



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στην διοίκηση επιχειρήσεων-Ολική ποιότητα

MBA-TQM

Διπλωματική Εργασία

Τίτλος: Διεθνοποίηση Ελληνικών επιχειρήσεων και η κρίση:  
Κατευθύνσεις οφέλη και προοπτικές.



Χατζηπέτρου Πέτρος

ΜΔΕ-ΟΠ/1042

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Μάιος 2012

Στους γονείς μου  
Ανδρέα & Ελένη,

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

## Περίληψη

Η ακόλουθη διπλωματική εργασία, λαμβάνει χώρα στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών: Διοίκηση επιχειρήσεων- Ολική ποιότητα (mba-tqm), του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων, του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Ο βασικός σκοπός της ακόλουθης διπλωματικής εργασίας, είναι η εξέταση όλων των παραμέτρων που η σύγχρονη επιχείρηση οφείλει να λάβει υπόψη, έτσι ώστε να κατορθώσει να επιλέξει και να δραστηριοποιηθεί επιτυχώς σε ξένες αγορές. Στα κεφάλαια που πρόκειται να ακολουθήσουν θα εξεταστούν θέματα σχετικά με: διεθνοποίηση επιχειρήσεων, επιλογή διεθνών αγορών κτλ.

Επίσης θα γίνει προσπάθεια σύνδεσης του θέματος της εργασίας με την οικονομική κρίση, η οποία μαστίζει την Ελλάδα και τον κόσμο τα τελευταία χρόνια.

Τέλος θα διεξαχθεί έρευνα σε Ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό ήδη με σκοπό την διεξαγωγή συμπερασμάτων για το επίπεδο και την σημασία των εξαγωγών για την Ελληνική οικονομία εν κρίση.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται συνοπτικά η μεγάλη προοπτική που το euro παρείχε στην χώρα μας η οποία εξαιτίας συστημικών αδυναμιών απώλεσε μεγάλο μέρος της δυναμικής της. Σε συνδυασμό με αυτή την μεγάλη απώλεια, γίνεται ιστορική ανάδρομη των “milestones” της οικονομικής κρίσης έως του σημείου που έφθασε στην Ευρώπη και την Ελλάδα ενώ τέλος παρουσιάζεται μια πιθανή απάντηση την οποία και οι Ελληνικές επιχειρήσεις μπορούν να δώσουν ενάντια στην κρίση, την διεθνοποίηση μέσω εξαγωγών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο επεξηγούνται όροι όπως: διεθνοποίηση, παγκοσμιοποίηση και διεθνής επιχείρηση, ενώ παράλληλα παρουσιάζονται τα βασικότερα μοντέλα διεθνοποίησης και διεθνούς εμπορίου που ο “international manager” οφείλει να γνωρίζει.

Στο τρίτο κεφάλαιο έχοντας πλέον κατανοήσει τα βασικά αίτια διεθνοποίησης, αναζητούμε την κατάλληλη στρατηγική εισόδου σε ξένες αγορές για τις Ελληνικές επιχειρήσεις, καταλήγοντας στο συμπέρασμα πως οι εξαγωγές παρουσιάζονται ως η θελκτικότερη επιλογή για λόγους που αναλύονται εκεί.

Κατανοώντας πως η βασική δυσκολία των επιχειρήσεων δεν έγκειται στην επιλογή της στρατηγικής εισόδου αλλά στην επιλογή διεθνών αγορών που θα συνεισφέρουν σημαντικά στην κερδοφορία των πρώτων, εξετάζουμε τις βασικές διαστάσεις του “international market selection”, ενώ καταθέτουμε τα βασικότερα μοντέλα επιλογής διεθνών αγορών όπως αυτά έχουν παρουσιασθεί στην διεθνή βιβλιογραφία. Το τέταρτο αυτό κεφάλαιο θα μπορούσε να θεωρηθεί και ο βασικός κορμός της εργασίας καθώς στην βάση αυτού έχει δημιουργηθεί και διανεμηθεί ερωτηματολόγιο σε Ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις, η ανάλυση του οποίου θα συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση του θέματος, όπως γίνεται αντιληπτό από τις Ελληνικές επιχειρήσεις, βοηθώντας με τον τρόπο αυτό τον σύγχρονο ερευνητή γνωρίζοντας τις ελλείψεις της Ελληνικής προσέγγισης, να προτείνει λύσεις που θα συμβάλλουν στην ταχύτερη έξοδο από την δυσμενή κατάσταση που η Ελλάδα βιώνει.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, ορμώμενος από την ημερίδα με τίτλο “links and likes but no desires” και έχοντας κατά νου την φράση του καθηγητή Κυρίου Μάρκου Τσόγκα: Τα Social media είναι μια οικονομική νέα μορφή διεθνοποίησης, αποφάσισα να εξετάσω τις βασικότερες πτυχές του θέματος έτσι ώστε να κατανοήσω σε έναν βαθμό, που αναφερόμαστε όταν γίνεται λόγος για “social media” καθώς και τι θα πρέπει να γνωρίζουμε για να οργανώσουμε μια ολοκληρωμένη και αποτελεσματική στρατηγική η οποία θα έχει στο επίκεντρό της την νέα αυτή τεχνολογία, η οποία θα μπορεί να φανεί ιδιαίτερος πολύτιμη για τις Ελληνικές επιχειρήσεις που εξάγουν ή επιθυμούν να το κάνουν.

Ολοκληρώνοντας, το δεύτερο τμήμα της εργασίας είναι αφιερωμένο στην παρουσίαση και κριτικό σχολιασμό των αποτελεσμάτων της έρευνας.

ΓΑΛΕΡΙΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝΙ

## Ευχαριστίες

Βασικός αρωγός καθ' όλη την διάρκεια της προσπάθειας για την συγγραφή της διπλωματικής εργασίας, που στόχο είχε την πληρέστερη κατάρτιση μου στον τομέα του διεθνούς μάρκετινγκ, υπήρξε ο καθηγητής (Δάσκαλος για εμένα) του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς κος Μάρκος Τσόγκας.

Η συνεχής παρουσία του καθώς και η αντιμετώπιση κάθε προβληματισμού που διατύπωνα, με χιούμορ αλλά και επαγγελματισμό, συνέβαλλε στην οικοδόμηση γερών θεμελίων για την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας.

Σας ευχαριστώ που ήσασταν παρών.

Σημαντικές ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω σε όλες τις εξαγωγικές επιχειρήσεις οι οποίες απήντησαν στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποίησα για την έρευνα, στο Ελληνικό ινστιτούτο εξυπηρέτησης πελατών, το οποίο απλόχερα μου έδωσε πρόσβαση στον κατάλογο των μελών του, καθώς και στον καθηγητή κο Δημήτρη Γεωργακέλλο για την συμβολή του στην δημιουργία του δείγματος των επιχειρήσεων που δυνητικά θα μπορούσαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο.

Καθώς η ολοκλήρωση της διπλωματικής, σηματοδοτεί και την ολοκλήρωση ενός πολύ σημαντικού και ιδιαίτερου κύκλου για την ζωή και την προσωπικότητά μου, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων για όλα όσα μου προσέφεραν αυτά τα δύο όμορφα χρόνια.

## Πίνακας περιεχομένων

Κεφάλαιο 1: Οικονομική κρίση 2008 μέχρι σήμερα: Αιτίες αποτελέσματα.....	1
1.1 Η είσοδος της Ελλάδας σε καθεστώς οικονομικής κρίσης.....	1
1.1.1 2001: Η μεγάλη προοπτική που έδωσε στην Ελλάδα το euro (€) .....	1
1.2 Τα αίτια της οικονομικής κρίσης στον κόσμο. ....	3
1.3 Τα αποτελέσματα της κρίσης στην παγκόσμια οικονομία. ....	8
1.4 Η απάντηση των επιχειρήσεων στην οικονομική κρίση. ....	8
Κεφάλαιο 2: Διεθνοποίηση επιχειρήσεων.....	11
2.1 Εισαγωγή-Επεξήγηση όρων .....	11
2.1.1 Διεθνής επιχείρηση:.....	11
2.1.2 Παγκοσμιοποίηση: .....	12
2.1.3 Διεθνοποίηση:.....	13
2.1.4 Επισκόπηση των επικρατέστερων ορισμών που έχουν αποδοθεί στο φαινόμενο : «διεθνοποίηση». ....	13
2.2 Θεωρίες διεθνούς εμπορίου: Ανασκοπητική προσέγγιση .....	15
2.2.1 Μερκαντιλισμός: .....	15
2.2.2 Θεωρία του απόλυτου πλεονεκτήματος (Άνταμ Σμιθ).....	16
2.2.3 Η θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος (Ντέιβιντ Ρικάρντο) .....	17
2.2.4 Η θεωρία των παραγωγικών συντελεστών .....	18
2.2.5 Η θεωρία του κύκλου ζωής του προϊόντος(Βέρνον) .....	19
2.3 Θεωρίες και Μοντέλα διεθνοποίησης .....	22
2.3.1 Monopolistic advantage theory .....	23
2.3.2 Oligopolistic reaction theory .....	24
2.3.3 Internalisation theory/The transaction cost approach .....	25
2.3.4 The eclectic paradigm.....	27
2.3.5 Innovation related models .....	28
2.3.6 The Uppsala internationalization model.....	31
2.3.7 Network approach .....	37
Επίλογος.....	39
Κεφάλαιο 3: Οι στρατηγικές εισόδου στην νέα αγορά.....	40
Εισαγωγή .....	40
3.1. Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της στρατηγικής εισόδου.....	42
3.1.1 Εσωτερικοί παράγοντες (internal factors) .....	42

3.1.2 Εξωτερικοί παράγοντες(external factors).....	42
3.1.3 Επιθυμητά χαρακτηριστικά στρατηγικής.....	44
3.1.4 Παράγοντες συναλλαγής(Transaction-specific factors).....	44
3.2 “Entry mode packages”.....	45
3.2.1 Ενδιάμεσα μέσα(Intermediate modes).....	45
3.2.2 Ιεραρχικά μέσα (Hierarchical modes).....	50
3.2.3 Εξαγωγικά μέσα (Export modes).....	52
Κεφάλαιο 4: Επιλογή διεθνών αγορών(International Market Selection/Segmentation).....	62
Εισαγωγή στην επιλογή διεθνών αγορών.....	62
4.1 International Market Selection or Segmentation ?.....	63
4.1.1 Κριτήρια επιτυχούς τμηματοποίησης:.....	64
4.1.2 Βάσεις διεθνούς τμηματοποίησης.....	64
4.2 Είδη προσεγγίσεων επιλογής διεθνών αγορών.....	66
4.2.1 Systematic approach to IMS.....	66
4.2.2 The non-systematic approach to IMS.....	68
4.3 Άλλες προσεγγίσεις στην επιλογή διεθνών αγορών.....	69
4.4 Cavusgil: Μια σταδιακή προσέγγιση.....	69
4.4.1 Τα στοιχεία που πρέπει να αναλύονται κατά την αξιολόγηση διεθνών αγορών ....	72
4.5 Άλλα μοντέλα επιλογής διεθνών αγορών.....	75
4.5.1 Ένα μοντέλο δύο σταδίων–Gaston Breton, Martin Martin–.....	75
4.5.2 Ένα μοντέλο “tradeoff” –Papadopoulos et al-.....	76
4.5.3 Μοντέλο επιλογής διεθνών αγορών από επιχειρήσεις της Αυστραλίας –P. Brewer-.....	78
Κεφάλαιο 5: Social media και διεθνοποίηση.....	80
5.1 Παρουσίαση των “social media”.....	81
5.2 Τα βασικά μυστικά που πρέπει να γνωρίζουμε για τα “Social media”......	82
B Μέρος.....	84
H έρευνα για την διεθνοποίηση των Ελληνικών επιχειρήσεων εν μέσω οικονομικής κρίσης.....	85
Μεθοδολογία.....	85
Πρώτο μέρος: ο κλάδος και η επιχείρηση:.....	92
Δεύτερο μέρος: Το μέγεθος των επιχειρήσεων.....	95
Τρίτο μέρος: Αξιολόγηση εξαγωγικής δραστηριότητας.....	96
Τέταρτο μέρος: Εμπειρίες στελέχους.....	98
Πέμπτο μέρος: Αξιολόγηση χωρών με όρους ψυχικής απόστασης.....	101

Τουρκία.....	101
Βουλγαρία .....	102
Ιταλία .....	103
Σαουδική Αραβία.....	104
Αίγυπτος.....	105
ΦΥΡΟΜ.....	106
Ισπανία .....	107
Γαλλία.....	108
Κύπρος.....	109
Γερμανία.....	110
Σουδάν.....	111
Ρουμανία .....	112
Αλβανία .....	113
Ισραήλ.....	114
Τυνησία .....	115
Ιορδανία .....	116
Σερβία.....	118
Λιβύη .....	119
Αλγερία.....	120
Ρωσία.....	121
Έκτο μέρος: Αξιολόγηση χωρών με επιχειρηματικούς όρους .....	123
Έβδομο μέρος: Διεθνοποίηση και social media.....	127
Όγδοο μέρος: Ομαδοποίηση εξαγωγικών προορισμών.....	130
Ένατο μέρος: Διεθνοποίηση στην κρίση .....	133
Δέκατο μέρος: Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση.....	134
Συμπεράσματα .....	138
Αξιολόγηση εξαγωγικών προορισμών .....	139
Βιβλιογραφία: .....	143
Παράρτημα Α΄: Πίνακες στατιστικών αναλύσεων .....	149
Πρώτο μέρος: ο κλάδος και η επιχείρηση: .....	150
Δεύτερο μέρος: Το μέγεθος των επιχειρήσεων.....	152
Τρίτο μέρος: Αξιολόγηση εξαγωγικής δραστηριότητας.....	153
Τέταρτο μέρος: Εμπειρίες στελεχών.....	154
Πέμπτο μέρος: Αξιολόγηση χωρών με όρους ψυχικής απόστασης.....	156



Τουρκία.....	156
Βουλγαρία .....	157
Ιταλία .....	158
Σαουδική Αραβία.....	159
Αίγυπτος .....	160
ΦΥΡΟΜ.....	161
Ισπανία .....	162
Γαλλία.....	163
Κύπρος.....	164
Γερμανία.....	165
Σουδάν.....	166
Ρουμανία .....	167
Αλβανία .....	168
Ισραήλ.....	169
Τυνησία .....	170
Ιορδανία .....	171
Σερβία.....	172
Λιβύη .....	173
Αλγερία.....	174
Ρωσία.....	175
Έκτο μέρος: Αξιολόγηση χωρών με επιχειρηματικούς όρους .....	176
Έβδομο μέρος: Διεθνοποίηση και social media.....	192
Όγδοο μέρος: Ομαδοποίηση εξαγωγικών προορισμών .....	194
Ένατο μέρος: Διεθνοποίηση στην κρίση .....	215
Δέκατο μέρος: Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση.....	216

## Κατάλογος Πινάκων

<b>Πίνακας 1:</b> Παρουσίαση “innovation related models” ,Bilkey & Tesar 1977 & Cavusgil 1980 .....	29
<b>Πίνακας 2:</b> Παρουσίαση “innovation related models” Reid 1981.....	30
<b>Πίνακας 3:</b> Παράγοντες που μειώνουν την ψυχική απόσταση, ή την σημασία της.....	36
<b>Πίνακας 4:</b> Ιεράρχηση "export stimuli" σε διάφορες εμπειρικές μελέτες.....	57
<b>Πίνακας 5:</b> Αρχικό σκανάρισμα αγορών εξωτερικού σύμφωνα με Cavusgil.....	69
<b>Πίνακας 6:</b> Παράγοντες προς εξέταση με σκοπό την εκτίμηση της μελλοντικής ζήτησης κλάδου, Cavusgil.....	70
<b>Πίνακας 7:</b> Παράγοντες προς εξέταση για την μελέτη της προοπτικής των πωλήσεων επιλεγμένης αγοράς του εξωτερικού.....	71

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

<b>Διάγραμμα 1:</b> Τιμές στην αγορά ακινήτων - διαχρονική εξέλιξη.....	4
<b>Διάγραμμα 2:</b> Εξέλιξη δεικτών Αμερικανικού χρηματιστηρίου .....	5
<b>Διάγραμμα 3:</b> Εξέλιξη τιμών παγκόσμιας αγοράς προϊόντων .....	5
<b>Διάγραμμα 4:</b> Spreads Ισπανίας, Ιρλανδίας, Πορτογαλίας και Ελλάδας με βάση τα Γερμανικά spreads.....	7
<b>Διάγραμμα 5:</b> Κύκλος ζωής προϊόντος (Βέρνον).....	21
<b>Διάγραμμα 6:</b> “Set” δυνάμεων θεωρίας Dunning.....	27
<b>Διάγραμμα 7:</b> Μηχανισμοί λειτουργίας μοντέλου Ουψάλα.....	32
<b>Διάγραμμα 8:</b> “Establishment chain” Μοντέλο Ουψάλα.....	34
<b>Διάγραμμα 9:</b> Συνιστώσες ψυχικής απόστασης .....	35
<b>Διάγραμμα 10:</b> Μορφές λειτουργίας της επιχείρησης που δραστηριοποιείται εντός δικτύου .....	38
<b>Διάγραμμα 11:</b> Στρατηγικά πακέτα εισόδου σε νέες αγορές.....	40
<b>Διάγραμμα 12:</b> Σχέση στρατηγικών πακέτων εισόδου σε νέες αγορές, με μεταβλητές ελέγχου και κινδύνου.....	41
<b>Διάγραμμα 13:</b> Διαφορές “joint venture” & “Strategic alliance” .....	49
<b>Διάγραμμα 14:</b> Ομαδοποίηση εξαγωγικών ερεθισμάτων.....	56
<b>Διάγραμμα 15:</b> Πλαίσιο αξιολόγησης συνεταιίρων εξαγωγικών δραστηριοτήτων.....	61
<b>Διάγραμμα 16:</b> Παρουσίαση βάσεων διεθνούς τμηματοποίησης.....	65
<b>Διάγραμμα 17:</b> Inventory and taxonomy of statistical approaches to IMS.....	67
<b>Διάγραμμα 18:</b> Μοντέλο επιλογής διεθνών αγορών, Canvusgil.....	72
<b>Διάγραμμα 19:</b> Επίπεδα ομοιότητας - ανομοιότητας δύο χωρών.....	73
<b>Διάγραμμα 20:</b> Ένα μοντέλο δύο σταδίων—Gaston Breton, Martin Martin.....	76

**Διάγραμμα 21:** Ένα μοντέλο “tradeoff” Παπαδόπουλος.....77

**Διάγραμμα 22:** Μοντέλο “International market selection” P. Brewer.....79

ΓΑΛΕΡΙΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝΙ

# Διεθνοποίηση και Κρίση

---

## Κεφάλαιο 1: Οικονομική κρίση 2008 μέχρι σήμερα: Αιτίες αποτελέσματα

### 1.1 Η είσοδος της Ελλάδας σε καθεστώς οικονομικής κρίσης

Η παγκόσμια οικονομία, σήμερα είναι αντιμέτωπη με τη χειρότερη ύφεση της μεταπολεμικής περιόδου. Η κρίση αυτή φαίνεται πως επηρεάζει όλες ανεξαρτήτως τις χώρες, είτε είναι πλούσιες είτε είναι φτωχές, είτε έχουν ανοιχτές οικονομίες είτε σχετικά πιο κλειστές, είτε ακολούθησαν κατά το παρελθόν επεκτατική πολιτική είτε πιο συντηρητική.

Αν και η έκρηξη της οικονομικής κρίσης για την Ελλάδα έλαβε χώρα στα τέλη του 2009 σύμφωνα με την διεθνή αρθρογραφία(Heather D. et al) αξίζει προτού εξετάσουμε εκείνη την περίοδο να παραθέσουμε συνοπτική ιστορική αναδρομή η οποία θα αναδείξει τις βασικές αιτίες σύμφωνα με τις οποίες αργά η γρήγορα η Ελλάδα θα καλούνταν να αντιμετωπίσει προβλήματα οικονομικής φύσεως.

#### 1.1.1 2001: Η μεγάλη προοπτική που έδωσε στην Ελλάδα το euro (€)

Τον Ιανουάριο του 2001 η Ελλάδα και επίσημα γίνεται η 12η χώρα που εισέρχεται στην ευρωζώνη. Βασικό κίνητρο για την υιοθέτηση αυτής της κίνησης ήταν το πακέτο των ωφελειών που η χώρα θα αποκόμιζε ως αποτέλεσμα της ένταξής της.

Τα βασικότερα οφέλη όπως έχουν προκύψει από την ανάλυση της ιστορικής αυτής απόφασης, ήταν τα εξής:

Η πολιτική της Ευρωπαϊκής Κεντρικής τράπεζας οδήγησε την Ελλάδα (και άλλες χώρες με ιστορικά καταγεγραμμένο υψηλό πληθωρισμό), σε ελάττωση του πληθωρισμού και των πληθωριστικών πιέσεων, έχοντας ως αποτέλεσμα, την αύξηση της εμπιστοσύνης επενδυτών προς την Ελλάδα.

Ένα περιβάλλον με χαμηλό πληθωρισμό, έδωσε την δυνατότητα στην χώρα να οδηγηθεί σε καθεστώς οικονομικής ανάπτυξης.

Το κοινό νόμισμα εξάλειψε τον κίνδυνο των μεταβαλλόμενων ισοτιμιών ανάμεσα στα εθνικά νομίσματα.

Τα μειωμένα επιτόκια δανεισμού έδωσαν στην Ελλάδα την δυνατότητα να εξυπηρετήσει πιο εύκολα το δημόσιο χρέος της αποδεσμεύοντας παράλληλα κονδύλια για άλλες χρήσεις.(πτώση σε επιτόκια δεκαετούς ομολόγου).

Είχαν δημιουργηθεί λοιπόν, οι κατάλληλες προοπτικές για την Ελλάδα, έτσι ώστε να περάσει σε μία φάση ανάπτυξης και αυξανόμενου πλούτου(3,9% ετήσια αύξηση ΑΕΠ). Ωστόσο, αν

και η χώρα είχε περιέλθει σε καθεστώς χαμηλού πληθωρισμού(για την ιστορία της) και ανάπτυξης, ορισμένα προβλήματα δεν είχαν επιλυθεί. Πιο συγκεκριμένα, στην χώρα υπήρχε χαμηλή ανταγωνιστικότητα και δημοσιονομικές ανισοροπίες.

**Ανταγωνιστικότητα:** Το πρόβλημα με την ανταγωνιστικότητα, συνίσταται στο εξής παράδοξο το οποίο έλαβε χώρα την περίοδο 2001-2009. Αν και ο Ελληνικός πληθωρισμός ήταν τουλάχιστον μια μονάδα υψηλότερος από τον πληθωρισμό των άλλων χωρών της ευρωζώνης, η αύξηση των μισθών κάθε έτος ήταν επίσης υψηλότερη από αυτή των υπόλοιπων κρατών-μελών. Έτσι λοιπόν η ταυτόχρονη αύξηση τιμών και μισθών έριξε την ανταγωνιστικότητα της χώρας.

**Δημοσιονομική πολιτική:** Βασικός παράγοντας που θα εξασφάλιζε την υγιή πορεία της Ελλάδος εντός της Ευρωζώνης θα ήταν η δημοσιονομική προσαρμογή στις απαιτήσεις του Μάαστριχτ. Κάτι τέτοιο ωστόσο εκ του αποτελέσματος φαίνεται πως δεν κατέστη δυνατό καθώς η επεκτατική δημοσιονομική πολιτική με αποκλειστικό γνώμονα την αύξηση των δημόσιων δαπανών, οδήγησε στην αύξηση του δημόσιου χρέους ως προς το ΑΕΠ. Επίσης καταστροφική υπήρξε και η έμφαση σε νούμερα και όχι σε θεμελιώδεις πολιτικές λύσεις. Συγκεκριμένα η επίτευξη του στόχου του 3% ελλείμματος του προϋπολογισμού, έλαβε χώρα εξαιτίας της υψηλής φορολογίας και όχι επειδή η χώρα είχε κατορθώσει να ‘συμμαζέψει’ τα δημοσιονομικά της προβλήματα (Margarita Katsimi et al).

Οι εν λόγω ανισοροπίες, θα μπορούσαν να καταστρέψουν την μεγάλη προοπτική που το κοινό νόμισμα παρείχε στην χώρα και τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν ή εδράζονταν σε αυτή ( Βαγιάνος et al).

Όπως αποδεικνύεται η Ελλάδα έχοντας αφήσει ανεκμετάλλευτη την μεγάλη προοπτική που της παρείχε το ευρώ βρίσκεται σε καθεστώς οικονομικής κρίσης, αντιμετωπίζοντας καθημερινά κινδύνους όπως αυτόν της χρεοκοπίας.

Βασικά αίτια για την κρίση στην χώρα μας αποτελούν:

- Τα υπέρογκα ελλείμματα που ξεπερνούν τις δεσμεύσεις των Ελληνικών κυβερνήσεων στις Ευρωπαϊκές συνθήκες.
- Το δημόσιο χρέος το οποίο κάτω από τον ασφαλή-μέχρι πρότινος- μανδύα της Ευρωπαϊκής Ένωσης διογκώθηκε δραματικά.
- Τα αποτελέσματα των λανθασμένων πολιτικών σε συνδυασμό με την παγκόσμια συγκυρία οδήγησαν τις διεθνείς αγορές να απολέσουν την εμπιστοσύνη τους στην Ελλάδα, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό μια κατάσταση πρωτόγνωρη και δύσκολα διαχειρίσιμη.

Στον πυρήνα αυτής της κατάστασης βρίσκονται επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και καθημερινά χάνουν μέρος της ανταγωνιστικότητάς τους, ώσπου εν τέλει καταλήγουν στην πτώχευση.

Σκοπός των παραγράφων που ακολουθούν, είναι η παρουσίαση του χρονικού της οικονομικής κρίσης(Πώς ξεκίνησε, Πώς μεταδόθηκε στην ΕΕ, Ποια τα αποτελέσματά της σε παγκόσμιο και Ευρωπαϊκό επίπεδο) και η προσπάθεια εντοπισμού λύσεων για τις

επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε χώρες που έχουν πληγεί από αντίστοιχες καταστάσεις και κινδυνεύουν καθημερινά από αυτές.

## 1.2 Τα αίτια της οικονομικής κρίσης στον κόσμο.

Για έναν μικρό αριθμό παρατηρητών η διεθνής οικονομική κρίση δεν ήταν απλώς προβλέψιμη αλλά είχε όντως προβλεφθεί. Αφενός υπήρχε ο τοξικός συνδυασμός μιας απορρυθμισμένης αγοράς πλημμυρισμένης από ρευστότητα και χαμηλά επιτόκια, μιας φούσκας στην παγκόσμια αγορά ακίνητης περιουσίας και εκτίναξης των δανείων μειωμένης εξασφάλισης, αφετέρου μια πολύ καλά εδραιωμένη ανισορροπία στην παγκόσμια οικονομία μεταξύ Ανατολής που υπερπαρήγαγε και Δύσης που υπερκατανάλωνε.

*Οι οικονομικές κρίσεις, είναι σχεδόν πάντα αποτέλεσμα μεγάλων ανισορροπιών μεταξύ τριών παραγόντων του μακρό-περιβάλλοντος: παραγωγή, ζήτηση και διανομή.* (Grazia Ietto-Gillies)

Η παγκόσμια οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2007, αποτελεί την χειρότερη κρίση που έχουμε συναντήσει, από την εποχή της μεγάλης ύφεσης. (Manuchehr Shahrokhi) Ωστόσο φαίνεται πως η διάρκειά της σιγά σιγά τείνει να φτάσει και ίσως ξεπεράσει την διάρκεια της κρίσης την περίοδο της μεγάλης ύφεσης(43 μήνες).

Το μεγάλο ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης έλαβε χώρα στην Αμερική το 2007, όταν η 'φούσκα' στην αγορά των ακινήτων έσκασε (John V. Ducca et al) και διαδόθηκε το αμέσως επόμενο έτος 2008) στις ανεπτυγμένες οικονομίες και έπειτα στις αναπτυσσόμενες (emerging markets)(δεύτερο εξάμηνο 2008). Στα μέσα του 2007 και ενώ στα περισσότερα κράτη φαίνεται να εμφανίζονται σταθερές οικονομίες, οι Η.Π.Α. έρχονται αντιμέτωπες με την πρώτη κρίση που ξεκινάει από την πυραμίδα των ενυπόθηκων δανείων της αγοράς ακινήτων και η οποία προσθέτει μια συνεχή και αύξουσα ροή χρήματος στην αγορά αυτή ούτως ώστε οι τιμές των ακινήτων να αυξάνονται αδιάκοπα. Μια ενδεχόμενη πτώση της τιμής των ακινήτων θα απαξίωνε τα υποθηκευμένα ακίνητα. Για να συνεχίσουν οι δανειστές να βγαίνουν κερδισμένοι από τους τόκους των δανείων και τις όποιες άλλες χρεώσεις λάμβαναν από τα αμερικάνικα νοικοκυριά έπρεπε να αυξάνεται συνεχώς το ύψος των δανείων δια μέσου νέων επίδοξων μελλοντικών ιδιοκτητών ακινήτων καθώς μόνο έτσι θα μπορούσε να τονώνεται η αγορά ακινήτων με αποτέλεσμα την διατήρηση του κόστους αγοράς ακινήτων σε υψηλά επίπεδα. Ως αποτέλεσμα αυτού αρχίζουν να χορηγούνται στεγαστικά δάνεια με χαμηλή εξασφάλιση, δεδομένου ότι χορηγούνται σε άτομα που δεν πληρούν τα βασικά κριτήρια πιστοληπτικής ικανότητας(άτομα χαμηλού ή μη σταθερού εισοδήματος, άτομα με προβλήματα υγείας και σε πολλές περιπτώσεις ακόμα και φοιτητές) και κάπως έτσι ξεκινάει μια κυκλική καταστροφική διαδρομή της οικονομίας οι επιπτώσεις της οποίας βρίσκουν έδαφος παγκοσμίως.(Χαρδουβέλης, 2011)

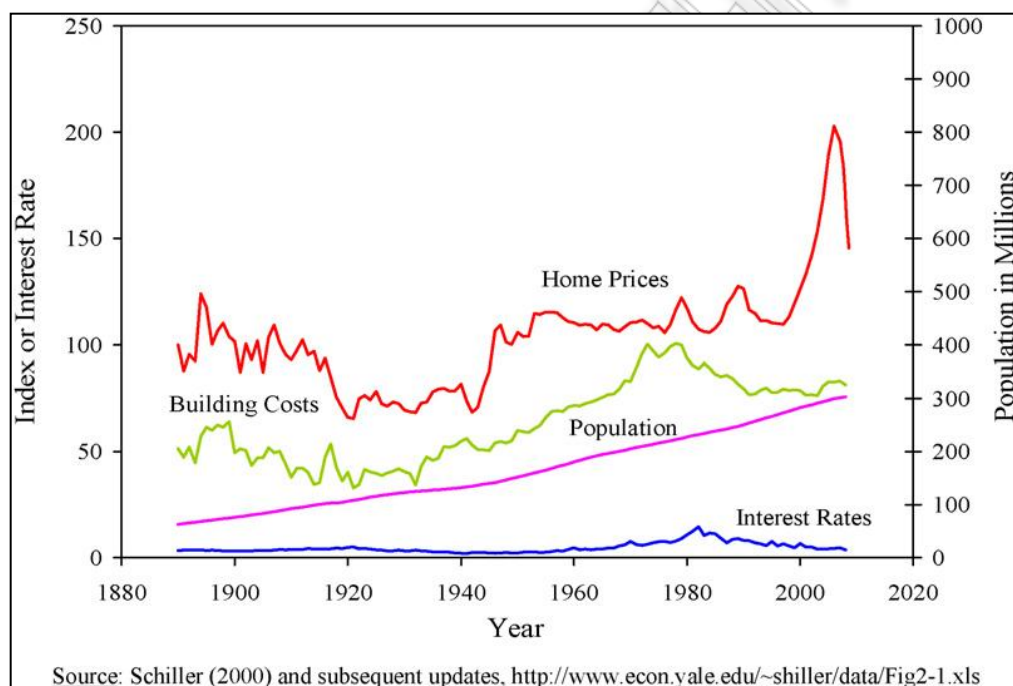
Η οικονομική κρίση λοιπόν, ξέσπασε ως αποτέλεσμα υπερθέρμανσης της παγκόσμιας οικονομίας, η οποία οδήγησε στην συσσώρευση και μεταγενέστερα στην κατάρρευση πολλών 'φουσκών'.

Οι τρεις(3) σημαντικότερες φούσκες οι οποίες οδήγησαν στην κρίση του 2007 σχετίζονταν με(Marek Dabrowski, 2010):

1. Η αγορά ακινήτων στις Ηνωμένες πολιτείες Αμερικής, καθώς και σε άλλες χώρες της Ευρώπης όπως: Ισπανία, Ελλάδα, Ιρλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο, καθώς και σε χώρες της Βαλτικής.
2. Τα χρηματιστήρια στην Αμερική και τον υπόλοιπο κόσμο.
3. Η παγκόσμια αγορά προϊόντων, όπως: λάδι, μεταλλεύματα, είδη διατροφής

Η διαχρονική εξέλιξη των ανισορροπιών στους εν λόγω τομείς απεικονίζονται και γραφικά στα διαγράμματα που ακολουθούν.

**Διάγραμμα 1: : Τιμές στην αγορά ακινήτων - διαχρονική εξέλιξη**



**Διάγραμμα 2: Εξέλιξη δεικτών Αμερικανικού χρηματιστηρίου**



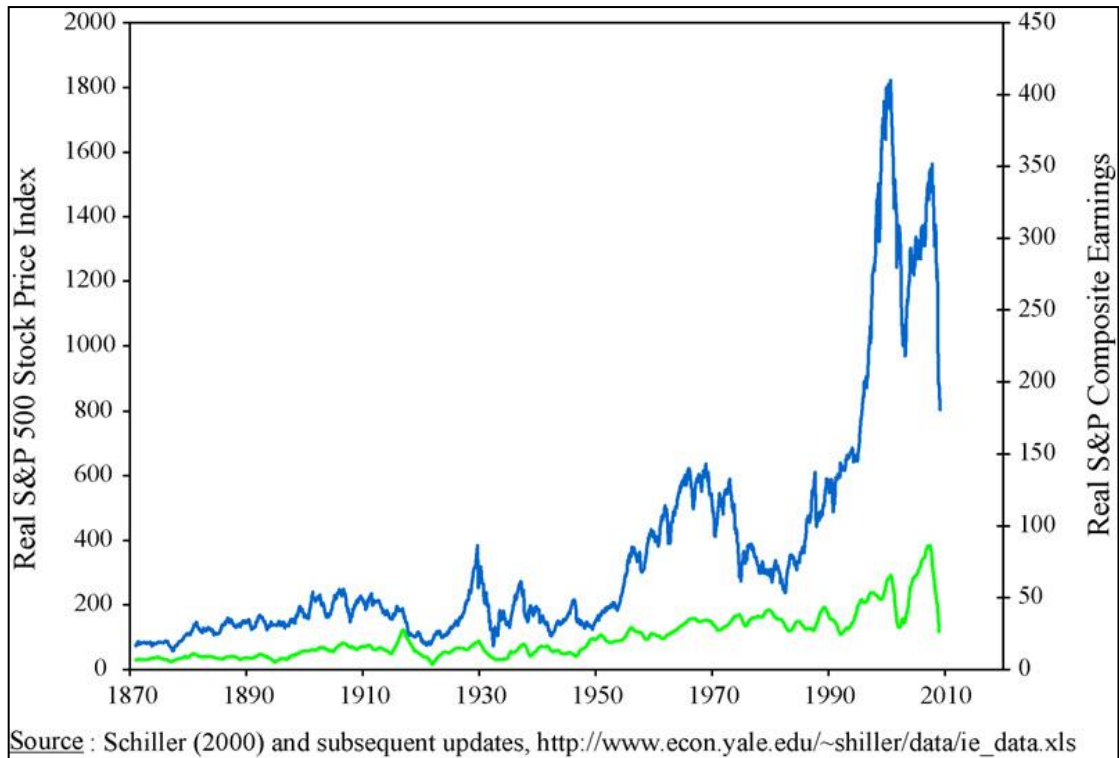


Fig. 2. Real S&P Stock Price and Composite Earnings Indexes in the US

### Διάγραμμα 3: Εξέλιξη τιμών παγκόσμιας αγοράς προϊόντων

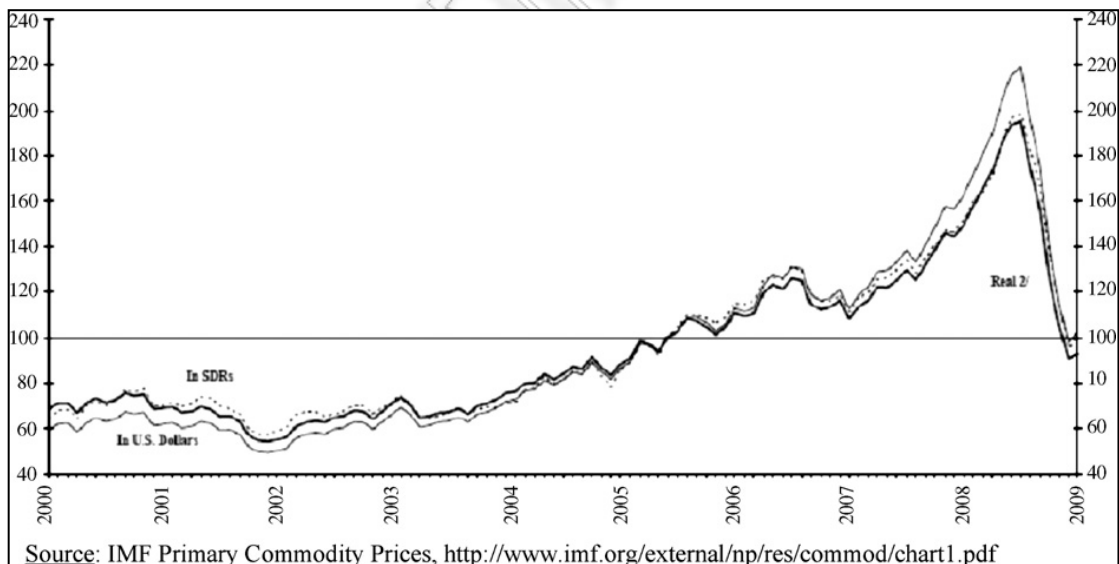


Fig. 3. Primary commodity prices, including oil (deflated by US CPI), 2005=100

Η κρίση που ξεκίνησε από την Αμερική λοιπόν, δεν άργησε να έρθει και στην Ευρώπη. Το 2008 η χρηματοπιστωτική κρίση μεταδόθηκε και στις Ευρωπαϊκές τράπεζες. Η υποτίμηση του δολαρίου έναντι του ευρώ, οι πληθωριστικές πιέσεις σε χώρες της ευρωζώνης, η εξασθένηση της ζήτησης στις ΗΠΑ για τις εξαγωγές της ΕΕ καθώς και η αρνητική πορεία της

αγοράς των ακινήτων που σημειώθηκε σε αρκετές χώρες της ΕΕ, αποτελούν τα βασικά στοιχεία που απέκτησε η κρίση στην ζώνη του ευρώ. (Marek Dabrowski)

Το σημείο μηδέν για την κρίση στην ευρωζώνη, υπήρξε η κατάρρευση του χρηματοπιστωτικού οργανισμού Lehman Brothers (Sükrü Yurtsever, 2011). Το συγκεκριμένο γεγονός, χαρακτηρίζεται δραματικό καθώς οι συνέπειες του ήταν άμεσες και μεταδοτικές για όλο το χρηματοπιστωτικό σύστημα της Ευρωζώνης. Αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος ήταν πως πολλά τμήματα του χρηματοπιστωτικού χώρου σταμάτησαν να λειτουργούν (π.χ. διατραπεζικός δανεισμός).

Ο χρηματοπιστωτικός χώρος κλονίζεται παγκοσμίως. Πλέον είναι σαφές πως και οι Ευρωπαϊκές τράπεζες, είχαν στην κατοχή τους μεγάλο αριθμό 'τοξικών' τίτλων, οι οποίοι ανά πάσα στιγμή μπορούσαν να δημιουργήσουν μεγάλο πρόβλημα. Ένδειξη της πρωτοφανούς αυτής κατάστασης, τα συνεχώς πτωτικά χρηματιστήρια, τα οποία ανέβασαν τον κίνδυνο του ιδιωτικού δανεισμού προκαλώντας πολλές φορές προβλήματα στον τραπεζικό κλάδο σε χώρες όπως : Ουγγαρία, Ρουμανία κτλ. (Marek Dabrowski, 2010)

Η χρηματοπιστωτική κρίση λοιπόν, παρά το γεγονός ότι ξεκίνησε από τις ΗΠΑ, πολύ γρήγορα επεκτάθηκε και στην Ευρώπη. Όπως φαίνεται σε έρευνες, κατά μέσο όρο, η κρίση επηρέασε πολύ περισσότερο την περιφέρεια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, παρά τις χώρες που αποτελούσαν τον βασικό πυρήνα της.

Για να αναδειχθούν με μεγαλύτερη ακρίβεια τα προβλήματα της οικονομικής κρίσης θα πρέπει να γίνει η ακόλουθη τμηματοποίηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε περιοχές που επηρεάστηκαν πολύ ή λιγότερο από το παγκόσμιο αυτό φαινόμενο. Η διαδικασία αυτή, είχε ως αποτέλεσμα την δημιουργία των ακόλουθων τριών τμημάτων:

1. Συγκεκριμένες χώρες της ευρωζώνης με αδύναμα μακροοικονομικά θεμέλια κυρίως όσον αφορά τα δημοσιονομικά μεγέθη.
2. Νέα κράτη μέλη (Μάλτα, Κύπρος)
3. Υποψήφια μέλη για την Ευρωπαϊκή Ένωση, μέλη της Ευρωζώνης και γείτονες χώρες (Ισλανδία, Σερβία, Αρμενία, Γεωργία, Λευκορωσία κτλ)

Στα πλαίσια της εν λόγω εργασίας πρόκειται να εξετασθεί μόνο η πρώτη ομάδα, καθώς σε αυτή ανήκει η Ελλάδα. Όπως ήδη έχει παρουσιασθεί στην εισαγωγή, το βασικό πρόβλημα λοιπόν του πρώτου αυτού τμήματος (το οποίο περιλαμβάνει στους κόλπους του και την Ελλάδα), έχει να κάνει με τις υψηλές δημοσιονομικές ανισορροπίες και το υψηλό δημόσιο χρέος. Αυτή είναι και η βασική αιτία της μεγάλης αύξησης του κινδύνου για τον δανεισμό των χωρών αυτών. Αποτέλεσμα της αύξησης αυτής, είναι και η παράλληλη αύξηση των spreads των κρατικών ομολόγων (συγκρινόμενα με τα κρατικά ομόλογα που εκδίδει η Γερμανία), τα οποία χρησιμοποιούσαν τα κράτη για να χρηματοδοτήσουν το υψηλό δημόσιο χρέος τους. (Marek Dabrowski, 2010)

**Διάγραμμα 4: Spreads Ισπανίας, Ιρλανδίας, Πορτογαλίας και Ελλάδας με βάση τα Γερμανικά spreads**

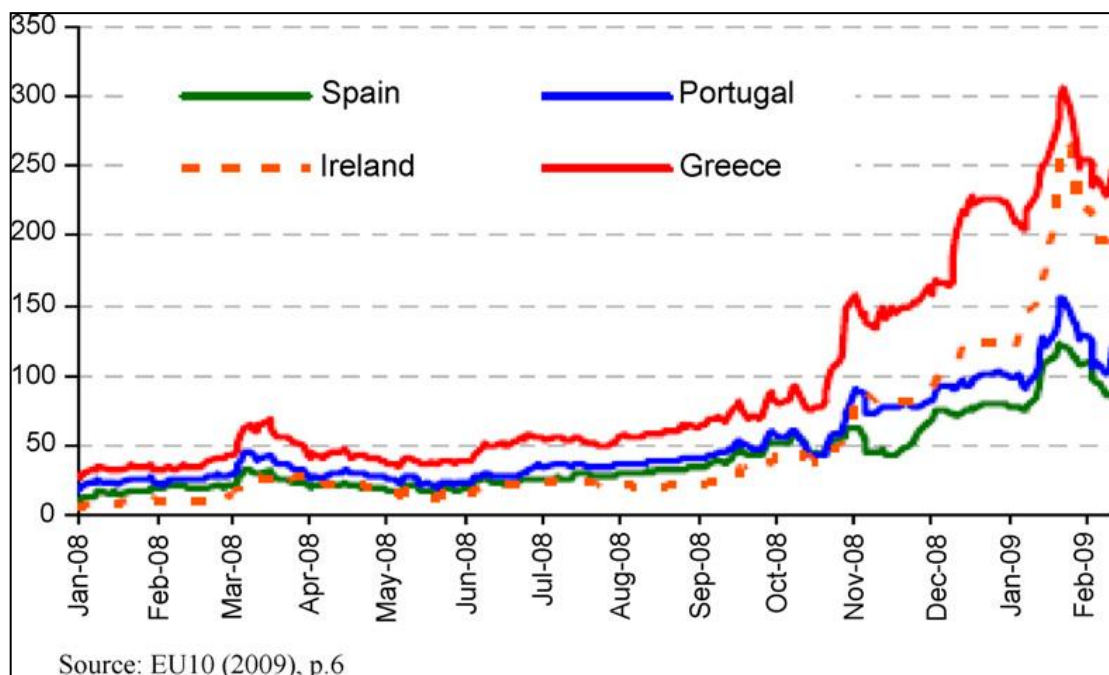


Fig. 6. Government bond spreads over German bund in some EMU countries. Source: World Bank (2009)(κρίση 2) (Marek Dabrowski, 2010)

Το παράδοξο αυτό φαινόμενο με την μεγάλη απόκλιση των spreads των ομολόγων των χωρών αυτών (Ελλάδα, Ισπανία κτλ) σε σχέση με τα αντίστοιχα spread των Γερμανικών ομολόγων, δεν είχε παρατηρηθεί τα 10 πρώτα χρόνια ζωής της Ευρωζώνης, καθώς οι αγορές δεν έδιναν μεγάλη σημασία στις δημοσιονομικές ανισορροπίες μεμονωμένων κρατών μελών, αλλά αντίθετα θεωρούσαν την Ευρωζώνη ένα ομογενοποιημένο σύνολο.

Αυτή η στροφή της συμπεριφοράς των αγορών, ενάντια στις υψηλότερα χρεωμένες χώρες της Ευρωζώνης (π.χ. Ελλάδα), σηματοδοτεί και τον κίνδυνο χρεοκοπίας των χωρών αυτών, ο οποίος επίσης απουσίαζε από το διεθνές σκηνικό την προηγούμενη δεκαετία.

Η αντιμετώπιση της κρίσης από τις αγορές αξίζει να σημειωθεί πως ουσιαστικά δίνει στις πρώτες την δυνατότητα να εξετάσουν σε βάθος τον βαθμό αλληλεγγύης των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης οι οποίες καλούνται να βοηθήσουν τους «χρεωμένους εταίρους» τους υπερασπίζοντας ταυτόχρονα την ύπαρξη στο μέλλον του οικοδομήματος που λέγεται Ευρωζώνη.

### 1.3 Τα αποτελέσματα της κρίσης στην παγκόσμια οικονομία.

Οι συνέπειες της οικονομικής κρίσης υπήρξαν δραματικές για την παγκόσμια οικονομία. Το 2009 η παγκόσμια παραγωγή μειώθηκε κατά 0,6% και το παγκόσμιο εμπόριο παρουσιάζει πτώση 11%. Το ΑΕΠ των αναπτυσσόμενων οικονομιών μόνο το 2009, παρουσίασε πτώση κατά 3,2%. Όπως φαίνεται στην μελέτη των Claessens et al, οι χώρες οι οποίες επηρεάστηκαν κυρίως από την κρίση, ήταν εκείνες οι οποίες διατηρούσαν εμπορικούς δεσμούς με τις ΗΠΑ. Δεύτερες έρχονται εκείνες οι χώρες στις οποίες είχαν δημιουργηθεί φούσκες σχετικά με την αγορά των ακινήτων. Τέλος αρνητικές συνέπειες από την κρίση κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν οι μικρές αδύναμες παραγωγικά οικονομίες. (Sükrü Yurtsever, 2011)

Οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπως αποδεικνύεται έχουν επηρεασθεί σε πολύ σημαντικό βαθμό καθ'όλη τη διάρκεια της κρίσης. Πιο συγκεκριμένα, στοιχεία δείχνουν πως το πραγματικό ΑΕΠ έχει μειωθεί κατά 4,2% το 2009. Μάλιστα σε πολλά κράτη-μέλη το ΑΕΠ μειώθηκε πολύ περισσότερο (8% έως 18%).

Πέραν από τις επιπτώσεις του ΑΕΠ στην Ε.Ε., σημαντική άνοδο έχουν παρουσιάσει τα ποσοστά της ανεργίας. Πιο συγκεκριμένα το εν λόγω μέγεθος έχει αυξηθεί σχεδόν 2 ποσοστιαίες μονάδες σε σχέση με το 2008 (7,5% το 2008 σε 9,4% το 2009) ενώ σήμερα υπολογίζεται πως ξεπερνά το 10%. (*Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία*). Σήμερα οι χώρες με την μεγαλύτερη ανεργία εντός Ε.Ε. είναι η Ισπανία με 22,9%, η Ελλάδα με 19,8% και η Λιθουανία με 14,3.

Σημαντικό αποτέλεσμα του παγκόσμιου αυτού γεγονότος για την Ε.Ε. είναι και η απόκλιση των οικονομιών πολλών κρατών-μελών από τις επιταγές των Ευρωπαϊκών συνθηκών (Ελλειμμα 3% και δημόσιο χρέος 60% του ΑΕΠ). Πλέον πολλά ελλείμματα φαίνεται ότι ξεπερνούν το 7% ενώ το δημόσιο χρέος πολλών κρατών-μελών αγγίζουν ή ακόμα και ξεπερνούν το 80% του ΑΕΠ.

Η παγκόσμια οικονομική κρίση δεν ήταν ο μόνος λόγος πίσω από τις μακροοικονομικές ανισορροπίες των κρατών μελών. Αντίθετα όπως ήδη έχει επισημανθεί κυρίαρχο πρόβλημα υπήρξε το υπέρογκο δημόσιο χρέος το οποίο έχει μειώσει την δυνατότητα δημοσιονομικών ελιγμών των κρατών μελών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα κράτη μέλη να έχουν μειωμένες πιθανότητες να ξεπεράσουν σύντομα τα αποτελέσματα της κρίσης.

### 1.4 Η απάντηση των επιχειρήσεων στην οικονομική κρίση.

Η οικονομική κρίση και τα αποτελέσματά της μπορούν να δημιουργήσουν μία κατάσταση εντός της οποίας η επιχείρηση αντιμετωπίζει απρόβλεπτες πτωτικές μεταβολές της ζήτησης των προϊόντων/υπηρεσιών της. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να προσπαθούν να προσαρμοστούν ή ακόμη και να αναμορφώσουν την αλυσίδα αξίας τους έτσι ώστε να επιστρέψουν σε εποχές κερδοφορίας. (Kogut 1991)

Το κυριότερο πρόβλημα που απορρέει από αυτό το γεγονός συνίσταται στο ότι η επιχείρηση συνήθως αφηνιάζεται από την άφιξή του και δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένη για να το

αντιμετωπίσει, αξιοποιώντας τις διάφορες επενδύσεις της. Οι ειδικοί έχουν εντοπίσει πως η δραστηριοποίηση σε τέτοιες ασταθείς αγορές απαιτεί την ύπαρξη πόρων, ικανοτήτων και στρατηγικών, που διαφορετικά δεν θεωρούνται απαραίτητα συστατικά της επιτυχίας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε πιο σταθερές αγορές. Πιο συγκεκριμένα η επιχείρηση που θα κατορθώσει προοδευτικά να απαντήσει σε όλες τις προκλήσεις που εμφανίζονται, θα βρίσκεται σε πολύ καλύτερη θέση από την επιχείρηση που θα κληθεί την στιγμή του ξεσπάσματος του τυχαίου γεγονότος να υιοθετήσει κάποιες λύσεις.

Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στον κυκλώνα γεγονότων όπως οικονομικών κρίσεων, έχουν στην «σκακιέρα» τους μια σειρά από λύσεις για να κατορθώσουν να γίνουν αρκετά ευέλικτες προλαβαίνοντας τις συγκυρίες. Πιο συγκεκριμένα αυτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις επενδύσεις τους με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να αυξήσουν το εύρος των λύσεών τους, όταν το εξωτερικό τους περιβάλλον βρίσκεται σε πτωτική κατάσταση.

Έχοντας επενδύσει σε έρευνα και ανάπτυξη(R&D) η επιχείρηση μπορεί πολύ εύκολα να αλλάξει/βελτιώσει τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που παράγει, με αποτέλεσμα να απαντά καλύτερα κάθε φορά στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών της. Έχοντας επενδύσει στην παραγωγή, η επιχείρηση αποκτά ευελιξία στην παραγωγική της διαδικασία, κατορθώνοντας με τον τρόπο αυτό να απαντήσει σε μελλοντικές μεταβολές της ζήτησής της, υιοθετώντας καλές πρακτικές διαμόρφωσης προϊόντος (π.χ. σπονδυλωτή σχεδίαση).

Αντίστοιχα, οι διεθνείς επενδύσεις, μπορούν να προσφέρουν μεγάλο βαθμό ευελιξίας, καθώς όντας “global” μπορείς ευκολότερα να απευθυνθείς σε περισσότερες αγορές, υποβαθμίζοντας με τον τρόπο αυτό τις αρνητικές επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης. Έτσι λοιπόν ο εξαγωγικός προσανατολισμός μίας επιχείρησης της δίνει την δυνατότητα «επιλογής» των πελατών της. Αυτό σημαίνει πως όταν μια αγορά εξαιτίας κάποιων απρόβλεπτων γεγονότων κρίνεται ως κακή επιλογή δραστηριοποίησης, η επιχείρηση που εξάγει έχει την δυνατότητα να μεταφέρει την ζήτησή της σε άλλες πιο δημοφιλείς για την ελκυστικότητά τους αγορές. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση προλαβαίνει τις ζημίες που πρόκειται να λάβουν χώρα στην μη ελκυστική αγορά ενώ ταυτόχρονα τις μετατρέπει σε κέρδη, αναζητώντας ευκαιρίες σε νέες αγορές. Για να καταστεί κάτι τέτοιο δυνατό, καλό θα ήταν η επιχείρηση να έχει προνοήσει, διεθνοποιώντας τις διαδικασίες της νωρίτερα από την εμφάνιση μιας οικονομικής κρίσης, έτσι ώστε να έχει έτοιμη την απαραίτητη υποδομή(έρευνα αγοράς, επιλογή διεθνών αγορών κτλ) για να διαχειριστεί την ευελιξία που δύναται να αποκτηθεί.

Οι επιχειρήσεις λοιπόν που βρίσκονται ένα βήμα μπροστά από τα γεγονότα, έχοντας προγραμματίσει σωστά τις επενδύσεις τους, μπορούν να κατορθώσουν να άρουν τις αρνητικές επιπτώσεις γεγονότων όπως των οικονομικών κρίσεων. Η θέση αυτή και πιο συγκεκριμένα πως ο διεθνής προσανατολισμός (εξαγωγές κτλ) μπορεί να προσφέρει στην σύγχρονη επιχείρηση την ευελιξία που οι καιροί απαιτούν, ενισχύεται από την μελέτη των Lee και Makhija, η οποία εξέτασε την επίπτωση που έχει η ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας στην αξία των επιχειρήσεων. Η έρευνα έλαβε χώρα μεταξύ Κορεάτικων επιχειρήσεων, σε περιόδους τόσο οικονομικής σταθερότητας για την Κορέα(1997), όσο και οικονομικής αστάθειας(1998). *Παρότι η κρίση στην Κορέα ξεκίνησε το 1997, θεωρείται από τους μελετητές πως η μεγάλη οικονομική αστάθεια ξέσπασε το 1998. Για αυτό τον λόγο το έτος 1997 εξετάζεται σαν ένα σχετικά οικονομικά σταθερό έτος για τις επιχειρήσεις της Κορέας.*

Τα αποτελέσματα της έρευνας και όχι μόνο(χώρες με έντονη εξαγωγική δραστηριότητα π.χ. Γερμανία, μπορούν και ξεπερνούν γρηγορότερα από άλλες τα αποτελέσματα οικονομικών

κρίσεων)(David Floyd, 2011)βεβαιώνουν πως η εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων μπορεί να τους προσφέρει την απαιτούμενη ευελιξία, τοποθετώντας όσες την έχουν υιοθετήσει σε καλύτερη θέση από άλλες επιχειρήσεις που είτε δεν έχουν διεθνοποιήσει καμία από τις λειτουργίες τους, είτε προσπάθησαν να το κάνουν τελευταία στιγμή αποτυγχάνοντας.

Έχοντας παρακολουθήσει τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας και έχοντας λάβει υπόψη την παγκόσμια οικονομική συγκυρία που έχει επηρεάσει αρνητικά πολλές χώρες, συμπεριλαμβανομένου και της Ελλάδας, θεωρώ πως αξίζει να μελετηθεί στα πλαίσια της ακόλουθης διπλωματικής εργασίας, η διαδικασία διεθνοποίησης της επιχείρησης, η διαδικασία επιλογής ξένων αγορών καθώς και η διεθνοποίηση χρησιμοποιώντας social media, ως ένας έξυπνος προοδευτικός και συνάμα οικονομικός τρόπος διεθνοποίησης που εύκολα οι επιχειρήσεις μπορούν να υιοθετήσουν δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό αντισώματα σε κρίσεις του εξωτερικού τους περιβάλλοντος.

ΓΑΛΕΡΙΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝ

## Κεφάλαιο 2: Διεθνοποίηση επιχειρήσεων.

### 2.1 Εισαγωγή-Επεξήγηση όρων

Στις μέρες μας οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Lester Loyd et al) που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά, δεν βιώνουν την ασφάλεια που θεωρητικά βίωναν παλαιότερα. Σήμερα, όπως είναι γνωστό οι εθνικές επιχειρήσεις οφείλουν να ανησυχούν πέρα από τα επίπεδα του εθνικού ανταγωνισμού και για τα επίπεδα του ανταγωνισμού που προέρχεται από τις διεθνείς επιχειρήσεις καθώς όπως γνωρίζουμε αυτός συνεχώς και εντείνεται.

Προσπαθώντας να απαντήσουν στον ενισχυμένο πλέον ανταγωνισμό, ο οποίος είναι αποτέλεσμα των τάσεων της παγκοσμιοποίησης και διεθνοποίησης, οι εθνικές επιχειρήσεις αναζητούν νέες στρατηγικές, οι οποίες θα τις βοηθήσουν να επιβιώσουν. Τις περισσότερες φορές η λύση εντοπίζεται σε αποφάσεις που έχουν να κάνουν με την είσοδο των επιχειρήσεων σε αγορές που ξεπερνούν τα εθνικά σύνορα των χωρών εγκατάστασής τους, πράγμα το οποίο πρακτικά σημαίνει πως οι επιχειρήσεις εισέρχονται σε διαδικασία διεθνοποίησης.

Προτού εξετασθούν εκτενέστερα τα αίτια, οι τρόποι, οι διαδικασίες διεθνοποίησης (γιατί, τότε, πού και πώς διεθνοποιείται μια επιχείρηση) (Jan-Åke Törnroos), αξίζει να παρουσιασθούν αναλυτικά έννοιες όπως:

- Διεθνής επιχείρηση
- Παγκοσμιοποίηση
- Διεθνοποίηση

Η συνοπτικά παρουσίαση των άνωθεν όρων θα βοηθήσουν τον αναγνώστη να κατανοήσει καλύτερα τις έννοιες που πρόκειται να διαδραματίσουν σημαίνοντα ρόλο στην ακόλουθη διπλωματική εργασία.

#### 2.1.1 Διεθνής επιχείρηση:

Με τον όρο διεθνής επιχείρηση, εννοούμε όλες τις εμπορικές συναλλαγές ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες χώρες. Τις εμπορικές αυτές συναλλαγές αναλαμβάνει (Marios Katsioloudes et al, 2007) είτε ο ιδιωτικός, είτε ο δημόσιος τομέας (κυβέρνηση).

Βασικό αίτιο για την ανάληψη διεθνών επιχειρήσεων από τον ιδιωτικό τομέα αποτελεί το κέρδος. Αντίστοιχη αλλά όχι και μοναδική αιτία, το κέρδος οδηγεί πολλές φορές τις κυβερνήσεις να αναπτύσσουν αντίστοιχες συναλλαγές. Τα είδη των συναλλαγών που αναλαμβάνει ο δημόσιος ή/και ο ιδιωτικός τομέας είναι: **πωλήσεις, επενδύσεις, μεταφορές.**

Ένας άλλος παρόμοιος ορισμός της διεθνούς επιχείρησης, αναφέρεται σε κερδοφόρες δραστηριότητες οι οποίες λαμβάνουν χώρα πέραν των εθνικών συνόρων. Το περιβάλλον αυτών των διεθνών δραστηριοτήτων εντός των οποίων οφείλει ο “international manager” να λειτουργήσει, (Marios Katsioloudes et al, 2007) έχει εδραιωθεί εξαιτίας των εξελίξεων που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον.

- Σημαντική εξέλιξη αποτελεί η εδραίωση του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης(Daly, 1999)
- Η δημιουργία περιφερειακών εμπορικών blocks όπως: Ευρωπαϊκή Ένωση, North American Free Trade Agreement(NAFTA), Commonwealth of Independent States(CIS)( Mitja Ruzzier et al, 2006)
- Η πολυμορφία του εργατικού δυναμικού(workforce diversity)
- Η θέση και ο ρόλος των αναπτυσσόμενων οικονομιών στην παγκόσμια οικονομία(Brazil, China, India, Russia etc)
- Η πολιτική αστάθεια που επικρατεί σε χώρες(π.χ. Μέση Ανατολή)

Η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει διεθνή προσανατολισμό όχι απαραίτητα τροποποιώντας τις διαδικασίες της μετατρέπόμενη σε “multinational” αλλά απλά εξάγοντας ή εισάγοντας (Hollensen). Στα κεφάλαια που θα ακολουθήσουν θα παρουσιαστούν τα μέσα εισόδου σε νέες(διεθνείς) αγορές με έμφαση στις εξαγωγές.

### 2.1.2 Παγκοσμιοποίηση:

Ο όρος παγκοσμιοποίηση, (Marios Katsioloudes et al, 2007)περιγράφει το οικονομικό φαινόμενο της απελευθέρωσης των αγορών, διεθνώς, και της δημιουργίας ενιαίων κανόνων στο εμπόριο και, ευρύτερα, στην οικονομική ζωή (φορολογία, κανόνες ανταγωνισμού, μοντέλα λειτουργίας των επιχειρήσεων και του δημόσιου τομέα). Κεφάλαια, εργαζόμενοι και εμπορεύματα κινούνται παντού ελεύθερα, με τον ίδιο τρόπο! Μέχρι τώρα, περισσότερο κινούνται τα κεφάλαια (με τη βοήθεια της τεχνολογίας στα διεθνή χρηματιστήρια) και τα εμπορεύματα (με την Παγκόσμια Οργάνωση Εμπορίου να αίρει συνεχώς τους σχετικούς περιορισμούς). Η παγκοσμιοποίηση είναι λοιπόν ένα φαινόμενο το οποίο μεταμορφώνει τα ξεχωριστά μέρη σε ένα ενιαίο όλο (Daly, 1999)

Η παγκοσμιοποίηση λοιπόν αποτελεί μια έννοια η οποία περιγράφει σε σημαντικό βαθμό τον κόσμο όπως έχει διαμορφωθεί σήμερα. Οι άνθρωποι και οι συνήθειές τους τείνουν να ομοιάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό, οι ροές πληροφοριών και χρημάτων μεταφέρονται με πολύ γρήγορους ρυθμούς(ιδιαίτερα σε σχέση με το παρελθόν)και τα προϊόντα ασχέτως του τόπου παραγωγής τους, γίνονται άμεσα διαθέσιμα σε ολόκληρη την υφήλιο. (Jan Aart Scholte, 2000)

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης έτσι όπως παρουσιάζεται, φαίνεται πως προσφέρει πολύ μεγάλες προοπτικές για τις επιχειρήσεις, μέσω της συνεχούς δημιουργίας νέων ευκαιριών καθώς και της ώθησης που απλόχερα προσφέρει. Ωστόσο πέραν της θετικής πλευράς που μπορεί να επιδείξει, υπάρχει και η σκοτεινή πλευρά σύμφωνα με την οποία η ταχύτητα με την οποία έρχεται η αλλαγή μπορεί να καταστρέψει πολλές επιχειρήσεις «αφήνοντάς τες πολύ πίσω» σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Όπως έχει καταγραφεί στην διεθνή βιβλιογραφία, η παγκοσμιοποίηση μπορεί να χαρακτηριστεί σαν την φωτιά. Από μόνη της δεν είναι ούτε επιβλαβής αλλά ούτε και χρήσιμη. Εάν αντιμετωπιστεί με σεβασμό και σύνεση, μπορεί να γίνει ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο(μπορείς να μαγειρέψεις κτλ) ενώ αντίθετα εάν αντιμετωπιστεί απερισκεπτα και υπεροπτικά μπορεί να λειτουργήσει σαν καταστροφικός παράγοντας( μπορεί να κάψει σπίτια και να προκαλέσει καταστροφές κτλ).



### 2.1.3 Διεθνοποίηση:

Στην διεθνή βιβλιογραφία γίνεται λόγος για την σχέση παγκοσμιοποίησης και διεθνοποίησης καθώς αν και τα δύο αυτά φαινόμενα έχουν κοινά στοιχεία, σε σημείο που πολλοί δυσκολεύονται να ξεχωρίσουν τις έννοιες, αποτελούν δύο διακριτές και αρκετά διαφορετικές έννοιες. Έχοντας ήδη παρουσιάσει συνοπτικά τους όρους: διεθνής επιχείρηση και παγκοσμιοποίηση, πρόκειται να παρουσιασθεί και ο όρος διεθνοποίηση σε πολύ εκτενέστερο βαθμό, καθώς αποτελεί και τον πυρήνα του ακόλουθου διπλωματικού πονήματος. ( Peter J. Buckley et al, 1999)

Η διεθνοποίηση, αναφέρεται στην αυξανόμενη σημασία: του διεθνούς εμπορίου, των διεθνών συνθηκών, των διεθνών συμμαχιών και των διεθνών σχέσεων. Ο βασικός όρος που επεξηγεί το φαινόμενο: «διεθνής», δίνει έμφαση στις σχέσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ της βασικής μονάδας που στην εν λόγω περίπτωση αποτελεί το έθνος. (Daly , 1999)

Συνεπώς η διαφορά διεθνούς και παγκόσμιου έγκειται στο ότι ο πρώτος όρος έχει σαν βάση του τα έθνη ως ξεχωριστές οντότητες, ενώ ο δεύτερος ομογενοποιεί τα έθνη στα πλαίσια της παγκόσμιας οικονομίας. Άσχετα με το γεγονός της ραγδαίας ανάπτυξης της παγκοσμιοποίησης, το φαινόμενο της διεθνοποίησης δεν έχει αντικατασταθεί και μάλιστα περιγράφει με μεγάλη ακρίβεια την επέκταση μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε νέα έθνη(Mitja Ruzzier et al, 2006)

### 2.1.4 Επισκόπηση των επικρατέστερων ορισμών που έχουν αποδοθεί στο φαινόμενο : «διεθνοποίηση».

Σύμφωνα με τον Ruigrok (Mitja Ruzzier et al, 2006), ο όρος διεθνοποίηση περιγράφει την προς τα έξω (outward) μετακίνηση των λειτουργιών της επιχείρησης. Επίσης σύμφωνα με τους Buckley & Gauri, 1993 Mitja Ruzzier et al, 2006) η διεθνοποίηση περιγράφει την αλλαγή της κατάστασης που βιώνει η επιχείρηση. Οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις πλέον σύμφωνα με (Buckley & Gauri, 1993) αναπτύσσονται με αρκετά διαφορετικό τρόπο απ'ότι αναπτύσσονται οι εθνικές επιχειρήσεις.

Από την διεθνή έρευνα σε μικρές επιχειρήσεις, η διεθνοποίηση εμφανίζεται ως μία εξελικτική διαδικασία. Αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής είναι το γεγονός, σύμφωνα με το οποίο οι επιχειρήσεις δεσμεύονται και εμπλέκονται σε υψηλό βαθμό με υπερεθνικές δραστηριότητες(Luostarinen 1979, Johanson 1975). Ωστόσο σύμφωνα με αυτή την αντίληψη, μπορούν οι επιχειρήσεις να έλθουν σε ένα σημείο όπου η επίδραση της διαδικασίας αντιστρέφεται και επικρατεί το φαινόμενο της από-διεθνοποίησης (de-internationalization) (Calof & Beamish, 1995).

Στις Σκανδιναβικές χώρες, ο επικρατέστερος ορισμός της διεθνοποίησης είναι ο ακόλουθος: Η διεθνοποίηση είναι μία εξελισσόμενη διαδικασία, η οποία συνήθως λαμβάνει χώρα σε διαφορετικά στάδια, σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση (Welch, Luostarinen 1993) εμπλέκεται σε διεθνείς λειτουργίες(invovement in international operations).

Σύμφωνα με την σχολή που εντάσσει τα δίκτυα (networks) στην θεωρία της διεθνοποίησης, το φαινόμενο ορίζεται ως μια αθροιστική διαδικασία στην οποία σημαίνοντα ρόλο διαδραματίζουν τα δίκτυα που δημιουργούνται από τις συνεχείς σχέσεις που αναπτύσσονται και στην συνέχεια εδραιώνονται ή διαλύονται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ωστόσο πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση του όρου αναδεικνύοντας ταυτόχρονα και την σημασία των δικτύων στην ανάπτυξη του φαινομένου της διεθνοποίησης παρουσιάζεται από τους (Johnson & Vahlne 1990). Σύμφωνα λοιπόν με αυτή την άποψη, η διεθνοποίηση ορίζεται ως η διαδικασία ανάπτυξης δικτύων επιχειρηματικών σχέσεων, σε άλλες χώρες μέσω επέκτασης, διεξόδου και ολοκλήρωσης (extension, penetration and integration).

Τέλος έχει παρουσιαστεί μια νέα προσέγγιση του όρου της διεθνοποίησης, η οποία τον συνδέει με την μεταφορά πόρων. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η επιχείρηση κινητοποιεί και συσσωρεύει αποθέματα πόρων για υπερεθνικές δραστηριότητες (Ahokangas 1998) χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το πραγματικό περιεχόμενο των υπερεθνικών αυτών δραστηριοτήτων.

Συμπερασματικά λοιπόν μπορούμε να πούμε πως η διεθνοποίηση σχετίζεται με την συμμετοχή μιας εταιρίας σε διεθνείς επιχειρήσεις, είτε πουλώντας προϊόντα/υπηρεσίες σε ξένες χώρες, είτε αγοράζοντας προϊόντα ή τμήματα προϊόντων από το εξωτερικό, είτε ακόμη και αν υπάρχει συνεργασία της εταιρείας με εταιρεία/ες του εξωτερικού. Βασικό απότοκο της άνωθι σκέψης είναι η κατηγοριοποίηση των διεθνών λειτουργιών (international operations) σε :inward, outward και cooperative, αναδεικνύοντας τον ολιστικό χαρακτήρα του όρου της διεθνοποίησης.

