεωρίες της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Έμφαση θα δοθεί σε εκείνες τις μελέτες οι οποίες παρουσιάζουν ενδιαφέρον για την επιλογή διεθνών αγορών (ΕΔΑ) και βοηθούν ώστε να γίνει αντιληπτό πώς ακριβώς τοποθετείται η παρούσα διατριβή στο συνολικό επιστημονικό χώρο. Τέλος θα γίνει μία προσπάθεια όσο το δυνατόν πληρέστερης καταγραφής των παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, όπως αυτοί απορρέουν μέσα από τη μελέτη των εμπειρικών εργασιών του χώρου. Πρέπει να τονισθεί ξανά (βλ. § Α1.1) ότι τα προβλήματα της επιστημονικής έρευνας στο χώρο του Διεθνούς Μάρκετινγκ αποτελούν τροχοπέδη σε κάθε προσπάθεια καταγραφής και σύνοψης εμπειρικών ερευνών (Werner 2002, Leonidou & Theodosiou 2004). Τα προβλήματα αυτά αφορούν βεβαίως και γενικότερα τις εμπειρικές έρευνες στον χώρο της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων (π.χ. Lu 2003).

## **B1.1 Ιστορική Αναδρομή των Ερευνών Διεθνοποίησης**

Η έρευνα των διεθνών επιχειρήσεων είχε ως αφετηρία ακαδημαϊκούς της οικονομικής επιστήμης οι οποίοι ενδιαφέρονταν να κατανοήσουν και να προβλέψουν τη ροή αγαθών και υπηρεσιών στο διεθνές εμπόριο (Θανόπουλος 2005). Ο David Ricardo και στη συνέχεια ο Bertil Ohlin εξέτασαν τις εμπορικές συναλλαγές ανάμεσα στα κράτη (Κανελλόπουλος 1990). Προσέφεραν τις πρώτες εξηγήσεις για το είδος των αγαθών που πρέπει ή είναι πιθανότερο να εμπορεύονται μεταξύ τους οι διάφορες χώρες και επίσης ασχολήθηκαν με τα αποτελέσματα του διεθνούς εμπορίου. Στη συνέχεια οι απόψεις και οι θεωρίες των αρχικών αυτών μελετητών δέχθηκαν κριτική από τον Leontief (1953). Παράλληλα, ερευνητές όπως ο Hobson (1914) και ο Imlah (1958) ερεύνησαν τη φύση των διεθνών επενδυτικών χαρτοφυλακίων. Με βάση τις πρώτες αυτές μελέτες, οι χρηματικές ροές και η δομή των διεθνών χαρτοφυλακίων εξηγήθηκε στη βάση των διαφοροποιήσεων των συναλλαγματικών ισοτιμιών ανάμεσα στα κράτη. Τη δεκαετία του 1950, οι μελέτες των άμεσων επενδύσεων (Foreign Direct Investment) πολλαπλασιάστηκαν και ερευνήθηκαν θέματα όπως η επίδραση αυτών των επενδύσεων στην απασχόληση (Dunning 1958). Σταδιακά, οι έρευνες εστιάστηκαν στην επιχείρηση, η οποία συμμετέχει στις διεθνείς επενδύσεις και το εμπόριο. (βλ. Casson 1990 και Wilkins 1990/1997 για μια πιο εκτενή καταγραφή). Τέθηκαν για πρώτη φορά και έγιναν προσπάθειες απάντησης ερωτημάτων σχετικά με τους λόγους ύπαρξης των πολυεθνικών επιχειρήσεων καθώς και για τους λόγους για τους οποίους αποφασίζουν να δραστηριοποιηθούν διεθνώς (Cambis 1992). Ως αποτέλεσμα, σήμερα ο μελετητής βρίσκεται αντιμέτωπος με ένα σημαντικό αριθμό θεωριών, τις οποίες παρουσιάζουμε στη συνέχεια:

Πρώτον, η θεωρία του μονοπωλιακού πλεονεκτήματος (monopolistic advantage theory) ισχυρίζεται ότι οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται όταν μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα δεδομένα πλεονεκτήματά τους σε ξένες αγορές, εμφανίζοντας μικρό ή καθόλου επιπλέον κόστος (Hymer 1976, Caves 1982). Θεωρείται ότι από τη στιγμή που μία επιχείρηση έχει αναπτύξει υπεροχή γνώσεων είτε με τη μορφή καλύτερων διαδικασιών παραγωγής, είτε με την πληρέστερη

διαφοροποίηση των επώνυμων προϊόντων της, είτε τέλος με την ικανότητα οργάνωσης και την ανάπτυξη τεχνολογικών καινοτομιών, μπορεί να εκμεταλλευτεί το πλεονέκτημά της και στις διεθνείς αγορές. Οι παραδοσιακοί θεωρητικοί του μονοπωλιακού πλεονεκτήματος υποστηρίζουν επιπλέον ότι μία επιχείρηση θα εμπλακεί σε διεθνείς επενδύσεις μόνο μετά την εκμετάλλευση κάποιου μονοπωλιακού πλεονεκτήματος στην εγχώρια αγορά (Cambis 1992). Έτσι η επέκταση σε ξένες αγορές των ώριμων πια στην εγχώρια αγορά διαδικασιών και λειτουργιών της, επιτρέπει στην πολυεθνική επιχείρηση την εκμετάλλευση ενός ήδη ανεπτυγμένου και καλά θεμελιωμένου πόρου, με πολύ χαμηλό οριακό κόστος.

Δεύτερον, η θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης (Oligopolistic reaction theory) θεωρεί ότι οι επιχειρήσεις προσπαθούν να περιορίσουν τον κίνδυνο μέσω της μίμησης των ανταγωνιστών και έτσι επιλέγουν και εισέρχονται σε καινούργιες ξένες αγορές ουσιαστικά ακολουθώντας το παράδειγμα κάποιου εκ των ανταγωνιστών τους (Knickerbocker 1973).

Τρίτον, η θεωρία της εσωτερικής ανάπτυξης (Internalisation) ερευνά το γιατί σε συγκεκριμένες αγορές ή χώρες, οι επιχειρήσεις δέχονται επενδύσεις στις εγχώριες δραστηριότητές τους και αναπτύσσουν έτσι μία συγκεκριμένη ικανότητά τους (Buckley and Casson 1976, Hennart 1982). Στη θεωρία αυτή, το κεντρικό σημείο ενδιαφέροντος είναι η «αγορά» για τη γνώση (know-how) και η μεταφορά της γνώσης. Συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως η δυσκολία αποτίμησης της γνώσης, δημιουργούν αβεβαιότητες τόσο στην τιμολόγηση όσο και στην μεταφορά της μέσω νομικών, συμβατικών διαδικασιών. Αυτές οι δυσκολίες υποσκάπτουν την αποτελεσματικότητα των συμβατικών μηχανισμών και αποτελούν μία κινητήριο δύναμη για την εσωτερική ανάπτυξη.

Τέταρτον, η θεωρία του κύκλου ζωής του προϊόντος (Product cycle theory) θεωρεί ότι οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται σε μία προσπάθεια να προστατεύσουν και να διευρύνουν τις αγορές τους και ιδιαίτερα αυτές των ώριμων προϊόντων (Vernon 1966). Η θεωρία αυτή είχε ως αφετηρία την εργασία του Burenstam-Linder (1961) και προσέφερε μία εξήγηση για το πώς οι αμερικάνικες επιχειρήσεις αναπτύσσονταν στο εξωτερικό. Η μελέτη βασίστηκε στην παρατήρηση ότι ανάμεσα στα διάφορα κράτη υπάρχει διαφοροποίηση των προτιμήσεων και του κόστους πληροφόρησης.

Περαιτέρω στοιχεία για τις διαφορές των φάσεων του κύκλου ζωής από χώρα σε χώρα βρίσκονται στον Θανόπουλο (2005).

Πέμπτον, έχοντας ως αφετηρία τη θεωρία του κύκλου ζωής του προϊόντος, δημοσιεύτηκαν οι πρώτες μελέτες της θεωρίας της διαδικασίας διεθνοποίησης (Process-based Internationalization).

Το ενδιαφέρον για την προσέγγιση της διεθνοποίησης ως διαδικασίας αύξησε και η εργασία του Aharoni (1966)<sup>1</sup>. Λόγω της σημασίας της πρώιμης αυτής εργασίας για την προσέγγιση της ΕΔΑ την οποία υιοθετεί και η παρούσα μελέτη, θα γίνει εκτενέστερη αναφορά στις απόψεις και τα ευρήματα του Aharoni (1966) στο δεύτερο κεφάλαιο της Βιβλιογραφικής Επισκόπησης και συγκεκριμένα στην παράγραφο Β2.2.2.

Οι μελέτες της θεωρίας των σταδίων διεθνοποίησης απέκτησαν νέους στόχους και δυναμική μετά από τη δημοσίευση των εργασιών του Wiedersheim-Paul (1972) και των Johanson and Vahlne (1977), οι μελέτες των οποίων ονομάστηκαν το υπόδειγμα της διαδικασίας διεθνοποίησης της Ουσάλα. Άλλη σημαντική συνεισφορά στον ίδιο χώρο προσέφεραν οι εργασίες των Bilkey and Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) και Czinkota (1982). Η συνεισφορά των Johanson and Vahlne αποτελεί ένα στέρεο και σημαντικό βήμα προς τα εμπρός, καθώς έδωσε μία στερεή θεωρητική εξήγηση της διαδικασίας διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Όλες αυτές οι μελέτες υπογράμμισαν τη σημασία που κατέχει η γνώση και η διαδικασία μάθησης στις επιχειρήσεις κατά τα στάδια της διεθνοποίησής τους (Andersen 1993) και λόγω ακριβώς αυτής της μαθησιακής τους διάστασης (cognitive dimension) έχουν ιδιαίτερη σημασία και θέση σε μια μελέτη της επίδρασης των νοητικών και αντιληπτικών διεργασιών των στελεχών στις αποφάσεις ΕΔΑ, όπως η παρούσα διατριβή.

Έκτον, η εκλεκτική θεωρία της διεθνούς παραγωγής προσπαθεί να ολοκληρώσει σε μία θεωρία τις απόψεις της διεθνοποίησης με στοιχεία των διεθνών οικονομικών όπως το κόστος εργασίας, τα εμπόδια προς το εμπόριο και τα μεταφορικά κόστη (Dunning 1988). Ειδικότερα ο Boddewyn

---

<sup>1</sup> Η εργασία του Aharoni συμπεριλαμβάνεται στις πρώιμες μελέτες με βάση την επιχειρηματική συμπεριφορά (behavioural research).



(1997) σημειώνει για τη θεωρία αυτή ότι : "...*already integrates the firm (ownership advantage), industry (internalization advantage) and nation (location advantage)*...", ενώ ο ίδιος ο Dunning (1989) θεωρεί τη θεωρητική του προσέγγιση ως: "*uni-disciplinary with add-ons*", δηλαδή μια προσπάθεια εμπλουτισμού της αρχικής οικονομικής θεωρίας με παραδείγματα από τη θεωρία των επιχειρήσεων.

Έβδομον, η θεωρία των στρατηγικών επιλογών (Reid 1982, 1983, 1984) θεωρεί ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες αντιμετωπίζουν στρατηγικές πολυπλοκότητες αντιδρούν ευκαιριακά στις μεταβολές της ελκυστικότητας των αγορών μέσω μίας προσεκτικής αξιολόγησης των επιχειρηματικών κινδύνων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, τα στελέχη των επιχειρήσεων ενεργώς να καθορίζουν πολλές διαστάσεις και χαρακτηριστικά του τρόπου διεθνοποίησης της επιχείρησης.

Όγδοον, η θεωρία του κόστους συναλλαγών (transaction cost theory) ως μία εξέλιξη της προσέγγισης του κόστους συναλλαγών του Coase (1937) κυρίως μέσα από την εργασία του Williamson (1975, 1985, 1992, 1996), υποστηρίζει σε σχέση με την ΕΔΑ ότι οι επιχειρήσεις επιλέγουν τη διεθνή τοποθεσία η οποία προσφέρει το χαμηλότερο κόστος για τη διενέργεια μίας συγκεκριμένης δραστηριότητας, προσπαθώντας στη συνέχεια να θέσουν τις αλληλοεξαρτώμενες δραστηριότητές τους κάτω από κοινή ιδιοκτησία και έλεγχο μέχρι του σημείου όπου τα οφέλη από περαιτέρω διεθνοποίηση να υπερκεράζονται από τα αντίστοιχα κόστη (Klein and Roth 1989).

Η θεωρία αυτή τόνισε ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις δημιουργούνται γιατί αποτελούν ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την απρόσκοπτη μεταφορά πόρων ανάμεσα στα διάφορα κράτη (Hennart 1982, Buckley and Casson 1976). Επίσης, συγγραφείς βασιζόμενοι στη θεωρία του κόστους συναλλαγών και παρά τις όποιες αδυναμίες της (βλ. Ghoshal & Moran 1996), προσέφεραν εξηγήσεις για θέματα όπως η επιλογή του τρόπου εισόδου σε μία ξένη αγορά οι οποίες θεωρούνται σήμερα ως κυρίαρχες (Williamson 1985, Anderson and Gatignon 1986, Hennart 1988, Zhao et al. 2004). Οι περιορισμοί και οι δυσκολίες εφαρμογής της θεωρίας του κόστους συναλλαγών, εκτός του βιομηχανικού κλάδου, έχει έντονα συζητηθεί (Dunning 1988,

Hennart 1988, O'Farrell et al. 1996), παρότι σχετικά πρόσφατα ο Zacharakis (1997) ανέπτυξε μία θεωρητική εφαρμογή της προσέγγισης του κόστους συναλλαγών για μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Ένατον, έχει προταθεί μία θεωρία δικτύων για τη διεθνοποίηση (O'Farrell et al 1998). Κάτω από την οπτική των δικτύων υποστηρίζεται ότι επιχειρήσεις οι οποίες μοιράζονται αυξημένα επίπεδα γνώσεων και εμπιστοσύνης, διαθέτουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και είναι σε θέση να επεκταθούν και σε ξένες αγορές (Johanson & Mattson 1988, Blankeberg & Johanson 1992).

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μία ανάκαμψη του πλήθους των μελετών που υιοθετούν την οπτική των διαδικασιών ή σταδίων διεθνοποίησης (Bjorkman & Forsgren 1997, Johanson & Vahlne 1990). Η θεωρητική βάση αυτών των ερευνών είναι η ίδια με αυτή των Johanson and Vahlne (1977), δηλαδή η γνώση και η μάθηση. Προς αυτή την κατεύθυνση συνέβαλε η ανάπτυξη των θεωριών γνώσης και μάθησης και η εδραίωση της εξελικτικής θεωρίας των επιχειρήσεων (Forsgren 2002). Λόγω της συνάφειας των υποδειγμάτων των σταδίων διεθνοποίησης με το θέμα της παρούσας διατριβής πρέπει να αφιερωθεί στη συνέχεια περισσότερος χώρος στις θεωρίες αυτές και στην εξέλιξή τους μέχρι σήμερα. Η συνάφεια αυτή τεκμαίρεται από το γεγονός ότι τα υποδείγματα των σταδίων βασίζονται στην συμπεριφορική θεωρία των επιχειρήσεων (Cyert & March 1963), η οποία με τη σειρά της αποτελεί τη συμπεριφορική βάση της λήψης αποφάσεων, ενώ όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, μεγάλο μέρος της έρευνας διεθνοποίησης των επιχειρήσεων προέρχεται από την οπτική (ή το παράδειγμα – paradigm) των οικονομικών σχολών (βλ. επίσης Havila *et al.* 2002).

## **B1.2 Η Διεθνοποίηση των Επιχειρήσεων ως Διαδικασία**

Σε γενικές γραμμές, η πλειοψηφία των θεωριών των διαδικασιών διεθνοποίησης υιοθετούν ως κύρια ανεξάρτητη μεταβλητή την εμπειρία. Η έρευνα έχει αποδείξει ότι η εμπειρία είναι ιδιαίτερος σημαντική κατά τη διάρκεια της διεθνοποίησης και ότι αυτή η εμπειρία αναπτύσσεται μέσω learning by doing στις διεθνείς αγορές (Θανόπουλος 2003). Εμπόδια όπως η έλλειψη γνώσεων και η αβεβαιότητα αποτελούν τους κυριότερους ανασταλτικούς παράγοντες της διεθνοποίησης. Η εμπειρία δε αυτή αναφέρεται τόσο σε επίπεδο στελεχών, όσο και σε επίπεδο οργανισμών, αν και τις περισσότερες φορές είναι δύσκολος ο διαχωρισμός τους.

### **B1.2.1 Η Σουηδική Σχολή της Διεθνοποίησης και το Υπόδειγμα της Ουψάλα**

Δύο διαφορετικές προσεγγίσεις έχουν εντοπισθεί στην υπάρχουσα σχετική βιβλιογραφία για την είσοδο σε ξένες αγορές και για τη διαδικασία διεθνοποίησης (Andersen 1993): τα υποδείγματα της καινοτομικής συμπεριφοράς των (Bilkey & Tesar 1977, Cavusgil 1980, 1984, Czinkota 1982) και το υπόδειγμα της διαδικασίας διεθνοποίησης της Ουψάλα<sup>2</sup>. Ανάμεσα στα δύο αυτά υποδείγματα υπάρχουν διαφορές και ομοιότητες. Σχετικά με τις ομοιότητες και τα δύο υποδείγματα είναι δυναμικά, θεωρώντας ότι η εμπειρική γνώση αποτελεί τόσο αιτία όσο και αποτέλεσμα στη διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Η εμπειρική γνώση συσσωρεύεται μέσω της λειτουργίας σε ξένες χώρες και αυξάνει με το πέρασμα του χρόνου. Και τα δύο υποδείγματα μπορούν κάλλιστα να θεωρηθούν ότι προσανατολίζονται προς τις θεωρίες συμπεριφοράς, καθώς λαμβάνουν πολύ λίγο υπόψη τους μεταβλητές της αγοράς και του ανταγωνισμού. Και τα δύο μοντέλα συμφωνούν ότι εμφανίζεται μία σταδιακή, προκαθορισμένη ανάπτυξη της εμπειρικής γνώσης και με αυτόν τον τρόπο μοιράζονται την ίδια υπόθεση μίας

<sup>2</sup> Το μοντέλο της καινοτομίας δεν είναι μονολιθικό και απόλυτο στις διάφορες εκφάνσεις του αλλά μικροδιαφορές εντοπίζονται ανάμεσα στους διάφορους υποστηρικτές του. Για παράδειγμα, ο Cavusgil (1984) εντοπίζει πέντε στάδια ενώ οι Bilkey & Tesar (1977) και ο Czinkota (1982) παραθέτουν έξι στάδια διεθνοποίησης.

ιστορικής αιτιότητας. Τέλος, και τα δύο βασίζονται σε δεδομένα από κατασκευαστικούς-βιομηχανικούς κλάδους της οικονομίας. Υπάρχουν βεβαίως και διαφορές ανάμεσα στα υποδείγματα. Το υπόδειγμα της Ουσάλα αντιμετωπίζει την εμπειρική γνώση ως έναν παράγοντα ο οποίος μειώνει την αβεβαιότητα και δημιουργεί επιχειρηματικές ευκαιρίες στο εξωτερικό. Οι Bilkey and Tesar (1977) παρουσιάζουν τη διαδικασία διεθνοποίησης ως μία διεργασία σταδιακής ανάπτυξης ενώ ταυτόχρονα κατηγοριοποιούν τις επιχειρήσεις στα διάφορα στάδια και προσπαθούν να περιγράψουν και να εξηγήσουν την κατηγοριοποίηση αυτή με τη χρήση π.χ. οργανωτικών χαρακτηριστικών. Το υπόδειγμά τους, όπως σχολιάζει ο Andersen (1993), είναι καταλληλότερο για μικρομεσαίες επιχειρήσεις και για διακλαδικές μελέτες.

Ο Andersen (1993) θεωρεί ότι το υπόδειγμα της Ουσάλα, το οποίο βασίζεται σε εμπειρικά ευρήματα βιομηχανικών επιχειρήσεων, είναι πιο γενικό και πιο ανεπτυγμένο από τα υπόλοιπα υποδείγματα σταδίων. Θεωρεί επίσης ότι το υπόδειγμα εφαρμόζεται το ίδιο καλά και σε μικρές και σε μεγάλες επιχειρήσεις και ότι ο ρόλος του χρόνου και του τόπου ανάπτυξης του μοντέλου είναι περιορισμένης σημασίας, προσδίδοντας στο υπόδειγμα ιδιότητες ισχυρότερης γενίκευσης από τα υπόλοιπα. Εν γένει τα υποδείγματα σταδίων διεθνοποίησης με βάση τις θεωρίες της συμπεριφοράς παρουσιάζουν φύση δυναμική, με την έννοια ότι το αποτέλεσμα μίας απόφασης σχετικά με την είσοδο σε μία ξένη αγορά, αποτελεί αφετηρία για μία επόμενη απόφαση. Οι Johanson and Vahlne (1977) έχουν εντοπίσει δύο κύριους μηχανισμούς του υποδείγματος και τους έχουν ονομάσει «state and change» (κατάσταση και αλλαγή). Κατάσταση (state) είναι η παρούσα κατάσταση της διαδικασίας διεθνοποίησης σε μία επιχείρηση και αποτελείται από γνώση των αγορών και δέσμευση στην αγορά (market commitment). Η γνώση των αγορών χωρίζεται περαιτέρω σε αντικειμενική γνώση και εμπειρική γνώση (Penrose, 1959). Ενώ η αντικειμενική γνώση μπορεί να διδαχθεί, η εμπειρική είναι μοναδική και αποκτάται μέσω προσωπικών εμπειριών. Η εμπειρική γνώση συνδέεται άρρηκτα με την αβεβαιότητα και αποτελεί τον πιο κρίσιμο παράγοντα στο υπόδειγμα.

Η δέσμευση στην αγορά συνιστάται από το μέγεθος των πόρων οι οποίοι έχουν δεσμευθεί και από το βαθμό της εμπλοκής της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές. Το μέγεθος των πόρων αναφέρεται πιο συγκεκριμένα στο ύψος της επένδυσης σε μία ξένη αγορά. Οι παραλλαγές στο βαθμό εμπλοκής στις ξένες αγορές σημαίνουν ότι οι επενδύσεις είναι ιδιόζουσες (*idiosyncratic*). Οι συγγραφείς παρέχουν ένα παράδειγμα μίας οργάνωσης της αγοράς, η οποία εξειδικεύεται σε ένα προϊόν ή σε μία υπηρεσία και στην οποία έχουν αναπτυχθεί μοναδικές σχέσεις με τους πελάτες. Αυτή η γνώση είναι ιδιαίτερος δύσκολο να μεταφερθεί από τη μία χώρα στην άλλη ή από το ένα τμήμα μίας πολυεθνικής επιχείρησης σε ένα άλλο.

Η μεταβολή (*change*) σχετίζεται με τις αποφάσεις δέσμευσης και με τις σύγχρονες δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι αποφάσεις δέσμευσης είναι αποφάσεις να αφιερώσει και να κατευθύνει κανείς πόρους σε επιχειρήσεις στο εξωτερικό. Αυτές οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα στελέχη στη βάση των αντιλήψεών τους για προβλήματα και ευκαιρίες στην ξένη αγορά. Οι αντιλήψεις για τα προβλήματα και τις ευκαιρίες είναι μέρος της εμπειρικής γνώσης. Οι σύγχρονες δραστηριότητες της επιχείρησης αφορούν την καθημερινή λειτουργία αυτής. Η επανάληψη των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων είναι μία πολύτιμη πηγή εμπειριών, η οποία μεταλλάσσεται σε εμπειρική γνώση.

Κατά την είσοδο των επιχειρήσεων στις ξένες αγορές τα μοντέλα διεθνοποίησης δίνουν έμφαση στην έλλειψη γνώσης ως μία ανεξάρτητη μεταβλητή. Αποφάσεις σχετικά με την ανάπτυξη των διεθνών λειτουργιών εμποδίζονται από την έλλειψη γνώσης, η οποία προέρχεται από διαφορές στη γλώσσα και την κουλτούρα των διαφόρων χωρών. Οι γνώσεις οι οποίες λείπουν συνήθως έχουν τη μορφή της γνώσης της διεθνοποίησης, της γνώσης των θεσμών ή της γνώσης της επιχείρησης (Eriksson *et al.* 1997). Η γνώση της διεθνοποίησης σχετίζεται με τις ικανότητες και τα μέσα που διαθέτει μία επιχείρηση για να επεκταθεί στις διεθνείς αγορές. Αυτή η μορφή της γνώσης, όπως υποστηρίζει και οι Blomstermo & Sharma (2003), λειτουργεί σαν μία αποθήκη η οποία αυξάνεται με την πάροδο των ετών. Η γνώση αυτή αφορά την εταιρία και συγκεντρώνεται σε αυτό που άλλοι συγγραφείς (Walsh 1995, Walsh & Ungson 1991) έχουν ονομάσει εταιρική

μνήμη. Ο ρόλος της είναι να ολοκληρώνει και να συντονίζει τις διεργασίες διεθνοποίησης της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης και της έρευνας και μεταφοράς γνώσης. Βρίσκεται ενσωματωμένη μέσα στις ρουτίνες, τις δομές και τους κανόνες λειτουργίας μίας επιχείρησης και δεν είναι αποκλειστικά σχετιζόμενη είτε με μία ξένη αγορά είτε με ένα συγκεκριμένο τρόπο εισόδου στις ξένες αγορές. Κατά τη διαδικασία της διεθνοποίησης κρίσιμη γνώση προέρχεται από τη μελέτη της συμβατότητας των υπαρχόντων πόρων και δυνατοτήτων της επιχείρησης σε σχέση με αυτά που χρειάζονται για την επιτυχή είσοδο σε μία ξένη αγορά (Madhok 1996, 1997).

Η θεσμική γνώση ορίζεται ως η γνώση εκείνη που αφορά τους κυβερνητικούς οργανισμούς, τις δομές, τους κανόνες και τις αξίες οι οποίες εφαρμόζονται στις αγορές όπου μία επιχείρηση έχει παρουσία. Η επιχειρηματική γνώση αναφέρεται στη γνώση των πελατών, του ανταγωνισμού και των ανταγωνιστών καθώς, ευρύτερα, και των συνθηκών αγοράς που επικρατούν σε μία συγκεκριμένη ξένη χώρα.

Τα τρία αυτά συστατικά στοιχεία της γνώσης σχετίζονται μεταξύ τους και η έλλειψη του ενός επηρεάζει τα υπόλοιπα και όλα με τη σειρά τους επηρεάζουν το αντιλαμβανόμενο (perceived) από την επιχείρηση συνολικό κόστος της διεθνοποίησης. Όπως είναι φυσικό, ο αριθμός των χωρών στις οποίες μία επιχείρηση έχει παρουσία και το βάθος του χρόνου αυτής της παρουσίας επηρεάζει τη συγκέντρωση πληροφοριών και τη συσσώρευση γνώσεων και κατά συνέπεια και τη διεθνοποίηση της επιχείρησης.

### **B1.2.2 Σύντομη Κριτική στο Υπόδειγμα της Ουψάλα**

Το υπόδειγμα της Ουψάλα έχει δεχθεί κριτική και έχει χαρακτηριστεί ότι προσφέρει μερική μόνο περιγραφή του φαινομένου και ότι επίσης διατυπώνει ανελαστικά αξιώματα (Reid 1983, Rosson 1987). Η πρώτη κριτική βασίζεται στο γεγονός ότι οι Johanson and Vahlne (1977), όταν προσπαθούν να εξηγήσουν τη διαδικασία διεθνοποίησης, χρησιμοποιούν μόνο μία μεταβλητή, αυτή της εμπειρικής γνώσης. Άλλα υποδείγματα θεωρούν την εμπειρική γνώση ως μία εκ πολλών

μεταβλητών, οι οποίες επηρεάζουν, συμπεριλαμβανομένης και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων της διοίκησης της εταιρίας. Η κριτική για την ανελαστική διατύπωση του υποδείγματος σχετίζεται κυρίως με την περιγραφή των σταδίων ανάπτυξης της εμπειρικής γνώσης και την εμφάνιση αυτών. Αρκετοί ερευνητές έχουν διατυπώσει, μέσω εμπειρικών ερευνών, τη θέση ότι οι επιχειρήσεις δεν ξεκινούν πάντα τη διεθνοποίησή τους μέσω σποραδικών εξαγωγών για να καταλήξουν στην ίδρυση παραγωγικής λειτουργίας στο εξωτερικό (Newbould *et al.* 1978, Hedlund & Kverneland 1985).

Επίσης, το υπόδειγμα της Ουψάλα αλλά και γενικότερα τα υποδείγματα των σταδίων διεθνοποίησης βασίζονται σε εμπειρικά ευρήματα και ουσιαστικά αποτελούν μια *ex post facto* θεωρητική περιγραφή (conceptualization) της σταδιακά αυξανόμενης εμπλοκής των επιχειρήσεων στη διεθνοποίησή τους (Samiee *et al.* 1993), με αποτέλεσμα η *ex ante* θεωρητική τους θεμελίωση να μην είναι ιδιαίτερος ισχυρή (βλ. επίσης O'Grady & Lane 1996).

Παρόλα αυτά, δεν μπορούμε να αγνοήσουμε τη σημαντικότητα της προσφοράς του υποδείγματος της Ουψάλα, κυρίως κατά τη γνώμη μας για την εισαγωγή στη λήψη αποφάσεων διεθνοποίησης της μεταβλητής και διάστασης της ψυχικής απόστασης, μια προσωπική μεταβλητή του στελέχους το οποίο λαμβάνει τις αποφάσεις διεθνοποίησης. Οι ακαδημαϊκοί ερευνητές του φαινομένου της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, έχουν επικεντρώσει το ερευνητικό τους ενδιαφέρον στη σχέση ανάμεσα στην ψυχική απόσταση και στην επιλογή εκ μέρους των επιχειρήσεων τόσο Διεθνών Αγορών όσο και τρόπου εισόδου ή λειτουργίας σε αυτές τις αγορές (π.χ. μέσω αντιπροσώπου ή με την ίδρυση θυγατρικών εταιρειών). Το πλαίσιο της ψυχικής απόστασης έχει δεχθεί έντονη κριτική ότι είναι αρκετά απλοϊκό και ντετερμινιστικό (π.χ. Hedlund & Kverneland 1985, Turnbull 1987, Sullivan & Bauerschmidt 1990, Andersen 1993). Κανένας πάντως δεν έχει αναλύσει την έννοια της ψυχικής απόστασης λεπτομερώς και σε βάθος (Langhoff, 1997).

Είναι ενδιαφέρον ότι ο γενικός ορισμός της ψυχικής απόστασης από τη Σουηδική σχολή της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων ως «παράγοντες οι οποίοι εμποδίζουν τη ροή πληροφοριών μεταξύ της επιχείρησης και των αγορών», παραπέμπει σε μία μεταβλητή πολιτιστικού χαρακτήρα

(cultural variable). Μάλιστα οι συγγραφείς κάνουν λόγο για «βαθμό αλλοδαπότητας» (degree of foreignness) και υποθέτουν ότι οι επιχειρήσεις επιλέγουν τις χώρες εκείνες στις οποίες ο βαθμός αλλοδαπότητας είναι συγκριτικά ο μικρότερος. Βέβαια οι ίδιοι συγγραφείς ταυτίζουν την αλλοδαπότητα με το βαθμό αβεβαιότητας ο οποίος προέρχεται από τις ξένες αγορές λόγω ελλειπών γνώσεων. Στο τέλος και οι τρεις έννοιες, δηλαδή αλλοδαπότητα, πολιτισμική διαφορά ή απόσταση και αβεβαιότητα ταυτίζονται και ονομάζονται συνολικά «ψυχική απόσταση».

Θα πρέπει σε αυτό το σημείο να υπογραμμίσουμε ότι πέρα από τις αδυναμίες στον ορισμό και την παραμετροποίηση την έννοιας της ψυχικής απόστασης από τη σχολή της Ουψάλα, πρέπει να κρατήσουμε ως σημαντική συνεισφορά του υποδείγματός τους την σημασία που αποδίδεται στο στέλεχος της επιχείρησης το οποίο λαμβάνει τις αποφάσεις διεθνοποίησης και του οποίου τελικά οι αντιλήψεις και απόψεις για τις ικανότητες της επιχείρησης καθώς και οι αντιλαμβανόμενες από αυτό ευκαιρίες και προβλήματα που σχετίζονται με μία ξένη αγορά, στην ουσία εξηγούν και καθορίζουν την συμπεριφορά της επιχείρησης. Έτσι το υπόδειγμα αναμένει οι αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται για την είσοδο σε μία ξένη αγορά, εν μέρει να στηρίζονται σε προηγούμενες εμπειρίες του στελέχους μέσα στην επιχείρηση και εν μέρει στη σχέση της νέας αγοράς και δραστηριότητας με τις υπάρχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρείας. Με το τρόπο αυτό, το υπόδειγμα λειτουργεί και αναφέρεται ουσιαστικά στο γνωστικό και αντιληπτικό επίπεδο του στελέχους (cognitive level).

Στη συνέχεια παρατίθεται μια ιστορική αναδρομή και αναλύεται η έννοια και η χρησιμότητα της Ψυχικής Απόστασης στη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων γενικά και ειδικότερα στις αποφάσεις ΕΔΑ και για την παρούσα μελέτη.



### **B1.3 Η Έννοια και η Σημασία της Ψυχικής Απόστασης**

Θα πρέπει πριν από την εκτενέστερη παρουσίαση της έννοιας, του ορισμού και του περιεχομένου της ψυχικής απόστασης στο χώρο των διεθνών επιχειρήσεων, να παρουσιαστεί πολύ σύντομα το ιστορικό περιβάλλον και η έρευνα η οποία οδήγησε στην ανάπτυξή της.

#### **B1.3.1 Σύντομη Ιστορική Αναδρομή στην Έννοια της Ψυχικής Απόστασης**

Αν και η πρώτη αναφορά στην έννοια της ψυχικής απόστασης γίνεται στη μελέτη του Beckerman (1956) σχετικά με την κατανομή του διεθνούς εμπορίου, ήταν οι εργασίες της Σχολής της Ουψάλα, οι οποίες έδωσαν μεγάλη ώθηση. Στις αρχές της δεκαετίας του '60 ο Sune Carlson ξεκίνησε ένα ερευνητικό πρόγραμμα με αντικείμενο τις διεθνείς επιχειρήσεις στο Πανεπιστήμιο της Ουψάλα. Εκείνη την περίοδο πολύ περιορισμένη ήταν η έρευνα η οποία διεξάγετο διεθνώς στο χώρο των διεθνών επιχειρήσεων με εξαίρεση ίσως προσπάθειες που λάμβαναν χώρα στο Πανεπιστήμιο Harvard των ΗΠΑ (Vernon 1966). Ο Carlson και οι φοιτητές του δημιούργησαν μία πληροφοριακή βάση, η οποία συμπεριλάμβανε πληροφορίες σχετικά με τις θυγατρικές σε ξένες χώρες των Σουηδικών επιχειρήσεων, τις χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται, το χρονικό διάστημα που δραστηριοποιούνταν σε κάθε χώρα και το σχετικό βιομηχανικό κλάδο. Επίσης, συνέλεξαν πληροφορίες για τις θυγατρικές ξένων επιχειρήσεων στη Σουηδία. Όπως αναφέρουν οι Johanson and Vahlne (2003-από όπου αντλούμε και τον κύριο όγκο των πληροφοριών), κατά τη διάρκεια των προσωπικών συνεντεύξεων, νεαροί ερευνητές που πλαισίωναν τον Carlson, ανακάλυψαν ότι οι μέχρι τότε προταθείσες επιστημονικές θεωρίες σχετικά με τις αγορές και τις επιχειρήσεις, διέφεραν σημαντικά από την πραγματικότητα η οποία αποκαλύπτονταν μέσω των απαντήσεων των στελεχών Σουηδικών επιχειρήσεων. Μάλιστα, αναφέρουν ότι στις συνεντεύξεις αυτές αναπτυσσόταν ένταση ανάμεσα στους ερευνητές και τα στελέχη καθώς τα στελέχη θεωρούσαν ότι οι επιστημονικές θεωρίες ήταν παντελώς άσχετες με την επιχειρηματική πραγματικότητα την οποία αντιμετώπιζαν και με τις αποφάσεις τις οποίες έπρεπε να λάβουν. Για

τις δύο βασικές στρατηγικής φύσεως αποφάσεις τις οποίες μελετούσαν, δηλαδή αυτή της επιλογής διεθνών αγορών και της επιλογής του τρόπου εισόδου σε αυτές, οι Johanson and Vahlne (2003) αναφέρουν τα εξής:

*«While the researchers had learnt from theory that such decisions require extensive data collection through market research and careful evaluation of the options before a choice can be made, business practice almost always happened to involve special circumstances which made just one “alternative” possible.»*

Ειδικότερα, πολλές αποφάσεις λαμβάνονταν «από τύχη» είτε γιατί κάποιος τρίτος ενδιαφερόταν να αντιπροσωπεύει την επιχείρηση σε μία ξένη χώρα, είτε κάποια παραγγελία έφτανε στα γραφεία της επιχείρησης ξαφνικά, είτε η επιχείρηση αναγκαζόταν κάποια στιγμή να αγοράσει τον αντιπρόσωπό της σε μία ξένη χώρα για να μην περιέλθει η συγκεκριμένη δραστηριότητα στα χέρια ανταγωνιστών. Οι συγγραφείς καταλήγουν σε κάτι που έχει εξαιρετικό ενδιαφέρον:

*«Frequently the interviewees said that, in principle, they did as the textbooks prescribed, but when they described their own real decisions, it turned out that they had acted quite differently. In these circumstances, chance and contacts seemed to govern decisions.»*

Ουσιαστικά, οι ερευνητές προβληματισμένοι από την προφανή αποτυχία των υπαρχουσών θεωριών, προχώρησαν σε περαιτέρω ανάλυση, η οποία αποκάλυψε μία ενδιαφέρουσα δομή και οδήγησε στην πρόταση της έννοιας της ψυχικής απόστασης. Μέτρησαν την έκταση των διαφορών ανάμεσα στη Σουηδία και σε διάφορες άλλες χώρες σχετικά με το εμπορικό δίκαιο, την επιχειρηματική γλώσσα, την καθημερινή γλώσσα, το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης και το μορφωτικό επίπεδο. Αυτή τη μέτρηση ονόμασαν «ψυχική απόσταση» και υποστήριξαν ότι ο δείκτης αυτός μετρούσε όλους εκείνους τους παράγοντες οι οποίοι εμποδίζουν τη ροή πληροφοριών ανάμεσα στις χώρες. Το βασικό συμπέρασμα ήταν ότι αρχικώς επιλέγονται χώρες οι οποίες είναι ψυχολογικά κοντά και σταδιακά οι διεθνείς δραστηριότητες επεκτείνονται σε ψυχολογικά μακρύτερες περιοχές. Δόθηκε επίσης η θεωρητική εξήγηση για το φαινόμενο ότι η έλλειψη γνώσεων για την αγορά είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας στο διεθνές εμπόριο. Συνεπώς, θεώρησαν γενικότερα τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων ως αποτέλεσμα της ανάπτυξης γνώσεων.

### **B1.3.2 Ανάλυση της Έννοιας "Ψυχική Απόσταση"**

Η έννοια της ψυχικής απόστασης είναι μία μεταβλητή που ανήκει στις έννοιες των πολιτισμικών διαφορών και αναφέρεται στην απόσταση ανάμεσα σε μία επιχείρηση και στις υπάρχουσες και μελλοντικές αγορές της. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό και την προσέγγιση (για μία πλήρη επισκόπηση της έρευνας των Σουηδών πάνω στην έννοια αυτή βλ. Nordstrom & Vahlne 1994) η επιχείρηση και οι αγορές της αποτελούν τις μονάδες ανάλυσης. Αυτή η έννοια της ψυχικής απόστασης δημιουργείται από την ατομική αντιλαμβανόμενη αβεβαιότητα, που επιδεικνύει το στέλεχος το οποίο λαμβάνει την απόφαση σχετικά με τα σύγχρονα και μελλοντικά χαρακτηριστικά των διαφόρων ξένων αγορών ως αποτέλεσμα του αντιλαμβανόμενου επίσης από το στέλεχος βαθμού αλλοδαπότητας (Johanson & Vahlne 1977). Ο σκοπός βέβαια είναι η χρησιμοποίηση της έννοιας αυτής ως μίας ανεξάρτητης μεταβλητής έτσι ώστε να εξηγηθεί ο τρόπος και ο βαθμός διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Συνεπώς, σύμφωνα με τους συγγραφείς, η έννοια της ψυχικής απόστασης τελικώς εφαρμόζεται σε επίπεδο επιχειρήσεων και όχι σε επίπεδο ατόμων-στελεχών, θεωρώντας ότι τα στελέχη συναποτελούν τη βάση της επιχείρησης.

Ταυτοχρόνως, η ψυχική απόσταση δεν αποτελεί μία αντικειμενική μέτρηση ενός πραγματικού αντικειμενικού παράγοντα, οποίος υπάρχει ανάμεσα σε μία επιχείρηση και στις αγορές της. Αυτό σημαίνει ότι η απόσταση δεν μπορεί να θεωρηθεί σα μία ανεξάρτητη μεταβλητή η οποία επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις με τον ίδιο τρόπο. Είναι σε αντίθεση μία απόσταση η οποία υπάρχει στην αντίληψη των ατόμων και ουσιαστικά εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αυτά αντιλαμβάνονται τον κόσμο. Κατά συνέπεια, ο όρος "ψυχική" αναφέρεται σε κάτι το οποίο υπάρχει στην αντίληψη του κάθε ατόμου (Langhoff 1997).

Παρότι η έννοια της ψυχικής απόστασης αποτελεί ιδιαίτερης σημασίας μεταβλητή, την οποία πρέπει να εξετάζουν οι ερευνητές όταν ερευνούν την επιχειρησιακή συμπεριφορά, επειδή ακριβώς δεν αναφέρεται σε μία αντικειμενικά αντιλαμβανόμενη έννοια ή μέτρηση, έστω της πολιτισμικής απόστασης, δεν μπορεί ίσως να εξηγήσει πλήρως τις διαφορές που επιφέρουν οι πολιτισμικές διαφορές στη διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Επίσης, δεν είναι ιδιαίτερα σαφής η

απάντηση στο ερώτημα αν και κατά πόσο, έστω εν γένει, η έννοια της ψυχικής απόστασης μετρά την επίδραση των πολιτισμικών διαφορών. Δεν είναι εύκολο να ανακαλύψουμε την ακριβή έννοια της ψυχικής απόστασης γιατί οι αρχικοί ερευνητές (Johanson & Vahlne 1977, Johanson & Wiedersheim-Paul 1975) δεν είναι ιδιαίτερος αναλυτικοί στις περιγραφές τους. Οι παράγοντες εκείνοι οι οποίοι αναφέρονται στον ορισμό της ότι «εμποδίζουν τη ροή πληροφοριών» μόνο ως παραδείγματα αναφέρονται και μπορεί να είναι διαφοροποιήσεις στη γλώσσα, είτε την καθομιλουμένη είτε των εμπορικών συναλλαγών, στην κουλτούρα και τον πολιτισμό, στα πολιτικά συστήματα, στο μορφωτικό επίπεδο, στο βαθμό οικονομικής ανάπτυξης κ.λπ. Θα ήταν βέβαια λογικό να θεωρήσουμε ότι στην έννοια της ψυχικής απόστασης κυριαρχούν τα στοιχεία των πολιτισμικών διαφορών γιατί η έννοια αυτή προσπαθεί να αντικατοπτρίσει τον αντιλαμβανόμενο βαθμό αλλοδαπότητας, ο οποίος συνήθως οφείλεται σε πολιτισμικές διαφορές. Επίσης, και άλλοι μελετητές ερμηνεύουν την έννοια της ψυχικής απόστασης ως πολιτισμική απόσταση (π.χ. Kogut & Singh 1988, Nordstrom 1991, Nordstrom & Vahlne 1994). Σύμφωνα με τα ανωτέρω θα μπορούσε κάποιος να συμπεράνει ότι η ψυχική απόσταση ουσιαστικά αναφέρεται στην επίδραση των πολιτισμικών διαφοροποιήσεων στη διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων.

Υπάρχουν όμως και αρκετά προβλήματα με την έννοια αυτή και κατά συνέπεια και με το Σουηδικό μοντέλο διεθνοποίησης. Κατ' αρχάς, το μοντέλο κάνει την υπόθεση ότι όλες οι επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται στο ίδιο στάδιο διεθνοποίησης, επηρεάζονται από τις πολιτισμικές διαφορές με τον ίδιο τρόπο και με την ίδια ένταση. Αυτό ουσιαστικά οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από την ψυχική απόσταση όσο καιρό βρίσκονται στα πρώτα στάδια διεθνοποίησης, δηλαδή όσο καιρό δεν έχουν ακόμα διεισδύσει σε σημαντικό αριθμό παγκόσμιων αγορών. Δεν δικαιολογούν όμως ούτε με εμπειρικά ευρήματα ούτε με θεωρητική επιχειρηματολογία ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, σε αντίθεση με μικρότερες, δεν επηρεάζονται από πολιτισμικές διαφοροποιήσεις και την ψυχική απόσταση σε όλες τις εκφάνσεις της διεθνοποίησής τους. Αντιθέτως, μελέτες της επίδρασης της Ψυχικής Απόστασης στην επιλογή

τρόπου εισόδου σε ξένες αγορές (Minor 1993, Minor & Ramachandran 1995, Whitelock & Jobber 1993, Hill *et al.* 1990, Kim & Hwang 1992) δείχνουν ακριβώς το αντίθετο, αφού σχετικές αποφάσεις λαμβάνονται και από έμπειρες διεθνοποιημένες επιχειρήσεις (Erramilli 1991, Kwon & Hu 1995, Maclayton *et al.* 1980, Madhok 1996, Kumar & Subramaniam 1997). Επίσης, έχει γίνει δεκτό ότι είναι ίσως προβληματική η χρήση των κρατικών σχηματισμών, δηλαδή μίας χώρας, ως τη μονάδα ανάλυσης όταν προσπαθούμε να διερευνήσουμε την ψυχική ή την πολιτισμική απόσταση. Ο Madsen (1990, σελ.20) συμπέρανε από την έρευνά του σχετικά με τα πολιτισμικά, μεροληπτικά λάθη των Δανών πολιτών, οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε ξένες προς αυτούς πολιτισμικά περιοχές, τα εξής:

*“Interestingly, the study indicates that the effect of cultural biases may be most important when exporting to culturally close markets. The reason may be that management as well as export sales people are more concerned with the large and obvious cultural differences”.*

Αυτό σημαίνει ότι ίσως ούτε μία πραγματική πολιτισμική απόσταση (ως μία αντικειμενική μέτρηση της απόστασης μεταξύ δύο χωρών) αλλά ούτε και η αντιλαμβανόμενη πολιτισμική απόσταση (ως μία υποκειμενική μέτρηση της απόστασης ανάμεσα σε δύο χώρες) φαίνεται να αποτελούν το πιο σωστό μέγεθος ανάλυσης κατά τη διερεύνηση της επίδρασης της κουλτούρας στο διεθνές μάρκετινγκ. Αυτό που φαίνεται πραγματικά να έχει σημασία σε μία σχέση ανάμεσα σε άτομα από διαφορετικές κουλτούρες είναι η διαφορά ανάμεσα στην πραγματική και στην αναμενόμενη συμπεριφορά των πολιτών και των αγοραστών.

Τα προβλήματα από την ανάπτυξη και χρήση της έννοιας της ψυχικής απόστασης γίνονται πιο φανερά όταν ο ορισμός της και η μεθοδολογία μέτρησής της αναλυθούν περαιτέρω. Η απουσία μίας περιγραφής της ακριβής έννοιας της ψυχικής απόστασης σημαίνει ότι δεν υπάρχει συνέπεια ανάμεσα στον ορισμό της και στα συμπεράσματα του Σουηδικού μοντέλου. Οι Johanson & Vahlne (1977) συμπεραίνουν ότι η διαδικασία διεθνοποίησης καθορίζεται από εμπειρική γνώση σε αντίθεση με αυτό που αυτοί αποκαλούν αντικειμενική γνώση (δηλαδή, γνώσεις που αποκτούμε από εμπειρίες και όχι γνώσεις που αποκτούμε μέσα από διδασκαλία ή μελέτη). Σε βιβλιογραφία η οποία έχει δημοσιευθεί στα Σουηδικά και αναφέρεται στον Langhoff (1997) υποστηρίζεται

ιδιαίτερα ότι πληροφορία είναι τα δεδομένα εκείνα που μπορούν να συλλεχθούν από βιβλία, στατιστικές μελέτες, επετηρίδες κ.λπ., δηλαδή αντικειμενική γνώση. Σύμφωνα με τον ορισμό της ψυχικής απόστασης αυτή δημιουργείται λόγω της παρουσίας κάποιων παραγόντων, οι οποίοι εμποδίζουν ή διαταράσσουν τη ροή πληροφοριών, δηλαδή αντικειμενικές γνώσεις. Αυτό σημαίνει ότι είτε η διαδικασία διεθνοποίησης δεν καθορίζεται από εμπειρικές γνώσεις ή δεν επηρεάζεται από την ψυχική απόσταση. Και τα δύο έρχονται σε αντίθεση με τα συμπεράσματα του μοντέλου.

Είναι επίσης σημαντικό ότι οι Σουηδοί ερευνητές δεν αναφέρουν λεπτομερώς πώς πρέπει η έννοια της ψυχικής απόστασης να παραμετροποιηθεί και να μετρηθεί. Φαίνεται να υπάρχει μία χαλαρή σύνδεση ανάμεσα στον ορισμό της έννοιας και στη μέθοδο που χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό της ανάμεσα σε μία χώρα (Σουηδία) και σε δέκα πέντε άλλες. Ο υπολογισμός τους βασίζεται τόσο σε «σκληρά» όσο και σε «μαλακά» δεδομένα. Τα «σκληρά» δεδομένα προέρχονται από στατιστικές μακρο-πληροφορίες, όπως ο βαθμός ανάπτυξης και το μορφωτικό επίπεδο στις διάφορες χώρες, ενώ τα «μαλακά» δεδομένα βασίζονται σε υποκειμενικές εκτιμήσεις. Στη συνέχεια οι ερευνητές εντοπίζουν τις πιο σημαντικές μεταβλητές με τη χρήση πολυμεταβλητής ανάλυσης παλινδρόμησης και οι οποίες είναι 1) ο βαθμός ανάπτυξης της ξένης χώρας, 2) η διαφορά στο βαθμό ανάπτυξης ανάμεσα στην εγχώρια και την ξένη αγορά, 3) το μορφωτικό επίπεδο, 4) η επιχειρηματική γλώσσα επικοινωνίας, 5) η πολιτισμική διαφορά και απόσταση, 6) η γλώσσα καθημερινής επικοινωνίας και 7) οι υπάρχουσες σχέσεις ανάμεσα στην εγχώρια και στην ξένη αγορά. Στο τέλος, τα αποτελέσματα προσαρμόζονται σύμφωνα με την εμπειρία των στελεχών εξαγωγών. Τα τελικά αποτελέσματα με τη λίστα των χωρών σε σειρά ανάλογη με την ψυχική τους απόσταση από τη Σουηδία παραθέτονται σε έναν πίνακα προς χρήση από κάθε ενδιαφερόμενο (Nordstrom & Vahlne 1994).

Η χρήση και η κατασκευή αυτού του πίνακα είναι ιδιαίτερα ασυνήθιστη, καθώς οι Σουηδοί ερευνητές προσπαθούν να επιτύχουν μία υποκειμενικά προσαρμοσμένη αντικειμενική λίστα κρατών. Κατ' αρχάς δεν είναι ξεκάθαρο πώς αποκτούν τις εξαρτώμενες μεταβλητές οι οποίες χρησιμοποιούνται στην ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης. Κατά δεύτερο λόγο, δεν

αναφέρονται καθόλου στα προβλήματα χρήσης μακροοικονομικών πληροφοριών. Θεωρούν χωρίς να επιχειρηματολογήσουν σχετικά ότι υπάρχει μία γραμμική σχέση ανάμεσα 1) σε μακρο-πληροφορίες οι οποίες αναφέρονται στο επίπεδο της χώρας, 2) σε ατομικές αντιλήψεις για την απόσταση όπου η μονάδα ανάλυσης είναι το άτομο-στέλεχος και 3) στην εξαγωγική και εν γένει διεθνή συμπεριφορά των επιχειρήσεων όπου η μονάδα ανάλυσης είναι η επιχείρηση. Τέλος, δεν αναφέρονται καθόλου στο κατά πόσο οι μεταβλητές που χρησιμοποιούν είναι ανεξάρτητες η μία από την άλλη. Σε αντιδιαστολή, ο Luostarinen (1989) σε μία ανάλογη μελέτη αναγκάστηκε να μειώσει τις μεταβλητές του από εννέα σε μία λόγω σημαντικών προβλημάτων πολυσυγγραμμικότητας στα δεδομένα του.

Ως αποτέλεσμα, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι η έννοια της ψυχικής απόστασης στηρίζεται σε έναν αυθαίρετο ορισμό και υπολογίζεται με έναν ασυνήθη και ελλιπώς τεκμηριωμένο τρόπο. Επίσης, δεν υπάρχει σαφής σύνδεση ανάμεσα στον ορισμό και στη μεθοδολογία μέτρησης.

### **B1.3.3 Διαφορετικές Έννοιες και Παραμετροποίηση της Ψυχικής Απόστασης**

Στον τομέα των διεθνών επιχειρήσεων και της εξαγωγικής συμπεριφοράς αυτών, οι ερευνητές έχουν χρησιμοποιήσει κυρίως τέσσερις διαφορετικές μεθόδους για τον υπολογισμό και τη μέτρηση των πολιτισμικών διαφορών. Οι Muller and Koglmayr (1986) έχουν χρησιμοποιήσει αντιληπτικούς χάρτες για να αποκαλύψουν τις ατομικές και υποκειμενικές εικόνες της ψυχικής απόστασης ανάμεσα στα κράτη. Αυτή είναι μία ενδιαφέρουσα μέθοδος που αφορά και την παρούσα μελέτη καθώς η έμφαση των συγγραφέων είναι οι αντιλήψεις των στελεχών και όχι κάποιες «αντικειμενικές» αποστάσεις. Ο τρόπος όμως που χρησιμοποιήθηκαν οι αντιληπτικοί χάρτες έχει μερικά μειονεκτήματα. Κατ' αρχάς προσπαθούν να ελέγξουν τη μέτρησή τους από μία γεωγραφική-αντικειμενική απόσταση ανάμεσα στις χώρες, με στόχο να επιτύχουν τη μέτρηση της πραγματικής ψυχικής απόστασης. Είναι πιθανό ότι δεν επιτυγχάνουν το στόχο τους, διότι ουσιαστικά χρησιμοποιούν έναν από εκείνους τους παράγοντες από τους οποίους και η υποκειμενική εικόνα μπορεί να δημιουργείται. Δηλαδή, η υποκειμενική άποψη-εικόνα ενός

ανθρώπου μπορεί να δημιουργείται από εντυπώσεις οι οποίες προέρχονται από μία πλειάδα και ποικιλία πηγών, ανάμεσα στις οποίες η γεωγραφική απόσταση μπορεί να αποτελεί παράγοντα. Ίσως αυτός να είναι ο λόγος για τον οποίο οι ερευνητές βρίσκουν τη μέτρησή τους συστηματικά μεροληπτική. Επίσης, η μέτρηση προσπαθεί να εφαρμόσει τυποποίηση των μετρήσεων (standardization) χρησιμοποιώντας μία γειτονική χώρα ως σημείο αναφοράς με αποτέλεσμα η μέτρηση αυτή να μην μπορεί να γενικευθεί και στη συνέχεια να χρησιμοποιηθεί για συγκρίσεις ανάμεσα σε χώρες καθώς το σημείο αναφοράς δεν θα είναι το ίδιο για διαφορετικές χώρες. Με άλλα λόγια, η μέθοδος και η μέτρηση την οποία ακολουθούν μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο για συγκρίσεις ανάμεσα σε στελέχη τα οποία προέρχονται από την ίδια χώρα.

Οι υπόλοιπες τρεις μέθοδοι οι οποίες χρησιμοποιούνται σε μελέτες αναφέρονται στην επιχείρηση ως τη μονάδα ανάλυσης και έρευνας και σε αυτό διαφοροποιούνται από την προαναφερθείσα. Ο Nordstrom (1991) επανέλαβε την αρχική μελέτη των Σουηδών ερευνητών, επίσης επικεντρώνοντας την έρευνά του στις διαδικασίες διεθνοποίησης των Σουηδικών επιχειρήσεων. Ο Nordstrom όμως υπολόγισε την ψυχική απόσταση με έναν διαφορετικό τρόπο: η ψυχική απόσταση ανάμεσα στη Σουηδία και σε μία σειρά από ξένα κράτη υπολογίστηκε στη βάση των μέσων τιμών των αντιλήψεων των ατόμων που μετείχαν στην έρευνα. Ο τρόπος αυτός υπολογισμού φαίνεται να συμφωνεί περισσότερο με τις πιο αποδεκτές μεθόδους, αλλά υιοθετεί άκριτα την υπόθεση ότι υπάρχει μία γραμμική σχέση ανάμεσα στην ατομική αντίληψη της απόστασης και στην επίδραση αυτής της απόστασης στη συμπεριφορά μίας ολόκληρης επιχείρησης. Όπως έχει συχνά δειχθεί και ιδιαίτερος στην περίπτωση των μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων, η συμπεριφορά ενός ανθρώπου και η συμπεριφορά μιας ολόκληρης επιχείρησης δεν συμβαδίζουν, εκτός της περίπτωσης των key informants, στελεχών τα οποία συμμετείχαν στη λήψη των αποφάσεων και τις έχουν εσωτερικεύσει ως μέρος της μετρούμενης αντίληψής τους (για πρόσφατη επαλήθευση της υπόθεσης του key informant βλ. Hansen 2004).

Αρκετές μελέτες (Kogut & Singh 1988, Shane 1992, Benito & Gripsrud 1992, Nordstrom & Vahlne 1994) έχουν στηρίξει τον υπολογισμό της πολιτισμικής απόστασης ανάμεσα στα κράτη με



τη χρήση της ίδιας ακριβώς μεθόδου. Με εξαίρεση την έρευνα των Nordstrom & Vahlne 1994, οι μελέτες αυτές επικεντρώνονται σε ιδιαίτερες εκφάνσεις της διεθνοποιημένης επιχείρησης και δεν ασχολούνται με τη διαδικασία διεθνοποίησης εξ ολοκλήρου. Ο υπολογισμός της πολιτισμικής απόστασης βασίζεται σε μία μέθοδο που ανέπτυξαν οι Kogut & Singh (1988, σελ.422) και την οποία περιγράφουν οι ίδιοι ως εξής:

*“Using Hofstede’s (1984) indices a composite index is formed based on the deviation along each of the four cultural dimensions (i.e., power distance, uncertainty avoidance, masculinity/femininity, and individualism) of each country from the United States rating. The deviations are then corrected for differences in the variances of each dimension and then arithmetically averaged”.*

Η χρήση αυτής της μεθόδου έχει δεχθεί σημαντική κριτική. Οι διαστάσεις του Hofstede αποκαλύπτουν τέσσερις βασικές πλευρές της εθνικής πολιτισμικής έκφρασης κάθε λαού, όπως αυτές εμφανίζονται μέσα σε έναν οργανισμό. Για τους ερευνητές εκείνους οι οποίοι υιοθετούν την προσέγγιση ETIC, αυτές οι διαστάσεις μπορεί να θεωρηθούν ως απαρέγκλιτα ίδιες για όλα τα κράτη καθώς η προσέγγιση αυτή προσπαθεί να ανακαλύψει παγκόσμιες διαστάσεις στην κουλτούρα (Sekaran 1983, Usunier 1993). Κάθε μία από τις τέσσερις διαστάσεις αφορά διαφορετικά διαπολιτισμικά θέματα της διοίκησης επιχειρήσεων, καθώς αυτός ήταν και ο βασικός στόχος της μελέτης. Με άλλα λόγια, γίνεται μια προσπάθεια να αποκαλυφθούν διαφορετικές παγκόσμιες μεταβλητές της πολιτισμικής συνάφειας των θεωριών του management. Αποτέλεσμα αυτών είναι το γεγονός ότι οι διαστάσεις αυτές μπορεί να χρησιμοποιηθούν κάθε μία ξεχωριστά ή σε κάποιο συνδυασμό αλλά δεν μπορούν να ενοποιηθούν και να βρεθεί ο μέσος όρος τους. Αυτό σημαίνει ότι κάθε μία από τις διαστάσεις αυτές μπορεί ίσως να εφαρμοσθεί σε μία μελέτη όπως αυτή των Kogut & Singh (1988) γιατί εκεί αναλύεται η επίδραση της κουλτούρας στην επιλογή του τρόπου εισόδου σε μία ξένη αγορά και αυτή η επιλογή μπορεί να επηρεάζεται από πολιτισμικές διαφοροποιήσεις στις αρχές και στην εφαρμογή των θεωριών του management. Οι διαστάσεις όμως του Hofstede και τα αποτελέσματα των μελετών που αναφέρουμε ανωτέρω δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάσεις κριτικής του Σουηδικού υποδείγματος. Και αυτό γιατί τα αποτελέσματα της μελέτης του Hofstede αφορούν δια-πολιτισμικές διαφορές στις σχέσεις των

ανθρώπων μεταξύ τους, όταν αυτοί λειτουργούν και εκφράζονται ως υπάλληλοι ή στελέχη επιχειρήσεων, δηλαδή δια-επιχειρησιακές σχέσεις από χώρα σε χώρα. Όμως, δεν εξηγούν ούτε κάνουν κάποια προσπάθεια να περιγράψουν τις πολιτισμικές διαφορές σε γενικότερο βαθμό, όπως για παράδειγμα τις δια-πολιτισμικές διαφοροποιήσεις στη συμπεριφορά των καταναλωτών.

Η τελευταία μέθοδος έχει αναπτυχθεί από τους Klein & Roth (1990, σελ. 33-34) και περιγράφεται ως εξής:

*“Perceptions of the foreign market relative to Canada were elicited, using 7-point scales ranging from “very similar” to “very different”. Five aspects of psychic distance were assessed: i) language of the country, ii) accepted business practices, iii) economic environment, iv) legal system and v) communications infrastructure”.*

Ο λόγος που οι συγγραφείς χρησιμοποίησαν τη μέθοδο αυτή, είναι ότι προσπάθησαν να αποδώσουν όσο το δυνατόν πιστότερα το θεωρητικό ορισμό της έννοιας της ψυχικής απόστασης. Παρόλα αυτά πρέπει να θυμίσουμε ότι αυτές οι πέντε διαστάσεις δεν αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του θεωρητικού ορισμού της έννοιας, απλώς είναι μέρος των επτά στατιστικώς σημαντικών μεταβλητών, οι οποίες προέκυψαν από την ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης. Συνεπώς, θα μπορούσε κάποιος να επαναλάβει για τη μέθοδο των Klein & Roth την ίδια κριτική που ασκήθηκε στο αρχικό Σουηδικό υπόδειγμα.

Οι ερευνητές των διεθνών επιχειρήσεων δεν έχουν επαρκώς προβληματιστεί με τα πιθανά προβλήματα από τη χρήση της κουλτούρας ως ανεξάρτητης μεταβλητής. Μελετητές του διεθνούς management, οι οποίοι υιοθετούν την προσέγγιση EMIC, αναφέρουν ότι η κουλτούρα δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μία ανεξάρτητα μεταβλητή λόγω ακριβώς της ίδιας της φύσης της κουλτούρας (Sekaran 1983). Αυτό σημαίνει ότι δεν είναι εφικτό να αποκαλύψουμε σχέσεις αιτιότητας ανάμεσα στην κουλτούρα και σε άλλες μεταβλητές, διότι δεν υπάρχει κάποια παγκόσμια διάσταση, η οποία επαρκώς να περιγράφει τις δια-πολιτισμικές διαφορές. Η κουλτούρα κάθε λαού ουσιαστικά ορίζει τις σχέσεις των ανθρώπων και την αντίληψή τους για την αντικειμενική πραγματικότητα. Ως αποτέλεσμα η προσέγγιση EMIC υποστηρίζει ότι οι συμπεριφορές, οι στάσεις, οι αξίες κ.λπ. των ανθρώπων εκφράζονται με μοναδικό τρόπο μέσα σε κάθε μία κουλτούρα και ουσιαστικά κάτι το οποίο έχει νόημα, έχει νόημα μόνο μέσα στα όρια και

τη λογική της συγκεκριμένης κουλτούρας. Τελικώς, η προσέγγιση αυτή θεωρεί ότι οι παγκόσμιες διαστάσεις δεν μπορούν να περιγράψουν επαρκώς όλα τα σχετικά θέματα των πολιτισμικών διαφορών, ιδιαίτερα δέ όταν το ερευνητικό πρόβλημα είναι ιδιαίτερα περίπλοκο (π.χ. η επίδραση της κουλτούρας στη διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και στις σχέσεις των επιχειρήσεων με τις ξένες αγορές). Για το λόγο αυτό, κάποιοι συγγραφείς έχουν προσπαθήσει να υιοθετήσουν και να αναπτύξουν μία σημειολογική προσέγγιση (semiotics) στην ανάλυση της κουλτούρας και των επιδράσεών της στο διεθνές management (βλ. Langoff 1997, σελ. 145-146).

## **B1.4 Εμπειρικές Μελέτες Παραγόντων Επίδρασης των Αποφάσεων Διεθνοποίησης**

Σε μια σειρά από άρθρα κριτικής επισκόπησης της βιβλιογραφίας του διεθνούς και εξαγωγικού μάρκετινγκ (Douglas & Craig 1992, Li & Cavusgil 1995, Seth & Parvatiyar 1995, Katsikeas 2003, Balabanis *et al.* 2004) γίνεται διαχωρισμός στις βασικές ερευνητικές κατευθύνσεις (streams of research) του διεθνούς μάρκετινγκ οι οποίες συμπεριλαμβάνουν εξαγωγικά κίνητρα και εμπόδια (export stimuli and barriers), επιλογή διεθνών αγορών, επιλογή τρόπου εισόδου και ανάπτυξης στις ξένες αγορές, εξαγωγική στρατηγική μάρκετινγκ, υποδείγματα ανάπτυξης εξαγωγών και υποδείγματα αποτελεσματικότητας των εξαγωγικών προσπαθειών. Αυτές οι κατευθύνσεις έχουν με τη σειρά τους συγκεντρώσει σημαντικό αριθμό εμπειρικών μελετών, οι οποίες διαμορφώνουν και μέρος από την ιδιαίτερη συνεισφορά-domain (Martinez & Toyne 2000) του διεθνούς μάρκετινγκ (Leonidou 1995a & 1995b, Aaby & Slater 1989, Chetty & Hamilton 1993, Katsikeas *et al.* 2000, Leonidou *et al.* 1998 & 2002, Zou & Stan 1998, Leonidou & Theodosiou 2004).

Είναι ιδιαίτερος ενδιαφέρον το γεγονός ότι στην ίσως πιο πλήρη μέχρι σήμερα βιβλιογραφική επισκόπηση των υποδειγμάτων ανάπτυξης εξαγωγών (Leonidou & Katsikeas 1996) οι συγγραφείς διαχωρίζουν τα θεωρητικά χαρακτηριστικά των υποδειγμάτων σε ευθέως ανάλογες κατηγορίες (δηλαδή Facilitators & Inhibitors, Information needs & Acquisition, Stimuli & Barriers, Market Selection, Entry & Expansion, Marketing Strategy) ουσιαστικά υποστηρίζοντας με τον τρόπο αυτό τη θέση ότι αυτά τα υποδείγματα (παρόλες τις αδυναμίες τους) αποτελούν τις σημαντικότερες μέχρι σήμερα προσπάθειες ανάπτυξης μιας συνολικής θεωρίας εξαγωγών και διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, στη βάση πάντα των παραδειγμάτων (paradigms) της μικροοικονομικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων και της συμπεριφορικής προσέγγισης (behavioral approach). Για το λόγο αυτό θα χρησιμοποιηθεί στην παρούσα διατριβή αυτή η κατηγοριοποίηση για μια πολύ σύντομη παράθεση εκείνων των παραγόντων επίδρασης στις αποφάσεις διεθνοποίησης, επιπλέον της ψυχικής απόστασης και της γνώσης – μάθησης, οι οποίοι προκύπτουν σαφέστατα ως αποτέλεσμα επιμέρους εμπειρικών μελετών αλλά και οι οποίοι

εμμέσως ή αμέσως έχουν σχέση με τις αποφάσεις και τη διαδικασία ΕΔΑ (Koch 2001) και η παρουσίαση τους είναι αναγκαία για την ολοκληρωμένη ανάπτυξη του προτεινόμενου υποδείγματος ΕΔΑ της διατριβής.

#### **B1.4.1 Παράγοντες Διευκόλυνσης ή Αναχίτισης της Διεθνοποίησης**

Πρόκειται για παράγοντες που δρουν ως καταλύτες επιταχύνοντας ή επιβραδύνοντας τη διεθνοποίηση (Morgan 1997). Αφορούν σε χαρακτηριστικά της επιχείρησης (το μέγεθος της, τα πλεονεκτήματα διαφοροποίησης και τα μέσα), του στελέχους το οποίο λαμβάνει τις σχετικές αποφάσεις (τόσο προσωπικά όσο και διοικητικά χαρακτηριστικά και το στυλ διοίκησης) και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Ford & Leonidou 1991, Shoham & Albaum 1995). Ο χαρακτήρας αυτών των παραγόντων θέλει να έχουν έμμεση επίδραση στη διαδικασία διεθνοποίησης, είτε ως ρυθμιστές της επίδρασης άλλων παραγόντων (moderators) είτε μέσω της επίδρασης άλλων μεταβλητών (indirect effect) (Morgan & Katsikeas 1997, Ramaseshan & Soutar 1996).

Από την πληθώρα των μεταβλητών που έχουν σχετικά μελετηθεί στην βιβλιογραφία (Leonidou 1995c, 1995d), λόγω της έμφασης της παρούσας μελέτης στον τρόπο αντίληψης των διεθνών αγορών από τα στελέχη εξαγωγών, αποφασίστηκε η επικέντρωση της έρευνας στα προσωπικά ή δημογραφικά χαρακτηριστικά και όχι στο διοικητικό στυλ, το οποίο θεωρείται και ως αποτέλεσμα του τρόπου αντίληψης και όχι αίτιο (Namika 1989, Barkema *et al.* 1996). Εξάλλου ο τρόπος λήψης αποφάσεων των εξαγωγικών στελεχών σε σχέση με τη διαδικασία ΕΔΑ έχει μελετηθεί σε δύο αδημοσίευτες διδακτορικές διατριβές (Vargas 1986, Nakos 1992). Επίσης θεωρήθηκε ότι το μέγεθος της επιχείρησης αποτελεί μία περιληπτική μεταβλητή των ανταγωνιστικών δυνατοτήτων της και των μέσων (resources) που διαθέτει για τη διεθνοποίησή της (Collis 1991, Barney 1991, Griffith & Harvey 2001, Westhead *et al.* 2001, Peng 2001). Πιο συγκεκριμένα:

### *B1.4.1.1 Τα Χαρακτηριστικά του Στελέχους Εξαγωγών*

Σε μια πρόσφατη επισκόπηση 46 εμπειρικών μελετών των διοικητικών επιρροών στις εξαγωγές, οι Leonidou *et al.* (1998) καταλήγουν ότι – παρόλα τα αντικρουόμενα αποτελέσματα και την αποσπασματική φύση των ερευνών - οι πιο σημαντικές μεταβλητές είναι (α) οι αντικειμενικές δημογραφικές μεταβλητές του μορφωτικού επιπέδου, η γνώση ξένων γλωσσών και οι εμπειρίες από ζωή στο εξωτερικό, (β) οι υποκειμενικές, εξειδικευμένες μεταβλητές του αντιλαμβανόμενου ρίσκου, κόστους και κερδών από τη διεθνοποίηση και (γ) τα γενικά, υποκειμενικά χαρακτηριστικά των στελεχών όπως η ανοχή τους σε κινδύνους (*risk tolerance*), ο βαθμός καινοτομικότητας (*innovativeness*), η ευελιξία (*flexibility*), η αφοσίωση (*commitment*) και η ποιότητα και ο δυναμισμός της διοίκησης (*quality and dynamism*).

Ωστόσο κανένα από αυτά τα χαρακτηριστικά δεν έχει μελετηθεί σε σχέση με τις αποφάσεις ΕΔΑ. Επιπροσθέτως, μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας από το χώρο της διεθνοποίησης των μικρών επιχειρήσεων και της επιχειρηματικότητας των μετόχων (Manolova *et al.* 2002) προσθέτει σε αυτές τις μεταβλητές και την περιληπτική μεταβλητή (*surrogate variable*) του διεθνούς προσανατολισμού μέσω του ορισμού των Dichtl *et al.* (1990) και της αντίστοιχης παραμετροποίησης από τους Reuber & Fischer (1997). Στο σημείο αυτό πρέπει να τονισθεί ότι η σύγχρονη έρευνα δείχνει να απομακρύνεται από τον ορισμό του Reid (1981) ο οποίος στηρίζεται στις αντιληπτικές ικανότητες του στελέχους και θεωρεί το διεθνή προσανατολισμό ως ατομικό χαρακτηριστικό, αντιληπτικής φύσης (*cognitive nature*). Επιπροσθέτως, οι πρόσφατες εργασίες των Cadogan & Diamantopoulos (1994, 1995) και των Cadogan *et al.* (1997) ακολουθούν ένα τρίτο δρόμο, εισάγοντας στο διεθνές μάρκετινγκ την προσέγγιση και τα ευρήματα της έρευνας από τον προσανατολισμό προς το μάρκετινγκ (*Market Orientation*) και άρα θέτουν την έμφαση για το διεθνή προσανατολισμό ως χαρακτηριστικό εταιρικής συμπεριφοράς και ενεργειών και στάσης απέναντι στις μεταβλητές του Μάρκετινγκ, παρά ως στοιχείο της αντίληψης του στελέχους εξαγωγών για τις ξένες αγορές.

#### *B1.4.1.2 Το Μέγεθος της Επιχείρησης*

Μία πρόσφατη μελέτη (Verwall & Donkers 2002) προσπαθεί να εξηγήσει τα συχνά αντικρουόμενα ευρήματα σχετικά με τη βαρύτητα και τη σημασία του μεγέθους των επιχειρήσεων στη διαδικασία διεθνοποίησης (Bonaccorsi 1992, Christensen *et al.* 1987) και στη μετέπειτα επιτυχία αυτής (Wagner 1985, Patibandla 1995, O' Rourke 1985, Wolf & Pett 2000). Οι συγγραφείς χρησιμοποιούν την ανάλυση του κόστους των συναλλαγών (TCA) και επαληθεύουν την υπόθεσή τους ότι η σχέση μεταξύ του μεγέθους της επιχείρησης και της έντασης των εξαγωγών ρυθμίζεται (moderated) από το μέγεθος των εξαγωγικών σχέσεων. Το εύρημα αυτό χρειάζεται περαιτέρω διερεύνηση και επαλήθευση, αλλά μας επιτρέπει τη χρήση της μεταβλητής του μεγέθους ως περιληπτικής μεταβλητής των πόρων της επιχείρησης (Bowman & Hurry 1993, Chandler & Hanks 1994, Wernerfelt 1984, Barney 2001a, 2001b) σε περιπτώσεις κοινού μεγέθους εξαγωγικών σχέσεων, δηλαδή σε δείγματα επιχειρήσεων με κοινό εξαγωγικό προφίλ και εξαγωγική εμπειρία.

#### **B1.4.2 Εξαγωγικά Κίνητρα και Εμπόδια**

Κίνητρα είναι όλες εκείνες οι δυνάμεις οι οποίες επηρεάζουν την απόφαση μίας επιχείρησης να ξεκινήσει, να αναπτύξει και να διατηρήσει τις προσπάθειες διεθνοποίησής της (Leonidou 1995a, Leonidou & Katsikeas 1996). Οι παράγοντες αυτοί συχνά αναφέρονται ως τα πιο δυναμικά στοιχεία της εξαγωγικής συμπεριφοράς καθώς αποτελούν την κινητήρια δύναμη της διεθνοποίησης μίας επιχείρησης (Leonidou 1995a, 1995c). Σε αντίθεση, εμπόδια αποτελούν όλοι οι περιορισμοί σχετικά με τη στάση των στελεχών, τη δομή και τη λειτουργία της επιχείρησης, τα οποία αναχαιτίζουν την εξαγωγική ανάπτυξή της (Leonidou 1995b, 1995d). Είναι λογικό βέβαια, επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται στο ίδιο στάδιο διεθνοποίησης να μην αντιλαμβάνονται τα εξαγωγικά εμπόδια με την ίδια συχνότητα, ένταση και βαρύτητα, πολύ περισσότερο δε, να αντιδρούν σε αυτά με τον ίδιο τρόπο (Leonidou & Katsikeas 1996).

Ειδικότερα, σχετικά με τα κίνητρα διεθνοποίησης και ιδιαίτερα στα πρώτα στάδια ανάπτυξης των εξαγωγών (στα οποία ιδιαίτερη βαρύτητα έχει και η διαδικασία ΕΔΑ), αυτά τείνουν να προέρχονται από εξωτερικούς παράγοντες ως προς την επιχείρηση, αντικατοπτρίζοντας ταυτόχρονα έναν παθητικό τρόπο σκέψης των στελεχών και μία περισσότερο τακτική προσέγγιση από τη στρατηγική σκέψη (Cavusgil & Godiwalla 1982). Με άλλα λόγια, τα κίνητρα, σε αυτήν την περίπτωση, αποτελούν πολλές φορές και έναν οιονεί τρόπο επιλογής ξένων αγορών, γιατί δεν αποτελούν μόνο παράγοντες ώθησης προς τις εξαγωγές αλλά συχνά και προς συγκεκριμένες αγορές. Στην ίδια λογική, παρότι δεν έχουν εντοπισθεί σχετικές αναφορές, τα εξαγωγικά εμπόδια ταυτόχρονα αποτρέπουν την επιλογή συγκεκριμένων ξένων αγορών. Και τα δύο μαζί, κίνητρα και εμπόδια, αποτελούν, μπορεί να πει κάποιος, έναν μηχανισμό προεπιλογής των ξένων αγορών, ο οποίος κατευθύνει τα στελέχη προς την επιλογή συγκεκριμένων αγορών.



### **B.1.5 Συμπεράσματα**

Η σύντομη κριτική επισκόπηση της σχετικής με τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων βιβλιογραφίας μας οδηγεί στη διατύπωση μίας σειράς συμπερασμάτων, τα οποία αποτελούν ταυτόχρονα και τα βασικά μας ευρήματα.

- α. Το φαινόμενο της διεθνοποίησης προσπαθούν να εξηγήσουν, με διαφορετικό τρόπο και συχνά με αφετηρία διαφορετικές παραδειγματικές βάσεις, διάφορες σχολές των διεθνών οικονομικών σπουδών και της διοίκησης διεθνών επιχειρήσεων. Δυστυχώς, με μοναδική εξαίρεση ίσως, την εργασία του Dunning (1988) δεν υπάρχουν σημαντικές προσπάθειες σύνθεσης των διαφορετικών προσεγγίσεων και οπτικών.
- β. Η συνεισφορά των Σκανδιναβικών Σχολών θεωρείται ιδιαίτερος σημαντική σε ό,τι αφορά στην εισαγωγή και μελέτη της έννοιας της ψυχικής απόστασης. Παρουσιάζεται όμως μία πλειάδα ορισμών και παραμετροποιήσεων της έννοιας με αποτέλεσμα να προκαλείται σύγχυση τόσο ως προς τη θεωρητική περιγραφή και μέτρηση του φαινομένου όσο και ως προς τις επιπτώσεις της ψυχικής απόστασης στις διάφορες αποφάσεις διεθνοποίησης. Επίσης, ελάχιστες είναι οι έρευνες που έχουν προσπαθήσει να μελετήσουν τις επιδράσεις της ψυχικής απόστασης εν παραλλήλω και ταυτοχρόνως με άλλους σημαντικούς παράγοντες διεθνοποίησης.
- γ. Οι εμπειρικές μελέτες της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων έχουν καταλήξει σε μία ευμεγέθη λίστα παραγόντων επηρεασμού της διαδικασίας. Συχνά όμως, τα αποτελέσματα των ερευνών είναι αντικρουόμενα, ενώ δεν έχουν γίνει οι προσπάθειες εξέτασης αυτών των παραγόντων κατά τη διαδικασία ΕΔΑ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β2

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΑΓΟΡΩΝ Ι: Τα Κανονιστικά Υποδείγματα

Η ιδιαίτερη σημασία των διαδικασιών Επιλογής Διεθνών Αγορών (ΕΔΑ) όπως αυτή θεμελιώθηκε στο εισαγωγικό κεφάλαιο, έχει προσελκύσει σημαντική ερευνητική προσπάθεια, κυρίως από το 1960 έως τα μέσα του 1980. Δυστυχώς, το ενδιαφέρον των ερευνητών φάνηκε να εξασθενεί τα τελευταία χρόνια κυρίως εξαιτίας της δυσκολίας ανάπτυξης υποδειγμάτων ΕΔΑ, τα οποία αφενός να μπορούν να γενικευθούν σε διάφορους κλάδους της οικονομίας, και αφετέρου να παρέχουν επαρκή προβλεπτική δύναμη για την επιτυχή διενέργεια επιχειρηματικών εργασιών (Douglas & Craig 1992). Στο κεφάλαιο που ακολουθεί γίνεται αρχικώς μία παρουσίαση των ορισμών και του περιεχομένου της έννοιας της ΕΔΑ και μια εξέταση της στρατηγικής φύσης της. Στη συνέχεια παρουσιάζονται συνοπτικώς τα κανονιστικά υποδείγματα διαδικασιών ΕΔΑ και η σχετική κριτική που έχει αναπτυχθεί. Στο τέλος γίνεται αναφορά σε εμπειρικές μελέτες και αδημοσίευτες διδακτορικές διατριβές σχετικά με τις διαδικασίες ΕΔΑ και συνεπώς εμμέσως σχετικές με το θέμα της παρούσας διατριβής.

## B2.1 Ορισμός της Έννοιας και του Περιεχομένου της ΕΔΑ και η Στρατηγική Φύση της

Για τον ορισμό της ΕΔΑ δεν φαίνεται να υπάρχει ομοφωνία. Ο Brewer (2001) θεωρεί ως ΕΔΑ τη συνολική διαδικασία λήψης απόφασης από την επιχείρηση στην οποία συμπεριλαμβάνεται η διοχέτευση των κατάλληλων μεθόδων και πόρων μάρκετινγκ (marketing resources) στην επιλεγθείσα αγορά. Παρότι η επιλεγθείσα χώρα μπορεί τελικά να αποδειχθεί ως η πλέον κατάλληλη, σύμφωνα με τον Brewer το βήμα εκείνο το οποίο σηματοδοτεί την ολοκλήρωση της διαδικασίας ΕΔΑ είναι η διοχέτευση των πόρων του μάρκετινγκ. Σε αντίθεση ο Reid (1981, σελ. 108), οπτική που υιοθετούν και άλλοι συγγραφείς (π.χ. Papadopoulos *et al.* 2002) περιορίζεται στη διαδικασία αξιολόγησης, η οποία ολοκληρώνεται με την ιεραρχική κατάταξη των αγορών και την διαλογή των καλύτερων. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι :

*“Market selection can thus be seen as a decision process which involves narrowing down from a considered set of markets for entry what can be regarded as part of the total market space available for future export activity. This market space ... represents those markets within which choice is exercised and is made up of all those foreign markets that the decision-maker believes the firm has the ability to enter within some specific time period.”*

Ο ορισμός του Reid είναι ιδιαίτερα σημαντικός γιατί ουσιαστικά θεωρεί ότι τα στελέχη των εξαγωγών λειτουργούν σε ένα σαφώς προκαθορισμένο πλαίσιο, το οποίο αντιπροσωπεύει το γεωγραφικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και για το οποίο διαθέτουν και περισσότερες πληροφορίες. Αυτό το πλαίσιο αποτελεί το γεωγραφικό χώρο στον οποίο διενεργούνται οι έρευνες για καινούργιες ευκαιρίες στο εξωτερικό. Πιθανές ευκαιρίες προερχόμενες από χώρες εκτός του πλαισίου, αποκλείονται συνήθως χωρίς περαιτέρω μελέτη.

Για την περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ), οι οποίες αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων αλλά και μία ιδιόζουσα περίπτωση (Miesenbock 1988) οι Douglas *et al.* (1982, σελ. 27 και 28 αντίστοιχα) θεωρούν ότι:

*" For small- and medium-sized companies entering international markets for the first time, a decision has to be made concerning which country or countries to enter – and how ..."*

και λίγο στη συνέχεια δηλώνουν ότι κατά τη διαδικασία ΕΔΑ

*" ... criteria or indicators are selected by management and weighted according to importance. Different weights are assigned for different modes of operating, for example, exporting, licensing and so on. Countries are then scored and rank ordered based on the selected criteria..."*

Αυτή η προσέγγιση βρίσκεται σε αρμονία με την εργασία του Kothari (1979), ο οποίος θεωρεί ότι οι ΜΜΕ "... pursue strategies of overseas expansion to new markets consistent with the relative ease of product modification required ..." ταυτίζοντας έτσι τις αποφάσεις ΕΔΑ και Επιλογής του Τρόπου Εισόδου στις Διεθνείς Αγορές (ΕΤΕΔΑ). Η ιδιαιτερότητα της φύσης των ΜΜΕ επιχειρήσεων τονίζεται και από το γεγονός ότι η καθηγήτρια Douglas σε άρθρο με άλλους συγγραφείς (Douglas *et al.* 1972) και το οποίο αναφέρεται σε επιχειρήσεις μεγαλύτερου μεγέθους, κατά τον ορισμό της ΕΔΑ δεν κάνει καμία αναφορά σε ΕΤΕΔΑ.

Ο πληρέστερος κατά τη γνώμη μας ορισμός προέρχεται από τους Kumar *et al.* (1994) οι οποίοι διαχωρίζουν τη διαδικασία ΕΔΑ σε δύο βήματα και πιο συγκεκριμένα αναφέρουν ότι η ΕΔΑ (α) έχει ως αφετηρία τη δημιουργία των κριτηρίων επιλογής και τη μελέτη της πιθανής ζήτησης από τις υποψήφιες ξένες αγορές, ενώ (β) σε δεύτερη φάση ασχολείται με την κατηγοριοποίηση των αγορών σύμφωνα με τα επιλεγέντα κριτήρια και την ένταση της ζήτησης και τελικώς την επιλογή των αγορών οι οποίες θα αποτελέσουν την πρώτη προτεραιότητα και εκείνων οι οποίες θα αποτελούν επιλογές μεταγενέστερης ανάπτυξης (primary & secondary markets). Ο ορισμός αυτός ενσωματώνει στην ΕΔΑ τόσο τη διαδικασία προ-επιλογής αγορών (screening) όσο και την τελική επιλογή χωρών για διεθνή επέκταση, τώρα και στο μέλλον, συγκεράζοντας έτσι την οπτική του Brewer (2001) και των υπολοίπων. Επίσης ο ορισμός αυτός, με την έμφαση που αποδίδει στην επιλογή και όχι απλώς στην αξιολόγηση των αγορών, υπογραμμίζει τη στρατηγική διάσταση των σχετικών αποφάσεων. Η πληρότητα του ορισμού και η σαφήνιά του τον ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους και λόγω αυτών υιοθετείται από την παρούσα μελέτη για την επίτευξη των στόχων της.

Ο ορισμός της ΕΔΑ αλλά και οι αναφορές στη διαδικασία αυτή στα γνωστότερα συγγράμματα Διεθνούς Μάρκετινγκ (Douglas & Craig 1995, Jain 1996, Paliwoda 1993, Johansson 1997, Toyne & Walters 1993) καθιστούν σαφές ότι η απόφαση αυτή θεωρείται στρατηγικής σημασίας για τη διεθνοποίηση και γενικότερα για την συνολική ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Όμως στη σχετική βιβλιογραφία δεν έγινε δυνατός ο εντοπισμός μιας θεμελιωμένης επιχειρηματολογίας η οποία να καταλήγει στη στρατηγική φύση των αποφάσεων ΕΔΑ και να τις ξεχωρίζει σημαντικά από τις τακτικές αποφάσεις της διεθνοποίησης. Για την κατάταξη των αποφάσεων ΕΔΑ ως στρατηγικών, στα πλαίσια της παρούσας μελέτης θεωρήθηκε ότι έπρεπε να συγκερασθεί τόσο η οπτική της στρατηγικής διοίκησης (strategic management) όσο και η σχετική οπτική του στρατηγικού μάρκετινγκ και να χαρτογραφηθεί ο ορισμός της ΕΔΑ ως προς τις ιδιότητες αυτών των αποφάσεων. Στη σχετική βιβλιογραφία εντοπίστηκαν δύο προσεγγίσεις σε καταξιωμένα συγγράμματα, (όπως τεκμαίρεται λόγω των πολλαπλών εκδόσεων τους, των συχνών στη βιβλιογραφία αναφορών και των μεταφράσεων τους σε διαφορετικές γλώσσες) ένα από τον χώρο της στρατηγικής διοίκησης (Johnson & Scholes 1988, σελ. 5-8 & Johnson & Scholes 2000, σελ. 4-10) και ένα από το χώρο του μάρκετινγκ (Jain 2000, σελ. 40-41), τα οποία προσφέρουν δύο διαφορετικές και θεωρητικές προσεγγίσεις και ορισμούς των χαρακτηριστικών των στρατηγικών αποφάσεων.

Οι Johnson & Scholes παραθέτουν 8 χαρακτηριστικά τα οποία ξεχωρίζουν τις στρατηγικές αποφάσεις και, όπως λένε και οι ίδιοι: «these are the sorts of characteristics associated with the idea of strategy in an organizational context» (Johnson & Scholes 1988, σελ. 8). Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν αντικατάσταση ενός ορισμού της στρατηγικής (Johnson & Scholes 1988, σχόλιο 4, σελ. 22) και για αυτό είναι πολύ γενικά και προέρχονται εκ περισσοτέρων του ενός χώρου της στρατηγικής διοίκησης (βλ. Mintzberg & Lampel 1999). Δυστυχώς οι συγγραφείς δεν αναφέρουν αν τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν και προϋποθέσεις για τον χαρακτηρισμό μιας απόφασης ως στρατηγικής, αν πρέπει να εντοπίζονται και τα 8 χαρακτηριστικά σε μία στρατηγική απόφαση ή αρκεί μικρότερος αριθμός χαρακτηριστικών και

ποια συγκεκριμένα και τέλος αν υπάρχει εμπειρική υποστήριξη της θέσης τους. Πάντως, λαμβάνοντας υπόψη τη σχετική βιβλιογραφία, μπορούμε – κοιτώντας ένα προς ένα αυτά τα χαρακτηριστικά – να συμπεράνουμε ότι : οι αποφάσεις ΕΔΑ (1)<sup>1</sup> αφορούν το σύνολο του εύρους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης (Papadopoulos & Denis 1988, Davidson 1983, Root 1994, Young *et al.* 1989, Vargas 1986, Nakos 1994) και (2) την εναρμόνιση (matching) αυτών των δραστηριοτήτων τόσο με τα χαρακτηριστικά των εξωτερικού περιβάλλοντος όσο (3) και με τις εσωτερικές ικανότητες (resource capabilities) της επιχείρησης (Kobrin *et al.* 1980, Douglas *et al.* 1972, Martin & Papadopoulos 2005, Westhead *et al.* 2002, Russow & Solocha 1993). Για τους λόγους αυτούς, οι αποφάσεις ΕΔΑ (4) συνήθως επηρεάζουν σημαντικά τη διατήρηση και περαιτέρω ανάπτυξη εσωτερικών πόρων της επιχείρησης και (5) οδηγούν σε μία αλυσίδα σχετικών λειτουργικών αποφάσεων (Piercy 1981, Tuuri 1994, Harvey & Lusch 1995, Baalbaki & Malhotra 1993). Επιπροσθέτως, οι αποφάσεις ΕΔΑ (6) επηρεάζουν το μακροχρόνιο προσανατολισμό της επιχείρησης και συνεπώς (7) έχουν φύση περίπλοκη, δηλαδή παρουσιάζουν υψηλούς βαθμούς αβεβαιότητας ενώ ταυτόχρονα απαιτούν μία ολιστική προσέγγιση στη διοίκηση της επιχείρησης, καθώς η εφαρμογή τους επιφέρει σημαντικές αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας της (Andersen & Strandskov 1998, Andersen & Buvik 2002, Levy & Yoon 2000, Bridgewater 1995, Akaah & Yaprak 1988, Vinhas *et al.* 1997). Μέσω της προηγούμενης βιβλιογραφικής ανασκόπησης, έχει γίνει κατανοητό ότι για μια επιχείρηση η οποία ακόμη δεν έχει εμπλακεί στις διεθνείς αγορές, η απόφαση ΕΔΑ φυσικά και θα πρέπει να σχετίζεται – αν όχι να ταυτίζεται – με την απόφαση διεθνοποίησης. Επιπροσθέτως, για επιχειρήσεις οι οποίες ήδη δραστηριοποιούνται στις διεθνείς αγορές, η ΕΔΑ πιθανότατα συνδέεται με άλλες αποφάσεις όπως η ΕΤΕΔΑ ή η επιλογή της προσαρμογής του μείγματος μάρκετινγκ (Papavassiliou & Stathakopoulos 1997). Τέλος, οι αποφάσεις ΕΔΑ (8) επηρεάζονται από το σύστημα αξιών και τις προσδοκίες αυτών οι οποίοι τις λαμβάνουν και οι οποίοι συνήθως βρίσκονται σε θέσεις ισχύος μέσα στην επιχείρηση (Mullane 1995, Rynning & Andersen 1995, Papadopoulos 1987, Johansson

<sup>1</sup> Η αρίθμηση αναφέρεται στα 8 χαρακτηριστικά των Johnson & Scholes (1988).

& Moinpour 1977, Miller 1993, Ronen & Shenkar 1985, Vogel 1976, Wee *et al.* 1993). Άρα οι αποφάσεις ΕΔΑ παρουσιάζουν και τα 8 χαρακτηριστικά των Johnson & Scholes (1988) και καθώς όλα τα ανωτέρω ορίζουν και υπογραμμίζουν την πολυπλοκότητα και τη μακροπρόθεσμη φύση της απόφασης ΕΔΑ, σημαίνουν ότι αυτή θα πρέπει να θεωρείται πολύ περισσότερο μια στρατηγική απόφαση απ' ό,τι μια λειτουργική. Ιδιαίτερα μάλιστα αν όπως πρέπει συνυπολογίσει κανείς και το γεγονός ότι οι ίδιοι οι συγγραφείς Johnson & Scholes, σε τρία εκ των χαρακτηριστικών (στα 1, 2 και 8), στην προσπάθειά τους να τα διασαφηνίσουν και επεξηγήσουν, κάνουν σαφή και ευθεία αναφορά στη διαδικασία ΕΔΑ, θεωρούμε ότι η στρατηγική φύση της είναι σαφώς ορισμένη και μάλιστα βασιζόμενοι στο γνωστό πίνακα του Ansoff (1965) των στρατηγικών ανάπτυξης, η επιλογή των διεθνών αγορών μπορεί κάλλιστα να θεωρηθεί μία στρατηγική ανάπτυξης αγορών.

Σύμφωνα με τον Jain (2000, σελ. 40-41) οι στρατηγικές αποφάσεις στο χώρο του μάρκετινγκ, γιατί αν και δεν γίνεται ρητή αναφορά σε αυτές τις σελίδες το σύνολο του συγγράμματος αφορά αυτόν το χώρο, ξεχωρίζουν λόγω 6 συγκεκριμένων χαρακτηριστικών. Επειδή ο Jain παραθέτει ορισμό των στρατηγικών αποφάσεων, ο οποίος σχεδόν ταυτίζεται με τις αποφάσεις ΕΔΑ ως εξής: *«strategic decision deal with the determination of strategy: the selection of the proper markets and the products that best suit the needs of those markets»* (Jain 2000, σελ. 40) θα μπορούσαν να μην εξετασθούν ένα προς ένα τα επιμέρους χαρακτηριστικά, αλλά για λόγους ισορροπίας και πληρότητας η εξέταση αυτή ακολουθεί. Η κριτική η οποία προηγήθηκε για τη θεώρηση των Johnson & Scholes (1988) μεταφέρεται αυτούσια και για τις απόψεις του Jain. Λαμβάνοντας πάλι υπόψη τη σχετική βιβλιογραφία, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι : οι αποφάσεις ΕΔΑ (1)<sup>2</sup> επιφέρουν μία σημαντική διαφοροποίηση του καθιερωμένου μίγματος αγορών – προϊόντων της επιχείρησης (Dichtl & Koglmayr 1987, O'Farrel & Wood 1994, Papadopoulos 1987, Holzmuller & Stollnberger 1994) και (2) οδηγούν στην υιοθέτηση προγραμμάτων σημαντικά υψηλότερου του συνηθισμένου κινδύνου ο οποίος δεν καλύπτεται από προηγούμενες εμπειρίες, όπως είναι η

<sup>2</sup> Η αρίθμηση αναφέρεται στα 6 χαρακτηριστικά του Jain (200).

είσοδος σε άγνωστες αγορές (Jain 2000, σελ. 41, Dow 2000, Ehrman & Hamburg 1986, Koch 2001, Papadopoulos *et al.* 2002). Επίσης, (3) οι αποφάσεις ΕΔΑ απαιτούν την εξέταση μεγάλου αριθμού εναλλακτικών (περίπου 130 χώρες συμπεριλαμβάνει η λίστα της Παγκόσμιας Τράπεζας – Jain 2000, σελ. 515, Russow & Okoroafo 1996, Kumar & Joachimsthaler 1994, Frear *et al.* 1994) και (4) συμπεριλαμβάνουν την εξέταση της σημαντικής διάστασης του χρόνου και των χρονικών διαστημάτων (Jain 1979, Brewer 2001, Hisey & Caves 1985). Τέλος οι αποφάσεις ΕΔΑ (5) μεταβάλλουν την ισορροπία του ανταγωνισμού (Douglas *et al.* 1982, Myers & Alexander 1996, Root 1994, Young *et al.* 1989, Westhead *et al.* 2001) και (6) προϋποθέτουν τη συνειδητή υιοθέτηση στρατηγικής ηγέτη ή ακολούθου (leading or following) (Jain 1979, Cavusgil *et al.* 1995, Ottum & Semenik 1992).

Πέρα των ανωτέρω αναφορών παρατίθενται και οι ακόλουθοι αφορισμοί του Mintzberg (1990, σελ. 107-108) για τη στρατηγική διοίκηση:

*«Strategic management scholars are the blind men and strategy formulation is our elephant. No one has had the vision to see the whole beast, but everyone has grabbed hold of some part while remaining ignorant of the rest. But you do not create an elephant by simply adding the parts together – you need to understand the parts to understand the whole. And so it is with strategic management.»*

Οι Elfring & Volberda (1996, σελ. 11) αναφέρουν σχολιάζοντας τον Mintzberg (1990) χαρακτηριστικά ότι:

*«In the evolution of strategy research, a diversity of partly competitive and partly supplementary paradigms have emerged. Therefore, to provide an unequivocal definition would mean ignoring the versatility of strategic management. The choice of a definition and the application of specific strategic management techniques is greatly dependent on which paradigmatic schools of thought in strategic management one prefers.»*

Ο ίδιος ο Mintzberg (Mintzberg & Lampel 1999), εννιά χρόνια αργότερα από την πρώτη του εργασία, παρουσίασε 10 σχολές στρατηγικής διοίκησης. Ίσως, χάριν της επιστημονικής αρτιότητας, θα έπρεπε να παρουσιαστούν επιχειρήματα για τη στρατηγική φύση των αποφάσεων ΕΔΑ, με βάση και τις 10 αυτές σχολές, αλλά κάτι τέτοιο ξεπερνά τους στόχους και τις ανάγκες της παρούσας μελέτης.



## B2.2 Κατηγοριοποίηση των Προσεγγίσεων ΕΔΑ

Οι Douglas and Craig (1989,1992) έχουν υποστηρίξει ότι η επιλογή των ελκυστικών ξένων αγορών για τα υπάρχοντα προϊόντα ή και υπηρεσίες μίας επιχείρησης θα πρέπει να αποτελεί το βασικό της προβληματισμό και στόχο. Ως αρωγή στις επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να επιλέξουν διεθνείς αγορές, ένας σημαντικός αριθμός κανονιστικών προσεγγίσεων και μεθόδων έχει ήδη προταθεί (Papadopoulos & Denis 1988). Αυτές οι μέθοδοι βασίζονται στην προϋπόθεση ότι οι επιχειρήσεις προσεγγίζουν την ΕΔΑ με ένα συστηματικό τρόπο, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης στατιστικών μεθόδων για την ανάλυση των διαφόρων αγορών. Σε αντίθεση, μελέτες οι οποίες αναφέρονται στις πρακτικές των επιχειρήσεων δηλώνουν ότι εν γένει οι επιχειρήσεις δεν υιοθετούν τέτοιες συστηματικές προσεγγίσεις αλλά προτιμούν τη χρήση εμπειρικών κανόνων (rules of thumb), όπως η επιλογή εκείνων των ξένων αγορών οι οποίες παρουσιάζουν την ελάχιστη ψυχική απόσταση από τα στελέχη (Evans *et al.* 2000, Minor 1993, Sousa & Bradley 2005). Αρκετά πιο πρόσφατα (Andersen & Buvik, 2002) προτάθηκε και μια τρίτη προσέγγιση, αυτή των σχέσεων (relationship approach). Λόγω της ιδιαιτερότητας και σημασίας (βλ. Mattsson 1997) αυτής της προσέγγισης, γίνεται εκτενέστερη αναφορά στην παράγραφο B2.2.2.3.

Οι Albaum *et al.* (1998) διαχωρίζουν τις προσεγγίσεις των διαδικασιών ΕΔΑ σε proactive και reactive<sup>3</sup>, ακολουθώντας την βασική κατηγοριοποίηση των κινήτρων διεθνοποίησης των επιχειρήσεων (Albaum *et al.* 1998, σελ. 40) σε δύο ομόηχες και ανάλογες κατηγορίες. Ουσιαστικά η proactive προσέγγιση ΕΔΑ σχετίζεται με τη συστηματική ΕΔΑ και η reactive με τη μη-συστηματική, χωρίς όμως να υπάρχει και απόλυτη ταύτιση. Επίσης, φαίνεται να υπάρχει μία σχετική σύγχυση ανάμεσα στα proactive κίνητρα διεθνοποίησης και στην αντίστοιχη διαδικασία ΕΔΑ, αφού ο ίδιος παράγοντας διεθνοποίησης, δηλ. κάποιοι οργανισμοί όπως τα εμπορικά επιμελητήρια και οι οργανισμοί προώθησης εξαγωγών (change agents) κατατάσσονται ως

<sup>3</sup> Αποφεύγουμε να μεταφράσουμε τους όρους αυτούς στα Ελληνικά, καθώς θεωρούμε ότι η μετάφραση τους χρωματίζει τις έννοιες και επηρεάζει την κρίση για την συζήτηση η οποία ακολουθεί.

proactive (σελ. 40 και 42) ενώ αποτελούν παράδειγμα reactive ΕΔΑ (σελ. 128) όπου αναφέρεται συγκεκριμένα:

*“The reactive market selection approach characterizes a situation where the exporter acts passively in choosing markets by filling unsolicited orders or awaits initiatives on the part of foreign buyers, foreign representatives (...) or other **export change agents** who indirectly select the market for the company.” (Albaum et al. 1998)*

Θεωρείται ότι οι Albaum et al. στην προσπάθειά τους να παρουσιάσουν έναν 2 X 2 πίνακα για τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, αναφέρουν ότι είναι δυνατό να υπάρχουν εξωτερικά ως προς την επιχείρηση κίνητρα και η διεθνοποίηση να θεωρηθεί proactive. Κάτι τέτοιο, ακόμη και σύμφωνα με τους ορισμούς που οι ίδιοι παραθέτουν είναι πολύ δύσκολο. Αυτή η αντίθεση εμφανίζεται εντονότερα στη συνέχεια του συγγράμματος των Albaum et al. (1988) κατά την ανάπτυξη του θέματος της ΕΔΑ, όπου γίνεται σαφές ότι proactive ΕΔΑ αφορά αποκλειστικά και μόνο εσωτερικά κίνητρα.

Πολύ πρόσφατα οι Martin & Papadopoulos (2005) περιπλέκουν ακόμη περισσότερο την κατηγοριοποίηση, αφού χρησιμοποιούν 3 μεταβλητές και επίπεδα ταξινόμησης κριτηρίων, τα οποία ονομάζουν stimuli και θεωρούν ότι μπορούν να είναι proactive ή reactive, εσωτερικά ή εξωτερικά και στρατηγικά ή ευκαιριακά (strategic – opportunistic). Η δική τους πρωτογενής έρευνα καταλήγει σε συμπέρασμα αντίστοιχο της παρούσας ανάλυσης, δηλαδή ότι τα στελέχη δεν μπορούν να αντιληφθούν reactive εσωτερικά κίνητρα, αλλά μπορούν να αντιληφθούν reactive εξωτερικά κίνητρα, τα οποία ταυτοχρόνως κατηγοριοποιούνται όλα ως ευκαιριακά. Μία τόσο αναλυτική κατηγοριοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε επικαλύψεις και δεν είναι απολύτως βέβαιο ότι η κατάταξη των κριτηρίων ΕΔΑ, σε τόσες και τέτοιες κατηγορίες, μπορεί να γίνει από τα στελέχη των επιχειρήσεων απρόσκοπτα ενώ ταυτόχρονα να διαθέτουν υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης στην κρίση τους. Για τους ανωτέρω λόγους και για το γεγονός ότι στην παρούσα διατριβή υιοθετείται η αντίληψη ότι η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς και του ανταγωνισμού και της αγοράς αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού μίας επιχείρησης (π.χ. Aaker 1995, Doyle 1998, Drummond & Ensor 2001, McNamee

1998), θα ακολουθηθεί ο διαχωρισμός σε συστηματική ή Proactive ΕΔΑ και σε μη-συστηματική ή Reactive ΕΔΑ.

### **B2.2.1 Συστηματική ή Proactive ΕΔΑ**

Στην παρούσα παράγραφο θα παρουσιαστεί ο ορισμός και το περιεχόμενο της συστηματικής προσέγγισης, ενώ η κριτική που έχει διατυπωθεί θα αναπτυχθεί στην επόμενη παράγραφο

#### **B2.2.1.1.**

Η έννοια της συστηματικής προσέγγισης αναφέρεται τόσο στη φύση όσο και στα στάδια της διαδικασίας ΕΔΑ. Η διαδικασία λήψης των αποφάσεων αυτών γίνεται αντιληπτή ως δομημένη και επίσημη, ενώ ο λαμβάνων την απόφαση θα πρέπει να μπορεί να διέρχεται από τις ακόλουθες δραστηριότητες ή βήματα (Andersen & Buvik, 2002), τα οποία συνάδουν και με τον ανωτέρω ορισμό της διαδικασίας ΕΔΑ των Kumar *et al.* (1994) :

#### **A. Αναγνώριση του Προβλήματος.**

Γίνεται η υπόθεση ότι ο λήπτης των αποφάσεων μπορεί να δομήσει, ορίσει και απομονώσει το πρόβλημα της ΕΔΑ. Εννοείται εδώ η ικανότητα του στελέχους εξαγωγών να διαχωρίζει το πρόβλημα της ΕΔΑ από άλλα συναφή θέματα, όπως η απόφαση για διεθνοποίηση ή για τον τρόπο εισόδου στην ξένη αγορά. Βεβαίως τόσο στη βιβλιογραφία (π.χ. Koch 2001) όσο και στην πρακτική των επιχειρήσεων (π.χ. απρόσκλητες παραγγελίες) ο διαχωρισμός αυτός είναι μάλλον δύσκολος.

#### **B. Προσδιορισμός των Κριτηρίων Επιλογής.**

Το στέλεχος το οποίο λαμβάνει την απόφαση ΕΔΑ πρέπει να μπορεί να προσδιορίσει όλα τα σχετικά κριτήρια ή τους στόχους βάσει των οποίων θα αξιολογηθούν οι εναλλακτικές επιλογές. Από τη βιβλιογραφία έχουν προταθεί διάφοροι τύποι κριτηρίων,

συμπεριλαμβανομένων κριτηρίων σχετικά με συγκεκριμένες χώρες όπως τα μακροοικονομικά, τα πολιτικά και τα κοινωνικά χαρακτηριστικά τους (Bradley 1995, Douglas & Craig 1983, Root 1994) όπως και κριτήρια σχετικά με την αγορά και ειδικότερα το μέγεθος της αγοράς, ο ανταγωνισμός, τα κανάλια της διανομής και το κόστος λειτουργίας στη συγκεκριμένη αγορά (Davidson 1980, Douglas *et al.* 1982, Young *et al.* 1989). Η ανασκόπηση της θεωρητικής (π.χ. Maclayton *et al.* 1980, Werner *et al.* 1996, Terpstra & Sarathy 1997, Czinkota & Ronkainen 1998, Μάλλιαρης 2001), αλλά και εμπειρικής (π.χ. Barnes 1980) βιβλιογραφίας του Διεθνούς Μάρκετινγκ των εξαγωγών (π.χ. Raven *et al.* 1994, Albaum *et al.* 1998, Leonidou & Katsikeas 1996), της οικονομικής ανάπτυξης (π.χ. Adelman & Morris 1965, Sethi 1971) και των ξένων άμεσων επενδύσεων (Aharoni 1966, Kobrin 1976, Nagy 1978, Kobrin *et al.* 1980) καταλήγει σε έναν σημαντικό κατάλογο από σχετικά κριτήρια αξιολόγησης αγορών (Robertson & Wood 2001). Όπως προτείνουν οι Schoemaker & Russo (1993) το στέλεχος πρέπει να είναι σε θέση να μπορεί να συνδέσει αυτά τα κριτήρια μέσω μίας «ιεραρχίας στόχων», καταλήγοντας στον υπολογισμό μίας συνολικής ελκυστικότητας των πιθανών αγορών. Όμως, όπως υπέδειξαν επίσης οι ίδιοι συγγραφείς, αυτές οι προτάσεις δεν αναλύουν τις σχέσεις ανάμεσα στους στόχους της επιχείρησης και στα χρησιμοποιούμενα κριτήρια, έτσι ώστε να βοηθείται το στέλεχος να επιτύχει την προαναφερθείσα σύνδεση.

#### Γ. Στάθμιση των Κριτηρίων.

Διαφορετικές τιμές, αξίες ή βάρη πρέπει να προσδίδονται στα διάφορα κριτήρια βάσει της σχετικής τους σημασίας στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Εν συντομία, όπως αναφέρουν και οι Papadopoulos *et al.* (2002), δεν υπάρχει συμφωνία ούτε σχετικά με το ποιες μεταβλητές πρέπει να χρησιμοποιηθούν αλλά πολύ περισσότερο ούτε ποια πρέπει να είναι τα βάρη τα οποία θα τους αποδοθούν ώστε να αντικατοπτρίζεται η σχετική σπουδαιότητά τους. Προσεγγίσεις οι οποίες περιορίζουν την ανάλυση σε έναν ή δύο τύπους μεταβλητών, δεν μπορούν να καλύψουν όλο το φάσμα των επιδράσεων στη ζήτηση

(Day *et al.* 1988). Μερικές μελέτες, περιλαμβάνουν σημαντικούς αριθμούς μεταβλητών ισοσταθμισμένων, προσπαθώντας να απαντήσουν το ανωτέρω πρόβλημα. Αλλά ο Denis (1978) παρατήρησε ότι αυτή η προσέγγιση απλώς εισάγει σημαντικό αριθμό περιττών μεταβλητών (redundancy) (Nachum 1994). Άλλοι ερευνητές (Day *et al.* 1988, Wood & Robertson 2000) χρησιμοποίησαν ανάλυση παραγόντων για να ομαδοποιήσουν τις μεταβλητές, αλλά κανένας δεν έκανε το επόμενο βήμα του ελέγχου και της εγκυρότητας ενός γενικευμένου πλήθους μεταβλητών. Η χρήση της κρίσεως των στελεχών ή των ειδικών μπορεί να είναι ιδιαίτερος δύσκολη εάν χρησιμοποιούνται πολλές μεταβλητές, ή ιδιαίτερος υποκειμενική εάν περιορίσουμε τον αριθμό των μεταβλητών σε ένα περιορισμένο πλήθος (Douglas *et al.* 1972, Vogel 1976, Robertson & Wood 2001). Επιπροσθέτως, αυτή η προσέγγιση χρησιμεύει μόνο στην επιχείρηση που την εφαρμόζει και βεβαίως δεν ανταποκρίνεται στην ανάγκη ενός γενικευμένου υποδείγματος. Τέλος, ακολουθώντας ουσιαστικά την ίδια λογική, δύο ενδιαφέρουσες μελέτες (Kumar *et al.* 1994, Hoffman 1997) επικεντρώθηκαν στις αναλυτικές διαδικασίες της ΕΔΑ, δηλαδή στο πώς να αναλύονται και να χρησιμοποιούνται μεταβλητές, αλλά δεν ασχολήθηκαν με τον έλεγχο της εγκυρότητας των μεταβλητών αυτών καθαυτών, δηλαδή ποιες ακριβώς μεταβλητές να χρησιμοποιούνται. Αυτό το κενό, προσφάτως και μετά την ολοκλήρωση της συλλογής πρωτογενών δεδομένων για την παρούσα διατριβή, προσπάθησαν να καλύψουν οι ακόλουθες μελέτες: Wood & Robertson (2000), Robertson & Wood (2001) και Martin & Papadopoulos (2005). Ευρύτερος σχολιασμός των ευρημάτων των μελετών αυτών και της συνάφειάς τους με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, παρουσιάζεται στην παράγραφο E1.3.1.1.

#### Δ. Προσδιορισμός των Εναλλακτικών

Το τέταρτο βήμα της διαδικασίας αναφέρεται στον προσδιορισμό των πιθανών χωρών ή ενός χαρτοφυλακίου αγορών-χωρών. Τουλάχιστον δύο στρατηγικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν (Andersen & Buvik 2002). (i). Μία εξαντλητική αναζήτηση η οποία θα

δημιουργεί έναν - κατά το δυνατόν - πλήρη κατάλογο όλων των εναλλακτικών χωρών και (ii). Μία διαδικασία βέλτιστης αναζήτησης η οποία θα παράγει εναλλακτικές επιλογές μέχρι το σημείο όπου το κόστος της έρευνας θα υπερκεράζει την αξία της επιπρόσθετης πληροφόρησης (μία διαδικασία δηλαδή προεπιλογής-screening). Βεβαίως μία τέτοια διαδικασία προεπιλογής προϋποθέτει εκ των προτέρων έστω μερική γνώση του κόστους και των συνεπειών. Οι Albaum *et al.* (1998) κατηγοριοποιούν με ανάλογο τρόπο τις τεχνικές επιλογής διεθνών αγορών σε διαστελλόμενες-διευρυνόμενες και συστελλόμενες-συρρικνούμενες. Μία διαστελλόμενη τεχνική επιλογής αγορών έχει ως αφετηρία την εγχώρια αγορά του στελέχους που αποφασίζει και σταδιακά «διευρύνεται» προς άλλες ξένες αγορές κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής. Συνήθως η πρώτη αγορά που εξετάζεται είναι η πιο κοντινή γειτονική χώρα. Οι διευρυνόμενες τεχνικές χρησιμοποιούν την εγχώρια αγορά ως τη βάση για την ανάλυση των υπολοίπων αγορών και όπως τονίζουν οι συγγραφείς:

*«Market selection over time is based upon similarities between the national market structures of a political, social, economic, or cultural nature, so that the exporter expands from one market to the next introducing a minimum of further adaptation to the product as well as other export marketing parameters.» (Albaum et al, 1998)*

Σε αντίθεση με τις διαστελλόμενες, οι συστελλόμενες-συρρικνούμενες μεθοδολογίες έχουν ως αφετηρία το σύνολο των πιθανών εξαγωγικών αγορών και μέσω μίας σειράς screening ή τεχνικών ομαδοποίησης με ένα συστηματικό τρόπο περιορίζουν το αρχικό πλήθος των αγορών στην ομάδα των πλέον ελκυστικών. Οι λιγότερο ελκυστικές αγορές απορρίπτονται συστηματικά, ενώ οι αγορές εκείνες που επιβιώνουν μέχρι το τέλος της διαδικασίας, αναλύονται σε μεγαλύτερο βάθος. Παρότι οι επεκτεινόμενες μεθοδολογίες μπορεί να είναι ευκολότερες για χρήση, ιδιαιτέρως από τις περιορισμένες σε πόρους μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δεν λαμβάνουν υπόψη τους όλες τις πιθανές εξαγωγικές αγορές και έτσι είναι πιο ευάλωτες σε λάθη.

Και οι δύο μεθοδολογίες κατηγοριοποίησης που προτείνονται, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως μία συνέχεια πάνω στην οποία οι επιχειρήσεις μπορεί να είναι τοποθετημένες πιο πολύ ή λιγότερο κοντά στο ένα ή στο άλλο άκρο, και όχι βέβαια ως μία απόλυτη διχοτόμηση.

Λόγω της σημασίας που έχει δοθεί στη σχετική βιβλιογραφία στις τεχνικές και στη διαδικασία προ-επιλογής (Russow & Okoroafo 1996, Russow & Solocha 1993, Root 1994) και της ιδιαίτερης βαρύτητάς τους για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις όπως οι Ελληνικές, αξίζει θεωρούμε να αφιερώσουμε λίγο περισσότερο χώρο. Πολύ συχνά, για να μην γίνεται αξιολόγηση του συνόλου των ευκαιριών παγκοσμίως, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μία διαδικασία προεπιλογής. Κατά τη διαδικασία προεπιλογής, η επιχείρηση έχει ως αφετηρία την ανάλυση δευτερογενών δεδομένων, συνήθως σε μακρο-επίπεδο με στόχο την αναγνώριση εκείνων των χωρών οι οποίες αξίζει να μελετηθούν σε βάθος (Κουρεμένος 1990). Αυτή η σειριακή διαδικασία συνήθως συμπεριλαμβάνει αρκετά στάδια φιλτραρίσματος των λιγότερο επιθυμητών χωρών, αποτελεί δηλαδή κατ' ουσίαν μία επαναλαμβανόμενη διαδικασία. Σύμφωνα με τον Root (1994), τα δύο πιο συνήθη λάθη κατά τη διαδικασία προεπιλογής χωρών είναι α) η παράλειψη χωρών, οι οποίες προσφέρουν καλό δυναμικό για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης και β) η υπερβολική ενασχόληση με τη μελέτη χωρών, οι οποίες προσφέρουν μόνο μέτριες ή κακές προοπτικές. Είναι σαφές ότι η βαρύτητα των επιπτώσεων αυτών δεν είναι ισοβαρής, καθώς στην πρώτη περίπτωση η επιχείρηση στερείται ευκαιριών ανάπτυξης, ενώ στη δεύτερη εισέρχεται σε κινδύνους οι οποίοι μπορούν να απειλήσουν την ίδια την ύπαρξή της.

Οι τεχνικές προ-επιλογής θυμίζουν μερικές φορές μεθόδους τμηματοποίησης χωρών με τη χρήση μεταβλητών φύσεως μακρο (Wang 1997, Oyewole 1998). Επισημαίνεται ότι οι μέθοδοι τμηματοποίησης μακρο μοιράζονται μία επιπρόσθετη αδυναμία (Samli 1977, Helsen *et al.* 1993): Το θεωρητικό υπόδειγμα στο οποίο στηρίζονται κάνει την υπόθεση ότι η ζήτηση για συγκεκριμένο βιομηχανικό κλάδο μπορεί να προβλεφθεί από γενικότερα

στατιστικά δεδομένα, τα οποία αφορούν τη χώρα συνολικώς. Σε αντίθεση, οι μέθοδοι τμηματοποίησης ή προ-επιλογής με τη χρήση μεταβλητών μικρο (οι οποίες είναι και πιο ακριβείς (Ronen & Shenkar 1985)), χρειάζονται δεδομένα σχετικά με μεταβλητές οι οποίες αφορούν τη χρήση και κατανάλωση του προϊόντος ή της εξεταζόμενης υπηρεσίας, τα οποία είτε θα διαθέτουν μόνο ελάχιστες και μεγάλες επιχειρήσεις είτε θα απαιτούν τη διενέργεια χρονοβόρων και κοστοβόρων ερευνών αγοράς, οι οποίες ουσιαστικά καταργούν την έννοια και χρησιμότητα της προεπιλογής ως "...country and complexity reduction technique..." (Root 1994).

Ε. Αξιολόγηση κάθε Εναλλακτικής σε κάθε ένα Κριτήριο.

Γίνεται η υπόθεση ότι το στέλεχος έχει την ικανότητα να αξιολογήσει όλες τις πιθανές συνέπειες επιλογής κάθε μίας των εναλλακτικών σε κάθε ένα από τα προσδιορισμένα κριτήρια. Εξαιτίας της μακροπρόθεσμης φύσης της διαδικασίας ΕΔΑ το στέλεχος πρέπει επιπροσθέτως να διαθέτει σημαντική πληροφόρηση για μελλοντικά γεγονότα. Το στάδιο αυτό είναι ίσως και το δυσκολότερο της διαδικασίας ΕΔΑ (Andersen & Buvik 2002).

ΣΤ. Υπολογισμός της Βέλτιστης Λύσης.

Στο στάδιο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί μία πλειάδα μοντέλων-υποδειγμάτων. Στη μέχρι σήμερα ίσως πληρέστερη επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, οι Papadopoulos & Denis (1988) κατέταξαν περισσότερα από 40 προτεινόμενα υποδείγματα ΕΔΑ σε α) πλαίσια λήψης αποφάσεων, τα περισσότερα εκ των οποίων είναι θεωρητικά υποδείγματα ιεραρχικών διαδικασιών, β) σε υποδείγματα ομαδοποίησης τα οποία ομαδοποιούν πιθανές ξένες αγορές στόχους στη βάση των ομοιοτήτων τους όπως αυτές γίνονται αντιληπτές από τις επιχειρήσεις. Η μεθοδολογία της ομαδοποίησης των αγορών έχει ως αφετηρία την προϋπάρχουσα επιχειρηματική στρατηγική της εταιρίας, επιλέγοντας τις αγορές εκείνες οι οποίες πιο πολύ μοιάζουν με τις αγορές που ήδη η επιχείρηση έχει διεισδύσει (Majaro, 1977). Η υποβόσκουσα ιδέα πίσω από αυτήν την μέθοδο, είναι ότι οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να επικεντρώνουν τη διεθνοποίησή τους σε αγορές οι οποίες απαιτούν τη λιγότερη



δυνατή τροποποίηση του μείγματος μάρκετινγκ (και άρα την ελαχιστοποίηση του κόστους) και να επεκτείνονται σε καινούργιες ομάδες χωρών σταδιακά και μόνο όταν το δυναμικό των αρχικών επιλογών έχει πλήρως εξαντληθεί. Κατά συνέπεια, η στρατηγική της επιλογής αγορών εξελίσσεται σταδιακά, βήμα-βήμα, ουσιαστικά ακολουθώντας μία προσέγγιση bottom-up. Σε αντίθεση, γ) τα υποδείγματα υπολογισμού, τα οποία κατατάσσουν τις ξένες αγορές σε μία σειρά προτίμησης χωρίς να γίνεται προσπάθεια ομαδοποίησής τους, τις αξιολογούν με βάση τη συνολική τους ελκυστικότητα. Η ελκυστικότητα αυτή και η δυναμική της αγοράς αξιολογούνται στη βάση κριτηρίων όπως η απόδοση της επένδυσης και σχετικοί παράγοντες κινδύνου. Αυτά τα κριτήρια συνήθως, συμπεριλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με το μέγεθος της ζήτησης και το δυναμικό ανάπτυξης αυτής, τον ανταγωνισμό, εμπόδια εισόδου στην αγορά και μία ποικιλία παραγόντων επιχειρηματικού κινδύνου (Κουρεμένος 1990). Σύμφωνα με τους Papadopoulos & Denis (1988), η λεπτομερής επισκόπηση των διαφόρων υποδειγμάτων οδηγεί στο συμπέρασμα ότι, παρά τα αρκετά ισχυρά τους σημεία, κανένα δεν προσφέρει πλήρη λύση στο πρόβλημα ΕΔΑ. Η κάθε μία εξ αυτών των ομάδων υποδειγμάτων εξετάζεται αναλυτικότερα στη συνέχεια, αρχίζοντας από την τελευταία, η οποία συμπεριλαμβάνει τα υποδείγματα υπολογισμού.

**Οι μέθοδοι ή υποδείγματα υπολογισμού του μεγέθους της αγοράς**, όπως περιγράφονται από τους Papadopoulos & Denis (1988) βασίζονται στην ιδέα των κανόνων απόφασης του αποζημιωτικού υποδείγματος. Το Αποζημιωτικό Υπόδειγμα (compensatory model) γραμμικό ή μη γραμμικό, προϋποθέτει την ικανότητα αμοιβαίων υποχωρήσεων ανάμεσα στα διάφορα κριτήρια (trade-off). Για παράδειγμα η εξισορρόπηση στη διαδικασία της απόφασης ενός πολιτικού κλίματος χαμηλής σταθερότητας με την ύπαρξη ιδιαίτερος υψηλής ζήτησης για το προϊόν. Εάν βεβαίως παρόμοιες αμοιβαίες παραχωρήσεις δεν επιτρέπονται τότε ένα Μη-Αποζημιωτικό Υπόδειγμα (non compensatory) μπορεί να χρησιμοποιηθεί (είτε χρησιμοποιούν το Συνδυετικό Κανόνα – Conjunctive, είτε το

Διαζευτικό – Disjunctive, είτε τον Κανόνα Εξάλειψης με απόψεις - Elimination by Aspect). Για παράδειγμα, το στέλεχος μπορεί να αποφασίσει τη σε βάθος εξέταση μόνο εκείνων των χωρών οι οποίες υπερβαίνουν συγκεκριμένα όρια αναφορικά με την πολιτική σταθερότητα και τη ζήτηση για το προϊόν, ανεξαρτήτως της επιδόσεώς τους σε άλλα κριτήρια (Υπόδειγμα Διαζευτικού Κανόνα). Τα οικονομετρικά υποδείγματα είναι συνήθως σχετικά με ένα συγκεκριμένο κλάδο της οικονομίας, αλλά κυρίως μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε ώριμα προϊόντα, τα οποία χαρακτηρίζονται από σχετικά σταθερή ζήτηση (Douglas and Craig 2000). Επιπροσθέτως, οι Singh & Kumar (1971) εντόπισαν αρκετές ασυνέπειες στην προβλεπτική δύναμη των επιλεγμένων ανεξάρτητων μεταβλητών, ανάλογα με την αναλυτική μέθοδο και τις χώρες οι οποίες εξετάζονταν. Τα υποδείγματα εισαγωγικής ζήτησης έχουν την επιπρόσθετη αδυναμία ότι δεν μπορούν να υπολογίσουν το μέγεθος της αγοράς, το οποίο είναι διαθέσιμο στους εξαγωγείς, οι οποίοι έχουν δυνατότητες να ανταγωνιστούν τους εγχώριους παραγωγούς, ή μπορούν να ενεργοποιήσουν επιπρόσθετη ζήτηση για το προϊόν (Root 1994).

Όταν χρησιμοποιούνται **μέθοδοι ομαδοποίησης των αγορών** (Papadopoulos & Denis 1988) το στέλεχος έχει τη δυνατότητα να χωρίσει τις χώρες σε ομάδες με αποδεκτές και σε ομάδες με μη αποδεκτές χώρες, εφαρμόζοντας έτσι στην ουσία ένα μοντέλο Συνδετικού Κανόνα. Όταν εφαρμόζεται στην ΕΔΑ μία διαδικασία προεπιλογής, κατά τον προσδιορισμό των εναλλακτικών (βλ. τέταρτο στάδιο ανωτέρω) μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα υπόδειγμα Κανόνα Εξάλειψης με απόψεις. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονισθεί ότι όπως αναφέρει και ο Payne (1976), ενώ τα αποζημιωτικά υποδείγματα προϋποθέτουν πλήρη πληροφόρηση σχετικά με τις εναλλακτικές επιλογές, τα μη-αποζημιωτικά υποδείγματα επιτρέπουν τη λήψη αποφάσεων οι οποίες βασίζονται σε μερική πληροφόρηση.

Επιπροσθέτως, οι Papadopoulos *et al.* (2002), στην κριτική παρουσίαση των ποσοτικών υποδειγμάτων αναφέρουν ότι ενώ τα περισσότερα υποδείγματα ομαδοποίησης και

υπολογισμού δεν έχουν στρατηγικό προσανατολισμό, τουλάχιστον προσπαθούν να παραμετροποιήσουν κάποια μέρη της προτεινόμενης διαδικασίας μέσω της χρήσης στατιστικών διαδικασιών. Αυτά τα υποδείγματα περιλαμβάνουν μακρο-προσεγγίσεις στις οποίες λαμβάνονται υπόψη μόνο γενικά χαρακτηριστικά των χωρών και μικρο, ή συγκεκριμένες ανά κλάδο, προσεγγίσεις. Με την εξαίρεση ελάχιστων οικονομετρικών μεθόδων, οι οποίες βασίζονται σε ανάλυση παλινδρόμησης, η πλειοψηφία των υποδειγμάτων χρησιμοποιεί πολλαπλούς δείκτες διάφορων χαρακτηριστικών των χωρών. Τέλος, οι περισσότερες προσεγγίσεις εστιάζουν στη συνολική ζήτηση, ενώ κάποια υποδείγματα, λαμβάνουν υπόψη τους μόνο τις εισαγωγές (Κουρεμένος 1990).

Σε αντίθεση με τα ανωτέρω, τα περισσότερα από τα **πλαίσια λήψης αποφάσεων** είναι στη φύση τους στρατηγικά και όλα είναι ποιοτικά ενώ κανένα δεν προσπαθεί να παραμετροποιήσει τα βήματα της προτεινόμενης διαδικασίας. Η αλήθεια είναι ότι η έννοια των ποιοτικών προσεγγίσεων δεν είναι τόσο ξεκάθαρη όσο αυτή των ποσοτικών. Οι Papadopoulos & Denis (1988) θεωρούν ότι οι ποιοτικές προσεγγίσεις συμπεριλαμβάνουν μελέτες της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, η οποία οδηγεί σε ΕΔΑ και συμπεριλαμβάνουν επίσης τη φύση, την καταλληλότητα και τις πηγές των ποιοτικών πληροφοριών, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως στοιχείο στη διαδικασία ΕΔΑ, καθώς επίσης και το πιθανό μεροληπτικό σφάλμα των ποιοτικών πληροφοριών.

