



**Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

**«Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη»  
(Executive MBA)**

**Διεθνής Επιχειρηματικότητα και Αναγνώριση Διεθνών Ευκαιριών**

**Φαραζή Κωνσταντίνα – Σοφία**

**Επιβλέπων Καθηγητής**

**Μάρκος Τσόγκας**

Πειραιάς, Νοέμβριος 2017



## **Διεθνής Επιχειρηματικότητα και Αναγνώριση Διεθνών Ευκαιριών**

### **Πρόλογος**

Αντικείμενο μελέτης της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάλυση της Διεθνούς Επιχειρηματικότητας και η Αναγνώριση Διεθνών Ευκαιριών. Η μελέτη στηρίχτηκε κυρίως σε βιβλιογραφική και διαδικτυακή έρευνα.

Στόχος είναι η κατανόηση αρχικώς της γενικότερης έννοιας της επιχειρηματικότητας έτσι ώστε να μπορέσουμε να αντιληφθούμε στην συνέχεια τους λόγους που μια επιχείρηση επιδιώκει να δραστηριοποιηθεί σε διεθνές επίπεδο και στη συνέχεια εξετάζεται η μεγάλη σημασία της ανάγκης διεύρυνσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας στις ξένες αγορές καθώς επίσης και η σπουδαιότητα της αναγνώρισης των διεθνών ευκαιριών.

Οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να περιοριστούν μόνο εντός των ελληνικών συνόρων αλλά τα τελευταία χρόνια δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο να αναγνωρίσουν και να εκμεταλλευτούν τις νέες ευκαιρίες στη διεθνή αγορά. Η αναγνώριση και η εύρεση ευκαιριών σε διεθνές επίπεδο στηρίζεται κυρίως στη γνώση της αγοράς που θέλει να εστιάσει η επιχείρηση, στην εξωστρεφή τάση της καθώς και στη σημασία που δίνει στην ποιότητα των προϊόντων.

Η εργασία είναι χωρισμένη σε τρία κεφάλαια:

Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στην Επιχειρηματικότητα όπου μέσα από την ανάλυση που γίνεται προκύπτει η άμεση σύνδεσή της με τα στοιχεία που την οδηγούν στην επιτυχία και είναι αλληλένδετη με την Δημιουργικότητα και την Καινοτομία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση της Διεθνούς Επιχειρηματικότητας, των χαρακτηριστικών στοιχείων που πρέπει να έχει μια επιχείρηση για να διεθνοποιηθεί, τα εμπόδια που μπορεί να παρουσιαστούν, η αξιολόγηση της διεθνούς επιχειρηματικότητας, η τμηματοποίηση, η στόχευση, οι στρατηγικές εισόδου που μπορούν να εφαρμοστούν στις διεθνείς αγορές. Επιπλέον αναγνωρίζεται η σημαντικότητα της διεθνοποίησης για τις ΜΜΕ καθώς και τα στοιχεία που τις βοηθούν ώστε να αναγνωριστούν οι κινητήριες δυνάμεις που θα τις ωθήσουν στην

επίτευξη της διεθνοποίησης και τις μεθόδους που θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν έτσι ώστε να ξεπεράσουν πιθανά εμπόδια που μπορεί να τους παρουσιαστούν.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η αναγνώριση των διεθνών ευκαιριών, η σημαντικότητα της έννοιας της επιχειρηματικής ευκαιρίας, οι πηγές των ευκαιριών, η αντίληψη από τον επιχειρηματία της ευκαιρίας, η σύνδεση της ευκαιρίας με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς και η πολυδιάστατη αναγνώριση των διεθνών ευκαιριών για τις ΜΜΕ και οικογενειακές επιχειρήσεις.

## **Περιεχόμενα**

### **Διεθνής Επιχειρηματικότητα και Αναγνώριση Διεθνών Ευκαιριών**

<b>Πρόλογος</b>	3
<b>Περιεχόμενα</b>	5
<b>Κατάλογος Πινάκων</b>	9
<b>Εισαγωγή</b>	10
<b>Κεφάλαιο 1</b>	
<b>Επιχειρηματικότητα, Δημιουργικότητα και Καινοτομία</b>	12
<b>1.1 Επιχειρηματικότητα</b>	12
1.1.1 Παράγοντες Επίδρασης στην Επιχειρηματικότητα	13
1.1.2 Βασικές μεταβλητές επιχειρηματικότητας	14
1. Ο επιχειρηματίας	14
2. Η επιχείρηση	15
3. Ο επιχειρηματικός κίνδυνος	16
1.1.3 Στάδια επιχειρηματικότητας	16
1. Διαμόρφωση της ιδέας	17
2. Εντοπισμός της επιχειρηματικής ευκαιρίας	18
3. Φάση σχεδιασμού και προετοιμασίας πριν την έναρξη	19
4. Έναρξη υλοποίησης της επιχειρηματικής ιδέας	20
5. Έναρξη λειτουργίας της νέας επιχείρησης και ακόλουθη ανάπτυξη	21
1.1.4 Θεωρίες Ευκαιρίας και Δημιουργικότητας	22
1. Kirznerian Ευκαιρία ή Ευκαιρία Διαμεσολάβησης	22
2. Schumpeterian Ευκαιρίες ή Ευκαιρία Καινοτομίας	22
<b>1.2 Δημιουργικότητα και Καινοτομία</b>	24
<b>1.2.1 Δημιουργικότητα</b>	26
1. Παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργικότητα	26
2. Δημιουργικότητα και επιχείρηση	27
3. Η αξιολόγηση της δημιουργικότητας	30
<b>1.3 Επιχειρηματική Ευκαιρία και Καινοτομία</b>	30
<b>1.3.1 Καινοτομία</b>	31
1. Ορισμός και είδη καινοτομίας	31
2. Ο ρόλος της καινοτομίας στην προσπάθεια για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	32
<b>1.3.2 Για ποιους λόγους είναι αναγκαία η καινοτομία</b>	33
<b>1.3.3 Καινοτομία και επιχείρηση</b>	34
<b>1.3.4 Μοντέλα καινοτομίας</b>	35
1. Η καινοτομία ως ενδοεπιχειρησιακή διαδικασία	35
2. Η καινοτομία στο ευρύτερο σύστημα θεσμών και οργάνων Άσκησης Πολιτικής	36
3. Η καινοτομία στο πλαίσιο βιομηχανικής συνοικίας	36
4. Η καινοτομία σε ψηφιακό περιβάλλον	36

1.3.5 Ριζικές, Οριακές και Ενδιάμεσες Μορφές Καινοτομίας	36
1. Ριζικές καινοτομίες	37
2. Οριακές ή απλές καινοτομίες	37
3. Συνεχείς καινοτομίες	37
4. Ουσιώδεις καινοτομίες	37
1.3.6 Δείκτες μέτρησης της καινοτομίας	38
1.3.7 Παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία μιας καινοτομίας	38
1.3.8 Αιτίες αποτυχίας των καινοτομιών	39
1.3.9 Λόγοι δραστηριοποίησης μιας Επιχείρησης στο Εξωτερικό	40

## **Κεφάλαιο 2**

<b>2. Διεθνής Επιχειρηματικότητα</b>	<b>42</b>
2.1 Εισαγωγή	42
2.2 Η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας διεθνώς	43
2.3 Χαρακτηριστικά Στοιχεία Διεθνούς Επιχειρηματικότητας	44
2.4 Κίνητρα για την ανάπτυξη Διεθνούς Επιχειρηματικότητας	45
2.5 Παράγοντες που ευνοούν την ανάπτυξη Διεθνούς Επιχειρηματικότητας	45
α) Πολιτικοί παράγοντες	45
β) Τεχνολογικοί παράγοντες	46
γ) Η Αγορά	46
δ) Οι Οικονομικοί πόροι	46
ε) Ο Ανταγωνισμός	47
στ) Μάρκετινγκ	47
2.6 Εμπόδια στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας διεθνώς	47
2.7 Εξωστρεφής επιχειρηματικότητα ως προτεραιότητα για την ανάπτυξη	50
2.8 Αναγνώριση Διεθνών Ευκαιριών	53
2.9 Διεθνής και Ελληνική αξιολόγηση επιχειρηματικότητας	54
2.9.1 Το Παγκόσμιο Παρατηρητήριο Επιχειρηματικότητας (GEM)	54
2.9.2 Αναγνώριση ευκαιριών	56
2.9.3 Ανακάλυψη και Δημιουργία Ευκαιριών	56
2.9.4 Διεθνής αναγνώριση ευκαιριών και διεθνείς ευκαιρίες	58
2.9.5 Ορισμός της αναγνώρισης διεθνών ευκαιριών	59
2.9.6 Η ανάγκη διεύρυνσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε ξένες Αγορές	60
2.9.7 Οι αναγκαίες πληροφορίες για τη διεθνή δραστηριοποίηση της Επιχείρησης	62
2.9.8 Πιθανά προβλήματα στις διεθνείς έρευνες αγοράς	64
2.9.9 Η διεθνής τμηματοποίηση της αγοράς	66
2.9.10 Στόχευση Αγορών και Επιλογή χώρας για Διείσδυση	68
2.9.11 Στρατηγικές εισόδου σε ξένες αγορές	69
α. Διαδίκτυο	70
β. Εξαγωγές	71
γ. Συμβάσεις	74
δ. Άμεσες Ξένες Επενδύσεις	76
2.10 Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις	78
2.10.1 Ορισμός των ΜΜΕ	78
2.10.2 Η αξία των ΜΜΕ	80

2.10.3 Διεθνοποιημένο Περιβάλλον ΜΜΕ	81
2.10.4 Τάσεις διαφοροποιημένων στρατηγικών ανάπτυξης ΜΜΕ	83
α. Προσανατολισμός σε πολύ εξειδικευμένες παγκόσμιες αγορές	83
β. Ανάπτυξη τοπικών συνεργασιών μεταξύ μικρών επιχειρήσεων	84
γ. Σύναψη στρατηγικών συμμαχιών	84
δ. Συμμετοχή σε επιχειρηματικά δίκτυα	85
2.10.5 Κινητήριες δυνάμεις της διεθνοποίησης των ΜΜΕ	87
2.10.6 Κυριότεροι φραγμοί για τη διεθνοποίηση των ΜΜΕ	88
2.10.7 ΜΜΕ και η Πολυδιάστατη Αναγνώριση Ευκαιριών τους	92

### Κεφάλαιο 3

<b>3. Αναγνώριση Διεθνών Ευκαιριών</b>	101
3.1 Επιχειρηματικές Ευκαιρίες	101
3.1.1 Εύρεση Ευκαιριών	102
3.1.2 Η έννοια της Επιχειρηματικής Ευκαιρίας	102
3.1.3 Έρευνες Επιχειρηματικών Ευκαιριών	104
3.1.4 Η Δημιουργία της Επιχειρηματικής Ευκαιρίας	105
3.1.5 Οι Πηγές για Νέες Επιχειρηματικές Ευκαιρίες	107
3.2 Ο Εντοπισμός των Επιχειρηματικών Ευκαιριών και η Απόκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	108
3.2.1 Οι Πηγές του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	109
3.2.2 Ο Επιχειρηματίας και ο Εντοπισμός των Επιχειρηματικών Ευκαιριών	110
3.2.3 Η Διατήρηση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	112
3.2.4 Ο Ρόλος της Παγκοσμιοποίησης στη Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος των Επιχειρήσεων	115
3.2.5 Οι Παραδοσιακές Μέθοδοι Αξιολόγησης και η Έννοια του Μελλοντικού Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	116
3.2.6 Η Έννοια του Μελλοντικού Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	117
3.3 ΜΜΕ και η Πολυδιάστατη Αναγνώριση Ευκαιριών τους	117
3.3.1 Αναγνώριση Επιχειρηματικών Ευκαιριών από Οικογενειακές Επιχειρήσεις	118
3.3.2 Διαφοροποίηση Αναγνώρισης Ευκαιριών σε Οικογενειακές Επιχειρήσεις από άλλες Εταιρείες ή Ιδιώτες	121
3.4 Αναγνώριση ευκαιριών ως επιχειρηματική συμπεριφορά	121
3.5 Οι δομές της αναγνώρισης ευκαιριών	122
3.6 Προσωπικοί παράγοντες στην αναγνώριση ευκαιριών	123
3.6.1 Η προσέγγιση του ανθρώπινου κεφαλαίου	123
3.6.2 Η γνωστική προσέγγιση	124
3.7 Οικογενειακές επιχειρήσεις - Μια θεωρητική άποψη συστήματος	124
3.7.1 Οικογενειακή Επικοινωνία και Σιωπηρές Ευκαιρίες	127
3.7.2 Κατηγορίες Ιστοριών στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις	128
3.7.3 Ιδιοκτησία, μακροπρόθεσμος προσανατολισμός και σιωπηρές Ευκαιρίες	131
3.7.4 Η Διεθνοποίηση ως σημαντική ευκαιρία για τις οικογενειακές Επιχειρήσεις	135

4. Συμπεράσματα	136
5. Βιβλιογραφία	138



## **Κατάλογος Πινάκων**

### **Πίνακας 1:**

Ανακάλυψη Ευκαιρίας vs Δημιουργία Ευκαιρίας 57

### **Πίνακας 2:**

Σύνδεση επιχειρηματικών ευκαιριών 58

### **Πίνακας 3:**

Κριτήρια Οριοθέτησης των ΜΜΕ 79

### **Πίνακας 4:**

Κατηγοριοποίηση Επιχειρήσεων 80

### **Πίνακας 5:**

Εμπόδια και προκλήσεις για τις ΜΜΕ ελληνικές επιχειρήσεις 83

### **Πίνακας 6:**

Προσεγγίσεις ΜΜΕ της ΕΕ 86

### **Πίνακας 7:**

Βασικά Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα ΜΜΕ 91

### **Πίνακας 8:**

Διαδικασία Εντοπισμού και Επιλογής Επιχειρηματικών Ευκαιριών 112

## Εισαγωγή

Τα τελευταία τριάντα χρόνια οι εμπειρικές παρατηρήσεις και η ανάπτυξη των εννοιών επάνω στη σημασία και την προσέγγιση της επιχειρηματικότητας έχουν αναπτυχθεί ιδιαιτέρως, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στη διεθνή επιχειρηματικότητα να θεωρείται ένας από τους πλέον σημαντικούς τομείς έρευνας.

Υπάρχουν κορυφαία ερευνητικά ρεύματα τα οποία τονίζουν τις διαφοροποιημένες μορφές διεθνούς επιχειρηματικότητας. Στην αρχή ο τομέας της επιχειρηματικότητας ήταν επικεντρωμένος σε νεοεισερχόμενες διεθνείς και παγκόσμιες επιχειρήσεις, αλλά στις μέρες μας ο συγκεκριμένος τομέας περιλαμβάνει τη μελέτη και κατάταξη διαφορετικών τύπων οργανισμών.

Η επιχειρηματικότητα τα τελευταία 20 χρόνια προβάλεται ως ένας από τους σημαντικότερους αναπτυξιακούς παράγοντες, καθώς η ανάπτυξη της καινοτομίας και η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας στηρίζονται κυρίως σε αυτή τη μορφή δραστηριότητας. Η επιτυχία της, απορρέει, από τις σωστές ενέργειες και τη σωστή προετοιμασία.

Η συνεχώς μεταβαλλόμενη συνθήκες, ο ανταγωνισμός που επικρατεί σε διεθνές επίπεδο καθώς και η διαφορετικότητα των καταναλωτικών προτύπων που επικρατούν στις μέρες μας, θέτουν την καινοτομία ως έναν από τους σημαντικότερους τομείς στον οποίο στηρίζεται η οικονομική ανάπτυξη αλλά και ως ένα σημαντικό στοιχείο στο οποίο μπορεί να στηριχτεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης. Η σημερινή επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα στηρίζεται στην βελτίωση της ποιότητας, στην καινοτομία του προϊόντος και στην πρωτοτυπία της εικόνας του.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία καθιστούν ιδιαιτέρως σημαντική και την τεχνολογική γνώση η οποία εξελίσσεται διαρκώς. Η ανάπτυξή της οδηγεί στην ουσιαστική επίλυση των πιθανών προβλημάτων που μπορεί να παρουσιαστούν καθώς και στην αντιμετώπιση των στρατηγικών επιλογών. Δημιουργείται έτσι η ανάγκη για την

εξέλιξη ενός καινοτόμου περιβάλλοντος, το οποίο εξαρτάται από τη συνεργασία των επιχειρήσεων, τη σωστή δημιουργία δικτύων και τις υποδομές που προσφέρουν οι υπηρεσίες για τη μεταφορά της πληροφορίας, τη συνεχή επιμόρφωση που καλούνται τα άτομα να έχουν για να μπορέσουν να διαχειριστούν την τεχνολογική ανάπτυξη κ.α. .

Απαραίτητο στοιχείο για την αντιμετώπιση των συνεχόμενων προκλήσεων ενός άκρως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος είναι η ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να στηριχτούν ιδιαίτερα σε αυτή και να δημιουργήσουν τις σωστές βάσεις ώστε επενδύοντας στη σωστή δημιουργική σκέψη να μπορέσουν να αναπτυχθούν, να δημιουργήσουν και να καινοτομήσουν μέσα από αυτή.

Η πιο σημαντική πρόκληση που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις είναι η πολύπλευρη σκοπιά που θα πρέπει να αναπτύξουν και να μην στηρίζονται μόνο στις οικονομικές προβλέψεις. Οι τάσεις που διαμορφώνουν το παγκόσμιο περιβάλλον, δημιουργούν μια ρεαλιστική εικόνα για το μέλλον και για το πώς μπορούν να επηρεαστούν μέσα από αυτό<sup>1</sup>. Στόχος είναι η ανάλυση της πολυδιάστατης πλευράς της διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητας και η ανάπτυξη διεθνών ευκαιριών.

---

<sup>1</sup> Βαρβάρα Μυλώνη – Αντώνιος Γεωργόπουλος, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα, Διεθνοποίηση και Διεθνικές Επιχειρήσεις

## Κεφάλαιο 1

### 1. Επιχειρηματικότητα, Δημιουργικότητα και Καινοτομία

#### 1.1 Επιχειρηματικότητα

Ο συνεχής ανταγωνισμός που επικρατεί στις μέρες μας τόσο στην εγχώρια όσο και στην παγκόσμια αγορά, το μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον και η κρίση που έχει παρουσιαστεί, κάνουν ιδιαιτέρως αισθητή την ανάγκη για ανάπτυξη επιχειρηματικών δράσεων, οι οποίες θα δώσουν τη δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό να εκμεταλλευτεί σωστά τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται και να μπορέσει να κάνει τα απαραίτητα βήματα ώστε να καταφέρει να στραφεί σε διεξόδους οι οποίες θα τον οδηγήσουν στη διεθνή αγορά.

Η έννοια της επιχειρηματικότητας προκύπτει από το ρήμα επιχειρώ που σημαίνει δημιουργώ, προσπαθώ.

Τα κύρια συστατικά στοιχεία της επιχειρηματικότητας είναι η δημιουργία πλούτου μέσω της σύνδεσης των εξής συντελεστών παραγωγής: της ηγεσίας, της καινοτομίας, της ανταγωνιστικότητας, της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και του ρίσκου που καλείται να παρεί ο επιχειρηματίας. Κύριος στόχος μίας επιχείρησης είναι να δημιουργήσει κέρδος δηλαδή ο επιχειρηματίας θέλει να εισπράξει μεγαλύτερο ποσό από αυτό που επένδυσε αρχικά για να δημιουργήσει το προϊόν ή την υπηρεσία διαθέτοντάς το στην αγορά. Η αξία αυτή που θα εισπράξει, δεν είναι μόνο οικονομική αλλά επεκτείνεται και σε άλλα σημεία, τα οποία μπορεί να λειτουργήσουν θετικά στην κοινωνική ευημερία και την πρόοδο της επιχείρησης.

Η δημιουργία μιας επιχείρησης δεν έχει ένα βέβαιο τελικό αποτέλεσμα αλλά εμπεριέχει σε σημαντικό βαθμό το στοιχείο του επιχειρηματικού κινδύνου και του ρίσκου που πολλές φορές καλείται να πάρει ο επιχειρηματίας.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> <http://www.eoppep.gr> (διαδικτυακή έρευνα Σεπτέμβριος 2017)

### 1.1.1 Παράγοντες Επίδρασης στην Επιχειρηματικότητα

Η επιχειρηματικότητα είναι ένας ιδιαίτερα σύνθετος κλάδος. Οι ερευνητές μέσα από τη μελέτη και την έρευνα που έκαναν κατάφεραν και εντόπισαν τους εξής παράγοντες που την επηρεάζουν και που είναι οι ακόλουθοι:

- **Κοινωνιολογικοί παράγοντες**  
Οι κοινωνιολογικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις καταναλωτικές συνήθειες των ανθρώπων, τον τρόπο ζωής, διασκέδασης, τον τόπο διαμονής, αλλά και τις γενικότερες συνθήκες της ζωής τους, όπως είναι το επάγγελμα το οποίο έχουν επιλέξει, η ανεργία, η ασθένεια, τα προβλήματα βιοπορισμού κ.α.
- **Περιβαλλοντικοί παράγοντες**  
Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την εικόνα των επιχειρήσεων σύμφωνα με το μέρος που έχουν επιλέξει να δραστηριοποιηθούν, τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν, το πολιτικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον κ.α. .
- **Δημογραφικοί παράγοντες**  
Στους δημογραφικούς παράγοντες ανήκουν η πληθυσμιακή κατάταξη, η ηλικία, το φύλο των ανθρώπων, τα εισοδήματά τους κ.α. .
- **Κουλτούρα**  
Η επιχειρηματικότητα είναι άμεσα συνημμένη με την κουλτούρα. Η κουλτούρα μπορεί να ερμηνευθεί ως οι φιλοσοφικές και ιδεολογικές αντιλήψεις, οι αξίες, οι παραδοχές, οι στάσεις και οι κανόνες που έχουν ως κοινό γνώρισμα τα μέλη μιας κοινότητας.
- **Οικονομικοί παράγοντες**  
Οι οικονομικοί παράγοντες σχετίζονται με τα οικονομικά μεγέθη και το πως διανέμονται τα κεφάλαια μιας επιχείρησης, τα δάνεια που μπορεί να έχει πάρει κ.α. .
- **Ψυχολογικοί παράγοντες**  
Οι ψυχολογικοί παράγοντες στηρίζονται ουσιαστικά σε θέματα της ψυχολογίας των συντελεστών μιας επιχείρησης, όπως είναι η προσωπικότητα των ατόμων που επιλέγει, η φιλοδοξία τους, η διάθεσή τους για ανάληψη ευθυνών, η ανοχή στην ακύρωση κ.α.

### **1.1.2 Βασικές μεταβλητές επιχειρηματικότητας**

Όσον αφορά τις βασικές μεταβλητές της επιχειρηματικότητας, αυτές είναι οι ακόλουθες τρεις:

#### **1. Ο επιχειρηματίας**

Η έννοια του επιχειρηματία περιλαμβάνει ένα πολύ μεγάλο φάσμα διαφορετικών ανθρώπινων προσωπικοτήτων ανεξαρτήτως μεγέθους των επιχειρήσεων που αυτοί μπορεί να έχουν υπό την εποπτία τους.

Χρησιμοποιούμε κυρίως τον όρο επιχειρηματίας για να διακρίνουμε εάν το άτομο αυτό έχει ιδρύσει την επιχείρηση ή απλώς την έχει κληρονομήσει, ανεξαρτήτως, του αποτελέσματος που έχει σαν επιχείρηση, είτε δηλαδή απλώς διατηρώντας την είτε αναπτύσσοντάς την με το πέρασμα των χρόνων και θέτοντας ο επιχειρηματίας σαν στόχο την ενίσχυση της θέσης της επιχείρησης του στην αγορά.

Πραγματικός επιχειρηματίας θεωρείται εκείνο το άτομο το οποίο ξεκινάει να ανάπτυξει μια επιχείρηση, χωρίς να έχει κάπου εναποθέσει τις δυνάμεις του και κατορθώνει μέσα από μεγάλη προσπάθεια, πολύ δουλειά και έντονη δημιουργικότητα, να εντοπίσει όλες εκείνες τις ευκαιρίες που θα του παρουσιαστούν, δρώντας την κατάλληλη χρονική στιγμή.

Η συμβολή του επιχειρηματία στην αποτελεσματική ανάπτυξη της οικονομίας είναι μεγίστης σημασίας καθώς μέσα από τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και νέων πηγών πλούτου πετυχαίνει να αναπτύξει νέα προϊόντα και υπηρεσίες με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών και συνδιάζοντάς με την παροχή ανταγωνιστικών τιμών ώστε να μπορέσει να προσελκύσει το καταναλωτικό κοινό<sup>3</sup>.

#### **Τύποι Επιχειρηματιών**

Ο MacMillan (1986) διακρίνει μεταξύ ενός επιχειρηματία δύο τύπους: τον επιχειρηματία εγκατάλειψης και τον συνήθη επιχειρηματία.

---

<sup>3</sup> Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, 2000, Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα

Ενώ ένας επιχειρηματίας με ένα πλάνο είναι κάποιος που οικοδομεί με επιτυχία μια εταιρεία και γίνεται CEO, ένας επιχειρηματίας που εγκαταλείπει είναι κάποιος που εγκαθιστά μια επιχείρηση, αλλά το πουλάει σε άλλους ή αναγκάζεται να βγει από αυτήν.

Ένας επιχειρηματίας που δημιουργεί περισσότερα από ένα εγχειρήματα είναι γνωστός ως γεννήτρια επιχειρήσεων ή επίσης ως συνήθης επιχειρηματίας<sup>4</sup>.

Άλλοι τύποι επιχειρηματιών είναι νέοι, αρχάριοι, σειριακοί και επιχειρηματίες χαρτοφυλακίου<sup>5</sup>. (Delmar & Davidsson, 2000, Ucbasaran, Westhead, & Wright, 2001, Westhead & Wright, 1998).

Οι νεοσύστατοι επιχειρηματίες είναι άτομα που εξετάζουν τη δημιουργία μιας επιχείρησης και οι αρχάριοι επιχειρηματίες είναι άτομα χωρίς προηγούμενη επιχειρηματική εμπειρία που δημιουργούν μια επιχείρηση για πρώτη φορά. Οι επιχειρηματίες, σειριακοί και χαρτοφυλακίου, μπορούν να θεωρηθούν ως δύο διαφορετικοί τύποι συνηθισμένων επιχειρηματιών.

Ο σειριακός επιχειρηματίας διαδοχικά κατέχει επιχειρήσεις, αλλά μόνο μία εταιρεία τη φορά. Ο επιχειρηματίας του χαρτοφυλακίου κατέχει ταυτόχρονα πολλές επιχειρήσεις. (Hall, 1995, Morrish, 2009, Westhead & Wright, 1998).

## **2. Η επιχείρηση**

Η επιχείρηση είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο της οικονομικής δραστηριότητας. Με τη λέξη επιχείρηση, εννοούμε, μια καλά οργανωμένη και συνεχή προσπάθεια του συνόλου για την βελτίωση της παραγωγής και την πώληση αγαθών και υπηρεσιών, τα οποία θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών τόσο των ανθρώπων και όσο της κοινωνίας ολόκληρης.

Ανταμοιβή των επιχειρήσεων είναι το κέρδος. Η επίτευξη κέρδους απαιτεί να δαπανήσει ο επιχειρηματίας χρόνο και χρήμα έτσι ώστε να κατορθώσει να πείσει τους καταναλωτές, να προτιμήσουν το προϊόν του ή τις υπηρεσίες του λόγω του ότι

---

<sup>4</sup> Sussie Morrish, 2009, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship

<sup>5</sup> Deniz Ucbasaran, Gry Agnete Alsos, Paul Westhead, Mike Wright, Habitual Entrepreneurs

προσφέρει υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες στις κατάλληλες τιμές έναντι του ανταγωνισμού<sup>6</sup>.

### **3. Ο επιχειρηματικός κίνδυνος**

Αναμφίβολα η επιχειρηματική πρωτοβουλία είναι αλληλένδετη με την ύπαρξη του επιχειρηματικού κινδύνου, τον οποίο αναλαμβάνει από την πλευρά της η επιχείρηση θεωρώντας, ότι το κέρδος που θα προκύψει μέσα από αυτές τις ενέργειες είναι υψηλότερο από τον επιχειρηματικό κίνδυνο που θα κλιθεί να αντιμετωπίσει.

Οι κυριότερες μορφές επιχειρηματικού κινδύνου είναι οι εξής:

1. Αγοραστικός κίνδυνος
2. Πιστωτικός κίνδυνος
3. Λειτουργικός κίνδυνος
4. Νομικός Κίνδυνος
5. Κίνδυνος ρευστότητας

Βασική προϋπόθεση προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της μία επιχείρηση είναι να αναγνωρίσει αρχικά αυτούς τους κινδύνους, να τους εντοπίσει, να τους αξιολογήσει και στη συνέχεια να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες, ώστε να ελαχιστοποιηθεί ο συνολικό κίνδυνος που θα κλιθεί να αντιμετωπίσει<sup>7</sup>.

#### **1.1.3 Στάδια επιχειρηματικότητας**

Η δημιουργία μιας νέας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σύνθετη διαδικασία για να πραγματοποιηθεί σε μικρό χρονικό διάστημα, καθώς θα πρέπει να περάσει μέσα από διάφορα στάδια και τα οποία είναι τα ακόλουθα:

1. Διαμόρφωση της ιδέας
2. Εντοπισμός της επιχειρηματικής ευκαιρίας

---

<sup>6</sup> Αγαπητός Γ., Εγχειρίδιο των Βασικών Οικονομικών Εννοιών, Προσωπική Έκδοση

<sup>7</sup> Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, 2000, Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων



3. Φάση σχεδιασμού και προετοιμασίας πριν την έναρξη
4. Έναρξη υλοποίησης της επιχειρηματικής ιδέας
5. Έναρξη λειτουργίας της νέας επιχείρησης και ανάπτυξή της

Όπως φαίνεται και στα παραπάνω στάδια υπάρχει μια σειρά από παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν όλη τη διαδικασία της επιχειρηματικότητας, είτε θετικά ενισχύοντας την ανάπτυξη, είτε αρνητικά αναγκάζοντας τον επιχειρηματία να εγκαταλείψει τις επιχειρηματικές του προσπάθειες και οδηγώντας τον να διακόψει την επιχειρηματική του δραστηριότητα. Αυτοί οι πέντε παράγοντες περιλαμβάνουν όλο το φυσικό περιβάλλον, την τοπική κοινωνία, την δυνατότητα ενίσχυσής τους από εξωτερικό δανεισμό, τα δίκτυα υποστήριξης της τοπικής κοινωνίας κλπ. (Deakins & Freel, 2007)<sup>8</sup>.

Κάθε ένα από τα παραπάνω στάδια επιχειρηματικότητας είναι δυνατόν να επηρεάζονται μέσα από μια σειρά αλληλένδετων παραγόντων με αυτά, όπως για παράδειγμα είναι η ψυχολογία που έχει ο επιχειρηματίας και το περιβάλλον του, τα προσωπικά χαρακτηριστικά που διαθέτει, η επιμονή και η αντοχή που καλείται να επιδείξει μπροστά στα εμπόδια που θα προκύψουν<sup>9</sup>.

## **1. Διαμόρφωση της ιδέας**

Όπως προαναφερθηκε ως αρχικό στάδιο της διαδικασίας της επιχειρηματικότητας είναι η διαμόρφωση της επιχειρηματικής ιδέας, η οποία επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από προϋπάρχουσες εμπειρίες όπως είναι η κατάρτιση και η εκπαίδευση που έχει αποκτήσει ο επιχειρηματίας σε συνδιασμό με τις δεξιότητες που κατάφερε να αναπτύξει με το πέρασμα των χρόνων. (Deakins & Freel, 2007)

Ένας από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες που σχετίζονται με τη διαμόρφωση ιδεών είναι η δημιουργικότητα. Όταν μιλάμε για δημιουργικότητα εννοούμε την ικανότητα του να μπορεί κανείς να συνδέει πράγματα και ιδέες τα οποία με μια

---

<sup>8</sup> David Deakins, Mark Freel, Επιχειρηματικότητα, 2007

<sup>9</sup> David Deakins, Mark Freel, Επιχειρηματικότητα, 2007

πρώτη ματιά φαίνεται να μην έχουν κανένα κοινό σημείο επαφής.

Το άτομο το οποίο διακατέχεται από έντονη δημιουργικότητα είναι το άτομο το οποίο έχει αναπτύξει εσωτερικές σκέψεις και ενεργεί πολυδιάστατα, έχοντας την αντίληψη για την επίλυση θεμάτων χωρίς να χρειάζεται να περιοριστεί σε μία μόνο λύση εκλογίκεύοντας το πιθανό πρόβλημα και χρησιμοποιώντας καινοτόμες ενέργειες.

Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι βασική προϋπόθεση για την επίτευξη μιας επιχειρηματικής ιδέας είναι ο χρόνος. Αυτό συνεπάγεται ότι η δημιουργικότητα είναι ένα σημαντικό κομμάτι της επιχειρηματικής διαδικασίας και ταυτόχρονα διευκολύνει τον επιχειρηματία να ανάπτυξει νέες δεξιότητες, να τις τροποποιήσει και να τις τελειοποιήσει πολύ νωρίτερα από την έναρξη της υλοποίησης της επιχειρηματικής διαδικασίας<sup>10</sup>.

## **2. Εντοπισμός της επιχειρηματικής ευκαιρίας**

Το δεύτερο στάδιο της επιχειρηματικής διαδικασίας εστιάζεται στον εντοπισμό της επιχειρηματικής ευκαιρίας δίνοντας τη δυνατότητα να μεταμορφωθεί μια ιδέα που έχει προκύψει στα αρχικά στάδια σε επιχειρηματική ευκαιρία και η οποία θα ενισχύσει την αποτελεσματικότητα της ευκαιρίας αυτής.

Είναι φανερό ότι για τον εντοπισμό της επιχειρηματικής ευκαιρίας είναι απαραίτητη μια σειρά από στοιχεία, τα οποία θα πρέπει να γνωστοποιηθούν στον επιχειρηματία. Σπουδαίο ρόλο παίζει και το οικονομικό περιβάλλον το οποίο πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στη δημιουργία νέων επιχειρήσεων. Αντίστοιχα ο επιχειρηματίας από την πλευρά του θα πρέπει να έχει αυτοπεποίθηση, ούτως ώστε να κατορθώσει να πραγματοποιήσει μια ιδέα, η οποία τον κάνει να πιστεύει ότι θα τον οδηγήσει σε επιχειρηματική ευκαιρία. (Reynolds & White, 1997)

Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες στηρίζονται στις αλλαγές που θα πραγματοποιηθούν κατά την υλοποίησή τους. Οι αλλαγές αυτές είτε σχετίζονται με το πολιτικό

---

<sup>10</sup> David Deakins, Mark Feel, 2007, Επιχειρηματικότητα

περιβάλλον, είτε με το δημογραφικό περιβάλλον, είτε με το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, ενώ σημαντικό στοιχείο της επιχειρηματικής ευκαιρίας είναι η επίδραση των πολιτισμικών παραγόντων τόσο απέναντι στην ανάληψη κινδύνου όσο και απέναντι στην πιθανότητα αποτυχίας.

Οι πολιτισμικοί παράγοντες είναι ιδιαίτερα δύσκολο να προσδιορισθούν. Η συμβολή τους όμως στο επίπεδο του να γίνει κατανοητό σε ποιο βαθμό είναι υλοποιήσιμη η ιδέα ενός επιχειρηματία είναι ιδιαίτέρως σημαντική.

Πολλές φορές η αποτυχία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με αυστηρές ποινές. Σε αρκετές χώρες, η πιθανή αποτυχία περιορίζει σημαντικά την υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας<sup>11</sup>.

### **3. Φάση σχεδιασμού και προετοιμασίας πριν την έναρξη**

Το αμέσως επόμενο στάδιο της επιχειρηματικής ευκαιρίας περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την προετοιμασία της υλοποίησης της επιχειρηματικής ιδέας, η οποία θα πραγματοποιηθεί αργότερα.

Στη φάση σχεδιασμού και προετοιμασίας πριν την έναρξη σπουδαίο ρόλο παίζουν οι παράγοντες εκείνοι οι οποίοι θα καταφέρουν να οδηγήσουν στην τελική επιτυχία τη νέα επιχείρηση. Οι σπουδαιότεροι από αυτούς τους παράγοντες είναι οι ακόλουθοι:

- Δυνατότητα άντλησης της αναγκαίας χρηματοδότησης
- Έρευνα αγοράς και λήψη πληροφοριών για την υφιστάμενη κατάσταση στην αγορά
- Πληροφορίες σχετικές με το ρόλο της τοπικής κοινωνίας και την επίδραση της στις νέες επιχειρήσεις

Στο κομμάτι της προετοιμασίας εντάσσεται και ο εντοπισμός των κατάλληλων ατόμων. Τα άτομα αυτά θα αποτελέσουν σημαντικό στοιχείο της διοικητικής ομάδας και τόσο οι ικανότητες τους όσο και οι δεξιότητες τους θα βοηθήσουν στο να λειτουργήσουν ως βασικό στοιχείο στην επίτευξη της μελλοντικής επιχειρηματικής

---

<sup>11</sup> Paul Davidson Reynolds, Sammis B. White, Quorum Books, 1997, The Entrepreneurial Process

επιτυχίας.

Η επιλογή των σωστών ατόμων είναι σημαντικό στοιχείο ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας. Η διαφορετικότητα των γνώσεων που απαιτούνται καθώς επίσης και η δεξιότητες και οι ικανότητες των ατόμων συμβάλουν ουσιαστικά στην ανάπτυξη και στην αποδοτικότητα της νέας επιχείρησης καθώς επίσης και στην επίτευξη της μελλοντικής βιωσιμότητάς της νέας επιχείρησης<sup>12</sup>.

#### **4. Έναρξη υλοποίησης της επιχειρηματικής ιδέας**

Το τέταρτο στάδιο περιλαμβάνει την έναρξη υλοποίησης της επιχειρηματικής ιδέας. Κυρίαρχο χαρακτηριστικό σε αυτό το στάδιο είναι η χρονική στιγμή εισόδου της επιχείρησης στην αγορά. Η πιθανότητα μιας επιχείρησης να εισέλθει γρήγορα σε μία αγορά, μπορεί να οδηγήσει σε ανεπάρκεια πελατών, στοιχείο το οποίο είναι ιδιαίτερα αρνητικό για την επίτευξη θετικής αποδοτικότητας της επένδυσης.

Κομβικό σημείο για τη χρονική στιγμή που θα εισέλθει μια επιχείρηση στην αγορά είναι η κατοχύρωση δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας. Ο επιχειρηματίας καλείται να αποφασίσει το πότε θα προβεί σε κατοχύρωση και πότε όχι. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από μια σειρά ενεργειών οι οποίες είναι ιδιαίτερα χρονοβόρες και δαπανηρές. Η κατοχύρωση δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας είναι βασική προϋπόθεση για την έναρξη της λειτουργίας μιας επιχείρησης όπως και για να μπορέσει να εξασφαλίσει με μεγαλύτερη ευκολία πιθανή μελλοντική δανειοδότηση.

Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητο να τονίσουμε τη σημασία που έχει η ανάπτυξη της κατάλληλης στρατηγικής εισόδου. Με τον τρόπο αυτό η εταιρία επιτυγχάνει άμεση διείσδυση στην αγορά και καταφέρνει να είναι αποτελεσματικότερη η τοποθέτηση των προϊόντων της στην αγορά, χρησιμοποιώντας την κατάλληλη στρατηγική μάρκετινγκ<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Paul Davidson Reynolds, Sammis B. White, Quorum Books, 1997, The Entrepreneurial Process

<sup>13</sup> Paul Davidson Reynolds, Sammis B. White, Quorum Books, 1997, The Entrepreneurial Process

## **5. Έναρξη λειτουργίας της νέας επιχείρησης και ακόλουθη ανάπτυξη**

Πέμπτο και τελευταίο στάδιο της επιχειρηματικότητας, είναι η έναρξη λειτουργίας της και η ισχυροποίηση της μετέπειτα ανάπτυξής της, σημείο το οποίο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για μία επιχείρηση. Στο στάδιο αυτό παρουσιάζονται πιθανά προβλήματα κατά τον σχεδιασμό και την προετοιμασία, και που όπως προαναφέρθηκε είναι στοιχεία τα οποία παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.

Κυρίαρχο ζήτημα που καλείται να αντιμετωπίσει σήμερα μια νέα επιχείρηση είναι η αξιοπιστία που διαθέτει, κυρίως μέσα από την δραστηριοποίησή της σε μια άκρως ανταγωνιστική αγορά. Αυτό συνεπάγεται ότι θα χρειαστεί να κερδίσει την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού μέσα από τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτουν τα προϊόντα της ή οι υπηρεσίες της.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι οι προμηθευτές είναι σε μεγάλο βαθμό απρόθυμοι να χορηγήσουν πίστωση για μεγάλα χρονικά διαστήματα, ενώ και οι τράπεζες δεν προσφέρουν σημαντικές διευκολύνσεις σε ότι αφορά τη χρηματοδότηση που δίνουν στις επιχειρήσεις. Για τον επιχειρηματία είναι απαραίτητο να ανάπτυξει κατάλληλες επιχειρηματικές στρατηγικές, έτσι ώστε να μπορέσει το πρώτο διάστημα λειτουργίας της επιχείρησης να αντιμετωπίσει τη χαμηλή αξιοπιστία που θα την χαρακτηρίζει<sup>14</sup>.

Στο αναπτυξιακό στάδιο μιας νέας επιχείρησης και αφού αυτή έχει εισέλθει στην αγορά, υπάρχει μια σειρά παραγόντων, οι οποίοι επιδρούν έντονα σε αυτή, παρά το γεγονός ότι δεν είναι ιδιαίτερος αντιληπτοί από τον επιχειρηματία. Τις περισσότερες φορές δεν δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα από τον επιχειρηματία στη στρατηγική εισόδου που θα πρέπει να ακολουθήσει και στην τοποθέτηση των προϊόντων στην αγορά καθώς επικεντρώνεται κυρίως στο παραγόμενο προϊόν. Η λάθος εστίαση του επιχειρηματία οδηγεί σημαντικά σε περιορισμό εσόδων ειδικά εάν καλείται η επιχείρηση να αντιμετωπίσει ιδιαίτερα ανταγωνιστικές και πετυχημένες επιχειρήσεις.

---

<sup>14</sup> David Deakins, Mark Feel, 2007, Επιχειρηματικότητα

### **1.1.4 Θεωρίες Ευκαιρίας και Δημιουργικότητας**

#### **1. Kirznerian Ευκαιρία ή Ευκαιρία Διαμεσολάβησης**

Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η ύπαρξη επιχειρηματικών ευκαιριών δεν εξαρτάται από νέες πληροφορίες, αλλά χρειάζεται διαφοροποιημένη πρόσβαση σε ήδη διαθέσιμες πληροφορίες (Kirzner, 1973, Shane, 2003). Αυτές οι ευκαιρίες υπάρχουν επειδή οι άνθρωποι παίρνουν μερικές φορές λανθασμένες αποφάσεις με βάση τις πληροφορίες που κατέχουν, οι οποίες σε αυτήν την περίπτωση είναι ανακριβείς ή λάθος. Η κατάσταση αυτή οδηγεί σε σφάλματα που δημιουργούν ελλείψεις, πλεονάσματα και εσφαλμένους πόρους. Τα άτομα μπορούν να επωφεληθούν από αυτά τα λάθη και να κερδίσουν κέρδη από αυτά αγοράζοντας, συνδυάζοντας και μεταπωλώντας πόρους (Kirzner, 1973, Shane, 2003, Shane & Venkataraman, 2000). Κατά συνέπεια, αυτά τα σφάλματα δημιουργούν μια ανισορροπία της αγοράς που επιτρέπει στα άτομα να επωφεληθούν από αυτό κερδίζοντας επιπλέον κέρδη. Δεδομένου ότι τα άτομα αυτά εκμεταλλεύονται την ανισορροπία της αγοράς, οδηγούν την οικονομία πίσω σε κατάσταση ισορροπίας (Chandra, Styles & Wilkinson, 2009, Kirzner, 1973, Mainela et al., 2014, Shane & Venkataraman, 2000). Οι ευκαιρίες Kirznerian αναγνωρίζονται κυρίως μέσω μιας διαδικασίας ανακάλυψης, στην οποία η επιχειρηματική εγρήγορση και η αναζήτηση διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο (Alvarez & Barney, 2007, Chandra et al., 2009, Shane, 2003). Επιπλέον, αυτές οι ευκαιρίες μπορούν να αναγνωριστούν ως λιγότερο καινοτόμες, καθώς απλώς ενισχύουν ή μιμούνται την υπάρχουσα κατάσταση. Συνεπώς, η εκμετάλλευση των ευκαιριών Kirznerian είναι λιγότερο επικίνδυνη σε σχέση με τις ευκαιρίες<sup>15</sup>.