Στα πλαίσια της ακόλουθης διπλωματικής εργασίας, πρόκειται να γίνει αναφορά σε μέσα (modes) διεθνοποίησης που καλύπτουν το φάσμα και των τριών διαστάσεων που αναφέρθηκαν, **ωστόσο ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στην διεθνοποίηση προς τα έξω (outward internationalization) και πιο συγκεκριμένα στο κομμάτι των εξαγωγών καθώς:**

1. Οι προς τα έξω (outward) λειτουργίες ενισχύουν σε πολύ σημαντικότερο βαθμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, σε σχέση με τις προς τα μέσα (inward) λειτουργίες.
2. Η διεθνοποίηση προς τα έξω (outward internationalization), προσφέρει πολλά οφέλη σε επίπεδο επιχείρησης, τα οποία λαμβάνουν την μορφή: καινοτομίας σε προϊόν και διεργασία, καλύτερη χρήση πόρων, βελτιωμένη απόδοση, ανάπτυξη δεξιοτήτων (Morgan et Katsikeas 1997 a)
3. Σε κρατικό επίπεδο η διεθνοποίηση προς τα έξω εμφανίζει οφέλη για: την παραγωγικότητα, τα επίπεδα ανεργίας και γενικά για συμβάλλει στην κοινωνική ευημερία.
4. Τέλος ο εντεινόμενος ανταγωνισμός καθώς και η ολοκλήρωση των διεθνών αγορών έχουν οδηγήσει τις επιχειρήσεις να αναλογίζονται την προς τα έξω διεθνοποίηση ως κλειδικό στοιχείο για την ανάπτυξη την κερδοφορία αλλά ακόμη και την επιβίωσή τους.

Για να μπορέσει ο “international manager” να κατανοήσει καλύτερα τις θεωρίες διεθνοποίησης που έχουν αναπτυχθεί, θα πρέπει πρώτα να γνωρίζει τις βασικές διαστάσεις της διεθνούς οικονομικής θεωρίας (Morgan et al, 1997) όπως αυτές συνοψίζονται στις θεωρίες εμπορίου (trade theories), καθώς οι δεύτερες, έχουν προσφέρει σε σημαντικό βαθμό στην ανάπτυξη των θεωριών διεθνοποίησης (Mitja Ruzzier et al, 2006). Άλλωστε το διεθνές

εμπόριο ορίζεται ως (Marios Katsioloude et al, 2007) η ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών μεταξύ ανθρώπων, οργανισμών και κρατών, έχει αναπτυχθεί κυρίως εξαιτίας της διαφοράς του κόστους παραγωγής που εμφανίζεται από χώρα σε χώρα και εν τέλει συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στην ευημερία της οικονομίας, εξυπηρετώντας την επιβίωση τόσο των κρατών όσο και των επιχειρήσεων (Morgan et al, 2010).

## 2.2 Θεωρίες διεθνούς εμπορίου: Ανασκοπητική προσέγγιση

Οι βασικότερες θεωρίες διεθνούς εμπορίου οι οποίες πρόκειται να μας απασχολήσουν στο εν λόγω κεφάλαιο είναι οι εξής:

1. Μερκαντισμός
2. Θεωρία του απόλυτου πλεονεκτήματος (Άνταμ Σμιθ)
3. Θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος (Ντέιβιντ Ρικάρντο)
4. Το μοντέλο των Heckscher and Ohlin/ Θεωρία των παραγωγικών συντελεστών
5. Η θεωρία του κύκλου ζωής του προϊόντος (Βέρνον)

### 2.2.1 Μερκαντισμός:

Ο μερκαντισμός αποτελεί την παλαιότερη οικονομική θεωρία που αναφέρεται στο διεθνές εμπόριο. Αναπτύχθηκε τον 16<sup>ο</sup> -17<sup>ο</sup> αιώνα αναδεικνύοντας το εμπόριο σε κλειδιακή δραστηριότητα της οικονομικής ανάπτυξης.

Οι μερκαντιστές έδιναν μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη των εξαγωγών ενώ ταυτόχρονα αποθάρρυναν με κάθε τρόπο την ανάπτυξη και εδραίωση των εισαγωγών. Στόχος αυτής της «πολιτικής» ήταν η εισροή και συσσώρευση πολύτιμων μεταλλευμάτων (χρυσός και ασήμι) εντός της χώρας. Με τον τρόπο αυτό σε μια εποχή που κυρίαρχο πολιτικό καθεστώς είχε αναδειχτεί η μοναρχία, δινόταν η δυνατότητα στους μονάρχες να εδραιώσουν την κυριαρχία τους καθώς και να ενισχύσουν την δύναμη και το “prestige” των πολιτειών τους ( Marios Katsioloude et al, 2007).)

Κυρίαρχη θέση στην θεωρία, κατείχε η κυβερνητική παρέμβαση, αποσκοπώντας όπως ήδη έχουμε καταγράψει στην μείωση των εισαγωγών και την αύξηση των εξαγωγών, η οποία λάμβανε μία ή περισσότερες από τις ακόλουθες μορφές:

- Φορολογικές απαλλαγές
- Δάνεια
- Επιδοτήσεις

Επίσης άλλα είδη βοήθειας παρέχοντας στην τοπική κοινωνία, αποσκοπώντας στην γρήγορη ανάπτυξη των νέων επιχειρήσεων εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα την ποιότητα των προϊόντων τους.

Βήμα για την ανάπτυξη του μερκαντισμού επιτέλεσε η ανυπαρξία χρηματοπιστωτικού συστήματος και συνάμα η σημασία του χρυσού για τις επεκτατικές βλέψεις του μονάρχη. Επίσης σημαίνοντα ρόλο στην ανάπτυξη της θεωρίας, διαδραμάτισε η άποψη σύμφωνα με

την οποία ο παγκόσμιος όγκος εμπορικών συναλλαγών ήταν πεπερασμένος και συνεπώς εάν μια πολιτεία ήθελε να ενισχύσει την θέση της ενάντια στις υπόλοιπες θα έπρεπε να βρει τρόπο να «δυσκολέψει» την εμπορική(κυρίως εξαγωγική) δραστηριότητα των υπολοίπων.

Αν και η περίοδος του μερκαντισμού έχει τελειώσει από τον 17<sup>ο</sup> αιώνα, μέχρι και σήμερα αποτελεί κοινή παραδοχή πως τα κράτη βλέπουν πολύ πιο θετικά τις εξαγωγές απ'ότι τις εισαγωγές καθώς οι πρώτες «φέρνουν» χρήματα ενώ οι δεύτερες «απαιτούν» χρήματα.

### 2.2.2 Θεωρία του απόλυτου πλεονεκτήματος (Άνταμ Σμιθ)

Σύμφωνα με τον Άνταμ Σμιθ, *“μια κοινωνία δεν μπορεί να βασίζεται στα προϊόντα τα οποία παράγει εκείνη ώστε να είναι αυτόνομη”* (Heilbroner, 2001).

Ας πάρουμε όμως τα πράγματα από την αρχή. Ο Άνταμ Σμιθ, η θεωρία του οποίου αποτέλεσε την βάση για την ανάπτυξη της πολιτικής οικονομίας στην Αγγλία, ανέδειξε την σημασία της βιομηχανικής παραγωγής έναντι της γεωργικής.

Μονάδα μέτρησης της αξίας στην θεωρία του αποτέλεσε η εργατοώρα, εκ της οποίας καθορίζονταν οι κοινωνικά δίκαιες τιμές των προϊόντων βάσει των δυνάμεων της προσφοράς και της ζήτησης. Βασικές διαστάσεις του προβληματισμού του αποτέλεσαν : α) Οι ικανότητες του εργατικού δυναμικού και β) ο λόγος του παραγωγικού σε σχέση με το μη παραγωγικό δυναμικό.

Η λύση για το α) αποτέλεσε ο καταμερισμός εργασίας ενώ για το β) η χρήση κεφαλαίων για την εγκατάσταση μηχανημάτων και εγκαταστάσεων που θα ενίσχυαν την εργασιακή παραγωγικότητα. Τέλος σε αντίθεση με την θεωρία του μερκαντισμού ο Σμιθ ήταν ενάντια στην κυβερνητική ρύθμιση των πραγμάτων. Για εκείνον η κυβέρνηση δεν θα έπρεπε παρά να εμπλέκεται καθόλου έως ελάχιστα.

Βασισμένος σε αυτές τις αρχές, ο Σμιθ ανέπτυξε την θεωρία του απόλυτου πλεονεκτήματος σύμφωνα με την οποία κάθε κοινωνία θα πρέπει να ασχολείται με την παραγωγή εκείνου/εκείνων του/των προϊόντος/προϊόντων που της επιτρέπει να παράγει την μέγιστη ποσότητα, στον ελάχιστο χρόνο αλλά και στην καλύτερη ποιότητα σε σχέση με ότι συμβαίνει στην παραγωγή του ίδιου προϊόντος στις άλλες κοινωνίες(H. Myint, 1977). Βασικό κριτήριο για την παραγωγή του προϊόντος δεν θα μπορούσε να είναι άλλο από τις απαιτούμενες εργατοώρες για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος. Το απόλυτο πλεονέκτημα στην παραγωγή θα μπορούσε να προέλθει από: φυσικούς πόρους, ή τεχνολογικές εξελίξεις. Δημιουργώντας πλεόνασμα από την παραγωγή αυτού του προϊόντος, η κοινωνία θα μπορούσε να αναπτύξει εμπορικές συναλλαγές με τις υπόλοιπες, εισάγοντας άλλα προϊόντα ενώ ταυτόχρονα εξάγει το προϊόν που τόσο αποδοτικά γνωρίζει πώς να παράξει.

Το ακόλουθο παράδειγμα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε λίγο καλύτερα την θεωρία αυτή:

Χώρα	Λάδι	Παπούτσια
Ισπανία	2	4
Ιταλία	4	2

Το απόλυτο πλεονέκτημα της Ισπανίας βρίσκεται στο Λάδι καθώς μια μονάδα λαδιού απαιτεί 2 εργατοώρες ενώ στην Ιταλία απαιτεί 4 (δηλαδή τις διπλάσιες). Αντίστοιχα η Ιταλία έχει απόλυτο πλεονέκτημα στην παραγωγή παπουτσιών από την οποία θα πρέπει να δημιουργήσει απόθεμα έτσι ώστε να εξάγει, αποκτώντας την δυνατότητα πρόσβασης με τον τρόπο αυτό σε άλλα προϊόντα όπως το λάδι από την Ισπανία.

### 2.2.3 Η θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος (Ντέιβιντ Ρικάρντο)

Η θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος αναπτύχθηκε από τον Ντέιβιντ Ρικάρντο και παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στο βιβλίο του “The principles of political Economy and Taxation”, το οποίο και δημοσιεύτηκε το 1817. Η συγκεκριμένη θεωρία προέκυψε ως αποτέλεσμα της προσπάθειας του Ρικάρντο να βελτιώσει την λογική της θεωρίας του απόλυτου πλεονεκτήματος (Σμίθ), προσπαθώντας να εξηγήσει πως οι χώρες μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματά τους και το διεθνές εμπόριο

Για να κατανοήσουμε καλύτερα την θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος καλό θα ήταν να ακολουθήσουμε την λογική που ακολούθησε και ο εκφραστής της.

Ο Ρικάρντο δημιούργησε ένα μοντέλο μιας αγροτικής οικονομίας, όπου η ζήτηση συνεχώς αυξανόταν, εξαιτίας της αύξησης του πληθυσμού, ενώ η γονιμότητα των χωραφιών συνεχώς μειώνονταν. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα η επιστροφή (σε μονάδες καλαμποκιού) κάθε επιπλέον προσθήκης κεφαλαίου και εργασίας σε περισσότερη γη, να φθίνει (Ronald W. Jones et al, pp.20). Δοθέντος λοιπόν πως το κόστος εργασίας παντού ήταν το ίδιο, ο παραγωγός θα επέλεγε χωράφια από την εκμετάλλευση των οποίων θα είχε μεγαλύτερο κέρδος. Η εκμετάλλευση αυτή θα λάμβανε χώρα έως το σημείο εκείνο, στο οποίο θα ξεκινούσε την λειτουργία του ο νόμος φθινουσών αποδόσεων και το κέρδος στο εν λόγω χωράφι θα ήταν ίδιο με το κέρδος σε οποιοδήποτε άλλο χωράφι.

Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης ήταν το εξής: η συνεχής αύξηση του πληθυσμού, οδηγούσε σε αυξημένη ζήτηση, η οποία ωστόσο σε κάποιο σημείο προσέφερε συμπιεσμένα κέρδη στον παραγωγό.

Για τον Ρικάρντο οι βασικοί παράγοντες που καθόριζαν το συγκριτικό πλεονέκτημα μίας οικονομίας, ήταν: η παραγωγικότητα της εργασία και το εργατικό κόστος, η σημασία των οποίων θα αναδειχθεί στην πορεία. (Golup et al, 2000).

Στην θεωρία του διεθνούς εμπορίου ο Ρικάρντο για πρώτη φορά μίλησε για συγκριτικά κόστη (comparative costs). (Marios Katsioloudes et al, 2007)

Η σημασία της λογικής τους συγκριτικού κόστους θα δοθεί με το ακόλουθο παράδειγμα:

Δύο χώρες (Ισπανία και Ιταλία) παράγουν 2 προϊόντα (παπούτσια και λάδι). Αν το κόστος παραγωγής αυτών των δύο προϊόντων είναι το ίδιο δεν υπάρχει ουσιαστικό όφελος από ανταλλαγή λαδιού για παπούτσια και αντίθετα. Εμπορική συναλλαγή θα υπάρξει μόνο εάν υπάρχει και όφελος κόστους. Αυτό το όφελος μπορεί να υπάρξει σε δύο περιπτώσεις:

1. Εάν το λάδι είναι φθηνό στην Ισπανία και τα παπούτσια φθηνά στην Ιταλία, τότε οι Ισπανοί θα εξειδικεύουν στην παραγωγή λαδιού αγοράζοντας παπούτσια από την Ιταλία και αντίστοιχα το ίδιο θα κάνουν και οι Ιταλοί.
2. Επίσης στην θεωρία αυτή φαίνεται σε ποια περίπτωση θα υπάρξει εμπορική συναλλαγή ακόμα και αν σε μια χώρα και τα δυο αυτά προϊόντα παράγονται ποιο οικονομικά απ' ότι στην άλλη.

Αν η Ιταλία έχει απόλυτο πλεονέκτημα κόστους και στα δύο προϊόντα σε σχέση με την Ισπανία, τότε η Ιταλία θα έπρεπε να εξειδικευτεί σε εκείνο το προϊόν στο οποίο επιδεικνύει το μεγαλύτερο απόλυτο πλεονέκτημα δηλαδή επιδεικνύει το σχετικά υψηλότερο επίπεδο παραγωγικότητας και να αφήσει στην Ισπανία την παραγωγή του προϊόντος στο οποίο το πλεονέκτημα παραγωγικότητας της Ιταλίας είναι σχετικά μικρότερο (ακριβώς όπως ο παραγωγός θα πρέπει να επιλέξει το χωράφι στο οποίο θα έχει το μεγαλύτερο πλεονέκτημα από την καλλιέργεια του). Η εξειδίκευση της Ισπανίας σε εκείνο το προϊόν θα δημιουργούσε τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη εμπορίου ανάμεσα στις δύο αυτές χώρες.

#### 2.2.4 Η θεωρία των παραγωγικών συντελεστών

Η συμβολή του μοντέλου των Heckscher and Ohlin εντοπίζεται στην εισαγωγή περισσότερων συντελεστών παραγωγής πέραν της εργασίας που εντόπισε ο Ρικάρντο.

Το μοντέλο H-O ξεκινάει διευρύνοντας τους συντελεστές από έναν σε δύο. Πλέον πέραν την εργασίας και το κεφάλαιο παίζει ρόλο στην παραγωγή. Με τον όρο κεφάλαιο αναφερόμαστε σε: μηχανές, εργαλεία, φορτηγά, H/Y, κτιριακές εγκαταστάσεις κτλ. (Marios Katsioulouides et al, 2007)

Όλοι οι παραγωγικοί συντελεστές πρέπει να ανήκουν σε κάποιον. Σε καπιταλιστικές οικονομίες, οι συντελεστές ανήκουν σε άτομα και σε επιχειρήσεις ενώ σε σοσιαλιστικές οικονομίες ανήκουν στο κράτος. Συνήθως σήμερα μέρος των συντελεστών ανήκουν στην κυβέρνηση ενώ η πλειοψηφία αυτών σε άτομα και επιχειρήσεις.

Το μοντέλο H-O, ορίζει πως οι συντελεστές αυτοί ανήκουν σε ιδιώτες, οι οποίοι τους διαθέτουν με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να απολαμβάνουν κάποιο όφελος από αυτούς (Ronald W. Jones et al, pp.20). Το όφελος από την διάθεση του κεφαλαίου ονομάζεται ενοίκιο.

Το μοντέλο αυτό έτσι όπως έχει παρουσιαστεί μέχρι στιγμής μας παρέχει την δυνατότητα δημιουργίας της ακόλουθης διαπίστευσης: Η λειτουργία κάθε κλάδου της οικονομίας απαιτεί κεφάλαιο και εργασία η αναλογία χρήσης των οποίων μπορεί να είναι πολύ διαφορετική ανάμεσα σε διαφορετικούς κλάδους, ή ακόμη και εντός του ίδιου κλάδου. Στο μοντέλο αυτό ορίζουμε τον λόγο ανάμεσα στην ποσότητα κεφαλαίου ως προς την ποσότητα εργασίας ως "capital-labor ratio".

Για παράδειγμα κατά την παραγωγή ατσαλιού απαιτείται η χρήση πολλών μηχανημάτων με μικρή συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα, ενώ για την παραγωγή ρούχων απαιτείται σε μεγαλύτερο βαθμό η συμβολή ανθρώπων που θα ράψουν τα ρούχα παρά μηχανών. Ο κλάδος του ατσαλιού λοιπόν μπορεί να χαρακτηριστεί ως εντάσεως κεφαλαίου ενώ ο κλάδος της ένδυσης μπορεί να χαρακτηριστεί ως εντάσεως εργασίας.

Μια δεύτερη παραδοχή που μπορεί να γίνει είναι η ακόλουθη: Υπάρχει μεγάλη διαφορά ως προς την προσφορά κεφαλαίου ή εργασίας ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες χώρες. Πιο συγκεκριμένα οι Η.Π.Α. έχουν μεγάλη προσφορά κεφαλαίου ενώ αντίστοιχα υποανάπτυκτες χώρες έχουν μεγάλη προσφορά φθηνού εργατικού δυναμικού αλλά και μικρή προσφορά κεφαλαίου.

Συνεπώς βάση της ακόλουθης παραδοχής το διεθνές εμπόριο αποκτά μεγάλη σημασία, καθώς χώρες με μεγάλη προσφορά κεφαλαίου εξάγουν προϊόντα εντάσεως κεφαλαίου και εισάγουν αντίστοιχα προϊόντα εντάσεως εργασίας, ενώ χώρες με μεγάλη προσφορά εργασίας, εξάγουν προϊόντα εντάσεως εργασίας, ενώ ταυτόχρονα εισάγουν προϊόντα εντάσεως κεφαλαίου.

Αυτό συμβαίνει γιατί αν για παράδειγμα η αυτάρκης σε προσφορά κεφαλαίου χώρα πουλάει τα προϊόντα που παράγει εντός των εθνικών συνόρων, οι τιμές πώλησης θα είναι πολύ χαμηλές λόγω υπερπροσφοράς, ενώ αντίθετα εάν αποφασίσει να εξάγει θα πουλήσει τα προϊόντα της, όπως είναι φυσιολογικό άλλωστε, χρεώνοντας μεγαλύτερο αντίτιμο και απολαμβάνοντας μεγαλύτερα κέρδη. Αντίστοιχα θα λειτουργήσει και η χώρα εντός της οποίας υπάρχει εργατικό δυναμικό σε αφθονία.

Συμπερασματικά λοιπόν μπορούμε να πούμε πως το μοντέλο H-O, ορίζει πως η διαφορά ανάμεσα στα επίπεδα προσφοράς παραγωγικών συντελεστών θα είναι ένας παράγοντας ο οποίος θα οδηγήσει σε εμπορικές συναλλαγές.

### 2.2.5 Η θεωρία του κύκλου ζωής του προϊόντος(Βέρνον)

Όπως έχουμε δει μέχρι τώρα, οι περισσότερες θεωρίες που σχετίζονται με την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου, καταλήγουν στο συμπέρασμα πως η απόφαση για την έναρξη διεθνούς εμπορικής δραστηριότητας, είναι αποτέλεσμα της έμφασης που δίνεται στο κόστος για την παραγωγή του προϊόντος. Αντίθετα ο Ρέιμοντ Βέρνον όμως, όπως έγραψε και στο άρθρο του με τίτλο “International investment and international trade in the product cycle, θεωρεί πως τα βασικά αίτια για την ανάπτυξη του εμπορίου δεν πρέπει να αναζητηθούν στο κόστος αλλά σε άλλους παράγοντες για τις επιχειρήσεις. Για τον Βέρνον οι παράγοντες αυτοί είναι: η καινοτομία, οι οικονομίες κλίμακας, καθώς και ο ρόλος της άγνοιας και αβεβαιότητας που επηρεάζουν τα εμπορικά ρεύματα(trade patterns).

Κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη της θεωρίας του Βέρνον, διαδραμάτισαν και οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, καθώς όπως γράφει οι παραγωγοί στις Η.Π.Α. θα είναι οι πρώτοι οι οποίοι θα εντοπίσουν ευκαιρίες για την δημιουργία “high income or labor-saving new products”( Raymond Vernon, p.194) ενώ πέραν τούτου θεωρεί πως οι πρώτες παραγωγικές μονάδες τέτοιων προϊόντων δεν θα μπορούσαν να εγκατασταθούν αλλού από τις Η.Π.Α.. Η άποψη του αυτή ενισχύεται, καθώς όπως υποστηρίζει στο άρθρο του, για την επιλογή του τόπου εγκατάστασης, δεν πρέπει να λογίζεται ως μοναδικός παράγοντας το κόστος εγκατάστασης ή μεταφοράς των προϊόντων αλλά και η σημασία της επικοινωνίας του νέου παραγωγού με την αγορά. Για τον Βέρνον έχει μεγάλη σημασία ο νέος παραγωγός, ο οποίος εκπροσωπεί ένα προϊόν “unstandardized” να βρίσκεται κοντά στην αγορά που στοχεύει να πουλήσει το προϊόν του έτσι ώστε να μπορεί πολύ εύκολα και απλά να έχει πρόσβαση σε πληροφορίες, επικοινωνώντας με την αγορά. Η σημασία των Η.Π.Α. ως χώρου εγκατάστασης

ενισχύεται καθώς εκεί ο παραγωγός θα έχει και άμεση πρόσβαση, αλλά και ποικιλία σε πρώτες ύλες.

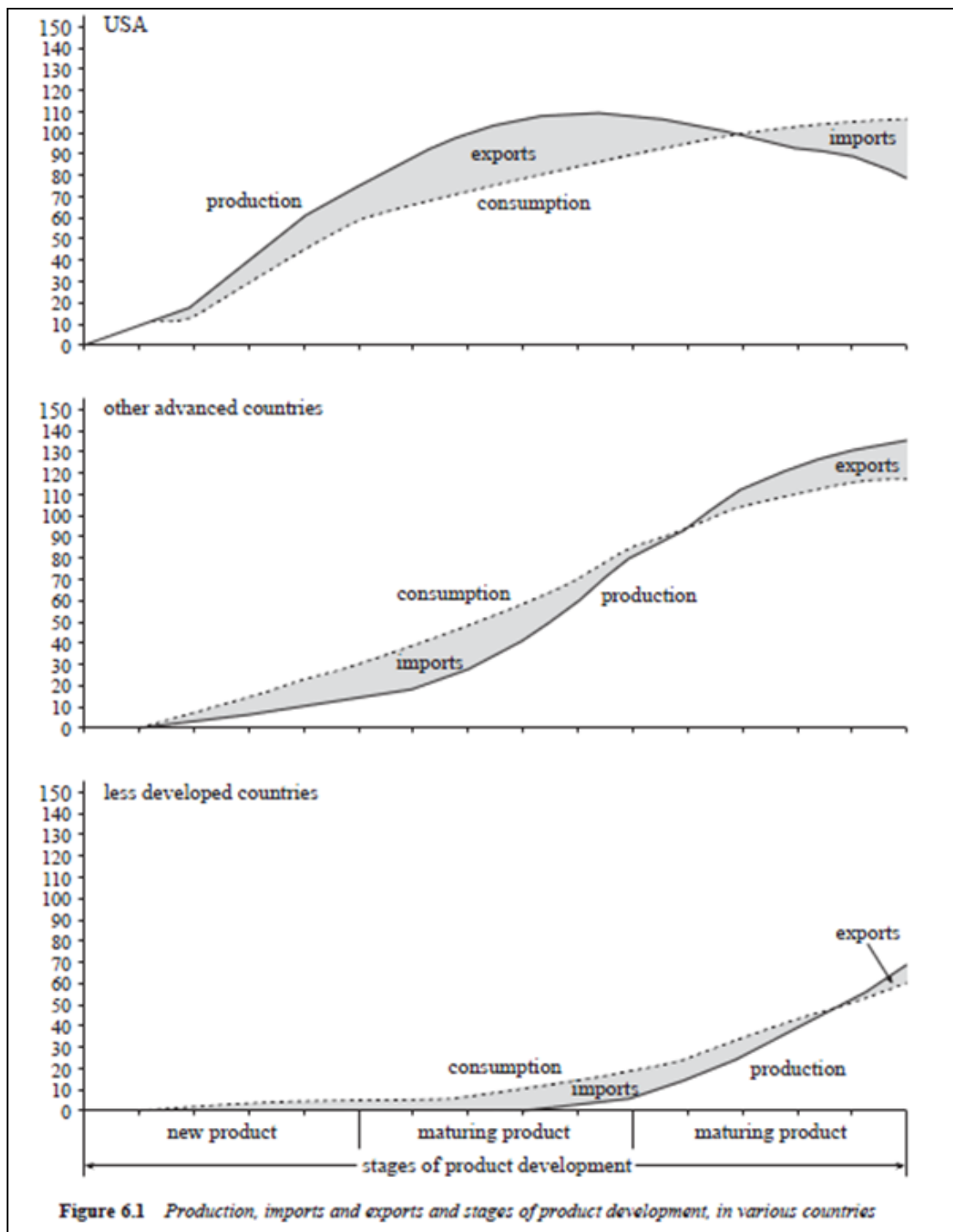
Πολύ πιο στοχευμένα(σκοπεύοντας στην κατανόηση της) και με λίγα λόγια η θεωρία του Βέρνον θα μπορούσε να συνοψισθεί στις ακόλουθες φράσεις, όπως αυτές διατυπώθηκαν από τον Louis T. Wells: Το μοντέλο του Βέρνον ορίζει πως ορισμένα προϊόντα διέπονται από την λογική ενός εμπορικού κύκλου, κατά τον οποίο αρχικά οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής χαρακτηρίζονται ως εξαγωγείς του προϊόντος, στην συνέχεια οι Η.Π.Α. χάνουν σιγά σιγά τις αγορές που εξαγωγή τα προϊόντα αυτά και εν τέλει γίνονται εισαγωγείς των προϊόντων αυτών.(Marios Katsioloudes et al, 2007)

Όπως γίνεται αντιληπτό το πλεονέκτημα των επιχειρήσεων βρίσκεται κατ' αρχήν στο "timing" εισαγωγής ενός καινοτόμου προϊόντος. Το προϊόν που αρχικά προοριζόταν για κάλυψη αναγκών της αγοράς των Η.Π.Α.(Θανόπουλος), εξάγεται σε χώρες με σχετικά ταυτόσημο επίπεδο ανάπτυξης (π.χ. Ευρώπη) και εν τέλει καταλήγει σε λιγότερο ανεπτυγμένα κράτη. Το πλεονέκτημα που έχουν οι Η.Π.Α. στα πρώτα στάδια του μοντέλου μετατοπίζεται υπέρ των αναπτυσσόμενων κρατών, τα οποία στο τελικό στάδιο του κύκλου εξαγωγή στις Η.Π.Α. καθώς οι τελευταίες εντείνουν την παραγωγική τους προσπάθεια αποσκοπώντας στην υιοθέτηση νέων καινοτομιών.(new product, maturing product, Standardized product)

Το μοντέλο του Βέρνον αποτελεί ένα μακροοικονομικό πλαίσιο το οποίο τείνει να γενικεύει τις εμπορικές νόρμες μεταξύ κρατών. Αν και χρήσιμο, αδυνατεί να χρησιμοποιηθεί για προϊόντα με μικρό κύκλο ζωής, ενώ λαμβάνει υπόψη του μόνο προϊόντα που είναι αποτέλεσμα παραγωγικής διαδικασίας, αγνοώντας τις υπηρεσίες.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε πως η χρησιμότητα του μοντέλου του Βέρνον έγκειται στο ότι αναγνωρίζει την καινοτομία ως πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος, η οποία οδηγεί και στην απόφαση εξαγωγών καθώς αυτή λογίζεται ως συνεχής διαδικασία η οποία οφείλει να αναδεικνύει νέες μεθόδους που συμπιέζουν το κόστος παραγωγής και ταυτόχρονα προσθέτουν χρήσιμα για τους καταναλωτές χαρακτηριστικά στο προϊόν.





Source: Vernon (1966: 200); © 1966 by the President and Fellows of Harvard College. Published by John Wiley and Sons, Inc., *The Quarterly Journal of Economics*, LXXX (2).

(Grazia Ietto-Gillies(2005), p.87)

**Διάγραμμα 5: Κύκλος ζωής προϊόντος (Βέρνον)**

### 2.3 Θεωρίες και Μοντέλα διεθνοποίησης

Έχοντας κατανοήσει σε σημαντικό επίπεδο την σημασία της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, αναπτύσσοντας βασικές οικονομικές θεωρίες οι οποίες σε μικρό ή μεγάλο βαθμό εξηγούν τα αίτια εκκίνησης διεθνούς εμπορικής δραστηριότητας, θα παρουσιάσουμε στην συνέχεια τις βασικότερες θεωρίες και μοντέλα που έχουν τις ρίζες τους στο διεθνές μάρκετινγκ, στο στρατηγικό μάνατζμεντ και στις διεθνείς επιχειρήσεις (Morten Rask et al, 2008). Και αυτές με την σειρά τους εξηγούν τα αίτια διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, ενώ ταυτόχρονα απαντούν στο «πώς» οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται ή καλύτερα «πώς» θα έπρεπε να διεθνοποιούνται.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα παρουσιαστούν οι ακόλουθες θεωρίες και μοντέλα:

1. Monopolistic advantage theory
2. Oligopolistic reaction theory
3. Internalisation theory/The transaction cost approach
4. The eclectic paradigm
5. Innovation related models
6. The Uppsala internationalization model
7. Network approach

### 2.3.1 Monopolistic advantage theory

Ο Stephen Hymer, στην διδακτορική του διατριβή το 1960, ανέπτυξε την πρώτη «μοντέρνα» θεωρία διεθνούς επιχείρησης για μεγάλες επιχειρήσεις (Grazia Ietto-Gillies, 2005 p.73). Η συμβολή του στον χώρο των διεθνών επιχειρήσεων κρίνεται ακόμη σημαντικότερη εάν κανείς αναλογιστεί πώς μέχρι τότε δεν υπήρχε άλλη θεωρία σχετικά με άμεσες ξένες επενδύσεις (Foreign direct investment).

Εναρκτήριο σημείο της θεωρίας του Hymer, αποτελεί η διάκριση ανάμεσα σε χρηματοοικονομική επένδυση και άμεση ξένη επένδυση (που κάνουν οι επιχειρήσεις για παραγωγή). Όπως καταγράφει και στο έργο του η χρηματοοικονομική επένδυση αναφέρεται σε μεταφορά κεφαλαίων με κίνητρα όπως επιτόκια, επίπεδο κινδύνου κτλ. Αντίθετα η άμεση ξένη επένδυση δεν περιλαμβάνει απαραίτητα μεταφορά κεφαλαίων από την πατρίδα (home country), προς την χώρα υποδοχής (host country) αλλά αντίθετα μπορεί να συμπεριλαμβάνει δανεισμό από την χώρα υποδοχής, ή πληρωμή σε είδος (πατέντες, τεχνολογία ή μηχανήματα) ως αντάλλαγμα για την κατοχή μετοχών σε μια εταιρία. Επίσης η άμεση ξένη επένδυση τείνει να λαμβάνει χώρα σε συγκεκριμένους κλάδους ανάμεσα σε πολλές χώρες και όχι σε πολλούς κλάδους άλλα σε περιορισμένο αριθμό χωρών όπως θα γινόταν με την χρηματοοικονομική επένδυση (καθώς όπως αναφέρθηκε βασικό της κίνητρο είναι τα επιτόκια)

Έχοντας καταγράψει τις διαφορές ανάμεσα σε χρηματοοικονομική και ξένη άμεση επένδυση ο Hymer, προσπάθησε να εξηγήσει τα βασικά αίτια που οδηγούν στην ανάληψη ξένων άμεσων επενδύσεων, λαμβάνοντας υπόψη πως οι κίνδυνοι και τα κόστη από αυτές είναι μεγάλα και συνοψίζονται ως εξής:

- Δυσκολία σε επικοινωνία και συλλογή πληροφοριών από την χώρα υποδοχής
- Κίνδυνος κακής μεταχείρισης από την πλευρά της κυβέρνησης της χώρας υποδοχής
- Κίνδυνος που προέρχεται από τις διακυμάνσεις της συναλλαγματικής ισοτιμίας

Για τον Hymer, το χαμηλό κόστος παραγωγής που εντοπίζεται σε εκτός Η.Π.Α. χώρες, δεν αποτελεί βασικό κίνητρο για την ανάληψη άμεσων ξένων επενδύσεων, αλλά εντοπίζει ως βασικό παράγοντα ανάληψης αυτών τις ατέλειες της αγοράς (market imperfection/failures) (Parry Thomaw, 1977). Η μορφή των ατελειών της αγοράς είναι δομική, πράγμα το οποίο σημαίνει οι ατέλειες εμφανίζονται ως αποτέλεσμα της δομής της αγοράς. Για παράδειγμα όταν υπάρχει ολιγοπώλιο λίγες μεγάλες επιχειρήσεις κυριαρχούν στην αγορά.

Έτσι λοιπόν ο Hymer, συμπεραίνει πως βασικό κίνητρο για την υλοποίηση άμεσων ξένων επενδύσεων, αποτελεί η ύπαρξη ατελειών εντός της αγοράς, η οποία θα δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, τόσο ισχυρό, ώστε να αντισταθμίσει τους κινδύνους και τα πιθανά κόστη από την απόφαση για είσοδο σε μια νέα αγορά. (Dunning et al, 1985)

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να σχετίζεται με: ανώτερη γνώση σε θέματα μάνατζμεντ, μάρκετινγκ κτλ, οικονομίες κλίμακας, πρόσβαση σε πρώτες ύλες κ.α.

Επίσης ως δεύτερο παράγοντα υλοποίησης ξένων άμεσων επενδύσεων ανέδειξε την συγκρουσιακή κατάσταση που δημιουργεί ο ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται ή προσπαθούν να δραστηριοποιηθούν στην ίδια χώρα υποδοχής. Όπως είναι φυσικό η επιχείρηση (θέλοντας να βγει από αυτή την συγκρουσιακή κατάσταση),

ακολουθεί στρατηγική τύπου conflict removal, μέσω απόκτησης foreign operations, με αποτέλεσμα την ενίσχυση της θέσης της στην αγορά. Απότοκο της όλης διαδικασίας δεν θα μπορούσε να είναι άλλο από την ενδυνάμωση των ατελειών της αγοράς η οποία όπως ήδη έχουμε καταγράψει οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο Caves τέλος, το 1971 πήγε ένα βήμα πιο πέρα την θεωρία του Hymer, υποθέτοντας πως οι επιχειρήσεις που θα κατόρθωναν να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους θα αποκτούσαν σημαντικό πλεονέκτημα. Πιο συγκεκριμένα, οι καταναλωτές θα προτιμούσαν το διαφοροποιημένο προϊόν από τα όμοια τοπικά προϊόντα, γεγονός που όχι μόνο θα έδινε πλεονέκτημα ενάντια στις τοπικές επιχειρήσεις, αλλά και πλεονέκτημα ως προς τον έλεγχο της τιμής του προϊόντος.

### 2.3.2 Oligopolistic reaction theory

Το 1973, ο Frederick Knickerbocker, ως μαθητής του Vernon (product cycle theory), πρόβη στην έκδοση ενός βιβλίου-αποτέλεσμα της διδακτορικής του διατριβής-στο Harvard Business School. Στα πλαίσια αυτού του βιβλίου λοιπόν, ο Knickerbocker, ανέπτυξε ένα θεωρητικό μοντέλο το οποίο κατέγραφε τους λόγους σύμφωνα με τους οποίους συγκεκριμένη επιχειρηματική συμπεριφορά, συνδεδεμένη με δομή της αγοράς οδηγεί σε άμεσες επενδύσεις εξωτερικού (foreign direct investment) (Grazia Ietto-Gillies, 2005 p95).

Το θεωρητικό μοντέλο που αναπτύχθηκε θεωρητικά θα μπορούσε να εφαρμοστεί για να εξηγήσει την συμπεριφορά των επιχειρήσεων κάθε δυτικής-ανεπτυγμένης-χώρας, ωστόσο έχει δοκιμαστεί μόνο στο επιχειρηματικό περιβάλλον των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής.

Η μελέτη ξεκινά με τις ακόλουθες παραδοχές:

- Οι επιχειρήσεις στις Η.Π.Α. τείνουν προς την διεθνοποίηση μετά τον 2<sup>ο</sup> παγκόσμιο πόλεμο.
- Σε συγκεκριμένους κλάδους οι επιχειρήσεις στις Η.Π.Α. τείνουν να τοποθετούν τις άμεσες ξένες επενδύσεις τους στις ίδιες χώρες.
- Τέλος, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τον δρόμο της διεθνούς εξάπλωσης, ανήκουν σε κλάδους οι οποίοι διέπονται από ολιγοπωλιακές δομές.

Ξεδιπλώνοντας την λογική του μοντέλου του, ο Knickerbocker, έδωσε μεγάλη έμφαση στις ολιγοπωλιακές δομές της αγοράς τις οποίες ορίζει και ως εξής: *Ο όρος ολιγοπώλιο-στην θεωρία του Knickerbocker, αναφέρεται σε ένα σύστημα, το οποίο χαρακτηρίζεται από λίγους πωλητές, προϊόντα τα οποία είναι «κοντινά» υποκατάστατα, ενώ υπάρχει αλληλεξάρτηση ανάμεσα σε αγορά και ανταγωνιστικές πολιτικές των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτή.* (Grazia Ietto-Gillies, 2005)

Μάλιστα στα πλαίσια του ολιγοπωλίου οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν μεταξύ τους σε σημαντικό βαθμό, γεγονός που μας επιτρέπει να τις χαρακτηρίσουμε σαν αντίπαλους στην ίδια παρτίδα σκάκι. Κάθε κίνηση του ενός φέρνει και την ακόλουθη απάντηση του αντιπάλου ή καλύτερα των αντιπάλων. Κάθε επιχείρηση λοιπόν επιλέγει εκείνες τις κινήσεις που όχι μόνο θα ενδυναμώσουν την θέση της στην αγορά αλλά και θα αποκρούσουν τις επιθετικές κινήσεις των αντίπαλων επιχειρήσεων. Οι επιθετικές κινήσεις μιας επιχείρησης μπορεί να

έχουν ως στόχο την απόκτηση πλεονεκτήματος στις εξής περιοχές: νέες πηγές πρώτων υλών, νέες τεχνολογίες, εκμετάλλευση νέων αγορών, ενώ στην μακρά διάρκεια οδηγούν στην δημιουργία αμυντικών κινήσεων από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις που θέλουν να προστατευθούν ακολουθώντας συνήθως τις επιλογές της επιχείρησης που ξεκίνησε την επιθετική κίνηση.

Ωστόσο αν και έχουμε εξηγήσει την σημασία των ολιγοπωλιακών δομών δεν έχουμε συμπεράνει ακόμη για ποιο λόγο οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ολιγοπωλιακά καθεστάτα τείνουν να επιδίδονται σε άμεσες ξένες επενδύσεις; Για να απαντήσει στο ερώτημα αυτό ο Knickerbocker, βασίστηκε στην θεωρία του καθηγητή του Vernon για τον κύκλο ζωής προϊόντος.

Σύμφωνα με αυτόν λοιπόν, οι επιχειρήσεις των Η.Π.Α., έχουν αναπτύξει σε σημαντικό βαθμό δεξιότητες σε RnD, μάρκετινγκ, μάνατζμεντ, ανάπτυξη προϊόντος, με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών για νέα προϊόντα που εμφανίζουν οι Αμερικάνοι καταναλωτές. Έχοντας λοιπόν οι Αμερικάνικες επιχειρήσεις φανερά πλεονεκτήματα στον τρόπο οργάνωσης των συντελεστών παραγωγής και λειτουργώντας εντός ολιγοπωλιακής δομής, η οποία ουσιαστικά τους προσφέρει εκ νέου πολλά πλεονεκτήματα έναντι μικρών επιχειρήσεων που προσπαθούν να μπουν στην αγορά, θα μπορούσαν να επωφεληθούν το μειωμένο κόστος παραγωγής (μειωμένο κόστος πρώτων υλών και εργασίας) της λιγότερο ανεπτυγμένης Ευρωπαϊκής αγοράς. Έτσι λοιπόν μέσω άμεσων ξένων επενδύσεων στην Ευρώπη οι επιχειρήσεις αυτές κατορθώνουν να επεκταθούν, υπερβαίνοντας πολιτικές (που έθεταν οι κυβερνήσεις) με χαρακτήρα φραγμών για τις «ξένες» επιχειρήσεις.

Η πρώτη λοιπόν επιχείρηση που προβαίνει σε άμεσες ξένες επενδύσεις, κινδυνεύει να απολέσει σε σημαντικό βαθμό τα κεφάλαιά της καθώς είναι δύσκολο να προβλέψει τι θα συναντήσει στην νέα αυτή αγορά. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις ωστόσο αντιμετωπίζουν έναν επιπλέον κίνδυνο, αυτό της κυριαρχίας ολόκληρης της ξένης αγοράς από την πρώτη επιχείρηση. Έτσι λοιπόν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις προβαίνουν σε αμυντικές κινήσεις και μέσω των άμεσων ξένων επενδύσεων ακολουθούν προσπαθώντας να προστατεύσουν τα συμφέροντα και την θέση τους στο εξωτερικό, η οποία όπως γίνεται αντιληπτό μπορεί να επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό την θέση τους στην εσωτερική αγορά που δραστηριοποιούνται.

### 2.3.3 Internalisation theory/The transaction cost approach

Οι Buckley and Casson, ανέλυσαν την πολυεθνική επιχείρηση (Multinational company, MNE), μέσα σε ένα ευρύ θεωρητικό πλαίσιο, βασιζόμενοι σε σημαντικό βαθμό στην θεωρία του Ronald Coase (1937). Το αποτέλεσμα ήταν η παρουσίαση της επιχείρησης ως ένα σύνολο σύνθετων αλληλεξαρτώμενων δραστηριοτήτων, οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους μέσω γνώσης και ενδιάμεσων προϊόντων. Αυτές οι εσωτερικές ροές συντονίζονται από ροές πληροφοριών δια μέσω της εσωτερικής αγοράς της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν βλέπουμε πως η επιχείρηση αντιλαμβάνεται όχι ως ένα μαύρο κουτί αφοσιωμένο στην παραγωγή αλλά ως ένα εσωτερικό σύνολο που εκτός της παραγωγής αποτελείται από μάρκετινγκ και RnD.

Σύμφωνα με αυτή την λογική η επιχείρηση μπορεί να λειτουργεί πολλές μονάδες με ορισμένες από αυτές να εξειδικεύονται σε μία δραστηριότητα ενώ άλλες σε άλλη. Επίσης οι

διαφορετικές μονάδες μπορούν να είναι τοποθετημένες σε διαφορετικές χώρες, όπου μιλάμε πλέον για πολυεθνική επιχείρηση (Peter J. Buckley, et al, 2009).

Προτού εμβαθύνουμε στην θεωρία της εσωτερικής ανάπτυξης, οφείλουμε να εξετάσουμε συνοπτικά την θεωρία του Coase για να μπορούμε να αντιληφθούμε την πρώτη πολύ καλύτερα. ( Anne Canabal et al, 2008)

Ο Coase λοιπόν, κατέγραψε, πως μια επιχείρηση τείνει να επεκτείνεται έως ότου το κόστος οργάνωσης μιας νέας συναλλαγής (transaction) εντός της επιχείρησης εξισωθεί με το κόστος οργάνωσης της ίδιας συναλλαγής από την «αγορά» (Hollensen p.67). Πιο συγκεκριμένα ορίζει πως η επιχείρηση θα εκπονεί εσωτερικά μέσω της ανάπτυξης ενός ιεραρχικού μοντέλου διοίκησης όλες τις δραστηριότητες που μπορεί να αναλάβει με μικρότερο κόστος, ενώ θα αφήσει στην «αγορά» όλες τις δραστηριότητες που εκείνη μπορεί να επιτελέσει έχοντας πλεονέκτημα κόστους.

*Κόστος συναλλαγής (transactional cost), δημιουργείτε όταν η αγορά αποτυγχάνει να λειτουργήσει σε συνθήκες τέλειου ανταγωνισμού. (δηλαδή υπάρχει σχεδόν πάντα). Το κόστος συναλλαγής περιλαμβάνει τα εξής κόστη:*

- *Ex ante costs: search costs and contracting costs*
- *Ex post costs: monitoring costs and enforcement costs*

Επειδή λοιπόν στόχος της επιχείρησης είναι η μείωση του κόστους συναλλαγής, εκείνη αποφασίζει να αναπτυχθεί εσωτερικά, ή αλλιώς να καθετοποιηθεί (vertical integration) για να το πετύχει αυτό.

Οι Buckley and Casson, λοιπόν, ορμώμενοι από την θεωρία του Coase, απέδειξαν πως κάποιες επιχειρήσεις σε συγκεκριμένες αγορές, δέχονται επενδύσεις για να οργανώσουν ένα σύνολο δραστηριοτήτων τους εσωτερικά έτσι ώστε να μπορούν να αναπτύξουν και να εκμεταλλευτούν συγκεκριμένα πλεονεκτήματα τους-firms specific advantages FSA- (Alan M. Rugman et al, 2008) σχετικά με γνώση και άλλους τύπους ενδιάμεσων προϊόντων, προσπαθώντας με τον τρόπο αυτό να υπερβούν τα προβλήματα που δημιουργούν οι ατέλειες τις εξωτερικής αγοράς. Η κυριότητα αυτών των πλεονεκτημάτων βοηθά την επιχείρηση να ξεπεράσει προβλήματα που δημιουργεί η λογική που αντιλαμβάνεται την γνώση σαν δημόσιο αγαθό.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη την αποτυχία της αγοράς η εσωτερική ανάπτυξη, λειτουργεί σαν ένας μηχανισμός διακυβέρνησης για την ανάπτυξη και εκμετάλλευση πλεονεκτημάτων(FSA) από την πλευρά της επιχείρησης.

Συμπερασματικά λοιπόν μπορούμε να πούμε πως η ανάπτυξη της εσωτερικής αγοράς ή αλλιώς η εσωτερική ανάπτυξη χαρακτηρίζεται ως μια θεωρία που απαντά στις ατέλειες της εξωτερικής αγοράς. Οι ατέλειες σε αγορές ενδιάμεσων προϊόντων, είναι ο βασικός λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις θα επιλέξουν την εσωτερική ανάπτυξη. Τα ενδιάμεσα προϊόντα περιλαμβάνουν πολλούς τύπους γνώσης και εξειδίκευσης, όπως: πατέντα, know-how, trademark και φήμη. Εξαιτίας των ατελειών της εξωτερικής αγοράς λοιπόν, οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να αξιολογήσουν την τιμή των ενδιάμεσων προϊόντων κατά την συναλλαγή στην εξωτερική αγορά. Αυτό δημιουργεί αβεβαιότητα και υψηλό transaction cost γεγονός που οδηγεί τις επιχειρήσεις σε απόφαση καθετοποίησης.

### 2.3.4 The eclectic paradigm

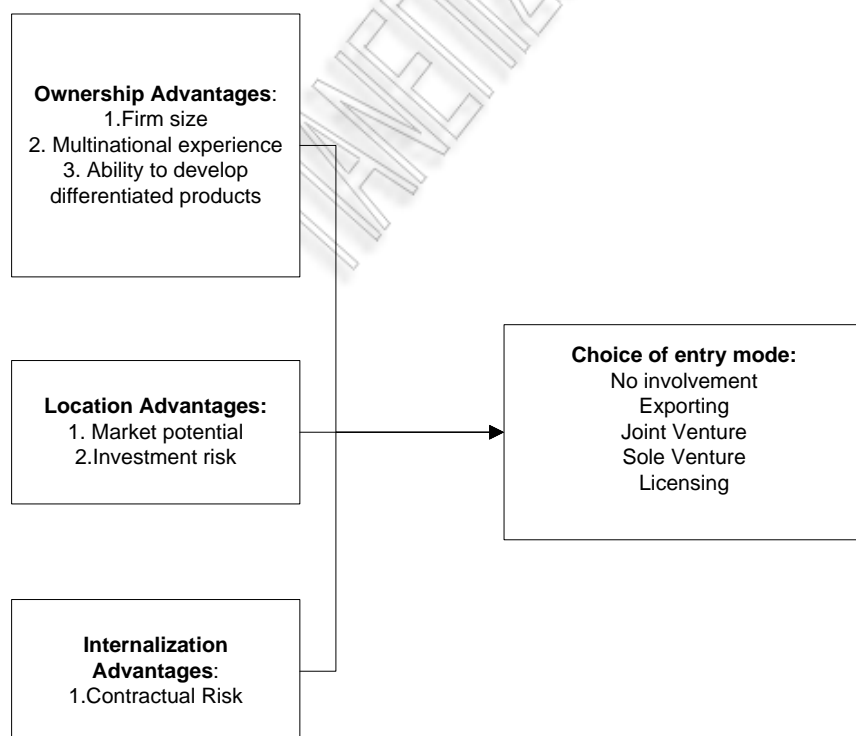
Η θεωρία διεθνούς παραγωγής του Dunning, θα μπορούσαμε να πούμε πως ολοκληρώνει πολλές θεωρίες διεθνοποίησης. Καλύπτει σε σημαντικό βαθμό θεωρίες όπως: monopolistic advantage theory (Hymer), Transaction cost theory καθώς και την θεωρία εσωτερικής ανάπτυξης των Buckley and Casson (Dunning, John H. 1988).

Η συγκεκριμένη θεωρία εξηγεί σε ένα βαθμό ποια είναι τα κίνητρα των άμεσων επενδύσεων εξωτερικού των πολυεθνικών επιχειρήσεων, ενώ ταυτόχρονα παρέχει πληροφορίες για διάφορες δραστηριότητες διεθνοποίησης, όπως την επιλογή τόπου εγκατάστασης ή επιλογή “entry mode”.

Ο Dunning λοιπόν, πρωτοπαρουσίασε την θεωρία του σε ένα συμπόσιο Νόμπελ στην Στοκχόλμη το 1976, ωστόσο στην πορεία βελτίωσε την αρχική του θεώρηση υιοθετώντας εποικοδομητικές κριτικές που του ασκήθηκαν.

Ο βασικός κορμός της θεωρίας του λοιπόν, βασίζεται σε τρία (3) πλεονεκτήματα ή αλλιώς τρία “set” δυνάμεων (John H. Dunning, 2000):

- Ownership advantages (1. Ownership assets advantage π.χ. τεχνολογία καινοτομία trademark, φήμη κτλ, 2. Ownership transaction advantage π.χ. μέγεθος επιχείρησης που οδηγεί σε οικονομίες κλίμακας, πρόσβαση σε ΑΥ)
- Location specific advantages (πρόσβαση σε ΑΥ στην χώρα υποδοχής, κοινωνικοί παράγοντες, πολιτικοί παράγοντες, οικονομικοί παράγοντες)
- Internationalization advantages (οι επιχειρήσεις μπορούν πολύ εύκολα να μεταφέρουν τα πλεονεκτήματά τους εσωτερικά μειώνοντας τα κόστη συναλλαγής-transactional costs- που προέρχονται από τις ατέλειες των αγορών)



Διάγραμμα 6: “Set” δυνάμεων θεωρίας Dunning

Όπως γίνεται αντιληπτό το ακρωνύμιο (OLI) είναι αποτέλεσμα των αρχικών γραμμάτων που συνθέτουν τα τρία πλεονεκτήματα που προαναφέρθηκαν. Μια επιχείρηση λοιπόν, θα γίνει πολυεθνική (MNE) και θα συμμετάσχει σε διεθνείς δραστηριότητες (value adding activities) εφόσον ικανοποιεί τις ακόλουθες τρεις προϋποθέσεις. (Dunning, John H. 2001)

Είναι λοιπόν απαραίτητο η επιχείρηση να κατέχει συγκεκριμένα συγκριτικά πλεονεκτήματα υπέρ των τοπικών ανταγωνιστών, τα οποία προέρχονται από την προνομιούχο ιδιοκτησία της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει δηλαδή πως η επιχείρηση ως ένας διεθνής παίχτης, θα πρέπει να έχει εξ' αρχής κάποια πλεονεκτήματα (ownership advantages), για να κατορθώσει να καλύψει το κόστος της διεθνούς παραγωγής ή καλύτερα να εξισορροπήσει τα μειονεκτήματα που απορρέουν από την έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας στο εξωτερικό.

Ο δεύτερος παράγοντας είναι η γεωγραφική ελκυστικότητα. Σύμφωνα με αυτόν θα πρέπει να υπάρχουν κάποια γεωγραφικά πλεονεκτήματα, από τα οποία να απορρέει κέρδος από την παραγωγή σε ξένη χώρα, προφανώς μεγαλύτερο από την παραγωγή στην χώρα εγκατάστασης και στην συνέχεια εξαγωγή στην χώρα υποδοχής.

Τέλος οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα που τους προσφέρει η εσωτερική ανάπτυξη ενισχύοντας ακόμη περισσότερο το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα σε σχέση με τις τοπικές επιχειρήσεις.

Εφόσον λοιπόν και τα τρία(3) πλεονεκτήματα υφίστανται, τότε η επιχείρηση μπορεί να εμπλακεί σε άμεσες ξένες επενδύσεις, εφόσον η επιχείρηση στερείται το πλεονέκτημα της γεωγραφικής περιοχής αλλά κατέχει τα υπόλοιπα δύο θα πρέπει να ασχοληθεί με τοπική παραγωγή και εξαγωγές, ενώ εάν κατέχει μόνο το πλεονέκτημα ιδιοκτησίας η επιχείρηση θα πρέπει να πουλήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και να επιλέξει το licensing.

### 2.3.5 Innovation related models

Κλασικό θέμα έρευνας στον τομέα των εξαγωγών έχει αποτελέσει η διαφοροποίηση των σταδίων στην διαδικασία διεθνοποίησης. Ενώ οι θεωρίες της διεθνούς επιχείρησης, βασισμένες στο μάρκετινγκ, αντιλαμβάνονται τις αλλαγές στην δομή της αγοράς ως βασικό κίνητρο διεθνοποίησης, τα “innovation related /Export related models”, αντιλαμβάνονται την διαδικασία διεθνοποίησης ως συνειδητή επιλογή από την πλευρά την επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα την αντιλαμβάνονται ως μια σειρά αποφάσεων, βασισμένη σε αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον της επιχείρησης, η οποία συμπεριλαμβάνεται στην διαδικασία ανάπτυξης της επιχείρησης. Η επιχείρηση λοιπόν, βασιζόμενη στην αρχική της απόφαση για εκκίνηση εξαγωγών, εκκινεί διαδικασία επαυξητικής ανάπτυξης (incremental growth), προσαρμοζόμενη στις διάφορες αλλαγές.

Τα μοντέλα «ανάπτυξης εξαγωγών» διαφέρουν σε σημαντικό βαθμό ως προς τα στάδια που εμφανίζουν, ενώ είναι κοινώς αποδεκτό πως ανάμεσα σε κάθε στάδιο υπάρχει μια περίοδος σταθερότητας, κατά την διάρκεια της οποίας η επιχείρηση συγκεντρώνει τους απαραίτητους πόρους για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις τυχαίες μεταβολές του περιβάλλοντος ώστε έπειτα να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας διεθνοποίησης (Morgan et al, 1997).



Πρώτοι που υιοθέτησαν την λογική αυτή οι Simmonds and Smith(1968), ενώ την βελτίωσαν σημαντικά οι Bilkey and Tesar(1977). Αυτοί οι συγγραφείς κατέληξαν μάλιστα στο συμπέρασμα πως η διαδικασία της ανάπτυξης εξαγωγών έχει πολλά στάδια και σε κάθε ένα από αυτά διαφορετικοί παράγοντες επηρεάζουν το “decision making”.

Στο σημείο αυτό αξίζει να παρουσιασθούν επιλεκτικά κάποια μοντέλα, τα οποία παρουσιάζουν τις εξαγωγές ως μια διαδικασία που στηρίζεται στην απόκτηση σταδιακής γνώσης από την πλευρά της επιχείρησης και πραγματοποιείται εν μέρει βασισόμενη στην θεώρηση του Rogers, περί της σταδιακής διαδικασίας υιοθέτησης της καινοτομίας. Όπως λοιπόν η καινοτομία σταδιακά χαρακτηρίζεται ως η βέλτιστη από μια σειρά επιλογών έτσι και τα μοντέλα αυτά αντιλαμβάνονται τις εξαγωγές ως την βέλτιστη επιλογή για την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων.

Οι Bilkey and Tesar (Bilkey, W.J et al, 1977) αντιμετώπισα την εξαγωγική διαδικασία ως μια σταδιακή απόφαση εκκίνησης διεθνούς δραστηριότητας. Το μοντέλο τους περιλαμβάνει έξι(6) στάδια. Σύμφωνα με αυτά η επιχείρηση ενώ αρχικά χαρακτηρίζεται αδιάφορη προς τις εξαγωγές, καταλήγει σε ένα σημείο όπου έχοντας αποκτήσει την απαιτούμενη εμπειρία, αναζητά απόμακρες ψυχολογικά αγορές για να εξάγει.

Ο Cavusgil(1980), ταξινόμησε την διαδικασία εξαγωγών σε πέντε(5) στάδια τα οποία και περιέγραψε ως δραστηριότητες της επιχείρησης σε: εγχώριο μάρκετινγκ, προ-εξαγωγική φάση, πειραματική φάση, ενεργή συμμετοχή σε εξαγωγές και δέσμευση σε εξαγωγές. Αυτή η κατηγοριοποίηση έχει την βάση της στις προοδευτικές αποφάσεις που λαμβάνει η διοίκηση της επιχείρησης κατά την διάρκεια μιας χρονικής περιόδου. Πιο λεπτομερώς, απέδειξε πως συγκεκριμένοι παράγοντες επηρεάζουν την μετάβαση της επιχείρησης από το ένα στάδιο στο άλλο.

**Πίνακας 1: Παρουσίαση “innovation related models” ,Bilkey & Tesar 1977 & Cavusgil 1980**

<b>Selected Innovation-related internationalization approaches</b>	
<b><i>Bilkey &amp; Tesar 1977</i></b>	<b><i>Cavusgil 1980</i></b>
<b>Stage 1</b>	<b>Stage 1</b>
Management is not interested in exporting	<b>Domestic marketing:</b> the firm only sells to the home market
<b>Stage 2</b>	<b>Stage 2</b>
Management is willing to fill unsolicited orders but makes no effort to explore the feasibility of active exporting	<b>Pre-export engagement:</b> the firm searches for information and evaluates the feasibility of undertaking exporting
<b>Stage 3</b>	<b>Stage 3</b>
Management actively explores the feasibility of actively exporting	<b>Experimental export involvement:</b> the firm starts exporting on a limited basis to some psychologically close countries
<b>Stage 4</b>	<b>Stage 4</b>
The firm exports on experimental basis to some psychologically closed countries	<b>Active export involvement:</b> exporting to more new countries increase in sales volume
<b>Stage 5</b>	
The firm is an experienced exporter	

Stage 6	Stage 5
Management explores the feasibility of	<b>Committed export involvement:</b> management
exporting to other more distant psychologically	constantly make choices in allocating
countries	limited resources between domestic and
	foreign markets.

(Morgan et al, 1997)

Ο Reid(1981) (Reid, S.D. 1981) ανέπτυξε ένα μοντέλο βασισμένο στην λογική της υιοθέτησης καινοτομίας, για να εξηγήσει την ακολουθία της διαδικασίας εξαγωγών. Θεώρησε πως η καινοτομία ακολουθεί τα στάδια της επιχείρησης: export awareness, export intention, export trial, export evaluation, export acceptance. Σε αυτό το πλαίσιο η υιοθέτηση εξαγωγών, απαιτούσε: ευνοϊκή αντίληψη της διοίκησης για τις εξαγωγές, διαθέσιμη ευκαιρία σε αγορά του εξωτερικού και ύπαρξη πόρων εντός επιχείρησης.

<b><i>Export behavior as an adoption of Innovation Process (Reid 1981)</i></b>
-
<b>Stage 1</b>
<i>Export Awareness</i>
<b>Stage 2</b>
<i>Export Intention</i>
<b>Stage 3</b>
<i>Export Trial</i>
<b>Stage 4</b>
<i>Export Evaluation</i>
<b>Stage 5</b>
<i>Export Acceptance</i>

Πίνακας Reid, S.D. (1981), "The decision-maker and export entry and expansion", *Journal of International*

## Πίνακας 2: Παρουσίαση "innovation related models" Reid 1981

Τέλος οι Wortzel και Wortzel(1981)( Wortzel, L.H.et al, 1981) ανέλυσαν την εξέλιξη των εξαγωγών, σε νέες βιομηχανοποιημένες οικονομίες και λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες. Η έρευνα που διεξήγαγαν σε Κορέα, Χονγκ Κόνγκ και Ταϊβάν, εντόπισε πέντε(5) διακριτά στάδια από τα οποία περνάει μια επιχείρηση όταν αποφασίσει να εξάγει. Κάθε επιτυχές στάδιο χαρακτηρίζεται από διεθνοποίηση αποφάσεων σε θέματα παραγωγής και μάρκετινγκ. Στο πρώτο στάδιο, η εκκίνηση των εξαγωγών γίνεται από έναν εισαγωγέα που αναζητά

οικονομικές λύσεις, ο οποίος είναι και βασικός υπεύθυνος όλης της διαδικασίας ενώ ο εξαγωγέας είναι απλά πωλητής. Στο δεύτερο στάδιο, συνεχίζει να είναι απλός πωλητής ωστόσο όμως έχει αναπτύξει κάποιες εσωτερικές διαδικασίες που θα την βοηθήσουν να εξάγει (π.χ. packaging). Στο τρίτο στάδιο η επιχείρηση αν και απλός πωλητής για τους εισαγωγείς πελάτες έχει αποκτήσει την απαραίτητη τεχνογνωσία για να εξάγει ποιοτικά. Στο τέταρτο στάδιο η επιχείρηση σιγά σιγά προωθεί μόνη της τα προϊόντα ενώ εν τέλει στο πέμπτο και τελευταίο στάδιο, ο εξαγωγέας λειτουργεί σαν μια επιχείρηση με τις ίδιες ικανότητες με αυτές των ντόπιων επιχειρήσεων της χώρας υποδοχής των προϊόντων με μόνη διαφορά πως η παραγωγή γίνεται στο εξωτερικό(δηλαδή στην αρχική χώρα εγκατάστασης του εξαγωγέα).

### 2.3.6 The Uppsala internationalization model

Το μοντέλο της σχολής της Ουψάλα, βασίζεται στην συμπεριφορική θεωρία της επιχείρησης, καθώς και στην θεωρία ανάπτυξης(growth),όπως αυτή παρουσιάστηκε από τον Penrose(1959). Το συγκεκριμένο μοντέλο λοιπόν, αντιλαμβάνεται πως η επιχείρηση αυξάνει την διεθνή της παρουσίαση σταδιακά-επαυξητικά ( Jan Johanson et al). Βασικοί μηχανισμοί για την κατανόηση του εν λόγω μοντέλου, όπως έχουν καταγραφεί από τους συγγραφείς Johanson and Vahlne, αποτελούν οι πτυχές κατάστασης και αλλαγής της επιχείρησης(state and change factors).

Οι πτυχές κατάστασης, θεωρείται πως είναι: η δέσμευση στην αγορά(market commitment) και η γνώση της αγοράς(market knowledge).

Η πρώτη αυτή πτυχή λοιπόν(δέσμευση στην αγορά), αποτελείται σύμφωνα με τους Johanson and Vahlne, από δύο βασικούς παράγοντες: το επίπεδο πόρων που δεσμεύονται καθώς και τον βαθμό δέσμευσης. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν πως δεσμευμένοι πόροι, δεν μπορούν με ευκολία να τοποθετηθούν κάπου αλλού. Η δέσμευση καθίσταται μεγαλύτερη, εάν υπάρχει σύνδεση των πόρων με άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης καθώς και με την εξειδίκευση των πόρων σε συγκεκριμένη αγορά, ή με άλλα λόγια η δέσμευση αυξάνεται εφόσον η επιχείρηση εξαρτάται από τους εν λόγω πόρους (Jan Johanson et al, 1977).

Το επίπεδο πόρων που δεσμεύονται μπορεί να κατανοηθεί ως οι επενδύσεις(π.χ. προσωπικό, λειτουργίες επιχείρησης) που έχουν λάβει χώρα σε μια συγκεκριμένη αγορά.

Η δεύτερη πτυχή, αποτελεί η γνώση της αγοράς, η οποία είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της επιχείρησης. Πολύ χρήσιμη για την κατανόηση της συγκεκριμένης πτυχής θεωρείται η κατηγοριοποίηση της γνώσης που γίνεται από τον Penrose, ο οποίος τέμνει την γνώση σε : Αντικειμενική(objective) και Εμπειρική(Empirical). Η αντικειμενική γνώση πολύ εύκολα μπορεί να αποκτηθεί μέσω της διδασχής σε αντίθεση με την εμπειρική γνώση η οποία αποκτάται μόνο μέσω της εμπειρίας που σιγά σιγά εμπεδώνει η επιχείρηση από την δραστηριοποίηση της σε μια συγκεκριμένη αγορά.

Η εμπειρική ή αλλιώς πρακτική γνώση είναι πολύ χρήσιμη καθώς μέσω αυτής η επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει επιχειρηματικές ευκαιρίες στην αγορά καθώς και να μειώσει το επίπεδο του κινδύνου που πρόκειται να αναλάβει (M. Forsgren, 2002).

Μια άλλη διάκριση της γνώσης γίνεται ανάμεσα στην γνώση της αγοράς και την γενική γνώση. Η πρώτη και πιο σημαντική έχει να κάνει με γνώση των χαρακτηριστικών συγκεκριμένης εθνικής αγοράς ενώ η δεύτερη έχει να κάνει με γνώση σχετικά με μεθόδους μάρκετινγκ, συμπεριφορά καταναλωτή κτλ (Jan Johanson et al, 1977).

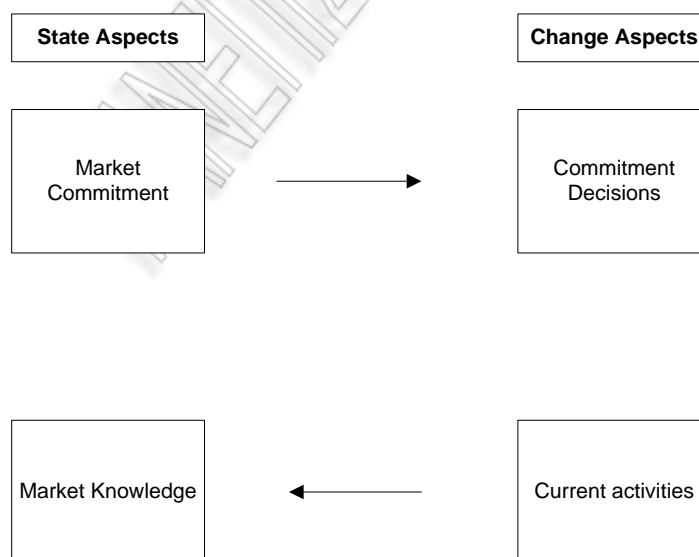
Η δημιουργία και εδραίωση δραστηριότητας σε μια χώρα απαιτεί την ύπαρξη γενικής αλλά και γνώσης της αγοράς, η οποία όταν αποκτάται λογίζεται και ως σημαντικός πόρος της επιχείρησης, ο οποίος μάλιστα ενισχύει την δέσμευση στην αγορά.

Οι πτυχές αλλαγής, θεωρείται πως είναι: οι τρέχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες και οι αποφάσεις σχετικά με την δέσμευση πόρων.

Πρώτη πτυχή αλλαγής-οι τρέχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες-,αφορούν ουσιαστικά την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, η οποία θεωρείται ως βασική πηγή εμπειρικής γνώσης, του βασικότερου δηλαδή παράγοντα του υποδείγματος. (αντίλογος αποτελεί η πρόσληψη προσωπικού ωστόσο οι συγγραφείς του υποδείγματος θεωρούν πως η γνώση που αποκτάται από τις λειτουργίες της επιχείρησης δεν μπορεί να αντικατασταθεί από ανθρώπους που έχουν γνώση της αγοράς χωρίς ωστόσο να έχουν γνώση της επιχείρησης) (Jan Johanson et al, 1977).

Δεύτερη πτυχή της αλλαγής, σχετίζεται με τις αποφάσεις που λαμβάνονται για την δέσμευση πόρων σε λειτουργίες της επιχείρησης στο εξωτερικό. Οι Johanson and Vahlne, θεωρούν πως τέτοιες αποφάσεις έχουν άμεση σχέση με τις εναλλακτικές αποφάσεις που υπάρχουν, ενώ πιστεύουν, πως εφόσον οι αποφάσεις λαμβάνονται ως προσπάθειες αντιμετώπισης υπαρχόντων προβλημάτων ή ως απάντηση στις ευκαιρίες που ενυπάρχουν, αντιμετωπίζονται ως εμπειρική γνώση.

#### Διάγραμμα 7: Μηχανισμοί λειτουργίας μοντέλου Ουψάλα



(Jan Johanson et al).

Όπως προκύπτει από την θεωρία, το μοντέλο της Ουψάλα αντιμετωπίζει διεθνοποίηση ως μια σταδιακή διαδικασία, η οποία έχει στον κέντρο της την επιχείρηση που πρώτα αναπτύσσεται στην εγχώρια αγορά και στην πορεία στο εξωτερικό(η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων εξελίσσεται αρχικά σε ψυχικά κοντινές (γειτονικές) στη μητρική χώρες τόσο από πολιτική, νομική, οικονομική όσο και από γεωγραφική, πολιτισμική άποψη και στην πορεία επεκτείνεται σε ψυχικά πιο απόμακρες χώρες, εφόσον τα βασικά εμπόδια της διαδικασίας, δηλαδή η έλλειψη γνώσης και πόρων σταδιακά ξεπερνιούνται).