Επιπροσθέτως, οι συγγραφείς προτείνουν ότι μόνο μία σύντομη λίστα χωρών θα πρέπει να προσδιορίζεται και να υπόκειται σε περαιτέρω αναλύσεις.

### B2.2.1.1 Κριτική των Συστηματικών Προσεγγίσεων

Εν συντομία, η βιβλιογραφία περιλαμβάνει έναν σημαντικό αριθμό χρήσιμων θεωρητικών και πρακτικών υποδείξεων για το πώς πρέπει να γίνεται η διαδικασία ΕΔΑ, αλλά κανένα από αυτά δεν συνδυάζει τα χαρακτηριστικά του να είναι εξειδικευμένο για έναν κλάδο της οικονομίας, να μπορεί να γενικευθεί, να είναι σχετικά απλό στη χρήση, να συμπεριλαμβάνει στρατηγικούς προσανατολισμούς και να μπορεί να αντικατοπτρίζει τη συνολική ζήτηση για το προϊόν της εταιρίας και τέλος, να έχει επαληθευθεί και εμπειρικά. Τα στοιχεία αυτά, εκ πρώτης όψεως, όπως αναφέρουν οι Papadopoulos *et al.* (2002), διέθετε το υπόδειγμα shift-share. Κατόπιν όμως μίας εξαντλητικής κριτικής ανάλυσης του υποδείγματος, οι Papadopoulos *et al.* (2002), κατέληξαν ότι το shift-share υπόδειγμα δεν παρουσιάζει προβλεπτική ικανότητα, ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζει υψηλή συσχέτιση με το απλό υπόδειγμα ανάπτυξης και άρα είναι μάλλον περιττό (redundant). Οι Papadopoulos *et al.* (2002) προτείνουν ένα καινούργιο υπόδειγμα, το οποίο προσπαθεί να εκμεταλλευθεί τα ισχυρά σημεία του υποδείγματος shift-share και να εξαλείψει τις όποιες αδυναμίες του. Λόγω της σχετικά πρόσφατης παρουσίας του άρθρου δεν ήταν δυνατό να εντοπιστούν ανεξάρτητες προσπάθειες επαλήθευσης της προσέγγισης των Papadopoulos *et al.* (2002) και ουσιαστικά μιας εκτενούς εμπειρικής δοκιμασίας του νέου υποδείγματος. Παρόλα αυτά θα πρέπει να τονίσουμε ότι και το νέο αυτό υπόδειγμα στηρίζεται σε δευτερογενή δεδομένα. Αυτό είναι κατανοητό ως βασική αδυναμία της πλειοψηφίας των συστηματικών υποδειγμάτων, αφού από την οπτική πλευρά της επεξεργασίας των πληροφοριών, η έρευνα μάρκετινγκ για την ΕΔΑ είναι σημαντικά πιο πολύπλοκη και εκτενής από την έρευνα μάρκετινγκ σε εθνικό επίπεδο. Όπως έχουν αναφέρει διεξοδικότερα οι Douglas & Craig (2000), αρκετά μεθοδολογικά και θεωρητικά θέματα δυσχεραίνουν τη συλλογή δεδομένων και τη διενέργεια ερευνών σε διεθνές επίπεδο. Η παραδοσιακή έρευνα μάρκετινγκ μπορεί να μην αποτελεί μία οικονομικώς αποδεκτή λύση, και κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις περιορίζονται στην αποκλειστική χρήση δευτερογενών πηγών και δεδομένων, τουλάχιστον για να επιτύχουν την προεπιλογή κάποιων αγορών, οι οποίες θα ερευνηθούν και μελετηθούν στη συνέχεια σε βάθος. Και οι τρεις μέθοδοι που αναφέρθηκαν

ανωτέρω (η συστηματική προσέγγιση, η shift-share και η προσέγγιση των Papadopoulos *et al.* 2002), στηρίζουν, για το λόγο αυτό, τις αξιολογήσεις του δυναμικού της αγοράς και της ζήτησης, σε συγκρίσεις και αντιπαραβολές δευτερογενών δεδομένων. Είναι όμως γνωστό, ότι συγκρίσεις οι οποίες στηρίζονται σε δευτερογενή στοιχεία, εμποδίζονται από μία σειρά παραγόντων, οι οποίοι συμπεριλαμβάνουν διαφορές ανάμεσα στις μεθόδους συλλογής των στοιχείων, στη διαθεσιμότητα των στοιχείων, στην επικαιρότητα των διαφόρων δεδομένων κ.ο.κ. (Kumar 2000). Η αντιμετώπιση αυτών των δυσκολιών κάνει αναγκαία τη χρήση διαφόρων συμπληρωματικών στρατηγικών συλλογής στοιχείων και επίσης τη χρήση προηγμένων μεθόδων υπολογισμού και πρόγνωσης των σχετικών τάσεων των αγορών. Αν στα ανωτέρω συνυπολογίσουμε το γεγονός ότι η ΕΔΑ είναι μία στρατηγικά σημαντική διαδικασία, η οποία αναφέρεται σε αποφάσεις και πράξεις στο διεθνές περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, αστάθεια και ποικιλότητα (diversity), ο αριθμός των μεταβλητών τελικά, που πρέπει να εξετασθούν, γίνεται ιδιαίτερος μεγάλος. Κατά συνέπεια, παρότι η πρόθεση των μεθόδων αυτών είναι η μείωση της πολυπλοκότητας των διαδικασιών ΕΔΑ, ουσιαστικά απαιτούν μία πληθώρα δυνατοτήτων για την ανάλυση και τη συλλογή των δεδομένων. Όπως έχει τονίσει και ο Βουρτζεοίς (1984), σε μία μελέτη του για τις στρατηγικές διαστάσεις του κύκλου ζωής των προϊόντων, υποδείγματα τα οποία αποσκοπούν στη βελτιστοποίηση της ποιότητας των αποφάσεων και στη μείωση της αβεβαιότητας, μέσω της διαδικασίας επεξεργασίας όσο το δυνατόν περισσότερων μεταβλητών, τελικά αναπόφευκτα θα οδηγηθούν σε προβλήματα υπερφόρτωσης με πληροφορίες. Και ο Κουρεμένος (1985) έχει καταλήξει σε παρόμοια συμπεράσματα, σχετικά με την αντιστρόφως ανάλογη σχέση που φαίνεται να υπάρχει ανάμεσα στην πολυπλοκότητα ενός προβλήματος ή του περιβάλλοντος Μάρκετινγκ και στην πολυπλοκότητα των υποδειγμάτων ή των μεθόδων τα οποία υιοθετούνται για την επίλυση ή κατανόησή τους.

Επιπροσθέτως, όπως τονίζουν και οι Andersen & Strandskov (1998), τα υποδείγματα αυτά αγνοούν το ρόλο των στρατηγικών επιλογών κατά τη διαδικασία ΕΔΑ. Με άλλα λόγια, αν η ποιότητα των αποφάσεων εξαρτιόταν αποκλειστικά και μόνο από την ποιότητα επεξεργασίας των

πληροφοριών, η κρίση των στελεχών θα εξαφανιζόταν και οι στρατηγικές αποφάσεις θα ήταν απευθείας απόρροια τεχνικών εκτιμήσεων του περιβάλλοντος.

Πρέπει να υπογραμμισθεί ότι προηγούμενες μελέτες της συστηματικής προσέγγισης δεν καθορίζουν όλα τα στάδια του υποδείγματος που αναφέρθησαν ανωτέρω. Κάποιοι συγγραφείς έχουν υποστηρίξει ότι η πλειοψηφία των προτεινόμενων μεθοδολογιών είναι απλές, κατανοητές και εύκολες στην αποδοχή τους (Cuyvers *et al.* 1995, Kumar *et al.* 1994). Σε αντίθεση όμως, η πλειοψηφία των εμπειρικών μελετών, όπως θα δούμε και στη συνέχεια, υπογραμμίζει την έλλειψη αποδοχής και χρήσης των μεθοδολογιών αυτών από τις επιχειρήσεις.

### **B2.2.2 Πρώιμες Εμπειρικές Μελέτες των Διαδικασιών ΕΔΑ και Διδακτορικές Διατριβές**

Μία από τις πρώτες προσπάθειες μελέτης του τρόπου λήψης αποφάσεων για την επιλογή διεθνών αγορών από επιχειρήσεις, είναι η εργασία του Yair Aharoni (1966), αλλά δεν είναι η μόνη της αντίστοιχης περιόδου. Μία κατηγορία μελετητών, ακόμα και πριν τον Aharoni, περιέγραψε τις εξαγωγικές δραστηριότητες που σχετίζονται με την επιλογή εξαγωγικών αγορών, αλλά ποτέ δεν ανέλυσαν αυτή καθαυτή τη διαδικασία .ΕΔΑ. Ο Tookey (1964) ερεύνησε 54 βρετανικές κλωστοϋφαντουργικές επιχειρήσεις και περιέγραψε στο άρθρο του τις εξαγωγικές υπηρεσίες που χρησιμοποιούσαν οι επιχειρήσεις αυτές και τις αγορές τις οποίες επέλεγαν. Σύμφωνα με τα ευρήματά του, οι επιχειρήσεις του δείγματος παρουσίασαν μία προτίμηση για τις αγορές της βρετανικής κοινοπολιτείας, όμως οι ταχύτερα αναπτυσσόμενες εξαγωγές τους προέρχονταν από τις Η.Π.Α. και τη Δυτική Ευρώπη. Ο Tookey, προσφέρει επίσης μία σημαντική παρατήρηση σε ό,τι αφορά την παθητική και την ενεργητική ΕΔΑ., παρότι όχι άμεσα αλλά σε σχέση με την κερδοφορία των παθητικών και ενεργητικών εξαγωγέων:

*“Profitability appeared to be determined by a firm’s export policy. Firms with a positive marketing policy which actively sought the kind of orders they could profitably handle appeared more satisfied with their profits on overseas sales than others which made a practice of accepting unselectively every export order which came their way.”*

Σε μία μεταγενέστερη μελέτη 50 εξαγωγικών επιχειρήσεων, ο ίδιος συγγραφέας (Tookey, 1969) περιγράφει τη διαδικασία ΕΔΑ αυτών των επιχειρήσεων βάσει του βαθμού διεθνοποίησής τους. Χωρίζει τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων σε τρία διακριτά στάδια: εξαγωγικό, διεθνές μάρκετινγκ και διεθνής επιχειρηματική δραστηριότητα.

Στο εξαγωγικό στάδιο, η επιχείρηση ασχολείται ελάχιστα με την επιλογή διεθνών αγορών και αναλώνει μικρά ποσά για έρευνα αγοράς, προώθηση των εξαγωγών και προς τους εξαγωγικούς αντιπροσώπους της. Η επιχείρηση τείνει να χρησιμοποιεί για την ανάπτυξη των εξαγωγών της export companies από την εσωτερική αγορά, στις οποίες ουσιαστικά αναφέρεται και η ευθύνη των αποφάσεων ΕΔΑ.

Στο δεύτερο στάδιο, η επιχείρηση ερευνά όλες τις αγορές και αναπτύσσει την κατάλληλη στρατηγική για κάθε μία ξεχωριστά. Επίσης, χρησιμοποιούνται διεθνείς μεσάζοντες, γίνονται απευθείας πωλήσεις και εξαγωγές και ανοίγονται οι πρώτες εμπορικές αντιπροσωπείες στις ξένες αγορές. Τέλος, η επιχείρηση στο στάδιο της διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητας παράγει και προωθεί τα προϊόντα της σε σημαντικό αριθμό αγορών, ερευνά τις παγκόσμιες αγορές και αναπτύσσει στρατηγικές για κάθε μία αλλά μέσα στα πλαίσια ευρύτερων και συνδυασμένων λειτουργικών μεθοδολογιών. Σύμφωνα με τον Tookey η επιχείρηση χρησιμοποιεί:

*“A complex combination of methods, based on the exploitation of opportunities in multiple markets and the welding of individual market strategies into a global operating pattern of complimentary activities.”*

Η διαδικασία ΕΔΑ είκοσι ενός (21) βρετανικών βιομηχανικών επιχειρήσεων μεσαίου μεγέθους, περιγράφεται σε ένα άρθρο του Hunt (1969). Συγκεκριμένα υποστηρίζεται ότι πολλές επιχειρήσεις δεν έχουν τα μέσα ώστε να ανταποκριθούν επαρκώς στην ευρεία κάλυψη των παγκόσμιων αγορών. Οι πιο πολλές χρησιμοποιούν αντιπροσώπους για την κάλυψη μίας ξένης χώρας και για τη συλλογή και μεταφορά των παραγγελιών πίσω στη Βρετανία. Σε πολλές περιπτώσεις δυνητικοί πελάτες αποστέλλουν απευθείας επιστολές ενδιαφέροντος και τις παραγγελίες τους στα Κεντρικά γραφεία της επιχείρησης στο Ηνωμένο Βασίλειο. Έτσι, πάρα πολύ συχνά, προκύπτουν παραγγελίες ως άμεσο αποτέλεσμα, είτε της καθιερωμένης τεχνολογικής

φήμης και αξίας της βρετανικής επιχείρησης, είτε από την γενικότερη προσπάθεια προμήθειας μηχανημάτων από διεθνείς πελάτες που στέλνουν επιστολές ενδιαφέροντος σε όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις που βρίσκονται είτε σε συναφείς διεθνείς καταλόγους ή διαφημίζονται σε διεθνή εμπορικά δελτία. Εν συντομία ο Hunt κατέληξε ότι η συστηματική προώθηση των εξαγωγικών πωλήσεων δεν αποτελεί χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων μεσαίου μεγέθους της βρετανικής βιομηχανίας μηχανημάτων κλωστοϋφαντουργίας.

Παράλληλα με τους ανωτέρω ερευνητές, ο Aharoni (1966) δημοσίευε τη διδακτορική του διατριβή, στην οποία παρουσιάζεται μία ανάλυση της διαδικασίας επιλογής διεθνών αγορών από επιχειρήσεις των Η.Π.Α., στα πλαίσια άμεσων ξένων επενδύσεων (Foreign Direct Investment – FDI). Η διατριβή στηρίζει τα ευρήματά της στα πρωτογενή δεδομένα 18 προσωπικών συνεντεύξεων με στελέχη διεθνοποιημένων, αμερικανικών επιχειρήσεων.

Αρχικώς, η επενδυτική απόφαση σε διεθνείς αγορές θεωρείται ως μία διαδικασία που –αν και δεν έχει ξεκάθαρα ορισμένα βήματα- περιλαμβάνει μία σειρά από «προβλήματα, αντιλήψεις εναλλακτικών και των συνεπειών τους που όλα αναδιατυπώνονται και επανακαθορίζονται συνεχώς κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας» (Aharoni, 1966). Ο συγγραφέας επίσης πιστεύει ότι ο όρος «commitment» ίσως περιγράφει αρτιότερα τη διαδικασία ΕΔΑ, επειδή «οι αξιολογήσεις των διαφόρων στοιχείων από τα στελέχη συνεχώς μετακινούνται και μεταβάλλονται, παρότι όχι τυχαίως αλλά εξαρτώμενες σε ένα μεγάλο βαθμό από το κοινωνικό σύστημα μέσα στο οποίο τα στελέχη αυτά λειτουργούν».

Ο Aharoni συνεχίζει τονίζοντας ότι ο τρόπος με τον οποίο ένα πρόβλημα ορίζεται και οι μορφές των προβλημάτων στις οποίες επικεντρώνεται η προσοχή ενός στελέχους εξαρτώνται από τον ορισμό που δίνει το ίδιο το στέλεχος στο ρόλο που διαδραματίζει μέσα στο σύστημα και από τις διεθνείς επαφές του. Επιπροσθέτως, υπογραμμίζει ότι τα προβλήματα δεν ορίζονται άπαξ, αλλά συνεχώς επανατροφοδότηση του στελέχους με πληροφορίες οδηγεί στον επαναπροσδιορισμό τους. Συγκεκριμένα αναφέρει τα εξής :



*“Very often, executives have neither the time nor the inclination for lengthy investigation. They short-circuit the analysis by accepting the plausible as true and rejecting the uncongenial as false. What is considered plausible, however, depends again on values and social influences.” (Aharoni, 1966, σελ. 30-31).*

Η μελέτη του Aharoni είναι η πρώτη (και μοναδική στο είδος της) που ενσωματώνει τη θεωρία των Cyert & March και ειδικότερα τις τέσσερις κύριες έννοιες σχέσεων (relational concepts)

(Cyert & March 1963, σελ. 116):

1. Οιονεί επίλυση συγκρούσεων (Quasi resolution of conflict)
2. Αποφυγή της αβεβαιότητας (Uncertainty avoidance)
3. Προβληματοκεντρική αναζήτηση (Problemistic search)
4. Επιχειρησιακή μάθηση (Organizational learning).

Ο Aharoni, έχοντας υπόψη του το ανωτέρω υπόδειγμα, ανέπτυξε τα δικά του στάδια της Διαδικασίας Άμεσων Διεθνών Επενδύσεων. Ειδικότερα:

1. Η απόφαση για διεθνή προσανατολισμό (Decision to look abroad)
2. Η διερευνητική διαδικασία (Investigation process)
3. Η επενδυτική απόφαση (Decision to invest)
4. Αναθεωρήσεις και διαπραγματεύσεις (Reviews & Negotiations)
5. Αλλαγές μέσω επανάληψης: Η Διεύθυνση εξωτερικού (Changes through repetition: The International division).

Εστιάζοντας στο δεύτερο και στο πέμπτο στάδιο έχουμε να αναφέρουμε τα ακόλουθα:

Το στάδιο της «διαδικασίας έρευνας», όπως αναλύεται από το συγγραφέα, περιλαμβάνει τη διερεύνηση και την ανάλυση μίας ομάδος παραγόντων για την αξιολόγηση μίας επενδυτικής ευκαιρίας στο εξωτερικό. Οι παράγοντες αυτοί είναι συγκεκριμένοι για υπερπόντιες επενδύσεις και εκπορεύονται από τη διαφορά ανάμεσα σε μία ξένη χώρα και στην εγχώρια αγορά. (Aharoni, 1966, σελ. 76). Στη συνέχεια, παραθέτει μία λίστα από δέκα έξι (16) παράγοντες του ξένου περιβάλλοντος και δέκα έξι (16) παράγοντες όμοιους με αυτούς που ένα στέλεχος θα εξέταζε στο εγχώριο περιβάλλον. Ο Aharoni πιστεύει ότι θα ήταν ιδιαίτερος χρονοβόρος και πολυδάπανη για μία επιχείρηση η συλλογή πληροφοριών για όλους αυτούς τους παράγοντες. Επιπροσθέτως, θα

ήταν μάλλον πρακτικώς αδύνατη η επεξεργασία ενός τόσου σημαντικού όγκου πληροφοριών. Για αυτό το λόγο συμπεραίνει ότι οι επιχειρηματίες δεν προσπαθούν να συλλέξουν όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες αλλά αντ' αυτού αποφασίζουν στηριζόμενοι μόνο σε ένα μέρος αυτών. Επιπρόσθετη πληροφόρηση αναζητείται και συλλέγεται αν και μόνο αν μία ειδική απόφαση για κάτι τέτοιο έχει ληφθεί.

Επιπλέον, ο Aharoni, αναφέρει ότι με δεδομένο το υψηλό κόστος συλλογής πληροφοριών και με δεδομένες τις περιορισμένες δυνατότητες αφομοίωσης του συνόλου των πληροφοριών, είναι απίθανο ένας επιχειρηματίας ή ένα στέλεχος να μπορεί να ελέγξει όλες τις επενδυτικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται διεθνώς. Αυτός είναι ο λόγος που ο συγγραφέας λέει αυτολεξεί ότι «...η γενεσιουργός αιτία για την αναζήτηση ξένων αγορών αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας ΕΔΑ». Η έρευνα λαμβάνει χώρα μέσα από μία σειρά βημάτων τα οποία εμπεριέχουν και σημεία ελέγχου τους. Το πρώτο βήμα είναι η αξιολόγηση γενικών πληροφοριών από την Κεντρική Διοίκηση με σκοπό τον καθορισμό της αρχικής ελκυστικότητας της πιθανότητας εισόδου σε μία ξένη χώρα. Είναι πιθανό ένα ταξίδι να γίνει στην ξένη χώρα για επιτόπια έρευνα και μελέτη. Στα αρχικά αυτά βήματα της έρευνας, οι αξιολογήσεις γίνονται κυρίως με τη βοήθεια της διαίσθησης και στη βάση εμπειρικών κανόνων (rules of thumb). Πιο συγκεκριμένα:

*«information is very crude, meagre, and of a very general character ... Because of the cost, some variables are fixed-in in advance and a certain value, based on previous experience in another environment, is assigned to them. Even in the last phases of the investigation not all information that may be available is gathered, digested and analysed».*

Από τους γενικούς παράγοντες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση ξένων αγορών, ο Aharoni πιστεύει ότι η ομοιότητα των κοινωνικών και πολιτισμικών χαρακτηριστικών καθώς και των επιχειρηματικών πρακτικών με την εγχώρια αγορά συμβάλλει σημαντικά στη μείωση της «υποκειμενικής αβεβαιότητας».

Επιπροσθέτως, υποστηρίζει ότι όσο πιο κοντά βρίσκεται μία υποψήφια ξένη αγορά στην εγχώρια, τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες ότι αυτή θα επιλεγεί για διεθνή επέκταση. Αυτό έχει ονομασθεί «θεωρία του πλησιέστερου γείτονα» (Albaum *et al.* 1989). Ο συγγραφέας αναφέρει

σαν παράδειγμα το γεγονός ότι πολλές αμερικανικές επιχειρήσεις θεωρούν τον Καναδά ως κομμάτι της εγχώριας αγοράς τους. Πρόσφατα, μελέτη των O' Grady & Lane (1996) διερεύνησε τη διείσδυση канаδικών επιχειρήσεων στις Η.Π.Α. και τα σχετικά σημαντικά ποσοστά αποτυχίας τους και συμπέρανε ότι ο σημαντικότερος παράγοντας που εξηγεί τις αποτυχίες αυτές είναι η πολιτισμική εγγύτητα των δύο χωρών, η οποία «τυφλώνει» τους Καναδούς επιχειρηματίες που δεν δίνουν την απαιτούμενη προσοχή και βαρύτητα στις ιδιαιτερότητες της νέας αγοράς. Οι συγγραφείς μάλιστα ονόμασαν το φαινόμενο αυτό ως το «παράδοξο της πολιτισμικής απόστασης» (The Cultural Distance Paradox). Το ίδιο φαινόμενο έχει μελετήσει και ο Brasch (1978, σελ. 66), χωρίς βέβαια να το ονομάζει, ο οποίος απέδωσε την μέτρια επίδοση των αμερικανικών επιχειρήσεων στον Καναδά στο ότι «*many manufacturers apparently exclude Canada from their agreement with an export management company and treat Canada as an extension to their domestic U.S. market*». Ανάλογα ευρήματα έχει σημειώσει στην επισκόπησή της βιβλιογραφίας εξαγωγών και ο Bilkey (1978).

Στο πέμπτο στάδιο της διαδικασίας ΕΔΑ, που είναι οι «αλλαγές που επιτελούνται μέσα από την επανάληψη της ΕΔΑ και τη δημιουργία του Τμήματος Εξαγωγών ή Διεθνών Πωλήσεων», ο Aharoni παρουσιάζει κάτι που θα μπορούσε να εκληφθεί ως μία θεωρία της ανάπτυξης εξαγωγικών δραστηριοτήτων και στην οποία εμμέσως περιγράφει την ΕΔΑ. Περιληπτικά, η θεωρία αυτή αναφέρει ότι κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων επέκτασης μίας επιχείρησης στις αγορές εξωτερικού, η επιχείρηση δεν αναζητά ενεργώς ξένες αγορές και κατά συνέπεια δεν εμπλέκεται συνειδητά στην αξιολόγηση ξένων χωρών. Τα πρώτα χρόνια η επιχείρηση απλά ανταποκρίνεται σε σποραδικές παραγγελίες προϊόντων από το εξωτερικό (unsolicited order fulfilling). Τα στελέχη της είναι απλοί παθητικοί παρατηρητές των γεγονότων, συνήθως επειδή αφιερώνουν το μέγιστο του χρόνου τους για την επίλυση των προβλημάτων της εγχώριας αγοράς. Οι εξαγωγικές δραστηριότητες της επιχείρησης δεν είναι αποτέλεσμα συγκεκριμένων και στρατηγικών αποφάσεων αλλά αποτέλεσμα των παραγγελιών από το εξωτερικό.

Δυστυχώς, η θεωρία και η εξήγηση αυτή του Aharoni, για την ανάπτυξη διεθνών δραστηριοτήτων δεν βασίζεται σε εμπειρικά ευρήματα, ούτε στις πληροφορίες που συνέλεξε για τη μελέτη των υπερπόντιων επενδύσεων. Είναι απλά μία γενίκευση των διεθνών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων που άρχισαν τη διεθνή τους επέκταση στα τέλη του 1800 και στις αρχές του 20ου αιώνα (Wilkins 1970 & 1974). Οι αδυναμίες της θεωρίας του Aharoni συνοψίζονται ως εξής:

- Ο συγγραφέας στηρίζεται σε δευτερογενείς πληροφορίες και δεν είχε ποτέ την ευκαιρία να υποβάλει σχετικές ερωτήσεις σε αυτούς που πήραν τις ανάλογες αποφάσεις, τον καιρό που τις έλαβαν. Βεβαίως, έλεγχος σχετικών υποθέσεων μπορεί να γίνει και με δευτερογενή στοιχεία και με τη χρήση μάκρο-δεδομένων φύσης διαχρονικής (longitudinal). Στη μελέτη του ο Aharoni όμως αρκείται σε μία στατική περιγραφή και αποφεύγει τη διαχρονική παρακολούθηση και εξέλιξη των μεγεθών τα οποία περιγράφει.
- Ακόμα και αν ο Aharoni μπορούσε να ρωτήσει τα στελέχη των επιχειρήσεων που χρησιμοποιεί ως παραδείγματα, ο σημαντικός χρόνος (σε μερικές περιπτώσεις άνω των 50 ετών) που θα είχε μεσολαβήσει ανάμεσα στη στιγμή λήψης της απόφασης και στη στιγμή διενέργειας της έρευνας θα επηρέαζε την ακριβή ανασύσταση των γεγονότων.
- Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούνται ως παραδείγματα, αποτελούσαν για την εποχή τους, επιχειρήσεις σημαντικού μεγέθους. Άρα, θα ήταν λογικό κάποιος να υποθέσει ότι περισσότερα του ενός στελέχη συμμετείχαν στις αποφάσεις διεθνοποίησης. Η διερεύνηση της φύσης αυτών των αποφάσεων χωρίς την εξέταση όλων των εμπλεκομένων σε αυτήν προσώπων, απαιτεί τη στήριξη τουλάχιστον σε ένα key informant. Επιπροσθέτως, η αναζήτηση των γενεσιουργών αιτιών και των διαπλοκών αυτών των αποφάσεων διεθνοποίησης σε έναν μεγάλο οργανισμό είναι ιδιαίτερος δύσκολη, ακόμη και αν ερωτηθούν όλα τα συμμετέχοντα στελέχη.
- Τέλος, οι πρώτες προσπάθειες διεθνοποίησης των επιχειρήσεων αυτών που χρησιμοποίησε ο Aharoni, έγιναν μέσα σε ένα πλαίσιο διεθνών συγκυριών πολύ διαφορετικών από αυτές

που ίσχυαν το 1966, που ο Aharoni έγραψε το βιβλίο. Για αυτό το λόγο η γενίκευση ακόμα και πραγματικών γεγονότων και αποφάσεων που συνέβησαν σε ένα μακρινό χρονικό ορίζοντα στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων στην εποχή του Aharoni απαιτείται να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή και κριτική θεώρηση.

Τα ανωτέρω δημιουργούν κάποια ερωτηματικά για την πληρότητα της άποψης του Aharoni.

Παρόλα αυτά ο συγγραφέας χρησιμοποιεί ορισμένες απόψεις που αρχικώς είχαν προωθηθεί από τους Cyert and March (1963) και οι οποίες έχουν σημασία στην παρούσα διατριβή:

- Τα στελέχη υπολείπονται τόσο του χρόνου όσο και της διαθέσεως για να φέρουν σε πέρας μακροχρόνιες και σε βάθος έρευνες των ξένων χωρών. Επιλέγουν να «βραχυκυκλώνουν» και να απλουστεύουν την ανάλυση, αποδεχόμενοι το εφαρμόσιμο ως αληθινό και απορρίπτοντας το άγνωστο ως λανθασμένο.
- Τα στελέχη επιλύουν συγκρούσεις στόχων με την υιοθέτηση ελαχίστων ανεκτών τιμών στους κανόνες αποφάσεών τους και με το να εξετάζουν τους συγκρουόμενους στόχους σε σειρά, τον έναν μετά τον άλλον.
- Τα στελέχη προσπαθούν να μειώσουν την αβεβαιότητα με τη χρήση κανόνων αποφάσεων που βασίζονται στις βραχυχρόνιες μεταβολές και εξελίξεις των σημαντικών μεταβλητών.
- Οι διαδικασίες αναζήτησης πληροφοριών και επιλογής της επικρατέστερης εναλλακτικής είναι συνυφασμένες και στενά συνδεδεμένες και βέβαια σχετίζονται με την επίλυση κάποιου συγκεκριμένου προβλήματος.
- Οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν, στην εξέλιξη του χρόνου, μία προσαρμοστικότητα και μία τάση να μεταβάλλουν τις ανωτέρω διαδικασίες, ως αποτέλεσμα της μάθησης μέσα από την εμπειρία.

Πιο πρόσφατα σε μία αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή (Vargas 1986)<sup>4</sup>, ακολουθώντας την λογική προσέγγιση του Aharoni (1966), παρουσιάστηκε ένα υπόδειγμα του τρόπου λήψης αποφάσεων ΕΔΑ, στηριζόμενο σε βιβλιογραφικές αναφορές του οποίου ο έλεγχος της εγκυρότητας έγινε μέσω εννέα (9) προσωπικών σε βάθος συνεντεύξεων και 48 προσωπικών δομημένων συνεντεύξεων με επιχειρήσεις στις μέσο δυτικές ΗΠΑ. Λόγω του μικρού δείγματος επιχειρήσεων τα αποτελέσματα δεν μπορούν εύκολα να γενικευθούν, αλλά πρέπει να γίνει αναφορά σε ένα γενικό συμπέρασμα το οποίο έχει άμεση σχέση με την παρούσα διατριβή (Vargas 1986, σελ. 220):

*“The model supports the notion that, because of bounded rationality, small and medium-sized exporters tend to use surrogate variables, instead of complicated measurements, to select export markets. This seems to be true at least at the beginning of the export operations in the new markets.”*

Επίσης, λίγο πιο πρόσφατα ο Nakos (1992) μελέτησε στην επίσης αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή του τη διαδικασία αποφάσεων ΕΔΑ ελληνικών ΜΜΕ επιχειρήσεων. Χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο και αντίστοιχη παραμετροποίηση με τον Vargas (1986) για την μέτρηση και χαρακτηρισμό μιας εξαγωγικής διαδικασίας ως συστηματικής ή μη-συστηματικής, καταλήγει (Nakos 1992, σελ. 161):

*“... this research has showed that there is a positive relation between the degree to which the method of International Market Selection is systematic and the financial performance of the firms. Firms that reported using more systematic IMS methods tended to rely less on psychic and geographic criteria, were larger on size, were older, had younger decision makers, had managers more committed to international expansion and had managers who tended to be more educated, more fluent in foreign languages and to have resided abroad for longer periods of time.”*

<sup>4</sup> Οι πρώιμες εμπειρικές μελέτες και οι διδακτορικές διατριβές οι οποίες παρουσιάζονται στο σημείο αυτό, με τη στενή έννοια δεν ανήκουν στα κανονιστικά υποδείγματα. Ο τρόπος όμως προσέγγισης και διερεύνησης των αποφάσεων ΕΔΑ είναι παρόμοιος και σε κάθε περίπτωση όλες αυτές οι μελέτες μπορούν να χαρακτηρισθούν απλώς ως «περιγραφικές».

### **B2.3 Συμπέρασμα**

Ολοκληρώνοντας την ανασκόπηση των κανονιστικών υποδειγμάτων της ΕΔΑ, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η διαφοροποίηση ανάμεσα στη συστηματική και τη μη συστηματική προσέγγιση, αφορά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Όταν ένα στέλεχος χρησιμοποιεί τη συστηματική προσέγγιση θεωρείται ότι 1) θέτει τα κριτήρια της επιλογής, 2) ερευνά τις διαφορετικές εναλλακτικές αγορές, 3) τις ταξινομεί σύμφωνα με τα προσυμφωνηθέντα κριτήρια και 4) επιλέγει την αγορά, στην οποία πρέπει πρώτα να δραστηριοποιηθεί και φυλάσσει τις εναλλακτικές, οι οποίες είναι κατάλληλες για τη μετέπειτα ανάπτυξη των εξαγωγών. Για το λόγο αυτό, συστηματική προσέγγιση ομοιάζει σε αρκετά σημεία με τον ορθολογικό τρόπο λήψης αποφάσεων, ο οποίος καθορίζει πώς θα έπρεπε να λαμβάνονται οι αποφάσεις σε αντιδιαστολή με το πώς πραγματικά αυτές λαμβάνονται (Bozerman 1986). Η χρήση κριτηρίων αλλά και η δομή του συνόλου των χρησιμοποιούμενων κριτηρίων χαρακτηρίζουν την ορθολογικότητα μιας απόφασης (Poulton 1994, March 1994, Benito & Gripsrud 1992). Είναι λοιπόν προφανές ότι για την υποστήριξη του συστηματικού – ορθολογικού τρόπου ΕΔΑ πρέπει να χρησιμοποιείται μια πλειάδα κριτηρίων αξιολόγησής των χωρών και στη βάση αυτής της αξιολόγησης να λαμβάνονται οι αποφάσεις ΕΔΑ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β3

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΑΓΟΡΩΝ II: Εμπειρικές Μελέτες & Αντιληπτικά Σφάλματα

Στο προηγούμενο κεφάλαιο ολοκληρώσαμε την ανασκόπηση των κανονιστικών και θεωρητικών υποδειγμάτων ΕΔΑ και εξετάσαμε τη δεοντολογική τους φύση. Σε αντίθεση, ο σκοπός και η φύση των μη συστηματικών προσεγγίσεων φαίνεται να είναι περιγραφικός, δηλαδή η περιγραφή του πώς ακριβώς οι επιχειρήσεις συμπεριφέρονται όταν επιλέγουν μία ξένη αγορά. Άρα όσες καταγραφές μη συστηματικών προσεγγίσεων εντοπίστηκαν, προέρχονται όλες από εμπειρικές μελέτες των διαδικασιών ΕΔΑ ή ευρύτερα της διαδικασίας διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Οι μη- συστηματικές προσεγγίσεις της διαδικασίας ΕΔΑ, η παρουσίαση των οποίων ακολουθεί, βασίζονται στην υπόθεση μίας διαδικασίας λήψεως αποφάσεων περιορισμένης ορθολογικότητας και διακριτών σταδίων. Σύμφωνα με τον Hogarth (1987) σε τέτοιου είδους διαδικασίες αποφάσεων είναι σαφές ότι α) Η αντίληψη της πληροφόρησης είναι επιλεκτική και όχι πλήρης, β) η επεξεργασία της πληροφορίας γίνεται κυρίως με έναν σειριακό τρόπο, γ) τα στελέχη χρησιμοποιούν αρκετά απλουστευμένες διαδικασίες επιλογής και δ) έχουν περιορισμένη ικανότητα μνήμης.

Ουσιαστικά η βιβλιογραφία εμπειρικών μελετών διαχωρίζεται σε δύο ομάδες προσεγγίσεων (Papadopoulos & Denis 1988) και το διαχωρισμό αυτό ακολουθούμε και στη δομή του παρόντος κεφαλαίου: α) μελέτες οι οποίες αφορούν κυρίως στην απόσταση γενικά, του στελέχους ή της επιχείρησης από τις διεθνές αγορές και β) μελέτες οι οποίες ασχολούνται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις προσωπικές επιλογές του στελέχους – λήπτη αποφάσεων ΕΔΑ.



### **B3.1 Απόσταση Διεθνών Αγορών και η Επιλογή τους**

Η δημοσιευμένη έρευνα η οποία υποστηρίζει την άποψη των σταδίων στην διαδικασία διεθνοποίησης, επίσης υποστηρίζει ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων δεν επιλέγουν τις διεθνείς αγορές με συστηματικό τρόπο αλλά προτιμούν απλές, ευριστικές προσεγγίσεις και χρησιμοποιούν πολύ λιγότερες πληροφορίες από αυτές που είναι διαθέσιμες για να μπορέσουν να προσδιορίσουν, αναλύσουν, αξιολογήσουν και τελικώς επιλέξουν την καταλληλότερη διεθνή αγορά (π.χ. Root 1994, Cavusgil 1985, Schuster & Plank 1989). Πράγματι, εμπειρικά στοιχεία πολύ συχνά αναδεικνύουν μόνο ένα βασικό κριτήριο ελκυστικότητας μίας ξένης αγοράς: αυτό της ομοιότητας της αγοράς με την εγχώρια. Δηλαδή, τα στελέχη τείνουν να επιλέγουν διεθνείς αγορές σε ομόκεντρους κύκλους με κέντρο την εγχώρια αγορά (concentrically) ξεκινώντας με τις γεωγραφικά κοντινές χώρες οι οποίες επίσης θεωρούνται και ψυχολογικά κοντινές (Johanson & Wiedersheim – Paul 1975, Johanson & Vahlne 1977, Luostarinen 1979, Cavusgil 1980, Welch & Wiedersheim – Paul 1980, Juul & Walters 1987, Welch & Luostarinen 1988, Luostarinen & Welch 1990, Ford & Leonidou 1991).

Η διαδικασία επιλογής διεθνών αγορών με τη χρήση της ψυχικής απόστασης βασίζεται σε ένα υπόδειγμα λήψης αποφάσεων ασύνδετων σταδίων (dis-jointed incrementalism, βλ. Braybrooke & Lindblom 1970, αναφορά στους Andersen & Buvik 2002). Όταν χρησιμοποιείται ένα τέτοιο υπόδειγμα, το στέλεχος επικεντρώνει την προσοχή του στη σταδιακή μεταβολή των υφιστάμενων συνθηκών χωρίς να αποδίδει ιδιαίτερη σημασία ή χωρίς ακόμα να ξέρει πόσο κοντά στην βέλτιστη εναλλακτική το επιλεγέν στάδιο βρίσκεται πραγματικά. Η χρήση τέτοιων στρατηγικών μείωσης της αβεβαιότητας συμβαίνει συνήθως όταν το στέλεχος δεν κατανοεί πλήρως το πρόβλημα που καλείται να επιλύσει και ειδικότερα το περιεχόμενό και όλες τις παραμέτρους του. Η εφαρμογή αυτής της διαδικασίας στην ΕΔΑ, σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις προβλέπεται ότι θα αρχίσουν τη διεθνοποίησή τους ξεκινώντας από τις αγορές και τις χώρες εκείνες τις οποίες μπορούν να κατανοήσουν ευκολότερα και θα εισέρχονται σε πιο μακρινές αγορές πολύ αργότερα (Andersen 1993, Benito & Gripsrud 1992). Η διαδικασία επιλογής μέσω της ψυχικής απόστασης

έτσι πολύ συχνά ταυτίζεται με τη στόχευση μίας αγοράς η οποία βρίσκεται γεωγραφικά κοντά στην επιχείρηση, γιατί είναι γνωστό ότι η γεωγραφική εγγύτητα συνοδεύεται συνήθως όχι μόνο από περισσότερη γνώση για την ξένη αγορά αλλά και από μεγαλύτερη ευκολία απόκτησης πληροφοριών (Papadopoulos & Denis 1988). Επίσης, γειτονικές χώρες συχνά διαθέτουν υψηλό βαθμό ομοιότητας με την εγχώρια, σχετικά με μακροοικονομικές, πολιτικές, κοινωνιολογικές και πολιτισμικές συνθήκες (Albaum *et al* 1998). Πολλές επιχειρήσεις βρίσκουν αυτές τις ομοιότητες ιδιαίτερα ελκυστικές και αισθάνονται ότι έτσι μειώνεται ο κίνδυνος από τις εξαγωγές. Η κοντινή γεωγραφική απόσταση, επίσης, μειώνει τα μεταφορικά κόστη των προϊόντων και διευκολύνει τις επιτόπιες επισκέψεις των στελεχών της εξαγωγικής επιχείρησης (Cavusgil 1984).

Έχει υποστηριχθεί με ιδιαίτερη έμφαση ότι ειδικώς για μικρομεσαίες επιχειρήσεις και επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται στα πρώτα στάδια της διεθνοποίησής τους, είναι πιθανότερο να χρησιμοποιήσουν την ψυχική απόσταση ή άλλους εμπειρικούς κανόνες απ' ότι μεγαλύτερες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν διεθνή εμπειρία (Douglas *et al.* 1982, Johanson & Vahlne 1990, Papadopoulos 1987). Παρόλα αυτά οι εμπειρικές μελέτες οι οποίες εξέτασαν μέχρι σήμερα την σχέση ανάμεσα στην ψυχική απόσταση και στην επιλογή διεθνών αγορών προσφέρουν συγκρουόμενα αποτελέσματα και ασαφείς ενδείξεις (για μία πιο πλήρη επισκόπηση απ' αυτή που ακολουθεί, βλ. O' Grady & Lane 1996). Ειδικότερα, οι ερευνητές, εκείνοι οι οποίοι υπογραμμίζουν τον εθελοντισμό στη λήψη αποφάσεων και τις στρατηγικές επιλογές, έχουν επιχειρηματολογήσει ότι πιο σημαντικά από την ψυχική ή τη γεωγραφική απόσταση, σταδιακά γίνονται κριτήρια όπως το πιθανό δυναμικό μίας ξένης αγοράς (π.χ. Nordstrom 1991) και η στρατηγική ανάλυση του ανταγωνισμού (π.χ. Sharma & Johanson 1987, Nordstrom 1991).

Κάποιοι άλλοι (π.χ. Cavusgil & Godiwalla 1982, Johanson & Mattsson 1988, Schuster & Plank 1989, Erramilli 1991) έχουν επίσης υποστηρίξει ότι λόγω των μεγαλύτερων πόρων, της καλύτερης πρόσβασης σε πληροφορίες και της μεγαλύτερης εμπειρίας, οι πρακτικές ΕΔΑ των πολυεθνικών θα έπρεπε να διαφοροποιούνται σημαντικά από εκείνες των επιχειρήσεων που εισέρχονται στις ξένες αγορές για πρώτη φορά. Παρότι αρκετοί ερευνητές (π.χ. Weistein 1977, Davinson 1980a,

1980b, 1983, Terpstra & Yu 1988, Eramilli 1991) έχουν εμπειρικά αποδείξει ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν σημαντική εμπειρία στις διεθνείς αγορές παρουσιάζουν μειωμένη προτίμηση για τη γεωγραφική εγγύτητα και την ομοιότητα των αγορών, άλλοι (π.χ. MacLayton *et al.* 1980, Nordstrom 1991) δεν έχουν βρει καμία συσχέτιση ανάμεσα στην εμπειρία μίας επιχείρησης, στο μέγεθός της και στα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιεί για την αξιολόγηση της ελκυστικότητας των ξένων αγορών. Επίσης, παρότι οι Cavusgil (1985), Cooper & Kleinschmidt (1985) και Karafakioglu (1986) θεωρούν ότι οι πολυεθνικές είναι πολύ πιο πιθανό να προεπιλέγουν συστηματικά τις διεθνείς αγορές βάσει του δυναμικού της αγοράς και στη συνέχεια, με τη χρήση πολλαπλών κριτηρίων, να αξιολογούν τις προεπιλεγθείσες αγορές, ο Papadopoulos (1987) μας δίνει παραδείγματα πολυεθνικών οι οποίες έχουν προσεγγίσει την ΕΔΑ χωρίς συστηματικό τρόπο και με τη χρήση μόνο ελάχιστων πληροφοριών και υποκειμενικών κρίσεων. Τέλος, οι Johanson & Mattsson 1988, Nordstrom (1991) και Axelsson & Johanson (1992) έχουν υποστηρίξει ότι επίδραση πάνω στη διαδικασία ΕΔΑ δεν έχει μόνο ο βαθμός διεθνοποίησης της επιχείρησης, αλλά και ο αντίστοιχος βαθμός διεθνοποίησης της εγχώριας αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, έχει γίνει η υπόθεση ότι οι πολυεθνικές οι οποίες λειτουργούν σε αρκετά διεθνοποιημένες αγορές, συμπεριφέρονται με έναν τρόπο περισσότερο ολιγοπωλιακό, ενώ πολυεθνικές οι οποίες δραστηριοποιούνται σε αγορές χαμηλής διεθνοποίησης δρουν proactively και στηρίζονται λιγότερο στις ομοιότητες των αγορών ανάμεσα στις χώρες. Επίσης, επιχειρήσεις, με μικρή εμπειρία διεθνοποίησης, φαίνεται να ακολουθούν το υπόδειγμα της Ουψάλα, reactively εάν ο βαθμός διεθνοποίησης της αγοράς είναι χαμηλός ενώ παρόμοιες επιχειρήσεις σε αγορές υψηλής διεθνοποίησης φαίνεται να περιορίζονται από τις πράξεις και τις προθέσεις των πολυεθνικών κατά τη διαδικασία επιλογής ξένων αγορών.

### **B3.2 Ο Ρόλος του Στελέχους – Λήπτη Αποφάσεων ΕΔΑ**

Επιπροσθέτως στους παράγοντες οι οποίοι αφορούν την επιχείρηση και στο διεθνές περιβάλλον της, χαρακτηριστικά των στελεχών, τόσο αντικειμενικά (για παράδειγμα ηλικία, εκπαίδευση, γλώσσες) όσο και υποκειμενικά (για παράδειγμα κίνητρα, πιστεύω, στάσεις) έχει υποστηριχθεί ότι διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο όχι μόνο στη διεθνοποίηση της επιχείρησης (όπως είδαμε στην παράγραφο Β1.4.1.1), αλλά και στις αποφάσεις ΕΔΑ, γιατί τα χαρακτηριστικά αυτά επηρεάζουν τις αντιλήψεις των στελεχών και την επεξεργασία από μέρος τους των πληροφοριών. Επίσης, οι εξαγωγείς μπορεί να επιλέγουν τις ξένες αγορές διαισθητικά όταν δεν διαθέτουν τους απαιτούμενους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους για να χρησιμοποιήσουν τις προτεινόμενες από τη βιβλιογραφία στατιστικές αναλύσεις. Αυτό σημαίνει ότι εκτός από τις συγκρίσεις ανάμεσα στις χώρες οι οποίες βασίζονται σε μακροοικονομικά δεδομένα, οι εξαγωγείς για την επιλογή των χωρών βασίζονται επίσης στις προσωπικές τους εμπειρίες, ικανότητες και πολιτισμικό υπόβαθρο (cultural background) (Reid 1981, Davidson 1983). Ο Reid (1981) ήταν ο πρώτος ο οποίος παρουσίασε την άποψη ότι οι προσωπικές επαφές και εμπειρίες του στελέχους επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την επιλογή διεθνών αγορών. Αρκετές εξαγωγικές αγορές επιλέγονται απλώς και μόνον για το λόγο ότι ένα υψηλόβαθμο στέλεχος έχει κάποια σχέση με τη χώρα αυτή. Αυτό ονομάζεται πολιτισμική εγγύτητα. Ένα παράδειγμα εθνικής συνάφειας παρουσιάζεται από τον Wright (1984) όπου αναφέρεται ότι πάνω από το 70% των εξαγωγών του Καναδά προς την Ιαπωνία γινόταν μέσω εννέα ιαπωνικών εμπορικών επιχειρήσεων, οι οποίες βρίσκονταν στον Καναδά.

Επιπροσθέτως, οι Axelsson & Johanson (1992, σελ. 230-231) υποστηρίζουν ότι οι πολυεθνικές εισέρχονται στις ξένες αγορές μέσω μίας διαδικασίας η οποία δεν ακολουθεί το πλάνο των πανεπιστημιακών εγχειριδίων αλλά σε αυτή τη διαδικασία συμμετέχουν αρκετοί πρωταγωνιστές μέσα και έξω από την επιχείρηση, οι οποίοι συμπεριφέρονται συσχετιζόμενοι μεταξύ τους και αναπτύσσοντας μία διαδικασία μάθησης μέσω «δοκιμών και σφαλμάτων», η οποία με τη σειρά

της προσαρμόζεται στις αντιλήψεις αυτών των πρωταγωνιστών για τις περιστάσεις. Επίσης, θεωρούν ότι, στις περισσότερες περιπτώσεις, τα κριτήρια που παρουσιάζονται στα περισσότερα πανεπιστημιακά συγγράμματα δεν διαθέτουν σημαντική συνάφεια με τη διαδικασία αξιολόγησης της ελκυστικότητας των ξένων αγορών (ibid. σελ. 220-221).

Ειδικότερα, η ηλικία και οι εμπειρίες ζωής από το εξωτερικό, η εμπειρία σε διεθνές μάρκετινγκ και η αντιλαμβανόμενη από το στέλεχος ικανότητά του φαίνεται να επηρεάζουν τη διάθεση των στελεχών για αναζήτηση και χρήση πληροφοριών από τις ξένες αγορές (π.χ. Johanson & Vahlne 1977, Olson & Wiedersheim-Paul 1978, Reid 1981 & 1983 & 1984, Cavusgil 1984, Dichtl *et al.* 1984, Makinen 1984, Kaynak *et al.* 1987, Seringhaus 1987, Diamantopoulos & Schlegelmilch 1990). Επίσης, όπως έχει ήδη αναφερθεί, κάποιοι ερευνητές έχουν υπογραμμίσει τη σημασία της εμπειρίας και έχουν προτείνει ότι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων γίνονται μάλλον πιο επίσημες και συστηματικές καθώς τα στελέχη συσσωρεύουν γνώσεις, εμπειρίες, διορατικότητα και επαφές στις διεθνείς αγορές (Cavusgil & Godivalla 1982). Επιπροσθέτως, οι Reid (1984) και Douglas & Craig (1989) θεωρούν ότι οι προηγούμενες επαφές και εμπειρίες σε μία ξένη χώρα και η ικανότητα του στελέχους να μιλά ξένες γλώσσες έχουν τη σημαντικότερη τους συμβολή όταν γίνεται η εξέταση και αξιολόγηση των ξένων αγορών. Τέλος, υπάρχουν ενδείξεις ότι το πολιτισμικό υπόβαθρο του στελέχους μπορεί να διαδραματίζει κάποιο ρόλο, αφού όπως υποστηρίζουν οι Kotabe & Okoroafo (1990), οι ιαπωνικές επιχειρήσεις διαφοροποιούνται από τις αντίστοιχες αμερικάνικες ή ευρωπαϊκές και είναι πολύ πιο συστηματικές κατά τη διαδικασία ανάλυσης των ξένων αγορών ενώ επίσης φαίνεται να επηρεάζονται λιγότερο από την ψυχική απόσταση.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι και οι δύο αυτές κατηγορίες κριτηρίων, δηλαδή της απόστασης σε οποιαδήποτε μορφή της και των προσωπικών χαρακτηριστικών και επιλογών των εξαγωγέων, έχουν δεχθεί κριτική για τον ίδιο ακριβώς λόγο: Από τη φύση τους τείνουν να περιορίζουν τον αριθμό ξένων αγορών οι οποίες εξετάζονται ως πιθανές αγορές. Υπό αυτό το πρίσμα, όλες μπορούν να χαρακτηριστούν ως διευρυνόμενες μεθοδολογίες (expansive

methodologies). Επίσης οι μεθοδολογίες αυτές στηρίζονται, κατά κύριο λόγο, σε ποιοτικές πληροφορίες. Για να θυμηθούμε τέλος τους ορισμούς για τη διαδικασία ΕΔΑ (βλ. παράγραφο Β2.1), οι εμπειρικές μελέτες τελικά καταλήγουν ότι για πολλές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα για αυτές που βρίσκονται στα πρώτα στάδια διεθνοποίησης, ανάλογα εάν ανταποκρίνονται σε μία απρόσκλητη παραγγελία ή ενεργώς προσπαθούν να επιλέξουν μία αγορά, η ΕΔΑ είναι είτε δεδομένη εκ των προτέρων είτε βασισμένη στο evoked set των στελεχών με τις πιθανές αγορές (Reid 1981).

### **B3.3 Κριτική Αξιολόγηση της Βιβλιογραφίας ΕΔΑ**

Η μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας εμπειρικών μελετών ΕΔΑ, κατέληξε στο ενδιαφέρον συμπέρασμα ότι οι ερευνητές φαίνεται να υποβαθμίζουν τη στρατηγική διάσταση των αποφάσεων ΕΔΑ, τουλάχιστον όπως αυτή θεμελιώθηκε στην παράγραφο Β2.1. Η στρατηγική φύση όμως αυτών των αποφάσεων μας επιτρέπει να στραφούμε στην πλούσια αντίστοιχη βιβλιογραφία και ειδικότερα σε μια σειρά σύγχρονων θεωριών εξήγησης της ανάπτυξης στρατηγικών πλεονεκτημάτων στις επιχειρήσεις.

Ένα αρχικό σημείο της διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικής, στο οποίο τις περισσότερες φορές συμπεριλαμβάνεται και η διαδικασία ΕΔΑ, είναι ο ορισμός της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση (definition of the business) (Aaker 1995). Μερικοί συγγραφείς προτείνουν ότι ο ορισμός των χαρακτηριστικών της επιχειρηματικής δραστηριότητας θα πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τους όρους των εξυπηρετούμενων αγορών, με τους όρους των παραγομένων προϊόντων ή υπηρεσιών και σύμφωνα με τις τεχνολογίες οι οποίες χρησιμοποιούνται (βλ. Abell & Hammond 1979). Κάποιοι άλλοι προτείνουν ως βάση ορισμού τις ικανότητες και δυνατότητες που μία επιχείρηση κατέχει (π.χ. Grant 1991). Όποιον ορισμό και να υιοθετήσουμε, γίνεται σαφές ότι οι σημερινές εξυπηρετούμενες αγορές, τα προϊόντα, οι ικανότητες και οι δυνατότητες μίας επιχείρησης, επηρεάζουν την επιλογή του εύρους των δυνατοτήτων της στο μέλλον. Σε συνέχεια των ανωτέρω εξετάζουμε ακολούθως τις διαδικασίες ΕΔΑ βάση των σύγχρονων θεωριών α) των ικανοτήτων των επιχειρήσεων (resource-based view of the firm), β) των στρατηγικών εναλλακτικών (strategic options theory), και γ) της θεωρίας των δικτύων (network theory).

#### ***B3.3.1 Κριτική της Βιβλιογραφίας ΕΔΑ βάσει της Θεωρίας των Ικανοτήτων***

Υιοθετώντας τη θεωρία των ικανοτήτων των επιχειρήσεων (resource based view of the firm) μας προσφέρεται ένας λόγος για την κριτική εξέταση της μέχρι σήμερα εμπειρικής βιβλιογραφίας των διαδικασιών ΕΔΑ. Η θεωρία αυτή, βασιζόμενη στη διαφορετικότητα των επιχειρήσεων, έχει

υπογραμμίσει επίσης, τη διαφορετική ικανότητα των επιχειρήσεων να αναγνωρίζουν και να κατανοούν το περιβάλλον τους. Ορισμένοι ακαδημαϊκοί υποστηρίζουν ότι οι αγορές υφίστανται εξαιτίας των επιχειρήσεων και όχι το αντίθετο (Simon 1991, Williams 1993). Αυτές οι διαφορές στην αναγνώριση του περιβάλλοντος κυρίως οφείλονται σε διαφορές των στελεχών και της διοίκησης και στην ικανότητα που έχουν να εκμεταλλεύονται και να συνδυάζουν συγκεκριμένες ικανότητες έτσι ώστε να δημιουργούνται για την επιχείρηση ιδιαίτερες στρατηγικές δυνατότητες (Nelson 1991). Για το λόγο αυτό, όπως αναφέρουν οι Andersen & Strandskov (1998, σελ. 69):

*“markets do not exist independently of firms, but are interdependently created through the interplay between market characteristics and firm-specific search behavior and strategic response. Different appreciations of environments mould various search routines and specifications of search processes based on different beliefs.”*

Στο βαθμό που οι ικανότητες σε μία επιχείρηση μαθαίνονται και τελειοποιούνται μέσω της επανάληψης, είναι λογικό να θεωρούμε ότι οι ικανότητες συνδέονται αυτόματα με την επιλογή και προσπάθεια επίτευξης μίας συγκεκριμένης στρατηγικής. Όταν μία επιχείρηση μεταβάλλει τη στρατηγική της και για παράδειγμα εισέρχεται σε μία καινούργια διεθνή αγορά, πρέπει να αυξήσει και να αναβαθμίσει τις δυνατότητες που κατέχει. Η επιλογή μίας συγκεκριμένης στρατηγικής λοιπόν, συνεπάγεται από μέρους της εταιρίας, τη διενέργεια συγκεκριμένων δραστηριοτήτων. Αυτές οι δραστηριότητες με τη σειρά τους δημιουργούν για την επιχείρηση συγκεκριμένα εσωτερικά πλεονεκτήματα (assets), όπως επιδεξιότητες, οργανωτικές ρουτίνες και γνώση καθώς επίσης και εξωτερικά πλεονεκτήματα, όπως επιχειρηματικές επαφές, εικόνες των προϊόντων της, επιχειρηματικές σχέσεις και δίκτυα. Με στόχο την πλήρη εκμετάλλευση αυτού όλου του δυναμικού, η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει ένα μακροχρόνια στρατηγικό στόχο, ο οποίος θα καθοδηγεί την επιλογή των κρίσιμων δραστηριοτήτων και ικανοτήτων και συνεπώς την ΕΔΑ.

Σύμφωνα λοιπόν με τη θεωρία των ικανοτήτων, οι εμπειρίες και ο τρόπος σκέψης των στελεχών αποτελούν την αναγκαία θεωρητική σύνδεση ανάμεσα στις δυνατότητες και ικανότητες της επιχείρησης και στις αναγνωρισμένες ευκαιρίες που παρουσιάζονται στις διεθνείς αγορές. Κατά



συνέπεια, ακολουθώντας τη ίδια συλλογιστική, η ΕΔΑ πρέπει να ορισθεί ως «η δημιουργική διαδικασία εφαρμογής μοναδικών ικανοτήτων ανάγνωσης και εξήγησης του περιβάλλοντος με στόχο τον εντοπισμό επιχειρηματικών ευκαιριών», αντί απλά να θεωρούμε ΕΔΑ την ιεράρχηση κάποιων ξένων αγορών ως συνέπεια αντικειμενικώς προσδιοριζόμενων χαρακτηριστικών του διεθνούς περιβάλλοντος (Andersen & Strandskov 1998). Με αυτόν τον τρόπο, είναι πιθανόν αποφάσεις ΕΔΑ οι οποίες θεωρούνται μη-συστηματικές ή μη-ορθολογικές στη βάση κάποιας «αντικειμενικής ιεράρχησης» των αγορών, να αποκτούν νόημα και να εξηγούνται πλήρως.

### ***B3.3.2 Κριτική της Βιβλιογραφίας ΕΔΑ βάσει της Θεωρίας των Στρατηγικών Επιλογών***

Ιδιαίτερος σύμφωνα με την οπτική του Mintzberg (1987), η στρατηγική μίας επιχείρησης αφορά στη μεταβολή των προοπτικών ή και των θέσεων της επιχείρησης στην αρένα του ανταγωνισμού. Η έμφαση στην έννοια και τη σημασία της «προοπτικής» στις στρατηγικές αποφάσεις στο διεθνές μάρκετινγκ βρίσκει εφαρμογή στη διαδικασία της μόχλευσης (leveraging), της οποίας η στρατηγική διάσταση είναι ευρέως αποδεκτή στη βιβλιογραφία (Porter 1986, Etemad 2004, Mazur & Hogg 1993, Hitt & Uhlenbruck 2002) ενώ ο Doz (1997, σελ. 496) τη συνδέει πολύ γλαφυρά με τη διαδικασία ΕΔΑ ως εξής:

*“Leveraging requires that new opportunities be imaged which draw on existing skills and that the whole organization be mobilized to imagine, identify and pursue such opportunities. Leveraging assumes an ability for a person within the company to become free from perceptions based too narrowly upon “served-markets” and to constantly dream up areas where the skill mix of the company might provide competitive advantage”.*

Η έννοια της μόχλευσης ως ανωτέρω και των στρατηγικών προοπτικών της επιχείρησης ακολουθούν παράλληλη πορεία με τη θεωρία των στρατηγικών επιλογών (strategic options) (π.χ. Bowman & Hurry 1993, Chi & McGuire 1996). Ο Kogut (1997) προσδίδει επιπλέον βαρύτητα στο στρατηγικό χαρακτήρα της ΕΔΑ, καθώς υιοθετώντας την έννοια των στρατηγικών options, ισχυρίζεται ότι η αρχική επένδυση μιας επιχείρησης σε μία χώρα δημιουργεί σημαντικές επιλογές (options) ανάπτυξης μέσα στη χώρα, καθώς αποτελεί βάση περαιτέρω ανάπτυξης (π.χ. με νέα προϊόντα) στη χώρα αυτή. Ο Kogut στην ίδια εργασία του εξηγεί το δεύτερο είδος επιλογών που

δημιουργεί η επένδυση στη χώρα, το οποίο ονομάζει «across-country» switching option και το οποίο δημιουργείται από την πιθανότητα αλλαγής δραστηριοτήτων μέσα σε ένα συντονισμένο πολυεθνικό δίκτυο. Η μελλοντική διάσταση σημερινών αποφάσεων ΕΔΑ μέσω των στρατηγικών επιλογών, είναι πιθανό ότι εξηγεί σε κάποιο βαθμό αποφάσεις οι οποίες σήμερα εμφανίζονται ως μη-συστηματικές ή ελλιπώς τεκμηριωμένες.

### ***B3.3.3 Κριτική της Βιβλιογραφίας ΕΔΑ βάσει της Θεωρίας του Relationship Μάρκετινγκ και των Επιχειρησιακών Δικτύων***

Τα τελευταία χρόνια, σε επίπεδο εθνικών οικονομιών στις ανεπτυγμένες χώρες παγκοσμίως, η έμφαση μετατοπίζεται από την παραγωγή προϊόντων στην παροχή υπηρεσιών με συνέπεια το 75% του ΑΕΠ στις Η.Π.Α να αποδίδεται στον τομέα των υπηρεσιών (Kasper *et al.* 1999, Swartz & Iacobucci 2000, Zeithaml & Bitner 1996). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ταυτόχρονη μεταφορά της σημασίας που κατέχει στο Μάρκετινγκ η στιγμιαία πράξη της ανταλλαγής, στη σύναψη και ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες, καθώς το μάρκετινγκ των υπηρεσιών στηρίζεται περισσότερο στην ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων, παρά στην προώθηση συγκεκριμένων προϊόντων. Παράλληλα, η σημασία στο διεθνές βιομηχανικό Μάρκετινγκ της ύπαρξης μακροχρόνιων εμπορικών δεσμών μεταξύ εισαγωγέων και εξαγωγέων οδήγησε αφενός στην ανάπτυξη του υποδείγματος IMP, το οποίο σήμερα κατέχει κατά τη γνώμη μας θέση αυτοτελούς παραδειγματικής προσέγγισης (Iacobucci 1996, Holm *et al.* 1996, Hakansson & Snehota 1990, Ford 1990) και αφετέρου στην εξαντλητική μελέτη των σχέσεων αυτών, κυρίως μέσω θεωριών ανάπτυξης δικτύων διανομής (Katsikeas & Piercy 1990, Piercy *et al.* 1997, Tornroos *et al.* 1993, Wilson & Moller 1991). Το σύνολο αυτών των γεγονότων είχε ως αποτέλεσμα πολλοί σήμερα (π.χ. Groonros 1990, Ford 1990, Hooley *et al.* 1998) να μιλούν για την υιοθέτηση μιας καινούργιας οπτικής στη θεωρία του Μάρκετινγκ, σύμφωνα με την οποία η επικρατούσα μέχρι σήμερα «λογική των κυνηγών», κατά την οποία η προσέλκυση νέων πελατών αποτελεί τον κυριότερο λόγο ύπαρξης του Μάρκετινγκ, δίνει τη θέση της στη «λογική των

καλλιεργητών» και στην προσπάθεια ανάπτυξης των πωλήσεων μέσα από την καλλιέργεια και πολλαπλασιασμό των σχέσεων και δεσμών με τους υπάρχοντες πελάτες.

Το relationship Μάρκετινγκ – όχι χωρίς κριτική (π.χ. Fitchett & McDonagh 2000, Smith & Higgins 2000, Coviello & Brodie 1998, Saren & Tzokas 1998, Qisen & Ellram 1997) μία νέα θεωρητική θεμελίωση του Μάρκετινγκ, στηριζόμενο, ανάμεσα σε άλλα, στις σχολές και θεωρίες της κοινωνικής ανταλλαγής και κοινωνικής πράξης (social exchange & social action). Το relationship Μάρκετινγκ αντιλαμβάνεται την εμπορική συναλλαγή ως μία δυναμική διαδικασία η οποία μεταβάλλεται στο χρόνο. Η δε σχέση ανάμεσα σε πωλητή και αγοραστή είναι σύμφωνα με τη θεμελίωση αυτή μία αμοιβαία σχέση προσαρμογής και μάθησης, συνεχώς εξελισσόμενη με μικρά βήματα (incremental learning process) (Toyne & Nigh, 1997, σελ. 524).

Η παρουσίαση των ανωτέρω οδηγεί στη ανάγκη για μία κριτική των προσεγγίσεων της ΕΔΑ, υπό το πρίσμα του relationship Μάρκετινγκ και η οποία μπορεί να συνοψισθεί ως εξής (Andersen & Buvik 2002):

1. Τόσο η συστηματική όσο και η μη συστηματική προσέγγιση αναλύουν τη διαδικασία ΕΔΑ μέσω μίας οπτικής του μάρκετινγκ των διακριτών συναλλαγών ή του κλασσικού μάρκετινγκ. Γίνεται η υπόθεση δηλαδή ότι η επιχείρηση, ως η μονάδα ανάλυσης, επιλέγει μία χώρα η οποία αποτελείται από απρόσωπους πελάτες και ότι η ΕΔΑ είναι εκ φύσεως ένα «επεισόδιο» (episode). Οι πελάτες ή οι καταναλωτές κατά κάποιον τρόπο θεωρούνται έτοιμοι για να εκτεθούν στις προσπάθειες μάρκετινγκ της επιχείρησης. Η επιλογή όμως και η στοχοποίηση πελατών περιλαμβάνει μία νέα διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία λαμβάνει χώρα μετά την επιλογή της ξένης αγοράς (Bradley 1991/1995).
2. Παραδοσιακά η διαδικασία ΕΔΑ θεωρείται ανεξάρτητη των άλλων αποφάσεων σχετικά με τη διεθνοποίηση μίας επιχείρησης. Οι προαναφερθείσες προσεγγίσεις της ΕΔΑ κατά κύριο λόγο στηρίζονται σε υποθέσεις «ceteris paribus» αγνοώντας τη σχέση η οποία εκ των πραγμάτων αναπτύσσεται ανάμεσα στην ΕΔΑ και στις υπόλοιπες διαστάσεις της διαδικασίας διεθνοποίησης της επιχείρησης (O' Farrel & Wood 1994, Welch &

Luostarinen 1988). Όπως σημειώνουν οι O' Farrel & Wood (1994) πολύ μικρή βαρύτητα έχει δοθεί στην οργανωτική δομή της επιχείρησης η οποία διεθνοποιείται και επιλέγει αγορές. Η ΕΔΑ κατά πάσα πιθανότητα σχετίζεται στενά με την απόφαση του τρόπου εισόδου (Douglas *et al.* 1982) αλλά χρειάζονται περαιτέρω έρευνες για να προσδιοριστεί η φύση αυτής της συσχέτισης (Andersen 1997). Πρόσφατα υποστηρίχθηκε ότι η ΕΔΑ και οι αποφάσεις επιλογής του τρόπου εισόδου στις διεθνείς αγορές ουσιαστικά ταυτίζονται σε μία απόφαση (Koch 2001a & 2001b). Δυστυχώς η επιχειρηματολογία παραμένει θεωρητική και μέχρι σήμερα δεν έχει παρουσιασθεί εμπειρική επαλήθευση των θέσεων αυτών.

3. Οι προηγούμενες μελέτες των διαδικασιών ΕΔΑ έχουν κατά κύριο λόγο επικεντρωθεί στο πώς η επιχείρηση η οποία πουλά ένα προϊόν επιλέγει μία ξένη αγορά. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ένας αριθμός εμπειρικών εργασιών έχει αποκαλύψει ότι η ΕΔΑ πολύ συχνά στηρίζεται σε απρόσκλητες παραγγελίες (Bilkey 1978), υποδεικνύοντας με αυτόν τον τρόπο την ενεργητική συμμετοχή του αγοραστή ή πελάτη στη δημιουργία μίας ανταλλακτικής σχέσης. Εάν ισχύει αυτό, η μέχρι σήμερα έρευνα του πώς ο πωλητής επιλέγει μία ξένη αγορά, προσφέρει μόνον περιορισμένη εξήγηση του πώς μία σχέση με έναν ξένο αγοραστή δημιουργείται και αναπτύσσεται. Οι Andersen & Buvik (2002) παρουσιάζουν σε έναν πίνακα τις βασικές διαφορές των παραδοσιακών προσεγγίσεων συστηματικής και μη συστηματικής επιλογής με την επιλογή βάσει της προσέγγισης των σχέσεων (*relationship approach*) και την οποία μάλιστα προτείνουν ως πληρέστερη.

Κρίνεται απαραίτητο, έστω παρενθετικά, να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι η παρούσα μελέτη υιοθετεί την παραδοσιακή οπτική στην επιλογή διεθνών αγορών και θεωρεί ότι, σε μικρό μόνο βαθμό, οι επιχειρήσεις επιλέγουν εκτός από χώρες και πελάτες ή αγοραστές. Θεωρείται επίσης ότι πολλές φορές απρόσκλητες παραγγελίες από πελάτες χωρών οι οποίες δεν ανήκουν στην ομάδα των αποδεκτών ή ελκυστικών χωρών απορρίπτονται χωρίς να ικανοποιούνται. Μέχρι σήμερα δεν έχει διαπιστωθεί έρευνα, η οποία να

επικεντρώνεται στο ερώτημα του αν και κατά πόσο οι επιχειρήσεις επιλέγουν πελάτες ή χώρες, και αφού θα ακολουθηθεί η παραδοσιακή οπτική, για λόγους μεθοδολογικής αρτιότητας πρέπει να παραμείνει η έρευνα στα πλαίσια ενός μόνο παραδειγματικού χώρου (paradigm), ειδικότερα μάλιστα αφού λόγω ερευνητικών περιορισμών (π.χ. μέγεθος ερωτηματολογίου και κόστος έρευνας) μόνο ψήγματα της relationship προσέγγισης θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν.

4. Τέλος, τη δεκαετία του '70 αναπτύχθηκε στο χώρο του διεθνούς βιομηχανικού μάρκετινγκ ένα υπόδειγμα που προσπαθούσε να περιγράψει την ανάπτυξη των διεθνών σχέσεων των επιχειρήσεων μέσω της σημασίας των εμπορικών επαφών ή σχέσεων. Η ομάδα ονομάστηκε IMP (International Marketing and Purchasing) και χρησιμοποίησαν την προσέγγιση της αμφίδρομης επικοινωνίας (interaction approach) η οποία εστιάζει το ενδιαφέρον στις σχέσεις και τις ανταλλαγές ανάμεσα σε προμηθευτές και πελάτες (Ford 1990, Palmer & Bejou 1994). Ο Ford (1980) παρουσιάζει τρεις ομάδες μεταβλητών, οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν αξιολογούμε τη σημασία και το βαθμό επιρροής μίας συναλλαγής: το περιβάλλον μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η συναλλαγή, «η ατμόσφαιρα», η οποία περιβάλλει τη συναλλαγή και τέλος τα στοιχεία και οι διαδικασίες της συναλλαγής αυτής καθ' εαυτής. Η διαχείριση και ο έλεγχος αυτών των μεταβλητών αποκτά βαρύνουσα σπουδαιότητα στην περίπτωση των δια-πολιτισμικών εμπορικών επαφών, οι οποίες είναι για τις επιχειρήσεις ιδιαίτερα απαιτητικές διαδικασίες τόσο σε πόρους όσο και σε χρόνο. Έτσι, σύμφωνα με την προσέγγιση των βιομηχανικών δικτύων, η διεθνοποίηση μίας επιχείρησης είναι μία διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση θεμελιώνει και αναπτύσσει συγκεκριμένες θέσεις μέσα στο δίκτυο των ξένων αγορών.

Στα πλαίσια της ανάπτυξης της προσέγγισης της ομάδος IMP, η ψυχική απόσταση απέκτησε ιδιαίτερη σημασία και αποτέλεσε μία έκφραση ουσιαστικά της διαφοράς ανάμεσα σε δύο επιχειρήσεις από διαφορετικές χώρες οι οποίες συνάπτουν

επιχειρηματικές (εμπορικές) συναλλαγές. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι για το IMP η μονάδα ανάλυσης είναι η σχέση ανάμεσα σε επιχειρήσεις και όχι χώρες, κράτη ή ομάδες πελατών. Οι Hallen & Johanson (1985) θεωρούν την ψυχική απόσταση ως αποτέλεσμα τόσο της πολιτισμικής όσο και της κοινωνικής απόστασης και προτείνουν τρία συστατικά στοιχεία αυτής: α) το βαθμό της πολιτισμικής εγγύτητας, η οποία συνήθως γίνεται φανερή στο εθνικό επίπεδο της σχέσεως β) το επίπεδο της αμοιβαίας εμπιστοσύνης που αναπτύσσεται στη σχέση και συνήθως αναφέρεται στο επίπεδο των επιχειρήσεων και των οργανισμών και γ) το επίπεδο των εμπειριών που φέρουν τα άτομα και τα στελέχη που εμπλέκονται στη σχέση. Συνεπώς, εάν υπάρχει χαμηλός βαθμός πολιτισμικής εγγύτητας, χαμηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και πολύ μικρή εμπειρία τότε η ψυχική απόσταση ανάμεσα στα στελέχη ή τους οργανισμούς που μελετούμε είναι ιδιαίτερος υψηλή και αυτό μπορεί να βάλει σε κίνδυνο είτε τη δημιουργία είτε την επιτυχή ανάπτυξη επιχειρηματικών σχέσεων.

Εξαιτίας της σπουδαιότητας και της πολυπλοκότητας της ΕΔΑ, μία επιχείρηση είναι πιθανόν να αναζητεί έναν διεθνή συνεταιίρο, ώστε να αναπτύξει μαζί του μία μακροχρόνια σχέση. Όπως υποστηρίζουν οι Johanson & Mattsson (1988), η διεθνοποίηση μιας επιχείρησης σημαίνει ότι αναπτύσσονται εμπορικές σχέσεις και δεσμοί μέσα σε δίκτυα επιχειρήσεων σε άλλες χώρες. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω (1) τη δημιουργία εμπορικών δεσμών σε δίκτυα χωρών τα οποία είναι καινούργια για την επιχείρηση, δηλαδή μέσω διεθνούς επέκτασης (international extension), (2) την ανάπτυξη των σχέσεων και δεσμών μέσα σε αυτά τα δίκτυα, δηλαδή την περαιτέρω διείσδυση (penetration), και (3) συνδέοντας προ-υπάρχοντα δίκτυα σε διαφορετικές χώρες. Οι προ-υπάρχουσες σχέσεις μπορούν να αποτελέσουν γέφυρες προς άλλα δίκτυα, για παράδειγμα όταν ένας πελάτης προσκαλεί ή απαιτεί ο προμηθευτής του να τον ακολουθήσει στο εξωτερικό (Sharma & Johanson 1987). Επίσης, προ-υπάρχοντα δίκτυα προσωπικών γνωριμιών βοηθούν την είσοδο σε νέα ξένα εμπορικά δίκτυα (Lindqvist 1991, Bjorkman & Eklund 1996).

Η οπτική της θεωρίας των δικτύων προσάπτει ιδιαίτερη σημασία στους κοινωνικούς και πνευματικούς (cognitive) συνδέσμους οι οποίοι δημιουργούνται ανάμεσα στους συμμετέχοντες στις εμπορικές σχέσεις. Η οπτική αυτή σημειώνει τις σημαντικές δυσκολίες στο σχεδιασμό και τη τελική διαμόρφωση της στρατηγικής εισόδου σε μία ξένη αγορά και στη συνέχεια στην εφαρμογή της και υπογραμμίζει τον τρόπο μέσω του οποίου οι σχέσεις των συμμετεχόντων διαμορφώνουν τη δομή των δικτύων. Με άλλα λόγια, η θεωρία των δικτύων δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη συνεχή αλληλεπίδραση από ότι στην στρατηγική λήψη αποφάσεων (Johanson & Vahlne 1992). Συνεπώς, ενώ η παραδοσιακή αρθρογραφία της ΕΔΑ επιδιώκει την περιγραφή του τρόπου επιλογής αγορών και του τρόπου εισόδου σε αυτές (π.χ. Root 1994), η θεωρία των δικτύων εστιάζει στο επιχειρηματικό δίκτυο στο οποίο εισέρχεται η επιχείρηση και στη σημασία των συμμετεχόντων και της σχετικής θέσης τους μέσα σε αυτό (Axelsson & Johanson 1992, Blankenburg Holm 1995).

Η παρουσίαση της σύντομης κριτικής ανάλυσης της βιβλιογραφίας ΕΔΑ μέσω σύγχρονων θεωριών της στρατηγικής διοίκησης αποσκοπεί στην εδραίωση της θέσης μας ότι οι εν λόγω αποφάσεις είναι ιδιαίτερος σύνθετος και αποτελεί τουλάχιστον ερευνητική μονομέρεια ο χαρακτηρισμός όλων των επιλογών οι οποίες δεν προέρχονται από μία ακριβώς ορισμένη διαδικασία (δηλ. συστηματική επιλογή) ως μη – συστηματικές και ως μη αποτελεσματικές. Ακόμη και αν δεν λαμβάνονται υπόψη οι στρατηγικές διαστάσεις της επιλογής όπως αυτές περιγράφηκαν ανωτέρω, οι αντιληπτική προσέγγιση των στρατηγικών αποφάσεων, η ανάλυση της οποίας ακολουθεί, προσφέρει έναν επιπλέον λόγο για την υιοθέτηση των μη – συστηματικών προσεγγίσεων ως απαραίτητων και μη πλήρως αναστρέψιμων διαδικασιών ΕΔΑ.

### **B3.4 Η Αντιληπτική Προσέγγιση στη Λήψη Στρατηγικών Αποφάσεων**

Η κλασική και κανονιστική βιβλιογραφία στο χώρο του μάρκετινγκ, τα τελευταία χρόνια, δέχεται μία κριτική και αναθεωρητική αμφισβήτηση από μία ανερχόμενη άποψη, η οποία θεωρεί ως βαρύνουσας σημασίας, κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τα νοητικά υποδείγματα τα οποία τα στελέχη χρησιμοποιούν για να κατανοήσουν το περιβάλλον τους (Daft & Weick 1984, Walsh 1995). Η ύπαρξη συγκεκριμένων νοητικών δομών έχει επιβεβαιωθεί τόσο σε ψυχολογικές έρευνες όσο και σε ανθρωπολογικές. Μέσω των αποτελεσμάτων των ερευνών αυτών έχει υποστηριχθεί ότι αυτές οι δομές κατέχουν σημαίνοντα ρόλο στη διαδικασία της ανθρώπινης αντίληψης και σκέψης (βλ. Andersen 1983). Ο πυρήνας αυτής της θεώρησης είναι ότι το κατά περίπτωση περιβάλλον μάρκετινγκ μίας επιχείρησης δεν αποτελεί αντικειμενική πραγματικότητα αλλά, κατ'ουσίαν, δημιουργείται μέσω των διαδικασιών προσοχής και επεξήγησης των στελεχών. Αρκετοί συγγραφείς έχουν υποστηρίξει ότι πρέπει να περιγράψουμε τα όρια των αγορών μέσω των υποκειμενικών απόψεων των πρωταγωνιστών σε αυτές τις αγορές (Porac & Thomas 1990, Reger & Huff 1993). Άλλοι πάλι, μέσω των ερευνών τους, υποστηρίζουν ότι το φαινόμενο του ορισμού των αγορών και της επιχειρηματικής δραστηριότητας αποτελεί μέρος των τρόπων με τους οποίους τα στελέχη οργανώνουν και αντιλαμβάνονται το περιβάλλον (Reger & Huff 1993). Τέλος, αρκετοί ερευνητές έχουν χρησιμοποιήσει τη συγκεκριμένη προσέγγιση για να μελετήσουν το φαινόμενο του ορισμού των άμεσων και έμμεσων ανταγωνιστών μίας επιχείρησης και γενικότερα της δομής μίας συγκεκριμένης αγοράς και ενός κλάδου (Porac & Thomas 1990, Haley & Stumpf 1989, Hayes & Allinson 1994, Stubbart 1989, Daniels *et al.* 1994, De Chernatony 1993). Στην ευρύτερη βιβλιογραφία και αρθρογραφία του μάρκετινγκ, προς την ίδια κατεύθυνση μπορεί να βρεθούν μία σειρά από μελέτες και άρθρα. Κάποιοι έχουν ασχοληθεί με τις μεταβολές στη δομή των απόψεων των επιχειρηματικών στελεχών σε σχέση με αποφάσεις μάρκετινγκ (Jenkins *et al.* 1994, Houston 1993, Roy & Mittal 1994, Palmer & Pickett 1999) ενώ άλλοι έχουν ασχοληθεί με το πώς τα στελέχη αντιλαμβάνονται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Schwenk 1984 & 1988 & 1989, Tetlock 2000, Chikudate 1991, Duhaime & Schwenk 1985).



Παρόλα αυτά, ο κύριος όγκος της αρθρογραφίας, η οποία προσπαθεί να συσχετίσει τον τρόπο σκέψης και της απόφασης μάρκετινγκ, εντοπίζεται στα θέματα της συμπεριφοράς καταναλωτών (π.χ. Woodside & Ronkainen 1993, Shimp *et al.* 1993, Taylor & Littler 1996, Zajonc & Markus 1982, Olson & Reynolds 1983) και ειδικότερα καταναλωτών απέναντι στα ξένα προϊόντα (π.χ. Zhang 1997, Malliaris 1980) ή στις ξένες επενδύσεις (π.χ. Thanopoulos *et al.* 1991).

### **B3.4.1 Κριτική της Βιβλιογραφίας ΕΔΑ βάσει της Σχολής της Αντίληπτικής Προσέγγισης**

Στη βιβλιογραφική επισκόπηση η οποία προηγήθηκε, έγινε σαφές ότι η κυρίαρχουσα άποψη είναι ότι το πρόβλημα της ΕΔΑ δύναται να απομονωθεί από άλλα προβλήματα λήψης αποφάσεων διεθνούς μάρκετινγκ και ότι είναι επίσης δυνατό και εφικτό ο λήπτης της σχετικής απόφασης να χρησιμοποιεί ποσοτικές μεθόδους για την επιλογή της βέλτιστης αγοράς. Με άλλα λόγια, το στέλεχος που λαμβάνει την απόφαση θεωρείται, ή γίνεται η υπόθεση ότι λειτουργεί, όπως ο κλασσικός οικονομικός άνθρωπος. Παράλληλα όμως, η βιβλιογραφική επισκόπηση των εμπειρικών ερευνών κατέληξε ότι η εξαγωγική συμπεριφορά και η επεξεργασία πληροφοριών δεν σχετίζονται τόσο στενά όσο προϋποθέτουν τα υποδείγματα που βασίζονται στην ορθολογική λήψη αποφάσεων. Οι ορθολογικές προϋποθέσεις της συμπεριφοράς των στελεχών, οι οποίες αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της προσέγγισης της επεξεργασίας των πληροφοριών, δεν αντικατοπτρίζουν σε καμία περίπτωση τις πραγματικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων των επιχειρήσεων (π.χ. Brunsson 2000, Mahon 1999, March 1994). Αυτό συμβαίνει ίσως γιατί τα υποδείγματα της ορθολογικότητας απαιτούν την ύπαρξη συγκεκριμένων πιθανοτικών κατανομών, οι οποίες επηρεάζουν μία σειρά από πιθανά αποτελέσματα. Όμως, όπως έχει τονίσει και ο Aharoni (1966), σε περιπτώσεις όπου η αβεβαιότητα δεν μπορεί να μεταφρασθεί σε ένα προϋπολογισμένο κίνδυνο, εξαιτίας προβλημάτων περιορισμένων ικανοτήτων στη λήψη αποφάσεων, τα ορθολογικά μοντέλα δεν έχουν καμία εφαρμογή. Σε αντίθεση, στις περιπτώσεις αυτές, οι δομές των απόψεων των στελεχών αποκτούν βαρύνουσα σημασία για τον ορισμό των

χαρακτηριστικών των προβλημάτων και της αντίστοιχης αναζήτησης λύσεων τους (Shrivastava & Mitroff 1983, Smits 1995, Murtha *et al.* 1998, Barnes 1984).

Επίσης και σε συνέχεια εμπειρικών μελετών σχετικά με την επιτυχία διεθνοποίησης, οι οποίες έχουν καταλήξει ότι οι χρήστες και οι μη χρήστες επίσημων διαδικασιών έρευνας δεν διαφοροποιούνται σημαντικά (Madsen 1987, Diamantopoulos & Schlegelmilch 1990), ορισμένοι ακαδημαϊκοί έχουν σημειώσει σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων ΕΔΑ ότι η συλλογή στοιχείων γίνεται κατά περίπτωση και ανεπισήμως και οι πληροφορίες οι οποίες επηρεάζουν περισσότερο τη διαδικασία αυτή είναι εμπειρικές ή προέρχονται από άλλους ανθρώπους (Cavusgil 1985, Reid 1981).

Βεβαίως, δεν πρέπει κανείς να υποβαθμίζει τη σημασία της συλλογής στοιχείων από τις επιχειρήσεις κατά τη διαδικασία ΕΔΑ. Εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις θεωρούν τις άτυπες ή εμπειρικές πληροφορίες από τις αγορές ως ιδιαίτερες σημαντικές κατά την επιλογή τους (Denis & Depelteau 1985, Fletcher & Wheeler 1989, Benito *et al.* 1993). Επίσης, έχει γίνει σαφές από την προηγούμενη ανάλυση, ότι η δομή και το περιεχόμενο των διαδικασιών λήψης αποφάσεων ΕΔΑ μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου, υπογραμμίζοντας το γεγονός ότι η ΕΔΑ διαθέτει στοιχεία μίας διαδικασίας μάθησης. Το σημαντικό είναι ότι οι εμπειρίες που αποκτούνται διαδραματίζουν ενεργό ρόλο κατά την επιλογή των πηγών πληροφόρησης και στη συνέχεια κατά την κριτική αξιολόγηση της σημασίας αυτών των πληροφοριών (Aharoni, 1966).

Παρότι το σύνολο της βιβλιογραφίας αυτής παρέχει μία ενδιαφέρουσα οπτική των θεμάτων της αντιληπτικής προσέγγισης στο διεθνές μάρκετινγκ, μόνο μία μελέτη μέχρι σήμερα έχει προσπαθήσει να προσφέρει ένα συνολικό πλαίσιο για την ανάλυση των διαδικασιών ΕΔΑ. Οι ίδιοι συγγραφείς αναφέρουν τους πιθανούς λόγους, για τους οποίους, δυστυχώς, δεν έχει μεταφερθεί στις διαδικασίες ΕΔΑ η αντίστοιχη σημασία του τρόπου σκέψης των στελεχών και του τρόπου ερμηνείας των πληροφοριών και του περιβάλλοντος (Andersen & Strandskov 1998, σελ. 70):

*«... first most IMS models treat information processing as an implicit process, one which occurs through ranking variables selected for market screening, but is difficult to study isolated. Secondly, most models take departure in a given set of alternatives for which a selection technique can be applied. Hence, the inclusion of this specific set of variables is never explained.»*

Οι Andersen & Strandskov (1998) παραθέτουν τρία επιχειρήματα για την εφαρμογή της αντιληπτικής προσέγγισης στις διαδικασίες ΕΔΑ. Πρώτον, θεωρούν ότι οι αγορές δεν είναι αναμφισβήτητες και αντικειμενικές πραγματικότητες αλλά νοητικές αφαιρέσεις, οι οποίες αποκτούν νόημα και περιεχόμενο μέσω διαδικασιών επιλεκτικής αντίληψης, προσοχής και απλούστευσης. Επίσης, οι αγορές κατανοούνται μέσω εμπειριών, μεροληπτικών πληροφοριών και ανταλλαγής γνώσεων. Για να επιλέξουν μία ξένη αγορά, τα στελέχη πρέπει να περιορίσουν την περιβαλλοντική αβεβαιότητα. Ένας από τους τρόπους με τους οποίους επιτυγχάνεται αυτό είναι η χρήση νοητικών υποδειγμάτων. Η απλούστευση αποτελεί για τα στελέχη μία νοητική αναγκαιότητα, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις υπερφόρτωσης με πληροφορίες και κατά τη διαδικασία ανάλυσης πολύπλοκων ενδοεπιχειρησιακών φαινομένων. Συνήθως, κατά την ανάλυση μίας ξένης αγοράς, η ροή των πληροφοριών, σχετικά με την αγορά και το ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι ατελής και περιορισμένη (Douglas & Craig 1992). Για αυτό, όπως τονίζουν και οι Andersen & Strandskov (1998): *«decision makers support their understanding of the environments by developing cognitive structures (mental maps) that summarize the similarities and differences among markets»*. Δεύτερον, η ερμηνεία από τα στελέχη της συμπεριφοράς μίας αγοράς που ορίζεται από έναν κλάδο ή ένα προϊόν, επίσης, προϋποθέτει την κάλυψη κάποιων πληροφοριακών κενών γιατί συνήθως τα δεδομένα δεν είναι επαρκή και δεν καλύπτουν όλες τις ανάγκες των στελεχών. Εξαιτίας της περιορισμένης δυνατότητας που έχουν τα στελέχη να κατανοούν και να λαμβάνουν αποφάσεις (bounded rationality) συνήθως δεν μπορούν να επιτελέσουν μία εξαντλητική αξιολόγηση της ελκυστικότητας όλων των πιθανών γεωγραφικών αγορών ή χωρών και των τμημάτων των πελατών μέσα σε αυτές. Πολύ συχνά, τα στελέχη λαμβάνουν αποφάσεις χρησιμοποιώντας μία «κυρίαρχη λογική», η οποία έχει δημιουργηθεί μέσω των προηγούμενων εμπειριών τους (Shrivasta *et al.* 1987, Walsh & Ungson 1991). Έρευνα των νοητικών δομών έχει

δείξει ότι αντιληπτικοί χάρτες επηρεάζουν και καθοδηγούν τις ενέργειες των στελεχών.

Συγκεκριμένα, οι Andersen & Strandskov (1998) καταλήγουν ότι «*despite a variety of decision options, research has repeatedly shown that managers often choose decision outcomes in the neighbourhood of a dominant strategic logic*». Τρίτον, με την πάροδο του χρόνου, τα στελέχη τα οποία εργάζονται στα πλαίσια του ίδιου βιομηχανικού ή εμπορικού κλάδου, αναπτύσσουν κοινές απόψεις για την αγορά και τον ανταγωνισμό. Κάτω από το πρίσμα αυτό, είναι αναμενόμενο τα στελέχη να μοιράζονται παρόμοιες πηγές πληροφόρησης, κυρίως από δημοσιεύσεις του κλάδου τους και να έρχονται σε επαφή στα πλαίσια εκδηλώσεων του εμπορικού ή επαγγελματικού τους χώρου. Είναι εύκολο να καταλάβει κανείς πώς, μέσω καναλιών όπως οι εμπορικοί σύνδεσμοι και εξειδικευμένες κλαδικές εκδόσεις, συγκεκριμένες πληροφορίες και εικόνες για το περιβάλλον των αγορών γίνονται εταιρικά κτήματα και αντικειμενοποιούνται.

#### ***B3.4.2 Αντιληπτικά Σφάλματα και η Διαδικασία ΕΔΑ***

Η γεωγραφική επέκταση είτε γίνεται ως μέρος μίας ευρύτερης στρατηγικής ανάπτυξης είτε ως υποκατάστατο χαμένων αγορών, αποτελεί μία πρόκληση για κάθε επιχείρηση. Πολλές μικρές επιχειρήσεις δεν σκέφτονται ποτέ τις εξαγωγές στα πλαίσια των στρατηγικών επιλογών τους για περαιτέρω ανάπτυξη. Σε αντίθεση μάλιστα, οι εξαγωγές θεωρούνται ένας τρόπος επιβίωσης όταν η εσωτερική αγορά δείχνει σημάδια στασιμότητας ή πτώσης ή όταν οι εισαγωγές σε αυτήν αποκτούν ιδιαίτερες ανταγωνιστικές δυνατότητες (Toyne & Walters 1993). Άσχετα με το αν η διεθνοποίηση μίας επιχείρησης αποτελεί proactive or preactive διαδικασία, το στέλεχος που λαμβάνει τη σχετική απόφαση πρέπει να αναζητήσει και να επεξεργαστεί πληροφορίες (Albaum *et al.* 1998). Τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε ομαδικό, η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων ή λήψης δύσκολων αποφάσεων υπόκεινται σε γνωστά μεροληπτικά σφάλματα, τα οποία καθιστούν την ΕΔΑ λιγότερο ορθολογική ή συνεπή (Reger & Huff 1993, Bennion 1994). Τα στελέχη που λαμβάνουν την απόφαση εκτίθενται σε πληροφορίες τόσο από προμηθευτές όσο και από πελάτες, ανταγωνιστές, κυβερνητικές υπηρεσίες και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (Soushon &

Diamantopoulos 1994, McAuley 1993). Επίσης, όσο πιο «οργανική» είναι η δομή μίας επιχείρησης τόσο πιο πολλές ευκαιρίες υπάρχουν για την έκθεση σημαντικών και με ενδιαφέρον πληροφοριών, οι οποίες θα προέρχονται μέσα από την ίδια επιχείρηση (Moriarty & Spekman 1984, Estrin 1990).

Τι ακριβώς υπόκειται στην πνευματική επεξεργασία του στελέχους εξαρτάται από το προσωπικό του πλαίσιο αναφοράς και την προσωπική του διαδικασία αντιληπτικού φιλτραρίσματος. Με άλλα λόγια, προσωπικές ανάγκες του στελέχους όπως η ανάγκη για status, χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, όπως η φιλοδοξία ή ο δυναμικός χαρακτήρας, προηγούμενες εμπειρίες του όπως το να έχει ζήσει, σπουδάσει ή εργασθεί στο εξωτερικό, ακόμα τέλος και η στάση του, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σχετικά με το τί πληροφορίες επεξεργάζεται και παρακολουθεί (Bougon 1977, Walsh 1995, Brossard 1998). Ορισμένοι άνθρωποι, οι οποίοι χαρακτηρίζονται και ως δογματικοί, είναι πιο πιθανόν να στηρίζονται σε στάσεις και σε πιστεύω παρά σε γεγονότα, ενώ άλλοι οι οποίοι θεωρούνται πιο ευέλικτοι, συνεχώς ερευνούν για νέες πληροφορίες αλλά και για νέους τρόπους με τους οποίους μπορούν να εκτελούν τα καθήκοντά τους (Gupta & Fogarty 1993, Teoh & Foo 1997).

Στη βιβλιογραφία (Andersen 1980, Schwenk 1988) προτείνονται πέντε αντιληπτικά λάθη ως τα συνηθέστερα: α) αντιληπτική άμυνα, β) χρήση στερεοτύπων, γ) επίδραση halo, δ) προβολή και ε) επιδράσεις expectancy. Αυτά επηρεάζουν και τη διαδικασία ΕΔΑ (Rynning & Andersen 1995). Πιο συγκεκριμένα, τα στελέχη μπορούν να επιδείξουν αντιληπτική άμυνα στην προσπάθειά τους να προστατευθούν απέναντι σε ιδέες και καταστάσεις οι οποίες είναι νέες και απειλητικές. Το στέλεχος, για παράδειγμα, μπορεί να επιδείξει μία τάση να επεκτείνεται πρώτα στην εγχώρια αγορά, ή να επιλέγει μεταξύ αγορών για τις οποίες νιώθει ότι κατέχει γνώση και εμπειρία και με τις οποίες αισθάνεται σχετική άνεση. Στην περίπτωση της χρήσης στερεοτύπων, το στέλεχος προβάλλει χαρακτηριστικά σε ανθρώπους ή αντικείμενα με βάση την κατηγορία στην οποία εντάσσονται οι άνθρωποι αυτοί ή τα αντικείμενα. Η προσωπική κατηγοριοποίηση που διαθέτει ένα στέλεχος για τις χώρες μπορεί να τον οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι η συγκεκριμένη χώρα

έχει όλα τα τυπικά χαρακτηριστικά μίας αναπτυσσόμενης χώρας ή ενός ανεπτυγμένου ευρωπαϊκού βιομηχανικού κράτους. Παρομοίως, ένα στέλεχος μπορεί να θεωρεί ότι κάποιος μεγάλος και γνωστός μεσίτης εξαγωγών σχετίζεται με την επίτευξη χαμηλότερων τιμών, διαθέτει ευρύτερα δίκτυα πελατών και συνεπώς να αγνοεί πληροφορίες οι οποίες θα υποστήριζαν το αντίθετο. Ένα στέλεχος το οποίο επηρεάζεται από το halo effect, θα αξιολογούσε όλες τις διαστάσεις μίας πιθανής εξαγωγικής αγοράς ή ενός πιθανού πελάτη θετικά ή αρνητικά βασισμένος, κατά μέγιστο λόγο, σε μία θετική ή αρνητική εντύπωση αντίστοιχα. Τέλος, τα στελέχη μπορούν επίσης να προβάλουν τα δικά τους κίνητρα και τις δικές τους θέσεις σε αντισυμβαλλόμενα μέρη ή να αφήνουν τις προσωπικές τους προσδοκίες να επηρεάζουν μεροληπτικά τις παρατηρήσεις τους. Τα περισσότερα από αυτά τα μεροληπτικά σφάλματα μπορούν κάλλιστα να συμβάλλουν στην εξήγηση της τάσης των επιχειρήσεων να αρχίζουν τη διεθνοποίησή τους σε πολιτισμικά ή εμπειρικά κοντινές αγορές. Βέβαια, όταν οι οικονομικές συνθήκες δεν είναι θετικές, περιμένουμε ότι τα χαμηλά επίπεδα κερδοφορίας τελικώς θα κατευθύνουν ξανά τις προσπάθειες της εταιρίας για διεθνοποίηση προς άλλες αγορές. Στα στάδια της επεξεργασίας των πληροφοριών μερικά στελέχη μπορούν πιο εύκολα να διαχειρισθούν την πολυπλοκότητα ενώ κάποια άλλα υποκύπτουν στις δυσκολίες αυτού του ρόλου. Στη σχετική βιβλιογραφία, η ικανότητα ή τάση του στελέχους να χειρίζεται σημαντικό αριθμό πληροφοριών και η διάθεσή του να εμπλέκεται σε μακροχρόνιες και κοπιαστικές διαδικασίες αξιολόγησης έχει προσδιορισθεί με τον όρο «need for cognition» (Cacioppo & Petty 1982, Peracchio & Tybout 1996).

Σαφέστατα παρόμοια προβλήματα και μεροληπτικά σφάλματα εντοπίζονται και κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε επίπεδο ομάδων (Beach 1990). Παρότι η στρατηγική φύση της ΕΔΑ μπορεί κάλλιστα να υποστηρίξει την εμπλοκή περισσότερων του ενός ατόμων στη διαδικασία της και τα μεθοδολογικά προβλήματα τα οποία προκύπτουν από την προσέγγιση ενός μόνο πληροφοριοδότη (Houston & Gremler 1993), η παρούσα διατριβή μελετά ατομικές

προσεγγίσεις και την επίδραση ή επιρροή που έχει το ένα στέλεχος σημαίνουσας βαρύτητας στη διαδικασία αυτή.

Η βιβλιογραφική επισκόπηση μέχρι τώρα θεωρούμε ότι έχει καταδείξει ότι τα θεωρητικά υποδείγματα και η επιχειρηματική πρακτική σχετικά με τις διαδικασίες ΕΔΑ δεν παρουσιάζουν πολλά κοινά σημεία (βλ. Papadopoulos *et al.* 2002). Λογικά λοιπόν έχει από καιρό θεμελιωθεί και συνεχίζεται μέχρι σήμερα το ίδιο επιτακτική (Aharoni 1966, Papadopoulos & Dennis 1988, Andersen & Strandskov 1988, Papadopoulos *et al.* 2002) η απαίτηση για έρευνες, οι οποίες θα ασχολούνται με τις πραγματικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων ΕΔΑ. Εμείς θεωρούμε περαιτέρω ότι για να μπορέσουν οι διαδικασίες ΕΔΑ να ισχυροποιηθούν θα πρέπει να συμπεριλάβουμε σε αυτές γνώση για το πώς ακριβώς αυτές λαμβάνουν χώρα και ειδικότερα, για τη σημασία που έχει η επεξεργασία των πληροφοριών από τα στελέχη (Andersen & Strandskov 1988, Tyrgi 1994, Rynning & Andersen 1995). Επιπροσθέτως, η εργασία αυτή θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει τη μελέτη των αντιληπτικών σφαλμάτων, ιδιαίτερα καθώς γίνεται ολοένα και πιο αποδεκτό ότι τελικά οι επιχειρήσεις δεν συμπεριφέρονται πάντα κατά το οικονομικό, ορθολογικό πρότυπο (για εκτενή συζήτηση βλ. Brunsson 2000, March 1994).

### ***B3.4.3 Οι Στερεοτυπικές Αντιλήψεις των Στελεχών και η Διαδικασία ΕΔΑ***

Επιδιώκοντας την ενσωμάτωση των αντιληπτικών σφαλμάτων στη μελέτη των διαδικασιών ΕΔΑ, είναι απαραίτητο να επιλεγεί αρχικώς η μελέτη μόνο ενός εξ αυτών. Ο βασικότερος λόγος για αυτή την απόφαση ήταν το γεγονός ότι δεν εντοπίστηκε στη σχετική βιβλιογραφία ένα συνολικό υπόδειγμα περιγραφής των επιδράσεων και αλληλοεπιδράσεων των σφαλμάτων. Τρεις προηγούμενες προσπάθειες, η μία από το χώρο της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της στρατηγικής διοίκησης (Beach 1990), η άλλη από το χώρο των διαδικασιών και αποφάσεων Επιλογής του Τρόπου Εισόδου σε μία Διεθνή Αγορά (Roy & Mittal 1994) και η τρίτη από το χώρο της ΕΔΑ (Andersen & Strandskov 1988) παραμένουν σε αποκλειστικώς θεωρητικό επίπεδο και δεν προσφέρουν ούτε καν κατευθύνσεις παραμετροποίησής τους. Ειδικότερα η εργασία των

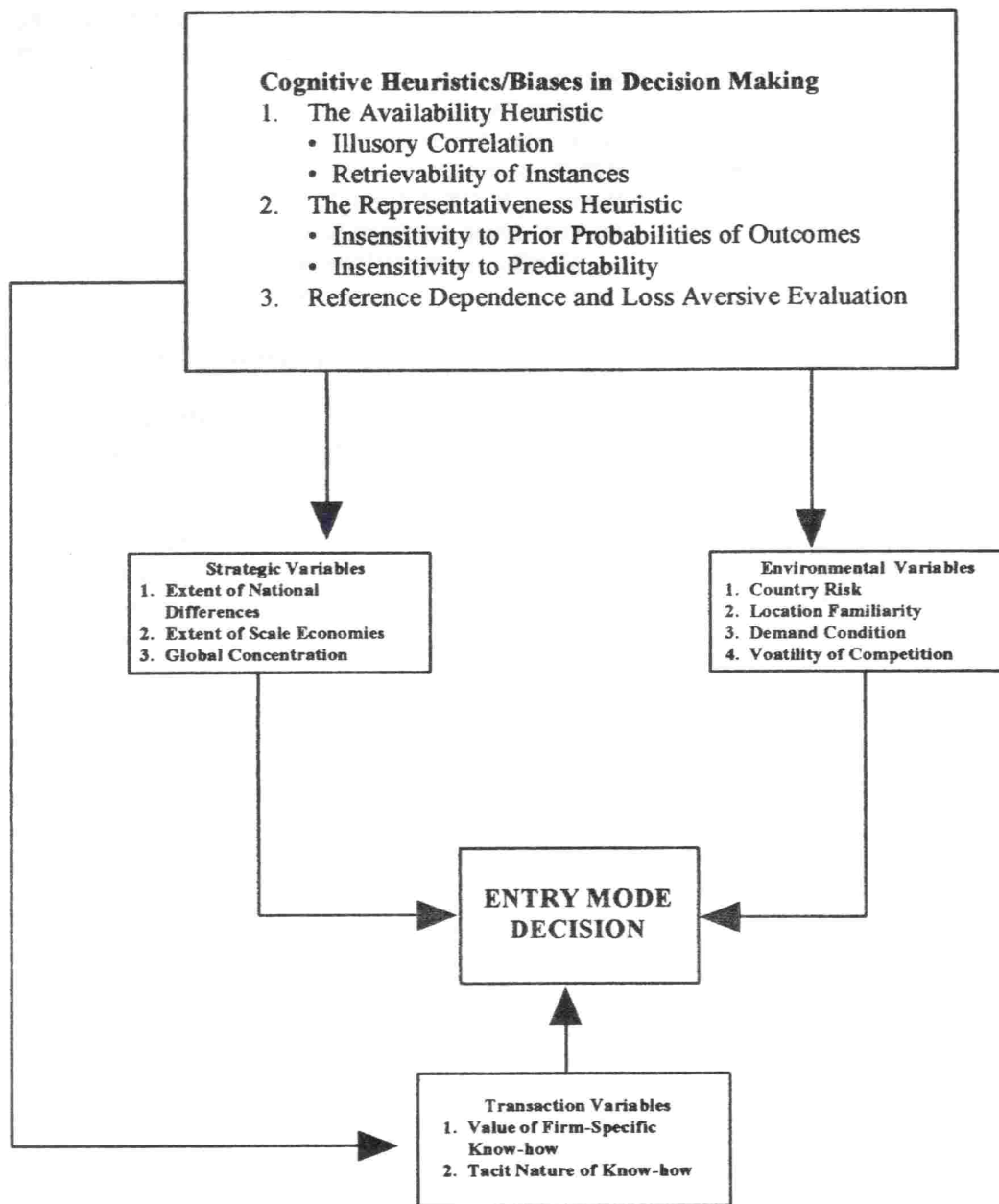
Roy & Mittal, παρότι διατυπώνει προς μελλοντική εξέταση 5 ερευνητικές υποθέσεις εκ των οποίων μία αφορά και τις στερεοτυπικές αντιλήψεις (ανήκει στο Representativeness Heuristic), ουσιαστικά προτείνει την εισαγωγή στο εκλεκτικό υπόδειγμα των Hill *et al.* (1990) μεταβλητών αντιληπτικών σφαλμάτων, δημιουργώντας ένα πολύπλοκο και μεγάλο μεγέθους υπόδειγμα, το οποίο είναι ιδιαίτερος δύσκολο να ελεγχθεί. Μέχρι σήμερα πάντως δεν έχει εντοπισθεί στη σχετική βιβλιογραφία προσπάθεια ελέγχου του υποδείγματος, το οποίο για λόγους πληρότητας της παρουσίασης παραθέτουμε στο Διάγραμμα Β3.1.

Κατά την επιλογή του αντιληπτικού σφάλματος στο οποίο θα επικεντρώνονταν η παρούσα διατριβή, μελετήθηκε σε βάθος το άρθρο του Reid (1981), στο οποίο χαρακτηρίζεται ως διεθνώς προσανατολισμένο το στέλεχος εξαγωγών το οποίο μπορεί να διακρίνει τη διαφορετικότητα των υποψήφιων ξένων αγορών – χωρών μεταξύ τους, ενώ ταυτόχρονα αντιλαμβάνεται την εγχώρια αγορά ως όμοια με τις ξένες. Ουσιαστικά ο Reid θεωρούσε τον προσανατολισμό προς τις διεθνείς αγορές ατομικό χαρακτηριστικό του στελέχους, στηρίζοντας την οπτική αυτή σε εμπειρικά ευρήματα μελετών σε Καναδικές επιχειρήσεις (βλ. Abdel-Malek 1974 και επίσης σχόλια του Reid στη σελ. 107) και ιδιαίτερα στην μεγαλύτερη ικανότητα διάκρισης των ξένων αγορών από τα στελέχη εξαγωγών σε σχέση με τα στελέχη μη-εξαγωγικών επιχειρήσεων. Καθώς η θέση του Reid έχει βαρύνουσα σημασία για την παρούσα μελέτη, παραθέτουμε αυτούσιο το σχετικό απόσπασμα (Reid 1981, σελ. 107-108):

*“The foreign market orientation is a property of the individual. It implies both the existence of an ability which is capable of discriminating between specific markets and one which tends to reduce the distinctions made between the home market and foreign markets. The concepts are not treated as antithetical; for example, decision makers of high foreign market orientation would make greater distinctions between specific markets than non-exporters, but they are not likely to see “foreign markets” as being greatly removed from the home market, unlike non-exporters. This foreign market orientation thus acts as a funneling mechanism reducing the available market set to the evoked set and performs as a selective sensitizer. It establishes that group of markets from which the decision-maker would be perceptually biased toward receiving stimuli.”*



### Διάγραμμα Β3.1: Παρουσίαση Υποδείγματος Λήψης Αποφάσεων Τρόπου Εισόδου σε Ξένη Αγορά των Roy & Mittal (1994)



Την ίδια ακριβώς περίοδο που αναπτύσσονται αυτές οι απόψεις από τον Reid (1981), στους κόλπους της κοινωνικής ψυχολογίας αναπτύσσεται η αντιληπτική προσέγγιση η οποία αντιλαμβάνεται τη διαδικασία ανάπτυξης στερεοτυπικών απόψεων για κοινωνικές ομάδες ή αντικείμενα με παρόμοιο του Reid τρόπο. Για το λόγο αυτό, θεωρήσαμε ότι έπρεπε να επιλέξουμε τη στερεοτυπική αντίληψη ως το αντιληπτικό σφάλμα το οποίο φαίνεται να σχετίζεται περισσότερο με τη διαδικασία ΕΔΑ.

Ειδικότερα, η μελέτη της βιβλιογραφίας κατέδειξε ότι η σύγχρονη αντίληψη της επιστήμης της ψυχολογίας για την έννοια των στερεοτύπων θεωρεί τα εθνικά στερεότυπα (ethnic stereotypes) ως αντιληπτικά φαινόμενα (cognitive constructs) και ειδικότερα ως γενικεύσεις ή εντυπώσεις για κάποιες εθνότητες ή φυλετικές ομάδες. Το 1981 (Ashmore & Del Boca) προτάθηκε ως ορισμός ο ακόλουθος:

*«Stereotype is a set of beliefs about the personal attributes of a group of people.»*

Αυτή όμως η προσέγγιση δεν είναι η μοναδική στο χώρο της κοινωνικής ψυχολογίας. Οι ίδιοι συγγραφείς (Ashmore & Del Boca, 1981) αναφέρουν τρεις κύριους προσανατολισμούς, οι οποίοι διαφέρουν στα βασικά υποδείγματα τα οποία χρησιμοποιούν για να προσεγγίσουν και να εξηγήσουν το φαινόμενο της ύπαρξης στερεοτυπικών αντιλήψεων. Συγκεκριμένα, οι προσανατολισμοί αυτοί είναι:

1. Η κοινωνιο-μορφωτική προσέγγιση.

Η μελέτες των Lippmann (1922) και Katz & Braly (1933) θεμελίωσαν τις προσεγγίσεις αυτές, παρατηρώντας ότι η παιδεία και η κουλτούρα κάθε ατόμου αποτελούν την πηγή πολλών στερεοτύπων και ότι η «συμφωνία» μεταξύ των μελών μίας κοινωνικής ομάδας (consensus) ως προς το περιεχόμενο των στερεοτυπικών αντιλήψεων αποτελεί στοιχείο του ορισμού τους. Αργότερα ο Wrong (1976) παρατηρούσε ότι η κοινωνιο-μορφωτική προσέγγιση στηρίζεται σε δύο βασικές υποθέσεις για την ανθρώπινη φύση: Οι άνθρωποι εσωτερικεύουν κοινωνικές αξίες και κανόνες **και** επιζητούν την κοινωνική αποδοχή μέσω της ταύτισης των προσωπικών τους με αυτούς τους κανόνες και αξίες.

2. Η ψυχοδυναμική προσέγγιση.

Η ψυχοδυναμική προσέγγιση στην πραγματικότητα συμπεριλαμβάνει μία σειρά από προσεγγίσεις, οι οποίες όμως έχουν κοινό τόπο το ενδιαφέρον που δείχνουν στις σχέσεις μεταξύ κοινωνικών ομάδων και στην προκατάληψη. Τα στερεότυπα αποτελούν απλώς δευτερεύουσας σημασίας αντικείμενο και ενδιαφέρουν τους ερευνητές μόνο στο βαθμό

που οι στερεοτυπικές αντιλήψεις σχετίζονται με την προκατάληψη και την προσωπικότητα. Ίσως η πιο πλήρης θεωρία της προσέγγισης αυτής παρουσιάστηκε στο έργο *The Authoritarian Personality* των Adorno *et al.* (1950), όπου παρουσιάστηκε η υπόθεση ότι η αυταρχική προσωπικότητα οδηγεί σε αποδοχή αντιδημοκρατικής ιδεολογίας, η οποία συμπεριλαμβάνει μία γενικευμένη αντιπάθεια για άτομα εκτός της κοινωνικής ομάδας (outgroups). Το σύνδρομο αυτό αποτελείται από έναν αριθμό συσχετιζόμενων διαστάσεων της προσωπικότητας, στις οποίες συμπεριλαμβάνεται η «στερεοτυπική αντίληψη». Σύμφωνα με τους Adorno *et al.* (1950) τα στερεότυπα αντιπροσωπεύουν μια γενικευμένη «... μηχανιστική τάση να αντιλαμβανόμαστε τα αντικείμενα μέσω κάποιων σταθερών, αμετάβλητων κατηγοριών» (σελ. 44).

### 3. Η αντιληπτική προσέγγιση.

Η αντιληπτική προσέγγιση υιοθετεί την άποψη ότι η ανθρώπινη ικανότητα για επεξεργασία πληροφοριών είναι περιορισμένη και άρα ο βασικός ορθολογισμός του ανθρώπου είναι περιορισμένος (bounded rationality). Η έμφαση στη συγκεκριμένη προσέγγιση δύνεται περισσότερο στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα επεξεργάζονται τις πληροφορίες και λιγότερο σε ότι αφορά το περιεχόμενο των στερεοτύπων, καθώς επίσης και στις συνέπειες από την ύπαρξη στερεοτυπικών αντιλήψεων.

Όπως ήδη αναφέρθηκε στην παράγραφο Α1.1, σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η μελέτη του φαινομένου των στερεοτυπικών αντιλήψεων από ιδιαίτερος ενημερωμένους πολίτες – στελέχη και σε σχέση με μία πολύ σημαντική επιχειρησιακή απόφαση. Συνεπώς και σύμφωνα με τον ανωτέρω σκοπό, θα ακολουθηθεί η αντιληπτική προσέγγιση κυρίως γιατί:

- Αναφέρεται σε αντιλήψεις ατόμων και συνεπώς αναζητά και απαιτεί εξατομικευμένες μετρήσεις της στερεοτυπικής αντίληψης (Gardner *et al.* 1988, Hamilton *et al.* 1994, Stangor 2000).

- Αναφέρεται και αποδέχεται στερεοτυπικές αντιλήψεις αντικειμένων και όχι μόνο κοινωνικών ομάδων (Bodenhause & Lichtenstein 1987, Bodenhause & Wyer 1985, Shapira *et al.* 1997).
- Έχει χρησιμοποιηθεί στην εξήγηση της αγοραστικής συμπεριφοράς καταναλωτών σε σχέση με προϊόντα ξένων χωρών (Grubb & Hupp 1968, Papadopoulos *et al.* 1988, Maheswaran 1994, Strutton *et al.* 1994, Erickson *et al.* 1984, Johansson & Nebenzahl 1987, Zhang 1997). Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει για την επίδραση από τη χώρα προέλευσης (Country of Origin Effect) στις αξιολογήσεις τόσο των καταναλωτικών προϊόντων (π.χ. Ahmed *et al.* 1993, Nebenzahl *et al.* 1997, Ofir & Lehmann 1986, Papadopoulos *et al.* 1990, Roth & Romeo 1992, Tse & Lee 1993, Ahmed & Astous 1995, Sturges & Minor 1995) όσο και των βιομηχανικών αγοραστών (Nagashima 1977, Niffenegger *et al.* 1982, Stewart & Chan 1993, Yu & Chen 1993, Ahmed *et al.* 1994). Ο σημαντικός όγκος δημοσιεύσεων για την επίδραση από τη χώρα προέλευσης (βλ. Bilkey & Nes 1982, Ozsomer & Cavusgil 1991) έχει οδηγήσει στη συγγραφή δύο ανεξάρτητων μελετών meta-analysis των ευρημάτων για τη στατιστική σημαντικότητα της επίδρασης (Peterson & Jolibert 1995, Verlegh & Steenkamp 1997) και έχει προκαλέσει τη συγγραφή άρθρου από τους Baker & Currie (1993) στο οποίο αναρωτιούνται εάν η επίδραση αυτή πρέπει να αποτελεί το πέμπτο Π του μείγματος μάρκετινγκ. Όμως θεωρούμε ότι η βιβλιογραφία αυτή μόνο περιφερειακή συνάφεια έχει με το θέμα της παρούσας διατριβής.
- Έχει χρησιμοποιηθεί για την αναγνώριση και ερμηνεία των εικόνων τις οποίες κατέχουν τα κράτη (Papadopoulos 1993), στο μυαλό καταναλωτών (Li *et al.* 1995, Damanpour 1993, Dubois & Paternault 1997, Han 1989, Jaffe & Nebenzahl 1993, Kochunny *et al.* 1993) και στελεχών (Heslop & Wall 1993, Johansson 1993, Wee *et al.* 1993, Yavas & Alpay 1986, Okechuku 1994).

Δυστυχώς, ενώ εντοπίσαμε στη βιβλιογραφία μελέτη του περιεχομένου των στερεοτυπικών αντιλήψεων των στελεχών σε σχέση με διεθνείς αγορές (Khana 1986, Zaidman 2000) ή σε σχέση

με διεθνείς διαπραγματεύσεις ή συναλλαγές (Burns *et al.* 1995), δεν βρέθηκε κάποια προσπάθεια σύνδεσης αυτών των αντιλήψεων με λήψη συγκεκριμένων στρατηγικών αποφάσεων.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονισθεί ότι μέσω της σε βάθος μελέτης της σχετικής βιβλιογραφίας, καταλήξαμε στον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών της στερεοτυπικής αντίληψης (stereotyping) σε αντιδιαστολή με τα στερεότυπα (stereotypes), βάσει κυρίως της αντιληπτικής προσέγγισης, ως εξής:

Το άτομο αντιλαμβάνεται συγκεκριμένα υποκείμενα ή αντικείμενα στερεοτυπικά εάν τα εντάσσει σε ομοιογενείς ομάδες οι οποίες είτε διαφέρουν από τον ίδιο ή το ιδανικό (για αντικείμενα) (out-group), στις οποίες είτε ανήκει και ο ίδιος ή ανήκει το ιδανικό του (in-group and self-stereotypes). Με άλλα λόγια, *η κατηγοριοποίηση η οποία λαμβάνει χώρα κατά την ενεργοποίηση των στερεοτυπικών αντιλήψεων, αποτελεί τόσο ορισμό της όσο και άμεσο αποτέλεσμά της* (Bodenhausen 1993).

Από τα ανωτέρω μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ακόμη και αν ο Reid (1981) δεν το εξέφρασε με τον ίδιο τρόπο, ουσιαστικά θεωρεί διεθνώς προσανατολισμένο το στέλεχος εκείνο το οποίο δεν έχει στερεοτυπικές αντιλήψεις για τις ξένες αγορές και τη διαφορά τους με την εγχώρια. Πρέπει να παρατηρήσουμε ότι ο συγγραφέας όχι μόνο ταυτίζει τον προσανατολισμό προς τις διεθνείς αγορές με τον ορισμό της στερεοτυπικής αντίληψης βάση της αντιληπτικής προσέγγισης, αλλά αναφέρεται και στις επιπτώσεις των στερεοτύπων στην επεξεργασία πληροφοριών (funneling mechanism) και τη μεροληπτική έκθεση σε αυτές, αλλά και στον τρόπο με το οποίο η κοινωνική ψυχολογία θεωρεί ότι μειώνονται τα στερεότυπα, δηλαδή μέσω της έκθεσης σε πληροφορίες και προσωπικών επαφών με τις αγορές – χώρες οι οποίες ανήκουν στο out-group.

### **B3.5 Συμπέρασμα**

Ένας σημαντικός αριθμός μελετών δεικνύει ότι οι επιχειρήσεις εν γένει δεν υιοθετούν συστηματικές προσεγγίσεις. Μία ποικιλία εξηγήσεων σχετικά με τη χρήση μη συστηματικών προσεγγίσεων από μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις έχει παρουσιαστεί. Μερικοί συγγραφείς έχουν βρει ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν έχουν επίγνωση των πηγών της πληροφόρησης οι οποίες σχετίζονται με την ΕΔΑ ή δεν αντιλαμβάνονται κάποια ιδιαίτερη ανάγκη χρήσης τους. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, άλλοι έχουν συμπεράνει ότι η επιλογή αγορών από εκείνους που εξάγουν για πρώτη φορά βασίζεται σε απρόσκλητες παραγγελίες, δηλαδή οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διευρύνουν τις δραστηριότητές τους στις διεθνείς αγορές με έναν ευκαιριακό τρόπο. Παρότι βεβαίως εξωτερικά κίνητρα, όπως οι απρόσκλητες παραγγελίες είναι πιθανώς ιδιαίτερα σημαντικά στα πρώτα στάδια της διεθνοποίησης μίας επιχείρησης και μπορεί να περιορίζουν τον αριθμό των χωρών οι οποίες εξετάζονται, μέχρι σήμερα δεν έχουν παρουσιαστεί στη βιβλιογραφία επιχειρήματα που να υποστηρίζουν επιτυχώς το γεγονός ότι παρόμοια κίνητρα αυτομάτως οδηγούν στην υιοθέτηση μη συστηματικών προσεγγίσεων.

Άλλοι ερευνητές έχουν υποστηρίξει, όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, ότι οι επιχειρήσεις επιλέγουν τις αγορές μέσω μίας διαδικασίας σταδίων από την οποία οδηγούνται σε αγορές ολοένα και μεγαλύτερης ψυχικής απόστασης. Το κριτήριο της ψυχικής απόστασης πολύ συχνά οδηγεί στη στόχευση αγορών οι οποίες ανήκουν στους άμεσους γεωγραφικούς γείτονες της επιχείρησης αφού η γεωγραφική εγγύτητα είναι πιθανόν να παρέχει τόσο περισσότερη ex ante γνώση για τη ξένη αγορά όσο και μεγαλύτερη ευκολία στην απόκτηση περισσότερων πληροφοριών. Παρόλα αυτά, η υποτιθέμενη σχέση ανάμεσα στην ψυχική απόσταση και στην επιλογή μίας καινούργιας αγοράς δεν έχει επιβεβαιωθεί σε μία σειρά πρόσφατων μελετών.

Υπάρχουν τέλος λιγότερες δημοσιευμένες μελέτες για τη συμπεριφορά κατά τη διαδικασία ΕΔΑ των μεγαλύτερων επιχειρήσεων. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, θεωρείται ότι έχουν πρόσβαση στις σχετικές πηγές πληροφόρησης και

διαθέτουν περισσότερες ικανότητες χρήσης αυτής της πληροφόρησης. Έχει μάλιστα υποστηριχθεί ότι οι πολυεθνικές χρησιμοποιούν πληροφορίες επιπέδου μάκρο για «περιβαλλοντική επισκόπηση» και πρόβλεψη παρά για τη διαδικασία ΕΔΑ. Εμπειρικές μελέτες που να συνδέουν τη χρήση ποσοτικών μεθόδων στην ΕΔΑ δεν έχουν μέχρι σήμερα δημοσιευθεί.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ1

## ΤΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Το πρώτο κεφάλαιο της μεθοδολογίας αποτελεί τον κύριο συνδετικό κρίκο ανάμεσα στα ευρήματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης και στη μέθοδο έρευνας που ακολουθήθηκε για την αντιμετώπιση των προσδιορισθεισών ελλείψεων. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται η παρουσίαση του ερευνητικού υποδείγματος και χωρίζεται σε τρία μέρη. Αρχικώς μια σύντομη εισαγωγή παρουσιάζει το πλαίσιο του ερευνητικού σχεδιασμού που ακολουθήθηκε στην παρούσα διατριβή. Στην παράγραφο Γ1.2 παρουσιάζεται μία σύντομη αναφορά στις ελλείψεις οι οποίες εντοπίστηκαν από την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και στις ανάλογες προτάσεις – ενέργειες που χρειάζονται για την επίτευξη του σκοπού της μελέτης. Πρέπει να τονισθεί στο σημείο αυτό ότι μετά τον εντοπισμό των ελλείψεων, ακολούθησε πάλι αναζήτηση στη σχετική βιβλιογραφία, ώστε να θεμελιωθεί θεωρητικά η διαμόρφωση του ερευνητικού υποδείγματος (a theoretically grounded research model) και οι σχετικές ως προς αυτό ερευνητικές υποθέσεις. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παράγραφο Γ1.3 στην οποία παρουσιάζονται συντόμως οι φιλοσοφικές βάσεις της παρούσας έρευνας.

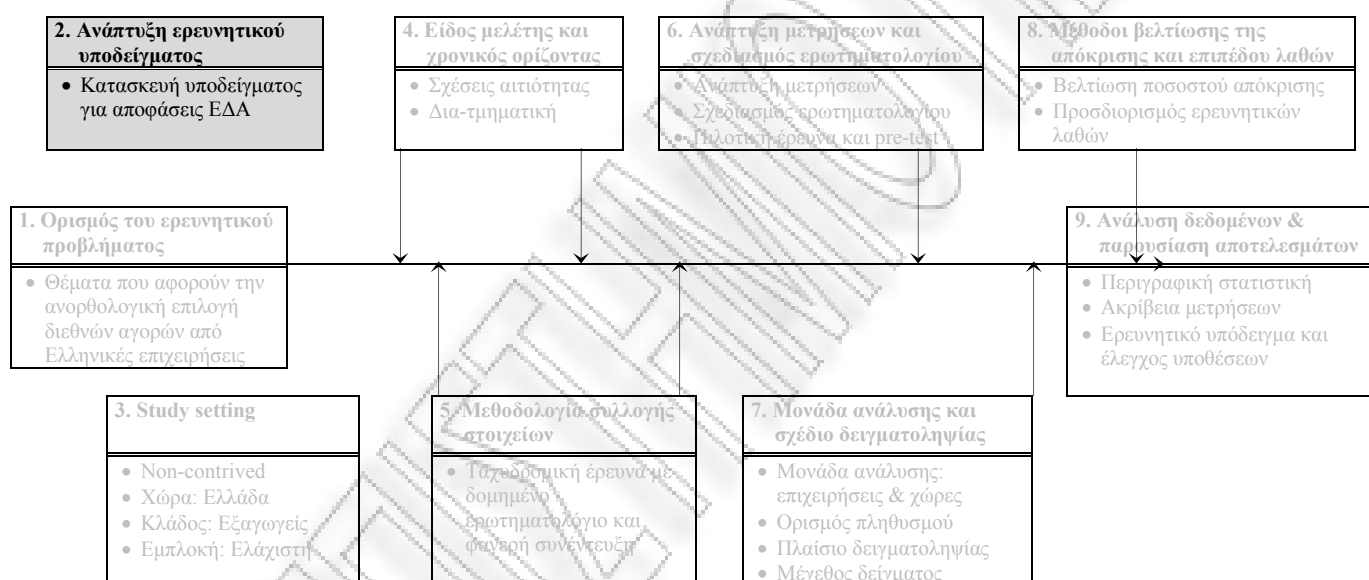


## Γ1.1 Εισαγωγή

Η δομή του παρόντος καθώς και των υπολοίπων δύο κεφαλαίων της μεθοδολογίας ακολουθεί το πλαίσιο ερευνητικού σχεδιασμού που προτείνει η Sekaran (1992) και το οποίο παρουσιάζεται στο Διάγραμμα Γ1.1. Το πλαίσιο αυτό μπορεί να οριστεί ως εξής :

*“The specification of methods and procedures for acquiring the information needed to structure or solve problems. It is the overall operational pattern or framework of the project that stipulates what information is to be collected, from which sources and by what procedures.” (Green et al. 1988, σελ. 68).*

**Διάγραμμα Γ1.1: Στάδια Ερευνητικής Διαδικασίας για το Κεφάλαιο Γ1**



Προσαρμογή από Sekaran, Uma. 1992. Research Methods for Business, σελ. 93.

Η υιοθέτηση ενός ερευνητικού πλαισίου εξασφαλίζει τη σχέση με το ερευνητικό πρόβλημα των μεθοδολογικών προβληματισμών και αποφάσεων οι οποίες ακολουθούν. Επίσης, παροτρύνει στην εφαρμογή των οικονομικότερων διαδικασιών έρευνας για την ικανοποίηση των ερευνητικών σκοπών και στόχων (Churchill 1979). Κάθε ένα από τα πλαίσια ή στάδια που παρουσιάζονται στο διάγραμμα Γ1.1 αντιπροσωπεύει μία ξεχωριστή αλλά όχι αμοιβαίως αποκλειόμενη ομάδα δραστηριοτήτων και αποφάσεων, ειδικά σχεδιασμένων για να εδραιώνεται η ποιότητα της έρευνας. Δεδομένου του γεγονότος ότι η γραπτή μορφή της παρούσας διατριβής επιβάλλει τη

σειριακή παρουσίαση της έρευνας, κάθε ένα από τα κελιά του ερευνητικού σχεδιασμού θα αναπτυχθεί ξεχωριστά. Παρά ταύτα, πρέπει να σημειωθεί ότι η έρευνα είναι μία ανατροφοδοτούμενη διαδικασία πολλών επαναλήψεων (iterative process) και συνεπώς κάποια από τα μεθοδολογικά βήματα, ιδιαιτέρως αυτά που σχετίζονται με τη συλλογή δεδομένων είναι στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους (Tull & Hawkins 1993). Για κάθε ένα από τα κελιά, οι βασικές εναλλακτικές παρουσιάζονται στο διάγραμμα Γ1.1, ενώ στο κείμενο της διατριβής η έμφαση δίδεται στη λογική και στη διαδικαστική επεξήγηση των υιοθετηθέντων εναλλακτικών. Το γραμμοσκιασμένο κελί στο διάγραμμα Γ1.1 αναφέρεται στα μέρη της ερευνητικής διαδικασίας με τα οποία ασχολείται το κάθε ένα κεφάλαιο, π.χ. ο βασικός στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι η ανάπτυξη και η αιτιολόγηση του ερευνητικού υποδείγματος.

