

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΜΒΑ ΤΩΜ)



Διπλωματική Εργασία

**«Η Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων – Υπηρεσιών ως μια
Καινοτομική Απόφαση»**

Βενετία Τσουκαλά

Επιβλέπων Καθηγητής : Μάρκος Ηρ. Τσόγκας

Πειραιάς 2013

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα» με τίτλο «Η διεθνοποίηση επιχειρημάτων - Υποκειμένων και κρινολογική Απόφαση»

Έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού φοιτητή/τριας Γεωργία

Όνοματεπώνυμο Γεωργία Βενετία

Ημερομηνία 9 Ιανουαρίου 2013

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Μάρκο Τσόγκα, τόσο για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα άκρως ενδιαφέρον θέμα του μάρκετινγκ, όσο και για την καθοδήγηση και την υποστήριξη του κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Περιεχόμενα

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ευχαριστίες..... | 3 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Εισαγωγή..... | 6 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Διεθνοποίηση Υπηρεσιών..... | 8 |
| 2.1 Χαρακτηριστικά και ορισμός υπηρεσιών..... | 8 |
| 2.2 21 ^{ος} αιώνας και Διεθνοποίηση..... | 10 |
| 2.3 Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων..... | 11 |
| 2.3.1 Λόγοι που οδηγούν στη διεθνοποίηση..... | 13 |
| 2.4 Προφίλ του εξαγωγέα..... | 17 |
| 2.4.1 Χαρακτηριστικά εξαγωγικών και μη εξαγωγικών επιχειρήσεων..... | 17 |
| 2.4.2 Ενεργοί και λιγότερο ενεργοί εξαγωγείς..... | 19 |
| 2.5 Βασικά Ζητήματα..... | 20 |
| 2.6 Παράγοντες που οδηγούν στη διεθνοποίηση των υπηρεσιών..... | 20 |
| 2.6.1 Υποκατηγορίες παραγόντων διεθνοποίησης..... | 22 |
| 2.6.2 Ερεθίσματα που οδηγούν στη διεθνοποίηση..... | 23 |
| 2.7 Εμπόδια εισόδου..... | 24 |
| 2.8 Έναρξη της Διεθνοποίησης..... | 26 |
| 2.9 Μοντέλο διεθνοποίησης της Urpsala..... | 27 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Αποφάσεις Διεθνοποίησης Επιχειρήσεων Υπηρεσιών και Καινοτομία..... | 30 |
| 3.1 Στρατηγικές Διεθνοποίησης..... | 30 |
| 3.1.1 Διεθνοποίηση και relationship marketing..... | 34 |
| 3.1.2 Άλλες Στρατηγικές Διεθνοποίησης..... | 35 |
| 3.2 Τυποποίηση ή προσαρμογή της υπηρεσίας..... | 36 |
| 3.3 Επιλογή τρόπου εισόδου..... | 36 |
| 3.4 Διαδικασία επιλογής μεθόδου εισόδου..... | 37 |
| 3.5 Κατάταξη επιχειρήσεων υπηρεσιών ανάλογα με τον τρόπο εισόδου..... | 40 |
| 3.6 Καινοτομία..... | 46 |
| 3.6.1 Παράγοντες καινοτομικότητας μιας επιχείρησης..... | 47 |
| 3.7 Εξαγωγική διαδικασία και καινοτομικότητα..... | 48 |
| 3.8 Χαρακτηριστικά καινοτόμου επιχειρηματία..... | 49 |
| 3.8.1 Χαρακτηριστικά καινοτομικής επιχείρησης..... | 49 |
| 3.8.2 Εσωτερικό περιβάλλον και εξωτερικό περιβάλλον..... | 50 |
| 3.9 Η εξαγωγική συμπεριφορά σαν την υιοθέτηση μιας διαδικασίας καινοτομίας..... | 50 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.10 Υπόδειγμα Διεθνοποίησης Επιχειρήσεων Υπηρεσιών | 53 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Μεθοδολογία | 79 |
| 4.1 Διαδικασία Έρευνας | 79 |
| 4.2 Ποιοτική Έρευνα..... | 80 |
| 4.2.1 Πότε χρησιμοποιείται η Ποιοτική Έρευνα | 82 |
| 4.2.2 Βασικά Πλεονεκτήματα της χρήσης Ποιοτικής Έρευνας | 82 |
| 4.2.3 Βασικά μειονεκτήματα της χρήσης Ποιοτικής Έρευνας | 83 |
| 4.3 In-depth Interviews | 83 |
| 4.3.1 Απαραίτητες Δεξιότητες για τη διεξαγωγή In-depth Interviews | 84 |
| 4.3.2 Πλεονεκτήματα των In-depth Interviews..... | 84 |
| 4.3.3 Μειονεκτήματα των In-depth Interviews..... | 85 |
| 4.4 Μελέτη Περίπτωσης (Case Study) | 85 |
| 4.5 Ερωτηματολόγιο..... | 87 |
| 4.6 Παρουσίαση δείγματος..... | 91 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Αποτελέσματα..... | 94 |
| 5.1 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων | 94 |
| Κεφάλαιο 6 : Συμπεράσματα και Προτάσεις | 112 |
| 6.1 Συμπεράσματα | 112 |
| 6.2 Προτάσεις..... | 115 |
| Περιορισμοί..... | 117 |
| Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα..... | 117 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ..... | 118 |
| Βιβλιογραφία | 124 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Εισαγωγή

Το αντικείμενο της συγκεκριμένης εργασίας είναι η διερεύνηση και η ανάλυση της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων υπηρεσιών , σαν μια καινοτομική απόφαση. Η ερευνητική μας ιδέα βασίζεται λοιπόν τόσο στον έλεγχο της πιθανότητας υιοθέτησης μια εξαγωγικής δραστηριότητας από μια επιχείρηση υπηρεσιών όσο και στο πότε χαρακτηρίζεται αυτή η απόφαση καινοτομική. Ο στόχος της μελέτης είναι να εντοπίσει τις συνθήκες στις οποίες, η διεθνοποίηση μιας επιχείρησης υπηρεσιών μπορεί να αποτελέσει τρόπο ανάπτυξης.

Η διεθνοποίηση του τρόπου ζωής και η παγκοσμιοποίηση των καταναλωτικών προτύπων είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της σύγχρονης εποχής. Πλέον, έχουν περιοριστεί σε μεγάλο βαθμό οι εθνικές προκαταλήψεις καθώς επίσης και οι πολιτισμικές διαφορές. Όλα τα παραπάνω οδηγούν στην αύξηση της ελκυστικότητας των διεθνών αγορών. Τα τελευταία χρόνια, το διεθνές επιχειρησιακό περιβάλλον έχει αλλάξει σε μεγάλο βαθμό με αποτέλεσμα να απαιτούνται δομικές και στρατηγικές αλλαγές από τις επιχειρήσεις. Παράλληλα, όσον αφορά στην εγχώρια αγορά η οικονομική κρίση έχει οδηγήσει στον περιορισμό του κύκλου πωλήσεων και κατ' επέκταση των κερδών. Αυτή η κατάσταση οδηγεί στην υιοθέτηση της εξαγωγικής δραστηριότητας για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Η μελέτη αυτή στοχεύει στο να βοηθήσει τις επιχειρήσεις υπηρεσιών να κατανοήσουν πως μπορούν να αναπτυχθούν μέσα από τη διεθνοποίηση.

Στη συνέχεια στόχος μας είναι να ερευνηθούν και να παρουσιαστούν οι λόγοι που οδηγούν στην υιοθέτηση μιας εξαγωγικής δραστηριότητας, τα πιθανά εμπόδια που θα συναντήσει μια επιχείρηση υπηρεσιών και τέλος τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων υπηρεσιών οι οποίες τελικά αποφασίζουν να διεθνοποιηθούν.

Τα βασικά ζητήματα της διαδικασίας διεθνοποίησης των επιχειρήσεων υπηρεσιών που θα μελετήσουμε στη συγκεκριμένη εργασία είναι τα παρακάτω:

- ❖ Τα κίνητρα : γιατί ορισμένες επιχειρήσεις υπηρεσιών επιδιώκουν τα διεθνοποίηση
- ❖ Την επιλογή της αγοράς : με ποιο τρόπο επιλέγουν οι επιχειρήσεις τη διεθνή αγορά που θα απευθυνθούν
- ❖ Την επιλογή του τρόπου εισόδου : ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τη συγκεκριμένη επιλογή
- ❖ Το προφίλ των εξαγωγικών επιχειρήσεων : με ποιον τρόπο διαφέρουν οι εξαγωγείς υπηρεσιών από τους μη εξαγωγείς.

Πότε όμως μια εξαγωγική προσπάθεια θεωρείται καινοτομική απόφαση; Στόχος μας είναι να εξετάσουμε την καινοτομική διάσταση μιας απόφασης διεθνοποίησης. Τα επίπεδα που ακολουθούν θα αποτελέσουν την αρχή της έρευνας για το συγκεκριμένο ζήτημα.

Επίπεδο 1 : Εξαγωγική Ενημέρωση

Επίπεδο 2 :Εξαγωγική Πρόθεση

Επίπεδο 3: Εξαγωγική Προσπάθεια

Επίπεδο 4 : Αξιολόγηση Εξαγωγών

Επίπεδο 5 : Αποδοχή Εξαγωγών

Στο τέλος της μελέτης σκοπός είναι να παρουσιάσουμε ένα υπόδειγμα παραγόντων το οποίο θα μπορεί να βρει εφαρμογή σε κάθε επιχείρηση υπηρεσιών η οποία επιθυμεί να διεθνοποιηθεί. Παράλληλα, στόχος είναι να αναλυθεί κάθε ένας από τους παράγοντες έτσι ώστε να σχηματιστεί μια σαφής εικόνα για τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων υπηρεσιών.

Μετά την ολοκλήρωση της βιβλιογραφικής επισκόπησης θα ακολουθήσει μια έρευνα ποιοτικής μορφής. Η συγκεκριμένη έρευνα θα έχει σαν οδηγό το παραπάνω υπόδειγμα με σκοπό να συλλέξουμε πληροφορίες, από τις οποίες θα εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων υπηρεσιών. Οι ερωτήσεις που θα συμπεριληφθούν στο πλάνο συζήτησης – ερωτηματολόγιο θα είναι ημιδομημένες και θα στοχεύουν στην άντληση πληροφοριών για κάθε έναν από τους παράγοντες. Με αυτό τον τρόπο θα εξαχθούν συμπεράσματα για κάθε κλάδο επιχειρήσεων υπηρεσιών που θα συμπεριλαμβάνεται στο δείγμα. Στόχος είναι στο δείγμα της έρευνας να υπάρχουν επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους έτσι ώστε να διασταυρώσουμε την επιρροή των παραγόντων σε κάθε είδος υπηρεσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Διεθνοποίηση Υπηρεσιών

2.1 Χαρακτηριστικά και ορισμός υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες δεν είναι προϊόντα, είναι διαδικασίες ή δραστηριότητες και χαρακτηρίζονται από μια μη απτή φύση. Ο ορισμός της μπορεί να γίνει ακόμα πιο ευρύς, αν λάβουμε υπόψη μας ότι ένα μηχάνημα ή ένα οποιοδήποτε προϊόν μπορεί να μετατραπεί σε θεωρητικό επίπεδο σε υπηρεσία παρεχόμενη σε ένα πελάτη. Για παράδειγμα αν ο πωλητής προσπαθεί να βρει τη λύση έτσι ώστε να ικανοποιήσει μια εξατομικευμένη απαίτηση ενός πελάτη. Το μηχάνημα παραμένει ένα φυσικό προϊόν όμως ο τρόπος αντιμετώπισης του πελάτη και της απαίτησης του μετατρέπει το μηχάνημα σε υπηρεσία. (Hollensen, 2011) Κατανοούμε ότι μια υπηρεσία είναι πολυδιάστατη και αναφέρεται σε μεγάλο βαθμό στην επαφή μεταξύ του παραγωγού και του πελάτη. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από έντονη διαδραστικότητα μεταξύ του παραγωγού της υπηρεσίας και του τελικού καταναλωτή, χωρίς βέβαια να αποκλείεται το ενδεχόμενο να μην υπάρξει καμία επαφή.

Μια διεθνοποιημένη υπηρεσία είναι μια υπηρεσία που προσφέρεται σε διεθνές επίπεδο και σε διεθνείς πελάτες. Μια υπηρεσία θεωρείται διεθνής όταν συμβαίνουν τα παρακάτω:

- ❖ Μετακίνηση του παρόχου σε μια τουλάχιστον διεθνή αγορά
- ❖ Μετακίνηση διεθνών πελατών στον πάροχο της υπηρεσίας
- ❖ Ταυτόχρονη μετακίνηση παρόχου και πελάτη
- ❖ Καμία μετακίνηση παρόχου και πελάτη αλλά μεταφορά της υπηρεσίας σε μια τουλάχιστον διεθνή αγορά με τη βοήθεια των τεχνολογικών μέσων

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι με τον όρο μετακίνηση δεν εννοούμε αποκλειστικά μια μόνιμη μετακίνηση αλλά θα μπορούσε να είναι και μια προσωρινή μετακίνηση ή ακόμα και μια μετακίνηση για ένα και μόνο έργο.

Για τις περισσότερες υπηρεσίες ισχύουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά (Hollensen, 2011) :

1. Οι υπηρεσίες τουλάχιστον σε ένα βαθμό παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα

Οι υπηρεσίες συχνά παράγονται και καταναλώνονται την ίδια χρονική στιγμή, αυτό συνεπάγεται ότι δεν μπορούμε να διαχωρίσουμε αυτές τις δύο διαδικασίες. Κατανοούμε λοιπόν ότι είναι πολύ δύσκολο να υπάρξει σοβαρός και αυστηρός έλεγχος στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας όπως συμβαίνει με τον παραδοσιακό τρόπο, διότι δεν μπορεί να υπάρξει προ-παραγωγικός έλεγχος στην ποιότητα της υπηρεσίας.

Όσον αφορά στις υπηρεσίες ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται μόνο το αποτέλεσμα της υπηρεσίας και σύμφωνα με αυτό θα κρίνει την ποιότητα της. (La, Patterson & Styles, 2005)Ο καταναλωτής δεν γίνεται ιδιοκτήτης κάποιας υπηρεσίας οπότε δεν έχει και το χρόνο να την κρίνει και να την αξιολογήσει. Για παράδειγμα, η χρήση μιας αεροπορικής υπηρεσίας δίνει στον πελάτη τη δυνατότητα να μεταφερθεί από ένα μέρος σε ένα άλλο. Όμως όταν φτάσει στον προορισμό του το μόνο που μένει από την παρεχόμενη υπηρεσία είναι το απόκομμα του εισιτηρίου.

Εξαιτίας όλων των προηγούμενων, δεν είναι εφικτό να διατηρηθεί ένα απόθεμα υπηρεσιών με τον ίδιο τρόπο που γίνεται στα προϊόντα. Για παράδειγμα, αν ένα αεροπλάνο ξεκινήσει για τον προορισμό του χωρίς να είναι γεμάτο, οι άδειες θέσεις χάνονται αφού δεν μπορούν να αποθηκευτούν και να «πωληθούν» την επόμενη μέρα. Βασικό λοιπόν ζήτημα γίνεται η ικανότητα σχεδιασμού. Για να ξεπεραστεί αυτό το εμπόδιο, μπορεί μια επιχείρηση να μην μπορεί να κρατήσει απόθεμα υπηρεσιών αλλά μπορεί να κρατήσει ένα «απόθεμα» πελατών. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της περίπτωσης είναι όταν ένα εστιατόριο είναι γεμάτο έχει τη δυνατότητα ο υπεύθυνος να πείσει τους πελάτες που θα έρθουν και δεν θα έχει τραπέζι να περιμένουν για λίγο στο μπαρ μέχρι να αδειάσει κάποιο τραπέζι και να τους το παραχωρήσει.

2. Συμμετοχή του πελάτη στην παραγωγική διαδικασία τουλάχιστον σε ένα βαθμό

Ο πελάτης δεν είναι ένας παθητικός δέκτης μιας υπηρεσία, αντιθέτως σε πολλές περιπτώσεις συμμετέχει σε ένα βαθμό στην διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας που επιθυμεί, αφού η συγκεκριμένη διαδικασία αναφέρεται κυρίως στην έντονη διαδραστικότητα μεταξύ του παραγωγού ή του προσωπικού της επιχείρησης και του πελάτη. Η παρεχόμενη υπηρεσία σε ένα πελάτη δεν είναι ακριβώς η ίδια με αυτή που προσφέρεται στον επόμενο πελάτη. (Hollensen, 2011)

Σε πολλές περιπτώσεις, το τι ακριβώς επιθυμεί ο πελάτης δεν είναι γνωστό από την αρχή της παραγωγικής διαδικασίας και κατά συνέπεια ο πάροχος δεν γνωρίζει ακριβώς τι πόρους θα χρησιμοποιήσει. Για παράδειγμα, ο πελάτης μιας τράπεζας γνωρίζει όταν πηγαίνει στην τράπεζα ότι επιθυμεί να αποκτήσει ένα δάνειο, αλλά τις λεπτομέρειες για αυτό θα τις αποφασίσει από την επαφή του με τον υπάλληλο της τράπεζας. Επομένως, η τράπεζα πρέπει εκείνη τη στιγμή να προσαρμόσει τους πόρους της στις ανάγκες αλλά και στις δυνατότητες του πελάτη. Η αντιληπτή από τον πελάτη αξία ακολουθεί λοιπόν και είναι αποτέλεσμα ενός πελατοκεντρικού συστήματος διοίκησης και δεν είναι αποτέλεσμα προ – παρασκευασμένων χαρακτηριστικών.

3. Οι υπηρεσίες είναι διαδικασίες αποτελούμενες από μια σειρά δραστηριοτήτων και όχι από μια σειρά πραγμάτων

Ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας είναι η διαδικαστική φύση της. Οι υπηρεσίες αποτελούνται από μια σειρά διαδικασιών, χρησιμοποιώντας διαφορετικό αριθμό πόρων οικονομικών, ανθρώπινων αλλά και άλλων πηγών και παραμέτρων σε απευθείας συνεννόηση με τον καταναλωτή. Ο καταναλωτής είναι ο τρόπος διαφοροποίησης κάθε υπηρεσίας επειδή συμμετέχει στη διαδικασία παραγωγής της ή έστω σε ένα τμήμα της.

Για να κατανοήσουμε το μάρκετινγκ υπηρεσιών είναι σημαντικό λοιπόν να αντιληφθούμε σε πλήρη βαθμό ότι η κατανάλωση υπηρεσιών αναφέρεται στην κατανάλωση διαδικασιών και όχι στο εμπράγματο αποτέλεσμα. Αυτό συμβαίνει διότι οι καταναλωτές των υπηρεσιών συμμετέχουν στη διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας που επιθυμούν, επηρεάζοντας με αυτόν τον τρόπο και εξατομικεύοντας το αποτέλεσμα. (Hollensen, 2011)

Οι υπηρεσίες στη σύγχρονη κοινωνία γίνονται όλο και περισσότερο πολύπλοκες, καθώς η τεχνολογία βοηθά την ανάπτυξη μιας ποικιλίας για υποστηρικτικές δραστηριότητες τόσο κατά τη διάρκεια όσο και μετά την απόκτηση της υπηρεσίας. (La, Patterson & Styles, 2005)Μελετώντας τη βιβλιογραφία της διεθνοποίησης υπηρεσιών κατανοούμε ότι η ενδεχόμενη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης υπηρεσιών είναι περισσότερο επικίνδυνη συγκριτικά με μια επιχείρηση προϊόντων. Αυτό συμβαίνει διότι η διαδικασία της διεθνοποίησης υπηρεσιών απαιτεί καλύτερη χρήση των πόρων διότι υπάρχει συχνά μια προσαρμογή της υπηρεσίας στις ανάγκες κάθε πελάτη και η επιχείρηση πρέπει να είναι πάντα έτοιμη να ανταποκριθεί σε οποιαδήποτε απαίτηση σε λογικά βέβαια πάντα πλαίσια. Μια βιομηχανική επιχείρηση μπορεί να ξεκινήσει μια εξαγωγική προσπάθεια με αργά και σταθερά βήματα χρησιμοποιώντας ενδεχομένως έμμεσα κανάλια διανομής χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν δίνει έμφαση σε όλες τις ποιοτικές παραμέτρους έτσι ώστε να εξασφαλίσει την παραγωγή ενός εξίσου άριστου προϊόντος. Όμως, αντιθέτως (Hollensen, 2011)για μια επιχείρηση υπηρεσιών είναι περισσότερο πολύπλοκες οι διαδικασίες. Αυτό συμβαίνει διότι μια επιχείρηση υπηρεσιών πρέπει να αντιμετωπίζει πολλά ζητήματα όπως οι προσδοκώμενη ποιότητα , οι απαιτήσεις των πελατών, τα κανάλια διανομής καθώς και άλλα ταυτόχρονα για το λόγο ότι οι υπηρεσίες σε πολλές περιπτώσεις παράγονται και καταναλώνονται την ίδια χρονική στιγμή.

2.2 21^{ος} αιώνας και Διεθνοποίηση

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται από τη διεθνοποίηση του τρόπου ζωής των ανθρώπων, ανεξάρτητα από την εθνικότητα, τη γλώσσα, τη θρησκεία και τον πολιτισμό. Αυτό οφείλεται κυρίως στην αλματώδη αποεθνικοποίηση των κοινωνικών δομών καθώς και τη συνεχώς εξελισσόμενη τεχνολογική πρόοδο. Είναι αδιαμφισβήτητο στοιχείο των σύγχρονων καιρών η σταδιακή άρση των εθνικών προκαταλήψεων, ενώ παράλληλα τα γεωγραφικά σύνορα των εθνικών κρατών έχουν διευρυνθεί στον τομέα των συναλλαγών και του εμπορίου. Αυτό συμβαίνει διότι οι προτιμήσεις των καταναλωτών έχουν αρχίσει να συγκλίνουν σε πρότυπα της παγκόσμιας αγοράς. (Javalgi, Griffith, & White, 2003)Παράλληλα, η αλλαγή του τρόπου ζωής και η αυξανόμενη μετακίνηση των καταναλωτών σε όλο τον κόσμο , τους έχει δημιουργήσει την απαίτηση να ζητούν ακριβώς την ίδια υπηρεσία που απολαμβάνουν στη χώρα τους και στις άλλες χώρες που επισκέπτονται.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να κάνουμε μια αναφορά στους όρους της διεθνοποίησης και της παγκοσμιοποίησης. Οι δύο αυτοί όροι συχνά χρησιμοποιούνται σαν συνώνυμοι. Στην πραγματικότητα και οι δύο όροι δείχνουν ότι τα εθνικά σύνορα μιας επιχείρησης αποκτούν όλο και μικρότερη σημασία συγκριτικά με τα διεθνή σύνορα και αυτό ισχύει τόσο στις

επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα όσο και στις επιχειρήσεις υπηρεσιών. Η διαφορά των δύο όρων έγκειται στο ότι η διεθνοποίηση αναφέρεται κυρίως στις επιχειρήσεις οι οποίες έχουν ξεπεράσει τα σύνορα τους και έχουν επεκταθεί στο ανατολικό και στο δυτικό ημισφαίριο , ενώ η παγκοσμιοποίηση είναι ένας πιο ευρύς όρος και αναφέρεται στις επιχειρήσεις , οι οποίες , και αυτές έχουν ξεπεράσει τα εθνικά τους σύνορα αλλά σε αυτή την περίπτωση έχουν επεκταθεί τόσο στο ανατολικό και δυτικό ημισφαίριο, όσο και στο νότιο και το βόρειο ημισφαίριο. Όμως, στη συγκεκριμένη μελέτη, αυτό το διαχωριστικό στοιχείο των δύο όρων δεν είναι καταλυτικής σημασίας, αφού κυρίαρχο ρόλο παίζει η λήψη της απόφασης διεθνοποίησης και όχι ο αριθμός των διεθνών αγορών, οι δύο όροι είναι ισάξιοι. (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999)

Τα τελευταία χρόνια, (Crick & Chaudhry, 1997) έχει παρατηρηθεί παράλληλα με τα προηγούμενα, μια αύξηση του ανταγωνισμού, καθώς και μια ολοκλήρωση και απελευθέρωση των ιδεών με αποτέλεσμα την αύξηση της τάσης διεθνοποίησης καθώς και την βελτίωση της ελκυστικότητας των διεθνών αγορών.

2.3 Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων

Η αλλαγή του τρόπου ζωής έχει δημιουργήσει ορισμένους παράγοντες που οδηγούν στη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων. (Javalgi, Griffith & White,2003) Οι σημαντικότεροι παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις επιχειρήσεις είναι οι παρακάτω:

- ✓ η αύξηση των διαθέσιμων πηγών
- ✓ η φιλοδοξία
- ✓ το είδος της δραστηριότητας
- ✓ το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- ✓ η παρουσία οικονομιών κλίμακας
- ✓ οι προσδοκίες
- ✓ η αύξηση των τρόπων εισόδου σε μία νέα αγορά

Μελετώντας τη βιβλιογραφία της διεθνοποίησης υπηρεσιών (Hollensen, 2011) κατανοούμε ότι η ενδεχόμενη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης υπηρεσιών είναι περισσότερο επικίνδυνη συγκριτικά με μια επιχείρηση προϊόντων. Αυτό συμβαίνει διότι η διαδικασία της διεθνοποίησης υπηρεσιών απαιτεί καλύτερη χρήση των πόρων διότι υπάρχει συχνά μια προσαρμογή της υπηρεσίας στις ανάγκες κάθε πελάτη και η επιχείρηση πρέπει να είναι πάντα έτοιμη να ανταποκριθεί σε οποιαδήποτε απαίτηση σε λογικά βέβαια πάντα πλαίσια. Μια βιομηχανική επιχείρηση μπορεί να ξεκινήσει μια εξαγωγική προσπάθεια με αργά και σταθερά βήματα χρησιμοποιώντας ενδεχομένως έμμεσα κανάλια διανομής χωρίς αυτό να

σημαίνει ότι δεν δίνει έμφαση σε όλες τις ποιοτικές παραμέτρους έτσι ώστε να εξασφαλίσει την παραγωγή ενός εξίσου άριστου προϊόντος. Όμως, αντιθέτως για μια επιχείρηση υπηρεσιών είναι περισσότερο πολύπλοκες οι διαδικασίες. Αυτό συμβαίνει διότι μια επιχείρηση υπηρεσιών πρέπει να αντιμετωπίζει πολλά ζητήματα όπως η προσδοκώμενη ποιότητα, οι απαιτήσεις των πελατών, τα κανάλια διανομής καθώς και άλλα ταυτόχρονα για το λόγο ότι οι υπηρεσίες σε πολλές περιπτώσεις παράγονται και καταναλώνονται την ίδια χρονική στιγμή.