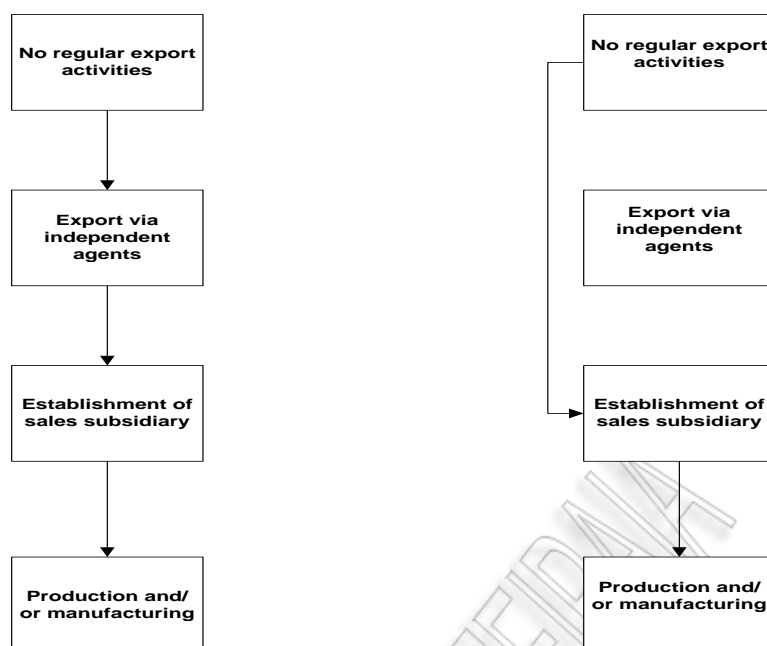
Περαιτέρω στο μοντέλο παρουσιάζονται για πρώτη φορά από τους Johanson and Wiedersheim, τα στάδια από τα οποία θεωρητικά μια επιχείρηση που θέλει να διεθνοποιηθεί πρόκειται να διαβεί και είναι τα ακόλουθα (η σταδιακή πρόσληψη γνώσης οφείλεται στην μετάβαση από το ένα στάδιο στο άλλο):

1. No regular export activities(Απουσία συχνής εξαγωγικής δραστηριότητας)
2. Export via independent representatives-agents(Εξαγωγές μέσω ανεξάρτητου αντιπροσώπου)
3. Sales subsidiary(Πωλήσεις θυγατρικής επιχείρησης)
4. Production/manufacturing(Παραγωγή)( JAN JOHANSON et al, 1975)

Στο πρώτο στάδιο, δεν απαιτείται δέσμευση πόρων ενώ δεν υπάρχει κανάλι για πρόσληψη πληροφοριών από και προς την αγορά. Στο δεύτερο στάδιο, υπάρχει κανάλι από το οποίο η επιχείρηση λαμβάνει συχνά πληροφορίες σχετικές με τους παράγοντες που επηρεάζουν τις πωλήσεις ενώ απαιτείται σε έναν βαθμό δέσμευση πόρων. Στο τρίτο στάδιο, η επιχείρηση πλέον έχει στην διάθεσή της κανάλι ελεγχόμενο, το οποίο δίνει την δυνατότητα στην πρώτη να καθορίσει τον τύπο και την ένταση των πληροφοριών από την αγορά προς αυτή. Επίσης η επιχείρηση αποκτά άμεση εμπειρία με τους παράγοντες που επηρεάζουν τους πόρους. Τέλος στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο, η επιχείρηση φτάνει σε ένα σημείο ακόμη μεγαλύτερης δέσμευσης πόρων.

Η αλληλουχία των σταδίων, ονομάζεται the establishment chain. Τα στάδια αυτά αν και είναι αρκετά σημαντικά καθώς αντικατοπτρίζουν το επίπεδο εμπλοκής επιχείρησης-αγοράς, και αναφέρονται συχνά από ανθρώπους των επιχειρήσεων, ωστόσο δεν αναμένεται όλες οι επιχειρήσεις να περνούν από όλα τα στάδια καθώς πολλές αγορές δεν είναι τόσο μεγάλες για τα απαιτητικά στάδια δέσμευσης πόρων και επίσης πολλές επιχειρήσεις με προηγούμενη εμπειρία από άλλες αγορές του εξωτερικού να «αγνοήσουν» κάποιο από τα στάδια του μοντέλου.

**Διάγραμμα 8: “Establishment chain” Μοντέλο Ουψάλα**



Τέλος πολύ σημαντικός παράγοντας ο οποίος οφείλει να εξετασθεί για να κατανοηθεί πλήρως η επέκταση σε διεθνείς δραστηριότητες είναι η έννοια της «ψυχικής απόστασης»(psychic distance).

Η ψυχική απόσταση περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που αποτρέπουν ή εμποδίζουν την ανταλλαγή ροών πληροφοριών ανάμεσα σε επιχείρηση και αγορά. Τέτοιο παράγοντες είναι οι εξής: Γλώσσα, κουλτούρα, πολιτικό σύστημα, επίπεδα μόρφωσης, επίπεδο βιομηχανικής ανάπτυξης κτλ.

Η ψυχική απόσταση συνήθως συσχετίζεται και με την γεωγραφική απόσταση ωστόσο υπάρχουν παραδείγματα που αποτελούν την εξαίρεση στον κανόνα , π.χ. Κούβα –Η.Π.Α. και Αγγλία-Αυστραλία (JAN JOHANSON et al, 1975).

### *Η σημασία της «ψυχικής απόστασης» για την διεθνοποίηση μιας επιχείρησης*

Η ψυχική απόσταση ως μια πτυχή της σχέσης ανάμεσα σε διαφορετικές κουλτούρες, μελετήθηκε το 1970 από συγγραφείς όπως: Johanson and Wiedersheim-Paul (1975) and Johanson and Vahlne (1977). Από το 1970 και έπειτα, η έννοια της ψυχικής απόστασης έχει λάβει μεγάλη προσοχή και έχει μελετηθεί εκτενώς από τους: Gripsrud (1990), Klein and Roth (1990) ( Jonathan S. Swift, 1998).

Οι HalleÅn and Wiedersheim-Paul, ορίζουν την ψυχική απόσταση ως: τις διαφορετικές αντιλήψεις ανάμεσα σε αγοραστή και πωλητή σχετικά με τις ανάγκες ή τις προσφορές.

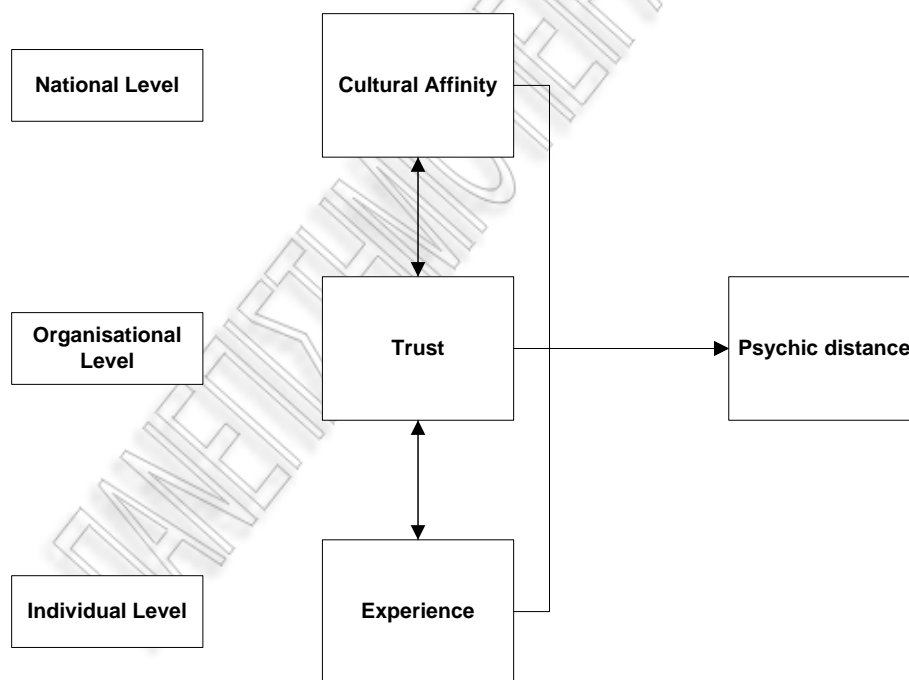
Είναι σημαντικό να καταγράψουμε πως η ψυχική απόσταση, είναι συνέπεια ενός αριθμού αλληλοσυνδεδεμένων παραγόντων από τους οποίους η αντίληψη είναι ο σημαντικότερος(με τον όρο αντίληψη αναφερόμαστε στην ερμηνεία δεδομένων-data- γεγονός που μας οδηγεί στο συμπέρασμα, πως αυτή είναι σε μεγάλο βαθμό υποκειμενική διάσταση καθώς κάθε άτομο-

στέλεχος-έχει διαφορετικές εμπειρίες και διαφορετικό αξιακό σύστημα-οι αξίες θεωρούνται ως παράγωγο της κουλτούρας άρα η κουλτούρα του στελέχους επηρεάζει την αντίληψή του-).

Εφόσον η κουλτούρα επηρεάζει την αντίληψη τότε μπορούμε να υποθέσουμε-βασιζόμενοι μάλιστα και στο μοντέλο των HalleÅn and Wiedersheim-Paul- πως η κουλτούρα του στελέχους έχει άμεση επίπτωση στην ψυχική απόσταση.

Για να κατανοήσουμε ακόμη καλύτερα την έννοια και την σημασία της ψυχικής απόστασης θα αναλύσουμε την ετυμολογία του όρου. Η ψυχική απόσταση λοιπόν προέρχεται από τον όρο “psyche”, ο οποίος σημαίνει μυαλό ή ψυχή. Αυτό σημαίνει πως ο όρος δεν μπορεί να καθορίζεται απλά από εξωγενείς παράγοντες αλλά αντίθετα θεωρείται ως μια διαδικασία του μυαλού η οποία λαμβάνει σε σημαντικό βαθμό υπόψη την κουλτούρα (Jody Evans et al, 2002)

Για να γίνει και πρακτικά αντιληπτή η υποκειμενική διάσταση της ψυχικής απόστασης παρουσιάζεται το ακόλουθο μοντέλο:



**Διάγραμμα 9: Συνιστώσες ψυχικής απόστασης**

Σύμφωνα με αυτό ψυχική απόσταση, συνίσταται από τρία(3) βασικά στοιχεία που λαμβάνουν χώρα σε: εθνικό επίπεδο, οργανωσιακό επίπεδο και ατομικό επίπεδο.

Παράγοντες της ψυχικής απόστασης λοιπόν είναι οι ακόλουθοι:

1. Ο βαθμός της πολιτιστικής συγγένειας-σε εθνικό επίπεδο-(cultural affinity)
2. Ο βαθμός της αμοιβαίας εμπιστοσύνης(mutual trust)
3. Ο βαθμός της εμπειρίας(level of experience)

Εάν υπάρχει χαμηλό επίπεδο πολιτιστικής συγγένειας, χαμηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και εμπειρίας το αποτέλεσμα είναι υψηλό επίπεδο ψυχικής απόστασης ανάμεσα σε επιχείρηση

και άτομα. Εάν όμως οι τρεις παράγοντες παρουσιάζονται σε υψηλό επίπεδο τότε η ψυχική απόσταση μικραίνει και δημιουργείται ευνοϊκή κατάσταση για την εδραίωση επιχειρηματικών σχέσεων ( Tony Conway et al, 2000).

Στο σημείο αυτό μπορούμε να παρατηρήσουμε πως ενώ η εμπιστοσύνη και η εμπειρία αποκτώνται έπειτα από αλληλεπίδραση με την αγορά, η πολιτιστική συγγένεια επηρεάζει την ψυχική απόσταση πολύ πριν ξεκινήσει η αλληλεπίδραση επιχείρησης-αγοράς. Έτσι λοιπόν μπορούμε να υποθέσουμε πως η πολιτιστική συγγένεια είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που καθορίζει την ψυχική απόσταση. Αυτό σημαίνει πως τα στελέχη της επιχείρησης μπορούν να «κρίνουν» μια αγορά βάσει προσχεδιασμένων πολιτιστικών κριτηρίων, κριτηρίων δηλαδή που απορρέουν από την κουλτούρα τους.

Άλλωστε όπως έχει πει και ο Homans(1973): *The less the liking the less the interaction*

Συμπερασματικά λοιπόν μπορούμε να πούμε πως κατά την επιλογή διεθνών αγορών τα στελέχη επηρεάζονται από την ψυχική απόσταση που υπάρχει ανάμεσα σε αυτά και την αγορά ή αλλιώς επηρεάζονται κυρίως από τις διαφορές που υπάρχουν σε επίπεδο κουλτούρας, οι οποίες αρχικά καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό την είσοδο της επιχείρησης στην νέα αγορά. Συνήθως τα στελέχη αποφασίζουν την είσοδο της επιχείρησης σε αγορές με μικρή ψυχική απόσταση ενώ όσο αποκτούν γνώση και εμπειρία προσεγγίζουν όλο και μακρύτερες «ψυχικά» αγορές.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται ορισμένοι παράγοντες που είτε μειώνουν την ψυχική απόσταση είτε την σημασία της για την επιχείρηση:

**Πίνακας 3: Παράγοντες που μειώνουν την ψυχική απόσταση, ή την σημασία της**

<b>Factors Reducing Psychic Distance</b>	<b>Factors Reducing the Importance of Psychic Distance</b>
1. Managers international experience	Interesting new opportunities
2. Company's international experience	Important customers in a foreign market
3. Existence of personal contacts or friends in a foreign market	Managers desire to compete in difficult markets
4. Manager's cultural background	Managers desire to learn in foreign markets

(Catherin N. Axinn et al, pp. 110)



### 2.3.7 Network approach

Πρωταρχική υπόθεση που πρέπει να καταγραφεί για την κατανόηση της διεθνοποίησης όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από την προσέγγιση δικτύων, είναι η ακόλουθη:

*Η επιχείρηση συμμετέχει σε διάφορα δίκτυα, εντός των οποίων οι επιχειρηματικοί δρώντες συνδέονται μεταξύ τους με άμεσες ή έμμεσες επιχειρηματικές σχέσεις (business relationships).*

Για τους Johanson and Mattsson (1988), συγγραφείς της προσέγγισης δικτύων, τα επιχειρηματικά δίκτυα ορίζονται ως οι σχέσεις που αναπτύσσει η επιχείρηση με:

- Τους πελάτες
- Τους διανομείς
- Τους προμηθευτές
- Τους ανταγωνιστές
- Τις κυβερνήσεις

(Sylvie Chetty et al, 2000)

Σύμφωνα με αυτούς λοιπόν, όσο περισσότερο προχωρά η επιχείρηση την διαδικασία διεθνοποίησής της, τόσο αυξάνει και την δύναμη των σχέσεών της με τους προαναφερθέντες δρώντες. Μέσω της διεθνοποίησης λοιπόν, η επιχείρηση δημιουργεί και διατηρεί σχέσεις με άλλα μέρη σε διάφορες χώρες, πράγμα το οποίο συμβαίνει με τους ακόλουθους τρόπους:

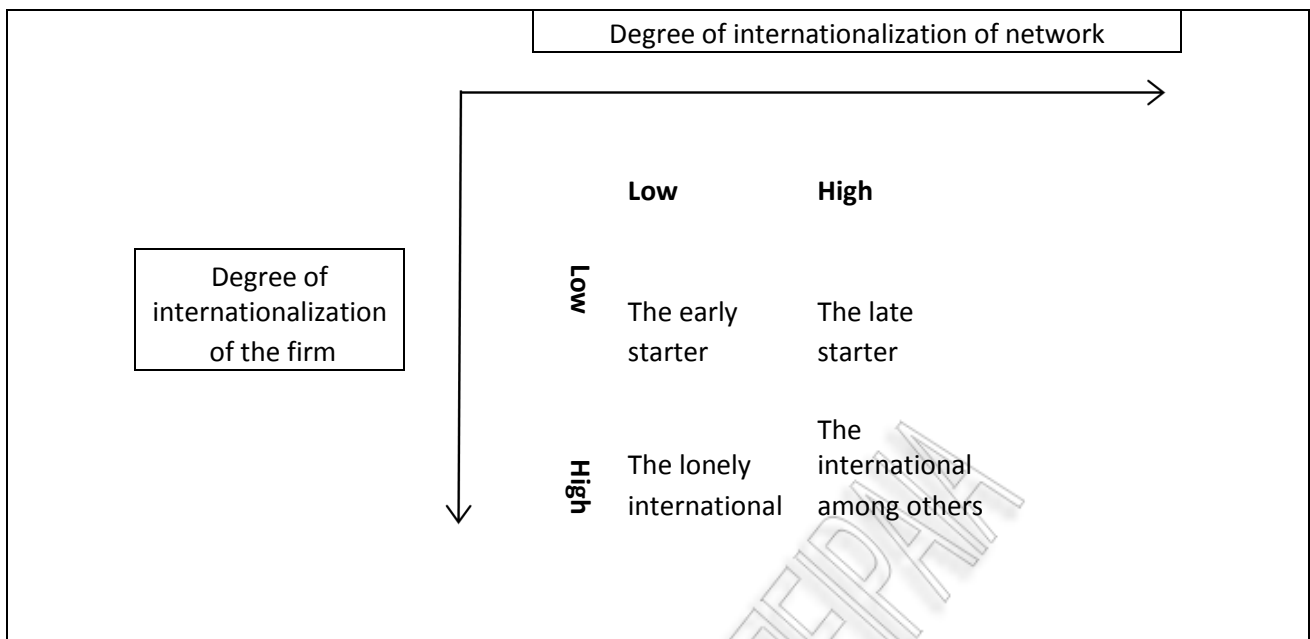
1. Δημιουργία σχέσεων σε χώρες που θεωρούνται νέες για την επιχείρηση (international extension)
2. Δημιουργία σχέσεων μέσω της αύξησης της δέσμευσης σε υπάρχοντα δίκτυα (penetration)
3. Δημιουργία σχέσεων μέσω ολοκλήρωσης της παρουσίας της επιχείρησης σε δίκτυα σε πολλές χώρες. (international integration)

Οι δημιουργηθείς σχέσεις μεταφράζονται με την σειρά τους σε δεσμούς επιχείρησης και υπόλοιπων δρώντων, δεσμούς οι οποίοι καλύπτουν τις ακόλουθες διαστάσεις: Τεχνικοί δεσμοί, δεσμοί που αφορούν τον προγραμματισμό της επιχείρησης, κοινωνικό-οικονομικοί δεσμοί, νομικοί δεσμοί και δεσμοί γνώσης (Grahame Thomson, et al, 1991).

Συνεπώς η επιχείρηση εάν θέλει να αποκτήσει πρόσβαση σε νέες αγορές και σε πόρους θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί εντός δικτύων δημιουργώντας σχέσεις με τους υπόλοιπους δρώντες αυτών.

Η δραστηριότητα της επιχείρησης εντός δικτύων, ακόμα και η έξοδος από κάποιο δίκτυο, χαρακτηρίζεται ως μια αθροιστική διαδικασία, η οποία αποσκοπεί στην βραχυπρόθεσμη οικονομική απόδοση καθώς και στην μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Οι Johanson and Mattsson, στο μοντέλο που ανέπτυξαν, παρουσίασαν τέσσερις μορφές λειτουργίας που η επιχείρηση μπορεί να λάβει ούσα παρούσα εντός δικτύων: the early Starter, the lonely International, the Late Starter and the International Among Others.



**Διάγραμμα 10: Μορφές λειτουργίας της επιχείρησης που δραστηριοποιείται εντός δικτύου**

(Catherin N. Axinn et al)

Ως **early starter**, η επιχείρηση έχει αναπτύξει μικρό αριθμό διεθνών σχέσεων, έχει μικρή γνώση των ξένων αγορών (όπως και οι υπόλοιποι δρώντες του δικτύου) και ο μόνος τρόπος διεθνοποίησης παρέχεται μέσω της πρόσληψης αντιπροσώπων (agents).

Ως **lonely international**, η επιχείρηση απολαμβάνει υψηλό βαθμό διεθνοποίησης, αλλά σε μια αγορά που δίνει έμφαση στο εγχώριο. Η επιχείρηση αυτή έχει την απαραίτητη γνώση (και άρα μπορεί να ωθήσει την αγορά σε διεθνοποίηση) μέσω δραστηριοποίησης σε ξένες χώρες και πλεονεκτεί υπέρ των υπόλοιπων επιχειρήσεων που έχουν καθαρά τοπικό χαρακτήρα.

Ως **late starter**, η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε μια διεθνοποιημένη αγορά, έχει έμμεσες σχέσεις με τους υπόλοιπους δρώντες, ωστόσο δεν μπορεί να διεθνοποιηθεί σε αγορές με μικρή ψυχική απόσταση αλλά πρέπει να απευθυνθεί σε πιο απόμακρες αγορές, καθώς οι ανταγωνιστές ήδη έχουν διεθνοποιηθεί και δύσκολα θα της επιτρέψουν να εισέλθει στο δίκτυο.

Τέλος ως **international among others**, η έντονα διεθνοποιημένη επιχείρηση λειτουργεί σε ένα έντονα διεθνοποιημένο δίκτυο γεγονός που σημαίνει πως έχει την απαραίτητη γνώση και εύκολα μπορεί να συντονίσει τις δραστηριότητές της σε ξένες αγορές.

## Επίλογος

Έχοντας παρακολουθήσει την εξέλιξη των θεωριών διεθνοποίησης και έχοντας κατανοήσει σε σημαντικό βαθμό τα αίτια και τους τρόπους που οδηγούν την επιχείρηση στο «διεθνές χωριό», είτε αυτοί αντιλαμβάνονται την διεθνοποίηση ως απάντηση σε προκλήσεις της αγοράς είτε ως μια σταδιακή συνειδητή διαδικασία, είτε ως αποτέλεσμα της δραστηριοποίησης της επιχείρησης σε δίκτυα, θα εξετάσουμε στα κεφάλαια που ακολουθούν δύο μείζονα θέματα του διεθνούς μάρκετινγκ τα οποία θα πρέπει να λάβει υπόψη της μια επιχείρηση προτού διεθνοποιηθεί.

Τα θέματα αυτά είναι:

- Παρουσίαση των στρατηγικών εισόδου σε ξένες αγορές (entry modes)
- Θέματα που σχετίζονται με την επιλογή ξένων αγορών (international market selection)

ΓΑΛΕΡΙΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΚ

## Κεφάλαιο 3: Οι στρατηγικές εισόδου στην νέα αγορά

### Εισαγωγή

Εφόσον η επιχείρηση, στα πλαίσια της διαδικασίας διεθνοποίησης της, έχει επιλέξει τις αγορές του εξωτερικού στις οποίες επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί, καλείται να απαντήσει άλλο ένα σημαντικό ερώτημα: Με ποιόν τρόπο θα εισέλθει η επιχείρηση στην νέα αγορά;

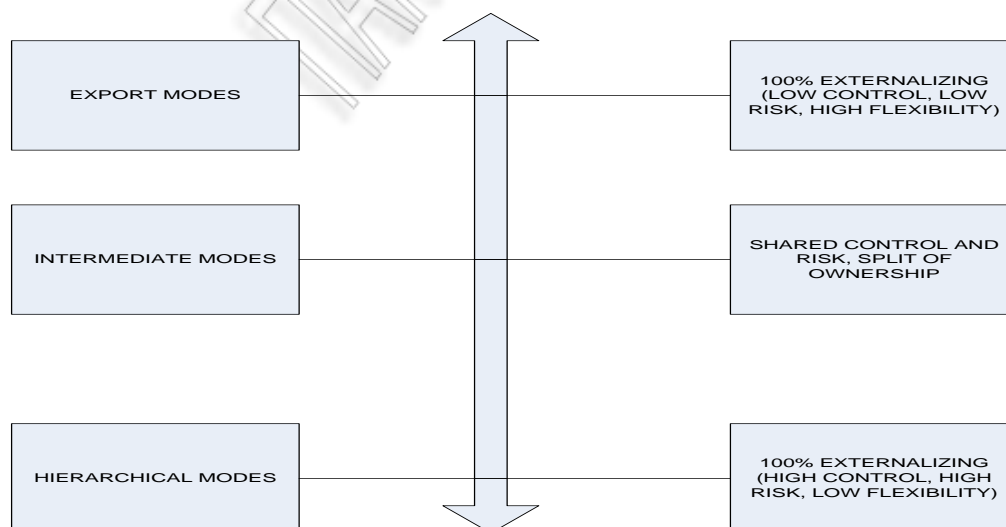
Για τις περισσότερες ΜΜΕ(μικρομεσαίες επιχειρήσεις) επιχειρήσεις η επιλογή “entry mode”, αποτελεί ένα βασικό πρώτο βήμα για την επιτυχή είσοδο στην νέα αγορά (Catherin N. Axinn et al, p. 85). Ωστόσο η επιλογή αυτή σε κάθε περίπτωση είναι μοναδική, καθώς δεν μπορούμε να πούμε πως υπάρχει η άριστη συνταγή. Ανάλογα με τις συνθήκες που καλείται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση, πρέπει να επιλέξει εκείνο ή εκείνα τα “entry modes” που ταιριάζουν στην περίπτωση της. Η αναφορά σε εκείνο ή εκείνα τα “entry modes” δεν γίνεται τυχαία, καθώς όπως έχουν παρατηρήσει και καταγράψει οι Petersen and Welch (Hollensen p. 316 5th edition), οι επιχειρήσεις τείνουν να υιοθετούν συνδυασμούς από “entry modes” αποσκοπώντας στην καλύτερη εξυπηρέτηση των στόχων που τα στελέχη τους έχουν θέσει.

Έχουν καταγραφεί για τον λόγο αυτό πακέτα μέσων (mode packages), τα οποία χρησιμοποιούνται κατά την είσοδο στην νέα αγορά και διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τον κίνδυνο, την δέσμευση πόρων/κεφαλαίων και την ευελιξία που απολαμβάνει η επιχείρηση στο εσωτερικό του κάθε ενός.

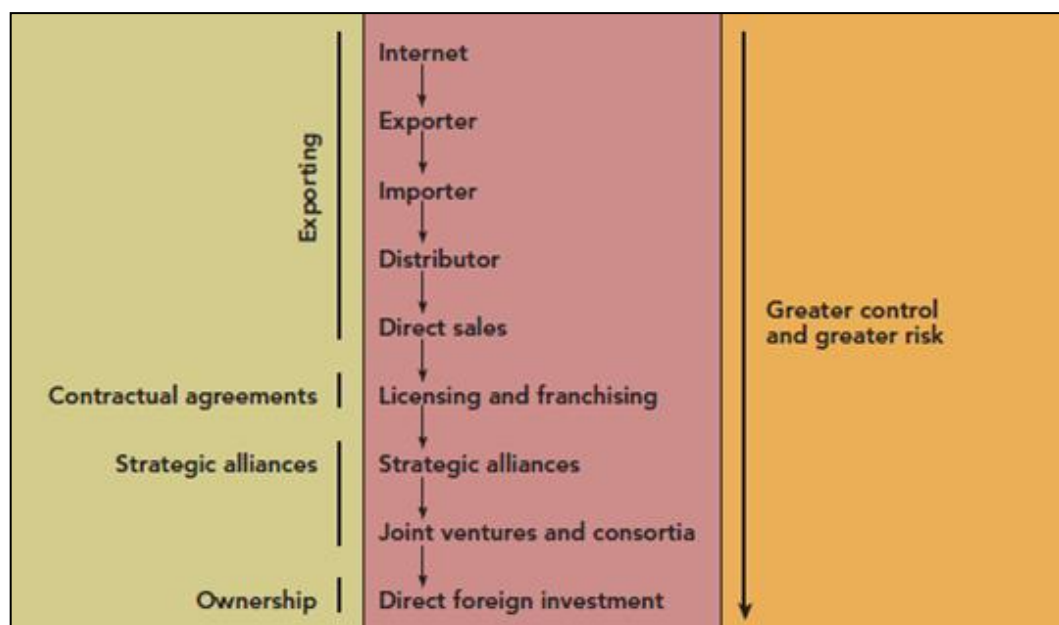
Τα πακέτα αυτά είναι τα ακόλουθα:

1. Εξαγωγικά μέσα(Export modes)
2. Ενδιάμεσα μέσα(Intermediate modes)
3. Ιεραρχικά μέσα(Hierarchical modes)

**Διάγραμμα 11: Στρατηγικά πακέτα εισόδου σε νέες αγορές**



**Διάγραμμα 12: Σχέση στρατηγικών πακέτων εισόδου σε νέες αγορές, με μεταβλητές ελέγχου και κινδύνου**



(International marketing p. 345)

Όπως φαίνεται και στα διαγράμματα, η επιχείρηση που έχει επιλέξει κάθε πακέτο μέσωσ απολαμβάνει σε διαφορετικό βαθμό ευελιξία, έχει διαφορετικό επίπεδο κινδύνου και διαφορετικό επίπεδο ελέγχου στις διεθνείς λειτουργίες της. Ενδεικτικά, σε “hierarchical modes”, η επιχείρηση εξαιτίας των άμεσων και υψηλών της επενδύσεων, έχει υψηλό επίπεδο ελέγχου στις διεθνείς λειτουργίες της, υψηλό κίνδυνο και χαμηλή ευελιξία καθώς έχει ήδη δεσμεύσει μεγάλο μέρος πόρων που δύσκολα μπορούν να τοποθετηθούν σε άλλη επένδυση (Yigang Pan et al 2000).

Από τα τρία αυτά πακέτα μέσωσ, απορρέουν και τα ακόλουθα “entry modes” τα οποία και πρόκειται να αναλυθούν στο κεφάλαιο που ακολουθεί:

1. Εξαγωγικά μέσα(Export modes)
  - a. Exporting(direct/indirect)
2. Ενδιάμεσα μέσα(Intermediate modes)
  - a. Contractual agreements(Licensing, Franchising)
  - b. Strategic alliances/joint ventures
3. Ιεραρχικά μέσα(Hierarchical modes)
  - a. Investment modes

(Philip R. Cateora et al, p344)

Προτού παρουσιαστεί συνοπτικά η βασική λογική κάθε “entry mode”, θα καταγράψουμε τις κύριες μεταβλητές που ο international manager οφείλει να λάβει υπόψη για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εισόδου.

### 3.1. Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της στρατηγικής εισόδου

Η βασική σκέψη του manager κατά την αξιολόγηση των διαφόρων στρατηγικών εισόδου, θα πρέπει να εστιάζει στο οικονομικό όφελος που μπορεί η επιχείρηση να λάβει από την σωστή επιλογή “entry mode”.

Για να μπορέσει ο manager να καταλήξει στην στρατηγική που πρόκειται να ακολουθήσει, παρουσιάζονται οι βασικοί παράγοντες που πρέπει να εξετασθούν και οι οποίοι κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- Εσωτερικοί παράγοντες(internal factors)
- Εξωτερικοί παράγοντες(external factors)
- Επιθυμητά χαρακτηριστικά κάθε στρατηγικής(desired mode characteristics)
- Συγκεκριμένη συμπεριφορά συναλλαγής(transaction specific behavior)

(Hollensen, p. 297-302)

#### 3.1.1 Εσωτερικοί παράγοντες (internal factors)

##### *Μέγεθος της επιχείρησης*

Το μέγεθος της επιχείρησης αποτελεί βασική ένδειξη του επιπέδου των πόρων που μπορεί η πρώτη να διαθέσει.

##### *Διεθνής εμπειρία*

Όσο μεγαλύτερη εμπειρία έχουν αποκτήσει οι manager της επιχείρησης μέσω δραστηριοποίησης σε ξένες αγορές, τόσο μικρότερος κίνδυνος και αβεβαιότητα υπάρχει κατά την είσοδο της επιχείρησης σε νέα αγορά πράγμα το οποίο σημαίνει και μεγαλύτερη δέσμευση πόρων.

##### *Προϊόν/Υπηρεσία*

Τα χαρακτηριστικά και ο τύπος του προϊόντος επηρεάζουν την στρατηγική εισόδου σε νέα αγορά. Πιο συγκεκριμένα, ο λόγος αξίας/βάρους, η σύνθεση και φθαρτότητας του προϊόντος αποτελούν χαρακτηριστικά που μπορεί να διαφοροποιήσουν την επιλογή από κλάδο σε κλάδο ή από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Π.χ. Σε ακριβά ρολόγια χρησιμοποιούνται άμεσες εξαγωγές , ενώ σε αναψυκτικά συμφωνίες συμβολαίου.

(Hollensen, p. 297-302)

#### 3.1.2 Εξωτερικοί παράγοντες(external factors)

## *Κοινωνικό-πολιτιστική απόσταση ανάμεσα σε χώρα εγκατάστασης και χώρα υποδοχής*

Η απόσταση ανάμεσα στην χώρα υποδοχής και την χώρα εγκατάστασης(πατρίδα), αποτελεί ένδειξη κινδύνου και αβεβαιότητας. Έτσι λοιπόν όταν η απόσταση λογίζεται μεγάλη, οι επιχειρήσεις επιλέγουν “modes” που δεσμεύουν μικρή ποσότητα πόρων και παρέχουν μεγάλη ευελιξία σε αντίθεση με την περίπτωση κατά την οποία η απόσταση λογίζεται μικρή.

### *Κίνδυνος χώρας*

Ο κίνδυνος από την είσοδο σε αγορά του εξωτερικού, δεν περιορίζεται σε κίνδυνο χώρας, αλλά και σε κίνδυνο από το “entry mode”. Για να μειωθεί λοιπόν ο δεύτερος, πρέπει να εξετάζεται ο κίνδυνος που ενέχει η χώρα υποδοχής.

### *Μέγεθος αγοράς*

Το μέγεθος της αγοράς καθώς και οι προοπτική πλούτου που παρέχει, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την επιλογή “entry mode”, πράγμα το οποίο μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως όσο μεγαλύτερη η αγορά και η προοπτική που παρουσιάζει, τόσο περισσότερους πόρους θα είναι διατεθειμένο το management να διαθέσει. Αντίθετα απομακρυσμένες μικρές αγορές είναι πιθανό να προσεγγισθούν μέσω εξαγωγών(μικρός κίνδυνος, χαμηλή δέσμευση πόρων)

### *Άμεσοι και έμμεσοι εμπορικοί φραγμοί/εμπόδια*

Φόροι σε εισαγωγές καταστούν την τοποθέτηση μονάδας παραγωγής στην χώρα υποδοχής ως την καλύτερη επιλογή. Αντίθετα τάση για προτίμηση τοπικών παραγωγών από την αγορά καταστούν την συμφωνία μέσω συμβολαίου την καλύτερη επιλογή, καθώς ο τοπικός συνétairos, μπορεί να συνεισφέρει τα μέγιστα στην προώθηση του προϊόντος καθώς και στο κλείσιμο συμφωνιών με πελάτες κτλ.

### *Ένταση του ανταγωνισμού*

Αγορές εντός των οποίων η ένταση του ανταγωνισμού χαρακτηρίζεται υψηλή και άρα το περιβάλλον είναι εχθρικό, καθώς οι υπάρχουσες επιχειρήσεις θα κάνουν το παν για να δυσκολέυσουν την είσοδο και εδραίωση του νέου οργανισμού, δεν θα πρέπει να προσεγγίζονται με μεθόδους που απαιτούν δέσμευση μεγάλου αριθμού πόρων. Αντίθετα η καλύτερη επιλογή εμφανίζονται οι εξαγωγές.

### *Μικρός αριθμός διαθέσιμων μεσαζόντων*

Σε αγορές που υπάρχει μικρός αριθμός διαθέσιμων μεσαζόντων, αναπτύσσονται ευκαιριακές συμπεριφορές, με αποτέλεσμα η τοποθέτηση μονάδας παραγωγής ή συναρμολόγησης να θεωρείται η βέλτιστη επιλογή.

(Hollensen, p. 297-302)

### 3.1.3 Επιθυμητά χαρακτηριστικά στρατηγικής

#### *Αποστροφή ρίσκου(Risk averse)*

Ανάλογα με τα επίπεδα αποστροφής ρίσκου του management της επιχείρησης(δηλαδή εάν ο μάνατζερ είναι risk taker ή risk avoider) επιλέγεται και η αντίστοιχη στρατηγική. Δηλαδή εάν το management επιθυμεί μικρό ρίσκο οδηγείται σε εξαγωγές, αν θέλει μοιρασμένο ρίσκο και διαδικασίες που απαιτούν αρκετό χρόνο και προσπάθεια από πλευράς του τότε θα πρέπει να στραφεί σε “joint venture”. Τέλος εάν το μάνατζμεντ χαρακτηρίζεται ως risk taker, η καλύτερη επιλογή είναι η δημιουργία μονάδας στην χώρα υποδοχής, γεγονός που θα προσφέρει και ισχυρό πλεονέκτημα ως προς τον εντοπισμό ευκαιριών.

#### *Έλεγχος(control)*

Σημαντικός παράγοντας για την επιλογή “entry mode”, αποτελεί και ο έλεγχος που το μάνατζμεντ επιθυμεί να έχει στην διαδικασία παραγωγής και μάρκετινγκ του προϊόντος. Όπως είναι κατανοητό, σε εξαγωγικά περιβάλλοντα ο έλεγχος του εξαγωγέα είναι μικρός ενώ όσο κατεβαίνουμε στην κλίμακα(στο σχήμα στην αρχή του κεφαλαίου) το επίπεδο ελέγχου αυξάνεται. Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί πως ο έλεγχος ταυτίζεται συνήθως και με το επίπεδο δέσμευσης πόρων. Δηλαδή όσο περισσότερους πόρους δεσμεύεις είναι φυσιολογικό να αυξάνεις ταυτόχρονα τα επίπεδα ελέγχου.

#### *Ευελιξία(Flexibility)*

Ένας ακόμη παράγοντας που το μάνατζμεντ οφείλει να σταθμίσει κατά την επιλογή “entry mode”, είναι και η ευελιξία που επιθυμεί να απολαμβάνει σχετικά με τις δεσμεύσεις (πόρων, χρόνου κτλ) που η διεθνοποίηση απαιτεί.

(Hollensen, p. 297-302)

### 3.1.4 Παράγοντες συναλλαγής(Transaction-specific factors)

#### *Σιωπηρή φύση της τεχνογνωσίας(Tacit nature of know-how)*

Εάν η τεχνογνωσία της επιχείρησης είναι σιωπηρή, η πρώτη θα αντιμετωπίσει πολλές δυσκολίες κατά την διαδικασία έκφρασής της. Επομένως αν η επιχείρηση προσπαθήσει να υπογράψει κάποια συμφωνία τύπου “franchising” για παράδειγμα και δεν έχει ξεκάθαρο μέθοδο παρουσίασης/έκφρασης του “know-how” θα δημιουργηθεί πρόβλημα. Έτσι λοιπόν όταν η γνώση της επιχείρησης είναι σιωπηρή(tacit), θα πρέπει να επιλέγονται “hierarchical modes” καθώς η εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού στην οργάνωση της νέας μονάδας, θα δομήσει και θα καταγράψει την τεχνογνωσία, δίνοντας λύση στο προαναφερθέν πρόβλημα.



### 3.2 “Entry mode packages”

Όπως έχουμε παρατηρήσει, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν κάποιο πακέτο από “entry modes” που ανά περίπτωση ταιριάζει στην διαδικασία διεθνοποίησης που έχουν υιοθετήσει. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, πρόκειται να εξετασθούν συνοπτικά οι βασικότεροι “εκφραστές” κάθε πακέτου, δηλαδή οι πρακτικές μορφές με τις οποίες μπορεί να υλοποιηθεί στην πράξη κάθε πακέτο.

#### 3.2.1 Ενδιάμεσα μέσα(Intermediate modes)

Το «πακέτο» των ενδιάμεσων μέσων, περιλαμβάνει τις ακόλουθες κατηγορίες μέσων:

1. Contractual agreements
2. Strategic alliances/joint ventures

##### *Contractual agreements*

Η συγκεκριμένη κατηγορία, επιλέγεται συνήθως, όταν η επιχείρηση απολαμβάνει κάποιου είδους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ωστόσο εξαιτίας ορισμένων περιορισμών, π.χ. έλλειψη πόρων, δεν δύναται να το εκμεταλλευτεί πλήρως και για τον λόγο αυτόν μεταφέρει το συγκριτικό πλεονέκτημα σε έναν άλλο δρώντα με τον οποίο μοιράζεται την «ιδιοκτησία» και τον έλεγχο που απορρέει από την υπογραφή κάποιου είδους σύμβασης( Hollensen p. 330)

##### Licensing (Παραγωγή κατόπιν άδειας)

Όταν μια επιχείρηση, χαρακτηρίζει τις εξαγωγές αναποτελεσματικές για τις ανάγκες της, αλλά επιθυμεί να εκκινήσει διεθνής διαδικασίες σε αγορά-ές του εξωτερικού, τότε η παραγωγή κατόπιν άδειας(licensing), μπορεί να αξιοποιηθεί ως στρατηγική επιλογή ( Sak Onkvisit et al, 2004, p. 248).

Το “licensing”, είναι ουσιαστικά μια συμφωνία, η οποία επιτρέπει σε μια επιχείρηση του εξωτερικού, να χρησιμοποιήσει την βιομηχανική περιουσία(trademarks, πατέντες, δικαιώματα ιδιοκτησίας κτλ) την τεχνογνωσία και τις ικανότητες του “licensor”(πρόσβαση σε οικονομοτεχνικές μελέτες, πρόσβαση σε εγχειρίδια, παροχή τεχνικών συμβουλών)καθώς και κάθε είδους αρχιτεκτονικά ή μηχανολογικά σχέδια σε μια αγορά του εξωτερικού. Η χρησιμοποίηση των ανωτέρω μπορεί να λάβει χώρα και συνδυαστικά. Ιδανικά ο “licensor”, επιτρέπει σε μία επιχείρηση του εξωτερικού την παραγωγή προϊόντος ή προϊόντων και πώληση αυτών σε χώρα ή χώρες του εξωτερικού.

Κοινή πρακτική ανάμεσα σε επιχείρησης αποτελεί η υιοθέτηση του “licensing” σε συνδυασμό με την υιοθέτηση και άλλων “entry modes”, όπως εξαγωγές. Το “licensing” με άλλα λόγια λειτουργεί συμπληρωματικά.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα που υιοθετήσαν παραγωγή κατόπιν άδειας εντοπίζονται στον κλάδο των φαρμακευτικών εταιρειών. Επίσης γνωστό στον επιχειρηματικό κόσμο, είναι και το παράδειγμα του περιοδικού Penthouse, ( Sak Onkvisit et al, 2004, p. 249), το οποίο είχε παραχωρήσει άδεια παραγωγής σε Ιάπωνες και Βραζιλιάνους, οι οποίοι προχωρούσαν στην έκδοση του περιοδικού για λογαριασμό των δυο αυτών χωρών, επιπρόσθετα με την μεγαλύτερη παραγωγή του περιοδικού από Γερμανόφωνες χώρες.

Η παραγωγή κατόπιν άδειας δεν περιορίζεται μόνο σε προϊόντα αλλά επεκτείνεται και στον τομέα των υπηρεσιών ενώ σε γενικές γραμμές, οι μορφές που μπορεί να πάρει το “licensing” είναι οι ακόλουθες:

- Αδειοδότηση για την παραγωγική διαδικασία του προϊόντος
- Αδειοδότηση για την χρήση του εμπορικού ονόματος(trade name)
- Αδειοδότηση για την διανομή εισαγόμενων προϊόντων

Οι αδειοδοτούμενη επιχείρηση μπορεί να ελέγχεται συστηματικά ή να έχει υψηλό βαθμό αυτονομίας, ανάλογα με το είδος της συμφωνίας (Cateora et al, p. 347).

Η συγκεκριμένη στρατηγική εισόδου σε αγορά του εξωτερικού είναι προτιμότερη από τις υπόλοιπες όταν εμφανίζονται κάποιοι από τους ακόλουθους παράγοντες:

1. Όταν οι επιχειρήσεις επιθυμούν να αποφύγουν τον κίνδυνο που περιλαμβάνει η ανάπτυξη προϊόντος ή αγοράς, αξιοποιώντας την ειδικευση του δικαιοπάροχου(licenser) και του κατόχου της άδειας (licensee) στους δύο αυτούς τομείς.
2. Όταν υφίσταται πολιτικός κίνδυνος στην χώρα υποδοχής, αυτός μπορεί να μειωθεί μέσω της συμφωνίας με τοπικό δρώντα.
3. Όταν υπάρχει ανάγκη για τακτική επιστροφή μετρητών, μέσω των εξασφαλισμένων χρεώσεων που έχουν οριστεί(royalties).
4. Όταν τα κόστη μεταφοράς είναι υψηλά.
5. Όταν απαιτείται γρήγορη διείσδυση στην αγορά, μπορεί να πραγματοποιηθεί εξαιτίας της ευελιξίας της μεθόδου.
6. Όταν υπάρχουν εμπόδια στις εισαγωγές, ή όταν η χώρα υποδοχής λογίζεται ευαίσθητη ως προς την τοπική παραγωγή.  
(Keith Lewis et al, 1998,p. 76)

Ωστόσο αν και εκ πρώτης όψεως η επιλογή του “licensing”, φαίνεται ιδιαίτερος ελκυστική, έχει και τα αρνητικά σημεία της καθώς όπως εύκολα μπορεί να γίνει αντιληπτό μειωμένος κίνδυνος, σημαίνει και μειωμένα κέρδη. Το “licensing” μπορεί να χαρακτηριστεί ως η λιγότερο επικερδής στρατηγική εισόδου. Πέραν τούτου προβλήματα παρουσιάζονται κατά την συγγραφή των συμφωνιών, η οποία πολλές φορές γίνεται πολύ πρόχειρα, κατά την ανανέωση των συμφωνιών, καθώς ο κάτοχος της άδειας πιθανώς έχοντας αποκτήσει την απαραίτητη τεχνογνωσία να μην επιθυμεί να συνεχίσει την συνεργασία του με την επιχείρηση που προσφέρει την άδεια και εν τέλει προβλήματα εμφανίζονται και στην ποιότητα των προϊόντων η οποία πολλές φορές παρουσιάζει αποκλίσεις από τα πρότυπα που ο “licensor” έχει υιοθετήσει και χρησιμοποιεί.

## Δικαιόχρηση (Franchising)

Η δικαιόχρηση(franchising), αποτελεί ταχύτατα αναπτυσσόμενη μορφή παραγωγής κατόπιν άδειας( η οποία χρησιμοποιείται σε σημαντικό βαθμό στον κλάδο της γρήγορης εστίασης π.χ. McDonalds), κατά την οποία ο δικαιοπάροχος, παρέχει ένα “standard” πακέτο από προϊόντα, συστήματα και υπηρεσίες διοίκησης, ενώ ταυτόχρονα ο “franchisee”, παρέχει γνώση σχετικά με την αγορά, κεφάλαιο και προσωπική συμμετοχή στην διοίκηση ( Cateora et al, p. 347).

Με πιο απλά λόγια, ο δικαιοπάροχος, βοηθά έναν τοπικό επιχειρηματία να ιδρύσει μια τοπική επιχείρηση επιτρέποντάς του να πουλάει τα γνωστά προϊόντα(brands) στην νέα αγορά. Υποχρέωση του “franchisee”, είναι η παροχή του απαραίτητου κεφαλαίου και η απόδοση στον δικαιοπάροχο ποσοστών επί των πωλήσεων καθώς και μια προκαταβολή κατά το αρχικό στάδιο της διαδικασίας, ενώ αντίστοιχα ο δικαιοπάροχος, υποχρεούται να διατηρήσει την αναγνωσιμότητα του προϊόντος(brand), μέσω διαφήμισης και προώθησης ( Johnny K. Johansson, 2009, p.161). Παράλληλα, οφείλει να παρέχει υποστηρικτικές υπηρεσίες, όπως διαφήμιση στην τοπική αγορά, από την οποία ο “franchisee” συνήθως πληρώνει ένα μέρος, εκπαίδευση καθώς και εγχειρίδια για τους εργαζομένους.

Η συγκεκριμένη στρατηγική πρέπει να ακολουθείται όταν υπάρχουν ορισμένοι ή όλοι από τους ακόλουθους παράγοντες:

1. Όταν οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην παροχή υπηρεσίας στον καταναλωτή(service and people intensive economic activities)
2. Όταν η αγορά υποδοχής έχει πλεονάζον ανθρώπινο δυναμικό υψηλού επιπέδου αλλά τα κεφάλαια για την χρηματοδότηση είναι σπάνια.
3. Όταν η επιχείρηση επιθυμεί να εισαχθεί σε πολλές αγορές του εξωτερικού άμεσα.
4. Όταν απαιτείται ουσιαστικός έλεγχος από την επιχείρηση στα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ.
5. Όταν η επιχείρηση έχει περιορισμένους πόρους για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας στην νέα αγορά.

(Keith Lewis et al, 1998, p. 78)

Αν και η δικαιόχρηση επιτρέπει στην επιχείρηση να επεκταθεί γρήγορα, με χαμηλή δέσμευση κεφαλαίων, την υποχρεώνει παράλληλα να δαπανά μεγάλα ποσά προς όφελος του “franchisee”, πράγμα το οποίο μπορεί να μειώσει σημαντικά το περιθώριο κέρδους της πρώτης.

Κίνδυνος που ενέχει η στρατηγική της δικαιόχρησης μπορεί να χαρακτηριστεί η επιχειρηματική απειρία του “franchisee”, ο οποίος συνήθως έχει κεφάλαια αλλά όχι γνώση περί των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα πολλές φορές η επένδυση να βασίζεται όχι σε κάποια εντοπισθείσα επενδυτική ευκαιρία(κενό στην αγορά) αλλά στα προαισθήματα του “franchisee”.

Η δικαιόχρηση τέλος μπορεί να αποδειχτεί δύσκολη υπόθεση, εάν υπάρχουν πολιτιστικές διαφορές, οι οποίες δεν λαμβάνονται υπόψη, ανάμεσα στις χώρες, υπονομεύοντας με τον τρόπο αυτό την επιτυχία της «νέας» μονάδας.

## Κοινοπραξία (Joint Venture)

Η κοινοπραξία, αποτελεί άλλη μια εναλλακτική την οποία μπορεί να επιλέξει η επιχείρηση για να εισέλθει σε μία ή περισσότερες αγορές του εξωτερικού. Η κοινοπραξία λοιπόν, είναι ένα είδος συνεταιρισμού σε επιχειρηματικό επίπεδο και μπορεί να έχει χαρακτήρα είτε τοπικό είτε διεθνή ( Sak Onkvisit et al, 2005, p.252). Στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας όταν αναφερόμαστε σε κοινοπραξία θα λαμβάνουμε υπόψη μόνο την διεθνή διάσταση του όρου.

Δύο επιχειρήσεις λοιπόν, αποφασίζουν να συνεταιριστούν δημιουργώντας μια τρίτη. Οι δύο πρώτες επιχειρήσεις γίνονται βασικοί μέτοχοι της τρίτης όχι απαραίτητα διατηρώντας το ίδιο ποσοστό επί του μετοχικού κεφαλαίου. Η νέα επιχείρηση που έχει δημιουργηθεί λοιπόν, δραστηριοποιείται στην νέα αγορά και οι δύο συνέταιροι, μοιράζονται τον κίνδυνο και τον έλεγχο της νέας επιχείρησης ενώ παράλληλα απολαμβάνουν τα κέρδη της βάσει του ποσοστού των μετοχών που κατέχουν ή βάση της συμφωνίας που έχει υπογραφεί ( Keith Lewis et al, 1998, p.84).

Η κοινοπραξία θεωρείται ως βιώσιμη επιλογή όταν υπάρχουν κάποιοι από τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

- Ύπαρξη φραγμών για την δραστηριοποίηση μεμονωμένων επιχειρήσεων σε μια χώρα, π.χ. σε Κίνα και Κορέα γίνονται προσπάθειες απαγόρευσης ιδιοκτησίας του εξωτερικού (foreign ownership).
- Απαραίτητη η γνώση και οι ικανότητες του τοπικού συνεταιίρου (π.χ. τεχνολογία, ικανότητες διοίκησης κ.α.).
- Όταν υπάρχει υψηλό επίπεδο κινδύνου το οποίο μία επιχείρηση μόνη της δεν μπορεί να το «αντέξει».
- Υψηλό κόστος Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D), κόστος το οποίο ωστόσο δεν μπορεί να τοποθετηθεί αλλού καθώς μέσω R&D πηγάζουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης.
- Όταν οι συμπληρωματικές ικανότητες του συνεταιίρου μπορούν να επιφέρουν σημαντικά αποτελέσματα αυξάνοντας τα κέρδη της επιχείρησης.
- Όταν απαιτείται πρόσβαση στην τοπική αγορά κεφαλαίου.

(Hollensen 4th p. 339)

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να τοποθετηθεί στην επιλογή του συνεταιίρου, καθώς κακή ή πρόχειρη επιλογή που πιθανώς οδηγεί σε σύγκρουση συμφερόντων ανάμεσα στους συνεταιίρους, μπορεί να καταστρέψει ολοσχερώς την κοινοπραξία.

## Στρατηγικές Συμμαχίες (Strategic Alliances)

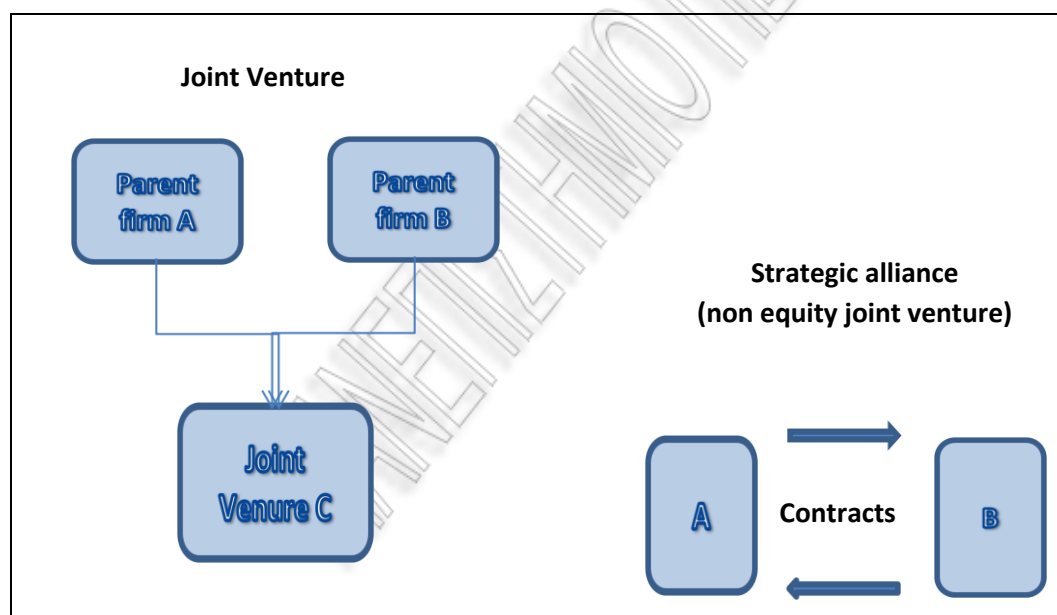
Οι στρατηγικές συμμαχίες, είναι συνεργασίες ανάμεσα σε επιχειρήσεις, κάποιες φορές ακόμη και ανάμεσα σε ανταγωνιστές με σκοπό την ανταλλαγή κάποιων δραστηριοτήτων που προσφέρουν αξία (Johnny K. Johansson, 2009, p.132).

Οι στρατηγικές συμμαχίες, αποτελούν μια σχετικά νέα μορφή-στρατηγική εισόδου σε αγορά του εξωτερικού. Η εν λόγω στρατηγική έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία για πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις τα τελευταία 30 χρόνια, καθώς θεωρούν μείζονος σημασίας κίνηση, την εύρεση ενός συμμάχου ο οποίος θα τις βοηθήσει να διεισδύσουν στην αγορά (penetrate to the market).

Δεν υπάρχει στην διεθνή βιβλιογραφία σαφής ορισμός της στρατηγικής συμμαχίας, η οποία συνήθως είναι αποτέλεσμα συγχωνεύσεων, κοινοπραξιών ή εξαγορών (Sak Onkvisit et al, 2004, p.262).

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως όλες οι κοινοπραξίες (joint ventures), θεωρούνται στρατηγικές συμμαχίες, ενώ όλες οι στρατηγικές συμμαχίες δεν θεωρούνται κοινοπραξίες, καθώς μια κοινοπραξία απαιτεί από δύο συνεταιίρους την δημιουργία μιας νέας επιχείρησης κάτι το οποίο δεν απαιτεί η στρατηγική συμμαχία. Έτσι όπως είναι φυσικό η στρατηγική συμμαχία δεν περιλαμβάνει συμφωνία για την δημιουργία μετοχικού κεφαλαίου από τα συμβαλλόμενα μέρη. (Michael R. Czinkota et al, pp.301)

**Διάγραμμα 13: Διαφορές “joint venture” & “Strategic alliance”** (Hollensen 5<sup>th</sup> p 411)



Οι στρατηγικές συμμαχίες, λογίζονται ως μέθοδοι κάλυψης αδυναμιών και ενδυνάμωσης των δυνατών στοιχείων (strengths) των επιχειρήσεων (συμπληρωματικότητα), ενώ βασικά αίτια τα οποία μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις στην σύναψη στρατηγικών συμμαχιών, είναι τα ακόλουθα:

1. Ευκαιρίες ταχύτερης επέκτασης σε νέες αγορές.
2. Πρόσβαση σε νέα τεχνολογία.
3. Πιο αποδοτική παραγωγή και καινοτομία.
4. Μειωμένα κόστη μάρκετινγκ.
5. Πρόσβαση σε περισσότερες πηγές προϊόντων και κεφαλαίων.

(Philip R. Cateora et al, p.349-350)

### 3.2.2 Ιεραρχικά μέσα (Hierarchical modes)

Το μέγιστο σημείο εμπλοκής μιας επιχείρησης σε στρατηγική εισόδου σε μια αγορά στόχο, είναι οι άμεσες ξένες επενδύσεις. Εδώ η επιχείρηση, καλείται να αναπτύξει την λειτουργία της παραγωγής της στην ξένη αγορά, πράγμα το οποίο μπορεί να γίνει είτε με εξαγορά υπάρχουσας επιχείρησης, είτε με την δημιουργία εξ' ολοκλήρου νέας επιχείρησης (Philip R. Cateora et al, p 353-5).

Βασικοί παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν μια επιχείρηση σε άμεσες ξένες επενδύσεις, είναι οι ακόλουθοι:

1. Παράγοντες παραγωγής: όταν η επιχείρηση επιθυμεί να ελέγξει τους προμηθευτές της, πρώτες ύλες ή φθηνό εργατικό δυναμικό στην νέα αγορά.
2. Παράγοντες αγοράς: όταν ο στόχος είναι η διείσδυση σε νέες αγορές.
3. Παράγοντες αποδοτικότητας: όταν η επιχείρηση επιδιώκει την ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας από την νέα μονάδα.
4. Τέλος όταν η σύναψη συμβολαίων(contractual agreements) θεωρείται πολύπλοκη υπόθεση υιοθετείται λύση άμεσης ξένης επένδυσης (ιδιαίτερα όταν ο χρόνος εισόδου διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την επιτυχία του εγχειρήματος(timing)).

Στην συγκεκριμένη κατηγορία, λοιπόν η επιχείρηση έχει την απόλυτη ιδιοκτησία και έλεγχο του οργανισμού μέσω του οποίου γίνεται η είσοδος στην νέα αγορά (Yigang Pan et al, 2000).

### Investment modes

Όλα τα μέσα εισόδου που πρόκειται να παρουσιαστούν στην συνέχεια, συμπεριλαμβάνουν επενδύσεις σε αλλοδαπές εγκαταστάσεις(foreign based facilities) και είναι τα ακόλουθα:

- Θυγατρική επιχείρηση(sales subsidiary)
- Εξ' ολοκλήρου θυγατρική επιχείρηση(wholly owned subsidiary)
  - Εξαγορά(Acquisition)
  - Green field investment

#### Θυγατρική επιχείρηση(sales subsidiary)

Αυτή η επιλογή, περιλαμβάνει στο στήσιμο μιας τοπικής μονάδας η οποία θα συνεργάζεται με την επιχείρηση σε επίπεδο πωλήσεων. Η θυγατρική μονάδα, συνήθως καλύπτει πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας που έχουν να κάνουν με: το μάρκετινγκ, τις εισαγωγές καθώς και την διανομή των προϊόντων. Η λειτουργία της μονάδας μπορεί να λάβει χώρα, είτε με τοπικό είτε με αποσπασμένο προσωπικό. Η δημιουργία μιας τέτοιου είδους θυγατρικής

επιχείρησης, απαιτεί χαμηλά επίπεδα επενδύσεων, ωστόσο τα κόστη διοίκησης και διάθεσης της μονάδας μπορούν σε ορισμένες περιπτώσεις να χαρακτηριστούν αρκετά υψηλά (Johnny K. Johansson, 2009, p.133).

Συνήθως η θυγατρική επιχείρηση λογίζεται ως μονάδα εξαγωγής χρημάτων η οποία συνεισφέρει ελάχιστα στην οικονομία της χώρας εγκατάστασης, καθώς δεν υπάρχει άμεση παραγωγή προϊόντος ή τμήματος προϊόντος αλλά αντίστοιχα εισαγωγή προϊόντων από την χώρα εγκατάστασης της μητρικής επιχείρησης.

Η συγκεκριμένη επιλογή συνήθως υιοθετείται όταν:

- Υπάρχουν φορολογικά πλεονεκτήματα εγκατάστασης στην νέα αγορά.
- Όταν υφίστανται σύνθετες απαιτήσεις στο κομμάτι του after-sales.
- Όταν απαιτείται υψηλό επίπεδο ελέγχου, ιδιαίτερα στο κομμάτι του μάρκετινγκ.
- Όταν η θυγατρική λειτουργεί σαν γέφυρα περαιτέρω ανάπτυξης στην περιοχή.
- Όταν η νομοθεσία απαιτεί φυσική παρουσία της επιχείρησης στην αγορά.

(Keith Lewis et al, 1998, p. 71)

Εξ' ολοκλήρου θυγατρική επιχείρηση (wholly owned subsidiary)

Η επιχείρηση ιδρύει μια νέα παραγωγική μονάδα στην χώρα υποδοχής, όντας ως ο μόνος μέτοχος αυτής. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση, επενδύει σε μηχανήματα και εξοπλισμό έτσι αποσκοπώντας στην δημιουργία μιας μονάδας η οποία και θα μειώσει το κόστος παραγωγής του προϊόντος αλλά και θα διευκολύνει την διαδικασία διείσδυσης στην νέα αγορά.

Πλεονεκτήματα από μια τέτοια κίνηση είναι:

- Η μητρική λαμβάνει το σύνολο των εσόδων της θυγατρικής επιχείρησης.
- Η μητρική διατηρεί τον έλεγχο της στρατηγικής και των λειτουργιών της νέας μονάδας.
- Η ύπαρξη παραγωγικής μονάδας μπορεί και διευκολύνει το μάρκετινγκ παρέχοντας σταθερή ροή παραγωγής προϊόντων (Johnny K. Johansson, 2009, pp.130-133)

Μειονεκτήματα από μια τέτοια κίνηση είναι:

- Η μητρική καλείται να εισφέρει το σύνολο του απαιτούμενου κεφαλαίου για την πραγματοποίηση της επένδυσης.
- Η μητρική καλείται να αναλάβει «μόνη» το σύνολο των κινδύνων που απορρέει ένα τέτοιο εγχείρημα.
- Η θυγατρική μπορεί να χαρακτηριστεί ξένη από τους καταναλωτές της αγοράς με αποτέλεσμα την μη επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Η εξ' ολοκλήρου θυγατρική μπορεί να είναι είτε αποτέλεσμα εξαγοράς(acquisition), είτε κατασκευής από την αρχή(Greenfield investment)

### **Εξαγορά(Acquisition):**

Όταν μια επιχείρηση επιθυμεί να εισέλθει γρήγορα σε μια νέα αγορά ενώ ταυτόχρονα διατηρεί τον έλεγχο των λειτουργιών της νέας μονάδας, η άμεση επένδυση μέσω εξαγοράς θεωρείται ως βιώσιμη λύση. Οι λόγοι που μπορεί να οδηγήσουν σε εξαγορά, μπορεί να περιλαμβάνουν: διαφοροποίηση προϊόντος, εξαγορά τεχνογνωσίας, γρήγορη είσοδο σε νέα αγορά.

Αν και η εξαγορά διευκολύνει σε σημαντικό πολλές φορές βαθμό την είσοδο της επιχείρησης στην νέα αγορά, αντιμετωπίζεται με αμφισβήτηση από την κυβέρνηση της χώρας υποδοχής. Αυτό συμβαίνει επειδή σε αντίθεση με άλλες μορφές άμεσων επενδύσεων, η εξαγορά δεν δημιουργεί θέσεις εργασίας για την τοπική κοινωνία και οφέλη για το κράτος. Για τον λόγο αυτό η εξαγορά πολλές φορές μπορεί να απορριφθεί θεωρούμενη ως προσπάθεια εθνικής εκμετάλλευσης ( Sak Onkvisit et al, 2004, pp. 260-262).

### **Greenfield investment:**

Εάν η εξαγορά μιας μονάδας αποτελέσει δύσκολη υπόθεση για μια επιχείρηση, η λύση βρίσκεται στην “greenfield investment”. Κάνοντας αυτή την επιλογή, η επιχείρηση καλείται από την αρχή να χτίσει την μονάδα που επιθυμεί στην χώρα υποδοχής που έχει επιλέξει.

Αν και η συγκεκριμένη διαδικασία απαιτεί πολύ χρόνο και πιθανώς αυξημένο κόστος, η επιχείρηση μπορεί να οργανώσει την νέα της μονάδα με όποιον τρόπο εκείνη θέλει αποφεύγοντας διορθωτικές αλλαγές που πιθανώς προέκυπταν σε περίπτωση εξαγοράς. Επίσης η κατασκευή της μονάδας, προσφέρει στην επιχείρηση την μοναδική ευκαιρία εγκατάστασης τεχνολογίας και μηχανημάτων που ταιριάζουν ακριβώς στις προδιαγραφές που εκείνη ορίζει. (Hollensen 4th, p. 364)

### **3.2.3 Εξαγωγικά μέσα (Export modes)**

Όταν μια επιχείρηση επιλέξει τα εξαγωγικά μέσα, αυτό σημαίνει πως παράγει τα προϊόντα της στην τοπική αγορά ή σε μια τρίτη χώρα και τα μεταφέρει με άμεσο ή έμμεσο τρόπο στην χώρα υποδοχής.

Οι εξαγωγές θεωρούνται ως η πιο κοινώς χρησιμοποιούμενη στρατηγική εισόδου σε ξένη αγορά, κυρίως από επιχειρήσεις που κάνουν τα πρώτα τους βήματα στο ταξίδι της διεθνοποίησης. Τις περισσότερες φορές μεμονωμένες παραγγελίες από το εξωτερικό μπορεί να αποτελέσουν το γεγονός εκκίνησης εξαγωγικών δραστηριοτήτων(triggering event), το οποίο με την σειρά του μπορεί να προσφέρει στις διοικήσεις των επιχειρήσεων αρκετά στοιχεία για την θελκτικότητα(από οικονομικής πλευράς των εξαγωγών).

Αλλωστε όπως έχουν καταγράψει οι Morgan & Katsikeas (Robert Morgan et al, 1997) οι εξαγωγικές δραστηριότητες έχουν γίνει ιδιαίτερες σημαντικές για την επιβίωση των επιχειρήσεων(μακροπρόθεσμα). Ιδιαίτερες σημαντικές ιδίως μάλιστα για μικρομεσαίες επιχειρήσεις καθώς οι εξαγωγές απαιτούν σαφώς μικρότερη δέσμευση πόρων από κάθε άλλη στρατηγική εισόδου και εμπεριέχουν αρκετά μικρότερο επίπεδο κινδύνου.



Από μια εθνική σκοπιά, η συμμετοχή όλο και περισσότερων επιχειρήσεων σε εξαγωγικές δραστηριότητες μπορεί αποτελεσματικά να απαντήσει στα προβλήματα του ισοζυγίου εμπορικών συναλλαγών που καλούνται να αντιμετωπίσουν πολλές αναπτυσσόμενες ή ανεπτυγμένες οικονομίες. Είναι λοιπόν πολύ σημαντική η παρουσίαση των εξαγωγικών πολιτικών δημόσιου και ιδιωτικού χαρακτήρα, καθώς όπως θα μπορούσαμε να προσθέσουμε, οι εξαγωγές ίσως θα μπορούσαν να προσφέρουν την αναγκαία ώθηση στην Ελληνική οικονομία, υποστηρίζοντας την έξοδο της από την κρίση.

Άλλωστε αυτή η θέση δεν αποτελεί μεμονωμένη αντίληψη αλλά αντίθετα είναι ευρέως διατυπωμένη τόσο στον πολιτικό λόγο της περιόδου που διανύουμε όσο και στην επιχειρηματική ατζέντα.

Προτού παρουσιασθούν οι τύποι εξαγωγικής δραστηριότητας, θα αναλυθούν συνοπτικά τα κίνητρα των εξαγωγών καθώς και οι δυσκολίες-φραγμοί με τους οποίους μπορεί να βρεθεί αντιμέτωπη η επιχείρηση.

### *Κίνητρα Εξαγωγών*

Τα εξαγωγικά κίνητρα, ή αλλιώς και εξαγωγικά ερεθίσματα (stimuli), αναφέρονται σε όλους εκείνους τους παράγοντες, οι οποίοι είναι υπεύθυνη για την εκκίνηση της εξαγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης (Αξίζει να σημειωθεί πως ο όρος “stimuli” αναφέρεται στους παράγοντες που είναι υπεύθυνοι για την εκκίνηση της εξαγωγικής δραστηριότητας, ενώ ο όρος “motives” αναφέρεται στους παράγοντες που είναι υπεύθυνοι για την διατήρηση της δέσμευσης της επιχείρησης στον εξαγωγικό προσανατολισμό της (Robert E. Morgan, 1997). Από αυτό το σημείο και έπειτα θα αναφερόμαστε αποκλειστικά στους παράγοντες που έχουν να κάνουν με την εκκίνηση της εξαγωγικής δραστηριότητας).

Αν και αυτοί οι παράγοντες, μπορούν όντως να λειτουργήσουν σαν οδηγήτρια δύναμη προς τις εξαγωγές για μια επιχείρηση, δεν σημαίνει πως απλά με την ύπαρξη τους το κάνουν αυτό. Είναι πολύ σημαντικό τα κίνητρα αυτά να βρίσκονται υπό την αντίληψη των ατόμων που λαμβάνουν αποφάσεις εντός ενός οργανισμού (Leonidas C. Leonidou et al, 2007). Η έκθεση μιας επιχείρησης σε αυτά τα ερεθίσματα μπορεί να παρομοιασθεί και με την διαδικασία του “organizational learning”, όπου σημαντικός είναι ο ρόλος των πληροφοριών για την διεθνή επέκταση. Επιπροσθέτως, η αποτελεσματική ενεργοποίηση των ερεθισμάτων αυτών, βασίζεται σε πληθώρα παραγόντων που σχετίζονται με: το εξωτερικό περιβάλλον (οικονομική κατάσταση μέγεθος αγοράς, υποδομές) την επιχείρηση (στόχοι, διαθεσιμότητα πόρων, φύση των προϊόντων) και με την διοίκηση (διοικητικό στυλ, διοικητικές ικανότητες/δεξιότητες) (Dave Crick et al, 1997).