## Γ1.2 Το Ερευνητικό Υπόδειγμα

Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας, η οποία ολοκληρώθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, θεωρούμε ότι με σαφήνεια υποστηρίζει τις ακόλουθες δύο βασικές απόψεις:

- Οι αντιληπτικές ικανότητες των στελεχών διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο κατά τις διαδικασίες ΕΔΑ (βλ. παράγραφο Β3.4). Η κύρια απόδειξη προέρχεται από τα υποδείγματα των σταδίων της διεθνοποίησης και ιδιαίτερα από αυτό της Ουψάλα, από την έμφαση που αποδίδει ο Reid (1981, 1984) στα χαρακτηριστικά και στην αυτοτέλεια και αυτενέργεια του στελέχους των εξαγωγών, αλλά και από τη στρατηγική φύση αυτών των αποφάσεων. Παρόλα αυτά το ίδιο εμφανώς παρατηρήθηκε ότι αυτές οι διαστάσεις δεν έχουν ερευνηθεί σε σχέση με τις αποφάσεις ΕΔΑ (βλ. παράγραφο Β3.4.2) και ιδιαίτερα έχουν αγνοηθεί οι αντιληπτικοί περιορισμοί και τα λάθη των στελεχών κατά λήψη τέτοιων, στρατηγικής σημασίας αποφάσεων. Συνεπώς, η συμμετοχή των μεταβλητών της στερεοτυπικής αντίληψης και η ταυτόχρονη μελέτη κάποιων άλλων ατομικών χαρακτηριστικών των στελεχών, απαντά σε μία σημαντική έλλειψη των μέχρι σήμερα ερευνητικών μελετών.
- Σε συνέχεια των ανωτέρω, δεν μπορέσαμε να εντοπίσουμε στη σχετική βιβλιογραφία ούτε ένα ευρύτερο υπόδειγμα το οποίο να επιχειρούσε να απεικονίσει και εξηγήσει τις αποφάσεις ΕΔΑ (βλ. παράγραφο Β2.2.1.1). Η συντριπτική πλειοψηφία της εμπειρικής βιβλιογραφίας σχετικά με το θέμα αυτό ασχολείται με τον τρόπο λήψης των αποφάσεων ΕΔΑ, δηλαδή εάν ακολουθείται μία συστηματική ή όχι προσέγγιση, και σχεδόν καθόλου με την απόφαση αυτή καθ' εαυτήν. Αναδείχθηκε λοιπόν η ανάγκη για μία ολοκληρωμένη, συστηματική και ταυτόχρονη εξέταση των παραγόντων επηρεασμού ή καθορισμού των αποφάσεων ΕΔΑ.

Ειδικότερα, μέσω της σύνθεσης της σχετικής βιβλιογραφίας, προτείνεται ένα θεωρητικώς θεμελιωμένο υπόδειγμα, τα κύρια οφέλη από το χρήση του οποίου είναι τα εξής δύο: (α) η ταυτόχρονη εξέταση παραγόντων και σύνθετων μεταβλητών η επίδραση των οποίων στις αποφάσεις ΕΔΑ είχαν στο παρελθόν εξετασθεί μόνον ατομικώς και (β) η εισαγωγή και μελέτη για

πρώτη φορά στο χώρο των αποφάσεων ΕΔΑ και ιδιαίτερα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες μεταβλητές, μεταβλητών σχετικών με τις στερεοτυπικές αντιλήψεις των στελεχών. Πρέπει να τονισθεί ότι ένα υπόδειγμα το οποίο επιτρέπει την ταυτόχρονη μελέτη της επίδρασης σχετικών παραγόντων και μεταβλητών, χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη ευαισθησία στην ανάλυση των σχετικών επιδράσεων των μεταβλητών, καθώς επιτρέπει τη συγκριτική εξέταση της στατιστικής και θεωρητικής σημασίας τους.

Το υπόδειγμα αυτό αποφασίστηκε να ελεγχθεί ως προς τη στατιστική σημαντικότητα ξεχωριστά για κάθε μία από τις βασικές κατηγορίες εξαγωγικών επιχειρήσεων, όπως αυτές έχουν προσδιοριστεί από εμπειρικές έρευνες (για σύννοψη βλ. Leonidou *et al.* 1998), πολύ πιο πρόσφατες (π.χ. Katsikea & Morgan 2003), σχετικές και με την Ελλάδα (π.χ. Bourantas & Halikias 1991) αλλά και με τις αποφάσεις ΕΔΑ (Papadopoulos *et al.* 2002, Martin & Papadopoulos 2005). Η απόφαση για τον *ex-ante* έλεγχο του υποδείγματος στις διαφορετικές ομάδες επιχειρήσεων γίνεται, τόσο για λόγους αποφυγής του σφάλματος υπερ-προσδιορισμού (Leeflang *et al.* 2000, Kadıraşaoğlu *et al.* 1999), όσο και γιατί τελικά όλες οι έρευνες συνηγορούν (βλ. Leonidou *et al.* 1998) ότι αυτές οι ομάδες συμπεριφέρονται διαφορετικά και συνεπώς ερμηνεία αυτής τους της συμπεριφοράς δεν μπορεί να γίνει ταυτοχρόνως και για τις δύο.

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται ξεχωριστά η κεντρική, εξαρτημένη μεταβλητή του υποδείγματος, η οποία είναι το Μίγμα των Εξαγωγικών Χωρών των Ελληνικών Επιχειρήσεων και στη παράγραφο Γ1.2.2 αναφέρονται οι ανεξάρτητες μεταβλητές και τόσο η σχέση τους με την εξαρτώμενη, όσο και τυχόν μεταξύ τους σχέσεις.

### ***Γ1.2.1 Η Εξαρτημένη Μεταβλητή των Εξαγωγικών Αγορών***

Ως βασική εξαρτημένη μεταβλητή τέθηκε το μείγμα των χωρών στις οποίες εξάγει ή γενικότερα έχει εμπορικές δραστηριότητες μία ελληνική επιχείρηση. Οι προσπάθειες εξήγησης των επιλογών και των αποφάσεων, είτε των καταναλωτών (Woodside & Ronkainen 1993, Roberts & Nedungadi

1995, Philips *et al.* 1997, McDonald 1997, Sujan & Bettman 1989, Horowitz & Louviere 1995) είτε των στελεχών των επιχειρήσεων (Kauffman 1994, Howard 1984, Ghymn & Jacobs 1993, Boulding 1994, Armstrong & Brodie 1994), παρέχουν μία πλειάδα μεθόδων και τεχνικών. Οι τεχνικές αυτές όμως, με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, αναπαράγουν την απόφαση ή τη μελετούν την ώρα που λαμβάνει χώρα. Κάτι τέτοιο για τις αποφάσεις ΕΔΑ θα ήταν ιδιαίτερος δύσκολο, αφού (α) είναι αποφάσεις που λαμβάνονται σε αραιά χρονικά διαστήματα και τις περισσότερες φορές χωρίς προγραμματισμό και (β) θα απαιτούσε συνεργασία των επιχειρήσεων και συμμετοχή του ερευνητή σε μία κρίσιμη στρατηγικά και δύσκολη πολιτικά απόφαση τους. Επίσης η προσπάθεια σε συνθήκες εργαστηρίου αναπαραγωγής της απόφασης ΕΔΑ εκ των υστέρων ή η προσπάθεια προσομοίωσης της, για στρατηγικής σημασίας επιχειρηματικές αποφάσεις, εμφανίζει σημαντικό αριθμό περιορισμών και προβλημάτων (Brossard 1998, Jones *et al.* 1992, Kedia *et al.* 2002, Fahey 1981).

Όπως εκτενέστερα γίνεται αναφορά στην παράγραφο Γ2.3.1.2, ενώ στα ερωτηματολόγια μετρήθηκε ο βαθμός έντασης των εξαγωγικών συναλλαγών με κάθε μία χώρα της μελέτης, στο υπόδειγμα χρησιμοποιήθηκε μία διχοτομική μεταβλητή, η οποία δήλωνε την εξαγωγική παρουσία σε κάθε χώρα. Αυτό έγινε γιατί εκ των υστέρων θεωρήθηκε ότι η χρήση της μεταβλητής του όγκου των εξαγωγών στο υπόδειμά μας εισάγει ένα σφάλμα προσδιορισμού (specification error), αφού ο εξαγωγικός όγκος σε μία χρονική στιγμή αφορά στις συνθήκες και επιχειρηματικές ενέργειες σε μία χώρα μετά την απόφαση επιλογής της. Αυτό θα εισήγαγε στο υπόδειγμα μεγαλύτερη διακύμανση προς εξήγηση από ότι σχετίζεται μόνο με αποφάσεις ΕΔΑ, αλλά και από ότι θα μπορούσαν να επηρεάσουν οι επιλεγθείσες ανεξάρτητες μεταβλητές.

Επίσης, λόγω της φύσης των στερεοτυπικών αντιλήψεων για τις χώρες, δηλαδή το σχηματισμό αυτών των αντιλήψεων σε επίπεδο γεωγραφικών προορισμών (Βορράς, Νότος, Ανατολή, Δύση) και σε επίπεδο ευρύτερων γεωγραφικών περιοχών (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση, Βαλκανική Χερσόνησος, Βόρειος Αφρική κ.λπ.) (Hamilton *et al.* 1994), αποφασίστηκε a priori η ομαδοποίηση των εξαγωγικών προορισμών σε ομάδες χωρών στερεοτυπικά ομοιογενείς. Καθώς η

παρούσα διατριβή ασχολείται με την επιλογή διεθνών αγορών, αποφασίστηκε η ομαδοποίηση αυτή των χωρών να στηρίζεται στις αξιολογήσεις τους ως εξαγωγικών προορισμών. Οι αξιολογήσεις αυτές όμως – για να εξασφαλίζεται η ομοιογένεια των στερεοτυπικών αντιλήψεων - πρέπει να προέρχονται από αξιολογητές με κοινή στερεοτυπική αντίληψη για τις ξένες αγορές. Αυτό σημαίνει ότι οι αξιολογητές αυτοί απαραίτητως θα πρέπει να παρουσιάζουν κοινή δομή (pattern) στις απαντήσεις τους για όλες τις προς αξιολόγηση χώρες, χωρίς να είναι αναγκαίο να διατυπώνουν κοινή άποψη αξιολόγησης (ratings). Με άλλα λόγια, για να αποφευχθεί η εισαγωγή σφάλματος λόγω είτε του τρόπου χρήσης του εύρους των αξιολογικών κλιμάκων (tendency to use the poles of a rating scale) είτε της επίδρασης από τις απόψεις των αξιολογητών γενικότερα περί καταλληλότητας των εξεταζομένων χωρών (anchoring bias), αποφασίστηκε να δοθεί έμφαση στον *τρόπο αξιολόγησης* και όχι στο *αποτέλεσμα* αυτής. Οι συνέπειες αυτής της απόφασης αναλύονται στην παράγραφο Δ2.2.1.

Στη συνέχεια ο έλεγχος του υποδείγματος γίνεται για κάθε μία ομάδα επιχειρήσεων και χωρών ξεχωριστά. Έτσι, αποφεύγεται πάλι σφάλμα υπερ-προσδιορισμού του υποδείγματος αλλά και η περίπτωση πιθανής αλληλεξουδετέρωσης της επίδρασης θετικών και αρνητικών στερεοτυπικών αντιλήψεων στο ίδιο υπόδειγμα. Για τον έλεγχο της συνάφειας ως προς την πραγματικότητα, δηλαδή για τον έλεγχο εγκυρότητας της μοντελοποίησης της λήψης αποφάσεων ΕΔΑ σε δύο στάδια, με πρώτο την επιλογή γεωγραφικής περιοχής και σε δεύτερο στάδιο την επιλογή ανεξάρτητων χωρών μέσα σε μία περιοχή, συμπεριλήφθηκε ειδική ερώτηση στο ερωτηματολόγιο (βλ. §Δ2.2).

### ***Γ1.2.2 Οι Ανεξάρτητες Μεταβλητές του Υποδείγματος ΕΔΑ***

Η αφετηρία της κατασκευής του υποδείγματος βρίσκεται στην επιλογή μας να συμπεριλάβουμε σε αυτό τόσο στοιχεία της ορθολογικής και συστηματικής ΕΔΑ, όσο και στοιχεία των αντιληπτικών διεργασιών των στελεχών, όλα τέσσερα στο σύνολό τους.

- Το βασικότερο στοιχείο ορθολογισμού βρίσκεται στη χρήση μίας σειράς αξιολογικών, αντικειμενικών κριτηρίων (βλ. παράγραφο Β2.1) και άρα ως πρώτο στοιχείο εισάγονται στο υπόδειγμα τα Κριτήρια Αξιολόγησης Ξένων Αγορών (παράγραφο Γ1.2.2.1). Υπήρξε επίσης αιτιολογημένη επιλογή μας λόγω της συνάφειας της με την ΕΔΑ (βλ. παράγραφο Β3.4.3), η εισαγωγή στο υπόδειγμα, από όλα τα αντιληπτικά σφάλματα αυτό της Έντασης των Στερεοτυπικών Αντιλήψεων (παράγραφος Γ1.2.2.2).
- Η συνολική μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας (βλ. § Β1.4.1.1 & Β3.2) μας οδήγησε στην άποψη ότι αναγκαία σε ένα τέτοιο υπόδειγμα με έμφαση στη λήψη αποφάσεων, είναι και η εισαγωγή Ατομικών Χαρακτηριστικών του λήπτη της απόφασης, με τη μορφή εμπειριών και προδιάθεσης ανάληψης εξαγωγικών κινδύνων (παράγραφος Γ1.2.2.3).
- Τα διάφορα κίνητρα και εμπόδια της διεθνοποίησης, όπως γίνονται αντιληπτά από τα στελέχη, εισήχθησαν στο υπόδειγμα μετά τη συζήτηση στην παράγραφο Β1.4.2 καθώς – από κοινού με το μέγεθος της εξαγωγικής επιχείρησης – αποτελούν πολύ συχνά παράγοντες ευθείας επιλογής (αν όχι «επιβολής») συγκεκριμένων ξένων αγορών (παράγραφος Γ1.2.2.4).
- Επίσης, η σπουδαιότητα και τα αντικρουόμενα ευρήματα της σχετικής με τη ψυχική απόσταση βιβλιογραφίας (βλ. παράγραφο Β1.3.3), καθόρισε τη συμμετοχή της ως εξαιρετικά ενδιαφέρουσας και αναγκαίας για να εξασφαλιστεί η κατ' ελάχιστον εγκυρότητα περιεχομένου του αναπτυχθέντος υποδείγματος (παράγραφος Γ1.2.2.5).

Η συνεισφορά στο υπόδειγμα κάθε ενός εκ των ανωτέρω και η μορφή του με την χρήση σχετικών μεταβλητών, ακολουθεί στη συνέχεια.

#### *Γ1.2.2.1 Κριτήρια Αξιολόγησης Ξένων Αγορών*

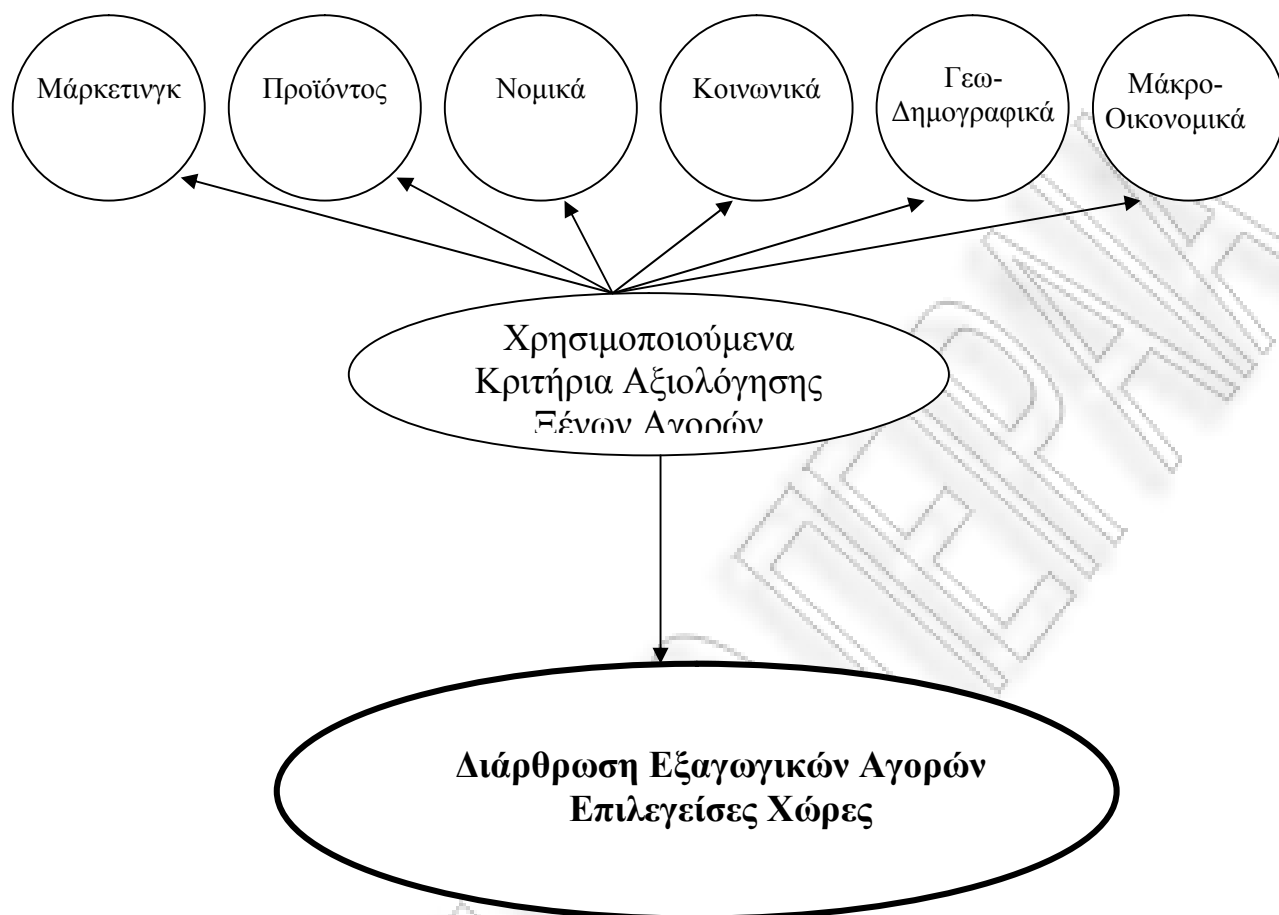
Η συζήτηση που προηγήθηκε στην παράγραφο Β2.2.1 υπογραμμίζει την έλλειψη εμπειρικών ερευνών για τα κριτήρια αξιολόγησης ξένων αγορών, αλλά και γενικότερα προσπαθειών

ενσωμάτωσης των κριτηρίων αυτών σε ένα ερευνητικό υπόδειγμα. Ταυτόχρονα είναι εμφανές από την ίδια επισκόπηση ότι τα στελέχη επιχειρήσεων χρησιμοποιούν - σε μικρό ή μεγάλο βαθμό - κριτήρια αξιολόγησης με στόχο την απόφαση ΕΔΑ. Συνεπώς, η χρήση των κριτηρίων πρέπει να αποτελεί μέρος μιας ολοκληρωμένης μελέτης του φαινομένου. Συγκεκριμένα, από το μεγάλο πλήθος των κριτηρίων που προτείνονται στη βιβλιογραφία (πάνω από 200), εμείς με τρόπο που αναλυτικότερα παρουσιάζεται στην παράγραφο Γ2.3.1.2, καταλήξαμε σε 60, χωρισμένα σε 6 κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές συμπεριλαμβάνουν κριτήρια σχετικά με το μείγμα μάρκετινγκ και ξεχωριστά για το προϊόν (το μόνο σίγουρα σταθερό στοιχείο του μείγματος όταν επιλέγουμε τις εξαγωγές ως τρόπο εισόδου σε μία ξένη αγορά), νομικά, φορολογικά δασμολογικά κριτήρια που πάλι αφορούν ιδιαίτερα τις εξαγωγές, κριτήρια σχετικά με το πολιτισμικό - κοινωνικό περιβάλλον της ξένης αγοράς και τέλος, τα γενικότερα γεω-δημογραφικά χαρακτηριστικά της χώρας και κριτήρια σχετικά με το μακροοικονομικό προφίλ της. Επιπροσθέτως, η αξιολόγηση των χωρών από τα στελέχη δεν γίνεται σειριακά σε κάθε ένα κριτήριο και ανεξάρτητα του ενός από το άλλο, αλλά τα κριτήρια θεωρούμε ότι αλληλοεπηρεάζονται και αλληλεπιδρούν στη διαμόρφωση της τελικής κρίσης για μία χώρα. Συνεπώς δεν θα πρέπει να εξετάζεται η επίδραση κάθε κριτηρίου ατομικώς, αλλά πρέπει να συνδυαστούν, αντιπροσωπεύοντας μία δευτεροβάθμια, συνολικότερη μεταβλητή. Τα ανωτέρω οδηγούν στη διατύπωση των ακόλουθων δύο ερευνητικών υποθέσεων:

- H1: Η μεταβλητή «Χρησιμοποιούμενα Κριτήρια Αξιολόγησης» είναι μία δευτεροβάθμια μεταβλητή 6 κατηγοριών κριτηρίων.
- H2: Υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στο πλήθος και τη σύνθεση των κριτηρίων αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται από τα στελέχη και στο μείγμα των εξαγωγικών αγορών μίας επιχείρησης.

Στο Διάγραμμα Γ1.2 παρουσιάζεται γραφικά η μεταβλητή των κριτηρίων αξιολόγησης και η σχέση της με τις επιλεγθείσες χώρες.





**Διάγραμμα Γ1.2: Η Φύση και η Επίδραση των Κριτηρίων Αξιολόγησης Ξένων Αγορών**

#### Γ1.2.2.2 Ένταση Στερεοτυπικών Αντιλήψεων

Η δεύτερη και ιδιαίτερος σημαντική για την επίτευξη των στόχων της μελέτης ανεξάρτητη μεταβλητή αφορά στις στερεοτυπικές αντιλήψεις των στελεχών για τις διεθνείς αγορές. Η επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας που ολοκληρώθηκε στο Κεφάλαιο Β3, καταλήγει με σαφήνεια στη σημασία των αντιληπτικών εικόνων ή χαρτών ή γενικότερα της αντιληπτικής διάστασης των στελεχών κατά τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (Burke & Miller 1999, Busenitz & Barney 1997, McNamara & Bromely 1997). Επίσης έγινε σαφές (βλ. § Β3.4) ότι από όλα τα αντιληπτικά σφάλματα στα οποία υπόκεινται στελέχη, η ένταση των στερεοτυπικών αντιλήψεων σχετίζεται περισσότερο με τη λήψη αποφάσεων ΕΔΑ και ότι έπρεπε να συμπεριλαμβάνεται σε ένα σχετικό υπόδειγμα.

Σεβόμενοι τόσο τους ορισμούς της αντιληπτικής ψυχολογίας για τα στερεότυπα (βλέπε παράγραφο Β3.4.3) όσο και το σχετιζόμενο ορισμό του Reid (1981) για το διεθνή προσανατολισμό των στελεχών, καταλήξαμε ότι η ένταση της στερεοτυπικής αντίληψης καθορίζεται από δύο ανεξάρτητες μεταβλητές: α) το βαθμό ικανότητας του στελέχους να διακρίνει μεταξύ τους τις ξένες αγορές (discriminating ability) και β) το βαθμό αποδοχής από το στέλεχος τις εγχώριας αγοράς ως αναπόσπαστο μέρος του ευρύτερου συνόλου των διεθνών αγορών ή την αντιλαμβανόμενη από το στέλεχος διαφορά που έχει η εγχώρια από τις ξένες αγορές. Επειδή υπάρχουν τόσο αντικειμενικές διαφορές ανάμεσα στις χώρες όσο και υποκειμενικές ή στερεοτυπικές, αλλά ο διαχωρισμός τους είναι ιδιαίτερος δύσκολος, μετρήθηκε η ένταση του σχηματισμού στερεοτύπων ή η προδιάθεση του στελέχους να σκεφτεί στερεοτυπικά για τις ξένες χώρες, αντί για το περιεχόμενο των στερεοτυπικών αντιλήψεων. Περισσότερες λεπτομέρειες για την ανάπτυξη των σχετικών μετρήσεων αναφέρονται στη συνέχεια, στη παράγραφο Γ2.3.1.2. Τα ανωτέρω με τη σειρά τους οδηγούν στη διατύπωση των ακόλουθων δύο ερευνητικών υποθέσεων:

- H3: Υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στην ένταση της στερεοτυπικής διαφοροποίησης των ξένων αγορών μεταξύ τους και στο μείγμα των εξαγωγικών αγορών μίας επιχείρησης.
- H4: Υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στην ένταση της στερεοτυπικής απόστασης των ξένων αγορών από την εγχώρια και στο μείγμα των εξαγωγικών αγορών μίας επιχείρησης.

Στο Διάγραμμα Γ1.3 παρουσιάζονται γραφικά οι μεταβλητές της έντασης των στερεοτυπικών αντιλήψεων και η σχέση της με τις επιλεγθείσες χώρες.



**Διάγραμμα Γ1.3: Η Φύση και η Επίδραση της Έντασης των Σtereοτυπικών Αντιλήψεων**

#### Γ1.2.2.3 Ατομικά Χαρακτηριστικά Λήπτη Αποφάσεων ΕΔΑ

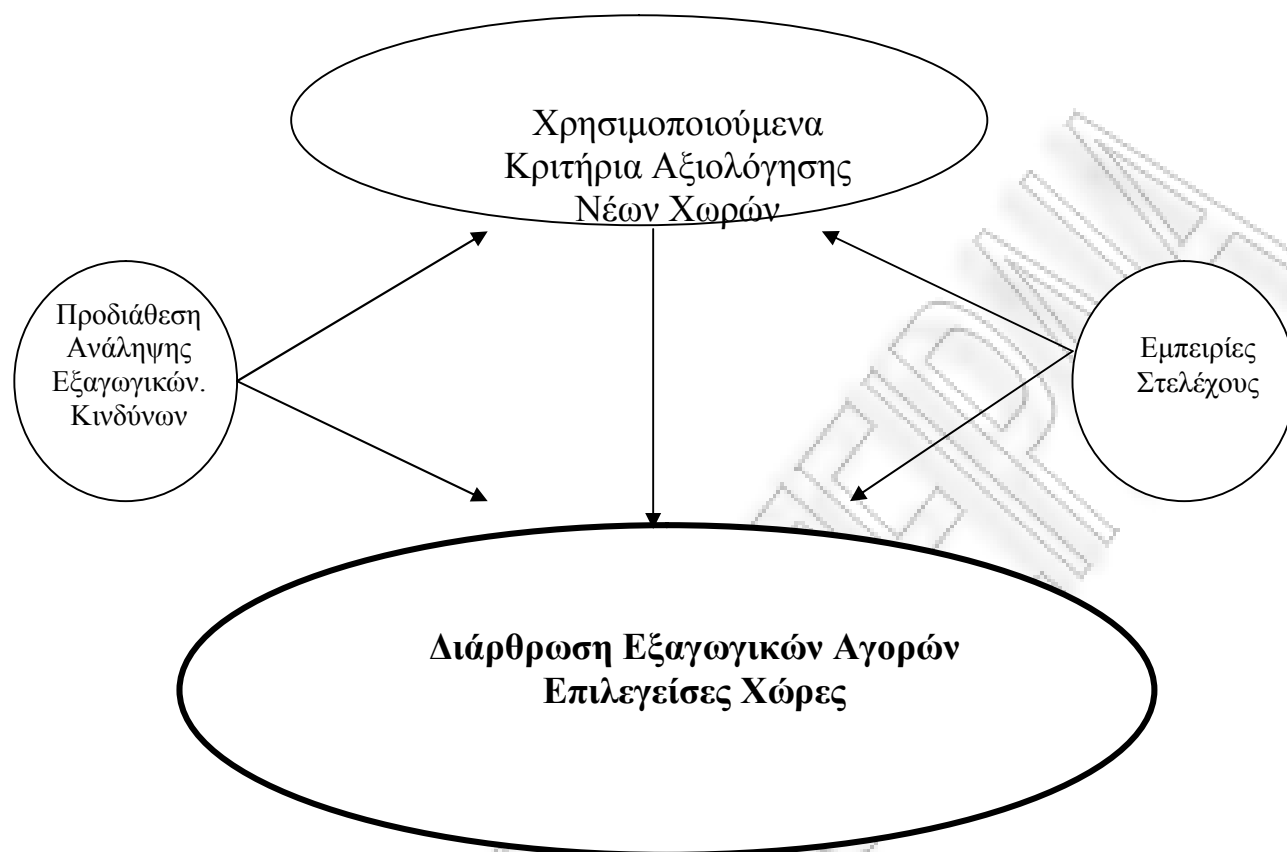
Βασική επιδίωξη του ερευνητή κατά τη δημιουργία ενός υποδείγματος είναι η απλότητα και λιτότητα αυτού (*parsimonious design* – *Leeflang et al.* 2000). Θα θέλαμε να συμπεριλάβουμε όλες εκείνες τις μεταβλητές οι οποίες έχουν προσδιοριστεί στην ογκώδη σχετική βιβλιογραφία (βλ. § B1.4.1.1 & B3.2) ως αντικειμενικά ή υποκειμενικά χαρακτηριστικά του εξαγωγικού στελέχους. Όμως κάτι τέτοιο είναι πρακτικώς αδύνατο και σίγουρα εκτός των στόχων της παρούσας μελέτης. Η έμφαση της έρευνας στις αντιληπτικές ικανότητες του στελέχους σε σχέση με την ΕΔΑ, έστρεψε την προσοχή μας σε ατομικά χαρακτηριστικά γνωστικού περιεχομένου, όπως το επίπεδο σπουδών καθώς και σε εμπειρίες τις οποίες τόσο το υπόδειγμα της Ουσάλα (βλ. παράγραφο B1.2) όσο και η κοινωνική ψυχολογία των στερεοτύπων (βλ. παράγραφο B3.4.3) θεωρούν ότι αυξάνουν τις γνώσεις και τον κύκλο των εξεταζόμενων αγορών (μέσω μείωσης των στερεοτυπικών αντιλήψεων). Τέτοιες εμπειρίες θεωρήθηκαν η εργασιακή εμπειρία σε επιχειρήσεις άλλων κλάδων της οικονομίας και η παραμονή για σπουδές ή εργασία στο εξωτερικό (*McDonald 1996, Perkins & Rao 1990*). Από το σύνολο των ανωτέρω καταλήξαμε στις ακόλουθες δύο υποθέσεις:

- H5α: Υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στις αποκτηθείσες εμπειρίες του στελέχους και στον αριθμό και σύνθεση των χρησιμοποιούμενων κριτηρίων αξιολόγησης ξένων χωρών, και
- H5β: Υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στις αποκτηθείσες εμπειρίες του στελέχους και στο μείγμα των εξαγωγικών αγορών μίας επιχείρησης.

Σχετικά με υποκειμενικά χαρακτηριστικά του στελέχους, θεωρήσαμε την προδιάθεση ανάληψης ρίσκου κατά την επιλογή διεθνών αγορών ως την πιο σημαντική, καθώς θεωρήθηκε ότι αυτή επηρεάζει όχι μόνο το πόσες και ποιες αγορές το στέλεχος προτείνει για επιλογή, αλλά και την αιτιολόγηση των προτάσεων του (Ghosh 1994, Ghosh & Ray 1997). Επιπροσθέτως, καθώς τόσο ο αριθμός όσο και η σύνθεση των χρησιμοποιούμενων κριτηρίων αξιολόγησης αποτελούν προσωπικές επιλογές των στελεχών, καταλήξαμε στις ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

- H6α: Υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στην προδιάθεση του στελέχους να αναλάβει τους κινδύνους της ΕΔΑ, και στον αριθμό και σύνθεση των χρησιμοποιούμενων κριτηρίων αξιολόγησης ξένων χωρών, και
- H6β: Υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στην προδιάθεση του στελέχους να αναλάβει τους κινδύνους της ΕΔΑ, και στο μείγμα των εξαγωγικών αγορών μίας επιχείρησης.

Στο Διάγραμμα Γ1.4 παρουσιάζονται γραφικά οι μεταβλητές της προδιάθεσης ανάληψης εξαγωγικών κινδύνων και των εμπειριών των στελεχών και οι σχέσεις τους τόσο με τις επιλεχθείσες χώρες, όσο και με τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια αξιολόγησης.



**Διάγραμμα Γ1.4: Η Επίδραση των Ατομικών Χαρακτηριστικών των Στελεχών**

#### Γ1.2.2.4 Κίνητρα και Εμπόδια Διεθνοποίησης και ο Παρεμβατικός Ρόλος του Μεγέθους της Επιχείρησης

Θεωρούμε ότι έχει γίνει σαφές, τόσο από την παρουσίαση των ανταντακλαστικών διαδικασιών διεθνοποίησης (reactive internationalization), όσο και από τη βιβλιογραφία των κινήτρων και των εμποδίων ανάπτυξης εξαγωγών ότι πολύ συχνά η απόφαση εξαγωγής, η χώρα εξαγωγής και ο λόγος εξαγωγής συμπίπτουν σε μία μεταβλητή (π.χ. unsolicited orders, προγράμματα ενίσχυσης εξαγωγών όπως το PHARE). Βεβαίως όπως και άλλοι έχουν τονίσει (Shoham & Albaum 1995, Leonidou 1998, Gripsrud 1990) αυτό που έχει σημασία είναι τα αντιλαμβανόμενα από τα στελέχη κίνητρα και εμπόδια, καθότι αντικειμενικώς προσδιορισμός αυτών μάλλον δεν νοείται.

Η ανάγνωση αυτών των υποδείξεων ή προσκλήσεων και η αποδοχή τους ή όχι από την επιχείρηση θεωρήσαμε ότι μετριάζεται από το μέγεθος της επιχείρησης, δηλαδή από τους πόρους που εκείνη διαθέτει για την ανάληψη συγκεκριμένων ενεργειών. Δηλαδή το μέγεθος της επιχείρησης, όπως

και σε άλλες μελέτες έχει βρεθεί (βλ. § B1.4.1.2) δρα ως ρυθμίζουσα (moderating) μεταβλητή. Οι υποθέσεις που διαμορφώνονται από την ανωτέρω συζήτηση είναι οι εξής τρεις:

- H7: Υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στα κίνητρα διεθνοποίησης και στο μείγμα των εξαγωγικών αγορών μίας επιχείρησης.
- H8: Υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στο μέγεθος μιας επιχείρησης και στο μείγμα των εξαγωγικών αγορών της.
- H9: Η επίδραση των κινήτρων διεθνοποίησης μετριάζεται από το μέγεθος της εξαγωγικής επιχείρησης.

Στο Διάγραμμα Γ1.5 παρουσιάζονται γραφικά οι μεταβλητές των κινήτρων, του μεγέθους της επιχείρησης και η μεταξύ τους αλληλεπίδραση.

#### *Γ1.2.2.5 Η Ένταση της Ψυχικής Απόστασης του Στελέχους από τις Διεθνείς Αγορές*

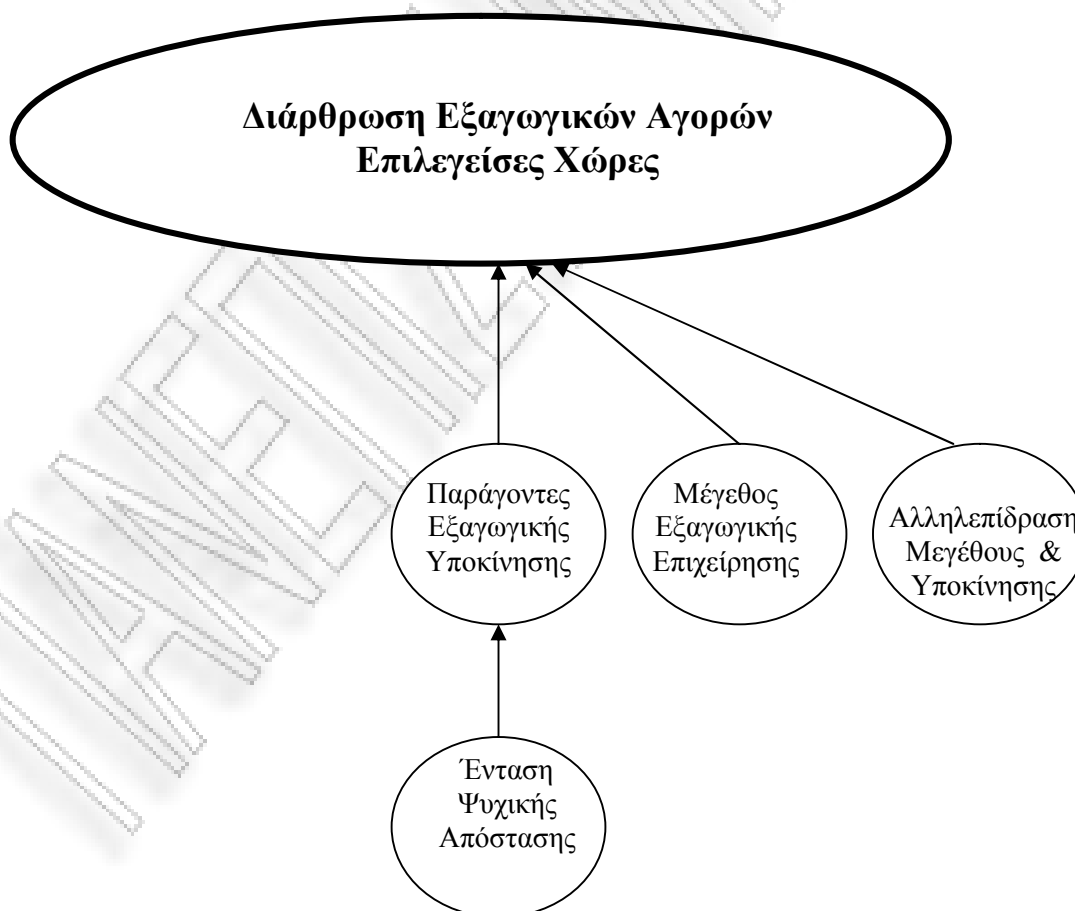
Στο τέλος παρουσιάζεται ο ρόλος της ψυχικής απόστασης. Η σημασία της έγινε κατανοητή από τη βιβλιογραφική επισκόπηση (βλ. § B1.3.1) και ένα υπόδειγμα ΕΔΑ το οποίο μελετά πρωτίστως τις επιδράσεις από τις αντιλήψεις των στελεχών δεν θα ήταν ολοκληρωμένο χωρίς την ψυχική απόσταση. Μία τουλάχιστον όμως διάσταση της ψυχικής απόστασης (αυτή της οικειότητας με τις ξένες αγορές) συμπεριλαμβάνεται στον ορισμό και τη μέτρηση της έντασης των στερεοτυπικών αντιλήψεων. Για το λόγο αυτό και σκοπεύοντας στην αποτροπή σφάλματος υπερ-προσδιορισμού του υποδείγματος (over specification error - Leeflang *et al.* 2000) δεν υιοθετήθηκε κανένας από τους μέχρι σήμερα προτεινόμενους τρόπους μέτρησης της, αλλά δόθηκε έμφαση στην προδιάθεση του στελέχους να επηρεάζεται από την ψυχική απόσταση κατά την ΕΔΑ. Η μέτρηση της σύνθετης μεταβλητής αναλύεται στην παράγραφο Γ2.3.2.2.

Θεωρήθηκε επίσης ως πιθανό αίτιο εξήγησης των αντικρουόμενων ευρημάτων στη βιβλιογραφία (βλ B1.3.2) το γεγονός ότι η ψυχική απόσταση δεν επηρεάζει άμεσα την επιλογή χωρών αλλά έμμεσα, μέσω της επίδρασης κάποιου άλλου παράγοντα. Ο παράγοντας αυτός κρίθηκε ότι είναι τα κίνητρα και οι εξωτερικοί λόγοι επέκτασης σε μία ξένη αγορά, των οποίων η αποδοχή είναι στην διακριτική ευχέρεια της επιχείρησης και των στελεχών της. Με άλλα λόγια, έγινε η υπόθεση ότι η

επίδραση από την ένταση της ψυχικής απόστασης εμφανίζεται όταν τα στελέχη καλούνται να αξιολογήσουν μία χώρα post hoc, δηλαδή μία χώρα η οποία τους έχει προταθεί με άμεσο ή έμμεσο τρόπο και όχι τόσο όταν τα στελέχη καλούνται να αξιολογήσουν χώρες ad hoc, σε μία συστηματική διαδικασία αξιολόγησης. Συνεπώς διατυπώνεται η ακόλουθη υπόθεση:

- H10: Η ένταση της ψυχικής απόστασης των στελεχών απέναντι στις ξένες αγορές επηρεάζει το βαθμό αποδοχής των κινήτρων και των εξωτερικών λόγων διεθνούς επέκτασης και έτσι έμμεσα την ΕΔΑ.

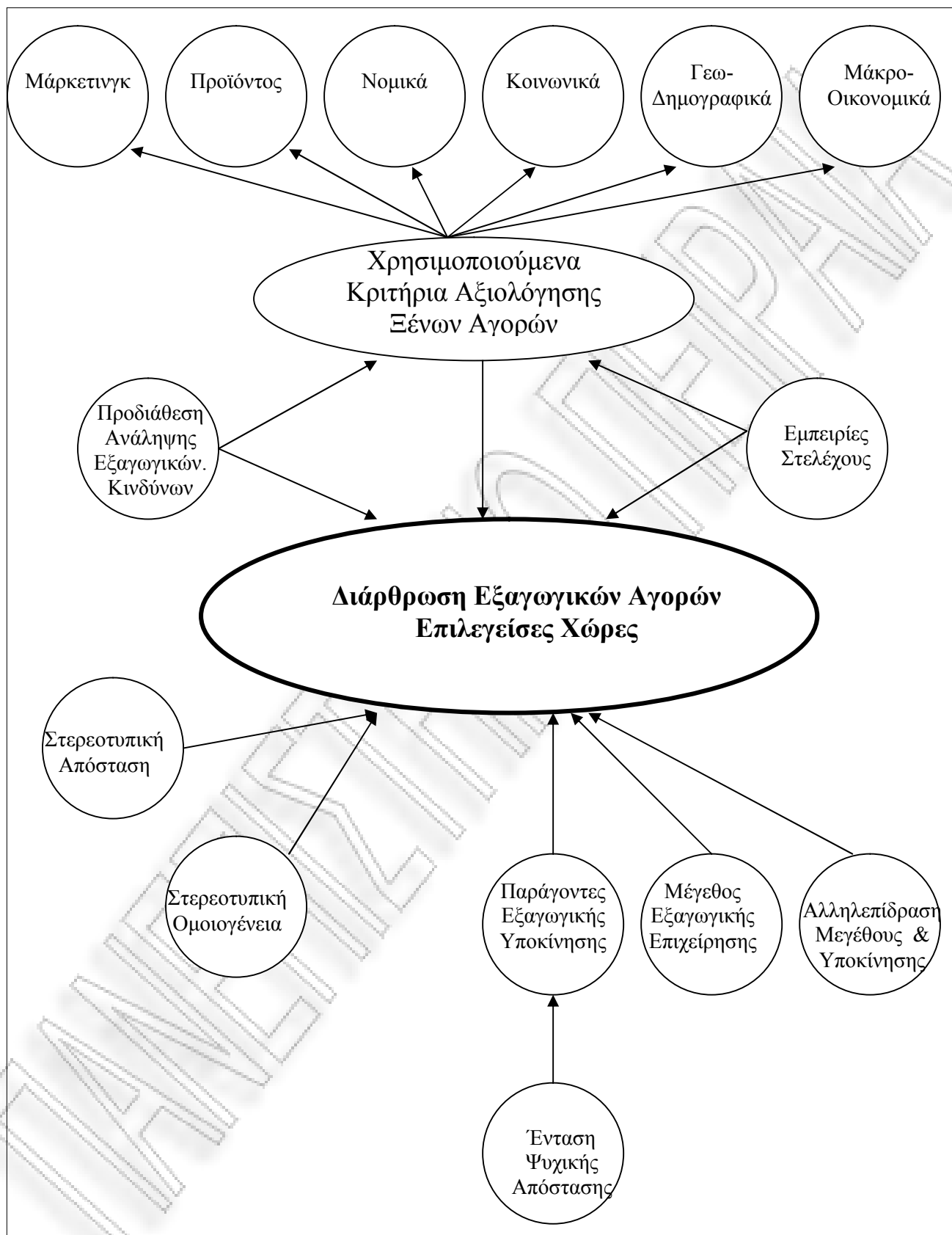
Επίσης στο Διάγραμμα Γ1.5 παρουσιάζεται η μεταβλητή της Έντασης της Ψυχικής Απόστασης και ο ρόλος της στην παρούσα μελέτη.



**Διάγραμμα Γ1.5: Η Επίδραση Παραγόντων Υποκίνησης, του Μεγέθους και της Ψυχικής Απόστασης**

Όπως αναφέρθηκε και στην παράγραφο Α1.1, σκοπός της μελέτης είναι η ανάπτυξη και ο πρωταρχικός έλεγχος ενός υποδείγματος λήψης αποφάσεων ΕΔΑ, το οποίο συμπεριλαμβάνει τη διερεύνηση των επιδράσεων των στερεοτυπικών αντιλήψεων. Θεωρούμε ότι η ανωτέρω παρουσίαση η οποία συνοψίζεται στο Διάγραμμα Γ1.6, το οποίο παρουσιάζει συνολικά το προταθέν υπόδειγμα ΕΔΑ όπως αυτό θα εξετασθεί και ελεγχθεί στη συνέχεια και ειδικότερα στο κεφάλαιο Δ3, απαντά ικανοποιητικά στο σκοπό της μελέτης.





**Διάγραμμα Γ1.6: Θεωρητικό Υπόδειγμα των Αποφάσεων Επιλογής Διεθνών Αγορών**

### Γ1.3 Συμπέρασμα

Από τα προηγούμενα γίνεται σαφές ότι η παρούσα μελέτη προσπαθεί να υιοθετήσει τις αρχές της επιστημονικής έρευνας η οποία συμπεριλαμβάνει μία, βήμα προς βήμα, λογική, οργανωμένη και εξαντλητική σειρά βημάτων, τα οποία είναι η αναγνώριση του προβλήματος, η συλλογή των δεδομένων, η ανάλυσή τους και η εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων.

Οι φιλοσοφικές βάσεις αυτού του είδους της έρευνας βρίσκονται εν μέρει μέσα στα όρια του λογικού εμπειρισμού (logical empiricism) και εν μέρει στα όρια του επιστημονικού ρεαλισμού (scientific realism). Κάτω από αυτό το πρίσμα ακολουθούμε την άποψη η οποία έχει εκφραστεί από τον Hunt (1991), ο οποίος αναφέρει ότι τα διάφορα ερευνητικά προγράμματα στην επιστήμη του μάρκετινγκ βασίζονται και στους δύο τύπους μετρήσεων, τόσο δομικής φύσης (formative) όσο και μοριακής (reflective)<sup>1</sup>, παρότι βέβαια ο επιστημονικός ρεαλισμός είναι κυρίαρχος. Ο προσανατολισμός αυτός της παρούσας διατριβής έχει ως αφετηρία την βιβλιογραφικά εδραιωμένη άποψη του συγγραφέως (Lilien & Rangaswamy 1998, Kotler *et al.* 1990) ότι όλα τα δεδομένα στο χώρο του μάρκετινγκ μπορούν να κατηγοριοποιηθούν και να μετρηθούν και συνεπώς πρέπει να συλλέγονται μέσω ποσοτικών μεθοδολογιών (Kouremenos 1985). Αυτό έρχεται σε αντιδιαστολή με τους ποιοτικούς τρόπους συλλογής δεδομένων, οι οποίοι οδηγούν σε έναν φαινομενολογικό ή δομικό προσανατολισμό (fenomenological or constructivist orientation – Ghauri *et al.* 1995), ιδιαίτερα εάν υιοθετείται η φενάκη του διαχωρισμού ποιοτικών και ποσοτικών μεθοδολογιών, όπως εύστοχα σημειώνει στο σχόλιο που ακολουθεί ο Trochim (2004):

*«...quantitative and qualitative data are, at some level, virtually inseparable. Neither exists in a vacuum or can be considered totally devoid of the other. To ask which is “better” or more “valid” or has greater “verisimilitude” or whatever ignores the intimate connection between them. To do good research we need to use both the qualitative and the quantitative.»*

<sup>1</sup> Για την επεξήγηση της ορολογίας και το σχολιασμό της μετάφρασης, βλ. Γ2.3.2.1

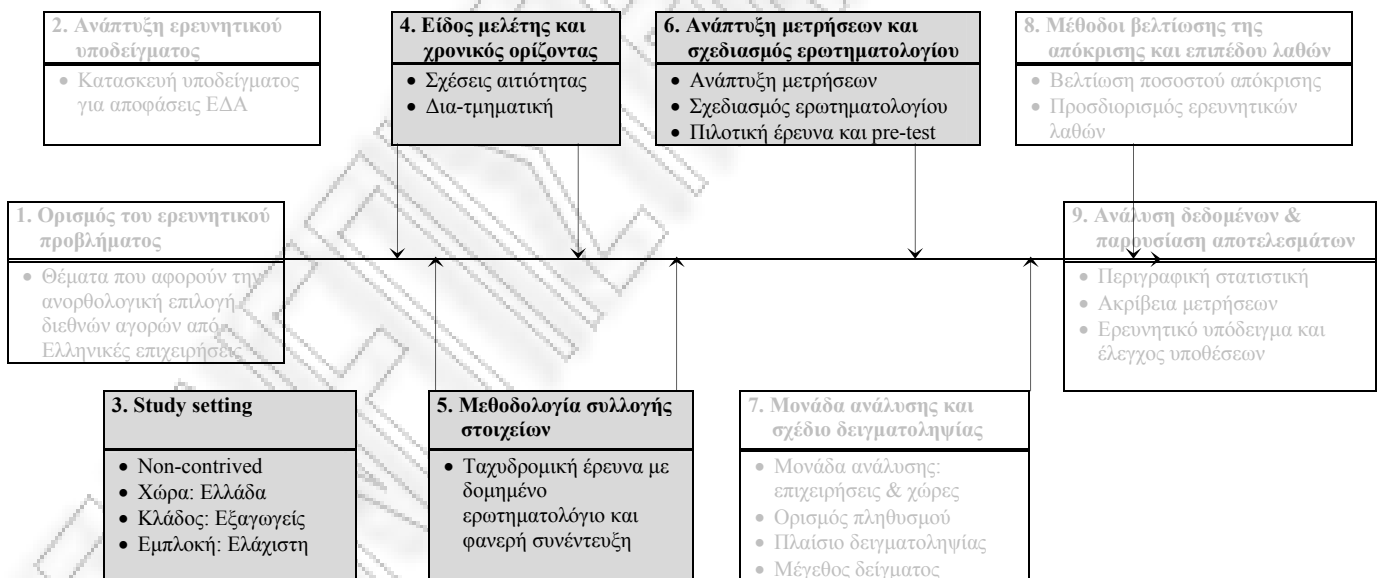
Οι Green *et al.* (2000) εμπράκτως καταδεικνύουν τα ανωτέρω σε ένα εκπληκτικό άρθρο στο οποίο παρουσιάζεται η αξία της ποιοτικής έρευνας στην Έρευνα Μάρκετινγκ, με τη χρήση πολυσύνθετων, πολυμεταβλητών στατιστικών εργαλείων. Τα ανωτέρω αντικατοπτρίζουν την υιοθετηθείσα μεθοδολογία, δηλαδή τη δημιουργία ενός θεωρητικού πλαισίου, ακολούθως την ανάπτυξη του ερευνητικού υποδείγματος, την εμπειρική έρευνα, την ανάλυση των δεδομένων και τέλος την παράθεση λογικών συμπερασμάτων, τα οποία βασίζονται στα αποτελέσματα της μελέτης. Κατά συνέπεια, και σύμφωνα με το διαχωρισμό της Sekaran (1992) μπορούμε να πούμε ότι η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε ήταν η παραγωγική (hypothetico-deductive).

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ2

## ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ (I)

Η ερευνητική μεθοδολογία αναπτύσσεται σε δύο κεφάλαια. Το παρόν κεφάλαιο ξεκινά με μία περιγραφή των συνθηκών υπό τις οποίες έλαβε χώρα η μελέτη, συγχρόνως με την παρουσίαση του επιπέδου παρεμβολής (level of interference) (βλ. § Γ2.1). Ακολουθεί η επεξήγηση του είδους της μελέτης και του χρονικού ορίζοντα της έρευνας (βλ. § Γ2.2). Στη συνέχεια παρουσιάζεται η μέθοδος συλλογής των δεδομένων (βλ. § Γ2.3) και τέλος η ανάπτυξη των μετρήσεων και ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου (βλ. § Γ2.4). Τα σκιασμένα βήματα στο διάγραμμα της Ερευνητικής Διαδικασίας που ακολουθεί, φανερώνουν τα θέματα που θα αναπτυχθούν στη συνέχεια.

**Διάγραμμα Γ2.1. Στάδια Ερευνητικής Διαδικασίας στο Κεφάλαιο Γ2**



Προσαρμογή από Sekaran, Uma. 1992. Research Methods for Business, σελ. 93.

## Γ2.1 Συνθήκες της Μελέτης

Η μελέτη διενεργήθηκε στις εξαγωγικές ελληνικές επιχειρήσεις και εφόσον δεν επιχειρήθηκε χειραγώγηση των εξωγενών μεταβλητών (manipulation of the exogenous constructs), έλαβε χώρα σε φυσικό επιχειρηματικό περιβάλλον, δηλαδή μη κατασκευασμένο ή τεχνητό (non-contrived) και χωρίς παρεμβολή από τον ερευνητή.

## Γ2.2 Είδος Μελέτης και Χρονικός Ορίζοντας

Οι Kinnear & Taylor (1996) έχουν προσδιορίσει τρία βασικά είδη έρευνας, τα οποία μπορούν να εφαρμοστούν ώστε να μελετηθούν τα θέματα του Μάρκετινγκ. Αυτά συμπεριλαμβάνουν τη διερευνητική, την συμπερασματική και την έρευνα παρακολούθησης της απόδοσης (performance-monitoring). Η συμπερασματική έρευνα μπορεί να επιμερισθεί σε περιγραφική και αιτιολογική. Από την παρουσίαση του προηγούμενου κεφαλαίου γίνεται κατανοητό ότι η εξέταση αιτιολογικών σχέσεων αποτελεί κεντρικό σημείο της παρούσας διατριβής. Επίσης, δεδομένου του χαρακτήρα των ερευνητικών υποθέσεων, η έρευνα ακολούθησε την παραγωγική προσέγγιση (hypo-deductive, Hunt 1991) και συνεπώς η παρούσα μελέτη ανήκει στο χώρο της αιτιολογικής έρευνας. Παρόλα αυτά, η απουσία παρόμοιων ερευνητικών προσπαθειών στο παρελθόν (βλ. § Β3.4) και ειδικότερα της μέτρησης της έντασης των στερεοτυπικών αντιλήψεων εξαγωγικών στελεχών και της ενσωμάτωσής της σε ένα υπόδειγμα λήψης αποφάσεων, καθιστά την έρευνα αυτή και εν μέρει διερευνητική, στο βαθμό που ένας σημαντικός αριθμός των ερευνητικών υποθέσεων ελέγχεται για πρώτη φορά στη βιβλιογραφία του ΔΜ. Επίσης, η προαναφερθείσα έλλειψη ενός δοκιμασμένου θεωρητικού πλαισίου αποφάσεων ΕΔΑ, το οποίο σύμφωνα και με τον Bagozzi (1994) απαιτείται κατά τον έλεγχο υποδειγμάτων SEM, ενισχύει το διερευνητικό χαρακτήρα της μελέτης και τη χρήση του αλγόριθμου PLS.

Εξαιτίας χρονικών και χρηματοοικονομικών περιορισμών και της δυσκολίας να ελεγχθούν οι ερευνητικές μεταβλητές (π.χ. η αβεβαιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος), τα πρωτογενή

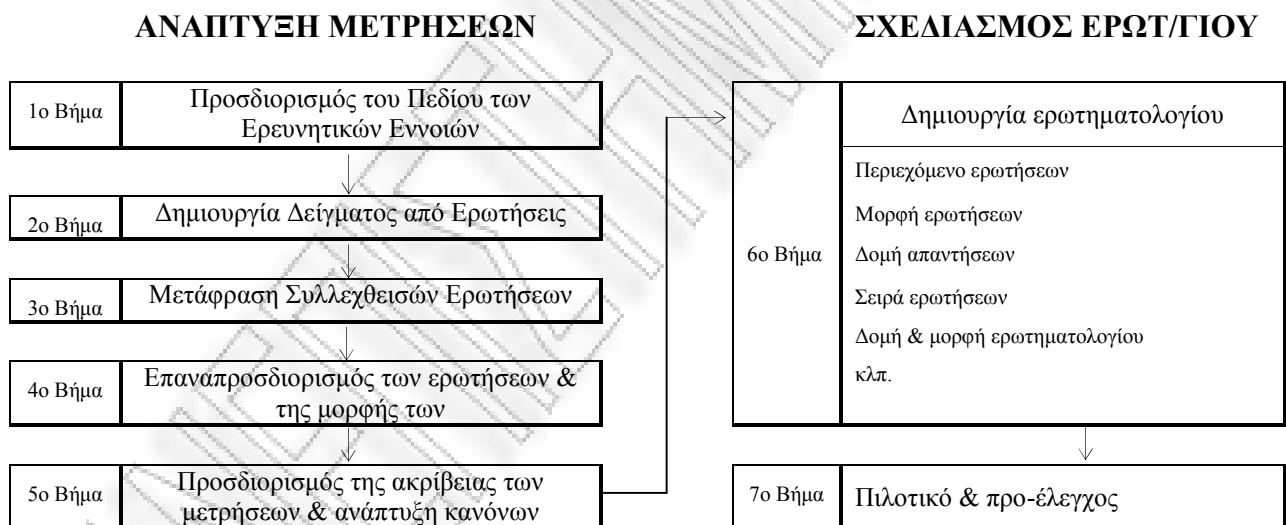
δεδομένα συλλέχθηκαν μία φορά, το χρονικό διάστημα μεταξύ Απριλίου και Ιουλίου 2000. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η παρούσα μελέτη να αποτελείται από μία δια-κλαδική έρευνα (cross-sectional study). Πρέπει να τονισθεί ότι οι δυνατότητες μιας δια-κλαδικής έρευνας στην ανακάλυψη μεταβολών είναι μικρότερες από ότι αυτές μιας διαχρονικής μελέτης (longitudinal study) και η χρήση της προσφέρει μόνον έμμεση απόδειξη της αιτιότητας των σχέσεων ανάμεσα στις μεταβλητές. Για τους λόγους αυτούς η ερευνητική ακρίβεια είναι περιορισμένη και σαφώς μικρότερη από ότι εάν είχε ακολουθηθεί ο διαχρονικός σχεδιασμός (Malhotra 1993). Ορισμένοι συγγραφείς (McDaniel Jr. & Gate 1993, Aaker *et al.* 1998.) υποστηρίζουν ότι η χρήση surveys είναι «μερικώς κατάλληλη μέθοδος» σε μελέτη αιτιότητας και αναφέρουν συγκεκριμένα ότι *«Experimentation is the only type of research that has the potential to demonstrate that a change in one variable causes some predictable changes in another variable.»*

Το ίδιο υποστηρίζουν και οι Tull & Hawkins (1993) οι οποίοι επισημαίνουν ότι σπανίως χρησιμοποιούνται έρευνες ερωτηματολογίων (surveys) στην μελέτη σχέσεων αιτιότητας. Παρότι ερωτηματολόγια μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εξέταση των απόψεων, συμπεριφορών και προθέσεων των Ελλήνων εξαγωγέων, οι συμμετέχοντες πιθανώς να μην αποδώσουν την πραγματικότητα στις απαντήσεις τους. Για το λόγο αυτό, η ακρίβεια των απαντήσεων που προέρχονται από ερωτηματολόγια δεν είναι τόσο υψηλή όσο αυτών που προέρχονται από πειράματα. Για να μειωθεί η πιθανότητα εμφάνισης τέτοιων ανακρίβειών, μεθοδολογίες όπως κίνητρα και υποσχέσεις για το απόρρητο των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκαν προσεκτικά (βλ. § Γ3.2.1).

## Γ2.3 Ανάπτυξη Μετρήσεων και Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου

Για την ανάπτυξη μετρήσεων και για τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου ακολουθήθηκε η μέθοδος επτά βημάτων που παρουσιάζεται στο Διάγραμμα Γ2.2. Το τμήμα της ανάπτυξης των μετρήσεων (δηλ. τα Βήματα 1-5) αποτελούν την μεθοδολογία που προτείνει ο Churchill, Jr. (1979), μερικώς τροποποιημένη, ενώ το τμήμα του σχεδιασμού του ερωτηματολογίου είναι μια τροποποίηση της μεθόδου η οποία προτείνεται από τους Tull & Hawkins (1993). Παρότι το διάγραμμα παρουσιάζει μια διαδοχική σειρά βημάτων, αυτά πρέπει να θεωρηθούν ως αλληλοεπιδρώντα, δηλαδή ότι αποφάσεις που λαμβάνονται σε κάποια στάδιο – βήμα, μπορεί να επηρεάσουν άλλες που λαμβάνονται σε προηγούμενα ή επόμενα στάδια.

**Διάγραμμα Γ2.2: Βήματα Ανάπτυξης Μετρήσεων & Σχεδιασμού Ερωτηματολογίου**



Προσαρμογή από Churchill, Jr. (1979) και Tull & Hawkins (1993).

### Γ2.3.1 Ανάπτυξη Μετρήσεων

Πριν από τη δημιουργία ενός ερευνητικού εργαλείου, μια σειρά από έγκυρες μετρήσεις πρέπει να αναπτυχθούν. Συνεπώς, πριν από τη δημιουργία του ερωτηματολογίου, πρέπει να αναπτυχθούν οι μετρήσεις ακολουθώντας τα βήματα 1-5.

**1ο Βήμα: Προσδιορισμός του Πεδίου των Ερευνητικών Εννοιών**

Η ανασκόπηση των αναφορών στην στερεοτυπική αντίληψη τόσο στο χώρο της Μαθησιακής Ψυχολογίας, όσο και στο χώρο της Διοίκησης και του Μάρκετινγκ, η μελέτη των εννοιολογικών χώρων της Διεθνοποίησης και της Επίδρασης από τη Χώρα Προέλευσης καθώς και μελέτη των διαδικασιών Επιλογής Διεθνών Αγορών μαζί με σε βάθος συζητήσεις με ακαδημαϊκούς, καθόρισαν τη βάση για τον προσδιορισμό των θεωρητικών εννοιών που σχετίζονται με τις ερευνητικές και τις συναφείς διαστάσεις τους.

**2ο Βήμα: Δημιουργία Δείγματος Ερωτήσεων**

Όπως και στο 1ο βήμα, από την εκτενή επισκόπηση της σχετικής αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας και την εξέταση των προτεινομένων παραμετροποιήσεων (operationalisations), προέκυψε μια σειρά από συγκεκριμένες ερωτήσεις (scale items). Λόγω όμως και της έλλειψης συγκεκριμένων μετρήσεων για σημαντικές μεταβλητές της μελέτης, χρησιμοποιήθηκαν σε βάθος συνεντεύξεις με στελέχη του χώρου και με ειδικούς (experts). Αυτές οι κλίμακες και ο τρόπος μέτρησης τους παρουσιάζονται αναλυτικότερα στην παράγραφο Γ2.3.2.2.

**3ο Βήμα: Μετάφραση Ερωτήσεων**

Είναι γεγονός ότι οι περισσότερες ερωτήσεις όπως επίσης και το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας είναι γραμμένο στην αγγλική ή άλλη ξένη γλώσσα και όχι στα Ελληνικά. Για την αναγκαία μετάφραση ακολουθήθηκε μια απλοποιημένη εκδοχή της «παράλληλης» μετάφρασης (Douglas & Craig, 2000). Ειδικότερα, η μετάφραση έγινε εκ παραλλήλου από τον συγγραφέα, δύο ακαδημαϊκούς (ένας εκ των οποίων ζει στην Αγγλία) και ένα τέταρτο άτομο, υποψήφιο διδάκτορα επίσης στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς.



Τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν κατά τη διάρκεια της μετάφρασης αφορούσαν τη δομή των δύο γλωσσών και την ακριβή αντιστοιχία ορισμένων όρων.

Περαιτέρω βελτιώσεις των ερωτήσεων έλαβαν χώρα κατά τη διάρκεια του προ-ελέγχου με τη βοήθεια ανάλυσης debriefing και ανάλυσης πρωτοκόλλου (βλέπε § Γ2.3.2).

#### **4ο Βήμα: Επαναπροσδιορισμός των Ερωτήσεων & της Μορφής τους**

Μετά το πέρας των συνεντεύξεων και της μετάφρασης, η τελική λίστα ερωτήσεων ελέγχθηκε σε βάθος μέσω εκτενών συζητήσεων με τον επιβλέποντα Καθηγητή της διατριβής. Οι επιπλέον συζητήσεις είχαν ως στόχο κυρίως την εξασφάλιση της κάλυψης του γνωστικού πεδίου της μελέτης (domain of research) και τον λογικό έλεγχο της μέτρησης της έντασης των στερεοτυπικών απόψεων των στελεχών.

#### **5ο Βήμα: Προσδιορισμός της Ακρίβειας των Ερωτήσεων & Ανάπτυξη Κανόνων**

Η σχολαστικότητα με την οποία τηρήθηκε η διαδικασία παραμετροποίησης τόσο κατά την ανάπτυξη των μετρήσεων, όσο και κατά τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, θεωρούμε ότι είχε ως αποτέλεσμα ερωτήσεις οι οποίες διασφαλίζουν εγκυρότητα περιεχομένου (content – face validity) (βλέπε επίσης § Δ1.2.1). Παρόλα αυτά, λόγω περιορισμών κόστους, χρόνου και πρόσβασης σε ικανό τμήμα του δείγματος (access to appropriate representatives) άλλες εξετάσεις της ακρίβειας όπως εγκυρότητα δομών – εργαλείου (construct validity) και εσωτερικής αξιοπιστίας (internal – consistency reliability) πραγματοποιήθηκαν μετά την ολοκλήρωση της συλλογής των στοιχείων.

### Γ2.3.2 Παραμετροποιημένες (Operationalised) Μετρήσεις & Κλίμακες των Ερευνητικών Σύνθετων Μεταβλητών (Constructs)

Στην παράγραφο που ακολουθεί παραθέτονται ο τρόπος παραμετροποίησης των ερευνητικών μεταβλητών και οι κλίμακες μέτρησής τους. Αρχικώς όμως γίνεται μια εκτενής αναφορά στη διάκριση και σημασία των μεταβλητών φύσεως στοχαστικής (reflective) & σχηματιστικής (formative).

#### Γ2.3.2.1 Μεταβλητές Μοριακής (Reflective) και Δομικής (Formative) Φύσης

Στις μέρες μας υπάρχει ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον στα πλαίσια της αρθρογραφίας του Μάρκετινγκ σχετικά με τη πιθανή επιρροή που έχει στην ανάπτυξη θεωρητικών υποδειγμάτων και στον έλεγχό τους, ο ανακριβής προσδιορισμός της φύσης των Λανθανόντων Σύνθετων Μεταβλητών (latent constructs – ΛΣΜ). Πιο συγκεκριμένα, η διαλεκτική συζήτηση αναφέρεται στο θέμα του ορθού προσδιορισμού της φύσης των μεταβλητών φύσεως δομικής (formative) και μοριακής (reflective) (Cohen *et al.* 1990, Diamantopoulos 1999), ακόμη και στο χώρο του διεθνούς μάρκετινγκ (Diamantopoulos & Winklhofer 2001).

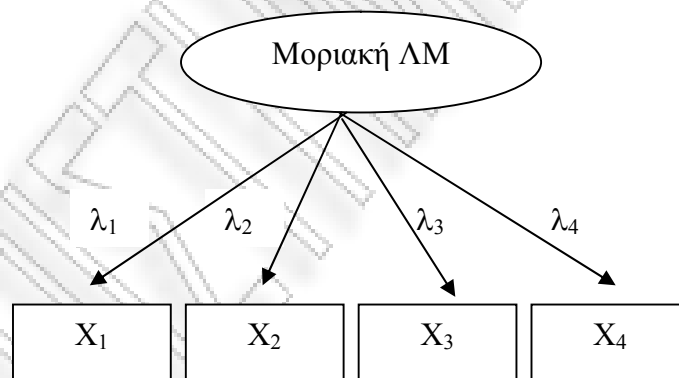
Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι οι Λανθάνουσες Μεταβλητές (Latent Variables – ΛΜ) μπορεί να είναι συγκεκριμένης φύσεως:

- Οι Μοριακές<sup>1</sup> ή Αντανακλούμενες (reflective) Λανθάνουσες Μεταβλητές ή όπως τις ονομάζει ο Bagozzi (1998) molecular, αναφέρονται σε περιπτώσεις όπου οι ερωτήσεις (indicators) θεωρούνται ότι επηρεάζονται από τις ΛΜ. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα τέτοιων ΛΜ είναι ότι «... *a change in the latent variable will be reflected in a change in all indicators...*» (Diamantopoulos, 1999). Το ανωτέρω σημαίνει ότι υπάρχει μία προς μία αντιστοίχιση ανάμεσα στις ΛΜ και στις ερωτήσεις τους, δηλαδή οι

<sup>1</sup> Κατά τη διάρκεια συγγραφής της παρούσας διατριβής υπήρξε σημαντικός προβληματισμός για την ορθότερη μετάφραση των εννοιών reflective και formative. Απορρίφθηκε η μετάφραση «στοχαστική» για τις μεταβλητές reflective καθώς ο όρος αυτός στην ελληνική τεχνική βιβλιογραφία συνδέεται με πιθανοτικές κατανομές. Κατά συνέπεια, υιοθετήθηκε και μεταφράστηκε η ορολογία molecular.

ερωτήσεις θεωρούνται ως εμπειρικές συνόψεις (empirical surrogates) των ΛΜ. Η κεντρική υπόθεση είναι ότι η ΛΜ υπάρχει και δεν κατασκευάζεται από τις ερωτήσεις, αλλά απλώς περιγράφεται από αυτές (indicated) ή αντανακλάται σε αυτές (reflected). Τέτοιου είδους ΛΜ έχουν τις αρχές τους στο κλασσικό υπόδειγμα δειγματοληψίας γνωστικών περιοχών (domain-sampling model – Nunnally & Bernstein 1994), το οποίο υποθέτει ότι οι ερωτήσεις είναι μερικώς ή ολικώς συσχετιζόμενες εξαιτίας της ύπαρξης της κοινής ΛΜ. Απορρέει συνεπώς κάτω από αυτή τη συγκεκριμένη οπτική το γεγονός ότι μία σύγκριση των φορτίσεων (loadings)  $\lambda_i$  θα αποτελούσε ένδειξη της σχετικής σημασίας κάθε μίας ερώτησης στην απεικόνιση ή έκφραση της συνολικής ΛΜ. Η σχηματική απεικόνιση μιας στοχαστικής ΛΜ δίδεται στο διάγραμμα που ακολουθεί.

**Διάγραμμα Γ2.3: Απεικόνιση της Σύνθετης Μεταβλητής Μοριακής Φύσεως**



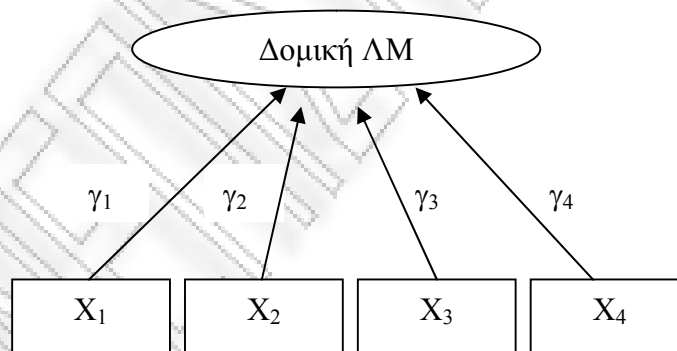
- Οι Δομικές<sup>2</sup> ή Σχηματιστικές (formative) Λανθάνουσες Μεταβλητές (ΔΛΜ), ή όπως τις ονομάζει ο Bagozzi (1998) molar, αναφέρονται σε περιπτώσεις όπου οι ερωτήσεις (indicators) θεωρείται ότι προκαλούν ή επηρεάζουν την ΛΜ. Σε τέτοιες περιπτώσεις «... a change in the latent variable is not necessarily accompanied by a change in all its indicators; rather if any one of the indicators changes, then the latent variable would also change...» (Diamantopoulos, 1999). Με άλλα λόγια, οι formative ΛΜ

<sup>2</sup> Ο όρος αποτελεί μετάφραση της ορολογίας molar, κατά αντιστοιχία με τον όρο Μοριακές.

αντιπροσωπεύουν αναφυόμενες Σύνθετες Μεταβλητές, οι οποίες φύονται ή δημιουργούνται ή δομούνται από μία ομάδα ερωτήσεων.

Επιπροσθέτως, πρέπει να τονισθεί ότι οι ερωτήσεις αθροίζονται σε μία περιληπτική απεικόνιση ή έκφραση (και γι αυτό molar LV) και συνεπώς, σε αντίθεση με τις μοριακές ΛΜ, δεν υπάρχει θεωρητικός λόγος εξέτασης αλληλοσυσχετίσεων ή αλληλεξαρτήσεων (δηλαδή στατιστικώς σημαντικών συσχετίσεων) ανάμεσα στις ερωτήσεις. Συνάγεται ότι, αφού οι ερωτήσεις δεν σχετίζονται μεταξύ τους αλλά μπορούν να εμφανιστούν και να υπάρξουν εφ' εαυτού τους, είναι τα σχετικά βάρη (weights)  $\gamma_i$  τα οποία χρησιμοποιούνται για να κατασκευαστεί η ΛΜ και τα οποία δηλώνουν τη σχετική σημασία κάθε ερώτησης. Γίνεται νομίζουμε φανερό ότι οι δομικές ΛΜ «... do not conform to the classical test theory of factor analysis models that treat indicators as effects of a construct.» (Bollen & Lennox, 1991). Η σχηματική απεικόνιση μιας δομικής ΛΜ δίδεται στο διάγραμμα που ακολουθεί.

**Διάγραμμα Γ2.4: Απεικόνιση της Σύνθετης Μεταβλητής Δομικής Φύσεως**



### Γ2.3.2.2 Παραμετροποίηση Μεταβλητών Υποδείγματος ΕΔΑ

Στη συνέχεια παραθέτονται οι μετρήσεις των μεταβλητών και οι κλίμακες των ερευνητικών εννοιών, κατ' αρχάς του υποδείγματος και στη συνέχεια των μεταβλητών κατηγοριοποίησης των επιχειρήσεων βάσει της εξαγωγικής τους συμπεριφοράς.

## ΈΝΤΑΣΗ ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΙΚΩΝ ΑΝΤΙΛΗΨΕΩΝ

Όπως τονίστηκε και στην παράγραφο Α1.1, η παρούσα μελέτη έχει ως κύριο στόχο την μέτρηση της επίδρασης των στερεοτυπικών αντιλήψεων στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων επιλογής διεθνών αγορών. Για το λόγο αυτό αναζητήθηκαν εναλλακτικοί τρόποι μέτρησης των στερεοτύπων και της στερεοτυπικής αντίληψης (stereotyping) στον ευρύτερο χώρο της ψυχολογίας, τόσο της μαθησιακής όσο και της κοινωνικής. Δυστυχώς όμως, η έρευνα οδήγησε στο συμπέρασμα ότι η ψυχολογία κυριαρχείται από το μοντέλο μέτρησης που αναπτύχθηκε μέσω της «τριλογίας μελετών του Princeton» (Katz & Braly 1933, Gilbert 1951, Karllins, Koffman & Walters 1969). Ειδικότερα, η κορυφαία μελέτη των Katz & Braly (1933) συνεχίζει να αποτελεί την πηγή των μεθοδολογικών προβληματισμών στο χώρο της ψυχολογίας ακόμη και σήμερα (Devine & Elliott 2000, σελ. 88-89). Η μέθοδος αυτή όμως (δηλαδή η χρήση μιας λίστας από επιθετικούς προσδιορισμούς (adjective list) με βάση την οποία οι συμμετέχοντες περιγράφουν τα «χαρακτηριστικά» μιας συγκεκριμένης κοινωνικής ή φυλετικής ομάδας), όπως έχει ευρέως υποστηριχθεί (π.χ. Ashmore & Del Boca 1981, McCauley & Stitt 1980), αποτελεί μια προσπάθεια προσδιορισμού του περιεχομένου των στερεοτυπικών αντιλήψεων και σε καμία περίπτωση της έντασης ή του βαθμού υιοθέτησής τους. Επίσης, η μέθοδος αυτή αντιμετωπίζει τη στερεοτυπική αντίληψη ως κοινωνικό φαινόμενο και όχι ως προσωπικό χαρακτηριστικό, με αποτέλεσμα να αδυνατεί να παράσχει ατομικές μετρήσεις στερεοτυπικής προδιάθεσης ή αντίληψης (McCauley & Stitt 1978, Devine & Elliott 2000). Αν όμως επιθυμούμε την μέτρηση της επιρροής των αντιλήψεων αυτών στη λήψη αποφάσεων ή στη διαδικασία αξιολόγησης, τότε ο υπολογισμός ατομικών μετρήσεων είναι αναγκαίος. Στο χώρο του διεθνούς Μάρκετινγκ όλες οι προσπάθειες

μέτρησης στερεοτυπικών αντιλήψεων, είτε αφορούν Εικόνες Χωρών (Country Images), είτε την επίδραση από την Χώρα Προορισμού (Country of Origin effect), είτε τις αντιλήψεις στελεχών διεθνών επιχειρήσεων (Stereotypes of International Managers) έχουν στηριχθεί στην ανωτέρω μεθοδολογία (Banister & Saunders 1978, Burns *et al.* 1995, Dubois & Paternault 1997, Erickson *et al.* 1984, Hong & Wyer 1989, Khana 1986, Kochunny 1993, Mahaswaran 1994, Niffenegger *et al.* 1982, Papadopoulos *et al.* 1988, Shimp *et al.* 1993, Strutton *et al.* 1994, Yavas & Alpay 1986).

Στο χώρο της ψυχολογίας έχουν γίνει προσπάθειες κατασκευής διαφορετικών τρόπων μέτρησης των στερεοτυπικών αντιλήψεων, με στόχο τη δημιουργία ατομικών μετρήσεων. Ειδικότερα, δύο βασικοί τρόποι έχουν καταγραφεί μέχρι σήμερα (Sigall & Page 1971, Crosby *et al.* 1980, Hilton & von Hippel 1996, Stangor & Lange 1994):

- Οι μέθοδοι των Bringham (1971), Gardner (1973) και McCauley & Stitt (1978), οι οποίες ανήκουν στην ευρύτερη κατηγορία των απ' ευθείας και αυτο-συμπληρούμενων μετρήσεων. Περιγραφή των μετρήσεων αυτών και συγκριτική αξιολόγησή τους παραθέτουν οι Gardner *et al.* (1988). Και οι τρεις μέθοδοι χρησιμοποιούν λίστα επιθετικών προσδιορισμών και καταλήγουν σε ατομικές μετρήσεις μέσω της αξιολόγησης εθνοτήτων (ethnic groups) στη λίστα αυτή. «Ακραίες» τιμές συμφωνίας (Gardner 1973), ή ακραία αδικαιολόγητη γενίκευση (Bringham 1971), ή τέλος ο βαθμός απόκλισης από μία μέση πιθανότητα (διαγνωστικός δείκτης στερεοτύπων – McCauley & Still 1978) καθορίζουν τόσο το περιεχόμενο όσο και την ένταση των στερεοτυπικών απόψεων.
- Η μέθοδος της προ-ενημέρωσης (priming) ή της υποσυνείδητης (subliminal) ενεργοποίησης των στερεοτυπικών αντιλήψεων είτε μέσω χρήσης της κατηγορίας – ομάδας (category priming) ή μέσω χρήσης στερεοτυπικών χαρακτηριστικών (stereotype priming) (π.χ. Gaertner & McLaughlin 1983, Devine 1989, Higgins 1996, Wittenbrink *et al.* 1997). Ο κυριότερος λόγος χρήσης υποσυνείδητης ενεργοποίησης των στερεοτύπων είναι η διστακτικότητα των ανθρώπων να παραδεχτούν υιοθέτηση στερεοτυπικών απόψεων, ιδιαίτερα αν αυτές είναι αρνητικές για ομάδες ανθρώπων ή αντικειμένων (Crosby *et al.* 1980, Lepore & Brown 2000, Sigall & Page,

1971). Για την ανάπτυξη των μεθόδων αυτών έχει γίνει εκτενής χρήση Η/Υ και διαφόρων οπτικοακουστικών μέσων (βλέπε Hilton & von Hippel 1996) και γίνεται ουσιαστικά υιοθέτηση της υπόθεσης της επίδρασης από απλή έκθεση σε στοιχεία των στερεοτυπικών κατηγοριών – mere exposure effects (βλέπε Bornstein 1993).

Με βάση την προηγηθείσα περιγραφή μπορούν να εξαχθούν τα ακόλουθα συμπεράσματα :

1. Η βασική αδυναμία του διαγνωστικού δείκτη στερεοτύπων και των ανάλογων μεθόδων είναι η απαίτησή τους για έναν αντικειμενικώς ορθό μέσο όρο στην αξιολόγηση του αντικειμένου των στερεοτύπων. Σε ότι αφορά τις στερεοτυπικές αντιλήψεις απέναντι σε ομάδες ανθρώπων με συγκεκριμένα φυλετικά ή εθνικά χαρακτηριστικά (ethnic stereotypes) μπορεί εύκολα να υποθέσει κανείς ότι καθώς αυτές δεν θα πρέπει να διαφέρουν από τον υπόλοιπο πληθυσμό, ο μέσος όρος ενός πληθυσμού θα πρέπει να είναι αληθινός και για αυτές ενώ κάθε απόκλιση, θετική ή αρνητική, θα πρέπει να θεωρείται ότι οφείλεται και σε στερεοτυπική αντίληψη. Σε ότι αφορά όμως χώρες προορισμού εξαγωγών ή επενδυτικών αποφάσεων δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί ένας «αντικειμενικός μέσος όρος» καθώς για κάθε επιχείρηση, τύπο και κατηγορία προϊόντων και κλάδο της οικονομίας, τα κριτήρια και οι αξιολογήσεις μπορεί να διαφοροποιούνται σε σημαντικό βαθμό. Επίσης οι «ακραίες» τιμές μπορεί να είναι αντικειμενικές εκφράσεις της επιχειρηματικής πραγματικότητας, αν π.χ. μία χώρα χαρακτηρίζεται από το 90% των επιχειρήσεων ως «εχθρική» στις ξένες επενδύσεις, είναι στερεοτυπική άποψη ή αλήθεια; (το παράδειγμα της Λιβύης η οποία συμπεριλαμβάνεται στο δείγμα χωρών της μελέτης οδηγεί σε σκέψεις). Άρα η ανυπαρξία ενός τέτοιου μέσου όρου καθιστά την εφαρμογή της μεθόδου αδύνατη στο συγκεκριμένο ερευνητικό πλαίσιο που απασχολεί την παρούσα μελέτη.
2. Η μέθοδος της ασυνείδητης ενεργοποίησης των στερεοτυπικών αντιλήψεων στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι στερεοτυπικές αντιλήψεις προς ένα αντικείμενο ενεργοποιούνται μέσω της παρουσίασης μίας εικόνας ή μίας λέξης που αφορά το αντικείμενο αυτό. Στην περίπτωση όπου το αντικείμενο είναι χώρες προορισμού θεωρείται ότι είναι μάλλον αδύνατον να

συνοψισθούν σε μία φωτογραφία (η οποία θα μπορούσε να είναι αντιπροσωπευτική μίας πόλης ή μίας περιοχής αλλά όχι κατ' ανάγκην μίας ολόκληρης χώρας), πολύ δε περισσότερο από την παρουσίαση του ονόματος της χώρας αυτής γιατί στη δεύτερη αυτή περίπτωση τίποτα δεν θα εξασφάλιζε ότι τελικά θα ενεργοποιούνταν οι στερεοτυπικές αντιλήψεις για τη χώρα ως εξαγωγικό ή επενδυτικό προορισμό και όχι οι αντίστοιχες αντιλήψεις για τους κατοίκους της χώρας, ή για τη χώρα αυτή ως τουριστικό προορισμό ή για τις κλιματολογικές και γεωδημογραφικές συνθήκες που επικρατούν εκεί και που σε σημαντικό βαθμό δεν αφορούν την παρούσα μελέτη. Τέλος θεωρήθηκε ότι οι απόψεις των στελεχών για τις χώρες ως εξαγωγικούς ή επενδυτικούς προορισμούς δεν αποτελούν πεδίο κριτικής ή κοινωνικής απαξίωσης (στοιχείο προκατάληψης – prejudice) και άρα δεν φαίνεται αναγκαία η χρήση της μεθόδου.

3. Η εφαρμογή της μεθόδου της ασυνείδητης ενεργοποίησης των στερεοτυπικών αντιλήψεων είναι εντελώς ακατάλληλη ή μάλλον παντελώς αδύνατη σε μελέτες οι οποίες υιοθετούν την ταχυδρομική έρευνα με ερωτηματολόγια ως την μέθοδο συλλογής των πρωτογενών στοιχείων.

Συνεπώς λόγω των ανωτέρω η ανάπτυξη μίας ιδιαίτερης μεθόδου μέτρησης της έντασης των στερεοτυπικών αντιλήψεων κρίθηκε ως απολύτως αναγκαία. Μέσω της σε βάθος μελέτης της σχετικής βιβλιογραφίας ανάπτυξης σύνθετων κλιμάκων μέτρησης (construct development) στους χώρους του μάρκετινγκ (DeVellis 1991, Churchill 1977, Rossiter 1999, Diamantopoulos 2005) και της ψυχομετρίας (Kerlinger & Lee 2000, Kline 2000a & 2000b, Risk & Golimbok 1999) ορίστηκαν οι δύο βασικές εναλλακτικές: α) η αναζήτηση ειδικών γύρω από το αντικείμενο της έρευνας και μέσω συζητήσεων μαζί τους η επίτευξη του προσδιορισμού και της καταγραφής της πλειοψηφίας των διαστάσεων και των χαρακτηριστικών της υπό μελέτη έννοιας και β) η αναζήτηση μέσω βιβλιογραφικών αναφορών ενός ευρύτερου θεωρητικού πλαισίου το οποίο στη συνέχεια να καθοδηγεί και να κατευθύνει τις ερευνητικές επιλογές.



Με δεδομένη τη δυσκολία της πλήρους εξήγησης της έννοιας της έντασης των στερεοτυπικών αντιλήψεων σε στελέχη επιχειρήσεων καθώς, ακόμη και στην εξειδικευμένη σχετική βιβλιογραφία, γίνεται σύγχυση ανάμεσα στο περιεχόμενο και την ένταση των στερεοτυπικών αντιλήψεων (βλέπε π.χ. Hamilton 1981) καθώς επίσης και λόγω της αρνητικής εικόνας που φέρει η παραδοχή της υιοθέτησης στερεοτυπικών αντιλήψεων θεωρήθηκε ότι τα εξειδικευμένα στελέχη των επιχειρήσεων είτε δεν θα είχαν τη διάθεση ή την ικανότητα να παραδεχθούν τις στερεοτυπικές τους απόψεις ή θα δυσκολεύονταν να εκφράσουν τον τρόπο προσδιορισμού της έντασης των απόψεών τους αυτών. Άρα, υιοθετήθηκε η επιλογή της βιβλιογραφικής αναζήτησης και κατόπιν εκτενούς μελέτης της σχετικής αρθρογραφίας θεωρήθηκε ότι η συγκεκριμένη μέτρηση θα έπρεπε να συμπεριλαμβάνει και τις δύο διαστάσεις του ορισμού των στερεοτυπικών αντιλήψεων (βλ. § B3.4.3) όπως αυτός ταυτίζεται με τον αντίστοιχο ορισμό από τον Reid (1981) του διεθνούς προσανατολισμού. Για το λόγο αυτό η μέτρηση της έντασης των στερεοτυπικών αντιλήψεων αποτελείται από δύο ανεξάρτητες μετρήσεις ή μεταβλητές, (α) τη μέτρηση της «Στερεοτυπικής Απόστασης» ως ένδειξη της αντιλαμβανόμενης διαφορετικότητας ή απόστασης των άλλων χωρών από την Ελλάδα και (β) τη μέτρηση της «Στερεοτυπικής Ομοιογένειας» ως ένδειξη της αντιλαμβανόμενης διαφορετικότητας ή ομοιογένειας μιας ομάδας χωρών μεταξύ τους. Θέλοντας να προσδιοριστούν τα σχετικά θέματα ή οι έννοιες οι οποίες σχετίζονται με κάθε μία από τις ανωτέρω διαστάσεις της έντασης των στερεοτυπικών αντιλήψεων (δηλαδή για τον προσδιορισμό των συγκεκριμένων ερωτήσεων-scale items) πραγματοποιήθηκε μία σειρά από προσωπικές συνεντεύξεις με ειδικούς στο χώρο των εξαγωγικών αποφάσεων. Αυτό αποτελεί και πρόταση αρκετών συγγραφέων του χώρου (βλ. Rossiter 2002, 2005, Zhang & Dadzie 1991). Το δείγμα περιελάμβανε τέσσερα στελέχη εξαγωγικών επιχειρήσεων, τρεις καθηγητές Πανεπιστημίου, δύο από το χώρο του μάρκετινγκ και έναν από το χώρο της λήψης αποφάσεων, ένα διευθυντικό στέλεχος του ΟΠΕ και ένα διευθυντικό στέλεχος εταιρίας συμβούλων επιχειρήσεων με εκτενή εμπειρία σε εξαγωγικές αποφάσεις. Ως αποτέλεσμα των συζητήσεων που προαναφέρθηκαν αναπτύχθηκαν οι ακόλουθες κλίμακες:

1. Η Στερεοτυπική Απόσταση είναι μία έννοια που πρέπει να μετρηθεί σε πολλά επίπεδα. Ειδικότερα, οι συζητήσεις κατέληξαν ότι οι ειδικοί επηρεάζονται από την αντιλαμβανόμενη διαφορετικότητα ή απόσταση των χωρών από την Ελλάδα σε τέσσερα ιεραρχικά επίπεδα, τα οποία διαβαθμίζονται από το πιο γενικό προς το πιο ειδικό και συγκεκριμένα:
- α) Στο πρώτο επίπεδο μετράται η γενική προδιάθεση ή στάση των στελεχών απέναντι στην απόσταση. Οι συζητήσεις έδειξαν ότι η απόσταση αποτελεί ουσιαστικά ένα φραγμό πληροφόρησης και γνώσεων, όπως έχει τονιστεί και στη σχετική βιβλιογραφία (Johanson & Vahlne 1977). Για το λόγο αυτό διατυπώθηκαν δύο ερωτήσεις, η πρώτη η οποία συνδέει τη γεωγραφική απόσταση με την ροή πληροφοριών και γνώσεων ως εξής: «Για τις ξένες αγορές είναι αλήθεια ότι όσο γεωγραφικά μακρύτερα βρίσκονται τόσο πιο ελλιπείς είναι οι γνώσεις μας» και η δεύτερη η οποία συνδέει την πληροφόρηση και τη γνώση με τον επιχειρηματικό κίνδυνο, ως εξής: «Για τις ξένες αγορές είναι αλήθεια ότι καμιά μορφή ή ποσότητα πληροφόρησης δεν μπορεί να εξαλείψει τον κίνδυνο» Πρέπει να σημειώσουμε ότι ενώ η πρώτη αποτελεί σχεδόν περιγραφή του ορισμού της ψυχολογικής απόστασης από τους (Johanson & Vahlne 1977, 1990) η δεύτερη ερώτηση εμπλουτίζει την ψυχική αυτή απόσταση, ουσιαστικά σταθμίζοντάς τη με την προδιάθεση του στελέχους να βασίζεται σε πληροφορίες και γνώσεις για μία χώρα κατά τη διάρκεια λήψης αποφάσεων. Για τη μέτρηση των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε μία πεντάβαθμη κλίμακα Likert, με περιγραφή των πέντε σημείων ως «διαφωνώ απόλυτα», «διαφωνώ», «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», «συμφωνώ» και «συμφωνώ απόλυτα».
- β) Στο δεύτερο επίπεδο μετράται η στάση των στελεχών απέναντι στη διαφορετικότητα της Ελλάδος και των ελλήνων πελατών. Πάλι χρησιμοποιούνται δύο ερωτήματα, το πρώτο για να μετρηθεί η αντιλαμβανόμενη διαφορετικότητα της Ελλάδος από το διεθνή επιχειρηματικό περίγυρο ως εξής «Υπάρχουν Έλληνες πελάτες οι οποίοι

*μοιάζουν περισσότερο με πελάτες ξένων χωρών από ότι με άλλους Έλληνες πελάτες»* και η δεύτερη, εξειδικεύοντας λίγο και υιοθετώντας την ουσία της έννοιας της τμηματοποίησης των αγορών στο διεθνές μάρκετινγκ (Baalbaki & Malhotra 1993, Nachum 1994, Wong 1997) για να μετρηθεί η διαφορετικότητα των πελατών της επιχείρησης από τους αντίστοιχους ξένους πελάτες ως εξής *«Υπάρχουν πιο πολλές ομοιότητες ανάμεσα στην Ελλάδα και στις ξένες χώρες από ότι υπάρχουν διαφορές»*. Για τη μέτρηση των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε η ανωτέρω πεντάβαθμη κλίμακα Likert.

- γ) Στο τρίτο επίπεδο μετράται πιο ειδικά η αντιλαμβανόμενη ομοιότητα της Ελλάδος με συγκεκριμένες γειτονικές γεωγραφικές περιοχές, τις οποίες καλύπτει και η παρούσα μελέτη. Για τη μέτρησή τους χρησιμοποιήθηκε μία κλίμακα πέντε διαβαθμίσεων με άκρα «χαμηλή ομοιότητα με Ελλάδα» και «υψηλή ομοιότητα με Ελλάδα» (βλέπε Ερώτηση 15, στο Ερωτηματολόγιο, Παράρτημα Ι).
- δ) Τέλος, στο τέταρτο επίπεδο μετράται πλέον πολύ συγκεκριμένα η αντιλαμβανόμενη απόσταση του στελέχους από τις 17 χώρες του δείγματος της μελέτης μέσω της καταγραφής του βαθμού οικειότητας με κάθε μία από αυτές. Ο λόγος για τον οποίο χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση η οικειότητα, αντί για έννοιες όπως η εγγύτητα ή η προτίμηση των στελεχών για κάθε μία χώρα, ήταν η επιθυμία να καταγραφεί η προσωπική απόσταση των στελεχών από κάθε μία χώρα ενώ οι υπόλοιπες έννοιες περιγράφηκαν από το πάνελ των ειδικών ως προσδιορίζουσες μία πιο ουδέτερη απόσταση από την προσωπική. Για τη μέτρηση του βαθμού οικειότητας χρησιμοποιήθηκε κλίμακα πέντε διαβαθμίσεων με άκρα «μικρή οικειότητα» και «μεγάλη οικειότητα» (βλέπε Ερώτηση 9, στο Ερωτηματολόγιο, Παράρτημα Ι).

2. Επίσης, για τη Στερεοτυπική Ομοιογένεια οι συζητήσεις με τους ειδικούς υπέδειξαν ότι η χρήση μίας μοναδικής μέτρησης (single measure) δεν ήταν επαρκής για να περιγραφεί η νοητική διεργασία η οποία λαμβάνει χώρα όταν τα στελέχη διαφοροποιούν τις χώρες

μεταξύ τους. Ειδικότερα, οι συζητήσεις ανέδειξαν τη διαφοροποίηση των χωρών ως το αποτέλεσμα της αξιολόγησής τους σε δύο, γενικά κριτήρια: α) την επιχειρηματική ελκυστικότητα των χωρών και β) το βαθμό επιχειρηματικού κινδύνου που αντιπροσωπεύουν. Επίσης και κατ' αναλογίαν με τη στερεοτυπική διαφορετικότητα η μέτρηση λαμβάνει χώρα σε τέσσερα ιεραρχικά επίπεδα, με τη διαφοροποίηση βάση της αξιολόγησης να αποτελεί και πιο συγκεκριμένο επίπεδο.

- α) Στο πρώτο επίπεδο μετράται η γενική προδιάθεση ή στάση των στελεχών απέναντι στις σχετικά αμετάβλητες γενικευμένες απόψεις, δηλαδή με άλλα λόγια στα στερεότυπα. Για το λόγο αυτό διατυπώθηκαν δύο ερωτήσεις, η πρώτη η οποία μετρά τη στάση των στελεχών απέναντι σε γενικεύσεις και απλουστεύσεις κατά την αξιολόγηση χωρών, ως εξής : *«Για τις ξένες αγορές, γενικεύσεις όπως «Η Γερμανία είναι χώρα άψογα οργανωμένη» εκφράζουν σε σημαντικό βαθμό την πραγματικότητα»* και η δεύτερη η οποία μετρά το βαθμό σταθερότητας των απόψεων των στελεχών κατά την ΕΔΑ και μετά από αυτή, ως εξής: *«Για τις ξένες αγορές είναι αλήθεια ότι συνήθως μεταβάλλουμε τις απόψεις μας μετά την είσοδό μας σε αυτές»*. Για τη μέτρηση των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε η πεντάβαθμη κλίμακα Likert.
- β) Στο δεύτερο επίπεδο μετράται η στάση των στελεχών απέναντι στο βαθμό διαφοροποίησης των ξένων αγορών. Πάλι χρησιμοποιούνται δύο ερωτήματα, το πρώτο για να μετρηθεί η αντιλαμβανόμενη διαφοροποίηση των ξένων χωρών μεταξύ τους, ως εξής *«Υπάρχουν πιο πολλές διαφορές ανάμεσα στις διάφορες ξένες χώρες από ότι υπάρχουν ομοιότητες»* και η δεύτερη για να μετρηθεί η αντιλαμβανόμενη διαφοροποίηση των χωρών σε συνάρτηση με τη γεωγραφική τους απόσταση, ως εξής *«Υπάρχουν χώρες που γειτονεύουν και μοιάζουν μεταξύ τους λιγότερο από ότι με κάποιες χώρες, που είναι πιο μακρινές γεωγραφικά»*. Για τη μέτρηση των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε η πεντάβαθμη κλίμακα Likert.

- γ) Στο τρίτο επίπεδο μετράται πιο ειδικά η αντιλαμβανόμενη ομοιότητα των χωρών που ανήκουν σε συγκεκριμένες γειτονικές γεωγραφικές περιοχές, τις οποίες καλύπτει και η παρούσα μελέτη. Για τη μέτρησή τους χρησιμοποιήθηκε μία κλίμακα πέντε διαβαθμίσεων με άκρα «χαμηλή ομοιογένεια μεταξύ τους» και «υψηλή ομοιογένεια μεταξύ τους» (βλέπε Ερώτηση 14, στο Ερωτηματολόγιο, Παράρτημα Ι).
- δ) Τέλος, στο τέταρτο επίπεδο μετράται πλέον πολύ συγκεκριμένα η αντιλαμβανόμενη ομοιότητα των 17 χωρών του δείγματος της έρευνας μεταξύ τους, βάσει του επιχειρηματικού κινδύνου και της ελκυστικότητας που αντιπροσωπεύουν. Στο σημείο αυτό, πρέπει να τονισθεί ότι σε αντίθεση με την έννοια της στερεοτυπικής διαφορετικότητας, η ομοιότητα των χωρών ή η ικανότητα διάκρισης μεταξύ χωρών, αναφέρεται εξ' ορισμού σε συγκρίσεις και άρα σε ομάδες χωρών και όχι σε χώρες ξεχωριστά. Για τη μέτρηση της επιχειρηματικής ελκυστικότητας χρησιμοποιήθηκε μία κλίμακα πέντε σημείων με άκρα «μικρή ελκυστικότητα» και «μεγάλη ελκυστικότητα», ενώ για το βαθμό του επιχειρηματικού κινδύνου η πεντάβαθμη κλίμακα είχε άκρα «χαμηλός κίνδυνος» και «υψηλός κίνδυνος» (βλέπε Ερωτήσεις 10 & 11, στο Ερωτηματολόγιο, Παράρτημα Ι).

Με βάση την προηγηθείσα ανάπτυξη των εννοιών στην παράγραφο Γ2.3.2.1. γίνεται φανερό ότι η φύση και των δύο σύνθετων μεταβλητών οι οποίες απαρτίζουν την ένταση των στερεοτυπικών αντιλήψεων, είναι φύσης δομικής.

### **ΕΝΤΑΣΗ ΨΥΧΙΚΗΣ ΑΠΟΣΤΑΣΗΣ**

Οι διάφοροι ορισμοί της ψυχικής απόστασης και οι απορρέουσες παραμετροποιήσεις παρουσιάστηκαν εκτενώς στην παράγραφο Β1.3.3, καθώς θεωρήθηκε ότι αποτελούν ενιαίο σύνολο, το οποίο δεν πρέπει και δεν μπορεί να διαχωριστεί. Για τους λόγους που αναφέρθησαν στην παράγραφο Γ1.2.2.5 κατά την παρουσίαση του ερευνητικού υποδείγματος, στην παρούσα μελέτη επιλέχθηκε η χρήση της έννοιας της Έντασης της Ψυχικής Απόστασης του στελέχους από

τις διεθνείς αγορές γενικά. Για την παραμετροποίηση της έννοιας χρησιμοποιήθηκαν οι δύο δημοφιλέστεροι ορισμοί της Ψυχικής Απόστασης (Sousa & Bradley 2005), δηλαδή των Johanson & Vahlne (1977) και των Klein & Roth (1990) ως κάθε είδους προσκόμματα στην εύρεση πληροφοριών και ως το βαθμό διαφορετικότητας της ξένης αγοράς από την εγχώρια αντίστοιχα. Επιπροσθέτως, χρησιμοποιήθηκε ο ορισμός των διαστάσεων της απόστασης μιας επιχείρησης από τις ξένες αγορές σύμφωνα με τον Ford (1990), δηλαδή οι πέντε ακόλουθες αποστάσεις: πολιτισμική, γεωγραφική, εμπορικών συναλλαγών, χρονική και τεχνολογίας. Σε αυτές τις αποστάσεις προστέθηκε μια καθαρά ατομική διάσταση της απόστασης, όπως αυτή προέκυψε από τις συνεντεύξεις των ειδικών και πιο συγκεκριμένα οι επιτόπιες επισκέψεις και αξιολογήσεις. Τέλος, λόγω:

- A. Του τρόπου δειγματοληψίας των 17 χωρών της μελέτης (βλ. § Γ3.1)
- B. Της δια-κλαδικής φύσης της δειγματοληψίας επιχειρήσεων (βλ. § Γ3.1)

αφαιρέθηκαν η επίδραση της χρονικής απόστασης, η οποία παρουσιάζει για το συγκεκριμένο δείγμα χωρών υψηλή εννοιολογική συσχέτιση με την γεωγραφική απόσταση και η επίδραση της τεχνολογικής απόστασης, η οποία αφορά κυρίως βιομηχανικές αγορές ή πελάτες (Ford 1990).

Η διατύπωση των ερωτήσεων προσδίδει έμφαση στην ΕΔΑ, αφού ζητείται η έκφραση προτίμησης χωρών με συγκεκριμένα κριτήρια «απόστασης». Ειδικότερα, οι πέντε ερωτήσεις διατυπώθηκαν ως εξής:

Πρέπει να προτιμούνται ξένες αγορές οι οποίες παρουσιάζουν πολιτισμικές ομοιότητες με την Ελλάδα

Πρέπει να προτιμούνται ξένες αγορές με τις οποίες η Ελλάδα διατηρεί σημαντικούς εμπορικούς δεσμούς.

Ford 1990

Πρέπει να αποφεύγονται ξένες αγορές για τις οποίες πιστεύουμε ότι βρίσκονται πολύ μακριά από την Ελλάδα.

Πρέπει να αποφεύγονται ξένες αγορές για τις οποίες πιστεύουμε ότι διαφέρουν σημαντικά από την Ελλάδα.

Johanson & Vahlne (1977)

Πρέπει να αποφεύγονται ξένες αγορές για τις οποίες δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία στην Ελλάδα

Klein & Roth (1990)

Πρέπει να προτιμούνται ξένες αγορές για τις οποίες έχει προηγηθεί επίσκεψη και επιτόπια αξιολόγηση.

Συνεντεύξεις ειδικών

Με βάση την συζήτηση στην παράγραφο Γ2.3.2.1. γίνεται φανερό ότι η φύση της σύνθετης μεταβλητής της Έντασης της Ψυχικής Απόστασης είναι μοριακή (reflective). Για τη μέτρηση των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε μία πεντάβαθμη κλίμακα Likert, με περιγραφή των πέντε σημείων ως «διαφωνώ απόλυτα», «διαφωνώ», «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», «συμφωνώ» και «συμφωνώ απόλυτα»

## ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ

Πρόκειται για μία σύνθετη μεταβλητή η οποία καταγράφει τις σχετικές με τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων εμπειρίες του στελέχους. Η σχετική βιβλιογραφία είναι πλούσια σε αναφορές (βλ. § Β1.4.1.1).

Από αυτές επιλέχθηκαν, κυρίως λόγω της συνάφειας τους με την έννοια των στερεοτυπικών αντιλήψεων σε ατομικό επίπεδο (βλ. Zaidman 2000):

- α) *Εμπειρίες σχετικά με επιλογή διεθνών αγορών*, και η ερώτηση διατυπώθηκε ως εξής : «πόσα χρόνια ασχολείστε με αγορές του εξωτερικού» και κλίμακα τεσσάρων κατηγοριών χρονικής εμπειρίας «1 έως 3 χρόνια», «4 έως 5», «6 έως 10» και «άνω των 11». Οι κατηγορίες αυτές δίνουν έμφαση στα λιγότερα χρόνια εμπειρίας και αυτό ήταν αποτέλεσμα των συνεντεύξεων με τους ειδικούς αλλά και της υψηλής κινητικότητας των στελεχών.
- β) *Εργασιακή εμπειρία στο εξωτερικό*, με τη χρήση διπολικής κλίμακας «ΝΑΙ» «ΟΧΙ».
- γ) *Εμπειρία σπουδών στο εξωτερικό*, επίσης με τη χρήση διπολικής κλίμακας «ΝΑΙ» «ΟΧΙ».
- δ) *Εμπειρία εργασίας σε επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων της οικονομίας*, πάλι με τη χρήση διπολικής κλίμακας «ΝΑΙ» «ΟΧΙ».
- ε) *Επίπεδο γραμματικών γνώσεων*, με τη χρήση τριών κατηγοριών «Γυμνασίου-Λυκείου», «ΤΕΙ-Πανεπιστημίου», «Μεταπτυχιακών».

Η ανωτέρω μεταβλητή ουσιαστικά μετρά το βαθμό έκθεσης του στελέχους σε διεθνή επιχειρηματικά ή μορφωτικά περιβάλλοντα και είναι φύσεως δομικής (formative).

**ΠΡΟΔΙΑΘΕΣΗ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

Πρόκειται για μία σύνθετη μεταβλητή η οποία ήταν αποτέλεσμα των συνεντεύξεων με τους ειδικούς και εντοπίστηκε ως παράγοντας ουσιαστικά υποκατάστασης της επιλογής ή μείωσης του ρίσκου αυτής. Πιο συγκεκριμένα, η μεταβλητή αυτή αποτελείται από δύο ερωτήσεις :

- α) Η πρώτη ερώτηση μετρά το βαθμό προτίμησης ξένων αγορών για τις οποίες έχει προηγηθεί επιτόπια επίσκεψη και αξιολόγηση, ως εξής: *«Πρέπει να προτιμούνται ξένες αγορές για τις οποίες έχει προηγηθεί επίσκεψη και επιτόπια αξιολόγηση»*. Παρατίθενται στη συνέχεια αποσπάσματα από την απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων με τους ειδικούς και πιο συγκεκριμένα παραθέτουμε φράσεις στελέχους εξαγωγικής επιχείρησης οικοδομικών υλικών: *«Δεν εξάγουμε σε χώρες στις οποίες δεν έχει προηγηθεί επιτόπια επίσκεψη. Πρέπει να ξέρουμε από πρώτο χέρι τις συνθήκες χρήσεως των υλικών μας και τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Οι έρευνες αγορές είναι το ίδιο αδύναμες όπως και στην ελληνική αγορά, για αυτό και σπανίως τις χρησιμοποιούμε.»* Επίσης, φράσεις στελέχους επιχείρησης χρηματοοικονομικών υπηρεσιών : *«Η επέκταση σε μία ξένη αγορά προϋποθέτει την επιτόπια αξιολόγηση. Δεν οργανώνεται μόνο ένα ταξίδι, αλλά πολλά στα οποία συμμετέχουν υψηλόβαθμα στελέχη. Οι συζητήσεις με τοπικούς παράγοντες αφορούν πλειάδα θεμάτων για την οικονομία και τις υποδομές της χώρας, καθώς και το βαθμό διείσδυσης των διάφορων χρηματοοικονομικών προϊόντων.»* Η προσεκτική ανάλυση των ανωτέρω δηλώσεων οδήγησε τελικά και ύστερα από συζητήσεις με τον επιβλέποντα Καθηγητή της διατριβής στην πρόσθεση της συγκεκριμένης ερώτησης **και** στη μεταβλητή της Έντασης της Ψυχικής Απόστασης, καθώς επιτόπιες επισκέψεις μπορούν να θεωρηθούν μέσα μείωσης της ψυχικής απόστασης. Στο πρώιμο αυτό στάδιο αποφασίστηκε ότι μετά τους ελέγχους αξιοπιστίας της μεταβλητής της έντασης της ψυχικής απόστασης θα αποφασισθεί η συμμετοχή της ερώτησης αυτής (βλ. § Δ1.2.1.4.1).



- β) Η δεύτερη ερώτηση μετρά το βαθμό προτίμησης στελεχών με εμπειρίες από τη ξένη χώρα προορισμού των εξαγωγών ή της επένδυσης, ως εξής: *«Για τις ξένες αγορές είναι καλύτερα να προσλαμβάνονται στελέχη τα οποία έχουν εμπειρία από την τοπική αγορά»*. Το σημαντικό εύρημα για την προσθήκη της ερώτησης αυτής προήλθε από μία συζήτηση με ένα έμπειρο διευθυντικό στέλεχος του ΟΠΕ, για πολλά χρόνια υπεύθυνο οργάνωσης σημαντικών εμπορικών εκθέσεων στο εξωτερικό. Χαρακτηριστικά ανέφερε: *«Στις εκθέσεις δεν γίνεται προσπάθεια επαφής, ανάπτυξης μεγαλύτερης οικειότητας με τη χώρα και τα χαρακτηριστικά της, αλλά οι επιχειρηματίες αναζητούν κάποιον με εμπειρία από την τοπική αγορά. Με άλλα λόγια, ψάχνουν τον «κατάλληλο άνθρωπο» που θα αναλάμβανε τα πάντα και που θα ήξερε τους τρόπους και τους ανθρώπους στη χώρα. Ουσιαστικά, η επιλογή, η αξιολόγηση της χώρας συρρικνώνεται σε μία επιλογή στελέχους και το οποίο ουσιαστικά αναλαμβάνει να απαλλάξει τον επιχειρηματία και την επιχείρησή του από σημαντικό μέρος του ρίσκου των εξαγωγών.»* Η σημαντικότητα αυτής της παρατήρησης, η οποία βρίσκει ανταπόκριση και στη σχετική βιβλιογραφία (Turnbull 1990, Tyagi 1994, Yeoh & Jeong 1995, Bridgewater 1997, Holm *et al.* 1996) αντικατοπτρίζεται στο ότι συμπεριλήφθηκε, με διαφορετική διατύπωση, και στη σύνθετη μεταβλητή «Κίνητρα Διεθνοποίησης».

Για τη μέτρηση των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε πεντάβαθμη κλίμακα Likert, με περιγραφή των πέντε σημείων ως «διαφωνώ απόλυτα», «διαφωνώ», «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», «συμφωνώ» και «συμφωνώ απόλυτα» και η φύση της μεταβλητής είναι δομική.

### **ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Μέσω αναφορών από την πλούσια βιβλιογραφία (βλ § B1.4.2) επιλέχθηκαν πέντε κίνητρα τα οποία θεωρήθηκε ότι αποτελούν και λόγους ΕΔΑ. Αυτά είναι τα ακόλουθα:

1. Κρατικές επιχορηγήσεις και προγράμματα επενδύσεων της Ε.Ε. πολύ συχνά αποτελούν, πέρα από κίνητρο για την εξαγωγική ή επενδυτική προσπάθεια μίας

επιχείρησης, μία έμμεση υπόδειξη ξένων αγορών στις οποίες πρέπει να στραφεί το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων. Η ερώτηση διατυπώθηκε ως εξής : *«Οι κρατικές επιχορηγήσεις και τα κοινοτικά προγράμματα κατευθύνουν σε μεγάλο βαθμό τις επιλογές μας για ξένες αγορές».*

2. Παράγοντες τυχαιότητας δεν μπορούν να αγνοηθούν. Οι παράγοντες αυτοί βέβαια (Berkowitz *et al.* 1995, Diamantopoulos & Inglis 1988) επηρεάζουν περισσότερο τους λιγότερο συστηματικούς εξαγωγείς και τις επιχειρήσεις με ελλιπή εξαγωγικό προσανατολισμό. Η ερώτηση διατυπώθηκε ως εξής : *«Η επιλογή μίας ξένης αγοράς επηρεάζεται συχνά από τυχαία γεγονότα».*
3. Οι ξαφνικές, απρόσκλητες παραγγελίες (unsolicited orders) αποτελούν, σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία (βλ. Albaum *et al.* 1998, Johansson 1997), όχι μόνο παράγοντα διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, αλλά ταυτόχρονα και κριτήριο ΕΔΑ. Η σχετική διατύπωση είναι η ακόλουθη: *«Ανταποκρινόμαστε θετικά σε ξαφνικές παραγγελίες από όπου και αν προέρχονται».*
4. Ο κορεσμός της ζήτησης στην εγχώρια αγορά έχει προταθεί ως σημαντικός παράγοντας διεθνοποίησης των επιχειρήσεων (Root 1994, Douglas & Craig 1992). Σχετικά με την ΕΔΑ το συγκεκριμένο αυτό κίνητρο, εάν χρησιμοποιείται ως αίτιο αναζήτησης ξένων αγορών, οδηγεί συνήθως σε αποφάσεις που λαμβάνονται υπό πίεση και με αποκλειστικό σκοπό την απαλλαγή της επιχείρησης από πλεονάζοντα αποθέματα ή τη διοχέτευση αδρανούς παραγωγικού δυναμικού. Η σχετική διατύπωση διαμορφώθηκε ως ακολούθως: *«Ο κορεσμός της εγχώριας αγοράς αποτελεί το κυριότερο κίνητρο αναζήτησης ξένων αγορών».*
5. Ως τελευταίος παράγοντας επιλέχθηκε η ύπαρξη και συμβολή των κατάλληλων γνωριμιών και ανθρώπων, οι οποίοι, μέσω των γνώσεων και των εμπειριών τους, πολύ συχνά, κατευθύνουν τις εξαγωγικές προσπάθειες των επιχειρήσεων προς συγκεκριμένες ξένες αγορές. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, ο παράγοντας αυτός προέκυψε και από τις σε βάθος συνεντεύξεις με τους ειδικούς. Η ερώτηση διατυπώθηκε ως εξής: *«Σήμερα υπάρχει μικρή πιθανότητα να επιλέξεις τις κατάλληλες ξένες αγορές, εκτός και αν γνωρίζεις τους κατάλληλους ανθρώπους».*

Σε όλες τις ανωτέρω ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε, ως κλίμακα μέτρησης, μία πεντάβαθμη κλίμακα Likert. Επίσης, η ανωτέρω σύνθετη μεταβλητή είναι φύσεως δομικής.

### **ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΞΕΝΩΝ ΑΓΟΡΩΝ**

Στηριζόμενοι σε έναν μακρύ κατάλογο κριτηρίων, προερχόμενο από τη σχετική βιβλιογραφία (βλ. § B2.2.1), καταλήξαμε τελικά σε 60 κριτήρια, κυρίως μέσω της κριτικής αξιολόγησης που παρέχει ο Μάλλιαρης (2003) και συζητήσεων με ειδικούς του χώρου όπως και προηγούμενα. Τα 60 αυτά κριτήρια θεωρήθηκαν ως τα πλέον αντιπροσωπευτικά των κριτηρίων που χρησιμοποιούν οι ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις, αλλά και των κριτηρίων που χρησιμοποιούν ελληνικές επιχειρήσεις που επενδύουν σε ξένες αγορές (άμεσες ξένες επενδύσεις). Η κατηγοριοποίηση των κριτηρίων αυτών σε 6 συνοπτικότερες κατηγορίες έγινε πάλι σε συνδυασμό με τη βιβλιογραφία (Douglas & Craig 2000) και τις απόψεις των ειδικών, αν και όπως αναφέρθηκε στην παράγραφο Γ1.2.2.1 τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια θεωρούνται μία σύνθετη μεταβλητή δευτέρας τάξεως και αυτό αποτελεί μέρος των ερευνητικών υποθέσεων της μελέτης, που θα ελεγχθούν στη συνέχεια. Ο κατάλογος των 60 αυτών κριτηρίων και η κατηγοριοποίησή τους παρουσιάζεται στον Πίνακα Γ2.5.

Παρότι θα μπορούσαμε να είχαμε χρησιμοποιήσει μία κλίμακα αξιολόγησης του βαθμού χρησιμοποίησης αυτών των κριτηρίων (rating scale), δύο λόγοι οδήγησαν στην υιοθέτηση μίας διχοτομικής μέτρησης της χρήσης τους, δηλαδή «ΝΑΙ» «ΟΧΙ». Ο πρώτος λόγος αφορά το γεγονός ότι ο όγκος των πληροφοριών θα ήταν ιδιαίτερα αυξημένος μέσω της χρήσης αξιολογικής κλίμακας, ο αντίστοιχος φόρτος απάντησης των ερωτημάτων από τους συμμετέχοντες σημαντικά μεγαλύτερος και το τελικό όφελος κρίθηκε ως μικρότερης βαρύτητας. Ο δεύτερος λόγος αφορά το σκοπό της ύπαρξης της συγκεκριμένης ερώτησης, ο οποίος είναι η μέτρηση, ο υπολογισμός της έκτασης χρήσης αξιολογικών κριτηρίων κατά την ΕΔΑ και όχι η εξακρίβωση της έντασης χρήσης καθενός κριτηρίου ξεχωριστά.

Σύμφωνα με τις περιγραφές της σχετικής βιβλιογραφίας, η σύνθετη αυτή μεταβλητή είναι διπλής φύσεως. Σχετικά με το πρώτο επίπεδο, στο οποίο ενσωματώνεται η χρήση συγκεκριμένων, εξειδικευμένων κριτηρίων ανά ευρύτερη κατηγορία αυτών, οι μεταβλητές αυτές, έξι στην περίπτωσή μας, είναι φύσεως δομικής (formative), καθώς, ανάλογα με τη χώρα αξιολόγησης και τον κλάδο της οικονομίας από τον οποίο προέρχεται η αξιολογούσα επιχείρηση, μπορούν να χρησιμοποιούνται διαφορετικά κριτήρια. Όμως η μεταβλητή δευτέρας τάξεως «κριτήρια επιλογής», η οποία αποτελείται από τις γενικότερες κατηγορίες κριτηρίων είναι φύσεως μοριακής (reflective), καθώς η χρήση κάποιων κριτηρίων από όλες τις κατηγορίες είναι αναγκαία ανεξάρτητα του κλάδου και του προϊόντος της επιχείρησης και της αξιολογηθείσας χώρας.

### **ΟΓΚΟΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ**

Η συγκεκριμένη μεταβλητή αποτελεί την βασική εξαρτώμενη μεταβλητή της παρούσας μελέτης. Για κάθε μία από τις 17 χώρες του δείγματος της μελέτης ζητάται από τους συμμετέχοντες σε αυτή, να αξιολογήσουν τον όγκο συναλλαγών που διατηρεί η επιχείρησή τους. Ο όρος «όγκος συναλλαγών» προτιμήθηκε από τον «όγκο εξαγωγών» καθότι στο δείγμα συμμετέχουν επιχειρήσεις (π.χ. του κλάδου των υπηρεσιών) οι οποίες δεν εξάγουν αλλά επενδύουν σε ξένες χώρες. Αρχικώς, χρησιμοποιήθηκε μία πεντάβαθμη κλίμακα με άκρα «μηδενικός όγκος συναλλαγών» και «μεγάλος όγκος συναλλαγών». Παρόλα αυτά, αναλύσεις, που έλαβαν χώρα στη συνέχεια και συζητήσεις με ειδικούς για το σχολιασμό των πρώιμων αυτών αναλύσεων, επεσήμαναν ότι ο όγκος συναλλαγών, μετρούμενος με πεντάβαθμη κλίμακα, μετρά κατ' ουσίαν το βαθμό της επιχειρηματικής εμπλοκής σε μία χώρα, ενώ το κύριο ενδιαφέρον της παρούσας διατριβής αφορά την απόφαση ή όχι για εξαγωγή ή επένδυση σε μία χώρα. Ως αποτέλεσμα των ανωτέρω, αποφασίστηκε η επανακωδικοποίηση της συγκεκριμένης μεταβλητής σε μία διχοτομική μεταβλητή, όπου η βαθμίδα 1 της κλίμακας μετατράπηκε σε μηδενικές εξαγωγές και πήρε την τιμή 0 και οι βαθμίδες 2,3,4 και 5 μετατράπηκαν σε εξαγωγές και πήραν την τιμή 1.

**Πίνακας Γ2.1: Κριτήρια Επιλογής Ξένων Αγορών και η Κατηγοριοποίησή τους**

<b>Μακροοικονομικοί Παράγοντες</b>	<b>Κοινωνικοί Παράγοντες και Κουλτούρα</b>
<p>Κατά κεφαλήν εγχώριο προϊόν Οι διακυμάνσεις της ισοτιμίας Ο ρυθμός του πληθωρισμού Το τεχνολογικό επίπεδο της παραγωγής Το μορφωτικό επίπεδο Η κατά κεφαλήν κατοχή προσωπικών Η/Υ Η κατανάλωση ενέργειας, χάλυβα και τσιμέντου Η διανομή του εισοδήματος Το ισοζύγιο πληρωμών Το ποσοστό της ανεργίας</p>	<p>Εάν υπάρχει ελληνογενής πληθυσμός Εάν τα Αγγλικά ή τα Γαλλικά ομιλούνται εκτενώς Ο συνολικός αριθμός των ομιλουμένων γλωσσών Στάση απέναντι στις ξένες επιχειρήσεις Ο αριθμός και η φύση των θρησκειών Συχνότητα επεισοδίων, απεργιών και κινητοποιήσεων Ο αριθμός των διαφορετικών φυλετικών ομάδων Η ομοιότητα της κουλτούρας με την Ελληνική Συνήθειες και τρόπος ζωής του πληθυσμού Ήθη και Έθιμα της επιχειρηματικής ζωής</p>
<p><b>Γεωγραφικοί, Δημογραφικοί και Παράγοντες Υποδομής</b></p>	<p><b>Παράγοντες σχετικοί με το Προϊόν</b></p>
<p>Απόσταση από την Ελλάδα Στάδιο αναπτύξεως (αναπτυσσόμενη ή ανεπτυγμένη χώρα, κ.λπ.) Ύπαρξη λιμανιών, αυτοκινητοδρόμων και σιδηροδρομικού δικτύου Συνολικός πληθυσμός ή ρυθμός ανάπτυξης του πληθυσμού. Η έκταση της χώρας Η πυκνότητα του πληθυσμού και το ποσοστό αστικοποιήσεως Οι κλιματολογικές συνθήκες και η μορφολογία του εδάφους Η ύπαρξη εξειδικευμένου εργατικού ή/και στελεχιακού δυναμικού Ηλικιακή σύνθεση του πληθυσμού Μέσο μέγεθος της οικογένειας</p>	<p>Οι συνολικές εισαγωγές του προϊόντος Οι συνολικές εισαγωγές παρόμοιων προϊόντων Μέγεθος τοπικής παραγωγής του προϊόντος Νομοθεσία προστασίας ευρεσιτεχνιών και εμπορικών σημάτων Κόστος ηλεκτρικής ενέργειας Μέσο μηνιαίο εργατικό κόστος Διαθεσιμότητα και πηγές άντλησης κεφαλαίων Μέσο ύψος ενοικίων Συχνότητα αγοράς του προϊόντος και μέσο μέγεθος παραγγελίας Ετήσια αύξηση των πωλήσεων σε όγκο</p>
<p><b>Νομικοί, Πολιτικοί και Δασμολογικοί Παράγοντες</b></p>	<p><b>Παράγοντες Μάρκετινγκ και Προώθησης</b></p>
<p>Η μορφή του πολιτεύματος Η σταθερότητα των κυβερνήσεων Τοπικό δίκαιο συμβάσεων και κανονιστικό πλαίσιο πωλήσεων Επίπεδο ατομικών, κοινωνικών και πολιτικών δικαιωμάτων Η δυνατότητα να επιβάλλεις τους όρους του συμβολαίου Διατάξεις που αφορούν τη συσκευασία και την ετικέτα Περιορισμοί διακίνησης κεφαλαίων/ιδιοκτησία παραγωγικών μέσων Δασμοί στις εισαγωγές Φορολογική επιβάρυνση Διατάξεις περιορισμού των εισαγωγών Γραφειοκρατία κατά τον Εκτελωνισμό Πολιτική στάση απέναντι στην Ελλάδα (εχθρική ή φιλική)</p>	<p>Μέγεθος της ζήτησης για το προϊόν Μεταφορικά κόστη Αριθμός εγχώριων ανταγωνιστών Μέση εγχώρια τιμή πώλησης του προϊόντος Ο κατά κεφαλήν αριθμός των λιανεμπορικών καταστημάτων Ο αριθμός τηλεοράσεων και ραδιοφώνων στον πληθυσμό Η διαθεσιμότητα εισαγωγέων στην ξένη χώρα Οι προτιμήσεις των εγχώριων καταναλωτών Ο αριθμός Ι.Χ. αυτοκινήτων ανά κάτοικο . Η διαθεσιμότητα δικτύων επικοινωνίας (τηλ., fax, κινητή τηλ., κ.λπ.) Ο ρυθμός ανάπτυξης των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων Κυκλοφορία περιοδικών και εφημερίδων</p>

## ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τις επιταγές της σχετικής βιβλιογραφίας για τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων (Bonaccorsi 1992, Calof 1994) το μέγεθος της επιχείρησης μετρήθηκε μέσω δύο χαρακτηριστικών: α) την αξία πωλήσεων και β) τον αριθμό των εργαζομένων στην επιχείρηση. Οι δύο αυτές μεταβλητές χρησιμοποιούνται ως προσεγγίσεις των ευρύτερων δυνατοτήτων που έχει μία επιχείρηση, γενικά ως μέσα (resources) κεφαλαίων και ανθρώπινου δυναμικού, για να επεκταθεί σε ξένες αγορές. Οι ερωτήσεις ήταν κλειστού χαρακτήρα και διέθεταν επτά και πέντε κατηγορίες αντίστοιχα. Η σύνθετη αυτή μεταβλητή είναι φύσεως δομικής.

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΒΑΣΕΙ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ

Μέσω της μελέτης της σχετικής βιβλιογραφίας για τα χαρακτηριστικά διαφοροποίησης των ενεργών και ανενεργών εξαγωγέων (Katsikeas 1994, Diamantopoulos & Inglis 1988, Gencturk *et al.* 1995, Kim *et al.* 1996, Katsikeas *et al.* 1997), αλλά και γενικότερα της κατηγοριοποίησης των εξαγωγικών επιχειρήσεων (Cavusgil 1984, Nakos 1994), επιλέχθηκαν πέντε μεταβλητές, οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν για την κατηγοριοποίηση και χαρακτηρισμό των επιχειρήσεων του δείγματος, με βάση τον ευρύτερο διεθνή προσανατολισμό. Η πρώτη αφορά τον αντιλαμβανόμενο βαθμό διεθνοποίησης του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση και διατυπώθηκε ως εξής: «Οι επιχειρήσεις του κλάδου σας σε τι αριθμό ξένων αγορών δραστηριοποιούνται συνήθως;». Η δεύτερη αφορά την αντιλαμβανόμενη αναγκαιότητα διεθνοποίησης των επιχειρήσεων του κλάδου και διατυπώθηκε ως εξής: «Για τις επιχειρήσεις του κλάδου σας, σε τι βαθμό είναι αναγκαία η δραστηριοποίηση σε ξένες αγορές;». Και στις δύο ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε πεντάβαθμη κλίμακα αξιολόγησης με τις εξής διαβαθμίσεις: «πολύ μικρό», «σχετικά μικρό», «ούτε μικρό, ούτε μεγάλο», «σχετικά μεγάλο» και «πολύ μεγάλο». Η τρίτη μεταβλητή αφορά στα χρόνια δραστηριοποίησης της επιχείρησης στο εξωτερικό και χρησιμοποιήθηκε κλίμακα πέντε κατηγοριών: «τα τελευταία 2 χρόνια», «από 3 έως 5 χρόνια», «από 6 έως 10 χρόνια», «από 10

έως 20 χρόνια» και «πάνω από 20 χρόνια». Η τέταρτη μεταβλητή αφορά το ρυθμό ανάπτυξης των πωλήσεων της επιχείρησης στο εξωτερικό σε σχέση με την Ελλάδα, προσπαθώντας να μετρηθεί ο βαθμός επιτυχίας και η έμφαση των στρατηγικών επιλογών της επιχείρησης. Η ερώτηση διατυπώθηκε ως εξής: «Η επιχείρησή σας αναπτύσσει τις πωλήσεις στο εξωτερικό σε σχέση με την Ελλάδα...» και χρησιμοποιήθηκε μία πεντάβαθμη κλίμακα με τις εξής διαβαθμίσεις: «με πολύ πιο αργούς ρυθμούς», «με λίγο πιο αργούς ρυθμούς», «με σχεδόν τους ίδιους ρυθμούς», «με λίγο πιο γρήγορους ρυθμούς», «με πολύ πιο γρήγορους ρυθμούς». Τέλος, η πέμπτη μεταβλητή αφορά το βαθμό επιτυχίας των εξαγωγικών προσπαθειών, διατυπώθηκε ως εξής: «Η επιχείρησή σας παρουσιάζει πωλήσεις στο εξωτερικό...» και μετράται με μία κλίμακα των εξής τριών διαβαθμίσεων: «κατώτερες των στόχων σας», «ανάλογες των στόχων σας», «ανώτερες των στόχων σας».