#### **2. Schumpeterian Ευκαιρίες ή Ευκαιρία Καινοτομίας**

Οι ευκαιρίες του Schumpeterian υπάρχουν εξαιτίας των ανισορροπιών δυνάμεων. Ως εκ τούτου, οι πολιτικές, κανονιστικές, κοινωνικές, δημογραφικές και τεχνολογικές

---

<sup>15</sup> International Opportunity Recognition: An Overview, Moritz Angelsberger, Sascha Kraus, Alicia Mastur, Norat Roig -Terno, Journal of Small Business Strategy, vol 27, No 1, 2017

αλλαγές προσφέρουν μια συνεχή ροή νέων πληροφοριών που οι επιχειρηματίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να μάθουν πώς να μετατρέψουν τους πόρους σε μια πιο πολύτιμη μορφή. Καθώς οι αλλαγές αυτές επιτρέπουν την ανασυγκρότηση των πόρων σε μια πιο πολύτιμη μορφή, οι νέες πληροφορίες τροποποιούν την αξία των πόρων και την τιμή ισορροπίας (η τιμή προσεγγίζει την ισορροπία). Αν τα άτομα έχουν πρώτα τις νέες πληροφορίες, έχουν τη δυνατότητα να αγοράζουν πόρους όταν οι τιμές είναι χαμηλές, να τις μετατρέψουν σε πιο πολύτιμη μορφή και να τις πουλήσουν με σκοπό να δημιουργήσουν επιχειρηματικό κέρδος (Schumpeter, 1934 · Shane, 2003 · Shane & Venkataraman, 2000). Αυτά τα άτομα επωφελούνται από μια "προσωρινή μονοπωλιακή εξουσία". Ωστόσο, καθώς οι μιμητές εμφανίζονται στην αγορά, θέλουν επίσης να κερδίσουν επιχειρηματικό κέρδος. Ως εκ τούτου, εκμεταλλεύονται το κέρδος και οδηγούν την οικονομία πίσω στις κανονικές της συνθήκες (Baumol, 1993, Chandra et al., 2009)<sup>16</sup>. Καθώς οι ευκαιρίες του Schumpeterian προκύπτουν λόγω ανισορροπιών δυνάμεων, διαταράσσουν το υφιστάμενο σύστημα της αγοράς. Σε αυτό το πλαίσιο, είναι πιο πολύτιμες και καινοτόμες από τις ευκαιρίες Kirznerian (Mainela, Puhakka, & Servais, 2014 · Shane, 2003)<sup>17</sup>.

Σύμφωνα με τον Schumpeter (1934), υπάρχουν πέντε διαφορετικοί τύποι ευκαιριών:

1. Νέες Οργανωτικές Δομές
2. Νέες Αγορές
3. Νέα Προϊόντα ή Υπηρεσίες
4. Νέες Μέθοδοι Παραγωγής
5. Νέες Πρώτες Ύλες

Εκτός από την άποψη του Schumpeterian και Kirznerian, υπάρχει και η άποψη Knightian (F. H. Knight, 1921) που περιγράφει την επιχειρηματικότητα ως μια

---

<sup>16</sup> Baumol, W. J. (1993). *Entrepreneurship, management, and the structure of payoffs*. Cambridge, MA: MIT Press p.6

<sup>17</sup> International Opportunity Recognition: An Overview, Moritz Angelsberger, Sascha Kraus, Alicia Mastur, Norat Roig -Terno, *Journal of Small Business Strategy*, vol 27, No 1, 2017

διαδικασία που φέρει αβεβαιότητα<sup>18</sup>. Παρόλο που οι όροι "καινοτομία" και "διαμεσολάβηση" μοιάζουν με τις έννοιες της "ανακάλυψης" και της "δημιουργίας", πρέπει να διακρίνονται μεταξύ τους. Ενώ η ευκαιρία καινοτομίας και διαμεσολάβησης είναι για το σχηματισμό νέων δραστηριοτήτων στην αγορά, η ανακάλυψη ευκαιριών και η δημιουργία είναι για την επιχειρηματική συμπεριφορά και επομένως εξηγεί τον τρόπο μορφοποίησης των ευκαιριών.

## 1.2 Δημιουργικότητα και Καινοτομία

Το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι σημερινές επιχειρήσεις στηρίζεται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον το οποίο προσδίδει μεγάλη αβεβαιότητα. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να τονιστεί η σημασία της δημιουργικής σκέψης και των δημιουργικών ιδεών για την επίλυση των προβλημάτων που θα παρουσιαστούν. Η δημιουργική σκέψη βοηθάει:

- Στο να κατανοήσουμε το πρόβλημα
- Στον εντοπισμό του προβλήματος
- Στη δημιουργία πολλαπλών λύσεων
- Στην εύρεση εναλλακτικών λύσεων μελλοντικών προβλημάτων

Η συστηματική δημιουργική σκέψη διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην καινοτομία. Δεν υφίσταται καινοτομία χωρίς την ανάπτυξη της δημιουργικής ιδέας η οποία αποτελεί την αφετηρία της καινοτομίας. Η καινοτομία για να μπορέσει να αναπτυχθεί θα πρέπει να έρθει αντιμέτωπη με την επίλυση των προβλημάτων της, κάτι το οποίο επιτυγχάνεται μέσα από την δημιουργικότητα.

Η καινοτομία αναπτύσσεται όταν υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες μέσα σε μία επίχειρηση ή έναν οργανισμό μέσω των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της, της παραγωγής της, της τεχνολογίας της, της σωστής διακίνησης των πληροφοριών της κ.α. .

---

<sup>18</sup> Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*



Σύμφωνα με την Margaret Ann Boden υπάρχουν τρεις τύποι δημιουργικότητας που οδηγούν στη δημιουργία διαφορετικών καινοτόμων ιδεών<sup>19</sup>:

- Η **συνδυαστική** δημιουργικότητα: περιλαμβάνει την ανάπτυξη νέων συνδυασμών γνωστών ιδεών
- Η **διερευνητική** δημιουργικότητα: περιλαμβάνει την ανάπτυξη νέων ιδεών μέσα από ήδη δομημένες έννοιες
- Η **μετασχηματιστική** δημιουργικότητα: περιλαμβάνει την επεξεργασία των χαρακτηριστικών μιας δομής έτσι ώστε να καταφέρουν να προκύψουν μέσα από αυτή άλλες νέες δομές

Μερικά από τα αποτελέσματα της δημιουργικότητας περιλαμβάνουν την καινοτομία μέσω ιδεών ή μεθόδων νέων προϊόντων, καθώς και τη διαρκή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Με τον τρόπο αυτό ενίσχυσται σημαντικά η επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα δίνοντάς έτσι σημαντικό προβάδισμα όσον αφορά την ποιότητα, την τιμή και την εξυπηρέτηση έναντι του ανταγωνισμού.

Συνοπτικά μπορούμε να πούμε ότι:

- Η τεχνολογική καινοτομία ναί μεν είναι σημαντική εντούτοις όμως δεν αποτελεί βασική προϋπόθεση
- Συχνά φαινόμενο είναι οι πρωτοπόροι στην τεχνολογία να βγαίνουν εκτός παιχνιδιού
- Η καινοτομία είναι πολύπλευρη και είναι άμεσα συνδεδεμένη με την παραγωγή και γενικότερα με το περιβάλλον το οποίο είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο
- Η καινοτομία σχετίζεται με την επιτυχημένη εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή τεχνολογίας στο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον
- Η επιχειρηματικότητα εντοπίζεται στην οργάνωση των πόρων για την αξιοποίηση της καινοτομίας, την υιοθέτησή της από τις διάφορες κοινωνικές ομάδες με αποδοτικό τρόπο καθώς και στη μελλοντική βιώσιμότητα των

---

<sup>19</sup> Οικονομία – Επιχειρήσεις, Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα – Επιχειρήσεις, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων

δομών μιας επιχείρησης.

### **1.2.1 Δημιουργικότητα**

Η κυρίαρχη διαφορά του ανθρώπου από όλα τα άλλα όντα καθώς και από μηχανικά συστήματα είναι ότι διακατέχεται από δημιουργική σκέψη. Η δημιουργική σκέψη πηγάζει και εξελίσσεται μέσα από την κοινωνικότητα, από την ανάγκη του ανθρώπου για γνώση καθώς και μέσα από την αναγνώριση και επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάζονται. Η δημιουργικότητα εντάσσεται στο σημείο στο οποίο η πράξη είναι αποτέλεσμα ενός συγκεκριμένου στόχου που έχει τεθεί. Η μεταβολή των αξιών πηγάζει από το μεγάλο ενδιαφέρον που διακατέχει τη δημιουργικότητα ως προς τις σύγχρονες κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες.

### **1. Παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργικότητα**

Ένα περιβάλλον έχει θετική επίδραση ως προς την δημιουργικότητα όταν<sup>20</sup>:

- Ενθαρρύνει την επικοινωνία
- Υποστηρίζει την ανάληψη πρωτοβουλίας
- Αποδέχεται τη διαφορετικότητα και δίνει σημασία στις εξαιρέσεις
- Δίνει την ελευθερία να θέτονται πρωτότυπες ή λάθος ερωτήσεις και να δίνονται πρωτότυπες λύσεις

Αντίθετα ένα περιβάλλον έχει αρνητική επίδραση ως προς την δημιουργικότητα όταν<sup>21</sup>:

- Δεν δέχεται τις νέες ιδέες χωρίς συζήτηση
- Απορρίπτει ανθρώπους λιγότερο προβλέψιμους και με ανεπτυγμένη την τάση για ρίσκο

---

<sup>20</sup> Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, Σαλαμούρα, Στρατηγικές Διεθνούς και Εξαγωγικού Μαρκετινγκ

<sup>21</sup> Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, Σαλαμούρα Στρατηγικές Διεθνούς και Εξαγωγικού Μαρκετινγκ

- Δε δίνει κίνητρα και απτρέπει να υπάρχει συμμετοχή σε δημιουργικές ενέργειες
- Δε δέχεται την αλλαγή
- Αποτρέπει τον πειραματισμό

Υπάρχουν και εμπόδια που σχετίζονται με τα ανθρώπινα συναισθήματα όπως είναι ο φόβος, το άγχος, η ανασφάλεια κ.ο.κ..

## **2. Δημιουργικότητα και επιχείρηση**

Το βασικό σημείο για την απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος σε κάθε επιχείρηση είναι η δημιουργικότητα. Τα κύρια αποτελέσματα της δημιουργικότητας στον τομέα των επιχειρήσεων είναι:

- Η ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Η βελτίωση των υπαρχόντων προϊόντων
- Η βελτίωση και η εφαρμογή νέων μεθόδων παραγωγής
- Η μείωση του κόστους
- Η βελτίωση της παραγωγικότητας

Βασικοί φορείς της δημιουργικότητας στο χώρο των επιχειρήσεων αποτελούν οι:

- Οι εργαζόμενοι
- Οι πελάτες
- Οι προμηθευτές
- Τα στελέχη

Εξαιτίας του ότι ένας σημαντικός αριθμός ιδεών προέρχεται κυρίως από τους εργαζόμενους, η επιχείρηση οφείλει να εισάγει διαδικασίες που να εξασφαλίζουν τη συμμετοχή τους στη διαδικασία της δημιουργικότητας μέσω:

- Παροχής κινήτρων
- Ανταμοιβής δημιουργικών πρωτοβουλιών
- Επεξεργασία νέων ιδεών με κύριο στόχο την εφαρμογή τους

Η εύνοια της δημιουργικής δραστηριότητας των εργαζομένων σε μία επιχείρηση στηρίζεται<sup>22</sup>:

- Στη συνεχή πληροφόρηση και εκπαίδευση των εργαζομένων
- Στην ενίσχυση της επικοινωνίας και της ομαδικής εργασίας
- Στη διαμόρφωση εσωτερικού περιβάλλοντος με διαφοροποιημένα αισθητικά ερεθίσματα
- Στην απουσία λογοκρισίας
- Στον καθορισμό του προβλήματος και των στόχων της δημιουργικής διαδικασίας
- Στην ελευθερία που έχουν οι εργαζόμενοι στο να θέτουν ερωτήσεις
- Στην ελευθερία του να μπορούν να παρουσιάσουν πρωτότυπες λύσεις για τα προβλήματα που δημιουργούν προβληματισμό
- Στην ενθάρρυνση του διαλόγου και της δυνατότητας ανταλλαγής απόψεων μέσα από την καθιέρωση τυπικών και την άτυπων μορφών επικοινωνίας
- Στην αναγνώριση της ατομικής δημιουργικότητας τόσο από οικονομική όσο και από την κοινωνική πλευρά
- Στην καταπολέμηση της «ομαδικής σκέψης»
- Στην αντιμετώπιση των παραγόντων που αποτελούν στρεσογόνες πηγές και που σχετίζονται με: τις διαπροσωπικές σχέσεις, την εξέλιξη σταδιοδρομίας, τη θέση εργασίας, το ρόλο στην επιχείρηση, τις προοπτικές που έχει η επιχείρηση
- Στην καθιέρωση κινήτρων έτσι ώστε τα άτομα να μπορέσουν να εμπνευστούν από τον κόσμο εντός και εκτός επιχείρησης
- Στη συνεχόμενη μετακίνηση των εργαζομένων σε διαφορετικά πόστα για να μειώνεται το αίσθημα της ρουτίνας

Η ανταμοιβή των εργαζομένων προκύπτει από τον αριθμό των παραγωγικών ιδεών που εκφράζουν την:

- Ανταμοιβή των προϊσταμένων σύμφωνα με τις ιδέες που εκφράζονται τόσο από αυτούς όσο και από τους υφιστάμενούς τους

---

<sup>22</sup> Γκαγκάτσιος Ιωάννης, Οικονομία – Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία –Επιχειρηματικότητα – Επιχειρήσεις, ΙΔΕΚΕ, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων

- Ανάθεση για τη διαδικασία εκτέλεσης των παραγωγικών ιδεών σε όσους υπαλλήλους τις πρότειναν
- Ανταμοιβή της δημιουργικότητας σύμφωνα με την πρωτοτυπία και την εφικτότητα των ιδεών

Οι πιο σημαντικοί ανασταλτικοί παράγοντες που στηρίζονται στη χρησιμοποίηση και αξιοποίηση της δημιουργικότητας είναι<sup>23</sup>:

- Το στρεσογόνο επαγγελματικό περιβάλλον, οι πάρα πολλές ώρες εργασίας και η συνεχής παρουσία που επεκτείνεται από το γραφείο στο σπίτι με τα κινητά τηλέφωνα και τους υπολογιστές στο σπίτι που συνδέονται με τα e-mail του γραφείου
- Η κυριαρχία της κουλτούρας
  - Το άγχος που προκαλεί το μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι ρόλοι ή οι θέσεις εργασίας ενδέχεται να τεθούν υπό εξέταση
  - Η πολιτική που υιοθετούν οι εταιρείες σε δύσκολες οικονομικές περιόδους
- Η έλλειψη ευαισθησίας των στελεχών ή αντικειμενικότητας στο να διακρίνουν τις επιχειρηματικές ιδέες που υπάρχουν ή χειρότερα ακόμα να θεωρούν την πρωτότυπη σκέψη ως απειλή με αποτέλεσμα την αποθάρρυνση αυτών
- Η μη αναγνώριση της ατομικής πρωτοβουλίας είναι βασικό μειονέκτημα στο να οδηγήσει στην αποθάρρυνση του προσωπικού για να είναι πιο δημιουργικό
- Η μετατροπή των καινοτόμων ιδεών σε δογματικές αντιλήψεις
- Η επικράτηση της ομαδικής σκέψης
- Η επικράτηση της άποψης ότι οι σωστές αποφάσεις είναι μία νίκη έναντι των λανθασμένων αποφάσεων που θα μπορούσε να είχε πάρει η επιχείρηση
- Η απουσία συνθηκών ενισχύουν την ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων και την παρουσίαση ασυνήθιστων λύσεων

---

<sup>23</sup> Γκαγκάτσιος Ιωάννης, Οικονομία – Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία –Επιχειρηματικότητα – Επιχειρήσεις, ΙΔΕΚΕ, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων

### **3. Η αξιολόγηση της δημιουργικότητας**

Οι πρωτότυπες ιδέες δεν μπορούν να σταθούν από μόνες τους. Πρέπει να μπορούν να αναγνωριστούν, να αξιολογηθούν και να μπορέσουν να πραγματοποιηθούν. Κατά την διαδικασία της αξιολόγησης της δημιουργικής ιδέας χρησιμοποιούνται τρία κριτήρια<sup>24</sup>:

- Η ποσότητα των ιδεών
- Τα διαφορετικά είδη των ιδεών
- Η μοναδικότητα των ιδεών

Η ολοκλήρωση της διαδικασίας στηρίζεται σε συγκεκριμένα κριτήρια έτσι ώστε να μπορέσει να γίνει συγκριτική εκτίμηση των προτεινόμενων ιδεών και να οδηγηθούμε στην κατάλληλη επιλογή. Βασικά κριτήρια είναι:

- Η χρησιμότητα
- Η πρακτικότητα
- Το κόστος υλοποίησης
- Ο απαιτούμενος χρόνος εφαρμογής της
- Τα μέσα που απαιτούνται
- Τα πρόσωπα που απαιτούνται
- Οι επιπτώσεις

### **1.3 Επιχειρηματική Ευκαιρία και Καινοτομία**

Η σημασία της επιχειρηματικής ευκαιρίας δεν πρέπει να συγχέεται με την έννοια της καινοτομίας. Η επιχειρηματική ευκαιρία είναι αλληλένδετη με τη διαδικασία εύρεσης μιας ανάγκης της αγοράς, ενώ η καινοτομία συνδέεται άμεσα με την βελτίωση του υπάρχοντος προϊόντος δια μέσω του οποίου η επιχειρηματική ευκαιρία θα καταφέρει να αξιοποιηθεί. Η καινοτομία πολλές φορές συναντάει την επιχειρηματική ευκαιρία ως μέρος της διαδικασία αξιοποίησής της και ως μελλοντικού μέσου δράσης που θα χρησιμοποιηθεί. Η επιχειρηματική ευκαιρία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την κοινωνία η οποία είναι υποχρεωμένη να δημιουργήσει καινοτόμες μορφές επιχειρηματικότητας, οι οποίες θα οδηγήσουν στη σημαντική βελτίωση των

---

<sup>24</sup> Γκαγκάτσιος Ιωάννης, Οικονομία – Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα – Επιχειρήσεις, ΙΔΕΚΕ, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων

υπάρχουσων οικονομικών συνθηκών (Schumpeter, 1982).

### 1.3.1 Καινοτομία

#### 1. Ορισμός και είδη καινοτομίας

Η σημαντική επιτυχία πολλών εταιρειών οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη της καινοτομίας. Ως καινοτομία χαρακτηρίζεται μια νέα ιδέα ή ενέργεια η οποία μπορεί να μετατραπεί σε μια μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Η καινοτομία μπορεί να χωριστεί στις ακόλουθες κατηγορίες<sup>25</sup>:

- **Καινοτομία προϊόντος** η οποία αφορά το προϊόν της παραγωγής μιας εταιρείας. Με αυτή την μορφή δράσης η επιχείρηση μπορεί και προσφέρει στην αγορά ένα νέο και καλύτερο προϊόν το οποίο καταφέρνει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του καταναλωτή τις οποίες δεν είχε αναγνωρίσει νωρίτερα. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι άμεσα συνδεδεμένη με την:
  - Αντικατάσταση των προϊόντων
  - Βελτίωση της ποιότητας
  - Διαφοροποίηση του προϊόντος
  - Ανάπτυξη νέων αγορών
  
- **Καινοτομία διαδικασίας παραγωγής** η οποία αφορά τους τρόπους και τα τεχνολογικά μέσα που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία. Η ανάπτυξη νέων μεθόδων παραγωγής έχει ως αποτέλεσμα την:
  - Ευελιξία της παραγωγής σύμφωνα με την οποία μπορεί να προσαρμοστεί η επιχείρηση γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς
  - Μείωση του κόστους. Η εφαρμογή νέων μεθόδων παραγωγής μικρότερου κόστους δίνει τη δυνατότητα να προσφέρεται το

---

<sup>25</sup> Γκαγκάτσιος Ιωάννης, Οικονομία – Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα – Επιχειρήσεις, ΙΔΕΚΕ, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων

προϊόν σε χαμηλότερη τιμή ακόμα και σε άτομα για τα οποία παλαιά ήτανε απαγορευτικό

- Προσαρμογή σε διαδικασίες
- Περιβαλλοντική προστασία

➤ **Οργανωτική καινοτομία** η οποία αφορά την χρησιμοποίηση μιας νέας, περισσότερο βελτιωμένης και με μικρότερο κόστος οργανωσιακής επιχειρησιακής δομής. Η παρουσία νέων προϊόντων, μεθόδων ή υπηρεσιών αφορά όλους του τομείς και τους κλάδους. Η καινοτομία δε συνδέεται άμεσα με την υψηλή τεχνολογία καθώς μεγάλος αριθμός καινοτομιών είναι αποτέλεσμα νέων συνδυασμών, νέων χρήσεων ή και νέας δημιουργικής διαδικασίας κατά το σχεδιασμό προϊόντων.

## **2. Ο ρόλος της καινοτομίας στην προσπάθεια για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Η ανταγωνιστικότητα μας συνδέεται την προτίμηση ενός προϊόντος από τους καταναλωτές σε σχέση με τα ανταγωνιστικά με βασική επιδίωξη την αύξηση του μεριδίου στην αγορά ώστε να είναι μελλοντικά βιώσιμη. Η ανταγωνιστικότητα ενός προϊόντος εξαρτάται από την τιμή του, την ποιότητά του, το είδος του προϊόντος, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση και την ανάγκη που δημιουργεί στον καταναλωτή. Μια επιχείρηση για να μπορεί να θεωρηθεί ανταγωνιστική θα πρέπει να μπορεί να συνδιάζει τις παραμέτρους που προαναφέρθηκαν καλύτερα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Η ανταγωνιστικότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την τεχνολογία που έχει επιλέξει να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση. Η διαφορετικότητα ενός προϊόντος προκύπτει είτε από τη χρήση νέων τεχνολογιών είτε από της χρήση νέων μεθόδων στην ήδη υπάρχουσα τεχνολογία. Το μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαμορφώνεται σε συνάρτηση των τεχνολογικών δυνατοτήτων μιας επιχείρησης. Η διαφοροποίηση αφορά την οργανωσιακή δομή μιας επιχείρησης, το μίγμα μάρκετινγκ που έχει επιλέξει η εταιρεία, τη σωστή διαχείριση των πόρων, την



κατηγορία της εταιρείας κ.ο.κ.. Το πλεονέκτημα μιας επιχείρησης έχει μικρό χρονικό ορίζοντα καθώς πολλές φορές υπάρχει έντονος μιμητισμός από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

### **1.3.2 Για ποιους λόγους είναι αναγκαία η καινοτομία**

Η ανάγκη για καινοτομία στηρίζεται σε παράγοντες όπως είναι<sup>26</sup>:

#### **1. Οι τεχνολογικές βελτιώσεις**

Η γρήγορη ανάπτυξη της τεχνολογίας μηδενίζει το χρόνο που απαιτείται μεταξύ ανακάλυψης και εμπορικής χρήσης μιας νέας ιδέας δύνοντας έτσι τη δυνατότητα δημιουργίας μεγάλων καινοτόμων ευκαιριών.

#### **2. Οι ενέργειες των ανταγωνιστών**

Η μη ύπαρξη καινοτομίας σε μια επιχείρηση οδηγεί σε χαμηλό όγκο πωλήσεων και αναγκάζει τους καταναλωτές να στραφούν προς τα ανταγωνιστικά προϊόντα ώστε να καταφέρουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους με τον καλύτερο τρόπο και πολλές φορές σε χαμηλότερη τιμή.

#### **3. Η επιθυμία καταπολέμησης των αδυναμιών της επιχείρησης**

Τα νέα προϊόντα αναπτύσσονται προκειμένου να μπορέσουν να αντικαταστήσουν υπάρχοντα προϊόντα των οποίων οι πωλήσεις έχουν πέσει, να αυξήσουν τα έσοδά τους μέσω της δημιουργίας οικονομιών κλίμακας και τέλος δημιουργώντας καλύτερα κανάλια διανομής έναντι του ανταγωνισμού.

#### **4. Η προσπάθεια εκμετάλλευσης πλεονεκτημάτων που διαθέτει η επιχείρηση**

Γίνεται προσπάθεια να αξιοποιηθεί το νέο προϊόν όσο καλύτερα γίνεται προβάλλοντας τα δυνατά σημεία της επιχείρησης όπως είναι η ικανότητα των

---

<sup>26</sup> Γκαγκάτσιος Ιωάννης, Οικονομία – Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία –Επιχειρηματικότητα – Επιχειρήσεις, ΙΔΕΚΕ, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων

στελεχών της, η σωστή δημιουργία και οργάνωση των καναλιών διανομής, η τεχνολογική της ανάπτυξη, η πλήρης αξιοποίηση της παραγωγικής της ικανότητας, το brand name κ.λπ.

**5. Η στρατηγική της αγοράς**

Η στρατηγική μπορεί να έχει να κάνει με την ανακάλυψη νέων αγορών, η προστασία του μεριδίου αγοράς της από τον ανταγωνισμό, η προσπάθεια να κατακτήσει ανταγωνιστικό μερίδιο αγοράς κ.α.

**6. Οι μεταβαλλόμενες κοινωνικό – οικονομικές συνθήκες και οι πολιτιστικές αξίες**

Στους συγκεκριμένους παράγοντες εντάσσονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, το μορφωτικό επίπεδο, το εισόδημα, οι θρησκευτικές πεποιθήσεις των καταναλωτών κ.λπ.

**7. Η εμφάνιση νέων αναγκών**

Η εμφάνιση νέων αναγκών σχετίζεται με τους ξαφνικούς παράγοντες που προέκυψαν

**8. Η ανάγκη αντιμετώπισης των πιέσεων που ασκούν στο κόστος παράγοντες**

όπως είναι η αύξηση των α' υλών, η τιμή της βενζίνης και του πετρελαίου κ.λπ.

**9. Η επέκταση της επιχείρησης με τη δημιουργία νέων προϊόντων σε άλλους**

**κλάδους της αγοράς** με βασικό σκοπό τη βελτίωση και ισχυροποίηση της θέσης της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού.

### **1.3.3 Καινοτομία και επιχείρηση**

Οι πετυχημένες καινοτομίες προϋποθέτουν:

- Τη διαμόρφωση στρατηγικών που θα ορίσει η επιχείρηση και οι οποίες θα θέσουν τους στόχους και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν έτσι ώστε να καταφέρουν να υλοποιηθούν οι στόχοι της.

- Η διαμόρφωση δημιουργικής σκέψης η οποία θα οδηγήσει στην καινοτομία.
- Τον προγραμματισμό μέσα στον οποίο έχει επιλέξει να διαμορφωθεί η δημιουργική ιδέα της επιχείρησης και κατά πόσο αυτή είναι υλοποιήσιμη.

Στις μικρές επιχειρήσεις είναι επιτακτική η ανάγκη της καινοτομίας καθώς πιθανή λάθος κίνηση μπορεί να οδηγήσει στην οικονομική καταστροφή της. Η τεχνολογική εξέλιξη είναι από τα πλέον συγχρονα οικονομικά στοιχεία, η οποία συνδέεται με τις μικρές επιχειρήσεις προκειμένου να έχουν θετικά αποτελέσματα και να επικρατήσουν στην αγορά. Στον αντίποδα όμως η ανάγκη για ανάπτυξη νέων προϊόντων στην αγορά είναι επιτακτική ακόμα και για μια μεγάλη επιχείρηση, η οποία διαθέτει περισσότερα κεφάλαια, έχει μεγαλύτερη οργανωτική δομή, και σε γενικές γραμμές είναι λιγότερο ευέλικτη.

### **1.3.4 Μοντέλα καινοτομίας**

Αυτό που διαφοροποιεί τα παρακάτω μοντέλα μεταξύ τους είναι το στοιχείο που κυριαρχεί στο κάθε ένα<sup>27</sup>.

#### **1. Η καινοτομία ως ενδοεπιχειρησιακή διαδικασία**

Η καινοτομία στηρίζεται σε αλληλεπιδρούμενους παραγοντικούς και λειτουργικούς μηχανισμούς, οι οποίοι ακολουθούν τα εξής στάδια:

- α. εργαστηριακή έρευνα
- β. χρηματοδότηση
- γ. έρευνα αγοράς
- δ. ανάπτυξη προϊόντος
- ε. παραγωγή και διάθεση του προϊόντος στην αγορά

---

<sup>27</sup> [https://el.wikibooks.org/wiki/O\\_ρ6λος\\_της\\_καινοτομίας\\_στο\\_σύγχρονο\\_management](https://el.wikibooks.org/wiki/O_ρ6λος_της_καινοτομίας_στο_σύγχρονο_management) (διαδουκτιακή έρευνα Οκτώβριος 2017)

## **2. Η καινοτομία στο ευρύτερο σύστημα θεσμών και οργάνων άσκησης πολιτικής**

Η αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων μέσω της καινοτομίας δημιουργεί δίκτυα που συνδιάζουν την επιχείρηση με το περιβάλλον της.

## **3. Η καινοτομία στο πλαίσιο βιομηχανικής συνοικίας**

Ανάπτυξη ευνοϊκών συνθηκών για την καινοτομία οποία επιτυγχάνεται μέσα από την ανάπτυξη εταιρειών έρευνας αγοράς, εμπορικής προώθησης και εξαγωγών κ.λ.π.

## **4. Η καινοτομία σε ψηφιακό περιβάλλον**

Το διαδίκτυο διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην καινοτομία των επιχειρήσεων.

### **1.3.5 Ριζικές, Οριακές και Ενδιάμεσες Μορφές Καινοτομίας**

Προϊόν είναι το σύνολο υλικών και άυλων στοιχείων τα οποία δημιουργούν ωφέλεια στον αγοραστή<sup>28</sup>. Ο καταναλωτής λοιπόν δεν αγοράζει προϊόν αλλά ωφέλη. Ενδιαφέρεται δηλαδή κυρίως για τα ωφέλη που θα κερδίσει από την απόκτηση ή τη χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Επιπλέον κανένα προϊόν δεν αποτελείται αποκλειστικά από υλικά ή άυλα στοιχεία.

Σύμφωνα με τον Kotler προϊόν είναι οτιδήποτε μπορεί να διατεθεί σε μια αγορά έτσι ώστε να καταφέρει να προσελκύσει το ενδιαφέρον του καταναλωτή προκειμένου να ικανοποιήσει μια επιθυμία ή ανάγκη του<sup>29</sup>. Ακόμα και μια ιδέα ή υπηρεσία μπορεί να θεωρηθεί προϊόν εφόσον μπορεί να προσφερθεί στην αγορά και να προσφέρει οφέλη στον καταναλωτή με την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης του.

#### **Ποιο είναι όμως «νέο» προϊόν;**

Η πιο σαφής ένδειξη για το κατά πόσο ένα προϊόν δεν μιμείται κάποιο προϋπάρχον προϊόν της αγοράς, είναι η αξιολόγηση η οποία θα γίνει από τους καταναλωτές του προϊόντος<sup>30</sup>. Η καινοτομία λοιπόν συνδέεται από τα με την αλλαγή και με την ανάγκη

<sup>28</sup> Stanton W, Διοίκηση και Οργάνωση των Πωλήσεων

<sup>29</sup> Kotler P, 2003, Marketing Management

<sup>30</sup> New Product Decisions: an Analytical Approach, Pressemier E.A.

απόκτησης εμπειρίας. Επίσης η καινοτομία ορισθεί σύμφωνα και με το βαθμό που επηρεάζει τις ικανότητες μιας επιχείρησης.

Επειδή όμως ο ορισμός που αναφέρθηκε για την καινοτομία είναι γενικός, για το λόγο αυτό τα νέα προϊόντα διακρίνονται διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

### **1. Ριζική καινοτομία**

Η ριζική καινοτομία αφορά την εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών όπου οι μικρές επιχειρήσεις εξελίσσονται σε μεγάλες καινοτόμες επιχειρήσεις ή εντάσσονται σε νέους κλάδους και δημιουργούν νέα αξία στο προϊόν αρχικά και στη συνέχεια προσδίδουν αξία στην επιχείρηση<sup>31</sup>.

### **2. Οριακές ή απλές καινοτομίες**

Η οριακή ή απλή καινοτομία αφορά τη δημιουργία νέων προϊόντων παρόμοιων με αυτά που υπάρχουν ήδη στην αγορά, εμπεριέχοντας όμως ένα επιπλέον ενισχυτικό στοιχείο μέσα από το οποίο προσπαθούν να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των καταναλωτών. Έτσι το παλαιό προϊόν αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία και βελτίωση των νεότερων. Στο σημείο αυτό μπορούμε να πούμε ότι η καινοτομία ενισχύει τις παλαιότερες ικανότητες μιας επιχείρησης. Στην πλειοψηφία οι καινοτομίες είναι οριακές.

### **3. Συνεχείς καινοτομίες**

Οι συνεχείς καινοτομίες περιλαμβάνουν προϊόντα τα οποία εμπεριέχουν νέα στοιχεία και δεν αναγκάζουν τον αγοραστή να αλλάξει τις συνήθειές του

### **4. Ουσιώδεις καινοτομίες**

Οι ουσιώδεις καινοτομίες περιλαμβάνουν προϊόντα τα οποία ναι μεν είναι γνωστά παρόλα αυτά όμως θα πρέπει ο αγοραστής να καταβάλει προσπάθεια έτσι ώστε να καταφέρει να τα προσαρμόσει στις συνήθειές του

---

<sup>31</sup> [http://www.innosupport.net/uploads/media/GR\\_1\\_01.pdf](http://www.innosupport.net/uploads/media/GR_1_01.pdf) (διαδουκτική έρευνα Οκτώβριος 2017)

### 1.3.6 Δείκτες μέτρησης της καινοτομίας

Οι δείκτες μέτρησης της καινοτομίας που χρησιμοποιούνται συνήθως περιλαμβάνουν εξής:

1. **Ποσοστό πωλήσεων του τρέχοντος έτους εξαιτίας νέων προϊόντων εισήλθαν στην αγορά τα τελευταία χρόνια.** Το 50% των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί αυτόν τον δείκτη μέτρησης<sup>32</sup>.
2. **Δαπάνες για Έρευνα και Ανάπτυξη.** Αυτός ο δείκτης μέτρησης στηρίζεται στην υπόθεση ότι τα ποσά που δαπανούνται για έρευνα και ανάπτυξη είναι σε απόλυτη συσχέτιση με τον αριθμό των καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών πουσιατιθενται στον καταναλωτή<sup>33</sup>.
3. **Κατοχύρωση διπλώματος ευρεσιτεχνίας (εμπορικά σήματα, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, άρθρα).** Κάποιες εταιρίες έχουν μεγάλη ευκολία στην κατοχύρωση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και κάποιες άλλες παρουσιάζουν μεγάλη δυσκολία για την απόκτησή τους. Από τη στιγμή έκδοσης ενός δίπλωματος ευρεσιτεχνίας είναι διαθέσιμη για όλους η γνώση γύρω από την καινοτομία του. Μία επιχείρηση η οποία διαθέτει αρκετά διπλώματα ευρεσιτεχνίας δε δυνεπάγεται ότι είναι αποτελεσματικότερη έναντι των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Μια επιχείρηση οφείλει να αποκτήσει μόνο τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας που θα της δώσουν αξία<sup>34</sup>.

### 1.3.7 Παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία μιας καινοτομίας

Στη συμβολή για την επιτυχία μιας καινοτομίας καθοριστικό ρόλο παίζουν οι εξής παράγοντες<sup>35</sup>:

- Τα πλεονεκτήματα του νέου προϊόντος έναντι αυτών που προσπαθεί να αντικαταστήσει

---

<sup>32</sup> [www.triz-journal.com/archives/2003/03/d/04.pdf](http://www.triz-journal.com/archives/2003/03/d/04.pdf) (διαδικτυακή έρευνα Σεπτέμβριος 2017)

<sup>33</sup> [http://www.realinnovation.com/content/what\\_is\\_innovation.asp](http://www.realinnovation.com/content/what_is_innovation.asp) (διαδικτυακή έρευνα Σεπτέμβριος 2017)

<sup>34</sup> The Boston Consulting Group (2006). Measuring innovation 2006, p.14

<sup>35</sup> [https://el.wikibooks.org/wiki/O\\_ρόλος\\_της\\_καινοτομίας\\_στο\\_σύγχρονο\\_management](https://el.wikibooks.org/wiki/O_ρόλος_της_καινοτομίας_στο_σύγχρονο_management)

- Η συνύπαρξη της καινοτομίας με τις υπάρχουσες αξίες των καταναλωτών
- Η δοκιμή του προϊόντος από τον καταναλωτή και η διαπίστωση σε μικρό χρονικό διάστημα ότι το προϊόν ανταποκρίνεται στις υποσχέσεις του.
- Η ευκολία της χρήσης του προϊόντος από τους καταναλωτές.

### **1.3.8 Αιτίες αποτυχίας των καινοτομιών**

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον αναγκάζει τις επιχειρήσεις να ξοδεύουν ετησίως μεγάλα ποσά για τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Η ανάπτυξη της καινοτομίας συχνά καταλήγει σε αποτυχία παρά το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η καινοτομία για την οικονομική ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Η αποτυχία των καινοτόμων επενδύσεων έχει αρνητικές επιπτώσεις για την επιχείρηση καθώς μειώνει το κύρος της στην αγορά, δημιουργεί ανασφάλεια στο ανθρώπινο δυναμικό της και για το λόγο αυτό έχουν εστιάσει σε εξεύρεση μεθόδων που θα οδηγήσουν στην μείωση της αποτυχίας των καινοτομιών.

Οι σημαντικότεροι λόγοι αποτυχίας κατά την παρουσία των νέων προϊόντων στην αγορά είναι<sup>36</sup>:

- Η απουσία συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι των ήδη ανταγωνιστικών προϊόντων
- Η υπερεκτίμηση από τα στελέχη ότι η επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Η αδυναμία συσχέτισης τιμής και ποιότητας
- Η αδυναμία ύπαρξης κατάλληλων συνθηκών που απαιτούνται για τη δημιουργία του νέου προϊόντος
- Η λανθασμένη έρευνα αγοράς
- Οι μη αναμενόμενες αντιδράσεις των ανταγωνιστών

<sup>36</sup> Γκαγκάτσιος Ιωάννης, Οικονομία – Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία –Επιχειρηματικότητα – Επιχειρήσεις, ΙΔΕΚΕ, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων

- Η λανθασμένη χρονική στιγμή εισόδου του προϊόντος στην αγορά
- Η ενθουσιώδης προβολή ενός νέου προϊόντος αποκρύπτοντας τα αρνητικά του σημεία από τον καταναλωτή
- Η λανθασμένη στόχευση και τμηματοποίηση του προϊόντος
- Η απουσία υποστηρικτών ενεργειών του προϊόντος εξαιτίας της διαφορετικής αντίληψης που έχουν τα στελέχη της επιχείρησης

Εκτός από τις αιτίες αποτυχίας των νέων προϊόντων, η αποτελεσματική καινοτομία είναι ιδιαίτερα δύσκολη υπόθεση για τη σημερινή αγορά λόγω<sup>37</sup>:

- Των συνεχώς μεταβαλλόμενων αγοραστικών συνηθειών
- Των δημιουργικών ιδεών οι οποίες αυξάνονται συνεχώς με το πέρασμα του χρόνου οξύνοντας έτσι τον ανταγωνισμό
- Της ελαχιστοποίησης του χρόνου που απαιτείται από την εισαγωγή ενός προϊόντος στην αγορά μέχρι την αποκριμάκρινσή του από αυτή λόγω της χαμηλής του ζήτησης το οποίο πολλές φορές οφείλεται στην ραγδαία αναπτυξη της τεχνολογίας
- Της ανάγκης για μεγαλύτερη προσοχή και προγραμματισμό των νέων προϊόντων προκειμένου μπορέσουν να ξεχωρίσουν τα πλεονέκτημα τους
- Των περιορισμών που επιβάλλονται στις προδιαγραφές των προϊόντων κάνοντας επιτακτική την ανάγκη για αυστηρότερο σχεδιασμό και μεγαλύτερη διάθεση πόρων για έρευνα και ανάπτυξη

### **1.3.9 Λόγοι δραστηριοποίησης μιας Επιχείρησης στο Εξωτερικό**

Μια επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τα προϊόντα της στις ξένες αγορές όταν:

- 1) Προκύψει μεγάλη αύξηση των πωλήσεων κατά την είσοδό της στην ξένη αγορά
- 2) Ο ανταγωνισμός είναι αντιμετωπίσιμος από τη στιγμή που τα προϊόντα της

---

<sup>37</sup> Κακούρης Αλέξανδρος, Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα – Διοίκηση Επιχειρήσεων, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο



επιχείρησης έχουν απήχηση στις ξένες αγορές

3) Το προϊόν μπορεί να προσφερθεί στις ξένες αγορές σε τιμές πιο ακριβές σε σχέση με τη διάθεσή του στην εγχώρια αγορά

## Κεφάλαιο 2

### 2. Διεθνής Επιχειρηματικότητα

#### 2.1 Εισαγωγή

Διεθνής χαρακτηρίζεται η διαδικασία της επιχειρηματικότητας η οποία έχει σαν στόχο:

1. τη δημιουργία μιας νέας διεθνούς επιχείρησης
2. την δυνατότητα επέκτασης μιας εγχώριας επιχείρησης σε μια ξένη αγορά
3. τις οργανωτικές ενέργειες που απαιτούνται για την ανάπτυξη διεθνούς επιχειρηματικότητας
4. τις βασικές διαστάσεις του χώρου, του χρόνου και της συμπεριφοράς που πρέπει να αναπτύξει μια επιχείρηση ούτως ώστε να καταφέρει να διεθνοποιηθεί<sup>38</sup>.

Οι διεθνείς επιχειρηματικές οργανώσεις προσπαθούν να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες μέσα από τη δημιουργία νέων σχέσεων έτσι ώστε να μπορέσουν να αναπτύξουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, να αναπτύξουν διεθνείς δημιουργικές ενέργειες και να καταφέρουν να διερευνήσουν τις παγκόσμιες ευκαιρίες που παρουσιάζονται.