Στην διεθνή βιβλιογραφία έχουν υπάρξει δύο βασικές σχολές οι οποίες προσπάθησαν να κατηγοριοποιήσουν τα εξαγωγικά ερεθίσματα. Πρώτοι οι Brooks and Rosson, 1982; Cavusgil and Nevin, 1980; Kaynak and Stevenson, 1982; Welch and Wiedersheim-Paul, 1980; Wiedersheim-Paul et al, 1978, τμηματοποίησαν τα κίνητρα σε εσωτερικά και εξωτερικά (**internal/external environmental sources**). Τα **εσωτερικά ερεθίσματα** έχουν να κάνουν με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ενώ τα **εξωτερικά** έχουν να κάνουν με το εξωτερικό περιβάλλον αυτής ( Robert E. Morgan, 1997).

Στην συνέχεια οι (Johnston and Czinkota, 1982; Leonidou, 1988; Piercy, 1981) κατηγοριοποίησαν εκ νέου τους παράγοντες βασιζόμενοι στην προληπτική ή αντιδραστική τους φύση(**proactive or reactive factors**). Τα **προληπτικά κίνητρα**, περιγράφουν τις επιτακτικές δυνάμεις, οι οποίες εκμεταλλεύονται τις εσωτερικές δεξιότητες της επιχείρησης (pull factors). Αντίθετα τα **αντιδραστικά κίνητρα** περιγράφουν την έναρξη εξαγωγικής δραστηριότητας ως αποτέλεσμα εξωτερικών ως προς την επιχείρηση πιέσεων(push-factors)

Όπως έχει καταγράψει και ο Morgan, συνήθως υιοθετείται μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση, αυτή του Albaum (1989), η οποία ενώνει τις δύο προαναφερθείσες θεωρητικές προσεγγίσεις με αποτέλεσμα η «νέα» κατηγοριοποίηση να έχει ως εξής:

- Proactive internal stimuli
- Proactive external stimuli
- Reactive internal stimuli
- Reactive external stimuli

**Proactive internal stimuli:** Τα κίνητρα που εμπίπτουν στην συγκεκριμένη κατηγορία, προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης, αλλά είναι ταυτόχρονα συνδεδεμένα με το ενδιαφέρον που έχει η επιχείρηση στο να εκμεταλλευτεί τις μοναδικές εσωτερικές της ικανότητες ή τις ευκαιρίες που παρουσιάζει η αγορά. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι: ικανότητες της διοίκησης, κατοχή μοναδικών προϊόντων, ανταγωνιστική εξαγωγική θέση ως αποτέλεσμα πλεονεκτήματος κόστους κ.α. (Robert Morgan et al, 1997).

**Proactive external stimuli:** Όπως και με την προηγούμενη κατηγορία, τα κίνητρα εξαγωγών σχετίζονται άμεσα με την επιθετική συμπεριφορά της επιχείρησης για εύρεση ευκαιριών σε νέες αγορές, αλλά η προέλευση των ερεθισμάτων βρίσκεται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν: μείωση φόρων σε αγορές του εξωτερικού, κυβερνητικά προγράμματα υπέρ εξαγωγών κ.α. (Robert Morgan et al, 1997).

**Reactive internal stimuli:** Τα εξαγωγικά ερεθίσματα που εμπίπτουν στην τρίτη κατηγορία, προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης, αλλά αντικατοπτρίζουν την δέσμευση σε διεθνείς δραστηριότητες ως αντίδραση σε συγκεκριμένα γεγονότα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα: χρησιμοποίηση της πλεονάζουσας παραγωγικής δυναμικότητας, μείωση των εγχώριων πωλήσεων κ.ο.κ. (Robert Morgan et al, 1997).

**Reactive external stimuli:** Προέλευση των κινήτρων αυτής της κατηγορίας, νοείται το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ενώ ταυτόχρονα θεωρούνται ως μέτρα αντίδρασης σε τυχαία γεγονότα ή σε πιέσεις του περιβάλλοντος. Χαρακτηριστικά παραδείγματα: απροσδόκητες παραγγελίες από πελάτες του εξωτερικού, εγχώρια αγορά που έχει κορεστεί, αυξημένη ένταση του ανταγωνισμού κ.α..

Αν και οι παράγοντες αυτοί που άλλοι ονομάζουν ερεθίσματα(stimuli), άλλοι κίνητρα(motives), παράγοντες προσοχής(attention evokers) κ.ο.κ. αποτελούν την απαραίτητη αλλά όχι αναγκαία συνθήκη για την εκκίνηση εξαγωγικής δραστηριότητας, παρουσιάζουν εξαιρετική σημασία για τον “international manager”, και για τον λόγο αυτό παρουσιάζονται

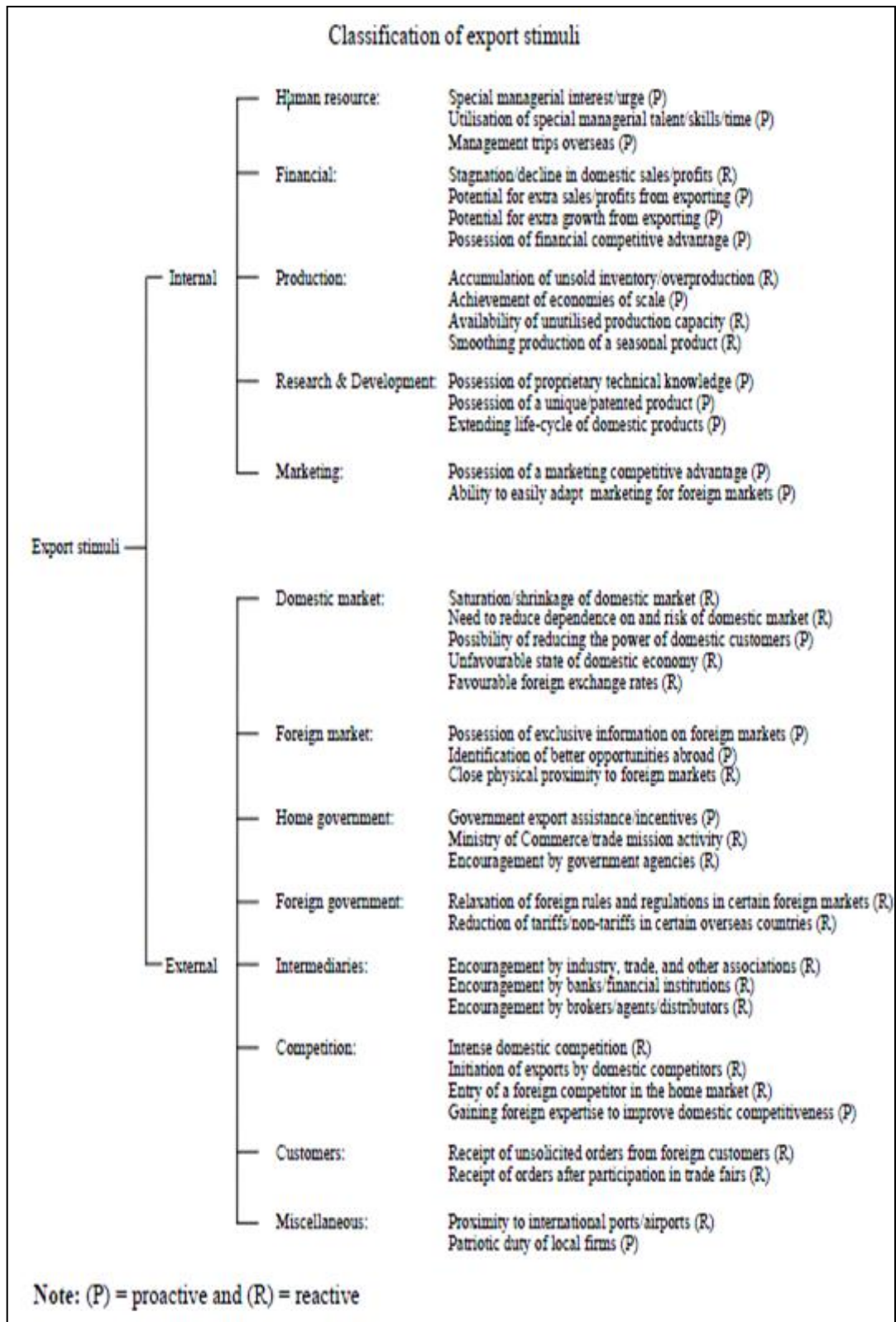
σχηματικά όπως ακριβώς έχουν καταγραφεί στην βιβλιογραφία. Θα παρουσιαστούν λοιπόν 40 διαφορετικά ερεθίσματα(ακολουθώντας την κατηγοριοποίηση που έχει προταθεί από τον Albaum και έχει αναλυθεί στις προηγούμενες σελίδες της εργασίας), με πιθανή επίπτωση στην εξαγωγική συμπεριφορά μικρών επιχειρήσεων.

#### Περιγραφή των πινάκων που ακολουθούν

Στον πρώτο πίνακα, οι εσωτερικοί παράγοντες(internal reactive and proactive) έχουν διαιρεθεί στις ακόλουθες κατηγορίες που εμπίπτουν στις εσωτερικές οργανωσιακές λειτουργίες: Ανθρώπινοι πόροι(Human resources), χρηματοοικονομική έρευνα και ανάπτυξη (Financial research and development), μάρκετινγκ. Αντίστοιχα οι εξωτερικοί παράγοντες(external reactive and proactive) κατηγοριοποιούνται σε: ερεθίσματα που σχετίζονται με την αγορά, ερεθίσματα που έχουν να κάνουν με την κυβέρνηση, τον ανταγωνισμό, τους πελάτες, τους μεσάζοντες καθώς και διάφορα άλλα θέματα(miscellaneous) (Leonidas C. Leonidou et al, 2007).

Στον δεύτερο πίνακα παρουσιάζονται οι βασικότεροι παράγοντες που λειτουργούν ως κίνητρα για εξαγωγές, όπως έχουν ιεραρχηθεί (ως προς την σημαντικότητά τους) από πολλούς θεωρητικούς του μάρκετινγκ που έχουν ασχοληθεί με το θέμα.

Διάγραμμα 14: Ομαδοποίηση εξαγωγικών ερεθισμάτων



Πίνακας 4: Ιεράρχηση "export stimuli" σε διάφορες εμπειρικές μελέτες

Research study	Albaum et al. (1989)	Ghauri & Kumar (1989)	Koh (1989)	Kohari <sup>(d)</sup> (1989)	Diamant. et al. (1990)	Kaynak <sup>(e)</sup> (1990)	Sullivan & Bauer. (1990)	Weaver & Pak (1990)	Barker & Kaynak <sup>(f)</sup> (1992)	Ifju & Bush (1993)	Kasikeas & Piercy (1993)	Leonidou (1995a)	Katsikias (1996)	Ramaseshan & Soutar (1996)	This study			
<b>Internal-proactive stimuli</b>																		
Achievements of economies of scale	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	16	8	2	11	-	8	
Special managerial interest/urges/aspirations	4	-	4	5	9	3	-	-	9-15	-	-	6-9	3	9	1	-	3	
Products with unique qualities	5	-	1	1	3	-	-	-	-	-	-	-	9	3	5	-	8	
Possession of a special competitive advantage	8	-	3-6	-	7	-	-	-	13	-	-	-	-	11	-	-	6	
Potential for extra sales/profits	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	4	2	1	
Need to achieve corporate growth	1	-	-	-	-	1	-	-	2	6	8	7	4	1	2	4	1	2
<b>Internal-reactive stimuli</b>																		
Offsetting sales of a seasonal product	9	-	-	-	-	-	4	6	-	4	-	-	-	9	-	-	13	
Utilization of idle operating capacity	6	2	9	2	1	3	1	1	3	-	6	5	12	6	16	8	-	11
Stagnation/decline in domestic sales/profits	-	-	8	-	-	-	5	4	17	3	-	-	3	17	11	4	3	11
Reducing dependence on/risk of domestic business	3	-	7	-	-	-	-	-	8-12	-	2	2	-	2	4	4	-	7
<b>External-proactive stimuli</b>																		
Encouragement by external agents/organizations	10	6	-	-	-	-	-	-	28-29	5-10	7	8	2-7-13	16	12	-	-	18
Identification of attractive foreign opportunities	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	8	-	-	4
Exclusive information on foreign markets	-	-	13	-	-	-	-	-	11	1	-	-	-	7	-	-	-	8
Government export assistance/incentives	-	-	15	8	-	-	-	-	30	-	-	-	8-10	15	7	6-7	-	16
Contacts after participating in trade fairs/missions	-	5	-	-	-	-	7-8	6-7	-	-	-	-	-	-	14	-	-	10
<b>External-reactive stimuli</b>																		
Initiation of exports by domestic competitors	-	4	-	-	-	-	7	-	23	11	-	-	18	-	15	-	-	17
Competitive pressures in the domestic market	7	-	5	-	-	3	7	6	21-26	-	-	-	-	13	5	11	4	14
Favourable foreign exchange rates	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	-	-	-	5	-	9	-	12
Saturation/shrinkage of domestic market	4-8	3	10	6	2-4	3	6	5	5	9	-	-	5	14	10	12	3	9
Receipt of unsolicited orders from abroad	4	1	-	-	-	2	2	2	24	12	4	6	15	6	13	2	-	15
<b>Miscellaneous</b>	-	-	2,7,11,12,14	3,6,7,9	2,4,5,8	4	-	-	2,8,22	4,5,6,7,10,14,18,19,20,27,28	4-5	9-9	10,14,17,19,20,21	4,10,11,12	17	3,6,9,10,13	5	

Notes: (d) The first column shows the results of the 1977 study and the second of the 1988 study.  
(e) The first column presents the findings of the study in the Atlantic region and the second of the Prairie region.  
(f) The first column presents the findings of initiating stimuli and the second of ongoing stimuli.  
N.A.: Not available

## Εξαγωγικά εμπόδια

Έχοντας παρουσιάσει τα βασικά κίνητρα που ευθύνονται για την εκκίνηση εξαγωγικής δραστηριότητας μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, πρόκειται να παρουσιάσουμε τα βασικά εμπόδια. Αυτό γίνεται καθώς όπως έχει παρατηρήσει ο Leonidou (Ian Fillis, 2000) αν μια επιχείρηση δεν ξεπεράσει αυτά τα εμπόδια στα αρχικά στάδια εμφάνισής τους, κατά πάσα πιθανότητα θα αποποιηθεί τον εξαγωγικό της προσανατολισμό.

Τα εμπόδια που φαίνεται να αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις χωρίζονται στις ακόλουθες κατηγορίες (Robert E. Morgan, 1997):

1. **Internal domestic barriers:** Σχετίζονται με την επιχείρηση και εμπίπτουν στα όρια της εγχώριας αγοράς.
2. **Internal foreign barriers:** Σχετίζονται με την επιχείρηση και εμπίπτουν στα όρια αγοράς του εξωτερικού που η επιχείρηση πρόκειται να δραστηριοποιηθεί.
3. **External domestic barriers:** Σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και εμπίπτουν στα όρια της εγχώριας αγοράς.
4. **External foreign barriers:** Σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και εμπίπτουν στα όρια της αγοράς του εξωτερικού που η επιχείρηση πρόκειται να δραστηριοποιηθεί.

Παραδείγματα εσωτερικών τοπικών εμποδίων(internal domestic barriers)

- **Παράγοντες διοίκησης:** έλλειψη οράματος, έλλειψη “market knowledge” (Karise Hutchinson et al, 2009).
- **Ανεπαρκής ικανότητα παραγωγής**
- **Μέγεθος επιχείρησης:** ανεπάρκεια πόρων και στελεχών απαραίτητων για την διεθνή επέκταση (Salmon and Tordjman (1989))

Παραδείγματα εσωτερικών εμποδίων που έχουν τις ρίζες τους σε αγορά του εξωτερικού(internal foreign barriers)

- **Δυσκολίες που σχετίζονται με τα logistics:** Μεταφορά(shipping transportation), αποθήκευση.
- **Υψηλός κίνδυνος και υψηλά κόστη.**
- **Δυσκολίες παροχής τεχνικής βοήθειας και “after sales service”**

Παραδείγματα τοπικών εμποδίων του εξωτερικού περιβάλλοντος (external domestic barriers)

- **Υψηλά επίπεδα γραφειοκρατίας σε εξαγωγικές συναλλαγές**
- **Περιορισμένος αριθμός “venture capitals”**

Παραδείγματα εμποδίων του εξωτερικού περιβάλλοντος που έχουν τις ρίζες τους σε αγορά του εξωτερικού (external foreign barriers)

- **Διαφορετικές προτιμήσεις καταναλωτών:** Πολλές φορές ένα ισχυρό “brand” σε μια χώρα πολύ δύσκολα μεταφέρεται σε μια άλλη κάνοντας ανάλογη επιτυχία.
- **Δυσκολία εντοπισμού συνεταιριών και αντιπροσώπων.**
- **Ανεπαρκώς ανεπτυγμένο σύστημα διανομής της χώρας υποδοχής.**
- **Προβλήματα με διαφορετικές νομισματικές ισοτιμίες** (Karise Hutchinson et al, 2009).

### *Τύποι Εξαγωγών*

Μια επιχείρηση που επιθυμεί να εκκινήσει εξαγωγική δραστηριότητα θα πρέπει να γνωρίζει πως υπάρχουν τρεις τύποι εξαγωγών από τους οποίους μπορεί να επιλέξει εκείνον που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες της:

1. Έμμεσες εξαγωγές (indirect export)
2. Άμεσες εξαγωγές (direct export)
3. Εξαγωγές μέσω συνεργασίας (Cooperative export)

**Έμμεσες Εξαγωγές:** Μέσω της συγκεκριμένης κατηγορίας, η επιχείρηση επιλέγει να πουλήσει τα προϊόντα της σε έναν αγοραστή (εισαγωγέα ή διανομέα) στην χώρα εγκατάστασης της πρώτης, ο οποίος στην πορεία αναλαμβάνει να εξάγει τα προϊόντα που έχει αγοράσει σε ξένες αγορές ( Johnny K. Johansson, 2009 p. 131).

Οι πιο γνωστές μέθοδοι έμμεσων εξαγωγών περιλαμβάνουν:

- **Export buying agent:** Εκπρόσωπος των αγοραστών του εξωτερικού, ο οποίος είναι εγκατεστημένος στην χώρα εγκατάστασης του παραγωγού των προϊόντων. Ο εκπρόσωπος αυτός παρέχει διαπραγματευτικές υπηρεσίες με πιθανές επιχειρήσεις που επιθυμούν να πουλήσουν στους αγοραστές του εξωτερικού που εκπροσωπούνται.
- **Broker:** Ο εκπρόσωπος τύπου “broker” απλά αναλαμβάνει να φέρει κοντά αγοραστή και πωλητή
- **Export house:** Εξειδικευμένη επιχείρηση, που λειτουργεί σαν τμήμα εξαγωγών για λογαριασμό πολλών επιχειρήσεων (παραγωγικών). Κάθε διαπραγμάτευση γίνεται στο όνομα του παραγωγού ενώ προτού υπογραφεί κάποια σύμβαση εκείνος έχει τον πρώτο λόγο.
- **Piggyback:** Άπειρες σε διεθνής δραστηριότητες μικρομεσαίες επιχειρήσεις (rider) επιλέγουν μεγάλους έμπειρους οργανισμούς (carrier), τους οποίους πληρώνουν έτσι ώστε να διαχειριστούν τα προϊόντα τους στις αγορές που οι δεύτεροι ήδη δραστηριοποιούνται.

(Hollensen 4th p. 313 -317)

**Άμεσες εξαγωγές:** Μέσω της συγκεκριμένης στρατηγικής, η επιχείρηση πουλάει απευθείας σε κάποιον εισαγωγέα ή τοπικό αγοραστή ο οποίος είναι εγκατεστημένος στην χώρα υποδοχής. Η εν λόγω μέθοδος, υιοθετείται από επιχειρήσεις που κάνουν τα πολύ ρώτα τους βήματα στην διεθνοποίηση καθώς, ο κίνδυνος από χρηματοοικονομικές απώλειες είναι πολύ μικρός ( Philip R. Cateora et al, p. 345-346).

Η πραγματοποίηση άμεσων εξαγωγών, απαιτεί την σύναψη κάποιου είδους συμφωνίας με διανομέα ή με εκπρόσωπο εγκατεστημένο στην χώρα υποδοχής των προϊόντων:

#### **Διανομέας(distributor):**

Ο διανομέας ή εισαγωγέας, είναι μια επιχείρηση, η οποία δημιουργεί αποθέματα των προϊόντων του παραγωγού τα οποία στην συνέχεια πουλάει στους καταναλωτές. Ο διανομέας έχει την απόλυτη ελευθερία να επιλέξει τα τμήματα της αγοράς που θα εξυπηρετήσει καθώς και τις τιμές πώλησης. Το κέρδος του διανομέα προέρχεται από την διαφορά της τιμής πώλησης από την τιμή αγοράς του κάθε είδους.

Ο διανομέας είναι πολύ χρήσιμος για τον παραγωγό καθώς περάν όλων των άλλων πραγματοποιεί τις χρησιμότητες **τόπου, χρόνου και κτήσης** (Μάλλιανης σελ. 46-47).

#### **Εκπρόσωπος (agent):**

Ο εκπρόσωπος, απλά πουλάει τα προϊόντα του παραγωγού στους τελικούς καταναλωτές(λιανέμπορος και χονδρέμπορος), συνήθως χωρίς να διατηρεί απόθεμα. Τα κέρδη του έχουν την μορφή προσυμφωνημένης προμήθειας από τον παραγωγό.

**Εξαγωγές μέσω συνεργασίας(Cooperative export):** Οι εξαγωγές μέσω συνεργασίας, λαμβάνουν χώρα ανάμεσα σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να εισέλθουν σε μια νέα αγορά για πρώτη φορά. Αυτό συμβαίνει καθώς αυτές οι επιχειρήσεις, δεν μπορούν από μόνες τους να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας σε παραγωγή και μάρκετινγκ εξαιτίας του μικρού τους μεγέθους.

Το επίπεδο συνεργασίας μπορεί να χαρακτηριστεί από χαλαρό ως και πολύ στενό και επιλέγεται ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες.

Οι εξαγωγές μέσω συνεργασίας συνήθως λαμβάνουν χώρα σε μικρούς, ώριμους και κατακερματισμένους (fragmented) κλάδους όπως την ένδυση και την επιπλοποιία.



### Παράρτημα 1: Αξιολόγηση συνεταιίρων εξαγωγικών δραστηριοτήτων

Είναι πολύ σημαντικό για τις Ελληνικές επιχειρήσεις να αξιολογούν συνεχώς τους συνεταιίρους τους καθώς με τον τρόπο αυτό θα μπορέσουν να ελέγχουν την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας τους βελτιώνοντας την επιχειρησιακή τους επίδοση μέσω της προληπτικής δράσης. Άλλωστε η προληπτική δράση είναι γνωστή αρχή του **TQM**, η οποία μπορεί ανά περιπτώσεις να καταστεί σωτήρια για τις επιχειρήσεις και τους πελάτες τους.

Για να γίνει κάτι τέτοιο εφικτό παρουσιάζεται το ακόλουθο πλαίσιο, στόχος του οποίου είναι η αξιολόγηση των συνεταιίρων σε διεθνείς δραστηριότητες υπό την βάση των ακόλουθων μεταβλητών:

1. Ελκυστικότητα χώρας
2. Απόδοση συνεταιίρου

Η ελκυστικότητα χώρας μπορεί να αξιολογηθεί χρησιμοποιώντας παραμέτρους όπως: μέγεθος και ανάπτυξη αγοράς ενώ η απόδοση του συνεταιίρου μεταφράζεται μέσω μεταβλητών όπως μερίδια αγοράς, κέρδη για τον παραγωγό, κύκλος εργασιών κτλ.

**Διάγραμμα 15: Πλαίσιο αξιολόγησης συνεταιίρων εξαγωγικών δραστηριοτήτων**

Country (market) attractiveness	High	7. Get new partner	8. Grow partner	9. Consider integration
	Medium	4. Get new partner	5. Grow partner ----- Maintain	6. Maintain position
	Low	1. Consider exit	2. Maintain position	3. Consider alternative mode
		Low	Medium	High
		Partner performance		

(Hollensen 5<sup>th</sup> p. 392)

## Κεφάλαιο 4: Επιλογή διεθνών αγορών(International Market Selection/Segmentation)

### Εισαγωγή στην επιλογή διεθνών αγορών

Η απόφαση μιας επιχείρησης να εμπλακεί σε διεθνείς δραστηριότητες,(ή να επεκτείνει τις υπάρχουσες), απαιτεί την συστηματική παρακολούθηση των διαφόρων αγορών, υπό το πρίσμα των πλεονεκτημάτων που αυτές μπορεί να προσφέρουν στην επιχείρηση και τους στόχους της ( Jan Nowak, 1997). Η σωστή επιλογή διεθνών αγορών, αποτελεί μια στρατηγική απόφαση, κλειδιακής σημασίας για το τμήμα μάρκετινγκ μιας επιχείρησης, κατά την οποία η επιχείρηση καλείται να επιλέξει ή να τμηματοποιήσει διεθνείς αγορές (δηλαδή επιλέγει αγορές με γεωγραφικά ή άλλα κριτήρια εντός των οποίων θα εξάγει)( Papadopoulos et al, 2011).

Ως επιλογή διεθνών αγορών, ορίζεται η διαδικασία δημιουργίας κριτηρίων για την επιλογή αγορών, την διερεύνηση των δυνατοτήτων της αγοράς(market potential), κατηγοριοποίηση αγορών βάσει προσυμφωνημένων κριτηρίων και εν τέλει επιλογή εκείνων των αγορών στις οποίες η επιχείρηση μπορεί να δραστηριοποιηθεί άμεσα και σε εκείνες στις οποίες μπορεί να δραστηριοποιηθεί μεταγενέστερα. Οι αποφάσεις που περιλαμβάνονται στην άνωθεν περιγραφόμενη διαδικασία, μπορούν να χαρακτηρισθούν: κρίσιμες, δύσκολες και περίπλοκες.

Η επιλογή θεωρείται κρίσιμη τόσο για επιχειρήσεις που αποφασίζουν να εκκινήσουν εξαγωγική δραστηριότητα σε ξένη αγορά όσο και για επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε αγορές του εξωτερικού και απλά αποφασίζουν να επεκτείνουν τις λειτουργίες τους. Στην πρώτη περίπτωση η κρισιμότητα έγκειται στο ότι η σωστή επιλογή αγορών αποτελεί την μετάβαση από την τοπικότητα στην διεθνοποίηση ενώ στην δεύτερη περίπτωση η κρισιμότητα έγκειται στο ότι μια λανθασμένη απόφαση μπορεί να υπονομεύσει συνολικά την επιχειρησιακή στρατηγική έχοντας ταυτόχρονα άμεσες συνέπειες στους πόρους που εκείνη έχει δεσμεύσει, υπονομεύοντας ακόμη και την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των στόχων της (Malhotra et al, 2007).

Η επιλογή λοιπόν των σωστών αγορών είναι σημαντική για τους ακόλουθους λόγους:

1. Μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας ειδικά όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε αρχικό στάδιο στην διαδικασία διεθνοποίησης.
2. Αποφάσεις για τις αγορές στόχο προηγούνται της ανάπτυξης σε αυτές και για τον λόγο αυτό, επηρεάζουν την φύση των προγραμμάτων μάρκετινγκ. Συνεπώς για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά τα προγράμματα μάρκετινγκ θα πρέπει να έχουν στοχευθεί οι σωστές αγορές.
3. Η φύση και η γεωγραφική τοποθεσία των επιλεγμένων αγορών επηρεάζουν την ικανότητα συντονισμού των διεθνών λειτουργιών της επιχείρησης.
4. Η εδραίωση της επιχείρησης σε σωστές αγορές του εξωτερικού, μπορεί να λειτουργήσει ως κλειδικό συστατικό της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση αναφορικά με την ανταγωνιστική τοποθέτηση(competitive positioning).

(Nicolas Papadopoulos et al, 1988)

Πέρα από κρίσιμη η συγκεκριμένη διαδικασία χαρακτηρίζεται στην διεθνή βιβλιογραφία και ως περίπλοκη αλλά και δύσκολη στην πρακτική της εφαρμογή.

Η περιπλοκότητα εμπεριέχεται στα εγγενή χαρακτηριστικά της διαδικασίας, όπως: τις εκ των προτέρων γνώσεις και πληροφορίες που απαιτούνται για την αποτελεσματική και συστηματική υλοποίησή της, το υψηλό επίπεδο στατιστικών αναλύσεων που απαιτούνται καθώς και τα στοιχεία(δεξιότητες, γνώσεις, κτλ) που θα πρέπει να έχει ο “international manager” που είναι υπεύθυνος να λάβει την απόφαση.

Πιο συγκεκριμένα:

- Αν και η επιλογή διεθνών αγορών χαρακτηρίζεται ως ορθολογική, η ορθολογικότητα αυτής περιορίζεται από γνωστικές αδυναμίες, χρονική στενότητα, από ανεπάρκεια πληροφοριών και εν τέλει από ατέλειες μοντέλων επιλογής.
- Η επιλογή βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από συγκριτικές πληροφορίες ανάμεσα σε χώρες του εξωτερικού. Εδώ το πρόβλημα δεν έγκειται μόνο στο ότι πολλές πληροφορίες είναι αναξιόπιστες ή ανεπαρκείς αλλά και στο ότι πολλές φορές η απαιτούμενη πληροφόρηση δεν μπορεί να λάβει χώρα πριν την είσοδο της επιχείρησης στην «ξένη» αγορά. Είναι συνεπώς περίπλοκη η συγκέντρωση του άριστου μίγματος πληροφοριών που θα λειτουργήσει ως κινητήριος δύναμη για την εκκίνηση της διαδικασίας.
- Τέλος σημαντικό ρόλο στο αποτέλεσμα της διαδικασίας, διαδραματίζει και το γνωστικό μοντέλο του “decision maker”, το οποίο ανάλογα με τα χαρακτηριστικά και τις προσλαμβάνουσες του μπορεί να αλλάξει εντελώς τα συμπεράσματα που μπορούν να προκύψουν από την ίδια διαδικασία. Άλλωστε όπως έχει τονίσει και ο Andersen, προσαρμόζοντας την θεωρία των means-end στα πλαίσια του IMS, (Poul H. Andersen et al, 1997), πολύ σημαντικό ρόλο στην όλη διαδικασία επιλογής, πέρα από την ποιότητα και ποσότητα των πληροφοριών, διαδραματίζει το γνωσιολογικό μοντέλο του “manager”, βάση του οποίου αυτός, αντιλαμβάνεται τα πράγματα, ξεδιαλώνει τις γκρίζες ζώνες που δημιουργούν τα μοντέλα, αντιλαμβάνεται τις σχέσεις αιτίου-αιτιατού των πραγμάτων και εν τέλει γεμίζει τα κενά πληροφοριών.

Τέλος η επιλογή διεθνών αγορών χαρακτηρίζεται δύσκολη υπόθεση στην πράξη καθώς:

- Ο “international manager” πρέπει να έχει πολύ καλή αντίληψη της διαφορετικότητας που ελλοχεύει στο εσωτερικό των διάφορων πολιτισμών-κουλτούρων.
- Η τμηματοποίηση-επιλογή της αγοράς σε διεθνές επίπεδο διαφέρει σημαντικά από την αντίστοιχη διαδικασία σε εθνικό επίπεδο όπου ο πληθυσμός είναι πεπερασμένος. Σε διεθνές επίπεδο ο marketer, πρέπει να λάβει υπόψη του πάνω από 200 διαφορετικά έθνη (πράγμα δύσκολο). Άλλωστε σήμερα σε αντίθεση με άλλες εποχές, οι δυνητικές αγορές έχουν πολλαπλασιαστεί.
- Ο όγκος των παραγόμενων πληροφοριών σχετικά με τις αγορές του εξωτερικού είναι τόσο μεγάλος με αποτέλεσμα να είναι και δύσκολα διαχειρίσιμος.

#### 4.1 International Market Selection or Segmentation ?

Ο Papadopoulos, έχει καταγράψει δύο διαφορετικούς όρους που εν πολλοίς περιγράφουν το ίδιο φαινόμενο. Οι δύο αυτοί όροι (οι οποίοι παρουσιάζονται στα Αγγλικά για καλύτερη κατανόηση της διαφοροποίησης) “selection” “segmentation”, αφορούν κατά κανόνα αποφάσεις τμηματοποίησης της αγοράς(όπως αυτές γίνονται αντιληπτές από την θεωρία του μάρκετινγκ)και η βασική διαφορά ανάμεσα σε αυτούς, έγκειται στον τρόπο ορισμού της αγοράς. Ο όρος “selection”, χρησιμοποιείται όταν η επιχείρηση τμηματοποιεί έχοντας σαν

βάση την χώρα ενώ ο όρος “segmentation” χρησιμοποιείται όταν η επιχείρηση προσπαθεί να εντοπίσει αγορές πάνω και πέρα από τα εθνικά σύνορα.

Έχουμε δηλαδή κάθετη τμηματοποίηση όπου δυνητικά κάθε χώρα αποτελεί και μία αγορά και οριζόντια τμηματοποίηση η οποία ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης αναζητά τμήματα ανάμεσα στις χώρες.

Όπως γίνεται κατανοητό η επιλογή μιας χώρας ανάμεσα σε άλλες είναι πολύ πιο απλή υπόθεση από τον εντοπισμό παγκόσμιων τμημάτων που ξεπερνούν τα εθνικά σύνορα και μοιράζονται κοινά στοιχεία. Ωστόσο η επιλογή τμημάτων που ξεπερνούν τα εθνικά σύνορα μπορεί να αποδειχτεί μια απόφαση με πολύ σημαντικά αποτελέσματα για την επιχείρηση γιατί με τον τρόπο αυτό στοχεύοντας αποκλειστικά σε συγκεκριμένους πελάτες αυτή θα μπορέσει να συνδέσει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος με τις αξίες των πελατών θέτοντας έτσι γερές βάσεις για την επιτυχία της (Mark Cleveland et al, 2011).

Και οι δύο λογικές τμηματοποίησης χρησιμοποιούνται στην πράξη με μόνη διαφορά την αλλαγή του πλαισίου τμηματοποίησης και τις διαφορετικές προσεγγίσεις στρατηγικά και τακτικά (Nicolas Papadopoulos et al, 2011).

Είναι σημαντικό εφόσον αναφερόμαστε σε τμηματοποίηση να καταγράψουμε τα χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης διαδικασίας καθώς και τις βάσεις της διεθνούς τμηματοποίησης όπως έχει προκύψει στην βιβλιογραφία:

#### **4.1.1 Κριτήρια επιτυχούς τμηματοποίησης:**

Η επιτυχία της τμηματοποίησης είτε αυτή έχει λάβει χώρα ανάμεσα σε χώρες είτε ανάμεσα σε καταναλωτές(πάνω και πέρα από τα σύνορα ενός έθνους), κρίνεται από την ύπαρξη των ακόλουθων κριτηρίων:

1. Αναγνωσιμότητα (η ικανότητα να διαφαίνονται τα διαφορετικά τμήματα)
2. Ουσιαστικότητα (ως προς το μέγεθος του τμήματος που πρόκειται να εξυπηρετηθεί)
3. Προσβασιμότητα (πόσο εύκολα μπορεί η επιχείρηση να φτάσει στον τελικό καταναλωτή μέσω των καναλιών διανομής που διαθέτει)
4. Σταθερότητα (μόνιμη δυναμική που παρουσιάζει ένα τμήμα)
5. “Actionability” (ο βαθμός σύμφωνα με τον οποίο τα τμήματα αποτελούν την βάση για την δημιουργία αποτελεσματικών στρατηγικών μάρκετινγκ)
6. Ανταποκρισιμότητα (εάν τα τμήματα ανταποκρίνονται με μοναδικό τρόπο στις στρατηγικές μάρκετινγκ)

(Jan-Benedict E.M. Steenkamp et al, 2002).

#### **4.1.2 Βάσεις διεθνούς τμηματοποίησης**

Η τμηματοποίηση αποτελεί βασική στρατηγική απόφαση για το μάρκετινγκ τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Για τον λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμη η παρουσίαση των βάσεων για την αποτελεσματική τμηματοποίηση σε διεθνές επίπεδο.

Ο βασικός κορμός αυτών των βάσεων, όπως έχει διαμορφωθεί, περιλαμβάνει κυρίως μεταβλητές-κατηγορίες που εμπίπτουν στο ευρύτερο πεδίο του μακρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, οι οποίες είναι (Imad B. Baalbaki et al, 1993):

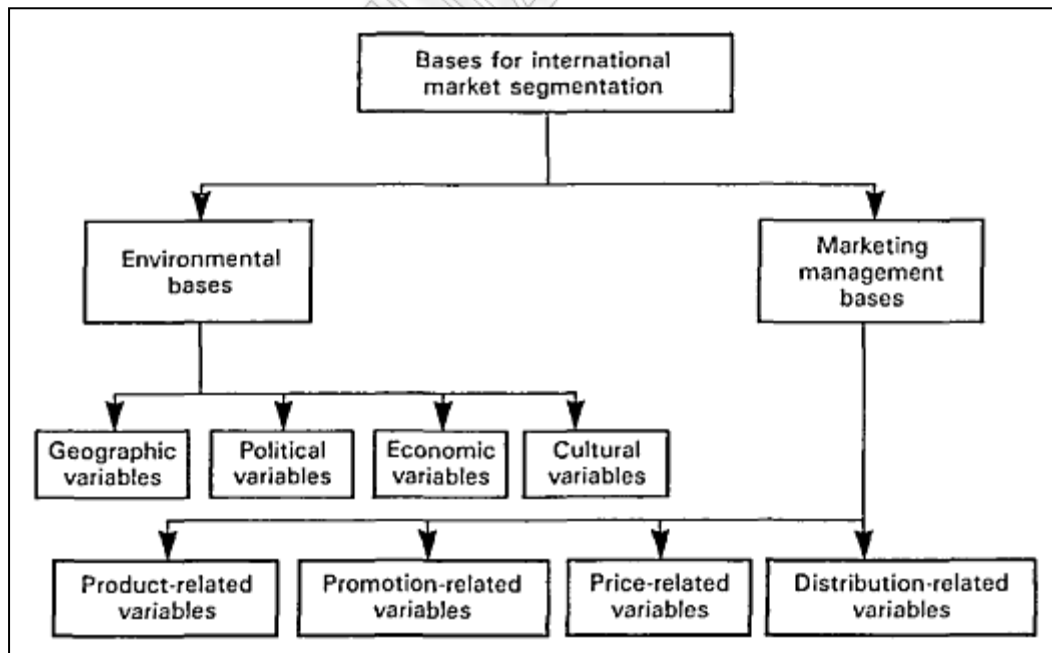
- Γεωγραφικές μεταβλητές
- Πολιτικές μεταβλητές
- Οικονομικές μεταβλητές
- Πολιτισμικές μεταβλητές
- Συνδυασμός μεταβλητών (καθώς συνήθως μεμονωμένες μεταβλητές δεν επαρκούν και συνεπώς δεν μπορούν να δημιουργήσουν αξιόπιστα τμήματα σε διεθνές επίπεδο)

Ωστόσο πλέον φαίνεται πως έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούνται μεταβλητές που εμπίπτουν σε Μίκρο-επίπεδο όπως (Michael R. Czinkota et al):

- Marketing management bases
  - Product
  - Price
  - Promotion
  - Distribution
- Consumer specific bases
  - Values
  - Lifestyles

(Frenkel Ter Hofstede et al, 1999)

**Διάγραμμα 16: Παρουσίαση βάσεων διεθνούς τμηματοποίησης**



(Imad B. Baalbaki et al, 1993)

## 4.2 Είδη προσεγγίσεων επιλογής διεθνών αγορών

Στην διεθνή βιβλιογραφία, έχουν παρουσιαστεί πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με τις μεθόδους επιλογής διεθνών αγορών. Οι Papadopoulos & Dennis καθώς και Papadopoulos and Martin, έχουν κατηγοριοποιήσει τις προσεγγίσεις αυτές. Η πρώτη κατηγοριοποίηση που έλαβε χώρα τμηματοποίησε τις προσεγγίσεις σε συστηματικές και μη συστηματικές ενώ μεταγενέστερα προστέθηκε μια νέα κατηγορία που ονομάστηκε ως “semi-systematic”. Τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν για την κατηγοριοποίηση αυτή από τους ακαδημαϊκούς που προαναφέρθηκαν, ήταν τα ακόλουθα:

- Βαθμός συστηματοποίησης της αναζήτησης πληροφοριών.
- Βαθμός συστηματοποίησης ανάλυσης των πληροφοριών.

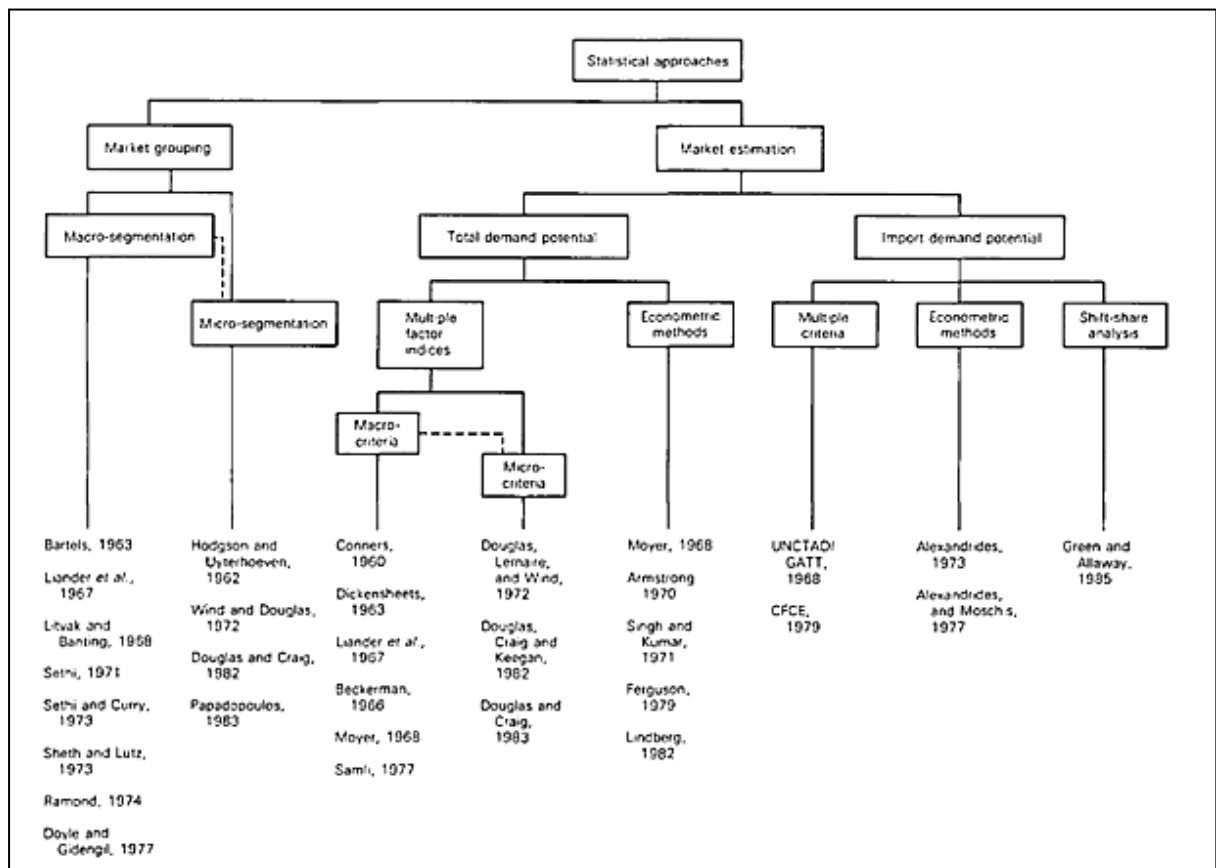
Μπορούμε λοιπόν να φανταστούμε μια κλίμακα που στο μέσο της υπάρχει η “semi-systematic approach” (όπου μόνο το κομμάτι της έρευνας αντιμετωπίζεται μεθοδικά-συστηματικά) και στα δύο άκρα της υπάρχει η “systematic approach” και η “non-systematic approach” (Nicolas Papadopoulos et al, 1998 , 2011).

### 4.2.1 Systematic approach to IMS

Το πλαίσιο της συστηματικής προσέγγισης στην επιλογή διεθνών αγορών, περιγράφει πως η όλη διαδικασία λαμβάνει χώρα συστηματικά, είναι καλά δομημένη και αποτελεσματική. Όπως κατέγραψε ο Papadopoulos et al, η συστηματική προσέγγιση μπορεί να έχει χαρακτήρα ποιοτικό ή και ποσοτικό (Qualitative and Quantitative) (Nicolas Papadopoulos et al, 1998). Η μεν πρώτη προσέγγιση συγκεντρώνει και αναλύει μεγάλο όγκο ποιοτικών πληροφοριών, ενώ η δεύτερη αναλύει μεγάλες ποσότητες δευτερογενών στοιχείων για όλες τις χώρες χρησιμοποιώντας βασικές αρχές και μοντέλα στατιστικής. Η ποσοτική προσέγγιση κατηγοριοποιείται εκ νέου σε:

- Market grouping: Μέθοδοι που συγκεντρώνουν (cluster) τις χώρες ανάλογα με τον βαθμό ομοιότητάς τους. Χώρες που μοιάζουν σημαντικά με αγορές που η επιχείρηση έχει ήδη διεισδύσει προκρίνονται.
- Market estimation: Μέθοδοι που διαφοροποιούν τις χώρες ως προς την σειρά προτίμησης. Στην συγκεκριμένη κατηγορία, οι χώρες αξιολογούνται στην βάση μιας σειράς κριτηρίων. Οι αγορές με την μεγαλύτερη επίδοση επιλέγονται.

Διάγραμμα 17 Inventory and taxonomy of statistical approaches to IMS



Για να μπορούμε μετά βεβαιότητας να χαρακτηρίσουμε συστηματική(quantitative method) την διαδικασία λήψης (O. Andersen et al, 2002) απόφασης για είσοδο σε συγκεκριμένη αγορά, θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. **Καθορισμός προβλήματος:** Ο “manager” που πρόκειται να λάβει την απόφαση, θα πρέπει να μπορεί να δομήσει, καθορίσει και απομονώσει το πρόβλημα. Δηλαδή θα πρέπει να οριοθετήσει το πρόβλημα της επιλογής διεθνών αγορών χωρίς να παρεμβάλλονται άλλα άμεσα σχετιζόμενα ζητήματα όπως επιλογή στρατηγικής εισόδου κτλ.
2. **Καθορισμός των κριτηρίων επιλογής:** Ο “manager”, θα πρέπει να καθορίσει τα κριτήρια εκείνα στην βάση των οποίων θα αξιολογηθούν οι εναλλακτικές επιλογές σχετικά με τις δυνητικές αγορές που έχουν παρουσιασθεί. Τα κριτήρια αυτά μπορεί να είναι “country specific indicators”(πολιτικά, πολιτιστικά χαρακτηριστικά) ή “market specific indicators”(μέγεθος της αγοράς, ανταγωνισμός κανάλια διανομής). Το αποτέλεσμα από αυτή την διαδικασία θα πρέπει να είναι η δημιουργία μιας λίστας εντός της οποίας θα έχουν τοποθετηθεί ιεραρχικά ως προς την ελκυστικότητά τους οι δυνητικές αγορές.
3. **Στάθμιση κριτηρίων:** Είναι πολύ σημαντικό τα κριτήρια αξιολόγησης αγορών να έχουν σταθμιστεί σωστά. Η στάθμιση για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να αντικατοπτρίζει την σημασία κάθε κριτηρίου σε συνάρτηση με τους στόχους της επιχείρησης.

4. **Δημιουργία εναλλακτικών λύσεων:** Το συγκεκριμένο βήμα της διαδικασίας, περιλαμβάνει τον εντοπισμό πιθανών αγορών ή χαρτοφυλάκια αγορών. Η επιχείρηση στο σημείο αυτό θα μπορούσε είτε να καταγράψει όλες τις πιθανές αγορές (extensive search) ή να καταγράψει τόσες αγορές ώστε η αξία της πληροφορίας να μην ξεπερνάει το κόστος εντοπισμού και καταγραφής της (optimal search).
5. **Βαθμολογία κάθε εναλλακτικής ως προς κάθε κριτήριο:** Ο “manager” θα πρέπει να είναι ικανός να αξιολογήσει τις πιθανές συνέπειες της επιλογής μιας από τις εναλλακτικές ως προς κάθε εντοπισμένο κριτήριο.
6. **Υπολογισμός της βέλτιστης απόφασης:** Για τον υπολογισμό της βέλτιστης δυνατής λύσης θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν στατιστικά μοντέλα αντίστοιχα με αυτά που έχουν ήδη παρουσιασθεί στον πίνακα.

#### 4.2.2 The non-systematic approach to IMS

Ενώ η συστημική προσέγγιση είναι από την φύση της κανονιστική η μη κανονιστική προσέγγιση φαίνεται πως έχει περιγραφικό χαρακτήρα, δηλαδή περιγράφει πως στην πραγματικότητα οι επιχειρήσεις συμπεριφέρονται στην πραγματικότητα όταν επιλέγουν αγορές του εξωτερικού. Πολλές μελέτες έχουν αποδείξει πως οι επιχειρήσεις τελικά δεν υιοθετούν συστηματικές προσεγγίσεις για την επιλογή διεθνών αγορών. Έχει αποδειχτεί άλλωστε πως ιδίως νεοεμφανιζόμενες στην διαδικασία της διεθνοποίησης επιχειρήσεις, αποφασίζουν να εξάγουν ακολουθώντας μια “reactive” λογική η οποία μπορεί να έχει την βάση της σε μεμονωμένες παραγγελίες από το εξωτερικό, ή σε προτροπή συνεταιίρων της επιχείρησης (agents) (Nicolas Papadopoulos et al, 1998).

Οι επιχειρήσεις αυτές δεν ακολουθούν συστηματική προσέγγιση είτε εξαιτίας της έλλειψης επαρκών πληροφοριών είτε εξαιτίας του ευκαιριακού χαρακτήρα που προσδίδουν στην όλη απόφαση/διαδικασία (. Andersen et al, 2002 ).

Έτσι λοιπόν η στόχευση αγορών για έναρξη εξαγωγικής δραστηριότητας, είναι αποτέλεσμα αξιολόγησης μη συστηματικών κριτηρίων όπως:

1. Ψυχική απόσταση (Psychic distance)
2. Πολιτιστική απόσταση (Cultural distance): Περιλαμβάνει τις αντιλαμβανόμενες διαφορές ανάμεσα στις κουλτούρες προέλευσης και προορισμού)
3. Γεωγραφική απόσταση (Geographic distance)

Αποτέλεσμα της χρήσης αυτών των κριτηρίων είναι η επαναλαμβανόμενη στόχευση των ίδιων αγορών του εξωτερικού ενώ η επιλογή συνήθως περιορίζεται στις γείτονες χώρες καθώς η γεωγραφική εγγύτητα συνήθως συνεπάγεται πολιτιστική εγγύτητα και ευκολότερη πρόσβαση στην γνώση για την αγορά του εξωτερικού.

Αν και η δεν μπορούμε να πούμε πως η μη συστημική προσέγγιση είναι λανθασμένη, μπορούμε σίγουρα να υποθέσουμε πως η υιοθέτηση βασικών βημάτων της διαδικασίας που πρέπει να ακολουθείτε κατά την συστημική προσέγγιση θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της επιλογής αγορών και συνάμα θα έχει άμεσα αποτελέσματα στην οργανωσιακή επίδοση.



### 4.3 Άλλες προσεγγίσεις στην επιλογή διεθνών αγορών

Η διεθνής βιβλιογραφία του διεθνούς μάρκετινγκ έχει καταγράψει πολλές διαδικασίες/ μεθόδους για την επιλογή διεθνών αγορών. Συνοπτικά αναφέρεται πώς:

- Ο Perlitz χρησιμοποίησε το BCG matrix για την κατηγοριοποίηση αγορών.
- Οι Douglas, Craig and Keegan χρησιμοποίησαν δείκτες σχετικά με το μέγεθος της αγοράς, τον ανταγωνισμό κτλ.(market specific indicators)
- Οι Friedman and Kim αξιολογούσαν την ελκυστικότητα των χωρών βασιζόμενοι στον πολιτικό κίνδυνο κάθε χώρας.
- Οι Green and Allaway συνδέουν την ελκυστικότητα μιας αγοράς με την μεταβολή στο συνολικό μερίδιο εισαγωγών μιας χώρας.

(Jan Nowak, 1997).

Έχοντας παρουσιάσει τις βασικές προσεγγίσεις που φαίνεται πως κατακλύζουν τον χώρο του διεθνούς μάρκετινγκ σχετικά με την επιλογή των διεθνών αγορών, πρόκειται να εξετάσουμε τα βασικότερα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί και ελεγχθεί στην βιβλιογραφία ξεκινώντας με το κλασσικό/βασικό μοντέλο του Cavusgil.

### 4.4 Cavusgil: Μια σταδιακή προσέγγιση

Ο Cavusgil, στο κλασσικό paper που εξέδωσε, συνέθεσε ένα μοντέλο, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις επιχειρήσεις για την επιλογή διεθνών αγορών. Το μοντέλο αυτό έχει τρία στάδια και διευκολύνει σε σημαντικό βαθμό τον “manager” να «ξεσκαρτάρει» χώρες που δεν ταιριάζουν με τα κριτήρια που έχει ορίσει, περιορίζοντας με τον τρόπο αυτό τα 200 έθνη που φαίνεται πως είναι διαθέσιμα σε πολύ λιγότερες εφικτές αγορές. Εκτός από την χρονική διευκόλυνση που προσφέρει, συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό για τους ίδιους λόγους στην εξοικονόμηση πόρων από πλευράς της εταιρείας.

Το μοντέλο λοιπόν αποτελείται από τα ακόλουθα στάδια:

**Πρώτο στάδιο:** Πρωταρχικό “screening” για αγορές σε ελκυστικές χώρες.

Το πρώτο στάδιο στην σειριακή αυτή διαδικασία αναφέρεται στην επιλογή πιο ελκυστικών χωρών από πλευράς επιχείρησης. Στην πορεία αυτές τις χώρες η επιχείρηση πρόκειται να εξετάσει σε βάθος για να βγάλει ασφαλέστερα συμπεράσματα. Το αρχικό αυτό σκανάρισμα, ελέγχει το δημογραφικό, πολιτικό, οικονομικό και πολιτιστικό περιβάλλον, όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα.

**Πίνακας 5: Αρχικό σκανάρισμα αγορών εξωτερικού σύμφωνα με Cavusgil**

Δημογραφικό περιβάλλον	Πολιτικό περιβάλλον	Οικονομικό περιβάλλον	Πολιτιστικό περιβάλλον
Μέγεθος, ανάπτυξη, πυκνότητα πληθυσμού.	Σύστημα διακυβέρνησης	Επίπεδο ανάπτυξης	Επίπεδα αλφαριθμητισμού/ επίπεδο εκπαίδευσης

Αστική και αγροτική κατανομή πληθυσμού	Πολιτική σταθερότητα και συνέχεια.	Οικονομική ανάπτυξη(ΑΕΠ)	Ύπαρξη μεσαίας τάξης
Κλιματική μεταβολή	Ιδεολογικός προσανατολισμός	Ρόλος εξωτερικού εμπορίου στην οικονομία	Ομοιότητες και διαφορές σε σχέση με την εγχώρια αγορά
“Shipping Distance”	Κυβερνητική εμπλοκή στις επιχειρήσεις	Ισοζύγιο πληρωμών	Γλωσσικές και άλλες πολιτιστικές θεωρήσεις
Δημογραφικά στοιχεία σχετιζόμενα με τα χαρ/κα του προϊόντος	Βαθμός κυβερνητικής συμμετοχής στην επικοινωνία	Κατά κεφαλήν ΑΕΠ και κατανομή αυτού	
Δίκτυα διανομής και επικοινωνίας	Στάση σε επιχειρήσεις του εξωτερικού	Διαθέσιμο εισόδημα και πρότυπα δαπάνης	
Φυσικοί πόροι.	Εθνικές οικονομικές και αναπτυξιακές προτεραιότητες		

**Δεύτερο στάδιο:** Αξιολόγηση της προοπτικής της αγοράς για τον συγκεκριμένο κλάδο.

Έχοντας «ξεσκαρτάρει» αρκετά έθνη, ο marketer, έχει συγκεντρώσει ένα σύνολο δυνητικών αγορών που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν για την ικανοποίηση των επιχειρησιακών στόχων. Σε αυτό το σημείο θα προσπαθήσει να καταγράψει την τρέχουσα και μελλοντική ζήτηση για τον κλάδο δραστηριοποίησης ανάμεσα στις επιλεγμένες αγορές. Παράγοντες που θα πρέπει να εξετασθούν είναι οι ακόλουθοι: πρόσβαση στην αγορά, δυναμική προϊόντος(product potential), και τοπική διανομή και παραγωγή.

**Πίνακας 6: Παράγοντες προς εξέταση με σκοπό την εκτίμηση της μελλοντικής ζήτησης κλάδου, Cavusgil**

Πρόσβαση στην αγορά	Δυναμική προϊόντος	Τοπική διανομή και παραγωγή
Εμπορικοί φραγμοί	Ανάγκες και επιθυμίες καταναλωτή	Τοπικές και περιφερειακές εγκαταστάσεις μεταφοράς
Γραφειοκρατία και κανονισμοί εισαγωγών	Τοπική παραγωγή, εισαγωγές και κατανάλωση	Διαθεσιμότητα ανθρωπίνων πόρων
Τοπικές πρακτικές και πρότυπα	Έκθεση και αποδοχή προϊόντος	Όροι τοπικής παραγωγής
Πατέντες και trademarks	Διαθεσιμότητα συνδεόμενων προϊόντων(linking products)	
Προνομιακές συνθήκες	Δείκτες ζήτησης για τον κλάδο	
Νομικά θέματα: επενδυτική νομοθεσία, εργασιακά θέματα κτλ	Συμπεριφορά ενάντια σε προϊόντα εξωτερικής προέλευσης	
	Ανταγωνιστικές προσφορές	

Αν και συνήθως η επιχείρηση θα αντιμετωπίσει δυσκολίες στον εντοπισμό δεικτών που θα αντικατοπτρίζουν την δύναμη του κλάδου και προοπτική της ζήτησης θα πρέπει να προσπαθήσει να εντοπίσει έστω και κάποιους για να μπορέσει να εντοπίσει επενδυτικές ευκαιρίες σε κάποιες αγορές.

**Τρίτο στάδιο:** Ανάλυση της προοπτικής των πωλήσεων.

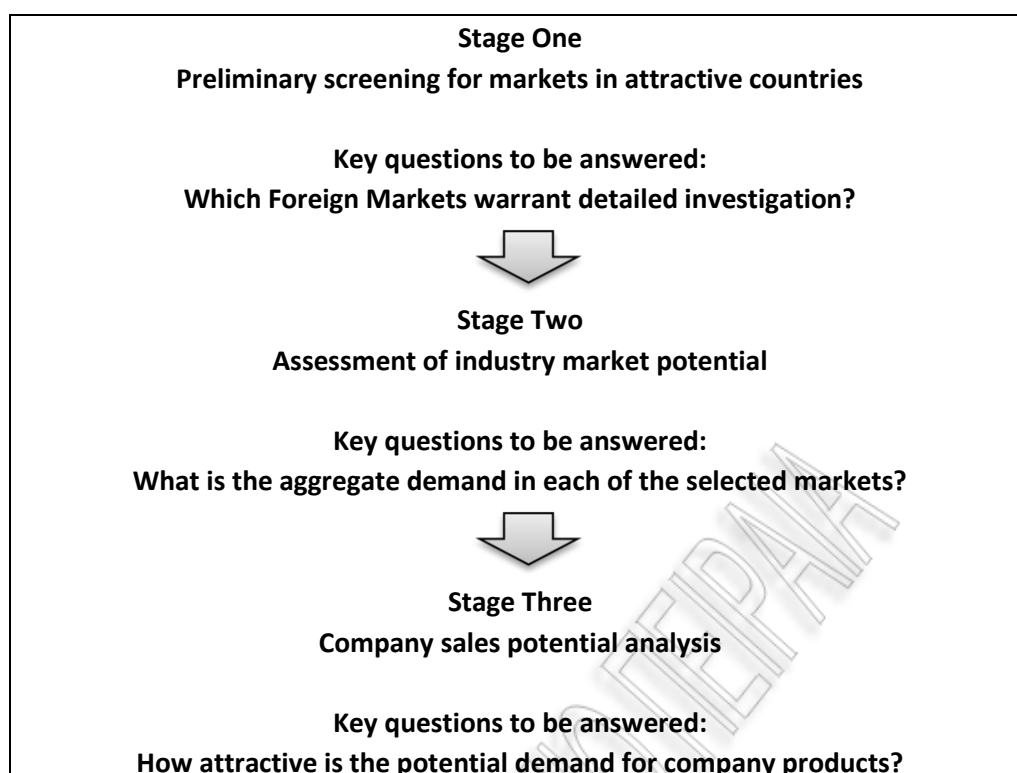
Έχοντας καταλήξει στις βασικές χώρες, στις οποίες θα μπορούσε η επιχείρηση να εξάγει, πρέπει να εξετάσει προτού το κάνει αυτό την προοπτική των πωλήσεων. Στο σημείο αυτό της διαδικασίας, η επιχείρηση πρέπει να διεξάγει πρόβλεψη των μελλοντικών πωλήσεων, να εντοπίσει το σύνολο του κόστους εκφόρτωσης και διεθνούς διανομής.

**Πίνακας 7: Παράγοντες προς εξέταση για την μελέτη της προοπτικής των πωλήσεων επιλεγμένης αγοράς του εξωτερικού**

Πρόβλεψη πωλήσεων	Κόστη εκφόρτωσης	Κόστη διεθνούς διανομής	Άλλοι παράγοντες της κερδοφορίας
Μέγεθος και συγκέντρωση τμημάτων αγοράς	Εντοπισμός μεθόδου κοστολόγησης εξαγωγών	Δασμοί και φόροι	Δυνάμεις και Αδυναμίες Ανταγωνιστών
Στατιστική πρόβλεψη κατανάλωσης	Διεθνής εκφόρτωση και ασφάλεια	Συναρμολόγηση και πακετάρισμα	Πρακτικές πιστώσεων
Ανταγωνιστικές πιέσεις	Κόστος τροποποίησης προϊόντος	Τοπική διανομή και αποθήκευση	Πρόβλεψη για διακύμανση ισοτιμιών
Προσδοκίες τοπικών διανομέων(μεσαζόντων)		Κόστη προώθησης	

Το μοντέλο παρουσιάζεται και σχηματικά ακολούθως:

**Διάγραμμα 18: Μοντέλο επιλογής διεθνών αγορών, Cavusgil**



(S. Tamer Cavusgil, 1985)

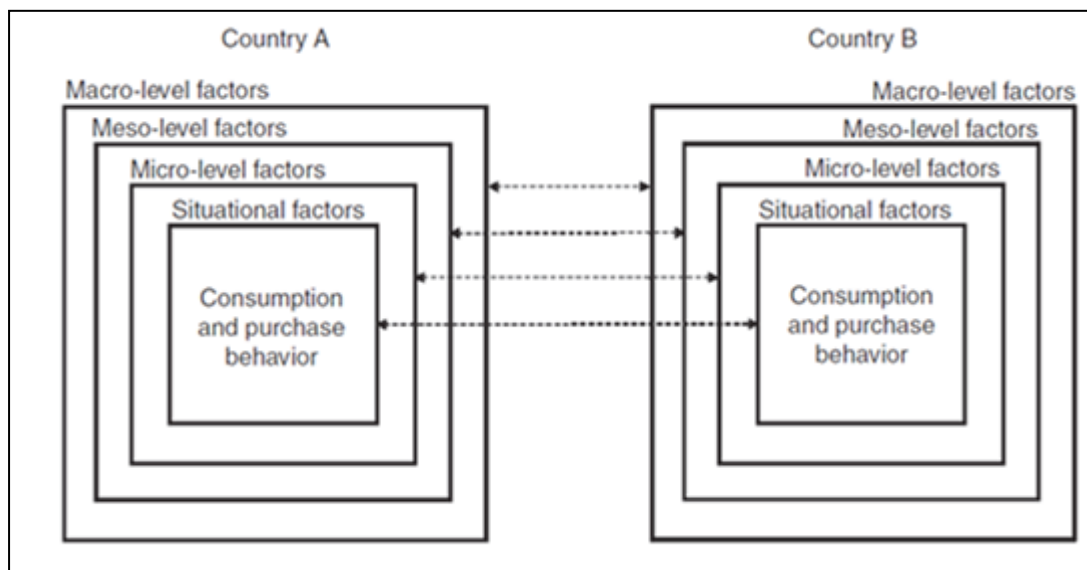
#### **4.4.1 Τα στοιχεία που πρέπει να αναλύονται κατά την αξιολόγηση διεθνών αγορών**

Στην σταδιακή διαδικασία που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για την αξιολόγηση δυνητικών αγορών, συνήθως συγκεντρώνουν και αξιολογούν στοιχεία του μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης. Αν και η στρατηγική αυτή μπορεί όντως να βοηθήσει τον “manager” να κατατάξει τις χώρες ως προς την ελκυστικότητά τους, δεν επαρκεί για τον εντοπισμό συγκεκριμένων τμημάτων πελατών και σχεδιασμό στρατηγικών για την ικανοποίηση αυτών (Susan P. Douglas et al, 2011). Αυτό συμβαίνει γιατί αν και οι χώρες μπορεί να ομοιάζουν σημαντικά σε μακρο επίπεδο, φαίνεται πως έχουν τελείως διαφορετική διάρθρωση σε μικρο και μέσο επίπεδο. Οι επιχειρήσεις δεν πρέπει δηλαδή απλά να αξιολογούν τις χώρες μεταξύ τους, αλλά να εστιάζουν και σε διαφορές που μπορεί να εντοπιστούν και εντός χώρας.

Για να καταστεί κάτι τέτοιο εφικτό, όπως πρότειναν οι Douglas et al, θα πρέπει να εξετάζεται το πλαίσιο εντός του οποίου λαμβάνει χώρα η καταναλωτική συμπεριφορά καθώς από αυτό μπορούν πολύ εύκολα να εντοπιστούν διακρατικά τμήματα, κάνοντας πράξη το “market segmentation”.

Στο μοντέλο που προτείνουν ξεκινούν υποθέτοντας πως ανάμεσα σε δύο χώρες το μακροπεριβάλλον είναι πανομοιότυπο ενώ μπορούν να υπάρχουν ανομοιοότητες στα άλλα επίπεδα του σχήματος.

**Διάγραμμα 19: Επίπεδα ομοιότητας - ανομοιότητας δύο χωρών**



### *Μάκρο Περιβάλλον*

Το μακρο περιβάλλον αποτελεί σημαντικό παράγοντα του πλαισίου κατανάλωσης και οι βασικοί παράγοντες αυτού που μπορούν να επηρεάσουν την κατανάλωση είναι:

1. Κατά κεφαλήν ΑΕΠ
2. Κατανομή εισοδήματος
3. Δημογραφικοί παράγοντες
  - a. Μέγεθος πληθυσμού
  - b. Μορφωτικό επίπεδο
4. Κοινωνικό-πολιτιστικοί παράγοντες
  - a. Αξίες
  - b. Συμπεριφορές(attitudes)

### *Μέσο Επίπεδο*

Μεταβολές μπορούν να υπάρξουν και σε μέσο επίπεδο, δηλαδή στο εσωτερικό των χωρών, γεγονός το οποίο λαμβάνει χώρα σε έθνη με μεγάλη έκταση, εντός της οποίας είναι καταγεγραμμένες γνωστές ανισοροπίες ως προς την τοπογραφία, την εθνοτική κατανομή, το κλίμα την γλώσσα καθώς και την συμπεριφορά των πληθυσμών των πόλεων ενάντια σε αυτή των πληθυσμών της υπαίθρου (Susan P. Douglas et al, 2011).

Σε μεγάλες χώρες όπως η Κίνα, τέτοιες διαφορές υπάρχουν και έχει αποδειχτεί πως όχι μόνο επιδρούν στο επίπεδο της κατανάλωσης αλλά και στην καταναλωτική συμπεριφορά.

## *Μίκρο Επίπεδο*

Ένα τρίτο στοιχείο του πλαισίου κατανάλωσης, είναι το μικρο περιβάλλον, το οποίο ορίζεται ως η ύπαρξη βασικών φυσικών υποδομών (σε ένα χωριό, μια πόλη, συμπεριλαμβανομένων: δρόμων, συστήματος ύδρευσης, παροχή ηλεκτρικής ενέργειας) υποδομών που σχετίζονται με την αγορά(αριθμός και τύπος διαθέσιμων καταστημάτων, υποδομές λιανέμπορων) καθώς και από τα στοιχεία που λαμβάνει το κοινωνικό πλαίσιο (σχέσεις οικογένειας) και το πλαίσιο των μέσων ενημέρωσης.

Όλοι λοιπόν οι αναφερθέντες παράγοντες, επηρεάζουν τον τρόπο κατανάλωσης και τις αγοραστικές αποφάσεις και για τον λόγο αυτό αξίζει να εξετάζονται.

## *Παράγοντες σχετιζόμενοι με την κατάσταση*

Τέλος είναι πολύ σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη οι παράγοντες που σχετίζονται με μια κατάσταση κατανάλωσης, καθώς τα “consumption patterns” αλλάζουν άμεσα ανά περίπτωση που παρατηρείται καταναλωτική συμπεριφορά(π.χ. ο νέος έφηβος συμπεριφέρεται διαφορετικά στο Κυριακάτικο τραπέζι και αλλιώς όταν βγαίνει για φαγητό με τους φίλους του).

Αν και η συλλογή των πληροφοριών είναι πολύ σημαντική για την επιλογή διεθνών αγορών από μόνη της δεν επαρκεί για την λήψη μιας απόφασης. Πολύ σημαντική χαρακτηρίζεται η συνεισφορά του “manager” που ασχολείται με την όλη διαδικασία, καθώς οι αποφάσεις που λαμβάνει δεν οφείλονται 100% σε υποκειμενικούς παράγοντες καθώς σε πολύ σημαντικό βαθμό το γνωστικό μοντέλο του πρώτου τις επηρεάζει. Συνεπώς οι αποτελεσματικές αποφάσεις αν και απαιτούν την συγκέντρωση και επεξεργασία πληροφοριών πολλών επιπέδων(δες σχήμα πάνω), απαιτούν και τα κατάλληλα εκπαιδευμένα άτομα στις κατάλληλες θέσεις όπου μπορούν να αντιληφθούν την πολιτισμική διαφορετικότητα και να αξιολογούν με κριτική ματιά τις διάφορες επιλογές που παρουσιάζονται (Poul H. Andersen et al, 1997).