### **Γ2.3.3 Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου**

Μετά την ανάπτυξη αξιόπιστων μετρήσεων, η κατασκευή του ερωτηματολογίου μπορεί να ολοκληρωθεί.

#### **6ο Βήμα: Κατασκευή Ερωτηματολογίου**

Στο βήμα αυτό τα ερωτήματα στα οποία καταλήξαμε κατά τη διαδικασία ανάπτυξης των μετρήσεων (βήματα από 1 έως 5) συνδυάστηκαν ώστε να δημιουργηθεί το ερωτηματολόγιο. Μία πλειάδα θεμάτων έπρεπε να απαντηθούν σε αυτό το στάδιο όπως το περιεχόμενο των ερωτήσεων, ο τρόπος έκφρασης των ερωτήσεων, ο τρόπος απάντησης των ερωτήσεων, η σειρά των ερωτήσεων και η γενικότερη μορφή και δομή του ερωτηματολογίου. Αρχικώς ακολουθήθηκαν οι παραινέσεις που προσφέρονται από συγγραφείς όπως ο Malhotra (1993) ή οι Tull & Hawkins (1993), ενώ στην συνέχεια έγιναν εκτεταμένες συζητήσεις με τον επιβλέποντα καθηγητή της διατριβής και με συναδέλφους. Στη διάρκεια των συζητήσεων αυτών μερικές ερωτήσεις διαγράφηκαν ή ενοποιήθηκαν ή άλλαξαν μορφή, όπως επίσης έγιναν τροποποιήσεις στη μορφή και δομή του ερωτηματολογίου γενικότερα. Το ερωτηματολόγιο σε εκείνο το στάδιο αποτελείται από 5 τμήματα.

#### **Βήμα 7ο: Προέλεγχος του Ερωτηματολογίου & Πιλοτική Έρευνα**

Το τελικό βήμα για την δημιουργία του ερωτηματολογίου ήταν η διενέργεια ενός προελέγχου έτσι ώστε να καθοριστεί η αποτελεσματικότητά του και για να ελαχιστοποιηθούν πιθανά λάθη. Η πολυπλοκότητα των μετρήσεων ψυχογραφικών χαρακτηριστικών των στελεχών και βέβαια το γεγονός ότι έπρεπε η έρευνα να γίνει στα Ελληνικά με μεταφράσεις των αρχικών μεταβλητών, κατέστησε απαραίτητη όχι μόνο των προέλεγχου αλλά και την πιλοτική ταχυδρόμηση του ερωτηματολογίου. Τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στον προέλεγχο πρέπει να ταιριάζουν με τα χαρακτηριστικά του τελικού δείγματος της έρευνας (Malhotra 1993). Το δείγμα του προελέγχου αποτελείται από 5 στελέχη Ελληνικών Εξαγωγικών Επιχειρήσεων, με πείρα στις εξαγωγές και



προσωπική συμμετοχή στις εξαγωγικές αποφάσεις της σημερινής επιχείρησης που εργάζονται. Προέρχονταν βέβαια από επιχειρήσεις υπηρεσιών (2), βιομηχανικές επιχειρήσεις (2) και εμπορική επιχείρηση (1). Στη διαδικασία του προελέγχου συμμετείχαν επίσης ένα στέλεχος του ΟΠΕ, ένας σύμβουλος επιχειρήσεων (διαφορετικοί από τα άτομα τα οποία χρησιμοποιήθηκαν στις προσωπικές συνεντεύξεις) και μία γραμματέας διοίκησης. Η γραμματέας διοίκησης σχολίασε εκτενώς την ικανότητα του ερωτηματολογίου και του συνοδευτικού γράμματος να ξεπερνά τα συνηθισμένα εμπόδια σε μια επιχείρηση (gatekeepers) και να φτάνει στο κατάλληλο στέλεχος. Η μέθοδος του προελέγχου που χρησιμοποιήθηκε ήταν η προσωπική συνέντευξη (Reynolds *et al.* 1993). Η συνέντευξη αυτή έγινε από τον ίδιο τον συγγραφέα. Οι κυριότερες διαδικασίες που χρησιμοποιήθηκαν κατά τον προέλεγχο ήταν η ανάλυση πρωτοκόλλου, η ανάλυση debriefing και brainstorming. Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να διατυπώνουν τις σκέψεις τους φωναχτά καθώς συμπλήρωναν το ερωτηματολόγιο (ανάλυση πρωτοκόλλου), καθώς επίσης να περιγράφουν το νόημα κάθε ερώτησης και να αναφέρουν τυχόν προβλήματα που συναντούσαν (ανάλυση debriefing). Brainstorming έλαβε χώρα ανάμεσα στον συγγραφέα, το στέλεχος του ΟΠΕ και τον σύμβουλο, ώστε να επιλυθούν προβλήματα σχετικά με διατυπώσεις και ιδιαίτερες εκφράσεις. Μετά τον προέλεγχο έγιναν οι αναγκαίες τροποποιήσεις στο ερωτηματολόγιο ώστε αυτό να συμφωνεί με τα διατυπωθέντα σχόλια.

Στη συνέχεια έγινε πιλοτική ταχυδρόμηση του ερωτηματολογίου σε 100 επιχειρήσεις. Το δείγμα των 100 αυτών επιχειρήσεων επιλέχθηκε με τα ίδια κριτήρια που επιλέχθηκε το τελικό δείγμα και από τον ίδιο κατάλογο επιχειρήσεων (ICAP). Για να μπορέσουμε να προβλέψουμε το πιθανό ποσοστό απόκρισης, στις 50 μόνο από τις επιχειρήσεις συμπεριλήφθηκε στην ταχυδρόμηση επιπλέον υλικό αξιολόγησης του ερωτηματολογίου και ένα σχετικά διαφοροποιημένο συνοδευτικό γράμμα. Υπήρχε η παράκληση να συμπληρωθεί το ερωτηματολόγιο και να απαντηθούν τα σχόλια ή να προσδιοριστεί ο λόγος της μη απόκρισης, της άρνησης συμμετοχής. Τα σχόλια αφορούσαν την πληρότητα

του ερωτηματολογίου, την σαφήνεια των ερωτήσεων, την ευκολία απάντησης, την κατανόηση, κτλ. Στις υπόλοιπες 50 επιχειρήσεις το ερωτηματολόγιο εστάλη όπως ακριβώς και στην κυρίως ταχυδρόμηση. Δυστυχώς, στο μικρό πιλοτικό αυτό δείγμα επιχειρήσεων επιτύχαμε πολύ μικρά ποσοστά απόκρισης (4%), ενώ οι λίγοι (2) που έστειλαν σχόλια για τους λόγους μη απόκρισης – συμμετοχής ανέφεραν ως κυριότερους λόγους το μέγεθος του ερωτηματολογίου καθώς και την δυσκολία απάντησης των ψυχομετρικών ερωτήσεων για τα στελέχη. Επίσης οι συμμετέχοντες διερωτήθηκαν για τη συνάφειά αυτών των ερωτήσεων με το υπό μελέτη θέμα, δηλ. την επιλογή διεθνών αγορών<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Στο σημεία αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι στον αρχικό σχεδιασμό της έρευνας και του ερωτηματολογίου συμπεριλαμβάνονταν και ένα τμήμα με μέτρηση της σύνθετης μεταβλητής «Ανάγκη του στελέχους για αντίληψη – σκέψη» (need for cognition), το οποίο προερχόταν από προσαρμογή των μετρήσεων των Cacioppo & Petty (1982), Peracchio & Tybout (1996) και Garbarino & Edell (1997). Στο αρχικό αυτό στάδιο όμως, λόγω των αντιδράσεων των στελεχών και του υπερβολικά μεγάλου μεγέθους του ερωτηματολογίου, αποφασίστηκε η εξάλειψη του τμήματος αυτού. Η συμμετοχή της ανωτέρω μεταβλητής στο ερωτηματολόγιο και στο εξετασθέν υπόδειγμα αποφάσεων ΕΔΑ είχε διερευνητικό χαρακτήρα, καθώς μελέτες οι οποίες να συνδέουν εμπειρικά τις στερεοτυπικές αντιλήψεις και την «Ανάγκη αντίληψης – σκέψης» δεν ήταν εφικτό να εντοπισθούν. Τέλος, η θεωρητική συσχέτιση των δύο εννοιών εδράζεται στην ανάλυση της παραγράφου Β.4.2.

## Γ2.4 Μέθοδος Συλλογής Στοιχείων

Τρία στοιχεία της συλλογής στοιχείων θα αναπτυχθούν στις ακόλουθες παραγράφους. Πρώτα θα αναφερθούμε στην μέθοδο συλλογής πρωτογενών δεδομένων, στη συνέχεια θα παρουσιασθεί ο τρόπος της συλλογής και τέλος θα γίνει σύντομα λόγος για την επικοινωνιακή μέθοδο που ακολουθήθηκε.

### Γ2.4.1 Μέθοδος Συλλογής Πρωτογενών Στοιχείων

Όπως αναφέρουν και οι McDaniel & Gates (1993), οι τρεις συχνότερα χρησιμοποιούμενες μέθοδοι συλλογής πρωτογενών στοιχείων στην έρευνα Μάρκετινγκ, είναι η έρευνα με ερωτηματολόγιο (survey), η παρατήρηση και το πείραμα. Η πρώτη μέθοδος περιλαμβάνει την χρήση ενός ερωτηματολογίου το οποίο δίδεται σε δείγμα του υπό μελέτη πληθυσμού και το οποίο είναι σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να εκμαιεύει τις απαραίτητες πληροφορίες. Η παρατήρηση αναφέρεται στην καταγραφή των τρόπων συμπεριφοράς των ανθρώπων, τη χρήση αντικειμένων ή τη μελέτη καταστάσεων χωρίς άμεση επαφή με το δείγμα μέσω ερωτημάτων ή άλλης επικοινωνίας. Τέλος το πείραμα συμπεριλαμβάνει τον χειρισμό μίας ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών, ώστε να μελετηθεί η επίδρασή τους σε έναν ή περισσότερους εξαρτημένους παράγοντες (βλέπε Malhotra 1993, Tull & Hawkins 1993). Από τις ανωτέρω μεθόδους, η χρήση ερωτηματολογίων κρίθηκε ως η καταλληλότερη μέθοδος για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης, για τους ακόλουθους λόγους:

- *Συγκριτικά μικρότερο κόστος:* Δεδομένης της γεωγραφικής διασποράς των Ελλήνων εξαγωγέων και της ανάγκης στο δείγμα να συμπεριλαμβάνονται μικρές και απομονωμένες επιχειρήσεις (βλέπε § Γ3.), οι χρηματοοικονομικές ευκολίες που παρέχει η μέθοδος ερωτηματολογίου την κατέστησαν ελκυστικότερη των υπολοίπων.
- *Οικονομική χρήση του χρόνου:* Η χρήση των ερωτηματολογίων σήμαινε ότι η συλλογή των στοιχείων θα ολοκληρώνονταν μέσα σε 3 – 5 μήνες, χρόνος που αποτελεί απολύτως

αποδεκτό διάστημα. Σε αντίθεση, λόγω της φύσης των αποφάσεων ΕΔΑ οι οποίες εμφανίζονται σπάνια και σε ακαθόριστα χρονικά διαστήματα, το χρονικό διάστημα για χρήση της μεθόδου της παρατήρησης δεν θα ήταν δυνατό να ελεγχθεί.

- *Ευκολία διαχείρισης:* Επειδή οι προς συλλογή πληροφορίες συμπεριλάμβαναν τη στάση, τις γνώμες και τις συμπεριφορές των εξαγωγέων, η χρήση ερωτηματολογίων προσφέρει τον απλούστερο τρόπο συλλογής τους, χωρίς τη χρήση καταναγκασμού (field force) (Tull & Hawkins 1993).
- *Θέματα ηθικής και συνεργασίας:* Η χρήση της έρευνας ερωτηματολογίων (survey) επιτρέπει στους εξαγωγείς να αποφασίσουν εάν θέλουν να αποκαλύψουν τις πληροφορίες. Η μέθοδος της παρατήρησης δεν προσφέρει τη δυνατότητα απόκρυψης, ενώ το πείραμα μπορεί να οδηγούσε σε άρνηση των εξαγωγέων να συμμετάσχουν μέσα στο περιβάλλον τους.
- *Πολυσχιδία:* Βασισμένες στην μέθοδο αυτή, μία ποικιλία ερωτήσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να αποκαλυφθεί ο τρόπος σκέψης των ερωτώμενων. Ειδικότερα, αποτελεί την ιδανικότερη μέθοδο για την συλλογή των απόψεων, των στάσεων και των προθέσεων των στελεχών (Churchill 1997).

#### ***Γ2.4.2 Τρόπος Συλλογής Πρωτογενών Δεδομένων***

Τρεις βασικοί τρόποι συλλογής πρωτογενών δεδομένων με ερωτηματολόγια προτείνονται στο Μάρκετινγκ από τους Malhotra (1993) και Churchill, Jr. (1997). Αυτοί είναι η προσωπική συνέντευξη, η τηλεφωνική συνέντευξη και η ταχυδρομική έρευνα. Συνδυασμοί των τριών αυτών τρόπων επίσης συνηθίζονται στο Μάρκετινγκ. Στην παρούσα μελέτη η ταχυδρομική έρευνα θεωρήθηκε ως η πλέον κατάλληλη για τους παρακάτω λόγους:

- Η ταχυδρομική έρευνα θεωρείται η καταλληλότερη μέθοδος για τη συλλογή «ευαίσθητων» δεδομένων, όπως στοιχεία πωλήσεων και κερδοφορίας καθώς και

προσωπικά δεδομένα (σπουδές, εμπειρίες από ξένες αγορές) (Aaker *et al.* 1998, Churchill Jr. 1997).

- Λόγω οικονομίας, αφού όπως τονίζει και ο Aaker (1998), από τη στιγμή που έχει προσδιοριστεί ένα αξιόπιστο πλαίσιο δειγματοληψίας, η ταχυδρομική έρευνα αποτελεί την πιο οικονομική μέθοδο συλλογής στοιχείων από γεωγραφικά διασκορπισμένο πληθυσμό.
- Λόγω του μεγέθους του ερωτηματολογίου και του πλήθους των ερωτήσεων (8 σελίδες A4 ή 184 αξιολογήσεις σε σύνολο 22 ερωτήσεων και μία ανοιχτή ερώτηση), η ταχυδρομική έρευνα ήταν η ενδεικνυόμενη μέθοδος (Kinear & Taylor 1996).

Παρόλα τα πλεονεκτήματα της ταχυδρομικής έρευνας, πολλά επίσης είναι και τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου. Ειδικότερα, το κυριότερο μειονέκτημα είναι η απαγορευτική χρήση των τρόπων μέτρησης των στερεοτύπων οι οποίες προτείνονται στη σχετική αρθρογραφία (βλ. § Γ2.3.2.1). Βεβαίως οι ανωτέρω μεθοδολογίες δεν υιοθετήθηκαν στην παρούσα διατριβή κυρίως για τους λόγους που αναφέρονται εκτενώς σε προηγούμενη παράγραφο και όχι γιατί έπρεπε να ακολουθηθεί η ταχυδρομική μέθοδος συλλογής. Παρόλα αυτά οι προσωπικές συνεντεύξεις θα επέτρεπαν και τη συλλογή στοιχείων με τις ανωτέρω μεθόδους, τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και για επιπλέον ελέγχους της εγκυρότητας των χρησιμοποιηθεισών μετρήσεων (validity).

### **Γ2.4.3 Επικοινωνιακή Μέθοδος**

Η ταχυδρομική έρευνα ακολούθησε μία δομημένη, φανερή – απροκάλυπτη (undisguised) μέθοδο επικοινωνίας. Οι λόγοι γι αυτό έχουν ως ακολούθως:

- *Βαθμός Δόμησης:* Αναφέρεται στο βαθμό τυποποίησης που υιοθετείται στην κατασκευή του ερωτηματολογίου. Η χρήση μιας δομημένης προσέγγισης επιτρέπει τον αυστηρό καθορισμό εκ των προτέρων τόσο των ερωτήσεων που θα συμπεριληφθούν όσο και του εύρους των «επιτρεπτών» απαντήσεων (Churchill Jr. 1997). Η φύση των μεταβλητών και

των επιθυμητών ποσοτικών αναλύσεων επέβαλε την κατασκευή ενός ερωτηματολογίου με μεγάλο βαθμό δόμησης, το οποίο να περιέχει κυρίως ερωτήσεις κλειστές και πολλαπλών επιλογών.

- *Βαθμός Απόκρυψης*: Αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ο συμμετέχων γνωρίζει το βασικό σκοπό της έρευνας (Tull & Hawkins 1993). Εκρίθη ότι δεν υπήρχε ιδιαίτερος λόγος για την απόκρυψη του σκοπού της έρευνας, ενώ αντιθέτως η από την αρχή και ξεκάθαρη αναφορά του σκοπού θα οδηγούσε στην ακριβέστερη συμπλήρωση των ερωτήσεων. Συνεπώς, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τους στόχους αλλά και τον ακαδημαϊκό σκοπό (legitimacy) της έρευνας πριν την συμπλήρωση των ερωτήσεων (βλ. Συνοδευτική Επιστολή στο Παράρτημα Ι).

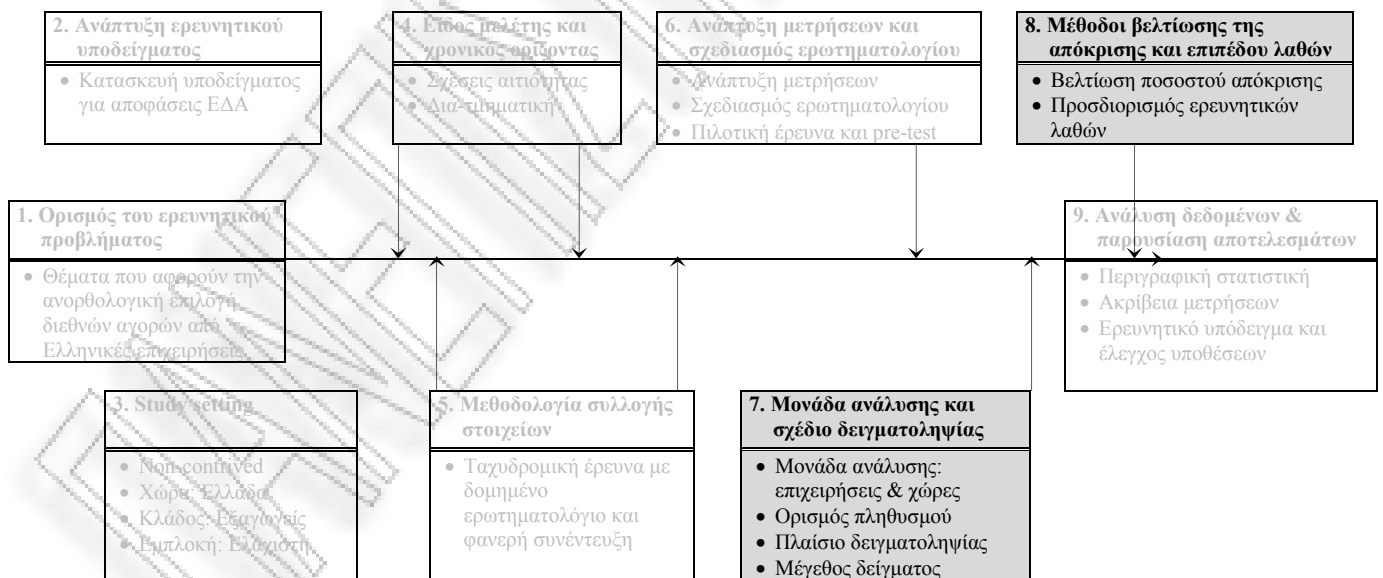
# ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ3

## ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ (II)

Σε συνέχεια όσων αναφέρθηκαν στο Κεφάλαιο Γ2, τα υπόλοιπα στοιχεία της ερευνητικής μεθοδολογίας θα εξεταστούν στον παρόν κεφάλαιο. Αρχικώς θα συζητηθούν θέματα δειγματοληψίας όπως ο καθορισμός της μονάδας ανάλυσης και το σχέδιο δειγματοληψίας (βλ. § Γ3.1), ενώ στη συνέχεια εξετάζονται οι μέθοδοι βελτίωσης του ποσοστού απόκρισης καθώς και ο προσδιορισμός του ερευνητικού σφάλματος (βλ. § Γ3.2).

Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με μια σύντομη παρουσίαση των μεθόδων ανάλυσης των δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν (βλ. § Γ3.3). Στο Διάγραμμα που ακολουθεί, τα γραμμοσκιασμένα τμήματα υποδηλώνουν τα θέματα που καλύπτονται σ' αυτό το κεφάλαιο.

**Διάγραμμα Γ3.1. Στάδια Ερευνητικής Διαδικασίας στο Κεφάλαιο Γ3**



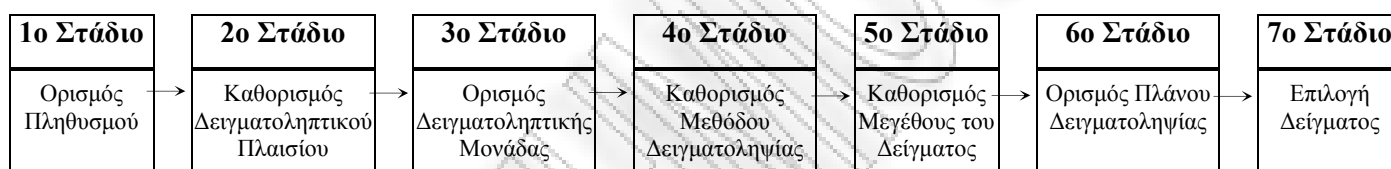
Προσαρμογή από Sekaran, Uma. 1992. Research Methods for Business, σελ. 93.

### Γ3.1 Μονάδα Ανάλυσης & Σχέδιο Δειγματοληψίας

Δεδομένου του θέματος της διατριβής, δηλαδή η Επιλογή Διεθνών Αγορών, η μονάδα ανάλυσης έπρεπε να είναι τόσο η εξαγωγική ή διεθνοποιημένη επιχείρηση όσο και η επιλεγμένη ξένη χώρα.

Για τους ίδιους λόγους που επιλέχθηκε δείγμα εξαγωγικών επιχειρήσεων, επιλέχθηκε και ένα δείγμα ξένων χωρών στις οποίες περιορίστηκε η μελέτη. Θα εξετάσουμε στη συνέχεια, σε παράλληλη μορφή, το σχεδιασμό της δειγματοληψίας των ξένων χωρών και τη δειγματοληψία των επιχειρήσεων. Το σχέδιο δειγματοληψίας ακολουθεί τη διαδικασία των επτά βημάτων που προτείνουν οι Tull & Hawkins (1993) και η οποία παρουσιάζεται στο Διάγραμμα Γ3.2.

**Διάγραμμα Γ3.2: Διαδικασία Σχεδιασμού Δειγματοληψίας**



#### ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ ΧΩΡΩΝ

#### ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

##### 1ο Στάδιο: Ορισμός Πληθυσμού

Η διαδικασία δειγματοληψίας αρχίζει με τον ορισμό του υπό μελέτη πληθυσμού. Οι εξαγωγικοί προορισμοί των ελληνικών επιχειρήσεων αποτελούν το πλαίσιο της μελέτης και άρα ο υπό μελέτη πληθυσμός των χωρών ορίστηκε ως εξής:

Δειγματοληπτική Μονάδα: Χώρες προορισμού  
ελληνικών εξαγωγών  
Έκταση : οι 50 σπουδαιότερες  
Χρονικός Ορίζοντας : το 1999

Ομοίως για τις επιχειρήσεις ο υπό μελέτη πληθυσμός ορίστηκε ως ακολούθως:

Δειγματοληπτική Μονάδα: Εξαγωγικές Επιχειρήσεις  
Έκταση : Ελληνικής Ιδιοκτησίας  
Χρονικός Ορίζοντας : την περίοδο 1998 – 2000

##### 2ο Στάδιο: Καθορισμός Δειγματοληπτικού Πλαισίου

Τα στατιστικά στοιχεία των ελληνικών εξαγωγών ανά χώρα, όπως προκύπτουν από

Για τον πληθυσμό των Ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων χρησιμοποιήθηκε η βάση



την ΕΣΥΕ και επεξεργάζεται ο ΟΠΕ, αποτέλεσαν το δειγματοληπτικό πλαίσιο. Στα στοιχεία αυτά αναφέρονται περίπου 200 χώρες, ταξινομημένες βάσει της αξίας των συνολικών εξαγωγών ελληνικών επιχειρήσεων προς αυτές. Για την αποφυγή μεροληπτικού σφάλματος από την αυθαίρετη επιλογή έτους δειγματοληψίας, έγινε συνδυασμός των στοιχείων των τελευταίων 5 ετών. Σε ποσοστό 98%, οι 50 πρώτες χώρες ήταν οι ίδιες και στα 5 έτη, ενώ το 2% αφορούσε τις 4 τελευταίες κάθε φορά χώρες.

επιχειρήσεων της ICAP A.E. Η συγκεκριμένη βάση αποτελεί τη μεγαλύτερη πληροφοριακή βάση επιχειρήσεων στην Ελλάδα και έχει και στο παρελθόν χρησιμοποιηθεί σε δημοσιευμένες μελέτες (π.χ. Katsikeas 1994). Επίσης, στη βάση αυτή καταχωρούνται στοιχεία για την εξαγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης. Ειδικότερα, μια πρώτη ανάλυση της βάσης έδειξε ότι περιέχει (στοιχεία 1999) περίπου 13000 επιχειρήσεις των οποίων κάποιο ποσοστό των εσόδων τους προέρχεται από εξαγωγές. Επίσης στη βάση της ICAP A.E. είναι καταχωρημένες οι διευθύνσεις των επιχειρήσεων και τα ονοματεπώνυμα των Διευθυντικών Στελεχών.

Τέλος, το γεγονός ότι μας δόθηκε πρόσβαση στην ηλεκτρονική μορφή της βάσης διευκόλυνε τόσο την τελική εξαγωγή του δείγματος όσο και την ταχυδρόμηση των ερωτηματολογίων.

### *3ο Στάδιο: Ορισμός Δειγματοληπτικής Μονάδας*

Δυστυχώς δεν βρέθηκαν λεπτομέρειες για τις εξαγωγές των ελληνικών επιχειρήσεων ανά γεωγραφική περιοχή μέσα σε κάθε χώρα. Αυτά τα στοιχεία θα προσέφεραν καλύτερη δειγματοληπτική μονάδα γιατί:

- A) Θα προσέφεραν δυνατότητες συσχέτισης με πληθυσμιακά στοιχεία ελλήνων μεταναστών στην κάθε περιοχή, και
- B) Θα προσέφεραν καλύτερο έλεγχο για την επίδραση της μεταβλητής «Ψυχική Απόσταση», αφού αυτή είναι διαφορετική ακόμη και μέσα στην ίδια χώρα και αυξομειώνεται σε σχέση με την πραγματική απόσταση της περιοχής από την

Η ηλεκτρονική βάση της ICAP A.E. περιέχει στοιχεία ονοματεπώνυμου για τους διευθύνοντες συμβούλους ή γενικούς διευθυντές ή διαχειριστές των επιχειρήσεων. Θεωρήθηκε ότι λόγω της στρατηγικής σημασίας της απόφασης ΕΔΑ θα συμμετείχε σε αυτή, έστω και στο τελευταίο στάδιο, με βαρύνοντα λόγο η ανώτατη διοίκηση. Σε περίπτωση μεγάλων επιχειρήσεων, όπου ακόμη και τέτοιες αποφάσεις λαμβάνονται πιο αποκεντρωμένα ή σε περιπτώσεις επιχειρήσεων που ο ΔΣ στηρίζεται σε σημαντικό βαθμό από εξειδικευμένο στέλεχος, ζητήθηκε οι απαντήσεις να δοθούν από το κατάλληλο και έμπειρο στέλεχος. Τόσο για την πληρότητα των

πρωτεύουσα κάθε χώρας. Αυτό ισχύει για χώρες με μεγάλη γεωγραφική έκταση όπως η Ρωσία ή η Αίγυπτος.

απαντήσεων όσο και για την επιτυχή επιλογή του κατάλληλου στελέχους θεωρήθηκε ότι η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης είναι η πλέον κατάλληλη.

*4ο-7ο Στάδια: Επιλογή Δειγματοληπτικής Μεθόδου, Μέγεθος Δείγματος & Πλάνο Δειγματοληψίας & Τελική Επιλογή Δείγματος*

Ο αριθμός των ξένων χωρών οι οποίες θα αξιολογούνταν στα πλαίσια της διατριβής, καθορίστηκε ουσιαστικά από το ιδανικό μέγεθος του ερωτηματολογίου. Αφού οι χώρες αυτές θα αξιολογούνταν σε 4 κριτήρια – μεταβλητές (οικειότητα, κίνδυνο, ελκυστικότητα & επιχειρηματική δραστηριότητα) αποφασίστηκε αρχικά η επιλογή 12 έως 20 χωρών, 4 από κάθε γεωγραφικό προσανατολισμό ή εγγύς στην Ελλάδα γεωγραφική περιοχή:

- Δυτική Ευρώπη
- Βόρειος Αφρική
- Ανατολική Μεσόγειος
- Ανατολική Ευρώπη

Για την τελική επιλογή των συγκεκριμένων χωρών ακολουθήθηκε μια δειγματοληψία σταδίων, ως εξής:

A. Για να επιτευχθεί συγκρισιμότητα σε ό,τι αφορά την γεωγραφική απόσταση, σχεδιάστηκε πάνω σε χάρτη της ευρύτερης περιοχής κύκλος με ακτίνα την απόσταση Αθηνών – Μαδρίτης, η οποία είναι και η πιο απομακρυσμένη από την Αθήνα μεσογειακή πρωτεύουσα. Χώρες που δεν τέμονταν ή δεν περιλαμβάνονταν στον κύκλο αυτό, αποκλείστηκαν από την συνέχεια της έρευνας.

Δύο μέθοδοι χρησιμοποιήθηκαν για τον καθορισμό του μεγέθους του δείγματος. Αρχικώς χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Sudman (1976) προσδιορισμού του «μέσου μεγέθους δειγμάτων παρόμοιων μελετών» ώστε να καθοριστεί ένα διερευνητικό – αρχικό μέγεθος δείγματος. Στη συνέχεια, εμπειρικοί κανόνες όπως το αναμενόμενο ποσοστό απόκρισης και οι απαιτήσεις του στατιστικού πακέτου SPSS, χρησιμοποιήθηκαν για τον πιο ακριβή προσδιορισμό του μεγέθους. Εξαιτίας της δυσκολίας υπολογισμού της διακύμανσης και της τυπικής απόκλισης, παραδοσιακά στατιστικά υποδείγματα προσδιορισμού του μεγέθους του δείγματος δεν ήταν δυνατόν να εφαρμοστούν. Ειδικότερα, προσπάθεια εφαρμογής της διαδικασίας στρωματοποιημένης δειγματοληψίας που προτείνουν οι McIntosh & Davies (1970) και McIntosh (1995) με γνώμονα τη διακύμανση των εσόδων από εξαγωγικές δραστηριότητες οδηγούσε στον κατ' ουσία αποκλεισμό των μικρών εξαγωγικών επιχειρήσεων από το δείγμα. Με τη μέθοδο Sudman (1976) το μέγεθος του δείγματος της έρευνας προσδιορίζεται στο +1000. Με τη χρήση εμπειρικών κανόνων (rules of thumb) έγινε περαιτέρω προσπάθεια

B. Συγχρόνως, από τη λίστα με τους μεγαλύτερους εξαγωγικούς προορισμούς των Ελληνικών επιχειρήσεων, όπως αυτοί προσδιορίζονται από τα στοιχεία του ΟΠΕ, εντοπίστηκαν οι 50 σημαντικότερες χώρες.

Γ. Το τελικό δείγμα χωρών προήλθε από την ένωση των συνόλων των χωρών που προέκυψαν από τα στάδια Α και Β. Οι χώρες αυτές ήταν 32 και θεωρήθηκε ιδιαίτερα μεγάλο για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας. Κατόπιν συζητήσεων με τον επιβλέποντα Καθηγητή της διατριβής, αποφασίστηκε η ισοδύναμη αντιπροσώπευση των τεσσάρων γεωγραφικών προσανατολισμών και συνεπώς επιλέχθηκαν οι ακόλουθες, στις οποίες κατευθύνεται το 55,5% των ελληνικών εξαγωγών. Επειδή ο Λίβανος δεν βρισκόταν πάντα στις 50 πρώτες χώρες των ετών 1995 – 1999, εξαιρέθηκε από το δείγμα και έτσι η Ανατολική Μεσόγειος αντιπροσωπεύεται από τρία μόνο κράτη. Επίσης, λόγω της σημαντικότητας κατά τα 5 αυτά έτη, αλλά και για ιστορικούς λόγους, προστέθηκαν στο δείγμα των Βαλκανίων και της Ανατολικής Ευρώπης η Ρουμανία και η Ρωσία.

#### **ΔΥΤΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ**

1. Ισπανία
2. Γαλλία
3. Ιταλία
4. Γερμανία

#### **ΒΟΡΕΙΟΣ ΑΦΡΙΚΗ**

5. Αίγυπτος
6. Λιβύη
7. Αλγερία
8. Τυνησία

#### **ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ**

9. Ισραήλ

σαφέστερου προσδιορισμού του μεγέθους του δείγματος. Αρχικώς, μελετήθηκαν τα ποσοστά απόκρισης α) πρόσφατων διδακτορικών μελετών σε ελληνικές επιχειρήσεις, όπου τα ευρήματα έδειξαν μέσο ποσοστό απόκρισης 25%, β) δημοσιευμένων μελετών σε ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις (Katsikeas 1994, Katsikeas & Piercy 1990, Nakos et al. 1998), με μέσο όρο το 22%. Συνεπώς, θεωρήθηκε συντηρητικά και λόγω του μεγέθους του ερωτηματολογίου ότι ένα ποσοστό της τάξης του 15% ήταν εφικτό. Αφού το SPSS απαιτεί γύρω στις 200 έως 250 παρατηρήσεις για την κάλυψη της συντριπτικής πλειοψηφίας των αναλύσεων (εξαιρούνται κατά περίπτωση αναλύσεις νευρωνικών δικτύων) ένα δείγμα γύρω στις 1500 επιχειρήσεις θεωρήθηκε αρχικώς ως αρκετό. Σε συνέχεια των ανωτέρω, σφάλματα του δειγματοληπτικού πλαισίου και σφάλματα επιλογής υπολογίστηκαν ώστε να καθοριστεί το ακριβές μέγεθος του δείγματος. Το αρχικό πλαίσιο (ηλεκτρονική βάση δεδομένων ICAP) συμπεριλαμβάνει και μη-εξαγωγικές επιχειρήσεις, άρα και οι δύο τύποι σφαλμάτων ήταν πιθανοί. Το αποτέλεσμα της πιλοτικής ταχυδρόμησης ήταν ενδεικτικό: ένα (1) ερωτηματολόγιο επιστράφηκε ως «άγνωστος παραλήπτης» (10%) και ένα (1) ερωτηματολόγιο ανέφερε ότι δεν ήταν εξαγωγική επιχείρηση (10%). Δηλαδή 20% περίπου των επιχειρήσεων που περιέχει η βάση της ICAP θεωρήθηκε ότι μπορεί να είναι μη αποδεκτές συμμετοχής και άρα αποφασίστηκε το τελικό δείγμα να αποτελείται από 1800 επιχειρήσεις.

Η επιλογή των επιχειρήσεων έγινε σε δύο

10. Κύπρος
11. Τουρκία
- ΒΑΛΚΑΝΙΑ & ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ**
12. Αλβανία
13. ΦΥΡΟΜ
14. Βουλγαρία
15. Σερβία
16. Ρουμανία
17. Ρωσία

στάδια:

- α) πρώτα επιλέχθηκαν όλες οι επιχειρήσεις οι χαρακτηρισμένες ως εξαγωγικές από την ηλεκτρονική βάση της ICAP (σύνολο (στοιχεία 1998) 13500) και
- β) διαχωρίστηκαν αυτές για τις οποίες η ICAP μπορούσε να παράσχει στοιχεία ισολογισμού (σύνολο 3726), καθώς θεωρήθηκαν αναγκαία τα στοιχεία αυτά για το μετέπειτα προσδιορισμό του σφάλματος μη-απόκρισης (βλέπε § Δ1.1).

Μετά την αφαίρεση 100 επιχειρήσεων για τη διεξαγωγή της πιλοτικής ταχυδρόμησης, από τις υπόλοιπες 3626 επιχειρήσεις επιλέγηκε δείγμα 1813 με τυχαίο συστηματικό τρόπο, διαλέγοντας κάθε δεύτερη επιχείρηση. Ενώ ο αποκλεισμός από τη δειγματοληψία των επιχειρήσεων χωρίς στοιχεία ισολογισμού εισάγει στοιχεία μεροληψίας υπέρ των μεγαλύτερων επιχειρήσεων, η τυχαία επιλογή του τελικού δείγματος, οδηγεί στην υπερ-αντιπροσώπευση στο τελικό δείγμα μικρών και μικρομεσαίων εξαγωγικών επιχειρήσεων και αντισταθμίζει την αρχική μεροληψία. Αυτό κρίνεται ως επιθυμητό αποτέλεσμα, καθότι θεωρήθηκε ότι η βασική μεταβλητή της μελέτης (ένταση στερεοτυπικής αντίληψης) παρουσιάζει μεγαλύτερη διακύμανση σε στελέχη μικρών ή μεσαίων επιχειρήσεων. Η υπόθεση αυτή επαληθεύτηκε από μία σειρά Levine tests της ισότητας της διακύμανσης.

## Γ3.2 Ποσοστά Απόκρισης & Σφάλματα Έρευνας

Στις παραγράφους που ακολουθούν αρχικώς παρουσιάζονται οι μέθοδοι βελτίωσης του ποσοστού απόκρισης (βλέπε § Γ3.2.1) και ακολούθως γίνεται εκτενής αναφορά στα αποτελέσματα της συλλογής των πρωτογενών δεδομένων, όπως το τελικό ποσοστό απόκρισης, το ποσοστό ημιτελών ερωτηματολογίων και τα ποσοστά ελλιπών απαντήσεων (missing values) (βλ. § Γ3.2.2). Τέλος στην παράγραφο Γ3.2.3 προσδιορίζονται τα σφάλματα της έρευνας.

### Γ3.2.1 Βελτίωση Ποσοστού Απόκρισης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί (βλ. § Γ2.3.1) οι ταχυδρομικές έρευνες εν γένει επιτυγχάνουν χαμηλά ποσοστά απόκρισης, τα οποία με τη σειρά τους αυξάνουν την πιθανότητα μεροληπτικού σφάλματος μη-απόκρισης (non-response bias, Kinnear & Taylor 1996). Συνεπώς, για να αυξηθεί το ποσοστό απόκρισης και να ελαχιστοποιηθεί το σφάλμα, χρησιμοποιήθηκαν μια σειρά από στρατηγικές. Μια παρουσίαση των μεθόδων βελτίωσης των ποσοστών απόκρισης δίδεται στο Διάγραμμα Γ3.3, το οποίο στηρίχτηκε στο Malhotra (1993), ο οποίος με τη σειρά του κάνει εκτενή αναφορά στην περιεκτική βιβλιογραφική ανασκόπηση των Fern *et al.* (1986).

Εξαιτίας περιορισμών χρόνου και κόστους, μόνο μερικές από τις ανωτέρω στρατηγικές χρησιμοποιήθηκαν. Οι ακολουθούμενες στρατηγικές επιλέχθηκαν είτε επειδή α) υποστηρίζονταν από την πρόσφατη μελέτη των Diamantopoulos & Schlegelmilch (1996), είτε επειδή β) έχουν αποδειχθεί ως αποτελεσματικές σε προηγούμενες ακαδημαϊκές μελέτες με ανάλογους πληθυσμούς (Tsogas 1991, Kalafatis & Tsogas 1994).

- **Κίνητρα Συμμετοχής:** *Ακολουθήθηκε η στρατηγική μη-χρηματικών κινήτρων.*

Μια περίληψη των κυριότερων αποτελεσμάτων της έρευνας προσφέρθηκε στους συμμετέχοντες. Σύμφωνα με τους Diamantopoulos & Schlegelmilch (1996), αυτή είναι η μόνη χρήσιμη στρατηγική ενθάρρυνσης της συμμετοχής χωρίς να

προσφερθούν οικονομικά ανταλλάγματα, η οποία επίσης συμβάλλει θετικά στην παροχή ακριβών πληροφοριών.

- Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου & Αποστολής

Κατά τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου δόθηκε έμφαση στο μέγεθος της έρευνας και στον τύπο (format) των ερωτήσεων, έτσι ώστε να διευκολύνεται η συμπλήρωση του και να ελαχιστοποιηθεί το ποσοστό ημιτελών ερωτηματολογίων (item non-response). Επίσης χρησιμοποιήθηκαν συγκεκριμένες παρακλήσεις στο συνοδευτικό γράμμα. Ειδικότερα:

- I. Στην περίπτωση όπου ο λήπτης του ερωτηματολογίου (Διευθύνων Σύμβουλος ή Γενικός Διευθυντής) είτε δεν είχε χρόνο είτε δεν ήταν ο κατάλληλος για να απαντήσει, υπήρχε παράκληση το ερωτηματολόγιο να προωθηθεί σε κάποιον άλλο μέσα στην επιχείρηση. Λόγω της θέσης και του κύρους του αρχικού αποδέκτη, έγινε η υπόθεση ότι το στέλεχος που αναλαμβάνει την υποχρέωση συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου θα ανταποκριθεί τόσο με την συμμετοχή του, όσο και με την ακρίβεια των απαντήσεών του.
- II. Επίσης χρησιμοποιήθηκαν μια σειρά από εκκλήσεις τόσο στο «εγώ» του συμμετέχοντα, όσο και στις «κοινωνικές του ευαισθησίες» (egotistic appeal (π.χ. Gendall *et al.* 1995, Thistlethwaite & Finlay 1993, Tyagi 1989) & social utility appeals (π.χ. Schneider & Johnson 1995, Walker *et al.* 1987, Yu & Cooper 1983, Houston & Nevin 1977)). Φράσεις όπως *«Εσείς, ως έμπειρο στέλεχος μιας δυναμικής ελληνικής επιχείρησης, η οποία επιλέχθηκε βάση ενός συνδυασμού χαρακτηριστικών της, όπως το μέγεθος, ο βαθμός διεθνοποίησης και ο κλάδος δραστηριοποίησης, είστε σε θέση καλύτερα από τον οποιοδήποτε να προσφέρετε σε αυτή την έρευνα»* και *«Η συμβολή της εμπειρίας σας είναι αναντικατάστατη όχι μόνο για*

την ολοκλήρωση της διδακτορικής μου μελέτης και την δικαίωση μακροχρόνιων θυσιών και κόπων, αλλά κυρίως για την καλύτερη εκτίμηση των προβλημάτων και την πληρέστερη κατανόηση των αποφάσεων των ανώτατων στελεχών στις διεθνοποιημένες ελληνικές επιχειρήσεις» θεωρείται ότι αυξάνουν το αίσθημα ευθύνης για τη συμμετοχή στην έρευνα.

- Επαναληπτική Ταχυδρόμηση

Επαναληπτική ταχυδρόμηση του ερωτηματολογίου έλαβε χώρα 3 (τρεις) βδομάδες μετά την αρχική ταχυδρόμηση, ώστε να διευκολυνθούν όσοι είτε δεν έλαβαν είτε έχασαν το αρχικό ερωτηματολόγιο. Η αποτελεσματικότητα της υπενθυμιστικής ταχυδρόμησης του ερωτηματολογίου υποστηρίζεται από τη σχετική βιβλιογραφία. (Yu & Cooper 1983, Harvey 1987).

- Επιπρόσθετη Διευκόλυνση

I. *Προσωποποίηση*: Χρησιμοποιήθηκε η στρατηγική της χειρόγραφης υπογραφής με μπλε μελάνι στην εισαγωγική επιστολή. Επίσης οι επιστολές απευθύνονταν προσωπικά προς το υψηλόβαθμο στέλεχος, χρησιμοποιώντας το ονοματεπώνυμό του και τον τίτλο του.

II. *Χαρτί εκτύπωσης*: Η εισαγωγική επιστολή εκτυπώθηκε σε επιστολόχαρτα με το λογότυπο του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Η χορηγία ερευνών από ακαδημαϊκά ιδρύματα συμβάλλει θετικά στα ποσοστά απόκρισης. Επίσης τονίστηκε στην επιστολή ότι η έρευνα υποστηρίζεται από υποτροφία του I.K.Y.

III. *Ανωνυμία/Εμπιστευτικότητα*: Διαβεβαιώσεις για την πλήρη εμπιστευτικότητα των απαντήσεων δόθηκαν με έμφαση τόσο στην εισαγωγική επιστολή όσο και στις οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

- IV. *Ταχυδρόμηση*: Για λόγους έμφασης της εξατομίκευσης της επιστολής, δεν χρησιμοποιήθηκαν οι διαδικασίες της ομαδικής ταχυδρόμησης, ενώ για λόγους διευκόλυνσης, το κόστος ταχυδρόμησης του απαντητικού φακέλου κατεβλήθη από τον ερευνητή.

### ***Γ3.2.2 Ποσοστό Απόκρισης, Ημιτελή Ερωτηματολόγια & Μεταβλητές (Missing Values)***

Τα δεδομένα μαζεύτηκαν στην Ελλάδα μεταξύ Μαΐου – Ιουνίου 2000 και ακολουθήθηκε μια προσέγγιση δύο ταχυδρομήσεων. Το διάστημα μεταξύ των δύο ταχυδρομήσεων ήταν γύρω στις 3 εβδομάδες. Μετά τα δύο πρώτα κύματα της ταχυδρόμησης, ένα σύνολο 478 ερωτηματολογίων επιστράφηκαν. Από αυτά 132 επιστράφηκαν ως «αγνώστου παραλήπτη» και 31 αρνήθηκαν να συμμετέχουν λόγω έλλειψης εξαγωγικής δραστηριότητας. Από τα 315 τελικώς χρησιμοποιήθηκαν 309, ενώ τα υπόλοιπα περιείχαν σημαντικό αριθμό κενών απαντήσεων ώστε να θεωρηθούν ημιτελή εξ αρχής. Το τελικό ποσοστό απόκρισης λαμβάνοντας υπόψη και τις επιστροφές και αρνήσεις, ανέρχεται σε 18,5 %, το οποίο συγκρινόμενο με τα αντίστοιχα ποσοστά παρόμοιων μελετών (π.χ. Nakos *et al*, 1998, Kaynak & Kuan 1993) είναι αρκετά ικανοποιητικό.

### ***Γ3.2.3 Προσδιορισμός Σφάλματος Μελέτης***

Στην παρούσα παράγραφο θα εξεταστεί η ποιότητα των πρωτογενών πληροφοριών που συλλέχθηκαν στα πλαίσια της διατριβής. Το ιδεώδες μια μελέτης είναι ο υπολογισμός των πραγματικών τιμών των υπό μελέτη μεταβλητών στον πληθυσμό. Όμως, όπως σημειώνει ένας σημαντικός αριθμός πηγών (ενδεικτικά: McDaniels & Gates (1993), Malhotra (1993), Churchill, Jr. (1997), Nunnally (1978)) δεν μπορεί σε μετρήσεις (δειγματοληπτικές ή όχι) να αποφευχθεί ένα ποσοστό σφάλματος. Η σχέση μεταξύ μια μέτρησης και της πραγματικής τιμής της μεταβλητής δίνεται μαθηματικά από το υπόδειγμα «True Score Model», ως ακολούθως (Malhotra 1993; Churchill Jr., 1997):



$$X_O = X_{\Pi} + \text{Συνολικό Σφάλμα (Total Error)}$$

$$\text{Συνολικό Σφάλμα} = (X_T + X_S)$$

Όπου:

$X_{\Pi}$  είναι η Πραγματική τιμή της μετρούμενης μεταβλητής

$X_T$  είναι το Τυχαίο Σφάλμα και

$X_S$  είναι το Συστηματικό Σφάλμα

$X_O$  είναι Παρατηρούμενη τιμή της μετρούμενης μεταβλητής ή η μέτρηση της

### Γ3.2.3.1 Τυχαίο Σφάλμα

Το τυχαίο σφάλμα προέρχεται από στοιχεία τα οποία «συνοδεύουν» το συμμετέχοντα ή την υπό μέτρηση κατάσταση (Churchil 1997) και επηρεάζουν τις παρατηρήσεις με διαφορετικούς τρόπους και χωρίς κάποια μορφή κανονικότητας (ακανόνιστα) όταν η μέτρηση επαναλαμβάνεται στον ίδιο ερωτώμενο ή κατάσταση. Το τυχαίο σφάλμα υποδιαιρείται σε τυχαίο δειγματοληπτικό και τυχαίο μη-δειγματοληπτικό σφάλμα. Ειδικότερα:

- Τυχαίο Δειγματοληπτικό Σφάλμα καλείται η διαφορά ανάμεσα στις τιμές του δείγματος και στις πραγματικές τιμές του υπό μελέτη πληθυσμού, λόγω της επιλογής ενός μερικώς αντιπροσωπευτικού δείγματος μέσω μιας πιθανοτικής διαδικασίας δειγματοληψίας. Το σφάλμα αυτό δεν μπορεί να εξαλειφθεί σε δειγματοληπτικές έρευνες όπως η παρούσα, αλλά μπορεί να μειωθεί με την αύξηση του μεγέθους του δείγματος (Cohran 1977).

Σε ότι αφορά τις χώρες προορισμού των ελληνικών εξαγωγών, αυτές επιλέχθηκαν (βλ. §3.1) έτσι ώστε να:

- Αντιπροσωπεύουν τις 4 βασικές γεωγραφικές κατευθύνσεις των εξαγωγών μιας χώρας (Βορρά, Νότο, Ανατολή, Δύση),
- Αντιπροσωπεύουν τουλάχιστον το 50% των ελληνικών εξαγωγών της τελευταίας πενταετίας (στοιχεία ΟΠΕ, 1995 έως 1999)

Επίσης περιέχουν τόσο παραδοσιακές (πριν τη διεξαγωγή της έρευνας) αγορές (π.χ. Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία), όσο και πιο πρόσφατες (π.χ. Ρωσία, Ρουμανία, Τουρκία) καθώς και χώρες ελάχιστα προτιμώμενες από τις ελληνικές επιχειρήσεις (π.χ. Λιβύη, Αλγερία). Τελικώς θεωρούμε ότι η διαδικασία επιλογής και τα ανωτέρω κριτήρια ελαχιστοποιούν το δειγματοληπτικό σφάλμα.

Σε ότι αφορά το δείγμα των επιχειρήσεων, η επιλογή του 50% του πληθυσμού (3870 εξαγωγικών επιχειρήσεων με στοιχεία ισολογισμού από τη βάση της ICAP A.E.) είναι ένα ιδιαίτερος σημαντικό μέγεθος δείγματος που ελαχιστοποιεί το δειγματοληπτικό σφάλμα. Συνολικά μπορούμε να καταλήξουμε ότι το δειγματοληπτικό σφάλμα δεν φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά την παρούσα μελέτη.

- Τυχαίο μη-δειγματοληπτικό σφάλμα εμφανίζεται σε όλες τις μετρήσεις (Tull & Hawkins 1993, McDaniel & Gates 1993) και οφείλεται σε τυχαίους παράγοντες εκτός της δειγματοληψίας. Παράδειγμα τέτοιου σφάλματος αποτελεί η ψυχική διάθεση του ερωτώμενου, η οποία μπορεί να επηρεάσει την αλήθεια των απαντήσεων. Το σφάλμα αυτό από τη φύση του είναι εκτός των δυνατοτήτων ελέγχου της παρούσης μελέτης και δεν έγινε καμιά προσπάθεια αντιμετώπισής του.

#### *Γ3.2.3.2 Συστηματικό Σφάλμα*

Το Συστηματικό σφάλμα επηρεάζει τη μετρούμενη μεταβλητή σταθερά και προς μία κατεύθυνση, όταν διεξάγονται επαναλαμβανόμενες μετρήσεις. Για το λόγο αυτό ονομάζεται από τον Churchill, Jr. (1997) και ως σταθερό σφάλμα. Το σφάλμα αυτό προέρχεται από το σχεδιασμό της έρευνας ή τον τρόπο εκτέλεσής – διεξαγωγής της και υποδιαιρείται σε σφάλμα δειγματοληπτικού σχεδιασμού και σφάλμα μέτρησης. Το σφάλμα δειγματοληπτικού σχεδιασμού οφείλεται είτε σε ένα σφάλμα σχεδιασμού της διαδικασίας δειγματοληψίας είτε σε σφάλματα που λαμβάνουν χώρα κατά την διενέργεια της δειγματοληψίας και περιλαμβάνει το σφάλμα δειγματοληπτικού πλαισίου, το σφάλμα προσδιορισμού του πληθυσμού και το σφάλμα επιλογής. Σε ότι αφορά το

σφάλμα μέτρησης, οφείλεται στην διαφορά ανάμεσα στην επιθυμητή πληροφορία και στην συλλεχθείσα πληροφορία κατά τη διαδικασία της μέτρησης. Μπορεί να κατηγοριοποιηθούν στην συνέχεια σε συνολικό σφάλμα πληροφόρησης, σφάλμα από τον ερευνητή, σφάλμα από το εργαλείο μέτρησης, σφάλμα από τη διαδικασία της επεξεργασίας, σφάλμα μεροληπτικών απαντήσεων και σφάλμα της μη-απόκρισης. Τα ανωτέρω σφάλματα εξετάζονται διαδοχικά στη συνέχεια.

- Σφάλμα Δειγματοληπτικού Πλαισίου καλείται η διαφορά ανάμεσα στον πληθυσμό όπως ορίζεται από τις ανάγκες της έρευνας και στον πληθυσμό όπως τελικά προσδιορίζεται από το χρησιμοποιούμενο δειγματοληπτικό πλαίσιο (Malhotra 1993), ιδιαίτερα όταν αυτό είναι ανακριβές ή αποσπασματικό (non-inclusive). Ο υπό έρευνα πληθυσμός ήταν «οι ελληνικές, εξαγωγικές και διεθνοποιημένες επιχειρήσεις» και το δειγματοληπτικό πλαίσιο η βάση επιχειρήσεων της ICAP Α.Ε.. Θεωρείται σίγουρο ότι η βάση δεδομένων της ICAP δεν περιλαμβάνει το σύνολο των εξαγωγικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, καθώς δεν περιλαμβάνει το σύνολο το ελληνικών επιχειρήσεων. Είναι φανερό και αναμενόμενο ότι ένα ποσοστό σφάλματος δειγματοληπτικού πλαισίου υπάρχει στην παρούσα μελέτη. Παρόλα αυτά θεωρούμε ότι ως δειγματοληπτικό πλαίσιο η βάση δεδομένων της ICAP είναι η πληρέστερη στην Ελλάδα. Θεωρούμε επίσης ότι όλοι οι έλεγχοι που έλαβαν χώρα πριν από την εξαγωγή του δείγματος (βλ. §Γ3.1) τελικά οδήγησαν στην ελαχιστοποίηση του σφάλματος αυτού.
- Σφάλμα προσδιορισμού του πληθυσμού έχουμε όταν ο υπό μελέτη πληθυσμός ορίζεται λανθασμένα από τον μελετητή (McDaniel Jr. & Gates 1993). Παρότι μπορεί να ισχυριστεί κάποιος ότι στερεοτυπικές αντιλήψεις για τις ξένες αγορές έχουν και στελέχη επιχειρήσεων που δεν εξάγουν (και μάλιστα ίσως ισχυρότερα), αφού η μελέτη επικεντρώνεται στις αντιλήψεις αυτών που αξιολογούν ενεργά ξένες αγορές, θεωρούμε ότι ο ορισμός του πληθυσμού δεν εισάγει κάποιο σφάλμα στην παρούσα μελέτη.

- Σφάλμα επιλογής παρουσιάζεται όταν ακολουθούνται ατελείς ή ακατάλληλες δειγματοληπτικές διαδικασίες (McDaniel Jr. & Gates 1993). Παρότι χρησιμοποιήθηκε η πληρέστερη στην Ελλάδα βάση δεδομένων, όπως δείχνουν και τα αποτελέσματα, 31 μη-εξαγωγικές επιχειρήσεις και 132 επιχειρήσεις που είχαν διακόψει τη λειτουργία τους τελικώς επιλέγηκαν και δεν αντικαταστάθηκαν στη δεύτερη ή τρίτη ταχυδρόμηση. Λόγω κυρίως προσπαθειών περιορισμού του κόστους, θεωρούμε εύλογο ένα μικρό ποσοστό σφάλματος επιλογής να υπάρχει στα δεδομένα μας.
- Συνολικό σφάλμα πληροφόρησης εμφανίζεται όταν υπάρχει απόσταση ανάμεσα στην αναγκαία μορφή πληροφόρησης για την εκπλήρωση των στόχων της έρευνας και στην πληροφορία που επιδιώκεται να συλλεχθεί (McDaniel & Gates 1993, Tull & Hawkins 1993, Malhotra 1993). Δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα κατά το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου και των μεταβλητών και ζητήθηκε η συμβολή ειδικών του χώρου, έτσι ώστε να θεωρούμε ότι η μορφή αυτή του σφάλματος ελαχιστοποιήθηκε.

### Γ3.2.3.3 Μεροληπτικό Σφάλμα Μη-Ανταπόκρισης

Το μεροληπτικό (bias) σφάλμα μη-ανταπόκρισης σχετίζεται με την αντιπροσωπευτικότητα της πληροφόρησης που λαμβάνεται τελικά από το προσεγγισθέν δείγμα του πληθυσμού (Malhotra 1993) και εμφανίζεται όταν κάποιος από το επιλεγμένο δείγμα επιχειρήσεων αποφασίζει να μην συμμετέχει στην έρευνα. Παρά τις προσπάθειες για τον σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου εύκολου στην συμπλήρωση (βλ. §Γ2.4.2) καθώς και της χρήσης ενός αριθμού στρατηγικών αύξησης της συμμετοχής (βλ. §Γ3.2.1), δεν απάντησαν όλοι οι λήπτες του ερωτηματολογίου. Για το λόγο αυτό μεροληπτικό σφάλμα μη-ανταπόκρισης είναι πιθανό να επηρεάζει τα αποτελέσματα και έτσι κρίθηκε αναγκαία η χρήση ειδικών δοκιμών (tests) για τον έλεγχό του.

- Α. Σύμφωνα με τις προτάσεις των Armstrong & Overton (1977) απαντήσεις που έφθασαν καθυστερημένα θεωρήθηκε ότι μοιάζουν με εκείνες αυτών που δεν απάντησαν καθόλου και για αυτό αποφασίστηκε ο έλεγχος για διαφορές ανάμεσα

στα έγκαιρα και στα καθυστερημένα ερωτηματολόγια. Η πρακτική αυτή έχει ακολουθηθεί από πλειάδα ερευνητών στους χώρους του διεθνούς μάρκετινγκ και της λήψης στρατηγικών επιχειρηματικών αποφάσεων. Στη παρούσα διατριβή, κατόπιν μελέτης του άρθρου των Armstrong & Overton (1977) και της λογικής που οδήγησε στην έρευνά τους, αποφασίστηκε να ακολουθηθεί μια πιο συντηρητική προσέγγιση. Ειδικότερα και αφού λόγω της συλλογής των ερωτηματολογίων σε batches (τμήματα) από το ταχυδρομείο Πειραιώς, ήταν δυνατή η κατάταξη της σειράς άφιξης των ερωτηματολογίων σε εννιά ομάδες. Οι τέσσερις πρώτες ανήκαν στην πρώτη ταχυδρόμηση ενώ οι πέντε τελευταίες (στην συντριπτική πλειοψηφία τους) ανήκαν στη δεύτερη ταχυδρόμηση. Για την τήρηση της ανωνυμίας, τα ερωτηματολόγια των δύο ταχυδρομήσεων διαφοροποιούνταν ελάχιστα στο λεκτικό των οδηγιών συμπλήρωσης έτσι ώστε ήταν πολύ δύσκολο στους ερωτώμενους να καταλάβουν τη διαφορά και εύκολο σε μας να προσδιορίσουμε ποιου κύματος ερωτηματολόγιο συμπλήρωσε ο απαντών. Θεωρώντας ότι οι καθυστερημένες απαντήσεις της πρώτης ταχυδρόμησης πρέπει να μοιάζουν με τις καθυστερημένες της δεύτερης και αντίστοιχα οι έγκαιρες απαντήσεις της πρώτης με αυτές της δεύτερης, ο έλεγχος δεν έγινε σε όλες τις απαντήσεις της πρώτης ταχυδρόμησης με αυτές της δεύτερης, αλλά στις έγκαιρες της πρώτης με τις καθυστερημένες της δεύτερης. Δηλαδή τα κύματα 1 και 2 με τα 6, 7, 8 και 9.

Για τη διαπίστωση τυχόν διαφοροποιήσεων χρησιμοποιήθηκαν έλεγχοι t ανεξάρτητων δειγμάτων (Independent sample t-tests) σε όλες τις 175 μεταβλητές του ερωτηματολογίου. Συμπληρωματικά και για λόγους επιβεβαίωσης χρησιμοποιήθηκαν μη-παραμετρικοί έλεγχοι ανεξάρτητων δειγμάτων Mann-Whitney (non-parametric independent sample Mann-Whitney tests) για το έλεγχο της στατιστικής σημαντικότητας των διαφόρων μέσων. Ο αρχικός έλεγχος όλων των μεταβλητών και όχι μόνο των μεταβλητών μέτρησης των χαρακτηριστικών

των επιχειρήσεων οφείλεται στην προσπάθεια εξακρίβωσης όλων των πιθανών εκφάνσεων του σφάλματος μη-ανταπόκρισης. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι στον έλεγχο δύο ανεξάρτητων δειγμάτων σε έναν σημαντικό αριθμό μεταβλητών, κατ' ουσία διενεργούνται δύο στατιστικοί έλεγχοι σημαντικότητας. Ο πρώτος αφορά την διαφοροποίηση των δειγμάτων ανά μεταβλητή θεωρώντας ότι κάθε δείγμα των απαντήσεων αντιπροσωπεύει έναν πληθυσμό επιχειρήσεων και δυνητικών συμμετεχόντων, ενώ ο δεύτερος αφορά το δείγμα των μεταβλητών θεωρώντας ότι δύο πληθυσμοί εξετάζονται συνολικά για τη διαφοροποίησή τους έχοντας μόνο ένα δείγμα των δυνητικών μεταβλητών στις οποίες θα μπορούσαμε να τους εξετάσουμε. Χρησιμοποιώντας το αυτό επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , η λογική του δεύτερου στατιστικού ελέγχου «επιτρέπει» τη διαφοροποίηση των δύο δειγμάτων σε τουλάχιστον 9 μεταβλητές, για λόγους τυχαιότητας της επιλογής των συγκεκριμένων μεταβλητών.

Στα αποτελέσματα των δύο ελέγχων βρέθηκαν 15 μεταβλητές (ποσοστό 8,5%) με σημαντική διαφοροποίηση στην παραμετρική ανάλυση και 10 μεταβλητές (ποσοστό 5,5%) στην μη-παραμετρική. Παρατηρούμε ότι οριακά υπάρχει παραβίαση του ορίου των 9 μεταβλητών, αλλά σε πολύ μικρό ποσοστό. Επίσης, όλες οι μεταβλητές αυτές εντάσσονται στη συνέχεια σε ευρύτερες έννοιες (constructs) με συνέπεια στο κυριότερο μέρος των αναλύσεων να μην χρησιμοποιούνται από μόνες του είτε ως ανεξάρτητες είτε ως εξαρτώμενες μεταβλητές. Παρόλα αυτά, έγινε έλεγχος για τη διαπίστωση τάσης και την ύπαρξη συστηματικού σφάλματος μη-ανταπόκρισης στις 15 αυτές μεταβλητές (οι 10 ήταν κοινές και στις δύο αναλύσεις) με τη χρήση μη-παραμετρικής συσχέτισης (συντελεστής Kendall) με τη σειρά άφιξης των ερωτηματολογίων. Δεν βρέθηκε κανένας συντελεστής συσχέτισης στατιστικώς σημαντικός και για τον επιπλέον αυτόν λόγο δεν θεωρήσαμε ότι υπάρχει σημαντικό πρόβλημα μεροληπτικού

σφάλματος μη-ανταπόκρισης. Για την περαιτέρω επιβεβαίωση της θέσης μας αυτής έγιναν και οι ακόλουθοι έλεγχοι:

- B. Έλεγχος έγινε σε περιορισμένο αριθμό σύνθετων μεταβλητών (construct variables), των οποίων την κατασκευή σκοπεύαμε από τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου. Δυστυχώς, για τις υπόλοιπες μεταβλητές που θα προκύψουν από την περαιτέρω ανάλυση του ερωτηματολογίου, στο αρχικό αυτό στάδιο που διεξάγεται ο έλεγχος του μεροληπτικού σφάλματος μη-ανταπόκρισης, δεν είναι εφικτό να έχουμε αποτελέσματα. Για τη διόρθωση αυτής της αδυναμίας του ελέγχου, ο καθηγητής Καλαφάτης (Kalafatis 2001, προφορική επικοινωνία) προτείνει το δειγματοληπτικό έλεγχο των αρχικών μεταβλητών, πριν τη σύνθεσή τους σε σύνθετες μεταβλητές (constructs), αλλά στην παρούσα μελέτη προτιμήθηκε η λύση της πεπατημένης. Από τον έλεγχο προέκυψε ότι δεν υπάρχουν στατιστικές διαφοροποιήσεις και συνεπώς και για τις μεταβλητές αυτές θεωρούμε το μεροληπτικό σφάλμα μη-ανταπόκρισης ως αμελητέο.
- Γ. Για τον πλήρη έλεγχο του σφάλματος μη-ανταπόκρισης, έγινε τέλος μελέτη της δομής του δείγματος των απαντήσεων σε σχέση με τη δομή του αρχικού δείγματος. Συγκεκριμένα, εξετάσαμε τον πίνακα ταξινόμησης των επιχειρήσεων που απάντησαν βάσει του κλάδου που ανήκαν και του αριθμού του προσωπικού που απασχολούν σε σχέση με τον αντίστοιχο πίνακα για το σύνολο του δείγματος (βάσει στοιχείων που μας προσέφερε η ICAP A.E.). Η διεξαγωγή ελέγχου  $\chi^2$  έδειξε ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο πινάκων. Ειδικότερα, περαιτέρω ανάλυση έδειξε ότι η διαφορές μεταξύ των πινάκων εντοπίζονται στην υπο-αντιπροσώπηση των μικρότερων επιχειρήσεων (δηλ. με προσωπικό έως 9 άτομα) και των επιχειρήσεων του κλάδου των υπηρεσιών. Αυτό ήταν αναμενόμενο από τον αρχικό σχεδιασμό του ερωτηματολογίου και είχε ληφθεί υπόψη κατά το σχεδιασμό της δειγματοληψίας. Συγκεκριμένα, θεωρήθηκε ότι οι πολύ μικρές

επιχειρήσεις μπορεί να μην διαθέτουν εξειδικευμένο προσωπικό ούτε βέβαια επαρκή διεθνή προσανατολισμό και άρα το περιεχόμενο της έρευνας δεν τους κίνησε το ενδιαφέρον συμμετοχής. Επίσης οι επιχειρήσεις του κλάδου των υπηρεσιών υπο-αντιπροσωπεύονται είτε γιατί δεν έχουν ακόμη στραφεί προς τις ξένες αγορές σε σημαντικούς αριθμούς είτε δεν θεωρούν την ενασχόλησή τους με το εξωτερικό ως «εξαγωγές» και άρα βρήκαν επίσης το αντικείμενο της παρούσας μελέτης χαμηλού ενδιαφέροντος.

- Δ. Τέλος, για να διαπιστωθεί κατά πόσο το δείγμα των επιχειρήσεων που απάντησαν στην έρευνα μας αντιπροσωπεύει τους εξαγωγικούς προσανατολισμούς των ελληνικών επιχειρήσεων (τουλάχιστον για τις υπό μελέτη χώρες) και για να μπορέσουμε να γενικεύσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας στο σύνολο των εξαγωγικών επιχειρήσεων, διενεργήθηκε έλεγχος της συνάφειας μεταξύ του όγκου των ελληνικών εξαγωγών προς κάθε μία από τις 17 χώρες της μελέτης (ΟΠΕ, 1995-1999) και της αναφερόμενης στα ερωτηματολόγια μέσης έντασης εξαγωγών. Στον Πίνακα Γ3.1 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης. Παρατηρούμε ότι όλες οι συσχετίσεις και για όλα τα έτη είναι στατιστικώς σημαντικές και μεγαλύτερες από 0.80. Μάλιστα η συσχέτιση για το 1999 είναι και η μεγαλύτερη, κάτι που συνάδει και με την πεποίθησή μας ότι καθώς η έρευνα έλαβε χώρα το καλοκαίρι του 2000, οι απαντήσεις πρέπει να στηρίζονται περισσότερο στα στοιχεία του 1999 και όχι του 2000 το οποίο δεν είχε ακόμη ολοκληρωθεί. Το γενικό συμπέρασμα είναι ότι ο γενικός προσανατολισμός των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων προς τις υπό μελέτη 17 χώρες ομοιάζει σημαντικά με αυτόν των επιχειρήσεων του δείγματος της έρευνας μας.



Πίνακας Γ3.1: Σχέση Αναφερόμενης Εξαγωγικής Έντασης και Εξαγωγών 1995 έως 1999

		Ελληνικές Εξαγωγές				
		1995	1996	1997	1998	1999
<b>Αναφερόμενη Εξαγωγική Ένταση</b>	Συντελεστής Pearson	.815**	.842**	.816**	.843**	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	17	17	17	17	17

\*\* Η Συσχέτιση είναι στατιστικώς σημαντική σε  $\alpha=0.01$ (2-tailed).

### Γ3.3 Μέθοδοι Ανάλυσης

Η αναλυτική τεχνική η οποία εφαρμόστηκε ώστε να μελετηθούν οι δομικές σχέσεις οι οποίες αποτελούν το προταθέν υπόδειγμα είναι η structural equation modeling (SEM). Σύμφωνα με τον Fornell (1987) οι τεχνικές SEM είναι παραδείγματα της δεύτερης γενιάς πολυμεταβλητής ανάλυσης, η οποία προσφέρει στους ερευνητές μεγαλύτερη ευελιξία σε σύγκριση με τις τεχνικές πρώτης γενιάς, όπως είναι η πολλαπλή παλινδρόμηση, η ανάλυση παραγόντων κ.λπ.

Οι Chin & Newsted (1999) συνοψίζουν αυτά τα πλεονεκτήματα ως ακολούθως:

- Η μοντελοποίηση των σχέσεων ανάμεσα σε πολλές μεταβλητές τόσο ανεξάρτητες όσο και εξαρτημένες
- Η κατασκευή αφανών λανθανουσών μεταβλητών (unobservable latent variables)
- Η μοντελοποίηση των σφαλμάτων στη μέτρηση των εμφανών μεταβλητών και ο στατιστικός έλεγχος των εκ των προτέρων θεωρητικών και ερευνητικών υποθέσεων στη βάση εμπειρικών δεδομένων.

Οι προσεγγίσεις της συνδιακύμανσης για την ανάλυση SEM (covariance-based approach) έγινε δημοφιλής αρχικά μέσω της ανάπτυξης του προγράμματος LISREL και ακολούθως από τη διαθεσιμότητα πολλών παρόμοιων προγραμμάτων όπως EQS, AMOS, SEPath, CALIS και RAMONA. Η μέθοδος αυτή έχει ευρέως χρησιμοποιηθεί στην ανάπτυξη θεωριών μάρκετινγκ και για τον έλεγχο σχετικών υποδειγμάτων. Παρόλα αυτά οι προσεγγίσεις της συνδιακύμανσης έχουν ως προϋπόθεση την πολυμεταβλητή κανονικότητα των κατανομών των μεταβλητών, χρειάζονται μεγάλα δείγματα, πάνω από 100 παρατηρήσεις, και την ανεξαρτησία των παρατηρήσεων (Fornell & Bookstein 1982, Chin 1998, Chin & Newsted 1999). Επιπροσθέτως, οι προσεγγίσεις αυτές προϋποθέτουν ότι οι λανθάνουσες μεταβλητές είναι φύσεως μοριακής (reflective).

Εναλλακτική προσέγγιση σε αυτή της συνδιακύμανσης αποτελεί η μέθοδος των μερικώς ελαχίστων τετραγώνων (partial least squares – PLS) η οποία αναπτύχθηκε από τον Wold, καθώς η στηριζόμενη στη διακύμανση προσέγγιση του PLS μεταφέρει τον προσανατολισμό και το βάρος από τον έλεγχο των αιτιακών υποδειγμάτων-θεωριών σε προβλεπτικά υποδείγματα πολλαπλών συστατικών (from causal model testing to component-based predictive modeling). Δηλαδή, αντί να επικεντρώνεται στην ανάπτυξη υποδειγμάτων τα οποία προσπαθούν να εξηγήσουν τη συνδιακύμανση όλων των παρατηρούμενων μεταβλητών, ο βασικός σκοπός της ανάλυσης PLS είναι η πρόβλεψη (Chin & Newsted 1999).

Επίσης, σε σύγκριση με τις προσεγγίσεις της συνδιακύμανσης η ανάλυση PLS προϋποθέτει ελάχιστους περιορισμούς στις χρησιμοποιούμενες κλίμακες μέτρησης. Σε ό,τι αφορά τους τύπους των μετρήσεων, η PLS μπορεί ταυτοχρόνως να διαχειριστεί τόσο μεταβλητές λόγου και διαστήματος, όσο και ονοματικές μεταβλητές. Επιπροσθέτως, μέσα στο ίδιο υπόδειγμα μπορούν να συμπεριληφθούν λανθάνουσες μεταβλητές τόσο φύσεως μοριακής (reflective) όσο και δομικής (formative). Τέλος, δεν τίθεται προϋπόθεση πολυμεταβλητής κανονικότητας και μπορούν να υπολογιστούν υποδείγματα βασισμένα σε δείγματα μικρά έως και 30 παρατηρήσεων. Μία συγκριτική παρουσίαση ανάμεσα στην ανάλυση PLS και στην ανάλυση SEM βασισμένη στη συνδιακύμανση προσφέρουν περιληπτικά οι Chin & Newsted (1999, σελ.314). Πιο συνοπτικά ακόμη, μπορεί να ειπωθεί ότι η ανάλυση PLS χρησιμοποιεί έναν επαναληπτικό αλγόριθμο, ο οποίος αποτελείται από μία σειρά αναλύσεων των γνωστών (ordinary) ελαχίστων τετραγώνων ο οποίος (α) δεν κάνει καμία προϋπόθεση σχετικά με την κατανομή των μεταβλητών και (β) σχεδόν πάντα καταλήγει σε μία σταθερή ομάδα υπολογισμένων βαρών. Με αυτόν τον τρόπο η PLS αποφεύγει δύο από τα βασικότερα προβλήματα που σχετίζονται με τις προσεγγίσεις της συνδιακύμανσης. Δηλαδή, τις μη προτεινόμενες λύσεις και την απροσδιοριστία των παραγόντων (Fornell & Bookstein 1982).

Παρότι οι Fornell & Bookstein (1982) παρείχαν μία σε βάθος μελέτη και σύγκριση των μεθόδων LISREL και PLS, μόνο πρόσφατα οι εφαρμογές PLS έκαναν την εμφάνισή τους στη σχετική

βιβλιογραφία. Αυτό οφείλεται κυρίως στη διαθεσιμότητα λογισμικών προγραμμάτων όπως το LVPLS που ανεπτύχθη από τον J.-B. Lohmöller και το πρόγραμμα PLS GRAPH το οποίο χρησιμοποιεί περιβάλλον γραφικών και ανεπτύχθη από τον W. Chin. Η επισκόπηση της πρόσφατης βιβλιογραφίας δείχνει ότι η μέθοδος PLS έχει εφαρμοστεί σε μία ευρύτητα προβλημάτων στο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων, όπως για την υιοθέτηση τεχνολογικών καινοτομιών (Barclay *et al.* 1995), διεθνούς μάρκετινγκ (Kadiprasaoğlu *et al.* 1999), στρατηγικής τοποθέτησης (Vandenbosch 1996), βιομηχανικών προμηθειών (Barclay 1991) και στρατηγικής (Cool *et al.* 1989).

Στο χώρο του μάρκετινγκ, η **Ανάλυση Ομαδοποίησης (cluster analysis)** έχει από καιρό θεμελιωθεί ως η πιο κατάλληλη μέθοδος για την τμηματοποίηση αγορών (Myers & Mullet 2003). Σκοπός της μεθόδου είναι (Green & Tull 1978, σελ. 440) ο διαχωρισμός αντικειμένων ή υποκειμένων σε ομάδες, έτσι ώστε κάθε αντικείμενο να ομοιάζει περισσότερο με τα υπόλοιπα της ομάδας του παρά με αυτά στις άλλες ομάδες. Συνεπώς η ανάλυση ομαδοποίησης σχετίζεται με την κατηγοριοποίηση (classification) και οι συγκεκριμένες τεχνικές και αλγόριθμοι ανήκουν στον ευρύτερο χώρο του numerical taxonomy. Οι Aldenderfer & Blashfield (1984, σελ. 7) αναφέρουν επιπροσθέτως ότι «*More specifically, a clustering method is a multivariate statistical procedure that starts with a data set containing information about a sample of entities and attempts to reorganise these entities into relatively homogeneous groups.*» Τέλος και σε άμεση σχέση με την εφαρμογή της μεθόδου στην παρούσα μελέτη, οι Lattin *et al.* 2003, σελ. 264-266, αναφέρουν «*Most cluster analysis is undertaken with the objective of addressing the heterogeneity of the data. Rather than deal with one group of widely divergent observations, we explicitly divide the group into more homogeneous subsets....Potential applications include numerical taxonomy, market segmentation and market structure analysis.*»

Σε αντίθεση με την ανάλυση ομαδοποίησης, η ανάλυση παραγόντων Q (Q factor analysis), παρότι στο παρελθόν έχει χρησιμοποιηθεί εκτενώς ως εναλλακτική της για την κατηγοριοποίηση υποκειμένων σε ομοιογενείς ομάδες (βλ. Kinnear & Taylor 1976), αλλά και για την

κατηγοριοποίηση βιομηχανικών κλάδων βάση της δομής της αγοράς (market structure – Doyle & Gidengil 1977), τα τελευταία χρόνια έχει σχετικώς αγνοηθεί στο χώρο του Μάρκετινγκ. Ανήκει στον ευρύτερο χώρο της μεθοδολογίας Q η οποία αναπτύχθηκε από το Βρετανό ψυχολόγο William Stephenson (1935, 1953) και αντιδιαστέλλεται από την παραδοσιακή μεθοδολογία R, στην οποία συνδέονται μεταβλητές με τη χρήση συντελεστών συσχέτισης όπως ο συντελεστής Pearson  $r$  στο ότι η ανάλυση Q συσχετίζει άτομα αναζητώντας την αποκάλυψη δομών στις απόψεις τους (patterns of views) (Brown 1986, Rogers 1996). Τέλος, θεωρείται ότι η μεθοδολογία Q (και άρα εν μέρη και η ανάλυση παραγόντων Q) αντιπροσωπεύει μία προσέγγιση συνεπή ως προς τον σκοπό της διερεύνησης της πραγματικής λήψης αποφάσεων σε αντιδιαστολή με τις κανονιστικές περιγραφές αυτής (Simon 1979, Dawes 2001, Kahneman *et al.* 1982, Loewenstein & Thaler 1989, Fischhoff 1988) και άρα σχετίζεται τόσο με τους ευρύτερους στόχους της παρούσας μελέτης όσο και με το στόχο της αποκάλυψης στερεοτυπικών δομών στις αξιολογήσεις ξένων χωρών (βλ. § Δ2.2).

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ1

## ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

Στις παραγράφους που ακολουθούν παρουσιάζονται με τη βοήθεια της περιγραφικής στατιστικής τα χαρακτηριστικά των δεδομένων που συλλέχθηκαν με τα ερωτηματολόγια. Η στατιστική περιγραφή των ερευνητικών μεταβλητών αποτελεί αφετηρία της συνολικής ανάλυσης (Hair *et al.* 1998), αφού αποτελεί αναγκαίο στάδιο για την πληρέστερη κατανόηση τους. Στο δεύτερο και τρίτο μέρος του πρώτου αυτού κεφαλαίου της ανάλυσης των δεδομένων, γίνεται αναλυτική αξιολόγηση της ποιότητας των απαντήσεων που δόθηκαν και της εγκυρότητας των μετρήσεων.

### Δ1.1 Σύντομη Μονομεταβλητή Περιγραφή Ερευνητικών Μεταβλητών

Λόγω της δομικής φύσης των σύνθετων μεταβλητών (Chin 2000) δεν επιτρέπεται η περιγραφή τους με την παραδοσιακή (π.χ. Ehrenberg 1975) παραμετρική ή μη-παραμετρική στατιστική ανάλυση (μέσοι όροι, κ.λ.π.). Για αυτό το λόγο, περιγράφονται οι συνιστώσες μεταβλητές κάθε σύνθετης ερώτησης ξεχωριστά, όπως αυτές έχουν οριστεί στην παράγραφο Γ2.3.2.2 και απετέλεσαν το ερευνητικό ερωτηματολόγιο.

#### Δ1.1.1 Μεταβλητές Εξαγωγικού Προσανατολισμού

Για την κατηγοριοποίηση και τον χαρακτηρισμό των εξαγωγικών επιχειρήσεων με βάση την ένταση του διεθνούς προσανατολισμού τους, έχουν επιλεγεί να χρησιμοποιηθούν πέντε μεταβλητές (βλέπε §Γ2.3.2.2 και Πίνακα Δ1.1). Ειδικότερα, η μεταβλητή του Αριθμού των Ξένων Αγορών χαρακτηρίζεται ως μεσαίου βαθμού πλατύκυρτη κατανομή αλλά με

αμελητέα θετική κλίση ενώ η Αναγκαιότητα χαρακτηρίζεται από μέτρια αρνητική κλίση και ως κατανομή με μικρού μεγέθους κορυφή. Είναι φανερό από τον Πίνακα Δ1.1, ότι υπάρχει μεγαλύτερη συμφωνία για την αντιλαμβανόμενη πίεση που προέρχεται από την Αναγκαιότητα Διεθνοποίησης, από ότι για τον υφιστάμενο Βαθμό Διεθνοποίησης των Κλάδων και επιπλέον ότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις παρότι αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα διεθνοποίησης ως σχετικά μεγάλη, αναφέρουν την τωρινή δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων του κλάδου τους σε ξένες αγορές ως μέτρια.

Παρατηρούμε επιπροσθέτως ότι ο μέσος χρόνος δραστηριοποίησης σε ξένες αγορές είναι από 6 έως 10 χρόνια, ενώ γίνεται φανερό ότι οι Ελληνικές Επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται το ρυθμό εξέλιξης των πωλήσεών τους στο εξωτερικό ως «μέτριο», ενώ η αντίστοιχη κατανομή είναι σχετικά έντονα πλατύκυρτη. Αντιστοίχως πλατύκυρτη είναι και η κατανομή της μεταβλητής «Εξέλιξη πωλήσεων ως προς Στόχους», όπου τα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων δηλώνουν ότι οι πωλήσεις – ως επί το πλείστον – δεν ξεπερνούν τους στόχους τους.

**ΠΙΝΑΚΑΣ Δ1.1: Περιγραφή των μεταβλητών Εξαγωγικού Προσανατολισμού**

Μεταβλητές	Μέσος	Διάμεσος	SD	Skewness	Kurtosis	Πλήθος
Αριθμός Ξένων Αγορών Δραστηριοποίησης Επι/σεων Κλάδου*	2.843	3.000	1.328	0.097	-1.229	305
Βαθμός Αναγκαιότητας της Δραστηριοποίησης σε Ξένες Αγορές*	3.911	4.000	0.961	-0.830	0.416	305
Χρόνος Δραστηριοποίησης σε Ξένες Αγορές**	3.143	3.000	1.290	0.025	-1.135	306
Ρυθμό Ανάπτυξης των Πωλήσεων σε Ξένες Αγορές***	2.744	3.000	1.539	0.275	-1.405	308
Εξέλιξη Εξαγωγών ως προς Στόχους****	1.573	2.000	0.575	0.386	-0.759	307

Σημείωση: \* Οι τιμές διακυμαίνονται από 1 – Πολύ Μικρός Αριθμός/Βαθμός σε 5 – Πολύ Μεγάλος Αριθμός/Βαθμός

\*\* Οι τιμές διακυμαίνονται 1 – Τα Τελευταία 2 έτη, 2 – Από 3 έως 5 έτη, 3 – Από 6 έως 10 έτη, 4 – Από 11 έως 20 έτη και 5 – Πάνω από 20 έτη

\*\*\* Οι τιμές διακυμαίνονται από 1 – Με Πολύ πιο Αργούς Ρυθμούς, έως 5 – Με πολύ πιο Γρήγορους Ρυθμούς

\*\*\*\* Οι τιμές διακυμαίνονται 1 - Κατώτερες Στόχων, 2 – Ανάλογες Στόχων, και 3 – Ανώτερες Στόχων

### Δ1.1.2 Κριτήρια Επιλογής Χωρών

Η μελέτη της βιβλιογραφίας (βλ. § Β2.2.1) και οι συζητήσεις με ειδικούς (βλ. § Γ2.3.2.2) οδήγησε στην χρήση 60 πιθανών κριτηρίων αξιολόγησης χωρών, χωρισμένα σε 6 κατηγορίες. Στον Πίνακα Δ1.2 παρουσιάζονται και τα 60 κριτήρια, από το λιγότερο έως το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο. Από τη μελέτη του Πίνακα Δ1.2 γίνεται φανερό ότι σχεδόν το

1/3 των κριτηρίων δεν χρησιμοποιούνται από τα 2/3 των στελεχών. Ειδικότερα, το 1/6 των κριτηρίων (σχεδόν 10 μεταβλητές) χρησιμοποιείται μόνο από το 1/6 των στελεχών, ενώ τα 2/3 των στελεχών συμφωνούν στη χρήση μόνο του 1/6 των κριτηρίων.

Αν σταθούμε σύντομα στη φύση των κριτηρίων που δεν χρησιμοποιούνται εκτενώς (τα πρώτα 10 στον Πίνακα Δ1.2: Ο Αριθμός Τηλεοράσεων & Ραδιοφώνων στον Πληθυσμό, το Μέσο Ύψος των Ενοικίων, το Κόστος της Ηλεκτρικής Ενέργειας, η Πυκνότητα των Λιανεμπορικών καταστημάτων, κ.τ.λ.) σε σχέση με εκείνα που τυγχάνουν σχεδόν καθολικής αποδοχής (τα τελευταία 10: οι Συνολικές Εισαγωγές Παρόμοιων Προϊόντων, οι Διακυμάνσεις της Ισοτιμίας, οι Διατάξεις Περιορισμού των Εισαγωγών, οι Δασμοί στις Εισαγωγές, κ.τ.λ.), θα διαπιστωθεί ότι τα στελέχη Ελληνικών επιχειρήσεων χρησιμοποιούν μεταβλητές οι οποίες σχετίζονται με τον έντονα εξαγωγικό χαρακτήρα της διεθνοποίησης τους και τη σχετικά μικρή υιοθέτηση άλλων τρόπων διεθνούς παρουσίας, όπως οι Άμεσες Επενδύσεις (π.χ., Εξαγορές, Joint Ventures), η Δικαιόχρηση (Franchise) ή το Licensing, ενώ ταυτόχρονα είναι προσιτές και άμεσα διαθέσιμες.



## ΠΙΝΑΚΑΣ Δ1.2: Περιγραφή των μεταβλητών «Κριτήρια Επιλογής Χωρών»

	Μεταβλητές *	Συχνότητα	Πλήθος
1	Ο Αριθμός Τηλεοράσεων & Ραδιοφώνων στον Πληθυσμό	9.00	299
2	Ο Αριθμός & η Φύση των Κυριότερων Θρησκειών	20.00	298
3	Ο Αριθμός των Διαφορετικών Φυλετικών Ομάδων	22.00	298
4	Η Κατανάλωση Ενέργειας, Χάλυβα & Τιμέντου	23.00	298
5	Το Μέσο Μέγεθος της Οικογένειας	24.00	298
6	Το Μέσο Ύψος των Ενοικίων	25.00	298
7	Κόστος Ηλεκτρικής Ενέργειας	35.00	298
8	Η Κατοχή Η/Υ	36.00	298
9	Ηλικιακή Σύνθεση του Πληθυσμού	42.00	298
10	Η Πυκνότητα των Λιανεμπορικών Καταστημάτων	55.00	299
11	Η Νομοθεσία Προστασίας Ευρεσιτεχνιών & Εμπορικών Σημάτων	62.00	298
12	Το Ισοζύγιο Πληρωμών	66.00	298
13	Το Ποσοστό της Ανεργίας	75.00	298
14	Η Ομοιότητα της Κουλτούρας με την Ελληνική	77.00	298
15	Κλιματολογικές Συνθήκες & Μορφολογία Εδάφους	77.00	298
16	Το Μορφωτικό Επίπεδο	84.00	298
17	Η Διανομή του Εισοδήματος	87.00	298
18	Διαθεσιμότητα & Πηγές Αντλησης Κεφαλαίων	90.00	298
19	Η Έκταση της Χώρας	92.00	298
20	Η Πυκνότητα του Πληθυσμού & Ποσοστό Αστικοποίησης	97.00	298
21	Ύπαρξη Εξειδικευμένου Εργασιακού ή Στελεχιακού Δυναμικού	102.00	298
22	Εάν υπάρχει Ελληνογενής Πληθυσμός	102.00	298
23	Ηθη και Έθιμα της Επιχειρηματικής Ζωής	103.00	298
24	Εάν τα Αγγλικά ή Γαλλικά ομιλούνται εκτενώς	109.00	298
25	Η Διαθεσιμότητα Δικτύων Επικοινωνίας	114.00	299
26	Το Μέσο Μηνιαίο Εργατικό Κόστος	121.00	298
27	Το Τεχνολογικό Επίπεδο της Παραγωγής	127.00	298
28	Περιορισμοί Διακίνησης Κεφαλαίων	132.00	298
29	Συχνότητα επεισοδίων, απεργιών & Κινητοποιήσεων	132.00	298
30	Το Κατά Κεφαλήν Εγχώριο Προϊόν	132.00	298
31	Συνήθειες & Τρόπος Ζωής του Πληθυσμού	132.00	298
32	Διατάξεις που Αφορούν τη Συσκευασία & την Ετικέτα	135.00	298
33	Πολιτική Στάση Απέναντι στην Ελλάδα	135.00	298
34	Τοπικό Δίκαιο Συμβάσεων & Κανονιστικό Πλαίσιο Πωλήσεων	136.00	298
35	Φιλική Στάση απέναντι στους Έλληνες	140.00	298
36	Συνολικός Πληθυσμός ή Ρυθμός Ανάπτυξής του	153.00	298
37	Ο Ρυθμός του Πληθωρισμού	166.00	298
38	Η Σταθερότητα των Κυβερνήσεων	167.00	298
39	Ο Ρυθμός Ανάπτυξης των Ανταγωνιστικών Επιχειρήσεων	169.00	299
40	Στάση Απέναντι στις Ξένες Επιχειρήσεις	174.00	298
41	Στάδιο Οικονομικής Αναπτύξεως	174.00	298
42	Γραφειοκρατία κατά τον Εκτελωνισμό	174.00	298
43	Αριθμός Εγχώριων Ανταγωνιστών	177.00	299
44	Ετήσια Αύξηση των Πωλήσεων σε Ογκο	177.00	298
45	Η Παρουσία Εισαγωγών στην Ξένη Αγορά	180.00	299
46	Επάρκεια Λιμανιών, Αυτοκ/μων & Σιδηρ/ικού Δικτύου	186.00	298
47	Η Δυνατότητα Επιβολής των Όρων του Συμβολαίου	188.00	298
48	Απόσταση από Ελλάδα	190.00	298
49	Οι Προτιμήσεις των Εγχώριων Καταναλωτών	196.00	299
50	Μεταφορικά Κόστη	196.00	299
51	Φορολογική Επιβάρυνση	200.00	297
52	Συχνότητα Αγοράς του Προϊόντος & Μέσο Μέγεθος Παραγγελίας	202.00	298
53	Μέση Εγχώρια Τιμή Πώλησης του Προϊόντος	209.00	299
54	Μέγεθος Τοπικής Παραγωγής του Προϊόντος	209.00	298
55	Οι Συνολικές Εισαγωγές Παρόμοιων Προϊόντων	210.00	298
56	Οι Διακυμάνσεις της Ισοτιμίας	216.00	298
57	Διατάξεις Περιορισμού των Εισαγωγών	217.00	298
58	Οι Συνολικές Εισαγωγές του Προϊόντος	218.00	298
59	Δασμοί στις Εισαγωγές	237.00	298
60	Μέγεθος της Ζήτησης για το Προϊόν	269.00	299

Σημείωση: \* Οι τιμές διακυμαίνονται 1 – Χρησιμοποιείται 0 – Δεν Χρησιμοποιείται κατά την Αξιολόγηση Ξένων Αγορών

### Δ1.1.3 Μεταβλητές Μεγέθους της Επιχείρησης

Το σύνολο των μεταβλητών οι οποίες αφορούν της Ελληνικές Επιχειρήσεις προσφέρουν μια ολοκληρωμένη εικόνα του σχετικού μεγέθους των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Το μέγεθος των επιχειρήσεων της έρευνας (αριθμός εργαζομένων 10-49 και μέγεθος κύκλου εργασιών 500 εκατ. Έως 1.500 εκατ. Δραχμές) είναι σχετικά αυξημένο από το μέσο όρο των ελληνικών επιχειρήσεων, αλλά δεν πρέπει να διαλανθάνει της προσοχής ότι το δειγματοληπτικό πλαίσιο περιείχε μόνο εξαγωγικές επιχειρήσεις, οι οποίες λόγω ακριβώς αυτής της διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων τους, συνήθως παρουσιάζουν μέγεθος μεγαλύτερο του μέσου (Bourantas & Halikias 1991). Τέλος, οι επιχειρήσεις του δείγματος παρουσιάζουν κερδοφορία στα αποτελέσματά τους και μία έντονη λεπτόκυρτη κατανομή με μέτρια αρνητική κλίση.

**ΠΙΝΑΚΑΣ Δ1.3: Περιγραφή των μεταβλητών Χαρακτηριστικά της Επιχείρησης**

Μεταβλητές	Μέσος	Διάμεσος	SD	Skewness	Kurtosis	Πλήθος
Αριθμός Εργαζομένων*	2.5195	2.0000	1.0382	.695	-.253	308
Αξία Πωλήσεων το 1999**	5.1699	5.0000	1.3467	-.410	-.077	306
Συνολικό Αποτέλεσμα Δραστηριοποίησης***	5.4463	6.0000	.9495	-1.297	2.916	307

Σημείωση: \* Οι τιμές διακυμαίνονται από 1 – 1-8 Εργαζ, 2 – 10-49 Εργαζ, 3 - 50-99 Εργαζ, 4 – 100-499 Εργαζ, 5 - 500+

\*\* Οι τιμές διακυμαίνονται από 1 – 1-49 Εκ, 2 – 50-99 Εκ., 3 - 100-249 Εκ., 4 – 250-499 Εκ. , 5 – 500 εκ.-1,5 δις, 6 – 1,5- 3 δις, 7 – 3 δις+

\*\*\*Οι τιμές διακυμαίνονται από 1 – Πολύ, 2 – Αρκετά., 3 – Λίγο ΖΗΜΙΟΓΟΝΟ, 4 – Ούτε ζημιογόνο ούτε κερδοφόρο, 5 – Λίγο, 6 – Αρκετά., 7 – Πολύ ΚΕΡΔΟΦΟΡΟ

### Δ1.1.4 Μεταβλητές Κινήτρων Διεθνοποίησης

Οι μεταβλητές οι οποίες παρουσιάζονται στον πίνακα Δ1.4, διερευνούν τους λόγους που ωθούν τις ελληνικές επιχειρήσεις στην αναζήτηση ευκαιριών για διεθνή επέκταση. Ο κορεσμός της εγχώριας αγοράς φαίνεται να είναι το πιο ισχυρό κίνητρο, ενώ ακολουθούν η εμφάνιση απρόσκλητων-ξαφνικών παραγγελιών και οι τυχαίοι παράγοντες. Η δυνατότητα χρήσης των «κατάλληλων» για μία αγορά στελεχών και η ύπαρξη κρατικών επιχορηγήσεων

εμφανίζονται ως οι λιγότερο σημαντικοί παράγοντες. Όλες οι κατανομές παρουσιάζουν από μικρή έως μετρίως αρνητική κλίση, ενώ είναι και μετρίως πλατύκυρτες.

**ΠΙΝΑΚΑΣ Δ1.4: Περιγραφή μεταβλητών Κινήτρων Διεθνοποίησης**

Μεταβλητές*	Μέσος	Διάμεσος	SD	Skewness	Kurtosis	Πλήθος
Κρατικές Επιχορηγήσεις	3.0341	3.0000	1.0817	-0.035	-0.872	293
Κορεσμός Εγχώριας Αγοράς	3.6088	4.0000	1.1054	-0.492	-0.667	294
Τυχαιότητα	3.2680	4.0000	1.0594	-0.363	-0.751	291
Ξαφνικές Παραγγελίες	3.3973	4.0000	1.0903	-0.343	-0.803	292
Δυνατότητα Χρήσης «Κατάλληλων» Ανθρώπων	3.1546	3.0000	0.9756	-0.090	-0.816	291

Σημείωση: \* Οι τιμές διακυμαίνονται από 1 – Διαφωνώ Απόλυτα έως 5 – Συμφωνώ Απόλυτα

#### Δ1.1.5 Μεταβλητές Προδιάθεσης Ανάλυσης Εξαγωγικών Κινδύνων

Οι μεταβλητές οι οποίες διερευνούν την προδιάθεση των στελεχών για την ανάλυση περαιτέρω εξαγωγικών κινδύνων αναφέρονται στην ανάγκη τους για επιτόπια και προσωπική επισκόπηση των συνθηκών της υπό εξέταση ξένης αγοράς καθώς και στην ανάγκη που αισθάνονται για την πρόσληψη στελεχών από την τοπική αγορά. Οι ελληνικές επιχειρήσεις, όπως φαίνεται και από τον Πίνακα Δ1.5, εμφανίζουν ιδιαίτερος αυξημένες και τις δύο προαναφερθείσες ανάγκες και άρα παρουσιάζουν μειωμένη προδιάθεση ανάλυσης εξαγωγικών κινδύνων. Ιδιαίτερα σε ότι αφορά την αναγκαιότητα πρόσληψης τοπικών στελεχών, η κατανομή εμφανίζεται έντονα λεπτόκυρτη, δηλώνοντας τη σχετική συμφωνία των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα.

**ΠΙΝΑΚΑΣ Δ1.5: Περιγραφή μεταβλητών Προδιάθεσης Ανάλυσης Εξαγωγικών Κινδύνων**

Μεταβλητές*	Μέσος	Διάμεσος	SD	Skewness	Kurtosis	Πλήθος
Αναγκαιότητα Επιτόπιας Αξιολόγησης – Επίσκεψης	3.8737	4.0000	0.8647	-0.745	0.267	293
Αναγκαιότητα Πρόσληψης Τοπικών Στελεχών	3.8576	4.0000	0.7825	-0.817	1.329	295

Σημείωση: \* Οι τιμές διακυμαίνονται από 1 – Διαφωνώ Απόλυτα έως 5 – Συμφωνώ Απόλυτα

### Δ1.1.6 Μεταβλητές Διεθνών Εμπειριών Στελέχους

Το σύνολο των μεταβλητών οι οποίες αφορούν τα στελέχη των Ελληνικών Επιχειρήσεων προσφέρουν μια ολοκληρωμένη εικόνα των χαρακτηριστικών τους. Τα στελέχη που έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι ως επί το πλείστον πτυχιούχοι ανωτάτων σχολών, θετικής κατεύθυνσης και δεν έχουν σπουδάσει στο εξωτερικό, αλλά ούτε εργαστεί εκτός Ελλάδας. Είναι στελέχη με πολύχρονη παραμονή στην ίδια επιχείρηση (άνω των 6 ετών), με σχετική εμπειρία και σε επιχειρήσεις άλλων κλάδων της οικονομίας και τουλάχιστον 4 έως 5 έτη εμπειρίας με ξένες αγορές.

**ΠΙΝΑΚΑΣ Δ1.6: Περιγραφή μεταβλητών Διεθνών Εμπειριών Στελέχους**

Μεταβλητές	Μέσος	Διάμεσος	SD	Skewness	Kurtosis	Πλήθος
Εμπειρία στην Σημερινή Επιχείρηση*	3.1933	4.0000	1.0831	-1.059	-0.313	300
Εμπειρία σε Επιχειρήσεις Άλλων Κλάδων**	0.5267		0.5001			300
Χρόνια Εμπειρία από Αγορές Εξωτερικού*	2.9300	3.0000	1.0498	-0.523	-0.988	300
Εργασία στο Εξωτερικό**	0.2709		0.4452			299
Σπουδές στο Εξωτερικό**	0.3737		0.4846			297
Επίπεδο Σπουδών***	2.1684	2.0000	0.6140	-0.114	-0.459	297
Θετική Κατεύθυνση Σπουδών**	0.7675		0.4232			271

Σημείωση: \* Οι τιμές διακυμαίνονται από 1 – 1-3 Χρόνια , 2 – 4-5 Χρόνια , 3 - 6-10 Χρόνια , 4 – 11+ Χρόνια

\*\* Οι τιμές διακυμαίνονται από 1 –Ναι, 0 – Όχι

\*\*\* Οι τιμές διακυμαίνονται από 1 – Λύκειο, 2 – ΤΕΙ – Πανεπιστήμιο, 3 – Μεταπτυχιακά

### Δ1.1.7 Μεταβλητές Στερεοτυπικής Απόστασης

Οι μεταβλητές οι οποίες αναφέρονται στη μέτρηση της στερεοτυπικής απόστασης κατανέμονται σε τέσσερα επίπεδα, στη βάση μίας ιεραρχικής κλίμακας από τη γενικότερη αντίληψη της απόστασης έως την πιο συγκεκριμένη ανάμεσα στην εγχώρια και την ξένη αγορά. Σε ότι αφορά τις μεταβλητές του πρώτου επιπέδου οι ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις φαίνεται να συνδέουν την έλλειψη γνώσεων με τη γεωγραφική απόσταση δύο χωρών. Παράλληλα, αποσυνδέουν τη μείωση του κινδύνου μέσω της απόκτησης πρόσθετης πληροφόρησης για την ξένη αγορά. Οι απαντήσεις τους αυτές χαρακτηρίζουν τις

επιχειρήσεις ως διστακτικές και επηρεαζόμενες από την έννοια της γεωγραφικής απόστασης ανάμεσα σε δύο χώρες. Εξετάζοντας τις μεταβλητές του δευτέρου επιπέδου παρατηρείται ότι μία σχετικά ουδέτερη στάση απέναντι στο βαθμό ομοιότητας της Ελλάδος και των Ελλήνων πελατών με τους αντίστοιχους ξένους. Σαφέστατα, οι εξαγωγικές επιχειρήσεις δεν θεωρούν την Ελλάδα απομονωμένη από το διεθνές περιβάλλον αλλά ταυτόχρονα δεν παρουσιάζουν την αντίληψη ενσωμάτωσης που ίσως θα ήταν αναμενόμενη από ένα δείγμα διεθνοποιημένων επιχειρήσεων.

Οι μεταβλητές της ομοιότητας των ξένων αγορών ανά γεωγραφική περιοχή με την Ελλάδα, αποτελούν το τρίτο επίπεδο της στερεοτυπικής απόστασης. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, η Ελλάδα δεν μοιάζει καθόλου και άρα διατηρεί τη μεγαλύτερη απόσταση από τις χώρες της Βορείου Αφρικής. Φαίνεται να ανήκει περισσότερο στις Βαλκανικές Χώρες, αλλά ακόμα περισσότερο στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επίσης, οι ελληνικές επιχειρήσεις σχεδόν ομόφωνα, βάσει της έντονα λεπτόκυρτης κατανομής, θεωρούν τις χώρες της Βορείου Αφρικής ως ιδιαίτερος απόμακρες από την Ελλάδα.

Τέλος, στις μεταβλητές του τετάρτου επιπέδου παρουσιάζεται ο εξατομικευμένος βαθμός οικειότητας των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων με κάθε μία από τις 17 χώρες που συμμετέχουν στη μελέτη. Οι χώρες της Βορείου Αφρικής, η Αλβανία (παραδοσιακά απομονωμένη βαλκανική χώρα) και η Τουρκία (παραδοσιακός αντίπαλος των ελληνικών γεωστρατηγικών συμφερόντων) παρουσιάζουν τη μικρότερη οικειότητα. Σε αντίθεση, οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η Κύπρος παρουσιάζουν την υψηλότερη οικειότητα.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η μεταβολή της κλίσης και της κυρτότητας σε σχέση με τη μεταβολή του βαθμού οικειότητας. Ειδικότερα, η κλίση μειώνεται όσο ο βαθμός οικειότητας αυξάνει, μετατρέποντας έτσι τις κατανομές από έντονα θετικής κλίσης σε έντονα αρνητικής. Παράλληλα, οι κατανομές των χωρών που παρουσιάζουν μικρό βαθμό οικειότητας είναι έντονα λεπτόκυρτες, χαρακτηριστικό που εμφανίζεται επίσης και στις κατανομές των χωρών με μεγαλύτερη οικειότητα και στην Κύπρο. Η Ρουμανία και η Σερβία

από τις Βαλκανικές χώρες και η Ισπανία, η Γαλλία και η Γερμανία από τις Ευρωπαϊκές,

παρουσιάζουν τις πιο πλατύκυρτες κατανομές και συνεπώς τη μεγαλύτερη διασπορά του βαθμού οικειότητας στο δείγμα των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων.

**ΠΙΝΑΚΑΣ Δ1.7: Περιγραφή μεταβλητών Στερεοτυπικής Απόστασης**

Μεταβλητές	Μέσος	Διάμεσος	SD	Skewness	Kurtosis	Πλήθος
<i>Πρώτου Επιπέδου*</i>						
Αποδοχή Σύνδεσης Απόστασης και Γνώσης	3.1092	3.0000	1.1049	-0.126	-1.071	293
Αποσύνδεση Πληροφόρησης & Κινδύνου	3.6849	4.0000	0.9650	-0.580	-0.241	292
<i>Δευτέρου Επιπέδου*</i>						
Βαθμός Ομοιότητας της Ελλάδας με Ξένες Αγορές	3.0616	3.0000	0.9098	-0.315	-0.444	292
Βαθμός Ομοιότητας Ελλήνων Πελατών με Ξένους	3.2990	3.0000	0.9523	-0.582	-0.024	291
<i>Τρίτου Επιπέδου**</i>						
Ομοιότητα Χωρών Βόρειας Αφρικής με Ελλάδα	1.5577	1.0000	0.7563	1.476	2.394	260
Ομοιότητα Χωρών Ανατολικής Μεσογείου με Ελλάδα	2.7338	3.0000	1.0436	0.226	-0.623	263
Ομοιότητα Χωρών Βαλκανικής με Ελλάδα	2.9280	3.0000	1.1229	0.110	-0.748	264
Ομοιότητα Χωρών Ευρωπαϊκής Ένωσης με Ελλάδα	3.2444	3.0000	0.9964	-0.345	-0.045	266
<i>Τετάρτου Επιπέδου***</i>						
Βαθμός Οικειότητας με ΑΛΓΕΡΙΑ	1.3932	1.0	0.7702	2.342	5.888	295
Βαθμός Οικειότητας με ΛΙΒΥΗ	1.5135	1.0	0.8355	1.782	3.072	296
Βαθμός Οικειότητας με ΤΥΝΗΣΙΑ	1.6858	1.0	1.0346	1.583	1.923	296
Βαθμός Οικειότητας με ΑΛΒΑΝΙΑ	2.0767	2.0	1.2393	0.841	-0.497	300
Βαθμός Οικειότητας με ΤΟΥΡΚΙΑ	2.0906	2.0	1.2534	0.902	-0.302	298
Βαθμός Οικειότητας με ΑΙΓΥΠΤΟ	2.2095	2.0	1.2143	0.713	-0.441	296
Βαθμός Οικειότητας με ΙΣΡΑΗΛ	2.3456	2.0	1.2545	0.622	-0.601	298
Βαθμός Οικειότητας με ΡΩΣΙΑ	2.3973	2.0	1.2855	0.561	-0.757	297
Βαθμός Οικειότητας με ΦΥΡΟΜ	2.4112	2.0	1.3443	0.580	-0.844	304
Βαθμός Οικειότητας με ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	2.6295	2.0	1.3218	0.414	-0.939	305
Βαθμός Οικειότητας με ΡΟΥΜΑΝΙΑ	2.6433	3.0	1.3324	0.325	-1.011	300
Βαθμός Οικειότητας με ΣΕΡΒΙΑ	3.0165	3.0	1.4129	-0.058	-1.276	303
Βαθμός Οικειότητας με ΙΣΠΑΝΙΑ	3.2977	3.0	1.3165	-0.323	-0.968	299
Βαθμός Οικειότητας με ΓΑΛΛΙΑ	3.3933	3.5	1.2691	-0.347	-0.903	300
Βαθμός Οικειότητας με ΓΕΡΜΑΝΙΑ	3.8212	4.0	1.1873	-0.729	-0.378	302
Βαθμός Οικειότητας με ΙΤΑΛΙΑ	3.8977	4.0	1.1791	-0.898	-0.010	303
Βαθμός Οικειότητας με ΚΥΠΡΟ	4.1623	5.0	1.2187	-1.456	1.093	302
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΟΙΚΕΙΟΤΗΤΑ ΜΕ 17 ΧΩΡΕΣ</b>	<b>44.931</b>	<b>46.0</b>	<b>9.8083</b>	<b>0.063</b>	<b>0.047</b>	<b>289</b>

Σημείωση: \* Οι τιμές διακυμαίνονται από 1 – Διαφωνώ Απόλυτα έως 5 – Συμφωνώ Απόλυτα

\*\* Οι τιμές διακυμαίνονται από 1 – Χαμηλή Ομοιότητα έως 5 – Υψηλή Ομοιότητα

\*\*\* Οι τιμές διακυμαίνονται από 1 – Χαμηλή Οικειότητα έως 5 – Υψηλή Οικειότητα

### *Δ1.1.8 Μεταβλητές Στερεοτυπικής Ομοιογένειας*

Αντίστοιχα προς τις μεταβλητές της στερεοτυπικής απόστασης, και οι μεταβλητές της στερεοτυπικής ομοιογένειας κατανέμονται σε τέσσερα ιεραρχικά επίπεδα.

Στο πρώτο επίπεδο παρατηρούμε τη σχετική αποδοχή από τις επιχειρήσεις του δείγματος των γενικευμένων και τυπικά στερεοτυπικών απόψεων για τις ξένες αγορές.

Στο δεύτερο επίπεδο μετρίεται ο βαθμός διαφοροποίησης των ξένων αγορών μεταξύ τους.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις ενώ αντιλαμβάνονται εν γένει τις ξένες αγορές ως μετρίως διαφοροποιημένες μεταξύ τους, ίσως λόγω των ιδιαίτερων γεωπολιτικών συνθηκών στη χώρα μας και λόγω της ιστορίας της, συμφωνούν περισσότερο με τη φράση ότι «υπάρχουν χώρες που γειτονεύουν και μοιάζουν μεταξύ τους λιγότερο από ότι με κάποιες χώρες, που είναι πιο μακρινές γεωγραφικά».

Στο τρίτο επίπεδο εξετάζεται ο βαθμός ομοιογένειας χωρών που ανήκουν στις γεωγραφικές περιοχές της παρούσας μελέτης. Παρατηρείται το φαινόμενο οι ελληνικές επιχειρήσεις να αναφέρουν παρόμοιο βαθμό ομοιότητας των χωρών κάθε περιοχής, με μικρή εξαίρεση την ομοιογένεια των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που εμφανίζεται οριακά αυξημένη.

Στο τέταρτο επίπεδο παρουσιάζεται η μέτρηση για κάθε μία χώρα ξεχωριστά του βαθμού επιχειρηματικού κινδύνου και του βαθμού επιχειρηματικής ελκυστικότητας που αντιπροσωπεύει για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, σε ότι αφορά τη μεταβλητή του επιχειρηματικού κινδύνου, παρατηρείται ότι οι χώρες της Βαλκανικής, η Ρωσία, η Λιβύη και η Αλγερία θεωρούνται ως οι πιο επικίνδυνες. Αντιθέτως, οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η Κύπρος λαμβάνουν τις υψηλότερες βαθμολογίες. Παράλληλα, είναι ευκρινές ότι η κλίση εμφανίζει παρόμοια συμπεριφορά με αυτή της μεταβλητής της οικειότητας, παρουσιάζοντας ιδιαίτερος αρνητική κλίση στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης η κύρτωση των 17 κατανομών. Όσο πιο ακραίες μέσες τιμές έχει μία κατανομή, τόσο πιο λεπτόκυρτη είναι. Δηλαδή, παρατηρείται

ότι τα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων συμφωνούν σε σημαντικότερο βαθμό ως προς τις αξιολογήσεις τους για τις χώρες που θεωρούνται πολύ επιχειρηματικά επικίνδυνες και για εκείνες που θεωρούνται λιγότερο επικίνδυνες. Η συμπεριφορά των μεταβλητών του επιχειρηματικού κινδύνου, μπορεί να θεωρηθεί ότι εμπεριέχει στοιχεία στερεοτυπικών αντιλήψεων, ιδιαιτέρως σε ότι αφορά τον σημαντικά χαμηλό κίνδυνο που αναφέρεται για τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι οποίες δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως επιχειρηματικά προσιτές για τις ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες εξάλλου δεν έχουν σημαντικές επιτυχίες στο βαθμό διείσδυσής τους στις χώρες αυτές.

Σχετικά με την ελκυστικότητα των ξένων αγορών, οι χώρες της Βορείου Αφρικής και η Αλβανία παρουσιάζουν τους χαμηλότερους μέσους όρους, ενώ οι Ευρωπαϊκές Χώρες και η Κύπρος τους υψηλότερους. Είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι οι χώρες στις οποίες, βάσει των δευτερογενών στοιχείων αλλά και των στοιχείων της έρευνας (βλ. Πίνακα Δ1.9), κατευθύνονται οι περισσότερες ελληνικές εξαγωγές αξιολογούνται και ως ιδιαιτέρως ελκυστικές. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις θεωρούν ότι στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεν έχουν εξαντληθεί οι επιχειρηματικές ευκαιρίες και ότι η περαιτέρω διείσδυσή τους σε αυτές έχει να τους προσφέρει πολύ περισσότερα οφέλη, από ότι η επέκτασή τους σε κάποιες άλλες αγορές. Η κλίση παρουσιάζει παρόμοια με προηγουμένως συμπεριφορά αλλά όχι τόσο έντονα. Με εξαίρεση τις τρεις χώρες της Βορείου Αφρικής, γίνεται σαφές ότι σχετικά με την ελκυστικότητα των ξένων αγορών, οι απόψεις των ελληνικών επιχειρήσεων διαφοροποιούνται πολύ περισσότερο από ότι σε σχέση με την επικινδυνότητά τους. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι τα στελέχη, κατά την αξιολόγηση μίας χώρας ως προς την πιθανή ελκυστικότητά της, συνυπολογίζουν τόσο τις ιδιαιτερότητες του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση όσο και τις συγκεκριμένες ικανότητες-πόρους (resources) αυτής.



## ΠΙΝΑΚΑΣ Δ1.8: Περιγραφή μεταβλητών Στερεοτυπικής Ομοιογένειας

Μεταβλητές	Μέσος	Διάμεσος	SD	Skewness	Kurtosis	Πλήθος
<b>Πρώτου Επιπέδου*</b>						
Αποδογή Γενικεύσεων για Ξένες Αγορές	3.2594	3.0000	1.0375	-0.351	-0.751	293
Μεταβολή Απόψεων μετά Είσοδο σε Ξένη Αγορά	3.6541	4.0000	0.8374	-0.514	0.248	292
<b>Δευτέρου Επιπέδου*</b>						
Βαθμός Διαφορετικότητας Ξένων Χωρών	3.0944	3.0000	0.9147	-0.105	-0.284	286
Βαθμός Διαφορετικότητας Χωρών Γεωγραφικά Μακρινών	3.6771	4.0000	0.9048	-0.766	0.355	288
<b>Τρίτου Επιπέδου**</b>						
Ομοιογένεια Χωρών Ανατολικής Μεσογείου	2.9167	3.0000	1.0980	0.023	-0.651	288
Ομοιογένεια Χωρών Βαλκανικής	3.0685	3.0000	1.1286	-0.049	-0.784	292
Ομοιογένεια Χωρών Βόρειας Αφρικής	3.1965	3.0000	1.1613	-0.172	-0.745	285
Ομοιογένεια Χωρών Ευρωπαϊκής Ένωσης	3.5461	4.0000	1.0281	-0.467	-0.079	293
<b>Τετάρτου Επιπέδου</b>						
Βαθμός Επιχειρηματικού Κινδύνου με ΑΛΒΑΝΙΑ***	1.5102	1.0	0.9410	2.160	4.351	294
Βαθμός Επιχειρηματικού Κινδύνου με ΡΩΣΙΑ	1.9207	2.0	1.0476	0.996	0.357	290
Βαθμός Επιχειρηματικού Κινδύνου με ΛΙΒΥΗ	1.9964	2.0	1.0693	0.911	0.193	280
Βαθμός Επιχειρηματικού Κινδύνου με ΑΙΓΥΠΤΟ	2.0249	2.0	1.0637	0.847	0.044	281
Βαθμός Επιχειρηματικού Κινδύνου με ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	2.0772	2.0	1.0936	0.748	-0.285	298
Βαθμός Επιχειρηματικού Κινδύνου με ΣΕΡΒΙΑ	2.2770	2.0	1.1067	0.613	-0.221	296
Βαθμός Επιχειρηματικού Κινδύνου με ΦΥΡΟΜ	2.3864	2.0	1.1003	0.407	-0.507	295
Βαθμός Επιχειρηματικού Κινδύνου με ΡΟΥΜΑΝΙΑ	2.4027	2.0	1.0671	0.264	-0.716	293
Βαθμός Επιχειρηματικού Κινδύνου με ΤΥΝΗΣΙΑ	2.4659	2.0	1.0819	0.363	-0.392	279
Βαθμός Επιχειρηματικού Κινδύνου με ΤΟΥΡΚΙΑ	2.5813	3.0	1.1731	0.186	-0.880	289
Βαθμός Επιχειρηματικού Κινδύνου με ΑΙΓΥΠΤΟ	2.6376	3.0	0.9900	0.038	-0.403	287
Βαθμός Επιχειρηματικού Κινδύνου με ΙΣΡΑΗΛ	3.7301	4.0	1.1561	-0.694	-0.291	289
Βαθμός Επιχειρηματικού Κινδύνου με ΙΤΑΛΙΑ	4.4136	5.0	0.9139	-1.882	3.585	295
Βαθμός Επιχειρηματικού Κινδύνου με ΚΥΠΡΟ	4.4694	5.0	0.8883	-2.039	4.359	294
Βαθμός Επιχειρηματικού Κινδύνου με ΙΣΠΑΝΙΑ	4.5420	5.0	0.7422	-2.141	5.858	286
Βαθμός Επιχειρηματικού Κινδύνου με ΓΑΛΛΙΑ	4.6199	5.0	0.7661	-2.602	7.605	292
Βαθμός Επιχειρηματικού Κινδύνου με ΓΕΡΜΑΝΙΑ	4.7177	5.0	0.7145	-3.201	11.300	294
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ 17 ΧΩΡΩΝ	50.680	50	8.1974	-0.179	1.738	269
<b>Βαθμός Ελκυστικότητας ΑΙΓΥΠΤΟΥ****</b>						
Βαθμός Ελκυστικότητας ΑΙΓΥΠΤΟΥ	1.6632	1.0	0.9116	1.433	1.737	291
Βαθμός Ελκυστικότητας ΛΙΒΥΗΣ	1.7388	1.0	0.9758	1.284	0.977	291
Βαθμός Ελκυστικότητας ΤΥΝΗΣΙΑΣ	2.0069	2.0	1.0973	0.936	0.073	290
Βαθμός Ελκυστικότητας ΑΛΒΑΝΙΑΣ	2.3445	2.0	1.4626	0.611	-1.110	299
Βαθμός Ελκυστικότητας ΑΙΓΥΠΤΟΥ	2.5358	2.0	1.2913	0.386	-0.910	293
Βαθμός Ελκυστικότητας ΦΥΡΟΜ	2.7625	3.0	1.3929	0.191	-1.226	299
Βαθμός Ελκυστικότητας ΙΣΡΑΗΛ	2.7850	3.0	1.2379	0.121	-0.891	293
Βαθμός Ελκυστικότητας ΣΕΡΒΙΑΣ	2.8624	3.0	1.3773	0.117	-1.206	298
Βαθμός Ελκυστικότητας ΡΩΣΙΑΣ	2.8946	3.0	1.3572	0.052	-1.151	294
Βαθμός Ελκυστικότητας ΤΟΥΡΚΙΑΣ	2.8949	3.0	1.4519	0.003	-1.366	295
Βαθμός Ελκυστικότητας ΒΟΥΛΓΑΡΙΑΣ	2.9109	3.0	1.3600	0.035	-1.166	303
Βαθμός Ελκυστικότητας ΡΟΥΜΑΝΙΑΣ	2.9128	3.0	1.3355	0.041	-1.123	298
Βαθμός Ελκυστικότητας ΙΣΠΑΝΙΑΣ	3.2021	3.0	1.3886	-0.118	-1.237	292
Βαθμός Ελκυστικότητας ΓΑΛΛΙΑΣ	3.3106	3.0	1.4462	-0.268	-1.306	293
Βαθμός Ελκυστικότητας ΙΤΑΛΙΑΣ	3.3188	3.0	1.4293	-0.261	-1.283	298
Βαθμός Ελκυστικότητας ΓΕΡΜΑΝΙΑΣ	3.7071	4.0	1.4699	-0.730	-0.946	297
Βαθμός Ελκυστικότητας ΚΥΠΡΟΥ	3.7811	4.0	1.2691	-0.760	-0.573	297
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ 17 ΧΩΡΩΝ	47.389	47.0	9.8512	-0.124	0.223	283

Σημείωση: \* Οι τιμές διακυμαίνονται από 1 – Διαφωνώ Απόλυτα έως 5 – Συμφωνώ Απόλυτα

\*\* Οι τιμές διακυμαίνονται από 1 – Χαμηλή Ομοιογένεια έως 5 – Υψηλή Ομοιογένεια

\*\*\* Οι τιμές διακυμαίνονται από 5 – Χαμηλός Κίνδυνος έως 1 – Υψηλός Κίνδυνος

\*\*\*\* Οι τιμές διακυμαίνονται από 1 – Χαμηλή Ελκυστικότητα έως 5 – Υψηλή Ελκυστικότητα

### Δ1.1.9 Όγκος Επιχειρηματικών Συναλλαγών με Ξένες Χώρες

Αρχικώς, πρέπει να παρατηρήσουμε τους σημαντικά μικρότερους μέσους όρους της έντασης επιχειρηματικών συναλλαγών ανά χώρα, σε σχέση με τις μεταβλητές της Οικειότητας και της Ελκυστικότητας. Η διαφορά αυτή γίνεται πιο έντονη καθώς οι μέσοι όροι αυξάνονται, δηλαδή για τις Ευρωπαϊκές χώρες και την Κύπρο. Θεωρούμε ότι η συμπεριφορά αυτή των μεταβλητών οφείλεται στον χαμηλό εξαγωγικό προσανατολισμό των Ελληνικών επιχειρήσεων. Είναι χαρακτηριστικό ότι μόνο 3 χώρες κατορθώνουν να φτάσουν (διάμεσοι Πίνακα Δ1.9) στη δεύτερη βαθμίδα έντασης των συναλλαγών. Είναι επίσης σαφές ότι τα στελέχη αισθάνονται ότι δεν έχουν αξιοποιήσει επαρκώς τις ευκαιρίες που υπάρχουν σ' αυτές τις χώρες.

Καμιά κατανομή δεν παρουσιάζει αρνητική κλίση, ενώ όπως φαίνεται από τις έντονα λεπτόκυρτες κατανομές στις χώρες χαμηλής έντασης, οι Ελληνικές επιχειρήσεις δεν εξάγουν μαζικά προς αυτές. Αυτό επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι όσο μεγαλώνει ο μέσος όρος της έντασης των συναλλαγών, τόσο μεγαλώνει και η διασπορά των απαντήσεων, επαληθεύοντας την σποραδική και μόνο εμφάνιση έντονα εξαγωγικών επιχειρήσεων στην Ελληνική αγορά.

**ΠΙΝΑΚΑΣ Δ1.9: Περιγραφή της μεταβλητής «Όγκος Επιχειρηματικών Συναλλαγών»**

Μεταβλητές*	Μέσος	Διάμεσος	SD	Skewness	Kurtosis	Πλήθος
Όγκος Συναλλαγών με ΑΛΓΕΡΙΑ	1.0489	1.0	0.2816	6.099	37.539	307
Όγκος Συναλλαγών με ΛΙΒΥΗ	1.1042	1.0	0.4668	5.202	29.732	307
Όγκος Συναλλαγών με ΤΥΝΗΣΙΑ	1.1270	1.0	0.5115	4.766	24.569	307
Όγκος Συναλλαγών με ΑΙΓΥΠΤΟ	1.3094	1.0	0.7489	2.527	5.748	307
Όγκος Συναλλαγών με ΤΟΥΡΚΙΑ	1.4365	1.0	1.0409	2.463	4.948	307
Όγκος Συναλλαγών με ΙΣΡΑΗΛ	1.4886	1.0	1.0238	2.146	3.636	307
Όγκος Συναλλαγών με ΡΩΣΙΑ	1.5752	1.0	1.0508	1.874	2.655	306
Όγκος Συναλλαγών με ΡΟΥΜΑΝΙΑ	1.6091	1.0	1.1101	1.800	2.118	307
Όγκος Συναλλαγών με ΦΥΡΟΜ	1.6189	1.0	1.1524	1.841	2.238	307
Όγκος Συναλλαγών με ΣΕΡΒΙΑ	1.6189	1.0	1.1382	1.805	2.075	307
Όγκος Συναλλαγών με ΑΛΒΑΝΙΑ	1.6254	1.0	1.1546	1.730	1.754	307
Όγκος Συναλλαγών με ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	1.7883	1.0	1.2383	1.417	0.821	307
Όγκος Συναλλαγών με ΙΣΠΑΝΙΑ	1.8039	1.0	1.2781	1.444	0.753	306
Όγκος Συναλλαγών με ΓΑΛΛΙΑ	2.0423	1.0	1.4376	1.075	-0.338	307
Όγκος Συναλλαγών με ΚΥΠΡΟ	2.2964	2.0	1.4326	0.696	-0.900	307
Όγκος Συναλλαγών με ΙΤΑΛΙΑ	2.3550	2.0	1.5742	0.705	-1.093	307
Όγκος Συναλλαγών με ΓΕΡΜΑΝΙΑ	2.6580	2.0	1.6301	0.354	-1.501	307
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΝΤΑΣΗ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ 17 ΧΩΡΩΝ</b>	<b>28.489</b>	<b>27.0</b>	<b>7.6859</b>	<b>0.649</b>	<b>-0.134</b>	<b>305</b>

Σημείωση: \*Οι τιμές διακυμαίνονται από 1 – Μηδενικός Όγκος Συναλλαγών έως 5 – Μεγάλος Όγκος Συναλλαγών

## Δ1.2 Ανάλυση Ποιότητας Μετρήσεων

Στις παραγράφους που ακολουθούν παρουσιάζεται η ανάλυση των Ελλιπώς Συμπληρωμένων Ερωτηματολογίων, η οποία και χρονικά αλλά και τυπικά προηγείται της υπόλοιπης ανάλυσης. Στη συνέχεια παρατίθεται η ανάλυση αξιοπιστίας και εγκυρότητας των βασικών μεταβλητών οι οποίες χρησιμοποιούνται στο κεφάλαιο Δ2 για την ομαδοποίηση επιχειρήσεων και διεθνών αγορών, αλλά και στη συνέχεια της ανάλυσης για τη δημιουργία νέων «παράγωγων» μεταβλητών οι οποίες με τη σειρά τους θα χρησιμοποιηθούν στο Θεωρητικό Υπόδειγμα Επιλογής Διεθνών Αγορών.

### Δ1.2.1 Ανάλυση Ελλιπών Απαντήσεων (*Missing Value Analysis*)

Ο κυριότερος λόγος για τον οποίο πρέπει οποιασδήποτε στατιστικής ανάλυσης να προηγείται η Ανάλυση των Ελλιπών Απαντήσεων (ΑτΕΑ) είναι το γεγονός ότι πολύ συχνά στις έρευνες Μάρκετινγκ, οι απαντήσεις εκείνων που παρέδωσαν ημιτελή ερωτηματολόγια διαφέρουν συστηματικά από τις απαντήσεις εκείνων που συμπλήρωσαν όλες τις ερωτήσεις. Η συστηματική και άρα μη τυχαία διαφοροποίησή των ημιτελών ερωτηματολογίων μπορεί να επηρεάσει την ανάλυση με την αύξηση του συνολικού μεροληπτικού σφάλματος, καθώς και να επιτρέψει την χρήση στατιστικών μεθόδων (όπως π.χ. η Ανάλυση Παλλιδρόμησης) παρότι παραβιάζονται οι προϋποθέσεις τους (Hair *et al.* 1998, Hill 1997). Σύμφωνα με τους Hair *et al.* (1998), τρία βήματα είναι απαραίτητα στην ΑτΕΑ: (α) η εξέταση της δομής και της μορφής των ελλιπών απαντήσεων, (β) η διάγνωση της τυχαιότητας της εμφάνισης ελλιπών απαντήσεων και (γ) εάν παρίσταται ανάγκη, η εξάλειψη των προβλημάτων από την ύπαρξη και τη μορφή των ελλιπών απαντήσεων. Στη συνέχεια εξετάζονται με τη σειρά τα τρία αυτά βήματα.