- Η χρονική διάσταση σχετίζεται με την ακρίβεια και την ταχύτητα της διεθνούς ανάπτυξης.
- Η διαστημική διάσταση αναφέρεται σε τοποθεσίες.
- Η εξερεύνηση και η εκμετάλλευση ευκαιριών εξαρτώνται από την ανάπτυξη σχέσεων με άλλους ανθρώπους και οργανισμούς.
- Η γρήγορη ανάπτυξη του παγκόσμιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στηρίζεται σε διαφορετικούς τύπους μάθησης,

---

<sup>38</sup> Γκαγκάτσιος Ιωάννης, Οικονομία – Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία –Επιχειρηματικότητα – Επιχειρήσεις, ΙΔΕΚΕ, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων

Η διεθνής επιχειρηματική οργάνωση καταφέρει να αξιοποιήσει τη γνώση κάνοντας συνδυασμούς, οι οποίοι προκύπτουν από τις τοποθεσίες και από τις αντίστοιχες σχέσεις με διάφορους παράγοντες. Οι επιχειρηματικές διαδικασίες της διεθνούς επιχειρηματικότητας εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου λόγω του ότι καταφέρει να αναπτύξει δυναμικές δυνατότητες.

## **2.2 Η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας διεθνώς**

Την τελευταία δεκαετία του 20ου αιώνα παρατηρείται ότι οι ραγδαίες εξελίξεις συμβαίνουν σε σύντομο χρονικό διάστημα. Εάν κοιτάξουμε το κοντινό μας παρελθόν θα δούμε ότι τα εμπόδια που αναπτύσσονταν μεταξύ των χωρών δε μας δημιουργούν πλέον πρόβλημα και έτσι μας δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξουμε τις εμπορικές μας δραστηριότητες εκτός συνόρων.

Οι επιχειρήσεις που παρουσιάζουν τάση προς τις εξαγωγές βοηθάνε πολύ στο να αναπτυχθεί η οικονομία της χώρας, ενδυναμώνουν τη θέση της χώρας σε διεθνές επίπεδο και ενισχύουν την ποιότητα ζωής των πολιτών.<sup>39</sup>

Η έννοια της Διεθνούς Επιχειρηματικότητας έχει καταφέρει να διαφοροποιήσει τον τρόπο που οι άνθρωποι στρέφουν τον προσανατολισμό τους διεθνώς.

Η επιχειρηματική δράση πλέον δεν περιορίζεται μόνο στα εθνικά όρια και στις τοπικές αγορές αλλά ο επιχειρηματίας προσπαθεί να αναπτυχθεί και εκτός συνόρων.

Οι επιχειρηματίες που έχουν εθνικό προσανατολισμό στις μέρες μας είναι απαραίτητο να δραστηριοποιούνται και να ανταγωνίζονται στη διεθνή αγορά.

Με τον όρο της διεθνούς επιχειρηματικότητας αναφερόμαστε σε φιλόδοξους επιχειρηματίες με δημιουργική σκέψη οι οποίοι έχουν διαμορφώσει καινοτόμες επιχειρήσεις τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Σύμφωνα με τους McDougall & Oviatt (2005), η διεθνής επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει καινοτόμες και ριψοκίνδυνες ιδέες οι οποίες δημιουργούν αξία στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται εκτός συνόρων. Η διεθνής επιχειρηματικότητα

---

<sup>39</sup> <http://www.kathimerini.gr/847675/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/apoyh-epidrash-ths-epixeirhmatikothtas-sthn-oikonomikh-anapty3h>

αφορά όλα τα ιεραρχικά επίπεδα μιας εταιρείας, στηρίζεται στην οργανωτική κουλτούρα της εταιρείας και στόχος της είναι να δημιουργήσει αξία αξιοποιώντας τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που της παρουσιάζονται<sup>40</sup>.

### **2.3 Χαρακτηριστικά Στοιχεία Διεθνούς Επιχειρηματικότητας**

Η διεθνής επιχειρηματικότητα διακρίνεται από τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά:

1. Αναφέρεται σε δραστηριότητες όλων των ιεραρχικών επιπέδων
2. Συνδέεται με την οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης
3. Δημιουργεί αξία σε μακροχρόνια κλίμακα
4. Αξιοποιεί τις επιχειρηματικές ευκαιρίες στη διεθνή αγορά

Η διεθνής επιχειρηματική κουλτούρα αποτελείται από έξι αλληλένδετες διαστάσεις οι οποίες είναι:

1. Ο προσανατολισμός στη διεθνή αγορά
2. Η τάση για μάθηση στη διεθνή αγορά
3. Η κλίση για ανάπτυξη καινοτομίας στη διεθνή αγορά
4. Η τάση για ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου στη διεθνή αγορά
5. Η κλίση για ανάπτυξη συνεργασιών στη διεθνή αγορά
6. Η παρακίνηση για διεθνοποίηση

Ο προσανατολισμός στη διεθνή αγορά (international market orientation) στηρίζεται στην τάση της επιχείρησης να προσφέρει αξία στους διεθνείς καταναλωτές μέσα από την ικανοποίηση των αναγκών τους. Υπάρχει σύνδεση δηλαδή των αξιών και των αντιλήψεων της επιχείρησης με αποτέλεσμα να αποτελεί χαρακτηριστικό της οργανωτικής κουλτούρας της επιχείρησης.

---

<sup>40</sup> Defining International Entrepreneurship and Modeling the speed of Internationalization, Benjamin Oviat-Patricia McDougall, 2005

## 2.4 Κίνητρα για την ανάπτυξη Διεθνούς Επιχειρηματικότητας

Οι επιχειρήσεις δε θέλουν να αποκοπούν από τον διεθνή ανταγωνισμό καθώς επιδιώκουν να εκμεταλεύονται πλήρως όλες τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται. Ο περιορισμός μιας επιχείρησης εκτός συνόρων θα της δημιουργήσει μελλοντικά προβλήματα ανταγωνιστικότητας.

Τα κίνητρα προκειμένου να θελει να διεθνοποιηθεί είναι πολλά. Τέτοια κίνητρα είναι η δυνατότητα αύξησης του μεριδίου αγοράς, η αύξηση των πωλήσεων, η εκμετάλλευση των νέων ευκαιριών στις ξένες αγορές, η δημιουργία κύρους στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται εκτός συνόρων, η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η εκμετάλλευση των ευνοϊκών συνθηκών που επικρατούν στις άλλες χώρες καθώς και η δυνατότητα γνώσης και νέων εμπειριών οι οποίες θα μπορέσουν να προσαρμοστούν στη βελτώση της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης.

## 2.5 Παράγοντες που ευνοούν την ανάπτυξη Διεθνούς Επιχειρηματικότητας

### α) Πολιτικοί παράγοντες

Οι **πολιτικοί** παράγοντες περιλαμβάνουν το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο οφείλει να λειτουργήσει η επιχείρηση τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Η νομοθεσία και οι πολιτικές συνθήκες, η φορολογική νομοθεσία, η εργατική νομοθεσία, οι κρατικές δαπάνες κλπ αποτελούν τις παραμέτρους του οργανωσιακού **πολιτικού** περιβάλλοντος.

Κυρίαρχη τάση στις μέρες μας είναι η επιχείρηση να λειτουργεί αρμονικά προς το φυσικό περιβάλλον της. Για το λόγο αυτό οι μάνατζερ επιδιώκουν να ενημερώνονται συστηματικά για την υπάρχουσα νομοθεσία σε τοπικό και σε διεθνές επίπεδο. Το

ευρύτερο κοινωνικοπολιτιστικό πλαίσιο στο οποίο κινείται μία επιχείρηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης<sup>41</sup>.

## **β) Τεχνολογικοί παράγοντες**

Η **τεχνολογικός ανάπτυξη** είναι βασική προϋπόθεση για να διατηρεί μια εταιρεία την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά. Υπάρχουν τρεις κύριες περιοχές του τεχνολογικού περιβάλλοντος που πρέπει στηρίζεται μια επιχείρηση κατά τη λήψη των αποφάσεων της<sup>42</sup>:

- η διαδικασία καινοτομίας
- η διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας
- η υπάρχουσα τεχνολογία αιχμής

## **γ) Η Αγορά**

Οι εταιρείες βρίσκονται συχνά προ εκπλήξεως λόγω των συνεχώς μεταβαλλόμενων συνθηκών και στις οποίες πρέπει να προσαρμόζονται. Για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν αναγκάζονται να γίνουν περισσότερο εξωστρεφείς και συνάπτουν Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες. Κατά την αναζήτηση νέων α'υλών, τεχνολογιών και αγορών, οι εταιρείες αποφασίζουν να αναπτύξουν τις δράσεις τους σε παγκόσμιο επίπεδο<sup>43</sup>. Η υπάρχουσα αγορά προκαλεί την εισροή ξένων επενδύσεων και συνεισφέρει θετικά στις διεθνείς εξαγωγικές δραστηριότητες.

## **δ) Οι Οικονομικοί πόροι**

Οι **οικονομικοί πόροι** σχετίζονται με τους τρόπους χρηματοδότησης της επιχείρησης και με το αποθεματικό της. Τα ταμειακά διαθέσιμα μιας επιχείρησης αποτελούν την

---

<sup>41</sup> [http://www.epiheirimatikotita.gr/epiheir\\_tools/epiheirisi\\_kai\\_perivalon.htm#\\_ftn9](http://www.epiheirimatikotita.gr/epiheir_tools/epiheirisi_kai_perivalon.htm#_ftn9)

<sup>42</sup> [http://www.epiheirimatikotita.gr/epiheir\\_tools/epiheirisi\\_kai\\_perivalon.htm#\\_ftn9](http://www.epiheirimatikotita.gr/epiheir_tools/epiheirisi_kai_perivalon.htm#_ftn9) (διαδικτυακή έρευνα Οκτώβριος 2017)

<sup>43</sup> <http://www.hellastat.gr> (διαδικτυακή έρευνα Αύγουστος 2017)

κινητήρια πηγή λειτουργίας της επιχείρησης και για το λόγο αυτό πρέπει να υπάρχει απόλυτος προγραμματισμός, σωστή διαχείριση και καλή όργανωση των επιχειρηματικών ενεργειών<sup>44</sup>.

### ε) Ο Ανταγωνισμός

Η αντιμετώπιση του διεθνούς ανταγωνισμού γίνεται αναγκαστικά με επιθετικό τρόπο. Παρατηρούμε συχνά ότι μια επιχείρηση για να αποσπάσει την προσοχή του ανταγωνιστή της ναγκάζεται και δραστηριοποιείται στη χώρα του, καταφέροντας έτσι να τον καθυστερήσει από την διείσδυση στην δική της αγορά. Επίσης οι επιχειρήσεις πολλές φορές προκειμένου να προλάβουν τον ανταγωνιστή και να κερδίσουν έδαφος δημιουργούν διεθνή επενδυτική δραστηριότητα.

### στ) Μάρκετινγκ

Στο Μάρκετινγκ είναι πολύ βασικό οι επιχειρήσεις να μπορούν να διακρίνουν τις επιθυμίες και τους φόβους των καταναλωτών έτσι ώστε να καταφέρουν να τους προσελκύσουν το ενδιαφέρον. Οι επιχειρήσεις που θέλουν να ξεχωρίσουν έναντι των ανταγωνιστών τους, θα πρέπει να έχουν κοινό όραμα με τους καταναλωτές τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Η νέα γενιά καταναλωτών είναι έντονα ευαίσθητοποιημένη απέναντι σε κοινωνικά ζητήματα και ανησυχίες<sup>45</sup>.

## 2.6 Εμπόδια στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας διεθνώς

Την πορεία της επιχειρηματικότητας διεθνώς μπορούν να την εμποδίσουν παράγοντες που συνδέονται οι ρίζες τους με τα εθνικά μας σύνορα. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που αποφασίζουν να διεθνοποιηθούν έχουν πρώτα αναπτυχθεί και δοκιμάσει τις δυνατότητές τους επιχειρηματικά εντός συνόρων και στη συνέχεια μπορούν να θεωρηθούν έτοιμοι για να κάνουν το άνοιγμά τους στις διεθνείς αγορές.

---

<sup>44</sup> <http://www.epiheirimatikotita.gr/joomla157/Επιχειρηματικό-σχέδιο/Επιχείρηση-και-περιβάλλον.html> (διαδικτυακή έρευνα Σεπτέμβριος 2017)

<sup>45</sup> <http://www.kathimerini.gr/778673/article/oikonomia/epixeirhseis/ev8ynh-kai-toy-marketingk-h-askhsh-koinwnikh-s-drasthriothtas-twn-etaireiwn> (διαδικτυακή έρευνα Οκτώβριος 2017)

Δεν είναι λίγες οι φορές που οι επιχειρήσεις συναντάνε εμπόδια που τις αναγκάζουν να περιοριστούν επιχειρηματικά όχι μόνο εκτός συνόρων αλλά πολλές φορές και μέσα στα πλαίσια της ίδιας τους της χώρας.

Τα βασικά εμπόδια αδυναμίας είναι<sup>46</sup>:

### **1. Η εκτίμηση ότι σπανίζουν οι επιχειρηματικές ευκαιρίες**

Οι Έλληνες επιχειρηματίες θεωρούν ότι σπανίζουν οι επιχειρηματικές ευκαιρίες. Η άποψη αυτή δεν ανταποκρίνεται στη σημερινή επιχειρηματική πραγματικότητα καθώς οι επιχειρηματικές ευκαιρίες διεθνώς είναι πάρα πολλές. Όταν ένα άτομο αντιλαμβάνεται τις ευκαιρίες, τόσο ευκολότερη πιστεύει ότι είναι η εκμετάλλεσή τους. Συνεπώς η ελαχιστοποίηση των εμποδίων εισόδου που αντιμετωπίζει κατά την έναρξη της μια επιχείρηση στην Ελλάδα και η απλούστευση των διαδικασιών για να μπορέσει να εισέλθει σε αυτή θα οδηγήσει στην αντίληψη και στην εκμετάλλευση περισσότερων ευκαιριών.

### **2. Ο προσανατολισμός των εγχειρημάτων προς την τελική κατανάλωση**

Τα τελευταία τρία χρόνια η Ελλάδα έχει καταφέρει να δημιουργήσει το μεγαλύτερο ποσοστό στην Ευρώπη νέων εγχειρημάτων τα οποία έχουν ως αντικείμενο την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών προ τον τελικό καταναλωτή. Το βασικό θέμα είναι να μπορέσει να επιτευχθεί βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των μικρομεσαίων και των μεγαλύτερων επιχειρήσεων, με τις μεγάλες επιχειρήσεις να αποτελέσουν πελάτες των μικρομεσαίων. Το βασικό πρόβλημα είναι ότι θα πρέπει να καταφέρουν να ανοίξουν τους ορίζοντες τους οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έτσι ώστε να μπορέσουν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους στις μεγάλες.

### **3. Ο κεντρικός ρόλος της οικογένειας στη χρηματοδότηση νέων εγχειρημάτων**

Το μεγαλύτερο μέρος των κεφαλαίων που απαιτούνται για την έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας προέρχεται από τα κεφάλαια που διαθέτει ο ίδιος

---

<sup>46</sup> <http://capitalgr.sigmalive.com/story/202413> (διαδικτυακή έρευνα Οκτώβριος 2017)



ο επιχειρηματίας. Το άλλο μέρος προέρχεται κυρίως από το οικογενειακό του κεφάλαιο, ενώ μικρότερο ποσοστό καλύπτεται από τραπεζικά δάνεια και κρατικές επιχορηγήσεις. Αξίζει να σημειωθεί η δυνατότητα προώθησης συνεργειών ανάμεσα σε αυτούς τους θεσμούς και την οικογενειακή χρηματοδότηση, ενέργεια η οποία μπορεί να παίξει θετικό ρόλο για την ορθολογική χρησιμοποίηση των πόρων<sup>47</sup>.

#### **4. Ο μεγάλος φόβος της αποτυχίας**

Οι έλληνες έχουν την πρώτη θέση στην παγκόσμια κατάταξη ως προς το φόβο της αποτυχίας και είναι πιο διστακτικοί στο να ξεκινήσουν μια επιχειρηματική δραστηριότητα. Η στάση αυτή εμπεριέχει έναν σημαντικό κίνδυνο για την ελληνική οικονομία.

Για το λόγο αυτό θα πρέπει να γίνουν κάποιες βασικές αλλαγές οι οποίες θα ενισχύσουν στους Έλληνες το αίσθημα της ασφάλειας. Η πρώτη αλλαγή αφορά την ανάγκη για αναμόρφωση του πτωχευτικού δικαίου, με στόχο να υπάρχει η δυνατότητα μιας δεύτερης ευκαιρίας.

Η δεύτερη αλλαγή έχει σαν στόχο την μείωση του κινδύνου της αποτυχίας. Επιπλέον αλλαγές θα χρειαστεί να γίνουν και στο ασφαλιστικό σύστημα έτσι ώστε να μπορεί να διευκολύνει τις μεταβάσεις από και προς την επιχειρηματική δραστηριότητα. Βασικός στόχος είναι ο επιχειρηματίας να αισθάνεται ασφαλής ως προς τα ασφαλιστικά του δικαιώματα<sup>48</sup>.

#### **5. Η αδυναμία του εκπαιδευτικού συστήματος**

Το εκπαιδευτικό σύστημα σε συνάρτηση με την επιχειρηματικότητα χρήζει σημαντικής βελτίωσης. Η περιορισμένη προσπάθεια για έκφραση μεγαλύτερης δημιουργικότητας δημιουργεί αδυναμία στην ανάπτυξη δεξιοτήτων που είναι πρωταρχικής σημασίας για την επιχειρηματικότητα. Η φοβία ανάληψης κινδύνου

---

<sup>47</sup> <http://capitalgr.sigmalive.com/story/202413> (διαδικτυακή έρευνα Οκτώβριος 2017)

<sup>48</sup> <http://capitalgr.sigmalive.com/story/202413> (διαδικτυακή έρευνα Σεπτέβριος 2017)

καθώς και η κακή πολιτικο-οικονομική εικόνα που προβάλεται από τους δημοσιογράφους απωθεί τους νέους από την επιχειρηματικότητα<sup>49</sup>.

## **6. Γρφειοκρατικά Εμπόδια**

Το βασικό εμπόδιο που αντιμετωπίζουν οι νεοσύστατες επιχειρήσεις είναι η γραφειοκρατία η οποία αποτελεί βασικό πρόβλημα στην εκδήλωση επιχειρηματικής δραστηριοποίησης.

Παρόλη την ύπραξη προγραμμάτων και δράσεων προώθησης της επιχειρηματικότητας, η αναποτελεσματικότητα των διαδικασιών και οι δυσκολίες που προβάλλουν οι υπηρεσίες μηδενίζουν τις θετικές επιδράσεις αυτών των προγραμμάτων. Το πρόβλημα δεν εστιάζεται μόνο στους πόρους που χρειάζονται για την ενίσχυση της επιχειρηματικής δραστηριότητας αλλά απαιτείται και σωστή οργάνωση η οποία θα διευκολύνει την διεκπεραίωση όλων των απαραίτητων διαδικασιών.

## **2.7 Εξωστρεφής επιχειρηματικότητα ως προτεραιότητα για την ανάπτυξη**

Τα τελευταία οκτώ χρόνια η κρίση δημιούργησε σοβαρά προβλήματα στη χώρα και την οικονομία, συρρικνώθηκε το ΑΕΠ, περιορίστηκε η κίνηση κεφαλαίων και επήλθε γενικότερη στασιμότητα. Σε μερικές περιπτώσεις έγινε βίαιη αναδιάρθρωση της ελληνικής επιχειρηματικότητας αναδεικνύοντας τα προβλήματα που υπήρχαν από το παρελθόν στη λειτουργία της οικονομίας αλλά και τις ευκαιρίες που γεννιούνται από την κρίση.

Είναι σαφές ότι δεν θα μπορέσουμε να ξεφύγουμε από την κρίση εάν η οικονομία δεν επανέλθει σε τροχιά ανάπτυξης. Η ανάπτυξη μπορεί να επέλθει μέσα από την

---

<sup>49</sup> <http://capitalgr.sigmalive.com/story/202413>(διαδουκτιακή έρευνα Σεπτέβριος 2017)

οικονομική εξωστρέφεια, τις επενδύσεις καθώς και με την εξωστρεφή διάθεση των επιχειρήσεων στον διεθνή ανταγωνισμό.

Οι τράπεζες από το 2009 επεσήμαναν την ανάγκη της οικονομικής μεταστροφής θέτοντας ως πρωταρχικό στόχο την ανάγκη για εξωστρέφεια. Σχεδιάστηκε μια στρατηγική η οποία εστίαζε στην στήριξη της επιχειρηματικότητας, θεωρώντας τους καταναλωτές ως συμμάχους, οι οποίοι θα μπορέουν να βοηθήσουν τη χώρα να ενισχύσει τη θέση της στον διεθνή ανταγωνισμό.

Ο ρόλος του τραπεζικού συστήματος είναι κομβικός σε δύο άσημεία<sup>50</sup>:

1. Στη οικονομική ενίσχυση των υγιών επιχειρηματικών σχεδίων ιδιαίτερα στη σημερινή εποχή που είναι περιορισμένη η ρευστότητα.
2. Στη δημιουργία και προώθηση θεσμικών παρεμβάσεων έτσι ώστε να ενισχυθεί η εγχώρια επιχειρηματικότητα και να δημιουργηθούν οι βάσεις για μελλοντική επέκτασή της σε ξένες αγορές.

Οι τράπεζες συνέχισαν, παρά τις δύσκολες οικονομικές συνθήκες, να χρηματοδοτούν τους πελάτες τους, εκταμιεύοντας περισσότερα από 2,5 δισεκατομύρια ευρώ προς μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις μέσα στο 2016.

Επιπλέον οι τράπεζες προκειμένου να στηρίξουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις εξασφάλισαν μέσω συνεργασιών με διεθνείς οργανισμούς όπως EBRD, EIF, EIB, IFC, χρηματοδοτικούς πόρους άνω των 500 εκατομμυρίων ευρώ συνολικά, με χαμηλό κόστος επιτοκίων και με βασικά κριτήρια την προσπάθει ενίσχυσης της θέσης τους στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται, καθώς και την υποχρέωσή τους για δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

Η βελτίωση της οικονομίας θα περιορίσει το αίσθημα της αβεβαιότητας και θα θέσει τις βάσεις για νέα χρηματοδοτικά προγράμματα. Επιπλέον θα αναζωογονήσει τις εξαγωγές και τις επενδύσεις κυρίως σε κλάδους όπως είναι ο τουρισμός, τα αγροτικά προϊόντα, οι εναλλακτικές πηγές ενέργειας κ.α. που η Ελλάδα φαίνεται έχει

---

<sup>50</sup> <http://www.kathimerini.gr/910379/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/apoyh-e3wstrefhs-epixeirhmatikothta-proteraiothta-gia-thn-anapty3h> (διαδουκτιακή έρευνα Σεπτέβριος 2017)

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως ο τουρισμός, η βιομηχανία τροφίμων, τα αγροτικά προϊόντα, οι εναλλακτικές πηγές ενέργειας.

Η εξωστρεφής επιχειρηματικότητα παραμένει απόλυτη προτεραιότητα για το τραπεζικό σύστημα. Κάθε επιχειρηματική δράση η οποία έχει προοπτική, έχει σαν στόχο να διοχετεύει όλο περισσότερους οικονομικούς αλλά και ανθρώπινους πόρους, και βασική της επιδίωξη είναι η διεύρυνση των συνεργασιών με τους πελάτες της.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις χρειάζονται πέραν της οικονομικής ενίσχυσης και ουσιαστική υποστήριξη για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις νέες απαιτήσεις συνεχώς αυξανόμενου διεθνούς ανταγωνισμού.

Κάποιες τράπεζες όπως η Eurobank ανέλαβαν συγκεκριμένες πρωτοβουλίες με βασικό στόχο τη διασύνδεση των εγχώριων επιχειρήσεων με τις διεθνείς αγορές.

Έτσι σχεδιάστηκε η πρωτοβουλία Go International σε συνεργασία με τους μεγαλύτερους εξαγωγικούς φορείς της χώρας, μέσω της οποίας πραγματοποιήθηκαν επιχειρηματικές αποστολές στο εξωτερικό. Με τον τρόπο αυτό δόθηκε η δυνατότητα συμμετοχής σε 520 ελληνικές εξαγωγικές<sup>51</sup> επιχειρήσεις να έρθουν σε άμεση επεφή με 880 διεθνείς αγοραστές σε 7.650 B2B συναντήσεις, μέσα από τις οποίες κλείστηκαν ισχυρές συμφωνίες<sup>52</sup>.

Επιπλέον η Eurobank εξασφάλισε τη συμμετοχή της στο «Opportunity Network», το οποίο είναι το 1ο διεθνές ηλεκτρονικό δίκτυο συνάντησης επιχειρηματιών και επενδυτών για εμπορικές ή επενδυτικές συμφωνίες στους κλάδους των εισαγωγών και εξαγωγών, τουρισμού, Real Estate. Το «Opportunity Network», είναι ένα δίκτυο το οποίο απευθύνεται στις πιο δυναμικές τράπεζες σε όλο τον κόσμο, δίνοντας τη δυνατότητα στους κορυφαίους πελάτες των συμβεβλημένων τραπεζών να έχουν

---

<sup>51</sup> <http://www.kathimerini.gr/910379/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/apoyh-e3wstrefhs-epixeirhmatikothta-proteraiothta-gia-thn-anapty3h>(διαδουκτιακή έρευνα Σεπτέβριος 2017)

<sup>52</sup> <http://www.kathimerini.gr/910379/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/apoyh-e3wstrefhs-epixeirhmatikothta-proteraiothta-gia-thn-anapty3h>(διαδουκτιακή έρευνα Σεπτέβριος 2017)

πρόσβαση στην πλατφόρμα παρέχοντάς τους με αυτό τον τρόπο την ευκαιρία για σημαντικές μελλοντικές συμφωνίες<sup>53</sup>.

Η αντιμετώπιση του προβλήματος της Ελλάδας πρέπει να ξεκινάει από το επίπεδο της μικροοικονομίας μέσα στο οποίο εντάσσεται το πεδίο των επιχειρήσεων. Για να έρθει πρόοδος πρέπει να προηγηθεί ανάπτυξη, το οποίο συνεπάγεται την ύπαρξη υγιούς επιχειρηματικότητας, βελτίωση της παραγωγικότητας καθώς και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. Το τραπεζικό σύστημα είναι υπεύθυνο να στηρίξει τις ειλικρινείς προσπάθειες, την εξωστρέφεια, την καινοτομία, τη δημιουργία αξίας και νέων θέσεων εργασίας. Είναι υπεύθυνο δηλαδή να στηρίξει όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που θα βοηθήσουν τη χώρα να προσελκύσει και πάλι επενδυτές, δημιουργώντας ευημερία στην κοινωνία.

## **2.8 Αναγνώριση Διεθνών Ευκαιριών**

Από το 2006, η αναγνώριση των διεθνών ευκαιριών επικράτησε στη διεθνή επιχειρηματικότητα. Ως αναγνώριση διεθνους ευκαιρίας ορίζεται ο τρόπος μέσω του οποίου ένας επιχειρηματίας καταφέρνει και ανακαλύπτει την ευκαιρία για ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών με νέο ή υφιστάμενο εταίρο σε μια νέα αγορά η οποία είναι εκτός εθνικών συνόρων.

Η επιχειρηματικότητα μελετά το πώς, από ποιον και με ποια αποτελέσματα ανακαλύπτονται, αξιολογούνται και εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες οι οποίες δημιουργούν μελλοντικά αγαθά και υπηρεσίες (Shane & Venkataraman, 2000).

Το επιχειρηματικό πνεύμα περιέχει τις *"διαδικασίες ανακάλυψης, αξιολόγησης και εκμετάλλευσης των ευκαιριών. Τα άτομα που τα ανακαλύπτουν, αξιολογούν και εκμεταλλεύονται την εξέταση των πηγών ευκαιριών"* (Shane & Venkataraman, 2000, σελ. 218). Μέσω του ορισμού αυτού αντιλαμβανόμαστε ότι η επιχειρηματικότητα

---

<sup>53</sup> <http://www.kathimerini.gr/910379/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/apoyh-e3wstrefhs-epixeirhmatikothta-proteraiothta-gia-thn-anapty3h> (διαδουκτιακή έρευνα Σεπτέβριος 2017)

εντοπίζεται σε επιχειρηματικές ευκαιρίες και άτομα που προσπαθούν να επωφεληθούν από αυτά (Oviatt & McDougall, 2005)<sup>54</sup>.

## **2.9 Διεθνής και Ελληνική αξιολόγηση επιχειρηματικότητας**

### **2.9.1 Το Παγκόσμιο Παρατηρητήριο Επιχειρηματικότητας (GEM)<sup>55</sup>**

Από το 2003 στις δραστηριότητες του IOBE εντάσσεται η συμμετοχή στο διεθνές πρόγραμμα Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Το συγκεκριμένο πρόγραμμα συγκεντρώνει δεδομένα από διάφορες χώρες και παρουσιάζει τα συνολικά ευρήματα στην ετήσια έκδοση του World Report on Entrepreneurship. Η συμμετοχή του IOBE στο πρόγραμμα GEM έχει δύο σκέλη:

1. Είναι υπεύθυνο για την σωστή διεξαγωγή των ερευνών στον ελληνικό πληθυσμό, για την επεξεργασία των αποτελεσμάτων με βάση μια κοινή μεθοδολογία και την ένταξή τους στο διεθνές αναλυτικό πλαίσιο του GEM έτσι ώστε τα στοιχεία να μπορούν να είναι συγκρίσιμα σε διεθνή βάση.
2. Είναι υπεύθυνο για τη σύνταξη της Ετήσιας Έκθεσης Επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα, η οποία εστιάζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που παρουσιάζει η επιχειρηματικότητα στη χώρα μας και προσπαθεί να αναδείξει τις ιδιαιτερότητες της εγχώριας αγοράς και να διαμορφώσει προτάσεις οι οποίες θα στηρίζονται σε αυτά τα στοιχεία.

Το Global Entrepreneurship Monitor (GEM) είναι το μοναδικό ερευνητικό παγκόσμιο πρόγραμμα, το οποίο εξετάζει την επιχειρηματικότητα σε διαχρονική βάση και σε σύγκριση με άλλες χώρες.

---

<sup>54</sup> International Opportunity Recognition: An Overview, Moritz Angelsberger, Sascha Kraus, Alicia Mas-Tur, Norat Roig-Terno, Journal of Small Business Strategy, vol 27, No 1, 2017

<sup>55</sup> [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)

Στόχος του GEM είναι να δημιουργηθεί μια ετήσια αξιολόγηση των επιπέδων επιχειρηματικής δραστηριότητας σε μία μεγάλη βάση εξεταζόμενων χωρών και να προσδιοριστούν οι παράγοντες που ερμηνεύουν τις διαφορές αυτής της δραστηριότητας.

Είναι ένα πρόγραμμα το οποίο ξεκίνησε το 1999 με αρχική συμμετοχή 10 χωρών, το 2004 συμμετείχαν 34 χώρες, ενώ κατά την εξαετή του πορεία κατάφερε και ανέλυσε πτυχές της επιχειρηματικότητας σε 43 χώρες. Το συντονιστικό κέντρο είναι το London Business School (Μ.Βρετανία) και το Babson College (ΗΠΑ), με τις αντίστοιχες εθνικές ομάδες να περιλαμβάνουν κυρίως Πανεπιστήμια και Ερευνητικά Κέντρα. Το υπόδειγμα ποσοτικών και ποιοτικών μεταβλητών είναι κοινό για όλες τις ερευνητικές ομάδες και σύμφωνα με αυτό κάθε εθνική ομάδα καταφέρνει να συγκεντρώσει και να επεξεργαστεί τα αντίστοιχα δεδομένα.

Αναλυτικότερα στόχοι του GEM είναι:

1. Να μετρήσει το επίπεδο επιχειρηματικότητας μιας χώρα και να δώσει σαφείς εξηγήσεις ως προς τις διαφορές που προκύπτουν μεταξύ των εξεταζόμενων χωρών.
2. Να γνωστοποιήσει τους παράγοντες που συμβάλουν στην επίτευξη ικανοποιητικών επιπέδων επιχειρηματικότητας.
3. Να προτείνει διαδικασίες που θα λειτούργησουν θετικά στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών πεδίων σε μία χώρα.

Το GEM είναι το μοναδικό πρόγραμμα που μπορεί προσφέρει μία συγκριτική αξιολόγηση για την επιχειρηματικότητα σε ένα διευρυμένο σύνολο χωρών, με μεταβλητές μέτρησης<sup>56</sup> οι οποίες είναι κοινές για όλες τις ενταγμένες σε αυτό το πρόγραμμα χώρες.

Έτσι οι συντονιστές του προγράμματος διαμορφώνουν την ετήσια παγκόσμια έκθεση (Global Report) η οποία δίνει πληροφορίες για την παγκόσμια εξέλιξη της επιχειρηματικότητας και παρουσιάζει συγκριτικά στοιχεία στις διάφορες διαστάσεις της. Η ετήσια έκθεση διανέμεται διεθνώς σε κυβερνητικές υπηρεσίες, οργανισμούς

---

<sup>56</sup> [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)

και επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται ειδικά για το ζήτημα της επιχειρηματικότητας και είναι προσβάσιμη στον δικτυακό τόπο: [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org).

### **2.9.2 Αναγνώριση ευκαιριών**

Παρόλο που μπορεί να υπάρχει επιχειρηματική ευκαιρία, μπορεί κάποιο άτομο να την εκμεταλλευτεί με επιτυχία μόνο εάν αναγνωρίζει την ύπαρξη της ευκαιρίας και της αξίας του (Shane & Venkataraman, 2000)<sup>57</sup>.

Η αναγνώριση μιας επιχειρησιακής ευκαιρίας απαιτεί τη δημιουργία ενός νέου ομαδικού πλαισίου (Brown & Kraus, 2009, Casson, 1982, Shane, 2003). Οι Eckhardt και Shane (2003) περιγράφουν την ανακάλυψη των επιχειρηματικών ευκαιριών ως μια διαδικασία όπου τα άτομα αναγνωρίζουν απαρατήρητους ή άγνωστους τρόπους για να διαμορφώσουν ένα νέο πλαίσιο μέσων-άκρων.

Η νέα σχέση μέσων-άκρων οδηγεί τα άτομα να πιστεύουν ότι μπορούν να εισαγάγουν μια νέα μέθοδο δημιουργίας κέρδους συνδυάζοντας τους πόρους με νέο τρόπο και πωλώντας την παραγωγή σε υψηλότερη τιμή από το κόστος της (Shane, 2003). Οι Eckhardt και Shane (2003) χαρακτήριζαν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες ως κάτι νέο και καινοτόμο, όπου οι επιχειρηματίες πρέπει να κάνουν υποθέσεις σχετικά με μελλοντικά γεγονότα με βάση άγνωστες πληροφορίες και ως εκ τούτου πρέπει να αναπτύξουν διαφορετικές αντιλήψεις για την αξία του ευκαιρία<sup>58</sup>.

### **2.9.3 Ανακάλυψη και Δημιουργία Ευκαιριών**

Τελικά οι ευκαιρίες ανακαλύπτονται ή δημιουργούνται;

Ένα ερώτημα το οποίο έχει διαφορετικούς υποστηρικτές καθώς κάποιοι πιστεύουν ότι οι ευκαιρίες δημιουργούνται και κάποιοι πιστεύουν ότι οι ευκαιρίες ανακαλύπτονται.

---

<sup>57</sup> International Opportunity Recognition: An Overview, Moritz Angelsberger, Sascha Kraus, Alicia Mastur, Norat Roig -Terno, Journal of Small Business Strategy, vol 27, No 1, 2017

<sup>58</sup> International Opportunity Recognition: An Overview, Moritz Angelsberger, Sascha Kraus, Alicia Mastur, Norat Roig -Terno, Journal of Small Business Strategy, vol 27, No 1, 2017



Η πρώτη θεωρία υποστηρίζει ότι οι ευκαιρίες δημιουργούνται μέσω μιας διαδικασίας ανακάλυψης (θεωρία της ανακάλυψης) και η δεύτερη δηλώνει ότι οι ευκαιρίες διαμορφώνονται μέσω μιας διαδικασίας δημιουργίας (θεωρία δημιουργίας).

Καθώς και οι δύο θεωρίες βασίζονται στην τελεολογική θεωρία, έχουν κάποιες ομοιότητες. Για παράδειγμα, και οι δύο προσπαθούν να εξηγήσουν τις ενέργειες, τις οποίες οι επιχειρηματίες αποδίδουν για τη δημιουργία και αξιοποίηση των ευκαιριών. Επιπλέον, αμφότερες οι θεωρίες υποθέτουν ότι η εμφάνιση ευκαιριών μπορεί να εξηγηθεί πριν από μια ανταγωνιστική ανεπάρκεια στην αγορά (Alvarez & Barney, 2007)<sup>59</sup>.

Παρόλο που και οι δύο θεωρίες έχουν πολλά κοινά, πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ τους. Περιγράφουμε ορισμένες από τις σημαντικότερες διαφορές στον Πίνακα 1 που ακολουθεί<sup>60</sup>.

**Πίνακας 1: Ανακάλυψη Ευκαιρίας vs Δημιουργία Ευκαιρίας**

Κατηγορία	Ανακάλυψη ευκαιρίας	Δημιουργία ευκαιρίας
<b>Φύση ευκαιριών</b>	Οι ευκαιρίες δημιουργούνται μέσω εξωγενών κρίσεων σε προϋπάρχουσες βιομηχανίες	Ξεκίνησε μέσω ενδογενών ενεργειών ατόμων για τη δημιουργία νέων υπηρεσιών ή
<b>Υπαρξη ευκαιριών</b>	Οι ευκαιρίες υπάρχουν ανεξάρτητα από το αν οι επιχειρηματίες τις συνειδητοποιούν ή όχι (ανακαλύπτοντας βουνά)	Υπάρχουν ευκαιρίες μόνο λόγω των ενεργειών που εκτελούνται από τους επιχειρηματίες (οικοδόμηση βουνών)
<b>Επιχειρηματική συμπεριφορά</b>	Πιο παθητική Εγρήγορη και αναζήτηση	Περισσότερο ενεργός: μέσω δράσης, παρατήρησης και αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον Αιτιώδης συνάφεια
<b>Φύση των επιχειρηματιών</b>	Οι επιχειρηματίες και οι μη επιχειρηματίες διαφέρουν στα δικαιώματά τους Δεν είναι όλοι σε θέση να αντιληφθούν την ευκαιρία	Οι επιχειρηματίες ενδέχεται να διαφέρουν από τους μη επιχειρηματίες Ακόμα και οι μικρές διαφορές μπορούν να καθορίσουν αν κάποιος μπορεί να δημιουργήσει μια ευκαιρία ή όχι (η τύχη παίζει καθοριστικό ρόλο)
<b>Πλαίσιο διαδικασιών λήψης αποφάσεων</b>	Οι επιχειρηματίες λαμβάνουν αποφάσεις κάτω από επικίνδυνους όρους (άγνωστο) Ο κίνδυνος μπορεί να εκτιμηθεί εν μέρει	Ο επιχειρηματίας αποφασίζει με αβέβαιους όρους (ανεξέλεγκτα) Δύσκολο να εκτιμηθεί το αποτέλεσμα

Πηγή: Βασισμένη στους Alvarez και Barney (2007), Davidson (2015), Mainela et al. (2014), Miller (2007), Sarasvathy et al. (2003)

<sup>59</sup> Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 11–26

<sup>60</sup> International Opportunity Recognition: An Overview, Moritz Angelsberger, Sascha Kraus, Alicia Mas-Tur, Norat Roig -Terno, *Journal of Small Business Strategy*, vol 27, No 1, 2017

## 2.9.4 Διεθνής αναγνώριση ευκαιριών και διεθνείς ευκαιρίες<sup>61</sup>

Ενώ η έρευνα για την επιχειρηματικότητα ασχολείται περισσότερο με τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων και τη διαχείριση μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) στην εθνική αγορά, η διεθνής επιχειρηματική έρευνα επικεντρώνεται στην επιχειρηματική διεθνοποίηση ή σε διεθνείς συγκρίσεις επιχειρηματικότητας (Jones, Coviello, & Tang, 2011 · Kraus, 2011 · McDougall, 1989 · McDougall & Oviatt, 2000)

Οι Oyson και Whittaker (2010), περιγράφουν ότι οι επιχειρηματικές ευκαιρίες συνδέονται με την εγχώρια επιχειρηματικότητα και ότι οι διεθνείς ευκαιρίες συνδέονται με τη διεθνή επιχειρηματικότητα. Σε αυτό το πλαίσιο η αναγνώριση ευκαιριών και η αναγνώριση διεθνών ευκαιριών πρέπει επίσης να διακρίνονται μεταξύ τους<sup>62</sup>.

### Πίνακας 2: Σύνδεση επιχειρηματικών ευκαιριών



Πηγή: Oyson και Whittaker (2010)

Ενώ η αναγνώριση ευκαιριών πραγματοποιείται στην εγχώρια αγορά (Chandra et al., 2009, McDougall & Oviatt, 2000), η διεθνής αναγνώριση ευκαιριών σχετίζεται με την ανακάλυψη ευκαιριών στις ξένες αγορές και απαιτεί ένα συγκεκριμένο σύνολο

<sup>61</sup> International Opportunity Recognition: An Overview, Moritz Angelsberger, Sascha Kraus, Alicia Mas- Tur, Norat Roig -Terno, Journal of Small Business Strategy, vol 27, No 1, 2017

<sup>62</sup> An Opportunity-Based Approach to International Entrepreneurship: Pursuing Opportunities Internationally Through Prospection, May 2010

διεθνών δεξιοτήτων και γνώσεων (Karra et al. , 2008, Zahra et al., 2005). Έτσι, αυτό το είδος αναγνώρισης ευκαιριών συμβαίνει πέρα από τα εθνικά σύνορα και παίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία διεθνοποίησης της επιχείρησης (Chandra et al., 2009).

Συνοπτικά, στην εγχώρια επιχειρηματικότητα, μια επιχειρηματική ευκαιρία που βρίσκεται στην εγχώρια αγορά αναγνωρίζεται από έναν επιχειρηματία, ο οποίος βρίσκεται επίσης στην εγχώρια αγορά. Στο πλαίσιο της διεθνούς επιχειρηματικότητας, μια διεθνής ευκαιρία που βρίσκεται στην ξένη αγορά αναγνωρίζεται από έναν επιχειρηματία που βρίσκεται στην εγχώρια αγορά (π.χ. αναγνώριση μέσω δικτύων) ή διεθνή αγορά (π.χ. αναγνώριση κατά τη διάρκεια επαγγελματικού ταξιδιού). Για να κατανοήσουμε καλύτερα τους όρους (αρχική) διεθνή αναγνώριση ευκαιριών και (αρχική) διεθνή ευκαιρία, θα αναφερθούμε αργότερα στη μελέτη.

### **2.9.5 Ορισμός της αναγνώρισης διεθνών ευκαιριών**

Όπως με τους ορισμούς της επιχειρηματικής ευκαιρίας και της αναγνώρισης ευκαιριών. Οι ορισμοί της διεθνούς αναγνώρισης ευκαιριών και των διεθνών ευκαιριών μπορεί να διαφέρουν, καθώς οι μελετητές την εξετάζουν από διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις.

Για παράδειγμα, ενώ ο ορισμός της διεθνούς αναγνώρισης ευκαιριών των Zahra et al. (2005) κάνει αναφορές στις γνωστικές ικανότητες του επιχειρηματία, ο ορισμός των Muzychenko και Liesch (2015) επικεντρώνεται στην ανταλλαγή σε νέες διεθνείς αγορές<sup>63</sup>.

Με βάση τον ορισμό της διεθνούς ευκαιρίας και τον ορισμό των Chandra et al. (2009), ορίζουμε τη διεθνή αναγνώριση ευκαιριών ως τον τρόπο που ένας επιχειρηματίας ανακαλύπτει την ευκαιρία να ανταλλάξει προϊόντα και υπηρεσίες με έναν νέο ή υπάρχοντα συνεργάτη σε μια νέα διεθνή αγορά.