## 4.5 Άλλα μοντέλα επιλογής διεθνών αγορών

Πέρα από το βασικό μοντέλο του Cavusgil, κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί και άλλα μοντέλα κάποια από τα οποία πρόκειται να παρουσιασθούν σε αυτό το σημείο για να μπορέσουμε να αποκτήσουμε σαφέστερη εικόνα για τον χώρο του “International Market Selection”, όπως έχει διαμορφωθεί μέχρι σήμερα.

### 4.5.1 Ένα μοντέλο δύο σταδίων–Gaston Breton, Martin Martin–

Οι Gaston Breton και Martin Martin, έχοντας παρατηρήσει πως υπάρχουν δύο επικρατούσες τάσεις στην θεωρία της επιλογής των διεθνών αγορών:

1. Επιλογή διεθνών αγορών διεξάγοντας “screening” σε επίπεδο χώρας.
2. Επιλογή διεθνών αγορών που βασίζεται στον εντοπισμό πολιτισμικών διαφορών στο αξιακό σύστημα των ανθρώπων.

αποφάσισαν να αναπτύξουν ένα μοντέλο δύο σταδίων το οποίο σε ένα βαθμό συνδυάζει τις δύο αυτές προσεγγίσεις αποσκοπώντας στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (Charlotte Gaston-Breton et al, 2011).

Στο πρώτο στάδιο του μοντέλου, γίνεται επιλογή σε επίπεδο χώρας η οποία βασίζεται (**macro segmentation basis**) στην ελκυστικότητα της αγοράς (**market attractiveness**), καθώς όπως έχει καταγραφεί στην διεθνή βιβλιογραφία, αυτή είναι μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές που πρέπει να εξεταστεί όταν επιθυμούμε την επιτυχή είσοδο σε μια νέα αγορά. Η ελκυστικότητα της αγοράς θα πρέπει να ελέγχεται στην βάση των δύο συνιστωσών που την αποτελούν: **market size/potential** και **market development**.

1. **Market size/potential:** Έχει να κάνει με το μέγεθος της αγοράς και τις πωλήσεις και τα κέρδη που μπορούν να επιτευχθούν κατά την είσοδο και παραμονή της επιχείρησης στην αγορά. Για να μετρήσεις την διάσταση αυτή εξετάζεις μεταβλητές όπως το ΑΕΠ ή το μέγεθος του πληθυσμού.
2. **Market development:** Έχει να κάνει με την ποιότητα της αγοράς σε όρους κοινωνικό-οικονομικής προόδου. Η μέτρηση της ανάπτυξης της αγοράς γίνεται μέσω μεταβλητών όπως: Κατά κεφαλήν εισόδημα και ποσοστά απασχόλησης.

Στο δεύτερο στάδιο η επιλογή της αγοράς γίνεται στα πλαίσια «ανάλυσης» του καταναλωτή. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται στο μοντέλο είναι οι αξίες (**Values**).

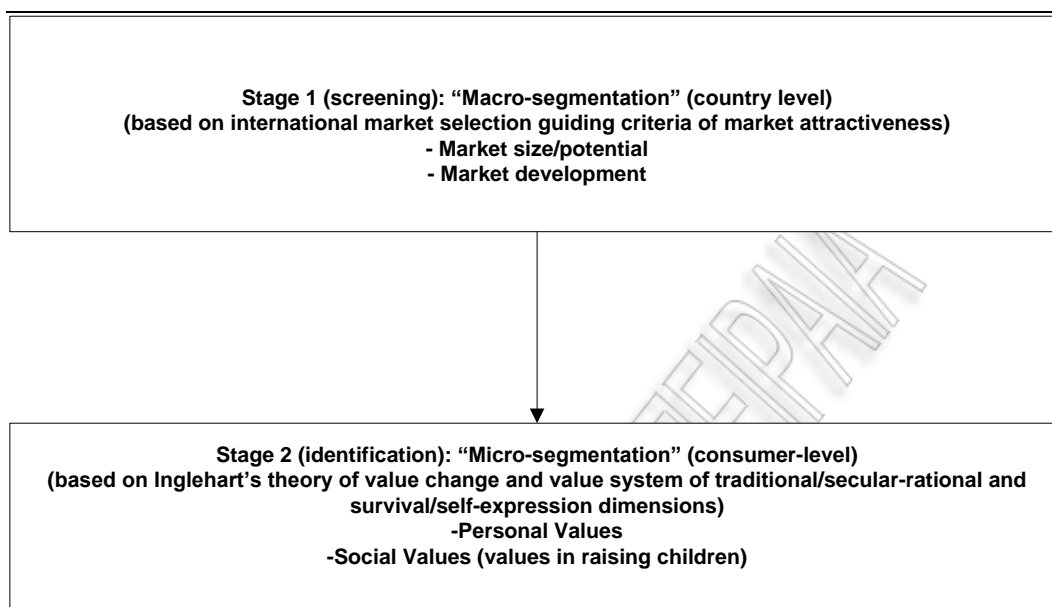
1. **Values:** Διαρκείς πεποιθήσεις ή συμπεριφορές που θεωρούνται προτιμότερες (προσωπικά ή κοινωνικά) από άλλες πεποιθήσεις-συμπεριφορές.

Για την επιλογή των αξιών οι συγγραφείς προτείνουν την κατανομή του Rokeach (1973) και βασίζονται στο έργο των Inglehart και των συναδέλφων του που εντόπισαν τις τάσεις των καταναλωτών ως προς τις αξίες (μεταβολή από αξίες επιβίωσης σε αξίες αυτοέκφρασης καθώς και μεταβολή από παραδοσιακές αξίες σε πιο ορθολογικές αξίες, γεγονός τους οδήγησε στ συμπέρασμα πως τα κοινωνικοπολιτικά συστήματα δεν βασίζονται πλέον στις

πεποιθήσεις αλλά στην ανθρώπινη λογική.) και δημιούργησαν αντίστοιχα ένα αξιακό πλαίσιο το οποίο μπορεί να αποτελέσει και την βάση του “micro segmentation”.

Το μοντέλο απεικονίζεται γραφικά στο ακόλουθο σχήμα.:

#### Διάγραμμα 20: Ένα μοντέλο δύο σταδίων–Gaston Breton, Martin Martin



#### 4.5.2 Ένα μοντέλο “tradeoff” –Papadopoulos et al-

Ο Papadopoulos και οι συνεργάτες του, με την δημιουργία του μοντέλου που θα παρουσιαστεί, προσπάθησαν να ετοιμάσουν μια κατασκευή με ισχυρά θεμέλια στην θεωρία του διεθνούς μάρκετινγκ η οποία ανά πάσα στιγμή θα μπορούσε να ελεγχθεί ως προς την εγκυρότητά της σε πραγματικές συνθήκες χρήσης (N. Papadopoulos et al, 2002).

Για την δημιουργία του μοντέλου αυτού λοιπόν, έγιναν οι εξής παραδοχές:

1. Το μοντέλο θα πρέπει να μπορεί να “screen-άρει” πολλές αγορές έτσι ώστε να μπορεί ο μελετητής να εντοπίσει εκείνες που αξίζουν μεγαλύτερη προσοχή.
2. Το μοντέλο θα πρέπει να χρησιμοποιεί πολυμεταβλητή προσέγγιση (multiplevariable approach), επειδή αυτή η λογική φέρνει πιο βαρυσήμαντα αποτελέσματα. Ωστόσο θα πρέπει να χρησιμοποιεί όσο δυνατόν λιγότερες μεταβλητές γιατί αυτό επιτυγχάνει απλότητα και χαμηλό κόστος. Το μοντέλο τέλος θα πρέπει να μπορεί να αξιολογήσει τα γενικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος αλλά να είναι και υπεύθυνο για το συγκεκριμένο προϊόν (που πρόκειται να εξαχθεί) και ικανό να λάβει υπόψη του την στρατηγική διάσταση των επιχειρήσεων.

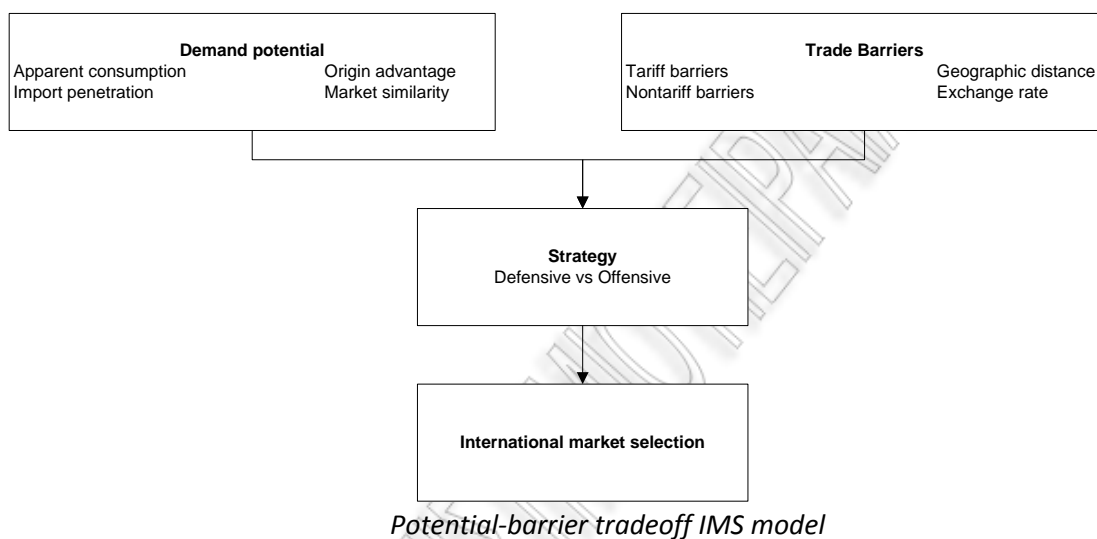
Το μοντέλο αυτό ονομάστηκε “tradeoff model”, καθώς για την επιλογή αγορών πρέπει να λογιστούν τα θετικά και αρνητικά στοιχεία μιας αγοράς προτού ληφθεί απόφαση για την επιλογή ή απόρριψή της(ψάχνουμε δηλαδή αγορές που έχουν το βέλτιστο μίγμα θετικών και αρνητικών στοιχείων που ο μελετητής θεωρεί ότι η επιχείρηση μπορεί να αντέξει και να έχει όφελος από την δραστηριοποίηση στην αγορά). Οι ανταλλαγές ανάμεσα σε θετικά-αρνητικά



στοιχεία λαμβάνουν χώρα ανάμεσα σε: ευκαιρίες vs κινδύνους, κόστη vs οφέλη. Τα χωρία που θα λάβουν χώρα οι ανταλλαγές, (στα πλαίσια ανάπτυξης του μοντέλου), ονομάστηκαν: **Demand potential** και **Trade barriers** ( the tradeoff between *demand potential* and *trade barriers* in the context of *firm strategy*)

Το μοντέλο απεικονίζεται στο ακόλουθο διάγραμμα και όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε χρησιμοποιεί μόνο τέσσερις (4) μεταβλητές σε κάθε μια από τις βασικές συνιστώσες του πράγμα το οποίο συμβάλλει στην αποδοτικότητα (efficiency) αυτού.

### Διάγραμμα 21: Ένα μοντέλο “tradeoff” Παπαδόπουλος



Ακολουθεί συνοπτική επεξήγηση (όπου χρειάζεται) των βασικών μεταβλητών του μοντέλου:

#### Προοπτική Ζήτησης

- **Φαινομενική κατανάλωση:** Την μετράμε ακολούθως: Εγχώρια παραγωγή συν εισαγωγές μείον εξαγωγές.
- **Διείσδυση εισαγωγών:** Ποσοστό εισαγωγών επί της φαινομενικής κατανάλωσης.
- **Πλεονέκτημα προέλευσης:** Μεριδίο αγοράς των εισαγωγών στην χώρα υποδοχής της χώρας που εξάγει.
- **Ομοιότητα αγοράς:** Την μετράμε υπολογίζοντας το συνολικό βαθμό στις ακόλουθες μεταβλητές:
  - Υγεία και εκπαίδευση
  - Προσωπική κατανάλωση
  - Παραγωγή και μεταφορά
  - Εμπόριο

**Offensive strategy:** Οι επιχειρήσεις που αναζητούν ανάπτυξη σε βάρος του ανταγωνισμού και δεν δίνουν μεγάλη σημασία στον κίνδυνο. Επιχειρήσεις με τέτοια στρατηγική θα προτιμήσουν αγορές που προσφέρουν πολλές ευκαιρίες, αγορές δύσκολες στην διείσδυση αλλά με ισχυρή δυναμική “strong potential”.

**Defensive strategy:** Οι επιχειρήσουν που αναζητούν τρόπους να αποτρέψουν την απώλεια μεριδίου αγοράς από τους ανταγωνιστές. Επιχειρήσεις με τέτοια στρατηγική θα προτιμήσουν αγορές που προσφέρουν εύκολη διείσδυση και χαμηλά επίπεδα εμπορικών εμποδίων.

(Για περισσότερες πληροφορίες για την μέτρηση και την στάθμιση των μεταβλητών βλέπε Papadopoulos et al 2002)

#### 4.5.3 Μοντέλο επιλογής διεθνών αγορών από επιχειρήσεις της Αυστραλίας –P. Brewer-

Το μοντέλο του Brewer, δημιουργήθηκε, για να καταγράψει τον γενικό τρόπο με τον οποίο οι Αυστραλιανές επιχειρήσεις επιλέγουν διεθνείς αγορές για να δραστηριοποιηθούν.

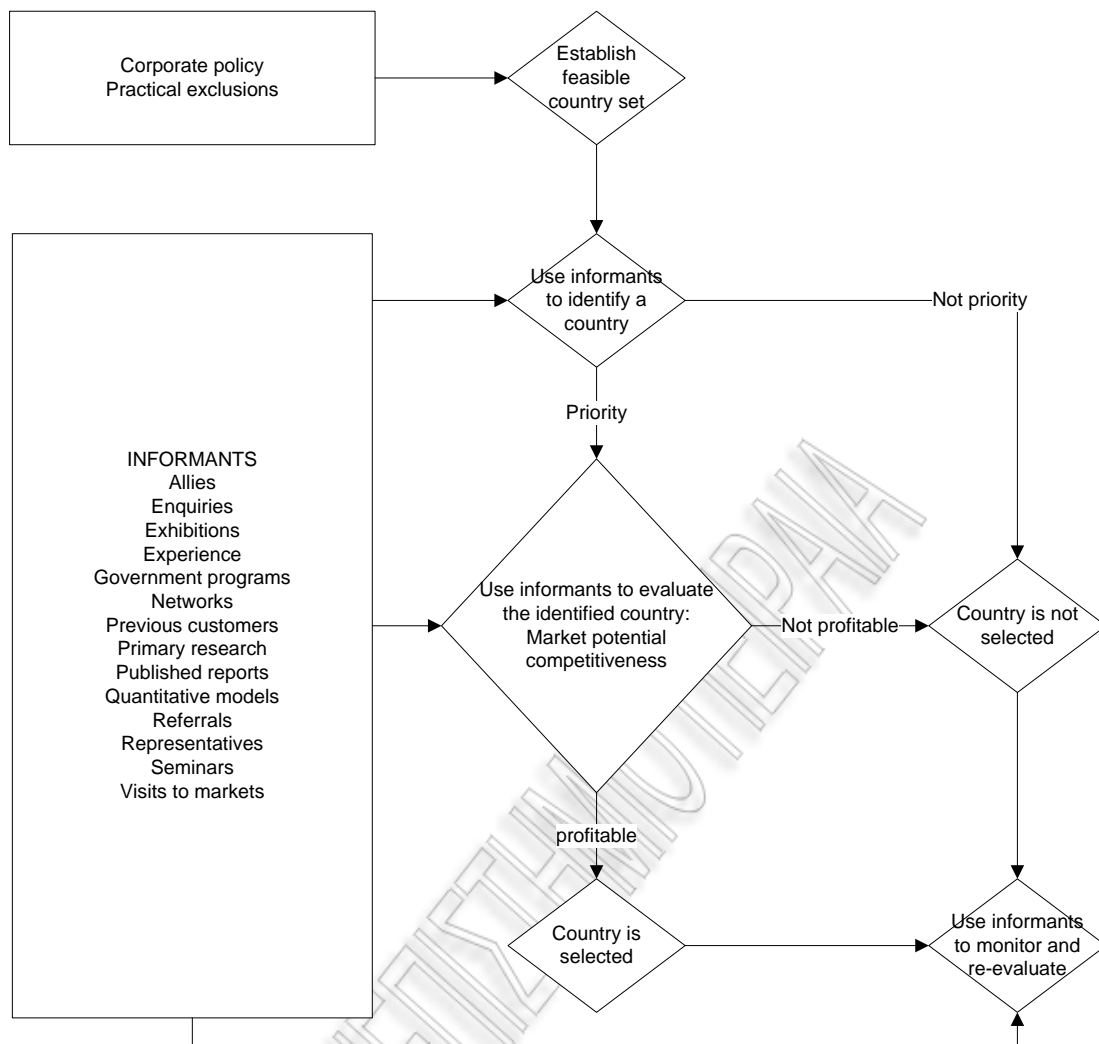
Έτσι λοιπόν κατέγραψε την διαδικασία επιλογής διεθνών αγορών η οποία συνοψίζεται στα ακόλουθα βήματα:

1. Στο πρώτο στάδιο της διαδικασίας, ο “manager” καταγράφει ένα σύνολο με χώρες-αγορές οι οποίες θα μπορούσαν να φανούν ιδιαίτερες ελκυστικές ως προς τα δυνητικά κέρδη που θα μπορούσαν να προσφέρουν.
2. Στο δεύτερο στάδιο γίνεται ο προσδιορισμός-επιλογή της χώρας στην οποία δίνεται προτεραιότητα έναντι των υπολοίπων. Στο σημείο αυτό επιλέγεται μια χώρα η οποία φαίνεται πως έχει μεγαλύτερη προοπτική από τις υπόλοιπες (π.χ. απεσταλμένος της επιχείρησης μεταβαίνει στην χώρα και εισηγείται την προοπτική της).
3. Στο τρίτο στάδιο έχοντας πλέον επιλέξει την χώρα γίνεται αξιολόγηση αυτής ως προς δύο σημαντικές μεταβλητές για τις επιχειρήσεις της Αυστραλίας:
  - a. Ελκυστικότητα αγοράς
  - b. Ανταγωνιστική θέση επιχείρησης στην αγορά
4. Στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο η επιχείρηση επιλέγει εν τέλει την αγορά εκείνη η οποία θεωρείται κερδοφόρος και αξίζει περαιτέρω ανάπτυξη από πλευράς επιχείρησης. Η κατανομή των πόρων σε αυτή την αγορά είναι αποτέλεσμα των εκτιμήσεων για την κερδοφορία της αγοράς.

Είναι πολύ σημαντικό στο σημείο αυτό να εξηγήσουμε τον τρόπο με τον οποίο η Αυστραλιανή επιχείρηση επιλέγει τις χώρες και αντίστοιχα τις αξιολογεί ως προς την ελκυστικότητα και την ανταγωνιστική θέση που κατέχει σε αυτές.

Πολύ σημαντική θέση στην μελέτη του Brewer λοιπόν κατέχει η αθροιστική γνώση της επιχείρησης, η οποία προέρχεται από μια πλειάδα πηγών που ονομάζονται “**informants**”. Αυτές οι πηγές λοιπόν έχουν διαφορετικό όγκο πληροφοριών ανάλογα με την χώρα ενδιαφέροντος της επιχείρησης και συνοψίζονται στις εξής δεκατρείς (13) όπως απεικονίζονται στο διάγραμμα του μοντέλου (P. Brewer, 2001).

**Διάγραμμα 22: Μοντέλο “International market selection” P. Brewer**



Ακολουθώντας αυτή την διαδικασία και δίνοντας μεγάλη έμφαση στους “informants”, η επιχείρηση εντοπίζει αγορές οι οποίες μπορούν να ανταποκριθούν στους στόχους της και για τον λόγο αυτό επιλέγονται και η διεθνής δραστηριότητα ξεκινά. Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε πως οι επιλεγθείσες αγορές συνήθως είναι αυτές για τις οποίες η επιχείρηση έχει πολλές πληροφορίες και είναι σε σημαντικό βαθμό βέβαιη πως η προοπτική των πωλήσεων θα είναι μεγάλη και η ανταγωνιστική της θέση θα είναι πολύ ισχυρή.

## Κεφάλαιο 5: Social media και διεθνοποίηση.

Μέχρι στιγμής, έχουν παρουσιασθεί βασικές θεωρίες διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και επιλογής διεθνών αγορών. Από όσα έχουν καταγραφεί η έννοια κλειδί που έχει προκύψει στα πλαίσια της μελέτης είναι η «πληροφορία».

Η πληροφορία που στην πορεία μετατρέπεται σε εμπειρική γνώση είναι πολύ σημαντική για την διεθνοποίηση μιας επιχείρησης και την επέκταση αυτής σε νέες αγορές καθώς μέσω της γνώσης η επιχείρηση σταδιακά αποφασίζει να επεκταθεί πέραν της χώρας εγκατάστασης, επιλέγοντας κάποια από τις στρατηγικές εισόδου του κεφαλαίου 3.

Επίσης η πληροφορία έχει αναδεχθεί σε παράγοντα κλειδί στην επιλογή διεθνών αγορών, πράγμα το οποίο μπορεί εύκολα να αποδειχθεί εάν κανείς ανατρέξει στα βασικά μοντέλα επιλογής διεθνών αγορών που έχουν καταγραφεί.

Για τον λόγο αυτό κρίθηκε σκόπιμο και αν μη τι άλλο αναγκαίο να δοθεί έμφαση στο τελευταίο θεωρητικό κεφάλαιο της εργασίας στο κομμάτι των “social media”, το οποίο πραγματεύεται εκτός των άλλων και την παροχή και μετάδοση πληροφοριών από τους πελάτες για την επιχείρηση και τα προϊόντα της.

Αξιοποιώντας λοιπόν μια επιχείρηση τις νέες τεχνολογίες και τα “social media”, μπορεί να εκμαιεύσει πληθώρα πληροφοριών για διάφορα θέματα που την απασχολούν. Πιο συγκεκριμένα πληροφορίες σχετικά με το πλαίσιο κατανάλωσης συγκεκριμένων τμημάτων εντός της αγοράς ή πληροφορίες που με την κατάλληλη επεξεργασία μπορούν να αξιοποιηθούν (δημιουργώντας δείκτες) στο “screening process” του International market selection. Τέλος τα “social media” μπορούν να λειτουργήσουν ως ένας πρώτος και οικονομικός τρόπος εισόδου σε μια νέα αγορά, ο οποίος θα αξιολογηθεί και θα διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της διεθνούς στρατηγικής της επιχείρησης.

Πέραν της σημασίας της πληροφορίας για την θεματολογία της εργασίας υπάρχουν και άλλοι λόγοι για τους οποίους έχει επιλεγεί ως θέμα «συζήτησης» τα “social media” εκ των οποίων οι βασικότεροι είναι οι εξής:

1. Το ίντερνετ έχει γίνει το βασικό μέσο μαζικής επικοινωνίας το οποίο έχει άμεση και καθημερινή πρόσβαση στα σπίτια δισεκατομμυρίων καταναλωτών.
2. Οι καταναλωτές αποστρέφονται παραδοσιακά μέσα διαφήμισης όπως τηλεόραση ραδιόφωνο και εφημερίδα ενώ παράλληλα επιθυμούν να έχουν τον έλεγχο κατά την ενημέρωση, επιλέγοντας τις πληροφορίες με τον τρόπο που τους ταιριάζει.
3. Οι καταναλωτές συνήθως στρέφονται προς τα “social media” για να πάρουν τις πληροφορίες που χρειάζονται προτού αγοράσουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία-πόσο μάλλον όταν πρόκειται για προϊόν που δεν παράγεται στην χώρα προέλευσης του καταναλωτή-.
4. Οι καταναλωτές εκλαμβάνουν τα “social media” ως τις εγκυρότερες πηγές πληροφόρησης.

(W. Glynn Mangold et al, 2009).

5. Με τα “social media” οι καταναλωτές γίνονται “engaged” και πολλές φορές νοιώθουν ξεχωριστοί καθώς μέσω των “social media” η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει “feedback” και “individualized attention” σε αυτούς.

Πρόκειται λοιπόν για νέα μέσα που έχουν εδραιωθεί στο μυαλό των καταναλωτών και τα οποία συνεχώς κερδίζουν έδαφος έναντι παραδοσιακών τρόπων επικοινωνίας. Η σημασία τους αναδεικνύεται ακόμη περισσότερο από τις έρευνες που κατά καιρούς έχουν γίνει και αποδεικνύουν πως οι Ελληνικές επιχειρήσεις τα χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο. ([http://www.dete.gr/news.php?article\\_id=78030](http://www.dete.gr/news.php?article_id=78030))

Για όλους αυτούς τους λόγους πρόκειται να γίνει μια εισαγωγή στο εργαλείο που έχουν στα χέρια τους οι επιχειρήσεις όπου με την κατάλληλη προσοχή μπορούν να επιτύχουν σημαντικά αποτελέσματα επίδοσης. Βέβαια αξίζει να σημειωθεί πως αν δεν δοθεί η δέουσα προσοχή, όλη η προοπτική μπορεί να γυρίσει «μούμερα» στις επιχειρήσεις, οι οποίες δεν θα μπορέσουν να διαχειριστούν το χάος που θα έχουν δημιουργήσει.

## 5.1 Παρουσίαση των “social media”

Είναι απαραίτητο να παρατεθεί τόσο ο γενικός ορισμός σχετικά με τα “social media”, όσο και μια γενική λίστα η οποία θα περιλαμβάνει.

Ορισμός:

Ο όρος **Social media**, αναφέρεται σε ένα σύνολο εργαλείων (online tools), τα οποία υποστηρίζουν την αλληλεπίδραση ανάμεσα σε χρήστες. Ο όρος συνήθως αντιπαραβάλλεται με άλλα πιο παραδοσιακά μέσα όπως η τηλεόραση ή τα βιβλία, τα οποία αν και μεταφέρουν το περιεχόμενό τους σε μαζικούς πληθυσμούς, δεν συμβάλλουν σε διαμοιρασμό ή δημιουργία του περιεχομένου αυτού από τους χρήστες. Άλλωστε όπως έχει ειπωθεί τα **Social media** μετατρέπουν τον μονόλογο(one to many) σε διάλογο(many to many) (Derek Hansen et al, 2010).

Οι βασικότερες κατηγορίες των μέσων αυτών είναι οι ακόλουθες:

1. **Asynchronous threaded conversation**
  - a. E-mail
  - b. E-mail lists
  - c. Discussion forums
2. **Synchronous conversations**
  - a. Chat
  - b. Instant messaging (msn)
  - c. Texting (SMS)
  - d. Video/audio conference
3. **World Wide Web**
4. **Collaborative authoring**(Άτομα γράφουν δημιουργώντας κοινότητες)
  - a. Wikis
  - b. Shared Documents( share documents via drop box or Skywalker)

5. **Blogs**
6. **Social networking**
  - a. Social and Dating (Facebook, Myspace)
  - b. Professional (Linkedin)
  - c. Niche networks (co-Diabetes)
7. **Social Sharing sites**
8. **Online market and transaction** (συναλλαγές και αξιολογήσεις προϊόντων π.χ. E-bay, Amazon etc)
9. **Virtual Worlds**
  - a. Virtual reality worlds ( the sims)
  - b. Massive multiplayer games

Για τον σύγχρονο manager, ο οποίος επιθυμεί να αξιοποιήσει την προοπτική των νέων αυτών μέσων, δεν αρκεί να γνωρίζει τις κατηγορίες στις οποίες αυτά υπάγονται, αλλά θα πρέπει να μπορεί να δημιουργήσει το άριστο μείγμα μέσω του οποίου θα προσπαθήσει να προσεγγίσει το «κοινό» στο οποίο απευθύνεται, είτε αυτό βρίσκεται στον τόπο εγκατάστασης είτε στο εξωτερικό. Για να το κατορθώσει αυτό θα πρέπει να αναλογιστεί τα ακόλουθα δομικά στοιχεία των συστημάτων των κοινωνικών μέσων προτού προβεί στην απόφαση για την σύσταση ενός συστήματος ή μείγματος αυτών:

- **Size of producer and consumer population**(παραγωγός και καταναλωτής της πληροφορίας)
- **Pace of interaction** (asynchronous vs synchronous, π.χ. σε παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον η πρώτη επιλογή εξυπηρετεί καλύτερα καθώς τα στελέχη δεν αλλάζουν τις συνήθειες ύπνου τους λόγω της διαφοράς ώρας)
- **Genre of basic elements** (αναφέρεται στα διάφορα ήδη των ψηφιακών προϊόντων διαχωρίζοντάς τα βάση του μεγέθους ενός αρχείου ή της μορφής)
- **Control of basic elements** (επίπεδο ελέγχου που απολαμβάνουν οι χρήστες π.χ. ποιος μπορεί να απαντήσει, να μοιράσει, η πρόσβαση σε κάποιο περιεχόμενο απαιτεί κάποια άδεια ή γίνεται άνευ αυτής κ.ο.κ.)
- **Types of connections** (implicit vs explicit connection, eg e-mail vs twitter)
- **Retention of content** (για πόσο καιρό διατηρείται το μήνυμα π.χ. wikis το κρατούν για πολύ καιρό vs Voice IP το μεταφέρουν χωρίς να το αποθηκεύουν)

## 5.2 Τα βασικά μυστικά που πρέπει να γνωρίζουμε για τα “Social media”.

Βασικό χαρακτηριστικό που διέπει τα κοινωνικά μέσα είναι η ταχύτητα της αλλαγής. Αυτό που είναι επίκαιρο σήμερα μπορεί να είναι απαρχαιωμένο αύριο. Είναι πολύ σημαντικό λοιπόν για τις επιχειρήσεις να έχουν μια λίστα με «οδηγίες χρήσης» οι οποία θα τις βοηθήσει να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα από την χρήση των “social media”. (Andreas M. Kaplan et al, 2010)

1. Επέλεξε προσεκτικά ποια ή ποιες εφαρμογές πρόκειται να χρησιμοποιήσεις (καθώς υπάρχουν εκατομμύρια και συνεχώς νέες αναπτύσσονται), έχοντας πάντα στο κέντρο του ενδιαφέροντος σου το “target audience” στο οποίο στοχεύεις.

2. Επέλεξε αν θα χρησιμοποιήσεις υπάρχουσα εφαρμογή ή θα επενδύσεις στην δημιουργία μιας νέας εφαρμογής η οποία θα χρησιμοποιηθεί για να καλύψει τις μοναδικές ανάγκες της επιχείρησης.
3. Εφόσον επιλέξετε να χρησιμοποιείτε περισσότερα από ένα “Social media”, θα πρέπει να είναι εξασφαλισμένη η ευθυγράμμιση της δραστηριότητας στο εσωτερικό κάθε μέσου, γιατί αλλιώς το βασικό κέρδος που θα αποκομίσει η επιχείρηση θα είναι η δημιουργία σύγχυσης στις τάξεις των πελατών της.
4. Το ίδιο πράγμα θα πρέπει να ισχύει και ανάμεσα σε “social” και “traditional” media, π.χ. διαφήμιση στην τηλεόραση και video στο youtube.
5. Θα πρέπει η επιχείρηση να έχει κατανέμει αρμοδιότητες για την διαχείριση του περιεχομένου των κοινωνικών μέσων, καθώς και να εκδώσει κανονισμό για την χρήση των μέσων στον εργασιακό χώρο από τους εργαζομένους.
6. Να είσαι ενεργός και να μην μένεις στάσιμος(MΑΤΙΑΣ ΛΟΥΦΚΕΝΣ). Εφόσον επιθυμεί η επιχείρηση να δημιουργήσει σχέσεις με τους πελάτες της, θα πρέπει να πάρει πρωτοβουλίες. Άλλωστε τα “social media”, έχουν να κάνουν με την αλληλεπίδραση συνεπώς η επιχείρηση θα πρέπει να εξασφαλίσει πως το περιεχόμενο των μέσων είναι πάντα φρέσκο και πως κάθε επαφή με τον πελάτη είναι ειλικρινής.
7. Για να μπορέσει η επιχείρηση να τραβήξει το ενδιαφέρον των πελατών θα πρέπει να εξασφαλίσει πως αυτοί δεν θα βαριούνται κατά την επαφή μέσω των “social media”. Για τον λόγο αυτό οι πελάτες θα πρέπει να μελετηθούν καλά, να εντοπισθούν τα ενδιαφέροντά τους στα οποία η επιχείρηση οφείλει να επενδύσει για να χτίσει ισχυρές κοινωνικές σχέσεις.
8. Προτού ενεργοποιηθεί η προοπτική κάποιου μέσου η επιχείρηση οφείλει να ασχοληθεί με αυτό τους κανόνες και την ιστορία του, έτσι ώστε να κατορθώσει να προσφέρει στους πελάτες το βέλτιστο δυνατό περιβάλλον, π.χ. δεν θες να συμμετάσχεις σε ένα blog στο οποίο δεν μπορείς να κάνεις comment.
9. Δεν πρέπει να προσπαθήσεις να είσαι 100% επαγγελματίας. Μην δαπανήσεις μεγάλα ποσά για “design” και υψηλού επιπέδου πληκτρολόγηση απαντήσεων. Προσπάθησε να γίνεις ένα με τους πελάτες σου (γίνε ένα με το μείγμα) και μην φοβηθείς να κάνεις λάθη.
10. Τέλος είναι πολύ σημαντικό η σχέση που δημιουργείται από την χρήση των “social media”, να βασίζεται στην ειλικρίνεια. Δεν πρέπει να γίνεται προσπάθεια να ξεγελαστούν οι πελάτες π.χ. με την χρήση ψεύτικων λογαριασμών γιατί κάποια στιγμή αυτό θα αποκαλυφθεί επιφέροντας μεγάλες αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση.

Συμπερασματικά λοιπόν, μπορούμε να πούμε πως τα “social media”, έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν πολλά για την επιχειρησιακή δραστηριότητα, αρκεί να αντιμετωπιστούν με το σωστό “attitude”.

## **B Μέρος**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΕΡΡΑΚ



## Η έρευνα για την διεθνοποίηση των Ελληνικών επιχειρήσεων εν μέσω οικονομικής κρίσης

### Μεθοδολογία

Έχοντας παρουσιάσει στα κεφάλαια του πρώτου μέρους ένα από τα θέματα που απασχολεί τους θεωρητικούς του διεθνούς μάρκετινγκ το οποίο σχετίζεται με την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, με έμφαση στην επιλογή διεθνών αγορών και παράλληλη συνοπτική παρουσίαση των βασικών κανόνων για την χρήση των “social media”, ως εργαλείο διεθνοποίησης, ακολουθεί στο δεύτερο μέρος παρουσίαση και ανάλυση έρευνας η οποία έχει οργανωθεί στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας.

Βασικός στόχος της έρευνας, είναι η κατανόηση του τρόπου επιλογής διεθνών αγορών από τις Ελληνικές επιχειρήσεις καθώς και η αξιολόγηση του ρόλου των εξαγωγών και των social media, στην στρατηγική τους ιδιαίτερα κατά την περίοδο της οικονομικής ύφεσης που διανύει η χώρα.

Για την πραγματοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του οποίου έχει ελεγχθεί (Τσόγκας 2006).

Η οργάνωση της έρευνας έλαβε χώρα σε δύο επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο είχε να κάνει με την αναδιαμόρφωση του ερωτηματολογίου στις ανάγκες και τα θέματα που απασχόλησαν την πτυχιακή μου εργασία, ενώ το δεύτερο σχετιζόταν με την καταγραφή στοιχείων επικοινωνίας εξαγωγικών επιχειρήσεων οι οποίες θα μπορούσαν να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο.

Στα πλαίσια του πρώτου σκέλους προστέθηκαν νέες ερωτήσεις οι οποίες είχαν να κάνουν με την σημασία των social media για την διαδικασία διεθνοποίησης των Ελληνικών επιχειρήσεων, καθώς και με τον ρόλο που πιθανώς θα διαδραμάτιζε η εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων ως αντίδοτο στην οικονομική κρίση (οι ερωτήσεις θα παρουσιασθούν συνοπτικά στην συνέχεια του κεφαλαίου). Επίσης προστέθηκε μια ερώτηση η οποία αποσκοπούσε στην μέτρηση της ψυχικής απόστασης για τις 20 χώρες της έρευνας και είχε να κάνει με την ομοιότητα των χωρών ως προς την Ελλάδα.

Έχοντας ολοκληρώσει τις αλλαγές, σχεδίασα το ερωτηματολόγιο σε ηλεκτρονική μορφή στο πρόγραμμα “surveymonkey”.

Όσον αφορά το δεύτερο σκέλος, η έρευνα υπήρξε πολυεπίπεδη και η επικοινωνία με τις επιχειρήσεις συνεχής.

Δημιουργήθηκε βάση δεδομένων (σε excel) με τα στοιχεία επικοινωνίας 350 εξαγωγικών επιχειρήσεων, από την οποία και συγκεντρώθηκε δείγμα ευκολίας 70 επιχειρήσεων. Στην βάση αυτή καταγράφηκαν στοιχεία όπως: όνομα επιχείρησης, αριθμός τηλεφώνου και τηλεομοτύπου αυτής, στοιχεία στελέχους που ασχολείται με

τις εξαγωγές (τίτλος στην εταιρεία, ονοματεπώνυμο ηλεκτρονική διεύθυνση και/ ή προσωπικό τηλέφωνο).

Αρχικά, έγινε μια πρώτη επιλογή επιχειρήσεων από το “Greek export directory” 2010-2011, του “ Athens chamber of Commerce and Industry”. Έπειτα έγινε περαιτέρω επιλογή επιχειρήσεων από το διαδίκτυο.

Επικοινωνήσα τηλεφωνικά με τις 350 αυτές επιχειρήσεις γνωστοποιώντας τους την πρόθεση μου για την διεξαγωγή της εν λόγω έρευνας, προσδοκώντας την παραχώρηση προσωπικών e-mail των στελεχών, για την αποστολή των ερωτηματολογίων.

Έχοντας συλλέξει τα πλήρη στοιχεία που είχαν οριστεί ως απαιτούμενα για την έναρξη της έρευνας, προχώρησα στην αποστολή των ερωτηματολογίων.

Η αποστολή των ερωτηματολογίων έλαβε χώρα 4 φορές ακολουθώντας χρονοδιάγραμμα αποστολής που είχε συσταθεί κατά την διάρκεια της συλλογής των στοιχείων της βάσης δεδομένων.

Για την αποστολή, αρχικά αξιοποιήθηκε η δυνατότητα αποστολής πολλαπλών e-mail μέσω του surveymonkey, ωστόσο επειδή παρατηρήθηκαν προβλήματα στην λήψη του ερωτηματολογίου, έλαβε χώρα επαναποστολή μέσω του προσωπικού μου e-mail.

Παρ’όλα αυτά επειδή προβλήματα στην παραλαβή –αν και λίγα- συνέχισαν να υφίστανται, διενεργούνταν διαρκής τηλεφωνική επικοινωνία με τις επιχειρήσεις με σκοπό αφενός την επιβεβαίωση λήψης του ερωτηματολογίου και αφετέρου την υπενθύμιση του σκοπού της ταχυδρόμησης.

Εν τέλει κατόρθωσα να συλλέξω 70 ερωτηματολόγια και κατόπιν τούτου ξεκίνησα την καταγραφή των απαντήσεων στο πακέτο στατιστικής ανάλυσης SPSS και την ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Προτού παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας, αξίζει να παρουσιαστούν συνοπτικά οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν και η λογική που διέπει κάθε μία από αυτές, ακολουθώντας την δομή των κεφαλαίων που θα ακολουθήσουν:

Στο **πρώτο μέρος** της έρευνας αναπτύχθηκαν 5 ερωτήσεις οι οποίες αποσκοπούν στην κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων βάση του εξαγωγικού τους προσανατολισμού, η διατύπωση κάθε μίας από αυτές ήταν η ακόλουθη:

- Οι επιχειρήσεις του κλάδου σας, σε τι αριθμό ξένων αγορών δραστηριοποιούνται συνήθως;

Χρησιμοποιήθηκε κλίμακα 5 κατηγοριών «Πολύ μικρό», «Σχετικά μικρό», «Ούτε μικρό ούτε μεγάλο», «Σχετικά μεγάλο», «Πολύ μεγάλο».

- Για τις επιχειρήσεις του κλάδου σας, σε τι βαθμό είναι αναγκαία η δραστηριοποίηση σε ξένες αγορές;

Χρησιμοποιήθηκε κλίμακα 5 κατηγοριών «Πολύ μικρό», «Σχετικά μικρό», «Ούτε μικρό ούτε μεγάλο», «Σχετικά μεγάλο», «Πολύ μεγάλο».

- Η Επιχείρησή σας δραστηριοποιείται σε ξένες αγορές ...

Χρησιμοποιήθηκε κλίμακα 5 χρονικών κατηγοριών «τα τελευταία 2 χρόνια», «Από 3 έως 5 χρόνια», «Από 6 έως 10 χρόνια», «Από 10 έως 20 χρόνια», «Πάνω από 20 χρόνια».

- Η επιχείρησή σας αναπτύσσει τις πωλήσεις στο Εξωτερικό σε σχέση με την Ελλάδα;

Χρησιμοποιήθηκε κλίμακα 5 κατηγοριών: «με πολύ πιο αργούς ρυθμούς», «με λίγο πιο αργούς ρυθμούς», «με σχεδόν τους ίδιους ρυθμούς», «με λίγο πιο γρήγορους ρυθμούς», «με πολύ πιο γρήγορους ρυθμούς».

- Η επιχείρησή σας παρουσιάζει πωλήσεις στο εξωτερικό...

Χρησιμοποιήθηκε κλίμακα 3 κατηγοριών «Κατώτερες των στόχων σας», «Ανάλογες των στόχων σας», «Ανώτερες των στόχων σας».

Στο **δεύτερο μέρος** χρησιμοποιήθηκαν 2 ερωτήσεις για να μετρηθεί το μέγεθος των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα. Το μέγεθος των επιχειρήσεων μετρήθηκε με την εξέταση:

- του αριθμού των εργαζομένων

Χρησιμοποιήθηκε κλίμακα 6 κατηγοριών: «1-9», «10-24», «25-49», «50-99», «100-499», «500+»

- της αξίας των πωλήσεων

Χρησιμοποιήθηκε κλίμακα 7 κατηγοριών: «1-149000€», «150000-499000€», «500000-999000€», «1000000-2499000€», «2500000-4999000€», «5000000-9999000€», «10000000€ +»

Οι δύο αυτές μεταβλητές εξετάζουν σε ένα βαθμό τις δυνατότητες που έχει μια επιχείρηση (από την άποψη των πόρων) για την επέκταση των δραστηριοτήτων της μέσω εξαγωγών σε αγορές του εξωτερικού.

Το **τρίτο μέρος** αποσκοπεί στην διερεύνηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της εξαγωγικής δραστηριότητας των Ελληνικών επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα του τρίτου μέρους μπορούν να χρησιμοποιηθούν για περαιτέρω διερεύνηση του τρόπου αύξησης των εσόδων από ξένες αγορές ως ποσοστό του ετήσιου τζίρου.

Η αξιολόγηση της εξαγωγικής δραστηριότητας σε σχέση με την συνολική αξιολόγηση του αποτελέσματος της δραστηριοποίησης της επιχείρησης, μετράται με την χρήση των ακόλουθων δύο ερωτήσεων:

- Η επιχείρησή σας επιτυγχάνει έσοδα από ξένες αγορές ως ποσοστό του ετήσιου τζίρου...

Χρησιμοποιήθηκε κλίμακα 7 κατηγοριών: «έως 10%», «από 11% έως 20%», «από 21% έως 35%», «από 36%-50%», «από 51% έως 75%», «πάνω από 75%».

- Προσδιορίστε το αποτέλεσμα της δραστηριοποίησης της επιχείρησής σας

Χρησιμοποιήθηκε κλίμακα 7 κατηγοριών: «πολύ ζημιογόνο», «αρκετά ζημιογόνο», «λίγο ζημιογόνο», «ούτε ζημιογόνο-ούτε κερδοφόρο», «λίγο κερδοφόρο», «αρκετά κερδοφόρο», «πολύ κερδοφόρο».

Στόχος του **τέταρτου** μέρους είναι η εξέταση των εμπειριών των στελεχών των Ελληνικών επιχειρήσεων που ασχολούνται με τις εξαγωγές. Για την επίτευξη αυτού χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες ερωτήσεις:

- Πόσα χρόνια ασχολείστε με αγορές του εξωτερικού;

Χρησιμοποιήθηκε κλίμακα τεσσάρων κατηγοριών χρονικής εμπειρίας: 1-3 χρόνια, 4-5, 6-10 και 11 και περισσότερα

- Έχετε εργαστεί στο εξωτερικό;

Χρησιμοποιήθηκε διπολική κλίμακα «Ναι» «Όχι»

- Οι σπουδές σας είναι...

Χρησιμοποιήθηκε κλίμακα 3 κατηγοριών: «Γυμνάσιο/Λύκειο», «Πανεπιστήμιο/ΤΕΙ», «Μεταπτυχιακό».

- Έχετε σπουδάσει στο εξωτερικό

Χρησιμοποιήθηκε διπολική κλίμακα «Ναι» «Όχι»

- Οι σπουδές σας είναι θετικής κατεύθυνσης

Χρησιμοποιήθηκε διπολική κλίμακα «Ναι» «Όχι»

Στο **πέμπτο μέρος**, αξιολογούνται 20 χώρες με την χρήση των κάτωθι μεταβλητών:

- Αντιλαμβανόμενη ομοιότητα της Ελλάδας με συγκεκριμένες γειτονικές γεωγραφικές περιοχές.

Η μέτρηση γίνεται με την χρήση 5βάθμιας κλίμακας με άκρα «πολύ χαμηλή ομοιότητα»- «πολύ υψηλή ομοιότητα».

- Αντιλαμβανόμενη οικειότητα του στελέχους εξαγωγών με τις 20 χώρες της μελέτης.

Η μέτρηση γίνεται με την χρήση 5βάθμιας κλίμακας με άκρα «μικρή οικειότητα»- «μεγάλη οικειότητα»

Η αξιολόγηση που λαμβάνει χώρα σε αυτό το μέρος, έχει να κάνει σε έναν βαθμό με την ψυχική απόσταση η οποία διαμορφώνεται από την κουλτούρα τις απόψεις κτλ του στελέχους εξαγωγών η οποία μπορεί να συγκριθεί με την πραγματική απόσταση ανάμεσα στις χώρες.

Πέραν της αξιολόγησης των χωρών υπό το πρίσμα της ψυχικής απόστασης, κρίθηκε σκόπιμη και η αξιολόγηση αυτών με την χρήση μιας σύνθετης μεταβλητής η οποία ενέχει επιχειρηματικό χαρακτήρα. Η νέα αυτή μεταβλητή υπολογίζεται στο **έκτο μέρος** της ανάλυσης ως εξής: αφαιρούμε από την επιχειρηματική ελκυστικότητα μιας χώρας τον επιχειρηματικό κίνδυνο και έχουμε την πραγματική επιχειρηματική αξιολόγηση της χώρας.

Η διαδικασία αυτή λαμβάνει χώρα αποσκοπώντας στην ιεράρχηση των 20 χωρών που έχουν χρησιμοποιηθεί στην έρευνα ως προς την συνολική-πραγματική τους αξιολόγηση, με μέτρο ιεράρχησης την μέση τιμή κάθε χώρας.

Οι ερωτήσεις από τις οποίες προέκυψε η νέα μεταβλητή είναι οι ακόλουθες:

- αξιολογείτε κάθε μια από τις 20 χώρες που ακολουθούν σύμφωνα με την επιχειρηματική τους ελκυστικότητα

Η μέτρηση γίνεται με την χρήση 5βάθμιας κλίμακας με άκρα «μικρή ελκυστικότητα»- «μεγάλη ελκυστικότητα»

- αξιολογείτε τις 20 χώρες που ακολουθούν σύμφωνα με τον βαθμό επιχειρηματικού κινδύνου που αντιπροσωπεύουν

Η μέτρηση γίνεται με την χρήση 5βάθμιας κλίμακας με άκρα «χαμηλός κίνδυνος»- «υψηλός κίνδυνος»

Στο **έβδομο μέρος** εξετάζεται η σημασία των social media για τις εξαγωγικές επιχειρήσεις, καθώς όπως προέκυψε από την ημερίδα με τίτλο “links and likes but no desires”, η οποία διοργανώθηκε από την Ελληνική ακαδημία μάρκετινγκ (ΕΛΑΜ) στα πλαίσια του money show 2011, ζούμε στην εποχή της επικοινωνίας όπου τα

“social media” διαδραματίζουν σημαίνοντα ρόλο στην διεθνοποίηση των επιχειρήσεων.

Τα social media, δεν χρησιμοποιούνται μόνο ως τμήμα του μίγματος προβολής αλλά και ως πηγές πληροφοριών τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει για να επιλέξει αγορές του εξωτερικού ή να δεχτεί παραγγελίες από το εξωτερικό και σιγά σιγά να δραστηριοποιηθεί στις χώρες από τις οποίες δέχεται τις παραγγελίες.

Για να μετρήσω το βαθμό αξιοποίησης των social media από τις επιχειρήσεις χρησιμοποίησα τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε τα social media ως μέσο διεθνοποίησης της επιχείρησής σας;

Η μέτρηση γίνεται με την χρήση επταβάθμιας κλίμακας με άκρα «Καθόλου» & «Πάρα πολύ»

- Τα Social media μπορούν να βοηθήσουν μια μικρομεσαία επιχείρηση να διεθνοποιηθεί...

Η μέτρηση γίνεται με την χρήση κλίμακας Likert με διαβάθμιση 5 σημείων: «διαφωνώ απόλυτα», «διαφωνώ», «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ», «συμφωνώ», «συμφωνώ απόλυτα».

- Η αναζήτηση εμπορικών εταιρών στις ξένες αγορές διευκολύνεται πολύ με την χρήση των social media...

Η μέτρηση γίνεται με την χρήση κλίμακας Likert

- Το web και τα social media φέρνουν πιο κοντά τις επιχειρήσεις σε ξένες αγορές.

Η μέτρηση γίνεται με την χρήση κλίμακας Likert

Στο **όγδοο μέρος** αποφασίστηκε να ομαδοποιήσουμε τις 20 χώρες σε τέσσερις γενικές κατηγορίες, όπως αυτές προκύπτουν από τα σημεία του ορίζοντα με κέντρο την Ελλάδα. Αυτό γίνεται καθώς πέραν της αξιολόγησης συγκεκριμένων χωρών επιθυμούμε να εξετάσουμε προς τα πού προσανατολίζονται οι Έλληνες εξαγωγείς (βορρά, ανατολή, νότο και δύση), χρησιμοποιώντας τις ακόλουθες μεταβλητές:

- **Ελκυστικότητα χώρας.** Χρήση 5βάθμιας κλίμακας με άκρα «μικρή ελκυστικότητα» & «μεγάλη ελκυστικότητα»
- **Κίνδυνος χώρας.** Χρήση 5βάθμιας κλίμακας με άκρα «χαμηλός κίνδυνος» & «υψηλός κίνδυνος»
- **Οικειότητα που αισθάνεται το στέλεχος εξαγωγών για την χώρα.** Χρήση 5βάθμιας κλίμακας με άκρα «μικρή οικειότητα» & «μεγάλη οικειότητα».
- **Όγκος συναλλαγών με την κάθε χώρα.** Χρήση 5βάθμιας κλίμακας με άκρα «μηδενικός όγκος συναλλαγών» & «σημαντικός όγκος συναλλαγών»

- **Ομοιότητα χώρας με Ελλάδα.** Χρήση 5βάθμιας κλίμακας με άκρα «μικρή ομοιότητα» & «μεγάλη ομοιότητα»

Στο **ένατο μέρος**, έχοντας διαβάσει πολλές συνεντεύξεις προσώπων που ασχολούνται με την δημόσια ζωή, προσώπων που ασχολούνται με τις επιχειρήσεις της Ελλάδας και έχοντας μελετήσει και παρουσιάσει τις απόψεις πολλών θεωρητικών του διεθνούς μάρκετινγκ και των οικονομικών για την σημασία των εξαγωγών για μια οικονομία, εξετάσαμε τον βαθμό που τα στελέχη των Ελληνικών επιχειρήσεων αντιλαμβάνονται την προοπτική της διεθνοποίησης ως όχημα για την έξοδο από την ύφεση και την κρίση.

Η μέτρηση έγινε με την χρήση των ακόλουθων ερωτήσεων:

- Η σημερινή κρίση κατέστησε ελκυστικότερη την αναζήτηση ξένων αγορών.

Η μέτρηση έγινε με την χρήση κλίμακας Likert.

- Η μόνη διέξοδος των Ελληνικών επιχειρήσεων από την κρίση είναι η διεθνοποίηση.

Η μέτρηση έγινε με την χρήση κλίμακας Likert.

Τέλος στο **δέκατο μέρος**, χρησιμοποιήθηκε η “stepwise” μέθοδος για την ανάδειξη γραμμικών υποδειγμάτων τα οποία σε ένα βαθμό μπορούν να εξηγήσουν την πορεία του όγκου των συναλλαγών (εξαρτημένη μεταβλητή) σε χώρες του εξωτερικού. Η μέθοδος αυτή έλαβε χώρα τέσσερις φορές, όσα και τα σημεία του ορίζοντα, με σκοπό την επεξήγηση του όγκου συναλλαγών, για **βορρά, νότο, δύση και ανατολή**.

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες αρχικά εισήχθησαν προς περαιτέρω διερεύνηση, ήταν:

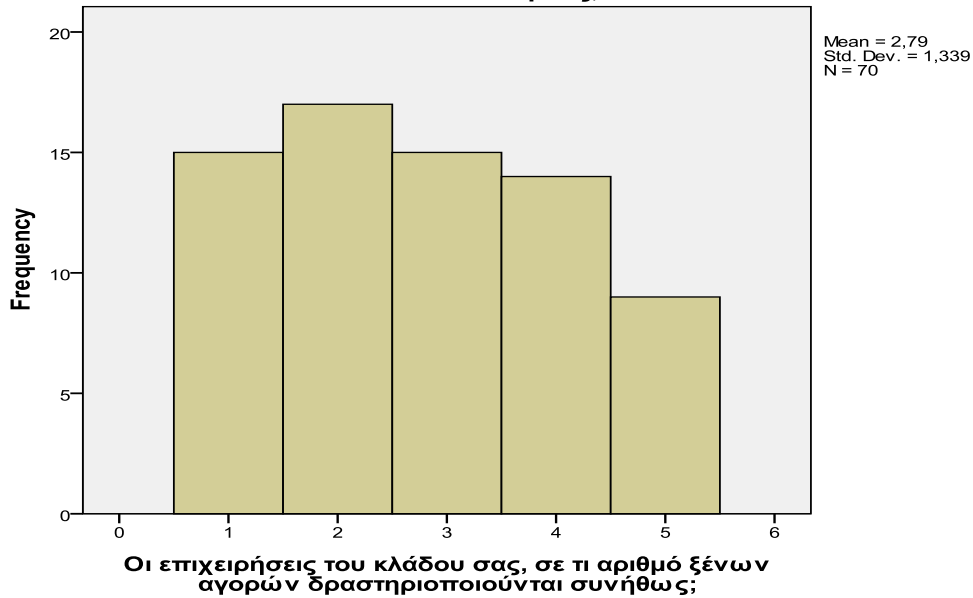
- Βαθμός ομοιότητας
- Οικειότητα χώρας
- Επιχειρηματικός κίνδυνος
- Επιχειρηματική ελκυστικότητα

Η μορφή των γραμμικών υποδειγμάτων θα είναι η ακόλουθη:

## Πρώτο μέρος: ο κλάδος και η επιχείρηση:

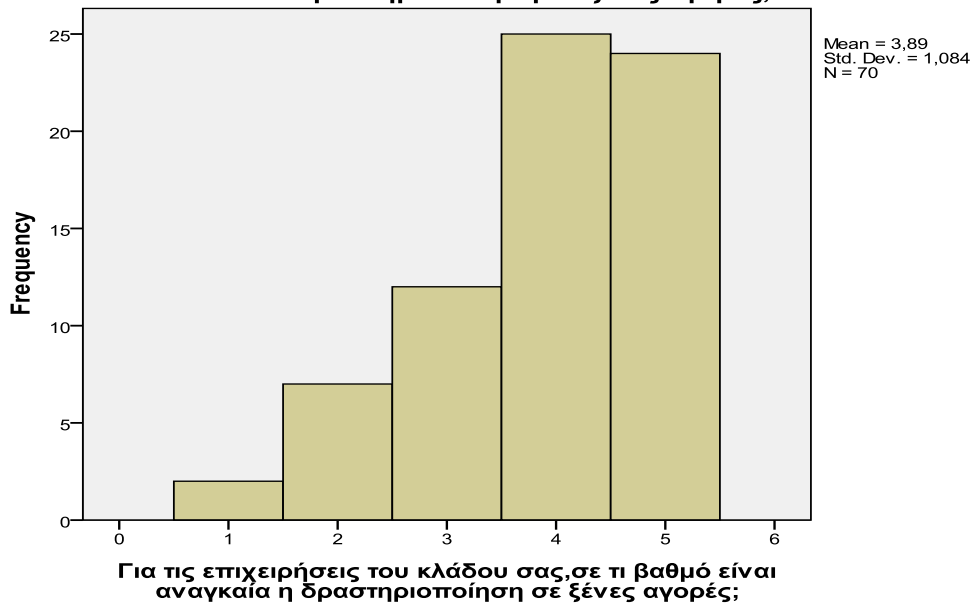
Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα SPSS και πιο συγκεκριμένα η ανάλυση "frequencies" (μονομεταβλητή περιγραφική ανάλυση). Τα αποτελέσματα για το πρώτο σετ ερωτήσεων ήταν τα ακόλουθα:

**Οι επιχειρήσεις του κλάδου σας, σε τι αριθμό ξένων αγορών δραστηριοποιούνται συνήθως;**



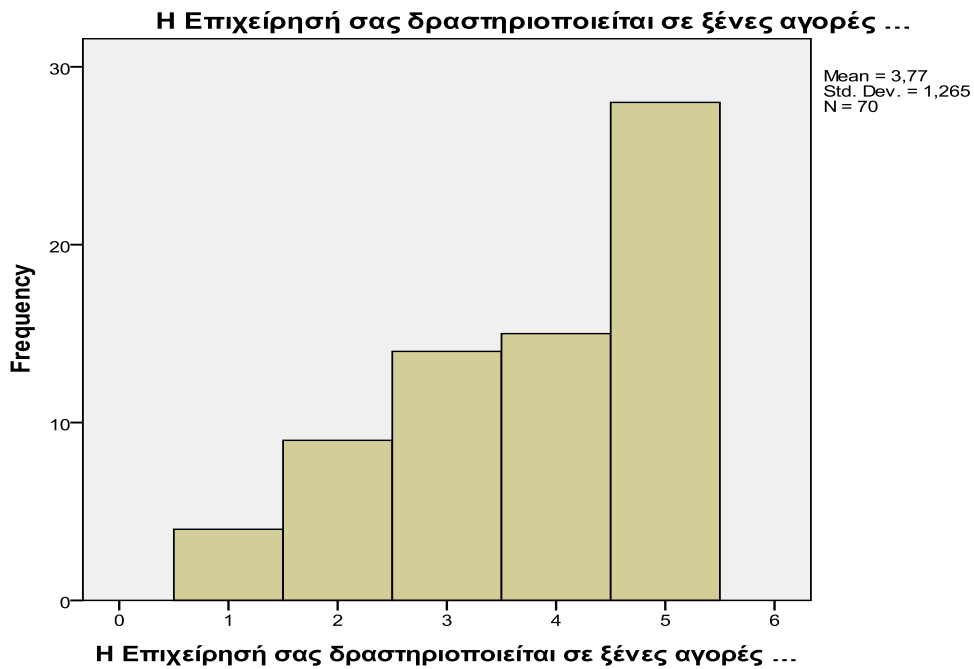
Όπως φαίνεται στο ιστόγραμμα, υπάρχει υψηλό εύρος απαντήσεων, πράγμα το οποίο σημαίνει πως η δραστηριοποίηση σε ξένες αγορές ποικίλει ανά κλάδο από πολύ μικρή δραστηριοποίηση έως πολύ μεγάλη.

**Για τις επιχειρήσεις του κλάδου σας, σε τι βαθμό είναι αναγκαία η δραστηριοποίηση σε ξένες αγορές;**



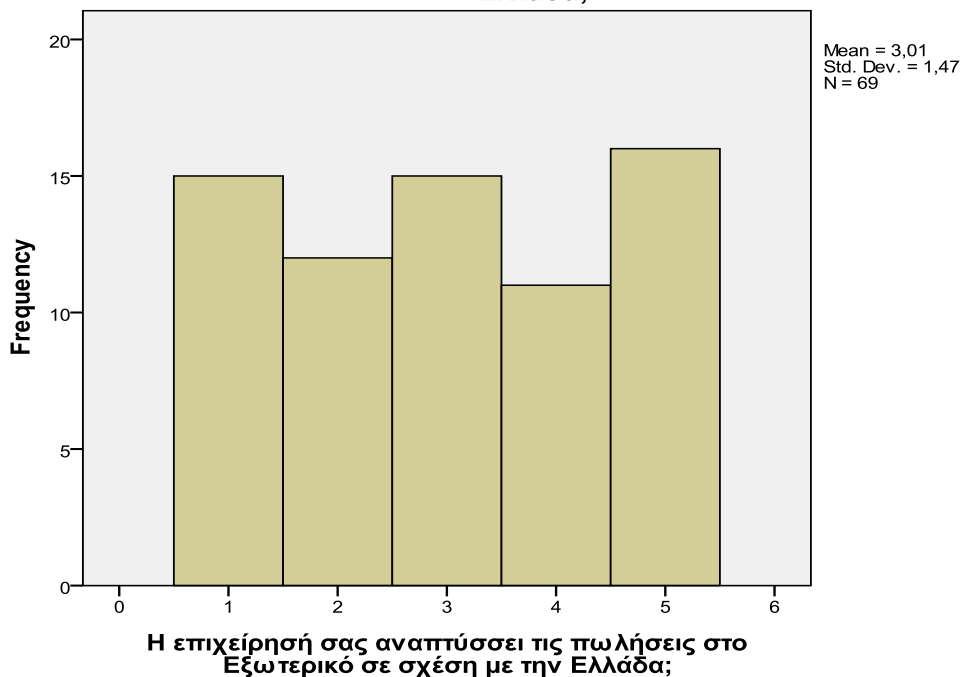


Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων απάντησε πως η δραστηριοποίηση σε ξένες αγορές κρίνεται από σχετικά έως πολύ αναγκαία.



Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δραστηριοποιούνται σε ξένες αγορές σε χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των έξι ετών ενώ μόλις ένα μικρό ποσοστό μπορεί να χαρακτηριστεί ως “νέος εξαγωγέας”

**Η επιχείρησή σας αναπτύσσει τις πωλήσεις στο Εξωτερικό σε σχέση με την Ελλάδα;**



Υπάρχει μεγάλη διασπορά στην συγκεκριμένη ερώτηση. Το 39% έχει απαντήσει πως η επιχείρησή αναπτύσσει πωλήσεις στο εξωτερικό με χαμηλότερους ρυθμούς απ ότι στην Ελλάδα, 21% αναπτύσσει πωλήσεις στο εξωτερικό και την Ελλάδα με σχεδόν τους ίδιους ρυθμούς, ενώ 40% αναπτύσσει πωλήσεις στο εξωτερικό με ταχύτερους ρυθμούς απ ότι στην Ελλάδα.



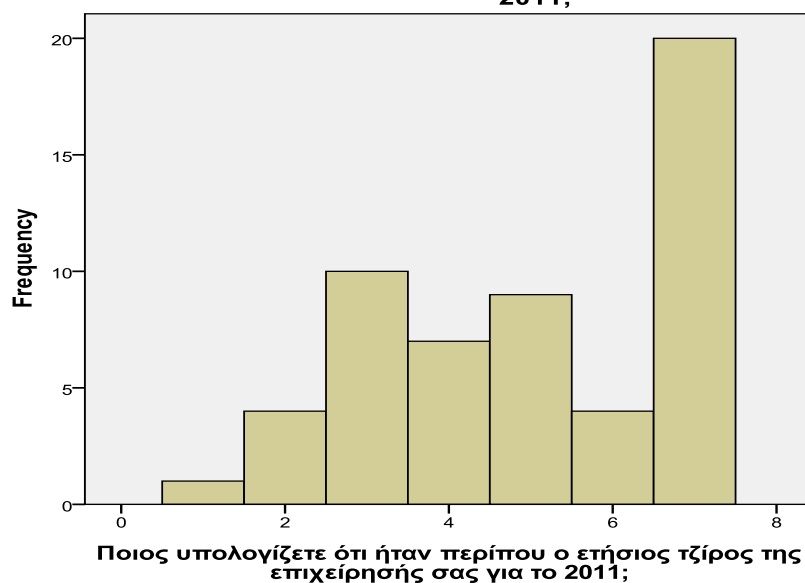
Μόνο το 54,3% του δείγματος απάντησε πως οι πωλήσεις στο εξωτερικό αναλογούν στους τιθέμενους στόχους ενώ αντίθετα το 38,6% θεωρεί τις πωλήσεις χαμηλότερες των στόχων και τέλος μόνο ένα 5,7% θεωρεί τις πωλήσεις ανώτερες των στόχων.

## Δεύτερο μέρος: Το μέγεθος των επιχειρήσεων



Το 58,9% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων απασχολεί έως και 49 άτομα ενώ το υπόλοιπο 41,1% απασχολεί άνω των 50 εργαζομένων.

Ποιος υπολογίζετε ότι ήταν περίπου ο ετήσιος τζίρος της επιχείρησής σας για το 2011;

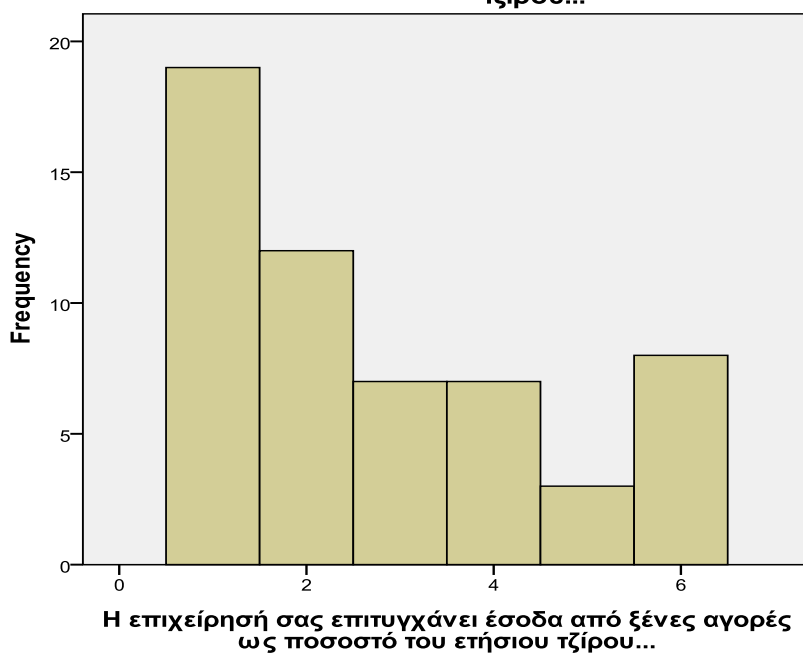


Το 1,8 % των επιχειρήσεων απάντησε πως ο ετήσιος τζίρος κυμαίνεται έως 149.000€, το 7,3% απάντησε πως ο ετήσιος τζίρος κυμαίνεται από 150.000€ έως 499.000€, το 18,2% απάντησε πως ο ετήσιος τζίρος κυμαίνεται από 500.000€ έως 999.000€, το 12,7% απάντησε πως ο ετήσιος τζίρος κυμαίνεται από 1.000.000€ έως 2.499.000€, το 16,4% απάντησε πως ο ετήσιος τζίρος κυμαίνεται από 2.500.000€ έως 4.999.000€, το 7,3% απάντησε πως ο ετήσιος τζίρος κυμαίνεται από 5.000.000€ έως 9.999.000, ενώ

τέλος το 36,4% απάντησε πως ο ετήσιος τζίρος κυμαίνεται σε ποσά άνω των 10.000.000€

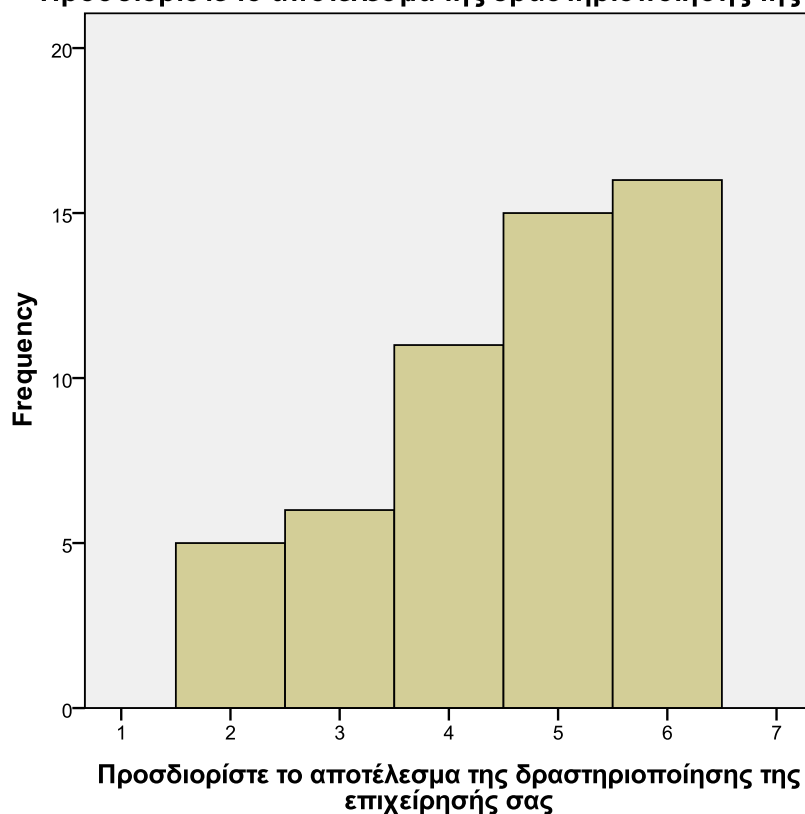
### Τρίτο μέρος: Αξιολόγηση εξαγωγικής δραστηριότητας

**Η επιχείρησή σας επιτυγχάνει έσοδα από ξένες αγορές ως ποσοστό του ετήσιου τζίρου...**



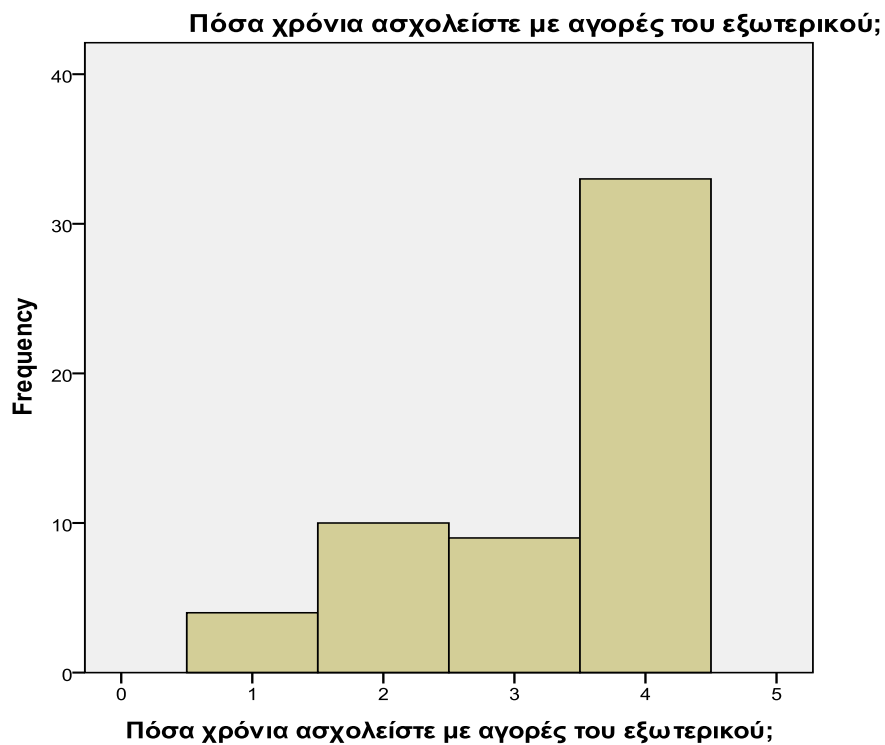
Το 33,9% του δείγματος απάντησε πως έως 10% του ετήσιου τζίρου της επιχείρησης προέρχεται από έσοδα από ξένες αγορές, το 21,4% απάντησε πως από 11% έως 20% του ετήσιου τζίρου της επιχείρησης προέρχεται από έσοδα από ξένες αγορές, το 12,5% απάντησε πως από 21% έως 35% του ετήσιου τζίρου της επιχείρησης προέρχεται από έσοδα από ξένες αγορές, το 12,5% απάντησε πως από 36% έως 50% του ετήσιου τζίρου της επιχείρησης προέρχεται από έσοδα από ξένες αγορές, το 5,4% απάντησε πως από 51% έως 75% του ετήσιου τζίρου της επιχείρησης προέρχεται από έσοδα από ξένες αγορές, ενώ τέλος το 14,3% απάντησε πως άνω του 75% του ετήσιου τζίρου της επιχείρησης προέρχεται από έσοδα από ξένες αγορές.