### Δ1.2.1.1 Εξέταση της Δομής και της Μορφής των Ελλιπών Απαντήσεων

Αρχικώς η Ανάλυση των Ελλιπών Απαντήσεων (ΑτΕΑ) έδειξε ότι ένας μικρός αριθμός ερωτώμενων παρέλειψε αρκετές ερωτήσεις. Αυτό, σε ένα μεγάλο και δύσκολο ερωτηματολόγιο ήταν αναμενόμενο. Κατ' αρχάς λοιπόν υπήρχαν 21 ερωτηματολόγια τα οποία εμφάνιζαν ποσοστό αναπάντητων ερωτήσεων μεγαλύτερο του 30% και τα οποία για εύλογους λόγους θεωρήθηκε ότι έπρεπε να αποσυρθούν στο στάδιο αυτό από κάθε περαιτέρω ανάλυση.

Στη συνέχεια, στρέφοντας την προσοχή μας σε επιμέρους ερωτήσεις, έχουμε να παρατηρήσουμε τα εξής:

- α. Ορισμένες ερωτήσεις από τη φύση τους επέτρεπαν την κωδικοποίηση των ασυμπλήρωτων μεταβλητών, κατά την εισαγωγή των στοιχείων στον H/Y και στο SPSS. Ειδικότερα, στην ερώτηση 8, όσα κριτήρια δεν συμπληρώθηκαν θεωρήθηκε ότι δεν χρησιμοποιούνται από τον ερωτώμενο. Επίσης στις ερωτήσεις 9 και 12, όταν ο ερωτώμενος δεν συμπλήρωνε την απάντηση για κάποια χώρα, θεωρήθηκε είτε ότι δεν γνώριζε καθόλου τη χώρα αυτή (ερ. 9) είτε ότι δεν εξήγαγε καθόλου σε αυτή (ερ. 12) και η απάντησή του μπορούσε να κωδικοποιηθεί ως 1. Συνεπώς οι ερωτήσεις 8, 9 και 12 δεν εξετάζονται στην ΑτΕΑ.
- β. Στον Πίνακα Δ1.10 και στην ανάλυση που ακολουθεί, παραθέτονται οι μεταβλητές εκείνες οι οποίες παρουσιάζουν σημαντικό ποσοστό ελλιπών απαντήσεων, δηλαδή πάνω από 4% του συνόλου των απαντηθέντων ερωτηματολογίων.

**Πίνακας Δ1.10: Περιληπτική Στατιστική Περιγραφή των Μεταβλητών με Ελλειψείς Απαντήσεις**

Μεταβλητές	Μέσος	Τυπική Απόκλιση	Αριθμός Ελλείψεων	Ποσοστό Ελλείψεων
Υπάρχουν Έλληνες πελάτες οι οποίοι μοιάζουν περισσότερο με πελάτες ξένων χωρών από ό,τι με άλλους Έλληνες πελάτες.	3.2990	0.95229	17	5.5
Υπάρχουν χώρες που γειτονεύουν και μοιάζουν μεταξύ τους λιγότερο από ό,τι με κάποιες άλλες χώρες, που είναι πιο μακρινές γεωγραφικά.	3.6771	0.90482	20	6.5
Υπάρχουν πιο πολλές διαφορές ανάμεσα τις διάφορες ξένες χώρες από ότι υπάρχουν ομοιότητες.	3.0944	0.91470	22	7.1
Υπάρχουν πιο πολλές ομοιότητες ανάμεσα στην Ελλάδα και στις ξένες χώρες από ότι υπάρχουν διαφορές.	3.0616	0.90984	16	5.2
Πρέπει να προτιμούνται ξένες αγορές οι οποίες παρουσιάζουν πολιτισμικές ομοιότητες με την Ελλάδα	2.9863	1.16152	15	4.9
Πρέπει να αποφεύγονται ξένες αγορές για τις οποίες δεν μπορείς να βρεις αρκετά στοιχεία στην Ελλάδα	2.8969	1.14607	17	5.5
Για τις ξένες αγορές γενικεύσεις όπως "Η Γερμανία είναι άψογα οργανωμένη" εκφράζουν σε σημαντικό βαθμό την πραγματικότητα.	3.2594	1.03746	15	4.9
Για τις ξένες αγορές είναι αλήθεια ότι όσο γεωγραφικά μακρύτερα βρίσκονται τόσο πιο ελλειψείς είναι οι γνώσεις μας.	3.1092	1.10495	15	4.9
Πρέπει να προτιμούνται ξένες αγορές με τις οποίες η Ελλάδα διατηρεί σημαντικούς εμπορικούς δεσμούς.	3.6519	0.92250	15	4.9
Πρέπει να αποφεύγονται ξένες αγορές για τις οι οποίες πιστεύουμε ότι βρίσκονται πολύ μακριά από την Ελλάδα.	2.3288	0.92025	16	5.2
Για τις ξένες αγορές είναι αλήθεια ότι συνήθως μεταβάλλουμε τις απόψεις μας μετά την είσοδό μας σε αυτές.	3.6541	0.83741	16	5.2
Ομοιότητα Χωρών που ανήκουν στην Ευρωπαϊκή Ένωση	3.5461	1.02808	15	4.9
Ομοιότητα Χωρών που ανήκουν στην Βόρειο Αφρική	3.1965	1.16128	23	7.5
Ομοιότητα Χωρών που ανήκουν στην Ανατολική Μεσόγειο	2.9167	1.09799	20	6.5
Ομοιότητα Χωρών που ανήκουν στην Βαλκανική Χερσόνησο	3.0685	1.12856	16	5.2
Ομοιότητα με Ελλάδα Χωρών που ανήκουν στην Ευρωπαϊκή Ένωση	3.2444	0.99644	42	13.6
Ομοιότητα με Ελλάδα Χωρών που ανήκουν στην Βόρειο Αφρική	1.5577	0.75627	48	15.6
Ομοιότητα με Ελλάδα Χωρών που ανήκουν στην Ανατολική Μεσόγειο	2.7338	1.04364	45	14.6
Ομοιότητα με Ελλάδα Χωρών που ανήκουν στην Βαλκανική Χερσόνησο	2.9280	1.12292	44	14.3
Πρέπει να αποφεύγονται ξένες αγορές για τις οι οποίες πιστεύουμε ότι διαφέρουν σημαντικά από την Ελλάδα.	2.2857	0.90881	14	4.5
Οι κρατικές επιχορηγήσεις και τα κοινοτικά προγράμματα κατευθύνουν σε μεγάλο βαθμό τις επιλογές μας για ξένες αγορές.	3.0341	1.08169	15	4.9
Διαρκώς αναζητούμε ευκαιρίες για την επέκταση μας σε νέες ξένες αγορές.	4.2612	0.69021	17	5.5
Πρώτα επιλέγεται η ευρύτερη γεωγραφική περιοχή στην οποία επιθυμούμε επέκταση της επιχείρησής και μετά αξιολογούμε συγκεκριμένες χώρες.	3.2048	1.05939	15	4.9
Η επιλογή μιας ξένης αγοράς επηρεάζεται συχνά από τυχαία γεγονότα	3.2680	1.06527	17	5.5
Για τις ξένες αγορές είναι καλύτερα να προσλαμβάνονται στελέχη τα οποία έχουν εμπειρία από την τοπική αγορά	3.8576	0.78251	13	4.2
Ανταποκρινόμαστε θετικά σε ξαφνικές παραγγελίες από όπου και αν προέρχονται	3.3973	1.09028	16	5.2
Πρέπει να προτιμούνται ξένες αγορές για τις οποίες έχει προηγηθεί επίσκεψη και επιτόπια αξιολόγηση.	3.8737	0.86469	15	4.9
Ο κορεσμός της εγχώριας αγοράς αποτελεί το κυριότερο κίνητρο αναζήτησης ξένων αγορών	3.6088	1.10540	14	4.5
Για τις ξένες αγορές είναι αλήθεια ότι καμία μορφής ή ποσότητα πληροφόρησης δεν μπορεί να εξαλείψει τον κίνδυνο.	3.6849	0.96505	16	5.2
Σήμερα υπάρχει μικρή πιθανότητα να επιλέξεις τις κατάλληλες ξένες αγορές εκτός και αν γνωρίζεις τους κατάλληλους ανθρώπους	3.1546	0.97564	17	5.5
Βαθμός κινδύνου που αντιπροσωπεύει η ΤΟΥΡΚΙΑ	2.5813	1.17311	19	6.2
Βαθμός κινδύνου που αντιπροσωπεύει η ΙΤΑΛΙΑ	4.4136	.91389	13	4.2

Βαθμός κινδύνου που αντιπροσωπεύει η ΑΙΓΥΠΤΟΣ	2.6376	.99001	21	6.8
Βαθμός κινδύνου που αντιπροσωπεύει η ΦΥΡΟΜ	2.3864	1.10032	13	4.2
Βαθμός κινδύνου που αντιπροσωπεύει η ΙΣΠΑΝΙΑ	4.5420	.74220	22	7.1
Βαθμός κινδύνου που αντιπροσωπεύει η ΓΑΛΛΙΑ	4.6199	.76613	16	5.2
Βαθμός κινδύνου που αντιπροσωπεύει η ΚΥΠΡΟΣ	4.4676	.88932	15	4.9
Βαθμός κινδύνου που αντιπροσωπεύει η ΓΕΡΜΑΝΙΑ	4.7177	.71447	14	4.5
Βαθμός κινδύνου που αντιπροσωπεύει η ΡΟΥΜΑΝΙΑ	2.4075	1.06572	16	5.2
Βαθμός κινδύνου που αντιπροσωπεύει η ΑΛΒΑΝΙΑ	1.5119	.94218	15	4.9
Βαθμός κινδύνου που αντιπροσωπεύει η ΙΣΡΑΗΛ	3.7301	1.15613	19	6.2
Βαθμός κινδύνου που αντιπροσωπεύει η ΤΥΝΗΣΙΑ	2.4659	1.08194	29	9.4
Βαθμός κινδύνου που αντιπροσωπεύει η ΣΕΡΒΙΑ	2.2814	1.10602	13	4.2
Βαθμός κινδύνου που αντιπροσωπεύει η ΤΥΝΗΣΙΑ	1.9964	1.06928	28	9.1
Βαθμός κινδύνου που αντιπροσωπεύει η ΑΛΓΕΡΙΑ	2.0249	1.06373	27	8.8
Βαθμός κινδύνου που αντιπροσωπεύει η ΡΩΣΙΑ	1.9207	1.04761	18	5.8
Βαθμός ελκυστικότητας που αντιπροσωπεύει η ΤΟΥΡΚΙΑ	2.8949	1.45188	13	4.2
Βαθμός ελκυστικότητας που αντιπροσωπεύει η ΑΙΓΥΠΤΟΣ	2.5358	1.29127	15	4.9
Βαθμός ελκυστικότητας που αντιπροσωπεύει η ΙΣΠΑΝΙΑ	3.2021	1.38856	16	5.2
Βαθμός ελκυστικότητας που αντιπροσωπεύει η ΓΑΛΛΙΑ	3.3106	1.44622	15	4.9
Βαθμός ελκυστικότητας που αντιπροσωπεύει η ΙΣΡΑΗΛ	2.7850	1.23789	15	4.9
Βαθμός ελκυστικότητας που αντιπροσωπεύει η ΤΥΝΗΣΙΑ	1.9965	1.08493	19	6.2
Βαθμός ελκυστικότητας που αντιπροσωπεύει η ΛΙΒΥΗ	1.7388	.97583	17	5.5
Βαθμός ελκυστικότητας που αντιπροσωπεύει η ΑΛΓΕΡΙΑ	1.6632	.91160	17	5.5
Βαθμός ελκυστικότητας που αντιπροσωπεύει η ΡΩΣΙΑ	2.8946	1.35723	14	4.5

*Σημείωση: Παράθεση μόνο των μεταβλητών με άνω του 4% των απαντήσεων κενών*

Σύμφωνα με τον Πίνακα Δ1.10, μόνο η Ερώτηση 15 παρουσιάζει ποσοστό αναπάντητων ερωτηματολογίων μεγαλύτερο του 10%, το οποίο κρίνεται ως υψηλό. Ο κυριότερος λόγος του υψηλού αυτού ποσοστού είναι η θέση της ερώτησης στο σύνολο του ερωτηματολογίου και η μορφή της συγκεκριμένης σελίδας, η οποία έδινε την εντύπωση της συγκέντρωσης πολλών

ερωτήσεων (clutter, βλ. Παράρτημα I). Επίσης, πολλοί ερωτώμενοι είναι πιθανό να θεώρησαν ότι η ερώτηση 15 αποτελούσε τμήμα της ερώτησης 14 και με την συμπλήρωση της οποίας θεώρησαν ότι έχουν ήδη απαντήσει.

Στη συνέχεια και λόγω του μεγέθους του συνολικού ερωτηματολογίου, αλλά επίσης και λόγω της τεκμηριωμένης προδιάθεσης των ερωτώμενων (Churchill 1997, Lockhart & Russo 1994) να παραλείπουν συγκεκριμένα «μέρη» του ερωτηματολογίου, η ανάλυση για τη διερεύνηση του βαθμού τυχειότητας των Ελλιπών Απαντήσεων χωρίζεται σε δύο μέρη: (α) Την ανάλυση των ερωτήσεων 10 και 11 (σελίδες 4 και 5 του ερωτηματολογίου) και (β) την ανάλυση των ερωτήσεων 13, 14, 15 και 16 (σελίδες 6 και 7 του ερωτηματολογίου)<sup>1</sup>.

#### *Δ1.2.1.2 Εξέταση του Βαθμού Τυχειότητας των Ελλιπών Απαντήσεων*

Το δεύτερο βήμα της ΑτΕΑ αφορά τη διερεύνηση του βαθμού τυχειότητας των Ελλιπών Απαντήσεων, μέσω της εξέτασης της δομής τους. Αρχικώς εξετάζονται οι μεταβλητές των ερωτήσεων 10 και 11 και γίνονται συγκρίσεις ανάμεσα στα πλήρη και στα ελλιπή ερωτηματολόγια. Με τη βοήθεια ελέγχων t-tests των μέσων τιμών στις μεταβλητές που παρουσιάζουν πάνω από 5% ΕΑ συμπεραίνουμε ότι δεν υφίσταται καμιά στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση, καθώς οι τιμές της t είναι ιδιαίτερος μικρές (οι τιμές και όχι τόσο ο παρουσιαζόμενος από το πρόγραμμα έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας έχουν βαρύνουσα σημασία (Hill 1997)).

Στη συνέχεια ένας δεύτερος έλεγχος της τυχειότητας συμπεριλαμβάνει τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης ανάμεσα σε διχοτομικές μεταβλητές οι οποίες δημιουργούνται από την αντικατάσταση των υπάρχουσών τιμών από την τιμή 1 και των ελλιπών απαντήσεων από την τιμή 0. Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρατηρούμε ότι υπάρχουν κάποιες υψηλές

<sup>1</sup> Πρέπει να τονιστεί ότι η ανάλυση της τυχειότητας και ειδικότερα του δείκτη MCAR, επειδή αποτελεί μορφή ανάλυσης  $\chi^2$ , επηρεάζεται στη μέτρηση της στατιστικής σημαντικότητας από το μέγεθος του δείγματος και του πλήθους των κατηγοριών (στην περίπτωσή μας μεταβλητών). Ο λόγος αυτός συνηγορεί περαιτέρω υπέρ του χωρισμού της μελέτης στα δύο προαναφερθέντα βήματα.

συσχετίσεις και ο έλεγχος MCAR είναι στατιστικά σημαντικός ( $X^2 = 1035, 584, df=887, sign=0.000$ ). Για την επίλυση του προβλήματος χρησιμοποιήθηκε η πινακοποίηση της δομής των ελλιπών απαντήσεων, από όπου διαπιστώθηκε μια συγκέντρωση ελλιπών απαντήσεων σε 23 ερωτηματολόγια και τα οποία διαγράφηκαν από τη συνέχεια των αναλύσεων. Η επανάληψη της ΑτΕΑ έδειξε ότι δεν υπάρχουν ιδιαίτερα υψηλές συσχετίσεις στο πίνακα Συσχετίσεων των Διχοτομικών Μεταβλητών και επίσης ο έλεγχος MCAR δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ( $X^2 = 606.149, df=567, sign=0.124$ ).

Στη συνέχεια επαναλάβουμε τη ίδια διαδικασία και για τις ερωτήσεις 13, 14, 15 και 16. Ο αρχικός έλεγχος αποκάλυψε ότι υπήρχαν δύο ομάδες ερωτηματολογίων τα οποία παρουσίαζαν ομαδοποιημένη συμπεριφορά αναφορικά με τις ελλείψεις στις απαντήσεις τους ( $X^2 = 934, 505, df=844, sign=0.016$ ). Πιο συγκεκριμένα, 11 ερωτηματολόγια παρουσίαζαν αναπάντητα ερωτήματα στις ερωτήσεις 13 και 16, ενώ 24 ερωτηματολόγια (τα 11 προηγούμενα συν 13 καινούργια) παρουσίαζαν ελλείψεις στις ερωτήσεις 14 και 15. Μετά την απόλειψη αυτών των 24 ερωτηματολογίων, ο έλεγχος έδειξε ότι οι υπόλοιπες ελλιπείς απαντήσεις διέπονται από συνθήκες πλήρους τυχαιότητας ( $X^2 = 668, 778, df=615, sign=0.066$ ).

Στο σημείο αυτό πρέπει να προσθέσουμε ότι για την πληρέστερη μελέτη της πιθανής επίπτωσης από την ύπαρξη ελλιπών απαντήσεων, χρησιμοποιήσαμε σταυρωτή πινακοποίηση (cross tabulations) με 4 μεταβλητές, στις οποίες θα ήταν δυνατή η εμφάνιση συστηματικών ελλείψεων στις απαντήσεις. Αυτές οι μεταβλητές ήταν (α) η σειρά άφιξης του ερωτηματολογίου, θεωρώντας ότι ερωτηματολόγια τα οποία απαντήθηκαν στο δεύτερο κύμα ταχυδρόμησης ή απλώς αργότερα μπορεί να παρουσίαζαν συστηματικά μεγαλύτερο αριθμό ελλιπών απαντήσεων, (β) η θέση στην επιχείρηση του συμμετέχοντα στην έρευνα, πιθανολογώντας ένα αυξημένο (ή μειωμένο αντίστοιχα) ενδιαφέρον του συμμετέχοντα για μερικές ερωτήσεις ανάλογα με τη θέση του στην επιχείρηση και άρα συστηματικά μεγαλύτερο αριθμό αναπάντητων ερωτήσεων, (γ) την εμπειρία του στελέχους από το εξωτερικό και (δ) τυχόν σπουδές του στελέχους στο εξωτερικό ως δύο



ερωτήσεις που συνοψίζουν την οικειότητα και το ενδιαφέρον του στελέχους με τις ξένες αγορές και συνεπώς την πιθανά καλύτερη και πληρέστερη απάντηση του ερωτηματολογίου. Σε όλες τις ερωτήσεις δεν βρέθηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφοροποιήσεις και συνεπώς μπορούμε, έχοντας προσθέσει έναν ακόμη έλεγχο, να διατυπώσουμε την φράση ότι «*οι ελλιπείς απαντήσεις της έρευνας διέπονται από συνθήκες πλήρους τυχαιότητας*».

Συνοψίζοντας, η ανωτέρω διαδικασία οδήγησε στην σταδιακή εξάλειψη 68 ερωτηματολογίων, ως εξής:

Λόγω υψηλού ποσοστού αναπάντητων ερωτήσεων (περισσότερο από 30% του ερωτ.):	21
Λόγω συστηματικής παράλειψης συμπλήρωσης ερωτήσεων 10 & 11:	23
Λόγω συστηματικής παράλειψης συμπλήρωσης ερωτήσεων 13, 16 & 14, 15: (11 + 13)=	24
Τελικό σύνολο διαγραφέντων ερωτηματολογίων:	68

Άρα απομένουν για την συνέχεια των αναλύσεων,  $309 - 68 = 241$  ερωτηματολόγια, των οποίων οι ελλιπείς απαντήσεις διέπονται από συνθήκες πλήρους τυχαιότητας και άρα μπορούμε να προβούμε στην εξάλειψή τους με κάποιον από τους προτεινόμενους στη βιβλιογραφία τρόπους (Hair *et al.* 1998), η παρουσίαση των οποίων ακολουθεί στην επόμενη παράγραφο.

### Δ1.2.1.3 Εξάλειψη του Προβλήματος των Ελλιπών Απαντήσεων

Οι Hair *et al.* (1998), προτείνουν μία σειρά μεθόδων για την εξάλειψη του προβλήματος των Ελλιπών Απαντήσεων. Ακολουθεί σύντομη παρουσίαση κάθε μίας μεθόδου, καθώς και των θετικών – αρνητικών στοιχείων της, κρινόμενη βάση της καταλληλότητας της στην παρούσα μελέτη.

- 1) **Χρήση σε κάθε ανάλυση των παρατηρήσεων με συμπληρωμένες όλες τις απαντήσεις:** Στα προγράμματα στατιστικής ανάλυσης, σε όλες τις αναλύσεις οι οποίες στηρίζονται στον πίνακα συσχετίσεων, δίνεται η δυνατότητα της διαχείρισης των ελλιπών απαντήσεων είτε με «διαγραφή των παρατηρήσεων» οι οποίες περιέχουν ελλιπείς απαντήσεις είτε με «διαγραφή των ζευγαριών» στα οποία παρουσιάζεται ελλιπής απάντηση (listwise vs pairwise deletion). Ο πρώτος τρόπος οδηγεί σε μικρότερο αριθμό παρατηρήσεων και αποτελεί στην ουσία του συνέχεια της πρακτικής που ακολουθήθηκε στα προηγούμενα βήματα. Στη δεύτερη περίπτωση, το στατιστικό πρόγραμμα προσπαθεί να κάνει χρήση όλων των παρατηρήσεων. Τη δεύτερη αυτή μέθοδο ακολουθεί και το πρόγραμμα PLS Graph. Το πρόβλημα της μεθόδου αυτής είναι ότι στην περίπτωση μεγάλου αριθμού ελλιπών απαντήσεων, υπάρχει πιθανότητα να επηρεάζεται ο έλεγχος της στατιστικής σημαντικότητας με τις μεθόδους Bootstrapping και Jackknife, στις οποίες γίνεται επαναυπολογισμός του υποδείγματος με σειρά, μικρότερων του αρχικού, δειγμάτων.
- 2) **Εξάλειψη ερωτηματολογίων ή/και μεταβλητών:** Αυτή αποτελεί ίσως την απλούστερη μέθοδο περιορισμού των προβλημάτων που προκύπτουν από τα Ελλιπή Ερωτηματολόγια και αφορά στην εξάλειψη ερωτηματολογίων (cases) τα οποία περιέχουν εκτενείς ελλείψεις ή μεταβλητών (variables) οι οποίες δεν έχουν απαντηθεί εκτενώς. Στις προηγούμενες παραγράφους ακολουθήθηκε η πρώτη μέθοδος, στην προσπάθειά μας να εξαλείψουμε ερωτηματολόγια τα οποία συστηματικά παρέλειπαν να απαντήσουν στις

ίδιες ερωτήσεις. Στο στάδιο αυτό, ακολουθούμε τη δεύτερη λύση διαγράφοντας τη μεταβλητή «Θετική Κατεύθυνση Σπουδών». Η συγκεκριμένη μεταβλητή παρουσιάζει ελλείψεις απαντήσεις σε ποσοστό 10% και επειδή η σημασία της στην πολυμεταβλητή ανάλυση που ακολουθεί είναι περιθωριακή, αποφασίστηκε η διαγραφή της. Επίσης, σύμφωνα με τις υποδείξεις των Hair *et al.* (1998, σελ. 52<sup>2</sup>), η μεταβλητή αυτή μπορεί να αντικατασταθεί σε ικανοποιητικό βαθμό από τις μεταβλητές «Επίπεδο σπουδών» και «Σπουδές στο Εξωτερικό», με τις οποίες παρουσιάζει στατιστικά σημαντικούς (αν και όχι ιδιαίτερα ψηλούς) βαθμούς συσχέτισης, 0.29 και 0.23 αντίστοιχα.

- 3) **Μέθοδοι παρεμβολής (Imputation Methods):** Η τρίτη εναλλακτική αναφέρεται στη χρήση μίας εκ πολλών μεθόδων παρεμβολής. Παρεμβολή είναι η διαδικασία υπολογισμού των ελλিপών απαντήσεων βασιζόμενοι στις τιμές των άλλων –ολοκληρωμένων– παρατηρήσεων. Στην παρούσα μελέτη επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος EM, κυρίως επειδή προτείνεται η χρήση της από τους Hair *et al.* (1998) και βρίσκεται διαθέσιμη στο πακέτο στατιστικής ανάλυσης SPSS. Η EM είναι μία διαδικασία η οποία στηρίζεται σε συγκεκριμένο υπόδειγμα αντικατάστασης και το οποίο κρίνουμε ότι δεν χρειάζεται να αναλυθεί περαιτέρω. Η μέθοδος της παρεμβολής δημιούργησε μεταβλητές οι οποίες δεν παρουσιάζουν στατιστική διαφοροποίηση από τις αντίστοιχες με ελλείψεις απαντήσεις και άρα μπορούμε να τις χρησιμοποιήσουμε στην συνέχεια των αναλύσεων χωρίς προβλήματα.

Είναι σαφές (Hair *et al.* 1998) ότι η μέθοδος αυτή δεν μπορεί να αντιμετωπίσει το πρόβλημα των Ελλিপών Απαντήσεων σε μεταβλητές ονομαστικής φύσης (categorical variables). Στην περίπτωση αυτή ανήκουν οι μεταβλητές των ερωτήσεων 20, 21, 22, 25, 26, 27 και 29 και για το λόγο αυτό οι ελλείψεις σε απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτές θα παραμείνουν ως έχουν.

---

<sup>2</sup> «If a variable other than a dependent variable has missing values and is a candidate for deletion, the researcher should be sure that alternative variables, hopefully highly correlated, are available to represent the intent of the original variable. The researcher must always consider the gain of eliminating a source of missing data versus the deletion of a variable in the multivariate analysis.»

### Δ1.2.2 Ανάλυση Αξιοπιστίας των Μετρήσεων

Η ανάλυση των μετρήσεων η οποία παρουσιάζεται στη συνέχεια, συμπεριλαμβάνει αναλύσεις αξιοπιστίας και εγκυρότητας. Ο Gronlünd (1982) έχει τονίσει ότι «*reliability is necessary to obtain validity*» και όπως έχει προτείνει και ο Spector (1992), πρώτα πρέπει να θεμελιώνεται η ζωτική ιδιότητα της αξιοπιστίας των μετρήσεων και στη συνέχεια να διερευνάται η εγκυρότητα των κλιμάκων των μεταβλητών. Για τους λόγους αυτούς, στην ανάλυση που ακολουθεί προτάσσονται οι έλεγχοι της αξιοπιστίας και ακολουθεί η αξιολόγηση της εγκυρότητας των μετρήσεων. Επίσης, η ανάλυση και η παρουσίαση γίνονται ξεχωριστά για τις απλές μεταβλητές (measures) οι οποίες δεν συμμετέχουν στο υπόδειγμα της ΕΔΑ, από ότι για τις σύνθετες μεταβλητές (constructs) οι οποίες συμμετέχουν στο υπόδειγμα. Αυτό συμβαίνει κυρίως λόγω του γεγονότος ότι στις δύο κατηγορίες μεταβλητών εφαρμόζονται διαφορετικές διαδικασίες αξιολόγησης της ποιότητας των μετρήσεων. Ειδικότερα, λαμβάνοντας υπόψη τη φύση των μεταβλητών και της ανάλυσης υποδειγμάτων PLS, θα ακολουθηθεί η διαδικασία που αναφέρεται από τους Barclay *et al.* (1995) και η οποία είναι συνεπής με την «κλασική» εξέταση της ποιότητας των μετρήσεων (βλ. Churchill 1979, Spector 1992, DeVellis 1991). Η διαδικασία αυτή προτείνει τα ακόλουθα βήματα ελέγχου: ατομική ανάλυση αξιοπιστίας, εσωτερική συνέπεια, εγκυρότητα περιεχομένου, εγκυρότητα σύγκλισης και εγκυρότητα διάκρισης (αντίστοιχα individual item reliability, internal consistency, content validity, convergent validity and discriminant validity).

Η αξιοπιστία αναφέρεται στο βαθμό σταθερότητας, συνέπειας και συνοχής μίας κλίμακας μετρήσεων, όταν αυτή χρησιμοποιείται επανειλημμένα (DeVellis 1991, Malhotra 1993, Chisnall 1997). Μία σειρά από προσεγγίσεις έχει προταθεί στη σχετική βιβλιογραφία για τον έλεγχο και την εξακρίβωση της αξιοπιστίας των μετρήσεων, όπως η αξιοπιστία των υπολογισμών/κριτών (scorer reliability), αξιοπιστία ελέγχου – επανελέγχου (test-retest reliability) αξιοπιστία εναλλακτικών μορφών (alternative form reliability) και αποκλειστικά για τις σύνθετες μεταβλητές (constructs) η ατομική ανάλυση αξιοπιστίας (individual item reliability) και η

αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής (internal consistency reliability) (μεταξύ άλλων DeVellis 1991, Malhotra 1993, Tull & Hawkins 1993, Zikmund 1997). Η παρουσίαση και ο σχολιασμός των ανωτέρω γίνεται στη συνέχεια, με τη ίδια σειρά.

#### Δ1.2.2.1 Αξιοπιστία Υπολογισμών/Κριτών

Ο έλεγχος της αξιοπιστίας των κριτών διενεργείται για την εξασφάλιση της αξιοπιστίας των κρίσεων ή υπολογισμών οι οποίοι προέρχονται από κριτές ή υπολογιστές (scorers) (Tull & Hawkins 1993). Στην παρούσα όμως μελέτη, τα δεδομένα προέρχονται από τη χρήση κλιμάκων (rating scales) και ερωτήσεων ανοικτού τύπου, οι οποίες δεν απαιτούν την κρίση των απαντήσεων ή της βαθμολόγησης (scoring). Επιπροσθέτως, με δεδομένη την υψηλόβαθμη θέση των στελεχών στην ιεραρχική δομή της επιχείρησης (βλ. Πίνακα Δ1.11), δεν έχουμε σοβαρούς λόγους να αμφισβητούμε την ικανότητά τους να δίδουν ακριβείς απαντήσεις. Συνεπώς, στην παρούσα έρευνα, ο έλεγχος της αξιοπιστίας των κριτών κρίνεται ως περιττός.

**Πίνακας Δ1.11: Επαγγελματική Θέση Στελεχών που Απάντησαν**

Θέση στην Επιχείρηση	Αριθμός Στελεχών
Γενικός Διευθυντής	121
Διευθυντής Εξαγωγών/Μάρκετινγκ	55
Οικονομικός Διευθυντής	26
Άλλες Θέσεις	14
Χωρίς Απάντηση	25
ΣΥΝΟΛΟ	241

#### Δ1.2.2.2 Αξιοπιστία Ελέγχου – Επανελέγχου και Εναλλακτικών Μορφών

Στην αξιοπιστία ελέγχου – επανελέγχου, στους ίδιους συμμετέχοντες δίδονται ταυτόσημες ερωτήσεις σε δύο ξεχωριστές χρονικές στιγμές, σε συνθήκες όσο το δυνατόν πανομοιότυπες.

Στην αξιοπιστία εναλλακτικών μορφών, δύο ισοδύναμες αλλά όχι ταυτόσημες μορφές των ερωτήσεων δίδονται στους συμμετέχοντες στην έρευνα, ιδανικά σε δύο διαφορετικές χρονικές στιγμές (DeVellis 1991, Malhotra 1993, Tull & Hawkins 1993). Όπως προτείνει και ο Malhotra

(1993), το χρονικό διάστημα που πρέπει να μεσολαβεί ανάμεσα στις δύο διανομές των ερωτήσεων, τόσο στην αξιοπιστία ελέγχου – επανελέγχου όσο και στην αξιοπιστία εναλλακτικών μορφών, πρέπει να είναι μεταξύ 2 και 4 εβδομάδων. Υψηλά επίπεδα συσχετίσεων ανάμεσα στα δύο αποτελέσματα, δείχνει υψηλό βαθμό αξιοπιστίας των μετρήσεων.

Στην παρούσα μελέτη, λόγω εμφανών περιορισμών, δεν ήταν δυνατή η διενέργεια παρόμοιων μετρήσεων και ελέγχων. Στην διάρκεια των πιλοτικών συνεντεύξεων, κάποιοι από τους συμμετέχοντες αρχικώς συμφώνησαν να διαθέσουν χρόνο για μια επαναληπτική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, αλλά όταν μέσα στον χρονικό περιορισμό των 4 εβδομάδων τους ζητήθηκε η συμμετοχή, λόγω αυξημένων επαγγελματικών υποχρεώσεων, αρνήθηκαν. Συνεπώς, οι μέθοδοι αυτοί ελέγχου της αξιοπιστίας δεν εξετάστηκαν. Μία ανασκόπηση τόσο Βρετανικών όσο και Αμερικάνικων διδακτορικών μελετών σχετικά με το θέμα της παρούσας μελέτης ή ευρύτερα θέματα διεθνούς μάρκετινγκ τα τελευταία 15 χρόνια, απεκάλυψε ότι σε καμιά από αυτές οι συγγραφείς δεν ακολούθησαν αυτούς τους τρόπους ελέγχου της αξιοπιστίας, κάτι που ενισχύει την άποψή μας για τη δυσκολία διενέργειας παρόμοιων μετρήσεων, τουλάχιστον στα πλαίσια μιας διδακτορικής διατριβής (Klein 1986, Vargas 1986, Sachdev 1991, Karuppur 1994, Nakos 1994, Samouel 1996, Cheng 1999).

#### *Δ1.2.2.3 Έλεγχος Ατομικής Ανάλυσης Αξιοπιστίας (Individual Item Reliability)*

Ο έλεγχος της Αξιοπιστίας Εκάστου των Ερωτήσεων αναφέρεται στις φορτώσεις (loadings) ή απλά σε συσχετίσεις των ερωτήσεων (indicators) με τη μεταβλητή μοριακής φύσεως (Reflective Variable) στην οποία αναφέρονται και συνεπώς εννοείται ότι ένας τέτοιος έλεγχος έχει νόημα μόνο σε λανθάνουσες μεταβλητές φύσεως μοριακής (latent reflective). Άρα, για τέτοιες μεταβλητές και μόνο, οι ερωτήσεις τους οι οποίες (α) παρουσιάζουν φορτώσεις μεγαλύτερες του

0.50<sup>3</sup> και (β) ευρέθηκαν στατιστικώς σημαντικές μετά από ανάλυση jackknife, διατηρήθηκαν για τη συνέχεια της μελέτης.

Όπως έχει ήδη σημειωθεί (βλ. § Γ2.3.2.1) στην περίπτωση των λανθανουσών μεταβλητών φύσεως δομικής (formative latent variables), μας ενδιαφέρουν τα βάρη (weights) και όχι οι φορτώσεις (loadings), αφού τα βάρη σηματοδοτούν το βαθμό συμμετοχής κάθε ερώτησης (item/indicator) στην ανάπτυξη της σύνθετης μεταβλητής (construct). Αντιθέτως όμως από την αντιμετώπιση των λανθανουσών μεταβλητών φύσεως μοριακής, δεν υπάρχει ανάγκη για να διαγραφούν στατιστικά μη-σημαντικές ερωτήσεις (items). Ως αιτιολόγηση της θέσης αυτής, προσφέρουμε την ακόλουθη παράγραφο από τους Mathieson *et al.* (2001):

*«The inclusion of non-significant formative measures should not affect the estimates and any reanalyses after dropping non-significant items is not required. Because PLS is based on standard ordinary least squares regression, misspecification due to the inclusion of “irrelevant” items will not bias the estimates of significant items. The only potential problem is if the degree of correlation for the “irrelevant item” and the other items is high, whereupon standard error estimates can increase. »*

Σύμφωνα με την ανωτέρω παράγραφο χρησιμοποιήθηκαν οι διαγνωστικές μέθοδοι για συγγραμμικότητα της Πολλαπλής Γραμμικής Παλινδρόμησης, όπως αυτές δίδονται από το SPSS, έτσι ώστε να εξετασθεί η ύπαρξη υψηλών συσχετίσεων ανάμεσα στις ερωτήσεις φύσεως δομικής (formative).

Ο έλεγχος της πολυσυγγραμμικότητας ανάμεσα στις ερωτήσεις των σύνθετων μεταβλητών φύσεως δομικής ολοκληρώθηκε με την παλινδρόμηση ξεχωριστά των ερωτήσεων κάθε σύνθετης μεταβλητής με μια κατάλληλη εξαρτημένη μεταβλητή, η οποία στην περίπτωσή μας κρίναμε ότι έπρεπε να είναι η παράγωγη μεταβλητή «Αριθμός Εξαγωγικών Προορισμών», ουσιαστικά η άθροιση της Σύνθεσης των Εξαγωγικών Προορισμών.

Για τον έλεγχο της πολυσυγγραμμικότητας εφαρμόστηκαν οι υποδείξεις των Hair *et al.* (1998, σελ. 220 - 221) και ειδικότερα χρησιμοποιήθηκε:

<sup>3</sup> Στις αναλύσεις PLS προτιμάται η τιμή 0.70 (Chin, 1998), αλλά η παρούσα μελέτη για λόγους συνέπειας ακολουθεί την πρόταση των Nunnally & Benstein (1994) για τιμή 0.50.

- Ο παράγοντας variance inflation (VIF) ως την αντιστροφή της ανοχής (tolerance) η οποία δηλώνει το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο δεν εξηγείται από άλλες ανεξάρτητες μεταβλητές. Ως οριακή τιμή οι Hair *et al.* (1998) προτείνουν τη τιμή 10 (δηλαδή να μην εξηγείται λόγω της συγγραμμικότητας περισσότερο από το 10% κάποιας ανεξάρτητης μεταβλητής), αλλά εμείς υιοθετήσαμε το συντηρητικότερο όριο της τιμής 5.
- Η διαδικασία δύο σταδίων, η οποία συμπεριλαμβάνει αρχικώς την εύρεση conditional indexes οι οποίοι να υπερβαίνουν την τιμή 15 (οι Hair *et al.* (1998) πάλι προτείνουν μεγαλύτερη τιμή, δηλαδή 30) και σε δεύτερο στάδιο την απομόνωση μεταβλητών οι οποίες έχουν ποσοστά διακύμανσης μεγαλύτερα του 0.7 (οι Hair *et al.* (1998) προτείνουν 0.9).

Η ανάλυση δεν αποκάλυψε προβλήματα πολυσυγγραμμικότητας σε καμία των μεταβλητών και στις δύο ομάδες επιχειρήσεων.

#### Δ1.2.2.4 Αξιοπιστία Εσωτερικής Συνοχής (*Internal Consistency Reliability*)

Από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, γίνεται άμεσα φανερό ότι η Αξιοπιστία Εσωτερικής Συνοχής αφορά ομάδες ερωτήσεων, δηλαδή σύνθετες μεταβλητές (constructs). Ειδικότερα ο Litwin (1995) αναφέρει:

“[Internal Consistency] ... is applied not to single items but to groups of items that are thought to measure different aspects of the same concept.”

Ο έλεγχος εσωτερικής συνέπειας μίας σειράς ερωτήσεων έχει ουσία μόνο για μεταβλητές φύσεως reflective. Σύμφωνα με αρκετούς συγγραφείς (π.χ. Barcaly *et al.* 1995, Chin 1998) όταν χρησιμοποιούνται υποδείγματα PLS, η μέτρηση της εσωτερικής συνέπειας με τη μέθοδο των Fornell & Lacker (1981) πρέπει να προτιμάται της πιο συνηθισμένης και ευρέως αναφερόμενης μεθόδου του Grombach, άλφα. Επίσης, μεταφέροντας τις προτεινόμενες τιμές και τις υποδείξεις των Nunally & Benstein (1994), η τιμή 0.50 υιοθετήθηκε ως η κατάλληλη τιμή ελέγχου.

Η σύνθετη μεταβλητή «Ένταση Ψυχικής Απόστασης» αποτελεί τη μοναδική μεταβλητή φύσεως μοριακής (reflective). Η εγκυρότητα και αξιοπιστία της μέτρησης εξετάζεται αρχικώς για το



σύνολο του δείγματος, χρησιμοποιώντας «κλασσικές» στη βιβλιογραφία μεθόδους, στη παράγραφο Α. Στα πλαίσια της συμπεριφοράς της μεταβλητής στην ανάλυση PLS γίνονται επιπρόσθετες παρατηρήσεις για την ποιότητα της μέτρησης με σχετικές για την περίπτωση μεθοδολογίες στην παράγραφο Β.

### ***Α Έλεγχος Αξιοπιστίας Μεταβλητής «Ένταση Ψυχικής Απόστασης»***

Η σχετική βιβλιογραφία παρουσιάζει ως πιο διαδεδομένες δύο μεθόδους για την εξέταση της Αξιοπιστίας Εσωτερικής Συνοχής και συγκεκριμένα το συντελεστή Gronbach's  $\alpha$  και την split-half. Ο έλεγχος της αξιοπιστίας με το δεύτερο τρόπο περιλαμβάνει τον χωρισμό της κλίμακας σε δύο μέρη και αν τα αποτελέσματα των δύο μερών παρουσιάζουν υψηλό βαθμό συσχέτισης, τότε θεωρούμε ότι αυτό αποτελεί ισχυρή ένδειξη αξιοπιστίας της κλίμακας. Βέβαια, όπως αναφέρουν συγκεκριμένοι συγγραφείς (Malhotra 1993), τα αποτελέσματα από τους ελέγχους split-half εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο που μοιράζεται η κλίμακα σε δύο μέρη. Η εναλλακτική μέθοδος του συντελεστή Gronbach's  $\alpha$  αντιμετωπίζει με επιτυχία αυτή την αδυναμία της προηγούμενης μεθόδου, καθώς αποτελεί το μέσο όλων των πιθανών split-half συντελεστών. Για το λόγο αυτό, ο συντελεστής  $\alpha$  χρησιμοποιείται και στην παρούσα μελέτη. Επιπροσθέτως, η σχετική βιβλιογραφία αναφέρει ότι ο συντελεστής Gronbach's  $\alpha$  έχει εκτενώς χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν για την εξέταση της αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής σε συναφείς μελέτες.

Στη παρούσα μελέτη, για τον τελικό προσδιορισμό της αξιοπιστίας, χρησιμοποιήθηκαν δύο δείκτες της ανάλυσης Gronbach's  $\alpha$ , δηλαδή η τιμή του  $\alpha$  και οι συσχετίσεις των ατομικών ερωτήσεων με την συνολική μεταβλητή (item-to-total correlation). Το όριο της τιμής του  $\alpha$  για την αποδοχή της αξιοπιστίας μίας κλίμακας, διαφοροποιείται ανάλογα με τον ακαδημαϊκό συγγραφέα. Ειδικότερα, ο Nunnally (1978) προτείνει 0,5 να αποτελεί το κατώτατο αποδεκτό όριο, ενώ οι Malhotra (1993) και Tull & Hawkins (1993) το 0,6 και τέλος ο Churchill, Jr. (1997) το 0,7. Η παρούσα μελέτη υιοθετεί το 0,6 ως την κατώτερη αποδεκτή τιμή και εφόσον το  $\alpha$  είναι

λιγότερο από 0,6, η ατομική ερώτηση η οποία θα βελτιώνει την τιμή του  $\alpha$  αποσύρεται από την κλίμακα. Ως κατώτερο αποδεκτό όριο για τις συσχετίσεις των ερωτήσεων με την κλίμακα τέθηκε το 0.3 και ερωτήσεις που παρουσίαζαν χαμηλότερη συσχέτιση επίσης αποσύρονταν από την κλίμακα.

Στις περιπτώσεις, όπως της μεταβλητής «Ένταση Ψυχικής Απόστασης» όπου η κλίμακα περιέχει τελικώς πάνω από τρεις ερωτήσεις, η αξιοπιστία της πρέπει να ελέγχεται εκ νέου με τη χρήση Επιβεβαιωτικής Ανάλυσης Παραγόντων – ΕΑΠ (Confirmatory Factor Analysis), όπως προτείνουν πολλοί συγγραφείς (Dabholkar *et al.* 1996, Cattell 1978, Burt 1973). Δύο δείκτες της ΕΑΠ χρησιμοποιήθηκαν για τον έλεγχο της αξιοπιστίας, η τιμή goodness-of-fit (GFI) και η τιμές item regression loading value. Για τη τιμή GFI τέθηκε όριο το 0,9 (Dabholkar *et al.* 1996) ενώ οι τιμές item regression loadings θεωρήθηκαν ως δείκτες της σχέσης μεταξύ ατομικών ερωτήσεων και της κλίμακας.

Όπως παρατηρούμε από τον Πίνακα Δ1.12 και με βάση το κριτήριο της συσχέτισης των ερωτήσεων με την κλίμακα, η εγγύτητα λόγω Επιτόπιας Αξιολόγησης – Επίσκεψης έχοντας  $r = 0,1824$  πρέπει να αποσυρθεί από την κλίμακα της «Έντασης Ψυχικής Απόστασης». Επίσης, βάσει της ΕΑΠ καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι πέντε αυτές μεταβλητές αποτελούν στοιχεία ενός παράγοντα, δηλαδή της Έντασης Ψυχικής Απόστασης. Βεβαίως βάση των standardized regression weights, η ερώτηση «Εγγύτητα Εμπορικών Δεσμών», παρουσιάζει την πιο αδύναμη συμμετοχή, αλλά θεωρούμε ότι για λόγους θεωρητικής συνοχής και συνέπειας (Rossiter 2002) πρέπει να διατηρηθεί, αφού εξάλλου όπως και οι υπόλοιπες ερωτήσεις, παρουσιάζεται στατιστικώς σημαντική.

### ***Β Έλεγχος Αξιοπιστίας & Εγκυρότητας Μεταβλητής «Ένταση Ψυχικής Απόστασης» Μέσα στα Υποδείγματα PLS***

Η συμπεριφορά της μεταβλητής «Ένταση Ψυχικής Απόστασης» εξετάστηκε και στα 6 αρχικά υποδείγματα της Επιλογής Διεθνών Αγορών τα οποία υποβλήθηκαν στην ανάλυση PLS (βλ. Κεφάλαιο Δ3). Στον Πίνακα Δ1.13 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι φορτώσεις (loadings) των

5 ερωτήσεων στην μεταβλητή της «Έντασης Ψυχικής Απόστασης» και ο βαθμός στατιστικής σημαντικότητάς τους, καθώς και οι μετρήσεις των ελέγχων Εσωτερικής Συνέπειας τόσο με τη μέθοδο εσωτερικής συνέπειας του Grombach, όσο και αυτή των Fornell & Lacker (1981) η οποία είναι πιο κατάλληλη για αυτού του τύπου την ανάλυση και συντομογραφείται ως AVE. Η παρουσίαση γίνεται και για τα 6 αρχικά υποδείγματα.

**Πίνακας Δ1.12: Εξέταση της Αξιοπιστίας της μεταβλητής «Ένταση Ψυχικής Απόστασης»**

Ερωτήματα	Cronbach's $\alpha$		Cronbach's $\alpha$		Συντελεστές EAI	
	Αρχικές τιμές		Τελικές τιμές		Standardised regression weights	Τιμή GFI
	Συσχετίσεις Ερωτήματος /μεταβλητής	Τιμή $\alpha$	Συσχετίσεις Ερωτήματος /μεταβλητής	Τιμή $\alpha$		
<i>Πρέπει να αποφεύγονται χώρες με ...</i>						
Σημαντική Διαφοροποίηση από Ελλάδα	0.5365	<b>0.6863</b>	0.5481	<b>0.7081</b>	0.761 (5.097) <sup>a</sup>	<b>0.987</b>
Γεωγραφική Απόσταση από Ελλάδα	0.3883		0.5049		0.580 (4.837) <sup>a</sup>	
Έλλειψη πληροφοριών / στοιχείων στην Ελλάδα	0.4906		0.4882		0.641 (5.004) <sup>a</sup>	
<i>Πρέπει να προτιμώνται χώρες με ...</i>						
Πολιτισμική Εγγύτητα	0.4053		0.4085		0.417 (fixed 1)	
Εγγύτητα Εμπορικών Δεσμών	0.5210		0.5049		0.445 (5.303) <sup>a</sup>	
Επιτόπια Αξιολόγηση – Επίσκεψη	0.1824					

Σημείωση:  $\alpha = p < 0.001$ ,  $\beta = p < 0.01$ ,  $\gamma = p < 0.05$

Παρατηρούμε ότι σε όλα τα υποδείγματα η μεταβλητή παρουσιάζει μετρήσεις ανώτερες ή το πολύ ίσες με τις υιοθετηθείσες κατώτερες τιμές (benchmarks). Συνεπώς καμιά επιπρόσθετη διαδικασία purification της μέτρησης δεν είναι αναγκαία.

**Πίνακας Δ1.13: Φορτώσεις της «Έντασης Ψυχικής Απόστασης» και τιμές AVE**

<i>Πρέπει να αποφεύγονται χώρες με</i>	Φορτώσεις (Τιμές t)	Φορτώσεις (Τιμές t)	Φορτώσεις (Τιμές t)	Φορτώσεις (Τιμές t)	Φορτώσεις (Τιμές t)	Φορτώσεις (Τιμές t)
Σημαντική Διαφοροποίηση από Ελλάδα	-0.778 (5.94) <sup>***</sup>	-0.783 (5.04) <sup>***</sup>	-0.784 (6.19) <sup>***</sup>	0.583 (4.02) <sup>***</sup>	0.565 (3.83) <sup>***</sup>	0.550 (4.48) <sup>***</sup>
Γεωγραφική Απόσταση από Ελλάδα	-0.670 (3.73) <sup>***</sup>	-0.684 (3.24) <sup>**</sup>	-0.680 (3.74) <sup>***</sup>	0.525 (2.82) <sup>**</sup>	0.492 (2.74) <sup>**</sup>	0.471 (3.05) <sup>**</sup>
Έλλειψη πληροφοριών / στοιχείων στην Ελλάδα	-0.935 (7.12) <sup>***</sup>	-0.937 (7.66) <sup>***</sup>	-0.935 (8.52) <sup>***</sup>	0.700 (4.01) <sup>***</sup>	0.726 (4.33) <sup>***</sup>	0.721 (4.95) <sup>***</sup>
<i>Πρέπει να προτιμώνται χώρες με</i>						
Πολιτισμική Εγγύτητα	-0.719 (2.94) <sup>**</sup>	-0.700 (2.79) <sup>**</sup>	-0.706 (3.23) <sup>**</sup>	0.737 (3.55) <sup>***</sup>	0.780 (4.33) <sup>***</sup>	0.822 (4.91) <sup>***</sup>
Εγγύτητα Εμπορικών Δεσμών	-0.699 (4.13) <sup>***</sup>	-0.688 (4.58) <sup>***</sup>	-0.690 (4.89) <sup>***</sup>	0.576 (3.30) <sup>***</sup>	0.575 (3.84) <sup>***</sup>	0.574 (3.33) <sup>***</sup>
Εσωτερική Συνέπεια	0.875	0.874	0.874	0.763	0.768	0.769
AVE	0.587	0.584	0.585	0.496	0.506	0.51

Σημείωση: <sup>\*\*\*</sup>  $p < .001$ , <sup>\*\*</sup>  $p < .01$ , <sup>\*</sup>  $p < .05$  – Διαφορετικά ο συντελεστής είναι στατιστικώς μη σημαντικός

### Δ1.2.3 Ανάλυση Εγκυρότητας

Ειδικότερα, πρέπει να θεμελιώσουμε ότι οι αναφερθείσες εξαγωγές προς τις 17 υπό μελέτη χώρες, συμπίπτουν με τις πραγματοποιηθείσες εξαγωγές σε εθνικό επίπεδο, προς τις ίδιες χώρες. Η Εξαγωγική Ένταση και η απορρέουσα εξ αυτής Σύνθεση Εξαγωγών προς τις 17 χώρες αποτελούν τις βασικές εξαρτημένες μεταβλητές της μελέτης (βλ. Κεφάλαιο Γ1). Επίσης θα εξετασθεί η ποιότητα των μετρήσεων των μεταβλητών της Οικειότητας με τις 17 χώρες, του αντιλαμβανόμενου επιχειρηματικού Κινδύνου και της αντιλαμβανόμενης επιχειρηματικής Ελκυστικότητας, καθώς από μετατροπές τους απορρέουν άλλες κεντρικές μεταβλητές της έρευνας, όπως η Στερεοτυπική Απόσταση και η Στερεοτυπική Ομοιογένεια. Τέλος, εξετάζονται οι τέσσερις μεταβλητές οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν για την ομαδοποίηση των επιχειρήσεων βάσει της έντασης και του βαθμού εμπλοκής τους σε εξαγωγικές ή άλλες διεθνείς δραστηριότητες.

Εγκυρότητα ορίζεται ως η ένταση της σχέσης ανάμεσα στο τι μετράται και στο τι υπήρχε πρόθεση να μετρηθεί (Churchill, Jr. 1997, Kinneer & Taylor 1996). Η εγκυρότητα των ερευνητικών μεταβλητών ελέγχθηκε μέσω των μορφών της Εγκυρότητας Περιεχομένου (Content Validity), της Εγκυρότητας Σύγκλισης και Διάκρισης (Convergent & Discriminant Validity) και της Εγκυρότητας Κριτηρίου (Criterion Validity) και ειδικότερα μέσω της Εγκυρότητας Ταυτοσημίας (Concurrent Validity) καθώς και της Εγκυρότητας Πρόβλεψης (Predictive Validity).

#### Δ1.2.3.1 Εγκυρότητα Περιεχομένου

Η εγκυρότητα περιεχομένου, η οποία είναι γνωστή και ως face validity (αν και μερικοί διαφωνούν, π.χ. Litwin 1995), αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι ερευνητικές μετρήσεις αντικατοπτρίζουν την ουσία των χαρακτηριστικών των προς μέτρηση μεταβλητών (Churchill, Jr. 1997). Για να δημιουργηθούν μετρήσεις ικανές ώστε να εμπεριέχουν το περιεχόμενο των υπό

μελέτη constructs, υιοθετήθηκε η προτεινόμενη από τον Churchill, Jr. (1979) διαδικασία, κυρίως κατά την παραμετροποίηση (operationalisation) των ερωτήσεων. Αυτή η ακριβής διαδικασία στηρίζεται στη γνώμη των ειδικών και έχει ευρέως υιοθετηθεί στο χώρο της έρευνας μάρκετινγκ (Kinnear & Taylor 1996, Lee & Hooley 2005).

Η διαδικασία είχε ως αφετηρία μία όσο το δυνατόν λεπτομερή και εξονυχιστική έρευνα του υπό μελέτη θέματος ώστε να αποκτηθεί μια σταθερή και σίγουρη κατανόηση του. Αρχικώς διενεργήθηκε μια εκτενής ανάλυση προηγούμενων μελετών και της θεωρητικής βιβλιογραφίας (όπως παρουσιάζεται στα Κεφάλαια Β1, Β2 και Β3). Στη συνέχεια, οι μετρήσεις των ερευνητικών μεταβλητών παραμετροποιήθηκαν βάσει προηγούμενων ερευνών οι οποίες προσέφεραν τους εμπειρικούς ορισμούς των μεταβλητών και μέσω συνεντεύξεων με ακαδημαϊκούς και με εξειδικευμένα στελέχη, τα οποία ανήκαν και στον υπό μελέτη πληθυσμό. Η διαδικασία αυτή, θεωρείται (Rossiter 1999, 2002, Diamantopoulos 2005) ότι αποτελεί σαφή και επαρκή ένδειξη της εγκυρότητας περιεχομένου των ερευνητικών μεταβλητών. Σχετικά με την εγκυρότητα της συμμετοχής στην έρευνα των συγκεκριμένων 17 χωρών, αυτή την εγγυάται ο τρόπος και τα κριτήρια επιλογής τους (βλ. § Γ3.1).

#### *Δ1.2.3.2 Εγκυρότητα Σύγκλισης (Convergent Validity)*

Με δεδομένο τον ορισμό της Εγκυρότητας Σύγκλισης ως «την αντιπροσώπευση του λόγου της διακύμανσης των ερωτήσεων μίας σύνθετης μεταβλητής την οποία ενσωματώνει η σύνθετη έννοια (construct) σε σχέση με την συνολική διακύμανση, συμπεριλαμβανομένης και της διακύμανσης λόγω σφαλμάτων μέτρησης (Cool *at al.* 1989), γίνεται φανερό ότι τέτοιας μορφής εγκυρότητα μπορούμε να εξετάσουμε μόνο σε μεταβλητές φύσεως μοριακής (reflective). Στην ανάλυση PLS ο δείκτης της Μέσης Εξαγωγείσας Διακύμανσης (Average Variance Extracted – AVE) όπως προτείνεται από τους Fornell & Lacker (1981) αποτελεί μία ικανοποιητική μέτρηση της Εγκυρότητας Σύγκλισης. Στην παρούσα μελέτη υιοθετείται η πρότασή τους για AVE

μεγαλύτερη από 0.50, δηλαδή για τουλάχιστον 50% της διακύμανσης των ερωτήσεων να εξηγείται από τη σύνθετη μεταβλητή. Ειδικότερα από τον Πίνακα Δ1.4 είναι φανερό ότι η μοναδική μεταβλητή φύσεως reflective του υποδείγματος ΕΔΑ, απαντά στο ανωτέρω κριτήριο, έστω και οριακά για κάποια υποδείγματα.

Επιπροσθέτως, όπως όταν χρησιμοποιούμε την Ανάλυση Παραγόντων για να ελέγξουμε την Εγκυρότητα Σύγκλισης, εξετάζουμε τις φορτώσεις και τα cross – loadings των ερωτήσεων φύσεως μοριακής στις σύνθετες μεταβλητές. Οι ερωτήσεις που κατ' υπόθεση αντικατοπτρίζουν την ίδια Σύνθετη Μεταβλητή θα πρέπει να επιδεικνύουν υψηλές συσχετίσεις με την υποθετικά κοντινή τους Σύνθετη Μεταβλητή και χαμηλές συσχετίσεις με άλλες ερωτήσεις ή Σύνθετες Μεταβλητές, οι οποίες αντικατοπτρίζουν διαφορετικές σύνθετες έννοιες. Καθώς στα υπό μελέτη υποδείγματα υπάρχει μόνο μία μεταβλητή φύσεως μοριακής, οι ανωτέρω έλεγχοι δεν μπορούν να γίνουν.

#### Δ1.2.3.3 Εγκυρότητα Διάκρισης (*Discriminant Validity*)

Η Εγκυρότητα Διάκρισης ορίζει ότι μία μέτρηση πρέπει να μην συσχετίζεται με άλλες μετρήσεις ή ερωτήσεις, από τις οποίες υποθετικά είναι διαφορετική (Churchill 1979). Με βάση αυτή τη προσέγγιση, μία ένδειξη Εγκυρότητας Σύγκλισης αποτελεί το φαινόμενο μία Σύνθετη Μεταβλητή να μοιράζεται περισσότερη διακύμανση με τις ερωτήσεις που την απαρτίζουν και λιγότερη με άλλες Μεταβλητές στο υπό μελέτη υπόδειγμα. Στην περίπτωση της ανάλυσης PLS χρησιμοποιούμε την μέτρηση AVE (Fornell & Lacker 1981), όπως προτείνουν οι Barclay *et al.* (1995) και ο Chin (1998). Βεβαίως και στην περίπτωση αυτή, η μέτρηση AVE έχει νόημα μόνο σε μεταβλητές φύσεως μοριακής (Reflective). Οι συστάσεις αναφέρουν ότι μία Σύνθετη Μέτρηση επιδεικνύει επαρκή Εγκυρότητα Διάκρισης, όταν παρουσιάζει τιμές AVE μεγαλύτερες από 0.50, κάτι που όπως είδαμε ισχύει για τη μεταβλητή «Ένταση Ψυχικής Απόστασης». Επιπροσθέτως, θα πρέπει η τετραγωνική ρίζα της τιμής AVE να είναι μεγαλύτερη από τις

διμεταβλητές συσχετίσεις της συγκεκριμένης Σύνθετης Μέτρησης με άλλες Σύνθετες Μετρήσεις στο υπό μελέτη υπόδειγμα. Σημειώνουμε ότι στο υπόδειγμα ΕΔΑ δεν υπάρχουν άλλες Σύνθετες Μεταβλητές φύσεως μοριακής εκτός της «Έντασης Ψυχικής Απόστασης».

#### Δ1.2.3.4 Εγκυρότητα Ταυτοσημίας (Concurrent Validity)

Η εγκυρότητα ταυτοσημίας αποτελεί ένα εκ των συστατικών μερών της Εγκυρότητας Κριτηρίου (Criterion Validity), με το δεύτερο συστατικό να είναι η Εγκυρότητα Πρόβλεψης (Predictive Validity). Η εξακρίβωση της εγκυρότητας ταυτοσημίας απαιτεί τον έλεγχο μίας μέτρησης σε αντιδιαστολή με τη μέτρηση της ίδιας μεταβλητής με τη χρήση ενός οργάνου (ερωτηματολογίου ή άλλο) το οποίο αποτελεί τον καθιερωμένο ή «χρυσό κανόνα» για την μέτρηση αυτή. Στο μάρκετινγκ συνήθως ως χρυσοί κανόνες χρησιμοποιούνται είτε δημοσιευμένες ψυχομετρικές κλίμακες είτε δημοσιευμένα δευτερογενή στοιχεία (DeVellis 1991, Bearden *et al.* 1993, Bruner & Hensel 1994). Ο έλεγχος της εγκυρότητας γίνεται με τη χρήση ενός κατάλληλου συντελεστή συσχέτισης ανάμεσα στις δύο μετρήσεις.

Στην παρούσα μελέτη, θα χρησιμοποιηθούν ως χρυσοί κανόνες, δευτερογενή κυρίως στοιχεία για τις 17 υπό μελέτη χώρες.

#### Μεταβλητή Εξαγωγικής Έντασης

Για να διαπιστωθεί κατά πόσο το δείγμα των επιχειρήσεων που απάντησαν στην έρευνα μας αντιπροσωπεύει τους εξαγωγικούς προσανατολισμούς των ελληνικών επιχειρήσεων (τουλάχιστον για τις υπό μελέτη χώρες) και για να μπορέσουμε να γενικεύσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας στο σύνολο των εξαγωγικών επιχειρήσεων, αλλά και για να μπορέσουμε να ελέγξουμε την εγκυρότητα της μεταβλητής της εξαγωγικής έντασης, διενεργήθηκε έλεγχος της συσχέτισης μεταξύ του όγκου των ελληνικών εξαγωγών προς κάθε μία από τις 17 χώρες της μελέτης (Στοιχεία ΟΠΕ, 1995-1999) και της αναφερόμενης στα

ερωτηματολόγια μέσης έντασης εξαγωγών. Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης. Παρατηρούμε ότι όλες οι συσχετίσεις και για όλα τα έτη είναι στατιστικώς σημαντικές και μεγαλύτερες από 0.80. Μάλιστα η συσχέτιση για το 1999 είναι και η μεγαλύτερη, κάτι που συνάδει και με την πεποίθησή μας ότι καθώς η έρευνα έλαβε χώρα το καλοκαίρι του 2000, οι απαντήσεις πρέπει να στηρίζονται περισσότερο στα στοιχεία του 1999 και όχι του 2000 το οποίο δεν είχε ακόμη ολοκληρωθεί. Το γενικό συμπέρασμα είναι ότι η αναφερόμενη στα ερωτηματολόγια εξαγωγική ένταση προς τις 17 χώρες είναι ακριβής μέτρηση των ελληνικών εξαγωγών προς τις υπό μελέτη χώρες.

**Πίνακας Δ1.14: Σχέση Αναφερόμενης Εξαγωγικής Έντασης και Ελληνικών Εξαγωγών από 1995 έως 1999**

		Ελληνικές Εξαγωγές				
		ΕΧ1995	ΕΧ1996	ΕΧ1997	ΕΧ1998	ΕΧ1999
<b>Αναφερόμενη Εξαγωγική Ένταση</b>	Συντελεστής Pearson	.815**	.842**	.816**	.843**	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	17	17	17	17	17

\*\* Η Συσχέτιση είναι στατιστικώς σημαντική σε  $\alpha=0.01$  (2-tailed).

### Μεταβλητή Σύνθεσης Εξαγωγικών Προορισμών

Όπως είδαμε και στην παράγραφο Γ2.3.2.2, η Διάρθρωση Εξαγωγικών Αγορών ή οι επιλεχθείσες χώρες, παρουσιάζεται ως διχοτομική μεταβλητή (1, εξάγουν, 0 δεν εξάγουν). Παρότι η μεταβλητή αυτή αποτελεί άμεση απόρροια, μέσω απανακωδικοποίησης (recoding), της μεταβλητής Εξαγωγική Ένταση και της οποίας η εγκυρότητα θεμελιώθηκε στην προηγούμενη παράγραφο, θεωρούμε ότι ξεχωριστός έλεγχος απαιτείται, κυρίως λόγω της σπουδαιότητας της μεταβλητής ΣΕΠ στην συνολική ανάλυση που ακολουθεί, καθώς δηλαδή αποτελεί τη μοναδική εξαρτημένη μεταβλητή.

Ο έλεγχος της εγκυρότητας ταυτοσημίας έγινε με τη βοήθεια των στοιχείων της βάσης

δεδομένων της ICAP A.E., η οποία περιλαμβάνει περίπου 15000 εξαγωγικές επιχειρήσεις και



διαθέτει στοιχεία για τις χώρες εξαγωγών κάθε επιχείρησης. Μέσω της περαιτέρω διερεύνησης της βάσης δημιουργήσαμε μία καινούργια μεταβλητή η οποία έδινε στοιχεία για τον αριθμό των επιχειρήσεων που ανέφεραν εξαγωγές στις 17 υπό μελέτη χώρες. Αντίστοιχη πληροφορία μας δίδεται για τις επιχειρήσεις του δείγματος της μελέτης με απλή παρουσίαση των συχνοτήτων (frequencies) της μεταβλητής Σύνθεση Εξαγωγικών Προορισμών. Τα στοιχεία αυτά, καθώς και ο συντελεστής συσχέτισης των δύο μεταβλητών παρουσιάζονται στον Πίνακα Δ1.15.

Ο υψηλός βαθμός συσχέτισης αποτελεί ισχυρή ένδειξη της εγκυρότητας ταυτοσημίας της μεταβλητής Διάρθρωση Εξαγωγικών Αγορών.

**Πίνακας Δ1.15: Σχέση ανάμεσα στο Πλήθος Εξαγωγικών Επιχειρήσεων ανά Χώρα μεταξύ στοιχείων ICAP Α.Ε. και στοιχείων μεταβλητής Διάρθρωση Εξαγωγικών Αγορών**

ΧΩΡΕΣ	Αριθμός Επιχ/ων ICAP	Αριθμός Επιχ/ων Έρευνα
Τουρκία	640	59
Βουλγαρία	3019	109
Ιταλία	2612	161
Αίγυπτος	644	54
F.Y.R.O.M.	1305	88
Ισπανία	1265	111
Γαλλία	1612	132
Κύπρος	5208	170
Γερμανία	4661	187
Ρουμανία	1554	90
Αλβανία	2196	85
Ισραήλ	718	72
Τυνησία	105	23
Σερβία	1367	89
Λιβύη	149	18
Αλγερία	38	10
Ρωσία	2406	90
ΣΥΝΟΛΟ	29499	1548
Συντελεστής Pearson	.883**	
Sig. (2-tailed)	.000	
N	17	

\*\* Η Συσχέτιση είναι στατιστικώς σημαντική σε  $\alpha=0.01$  (2-tailed).

### Μεταβλητές Οικειότητας, Επιχειρηματικού Κινδύνου & Ελκυστικότητας

Οι μεταβλητές της Οικειότητας, του Επιχειρηματικού Κινδύνου και της Επιχειρηματικής Ελκυστικότητας αποτελούν μεταβλητές προσωπικών αξιολογήσεων και γνώμης και κανονικά θα έπρεπε να συσχετιστούν με άλλες μεταβλητές οι οποίες μετρούν εξίσου προσωπικές απόψεις ή χαρακτηριστικά, καθώς δεν θεωρούμε ότι για αυτές τις μεταβλητές υπάρχουν «χρυσοί κανόνες» μέτρησής τους. Παρόλα αυτά, παραθέτουμε στη συνέχεια έναν πίνακα συσχετίσεων αυτών των μεταβλητών με μία σειρά δευτερογενών στοιχείων για τις 17 χώρες.

**Πίνακας Δ1.16: Σχέση Μεταβλητών Οικειότητας, Κινδύνου & Ελκυστικότητας με Σειρά Δευτερογενών Μεταβλητών**

		<b>Οικειότητα</b>	<b>Κίνδυνος</b>	<b>Ελκυστικότητα</b>
<b>Δείκτης Αναλφαβητισμού</b>	Συντελεστής Pearson	0.645**	-0.418	0.697**
<b>Κατά Κεφαλήν ΕΑΠ</b>	«	0.665**	-0.924**	0.602*
<b>Δείκτης Τιμών Καταναλωτή</b>	«	-0.282	0.528*	-0.116
<b>Νομισματική Διακύμανση</b>	«	-0.159	0.496*	0.040
<b>Αριθμός Τουριστών</b>	«	0.502*	-0.476	0.485*
<b>Συχνότητα Πτήσεων</b>	«	0.580*	-0.608*	0.571*
<b>Θρησκεία</b>	Συντελεστής Kendall's τ	0.649**	-0.249	0.630**

\* Η Συσχέτιση είναι στατιστικώς σημαντική σε  $\alpha=0.05$  (2-tailed).

\*\* Η Συσχέτιση είναι στατιστικώς σημαντική σε  $\alpha=0.01$  (2-tailed).

Τα σημαντικότερα ευρήματα είναι αυτά που δεικνύουν τόσο την υψηλή αρνητική συσχέτιση της μεταβλητής Κίνδυνος με το Κατά Κεφαλήν ΑΕΠ, όσο και με το δείκτη Νομισματικής Διακύμανσης (Currency Volatility), όσο και την θετική συσχέτιση της μεταβλητής Οικειότητα με τις μεταβλητές «Αναλφαβητισμός», «Αριθμός Τουριστών», «Συχνότητα Πτήσεων» και «Θρησκεία», οι οποίες αποτελούν proxy μεταβλητές – διαστάσεις της δυνατότητας επικοινωνίας με τις χώρες και τους κατοίκους τους. Η οικειότητα, ακόμη και αν εκφράζεται ως δείκτης προσωπικής γνώσης, όπως στην παρούσα μελέτη, επηρεάζεται από τη μορφή και τη συχνότητα της επικοινωνίας (Laroche *et al.* 2005, Torben & Petersen 2004, Campbell & Keller 2003). Τα ίδια περίπου ισχύουν και για τη μεταβλητή Ελκυστικότητα, η οποία εκτός από αντίθετη της έννοιας του κινδύνου και της μεταβλητής με την οποία αυτός μετράται, φαίνεται να εμπεριέχει

και στοιχεία της έννοιας της ψυχικής ή πολιτισμικής απόστασης, όπως δεικνύει η υψηλή συσχέτισή της με τη μεταβλητή Θρησκεία.

### Μεταβλητές Έντασης της Εξαγωγικής Ανάμιξης (Export Involvement)

Όπως τελικά αποφασίστηκε μετά από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας (βλέπε παραγράφους Γ2.3.2.2) η Ένταση της Εξαγωγικής Ανάμιξης (Export Involvement) μετρήθηκε μέσω 4 μεταβλητών (η πέμπτη ανήκει στις μεταβλητές ελέγχου της ομαδοποίησης - clustering, βλ. § Δ2.1.1), αντί της συνήθους μίας, δηλαδή του ποσοστού των εσόδων των εξαγωγών στις συνολικές πωλήσεις της επιχείρησης. Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 1.17, η επιλογή αυτή ήταν ορθή, καθώς οι μεταβλητές αυτές δεν παρουσιάζουν καμιά συσχέτιση με τη μεταβλητή του ποσοστού εξαγωγών στην αξία πωλήσεων. Αντιθέτως, παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις παράγωγες (derived) μεταβλητές Ένταση Εξαγωγών προς τις 17 υπό μελέτη χώρες, καθώς και προς τη βασική εξαρτημένη μεταβλητή της μελέτης, την Σύνθεση Εξαγωγικών Προορισμών, δηλώνοντας ότι οι τέσσερις αυτές μεταβλητές μπορούν να διαφοροποιήσουν τις επιχειρήσεις του δείγματος τόσο ως προς την ένταση των εξαγωγικών τους προσπαθειών, όσο και ως προς τον αριθμό των χωρών προς τις οποίες εξάγουν.

Ένας ακόμη τρόπος ελέγχου της εγκυρότητας ταυτοσημίας μεταβλητών οι οποίες θα προέλθουν από περαιτέρω αναλύσεις, παρουσιάζεται στην παράγραφο Δ2.2.2.

**Πίνακας Δ1.17: Εγκυρότητα Μεταβλητών Έντασης Εξαγωγικής Ανάμιξης (Export Involvement)**

		Αριθμός Ξένων Αγορών Κλάδου	Αναγκαιότητα Ξένων Αγορών	Έτη Διεθνούς Παρουσίας	Ανάπτυξη Ξένων Πωλήσεων
Ποσοστό Εξαγωγών στην Αξία Πωλήσεων	Pearson	0.007	-0.017	-0.002	0.057
Ένταση Εξαγωγών	«	0.190**	0.177**	0.266**	0.366**
Σύνθεση Εξαγωγικών Προορισμών	«	0.168**	0.151*	0.236**	0.298**

\* Η Συσχέτιση είναι στατιστικώς σημαντική σε  $\alpha=0.05$  (2-tailed).

\*\* Η Συσχέτιση είναι στατιστικώς σημαντική σε  $\alpha=0.01$  (2-tailed).

### Δ1.3 Συμπέρασμα

Στο πρώτο κεφάλαιο της ανάλυσης θεμελιώσαμε ότι δεν υπάρχει πρόβλημα από ελλείψεις σε απαντήσεις των ερωτηματολογίων οι οποίες να οδηγούν σε μεροληπτικά αποτελέσματα. Επίσης εξασφαλίσαμε την ποιότητα και εγκυρότητα των μεταβλητών της μελέτης. Μπορούμε στη συνέχεια να προχωρήσουμε στην ομαδοποίηση των Ελληνικών Εξαγωγικών Επιχειρήσεων βάσει της Έντασης της Εξαγωγικής τους Ανάμιξης και στην ομαδοποίηση των 17 υπό μελέτη χωρών, βάσει των στερεοτυπικών αντιλήψεων των στελεχών για αυτές τις χώρες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ2

### ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΚΡΑΤΩΝ

Στο δεύτερο αυτό κεφάλαιο της ανάλυσης των αποτελεσμάτων, παρουσιάζονται οι αναλύσεις ομαδοποίησης τόσο των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, όσο και των κρατών – χωρών οι οποίες μελετώνται στα πλαίσια της παρούσης εργασίας. Η ανάγκη για την a priori ομαδοποίηση των εξαγωγικών επιχειρήσεων με βάση το βαθμό εξαγωγικού τους προσανατολισμού, αναλύεται διεξοδικότερα στην παράγραφο Γ1.2. Επίσης, η λογική με την οποία αποφασίστηκε η ομαδοποίηση των υπό εξέταση εξαγωγικών προορισμών των ελληνικών επιχειρήσεων παρουσιάζεται στην παράγραφο Γ1.2.1.

#### **Δ2.1 Ομαδοποίηση Εξαγωγικών Επιχειρήσεων – Δείγματος Έρευνας.**

Σύμφωνα με τη μέχρι σήμερα διεθνή αρθρογραφία, (βλ. § Γ1.2), η συμπεριφορά των εξαγωγικών επιχειρήσεων σε μία πλειάδα θεμάτων και μεταβλητών διαφοροποιείται βάση του βαθμού της Έντασης της Εξαγωγικής τους Ανάμιξης (ΕΞΑ) ή της έντασης του εξαγωγικού προσανατολισμού τους. Για το λόγο αυτό και a priori αποφασίστηκε η ομαδοποίηση των επιχειρήσεων με βάση τον εξαγωγικό τους προσανατολισμό. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η ανάλυση ομαδοποίησης και τα αποτελέσματα αυτής, καθώς και μία περιγραφή (profiling) των προκυπτουσών ομάδων επιχειρήσεων.

### **Δ2.1.1 Ανάλυση Ομαδοποίησης Εξαγωγικών Επιχειρήσεων Βάσει της Έντασης της Εξαγωγικής Ανάμιξης**

Για την ομαδοποίηση των εξαγωγικών επιχειρήσεων του δείγματος χρησιμοποιήθηκαν τέσσερις (4) μεταβλητές: Η αντιλαμβανόμενη «Αναγκαιότητα για Εξαγωγική Δραστηριότητα» των επιχειρήσεων του κλάδου», ο συνήθης «Αριθμός των Εξαγωγικών Χωρών» στις οποίες δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις του κλάδου (οι δύο αυτές μεταβλητές αποτελούν μετρήσεις του βαθμού πίεσης για εξαγωγές που δέχεται η επιχείρηση λόγω δραστηριοποίησης της στο συγκεκριμένο οικονομικό κλάδο – peer sectoral pressure), τα συνολικά «Έτη Εξαγωγικής Δραστηριοποίησης» της επιχείρησης και ο «Ρυθμός Ανάπτυξης των Εξαγωγών» σε σχέση με τις πωλήσεις στην εγχώρια αγορά (οι δύο τελευταίες μεταβλητές αποτελούν μετρήσεις του βαθμού εμπλοκής της επιχείρησης με την εξαγωγική δραστηριότητα – export involvement) (βλ. § Γ2.3.2.2 για περισσότερες λεπτομέρειες στην επιλογή των μετρήσεων και στη σύνταξη των ερωτήσεων). Παρουσιάζονται στη συνέχεια τα 6 βήματα της ανάλυσης ομαδοποίησης, ακολουθώντας τις υποδείξεις των Hair *et al.* (1998):

#### **1ο Βήμα: Στόχοι της Ανάλυσης Ομαδοποίησης**

Όπως είδαμε, ο σκοπός της ομαδοποίησης είναι η δημιουργία ομάδων στις οποίες θα ανήκουν επιχειρήσεις με ελάχιστες διαφορές στον εξαγωγικό τους προσανατολισμό, ενώ ταυτόχρονα θα παρουσιάζονται όσο το δυνατόν μεγαλύτερες διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες. Αυτός θεωρείται ως συμβατός στόχος με την εφαρμογή της ανάλυσης ομαδοποίησης. Επίσης, από τις παραγράφους Γ2.3.2.2 και Δ1.2 έχει γίνει σαφές ότι οι επιλεγθείσες 4 μεταβλητές διαθέτουν επαρκή δύναμη πρόβλεψης (predictive power), σχετικά με την υπό μελέτη διάσταση της Έντασης της Εξαγωγικής Ανάμιξης.

**2ο Βήμα: Ερευνητικός Σχεδιασμός της Ανάλυσης Ομαδοποίησης**

Μια πρωταρχική επισκόπηση του δείγματος για τον εντοπισμό πιθανών ακραίων ερωτηματολογίων (outliers) δεν αποκάλυψε κάτι, αλλά είναι σαφές ότι θα μελετήσουμε περαιτέρω το θέμα αυτό μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης ομαδοποίησης.

Η επιλογή της μέτρησης ομοιότητας (similarity measure) στηρίχθηκε στο γεγονός ότι οι μεταβλητές ήταν μετρικής φύσης (ίσων διαστημάτων) και στο ότι δεν εντοπίστηκε ύπαρξη πολλοσυγγραμμικότητας (multicollinearity) και άρα χρησιμοποιήθηκε η τετραγωνισμένη Ευκλείδεια απόσταση (squared Euclidean distance).

Τέλος, δεν χρησιμοποιήθηκαν μετρήσεις συσχετίσεων ακριβώς επειδή η δημιουργία των ομάδων επιθυμούσαμε να συμπεριλαμβάνει το είδος της αξιολόγησης (ευνοϊκή ή αρνητική) των ερωτώμενων και όχι μόνο τη δομή της αξιολόγησης. Αυτό αντικατοπτρίζεται καλύτερα στις μετρήσεις απόστασης (distance measures of similarity). Επίσης δεν χρησιμοποιήθηκε τυποποίηση (standardization) των μεταβλητών, καθώς οι μετρήσεις έγιναν με παρόμοιες κλίμακες και επιπλέον within-case standardization δεν θα ήταν συμβατή με την επιθυμία μας να ομαδοποιηθούν τα στελέχη με βάση την ένταση των απόψεών τους για τη διεθνοποίηση.

**Βήμα 3: Παραδοχές για την Ανάλυση Ομαδοποίησης**

Η παρουσίαση των αναλύσεων στην παράγραφο Δ1.2 εξασφαλίζει ότι το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων. Επίσης δεν παρουσιάζεται πρόβλημα από ύπαρξη πολλοσυγγραμμικότητας.

**Βήμα 4ο: Προσδιορισμός των Ομάδων (Clusters) και του overall fit**

Στην παρούσα μελέτη ακολουθούμε το συνδυασμό ιεραρχικών και μη-ιεραρχικών μεθόδων. Το πρώτο στάδιο απαιτεί τη χρήση ιεραρχικής μεθόδου κατάτμησης του δείγματος, έτσι ώστε να προσδιορίσουμε τον κατάλληλο αριθμό ομάδων. Στη συνέχεια χρησιμοποιείται μια μη-ιεραρχική μέθοδος, έτσι ώστε να γίνει ο «μικρο-συντονισμός» των αποτελεσμάτων, εκμεταλλευόμενοι τα αποτελέσματα της ιεραρχικής μεθόδου σαν τη βάση δημιουργίας seed points. Η ιεραρχική (hierarchical clustering) και η μη-ιεραρχική (k means clustering) διαδικασίες του SPSS χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση η οποία ακολουθεί.

### ***Πρώτο Στάδιο: Ιεραρχική Ανάλυση Ομαδοποίησης.***

Ο αλγόριθμος ομαδοποίησης ο οποίος επιλέχθηκε για να χρησιμοποιηθεί ήταν η μέθοδος Ward (refs), έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι διαφορές μέσα στις ίδιες ομάδες (within cluster differences) και για να αποφευχθούν προβλήματα αλυσιδωτής σύνδεσης (chaining) των παρατηρήσεων τα οποία παρατηρούνται στις μεθόδους μονής σύνδεσης (single linkage method). Συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκαν 5 τυχαία υπό-δείγματα του συνολικού δείγματος μας, μεγέθους 100 ερωτηματολογίων και στα οποία εφαρμόστηκε η μέθοδος.

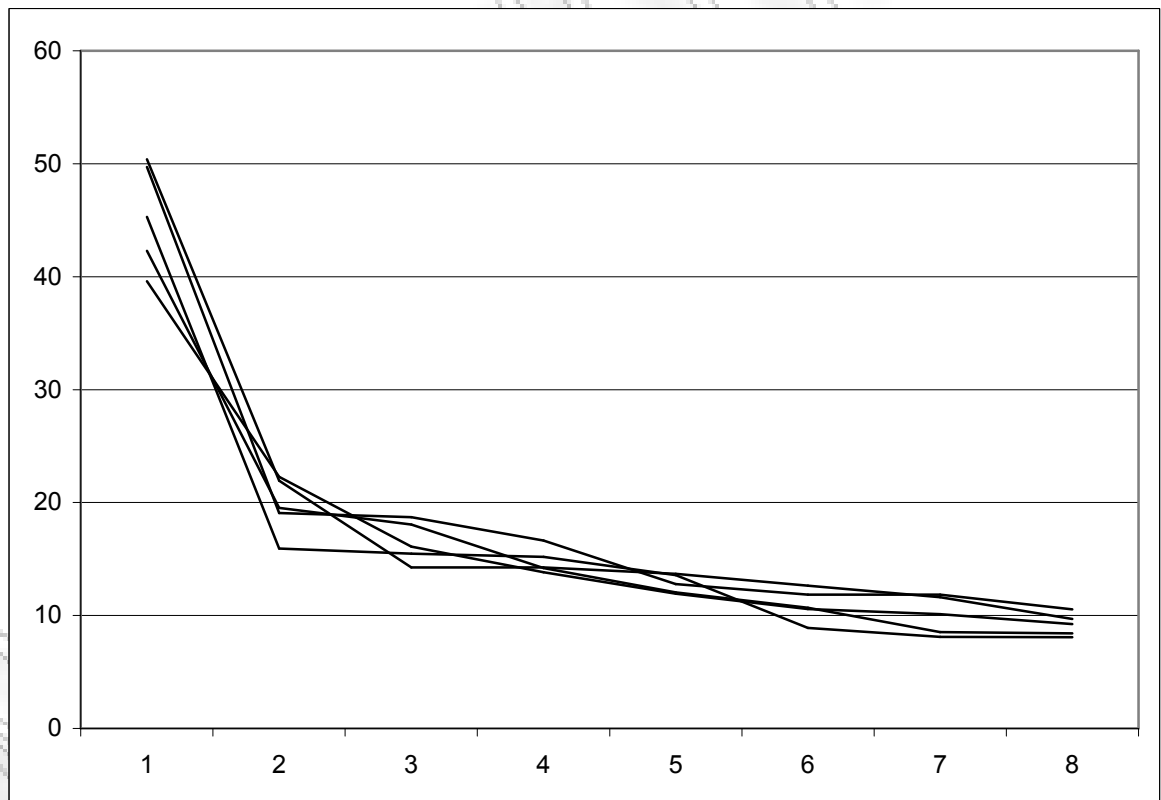
Στο ερώτημα σε πόσες ομάδες πρέπει να χωρίσουμε τελικά το δείγμα μας, η απάντηση είναι σε δύο. Χρησιμοποιήσαμε το agglomeration coefficient από τις 5 αναλύσεις και καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι δύο ομάδες θα ήταν η καλύτερη λύση. Στο Πίνακα Δ2.1 εμφανίζονται τα Agglomeration Coefficients από τις 5 αναλύσεις και το ποσοστό μεταβολής του δείκτη σε κάθε επίπεδο αριθμού ομάδων. Αναζητούμε το μέγιστο ποσοστό μεταβολής και αυτό λαμβάνει χώρα από τις δύο στη μία ομάδα. Επίσης το Διάγραμμα Δ2.1 παρουσιάζει γραφικά το ρυθμό μεταβολής των συντελεστών και εμφανίζει το φαινόμενο του «αγκώνα» (elbow effect) στις δύο ομάδες.



**Πίνακας Δ2.1: Ανάλυση των Agglomeration Coefficient της Ιεραρχικής Ανάλυσης Ομαδοποίησης Εξαγωγικών Επιχειρήσεων**

Αριθμός Ομάδων	Agglomeration Coefficient					Ποσοστιαία Μεταβολή				
	A	B	Γ	Δ	E	A	B	Γ	Δ	E
1	480	475	475	479.99	485					
2	330.38	317.25	333.86	343.85	322.51	45.28	49.72	42.27	39.59	50.38
3	286.13	267.26	282.80	281.22	264.48	15.91	19.07	19.54	22.27	21.94
4	246.84	224.44	236.58	242.23	234.79	15.46	18.70	18.05	16.09	14.26
5	217.35	192.41	207.19	212.78	206.53	15.18	16.64	14.18	13.84	14.24
6	188.69	170.62	184.92	190.11	180.78	13.56	12.76	12.03	11.92	13.68
7	173.29	152.56	167.07	171.95	158.21	8.88	11.84	10.68	10.56	12.64
8	160.32	136.41	154.57	157.81	141.72	8.09	11.83	8.54	10.12	11.63
9	148.52	124.93	142.41	145.38	129.18	8.06	10.52	8.40	9.24	9.70

**Διάγραμμα Δ2.1: Παρουσίαση της Ποσοστιαίας Μεταβολής των Συντελεστών Agglomeration στην Ανάλυση Ομαδοποίησης Εξαγωγικών Επιχειρήσεων**



Η επιλογή τελικά της λύσης των δύο ομάδων (two cluster solution) επιβεβαιώνει την «ανωριμότητα» του δείγματος σε ότι αφορά τον εξαγωγικό προσανατολισμό και τη μικρή διαφοροποίηση των στελεχών. Μία λύση περισσότερων ομάδων θα ήταν πιο συμβατή με τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών και τη συμπεριφορά

των διεθνών εξαγωγικών επιχειρήσεων (βλ. Etemad 2004). Τελικά τα αποτελέσματα εξηγούνται είτε λόγω του μικρού αριθμού των μεταβλητών οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση, είτε γιατί η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων ουσιαστικά ανήκει στην ομάδα των «διστακτικών» εξαγωγέων. Περαιτέρω κατάτμηση των επιχειρήσεων σε μεγαλύτερο αριθμό ομάδων πιθανότατα θα οδηγούσε σε υπερ-ευαισθητοποίηση των αποτελεσμάτων.

#### ***Δεύτερο Στάδιο: Μη-Ιεραρχική Ανάλυση Ομαδοποίησης.***

Μέσω της ανάλυσης η οποία προηγήθηκε, επιβεβαιώσαμε τη σταθερότητα των ομάδων και καταγράψαμε 5 διαφορετικούς μέσους για κάθε μεταβλητή ομαδοποίησης, το μέσο όρο των οποίων (seed points) χρησιμοποιήσαμε ως εισαγωγικό στοιχείο (input) στην μη-ιεραρχική ανάλυση ομαδοποίησης. Ο αλγόριθμος ομαδοποίησης ο οποίος επιλέχθηκε για να χρησιμοποιηθεί σε αυτή την περίπτωση είναι γνωστός ως k Means Clustering. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα Δ.2.2.

#### ***Τρίτο Στάδιο: Ανάλυση Ακραίων Τιμών (Outliers)***

Για την ολοκλήρωση της ανάλυσης είναι απαραίτητη η διενέργεια ανάλυσης ακραίων τιμών (outliers). Στο στάδιο αυτό απομακρύνονται από τις ομάδες ερωτηματολόγια τα οποία παρουσιάζουν μια ιδιαίτερη συμπεριφορά και σημαντική απόσταση από το «κέντρο» της ομάδας – cluster στην οποία έχουν από την ανάλυση ενταχθεί. Με το τρόπο αυτό αφαιρέσαμε από τα τελικά δείγματα επιχειρήσεων, 11 επιχειρήσεις. Η επανάληψη της διαδικασίας ομαδοποίησης, όπως προτείνουν οι Hair *et al.* (1998), οδήγησε σε παρόμοια λύση και στις παρουσιαζόμενες στη συνέχεια ομάδες και έτσι δεν χρειάζεται να παρουσιάσουμε εκ νέου την επανάληψη της συνολικής διαδικασίας.

**Πίνακας Δ2.2: Αποτελέσματα Ομαδοποίησης Ελληνικών Εξαγωγικών Επιχειρήσεων \***

Ομάδες	Μέσες Τιμές (Μέσοι Όροι)				
	Αναγκαιότητα για Εξαγωγική Δραστηριότητα	Αριθμός των Εξαγωγικών Χωρών	Έτη Εξαγωγικής Δραστηριοποίησης	Ρυθμός Ανάπτυξης των Εξαγωγών	Μέγεθος Ομάδος
Τελικά Κέντρα Ομάδων					
1	3.65	4.42	3.89	4.18	108**
2	2.16	3.48	2.56	1.54	122**
Στατιστική Σημαντικότητα Διαφορών Μεταξύ των Ομάδων					
Τιμή F	111.082	78.261	84.044	573.702	
Σημαντικότητα	0.000	0.000	0.000	0.000	

\* Λύση 2 Ομάδων της μη Ιεραρχικής Ανάλυσης Ομαδοποίησης με χρήση αρχικών Seed Points από την Ιεραρχική Ανάλυση Ομαδοποίησης  
 \*\*Μέγεθος Ομάδων μετά από τη διαγραφή των Ακραίων Ερωτηματολογίων

**Πίνακας Δ2.3: Περιγραφή Χαρακτηριστικών (Profiling) των Ομάδων των Ελληνικών Εξαγωγικών Επιχειρήσεων**

Εγκυρότητα Πρόβλεψης	Περιγραφή των Ομάδων			
	Ομάδες		Τιμή F	Σημαντικότητα
	Ενεργητικοί Εξαγωγείς (108 ή 47%)	Διστακτικοί Εξαγωγείς (122 ή 53%)		
Εξέλιξη Πωλήσεων στο Εξωτερικό	1.8519	1.3443	57.927	.000
Ποσοστό Εξαγωγών στη Συνολική Αξία Πωλήσεων	6.5278	5.6885	1.407	.237
Αριθμός Χωρών Εξαγωγής	6.4537	4.2459	28.712	.000
Αριθμός Χρησιμοποιούμενων Κριτηρίων Αξιολόγησης	26.1296	26.8115	0.222	.638

\* Στο εξής οι ομάδες θα ονομάζονται με τη δεύτερη ονομασία τους, δηλαδή ως Επιχειρήσεις Υψηλής ή Χαμηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης

**Βήμα 5ο: Ονοματολογία Ομάδων**

Στους Πίνακες Δ2.2 και Δ2.3 παρουσιάζεται μία σύντομη περιγραφή των δύο ομάδων, τόσο με βάση τις μεταβλητές στις οποίες στηρίχθηκε η ανάλυση ομαδοποίησης, όσο και με άλλες, σχετικές ως προς τους σκοπούς και το περιεχόμενο της μελέτης μεταβλητές, όπως το Ποσοστό των Εξαγωγών στο συνολικό τζίρο της επιχείρησης, ο Βαθμός Επιτυχίας των Πωλήσεων στο Εξωτερικό, ο Συνολικός Αριθμός Κρατών στις οποίες εξάγουν (σε σχέση πάντα με

τις 17 υπό μελέτη χώρες) και το Συνολικό Αριθμό των Χρησιμοποιούμενων Κριτηρίων. Από τη μελέτη των μέσων των τεσσάρων μεταβλητών στις οποίες στηρίχθηκε η ομαδοποίηση προκύπτει ότι στην Ομάδα 1 ανήκουν επιχειρήσεις με εντονότερη εξαγωγική δραστηριοποίηση, ενώ στην Ομάδα 2 επιχειρήσεις με διστακτική εξαγωγική δραστηριότητα. Ακολουθώντας παρόμοια ευρήματα παλαιότερων μελετών (π.χ. Diamantopoulos & Inglis 1988, Gencturk *et al.* 1995, Lim *et al.* 1996), θεωρούμε ότι μπορούμε να ονομάσουμε την Ομάδα 1 ως Ενεργητικούς Εξαγωγείς ή Επιχειρήσεις Υψηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης και την Ομάδα 2 ως Διστακτικούς Εξαγωγείς ή Επιχειρήσεις Χαμηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης. Η προσωπική μας πεποίθηση για τη συνάφεια αυτής της ομαδοποίησης με την αντίστοιχη στον καταναλωτικό μάρκετινγκ των αγοραστικών αποφάσεων σε Υψηλής και Χαμηλής Ανάμιξης (για εξαιρετική σύνοψη βλ. Laaksonen 1994 και σε διεθνές περιβάλλον Papavassiliou 1989), αλλά και η σχετική αρθρογραφία για την ένταση του εξαγωγικού προσανατολισμού, οδηγεί για τη συνέχεια της διατριβής στην υιοθέτηση της δεύτερης ορολογίας, αυτής δηλαδή της ανάμιξης (involvement).

#### **Βήμα 6ο: Περιγραφή των Ομάδων - Profiling**

Η μελέτη στον Πίνακα Δ2.3 των τεσσάρων μεταβλητών οι οποίες περιγράφουν περαιτέρω την εξαγωγική συμπεριφορά των επιχειρήσεων, στηρίζει την ανωτέρω παρατήρηση και αποτελεί ισχυρή ένδειξη της προβλεπτικής εγκυρότητας των ομάδων. Με εξαίρεση τη μεταβλητή του Αριθμού των Χρησιμοποιούμενων Κριτηρίων, η οποία δεν παρουσιάζει καμία στατιστική διαφορά ( $F = 0.222$ ,  $p = 0.638$ ), δύο μεταβλητές παρουσιάζουν την αναμενόμενη και στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση με την ομάδα των Επιχειρήσεων Υψηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης να παρουσιάζει μεγαλύτερο Αριθμό Ξένων Χωρών Δραστηριοποίησης και καλύτερη Εξέλιξη των Πωλήσεων στο Εξωτερικό ( $F = 57.927$ ,  $p < 0.000$  &  $F = 28.712$ ,  $p <$

0.000)). Επίσης, η ομάδα αυτή παρουσιάζει και υψηλότερο Ποσοστό των Εξαγωγών στην Συνολική Αξία Πωλήσεων, αν και όχι στατιστικώς σημαντικό ( $F = 1.407$ ,  $p = 0.237$ ), στοιχείο το οποίο μετά την ανάλυση που προηγήθηκε στην παράγραφο Δ1.2.2.4, ήταν αναμενόμενο.

## Δ2.2 Ομαδοποίηση Εξαγωγικών Επιλογών - Κρατών.

Όπως ήδη παρουσιάστηκε στην παράγραφο Γ1.2.1, η αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαδοποίησης των 17 χωρών σε στερεοτυπικά ομοιογενείς ομάδες, δόθηκε μέσα από μια σύνθετη διαδικασία πολλαπλών βημάτων. Για τη δημιουργία καινούργιων μεταβλητών οι οποίες να απεικονίζουν την στερεοτυπική αντίληψη των στελεχών, ήταν απαραίτητη προϋπόθεση η ομαδοποίηση των επιχειρήσεων σε ομάδες με κοινές στερεοτυπικά απόψεις. Στη συνέχεια και σε δεύτερο στάδιο, βάσει αξιολογήσεων του Επιχειρηματικού Κινδύνου και της Επιχειρηματικής Ελκυστικότητας από τις ομάδες που δημιουργήθηκαν, πραγματοποιήθηκε η ομαδοποίηση των 17 χωρών. Στη συνέχεια αυτά τα δύο βήματα παρουσιάζονται και αναλύονται.

Πριν όμως από αυτή την παρουσίαση πρέπει να τονιστεί ότι μέσω ειδικής ερώτησης, η οποία συμπεριλήφθηκε στο ερωτηματολόγιο και είχε τη διατύπωση «*πρώτα επιλέγεται η ευρύτερη γεωγραφική περιοχή στην οποία επιθυμούμε επέκταση της επιχείρησης και μετά αξιολογούμε συγκεκριμένες χώρες*» (αξιολόγηση βάσει πεντάβαθμης κλίμακας Likert) ελέγχθηκε τόσο η υπόθεση της σταδιακής λήψης αποφάσεων ΕΔΑ (28.5% διαφωνούν με την ανωτέρω πρόταση, ενώ 45.5% συμφωνούν), όσο και η κοινή στάση των επιχειρήσεων υψηλής και χαμηλής εξαγωγικής ανάμιξης (ανάλυση διακύμανσης  $F = 0.016$ ,  $p=0.901$ ). Συνεπώς, νομιμοποιούμε να ομαδοποιήσουμε εξαγωγικούς προορισμούς βάσει στερεοτυπικά ομοιογενών απόψεων και να ελέγξουμε τις αποφάσεις ΕΔΑ ανεξάρτητα μέσα σε κάθε έναν από τους προορισμούς αυτούς.

### **Δ2.2.1 Δημιουργία Μεταβλητών Διαφοροποίησης Βάσει Στερεοτυπικών Αξιολογήσεων μέσω της Ομαδοποίησης Επιχειρήσεων**

Αφού αποφασίστηκε αρχικώς η ομαδοποίηση των στελεχών, βάσει της δομής των απαντήσεών τους σχετικά με την αξιολόγηση των χωρών, δηλαδή αφού θεωρήθηκε (βλ. Γ1.2.1) ότι δύο στελέχη τα οποία παρουσιάζουν παρόμοια δομή αξιολόγησης των χωρών (όχι κατ' ανάγκη παρόμοια αξιολόγηση, δηλαδή βαθμολογία), ομοιάζουν ως προς τις στερεοτυπικές τους αντιλήψεις για τις χώρες, προχωρήσαμε στην αναζήτηση της κατάλληλης μεθόδου ομαδοποίησης. Η πολυμεταβλητή ανάλυση η οποία ομαδοποιεί ερωτώμενους (respondents) βάση της δομής των απαντήσεών τους (δηλαδή βάση του πίνακα συσχετίσεων) είναι η Q Factor. Η μέθοδος έχει χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν, κατά συγγενή με τον παρόντα τρόπο, για την αποκάλυψη του βαθμού συμφωνίας ή σύγκλισης ειδικών κριτών (experts) (Hughes & Garrett 1990, Morgan & Piercy 1998, Pitcher *et al.* 2000). Στη μελέτη των (Pitcher *et al.* 2000), επιθυμητό αποτέλεσμα ήταν η ύπαρξη μόνο ενός παράγοντα ο οποίος να «εκφράζει» το σύνολο των ειδικών. Στην παρούσα μελέτη κάτι τέτοιο δεν είναι το ζητούμενο, αλλά αντίθετα η ομαδοποίηση των στελεχών μπορεί να γίνει σε δύο ή περισσότερες ομάδες, ομοειδείς ως προς τη δομή των απαντήσεών τους. Στη συνέχεια, ο υπολογισμός των αξιολογήσεων των χωρών για κάθε ομάδα χωριστά μας βοηθά να αποκτήσουμε διαφορετικές αξιολογήσεις για κάθε μία από τις 17 χώρες της μελέτης, από διαφορετικές στερεοτυπικά ομάδες στελεχών. Δηλαδή από ομάδες στις οποίες τα μέλη τους - στελέχη αξιολογούν διαφορετικά το σύνολο των 17 χωρών και οι αξιολογήσεις αυτές ανάμεσα στις ομάδες δεν παρουσιάζουν καμία συσχέτιση (επιτυγχάνεται με την κάθετη μετατόπιση των αξόνων των παραγόντων – Varimax rotation).

Παρότι η Ανάλυση Παραγόντων Q είναι πολλά χρόνια γνωστή στο χώρο του Μάρκετινγκ (βλ. § Γ3.3) η χρήση της είναι σχετικά περιορισμένη, όπως επίσης περιορισμένες είναι και οι παρουσιάσεις της μεθόδου και των βημάτων που πρέπει να ακολουθούν. Ουσιαστικά αποτελεί εκδοχή της παραδοσιακής Διερευνητικής Ανάλυσης Παραγόντων, απλώς πρέπει να γίνει αντιμεταχώρηση του πίνακα δεδομένων, έτσι ώστε στη θέση των μεταβλητών να τοποθετηθούν

τα ερωτηματολόγια (διαδικασία transposed στο SPSS). Στη συνέχεια διενεργείται Διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων. Τη διαδικασία αυτή ακολουθήσαμε και εμείς.

Σύμφωνα με τους Hair *et al.* (1998), η Διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων έχει σχεδιαστεί ώστε να εξάγει (extract) μία ομάδα λανθανόντων – κρυφών παραγόντων, οι οποίοι συνοψίζουν μία σειρά από μεταβλητές (στην περίπτωση της Ανάλυσης Παραγόντων Q, ερωτηματολόγια). Αυτοί οι λανθάνοντες παράγοντες αντιμετωπίζονται ως ένα σύνολο κοινών, βασικών διαστάσεων της ερευνητικής έννοιας (construct). Ερωτήσεις οι οποίες συμπεριλαμβάνονται στην ίδια διάσταση ή παράγοντα, παρουσιάζουν υψηλές μεταξύ τους συσχετίσεις, αλλά ταυτόχρονα εμφανίζουν και χαμηλές συσχετίσεις με ερωτήσεις οι οποίες «φορτώνονται» (loaded) σε άλλους παράγοντες ή διαστάσεις. Η Ανάλυση Παραγόντων Q έγινε ξεχωριστά για τις δύο ομάδες επιχειρήσεων (clusters) οι οποίες προσδιορίστηκαν στην προηγούμενη ανάλυση.

Σύντομα θα εξετάσουμε και θα σχολιάσουμε τα βήματα της Ανάλυσης Παραγόντων Q, όπως προτείνουν και οι Hair *et al.* (1998).

### **1ο Βήμα: Στόχοι της Ανάλυσης Παραγόντων - Q**

Όπως είδαμε, ο σκοπός της ομαδοποίησης είναι η εύρεση ομάδων στελεχών με κοινό τρόπο απαντήσεων και αξιολογήσεων των χωρών. Αυτός θεωρείται ως συμβατός στόχος με την εφαρμογή της Ανάλυσης Παραγόντων Q.

### **2ο Βήμα: Σχεδιασμός της Ανάλυσης Παραγόντων - Q**

Όλες οι μεταβλητές είναι μετρικές (ίσων διαστημάτων) και αναφορικά με το μέγεθος του δείγματος, δυστυχώς οι παρατηρήσεις δεν ήταν δυνατόν να παρουσιάζουν λόγο 5 προς 1. Επίσης, ούτε το συνολικό μέγεθος του δείγματος (δηλ. στην παρούσα φάση μετά την μέθοδο transposed το πλήθος των μεταβλητών μετατράπηκε σε μέγεθος δείγματος και ήταν 34) μπορεί να θεωρηθεί με την κλασσική προσέγγιση ότι βρίσκεται μέσα στα επιτρεπτά όρια. Για τους λόγους

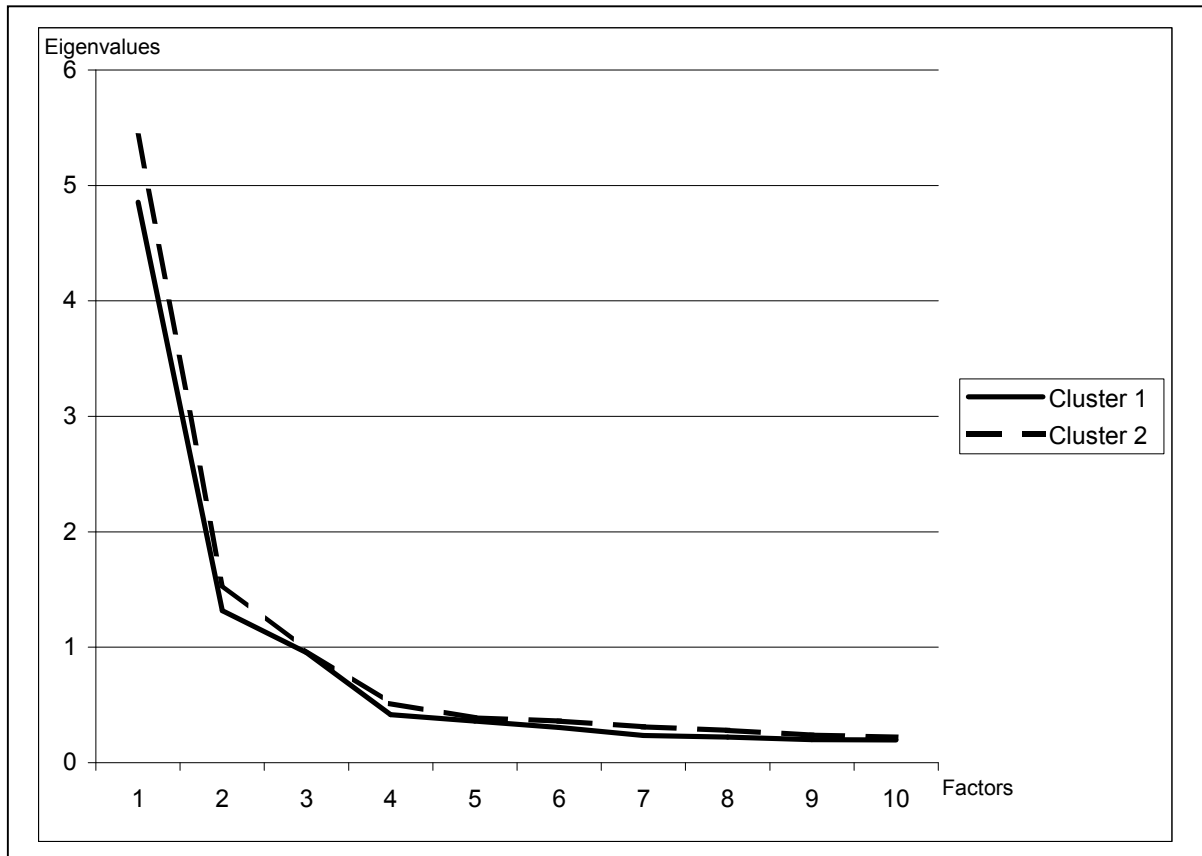
αυτούς, ακολουθήθηκε μία αυστηρότερη χρήση των κανόνων της μεθόδου.

Συγκεκριμένα, διεγράφησαν ερωτηματολόγια με communality μικρότερη από 0.60 και επίσης ερωτηματολόγια τα οποία συσχετίζονταν (loaded) σε περισσότερους του ενός παράγοντες ή είχαν φόρτιση μικρότερη από 0.5. Επίσης επιλέχθηκε η λύση των δύο παραγόντων, γιατί περισσότεροι παράγοντες οδηγούσαν σε λύσεις με λίγα ερωτηματολόγια ανά παράγοντα ή ομάδα και άρα λύσεις περισσότερο ασταθείς.

### **Βήμα 3: Εξαγωγή Παραγόντων και Προσδιορισμός Συνολικού Fit**

Η ανάλυση Principal Component επιλέχθηκε λόγω του γεγονότος ότι ο σκοπός της ανάλυσης είναι ο προσδιορισμός του ελάχιστου αριθμού παραγόντων (δηλαδή ομάδων στελεχών στην παρούσα ανάλυση) οι οποίοι θα περιλαμβάνουν τη μέγιστη δυνατή ποσότητα διακύμανσης των αρχικών ερωτήσεων. Ο αριθμός των εξαγχθέντων παραγόντων δεν στηρίχθηκε στα κριτήρια του Eigenvalue μεγαλύτερου του 1 αλλά σε a priori απόφαση βάση των υποτιθέμενων δομών των απαντήσεων των εξαγωγικών στελεχών (επίσης βλέπε Βήμα 2). Επίσης μελετήθηκε το διάγραμμα της εξέλιξης των τιμών eigenvalue ανά παράγοντα. Τελικά θεωρήθηκε σαν πιο σταθερή λύση αυτή των δύο παραγόντων – ομάδων ερωτηματολογίων και για τις δύο ομάδες στελεχών, δηλαδή των Επιχειρήσεων Υψηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης και των Επιχειρήσεων Χαμηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης.



**Διάγραμμα Δ2.2: Παρουσίαση Μεταβολής Τιμών Eigenvalue ανά Εξαγχθέντα Παράγοντα****Βήμα 4ο: Περιγραφή των Παραγόντων**

Με στόχο τόσο την καλύτερη κατανόηση της εξαγχθείσας από την Ανάλυση Παραγόντων Q δομής στελεχών, όσο και την τελική δημιουργία ομάδων των οποίων οι απαντήσεις να παρουσιάζουν μηδενική συσχέτιση, η αρχική λύση στράφηκε γύρω από τους άξονές της (rotation). Οι Hair *et al.* (1998) αλλά και η υπόλοιπη σχετική βιβλιογραφία (π.χ. Cattell 1978, Kim & Mueller 1978a, 1978b) δεν προσφέρουν κάποιο αναλυτικό επιχειρήμα για την προτίμηση κάποιας μεθόδου στρέψης, συνεπώς χρησιμοποιήθηκε η Varimax, καθώς είναι η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδος (Kinnear & Gray, 1997) αλλά και αυτή η οποία ικανοποιεί το δεύτερο στόχο.

Η περιγραφή (profiling) των ομάδων οι οποίες προέκυψαν δεν είναι στους αντικειμενικούς στόχους της παρούσας μελέτης, αφού η Ανάλυση Παραγόντων Q

έγινε απλώς για να υπολογισθούν οι αξιολογήσεις οι οποίες θα συμβάλλουν στην ομαδοποίηση των 17 χωρών. Μόνο για λόγους καλύτερης κατανόησης παραθέτουμε συνοπτικά κάποια στοιχεία για τις τέσσερις ομάδες στις οποίες ομαδοποιήθηκαν τα στελέχη μετά την ολοκλήρωση της Ανάλυσης Παραγόντων Q. Αρχικώς αναλύθηκαν 108 ερωτηματολόγια από την ομάδα των Επιχειρήσεων Υψηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης και 122 ερωτηματολόγια από την ομάδα των Επιχειρήσεων Χαμηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης. Τελικώς, βάση των κριτηρίων τα οποία προσδιορίστηκαν στο 2ο Βήμα, ομαδοποιήθηκαν 79 ερωτηματολόγια από την πρώτη ομάδα και 85 από τη δεύτερη. Οι Επιχειρήσεις Υψηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης χωρίστηκαν σε δύο υπο-ομάδες 49 και 30 επιχειρήσεων και οι Επιχειρήσεις Χαμηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης σε δύο υπο-ομάδες 53 και 32 επιχειρήσεων.

#### **Βήμα 5ο: Εγκυρότητα της Ανάλυσης Παραγόντων - Q**

Λόγω του ελάχιστου μεγέθους του δείγματος – ερωτήσεων, έλεγχος της εγκυρότητας, ειδικά με την προτεινόμενη μέθοδο δείγματος split, ήταν αδύνατος.

Στο σημείο αυτό και μετά την ολοκλήρωση της Ανάλυσης Παραγόντων Q, έχουν σχηματιστεί 4 υπο-ομάδες επιχειρήσεων (2 για την ομάδα των Επιχειρήσεων Υψηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης και 2 για την ομάδα των Επιχειρήσεων Χαμηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης). Με βάση τις απαντήσεις των ομάδων αυτών για την αξιολόγηση των 17 χωρών, αποκτούμε όπως φαίνεται και στον Πίνακα Δ2.4, τέσσερις (4) ανεξάρτητες αξιολογήσεις για την Επιχειρηματική Ελκυστικότητα των χωρών και 4 αξιολογήσεις για τον Επιχειρηματικό Κίνδυνο. Οι 8 αυτές αξιολογήσεις θα χρησιμοποιηθούν στην παράγραφο Δ2.2.2 για την ομαδοποίηση των 17 χωρών, αφού αποτελούν ανεξάρτητες αξιολογήσεις στελεχών με στερεοτυπικά ομοιογενείς απόψεις.

**Πίνακας Δ2.4: Αξιολογήσεις Στερεοτυπικά Ομοιογενών Επιχειρήσεων για τις 17 Χώρες**

		ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΙ ΕΞΑΓΩΓΕΙΣ (Αρχικός Αρ.108 – Τελικός Αρ. 79)		ΔΙΣΤΑΚΤΙΚΟΙ ΕΞΑΓΩΓΕΙΣ (Αρχικός Αρ.122 – Τελικός Αρ. 85)	
		Υπό-ομάδα 1Α (49)	Υπό-ομάδα 1Β (30)	Υπό-ομάδα 2Α (53)	Υπό-ομάδα 2Β (32)
<b>Επιχειρηματική Ελκυστικότητα*</b>	ΤΟΥΡΚΙΑ	2.4898	3.5000	2.5849	3.2070
	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	2.0000	4.1333	2.3962	4.0313
	ΙΤΑΛΙΑ	4.3265	2.4667	3.7358	1.7188
	ΑΙΓΥΠΤΟΣ	2.2449	3.0000	2.1321	2.8125
	ΦΥΡΟΜ	2.0204	3.9667	1.9623	4.0625
	ΙΣΠΑΝΙΑ	4.1429	2.3000	3.7547	1.6562
	ΓΑΛΛΙΑ	4.4286	2.1000	4.1132	1.6875
	ΚΥΠΡΟΣ	4.0408	3.3957	4.1509	3.6563
	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	4.7143	3.2667	4.6226	1.6562
	ΡΟΥΜΑΝΙΑ	1.8786	3.9333	2.3585	3.5937
	ΑΛΒΑΝΙΑ	1.1837	3.4000	1.5849	3.7500
	ΙΣΡΑΗΛ	3.1020	2.3667	2.7358	2.6875
	ΤΥΝΗΣΙΑ	1.8163	2.2333	1.5849	2.2188
	ΣΕΡΒΙΑ	2.0204	3.7333	2.1132	4.2947
	ΛΙΒΥΗ	1.4694	2.2000	1.3396	1.8438
	ΑΛΓΕΡΙΑ	1.4286	1.9667	1.3019	2.0313
	ΡΩΣΙΑ	2.3673	3.6789	2.4717	3.2188
<b>Επιχειρηματικός Κίνδυνος*</b>	ΤΟΥΡΚΙΑ	3.6818	3.4000	3.3396	3.6250
	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	4.2245	3.5333	4.1717	4.1563
	ΙΤΑΛΙΑ	1.4898	1.7333	1.5660	1.3438
	ΑΙΓΥΠΤΟΣ	3.7143	3.2240	3.6038	3.5341
	ΦΥΡΟΜ	3.6122	3.6137	3.8634	3.6875
	ΙΣΠΑΝΙΑ	1.2653	1.4117	1.5283	1.3750
	ΓΑΛΛΙΑ	1.1633	1.3667	1.4528	1.1875
	ΚΥΠΡΟΣ	1.2653	1.5000	1.6415	1.4688
	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	1.0612	1.3667	1.2830	1.1250
	ΡΟΥΜΑΝΙΑ	4.0149	3.1000	3.8113	3.6875
	ΑΛΒΑΝΙΑ	4.8545	4.5333	4.6415	4.5625
	ΙΣΡΑΗΛ	1.8980	2.2667	2.6415	2.0937
	ΤΥΝΗΣΙΑ	3.5510	2.8853	3.9811	3.7497
	ΣΕΡΒΙΑ	3.8980	3.8667	4.0943	3.4688
	ΛΙΒΥΗ	4.4898	3.8633	4.4151	3.8572
	ΑΛΓΕΡΙΑ	4.2857	3.8657	4.5094	3.9403
	ΡΩΣΙΑ	4.3061	4.3333	4.0943	4.1563

\* Αξιολόγηση με πεντάβαθμη κλίμακα, όπου 1=Χαμηλή(ός) και 5= Υψηλή(ός)

### Δ2.2.2 Έλεγχος Εγκυρότητας Μετρήσεων Στερεοτυπικών Αξιολογήσεων

Παρότι θέματα εγκυρότητας των μετρήσεων έχουν ήδη εξετασθεί στο κεφάλαιο Δ1, θεωρείται ιδιαίτερος σημαντικό, στο σημείο αυτό, να επανεξεταστεί η εγκυρότητα εργαλείου (construct validity) αφού οι 8 μεταβλητές του Πίνακα Δ2.3 δεν υφίσταντο προηγουμένως. Ειδικότερα, το επίπεδο της ανάλυσης είναι σαφέστατα πιο γενικό (aggregate level) και τα δεδομένα προέρχονται από 4 ομάδες στελεχών οι οποίες δεν προϋπήρχαν. Συνεπώς αποτελούν αποτέλεσμα «επιβολής» μιας προϋπάρχουσας δομής πάνω στα πρωτογενή δεδομένα, κριτική η οποία αναφέρεται κυρίως και στις μεθόδους tandem clustering (Arabi & Hubert 1994–Lillien & Rangaswamy 1998) και άρα πρέπει να γίνει κάποιος έλεγχος της εγκυρότητάς τους.

Για τον ανωτέρω λόγο, οι παραχθείσες, από την προηγηθείσα ανάλυση, στερεοτυπικά ομοιογενείς αξιολογήσεις των 17 χωρών θα ελεγχθούν ως προς την εγκυρότητά τους, με βάση το βαθμό ενσωμάτωσης σε αυτές των αντικειμενικών χαρακτηριστικών των χωρών. Η ουσιώδης υπόθεση της παρούσας εργασίας για ορθολογική λήψη αποφάσεων, δηλαδή για τη λήψη αποφάσεων με τη χρήση και επεξεργασία αντικειμενικών πληροφοριών, απαιτεί οι αξιολογήσεις αυτές να μην αποτελούν απλώς ένα κλειστό κύκλο ατομικών αξιολογήσεων, αλλά να επιδεικνύουν σχέση με τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά των χωρών. Επιπροσθέτως, πρέπει να επαληθευθεί και η βασική αρχή της θεωρίας των στερεοτυπικών αντιλήψεων, κάτω από οποιαδήποτε σχολή της Κοινωνικής Ψυχολογίας (βλέπεξ Β3.3) ότι αυτά εμπεριέχουν, έστω μερικά στοιχεία, μίας αντικειμενικής πραγματικότητας (kernel of truth).

Για να επιτευχθεί ο ανωτέρω έλεγχος εγκυρότητας, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της σταδιακής παλινδρόμησης βημάτων (stepwise regression) όπου εξαρτημένη μεταβλητή είναι ο μέσος όρος των στερεοτυπικά ομοιογενών αξιολογήσεων όπως εμφανίζονται στον Πίνακα Δ2.4<sup>1</sup> και τα ακόλουθα δημοσιευμένα χαρακτηριστικά των 17 χωρών αποτελούν τις ανεξάρτητες μεταβλητές :

<sup>1</sup> Από τις 8 αρχικές μεταβλητές, προκύπτουν 4 αξιολογήσεις λαμβάνοντας τη διαφορά της ελκυστικότητας από τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Στη συνέχεια, αφού σκοπός της ανάλυσης είναι η διερεύνηση του βαθμού συνάφειας των αξιολογήσεων με την αντικειμενική πραγματικότητα, λήφθηκε ο μέσος όρος των τεσσάρων αξιολογήσεων ως ενδεικτική τιμή της συνολικής αξιολόγησης των 17 χωρών από τις ελληνικές επιχειρήσεις.

πληθυσμός, ποσοστό παιδικής θνησιμότητας, βασική θρησκεία, κατά κεφαλήν ΑΕΠ και ποσοστιαία μεταβολή του, πληθωρισμός, ανεργία, συναλλαγματικός κίνδυνος, γεωγραφική απόσταση, αριθμός πτήσεων από Ελλάδα, αριθμός τουριστών που επισκέπτονται την Ελλάδα, καταναλωθείσες θερμίδες ανά κάτοικο ανά έτος, αριθμός τηλεοράσεων ανά κάτοικο, αριθμός τηλεφώνων ανά κάτοικο, κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας ανά κάτοικο<sup>2</sup>.

Εκτιμάται πως ο μικρός αριθμός παρατηρήσεων των 17 χωρών του δείγματος της μελέτης μπορεί να οδηγήσει στην εμφάνιση σφάλματος τύπου II, δηλαδή την διακράτηση μηδενικών υποθέσεων όταν αυτές δεν είναι αληθινές. Παρόλα αυτά, έχοντας ως δεδομένο ότι ο σκοπός της ανάλυσης που ακολουθεί είναι ο προσδιορισμός της συνολικής ικανότητας των δημοσιευμένων στοιχείων να εξηγήσουν τη διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής, η απόρριψη πιθανώς στατιστικά σημαντικών ανεξάρτητων μεταβλητών δεν θεωρείται ως ιδιαίτερο πρόβλημα, αν το ποσοστό της εξηγηθείσας διακύμανσης παραμένει σε υψηλά επίπεδα. Για τον περιορισμό πάντως αυτού του προβλήματος υιοθετήθηκαν επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha = 10\%$ , κατ' εξαίρεση στην παρούσα ανάλυση και σε αντιδιαστολή με το  $\alpha = 5\%$  που έχει υιοθετηθεί στην υπόλοιπη διατριβή. Κατά την εκτέλεση της σχετικής στατιστικής ανάλυσης ακολουθήθηκαν, σε γενικές γραμμές, τα βήματα που προσδιορίζονται από τους Hair et al.(1998) για την παρουσίαση και ερμηνεία των σχετικών αποτελεσμάτων. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση κατέληξε στην αποδοχή 4 ανεξάρτητων μεταβλητών, οι οποίες εξηγούν το 90% της συνολικής διακύμανσης. Η μικρή απόκλιση ανάμεσα στο συντελεστή  $R^2$  (93%) και στον αντίστοιχο προσαρμοσμένο  $R^2$  (90,6%) είναι δείγμα έλλειψης σφάλματος υπερ-προσδιορισμού (over-fitting). Επιπροσθέτως, η στατιστική σημαντικότητα της λύσης επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA), τα οποία δείχνουν τιμή  $F = 9,766$ ,  $p < 0,000$ . Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται αναλυτικότερα στον Πίνακα Δ2.5 ο οποίος ακολουθεί.

<sup>2</sup> Τα δευτερογενή στοιχεία των χωρών, για λόγους συγκρισιμότητας, συλλέχθηκαν από την ίδια πηγή, τα CIA Fact sheets. Επίσης, η συγκεκριμένη πηγή κρίθηκε κατάλληλη καθώς διαθέτει τα στοιχεία αυτά δωρεάν και μέσω του διαδικτύου, με αποτέλεσμα κάθε ενδιαφερόμενος να μπορεί να έχει πρόσβαση.

Το υψηλό ποσοστό  $R^2$  δεικνύει με ασφάλεια ότι οι αξιολογήσεις των ελληνικών επιχειρήσεων εξηγούνται σε ικανοποιητικό βαθμό από τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά των 17 χωρών. Αυτό με τη σειρά του σημαίνει ότι η εγκυρότητα της μέτρησης της αξιολόγησης είναι επίσης ιδιαίτερα υψηλή. Επίσης, οι τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες επιλέχθηκαν από την εξίσωση, αναφέρονται σε τέσσερα σημαντικά χαρακτηριστικά αξιολόγησης των ξένων αγορών, δηλαδή την οικονομική ανάπτυξη (τηλέφωνα ανά κάτοικο), την ζήτηση καταναλωτικών αγαθών (θερμίδες ανά κάτοικο), την πολιτισμική διαφοροποίηση (βασική θρησκεία) και τον επιχειρηματικό και χρηματοοικονομικό κίνδυνο (συναλλαγματικός κίνδυνος).

**Πίνακας Δ2.5: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης Μέσου Όρου Στερεοτυπικά Ομοιογενών Αξιολογήσεων των 17 Υπό Μελέτη Χωρών**

Πολλαπλό R	0,964	Προσαρμοσμένο R <sup>2</sup>	0,906
Πολλαπλό R <sup>2</sup>	0,930		
Τυπικό Σφάλμα	4.994		

### Ανάλυση Διακύμανσης

	Άθροισμα Τετραγώνων	Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσος Όρος Τετραγώνων	Συντελεστής F	Σημαντικότητα
Παλινδρόμηση	3.37E+09	4	991942047	39,766	P < 0,000
Σφάλματα	2.99E+08	12	24944453		

Μεταβλητές	Συντ/ής	Ανεξάρτητες Μεταβλητές Εντός Εξίσωσης		Τιμές t (σημαν/τα)	Ανεξάρτητες Μεταβλητές Εκτός Εξίσωσης	
		Τυπικό Σφάλμα	Βήτα		Συντελεστής Μερικής Συσχέτισης	Τιμές t
Σταθερά	-51645,3	16117,7	,651	-3,204 (0,008)		
Αρ. Τηλεφώνων / Κάτοικο	53337,5	8054,6	,220	6,622 (0,000)		
Θερμίδες / Κάτοικο	10,4	5,1	,321	2,030 (0,065)		
Κύρια Θρησκεία	10193,5	2667,1	-,195	3,822 (0,002)		
Συναλλαγματικός κίνδυνος	-9464,7	4567,0	,651	-2,072 (0,060)		
Πληθυσμός					,080	0,265
Ποσοστιαία Μετ. ΑΕΠ					-,225	-0,765
Παιδική Θνησιμότητα					,270	0,932
Κατά Κεφαλήν ΑΕΠ					-,040	-0,132
GDPGRT					,411	1,495
Πληθωρισμός					,186	0,627
Ανεργία					-,243	-0,832
Γεωγραφική Απόσταση*					-,126	-0,421
Αρ. Πτήσεων από Αθήνα*					,140	0,471
Αριθμός Τουριστών**					,211	0,717
Αρ. Τηλεοράσεων/Κάτοικο					,062	0,206
Κατανάλωση Ηλεκτρισμού					,081	0,271

\* Τα στοιχεία αυτά προέρχονται από την ΥΠΑ

\*\* Τα στοιχεία αυτά προέρχονται από την ΕΣΥΕ

Στη συνέχεια έγιναν έλεγχοι παραβίασης των βασικών προϋποθέσεων της πολλαπλής παλινδρόμησης. Αρχικώς έγινε έλεγχος πολυσυγγραμμικότητας και όπως φαίνεται και στον Πίνακα που ακολουθεί, δεν παρουσιάστηκε κάποιο ιδιαίτερο πρόβλημα. Αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι καμιά τιμή της VIF δεν προσεγγίζει το 5 και επίσης δεν υπάρχουν δύο ή περισσότερες φορτίσεις (loadings) των ανεξάρτητων μεταβλητών στη θέση του condition index 37,530 μεγαλύτερες από 0.7 (εξαιρείται η σταθερά).