---

<sup>63</sup> International Opportunity Recognition: An Overview, Moritz Angelsberger, Sascha Kraus, Alicia Mas- Tur, Norat Roig -Terno, Journal of Small Business Strategy, vol 27, No 1, 2017

Σύμφωνα με τον Shane (2003), οι επιχειρηματικές ευκαιρίες ανακαλύπτονται από άτομα και όχι από οργανώσεις ή ομάδες. Ως εκ τούτου, στον ορισμό προστέθηκε επιχειρηματίας και όχι ομάδες ή επιχειρήσεις. Επιπλέον, καθώς αυτή η μελέτη βασίζεται στα θεωρητικά ρεύματα επιχειρηματικότητας, στον ορισμό συμπεριλήφθηκε επιχειρηματίας και όχι άνθρωποι. Δεν είναι άτομο, αλλά ο επιχειρηματίας που αναγνωρίζει μια επιχειρηματική ευκαιρία (Filion, 2011, Shane & Venkataraman, 2000). Με βάση τον ορισμό της αναγνώρισης διεθνών ευκαιριών, η αρχική αναγνώριση διεθνούς ευκαιρίας ορίζεται ως εξής: Ο τρόπος με τον οποίο ένας επιχειρηματίας ανακαλύπτει για πρώτη φορά την ευκαιρία ανταλλαγής προϊόντων και υπηρεσιών με νέο ή υφιστάμενο εταίρο σε μια νέα διεθνή αγορά<sup>64</sup>.

### **2.9.6 Η ανάγκη διεύρυνσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε ξένες αγορές**

Οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να εκμεταλευτούν τις ευκαιρίες διεθνοποίησης και να μην περιοριστούν μόνο εντός της εγχώριας αγοράς. Αυτό όμως δεν είναι τόσο απλό καθώς βασική προϋπόθεση είναι υπάρχει σαφής εικόνα των δυνατοτήτων της αγοράς, να έχει διάθεση ο επιχειρηματίας για να διεισδύσει στις ξένες αγορές καθώς επίσης θα πρέπει να επενδύσει στην υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων στις διεθνείς αγορές.

Τα βασικά πεδία επιχειρηματικότητας που διευκολύνουν την οικονομική ανάκαμψη των ελληνικών επιχειρήσεων είναι:

- Η ενίσχυση της εξαγωγικής δραστηριότητας
- Οι επενδυτικές κινήσεις στο εξωτερικό

Η εξαγωγική δραστηριότητα προϋποθέτει τη διευκόλυνση των ξένων εταιρειών προκειμένου να μπορέσουν να επενδύσουν στην Ελλάδα, αφού θα ενισχύσουν την αγορά με ξένα κεφάλαια και διευθυντικά στελέχη, τα οποία με τη σειρά τους θα

---

<sup>64</sup> International Opportunity Recognition: An Overview, Moritz Angelsberger, Sascha Kraus, Alicia Mas- Tur, Norat Roig -Terno, Journal of Small Business Strategy, vol 27, No 1, 2017

δώσουν ώθηση τον εξαγωγικό τομέα, καθιστώντας την ελληνική αγορά περισσότερο ανταγωνιστική.

Οι εξαγωγές αποκτούν μεγάλη σημασία, αναβαθμίζοντας τη θέση της Ελλάδας παγκοσμίως και προσελκύοντας ξένους επενδυτές οι οποίοι θα βοηθήσουν την οικονομική της ανάπτυξη. Σημαντικό ρόλο στην προώθηση της εξαγωγικής δραστηριότητας για οικονομικά και εμπορικά ζητήματα παίζει η συνεργασία των υποψήφιων εξαγωγέων με διπλωματικούς κρατικούς φορείς<sup>65</sup>.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονίσουμε τη μοναδικότητα των ελληνικών προϊόντων στις ξένες αγορές, η οποία μπορεί να καταφέρει την απορρόφηση ευρωπαϊκών κονδυλίων για την ανάδειξη επιτυχημένων εξαγωγών.

Όπως προαναφέρθηκε μεγάλη είναι και η σημασία της καινοτομίας για την επίτευξη της εξαγωγικής δραστηριότητας. Η έλλειψη σύγχρονων τεχνικών μάρκετινγκ καθώς και η απουσία ερευνητικών προγραμμάτων αποτελεί σημαντικό πρόβλημα στην ανάπτυξη της ελληνικής επιχειρηματικότητας.

Ο Η. Steinbrecher, επικεφαλής του τομέα εταιρειών μεσαίας κεφαλαιοποίησης του δικτύου της PwC το 2015 έθεσε το δίλημμα «καινοτομία ή ήττα;». Όπως ο ίδιος δήλωσε χαρακτηριστικά *«Δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην καινοτομία και λαμβάνοντας αποτελεσματικά προληπτικά μέτρα, οι εταιρείες θα μπορέσουν να αντιμετωπίσουν καλύτερα τους κραδασμούς που θα μπορούσαν να ανατρέψουν τα σχέδιά τους για ανάπτυξη»*.<sup>66</sup> (PwC 2015, Καινοτομία ή Ήττα; Accountancy Greece, τ. 19 Απρίλιος-Ιούνιος)

Τα μοναδικά προϊόντα που καταφέρνει και εξάγει η Ελλάδα είναι αγροτικά προϊόντα και βιομηχανικά μεταποιημένα προϊόντα, καύσιμα-λιπαντικά, καταναλωτικά αγαθά, τρόφιμα-ποτά μεταποιημένα, κ.ά.. Έχει τεράστιες δυνατότητες να επεκτείνει τις εξαγωγικές της δραστηριότητες εάν εκμεταλευτεί πλήρως τους φυσικούς της πόρους και ένα ενισχύσει τις δραστηριότητές της βοηθώντας να ανακάμψει και ο

---

<sup>65</sup> Εφημερίδα «ΤΟ ΒΗΜΑ», Greek Exports Forum. Ανταγωνιστικότητα, συνεργασίες και άνοιγμα σε νέες αγορές

<sup>66</sup> PwC 2015, Καινοτομία ή Ήττα; Accountancy Greece, τ. 19 Απρίλιος-Ιούνιος

μεταποιητικός κλάδος<sup>67</sup>.

Επιτακτική είναι η ανάγκη της κατάρτισης ενός εθνικού σχεδίου εξαγωγών, έτσι ώστε να ενισχυθεί το ποιοτικό επίπεδο των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα.<sup>68</sup>

### **2.9.7 Οι αναγκαίες πληροφορίες για τη διεθνή δραστηριοποίηση της επιχείρησης**

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αγορές του εξωτερικού επιδιώκουν να παίρνουν γρήγορες και σωστές αποφάσεις καθώς επίσης και να μειώσουν το αίσθημα της αβεβαιότητας επιτυγχάνοντας το με τη συλλογή στοιχείων τα οποία θα τους φανούν χρήσιμα προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις μελλοντικές εξελίξεις και θα τους οδηγήσει στην ελαχιστοποίηση του κινδύνου.<sup>69</sup>

Οι δευτερογενείς πηγές πληροφοριών περιλαμβάνουν<sup>70</sup>:

- **Πληροφορίες από εσωτερικά στοιχεία**

Περιλαμβάνονται στοιχεία τα οποία προκύπτουν από τα εσωτερικά αποτελέσματα όπως είναι οι πωλήσεις και τα περιθώρια κέρδους ανά χώρα, ανά προϊόν, ανά περιφέρεια, ανά δίκτυο διανομής κ.λπ.,

- **Πληροφορίες από εξωτερικά στοιχεία**

Περιλαμβάνονται πληροφορίες που πηγάζουν από εξωτερικά στοιχεία όπως είναι τα στατιστικά των διεθνών οργανισμών, στοιχεία από ιδιωτικές εταιρείες, στατιστικά υπηρεσιών χωρών, δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα, δημοσιευμένες μελέτες τραπεζών,

---

<sup>67</sup> Greek Exports Forum, Ανταγωνιστικότητα, συνεργασίες και άνοιγμα σε νέες αγορές

<sup>68</sup> Εφημερίδα «ΤΟ ΒΗΜΑ», Greek Exports Forum. Ανταγωνιστικότητα, συνεργασίες και άνοιγμα σε νέες αγορές

<sup>69</sup> Κωνσταντίνος Λυμπερόπουλος, Βασίλης Τζαναβάρας, Μαρία Σαλαμούρα, Στρατηγικές Διεθνούς και Εξαγωγικού Μάρκετινγκ

<sup>70</sup> Κωνσταντίνος Λυμπερόπουλος, Βασίλης Τζαναβάρας, Μαρία Σαλαμούρα, Στρατηγικές Διεθνούς και Εξαγωγικού Μάρκετινγκ

στοιχεία από το διαδίκτυο κ.λπ.

Για τις αποφάσεις μάρκετινγκ που πρέπει να πάρουν οι επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό είναι απαραίτητη η συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με <sup>71</sup>:

- Την αναγκαιότητα επέκτασής της στο εξωτερικό

(οικονομίες κλίμακας, εκτιμώμενη ζήτηση, ανταγωνιστές, ανταγωνιστικότητα κ.λπ.).

- Την επιλογή της χώρας που έχει αποφασιστεί να επεκταθεί

(ύψος του αναλαμβανόμενου κινδύνου στην αγορά κάθε χώρας, ελκυστικότητα κάθε αγοράς ανάλογα με το μέγεθος και τις τάσεις της, ανταγωνιστική ισχύς της επιχείρησης κ.λπ.).

- Την μέθοδο που έχει επιλεγεί για να εισχωρήσει στην ξένη αγορά

(ανάλογα με το μέγεθος της αγοράς, τα μεταφορικά, τον ανταγωνισμό, την ισχύ των μεσαζόντων και το θεσμικό πλαίσιο).

- Την επιλογή των στρατηγικών ανάπτυξής στην ξένη αγορά

Η διαδικασία της έρευνας αγοράς περιλαμβάνει, όπως είναι γνωστό, τα εξής στάδια:

- Προσδιορισμό του προβλήματος και καθορισμό των στόχων της έρευνας
- Σχεδιασμό της έρευνας σύμφωνα με το οποίο προσδιορίζονται<sup>72</sup>:
  - ✓ Οι πηγές των δεδομένων
  - ✓ Οι μέθοδοι της έρευνας (πείραμα, δημοσκόπηση, ομάδες εστίασης, συνεντεύξεις σε βάθος κ.ά.)

---

<sup>71</sup> Αυλωνίτης Γεώργιος, Λυμπερόπουλος Κωνσταντίνος, Τζαναβάρας Βασίλειος, Δεκέμβριος 2010  
Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές

<sup>72</sup> Αυλωνίτης Γεώργιος, Λυμπερόπουλος Κωνσταντίνος, Τζαναβάρας Βασίλειος, Δεκέμβριος 2010,  
Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές

- ✓ Τα εργαλεία της έρευνας (ερωτηματολόγια ή μηχανικά όργανα)
- ✓ Το σχέδιο της δειγματοληψίας (μέγεθος δείγματος, διαδικασία δειγματοληψίας)
- ✓ Τις μεθόδους επαφής (ταχυδρομική, τηλεφωνική, προσωπική συνέντευξη, διαδικτυακή δημοσκοπική έρευνα, διαδικτυακές ομάδες εστίασης)
- ✓ Συλλογή πληροφοριών
- ✓ Ανάλυση πληροφοριών
- ✓ Ερμηνεία και παρουσίαση των ευρημάτων

### 2.9.8 Πιθανά προβλήματα στις διεθνείς έρευνες αγοράς

Τα πιθανά προβλήματα τα οποία παρουσιάζονται στις διεθνείς έρευνες αγοράς είναι:

1. Προβλήματα τα οποία προέρχονται από διαφορές επιπέδου κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης.
2. Προβλήματα διαφορετικής χρήσης ενός προϊόντος.
3. Προβλήματα μεθόδων συλλογής πρωτογενών στοιχείων<sup>73</sup> :
  - Στις ποιοτικές έρευνες πρέπει να δίνουμε ιδιαίτερη σημασία στις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες που επικρατούν σε κάθε χώρα.
  - Στη Μέση Ανατολή για παράδειγμα οι συνεντεύξεις πρέπει να προγραμματίζονται τις βραδινές ώρες, όταν ο σύζυγος βρίσκεται στο σπίτι.
  - Στις Λατινοαμερικανικές χώρες ο κόσμος είναι αρκετά καχύποπτος ως προς τους ερευνητές καθώς θεωρούν ότι έχουν σχέση με την εφορία.
  - Σε χώρες με προβληματικές ταχυδρομικές υπηρεσίες οι ταχυδρομικές έρευνες δεν είναι αναποτελεσματικές.
  - Σε χώρες που δεν διαθέτουν οι ερωτώμενοι να είναι κάτοχοι

---

<sup>73</sup> Αυλωνίτης Γεώργιος, Λυμπερόπουλος Κωνσταντίνος, Τζαναβάρας Βασίλειος, Δεκέμβριος 2010, Σύγχρονες Στρατηγικές Μαρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές



ηλεκτρονικού υπολογιστή και να έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο δεν είναι ιδιαίτερα αξιόπιστες οι έρευνες που πραγματοποιούνται μέσω διαδικτύου.

- Σε χώρες με χαμηλά ποσοστά κατόχων τηλεφώνου υπάρχει μεγάλο πρόβλημα στην πραγματοποίηση τηλεφωνικών ερευνών.

#### 4. Προβλήματα δειγματοληψίας<sup>74</sup>:

- Σε κάποιες χώρες είναι βασικό πρόβλημα η ανυπαρξία πρόσφατων απογραφών και οι μη ενημερωμένοι τηλεφωνικοί κατάλογοι.
- Προβλήματα μειωμένης αξιοπιστίας:
  - ✓ Σε κάποιες ασιατικές και αφρικανικές χώρες απαγορεύεται αυστηρά η επικοινωνία των γυναικών με ξένους.
  - ✓ Στις μουσουλμανικές χώρες απαγορεύεται η δημιουργία μεικτών ομάδων εστίασης.

#### 5. Προβλήματα επικοινωνίας και γλώσσας<sup>75</sup>:

- Σε κάποιες χώρες μιλάνε περισσότερες από μία γλώσσες και χρησιμοποιούν αρκετές διαλέκτους.

#### 6. Προβλήματα συγκρισιμότητας των στοιχείων λόγω πολιτισμικών διαφορών:

- Στην Κίνα και την Ιαπωνία υπάρχει η τάση συμφωνίας με τον ομιλητή, ενώ σε άλλες χώρες υπάρχει η τάση να λαμβάνονται ακραίες θέσεις.
- Οι Κινέζοι για παράδειγμα δεν είναι δεκτικοί σε άμεσες ερωτήσεις.
- Στη Μέση Ανατολή το να κοιτάζεις επίμονα είναι παρεξηγήσιμο.

#### 7. Προβλήματα από την έλλειψη αξιόπιστων εταιρειών ερευνών και εξειδικευμένου προσωπικού

Οι περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν εταιρείες ερευνών οι οποίες είναι

---

<sup>74</sup> Κωνσταντίνος Λυμπερόπουλος, Βασίλης Τζαναβάρας, Μαρία Σαλαμούρα, Στρατηγικές Διεθνούς και Εξαγωγικού Μάρκετινγκ

<sup>75</sup> Κωνσταντίνος Λυμπερόπουλος, Βασίλης Τζαναβάρας, Μαρία Σαλαμούρα, Στρατηγικές Διεθνούς και Εξαγωγικού Μάρκετινγκ

αναγνωρισμένες και καταξιωμένες στο χώρο τους<sup>76</sup>.

### **2.9.9 Η διεθνής τμηματοποίηση της αγοράς**

Τμηματοποίηση είναι η διαίρεσή της αγοράς σε υποσύνολα ομοιογενών υποαγορών. Κάθε υποαγορά περιλαμβάνει καταναλωτές, η κατηγοριοποίηση των οποίων γίνεται σύμφωνα με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις τους. Με τον τρόπο αυτό διαμορφώνεται η στρατηγική μάρκετινγκ είναι προσαρμοσμένη σε αυτές τις κατηγοριοποιήσεις.

Η τμηματοποίηση της αγοράς βασίζεται σε συνδυασμούς γεωγραφικών, δημογραφικών, συμπεριφορικών και ψυχογραφικών κριτηρίων. Η τμηματοποίηση αποτελεί τη βάση αξιολόγησης της ελκυστικότητας κάθε τμήματος της αγοράς. Χρησιμοποιείτε προκειμένου να γίνει η στόχευση τμημάτων χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες στρατηγικές διαφοροποίησης και της τοποθέτησής τους (positioning) στην συνείδηση του καταναλωτή<sup>77</sup>.

Τα κριτήρια λοιπόν τμηματοποίησης της διεθνούς αγοράς καταναλωτικών προϊόντων είναι συνοπτικά τα εξής:

- **Γεωγραφικά**

Ομαδοποίηση των χωρών με βάση τη γεωγραφική τους εγγύτητα.

- **Πολιτισμικά**

Συμπεριλαμβάνονται: τα ήθη, τα έθιμα, η παιδεία, οι κοινωνικές τάξεις, οι ομάδες αναφοράς, η θρησκεία, οι αξίες κ.ά.

- **Οικονομικά**

Οι χώρες διαφοροποιούνται ανάλογα με το ΑΕΠ, τον ρυθμό οικονομικής

---

<sup>76</sup> Κωνσταντίνος Λυμπερόπουλος, Βασίλης Τζαναβάρας, Μαρία Σαλαμούρα, Στρατηγικές Διεθνούς και Εξαγωγικού Μάρκετινγκ

<sup>77</sup> Κωνσταντίνος Λυμπερόπουλος, Βασίλης Τζαναβάρας, Μαρία Σαλαμούρα, Στρατηγικές Διεθνούς και Εξαγωγικού Μάρκετινγκ

ανάπτυξης, τους δείκτες οικονομικής ευημερίας κ.ά.

- **Δημογραφικά**

Κατανέμεται ο πληθυσμός κάθε χώρας κατά φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, επάγγελμα, εθνικότητα, κοινωνική τάξη κ.ά.

- **Ψυχογραφικά**

Περιλαμβάνονται τα κίνητρα αγοράς των καταναλωτών, στοιχεία της προσωπικότητας των καταναλωτών και ο τρόπος ζωής τους.

- **Συμπεριφορικά**

Σ' αυτά κατατάσσονται: ο σκοπός, ο τρόπος, η συχνότητα και η ποσότητα χρήσης ενός προϊόντος, ο βαθμός γνώσης του, η αφοσίωση σε κάθε μάρκα κ.ά.

Τα κριτήρια μακρο-τμηματοποίησης της βιομηχανικής αγοράς είναι<sup>78</sup>:

- Το μέγεθος του βιομηχανικού αγοραστή
- Η συχνότητα που χρησιμοποιείται το προϊόν
- Η δομή της λειτουργίας των προμηθειών
- Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται
- Ο κλάδος της οικονομικής δραστηριότητας στον οποίο ανήκει
- Ο τρόπος χρήσης του προϊόντος
- Ο τύπος της προμήθειας π.χ. εάν το προϊόν αγοράζεται για πρώτη φορά

Σε πρώτο στάδιο για την επιλογή χώρας εισόδου τα κριτήρια τμηματοποίησης που χρησιμοποιούνται για τα καταναλωτικά προϊόντα είναι τα γεωγραφικά, τα πολιτισμικά, τα οικονομικά και τα δημογραφικά, ενώ για τα βιομηχανικά προϊόντα χρησιμοποιούνται τα κριτήρια της μακρο-τμηματοποίησης.

Σε δεύτερη στάδιο αφού έχει γίνει η επιλογή των χωρών, χρησιμοποιούνται για τα καταναλωτικά προϊόντα τα κριτήρια που προαναφέρθηκαν προσθέτοντας τα ψυχογραφικά και συμπεριφορικά κριτήρια καθώς επίσης και τα κριτήρια μικρο-

---

<sup>78</sup> Αυλωνίτης Γεώργιος, Στρατηγικό Βιομηχανικό Μαρκετινγκ, Σταμούλη Α.Ε.

τμηματοποίησης.

Τα κριτήρια τμηματοποίησης που χρησιμοποιούνται στο διεθνές μάρκετινγκ για την κατηγοριοποίηση των χωρών είναι<sup>79</sup>:

- Ο συνδυασμός της λογικής και του συναισθήματος
- Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των χωρών σε μακρο-επίπεδο
- Τα δημογραφικά κριτήρια σε συνδυασμό με την οικονομική κατάσταση
- Τα κριτήρια κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης
- Οι αναλογίες του πληθυσμού που κατανέμονται στις κοινωνικοοικονομικές τάξεις
- Ο τρόπος ζωής σε συνδυασμό με αντιλήψεις, πρότυπα ζωής, δημογραφικά στοιχεία
- Πολιτισμικές διαστάσεις

### **2.9.10 Στόχευση Αγορών και Επιλογή χώρας για Διείσδυση**

Η στόχευση της ξένης αγοράς στην οποία θα μπορούσε να επεκταθεί μια εταιρεία εξαρτάται<sup>80</sup>:

#### ***α) Από τα χαρακτηριστικά της εταιρείας ως προς:***

- Το βαθμό διεθνοποίησης της εταιρείας
- Τους μελλοντικούς στόχους της Διοίκησης
- Την εμπειρία της σε εξαγωγικές δραστηριότητες
- Την οικονομική δυνατότητα της εταιρείας
- Τους χρησιμοποιούμενους ανθρώπινους πόρους

---

<sup>79</sup> Kotabe & Helsen, 2001, Global Marketing Management

<sup>80</sup> Κωνσταντίνος Λυμπερόπουλος, Βασίλης Τζαναβάρας, Μαρία Σαλαμούρα, Στρατηγικές Διεθνούς και Εξαγωγικού Μάρκετινγκ

**β) Από τις ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται και αυτού στο οποίο σκοπεύει να επεκταθεί:**

- Το περιβάλλον της χώρας προέλευσης.
- Το περιβάλλον κάθε υποψήφιας για επέκταση χώρας

Η στόχευση αγορών-κρατών πρέπει να γίνεται με κριτήρια<sup>81</sup>:

- Επιχειρηματικού κινδύνου που περιλαμβάνει:
  - ✓ Τον πολιτικό κίνδυνο
  - ✓ Τον οικονομικό κίνδυνο
- Ελκυστικότητας της αγοράς
- Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### **2.9.11 Στρατηγικές εισόδου σε ξένες αγορές**

Σύμφωνα με τους Cateora και Graham μια εταιρεία έχει τέσσερις μεθόδους στρατηγικής εισόδου σε ξένες αγορές<sup>82</sup>:

- το διαδίκτυο
- τις εξαγωγές
- τις συμβάσεις
- τις άμεσες ξένες επενδύσεις

Οι εναλλακτικές λύσεις εισόδου μιας επιχείρησης σε ξένες αγορές ταξινομούνται σύμφωνα με τα κεφάλαια που διαθέτει η επιχείρηση, την ανάληψη κινδύνου, τον βαθμό ελέγχου που μπορεί να έχει και την αναμενόμενη απόδοση που θα της επιφέρει το άνοιγμα αυτό. Το διεθνές διαδικτυακό μάρκετινγκ είναι μία εναλλακτική

---

<sup>81</sup> Κωνσταντίνος Λυμπερόπουλος, Βασίλης Τζαναβάρας, Μαρία Σαλαμούρα, Στρατηγικές Διεθνούς και Εξαγωγικού Μάρκετινγκ

<sup>82</sup> Cateora Philip R., Graham John L., Διεθνές Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Παπαζήση, 2003

στρατηγική εισόδου στις ξένες αγορές, το οποίο συνδυάζεται άμεσα με τη χρήση διεθνών πιστωτικών καρτών και διεθνών δικτύων διανομής.

### **α. Διαδίκτυο**

Το διαδίκτυο είναι μέσο υλοποίησης της στρατηγικής εισόδου στις ξένες αγορές. Η επιλογή στρατηγικής διείσδυσης σε ξένη αγορά μέσω του διαδικτυου εξαρτάται από<sup>83</sup>:

1. Το μέγεθος της επιχείρησης
2. Τη διεθνή εμπειρία
3. Τη φύση του προϊόντος
4. Τη φάση του κύκλου ζωής του προϊόντος
5. Τους γενικότερους επιχειρηματικούς στόχους
6. Τα αναμενόμενα κέρδη κάθε στρατηγικής συγκριτικά με το ύψος του αναλαμβανόμενου κινδύνου
7. Τη γεωγραφική και πολιτισμική απόσταση μεταξύ των χωρών
8. Το μέγεθος και τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς
9. Το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο
10. Το κόστος των συναλλαγών <sup>84</sup>

### **Διαδίκτυο και Digital Marketing**

Το Διαδίκτυο είναι ένας παγκόσμιος δίαυλος, δια μέσω του οποίου οι επιχειρήσεις στοχεύουν τόσο στους υπάρχοντες όσο και στους εν δυνάμει καταναλωτές, δια μέσω του οποίου οι επιχειρήσεις μπορούν να διαφημίσουν και να προβάλουν εμπορικές

---

<sup>83</sup> Κωνσταντίνος Λυμπερόπουλος, Βασίλης Τζαναβάρας, Μαρία Σαλαμούρα ,Στρατηγικές Διεθνούς και Εξαγωγικού Μάρκετινγκ

<sup>84</sup> Αυλωνίτης Γ., Λυμπερόπουλος Κ., Τζαναβάρας Β., Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές, Rosili, Δεκέμβριος 2010

προσφορές<sup>85</sup>.

Τόσο το διαδίκτυο όσο και η ψηφιακή τεχνολογία, έχουν την δυνατότητα να δημιουργούν εικονικά στοιχεία. Η επικοινωνία που γίνεται μέσω του διαδικτύου είναι άμεση και αμφίδρομη. Έτσι ο κάθε χρήστης έχει τη δυνατότητα να πληροφορηθεί αλλά και να πληροφορήσει ανταλλάσσοντας απόψεις μέσω ενός πιο συμμετοχικού και λιγότερο ελεγχόμενου διαύλου επικοινωνίας.

Οι χρήστες του διαδικτύου θεωρούνται παγκόσμιοι πολίτες. Το διαδύκτιο είναι ένα δημοκρατικό μέσο μαζικής επικοινωνίας, το οποίο δίνει την ευχέρεια στον άνθρωπο να έχει πρόσβαση σε μεγάλο όγκο δεδομένων και επιπλέον του προσφέρει τη δυνατότητα να επιλέγει τις πληροφορίες αυτές. Συνεπώς το Διαδίκτυο βελτιώνει την επικοινωνία καταργώντας την ανάγκη για διαμεσολάβηση<sup>86</sup>.

Κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης τα πιθανά προβλήματα που πορεύεται να προκύψουν επιλύονται με τη χρήση του Διαδικτύου. Το διαδύκτιο παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στις εξαγωγικές δραστηριότητες των ελληνικών επιχειρήσεων. Η χρήση του διαδικτύου μπορεί να βοηθήσει τις ελληνικές εξαγωγικές εταιρείες να ικανοποιήσουν την ανάγκη των διεθνών πελατών τους για προσωπική επαφή με έναν ιδιαίτερα αποτελεσματικό τρόπο, ο οποίος θα μπορέσει να οδηγήσει σε αύξηση των εξαγωγικών πωλήσεων και σε βελτίωση των επιδόσεών τους<sup>87</sup>.

Οι διάφορες μέθοδοι επέκτασης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης στο εξωτερικό είναι συνοπτικά οι εξής<sup>88</sup>:

## **β. Εξαγωγές**

Όταν μιλάμε για διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης εννοούμε την

---

<sup>85</sup> [https://www.researchgate.net/publication/267097026\\_Success\\_Factors\\_of\\_Internet\\_use\\_for\\_Exporting\\_by\\_Greek\\_Companies\\_during\\_the\\_Period\\_of\\_the\\_Financial\\_Crisis](https://www.researchgate.net/publication/267097026_Success_Factors_of_Internet_use_for_Exporting_by_Greek_Companies_during_the_Period_of_the_Financial_Crisis) (διαδύκτιο έρευνα Σεπτέμβριος 2017)

<sup>86</sup> <https://el.wikipedia.org/wiki/Διαδίκτυο> (διαδύκτιο έρευνα Αύγουστος 2017)

<sup>87</sup> [https://www.researchgate.net/publication/267097026\\_Success\\_Factors\\_of\\_Internet\\_use\\_for\\_Exporting\\_by\\_Greek\\_Companies\\_during\\_the\\_Period\\_of\\_the\\_Financial\\_Crisis](https://www.researchgate.net/publication/267097026_Success_Factors_of_Internet_use_for_Exporting_by_Greek_Companies_during_the_Period_of_the_Financial_Crisis) (διαδύκτιο έρευνα Σεπτέμβριος 2017)

<sup>88</sup> Κωνσταντίνος Λυμπερόπουλος, Βασίλης Τζαναβάρας, Μαρία Σαλαμούρα, Στρατηγικές Διεθνούς και Εξαγωγικού Μάρκετινγκ

εξαγωγή εγχωρίως παραγόμενων προϊόντων. Η στρατηγική αυτή εισόδου ακολουθείται όταν η επιχείρηση παράγει στην εγχώρια αγορά και στη συνέχεια εξάγει τα προϊόντα της αμέσως ή εμμέσως σ' αυτήν.

#### • Έμμεση εξαγωγή

Έμμεση εξαγωγή είναι η πώληση σε έναν εσωτερικό αγοραστή, ο οποίος στη συνέχεια επιλέγει να εξάγει το προϊόν στο εξωτερικό. Με τις έμμεσες εξαγωγές γίνεται απορρόφηση των πλεονασμάτων παραγωγής τα οποία αδυνατούν να πουληθούν στο εσωτερικό και έχουν ελάχιστο κίνδυνο. Αυτές μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσω ανεξάρτητων εταιρειών με έδρα το εσωτερικό. Δηλαδή μέσω:

- ✓ **Μεσαζόντων (Brokers)**, στον οποίο δίνεται προμήθεια και δια μέσω του broker έρχεται σε επαφή ο πωλητής της εγχώριας αγοράς με τον αγοραστή που είναι εκτός συνόρων.
- ✓ **Εξαγωγικών αντιπροσώπων**, οι οποίοι βασίζονται στις παραγγελίες που παίρνουν από τους αγοραστές εκτός συνόρων.
- ✓ **Εταιρειών διαχείρισης εξαγωγών**, όπου οι συγκεκριμένες εταιρείες αναλαμβάνουν όλες τις εξαγωγικές δραστηριότητες μιας εταιρείας έναντι κάποιου ποσοστού επί των πωλήσεων. Αναλαμβάνουν δηλαδή τη διάθεση μη ανταγωνιστικών προϊόντων πολλών επιχειρήσεων. Με τον τρόπο αυτό μειώνονται τα σταθερά διοικητικά και μεταφορικά έξοδα των επιχειρήσεων αφού οι εταιρείες διαχείρισης εξαγωγών έχουν το ρόλο εξαγωγικού τμήματος.

#### • Άμεση εξαγωγή

Με την άμεση εξαγωγή η επιχείρηση καταφέρνει και έχει μερικό ή πλήρη έλεγχο ως προς τα κανάλια διανομής, στην προώθηση και το service στην ξένη αγορά. Είναι πιο ευκολοπροσάρμοστη στις διεθνείς αγορές καθώς υπάρχει άμεση πληροφόρηση. Επιπλέον προστατεύεται καλύτερα το brand name της εξαγωγικής επιχείρησης. Στην άμεση εξαγωγή οι επιχειρήσεις εκτελούν όλες τις λειτουργίες ενός καναλιού διανομής έτσι ώστε το προϊόν να μπορέσει να οδηγηθεί από την παραγωγή στην



κατανάλωση. Η άμεση εξαγωγή εφαρμόζεται σε χώρες στις οποίες υπάρχει σταθερότητα.

Άμεσες εξαγωγές διενεργούνται επίσης μέσω<sup>89</sup>:

#### **Αντιπροσώπων στο εξωτερικό**

Είναι οι μοναδικοί εισαγωγείς ενός προϊόντος και έχουν αποκλειστικοί διανομείς ενός προϊόντος σε συγκεκριμένη-ές περιοχή-ές και επιπλέον έχουν τη δυνατότητα να εμπορεύονται και άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα.

#### **Διανομέων - Εμπόρων**

Οι εξαγωγικές επιχειρήσεις πολλές φορές συνεργάζονται άμεσα με διανομείς - εμπόρους, οι οποίοι εισάγουν και διανέμουν κατ' αποκλειστικότητα τα προϊόντα σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Οι επιχειρήσεις μπορούν να θέσουν τους δικούς τους κανόνες ως προς τις τιμές και τους όρους πληρωμής.

#### **Θυγατρικής εμπορικής εταιρείας**

Ο εξαγωγέας διατηρεί αποθήκες και δίκτυα για την εξυπηρέτηση των πελατών του, αναλαμβάνοντας τον κίνδυνο ως προς πιθανά προβλήματα που μπορεί να του παρουσιαστούν ως προς την οργανωσιακή δομή μέχρι να διατεθεί το προϊόν στην αγορά.

#### **Συνεταιριστικών οργανώσεων**

Αναλαμβάνουν τις εξαγωγικές δραστηριότητες για μικρομεσαίες επιχειρήσεις που θέλουν να διαθέσουν τα προϊόντα τους στις ξένες αγορές. Οι συνεταιριστικές οργανώσεις είναι υπό την διοικητική εποπτεία των παραγωγών οι οποίοι όμως δεν έχουν την δυνατότητα για να μπορέσουν να εισχωρήσουν στις ξένες αγορές. Οι Συνεταιριστικές Οργανώσεις προσπαθούν να επιμερίσουν τα κόστη και τους

---

<sup>89</sup> Κωνσταντίνος Λυμπερόπουλος, Βασίλης Τζαναβάρας, Μαρία Σαλαμούρα, Στρατηγικές Διεθνούς και Εξαγωγικού Μάρκετινγκ

πιθανούς κινδύνους, κάνουν έρευνα αγοράς στο εξωτερικό και δίνουν την ευκαιρία να καθιερωθούν επώνυμα προϊόντα σε ξένες αγορές προωθώντας τα με χαμηλότερο κόστος μάρκετινγκ και διανομής<sup>90</sup>.

## **γ. Συμβάσεις**

### **Παραγωγή βάση συμβολαίου (contract manufacturing)**

Πολλές φορές η επιχείρηση επιλέγει η παραγωγή των προϊόντων της να γίνει από τοπικές βιομηχανικές εταιρείες. Η βιομηχανική επιχείρηση έχει όμως υπό τον έλεγχό της όλα τα οργανωτικά και διοικητικά κομμάτια πλήν της παραγωγής. Έτσι μπορεί να εισέλθει πολύ γρήγορα στις διεθνές αγορές πετυχαίνοντας χαμηλά κόστη και ελαχιστοποίηση του κινδύνου.

### **Εκχώρηση αδείας (licensing)**<sup>91</sup>

Η εκχώρηση αδείας δίνει τη δυνατότητα έναντι αμοιβής εκμετάλλευσης του εμπορικού σήματος και στην παραχώρηση τεχνογνωσίας από καταχωρημένα διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας.

Ο εκχωρών μπορεί να παραχωρήσει το δικαίωμα χρήσης για:

- Εμπορικό σήμα ή επωνυμία
- Ευρεσιτεχνία προϊόντος ή διαδικασίας
- Τεχνογνωσία παραγωγής
- Τεχνικές συμβουλές
- Συμβουλές σε θέματα μάρκετινγκ

---

<sup>90</sup>Κωνσταντίνος Λυμπερόπουλος, Βασίλης Τζαναβάρας, Μαρία Σαλαμούρα, Στρατηγικές Διεθνούς και Εξαγωγικού Μάρκετινγκ

<sup>91</sup> [https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/1554/2/04\\_chapter\\_03.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/1554/2/04_chapter_03.pdf) (διαδικτυακή έρευνα Οκτώβριος 2017)

### **Δικαιόχρηση (franchising)**

Είναι η υιοθέτηση του επιχειρησιακού μοντέλου μιας άλλης εταιρείας έναντι οικονομικού ανταλλάγματος. Μέσω του franchising γίνεται χρήση των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας με στόχο την μεταπώληση προϊόντων ή των υπηρεσιών στους τελικούς καταναλωτές.

Το franchise ουσιαστικά οικοδομεί "αλυσίδες καταστημάτων" αποφεύγοντας τις επενδύσεις και την ευθύνη της αλυσίδας. Η επιτυχία του δικαιοπάροχου εξαρτάται από την επιτυχία των δικαιοδόχων. Ο δικαιοδόχος έχει μεγαλύτερο κίνητρο λόγω άμεσης συμμετοχής του στην επιχείρηση<sup>92</sup>.

### **Κοινή επιχείρηση - κοινοπραξία (joint venture)**

Είναι η μέθοδος διείσδυσης σε ξένες αγορές, σύμφωνα με την οποία δύο ή περισσότερες εταιρείες ιδρύουν από κοινού μια επιχείρηση, με σκοπό να μοιράσουν το κόστος της επένδυσης, τους πιθανούς κινδύνους και τις αποδόσεις χρησιμοποιώντας τη γνώση της αγοράς που έχει η μία εταιρεία και τα επαρκή διαθέσιμα κεφάλαια που μπορεί να διαθέτει η άλλη εταιρεία.

### **Διεθνής στρατηγική συμμαχία**

Στη διεθνή στρατηγική συμμαχία οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν από κοινού ένα έργο, το οποίο εκτελείται καλύτερα συνδιάζοντας τα τεχνολογικά και οργανωτικά στοιχεία των εταιρειών τους και οι οποίες δρουν συμπληρωματικά διανέμοντας μεταξύ τους τα κέρδη, τα έξοδα, καθώς και την πιθανότητα του κινδύνου.

---

<sup>92</sup> <https://el.wikipedia.org/wiki/Franchising> (διαδουκτιακή έρευνα Οκτώβριος 2017)

## δ. Άμεσες Ξένες Επενδύσεις

### Απόλυτα ελεγχόμενη θυγατρική με άμεσες επενδύσεις<sup>93</sup>

Οι βασικότεροι λόγοι διεθνοποίησης των επιχειρήσεων είναι:

- Η ελαχιστοποίηση του κόστους μέσω:
  - Επενδύσεων σε χώρες με φθηνά εργατικά
  - Επενδύσεων σε χώρες υψηλής παραγωγικότητας
  - Επενδύσεων σε χώρες φθηνών πρώτων υλών και ενεργειακών πηγών
  
- Σε όσες έχουν ήδη επεκταθεί με εξαγωγές και κινδυνεύουν:
  - Από τον κρατικό παρεμβατισμό
  - Από συναλλαγματικές ανατιμήσεις της εξαγωγικής χώρας
  
- Σε νέες αγορές στις οποίες θέλει να επεκταθεί η επιχείρηση, αναζητώντας επενδυτικές διεξόδους ή επεκτείνοντας τον κύκλο ζωής των προϊόντων της μέσω:
  - ίδρυσης νέας εταιρείας
  - εξαγοράς υφιστάμενης τοπικής εταιρείας

Η απόλυτα ελεγχόμενη θυγατρική μπορεί να έχει ως σκοπό να αποτελέσει:

- Υποκατάστημα πωλήσεων στην ξένη χώρα
- Θυγατρική πωλήσεων και παραγωγής
- Θυγατρική ως περιφερειακό κέντρο

---

<sup>93</sup> [https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/1554/2/04\\_chapter\\_03.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/1554/2/04_chapter_03.pdf) (διαδικτυακή έρευνα Οκτώβριος 2017)

Στόχοι μιας απόλυτα ελεγχόμενης θυγατρικής επιχείρησης στο εξωτερικό μπορεί να είναι<sup>94</sup>:

- Το χαμηλό κόστος παραγωγής
- Η αποτελεσματικότερη προώθηση των πωλήσεων στην ξένη αγορά
- Η μείωση των μεταφορικών εξόδων
- Η αποφυγή δασμών
- Η αξιοποίηση των κινήτρων που παρέχονται προκειμένου να προσελκύσουν ξένους επενδυτές

Οι διεθνείς εξαγορές και συγχωνεύσεις μπορεί να έχουν ως στόχο τη γρήγορη διείσδυση σε ξένες αγορές μέσω:

1. Της προσφοράς νέων προϊόντων που παράγει η εξαγοραζόμενη επιχείρηση
2. Της επέκτασης σε νέες αγορές με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα
3. Της συσχετισμένης ολοκλήρωσης, που διακρίνεται σε:
  - Κάθετη ολοκλήρωση  
Είναι η εξαγορά εταιρειών που παράγουν ενδιάμεσα προϊόντα και μέσω αυτής μειώνονται τα έξοδα αγορών και πωλήσεων κατά τη διακίνηση των προϊόντων από το ένα στάδιο στο άλλο.
  - Οριζόντια ολοκλήρωση  
Είναι η εξαγορά εταιρειών που παράγουν ομοειδή προϊόντα στο ίδιο στάδιο παραγωγής
  - Πλάγια ολοκλήρωση  
Γίνεται αξιοποίηση υποπροϊόντων
  - Της ασυσχέτιστης ολοκλήρωσης  
Η προσέγγιση είναι να εισέλθει η επιχείρηση σε οποιαδήποτε δραστηριότητα θεωρεί ότι θα της αποφέρει κέρδος

---

<sup>94</sup> [https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/1554/2/04\\_chapter\\_03.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/1554/2/04_chapter_03.pdf) (διαδικτυακή έρευνα Οκτώβριος 2017)

## 2.10 Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Ορίζοντας τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούμε να έχουμε εικόνα της οικονομικής κατάστασης αυτών των επιχειρήσεων, σε σχέση με τον αριθμό των απασχολούμενων ατόμων και του κύκλου εργασιών τους.

Ο ορισμός αυτός δεν είναι δεσμευτικός παρά μόνο σε ορισμένους τομείς, όπως είναι οι κρατικές επιχορηγήσεις, η χρηματοδότηση μέσω κοινοτικών προγραμμάτων τεχνολογικής και ερευνητικής ανάπτυξης.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενθαρρύνει, ιδιαίτερα τα κράτη μέλη, την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων να χρησιμοποιούν τον ορισμό αυτό ως σημείο αναφοράς. Έτσι λαμβάνονται αποτελεσματικότερα μέτρα προς όφελος των ΜΜΕ<sup>95</sup>.

### 2.10.1 Ορισμός των ΜΜΕ

Η έννοια των ΜΜΕ είναι πολύπλευρη και πολύπλοκη. Τα συνήθη κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τον ορισμό των ΜΜΕ είναι ποσοτικά και ποιοτικά<sup>96</sup>.

Στα ποσοτικά κριτήρια εντάσσουμε τον αριθμό εργαζομένων, τον ετήσιο κύκλο εργασιών, τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, το μερίδιο αγοράς της και το ιδιοκτησιακό και διαχειριστικό καθεστώς της επιχείρησης.

Στα ποιοτικά χαρακτηριστικά εντάσσονται ο περιορισμένος αριθμός των προϊόντων και της τεχνολογίας, οι περιορισμένες α΄ ύλες, η περιορισμένη δυναμικότητα, το περιορισμένο διοικητικό σύστημα, η απουσία διαδικασιών, η κατοχή των στελεχιακών θέσεων από τον ιδιοκτήτη και τα οικογενειακά πρόσωπα.