### Προσδιορίστε το αποτέλεσμα της δραστηριοποίησης της επιχείρησής σας

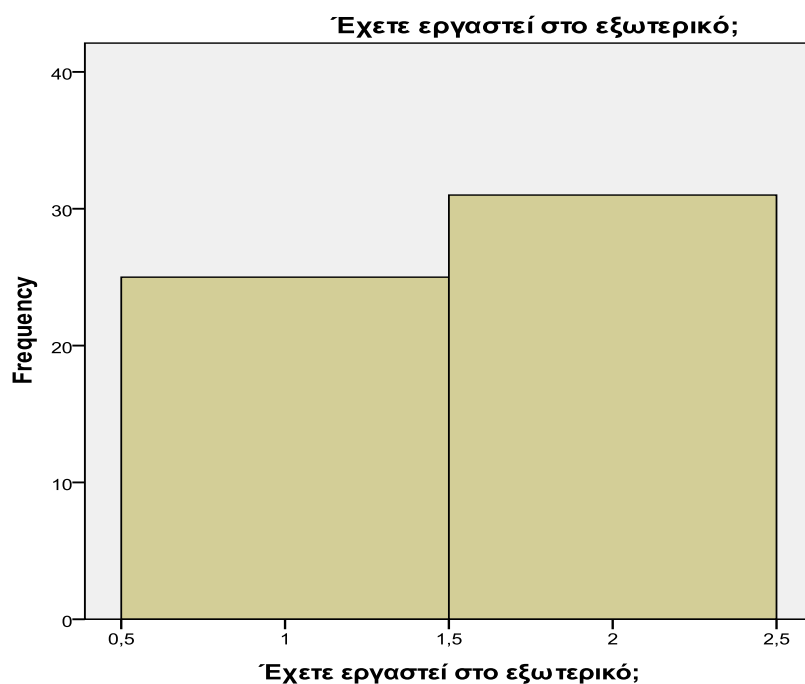


Καμία επιχείρηση δεν χαρακτήρισε το αποτέλεσμα της δραστηριοποίησης ως πολύ ζημιογόνο, 9,4% χαρακτήρισε το αποτέλεσμα αρκετά ζημιογόνο, το 11,3% Λίγο ζημιογόνο, το 20,8% χαρακτήρισε το αποτέλεσμα της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης ούτε ζημιογόνο ούτε κερδοφόρο, το 28,3% το χαρακτήρισε λίγο κερδοφόρο, ενώ τέλος το 30,2% το χαρακτήρισε αρκετά κερδοφόρο. Αξίζει να σημειωθεί πως καμία επιχείρηση δεν χαρακτήρισε την επιχειρηματική της δραστηριότητα πολύ κερδοφόρα.

## Τέταρτο μέρος: Εμπειρίες στελέχους



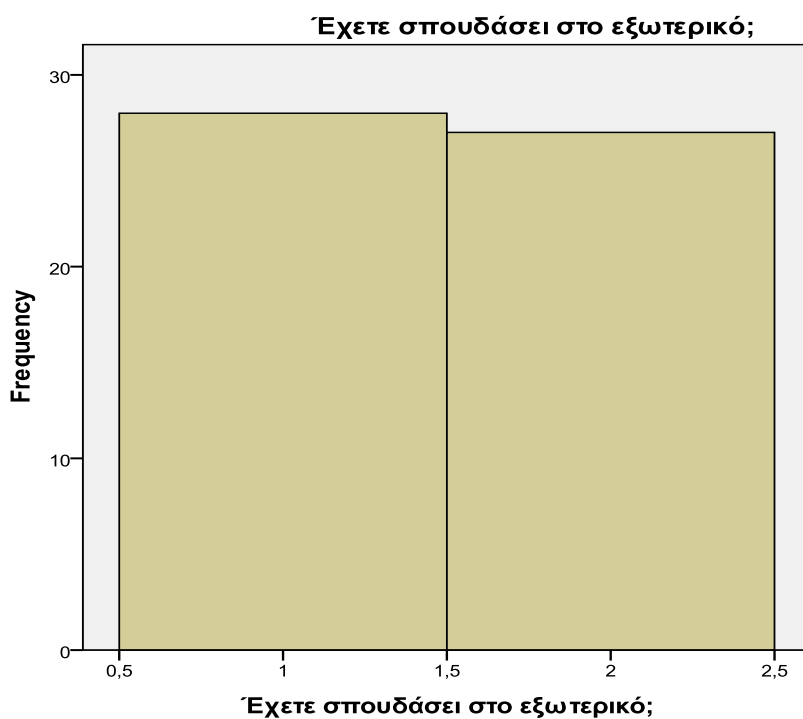
Η πλειοψηφία (58,9%) του δείγματος απήντησε πώς ασχολείται με αγορές του εξωτερικού 6 έως 10 χρόνια, ενώ το υπόλοιπο 41,1% ασχολείται από 1 έως 5 έτη με αγορές του εξωτερικού.



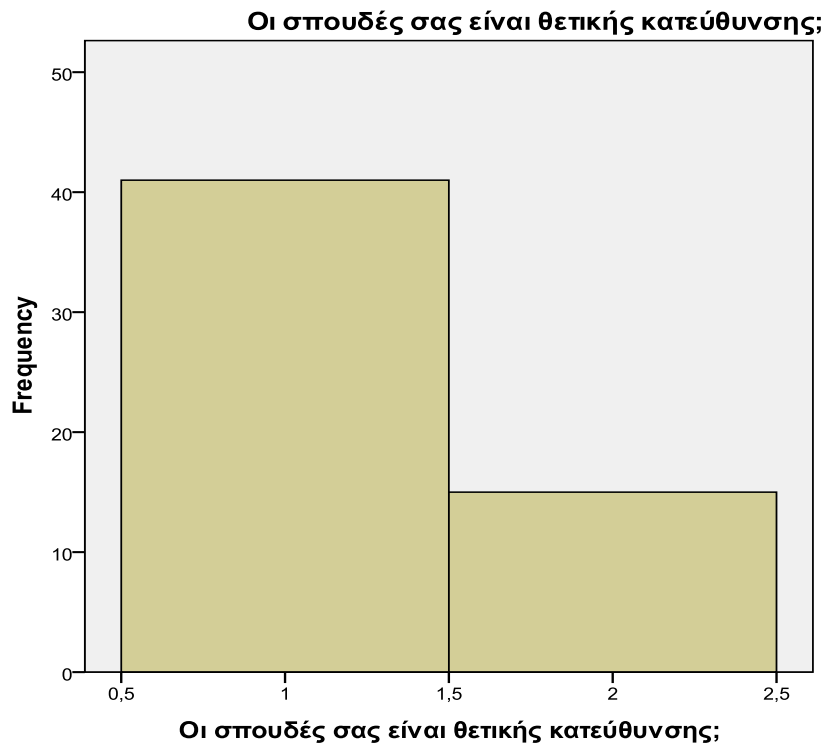
Το 44,6% του δείγματος έχει εργαστεί στο εξωτερικό ενώ το υπόλοιπο 55,4% όχι.



Οι σπουδές των στελεχών του δείγματος είναι Γυμνασίου-Λυκείου κατά 1,8%, ΤΕΙ/ Πανεπιστημίου κατά 46,4% και τέλος Μεταπτυχιακού επιπέδου κατά 51,8%.



Το 50,9% των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα έχει σπουδάσει στο εξωτερικό ενώ το υπόλοιπο 49,1% όχι.

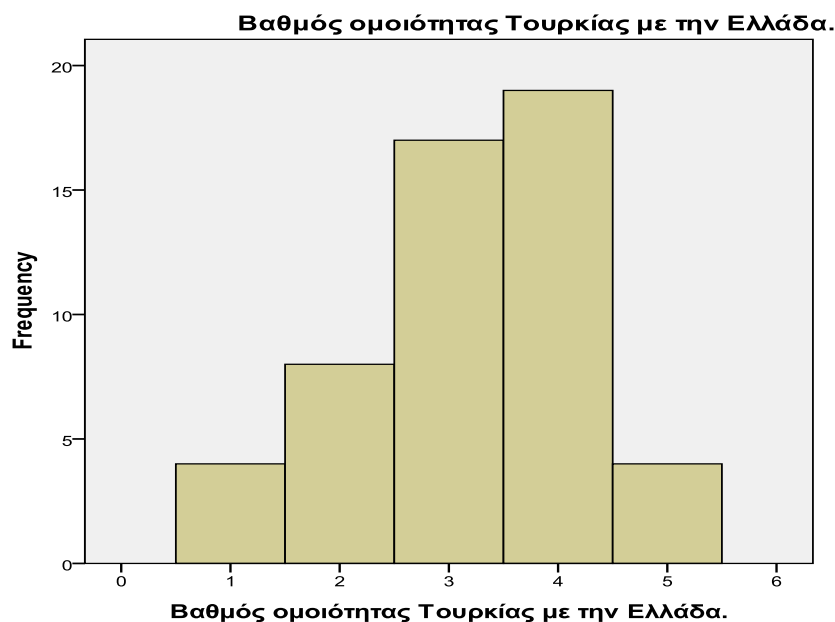


Το 73,2% του δείγματος έχει σπουδές θετικής κατεύθυνσης ενώ το υπόλοιπο 26,8% όχι.



## Πέμπτο μέρος: Αξιολόγηση χωρών με όρους ψυχικής απόστασης

### Τουρκία



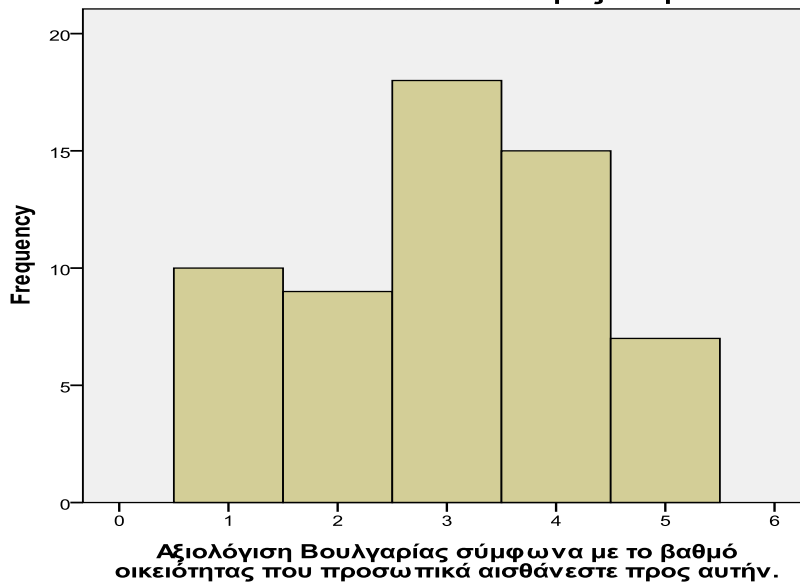
Το 23,1% του δείγματος εντόπισε χαμηλή ομοιότητα Τουρκίας & Ελλάδας, το 32,7% κινήθηκε σε ουδέτερα επίπεδα, ενώ το υπόλοιπο 44,2% θεωρεί πως οι δύο χώρες είναι αρκετά όμοιες.



Σύμφωνα με το ιστόγραμμα, 31.1% του δείγματος αισθάνεται την Τουρκία όχι και τόσο οικεία χώρα, 19,7% του δείγματος είναι ουδέτερο ως προς την οικειότητα που αισθάνεται, ενώ το υπόλοιπο 49,2% αισθάνεται σχετικά μεγάλη/μεγάλη οικειότητα ως προς την χώρα αυτή.

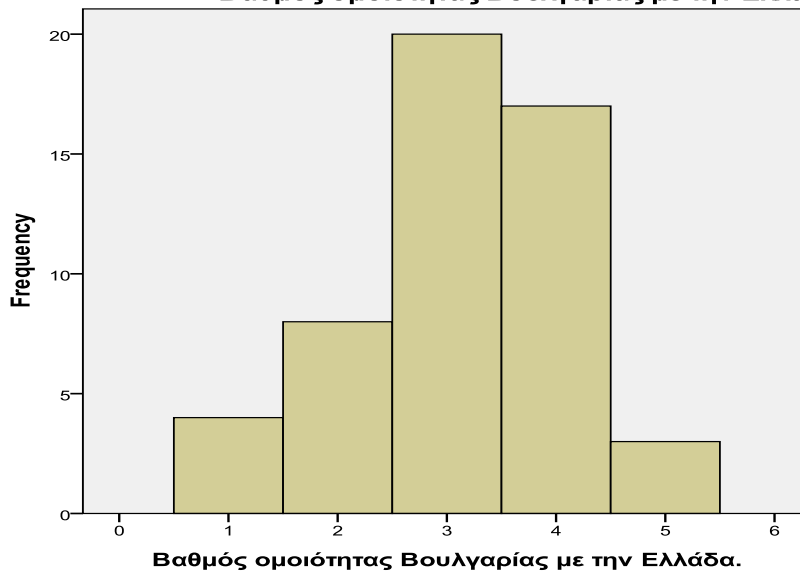
## Βουλγαρία

**Αξιολόγηση Βουλγαρίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**



Σύμφωνα με το ιστόγραμμα, 32,2% του δείγματος αισθάνεται την Βουλγαρία όχι και τόσο οικεία χώρα, 30,5% του δείγματος είναι ουδέτερο ως προς την οικειότητα που αισθάνεται, ενώ το υπόλοιπο 37,3% αισθάνεται σχετικά μεγάλη/μεγάλη οικειότητα ως προς την χώρα αυτή.

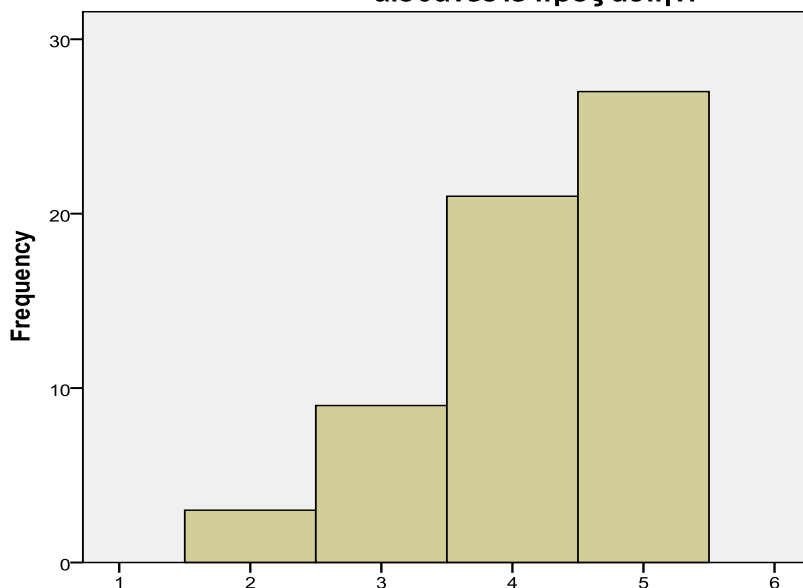
**Βαθμός ομοιότητας Βουλγαρίας με την Ελλάδα.**



Το 23,1% του δείγματος εντόπισε χαμηλή ομοιότητα Βουλγαρίας& Ελλάδας, το 38,5% κινήθηκε σε ουδέτερα επίπεδα, ενώ το υπόλοιπο 38,5% θεωρεί πως οι δύο χώρες είναι αρκετά όμοιες.

## Ιταλία

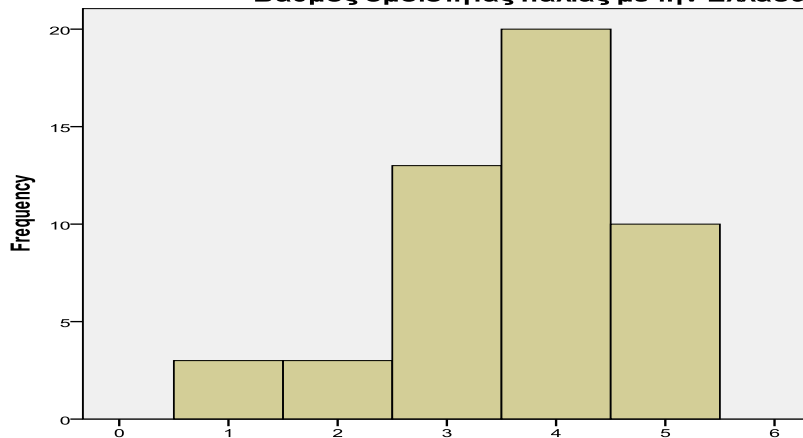
**Αξιολόγηση Ιταλίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**



**Αξιολόγηση Ιταλίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**

Σύμφωνα με το ιστόγραμμα, μόλις 5% του δείγματος αισθάνεται την Ιταλία όχι και τόσο οικεία χώρα, 15% του δείγματος είναι ουδέτερο ως προς την οικειότητα που αισθάνεται, ενώ το υπόλοιπο 80% αισθάνεται σχετικά μεγάλη/μεγάλη οικειότητα ως προς την χώρα αυτή.

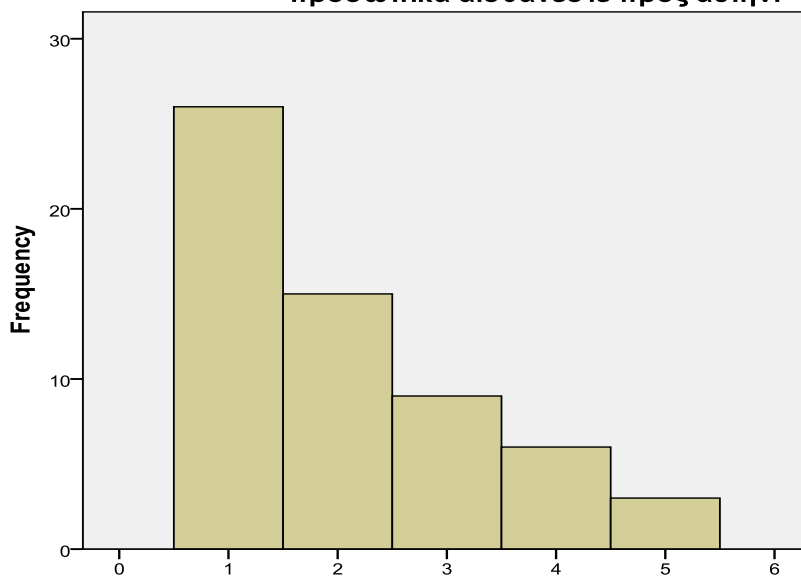
**Βαθμός ομοιότητας Ιταλίας με την Ελλάδα.**



Το 12,2% του δείγματος εντόπισε χαμηλή ομοιότητα Ιταλίας & Ελλάδας, το 26,5% κινήθηκε σε ουδέτερα επίπεδα, ενώ το υπόλοιπο 61,2% θεωρεί πως οι δύο χώρες είναι αρκετά όμοιες.

## Σαουδική Αραβία

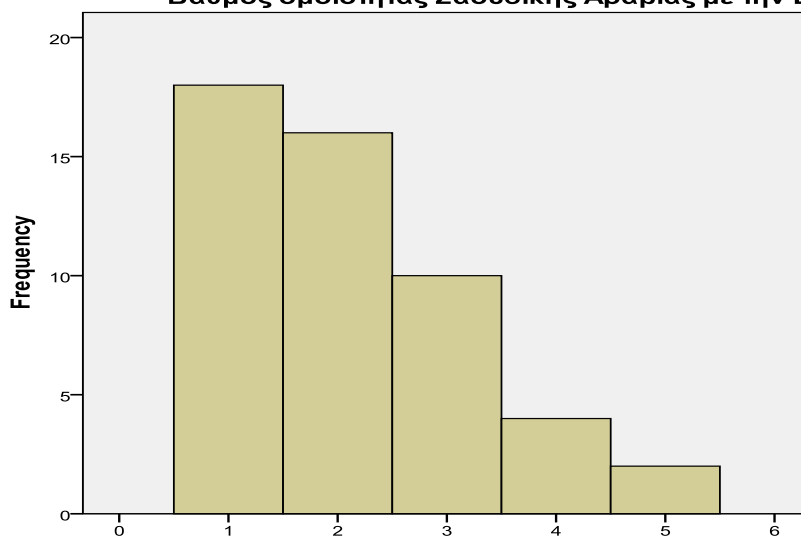
**Αξιολόγηση Σαουδικής Αραβίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**



**Αξιολόγηση Σαουδικής Αραβίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**

Σύμφωνα με το ιστόγραμμα, 69,5% του δείγματος αισθάνεται την Σαουδική Αραβία όχι και τόσο οικεία χώρα, 15,3% του δείγματος είναι ουδέτερο ως προς την οικειότητα που αισθάνεται, ενώ το υπόλοιπο 15,3% αισθάνεται σχετικά μεγάλη/μεγάλη οικειότητα ως προς την χώρα αυτή.

**Βαθμός ομοιότητας Σαουδικής Αραβίας με την Ελλάδα.**

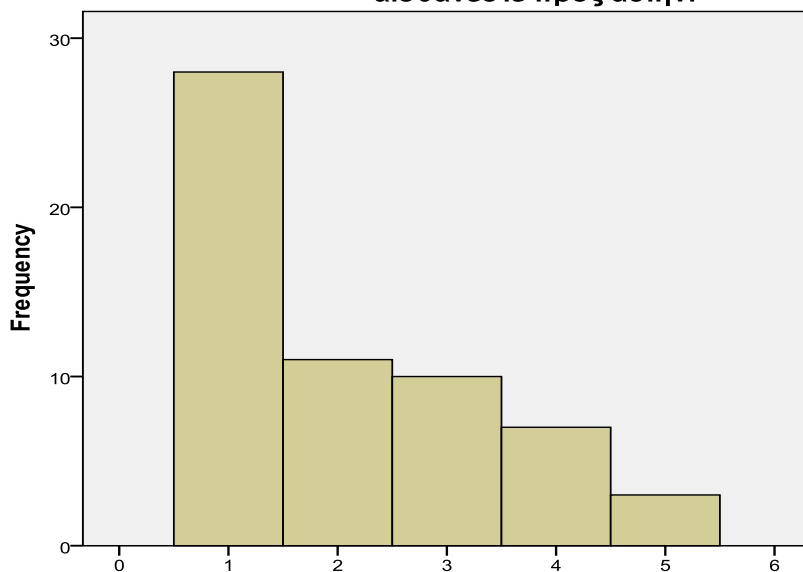


**Βαθμός ομοιότητας Σαουδικής Αραβίας με την Ελλάδα.**

Το 68% του δείγματος εντόπισε χαμηλή ομοιότητα Σ. Αραβίας & Ελλάδας, το 20% κινήθηκε σε ουδέτερα επίπεδα, ενώ το υπόλοιπο 12% θεωρεί πως οι δύο χώρες είναι αρκετά όμοιες.

## Αίγυπτος

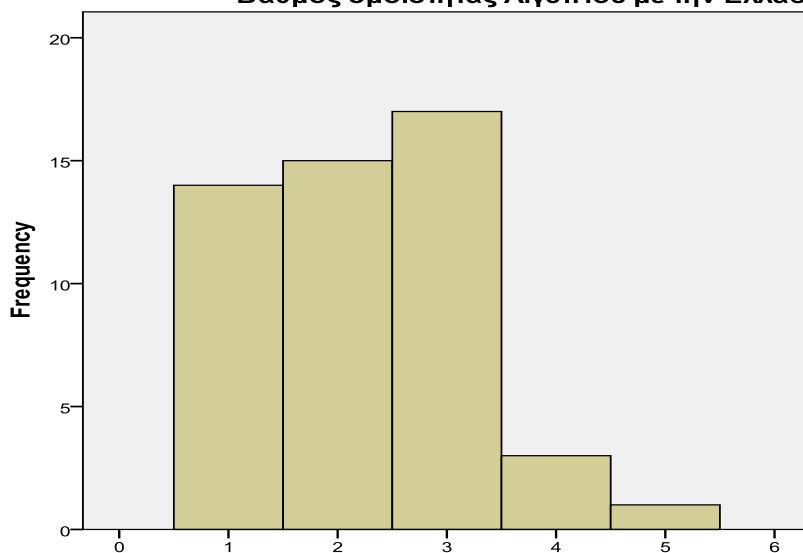
**Αξιολόγηση Αιγύπτου σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**



**Αξιολόγηση Αιγύπτου σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**

Σύμφωνα με το ιστόγραμμα, 66,1% του δείγματος αισθάνεται την Αίγυπτο όχι και τόσο οικεία χώρα, 16,9% του δείγματος είναι ουδέτερο ως προς την οικειότητα που αισθάνεται, ενώ το υπόλοιπο 17% αισθάνεται σχετικά μεγάλη/μεγάλη οικειότητα ως προς την χώρα αυτή.

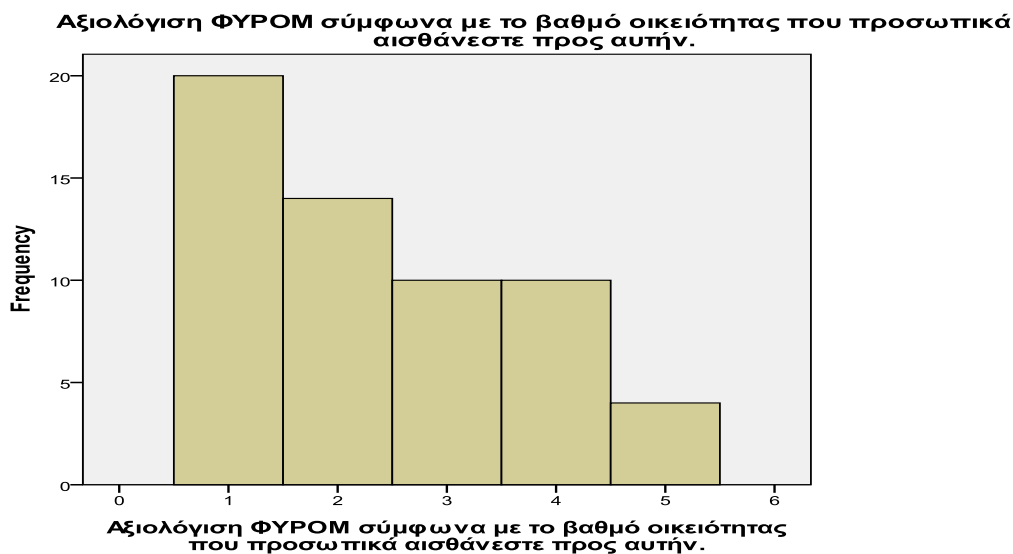
**Βαθμός ομοιότητας Αιγύπτου με την Ελλάδα.**



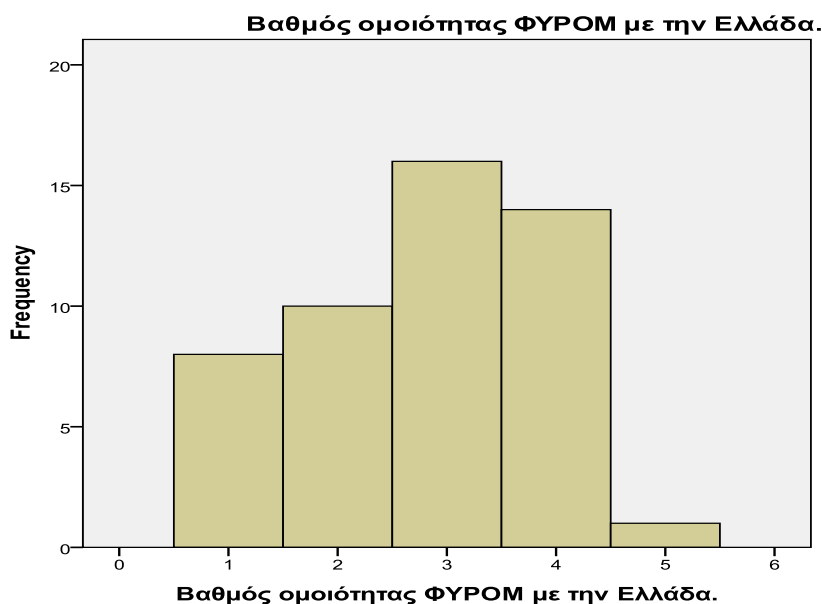
**Βαθμός ομοιότητας Αιγύπτου με την Ελλάδα.**

Μόνο το 8% του δείγματος εντόπισε σημαντικές ομοιότητες Ελλάδας και Αιγύπτου σε αντίθεση με το 58% που εντόπισε χαμηλή ομοιότητα. Το υπόλοιπο 34% βρίσκεται στην μέση της κλίμακας εντοπίζοντας μάλλον ούτε σημαντικές ομοιότητες αλλά ούτε και σημαντικές διαφορές.

## ΦΥΡΟΜ



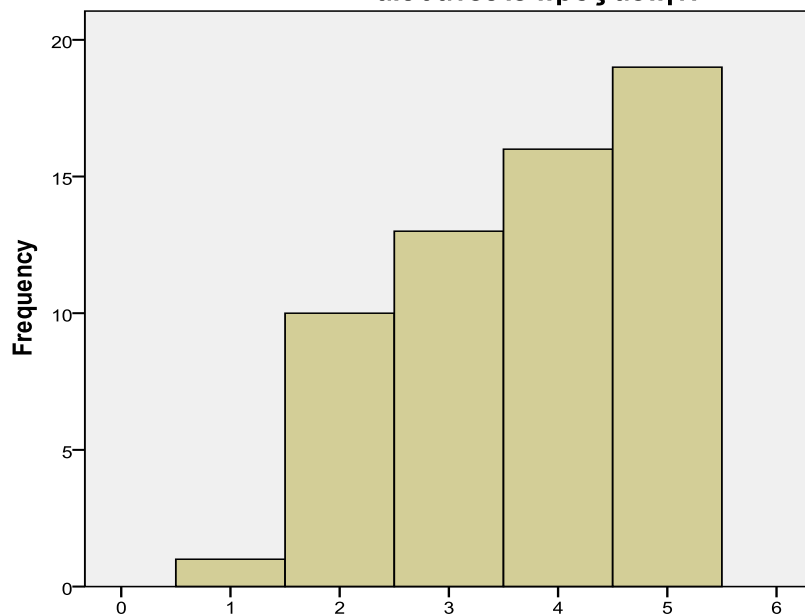
Σύμφωνα με το ιστόγραμμα, 58,6% του δείγματος αισθάνεται την ΦΥΡΟΜ όχι και τόσο οικεία χώρα, 17,2% του δείγματος είναι ουδέτερο ως προς την οικειότητα που αισθάνεται, ενώ το υπόλοιπο 24,1% αισθάνεται σχετικά μεγάλη/μεγάλη οικειότητα ως προς την χώρα αυτή.



Το 36,7% του δείγματος εντόπισε χαμηλή ομοιότητα ΦΥΡΟΜ & Ελλάδας, το 32,7% κινήθηκε σε ουδέτερα επίπεδα, ενώ το υπόλοιπο 30,6% θεωρεί πως οι δύο χώρες είναι αρκετά όμοιες.

## Ισπανία

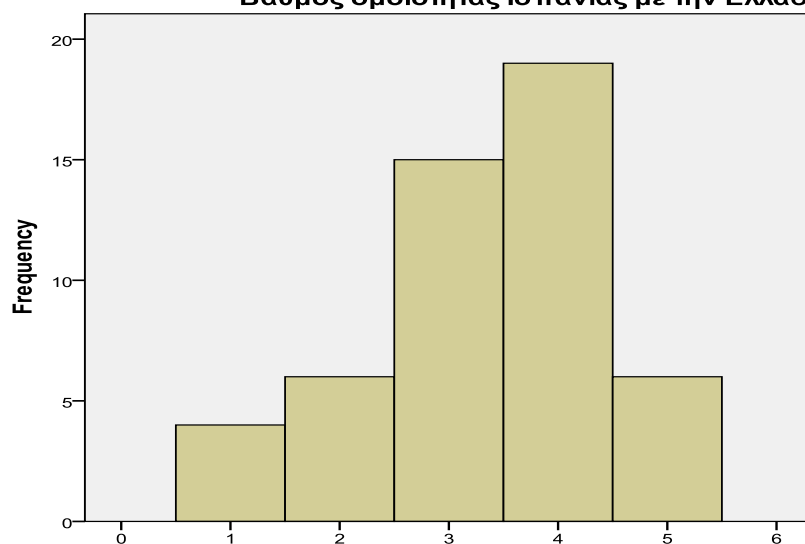
**Αξιολόγηση Ισπανίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**



**Αξιολόγηση Ισπανίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**

Σύμφωνα με το ιστόγραμμα, 18,6% του δείγματος αισθάνεται την Ισπανία όχι και τόσο οικεία χώρα, 22% του δείγματος είναι ουδέτερο ως προς την οικειότητα που αισθάνεται, ενώ το υπόλοιπο 59,3% αισθάνεται σχετικά μεγάλη/μεγάλη οικειότητα ως προς την χώρα αυτή.

**Βαθμός ομοιότητας Ισπανίας με την Ελλάδα.**

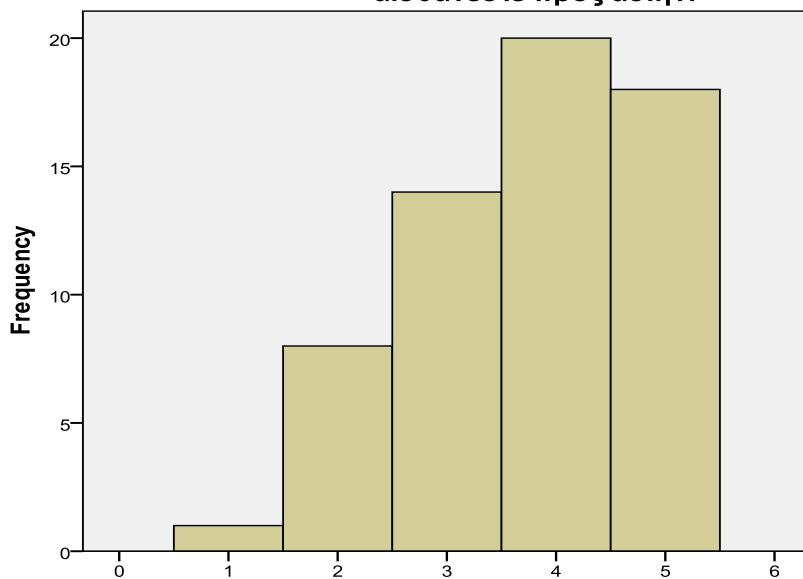


**Βαθμός ομοιότητας Ισπανίας με την Ελλάδα.**

Το 20% του δείγματος εντόπισε χαμηλή ομοιότητα Ισπανίας & Ελλάδας, το 30% κινήθηκε σε ουδέτερα επίπεδα, ενώ το υπόλοιπο 50% θεωρεί πως οι δύο χώρες είναι αρκετά όμοιες.

## Γαλλία

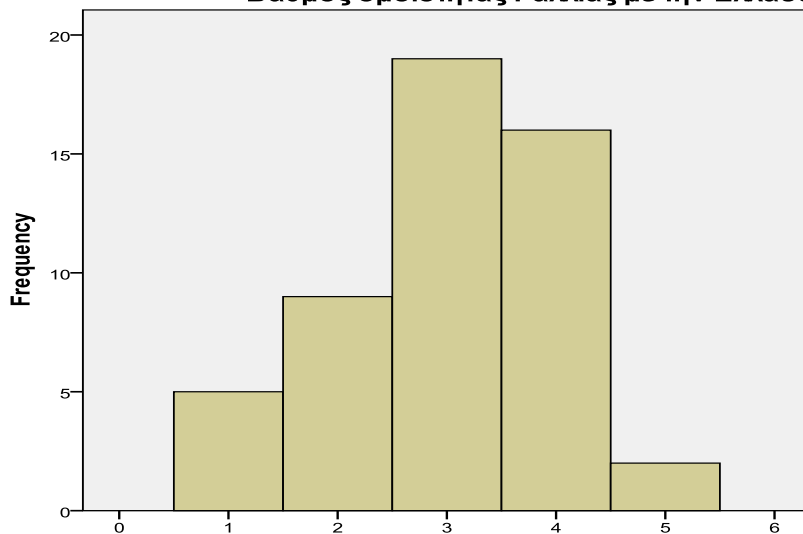
**Αξιολόγηση Γαλλίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**



**Αξιολόγηση Γαλλίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**

Σύμφωνα με το ιστόγραμμα, 14,8% του δείγματος αισθάνεται την Γαλλία όχι και τόσο οικεία χώρα, 23% του δείγματος είναι ουδέτερο ως προς την οικειότητα που αισθάνεται, ενώ το υπόλοιπο 62,3% αισθάνεται σχετικά μεγάλη/μεγάλη οικειότητα ως προς την χώρα αυτή.

**Βαθμός ομοιότητας Γαλλίας με την Ελλάδα.**



**Βαθμός ομοιότητας Γαλλίας με την Ελλάδα.**



Το 27,5% του δείγματος εντόπισε χαμηλή ομοιότητα Γαλλίας & Ελλάδας, το 37,3% κινήθηκε σε ουδέτερα επίπεδα, ενώ το υπόλοιπο 35,3% θεωρεί πως οι δύο χώρες είναι αρκετά όμοιες.

## Κύπρος

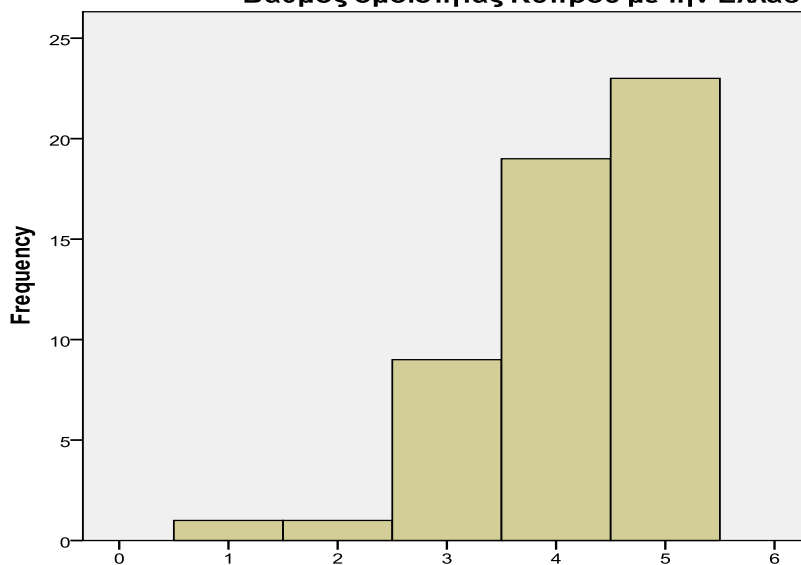
**Αξιολόγηση Κύπρου σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**



**Αξιολόγηση Κύπρου σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**

Σύμφωνα με το ιστόγραμμα, 8% του δείγματος είναι ουδέτερο ως προς την οικειότητα που αισθάνεται, ενώ το υπόλοιπο 92% αισθάνεται σχετικά μεγάλη/μεγάλη οικειότητα ως προς την χώρα αυτή.

**Βαθμός ομοιότητας Κύπρου με την Ελλάδα.**

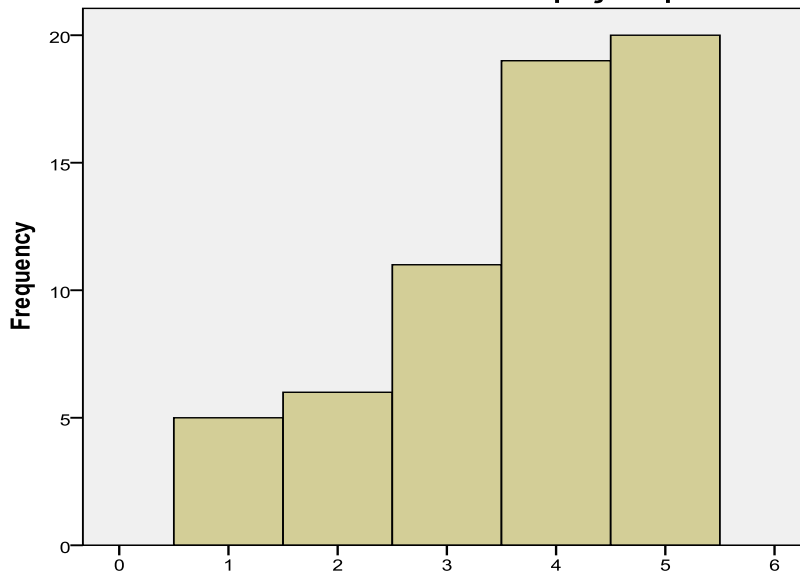


**Βαθμός ομοιότητας Κύπρου με την Ελλάδα.**

Το 3,8% του δείγματος εντόπισε χαμηλή ομοιότητα Κύπρου & Ελλάδας, το 17% κινήθηκε σε ουδέτερα επίπεδα, ενώ το υπόλοιπο 79,2% θεωρεί πως οι δύο χώρες είναι αρκετά όμοιες.

## Γερμανία

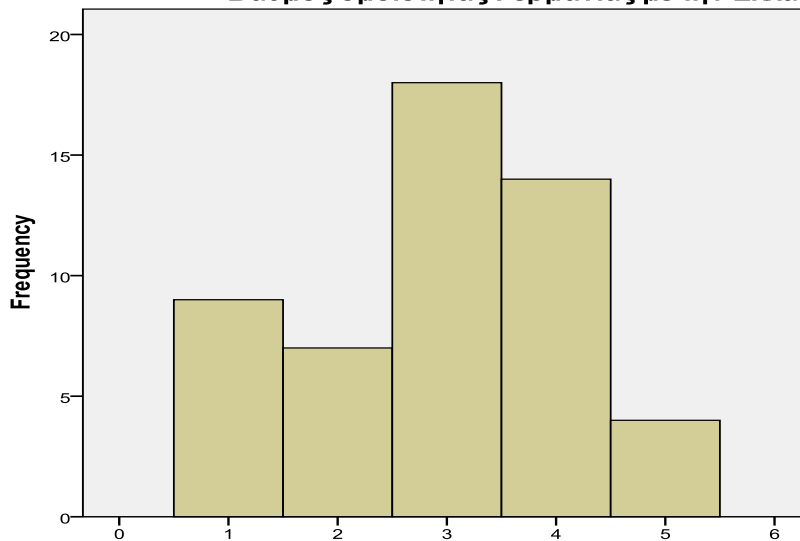
**Αξιολόγηση Γερμανίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**



**Αξιολόγηση Γερμανίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**

Σύμφωνα με το ιστόγραμμα, 18% του δείγματος αισθάνεται την Γερμανία όχι και τόσο οικεία χώρα, 18% του δείγματος είναι ουδέτερο ως προς την οικειότητα που αισθάνεται, ενώ το υπόλοιπο 64% αισθάνεται σχετικά μεγάλη/μεγάλη οικειότητα ως προς την χώρα αυτή.

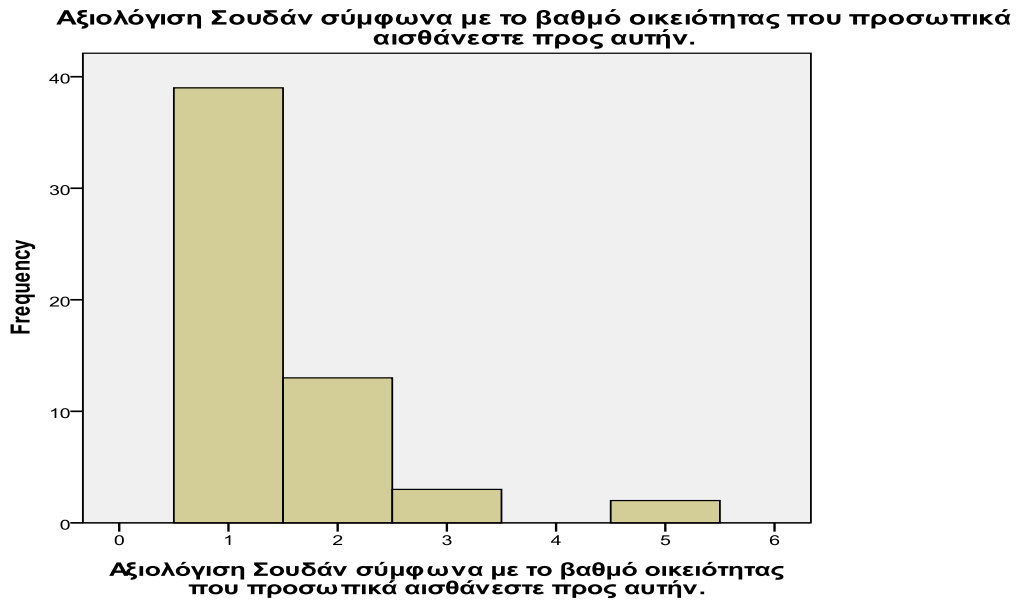
**Βαθμός ομοιότητας Γερμανίας με την Ελλάδα.**



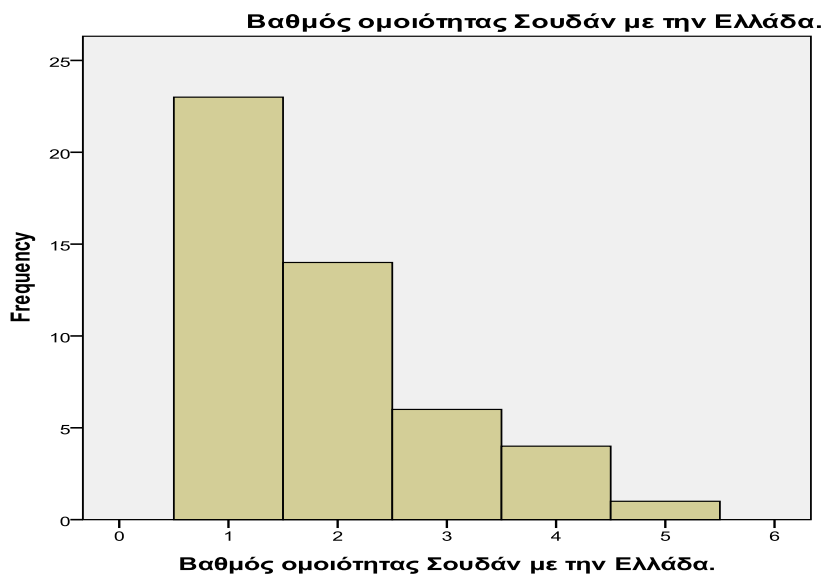
**Βαθμός ομοιότητας Γερμανίας με την Ελλάδα.**

Το 30,8% του δείγματος εντόπισε χαμηλή ομοιότητα Γερμανίας & Ελλάδας, το 34,6% κινήθηκε σε ουδέτερα επίπεδα, ενώ το υπόλοιπο 34,6% θεωρεί πως οι δύο χώρες είναι αρκετά όμοιες.

## Σουδάν



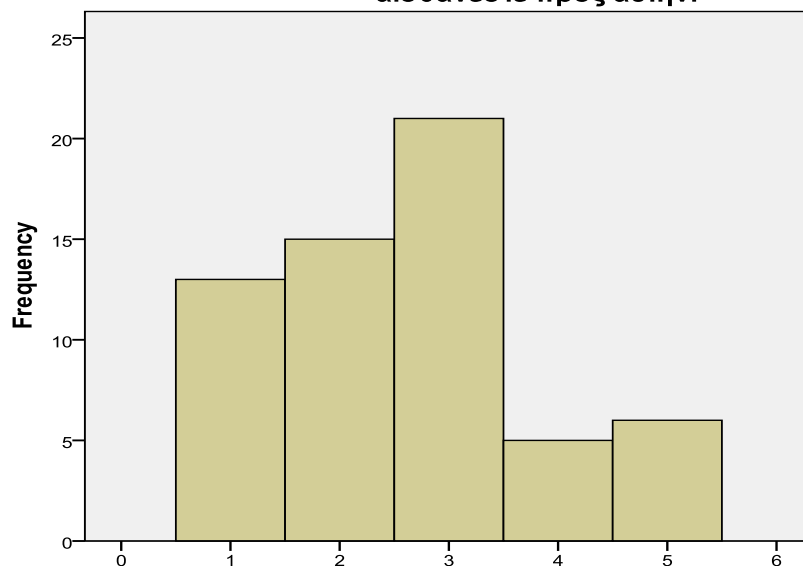
Σύμφωνα με το ιστόγραμμα, 91,2% του δείγματος αισθάνεται το Σουδάν όχι και τόσο οικεία χώρα, 5,3% του δείγματος είναι ουδέτερο ως προς την οικειότητα που αισθάνεται, ενώ το υπόλοιπο 3,5% αισθάνεται σχετικά μεγάλη/μεγάλη οικειότητα ως προς την χώρα αυτή.



Το 77,1% του δείγματος εντόπισε χαμηλή ομοιότητα Σουδάν & Ελλάδας, το 12,5% κινήθηκε σε ουδέτερα επίπεδα, ενώ το υπόλοιπο 10,4% θεωρεί πως οι δύο χώρες είναι αρκετά όμοιες.

## Ρουμανία

**Αξιολόγηση Ρουμανίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**



**Αξιολόγηση Ρουμανίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**

Σύμφωνα με το ιστόγραμμα, 46,7% του δείγματος αισθάνεται την Ρουμανία όχι και τόσο οικεία χώρα, 35% του δείγματος είναι ουδέτερο ως προς την οικειότητα που αισθάνεται, ενώ το υπόλοιπο 18,3% αισθάνεται σχετικά μεγάλη/μεγάλη οικειότητα ως προς την χώρα αυτή.

**Βαθμός ομοιότητας Ρουμανίας με την Ελλάδα.**

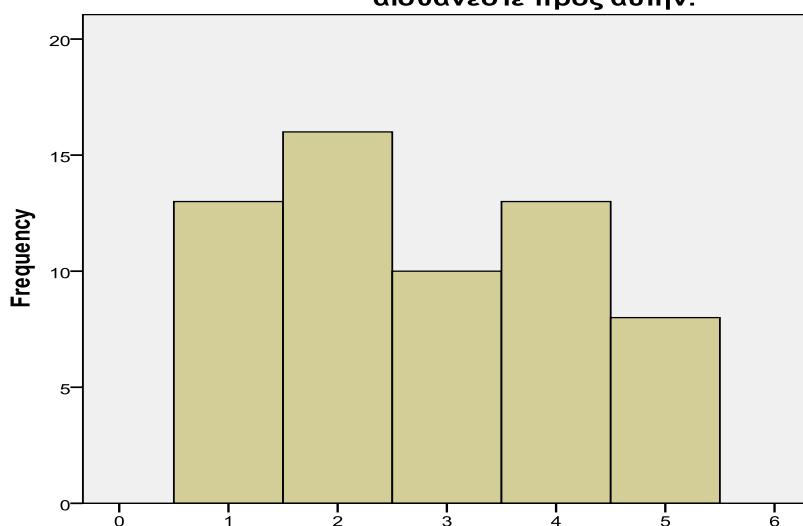


**Βαθμός ομοιότητας Ρουμανίας με την Ελλάδα.**

Το 31,4% του δείγματος εντόπισε χαμηλή ομοιότητα Ρουμανίας & Ελλάδας, το 39,2% κινήθηκε σε ουδέτερα επίπεδα, ενώ το υπόλοιπο 29,4% θεωρεί πως οι δύο χώρες είναι αρκετά όμοιες.

## Αλβανία

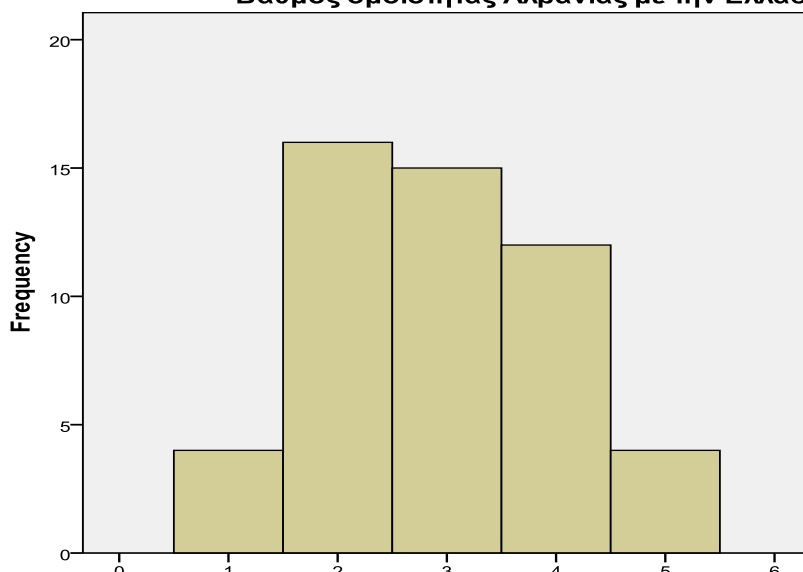
**Αξιολόγηση Αλβανίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**



**Αξιολόγηση Αλβανίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**

Σύμφωνα με το ιστόγραμμα, 48,3% του δείγματος αισθάνεται την Αλβανία όχι και τόσο οικεία χώρα, 16,7% του δείγματος είναι ουδέτερο ως προς την οικειότητα που αισθάνεται, ενώ το υπόλοιπο 35% αισθάνεται σχετικά μεγάλη/μεγάλη οικειότητα ως προς την χώρα αυτή.

**Βαθμός ομοιότητας Αλβανίας με την Ελλάδα.**

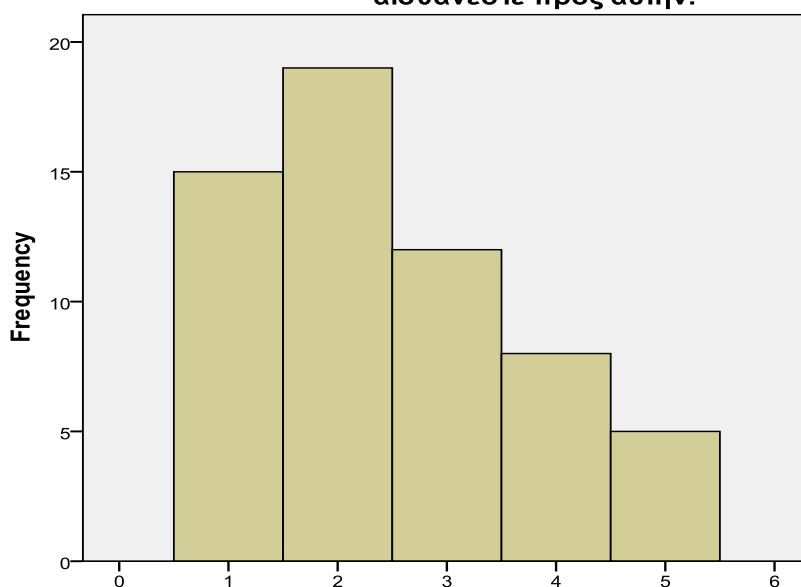


**Βαθμός ομοιότητας Αλβανίας με την Ελλάδα.**

Το 39,2% του δείγματος εντόπισε χαμηλή ομοιότητα Αλβανίας & Ελλάδας, το 29,4% κινήθηκε σε ουδέτερα επίπεδα, ενώ το υπόλοιπο 31,8% θεωρεί πως οι δύο χώρες είναι αρκετά όμοιες.

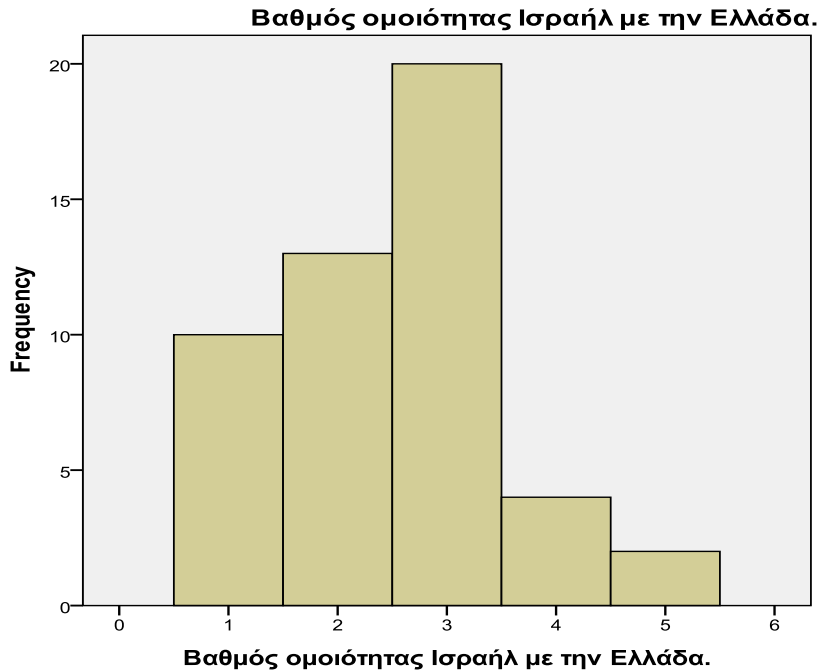
## Ισραήλ

**Αξιολόγηση Ισραήλ σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**



**Αξιολόγηση Ισραήλ σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**

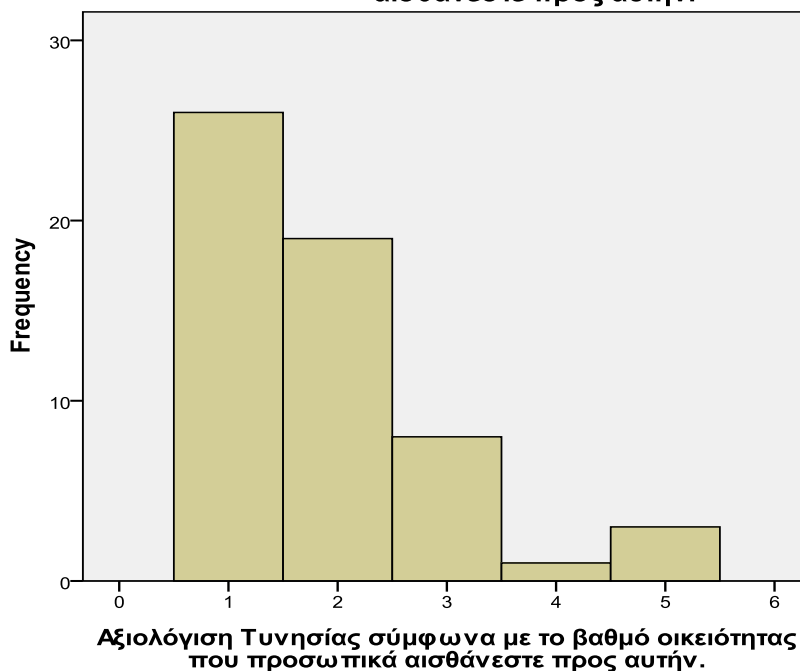
Σύμφωνα με το ιστόγραμμα, 48,3% του δείγματος αισθάνεται το Ισραήλ όχι και τόσο οικεία χώρα, 16,7% του δείγματος είναι ουδέτερο ως προς την οικειότητα που αισθάνεται, ενώ το υπόλοιπο 35% αισθάνεται σχετικά μεγάλη/μεγάλη οικειότητα ως προς την χώρα αυτή.



Το 31,4% του δείγματος εντόπισε χαμηλή ομοιότητα Ισραήλ & Ελλάδας, το 39,2% κινήθηκε σε ουδέτερα επίπεδα, ενώ το υπόλοιπο 29,4% θεωρεί πως οι δύο χώρες είναι αρκετά όμοιες.

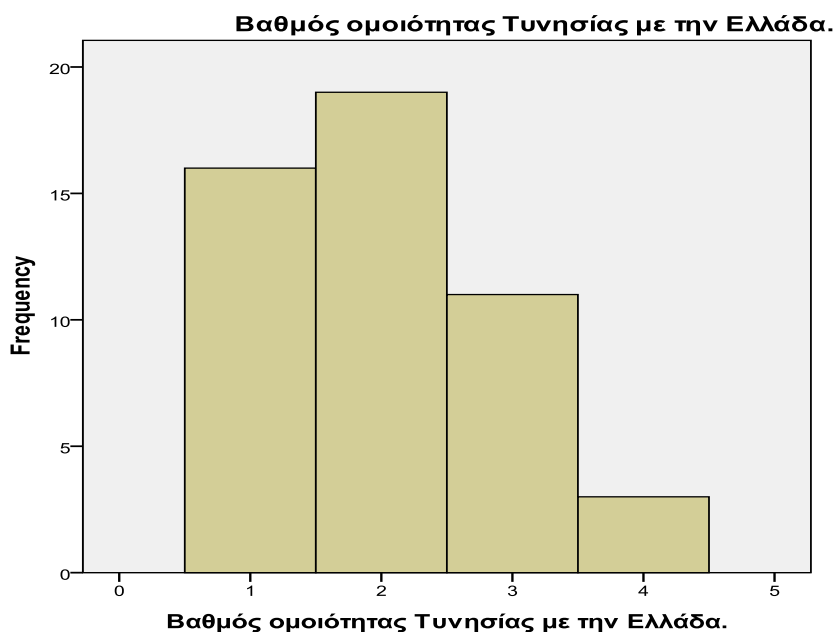
## Τυνησία

**Αξιολόγηση Τυνησίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**



Σύμφωνα με το ιστόγραμμα, 78,9% του δείγματος αισθάνεται την Τυνησία όχι και τόσο οικεία χώρα, 14% του δείγματος είναι ουδέτερο ως προς την οικειότητα που

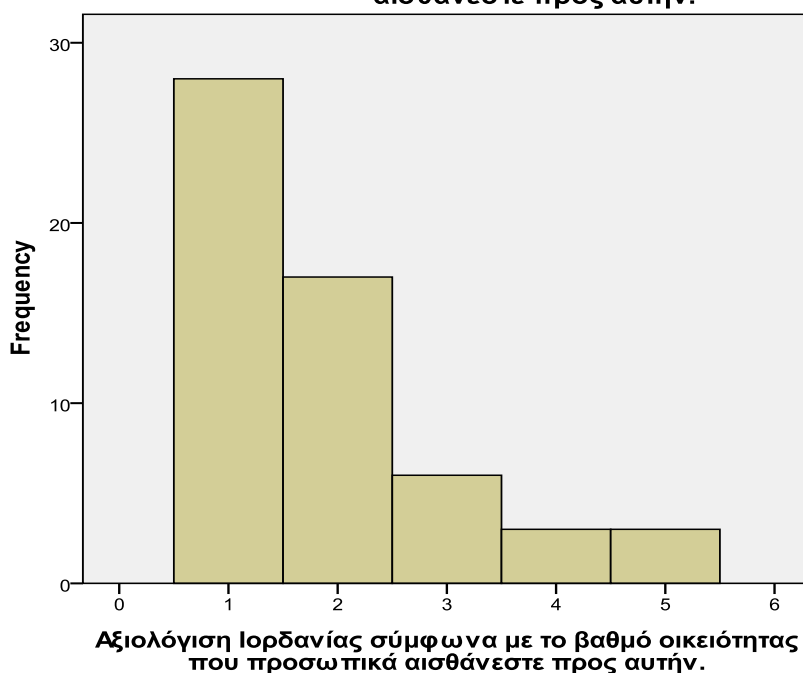
αισθάνεται, ενώ το υπόλοιπο 7,1% αισθάνεται σχετικά μεγάλη/μεγάλη οικειότητα ως προς την χώρα αυτή.



Το 71,4% του δείγματος εντόπισε χαμηλή ομοιότητα Τυνησίας & Ελλάδας, το 22,4% κινήθηκε σε ουδέτερα επίπεδα, ενώ το υπόλοιπο 6,1% θεωρεί πως οι δύο χώρες είναι αρκετά όμοιες.

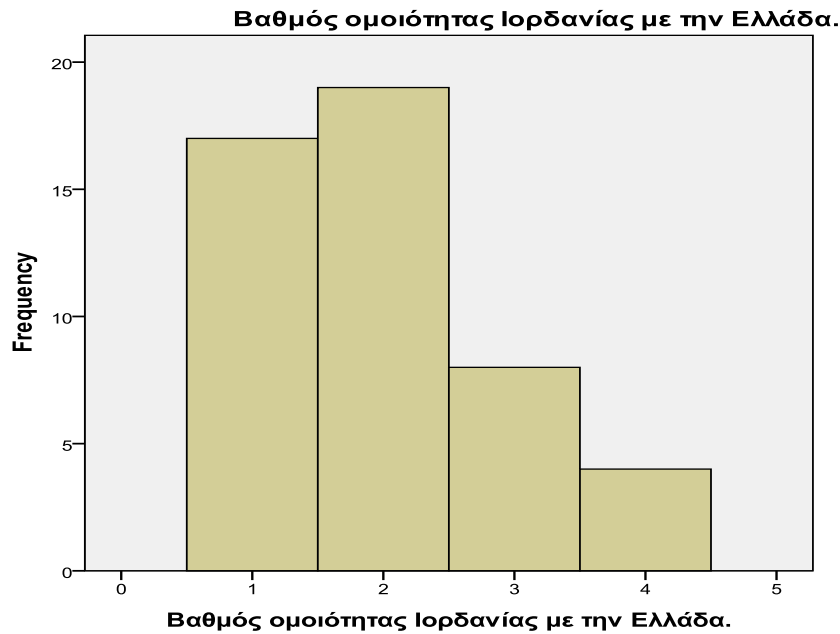
## Ιορδανία

**Αξιολόγηση Ιορδανίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**





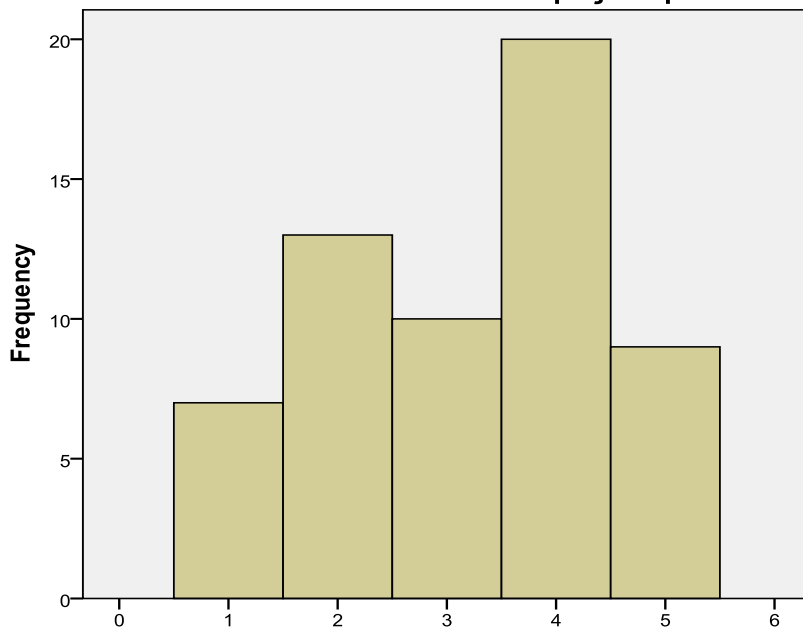
Σύμφωνα με το ιστόγραμμα, 78,9% του δείγματος αισθάνεται την Ιορδανία όχι και τόσο οικεία χώρα, 10,5% του δείγματος είναι ουδέτερο ως προς την οικειότητα που αισθάνεται, ενώ το υπόλοιπο 10,6% αισθάνεται σχετικά μεγάλη/μεγάλη οικειότητα ως προς την χώρα αυτή.



Το 75% του δείγματος εντόπισε χαμηλή ομοιότητα Ιορδανίας & Ελλάδας, το 16,7% κινήθηκε σε ουδέτερα επίπεδα, ενώ το υπόλοιπο 8,3% θεωρεί πως οι δύο χώρες είναι αρκετά όμοιες.

## Σερβία

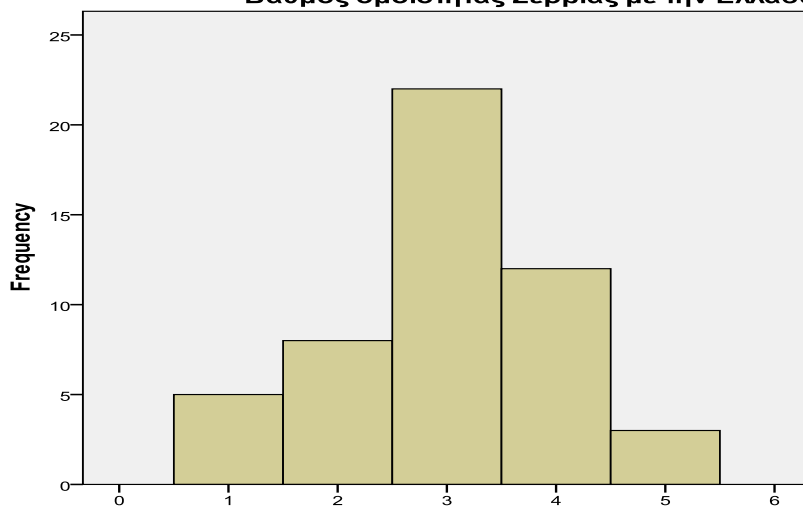
**Αξιολόγηση Σερβίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**



**Αξιολόγηση Σερβίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**

Σύμφωνα με το ιστόγραμμα, 33,9% του δείγματος αισθάνεται την Σερβία όχι και τόσο οικεία χώρα, 16,9% του δείγματος είναι ουδέτερο ως προς την οικειότητα που αισθάνεται, ενώ το υπόλοιπο 49,2% αισθάνεται σχετικά μεγάλη/μεγάλη οικειότητα ως προς την χώρα αυτή.