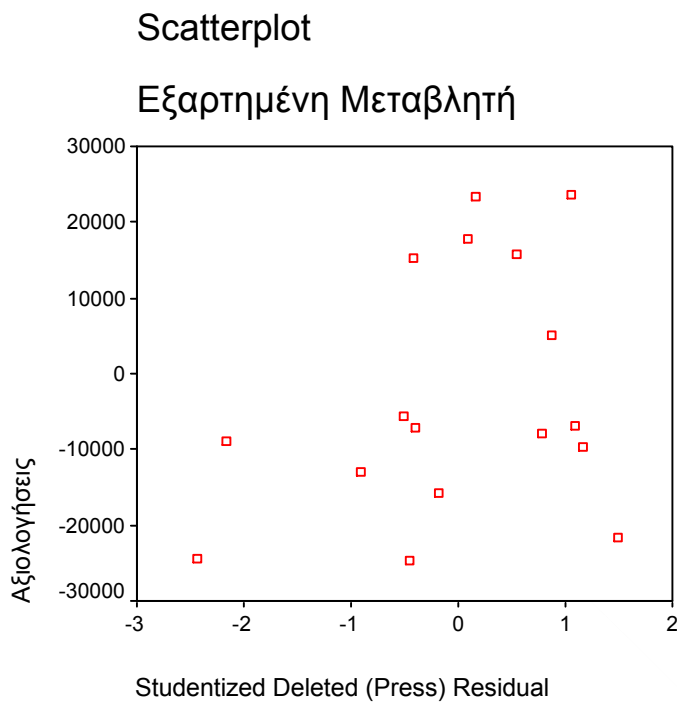
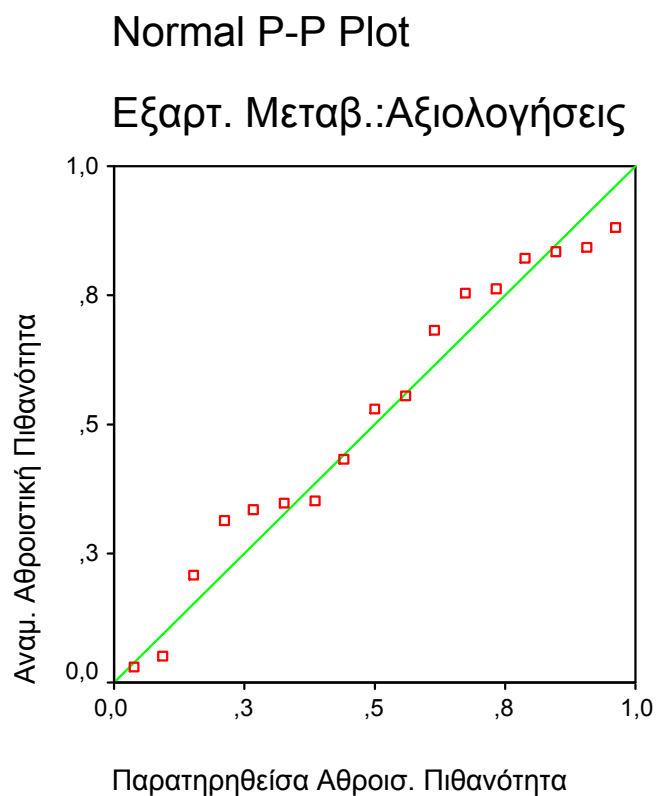
**Πίνακας Δ2.6: Έλεγχος Πολυσυγγραμμικότητας με Ανάλυση Αποδόμησης της Διακύμανσης και Condition Index**

Μεταβλητή	Tolerance	VIF
Αρ. Τηλεφώνων / Κάτοικο	0,605	1,652
Θερμίδες / Κάτοικο	0,497	2,013
Βασική θρησκεία	0,828	1,208
Συναλλαγματικός κίνδυνος	0,660	1,515

Διαστάσεις	Eigenvalue	Condition Index	Σταθερά	Αρ. Τηλεφώνων / Κάτοικο	Θερμίδες / Κάτοικο	Βασική θρησκεία	Συναλλαγματικός κίνδυνος
1	3,876	1,000	0,00	0,01	0,00	0,02	0,01
2	0,574	2,599	0,00	0,11	0,00	0,02	0,41
3	0,340	3,378	0,00	0,01	0,00	0,81	0,05
4	0,207	4,323	0,00	0,59	0,00	0,16	0,26
5	0,003	37,530	0,99	0,28	0,99	0,00	0,26

Τέλος έγιναν έλεγχοι γραμμικότητας (linearity), μέσω του Διαγράμματος Δ2.1, homoscedasticity μέσω του Διαγράμματος Δ2.2 και ανεξαρτησίας των σφαλμάτων (residuals) με τη χρήση του δείκτη Durbin-Watson = 1,994. Σοβαρές παραβιάσεις των υποθέσεων της πολλαπλής παλινδρόμησης δεν εμφανίστηκαν, δηλαδή ο διασκορπισμός των σημείων (scatter of points) σε κάθε πλευρά της καθέτου γραμμής η οποία διέρχεται του μηδενός είναι περίπου συμμετρικός, ενώ τα σημεία του διαγράμματος PP Plot μοιράζονται αρκετά συμμετρικά πάνω και κάτω από τη διαγώνιο. Άρα τα αποτελέσματα μπορούν να γίνουν δεκτά.



**Διάγραμμα Δ2.3: Διάγραμμα Ανάλυσης Studentized Σφαλμάτων****Διάγραμμα Δ2.4: Διάγραμμα Κανονικής Πιθανοτικής Κατανομής Σφαλμάτων**

### ***Δ2.2.3 Ομαδοποίηση των 17 Χωρών σε Στερεοτυπικά Ομοιογενείς Κατηγορίες.***

Τελικός στόχος του παρόντος κεφαλαίου και της ανάλυσης η οποία ολοκληρώνεται στις ακόλουθες παραγράφους είναι η ομαδοποίηση των 17 υπό μελέτη χωρών σε στερεοτυπικά ομοιογενείς κατηγορίες. Η ομαδοποίηση αυτή θεωρήθηκε ότι μπορεί να γίνει εφικτή με τη χρήση των αξιολογήσεων των χωρών από ξεχωριστά και ανεξάρτητα δείγματα, τα οποία όμως θα εμπεριέχουν επιχειρήσεις τα στελέχη των οποίων παρουσιάζουν κοινή στερεοτυπική αντίληψη για τις 17 χώρες. Η δημιουργία των δειγμάτων αυτών ολοκληρώθηκε στις προηγούμενες παραγράφους και ο υπολογισμός των αξιολογήσεών τους παρουσιάζεται στον Πίνακα Δ2.4. Εφόσον επίσης, μέσω της προηγηθείσας ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης εξασφαλίστηκε η εγκυρότητα των αξιολογήσεων αυτών, είναι δυνατή η χρήση τους για την ομαδοποίηση των 17 χωρών. Επιπροσθέτως, η χρήση τους εδράζεται στη φύση αυτών των αξιολογήσεων, η οποία σχετίζεται τόσο με το βαθμό επιχειρηματικής ελκυστικότητας όσο και με το βαθμό επιχειρηματικού κινδύνου, τους οποίους αποδίδουν τα στελέχη στην πιθανή δραστηριοποίηση των επιχειρήσεών τους στις χώρες αυτές. Οι δύο αυτές μετρήσεις ή διαστάσεις των αξιολογήσεων, αλληλοσυμπληρώνονται κατά την τελική αξιολόγηση μίας ξένης χώρας. Φαίνεται μάλιστα ότι η μαθηματική διαφορά τους αποτελεί μία αξιόπιστη μεταβλητή πρόβλεψης του μελλοντικού εξαγωγικού προσανατολισμού των ελληνικών επιχειρήσεων<sup>3</sup>.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης ομαδοποίησης παρουσιάζονται στη συνέχεια. Επειδή η ανάλυση αυτή χαρακτηρίζεται ως διερευνητική ή ενδεικτική, στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων δεν ακολουθούμε τα βήματα που παρουσιάστηκαν στην παράγραφο Δ2.2.

<sup>3</sup> Η μεταβλητή που προκύπτει από τη μαθηματική διαφορά της Ελκυστικότητας και του Κινδύνου, σχετίζεται σε υψηλό βαθμό με τη διαφορά στις εξαγωγές στα έτη 1999 και 2002 ( $r = 0.59$ ,  $p < 0.00$ ).

### Δ2.2.3.1 Επιλογή των Μεταβλητών Ομαδοποίησης.

Είναι γνωστό λόγω της μορφής της ανάλυσης ομαδοποίησης ότι τα αποτελέσματα αυτής εξαρτώνται σε μέγιστο βαθμό από το είδος των μεταβλητών που θα χρησιμοποιηθούν. Η στατιστική ανάλυση μπορεί να αποκαλύψει την εσωτερική δομή των δεδομένων σε σχέση μόνο με τις μεταβλητές που επιλέγονται προς διερεύνηση (Hair *et al.* 1998). Σε μία πιο πρακτική προσέγγιση, η ανάλυση ομαδοποίησης μπορεί να επηρεαστεί σε σημαντικό βαθμό από την επιλογή μίας ή περισσότερων ακατάλληλων ή αδιαφοροποίητων μεταβλητών (Milligan 1980). Ουσιαστικά, η ανωτέρω παρατήρηση πρέπει να οδηγεί στη διαγραφή από την ανάλυση μη ξεχωριστών μεταβλητών (non distinctive variables). Στην περίπτωσή μας, ο τρόπος υπολογισμού των 8 μεταβλητών αξιολόγησης που παρουσιάζονται στον Πίνακα Δ2.4, συνηγορεί στο ότι όλες οι μεταβλητές αυτές αποτελούν στοιχεία διάκρισης μεταξύ των χωρών. Άρα δεν μπορούμε να αποκλείσουμε καμία.

Όμως, προβλήματα πολυσυγγραμμικότητας (multicollinearity) αναφέρονται όταν μελετάμε αυτές τις 8 μεταβλητές-αξιολογήσεις. Ειδικότερα, και οι τέσσερις μετρήσεις για τον κίνδυνο των χωρών παρουσιάζουν ιδιαίτερα υψηλή συσχέτιση και πολυσυγγραμμικότητα. Αποτελεί σημαντικό εύρημα ότι η αξιολόγηση του κινδύνου 17 χωρών από τα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων δεν διαφοροποιείται σημαντικά ανάμεσα στα 4 δείγματα, οδηγώντας μας στο συμπέρασμα ότι αναφορικά με τον κίνδυνο των χωρών τα στελέχη παρουσιάζουν μια ομοιογενή κρίση και στάση. Όλοι φαίνεται να έχουν ταυτόσημη αντίληψη για τους πιθανούς κινδύνους των χωρών αυτών.

Ίσως αυτή η παντελής έλλειψη διαφοροποίησης να αποτελεί και την ισχυρότερη ένδειξη στερεοτυπικής προδιάθεσης.

Για τους λόγους της υψηλής συσχέτισης και υψηλού multicollinearity, στη ανάλυση χρησιμοποιήθηκε ο μέσος όρος των τεσσάρων μεταβλητών, όπως προτείνεται και σε σχετική βιβλιογραφία (Hair *et al.* 1998). Οι τέσσερις υπόλοιπες μεταβλητές οι οποίες αντικατοπτρίζουν την αξιολόγηση των στελεχών για την ελκυστικότητα των χωρών συσχετίζονται ανά δύο, δεικνύοντας ότι ανάμεσα στις δύο ομάδες των Επιχειρήσεων Υψηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης και

Χαμηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης, υπάρχουν υπο-ομάδες (sub-samples) των οποίων συγκλίνουν οι απόψεις. Επειδή οι μεταβλητές ήταν δύο από κάθε πλευρά και άρα η βαρύτητά τους στη δημιουργία των ομάδων ισομερής, αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθούν ως έχουν. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης ομαδοποίησης βάσει των 5 τελικά μεταβλητών οι οποίες παραμένουν από τις αρχικές 8, παρουσιάζονται στη συνέχεια.

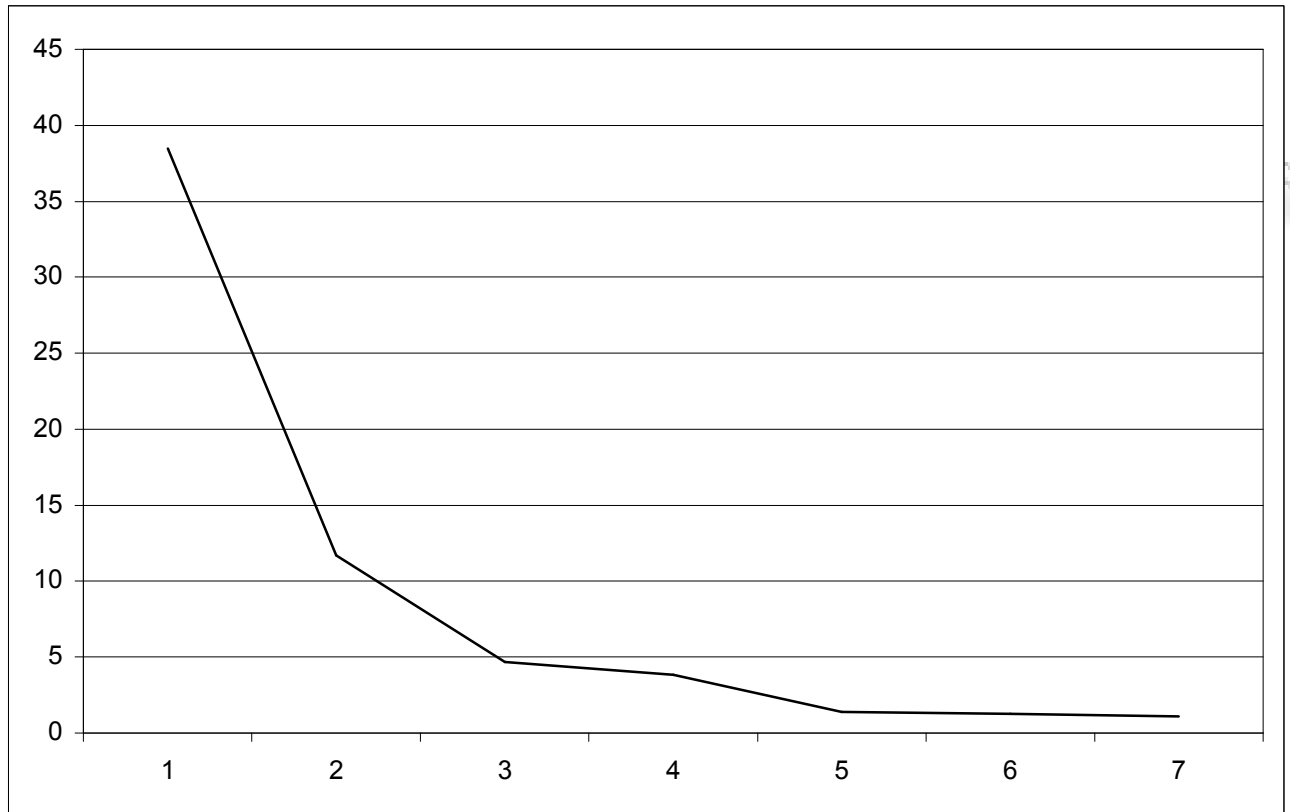
#### *Δ2.2.3.2 Αποτελέσματα της Ανάλυσης Ομαδοποίησης των 17 Χωρών σε Στερεοτυπικά Ομοιογενείς Κατηγορίες.*

Για την ομαδοποίηση των χωρών χρησιμοποιήθηκε η Ιεραρχική Ανάλυση Ομαδοποίησης και ειδικότερα η μέθοδος Wards. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το δείγμα των 17 χωρών πρέπει να χωριστεί σε τρεις ομάδες. Καταλήξαμε σε αυτή την απόφαση με βάση το Agglomeration Coefficient και τη μελέτη του Διαγράμματος Δ2.5, το οποίο παρουσιάζει το φαινόμενο του «Αγκώνα» στις μεταβολές από τη πρώτη στη δεύτερη ομάδα, από τη δεύτερη στην τρίτη και από την τέταρτη στην πέμπτη. Λόγω αυτού, χρησιμοποιήθηκαν εναλλάξ όλες οι λύσεις και τελικώς επιλέχθηκε αυτή των τριών ομάδων, καθώς τα αποτελέσματα αυτής επιδείκνυαν τον υψηλότερο βαθμό εσωτερικής συνοχής.

Όπως φαίνεται και από τα σχολιασμένα αποτελέσματα της Ιεραρχικής Ανάλυσης Ομαδοποίησης από το SPSS τα οποία παραθέτονται στην συνέχεια, οι 17 χώρες ομαδοποιούνται ως εξής:

- 1<sup>η</sup> Ομάδα: Αρχικώς ομαδοποιούνται οι 5 χώρες της Βαλκανικής και στη συνέχεια ακολουθούν στην ίδια ομάδα οι 4 χώρες της Ανατολικής Μεσογείου και η Ρωσία. Από τον Πίνακα Δ2.6 μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι οι 9 αυτές χώρες αποτελούν προορισμούς Υψηλής Επιχειρηματικής Ελκυστικότητας, αλλά ταυτόχρονα και χώρες Υψηλού Επιχειρηματικού Κινδύνου.

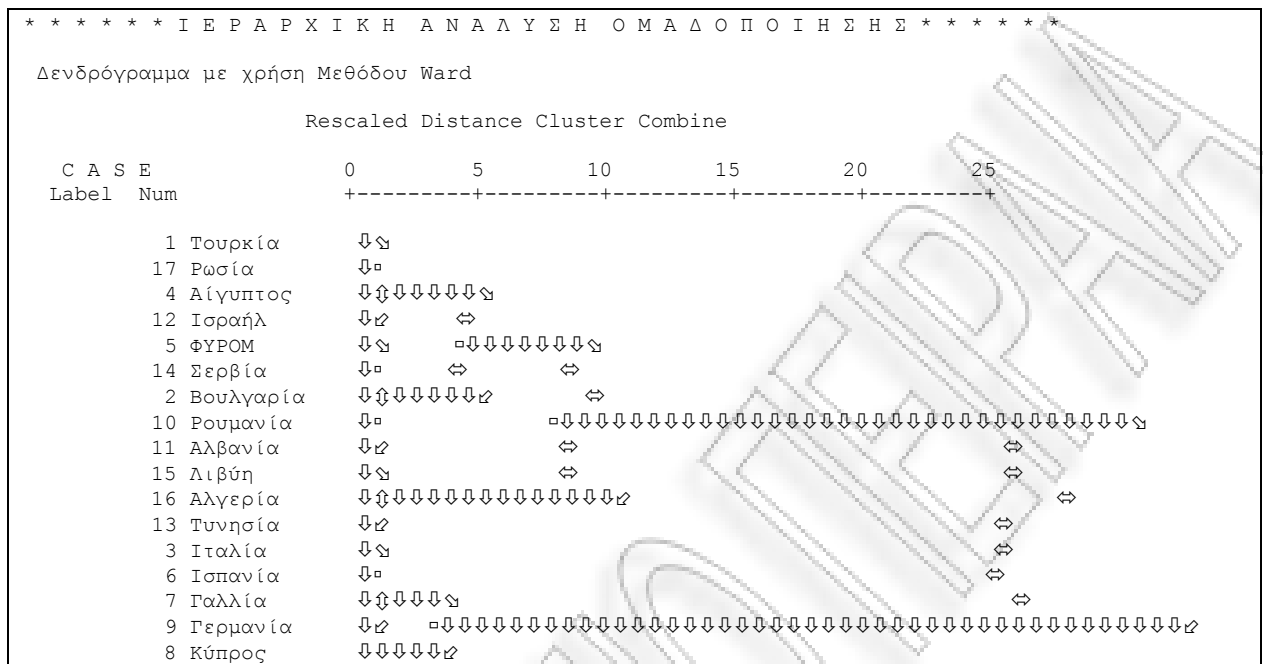
**Διάγραμμα Δ2.5: Παρουσίαση της Ποσοστιαίας Μεταβολής των Συντελεστών Agglomeration της Ανάλυσης Ομαδοποίησης Εξαγωγικών Προορισμών**



**2η Ομάδα:** Ομαδοποιούνται νωρίς οι 3 χώρες της Βορείου Αφρικής, οι οποίες αποτελούν προορισμούς Χαμηλής Ελκυστικότητας και Υψηλού Κινδύνου (Πίνακας Δ2.6). Ίσως λόγω της αξιολόγησης του Υψηλού Κινδύνου, σε μεταγενέστερο στάδιο όπως φαίνεται και από το δένδρογραμμα, η ομάδα αυτή ενώνεται με την 1η Ομάδα.

**3η Ομάδα:** Στη Τρίτη ομάδα αρχικώς ομαδοποιούνται οι 4 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και στη συνέχεια, αλλά αρκετά γρήγορα, συμμετέχει και η Κύπρος. Οι 5 αυτές χώρες αποτελούν προορισμούς Υψηλής Ελκυστικότητας και Χαμηλού Κινδύνου, δηλαδή αποτελούν τους ιδανικούς προορισμούς για εξαγωγές των Ελληνικών επιχειρήσεων.

**Διάγραμμα Δ2.6: Δενδρόγραμμα Ιεραρχικής Ανάλυσης Ομαδοποίησης των 17 Χωρών σε Στερεοτυπικά Ομοιογενείς Ομάδες.**



Στον Πίνακα Δ2.7 που ακολουθεί συνοψίζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης του παρόντος Κεφαλαίου και ειδικότερα της ομαδοποίησης των εξαγωγικών επιχειρήσεων με βάση το βαθμό εξαγωγικής τους ανάμιξης και της ομαδοποίησης των εξαγωγικών προορισμών (17 χώρες) με βάση τις στερεοτυπικά ομοιογενείς αξιολογήσεις των επιχειρήσεων. Επίσης, στον ίδιο Πίνακα παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά κάθε ομάδας επιχειρήσεων και χωρών σε τρεις βασικές μεταβλητές, οι οποίες είναι η αξιολόγηση με βάση την επιχειρηματική ελκυστικότητα και τον επιχειρηματικό κίνδυνο κάθε ομάδας χωρών και η δηλούμενη ένταση εξαγωγών κάθε ομάδας επιχειρήσεων στην αντίστοιχη ομάδα χωρών. Με τον τρόπο αυτό (δύο ομάδες επιχειρήσεων και τρεις ομάδες χωρών) δημιουργούνται έξι διαφορετικοί συνδυασμοί, οι οποίοι θα αποτελέσουν τη βάση (δηλαδή το δείγμα) ελέγχου του βασικού υποδείγματος Επιλογής Διεθνών Αγορών το οποίο παρουσιάστηκε στο Κεφάλαιο Γ1.2. Ο έλεγχος αυτός αποτελεί το περιεχόμενο του Κεφαλαίου Δ3 της ανάλυσης, το οποίο ακολουθεί.

**Πίνακας Δ2.7: Παρουσίαση Επιμέρους Δειγμάτων Ελέγχου του Υποδείγματος Επιλογής Διεθνών Αγορών.**

Υποδείγματα	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΞΕΝΩΝ ΧΩΡΩΝ		ΕΞΑΓΩΓΕΣ	
	ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΑΝΑΜΙΞΗ	ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΚΙΝΔΥΝΟΣ	ΧΩΡΕΣ	ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΕΝΤΑΣΗ
1	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΟΣ	Ομάδα 1 <sup>η</sup>	Μέτρια
2	«»	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΟΣ	Ομάδα 2 <sup>η</sup>	Υψηλή
3	«»	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΟΣ	Ομάδα 3 <sup>η</sup>	Χαμηλή
4	ΧΑΜΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΟΣ	Ομάδα 1 <sup>η</sup>	Μέτρια
5	«»	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΟΣ	Ομάδα 2 <sup>η</sup>	Υψηλή
6	«»	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΟΣ	Ομάδα 3 <sup>η</sup>	Χαμηλή

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ3

### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΛΕΓΧΩΝ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

Το υπόδειγμα το οποίο παρουσιάστηκε στο Κεφάλαιο Γ1, υποβλήθηκε σε ανάλυση με τη μέθοδο PLS (Μερικώς Ελαχίστων Τετραγώνων – MET) και συγκεκριμένα με το (μη εμπορικό) στατιστικό πρόγραμμα PLS Graph. Αρχικώς έγινε έλεγχος της υποτιθέμενης Δευτεροβάθμιας Δομής της μεταβλητής «Κριτήρια Αξιολόγησης». Στη συνέχεια εξετάστηκε η φύση της επίδρασης της μεταβλητής «Μέγεθος της Επιχείρησης», η οποία στο αρχικό θεωρητικό υπόδειγμα έχει θεωρηθεί ότι αποτελεί παρεμβαίνουσα μεταβλητή ή ρυθμιστή (intervening variable or moderator) της επίδρασης άλλων μεταβλητών και ειδικότερα στη παρούσα μελέτη της επίδρασης των διάφορων κινήτρων και λόγων διεθνοποίησης της επιχείρησης, δηλαδή της μεταβλητής «Παράγοντες Υποκίνησης». Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη μερική διαφοροποίηση του υποδείγματος για κάθε μία από τις 6 περιπτώσεις της μελέτης μας (δηλαδή τις δύο ομάδες επιχειρήσεων: υψηλής και χαμηλής εξαγωγικής έντασης και τις τρεις ομάδες χωρών: Ευρωπαϊκής Ένωσης & Κύπρου, Βαλκανικών Χωρών και Ανατολικής Μεσογείου και Χωρών Βορείου Αφρικής). Στη συνέχεια, τα υποδείγματα υποβλήθηκαν εκ νέου σε ανάλυση PLS και με βάση τα αρχικά αποτελέσματα στατιστικής σημαντικότητας των διαδρομών, της μελέτης των πινάκων συσχετίσεων των σύνθετων μεταβλητών (constructs) και των υποδείξεων της σχετικής βιβλιογραφίας, μέσω μιας σειράς επαναλαμβανόμενων αναλύσεων, καταλήξαμε σε 6 τελικά, αρκετά διαφοροποιημένα, αλλά απλούστερα και πιο λιτά υποδείγματα και τα οποία συγκρίνονται με τα 6 αρχικά.



### Δ3.1 Η Αναλυτική Προσέγγιση

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η ανάλυση MET (βλ. Παράγραφο Γ.3.3) δεν θέτει προϋποθέσεις για την κατανομή των μεταβλητών και συνεπώς οι παραδοσιακές παραμετρικές προσεγγίσεις ελέγχου δεν μπορούν να εφαρμοστούν. Αντιθέτως, η συνήθης προτροπή (βλ. Chin & Newsted 1999) είναι να χρησιμοποιούνται μη-παραμετρικοί έλεγχοι, όπως η  $R^2$  για την εξαρτώμενη σύνθετη μεταβλητή, ο έλεγχος Stone-Geisser για την προβλεπτική σχετικότητα των ανεξάρτητων μεταβλητών και διαδικασίες επαναληπτικών δειγματοληψιών (resampling procedures such as bootstrapping and jackknife) για τον έλεγχο της στατιστικής σημαντικότητας των συντελεστών. Τα ανωτέρω σημαίνουν ότι σε αντίθεση με ότι συμβαίνει στις μεθοδολογίες οι οποίες στηρίζονται στη συνδιακύμανση (covariance based), η MET δεν προσφέρει έναν συνολικό συντελεστή goodness of fit για όλο το εξεταζόμενο υπόδειγμα και αναγκαστικά εξετάζονται τιμές  $R^2$  ατομικά για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή.

Η παρουσίαση η οποία ακολουθεί δανείζεται τη δομή και μέρη του περιεχομένου της από τις εργασίες και τις υποδείξεις των Chin (1998) και των Barclay et al. (1995).

- Στατιστική Σημαντικότητα: Για τον προσδιορισμό της στατιστικής σημαντικότητας των φορτίσεων (loadings), των βαρών (weights) και των συντελεστών (pathway coefficients) χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος jackknife. Ο προβληματισμός για την εφαρμογή της μεθόδου σε αντιδιαστολή με μία μέθοδο bootstrapping η οποία επίσης παρέχεται από το πρόγραμμα PLS Graph, δεν επιλύθηκε από την εξετασθείσα βιβλιογραφία (Chin 1998), καθώς δεν προσφέρεται ξεκάθαρη επιχειρηματολογία για την επιλογή της μιας σε σχέση με την άλλη. Σε πρόσφατα άρθρα στο χώρο του Μάρκετινγκ (Anderson et al. 2004, Reinartzn et al. 2004, Dellande et al. 2004, Naik & Raman 2003, White et al. 2003) στα οποία γίνεται χρήση της μεθόδου PLS χρησιμοποιούνται και οι δύο μέθοδοι, αλλά μερικώς επικρατεί η μέθοδος jackknife και για αυτό κυρίως το λόγο ακολουθήθηκε και στην παρούσα μελέτη. Η χρήση των

πινάκων των τιμών Student – t με βαθμούς ελευθερίας n-1 (όπου n ο αριθμός των δειγμάτων) μας παρείχε κριτικές τιμές για έλεγχο υποθέσεων μονής ουράς, 1.65, 2.33 και 3.09 για επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας α 0.05, 0.01 και 0.001 αντίστοιχα.

- $R^2$  : Η ερμηνεία του  $R^2$  είναι αντίστοιχη με εκείνη η οποία χρησιμοποιείται στην πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης, δηλαδή δείχνει το ποσό της συνολικής διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο εξηγείται από το υπό μελέτη υπόδειγμα. Η μελέτη του βαθμού αλλαγής του  $R^2$  συμβάλλει στην εξήγηση του κατά πόσο μία ανεξάρτητη σύνθετη μεταβλητή (latent construct) επηρεάζει μία συγκεκριμένη εξαρτημένη. Ο τύπος που ακολουθεί υπολογίζει το μέγεθος της επιρροής, το οποίο ονομάζεται  $f^2$  και μπορούμε, κάνοντας χρήση των συμβουλών του Cohen (1988), να ερμηνεύσουμε ότι τιμές του  $f^2$  μεγαλύτερες αντίστοιχα από 0.02, 0.15 και 0.35 υποδηλώνουν μικρή, μεσαία και μεγάλη επιρροή αντίστοιχα.

$$f^2 = \frac{R_{included}^2 - R_{excluded}^2}{1 - R_{included}^2}$$

- Προβλεπτική Ικανότητα Q2: Η προβλεπτική ικανότητα σχετίζεται με την τεχνική της προβλεπτικής επαναχρησιμοποίησης του δείγματος (predictive sample reuse technique, Stone 1974, Geisser 1975) η οποία αποτελεί σύνθεση cross-validation και function fitting. Στην ανάλυση PLS αυτό μπορεί να επιτευχθεί με μία διαδικασία blindfolding η οποία «... omits a part of the data for the particular block of indicators during parameter estimations and attempts to estimate the omitted part using the estimated parameters” (Chin 1998, σελ. 317). Αναφορικά με την επεξήγηση του,  $Q2 > 0$  σημαίνει ότι το υπόδειγμα επιδεικνύει προβλεπτική ικανότητα, ενώ  $Q2 < 0$  δηλώνει το αντίθετο. Στην παρούσα μελέτη, αφού το ενδιαφέρον μας εστιάζεται στην προβλεπτική ικανότητα των ανεξάρτητων μεταβλητών και όχι των underlying latent variable scores, μελετούμε τις τιμές cross validated redundancy  $Q^2$  (για μια περαιτέρω ανάπτυξη του

θέματος βλ. Chin, 1998). Ο τύπος και η εξήγηση για τις μεταβολές της  $Q^2$  είναι σχετικά όμοιος με αυτόν για το  $R^2$  :

$$q^2 = \frac{Q_{included}^2 - Q_{excluded}^2}{1 - Q_{included}^2}$$

Για λόγους συντομίας και αποφυγής επαναλήψεων, στις αναφορές οι οποίες ακολουθούν, τα βάρη και οι φορτίσεις των ερωτήσεων κάθε σύνθετης μεταβλητής δεν αναφέρονται. Μόνο όπου κρίθηκε αναγκαίο, η ονοματολογία των σύνθετων μεταβλητών μεταβάλλεται ώστε να αντικατοπτρίζει πληρέστερα το πρόσημο των φορτίσεων και των βαρών των επιμέρους ερωτήσεων. Αυτό συμβαίνει γιατί στην ανάλυση PLS σε αντίθεση με τις covariance based αναλύσεις, αφού οι μεταβλητές είναι φύσης σχηματιστικής (formative) δεν μπορούμε εκ των προτέρων να καθορίσουμε το πρόσημο των φορτίσεων. Η ανάλυση παρουσιάζεται για κάθε υποομάδα επιχειρήσεων και χωρών ξεχωριστά, δηλαδή σε έξι (6) υποπαραγράφους.

### Δ3.2 Έλεγχος Δευτεροβαθμίων Δομών (Second Order Structure) της Μεταβλητής «Κριτήρια Αξιολόγησης»

Στην παρούσα παράγραφο γίνεται ο έλεγχος της υπόθεσης για την ύπαρξη δευτεροβαθμίων δομών της μεταβλητής «Κριτήρια Αξιολόγησης».

#### Δ3.2.1 Επιλογή της Αναλυτικής Μεθόδου

Συνηθέστερη μέθοδος ελέγχου των δευτεροβαθμίων δομών των ερευνητικών constructs αποτελούν τα covariance-based Structural Equation Models (π.χ. η Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων), τα οποία (υποδείγματα) διαθέτουν ξεκάθαρες μεθοδολογίες ανάπτυξης και εφαρμογής (π.χ. Loehlin 1998, Hoyle 1995). Δυστυχώς η κατάσταση με την ανάλυση PLS είναι λιγότερο ξεκάθαρη και ακριβής. Στην παρούσα μελέτη υιοθετούμε τις απόψεις του Chin, όπως αυτές εκφράζονται μέσω των ιστοσελίδων του. Ειδικότερα στο τμήμα των Απαντήσεων σε Συχνά Ερωτήματα (FAQ) ο Chin υποδεικνύει ότι η μέθοδος των repeated manifest variables είναι εν γένει αποδεκτή. Συγκεκριμένα σημειώνει στην απάντησή του:

*«If the number of indicators for each of your two constructs are approximately equal, you can use the method of repeated manifest variables». και «Essentially, your overall factor that represents the two first order constructs is created by using all the indicators used for the first two order constructs.»*

Στις παραγράφους που ακολουθούν, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης.

#### Δ3.2.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Η μεταβλητή «Κριτήρια Αξιολόγησης» έχει ορισθεί ως Δευτεροβάθμια Δομή φύσεως στοχαστικής (Reflective), έξι άλλων σύνθετων μεταβλητών (constructs) φύσεως με τη σειρά τους φύσης σχηματιστικής (Formative) και συγκεκριμένα των σύνθετων μεταβλητών Κριτήρια Μάρκετινγκ, Κριτήρια Προϊόντος, Νομικά Κριτήρια, Κοινωνικά Κριτήρια, Γεω-Δημογραφικά Κριτήρια και Μάκρο-Οικονομικά Κριτήρια. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται στον Πίνακα Δ3.3 που ακολουθεί.

Πίνακας Δ3.1: Κριτήρια Αξιολόγησης - Βάρη των Latent Variables – Second Order Solution

Μεταβλητή	Ερώτηση	Λύση	
		Βάρη	Τιμές t
Μάρκετινγκ	Μέγεθος της ζήτησης για το προϊόν	-1.0613	3.1875 <sup>α</sup>
	Μεταφορικά κόστη	0.0138	0.0389
	Αριθμός εγχώριων ανταγωνιστών	0.0336	0.0855
	Μέση εγχώρια τιμή πώλησης του προϊόντος	0.0237	0.0671
	Ο κατά κεφαλήν αριθμός των λιανεμπορικών καταστημάτων	0.9331	1.8449 <sup>γ</sup>
	Ο αριθμός τηλεοράσεων και ραδιοφώνων στον πληθυσμό	0.3665	0.3543
	Η διαθεσιμότητα εισαγωγών στην ξένη χώρα	0.5359	1.7874 <sup>γ</sup>
	Οι προτιμήσεις των εγχώριων καταναλωτών	0.9146	2.1639 <sup>β</sup>
	Ο αριθμός Ι.Χ. αυτοκινήτων ανά κάτοικο .	1.0285	3.2527 <sup>α</sup>
	Η διαθεσιμότητα δικτύων επικοινωνίας (τηλ., fax, κιν. τηλ., κ.λπ.)	0.3878	0.9663
Προϊόντος	Οι συνολικές εισαγωγές του προϊόντος	-0.3164	0.6337
	Οι συνολικές εισαγωγές παρόμοιων προϊόντων	0.0028	0.005
	Μέγεθος τοπικής παραγωγής του προϊόντος	-0.2223	0.4174
	Νομοθεσία προστασίας ευρεσιτεχνιών και εμπορικών σημάτων	1.1369	1.9399 <sup>γ</sup>
	Κόστος ηλεκτρικής ενέργειας	0.5724	1.3682
	Μέσο μηνιαίο εργατικό κόστος	0.3082	0.4166
	Διαθεσιμότητα και πηγές άντλησης κεφαλαίων	0.1757	0.361
	Μέσο ύψος ενοικίων	1.2980	3.0753 <sup>α</sup>
	Συχνότητα αγοράς του προϊόντος και μέσο μέγεθος παραγγελίας	-0.0397	0.0787
	Ετήσια αύξηση των πωλήσεων σε όγκο	0.1320	0.152
Νομικοί	Η μορφή του πολιτεύματος	-2.1615	4.8350 <sup>α</sup>
	Η σταθερότητα των κυβερνήσεων	1.1312	1.7526 <sup>γ</sup>
	Τοπικό δίκαιο συμβάσεων και κανονιστικό πλαίσιο πωλήσεων	-0.0549	0.1031
	Επίπεδο ατομικών, κοινωνικών και πολιτικών δικαιωμάτων	0.1030	0.2216
	Η δυνατότητα να επιβάλλεις τους όρους του συμβολαίου	0.6548	1.5728
	Διατάξεις που αφορούν τη συσκευασία και την ετικέτα	0.0572	0.1018
	Περιορισμοί διακίνησης κεφαλαίων/ιδιοκτησία παραγωγικών μέσων	1.0242	2.7134 <sup>α</sup>
	Δασμοί στις εισαγωγές	0.3953	1.0623
	Φορολογική επιβάρυνση	0.0802	0.2112
Διατάξεις περιορισμού των εισαγωγών	0.3727	0.9756	
Πολιτισμικοί	Εάν υπάρχει ελληνογενής πληθυσμός	-0.0576	0.1153
	Εάν τα Αγγλικά ή τα Γαλλικά ομιλώνται εκτενώς	0.6988	1.6577 <sup>γ</sup>
	Ο συνολικός αριθμός των ομιλουμένων γλωσσών	-0.0235	0.0488
	Στάση απέναντι στις ξένες επιχειρήσεις	0.1813	0.4039
	Ο αριθμός και η φύση των θρησκειών	-0.0749	0.1203
	Συχνότητα επεισοδίων, απεργιών και κινητοποιήσεων	1.0759	2.2000 <sup>β</sup>
	Ο αριθμός των διαφορετικών φυλετικών ομάδων	2.0779	2.7693 <sup>α</sup>
	Η ομοιότητα της κουλτούρας με την Ελληνική	-0.1635	0.3601
	Συνήθειες και τρόπος ζωής του πληθυσμού	0.0353	0.0346
	Ήθη και Έθιμα της επιχειρηματικής ζωής	0.3135	0.7388
Γέω- Δημογραφικοί	Απόσταση από την Ελλάδα	-0.8563	2.5745 <sup>β</sup>
	Στάδιο αναπτύξεως (αναπτυσσόμενη ή ανεπτυγμένη χώρα, κ.λπ.)	0.0407	0.1023
	Ύπαρξη λιμανιών, αυτοκινητοδρόμων και σιδηροδρομικού δικτύου	1.1394	2.7124 <sup>β</sup>
	Συνολικός πληθυσμός ή ρυθμός ανάπτυξης του πληθυσμού.	-0.0484	0.1383
	Η έκταση της χώρας	0.7229	1.7718 <sup>γ</sup>
	Η πυκνότητα του πληθυσμού και το ποσοστό αστικοποίησης	0.3078	0.6329
	Οι κλιματολογικές συνθήκες και η μορφολογία του εδάφους	0.6178	1.2637
	Η ύπαρξη εξειδικευμένου εργατικού ή/και στελεχιακού δυναμικού	0.1814	0.4215
	Ηλικιακή σύνθεση του πληθυσμού	0.6384	1.1803
	Μέσο μέγεθος της οικογένειας	0.1118	0.1590
		<i>συνέχεια</i>	
Μάκρο- Οικονομικοί	Κατά κεφαλήν εγχώριο προϊόν	0.1394	0.4021

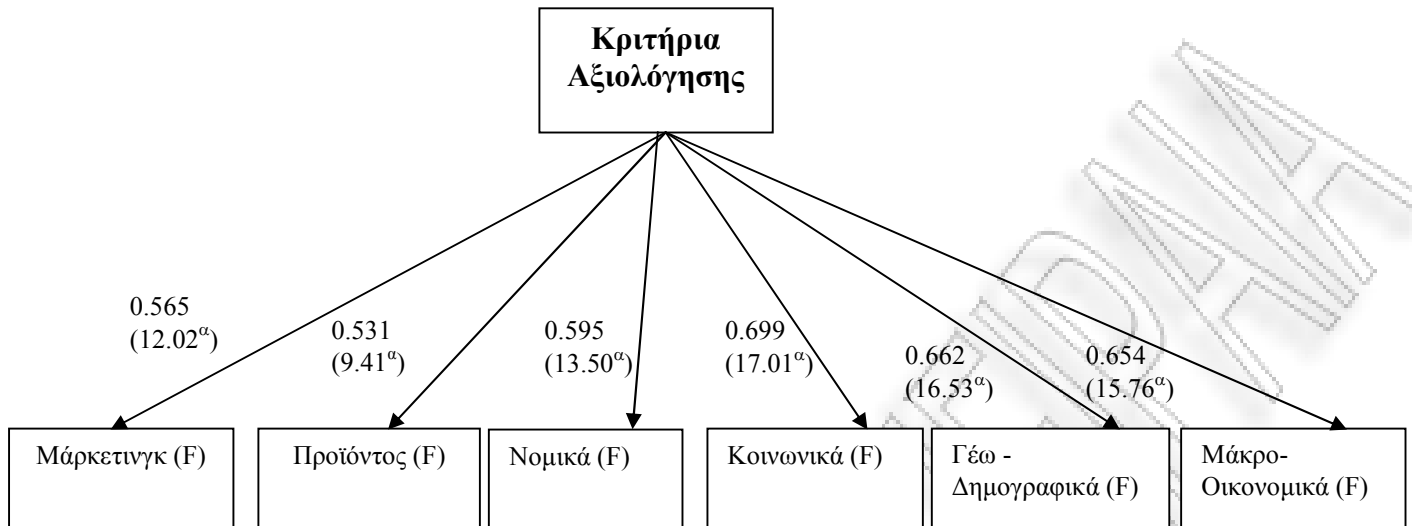
Οι διακυμάνσεις της ισοτιμίας	-0.5643	2.5908 <sup>β</sup>
Ο ρυθμός του πληθωρισμού	1.0344	2.6513 <sup>β</sup>
Το τεχνολογικό επίπεδο της παραγωγής	0.0731	0.174
Το μορφωτικό επίπεδο	0.6864	1.8047 <sup>γ</sup>
Η κατά κεφαλήν κατοχή προσωπικών Η/Υ	0.0416	0.0714
Η κατανάλωση ενέργειας, χάλυβα και τσιμέντου	-0.0209	0.0330
Η διανομή του εισοδήματος	0.5132	1.4876
Το ισοζύγιο πληρωμών	0.8246	1.8335 <sup>γ</sup>
Το ποσοστό της ανεργίας	0.7930	1.8645 <sup>γ</sup>

Note:  $\alpha = p < 0.001$ ,  $\beta = p < 0.01$ ,  $\gamma = p < 0.05$

Στο σημείο αυτό πρέπει γίνουν ορισμένες παρατηρήσεις. Συγκεκριμένα:

- Καμία ερώτηση δεν εξαιρέθηκε από την περαιτέρω χρήση της, μετά την ανάλυση για την εξακρίβωση ύπαρξης multicollinearity.
- Λόγω του περιορισμού του προγράμματος PLS GRAPH, το οποίο δεν χειρίζεται περισσότερες από 100 μεταβλητές – ερωτήσεις, αναγκαστήκαμε να υπολογίσουμε 5 υποδείγματα, αφαιρώντας κάθε φορά 2 ερωτήσεις από κάθε μεταβλητή. Στον Πίνακα Δ3.1 παρουσιάζουμε τη μικρότερη από τις τέσσερις τιμές που μας έδωσαν τα 5 υποδείγματα (κάθε ερώτηση συμμετείχε σε 4 από τα 5 υποδείγματα) και την αντίστοιχη τιμή t.

Τέλος εξετάζουμε τις διαδρομές (the pathways) οι οποίες συνδέουν τις πρωτοβάθμιες μεταβλητές (first order FVs) (δηλ. Κριτήρια Μάρκετινγκ, Προϊόντος, Νομικά, Κοινωνικά, Γεω-Δημογραφικά, Μάκρο-Οικονομικά) με την υποτιθέμενη δευτεροβάθμια μεταβλητή «Κριτήρια Αξιολόγησης» (higher order RVs of Criteria). Από το διάγραμμα Δ.2.1 παρατηρούμε ότι όλες οι διαδρομές είναι στατιστικά σημαντικές. Γενικά μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η υπόθεση για τη δευτεροβάθμια δομή της μεταβλητής των κριτηρίων, υποστηρίζεται στατιστικά.



**Διάγραμμα Δ3.1.: Κριτήρια Αξιολόγησης – Αποτελέσματα PLS ελέγχου για δευτεροβάθμια δομή**

Σημείωση:  $\alpha = p < 0.001$ ,  $\beta = p < 0.01$ , F για μεταβλητή φύσεως Σχηματιστικής – Formative

### Δ3.3 Έλεγχος της Φύσης της Επίδρασης της Μεταβλητής «Μέγεθος της Επιχείρησης»

Η μεθοδολογία των Μερικώς Ελαχίστων Τετραγώνων – MET αποτελεί μία παραλλαγή ή ευρύτερη περίπτωση των Πολυμεταβλητών Παλινδρομήσεων με τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων (Ordinary Least Squares) (Chin 1998) και για το λόγο αυτό για την εξέταση του βαθμού και της φύσης της επιρροής του Μεγέθους της Επιχείρησης στην επίδραση των Παραγόντων Υποκίνησης, ακολουθήθηκε η μεθοδολογία η οποία προτείνεται από τους Sharma *et al.* (1981) και ειδικότερα χρησιμοποιήθηκαν τα τρία ακόλουθα στάδια:

- Υπόδειγμα 1 – Το υπόδειγμα περιέχει όλες τις μεταβλητές και την μεταβλητή των Παραγόντων Υποκίνησης
- Υπόδειγμα 2 – Προστίθεται στο υπόδειγμα η μεταβλητή του Μεγέθους της Επιχείρησης
- Υπόδειγμα 3 – Εισάγεται επιπροσθέτως στο υπόδειγμα η αλληλεπίδραση του Μεγέθους με τα Κίνητρα.

Η λογική κάτω από την οποία τα ανωτέρω υποδείγματα αξιολογούνται είναι ως ακολούθως:

- Εάν το Υπόδειγμα 3 δεν είναι στατιστικώς διαφορετικό ως προς το Υπόδειγμα 2 (δηλαδή οι συντελεστές διαδρομής (path coefficient) της αλληλεπίδρασης είναι μηδέν και οι αντίστοιχοι του Μεγέθους δεν είναι) τότε συμπεραίνουμε ότι η μεταβλητή «Μέγεθος της Επιχείρησης» δεν είναι μια παρεμβαίνουσα μεταβλητή αλλά απλώς μία επιπρόσθετη ανεξάρτητη μεταβλητή άμεσης επιρροής (determinant).
- Εάν το Υπόδειγμα 1 δεν είναι στατιστικώς διαφορετικό από το Υπόδειγμα 2, αλλά είναι στατιστικώς διαφορετικό από το Υπόδειγμα 3 (δηλαδή ο συντελεστής διαδρομής του Μεγέθους είναι μηδέν, αλλά ο αντίστοιχος συντελεστής της αλληλεπίδρασης δεν είναι μηδέν) τότε συμπεραίνουμε ότι η μεταβλητή «Μέγεθος της Επιχείρησης» είναι ένας Καθαρός Ρυθμιστής (pure moderator).



- Τέλος, εάν τα υποδείγματα 1, 2 και 3 είναι όλα διαφορετικά μεταξύ τους (δηλαδή οι συντελεστές διαδρομής τόσο της κυρίως επίδρασης του Μεγέθους όσο και της αλληλεπίδρασης με τα Κίνητρα είναι όλοι διαφορετικοί του μηδενός) τότε συμπεραίνουμε ότι η μεταβλητή «Μέγεθος της Επιχείρησης» είναι ένας Οιονεί Ρυθμιστής (quasi moderator).

Στα υποδείγματα τα οποία εξετάζονται με τη μέθοδο MET δεν μπορούμε να προσδιορίσουμε τιμές F και την αντίστοιχη στατιστική σημαντικότητά τους για να συνδράμουμε τη σύγκριση ανάμεσα σε διαφορετικά υποδείγματα. Κάτι τέτοιο βέβαια δεν είναι και απολύτως απαραίτητο στην περίπτωση των υποδειγμάτων μελέτης της αλληλεπίδρασης, γιατί όπως αναφέρουν και οι Bedeian & Mossholder (1994):

*«... given a theory-based, a priori hypothesis, an MMR analysis as analogous to a planned statistical comparison and, thus a significant overall F value is not a prerequisite for interpreting a significant interaction term».*

Τα αποτελέσματα της ανωτέρω διαδικασίας για τα 6 υποδείγματα συνοψίζονται στον Πίνακα 4.2. Με σκίαση σημειώνονται τα υποδείγματα εκείνα τα οποία θα χρησιμοποιηθούν ως αρχικά υποδείγματα για τη συνέχεια της ανάλυσης. Ειδικότερα παρατηρούμε ότι:

- Σε όλα τα υποδείγματα εκτός δύο, η μεταβλητή «Μέγεθος της Επιχείρησης» είναι ένας Καθαρός Ρυθμιστής (pure moderator). Αυτό σημαίνει ότι στην συνέχεια θα χρησιμοποιήσουμε ως αρχικό υπόδειγμα το Υπόδειγμα 3.
- Στο υπόδειγμα των χωρών της Βορείου Αφρικής για το δείγμα των επιχειρήσεων Υψηλού Εξαγωγικού Προσανατολισμού, όλες οι υπό εξέταση στην παρούσα παράγραφο μεταβλητές δεν παρουσιάζουν στατιστικώς σημαντική επίδραση στην εξαρτώμενη μεταβλητή και συνεπώς θα μπορούσαν να παραληφθούν από τη συνέχεια της ανάλυσης. Για λόγους ομοιομορφίας όμως και στην παρούσα περίπτωση, το αρχικό υπόδειγμα θα είναι το Υπόδειγμα 3.
- Στην περίπτωση των χωρών της Βαλκανικής και της Ανατολικής Μεσογείου, φαίνεται η μεταβλητή «Μέγεθος της Επιχείρησης» να είναι απλώς μια ακόμη ανεξάρτητη

μεταβλητή. Λόγω όμως της μηδενικής μεταβολής που επιφέρει η εισαγωγή της στο  $R^2$  και επίσης λόγω της μικρής έστω αύξησης του  $R^2$  από την εισαγωγή στο υπόδειγμα της αλληλεπίδρασης και τέλος πάλι για λόγους ομοιομορφίας, στη συνέχεια της ανάλυσης θα κρατήσουμε ως αρχικό το Υπόδειγμα 3.

**Πίνακας Δ3.2: Αποτελέσματα Διερεύνησης της Ρυθμιστικής Φύσης Μεταβλητής «Μέγεθος Επιχ/ης»**

Εξαγωγικός Προσανατολισμός	Ομάδα Χωρών Εξαγωγής	Μεταβλητές	Υπόδειγμα 1	Υπόδειγμα 2	Υπόδειγμα 3
Υψηλού Εξαγωγικού Προσανατολισμού (n=123)	Βαλκάνια & Ανατολική Μεσόγειο	Κίνητρα	0.059	0.009	0.007
		Μέγεθος Επιχ.	-----	0.208*	0.091
		Κίνητρα*Μέγεθος	-----	-----	0.309***
		$R^2$	0.476	0.508	0.575
	<i>Change to R<sup>2</sup> (f<sup>2</sup>value)</i>	-----	0.06 <sup>γ</sup>	0.16 <sup>β</sup>	
	Ευρωπαϊκή Ένωση & Κύπρος	Κίνητρα	-0.104	0.129*	0.120**
		Μέγεθος Επιχ.	-----	0.294***	0.154
		Κίνητρα*Μέγεθος	-----	-----	0.268**
		$R^2$	0.454	0.533	0.561
<i>Change to R<sup>2</sup> (f<sup>2</sup>value)</i>	-----	0.17 <sup>β</sup>	0.06 <sup>γ</sup>		
Βόρεια Αφρική	Κίνητρα	0.015	0.026	0.006	
	Μέγεθος Επιχ.	-----	0.086	0.053	
	Κίνητρα*Μέγεθος	-----	-----	0.113	
	$R^2$	0.471	0.478	0.486	
<i>Change to R<sup>2</sup> (f<sup>2</sup>value)</i>	-----	0.01	0.02		
Χαμηλού Εξαγωγικού Προσανατολισμού (n=110)	Βαλκάνια & Ανατολική Μεσόγειο	Κίνητρα	0.015	0.059	0.031
		Μέγεθος Επιχ.	-----	0.119**	0.048
		Κίνητρα*Μέγεθος	-----	-----	0.176
		$R^2$	0.386	0.385	0.414
	<i>Change to R<sup>2</sup> (f<sup>2</sup>value)</i>	-----	0.00	0.05 <sup>γ</sup>	
	Ευρωπαϊκή Ένωση & Κύπρος	Κίνητρα	0.059***	0.160	0.063
		Μέγεθος Επιχ.	-----	0.274***	0.085
		Κίνητρα*Μέγεθος	-----	-----	0.317*
		$R^2$	0.218	0.282	0.313
<i>Change to R<sup>2</sup> (f<sup>2</sup>value)</i>	-----	0.09 <sup>γ</sup>	0.05 <sup>γ</sup>		
Βόρεια Αφρική	Κίνητρα	0.129*	0.132*	0.032	
	Μέγεθος Επιχ.	-----	0.057*	0.032	
	Κίνητρα*Μέγεθος	-----	-----	0.255*	
	$R^2$	0.341	0.343	0.390	
<i>Change to R<sup>2</sup> (f<sup>2</sup>value)</i>	-----	0.00	0.07 <sup>γ</sup>		

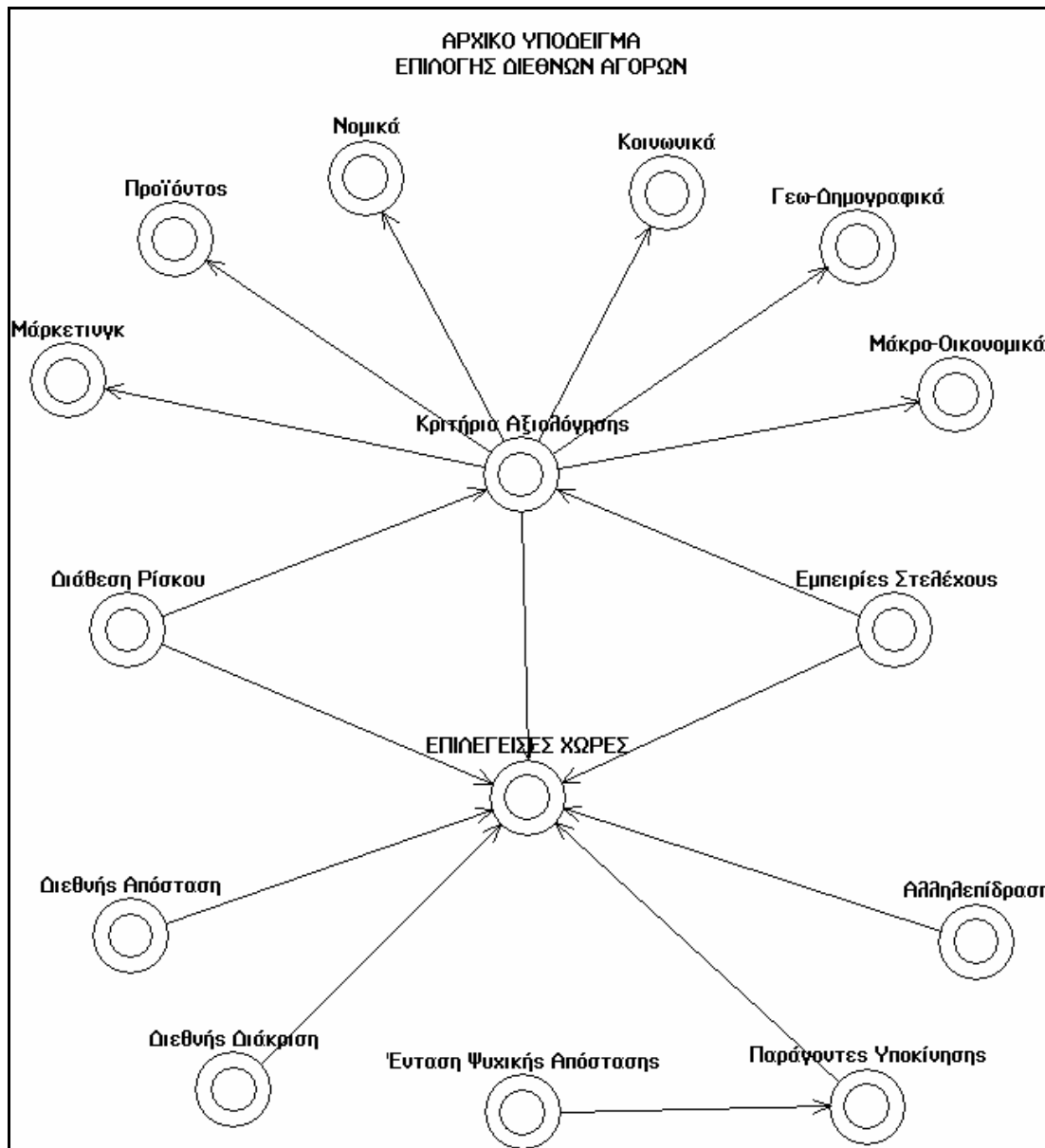
Σημείωση: \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$  – Διαφορετικά ο συντελεστής είναι στατιστικός μη σημαντικός  
 $\alpha$  = Μεγάλη Μεταβολή,  $\beta$  = Μεσαίου Μεγέθους Μεταβολή,  $\gamma$  = Μικρή Μεταβολή

### Δ3.4 Έλεγχος του Goodness of Fit και των Δομικών Παραμέτρων (Structural Parameters) του Αρχικού και των Τελικών Υποδειγμάτων

Στην παράγραφο αυτή αναφέρονται τα αποτελέσματα από τον έλεγχο των αρχικών και των τελικών – τροποποιημένων (revised) υποδειγμάτων. Παρότι θα μπορούσαμε να αφήσουμε την ανάλυση στο επίπεδο του αρχικού υποδείγματος (βλ. Διάγραμμα Δ3.2), θεωρούμε ότι έπρεπε να γίνει μια προσπάθεια να καταλήξουμε σε ένα πιο λιτό υπόδειγμα. Ουσιαστικά η μετάλλαξη αυτή όλων των αρχικών υποδειγμάτων τα οποία ακολουθούν στη συνέχεια, έγινε στη βάση του σταδιακού αποκλεισμού των μη στατιστικώς σημαντικών διαδρομών, σε μία σειρά από επαναλαμβανόμενα βήματα (iterative process). Δεν τέθηκε κανείς περιορισμός, ακόμη και για τη διατήρηση διαδρομών ή μεταβλητών κεντρικών στις υποθέσεις και την ουσία της παρούσας μελέτης, όπως τα συστατικά στοιχεία της στερεοτυπικής προδιάθεσης.

Πρέπει στο σημείο αυτό να τονισθεί ότι σε όλα τα αρχικά υποδείγματα, η διαδρομή της Έντασης της Ψυχικής Απόστασης προς τους Παράγοντες Υποκίνησης ήταν στατιστικώς σημαντική, αλλά στα εναλλακτικά υποδείγματα, λόγω της μη σημαντικότητας της Υποκίνησης, η Ένταση Ψ.Α. παραλείφθηκε.

Στο στάδιο αυτό δεν γίνεται ιδιαίτερη προσπάθεια ερμηνείας ή εξήγησης των αποτελεσμάτων, καθώς αυτό αποτελεί το στόχο και το περιεχόμενο του τελευταίου κεφαλαίου της παρούσας διατριβής (δηλαδή του Κεφαλαίου Ε1).



Διάγραμμα Δ3.2.: Αρχικό Υπόδειγμα Επιλογής Διεθνών Αγορών

#### Δ3.4.1 Ομάδα Επιχειρήσεων Υψηλού Εξαγωγικού Προσανατολισμού

Πρώτα εξετάζουμε την ομάδα επιχειρήσεων με το μεγαλύτερο εξαγωγικό προσανατολισμό. Οι επιχειρήσεις αυτές δείχνουν εν γένει τη μεγαλύτερη ένταση εξαγωγών προς όλες τις υπό μελέτη χώρες, με εξαίρεση τις Βαλκανικές Χώρες.

#### Δ3.4.1.1 Έλεγχος Υποδείγματος Χωρών Βαλκανικής & Ανατολικής Μεσογείου(1Α)

Από την αρχική λύση η οποία αναλύεται στον Πίνακα Δ3.3 γίνεται σαφές ότι το προτεινόμενο υπόδειγμα εξηγεί το 57.5% της διακύμανσης της επιλογής των συγκεκριμένων χωρών. Δεδομένου του μεγάλου πλήθους των παραγόντων οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την επιλογή συγκεκριμένων χωρών, το ποσοστό της διακύμανσης το οποίο εξηγείται από το σχετικά λιτό αυτό υπόδειγμα, κρίνεται ως ικανοποιητικό. Οι υποθετικές διαδρομές (pathways) δεν είναι όλες στατιστικώς σημαντικές.

Τελικώς επιβεβαιώνεται η σταθερότητα της αρχικής λύσης και υπάρχει μικρή επίπτωση στο μέγεθος του τελικού  $R^2$ . Ειδικότερα, στρέφουμε την προσοχή μας στη μελέτη της επίδρασης και της προβλεπτικής ικανότητας των στατιστικώς σημαντικών ανεξάρτητων σύνθετων μεταβλητών της εναλλακτικής λύσης:

- Σε ότι αφορά την επίδραση και σε συνάφεια με τα ανωτέρω αναφερθέντα:
  - Η μεταβλητή Διεθνής Απόσταση έχει σημαντική επιρροή στις Επιλεγείσες Χώρες, ενώ η μεταβλητή Αλληλεπίδραση έχει μεσαίου μεγέθους επιρροή.
  - Η μεταβλητή της Διάθεσης Ανάληψης Ρίσκου αντιθέτως έχει μικρή επιρροή.
- Σε ότι αφορά την προβλεπτική ικανότητα ή εγκυρότητα, παρατηρούμε:
  - Το υπόδειγμα διαθέτει προβλεπτική ικανότητα ( $Q^2 > 0$ ).
  - Σχετικά με την μεταβολή του  $Q^2$ , η Διεθνής Απόσταση έχει μεσαίου μεγέθους επιρροή και η Αλληλεπίδραση μικρή.
  - Η μεταβλητή της Διάθεσης Ανάληψης Ρίσκου δεν έχει επιρροή στην προβλεπτική ικανότητα του υποδείγματος.

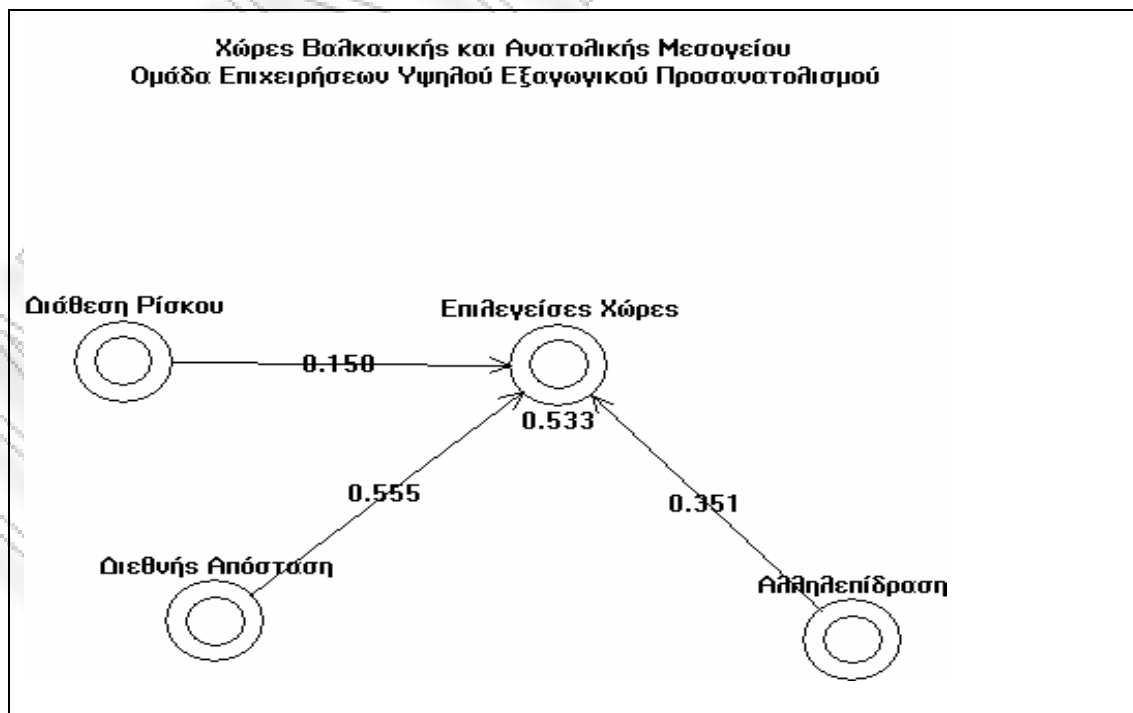
Στο Διάγραμμα Δ3.3, παρουσιάζεται το εναλλακτικό υπόδειγμα, όπως προέκυψε από την ανάλυση και τον έλεγχο PLS και το πρόγραμμα PLS GRAPH.

**Πίνακας Δ3.3: Αποτελέσματα Αρχικού & Εναλλακτικού Υποδείγματος Χωρών Βαλκ. & Αν. Μεσογείου**

	Αρχική Λύση Coefficients & T statistics	Εναλλακτική Λύση		
		Coefficients & T statistics	$f^2$	$q^2$
<b>Δομικές Διαδρομές</b>				
Διάθεση Ρίσκου → Κριτήρια Επιλογής	0.290 (3.55 <sup>α</sup> )			
Εμπειρίες Στελέχους → Κριτήρια Επιλογής	0.138 (1.15)			
<b>Διάθεση Ρίσκου</b> → <b>Επιλογές Χώρες</b>	0.131 (1.94 <sup>β</sup> )	0.150 (3.67 <sup>α</sup> )	0.04*	0.00
Εμπειρίες Στελέχους → <b>Επιλογές Χώρες</b>	0.112 (0.18)			
<b>Διεθνής Απόσταση</b> → <b>Επιλογές Χώρες</b>	0.449 (4.10 <sup>α</sup> )	0.555 (6.83 <sup>α</sup> )	0.50***	0.20**
Διεθνής Διάκριση → <b>Επιλογές Χώρες</b>	0.189 (0.82)			
Παράγοντες Υποκίνησης → <b>Επιλογές Χώρες</b>	0.007 (0.37)			
Μέγεθος Επιχείρησης → <b>Επιλογές Χώρες</b>	0.091 (1.30)			
<b>Αλληλεπίδραση</b> → <b>Επιλογές Χώρες</b>	0.309 (3.24 <sup>α</sup> )	0.351 (4.00 <sup>α</sup> )	0.23**	0.06*
Κριτήρια Επιλογής → <b>Επιλογές Χώρες</b>	0.068 (1.05)			
Ένταση Ψυχικής Απόστ. → Παράγοντες Υποκίνησης	0.430 (4.40 <sup>α</sup> )			
<b>Τιμές Goodness of Fit &amp; Προβλεπτικής Ικανότητας</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Q<sup>2</sup></b>	
<b>Επιλογές Χώρες</b>	0.575	0.533	0.11	

Σημείωση:  $\alpha = p < 0.001$ ;  $\beta = p < 0.01$ ;  $\gamma = p < 0.05$

\*\*\* = Μεγάλη Μεταβολή, \*\* = Μεσαίου Μεγέθους Μεταβολή, \* = Μικρή Μεταβολή



**Διάγραμμα Δ3.3.: Εναλλακτικό Υπόδειγμα Επιλογής Διεθνών Αγορών Επιχειρήσεων Υψηλού Εξαγωγικού Προσανατολισμού και για τις Χώρες της Βαλκανικής και της Ανατολικής Μεσογείου**

#### Δ3.4.1.2 Έλεγχος Υποδείγματος Χωρών Ευρωπαϊκής Ένωσης & Κύπρου (1B)

Από την αρχική λύση (βλ. Πίνακα Δ3.4) είναι κατανοητό ότι το προτεινόμενο υπόδειγμα εξηγεί το 56.1% της διακύμανσης της επιλογής των συγκεκριμένων χωρών. Βεβαίως δεν είναι στατιστικώς σημαντικές όλες οι υποθετικές διαδρομές. Ακολουθώντας την ίδια διαδικασία επαναλαμβανόμενων βημάτων όπως και στην προηγούμενη παράγραφο, καταλήγουμε σε ένα εναλλακτικό υπόδειγμα, ιδιαιτέρως πιο λιτό και το οποίο επιβεβαιώνει τη σταθερότητα της αρχικής λύσης, εξηγώντας το 51.7% της διακύμανσης (βλ. Διάγραμμα Δ3.4). Ειδικότερα:

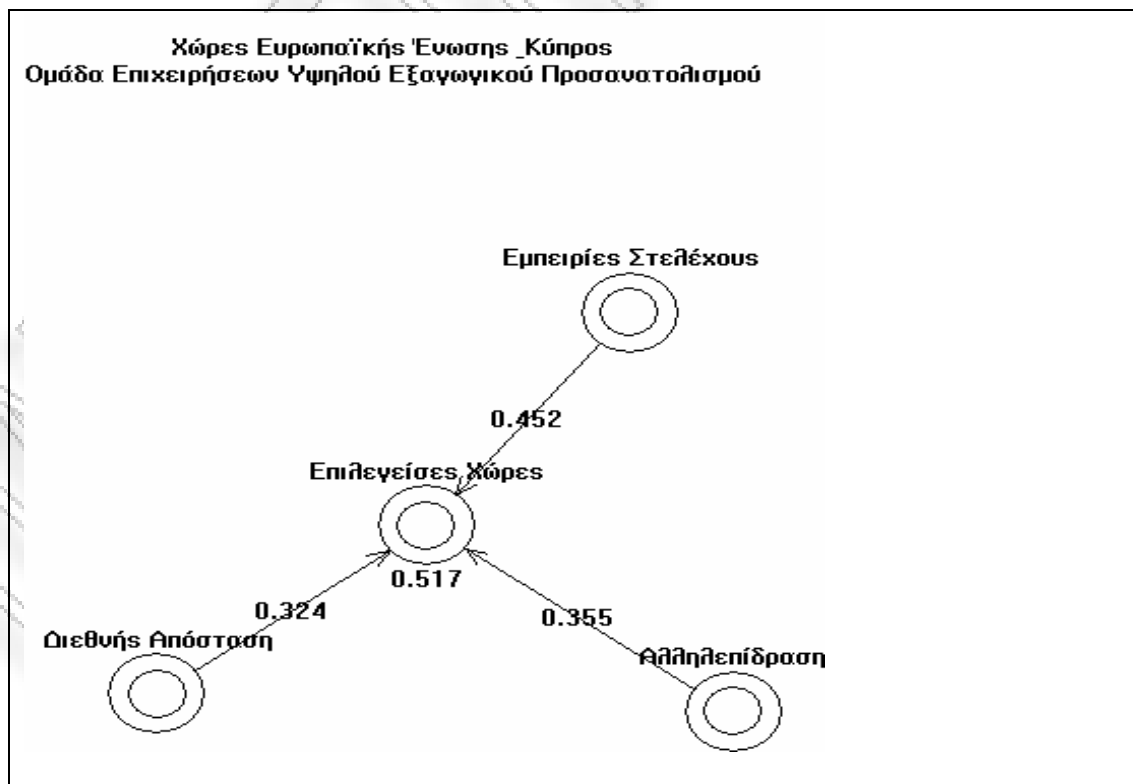
- Σε ότι αφορά το βαθμό επίδρασης των επιμέρους μεταβλητών:
  - Η μεταβλητή Εμπειρίες Στελέχους έχει τη σημαντικότερη επιρροή στις Επιλεγείσες Χώρες.
  - Επίσης ιδιαίτερα σημαντική επίδραση έχουν και οι μεταβλητές Αλληλεπίδραση και Διεθνής Απόσταση.
  -
- Σε ότι αφορά την προβλεπτική ικανότητα ή εγκυρότητα, παρατηρούμε:
  - Το υπόδειγμα διαθέτει προβλεπτική ικανότητα ( $Q^2 > 0$ ).
  - Σχετικά με την μεταβολή του  $Q^2$ , η μεταβλητή Εμπειρίες Στελέχους έχει μεσαίου μεγέθους επιρροή, ενώ οι άλλες δύο μεταβλητές έχουν μικρή επιρροή.

Πίνακας Δ3.4: Αποτελέσματα Αρχικού &amp; Εναλλακτικού Υποδείγματος Χωρών Ε. Ε. &amp; Κύπρου

	Αρχική Λύση Coefficients & T statistics	Εναλλακτική Λύση Coefficients & T statistics		
		$f^2$	$q^2$	
<b>Δομικές Διαδρομές</b>				
Διάθεση Ρίσκου → Κριτήρια Επιλογής	0.279 (2.48 <sup>β</sup> )			
Εμπειρίες Στελέχους → Κριτήρια Επιλογής	0.041 (0.03)			
Διάθεση Ρίσκου → Επιλεγείσες Χώρες	0.110 (1.09)			
Εμπειρίες Στελέχους → Επιλεγείσες Χώρες	0.455 (4.75 <sup>α</sup> )	0.452 (5.82 <sup>α</sup> )	0.55 <sup>***</sup>	0.15 <sup>**</sup>
Διεθνής Απόσταση → Επιλεγείσες Χώρες	0.337 (2.89 <sup>β</sup> )	0.324 (2.65 <sup>β</sup> )	0.33 <sup>**</sup>	0.07 <sup>*</sup>
Διεθνής Διάκριση → Επιλεγείσες Χώρες	0.121 (0.87)			
Παράγοντες Υποκίνησης → Επιλεγείσες Χώρες	0.120 (2.26 <sup>γ</sup> )			
Μέγεθος Επιχείρησης → Επιλεγείσες Χώρες	0.154 (1.00)			
Αλληλεπίδραση → Επιλεγείσες Χώρες	0.268 (2.47 <sup>β</sup> )	0.355 (4.51 <sup>α</sup> )	0.32 <sup>**</sup>	0.03 <sup>*</sup>
Κριτήρια Επιλογής → Επιλεγείσες Χώρες	0.046 (0.77)			
Ένταση Ψυχικής Απόστ. → Παράγοντες Υποκίνησης	0.436 (5.20 <sup>α</sup> )			
<b>Τιμές Goodness of Fit &amp; Προβλεπτικής Ικανότητας</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Q<sup>2</sup></b>	
<b>Επιλεγείσες Χώρες</b>	0.561	0.517	0.09	

Σημείωση:  $\alpha = p < 0.001$ ;  $\beta = p < 0.01$ ;  $\gamma = p < 0.05$ 

\*\*\* = Μεγάλη Μεταβολή, \*\* = Μεσαίου Μεγέθους Μεταβολή, \* = Μικρή Μεταβολή



Διάγραμμα Δ3.4.: Εναλλακτικό Υπόδειγμα Επιλογής Διεθνών Αγορών Επιχειρήσεων Υψηλού Εξαγωγικού Προσανατολισμού και για τις Χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την Κύπρο



### Δ3.4.1.3 Έλεγχος Υπόδειγματος Χωρών Βορείου Αφρικής (1Γ)

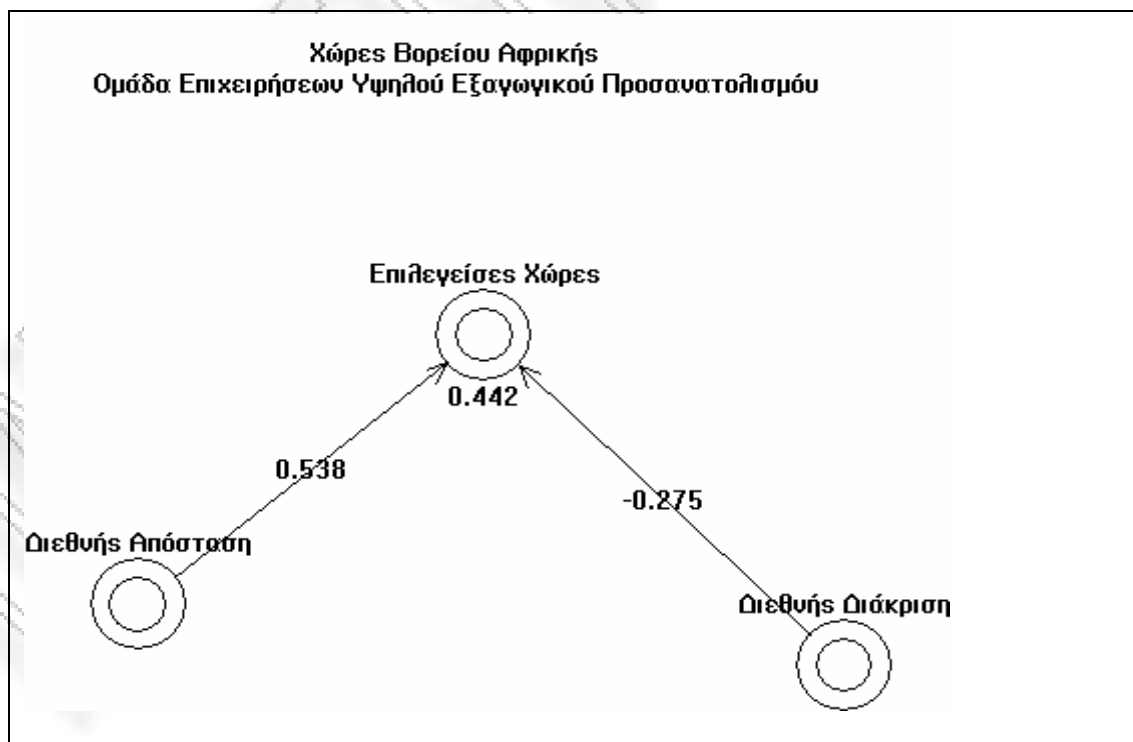
Από την αρχική λύση η οποία αναλύεται στον Πίνακα Δ3.5 είναι κατανοητό ότι το προτεινόμενο υπόδειγμα εξηγεί το 48.6% της διακύμανσης της επιλογής των συγκεκριμένων χωρών. Μέσω της διαδικασίας των επαναλαμβανόμενων βημάτων όπως και προηγουμένως, καταλήγουμε σε ένα εναλλακτικό υπόδειγμα, το οποίο συνίσταται από δύο μόνο ανεξάρτητες, σύνθετες μεταβλητές, αλλά παρουσιάζει R πολύ κοντινό στο αρχικό και ίσο με 44.2% (βλ. Διάγραμμα Δ3.5). Πιο συγκεκριμένα:

- Σε ότι αφορά το βαθμό επίδρασης των επιμέρους μεταβλητών:
  - Η μεταβλητή Διεθνής Απόσταση έχει τη σημαντικότερη και ιδιαίτερως μεγάλη επιρροή στις Επιλεγείσες Χώρες.
  - Επίσης σημαντική επίδραση έχει και η μεταβλητή Διεθνής Διάκριση.
  -
- Σχετικά με την προβλεπτική ικανότητα, παρατηρούμε:
  - Το υπόδειγμα διαθέτει προβλεπτική ικανότητα ( $Q^2 > 0$ ).
  - Σχετικά με την μεταβολή του  $Q^2$ , η Διεθνής Απόσταση έχει μεσαίου μεγέθους επιρροή, ενώ η Διεθνής Διάκριση δεν έχει σημαντική επιρροή.

Πίνακας Δ3.5: Αποτελέσματα Αρχικού &amp; Εναλλακτικού Υποδείγματος Χωρών Βορείου Αφρικής

	Αρχική Λύση Coefficients & T statistics	Εναλλακτική Λύση Coefficients & T statistics		
		$f^2$	$q^2$	
<b>Δομικές Διαδρομές</b>				
Διάθεση Ρίσκου → Κριτήρια Επιλογής	0.274 (2.12 <sup>γ</sup> )			
Εμπειρίες Στελέχους → Κριτήρια Επιλογής	0.107 (0.74)			
Διάθεση Ρίσκου → Επιλεγείσες Χώρες	0.055 (0.69)			
Εμπειρίες Στελέχους → Επιλεγείσες Χώρες	0.180 (1.56)			
Διεθνής Απόσταση → Επιλεγείσες Χώρες	0.466 (3.12 <sup>α</sup> )	0.382 (3.41 <sup>α</sup> )	0.46 <sup>**</sup>	0.17 <sup>**</sup>
Διεθνής Διάκριση → Επιλεγείσες Χώρες	0.278 (2.29 <sup>β</sup> )	0.275 (1.79 <sup>γ</sup> )	0.20 <sup>**</sup>	0.01
Παράγοντες Υποκίνησης → Επιλεγείσες Χώρες	0.006 (0.36)			
Μέγεθος Επιχείρησης → Επιλεγείσες Χώρες	0.053 (0.63)			
Αλληλεπίδραση → Επιλεγείσες Χώρες	0.113 (0.84)			
Κριτήρια Επιλογής → Επιλεγείσες Χώρες	0.001 (0.34)			
Ένταση Ψυχικής Απόστ. → Παράγοντες Υποκίνησης	0.435 (4.78 <sup>α</sup> )			
<b>Τιμές Goodness of Fit &amp; Προβλεπτικής Ικανότητας</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Q<sup>2</sup></b>	
<b>Επιλεγείσες Χώρες</b>	0.486	0.442	0.08	

Σημείωση:  $\alpha = p < 0.001$ ;  $\beta = p < 0.01$ ;  $\gamma = p < 0.05$   
 \*\*\* = Μεγάλη Μεταβολή, \*\* = Μεσαίου Μεγέθους Μεταβολή, \* = Μικρή Μεταβολή



**Διάγραμμα Δ3.5.: Εναλλακτικό Υπόδειγμα Επιλογής Διεθνών Αγορών Επιχειρήσεων Υψηλού Εξαγωγικού Προσανατολισμού και για τις Χώρες της Βορείου Αφρικής**

### Δ3.4.2 Ομάδα Επιχειρήσεων Χαμηλού Εξαγωγικού Προσανατολισμού

Στη συνέχεια εξετάζουμε την ομάδα επιχειρήσεων με το μικρότερο εξαγωγικό προσανατολισμό.

Οι επιχειρήσεις αυτές παρουσιάζουν τη μικρότερη ένταση εξαγωγών, με εξαίρεση τις Βαλκανικές Χώρες στις οποίες δείχνουν μεγαλύτερη εξαγωγική προτίμηση από τις επιχειρήσεις υψηλού εξαγωγικού προσανατολισμού.

#### Δ3.4.2.1 Έλεγχος Υποδείγματος Χωρών Βαλκανικής & Ανατολικής Μεσογείου (2Α)

Από την αρχική λύση η οποία αναλύεται στον Πίνακα Δ3.6 γίνεται σαφές ότι το προτεινόμενο υπόδειγμα εξηγεί το 41.4% της διακύμανσης της επιλογής των συγκεκριμένων χωρών. Το εναλλακτικό υπόδειγμα παρουσιάζει ακριβώς ίδιο  $R^2$  (ίσο με 41.5%) και σημαντικό αριθμό μεταβλητών (βλ. Διάγραμμα Δ3.6), αλλά δεν διαθέτει ικανοποιητική προβλεπτική ικανότητα ( $Q^2 < 0$ ). Ειδικότερα:

**Πίνακας Δ3.6: Αποτελέσματα Αρχικού & Εναλλακτικού Υποδείγματος Χωρών Βαλκ. & Αν. Μεσογείου**

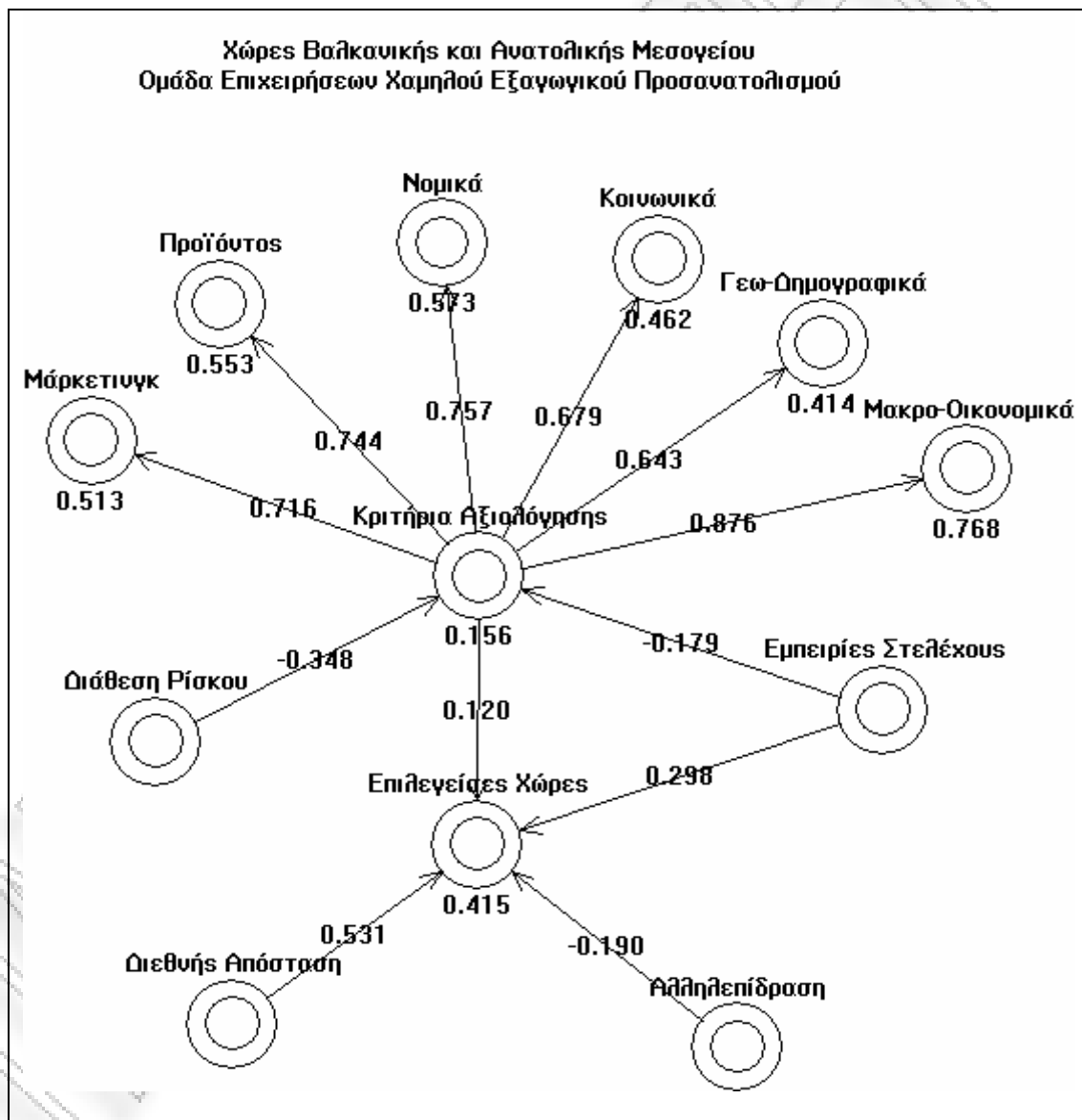
		Αρχική Λύση Coefficients & T statistics	Εναλλακτική Λύση Coefficients & T statistics		
			$f^2$	$Q^2$	
<b>Δομικές Διαδρομές</b>					
Διάθεση Ρίσκου	→ Κριτήρια Επιλογής	0.354 (8.88 <sup>α</sup> )	0.348 (2.23 <sup>γ</sup> )		
Εμπειρίες Στελέχους	→ Κριτήρια Επιλογής	0.141 (0.46)	0.179 (2.13 <sup>γ</sup> )		
Διάθεση Ρίσκου	→ Επιλεγείσες Χώρες	0.023 (4.77 <sup>α</sup> )			
Εμπειρίες Στελέχους	→ Επιλεγείσες Χώρες	0.304 (6.08 <sup>α</sup> )	0.298 (6.22 <sup>α</sup> )	0.12*	0.00
Διεθνής Απόσταση	→ Επιλεγείσες Χώρες	0.512 (0.99)	0.531 (3.75 <sup>α</sup> )	0.21**	0.20**
Διεθνής Διάκριση	→ Επιλεγείσες Χώρες	0.007 (1.63)			
Παράγοντες Υποκίνησης	→ Επιλεγείσες Χώρες	0.031 (1.03)			
Μέγεθος Επιχείρησης	→ Επιλεγείσες Χώρες	0.048 (3.92 <sup>α</sup> )			
Αλληλεπίδραση	→ Επιλεγείσες Χώρες	0.176 (0.51)	0.190 (2.97 <sup>β</sup> )	0.06*	0.06*
Κριτήρια Επιλογής	→ Επιλεγείσες Χώρες	0.105 (6.15 <sup>α</sup> )	0.120 (5.26 <sup>α</sup> )	0.07*	0.00
Ένταση Ψυχικής Απόστ.	→ Παράγοντες Υποκίνησης	0.411 (5.38 <sup>α</sup> )			
<b>Τιμές Goodness of Fit &amp; Προβλεπτικής Ικανότητας</b>		<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Q<sup>2</sup></b>	
<b>Επιλεγείσες Χώρες</b>		0.414	0.415	-0.03	

Σημείωση:  $\alpha = p < 0.001$ ;  $\beta = p < 0.01$ ;  $\gamma = p < 0.05$

\*\*\* = Μεγάλη Μεταβολή, \*\* = Μεσαίου Μεγέθους Μεταβολή, \* = Μικρή Μεταβολή

- Σε ότι αφορά το βαθμό επίδρασης των επιμέρους μεταβλητών:

- Σημαντική επιρροή παρουσιάζει μόνο η μεταβλητή Διεθνής Απόσταση και μέτρια επιρροή οι υπόλοιπες μεταβλητές, με μόνη μεταβλητή να ξεχωρίζει την Εμπειρίες Στελέχους.
- Σχετικά με την μεταβολή του  $Q^2$ , παρατηρούμε:
  - Η μεταβολή Διεθνής Απόσταση έχει μεσαίου μεγέθους επιρροή, ενώ η μεταβλητή της Αλληλεπίδραση μόνο μικρή επιρροή. Οι υπόλοιπες έχουν μηδενική επίδραση.



**Διάγραμμα Δ3.6.: Εναλλακτικό Υπόδειγμα Επιλογής Διεθνών Αγορών Επιχειρήσεων Χαμηλού Εξαγωγικού Προσανατολισμού και για τις Χώρες της Βαλκανικής και της Ανατολικής Μεσογείου**

## Δ3.4.2.2 Έλεγχος Υποδείγματος Χωρών Ευρωπαϊκής Ένωσης &amp; Κύπρου (2B)

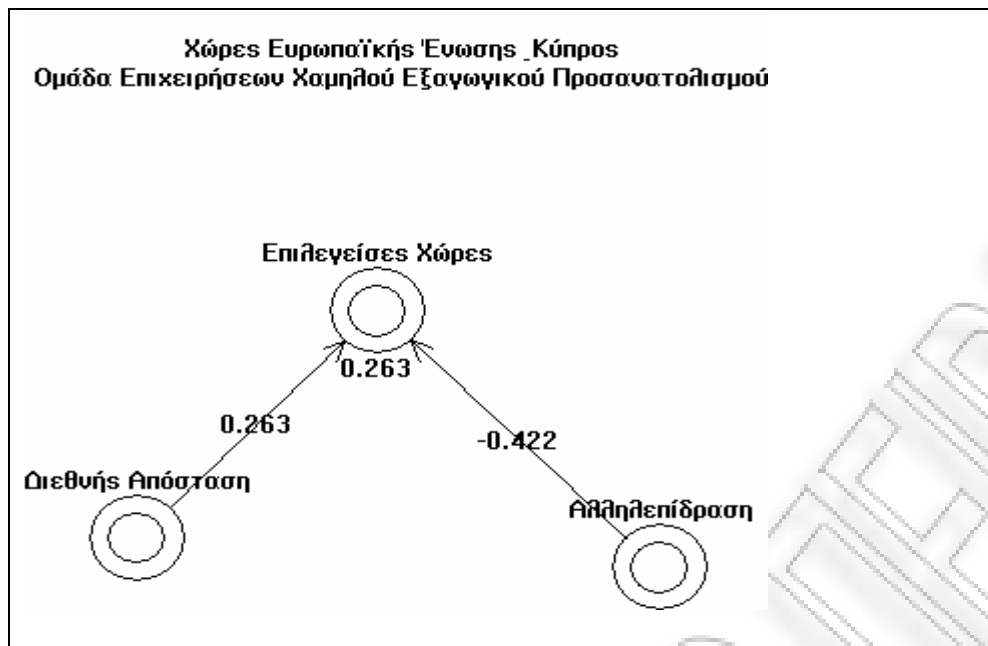
Από την αρχική λύση η οποία αναλύεται στον Πίνακα Δ3.7 γίνεται σαφές ότι το προτεινόμενο υπόδειγμα εξηγεί το 31.3% της διακύμανσης της επιλογής των συγκεκριμένων χωρών. Το εναλλακτικό υπόδειγμα είναι ένα σαφώς πιο λιτό υπόδειγμα (βλ. Διάγραμμα Δ3.7), στο οποίο διατηρούνται μόνο δύο ανεξάρτητες μεταβλητές και επιτυγχάνει  $R^2$  ίσο με 26.3%, αλλά δεν διαθέτει προβλεπτική ικανότητα ( $Q^2 < 0$ ). Επίσης σημαντική επιρροή παρουσιάζει μόνο η μεταβλητή της Αλληλεπίδρασης, ενώ αυτή της Διεθνούς Απόστασης είναι μικρή. Μικρή είναι τέλος η προβλεπτική ικανότητα και των δύο μεταβλητών.

Πίνακας Δ3.7: Αποτελέσματα Αρχικού &amp; Εναλλακτικού Υποδείγματος Χωρών Ε. Ε. &amp; Κύπρου

	Αρχική Λύση Coefficients & T statistics	Εναλλακτική Λύση		
		Coefficients & T statistics	$f^2$	$q^2$
<b>Δομικές Διαδρομές</b>				
Διάθεση Ρίσκου → Κριτήρια Επιλογής	0.334 (3.35 <sup>α</sup> )			
Εμπειρίες Στελέχους → Κριτήρια Επιλογής	0.212 (2.94 <sup>β</sup> )			
Διάθεση Ρίσκου → Επιλεγείσες Χώρες	0.133 (1.53)			
Εμπειρίες Στελέχους → Επιλεγείσες Χώρες	0.122 (0.34)			
<b>Διεθνής Απόσταση</b> → Επιλεγείσες Χώρες	0.246 (2.80 <sup>β</sup> )	0.263 (2.65 <sup>β</sup> )	0.08*	0.06*
Διεθνής Διάκριση → Επιλεγείσες Χώρες	0.124 (0.99)			
Παράγοντες Υποκίνησης → Επιλεγείσες Χώρες	0.063 (0.90)			
Μέγεθος Επιχείρησης → Επιλεγείσες Χώρες	0.085 (0.68)			
<b>Αλληλεπίδραση</b> → Επιλεγείσες Χώρες	0.317 (2.03 <sup>γ</sup> )	0.422 (3.47 <sup>α</sup> )	0.18**	0.11*
Κριτήρια Επιλογής → Επιλεγείσες Χώρες	0.058 (1.40)			
Ένταση Ψυχικής Απόστ. → Παράγοντες Υποκίνησης	0.390 (3.23 <sup>α</sup> )			
<b>Τιμές Goodness of Fit &amp; Προβλεπτικής Ικανότητας</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Q<sup>2</sup></b>	
<b>Επιλεγείσες Χώρες</b>	0.313	0.263	-0.08	

Σημείωση:  $\alpha = p < 0.001$ ;  $\beta = p < 0.01$ ;  $\gamma = p < 0.05$

\*\*\* = Μεγάλη Μεταβολή, \*\* = Μεσαίου Μεγέθους Μεταβολή, \* = Μικρή Μεταβολή



**Διάγραμμα Δ3.7.: Εναλλακτικό Υπόδειγμα Επιλογής Διεθνών Αγορών Επιχειρήσεων Χαμηλού Εξαγωγικού Προσανατολισμού και για τις Χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την Κύπρο**

#### Δ3.4.2.3 Έλεγχος Υποδείματος Χωρών Βορείου Αφρικής (2Γ)

Από την αρχική λύση η οποία αναλύεται στον Πίνακα Δ3.8 γίνεται σαφές ότι το προτεινόμενο υπόδειγμα εξηγεί το 39.0% της διακύμανσης της επιλογής των συγκεκριμένων χωρών. Το εναλλακτικό υπόδειγμα παρουσιάζει ελάχιστα διαφοροποιημένο  $R^2$  (34.9%) και εμφανίζει στατιστικώς σημαντικές μόνο τρεις μεταβλητές (βλ. Διάγραμμα Δ3.8) αλλά δεν διαθέτει ικανοποιητική προβλεπτική ικανότητα ( $Q^2 < 0$ ). Ειδικότερα:

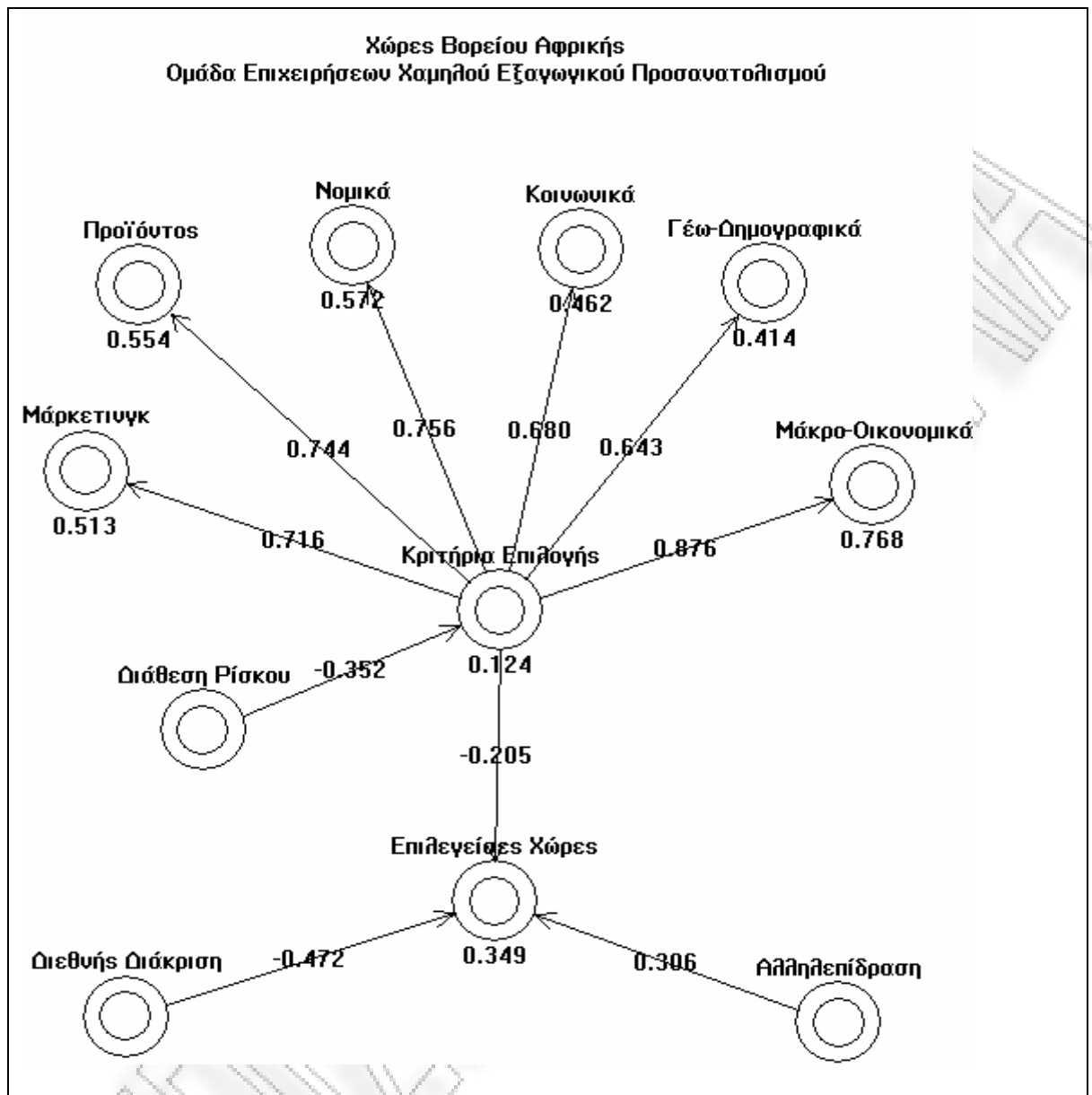
- Σε ότι αφορά το βαθμό επίδρασης των επιμέρους μεταβλητών:
  - Σημαντική επιρροή παρουσιάζει μόνο η μεταβλητή Διεθνής Διάκριση και μέτρια επιρροή οι υπόλοιπες μεταβλητές, με μόνη μεταβλητή να ξεχωρίζει την Αλληλεπίδραση.
- Σχετικά με την μεταβολή του  $Q^2$ , παρατηρούμε:
  - Η μεταβολή Διεθνής Διάκριση έχει μεσαίου μεγέθους επιρροή, ενώ οι υπόλοιπες μεταβλητές έχουν μηδενική επιρροή.

Πίνακας Δ3.8: Αποτελέσματα Αρχικού &amp; Εναλλακτικού Υποδείγματος Χωρών Βορείου Αφρικής

	Αρχική Λύση Coefficients & T statistics	Εναλλακτική Λύση Coefficients & T statistics	$f^2$	$q^2$
<b>Δομικές Διαδρομές</b>				
<b>Διάθεση Ρίσκου</b> → <b>Κριτήρια Επιλογής</b>	0.331 (3.22 <sup>β</sup> )	0.352 (4.27 <sup>α</sup> )		
Εμπειρίες Στελέχους → Κριτήρια Επιλογής	0.163 (1.16)			
Διάθεση Ρίσκου → <b>Επιλεγείσες Χώρες</b>	0.081 (0.47)			
Εμπειρίες Στελέχους → <b>Επιλεγείσες Χώρες</b>	0.177 (1.45)			
Διεθνής Απόσταση → <b>Επιλεγείσες Χώρες</b>	0.086 (0.28)			
<b>Διεθνής Διάκριση</b> → <b>Επιλεγείσες Χώρες</b>	0.453 (3.82 <sup>α</sup> )	0.472 (5.15 <sup>α</sup> )	0.31 <sup>**</sup>	0.05 <sup>*</sup>
Παράγοντες Υποκίνησης → <b>Επιλεγείσες Χώρες</b>	0.032 (0.33)			
Μέγεθος Επιχείρησης → <b>Επιλεγείσες Χώρες</b>	0.032 (0.15)			
<b>Αλληλεπίδραση</b> → <b>Επιλεγείσες Χώρες</b>	0.255 (1.24)	0.306 (2.21 <sup>β</sup> )	0.14 <sup>*</sup>	0.02
<b>Κριτήρια Επιλογής</b> → <b>Επιλεγείσες Χώρες</b>	0.190 (3.36 <sup>α</sup> )	0.205 (2.88 <sup>β</sup> )	0.05 <sup>*</sup>	0.00
Ένταση Ψυχικής Απόστ. → Παράγοντες Υποκίνησης	0.403 (4.80 <sup>α</sup> )			
<b>Τιμές Goodness of Fit &amp; Προβλεπτικής Ικανότητας</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup></b>		<b>Q<sup>2</sup></b>
<b>Επιλεγείσες Χώρες</b>	0.390	0.349		-0.14

Σημείωση:  $\alpha = p < 0.001$ ;  $\beta = p < 0.01$ ;  $\gamma = p < 0.05$

\*\*\* = Μεγάλη Μεταβολή, \*\* = Μεσαίου Μεγέθους Μεταβολή, \* = Μικρή Μεταβολή



**Διάγραμμα Δ3.8.: Εναλλακτικό Υπόδειγμα Επιλογής Διεθνών Αγορών Επιχειρήσεων Χαμηλού Εξαγωγικού Προσανατολισμού και για τις Χώρες της Βορείου Αφρικής**



### Δ3.5 Συμπέρασμα

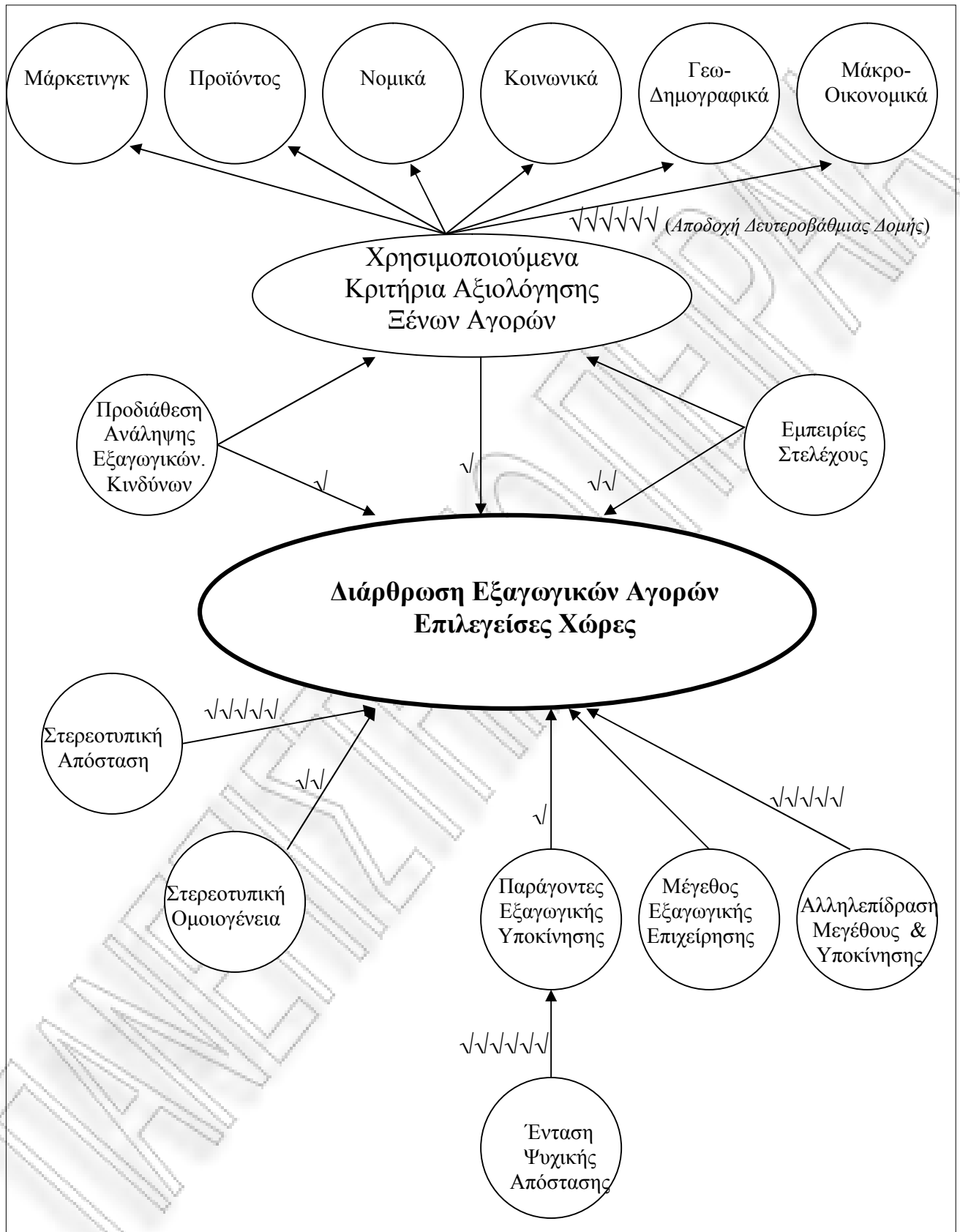
Στον Πίνακα Δ3.9 συνοψίζονται τα ευρήματα της ανάλυσης στα έξι υποδείγματα της ΕΔΑ. Όπως παρατηρούμε στα 5 από τα 6 υποδείγματα είναι στατιστικώς σημαντική η διαδρομή και άρα η επιρροή των μεταβλητών της Στερεοτυπικής Διεθνούς Απόστασης και της Αλληλεπίδρασης ανάμεσα στο μέγεθος της επιχείρησης και στα κίνητρα διεθνοποίησης. Στα δύο υποδείγματα των χωρών της Βορείου Αφρικής, στατιστικώς σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η μεταβλητή της Στερεοτυπικής Διεθνούς Διάκρισης. Σε δύο επίσης υποδείγματα συμμετέχει και η μεταβλητή των Εμπειριών του στελέχους, ενώ μόνο σε ένα υπόδειγμα στατιστικώς σημαντικό ρόλο έχουν οι μεταβλητές της προδιάθεσης ρίσκου, των παραγόντων υποκίνησης και των κριτηρίων επιλογής ξένων αγορών.

**Πίνακας Δ3.9: Σύνοψη Εναλλακτικών Υποδειγμάτων**

	1Α	1Β	1Γ	2Α	2Β	2Γ
<b>Δομικές Διαδρομές</b>						
Διάθεση Ρίσκου → Επιλεγείσες Χώρες	√					
Εμπειρίες Στελέχους → Επιλεγείσες Χώρες		√		√		
Διεθνής Απόσταση → Επιλεγείσες Χώρες	√	√	√	√	√	
Διεθνής Διάκριση → Επιλεγείσες Χώρες			√			√
Παράγοντες Υποκίνησης → Επιλεγείσες Χώρες		√				
Μέγεθος Επιχείρησης → Επιλεγείσες Χώρες						
Αλληλεπίδραση → Επιλεγείσες Χώρες	√	√		√	√	√
Κριτήρια Επιλογής → Επιλεγείσες Χώρες				√		
<b>Τιμές Goodness of Fit</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup></b>
<b>Επιλεγείσες Χώρες</b>	<b>0.533</b>	<b>0.517</b>	<b>0.442</b>	<b>0.415</b>	<b>0.263</b>	<b>0.349</b>
<i>ΜΟ Εξαγωγικής Έντασης</i>	1.75	2.59	1.16	1.42	2.01	1.06
<i>Τυπική Απόκλιση</i>	0.65	1.00	0.44	0.48	0.89	0.27
<i>Πλήθος Ν</i>	108	108	108	122	122	122

Σημείωση: √ = Στατιστικώς σημαντική Διαδρομή (path)

Το Διάγραμμα Δ3.9 το οποίο ακολουθεί συνοψίζει επίσης τα ευρήματα του παρόντος κεφαλαίου και προσφέρει απεικόνιση του ανωτέρω πίνακα.



**Διάγραμμα Δ3.9.: Σύνοψη Υποδειγμάτων Επιλογής Διεθνών Αγορών**

Σημείωση: Ο αριθμός των √ ανά διαδρομή (pathway) δεικνύει τον αριθμό των υποδειγμάτων στα οποία σημειώθηκε στατιστικώς σημαντικός συντελεστής.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε1

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στόχοι του τελευταίου κεφαλαίου της παρούσας διατριβής είναι (α) η σύντομη ανακεφαλαίωση της μελέτης και των σχετικών προς αυτή μεθοδολογικών θεμάτων και η ταυτόχρονη παρουσίαση του βαθμού επίτευξης των ορισθέντων ερευνητικών στόχων (β) η εξέταση και κριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων σε σχέση με την παρουσιασθείσα θεωρητική βιβλιογραφία (γ) η διεξοδική παρουσίαση της συνεισφοράς της διατριβής τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο και (δ) ο εντοπισμός των περιορισμών της έρευνας και η καταγραφή συγκεκριμένων προτάσεων για τη μελλοντική και περαιτέρω ερευνητική ανάπτυξη του θέματος.

### Ε1.1 Εισαγωγή – Ανακεφαλαίωση

Η παρούσα μελέτη προσπάθησε να μελετήσει τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ΕΔΑ και απέδωσε ιδιαίτερη έμφαση στα στοιχεία του στελέχους λήπτη των σχετικών αποφάσεων.

Ειδικότερα μελετήθηκε η επίδραση των στερεοτυπικών αντιλήψεων και της ψυχικής απόστασης ταυτόχρονα με άλλους, περισσότερο ορθολογικούς παράγοντες. Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας η οποία παρουσιάστηκε στα κεφάλαια Β1 έως Β3, κατέδειξε τόσο την συντριπτική παρουσία μη συστηματικών μεθόδων ΕΔΑ σε μικρές και μεγάλες εξαγωγικές επιχειρήσεις όσο και την παντελή απουσία μελετών των αιτιών αυτού του φαινομένου και προσπαθειών μοντελοποίησης και εξήγησής του.

Τα ανωτέρω απετέλεσαν την αφετηρία αυτής της διατριβής η οποία είχε ως κύριο σκοπό τον προσδιορισμό των παραγόντων εκείνων οι οποίοι επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ΕΔΑ, δίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στα συμπεριφορικά στοιχεία της διαδικασίας (βλ. § Α1.1). Για

την επίτευξη του σκοπού αυτού, ένα ερευνητικό υπόδειγμα, θεωρητικώς στηριγμένο στη βιβλιογραφία έπρεπε να αναπτυχθεί (βλ. Κεφάλαιο Γ1), βάση του οποίου υπήρξε η διαπίστωση ότι οι αντιληπτικές ικανότητες των στελεχών επηρεάζουν τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων όπως η ΕΔΑ (βλ. § Β3.4). Η αντιπαραβολή της σχετικής βιβλιογραφίας από την αντιληπτική κοινωνική ψυχολογία και της προσέγγισης του Reid (1981) για το διεθνώς προσανατολισμένο στέλεχος εξαγωγών (βλ. § Β3.4.3) προσέφερε την αιτιολογημένη χρήση αντιληπτικών σφαλμάτων όπως τα στερεότυπα στην μελέτη των αποφάσεων ΕΔΑ και επίσης οδήγησε στην ανάπτυξη μιας ξεχωριστής, ατομικής μέτρησης της έντασης των στερεοτυπικών αντιλήψεων των στελεχών για συγκεκριμένες χώρες.

Ο έλεγχος του προτεινόμενου υποδείγματος έγινε με τη μελέτη 17 χωρών οι οποίες (α) εμπεριέχονται σε έναν ιδεατό κύκλο με ακτίνα την απόσταση από την Αθήνα της μακρύτερης μεσογειακής πρωτεύουσας (Μαδρίτη) (β) απαντώνται και στα τέσσερα σημεία του ορίζοντα από την Ελλάδα και (γ) ανήκουν στις τρεις ηπείρους, Ασία, Ευρώπη και Αφρική (βλ. § Γ2.3.1). Στις 17 αυτές χώρες συμπεριλαμβάνονται τόσο χώρες με θετική στερεοτυπική προδιάθεση εκ μέρους των Ελλήνων στελεχών, όσο και με αρνητική προδιάθεση, ενώ μελετώνται ξεχωριστά για την αποφυγή σφάλματος υπερ-προσδιορισμού (over specification error) (βλ. § Γ1.2.1). Στη συνέχεια παρουσιάζουμε αναλυτικότερα κάθε έναν από τους επιμέρους στόχους της μελέτης και αναλύουμε το βαθμό επίτευξής τους.

## **E1.2 Ερευνητικοί Στόχοι**

Για την επίτευξη του σκοπού της παρούσας διατριβής, ορίσθηκαν τέσσερις επιμέρους στόχοι. Στη συνέχεια, κάθε ένας από τους στόχους αυτούς εξετάζεται κριτικά, έτσι ώστε να αξιολογηθεί ο βαθμός και η πληρότητα της επίτευξής τους.

**1<sup>ος</sup> Στόχος: Η δημιουργία ενός περιεκτικού αν και όχι εξαντλητικού υποδείγματος ΕΔΑ, το οποίο να είναι θεωρητικά θεμελιωμένο στη σχετική βιβλιογραφία και στο οποίο να εμπεριέχονται επιδράσεις από την στερεοτυπική αντίληψη των στελεχών.**

Όπως έχει ήδη παρουσιασθεί στο κεφάλαιο Γ1, η σε βάθος μελέτη της διαθέσιμης βιβλιογραφίας του διεθνούς μάρκετινγκ δεν απέφερε καρπούς και δεν ήταν δυνατός ο εντοπισμός ενός ερευνητικού υποδείγματος ή έστω ενός θεωρητικού πλαισίου σχετικού με τη λήψη αποφάσεων ΕΔΑ. Στην προσπάθειά μας να αναπτύξουμε ένα σχετικό υπόδειγμα από το μηδέν, καταγράφηκε από τη βιβλιογραφία η συντριπτική πλειοψηφία των αναφερόμενων παραγόντων επηρεασμού των αποφάσεων ΕΔΑ, είτε αυτοί σχετίζονταν με την συστηματική διαδικασία επιλογής είτε με τη μη-συστηματική (βλ. § Γ1.2).

- Η αφετηρία της κατασκευής του υποδείγματος βρίσκεται στην επιλογή μας να συμπεριλάβουμε σε αυτό και να συνθέσουμε τόσο στοιχεία της ορθολογικής και συστηματικής ΕΔΑ, όσο και στοιχεία των αντιληπτικών διεργασιών των στελεχών, όλα πέντε στο σύνολό τους. Το βασικότερο στοιχείο ορθολογισμού βρίσκεται στη χρήση μίας σειράς αξιολογικών, αντικειμενικών κριτηρίων (βλ. § Β2.2.1) και γι αυτό το λόγο εισήχθησαν στο υπόδειγμα τα Κριτήρια Αξιολόγησης Ξένων Αγορών (βλ. § Γ1.2.2.1).

- Υπήρξε επίσης αιτιολογημένη επιλογή μας λόγω της συνάφειας της με την ΕΔΑ (βλ. § Β3.4.3), η εισαγωγή στο υπόδειγμα, από όλα τα αντιληπτικά σφάλματα αυτό της Έντασης των Στερεοτυπικών Αντιλήψεων (βλ § Γ1.2.2.2).
- Η συνολική μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας μας οδήγησε στην άποψη ότι αναγκαία σε ένα υπόδειγμα λήψης αποφάσεων, είναι και η εισαγωγή Ατομικών Χαρακτηριστικών του λήπτη της απόφασης (βλ. § Γ1.2.2.3).
- Τα διάφορα κίνητρα και εμπόδια της διεθνοποίησης, όπως γίνονται αντιληπτά από τα στελέχη, εισήχθησαν στο υπόδειγμα μετά τη συζήτηση στην παράγραφο Β1.4.2 καθώς – από κοινού με το μέγεθος της εξαγωγικής επιχείρησης – αποτελούν πολύ συχνά παράγοντες ευθείας επιλογής (αν όχι «επιβολής») συγκεκριμένων ξένων αγορών (βλ. § Γ1.2.2.4).
- Επίσης, η σπουδαιότητα και τα αντικρουόμενα ευρήματα της σχετικής με τη ψυχική απόσταση βιβλιογραφίας (βλ. § Β1.3.3 & § Β3.1), καθόρισαν τη συμμετοχή της ως εξαιρετικά ενδιαφέρουσας και αναγκαίας για να εξασφαλιστεί η κατ' ελάχιστον εγκυρότητα περιεχομένου του αναπτυχθέντος υποδείγματος (βλ. § Γ1.2.2.5).

Κατά συνέπεια, επιχειρήματα στηριζόμενα σε στέρεες θεωρητικές βάσεις της σχετικής βιβλιογραφίας καθοδήγησαν τον σχηματισμό του προτεινόμενου ερευνητικού υποδείγματος το οποίο αποτέλεσε και το βασικό αντικείμενο της εμπειρικής διερεύνησης που ακολούθησε.

### **2ος Στόχος: Η παραμετροποίηση του υποδείγματος και των επιμέρους μεταβλητών.**

Η προσεκτική μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας δυστυχώς δεν οδήγησε στον προσδιορισμό ικανοποιητικών παραμετροποιήσεων των παραγόντων που θεωρήθηκαν σημαντικά για την εξήγηση των επιλογών διεθνών αγορών τόσο από έμπειρους εξαγωγείς όσο και από πιο άπειρους ή νέους εξαγωγείς. Συνεπώς, σημαντικό μέρος της παρούσας διατριβής αναλώθηκε απαραίτητως στην ανάπτυξη σταθερών και

άρτιων μετρήσεων για την χρήση αξιολογικών κριτηρίων, την ένταση των στερεοτυπικών απόψεων του στελέχους – λήπτη αποφάσεων ΕΔΑ και τέλος την ένταση της ψυχικής απόστασης στη διαδικασία ΕΔΑ. Η ανάλυση περιεχομένου της δημοσιευμένης βιβλιογραφίας και η κριτική πληροφόρηση από ειδικούς του χώρου απετέλεσαν τη βάση για την ανάπτυξη των σχετικών μετρήσεων (βλ. § Γ2.4.1).

Στο σημείο αυτό και λαμβάνοντας υπόψη την σημασία που κατέχει η υιοθετηθείσα μεθοδολογία για την επιστημονική επάρκεια μιας έρευνας, πρέπει να τονισθεί ότι η inductive field research έχει προσδιορισθεί ως η πλέον κατάλληλη μεθοδολογική προσέγγιση για τη διερεύνηση φαινομένων σε σχετικώς ανεξερεύνητα γνωστικά αντικείμενα (Bonoma 1985, Flint *et al.* 2002, Zaltman *et al.* 1982). Παρότι η inductive research στο χώρο του μάρκετινγκ έχει συσχετιστεί στενά με την προοπτική της «επεξηγηματικής» έρευνας καταναλωτών (interpretive perspective in consumer research), έχει επίσης και με μεγάλη επιτυχία χρησιμοποιηθεί για την καλύτερη κατανόηση σημαντικών θεμάτων οργανωσιακής συμπεριφοράς μάρκετινγκ (π.χ. Kohli & Jaworski 1990, Morgan *et al.* 2005, Narayandas & Rangan 2004, Workman *et al.* 1998). Η φύση των αποφάσεων ΕΔΑ, καλεί για τη γεφύρωση μιας σε γενικές – αδρές γραμμές έρευνας πεδίου (ώστε να καλύπτεται η ευρύτητα του γνωστικού πεδίου της ΕΔΑ) και μιας σε λεπτομέρειες και βάθος προσέγγισης, ώστε να προσδιορίζονται οι σημαντικές μεταβλητές (οι οποίες αποτελούν τη βάση της εμπειρικής μελέτης) και να προσφέρονται συγκεκριμένες συμβουλές προς τα στελέχη των επιχειρήσεων (Eisenhardt 1989, Harrigan 1983). Αυτή τη γεφύρωση αποτολμήσαμε στην παρούσα μελέτη με την υιοθέτηση μιας μεθοδολογίας προσανατολισμένης προς την ανακάλυψη (discovery oriented approach – Kohli & Jaworski 1990, Menon *et al.* 1999). Η παρούσα διατριβή, αντί να στηρίζεται μόνο σε παρατηρήσεις πεδίου (fieldwork – Glaser & Strauss 1967), ή μόνο σε προϋπάρχουσες θεωρίες και τη σχετική βιβλιογραφία (Srivastava *et al.* 1998), ολοκλήρωνε σταδιακώς και εναλλάξ τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής έρευνας και της έρευνας πεδίου, στην ανάπτυξη

ενός περιεκτικού θεωρητικού πλαισίου (conceptual framework) το οποίο προσπαθεί να προσδιορίσει σημαντικούς παράγοντες και σχέσεις, βελτιώνοντας την κατανόηση των επιχειρηματικών αποφάσεων ΕΔΑ (Burawoy 1991, Gioia & Pitre 1990, Workman *et al.* 1998) .

Στο τέλος όλης αυτής της διαδικασίας, ενδελεχείς έλεγχοι της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των κλιμάκων πραγματοποιήθηκαν για να καταλήξουμε σχετικά με την σταθερότητα των μετρήσεών τους (βλ. § Δ1.2).

### **3ος Στόχος: Με τη χρήση προηγμένων πολυμεταβλητών στατιστικών εργαλείων, ο έλεγχος του ερευνητικού υποδείγματος.**

Μετά την ταχυδρομική έρευνα σε 2813 εξαγωγικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα και την επιστροφή 309 συμπληρωμένων ερωτηματολογίων, αποκτήθηκαν αρκετά δεδομένα για το έλεγχο του προτεινόμενου υποδείγματος με τη χρήση προηγμένων πολυμεταβλητών στατιστικών τεχνικών και ειδικότερα της προσέγγισης των μερικώς ελαχίστων τετραγώνων (Partial Least Squares) στη διαδικασία SEM.

Χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό PLS Graph τόσο για τον έλεγχο των δευτεροβαθμίων δομών (second order structures) (βλ. § Δ3.2) όσο και για τη δομή του συνολικού ερευνητικού υποδείγματος και των υποτιθέμενων αιτιολογικών διαδρομών (causal pathways) (βλ. § Δ3.4).

Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων, πρέπει να αναφέρουμε την επιβεβαίωση της υποτιθέμενης δευτεροβάθμιας δομής της μεταβλητής Χρησιμοποιούμενα

Κριτήρια Αξιολόγηση Ξένων Αγορών (βλ. § Δ3.2) και συνεπώς την αποδοχή της H1 ερευνητικής υπόθεσης (βλ. § Γ1.2.2.1). Επίσης σε όλα σχεδόν τα υποδείγματα (με

εξάιρεση δύο, βλ. § Δ3.3) επιβεβαιώνεται ο ρόλος του μεγέθους της επιχείρησης ως

«καθαρού ρυθμιστή – Pure moderator» της χρήσης από τις επιχειρήσεις των διαφόρων κινήτρων ή εμποδίων στην ΕΔΑ και συνεπώς πρέπει να αποδεχθούμε την H9

ερευνητική υπόθεση (βλ. § Γ1.2.2.4). Τέλος σε όλα τα υποδείγματα επιβεβαιώνεται η



σημασία της έντασης της Ψυχικής Απόστασης, όπως αυτή επηρεάζει την αποδοχή ή όχι την κινήτρων ΕΔΑ.

Τα αποτελέσματα για τον έλεγχο των 6 ερευνητικών υποδειγμάτων (βλ. § Δ2.2.3) και ειδικότερα οι δείκτες  $R^2$  Goodness of Fit και Προβλεπτικής Ικανότητας παρουσιάζονται στον Πίνακα Ε1.1 που ακολουθεί.

**Πίνακας Ε1.1: Αποτελέσματα Ελέγχου Υποδείγματος Επιλογής Διεθνών Αγορών**

	Εξαγωγείς Υψηλής Ανάμιξης		
	Βαλκάνια & Αν. Μεσόγειος	Ε.Ε. & Κύπρος	Αφρική
<b>Τιμές Goodness of Fit Επιλεγείσες Χώρες</b>	$R^2$ <b>0.533</b>	$R^2$ <b>0.517</b>	$R^2$ <b>0.442</b>
	Εξαγωγείς Χαμηλής Ανάμιξης		
	Βαλκάνια & Αν. Μεσόγειος	Ε.Ε. & Κύπρος	Αφρική
<b>Τιμές Goodness of Fit Επιλεγείσες Χώρες</b>	$R^2$ <b>0.415</b>	$R^2$ <b>0.263</b>	$R^2$ <b>0.349</b>

Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι τα ποσοστά εξήγησης της συνολικής διακύμανσης της επιλογής ξένων αγορών κυμαίνονται από σχετικά υψηλά (53%) σε σχετικά μέτρια (26%), αλλά εν γένει τα υποδείγματα προσφέρουν μια ικανοποιητική εξήγηση των επιλογών των ελληνικών επιχειρήσεων. Ειδικότερα για τους Εξαγωγείς Υψηλής Ανάμιξης, οι οποίοι δραστηριοποιούνται περισσότερα χρόνια σε ξένες αγορές, εξάγουν σε περισσότερες χώρες και μεγαλύτερο ποσοστό του κύκλου εργασιών τους προέρχεται από το εξωτερικό, τα υποδείγματα παρουσιάζουν τα υψηλότερα ποσοστά προβλεπτικής ικανότητας. Σε αντίθεση, για τους Εξαγωγείς Χαμηλής Ανάμιξης τα ποσοστά προβλεπτικής ικανότητας είναι χαμηλότερα. Ειδικότερα, το υπόδειγμα δεν προσφέρει αρκετά ικανοποιητική πρόβλεψη των επιλογών τους για τις Ευρωπαϊκές αγορές και την Κύπρο, υποδεικνύοντας ότι οι περιστασιακοί εξαγωγείς επιλέγουν τους παραδοσιακούς ελληνικούς εξαγωγικούς προορισμούς με κριτήρια και αίτια τα οποία δεν συμπεριλαμβάνονται στο υπόδειγμα και που ίσως να σχετίζονται με μία συνολική δυναμική των ελληνικών εξαγωγικών προσπαθειών. Με άλλα λόγια, οι εξαγωγείς

αυτοί φαίνεται να ακολουθούν την πεπατημένη οδό, μάλλον από συνήθεια και πίεση του περιβάλλοντος, παρά από επιλογή. Εξάλλου, αγορές στις οποίες υπάρχει εξαγωγική εμπειρία και παρουσία ελληνική, πάντα φαντάζουν πιο εύκολες.

### Ε1.3 Συγκριτική Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων

Προηγήθηκε μία σύντομη παρουσίαση των ερευνητικών στόχων και στις παραγράφους που ακολουθούν θα αναφερθούμε λεπτομερώς στα ευρήματα τα οποία σχετίζονται με την απόρριψη ή αποδοχή των ερευνητικών υποθέσεων. Στον Πίνακα Ε1.2 που ακολουθεί συνοψίζονται τα σχετικά αποτελέσματα και τα έξι υποδείγματα.

**Πίνακας Ε1.2: Σύνοψη Ελέγχων Ερευνητικών Υποθέσεων και Αποτελεσμάτων**

Ερευνητικές Υποθέσεις & Σχετικές Αιτιολογικές Διαδρομές (Causal Pathways)	Εξαγωγείς Υψηλής Ανάμιξης			Εξαγωγείς Χαμηλής Ανάμιξης		
	Βαλκάνια & Αν. Μεσόγειος	Ε.Ε. & Κύπρος	Αφρική	Βαλκάνια & Αν. Μεσόγειος	Ε.Ε. & Κύπρος	Αφρική
H2: Υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στο πλήθος και τη σύνθεση των κριτηρίων αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται από τα στελέχη και στο μείγμα των εξαγωγικών αγορών μίας επιχείρησης.	Απορριπτέα	Απορριπτέα	Απορριπτέα	Αποδεκτή	Απορριπτέα	Απορριπτέα
H3: Υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στην ένταση της στερεοτυπικής διαφοροποίησης των ξένων αγορών μεταξύ τους και στο μείγμα των εξαγωγικών αγορών μίας επιχείρησης.	Απορριπτέα	Απορριπτέα	Αποδεκτή	Απορριπτέα	Απορριπτέα	Αποδεκτή
H4: Υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στην ένταση της στερεοτυπικής απόστασης των ξένων αγορών από την εγχώρια και στο μείγμα των εξαγωγικών αγορών μίας επιχείρησης.	Αποδεκτή	Αποδεκτή	Αποδεκτή	Αποδεκτή	Αποδεκτή	Απορριπτέα
H5α: Υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στις αποκτηθείσες εμπειρίες του στελέχους και στον αριθμό και σύνθεση των χρησιμοποιούμενων κριτηρίων αξιολόγησης ξένων χωρών	Απορριπτέα	Απορριπτέα	Απορριπτέα	Αποδεκτή	Απορριπτέα	Απορριπτέα
H5β: Υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στις αποκτηθείσες εμπειρίες του στελέχους και στο μείγμα των εξαγωγικών αγορών μίας επιχείρησης.	Απορριπτέα	Αποδεκτή	Απορριπτέα	Αποδεκτή	Απορριπτέα	Απορριπτέα
H6α: Υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στην προδιάθεση του στελέχους να αναλάβει τους κινδύνους της ΕΔΑ, και στον αριθμό και σύνθεση των χρησιμοποιούμενων κριτηρίων αξιολόγησης ξένων χωρών	Απορριπτέα	Αποδεκτή	Αποδεκτή	Αποδεκτή	Απορριπτέα	Αποδεκτή
H6β: Υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στην προδιάθεση του στελέχους να αναλάβει τους κινδύνους της ΕΔΑ, και στο μείγμα των εξαγωγικών αγορών μίας επιχείρησης	Αποδεκτή	Απορριπτέα	Απορριπτέα	Απορριπτέα	Απορριπτέα	Απορριπτέα
H7: Υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στα κίνητρα διεθνοποίησης και στο μείγμα των εξαγωγικών αγορών μίας επιχείρησης.	Απορριπτέα	Απορριπτέα	Απορριπτέα	Απορριπτέα	Απορριπτέα	Απορριπτέα
H8: Υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στο μέγεθος μίας επιχείρησης και στο μείγμα των εξαγωγικών αγορών της.	Απορριπτέα	Απορριπτέα	Απορριπτέα	Αποδεκτή	Απορριπτέα	Απορριπτέα

H9: Η επίδραση των κινήτρων διεθνοποίησης μετριάζεται από το μέγεθος της εξαγωγικής επιχείρησης.	Αποδεκτή	Αποδεκτή	Απορριπτέα	Αποδεκτή	Αποδεκτή	Αποδεκτή
H10: Η ένταση της ψυχικής απόστασης των στελεχών απέναντι στις ξένες αγορές επηρεάζει το βαθμό αποδοχής των κινήτρων και των εξωτερικών λόγων διεθνούς επέκτασης και έτσι έμμεσα την ΕΔΑ	Αποδεκτή	Αποδεκτή	Αποδεκτή	Αποδεκτή	Αποδεκτή	Αποδεκτή

Από τον ανωτέρω πίνακα συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει καθολική αποδοχή καμίας εκ των δέκα ερευνητικών υποθέσεων και στα έξι υποδείγματα.