---

<sup>95</sup> <http://www.imegseevee.gr/arhtrografia/221-orismos> (διαδουκτιακή έρευνα Οκτώβριος 2017)

<sup>96</sup> of Greek SMEs: Motivation of Business, Ownership, Success Factors and Problems, Kourounakis N. Katsioloudes M., 2010, European Conference on Management, Leadership and Governance

**Πίνακας 3: Κριτήρια Οριοθέτησης των ΜΜΕ**

Ποσοτικά Κριτήρια των ΜΜΕ	Ποιοτικά Κριτήρια των ΜΜΕ
Αριθμός εργαζομένων της επιχείρησης	Κατηγορίες προϊόντων
Καθεστώς Ιδιοκτησίας	Διοικητικό Σύστημα
Καθεστώς διαχείρισης που επικρατεί	Εσωτερικές διαδικασίες
Ετήσιος κύκλος εργασιών της επιχείρησης	Τεχνολογία που χρησιμοποιείται
Περιουσιακά στοιχεία επιχείρησης	Α' ύλες που χρησιμοποιούνται
Έτη εμπορικής δραστηριότητας	Στελεχιακή εμπειρία
Μερίδιο αγοράς που κατέχει έναντι των ανταγωνιστών	Δυναμικότητα της επιχείρησης

Οι πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις ορίζονται σύμφωνα με τον αριθμό των απασχολούμενων ατόμων και τον κύκλο εργασιών τους ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού τους.

Ως μεσαία θεωρείται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 250 εργαζομένους και της οποίας ο κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομύρια € ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομύρια €.

Ως μικρή θεωρείται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζομένους και ο κύκλος εργασιών της ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομύρια €.

Ως πολύ μικρή θεωρείται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 10 εργαζομένους και της οποίας ο κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατομύρια €<sup>97</sup>.

<sup>97</sup> <http://www.imegseevee.gr/arhtrografia/221-orismos> (διαδουκτιακή έρευνα Οκτώβριος 2017)

**Πίνακας 4: Κατηγοριοποίηση Επιχειρήσεων**

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ
Μεσαίες	<250	< 50 εκ. €	< 43 εκ. €
Μικρές	<50	< 10 εκ. €	< 10 εκ. €
Πολύ Μικρές	<10	< 2 εκ. €	< 2 εκ. €

Η μη ύπαρξη επίσημου ορισμού για τις ΜΜΕ δημιουργεί σημαντικά οικονομικά, διοικητικά και λειτουργικά προβλήματα. Διεθνείς οργανισμοί, όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση, επισημαίνουν την αναγκαιότητα προσδιορισμού ενός κοινού ορισμού για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Έτσι θα βελτιωθεί η αποδοτικότητα των κοινοτικών μέτρων, θα περιοριστούν οι στρεβλώσεις του ανταγωνισμού και θα βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα της πολιτικής στήριξης των ΜΜΕ. Αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ και τα οποία είναι κοινά διεθνώς.

### **2.10.2 Η αξία των ΜΜΕ**

Η σημασία των ΜΜΕ για την οικονομία είναι σημαντική καθώς δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας, προωθούνται σημαντικά οι εξαγωγές και συντελούν στην κοινωνική σταθερότητα και οικονομική ανάπτυξη.

Οι ΜΜΕ είναι η κινητήριος δύναμη της απασχόλησης, της καινοτομίας καθώς και της κοινωνικής και τοπικής ολοκλήρωσης στην Ευρώπη<sup>98</sup>.

Συμβάλλουν περισσότερο στην αύξηση των θέσεων εργασίας και είναι ευκολοπροσάρμοστες σε περιόδους κρίσης. Επιπλέον ενισχύουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητα της αγοράς και αποτελούν ταυτόχρονα την πηγή δημιουργικότητας και καινοτομίας των επιχειρήσεων. Οι ΜΜΕ συμβάλλουν στην παροχή υπηρεσιών και στην παραγωγή αγαθών καθώς έχουν μεγαλύτερη ευελιξία

<sup>98</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 1998



και καταφέρνουν να διατηρήσουν την περιφερειακή ανάπτυξη και συνοχή τους.

Λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το 67% της απασχόλησης στην Ευρώπη προέρχεται από επιχειρήσεις με λιγότερους από 250 εργαζόμενους. Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του ΟΟΣΑ, το 95% των επιχειρήσεων των χωρών - μελών του οργανισμού είναι μικρομεσαίες. Οι ΜΜΕ επικρατούν σημαντικά σε όλους τους κλάδους<sup>99</sup>.

Το 30% - 60% των ΜΜΕ των χωρών του ΟΟΣΑ χαρακτηρίζονται ως καινοτόμες επιχειρήσεις καθώς προωθούν την έρευνα και ανάπτυξη. Οι ΜΜΕ είναι πιο εύκολο να καινοτομήσουν έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων λόγω το ότι είναι πιο ευέλικτες καθώς μπορούν και προσαρμόζουν ευκολότερα τα διαθέσιμα προϊόντα τους στις υπάρχουσες ανάγκες των καταναλωτών<sup>100</sup>.

### **2.10.3 Διεθνοποιημένο Περιβάλλον ΜΜΕ**

Οι μικρές ελληνικές επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν ένα έντονα ανταγωνιστικό διεθνοποιημένο περιβάλλον λειτουργίας. Οι απειλές μπορούν να μετατραπούν σε ευκαιρίες μέσω των επιχειρηματικών συνεργασιών καθώς επίσης και μέσω της εξεύρεσης πολιτικών διαφοροποίησης σε αγορές που έχουν εξειδίκευση. Οι προκλήσεις με τις οποίες έρχονται αντιμέτωπες οι ελληνικές επιχειρήσεις προέρχονται από τις πιέσεις που ασκούν οι διεθνοποιημένες αγορές λόγω του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

Οι πιέσεις από το οικονομικό περιβάλλον λειτουργίας των μικρών ελληνικών επιχειρήσεων συνοψίζονται στις αναγκαιότητες για<sup>101</sup>:

- Μείωση του κόστους παραγωγής με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας των

---

<sup>99</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 1998

<sup>100</sup> Νικόλαος Ματσατσίνης, Ευάγγελος Γρηγορούδης, Κωνσταντίνος Ζοπουνίδης, Χρυσοβαλάντης Γαγάνης, Ανάπτυξη και λειτουργία μικρομεσαίων επιχειρήσεων, Κλειδάριθμος, 2010

<sup>101</sup> [http://startupgreece.gov.gr/sites/default/files/odigos\\_sunergasies\\_0.pdf](http://startupgreece.gov.gr/sites/default/files/odigos_sunergasies_0.pdf) (διαδουκτιακή έρευνα Οκτώβριος 2017)

παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών

- Διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου τους στην εσωτερική αγορά έναντι των πολυεθνικών εταιρειών
- Είσοδο σε διεθνείς αγορές μέσω εξαγωγικών δραστηριοτήτων
- Διατήρηση και βελτίωση της οικονομικής θέσης της επιχείρησης

Οι μικρές ελληνικές επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν τις ανταγωνιστικές δυνάμεις των διεθνοποιημένων αγορών με τα εξής χαρακτηριστικά:

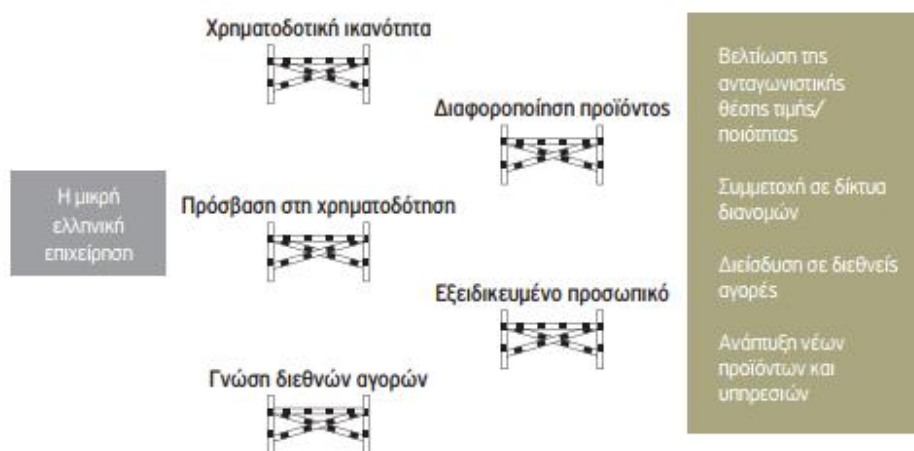
- Υψηλή ποιότητα με χαμηλό κόστος
- Πρόσβαση σε μεγάλα κανάλια διανομής
- Ισχυρά brand names
- Χρηματοδοτούμενες επενδύσεις
- Δυνατότητα ανάπτυξης υποδομών
- Δυνατότητα οικονομικών κλίμακας

Η μικρή ελληνική επιχείρηση καλείται να αντιμετωπίσει τις ανταγωνιστικές δυνάμεις που παρουσιάζονται στον Πίνακα 5 σε ένα περιβάλλον με πολλά εμπόδια για την ανάπτυξή της. Η επιχείρηση καλείται να αντιμετωπίσει τα εμπόδια που τις παρουσιάζονται. Το μικρό μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων είναι αποτρεπτικό ως προς την απόκτηση εξειδικευμένου προσωπικού, την αύξηση της παραγωγικής δύναμης, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, τη δυνατότητα χρηματοδότησης των επενδύσεων<sup>102</sup>.

---

<sup>102</sup> [http://startupgreece.gov.gr/sites/default/files/odigos\\_sunergasies\\_0.pdf](http://startupgreece.gov.gr/sites/default/files/odigos_sunergasies_0.pdf) (διαδουκτιακή έρευνα Οκτώβριος 2017)

**Πίνακας 5: Εμπόδια και προκλήσεις για τις ΜΜΕ ελληνικές επιχειρήσεις**



Πηγή: [http://startupgreece.gov.gr/sites/default/files/odigos\\_sunergasies\\_0.pdf](http://startupgreece.gov.gr/sites/default/files/odigos_sunergasies_0.pdf)

#### **2.10.4 Τάσεις διαφοροποιημένων στρατηγικών ανάπτυξης ΜΜΕ**

Η ανάπτυξη των ΜΜΕ ελληνικών επιχειρήσεων λόγω έλλειψης επιχειρηματικών πόρων την οδηγεί σε χάραξη διαφοροποιημένων στρατηγικών ανάπτυξης, οι οποίες χαρακτηρίζονται από τις ακόλουθες τάσεις:

##### **α. Προσανατολισμό σε πολύ εξειδικευμένες παγκόσμιες αγορές**

Είναι μικρές σε κλίμακα, με εξειδικευμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Οι αγορές αυτές, δεν αποτελούν στόχο των πολυεθνικών εταιρειών. Η ανάπτυξη των εξειδικευμένων αγορών στην αρχή παρουσιάζει χαμηλό ανταγωνισμό μέχρι τη στιγμή που πετυχαίνουν αύξηση του μεριδίου αγοράς με συνέπεια να προκαλέσουν το ενδιαφέρον των μεγάλων επιχειρήσεων. Όταν μία μικρή επιχείρηση αποκτήσει δύναμη στην εξειδικευμένη αγορά, τότε γίνεται στόχος μεγάλων επιχειρηματικών ομίλων, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα να μετατραπεί προϊόν της εξειδικευμένης αγοράς σε καταναλωτικό προϊόν ευρείας χρήσης<sup>103</sup>.

<sup>103</sup> [http://startupgreece.gov.gr/sites/default/files/odigos\\_sunergasies\\_0.pdf](http://startupgreece.gov.gr/sites/default/files/odigos_sunergasies_0.pdf) (διαδουκτικακή έρευνα Οκτώβριος 2017)

## **β. Ανάπτυξη τοπικών συνεργασιών μεταξύ μικρών επιχειρήσεων**

Στόχος είναι η δημιουργία ισχυρών συνθηκών προκειμένου να μπορέσουν οι επιχειρήσεις, να ξεπεράσουν τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν όταν δρουν ανεξάρτητες. Τέτοιες μορφές συνεργασίας αναπτύσσονται από τις ελληνικές επιχειρήσεις εφόσον έχουν εντοπίσει κοινούς στόχους ως προς την τυποποίηση, παραγωγή, διανομή και πώληση του προϊόντος<sup>104</sup>.

## **γ. Σύναψη στρατηγικών συμμαχιών**

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να ξεπεράσουν τα εμπόδια που παρουσιάζονται εξαιτίας του ανταγωνισμού, συνάπτουν κοινοπραξίες οι οποίες έχουν συγκεκριμένο επιχειρηματικό σκοπό. Επομένως η κοινοπραξία (joint venture) είναι ένωση επιχειρήσεων μέσω της οποίας επιδιώκεται ένας κοινός σκοπός.

Η κοινοπραξία μπορεί να είναι μια πρακτική συνέργειας για έργα με συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα, π.χ. κατασκευές δρόμων. Μερικές φορές οι κοινοπραξίες έχουν στόχους υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου π.χ. η από κοινού ανάπτυξη νέων προϊόντων. Ερευνητικά ιδρύματα συνάπτουν κοινοπραξίες με επιχειρήσεις προκειμένου να αξιοποιήσουν τα ερευνητικά αποτελέσματα ως νέα προϊόντα στην αγορά. Η υπεργολαβία είναι μια μορφή συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων όπου ο εντολέας αναθέτει στον υπεργολάβο να παράγει ένα τμήμα του τελικού προϊόντος. Η συμφωνία υπεργολαβίας στοχεύει να πετύχει την καλύτερη ποιότητα στη χαμηλότερη τιμή. Ο εντολέας στη συγκεκριμένη συνεργασία πλεονεκτεί καθώς ελέγχει την παραγωγική διαδικασία του προϊόντος και έχει τη δυνατότητα να επιλέγει υπεργολάβους σύμφωνα τους όρους του. Οι ελληνικές υπεργολαβικές βιοτεχνίες, δεν έχουν καταφέρει, να αναπτύξουν μια στρατηγική σχέση με την οποία τα μέρη να συμφωνούν στην κοινή παραγωγή ορισμένων προϊόντων.

---

<sup>104</sup> [http://startupgreece.gov.gr/sites/default/files/odigos\\_sunergasies\\_0.pdf](http://startupgreece.gov.gr/sites/default/files/odigos_sunergasies_0.pdf) (διαδουκτιακή έρευνα Οκτώβριος 2017)

## **δ. Συμμετοχή σε επιχειρηματικά δίκτυα**

Τα επιχειρηματικά δίκτυα έχουν τη δυνατότητα να μεταφέρουν γνώσεις και εμπειρίες μεταξύ των μελών του δικτύου. Οι τοπικές δικτυώσεις είναι γεωγραφικές συγκεντρώσεις διασυνδεδεμένων επιχειρήσεων σε έναν εξειδικευμένο τομέα. Οι δικτυώσεις στηρίζονται στη γεωγραφική συγκέντρωση δραστηριοτήτων οι οποίες οδηγούν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας ενός συνόλου επιχειρήσεων.

Η λειτουργία των τοπικών δικτυώσεων περιλαμβάνει στοιχεία καινοτομίας, τα οποία προέρχονται από την παραγωγή ή πώληση των προϊόντων τους με νέους τρόπους. Οι καινοτόμες δικτυώσεις έχουν ιδιαίτερο προσανατολισμό συνέργειας με κυρίαρχο στοιχείο τη μεταφορά γνώσης και τη μετατροπή ερευνητικών αποτελεσμάτων σε επιτυχημένα προϊόντα. Μια επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να καταγράψει πλήρως τη στρατηγική της τοποθέτηση σχετικά με τον τρόπο ανάπτυξής της<sup>105</sup>.

Υπάρχουν τρεις στρατηγικές κατευθύνσεις σε μια επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της:

- Υλοποίηση του επιχειρησιακού της σχεδίου
- Εξασφάλιση απαραίτητων πόρων μέσω στρατηγικών συνεργασιών με προμηθευτές ή υπεργολάβους
- Συνεργασία με επιχειρήσεις για την επίτευξη των στόχων της μέσα από μια δικτύωση

Στην Ελλάδα οι δικτυώσεις ήταν συνδεδεμένες με την τεχνητή δημιουργία τους, εντάσσοντάς τες σε χρηματοδοτικά προγράμματα δημιουργίας επιχειρηματικών συνεργατικών σχηματισμών. Η τεχνητή αυτή δημιουργία λειτούργησε αποτρεπτικά ως προς τη συμμετοχή των επιχειρηματιών στην ανάπτυξη ενός νέου σχηματισμού ή στην ένταξη της σε έναν υπάρχοντα.

Η συρρίκνωση αγοράς, η αναγκαιότητα για τη διεθνοποίηση των μικρών ελληνικών

---

<sup>105</sup> [http://startupgreece.gov.gr/sites/default/files/odigos\\_sunergasies\\_0.pdf](http://startupgreece.gov.gr/sites/default/files/odigos_sunergasies_0.pdf) (διαδυσκτική έρευνα Οκτώβριος 2017)

επιχειρήσεων καθώς και η ανάπτυξη συνεργατικών σχηματισμών, έχει ενισχύσει το ενδιαφέρον των επιχειρηματιών με αποτέλεσμα να αναπτυχθούν συνέργειες. Η ανάγκη για την ενημέρωση των επιχειρηματιών σχετικά με τους συνεργατικούς σχηματισμούς εξηγεί τη σκοπιμότητα του οδηγού αυτού στο πλαίσιο της συμμετοχής μιας επιχείρησης σε έναν συνεργατικό σχηματισμό<sup>106</sup>.

Στις περισσότερες περιπτώσεις η εσωτερική αγορά της ΕΕ δίνει τη δυνατότητα στις μικρές επιχειρήσεις να αναπτυχθούν έτσι ώστε να είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικές και εκτός συνόρων της ΕΕ. Για τις περισσότερες ΜΜΕ, η ΕΕ μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο προκειμένου να εξασφαλίσουν με επιτυχία τη συμμετοχή τους στις διεθνείς αγορές<sup>107</sup>.

Τα οφέλη της διεθνοποίησης είναι απόρροια όλων των τύπων διεθνούς δραστηριότητας. Στον Πίνακα 6 παρέχεται επισκόπηση των διαφορετικών προσεγγίσεων που ακολουθούν οι ΜΜΕ της ΕΕ <sup>108</sup>.

**Πίνακας 6: Προσεγγίσεις ΜΜΕ της ΕΕ**

Τύπος διεθνοποίησης	Ποσοστό επί % του συνόλου των ΜΜΕ της ΕΕ	Ποσοστό επί % εξ αυτών που απευθύνονται σε		Ποσοστό επί % του συνόλου των ΜΜΕ της ΕΕ που απευθύνονται σε αγορές εκτός ΕΕ
		διασυνοριακή περιφέρεια (κατά προσέγγιση)	άλλες χώρες της ΕΕ (κατά προσέγγιση)	
Εισαγωγές	29 %	35 %	89 %	14 %
Εξαγωγές	25 %	47 %	80 %	13 %
Τεχνολογική συνεργασία με ξένο εταίρο	7 %	n.a.		
Υπεργολαβία για ξένο εταίρο	7 %			
Χρήση ξένων υπεργολάβων	7 %			
Άμεσες ξένες επενδύσεις	2 %			

Πηγή: Υποστήριξη για τη διεθνοποίηση των ΜΜΕ, Ευρωπαϊκή Επιτροπή σελ.15

Ποσοστό μεγαλύτερο του 40 % των ευρωπαϊκών ΜΜΕ συμμετέχουν σε κάποια μορφή διεθνούς επιχειρηματικής σχέσης, ενώ είναι λίγες αυτές που δραστηριοποιούνται εκτός ΕΕ.

<sup>106</sup> [http://startupgreece.gov.gr/sites/default/files/odigos\\_sunergasies\\_0.pdf](http://startupgreece.gov.gr/sites/default/files/odigos_sunergasies_0.pdf) (διαδυσκτική έρευνα Οκτώβριος 2017)

<sup>107</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2007, σελ. 5

<sup>108</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2010

Οι αγορές που αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία για τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις είναι: η Βραζιλία, η Ρωσία, η Ινδία, η Κίνα, η Ιαπωνία, η Νότια Κορέα και η Ουκρανία. Το ποσοστό των διεθνοποιημένων ΜΜΕ της ΕΕ που ανέπτυξαν επιχειρηματική δραστηριότητα στις συγκεκριμένες αγορές κατά την περίοδο 2009 -2010 διαμορφώθηκε ως εξής: Ρωσία: 13 %, Κίνα: 10 %, Ουκρανία: 8 %, Ιαπωνία: 7,5 %, Βραζιλία: 6,5 %, Ινδία: 6 % και Νότια Κορέα: 4,5 % <sup>109</sup>.

### **2.10.5 Κινητήριες δυνάμεις της διεθνοποίησης των ΜΜΕ<sup>110</sup>**

Οι πάροχοι υπηρεσιών υποστήριξης θα πρέπει να γνωρίζουν τους παράγοντες που προάγουν ή παρεμποδίζουν τη διεθνοποίηση των ΜΜΕ. Έτσι θα καταφέρουν να αξιοποιήσουν σωστά τις κινητήριες δυνάμεις και να περιορίσουν τα εμπόδια. Τα βασικά χαρακτηριστικά του σημερινού κύματος παγκοσμιοποίησης είναι τα εξής<sup>111</sup>:

- Μείωση των εμπορικών φραγμών παγκοσμίως
- Βελτιωμένα συστήματα διανομής και επικοινωνίας
- Εξέλιξη της τεχνολογίας των πληροφοριών
- Εμφάνιση νέων μορφών οικονομικών συναλλαγών (ηλεκτρονικό εμπόριο)

Τα οφέλη αυτά είναι κοινά τόσο για τις μεγάλες εταιρείες όσο και για τις μικρομεσαίες. Η ανάπτυξη διεθνών ΜΜΕ συνεπάγεται την ανάπτυξη επιχειρηματιών οι οποίοι θα πρέπει να εξοικειώνονται από νωρίς με το διεθνές περιβάλλον και τα οφέλη του<sup>112</sup>.

Εστιάζοντας στις αγορές των ΜΜΕ αντιλαμβανόμαστε την έντονη διεθνοποίηση που παρατηρείται στις μικρές χώρες. Για παράδειγμα στην Εσθονία, στη Δανία, στη Σουηδία και στη Σλοβενία το ποσοστό των εξαγωγέων κυμαίνεται μεταξύ 35 %-55%, ενώ ο μέσος όρος των χωρών της ΕΕ κυμαίνεται στο 25 %, και σε ευρωπαϊκές χώρες

---

<sup>109</sup> Υποστήριξη για τη Διεθνοποίηση των ΜΜΕ, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2011

<sup>110</sup>[http://publications.europa.eu/resource/cellar/dd69f968-fea2-4034-90d5-7a648574618f.0017.04/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/dd69f968-fea2-4034-90d5-7a648574618f.0017.04/DOC_1)

<sup>111</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2007, σελ.6

<sup>112</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2007, σελ. 10

όπως η Γερμανία, η Γαλλία και το Ηνωμένο Βασίλειο το ποσοστό κυμαίνεται στο 20 %<sup>113</sup>.

Οι ΜΜΕ που είναι εγκατεστημένες κοντά σε σύνορα είναι πιο δραστήριες στις διασυνοριακές περιφέρειές τους, αλλά δεν καταφέρνουν να επεκταθούν πέραν αυτών των συνόρων<sup>114</sup>.

Σημαντικοί παράγοντες των ΜΜΕ που επηρεάζουν την προθυμία και την ικανότητά τους να διεθνοποιηθούν είναι:

- Το μέγεθος
- Η ηλικία
- Η πείρα

Οι ΜΜΕ ξεκινούν συνήθως από τις εισαγωγές. Οι ΜΜΕ ξεκίνησαν με εισαγωγές με ποσοστό διπλάσιο που αγγίζει το 39 % έναντι εκείων που ξεκίνησαν με εξαγωγές αγγίζοντας το 18 %. Υπάρχουν τομείς όπου το περιβάλλον τους είναι ιδανικό για να διεθνοποιηθούν όπως είναι το εμπόριο, η διανομή, η επικοινωνία και η έρευνα<sup>115</sup>.

Οι εταιρείες που έχουν αναπτύξει εμπορική δραστηριότητα μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι περισσότερο δραστήριες σε διεθνές επίπεδο. Το διαδίκτυο έχει κατορθώσει να υπερβούν οι ΜΜΕ τα εμπόδια της διεθνοποίησης. Η σχέση μεταξύ των εμποδίων και του μεγέθους της επιχείρησης έχει ατονήσει λόγω του διαδικτύου<sup>116</sup>.

### **2.10.6 Κυριότεροι φραγμοί για τη διεθνοποίηση των ΜΜΕ**

Η κατανόηση των εμποδίων που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι ΜΜΕ μας βοηθάει να υποστηρίξουμε τις ξεχωριστές τους ανάγκες<sup>117</sup>. Πρέπει να τονίσουμε ότι οι ΜΜΕ έρχονται αντιμέτωπες με τεράστια εμπόδια έναντι της αξιοποίησης της παγκόσμιας αγοράς και τα οποία σχετίζονται με την πρόσβαση που έχουν σε πληροφορίες της

---

<sup>113</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2010, σελ. 24

<sup>114</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2010, σελ. 6

<sup>115</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2010, σελ. 6

<sup>116</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2010, σελ. 7

<sup>117</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2010, σελ. 57



αγοράς, στον εντοπισμό πιθανών πελατών και στην ανεύρεση των κατάλληλων συνεργατών.

Ένα πολύ σημαντικό εμπόδιο που καλούνται να αντιμετωπίσουν είναι η τήρηση της ξένης νομοθεσίας. Οι ΜΜΕ έχουν λιγότερους πόρους στη διάθεσή τους για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν προσκήσεις όπως είναι η ενδοεταιρική γνώση, το ανθρώπινο δυναμικό και η εξοικονόμηση πόρων<sup>118</sup>.

Για να μπορέσουν να εφαρμοστούν πολιτικές οι οποίες θα βοηθήσουν τις ΜΜΕ προκειμένου να κερδίσουν μερίδιο αγοράς σε διεθνές επίπεδο είναι ότι θα πρέπει να έχουν πλήρη εικόνα των εμποδίων που μπορεί να συναντήσουν σε πιθανή δραστηριοποίησή τους στις διεθνείς αγορές.

Τα βασικά εμπόδια που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι ΜΜΕ είναι<sup>119</sup>:

- Η έλλειψη κεφαλαίου
- Η δυσκολία να εντοπίσουν ευκαιρίες στις ξένες αγορές
- Η έλλειψη πληροφόρησης
- Η αδυναμία επαφής με μελλοντικούς πελάτες εκτός συνόρων
- Η δυσκολία εκπροσώπησης στο εξωτερικό
- Η έλλειψη χρόνου
- Η έλλειψη έμπειρου προσωπικού<sup>120</sup>

Οι μη διεθνοποιημένες επιχειρήσεις ενδέχεται να έχουν κακή αντίληψη των ευκαιριών και αδυναμιών που τους παρουσιάζονται. Η εμπειρία παίζει σημαντικό ρόλο για το σωστό σχεδιασμό και την ανάπτυξη υποστηρικτικών υπηρεσιών των επιχειρήσεων<sup>121</sup>. Σύμφωνα με μελέτη που πραγματοποιήθηκε το 2010<sup>122</sup> διαπιστώθηκαν τα ακόλουθα εσωτερικά εμπόδια των ΜΜΕ επιχειρήσεων:

---

<sup>118</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2011 (2), σελ. 3

<sup>119</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2007, σελ. 10-11

<sup>120</sup> [http://publications.europa.eu/resource/cellar/dd69f968-fea2-4034-90d5-7a648574618f.0017.04/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/dd69f968-fea2-4034-90d5-7a648574618f.0017.04/DOC_1) (διαδουκτική έρευνα Οκτώβριος 2017)

<sup>121</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2010, σελ. 57

<sup>122</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2010, σελ. 58-59

- Η τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας τους
- Το υψηλό κόστος διεθνοποίησης
- Η γλώσσα
- Η ποιότητα του προϊόντος
- Η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού
- Οι προδιαγραφές των προϊόντων

Το σημαντικότερο εμπόδιο σύμφωνα με την αντίληψη των ΜΜΕ είναι η τιμή των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης.

Η ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων οι οποίες στοχεύουν στην αύξηση της επιχειρηματικής αποδοτικότητας, κυρίως με απευθείας εισαγωγές, μπρεί να αποδειχθεί άκρως αποτελεσματική<sup>123</sup>.

Ως δεύτερο σημαντικότερο εμπόδιο θεωρείται το υψηλό κόστος διεθνοποίησης. Καθήκον της ΕΕ είναι να θεσπίσει διεθνείς εμπορικούς κανόνες οι οποίοι ανταποκρίνονται στις ξεχωριστές ανάγκες των ευρωπαϊκών ΜΜΕ. Στόχος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής είναι η μείωση των εμπορικών φραγμών μέσω της διαπραγμάτευσης συμφωνιών για ελεύθερες συναλλαγές με χώρες εκτός ΕΕ. Επίσης προσπαθεί να δημιουργήσει ρυθμιστικούς κανόνες μέσω του διαλόγου για διάφορα θέματα όπως επίσης και να παρασχεθεί άμεση τεχνική βοήθεια στις ΜΜΕ.

Το μέγεθος της επιχείρησης συνδέεται με τα εσωτερικά εμπόδια στην περίπτωση της έλλειψης επαρκώς καταρτισμένου προσωπικού, εμπόδιο το οποίο είναι πιο ισχυρό για τις μικρές επιχειρήσεις.

Στη συγκεκριμένη μελέτη εξετάστηκαν επίσης οι εξωτερικοί φραγμοί στο επιχειρηματικό περιβάλλον<sup>124</sup>. Οι ΜΜΕ θεωρούν ότι οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επέκτασή τους στις ξένες αγορές είναι:

- Η έλλειψη κεφαλαίου

<sup>123</sup> [http://publications.europa.eu/resource/cellar/dd69f968-fea2-4034-90d5-7a648574618f.0017.04/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/dd69f968-fea2-4034-90d5-7a648574618f.0017.04/DOC_1) (διαδουκτιακή έρευνα Οκτώβριος 2017)

<sup>124</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2010, σελ. 59-60

- Η έλλειψη δημόσιας υποστήριξης
- Η έλλειψη πληροφόρησης
- Η γραφειοκρατία
- Οι νόμοι και οι κανονισμοί των άλλων χωρών
- Οι εμπορικοί φραγμοί των ξένων αγορών
- Οι πολιτισμικές διαφορές

Η έλλειψη κεφαλαίου και η απουσία δημόσιας υποστήριξης είναι συχνότερη για τις ΜΜΕ στις ευρωπαϊκές χώρες από ότι στις υπόλοιπες διεθνείς αγορές, λόγω του ότι οι ΜΜΕ που δραστηριοποιούνται σε χώρες εκτός της ΕΕ έχουν το πλεονέκτημα της εμπειρίας. Επιπλέον βασικά εμπόδια είναι η νομοθεσία και οι διαδικασίες στις οποίες θα πρέπει να προσαρμοστούν οι ΜΜΕ επιχειρήσεις και που πολλές φορές αδυνατούν να τις ακολουθήσουν λόγω του ότι απαιτούνται κεφάλαια.

**Πίνακας 7: Βασικά Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα ΜΜΕ**

<b>Βασικά Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα ΜΜΕ</b>	
<b>Πλεονεκτήματα</b>	<b>Μειονεκτήματα</b>
Μείωση των εμπορικών φραγμών παγκοσμίως Βελτιωμένα συστήματα διανομής και επικοινωνίας Εξέλιξη της τεχνολογίας των πληροφοριών Εμφάνιση νέων μορφών οικονομικών συναλλαγών (ηλεκτρονικό εμπόριο) Δυνατότητα και σε ΜΜΕ για ανάπτυξη Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας Ανάπτυξη καινοτομίας	Η έλλειψη κεφαλαίου Η δυσκολία να εντοπίσουν ευκαιρίες στις ξένες αγορές Η έλλειψη πληροφόρησης Η αδυναμία επαφής με μελλοντικούς πελάτες εκτός συνόρων Η δυσκολία εκπροσώπησης στο εξωτερικό Η έλλειψη χρόνου Η έλλειψη έμπειρου προσωπικού Η γραφειοκρατία Οι εμπορικοί φραγμοί των ξένων αγορών Οι πολιτισμικές διαφορές Η γλώσσα Το υψηλό κόστος διεθνοποίησης

### 2.10.7 MME και η Πολυδιάστατη Αναγνώριση Ευκαιριών τους

Βασική πηγή ανακάλυψης νέων επιχειρηματικών συνεργατών και διεθνών ευκαιριών αποτελούν οι εκθέσεις. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ανακαλύπτουν διεθνείς ευκαιρίες μέσω της επιχειρηματικής εγρήγορσης και βασικό στοιχείο που λειτουργεί υπέρ τους είναι το μικρό μέγεθός τους καθώς τις καθιστά περισσότερο ευέλικτες.

Οι Kontinen και Ojala (2011b)<sup>125</sup> τονίζουν ότι οι ανεπίσημοι οικογενειακοί δεσμοί δεν υποστηρίζουν τη διεθνή αναγνώριση ευκαιριών. Εν τούτοις όμως μπορούν να ισχυροποιηθούν καθώς επιδίωξη των οικογενειακών MME είναι η δημιουργία δυνατών σχέσεων με τους εταίρους τους. Στο πλαίσιο αυτό η εμπιστοσύνη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο (Kontinen & Ojala, 2011b). Ένας από τους πλέον βασικούς παράγοντες που καταφέρνει να δημιουργήσει διεθνείς ευκαιρίες σε μια οικογενειακή επιχείρηση είναι το κοινωνικό κεφάλαιο. (Kontinen & Ojala, 2011c)<sup>126</sup>.

Η μελέτη των Zaefarian, Eng., T. Y. και Tasavori (2015)<sup>127</sup> όχι μόνο εξετάζει τη διεθνή αναγνώριση ευκαιριών μεταξύ των οικογενειακών MME, αλλά διαφοροποιεί τον πρώτο και τον επακόλουθο εντοπισμό διεθνών ευκαιριών. Καθώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό τους και την αποφυγή κινδύνου, τείνουν να αναγνωρίζουν την πρώτη διεθνή ευκαιρία μέσω τυχαίας ανακάλυψης και των ακόλουθων διεθνών ευκαιριών μέσω σκόπιμης αναζήτησης. Ωστόσο, για να μειωθεί ο κίνδυνος, οι οικογενειακές MME τείνουν να ενσωματώνουν συστηματική αναζήτηση στην τυχαία ανακάλυψη. Παρόμοια, η διεθνής ευκαιρία για πρώτη φορά ανακαλύπτεται μέσω κοινωνικών δικτύων (μέλος της οικογένειας ή στενοί φίλοι) και οι μεταγενέστερες διεθνείς ευκαιρίες εντοπίζονται μέσω δικτύων επιχειρήσεων (ανταγωνιστές, πελάτες, προμηθευτές κ.λπ.). Η υποστήριξη της κυβέρνησης ή η συμμετοχή σε εμπορικές εκθέσεις επιτρέπει επίσης τη διεθνή αναγνώριση ευκαιριών.

---

<sup>125</sup> Kontinen T., Ojala A. (2011b). Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review*

<sup>126</sup> Kontinen T., Ojala A. (2011c). Social capital in relation to the foreign market entry and post-entry operations of family SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*

<sup>127</sup> R Zaefarian, M Tasavori, PN Ghauri, An exploratory study of international opportunity identification among family firms, 2015

Κατά συνέπεια, όσο περισσότερη γνώση υπάρχει στα κοινωνικά δίκτυα, τόσο πιο θετική είναι η συσχέτιση μεταξύ των κοινωνικών δικτύων και της αναγνώρισης των διεθνών ευκαιριών. Σε αντίθεση με τους Kontinen και Ojala (2011a)<sup>128</sup>, οι προηγούμενες γνώσεις (γνώσεις συγκεκριμένων αγορών, γνώσεις διεθνοποίησης και γνώση της βιομηχανίας) επηρεάζουν θετικά τον προσδιορισμό των διεθνών ευκαιριών. Ακόμη και αν ένας επιχειρηματίας δεν διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις, μπορεί να γεφυρώσει αυτή τη χαμένη γνώση μέσω των επιχειρηματικών ή κοινωνικών δικτύων του και συνεπώς είναι ακόμα σε θέση να προσδιορίσει τη διεθνή ευκαιρία (Zaefarian et al., 2015).

Η Ellis (2011)<sup>129</sup> πραγματοποίησε μια έρευνα που εστιάζει στον εντοπισμό διεθνών ευκαιριών ανταλλαγής μέσω των κοινωνικών δικτύων των επιχειρηματιών. Διακρίνει μεταξύ δύο μεθόδων για διεθνή αναγνώριση ευκαιριών. Πρώτον, η ισοπαλία αναφέρεται σε προηγούμενους κοινωνικούς δεσμούς με στενούς φίλους, γνωστούς και συγγενείς. Δεύτερον, η μη δεσμευτική σχέση αφορά την επίσημη αναζήτηση, συναντήσεις σε διεθνείς εκθέσεις (π.χ. εκθέσεις) και αντιδράσεις στη διαφήμιση. Τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν ότι οι περισσότερες από τις διεθνείς ευκαιρίες αναγνωρίζονται μέσω της ανακάλυψης και όχι της εσκεμμένης αναζήτησης. Ωστόσο, αυτές οι ανακαλύψεις δεν βασίζονται στην καθαρή τύχη και επομένως δεν είναι τυχαίες. Επίσης, τα ευρήματα δείχνουν ότι οι διεθνείς ευκαιρίες εντοπίζονται μέσω των κοινωνικών δεσμών των επιχειρηματιών που βρίσκονται σε ανοιχτές οικονομίες και όχι σε κλειστές οικονομίες, ότι η χρήση κοινωνικών δεσμών αυξάνεται με διεθνή εμπειρία και ότι οι διεθνείς ευκαιρίες που ανακαλύπτονται μέσω μεθόδων που βασίζονται σε δεσμούς δεν βασίζονται σε δεσμεύσεις. Αν και οι κοινωνικοί δεσμοί μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό των διεθνών ευκαιριών, περιορίζονται από τους ορίζοντες επικοινωνίας, όπως η γλωσσική, γεωγραφική και ψυχική απόσταση. Έτσι, ένας επιχειρηματίας που χρησιμοποιεί κοινωνικούς δεσμούς δεν θα αναγνωρίσει τις διεθνείς ευκαιρίες που βρίσκονται εκτός αυτών των οριζόντων επικοινωνίας.

---

<sup>128</sup> Kontinen T., Ojala A. (2011a). International opportunity recognition among small and medium-sized family firms. *Journal of Small Business Management*

<sup>129</sup> Ellis, E. 2011. The Planet of No Return: Human Resilience on an Artificial Earth. *The Breakthrough Journal* no.2 (Fall 2001) pages 37- 44

Οι Piantoni, Baronchelli και Cortesi (2012)<sup>130</sup> εξέτασαν τη διεθνή ευκαιρία αναγνώρισης των ιταλικών ΜΜΕ, οι οποίες διεθνοποιήθηκαν σε μακρινές όπως η Κίνα και στενές αγορές όπως η ΕΕ. Οι ΜΜΕ που διεθνοποιούνται σε στενές αγορές παρουσιάζουν το ακόλουθο πρότυπο: Αν έχουν εκτεταμένες προηγούμενες γνώσεις και εμπειρίες, αναγνωρίζουν τις διεθνείς ευκαιρίες μέσω συστηματικής αναζήτησης, ενεργούς δικτύωσης και κυμαίνονται από ισχυρούς σε μικρούς δεσμούς. Εάν έχουν ελάχιστες ή καθόλου προηγούμενες γνώσεις και εμπειρίες, αναγνωρίζουν τις διεθνείς ευκαιρίες μέσω τυχαίας ανακάλυψης, παθητικής δικτύωσης και ισχυρών δεσμών. Αντίθετα, οι ΜΜΕ που διεθνοποιούνται σε μακρινές αγορές αναγνωρίζουν διεθνείς ευκαιρίες, ανεξάρτητα από το επίπεδο των προηγούμενων γνώσεων και εμπειριών τους, μέσω συστηματικής αναζήτησης, ενεργούς δικτύωσης και αδύναμων δεσμών.

Το άρθρο των Santos-Álvarez και García-Merino (2010) διερευνά τη διεθνή ευκαιρία αναγνώρισης των ισπανικών επιχειρήσεων, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον τομέα της φυσικής πέτρας. Τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι, αν και οι επιχειρηματίες ενδιαφέρονται να διεθνοποιήσουν τις επιχειρήσεις τους, ξοδεύουν λίγο χρόνο για να συγκεντρώσουν τις σχετικές πληροφορίες για τη διεθνή αναγνώριση ευκαιριών. Έτσι, οι επιχειρηματίες λαμβάνουν τις πληροφορίες τυχαία παρά μέσω συστηματικής αναζήτησης. Ωστόσο, οι προηγούμενες εμπειρίες τους έχουν θετική επίδραση στην αναζήτηση πληροφοριών και την ευαισθητοποίησή τους προς τις διεθνείς ευκαιρίες. Επιπλέον, η επιχειρηματική εγρήγορση, η αιτιολογική λογική και το κέντρο της προσοχής είναι σημαντικές γνωστικές ικανότητες που βοηθούν στην αναγνώριση των διεθνών ευκαιριών. Τέλος, τα κοινωνικά δίκτυα, η θεσμική υποστήριξη, το ενδιαφέρον για διεθνοποίηση και η βούληση για αναζήτηση πληροφοριών αποτελούν πρόσθετους παράγοντες που βοηθούν τους επιχειρηματίες να αναγνωρίσουν τις διεθνείς ευκαιρίες.

---

<sup>130</sup> The recognition of international opportunities among Italian SMEs: differences between European and Chinese markets, Mariella Piantoni, Gianpaolo Baronchelli, Elena Cortesi, 2012

Οι Vasilchenko και Morrish (2011)<sup>131</sup> αποκαλύπτουν ότι οι επιχειρηματίες μέσα σε γεννημένες παγκόσμιες εταιρείες διερευνούν τις διεθνείς ευκαιρίες μέσω της ενεργού χρήσης των υφιστάμενων ή νέων κοινωνικών δικτύων (προσωπικές επαφές). Τα ευρήματά τους δείχνουν ότι οι επιχειρηματίες των εταιρειών αυτών χρησιμοποιούν τις προσωπικές τους επαφές ή δημιουργούν νέες όταν αναζητούν εσκεμμένα διεθνείς ευκαιρίες. Εντούτοις, τα κοινωνικά δίκτυα μπορούν επίσης να προκύψουν από συναρπαστικές συναντήσεις (π.χ. συναντήσεις διακοπών, εισερχόμενες έρευνες) που διευκολύνουν την εξερεύνηση των διεθνών ευκαιριών. Σε αυτό το πλαίσιο, οι διεθνείς ευκαιρίες δεν διερευνούνται πάντα πριν από μια συστηματική έρευνα ή στρατηγικό σχέδιο, αλλά και μέσω τυχαίας ανακάλυψης. Οι επιχειρηματίες μπορούν επίσης να επωφεληθούν από εξειδικευμένες εκδηλώσεις, όπως π.χ. εμπορικές εκθέσεις ή διαγωνισμούς για την ανάπτυξη νέων δικτύων (Kontinen & Ojala, 2011a)<sup>132</sup> ή να προσλάβουν εξωτερικούς συνεργάτες, όπως συμβούλους ή κυβερνητικές υπηρεσίες που τους βοηθούν να διερευνήσουν τις διεθνείς ευκαιρίες.

Οι Mort και Weerawardena (2006)<sup>133</sup> αποκαλύπτουν επίσης ότι οι δυνατότητες δικτύωσης γεννημένων γενεών υποστηρίζουν τον προσδιορισμό των διεθνών ευκαιριών. Τα ευρήματά τους δείχνουν ότι είναι μικρά Οι παγκόσμιες επιχειρήσεις που έχουν γεννηθεί δεν διαθέτουν τους απαραίτητους ανθρώπινους ή οικονομικούς πόρους για να διεξάγουν συστηματική έρευνα, όπως έρευνα αγοράς ή άμεση επίσκεψη στην αγορά. Για να αντιμετωπίσουν αυτό το πρόβλημα, χρησιμοποιούν δικτυακές σχέσεις που τους παρέχουν τις αναγκαίες βιωματικές γνώσεις σημαντικές για τη διεθνή αναγνώριση ευκαιριών. Ωστόσο, η χρήση των δικτύων δεν είναι πάντοτε ευεργετική, καθώς περιορίζει τις στρατηγικές δυνατότητες (δυσκαμψία δικτύου).