Οι κίνδυνοι της διεθνοποίησης έχουν μειωθεί συγκριτικά με το παρελθόν και αυτό οφείλεται κυρίως στην ανάπτυξη της τεχνολογίας και στην καθοριστική επιρροή της στη διαδικασία της διεθνοποίησης.

Ο συνδυασμός των δομικών αλλαγών των αγορών και της τεχνολογικής ανάπτυξης δημιουργεί μια διαφοροποίηση της ισορροπίας των δραστηριοτήτων διεθνοποίησης. Στο παρελθόν, η απαραίτητη αλληλεπίδραση μεταξύ του παραγωγού και του καταναλωτή σε συνδυασμό με τις περιορισμένες οικονομίες κλίμακας δημιουργούσαν εμπόδια στην απόφαση της διεθνοποίησης μιας επιχείρησης. Στις σύγχρονες κοινωνίες όμως, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας προσφέρει την ευκαιρία της διευκόλυνσης της επικοινωνίας του παραγωγού και του καταναλωτή, επιτρέποντας την είσοδο σε μία νέα διεθνή αγορά. Σε αυτό το σημείο είναι σωστό να αναφέρουμε ότι η ύπαρξη οικονομιών κλίμακας ευνοούν μια πιθανή διεθνοποίηση. (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999) Παράλληλα με τις παραπάνω αλλαγές, έχουν σημειωθεί με το πέρασμα των χρόνων και αλλαγές στη δομική διάρθρωση των υπηρεσιών. Πλέον, μια επιχείρηση υπηρεσιών είναι απαραίτητο να γνωρίζει και να αναλύει πληροφορίες και να τις διαχειρίζεται σε συνδυασμό με τις τεχνολογικές αλλαγές ούτως ώστε να μπορεί να σταθεί με επιτυχία σε μία διεθνή αγορά.

Για να καταφέρει με επιτυχία μια επιχείρηση υπηρεσιών να επεκταθεί σε μία νέα διεθνή αγορά είναι αναγκαίο να μπορεί να συνδυάσει με τον κατάλληλο τρόπο τρεις παράγοντες (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999):

- ✓ το ανθρώπινο δυναμικό
- ✓ το κεφάλαιο
- ✓ την τεχνολογία των πληροφοριών

Ένας άλλος παράγοντας που θα μπορούσε να είναι χρήσιμος είναι η προηγούμενη εμπειρία από μια άλλη προσπάθεια διεθνοποίησης της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις με προηγούμενη εμπειρία στον τομέα της διεθνοποίησης είναι καλύτερα προετοιμασμένες για να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους που ενέχει η ένταξη τους σε νέες αγορές αφού έχουν μάθει τόσο από προηγούμενες επιτυχημένες προσπάθειες όσο και από προηγούμενες αποτυχημένες προσπάθειες.

Σύμφωνα, με μελέτες που έχουν γίνει , βασικοί παράγοντες οι οποίοι μπορούν να μειώσουν τους κινδύνους είναι (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999):

- ✓ η σωστή εκτίμηση του μεριδίου της αγοράς στο οποίο θα στοχεύσει η επιχείρηση καθώς και
- ✓ ο σωστός συνδυασμός μιας ισχυρής επωνυμίας και μιας μονοπωλιακής αγοράς.

Κάποιος θα μπορούσε να αναρωτηθεί σε αυτό το σημείο αν μπορούν όλες οι επιχειρήσεις να διεθνοποιηθούν. Η απάντηση εξαρτάται από τα ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Συγκεκριμένα, για τις υπηρεσίες οι οποίες είναι και το αντικείμενο της συγκεκριμένης εργασίας, υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία λειτουργούν αποτρεπτικά στην περίπτωση της διεθνοποίησης της επιχείρησης. Το βασικό χαρακτηριστικό που ενδέχεται να έχει μια υπηρεσία που εμποδίζει τη διεθνοποίηση της, είναι η αναγκαία ταυτόχρονη «παραγωγή» και «κατανάλωση» της υπηρεσίας, με τη συνοδεία της απαραίτητης διαδραστικότητας ανάμεσα στον παραγωγό και τον καταναλωτή. Κατανοούμε λοιπόν, ότι στην περίπτωση που είναι απαραίτητη η ταυτόχρονη φυσική παρουσία του παραγωγού και του καταναλωτή, μια επιχείρηση δυσκολεύεται στη λήψη της απόφασης διεθνοποίησης της. Όμως αν αυτό το χαρακτηριστικό ήταν απαγορευτικό για μια ενδεχόμενη διεθνοποίηση δεν θα είχαμε τόσες διεθνοποιημένες επιχειρήσεις υπηρεσιών. Αυτό μας δείχνει ότι το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό δυσκολεύει αλλά δεν αποκλείει τη διεθνοποίηση.

2.3.1 Λόγοι που οδηγούν στη διεθνοποίηση

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθούν ορισμένοι από τους πιο σημαντικούς λόγους που οδηγούν στη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων. (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999) Συγκεκριμένα είναι οι παρακάτω:

❖ Φιλοδοξία και δέσμευση

Η φιλοδοξία της ομάδας διοίκησης αποτελεί αναμφισβήτητα τον πιο ισχυρό παράγοντα που «κρύβεται» πίσω από κάθε απόφαση διεθνοποίησης. Τόσο το ατομικό πνεύμα ξεχωριστά όσο και η επιχειρησιακή οπτική που έχει υιοθετήσει μια ομάδα διοίκησης ενθαρρύνει ολόκληρη την επιχείρηση τόσο να υιοθετήσει ένα διεθνή τρόπο σκέψης όσο και να τον εφαρμόσει και να ενταχθεί σε μια νέα διεθνή αγορά. Η επαφή με άλλους πολιτισμούς, η υιοθέτηση νέων ιδεών και τεχνολογιών παίζουν σημαντικό ρόλο τόσο στην ανάπτυξη όσο και στην καλύτερη απόδοση της επιχείρησης στην εγχώρια αγορά. Κατανοούμε λοιπόν ότι μέσα από αυτή τη διαδικασία ένα ισχυρό διεθνές πλέον πνεύμα γίνεται μέρος ολόκληρης της εταιρικής κουλτούρας. Υπάρχει βέβαια και το ενδεχόμενο μια διεθνής εταιρική κουλτούρα σε περίπτωση απόσυρσης του ενδιαφέροντος από τη διεθνή σκηνή να είναι καταστροφική τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους πελάτες , δηλαδή για ολόκληρη την επιχείρηση. Αλλά παρόλα αυτά μια τέτοια κουλτούρα είναι η καλύτερη επιλογή για μια επιχείρηση. (Cavusgil, Bilkey & Tesar,1979) Ένα πραγματικό παράδειγμα

είναι οι αμερικανικές τράπεζες στην αρχή της δεκαετίας του '80, οι οποίες ξεπέρασαν τα σύνορα και έφτασαν μέχρι την Ευρώπη και την Ασία, αξιοποιώντας τις ευκαιρίες της εποχής και υιοθετώντας μια διεθνή εταιρική κουλτούρα που προήλθε από την φιλοδοξία των ομάδων διοίκησης.

Όμως δεν αρκεί μόνο η φιλοδοξία της ομάδας διοίκησης (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999) αλλά απαιτείται και η δέσμευση της για υλοποίηση της διεθνούς φιλοδοξίας ακόμα και αν τα πράγματα δεν είναι ευνοϊκά στις διεθνείς αγορές. Σε αυτή την περίπτωση απαιτείται από την ομάδα διοίκησης να δείξει αποφασιστικότητα και να συνεχίσει έτσι ώστε να λύσει τα αναπάντεχα προβλήματα στις διεθνείς αγορές και να μην αποσύρει το ενδιαφέρον της από αυτές. Στο τέλος όλης αυτής της διαδικασίας ολόκληρη η επιχείρηση θα έχει ενδυναμωθεί.

❖ Γνώση και δεξιότητες

Σε αυτό το σημείο θα εξετάσουμε τη διευθυντική καθώς και την οργανωτική υπεροχή που εμφανίζουν οι επιχειρήσεις υπηρεσιών που έχουν διεθνοποιηθεί συγκριτικά με αυτές που έχουν περιοριστεί σε μια τοπική αγορά. Αυτό συμβαίνει διότι μια επιχείρηση που αποφασίζει να διεθνοποιηθεί μαθαίνει και αποκτά γνώσεις για θέματα διαδικασιών, ποιότητας υπηρεσιών, συμπεριφοράς προς τους πελάτες, προσανατολισμού προς την αγορά, τεχνολογικών εφαρμογών, ηλεκτρονικού μάρκετινγκ μέσα από την εφαρμογή όλων αυτών των θεμάτων στη διεθνή αγορά έτσι ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με άλλα λόγια, η διεθνοποίηση μπορεί να προέλθει μέσα από τη διαδικασία εύρεσης επιτυχών συνεργασιών ακόμα και για βασικές αρμοδιότητες μιας εταιρείας, επομένως μια προσπάθεια ενδυνάμωσης των εσωτερικών δυνατών σημείων μπορεί να αποτελέσει το λόγο της διεθνοποίησης.

❖ Απειλές εντός της τοπικής αγοράς

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν απειλές εντός της εσωτερικής αγοράς, που τις οδηγούν στην απόφαση για διεθνοποίηση. Όσο η ζήτηση αγγίζει το μέγιστο δυνατό σημείο της καθώς επίσης και όσο αυξάνεται ο ανταγωνισμός τόσο μια επιχείρηση ψάχνει για εναλλακτικές επιλογές για ανάπτυξη. Η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και προϊόντων αποτελεί μια εναλλακτική λύση διότι παρέχουν διακριτική ποιότητα υπηρεσιών και προϊόντων η οποία μπορεί να τις διαχωρίσει από τις προηγούμενες και να οδηγήσει μια επιχείρηση στην ανάπτυξη. (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999) Παράλληλα, η στροφή από την τοπική αγορά σε μια διεθνή αγορά, η οποία αποτελεί και έναν από τους πιο επιτυχημένους τρόπους ανάπτυξης μιας επιχείρησης, μπορεί να προκληθεί από έντονο ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά, από κορεσμένη τοπική αγορά, από μείωση της αγοραστικής δύναμης και από αλλαγή στη ψυχολογία των καταναλωτών. (Cavusgil, Bilkey & Tesar,1979)

Επιπλέον, πολλές επιχειρήσεις λόγω της ύπαρξης έστω και λίγων διεθνών επιχειρήσεων υποβαθμίζονται. Σε αυτή την περίπτωση ο μοναδικός τρόπος να ξαναμπούν στο παιχνίδι του ανταγωνισμού οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις είναι να ακολουθήσουν και αυτές με τη σειρά τους το διεθνή δρόμο. Όμως αν μια επιχείρηση δεν μπορεί να ακολουθήσει αυτή την πορεία θα προτιμήσει να ειδικευτεί σε μια συγκεκριμένη περιοχή και

να γίνει ο βασικός παίκτης. Κατανοούμε λοιπόν ότι πολλές επιχειρήσεις περιορίζονται και παραγκωνίζονται από την ύπαρξη διεθνών αντίστοιχων επιχειρήσεων.

❖ Ευκαιρίες σε νέες αγορές

Πολλές από τις επιχειρήσεις που λειτουργούν σε διεθνές επίπεδο ρωτούν τον προμηθευτή μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος αν μπορεί να τους παρέχει την αντίστοιχη υπηρεσία ή το αντίστοιχο προϊόν σε άλλη αγορά. Αυτό συμβαίνει διότι επιθυμούν μια ομοιογένεια στην υπηρεσία που τους προσφέρεται ανεξάρτητα από την αγορά που βρίσκεται. Με αυτό τον τρόπο δέχονται πιέσεις οι προμηθευτές να ακολουθήσουν τους πελάτες τους σε μια διεθνή αγορά. Οι πελάτες από την πλευρά τους πιέζουν διότι έχουν πολλαπλά οφέλη όπως ομοιογενή και σταθερή ποιότητα, μείωση των λειτουργικών εξόδων, μείωση του κόστους συναλλαγής και το πιο βασικό ότι γνωρίζουν ακριβώς το αποτέλεσμα της υπηρεσίας ή του προϊόντος. Για παράδειγμα οι καταναλωτές επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν τον ίδιο ταξιδιωτικό πάροχο ανεξάρτητα από τον προορισμό τους και αυτό συμβαίνει γιατί ο συγκεκριμένος τους προσφέρει ασφάλεια. Για τις επιχειρήσεις υπηρεσιών ακόμα και μια μικρή ζήτηση σε κάποια νέα διεθνή αγορά μπορεί να είναι αρκετή για να επεκταθεί σε αυτή. (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999)

Σύμφωνα με τον Ted Levitt, οι καταναλωτικές ανάγκες, οι αξίες και οι συνήθειες συγκλίνουν πλέον σε όλο τον κόσμο. Η ανθρώπινη φύση τείνει να γίνει όλο και πιο όμοια στο θέμα των αναγκών, όπως για παράδειγμα η ανάγκη για ασφάλεια, η ανάγκη για εμπειρίες κλπ. Αυτό μας δείχνει ότι οι καταναλωτές έχουν διεθνείς κοινές αξίες οι οποίες δεν χαρακτηρίζονται από γεωγραφική τμηματοποίηση ή τμηματοποίηση της αγοράς με γλωσσικά κριτήρια αλλά αντιθέτως υπάρχει μια διεθνής τμηματοποίηση.

Η ύπαρξη νέων αγορών στις οποίες ο ανταγωνισμός δεν υπάρχει και είναι ουσιαστικά ανεξερεύνητες και ανεκμετάλλευτες προσελκύει το ενδιαφέρον καινοτόμων επιχειρηματιών που έχουν σαν προσανατολισμό την ένταξη σε νέα αγορά. Μερικοί κλάδοι υπηρεσιών ευνοούνται πολύ από αυτές τις αγορές. Μερικά παραδείγματα τέτοιων κλάδων είναι ο τραπεζικός και ο κλάδος των λογισμικών.

Μια άλλη κατηγορία αγορών οι οποίες προσελκύουν το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων που επιθυμούν να διεθνοποιηθούν, είναι οι κατακερματισμένες αγορές ή οι μονοπωλιακές αγορές. Και στις δύο περιπτώσεις υπάρχουν μεγάλα περιθώρια κέρδους προσελκύνοντας με αυτόν τον τρόπο ισχυρούς και ικανούς ανταγωνιστές. Το μόνο μειονέκτημα είναι ότι συνήθως αυτές οι αγορές δεν προστατεύονται από ορθή και σαφή νομοθεσία καθώς και από την τοπική κυβέρνηση. Αυτό θα μπορούσε να λειτουργήσει ακόμα και απαγορευτικά για την είσοδο μιας νέας επιχείρησης σε αυτή την αγορά.

Η είσοδος σε μια νέα αγορά θα μπορούσε να εξηγηθεί και από το γεγονός ότι μια επιχείρηση ακολουθεί μια στρατηγική με την οποία προσθέτει αγορές στο χαρτοφυλάκιο της, με τις οποίες ο πελάτης των υπηρεσιών συνεργάζεται ήδη. Αυτή η στρατηγική απόφαση παράλληλα ενισχύει τη φήμη και την εικόνα της επιχείρησης. Τέλος, αυτή η στρατηγική επηρεάζει και το δίκτυο των πελατών της επιχείρησης με θετικό τρόπο διότι νιώθουν και αυτοί αναβαθμισμένοι αφού συνεργάζονται με μια επιχείρηση με διεθνή παρουσία σε ένα μεγάλο αριθμό αγορών. (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999)

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η απομάκρυνση των μικρών και μη σοβαρών εμποδίων μπορεί να αποτελέσει την αρχή μιας διεθνούς πορείας. Συγκεκριμένα, αν μια επιχείρηση υπηρεσιών ενταχθεί σε μια διεθνή αγορά ακόμα και σε μικρό βαθμό, μπορεί να αρχίσει να αναπτύσσεται και να διευρύνεται. Αν οι πελάτες σε αυτή την αγορά αποδεχτούν σε μεγάλο βαθμό αυτή την επιχείρηση τότε η ζήτηση δεν μπορεί να μην αυξηθεί με αποτέλεσμα τα εμπόδια εισόδου που ίσως υπήρχαν να μην παίζουν πλέον κανένα ρόλο.

❖ Οικονομικά, κίνδυνοι, κόστη και οφέλη

Σε αυτό το σημείο θα ασχοληθούμε με τους οικονομικούς παράγοντες και ότι συμπεριλαμβάνουν. Αρχικά, θα διαχωρίσουμε τους κινδύνους σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη σχετίζεται με τους κινδύνους από την ένταξη σε μια αγορά με διαφορετικό οικονομικό κλίμα και η δεύτερη με τους κινδύνους από διαφορές στο χρόνο.

Το απαραίτητο κόστος κεφαλαίου καθώς και η ευκολία ή μη της απόκτησης του διαφέρουν από αγορά σε αγορά. Το ύψος των επιτοκίων διαφέρει και επίσης διαφέρει το τοπικό νόμισμα ανάλογα την αγορά που απευθυνόμαστε. Μπορεί σε ορισμένες αγορές οι παρεχόμενες οικονομικές ενισχύσεις να δίνονται με μεγαλύτερη ευκολία σε μια επιχείρηση που επιθυμεί να διεθνοποιηθεί σε αυτή την αγορά από ότι σε μια τοπική επιχείρηση. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι οι τράπεζες της κεντρικής Ευρώπης χρηματοδότησαν με μεγαλύτερη ευκολία τα McDonald's από ότι μια αντίστοιχη τοπική επιχείρηση, η οποία θα αντιμετώπιζε μεγαλύτερη δυσκολία στην εύρεση χρηματοδότησης.

Ο συνεχώς αυξανόμενος ρυθμός ανάπτυξης της τεχνολογίας απαιτεί όλο και μεγαλύτερες επενδύσεις. Για αυτό το λόγο, οι επιχειρήσεις υπηρεσιών ψάχνουν αγορές οι οποίες απαιτούν μικρότερο αρχικό κεφάλαιο και με αυτό τον τρόπο μπορούν να διασφαλίσουν ένα ποσό για την επένδυση στην τεχνολογία. (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999) Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις υπηρεσιών που διεθνοποιούνται επενδύουν πλεονασματικά κεφάλαια από τη μία χώρα στην άλλη.

Αφού λοιπόν έχει προηγηθεί η ανάλυση των διεθνών αγορών αλλά και του κόστους ακολουθεί η αξιολόγηση του πιθανού κέρδους. Κάθε επιχείρηση λοιπόν αξιολογεί το πιθανό κέρδος που θα μπορούσε να έχει σε μια νέα αγορά και αφού έχει αξιολογήσει όλους τους υπόλοιπους παράγοντες καταλήγει στην πιο κερδοφόρα αγορά.

Όμως, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι μιλάμε για επιχειρήσεις υπηρεσιών στις οποίες κεντρικό ρόλο παίζουν οι άνθρωποι. Για αυτό ακριβώς το λόγο η πολιτισμική εγγύτητα μεταξύ της μητρικής και της εγχώριας αγοράς μπορούν να διασφαλίσουν πόσο καλά οι καταναλωτές, οι εργαζόμενοι και οι υπόλοιπες επιχειρήσεις θα δεχτούν τη νέα επιχείρηση και πόσο καλή θα είναι η συνεργασία μεταξύ τους. Σίγουρα, αυτός ο παράγοντας δεν είναι και ο μοναδικός αλλά λαμβάνεται και αυτός υπόψη σε μια απόφαση διεθνοποίησης στο βαθμό που του αναλογεί.

Τέλος, για να συνοψίσουμε ένας θετικός κύκλος εργασιών σε μια επιχείρηση εξαρτάται και από τη σωστή και αποτελεσματική διεθνοποίηση της επιχείρησης. Παράλληλα, η επιχείρηση έχει πολλαπλά οφέλη από τη διεθνοποίηση όπως η καλύτερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών, η αναβάθμιση και η βελτίωση των χαρακτηριστικών και της ποιότητας των

υπηρεσιών. Επιπροσθέτως, βελτιώνεται το σύστημα διοίκησης και στην τοπική αγορά. Η εικόνα της επιχείρησης βελτιώνεται όχι μόνο στα μάτια των καταναλωτών αλλά και στα μάτια των εργαζόμενων και στη γενικότερη αντίληψη που επικρατεί στην αγορά. Τέλος, μια διεθνής δομή «ανοίγει» νέες ευκαιρίες για προσέλκυση νέων οικονομικών και ανθρώπινων πόρων και επιπρόσθετη ανάπτυξη της γνώσης και των ιδεών. (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999)

2.4 Προφίλ του εξαγωγέα

Το προφίλ του εξαγωγέα ορίζεται από ένα σύνολο αντικειμενικά αναγνωρίσιμων χαρακτηριστικών, τα οποία συνδέονται με συγκεκριμένους τύπους συμπεριφοράς. (Cavusgil, Bilkey & Tesar,1979) Το συγκεκριμένο προφίλ χρησιμοποιείται κυρίως από action agencies, προκειμένου να αξιολογήσουν την πιθανή εξαγωγική δυνατότητα των επιχειρήσεων πελατών τους. Παράλληλα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως εργαλεία συλλογής πληροφοριών, οι οποίες απαντούν στο γιατί κάποιες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να εξαγάγουν, ενώ άλλες δεν την έχουν. Οι επιχειρήσεις οι οποίες μπορούν να εξαγάγουν, έχουν την ικανότητα σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από τις επιχειρήσεις που δεν μπορούν να εξαγάγουν, να διατηρούν τις πατέντες αποκτώντας σημαντικά πλεονεκτήματα στην αγορά. Παράλληλα, κατέχουν μεγαλύτερο μερίδιο της τοπικής αγοράς χρησιμοποιώντας περισσότερο εξειδικευμένες τεχνικές στον τομέα των πωλήσεων, της προώθησης κλπ.

2.4.1 Χαρακτηριστικά εξαγωγικών και μη εξαγωγικών επιχειρήσεων

Έπειτα από πολύχρονες έρευνες έχει δημιουργηθεί μια κατηγοριοποίηση των βασικών χαρακτηριστικών που διαχωρίζουν τις εξαγωγικές από τις μη εξαγωγικές επιχειρήσεις. (Cavusgil, Bilkey & Tesar,1979) Αρχικά, είναι διαφορετικός ο τρόπος που οι δύο κατηγορίες επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν και αντιλαμβάνονται τον κίνδυνο. Παράλληλα, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η αντίληψη της διοίκησης για την άντληση πληροφοριών από στελέχη άλλων εξαγωγικών επιχειρήσεων και ο βαθμός επιρροής τους στην επιχείρηση. Το μέγεθος της επιχείρησης είναι ένα βασικό διαχωριστικό χαρακτηριστικό ανάμεσα στις εξαγωγικές και στις μη εξαγωγικές επιχειρήσεις. Το εθνικό δίκτυο των συνεργατών αλλά και των ατόμων που επηρεάζουν τις αποφάσεις της επιχείρησης διαφέρει και αυτό με τη σειρά του.

Συγκεκριμένα, οι εξαγωγικές επιχειρήσεις τείνουν να κατέχουν ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς και να έχουν υιοθετήσει ένα άριστο εθνικό δίκτυο διανομής. Επιπροσθέτως, οι εξαγωγικές εταιρείες είναι πολύ ενεργές στον τομέα της πληροφόρησης. Σε διαρκή βάση προσπαθούν να συντηρούν αλλά και να βελτιώνουν το δίκτυο συνεργατών αλλά και το δίκτυο πληροφοριών που ήδη έχουν είτε με προσωπικές επαφές με στελέχη άλλων εταιρειών είτε με κρατικές υπηρεσίες και το αρμόδιο Τμήμα Εμπορίου. Η ομάδα διοίκησης μιας εξαγωγικής επιχείρησης εμφανίζει διαφορετικά χαρακτηριστικά σε σύγκριση με μια αντίστοιχη ομάδα μιας μη εξαγωγικής επιχείρησης. Η βασική διαφορά τους είναι η στάση απέναντι στην πιθανή ανάληψη ενός κινδύνου. Η ομάδα διοίκησης μιας εξαγωγικής

επιχείρησης είναι περισσότερο ανοιχτή στην πιθανότητα ανάληψης ενός κινδύνου. Παράλληλα, η ομάδα διοίκησης εμφανίζει μια θετική αντίληψη για τα πιθανά κέρδη και οφέλη της διεθνοποίησης. Όμως έχει παρατηρηθεί και μια σειρά εξαγωγικών εταιρειών οι οποίες είναι λιγότερο θετικές για τα πιθανά οφέλη από τη διεθνοποίηση και αυτό συμβαίνει διότι γνωρίζουν πολύ καλά τους κινδύνους, όμως εξαιτίας της εταιρικής τους κουλτούρας δεν απορρίπτουν το ενδεχόμενο της ανάπτυξης των επιχειρήσεων τους μέσω της διεθνοποίησης. (Cavusgil & Naor, 1987)

Οι εταιρείες που είναι περισσότερο πιθανό να διεθνοποιηθούν είναι αυτές που χαρακτηρίζονται από υψηλή φιλοδοξία κέρδους, έχουν μοναδικά προϊόντα ή μοναδικές υπηρεσίες και ερευνούν με συνεχή τρόπο τη σκοπιμότητα των εξαγωγών. Οι εξαγωγικές επιχειρήσεις προσφέρουν συνήθως μια «μοναδική» υπηρεσία, γεγονός που τους προσφέρει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Υπάρχουν επίσης χαρακτηριστικά που αντιπροσωπεύουν ενδιάμεσες τάσεις διεθνοποίησης (Cavusgil, Bilkey & Tesar, 1979)

Επιπροσθέτως, (Cavusgil & Naor, 1987) οι εξαγωγικές επιχειρήσεις παρουσιάζονται περισσότερο τεχνολογικά ευαίσθητες τόσο στην υπηρεσία που προσφέρουν όσο και στον τρόπο με τον οποίο την προσφέρουν και επικοινωνούν με τους πελάτες.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να παρουσιάσουμε άλλο ένα χαρακτηριστικό του προφίλ των επιχειρήσεων που εξαγουν και αυτό είναι το ποσοστό των πωλήσεων που εξαγουν. (Cavusgil, Bilkey & Tesar, 1979) Ένα μεγάλο ποσοστό των πωλήσεων των επιχειρήσεων, των οποίων η διοίκηση έχει πολύ θετική αντίληψη και προσδοκία για την επιρροή που έχουν οι εξαγωγές στην ανάπτυξη της επιχείρησης και παράλληλα συνδυάζει τεχνολογικό προσανατολισμό, προέρχεται συνήθως από διεθνείς αγορές. Αντιθέτως το προφίλ των επιχειρήσεων οι οποίες χαρακτηρίζονται από το γεγονός ότι η διοίκηση δεν πιστεύει ότι οι εξαγωγές επηρεάζουν με θετικό τρόπο την ανάπτυξη μιας επιχείρησης και παράλληλα δίνουν έμφαση στην ασφάλεια των επενδύσεων δεν συνηθίζουν να εξαγουν μεγάλο ποσοστό των πωλήσεων τους.