### ***E1.3.1 Σύνθετες Μεταβλητές Δευτεροβάθμιας Φύσης - Δομής***

Στην παρούσα διατριβή υπάρχει μόνο μία μεταβλητή δευτεροβάθμιας φύσης, για την οποία διατυπώνεται και σχετική ερευνητική υπόθεση.

#### ***E1.3.1.1 Η Φύση και η Δομή των Κριτηρίων Αξιολόγησης Διεθνών Αγορών (Δευτεροβάθμια Φύση Μεταβλητής Κριτήρια Αξιολόγησης - H1)***

Η μεταβλητή των κριτηρίων αξιολόγησης των ξένων αγορών διαπιστώθηκε ότι αποτελεί σύνθετη μεταβλητή δευτεροβάθμιας φύσης, αποτελούμενη από 6 γενικότερα κριτήρια, τα οποία είναι κριτήρια α) Μάρκετινγκ, β) Προϊόντος, γ) Νομικά, δ) Κοινωνικά, ε) Γεω-Δημογραφικά και στ) Μάκρο-Οικονομικά. Κάθε ένα από τα κριτήρια αυτά αποτελείται στην παρούσα διατριβή από 10 επιμέρους παράγοντες, όλοι σχετικοί μεταξύ τους και με το κριτήριο στο οποίο αναφέρονται.

Καθώς στην παρούσα διατριβή το ερευνητικό ενδιαφέρον αφορούσε το βαθμό χρήσης αυτών των κριτηρίων και των επιμέρους παραγόντων κατά τη διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής διεθνών αγορών, τα 6 γενικότερα κριτήρια θεωρήθηκαν ως πρωτοβάθμιες σύνθετες μεταβλητές φύσης δομικής (formative) ενώ η δευτεροβάθμια σύνθετη μεταβλητή του συνόλου των κριτηρίων θεωρήθηκε φύσης μοριακής (reflective). Δηλαδή, και εκφρασμένο σε όρους πραγματικής συμπεριφοράς, τα στελέχη των εξαγωγικών επιχειρήσεων κατά τη διαδικασία αξιολόγησης ξένων

αγορών χρησιμοποιούν όποιους και όσους από τους επιμέρους παράγοντες επιθυμούν (οι οποίοι ανέρχονται συνολικά σε 60) αλλά επιλέγουν παράγοντες και από τα 6 προαναφερθέντα γενικότερα κριτήρια, για να καταλήξουν σε μία συνολική αποτίμηση. Το εύρημα αυτό της μελέτης θεωρείται ιδιαίτερος σημαντικό, καθώς όλες οι προηγούμενες (αν και λίγες) προσπάθειες καταγραφής χρήσης κριτηρίων, εξετάζουν τα κριτήρια ως μεταβλητή πρωτοβάθμιας φύσης και άρα αποτυγχάνουν να συλλάβουν την πολυπλοκότητα του φαινομένου. Προσφάτως, οι Robertson & Wood (2001) εξέτασαν μία σειρά σχετικών κριτηρίων με την μέθοδο της Διερευνητικής Ανάλυσης Παραγόντων και κατέληξαν σε παρεμφερή με τα αποτελέσματα της παρούσας διατριβής. Όμως δεν προχώρησαν στη σύνθεση αυτών των παραγόντων σε δευτερογενή παράγοντα. Επίσης, αρκετά πιο πρόσφατα, οι Martin & Papadopoulos (2005), μελέτησαν τη χρήση κριτηρίων ΕΔΑ, χρησιμοποιώντας όμως έναν κατάλογο κριτηρίων ο οποίος συντάχθηκε με ιδιαίτερος «διευρυμένη» μεθοδολογική λογική και άρα περιείχε κριτήρια τα οποία ανήκουν και στα κίνητρα διεθνοποίησης (π.χ. imitate competitors, competition in the market) και σε λόγους – αίτια επιλογής μιας χώρας (π.χ. response to enquiries, external consultants' opinion) και όχι μόνο παράγοντες αξιολόγησης των χωρών. Για το λόγο αυτό, δεν είναι εύκολο να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων της παρούσας διατριβής με τα αποτελέσματα των Martin & Papadopoulos (2005).

### ***E1.3.2 Αλληλοσυσχετίσεις Μεταξύ Παραγόντων ΕΔΑ και η Σχέση τους με τις Χώρες Προορισμού***

Στην συνέχεια παρουσιάζεται η κριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων του ελέγχου των δομικών διαδρομών (causal pathways) του υποδείγματος ΕΔΑ το οποίο αναπτύχθηκε στην παρούσα μελέτη. Οι δομικές αυτές διαδρομές αποτελούν και τις υπόλοιπες ερευνητικές υποθέσεις της διατριβής και η διαδοχική μελέτη τους συνεισφέρει στην καλύτερη κατανόηση του φαινομένου της ΕΔΑ.

*E1.3.2.1 Επίδραση του Αριθμού και του Είδους των Κριτηρίων Αξιολόγησης στο Μείγμα Επιλεχθέντων Διεθνών Προορισμών (Κριτήρια Αξιολόγησης → Επιλεγείσες Χώρες - H2)*

Η συγκεκριμένη δομική διαδρομή εν γένει δεν υποστηρίχτηκε από την προηγηθείσα ανάλυση. Στα έξι υποδείγματα, μόνο αυτό των Εξαγωγέων Χαμηλής Ανάμιξης προς τις Βαλκανικές Χώρες και την Ανατολική Μεσόγειο παρουσίασε μία στατιστικώς σημαντική σχέση. Πρέπει να θυμίσουμε στο σημείο αυτό ότι η συγκεκριμένη μεταβλητή και σχέση έχει συμπεριληφθεί στο υπόδειγμα για να μετρηθεί ο βαθμός χρήσης συστηματικών προσεγγίσεων αξιολόγησης ξένων χωρών από τις επιχειρήσεις και για να εκπροσωπείται σε ένα όσο το δυνατό ολοκληρωμένο υπόδειγμα η διάσταση της ορθολογικής λήψης αποφάσεων.

Στη βάση των ανωτέρω, θα μπορούσαμε να επιχειρηματολογήσουμε ότι η χρήση συγκεκριμένων κριτηρίων αξιολόγησης δεν επηρεάζει την ΕΔΑ και θεωρούμε ότι προσφέρει επιπλέον υποστήριξη στις προηγηθείσες εμπειρικές μελέτες οι οποίες κατέδειξαν ότι δεν υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις συστηματικές προσεγγίσεις ΕΔΑ (Root 1982, Cavusgil 1985, Schuster & Plank 1989, Papadopoulos and Jansen, 1993) και αντιθέτως στηρίζονται σε κρίσεις με βάση την αντιλαμβανόμενη ομοιότητα με την εγχώρια αγορά (Johanson & Wiedersheim – Paul 1975, Johanson & Vahlne 1977, Luostarinen 1979, Cavusgil 1980, Welch & Wiedersheim – Paul 1980, Juul & Walters 1987, Welch & Luostarinen 1988, Luostarinen & Welch 1990, Ford & Leonidou 1991, Johansson, 1999). Τα ευρήματα επίσης προσφέρουν εμπειρική στήριξη στην άποψη των Axelsson & Johanson (1992, σελ. 230-231 και σελ. 220-221) όπως αυτή παρουσιάστηκε στην παράγραφο Β3.2 και ουσιαστικά θεωρεί τα κανονιστικά κριτήρια αξιολόγησης των ξένων αγορών τα οποία αναφέρονται στα επιστημονικά συγγράμματα και στα οποία στηρίχθηκε και η παρούσα διατριβή ως επί το πλείστον μεταβλητές χαμηλής συσχέτισης με τη διαδικασία ΕΔΑ.

Επίσης, η σχεδόν ταυτόσημη συμπεριφορά των έμπειρων και των εξαγωγικά άπειρων επιχειρήσεων σε σχέση με τη χρήση των κριτηρίων αξιολόγησης, επιβεβαιώνει τις θέσεις των MacLayton et al. 1980, Nordstrom 1991, Papadopoulos 1987 για τη μη ύπαρξη συσχετίσεων ανάμεσα στο μέγεθος της επιχείρησης και στην εξαγωγική της εμπειρία και στα κριτήρια αξιολόγησης τα οποία χρησιμοποιεί.

Στρεφόμενοι τώρα στο μοναδικό υπόδειγμα με την στατιστικώς σημαντική σχέση και για να μπορέσουμε να εξηγήσουμε την ύπαρξη της πέρα από την πιθανή τυχαιότητα, αναζητήσαμε τα σχετικά βάρη (weights) των κριτηρίων και τα οποία μας φανέρωσαν μια σχετικά αυξημένη σημασία των μακροοικονομικών στοιχείων και δεδομένων στις συγκεκριμένες αποφάσεις ΕΔΑ. Γνωρίζοντας την σχετικά αποτυχημένη είσοδο των ελληνικών επιχειρήσεων στις συγκεκριμένες αγορές (Ελευθεροτυπία 2002) και μη δυνάμενοι να εντοπίσουμε στη σχετική βιβλιογραφία ανάλογες περιπτώσεις και μία θεωρητική ή εμπειρική εξήγηση, πιθανολογούμε ότι (α) οι λιγότερο συστηματικά εξαγωγικές επιχειρήσεις παρασύρθηκαν από το «πολλά υποσχόμενο άνοιγμα των παρθένων ανατολικών αγορών» και ξανοίχτηκαν σε αυτές με μεγαλύτερη απερισκεψία από ότι η έμπειρες εξαγωγικά επιχειρήσεις και (β) οι απαντήσεις τους το 1999, στο απόγειο των δυσκολιών σε αυτές τις αγορές (Yong et al. 2002) υποδηλώνει μια εκ των υστέρων (post hoc) ορθολογικοποίηση (rationalization) των αποφάσεων τους και ουσιαστικά σημαίνει «*τώρα που κοιτάμε τα άσχημα μακροοικονομικά στοιχεία των χωρών, εξηγείται η κακή πορεία μας και σε μελλοντικές αποφάσεις θα προσέχουμε περισσότερο τα στοιχεία αυτά*».

*E1.3.2.2 Επίδραση της Έντασης της Στερεοτυπικής Διαφοροποίησης στο Μείγμα Επιλεχθέντων Διεθνών Προορισμών  
(Ένταση Στερεοτυπικής Διαφοροποίησης → Επιλεγείσες Χώρες - H3)*

Η σχέση ανάμεσα στην ένταση των στερεοτυπικών διαφοροποιήσεων και στις επιλεγείσες χώρες υποστηρίζεται μόνο για τις χώρες της Βορείου Αφρικής, δηλαδή τις χώρες με τη μικρότερη εξαγωγική συμμετοχή και ένταση, αλλά και στα δύο δείγματα επιχειρήσεων, τόσο της υψηλής όσο και της χαμηλής εξαγωγικής ανάμιξης. Αυτό σημαίνει ότι η ικανότητα των στελεχών να ξεχωρίζουν τις διαφορετικές μεταξύ τους χώρες στην ίδια γεωγραφική περιοχή διαδραματίζει στατιστικώς σημαντικό ρόλο κατά την επιλογή από τις ελληνικές επιχειρήσεις χωρών οι οποίες ανήκουν σε γεωγραφικές περιοχές οι οποίες αποτελούν καινοτομικούς προορισμούς και ιδιαίτερες περιπτώσεις. Η ικανότητα διάκρισης αυτή ουσιαστικά προσφέρει τη δυνατότητα διαχωρισμού της «ήρας από το στάρι» και της αναζήτησης ουσιαστικών ευκαιριών ανά χώρα και τόπο προορισμού.

Το ερώτημα όμως που επιζητεί απάντηση είναι γιατί η μεταβλητή αυτή αποκτά στατιστική σημαντικότητα μόνο για τις χώρες της Βορείου Αφρικής και φαίνεται να χάνει την σημασία της για τις άλλες περιοχές, όπου εξίσου σημαντικοί επιχειρηματικοί κίνδυνοι ελλοχεύουν είτε λόγω της ωριμότητας της αγοράς και του ανταγωνισμού (Ευρωπαϊκή Ένωση) είτε λόγω του ασταθούς μακροοικονομικού περιβάλλοντος (χώρες Βαλκανίων και Ανατολικής Μεσογείου). Το ακόλουθο σχόλιο από εξαγωγικό στέλεχος ελληνικής επιχείρησης που δραστηριοποιείται σε βόρειο – αφρικανική χώρα (και το οποίο προέρχεται από ιδιωτικές συνομιλίες του γράφοντος) προσφέρει μια άλλη διάσταση : «οι κίνδυνοι είναι ιδιαιτέρως σημαντικοί, κυκλοφορώ με ιδιωτική φρουρά αν και γνωρίζω ότι η ζωή μου δεν προστατεύεται επαρκώς ούτε με αυτό τον τρόπο, αλλά και τα αναμενόμενα οφέλη είναι ιδιαιτέρως σημαντικά γιατί είμαστε η μόνη σχετική επιχειρηματική παρουσία στην χώρα...». Άρα η διάσταση του ατομικού κινδύνου ο οποίος είναι σαφώς σπουδαιότερος του επιχειρηματικού επιβάλλει την ικανότητα διάκρισης των κινδύνων και των ωφελειών για να επιλέξεις τις χώρες αυτές.

Δυστυχώς όπως αναφέρουμε εκτενώς και στην παράγραφο Β3.4, προηγούμενες σχετικές μελέτες δεν μπορέσαμε να εντοπίσουμε. Θεωρούμε όμως ότι η εκτενής βιβλιογραφία για το φαινόμενο της Επίδρασης από τη Χώρα Προέλευσης παρέχει κάποιες πιθανές εξηγήσεις. Ειδικότερα η αρθρογραφία σχετικά με την προϊοντική εμπειρία του καταναλωτή και την μορφή επίδρασης του φαινομένου (π.χ. Han 1989, Maheswaran 1994). Διευρύνοντας τα ευρήματα αυτά από το χώρο του καταναλωτικού μάρκετινγκ προς το βιομηχανικό, όπως και αλλού έχει συμβεί (Kalafatis *et al.* 2000), θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι το ποσοστό ειδικών γνώσεων που κατέχει το στέλεχος για συγκεκριμένες ομάδες χωρών, διαφοροποιεί και τη μορφή της επίδρασης από τη στερεοτυπική αντίληψη. Η παρούσα έρευνα δεν λαμβάνει υπόψη την επίδραση από τις απόψεις των στελεχών, δηλαδή το *περιεχόμενο* των στερεοτύπων το οποίο αναφέρεται σε αρνητική ή θετική προδιάθεση απέναντι σε μία αξιολογούμενη ξένη αγορά (βλ. Γ1.2.2.2.), αλλά όπως τονίζουν τα ευρήματα του Han (1989) κάτι τέτοιο είναι αναγκαίο για σύγκριση στερεοτυπικών επιδράσεων από χώρες διαφορετικού επιπέδου εμπειριών, όπως είναι εξ ορισμού και κατ' επιλογή (βλ. Γ3.1) οι υπό μελέτη χώρες στην παρούσα διατριβή. Η εμφάνιση της Στερεοτυπικής

Διάκρισης ως σημαντικής για τις Χώρες της Βορείου Αφρικής, χώρες με ιδιαίτερα χαμηλούς βαθμούς οικειότητας, σηματοδοτεί την ανάγκη απαλλαγής από την επίδραση του Halo effect για την επιλογή της πιο κατάλληλης.

*E1.3.2.3 Επίδραση της Έντασης της Στερεοτυπικής Απόστασης στο Μείγμα Επιλεχθέντων Διεθνών Προορισμών  
(Ένταση Στερεοτυπικής Απόστασης → Επιλεγείσες Χώρες – H4)*

Σε αντίθεση με τη στερεοτυπική διαφοροποίηση, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα του στελέχους να διακρίνει ανάμεσα στις διάφορες ξένες αγορές, η στερεοτυπική απόσταση, η οποία αφορά την αντιλαμβανόμενη διαφορετικότητα των ξένων αγορών από την εγχώρια, παρουσιάζει εντελώς διαφορετική εικόνα. Η σχέση υποστηρίζεται σε όλα τα υποδείγματα εκτός από ένα, αυτό των χωρών της Βορείου Αφρικής για το δείγμα των επιχειρήσεων χαμηλής ανάμιξης. Η καθολική σημασία της μεταβλητής αυτής αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ευρήματα της παρούσας διατριβής. Η στερεοτυπική απόσταση των ξένων αγορών από την ελληνική αποτελεί στατιστικά σημαντική παράμετρο της επιλογής τους από τις Ελληνικές επιχειρήσεις.

Τόσο από τη φύση της μέτρησης όσο και από την παραμετροποίηση της έννοιας της στερεοτυπικής απόστασης, η σχέση και η συνάφεια της με την ψυχική απόσταση είναι δεδομένη. Συνεπώς θα μπορούσαμε να επιχειρηματολογήσουμε ότι το ανωτέρω εύρημα σχετίζεται με όλες τις προηγούμενες μελέτες για την επίδραση της πολιτισμικής απόστασης, η οποία επηρεάζει συνολικώς τη στρατηγική θέση των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων (βλ. Palich & Gomez-Mejia 1999). Ειδικότερα, τα σχετικά ευρήματα των μελετών για την επίδραση της πολιτισμικής απόστασης στη διεθνή διαφοροποίηση των επιχειρήσεων (international diversification – Grosse & Trevino 1996) η οποία συνδέεται άμεσα με την ΕΔΑ (Bartlett & Ghoshal 1989, Kobrin 1991), οδηγούν στο συμπέρασμα ότι καθώς οι επιχειρήσεις διευρύνουν τις διεθνείς αγορές τους, τόσο η ένταση της αντιλαμβανόμενης πολιτισμικής απόστασης καταλαμβάνει και σημαντικότερο ρόλο (Barkema & Vermeulen 1998, Benito 1997, Tihanyi *et al.* 2005).



*E1.3.2.4 Επίδραση του Εύρους των Εμπειριών του Στελέχους στο Μείγμα Χρησιμοποιηθέντων Κριτηρίων Αξιολόγησης Διεθνών Προορισμών (Εμπειρίες Στελέχους → Κριτήρια Αξιολόγησης - Η5α)*

Οι εμπειρίες των στελεχών, οι οποίες προέρχονται τόσο μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας όσο και μέσω των εργασιακών τους εμπειριών, δεν σχετίζονται με τη χρήση συγκεκριμένου μείγματος κριτηρίων αξιολόγησης ξένων αγορών, παρά μόνο στην περίπτωση των Βαλκανικών χωρών και των χωρών της Ανατολικής Μεσογείου και μόνο για το δείγμα των επιχειρήσεων χαμηλής εξαγωγικής ανάμιξης.

Στις επιχειρήσεις υψηλής εξαγωγικής ανάμιξης σε καμία αγορά και γεωγραφικό προορισμό η σχέση αυτή δεν εμφανίζεται ως στατιστικώς σημαντική, υπογραμμίζοντας το γεγονός ότι στις έμπειρες εξαγωγικά επιχειρήσεις προϋπάρχουν των στελεχών και επικρατούν αυτών συγκεκριμένες διαδικασίες και κανόνες αξιολόγησης ξένων αγορών (Nakos 1994, Papadopoulos 1987, Vargas 1986), οι οποίες ακόμη και αν δεν τηρούνται, όπως τονίζουν σχετικά ευρήματα των Souchon & Diamantopoulos (1994), τουλάχιστον συγκεντρώνονται στην εταιρική μνήμη στην επίσημη ή ανεπίσημη μορφή της (Beckett 2000) και τελικά έτσι επικρατούν των επιμέρους στελεχών.

Παρότι η σημασία και ο ρόλος του στελέχους σε μία επιχείρηση με μικρότερη εξαγωγική εμπειρία είναι σαφώς μεγαλύτερος (Berkowitz 1995, Etemad 2004), παρατηρούμε ότι για τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, την Κύπρο και τις χώρες της Βορείου Αφρικής ισχύει ακριβώς το ίδιο. Η εξήγηση πιθανώς να βρίσκεται για τις Ευρωπαϊκές Χώρες και την Κύπρο στη φύση των αγορών, οι οποίες είναι ιδιαίτερες ώριμες και γνωστές και στις οποίες είτε η παρουσία είναι επιβεβλημένη αφού όλοι οι ανταγωνιστές μας είναι εκεί είτε η επιλογή τους αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της δραστηριότητάς μας (π.χ. πώληση χύμα λαδιού ή κρασιού στην Ιταλία ή την Ισπανία). Για τις χώρες της Βορείου Αφρικής πρέπει να θυμίσουμε τις απόψεις που διατυπώθηκαν στην παράγραφο E1.3.2.2 και σχετίζονται με την ευκαιριακή είσοδο σε αυτές και με τις ιδιαίτερες συνθήκες οι οποίες επικρατούν και καθιστούν τη χρήση κριτηρίων αλλά και των προηγούμενων εμπειριών μάλλον ακατάλληλα εργαλεία για να επικουρήσουν τη σχετική λήψη αποφάσεων.

Σε αντίθεση με τα ανωτέρω, οι χώρες της Βαλκανικής και της Ανατολικής Μεσογείου παρουσιάζουν μεγάλα ποσοστά ρίσκου και αβεβαιότητας και όσο μεγαλύτερες εμπειρίες διαθέτει ένα στέλεχος (το οποίο ας μην ξεχνάμε έχει μεγαλύτερη βαρύτητα στη μικρή επιχείρηση) τόσο πιο πολύ αντιλαμβάνεται τον κίνδυνο και τόσο πιο πολύ επιθυμεί να θέτει διαφανείς και «αντικειμενικές» διαδικασίες κρίσης των χωρών. Αυτό το εύρημα βρίσκει σχετική στήριξη στη βιβλιογραφία ριψοκίνδυνων επιχειρηματικών αποφάσεων (Shafir *et al.* 1993, Stoddard *et al.* 1999) και της βιομηχανικής αγοραστικής συμπεριφοράς (Avlonitis & Kouremenos 1994, Jansson 1994, Hutt & Spech 1995, McTavish & Maitland 1980).

*E1.3.2.5 Επίδραση του Εύρους των Εμπειριών του Στελέχους στο Μείγμα Επιλεχθέντων Διεθνών Προορισμών  
(Εμπειρίες Στελέχους → Επιλεγείσες Χώρες - H5β)*

Στατιστικώς σημαντικές διαδρομές εμφανίζονται τόσο στις επιχειρήσεις υψηλής όσο και χαμηλής εξαγωγικής ανάμιξης, αλλά με σαφώς διαφορετική μορφή. Οι πρώτες εμφανίζουν στατιστική σημαντικότητα στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την Κύπρο και οι δεύτερες στις χώρες της Βαλκανικής χερσονήσου και στην Ανατολική Μεσόγειο.

Εξετάζοντας την πρώτη σχέση, γίνεται φανερό ότι στις ανταγωνιστικά ώριμες και σύνθετες ευρωπαϊκές χώρες, οι εμπειρίες του στελέχους αποκτούν ιδιαίτερη βαρύτητα και επιλέγονται χώρες στις οποίες το στέλεχος αυτό κατέχει συγκριτικό πλεονέκτημα γνώσεων (λόγω π.χ. σπουδών εκεί ή εργασίας σε επιχείρηση η οποία εξήγαγε στη συγκεκριμένη χώρα) ή εμπειριών (λόγω προηγούμενης εργασιακής εμπειρίας). Οι εμπειρίες αυτές και οι γνώσεις είναι ιδιαίτερος συναφείς με τις απαιτήσεις της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης στις χώρες της ΕΕ, και αποκτούν λιγότερη σημασία στις βαλκανικές χώρες και στις χώρες της βορείου Αφρικής, καθώς σε αυτές οι προηγούμενες προσλαμβάνουσες παραστάσεις, γνώσεις και εμπειρίες δεν έχουν σημαντική συνάφεια με τις συνθήκες, τους κινδύνους και την γενικότερη επιχειρηματική κουλτούρα.

Σε αντίθεση, στις επιχειρήσεις με την χαμηλή εξαγωγική ανάμιξη οι εμπειρίες του στελέχους αποτελούν παράγοντα διαφοροποίησης και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις σχετικά άγνωστες και επικίνδυνες αγορές των Βαλκανίων και της ανατολικής μεσογείου. Ίσως μάλιστα, οι εμπειρίες και οι γνώσεις του στελέχους απετέλεσαν και τον κύριο λόγο προσανατολισμού σε αυτές τις αγορές, δηλαδή σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις υψηλής ανάμιξης όπου πρώτα επιλέγονται ελκυστικές αγορές και μετά αναζητούνται στελέχη με σχετική εμπειρία, στις επιχειρήσεις χαμηλής ανάμιξης οι εμπειρίες του στελέχους καθορίζουν την ΕΔΑ. Για τις επιχειρήσεις αυτές η Ευρωπαϊκή Αγορά αποτελεί επιλογή μάλλον ετεροκαθοριζόμενη και επειδή οι δομές και οι όροι του ανταγωνισμού είναι σαφώς προσδιορισμένοι και δεδομένοι, οι εμπειρίες του στελέχους δεν φαίνεται να έχουν κάποια σημαντική επίπτωση. Σε ότι αφορά τις χώρες της Βόρειας Αφρικής, το σχόλιο της παραγράφου Ε1.3.2.2 ισχύει και αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα καθώς οι ιδιάζουσες συνθήκες αυτών των αγορών καθιστούν τις γνώσεις και τις εμπειρίες των στελεχών μάλλον περιττές. Επίσης, πολύ λίγα στελέχη της ελληνικής και ευρύτερα της ευρωπαϊκής αγοράς έχουν εμπειρίες από τις χώρες αυτές.

*Ε1.3.2.6 Επίδραση της Προδιάθεσης Ανάληψης Εξαγωγικού Ρίσκου από το Στέλεχος στο Μείγμα Χρησιμοποιηθέντων Κριτηρίων Αξιολόγησης Διεθνών Προορισμών (Προδιάθεση Ανάληψης Ρίσκου → Κριτήρια Αξιολόγησης - Η6α)*

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να θυμίσουμε την παραμετροποίηση της μεταβλητής Προδιάθεση Ανάληψης Ρίσκου όπως αυτή παρουσιάστηκε στην παράγραφο Γ2.3.1 από δύο ερωτήσεις οι οποίες στην ουσία αναφέρονται σε ενέργειες που τα στελέχη θεωρούν απαραίτητες, αν αισθάνονται την πίεση από την αβεβαιότητα της διεθνοποίησης ιδιαίτερος ισχυρή. Ως ενέργειες και όχι στάση ή άποψη, αναμέναμε η συσχέτισή τους με άλλη μία ενέργεια, τη χρήση κριτηρίων αξιολόγησης, να είναι ιδιαίτερος ισχυρή. Παρόλα αυτά, για τις επιχειρήσεις υψηλής εξαγωγικής ανάμιξης δεν βρέθηκε καμία συσχέτιση και αυτό μπορεί να ερμηνευθεί καλύτερα μετά από οπτική επισκόπηση (μέσω της χρήσης διαγράμματος scatter plot) της σχέσης των μεταβλητών. Με τη βοήθεια του διάγραμματος διαπιστώθηκε ότι ουσιαστικά τα στελέχη των έμπειρων εξαγωγικών επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από την αντιλαμβανόμενη αναγκαιότητα αυτών των ενεργειών για την

κάλυψη μέρους του ρίσκου στις διάφορες αγορές, χρησιμοποιούν τον ίδιο αριθμό κριτηρίων.

Αυτό μπορεί να εξηγηθεί ίσως από το γεγονός ότι τελικά το είδος και ο αριθμός των χρησιμοποιούμενων κριτηρίων στις έμπειρες εξαγωγικά επιχειρήσεις αποφασίζεται σε εταιρικό επίπεδο, ανήκει στην εξαγωγική ιστορία και έχει γίνει κτήμα της εταιρικής μνήμης (Burpitt & Rondinelli 1998, Harveston et al. 2000).

Σε αντίθεση, στις επιχειρήσεις χαμηλής εξαγωγικής ανάμιξης, η εξαγωγική απειρία σε εταιρικό επίπεδο καθιστά το στέλεχος κυρίαρχο στοιχείο της λήψης αποφάσεων ΕΔΑ και συνεπώς ενέργειες που εκείνο θεωρεί ως απαραίτητες για τη μείωση των κινδύνων σχετίζονται με τη χρήση περισσότερων κριτηρίων αξιολόγησης ή καλύτερα θα μπορούσαμε να πούμε ότι όταν το στέλεχος διαμορφώνει τόσο την άποψη του όσο και τον τρόπο τελικά της αξιολόγησης, επιθυμεί να χρησιμοποιεί τόσο εξειδικευμένα στελέχη όσο και να βελτιώνει την προσωπική του εμπειρική γνώση μέσω επιτόπιων επισκέψεων. Για το λόγο αυτό, η συσχέτιση παρουσιάζεται στις σχετικά «άγνωστες» αγορές των Βαλκανίων, της Ανατολικής Μεσογείου και της Βορείου Αφρικής και όχι στις - τις περισσότερες φορές – εκ των προτέρων γνωστές Ευρωπαϊκές χώρες και την Κύπρο.

*E1.3.2.7 Επίδραση της Προδιάθεσης Ανάληψης Εξαγωγικού Ρίσκου από το Στέλεχος στο Μείγμα Επιλεχθέντων Διεθνών Προορισμών  
(Προδιάθεση Ανάληψης Ρίσκου → Επιλεγείσες Χώρες - Η6β)*

Αυτή η συγκεκριμένη δομική διαδρομή επαληθεύτηκε μόνο για τις επιχειρήσεις υψηλής εξαγωγικής ανάμιξης και για τις χώρες της Βαλκανικής και της Ανατολικής Μεσογείου. Η πιθανότερη εξήγηση για αυτή την συσχέτιση είναι η μορφή της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων αυτών στις χώρες της Βαλκανικής, η οποία περισσότερο ήταν οι Άμεσες Επενδύσεις παρά η εξαγωγική παρουσία. Για το λόγο αυτό, καθώς και για το πολύ πρόσφατο άνοιγμα αυτών των αγορών το οποίο δεν επέτρεπε την ύπαρξη εταιρικής μνήμης εισαγωγής και επενδύσεων σε αυτές, είναι κατανοητό ότι τα έμπειρα στελέχη καταφεύγουν τόσο στην πρόσληψη ειδικών με γνώσεις της τοπικής αγοράς, όσο και στην εδραίωση της προσωπικής τους άποψης με επιτόπιες επισκέψεις και αξιολογήσεις. Σε ότι αφορά τις υπόλοιπες αγορές, η μεν Ευρωπαϊκή Ένωση και η Κύπρος αποτελούν γνωστές και δοκιμασμένες λύσεις, η δε Βόρεια Αφρική μία σπάνια και κάτω από

ειδικές περιπτώσεις επιλογή, για την οποία ούτε είναι εύκολο να βρεθεί ειδικός (αν αξίζει το επιπλέον κόστος) και ούτε βέβαια έχει κάτι επιπλέον να προσφέρει μια επιτόπια επίσκεψη.

Για τις επιχειρήσεις χαμηλής ανάμιξης, πρέπει να τονίσουμε ότι λόγω του μικρότερου σχετικού μεγέθους τους και της μικρότερης εμπλοκής τους σε εξαγωγικές αγορές, θεωρούμε ότι ακόμη και αν χρειάζονταν, είναι ιδιαίτερος δύσκολη τόσο η καταφυγή τους σε εξειδικευμένα στελέχη με εμπειρίες από τις αγορές στόχο όσο και η οργάνωση και οικονομική στήριξη ταξιδιών και επιτόπιων μελετών (Alon 2004, Bell *et al.* 2004, Kalantaridis 2004). Αυτά τα δεδομένα φαίνεται να μεταβάλλονται από τη χρήση του διαδικτύου ως μέσου διεθνοποίησης των επιχειρήσεων (Hamill & Gregory 1997) αν και τα σχετικά ευρήματα είναι ακόμη συγκεχυμένα (Moen *et al.* 2004) και στην Ελλάδα η διεύθυνση του διαδικτύου είναι ακόμα χαμηλή.

#### *E1.3.2.8 Επίδραση των Κινήτρων Διεθνοποίησης των Επιχειρήσεων στο Μείγμα Επιλεγθέντων Διεθνών Προορισμών (Κίνητρα Διεθνοποίησης → Επιλεγείσες Χώρες - H7)*

Η συγκεκριμένη δομική διαδρομή απορρίφθηκε και στα έξι υποδείγματα, με αποτέλεσμα τα κίνητρα διεθνοποίησης να μην σχετίζονται με τις επιλεγείσες χώρες. Δηλαδή, τόσο για τις υψηλής εξαγωγικής ανάμιξης επιχειρήσεις, όσο και για τις χαμηλής ανάμιξης, τα διάφορα κίνητρα διεθνοποίησης αλλά και οι λόγοι (αίτια) που οδηγούν μια επιχείρηση στην ανάληψη εξαγωγικών προσπαθειών δεν σχετίζονται με την επιλογή συγκεκριμένων αγορών ή χωρών. Άρα θα μπορούσε κάποιος να πιθανολογήσει ότι η απόφαση διεθνοποίησης και η επιλογή αγορών είναι, τουλάχιστον για τις ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις, δύο ξεχωριστές και αυτόνομες αποφάσεις. Αυτό βεβαίως έρχεται σε σχετική αντίθεση με τα συμπεράσματα της βιβλιογραφίας των κινήτρων και εμποδίων διεθνοποίησης (Leonidou 1995a, Leonidou & Katsikeas 1986, Cavusgil & Godiwalla 1982) όπου συχνά αναφέρεται ότι ο λόγος διεθνοποίησης και ο εξαγωγικός προορισμός πολύ συχνά ταυτίζονται.

Πιθανή εξήγηση για την έλλειψη στατιστικής συσχέτισης μπορεί να δοθεί αν λάβουμε υπόψη τη φύση των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων και την παρουσία της μεταβλητής της ψυχικής

απόστασης, η οποία έχει θεωρηθεί ότι επηρεάζει την ΕΔΑ μέσω της αποδοχής ή όχι των κινήτρων, των λόγων και αιτιών διεθνοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, οι ελληνικές επιχειρήσεις λόγω της μικρής τους εξειδίκευσης και φήμης στο εξωτερικό σπανίως γίνονται αποδέκτες απρόσκλητων παραγγελιών, το κατεξοχήν αίτιο στο οποίο ταυτίζεται ο λόγος και ο προορισμός διεθνοποίησης. Επίσης, η προσφορά εξαγωγικών κινήτρων από την ελληνική πολιτεία υπήρξε τουλάχιστον αποσπασματική και ελλιπής (Nakos 1994), με αποτέλεσμα και αυτοί οι λόγοι να αποτελούν τελικά πολύ μικρό ποσοστό αιτιών διεθνοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων. Σε ότι αφορά τώρα αίτια όπως ο κορεσμός της εγχώρια αγοράς, αυτά σίγουρα ενώ αποτελούν ισχυρά κίνητρα διεθνοποίησης, από τη φύση τους δεν μπορούν να κατευθύνουν τις προσπάθειες αυτές προς συγκεκριμένες αγορές.

Αν σε όλα αυτά προσθέσουμε και το γεγονός ότι σε όλα τα υποδείγματα η μεταβλητή της Ψυχικής Απόστασης παρουσίασε σημαντική συσχέτιση με την μεταβλητή των κινήτρων, πρέπει να κατανοήσουμε ότι τελικά τα κίνητρα επηρεάζουν τις ελληνικές επιχειρήσεις μόνο αν αυτά είναι συμβατά με τις ψυχολογικές αποστάσεις των στελεχών από τις αντίστοιχες χώρες. Δηλαδή, η επίδραση της ψυχικής απόστασης όχι μόνο λαμβάνει χώρα μέσω της επιλογής ή απόρριψης συγκεκριμένων κινήτρων και λόγων διεθνοποίησης, αλλά με αυτό το τρόπο εξουδετερώνει τη σημασία αυτών των κινήτρων στην ΕΔΑ.

*E1.3.2.9 Επίδραση του Μεγέθους των Επιχειρήσεων στο Μείγμα Επιλεχθέντων Διεθνών Προορισμών  
(Μέγεθος Επιχείρησης → Επιλεγείσες Χώρες - H8)*

Η απόρριψη της H8 ερευνητικής υπόθεσης έρχεται σε πλήρη συμφωνία με τη φύση τελικά της διαμεσολάβησης της μεταβλητής Μέγεθος της Επιχείρησης, καθώς αυτή αποτελεί «καθαρό ρυθμιστή» (βλ. § Δ3.3). Η απ' ευθείας επίδραση του μεγέθους της επιχείρησης κρίνεται ως μη στατιστικώς σημαντική, και θεωρούμε ότι αν και το μέγεθος της επιχείρησης (έτσι όπως μετρήθηκε στην παρούσα μελέτη) αντανακλά μέρος των ικανοτήτων και των πόρων της επιχείρησης, αυτές με τη σειρά τους σχετίζονται με τις αποφάσεις διεθνοποίησης και ίσως με τον συνολικό αριθμό ξένων αγορών, αλλά όχι με την επιλογή αυτών των αγορών. Δηλαδή, οι

μεγαλύτερες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν διεθνοποιηθεί σε περισσότερες χώρες αλλά η σύνθεση των χωρών αυτής της διεθνοποίησης δεν σχετίζεται με το μέγεθός τους.

*E1.3.2.10 Επίδραση από τη Σχέση ανάμεσα στα Κίνητρα Διεθνοποίησης και το Μέγεθος των Επιχειρήσεων στο Μείγμα Επιλεχθέντων Διεθνών Προορισμών  
(Αλληλεπίδραση Κινήτρων & Μεγέθους → Επιλεγείσες Χώρες - H9)*

Η υπόθεση H9 επιβεβαιώνεται σε 5 από τα 6 υποδείγματα που αναλύθηκαν με αποτέλεσμα να μπορούμε να διατυπώσουμε την πρόταση ότι τα κίνητρα διεθνοποίησης και το μέγεθος της επιχείρησης παρουσιάζουν ισχυρή στατιστικώς συσχέτιση με τις επιλεγείσες χώρες μόνο όταν συνδυάζονται και συνυπάρχουν ταυτόχρονα. Δηλαδή, τα διάφορα κίνητρα ή οι διάφορες προτροπές διεθνοποίησης των επιχειρήσεων επιδρούν στη διαδικασία ΕΔΑ μόνο όταν το μέγεθος της επιχείρησης το επιτρέπει, διαφορετικά μπορεί να αποτελούν λόγους διεθνοποίησης αλλά όχι και παράγοντες επιλογής χώρας. Αυτό το σημείο μπορεί να φανεί καλύτερα από την επισκόπηση του Πίνακα Δ3.2, όπου παρατηρούμε ότι, με την εξαίρεση των χωρών της Βορείου Αφρικής, οι μεταβλητές των κινήτρων και του μεγέθους, είναι στατιστικώς σημαντικές μέχρι την είσοδο της αλληλεπίδρασης τους στο υπόδειγμα. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να στραφούμε προς τη σχετική βιβλιογραφία και να διατυπώσουμε ορισμένα ερωτηματικά ως προς την εγκυρότητα αποτελεσμάτων μελετών αποκλειστικώς της μίας ή της άλλης μεταβλητής χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η μεταξύ τους αλληλεπίδραση (βλ. Moen 1999, 2000).

*E1.3.2.11 Επίδραση της Έντασης της Ψυχικής Απόστασης στην Αποτελεσματικότητα των Κινήτρων Διεθνοποίησης των Επιχειρήσεων ως Παραγόντων ΕΔΑ  
(Ένταση Ψυχικής Απόστασης → Κίνητρα Διεθνοποίησης - H10)*

Η υπόθεση H10 επιβεβαιώθηκε σε όλα τα υποδείγματα. Κατά συνέπεια θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η Ένταση Ψυχικής Απόστασης την οποία βιώνουν τα στελέχη εξαγωγικών επιχειρήσεων σε σχέση γενικά με τις ξένες αγορές, επηρεάζει την υιοθέτηση κινήτρων διεθνοποίησης. Με άλλα λόγια, η ένταση της απόστασης από τις διεθνείς αγορές γενικά, όπως μετρήθηκε στην παρούσα μελέτη, μετριάζει την επίδραση των διαφόρων κινήτρων, τα οποία στη σχετική βιβλιογραφία

έχουν συνδεθεί με τις αποφάσεις διεθνοποίησης ιδιαίτερα των ΜΜΕ και με τις αποφάσεις ΕΔΑ (Bell 1997, Lautanen 2000). Αυτή η σχέση δεν είχε εξετασθεί σε προηγούμενες μελέτες και κατά συνέπεια θα μπορούσαν να διατυπωθούν μία σειρά από σκέψεις. Ειδικότερα, η Ψυχική Απόσταση θεωρείτο πάντα ως άμεσο αίτιο - μεταβλητή (determinant) των αποφάσεων διεθνοποίησης, τόσο των αποφάσεων ΕΔΑ όσο και αυτών για τους τρόπους εισόδου σε μία ξένη αγορά (Barkema *et al.* 1996, Brouthers & Brouthers 2003, Erramilli *et al.* 1997, Groose & Trevino 1997). Η παρούσα μελέτη θέτει έναν νέο προβληματισμό για τη φύση της σχέσης της Ψυχικής Απόστασης και των επιλογών των επιχειρήσεων, επιβεβαιώνοντας την θέση ότι η επίδρασή της είναι μάλλον έμμεση και εμφανίζεται μέσω μιας σειράς άλλων παραγόντων, όπως τα κίνητρα διεθνοποίησης. Αυτό το εύρημα εξηγεί εν μέρει και τα συγκρουόμενα μέχρι σήμερα αποτελέσματα των προηγούμενων ερευνών (Brouthers & Brouthers 2001, Evans & Mavondo 2002) και δημιουργεί πιεστικά ερωτήματα για την εξακρίβωση τελικά της πραγματικής φύσης της επίδρασης της Ψυχικής Απόστασης στις αποφάσεις διεθνοποίησης των επιχειρήσεων.



## **E1.4 Παρουσίαση Διοικητικών Προτάσεων**

Στην παράγραφο που ακολουθεί θα παρουσιάσουμε τις προτάσεις προς τα στελέχη επιχειρήσεων, όπως αυτές απορρέουν από τα ευρήματα της παρούσας μελέτης. Η διαμόρφωση και η παρουσίαση αυτών των προτάσεων αποτελεί και έναν από τους βασικούς στόχους της διατριβής, τον 4ο κατά σειρά που αναφέρουμε και στη συνέχεια.

**4ος Στόχος:** Η προώθηση μιας σειράς προτάσεων, τόσο σε θεωρητικό επίπεδο

**ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Σχετικά με το τελευταίο, οι προτάσεις δεν θα αφορούν μόνο τη λήψη αποφάσεων ΕΔΑ από στελέχη επιχειρήσεων, αλλά και τη χάραξη σχετικών πολιτικών από τα στελέχη του δημόσιου τομέα και των επιχειρήσεων προώθησης εξαγωγών.**

Σε συμφωνία με την επίτευξη του ανωτέρω στόχου, θα χωρίσουμε τις προτάσεις σε δύο μέρη, ξεκινώντας από τις προτάσεις προς τα στελέχη επιχειρήσεων που επιθυμούν να διευρύνουν τις διεθνείς τους αγορές. Στο δεύτερο μέρος θα ασχοληθούμε με τα στελέχη των οργανισμών προώθησης εξαγωγών.

### ***E1.4.1 Προτάσεις προς Στελέχη Εξαγωγών***

Για να διατυπωθούν χρήσιμες προτάσεις προς τα στελέχη των εξαγωγικών επιχειρήσεων, προτείνεται μία διαδικασία σταδίων η οποία προσομοιάζει την πραγματική διαδικασία λήψης αποφάσεων ΕΔΑ και συνηγορεί με τα ευρήματα της παρούσας μελέτης.

**1<sup>ο</sup> Στάδιο:** Χαρακτηρισμός της Εξαγωγικής Ανάμιξης της Επιχείρησης

Αρχικώς οι εξαγωγικές επιχειρήσεις πρέπει να κατηγοριοποιήσουν εαυτές στη βάση κάποιων χαρακτηριστικών τους. Αυτό επιτρέπει την συνειδητοποίηση του βαθμού εξαγωγικής ανάμιξης ή διαφορετικά πόσο σοβαρά κάθε επιχείρηση έχει

εμπλακεί στην προσπάθεια διεθνοποίησης των πωλήσεών της. Πιο συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις πρέπει να αξιολογήσουν τα ακόλουθα:

- Την αναγκαιότητα εμπλοκής της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές (πάνω από 3,5 σε μία κλίμακα από 1 έως 5, όπου το 5 αντιστοιχεί σε πολύ μεγάλο βαθμό αναγκαιότητας και το 1 σε πολύ μικρό)
- Τον αριθμό των χωρών στις οποίες εμπλέκονται επιχειρηματικά, είτε μέσω εξαγωγών είτε με άλλο τρόπο (τουλάχιστον 6 ξένες αγορές)
- Τον αριθμό των χωρών στις οποίες συνήθως δραστηριοποιούνται οι αντίστοιχες επιχειρήσεις του κλάδου (πάνω από 3,5 σε μία κλίμακα από 1 έως 5, όπου το 5 αντιστοιχεί σε πολύ μεγάλος αριθμός και το 1 σε πολύ μικρό)
- Τα συνολικά χρόνια δραστηριοποίησής τους στο εξωτερικό (τουλάχιστον 8 χρόνια)
- Το ρυθμό ανάπτυξης των εξαγωγών (πάνω από 3,5 σε μία κλίμακα από 1 έως 5, όπου το 5 αντιστοιχεί σε πολύ πιο γρήγορους ρυθμούς από την Ελλάδα και το 1 σε πολύ πιο αργούς ρυθμούς), και
- Το βαθμό ικανοποίησής τους από την εξέλιξη των πωλήσεων στο εξωτερικό (πάνω από 2, σε μία κλίμακα από 1 έως 3, όπου το 3 αντιστοιχεί σε ανώτερες των στόχων και το 1 σε κατώτερες των στόχων).

Δυστυχώς είναι δύσκολο να προσφερθεί μεγαλύτερη ακρίβεια στις προτάσεις για τη βαρύτητα και τις τιμές των ορίων στις ανωτέρω μεταβλητές (βλ. § Α1.3 και § Ε1.6). Παρόλα αυτά, εάν η επιχείρηση σημειώνει στα ανωτέρω, κατά προτίμηση και στα έξι, πάνω από τις τιμές που ορίζονται στις παρενθέσεις, τότε μπορεί να καταταγεί ως Υψηλής Ανάμιξης Εξαγωγέας. Διαφορετικά αποτελεί έναν Χαμηλής Ανάμιξης Εξαγωγέα.

## **2ο Στάδιο: Προσδιορισμός της Γεωγραφικής περιοχής**

Η μέχρι σήμερα επισκόπηση της βιβλιογραφίας, στις λίγες μελέτες που εντοπίστηκαν, τονίζει ότι οι αποφάσεις ΕΔΑ λαμβάνονται με μη-συστηματικό τρόπο και ουσιαστικά πολύ δύσκολα μπορούν να ταξινομηθούν σε κάποιο πλαίσιο. Επίσης, η αναζήτηση ευκαιριών σε όλες τις πιθανές αγορές και γεωγραφικές κατευθύνσεις του πλανήτη αν και έχει συχνά θεωρηθεί ως ο τρόπος λήψης

αποφάσεων ΕΔΑ, κυρίως από τους θεωρητικούς των υποδειγμάτων προ-επιλογής - screening (Cavusgil *et al.* 2004), εμπειρική επιβεβαίωση του δεν έχει γίνει γνωστή σε μάς μέχρι σήμερα. Αντιθέτως, με βάση τα εμπειρικά ευρήματα της παρούσας μελέτης (βλ. Δ2.2) τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει πρώτα να επιλέγουν την ευρύτερη γεωγραφική περιοχή και στη συνέχεια να μελετούν ιδιαίτερες χώρες μέσα στην περιοχή αυτή. Ειδικότερα, πρέπει τα στελέχη να επιδιώκουν την αξιολόγηση χωρών μέσα από ομοιογενείς και κοντινές γεωγραφικές περιοχές. Για τα στελέχη του δείγματος της έρευνας, η ανάλυση ανέδειξε τρεις ομοιογενείς στερεοτυπικά και γεωγραφικά ομάδες χωρών, για τις οποίες θα προσφερθούν συγκεκριμένες οδηγίες ξεχωριστά.

Στο σημείο αυτό, οι αποφάσεις των στελεχών στα βήματα 1 και 2 θα καθορίσουν ποιές από τις 6 διαδρομές (όπως αυτές ορίστηκαν και μελετήθηκαν στα 6 υποδείγματα) θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Οι προτάσεις οι οποίες ακολουθούν δομούνται με βάση γεωγραφικές περιοχές, ενώ για κάθε μία περιοχή και ομάδα χωρών οι προτάσεις προς τις επιχειρήσεις χαμηλής και υψηλής ανάμιξης διαφοροποιούνται αναλόγως.

Προτείνεται οι επιχειρήσεις να θέτουν ως αφετηρία της διαδικασίας ΕΔΑ τον προσδιορισμό και καταγραφή των στερεοτυπικών τους αντιλήψεων ή αξιολογήσεων για τις χώρες, καθώς η στερεοτυπική αντίληψη επηρεάζει όλες τις υπόλοιπες αποφάσεις και επίσης είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει σε πρόωρο τερματισμό (λόγω συνολικής απόρριψης όλων των χωρών που ανήκουν στη συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή) τη διαδικασία. Στη συνέχεια οι προτάσεις αφορούν το στέλεχος λήπτη των σχετικών αποφάσεων, το μορφωτικό του επίπεδο, τις εργασιακές τους και διεθνείς εμπειρίες, το βαθμό κινδύνου που αποδίδεται στις ξένες αγορές και τέλος στα κριτήρια αξιολόγησης χωρών που χρησιμοποιούνται, γιατί όλα αυτά αποτελούν ένα ακερμάτιστο σύνολο, με πολύ συχνές αλληλοεπιδράσεις. Τελικώς, προσφέρουμε προτάσεις που πηγάζουν από τη σημασία των διαφόρων λόγων, κινήτρων και εμποδίων διεθνοποίησης, όπως αυτά αλληλεπιδρούν με το μέγεθος της επιχείρησης.

Οι προτάσεις μας έχουν τη μορφή μια σειριακής διαδικασίας λήψης αποφάσεων, σε κάθε βήμα της οποίας συγκεκριμένες ερωτήσεις ή στοιχεία πρέπει να διερευνούνται έτσι ώστε συνολικά και σε σχέση μεταξύ τους όλα τα βήματα από κοινού μπορούν να επικουρήσουν τη λήψη αποφάσεων ΕΔΑ. Όπως συμβαίνει με την πλειοψηφία των υποδειγμάτων Υποστήριξης Λήψης Αποφάσεων (DSS – Πραστάκος 2002), τελικές αποφάσεις δεν πρέπει να λαμβάνονται πριν την ολοκλήρωση όλων των σταδίων και την συνολική εκτίμηση όλων των αξιολογήσεων, η οποία λαμβάνει χώρα στο 6<sup>ο</sup> στάδιο.

#### *E1.4.1.1 Χώρες της Βαλκανικής, της Ανατολ. Μεσογείου και η Ρωσία*

Αρχή γίνεται από τα υποδείγματα των χωρών της Βαλκανικής χερσονήσου, της Ανατολικής Μεσογείου και της Ρωσίας, καθώς τόσο ο αριθμός των χωρών στα ελεγχθέντα υποδείγματα είναι ο σχετικά μεγαλύτερος (9 χώρες), αλλά και το ενδιαφέρον των ελληνικών επιχειρήσεων αυξάνει τα τελευταία χρόνια για τους προορισμούς αυτούς.

#### **3<sup>ο</sup> Στάδιο: Ανάλυση της Σημασίας των Στερεοτυπικών Αντιλήψεων**

Καθώς τα στελέχη των επιχειρήσεων αξιολογούν τους διάφορους πιθανούς προορισμούς ομαδοποιώντας τις χώρες με βάση τις στερεοτυπικές τους αντιλήψεις, για να επιτευχθεί μείωση αυτής της επίδρασης θα πρέπει οι αντιλήψεις αυτές να καταγραφούν και να συζητηθούν, αν όχι σε ατομικό επίπεδο τουλάχιστον σε επίπεδο ομάδας εξαγωγών. Οι επιχειρήσεις υψηλής εξαγωγικής ανάμιξης οι οποίες επιθυμούν να αξιολογήσουν μία χώρα, θα πρέπει να προωθήσουν προς τα στελέχη της ομάδας εξαγωγών (όσα κι αν είναι αυτά) και σε όλους αυτούς οι οποίοι εμπλέκονται στις αποφάσεις ΕΔΑ τα ερωτήματα στον Πίνακα Ε1.3. Στα ίδια ακριβώς ερωτήματα πρέπει να απαντήσουν και τα στελέχη των επιχειρήσεων της χαμηλής εξαγωγικής ανάμιξης, απλώς τα σχετικά βάρη<sup>1</sup> των απαντήσεων διαφοροποιούνται, υπογραμμίζοντας έτσι την μεγαλύτερη σημασία στις επιχειρήσεις αυτές των

γενικότερων ερωτήσεων στάσης των στελεχών απέναντι στις ξένες αγορές. Βάσει των προτεινόμενων κλιμάκων (βλ. Πίνακα Ε1.3) στο παρόν στάδιο και από κάθε στέλεχος προκύπτει μία αξιολόγηση κυμαινόμενη από 100 έως 500 μονάδες.

**Πίνακας Ε1.3: Βάρη Μεταβλητών Στερεοτυπικών Αντιλήψεων Χωρών Βαλκανικής και Ανατολικής Ευρώπης**

Υψηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης		Χαμηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης	
<b>Α</b>		<b>Α</b>	
Θεωρείτε ότι υπάρχουν πιο πολλές ομοιότητες των ξένων χωρών με την Ελλάδα από ότι διαφορές; <sup>α</sup>	13	Θεωρείτε ότι υπάρχουν πιο πολλές ομοιότητες των ξένων χωρών με την Ελλάδα από ότι διαφορές; <sup>α</sup>	11
Θεωρείτε ότι οι γνώσεις μας για τις ξένες αγορές μειώνονται ανάλογα τη γεωγραφική τους απόσταση από την Ελλάδα; <sup>α</sup>	12	Θεωρείτε ότι οι γνώσεις μας για τις ξένες αγορές μειώνονται ανάλογα τη γεωγραφική τους απόσταση από την Ελλάδα; <sup>α</sup>	24
Θεωρείτε ότι υπάρχουν Έλληνες πελάτες που μοιάζουν περισσότερο με κάποιους ξένους από ότι με άλλους Έλληνες; <sup>α</sup>	19	Θεωρείτε ότι υπάρχουν Έλληνες πελάτες που μοιάζουν περισσότερο με κάποιους ξένους από ότι με άλλους Έλληνες; <sup>α</sup>	26
Θεωρείται ότι για τις ξένες αγορές υπάρχει μορφή ή ποσότητα πληροφόρησης που μπορεί να εξαλείψει τον σχετικό επιχειρηματικό κίνδυνο εισόδου; <sup>α</sup>	16	Θεωρείται ότι για τις ξένες αγορές υπάρχει μορφή ή ποσότητα πληροφόρησης που μπορεί να εξαλείψει τον σχετικό επιχειρηματικό κίνδυνο εισόδου; <sup>α</sup>	8
Ποιος είναι ο βαθμός οικειότητας που αισθάνεστε με τη συγκεκριμένη χώρα η οποία αξιολογείται; <sup>β</sup>	20	Ποιος είναι ο βαθμός οικειότητας που αισθάνεστε με τη συγκεκριμένη χώρα η οποία αξιολογείται; <sup>β</sup>	13
Πόσο όμοια αντιλαμβάνεστε την Ελλάδα με τις χώρες οι οποίες ανήκουν στη Βαλκανική χερσόνησο ή στην Ανατολική Μεσόγειο; <sup>γ</sup>	18	Πόσο όμοια αντιλαμβάνεστε την Ελλάδα με τις χώρες οι οποίες ανήκουν στη Βαλκανική χερσόνησο ή στην Ανατολική Μεσόγειο; <sup>γ</sup>	18
100		100	

α: Μέτρηση με πεντάβαθμη κλίμακα Likert – όπου το 5 Συμφωνώ Απόλυτα και το 1 Διαφωνώ Απόλυτα

β: Μέτρηση με πεντάβαθμη κλίμακα αξιολόγησης – όπου το 5 Υψηλή Οικειότητα και το 1 Χαμηλή Οικειότητα

γ: Μέτρηση με πεντάβαθμη κλίμακα αξιολόγησης – όπου το 5 Υψηλή Ομοιότητα με Ελλάδα και το 1 Χαμηλή Ομοιότητα με Ελλάδα

#### 4ο Στάδιο: Ανάλυση της Σημασίας του Στελέχους και των Χαρακτηριστικών των προς Επιλογή Χωρών

Μετά την αξιολόγηση των στερεοτυπικών αντιλήψεων, σειρά έχει ο προσδιορισμός των ατομικών χαρακτηριστικών και της αντίληψης του ρίσκου των εξαγωγικών προορισμών και της θέσης των αντικειμενικών χαρακτηριστικών των χωρών στην συνολική αξιολόγηση. Σε ότι αφορά τις επιχειρήσεις υψηλής ανάμιξης, ο μόνος παράγοντας που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη είναι αυτός του αποδιδόμενου ρίσκου στις διεθνείς αγορές και ειδικότερα θα πρέπει να διερευνούνται τα δύο ερωτήματα στον Πίνακα Ε1.4 ο οποίος ακολουθεί. Αντιθέτως, για τις επιχειρήσεις χαμηλής ανάμιξης ο αριθμός των παραγόντων που θα πρέπει να μελετηθεί είναι σαφώς

<sup>1</sup> Τα σχετικά βάρη προέκυψαν από τα σχετικά βάρη της ανάλυσης PLS των αντίστοιχων μεταβλητών

μεγαλύτερος και επεκτείνεται σε προσωπικά στοιχεία του στελέχους και στα αντικειμενικά χαρακτηριστικά της υποψήφιας αγοράς.

Με βάση τις κλίμακες οι οποίες προτείνονται, για τα στελέχη επιχειρήσεων Υψηλής Ανάμιξης στο στάδιο αυτό θα λαμβάνονται τιμές με εύρος 100 έως 500, ενώ για τα στελέχη επιχειρήσεων Χαμηλής Ανάμιξης οι τιμές διαμορφώνονται από 300 έως 1756.

**Πίνακας Ε1.4: Βάρη Μεταβλητών Χαρακτηριστικών Στελέχους και προς Επιλογή Χωρών Βαλκανικής και Ανατολικής Ευρώπης**

Υψηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης	Χαμηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης
<b>Β</b>	<b>Β</b>
Θεωρείτε ότι για να επιλεγεί μία ξένη χώρα θα πρέπει να καταφεύγουμε σε στελέχη με εμπειρία της χώρας; <sup>α</sup>	Θεωρείτε ότι για να επιλεγεί μία ξένη χώρα θα πρέπει να καταφεύγουμε σε στελέχη με εμπειρία της χώρας; <sup>α</sup>
17	20
Θεωρείτε ότι για να επιλεγεί μία ξένη χώρα θα πρέπει να καταφεύγουμε σε επιτόπια αξιολόγηση της χώρας; <sup>α</sup>	Θεωρείτε ότι για να επιλεγεί μία ξένη χώρα θα πρέπει να καταφεύγουμε σε επιτόπια αξιολόγηση της χώρας; <sup>α</sup>
83	80
100	100
	<b>Γ</b>
	Χρόνια εμπειριών στις πωλήσεις σε διεθνείς αγορές <sup>β</sup>
	26
	Αν έχει δουλέψει στο εξωτερικό <sup>γ</sup>
	10
	Αν έχει σπουδάσει στο εξωτερικό <sup>γ</sup>
	41
	Το επίπεδο σπουδών του <sup>δ</sup>
	4
	Αν διαθέτει εμπειρία από επιχειρήσεις άλλων κλάδων <sup>γ</sup>
	19
	100
	<b>Δ</b>
	Παράγοντες Μάρκετινγκ <sup>ε</sup>
	16
	Παράγοντες Προϊόντος <sup>ε</sup>
	17
	Νομικοί παράγοντες <sup>ε</sup>
	17
	Πολιτισμικές Μεταβλητές <sup>ε</sup>
	15
	Γεωδημογραφικά στοιχεία <sup>ε</sup>
	15
	Μακρο-οικονομικά στοιχεία <sup>ε</sup>
	20
	100

α: Μέτρηση με πεντάβαθμη κλίμακα Likert – όπου το 5 Συμφωνώ Απόλυτα και το 1 Διαφωνώ Απόλυτα

β: Μέτρηση των πραγματικών στοιχείων με κλίμακα 4 βαθμίδων όπου 1 «Ένα έως τρία χρόνια», 2 «τέσσερα έως έξι χρόνια», 3 «επτά έως 10 χρόνια», 4 «πάνω από 10 χρόνια»

γ: Μέτρηση με κλίμακα 0 Όχι & 1 Ναι

δ: Μέτρηση με κλίμακα τριών βαθμίδων 1 «Έως Λύκειο ή Εξατάξιο Γυμνάσιο», 2 «Πανεπιστημιακή Σχολή», 3 «Μεταπτυχιακά»

ε: Μέτρηση της σημαντικότητας με βαθμολόγηση – 10 για υψηλής σημαντικότητας κριτήριο και 1 για το εντελώς αδιάφορο κριτήριο

### 5ο Στάδιο: Ανάλυση της Σημασίας του Μεγέθους της Επιχείρησης, των Κινήτρων Διεθνοποίησης και της μεταξύ τους Αλληλεπίδρασης

στα 6 υποδείγματα, και στη συνέχεια έγινε αναγωγή τους σε 100 ποσοστιαίες μονάδες.

Στο πέμπτο στάδιο της αξιολόγησης τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να στραφούν στα αντικειμενικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης τους και της εξαγωγικής περιστασης μέσα στην οποία καλούνται να λάβουν την απόφαση ΕΔΑ. Οι προτάσεις που ακολουθούν αφορούν εξίσου τις επιχειρήσεις υψηλής ανάμιξης και χαμηλής ανάμιξης.

**Πίνακας Ε1.5: Βάρη Μεταβλητών Μεγέθους της Επιχείρησης και Κινήτρων Διεθνοποίησης Χωρών Βαλκανικής και Ανατολικής Ευρώπης**

Υψηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης	Χαμηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης
<b>Γ</b>	<b>Ε</b>
Το μέγεθος της επιχείρησης σε συνάρτηση με τον κύκλο εργασιών της είναι <sup>α</sup>	Το μέγεθος της επιχείρησης σε συνάρτηση με τον κύκλο εργασιών της είναι <sup>α</sup>
80	93
Το μέγεθος της επιχείρησης σε συνάρτηση με τον αριθμό του προσωπικού της είναι <sup>β</sup>	Το μέγεθος της επιχείρησης σε συνάρτηση με τον αριθμό του προσωπικού της είναι <sup>β</sup>
20	7
100	100
<b>Δ</b>	<b>ΣΤ</b>
Επιδότησεις από Ελληνικά ή Ευρωπαϊκά Προγράμματα. <sup>γ</sup>	Επιδότησεις από Ελληνικά ή Ευρωπαϊκά Προγράμματα. <sup>γ</sup>
26	53
Τυχαία γεγονότα ή απλές συμπτώσεις. <sup>γ</sup>	Τυχαία γεγονότα ή απλές συμπτώσεις. <sup>γ</sup>
8	13
Απρόσκλητες παραγγελίες από το Εξωτερικό. <sup>γ</sup>	Απρόσκλητες παραγγελίες από το Εξωτερικό. <sup>γ</sup>
29	10
Ο βαθμός κορεσμού της Εγχώριας Αγοράς. <sup>γ</sup>	Ο βαθμός κορεσμού της Εγχώριας Αγοράς. <sup>γ</sup>
5	20
Η επαφή και γνωριμία με κατάλληλους ανθρώπους. <sup>γ</sup>	Η επαφή και γνωριμία με κατάλληλους ανθρώπους. <sup>γ</sup>
32	4
100	100

α: Μέτρηση με επτάβαθμη κλίμακα – όπου το 1 1-150.000 €, το 2 150.001 – 300.000 €, το 3 300.001 – 750.000 €, το 4 750.001 – 1.500.000 €, το 5 1.500.001 – 4.500.000 €, το 6 4.500.001 – 9.000.000 € και το 7 πάνω από 9.000.001 €.

β: Μέτρηση με πεντάβαθμη κλίμακα – όπου το 1 1-9 άτομα, το 2 10-49 άτομα, το 3 50-99 άτομα, το 4 100-400 και το 5 400+

γ: Μέτρηση με πεντάβαθμη κλίμακα - όπου το 5 «Η επιλογή ξένων αγορών επηρεάζεται συχνά από ...» και το 1 «Η επιλογή ξένων αγορών επηρεάζεται σπανίως από ...»

Επίσης με βάση τις προτεινόμενες κλίμακες στο στάδιο αυτό θα λαμβάνονται τιμές με εύρος 200 έως 1160 για τις επιχειρήσεις Υψηλής ανάμιξης και έως 1186 για τις επιχειρήσεις Χαμηλής ανάμιξης.

### 6ο Στάδιο: Υπολογισμός της Απόφασης Επιλογής

Στο 6 και τελευταίο στάδιο της Αξιολόγησης, υπολογίζεται η αρχική τιμή για την αξιολογούμενη χώρα, χρησιμοποιώντας τα βάρη των αποτελεσμάτων των υποδειγμάτων ως μία πολλαπλή παλινδρόμηση, ως εξής:

Για τους Εξαγωγείς Υψηλής Ανάμιξης

$$(A * 0,555) + (B * 0,150) + ((\Gamma + \Delta) * 0.351) = \Omega$$

Η τιμή του  $\Omega$  μπορεί να διακυμαίνεται ανάμεσα στο 170 και στο 760. Το εύρος αυτό των 590 (760-170) μονάδων μοιράζεται σε τρία ίσα μέρη και υιοθετείται μία λογική χαμηλής περιοχής, υψηλής περιοχής και αδιευκρίνιστης ή μεσαίων τιμών περιοχής. Συνεπώς, για τιμές από 170 έως 366 προτείνεται η απόρριψη της συγκεκριμένης χώρας από περαιτέρω διερεύνηση. Για τιμές από 367 έως 563 προτείνεται η περαιτέρω διερεύνηση της συγκεκριμένης χώρας και η αναζήτηση περισσότερων στοιχείων. Για τιμές από 564 και πάνω, προτείνεται η αποδοχή της χώρας αυτής ως ιδιαίτερος ελκυστικού εξαγωγικού προορισμού.

Για τους Εξαγωγείς Χαμηλής Ανάμιξης

$$(A * 0,531) + (B * 0,348 * 0,120) + ((\Gamma * 0,179 * 0,120) + (\Gamma * 0,298)) + (\Delta * 0,120) + ((E+\Sigma T) * 0,190) = \Omega$$

Η τιμή του  $\Omega$  μπορεί να διακυμαίνεται ανάμεσα στο 139 και στο 709. Για τιμές από 139 έως 329 προτείνεται η απόρριψη της συγκεκριμένης χώρας από περαιτέρω διερεύνηση. Για τιμές από 330 έως 520 προτείνεται η περαιτέρω διερεύνηση της συγκεκριμένης χώρας και η αναζήτηση περισσότερων στοιχείων. Για τιμές από 521 και πάνω, προτείνεται η αποδοχή της χώρας αυτής ως ιδιαίτερος ελκυστικού εξαγωγικού προορισμού<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Είναι σαφές ότι δεν θα ήταν σωστό να ζητηθεί από τα στελέχη να προβούν σε τόσους και τόσο περίπλοκους υπολογισμούς. Στην παρούσα διατριβή παρουσιάζεται η λογική του υπολογισμού, ενώ εύκολα θα μπορεί βάσει αυτών των προτάσεων να αναπτυχθεί ένα σχετικό φύλλο εργασίας (spreadsheet) στο οποίο θα γίνονται αυτόματα όλοι οι υπολογισμοί. Επίσης, θα μπορούσε το προταθέν σχέδιο επιλογής να ενσωματωθεί σε ένα ευρύτερο πρόγραμμα υποστήριξης λήψης αποφάσεων (DSS).



### E1.4.1.2 Χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και Κύπρος

Στη συνέχεια εξετάζονται αποφάσεις αναφορικά με χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η Κύπρος (τόρα πια μέρος της ΕΕ, αλλά όχι την περίοδο συλλογής των πρωτογενών στοιχείων). Οι χώρες αυτές δέχονται το υψηλότερο ποσοστό των ελληνικών εξαγωγών και αποτελούν παραδοσιακούς προορισμούς των ελληνικών επιχειρήσεων.

### 3ο Στάδιο: Ανάλυση της Σημασίας των Στερεοτυπικών Αντιλήψεων

Όπως και με τις χώρες της Βαλκανικής Χερσονήσου και της Ανατολικής Μεσογείου, έτσι και στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης πρώτα αναλύεται η βαρύτητα των στερεοτυπικών αντιλήψεων. Οι αντιλήψεις αυτές επηρεάζουν τόσο στελέχη επιχειρήσεων υψηλής εξαγωγικής ανάμιξης όσο και στελέχη επιχειρήσεων χαμηλής ανάμιξης. Βάσει των προτεινόμενων κλιμάκων (βλ. Πίνακα Ε1.6) στο παρόν στάδιο και από κάθε στέλεχος προκύπτει μία αξιολόγηση κυμαινόμενη από 100 έως 500 μονάδες.

**Πίνακας Ε1.6: Βάρη Μεταβλητών Στερεοτυπικών Αντιλήψεων Χωρών Ευρωπαϊκής Ένωσης και Κύπρου**

Υψηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης		Χαμηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης	
Α		Α	
Θεωρείτε ότι υπάρχουν πιο πολλές ομοιότητες των ξένων χωρών με την Ελλάδα από ότι διαφορές; <sup>α</sup>	03	Θεωρείτε ότι υπάρχουν πιο πολλές ομοιότητες των ξένων χωρών με την Ελλάδα από ότι διαφορές; <sup>α</sup>	9
Θεωρείτε ότι οι γνώσεις μας για τις ξένες αγορές μειώνονται ανάλογα με τη γεωγραφική τους απόσταση από την Ελλάδα; <sup>α</sup>	09	Θεωρείτε ότι οι γνώσεις μας για τις ξένες αγορές μειώνονται ανάλογα με τη γεωγραφική τους απόσταση από την Ελλάδα; <sup>α</sup>	22
Θεωρείτε ότι υπάρχουν Έλληνες πελάτες που μοιάζουν περισσότερο με κάποιους ξένους από ότι με άλλους Έλληνες; <sup>α</sup>	25	Θεωρείτε ότι υπάρχουν Έλληνες πελάτες που μοιάζουν περισσότερο με κάποιους ξένους από ότι με άλλους Έλληνες; <sup>α</sup>	3
Θεωρείται ότι για τις ξένες αγορές υπάρχει μορφή ή ποσότητα πληροφόρησης που μπορεί να εξαλείψει τον σχετικό επιχειρηματικό κίνδυνο εισόδου; <sup>α</sup>	13	Θεωρείται ότι για τις ξένες αγορές υπάρχει μορφή ή ποσότητα πληροφόρησης που μπορεί να εξαλείψει τον σχετικό επιχειρηματικό κίνδυνο εισόδου; <sup>α</sup>	18
Ποιος είναι ο βαθμός οικειότητας που αισθάνεστε με τη συγκεκριμένη χώρα η οποία αξιολογείται; <sup>β</sup>	40	Ποιος είναι ο βαθμός οικειότητας που αισθάνεστε με τη συγκεκριμένη χώρα η οποία αξιολογείται; <sup>β</sup>	46
Πόσο όμοια αντιλαμβάνεστε την Ελλάδα με τις χώρες οι οποίες ανήκουν στη Ευρωπαϊκή Ένωση; <sup>γ</sup>	10	Πόσο όμοια αντιλαμβάνεστε την Ελλάδα με τις χώρες οι οποίες ανήκουν στη Ευρωπαϊκή Ένωση; <sup>γ</sup>	2
	100		100

α: Μέτρηση με πεντάβαθμη κλίμακα Likert – όπου το 5 Συμφωνώ Απόλυτα και το 1 Διαφωνώ Απόλυτα

β: Μέτρηση με πεντάβαθμη κλίμακα αξιολόγησης – όπου το 5 Υψηλή Οικειότητα και το 1 Χαμηλή Οικειότητα

γ: Μέτρηση με πεντάβαθμη κλίμακα αξιολόγησης – όπου το 5 Υψηλή Ομοιότητα με Ελλάδα και το 1 Χαμηλή Ομοιότητα με Ελλάδα

#### 4ο Στάδιο: Ανάλυση της Σημασίας του Στελέχους και των Χαρακτηριστικών των προς Επιλογή Χωρών

Σε ότι αφορά τις επιχειρήσεις υψηλής εξαγωγικής ανάμιξης ο μόνος παράγοντας που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη είναι αυτός των προσωπικών χαρακτηριστικών του στελέχους, δηλαδή των εμπειριών του από τις διεθνείς αγορές. Για τις επιχειρήσεις χαμηλής ανάμιξης τα χαρακτηριστικά του στελέχους και των προς επιλογή χωρών δεν διαδραματίζουν κανένα ρόλο στη διαδικασία επιλογής ξένων αγορών. Βάσει των προτεινόμενων κλιμάκων (βλ. Πίνακα Ε1.7) στο παρόν στάδιο και από κάθε στέλεχος προκύπτει μία αξιολόγηση κυμαινόμενη από 100 έως 256 μονάδες.

**Πίνακας Ε1.7: Βάρη Μεταβλητών Χαρακτηριστικών Στελέχους και προς Επιλογή Χωρών Ευρωπαϊκής Ένωσης και Κύπρου**

Υψηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης	Χαμηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης
<b>B</b>	
Χρόνια εμπειριών στις πωλήσεις σε διεθνείς αγορές <sup>β</sup>	36
Αν έχει δουλέψει στο εξωτερικό <sup>γ</sup>	27
Αν έχει σπουδάσει στο εξωτερικό <sup>γ</sup>	9
Το επίπεδο σπουδών του <sup>δ</sup>	16
Αν διαθέτει εμπειρία από επιχειρήσεις άλλων κλάδων <sup>γ</sup>	12
	100

β: Μέτρηση των πραγματικών στοιχείων με κλίμακα 4 βαθμίδων όπου 1 «Ένα έως τρία χρόνια», 2 «τέσσερα έως έξι χρόνια», 3 «επτά έως 10 χρόνια», 4 «πάνω από 10 χρόνια»

γ: Μέτρηση με κλίμακα 0 Όχι & 1 Ναι

δ: Μέτρηση με κλίμακα τριών βαθμίδων 1 «Έως Λύκειο ή Εξατάξιο Γυμνάσιο», 2 «Πανεπιστημιακή Σχολή», 3 «Μεταπτυχιακά»

#### 5ο Στάδιο: Ανάλυση της Σημασίας του Μεγέθους της Επιχείρησης, των Κινήτρων Διεθνοποίησης και της μεταξύ τους Αλληλεπίδρασης

Στο πέμπτο στάδιο και για τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης το είδος της αξιολόγησης ταυτίζεται τόσο για τα στελέχη επιχειρήσεων υψηλής εξαγωγικής ανάμιξης όσο για αυτά της χαμηλής εξαγωγικής ανάμιξης. Επίσης με βάση τις προτεινόμενες κλίμακες στο στάδιο αυτό θα λαμβάνονται τιμές με εύρος 200 έως 1074 για τα πρώτα και έως 1084 για τα δεύτερα.

**Πίνακας Ε1.8: Βάρη Μεταβλητών Μεγέθους της Επιχείρησης και Κινήτρων Διεθνοποίησης Χωρών Ευρωπαϊκής Ένωσης και Κύπρου**

Υψηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης		Χαμηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης	
<b>Γ</b>		<b>Β</b>	
Το μέγεθος της επιχείρησης σε συνάρτηση με τον κύκλο εργασιών της είναι <sup>α</sup>	37	Το μέγεθος της επιχείρησης σε συνάρτηση με τον κύκλο εργασιών της είναι <sup>α</sup>	42
Το μέγεθος της επιχείρησης σε συνάρτηση με τον αριθμό του προσωπικού της είναι <sup>β</sup>	63	Το μέγεθος της επιχείρησης σε συνάρτηση με τον αριθμό του προσωπικού της είναι <sup>β</sup>	58
	100		100
<b>Δ</b>		<b>Γ</b>	
Επιδότησεις από Ελληνικά ή Ευρωπαϊκά Προγράμματα. <sup>γ</sup>	36	Επιδότησεις από Ελληνικά ή Ευρωπαϊκά Προγράμματα. <sup>γ</sup>	51
Τυχαία γεγονότα ή απλές συμπτώσεις. <sup>γ</sup>	6	Τυχαία γεγονότα ή απλές συμπτώσεις. <sup>γ</sup>	9
Απρόσκλητες παραγγελίες από το Εξωτερικό. <sup>γ</sup>	27	Απρόσκλητες παραγγελίες από το Εξωτερικό. <sup>γ</sup>	13
Ο βαθμός κορεσμού της Εγχώριας Αγοράς. <sup>γ</sup>	9	Ο βαθμός κορεσμού της Εγχώριας Αγοράς. <sup>γ</sup>	10
Η επαφή και γνωριμία με κατάλληλους ανθρώπους. <sup>γ</sup>	22	Η επαφή και γνωριμία με κατάλληλους ανθρώπους. <sup>γ</sup>	17
	100		100

α: Μέτρηση με επτάβαθμη κλίμακα – όπου το 1 1-150.000 €, το 2 150.001 – 300.000 €, το 3 300.001 – 750.000 €, το 4 750.001 – 1.500.000 €, το 5 1.500.001 – 4.500.000 €, το 6 4.500.001 – 9.000.000 € και το 7 πάνω από 9.000.001 €.

β: Μέτρηση με πεντάβαθμη κλίμακα – όπου το 1 1-9 άτομα, το 2 10-49 άτομα, το 3 50-99 άτομα, το 4 100-400 και το 5 400+

γ: Μέτρηση με πεντάβαθμη κλίμακα - όπου το 5 «Η επιλογή ξένων αγορών επηρεάζεται συχνά από ...» και το 1 «Η επιλογή ξένων αγορών επηρεάζεται σπανίως από ...»

### 6ο Στάδιο: Υπολογισμός της Απόφασης Επιλογής

Χρησιμοποιώντας τα βάρη των αποτελεσμάτων των υποδειγμάτων ως μία πολλαπλή παλινδρόμηση, υπολογίζεται η αρχική τιμή αξιολόγησης της Ευρωπαϊκής χώρας ως εξής:

Για τους Εξαγωγείς Υψηλής Ανάμιξης

$$(A * 0,324) + (B * 0,452) + ((\Gamma + \Delta) * 0.355) = \Omega$$

Η τιμή του  $\Omega$  μπορεί να διακυμαίνεται ανάμεσα στο 149 και στο 673. Για τιμές από 149 έως 322 προτείνεται η απόρριψη της συγκεκριμένης χώρας από περαιτέρω διερεύνηση. Για τιμές από 323 έως 498 προτείνεται η περαιτέρω διερεύνηση της συγκεκριμένης χώρας και η αναζήτηση περισσότερων στοιχείων. Για τιμές από 499

και πάνω, προτείνεται η αποδοχή της χώρας αυτής ως ιδιαίτερος ελκυστικού εξαγωγικού προορισμού.

Για τους Εξαγωγείς Χαμηλής Ανάμιξης

$$(A * 0,263) + ((B+\Gamma) * 0,422) = \Omega$$

Η τιμή του  $\Omega$  μπορεί να διακυμαίνεται ανάμεσα στο 110 και στο 590. Για τιμές από 110 έως 270 προτείνεται η απόρριψη της συγκεκριμένης χώρας από περαιτέρω διερεύνηση. Για τιμές από 271 έως 430 προτείνεται η περαιτέρω διερεύνηση της συγκεκριμένης χώρας και η αναζήτηση περισσότερων στοιχείων. Για τιμές από 431 και πάνω, προτείνεται η αποδοχή της χώρας αυτής ως ιδιαίτερος ελκυστικού εξαγωγικού προορισμού.

#### *E1.4.1.3 Χώρες της Βορείου Αφρικής*

Τέλος, εξετάζονται αποφάσεις αναφορικά με χώρες της Βορείου Αφρικής. Οι χώρες αυτές δέχονται το σημαντικά χαμηλότερο ποσοστό των ελληνικών εξαγωγών και δεν αποτελούν εξαγωγικούς προορισμούς των ελληνικών επιχειρήσεων.

#### **3ο Στάδιο: Ανάλυση της Σημασίας των Στερεοτυπικών Αντιλήψεων**

Οι στερεοτυπικές αντιλήψεις κατά την επιλογή χωρών της Βορείου Αφρικής και ευρύτερα ίσως χωρών που δεν αποτελούν παραδοσιακούς εξαγωγικούς προορισμούς των ελληνικών επιχειρήσεων, αποκτούν μία βαρύνουσα σημασία.

Ειδικότερα, σε ότι αφορά τις επιχειρήσεις υψηλής εξαγωγικής ανάμιξης, πρέπει να εξετασθούν αντιλήψεις τόσο για την απόσταση αυτών των ξένων αγορών από την Ελλάδα, όσο και για την ικανότητα διάκρισης των αγορών αυτών μεταξύ τους. Σε ότι αφορά τους εξαγωγείς χαμηλής ανάμιξης η ανάλυση περιορίζεται στις αντιλήψεις της στερεοτυπικής απόστασης.

Με βάση τις προτεινόμενες κλίμακες, η αξιολόγηση αυτή για τους εξαγωγείς υψηλής ανάμιξης λαμβάνει τιμές από 200 έως 1000, ενώ για τους εξαγωγείς χαμηλής ανάμιξης οι τιμές είναι από 100 έως 500.

**Πίνακας Ε1.9: Βάρη Μεταβλητών Στερεοτυπικών Αντιλήψεων Χωρών Βορείου Αφρικής**

Υψηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης	Χαμηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης
<b>A</b>	<b>A</b>
Θεωρείτε ότι υπάρχουν πιο πολλές ομοιότητες των ξένων χωρών με την Ελλάδα από ότι διαφορές; <sup>α</sup>	Θεωρείτε ότι υπάρχουν πιο πολλές διαφορές ανάμεσα στις διάφορες ξένες χώρες από ότι ομοιότητες; <sup>α</sup>
13	3
Θεωρείτε ότι οι γνώσεις μας για τις ξένες αγορές μειώνονται ανάλογα τη γεωγραφική τους απόσταση από την Ελλάδα; <sup>α</sup>	Θεωρείτε ότι για τις ξένες αγορές γενικεύσεις όπως «Η Γερμανία είναι άψογα οργανωμένη» εκφράζουν σε σημαντικό βαθμό την πραγματικότητα; <sup>α</sup>
5	9
Θεωρείτε ότι υπάρχουν Έλληνες πελάτες που μοιάζουν περισσότερο με κάποιους ξένους από ότι με άλλους Έλληνες; <sup>α</sup>	Θεωρείτε ότι σχετικά με τις ξένες αγορές είναι αλήθεια ότι μετά την είσοδό της επιχείρησης σε αυτές, οι αρχικές απόψεις που είχαμε μεταβάλλονται; <sup>α</sup>
2	8
Θεωρείται ότι για τις ξένες αγορές υπάρχει μορφή ή ποσότητα πληροφόρησης που μπορεί να εξαλείψει τον σχετικό επιχειρηματικό κίνδυνο εισόδου; <sup>α</sup>	Θεωρείται ότι υπάρχουν χώρες οι οποίες γειτονεύουν και μοιάζουν μεταξύ τους λιγότερο από ότι με κάποιες άλλες χώρες, οι οποίες βρίσκονται πιο μακριά; <sup>α</sup>
4	9
Ποιος είναι ο βαθμός οικειότητας που αισθάνεστε με τη συγκεκριμένη χώρα η οποία αξιολογείται; <sup>β</sup>	Συνυπολογίζοντας τον επιχειρηματικό κίνδυνο, αξιολογείτε την επιχειρηματική ελκυστικότητα της συγκεκριμένης χώρας η οποία αξιολογείται; <sup>δ</sup>
60	20
Πόσο όμοια αντιλαμβάνεστε την Ελλάδα με τις χώρες οι οποίες ανήκουν στη Βαλκανική χερσόνησο ή στην Ανατολική Μεσόγειο; <sup>γ</sup>	Πόσο όμοιες είναι μεταξύ τους χώρες οι οποίες ανήκουν στη Βόρεια Αφρική; <sup>ε</sup>
16	51
100	100
<b>B</b>	
Θεωρείτε ότι υπάρχουν πιο πολλές διαφορές ανάμεσα στις διάφορες ξένες χώρες από ότι ομοιότητες; <sup>α</sup>	
1	
Θεωρείτε ότι για τις ξένες αγορές γενικεύσεις όπως «Η Γερμανία είναι άψογα οργανωμένη» εκφράζουν σε σημαντικό βαθμό την πραγματικότητα; <sup>α</sup>	
10	
Θεωρείτε ότι σχετικά με τις ξένες αγορές είναι αλήθεια ότι μετά την είσοδό της επιχείρησης σε αυτές, οι αρχικές απόψεις που είχαμε μεταβάλλονται; <sup>α</sup>	
10	
Θεωρείται ότι υπάρχουν χώρες οι οποίες γειτονεύουν και μοιάζουν μεταξύ τους λιγότερο από ότι με κάποιες άλλες χώρες, οι οποίες βρίσκονται πιο μακριά; <sup>α</sup>	
10	
Συνυπολογίζοντας τον επιχειρηματικό κίνδυνο, αξιολογείτε την επιχειρηματική ελκυστικότητα της συγκεκριμένης χώρας η οποία αξιολογείται; <sup>δ</sup>	
4	
Πόσο όμοιες είναι μεταξύ τους χώρες οι οποίες ανήκουν στη Βόρεια Αφρική; <sup>ε</sup>	
65	
100	

α: Μέτρηση με πεντάβαθμη κλίμακα Likert – όπου το 5 Συμφωνώ Απόλυτα και το 1 Διαφωνώ Απόλυτα

β: Μέτρηση με πεντάβαθμη κλίμακα αξιολόγησης – όπου το 5 Υψηλή Οικειότητα και το 1 Χαμηλή Οικειότητα

γ: Μέτρηση με πεντάβαθμη κλίμακα αξιολόγησης – όπου το 5 Υψηλή Ομοιότητα με Ελλάδα και το 1 Χαμηλή Ομοιότητα με Ελλάδα

δ: Μέτρηση με πεντάβαθμη κλίμακα αξιολόγησης – όπου το 5 Πολύ Μεγαλύτερη Ελκυστικότητα έναντι του Κινδύνου, το 4 Μεγαλύτερη Ελκυστικότητα έναντι του Κινδύνου, το 3 Ίση Ελκυστικότητα και Κίνδυνος, το 2 Μικρότερη Ελκυστικότητα έναντι του Κινδύνου και το 1 Πολύ Μικρότερη Ελκυστικότητα έναντι του Κινδύνου

ε: Μέτρηση με πεντάβαθμη κλίμακα αξιολόγησης – όπου το 5 Υψηλή Ομοιογένεια Μεταξύ τους και το 1 Χαμηλή Ομοιογένεια Μεταξύ τους

#### 4ο Στάδιο: Ανάλυση της Σημασίας του Στελέχους και των Χαρακτηριστικών των προς Επιλογή Χωρών

Για τους εξαγωγείς υψηλής ανάμιξης κανένας από τους παράγοντες του τετάρτου σταδίου δεν επηρεάζει τη διαδικασία επιλογής αυτών των χωρών. Αντιθέτως, οι εξαγωγείς χαμηλής ανάμιξης πρέπει να συνυπολογίσουν την προσωπική προδιάθεση του στελέχους προς την ανάληψη εξαγωγικού ρίσκου και να εξετάσουν μία σειρά από συγκεκριμένους, αντικειμενικούς παράγοντες των υποψηφίων χωρών. Βάσει των κλιμάκων η αξιολόγηση λαμβάνει τιμές από 200 έως 1500.

**Πίνακας Ε1.10: Βάρη Μεταβλητών Χαρακτηριστικών Στελέχους και προς Επιλογήν Χωρών Βορείου Αφρικής**

Υψηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης	Χαμηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης
	<p><b>Β</b></p> <p>Θεωρείτε ότι για να επιλεγεί μία ξένη χώρα θα πρέπει να καταφεύγουμε σε στελέχη με εμπειρία της χώρας;<sup>α</sup> 20</p> <p>Θεωρείτε ότι για να επιλεγεί μία ξένη χώρα θα πρέπει να καταφεύγουμε σε επιτόπια αξιολόγηση της χώρας;<sup>α</sup> 80</p> <p>100</p> <p><b>Γ</b></p> <p>Παράγοντες Μάρκετινγκ<sup>ε</sup> 19</p> <p>Παράγοντες Προϊόντος<sup>ε</sup> 20</p> <p>Νομικοί παράγοντες<sup>ε</sup> 16</p> <p>Πολιτισμικές Μεταβλητές<sup>ε</sup> 13</p> <p>Γεωδημογραφικά στοιχεία<sup>ε</sup> 11</p> <p>Μακρο-οικονομικά στοιχεία<sup>ε</sup> 21</p> <p>100</p>

α: Μέτρηση με πεντάβαθμη κλίμακα Likert – όπως το 5 Συμφωνώ Απόλυτα

ε: Μέτρηση της σημαντικότητας με βαθμολόγηση – 10 για υψηλής σημαντικότητας κριτήριο και 1 για το εντελώς αδιάφορο κριτήριο

#### 5ο Στάδιο: Ανάλυση της Σημασίας του Μεγέθους της Επιχείρησης, των Κινήτρων Διεθνοποίησης και της μεταξύ τους Αλληλεπίδρασης

Επίσης, στο πέμπτο αυτό στάδιο αξιολόγησης, οι εξαγωγείς υψηλής ανάμιξης δεν λαμβάνουν υπόψη τους κανένα παράγοντα. Ωστόσο, οι εξαγωγείς χαμηλής ανάμιξης πρέπει να συνυπολογίσουν δεδομένα για το μέγεθος της επιχείρησής τους καθώς και των κινήτρων διεθνοποίησης. Βάσει των κλιμάκων η αξιολόγηση λαμβάνει τιμές από 200 έως 1102.

**Πίνακας Ε1.11: Βάρη Μεταβλητών Μεγέθους της Επιχείρησης και Κινήτρων Διεθνοποίησης Χωρών Βορείου Αφρικής**

Υψηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης	Χαμηλής Εξαγωγικής Ανάμιξης
	<p><b>Δ</b></p> <p>Το μέγεθος της επιχείρησης σε συνάρτηση με τον κύκλο εργασιών της είναι<sup>α</sup> 51</p> <p>Το μέγεθος της επιχείρησης σε συνάρτηση με τον αριθμό του προσωπικού της είναι<sup>β</sup> 49</p> <p>100</p> <p><b>Ε</b></p> <p>Επιδότησεις από Ελληνικά ή Ευρωπαϊκά Προγράμματα.<sup>γ</sup> 34</p> <p>Τυχαία γεγονότα ή απλές συμπτώσεις.<sup>γ</sup> 20</p> <p>Απρόσκλητες παραγγελίες από το Εξωτερικό.<sup>γ</sup> 16</p> <p>Ο βαθμός κορεσμού της Εγχώριας Αγοράς.<sup>γ</sup> 28</p> <p>Η επαφή και γνωριμία με κατάλληλους ανθρώπους.<sup>γ</sup> 2</p> <p>100</p>

α: Μέτρηση με επτάβαθμη κλίμακα – όπου το 1 1-150.000 €, το 2 150.001 – 300.000 €, το 3 300.001 – 750.000 €, το 4 750.001 – 1.500.000 €, το 5 1.500.001 – 4.500.000 €, το 6 4.500.001 – 9.000.000 € και το 7 πάνω από 9.000.001 €.

β: Μέτρηση με πεντάβαθμη κλίμακα – όπου το 1 1-9 άτομα, το 2 10-49 άτομα, το 3 50-99 άτομα, το 4 100-400 και το 5 400+

γ: Μέτρηση με πεντάβαθμη κλίμακα - όπου το 5 «Η επιλογή ξένων αγορών επηρεάζεται συχνά από ...» και το 1 «Η επιλογή ξένων αγορών επηρεάζεται σπανίως από ...»

### 6ο Στάδιο: Υπολογισμός της Απόφασης Επιλογής

Η αρχική τιμή αξιολόγησης της Βόρειο – Αφρικανικής χώρας υπολογίζεται

χρησιμοποιώντας τα βάρη των αποτελεσμάτων των υποδειγμάτων ως μία πολλαπλή παλινδρόμηση, ως εξής:

Για τους Εξαγωγείς Υψηλής Ανάμιξης

$$(A * 0,382) + (B * 0,275) = \Omega$$

Η τιμή του  $\Omega$  μπορεί να διακυμαίνεται ανάμεσα στο 66 και στο 329. Για τιμές από 66 έως 154 προτείνεται η απόρριψη της συγκεκριμένης χώρας από περαιτέρω διερεύνηση. Για τιμές από 155 έως 242 προτείνεται η περαιτέρω διερεύνηση της συγκεκριμένης χώρας και η αναζήτηση περισσότερων στοιχείων. Για τιμές από 243 και πάνω, προτείνεται η αποδοχή της χώρας αυτής ως ιδιαίτερος ελκυστικού εξαγωγικού προορισμού.

Για τους Εξαγωγείς Χαμηλής Ανάμιξης

$$(A * 0,472) + (B * 0,352 * 0,205) + (Γ * 0,205) + ((\Delta + E) * 0,306) = \Omega$$

Η τιμή του  $\Omega$  μπορεί να διακυμαίνεται ανάμεσα στο 136 και στο 814. Για τιμές από 136 έως 362 προτείνεται η απόρριψη της συγκεκριμένης χώρας από περαιτέρω διερεύνηση. Για τιμές από 363 έως 589 προτείνεται η περαιτέρω διερεύνηση της συγκεκριμένης χώρας και η αναζήτηση περισσότερων στοιχείων. Για τιμές από 590 και πάνω, προτείνεται η αποδοχή της χώρας αυτής ως ιδιαίτερος ελκυστικού εξαγωγικού προορισμού.



### ***E1.4.2 Προτάσεις προς Στελέχη Οργανισμών Προώθησης Εξαγωγών***

Η ανάπτυξη των διοικητικών προτάσεων στοχεύει κυρίως για τα Στελέχη των Εξαγωγικών Επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά πιστεύεται ότι τα αποτελέσματα της μελέτης παρουσιάζουν σχετικό ενδιαφέρον και προς τα Στελέχη Δημόσιων Οργανισμών, τα οποία είναι επιφορτισμένα με τις προσπάθειες ενίσχυσης της εξαγωγικής συμπεριφοράς των ελληνικών επιχειρήσεων. Με δεδομένη τη φύση, την έκταση και το γενικότερο σκοπό της παρούσας έρευνας, μπορούν να διατυπωθούν μόνο προτάσεις γενικού περιεχομένου. Είναι στη διακριτική ευχέρεια και ευθύνη των επιχειρήσεων, οι οποίες χρησιμοποιούν την πληροφόρηση και τη βοήθεια των Δημοσίων Οργανισμών, να προσαρμόσουν αυτά στις ιδιαίτερες ανάγκες τους. Τα ακόλουθα αποτελούν τις κυριότερες προτάσεις προς Στελέχη Οργανισμών Προώθησης Εξαγωγών.

1. Η παροχή πληροφοριών σχετικά με ένα ευρύ φάσμα χαρακτηριστικών των ξένων αγορών αποτελεί παραδοσιακά έναν από τους ουσιαστικότερους και σημαντικότερους ρόλους των κρατικών οργανισμών προώθησης εξαγωγών. Η παρούσα μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η χρήση τέτοιων πληροφοριών με τη μορφή κριτηρίων αξιολόγησης εξαγωγικών προορισμών δεν είναι ιδιαίτερος σημαντική για όλες τις ομάδες χωρών και κατηγορίες εξαγωγικών επιχειρήσεων. Όμως αποτελεί επίσης εύρημα της παρούσας μελέτης το γεγονός ότι η χρήση αυτών των κριτηρίων σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα οικειότητας προς τις διάφορες ξένες αγορές, η οποία με τη σειρά της αποτελεί σημαντικό κριτήριο ΕΔΑ. Για τους ανωτέρω λόγους, η πληροφόρηση για τις χώρες πρέπει να παρέχεται δωρεάν, να είναι εύκολα διαθέσιμη σε όλους, να αποτελείται από σύγχρονα δεδομένα και να δίδεται σε μορφή τέτοια ώστε να διευκολύνονται οι συγκρίσεις ανάμεσα στις χώρες.
2. Τα στελέχη των κρατικών οργανισμών, στην προσπάθεια ενίσχυσης του εξαγωγικού δυναμικού της χώρας, ενδιαφέρονται άμεσα για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και τον εμπλουτισμό των εμπειριών των εξαγωγικών στελεχών. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης υπογραμμίζουν την ανάγκη ενθάρρυνσης των στελεχών προς την ανάπτυξη μεγαλύτερου βαθμού οικειότητας με τις ξένες αγορές, κυρίως μέσω της

διευκόλυνσης απόκτησης προσωπικών εμπειριών και γνωριμιών σε κάθε μία χώρα. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τις συνήθεις δραστηριότητες εξαγωγικών οργανισμών όπως η οργάνωση εμπορικών εκθέσεων, εμπορικών επισκέψεων κ.λπ, σχεδιασμένες όμως με στόχο όχι τη σύναψη εμπορικών συνεργασιών αλλά την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.

3. Σε συνέχεια των ανωτέρω, ο ρόλος της επίσημης εκπαιδευτικής διαδικασίας των στελεχών εμφανίζεται στην παρούσα μελέτη ως ιδιαίτερος σημαντικός. Ο σχεδιασμός των σεμιναρίων, των προπτυχιακών και μεταπτυχιακών προγραμμάτων πρέπει να λαμβάνει υπόψη την ανάγκη των στελεχών για αυξημένη ικανότητα διάκρισης των εξαγωγικών προορισμών. Προτείνεται η χρήση συγκεκριμένων εργαλείων και υποδειγμάτων, καθώς και η ενσωμάτωση της μελέτης ειδικών περιπτώσεων (use of tools and case study analysis) τα οποία θα συμβάλλουν στην ταχύτερη και πιο επιτυχημένη αναγνώριση των πολιτισμικών διαφορών, των καταναλωτικών ιδιαιτεροτήτων και των δομικών χαρακτηριστικών των διαφόρων ξένων χωρών (Thanopoulos & Vernon 1987).
4. Τέλος, όταν τα στελέχη των κρατικών οργανισμών επιθυμούν την ανάπτυξη κινήτρων για την προσέλκυση επενδύσεων προς την Ελλάδα, είτε κινήτρων για την κατεύθυνση ελληνικών επενδύσεων προς συγκεκριμένες χώρες, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τόσο τα ειδικότερα κίνητρα και τους λόγους που ωθούν διαφορετικές ομάδες επιχειρήσεων προς τις διεθνείς αγορές, όσο και το σχετικό μέγεθος των επιχειρήσεων αυτών. Αυτοί οι δύο παράγοντες, κίνητρα και μέγεθος της επιχείρησης, αλληλοεπιδρούν και επηρεάζουν έτσι την τελική αποδοχή συγκεκριμένων προγραμμάτων προώθησης επενδύσεων ή εξαγωγών.

Μετά την παρουσίαση των ανωτέρω προτάσεων, η παρούσα διατριβή παραθέτει προς χρήση από τα Στελέχη των Οργανισμών Προώθησης Εξαγωγών ένα εργαλείο για την καλύτερη ανάπτυξη στοχευμένων ενεργειών προώθησης των εξαγωγών προς συγκεκριμένες χώρες. Το εργαλείο αυτό έχει τη μορφή ενός επεξεργασμένου χάρτη. Στο χάρτη αυτό παρουσιάζονται οι μεταβλητές οι οποίες μετείχαν στην ανάλυση και εξετάστηκαν στο υπόδειγμα ΕΔΑ, σε σχέση και σε συνάρτηση

με την πραγματική γεωγραφική απεικόνιση των αποστάσεων της Ελλάδος από τους σημαντικότερους διεθνείς προορισμούς.

Παρόμοιες προσπάθειες σύνδεσης αντιλήψεων και πραγματικών αποστάσεων έχουν γίνει και στο παρελθόν (π.χ. Green *et al.* 1989). Επίσης, η γραφική ανάλυση και απεικόνιση κρίσιμων μεταβλητών στο Μάρκετινγκ έχει θεμελιωθεί στη σχετική βιβλιογραφία (Tufte 1983, 1990, Alt 1990), ιδιαίτερα κατά την προσπάθεια διερεύνησης καινοφανών σχέσεων και μεταβλητών (Holbrook 1997, Novak 1995).

Για το σκοπό της ανωτέρω απεικόνισης χρησιμοποιήθηκε ένα πάζλ από χάρτες της Ευρώπης, της Βορείου Αφρικής και της Εγγύς Ανατολής, στο οποίο απεικονίστηκαν οι (στερεοτυπικά ομοιογενείς) αξιολογήσεις των 17 χωρών, ο βαθμός οικειότητας των στελεχών με κάθε χώρα (ως προσέγγιση της ψυχικής απόστασης) και η ένταση των εμπορικών συναλλαγών με κάθε χώρα. Η απεικόνιση έγινε για το σύνολο του δείγματος.

Τα βασικά ευρήματα αντανακλούν εν μέρει τόσο την ελληνική πραγματικότητα, όπως αυτή εκφράζεται από ειδικούς και τα στελέχη των επιχειρήσεων, όσο και την ομαδοποίηση των χωρών η οποία προηγήθηκε, παρέχοντάς της σχετική εγκυρότητα. Ειδικότερα και με βάση το Διάγραμμα Ε1.1 στο οποίο απεικονίζεται ο επεξεργασμένος χάρτης<sup>3</sup> μπορούν να γίνουν τα ακόλουθα σχόλια και τα οποία αποτελούν ένα αρχικό πλάνο για την στοχοθέτηση των ενεργειών των στελεχών των Οργανισμών Προώθησης Εξαγωγών:

- Κοινό εύρημα και για τις 17 χώρες είναι ότι οι εξαγωγές βρίσκονται «μακρύτερα», από ότι η σχετική αξιολόγηση και η αναφερθείσα οικειότητα. Αυτό είναι δηλωτικό του χαμηλού βαθμού εξαγωγικού προσανατολισμού των Ελληνικών επιχειρήσεων, ο οποίος μάλιστα φαίνεται να υπολείπεται σημαντικά του δυναμικού που αποκαλύπτουν οι σχετικές

<sup>3</sup> Στον χάρτη έχουν απεικονισθεί οι γεωγραφικές αποστάσεις των πρωτευουσών των 17 χωρών από την Αθήνα και πάνω στις ευθείες αυτές γραμμές έχουν προσδιορισθεί με έγχρωμους κύκλους οι σχετικές θέσεις των εξαγωγών (κόκκινος κύκλος), της οικειότητας (γαλάζιος κύκλος) και της αξιολόγησης (πράσινος κύκλος). Ο μεγάλος κύκλος προσδιορίζει το δειγματοληπτικό πλαίσιο των χωρών (βλ. § Γ3.1) και την μέγιστη τιμή που μπορεί να πάρει μια απόσταση στον χάρτη.

αξιολογήσεις. Η απόσταση αξιολογήσεων και εξαγωγών εξηγεί επιπροσθέτως και τη δημιουργία της Πρώτης Ομάδας χωρών, η οποία είναι και η μεγαλύτερη ομάδα αφού περιέχει 9 χώρες. Πιο συγκεκριμένα, το εύρημα αυτό τονίζει ότι χώρες οι οποίες προέρχονται από γεωγραφικούς (Ευρώπη – Ασία και Αφρική) και πολιτισμικούς χώρους πολύ διαφορετικούς μεταξύ τους και παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη διακύμανση γεωγραφικής απόστασης από την Ελλάδα, ομαδοποιούνται στις αντιλήψεις των στελεχών, λόγω της σχετικής ομοφωνίας τους ως προς τη θετικότερη των εξαγωγών αξιολόγησή τους. Συνεπώς, τα στελέχη των Οργανισμών Προώθησης Εξαγωγών θα πρέπει να παρακολουθούν ως ενιαίο σύνολο τις χώρες εκείνες των οποίων η αξιολόγηση είναι σημαντικότερη του επιπέδου των σημερινών εξαγωγών και άρα παρουσιάζουν κατά κύριο λόγο τις ελκυστικότερες για το άμεσο μέλλον αγορές.

- Οι αξιολογήσεις με τη σειρά τους, είναι εν γένει καλύτερες από ότι ο βαθμός οικειότητας, φέρνοντας τις ξένες αγορές πιο κοντά. Αυτό εξηγείται από τη μικρή επαφή των Ελλήνων στελεχών με ξένες αγορές και τη σχετική έλλειψη εμπειριών. Μοναδική εξαίρεση αποτελούν οι χώρες της Σερβίας – Μαυροβουνίου, της Αλβανίας, της Κύπρου όπου για γνωστούς γεωπολιτικούς και πολιτισμικούς λόγους, αλλά και των σχετικών εντάσεων στην περιοχή όταν έγινε η έρευνα (καλοκαίρι 2000), οι αξιολογήσεις υπολείπονται της οικειότητας. Από τις σχέσεις αξιολογήσεων, οικειότητας και εξαγωγών εξηγείται η δημιουργία της Ομάδας των Βορειο-Αφρικανικών χωρών καθώς παρουσιάζουν στο χάρτη σχεδόν ταυτόσημες τις τρεις αποστάσεις και εμφανίζονται σαφέστατα μακρύτερα από όλες τις άλλες χώρες. Για τα στελέχη των Οργανισμών Προώθησης Εξαγωγών η ομάδα αυτή των χωρών πρέπει να αποτελεί δευτερεύοντα στόχο ανάπτυξης και κυρίως στόχο βελτίωσης της οικειότητας και των γνώσεων προς αυτές.
- Η αδύναμη εξαγωγική παρουσία των ελληνικών επιχειρήσεων τονίζεται από το γεγονός ότι με εξαίρεση τις τρεις ευρωπαϊκές χώρες Ισπανία, Γαλλία και Γερμανία, η γεωγραφική απόσταση των χωρών είναι μικρότερη από την «Εμπορική» απόστασή τους βάσει της

έντασης των εξαγωγών. Με άλλα λόγια, βάσει των εξαγωγών της, η Ελλάδα θα ήταν γεωγραφικώς πολύ περισσότερο απομονωμένη. Αυτό το εύρημα επαληθεύει τη δημιουργία της ομάδας των Ευρωπαϊκών χωρών στην οποία συμμετέχει και η Κύπρος. Βέβαια για την Ιταλία και την Κύπρο η γεωγραφική απόσταση είναι μικρότερη της εμπορικής, αλλά αυτό συμβαίνει λόγω της πραγματικά πολύ κοντινής τους γεωγραφικής απόστασης από την Ελλάδα και όχι λόγω χαμηλής εξαγωγικής προτίμησης. Οι χώρες αυτές αποτελούν τους ώριμους εξαγωγικούς προορισμούς, στους οποίους οι ενέργειες ενός Οργανισμού θα πρέπει μάλλον να εστιάζουν στη βελτίωση της περαιτέρω διείσδυσης και όχι στη γνωριμία ή την αρχική επιλογή τους από τις επιχειρήσεις.

**Διάγραμμα Ε1.1: Χάρτης των Χωρών της Έρευνας και των Γεωγραφικών, Ψυχολογικών, Εμπορικών και Αξιολογικών Αποστάσεων τους Από την Ελλάδα.**



## **E1.5 Συνεισφορά της Διατριβής**

Στην παρούσα διατριβή αναπτύχθηκε και ελέγχθηκε με αντιπροσωπευτικό δείγμα των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων, ένα θεωρητικώς θεμελιωμένο υπόδειγμα λήψης αποφάσεων ΕΔΑ, το οποίο εκφράζει μία καινοφανή σύνθεση των πιο σημαντικών παραγόντων καθορισμού της διαδικασίας και του αποτελέσματος της ΕΔΑ. Εξαιτίας διαφοροποιημένης εξαγωγικής συμπεριφοράς ανάμεσα στις επιχειρήσεις του ερευνητικού δείγματος, η ανάλυση ολοκληρώθηκε σε έξι διαφορετικά επίπεδα, τα οποία αντανακλούν το βαθμό ανάμιξης των επιχειρήσεων στις ξένες αγορές (υψηλός-χαμηλός) και τις διαφορετικές χώρες προορισμού (Ε.Ε., Βαλκάνια και Ανατολική Ευρώπη, Βόρειος Αφρική). Ο βαθμός ανταπόκρισης του προταθέντος υποδείγματος στη συμπεριφορά των επιχειρήσεων του δείγματος (model fit) ελέγχθηκε ενδελεχώς και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ήταν ικανοποιητικός για όλα τα επίπεδα της ανάλυσης. Συνεπώς, η παρούσα μελέτη θεωρείται ότι έχει συνεισφέρει στην ακαδημαϊκή μελέτη, βιβλιογραφία και πρακτική της θεωρίας των αποφάσεων εξαγωγικού χαρακτήρα. Στις επόμενες παραγράφους αναλύεται διεξοδικότερα η συνεισφορά αυτή.

### **E1.5.1 Θεωρητική Συνεισφορά της Διατριβής**

Τα αποτελέσματα της μελέτης θεωρείται ότι α) επιβεβαιώνουν και ενισχύουν προϋπάρχουσες πληροφορίες και γνώσεις και β) προσφέρουν νέες προοπτικές και γνώσεις στο αντικείμενο της μελέτης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της εξαντλητικής βιβλιογραφικής επισκόπησης, η παρούσα μελέτη θεωρείται η πρώτη στην οποία γίνεται προσπάθεια εξέτασης του βαθμού επίδρασης των στερεοτυπικών αντιλήψεων κατά τη διαδικασία ΕΔΑ, μέσω ενός πλαισίου ολιστικής εξέτασης διαφορετικών, αλλά σχετιζόμενων παραγόντων. Ειδικότερα:

1. Προτάθηκε ο θεωρητικός χαρακτηρισμός της μεταβλητής «χρησιμοποιούμενα κριτήρια αξιολόγησης διεθνών αγορών» ως μεταβλητή δευτέρας τάξεως (second order variable) και μέσω της μελέτης προσφέρθηκε εμπειρική υποστήριξη της υπόθεσης αυτής. Αυτό σημαίνει

ότι τα στελέχη των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων αντιλαμβάνονται τα κριτήρια αξιολόγησης ως μία ενιαία και ομοιογενή ομάδα και όχι ως ξεχωριστές και εντελώς ανεξάρτητες μεταξύ τους διαστάσεις αξιολόγησης των χωρών. Συνεπώς, έρευνες που μπορεί να γίνουν στο μέλλον δεν θα πρέπει να εξετάζουν τη βαρύτητα και τη σημασία συγκεκριμένων ομάδων κριτηρίων ανεξάρτητα από τις υπόλοιπες ομάδες κριτηρίων που χρησιμοποιούνται κατά την αξιολόγηση διεθνών αγορών.

2. Η προταθείσα και ελεγχθείσα σχέση ανάμεσα στους παράγοντες εξαγωγικής υποκίνησης και στο μέγεθος της επιχείρησης θεωρείται ότι αποτελεί μία διαφοροποίηση από τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι μεταβλητές έχουν χρησιμοποιηθεί στη μέχρι σήμερα σχετική βιβλιογραφία (Leonidou 1998, Verwaal & Donkers 2002). Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα κατέληξε ότι, παρότι οι παράγοντες εξαγωγικής υποκίνησης και το μέγεθος της επιχείρησης μπορούν να έχουν άμεση επίδραση στην ΕΔΑ, είναι η μεταξύ τους αλληλεπίδραση, η οποία καλύτερα εξηγεί και καθορίζει τη διαδικασία ΕΔΑ. Συνεπώς, η παρούσα έρευνα αμφισβητεί τα αποτελέσματα προηγούμενων μελετών οι οποίες αντιμετώπιζαν τις δύο αυτές μεταβλητές ως ανεξάρτητους παράγοντες καθορισμού της ΕΔΑ και προτείνει ότι μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν τόσο την κύρια επίδραση όσο και το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης αυτών των δύο μεταβλητών.
3. Γίνεται φανερό από την ανάγνωση των αποτελεσμάτων ότι ανεξαρτήτως του επιπέδου ανάλυσης (δηλαδή και στα έξι επίπεδα που ελέγχθηκε το υπόδειγμα) υπάρχει μία ισχυρή και στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην ένταση της ψυχικής απόστασης και στα κίνητρα διεθνοποίησης, παρότι η κύρια επίδραση των κινήτρων δεν έχει βρεθεί ως στατιστικώς σημαντικός παράγοντας καθορισμού της ΕΔΑ. Αυτή η μελέτη αποτελεί την πρώτη προσπάθεια εξέτασης της επίδρασης της έντασης της ψυχικής απόστασης από τις διεθνείς αγορές γενικά, στους παράγοντες εξαγωγικής υποκίνησης. Συνεπώς, από τα ανωτέρω εξάγεται ότι, παρότι στη μελέτη αυτή παρουσιάστηκε εμπειρική υποστήριξη για τη σχέση αυτή και συνεπώς η ένταση ψυχικής απόστασης θεωρείται ότι αποτελεί ένα τμήμα του συνολικού



μηχανισμού ΕΔΑ, στα πλαίσια αυτής της διερεύνησης η ακριβής θέση και ο ρόλος αλλά και ο βαθμός επίδρασης της δεν έχουν πλήρως διευκρινισθεί (βλ. § Ε1.6).

4. Η a priori κατηγοριοποίηση των εξαγωγικών προορισμών - χωρών και των εξαγωγικών επιχειρήσεων επιβεβαιώθηκε από τη διαφοροποιημένη συμπεριφορά των προταθεισών υποθέσεων στα έξι επίπεδα ανάλυσης του υποδείγματος. Αυτό οδηγεί στην πρόταση ότι μελλοντική έρευνα θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της παρόμοια χαρακτηριστικά χωρών και επιχειρήσεων, έτσι ώστε να αποφεύγεται η υιοθέτηση συγκεχυμένων αποτελεσμάτων (confounding effect) και να βελτιώνεται η ικανότητα γενίκευσης αυτών.
5. Η έλλειψη υποστήριξης της υπόθεσης επίδρασης της χρήσης κριτηρίων ως παράγοντα καθορισμού της ΕΔΑ θεωρείται ότι προσφέρει επιπρόσθετη υποστήριξη στις απόψεις που θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις δεν ακολουθούν μία συστηματική και συγκεκριμένη διαδικασία ΕΔΑ (Westhead *et al.* 2001, 2002, Andersen & Buvik 2002, Brewer 2001, Dow 2000, Papadopoulos *et al.* 2002). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια αξιολόγησης χωρών διαδραματίζουν ένα στατιστικώς σημαντικό ρόλο όταν οι χώρες οι οποίες μελετώνται είναι υψηλού κινδύνου ή/και χαμηλής οικονομικής ανάπτυξης. Σε αυτή την περίπτωση δεν είναι μόνο ο απευθείας ρόλος των κριτηρίων ο οποίος πρέπει να σημειωθεί αλλά επίσης η εμπειρία του στελέχους και η προδιάθεση ανάληψης εξαγωγικών κινδύνων τα οποία συνολικά επιδρούν στη διαδικασία ΕΔΑ.
6. Τα σχόλια τα οποία προηγήθηκαν στην παράγραφο 4, έχουν σχέση με τη στατιστική συμπεριφορά των μεταβλητών «Εμπειρίες στελέχους» και «Προδιάθεση στελέχους για ανάληψη εξαγωγικών κινδύνων», καθώς γίνεται φανερό ότι ο ρόλος τους διαφοροποιείται ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εξαγωγικής επιχείρησης και της χώρας προορισμού. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης έρχονται σε αντίθεση με την υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με το ρόλο αυτών των δύο μεταβλητών (Leonidou *et al.* 1998, Manolova *et al.* 2002, Ibeh 2004) καθώς αγνοείται σε αυτήν ο διαμεσολαβητικός ρόλος τόσο της επιχείρησης και του εξαγωγικού προορισμού όσο και της

χρήσης κριτηρίων επιλογής. Για παράδειγμα, στις χώρες της Ε.Ε., και στις επιχειρήσεις υψηλής εξαγωγικής ανάμιξης, οι εμπειρίες του στελέχους επιδρούν απ' ευθείας στην επιλογή χωρών, λειτουργώντας ως «μεγεθυντικός φακός» των ιδιαιτεροτήτων αυτών των χωρών, υποδεικνύοντας έτσι και συγκεκριμένη χώρα. Σε αντίθεση, στις χώρες της Βαλκανικής χερσονήσου και της Ανατολικής Μεσογείου και για το δείγμα επιχειρήσεων χαμηλής ανάμιξης, και οι δύο μεταβλητές λειτουργούν ως «φωτιστικός πυρσός», αφού η επίδρασή τους εμφανίζεται μέσω της χρήσης συγκεκριμένων κριτηρίων αξιολόγησης, φωτίζοντας με τον τρόπο αυτό συγκεκριμένες οπτικές ή χαρακτηριστικά των υποψηφίων χωρών. Συνεπώς, μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα χαρακτηριστικά των εξαγωγικών επιχειρήσεων και των εξαγωγικών προορισμών, ώστε να αποφεύγονται σφάλματα σύγχισης (confounding error).

7. Τέλος, η σημαντικότερη συνεισφορά της μελέτης σχετίζεται με τα αποτελέσματα του ρόλου των δύο μεταβλητών οι οποίες μετρούν την ένταση των στερεοτυπικών αντιλήψεων των στελεχών. Όπως και με τη μεταβλητή της έντασης της ψυχικής απόστασης, αυτή η έρευνα θεωρείται η πρώτη προσπάθεια ελέγχου της επίδρασης των στερεοτυπικών αντιλήψεων στις αποφάσεις ΕΔΑ. Τα ακόλουθα αποτελούν τη βασική συνεισφορά της μελέτης και αφορούν ειδικότερα: (α) την ανάπτυξη ιδιαίτερου τρόπου μέτρησης της μεταβλητής (βλ. § Γ2.3.1) και (β) το διαχωρισμό της γενικής έννοιας των στερεοτυπικών αντιλήψεων σε δύο, ξεχωριστά φαινόμενα και μετρήσιμες έννοιες. Η διαφοροποιημένη συμπεριφορά των δύο αυτών εννοιών και μετρήσεων (δηλαδή της Στερεοτυπικής Απόστασης και της Στερεοτυπικής Ομοιογένειας) τόσο μέσα στο ίδιο υπόδειγμα όσο και ανάμεσα σε διαφορετικά υποδείγματα, θεωρείται ότι αποτελεί ισχυρή ένδειξη ότι στο μέλλον, παρόμοιες μελέτες αλλά και μελέτες του χώρου της ψυχολογίας θα πρέπει να υιοθετήσουν μία παρόμοια θεωρητική αντιμετώπιση της μεταβλητής των στερεοτυπικών αντιλήψεων.

***E1.5.2 Συνεισφορά της Διατριβής σε Διοικητικό Επίπεδο***

Οι διοικητικές προτάσεις και οι κανονιστικές οδηγίες για την επικουρία των αποφάσεων ΕΔΑ παρουσιάστηκαν ήδη στην παράγραφο E1.4.1. Η προτεινόμενη διαδικασία 6 σταδίων λήψης αποφάσεων ΕΔΑ, αντικατοπτρίζει τα εμπειρικά ευρήματα της μελέτης. Προσφέρει δε στα στελέχη των επιχειρήσεων μια συστηματική αλλά σχετικά εύκολα εφαρμόσιμη σειρά βημάτων, τα οποία αν ακολουθηθούν πιστεύεται ότι θα βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την λειτουργικότητα του μηχανισμού λήψης σχετικών αποφάσεων. Από όσο ήταν δυνατό να διερευνηθεί, αυτή είναι η πρώτη φορά κατά την οποία προτείνεται ένα εμπειρικά θεμελιωμένο κανονιστικό υπόδειγμα λήψης αποφάσεων ΕΔΑ.

## Ε1.6 Μεθοδολογικοί Περιορισμοί και Όρια της Μελέτης

Μετά την πλήρη παρουσίαση της διατριβής, γίνεται κατανοητό ότι παρότι η παρούσα μελέτη παρέχει μία εκτενή εξέταση των παραγόντων και των θεμάτων τα οποία σχετίζονται με τις αποφάσεις ΕΔΑ, σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να εξαντλήσει όλες τις πτυχές ενός τόσο πολυσχιδούς φαινομένου. Συνεπώς, ο αναγνώστης θα πρέπει να έχει υπόψη του ότι οι περιορισμοί που ακολουθούν ορίζουν τα όρια και τις παραμέτρους μέσα στα οποία αναπτύσσεται η σχετική μελέτη.

1. Εξαιτίας της φύσης της μελέτης, το ερευνητικό πλαίσιο έπρεπε να συμπεριλαμβάνει δείγμα όλων των κλάδων της Ελληνικής οικονομίας και συνεπώς η διατριβή αποτελεί μία διακλαδική εξέταση των αποφάσεων ΕΔΑ. Είναι πιθανό εξαιτίας της διακλαδικής φύσης της έρευνας και του συνεπαγόμενου εύρους των προϊόντων και των υπηρεσιών, τα προβλήματα διεθνοποίησης που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις του δείγματος να διαφοροποιούνται. Εξαιτίας αυτής της διαφοροποίησης τα αποτελέσματα της ανάλυσης είναι πιθανόν να δέχονται αντίρροπες επιδράσεις (confounding effect). Πιο συγκεκριμένα, η διακλαδική μελέτη παρόμοιων φαινομένων επιτρέπει την εκμετάλλευση του πλούτου της πληροφόρησης που μόνο η ποικιλία των ζητημάτων που αναφέρονται σε διαφορετικούς κλάδους μπορεί να προσφέρει, θέτοντας σε δεύτερη θέση την ομοιογένεια του περιβάλλοντος δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων του δείγματος. Αυτός ο περιορισμός δεν είναι μοναδικός στην παρούσα μελέτη, αλλά αποτελεί σύνηθες θέμα διαλόγου και προβληματισμού μέσα στους κόλπους της σχετικής αρθρογραφίας.
2. Η έλλειψη προηγουμένως ανεπτυγμένων και δοκιμασμένων ερευνητικών κλιμάκων και εργαλείων σήμαινε την αφιέρωση σημαντικού χρόνου στον συγκεκριμένο σκοπό. Παρόλα αυτά, η σταθερότητα των μετρήσεων δεν μπορεί να επιβεβαιωθεί από προγενέστερες παρόμοιες μελέτες. Επιπροσθέτως, η προαναφερθείσα έλλειψη μελετών οι οποίες να προσφέρουν συγκεκριμένα σημεία σύγκρισης (benchmarks) σχετικά με τη σχετική

σημασία των διαφόρων παραγόντων καθορισμού της ΕΔΑ, αναγκάζει στη διατύπωση προτάσεων γενικού χαρακτήρα.

3. Η έλλειψη παρόμοιων δημοσιευμένων μελετών και τα προβλήματα συστηματοποίησης των ερευνητικών δημοσιεύσεων στο χώρο του Διεθνούς Μάρκετινγκ, όπως αυτά παρουσιάστηκαν στην παράγραφο Α1.1 και σχολιάστηκαν εκτενέστερα στην παράγραφο Γ2.2, καθορίζουν τη φύση των ερευνητικών υποθέσεων ως περισσότερο διερευνητική και λιγότερο επιβεβαιωτική (confirmatory). Η διερευνητική αυτή φύση αποτυπώθηκε και στην υιοθετηθείσα μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης, η οποία διαρθρώθηκε γύρω από την ανάπτυξη και τον έλεγχο του σχετικού υποδείγματος λήψης αποφάσεων ΕΔΑ με τη μέθοδο των Μερικώς Ελαχίστων Τετραγώνων (Partial Least Squares).
4. Όπως και σε σημαντικό αριθμό μελετών, κυρίως στους χώρους λήψης αποφάσεων βιομηχανικού και διεθνούς μάρκετινγκ (π.χ. Gounaris & Avlonitis 2001, Avlonitis & Gounaris 1999, Avlonitis *et al.* 1994, Kouremenos 1985), έτσι και η παρούσα μελέτη ακολουθεί τη μεθοδολογία του μοναδικού πληροφοριοδότη (single informant), ο οποίος όμως κατέχει το σύνολο της γνώσης των ειλημμένων στο παρελθόν σχετικών αποφάσεων (key informant). Οι αποφάσεις ΕΔΑ και η στρατηγική φύση γενικότερα των αποφάσεων διεθνοποίησης συνιστούν τη συμμετοχή σε αυτές περισσότερων μελών του κέντρου λήψης αποφάσεων. Το μέγεθος όμως των ελληνικών επιχειρήσεων, η υψηλή θέση των συμμετεχόντων στην έρευνα στην ιεραρχία της επιχείρησης και ο χρόνος παραμονής τους στην ίδια επιχείρηση, επιτρέπει να υποτεθεί με ασφάλεια ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα όντως συμμετείχαν με πρωταρχικό ρόλο στη λήψη των αποφάσεων ΕΔΑ, ή διέθεταν πρόσβαση σε όλη τη σχετική πληροφορία. Συνεπώς, η χρήση τους ως key informants στην παρούσα μελέτη δικαιολογείται πλήρως και δεν εισάγει προβλήματα αντιπροσωπευτικότητας των πληροφοριών.

Παρόλους τους ανωτέρω περιορισμούς, η παρούσα μελέτη αποτελεί συνεισφορά τόσο στη διερεύνηση των πραγματικών αποφάσεων διεθνοποίησης, όσο και στη προσπάθεια κατανόησης των επιλογών των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων σχετικά με ξένες αγορές, κάτω από το πρίσμα ορθολογικών και λιγότερο ορθολογικών κριτηρίων.

## Ε1.7 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνες

Παρότι η παρούσα διατριβή θεωρείται ότι συνεισέφερε στην προϋπάρχουσα αρθρογραφία του Διεθνούς Μάρκετινγκ και ειδικότερα συνέβαλε σημαντικά στην καλύτερη κατανόηση του φαινομένου της λήψης αποφάσεων ΕΔΑ, περαιτέρω έρευνα χρειάζεται για να μπορέσει να διερευνηθεί πλήρως μία σειρά από ζητήματα :

1. Αρχικώς θα πρέπει, μέσω του σχεδιασμού νέων ερευνών, να αντιμετωπισθούν επιτυχώς οι μεθοδολογικοί περιορισμοί της παρούσας μελέτης, όπως αυτοί παρουσιάζονται στην προηγούμενη παράγραφο.
2. Περαιτέρω έρευνα χρειάζεται για να διευκρινισθούν τα ερωτήματα τα οποία διατυπώνονται κατά την κριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της παρούσας μελέτης (βλ. §Ε1.3).  
Ειδικότερα, απαιτείται περαιτέρω διερεύνηση του βαθμού επίδρασης και της φύσης αυτής της επίδρασης από τη χρήση συγκεκριμένων κριτηρίων αξιολόγησης στην επιλογή διεθνών αγορών. Σε σχέση με τη χρήση αυτών των κριτηρίων θα πρέπει να εξετασθεί και η επίδραση της ικανότητας των στελεχών να διαφοροποιούν αξιολογικά τις διάφορες ξένες αγορές (βαθμός στερεοτυπικής διαφοροποίησης).
3. Η ικανότητα γενίκευσης των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων πρέπει να εξετασθεί μέσα στο πλαίσιο διαφορετικών χωρών και αγορών. Ειδικότερα, σε σχέση με τον έλεγχο αυτό τα ακόλουθα αποτελούν προτεραιότητες για τη διεξαγωγή μελλοντικών ερευνών:
  - I. Θα πρέπει να επαληθευθεί η σταθερότητα των μετρήσεων, οι οποίες αναπτύχθηκαν στα πλαίσια της συγκεκριμένης έρευνας.
  - II. Θα πρέπει να γίνει έλεγχος της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των αποτελεσμάτων, μέσω της χρήσης εναλλακτικών μεθόδων συλλογής και ανάλυσης δεδομένων και ειδικότερα με τη χρήση μεθοδολογιών, οι οποίες θα επιτρέπουν την απεικόνιση της δυναμικής φύσης των εξεταζόμενων αποφάσεων ΕΔΑ. Πιο συγκεκριμένα η υιοθέτηση μίας διαχρονικής μεθοδολογίας (longitudinal design) θα

μπορέσει να παρακολουθήσει τη διαχρονική εξέλιξη των αποφάσεων και των επιλογών διαφορετικών αγορών, καθώς η διαδικασία ΕΔΑ είναι μία δυναμική διεργασία η οποία λαμβάνει χώρα σε διευρυμένο χρονικό πλαίσιο.