---

<sup>131</sup> Elena Vasilchenko, Sussie Morrish (2011) The Role of Entrepreneurial Networks in the Exploration and Exploitation of Internationalization Opportunities by Information and Communication Technology Firms. *Journal of International Marketing*: December 2011, Vol. 19, No. 4, pp. 88-105

<sup>132</sup> Kontinen T., Ojala A. (2011a). International opportunity recognition among small and medium-sized family firms. *Journal of Small Business Management*

<sup>133</sup> Gillian Sullivan Mort, Jay Weerawardena, (2006) "Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms", *International Marketing Review*, Vol. 23 Issue: 5, pp.549-572

Οι Styles και Genua (2008), οι οποίοι παρακολούθησαν την πρώιμη διεθνοποίηση των ΜΜΕ υψηλής τεχνολογίας, δείχνουν επίσης τη θετική επίδραση των σχέσεων δικτύου στη διεθνή αναγνώριση ευκαιριών. Τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας δείχνουν ότι τα ακαδημαϊκά θεμελιώδη (υπάρχοντα) δίκτυα που δημιουργήθηκαν σε διασκέψεις και εμπορικές εκθέσεις ενισχύουν την ανακάλυψη αρχικών διεθνών ευκαιριών. Μια άλλη μελέτη εξετάζει τον εντοπισμό των αρχικών διεθνών ευκαιριών των ΜΜΕ σε βιομηχανίες βασισμένες στη γνώση, όπως η κατασκευή υψηλής τεχνολογίας, η βιοτεχνολογία ή η πληροφορική (Chandra et al., 2009). Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι περισσότερες αρχικές διεθνείς ευκαιρίες ανακαλύπτονται τυχαία και όχι αναζητημένες. Επιπλέον, τα αποτελέσματα των περιπτώσιολογικών μελετών υπογραμμίζουν ότι οι οργανισμοί με χαμηλό αποθεματικό προηγούμενης διεθνούς εμπειρίας και γνώσης τείνουν να αναγνωρίζουν τις πρώτες ευκαιρίες διεθνούς ενδιαφέροντος μέσα από μακρινή ανακάλυψη.

Από την άλλη πλευρά, όταν οι επιχειρήσεις κατέχουν μεγάλη πηγή προηγούμενης διεθνούς εμπειρίας και γνώσης, εντοπίζουν τις αρχικές διεθνείς ευκαιρίες με τη βοήθεια της συστηματικής αναζήτησης και της επιχειρηματικής εγρήγορσης (Chandra et al., 2009). Αυτά τα ευρήματα μοιράζονται επίσης οι Zaefarian et al. (2015). Οι προηγούμενες τεχνικές γνώσεις είναι επίσης σημαντικές για την αναγνώριση των αρχικών διεθνών ευκαιριών. Επιπλέον, οι αδύναμοι δεσμοί είναι σημαντικοί για την τυχαία ανακάλυψη διεθνών ευκαιριών για πρώτη φορά. Ωστόσο, η ποιότητα είναι σημαντική, όχι ο αριθμός των ασθενών δεσμών (Chandra et al., 2009).

Η μελέτη του Crick and Spence (2005)<sup>134</sup> δείχνει ότι οι αρχικές διεθνείς ευκαιρίες στις ΜΜΕ υψηλής τεχνολογίας μπορούν να εντοπιστούν μέσω στρατηγικών ενεργητικής αναζήτησης και απρογραμματίστων στρατηγικών ανακαλύψεων. Σε αντίθεση με τους Chandra et al. (2009)<sup>135</sup>, τα αποτελέσματά τους δείχνουν ότι μέσω της ενεργού αναζήτησης μέσω προγραμματισμένων στρατηγικών, οι επιχειρηματίες μπορούν να ανακαλύψουν τις περισσότερες διεθνείς ευκαιρίες για πρώτη φορά. Επιπλέον, οι

---

<sup>134</sup> Crick, D. and Spence, M. (2005). The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies, *International Business Review*

<sup>135</sup> Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, 26(1), 30-61



επιχειρηματίες των επιχειρήσεων αυτών χρησιμοποιούν τα υφιστάμενα δίκτυά τους ή ζητούν κρατική στήριξη όταν αναζητούν ενεργά τις αρχικές διεθνείς ευκαιρίες (Spence & Crick, 2006)<sup>136</sup>.

Το εμπειρικό έργο των Nordman και Melén (2008)<sup>137</sup> διερευνά πώς η τεχνολογική και διεθνής γνώση των διευθυντών και ιδρυτών γεννημένων παγκόσμιων επιχειρήσεων συνδέεται με τη διεθνή αναγνώριση ευκαιριών. Κατηγοριοποιούν τις επιχειρήσεις σε δύο τύπους, δηλαδή τους γεννημένους βιομηχανικούς και γεννημένους ακαδημαϊκούς. Ενώ οι διαχειριστές και οι ιδρυτές των γεννηθεισών βιομηχανικών εταιρειών διαθέτουν μεγάλο αριθμό τεχνικών και διεθνών γνώσεων, οι διευθυντές και οι ιδρυτές των γεννηθεισών ακαδημαϊκών επιχειρήσεων έχουν μόνο υψηλό επίπεδο τεχνικής και έλλειψη διεθνούς γνώσης. Ως αποτέλεσμα, οι γεννημένες βιομηχανικές επιχειρήσεις ακολουθούν μια σαφή στρατηγική διεθνοποίησης και ανακαλύπτουν διεθνείς ευκαιρίες μέσω της ενεργού αναζήτησης, καθώς διαθέτουν διεθνή γνώση.

Αντίθετα, οι γεννημένες ακαδημαϊκές εταιρείες δεν ακολουθούν μια αυστηρή και προγραμματισμένη στρατηγική και συνεπώς αναγνωρίζουν τις διεθνείς ευκαιρίες μέσω τυχαίας ανακάλυψης. Ωστόσο, καθώς οι γεννημένοι ακαδημαϊκοί δεν ακολουθούν μια αυστηρή και προγραμματισμένη στρατηγική, είναι πιο ευέλικτοι όσον αφορά τις απροσδόκητες ευκαιρίες που θα μπορούσαν να προκύψουν. Η σημασία της διεθνούς γνώσης αποδεικνύεται επίσης από τους Karra et al. (2008) που δηλώνουν ότι είναι διεθνής Η αναγνώριση ευκαιριών απαιτεί μια συγκεκριμένη δέσμη διεθνών γνώσεων και εμπειριών, δεξιοτήτων καθώς και δημιουργικών γνώσεων. Επιπλέον, αποκαλύπτουν ότι τόσο η ενεργητική (συστηματική αναζήτηση) όσο και η παθητική αναζήτηση (επιχειρηματική εγρήγορση) είναι σημαντικές για την αναγνώριση των διεθνών ευκαιριών και ότι ένας τρόπος αναζήτησης μπορεί να οδηγήσει στον άλλο.

---

<sup>136</sup> Martine Spence, Dave Crick, (2006) "A comparative investigation into the internationalisation of Canadian and UK high-tech SMEs", *International Marketing Review*, Vol. 23

<sup>137</sup> Nordman, E. R., & Melén, S. (2008). The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of born globals in the biotech business. *Journal of World Business*, 43(2), 171-185

Οι Hilmersson και Papaioannou (2015)<sup>138</sup> καταδεικνύουν ότι η συμπεριφορά ανίχνευσης των ΜΜΕ εξαρτάται από το επίπεδο διεθνούς εμπειρίας και τη δομή του δικτύου. Ως εκ τούτου, όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο των διεθνών εμπειριών, τόσο πιο συστηματικά οι ΜΜΕ θα αναζητήσουν διεθνείς ευκαιρίες. Επιπλέον, όσο πιο συνεκτικά είναι τα δίκτυα (που χαρακτηρίζονται από μακροχρόνιες και ισχυρές σχέσεις), τόσο πιο συστηματικά οι ΜΜΕ θα αναζητήσουν διεθνείς ευκαιρίες. Ωστόσο, υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της διερεύνησης διεθνούς ευκαιρίας και της καινοτομίας των ευκαιριών. Έτσι, όσο πιο συστηματικά αναζητούν για διεθνείς ευκαιρίες, τόσο μικρότερη είναι η καινοτομία των ανακαλυφθεισών διεθνών ευκαιριών

Οι Ciravegna, Majano και Zhan (2014)<sup>139</sup> αποκαλύπτουν ότι οι έμπειροι επιχειρηματίες που αναζητούν ενεργά την αρχική διεθνή ευκαιρία δεν χρησιμοποιούν δίκτυα για να κάνουν κάτι τέτοιο που ευνοούν άλλες μεθόδους. Από την άλλη πλευρά, η διεθνής εμπειρία του επιχειρηματία επηρεάζει θετικά την αρχική εξαγωγή σε ξένες χώρες. Αν ένας επιχειρηματίας διαθέτει πολλές εμπειρίες, αναζητά ενεργά νέες διεθνείς ευκαιρίες. Τα ευρήματα δείχνουν επίσης ότι η ενεργός αναζήτηση της αρχικής διεθνούς ευκαιρίας έχει θετική συνάφεια με το πεδίο (αριθμός εγγραφών στην αλλοδαπή αγορά) και την ένταση (ποσοστό εξαγωγής των πωλήσεων) της διεθνοποίησης. Ωστόσο, η προορατική αναζήτηση της διεθνούς ευκαιρίας για πρώτη φορά δεν έχει καμία σχέση με την ταχύτητα διεθνοποίησης. Έτσι, η έναρξη της διεθνοποίησης δεν επηρεάζεται μόνο από την προβλεπτικότητα, αλλά και από τυχαία γεγονότα.

---

<sup>138</sup> Hilmersson, M., & Papaioannou, S. (2015). SME international opportunity scouting—empirical insights on its determinants and outcomes. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3), 186-211

<sup>139</sup> Luciano Ciravegna, Sara B. Majano and Ge Zhan, The inception of internationalization of small and medium enterprises: The role of activeness and networks, *Journal of Business Research*, 2014, vol. 67, 1081-1089

Οι Oyson και Whittaker (2015)<sup>140</sup> παρέχουν μια άλλη εμπειρική μελέτη με τη διερεύνηση παραδοσιακών και νέων εταιρειών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που βρίσκονται στη Νέα Ζηλανδία. Ένας από τους τομείς εξέτασης εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αυτές αναγνωρίζουν τις πρώτες και τις επόμενες διεθνείς ευκαιρίες. Σε γενικές γραμμές, οι επιχειρηματίες αναγνωρίζουν τις διεθνείς ευκαιρίες μέσω των γνώσεών τους που αποκτώνται από δίκτυα και γνώση σχετικά με τις διεθνείς αγορές. Σε αυτό το πλαίσιο, η γνώση για την ανακάλυψη διεθνών ευκαιριών για πρώτη φορά προέρχεται κυρίως από τοπικούς πελάτες, συνεργάτες, γνωστούς και τις γνώσεις του επιχειρηματία για τις ξένες αγορές. Ορισμένες από τις αρχικές διεθνείς ευκαιρίες ανακαλύπτονται επίσης κατά λάθος με συναρπαστικές συναντήσεις. Καθώς οι επιχειρηματίες συνεχίζουν να διεθνοποιούνται, μπορούν να επωφεληθούν από τις γνώσεις που αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια της πρώτης διεθνοποίησης. Έτσι, η αποκτηθείσα γνώση επιτρέπει τον εντοπισμό νέων διεθνών ευκαιριών. Επιπλέον, οι ερωτήσεις από ξένους πελάτες ή προμηθευτές οδηγούν επίσης στην αναγνώριση των επακόλουθων διεθνών ευκαιριών.

Οι Chandra et al. (2012)<sup>141</sup> παρέχουν επίσης μερικές σημαντικές ιδέες για τη διεθνή αναγνώριση ευκαιριών μεταξύ των πρώιμων επιχειρήσεων διεθνοποίησης. Σύμφωνα με τα ευρήματά τους, η διεθνοποίηση είναι ταχεία μόνο όταν δεν λαμβάνεται υπόψη μια άποψη που βασίζεται σε ευκαιρίες. Υποδεικνύουν ότι πίσω από τη βαθμιαία ή ταχεία διεργασία διεθνοποίησης βρίσκεται μια «διαδρομή εξαρτώμενη από την ανάπτυξη ευκαιριών και διασυνοριακές επιχειρηματικές δραστηριότητες» (Chandra et al., 2012)<sup>142</sup>, στις οποίες έχει σημασία το πλαίσιο. Έτσι, αυτοί αποδεικνύουν ότι οι γεννημένοι παγκόσμιοι και οι παραδοσιακές επιχειρήσεις έχουν πολύ περισσότερα από ό, τι αρχικά αναφέρθηκαν στη βιβλιογραφία και ότι οι γεννημένοι γενικοί δεν

---

<sup>140</sup> Manuel Oyson and Hugh Whittaker, Entrepreneurial cognition and behavior in the discovery and creation of international opportunities, *Journal of International Entrepreneurship*, 2015, vol. 13

<sup>141</sup> Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, 26(1), 30-61

<sup>142</sup> Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2012). An opportunity-based view of rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 20(1), 74

μπορούν απλά να προσδιοριστούν από τα χαρακτηριστικά τους, αλλά από το πλαίσιο (ιστορία, δίκτυα και μαθησιακή διαδικασία) στην οποία είναι ενσωματωμένα. Επιπλέον, τα αποτελέσματά τους υπογραμμίζουν ότι οι περισσότερες αρχικές διεθνείς ευκαιρίες ανακαλύπτονται τυχαία αντί να αναζητούνται σκοπίμως και ότι οι επιχειρηματίες χρησιμοποιούν διαφορετικούς τύπους δικτύων για τον εντοπισμό διεθνών ευκαιριών.

Η μελέτη των Hurmerinta et al. (2015)<sup>143</sup> επικεντρώνεται στη γλώσσα του επιχειρηματία, η οποία επιτρέπει επίσης τη διεθνή αναγνώριση ευκαιριών. Ως εκ τούτου, οι επιχειρηματίες που μιλούν αγγλικά είναι σε θέση να αναγνωρίσουν ευκαιρίες εξωτερικής αγοράς. Παρ'όλα αυτά, μιλώντας μια τοπική γλώσσα παρά μια απλή αγγλική, οδηγεί σε μεγαλύτερη επιτυχία. Επιπλέον, όσο περισσότερες γλώσσες μιλά ένας επιχειρηματίας, τόσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των αναγνωρισμένων διεθνών ευκαιριών, διότι η εστίαση είναι πάνω από μία μόνο δυνητική αγορά. Αν και ο επιχειρηματίας διαθέτει υψηλό επίπεδο γλωσσικής γνώσης, πρέπει να κατανοήσει και τους συγκεκριμένους πολιτισμούς. Έτσι, η απόκτηση πολιτιστικών γνώσεων που αποκτήθηκαν μέσω διεθνούς εμπειρίας είναι επίσης σημαντική για την διεθνή αναγνώριση ευκαιριών.

---

<sup>143</sup> Hurmerinta, L., Nummela, N., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2015). Opening and closing doors: The role of language in international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 24(6), 1082-1094

## Κεφάλαιο 3

### 3. Αναγνώριση Διεθνών Ευκαιριών

#### 3.1 Επιχειρηματικές Ευκαιρίες

Ο όρος «επιχειρηματικές ευκαιρίες» έχει ερμηνευθεί από διάφορες σκοπιές, γεγονός που δημιουργεί διαφορετικούς εννοιολογικούς και λειτουργικούς ορισμούς. Εν τούτοις κατάφεραν οι μελετητές συνθέτοντας τους διαφορετικούς ορισμούς να μας δώσουν έξι εννοιολογικές ερμηνείες για την επιχειρηματική ευκαιρία (Hansen, et al., 2011)<sup>144</sup>. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι ο όρος της επιχειρηματικής ευκαιρίας δεν μπορεί να ενοποιηθεί καθώς υπάρχει προσέγγιση του ορισμού από διαφορετικές σκοπιές (Hansen, et al., 2011)<sup>145</sup>.

Ομοίως, ο Davidsson (2015)<sup>146</sup> υποστηρίζει ότι οι μελετητές δεν μοιράζονται την ίδια ιδέα σχετικά με τις επιχειρηματικές ευκαιρίες, καθώς τις χαρακτηρίζουν με διάφορους τρόπους. Ενώ ορισμένοι τους χαρακτηρίζουν ως εξωτερικές συνθήκες, ορισμένοι θεωρούν τους ως κοινωνικές κατασκευές και άλλοι τους χαρακτηρίζουν ως ατομικές γνωστικές αρχές (Davidsson, 2015). Οι Mainela, Puhakka, & Servais, (2014)<sup>147</sup> υποστηρίζουν ότι υπάρχουν δύο μεγάλες μορφές επιχειρηματικής ευκαιρίας στη βιβλιογραφία. Ο πρώτος τύπος είναι **η ευκαιρία καινοτομίας**, επίσης γνωστή ως Schumpeterian ευκαιρία (Schumpeter, 1934)<sup>148</sup>, και ο δεύτερος τύπος είναι **η ευκαιρία διαμεσολάβησης**, επίσης γνωστή ως Kirznerian ευκαιρία (Kirzner, 1973)<sup>149</sup>. Αυτές οι δύο διαφορετικές προσεγγίσεις περιγράφουν την επιχειρηματικότητα ως δημιουργία μιας νέας οικονομικής δραστηριότητας και

---

<sup>144</sup> Hansen, D. J., Shrader, R., & Monllor, J. (2011). Defragmenting definitions of entrepreneurial opportunity, *Journal of Small Business Management*, 49(2), 292

<sup>145</sup> Hansen, D. J., Shrader, R., & Monllor, J. (2011). Defragmenting definitions of entrepreneurial opportunity. *Journal of Small Business Management*, 49(2), 283-304

<sup>146</sup> Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 674-695

<sup>147</sup> Mainela, T., Puhakka, V., & Servais, P. (2014). The concept of international opportunity in international entrepreneurship: A review and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 105-129

<sup>148</sup> Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press

<sup>149</sup> Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago, IL: University of Chicago Press

εξηγούν την πηγή και την παρουσία επιχειρηματικών ευκαιριών (Shane, 2003)<sup>150</sup>. Για καλύτερη κατανόηση, αυτοί οι δύο τύποι θα εξηγηθούν περαιτέρω.

### **3.1.1 Εύρεση Ευκαιριών**

Κάθε επιχειρηματική πρωτοβουλία βασίζεται στην επιχειρηματική ευκαιρία. Στην επιχειρηματικότητα αυτό που μπορεί να κάνει μια εταιρεία να ξεχωρήσει και να αποκτήσει βασικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού είναι να έχει την ικανότητα να ανακαλύψει τις ευκαιρίες που υπάρχουν.

### **3.1.2 Η έννοια της Επιχειρηματικής Ευκαιρίας**

Η επιχειρηματικότητα ουσιαστικά σχετίζεται με την ανακάλυψη, την αξιολόγηση και την αξιοποίηση των επιχειρηματικών ευκαιριών σε σχέση με την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, με νέο τρόπο οργάνωσης, σε νέες αγορές και με καινούργιες διαδικασίες (Venkataraman 1997)<sup>151</sup>.

Ο τομέας της επιχειρηματικότητας έχει σαν σκοπό να μελετήσει από όλες τις οπτικές την επιχειρηματική ευκαιρία. Ουσιαστικά δηλαδή στοχεύει στην εξεύρεση και αξιολόγηση των ευκαιριών που παρουσιάζονται καθώς και στη μελέτη των ατόμων τα οποία αντιλαμβάνονται και αξιοποιούν τις ευκαιρίες αυτές (Shane and Venkataraman 2000)<sup>152</sup>.

Ο Kirzner (1973) έδωσε ερμηνεία ως προς τις θέσεις σχετικά με τις πηγές και τους τύπους των επιχειρηματικών ευκαιριών<sup>153</sup>. Η πιο αξιόπιστη και πλήρης ανάλυση όμως θεωρείται αυτή των Shane και Venkataraman (2000)<sup>154</sup> καθώς ξεδιπλώνει την έννοια της επιχειρηματικής ευκαιρίας συσχετίζοντάς την με την επιχειρηματικότητα.

---

<sup>150</sup> Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Cheltenham, UK: Edward Elgar

<sup>151</sup> Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 3(1), 119-138

<sup>152</sup> Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226

<sup>153</sup> Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago, IL: University of Chicago Press

<sup>154</sup> Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management review*, 25(1)

Έτσι παρουσιάζεται η πραγματική πτυχή και των δύο αυτών εννοιών. Συγκεκριμένα εστιάζει στις επιχειρηματικές ευκαιρίες θέτοντας τρεις βασικές ερωτήσεις πότε, πώς και γιατί.

Είναι πολύ σημαντικό τα άτομα να κατανοήσουν ότι<sup>155</sup>:

1. Χρησιμοποιείται η υπάρχουσα γνώση και εμπειρία για την ανακάλυψη και εκμετάλλευση των επιχειρηματικών ευκαιριών
2. Αναπτύσσονται στρατηγικές προσέγγισης υψηλότερων αποδόσεων από τη δέσμευση των πόρων
3. Ανακαλύπτουν και δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε ένα άκρως αβέβαιο περιβάλλον

Οι γενικότερες ευκαιρίες διαφέρουν από τις επιχειρηματικές. Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες δημιουργούν νέα προϊόντα τα οποία σχετίζονται με την καινοτομία, με την οργάνωση και με τις νέες διαδικασίες δημιουργώντας αξία στο νέο προϊόν. Η συνέχης προσπάθεια για καινοτομία και η γρήγορη εξέλιξη της τεχνολογίας δημιουργούν επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Με τον τρόπο αυτό αντιλαμβανόμαστε τη συσχέτιση της ευκαιρίας, της καινοτομίας και της επιχειρηματικής ευκαιρίας. Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες καταφέρνουν να ενισχύσουν την οικονομική θέση μιας επιχείρησης ως αποτέλεσμα αρμονικής σύνδεσης των οργανωτικών και λειτουργικών διαδικασιών της.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονίσουμε ότι οι επιχειρηματικές ευκαιρίες δεν σχετίζονται μόνο με τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών αλλά συνδέονται και με την αξιοποίηση των υπαρχόντων πόρων έτσι ώστε να παραχθεί ένα καλύτερης ποιότητας προϊόν το οποίο θα καλύπτει τις ανάγκες των καταναλωτών. Η ανάγκη επομένως της αγοράς είναι το βασικό στοιχείο στο οποίο στηρίζεται η επιχειρηματική ευκαιρία<sup>156</sup>.

---

<sup>155</sup> Πετράκης Π. Ε., Η Επιχειρηματικότητα σε Συνθήκες Υψηλής Αβεβαιότητας, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2016 σελ.27

<sup>156</sup> Πετράκης Π. Ε., Η Επιχειρηματικότητα σε Συνθήκες Υψηλής Αβεβαιότητας, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2016 σελ.27

Ο επιχειρηματίας πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσει και να προβλέψει τη σωστή χρονική στιγμή που παρουσιάζεται η ανάγκη για ένα νέο προϊόν στην αγορά. Εάν ο επιχειρηματίας δεν καταφέρει να αντιληφθεί την ανάγκη που έχει δημιουργηθεί τότε δε θα καταφέρει να υπερισχύσει έναντι των ανταγωνιστών χάνοντας έτσι μια σημαντική ευκαιρία επιχειρηματικής πρωτοβουλίας<sup>157</sup>.

### **3.1.3 Έρευνες Επιχειρηματικών Ευκαιριών**

Σύμφωνα με την ανάλυση τάσεων των Busenitz (2014)<sup>158</sup>, η επιχειρηματική ευκαιρία θα αποτελέσει το βασικότερο κομμάτι της επιχειρηματικότητας αυξάνοντας σημαντικά τις έρευνες που σχετίζονται με την ανάλυσή της. Αντιστοίχως έχει παρατηρηθεί ότι η έρευνα για την αναγνώριση ευκαιριών αποτελεί κεντρικό στοιχείο της επιχειρηματικής διαδικασίας.

Οι μελετητές στηρίζονται στα ερωτήματα του πότε, πώς και γιατί κάποιιοι μπορούν να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες και κάποιιοι αδυνατούν. Η απάντηση αυτού του ερωτήματος προέρχεται ένα εξετάσουμε τη συσχέτιση μεταξύ της επιχειρηματικής ευκαιρίας και των ατόμων ή ομάδων (Baron, 2004, Busenitz et al., 2014, Shane & Venkataraman, 2000). Υπάρχουν έρευνες οι οποίες μας γνωστοποιούν ότι πολύ λίγα άτομα μπορούν να αναγνωρίσουν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες και αυτό οφείλεται στις ξεχωριστές γνωστικές τους ικανότητες και στην δυνατότητά τους για καλύτερη πρόσβαση στην πληροφορία (Kirzner, 1973, Shane, 2003, Shane & Venkataraman, 2000).

Οι παράγοντες που έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν παίζουν σπουδαίο ρόλο αφού πετυχαίνουν να καθορίσουν τον τρόπο ανακάλυψης και ανάπτυξης ευκαιριών από τους επιχειρηματίες (Ardichvili & Cardozo, 2000, Ardichvili, Cardozo, & Ray, 2003). Ως σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία αναγνώρισης

---

<sup>157</sup>Πετράκης Π. Ε., Η Επιχειρηματικότητα σε Συνθήκες Υψηλής Αβεβαιότητας, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2016 σελ.28

<sup>158</sup> Busenitz, L. W., Plummer, L. A., Klotz, A. C., Shahzad, A., & Rhoads, K. (2014). Entrepreneurship research (1985–2009) and the emergence of opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 981-1000



ευκαιριών είναι οι προηγούμενες γνώσεις, το κοινωνικό κεφάλαιο, η προσωπικότητα, η γνώση, η επιχειρηματική εγρήγορση, οι περιβαλλοντικές συνθήκες, η συνεχής αναζήτηση (Ardichvili et al., 2003, George et al., 2014 · Shane, 2003)<sup>159</sup>.

Από το 2006 η αναγνώριση των διεθνών ευκαιριών έχει γίνει μια αναπτυξιακή ερευνητική ροή στη διεθνή επιχειρηματικότητα (Peiris, Akoorie, & Sinha, 2012)<sup>160</sup>. Η αύξηση του ενδιαφέροντος για την αναγνώριση διεθνών ευκαιριών οφείλεται στους μελετητές που τόνισαν την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα λόγω το ότι η έννοια αυτή είχε αναπτυχθεί ανεπαρκώς σε προηγούμενες μελέτες (Johanson & Vahlne, 2006)<sup>161</sup>.

Σημαντικό θεμέλιο λίθο αποτέλεσε το έργο του Kontinen και του Ojala (2011a)<sup>162</sup>. Η μελέτη τους μας δίνει πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τη διεθνή αναγνώριση ευκαιριών παρόλα αυτά όμως χρειάζεται περαιτέρω εξέταση<sup>163</sup>.

### **3.1.4 Η Δημιουργία της Επιχειρηματικής Ευκαιρίας**

Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες είναι συνυφασμένες με τις ενέργειες των ατόμων είτε υπάρχει είτε δεν υπάρχει οικονομική σκοπιμότητα. Το θέμα είναι κατά πόσο θεωρείται προϊόν σκόπιμης ή τυχαίας δραστηριότητας καθώς επίσης και κατά πόσο έχουν δημιουργηθεί από άτομα που συμμετέχουν στο σύστημα ή έχουν εξωγενή χαρακτήρα.

Εάν οι επιχειρηματικές ευκαιρίες έχουν τυχαίο ή σκόπιμο χαρακτήρα, σχετίζεται με την στόχευση της ανάπτυξης της επιχειρηματικής προσέγγισης ως προς τη φύση της επιχειρηματικής ευκαιρίας καθώς δεν έχει νόημα να αναζητά κανείς τα αίτια του τυχαίου. Εάν όμως η επιχειρηματική ευκαιρία στηρίζεται σε κανόνες που την

---

<sup>159</sup> International Opportunity Recognition: an Overview, *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 27, No. 1, 2017

<sup>160</sup> Peiris, I. K., Akoorie, M., & Sinha, P. (2012). International entrepreneurship: A critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(4), 279-324

<sup>161</sup> Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (2006), "Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model", *Management International Review*, 46(2), 165-178

<sup>162</sup> Kontinen, T., & Ojala, A. (2011a). International opportunity recognition among small and medium-sized family firms. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 490-514

<sup>163</sup> International Opportunity Recognition: an Overview, *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 27, No. 1, 2017

προσδιορίζουν, τότε έχει νόημα η εύρεση και η μελέτη αυτών των κανόνων και ο προσδιορισμός των σημείων που επαναλαμβάνονται και προσδοκούνται τα χαρακτηριστικά της. Ιδιαίτερη σημασία έχει η φύση των φαινομένων δηλαδή εάν είναι ενδογενή ή εξωγενή. Εάν είναι εξωγενή τότε υπάρχει μόνο μια αναζήτηση ευκαιριών ανεξαρτήτως της δράσης των ατόμων που συμμετέχουν στην οικονομική διαδικασία. Οι εξωγενώς προσδιορισμένες επιχειρηματικές ευκαιρίες είναι σταθερού ή ορισμένου αριθμού και ο επιχειρηματίας καλείται να απαντήσει σε τι ποσοστό οι επιχειρηματικές αυτές ευκαιρίες εντοπίζονται.

Σημαντικοί παράγοντες επιχειρηματικών ευκαιριών αποτελούν οι δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη και η εξέλιξη της τεχνολογίας καθώς οι διαθέσιμοι πόροι μπορούν αξιοποιηθούν πιο παραγωγικά.

Η έρευνα βοηθάει να δημιουργηθούν νέα διαφοροποιημένα προϊόντα τα οποία ενισχύουν τη ζήτηση. Η τεχνολογική εξέλιξη είναι η μεγαλύτερη ευκαιρία για ορισμένες βιομηχανίες (Klevorick et al. 1995)<sup>164</sup>. Η τεχνολογική ανάπτυξη μπορεί να επιφέρει και αρνητικά αποτελέσματα σε ορισμένες μορφές επιχειρηματικότητας<sup>165</sup>.

Όπως έχει προαναφερθεί βασικός σκοπός μιας επιχείρησης δεν είναι η προώθηση της πώλησης του προϊόντος αλλά η ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών.

Οι έρευνες δείχνουν ότι τα άτυπα μέσα συλλογής πληροφοριών για τους πελάτες χρησιμοποιούνται πιο συχνά και χαίρουν μεγαλύτερης εκτίμησης έναντι των δομημένων (Fischer and Reuber 1997)<sup>166</sup>.

Η έρευνα αγοράς είναι ιδιαίτερως σημαντική στην αναγνώριση επιχειρηματικών ευκαιριών οι οποίες προέρχονται από τις ανάγκες των καταναλωτών καθώς επίσης και στο στάδιο της αξιολόγησης. Ο επιχειρηματίας έχει τη δυνατότητα να στηρίξει τις

---

<sup>164</sup> Klevorick, A.K., Levin, R.C, Nelson, R.R, Winter, S.G., (1995) On the sources and significance of interindustry differences in technological opportunities, *Research, Policy* 24, 185-205

<sup>165</sup> Πετράκης Π. Ε., Η Επιχειρηματικότητα σε Συνθήκες Υψηλής Αβεβαιότητας, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2016 σελ.29

<sup>166</sup> Reuber, A. R. and Fischer, E. (1997), "The influence of the management team's international experience on the internationalization behavior of SMEs", *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807-825

προβλέψεις ως προς το ύψος των πωλήσεων και των κερδών χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς. Εάν ο επιχειρηματίας δεν προβεί σε έρευνα αγοράς, δε θα καταφέρει να αξιολογήσει σωστά την επιχειρηματική ευκαιρία που έχει βρει. Επιπλέον ο επιχειρηματίας μπορεί να προστατευτεί από μια πιθανή αποτυχία δια μέσω της έρευνας αγοράς καθώς αποκαλύπτει μόνο συνειδητοποιημένες ανάγκες των καταναλωτών. (Muzyka 1997)<sup>167</sup>. Θα πρέπει όμως να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στη διαίσθηση που έχει ο επιχειρηματίας για μια επιχειρηματική ευκαιρία.

### **3.1.5 Οι Πηγές για Νέες Επιχειρηματικές Ευκαιρίες**

Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες εντοπίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον του επιχειρηματία. Οι πηγές για νέες ευκαιρίες προκύπτουν αναλύοντας την αγορά σε συνδιασμό με το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση. Προκύπτει λοιπόν ότι οι πηγές αναζήτησης νέων επιχειρηματικών ευκαιριών είναι πολλές. Η γνώση που έχει ο επιχειρηματίας είναι ένας παράγοντας που περιορίζει τις αλλαγές που συμβαίνουν γύρω του.

Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να ενημερώνεται διαρκώς για τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο περιβάλλον του, καθώς αυτές αποτελούν επιχειρηματικές ευκαιρίες. Ο όγκος των πληροφοριών τις περισσότερες φορές είναι αντιστρόφως ανάλογος με την ποιότητα των επιχειρηματικών ευκαιριών που υπάρχουν σε αυτήν την αγορά (Timmons 1999)<sup>168</sup>. Οι πληροφορίες τις περισσότερες φορές είναι ανακριβείς και στηρίζονται στο κατά πόσο ο επιχειρηματίας μπορεί να αναλύσει τις πληροφορίες και να δημιουργήσει ευκαιρίες εκεί όπου οι άλλοι αδυνατούν, αναπτύσσοντας με αυτό τον τρόπο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

---

<sup>167</sup> Πετράκης Π. Ε., Η Επιχειρηματικότητα σε Συνθήκες Υψηλής Αβεβαιότητας, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2016 σελ.30

<sup>168</sup> Timmons, J. A. (1999). New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century (5th ed.). New York, IrwinMcGraw-Hill

### **3.2 Ο Εντοπισμός των Επιχειρηματικών Ευκαιριών και η Απόκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**

Η εύρεση επιχειρηματικών ευκαιριών παίζει πρωταρχικό ρόλο για την επιχειρηματικότητα αφού καθιστά απαραίτητη την ύπαρξη του επιχειρηματία. Ο εντοπισμός των επιχειρηματικών ευκαιριών δίνει την ευκαιρία στον επιχειρηματία για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά στην οποία επεκτείνεται. Βασικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο στόχος της επιχείρησης είναι φανερός στο όραμα ή την αποστολή της.

Η ελκυστικότητα του κλάδου και η θέση που έχει σε αυτόν είναι καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία της επιχείρησης. Παρά την αναποτελεσματικότητα ενός κλάδου μία επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει σημαντικά κέρδη εάν καταφέρει και ενισχύσει τη θέση της μέσα σε αυτόν.

Όπως έχουμε προαναφέρει η διατήρηση των αποδόσεων μιας επιχείρησης στον κλάδο, της προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού η ενίσχυση της αξίας του προϊόντος προσελκύει το καταναλωτικό ενδιαφέρον. Η τεχνολογική εξέλιξη να μεν προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο όμως δεν είναι διατηρήσιμο καθώς είναι πολύ εύκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Η βιωσιμότητα όμως του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιτυγχάνεται μέσα από παράγοντες όπως είναι ο συμβολισμός του προϊόντος (π.χ. εικόνα, εμπορικό σήμα) και η εμπειρία των καταναλωτών από την απόκτηση και τη χρήση του. Οι ερευνητές του μάρκετινγκ αναγνωρίζουν τα συμβολικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και θεωρούν ότι η κατανάλωση των αγαθών σχετίζεται κυρίως με την κοινωνική τους σημασία και λιγότερο με τη λειτουργική τους χρησιμότητα<sup>169</sup>.

---

<sup>169</sup> <http://st.merig.eu/index.php?id=37&L=4> (διαδουκτιακή έρευνα Σεπτέμβριος 2017)

### 3.2.1 Οι Πηγές του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Συνοπτικά εντοπίζονται τρεις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

1. Το κέρδος της επιχείρησης από το πλεονέκτημα του κόστους το οποία επιτυγχάνεται χαμηλώνοντας τα κόστη
2. Το κέρδος της επιχείρησης από την διαφοροποίηση των προϊόντων της προσφέροντας μεγαλύτερη ωφέλεια στους πελάτες της
3. Πετυχαίνοντας η επιχείρηση χαμηλό κόστος συναλλαγών ή δημιουργώντας καινοτόμους συνδυασμούς

Ακόμα και οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν αντιμετωπίζουν πρόβλημα ανταγωνισμού επιδιώκουν να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακόμα και οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν αντιμετωπίζουν πρόβλημα ανταγωνισμού επιδιώκουν να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνήθως οι επιχειρήσεις που έχουν μονοπωλιακή δύναμη κάνουνε δραστικές κινήσεις για να ενισχύσουνε το ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος (Dasgupta and Stiglitz 1980, 1981)<sup>170</sup>. Τα κέρδη που έχουν ως μονοπωλητές είναι μεγάλα και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να θελήσουν να εισβάλουν στην αγορά τους. Οι επιχειρήσεις λοιπόν επιδιώκουν να έχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό ισχυρά εμπόδια εισόδου.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενισχύει τη διαφοροποίηση των προϊόντων της επιχείρησης από τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών της. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση κερδίζει μερίδιο αγοράς και πολλές φορές κατορθώνει να αυξήσει το περιθώριο κέρδους της.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αποτέλεσμα διαφορετικών παραγόντων. Ο σημαντικότερος παράγοντας στην ανακάλυψη των επιχειρηματικών ευκαιριών είναι

---

<sup>170</sup> Dasgupta, Partha and Stiglitz, Joseph. "Uncertainty, Industrial Structure, and the Speed of R&D." The Bell Journal of Economics, Vol. 11, No. 1, (Spring, 1980), pp. 1-28

να καταφέρει να αποκτήσει η επιχείρηση συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

### **3.2.2 Ο Επιχειρηματίας και ο Εντοπισμός των Επιχειρηματικών Ευκαιριών**

Κεντρικό ερώτημα στον τομέα της επιχειρηματικότητας είναι ο λόγος για τον οποίο οι επιχειρηματίες έχουν την ικανότητα να εντοπίσουν τις ευκαιρίες (Kaish and Gilad 1991, Shane 2003, Baron 2007). Οι νέες επιχειρήσεις δημιουργούνται λόγω των επιχειρηματιών και δεν μπορούμε να τους συγκρίνουμε με το ρόλο που έχουν τα στελέχη. Οι εξηγήσεις όσον αφορά το γιατί οι επιχειρηματίες και οι μη επιχειρηματίες έχουν διαφορετική ικανότητα αναγνώρισης επιχειρηματικών ευκαιριών, στηρίζονται στις διαφορετικές προσωπικότητες καθώς επίσης και στις διαφορές που σχετίζονται με τα κοινωνικά δίκτυα δραστηριοποίησης.

Η επιχειρηματική ευκαιρία εντοπίζεται κατά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης. Ο επιχειρηματίας, αφού έχει αναγνωρίσει την ευκαιρία, συνεχίζει να ψάχνει για ευκαιρίες όσο ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα. Η επιχειρηματική ευκαιρία προκύπτει από την δυνατότητα του προϊόντος να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών ή από την σωστή αξιοποίηση των πόρων δημιουργώντας ένα πιο εξελιγμένο προϊόν προσδίδοντάς του μεγαλύτερη αξία (Ardichvili et al. 2003)<sup>171</sup> και δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Οι πελάτες αρκετές φορές αδυνατούν να εκφράσουν τις επιθυμίες τους και τους προβληματισμούς τους. Έχουν όμως την ικανότητα να αναγνωρίσουν την αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας από τη στιγμή που αντιληφθούν τη λειτουργία και τα πλεονεκτήματά του προϊόντος.

Από τη στιγμή που κατανοηθεί η ανάγκη της αγοράς, αναλύοντας το περιβάλλον της, τότε μπορεί να αναπτυχθεί καλύτερα η ευκαιρία και να προκύψει μια νέα

---

<sup>171</sup> Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123

επιχειρηματική ιδέα.

Η επιχειρηματική ιδέα βρίσκεται σε άμεση συσχέτιση με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ιδέα αυτή περιλαμβάνει:

- Την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Τους πελάτες στους οποίους απευθύνεται
- Το σχεδιασμό εφοδιαστικής αλυσίδας και μαρκετινγκ

Οι ευκαιρίες βοηθάνε την οικονομική ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Όλες οι ευκαιρίες δεν είναι αξιοποιήσιμες. Βασικό ρόλο στην αξιοποίηση μιας ευκαιρίας παίζει η στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση στρέφοντας τις δραστηριότητές της προς τους τομείς που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς. Σε βάθος χρόνου η επιλογή της σωστής στρατηγικής χαρακτηρίζει μια επιχείρηση ως πετυχημένη.

Σε μια οικονομία υπάρχει ένα σύνολο επιχειρηματικών ενεργειών οι οποίες είναι πολύ πιθανό να πραγματοποιηθούν (Koopmans 1951)<sup>172</sup>. Σε αυτό το σημείο παίζει σπουδαίο ρόλο η τεχνολογία. Η οικονομία σύμφωνα με την επιχειρηματικότητα δεν υποστηρίζει την ανάλυση πλήθους πιθανών ενεργειών αλλά στηρίζεται στην ικανότητα του επιχειρηματία να μπορεί με τη φαντασία του να αναπτύξει ένα πλήθος ενεργειών οι οποίες θα του ενισχύσουν τη θέση του στην αγορά. Το πλήθος των πιθανών ενεργειών έχουνε εξωγενή χαρακτήρα σε σχέση με τις επιλογές του επιχειρηματία προσεγγίζοντας έτσι με πιο αυστηρά κριτήρια τη θεωρία της επιχειρηματικότητας.

Εξαρχής δε μπορεί ο επιχειρηματίας να γνωρίζει εάν έχει επιλέξει το σωστό επιχειρηματικό σχέδιο το οποίο θα του προσφέρει μελλοντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πολλές φορές ένα επιχειρηματικό σχέδιο φαίνεται στην αρχή εφικτό αλλά στην πορεία προκύπτει ότι δεν είναι σωστή επιλογή καθώς τα κόστη μπρεί να είναι μεγαλύτερα από τα έσοδα. Ο βαθμός κατά τον οποίο ένα επιχειρηματικό σχέδιο

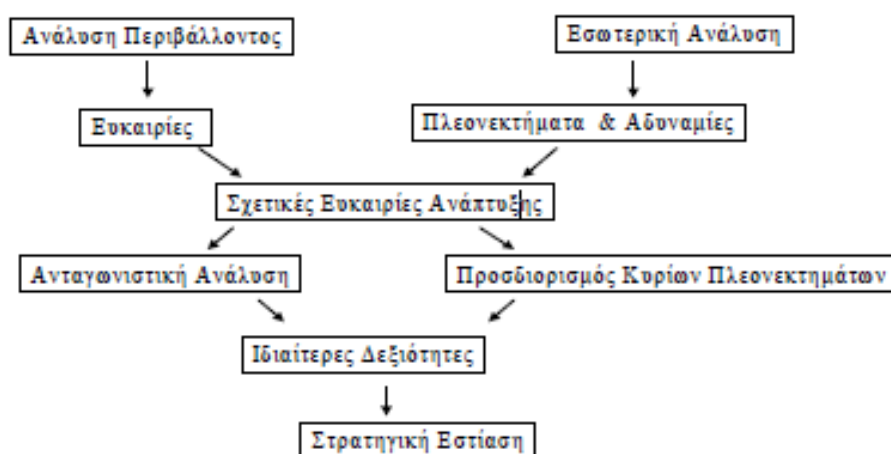
---

<sup>172</sup> Koopmans TC (1951) Activity Analysis of Production and Allocation. New York: Wiley

είναι εφικτό και πραγματοποιήσιμο δεν αποτελεί κοινή γνώση<sup>173</sup>.