Οι μη εξαγωγικές επιχειρήσεις τείνουν να παρουσιάζουν ακριβώς τα αντίθετα χαρακτηριστικά από τις εξαγωγικές επιχειρήσεις. Αρχικά, συνήθως έχουν περιορισμένο μερίδιο στην τοπική αγορά και τείνουν να εμφανίζουν μια μεγαλύτερη αφοσίωση και συγκέντρωση σε αυτή σε σχέση με τις εξαγωγικές. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις δεν εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τη δημιουργία ενός καλού δικτύου πληροφοριών το οποίο να αφορά στις διεθνείς αγορές. Το μέγεθος των μη εξαγωγικών επιχειρήσεων είναι συνήθως μικρό. (Cavusgil & Naor, 1987). Η ομάδα διοίκησης τους δεν έχει καθόλου θετική στάση απέναντι στην ανάληψη κάποιου πιθανού κινδύνου, επομένως η απόφαση της διεθνοποίησης η οποία είναι μια ριψοκίνδυνη απόφαση είναι μακριά από τον τρόπο σκέψης και δράσης τους, ενώ ταυτόχρονα δεν θεωρεί ότι τα κέρδη και τα οφέλη από τη διεθνοποίηση είναι σημαντικά. (Cavusgil, Bilkey & Tesar, 1979)

Το προφίλ των εταιρειών που είναι λιγότερο πιθανό να διεθνοποιηθούν (Cavusgil & Naor, 1987) είναι αυτό που χαρακτηρίζεται από ουδέτερες ή αρνητικές προσδοκίες από την πλευρά της διοίκησης για τη συμβολή της διεθνοποίησης στην ανάπτυξη της επιχείρησης καθώς επίσης από τις χαμηλές φιλοδοξίες της διοίκησης για ανάπτυξη της επιχείρησης. Και σε αυτή την κατηγορία όμως υπάρχει μια μερίδα επιχειρήσεων η οποία έχει πολύ θετική

αντίληψη για τα πιθανά οφέλη των εξαγωγών, λόγω της έλλειψης γνώσεων καθώς και της συνολικής εταιρικής τους κουλτούρα δεν τις αφήνει να στραφούν σε αυτή την επιλογή.

2.4.2 Ενεργοί και λιγότερο ενεργοί εξαγωγείς

Οι πιο ενεργοί εξαγωγείς χαρακτηρίζονται από :

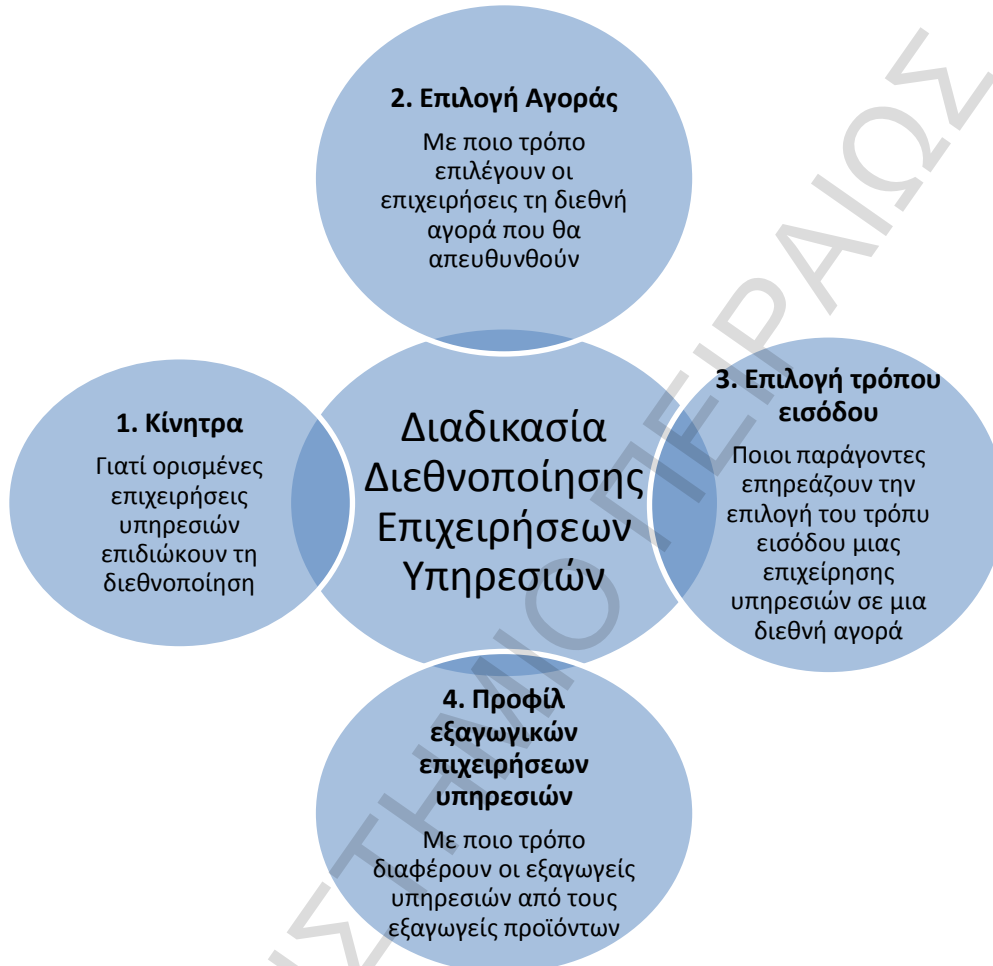
1. Υψηλό επίπεδο φιλοδοξίας για κέρδος και ανάπτυξη αγοράς
2. Ευνοϊκές προσδοκίες για την επιρροή των εξαγωγών στην ανάπτυξη της επιχείρησης
3. Υψηλό τεχνολογικό προσανατολισμό
4. Πραγματοποίηση ερευνών αγοράς, συστηματική έρευνα στις διεθνείς αγορές και καθιέρωση εξαγωγικής πολιτικής

Οι λιγότερο ενεργοί εξαγωγείς χαρακτηρίζονται από :

1. Υψηλό επίπεδο προσδοκίας για ασφάλεια
2. Δυσμενείς προσδοκίες για την επιρροή των εξαγωγών στην ανάπτυξη της επιχείρησης
3. Χαμηλό τεχνολογικό προσανατολισμό
4. Μη συστηματική έρευνα στις διεθνείς αγορές και μη ύπαρξη εξαγωγικής πολιτικής (Canusgil, 1984)

2.5 Βασικά Ζητήματα

Τα τέσσερα βασικά ζητήματα μιας διαδικασίας διεθνοποίησης μιας επιχείρησης υπηρεσιών



Σχήμα 1: Βασικά ζητήματα Διεθνοποίησης, (Lommelen & Matthyssens, 2005,pp. 98)

2.6 Παράγοντες που οδηγούν στη διεθνοποίηση των υπηρεσιών

1. Τεχνολογία των πληροφοριών

Με τη βοήθεια της τεχνολογίας των πληροφοριών, η οποία στη σύγχρονη εποχή παρουσιάζει ραγδαία εξέλιξη, οι άνθρωποι του διεθνούς μάρκετινγκ ανακαλύπτουν καλύτερους τρόπους να διαχειρίζονται τους πελάτες τους σε όλες τις διεθνείς αγορές. Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας βελτιώνεται ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούν ο πάροχος και ο πελάτης και κατ' επέκταση δημιουργούνται καλύτερες σχέσεις μεταξύ τους. Η χρήση της ηλεκτρονικής επικοινωνίας επιτρέπει στον παραγωγό να επικοινωνεί με τον καταναλωτή

σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας αποδίδοντας ακόμα καλύτερο ποιοτικά αποτέλεσμα. Παράλληλα, η επιχείρηση υπηρεσιών έχει τη δυνατότητα να διατηρεί ηλεκτρονικό αρχείο με τους πελάτες της, και με αυτό τον τρόπο μπορεί εύκολα να εξατομικεύσει κάθε υπηρεσία χωρίς μεγάλη προσπάθεια. Ένα ακόμα όφελος από την ανάπτυξη της τεχνολογίας είναι η δυνατότητα εικοσιτετράωρης εξυπηρέτησης των πελατών επτά ημέρες την εβδομάδα. Πλέον, μια επιχείρηση ακόμα και αν εδρεύει στο σπίτι του διευθυντή μπορεί να εξυπηρετεί πελάτες σε ολόκληρο τον κόσμο. (Hollensen, 2011)

2. Πολιτισμικά ζητήματα

Τα πολιτισμικά ζητήματα επηρεάζουν και αυτά με τη σειρά τους την αποδοχή μιας υπηρεσίας σε μια νέα αγορά. Για αυτό το λόγο, αν μια επιχείρηση δεν λάβει υπόψη της αυτά τα ζητήματα και δεν προσαρμόσει τις υπηρεσίες της σε αυτά τότε διατρέχει μεγάλο κίνδυνο να αποτύχει και δεν θα μπορέσει να αποκτήσει πελάτες στη νέα αγορά. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση η οποία προσφέρει υπηρεσίες που αναφέρονται στη γυναίκα όπως τα κέντρα αισθητικής, επιλέξει μια αγορά στην οποία ο ρόλος της γυναίκας είναι στο σπίτι και είναι περιορισμένος, το πιθανότερο είναι να αποτύχει επειδή ακριβώς αυτό το πολιτισμικό ζήτημα θα εμποδίσει την επιτυχή είσοδο της (Lommelen & Matthyssens, 2005) Επομένως, δεν γίνεται να μην ληφθεί υπόψη η πολιτισμική κουλτούρα ενός λαού και κάθε επιχείρηση που επιλέγει να ενταχθεί σε μια διεθνή αγορά οφείλει να εκπαιδεύσει το προσωπικό της σύμφωνα με την κουλτούρα της αγοράς, να προσλάβει και προσωπικό από τη συγκεκριμένη αγορά το οποίο θα γνωρίζει το πολιτισμό και την κουλτούρα και θα μπορεί να τα μεταδώσει και στους συναδέλφους τους και τέλος αν χρειαστεί να αλλάξει ορισμένες παραμέτρους της υπηρεσίας. Χωρίς λοιπόν τις παραπάνω ενέργειες μια επιχείρηση διατρέχει μεγάλο κίνδυνο αποτυχίας και οικονομικής καταστροφής. Οι υπηρεσίες δεν απαιτούν πάντα φυσική παρουσία. Μπορούν να υπάρχουν και επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν τεχνολογικά μέσα και να υιοθετήσουν το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ. Όμως και σε αυτή την περίπτωση πρέπει να ελεγχθεί αν σύμφωνα με την κουλτούρα της κάθε αγοράς μπορεί να εφαρμοστεί ένα τέτοιο είδος μάρκετινγκ. (Hollensen, 2011)

3. Γεωγραφική Τοποθεσία

Η γεωγραφική τοποθεσία της αγοράς αποτελεί ένα παράγοντα κλειδί για τη διεθνοποίηση και μπορεί να διαχωριστεί σε δύο βασικά ζητήματα. Πρώτον, ποια θα είναι η τοποθεσία που θα επιλέξει να εγκατασταθεί σε διεθνές επίπεδο. Δεύτερον, με ποια κανάλια θα προσεγγιστεί αυτή την τοποθεσία. Βασικός παράγοντας επιλογής μιας αγοράς είναι η ζήτηση και στη συνέχεια η εύρεση της πρόσβασης της ζήτησης στην παροχή της υπηρεσίας. Όλα αυτά όμως εφαρμόζονται με διαφορετικό τρόπο ανάλογα με το είδος και τις παραμέτρους της κάθε υπηρεσίας. Για παράδειγμα, διαφορετικοί παράγοντες επηρεάζουν την επιλογή της τοποθεσίας τις υπηρεσίες εστίασης και τις υπηρεσίες διαμονής. Οι υπηρεσίες διαμονής δηλαδή τα ξενοδοχεία επιλέγουν τοποθεσίες στις οποίες έχει αναπτυχθεί ο τουρισμός και συχνός προορισμός επισκεπτών οι οποίοι θα μείνουν σε κάποιο δωμάτιο. Ένα εστιατόριο μπορεί να επιλέξει ακόμα και μια συνοικία κάποιας διεθνούς αγοράς απλά και μόνο επειδή δεν υπάρχει ανταγωνισμός. Κοινός παρονομαστής όλων των υπηρεσιών για την επιλογή της τοποθεσίας είναι η ύπαρξη ανθρώπων που θα μπορέσουν να αξιοποιήσουν και να επιλέξουν την παρεχόμενη υπηρεσία. (Hollensen, 2011)

2.6.1 Υποκατηγορίες παραγόντων διεθνοποίησης

Μια επιχείρηση πριν αποφασίσει αν τελικά θα διεθνοποιηθεί εξετάζει προσεκτικά ορισμένα ζητήματα, τα οποία ανήκουν σε πέντε κατηγορίες. (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999)

Αναλυτικότερα έχουμε:

1. Εμπόδια εισόδου σε μια νέα διεθνή αγορά

Σε αυτή την κατηγορία παραγόντων ανήκουν οι νομοθετικοί περιορισμοί της νέας διεθνούς αγοράς, οι απαγορεύσεις και οι κανονισμοί που ισχύουν στην αγορά στόχο, το χρηματικό ποσό που απαιτείται για την πραγματοποίηση της εξαγωγικής απόφασης, την ένταση του ανταγωνισμού στη νέα αγορά στόχο καθώς και τις δυσκολίες που υπάρχουν από την ίδια τη φύση της υπηρεσίας και θέτουν περιορισμούς στην διεθνοποίηση της.

2. Αντίληψη που αφορά στα οφέλη και στους κινδύνους

Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν όλες οι αντιλήψεις, οι στάσεις και η κουλτούρα απέναντι στα οφέλη μιας πιθανής διεθνοποίησης αλλά και απέναντι στους κινδύνους που εμπεριέχει μια τέτοια απόφαση. Παράλληλα, στην ίδια κατηγορία ανήκουν και η φιλοδοξία και η επιθυμία για κερδοφορία

3. Ανταγωνιστικό περιβάλλον στην εγχώρια αγορά

Αναμφισβήτητα αν ενταθεί ο ανταγωνισμός στην τοπική αγορά με την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων, μια επιχείρηση θα αρχίσει να σκέφτεται σοβαρά το ενδεχόμενο της εισόδου της σε μια νέα αγορά, για να αντισταθμίσει τη μείωση του μεριδίου της στην τοπική αγορά.

4. Ικανότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης

Αν μια επιχείρηση παράγει διαφοροποιημένες υπηρεσίες τότε μπορεί πολύ πιο εύκολα να ενταχθεί σε μια νέα διεθνή αγορά. Αν παράλληλα χαρακτηρίζεται από αποτελεσματική επικοινωνία, παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας καθώς και αφιέρωση πόρων και κεφαλαίων στην έρευνα και ανάπτυξη τότε ευνοείται μια πιθανή διεθνοποίηση της.

5. Διοικητικές ικανότητες

Αν μια επιχείρηση στις διοικητικές θέσεις έχει άτομα με ακαδημαϊκή μόρφωση, διεθνή κουλτούρα, γνώση ξένων γλωσσών καθώς και εμπειρία από διεθνείς αγορές τότε μπορεί να αυξήσει τις πιθανότητες εισόδου σε διεθνείς αγορές. (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999)

2.6.2 Ερεθίσματα που οδηγούν στη διεθνοποίηση

Τα ερεθίσματα που οδηγούν στη διεθνοποίηση είναι ποικίλα . (Leonidou, 1998)Μια αρχική κατηγοριοποίηση τους είναι σε εσωτερικά και σε εξωτερικά. Στη συνέχεια μπορούμε να προχωρήσουμε σε άλλη μια κατηγοριοποίηση σε ενεργητικά (proactive) και σε παθητικά (reactive) ερεθίσματα. Ο συγκεκριμένος διαχωρισμός μπορεί να εφαρμοστεί τόσο στα εσωτερικά όσο και στα εξωτερικά. Παρακάτω ακολουθεί ένας πίνακας μιας γενικής κατάταξης των ερεθισμάτων που οδηγούν στη διεθνοποίηση :

| Εσωτερικά ενεργητικά (proactive) ερεθίσματα | Εσωτερικά παθητικά (reactive) ερεθίσματα | Εξωτερικά ενεργητικά (proactive) ερεθίσματα | Εξωτερικά παθητικά (reactive) ερεθίσματα |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Επίτευξη οικονομικών κλίμακας | Προσπάθεια κάλυψης της εποχικότητας της υπηρεσίας ή του προϊόντος | Παρότρυνση από εξωτερικούς παράγοντες | Πρωτοβουλία από τους ανταγωνιστές στην τοπική αγορά |
| Ειδικό διαχειριστικό συμφέρον | Αξιοποίηση της δυναμικότητας της επιχείρησης που βρίσκεται αδράνεια | Αναγνώριση ευκαιριών στις διεθνείς αγορές | Πίεση από τους ανταγωνιστές στην τοπική αγορά |
| Μοναδικότητα ποιότητας προϊόντων υπηρεσιών | Μείωση των πωλήσεων στην τοπική αγορά και | Αποκλειστική πληροφόρηση για τις διεθνείς αγορές | Ευνοϊκές συναλλαγματικές ισοτιμίες |
| Πιθανότητα επιπρόσθετου κέρδους | Μείωση της εξάρτησης από την τοπική αγορά | Κυβερνητική εξαγωγική πολιτική | Απρόσμενες παραγγελίες από πελάτες των διεθνών αγορών |
| Ανάγκη για εταιρική ανάπτυξη | | | |

Πίνακας 1 : Κατηγοριοποίηση ερεθισμάτων διεθνοποίησης (Leonidou, 1998, pp. 45)

2.7 Εμπόδια εισόδου

Μια επιχείρηση η οποία επιθυμεί διεθνοποιηθεί ακόμα και αν ανήκει στον κλάδο των υπηρεσιών οφείλει να ξεπεράσει όλα τα πιθανά εμπόδια που θα δημιουργηθούν. Κατανοούμε λοιπόν ότι μέρος της απόφασης για διεθνοποίηση ή μη είναι και η διερεύνηση όλων αυτών των εμποδίων. Τα εμπόδια εισόδου λοιπόν είναι πολυάριθμα και διαφορετικά ανάλογα με την κάθε περίπτωση. (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999)Μερικά από τα πιο γνωστά και συνηθισμένα προβλήματα είναι τα παρακάτω:

- ❖ Οικονομίες κλίμακας
- ❖ Οικονομίες φάσματος
- ❖ Έλλειψη εμπειρίας
- ❖ Διαφοροποίηση υπηρεσιών
- ❖ Απαραίτητο κεφάλαιο έναρξης
- ❖ Τεχνολογικές απαιτήσεις
- ❖ Κόστος αλλαγής
- ❖ Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- ❖ Ένταση του ανταγωνισμού
- ❖ Δασμοί
- ❖ Πολιτισμική απόσταση

Μερικά από τα παραπάνω εμπόδια είναι πραγματικά αναπόφευκτα όταν μια επιχείρηση δεν μπορεί να εντοπίσει και να αξιοποιήσει ευκαιρίες. Ένα εμπόδιο το οποίο μπορεί να περιοριστεί από την απόκτηση εμπειρίας είναι η μείωση του μοναδιαίου κόστους. Όσο μεγαλύτερη είναι η εμπειρία της επιχείρησης σε αυτό το κομμάτι τόσο περιορίζεται το συγκεκριμένο εμπόδιο, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι εξαλείφεται. Το συγκεκριμένο εμπόδιο μπορεί να διογκωθεί όταν η επιχείρηση δεν γνωρίζει τα τεχνολογικά μέσα που μπορεί να χρησιμοποιήσει για να το μειώσει.

Η διαφοροποίηση των υπηρεσιών είτε είναι αντιληπτή είτε πραγματική αποτελεί ένα μέσο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις τοπικές επιχειρήσεις για να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες τους. Για αυτό το λόγο μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση θα πρέπει να αφιερώνει πολλούς πόρους τόσο οικονομικούς όσο και ανθρώπινους για να ξεπεράσει το συγκεκριμένο εμπόδιο. Για να επιτευχθεί η αλλαγή της συμπεριφοράς των αγοραστών μιας υπηρεσίας και από μία επιχείρηση να στραφούν και να εμπιστευτούν μια νέα απαιτεί από την νεοεισερχόμενη επιχείρηση να εκπαιδεύσει

προσωπικό, να προμηθευτεί νέο εξοπλισμό, να ζητήσει τεχνική υποστήριξη, να αλλάξει τις διαδικασίες καθώς επίσης και τον τρόπο εργασίας. Αν και ενδεχομένως να φαίνονται μικρά και ασήμαντα τα παραπάνω ζητήματα, αν δεν τους δοθεί η απαραίτητη σημασία τα αποτελέσματα που θα φέρουν είναι καταστροφικά. Επομένως, η επιχείρηση πρέπει να υπολογίσει και τα κόστη που προκύπτουν από την αλλαγή του παρόχου της υπηρεσίας. Στην πραγματικότητα, ο πελάτης πρέπει να πειστεί ο πάροχος της υπηρεσίας που έχει επιλέξει μέχρι τώρα δεν θα μπορέσει να πραγματοποιήσει κάτι για το οποίο ο νέος πάροχος έχει ήδη δεσμευτεί. (La, Patterson & Styles, 2005)

Βασικό πρόβλημα που βάζει εμπόδια στην απόφαση της διεθνοποίησης μιας επιχείρησης αποτελεί ο αποκλεισμός από τα ήδη υπάρχοντα και εδραιωμένα κανάλια διανομής. Η λύση σε αυτό το μειονέκτημα είναι η δημιουργικότητα. Ένα παράδειγμα για να κατανοήσουμε την παραπάνω λύση είναι το παρακάτω, μια ασφαλιστική εταιρεία δραστηριοποιείται σε πολλές χώρες σε όλο τον κόσμο. Όμως, αντιμετώπισε πρόβλημα στη δημιουργία ενός παραδοσιακού δικτύου μεσαζόντων στην Ιαπωνία. Για να ξεπεράσει αυτό το εμπόδιο λοιπόν, η εταιρεία αποφάσισε να χρησιμοποιήσει ένα βενζινάδικο σαν κανάλι διανομής. Στην Ιαπωνία τα βενζινάδικα προσφέρουν μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ παράλληλα προσφέρει υψηλό επίπεδο προσωπικής επικοινωνίας, που είναι αναγκαίο για μια ασφαλιστική εταιρεία. (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999) Για αυτούς τους λόγους λοιπόν η ασφαλιστική επέλεξε ένα εναλλακτικό δίκτυο διανομής, το οποίο ήταν κατάλληλο για αυτή και κατάφερε να ξεπεράσει το συγκεκριμένο εμπόδιο.

Τα πολιτισμικά εμπόδια είναι και αυτά με τη σειρά τους σημαντικά εμπόδια που δυσκολεύουν την είσοδο μιας επιχείρησης σε μια νέα διεθνή αγορά. Σίγουρα το συγκεκριμένο πρόβλημα δεν αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα, αφού υπάρχουν τρόποι να ξεπεραστούν. Συχνά όμως, ορισμένες επιχειρήσεις υποβαθμίζουν τη σημασία αυτού του εμποδίου και οδηγούνται σε καταστροφικά αποτελέσματα. Για την αντιμετώπιση του λοιπόν, απαιτείται η μετατροπή των στρατηγικών μάρκετινγκ από εθνικές σε τοπικές. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αντιληφθούν πλήρως τις αλλαγές που πρέπει να κάνουν έτσι ώστε να μπορέσουν να υποστηρίξουν τις πολιτισμικές αντιλήψεις της νέας αγοράς.

Μια άλλη κατηγορία εμποδίων είναι τα νομικά και κυβερνητικά εμπόδια, τα οποία με τη σειρά τους και στο βαθμό που τους αναλογεί δημιουργούν προβλήματα στην είσοδο νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στην αγορά. Μερικά χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων εμποδίων είναι ο τρόπος παροχής άδειας, οι νομοθετικές ρυθμίσεις, η φορολογία, η μη δυνατότητα πρόσβασης σε δημόσιες προμήθειες, η μη δυνατότητα συμμετοχής σε δημόσια έργα καθώς και η μη δυνατότητα σύναψης συμβολαίων σε συνεργασία με δημόσιους φορείς. Αυτά τα εμπόδια συνήθως υπάρχουν για να προστατεύουν και να ενδυναμώνουν τις τοπικές επιχειρήσεις.