- III. Πιθανά προβλήματα εφαρμογής του προτεινόμενου υποδείγματος ΕΔΑ, αλλά και πιθανά οφέλη από την εφαρμογή του, πρέπει να εντοπισθούν και να αξιολογηθούν διεξοδικότερα. Παρότι στην παρούσα μελέτη δίδονται προς τα στελέχη των επιχειρήσεων και των οργανισμών χάραξης εξαγωγικής πολιτικής συγκεκριμένες προτάσεις κανονιστικού χαρακτήρα, με δεδομένη την πρακτική φύση (applied nature) του αντικειμένου της μελέτης, θα ήταν χρήσιμο και ενδιαφέρον οι παρουσιασθείσες διοικητικές προτάσεις να διερευνηθούν και να ελεγχθούν και σε άλλα επιχειρηματικά περιβάλλοντα και χώρες.
- IV. Η επιλογή της παρούσας μελέτης να μη διερευνήσει το βαθμό ικανοποίησης των εξαγωγικών επιχειρήσεων από την επιλογή διεθνών αγορών πρέπει να αντιμετωπισθεί στο μέλλον με το σχεδιασμό ενός πιο σύνθετου υποδείγματος, σε ότι αφορά την εξαρτημένη μεταβλητή.



## Ε1.8 Επίλογος

Πριν από αρκετά χρόνια, το καλοκαίρι του 1988, σε ένα μικρό, διεθνές συνέδριο της φοιτητικής οργάνωσης AIESEC στη Βουλιαγμένη, ο καθηγητής κ. Κουρεμένος παρουσίασε μία σειρά διεθνών επιχειρηματικών λαθών (international business blunders), δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις λανθασμένες αποφάσεις ΕΔΑ. Χαρακτήρισε κάποιες από αυτές ως αποτέλεσμα στερεοτυπικών αντιλήψεων (π.χ. την απόφαση της Disney να δώσει το 95% των κερδών στην ιαπωνική εταιρεία για το Πάρκο Διασκέδασης στην Ιαπωνία, το οποίο πέτυχε πέρα από κάθε πρόβλεψη) και διατύπωσε την ευχή, από κοινού με τους συνομιλητές του καθηγητές κ.κ. Μάλλιαρη και Αυλωνίτη, το φαινόμενο να διερευνηθεί διεξοδικότερα στο μέλλον. Σήμερα, μετά από μια μακρά πορεία, είμαστε σε θέση να τεκμηριώσουμε και εμπειρικά την επίδραση των στερεοτυπικών απόψεων στην διαδικασία επιλογής διεθνών αγορών.

Στα πρώτα βήματα προσέγγισης της σχετικής με τη λήψη αποφάσεων βιβλιογραφίας μελετήθηκαν μία σειρά από άρθρα τόσο κλασσικά στο χώρο αυτό (Edwards & Tversky 1967) όσο και πιο σύγχρονα (Bell *et al.* 1988). Τα άρθρα αυτά κάλυπταν όλο το εύρος του επιστημονικού χώρου, από τη λήψη πολιτικών, οικονομικών αποφάσεων ή αποφάσεων στατιστικής φύσης μέχρι τη λήψη καταναλωτικών αποφάσεων και ιατρικών διαγνώσεων. Σε κάθε ένα από τα άρθρα αυτά, ο προσεκτικός αναγνώστης μπορούσε να ανακαλύψει πίσω από τις επιστημονικές διατυπώσεις μία συστηματική κριτική για τον τρόπο λήψης αποφάσεων στο χώρο των κοινωνικών επιστημών. Το περιοδικό Fortune σε ένα από τα επετειακά του τεύχη για τα 75 χρόνια της ιστορίας του, το οποίο είναι αφιερωμένο στη λήψη αποφάσεων, θυμάται τα λόγια του Ναπολέοντα «τίποτα δεν είναι πιο δύσκολο και συνεπώς πιο πολύτιμο, από το να μπορείς να λαμβάνεις αποφάσεις».

Όλα τα ανωτέρω θα μπορούσαν να μας είχαν αποτρέψει από την περαιτέρω ενασχόληση με το θέμα της παρούσας διατριβής, καθώς η λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα σε στρατηγικό επίπεδο, είναι ιδιαίτερος αδόμενητη και περίπλοκη και η μελέτη της παρουσιάζει σημαντικές δυσκολίες. Παρόλα αυτά, θεωρούμε ότι στο τέλος είμαστε σε θέση να φωτίσουμε καλύτερα μία διαδικασία λήψης

σημαντικών αποφάσεων, αυτών της επιλογής διεθνών αγορών και να παρουσιάσουμε, από όσο γνωρίζουμε για πρώτη φορά, ένα υπόδειγμα λήψης τέτοιων αποφάσεων το οποίο συμπεριλαμβάνει ορθολογικούς και μη παράγοντες, καθώς και χαρακτηριστικά του λήπτη αποφάσεων όσο και της επιχείρησης στην οποία ανήκει. Επίσης, παρότι η διατριβή χαρακτηρίζεται από την έντονα διερευνητική φύση της, μπορέσαμε να παραθέσουμε μία σειρά συγκεκριμένων προτάσεων προς τα στελέχη των εξαγωγικών επιχειρήσεων για τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων ΕΔΑ.

Τελειώνοντας, δεν μπορούμε να αποφύγουμε μία μικρή αναφορά στα γραπτά του αρχαίου ιστορικού Ηροδότου, ο οποίος κατέγραψε γύρω στο 430 π.χ. τον τρόπο λήψης αποφάσεων που ακολουθούσαν οι Πέρσες: «εάν πρόκειται να ληφθεί μία σημαντική απόφαση, αυτή συζητάται όταν είναι μεθυσμένοι. Την επόμενη μέρα ο αρχηγός της οικίας υποβάλλει τη ληφθείσα απόφαση προς επανεξέταση, όταν είναι πλέον νηφάλιοι. Εάν εξακολουθούν να την εγκρίνουν, τότε αυτή υιοθετείται ως λύση, εάν όχι, τότε αυτή εγκαταλείπεται. Αντιστοίχως, κάθε απόφαση η οποία λαμβάνεται όταν είναι νηφάλιοι, επανεξετάζεται στη συνέχεια, όταν είναι μεθυσμένοι». Παρότι εμείς οι Έλληνες γνωρίζουμε σε τι στρατηγικής σημασίας λάθη οδήγησε τους Πέρσες αυτός ο τρόπος λήψης αποφάσεων, αναρωτιόμαστε εάν η σημερινή λήψη αποφάσεων σε ορισμένες επιχειρήσεις έχει βελτιωθεί σημαντικά από τότε. Βέβαια, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι μάλλον δεν υπάρχει τρόπος να αποφεύγονται οι λανθασμένες αποφάσεις, δηλαδή αυτές που δεν επαληθεύονται από τις εξελίξεις. Στόχος μας όμως πρέπει να είναι η εξάλειψη των «κακών» αποφάσεων, οι οποίες λαμβάνονται σε πείσμα των ενδείξεων και των στοιχείων για το αντίθετο.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

## ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ & ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aaby, N.E. and S.F. Slater (1989). "Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88". *International Marketing Review*, Vol. 6, No. 4, pp. 7-23.
- Aaker, D. A. (1995). "*Strategic Market Management*", 4<sup>th</sup> Edition, New York, John Wiley & Sons.
- Aaker, D.A., V. Kumar and G. S. Day (1998). "*Marketing Research*", 6<sup>th</sup> ed., John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Abdel-Malek, T. (1974). "*Managerial Export Orientation: A Canadian Study*". Ontario: University of Western Ontario, School of Business Administration.
- Abell, D.F. and J.S. Hammond (1979). "*Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches*". Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Adelman, I. and C. T. Morris (1965). "*Society, Politics and Economic Development, a Quantitative Approach*". Baltimore: The John Hopkins Press.
- Adorno, T. W., E. Frenkel-Brunswik, D. J. Levinson and R. N. Sanford (1950). "*The Authoritarian Personality*". Harper, New York.
- Agarwal, S., R. K. Teas and J. K. Wong (1997). "Entity Context and Format Induced Instability in Multiattribute Ratings of Country Image". *International Marketing Review*, Vol. 14, No. 6, pp. 486-504.
- Aharoni, Y. (1966). "*The Foreign Investment Decision Process*". Boston, MA: Harvard University Press.
- Ahmed, S. A. and A. d' Astous (1995). "Comparison of Country-of-Origin Effects on Household and Organizational Buyers' Product Perceptions". *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 3, pp. 35-51.
- Ahmed, S. A., A. d' Astous and S. Zouiten (1993). "Personality Variables and the Made-in Concept". In N. Papadopoulos and L. A. Heslop (Eds), *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, IBP, New York.
- Ahmed, S. A., A. d' Astous and Mostafa El Adraoui (1994). "Country-of-Origin Effects on Purchasing Managers' Product Perceptions". *Industrial Marketing Management*, Vol. 23, pp. 323-332.
- Akaah, I. P. and A. Yaprak (1988). "Identifying Target Segments for Foreign Direct Investment (FDI) Attraction: An Application of Conjoint Methodology". *International Marketing Review*, Autumn, pp. 28-37.
- Albaum, G., J. Strandskov and E. Duerr (1998). "*International Marketing and Export Management*", Addison-Wesley, 3<sup>rd</sup> Edition, Essex, UK.
- Aldenderfer, S. M. and K. R. Blashfield (1984). "*Cluster Analysis*", Newbury Park, CA: Sage Publications.

- Allport, G. W. (2000). "The Nature of Prejudice". In C. Stangor, (Ed.), *"Stereotypes and Prejudice"*. Psychology Press, Philadelphia, pp. 20-48.
- Alon, I. (2004). "International Market Selection for a Small Enterprise: A Case Study in International Entrepreneurship". *SAM Advanced Management Journal*, Winter, pp. 25-33.
- Alt, M. (1990). *"Exploring Hyperspace: A Non-Mathematical Explanation of Multivariate Analysis"*. McGraw Hill Book Co Ltd.
- Andersen O. and A. Buvik (2002). "Firms' Internationalization and Alternative Approaches to the International Customer/Market Selection", *International Business Review*, Vol. 11, pp.347-363.
- Andersen, J. R. (1980). *"Cognitive Psychology and its Implications"*. W. H. Freeman and Company.
- Andersen, O. (1993). "The Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis". *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 2, pp. 209-231.
- Andersen, O. (1997). "Internationalization and Market Entry Mode. *Management International Review*, Vol. 37, No. 2, pp. 27-42.
- Andersen, P. and J. Strandkov (1998). "International Market Selection: A Cognitive Mapping Perspective. *Journal of Global Marketing*, Vol. 11, No. 3, pp. 65-84.
- Anderson, E. and H. Gatignon(1986). "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 17(Fall), pp. 1-26.
- Anderson, E. W., C. Fornell, S. K. Mazvancheryl (2004) "Customer Satisfaction and Shareholder Value". *Journal of Marketing*, Vol. 68. No. 4, pp. 172-185.
- Ansoff, H.I, (1965). *"Corporate Strategy"*. New York, NY: McGraw-Hill
- Arabie, P. and L. Hubert (1994). "Cluster Analysis in Marketing Research". In R. P. Bagozzi (Ed.), *"Advanced Methods of Marketing Research"*, Blackwell Publishers, Massachusetts, USA, pp. 160-189.
- Armstrong, J. S. and R. J. Brodie (1994). "Effects of Portfolio Planning Methods on Decision Making: Experimental Results". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 11, pp. 73-84.
- Armstrong, J.S. and T. S. Overton (1977). "Estimating Non-response Bias in Mail Surveys". *Journal of Marketing Research*, Vol. 14(August), pp. 396-402.
- Ashmore, R. D. and F. K. Del Boca (1981). "Conceptual Approaches to Stereotypes and Stereotyping". In D. L. Hamilton (Ed.), *Cognitive Processes in Stereotyping and Intergroup Behavior*, Hillsdale, NJ:Erlbaum, pp. 1-35.
- Auh, S., L. C. Salisbury, M. D. Johnson (2003). "Order Effects in Customer Satisfaction Modelling". *Journal of Marketing Management*, Vol. 19, No. 3/4, pp. 379-400.
- Aulakh, P.S. and M. Kotabe (1993). "An Assessment of Theoretical and Methodological Development in International Marketing: 1980-1990". *Journal of International Marketing*, Vol. 1 No. 2, pp. 5-28.
- Avlonitis, G. J. and A. G. Kouremenos (1994). "Effective Product Decision Making in the Industrial Environment". In A. G. Woodside (Ed.) *"Advances in Business Marketing and Purchasing"*, Vol. 6, pp. 83-138.
- Avlonitis, George J. (1985). "Product Elimination Decision Making: Does Formality Matter?" *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 1.

- Avlonitis, George J.; Gounaris, Spiros P. (1999). "Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis." *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 11/12, pp. 1003-1037.
- Avlonitis, George J.; Indounas, Kostis A. (2005). "Pricing of Services: An Empirical Analysis from the Greek Service Sectors" *Journal of Marketing Management*, Vol. 21 No. 3/4, pp. 339-362.
- Avlonitis, George J.; Kouremenos, Athanassios; Tzokas, Nicos (1994). "Assessing the Innovativeness of Organizations and its Antecedents: Project Innovstrat." *European Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 11, pp. 5-28.
- Axelsson, B. and J. Johanson (1992). "Foreign Market Entry - The Textbook vs. the Network View". In B. Axelsson and G. Easton (Eds), *International Networks: A New View of Reality*, Routledge, London, pp. 218-234.
- Ayal, I. and J. Zif (1978). "Competitive Market Choice Strategies in Multinational Marketing". *Columbia Journal of World Business*, Fall, pp. 72-81.
- Baalbaki, I. B. and N. K. Malhotra (1993). "Marketing Management Bases for International Market Segmentation: An Alternate Look at the Standardization/Customization Debate". *International Marketing Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 19-44.
- Backhaus, K., J. Buschken and M. Voeth (2005). "*International Marketing*". Palgrave Macmillan, New York.
- Bagozzi, P.R. (1988). "The Rebirth of Attitude Research in Marketing". *Journal of the Market Research Society*, Vol. 30, No. 3, pp. 163-195.
- Bagozzi, R.P. (1994), "Structural Equation Models in Marketing Research: Basic Principles", In: Bagozzi, R.P. (Ed.), *Principles of Marketing Research*, Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts., pp. 317-82.
- Baker, M. J. and C. A. Currie (1993). "Country of Origin: The Fifth Element of the Marketing Mix?". *Educators Conference*, pp. 26-36.
- Balabanis, G., M. Theodosiou and E. S. Katsikea (2004). "Export Marketing: Developments and a Research Agenda". *International Marketing Review*, Vol. 21, No. 4/5, pp. 353-377.
- Bannister, J. P. and J. A. Saunders (1978). "UK Consumers' Attitudes Towards Imports: The Measurement of National Stereotype Image". *European Journal of Marketing*, Vol. 12, No. 8, pp. 562-570.
- Barclay, D. (1991). "Interdepartmental Conflict in Organizational Buying: The Impact of the Organizational Context". *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, May, pp. 145-159.
- Barclay, D., R. Thompson and C. Higgins (1995). "The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration". *Technology Studies*, Vol. 2, No. 2, pp. 285-309.
- Barkema, H. G. and F. Vermeulen (1998). "International Expansion Through Start-up or Acquisition: A Learning Perspective". *Academy of Management Journal*, Vol. 41, pp. 7-26.
- Barkema, H. G., J. H. J. Bell and J. M. Pennings (1996). "Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning". *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 2, pp. 151-166.
- Barnes, J. H. (1984). "Cognitive Biases and Their Impact on Strategic Planning". *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 129-137.
- Barnes, W. N. (1980). "International Marketing Indicators". *European Journal of Marketing*, Vol. 14, No. 2, pp. 85-136
- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, Vol.17, pp. 99- 120.

- Barney, J. B. (2001a). "Resource-based *Theories* of Competitive Advantage: A Ten-year Retrospective on the Resource-based View". *Journal of Management*, Vol. 6, p.p.643–650.
- Barney, J. B. (2001b). "Is the Resource-based "view" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes". *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp.41–56.
- Barney, J. B., M. Wright and D. J. Ketchen, Jr (2001). "The Resource-based View of the firm: Ten years after 1991". *Journal of Management* Vol. 27, pp. 625–641.
- Bartlett, C. and S. Ghoshal (1989). "*Managing Across Borders: The Transnational Solution*". Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bazerman, M. H. (1986). "*Judgement in Managerial Decision Making*" (2nd ed.). New York: Wiley.
- Bearden, W. O., R. G. Netemeyer and M. F. Mobley (1993). "*Handbook of Marketing Scales*", Sage Publications, Inc., California, USA.
- Beckermann, W. (1956). "Distance and the Pattern of Intra-European Trade". *Review of Economics and Statistics*, Vol. 28, pp. 31–40.
- Beckett R. C. (2000). "A Characterisation of Corporate Memory as a Knowledge System". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 311.
- Bedeian, A. G. and K. W. Mossholder (1994). "Simple Question, Not so Simple Answer: Interpreting Interaction Terms in Moderate Multiple Regression". *Journal of Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 159-165.
- Bell, D., H. Raiffa and A. Tversky (1988). "*Decision Making: Descriptive, Normative and Prescriptive Interactions*", Cambridge University Press, Cambridge.
- Bell, J. (1997). "A Comparative Study of the Export Problems of Small Computer Software Exporters in Finland, Ireland and Norway". *International Business Review*, Vol. 6, No. 6, pp. 585-604.
- Bell, J., D. Crick and S. Young (2004). "Small Firm Internationalization and Business Strategy: An Exploratory Study of 'Knowledge-intensive' and 'Traditional' Manufacturing Firms in the UK". *International Small Business Journal*. Vol. 22, No. 1, pp. 23-55.
- Benito, G. R. G. (1997). "Divestment of Foreign Production Operations". *Applied Economics*, Vol. 29, pp. 1365-1377.
- Benito, G. R. G. and G. Gripsdrud (1992). "The Expansion of Foreign Direct Investments: Discreet Rational Location Choices or a Cultural Learning Process". *Journal of International Business*, Vol. 23, No. 3, pp. 461-476.
- Bennion, M. L. (1994). "Perceptual Mapping in a Multi-National Environment". In, *10th IMP Annual Conference*, Groningen, September, pp. 123-140.
- Berkowitz, D., K. M. Weaver, C. E. Ferguson and J. M. Pak (1995). "A Model of the Export Decision Process of Experienced Exporters in Small and Medium Enterprises". In D. W. Stewart and N. J. Vilcassim (Eds) *Proceedings of the AMA Winter Educators' Conference*, Chicago: American Marketing Association.
- Berry, W. D. and S. Feldman (1985). "*Multiple Regression in Practice*", Sage Publications, Inc., California, USA
- Bilkey, W. J. (1978). "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms". *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, pp. 33-46.
- Bilkey, W. J. and E. Nes (1982). "Country-of-Origin Effects on Product Evaluations". *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, pp. 89-99.



- Bilkey, W. J. and G. Tesar (1977). "The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms". *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 No. 1, pp. 93-98.
- Bjorkman, I. and M. Forsgren (Eds). "*The Nature of the International Firm*". Handelshojskolens Forlag, Copenhagen Business School Press.
- Blankenberg, D. and J. Johanson (1992). "Managing Network Connections in International Business". *Scandinavian International Business Review*, Vol. 1, pp. 5-19.
- Blomstermo, A. and D. D. Sharma (Eds) (2003). "*Learning in the Internationalisation Process of Firms*", Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.
- Boddewyn, J. J. (1997). "The Conceptual Domain of International Business: Territory, Boundaries and Levels". In B. Toyne, & D. Nigh (Eds.), *International Business: An Emerging Vision* (pp. 50-61). Columbia: University of South Carolina Press.
- Bodenhausen, G. V. (1993). "Emotions, Arousal, and Stereotypic Judgments: A Heuristic Model of Affect and Stereotyping". In D. M. Mackie and D. L. Hamilton (Eds), "*Affect, Cognition, and Stereotyping*". California Academic Press, pp. 13-37.
- Bodenhausen, G. V. and M. Lichtenstein (1987). "Social Stereotypes and Information-Processing Strategies: The Impact of Task Complexity". *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 1, pp. 8-32.
- Bodenhausen, G. V. and R. S. Wyer, Jr. (1985). "Effects of Stereotypes on Decision Making and Information-Processing Strategies". In J. Beracs, A. Bauer and J. Simon (Eds), *Marketing for an Expanding Europe*, Proceedings of the 25th Annual Conference of the EMA, 14-17 May, Budapest, Hungary.
- Bollen, K. A. and R. D. Lennox (1991). "Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective". *Psychological Bulletin*, Vol. 100, pp. 305-314.
- Bonaccorsi, A. (1992). "The Relationship Between Firm Size and Export Intensity". *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, pp. 605-635.
- Bonoma, T. V. (1985). "Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process". *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, May, pp. 199-208.
- Bornstein, R. F. (1993). "Mere Exposure Effects with Outgroup Stimuli". In D. M. Mackie and D. L. Hamilton (Eds), *Affect, Cognition and Stereotyping*, Academic Press, pp. 195-211.
- Bougon, M. G., K. E. Weick, and D. Binkhorst (1977). "Cognition in Organizations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 606-639.
- Boulding, W. (1994). "Understanding Managers' Strategic Decision-Making Process". *Marketing Letters*, Vol. 5, No. 4, pp. 413-426.
- Bourantas, D. and J. Halikias (1991). "Discriminating Variables Between Systematic and Non-systematic Exporting Manufacturing Firms in Greece". *Journal of Global Marketing*, Vol. 4, No. 2, pp. 21-38
- Bourgeois III, L. J. (1984): "Strategic Management and Determinism". *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4, pp. 586-596.
- Bowman, E. H. and D. Hurry (1993). "Strategy through the Options Lens: An integrated View of Resource Investment and the Incremental Choice Process". *Academy of Management Review*, Vol. 18, pp. 760-782.
- Bradley, F. (1991/1995). "*International Marketing Strategy*", (2<sup>nd</sup> Ed.), London, Prentice Hall.
- Bradley, M. F. (1987). "Nature and Significance of International Marketing: A Review". *Journal of Business Research*, Vol.15, pp. 205-219.

- Brasch, P. J. (1978). "Export Management Companies". *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, pp. 66.
- Braybrooke, D. and C. E. Lindblom (1970). *"A Strategy of Decision. Policy Evaluation as a Social Process"*. New York: The Free Press.
- Brewer P. (2001). "International Market Selection: Developing a Model from Australian Case Studies", *International Business Review* Vol. 10, pp. 155–174.
- Bridgewater, S. (1995). "Assessing the Attractiveness of Turbulent Markets: The Ukrainian Experience". *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, pp. 785-796.
- Bridgewater, S. (1997). "Competitive and Co-Operative Relationships: The Foreign Market Entry Behaviour of Financial Services Firms". In F. Mazet, R. Salle and J.P. Valla (Eds), *Interaction, Relationships and Networks in Business Markets*, 13th IMP Conference, Lyon, France.
- Brigham, J. C. (1971). "Ethnic Stereotypes". *Psychological Bulletin*, Vol. 76, pp. 15-33.
- Brossard, H. L. (1998). "Information Sources Used by an Organization During a Complex Decision Process". *Industrial Marketing Management*, Vol. 27, pp. 41-50.
- Brown, S. R. (1986). "Q Technique and Method: Principles and Procedures". In W. Berry and M. Lewis-Beck (Eds), *New Tools for Social Scientists: Advances and Applications in Research Methods*, Sage Publications.
- Bruner II, G. C. and P. J. Hensel (1994). *"Marketing Scales Handbook"*, American Marketing Association, Chicago, USA.
- Brunsson, N. (2000). *"The Irrational Organization"*. Fagbokforlaget, Poland.
- Buckley, A. (1998). *"International Investment – Value Creation and Appraisal: A Real Options Approach"*, Copenhagen Business School Press.
- Buckley, P. J. and M. Casson (1976). *"The Future of the Multinational Enterprise"*. New York: Holmes & Meier.
- Burawoy, M. (1991). *"Ethnography Unbound: Power and Resistance in the Modern Metropolis"*, Berkley, University of California Press.
- Burenstam-Linder, S. (1961). *"An Essay in Trade and Transformation"*. John Wiley, New York, NY.
- Burke, L. A. and M. K. Miller (1999). "Taking the Mystery out of Intuitive Decision Making". *Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 4, pp. 91-99.
- Burns, P., A. Myers and A. Kakabadse (1995). "Are National Stereotypes Discriminating". *European Management Journal*, Vol. 13, No. 2, pp. 212-217.
- Burpitt, W. & D. A. Rondinelli (1998). "Export Decision-Making in Small Firms: The Role of Organizational Learning". *Journal of World Business*, Vol. 33, No. 1, pp. 51-68.
- Burt, R. S. (1973). "Confirmatory Factor-Analysis Structures and the Theory Construction
- Busenitz L. W. and J. B. Barney (1997). "Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making". *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, pp. 9-30.
- Cacioppo, J. T. and R. E. Petty (1982). "The Need for Cognition". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 42, No. 1, pp. 116-131.
- Cadogan, J. W. and A. Diamantopoulos (1994). "Narver & Slater, Kohli & Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalisation". In *Marketing: Unity in Diversity, Proceedings of the MEG Annual Conference*, University of Ulster.

- Cadogan, J. W. and A. Diamantopoulos (1995). "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 3, pp. 41-60.
- Cadogan, J. W., A. Diamantopoulos and C. P. de Mortanges (1999). "A Measure of Export Market Orientation: Scale Construction and Cross-Cultural Validation". *Journal of International Business Studies*. Vol. 30, No. 4, pp. 689-698
- Cambis, D. (1992). "*Amalgamation, Activity and the Firm*". Unpublished Ph. D. Thesis, Faculty of Commerce and Social Science, University of Birmingham.
- Campbell, M. C. and K. L. Keller (2003). "Brand Familiarity and Advertising Repetition Effects". *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, No. 2, pp. 292
- Carroll, J. S. and E. J. Johnson (1990). "*Decision Research: A Field Guide*". Applied Social Research Methods Series, Vol. 22. Sage Pub.
- Casson, M. (Ed.) (1990). "*Multinational Corporations*", Aldershot: Edward Elgar.
- Cateora, P. R. and P.N. Ghauri (2000). "*International Marketing: European Edition*". London: McGraw-Hill.
- Cattell, R. B. (1978). "*The Scientific Use of Factor Analysis in Behavioral and Life Sciences*". Plenum Pub Corp.
- Caves, R. E. (1982). "*Multinational Enterprise and Economic Analysis*". Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Cavusgil, S. T. (1985). "Guidelines for Export Market Research". *Business Horizons*, Vol. 28, pp. 27-32.
- Cavusgil, S. T. (1980). "The Internationalization Process of Firms". *European Research*, Vol. 8, November, pp. 273-281.
- Cavusgil, S. T. (1984). "Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalisation". *Journal of Business Research*, Vol. 12, pp. 195-208.
- Cavusgil, S. T. (1997). "Marketing Perspectives and International Business: A Commentary". In B. Toyne, & D. Nigh (Eds.), *International Business: An Emerging Vision* (pp. 570–577). Columbia: University of South Carolina Press.
- Cavusgil, S. T. (1998). "Perspectives: Knowledge Development in International Marketing". *Journal of International Marketing*, Vol. 6, No. 2, pp.103–12.
- Cavusgil, S. T. and J. R. Nevin (1981). "State-of-the-art in International Marketing: An Assessment". In B. M. Enis, and K. J. Roering (Eds), *Review of Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 195-216.
- Cavusgil, S. T. and Y. M. Godiwalla (1982). "Decision-Making for International Marketing: A Comparative Review". *Management Decision*, Vol. 20, No. 4, pp. 47-54.
- Cavusgil, S. T., T. Kiyak and S. Yenyurt (2004). "Complementary Approaches to Preliminary Foreign Market Opportunity Assessment: Country Clustering and Country Ranking". *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 607– 617.
- Cavusgil, S., P. Yeoh and M. Mitri (1995). "Selecting Foreign Distributors". *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, pp. 297-304.
- Chandler, G. and S. H. Hanks (1994b). "Market Attractiveness, Resource-based Capabilities, Venture Strategies and Venture Performance". *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp. 331-349.

- Chang, S. J. (1995). "Internationalization Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building through Sequential Entry". *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 2, pp. 383-407.
- Cheng, J. M.-S. (1999). "A Model for the Degree of Integration of International Channel Structures". Unpublished Ph. D. Thesis, Kingston Business School, Kingston University.
- Chetty, S. K. and R. T. Hamilton (1993a). "The Export Performance of Smaller Firms: A Multi-Case Study Approach". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, pp. 247-256.
- Chetty, S. K. and R. T. Hamilton (1993b). "Firm-level Determinants of Export Performance: A Meta-analysis". *International Marketing Review*, Vol. 10 No. 3, pp. 26-34.
- Chi, T. and D. J. McGuire (1996). "Collaborative Ventures and Value of Learning: Integrating the Transaction Cost and Strategic Option Perspectives on the Choice of Market Entry Modes". *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 2, pp. 285-309.
- Chikudate, N. (1991). "Cross-cultural Analysis of Cognitive Systems in Organisations: A Comparison Between Japanese and American Organisations". *Management International Review*, Vol. 31, No. 3, pp. 219-231.
- Chin, W. W. and P. R. Newsted (1999). "Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares". In: R.H. Hoyle (Ed.) *Statistical Strategies for Small Sample Research*, pp.308-341, London:Sage Publications.
- Chin, W.W. (1998). "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling". In: G.A. Marcoulides (Ed) *Modern Methods for Business Research*, pp. 295-336, London:Lawrence Erlbaum Associates.
- Chisnall, P. M. (1985). "Marketing: A Behavioural Analysis", 2<sup>nd</sup> Edition, McGraw-Hill, U.K.
- Chisnall, P. M. (1997). "Marketing Research", 5<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, New York.
- Christensen, C. H., A. da Rocha and R. K. Gertner (1987). "An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms". *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, Fall, pp.61-77.
- Churchill, G. A. (1979). "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs". *Journal of Marketing Research*, February, pp.66, In Tull and Hawkins (1984), *Marketing Research: Measurement and Method*, (3<sup>rd</sup> edition), Macmillan Publishing, New York, pp.247.
- Churchill, G. A. (1997). "Marketing Research: Methodological Foundations", (6<sup>th</sup> edition), The Dryden Press, London.
- Coase, R. H. (1937). "The Nature of the Firm", *Economica*, Vol. 4, pp. 386-405.
- Cohen J. (1988). "Statistical Power Analysis for the Behavioural Sciences". 2<sup>nd</sup> Ed. Hillsdale, NJ. Lawrence Erlbaym Ltd.
- Cohen, P., J. Cohen, J. Teresi, M. Marchi and C. N. Velez (1990). "Problems in the Measurement of Latent Variables in Structural Equations Causal Models". *Applied Psychological Measurement*, Vol. 14, pp. 183-135.
- Cohran, W. G. (1977). "Sampling Techniques". 3<sup>rd</sup> Ed., John Wiley & Sons, USA.
- Collis, D. J. (1991). "A Resource-based Analysis of Global Competition: the Case of the Bearings Industry". *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (Special Issue, Summer), pp. 49- 68.
- Cool, K., I. Dierickx and D. Jemison (1989). "Business Strategy, Market Structure and Risk-Return Relationships: A Structural Approach", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 507-522.

- Cooper, R. G. and R. J. Kleinschmidt (1985). "The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance". *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, No. 2, pp. 37-55.
- Coviello, Nicole E.; Brodie, Roderick J. (1998) "From transaction to relationship marketing: an investigation of managerial perceptions and practices". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, Issue 3, pp. 171-186.
- Craig, C. S. and S. P. Douglas (2000). "*International Marketing Research*". John Wiley & Sons, Ltd., West Sussex, England.
- Crosby, F., S. Bromley and L. Saxe (1980). "Recent Unobtrusive Studies of Black and White Discrimination and Prejudice: A Literature Review". *Psychological Bulletin*, Vol. 87, pp. 546-563.
- Cuyvers, L., P. De Pelsmacker, G. Rayp and I. T. M. Roozen (1995). "A Decision Support Model for the Planning and Assessment of Export Promotion Activities by Government Export Promotion Institutions—the Belgian Case". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 12, pp. 173–186.
- Cyert, R. M. and J. G. March (1963). "*A Behavioral Theory of the Firm*". Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Czinkota, M. R. & I. A. Ronkainen (1998). "*International Marketing*" (5th ed). Fort Worth, TX: The Dryden Press.
- Czinkota, M. R. & I. A. Ronkainen (2002). "An International Marketing Manifesto". *Journal of International Marketing*, Vol. 11.
- Czinkota, M. R. (1982). "Export Development Strategies, US Promotion Policies". New York, Praeger.
- Czinkota, M. R. (1994). "A National Export Assistance Policy for New and Growing Businesses". *Journal of International Marketing*, Vol. 2, No. 1, pp.91–101.
- Dabholkar, P., D. I. Thorpe and J. OP. Rentz (1996). "A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation". *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 24, No. 1, pp. 3-16.
- Damanpour, F. (1993). "Temporal Shifts of Developed Country Images: A 20-Year View". In N. Papadopoulos and L. A. Heslop (Eds), *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, IBP, New York.
- Daniels, K., G. Johnson and L. de Chernatony (1994). "Differences in Managerial Cognitions of Competition". *British Journal of Management*, Vol. 5, (Special Issue), pp. S21-S29.
- Davidson, W. H. (1980a). "The Location of Foreign Direct Investment Activity: County Characteristics and Experience Effects". *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, pp. 9-22.
- Davidson, W. H. (1983). "Market Similarity and Market Selection: Implications for International Marketing Strategy". *Journal of Business Research*, Vol. 11, pp. 439-456.
- Davidson, W. H. (1980b). "Experience Effects in International Transfer and Technology Transfer". UMI Research Press, Ann Arbor.
- Dawes, R. M. (2001). "*Everyday Irrationality*". Westview, Boulder.
- Day, E., R. J. Fox and S. M. Huszagh (1988). "Segmenting the Global Market for Industrial Goods: Issues and Implications". *International Marketing Review*, Vol. 5, No. 3, pp. 14–27.
- De Chernatony, L., K. Daniels and G. Johnson (1993). "A Cognitive Perspective on Managers' Perceptions of Competitors". *Educators Conference*, pp. 136-145.

- Dekimpe, M. G. and D. R. Lehmann (2004). "Editorial: Introduction to the Special Issue on Global Marketing", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, pp. 321-322.
- Dellande, S., M. C. Gilly, J. L. Graham (2004). "Gaining Compliance and Losing Weight: The Role of the Service Provider in Health Care Services". *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 3, pp. 78-91.
- Denis, J. E. (1978). "*La Classification et l'Evaluation Des Marches Etrangères*". Montreal: CETAI. Referenced in N. Papadopoulos, H. Chen and D.R. Thomas (2002). "Toward a Tradeoff Model for International Market Selection". *International Business Review*, Vol. 11, pp. 165-192.
- DeVellis, E. F. (1991). "*Scale Development: Theory and Applications*", Applied Social Research Methods Series – Volume 26, London: Sage Publications.
- Devine, P. G. (1989). "Stereotypes and Prejudice: Their Automatic and Controlled Components". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 56, pp. 5-18.
- Devine, P. G. and A. J. Elliott (2000). "Are Racial Stereotypes Really Fading? The Princeton Trilogy Revisited". In C. Stangor, (Ed.), "*Stereotypes and Prejudice*". Psychology Press, Philadelphia, pp. 86-99.
- Diamantopoulos, A. (1999). "Export Performance Measurement: Reflective versus Formative Indicators". *International Marketing Review*, Vol. 16, No. 6, pp. 444-457.
- Diamantopoulos, A. (2005). "The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing: A Comment". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 22, No. 1, pp. 1-9.
- Diamantopoulos, A. and B. B. Schlegelmilch (1996). "Determinants of Industrial Mail Survey Response: A Survey-on-surveys Analysis of Researchers' and Managers' Views". *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, pp. 505-531.
- Diamantopoulos, A. and H. Winklhofer (2001). "Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development". *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, May, pp. 269-277.
- Diamantopoulos, A. and K. Inglis (1988). "Identifying Differences Between High and Low-Involvement Exporters". *International Marketing Review*, Summer, pp. 52-60.
- Dichtl, E., and H. G. Koeglmaier (1987). "Country Risk Evaluations and Export Market Entry". In P. J. Rosson, & S. D. Reid (Eds.), *Managing Export Entry and Expansion: Concepts and Practice* (pp. 111-127). NY: Praeger.
- Dichtl, E., H.-G. Koeglmaier and S. Mueller (1990). "International Orientation as a Precondition for Export Success". *Journal of International Business Studies*, Winter, pp.23-40.
- Douglas, S. P. and C. S. Craig (1983). "Examining Performance of US Multinationals in Foreign Markets". *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, No. 3, pp. 51-62.
- Douglas, S. P. and C. S. Craig (1989). "Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy". *Columbia Journal of World Business*, Fall 1989, pp. 47-59.
- Douglas, S. P. and C. S. Craig (1992). "Advances in International Marketing". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9 No. 4, pp. 291-318.
- Douglas, S. P. and C. S. Craig (1995). "*Global Marketing Strategy*", McGraw-Hill, Inc.
- Douglas, S. P., C. S. Craig and W. J. Keegan (1982). "Approaches to Assessing International Marketing Opportunities for Small and Medium-sized Companies". *Columbia Journal of World Business*, (Fall), pp. 26-31.

- Douglas, S. P., P. LeMaire and Y. Wind (1972). "Selection Of Global Target Markets: A Decision Theoretic Approach". *Proceeding of the XXII ESOMAR CONGRESS*, Cannes, France, pp. 237-251.
- Dow, D. (2000). "A Note on Psychological Distance and Export Market Selection". *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 1, pp. 51-64.
- Doyle, P. (1998). "*Marketing Management and Strategy*", 2<sup>nd</sup> Edition, London: Prentice-Hall Europe.
- Doyle, P. and Z. B. Gidengil (1977). "An Empirical Study of Market Structures". *The Journal of Management Studies*, Vol. 14, No. 3, pp. 317.
- Doz, Y. L. (1997). "Strategic Management and International Business Research: An Empirical Convergence?". In B. Toyne, & D. Nigh (Eds.), *International Business: An Emerging Vision* (pp. 488-497). Columbia: University of South Carolina Press.
- Drummond, G. and J. Ensor (2001). "*Strategic Marketing: Planning and Control*", 2<sup>nd</sup> Edition, Oxford: Butterworth Heinemann.
- Dubois, B. and C. Paternault (1997). "Does Luxury have a Home Country? An Investigation of Country Images in Europe". *Marketing and Research Today*, May, pp. 79-85.
- Duhaime, I. M. and C. R. Schwenk (1985). "Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making". *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 2, pp. 287-295.
- Dunning, J. H. (1958). "*American Investment in British Manufacturing Industry*". London: Allen and Unwin.
- Dunning, J. H. (1988). "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions". *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, pp.1-31.
- Dunning, J. H. (1989). "The Study of International Business: A Plea for a more Interdisciplinary Approach". *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, No. 3, pp. 411-436.
- Eden, C. (1992). "On the Nature of Cognitive Maps". *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 3 (May), pp. 261-265.
- Edwards, W. and A. Tversky (1967). "*Decision Making: Selected Readings*", Penguin Books, England.
- Ehrenberg, A. S. C. (1975). *Data Reduction*, John Wiley & Sons
- Ehrman, C. M. and M. Hamburg (1986). "Information Search for Foreign Direct Investment Using Two-Stage Country Selection Procedures: A New Procedure". *Journal of International Business Studies*, Summer, pp.93-116.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
- Elfring, T. and H. W. Volberda (1996). "Schools of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis?". In T. Elfring, H. S. Jensen and A. Money: "*Theory-Building in the Business Sciences*" Papers from the 2<sup>nd</sup> EDAMBA Summer School, Copenhagen.
- Eliashberg, J. and G. L. Lilien (Eds) (1993). "*Handbooks in Operations Research and Management Science, Volume 5, MARKETING*", North-Holland, Elsevier Science Publishers.
- Erickson, G. M., J. K. Johansson and P. Chao (1984). "Image Variables in Multi-Attribute Product Evaluations: Country-of-Origin Effects". *Journal of Consumer Research*, Vol. 11, (September), pp. 694-699.

- Eriksson, K., J. Johanson, A. Majkgard and D. D. Sharma (1997). "Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process". *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, No. 2, pp. 337-360.
- Erramilli, M. K. (1991). "The Experience Factor in Foreign Market Entry Behaviour of Service Firms". *Journal of International Business Studies*, Summer, pp.479-501.
- Estrin, T. L. (1990). "The Roles of Information Providers in Decision Making". *Journal of General Management*, Vol. 15, No. 3 (Spring), pp. 80-95.
- Etemad, H. (2004). "Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 21, No. 1, pp. 1-21.
- Evans, J., A. Treadgold and F. Mavondo (2000). "Explaining Export Development Through Psychic Distance". *International Marketing Review*, Vol. 17, No. 2, pp. 164-168.
- Fahey, L. (1981). "On Strategic Management Decision Processes". *Strategic Management Journal*, Vol. 2, pp. 43-60.
- Fern, E. F., K. B. Monroe and R. A. Avila (1986). "Effectiveness of Multiple Request Strategies: A Synthesis of Research Results". *Journal of Marketing Research*, Vol. 23(May), pp. 144-51.
- Fischhoff, B., S. Lichtenstein, P. Slovic, S. Darby and R. Keeney (1981). "Acceptable Risk", Cambridge University Press, New York.
- Fitchett, James A.; McDonagh, Pierre. (2000). "A citizen's critique of relationship marketing in risk society". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 8 Issue 2, pp. 209-222.
- Flint, D. J., R. B. Woodruff and S. F. Gardial (2002). "Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context". *Journal of Marketing*, Vol. 66, October, pp. 102-117.
- Ford D. (1980). "The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets". *European Journal of Marketing*, Vol. 14, No. 6/7, pp.339-353.
- Ford, D. (1990). "Buyer/Seller Relationships in International Industrial Markets". In D. Ford (Ed), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, Networks*, Academic Press, London.
- Ford, D. (Ed) (1990). "Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, Networks", Academic Press, London.
- Ford, D. and L. Leonidou (1991). "Research Developments in International Marketing: A European Perspective". In S. J. Paliwoda (Ed.), *New Perspectives on International Marketing*, London: Routledge, pp. 3-32.
- Fornell C. and D. F. Larcker (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, February, pp. 39-50.
- Fornell, C. (1987). "A second Generation of Multivariate Analysis: Classification of Methods and Implications for Marketing Research". In: M.J. Houston (ed.) *Review of Marketing* (pp.407-450), Chicago:American Marketing Association.
- Fornell, C. and F. Bookstein (1982). "Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory". *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 (November), pp. 440-452.
- Forsgren, M. (2002). "The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review". *International Business Review*, Vol. 11, pp. 257-277.



- Frear, C. R., M. S. Alguire and L. E. Metcalf (1994). "Country Segmentation on the Basis of Global Purchasing Patterns". In, *10th IMP Annual Conference*, Groningen, (September), pp. 482-500.
- Gaertner, S. L. and J. P. McLaughlin (1983). "Racial Stereotypes: Associations and Ascriptions of Positive and Negative Characteristics". *Social Psychology Quarterly*, Vol. 46, No. 1, pp. 23-30.
- Garbarino, E. C. and J. A. Edell (1997). "Cognitive Effort, Affect and Choice". *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, September, pp. 147-158.
- Gardner, R. C. (1973). "Ethnic Stereotypes: The Traditional Approach, a New Look". *The Canadian Psychologist*, Vol. 14, pp. 133-248.
- Gardner, R. C. , R. N. Lalonde, A. M. Nero and M. Y. Young (1988). "Ethnic Stereotypes: Implications of Measurement Strategy". *Social Cognition*, Vol. 6, No. 1, pp. 40-60.
- Gatignon, H. (1997). "Marketing Perspectives and International Business: Discussion Paper". In B. Toyne, & D. Nigh (Eds.), *International Business: An Emerging Vision* (pp. 567–570). Columbia: University of South Carolina Press.
- Geisser, S. (1975). "The Predictive Sample Reuse Method with Applications". *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 70, pp. 320-328, referenced in W.W. Chin (1998). "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling". In: G.A. Marcoulides (Ed) *Modern Methods for Business Research*, pp. 295-336, London:Lawrence Erlbaum Associates.
- Gencturk, E., T. L. Childers and R. W. Ruekert (1995). "International Marketing Involvement: The Construct, Dimensionality and Measurement". *Journal of International Marketing*, Vol. 3, No. 4, pp. 11-37.
- Gendall, Philip, Hoek, Janet, Esslemont, Don (1995). "The effect of appeal, complexity and tone in a mail survey covering letter". *Journal of the Market Research Society*. Vol. 37, No. 3, p. 251.
- Gesteland, R. R. (1996). "*Cross-Cultural Business Behavior*". Copenhagen Business School Press.
- Ghuri, P. and P. Kumar (1989). "An Empirical Investigation of Factors Influencing Export Behaviour of Smaller Swedish Firms". In G. Avlonitis, N. K. Papavasiliou and A. G. Kouremenos (Eds), *Marketing Thought and Practices in the 1990s*, European Marketing Academy, Athens, pp. 355-72.
- Ghosh, D. (1994). "Tolerance for Ambiguity, Risk Preference, and Negotiator Effectiveness". *Decision Sciences*, Vol. 25, No. 2, pp. 263-280.
- Ghosh, D. and M. R. Ray (1997). "Risk, Ambiguity, and Decision Choice: Some Additional Evidence". *Decision Sciences*, Vol. 28, No. 1, pp. 81-104.
- Ghoshal, S. and P. Moran (1996). "Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory". *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 1, pp. 13-47.
- Ghymn, K. and L. W. Jacobs (1993). "Import Purchasing Decision Behaviour: An Empirical Study of Japanese Import Managers". *International Marketing Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 4-14.
- Gioia, D. A. and E. Pitre (1990). "Multiparadigm Perspectives on Theory Building". *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 584-602.
- Glaser, B. J. and A. L. Stauss (1967). "*The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*", Chicago, Aldine.

- Gounaris, Spiros P.; Avlonitis, George J. (2001). "Market orientation development: a comparison of industrial vs consumer goods companies." *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, No. 5, pp. 354.
- Grant, R.M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 114-135.
- Green, E. P. and S. D. Tull (1978). "*Research for Marketing Decisions*", 4<sup>th</sup> edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Green, P. E. and Y. Wind (1973). "*Multiattribute Decisions in Marketing: A Measurement Approach*", Illinois, The Dryden Press.
- Green, P. E., Y. J. Wind, A. M. Krieger and P. Saatsoglou (2000). "Applying Qualitative Data". *Marketing Research*, Summer, pp. 17-25.
- Green, R. T. and A. K. Kohli (1991). "Export Market Identification: The Role of Economic Size and Socioeconomic Development". *Management International Review*, Vol. 31, No. 1, pp. 37-50.
- Green, R. T. and A. W. Allaway (1985). "Identification of Export Opportunities: A Shift-share Approach". *Journal of Marketing*, Vol. 49, (Winter), pp. 83-88.
- Griffith, D. A. and M. G. Harvey (2001). "A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities". *Journal of International Business Studies*, Vol. 32 No. 3, pp. 597-607.
- Gripsrud, G. (1990). "The Determinants of Export Decisions and Attitudes to a Distant Market: Norwegian Fishery Exports to Japan". *Journal of International Business Studies*, Summer, pp.469-485.
- Gronlund, N. E. (1982). "*Constructing Achievement Tests*", 3<sup>rd</sup> ed., Prentice Hall, New York
- Gronroos, C. (1990). "*Service Management and Marketing*". Lexington Books.
- Grosse, R. and L. J. Trevino (1996). "Foreign Direct Investment in the United States: An Analysis by Country of Origin". *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, pp. 139-155.
- Groves, L. (1994). "*Principles of International Marketing Research*", Blackwell Publishers, U.K.
- Grubb, E. L. and G. Hupp (1968). "Perception of Self, Generalised Stereotypes and Brand Selection". *Journal of Marketing Research*, Vol. 5, (February), pp. 58-63.
- Gupta, P. P. and T. Fogarty (1993). "Governmental Auditors and their Tolerance for Ambiguity: An Examination of the Effects of a Psychological Variable". *The Government Accountants Journal*, Vol. 42, No. 3, pp. 25-36.
- Hakansson, H. and I. Snehota (1990). "No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy". In D. Ford (Ed), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, Networks*, Academic Press, London.
- Haley, U. C. and S. A. Stumpf (1989). "Cognitive Trails in Strategic Decision-Making: Linking Theories of Personalities and Cognitions". *Journal of Management Studies*, Vol. 26, No. 5 (September), pp. 477-497.
- Hallen, L. and J. Johanson (1985). "Industrial Marketing Strategies and Different National Environments". *Journal of Business Research*, Vol. 13, pp. 495-509
- Hamill, J. and K. Gregory (1997). "Internet Marketing in the Internationalization of UK SMEs". *Journal of Marketing Management*. Vol. 13, No. 1, pp. 9-28.
- Hamilton, D. L. (Ed.) (1981). "*Cognitive Processes in Stereotyping and Intergroup Behavior*". Hillsdale, NJ:Erlbaum.

- Hamilton, D. L., S. J. Stroessner and D. M. Driscoll (1994). "Social Cognition and the Study of Stereotyping". In D. L. Hamilton, P. G. Devine, and T. M. Ostrom (Eds) "*Social Cognition: Impact on Social Psychology*", California Academic Press.
- Han, M.C. (1989). "Country Image : Halo or Summary Construct?". *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, May, pp. 222-229.
- Hansen, D. E. (2004). "Assessing Industrial Buyer Preferences: Using the Swait-Louviere Test to Test the Key Informant Assumption" *Marketing Letters* Vol. 15, No. 4, pp. 223-236
- Harrigan, K. R. (1983). "Research Methodologies for Contingency Approaches to Business Strategy". *Academy of Management Review*", Vol. 8, No. 3., pp. 398-405.
- Harveston, P. D, B. L Kedia & P. S. Davis (2000). "Internationalization of Born Global and Gradual Globalizing Firms: The Impact of the Manager". *Advances in Competitiveness Research*, Vol. 8, No. 1, pp. 92-99.
- Harvey, L. (1987). "Factors Affecting Response Rates to Mailed Questionnaires: A Comprehensive Literature Review". *Journal of the Market Research Society*, Vol. 29, No.3, pp. 341-353.
- Harvey, M. G. and R. F. Lusch (1995). "A Systematic Assessment of Potential International Strategic Alliance Partners". *International Business Review*, Vol. 4, No. 2, pp. 195-212.
- Havila, V., M. Forsgren, and H. Hakansson, (Eds) (2002). "*Critical Perspectives on Internationalisation*". Pergamon, Amsterdam/New York, NY.
- Hayes, J. and C. W. Allinson (1994). "Cognitive Style and its Relevance for Management Practice". *British Journal of Management*, Vol. 5, pp. 53-71.
- Hedlund, G. and A. Kverneland (1985). "Are Entry Strategies for Foreign Markets Changing? The Case of Swedish Investments in Japan". *International Studies in Management & Organization*, Vol. 15, No. 2, pp. 41-59.
- Helsen, K., K. Jedidi and W. S. DeSarbo (1993). "A New Approach to Country Segmentation Utilizing Multinational Diffusion Patterns". *Journal of Marketing*, Vol. 57(October), pp. 60-71.
- Hennart, J. F. (1982). "*A Theory of the Multinational Enterprise*". Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press.
- Hennart, J. F. (1989). "Can the 'New Forms of Investment' Substitute for the 'Old Forms'? A Transaction Costs Perspective", *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, No. 2, pp. 211-34.
- Heslop, L. A. and M. Wall (1993). "Through the Looking Glass: Product-Country Images and International Trade Agreements". In N. Papadopoulos and L. A. Heslop (Eds), *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, IBP, New York.
- Higgins, E. T. (1996). "Knowledge Activation: Accessibility, Applicability, and Salience". In E. T. Higgins and A. W. Kruglanski (Eds.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*, pp. 133-168, New York: Guilford Press.
- Hill, C. W., P. Hwang and W. Chan Kim (1990). "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode". *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 117-128.
- Hill, M. (1997). "*SPSS Missing Value Analysis*". Chicago, USA. SPSS Inc.
- Hilton, J. L. and W. von Hippel (1996). "Stereotypes". *Annual Review of Psychology*, Vol. 47, pp. 237-271.

- Hisey, K. B. and R. E. Caves (1985). "Diversification Strategy and Choice of Country: Diversifying Acquisitions Abroad by U.S. Multinationals, 1978-1980". *Journal of International Business Studies*, Summer, pp. 51-64.
- Hitt, M. A. and K. Uhlenbruck (2002). "Entering Foreign Markets Through Strategic Alliances and Acquisitions". In M. Kotabe and P. S. Aulakh "*Emerging Issues in International Business Research*". Cheltenham. UK. Edward Elgar, pp. 223-240.
- Hitt, M. A., M. T. Dacin, E. Levitas, J-L. Arregle, & A. Borza (2000). "Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-based and Organizational Learning Perspectives". *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3, pp.449-467.
- Hoang, B. (1998). "A Causal Study of Relationships Between Firm Characteristics, International Marketing Strategies and Export Performance". *Management International Review*, Vol. 38 (special issue), pp. 73-93.
- Hobson, C. K. (1914). "*The Export of Capital*". London: Constable.
- Hoffman, J. (1997). "A Two Stage Model for the Introduction of Products into International Markets". *Journal of Global Marketing*, Vol. 11, No. 1, pp. 65-86.
- Hogarth, R. (1987). "*Judgment and Choice: The Psychology of Decision*" (2nd ed.). New York: Wiley.
- Holbrook, M. B. (1997). "Stereographic Visual Displays and the Three-Dimensional Communication of Findings in Marketing Research". *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 4, pp.
- Holm, D. B., K. Eriksson and J. Johanson (1996). "Business Networks and Cooperation in International Business Relationships". *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 5, pp. 1033-1053.
- Holzmuller, H. H. and B. Stollnberger (1994). "A Conceptual Framework for Country Selection in Cross-National Export Studies". In S. T. Cavusgil (Series Ed) and C. N. Axinn (Volume Ed), *Advances in International Marketing*, Vol. 6, pp. 3-24. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hong, S. and R. S. Wuer, Jr. (1989). "Effects of Country-of-Origin and Product-Attribute Information on Product Evaluation: An Information Processing Perspective". *Journal of Consumer Research*. Vol. 16, No. 2, pp. 175-188.
- Hooley, G. J., J. A. Saunders and N. F. Piercy (1998). "*Marketing Strategy and Competitive Positioning*". 2<sup>nd</sup> Ed. London. Prentice Hall Europe.
- Horowitz, J. L. and J.J. Louviere (1995). "What is the Role of Consideration Sets in Choice Modeling". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 12, pp. 39-54.
- Houston, M. B. (1993). "A Cognitive Perspective of Group Interaction and Marketing Strategy Formulation". In R. Varadarajan and B. Jaworski (Eds), *Proceedings of the AMA Winter Educators' Conference*, Chicago: American Marketing Association.
- Houston, M. B. and D. D. Gremler (1993). "Biases in the Researcher/Informant Interaction in the Collection of Marketing Research Data: A Cognitive Framework". In D. W. Cravens and P.R. Dickson (Eds), *Proceedings of the AMA Summer Educators' Conference*, Chicago: American Marketing Association.
- Houston, M. J., & Nevin, J. R. (1977) "The Effects of Source and Appeal on Mail Survey Response Patterns". *Journal of Marketing Research*. Vol. 14, No. 3; p. 374.
- Howard, T. (1984). "Strategic Decision Analysis: Applied Decision Analysis and Its Role in the Strategic Management Process". *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 139-156.

- Howell, J. (2004). "The Why and How of US Market Entry: A Qualitative Study of non-US Pharmaceutical Companies". *International Journal of Medical Marketing*, Vol. 4, No. 3, pp. 235-251.
- Hoyle, R. H. (Ed) (1995). "*Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications*". Sage Publications, California.
- Hunt, H. G. (1969). "Export Management in Medium-Sized Engineering Firms". *Journal of Management Studies*", Vol. 6, No. 1, pp. 33-44.
- Hunt, M.D. (1991). "*Modern Marketing Theory: Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science*", South-Western Publishing Company, Cincinnati.
- Hutt, M. D. and T. W. Speh (1995). "*Business Marketing Management*", 5<sup>th</sup> Edition, The Dryden Press, Orlando, Florida, USA.
- Hymer, S. H. (1976). "*The International Operations of National Firms: A Study in Direct Foreign Investment*". Cambridge, MA: MIT Press.
- Iacobucci, D. (Ed.) (1996). "*Networks in Marketing*". Sage Publications, Inc., California.
- Ibeh, K. I. N. (2004). "Furthering Export Participation in Less Performing Developing Countries: The Effects of Entrepreneurial Orientation and Managerial Capacity Factors". *International Journal of Social Economics*. Vol. 31, No. 1/2, pp. 94.
- Imlah, A. H. (1958). "*Economic Elements in the Pax Britannica: Studies in British Foreign Trade in the Nineteenth Century*". Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jaffe, E. D. and I. D. Nebenzahl (1993). "Global Promotion of Country Image: Do the Olympics Count?". In N. Papadopoulos and L. A. Heslop (Eds), *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, IBP, New York.
- Jaffe, E.D. and I. S. Nebenzahl. (1984). "Alternative Questionnaire Formats for Country Image Studies". *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, November, pp. 463-471.
- Jain, S. C. (1989). "Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses". *Journal of Marketing*, Vol. 53(January), pp. 70-9.
- Jain, S. C. (1996). "*International Marketing Management*", 5<sup>th</sup> Edition, Cincinnati, Ohio, South-Western College Publishing.
- Jansson, H. (1994). "*Industrial Products: A Guide to the International Marketing Economics Model*", International Business Press, The Haworth Press, Inc., New York.
- Jenkins, M., E. le Cerf and T. Cole (1994). "Conceptualising Markets: An Exploration of Marketing Managers' Cognitive Frameworks". In *Educators Conference*, pp. 517-518.
- Johanson, J. and F. Wiedersheim-Paul (1975). "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases". *Journal of Management Studies*, Vol. 12, No. 3, pp.305-22.
- Johanson, J. and J. E. Vahlne (1977). "The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitments". *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 No. 1, pp. 23-32.
- Johanson, J. and J. E. Vahlne (1990). "The Mechanism of Internationalization". *International Marketing Review*, Vol. 7 No. 4, pp. 11-24.
- Johanson, J. and L. Mattsson (1988). "Internationalization in Industrial Systems -A Network Approach". In N. Hood and J. Vahlne (Eds), *Strategies in Global Competition*, Beckenham: Croom Helm, pp. 287-314.
- Johansson, J. (1999). "*Global Marketing Management*". New Jersey: Prentice-Hall.

- Johansson, J. K. (1993). "Missing a Strategic Opportunity: Managers' Denial of Country-of-Origin Effects". In N. Papadopoulos and L. A. Heslop (Eds), *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, IBP, New York.
- Johansson, J. K. (1997). "Global Marketing", Chicago, Irwin.
- Johansson, J. K. and I. D. Nebenzahl (1987). "Country-of-Origin, Social Norms and Behavioral Intentions". In S. T. Cavusgil (Ed), *Advances in International Marketing*, Vol. 2, pp. 65-79. Greenwich, CT: JAI Press.
- Johansson, J. K. and R. Moinpour (1977). "Objective and Perceived Similarity of Pacific Rim Countries". *Columbia Journal of World Business*, (Winter), pp. 65-76.
- Johnson, G. and K. Scholes (1988). "Exploring Corporate Strategy". 2<sup>nd</sup> Ed. Prentice Hall. UK.
- Jones, R. E., L. W. Jacobs and W. van't Spijker (1992). "Strategic Decision Processes in International Firms". *Management International Review*, Vol. 32, No. 3, pp. 219-236.
- Juul, M. and P. Walters (1987). "The Internationalization of Norwegian Firms". *Management International Review*, Vol. 27, No. 1.
- Kadipaşaoğlu S.N., J. L. Peixoto and B. M. Khumawala (1999). "Global Manufacturing Practices: An Empirical Evaluation". *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 99, No. 3, pp.101-108.
- Kahneman, D., P. Slovic and A. Tversky (1982). "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases". Cambridge University Press.
- Kalafatis, S. P. (2001). *Private Email and Telephone Discussions on the Testing of Validity, Reliability and General Survey Error Issues in Marketing Research*.
- Kalafatis, S. P. and M. H. Tsogas (1994). "Impact of the Inclusion of an Article as an Incentive in Industrial Mail Surveys". *Industrial Marketing Management* Vol. 23, pp. 137-143.
- Kalafatis, S. P., M. H. Tsogas and C. Blankson (2000). "Positioning Strategies in Business Markets". *The Journal of Business and Industrial Marketing*", Vol. 15, No. 6.
- Kalantaridis, C. (2004). "Internationalization, Strategic Behavior and the Small Firm: A Comparative Investigation". *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, No. 3, pp. 245-262.
- Karuppur, D. P. R. (1994). "Marketing Strategies in Global Markets: A Transaction Cost Analysis". Unpublished Ph.D. Thesis, Florida Atlantic University.
- Kasper, H., P. van Helsdingen and W. de Vries, Jr. (1999). "Services Marketing Management: An International Perspective". Chichester, U.K. John Wiley & Sons Ltd.
- Katsikea, E. and R. E. Morgan (2003). "Exploring Export Sales Management Practices in Small- and Medium-sized Firms". *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 6, pp. 467-480.
- Katsikeas, C. S. (1994). "Perceived Export Problems and Export Involvement: The Case of Greek Exporting Manufacturers". *Journal of Global Marketing*, Vol. 7, No. 4, pp. 29-57.
- Katsikeas, C. S. (2003). "Advances in International Marketing Theory and Practice". *International Business Review*, Vol. 12, pp. 135-140.
- Katsikeas, C. S. and N. F. Piercy (1990). "The Relationship Between Greek Export Manufacturers and UK Importers: The Dimension of Exercised Power". *Journal of Marketing Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 239-256.
- Katsikeas, C. S., A. Al-Khalifa and D. Crick (1997). "Manufacturers' Understanding of their Overseas Distributors: The Relevance of Export Involvement". *International Business Review*, Vol. 6, No. 2, pp. 147-163.

- Katz, D. and K. Braly (1933). "Racial Stereotypes in One Hundred College Students". *Journal of Abnormal and Social Psychology*. Vol. 28, pp. 280-290.
- Kauffman, R.G. (1994). "Influences on Industrial Buyers' Choice of Products: Effects of Product Application, Product Type and Buying Environment". *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring, pp. 29-38.
- Kay, J. (1993). *"The Foundations of Corporate Success"*. New York: Oxford University Press.
- Kaynak, E. (1992), "A Cross-Regional Comparison of Export Performance of Firms in Two Canadian Regions". *Management International Review*, Vol. 32 No. 2, pp. 163-80.
- Kaynak, E. and W. K.-Y. Kuan (1993). "Environment, strategy, structure, and performance in the context of export activity: An empirical study of Taiwanese manufacturing firms". *Journal of Business Research*. Vol. 27, No. 1, pp. 33-30
- Kedia, B.L., R. Nordtvedt and L.M. Perez (2002). "International Business Strategies, Decision-Making Theories, and Leadership Styles: An Integrated Framework". *Competitiveness Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 38-52.
- Keegan, W. J. (1995). *"Global Marketing Management"*, 5<sup>th</sup> Ed., N.J., USA, Prentice Hall.
- Kerlinger, F. N. and H. B. Lee (2000). *"Foundations of Behavioral Research"*. 3<sup>rd</sup> Ed., Wadsworth, Thomson Learning, UK.
- Khana, S. R. (1986). "Asian Companies and the Country Stereotype Paradox: An Empirical Study". *Columbia Journal of World Business*, Summer, pp. 29-38.
- Kim, J. O. and C. W. Mueller (1978a). *"Factor Analysis: Statistical Methods and Practical Issues"*, Sage Publications, Inc., California, USA.
- Kim, J. O. and C. W. Mueller (1978b). *"Introduction to Factor Analysis"*, Sage Publications, Inc., California, USA.
- Kim, W. C. and P. Hwang (1992). "Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice". *Journal of International Business Studies*, Winter, pp.29-53.
- Kinney, P. R. and C. D. Gray (1997). *"SPSS for Windows: Make Simple"*, 2<sup>nd</sup> ed., Psychology Press, Hove, England.
- Kinney, T. C. and J. R. Taylor (1976). "Psychographics: Some Additional Findings". *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, No. 4, pp. 422-425.
- Kinney, T.C. and J. R. Taylor (1996). *"Marketing Research an Applied Approach"*, 6<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, New York.
- Klein, S. (1986). *"International Channels of Distribution: A Markets and Hierarchies Perspective"*, Unpublished Ph.D. Thesis, University of Toronto.
- Klein, S. and D. Roth (1989). "A Transaction Cost Analysis of Channel Integration in International Markets". *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, pp. 196- 208.
- Klein, S. and V. J. Roth (1990). "Determinants of Export Channel Structure: The Effects of Experience and Psychic Distance Reconsidered". *International Marketing Review*, Vol. 7, No.5, pp. 27-38.
- Kline, P. (2000a). *"Handbook of Psychological Testing"*. 2<sup>nd</sup> Edition, Routledge, London.
- Kline, P. (2000b). *"A Psychometrics Primer"*. Free Association Books, London.
- Knickerbocker, F. T. (1973). *"Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise"*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Kobrin, S. J. (1976). "The Environmental Determinants of Foreign Direct Manufacturing Investment: An Export Empirical Analysis". *Journal of International Business Studies*, 7, 29–40 Spring.
- Kobrin, S. J. (1991). "An Empirical Analysis of the Determinants of Global Integration". *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 17-31.
- Kobrin, S. J., J. Basek, S. Blank and J. LaPalombara (1980). "The Assessment and Evaluation of Noneconomic Environments by American Firms": A Preliminary Report". *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, No. 1, pp. 32–47.
- Koch, A. J. (2001a). "Selecting Overseas Markets and Entry Modes: Two Decision Processes or One?" *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 19, No. 1, pp. 65-75.
- Koch, A. J. (2001b). "Factors Influencing Market and Entry Mode Selection: Developing the MEMS Model". *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, No. 5, pp. 351-361.
- Kochunny, C. M., E. Babakus, R. Berl and W. Marks (1993). "Schematic Representation of Country Image: Its Effects on Product Evaluations". *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 5, No. 1, pp. 5-25.
- Kogut, B. (1997). "The Evolutionary Theory of the Multinational Corporation: Within- and Across-Country Options". In B. Toyne, & D. Nigh (Eds.), *International Business: An Emerging Vision* (pp. 470–488). Columbia: University of South Carolina Press.
- Kogut, B. and H. Singh (1988). "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode". *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 3, pp. 411-432.
- Kohli, R. S. and B. J. Jaworski (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18.
- Kotler, P., D. H. Haider and I. Rein (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. The Free Press, New York.
- Kotler, P., S. Jatusripitak and S. Maesincee (1997). *The Marketing of Nations*. The Free Press, New York.
- Kouremenos, A. G. (1985). *The Use of Quantitative Methods in Marketing: A Theoretical and Empirical Analysis*. Unpublished PhD Thesis, University of Strathclyde.
- Kumar, V. (2000). *International Marketing Research*. Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- Kumar, V. and V. Subramaniam (1997). "A Contingency Framework for the Model of Entry Decision". *Journal of World Business*, Vol. 32, No. 1, pp. 53-72.
- Kumar, V., A. Stam and E. A. Joachimsthaler (1994). "An Interactive Multicriteria Approach to Identifying Potential Foreign Markets". *Journal of International Marketing*, Vol. 2, No. 1, pp. 29-52.
- Kwon, Y-C. and M.Y. Hu (1995). "Comparative Analysis of Export-oriented and Foreign Production-oriented Firms' Foreign Market Entry Decisions". *Management International Review*, Vol. 35, pp. 325-336.
- Laaksonen, P. (1994). *Consumer Involvement: Concepts and Research*. Routledge, London.
- Langhoff, T. (1997). "The Influence of Cultural Differences on Internationalisation Processes of Firms". In I. Bjorkman and M. Forsgren (Eds), *The Nature of the International Firm*, pp. 136-164, Handelshojkskolens Forlag, Copenhagen Business School Press.
- Laroche, M., N. Papadopoulos, L.A. Heslop and M. Mourali (2005). "The Influence of Country Image Structure on Consumer Evaluations of Foreign Products". *International Marketing Review*, Vol. 22, No. 1; pp. 96-116.



- Lattin, M. J., C. J. Douglass and E. P. Green (2003). "Analyzing Multivariate Data", Pacific Grove, CA: Brooks/Cole
- Lautanen, T. (2000). "Modeling Small Firms' Decision to Export – Evidence from Manufacturing Firms in Finland". *Small Business Economics*, Vol. 14, No. 2, pp. 107-24.
- Leal, R. P. and T. L. Powers (1997). "A Taxonomy of Countries Based on Inventive Activity". *International Marketing Review*, Vol. 14, No. 6, pp. 445-460.
- Lee, N. and G. Hooley (2005). "The Evolution of "Classical Mythology" within Marketing Measure Development". *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 3/4, pp. 365-385.
- Leeflang, P. S.H., D. R. Wittink, M. Wedel and P. A. Naert (2000). "Building Models for Marketing Decisions", International Series in Quantitative Marketing, Boston, Kluwer Academic Publishers.
- Leonidou L. C. (1998). "Factors Stimulating Export Business: an Empirical Investigation." *Journal of Applied Business Research*, Vol. 14, pp. 43–68.
- Leonidou, L. C. (1995a). "Export Stimulation: A Non-exporter's Perspective". *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 8 pp. 17-36.
- Leonidou, L. C. (1995b). "Export Barriers: Non-exporters' Perceptions". *International Marketing Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 4-25.
- Leonidou, L. C. (1995c). "Export Stimulation Research: Review, Evaluation, and Integration". *International Business Review*, Vol. 4, No. 2, pp. 133-56.
- Leonidou, L. C. (1995d). "Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment and Synthesis". *Journal of International Marketing*, Vol. 3 No. 1, pp. 29-43.
- Leonidou, L. C. and C. S. Katsikeas (1996). "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models". *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 3, pp.517–51.
- Leonidou, L. C. and M. Theodosiou (2004). "The Export Marketing Information System: An Integration of the Extant Knowledge". *Journal of World Business*, Vol. 39, pp. 12-36.
- Leonidou, L. C., C. S. Katsikeas and N. F. Piercy (1998). "Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions". *Journal of International Marketing*, Vol. 6 No. 2, pp. 74-102.
- Leonidou, L. C., C. S. Katsikeas and S. Samiee (2002). "Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis". *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 51–67.
- Leontief, W. (1953). "Domestic Production and Foreign Trade: The American Capital Position Re-examined". *In Proceedings of the American Philosophical Society*, Vol. 97.
- Lepore, L. and R. Brown (2000). "Category and Stereotype Activation: Is Prejudice Inevitable?". In C. Stangor, (Ed.), "Stereotypes and Prejudice". Psychology Press, Philadelphia, pp. 119-137.
- Levy, J. B. and E. Yoon (2000). "Methods of Country Risk Assessment for International Market-Entry Decision". *Advances in Business Marketing and Purchasing*, Vol. 9, pp. 287-323.
- Li, T. and S. T. Cavusgil (1995). "A Classification and Assessment of Research Streams in International Marketing". *International Business Review*, Vol. 4 No. 3, pp. 251-77.
- Li, Z. G., R. P. Dant and L. H. Wortzel (1995). "Dimensions of Product Quality, Role of Country Image and Country-of-Origin Effects". In B. B. Stern and G. M. Zinkhan (Eds), *Proceedings of the AMA Summer Educators' Conference*, Chicago: American Marketing Association.

- Lilien, G. L. and A. Rangaswamy (1998). *“Marketing Engineering”*, Addison-Wesley, Massachusetts, USA.
- Lilien, G. L., P. Kotler, K. S. Moorthy (1992). *“Marketing Models”*, Prentice Hall International Ed. New Jersey.
- Lim, J-S., T. W. Sharkey and K. I. Kim (1996). "Competitive Environmental Scanning and Export Involvement: An Initial Inquiry". *International Marketing Review*, Vol. 13, No. 1, pp. 65-80.
- Lindqvist, M. (1991). *“Infant Multinationals: the Internationalization of Young Technology-based Swedish Firms”*. Ph. D. Dissertation, Institute of International Business, Stockholm School of Economics, Stockholm.
- Linnemann, H. (1966). *An Econometric Study of International Trade Flows*. Amsterdam: North Holland.
- Lippman, W. (1922). *“Public Opinion”*. MacMillan, New York.
- Litwin, M. (1995). *“How to measure survey reliability and validity”*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Lockhart, D. C. and J. R. Russo (1994). *“Mail and Telephone Surveys in Marketing Research: A Perspective from the Field”*. In R. P. Bagozzi (Ed) *Principles of Marketing Research*, Basil Blackwell Ltd. USA.
- Loehlin, J. C. (1998). *“Latent Variable Models”*. 3<sup>rd</sup> Edition, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Loewenstein, G. and R. H. Thaler (1989). *“Intertemporal Choice”*. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 3.
- Long, J. S. (1983). *“Confirmatory Factor Analysis: A Preface to LISREL”*, Sage Publications, Inc., California, USA.
- Louviere, J. J. (1988). *“Analyzing Decision Making: Metric Conjoint Analysis”*. Quantitative Applications in the Social Sciences Series, Vol. 67, Sage University Paper.
- Lu, J. W. (2003). *“The Evolving Contributions in International Strategic Management Research”*. *Journal of International Management*, Vol. 9, pp. 193–213.
- Luostarinen, R. and L. S. Welch (1990). *“International Business Operations”*. Helsinki.
- Luostarinen, R., (1979/1989). *“The Internationalization of the Firm”*, (3<sup>rd</sup> Edition), Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Mackie, D. M. and D. L. Hamilton (Eds) (1993). *“Affect, Cognition, and Stereotyping”*. California Academic Press.
- Maclayton, D., M. Smith and J. Hair (1980). "Determinants of Foreign Market Entry: A Multivariate Analysis of Corporate Behaviour". *Management International Review*, Vol. 20, No.4 , pp. 40-52.
- Madhok, A. (1996). "Know-how-, Experience- and Competition-related Considerations in Foreign Market Entry: An Exploratory Investigation". *International Business Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 339-366.
- Madhok, A. (1997). *“Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and The Firm”*. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No.1, pp. 39-61.
- Madsen, T. K. (1990). *“Cultural Biases of Danish Salespeople Acting in Foreign Cultures”*. *Working Papers from Department of Marketing, Odense University*, No. 1.

- Maheswaran, D. (1994). "Country of Origin as a Stereotype: Effects of Consumer Expertise and Attribute Strength on Product Evaluations". *Sloan Management Review*, Summer, pp. 93-96.
- Mahon, C. J. (1999). "*Charting Complexity*". New Social Science Monographs, Copenhagen.
- Majaro, S. (1977): "*International Marketing*", London, Georg Allen & Unwin Ltd.
- Malhotra, N.K. (1993). "*Marketing Research: An Applied Orientation*", Prentice Hall, New York.
- Malliaris, P. G. (1980). "*Xenophilic Consumer Behavior: Theoretical Dimensions and Measurement*". Unpublished PhD Thesis, The University of Oklahoma.
- Manolova, T. S., C. G. Brush, L. F. Edelman and P. G. Greene (2002). "Internationalization of Small Firms: Personal Factors Revisited". *International Small Business Journal*, Vol. 20, No. 1, pp. 9-31.
- March, J. G. (1994). "*A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*". New York, The Free Press.
- Martin, O. and N. Papadopoulos (2005). "International Market Selection (IMS): An Analysis of the Selection Criteria Used by Firms". *Rejuvenating Marketing: Proceedings of the 34th Annual EMAC Conference*, Milan.
- Martinez, Z. L. and B. Toyne (2000). "What is International Management, and what is its Domain?". *Journal of International Management*, Vol. 6, pp. 11-28.
- Mathieson, K., E. Peacock and W. W. Chin (2001). "Extending the Technology Acceptance Model: The Influence of Perceived User Resources". *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, Vol. 32, No. 3, pp. 86-112.
- Mattsson, L.-G. (1997). "Exchange Approaches and Marketing's Contributions to International Business Research". In B. Toyne, & D. Nigh (Eds.), *International Business: An Emerging Vision* (pp. 527-542). Columbia: University of South Carolina Press.
- Maxwell, A. E. (1977). "*Multivariate Analysis in Behavioural Research*", London, Chapman and Hall.
- Mazur, L. and A. Hogg (1993). "*The Marketing Challenge*". The Economist Intelligence Unit, Wokingham, UK. Addison-Wesley Pub. Co.
- McAuley, A. (1993). "The Perceived Usefulness of Export Information Sources". In, *Educators Conference*, pp: 618-627.
- McCauley C. and C. L. Stitt (1978). "An Individual and Quantitative Measure of Stereotypes". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 36, No. 9, pp. 929-940.
- McCauley, C. and C. L. Stitt (1980). "Stereotyping: From Prejudice to Prediction". *Psychological Bulletin*, Vol. 87, No. 1, pp. 195-208.
- McDaniel, Jr., C. and R. Gates (1993). "*Contemporary Marketing Research*", 2<sup>nd</sup> ed., West Publishing Company, New York.
- McDonald, W. J. (1996). "Influences on the Adoption of Global Marketing Decision Support Systems". *International Marketing Review*, Vol. 13, No. 1, pp. 33-45.
- McDonald, W. J. (1997). "The Qualitative Comparative Method: Creating International Consumer Segments from a Quantitative Analysis of Personal Interviews". *Journal of Segmentation in Marketing*, Vol. 1, No. 1, pp. 23-40.
- McIntosh, A. R. (1975). "Improving the Efficiency of Sample Surveys in Industrial Markets". *Journal of the Market Research Society*, Vol. 17, No. 4.

- McIntosh, A. R. and R. J. Davies (1970). "The Sampling of non-domestic Populations". *Journal of the Market Research Society*, Vol. 12, No. 4, pp.217-232.
- McNamara, G. and P. Bromiley (1997). "Decision Making in an Organizational Setting: Cognitive and Organizational Influences on Risk Assessment in Commercial Lending". *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 5, pp.1063-1088.
- McNamee, P. (1998). "*Strategic Market Planning*", Chichester, John Wiley & Sons.
- McTavish, R. and A. Maitland (1980). "*Industrial Marketing*", McMillan Studies in Marketing Management, London.
- Menon, A., S. G. Bharadwaj, P. T. Adidam and S. W. Edison (1999). "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test". *Journal of Marketing*, Vol. 63, April, pp. 28-40.
- Meyers-Levy, J. and A. M. Tybout (1989). "Schema Congruity as a Basis for Product Evaluation". *Journal of Consumer Research*, Vol. 16, June, pp. 35-54.
- Miesenbock, K. J. (1988). "Small Businesses and Exporting: a Literature Review". *International Small Business Journal*, Vol. 6, No. 2, pp. 42-61.
- Miller, K. D. (1993). "Industry and Country Effects on Manager's Perceptions of Environmental Uncertainties". *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 1, pp. 693-714.
- Milligan, G. (1980). "An Examination of the Effect of Six Types of Error Perturbation on Fifteen Clustering Algorithms". *Psychometrika*, Vol. 45, September, pp. 325-342.
- Minifie, J. R. and V. West (1998). "A Small Business International Market Selection Model", *Int. J. Production Economics*, Vol. 56-57, pp. 451-462.
- Minor, M. (1993). "The Psychic Distance Construct and Market Entry Decisions". In D. W. Cravens and P.R. Dickson (Eds), *Proceedings of the AMA Summer Educators' Conference*, Chicago: American Marketing Association.
- Minor, M. S. and M. K. Ramachandran (1995). "A Behavioral Decision Theory Approach to Foreign Market Entry Decisions: Or, Which Aspects of Culture Really Matter?". American Marketing Association, *Winter Proceedings*, pp. 307-312.
- Minor, M. S. and M. K. Ramachandran (1995). "A Behavioral Decision Theory Approach to Foreign Market Entry Decisions: Or, Which Aspects of Culture Really Matter?". *American Marketing Association*, Winter Proceedings, pp. 307-312.
- Mintzberg, H. (1990). "Strategy Formation: Schools of Thought". In J. W. Frederickson (Ed.) : *Perspectives on Strategic Management*, New York, HarperCollins, pp. 107-108.
- Mintzberg, H. and J. Lampel (1999). "Reflecting on the Strategy Process". *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 21-30.
- Mintzberg, H. (1987). "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy". *California Management Review*, Vol. 30, pp. 11-23.
- Moen, Ø. (1999). "The Relationship Between Firm Size, Competitive Advantages and Export Performance Revisited". *International Small Business Journal*, Vol. 18, No. 1, pp. 53-71.
- Moen, Ø. (2000). "SMEs and International Marketing: Investigating the Differences in Export Strategy between Firms of Different Size". *Journal of Global Marketing*, Vol. 13, No. 4, pp. 7-14.
- Moen, Ø., M. Gavlen & I. Endresen (2004). "Internationalization of Small, Computer Software Firms: Entry Forms and Market Selection". *European Journal of Marketing*. Vol. 38, No. 9/10, pp. 1236-1251.

- Morgan, N. A., E. W. Anderson and V. Mittal (2005). "Understanding Firms' Customer Satisfaction Information Usage". *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 3, pp. 131-151.
- Morgan, R. E. (1997). "Export Stimuli and Export Barriers: Evidence from Empirical Research Studies". *European Business Review*, Vol. 97, Issue 2.
- Moriarty, R. T. and R. E. Spekman (1984). "An Empirical Investigation of the Information Sources Used During the Industrial Buying Process". *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, May 1984, pp. 137-147
- Mullane, J. V. (1995). "An Upper Echelons Perspective on International Market Entry Decisions". *Unpublished PhD Thesis*, Arizona State University.
- Muller, S. and H-G Koglmayr (1986). Die psychische Distanz zu Auslandsmarkten, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 38, No. 9, 788-804. Referenced in Langhoff, T. (1997). "The Influence of Cultural Differences on Internationalisation Processes of Firms". In I. Bjorkman and M. Forsgren (Eds), *The Nature of the International Firm*, pp. 136-164, Handelshojkskolens Forlag, Copenhagen Business School Press.
- Murtha, T. P., S. A. Lenway and R. P. Bagozzi (1998). "Global Mind-Sets and Cognitive Shift in a Complex Multinational Corporation". *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 97-114.
- Myers, H. and N. Alexander (1996). "European Food Retailers' Evaluation of Global Markets". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 24, No. 6, pp. 34-43.
- Myers, H. J. and M. G. Mullet (2003). "*Managerial Applications for Multivariate Analysis in Marketing*", Chicago, IL: AMA
- Nachum, L. (1994). "The Choice of Variables for Segmentation of the International Market". *International Marketing Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 54-67.
- Nagashima, A. (1977). "A Comparative 'Made In' Product Image Survey among Japanese Businessmen". *Journal of Marketing*, Vol. 41, (July), pp. 95-100.
- Nagy, P. (1978). "Quantitative Country Risk: A System Developed by Economists at the Bank of Montreal". *Columbia Journal of World Business*, Fall, pp. 135-146.
- Naik, P. A. and K. Raman (2003). "Understanding the Impact of Synergy in Multimedia Communications". *Journal of Marketing Research*, Vol. 40, No. 4, pp. 375-388.
- Nakata, C. and Y. Huang (2005). "Progress and Promise: The Last Decade of International Marketing Research", *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 5, pp. 611.
- Nakos, G. E. (1994). "International Market Selection for Small and Medium-sized Greek Firms". *Unpublished PhD Thesis*, United States International University.
- Nakos, G., K. D. Brouthers and L. E. Brouthers (1998). "The Impact of Firm and Managerial Characteristics on Small and Medium-Sized Greek Firms' Export Performance". *Journal of Global Marketing*, Vol. 11, No. 4, pp. 23-47.
- Namika, N. (1989). "Japanese Trade Barriers: Perceptions of Small Business Exporters", *Advanced Management Journal*, Vol. 54, No. 1, pp. 37-41.
- Narayandas, D. and V. K. Rangan (2004). "Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets". *Journal of Marketing*, Vol. 68, July, pp. 63-77.
- Naude, P. (1994). "Changes in Attribute Salience Among DMU Members During a Decision: Some Empirical Results". In, *10th IMP Annual Conference*, Groningen, (September), pp. 95-115.
- Nebenzah, I. D., E. D. Jaffe and S. I. Lampert (1997). "Towards a Theory of Country Image Effect on Product Evaluation". *Marketing International Review*, Vol. 37, No. 1, pp. 27-49.

- Nelson, R. R. (1991). "Why Do Firms Differ and How Does It Matter". *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 61-74.
- Newbould, G. D., P. J. Buckley and J. C. Thurwell (1978). "Going International: The Experience of Smaller Companies Overseas". New York: John Wiley & Sons.
- Niffenegger, P., J. White and G. Marmet (1982). "How European Retailers View American Imported Products: Results of a Product Image Survey". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 10, No. 3(Summer), pp. 281-291.
- Nohria, N. and C. Garcia-Pont (1991). "Global Strategic Linkages and Industry Structure". *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 105-124.
- Nordstrom, K. A. and J. E. Vahlne (1994). "Is the Globe Shrinking? Psychic Distance and the Establishment of Swedish Sales Subsidiaries During the Last 100 years". In M. Landeck (Ed.) *International Trade: Regional and Global Issues*, pp 41-56, New York: St. Martin's Press.
- Nordstrom, K. A. (1991). "*The Internationalization Process of the Firm: Searching for New Patterns and Explanations*". Stockholm: IIB, Stockholm School of Economics.
- Novak, T. P. (1995). "MANOVAMAP: Graphical Representation of MANOVA in Marketing Research". *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, August, pp. 357-374.
- Nunnally, J. C. (1978). "*Psychometric Theory*", McGraw-Hill Publishing, New York.
- Nunnally, J. C. and I. H. Bernstein (1994). "*Psychometric Theory*", 3<sup>rd</sup> edition, New York: McGraw-Hill.
- O' Farrell, P. N. and P. A. Wood (1994). "International Market Selection by Business Service Firms: Key Conceptual and Methodological Issues". *International Business Review*, Vol. 3, No. 3, pp. 243- 261.
- O' Farrell, P. N., P. A. Wood and J. Zheng (1996). "Internationalization of Business Services: An Interregional Analysis". *Regional Studies*, Vol. 30, pp. 101- 118.
- O' Farrell, P. N., P. A. Wood and J. Zheng (1998). "Internationalisation by Business Service SMEs: an Interindustry Analysis". *International Small Business Journal*, Vol. 16, pp.13-33.
- O'Grady, S. and H. W. Lane (1996). "The Psychic Distance Paradox". *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 2, pp. 309-334.
- O'Rourke and A. Desmond (1985). "Differences in Exporting Practices, Attitudes and Problems by Size of Firm". *American Journal of Small Business*, Vol. 9, pp. 25-29.
- Ofir, C. and D.R. Lehmann (1986). "Measuring Images of Foreign Products". *Columbia Journal of World Business*, Summer, pp. 105-108.
- Okechuku, C. (1994). "The Importance of Product Country of Origin: A Coinjoint Analysis of the U.S.A, Canada, Germany and The Netherlands". In, *10th IMP Annual Conference*, Groningen, (September), pp. 818-840.
- Olson and T. J. Reynolds (1983): "Understanding Consumers' Cognitive Structures: Implications for Advertising Strategy". In L. Percy and A. G. Woodside (Eds.): *Advertising and Consumer Psychology*, Lexington, Mass.
- Ottum, B. D. and R. J. Semenik (1992). "International Market Assessment: The 'Demand-Side' Effects of Infrastructure". In R. P. Leone and V. Kumar (Eds), *Proceedings of the AMA Summer Educators' Conference*, Chicago: American Marketing Association.
- Oyewole, P. (1998). "Country Segmentation of the International Market Using ICP-Based Consumption Patterns". *Journal of Global Marketing*, Vol. 11, No. 4, pp. 75-94.

- Ozsomer, A. and S. T. Cavusgil (1991). "Country-of-Origin Effects on Product Evaluations: A Sequel to Bilkey and Nes Review". In Mary C. Gilly et al. (Eds), *Proceedings of the AMA Summer Educators' Conference*, Chicago: American Marketing Association.
- Palich, L. and L. R. Gomez-Mejia (1999). "A Theory of Global Strategy and Firm Efficiencies: Considering the Effects of Cultural Diversity". *Journal of Management*, Vol. 25, pp. 587-606.
- Paliwoda, S. J. (1993). *"International Marketing"*, 2<sup>nd</sup> Edition, Oxford, Butterworth Heinemann.
- Palmer, A. and D. Bejou (1994). "Buyer-Seller Relationships: A Conceptual Model and Empirical Investigation". *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 495-512.
- Palmer, T. B. and G. M. Pickett (1999). "The Role of Mental Models in Control Theory: Understanding Cognitive Factors Influencing the Behaviors of Salespeople". *Journal of Marketing Theory and Practice*, Winter, pp. 17-29.
- Papadopoulos, N. (1987). "Approaches to International Market Selection for Small- and Medium-sized Enterprises". In S. D. Reid, & P. J. Rosson (Eds.), *Managing Export Entry and Expansion*. New York: Praeger.
- Papadopoulos, N. (1993). "What Product and Country Images Are and Are Not". In N. Papadopoulos and L. A. Heslop (Eds), *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, IBP, New York.
- Papadopoulos, N. and D. Jansen (1993). "Target Countries for Export". Ottawa, Canada: *Dimensions of Int. Business International Business Study Group*, Vol. 11, pp. 31-52.
- Papadopoulos, N. and J. E. Denis (1988). "Inventory, Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection". *International Marketing Review*, Vol. 5, pp. 38-51.
- Papadopoulos, N. and L. A. Heslop (Eds) (1993). *"Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing"*, IBP, New York.
- Papadopoulos, N., H. Chen and D.R. Thomas (2002). "Toward a Tradeoff Model for International Market Selection". *International Business Review*, Vol. 11, pp. 165-192.
- Papadopoulos, N., L. Heslop and G. Bamossy (1990). "A Comparative Image Analysis of Domestic Versus Imported Products". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 7, 1990, pp. 283-294.
- Papadopoulos, N., L.A. Heslop and J. Beracs (1988). "National Stereotypes and Product Evaluations in a Socialist Country". *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 1, pp. 32-47.
- Papavassiliou, Nikolaos (1989). "The Involvement Model in Advertising Consumer Products Abroad". *European Journal of Marketing*, Vol. 23 No. 1, pp. 17-30.
- Papavassiliou, N. & V. Stathakopoulos (1997). "Standardization versus adaptation of international advertising strategies: Towards a framework.", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 7/8, pp. 504-527.
- Patibandla, M. (1995). "Firm Size and Export Behaviour: An Indian Case Study". *Journal of Development Studies*, Vol. 31, pp. 868-882.
- Payne, J. W. (1976). "Task Complexity and Contingent Processing in Decision-making: An Information Search and Protocol Analysis". *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, pp. 366-387.
- Pedersen, T. and B. Petersen (2004). "Learning About Foreign Markets: Are Entrant Firms Exposed to a "Shock Effect"?". *Journal of International Marketing*, Vol. 12, No. 1, pp. 103.

- Peng, M. (2001). "The Resource-based View and International Business". *Journal of Management*, Vol. 6, pp. 803-829.
- Penrose, E. T. (1959). *"The Theory of the Growth of the Firm"*, Blackwell, Oxford.
- Perkins, W. S. and R. C. Rao (1990). "The Role of Experience in Information Use and Decision Making by Marketing Managers". *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, (February), pp. 1-10.
- Peterson, M. and N. Malhotra (2000). "Country Segmentation Based on Objective Quality-of-Life Measures". *International Marketing Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 56-73.
- Peterson, R. A. and A. J. P. Jolibert (1995). "A Meta-Analysis of Country-of-Origin Effects". *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, No. 4, pp. 883-900.
- Phillips, H., A. Broderick and P. Thompson (1997). "Perception, Selectivity and Decision Making at the Point of Sale". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 7, No. 1, pp. 79-89.
- Piercy, N. (1981). "British Export Market Selection and Pricing". *Industrial Marketing Management*, Vol. 10, pp. 287-297.
- Piercy, N. F., C. S. Katsikeas and D. W. Cravens (1997). "Examining the Role of Buyer-Seller Relationships in Export Performance". *Journal of World Business*, Vol. 32, No. 1, pp. 73-86.
- Porac, J. F. and H. Thomas (1990). "Taxonomic Mental Models in Competitor Definition". *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2, pp. 224-240.
- Porter, M. E. (Ed) (1986). *"Competition in Global Industries"*. Boston: Harvard Business School Press.
- Poulton, E. C. (1994). *"Behavioural Decision Theory: A New Approach"*. Cambridge University Press.
- Prahalad, C. K. (2004). "The Blinders of Dominant Logic". *Long Range Planning*, Vol. 37, No. 2, pp. 171.
- Qisen, Rasmus Frils; Ellram, Lisa M. (1997). "A Portfolio Approach to Supplier Relationships." *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, Issue 2, pp. 101-113.
- Ramaseshan, B. and G. N. Soutar (1996). "Combined Effects of Incentives and Barriers on Firms' Export Decisions". *International Business Review*, Vol. 5, No. 1, pp. 53-65.
- Raven, P. V., J. M. McCullough and P. S. Tansuhaj (1994). "Environmental Influences and Decision-Making Uncertainty in Export Channels: Effects on Satisfaction and Performance". *Journal of International Marketing*, Vol. 2, No. 3, pp. 37-59.
- Redding, S. G. (1980). "Cognition as an Aspect of Culture and its Relation to Management Processes: An Exploratory View of the Chinese Case". *Journal of Management Studies*, May, pp. 127-148.
- Reger, R. K. and A. S. Huff (1993): "Strategic Groups: A Cognitive Perspective", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 103-124.
- Reid, S. (1981). "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion". *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, No. 1, pp. 101-112.
- Reid, S. (1982). "The Impact of Size on Export Behaviour in Small Firms". In M. Czinkota and G. Tesar (Eds), *Export Management: An International Context*, New York: Praeger, pp. 197-206.



- Reid, S. (1983). "Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice". *International Marketing Review*, Vol. 1, No. 2.
- Reid, S. (1984). "Market Expansion and Firm Internationalisation". In E. Kaynak (Ed.), *International Marketing Management*, New York: Praeger, pp. 18- 38.
- Reid, S. and P. Rosson (1987). "Managing Export Entry and Expansion: An Overview". In S. Reid and P. Rosson (Eds), *Managing Export Entry and Expansion*, Praeger, New York.
- Reinartz, W., M. Krafft, W. D. Hoyer (2004). "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance". *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, No. 3, pp. 293-305.
- Reuber A. R. and E. Fisher (1997). "The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization behaviors of SMEs". *Journal of International Business Studies* Vol. 38, pp. 807-25.
- Reynolds, N., A. Diamantopoulos and B. Schlegelmilch (1993), "Pre-testing in Questionnaire Design: A Review of the Literature and Suggestions for Further Research", *Journal of the Market Research Society*, Vol. 35, No. 2, pp. 171-82.
- Roberts, J. and P. Nedungadi (1995). "Studying Consideration in the Consumer Decision Process: Progress and Challenges". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 12, pp. 3-7.
- Robertson, K. R. & V. R. Wood (2001). "The Relative Importance of Types of Information in the Foreign Market Selection Process", *International Business Review*, Vol. 10, pp. 363-379.
- Rogers, R. S. (1996). "Q Methodology". In S. J. Harre and L. van Langenhove (Eds), *Rethinking Methods in Psychology*, Sage Publications.
- Ronen, S. and O. Shenkar (1985). "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis". *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 435-454.
- Root, F.(1994). "Entry Strategies for International Markets", 2nd edition, Lexington MA: Lexington Books.
- Rossiter, J. R. (1999). "Construct Measurement in Marketing". *Working Paper, Department of Marketing, University of Wollongong, NSW, Australia*.
- Rossiter, J. R. (2002). "The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19, No. 4, pp. 305-335.
- Rossiter, J. R. (2005). "Reminder: A Horse is a Horse". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 22, No. 1, pp. 23-25.
- Rosson, P. J. (1987). "The Overseas Distributor Method: Performance and Change in a Harsh Environment". In P. J. Rosson and S. Reid (Eds), *Managing Export Entry and Expansion: Concepts and Practice*, New York: Praeger, 296-315.
- Roth, M. S. and J. B. Romeo (1992). "Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country-of-Origin Effects". *Journal of International Business Studies*, No. 3, pp. 477-497.
- Roy, D. A. and C. L. Simpson (1981). "Export Attitudes of Business Executives in the Smaller Manufacturing Firm". *Journal of Small Business Management*, Vol.19, pp. 16- 22.
- Roy, S. and V. Mittal (1994). "Manager's Choice of Entry Mode and Behavioural Decision Theory: Illustration of the Cognitive Approach to International Marketing". In R. Achrol and A. Mitchell (Eds), *Proceedings of the AMA Summer Educators' Conference*, Chicago: American Marketing Association.

- Russow, L. C. and S. C. Okoroafo (1996). "On the Way Towards Developing a Global Screening Model". *International Marketing Review*, Vol. 13, No. 1, pp. 46-64.
- Russow, L.C. and A. Solocha (1993). "A Review of the Screening Process Within the Context of the Global Assessment Process". *Journal of Global Marketing*, Vol. 7, No. 1, pp. 65-85.
- Rust, J. and S. Golombok (1999). "*Modern Psychometrics*". 2<sup>nd</sup> Ed. Routledge, London.
- Rynning, M. and O. Andersen (1995). "The International Market Selection". In "Marketing Today and for the 21st Century", Michelle Bergadau (Eds), *Proceedings of the 24th Annual EMAC Conference*,
- Sachdev, H. J. (1991). "*Performance Differences Between Export Intermediaries: A Transaction Cost Perspective*", Unpublished Ph.D. Thesis, Georgia State University.
- Samiee, S. (1997). "A Conceptual Framework for International Marketing". In B. Toyne, & D. Nigh (Eds.), *International Business: An Emerging Vision* (pp. 542–560). Columbia: University of South Carolina Press.
- Samiee, S. and P. Walters (1990). "Rectifying strategic gaps in export management". *Journal of Global Marketing*, Vol. 4, No. 1, pp. 7–37.
- Samiee, S., P. G. P. Walters and F. L. DuBois (1993). "Exporting as an Innovative Behaviour: An Empirical Investigation". *International Marketing Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 5-25.
- Samli, A. C. (1977). "An Approach for Estimating Market Potential in East Europe". *Journal of International Studies*, Fall/Winter, pp. 49–53.
- Samouel, P. (1996). "*Power, Relationship Norms and transaction Cost Analysis: Theory and Empirical Investigation*", Unpublished Ph.D. Thesis, Henley Management College, Brunel University.
- Saren, Michael J.; Tzokas, Nikolaos X. (1998). „Some dangerous axioms of relationship marketing". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, Issue 3, pp. 187-196.
- Schneider, Kenneth C, Johnson, James C.(1995). Stimulating response to market surveys of business professionals". *Industrial Marketing Management*. Vol. 24, No.. 4; p. 265.
- Schoemaker, P. J. H. and J. E. Russo (1993). "A Pyramid of Decision Approaches". *California Management Review*, Fall, pp. 9-31.
- Schuster, C. P and R. E. Plank (1989). "International Market Selection for Business-to-Business Firms: An Information Needs Based Approach". In D. T. Wilson, Sang-Lin Han and G. W. Holler (Eds), *Research in Marketing: An International Perspective*, Vol. 11. *Proceedings of the 5th IMP Conference*, September 5-7, Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, Pennsylvania, pp. 642-662
- Schwenk, C. R. (1984). "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making". *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 111-128.
- Schwenk, C. R. (1988). "The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making". *Journal of Management Studies*, Vol. 25, No. 1 (January), pp. 41-55.
- Schwenk, C. R.(1989). "Linking Cognitive, Organizational and Political Factors in Explaining Strategic Change". *Journal of Management Studies*, Vol. 26, No 2.
- Sciences*". New York: Plenum.
- Sekaran, U. (1983). "Methodological and Theoretical Issues and Advancements in Cross-Cultural Research". *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, No. 2.
- Sekaran, U. (1992). "*Research Methods for Business: A Skill Building Approach*", ( 2<sup>nd</sup> ed), John Wiley and Sons, Inc., New York.

- Seth, J. N. (1997). "The Reincarnation of International Marketing". In B. Toyne, & D. Nigh (Eds.), *International Business: An Emerging Vision* (pp. 561–567). Columbia: University of South Carolina Press.
- Sethi, S. P. (1971). "Comparative Cluster Analysis for World Markets". *Journal of Marketing Research*, Vol. 8, No. 3 (August), pp. 348-354.
- Shafir, E. B, D. N. Osherson and E. E. Smith (1993). "The Advantage Model: A Comparative Theory of Evaluation and Choice Under Risk". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 55, No. 3, pp. 325-379.
- Shane, S. A. (1992). "The Effect of Cultural Differences in Perceptions of Transaction Costs on National Differences in the Preference for Licensing". *Management International Review*, Vol 32, No. 4, 295-311.
- Shapira, B., P. Shoval and U. Hanani (1997). "Stereotypes in Information Filtering Systems". *Information Processing and Management*, Vol. 33, No. 3, pp. 273-287.
- Sharma, D. D. and Johanson, J. (1987). "Technical Consultancy in Internationalization". *International Marketing Review*, Vol. 4, pp. 20-29.
- Sheth, J. N. and A. Parvatiyar (1995). "The Evolution of Relationship Marketing". *International Business Review*, Vol. 4, No. 4, pp. 397-418.
- Shimp, T. A., S. Samiee and T.J. Madden (1993). "Countries and their Products: A Cognitive Structure Perspective". In, *Educators Conference*, pp. 371-382.
- Shoham, A. and G. S. Albaum (1995). "Reducing the Impact of Barriers to Exporting: a Managerial Perspective". *Journal of International Marketing*, Vol. 3, No.4, pp.85–105.
- Shrivastava, P. and I. Mitroff (1983). "Frames of Reference Managers Use : A Study in Applied Sociology of Knowledge" *Advances in Strategic Management*, Vol. 1, pp. 161-182.
- Sigall, H. and R. Page (1971). "Current Stereotypes: A Little Fading, A little Faking". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 18, pp. 247-255.
- Simon, H. A. (1979). *Models of Thought*, Yale University Press, New Haven.
- Simon, H. (1991): "Organizations & Markets". *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, pp. 25-44.
- Singh, B. and R. C. Kumar (1971). "The Relative Income Hypothesis—A Cross Country Analysis". *The Review of Income and Wealth*, December, pp. 341–352.
- Smith, Warren; Higgins, Matthew. (2000). "Reconsidering the relationship analogy." *Journal of Marketing Management*, Vol. 16 Issue 1-3, p. 81.
- Smits, M. T. (1995). "Group Decision Making for Messy Problems: Stakeholders, Mental Models and System Dynamics". In G. Doukakis *et al.* (Eds), *Proceedings of the 3rd European Conference on Information Systems*, Athens, Greece.
- Souchon, A. L. and A. Diamantopoulos (1994). "Export Marketing Information Use: A Review of the Literature and Conceptual Framework". In, *Educators Conference*, pp. 854-863.
- Sousa, C. M. P. and F. Bradley (2005). "Global Markets: Does Psychic Distance Matter?". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13, pp. 43-59.
- Spanos, Y., Prastacos, G.P., (2004). "Understanding Organizational Capabilities: Towards a Conceptual Framework", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 31-43.
- Spector, P. E. (1992). *Summated Rating Scale Construction: An Introduction*, SAGE Publications, London.

- Srivastava, R. K., T. A. Shervani and L. Fahey (1998). "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis". *Journal of Marketing*, Vol. 62, January, pp. 2-18.
- Stangor, C. (Ed.) (2000). "*Stereotypes and Prejudice*". Psychology Press, Philadelphia.
- Stephenson, W. (1935). "Correlating Persons instead of Tests". *Character and Personality*, Vol. 4.
- Stephenson, W. (1953). "*The Study of Behaviour: Q Technique and its Methodology*", University of Chicago Press, Chicago.
- Stewart, S. and E. Chan (1993). "Influence of Place-of-Production on Industrial Buyers' Perceptions". In N. Papadopoulos and L. A. Heslop (Eds), *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, IBP, New York.
- Stoddard, J. E. and E. F. Fern (1999). "Risk-taking Propensity in Supplier Choice: Differences by Sex and Decision Frame in a Simulated Organizational Buying Context". *Psychology & Marketing*, Vol. 16, No. 7, pp. 563-583.
- Stone, M. (1974). "Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions". *Journal of the Royal Statistical Society, Series B*, Vol. 36, No. 2, pp. 111-133, referenced in W.W. Chin (1998). "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling". In: G.A. Marcoulides (Ed) *Modern Methods for Business Research*, pp. 295-336, London:Lawrence Erlbaum Associates.
- Strutton, D., E. L. Pelton and J. R. Lumpkin (1994). "Internal and External Country of Origin Stereotypes in the Global Marketplace: Effects and Implications for the Domestic Promotion of U.S. Automobiles". *Journal of Global Marketing*, Vol. 7, No. 3, pp. 61-77.
- Stubbart, C. I. (1989). "Managerial Cognition: A Missing Link Strategic Management Research". *Journal of Management Studies*, Vol. 26, No. 4 (July), pp. 325-347.
- Sturges, D. L. and M. S. Minor (1995). "Product Preference and Perceptions of Foreignness of Countries of Origin: Evaluating Competing Consumer Behaviour Models". In D. W. Stewart and N. J. Vitell (Eds), *Proceedings of the AMA Winter Educators' Conference*, Chicago: American Marketing Association.
- Sudman, S. (1976). "*Applied Sampling*", Academic Press, New York.
- Sujan, M. and J. R. Bettman (1989). "The Effects of Brand Positioning Strategies on Consumers' Brand and Category Perceptions: Some Insights From Schema Research". *Journal of Marketing Research*, Vol. 26 (November), pp. 454-467.
- Sullivan, D. and A. Bauerschmidt (1990). "Incremental Internationalisation: A Test of Johanson and Valne's Thesis". *Management International Review*, Vol. 30, No. 1, pp. 19-30.
- Sutherland, K. (Ed.) (1991). "*Researching Business Markets: The IMRA Handbook Of Business-to-Business Marketing Research*". Kogan Page, London.
- Swartz, T. A. and D. Iacobucci (Eds) (2000). "*Handbook of Services Marketing & Management*". Thousand Oaks. Sage Pub. Inc.
- Teoh, H. Y. and S. L. Foo (1997). "Moderating Effects of Tolerance For Ambiguity and Risk-Taking Propensity on the Role Conflict-Perceived Performance Relationship: Evidence from Singaporean Entrepreneurs". *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, pp. 67-81.
- Terpstra, V. and C. M. Yu (1988). "Determinants of Foreign Investment of U.S. Advertising Agencies". *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, (Spring), pp. 33-46.
- Terpstra, V. and R. Sarathy (1997). "*International Marketing*" (7th ed). Orlando, FL: The Dryden Press.
- Tessler, A. (1980). "Britain's Over-Ambitious Exporters", *Marketing*, Feb., p. 67.

- Tetlock, P. E. (2000). "Cognitive Biases and Organizational Correctives: Do Both Disease and Cure Depend on the Politics of the Beholder?". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, pp. 293-326.
- Thanopoulos, J. and I. R. Vernon (1987). "International Business Education in the AACSB Schools" *Journal of International Business Studies*, Vol. 18, No. 1, pg: 91-98.
- The Economist (2002). "Japanese Corporate Restructuring", July 20<sup>th</sup> – 26<sup>th</sup>, p. 59.
- Thistlethwaite, Paul C, Finlay, Jim. (1993). "The impact of selected mail response enhancement techniques on surveys of the mature market: Some new evidence". *Journal of Professional Services Marketing*. Vol. 8, No. 2.
- Tihanyi, L., D. A. Griffith and C. J. Russell (2005). "The Effect of Cultural Distance on Entry Mode Choice, International Diversification and MNE Performance: A Meta-Analysis". *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, pp. 270-283.
- Tookey, D. A. (1964). "Factors Associated with Success in Exporting". *Journal of Management Studies*", Vol. 1, March, pp. 48-66
- Tookey, D. A. (1969). "International Business and Political Geography". *British Journal of Marketing*", Autumn, pp. 136-151.
- Tornroos, J. E. and K. E. Muller (1993). "The Cultural Factor and the Formation of International Business Relationships in Industrial Markets". In S. T. Cavusgil (Series Ed) and D. D. Sharma (Volume Ed), *Advances in International Marketing*, Vol. 5, pp. 107-121. Greenwich, CT: JAI Press.
- Toyne, B. and D. Nigh (Eds.) (1997). "*International Business: An Emerging Vision*", Columbia: University of South Carolina Press.
- Toyne, B. and P. G. P. Walters (1993). "*Global Marketing Management: A Strategic Perspective*", 2<sup>nd</sup> Edition, Massachusetts, Allyn and Bacon.
- Trochim, B. (2004). "The Qualitative Debate", <http://trochim.human.cornell.edu/kb/qualdeb.htm>.
- Tse, D. K. and Wei-na Lee (1993). "Removing Negative Country Images: Effects of Decomposition, Branding and Product Experience". *Journal of International Marketing*, Vol. 1, No. 4, pp. 25-48.
- Tsogas, M. H. (1991). "*Industrial Segmentation Practices in Western Europe*". Unpublished MA Dissertation, Kingston Business School, Kingston University.
- Tufte, E. R. (1983). "*The Visual Display of Quantitative Information*". Cheshire, CT: Graphics Press.
- Tufte, E. R. (1990). "*Envisioning Information*". Cheshire, CT: Graphics Press.
- Tull, D. S. and D. I. Hawkins (1993). "*Marketing Research: Measurement and Method*" (6<sup>th</sup> edition), Macmillan Publishing Company, New York.
- Turnbull, P. W. (1990). "Roles of Personal Contacts in Industrial Export Marketing". In D. Ford (Ed), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, Networks*, Academic Press, London.
- Turnbull, P.W. (1987). "A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process". In P. J. Rosson and S. Reid (Eds), *Managing Export Entry and Expansion: Concepts and Practice*, New York: Praeger.
- Tyagi, Pradeep K. (1989). "The Effects of Appeals, Anonymity, and Feedback on Mail Survey Response Patterns from Salespeople. *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 17, No.. 3.

- Tyyri, T. (1994). "International Market Selection in Finnish Industrial MNEs - The Role of Existing Business Contacts". In, *10th IMP Annual Conference*, Groningen, (September), pp. 657-675.
- Usunier, J-C. (1993). "*International Marketing. A Cultural Approach*", New York: Prentice-Hall.
- Vandenbosch, M. B. (1996). "Confirmatory Compositional Approaches to the Development of Product Spaces". *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 3, pp. 23-46.
- Vargas – Carcamo, A. H. (1986). "Export Market Selection Process by Small – and Medium – Sized Mid-Western Export Manufacturers of Industrial Goods". *Unpublished PhD Thesis*, The Ohio State University.
- Verlegh, P. W. J. and J.-B. E. M. Steenkamp (1999). "A review and meta-analysis of country-of-origin research". *Journal of Economic Psychology*. Vol.20, No. 5, pg. 521-547.
- Vernon, R. (1966). "International Investment and International Trade in the Product Life Cycle". *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, (May), pp. 190-207.
- Verwaal, E. and B. Donkers (2002). "Firm Size and Export Intent: Solving an Empirical Puzzle". *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 3, pp. 603-613.
- Vinhas Da Silva, R., P. Naude and G. Davies (1997). "Country of Origin and Destination Effects in the Purchase and Supply of Textile Products: A Relationship Perspective". In F. Mazet, R. Salle and J.P. Valla (Eds), *Interaction, Relationships and Networks in Business Markets*, 13th IMP Conference, Lyon, France.
- Vogel, R. H. (1976). "Uses of Managerial Perceptions in Clustering Countries". *Journal of International Business Studies*, Spring, pp. 91–99.
- Wagner, J. (1995). "Exports, Firm Size, and Firm Dynamics". *Small Business Economics*, Vol. 7, pp. 29-39.
- Walker, Bruce J., Kirchmann, Wayne, Conant, Jeffrey S. (1987). „A Method to Improve Response to Industrial Mail Surveys". *Industrial Marketing Management*. Vol. 16, No.. 4; p. 305.
- Walsh, J. P. (1995): "Managerial & Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane". *Organizational Science*, Vol. 6, No. 3, pp. 280-321.
- Walsh, J. P. and R. G. Ungson (1991): "Organizational Memory". *Academy of Management Review*, Vol. 6, pp. 57-91.
- Walters, P. G. P. and S. Samiee (2003). "Marketing Strategy in Emerging Markets: The Case of China". *Journal of International Marketing*, Vol. 11 No. 1, pp. 97-106.
- Wang, C. C. L. (1997). "Bases for International Market Segmentation". *Journal of Segmentation in Marketing*, Vol. 1, No. 1, pp. 5-21.
- Wee, C. H., D. T.E. Lim and G. Y.W. Tan (1993). "The Image of Countries as Locations for Investment". In N. Papadopoulos and L. A. Heslop (Eds), *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, IBP, New York.
- Weinstein, A. K. (1977). "Foreign Investments by Service Firms: The Case of Multinational Advertising Agencies". *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, Spring/Summer, pp. 83-91.
- Welch, L. S. and R. Luostarinen (1988). "Internationalisation: Evolution of a Concept". *Journal of General Management*, Vol. 14, No. 2(Winter), pp. 34-5.
- Welch, L. S., and F. Wiedersheim-Paul (1980). "Initial Exports—A Marketing Failure?". *Journal of Management Studies*, Vol. 17(October), pp. 333–344.

- Werner, S. (2002). "Recent Developments in International Management Research: A Review of 20 Top Management Journals". *Journal of Management*, Vol. 28, No. 3, pp. 277–305.
- Werner, S., L. E. Brouthers and K. D. Brouthers (1996). "International Risk and Perceived Environmental Uncertainty: The Dimensionality and Internal Consistency of Miller's Measure". *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 3, pp. 571-588.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, Vol. 5.
- Westhead, P., M. Binks, D. Ucbasaran and M. Wright (2002). "Internationalization of SMEs: a Research Note". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9 . No. 1, pp. 38-48.
- Westhead, P., M. Wright and D. Ucbasaran (2001). "The Internationalization of New and Small Firms: a Resource-based View". *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, pp.333–358.
- Westhead, P., M. Wright, D. Ucbasaran (2002). "International Market Selection Strategies Selected by 'Micro' and 'Small' Firms", *Omega*, Vol. 30, pp. 51–68.
- Westhead, P., M. Wright, D. Ucbasaran and F. Martin (2001). "International Market Selection Strategies of Manufacturing and Services Firms", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 13, pp. 17-46.
- White, J. C., R. P. Varadarajan, and P. A. Dacin (2003). "Market Situation Interpretation and Response: The Role of Cognitive Style, Organizational Culture, and Information Use". *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 3, pp. 63- 80.
- Whitelock, J. and D. Jobber (1993). "An Evaluation of the Factors Affecting the Selection of Market Entry Method in Non-Domestic Markets". In, *Educators Conference*, pp. 981-990.
- Wiedersheim-Paul, F. (1972). "Uncertainty and Economic Distance". Studies in International Business, Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomiae Negotiorum, 7, Uppsala University, Department of Business Studies, Sweden. Referenced In: A. Blomstermo and D.D. Sharma (2003). "Three Decades of Research on the Internationalisation Process of Firms". In A. Blomstermo and D. D. Sharma (Eds), Learning in the Internationalisation Process of Firms, pp. 16-35, Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.
- Williams, J. R. (1993). "Strategy and the Search for Rents: The Evolution of Diversity among Firms". In R.P. Rumelt, O., Schendel, E. & Teece, D. J.: *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Wilkins, M. (1970). *The Emergence of Multinational Enterprise: American Business Abroad from the Colonial Era to 1914*. Cambridge: Harvard University Press.
- Wilkins, M. (1974). *The Maturing of Multinational Enterprise: American Business Abroad from 1914 to 1970*. Cambridge: Harvard University Press.
- Wilkins, M. (1997). "The Conceptual Domain of International Business". In B. Toyne, & D. Nigh (Eds.), *International Business: An Emerging Vision* (pp. 31–50).Columbia: University of South Carolina Press.
- Wilkins, M. (Ed.) (1990). *The Growth of Multinationals*. Aldershot: Edward Elgar.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication: A Study in the Economics of Internal Organisation*. The Free Press, New York.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economics Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York.
- Williamson, O. E. (1992). "Markets, Hierarchies and the Modern Corporation: An Unfolding Perspective". *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, Vol. 17, No. 3, pp. 335-52.

- Williamson, O. E. (1996). *"The Mechanisms of Governance"*, Oxford University Press, New York
- Wilson, D. T. and K. E. Kristan Moller (1991). "Buyer-Seller Relationships: Alternative Conceptualizations". In S. J. Paliwoda (Ed), *New Perspectives on International Marketing*, Routledge, London.
- Wittenbrink, B., C. M. Judd and B. Park (1997). "Evidence for Racial Prejudice at the Implicit Level and its Relationship with Questionnaire Measures". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 72, pp. 262-274.
- Wolf, J. A. and T. L. Pett. (2000). "Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance". *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, pp. 34-47.
- Wood, V.R. and K.R. Robertson (2000). "Evaluating International Markets", *International Marketing Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 34-55.
- Woodside, A. G. and I. A. Ronkainen (1993). "Consumer Memory and Mental Categorization in International Travel Destination Decision Making". *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 5, No. 3, pp. 89-104.
- World Trade Organisation (2004). *"International trade statistics"*, available at: [www.wto.org](http://www.wto.org)
- Wright, P., B. Dunford and S. Snell (2001). "Human Resources and the Resource-based View of the Firm. *Journal of Management*, Vol. 6, pp. 701-721.
- Wright, R. W. (1984). "Japanese Business in Canada: The Elusive Alliance. Essays in International Economics". Montreal: The Institute for Research on Public Policy. Referenced in S. M. Struyk (1995). "The International Market Selection Process of Small- and Medium-Sized Agri-Food Firms". *Unpublished Master Thesis*, Dept. of Agricultural Economics, Michigan State University.
- Wrong, D. H. (1976). *"Skeptical Sociology"*. Columbia University Press, New York.
- Yavas, U. and G. Alpay (1986). "Does an Exporting Nation Enjoy the Same Cross-national Commercial Image?". *International Journal of Advertising*, Vol. 5, pp. 109-119.
- Yeoh, P. and I. Jeong (1995). "Contingency Relationships Between Entrepreneurship, Export Channel Structure and Environment". *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 8 pp. 95-115.
- Yong, S. P. J. Lee and Jung Moo An (2002). "Lessons Learned from Daewoo Motors' Experience in Emerging Markets". *Multinational Business Review*, Vol. 10, No. 2, pp. 122-129.
- Yoon, K. P. and C.-L. Hwang (1995). *"Multiple Attribute Decision Making: An Introduction"*. Quantitative Applications in the Social Sciences Series, Vol. 104, Sage University Paper.
- Young, S., J. Hamill, C. Wheeler and J. R. Davies (1989). *"International Market Entry and Development"*, New Jersey, Prentice Hall.
- Yu, C.-M. J. and C.-N. Chen (1993). "A Research Not on Country-of-Origin in Industrial Settings". In N. Papadopoulos and L. A. Heslop (Eds), *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, IBP, New York.
- Yu, J. and H. Cooper (1983). "A Quantitative Review of Research Design Effects on Response Rates to Questionnaires". *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, February 1983, p. 36-44.
- Yu, Julie, Cooper, Harris. (1983). "A Quantitative Review of Research Design Effects on Response Rates to Questionnaires". *Journal of Marketing Research*. Vol. 20, No.. 1; p. 36.



- Zacharakis, A. L. (1997). "Entrepreneurial Entry into Foreign Markets: A Transaction Cost Perspective". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 21. pp. 23-40.
- Zaidman, N. (2000). "Stereotypes of International Managers. Content and Impact on Business Interactions". *Group and Organization Management*, Vol. 25, No.1, pp. 45-66.
- Zajonc, R. B. and H. Markus (1982). "Affective and Cognitive Factors in Preferences". *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, September, pp. 123-131.
- Zaltman, G., K. LeMasters and M. Heffring (1982). "*Theory Construction in Marketing*", New York, John Wiley & Sons.
- Zeithaml, V. A. and M. J. Bitner (1996). "*Services Marketing*". New York. The McGraw-Hill Co. Inc.
- Zhang, L. and K. Q. Dadzie (1991). "Developing More Meaningful and Accurate Measurement Models in Global Marketing Research: An Empirical Illustration". In Mary C. Gilly et al. (Eds), *Proceedings of the AMA Summer Educators' Conference*, Chicago: American Marketing Association.
- Zhang, Y. (1997). "Country-of-origin Effect: The Moderating Function of Individual Difference in Information Processing". *International Marketing Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 266-287.
- Zhao, H., Y. Luo and T. Suh (2004). "Transaction Cost Determinants and Ownership-Based Entry Mode Choice: A Meta-Analytical Review". *Journal of International Business Studies*. Vol.35, No. 6. pp. 524-544.
- Zikmund, W. G. (1997). "*Exploring Marketing Research*", 6<sup>th</sup> ed., The Dryden Press, London.
- Zou, S. and S. Stan (1998). "The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997". *International Marketing Review*, Vol. 15 No. 5, pp. 333-56.
- Ελευθεροτυπία (2002). «Η «γη της επαγγελίας» έγινε πονοκέφαλος για την οικονομία», *Εφ. Ελευθεροτυπία*, Οικονομία 10/02/2002.
- Θανόπουλος, Γ. Ν. (2003) «*Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία*», Interbooks Αθήνα.
- Θανόπουλος, Γ. Ν. (2005) «*Διεθνής Επιχείρηση - Περιβάλλον Δομή και Προκλήσεις*» Εκδόσεις INTERBOOKS
- Κανελλόπουλος, Χ. Κ. (1990). «*Ανάπτυξη Εξαγωγών και Διεθνών Επιχειρήσεων*», Αθήνα.
- Κουρεμένος, Α. Γ. (1990). «Αξιολόγηση Ξένων Αγορών» στο Κανελλόπουλος Χ. Κ. «*Ανάπτυξη Εξαγωγών και Διεθνών Επιχειρήσεων*», Αθήνα.
- Μάλλιαρης, Π. Γ. (2001). «*Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*» Έκδοση 3<sup>η</sup> Εκδόσεις Σταμούλη.
- Πραστάκος, Γ. Π. (2002) "*ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΣΤΗ ΠΡΑΞΗ: Εφαρμογές στη Σύγχρονη Επιχείρηση*", Εκδόσεις Σταμούλη.
- Πραστάκος, Γ. Π. (2000) "*ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ: Λήψη Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας*", Εκδόσεις Σταμούλη.



Πρώτη Ταχυδρόμηση

Πειραιάς, 22 Μαΐου 2000

## ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΑΓΟΡΩΝ: Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ

ΠΡΟΣΦΩΝΗΣΗ

Τα τελευταία χρόνια έχουν παρατηρηθεί σημαντικές αλλαγές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Ειδικότερα στο γειτονικό μας περιβάλλον, μετά τις πολιτικές αλλαγές στην Ανατολική Ευρώπη και στη Βαλκανική, τις προσπάθειες ειρήνευσης στη Μέση Ανατολή και την ανάπτυξη ενός δυτικό-ευρωπαϊκού προσανατολισμού από την Τουρκία, οι ευκαιρίες και οι προοπτικές για ανάπτυξη των διεθνών αγορών και πωλήσεων έχουν αυξηθεί σημαντικά.

Μια σειρά ερωτημάτων απασχολεί σήμερα τόσο την επιχειρηματική όσο και την ακαδημαϊκή κοινότητα, όπως:

- Με ποια κριτήρια πρέπει να αξιολογούνται οι διεθνείς αγορές;
- Ποια από τα κριτήρια αυτά θα ήταν τα αποτελεσματικότερα για τις Ελληνικές επιχειρήσεις;
- Ποια η άποψη των Ελληνικών επιχειρήσεων για μια σειρά γειτονικών χωρών;
- Ποια χαρακτηριστικά στελεχών και επιχειρήσεων συνδέονται περισσότερο με την εντατικότερη αξιοποίηση των εξαγωγικών δυνατοτήτων προς τις χώρες αυτές;

Στα ερωτήματα αυτά προσπαθεί να απαντήσει η παρούσα έρευνα, η οποία αποτελεί το τελικό αλλά και το πιο κρίσιμο στάδιο της διδακτορικής μου διατριβής. **Στο φάκελο θα βρείτε ένα ερωτηματολόγιο**, η συμπλήρωση του οποίου θα προσφέρει την δυνατότητα αξιοποίησης των συσσωρευμένων γνώσεών σας, ως ενός έμπειρου στελέχους μιας δυναμικής Ελληνικής επιχείρησης.

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έχει στηριχθεί στη σχετική βιβλιογραφία και έχει δοκιμασθεί από διακεκριμένους συναδέλφους σας Ελληνικών επιχειρήσεων. Αν και η ανάγκη πλήρους κάλυψης του θέματος έχει επηρεάσει το μέγεθος του, έχει ακολουθηθεί μία **δομή η οποία βοηθάει στη γρήγορη και εύκολη συμπλήρωση των ερωτήσεων**. Ταυτόχρονα, θεωρώ ότι οι ερωτήσεις θα είναι μια ενδιαφέρουσα ευκαιρία για τη συνολική θεώρηση από σας των πρακτικών που ακολουθεί η επιχείρησή σας.

Τέλος, θα ήθελα να τονίσω ότι η ανάλυση των απαντήσεων και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων θα γίνουν σε ομαδοποιημένη μορφή, εξασφαλίζοντας έτσι την **ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα** των απαντήσεών σας. Εάν το επιθυμείτε, θα σας αποσταλεί μια περιληπτική έκθεση των αποτελεσμάτων η οποία ελπίζω ότι θα σας προσφέρει επιπρόσθετη πληροφόρηση για το περιεχόμενο και την αποτελεσματικότητα των μεθόδων επιλογής ξένων αγορών από τις Ελληνικές επιχειρήσεις.

Αναμένοντας την απάντησή σας, θέλω να σας **ευχαριστήσω για τη βοήθεια** που προσφέρετε και να τονίσω ότι η συμβολή της εμπειρίας σας είναι αναντικατάστατη, όχι μόνο για την ολοκλήρωση της διδακτορικής μου διατριβής και την δικαίωση σημαντικών θυσιών και κόπων, αλλά και για την καλύτερη εκτίμηση των προβλημάτων, την μεγαλύτερη αναγνώριση των προσπαθειών και την πληρέστερη κατανόηση των αποφάσεων των ανώτατων στελεχών στις διεθνοποιημένες Ελληνικές επιχειρήσεις.

Τυχόν ερωτήματα για τη φύση και τους σκοπούς της έρευνας μπορείτε να απευθύνετε στον **επιβλέποντα καθηγητή της διατριβής, κ. Αθανάσιο Κουρεμένο**, στη διεύθυνση που ακολουθεί.

Με τιμή

Μάρκος Ηρ. Τσόγκας

Υ.Σ. Παρακαλώ, εάν το κρίνετε, προωθήστε το ερωτηματολόγιο για συμπλήρωση από το καταλληλότερο στέλεχος της επιχείρησής σας. *Εσωκλείουμε απαντητικό φάκελο με προπληρωμένο το ταχυδρομικό τέλος για τη διευκόλυνσή σας.*



Δεύτερη Ταχυδρόμηση

Πειραιάς, 21 Ιουνίου 2000

## ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΑΓΟΡΩΝ: Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ

ΠΡΟΣΦΩΝΗΣΗ

Προσφάτως σας ταχυδρομήθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο αφορούσε την επιλογή διεθνών αγορών από τις ελληνικές επιχειρήσεις και που επίσης αποτελεί το τελικό αλλά και το πιο κρίσιμο στάδιο της διδακτορικής μου διατριβής. **Στην περίπτωση που έχετε ήδη ταχυδρομήσει την απάντησή σας, παρακαλώ όπως αγνοήσετε την παρούσα επιστολή.**

Σε αντίθετη περίπτωση όμως, θα ήθελα να σας υπενθυμίσω ότι η συγκεκριμένη έρευνα προσπαθεί να διερευνήσει την αποτελεσματικότητα των κριτηρίων αξιολόγησης των ξένων χωρών από τις Ελληνικές επιχειρήσεις, στα πλαίσια ενός διεθνούς περιβάλλοντος το οποίο υφίσταται έντονες διακυμάνσεις και μεταβολές. Ιδιαίτερος λόγω των σημαντικών αλλαγών και ανακατατάξεων που συντελούνται στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, θεωρούμε ότι παρουσιάζει έντονο ενδιαφέρον η άποψη των Ελληνικών επιχειρήσεων για την επιχειρηματική δραστηριοποίηση σε μια σειρά γειτονικών χωρών.

Πρέπει να τονίσω ότι η συνεργασία σας στο στάδιο αυτό μας είναι ιδιαίτερος πολύτιμη. Η μέχρι σήμερα ανταπόκριση από τις επιχειρήσεις του δείγματος ήταν αρκετά ικανοποιητική, αλλά για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων είναι **αναγκαία και η δική σας απάντηση**, καθώς έλλειψη απαντήσεων από επιχειρήσεις με τα δικά σας χαρακτηριστικά μπορεί να επηρεάσει το τελικό αποτέλεσμα.

Στο φάκελο θα βρείτε ένα **αντίγραφο του αρχικού ερωτηματολογίου**, η συμπλήρωση του οποίου απαιτεί μικρή προσπάθεια από μέρους σας καθώς η **δομή η οποία έχει υιοθετηθεί βοηθάει στη γρήγορη και εύκολη συμπλήρωση των ερωτήσεων**.

Θα ήθελα να θυμίσω επίσης ότι -εφόσον το επιθυμείτε- μια **περιεκτική έκθεση των αποτελεσμάτων** θα σας αποσταλεί μετά την ολοκλήρωση της μελέτης. Η έκθεση αυτή θα περιέχει μια σύντομη περιγραφή των πιο διαδεδομένων μεθόδων επιλογής διεθνών αγορών καθώς και την ακολουθούμενη πρακτική των Ελληνικών επιχειρήσεων.

Τέλος, θα ήθελα να υπογραμμίσω για ακόμη μία φορά ότι η ανάλυση των απαντήσεων και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων θα γίνει σε ομαδοποιημένη μορφή, εξασφαλίζοντας έτσι την **ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα** των απαντήσεών σας.

Αναμένοντας την απάντησή σας, θέλω να σας **ευχαριστήσω για τη βοήθεια** που προσφέρετε στην επιτυχή ολοκλήρωση της διδακτορικής μου διατριβής και να σας ενημερώσω ότι τυχόν ερωτήματα για τη φύση και τους σκοπούς της έρευνας μπορείτε να απευθύνετε στον **επιβλέποντα καθηγητή της διατριβής, κ. Αθανάσιο Κουρεμένο**, στη διεύθυνση που ακολουθεί.

Με τιμή

Μάρκος Ηρ. Τσόγκας

Υ.Σ. Παρακαλώ, εάν το κρίνετε, **προωθήστε το ερωτηματολόγιο** για συμπλήρωση από το καταλληλότερο στέλεχος της επιχείρησής σας. **Εσωκλείουμε απαντητικό φάκελο με προπληρωμένο το ταχυδρομικό τέλος για τη διευκόλυνσή σας.**