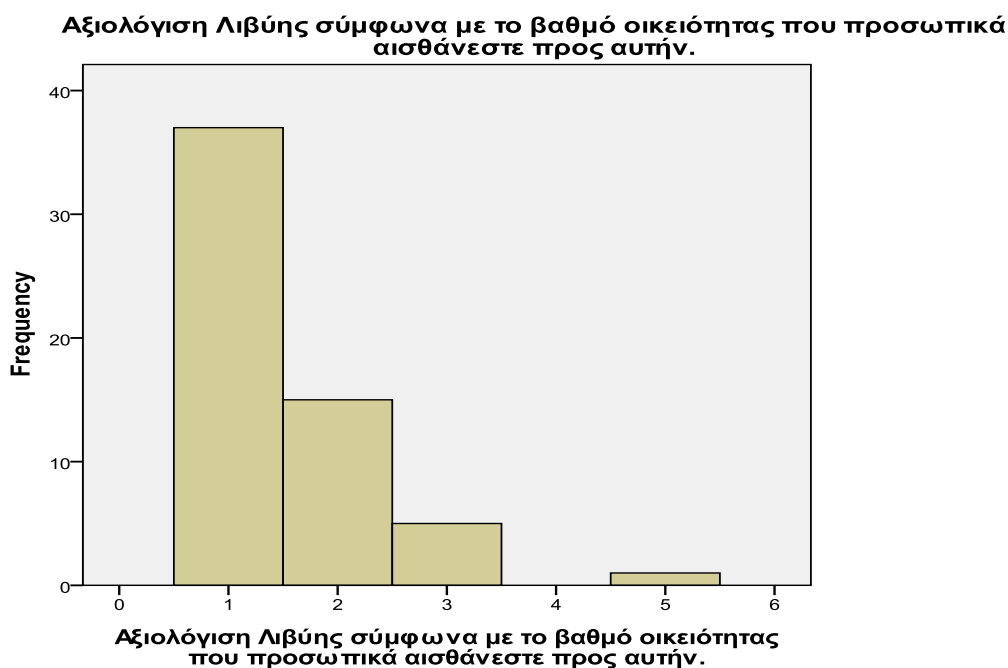
**Βαθμός ομοιότητας Σερβίας με την Ελλάδα.**



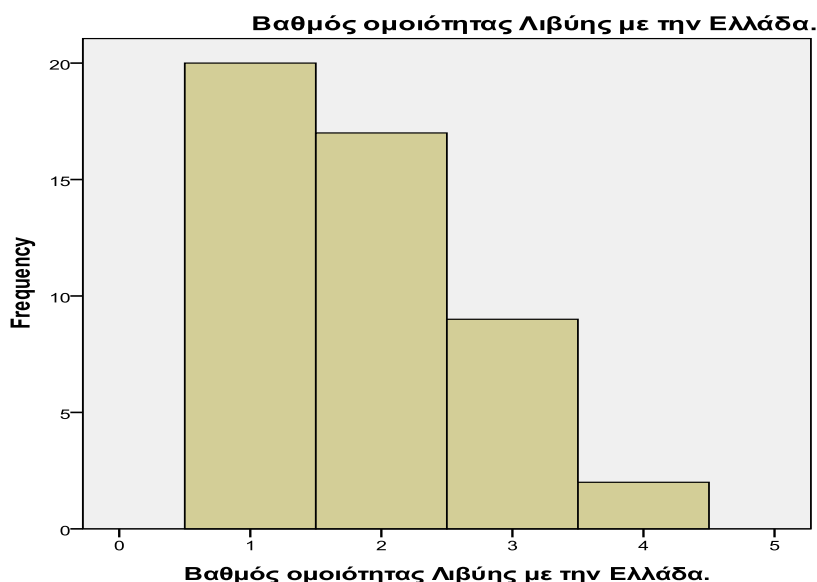
**Βαθμός ομοιότητας Σερβίας με την Ελλάδα.**

Το 26% του δείγματος εντόπισε χαμηλή ομοιότητα Σερβίας & Ελλάδας, το 44% κινήθηκε σε ουδέτερα επίπεδα, ενώ το υπόλοιπο 30% θεωρεί πως οι δύο χώρες είναι αρκετά όμοιες.

## Λιβύη



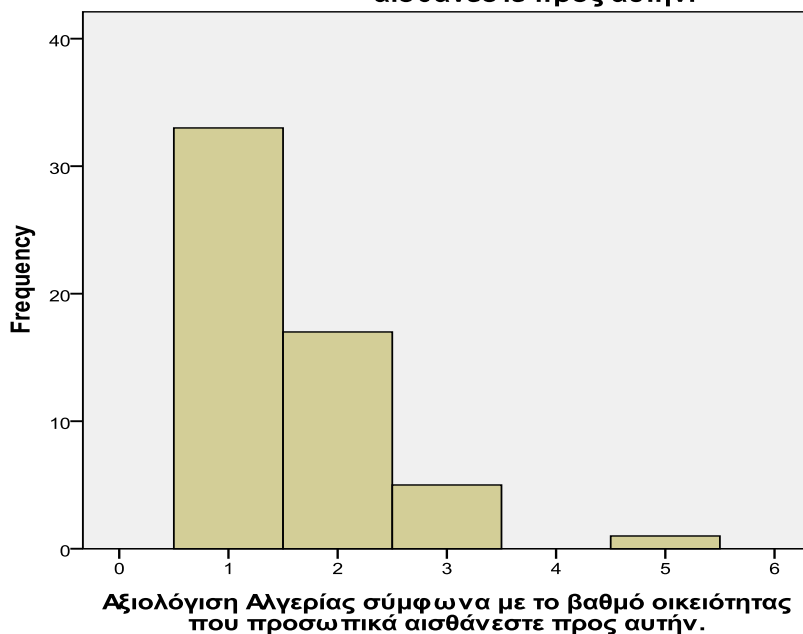
Σύμφωνα με το ιστόγραμμα, 89,7% του δείγματος αισθάνεται την Λιβύη όχι και τόσο οικεία χώρα, 8,6% του δείγματος είναι ουδέτερο ως προς την οικειότητα που αισθάνεται, ενώ το υπόλοιπο 1,7% αισθάνεται σχετικά μεγάλη/μεγάλη οικειότητα ως προς την χώρα αυτή.



Το 77,1% του δείγματος εντόπισε χαμηλή ομοιότητα Λιβύης & Ελλάδας, το 18,8% κινήθηκε σε ουδέτερα επίπεδα, ενώ το υπόλοιπο 4,2% θεωρεί πως οι δύο χώρες είναι αρκετά όμοιες.

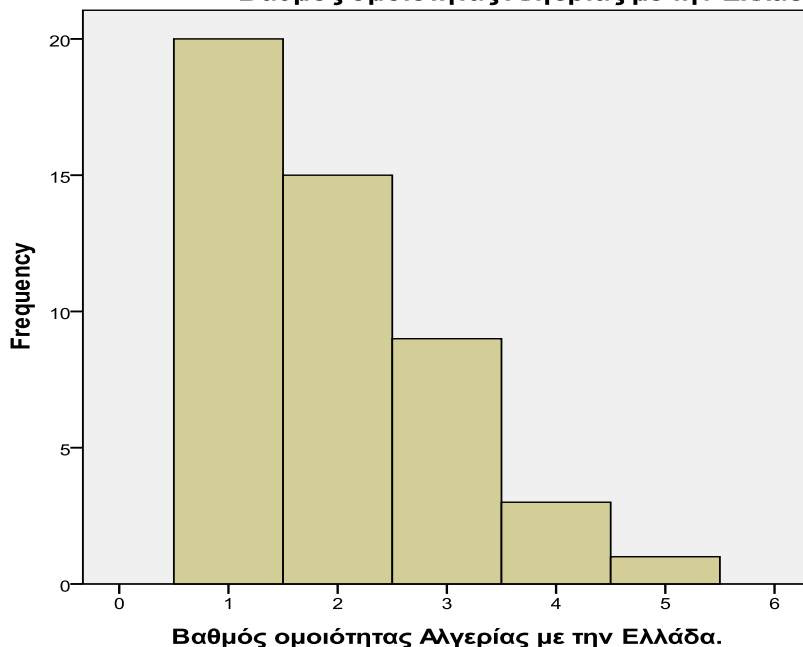
## Αλγερία

**Αξιολόγηση Αλγερίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**



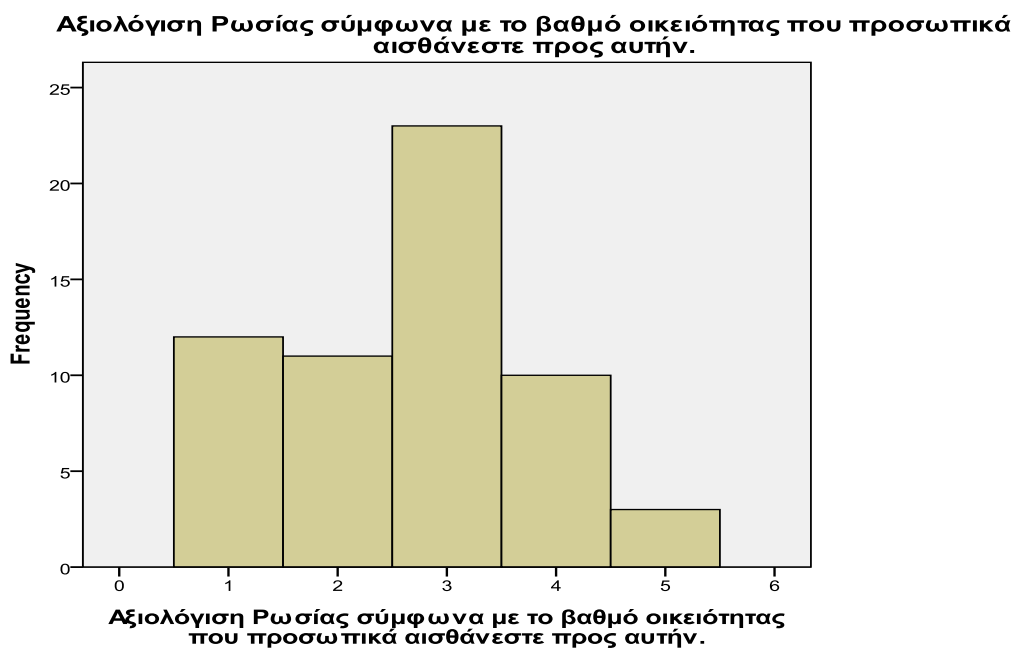
Σύμφωνα με το ιστόγραμμα, 89,3% του δείγματος αισθάνεται την Αλγερία όχι και τόσο οικεία χώρα, 18,9% του δείγματος είναι ουδέτερο ως προς την οικειότητα που αισθάνεται, ενώ το υπόλοιπο 1,8% αισθάνεται σχετικά μεγάλη/μεγάλη οικειότητα ως προς την χώρα αυτή.

**Βαθμός ομοιότητας Αλγερίας με την Ελλάδα.**

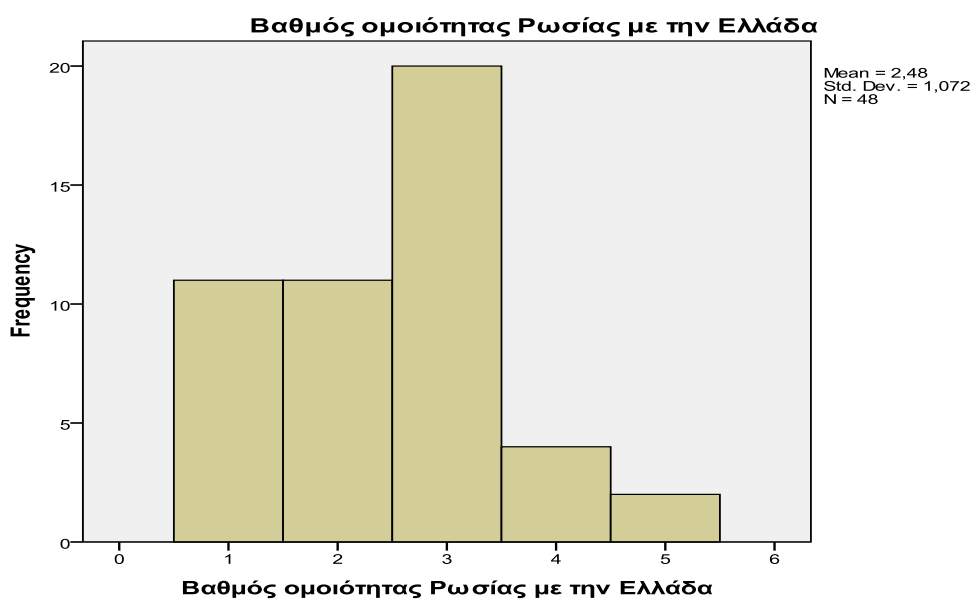


Το 72,9% του δείγματος εντόπισε χαμηλή ομοιότητα Αλγερίας & Ελλάδας, το 18,8% κινήθηκε σε ουδέτερα επίπεδα, ενώ το υπόλοιπο 8,4% θεωρεί πως οι δύο χώρες είναι αρκετά όμοιες.

## Ρωσία



Σύμφωνα με το ιστόγραμμα, 39% του δείγματος αισθάνεται την Ρωσία όχι και τόσο οικεία χώρα, 39% του δείγματος είναι ουδέτερο ως προς την οικειότητα που αισθάνεται, ενώ το υπόλοιπο 22% αισθάνεται σχετικά μεγάλη/μεγάλη οικειότητα ως προς την χώρα αυτή.



Το 40,5% του δείγματος εντόπισε χαμηλή ομοιότητα Ρωσίας & Ελλάδας, το 45,9% κινήθηκε σε ουδέτερα επίπεδα, ενώ το υπόλοιπο 13,5% θεωρεί πως οι δύο χώρες είναι αρκετά όμοιες.

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται πώς κατατάσσονται οι 20 χώρες ως προς τις μεταβλητές της οικειότητας και της ομοιότητας. Η κατάταξη γίνεται με αύξουσα σειρά, ως προς την μέση τιμή.

Οικειότητα			Ομοιότητα		
Χώρα	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Χώρα	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Κύπρος	4,58	0,64	Κύπρος	4,17	0,914
Ιταλία	4,2	0,87	Ιταλία	3,63	1,07
Γαλλία	3,75	1,07	Ισπανία	3,34	1,099
Ισπανία	3,71	1,14	Τουρκία	3,21	1,054
Γερμανία	3,7	1,25	Βουλγαρία	3,13	1,01
Σερβία	3,19	1,27	Ρουμανία	3,04	1,07
Τουρκία	3,1	1,363	Γαλλία	3,02	1,029
Βουλγαρία	3	1,25	Σερβία	3	1,03
Αλβανία	2,78	1,36	Γερμανία	2,94	1,19
Ρωσία	2,68	1,13	Αλβανία	2,92	1,093
Ρουμανία	2,6	1,21	ΦΥΡΟΜ	2,8	1,099
Ισραήλ	2,47	1,25	Ισραήλ	2,49	1,043
ΦΥΡΟΜ	2,38	1,3	Ρωσία	2,48	1,07
Αίγυπτος	2,08	1,26	Αίγυπτος	2,24	1,001
Σαουδική Αραβία	2,07	1,26	Σαουδική Αραβία	2,12	1,11
Τυνησία	1,88	1,07	Τυνησία	2,02	0,9
Ιορδανία	1,88	1,13	Ιορδανία	1,98	0,93
Αλγερία	1,55	0,8	Αλγερία	1,96	1,03
Λιβύη	1,5	0,8	Σουδάν	1,88	1,06
Σουδάν	1,47	0,88	Λιβύη	1,85	0,875

## Έκτο μέρος: Αξιολόγηση χωρών με επιχειρηματικούς όρους

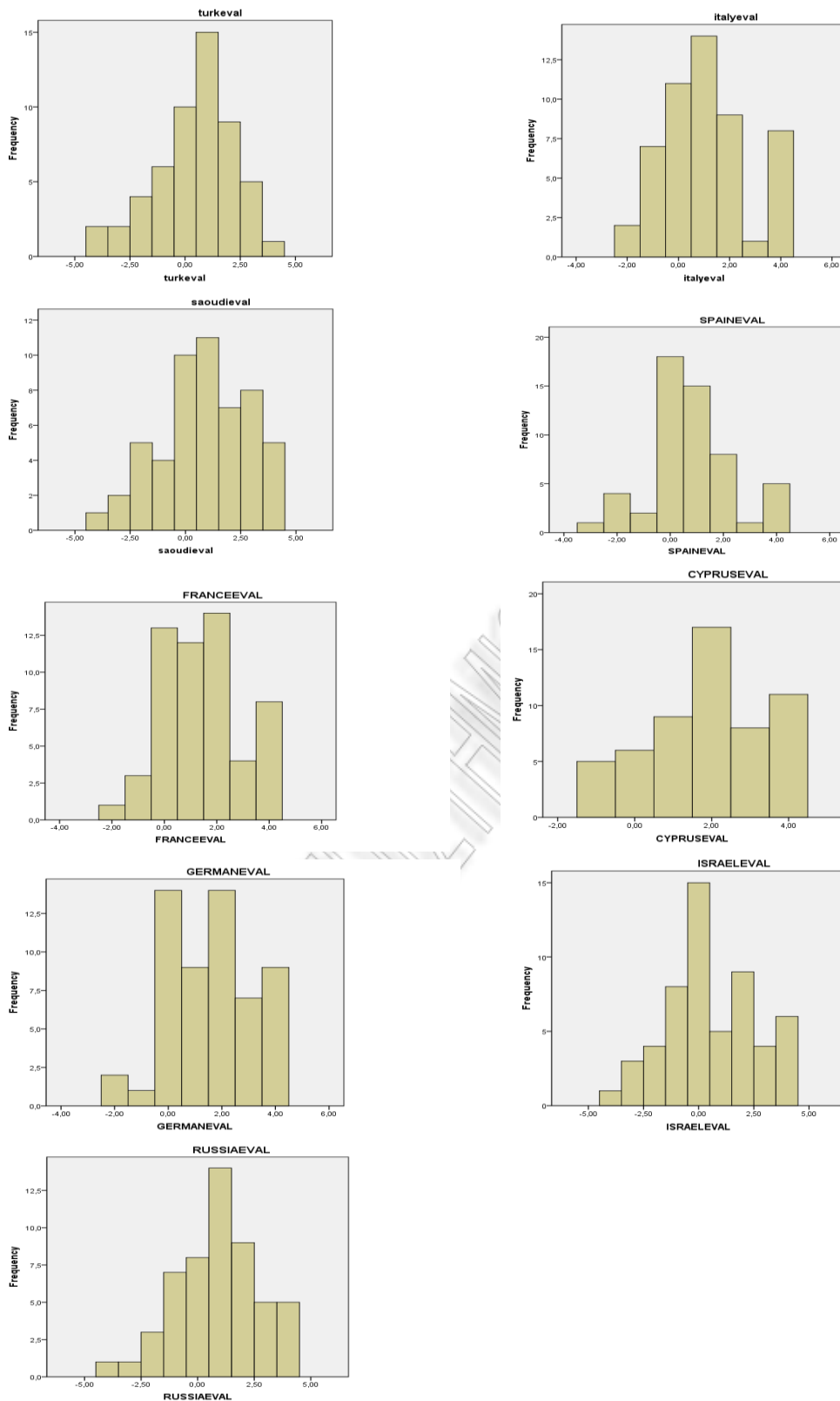
Όπως προέκυψε από την ανάλυση οι χώρες κατατάσσονται ως ακολούθως:

Χώρα	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
ΚΥΠΡΟΣ	1,8929	1,53
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	1,5893	1,59
ΓΑΛΛΙΑ	1,4364	1,52
ΙΤΑΛΙΑ	1,0769	1,66
ΡΩΣΙΑ	0,8868	1,84
ΣΑΟΥΔΙΚΗ ΑΡΑΒΙΑ	0,8491	2,01
ΙΣΠΑΝΙΑ	0,7593	1,57
ΙΣΡΑΗΛ	0,5455	2,03
ΤΟΥΡΚΙΑ	0,444	1,80
ΣΕΡΒΙΑ	0,2075	1,60
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	-0,3273	1,64
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	-0,3889	1,88
ΦΥΡΟΜ	-0,4906	1,97
ΑΛΒΑΝΙΑ	-0,5818	1,93
ΙΟΡΔΑΝΙΑ	-1,2353	1,88
ΤΥΝΗΣΙΑ	-1,3019	1,65
ΑΙΓΥΠΤΟΣ	-1,3333	1,94
ΑΛΓΕΡΙΑ	-1,8431	1,66
ΛΙΒΥΗ	-2	1,78
ΣΟΥΔΑΝ	-2,0385	1,78

Όπως φαίνεται στον πίνακα, η πιο ελκυστική με όρους “business” χώρα είναι η Κύπρος, ενώ στην άλλη άκρη της κλίμακας βρίσκεται το Σουδάν. Μέχρι και την Σερβία οι χώρες θεωρούνται σε έναν βαθμό ελκυστικές και για τον λόγο αυτό η μέση τιμή ακολουθεί θετικό πρόσημο, ενώ από την Βουλγαρία και ύστερα το πρόσημο αλλάζει και μαζί με αυτό και η αξιολόγηση των χωρών που ακολουθούν.

Πίο αναλυτικά:

## Χώρες με θετική αξιολόγηση

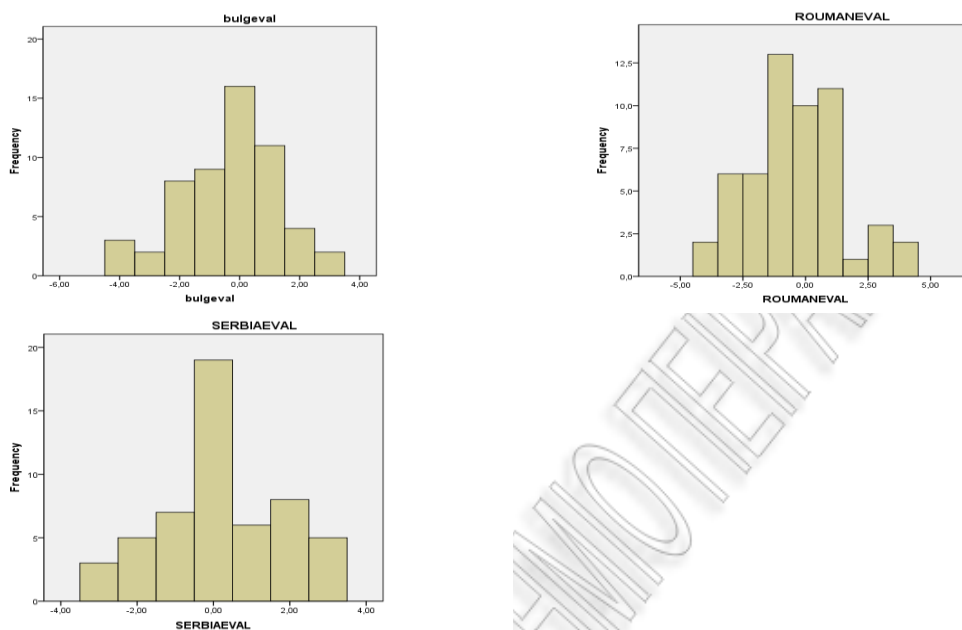


Τα ιστογράμματα απεικονίζουν την πραγματική αξιολόγηση των χωρών με επιχειρηματικούς όρους. Οι 9 αυτές χώρες, παρουσίασαν κατά μέσο όρο θετική αξιολόγηση (όπως φαίνεται στον πίνακα στην αρχή του κεφαλαίου), πράγμα το οποίο



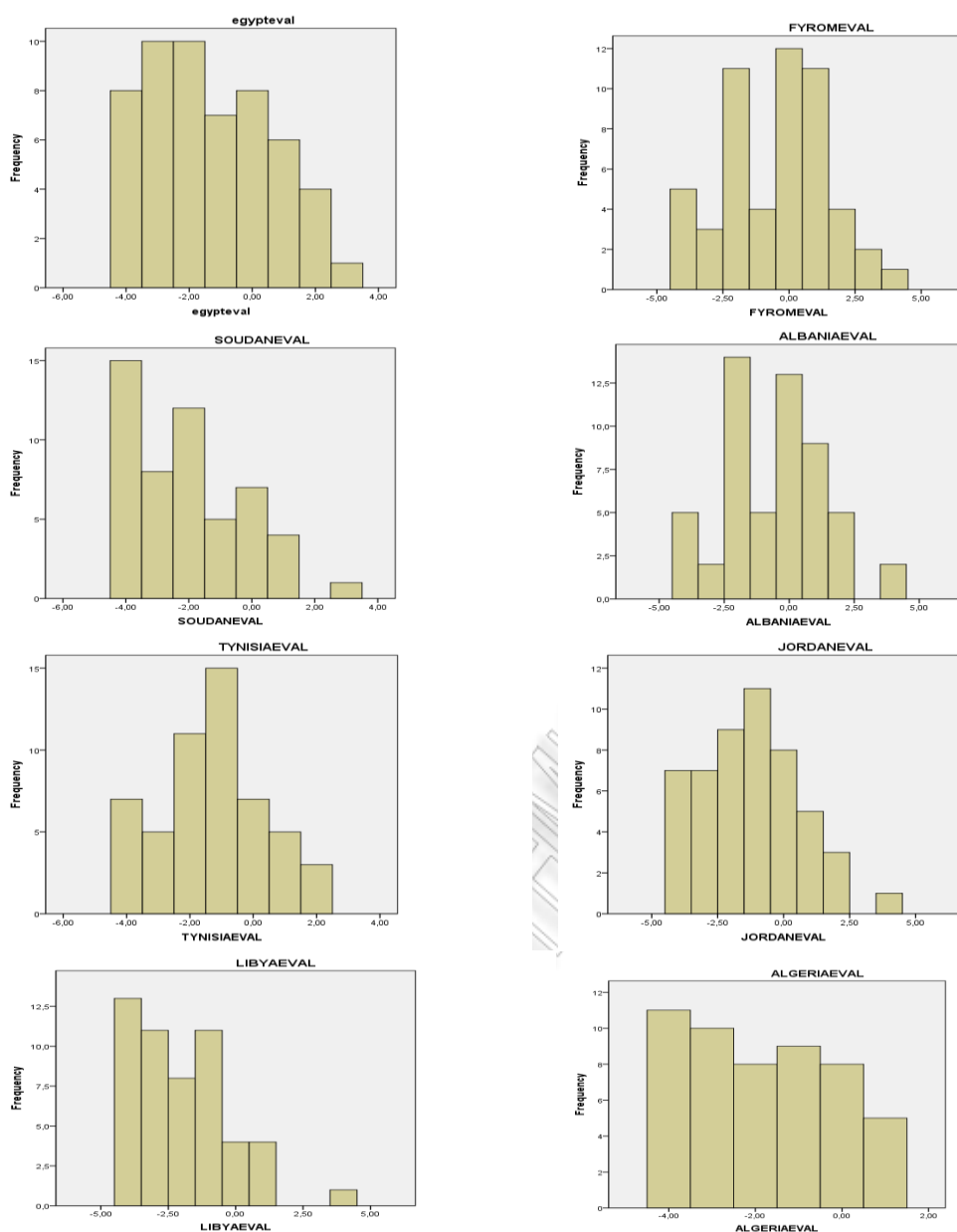
σημαίνει πως η ελκυστικότητα κάθε χώρας υπερβαίνει τον αντίστοιχο κίνδυνο. Είναι λοιπόν οι πλέον «θελκτικές» χώρες για τους Έλληνες εξαγωγείς.

### Χώρες ουδέτερης αξιολόγησης



Οι χώρες που απεικονίζονται στα ιστογράμματα, χαρακτηρίζονται ουδέτερες, καθώς στην αξιολόγηση (μέσης τιμής) εμφανίζουν μέση τιμή κοντά στο μηδέν, γεγονός το οποίο δεν μας επιτρέπει να τις κατατάξουμε στις άνω του μηδενός θετικά αξιολογούμενες ή στις κάτω του μηδενός αρνητικά αξιολογούμενες χώρες αντίστοιχα. Αρκεί να τονίσουμε πως δεν είναι η βασική επιλογή των Ελλήνων εξαγωγέων χωρίς ωστόσο να σημαίνει πως δεν απορροφούν σημαντικό μέρος των ετήσιων εξαγωγών της Ελλάδος.

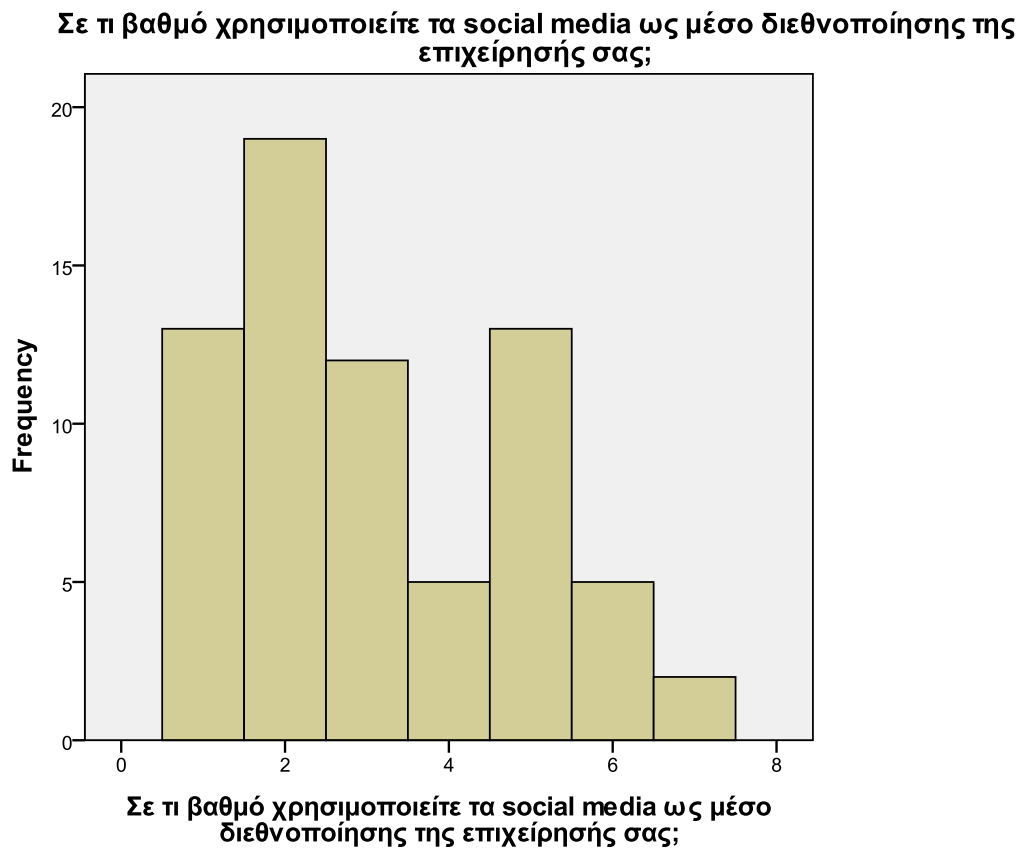
## Χώρες αρνητικής αξιολόγησης



Οι άνωτι χώρες, είναι εκείνες οι οποίες αξιολογούνται ως οι περισσότερο επικίνδυνες και ταυτόχρονα οι λιγότερο ελκυστικές, από τους Έλληνες εξαγωγείς, πράγμα το οποίο τις καθιστά τους λιγότερο «θελκτικούς» εξαγωγικούς προορισμούς. Επομένως αυτές οι χώρες απορροφούν ένα πολύ μικρό ποσοστό της εξαγωγικής προσπάθειας της Ελλάδος.

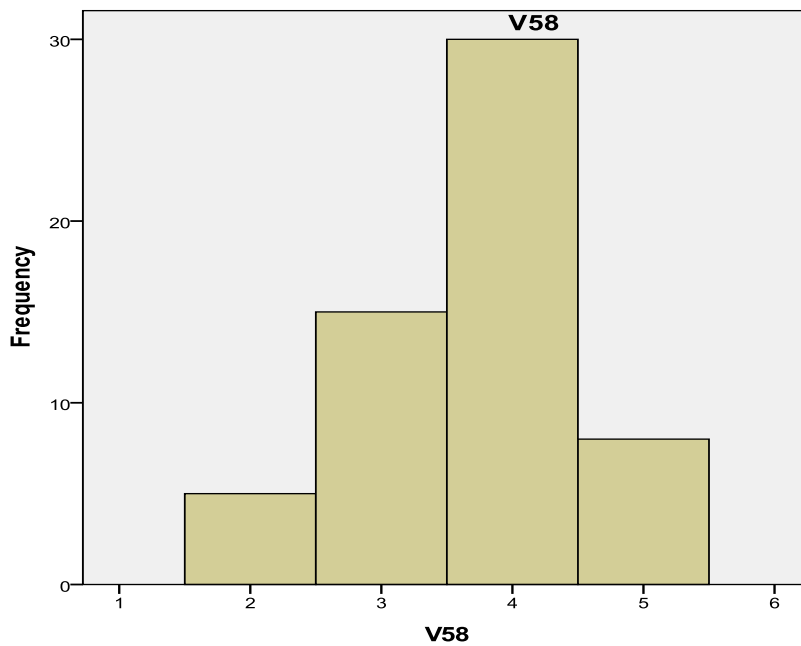
Αξίζει να σημειωθεί πως στο πρώτο μισό του πίνακα (θετική αξιολόγηση), υπάρχουν όλες οι χώρες της Δύσης, ενώ στο δεύτερο μισό (αρνητική αξιολόγηση) όλες οι χώρες του Νότου. Μάλιστα αυτή η κατάσταση επαληθεύει όχι μόνο την θεωρία της σχολής της Ουψάλα, αλλά και τα ευρήματα της αξιολόγησης με όρους ψυχικής απόστασης, καθώς οι λιγότερο απόμακρες χώρες είναι εκείνες της Δύσης, ενώ οι πιο απόμακρες αυτές του Νότου

## Έβδομο μέρος: Διεθνοποίηση και social media



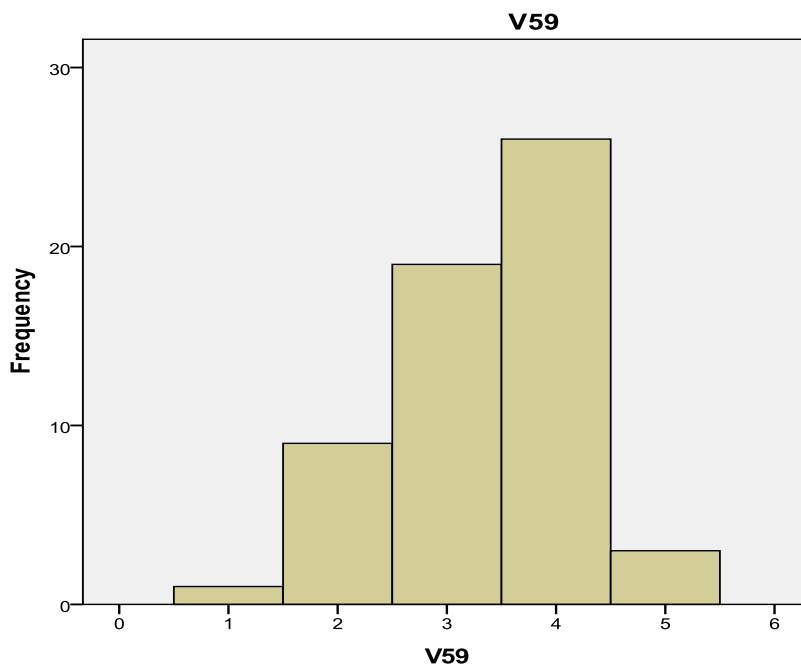
Το 18,8% του δείγματος δεν χρησιμοποιεί καθόλου τα social media ως μέσο διεθνοποίησης, το 27,5% τα χρησιμοποιεί ελάχιστα, το 17,4% τα χρησιμοποιεί λίγο, το 7,2% μέτρια, το 18,8% τα χρησιμοποιεί αρκετά, το 7,2% τα χρησιμοποιεί πολύ ενώ τέλος το 2,9% τα χρησιμοποιεί πάρα πολύ.

**Τα Social media μπορούν να βοηθήσουν μια μικρομεσαία επιχείρηση να διεθνοποιηθεί**



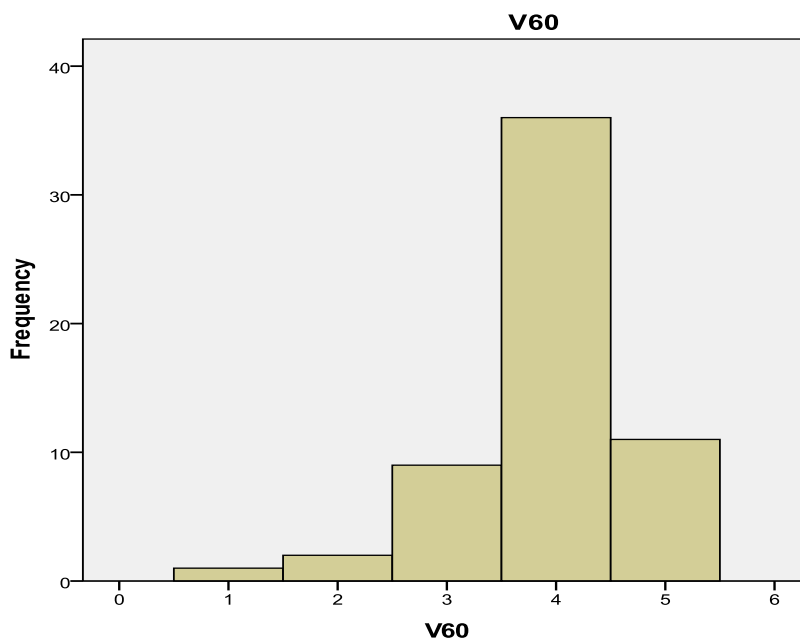
Το 0% του δείγματος διαφωνεί απόλυτα πως τα social media μπορούν να βοηθήσουν μια επιχείρηση να διεθνοποιηθεί, το 8,6% διαφωνεί, το 25,9% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 51,7% συμφωνεί και τέλος το 13,8% συμφωνεί απόλυτα.

**Η αναζήτηση εμπορικών εταιρών στις ξένες αγορές διευκολύνεται πολύ με την χρήση των social media...**



Το 1,7% του δείγματος διαφωνεί απόλυτα πως τα social media διευκολύνουν την αναζήτηση εμπορικών εταιρών στις ξένες αγορές, το 15,5% διαφωνεί, το 32,8% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 44,8% συμφωνεί και τέλος το 5,2% συμφωνεί απόλυτα.

**Το web και τα social media φέρνουν πιο κοντά τις επιχειρήσεις σε ξένες αγορές**



Το 1,7% του δείγματος διαφωνεί απόλυτα πως τα social media φέρνουν πιο κοντά τις επιχειρήσεις σε ξένες αγορές, το 3,4% διαφωνεί, το 15,3% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 61% συμφωνεί και τέλος το 18,6% συμφωνεί απόλυτα.

## Όγδοο μέρος: Ομαδοποίηση εξαγωγικών προορισμών



<b>Βόρεια:</b>	<b>Ανατολικά:</b>	<b>Νότια:</b>	<b>Δυτικά:</b>
Ρουμανία	Τουρκία	Λιβύη	Γερμανία
Βουλγαρία	Σαουδική Αραβία	Αίγυπτος	Γαλλία
ΦΥΡΟΜ	Ρωσία	Σουδάν	Ισπανία
Αλβανία	Ισραήλ	Αλγερία	Ιταλία
Σερβία	Ιορδανία	Τυνησία	Κύπρος *

\*Αν και η Κύπρος γεωγραφικά κατατάσσεται στην Ανατολή, στα πλαίσια της κάτωθι μελέτης αποφασίστηκε να τοποθετηθεί στην Δύση, για τους εξής λόγους:

- Η Κύπρος έχει όλα τα χαρακτηριστικά τα οποία θα μπορούσαν να την κατατάξουν στην Δύση (είναι για την Ελλάδα, όπως ο Καναδάς για τις ΗΠΑ)
- Σύμφωνα με Τσόγκα, η cluster analysis, έδειξε πως η Κύπρος ομαδοποιείται καλύτερα στην Δύση παρά στην Ανατολή

### Ελκυστικότητα χώρας

Statistics

	northelkystikotht	eastelkystikotht	southelkystikotht	westelkystikotht
	a	a	ta	a
Mean	14,3636	15,3962	10,6078	16,6275
Std. Deviation	4,72724	4,30715	4,44558	4,82063

Ως προς την μεταβλητή της ελκυστικότητας τα σημεία του ορίζοντα κατατάσσονται ως εξής (από το ελκυστικότερο, στο λιγότερο ελκυστικό)

- Δύση
- Ανατολή
- Βορράς
- Νότος

Κίνδυνος χώρας

Statistics				
	northkindynos	westkindynos	southkindynos	eastkindynos
Mean	15,8364	9,9286	19,1481	14,0000
Std. Deviation	4,60581	4,32690	5,16303	3,66756

Ως προς την μεταβλητή του επιχειρηματικού κινδύνου τα σημεία του ορίζοντα κατατάσσονται ως εξής (από το πιο επικίνδυνο, στο λιγότερο επικίνδυνο)

- Νότος
- Βορράς
- Ανατολή
- Δύση

Οικειότητα που αισθάνεται το στέλεχος εξαγωγών για την χώρα

Statistics				
	northoikeiothta	westoikeiothta	southoikeiothta	eastoikeiothta
Mean	14,0351	20,0909	8,4182	12,1228
Std. Deviation	4,83649	3,51859	3,97068	4,12774

Τα σημεία του ορίζοντα κατατάσσονται ως προς την οικειότητα που αισθάνονται τα στελέχη εξαγωγών ακολούθως(από το πλέον οικείο στο λιγότερο οικείο):

- Δύση
- Βορράς
- Ανατολή
- Νότος

Όγκος συναλλαγών με την κάθε χώρα

Statistics				
	northvolume	westvolume	southvolume	eastvolume
Mean	9,8400	12,2778	6,5686	7,8367
Std. Deviation	4,89631	5,26798	3,06760	3,75470

Ως προς την μεταβλητή του όγκου των συναλλαγών τα σημεία του ορίζοντα κατατάσσονται ως εξής (από το σημείο με τον μεγαλύτερο όγκο συναλλαγών σε αυτό με τον μικρότερο):

- Δύση
- Βορράς
- Ανατολή
- Νότος

Ομοιότητα χώρας με Ελλάδα.

Statistics				
	northomoiwthta	westomoiwthta	southomoiwthta	eastomoiwthta
Mean	15,1739	17,3830	9,7021	12,3556
Std. Deviation	3,95702	3,55426	4,03202	3,29708

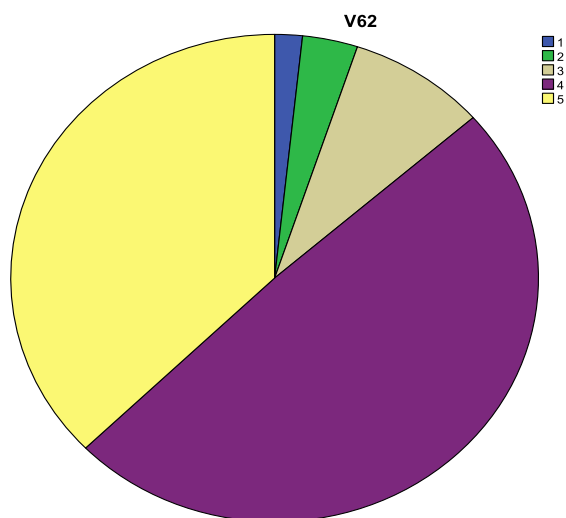
Ως προς την μεταβλητή της ομοιότητας τα σημεία του ορίζοντα κατατάσσονται ως εξής (από το πλέον όμοιο, στο λιγότερο όμοιο)

- Δύση
- Βορράς
- Ανατολή
- Νότος



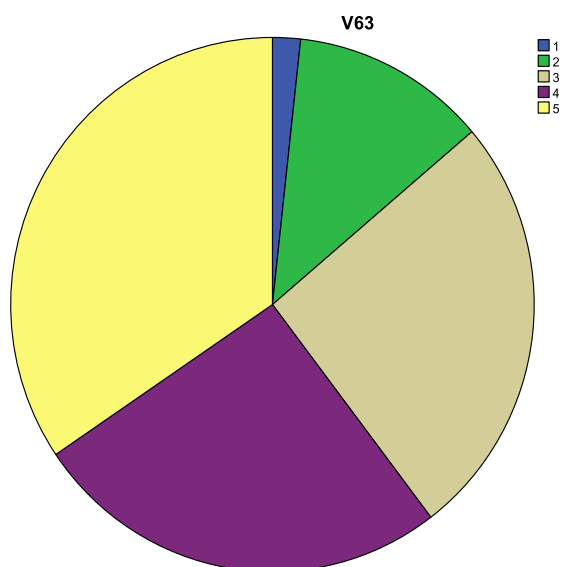
## Ένατο μέρος: Διεθνοποίηση στην κρίση

Η σημερινή κρίση κατέστησε ελκυστικότερη την αναζήτηση ξένων αγορών



Το 0% του δείγματος διαφωνεί απόλυτα πως η σημερινή κρίση κατέστησε ελκυστικότερη την αναζήτηση ξένων αγορών, το 8,5% διαφωνεί, το 11,9% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 44,1% συμφωνεί και τέλος το 35,6% συμφωνεί απόλυτα.

Η μόνη διέξοδος των Ελληνικών επιχειρήσεων από την κρίση είναι η διεθνοποίηση



Το 1,7% του δείγματος διαφωνεί απόλυτα πως η μόνη διέξοδος των Ελληνικών επιχειρήσεων από την κρίση είναι η διεθνοποίηση, το 3,4% διαφωνεί, το 8,5% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 49,2% συμφωνεί και τέλος το 37,3% συμφωνεί απόλυτα.

## Δέκατο μέρος: Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση

### Βορράς

Model Summary<sup>c</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,544 <sup>a</sup>	,296	,278	4,29344	
2	,608 <sup>b</sup>	,369	,337	4,11456	2,714

a. Predictors: (Constant), northelkystikothta

b. Predictors: (Constant), northelkystikothta, northomoiothta

c. Dependent Variable: northvolume

ANOVA<sup>c</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	309,442	1	309,442	16,787	,000 <sup>a</sup>
Residual	737,344	40	18,434		
Total	1046,786	41			
2 Regression	386,532	2	193,266	11,416	,000 <sup>b</sup>
Residual	660,254	39	16,930		
Total	1046,786	41			

a. Predictors: (Constant), northelkystikothta

b. Predictors: (Constant), northelkystikothta, northomoiothta

c. Dependent Variable: northvolume

Y= north volume

X1=ελκυστικότητα βορρά

X2=ομοιότητα βορρά

Σύμφωνα με το υπόδειγμα, ο όγκος συναλλαγών με χώρες του βορρά σχετίζεται κατά βάση με μεταβλητές ψυχικής απόστασης, γεγονός στο οποίο μπορεί να έχει συνδράμει και η φυσική απόσταση της Ελλάδας με τις χώρες αυτές.

## Δύση

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,536 <sup>a</sup>	,287	,268	4,91178	1,968

a. Predictors: (Constant), westoikeiothta

b. Dependent Variable: westvolume

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	359,712	1	359,712	14,910	,000 <sup>a</sup>
	Residual	892,647	37	24,126		
	Total	1252,359	38			

a. Predictors: (Constant), westoikeiothta

b. Dependent Variable: westvolume

Y= west volume

X1=οικειότητα δύσης

Η μοναδική μεταβλητή που εξηγεί σε ένα βαθμό την πορεία του όγκου συναλλαγών με την Δύση είναι η οικειότητα (και πάλι μεταβλητή ψυχικής απόστασης), καθώς οι δυτικές χώρες και λόγω Ε.Ε. θεωρούνται οικείες για τους Έλληνες εξαγωγείς – άλλωστε κατατάσσονται πρώτες στην αντίστοιχη ιεράρχηση χωρών με όρους ψυχικής απόστασης-.

## Νότος

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,640 <sup>a</sup>	,410	,395	2,38871	2,063

a. Predictors: (Constant), southelkystikothta

b. Dependent Variable: southvolume

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	150,774	1	150,774	26,424	,000 <sup>a</sup>
	Residual	216,826	38	5,706		
	Total	367,600	39			

a. Predictors: (Constant), southelkystikothta

b. Dependent Variable: southvolume

Y= south volume

X1=ελκυστικότητα νότου

Όπως φαίνεται οι Έλληνες εξαγωγείς έχοντας εμπεδώσει τον υψηλό κίνδυνο των χωρών του νότου και λαμβάνοντας υπόψη τα υψηλά επίπεδα απόστασης (ψυχικής), επηρεάζονται κατά βάση από την ελκυστικότητα που παρουσιάζουν οι νότιες χώρες.

## Ανατολή

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,487 <sup>a</sup>	,237	,215	3,39857	2,540

a. Predictors: (Constant), eastoikeiothta

b. Dependent Variable: eastvolume

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	125,632	1	125,632	10,877	,002 <sup>a</sup>
Residual	404,260	35	11,550		
Total	529,892	36			

a. Predictors: (Constant), eastoikeiothta

b. Dependent Variable: eastvolume

Y= east volume

X1=οικειότητα ανατολής

Ακόμη μια φορά μεταβλητή ψυχικής απόστασης εισήχθη στο μοντέλο. Ο όγκος συναλλαγών με την ανατολή επηρεάζεται από την οικειότητα που αισθάνεται κάθε στέλεχος εξαγωγών με αντίστοιχη ανατολική χώρα.

**Συμπερασματικά** μπορούμε να πούμε πως οι Ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ως βασική συνιστώσα επιλογής των εξαγωγικών προορισμών, την ψυχική απόσταση, με εξαίρεση τον βορρά και τον νότο, όπου και η ελκυστικότητα εμφανίζεται ως ανεξάρτητη μεταβλητή. Άρα λοιπόν, στον άξονα βορρά-νότο η μεταβλητή η οποία εξηγεί την εξαγωγική δραστηριότητα είναι η επιχειρηματική ελκυστικότητα, ενώ στον άξονα ανατολή-δύση, η αντίστοιχη μεταβλητή είναι η οικειότητα, μια μεταβλητή η οποία μπορεί να λογιστεί ως το αποτέλεσμα της δραστηριοποίησης σε αυτό τον άξονα παρά ως η αιτία.

Εντύπωση προκαλεί η απουσία του κινδύνου ως ανεξάρτητη μεταβλητή, ιδιαίτερα εν μέσω οικονομικής κρίσης, όπου κάθε επενδυτική προσπάθεια θα πρέπει να ελέγχεται ενδελεχώς, ωστόσο κάτι τέτοιο ίσως μπορούσε να αιτιολογήσει η αναγκαιότητα των εξαγωγών για τις Ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες εφόσον εδράζονται σε μια οικονομικά εξασθενημένη αγορά, αναζητούν κεφάλαια για να επιβιώσουν ακόμη και σε χώρες όπου ο κίνδυνος είναι αρκετά υψηλός.

## Συμπεράσματα

Η έρευνα, η οποία έλαβε χώρα στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας, έχει καταλήξει σε ορισμένα χρήσιμα ευρήματα για τις Ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται εν μέσω κρίσης προσπαθώντας να επιβιώσουν.

Όπως ήταν αναμενόμενο, η δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων σε ξένες αγορές, σε μεγάλο βαθμό έχει κριθεί **αναγκαία**, υπογραμμίζοντας την συνεχώς αυξανόμενη τάση των καιρών για εξαγωγή προϊόντων και/ή υπηρεσιών. Οι Ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν εκκινήσει την εξαγωγική τους δραστηριότητα εδώ και δέκα έτη (κατά μέσο όρο), αναπτύσσουν πωλήσεις εκτός Ελλάδος με τους ίδιους σχεδόν ρυθμούς (πάλι κατά μέσο όρο), όπως και εντός Ελλάδος, γεγονός το οποίο αποδεικνύει την σημασία των εξαγωγών για την επιβίωση της σύγχρονης επιχείρησης, ιδιαίτερα μάλιστα εν μέσω κρίσης, όπου η εσωτερική αγορά περιορίζεται σημαντικά. Άλλωστε δεν είναι τυχαίο πως τα στελέχη των επιχειρήσεων θεωρούν πως σε πολύ μεγάλο βαθμό η ανάγκη για τον εντοπισμό νέων αγορών οφείλεται και στα εμπόδια που η οικονομική κρίση έχει ορθώσει, ενώ παράλληλα επιβεβαιώνουν τα ευρήματα ως προς την σημασία των εξαγωγών απαντώντας πως βασική διέξοδο από τον κυκεώνα της κρίσης προσφέρουν οι πωλήσεις εκτός των συνόρων, υπό την μορφή εξαγωγικής δραστηριότητας.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες κατά μέσο όρο εμφανίζουν σημαντικό εξαγωγικό προσανατολισμό, μπορούν να χαρακτηριστούν μικρομεσαίες, αν λάβει κανείς υπόψη τον τζίρο και τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούνται σε αυτές, γεγονός το οποίο επαληθεύει την θεωρία, σύμφωνα με την οποία οι εξαγωγές αποτελούν μια στρατηγική επιλογή για όσους οργανισμούς μικρού και μεσαίου κυρίως μεγέθους επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν και εκτός χώρας εγκατάστασης.

Τα στελέχη των οργανισμών που ασχολούνται με τις αγορές του εξωτερικού έχουν κατά μέσο όρο εμπειρία 6 έως 10 ετών, είναι κατά πλειοψηφία κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, ενώ τουλάχιστον οι μισοί από αυτούς έχουν εμπειρία εξωτερικού, η οποία σχετίζεται είτε με σπουδές, είτε με εργασία εκτός Ελλάδος, γεγονός το οποίο μπορεί να έχει λειτουργήσει από μόνο του ως κίνητρο για εκκίνηση εξαγωγικής δραστηριότητας, καθώς οι άνθρωποι αυτοί έχουν γνωρίσει την δύναμη των εξαγωγών. Επίσης το υψηλό ποσοστό ανθρώπων που έχουν δραστηριοποιηθεί εκτός Ελλάδος, είτε για σπουδές, είτε για δουλεία, επεξηγεί την ισχυρή παρουσία των μεταβλητών ψυχικής απόστασης στα γραμμικά υποδείγματα.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί η σημασία των social media, για την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων καθώς και για την εύρεση εμπορικών εταίρων σε ξένες χώρες. Ωστόσο το εξής παράδοξο παρουσιάζεται. Αν και η πλειοψηφία των στελεχών συμφώνησε για την χρησιμότητα του εργαλείου αυτού, μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό απάντησε πως κάνει χρήση των δυνατοτήτων που αυτό προσφέρει. Τα social media, ιδιαίτερα σε περιόδους περιορισμένης ρευστότητας, θα έπρεπε να

αξιοποιούνται 100% από όλες και πόσο μάλλον από μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες παρουσιάζονται ως οι βασικοί εξαγωγείς της Ελλάδος, για να επεκτείνουν της δραστηριότητά τους στο εξωτερικό, να βελτιώσουν τους δείκτες με τους οποίους μετρούν τους τιθέμενους στόχους, καθώς και να βελτιώσουν την πραγματική τους απόδοση εξετάζοντας νέες ιδέες και προϊόντα σε ένα περιβάλλον προσομοίωσης που δεν κοστίζει πολύ.

Είναι σαφές πως η βασική συμβολή της διπλωματικής εργασίας έγκειται εδώ, καθώς η πρώτη παρέχει το πλαίσιο στο οποίο μπορεί να βασιστεί ένα στέλεχος μάρκετινγκ, για την εκκίνηση και διεύρυνση της διεθνούς εξαγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησής του, αυξάνοντας ταυτόχρονα την συνεισφορά των social media στους στόχους αυτούς.

Η μόνη αρνητική καταγραφή της έρευνας, η οποία ωστόσο κρύβει μια πολύ ισχυρή προοπτική, έχει να κάνει με την στοχοθεσία και τα αποτελέσματα της εξαγωγικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων.

Αναφορικά με την πρώτη, μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων, βρίσκεται να παρουσιάζει πωλήσεις στο εξωτερικό ανώτερες των στόχων που έχουν τεθεί., ποσοστό που ανέρχεται σε 5,7% του δείγματος. Το υπόλοιπο 54,3% παρουσιάζει πωλήσεις ανάλογες των στόχων, ενώ το 38,6% παρουσιάζει πωλήσεις κατώτερες των στόχων που έχει ορίσει.

Αναφορικά με τη δεύτερη, η εξαγωγική δραστηριότητα χαρακτηρίζεται κατά μέσο όρο ούτε ζημιολόγος αλλά ούτε κερδοφόρος, γεγονός το οποίο θα έπρεπε να μας προβληματίζει, καθώς θα μπορούσαμε να αναλογιστούμε πως οι Ελληνικές επιχειρήσεις έχουν ακόμη πολύ δρόμο να διανύσουν για να επωφεληθούν τα μέγιστα από μια δραστηριότητα η οποία μπορεί να λειτουργήσει σαν πνεύμονας για τον επιβαρυνμένο και όχι όπως κάποιιο νόμιζαν μερικά χρόνια πριν, προστατευμένο οργανισμό τους, την εξαγωγική δραστηριότητα.

### **Αξιολόγηση εξαγωγικών προορισμών**

Η **Δύση** θεωρείται από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων, ως ο καλύτερος προορισμός για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγονται. Αυτό προκύπτει καθώς η δύση θεωρείται ως ο λιγότερο επικίνδυνος προορισμός, αλλά ταυτόχρονα, ο πιο ελκυστικός και συνάμα ο πιο οικείος για τα στελέχη των επιχειρήσεων, αλλά και ο πιο όμοιος με την κουλτούρα της Ελλάδος, ο οποίος ελκύει το μεγαλύτερο μέρος του όγκου των συναλλαγών των Ελλήνων εξαγωγέων.

**Κύπρος:** ο βασικός προορισμός προϊόντων και υπηρεσιών για τους Έλληνες εξαγωγείς, καθώς η Κύπρος αποτελεί μια αγορά με πολλά κοινά στοιχεία με την

Ελλάδα, γεγονός που εξηγεί σε σημαντικό βαθμό την ανάδειξή της ως του νούμερο 1 εξαγωγικού προορισμού.

**Γερμανία:** μια χώρα η οποία για πολλά χρόνια (ακόμη και σήμερα), είχε στις τάξεις της μεγάλο μέρος των Ελλήνων του εξωτερικού, μια χώρα με πολύ ισχυρή οικονομία, συγκαταλέγεται δεύτερη μετά την Κύπρο στις προτιμήσεις των στελεχών μάρκετινγκ.

**Γαλλία:** μια χώρα στην οποία χρωστά την γέννησή της η Ε.Ε., μια χώρα με ιστορία, αλλά και ένας σταθερός για τους Έλληνες εξαγωγείς προορισμός, με μικρό κίνδυνο και σχετικά χαμηλή ψυχική απόσταση.

**Ιταλία:** η Γείτονος Ιταλία, παρουσιάζει πολλά κοινά με την Ελλάδα, με βασικότερο από όλα τον αρχαίο πολιτισμό και την Μεσογειακή κουλτούρα και τρόπο ζωής, δημιουργεί πρόσφορο έδαφος για τα προϊόντα που η Ελλάδα προσφέρει.

**Ισπανία:** μια χώρα σχετικά όμοια με την Ελλάδα και αρκετά οικεία για τους εξαγωγείς, έχει και εκείνη καταλάβει μια από τις κυρίαρχες θέσεις στην κατάταξη των χωρών, τόσο με όρους “business”, όσο και με όρους ψυχικής απόστασης.

Η **Ανατολή**, αν και παρουσιάζει χαμηλά επίπεδα ομοιότητας και οικειότητας, τοποθετείται ως ο δεύτερος πιο ελκυστικός προορισμός για τους Έλληνες εξαγωγείς, κυρίως εξαιτίας του χαμηλού κινδύνου που εμφανίζει. Ίσως θα μπορούσαμε να υποθέσουμε πως δεν αποτελεί την πρώτη επιλογή για έναν νέο εξαγωγέα, αλλά μια σίγουρη λύση για έναν έμπειρο εξαγωγέα, ο οποίος έχει ήδη εκμεταλλευτεί τις Δυτικές οικονομίες και αναζητά νέους εμπορικούς εταίρους.

**Τουρκία:** από τις χώρες της Ανατολής η Τουρκία θεωρείται ως η πλέον όμοια και οικεία για τους Έλληνες εξαγωγείς κυρίως λόγω της ιστορίας και της πολυετούς γειτνίασης.

**Ρωσία & Σαουδική Αραβία:** δύο χώρες με μεγάλη ισχύ και πλούτο καταλαμβάνουν τις πρώτες θέσεις στην κατάταξη με όρους “business”, έπειτα από τις χώρες της Δύσης, καθώς θεωρούνται ιδιαίτερες ελκυστικές, ενώ ενέχουν μικρά επίπεδα κινδύνου για τους εξαγωγείς της Ελλάδος.



**Ισραήλ:** χώρα με μικρή ομοιότητα/οικειότητα, η οποία κινείται σε θετικά πρόσημα στην αξιολόγηση των χωρών με όρους “business”.

**Ιορδανία:** χώρα με πολύ χαμηλή αξιολόγηση τόσο με όρους “business” αλλά και όρους ψυχικής απόστασης

Ο **Βορράς** θεωρείται ως ο δεύτερος πιο επικίνδυνος προορισμός μετά τον Νότο, ωστόσο είναι αρκετά ψηλά στην κατάταξη (δεύτερος προορισμός) τόσο σε θέματα οικειότητας που αισθάνεται το στέλεχος εξαγωγών, όσο και σε θέματα ομοιότητας με την Ελλάδα, γεγονός το οποίο μπορεί να σχετίζεται με την γειτνίαση των Βαλκανικών χωρών με την Ελλάδα, και η συνεχής αλληλεπίδραση των λαών σε καθημερινό επίπεδο. Τέλος αξίζει να σημειωθεί πως σύμφωνα με την έρευνα η εξαγωγική προσπάθεια των Ελλήνων έχει κατατάξει τον Βορρά στην δεύτερη θέση, πίσω από την Δύση στην μεταβλητή που σχετίζεται με τον όγκο των εξαγωγικών συναλλαγών.

Οι χώρες του Βορρά (**Αλβανία, Σερβία, ΦΥΡΟΜ, Βουλγαρία και Ρουμανία**) βρίσκονται στο μέσο της κατάταξης με όρους ψυχικής απόστασης, με την Βουλγαρία να θεωρείται ως η πιο «κοντινή» χώρα. Αντίθετα η αξιολόγηση με όρους “Business” καταγράφει αρνητικά πρόσημα για όλες τις χώρες αυτές με αποτέλεσμα να συμπεράνουμε πως ο κίνδυνος εξαγωγών παρουσιάζεται μεγαλύτερος από την ελκυστικότητα των χωρών.

Τέλος ο **Νότος, (Αίγυπτος, Σουδάν, Τυνησία, Λιβύη, Αλγερία)** εμφανίζεται ως η λιγότερο ελκυστική και πιο επικίνδυνη επιλογή των εξαγωγέων μας. Επίσης η μεγάλη διαφορά που επικρατεί στην κουλτούρα Ελλάδος και χωρών του Νότου, μεταφράζεται σε χαμηλή βαθμολογία στις μεταβλητές της ομοιότητας και οικειότητας. Τέλος ο όγκος συναλλαγών προς των Νότο είναι ο χαμηλότερος από τα τέσσερα σημεία του ορίζοντα.

Αξίζει να σημειωθεί πως η Αίγυπτος (από της χώρες του Νότου) είναι η περισσότερο οικεία και πλέον όμοια, γεγονός το οποίο να οφείλεται στην μακρά ιστορία της Ελληνικής παροικίας της Αλεξανδρείας, από την οποία προέρχονται μεγάλοι Έλληνες.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε πως το αποτέλεσμα της αξιολόγησης εξαγωγικών προορισμών, επιβεβαιώνει την θεωρία της ψυχικής απόστασης, σύμφωνα με την οποία η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων εξελίσσεται σταδιακά, αρχικά σε ψυχικά κοντινές (γειτονικές) στη μητρική χώρες τόσο από πολιτική, νομική,

οικονομική όσο και από γεωγραφική, πολιτισμική άποψη και στην πορεία επεκτείνεται σε ψυχικά πιο απόμακρες χώρες, εφόσον τα βασικά εμπόδια της διαδικασίας, δηλαδή η έλλειψη γνώσης και πόρων σταδιακά ξεπερνιούνται).