Εμπόδιο αποτελεί και η εσωτερική αντίδραση και αντίσταση σε μια απόφαση διεθνοποίησης της εταιρείας. Υπάρχει το ενδεχόμενο ορισμένοι μέτοχοι να αντιδράσουν και να μην συμφωνήσουν με τέτοια απόφαση και μην δεχτούν να επενδύσουν ούτε χρόνο ούτε χρήματα για ανάπτυξη και είσοδο σε διεθνείς αγορές. Για παράδειγμα, μπορεί μια μερίδα μετόχων να μην βρίσκει ελκυστική την προοπτική της εξαγωγικής δραστηριότητας διότι μια τέτοια δραστηριότητα απαιτεί μακροπρόθεσμη δέσμευση, αποδίδει χαμηλά και

μακροπρόθεσμα έσοδα και μειώνεται η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων. Ο συνδυασμός αυτής της αντίληψης ορισμένων μετόχων με μια αρνητική εταιρική κουλτούρα σε θέματα ανάληψης κινδύνων δεν μπορεί να συμβαδίσει με τη διαδικασία της διεθνοποίησης, αποκλείοντας την είσοδο σε νέες διεθνείς αγορές. (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999)

2.8 Έναρξη της Διεθνοποίησης

Αφού έχουμε παρουσιάσει τους λόγους που οδηγούν στη διεθνοποίηση, είναι ώρα να απαντηθεί μια πολύ σημαντική ερώτηση (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999) : «θα έπρεπε ο πάροχος μιας υπηρεσίας πραγματικά να διεθνοποιηθεί για να πετύχει ανάπτυξη»

Αρχή της διεθνοποίησης

Καμία επιχείρηση δεν πρέπει να διεθνοποιηθεί πρώτα, αντιθέτως πρέπει να εξετάζει τα οφέλη, τους κινδύνους, τις ευκαιρίες και τις παγίδες μιας τέτοιας απόφασης. Η λογική σειρά με την οποία μια επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει και να ολοκληρώσει τη διαδικασία της διεθνοποίησης είναι η παρακάτω:

1. Υπολογισμός της προσδοκώμενης αξίας του κέρδους, υπολογισμένη σε επιστροφή μέρους της επένδυσης
2. Υπολογισμός του κινδύνου που ενέχει μια τέτοια απόφαση

Ο προαναφερόμενος κίνδυνος μπορεί να χωριστεί σε πέντε κατηγορίες (La, Patterson & Styles, 2005):

- ❖ Οικονομικός κίνδυνος
- ❖ Κίνδυνος αγοράς και ανταγωνισμού
- ❖ Κίνδυνος συμβατότητας των προγραμμάτων μάρκετινγκ που θα εφαρμοστούν
- ❖ Κίνδυνος τεχνικών απαιτήσεων
- ❖ Κίνδυνος από κυβερνητικές πολιτικές

Και οι πέντε μορφές κινδύνου πρέπει να εξετάζονται και τις τρεις παρακάτω στρατηγικές, οι οποίες είναι :

1. Ανάπτυξη νέας υπηρεσίας
2. Είσοδος σε μια νέα αγορά εκτός της εγχώριας
3. Ομόκεντρη διαφοροποίηση (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999)

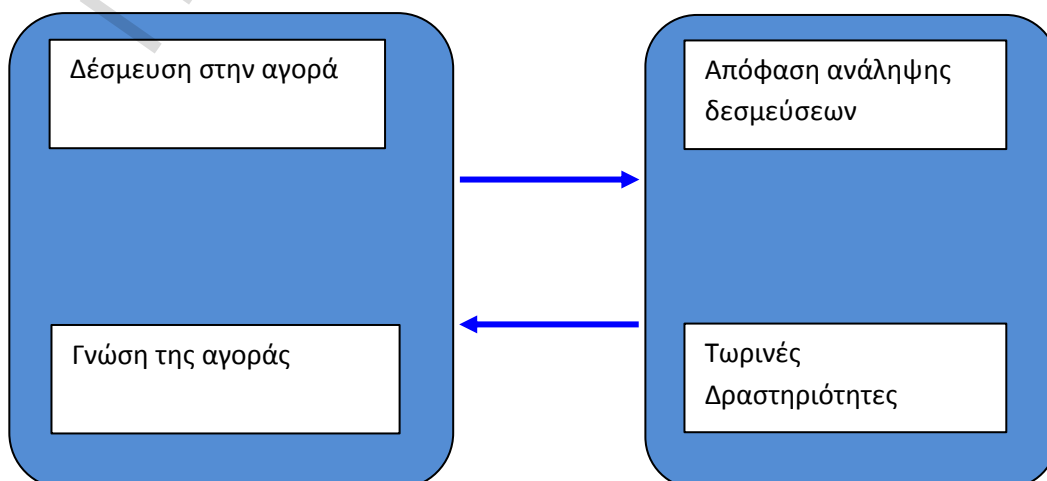
Συνήθως, τόσο η διαφοροποίηση όσο και η ανάπτυξη νέας υπηρεσίας ενέχουν τους ίδιους κινδύνους. Από την άλλη πλευρά, η είσοδος σε μια αγορά εκτός της εγχώριας είναι και αυτή με τη σειρά της αρκετά ριψοκίνδυνη.

Οι επιχειρήσεις υπηρεσιών διατρέχουν πολλούς κινδύνους όσον αφορά κυρίως τον οικονομικό τομέα. Πρώτα από όλα, υπάρχει ο κίνδυνος η περίοδος στην οποία θα έχει ουσιαστικά επιστραφεί το αρχικό κεφάλαιο να είναι μεγάλη. Συνήθως, ο πάροχος της υπηρεσίας πρέπει ο ίδιος να επισκεφτεί την νέα αγορά και να έρθει σε επαφή με τους πελάτες. (La, Patterson & Styles, 2005) Δεύτερον, η έκθεση των ανθρώπων του μάρκετινγκ στις συναλλαγματικές διακυμάνσεις είναι πολύ σημαντική αφού παρατηρούνται δυσκολίες στη διαμόρφωση της τιμής σε συνδυασμό με τα μεταφορικά κόστη. (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999) Από τη στιγμή που οι πάροχοι έρχονται σε επαφή με τους πελάτες από την πρώτη κιόλας μέρα , οι επιχειρήσεις αυτές έχουν μεγάλη ανάγκη για προσωπικό, κάτι που μεταφράζεται σε αυξημένα κόστη. Συνηθίζεται, σε αυτές τις περιπτώσεις να προσλαμβάνεται προσωπικό από πού ανήκει στη νέα αγορά, το οποίο από τη στιγμή που γνωρίζει την τοπική κουλτούρα θα εκπαιδευτεί κατάλληλα έτσι ώστε να γνωρίσει την εταιρική κουλτούρα της νέας επιχείρησης. (Cavusgil, Naot 198) Στη διεθνοποίηση υπηρεσιών υπάρχει ένα βασικό μήνυμα «σκέψου πριν αποφασίσεις και ξανασκέψου αμέσως μετά» . (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999)

2.9 Μοντέλο διεθνοποίησης της Uppsala

Το μοντέλο διεθνοποίησης της Uppsala είναι από τα βασικότερα στη βιβλιογραφία της διεθνοποίησης υπηρεσιών. Παράλληλα, έχει υπάρξει η βάση για την ανάπτυξη των περισσότερων μοντέλων διεθνοποίησης.

Το συγκεκριμένο μοντέλο θεωρεί τη διαδικασία διεθνοποίησης σαν μια κυκλική διαδικασία. (Johanson & Vahlne 2007) Χαρακτηρίζει την εξαγωγική δραστηριότητα σαν μια διαδικασία απόκτησης γνώσεων και εμπειριών από τις διεθνείς αγορές και συνεργασίες. Στη συνέχεια ακολουθεί μια αυξημένη συμμετοχή στις διεθνείς αγορές. Ο κύκλος λοιπόν αυτός είναι ότι η γνώση της αγοράς και η δέσμευση στην αγορά επηρεάζουν την απόφαση σχετικά με την επέκταση σε μια νέα αγορά καθώς και τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται οι τωρινές δραστηριότητες. Από την άλλη πλευρά, τόσο η γνώση όσο και δέσμευση στην αγορά επηρεάζονται από την επέκταση στη νέα αγορά και τον τρόπο λειτουργίας των τωρινών διαδικασιών. (Andersen, 1993) Σχήμα 2: Διαδικασία Διεθνοποίησης (Johanson & Vahlne 2007, pp.12)



Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο, πρέπει να γίνει διαχωρισμός της γνώσης σε δύο επιμέρους τμήματα αυτό της αντικειμενικής γνώσης και αυτό της εμπειρικής γνώσης. Η πρώτη μορφή αποκτάται από το διάβασμα, ενώ η δεύτερη αποκτάται μέσα από προσωπικές εμπειρίες. Η γνώση λοιπόν της αγοράς που αναφέρεται στο μοντέλο είναι ένα συνδυασμός γνώσεων και εμπειριών μέσα στις αγορές. (Johanson & Vahlne 2007) Παράλληλα, συμπεριλαμβάνει την αντίληψη για μια αγορά, αλλά και για τις ευκαιρίες και τα προβλήματα που συνδέονται με αυτή. Η εμπειρική γνώση που έχει αποκτήσει μια επιχείρηση είναι πολύ δύσκολο να γενικευτεί σε διεθνές επίπεδο. Ανεξάρτητα από το είδος της γνώσης, η γνώση αποτελεί μια επέκταση των ανθρώπινων πόρων. Συνεπώς, όσο μεγαλύτερη είναι η γνώση για μια αγορά, τόσο περισσότερη αξία έχουν οι ανθρώπινοι πόροι και τόσο μεγαλύτερη είναι η δέσμευση και η συμμετοχή στην αγορά.

Το μοντέλο αυτό μας δείχνει ότι οι επιχειρήσεις συνήθως κάνουν μικρά και σταθερά βήματα στον τομέα της διεθνοποίησης. (Andersen, 1993) Υπάρχουν τρεις βασικές εξαιρέσεις στον παραπάνω κανόνα του μοντέλου, οι οποίες είναι :

❖ Όταν οι επιχειρήσεις έχουν πολλούς πόρους

Αυτό συμβαίνει διότι σε αυτή την περίπτωση οι συνέπειες που συνδέονται με την απόφαση διεθνοποίησης είναι σαφώς μικρότερες συγκριτικά με επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν τους αντίστοιχους πόρους. Αυτό το στοιχείο τους δίνει λοιπόν τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουν μεγαλύτερα και πιο θαρραλέα βήματα στη διαδικασία της διεθνοποίησης.

❖ Όταν οι συνθήκες της αγοράς είναι σταθερές και ομοιογενείς

Σε αυτή την περίπτωση λόγω της σταθερότητας και της ομοιογένειας η απαιτούμενη εμπειρική γνώση μπορεί να αποκτηθεί και με άλλους τρόπους αλλά και σε συντομότερο χρονικό διάστημα. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να διεθνοποιηθεί με περισσότερα και μεγαλύτερα βήματα.

❖ Όταν η επιχείρηση έχει η εμπειρία από αγορές με παρόμοιες συνθήκες

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση έχει αποκτήσει εμπειρική γνώση την οποία λόγω της ομοιότητας με τη νέα αγορά μπορεί να χρησιμοποιήσει με μεγαλύτερη ταχύτητα, αποκτώντας παράλληλα τη δυνατότητα να κάνει μεγαλύτερα βήματα στη διαδικασία διεθνοποίησης. (Johanson & Vahlne 2007)

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο, οι επιχειρήσεις συνηθίζουν να συμμετέχουν σε διεθνείς αγορές καθώς αποκτούν εμπειρίες, με μικρά σταθερά βήματα επιλέγοντας αρχικά τουλάχιστον γεωγραφικές αγορές με μικρή φυσική απόσταση έτσι ώστε να μπορέσουν να τις καταλάβουν με μεγαλύτερη ευκολία καθώς και επιλέγοντας τρόπους εισόδου με μικρότερους κινδύνους. (Andersen, 1993) (Johanson & Vahlne 2007) (Hollensen, 2011)

Η απόφαση διεθνοποίησης με αυτό το μοντέλο γίνεται σε τέσσερα στάδια.

Στάδιο 1^ο : Σποραδικές εξαγωγές

Στάδιο 2^ο : Εξαγωγές μέσω ανεξαρτήτου εξαγωγέα

Στάδιο 3^ο : Ίδρυση θυγατρικής εταιρείας στη διεθνή αγορά

Στάδιο 4^ο : Δημιουργία κατασκευαστικών μονάδων στη διεθνή αγορά

Το μοντέλο έχει δεχτεί αυστηρή κριτική και έχει χαρακτηριστεί από μια μερίδα ερευνητών ως ντετερμινιστικό. Έχει κατηγορηθεί ότι δεν λαμβάνει υπόψη του πολλές παραμέτρους της διεθνοποίησης όπως οι διάφορες αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των διαφόρων αγορών. (Hollensen, 2011) Με τη πάροδο του χρόνου και τις αλλαγές που έχουν προκύψει, οι επιχειρήσεις υπηρεσιών μπορούν πλέον να διεθνοποιηθούν με μεγαλύτερη ταχύτητα από αυτή που παρουσιάζεται στο μοντέλο, ενώ παράλληλα έχουν τη δυνατότητα να συγχωνεύουν ορισμένα από τα στάδια που περιλαμβάνει. Υπάρχει πλέον η δυνατότητα να προσλάβει μια επιχείρηση άτομα που ήδη έχουν την απαραίτητη γνώση κερδίζοντας χρόνο με αυτό τον τρόπο και επιταχύνοντας τη διαδικασία διεθνοποίησης.

Όμως παρά την κριτική που έχει δεχτεί το μοντέλο αυτό έχει κερδίσει την εκτίμηση των ερευνητών και έχει αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη άλλων πιο ολοκληρωμένων μοντέλων. (Johanson & Vahlne 2007)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Αποφάσεις Διεθνοποίησης Επιχειρήσεων Υπηρεσιών και Καινοτομία

3.1 Στρατηγικές Διεθνοποίησης

Είναι εφικτό να πραγματοποιηθούν εξαγωγές «άυλων» υπηρεσιών σε διεθνείς αγορές. Όμως, για να γίνει αυτό είναι απαραίτητο να απαντηθεί η ερώτηση «πως θα γίνει η επιλογή της κατάλληλης αγοράς για να διεθνοποιηθεί μια επιχείρηση υπηρεσιών». Για να απαντηθεί λοιπόν αυτή η ερώτηση πρέπει να λάβουμε υπόψη μας πολλά κριτήρια.

Πρώτον, πρέπει να εξετάσουμε τους στόχους της εταιρείας. Αρχικά λοιπόν, πρέπει να εξετάσουμε τι οφέλη θα μπορέσει να προσφέρει στους πελάτες της νέας αγοράς καθώς και με ποιο τρόπο θα επηρεαστούν οι στόχοι της επιχείρησης. Στη συνέχεια, η ενδιαφερόμενη επιχείρηση διερευνά το επίπεδο της ποιότητας που αναμένουν οι καταναλωτές από την παρεχόμενη υπηρεσία καθώς και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της υπάρχουσας ποιότητας της υπηρεσίας. Εκτός από τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά που θα αναλύσουμε και σε άλλο κεφάλαιο, το μέγεθος της επιχείρησης παίζει επίσης σημαντικό ρόλο. Είναι γεγονός, ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις διεθνοποιούνται πιο εύκολα από ότι οι μικρότερες σε μέγεθος επιχειρήσεις, όμως η δυσκολία στις επιχειρήσεις υπηρεσιών είναι ότι συνήθως είναι μικρές σε μέγεθος, με ελάχιστες εξαιρέσεις επιχειρήσεων υπηρεσιών οι οποίες είναι μεγάλες και ανεπτυγμένες. Παράλληλα, η προηγούμενη εμπειρία μιας επιχείρησης σε διεθνείς αγορές είναι ένα κριτήριο που θα την βοηθήσει να ξεναπάρει μια θετική απόφαση διεθνοποίησης, κατανοούμε όμως ότι αυτό το κριτήριο δεν αφορά την πρώτη απόφαση της για εξαγωγική δραστηριότητα. Σε αυτή την κατηγορία κριτηρίων, ανήκει και η περίπτωση που μια επιχείρηση αποκτά διεθνοποιημένους πελάτες και αποφασίζει να τους ακολουθήσει. (Cavusgil & Naor, 1987)

Υπάρχει άλλη μια κατηγορία κριτηρίων που σχετίζονται με την αγορά και την απόφαση για διεθνοποίηση, όπως το μέγεθος της αγοράς στόχου, το ρυθμό ανάπτυξης που εμφανίζει ή που αναμένεται να εμφανίσει στο προσεχές μέλλον καθώς επίσης και τις οικονομίες κλίμακας της συγκεκριμένης αγοράς. Είναι συχνό φαινόμενο οι επιχειρήσεις να προτιμούν να επενδύσουν σε νέες αγορές μεγάλες και αναπτυσσόμενες ακόμα και αν βρίσκονται μακριά παρά σε μικρές και συρρικνωμένες αγορές. Παράλληλα, η ένταση του ανταγωνισμού και ο βαθμός της τμηματοποίησης της αγοράς αποτελούν με τη σειρά τους εξίσου σημαντικές μεταβλητές για τη λήψη της συγκεκριμένης απόφασης, αφού έχει αποδειχθεί ότι οι αγορές που χαρακτηρίζονται από υψηλό ανταγωνισμό δεν προτιμούνται από τις επιχειρήσεις. (Javalgi, Griffith & White, 2003) Ένας ακόμα παράγοντας καθοριστικής σημασίας είναι και ο βαθμός της ομοιότητας μεταξύ της μητρικής αγοράς και της νέας. Ο συγκεκριμένος παράγοντας έχει δύο οπτικές πλευρές, αναφέρεται τόσο στην γεωγραφική εγγύτητα όσο και στις πολιτισμικές ομοιότητες. Είναι γεγονός ότι όσο περισσότερες ομοιότητες εμφανίζουν οι δύο αγορές τόσο πιο εύκολα λαμβάνεται μια απόφαση διεθνοποίησης στη συγκεκριμένη αγορά.

Η τρίτη κατηγορία κριτηρίων μπορεί να χαρακτηριστεί ως κριτήρια υποδομής. Η συγκεκριμένη κατηγορία έχει δύο διαστάσεις την οικονομική και τη φυσική. Για παράδειγμα, όταν μια χώρα δεν είναι τεχνολογικά ανεπτυγμένη, θα ήταν πολύ δύσκολο έως ακατόρθωτο μια επιχείρηση να διεθνοποιηθεί στη συγκεκριμένη αγορά χρησιμοποιώντας αυτοκίνητα ή μέσα υψηλής τεχνολογίας για να παράξει την υπηρεσία της. Πολλές φορές οι νομοθετικές ρυθμίσεις καθώς και η κυβερνητική στάση για την είσοδο νέων διεθνοποιημένων επιχειρήσεων δημιουργούν εμπόδια στην είσοδο τους. Από την άλλη πλευρά βέβαια υπάρχουν και περιπτώσεις στις οποίες οι νομοθετικές πρακτικές ευνοούν τη σύναψη συμβάσεων μεταξύ των αγορών τους και των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων. Στην ίδια κατηγορία κριτηρίων ανήκουν και οι κίνδυνοι της κάθε χώρας είτε αυτοί είναι πολιτικοί είτε είναι πολιτιστικοί και επηρεάζουν με τη σειρά τους την τελική απόφαση. Στις επιχειρήσεις υπηρεσιών ισχύει ακριβώς ότι και στις επιχειρήσεις προϊόντων, δηλαδή όσο περισσότερους κινδύνους κρύβει μια χώρα και κατ' επέκταση η αγορά της τόσο πιο επικίνδυνη είναι και η διεθνοποίηση σε αυτή. (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999)

Ένας τελευταίος παράγοντας είναι ο βαθμός της διαδραστικότητας μεταξύ παραγωγού και καταναλωτή που χαρακτηρίζει κάθε υπηρεσία και καθορίζει και αυτός με τη σειρά του την επιλογή της αγοράς καθώς και την απόφαση για διεθνοποίηση. Σε αυτή την περίπτωση κάθε επιχείρηση οφείλει να απαντήσει στην ερώτηση « μπορεί η υπηρεσία που παράγουμε στην τοπική αγορά να μεταφερθεί σε μία νέα διεθνή αγορά». (Erramilli, 1992) Αφού λοιπόν απαντηθεί η συγκεκριμένη ερώτηση ακολουθούν μια σειρά από ερωτήσεις όπως

- ❖ με ποιο τρόπο μπορεί να προσαρμοστεί η συγκεκριμένη υπηρεσία έτσι ώστε να ταυριάζει με τις τοπικές συνήθειες, αξίες, πολιτισμικές συνθήκες και τους τοπικούς κανόνες της νέας διεθνούς αγοράς που θα απευθυνθεί

- ❖ με ποιο τρόπο μπορούν να δημιουργηθούν μακροχρόνιες σχέσεις με τη νέα αγορά, αν βέβαια μπορούν να δημιουργηθούν και να διατηρηθούν

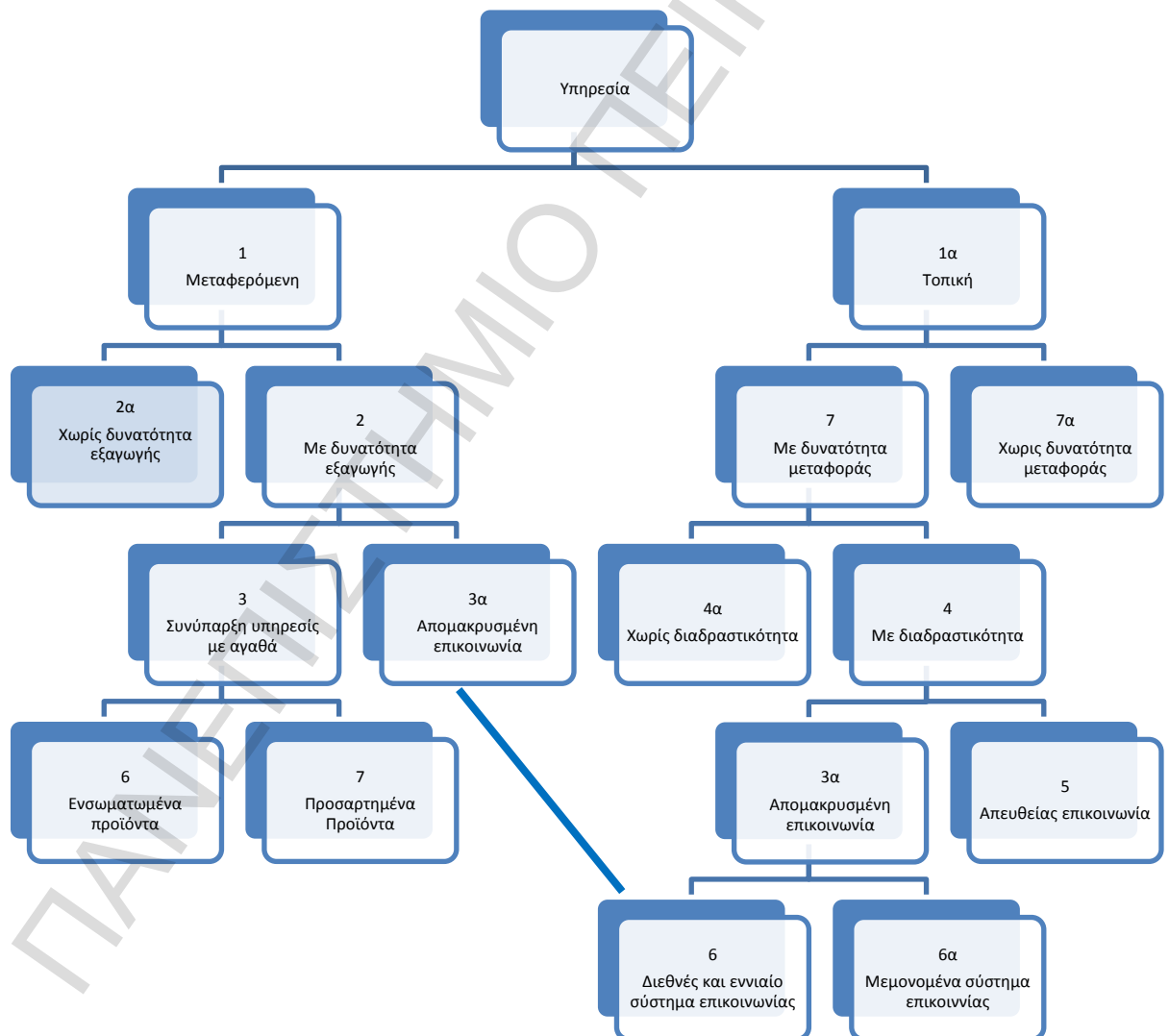
Είναι γνωστό ότι όταν η πολυπλοκότητα της πληροφορίας που παράγεται από τον καταναλωτή είναι χαμηλή, η πιθανότητα εισόδου σε μια νέα διεθνή αγορά με μεγάλη πολιτισμική απόσταση από τη μητρική αγορά είναι υψηλή. Κατανοούμε λοιπόν ότι όσο περισσότερο πολύπλοκες είναι οι υπηρεσίες τόσο μεγαλύτερη διαδραστικότητα απαιτείται μεταξύ παραγωγού και καταναλωτή. Τόσο οι τυπικές όσο και οι άτυπες δομές που έχουν καθοριστεί και χαρακτηρίζουν μια υπηρεσία στην τοπική αγορά χρειάζονται να επαναπροσδιοριστούν με σκοπό να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και στις συνήθειες της νέας αγοράς. (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999)

Κατανοούμε λοιπόν ότι εξαιτίας των χαρακτηριστικών μίας υπηρεσίας, η επιχείρηση οφείλει να ελέγξει αν η υπηρεσία που προσφέρει μπορεί να διεθνοποιηθεί με προσωπικό τρόπο ή όχι, δηλαδή να ελέγξει αν απαιτείται προσωπική συνάντηση με τον κάθε πελάτη. Παράλληλα, πρέπει να απαντηθεί η ερώτηση αν η υπηρεσία απαιτεί τη δημιουργία ενός αποθέματος. Αν η απάντηση και στις δύο ερωτήσεις είναι αρνητική δεν υπάρχει κανένας λόγος να μην διεθνοποιηθεί η υπηρεσία με την μοναδική προϋπόθεση να μην υπάρχουν

άλλοι περιοριστικοί παράγοντες στην νέα επιλεχθείσα αγορά όπως οι νομοθετικοί περιορισμοί που αφορούν στις εξαγωγές και στις εισαγωγές σε αυτή. (Erramilli, 1992)

Ωστόσο, πριν αρχίσει η εφαρμογή οποιασδήποτε στρατηγικής διεθνοποίησης πρέπει να γίνει μια ανάλυση που να εστιάζει στα δυνατά και στα αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης καθώς και στις ευκαιρίες καθώς και τα εσωτερικά και εξωτερικά εμπόδια που χαρακτηρίζουν την επιλεχθείσα αγορά. Επιπροσθέτως, είναι απαραίτητο να ελεγχθούν τα κόστη και τα πιθανά οικονομικά οφέλη από την είσοδο σε μια νέα αγορά και να διατηρηθεί ο απόλυτος έλεγχος τους έτσι ώστε να υπάρξει κερδοφορία. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος εισόδου σε μια νέα αγορά είναι αυτός με το μεγαλύτερο όφελος για τη σχέση κόστους. (Cavusgil & Naor, 1987)

Στο επόμενο σχήμα μπορούμε να παρατηρήσουμε όλα τα χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας που σχετίζονται με τα στάδια μιας απόφασης διεθνοποίησης, με ιεραρχική σειρά.