Η επιχειρηματική απόφαση έχει υψηλό κόστος, το οποίο οφείλεται στο κόστος της πληροφόρησης και στο κόστος από την αναζήτηση πληροφοριών. Οι επιχειρηματίες έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα λόγω του ότι έχουν χαμηλότερα προσωπικά κόστη πληροφόρησης, με αποτέλεσμα πολλοί να δανείζουν τους πόρους τους σε επιχειρηματίες, προκειμένου να τους βοηθήσουν στην ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων. Οι επιχειρηματίες ουσιαστικά είναι ιδιοκτήτες και διαχειριστές των εταιρειών στις επενδύσεις άλλων<sup>174</sup>.

**Πίνακας 8: Διαδικασία Εντοπισμού και Επιλογής Επιχειρηματικών Ευκαιριών**



Πηγή: <http://blogs.sch.gr/kkiourtsis/files/2011/07/O.E.-2.61.pdf>

### 3.2.3 Η Διατήρηση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Η επιχειρηματική στρατηγική μιας επιχείρησης έχει σαν βασικό σκοπό να αναπτύξει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης πρέπει να έχει διάρκεια. Η γνωστοποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια αγορά, δημιουργεί τον κίνδυνο, να θελήσουν οι

<sup>173</sup> Πετράκης Π. Ε., Η Επιχειρηματικότητα σε Συνθήκες Υψηλής Αβεβαιότητας, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2016 σελ.35

<sup>174</sup> Πετράκης Π. Ε., Η Επιχειρηματικότητα σε Συνθήκες Υψηλής Αβεβαιότητας, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2016 σελ.35-36



ανταγωνιστικές επιχειρήσεις να κερδίσουν έδαφος λειτουργώντας με παρόμοιο τρόπο. Μακροχρόνια οι επιχειρήσεις στοχεύουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος με μακρόχρονο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο θα του αποφέρει οφέλη. Η επιτυχία σε μία επιχείρηση δεν διαρκεί για πάντα. Η βελτίωση της οικονομικής θέσης μιας επιχείρησης στηρίζεται σε σωστά διαμορφωμένες μακροχρόνιες στρατηγικές.

Στην προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το βασικό πρόβλημα είναι οι προσπάθειες που κάνει ο επιχειρηματίας για την εξεύρεση πλεονεκτημάτων καθώς και η χρήση των μεθόδων αξιολόγησης του αποτελέσματος. Οι επιχειρηματίες θα πρέπει να αναπτύσουν ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy) στην επιχείρησή τους (Porter 1980)<sup>175</sup>. Η ένταξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησής του, είναι συνδυασμός νέων τρόπων αξιοποίησης των παραγωγικών συντελεστών, με ποιο σημαντικό, τον συντελεστή «κεφάλαιο».

Το κεφάλαιο περιλαμβάνει τον εξοπλισμό, τα μηχανήματα και την τεχνολογία που χρησιμοποιείται στην παραγωγική διαδικασία. Για να αλλάξει η τεχνολογία παραγωγής μιας επιχείρησης απαιτείται χρόνος, με αποτέλεσμα, η οποιαδήποτε νέα εφαρμογή της από έναν επιχειρηματία να προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρησή του και να αποτελεί βασική απειλή για τους ανταγωνιστές.

Όταν ο επιχειρηματίας πρωτοπορεί, έχει το πλεονέκτημα του χρόνου, προσδίδοντας του οικονομικό προβάδισμα, μέχρι να καταφέρει ο ανταγωνισμός να αντιγράψει τις ενέργειές του. Επιπλέον η επιχείρηση η οποία μιμείται τις ενέργειες μιας άλλης εταιρείας έχει μικρότερα κέρδη τα οποία δεν αντισταθμίζονται έναντι της πρωτοπόρου εταιρείας. Οι αγορές που είναι ευκολοπροσβάσιμες από όλες τις επιχειρήσεις παρουσιάζουε μεγάλη ευκολία στην αλλαγή του σκηνικού της οικονομικής ανάπτυξης.

Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ιδιαίτερα δύσκολη υπόθεση αφού είναι πολύ πιθανή η δημιουργία ενός παρόμοιου προϊόντος με πιο εξελιγμένα

---

<sup>175</sup> Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980

χαρακτηριστικά. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι για να είναι βιώσιμο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το προϊόν θα πρέπει να διαθέτει χαρακτηριστικά τα οποία θα του προσδίδουν σημασία περισσότερο κοινωνική.

Ο επιχειρηματίας για να επιτύχει διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προσπαθεί να δυσκολέψει την πρόσβαση των ανταγωνιστών στην τεχνολογία που χρησιμοποιεί. Η πρόσβαση αυτή δεν είναι εύκολη υπόθεση καθώς απαιτείται τεχνονωσία που οι ανταγωνιστές πολλές φορές δεν έχουν, είτε γιατί προστατεύονται από διπλώματα ευρεσιτεχνίας. Ο επιχειρηματίας έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει στρατηγικές αποτρεπτικής εισόδου στους ανταγωνιστές δια μέσου της χαμηλής τιμολόγησης, επιθετικής πολιτική των τιμών και επέκτασης της παραγωγικής δραστηριότητας (Fisher 1991).

Η βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιτυγχάνεται δια μέσω της επιχειρηματικής κουλτούρας η οποία προσπαθεί να επενδύει στις καινοτόμες ενέργειες.

Ο πολιτισμός αποτελεί στρατηγικό εργαλείο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δια μέσω της καινοτομίας (Pettrakis et al. 2014)<sup>176</sup>. Για να μπορέσει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός να καινοτομήσει απαιτείται μια σειρά ελεύθερης ανταλλαγής ιδεών όσων συμμετέχουν στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι περισσότερες επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που τους παρουσιάζονται δημιουργώντας κουλτούρα στην οποία υπάρχει έδαφος για την ανάπτυξη καινοτόμων ενεργειών οι οποίες ενισχύουν τη θέση των επιχειρήσεων στην αγορά.

Η κουλτούρα η οποία στηρίζεται στην καινοτομία αποτελεί από μόνη της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση. Η κουλτούρα ενισχύει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, δίνοντας κίνητρο για την ενίσχυση του επιχειρηματικού πνεύματος. Οι πολιτισμικές διαφοροποιήσεις δίνουν την δυνατότητα σε μια ομάδα να αναθεωρήσει τον τρόπο σκέψης της προσδίδοντάς της

---

<sup>176</sup> Pettrakis Panagiotis, The Rebirth of the Greek Labor Market, Building Toward 2020 After the Global Financial Meltdown

νέα στοιχεία.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται δια μέσω της σωστής διαχείρισης του προϊόντος και ταυτόχρονα δημιουργώντας μελλοντικά καινοτομία (Tushman and Nadler 1986)<sup>177</sup>. Η οικονομική ανάπτυξη των επιχειρήσεων περιλαμβάνει το στάδιο της καινοτομίας (Pettrakis and Kostis 2012)<sup>178</sup>.

Η κουλτούρα η οποία στηρίζεται στην καινοτομία πρέπει να μπορεί να αναγνωρίσει τους παράγοντες που ενισχύουν αυτό το σκοπό της. Για να μπορέσει να αναπτυχθεί αυτό το είδος της κουλτούρας πρέπει να υπάρχουν τα άτομα-ηγέτες τα οποία γνωστοποιούν τους στόχους που έχει η επιχείρηση καθώς και το αποτέλεσμα που επιδιώκει. Το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα αποτελεί τη βάση ενίσχυσης της δημιουργικότητας.

### **3.2.4 Ο Ρόλος της Παγκοσμιοποίησης στη Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος των Επιχειρήσεων**

Η παγκοσμιοποίηση ενισχύει τον ανταγωνισμό τόσο στην εγχώρια όσο και στην ξένη αγορά. Μετά τη δεκαετία του '90, δημιουργήθηκαν συνθήκες τέλειου ανταγωνισμού οι οποίες διαμόρφωσαν τις τιμές μειώνοντας με αυτό τον τρόπο τα επίπεδα του πληθωρισμού (Schwerhoff and Sy 2013)<sup>179</sup>. Αυτό προκλήθηκε από την απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου και την ανάπτυξή του με ιδιαίτερα γρήγορους ρυθμούς. Η μεγάλη μείωση των τιμών μας ωθεί να επικεντρωθούμε σε άλλους παράγοντες πέρα των τιμών (Benkovskis and Woerz 2014)<sup>180</sup>.

---

<sup>177</sup> Tushman, M.L. and Nadler, D. (1986) Organizing for innovation. California, Management Review 74-92

<sup>178</sup> Pettrakis P.E. and Kostis P.C., The Role of Knowledge and Trust in SMEs, 2012

<sup>179</sup> Schwerhoff G., Sy M. (2013) How Globalization Helped Decreasing Inflation, August, Economonitor

<sup>180</sup> Πετράκης Π. Ε., Η Επιχειρηματικότητα σε Συνθήκες Υψηλής Αβεβαιότητας, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2016 σελ.39

Τα επίπεδα του πληθωρισμού εξαρτώνται από την πολιτική των κεντρικών τραπεζών. Η παγκοσμιοποίηση βελτιώνει την οικονομική αποτελεσματικότητα με αποτέλεσμα να μειώνονται οι τιμές και ο πληθωρισμός όταν η αύξηση της ποσότητας χρήματος των κεντρικών τράπεζών είναι μικρότερη από την αύξηση του παραγόμενου προϊόντος.

Η ευκολία στην πρόσβαση των πληροφοριών ενισχύει τον ανταγωνισμό και μειώνει τις τιμές. Η απελευθέρωση λοιπόν του εμπορίου αποτελεί μέσω μείωσης των τιμών και συνεπώς των αποδόσεων.

Οι παγκόσμιες αλυσίδες προστιθέμενης αξίας δημιουργούν προβλήματα τόσο στην ανταγωνιστικότητα όσο και στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όσο υπάρχει εξάπλωση των επιχειρήσεων σε άλλες χώρες τόσο αυξάνεται η δυσκολία να θεωρηθούν αυτόνομα συστήματα οι εγχώριες επιχειρήσεις. Παρουσιάζεται δηλαδή αδυναμία στον υπολογισμό των οικονομικών σχέσεων ανάμεσα στις χώρες θεωρώντας ότι οι πολιτικές οι οποίες ακολουθούνται βρίσκονται σε λάθος κατεύθυνση<sup>181</sup>.

### **3.2.5 Οι Παραδοσιακές Μέθοδοι Αξιολόγησης και η Έννοια του Μελλοντικού Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**

Απαιτείται νέα προσέγγιση για την αξιολόγηση των μελλοντικών επιχειρηματικών ευκαιριών που παρουσιάζονται. Η νέα προσέγγιση είναι αποτέλεσμα των χαμηλών ονομαστικών αποδόσεων, του υψηλού βαθμού αβεβαιότητας και μεταβλητότητας, συνθηκών οι οποίες επικρατούν σε παγκόσμιο οικονομικό επίπεδο και οι οποίες έχουν ακυρώσει τις παραδοσιακές διαδικασίες για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρηματικές προσπάθειες λόγω της συνέχειάς τους παρουσιάζουνε πολυπλοκότητα. Αποτέλεσμα λοιπόν είναι η ανάγκη επίτευξης

---

<sup>181</sup> Πετράκης Π. Ε., Η Επιχειρηματικότητα σε Συνθήκες Υψηλής Αβεβαιότητας, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2016 σελ.40

μελλοντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος<sup>182</sup>.

### **3.2.6 Η Έννοια του Μελλοντικού Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**

Ως μελλοντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χαρακτηρίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα αναπτυχθεί μελλοντικά. Θα πρέπει να ανταποκρίνεται στο δύσκολο περιβάλλον που έχει δημιουργηθεί και το οποίο αφορά συνθήκες χαμηλών αποδόσεων οι οποίες έχουν σαν αποτέλεσμα την υψηλή αβεβαιότητα. Συνεπώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με τις συνθήκες που θα επικρατήσουν μελλοντικά στην επιχειρηματικότητα με αποτέλεσμα να δυσκολεύει η διαδικασία δημιουργίας επιχειρηματικών ευκαιριών.

Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες περιορίζονται καθώς οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί θέτουν νέες προτεραιότητες και στόχους. Υπό αυτές τις συνθήκες μειώνονται τα επίπεδα καινοτομίας, ενώ δεν γίνονται επενδύσεις σε επιμορφωτικό επίπεδο το οποίο θα μπορούσε να επιφέρει καινοτομικά αποτελέσματα<sup>183</sup>. Το μελλοντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να προκύπτει εφαρμόζοντας συγκεκριμένη στρατηγική από τις επιχειρήσεις.

### **3.3 ΜΜΕ και η Πολυδιάστατη Αναγνώριση Ευκαιριών τους**

Οι εμπορικές εκθέσεις όπως έχει προαναφερθεί δημιουργούν το έδαφος για τη δημιουργία νέων συνεργασιών σε διεθνές επίπεδο. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ανακαλύπτουν διεθνείς ευκαιρίες μέσα από τις εκθέσεις και καταφέρνουν να διεισδύσουν με τον τρόπο αυτό σε νέες αγορές.

Σύμφωνα με τα ευρήματα αυτά, οι Kontinen και Ojala (2011b) τονίζουν ότι οι οικογενειακές ΜΜΕ αναγκάζονται να δημιουργήσουν ενδιάμεσους δεσμούς καθώς οι οικογενειακοί δεσμοί δεν προωθούν τη διεθνή αναγνώριση ευκαιριών. Οι

---

<sup>182</sup> Πετράκης Π.Ε., Η Επιχειρηματικότητα σε Συνθήκες Υψηλής Αβεβαιότητας, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2016, σελ.40

<sup>183</sup> Πετράκης Π.Ε., Η Επιχειρηματικότητα σε Συνθήκες Υψηλής Αβεβαιότητας, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2016, σελ.41

αδύναμοι δεσμοί των οικογενειακών ΜΜΕ επιδιώκουν να ενδυναμώσουν τις σχέσεις με τους εταίρους τους στηριζόμενες σε αμοιβαία εμπιστοσύνη (Kontinen & Ojala, 2011b)<sup>184</sup>.

### **3.3.1 Αναγνώριση Επιχειρηματικών Ευκαιριών από Οικογενειακές Επιχειρήσεις**

Εάν συνδιάσουμε την γνώση επιχειρηματικών ευκαιριών με αυτή των οικογενειακών επιχειρήσεων αναπτύσσονται τρεις προτάσεις.

Η πρώτη πρόταση στηρίζεται στη διατήρηση των σιωπηρών ευκαιριών από τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Η δεύτερη πρόταση αφορά τους ειδικούς πόρους του ανθρώπινου κεφαλαίου. Αυτά τα πλεονεκτήματα μαζί με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό τους οδηγούν στην τρίτη πρόταση ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να αναγνωρίσουν ευκαιρίες από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις υπάρχουν σε ποικίλες μορφές - από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις έως πολυεθνικές εταιρείες (Ramadani and Hoy, 2015)<sup>185</sup>. Παρόλο που είναι γνωστό ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν μεγάλη επίδραση στις οικονομίες πολλών εθνών (Klein, 2000, Morck and Yeung, 2003, Uhlaner et al., 2012) και αντιπροσωπεύουν μια σημαντική μορφή επιχειρηματικής οργάνωσης σε όλο τον κόσμο (IFERA Διεθνής Οικογενειακή Επιχειρηματική Ακαδημία Ερευνών, 2003, Patel et al., 2012), εν τούτοις ελάχιστη προσοχή έχει δοθεί στο πώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Ο βασικός παράγοντας της επιχειρηματικής διαδικασίας είναι η αναγνώριση μιας εμπορεύσιμης ευκαιρίας που υπόσχεται σημαντικές προοπτικές κέρδους. Η απόφαση να δημιουργηθεί μια νέα επιχείρηση, να αναπτυχθεί, να διεθνοποιηθεί ή να οικοδομηθεί μια νέα στρατηγική επιχειρηματική μονάδα προκύπτει συχνά από την

---

<sup>184</sup> Kontinen, T., & Ojala, A. (2011b). Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review*, 20(4), 440-453

<sup>185</sup> Ramadani, V. and Hoy, F. (2015), "The context and uniqueness of family business", in Dana, L.-P. and Ramadani, V. (Eds), *Family Businesses in Transition Economies*

πεποίθηση ότι έχει εντοπιστεί μια μοναδική ευκαιρία. Η αναγνώριση ευκαιριών έχει γίνει ευρέως αποδεκτή ως κεντρική ιδέα.

Είναι επίσης μια πτυχή στις καθιερωμένες εταιρείες, για παράδειγμα, στο πλαίσιο στρατηγικών διεθνοποίησης, όπως ο προσδιορισμός νέων αγορών πωλήσεων ή ευκαιριών παραγωγής στο εξωτερικό. Η Shi και η Dana εξετάζουν τη σχέση μεταξύ του προσανατολισμού της αγοράς και της επιχειρηματικότητας στις κινεζικές οικογενειακές επιχειρήσεις δεύτερης γενιάς (Shi and Dana, 2013)<sup>186</sup>. Υποδεικνύουν ότι «τα πρότυπα κοινωνικοποίησης του ιδιοκτήτη-διαχειριστή έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις επιχειρηματικές διαδικασίες της επιχείρησης» (Shi and Dana, 2013)<sup>187</sup>.

Συγκεκριμένα, υπάρχει ένα σύνολο ερευνών, με επίκεντρο τα άτομα και τις ομάδες καθιερωμένων εταιρειών καθώς και τους νεοεισερχόμενους επιχειρηματίες. Πρώην έρευνα για την αναγνώριση ευκαιριών έχει εντοπίσει δύο βασικές προσεγγίσεις για να το εξηγήσει: την προσέγγιση του ανθρώπινου κεφαλαίου και τη γνωστική προσέγγιση.

Με το μοντέλο της Uppsala, οι Johanson και Vahlne (1977)<sup>188</sup> εξηγούν τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Η προσέγγισή τους επικεντρώνεται στη σταδιακή απόκτηση, ενσωμάτωση και χρήση των γνώσεων σχετικά με τις αγορές και τις επιχειρήσεις στο εξωτερικό και στις αυξανόμενες αυξανόμενες δεσμεύσεις στις διεθνείς αγορές. Το 2009, αναθεώρησαν αυτό το μοντέλο για να παραμείνουν ενήμεροι για το μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και πρόσθεσαν μια διάσταση δικτύου καθώς και τις έννοιες της

---

<sup>186</sup> Shi, S.X. and Dana, L.-P. (2013), "Market orientation and entrepreneurship in Chinese family business: a socialization view", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 20 No. 1, pp. 1-16

<sup>187</sup> Shi, S.X. and Dana, L.-P. (2013), "Market orientation and entrepreneurship in Chinese family business: a socialization view", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 20 No. 1, p. 12

<sup>188</sup> Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (1977), "The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 No. 1, pp. 23-32

οικοδόμησης εμπιστοσύνης και της δημιουργίας γνώσεων (Johanson and Vahlne, 2009)<sup>189</sup>.

Αντλώντας πληροφορίες από τους Aldrich και Cliff (2003)<sup>190</sup>, υποστηρίζουμε ότι, επειδή η πλειονότητα των επιχειρήσεων είναι υπό τον έλεγχο των οικογενειών, υπάρχει ανάγκη να επικεντρωθούν στα μοναδικά χαρακτηριστικά της αναγνώρισης ευκαιριών στην οικογενειακή επιχείρηση.

Ενώ μερικές πρόσφατες προσεγγίσεις ασχολούνται με ευρύτερες εστίες όπως τον επιχειρηματικό προσανατολισμό στις οικογενειακές επιχειρήσεις, την οργανωτική μάθηση σε οικογενειακές επιχειρήσεις (Zahra, 2012)<sup>191</sup> και τα στάδια του κύκλου ζωής (Sharma and Salvato, 2011)<sup>192</sup>, εν τούτοις πολύ λίγες ασχολούνται με την αναγνώριση ευκαιριών σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Ενώ οι Kontinen και Ojala επεξεργάζονται τη διεθνή αναγνώριση ευκαιριών από οικογενειακές ΜΜΕ, η Patel και η Fiet επικεντρώνονται στον συνδυασμό γνώσης.

Ο Sardeshmukh και ο Corbett δίνουν πληροφορίες για τη δυαδικότητα της εσωτερικής και εξωτερικής ανάπτυξης των διαδόχων. Ο Pounder αναγνωρίζει στη βιβλιογραφία του ανασκόπηση "δύο παράλληλα ρεύματα" της θεωρίας και της πρακτικής της επιχειρηματικότητας και της οικογενειακής επιχείρησης (Pounder, 2015)<sup>193</sup>. Αυτά τα ρεύματα είναι ξεχωριστά με αποτέλεσμα να υπάρχει έλλειψη ολοκληρωμένων θεωριών. Καλούνται λοιπόν οι ερευνητές να κλείσουν αυτό το κενό και να «παντρευτούν» και τα δύο ρεύματα. Αυτό θα βοηθούσε στην ανάπτυξη μιας συνολικής, ευρύτερης κατανόησης της πολύπλοκης και σημαντικής διαδικασίας στην οικογενειακή επιχείρηση. Κλείνουμε αυτό το χάσμα συγκεντρώνοντας τις

---

<sup>189</sup> Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (2009), "The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies*, Vol. 40 No. 9, pp. 1411-1431

<sup>190</sup> Aldrich, H. and Cliff, J.E. (2003), "The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective". *of Business Ventimng*, Vol. 18 No. 5, pp. 573-596

<sup>191</sup> Zahra, S.A. (2012), "Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion", *Small Business Economics*, Vol. 38 No. 1, pp. 51-65

<sup>192</sup> Sharma, P. and Salvato, C. (2011), "Commentary: exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages in family firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35 No. 6, pp. 1199-1205

<sup>193</sup> Pounder, P. (2015), "Family business insights: an overview of the literature", *Family Business Management*, Vol. 5 No. 1, p. 122



επιστημονικές γνώσεις σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις και την αναγνώριση ευκαιριών.

### **3.3.2 Διαφοροποίηση Αναγνώρισης Ευκαιριών σε Οικογενειακές Επιχειρήσεις από άλλες Εταιρείες ή Ιδιώτες**

Οι Dana και Dana (2005)<sup>194</sup> συζητούν την ανάγκη για πιο επαγωγική και μη ποσοτική έρευνα για να αποκτήσουν μια βαθύτερη και ολιστικότερη αντίληψη για την επιχειρηματικότητα. Το εννοιολογικό μας έργο προορίζεται ως προκαταρκτική εργασία για τη στήριξη τέτοιων ποιοτικών μελετών στο μέλλον.

Προτείνεται ένα σύστημα θεωρητικής ανάλυσης των οικογενειακών επιχειρήσεων για να εξετάσει τα χαρακτηριστικά της αναγνώρισης ευκαιριών. Με αυτόν τον τρόπο, επεξεργαζόμαστε τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες των οικογενειακών επιχειρήσεων και συνεπώς συμβάλλουμε στην έρευνα οικογενειακών επιχειρήσεων, συνδυάζοντας και τις δύο ερευνητικές ροές.

Με βάση τη θεωρία (Luhmann, 2006)<sup>195</sup> για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, αναπτύσσονται διάφορες προτάσεις σχετικά με τις πτυχές των οικογενειακών επιχειρήσεων, όπως είναι οι στόχοι, η σταθερότητα και η μακροπρόθεσμη συσσώρευση ανθρώπινου κεφαλαίου. Συνδυάζουμε αυτές τις ιδιαιτερότητες με παράγοντες που προσανατολίζονται στον άνθρωπο και έχουν αποδειχθεί ότι έχουν αντίκτυπο στην αναγνώριση ευκαιριών, π.χ. γνώση του κλάδου (Alsos and Raikkonen, 2004)<sup>196</sup>.

## **3.4 Αναγνώριση ευκαιριών ως επιχειρηματική συμπεριφορά**

Τα τελευταία 15 χρόνια, έχει δημιουργηθεί ένα σώμα έρευνας σχετικά με τις ευκαιρίες και την αναγνώρισή τους. Ακολουθεί μια σύντομη επισκόπηση αυτών των

---

<sup>194</sup> Dana, L.-P. and Dana, T.E. (2005), "Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, A'ol. 2 No. 1, pp. 79-88

<sup>195</sup> Luhmann, N. (2006), "System as difference", *Organization*, Vol. 13 No. 1, pp. 37-57

<sup>196</sup> Alsos, G.A. and Raikkonen, V. (2004), "Opportunity recognition and prior knowledge: a study of experienced entrepreneurs: NCSB 2004 Conference", *13th Nordic Conference on Small Business Research*

δομών για την κατανόηση των προσωπικών παραγόντων ως οδηγών της αναγνώρισης ευκαιριών.

### 3.5 Οι δομές της αναγνώρισης ευκαιριών

Σύμφωνα με τον ορισμό του Shane και του Venkataraman, οι "επιχειρηματικές ευκαιρίες" είναι αντικειμενικές "καταστάσεις στις οποίες τα νέα αγαθά, οι υπηρεσίες, οι πρώτες ύλες και οι μέθοδοι οργάνωσης μπορούν να εισαχθούν και να πωληθούν σε μεγαλύτερο βαθμό από το κόστος παραγωγής τους" (Shane and Venkataraman, 2000)<sup>197</sup>. Στο πλαίσιο των νέων αγαθών ή υπηρεσιών, μια επιχειρηματική ευκαιρία μπορεί να περιλαμβάνει "την αντίληψη της δυνατότητας δημιουργίας νέων επιχειρήσεων" καθώς και "τη σημαντική βελτίωση της θέσης μιας υπάρχουσας επιχείρησης, και στις δύο περιπτώσεις που οδηγεί σε νέο δυναμικό κέρδους" (Christensen et al. 1989, σελ. 3).

Οι ευκαιρίες μπορούν να θεωρηθούν μέσω της αντικειμενικής προοπτικής ως φαινόμενα που προκύπτουν λόγω της δυναμικής της αγοράς (Ramoglou and Tsang, 2016)<sup>198</sup>. Με αυτό τον τρόπο οι ευκαιρίες υπάρχουν ανεξάρτητα από τα άτομα. Μόνο άτομα με επαγρύπνιση, με ακριβή αντίληψη για το αντικειμενικό περιβάλλον τα αναγνωρίζουν (Kirzner, 1973)<sup>199</sup>. Νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες μπορούν να εντοπιστούν είτε μέσω μιας συστηματικής προσπάθειας αναζήτησης είτε μέσω τυχαίας ανακάλυψης (Hills et al, 1997)<sup>200</sup>.

Από την άλλη πλευρά, οι ευκαιρίες μπορούν να θεωρηθούν ότι προκύπτουν από τις υποκειμενικές ερμηνείες και τις δημιουργικές ενέργειες των ατόμων (κατασκευαστική προοπτική). Από αυτή την άποψη, οι ευκαιρίες δεν αναγνωρίζονται

---

<sup>197</sup> Shane, S.A. (2000), "Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities", *Organization Science*, Vol. 11 No. 4, p. 220

<sup>198</sup> Ramoglou, S. and Tsang, E.W.K. (2016), "A realist perspective of entrepreneurship: opportunities as propensities", *Academy of Management Review*, Vol. 41 No. 3. pp. 410-434

<sup>199</sup> Kirzner, I.M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago, IL

<sup>200</sup> Hills, G.E., Lumpkin, G.T. and Singh, R.P. (1997), "Opportunity recognition: perceptions and behaviors of entrepreneur's", in Reynolds, P. (Ed.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol. 17, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, MA, pp. 168-188

από άτομα με τις σωστές αντιλήψεις αλλά δημιουργούνται μέσω μιας διαδικασίας κοινωνικής κατασκευής από άτομα που διαθέτουν τη δημιουργικότητα και τους πόρους για να αλλάξουν το περιβάλλον για να εκμεταλλευτούν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες (Wood and McKinley, 2010)<sup>201</sup>. Στην υποκειμενική ερμηνεία, οι επιχειρηματικές ευκαιρίες αρχικά εξελίσσονται ως επιχειρηματικές ιδέες που δημιουργούνται εσωτερικά με βάση εξωτερικά ερεθίσματα και που μπορούν να επεξεργαστούν στη συνέχεια (Davidsson, 2003)<sup>202</sup>.

### **3.6 Προσωπικοί παράγοντες στην αναγνώριση ευκαιριών**

Οι ευκαιρίες μπορούν να αντιμετωπιστούν από διάφορες απόψεις, όπως από περιβαλλοντική άποψη ή από την αντίληψη ενός ατόμου που έχει εντοπίσει μια ευκαιρία. Συγκεκριμένα, υπάρχει ένα σύνολο ερευνών που επικεντρώνεται σε προσωπικούς παράγοντες που οδηγούν στην αναγνώριση ευκαιριών. Αυτοί οι οδηγοί που σχετίζονται με τον άνθρωπο για την αναγνώριση ευκαιριών έχουν αναλυθεί κυρίως όσον αφορά τα άτομα από / στις καθιερωμένες εταιρείες, καθώς και όσον αφορά τους νεοεισερχόμενους επιχειρηματίες.

#### **3.6.1 Η προσέγγιση του ανθρώπινου κεφαλαίου**

Η εφαρμογή της θεωρίας του ανθρώπινου κεφαλαίου αντιπροσωπεύει την υπόθεση ότι η ικανότητα των ανθρώπων να αναγνωρίζουν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες συσχετίζεται θετικά με το γενικό τους κεφάλαιο και το συγκεκριμένο ανθρώπινο κεφάλαιο τους (Becker, 1975). Ο πρώτος βασίζεται κυρίως στην εκπαίδευση και την εργασιακή εμπειρία, ενώ η τελευταία βασίζεται σε στοιχεία όπως η εμπειρία ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων, η γνώση της βιομηχανίας, η εμπειρία διαχείρισης και οι τεχνικές δυνατότητες (Brtiderl et al., 1998)<sup>203</sup>. Υποθέτουμε ότι η αναγνώριση

---

<sup>201</sup> Wood, M.S. and McKinley, W. (2010), "The production of entrepreneurial opportunity': a constructivist perspective", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 4 No. 1, pp. 66-84

<sup>202</sup> Davidsson, P. (2003), "The domain of entrepreneurship research: some suggestions", in Katz, J. and Shepherd, S. (Eds), *Cognitive Approaches to Entrepreneurship Research: Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 6, Elsevier Science, Kidlington, Oxford, pp. 315-372

<sup>203</sup> Brtiderl, J., Preisendörfer, P. and Ziegler, R. (1998), *Der Erfolg Neugegründeter Betriebe*, 2nd ed., Duncker & Humblot, Berlin

ευκαιριών εξαρτάται από τη διαθεσιμότητα πληροφοριών και προηγούμενης γνώσης η οποία, με τη σειρά της, μπορεί να εξαρτάται από την εκπαίδευση ή και την εμπειρία. Επιπλέον, η γνώση βοηθά το άτομο να εκτιμήσει και να εκμεταλλευτεί τις πληροφορίες στην επιχείρηση.

### **3.6.2 Η γνωστική προσέγγιση**

Οι γνωσιακές διαδικασίες των επιχειρηματιών διαφέρουν σε λεπτομέρειες από εκείνες των μη επιχειρηματιών (Baron and Ward, 2004)<sup>204</sup>. Η γνωστική προοπτική τονίζει ότι όλες οι ενέργειες, επηρεάζονται από τις διανοητικές διαδικασίες μέσω των οποίων γίνεται συνολική διαχείριση των πληροφοριών (Baron 2004)<sup>205</sup>.

Η θεωρία της ρυθμιστικής εστίασης δημιουργεί ένα πλαίσιο αντίληψης του τρόπου ρύθμισης της συμπεριφοράς των ατόμων (Brockner et al., 2004)<sup>206</sup>. Η επιχειρηματική ετοιμότητα η οποία οδηγεί τους επιχειρηματίες στην αναζήτηση ευκαιριών είναι καθοριστικός γνωστικός παράγοντας (Baron, 2004).

## **3.7 Οικογενειακές επιχειρήσεις - Μια θεωρητική άποψη συστήματος**

Το σύστηματικό θεωρητικό πλαίσιο καθιστά δυνατή την ανάλυση των πτυχών από το επίπεδο του επιμέρους συστήματος καθώς και του συστήματος οικογενειακών επιχειρήσεων (Plate, 2010). Ως εκ τούτου, είναι χρήσιμο να κατανοήσουμε τα σύνθετα οργανωτικά φαινόμενα των οικογενειακών επιχειρήσεων.

---

<sup>204</sup> Baron, R.A. and Ward, T. (2004), "Expanding entrepreneurial cognition's toolbox: potential contributions from the field of cognitive science", *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 28 No. 6, pp. 553-573

<sup>205</sup> Baron, R.A. (2004), "The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic 'why' questions" *of Business Venturing*, Vol. 19 No. 2, p. 221

<sup>206</sup> Brockner, J., Higgins, E.T. and Low, M.B. (2004), "Regulatory focus theory and the entrepreneurial process", *Journal of Business Venturing*, Vol. 19 No. 2, pp. 203-220

Υπάρχουν πολύ διαφορετικές προσεγγίσεις θεωρίας συστημάτων (Großmann και Schlippe, 2015)<sup>207</sup>. Ακολουθώντας την προσέγγιση θεωρίας των συστημάτων του Luhmann (2006)<sup>208</sup>, τα κοινωνικά συστήματα αποτελούνται από την επικοινωνία και την έννοια της κατασκευής. Η επικοινωνία είναι ενσωματωμένη σε κάθε σύστημα με τον τρόπο που το σχεδιάζει.

Τα κοινωνικά συστήματα είναι αυτοπαραγωγικά (Luhmann, 1984)<sup>209</sup> που αποτελείται από το αυτοπαραγωγικό στοιχείο της επικοινωνίας. Αυτό σημαίνει ότι παράγονται και αναπαράγονται από τα στοιχεία που το αποτελούν. Θεωρούνται δομικά καθορισμένα και λειτουργικά κλειστά, έτσι η κατάσταση του συστήματος καθορίζεται από τις δικές του δομές. "Τα συστήματα (ενεργούν) με αποφασιστική δομή" (Von Schlippe and Frank, 2013)<sup>210</sup> και διαφοροποιούνται από το περιβάλλον τους μέσω της επικοινωνίας και της κατασκευής νοήματος.

Η οικογενειακή επιχείρηση προέρχεται από τη δομική σύζευξη των τριών συστημάτων **"οικογένεια"**, **"επιχείρηση"** και **"ιδιοκτησία"**. Τα συστήματα αυτά εξελίσσονται και αλληλοσυνδέονται: μέσα σε μια εξελικτική διαδικασία, επηρεάζουν το ένα το άλλο και οδηγούν στην υιοθέτηση και ανταλλαγή συμφερόντων και δεξιοτήτων (Frank et al., 2010)<sup>211</sup>. Με την εξισορρόπηση των αναγκών και των συμφερόντων τίθεται σε κίνηση μια συν-εξέλιξη των συστημάτων, η οποία οδηγεί σε αλλοιώσεις της σχετικής επιρροής κάθε συστήματος (Wimmer et al., 2005)<sup>212</sup> και διαμορφώνει το φαινόμενο της "οικογένειας" (Frank et al., 2010)<sup>213</sup>. Οι αξίες μεταδίδονται συχνά μέσω αφηγήσεων σε οικογενειακές επιχειρήσεις από γενιά σε

---

<sup>207</sup> Großmann, S. and Schlippe, A.V. (2015), "Family businesses: fertile environments for conflict", *Journal of Family Business Management*, Vol. 5 No. 2, p. 294

<sup>208</sup> Luhmann, N. (2006), "System as difference", *Organization*, Vol. 13 No. 1, pp. 37-57

<sup>209</sup> Luhmann, N. (1984), *Soziale Systeme, Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Suhrkamp, Frankfurt, p.59

<sup>210</sup> Von Schlippe, A. and Frank, H. (2013), "The theory of social systems as a framework for understanding family businesses", *Family Relations*, Vol. 62 No. 3, p. 390

<sup>211</sup> Frank, H., Lueger, M., Nose, L. and Suchy, D. (2010), "The concept of 'familiness': literature review and systems theory-based reflections", *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 1 No. 3, pp. 119-130

<sup>212</sup> Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M. und Vater, G. (2005), *Familienunternehmen*. Gabler, Wiesbaden

<sup>213</sup> Frank, H., Lueger, M., Nose, L. and Suchy, D. (2010), "The concept of 'familiness': literature review and systems theory-based reflections", *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 1 No. 3, pp. 119-130

γενιά. Με την αφήγηση ιστοριών, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να οικοδομήσουν ταυτότητα και κοινές έννοιες (Parada και Viladas, 2010)<sup>214</sup>.

Κάθε σύστημα διακρίνεται από τα δικά του ειδικά χαρακτηριστικά επικοινωνίας οι οποίες μπορούν να περιγραφούν ως εξής:

- **Το οικογενειακό σύστημα**

Στο οικογενειακό σύστημα, η επικοινωνία χαρακτηρίζεται από μια άμεση και συναισθηματική αλληλεπίδραση μεταξύ τους (Kraus et al, 2011a, 2011b). Οι προσωπικές ανάγκες, οι συμμετοχές και οι απόψεις είναι κεντρικές (Von Schlippe and Frank, 2013)<sup>215</sup>.

- **Το επιχειρηματικό σύστημα**

Στο επιχειρηματικό σύστημα, τα άτομα επικοινωνούν με επίσημο τρόπο, χρησιμοποιώντας προφορική και γραπτή επικοινωνία. Σε αντίθεση με την επικοινωνία μέσα στις οικογένειες, είναι συνήθως λιγότερο επηρεασμένη από το συναίσθημα.

- **Το σύστημα ιδιοκτησίας**

Η επικοινωνία είναι επίσημη και κυριαρχείται από νομικά και διοικητικά στοιχεία (Von Schlippe and Frank, 2013).

Ένα ζωτικό συμφέρον πολλών επιχειρηματικών οικογενειών είναι η διατήρηση της επιχείρησης ως οικογενειακής επιχείρησης από γενιά σε γενιά (Ratten, 2013)<sup>216</sup> και η συνέχιση της συνεκπαίδευσης της οικογένειας και των επιχειρήσεων (Wimmer και Gebauer, 2004)<sup>217</sup>. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός, οι διαγενετικοί στόχοι, οι μεγαλύτεροι επενδυτικοί ορίζοντες, η συναισθηματικότητα και η οικογένεια έχουν αναγνωριστεί ως βασικά χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων.

---

<sup>214</sup> Parada, J.M. and Viladas, II. (2010), "Narratives: a powerful device for values transmission in family businesses", *Journal of Organizational Change Management*, Vol, 23 No. 2, pp. 166-172

<sup>215</sup> Von Schlippe, A. and Frank, H. (2013), "The theory of social systems as a framework for understanding family businesses", *Family Relations*, Vol. 62 No. 3, pp. 384-398

<sup>216</sup> Ratten, V. (2013), "Family business in sport organizations: Western experiences as lessons for transitional economies", in Dana, L.-P. and Ramadani, V. (Eds), *Family Businesses in Transition Economies*, Springer, pp. 305-317

<sup>217</sup> Wimmer, R. and Gebauer, A. (2004), "Nachfolge. in Familienunternehmen: Theoretische Überlegungen für die erfolgreiche Gestaltung des C'bergangs", Wittener Discussion Papers, No. 135, Universität Witten/Herdecke

### 3.7.1 Οικογενειακή Επικοινωνία και Σιωπηρές Ευκαιρίες

Ενώ η κωδικοποιημένη γνώση υπάρχει σε μια ρητή και τεκμηριωμένη μορφή και μπορεί να μεταδοθεί μέσω της επίσημης γλώσσας, η σιωπηρή γνώση είναι περισσότερο συγκεκριμένη για το περιβάλλον και δεν μπορεί εύκολα να αρθρωθεί (Cowan et al, 2000)<sup>218</sup>. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι δεν μπορεί να κωδικοποιηθεί ακριβώς και δεν διαθέτει μια επίσημη γλώσσα που πρέπει να κοινοποιηθεί. Καθώς δεν είναι λεκτική ή τεκμηριωμένη, δεν είναι διαθέσιμη για όλους και επίσης δεν είναι εφικτή. Οι σιωπηρές γνώσεις μπορούν να θεωρηθούν ως πρακτική και συχνά αποκτημένη τεχνογνωσία (Kogut and Zander, 1992 · Smith et al, 2009).

Με βάση τη διάκριση μεταξύ σιωπηρής και κωδικοποιημένης γνώσης, οι Smith et al. (2009) και μεν προσαρμόζουν αυτή την τυπολογία στον τομέα των επιχειρηματικών ευκαιριών, αλλά την εφαρμόζουν στις ίδιες τις ευκαιρίες αντί της γνώσης που βασίζεται στον άνθρωπο.

Από τη μια πλευρά, «μια κωδικοποιημένη ευκαιρία είναι μια καλά τεκμηριωμένη, αρτυματιζόμενη ή γνωστή κατάσταση κερδοσκοπίας στην οποία ένα πρόσωπο μπορεί να εκμεταλλεύεται την αναποτελεσματικότητα της αγοράς σε μια λιγότερο κεκορεσμένη αγορά ». Από την άλλη πλευρά, «μια σιωπηρή ευκαιρία είναι μια κατάσταση που αναζητά κέρδος και είναι δύσκολο να κωδικοποιηθεί, να αρθρωθεί ή να επικοινωνήσει, όπου ένα άτομο μπορεί να εκμεταλλευτεί την αναποτελεσματικότητα της αγοράς σε μια αγορά λιγότερο από κορεσμένη» Smith et al., 2009)<sup>219</sup>.

Σύμφωνα με την τυπολογία της γνώσης (Ambrosini και Bowman, 2001)<sup>220</sup>, οι κωδικοποιημένες και σιωπηρές ευκαιρίες πρέπει να θεωρούνται ως σημεία σταθεροποίησης που κυμαίνονται από χαμηλό σε υψηλό βαθμό τακτοποίησης. Μια σιωπηρή ευκαιρία μπορεί να κωδικοποιηθεί μετά από μια χρονική περίοδο.

---

<sup>218</sup> Cowan, R., David, P. and Foray, D. (2000), "The explicit economics of knowledge codification and tacitness", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 9 No. 2, pp. 211-253

<sup>219</sup> Smith, B.R., Matthews, C.H. and Schenkel, M.T. (2009), "Differences in entrepreneurial opportunities: the role of tacitness and codification in opportunity identification", *Journal of Small Business Management*, Vol. 47 No. 1, p.44

<sup>220</sup> Ambrosini, V. and Bowman, C. (2001), "Tacit knowledge: some suggestions for operationalization", *Journal of Management Studies*, Vol. 38 No. 6, pp. 811-829

Οι σιωπηρές ευκαιρίες αφορούν αναπτυξιακά προϊόντα, υπηρεσίες, μεθόδους ή δομές. Για παράδειγμα, μια σιωπηρή ευκαιρία θα μπορούσε να αναδυθεί ως βασική ιδέα για μια τεχνική καινοτομία χωρίς μια σαφή ιδέα για την εφαρμογή ή το κέρδος. Σε αυτό το στάδιο, η αξία της ευκαιρίας ως πραγματική και κερδοφόρα δεν μπορεί εύκολα να εκτιμηθεί. Μεταξύ άλλων, έχει εξεταστεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, η εμπορευσιμότητα του έχει δοκιμαστεί και έχουν οριστεί πιθανές εφαρμογές, ομάδες διανομής και ομάδες πελατών.

Σχετικά περισσότερες κωδικοποιημένες ευκαιρίες είναι πιθανόν να ανακαλυφθούν μέσω συστηματικής αναζήτησης, ενώ οι σιωπηρές ευκαιρίες τεκμαίρεται ότι αναγνωρίζονται κυρίως λόγω προηγούμενης εμπειρίας.