Ολοκληρώνοντας αξίζει να σημειωθεί πως αν και η διεθνοποίηση μπορεί να προσφέρει πολλά σε Ελλάδα και επιχειρήσεις, χρειάζεται και η αντίστοιχη κινητοποίηση του κρατικού μηχανισμού(σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο) για την στήριξη των εξαγωγικών επιχειρήσεων, η οποία μπορεί να αποφέρει σημαντικές βελτιώσεις στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των εξαγωγών στην χώρα μας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

## Βιβλιογραφία:

1. Alan M. Rugman, Alain Verbeke, (2008), "*Internalization theory and its impact on the field of international business*", Research in Global Strategic Management, Vol 14.
2. Andreas M. Kaplan, Michael Haenlein, (2010), "*Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*", Business Horizons, Vol 53, pp. 59—68
3. Anne Canabal, George O. White, (2008), "*Entry mode research: Past and future*", International business review, Vol 17, pp. 267-284
4. Bilkey, W.J. and Tesar, G. (1977), "*The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms*", Journal of International Business Studies, Vol. 8, Spring/Summer, pp. 93-8
5. Catherin N. Axinn, Paul Matthyssens, "*Reassessing the internationalization of the firm*", Advances in international marketing, Vol 11, pp. 110, Series editor, S. Tamer Cavusgil
6. Charlotte Gaston-Breton, Oscar Martin Martin, (2011), "*International market selection and segmentation: a two-stage Model*", International Marketing Review Vol. 28, pp. 267-290
7. Dave Crick and Shiv Chaudhry, (1997), "*Small businesses' motives for exporting the effect of internationalization*", Journal of Journal of Marketing Practice Applied Marketing Science, Vol. 3, pp. 156-170
8. David Floyd, (2011), "*Assessing the ways to recovery from the global financial crisis*" BUSINESS STRATEGY SERIES, Vol. 12
9. Derek Hansen; Ben Shneiderman; Marc A. Smith, (2010), "*Analyzing Social Media Networks with NodeXL: Insights from a Connected World*", Morgan Kaufmann
10. Dunning, John H. & Rugman, Alan M. (1985): "*The Influence of Hymer's Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment*", The American Economic Review, Vol. 75
11. Dunning, John H. (1988): "*The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions*" Journal of International Business Studies, Vol. 19, No. 1, pp. 1-31
12. Frenkel Ter Hofstede, Jan-Benedict E. M. Steenkamp and Michel Wedel, (1999), "*International Market Segmentation Based on Consumer-Product Relations*", Journal of Marketing Research, Vol 36, pp. 1-17
13. Grahame Thomson, Jennifer Frances, Rosalind Levacic, Jeremy Mitchell, (1991), "*Markets Hierarchies and networks, the coordination of social life*", Sage publications, pp. 256-260
14. Grazia Ietto-Gillies(2005), "*Transnational corporations and international production*", Edward Elgar Publishing
15. Grazia Ietto-Gillies, (2010), "*The current economic crisis and international business. Can we say anything meaningful about future scenarios?*", Futures, Vol 42
16. H. Myint, (1977), "*Adam Smith's Theory of International Trade in the Perspective of Economic Development*", Economica, Vol 47
17. Heather D. Gibson, Stephen G. Hall, George S. Tavlas, (2011), "*The Greek financial crisis: Growing imbalances and sovereign spreads*", Journal of International Money and Finance, 1-19
18. Herman E. Daly, (1999), "*Globalization versus internationalization-some implications*", Ecological economics, Vol 31

19. <http://oikonomikablog.pblogs.gr/2010/08/h-oikonomikh-krish-sthn-ellada-aitia-kai-protaseis-exodoy.html>
20. Ian Fillis, (2000), "*Barriers to internationalisation, investigation of the craft enterprise*", European Journal of marketing, Vol 36, pp. 912-927
21. Imad B. Baalbaki and Naresh K. Malhotra, (1993), "*Marketing Management Bases for International Market Segmentation: An Alternate Look at the Standardization/Customization Debate*", International Marketing Review, Vol. 10, , pp. 19-44.
22. Jan Aart Scholte, "Globalization a critical introduction", Macmillan Press LTD, 2000
23. JAN JOHANSON, FINN WIEDERSHEIM-PAUL, (1975), "*THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM — FOUR SWEDISH CASES*", THE JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, pp. 305-322
24. Jan Johanson, Jan-Erik Vahlne, "The Mechanism of Internationalisation", International Marketing review,
25. Jan Johanson, Jan-Erik Vahlne,(1977), "*THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF THE FIRM A MODEL OF KNOWLEDGE DEVELOPMENT AND INCREASING FOREIGN MARKET COMMITMENTS*", Journal of International Business Studies, Vol 8
26. Jan Nowak, (1997), "*International Market Selection: Developing a Region-Specific Procedure for Central and Eastern Europe*", Journal of Transnational Management Development, Vol 3, pp. 93-110
27. Jan-Åke Törnroos, "*Internationalisation of the firm – a theoretical review with implications for business network research*", 18th Annual IMP Conference, September, Lyon. Competitive Paper
28. Jan-Benedict E.M. Steenkamp, Frenkel Ter Hofstede, (2002), "*International market segmentation: issues and perspectives*", International Journal. of Research in Marketing, Vol 19, pp. 185–213
29. Jody Evans and Felix T. Mavondo, (2002), "*Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations*", Journal of international business studies, Vol 33, pp. 515-532
30. John H. Dunning, (2000) "*The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE Activity*", International Business Review, Vol 9 pp.163–190
31. JOHN H. DUNNING, (2001), "*The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future*", International Journal of the Economics of Business, Vol. 8, No. 2, pp. 173-190
32. John V. Duca, John Muellbauer, Anthony Murphy, (2010), "*Housing markets and the financial crisis of 2007–2009: Lessons for the future*", Journal of Financial stability, Vol 6
33. Johnny K. Johansson, (2009), "*Gobal marketing: Foreign entry, local marketing and global management*", Mc Graw Hill Irwin, fifth edition
34. Jonathan S. Swift, (1998), "*Cultural closeness as a facet of cultural affinity A contribution to the theory of psychic distance*", International Marketing Review 16,3
35. Joseph Hair, Williams C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson, "*Multivariate data analysis*", Seventh Edition, Pearson Prentice Hall 2010
36. Karise Hutchinson and Emma Fleck, (2009), "*An investigation into the initial barriers to internationalization evidence from small UK retailers*", Journal of Small Business and Enterprise Development Vol. 16 pp. 544-568
37. Keith Lewis, Matthew Housden, (1998), "An introduction to international marketing, a guide to going global", Kogan Page Limited
38. Kogut B. 1991. "Joint ventures and the option to expand and acquire". Management Science 37:

39. Leonidas C. Leonidou, "Factors stimulating export business: An empirical investigation", Journal of applied business research, Vol 14 Number 2.
40. Leonidas C. Leonidou, Constantine S. Katsikeas, Dafnis N. Coudounaris, (2010), "Five decades of business research into exporting: A bibliographic analysis", Journal of International Management, Vol 16 , pp. 78-91
41. Leonidas C. Leonidou, Constantine S. Katsikeas, Dayananda Palihawadana and Stavroula Spyropoulou, (2007), "An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export Implications for policy-makers", International marketing review, Vol 24, pp. 735-770
42. M. Forsgren, (2002), "The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review", International Business Review Vol 11, pp.257-277
43. Malhotra, S. and Papadopoulos, N. (2007), "International market selection: an integrative review of empirical studies", in Proceedings, Administrative Sciences Association of Canada, International Business Division, Ottawa, ON, June 2-5
44. Manuchehr Shahrokhi, (2011), "The Global Financial Crises of 2007-2010 and the future of capitalism", Global Finance Journal, Vol 22
45. Marek Dabrowski, (2010), "The global financial crisis: Lessons for European integration" Economic systems, Vol 34
46. Margarita Katsimi, Thomas Moutos, (2010), "EMU and the Greek crisis: The political-economy perspective", European Journal of Political Economy, Vol 26
47. Marios Katsioloudes, Spyros Hadjidakis, "International business a global perspective", Butterworth-Heinemann, 2007
48. Mark Cleveland, Nicolas Papadopoulos, Michel Laroche, (2011), "Identity, demographics, and consumer behaviors International market segmentation across product categories", International Marketing Review, Vol. 28 pp. 244-266
49. Michael R. Czinkota, Iikka, A. Rokainen, "International Marketing", Western Thomson Editions, eighth edition
50. Mitja Ruzier, Robert D. Hisrich, Bostjan Antoncic, (2006), "SME internationalization research: past, present, and future", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 13 No. 4
51. Morgan, R. and Katsikeas, (1997), "Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique", Management Decision, 35/1 pp.68-78
52. Morgan, R. and Katsikeas, C. (1997), "Obstacles to export initiation and expansion", International Journal of Management Science, Vol. 25 No. 6, pp. 677-90.
53. Morten Rask, Jesper Strandkov, Dorthe Døjbak Hakonsson, (2008), "Theoretical Perspectives on the Internationalization of Firms", Journal of teaching in international business, vol 19, pp.320-345
54. N. Papadopoulos, Hongbin Chen, D.R. Thomas, (2002), "Toward a tradeoff model for international market selection", International Business Review, Vol 11, pp.165-192
55. Nicolas Papadopoulos, Jean-Emile Denis, (1988), "INVENTORY, TAXONOMY AND ASSESSMENT OF METHODS FOR INTERNATIONAL MARKET SELECTION", International Marketing Review, Vol. 5 No. 3, pp. 38-51
56. Nicolas Papadopoulos, Oscar Martin Martin, (2011), "International market selection and segmentation: perspectives and challenges", International Marketing Review, Vol. 28, pp. 132-149
57. O. Andersen, A. Buvik, (2002), "Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection", International Business Review, Vol 11, pp. 347-363

58. P. Brewer, (2001), *"International market selection: developing a model from Australian case studies"*, International Business Review, Vol 10, pp. 155–174
59. Parry, Thomas G. (1977): "Book Review of The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment by Stephen Herbert Hymer ",The Journal of Political Economy, Vol. 85, No. 5, pp. 1096-1098"
60. Peter J. Buckley, Mark C. Casson, *"The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years"*, Journal of International Business Studies (2009)
61. Peter J. Buckley, Pervez N. Ghauri, " The internationalization of the firm", p. 84, Thomson 1999
62. Philip R. Cateora, Mary C. Gilly, John L. Graham, " International Marketing", Mc Graw Hill fifteenth edition
63. Poul H. Andersen & Jesper Strandskov (1997) *"International Market Selection: a cognitive mapping perspective"*, Journal of Global Marketing, Vol 11, pp.65-84
64. Raymond Vernon, *"International investment and international trade in the product cycle"* The Quarterly Journal of Economics, Vol. 80, No. 2, May, 1966
65. Reid, S.D. (1981), "The decision-maker and export entry and expansion", Journal of International Business Studies, Vol. 12, Fall, pp. 101-12
66. Rober L. Heilbroner, (2001), "Οι φιλόσοφοι του οικονομικού κόσμου, η ζωή και οι ιδέες τους", Εκδόσεις Κριτική επιστημονική βιβλιοθήκη.
67. Robert E. Morgan, (1997), *"Export stimuli and export barriers: evidence from empirical research studies"*, European Business Review Volume 97, pp. 68–79
68. Robert Morgan, Konstantine Katsikeas, (1997), *"Export Stimuli: Export intention compared with export activity"*, International business review, Vol 6, pp. 477-499
69. Ronald W. Jones, Peter B. Kenen " Hanbook of international economics, Volume 1: international trade", North Holland.
70. S. Tamer Cavusgil, (1985), " Guidelines for export market research", Business Horizons, pp. 27-33
71. Sak Onkvisit, John Saw, (2004), *"International Marketing, analysis and strategy"*, Routledge editions, fourth edition
72. Seung-Hyun Lee and Mona Makhija, (2009), *"FLEXIBILITY IN INTERNATIONALIZATION: IS IT VALUABLE DURING AN ECONOMIC CRISIS?"*, Strategic Management Journal, Vol 30
73. Sthephen S. Golub, Chang-Tai Hsieh, (2000), "Classical Ricardian theory of comparative advantage revisited", Review of international economics, Vol. 8, pp. 221-234
74. Sükrü Yurtsever, (2011), *"Investigating the Recovery Strategies of European Union from the Global Financial Crisis"*, 7th International Strategic Management Conference
75. Susan P. Douglas and C. Samuel Craig, (2011), *"The role of context in assessing international marketing opportunities"*, International Marketing Review Vol. 28, pp. 150-162
76. Svend Hollensen, "Global Marketing, a decision oriented approach", Prentice Hall Financial Times, Fourth Edition
77. Svend Hollensen, "Global Marketing, a decision oriented approach", Prentice Hall Financial Times, Fifth Edition
78. Sylvie Chetty, Desiree Blankenburg Holm, (2000), *"Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach"*, International Business Review Vol 9, pp. 77-93
79. Tony Conway, Jonathan S. Swift, (2000), *"International relationship marketing, the importance of psychic distance"*, European Journal of Marketing Vol. 3, pp. 1391-1413

80. W. Glynn Mangold, David J. Faulds, (2009), *“Social media: The new hybrid element of the promotion mix”*, Business Horizons, Vol 52, pp. 357—365
81. Wortzel, L.H. and Wortzel, H.V. (1981), *“Export marketing strategies for NIC- and LDC-based firms”*, Abstract from Columbia Journal of World Business, Spring 1981, p. 51.
82. Yigang Pan and David K. Tse, (2000), *“The Hierarchical Model of Market Entry Modes”*, Journal of International Business Studies, Vol 31, pp. 535-554
83. Γκίκας Α. Χαρδούβελης, *“Το χρονικό της διεθνούς και της συνακόλουθης ελληνικής και ευρωπαϊκής κρίσης: Αίτια, αντιδράσεις, επιπτώσεις, προοπτική”*, Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα 2011
84. Θανόπουλος Γ., *“Διεθνής επιχείρηση, περιβάλλον δομή και προκλήσεις”*, εκδόσεις Interbooks.
85. Μάλλιαρης Πέτρος, (2001), *“Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ”*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Γ έκδοση
86. Μάρκος Τσόγκας, (2006), *«Πραγματική και ψυχολογική απόσταση στην επιλογή διεθνών αγορών και η επίδραση των στερεοτυπικών αντιλήψεων»*, διδακτορική διατριβή

### **Υπερσυνδέσεις**

87. <http://voria.gr/index.php?module=news&func=display&sid=63245>
88. <http://www.mindev.gov.gr/?p=3511>
89. [http://anglia.academia.edu/TerryMughan/Papers/102633/STRATEGIES FOR INTERNATIONALISATION WITHIN SMEs THE KEY ROLE OF THE STRATEGIC LEADER AND THE INTERNATIONALISATION WEB](http://anglia.academia.edu/TerryMughan/Papers/102633/STRATEGIES_FOR_INTERNATIONALISATION_WITHIN_SMEs_THE_KEY_ROLE_OF_THE_STRATEGIC_LEADER_AND_THE_INTERNATIONALISATION_WEB)
90. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>
91. [http://www.dete.gr/news.php?article\\_id=78030](http://www.dete.gr/news.php?article_id=78030)
92. <http://www.ethnos.gr/entheta.asp?catid=22807&subid=2&pubid=63615627>
93. <http://www.guardian.co.uk/world/2002/oct/31/globalisation.simonjeffery>
94. <http://www.scribd.com/doc/45886269/10/Hymer-1960-Monopolistic-Advantage-Theory>
95. <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=436961>
96. <http://www.jstor.org/stable/254403?seq=1>

ПАВЕЛЪ СЪМО СЕРПА



## Παράρτημα Α': Πίνακες στατιστικών αναλύσεων

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

## Πρώτο μέρος: ο κλάδος και η επιχείρηση:

Οι επιχειρήσεις του κλάδου σας, σε τι αριθμό ξένων αγορών  
δραστηριοποιούνται συνήθως;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	15	21,4	21,4	21,4
2	17	24,3	24,3	45,7
3	15	21,4	21,4	67,1
4	14	20,0	20,0	87,1
5	9	12,9	12,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Μέση τιμή: 2,79      Κορυφή: 2      Τυπική απόκλιση: 1,339

Για τις επιχειρήσεις του κλάδου σας, σε τι βαθμό είναι αναγκαία η  
δραστηριοποίηση σε ξένες αγορές;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	2,9	2,9	2,9
2	7	10,0	10,0	12,9
3	12	17,1	17,1	30,0
4	25	35,7	35,7	65,7
5	24	34,3	34,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Μέση τιμή: 3,89      Κορυφή: 4      Τυπική απόκλιση: 1,084

**Η Επιχείρησή σας δραστηριοποιείται σε ξένες αγορές ...**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5,7	5,7	5,7
	2	9	12,9	12,9	18,6
	3	14	20,0	20,0	38,6
	4	15	21,4	21,4	60,0
	5	28	40,0	40,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Μέση τιμή: 3,77 Κορυφή: 5 Τυπική απόκλιση: 1,265

**Η επιχείρησή σας αναπτύσσει τις πωλήσεις στο Εξωτερικό σε σχέση με την Ελλάδα;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	21,4	21,7	21,7
	2	12	17,1	17,4	39,1
	3	15	21,4	21,7	60,9
	4	11	15,7	15,9	76,8
	5	16	22,9	23,2	100,0
	Total	69	98,6	100,0	
Missing	System	1	1,4		
	Total	70	100,0		

Μέση τιμή: 3,01 Κορυφή: 5 Τυπική απόκλιση: 1,47

**Η επιχείρησή σας παρουσιάζει πωλήσεις στο εξωτερικό...**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	27	38,6	39,1	39,1
	2	38	54,3	55,1	94,2
	3	4	5,7	5,8	100,0
	Total	69	98,6	100,0	
Missing	System	1	1,4		
	Total	70	100,0		

Μέση τιμή: 1,67 Κορυφή: 2 Τυπική απόκλιση: 0,58

## Δεύτερο μέρος: Το μέγεθος των επιχειρήσεων

Ποιος είναι ο αριθμός εργαζομένων στην επιχείρησή σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	12,9	16,1	16,1
	2	10	14,3	17,9	33,9
	3	14	20,0	25,0	58,9
	4	8	11,4	14,3	73,2
	5	7	10,0	12,5	85,7
	6	8	11,4	14,3	100,0
Total		56	80,0	100,0	
Missing	System	14	20,0		
Total		70	100,0		

Κορυφή: 3

Μέση Τιμή: 3,32

Ποιος υπολογίζετε ότι ήταν περίπου ο ετήσιος τζίρος της επιχείρησής σας για το 2011;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,4	1,8	1,8
	2	4	5,7	7,3	9,1
	3	10	14,3	18,2	27,3
	4	7	10,0	12,7	40,0
	5	9	12,9	16,4	56,4
	6	4	5,7	7,3	63,6
	7	20	28,6	36,4	100,0
Total		55	78,6	100,0	
Missing	System	15	21,4		
Total		70	100,0		

Κορυφή: 7

Μέση Τιμή: 5,02

## Τρίτο μέρος: Αξιολόγηση εξαγωγικής δραστηριότητας

Η επιχείρησή σας επιτυγχάνει έσοδα από ξένες αγορές ως ποσοστό του ετήσιου τζίρου...

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	27,1	33,9	33,9
	2	12	17,1	21,4	55,4
	3	7	10,0	12,5	67,9
	4	7	10,0	12,5	80,4
	5	3	4,3	5,4	85,7
	6	8	11,4	14,3	100,0
	Total	56	80,0	100,0	
Missing	System	14	20,0		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 2,77

Τυπική Απόκλιση: 1,78

Κορυφή: 1

Προσδιορίστε το αποτέλεσμα της δραστηριοποίησης της επιχείρησής σας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	7,1	9,4	9,4
	3	6	8,6	11,3	20,8
	4	11	15,7	20,8	41,5
	5	15	21,4	28,3	69,8
	6	16	22,9	30,2	100,0
	Total	53	75,7	100,0	
Missing	System	17	24,3		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 4,58

Τυπική Απόκλιση: 1,29

Κορυφή: 6

## Τέταρτο μέρος: Εμπειρίες στελέχους

### Πόσα χρόνια ασχολείστε με αγορές του εξωτερικού;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5,7	7,1	7,1
	2	10	14,3	17,9	25,0
	3	9	12,9	16,1	41,1
	4	33	47,1	58,9	100,0
	Total	56	80,0	100,0	
Missing	System	14	20,0		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 3,27

### Έχετε εργαστεί στο εξωτερικό;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	25	35,7	44,6	44,6
	2	31	44,3	55,4	100,0
	Total	56	80,0	100,0	
Missing	System	14	20,0		
Total		70	100,0		

### Οι σπουδές σας είναι...

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,4	1,8	1,8
	2	26	37,1	46,4	48,2
	3	29	41,4	51,8	100,0
	Total	56	80,0	100,0	
Missing	System	14	20,0		
Total		70	100,0		

**Έχετε σπουδάσει στο εξωτερικό;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	28	40,0	50,9	50,9
	2	27	38,6	49,1	100,0
	Total	55	78,6	100,0	
Missing	System	15	21,4		
Total		70	100,0		

**Οι σπουδές σας είναι θετικής κατεύθυνσης;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	41	58,6	73,2	73,2
	2	15	21,4	26,8	100,0
	Total	56	80,0	100,0	
Missing	System	14	20,0		
Total		70	100,0		

## Πέμπτο μέρος: Αξιολόγηση χωρών με όρους ψυχικής απόστασης

### Τουρκία

Αξιολόγηση Τουρκίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	18,6	21,3	21,3
	2	6	8,6	9,8	31,1
	3	12	17,1	19,7	50,8
	4	22	31,4	36,1	86,9
	5	8	11,4	13,1	100,0
	Total	61	87,1	100,0	
Missing	System	9	12,9		
Total		70	100,0		

Μέση τιμή: 3,1

Τυπική απόκλιση: 1,36

Κορυφή: 4

Βαθμός ομοιότητας Τουρκίας με την Ελλάδα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5,7	7,7	7,7
	2	8	11,4	15,4	23,1
	3	17	24,3	32,7	55,8
	4	19	27,1	36,5	92,3
	5	4	5,7	7,7	100,0
	Total	52	74,3	100,0	
Missing	System	18	25,7		
Total		70	100,0		

Μέση τιμή: 3,21

Τυπική απόκλιση: 1,054

Κορυφή: 4



## Βουλγαρία

Αξιολόγηση Βουλγαρίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	14,3	16,9	16,9
	2	9	12,9	15,3	32,2
	3	18	25,7	30,5	62,7
	4	15	21,4	25,4	88,1
	5	7	10,0	11,9	100,0
	Total	59	84,3	100,0	
Missing	System	11	15,7		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 3

Τυπική Απόκλιση: 1,259

Κορυφή: 3

Βαθμός ομοιότητας Βουλγαρίας με την Ελλάδα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5,7	7,7	7,7
	2	8	11,4	15,4	23,1
	3	20	28,6	38,5	61,5
	4	17	24,3	32,7	94,2
	5	3	4,3	5,8	100,0
	Total	52	74,3	100,0	
Missing	System	18	25,7		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 3,13

Τυπική Απόκλιση: 1,01

Κορυφή: 3

## Ιταλία

Αξιολόγηση Ιταλίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	4,3	5,0	5,0
	3	9	12,9	15,0	20,0
	4	21	30,0	35,0	55,0
	5	27	38,6	45,0	100,0
	Total	60	85,7	100,0	
Missing	System	10	14,3		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 4,22

Τυπική Απόκλιση: 0,879

Κορυφή: 5

Βαθμός ομοιότητας Ιταλίας με την Ελλάδα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	4,3	6,1	6,1
	2	3	4,3	6,1	12,2
	3	13	18,6	26,5	38,8
	4	20	28,6	40,8	79,6
	5	10	14,3	20,4	100,0
	Total	49	70,0	100,0	
Missing	System	21	30,0		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 3,63

Τυπική Απόκλιση: 1,074

Κορυφή: 4

## Σαουδική Αραβία

Αξιολόγηση Σαουδικής Αραβίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	26	37,1	44,1	44,1
	2	15	21,4	25,4	69,5
	3	9	12,9	15,3	84,7
	4	6	8,6	10,2	94,9
	5	3	4,3	5,1	100,0
	Total	59	84,3	100,0	
Missing	System	11	15,7		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 2,07

Τυπική απόκλιση: 1,21

Κορυφή: 1

Βαθμός ομοιότητας Σαουδικής Αραβίας με την Ελλάδα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	25,7	36,0	36,0
	2	16	22,9	32,0	68,0
	3	10	14,3	20,0	88,0
	4	4	5,7	8,0	96,0
	5	2	2,9	4,0	100,0
	Total	50	71,4	100,0	
Missing	System	20	28,6		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 2,2

Τυπική απόκλιση: 1,118

Κορυφή: 2

## Αίγυπτος

Αξιολόγηση Αιγύπτου σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	28	40,0	47,5	47,5
	2	11	15,7	18,6	66,1
	3	10	14,3	16,9	83,1
	4	7	10,0	11,9	94,9
	5	3	4,3	5,1	100,0
	Total	59	84,3	100,0	
Missing	System	11	15,7		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 2,08

Τυπική Απόκλιση: 1,26

Κορυφή: 1

Βαθμός ομοιότητας Αιγύπτου με την Ελλάδα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	20,0	28,0	28,0
	2	15	21,4	30,0	58,0
	3	17	24,3	34,0	92,0
	4	3	4,3	6,0	98,0
	5	1	1,4	2,0	100,0
	Total	50	71,4	100,0	
Missing	System	20	28,6		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 2,24

Τυπική Απόκλιση: 1,001

Κορυφή: 2

## ΦΥΡΟΜ

Αξιολόγηση ΦΥΡΟΜ σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά  
αισθάνεστε προς αυτήν.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	28,6	34,5	34,5
	2	14	20,0	24,1	58,6
	3	10	14,3	17,2	75,9
	4	10	14,3	17,2	93,1
	5	4	5,7	6,9	100,0
	Total	58	82,9	100,0	
Missing	System	12	17,1		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 2,38

Τυπική Απόκλιση: 1,309

Κορυφή: 1

Βαθμός ομοιότητας ΦΥΡΟΜ με την Ελλάδα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	11,4	16,3	16,3
	2	10	14,3	20,4	36,7
	3	16	22,9	32,7	69,4
	4	14	20,0	28,6	98,0
	5	1	1,4	2,0	100,0
	Total	49	70,0	100,0	
Missing	System	21	30,0		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 2,8

Τυπική Απόκλιση: 1,09

Κορυφή: 3

## Ισπανία

Αξιολόγηση Ισπανίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,4	1,7	1,7
	2	10	14,3	16,9	18,6
	3	13	18,6	22,0	40,7
	4	16	22,9	27,1	67,8
	5	19	27,1	32,2	100,0
	Total	59	84,3	100,0	
Missing	System	11	15,7		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 3,71

Τυπική Απόκλιση: 1,14

Κορυφή: 5

Βαθμός ομοιότητας Ισπανίας με την Ελλάδα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5,7	8,0	8,0
	2	6	8,6	12,0	20,0
	3	15	21,4	30,0	50,0
	4	19	27,1	38,0	88,0
	5	6	8,6	12,0	100,0
	Total	50	71,4	100,0	
Missing	System	20	28,6		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 3,34

Τυπική Απόκλιση: 1,09

Κορυφή: 4

## Γαλλία

Αξιολόγηση Γαλλίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,4	1,6	1,6
	2	8	11,4	13,1	14,8
	3	14	20,0	23,0	37,7
	4	20	28,6	32,8	70,5
	5	18	25,7	29,5	100,0
	Total	61	87,1	100,0	
Missing	System	9	12,9		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 3,75

Τυπική Απόκλιση: 1,075

Κορυφή: 4

Βαθμός ομοιότητας Γαλλίας με την Ελλάδα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	7,1	9,8	9,8
	2	9	12,9	17,6	27,5
	3	19	27,1	37,3	64,7
	4	16	22,9	31,4	96,1
	5	2	2,9	3,9	100,0
	Total	51	72,9	100,0	
Missing	System	19	27,1		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 3,02

Τυπική Απόκλιση: 1,029

Κορυφή: 3

## Κύπρος

Αξιολόγηση Κύπρου σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά  
αισθάνεστε προς αυτήν.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	7,1	8,3	8,3
	4	15	21,4	25,0	33,3
	5	40	57,1	66,7	100,0
	Total	60	85,7	100,0	
Missing	System	10	14,3		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 4,58

Τυπική Απόκλιση: 0,64

Κορυφή: 5

Βαθμός ομοιότητας Κύπρου με την Ελλάδα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,4	1,9	1,9
	2	1	1,4	1,9	3,8
	3	9	12,9	17,0	20,8
	4	19	27,1	35,8	56,6
	5	23	32,9	43,4	100,0
	Total	53	75,7	100,0	
Missing	System	17	24,3		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 4,17

Τυπική Απόκλιση: 0,91

Κορυφή: 5



## Γερμανία

Αξιολόγηση Γερμανίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	7,1	8,2	8,2
	2	6	8,6	9,8	18,0
	3	11	15,7	18,0	36,1
	4	19	27,1	31,1	67,2
	5	20	28,6	32,8	100,0
	Total	61	87,1	100,0	
Missing	System	9	12,9		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 3,7

Τυπική Απόκλιση: 1,25

Κορυφή: 5

Βαθμός ομοιότητας Γερμανίας με την Ελλάδα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	12,9	17,3	17,3
	2	7	10,0	13,5	30,8
	3	18	25,7	34,6	65,4
	4	14	20,0	26,9	92,3
	5	4	5,7	7,7	100,0
	Total	52	74,3	100,0	
Missing	System	18	25,7		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 2,94

Τυπική Απόκλιση: 1,19

Κορυφή: 3

## Σουδάν

Αξιολόγηση Σουδάν σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	39	55,7	68,4	68,4
	2	13	18,6	22,8	91,2
	3	3	4,3	5,3	96,5
	5	2	2,9	3,5	100,0
	Total	57	81,4	100,0	
Missing	System	13	18,6		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 1,47

Τυπική Απόκλιση: 0,889

Κορυφή: 1

Βαθμός ομοιότητας Σουδάν με την Ελλάδα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	23	32,9	47,9	47,9
	2	14	20,0	29,2	77,1
	3	6	8,6	12,5	89,6
	4	4	5,7	8,3	97,9
	5	1	1,4	2,1	100,0
Total		48	68,6	100,0	
Missing	System	22	31,4		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 1,88

Τυπική Απόκλιση: 1,064

Κορυφή: 1

## Ρουμανία

**Αξιολόγηση Ρουμανίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	18,6	21,7	21,7
	2	15	21,4	25,0	46,7
	3	21	30,0	35,0	81,7
	4	5	7,1	8,3	90,0
	5	6	8,6	10,0	100,0
	Total	60	85,7	100,0	
Missing	System	10	14,3		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 2,6

Τυπική Απόκλιση: 1,21

Κορυφή: 3

**Βαθμός ομοιότητας Ρουμανίας με την Ελλάδα.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	4,3	5,9	5,9
	2	13	18,6	25,5	31,4
	3	20	28,6	39,2	70,6
	4	9	12,9	17,6	88,2
	5	6	8,6	11,8	100,0
	Total	51	72,9	100,0	
Missing	System	19	27,1		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 3,04

Τυπική Απόκλιση: 1,07

Κορυφή: 3

## Αλβανία

Αξιολόγηση Αλβανίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	18,6	21,7	21,7
	2	16	22,9	26,7	48,3
	3	10	14,3	16,7	65,0
	4	13	18,6	21,7	86,7
	5	8	11,4	13,3	100,0
	Total	60	85,7	100,0	
Missing	System	10	14,3		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 2,78

Τυπική Απόκλιση: 1,36

Κορυφή: 2

Βαθμός ομοιότητας Αλβανίας με την Ελλάδα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5,7	7,8	7,8
	2	16	22,9	31,4	39,2
	3	15	21,4	29,4	68,6
	4	12	17,1	23,5	92,2
	5	4	5,7	7,8	100,0
	Total	51	72,9	100,0	
Missing	System	19	27,1		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 2,92

Τυπική Απόκλιση: 1,09

Κορυφή: 2

## Ισραήλ

Αξιολόγηση Ισραήλ σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	21,4	25,4	25,4
	2	19	27,1	32,2	57,6
	3	12	17,1	20,3	78,0
	4	8	11,4	13,6	91,5
	5	5	7,1	8,5	100,0
	Total	59	84,3	100,0	
Missing	System	11	15,7		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 2,47

Τυπική Απόκλιση: 1,25

Κορυφή: 2

Βαθμός ομοιότητας Ισραήλ με την Ελλάδα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	14,3	20,4	20,4
	2	13	18,6	26,5	46,9
	3	20	28,6	40,8	87,8
	4	4	5,7	8,2	95,9
	5	2	2,9	4,1	100,0
	Total	49	70,0	100,0	
Missing	System	21	30,0		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 2,49

Τυπική Απόκλιση: 1,04

Κορυφή: 3

## Τυνησία

Αξιολόγηση Τυνησίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	26	37,1	45,6	45,6
	2	19	27,1	33,3	78,9
	3	8	11,4	14,0	93,0
	4	1	1,4	1,8	94,7
	5	3	4,3	5,3	100,0
	Total	57	81,4	100,0	
Missing	System	13	18,6		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 1,88

Τυπική Απόκλιση: 1,07

Κορυφή: 1

Βαθμός ομοιότητας Τυνησίας με την Ελλάδα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	22,9	32,7	32,7
	2	19	27,1	38,8	71,4
	3	11	15,7	22,4	93,9
	4	3	4,3	6,1	100,0
	Total	49	70,0	100,0	
Missing	System	21	30,0		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 2,02

Τυπική Απόκλιση: 0,91

Κορυφή: 2

## Ιορδανία

Αξιολόγηση Ιορδανίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	28	40,0	49,1	49,1
	2	17	24,3	29,8	78,9
	3	6	8,6	10,5	89,5
	4	3	4,3	5,3	94,7
	5	3	4,3	5,3	100,0
	Total	57	81,4	100,0	
Missing	System	13	18,6		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 1,88

Τυπική Απόκλιση: 1,13

Κορυφή: 1

Βαθμός ομοιότητας Ιορδανίας με την Ελλάδα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	17	24,3	35,4	35,4
	2	19	27,1	39,6	75,0
	3	8	11,4	16,7	91,7
	4	4	5,7	8,3	100,0
	Total	48	68,6	100,0	
Missing	System	22	31,4		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 1,98

Τυπική Απόκλιση: 0,934

Κορυφή: 2

## Σερβία

Αξιολόγηση Σερβίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά  
αισθάνεστε προς αυτήν.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	10,0	11,9	11,9
	2	13	18,6	22,0	33,9
	3	10	14,3	16,9	50,8
	4	20	28,6	33,9	84,7
	5	9	12,9	15,3	100,0
	Total	59	84,3	100,0	
Missing	System	11	15,7		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 3,19

Τυπική Απόκλιση: 1,27

Κορυφή: 4

Βαθμός ομοιότητας Σερβίας με την Ελλάδα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	7,1	10,0	10,0
	2	8	11,4	16,0	26,0
	3	22	31,4	44,0	70,0
	4	12	17,1	24,0	94,0
	5	3	4,3	6,0	100,0
	Total	50	71,4	100,0	
Missing	System	20	28,6		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 3

Τυπική Απόκλιση: 1,03

Κορυφή: 3



## Λιβύη

### Αξιολόγηση Λιβύης σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	37	52,9	63,8	63,8
	2	15	21,4	25,9	89,7
	3	5	7,1	8,6	98,3
	5	1	1,4	1,7	100,0
	Total	58	82,9	100,0	
Missing	System	12	17,1		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 1,5

Τυπική Απόκλιση: 0,8

Κορυφή: 1

### Βαθμός ομοιότητας Λιβύης με την Ελλάδα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	28,6	41,7	41,7
	2	17	24,3	35,4	77,1
	3	9	12,9	18,8	95,8
	4	2	2,9	4,2	100,0
	Total	48	68,6	100,0	
Missing	System	22	31,4		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 1,85

Τυπική Απόκλιση: 0,875

Κορυφή: 1

## Αλγερία

Αξιολόγηση Αλγερίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	33	47,1	58,9	58,9
	2	17	24,3	30,4	89,3
	3	5	7,1	8,9	98,2
	5	1	1,4	1,8	100,0
	Total	56	80,0	100,0	
Missing	System	14	20,0		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 1,56

Τυπική Απόκλιση: 0,87

Κορυφή: 1

Βαθμός ομοιότητας Αλγερίας με την Ελλάδα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	28,6	41,7	41,7
	2	15	21,4	31,3	72,9
	3	9	12,9	18,8	91,7
	4	3	4,3	6,3	97,9
	5	1	1,4	2,1	100,0
Total		48	68,6	100,0	
Missing	System	22	31,4		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 1,96

Τυπική Απόκλιση: 1,03

Κορυφή: 1

## Ρωσία

Αξιολόγηση Ρωσίας σύμφωνα με το βαθμό οικειότητας που προσωπικά αισθάνεστε προς αυτήν.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	17,1	20,3	20,3
	2	11	15,7	18,6	39,0
	3	23	32,9	39,0	78,0
	4	10	14,3	16,9	94,9
	5	3	4,3	5,1	100,0
	Total	59	84,3	100,0	
Missing	System	11	15,7		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 2,68

Τυπική Απόκλιση: 1,13

Κορυφή: 3

## Βαθμός ομοιότητας Ρωσίας με την Ελλάδα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	10,9	16,2	16,2
	2	9	16,4	24,3	40,5
	3	17	30,9	45,9	86,5
	4	3	5,5	8,1	94,6
	5	2	3,6	5,4	100,0
	Total	37	67,3	100,0	
Missing	System	18	32,7		
Total		55	100,0		

Μέση Τιμή: 2,48

Τυπική Απόκλιση: 1,07

Κορυφή: 3

## Έκτο μέρος: Αξιολόγηση χωρών με επιχειρηματικούς όρους

**Statistics**

	turkeval	bulgeval	italyeval	saoudieval	egypteval	FYROMEVAL
N Valid	54	55	52	53	54	53
Missing	16	15	18	17	16	17
Mean	,4444	-,3273	1,0769	,8491	-1,3333	-,4906
Median	1,0000	,0000	1,0000	1,0000	-2,0000	,0000
Mode	1,00	,00	1,00	1,00	-3,00 <sup>a</sup>	,00
Std. Deviation	1,80844	1,64491	1,66682	2,01338	1,94257	1,97701
Range	8,00	7,00	6,00	8,00	7,00	8,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

**Statistics**

	SPAINEVAL	FRANCEEVAL	CYPRUSEVAL	GERMANEVAL
N Valid	54	55	56	56
Missing	16	15	14	14
Mean	,7593	1,4364	1,8929	1,5893
Median	1,0000	1,0000	2,0000	2,0000
Mode	,00	2,00	2,00	,00 <sup>a</sup>
Std. Deviation	1,57738	1,52466	1,53361	1,59290
Range	7,00	6,00	5,00	6,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

**Statistics**

		SOUDANEVAL	ROUMANEVAL	ALBANIAEVAL	ISRAELEVAL
N	Valid	52	54	55	55
	Missing	18	16	15	15
Mean		-2,0385	-,3889	-,5818	,5455
Median		-2,0000	-,5000	,0000	,0000
Mode		-4,00	-1,00	-2,00	,00
Std. Deviation		1,78184	1,88756	1,93114	2,03505
Range		7,00	8,00	8,00	8,00



**Statistics**

		TYNISIAEVAL	JORDANEVAL	SERBIAEVAL	LIBYAEVAL	ALGERIAEVAL
N	Valid	53	51	53	52	51
	Missing	17	19	17	18	19
Mean		-1,3019	-1,2353	,2075	-2,0000	-1,8431
Median		-1,0000	-1,0000	,0000	-2,0000	-2,0000
Mode		-1,00	-1,00	,00	-4,00	-4,00
Std. Deviation		1,65930	1,88243	1,60957	1,78227	1,66580
Range		6,00	8,00	6,00	8,00	5,00

**Statistics**

		RUSSIAEVAL
N	Valid	53
	Missing	17
Mean		,8868
Median		1,0000
Mode		1,00
Std. Deviation		1,84662
Range		8,00



**turkeval**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-4,00	2	2,9	3,7	3,7
	-3,00	2	2,9	3,7	7,4
	-2,00	4	5,7	7,4	14,8
	-1,00	6	8,6	11,1	25,9
	,00	10	14,3	18,5	44,4
	1,00	15	21,4	27,8	72,2
	2,00	9	12,9	16,7	88,9
	3,00	5	7,1	9,3	98,1
	4,00	1	1,4	1,9	100,0
	Total		54	77,1	100,0
Missing	System	16	22,9		
Total		70	100,0		

**bulgeval**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-4,00	3	4,3	5,5	5,5
	-3,00	2	2,9	3,6	9,1
	-2,00	8	11,4	14,5	23,6
	-1,00	9	12,9	16,4	40,0
	,00	16	22,9	29,1	69,1
	1,00	11	15,7	20,0	89,1
	2,00	4	5,7	7,3	96,4
	3,00	2	2,9	3,6	100,0
	Total	55	78,6	100,0	
Missing	System	15	21,4		
Total		70	100,0		

**italyeval**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-2,00	2	2,9	3,8	3,8
	-1,00	7	10,0	13,5	17,3
	,00	11	15,7	21,2	38,5
	1,00	14	20,0	26,9	65,4
	2,00	9	12,9	17,3	82,7
	3,00	1	1,4	1,9	84,6
	4,00	8	11,4	15,4	100,0
	Total	52	74,3	100,0	
Missing	System	18	25,7		
Total		70	100,0		

**saoudieval**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-4,00	1	1,4	1,9	1,9
	-3,00	2	2,9	3,8	5,7
	-2,00	5	7,1	9,4	15,1
	-1,00	4	5,7	7,5	22,6
	,00	10	14,3	18,9	41,5
	1,00	11	15,7	20,8	62,3
	2,00	7	10,0	13,2	75,5



	3,00	8	11,4	15,1	90,6
	4,00	5	7,1	9,4	100,0
	Total	53	75,7	100,0	
Missing	System	17	24,3		
Total		70	100,0		

egypteval

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-4,00	8	11,4	14,8	14,8
	-3,00	10	14,3	18,5	33,3
	-2,00	10	14,3	18,5	51,9
	-1,00	7	10,0	13,0	64,8
	,00	8	11,4	14,8	79,6
	1,00	6	8,6	11,1	90,7
	2,00	4	5,7	7,4	98,1
	3,00	1	1,4	1,9	100,0
	Total	54	77,1	100,0	
Missing	System	16	22,9		
Total		70	100,0		

**FYROMEVAL**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-4,00	5	7,1	9,4	9,4
	-3,00	3	4,3	5,7	15,1
	-2,00	11	15,7	20,8	35,8
	-1,00	4	5,7	7,5	43,4
	,00	12	17,1	22,6	66,0
	1,00	11	15,7	20,8	86,8
	2,00	4	5,7	7,5	94,3
	3,00	2	2,9	3,8	98,1
	4,00	1	1,4	1,9	100,0
	Total	53	75,7	100,0	
Missing	System	17	24,3		
Total		70	100,0		

**SPAINEVAL**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-3,00	1	1,4	1,9	1,9
	-2,00	4	5,7	7,4	9,3
	-1,00	2	2,9	3,7	13,0
	,00	18	25,7	33,3	46,3
	1,00	15	21,4	27,8	74,1

	2,00	8	11,4	14,8	88,9
	3,00	1	1,4	1,9	90,7
	4,00	5	7,1	9,3	100,0
	Total	54	77,1	100,0	
Missing	System	16	22,9		
Total		70	100,0		



### FRANCEEVAL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-2,00	1	1,4	1,8	1,8
	-1,00	3	4,3	5,5	7,3
	,00	13	18,6	23,6	30,9
	1,00	12	17,1	21,8	52,7
	2,00	14	20,0	25,5	78,2
	3,00	4	5,7	7,3	85,5
	4,00	8	11,4	14,5	100,0
	Total	55	78,6	100,0	
Missing	System	15	21,4		
Total		70	100,0		

**CYPRUSEVAL**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-1,00	5	7,1	8,9	8,9
	,00	6	8,6	10,7	19,6
	1,00	9	12,9	16,1	35,7
	2,00	17	24,3	30,4	66,1
	3,00	8	11,4	14,3	80,4
	4,00	11	15,7	19,6	100,0
	Total	56	80,0	100,0	
Missing	System	14	20,0		
Total		70	100,0		

**GERMANEVAL**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-2,00	2	2,9	3,6	3,6
	-1,00	1	1,4	1,8	5,4
	,00	14	20,0	25,0	30,4
	1,00	9	12,9	16,1	46,4
	2,00	14	20,0	25,0	71,4
	3,00	7	10,0	12,5	83,9
	4,00	9	12,9	16,1	100,0
	Total	56	80,0	100,0	
Missing	System	14	20,0		

**GERMANEVAL**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-2,00	2	2,9	3,6	3,6
	-1,00	1	1,4	1,8	5,4
	,00	14	20,0	25,0	30,4
	1,00	9	12,9	16,1	46,4
	2,00	14	20,0	25,0	71,4
	3,00	7	10,0	12,5	83,9
	4,00	9	12,9	16,1	100,0
	Total	56	80,0	100,0	
Missing	System	14	20,0		
Total		70	100,0		

**SODANEVAL**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-4,00	15	21,4	28,8	28,8
	-3,00	8	11,4	15,4	44,2
	-2,00	12	17,1	23,1	67,3
	-1,00	5	7,1	9,6	76,9
	,00	7	10,0	13,5	90,4
	1,00	4	5,7	7,7	98,1
	3,00	1	1,4	1,9	100,0

	Total	52	74,3	100,0
Missing	System	18	25,7	
Total		70	100,0	

CEPDA

**ROUMANEVAL**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-4,00	2	2,9	3,7	3,7
	-3,00	6	8,6	11,1	14,8
	-2,00	6	8,6	11,1	25,9
	-1,00	13	18,6	24,1	50,0
	,00	10	14,3	18,5	68,5
	1,00	11	15,7	20,4	88,9
	2,00	1	1,4	1,9	90,7
	3,00	3	4,3	5,6	96,3
	4,00	2	2,9	3,7	100,0
	Total	54	77,1	100,0	
Missing	System	16	22,9		
Total		70	100,0		

**ALBANIAEVAL**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-4,00	5	7,1	9,1	9,1
	-3,00	2	2,9	3,6	12,7
	-2,00	14	20,0	25,5	38,2
	-1,00	5	7,1	9,1	47,3
	,00	13	18,6	23,6	70,9
	1,00	9	12,9	16,4	87,3
	2,00	5	7,1	9,1	96,4
	4,00	2	2,9	3,6	100,0
	Total	55	78,6	100,0	
Missing	System	15	21,4		
Total		70	100,0		

**ISRAELEVAL**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-4,00	1	1,4	1,8	1,8
	-3,00	3	4,3	5,5	7,3
	-2,00	4	5,7	7,3	14,5
	-1,00	8	11,4	14,5	29,1
	,00	15	21,4	27,3	56,4
	1,00	5	7,1	9,1	65,5

	2,00	9	12,9	16,4	81,8
	3,00	4	5,7	7,3	89,1
	4,00	6	8,6	10,9	100,0
	Total	55	78,6	100,0	
Missing	System	15	21,4		
Total		70	100,0		



### TYNISIAEVAL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-4,00	7	10,0	13,2	13,2
	-3,00	5	7,1	9,4	22,6
	-2,00	11	15,7	20,8	43,4
	-1,00	15	21,4	28,3	71,7
	,00	7	10,0	13,2	84,9
	1,00	5	7,1	9,4	94,3
	2,00	3	4,3	5,7	100,0
	Total	53	75,7	100,0	
Missing	System	17	24,3		
Total		70	100,0		



**JORDANEVAL**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-4,00	7	10,0	13,7	13,7
	-3,00	7	10,0	13,7	27,5
	-2,00	9	12,9	17,6	45,1
	-1,00	11	15,7	21,6	66,7
	,00	8	11,4	15,7	82,4
	1,00	5	7,1	9,8	92,2
	2,00	3	4,3	5,9	98,0
	4,00	1	1,4	2,0	100,0
	Total	51	72,9	100,0	
Missing	System	19	27,1		
Total		70	100,0		

**SERBIAEVAL**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-3,00	3	4,3	5,7	5,7
	-2,00	5	7,1	9,4	15,1
	-1,00	7	10,0	13,2	28,3
	,00	19	27,1	35,8	64,2
	1,00	6	8,6	11,3	75,5
	2,00	8	11,4	15,1	90,6
	3,00	5	7,1	9,4	100,0

Total	53	75,7	100,0
Missing System	17	24,3	
Total	70	100,0	

#### LIBYAEVAL

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid -4,00	13	18,6	25,0	25,0
-3,00	11	15,7	21,2	46,2
-2,00	8	11,4	15,4	61,5
-1,00	11	15,7	21,2	82,7
,00	4	5,7	7,7	90,4
1,00	4	5,7	7,7	98,1
4,00	1	1,4	1,9	100,0
Total	52	74,3	100,0	
Missing System	18	25,7		
Total	70	100,0		

#### ALGERIAEVAL

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid -4,00	11	15,7	21,6	21,6
-3,00	10	14,3	19,6	41,2
-2,00	8	11,4	15,7	56,9
-1,00	9	12,9	17,6	74,5
,00	8	11,4	15,7	90,2

	1,00	5	7,1	9,8	100,0
	Total	51	72,9	100,0	
Missing	System	19	27,1		
Total		70	100,0		

**RUSSIAEVAL**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-4,00	1	1,4	1,9	1,9
	-3,00	1	1,4	1,9	3,8
	-2,00	3	4,3	5,7	9,4
	-1,00	7	10,0	13,2	22,6
	,00	8	11,4	15,1	37,7
	1,00	14	20,0	26,4	64,2
	2,00	9	12,9	17,0	81,1
	3,00	5	7,1	9,4	90,6
	4,00	5	7,1	9,4	100,0
	Total	53	75,7	100,0	
Missing	System	17	24,3		
Total		70	100,0		

## Έβδομο μέρος: Διεθνοποίηση και social media

Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε τα social media ως μέσο διεθνοποίησης της επιχείρησής σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	18,6	18,8	18,8
	2	19	27,1	27,5	46,4
	3	12	17,1	17,4	63,8
	4	5	7,1	7,2	71,0
	5	13	18,6	18,8	89,9
	6	5	7,1	7,2	97,1
	7	2	2,9	2,9	100,0
	Total	69	98,6	100,0	
Missing	System	1	1,4		
	Total	70	100,0		

Μέση Τιμή: 3,13

Τυπική Απόκλιση: 1,731

Κορυφή: 2

Τα Social media μπορούν να βοηθήσουν μια μικρομεσαία επιχείρηση να διεθνοποιηθεί..

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	7,1	8,6	8,6
	3	15	21,4	25,9	34,5
	4	30	42,9	51,7	86,2
	5	8	11,4	13,8	100,0
		Total	58	82,9	100,0
Missing	System	12	17,1		
	Total	70	100,0		

Μέση Τιμή: 3,71

Τυπική Απόκλιση: 0,81

Κορυφή: 4

**Η αναζήτηση εμπορικών εταίρων στις ξένες αγορές διευκολύνεται πολύ με την χρήση των social media...**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,4	1,7	1,7
	2	9	12,9	15,5	17,2
	3	19	27,1	32,8	50,0
	4	26	37,1	44,8	94,8
	5	3	4,3	5,2	100,0
	Total	58	82,9	100,0	
Missing	System	12	17,1		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 3,36

Τυπική Απόκλιση: 0,873

Κορυφή: 4

**Το web και τα social media φέρνουν πιο κοντά τις επιχειρήσεις σε ξένες αγορές.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,4	1,7	1,7
	2	2	2,9	3,4	5,1
	3	9	12,9	15,3	20,3
	4	36	51,4	61,0	81,4
	5	11	15,7	18,6	100,0
	Total	59	84,3	100,0	
Missing	System	11	15,7		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 3,92

Τυπική Απόκλιση: 0,794

Κορυφή: 4

## Όγδοο μέρος: Ομαδοποίηση εξαγωγικών προορισμών

northkindynos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,00	3	4,3	5,5	5,5
	8,00	1	1,4	1,8	7,3
	9,00	2	2,9	3,6	10,9
	10,00	2	2,9	3,6	14,5
	11,00	2	2,9	3,6	18,2
	12,00	3	4,3	5,5	23,6
	13,00	2	2,9	3,6	27,3
	14,00	1	1,4	1,8	29,1
	15,00	5	7,1	9,1	38,2
	16,00	5	7,1	9,1	47,3
	17,00	7	10,0	12,7	60,0
	18,00	8	11,4	14,5	74,5
	19,00	2	2,9	3,6	78,2
	20,00	5	7,1	9,1	87,3
	21,00	3	4,3	5,5	92,7
	22,00	1	1,4	1,8	94,5
	23,00	1	1,4	1,8	96,4
	24,00	2	2,9	3,6	100,0
	Total	55	78,6	100,0	
Missing	System	15	21,4		

northkindynos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,00	3	4,3	5,5	5,5
	8,00	1	1,4	1,8	7,3
	9,00	2	2,9	3,6	10,9
	10,00	2	2,9	3,6	14,5
	11,00	2	2,9	3,6	18,2
	12,00	3	4,3	5,5	23,6
	13,00	2	2,9	3,6	27,3
	14,00	1	1,4	1,8	29,1
	15,00	5	7,1	9,1	38,2
	16,00	5	7,1	9,1	47,3
	17,00	7	10,0	12,7	60,0
	18,00	8	11,4	14,5	74,5
	19,00	2	2,9	3,6	78,2
	20,00	5	7,1	9,1	87,3
	21,00	3	4,3	5,5	92,7
	22,00	1	1,4	1,8	94,5
	23,00	1	1,4	1,8	96,4
	24,00	2	2,9	3,6	100,0
	Total	55	78,6	100,0	
Missing	System	15	21,4		
Total		70	100,0		

westkindynos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,00	12	17,1	21,4	21,4
	6,00	2	2,9	3,6	25,0
	7,00	6	8,6	10,7	35,7
	8,00	6	8,6	10,7	46,4
	9,00	2	2,9	3,6	50,0
	10,00	9	12,9	16,1	66,1
	11,00	2	2,9	3,6	69,6
	13,00	5	7,1	8,9	78,6
	14,00	2	2,9	3,6	82,1
	15,00	3	4,3	5,4	87,5
	16,00	2	2,9	3,6	91,1
	17,00	1	1,4	1,8	92,9
	19,00	3	4,3	5,4	98,2
	20,00	1	1,4	1,8	100,0
	Total	56	80,0	100,0	
Missing	System	14	20,0		
Total		70	100,0		



southkindynos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,00	2	2,9	3,7	3,7
	8,00	1	1,4	1,9	5,6
	10,00	3	4,3	5,6	11,1
	12,00	1	1,4	1,9	13,0
	13,00	2	2,9	3,7	16,7
	15,00	1	1,4	1,9	18,5
	16,00	2	2,9	3,7	22,2
	18,00	6	8,6	11,1	33,3
	19,00	7	10,0	13,0	46,3
	20,00	4	5,7	7,4	53,7
	21,00	4	5,7	7,4	61,1
	22,00	5	7,1	9,3	70,4
	23,00	5	7,1	9,3	79,6
	24,00	4	5,7	7,4	87,0
	25,00	7	10,0	13,0	100,0
	Total	54	77,1	100,0	
Missing	System	16	22,9		
Total		70	100,0		

eastkindynos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7,00	1	1,4	1,9	1,9
	8,00	2	2,9	3,8	5,8
	9,00	5	7,1	9,6	15,4
	10,00	2	2,9	3,8	19,2
	11,00	4	5,7	7,7	26,9
	12,00	3	4,3	5,8	32,7
	13,00	6	8,6	11,5	44,2
	14,00	9	12,9	17,3	61,5
	15,00	2	2,9	3,8	65,4
	16,00	1	1,4	1,9	67,3
	17,00	8	11,4	15,4	82,7
	18,00	3	4,3	5,8	88,5
	19,00	3	4,3	5,8	94,2
	20,00	2	2,9	3,8	98,1
	23,00	1	1,4	1,9	100,0
	Total	52	74,3	100,0	
Missing	System	18	25,7		
Total		70	100,0		

northelkystikothta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,00	4	5,7	7,3	7,3
	8,00	1	1,4	1,8	9,1
	9,00	3	4,3	5,5	14,5
	10,00	4	5,7	7,3	21,8
	11,00	2	2,9	3,6	25,5
	12,00	3	4,3	5,5	30,9
	13,00	7	10,0	12,7	43,6
	14,00	5	7,1	9,1	52,7
	15,00	5	7,1	9,1	61,8
	16,00	5	7,1	9,1	70,9
	17,00	2	2,9	3,6	74,5
	18,00	3	4,3	5,5	80,0
	19,00	1	1,4	1,8	81,8
	20,00	3	4,3	5,5	87,3
	21,00	3	4,3	5,5	92,7
	22,00	1	1,4	1,8	94,5
	23,00	3	4,3	5,5	100,0
	Total	55	78,6	100,0	
Missing	System	15	21,4		
Total		70	100,0		

## eastelkystikothta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,00	3	4,3	5,7	5,7
	7,00	1	1,4	1,9	7,5
	9,00	1	1,4	1,9	9,4
	10,00	1	1,4	1,9	11,3
	11,00	3	4,3	5,7	17,0
	12,00	3	4,3	5,7	22,6
	13,00	3	4,3	5,7	28,3
	14,00	2	2,9	3,8	32,1
	15,00	6	8,6	11,3	43,4
	16,00	8	11,4	15,1	58,5
	17,00	4	5,7	7,5	66,0
	18,00	6	8,6	11,3	77,4
	19,00	4	5,7	7,5	84,9
	20,00	4	5,7	7,5	92,5
	21,00	2	2,9	3,8	96,2
	23,00	1	1,4	1,9	98,1
	24,00	1	1,4	1,9	100,0
	Total	53	75,7	100,0	
Missing	System	17	24,3		
Total		70	100,0		

southelkystikothta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,00	8	11,4	15,7	15,7
	6,00	4	5,7	7,8	23,5
	7,00	5	7,1	9,8	33,3
	8,00	2	2,9	3,9	37,3
	9,00	3	4,3	5,9	43,1
	10,00	4	5,7	7,8	51,0
	11,00	3	4,3	5,9	56,9
	12,00	6	8,6	11,8	68,6
	13,00	3	4,3	5,9	74,5
	15,00	6	8,6	11,8	86,3
	16,00	4	5,7	7,8	94,1
	17,00	1	1,4	2,0	96,1
	21,00	1	1,4	2,0	98,0
	23,00	1	1,4	2,0	100,0
	Total	51	72,9	100,0	
Missing	System	19	27,1		
Total		70	100,0		

## westelkystikothta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6,00	1	1,4	2,0	2,0
	8,00	2	2,9	3,9	5,9
	9,00	1	1,4	2,0	7,8
	10,00	2	2,9	3,9	11,8
	11,00	1	1,4	2,0	13,7
	12,00	2	2,9	3,9	17,6
	13,00	4	5,7	7,8	25,5
	14,00	5	7,1	9,8	35,3
	15,00	6	8,6	11,8	47,1
	16,00	2	2,9	3,9	51,0
	17,00	2	2,9	3,9	54,9
	18,00	3	4,3	5,9	60,8
	19,00	4	5,7	7,8	68,6
	20,00	6	8,6	11,8	80,4
	21,00	1	1,4	2,0	82,4
	22,00	3	4,3	5,9	88,2
	24,00	3	4,3	5,9	94,1
	25,00	3	4,3	5,9	100,0
	Total	51	72,9	100,0	
Missing	System	19	27,1		
Total		70	100,0		

northvolume

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,00	13	18,6	26,0	26,0
	6,00	7	10,0	14,0	40,0
	7,00	2	2,9	4,0	44,0
	8,00	5	7,1	10,0	54,0
	10,00	3	4,3	6,0	60,0
	11,00	2	2,9	4,0	64,0
	12,00	5	7,1	10,0	74,0
	13,00	2	2,9	4,0	78,0
	15,00	1	1,4	2,0	80,0
	16,00	1	1,4	2,0	82,0
	17,00	6	8,6	12,0	94,0
	19,00	2	2,9	4,0	98,0
	22,00	1	1,4	2,0	100,0
	Total	50	71,4	100,0	
Missing	System	20	28,6		
Total		70	100,0		

## westvolume

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,00	5	7,1	9,3	9,3
	6,00	4	5,7	7,4	16,7
	7,00	3	4,3	5,6	22,2
	9,00	6	8,6	11,1	33,3
	10,00	5	7,1	9,3	42,6
	11,00	4	5,7	7,4	50,0
	12,00	4	5,7	7,4	57,4
	13,00	4	5,7	7,4	64,8
	14,00	4	5,7	7,4	72,2
	15,00	1	1,4	1,9	74,1
	16,00	2	2,9	3,7	77,8
	17,00	1	1,4	1,9	79,6
	18,00	4	5,7	7,4	87,0
	19,00	1	1,4	1,9	88,9
	20,00	1	1,4	1,9	90,7
	21,00	1	1,4	1,9	92,6
	22,00	1	1,4	1,9	94,4
	23,00	1	1,4	1,9	96,3
	24,00	2	2,9	3,7	100,0
	Total	54	77,1	100,0	
Missing	System	16	22,9		
Total		70	100,0		



southvolume

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,00	35	50,0	68,6	68,6
	6,00	4	5,7	7,8	76,5
	7,00	2	2,9	3,9	80,4
	8,00	1	1,4	2,0	82,4
	10,00	3	4,3	5,9	88,2
	11,00	1	1,4	2,0	90,2
	14,00	3	4,3	5,9	96,1
	15,00	1	1,4	2,0	98,0
	16,00	1	1,4	2,0	100,0
	Total	51	72,9	100,0	
Missing	System	19	27,1		
Total		70	100,0		

PAPEH

eastvolume

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,00	20	28,6	40,8	40,8
	6,00	5	7,1	10,2	51,0
	7,00	5	7,1	10,2	61,2
	8,00	3	4,3	6,1	67,3
	9,00	5	7,1	10,2	77,6
	10,00	2	2,9	4,1	81,6
	11,00	2	2,9	4,1	85,7
	12,00	1	1,4	2,0	87,8
	13,00	1	1,4	2,0	89,8
	14,00	2	2,9	4,1	93,9
	16,00	1	1,4	2,0	95,9
	19,00	1	1,4	2,0	98,0
	20,00	1	1,4	2,0	100,0
	Total	49	70,0	100,0	
Missing	System	21	30,0		
Total		70	100,0		

northomoiothta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6,00	1	1,4	2,2	2,2
	7,00	1	1,4	2,2	4,3
	8,00	1	1,4	2,2	6,5
	9,00	1	1,4	2,2	8,7
	11,00	5	7,1	10,9	19,6
	12,00	1	1,4	2,2	21,7
	13,00	6	8,6	13,0	34,8
	14,00	3	4,3	6,5	41,3
	15,00	8	11,4	17,4	58,7
	16,00	2	2,9	4,3	63,0
	17,00	1	1,4	2,2	65,2
	18,00	4	5,7	8,7	73,9
	19,00	5	7,1	10,9	84,8
	20,00	5	7,1	10,9	95,7
	22,00	1	1,4	2,2	97,8
	23,00	1	1,4	2,2	100,0
	Total	46	65,7	100,0	
Missing	System	24	34,3		
Total		70	100,0		

## westomioihta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9,00	1	1,4	2,1	2,1
	10,00	1	1,4	2,1	4,3
	11,00	2	2,9	4,3	8,5
	12,00	1	1,4	2,1	10,6
	13,00	3	4,3	6,4	17,0
	14,00	2	2,9	4,3	21,3
	15,00	3	4,3	6,4	27,7
	16,00	3	4,3	6,4	34,0
	17,00	6	8,6	12,8	46,8
	18,00	6	8,6	12,8	59,6
	19,00	2	2,9	4,3	63,8
	20,00	7	10,0	14,9	78,7
	21,00	6	8,6	12,8	91,5
	22,00	3	4,3	6,4	97,9
	24,00	1	1,4	2,1	100,0
	Total	47	67,1	100,0	
Missing	System	23	32,9		
Total		70	100,0		

southomiothta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,00	7	10,0	14,9	14,9
	6,00	6	8,6	12,8	27,7
	7,00	5	7,1	10,6	38,3
	8,00	2	2,9	4,3	42,6
	9,00	5	7,1	10,6	53,2
	10,00	4	5,7	8,5	61,7
	11,00	5	7,1	10,6	72,3
	12,00	2	2,9	4,3	76,6
	13,00	2	2,9	4,3	80,9
	14,00	3	4,3	6,4	87,2
	15,00	4	5,7	8,5	95,7
	20,00	1	1,4	2,1	97,9
	22,00	1	1,4	2,1	100,0
	Total	47	67,1	100,0	
Missing	System	23	32,9		
Total		70	100,0		

eastomiothta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,00	1	1,4	2,2	2,2
	7,00	1	1,4	2,2	4,4
	8,00	4	5,7	8,9	13,3
	9,00	4	5,7	8,9	22,2
	10,00	4	5,7	8,9	31,1
	11,00	3	4,3	6,7	37,8
	12,00	5	7,1	11,1	48,9
	13,00	8	11,4	17,8	66,7
	14,00	2	2,9	4,4	71,1
	15,00	7	10,0	15,6	86,7
	16,00	3	4,3	6,7	93,3
	18,00	1	1,4	2,2	95,6
	20,00	2	2,9	4,4	100,0
	Total	45	64,3	100,0	
Missing	System	25	35,7		
Total		70	100,0		

northoikeiothta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,00	3	4,3	5,3	5,3
	6,00	4	5,7	7,0	12,3
	8,00	1	1,4	1,8	14,0
	9,00	2	2,9	3,5	17,5
	10,00	1	1,4	1,8	19,3
	11,00	3	4,3	5,3	24,6
	12,00	5	7,1	8,8	33,3
	13,00	9	12,9	15,8	49,1
	14,00	5	7,1	8,8	57,9
	15,00	2	2,9	3,5	61,4
	16,00	4	5,7	7,0	68,4
	17,00	4	5,7	7,0	75,4
	18,00	3	4,3	5,3	80,7
	19,00	4	5,7	7,0	87,7
	20,00	2	2,9	3,5	91,2
	21,00	1	1,4	1,8	93,0
	22,00	2	2,9	3,5	96,5
	23,00	1	1,4	1,8	98,2
	25,00	1	1,4	1,8	100,0
	Total	57	81,4	100,0	
Missing	System	13	18,6		
Total		70	100,0		

## westoikeiothta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11,00	1	1,4	1,8	1,8
	12,00	1	1,4	1,8	3,6
	13,00	1	1,4	1,8	5,5
	14,00	1	1,4	1,8	7,3
	15,00	1	1,4	1,8	9,1
	16,00	3	4,3	5,5	14,5
	17,00	3	4,3	5,5	20,0
	18,00	3	4,3	5,5	25,5
	19,00	11	15,7	20,0	45,5
	20,00	6	8,6	10,9	56,4
	21,00	6	8,6	10,9	67,3
	22,00	3	4,3	5,5	72,7
	23,00	2	2,9	3,6	76,4
	24,00	5	7,1	9,1	85,5
	25,00	8	11,4	14,5	100,0
	Total	55	78,6	100,0	
Missing	System	15	21,4		
Total		70	100,0		



southoikeiothta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,00	18	25,7	32,7	32,7
	6,00	7	10,0	12,7	45,5
	7,00	3	4,3	5,5	50,9
	8,00	6	8,6	10,9	61,8
	9,00	4	5,7	7,3	69,1
	10,00	3	4,3	5,5	74,5
	11,00	4	5,7	7,3	81,8
	12,00	2	2,9	3,6	85,5
	13,00	1	1,4	1,8	87,3
	14,00	2	2,9	3,6	90,9
	15,00	2	2,9	3,6	94,5
	16,00	1	1,4	1,8	96,4
	18,00	1	1,4	1,8	98,2
	23,00	1	1,4	1,8	100,0
	Total	55	78,6	100,0	
Missing	System	15	21,4		
Total		70	100,0		

eastoikeyiothta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,00	2	2,9	3,5	3,5
	6,00	2	2,9	3,5	7,0
	7,00	5	7,1	8,8	15,8
	8,00	4	5,7	7,0	22,8
	9,00	3	4,3	5,3	28,1
	10,00	5	7,1	8,8	36,8
	11,00	7	10,0	12,3	49,1
	12,00	2	2,9	3,5	52,6
	13,00	6	8,6	10,5	63,2
	14,00	5	7,1	8,8	71,9
	15,00	4	5,7	7,0	78,9
	16,00	5	7,1	8,8	87,7
	17,00	1	1,4	1,8	89,5
	18,00	1	1,4	1,8	91,2
	19,00	1	1,4	1,8	93,0
	20,00	2	2,9	3,5	96,5
	21,00	2	2,9	3,5	100,0
	Total	57	81,4	100,0	
Missing	System	13	18,6		
Total		70	100,0		

## Ένατο μέρος: Διεθνοποίηση στην κρίση

**Η σημερινή κρίση κατέστησε ελκυστικότερη την αναζήτηση ξένων αγορών.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	7,1	8,5	8,5
	3	7	10,0	11,9	20,3
	4	26	37,1	44,1	64,4
	5	21	30,0	35,6	100,0
	Total	59	84,3	100,0	
Missing	System	11	15,7		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 4,17

Τυπική Απόκλιση: ,854

Κορυφή: 4

**Η μόνη διέξοδος των Ελληνικών επιχειρήσεων από την κρίση είναι η διεθνοποίηση.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,4	1,7	1,7
	2	2	2,9	3,4	5,1
	3	5	7,1	8,5	13,6
	4	29	41,4	49,2	62,7
	5	22	31,4	37,3	100,0
	Total	59	84,3	100,0	
Missing	System	11	15,7		
Total		70	100,0		

Μέση Τιμή: 3,79

Τυπική Απόκλιση: 1,104

Κορυφή: 4

## Δέκατο μέρος: Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση

Για την χρήση του γραμμικού υποδείγματος και την παρουσίαση συνεπών εκτιμήσεων πρέπει να εξετάσουμε εάν στα μοντέλα που θα αναπτύξουμε, θα πληρούνται οι ακόλουθες προϋποθέσεις: Κανονικότητα, Ομοσκεδαστικότητα, πολυσυγγραμμικότητα, ανεξαρτησία καταλοίπων και γραμμικότητα:

- **Κανονικότητα:** τα κατάλοιπα θα πρέπει να ακολουθούν κανονική κατανομή με μέσο 0 και διακύμανση γνωστή.
- **Ομοσκεδαστικότητα:** ισότητα διακυμάνσεων πολλαπλής παλινδρόμησης.
- **Ανεξαρτησία καταλοίπων:** Θα κάνουμε ένα διάγραμμα σημείων μεταξύ των προβλεπόμενων τιμών (Predicted values) και των καταλοίπων (Residuals). Αν είναι τυχαία τα σημεία τότε έχουμε ανεξαρτησία.
- **Γραμμικότητα:** σε τι βαθμό η μεταβολή της εξαρτημένης μεταβλητής έχει να κάνει με την συμπεριφορά των ανεξάρτητων μεταβλητών.
- **Πολυσυγγραμμικότητα:** υφίσταται όταν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των εξηγηματικών (ανεξάρτητων) μεταβλητών. Αυτό μπορούμε να το διαγνώσουμε με ένα μέτρο που ονομάζεται VIF. Όταν  $VIF > 10$  τότε έχουμε πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας.

Το μοναδικό πρόβλημα που κληθήκαμε να αντιμετωπίσουμε, ήταν η απουσία κανονικότητας καταλοίπων, ωστόσο όπως αναγράφεται σε εγκεκριμένα εγχειρίδια στατιστικής ακόμα και η απουσία της κανονικότητας δεν επηρεάζει σημαντικά την προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου καθώς απλά αυξάνει το σφάλμα τύπου ένα.

Πιο Αναλυτικά:

## Βορράς

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	northelkystikoht a	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100).
2	northomiothta	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: northvolume

**Model Summary<sup>c</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,544 <sup>a</sup>	,296	,278	4,29344	
2	,608 <sup>b</sup>	,369	,337	4,11456	2,714

a. Predictors: (Constant), northelkystikohtta

b. Predictors: (Constant), northelkystikohtta, northomiothta

c. Dependent Variable: northvolume

**ANOVA<sup>c</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	309,442	1	309,442	16,787	,000 <sup>a</sup>
	Residual	737,344	40	18,434		
	Total	1046,786	41			
2	Regression	386,532	2	193,266	11,416	,000 <sup>b</sup>
	Residual	660,254	39	16,930		
	Total	1046,786	41			

a. Predictors: (Constant), northelkystikohtta

b. Predictors: (Constant), northelkystikohtta, northomiothta

**ANOVA<sup>c</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	309,442	1	309,442	16,787	,000 <sup>a</sup>
	Residual	737,344	40	18,434		
	Total	1046,786	41			
2	Regression	386,532	2	193,266	11,416	,000 <sup>b</sup>
	Residual	660,254	39	16,930		
	Total	1046,786	41			

a. Predictors: (Constant), northelkystikohtta

b. Predictors: (Constant), northelkystikohtta, northomiohtta

c. Dependent Variable: northvolume

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1 (Constant)	,442	2,442		,181	,857	-4,493	5,377		
northelkystikohtta	,654	,160	,544	4,097	,000	,332	,977	1,000	1,000
2 (Constant)	-3,704	3,042		-1,218	,231	-9,857	2,448		
northelkystikohtta	,547	,161	,455	3,398	,002	,222	,873	,903	1,107
northomiohtta	,377	,177	,286	2,134	,039	,020	,735	,903	1,107

a. Dependent Variable: northvolume

**Excluded Variables<sup>c</sup>**

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 northkindynos	-,278 <sup>a</sup>	-2,044	,048	-,311	,884	1,131	,884
northomiohtta	,286 <sup>a</sup>	2,134	,039	,323	,903	1,107	,903
northoikeiohtta	,252 <sup>a</sup>	1,692	,099	,262	,761	1,313	,761
2 northkindynos	-,233 <sup>b</sup>	-1,741	,090	-,272	,856	1,168	,832
northoikeiohtta	,128 <sup>b</sup>	,756	,454	,122	,571	1,752	,571

- a. Predictors in the Model: (Constant), northelkystikohta
- b. Predictors in the Model: (Constant), northelkystikohta, northomiotha
- c. Dependent Variable: northvolume

### Δύση

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	westoikeiotha	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100).

- a. Dependent Variable: westvolume

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,536 <sup>a</sup>	,287	,268	4,91178	1,968

- a. Predictors: (Constant), westoikeiotha
- b. Dependent Variable: westvolume

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	359,712	1	359,712	14,910	,000 <sup>a</sup>
	Residual	892,647	37	24,126		
	Total	1252,359	38			

- a. Predictors: (Constant), westoikeiotha
- b. Dependent Variable: westvolume

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1 (Constant)	-3,374	4,280		-,788	,436	-12,047	5,298		
westoikeiothta	,824	,213	,536	3,861	,000	,392	1,256	1,000	1,000

a. Dependent Variable: westvolume

**Excluded Variables<sup>b</sup>**

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 westkindynos	,120 <sup>a</sup>	,843	,405	,139	,964	1,038	,964
westelkystikothta	,237 <sup>a</sup>	1,373	,178	,223	,631	1,584	,631
westomoiothta	,159 <sup>a</sup>	1,050	,301	,172	,834	1,199	,834

a. Predictors in the Model: (Constant), westoikeiothta

b. Dependent Variable: westvolume

## Νότος

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	southelkystikothta	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: southvolume

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,640 <sup>a</sup>	,410	,395	2,38871	2,063



a. Predictors: (Constant), southelkystikothta

b. Dependent Variable: southvolume

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	150,774	1	150,774	26,424	,000 <sup>a</sup>
	Residual	216,826	38	5,706		
	Total	367,600	39			

a. Predictors: (Constant), southelkystikothta

b. Dependent Variable: southvolume

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
	1 (Constant)	1,531	1,056				1,450	,155	-,606
southelkystikothta	,484	,094	,640	5,140	,000	,293	,674	1,000	1,000

a. Dependent Variable: southvolume



**Excluded Variables<sup>b</sup>**

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	southkindynos	,067 <sup>a</sup>	,523	,604	,086	,970	1,031	,970
	southoikeiothta	,010 <sup>a</sup>	,071	,943	,012	,834	1,199	,834
	southomoiothta	-,021 <sup>a</sup>	-,160	,873	-,026	,943	1,060	,943

a. Predictors in the Model: (Constant), southelkystikothta

b. Dependent Variable: southvolume

## Ανατολή

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	eastoikeiothta	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: eastvolume

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,487 <sup>a</sup>	,237	,215	3,39857	2,540

a. Predictors: (Constant), eastoikeiothta

b. Dependent Variable: eastvolume

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig. <sup>a</sup>
1	Regression	125,632	1	125,632	10,877	,002 <sup>a</sup>
	Residual	404,260	35	11,550		
	Total	529,892	36			

a. Predictors: (Constant), eastoikeiothta

b. Dependent Variable: eastvolume

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,149	1,844		1,166	,252	-1,594	5,893		
eastoikeiothta	,469	,142	,487	3,298	,002	,180	,758	1,000	1,000

a. Dependent Variable: eastvolume

**Excluded Variables<sup>b</sup>**

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 eastkindynos	-,221 <sup>a</sup>	-1,344	,188	-,225	,787	1,270	,787
eastomoiothta	,074 <sup>a</sup>	,448	,657	,077	,825	1,212	,825
eastelkystikohtta	,016 <sup>a</sup>	,087	,931	,015	,646	1,549	,646

a. Predictors in the Model: (Constant), eastoikeiothta

b. Dependent Variable: eastvolume