Διάγραμμα 1 : Χαρακτηριστικά Επιχειρήσεων και Διεθνοποίηση (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999 pp. 396)

Το παραπάνω σχήμα βασίζεται σε τρία βασικά χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας τα οποία είναι:

- ❖ Υπηρεσίες που μπορούν να μεταφερθούν και υπηρεσίες που πρέπει να καταναλωθούν στον τόπο παραγωγής τους
- ❖ Υπηρεσίες που μπορούν να μεταφερθούν και να εξαχθούν και υπηρεσίες που μπορούν να μεταφερθούν μέσω κάποιου προϊόντος
- ❖ Υπηρεσίες που εμπεριέχουν προϊόντα και υπηρεσίες με δυνατότητα απομακρυσμένης επικοινωνίας

Σε συνέχεια των τριών αυτών χαρακτηριστικών πρέπει να λάβουμε υπόψη μας και τα παρακάτω ζητήματα έτσι ώστε να κατανοήσουμε τη διεθνοποίηση μιας υπηρεσίας. (La, Patterson & Styles, 2005)

- ❖ Η σχέση παραγωγού και καταναλωτή μπορεί να διαχωριστεί σε διαδραστική και μη διαδραστική
- ❖ Η διαδραστική μπορεί να διαχωριστεί σε απευθείας επικοινωνία και σε απομακρυσμένη επικοινωνία
- ❖ Ο πελάτης μπορεί να βρεθεί μέσω ενός διεθνούς ή ενός ατομικού δικτύου
- ❖ Η ευελιξία ή η μη δυνατότητα προσαρμογής στις εθνικές ανάγκες

Όσον αφορά στο πρώτο χαρακτηριστικό που εξετάζουμε δηλαδή το αν η υπηρεσία έχει δυνατότητα μεταφοράς ή αν πρέπει να καταναλωθεί στον τόπο παραγωγής της είναι αναγκαία η εξέταση του διότι από αυτό εξαρτάται πως θα γίνει η διεθνοποίηση της κάθε υπηρεσίας. Για παράδειγμα, μια υπηρεσία η οποία έχει δυνατότητα μεταφοράς μπορεί να προσελκύσει απευθείας επενδύσεις και επενδύσεις μέσω δικαιόχρησης. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι οι καινοτομικές διαδικασίες και η τεχνολογική πρόοδος έχουν αυξήσει πολύ τον αριθμό των υπηρεσιών που μπορούν να διεθνοποιηθούν και κυρίως στον οικονομικό τομέα.

Ο δεύτερος διαχωρισμός αναφέρεται στις υπηρεσίες που έχουν δυνατότητα μεταφοράς αλλά τις διαχωρίζει σε αυτές που εξάγονται χωρίς συμμετοχή προϊόντων και σε αυτές που εμπεριέχουν προϊόντα όπως για παράδειγμα οι αεροπορικές μεταφορές ή μια ορχήστρα που περιοδεύει. Σε αυτή την κατηγορία μεγάλη πρόοδο έχουν σημειώσει οι ταξιδιωτικές υπηρεσίες.

Ο τρίτος και τελευταίος διαχωρισμός σχετίζεται με τις υπηρεσίες που εξάγονται και απαιτούν απομακρυσμένη επικοινωνία όπως για παράδειγμα οι τηλεοπτικές παραγωγές και με τις υπηρεσίες οι οποίες έχουν δυνατότητα εξαγωγής επειδή συνυπάρχουν με προϊόντα όπως για παράδειγμα μια ταινία σε dvd. Όσον αφορά στην απομακρυσμένη επικοινωνία βρίσκεται στο επίκεντρο της σύγχρονης διαδικασίας διεθνοποίησης και ένας μεγάλος

αριθμός επιχειρήσεων δίνει έμφαση στη διαχείριση της τεχνολογίας έτσι ώστε να καταφέρει να διεθνοποιήσει την προσφερόμενη υπηρεσία της.

Στη σύγχρονη εποχή λοιπόν η βιομηχανία των υπηρεσιών έχει αρχίσει να γίνεται περισσότερο διεθνής από ότι στο παρελθόν που ήταν κυρίως τοπική. Αυτό οφείλεται σε πολλούς παράγοντες όπως η εξέλιξη σε βιομηχανίες κλειδί της οικονομίας παραδείγματος χάρη οι τηλεπικοινωνίες και ο τραπεζικός τομέας που δημιούργησαν με αυτό τον τρόπο διεθνή ανταγωνισμό. Ένας άλλος παράγοντας είναι ότι οι βιομηχανίες προϊόντων διεθνοποιήθηκαν σε μεγάλο βαθμό και ανάγκασαν τις επιχειρήσεις υπηρεσιών που συνεργάζονταν να τις ακολουθήσουν. Τέλος, Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες αυτής της εξέλιξης είναι η ανάπτυξη της τεχνολογίας η οποία ισοπέδωσε τα εθνικά σύνορα. (Cavusgil & Naor, 1987)

3.1.1 Διεθνοποίηση και relationship marketing

Το relationship μάρκετινγκ (μάρκετινγκ σχέσεων) χαρακτηρίζεται από την επαφή του παραγωγού της υπηρεσίας και του τελικού καταναλωτή και βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων. (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999)Το συγκεκριμένο μοντέλο μπορεί να αποτύχει όταν υιοθετείται και εφαρμόζεται για διεθνοποίηση της υπηρεσίας σε πολύ μακρινή περιοχή και αυτό οφείλεται πρώτον σε οικονομικές και πολιτισμικές διαφορές και δεύτερον στο διαφορετικό επίπεδο οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η σχεσιακή ανταλλαγή πραγματοποιείται μέσα σε ένα πλαίσιο κανόνων και προτύπων. Τα εθνικά κυβερνητικά συστήματα παίζουν επίσης καθοριστικό ρόλο αφού για παράδειγμα μπορεί να δίνει έμφαση είτε στις νομοθετικές ρυθμίσεις είτε στον ηθικό τομέα. (Lommelen & Matthyssens, 2005)Μια επιχείρηση υπηρεσιών λοιπόν η οποία αναπτύσσει διεθνείς σχέσεις και συνεργασίες οφείλει να κατανοήσει με απόλυτη ακρίβεια και κάθε λεπτομέρεια το τρίπτυχο παραγωγός – καταναλωτής – κυβέρνηση διότι μόνο με βάση τη σωστή κατανόηση του και εφαρμογή του θα πετύχει με την προσπάθεια διεθνοποίησης.

Στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες, οι ελλιπείς υποδομές καθώς και η περιορισμένη τεχνολογική ανάπτυξη περιορίζουν και δημιουργούν εμπόδια στην υιοθέτηση και στην εφαρμογή του σχεσιακού μάρκετινγκ. Κατανοούμε λοιπόν ότι για να επιλέξουμε το συγκεκριμένο μοντέλο μάρκετινγκ πρέπει να ελέγξουμε με μεγάλη προσοχή όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν τους καταναλωτές.

Η σημασία όμως του relationship μάρκετινγκ είναι σημαντική . Συγκεκριμένα, οι πελάτες που αποκτώνται με αυτό το μοντέλο είναι περισσότερο ενημερωμένοι και επιλεκτικοί στη προσπάθεια τους να επιλέξουν τον πάροχο των υπηρεσιών. Δεύτερον, οι επαγγελματικές επιχειρήσεις υπηρεσιών αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό και από μη επαγγελματικές επιχειρήσεις αλλά και τοπικούς παρόχους. (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999)Κατανοούμε λοιπόν την τεράστια σημασία της δημιουργίας, της ανάπτυξης αλλά και της διατήρησης άριστων σχέσεων με τους πελάτες, αφού με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση κερδίζει το στοίχημα του ανταγωνισμού απέναντι στους άλλους παρόχους. (Lommelen &

Matthyssens, 2005)Τρίτον, οι διεθνείς πελάτες συνήθως επιθυμούν από την επιχείρηση υπηρεσιών που συνεργάζονται να τους ακολουθεί στις διεθνείς αγορές έτσι ώστε να απολαμβάνουν ακριβώς την ίδια ποιότητα υπηρεσιών σε οποιαδήποτε αγορά και αν βρίσκονται. Είναι γεγονός ότι στην περίπτωση κατά την οποία η επιχείρηση υπηρεσιών αποφασίσει να μην ακολουθήσει τους πελάτες της και σε διεθνές επίπεδο υπάρχει σοβαρό ενδεχόμενο να τους χάσει αλλά και σε εγχώριο επίπεδο, αφού στη συνέχεια οι συγκεκριμένοι πελάτες θα προτιμήσουν μια άλλη επιχείρηση που θα τους ακολουθήσει έτσι ώστε να απολαμβάνουν σε όλες τις αγορές την ίδια ποιότητα υπηρεσιών. Αυτή είναι μια απειλή η οποία μπορεί να εμφανιστεί συχνά σε διαφημιστικές υπηρεσίες, σε εταιρείες παραγωγής ταινιών, σε ασφαλιστικές υπηρεσίες κλπ. Αν λοιπόν η επιχείρηση αποφασίσει να ακολουθήσει τους πελάτες της σε διεθνείς αγορές αυτομάτως θα εφαρμόσει και σχεσιακό μάρκετινγκ. Η επένδυση λοιπόν στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες απαιτεί τόσο χρήματα όσο και μεγάλη προσπάθεια από το ανθρώπινο δυναμικό. Κατανοούμε λοιπόν ότι το κλειδί για την επιτυχή εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου είναι η πραγματική δέσμευση στους πελάτες καθώς και η ανάπτυξη ειλικρινών μακροχρόνιων σχέσεων. (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999)

3.1.2 Άλλες Στρατηγικές Διεθνοποίησης

Μέσα από την υιοθέτηση της στρατηγικής του relationship μάρκετινγκ μπορούν να τεθούν οι βάσεις για την εφαρμογή και άλλων στρατηγικών. Οι επιχειρήσεις υπηρεσιών μπορούν να αναπτύξουν σχέσεις με τους πελάτες τους σε πολλές χώρες ταυτόχρονα είτε όταν εισέρχονται σε πολλές αγορές είτε ακολουθώντας τους πελάτες τους σε αγορές.

Μια από τις βασικές διαφοροποιήσεις της στρατηγικής διεθνοποίησης σύμφωνα με τις προτιμήσεις των καταναλωτών και ακολουθώντας τους στις νέες αγορές και της στρατηγικής της ταυτόχρονης εισόδου σε πολλές αγορές είναι ότι στην πρώτη η επιχείρηση διεθνοποιείται προκειμένου να ικανοποιήσει τους ήδη υπάρχοντες πελάτες από την εγχώρια αγορά και μετά θα αφιερώσει χρόνο και πόρους για την εύρεση νέων, συνήθως εταιρείες παραγωγής ταινιών αλλά και διαφημιστικές ακολουθούν συνήθως αυτή τη στρατηγική. Σε αυτή την περίπτωση κίνητρο δεν είναι μόνο η εξυπηρέτηση των πελατών και σε άλλες αγορές αλλά και η διατήρηση τους στην εγχώρια αγορά. Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά στη δεύτερη στρατηγική η απόφαση της διεθνοποίησης λαμβάνεται κυρίως με την επιθυμία ένταξης σε νέες αγορές με στόχο την προσέλκυση νέων πελατών και όχι με στόχο τη διατήρηση των ήδη υπαρχόντων. Είναι γεγονός ότι η πρώτη στρατηγική είναι περισσότερο κοντά στη λογική του μάρκετινγκ σχέσεων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η δεύτερη στρατηγική δεν ανήκει και αυτή σε ένα βαθμό μέσα στο ίδιο πλαίσιο. (Lommelen & Matthyssens, 2005)

3.2 Τυποποίηση ή προσαρμογή της υπηρεσίας

Το θέμα της τυποποίησης ή της προσαρμογής της κάθε υπηρεσίας είναι ένα θέμα το οποίο απασχολεί τη βιβλιογραφία του διεθνούς μάρκετινγκ. Δεν υπάρχουν μονόπλευρες απαντήσεις υπέρ της μίας ή της άλλης. Όμως έχουν διαμορφωθεί κατηγορίες υπηρεσιών που χρειάζονται είτε τυποποίηση είτε προσαρμογή. (Kasper, Helsdingen, De Vriesjr, 1999) Οι προτιμήσεις των καταναλωτών δυσκολεύουν πολύ την τυποποίηση διότι ποικίλουν περισσότερο στις υπηρεσίες από ότι στα προϊόντα. Παράλληλα, πρέπει να λάβουμε σοβαρά υπόψη μας ότι η τυποποίηση μιας υπηρεσίας εκτός από τα χαρακτηριστικά της επηρεάζεται και γίνεται ακόμα πιο δύσκολη για τρεις βασικούς λόγους:

- ❖ Η απαίτηση διαπροσωπικής επαφής του παρόχου της υπηρεσίας με τους πελάτες
- ❖ Η ύπαρξη διαφορετικών νομοθετικών και κυβερνητικών ρυθμίσεων από χώρα σε χώρα
- ❖ Η ύπαρξη διαφορετικής κουλτούρας που κυριαρχεί σε κάθε αγορά, με αποτέλεσμα να απαιτείται η προσαρμογή τους στις τοπικές συνθήκες και συνήθειες

Τα βασικά πλεονεκτήματα της τυποποίησης είναι η μείωση του κόστους αφού έχουμε μαζική τυποποιημένη παραγωγή, εμπιστοσύνη και συνοχή από τους πελάτες, ενώ παράλληλα μπορεί να επιτευχθεί καλύτερος προγραμματισμός της παραγωγής αλλά και έλεγχος. Τα βασικά πλεονεκτήματα της προσαρμογής των υπηρεσιών στις απαιτήσεις των πελατών είναι ο περιορισμός και η ενδεχόμενη εξάλειψη των εμποδίων. Μερικά από τα εμπόδια που μπορούν να ξεπεραστούν είναι οι νομοθετικοί περιορισμοί, οι πρακτικές ανταγωνισμού που εφαρμόζονται σε κάθε αγορά, η εύρεση καναλιών διανομής, οι πολιτισμικοί παράγοντες καθώς και άλλοι. Στη σύγχρονη εποχή με την εξέλιξη της τεχνολογίας η προσωπική επαφή με τους πελάτες μπορεί να εφαρμοστεί είτε πρόκειται για τυποποιημένες υπηρεσίες είτε για εξατομικευμένες. Επομένως μια από τις διαφορές τους έχει ήδη αρχίσει να εξαλείφεται.

3.3 Επιλογή τρόπου εισόδου

Αφού μια επιχείρηση έχει ολοκληρώσει όλες τις απαραίτητες ενέργειες και έχει καταλήξει στην απόφαση να διεθνοποιηθεί και εισέλθει σε νέες αγορές εκτός της εγχώριας, καλείται να αποφασίσει με ποιον τρόπο θα πραγματοποιήσει αυτή της την απόφαση, καλείται δηλαδή να αποφασίσει και να επιλέξει τον τρόπο με τον οποίο θα εισέλθει στην νέα αγορά. Υπάρχουν πάρα πολλοί εναλλακτικοί τρόποι εισόδου και κάθε επιχείρηση επιλέγει αυτόν που της ταιριάζει περισσότερο και πιστεύει ότι θα την οδηγήσει στην επιτυχή είσοδο και κερδοφορία. Παρακάτω θα δούμε ορισμένους από αυτούς τους τρόπους.

Μια μέθοδος λοιπόν είναι η απόκτηση φυσικής παρουσίας στην αγορά. Αυτή μέθοδος μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους. Η εξαγωγή λοιπόν υπηρεσιών απαιτεί τη χρήση είτε άμεσων είτε ανεξάρτητων μεσαζόντων και κατ' επέκταση υπάρχουν οι άμεσες και οι έμμεσες εξαγωγές. Οι άμεσες πραγματοποιούνται με τη χρήση του τμήματος εξαγωγών της ίδιας της επιχείρησης ενώ οι έμμεσες χρησιμοποιούν πρακτορεία, διανομείς, εξαγωγικές εταιρείες. Παράλληλα, μπορεί να επιλεγεί και η μέθοδος των συμβατικών τρόπων της δικαιόχρησης και της αδειόδοτησης.(Kasper, Helsdingen & De Vriesjr, 1999) Και στις δύο περιπτώσεις άλλοι πάροχοι υπηρεσιών αναλαμβάνουν να προσφέρουν την υπηρεσία της επιχείρησης που διεθνοποιείται σε άλλες χώρες ακριβώς όμως με τους όρους που έχουν συμφωνηθεί και υπογραφεί στο συμβόλαιο. Από την άλλη πλευρά οι άμεσες εξαγωγές μπορούν να επιτευχθούν με την ίδρυση γραφείων στην νέα αγορά, με τη δημιουργία νέων καναλιών διανομής με τη χρήση δικών τους υποκαταστημάτων.(Lommelen & Matthyssens, 2005) Όλα τα παραπάνω που αφορούν στις άμεσες εξαγωγές χαρακτηρίζονται ως integrated entry modes (ολοκληρωμένες μεθόδους εισόδου), ενώ όσα αφορούν στις έμμεσες εξαγωγές δηλαδή για παράδειγμα οι μεσάζοντες και οι κοινοπραξίες χαρακτηρίζονται σαν non - integrated entry modes (μη ολοκληρωμένες μεθόδους εισόδου). Η πρώτη κατηγορία απαιτεί μεγαλύτερη συμμετοχή οικονομικών και ανθρώπινων πόρων, ενέχει μεγαλύτερους κινδύνους, εμπειρεύουν μεγαλύτερο βαθμό ελέγχου ολόκληρης της διαδικασίας, απαιτεί τη φυσική παρουσία αλλά παράλληλα προσφέρει μεγαλύτερα ποσοστά εσόδων. Επιπροσθέτως, εξασφαλίζεται η άριστη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών με αποτέλεσμα να αποκτηθεί η πολυπόθητη εμπιστοσύνη των καταναλωτών. (Kasper, Helsdingen, De Vriesjr, 1999)

3.4 Διαδικασία επιλογής μεθόδου εισόδου

Κατά τη διαδικασία επιλογής της κατάλληλης μεθόδου εισόδου λαμβάνονται υπόψη μια σειρά από ζητήματα τα οποία αξιολογούνται και οδηγούν στην τελική απόφαση και επιλογή. Αυτά τα ζητήματα είναι τα παρακάτω (Lommelen & Matthyssens, 2005):

1. Η κατάταξη της υπηρεσίας σε υπηρεσία που δεν μπορεί να διαχωριστεί η παραγωγή από την κατανάλωση της και σε υπηρεσία στην οποία μπορεί να διαχωριστεί. Αν λοιπόν δεν μπορούν να διαχωριστούν στην νέα αγορά πρέπει να εισέλθει η επιχείρηση και με την παραγωγική της μονάδα, ενώ αν μπορούν τότε μπορούν να επιλεγθούν και άλλες μορφές εισόδου όπως η δικαιόχρηση.
2. Η αξιολόγηση του βαθμού εμπειρίας της επιχείρησης και των στελεχών της , των γνώσεων, του επιθυμητού ελέγχου και του αντιλαμβανόμενου κινδύνου.
3. Η ύπαρξη περιστασιακών επιρροών τόσο εξωτερικών όσο και εσωτερικών
4. Η διαθεσιμότητα των πόρων της επιχείρησης
5. Η επιλογή του επιθυμητού τρόπου λειτουργίας

Κατανοούμε λοιπόν ότι ανάλογα με το είδος της υπηρεσίας και τις απαιτήσεις της, κάθε επιχείρηση έχει να επιλέξει ανάμεσα σε συγκεκριμένες μεθόδους εισόδου σε μια νέα αγορά. Η επιχείρηση η οποία παρέχει μια υπηρεσία της οποίας η παραγωγή συνοδεύεται από την κατανάλωση έχει περιορισμένες επιλογές, αφού πρέπει να μεταφερθεί ολόκληρη σε μια νέα αγορά. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες, οι υπηρεσίες εστίασης καθώς και οι ταξιδιωτικές υπηρεσίες. Για την επιλογή του τρόπου εισόδου μπορούμε για τη διευκόλυνση μας να ταξινομήσουμε τις υπηρεσίες σε τρεις γενικές κατηγορίες.

❖ PEOPLE PROCESSING SERVICES

Σε αυτή την κατηγορία οι καταναλωτές συμμετέχουν και είναι μέρος της διαδικασίας. Υπάρχει επομένως επαφή μεταξύ του πελάτη και του παρόχου της υπηρεσίας. Αυτό συμβαίνει διότι οι καταναλωτές είναι μέρος της παραγωγικής διαδικασίας της υπηρεσίας. Αυτό αυτομάτως υποχρεώνει τον πάροχο σε φυσική παρουσία στη νέα αγορά.

❖ POSSESSION – PROCESSING SERVICES

Σε αυτή την κατηγορία η παρουσία του πελάτη δεν είναι απαραίτητη καθώς επίσης δεν απαιτείται και άμεση επαφή του πελάτη και της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει διότι έχουμε εμπλοκή προϊόντων στην παρεχόμενη υπηρεσία. Η μοναδική περίπτωση που σε αυτή την κατηγορία υπάρχει παρουσία του πελάτη είναι μόνο αν ο πελάτης επιθυμεί να είναι παρόν στην παραγωγική διαδικασία για να διασφαλίσει την τελική ποιότητα. Αυτό όμως δεν αποτελεί τον κανόνα αλλά την εξαίρεση.

❖ INFORMATION – BASED SERVICES

Σε αυτή την περίπτωση η παρουσία του πελάτη μειώνεται στο ελάχιστο. Αυτό συμβαίνει διότι η συγκεκριμένη κατηγορία αναφέρεται σε υπηρεσίες που περιλαμβάνουν συλλογή δεδομένων, καθώς και ερμηνεία και μετάδοση πληροφοριών. Συνεπώς, οι τοπικές απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιήσει ο πάροχος στη νέα αγορά είναι ελάχιστες και μπορούν να καλυφθούν ακόμα και με ένα υπολογιστικό σύστημα ή μια τηλεφωνική γραμμή. Για αυτή την κατηγορία υπηρεσιών είναι απαραίτητη η ύπαρξη και υιοθέτηση παγκόσμιων ηλεκτρονικών καναλιών. Η ανάπτυξη και η εξέλιξη των τεχνολογικών επιτευγμάτων όπως το διαδίκτυο, οι δορυφόροι και η ψηφιακή τηλεόραση παρέχουν όλα αυτά τα απαραίτητα ψηφιακά κανάλια. (Kasper, Helsdingen, De Vriesjr, 1999)

Οι εξαγωγές, η δικαιόχρηση και η αδειοδότηση διαφέρουν επίσης από την απευθείας επένδυση στο γεγονός ότι ο αναγκαίος βαθμός εμπειρίας, γνώσης και κινδύνου είναι γενικά χαμηλότερος σε αυτές τις μεθόδους. Αυτό όμως δεν κάνει αυτές τις τρεις μεθόδους πανομοιότυπες, αφού διαφέρουν στο location effect δηλαδή στον τρόπο που επηρεάζονται από την αγορά. Στις απλές εξαγωγικές διαδικασίες οι δραστηριότητες προσθήκης αξίας λαμβάνουν χώρα στην εγχώρια αγορά και τις αναλαμβάνει η ίδια η επιχείρηση. Αντιθέτως στις άλλες δύο μεθόδους έχουμε μεταφορά της δραστηριότητας προσθήκης αξίας στη νέα διεθνή αγορά που έχει επιλέξει η επιχείρηση. (Lommelen & Matthyssens, 2005)

Επιπροσθέτως, στις παραπάνω δύο μεθόδους, τις δραστηριότητες αυτές αναλαμβάνουν να τις εκτελέσουν εξωτερικοί συνεργάτες της επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο είναι σωστό να αναφερθεί ότι όσο μεγαλύτερη είναι η γνώση και η εμπειρία σε μια διεθνή αγορά μιας επιχείρησης, τόσο πιο πολύ θα την εμπιστευθεί ο πάροχος έτσι ώστε να τον εκπροσωπήσει με σωστό και επιτυχή τρόπο στη διεθνή αγορά. Τέλος, πρέπει να αναφέρουμε ότι οι δύο μέθοδοι είναι πιο ελκυστικές όταν επιθυμείται γρήγορη διείσδυση στη νέα αγορά, δεν επιθυμείται έντονος ανταγωνισμός, κάτι το οποίο πραγματοποιείται αφού σε αυτές τις περιπτώσεις δεν έχουμε άμεση είσοδο σε μια αγορά. (Kasper, Helsdingen, De Vriesjr, 1999) Όμως, θα απορριφθούν και θα επιλεγεί η ολοκληρωμένη είσοδος σε μια αγορά αν ο πάροχος της υπηρεσίας επιθυμεί τη διατήρηση της μοναδικότητας της υπηρεσίας του, κάτι που δεν εξασφαλίζεται με τις άλλες δύο μεθόδους αφού χαρακτηρίζονται από έλλειψη καινοτομίας γεγονός που δίνει την ευκαιρία στους ανταγωνιστές της επιχείρησης να υιοθετήσουν την υπηρεσία αλλά και να την εξελίσουν με αποτέλεσμα, ο αρχικός πάροχος να χάσει το μερίδιο του στη συγκεκριμένη αγορά ή έστω να περιοριστεί αυτό το μερίδιο.