Το οικογενειακό επιχειρηματικό σύστημα αρχίζει να υφίσταται μέσω της επικοινωνίας, τη μεταφορά σημασίας και αξιών που δημιουργούν ταυτότητα. Ως εκ τούτου, εκφράζουν τη συλλογική μνήμη των κοινωνικών συστημάτων (Frank et al., 2010)<sup>221</sup>. Ιδιαίτερα σε οικογενειακές επιχειρήσεις, ιστορίες μεταφέρουν αξίες, οράματα και προηγούμενες εμπειρίες επιτυχίας, κρίσης, θανάτου και αναγνώρισης.

Στη μελέτη τους, οι Parada και Viladas αποκαλύπτουν ότι «οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι σε θέση να οικοδομήσουν ταυτότητα και κοινές έννοιες που οδηγούν σε επιτυχή απόδοση όσον αφορά τα έσοδα, τη φήμη, την κοινή ταυτότητα και τη συνέχεια της ιστορίας της οικογενειακής επιχείρησης» (Parada και Viladas, 2010)<sup>222</sup>. Αυτά τα ευρήματα οδηγούν την Parada και τον Viladas να καταλήξουν στο συμπέρασμα ότι οι ιστορίες είναι ένα ισχυρό μέσο για τη μετάδοση των αξιών μέσω των γενεών.

### 3.7.2 Κατηγορίες Ιστοριών στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις

Ο Von Schlippe και ο Groth προτείνουν τέσσερις μεγάλες κατηγορίες ιστοριών στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Για να διαφοροποιήσουν τις αφηγήσεις, χρησιμοποιούν τον τρόπο με τον οποίο η ιστορία κερδίζει την επιρροή ως κριτήριο οριοθέτησης: «θεμελιώδεις» ιστορίες, «φυγόκεντρες» ιστορίες, «προσωπικές» ιστορίες και «ειδικές» ιστορίες (Von Schlippe και Groth, 2007)<sup>223</sup>.

- Οι **Θεμελιώδεις ιστορίες** έχουν θετικό αντίκτυπο στη δέσμευση και τη δέσμευση μεταξύ των ενδιαφερομένων και της οικογενειακής επιχείρησης.

---

<sup>221</sup> Frank, H., Lueger, M., Nose, L. and Suchy, D. (2010), "The concept of 'familiness': literature review and systems theory-based reflections", *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 1 No. 3, pp. 119-130

<sup>222</sup> Parada, J.M. and Viladas, II. (2010), "Narratives: a powerful device for values transmission in family businesses", *Journal of Organizational Change Management*, Vol, 23 No. 2, p. 166

<sup>223</sup> Von Schlippe, A. and Groth, T. (2007), "The power of stories - zur Funktion von Geschichten in Familienunternehmen", *Kontext - Zeitschrift für Systemische Therapie und Familienarbeit*. Vol. 38 No. 1, p. 35



Μεταφέρουν κοινές έννοιες και αξίες, καθώς και το πνεύμα της εταιρικής κουλτούρας. Αυτές οι ιστορίες μπορούν να ασχοληθούν με τον ιδρυτή, με την οικογένεια των επιχειρήσεων ή τα μεμονωμένα μέλη.

- Οι **Φυγοκεντρικές ιστορίες** είναι αφηγήσεις που μπορούν να προκαλέσουν απειλή κατάρρευσης. Κατά συνέπεια, το οικογενειακό σύστημα επιχειρήσεων μπορεί να χάσει το αίσθημα μιας κοινής δέσμευσης. Σε αυτή την κατηγορία κυριαρχούν ιστορίες που κρατούν ζωντανή την κρίση ευθύνης ή την κρίση. Ως εκ τούτου, η αφήγηση μπορεί να διευκολύνει την αναζήτηση του μέλους της οικογένειας ή της οικογενειακής οικογένειας στην οικογενειακή επιχείρηση, το οποίο κατηγορείται για την κατάρρευση.
- Οι **Προσωπικές ιστορίες** συχνά αφορούν τη συμπεριφορά λήψης αποφάσεων των ατόμων και επεξηγούν πώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις ασχολούνται με σημεία καμπής, για παράδειγμα, πώς από ένα μέλος λύθηκε ένα πρόβλημα ή μια κρίση στο παρελθόν.
- Οι **Ειδικές ιστορίες** είναι αυτές που δεν μπορούν να ανατεθούν στις παραπάνω κατηγορίες. Οι Von Schlippe και Groth (2007)<sup>224</sup> υπογραμμίζουν ότι το να μην πεις μια ιστορία θα μπορούσε επίσης να είναι ένα είδος αφήγησης, αναφερόμενο στην ύπαρξη ταμπού σε συγκεκριμένα θέματα. Συνολικά, οι ιστορίες έχουν ισχυρό αντίκτυπο στο σύστημα οικογενειακών επιχειρήσεων και αποτελούν καθοριστικό μέσο.

Σε μια οικογενειακή επιχείρηση, οι προηγούμενες εμπειρίες μεταφέρονται από άτομο σε άτομο και ακόμη και από γενιά σε γενιά. Ο Hamilton αναλύει τις αφηγήσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις και υποστηρίζει ότι η «αναγνώριση» φαίνεται να είναι μια μορφή επιχειρηματικής μάθησης στο κοινωνικό πλαίσιο της

---

<sup>224</sup> Von Schlippe, A. and Groth, T. (2007), "The power of stories - zur Funktion von Geschichten in Familienunternehmen", *Kontext - Zeitschrift für Systemische Therapie und Familientherapie*. Vol. 38 No. 1, p. 47

οικογενειακής και οικογενειακής επιχείρησης. Η μάθηση ενσωματώνεται και διαδίδεται μέσω της αφήγησης "(Hamilton, 2006)<sup>225</sup>.

Ως εκ τούτου, μπορεί να θεωρηθεί ότι οι επιχειρήσεις της οικογένειας έχουν πιο εκτεταμένους πόρους από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις, όχι μόνο λόγω των μελών της οικογένειας αλλά και λόγω του μεγαλύτερου πλούτου εμπειρίας από προηγούμενες γενιές. Οι ιστορίες των διδαγμάτων, της επιτυχίας ή της επιχειρηματικής συμπεριφοράς μεταφέρονται από το παρελθόν στο παρόν και στο μέλλον.

Μια ιστορία σε μια οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να προσφέρει μια σιωπηρή ευκαιρία η ίδια. Η ιστορία αναδεικνύει την εμπειρία ενός πρώην επιχειρηματία της οικογενειακής επιχείρησης που μπορεί να μην έχει αντιληφθεί μια σιωπηρή ευκαιρία ως τέτοια. Στο πλαίσιο της οικογενειακής επιχείρησης, η ιστορία επικοινωνείται από άτομο σε άτομο και ακόμη και από γενιά σε γενιά. Λόγω της αίσθησης ταυτότητας και του πλούτου της εμπειρίας που μεταφέρεται από γενιά σε γενιά, οι επόμενοι επιχειρηματίες της οικογενειακής επιχείρησης ακούν την ιστορία. Ένας από αυτούς τους ακροατές είναι πιθανό να αντιληφθεί τη σιωπηρή ευκαιρία ως τέτοια και να την εκμεταλλευτεί. Αυτό μετατρέπει την σιωπηρή ευκαιρία σε κωδικοποιημένη. Από την αντικειμενική σκοπιά, η ευκαιρία ήταν πάντα εκεί, αλλά ο πρώην επιχειρηματίας, η εμπειρία του οποίου δημιούργησε την ιστορία, δεν την αναγνώριζε. Από μια εποικοδομητική προοπτική, ο διάδοχος κατασκευάζει την ευκαιρία «που ενεργοποιείται από την ιστορία».

Σε άλλες περιπτώσεις, η σιωπηρή ευκαιρία μπορεί να μην είναι μέρος της ίδιας της ιστορίας, αλλά η ιστορία μπορεί ακόμα να έχει αντίκτυπο στον εντοπισμό μιας νέας σιωπηρής ευκαιρίας όταν οι αξίες ή οι αρχές μεταβιβάζονται από άνθρωπο σε άνθρωπο ή ακόμα και από γενιά σε γενιά. Η ιστορία μπορεί να μεταφέρει αξίες όπως η "πρώτη επιχείρηση", ο αλτρουισμός ή η κοινωνική ευθύνη. Στην οικογενειακή επιχείρηση, ιστορίες γνωστοποιούν αυτές τις αξίες μακροπρόθεσμα. Αυτό δημιουργεί ένα γόνιμο έδαφος αναπαραγωγής για την αναγνώριση μιας σιωπηρής

---

<sup>225</sup> Hamilton, E. (2006), "Narratives of enterprise as epic tragedy", *Management Decision*, Vol. 44 No. 4, pp. 544

ευκαιρίας που βασίζεται στην κληρονομική αξία, γεγονός που καθιστά πιθανό ότι ένα διαδεδομένο μέλος της οικογένειας αναγνωρίζει μια σιωπηρή ευκαιρία.

### **3.7.3 Ιδιοκτησία, μακροπρόθεσμος προσανατολισμός και σιωπηρές ευκαιρίες**

Τα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων οδηγούν σε μεγάλο χρονικό ορίζοντα για τη διαχείριση των επιχειρήσεων. Οι μελετητές πιστοποιούν την αμοιβαία επίδραση των διαφόρων κοινωνικών συστημάτων (Astrachan, 2003)<sup>226</sup>. Μια οικογένεια σκέφτεται σε μεγάλα χρονικά ορίζοντα, π.χ. σε γενιές (Zachary, 2011)<sup>227</sup>. Για μια επιχείρηση, οι βραχύτεροι χρονικοί ορίζοντες είναι σημαντικοί, καθορίζονται από την περίοδο διατήρησης της διαχείρισης. Ένα ευρύ φάσμα συστημάτων κινήτρων επηρεάζει τις αποφάσεις της διοίκησης.

Στις μη οικογενειακές επιχειρήσεις, οι διαχειριστές μπορούν να επωφεληθούν από τις αποφάσεις τους μόνο εφόσον διατηρούνται από την επιχείρησή τους. Ως εκ τούτου, έχουν λιγότερα κίνητρα για τη λήψη αποφάσεων και επενδύσεων για έσοδα μακροπρόθεσμα. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η κατάσταση είναι διαφορετική. Η δομική σύζευξη των τριών συστημάτων με την αμοιβαία επίδρασή τους έχει επίσης αντίκτυπο στους χρονικούς ορίζοντες. Η οικογένεια και η ιδιοκτησία της επιχείρησης από την οικογένεια εισάγουν μια μακροπρόθεσμη διάσταση στο επιχειρηματικό σύστημα. Πολλές οικογένειες σκοπεύουν να μεταβιβάσουν την επιχείρηση στις μελλοντικές γενιές. Ως αποτέλεσμα, η διαχείριση των οικογενειακών επιχειρήσεων τείνει να έχει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για μακροπρόθεσμες επιδόσεις από ότι οι μη οικογενειακοί διευθυντές επιχειρήσεων (Lumpkin 2010)<sup>228</sup>.

Αυτό μπορεί να είναι ορατό στα οικογενειακά πρωτόκολλα. Τα οικογενειακά πρωτόκολλα είναι χρήσιμα για να επισημοποιήσουν τις προσδοκίες και τους κανόνες

---

<sup>226</sup> Astrachan, J.H. (2003), "Commentary on the special issue: the emergence of a field", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18 No. 5, pp. 567-572

<sup>227</sup> Zachary, R.K. (2011), "The importance of the family system in family business", *Journal of Family Business Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 26-35

<sup>228</sup> Lumpkin, G.T., Brigham, K.H. and Moss, T.W. (2010), "Long-term orientation: implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 22 Nos 3/4, pp. 241-264

που τα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν όσον αφορά την ευθύνη τους στην οικογενειακή επιχείρηση.

Τα διαφορετικά άτομα μιας οικογενειακής επιχείρησης θα έχουν διαφορετικούς ρόλους και ευκαιρίες. Υπάρχουν επτά διαφορετικοί ρόλοι για τους συμμετέχοντες σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Κάθε μέλος κατέχει μια συγκεκριμένη θέση. Ένα άτομο θα προέρχεται είτε από την οικογένεια, την εταιρεία, τους ιδιοκτήτες ή όλα αυτά τα μέρη ταυτόχρονα (Gersick et al., 1997)<sup>229</sup>. Για παράδειγμα, ένα άτομο που είναι ταυτόχρονα ιδιοκτήτης, μέλος οικογένειας και εργάζεται για την εταιρεία ανήκει σε όλα τα διαφορετικά μέρη ταυτόχρονα. Οι θέσεις αυτές μπορούν να συνεπάγονται μεγάλη ευθύνη και δύναμη, για μια μικρή ομάδα ή ακόμα και ένα άτομο, για τη μελλοντική ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Ο μακροχρόνιος προσανατολισμός σε συνδυασμό με τη συγκέντρωση της εξουσίας λήψης αποφάσεων σε μια μικρή ομάδα επηρεάζει την αναγνώριση ευκαιριών: Η ενότητα ιδιοκτησίας και η λήψη αποφάσεων καθιστά πιο πιθανό για τις οικογενειακές επιχειρήσεις από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις να ακολουθήσουν το όραμά τους και να διατηρήσουν και να αναπτύξουν σιωπηρές ευκαιρίες σε εμπορεύσιμες ευκαιρίες. Η οικογένεια είναι το σταθερό στοιχείο μιας οικογενειακής επιχείρησης και η οικογενειακή επιχείρηση πρέπει μακροπρόθεσμα να στηρίζει την οικογένεια. Με αυτή την επιχειρηματική προσέγγιση, οι επενδύσεις και οι σιωπηρές ευκαιρίες έχουν περισσότερο χρόνο για να δημιουργήσουν έσοδα. Αυτό επίσης καθιστά πιο πιθανό για τις οικογενειακές επιχειρήσεις να διατηρούν σιωπηρές ευκαιρίες από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Το πλεονέκτημα θα μπορούσε επίσης να είναι σημαντικό για τη διεθνή επέκταση, διότι επέκταση σε παγκόσμιο επίπεδο απαιτεί μακροπρόθεσμη στρατηγική και δέσμευση (Patel et al., 2012)<sup>230</sup>.

Οι Shepherd και Haynie εισάγουν την έννοια της οικογενειακής μετα-ταυτότητας: ο συντονισμός της αίσθησης των μελών της οικογένειας με το "ποιοι είμαστε ως οικογένεια" με το "ποιοι είμαστε ως επιχείρηση" - την ταυτότητα του "ποιοι είμαστε

---

<sup>229</sup> Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M. and Landsberg, I. (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, MA

<sup>230</sup> Patel, V.K., Pieper, T.M. and Hair, J.F., Jr (2012), "The global family business: challenges and drivers for cross-border growth", *Business Horizons*, Vol. 55 No. 3, pp. 231-239

ως οικογενειακή επιχείρηση " (Shepherd και Haynie 2009)<sup>231</sup>. Αυτό συμβαδίζει με τα ευρήματα των Schmidts και Shepherd (2015)<sup>232</sup>, που αναδεικνύουν μια συναισθηματική συνιστώσα του κοινωνικού κεφαλαίου στην περίπτωση τους.

Η μετα-ταυτότητα είναι εμφανής στο ζωτικό συμφέρον πολλών επιχειρηματικών οικογενειών να διατηρήσουν την επιχείρηση σε οικογενειακή επιχείρηση και να συνεχίσουν την οικογενειακή και επιχειρηματική συνένωση (Rysen, 2008)<sup>233</sup> σε οικογενειακές επιχειρήσεις (Ward, 1997)<sup>234</sup>.

Αυτοί οι μεγάλοι χρονικοί ορίζοντες επηρεάζουν επίσης τις αποφάσεις των ίδιων των μελών της οικογενειακής επιχείρησης:

1. Από μικρή ηλικία, η επόμενη γενιά μιας οικογένειας επιχειρήσεων έχει ήδη έντονη επαφή με μια επιχείρηση και μια βιομηχανία.
2. Από μικρή ηλικία, η επόμενη γενιά έχει ήδη ένα πιθανό όραμα για τη ζωή τους.

Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι έχει ληφθεί οποιαδήποτε απόφαση σχετικά με τη διαδοχή. Στην πραγματικότητα, αυτό είναι περισσότερο ένα έμμεσο όραμα που βασίζεται σε μετα-ταυτότητα και αυτο-ιδέα και απορρέει από τη δομική σύζευξη των τριών συστημάτων που είναι εγγενή στην ύπαρξη μιας οικογενειακής επιχείρησης.

Όταν συναντάμε τις προσεγγίσεις του Johanson και του Vahlne, σχετικά με τη σημασία της μάθησης και της αφοσίωσης στο πλαίσιο της διεθνοποίησης, με τα βασικά χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων που περιγράφηκαν παραπάνω, αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο έμμεσος μακροπρόθεσμος ορίζοντας συνεπάγεται συγκεκριμένους συνθήκες συσσώρευσης ανθρώπινου κεφαλαίου για την επόμενη γενιά. Πρώτον, από μικρή ηλικία, αποκτούν συγκεκριμένη τεχνογνωσία

---

<sup>231</sup> Shepherd, D.A. and Haynie, J.M. (2009), "Family business, identity conflict, and an expedited entrepreneurial process: a process of resolving identity conflict", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33 No. 6, pp. 1257

<sup>232</sup> Schmidts, T. and Shepherd, D. (2015), "Social identity and family business: exploring family social capital", *Journal of Family Business Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 157-181

<sup>233</sup> Riisen, T.A. (2008), *Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen: Schwachstellen Erkennen, Lösungen Erarbeiten, Existenzbedrohung Meistern*, Gabler, Wiesbaden

<sup>234</sup> Ward, J.L. (1997), "Growing the family business: special challenges and best practices", *Family Business Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 323-337

σχετικά με την οικογενειακή επιχείρηση και τη βιομηχανία. Αυτό συμβαδίζει με τα αποτελέσματα των Ratten et al., Που διαπίστωσε ότι "ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες διεθνοποίησης βρέθηκε να είναι η χρήση δικτύων ή η ένταξη σε ένα σύμπλεγμα" (Ratten et al., 2007)<sup>235</sup>. Η επόμενη γενιά μεγαλώνει στο σύμπλεγμα των επιχειρήσεων της οικογένειάς τους.

Δεύτερον, μπορεί να έχουν ένα πρόωρο όραμα να αναλάβουν την οικογενειακή επιχείρηση. Αυτό ενθαρρύνει την επόμενη γενιά να προετοιμαστεί και να προκριθεί για την επικείμενη εργασία(Zaefarian et al.2016)<sup>236</sup>. Οι οικογενειακοί επιχειρηματίες πολλές φορές στέλνουν τα παιδιά τους για να σπουδάσουν σε μια χώρα στην οποία επρόκειτο να δραστηριοποιηθούν στο μέλλον.

Τα μέλη της νέας γενιάς γνωρίζουν πολύ νωρίς στη ζωή τους ότι η οικογενειακή τους επιχείρηση θα περάσει σε κάποιον άλλο αργότερα και μάλλον σε έναν από αυτούς. Επιπλέον, στην ιδανική περίπτωση η αναζήτηση ενός διαδόχου σε μια οικογενειακή επιχείρηση είναι ανταγωνιστική. Αυτή η αναμενόμενη ανταγωνιστική κατάσταση αποτελεί ένα ισχυρό κίνητρο για τη νέα γενιά να ξεκινήσει νωρίς να συσσωρεύσει ανθρώπινο κεφάλαιο σχετικό με τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης αργότερα. Ως εκ τούτου, η επιλογή του τομέα σπουδών ή της πρακτικής άσκησης είναι μια στρατηγική απόφαση που αποσκοπεί στη συλλογή εμπειριών από τη βιομηχανία (γνώση των αγορών, προβλήματα των πελατών κ.λπ.) σε άλλες εταιρείες του ίδιου κλάδου. Η νέα γενιά μπορεί να επικεντρωθεί νωρίς και έντονα σε ένα καλό μίγμα, το οποίο ταιριάζει με τις απαιτήσεις της εταιρείας. Αυτή η σχέση ισχύει μόνο εάν οι διαθέσεις, οι επιλογές σταδιοδρομίας και οι προσδοκίες της νέας γενιάς ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της οικογενειακής επιχείρησης.

---

<sup>235</sup> Ratten, V., Dana, L.P., Han, M. and Welpel, I. (2007), "Internationalisation of SMEs: European comparative studies", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, V ol. 4 No. 3, pp. 361-379

<sup>236</sup> Zaefarian, R., Eng, T.-Y. and Tasavori, M. (2016), "An exploratory study of international opportunity identification among family firms", *International Business Review*, Vol. 25 No. 1, pp. 72-80

### **3.7.4 Η Διεθνοποίηση ως σημαντική ευκαιρία για τις οικογενειακές επιχειρήσεις**

Η αναγνώριση ευκαιριών σε οικογενειακές επιχειρήσεις διαφέρει από την αναγνώριση ευκαιριών σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Ανάλογα με τον τρόπο αναγνώρισης των ευκαιριών, αυτό μπορεί να ενισχύσει ή να παρεμποδίσει τη μελλοντική ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων. Ο εντοπισμός νέων αγορών στο εξωτερικό και οι στρατηγικές διεθνοποίησης αποτελούν σημαντική πτυχή της αναγνώρισης των ευκαιριών στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Επιπλέον, οι επαγγελματίες μπορούν να λάβουν ανατροφοδότηση για τη δική τους διαχείριση οικογενειακής επιχείρησης, αντανακλώντας τις προτάσεις που περιγράφονται και εφαρμόζοντας αυτές τις προτάσεις στο δικό τους πλαίσιο. Για τους διευθυντές οικογενειακών επιχειρήσεων, είναι ζωτικής σημασίας να κατανοήσουμε τον τρόπο αναγνώρισης των ευκαιριών και του τρόπου διεθνοποίησης. Τα αποτελέσματά μας υποδηλώνουν ότι υπάρχουν μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της αναγνώρισης των ευκαιριών στις οικογενειακές ΜΜΕ.

Είναι καθοριστικό για τους πολιτικούς που επιθυμούν να υποστηρίξουν τη διεθνοποίηση των ΜΜΕ να κατανοήσουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαφέρουν από τις ΜΜΕ που δεν είναι μέλη της οικογένειας. Επιπλέον, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι τα μέτρα για την ενίσχυση της ανάπτυξης των οικογενειακών επιχειρήσεων μπορούν να έχουν θετικό οικονομικό αντίκτυπο.

## **Συμπεράσματα**

Η έννοια της επιχειρηματικότητας στηρίζεται στην ανακάλυψη, στην αξιολόγηση και στην αξιοποίηση των επιχειρηματικών ευκαιριών στηριζόμενη σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες, σε νέους τρόπους προώθησής στην αγορά καθώς επίσης και στη σημασία που δίνεται στο να είναι καινοτόμο το προϊόν.

Η έννοια της επιχειρηματικής ευκαιρίας είναι διαφοροποιημένη από την έννοια της καινοτομίας.

Η επιχειρηματική ευκαιρία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την εύρεση των αναγκών που υπάρχουν στην αγορά, ενώ η καινοτομία συνδέεται με τους ξεχωριστούς τρόπους που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιοποίηση της επιχειρηματικής ευκαιρίας.

Οι διεθνείς επιχειρηματικές ευκαιρίες είναι άρικτα συνδεδεμένες τις ανθρώπινες ενέργειες ανεξαρτήτως το αν υπάρχει οικονομική συναλλαγή.

Η τεχνολογική ανάπτυξη, οι πόροι που δαπανούνται για έρευνα και ανάπτυξη και οι διαθέσιμοι πόροι της επιχείρησης δημιουργούν επιχειρηματικές ευκαιρίες οι οποίες μπορούν να λειτουργήσουν θετικά στην βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας.

Η οικογενειακή επιχείρηση προέρχεται από τη ένωση των τριών συστημάτων **"οικογένεια", "επιχείρηση" και "ιδιοκτησία"**

Λόγω της σύγκλισης της οικογένειας και της ιδιοκτησίας, οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να διατηρήσουν μια σιωπηρή ευκαιρία και να την αναπτύξουν σε μια εμπορεύσιμη κωδικοποιημένη ευκαιρία από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτή η σχέση διαμεσολαβείται από τα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά της οικογενειακής επιχείρησης.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσον αφορά τη μακροπρόθεσμη συσσώρευση ανθρώπινου κεφαλαίου που διατίθεται στην ακόλουθη, νεότερη γενιά, καθώς και λόγω των πόρων ανθρώπινου κεφαλαίου των μελών της οικογένειας.



Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες υπάρχουν στο περιβάλλον του επιχειρηματία. Συνεπώς, οι πηγές για νέες ευκαιρίες προέρχονται από την ανάλυση της αγοράς μαζί με το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση.

Μέσω του εντοπισμού των επιχειρηματικών ευκαιριών δίνεται η δυνατότητα στον επιχειρηματία να αποκτήσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται.

Στόχος της κάθε επιχείρησης είναι να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο πολλές φορές μπορεί να το αντιληφθεί στην αποστολή και στο όραμα που έχει η κάθε επιχείρηση.

Η αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιδιώκεται ακόμη και από επιχειρήσεις που δεν αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό.

Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να δανείσουν τους πόρους τους σε άλλους επιχειρηματίες έτσι ώστε να καταφέρουν να οργανώσουν τα επιχειρηματικά τους σχέδια.

Το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί προτεραιότητα της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Η παγκοσμιοποίηση, στο διεθνές εμπόριο, αυξάνει το επίπεδο ανταγωνισμού τόσο μεταξύ χωρών όσο και μέσα στις ίδιες τις χώρες.

Μελλοντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το πλεονέκτημα που θα αποκτήσει μια επιχείρηση στο μέλλον εφόσον προνει στις απαραίτητες ενέργειες. Οι συνθήκες αβεβαιότητας που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις καθώς και οι δύσκολες οικονομικές συνθήκες αυξάνουν ιδιαίτερα τον ανταγωνισμό προκειμένου να καταφέρουν να επικρατήσουν σε παγκόσμιο επίπεδο.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Αγαπητός Γ., Εγχειρίδιο των Βασικών Οικονομικών Εννοιών, Προσωπική Έκδοση
2. Αυλωνίτης Γεώργιος, Στρατηγικό Βιομηχανικό Μαρκετινγκ, Σταμούλη Α.Ε.
3. Αυλωνίτης Γεώργιος, Λυμπερόπουλος Κωνσταντίνος, Τζαναβάρας Βασίλειος, Δεκέμβριος 2010, Σύγχρονες Στρατηγικές Μαρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές
4. Βαρβάρα Μυλώνη – Αντώνιος Γεωργόπουλος, Διεθνοποίηση και Διεθνικές Επιχειρήσεις, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα
5. Γκαγκάτσιος Ιωάννης, Οικονομία – Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα –Επιχειρήσεις, ΙΔΕΚΕ, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων
6. Η Επιχειρηματικότητα σε συνθήκες υψηλής αβεβαιότητας – Χρήση σεναρίων για μελλοντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών
7. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Υποστήριξη για τη Διεθνοποίηση των ΜΜΕ
8. Κακούρης Αλέξανδρος, Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα – Διοίκηση Επιχειρήσεων, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
9. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, 2000, Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα
10. Ματσατσίνης Ν. , Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., Γαγάνης Χ., Ανάπτυξη και λειτουργία μικρομεσαίων επιχειρήσεων, Κλειδάριθμος, 2010
11. Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, Σαλαμούρα, Στρατηγικές Διεθνούς και Εξαγωγικού Μαρκετινγκ
12. Πετράκης Π. Ε., Η Επιχειρηματικότητα σε Συνθήκες Υψηλής Αβεβαιότητας, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2016
13. Ανταγωνιστικότητα, συνεργασίες και άνοιγμα σε νέες αγορές, Greek Exports Forum
14. Καινοτομία ή Ήττα; Accountancy Greece, PwC 2015, τ. 19 Απρίλιος–Ιούνιος

## Ξένη Βιβλιογραφία

1. Antonio Navarro – Garcia, Arturo Calvo – Mora Schmidt, Manuel Rey – Moreno, Antecedents and consequences of export entrepreneurship, *Journal of Business*, Volume 68, Issue 7, July 2015
2. Aldrich, H. and Cliff, J.E. (2003), “The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective”. *of Business Venturing*, Vol. 18 No. 5, pp. 573-596
3. Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*
4. Alsos, G.A. and Raikkonen, V. (2004), “Opportunity recognition and prior knowledge: a study of experienced entrepreneurs: NCSB 2004 Conference”, *13th Nordic Conference on Small Business Research*
5. Antonella Zucchella, Giovana Magnani, *International Entrepreneurship Theoretical Foundation and Practicies, Second Edition*
6. Ambrosini, V. and Bowman, C. (2001), “Tacit knowledge: some suggestions for operationalization”, *Journal of Management. Studies*, Vol. 38 No. 6, pp. 811-829
7. Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123
8. Astrachan, J.H. (2003), “Commentary on the special issue: the emergence of a field”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 18 No. 5, pp. 567-572
9. An Opportunity-Based Approach to International Entrepreneurship: Pursuing Opportunities Internationally Through Prospection, May 2010
10. Baron, R.A. and Ward, T. (2004), “Expanding entrepreneurial cognition’s toolbox: potential contributions from the field of cognitive science”, *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 28 No. 6, pp. 553-573
11. Baron, R.A. (2004), “The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship’s basic ‘why’ questions” *of Business Venturing*, Vol. 19 No. 2, p. 221
12. Baumol, W. J. (1993), *Entrepreneurship, management, and the structure of payoffs*. Cambridge, MA: MIT Press p.6

13. Benjamin Oviat-Patricia McDougall, 2005, Defining International Entrepreneurship and Modeling the speed of Internationalization
14. Brockner, J., Higgins, E.T. and Low, M.B. (2004), "Regulatory focus theory and the entrepreneurial process", *Journal of Business Venturing*, A'ol. 19 No. 2, pp. 203-220
15. Brtiderl, J., Preisendrfer, P. and Ziegler, R. (1998), *Der Erfolg Neugegründeter Betriebe*, 2nd ed., Duncker & Humblot, Berlin
16. Busenitz, L. W., Plummer, L. A., Klotz, A. C., Shahzad, A., & Rhoads, K. (2014). Entrepreneurship research (1985–2009) and the emergence of opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 981-1000
17. Cateora Philip, Gilly Mary, Graham John, International Marketing
18. Cowan, R., David, P. and Foray, D. (2000), "The explicit economics of knowledge codification and tacitness", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 9 No. 2, pp. 211-253
19. Crick, D. and Spence, M. (2005). The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies, *International Business Review*
20. Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*
21. Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2012). An opportunity-based view of rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 20(1), 74
22. Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. *Journal of Business Venturing*, 30(5)
23. Davidsson, P. (2003), "The domain of entrepreneurship research: some suggestions", in Katz, J. and Shepherd, S. (Eds), *Cognitive Approaches to Entrepreneurship Research: Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 6, Elsevier Science, Kidlington, Oxford, pp. 315-372
24. Dana, L.-P. and Dana, T.E. (2005), "Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, A'ol. 2 No. 1, pp. 79-88
25. David Deakins, Mark Freel, Entrepreneurship, 2007

26. Dasgupta, Partha and Stiglitz, Joseph. "Uncertainty, Industrial Structure, and the Speed of R&D." *The Bell Journal of Economics*, Vol. 11, No. 1, (Spring, 1980), pp. 1-28
  
27. Deniz Ucbasaran, Gry Agnete Alsos, Paul Westhead, Mike Wright, Habitual Entrepreneurs
  
28. Elena Vasilchenko, Sussie Morrish (2011) The Role of Entrepreneurial Networks in the Exploration and Exploitation of Internationalization Opportunities by Information and Communication Technology Firms. *Journal of International Marketing*: December 2011, Vol. 19, No. 4, pp. 88-105
  
29. Ellis, E. 2011. The Planet of No Return: Human Resilience on an Artificial Earth. *The Breakthrough Journal* no.2 (Fall 2001)
  
30. Frank, H., Lueger, M., Nose, L. and Suchy, D. (2010), "The concept of 'familiness': literature review and systems theory-based reflections", *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 1 No. 3
  
31. Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M. and Landsberg, I. (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, MA
  
32. Gillian Sullivan Mort, Jay Weerawardena, (2006) "Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms", *International Marketing Review*, Vol. 23 Issue: 5, pp.549-572
  
33. GroBmann, S. and Schlippe, A.V. (2015), "Family businesses: fertile environments for conflict", *Journal of Family Business Management*, Vol. 5 No. 2, p. 294
  
34. Hamilton, E. (2006), "Narratives of enterprise as epic tragedy", *Management Decision*, Vol. 44 No. 4, pp. 544
  
35. Hansen, D. J., Shrader, R., & Monllor, J. (2011). Defragmenting definitions of entrepreneurial opportunity, *Journal of Small Business Management*
  
36. Hills, G.E., Lumpkin, G.T. and Singh, R.P. (1997), "Opportunity recognition: perceptions and behaviors of entrepreneur's", in Reynolds, P. (Ed.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol. 17, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, MA, pp. 168-188

37. Hilmersson, M., & Papaioannou, S. (2015). SME international opportunity scouting—empirical insights on its determinants and outcomes. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3), 186-211
38. Hurmerinta, L., Nummela, N., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2015). Opening and closing doors: The role of language in international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 24(6)
39. International Opportunity Recognition: An Overview, Moritz Angelsberger, Sascha Kraus, Alicia Mas-Tur, Norat Roig-Terno, *Journal of Small Business Strategy*, vol 27, No 1, 2017
40. International Opportunity Recognition: an Overview, *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 27, No. 1, 2017
41. Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (2009), "The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies*, Vol. 40 No. 9, pp. 1411-1431
42. Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (2006), "Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model", *Management International Review*, 46(2), 165–178
43. Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (1977), "The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 No. 1, pp. 23-32
44. Kirzner, I.M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago, IL
45. Klevorick, A.K., Levin, R.C, Nelson, R.R, Winter, S.G., (1995) On the sources and significance of interindustry differences in technological opportunities, *Research, Policy* 24, 185-205
46. Koopmans TC (1951) *Activity Analysis of Production and Allocation*. New York: Wiley
47. Kotler P, 2003, *Marketing Management*
48. Kontinen T., Ojala A. (2011a). International opportunity recognition among small and medium-sized family firms. *Journal of Small Business Management*
49. Kontinen T., Ojala A. (2011b). Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review*

50. Kontinen T., Ojala A. (2011c). Social capital in relation to the foreign market entry and post-entry operations of family SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*
51. Kotabe & Helsen, 2001, *Global Marketing Management*
52. Kourounakis N. Katsioloudes M., 2010, *European Conference on Management, Leadership and Governance, Motivation of Business, Ownership, Success Factors and Problems*
53. Luhmann, N. (2006), "System as difference", *Organization*, Vol. 13 No. 1, pp. 37-57
54. Luhmann, N. (1984), *Soziale Systeme, Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Suhrkamp, Frankfurt, p.59
55. Lumpkin, G.T., Brigham, K.H. and Moss, T.W. (2010), "Long-term orientation: implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 22 Nos 3/4, pp. 241-264
56. Manuel Oyson and Hugh Whittaker, *Entrepreneurial cognition and behavior in the discovery and creation of international opportunities*, *Journal of International Entrepreneurship*, 2015
57. Mainela, T., Puhakka, V., & Servais, P. (2014). The concept of international opportunity in international entrepreneurship: A review and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 105-129
58. Mariella Piantoni, Gianpaolo Baronchelli, Elena Cortesi, 2012 *The recognition of international opportunities among Italian SMEs: differences between European and Chinese markets*
59. Martine Spence, Dave Crick, (2006) "A comparative investigation into the internationalisation of Canadian and UK high-tech SMEs", *International Marketing Review*, Vol. 23
60. Morten Rask, Per Servais, *Models of International Entrepreneurship*, January 2015
61. *New Product Decisions: an Analytical Approach*, Pressemer E.A
62. Nordman, E. R., & Melén, S. (2008). The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of born globals in the biotech business. *Journal of World Business*, 43(2), 171-185

63. Parada, J.M. and Viladas, II. (2010), "Narratives: a powerful device for values transmission in family businesses", *Journal of Organizational Change Management*, Vol, 23 No. 2, p. 166
64. Parada, J.M. and Viladas, II. (2010), "Narratives: a powerful device for values transmission in family businesses", *Journal of Organizational Change Management*, Vol, 23 No. 2, pp. 166-172
65. Patel, V.K., Pieper, T.M. and Hair, J.F., Jr (2012), "The global family business: challenges and drivers for cross-border growth", *Business Horizons*, Vol. 55 No. 3, pp. 231-239
66. Paul Davidson Reynolds, Sammis B. White, Quorum Books, 1997, *The Entrepreneurial Process*
67. Peiris, I. K., Akoorie, M., & Sinha, P. (2012). International entrepreneurship: A critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(4), 279-324
68. Petrakis Panagiotis, *The Rebirth of the Greek Labor Market, Building Toward 2020 After the Global Financial Meltdown*
69. Petrakis P.E. and Kostis P.C., *The Role of Knowledge and Trust in SMEs*, 2012
70. Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980
71. Pounder, P. (2015), "Family business insights: an overview of the literature", *Family Business Management*, Vol. 5 No. 1, p. 122
72. Ramadani, V. and Hoy, F. (2015), "The context and uniqueness of family business", in Dana, L.-P. and Ramadani, V. (Eds), *Family Businesses in Transition Economies*
73. Ratten, V., Dana, L.P., Han, M. and Welpel, I. (2007), "Internationalisation of SMEs: European comparative studies", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 4 No. 3, pp. 361-379
74. Ratten, V. (2013), "Family business in sport organizations: Western experiences as lessons for transitional economies", in Dana, L.-P. and Ramadani, V. (Eds), *Family Businesses in Transition Economies*, Springer, pp. 305-317
75. R Zaefarian, M Tasavori, PN Ghauri, *An exploratory study of international opportunity identification among family firms*, 2015
76. Reuber, A. R. and Fischer, E. (1997), "The influence of the management team's international experience on the internationalization behavior of SMEs",



77. Ramoglou, S. and Tsang, E.W.K. (2016), "A realist perspective of entrepreneurship: opportunities as propensities", *Academy of Management Review*, Vol. 41 No. 3. pp. 410-434
78. Riisen, T.A. (2008), *Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen: Schwachstellen Erkennen, Lösungen Erarbeiten, Existenzbedrohung Meistern*, Gabler, Wiesbaden
79. Schmidts, T. and Shepherd, D. (2015), "Social identity and family business: exploring family social capital", *Journal of Family Business Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 157-181
80. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press
81. Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago, IL: University of Chicago Press
82. Schwerhoff G., Sy M. (2013) *How Globalization Helped Decreasing Inflation*, August, *Economonitor*
83. Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Cheltenham, UK: Edward Elgar
84. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management review*, 25(1)
85. Shane, S.A. (2000), "Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities", *Organization Science*, Vol. 11 No. 4, p. 220
86. Sharma, P. and Salvato, C. (2011), "Commentary: exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages in family firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35 No. 6, pp. 1199-1205
87. Shepherd, D.A. and Haynie, J.M. (2009), "Family business, identity conflict, and an expedited entrepreneurial process: a process of resolving identity conflict", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33 No. 6, pp. 1257
88. Shi, S.X. and Dana, L.-P. (2013), "Market orientation and entrepreneurship in Chinese family business: a socialization view", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 20 No. 1, pp. 1-16
89. Sussie Morish, 2009, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*

90. Timmons, J. A. (1999). *New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century* (5th ed.). New York, IrwinMcGraw-Hill
  
91. Tushman, M.L. and Nadler, D. (1986) *Organizing for innovation. California, Management Review*74-92
92. Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 3(1), 119-138
  
93. Von Schlippe, A. and Frank, H. (2013), "The theory of social systems as a framework for understanding family businesses", *Family Relations*, Vol. 62 No. 3, pp. 384-398
  
94. Von Schlippe, A. and Frank, H. (2013), "The theory of social systems as a framework for understanding family businesses", *Family Relations*, Vol. 62 No. 3, p. 390
  
95. Von Schlippe, A. and Groth, T. (2007), "The power of stories - zur Funktion von Geschichten in Familienunternehmen", *Kontext - Zeitschrift fur Systemische Therapie mid Fainilientherapie*. Vol. 38 No. 1, p. 35
  
96. Von Schlippe, A. and Groth, T. (2007), "The power of stories - zur Funktion von Geschichten in Familienunternehmen", *Kontext - Zeitschrift fur Systemische Therapie mid Fainilientherapie*. Vol. 38 No. 1, p. 47
  
97. Ward, J.L. (1997), "Growing the family business: special challenges and best practices", *Family Business Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 323-337
  
98. Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M. und Vater, G. (2005), *Familienunternehmen*. Gabler, Wiesbaden
  
99. Wimmer, R. and Gebauer, A. (2004), "Nachfolge. in Familienunternehmen: Theoretische Uberlegungen fur die erfolgreiche Gestaltung des C'bergangs", *Wittener Discussion Papers*, No. 135, Universitat Witten/Herdecke
  
100. Wood, M.S. and McKinley, W. (2010), "The production of entrepreneurial opportunity': a constructivist perspective", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 4 No. 1
  
101. Zachary, R.K. (2011), "The importance of the family system in family business", *Journal of Family Business Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 26-35
  
102. Zahra, S.A. (2012), "Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion", *Small Business Economics*, Vol. 38 No. 1, pp. 51-65

## Διαδουκτιακοί Τόποι

1. <http://www.eoppep.gr>
2. [https://el.wikibooks.org/wiki/Ο\\_ρόλος\\_της\\_καινοτομίας\\_στο\\_σύγχρονο\\_management](https://el.wikibooks.org/wiki/Ο_ρόλος_της_καινοτομίας_στο_σύγχρονο_management)
3. [http://www.innosupport.net/uploads/media/GR\\_1\\_01.pdf](http://www.innosupport.net/uploads/media/GR_1_01.pdf)
4. [www.triz-journal.com/archives/2003/03/d/04.pdf](http://www.triz-journal.com/archives/2003/03/d/04.pdf)
5. <http://www.kathimerini.gr/847675/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/apoyh-epidrash-ths-epixeirhmatikothtas-sthn-oikonomikh-anapty3h>
6. [http://www.epiheirimatikotita.gr/epiheir\\_tools/epiheirisi\\_kai\\_perivalon.htm#\\_ftn9](http://www.epiheirimatikotita.gr/epiheir_tools/epiheirisi_kai_perivalon.htm#_ftn9)
7. <http://www.hellastat.gr>
8. <http://www.epiheirimatikotita.gr/joomla157/Επιχειρηματικό-σχέδιο/Επιχείρηση-και-περιβάλλον.html>
9. <http://www.kathimerini.gr/778673/article/oikonomia/epixeirhseis/ey8ynh-kai-toy-marketingk-h-askhsh-koinwnikhs-drasthriothtas-twn-etaireiwn>
10. <http://capitalgr.sigmalive.com/story/202413>
11. [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)
12. <https://el.wikipedia.org/wiki/Διαδίκτυο>
13. [https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/1554/2/04\\_chapter\\_03.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/1554/2/04_chapter_03.pdf)
14. <https://el.wikipedia.org/wiki/Franchising>
15. [https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/1554/2/04\\_chapter\\_03.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/1554/2/04_chapter_03.pdf)
16. <http://www.imegsevee.gr/arhtrografia/221-orismos>
17. [http://startupgreece.gov.gr/sites/default/files/odigos\\_sunergasies\\_0.pdf](http://startupgreece.gov.gr/sites/default/files/odigos_sunergasies_0.pdf)
18. <http://st.merig.eu/index.php?id=37&L=4>
19. [http://www.realinnovation.com/content/what\\_is\\_innovation.asp](http://www.realinnovation.com/content/what_is_innovation.asp)

20.<https://www.researchgate.net/publication/267097026> Success Factors of Internet use for Exporting by Greek Companies during the Period of the Financial Crisis