Ένα από τα ζητήματα που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιλογή του τρόπου εισόδου σε μια αγορά είναι και ο βαθμός στον οποίο επιθυμεί η διοίκηση να έχει τον έλεγχο τόσο της διαδικασίας όσο και των αποτελεσμάτων αυτής της διαδικασίας. Όσο μεγαλύτερος λοιπόν είναι αυτός ο βαθμός ελέγχου τόσο κρίνεται πιο σωστή η επιλογή της ολοκληρωμένης ιδιοκτησίας. Αυτή η μέθοδος διευκολύνει τον έλεγχο πολλών κινδύνων που σχετίζονται με τη διεθνοποίηση των υπηρεσιών. Αυτή η μέθοδος είναι παράλληλα ελκυστική και στις περιπτώσεις όπου συναντώνται πολλά εμπόδια εισόδου διότι η ίδια η επιχείρηση αποφασίζει για το πώς θα ξεπεράσει τα συγκεκριμένα εμπόδια καθώς και με ποια αναλογία θα μοιράσει τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους της. (Reuber & Fischer, 1997)

Καθοριστικό ρόλο στην επιλογή μιας στρατηγικής εισόδου είναι και η διαθεσιμότητα των πόρων μιας επιχείρησης. Ακόμα και αν μια επιχείρηση προσφέρει μια μοναδική υπηρεσία και έχει τη φιλοδοξία να την μεταφέρει σε ολόκληρο τον κόσμο και της έχουν παρουσιαστεί και αρκετές ευκαιρίες για να το πετύχει αυτό, η ύπαρξη ή μη των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων είναι αυτή που θα κρίνει την εκτέλεση ή μη της διεθνοποίησης καθώς και το μέγεθος της.

Όλα τα παραπάνω δεν πρέπει να δώσουν την εντύπωση ότι ισχύουν για όλες τις αγορές στόχους μιας επιχείρησης. Κατανοούμε ότι μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει διαφορετικές στρατηγικές ανάλογα με την αγορά στην οποία απευθύνεται κάθε φορά. Κάθε φορά επιλέγει με στόχο να προστατεύσει και να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της είτε ενδυναμώνοντας την ποιότητα των υπηρεσιών είτε με κίνητρα κόστους και επικοινωνίας. (Kasper, Helsdingen, De Vriesjr, 1999)

3.5 Κατάταξη επιχειρήσεων υπηρεσιών ανάλογα με τον τρόπο εισόδου

Σύμφωνα με τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί και σύμφωνα με τους Patterson και Cícic το 1995, μπορούμε να κατατάξουμε τις επιχειρήσεις υπηρεσιών σε τέσσερις ευρείες κατηγορίες. Αυτός ο διαχωρισμός έχει προκύψει από το βαθμό κατά τον οποίο μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται σαν δεσμευμένη με την αγορά με φυσική παρουσία σε αυτή ή όχι και καθώς επίσης και από το αν οι υπηρεσίες είναι τυποποιημένες ή προσαρμόζονται κάθε φορά στις απαιτήσεις του πελάτη.

❖ Location free – Professional services

Οι υπηρεσίες που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία χαρακτηρίζονται σαν μη δεσμευμένες με την περιοχή διότι η στρατηγική εισόδου που χρησιμοποιούν περιλαμβάνει την αποστολή προσωπικού στη νέα διεθνή αγορά για ένα σύντομο χρονικό διάστημα μέχρι να ολοκληρωθούν οι βασικές διεργασίες και μετά επιστρέφουν στην εγχώρια αγορά. Δεν απαιτείται δηλαδή μόνιμη εγκατάσταση στη διεθνή αγορά. (Sulaiti & Baker, 1998)

Συγκεκριμένα, στην κατηγορία των επιχειρήσεων, οι οποίες δεν δεσμεύονται με φυσική παρουσία στη διεθνή αγορά έχουμε χαμηλό βαθμό απτότητας της υπηρεσίας και ανήκουν οι λεγόμενες «καθαρές» υπηρεσίες. Μερικά παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων είναι οι επιχειρήσεις πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού, έρευνας αγοράς, συμβουλευτικές επιχειρήσεις, ασφαλιστικές και τραπεζικές υπηρεσίες. (Barney, 1991) Το προφίλ λοιπόν αυτών των επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από μικρό μέγεθος, από μέτρια αντίληψη του κινδύνου που συνδέεται με τη διαδικασία της διεθνοποίησης, μέτριας διοικητικής δέσμευσης αφού λειτουργούν συνήθως κατά παραγγελία ή ακολουθώντας ορισμένους πελάτες σε άλλες αγορές. Παράλληλα, διατηρούν μια μέτρια αντίληψη και εκτίμηση για τα αναμενόμενα έσοδα από αυτή τη διαδικασία, αφού θεωρούν τα έσοδα από τη διεθνοποίηση παραπλήσια με αυτά της εγχώριας αγοράς. Συνήθως αυτού του τύπου οι επιχειρήσεις επιλέγουν την άμεση αντιπροσώπευση, ενώ σε πολύ μικρότερο ποσοστό επιλέγουν σχέσεις αντιπροσώπευσης με αναλογία μεταξύ τους 60% - 20%. Το ενδιάμεσο ποσοστό επιλέγει κάποια άλλη μορφή εισόδου. Τέλος, χαρακτηρίζονται από χαμηλής έντασης διεθνές προφίλ. (Cícic, Patterson & Shoham, 1999)

❖ Location – bound customized services

Οι επιχειρήσεις υπηρεσιών που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία παρουσιάζουν μεγάλη προσαρμοστικότητα στις ανάγκες των πελατών τους, απαιτούν σημαντική προσωπική επαφή, είναι δράσεις με μεγάλη χρονική διάρκεια που απαιτούν face –to – face επικοινωνία και για αυτό το λόγο απαιτείται μόνιμη εγκατάσταση στη νέα διεθνή αγορά. (Erramilli, 1990)

Όσον αφορά τώρα στην κατηγορία των επιχειρήσεων οι οποίες δεσμεύονται από τη φυσική παρουσία έχουν υψηλό βαθμό απτότητας της υπηρεσίας. Μερικά παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων είναι οι νομικές υπηρεσίες, οι μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις έρευνας αγοράς, ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού κλπ. Το προφίλ αυτών των

επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από μεγάλο μέγεθος, υψηλή αντίληψη του κινδύνου και σπάνια λειτουργούν σύμφωνα με απρόσμενες παραγγελίες αφού πραγματοποιούν εκτεταμένες έρευνες για την επιλογή της κατάλληλης διεθνούς αγοράς. Και αυτές βέβαια με τη σειρά τους αντιλαμβάνονται με μέτρια αντίληψη τα οφέλη που προκύπτουν από μια διαδικασία διεθνοποίησης (Sulaiti & Baker, 1998)

Σύμφωνα λοιπόν με όλα τα παραπάνω κατανοούμε ότι η φυσική παρουσία της επιχείρησης στη νέα αγορά είναι σχεδόν επιτακτική. Παράλληλα, ο μεγάλος βαθμός επικοινωνίας που απαιτείται δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν τις υπηρεσίες τους στις ανάγκες των πελατών τους γνωρίζοντας ανά πάσα στιγμή τι ακριβώς επιθυμούν και ζητούν οι πελάτες. Κατανοούμε λοιπόν ότι η συχνή επικοινωνία προσφέρει ένα δυνατό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, που δεν είναι άλλο από την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των πελατών της. (Barney, 1991)

❖ Standardized services packages

Οι υπηρεσίες που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία μοιάζουν πολύ με φυσικά αγαθά αφού είναι σχεδόν στον ίδιο βαθμό τυποποιημένες. Συνήθως, εξάγονται με ένα περισσότερο παραδοσιακό τρόπο όπως θα δούμε και παρακάτω, μειώνοντας με αυτό τον τρόπο το κόστος και τους κινδύνους. Τα πιο συνηθισμένα κίνητρα εξαγωγής αυτών των υπηρεσιών είναι το όραμα της διοίκησης, οι ευκαιρίες ανάπτυξης στην αγορά, η πιθανή κερδοφορία καθώς και ο κορεσμός της τοπικής αγοράς. (La, Pattersson & Styles, 2005)

Σχετικά λοιπόν με την τρίτη κατηγορία έχουμε υπηρεσίες τυποποιημένες, όπως για παράδειγμα οι υπηρεσίες λογισμικού, η εξ' αποστάσεως μάθηση και οι υπηρεσίες που προσφέρονται μέσω cd ή dvd. Σε αυτή την κατηγορία οι υπηρεσίες παρέχονται μέσω προϊόντων, για αυτό λόγο και παρατηρείται η τυποποίηση τους, ενώ παράλληλα δεν έχουν οι πελάτες εξατομικευμένες απαιτήσεις. Αυτού του είδους οι υπηρεσίες παρουσιάζουν μέτρια αντίληψη για τους ενδεχόμενους κινδύνους από τη διεθνοποίηση τους. Μέτρια είναι και η αντίληψη τους σχετικά με τα οφέλη που θα τους φέρει αυτή η διαδικασία. Συνήθως επιλέγουν την άμεση αντιπροσώπευση σε ποσοστό 46%. Επιπλέον, υιοθετούν ένα χαμηλό διεθνές προφίλ. (Cicic, Patterson & Shoham, 1999)

❖ Value – added customized projects

Οι υπηρεσίες αυτής της κατηγορίας απαιτούν υψηλή διαδραστικότητα με τους πελάτες έτσι ώστε να επιτευχθεί σωστή μεταφορά της υπηρεσίας. Συχνά ακολουθούν τους πελάτες τους σε νέες διεθνείς αγορές. (Sulaiti & Baker, 1998)

Η τέταρτη και τελευταία κατηγορία λοιπόν περιλαμβάνει τις υπηρεσίες που απαιτούν προσαρμογή στις απαιτήσεις, στις επιθυμίες και στις ανάγκες του πελάτη. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων υπηρεσιών είναι η εξατομικευμένη προπόνηση, η εξατομικευμένη συμβουλευτική, οι υπηρεσίες εστίασης και διαμονής και η τεχνική υποστήριξη. Κατανοούμε ότι οι συγκεκριμένες υπηρεσίες παρουσιάζουν υψηλό βαθμό εξατομίκευσης. Αντιλαμβάνονται τους κινδύνους από τη διεθνοποίηση υψηλούς, ενώ παράλληλα η διοίκηση συμμετέχει σε μεγάλο βαθμό στη διαδικασία. (Erramilli, 1992) Συνήθως, ακολουθούν τους πελάτες της σε διεθνείς αγορές ή είναι θετικές σε απρόσμενες παραγγελίες από διεθνείς

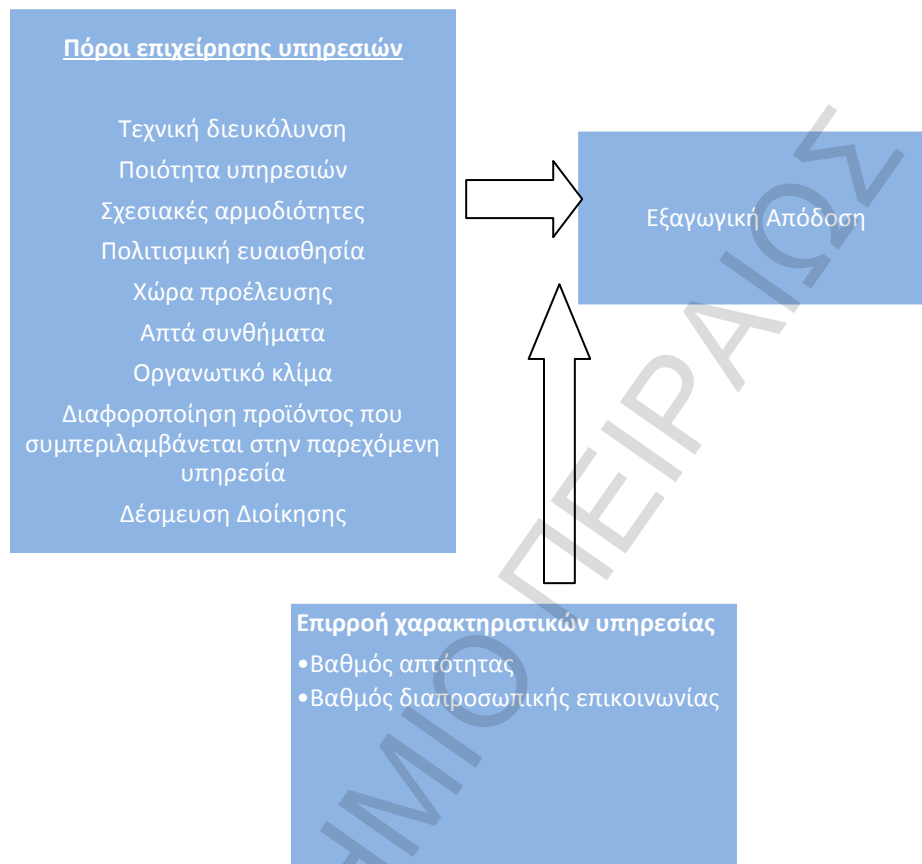
αγορές. Οι επιχειρήσεις αυτού του κλάδου θεωρούν ότι τα κόστη είναι μέτρια και ότι τα έσοδα από τη συγκεκριμένη διαδικασία πολύ υψηλά συγκριτικά με τα αντίστοιχα της τοπικής αγοράς. Σε ποσοστό 37% επιλέγουν και αυτές την άμεση αντιπροσώπευση τους στις διεθνείς αγορές, σε ποσοστό 26% εφαρμόζουν τη φυσική τους παρουσία ενώ σε ποσοστό 22% υιοθετούν στρατηγικές franchise. Οι πάροχοι λοιπόν των συγκεκριμένων υπηρεσιών χτίζουν ένα ισχυρό διεθνές προφίλ και παράλληλα προσπαθούν να το ενισχύσουν με την ένταξη τους σε νέες αγορές. (Barney, 1991)

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>CELL 1 Location – free professional services</p> <p><u>Χαρακτηριστικά παραδείγματα:</u> Εταιρείες πρόσληψης προσωπικού, έρευνας αγοράς, συμβουλευτικές, μεταφορών, ασφαλιστικές, τραπεζικές, πληροφοριών</p> | <p>CELL 2 Location – bound customizes projects</p> <p><u>Χαρακτηριστικά παραδείγματα :</u> Εταιρείες παραγωγής έργων, παροχής τεχνικών συμβουλών, ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, νομικών συμβουλών και μεγαλύτερες σε μέγεθος εταιρείες έρευνας αγορών</p> |
| <p>CELL 3 Standardized service packages</p> <p><u>Χαρακτηριστικά παραδείγματα :</u> Εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού, εκπαίδευση εξ' αποστάσεως, και υπηρεσίες παρεχόμενες μέσω κάποιου cd ή dvd</p> | <p>CELL 4 Valued – added customizes services</p> <p><u>Χαρακτηριστικά παραδείγματα :</u> Εξατομικευμένη προπόνηση, υπηρεσίες εστίασης και διαμονής και τεχνική υποστήριξη</p> |

Σχήμα 3 : Σχηματική απεικόνιση επιχειρήσεων υπηρεσιών ανά κατηγορία

(La, Pattersson & Styles, 2005,pp. 381)

Σε αυτό το σημείο θα παρουσιάσουμε ορισμένα ακόμη χαρακτηριστικά των υπηρεσιών και τον τρόπο που συνδέονται με την παραπάνω κατάταξη των υπηρεσιών καθώς και με τη διαμόρφωση της εξαγωγικής απόδοσης. Σχηματικά έχουμε :



Σχήμα 4 : Σχέση πόρων επιχείρησης και χαρακτηριστικών υπηρεσίας με την εξαγωγική απόδοση (La, Pattersron & Styles, 2005,pp. 382)

Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στα κελιά 1 και 3 είναι περισσότερο πιθανό να ανήκουν σε αυτές τις υπηρεσίες που βασίζονται στην τεχνολογία με στόχο τη συλλογή, την επεξεργασία και την αξιοποίηση πληροφοριών έτσι ώστε να δοθεί στον πελάτη η μέγιστη αξία της υπηρεσίας. Πολλές επιχειρήσεις λοιπόν που ανήκουν στην κατηγορία της χαμηλής επικοινωνίας με τους πελάτες συνήθως χρησιμοποιούν εσωτερικά τεχνολογικά μέσα για την εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ που έχουν επιλέξει. (Barney, 1991)

P1: Τεχνική διευκόλυνση: είναι η σχετικά πιο σημαντική κινητήρια δύναμη των εξαγωγικών επιδόσεων των υπηρεσιών που απαιτούν χαμηλή προσωπική επαφή (κελιά 1 και 3) παρά αυτών που χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο επικοινωνίας (κελιά 2 και 4).

Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στα κελιά 2 και 4 είναι περισσότερο πιθανό να ανήκουν στις υπηρεσίες που απαιτούν υψηλό επίπεδο επικοινωνίας το οποίο προσφέρει και προσαρμογή των υπηρεσιών στις ανάγκες των πελατών. Έχουμε λοιπόν:

P2 : Η διαδικασία της σταθερής ποιότητας και της συνεχόμενης επικοινωνίας έχει μεγαλύτερη επιρροή στην εξαγωγική απόδοση στις υπηρεσίες που χαρακτηρίζονται από

υψηλό βαθμό face – to – face επικοινωνίας (κελιά 2 και 4) σε σχέση με τις υπηρεσίες με χαμηλότερο βαθμό επικοινωνίας (κελιά 1 και 3)

Η πολιτισμική ευαισθησία επηρεάζει και αυτή με τη σειρά της την αποδοχή μιας υπηρεσίας σε μια διεθνή αγορά. Για αυτό ακριβώς το λόγο πρέπει κάθε πάροχος να σέβεται και να προστατεύει την πολιτισμική κουλτούρα κάθε πελάτη. Μερικοί παράγοντες λοιπόν τους οποίους οφείλει ο πάροχος της υπηρεσίας να λάβει υπόψη του είναι η γλώσσα, οι διαφορετικές αντιλήψεις καθώς και ο τρόπος ζωής του κάθε πελάτη. Σε κάθε συναλλαγή, διαπραγμάτευση και επικοινωνία μεταξύ παρόχου και πελάτη τα παραπάνω παίζουν καθοριστικό ρόλο. Έτσι λοιπόν καταλήγουμε :

P3: Όσο πιο ευαίσθητος είναι ο παράγοντας της πολιτισμικής, προσωπικής και επαγγελματικής κουλτούρας της αγοράς στόχου, τόσο μεγαλύτερη είναι η εξαγωγική απόδοση των υπηρεσιών που χαρακτηρίζονται από χαμηλό βαθμό απτότητας (κελιά 1 και 2) σε σχέση με αυτές που έχουν υψηλό βαθμό (κελιά 3 και 4).

Η χώρα προέλευσης της υπηρεσίας παίζει και αυτή με τη σειρά της καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση της αντίληψης του πελάτη για την παρεχόμενη υπηρεσία. Αυτό το φαινόμενο είναι πιο έντονο όσο λιγότερο απτές είναι οι παρεχόμενες υπηρεσίες.

P4: Μια θετική αντίληψη για τη χώρα προέλευσης της υπηρεσίας βελτιώνει την εικόνα της επιχείρησης στα μάτια του πελάτη και τελικά ενδυναμώνει την αντίληψη της απόδοσης των υπηρεσιών που χαρακτηρίζονται από χαμηλό βαθμό απτότητας (κελιά 1 και 2) από ότι τις αντίστοιχες με υψηλό βαθμό απτότητας (κελιά 3 και 4) (La, Patterson & Styles, 2005)

Σημαντικό ρόλο παίζουν τα απτά συνθήματα για τη διαμόρφωση μιας αντίληψης γύρω από μια υπηρεσία. Είναι πιο σημαντικά για τις μη απτές υπηρεσίες διότι ο πελάτης μέσα από αυτά εισπράττει τη βασική ερμηνεία τη παρεχόμενης υπηρεσίας. (Cicic, Patterson & Shoham, 1999)

P5: Τα απτά συνθήματα που σχετίζονται με τις υπηρεσίες των κελιών 1 και 2 θα είναι περισσότερο σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας της εξαγωγικής απόδοσης των υπηρεσιών αυτών παρά για αυτές με υψηλό βαθμό απτότητας (κελιά 3 και 4)

Είναι κατανοητό ότι το οργανωτικό κλίμα της κάθε υπηρεσίας επηρεάζει και αυτό με τη σειρά του την αντίληψη που θα σχηματίσει ο πελάτης για την υπηρεσία. Αυτός ο παράγοντας αποκτά μεγαλύτερη σημασία όταν για την παραγωγή και την παροχή της υπηρεσίας εμπλέκονται πολλοί άνθρωποι. (Barney, 1991)

P6: Εκεί που οι άνθρωποι είναι περισσότερο εμπλεκόμενοι στην παραγωγή και την παροχή της υπηρεσίας (κελιά 1 και 2), το οργανωτικό κλίμα της υπηρεσίας είναι θετικά σχετισμένο με τις αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας και της εξαγωγικής απόδοσης. (Cicic, Patterson & Shoham , 1999)

Είναι λογικό ότι στις υπηρεσίες που εμπεριέχονται προϊόντα, η διαφοροποίηση τους να παίζει καθοριστικό ρόλο στην τελική επιλογή του καταναλωτή. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι οι καθαρές υπηρεσίες διαφοροποιούνται με μεγαλύτερη δυσκολία από αυτές που συμπεριλαμβάνουν προϊόντα. Επομένως:

P7: Η διαφοροποίηση των προϊόντων θα είναι περισσότερο σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας για την εξαγωγική απόδοση των υπηρεσιών που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό απτότητας (κελιά 3 και 4) σε σύγκριση με αυτές χαμηλού βαθμού (κελιά 1 και 2)

Τέλος, η δέσμευση της επιχείρησης στο προσωπικό της αν και ενδεχομένως ορισμένοι να μην το είχαν συνδυάσει παίζει ρόλο στην ικανοποίηση του πελάτη. Αυτό ισχύει βέβαια σε μεγαλύτερο βαθμό για τις υπηρεσίες που απαιτούν επαφή face – to –face παρόχου και πελάτη. Οπότε καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι :

P8: Για τις υπηρεσίες που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό διαπροσωπικής επικοινωνίας και χαμηλό βαθμό απτότητας (κελί 2) η δέσμευση της επιχείρησης απέναντι στους παρόχους της έχει μεγαλύτερη επιρροή στην εξαγωγική απόδοση της υπηρεσίας, συγκριτικά με αυτές τις υπηρεσίες που δεν απαιτούν υψηλό βαθμό διαπροσωπικής επικοινωνίας και που έχουν υψηλό βαθμό απτότητας. (Cicic, Patterson & Shoham , 1999)

Λαμβάνοντας υπόψη μας όλα τα παραπάνω καταλήγουμε στην παρακάτω σχηματική απεικόνιση των καθοριστικών παραγόντων της εξαγωγικής απόδοσης των υπηρεσιών σύμφωνα με τον προηγούμενο διαχωρισμό στα κελιά 1 έως 4 :

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>CELL 1 Location – free professional services</p> <p><u>Βασικοί παράγοντες καθορισμού της εξαγωγικής δραστηριότητας</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ P1: τεχνική διευκόλυνση ❖ P3: Πολιτισμική ευαισθησία ❖ P4: Χώρα προέλευσης ❖ P5: Απτά συνθήματα ❖ P6: Οργανωτικό κλίμα υπηρεσίας | <p>CELL 2 Location – bound customizes projects</p> <p><u>Βασικοί παράγοντες καθορισμού της εξαγωγικής δραστηριότητας</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ P2: Ποιότητα διαδικασίας και σχεσιακές αρμοδιότητες ❖ P3: Πολιτισμική ευαισθησία ❖ P4: Χώρα προέλευσης ❖ P5: Απτά συνθήματα ❖ P6: Οργανωτικό κλίμα υπηρεσίας ❖ P8: Δέσμευση διοίκησης |
| <p>CELL 3 Standardized service packages</p> <p><u>Βασικοί παράγοντες καθορισμού της εξαγωγικής δραστηριότητας</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ P1: τεχνική διευκόλυνση ❖ P7: Διαφοροποίηση προϊόντος που συμπεριλαμβάνεται στην υπηρεσία | <p>CELL 4 Valued – added customizes services</p> <p><u>Βασικοί παράγοντες καθορισμού της εξαγωγικής δραστηριότητας</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ P2: Ποιότητα διαδικασίας και σχεσιακές αρμοδιότητες ❖ P7: Διαφοροποίηση προϊόντος που συμπεριλαμβάνεται στην υπηρεσία |

Σχήμα 5 : Εμπόδια εξαγωγικής απόδοσης(La, Pattersson & Styles, 2005, pp.383)

3.6 Καινοτομία

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον δεν υπάρχει κανένα άλλο πιο σημαντικό εκτελεστικό καθήκον μιας διοίκησης από τη βιώσιμη διοίκηση η οποία επιτυγχάνεται μέσα από την καινοτομία και την αλλαγή. Μόνο με αυτά τα δύο συστατικά μια επιχείρηση θα μπορέσει να γίνει ανταγωνιστική μέσα σε ένα περιβάλλον το οποίο αλλάζει με αστραπιαίες ταχύτητες. Οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και νέες υπηρεσίες, αλλά ταυτόχρονα να υιοθετήσουν και νέες καινοτόμες διαδικασίες όπως η διεθνοποίηση για να καταφέρουν να επιζήσουν. Η καινοτομία λοιπόν πρέπει να γίνει αναπόσπαστο τμήμα της εταιρικής κουλτούρας και να διέπει κάθε απόφαση και κάθε διαδικασία της επιχείρησης. (Avlonitis, Kouremenos & Tzokas, 1994)

Υπάρχει μια κατηγορία επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται ως καινοτόμες ή τεχνολογικά ανεπτυγμένες. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν την ικανότητα να μπορούν να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν με μεγαλύτερη ευκολία από άλλες καινοτομικές πρακτικές, οι οποίες μπορεί να συνοδεύονται και από τεχνολογικά επιτεύγματα.

Σε αυτό το σημείο θα ήταν χρήσιμο να αναφερθεί ο ορισμός της καινοτομικότητας. Καινοτομικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ένας άνθρωπος ή μια ενότητα όπως μια επιχειρηματική μονάδα υιοθετεί πρώτα από τα άλλα μέλη του συστήματος νέες ιδέες. Η καινοτομικότητα δείχνει συμπεριφορική αλλαγή. (Lee & Brasch 1978)

Στη βάση αυτού του ορισμού πηγάζουν αρκετές θεωρίες με κυριότερη την παρακάτω :

❖ Ο χρόνος προσαρμογής

Λαμβάνοντας υπόψη μας τον χρόνο που απαιτείται για την υιοθέτηση μιας καινοτομίας μπορούμε να διαχωρίσουμε πιθανούς δέκτες της καινοτομίας σε νεωτεριστές, σε πρώιμους αποδέκτες, σε πρώιμη πλειοψηφία, σε όψιμη πλειοψηφία και σε βραδυκίνητους (innovators, early adopters, early majority, late majority, laggards). Υπάρχει πιθανότητα μια επιχείρηση να υιοθετεί δύο ή περισσότερες καινοτομικές διαδικασίες σε ταυτόχρονο χρόνο. Μπορεί να θεωρείται πρώιμος αποδέκτης για μια καινοτομία, ενώ παράλληλα μπορεί να θεωρείται όψιμη πλειοψηφία ή ακόμα και βραδυκίνητοι για μια άλλη. (Avlonitis, Kouremenos & Tzokas, 1994)

Η καινοτομικότητα και ο σχετικός χρόνος υιοθέτησης μιας καινοτομίας είναι δύο έννοιες που δεν ταυτίζονται. Η πρώτη έννοια εντελώς θεωρητική ενώ η δεύτερη είναι μια λειτουργική μεταβλητή η οποία μπορεί να μετρηθεί. Επιπροσθέτως, από τις δύο αυτές έννοιες προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα:

1. Ο χρόνος υιοθέτησης μιας καινοτομίας μπορεί να καθοριστεί περισσότερο από τον προμηθευτή της παρά από την επιχείρηση που υιοθετεί την καινοτομία. Η μη διαθεσιμότητα ενός προϊόντος εξαιτίας των περιορισμών ή των δυσκολιών στην παραγωγή μπορεί να δημιουργήσει μια γραμμή αναμονής των πιθανών επιχειρήσεων που θέλουν να την υιοθετήσουν, γεγονός που θα επιβραδύνει την εξάπλωση της καινοτομίας. Η καινοτομικότητα όσον αφορά στη διεθνοποίηση μπορεί να επιτευχθεί με πολλούς τρόπους όπως οι κοινοπραξίες, η δικαιόχρηση και άλλους.

2. Οι αλλαγές στο ποσοστό της καινοτομικότητας και της υιοθέτησης καινοτομιών μπορεί να είναι αποτέλεσμα σημαντικών βελτιώσεων των διαδικασιών των επιχειρήσεων

3. Κατά τη διάρκεια της εξάπλωσης της καινοτομίας θα υπάρχουν πάντα επιχειρήσεις οι οποίες εξαιτίας των διαφορετικών χαρακτηριστικών τους και της διαφορετικής εταιρικής κουλτούρας αποφασίζουν να διεθνοποιηθούν νωρίτερα ή αργότερα ή ακόμα και καθόλου. (Avlonitis, Kouremenos & Tzokas, 1994)

Είναι σαφές ότι οι εταιρείες με υψηλό βαθμό καινοτομικότητας αυξάνουν την πιθανότητα να διατηρήσουν ή και να αυξήσουν τα επίπεδα ανταγωνιστικότητας τους και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά που θα διεθνοποιηθούν. Ο βαθμός της καινοτομικότητας μιας επιχείρησης μπορεί να επηρεαστεί και από παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος (Lee & Brasch 1978)

Οργανωσιακή καινοτομικότητα είναι η αφανής ικανότητα της επιχείρησης η οποία αποτελείται από δύο μέρη το τεχνολογικό μέρος και το συμπεριφορικό μέρος. Επιπλέον, είναι συσσωρευτική με την έννοια ότι μπορεί να «χτίσει» και να δημιουργήσει μια ιδανική τάση της επιχείρησης απέναντι σε οποιαδήποτε τεχνολογική καινοτομία. Η καινοτομικότητα επομένως μπορεί να συνδυαστεί με την υιοθέτηση τεχνολογικών επιτευγμάτων. Παράλληλα, η καινοτομικότητα δεν σχετίζεται με την υιοθέτηση συγκριμένων καινοτομιών αλλά είναι μια έννοια γενικότερη με πολλές πτυχές και ερμηνείες. Η καινοτομικότητα λοιπόν αποτελείται από την τεχνολογική και τη συμπεριφορική διάσταση και δείχνει την ικανότητα και τη συμμετοχή της επιχείρησης στο να καινοτομεί. Για μια επιχείρηση καινοτομικότητα είναι τόσο η τάση να αγοράζει νέα προϊόντα και νέες υπηρεσίες όσο και να υιοθετεί μια εξαγωγική συμπεριφορά. (Avlonitis, Kouremenos & Tzokas, 1994)

3.6.1 Παράγοντες καινοτομικότητας μιας επιχείρησης

Ο πρώτος παράγοντας αναφέρεται στις τεχνολογικές καινοτομικές προκλήσεις. Ο συγκεκριμένος παράγοντας μας δείχνει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αντιλαμβάνεται τα τεχνολογικά επιτεύγματα καθώς και το βαθμό στον οποίο τα υιοθετεί. Ο δεύτερος παράγοντας είναι η πρόθεση υιοθέτησης στρατηγικής καινοτομίας. Μας δείχνει την ανταπόκριση της κάθε επιχείρησης όταν αποφασίζει που θα επενδύσει και αν θα επιλέξει να επενδύσει σε μια καινοτομική διαδικασία όπως η διεθνοποίηση. Ο τρίτος είναι με τη σειρά του η καινοτομικότητα της ίδιας της υπηρεσίας. Ο επόμενος παράγοντας αναφέρεται στην καινοτομικότητα των μηχανημάτων μιας επιχείρησης και ο τελευταίος στην καινοτομικότητα που διακατέχει ολόκληρη την εταιρική κουλτούρα. (Avlonitis, Kouremenos & Tzokas, 1994)

3.7 Εξαγωγική διαδικασία και καινοτομικότητα

Τι είναι λοιπόν αυτό που οδηγεί μια επιχείρηση στη διεύρυνση των αγορών της; Ποια είναι η κινητήρια δύναμη που θα οδηγήσει στη διεθνοποίηση; Ποια είναι τα κίνητρα; Κάτω από ποιες συνθήκες είναι περισσότερο πιθανό να υιοθετηθεί μια τέτοια δραστηριότητα; (Lee & Brasch 1978) Το τμήμα των απαντήσεων που θα αναλύσουμε σε αυτό το κεφάλαιο είναι αυτό που αφορά την καινοτομικότητα της υιοθέτησης μιας εξαγωγικής δραστηριότητας.

Το βασικό ερώτημα της σχέσης καινοτομίας – διεθνοποίησης είναι κατά πόσο μια εξαγωγική δραστηριότητα είναι καινοτομική και υπό ποιες συνθήκες. Αρχικά λοιπόν πρέπει να αναφερθεί ότι εξαγωγική δραστηριότητα είναι η διαδικασία με την οποία μια επιχείρηση αποφασίζει να μην μείνει μόνο στην εγχώρια αγορά να ενταχθεί και σε μία τουλάχιστον διεθνή αγορά. (Simmonds & Smith 2007) Η διαδικασία αυτή μπορεί να επιτευχθεί με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους τους οποίους θα δούμε αναλυτικά σε άλλο κεφάλαιο. Κατανοούμε λοιπόν ότι η υιοθέτηση μιας εξαγωγικής δραστηριότητας από μια επιχείρηση είναι η αρχή για τη διεθνή παρουσία της. Η λήψη της συγκεκριμένης απόφασης πηγάζει από τη γνώση των προβλημάτων καθώς και από την αναγνώριση των ευκαιριών που παρουσιάζονται. (Lee & Brasch 1978)

Όσον αφορά τώρα την καινοτομία η εξαπλώση της είναι αποτέλεσμα της κοινωνικής διαδραστικότητας μεταξύ αυτών που γνωρίζουν και έχουν εμπειρία στο θέμα και αυτών που δεν έχουν. Ένας πιθανός αποδέκτης δέχεται τις αρχικές πληροφορίες που προέρχονται από εξωτερικούς παράγοντες και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα της υιοθέτησης της καινοτομικής διαδικασίας της διεθνοποίησης.

Η διεθνοποίηση αποτελεί λοιπόν μια έκφραση καινοτομικότητας, με τον ίδιο τρόπο που αποτελεί για παράδειγμα η υιοθέτηση και η εφαρμογή νέων αγροτικών πρακτικών εφαρμογή από τους ψυχολόγους νέων θεραπευτικών μεθόδων. (Lee & Brasch 1978) Η είσοδος λοιπόν σε μια νέα αγορά αποτελεί καινοτομία με τον ίδιο τρόπο και στον ίδιο βαθμό με τη χρήση νέων αγροτικών πρακτικών, επομένως κατανοούμε ότι όλα τα ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας που αφορούν στην καινοτομία μπορούν να βρουν πεδίο εφαρμογής και για την κατηγορία της διεθνοποίησης.

Από την άλλη πλευρά βέβαια, δεν πρέπει να θεωρείται καινοτομία οποιαδήποτε αρχική προσπάθεια υιοθέτησης εξαγωγικής δραστηριότητας, αφού δεν είναι η πρώτη που υιοθετεί μια πρόσφατα ανεπτυγμένη πρακτική. Όμως όταν η προοπτική της διεθνοποίησης είναι στενά προορισμένη για την επιχείρηση και όχι απλά μια τυχαία εφαρμογή, τότε αποτελεί καινοτομία. Η πρώτη διεθνής παραγγελία αποτελεί το πρώτο στοιχείο για το χαρακτηρισμό ή μη της εξαγωγικής προσπάθειας σαν καινοτομικής. (Simmonds & Smith 2007)

3.8 Χαρακτηριστικά καινοτόμου επιχειρηματία

Ο άνθρωπος ο οποίος αποφασίζει να εφαρμόσει μια εξαγωγική δραστηριότητα έπειτα από επιχειρηματικό σχεδιασμό χαρακτηρίζεται σαν καινοτόμος. Τα χαρακτηριστικά του είναι κοινά και με άλλες κατηγορίες αντίστοιχων ανθρώπων. Συγκεκριμένα, ένας καινοτόμος αναμένεται να έχει αποκτήσει μια διεθνή κουλτούρα η οποία έχει διαμορφωθεί τόσο από συχνά ταξίδια και την επαφή του με διεθνείς πολιτισμούς όσο και από τη μόρφωση του η οποία χαρακτηρίζεται από ένα διεθνές επίπεδο. Κατανοούμε λοιπόν ότι υπάρχει μια άμεση σχέση της καινοτομικότητας με την κοινωνικότητα και την εξωστρέφεια. Αυτό συμβαίνει διότι ο άνθρωπος με αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να μεταφέρει στην επιχείρηση εμπειρίες από άλλες επιρροές και με αυτό τον τρόπο μπορεί να υιοθετήσει πρακτικές στηριζόμενες στην προηγούμενη εμπειρία του και όχι μι άκριτη υιοθέτηση τους. Παράλληλα, ένας καινοτόμος επιχειρηματίας χαρακτηρίζεται από μια επιθετική και ανταγωνιστική στάση, από την παρακίνηση του από τα οφέλη που θα προκύψουν από την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών. Επιπροσθέτως, μπορεί να χαρακτηριστεί σαν παράτολμος και με μεγάλη ανοχή στον κίνδυνο. Για τους παραπάνω λόγους ο καινοτόμος συνήθως είναι ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης και όχι ένας μισθωτός εργαζόμενος έτσι ώστε να έχει και προσωπικά κίνητρα. Θα μπορούσε βέβαια να είναι και ένας υπάλληλος που σχετίζεται με τη διοίκηση ή με το τμήμα πωλήσεων οπότε και σε αυτές τις περιπτώσεις να έχει προσωπική παρακίνηση. (Simmonds & Smith 2007)

3.8.1 Χαρακτηριστικά καινοτομικής επιχείρησης

Τα βασικά χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης η οποία χαρακτηρίζεται σαν καινοτομική λόγω της εξαγωγικής της δραστηριότητας είναι ο αριθμός των εργαζόμενων, συνήθως οι επιχειρήσεις που έχουν περισσότερες πιθανότητες να υιοθετήσουν μια εξαγωγική δραστηριότητα είναι αυτές που απασχολούν περισσότερους από 300 εργαζόμενους (Simmonds & Smith 2007). Παράλληλα, η εταιρική κουλτούρα χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ανοχής στον κίνδυνο, από οικονομικά κίνητρα, από επιθετική συμπεριφορά καθώς και από συχνή εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών στο παρελθόν. (Avlonitis, Kouremenos & Tzokas, 1994) Ο τεχνολογικός προσανατολισμός καθώς και ο προσανατολισμός στις αγορές είναι χαρακτηριστικά τα οποία ευνοούν την διεθνοποίηση. (Reid 1981)

3.8.2 Εσωτερικό περιβάλλον και εξωτερικό περιβάλλον

Όσον αφορά στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης που εφαρμόζει μια εξαγωγική πολιτική για πρώτη φορά και πληρεί τις προϋποθέσεις για το χαρακτηρισμό αυτής της προσπάθειας ως καινοτομία, συνήθως έχει εφαρμόσει και στο παρελθόν υιοθέτηση άλλων καινοτόμων πρακτικών. Παράλληλα, χαρακτηρίζεται από το προσανατολισμό στην αγορά παρά από τον προσανατολισμό στις πωλήσεις.

Σε πολλές περιπτώσεις η πρώτη εξαγωγική παραγγελία πηγάζει από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και όχι από το εσωτερικό. Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να είναι οι πελάτες είτε από τη μητρική εταιρεία είτε από το δίκτυο συνεργατών. Επιπλέον, θα μπορούσε να προέρχεται από διάφορους πράκτορες οι οποίοι έχουν εφαρμόσει και στο παρελθόν αντίστοιχα καινοτόμες διαδικασίες και μπορούν να τις εφαρμόσουν και στην επιχείρηση που επιθυμεί να διεθνοποιηθεί για πρώτη φορά. Παράλληλα, οι εξωτερικές συνθήκες της επιχείρησης καθορίζουν και αυτές τις συνθήκες υιοθέτησης μιας καινοτομικής διαδικασίας. (Lee & Brasch 1978)

3.9 Η εξαγωγική συμπεριφορά σαν την υιοθέτηση μιας διαδικασίας καινοτομίας

Όπως βλέπουμε στον παρακάτω πίνακα η διαδικασία της εξαγωγικής δραστηριότητας μπορεί να απεικονιστεί σχηματικά σε ένα μοντέλο πέντε επιπέδων με ιεραρχική δομή αποτελούμενο από εξαγωγική ενημέρωση, εξαγωγική πρόθεση, εξαγωγική προσπάθεια, εξαγωγική αξιολόγηση και εξαγωγική αποδοχή. Συνήθως, η εξαγωγική διαδικασία είναι σχεδιασμένη για να πραγματοποιείται με την πλήρη ακολουθία των χρονολογικών βημάτων, μπορεί να εμφανιστεί όμως και ταυτόχρονη εφαρμογή δύο ή περισσότερων βημάτων. Σε κάθε στάδιο όμως κυρίαρχο ρόλο παίζουν οι μεταβλητές που σχετίζονται τόσο με την επιχείρηση όσο και με τον άνθρωπο που λαμβάνει τις αποφάσεις. (Reid 1981)

| | Επίπεδο 1 | Επίπεδο 2 | Επίπεδο 3 | Επίπεδο 4 | Επίπεδο 5 |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Εξαγωγική Ενημέρωση Export Awareness | Εξαγωγική Πρόθεση Export Intention | Εξαγωγική Προσπάθεια Export Trial | Αξιολόγηση Εξαγωγών Export Evaluation | Αποδοχή Εξαγωγών Export Acceptance |
| Στάδια Υιοθέτησης Εξαγωγών | Πρόβλημα ή ευκαιρία αναγνώρισης της ανάγκης | Κίνητρα, στάση, πιστεύω και προσδοκία για τη συμβολή των εξαγωγών | Προσωπική εμπειρία από περιορισμένες εξαγωγές | Αποτελέσματα από τη συμμετοχή στις εξαγωγές | Αποδοχή εξαγωγών ή απόρριψη εξαγωγών |
| Decision Maker Εμπλεκόμενες Μεταβλητές | Προηγούμενη εμπειρία σχετική ή μη με τις εξαγωγές, τύπος και επίπεδο πληροφόρησης για τις διεθνείς αγορές, ατομικά χαρακτηριστικά, απρόσμενες παραγγελίες από ξένες αγορές | Προσδοκίες από την είσοδο σε μια διεθνή αγορά, διεθνής προσανατολισμός, στάση απέναντι στη διεθνή συμμετοχή | Αναζήτηση εμπειρίας από περιορισμένη συμμετοχή σε εξαγωγές | Κερδοφορία, πωλήσεις, σταθερότητα | Επέκταση της εξαγωγικής δραστηριότητας με τη συνεχή ανάπτυξη των εξαγωγών με: 1. Αύξηση της συμμετοχής των εξαγωγών στο ποσοστό των πωλήσεων 2. Συνεχής είσοδος σε νέες αγορές 3. Συνεχής αύξηση και ανάπτυξη των εξαγωγών 4. Συνεχής εισαγωγή νέων προϊόντων και νέων υπηρεσιών σε διεθνείς αγορές |
| Επιχείρηση Εμπλεκόμενες Μεταβλητές | Παρελθούσες επιδόσεις της επιχείρησης, φήμη και διορατικότητα | Διευθυντικοί στόχοι και υπάρχοντες πόροι | Απρόσμενες διεθνείς παραγγελίες, ύπαρξη διευθυντικών και οικονομικών πόρων | Αποτελέσματα από τη συμμετοχή στην εξαγωγική δραστηριότητα | |

Πίνακας 2: Η εξαγωγική συμπεριφορά σαν την υιοθέτηση μιας διαδικασίας καινοτομίας (Reid, 1981, pp. 103)

Η βασική υιοθέτηση μιας εξαγωγικής δραστηριότητας είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθεί από ένα πρόβλημα ή μια ευκαιρία που θα παρουσιαστεί στην επιχείρηση. Σε αρχικό στάδιο θα μπορούσε μια επιχείρηση να ενημερωθεί για συγκεκριμένες διεθνείς αγορές οι οποίες είτε θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη λύση για τα προβλήματα που

αντιμετωπίζει στην τοπική αγορά είτε θα μπορούν να αποτελέσουν μια καλή επιλογή για να επιτευχθεί η ανάπτυξη της επιχείρησης. Αυτό το επίπεδο συνήθως συνδυάζεται με το στάδιο των κινήτρων το οποίο περιλαμβάνει κίνητρα και παράγοντες της συμπεριφοράς, επηρεάζοντας τις προσδοκίες για το αποτέλεσμα των διεθνών επενδύσεων και ποιο συγκεκριμένα επηρεάζοντας τον τύπο εισόδου στη νέα αγορά. Οι σχετικές διαστάσεις της διευθυντικής συμπεριφοράς που αφορούν στη διεθνοποίηση είναι οι προσδοκίες, τα πιστεύω και η στάση απέναντι στη συμμετοχή σε διεθνείς αγορές. Το δοκιμαστικό τώρα στάδιο αντιπροσωπεύει τις εξαγωγές σαν αποτέλεσμα διεθνών παραγγελιών ή αρχικών σταδίων εμπλοκής με τη διαδικασία τη διεθνοποίησης και οδηγεί στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας των εξαγωγών. Είναι πιθανό ότι η εξαγωγική επίγνωση και πρόθεση να παραχθούν από ερεθίσματα όπως απρόσμενες παραγγελίες από κάποιες διεθνείς αγορές, από την πραγματοποίηση εμπορικών εκθέσεων ή από την επίσκεψη σε διεθνείς αγορές. Αν σε αυτό το δοκιμαστικό επίπεδο τα αποτελέσματα χαρακτηριστούν επιτυχή και επιτευχθούν στόχοι όπως αύξηση της κερδοφορίας, των πωλήσεων και της σταθερότητας είναι πολύ πιθανό να διατηρήσει τις εξαγωγές σαν τμήμα της επιχειρησιακής της δραστηριότητας και προχωρήσει σε περαιτέρω ανάπτυξη της διεθνοποίησης θεωρώντας τη σαν στρατηγικό σχεδιασμό για την ανάπτυξη της. Το τελικό επίπεδο της εξαγωγικής δραστηριότητας είναι η οριστική υιοθέτηση αυτής της διαδικασίας. Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η εξαγωγική βιβλιογραφία είναι η συμφωνία στο τι ακριβώς ακολουθεί μετά το στάδιο της υιοθέτησης. Στο μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας αναφέρεται ότι μπορούμε εύκολα να ταξινομήσουμε τους εξαγωγείς σε εξαγωγείς που έχουν εμπορευτεί για μεγάλο χρονικό διάστημα σε μια αγορά και σε εξαγωγείς οι οποίοι εισάγονται σε πολλές αγορές με αυξημένο ποσοστό συμμετοχής. Παρότι, το συγκεκριμένο κριτήριο, αυτό δηλαδή του ποσοστού των συνολικών πωλήσεων των επιχειρήσεων που ανήκει σε διεθνείς αγορές, έχει χρησιμοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό στη βιβλιογραφία, πρέπει να κατανοήσουμε ότι υπάρχουν και άλλα πολλά κριτήρια τα οποία πρέπει να λάβουμε υπόψη μας. Αν δεν συμπεριλάβουμε και τα υπόλοιπα κριτήρια θα έχουμε ένα περιορισμένο ορισμό της εξαγωγικής απόδοσης, ενώ θα έχουμε αγνοήσει άλλους σημαντικούς παράγοντες όπως τα χαρακτηριστικά και τη στάση του μάνατζερ και της διοίκησης οι οποίοι είναι οι υπεύθυνη της χάραξης της πολιτικής της επιχείρησης καθώς και την ανάπτυξη που είχε η επιχείρηση εξαιτίας της διεθνοποίησης, το ποσοστό της επέκτασης σε νέες διεθνείς αγορές και την είσοδο μίας νέας υπηρεσίας σε αυτές τις αγορές.

Θεωρώντας τις εξαγωγές σαν την υιοθέτηση μια καινοτομίας αποκτούμε μια πιο ορθή και πλήρη εικόνα τόσο για το πως ξεκινάει μια εξαγωγική δραστηριότητα όσο και για το πώς αναπτύσσεται. (Reid 1981)

3.10 Υπόδειγμα Διεθνοποίησης Επιχειρήσεων Υπηρεσιών

Η μέχρι τώρα ανάλυση όλων των δεδομένων που αφορούν στη διεθνοποίηση των υπηρεσιών μας δείχνουν ότι υπάρχουν ορισμένα μοναδικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με αυτή τη διαδικασία, ενώ παράλληλα, παρατηρούνται και ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία είναι κοινά τόσο για τις υπηρεσίες όσο και για τα προϊόντα. Συγκεκριμένα, τα οικονομικά χαρακτηριστικά καθώς και οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν τη στάση και τις αντιλήψεις απέναντι στις διεθνείς αγορές. Ενώ σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και τον τύπο της υπηρεσίας καθορίζουν την τάση για διεθνοποίηση. Τέλος, το είδος της υπηρεσίας επηρεάζει και τα κίνητρα που σχετίζονται με τη λήψη της απόφασης διεθνοποίησης. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες είναι κοινοί για υπηρεσίες και προϊόντα. Οι παράγοντες που κάνουν το συγκεκριμένο θεωρητικό υπόδειγμα μοναδικό είναι ο ρόλος της τεχνολογίας και ο πολιτισμός καθώς και άμεση και καθοριστική επιρροή τους στη διαδικασία της διεθνοποίησης. (Cicic, Patterson & Shoham 1999)

1. Χαρακτηριστικά Επιχειρήσεων

Η πρωταρχική έμφαση για πολλές έρευνες δίνεται στον εντοπισμό αυτών των μοναδικών χαρακτηριστικών της επιχείρησης που αποτελούν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα ενώ παράλληλα διευκολύνουν την έναρξη αλλά και τη συνέχιση της εξαγωγικής δραστηριότητας. Αυτά τα μοναδικά χαρακτηριστικά χαρίζουν στις εξαγωγικές επιχειρήσεις πλεονεκτήματα που λείπουν από τις μη εξαγωγικές. Πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά της αγοράς επηρεάζουν τη συμπεριφορά του μάντζερ απέναντι στη διεθνοποίηση και κατ' επέκταση επηρεάζουν την ίδια τη διεθνοποίηση. (Javalgi, Griffith & White , 2003) Τα μοναδικά και αποκλειστικά χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης περιλαμβάνουν μεταβλητές όπως η ανώτερη ποιότητα, οι πατέντες και η ανταγωνιστικές τιμές των προϊόντων αλλά και των υπηρεσιών, η εμπειρία στην εσωτερική αγορά, ο τεχνολογικός προσανατολισμός, τα πληροφοριακά συστήματα και το μέγεθος της επιχείρησης.

Στη βιβλιογραφική επισκόπηση που αφορά στο μάρκετινγκ των υπηρεσιών η εμπειρία και η γνώση της αγοράς παρουσιάζονται σαν μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν τόσο την επιλογή της αγοράς στόχου όσο και τον τρόπο εισαγωγής σε αυτή. (Cicic, Patterson & Shoham 1999) Οι επιχειρήσεις χωρίς διεθνή εμπειρία συνήθως επιλέγουν να ενταχθούν σε μια νέα αγορά η οποία παρουσιάζει παρόμοια χαρακτηριστικά με αυτά της αγοράς που ήδη βρίσκονται. Αυτού του τύπου οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι η πολιτιστική ομοιότητα που παρουσιάζουν οι αγορές μειώνουν τον κίνδυνο και διευκολύνουν τη διαδικασία της διεθνοποίησης και της ένταξης στη νέα αγορά. Αντιθέτως, οι περισσότεροι έμπειροι επιχειρήσεις σε θέματα διεθνοποίησης τείνουν να επιλέγουν πιο «απόμακρες» αγορές καθώς και τρόπους εισόδου που τους αφήνουν τον πλήρη έλεγχο στις διεθνείς λειτουργίες.

Σύμφωνα με τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί έχει αποδειχτεί ότι τρεις είναι οι βασικές μεταβλητές που παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Javalgi, Griffith & White , 2003) Αρχικά έχουμε τη μοναδικότητα της υπηρεσίας, στη συνέχεια σημαντική μεταβλητή είναι ο τεχνολογικός προσανατολισμός και

τέλος το μέγεθος της επιχείρησης. Και τα τρία αυτά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τη συμμετοχή στις εξαγωγές, στην επιλογή του τρόπου εισόδου στη νέα αγορά. (Cicic, Patterson & Shoham 1999)

Όσον αφορά τώρα στο μέγεθος της επιχείρησης είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που κατατάσσουν τις επιχειρήσεις σε εξαγωγικές και μη εξαγωγικές. Σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες, οι μικρές επιχειρήσεις (κάτω από 10 άτομα) είναι σχεδόν απίθανο να διεθνοποιηθούν λόγω των περιορισμών που θέτει το υπερβολικά μεγάλο κόστος. Σε αντίθεση οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι περισσότερο ενεργές σε διεθνές επίπεδο. Οι μικρές σε μέγεθος επιχειρήσεις συνήθως δεν διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους για να υποστηρίξουν το αρχικό κόστος για μια πιθανή διεθνή συμμετοχή τους. Ενώ οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις είναι περισσότερο ικανές να πάρουν το ρίσκο και να ανταποκριθούν στις οικονομικές απαιτήσεις μιας αρχικής επένδυσης σε μια νέα διεθνή αγορά. (Javalgi, Griffith & White, 2003) Από την άλλη πλευρά, δεν πρέπει να παραλείψουμε και το γεγονός ότι όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος της επιχείρησης τόσο μεγαλύτερο είναι και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποκτά η επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει διότι το μεγαλύτερο μέγεθος μιας επιχείρησης προκαλεί μεγαλύτερη διαθεσιμότητα παραγωγής καθώς και πόρων τόσο οικονομικών όσο και άλλων, με αποτέλεσμα την καλύτερη απορρόφηση των κινδύνων που σχετίζονται με τη διεθνοποίηση. Οι επιχειρήσεις επομένως κερδίζουν πολύτιμη γνώση και πόρους όσο «μεγαλώνουν» τόσο ηλικιακά όσο και σε μέγεθος, αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι οι μικρές και νέες επιχειρήσεις μένουν απαραίτητως εκτός του παιχνιδιού της διεθνοποίησης, αρκεί και αυτές με τη σειρά τους να αναπτύξουν εναλλακτικούς μηχανισμούς για να αποκτήσουν με παράλληλες δράσεις τη γνώση και τους πόρους και να αποκτήσουν το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επομένως, στις μεγάλες επιχειρήσεις η διαθεσιμότητα των πόρων αλλά και οι εμπειρίες και οι ικανότητες που αποκτούν από τις διεθνείς αγορές εξηγούν τη συνεχή διεθνοποίηση τους, ενώ στις μικρότερες η απόφαση αυτή βασίζεται στις ικανότητες και τις γνώσεις της ομάδας διοίκησης. Είναι λοιπόν προφανές ότι η πραγματική σχέση δεν είναι μεταξύ του μεγέθους της επιχείρησης και της εξαγωγικής συμπεριφοράς αλλά μεταξύ των ποικίλων πλεονεκτημάτων που δημιουργεί το μεγάλο μέγεθος της επιχείρησης και της εξαγωγικής δραστηριότητας.

Σύμφωνα λοιπόν με την έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί καταλήγουμε στα παρακάτω συμπεράσματα (Cicic, Patterson & Shoham 1999) :

P₁: Τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης είναι άμεσα συνδεδεμένα με την προοπτική της να διεθνοποιηθεί

P_{1a}: Όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση σε μέγεθος τόσο πιο πιθανό είναι να συμμετάσχει σε διεθνείς αγορές

P_{1b}: Όσο περισσότερο τεχνολογικό προσανατολισμό διαθέτει μια επιχείρηση τόσο περισσότερο πιθανό είναι να συμμετάσχει σε διεθνείς αγορές

P_{1c}: Όσο πιο μοναδική είναι η υπηρεσία που παρέχει η επιχείρηση τόσο περισσότερο πιθανό είναι να είναι ενεργή σε διεθνές επίπεδο

P_{1d}: Η εμπειρία που διαθέτει μια επιχείρηση είναι παράγοντας καθοριστικής σημασίας για την οριστική λήψη της απόφασης για διεθνοποίηση

2. Χαρακτηριστικά του decision – maker

Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ανθρώπου που λαμβάνει την απόφαση για τη διεθνοποίηση της επιχείρησης παίζουν ρόλο κλειδί στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που σχετίζεται με τις εξαγωγές. (Cicic, Patterson & Shoham 1999) Ακόμα και αν μελετήσουμε την εξαγωγική απόφαση και δραστηριότητα από τη σκοπιά της καινοτομικότητας, πάλι θα κληθούμε να εξετάσουμε τα προσωπικά χαρακτηριστικά του μάνατζερ απαντώντας στις παρακάτω δύο βασικές ερωτήσεις:

- Για ποιο λόγο μια επιχείρηση δέχεται μια απρόσμενη παραγγελία από μια διεθνή αγορά;
- Γιατί μια επιχείρηση ανταποκρίνεται στο παραπάνω ερέθισμα, ενώ μια άλλη απλά το αγνοεί;

Η απάντηση λοιπόν και σε αυτή την περίπτωση κρύβεται στα προσωπικά χαρακτηριστικά του ανθρώπου που κρατάει την απόφαση της διεθνοποίησης στα χέρια του. Η γνώση αυτών των χαρακτηριστικών παίζει καταλυτικό ρόλο στο να αντιληφθούμε την εξαγωγική απόφαση και τα στάδια της. (Cavusgil, Bilkey & Tesar 1979)

Τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά είναι η ηλικία του ανθρώπου που συμμετέχει στη συγκεκριμένη διαδικασία, το είδος και το εύρος της εκπαίδευσης του, η καταγωγή του, η συχνότητα με την οποία πραγματοποιεί ταξίδια σε άλλες χώρες, η γνώση ξένων γλωσσών καθώς και η συμμετοχή του σε εμπορικούς οργανισμούς. (Cicic, Patterson & Shoham 1999) Σύμφωνα με έρευνα που έχουν πραγματοποιήσει οι Langston και Teas το 1976, όταν ο μάνατζερ έχει διεθνή εμπειρία, έχει ζήσει στο εξωτερικό, γνωρίζει αρκετές ξένες γλώσσες ή έχει φοιτήσει σε ξενόγλωσσο σχολείο τότε η επιχείρηση βρίσκεται πιο κοντά στη διεθνοποίηση από την αντίστοιχη στην οποία ο μάνατζερ δεν χαρακτηρίζεται από τα παραπάνω. Συγκεκριμένα, αν ο άνθρωπος που θα λάβει την απόφαση έχει ζήσει σε διαφορετικές χώρες αυτό σημαίνει ότι έχει αποκομίσει εμπειρίες και με αυτό τον τρόπο ενισχύεται ο διεθνής προσανατολισμός του και η θετική του στάση απέναντι στη διεθνοποίηση της επιχείρησης. Η γνώση ξένων γλωσσών ενισχύει και αυτή με τη σειρά της τη διεθνοποίηση αφού βελτιώνει και ενθαρρύνει τη συμμετοχή της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές λόγω της διευκόλυνσης της επικοινωνίας με τη χρήση της ίδιας γλώσσας. Κατανοούμε λοιπόν ότι η έκθεση του μάνατζερ σε διεθνείς αγορές επηρεάζει με θετικό τρόπο την τελική διεθνοποίηση της επιχείρησης που εκπροσωπεί. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αρκετών ερευνών η εκπαίδευση του μάνατζερ είναι αυτή που μπορεί να διαχωρίσει και να διαφοροποιήσει τις επιχειρήσεις που θα αποδεχτούν μια απρόσμενη πρόσκληση για διεύρυνση σε διεθνείς αγορές από αυτές που θα την απορρίψουν. Η συχνότητα με την οποία πραγματοποιεί ο μάνατζερ ταξίδια στο εξωτερικό σαφώς και επηρεάζει τη διαδικασία λήψης της απόφασης διεθνοποίησης, αφού ο μάνατζερ έχει τη δυνατότητα να γνωρίσει την κουλτούρα και τον πολιτισμό των χωρών αυτών αλλά και τους όρους και τους κανόνες λειτουργίας των αγορών τους με αποτέλεσμα να σχηματίζει μια

ξεκάθαρη αντίληψη για την επιλογή της αγοράς στην οποία θα διεθνοποιηθεί η επιχείρηση. (Reid, 1981) Παράλληλα, μια ακαδημαϊκή εκπαίδευση θα αποτελέσει ένα σημαντικό παράγοντα διότι θα έχει αποκομίσει τα απαραίτητα εφόδια όπως το «ανοιχτό μυαλό» για να αντιμετωπίσει τη συγκεκριμένη διαδικασία. Η εμπειρία που θα αποκομίσει ο άνθρωπος με το πέρασμα των χρόνων σαφώς και ενθαρρύνει τη διεθνοποίηση για αυτό όσο μεγαλύτερη ηλικία έχει ο μάνατζερ τόσο πιο πιθανό είναι να προχωρήσει σε διεθνοποίηση της επιχείρησης. (Cavusgil, Bilkey & Tesar, 1979) Κατανοούμε λοιπόν ότι όσο περισσότερο ενημερωμένος και όσο περισσότερο σφαιρικές γνώσεις διαθέτει ο άνθρωπος που θα αποφασίσει τελικά αν η επιχείρηση πρέπει να διεθνοποιηθεί ή όχι τόσο περισσότερο ικανός είναι να διαχωρίσει και να αξιολογήσει με το πλέον κατάλληλο τρόπο τις συνθήκες της αγοράς καταλήγοντας στην πιο επικερδή απόφαση για την επιχείρηση που εκπροσωπεί. (Reid, 1981)

Παράλληλα όμως σημαντικό ρόλο παίζουν και κάποια άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του μάνατζερ όπως η προσοδευτικότητα και η γνώμη του για τους κινδύνους και κατά πόσο στη ζωή του επιλέγει τους πιο ριψοκίνδυνους δρόμους αντί να βαδίζει σε σταθερή τροχιά. (Cavusgil, Bilkey & Tesar, 1979) Όλοι οι παραπάνω παράγοντες μπορούν να οδηγήσουν στη μείωση του κόστους συλλογής, μεταφοράς και ερμηνείας των πληροφοριών που απαιτούνται για τη λήψη της σωστής εξαγωγικής απόφασης.

Σύμφωνα λοιπόν με την έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί πάνω σε αυτά τα χαρακτηριστικά έχουμε καταλήξει στο εξής συμπέρασμα:

P₂: Τα χαρακτηριστικά που έχει μια επιχείρηση και το εταιρικό της προφίλ συνδέεται άμεσα με τα χαρακτηριστικά και τις αντιλήψεις του μάνατζερ και κατ' επέκταση με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων που σχετίζονται με τη διεθνοποίηση. (Cicic, Patterson & Shoham 1999)

Σε αυτό το σημείο θα ήταν σκόπιμο να εντάξουμε στην γενική κατηγορία των χαρακτηριστικών του μάνατζερ και τη στάση του απέναντι στους διαθέσιμους πόρους τόσο τους οικονομικούς όσο και αυτούς που αναφέρονται στο ανθρώπινο δυναμικό. Πιο συγκεκριμένα ορισμένες δραστηριότητες που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία και επηρεάζονται από τη στάση και τα χαρακτηριστικά του μάνατζερ είναι η γνώμη του για την πρόσληψη και την εκπαίδευση επιπρόσθετου προσωπικού, η συλλογή στοιχείων για διεθνείς αγορές, η συμμετοχή του σε διεθνείς δραστηριότητες καθώς και οι επισκέψεις του σε διεθνείς αγορές. Συμπερασματικά λοιπόν καταλήγουμε ότι μια ενδεχόμενη απροθυμία του μάνατζερ να διαθέσει αρκετές πηγές για δραστηριότητες που σχετίζονται με το σχηματισμό του εξαγωγικού προφίλ της επιχείρησης αλλά και με την έναρξη της εξαγωγικής δραστηριότητας αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για τη διεθνοποίηση της επιχείρησης. Ένας θετικός προσανατολισμός στο θέμα της διεθνοποίησης από την πλευρά της διοίκησης φανερώνει την προθυμία της να διαθέσει ικανοποιητικούς πόρους τόσο οικονομικούς όσο και ανθρώπινους αλλά και την απαραίτητη διοικητική προσοχή στις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διεθνοποίηση. Οι δραστηριότητες αυτές αφορούν:

- στην αξιολόγηση των νέων πιθανών αγορών
- στο σχηματισμό των βασικών πολιτικών που πρέπει να ακολουθηθούν για μια επιτυχημένη διεθνοποίησης
- στο σχεδιασμό τόσο της παραγωγής όσο και του μάρκετινγκ έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις των διεθνών αγορών
- στην πρόσληψη και στην εκπαίδευση νέου προσωπικού

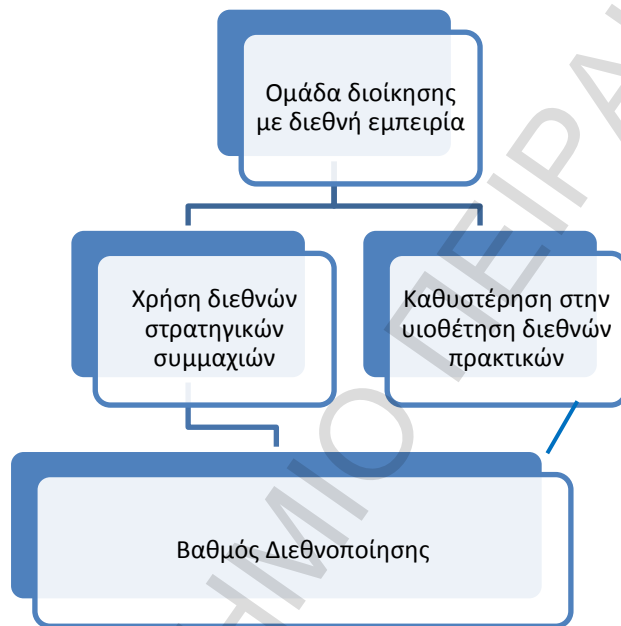
Παράλληλα, ένας επιπρόσθετος παράγοντας που σχετίζεται με το μάνατζερ είναι η προσωπική του αντίληψη για το πόσο ελκυστική είναι μια ενδεχόμενη εξαγωγική δραστηριότητα για την επιχείρηση που εκπροσωπεί. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η γνώση του μάνατζερ για τις διεθνείς αγορές προκειμένου να αξιολογήσει σωστά την πιθανότητα διεθνοποίησης. (Reid ,1981)Μια ενδεχόμενη λανθασμένη εκτίμηση της νέας αγοράς μπορεί να αποδειχτεί καταστροφική για την προσπάθεια διεθνοποίησης της επιχείρησης. Κατανοούμε λοιπόν, οι μάνατζερ αναπτύσσουν τις δικές τους προσδοκίες και απόψεις για την αποδοτικότητα και τον κίνδυνο των εξαγωγών βασιζόμενοι τόσο στην προσωπική τους εμπειρία όσο και σε μελέτη άλλων επιχειρήσεων που συμμετέχουν ενεργά σε εξαγωγικές δραστηριότητες αλλά και στην αντίληψη τους για τις αλλαγές και τις τάσεις των διεθνών αγορών. Έχει αποδειχτεί όμως, ότι όσο περισσότερο οι μάνατζερ εμπλέκονται και συμμετέχουν στην εξαγωγική δραστηριότητα τόσο γίνονται περισσότερο αισιόδοξοι και θετικοί ενώ παράλληλα μειώνουν τις υψηλές αντιλήψεις που είχαν στον παρελθόν για τον κίνδυνο. Συγχρόνως, η άποψη και οι προτιμήσεις του μάνατζερ για τους οργανωσιακούς στόχους της επιχείρησης καθώς και για τη σημασία που δίνει στην επίτευξη του κάθε στόχου ξεχωριστά είναι καθοριστικής σημασίας για τη λήψη μιας απόφασης διεθνοποίησης καθώς και για την άρτια ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας.

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του μάνατζερ που παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του εξαγωγικού προφίλ της επιχείρησης είναι η καινοτομικότητα που τον χαρακτηρίζει. (Cavusgil, Bilkey & Tesar 1979)Αυτό συμβαίνει για τον απλό λόγο ότι ένας καινοτομικός μάνατζερ χαρακτηρίζεται ταυτόχρονα από υψηλό βαθμό ανοχής στον κίνδυνο, επιθετική και όχι αμυντική στάση απέναντι στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Επομένως, κατανοούμε ότι η διεύρυνση της εξαγωγικής δραστηριότητας φαίνεται να σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τις προσδοκίες που έχει ο μάνατζερ για την κερδοφορία της συγκεκριμένης κίνησης επέκτασης σε νέες διεθνείς αγορές, με τη γνώμη του για το τεχνολογικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, με τη συστηματική έρευνα για ευκαιρίες διεθνοποίησης καθώς και με τη γενικότερη ύπαρξη εξαγωγικής πολιτικής.

Σε αυτό το σημείο θα ήταν σκόπιμο να χωρίσουμε δύο βασικές κατηγορίες την ανάπτυξη των χαρακτηριστικών προκειμένου να έχουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα. Αρχικά έχουμε την εξέταση της διεθνούς εμπειρίας εκτός του μάνατζερ και όλης της διοικητικής ομάδας έτσι ώστε να αποκτήσουμε μια σαφή εικόνα των ερεθισμάτων που δέχεται η επιχείρηση και του προσανατολισμού που έχει, ενώ παράλληλα εξετάζουμε και τον τρόπο με το οποίο συνδέεται η παραπάνω εμπειρία με τη διαδικασία διεθνοποίησης της επιχείρησης.

Από τον ορισμό ακόμα του management, που αναφέρεται στη συλλογική προσπάθεια της ομάδας διοίκησης και της επιρροής της και όχι στην ατομική προσπάθεια και επιρροή του μάνατζερ κατανοούμε τη συλλογικότητα που διακρίνει το θέμα της διεθνοποίησης. Αυτό επιβεβαιώνεται και από το γεγονός ότι έπειτα από έρευνα έχει αποδεχτεί ότι οι επιχειρήσεις που έχουν «γεννηθεί διεθνοποιημένες» έχουν ιδρυθεί από μια ομάδα ατόμων με διεθνή εμπειρία. Παρόμοια είναι και τα ευρήματα της έρευνας των Bloodgood, Sapienza και Almeida το 1995, η οποία αποκάλυψε ότι όσο περισσότερα μέλη της ομάδας διοίκησης χαρακτηρίζονται από διεθνείς ορίζοντες τόσο περισσότερο πιθανό είναι να διεθνοποιηθεί η επιχείρηση που διοικούν, καταλήγοντας παράλληλα στο παρακάτω σχηματικό συμπέρασμα:



Διάγραμμα 2: Σχέση ομάδας διοίκησης με βαθμό διεθνοποίησης (Reuber & Fisher , 1997, pp. 810)

Από το παραπάνω σχήμα παρατηρούμε ότι υπάρχουν δύο πιθανές συμπεριφορές, οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν τελικά το βαθμό της διεθνοποίησης μιας επιχείρησης. Η πρώτη συμπεριφορά αφορά στη χρήση διεθνών στρατηγικών συνεργασιών. (Reuber & Fisher , 1997) Σύμφωνα με τους Eisenhardt και Schoonhoven το 1996 όσο πιο έμπειροι είναι οι μάνατζερ που διοικούν μια επιχείρηση τόσο πιο εύκολα μπορούν να προβούν στη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών σε διεθνές επίπεδο και αυτό συμβαίνει διότι έχουν τις απαραίτητες ικανότητες να εντοπίσουν και να προσεγγίσουν τους κατάλληλους συνεργάτες την κατάλληλη στιγμή. Αναμένουμε λοιπόν ότι όσο μεγαλύτερη διεθνή εμπειρία έχει ο άνθρωπος που θα λάβει τις τελικές αποφάσεις σε μια επιχείρηση τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να αντιληφθεί άμεσα και από πρώτο χέρι τα πλεονεκτήματα που θα προσφέρει στην επιχείρηση μια διεθνής συνεργασία, ενώ θα μπορέσει να ιδρύσει και να καθιερώσει ένα διεθνές δίκτυο και τόσο πιο εύκολα θα μπορέσει να αναπτύξει ικανότητες σωστής διαπραγμάτευσης με επιχειρήσεις οι οποίες έχουν διαφορετική κουλτούρα. (Reuber & Fisher , 1997) Επιπλέον, οι συνεργασίες που σχηματίζονται προκειμένου να διευκολύνουν την είσοδο μιας επιχείρησης σε μια διεθνή αγορά είναι αυτές που θα καθορίσουν και το βαθμό της διεθνοποίησης. Όταν οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε ευάλωτη στρατηγική θέση, τότε μια επιτυχημένη συνεργασία θα μπορέσει να δημιουργήσει συγκεκριμένες πηγές όπως

οικονομικούς πόρους , δύναμη αγοράς και επιπλέον ικανότητες στρατηγικής επέκτασης. (Reid 1981) Αυτές οι πηγές είναι περισσότερο σημαντικές όταν αφορούν σε νέα επιχείρηση με μειωμένες πηγές πόρων, η οποία προσπαθεί να αναπτυχθεί και σε διεθνές επίπεδο. Επιπροσθέτως, οι στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να προσφέρουν σε νέες και μικρές επιχειρήσεις πόρους που έχουν ανάγκη χωρίς να τους «αγοράσουν» γεγονός που ενισχύει την ικανότητα διεθνοποίησης τους. Οι διεθνείς συνεργασίες παράλληλα βοηθούν και ενισχύουν και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περιορισμένες τοπικές αγορές να προσπαθήσουν και να πετύχουν σε μια εξαγωγική δραστηριότητα. Κατανοούμε λοιπόν, ότι όταν η ομάδα διοίκησης έχει διεθνή εμπειρία, αυτόματα έχει και την ικανότητα να διαχειρίζεται με τον πλέον κατάλληλο και σωστό τρόπο τις στρατηγικές συνεργασίες προκειμένου να διεθνοποιηθούν. Καταλήγουμε λοιπόν στα παρακάτω δύο καίρια συμπεράσματα (Reuber & Fisher , 1997):

- Η διεθνής εμπειρία της ομάδας διοίκησης σχετίζεται με τη σύναψη διεθνών στρατηγικών συνεργασιών από την επιχείρηση
- Η σύναψη των διεθνών στρατηγικών συνεργασιών φανερώνει τη σχέση της διεθνούς εμπειρίας και του βαθμού διεθνοποίησης της επιχείρησης

Η δεύτερη συμπεριφορά αφορά στην ταχύτητα με την οποία υιοθετούνται οι διεθνείς πρακτικές και συνεργασίες μετά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις οι οποίες διεθνοποιούνται σε σύντομο χρονικό διάστημα μετά από την έναρξη λειτουργίας της είναι περισσότερο πιθανό να αναπτύξουν πόρους κάτι που καθιστά δύσκολο για αυτές να μετακινηθούν και να επεκταθούν εκτός της τοπικής αγοράς. Έπειτα από έρευνες έχει αποδεχτεί ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν μακροχρόνια παρουσία στις τοπικές αγορές πριν αρχίσει η διεθνοποίησή τους, δεν υπερτερούν σε επίπεδα διεθνών πωλήσεων. Παράλληλα, σύμφωνα με τον McDougal το 1994, μια ενδεχόμενη καθυστέρηση της εισόδου μιας επιχείρησης σε μια νέα διεθνή αγορά μπορεί να αποβεί μοιραία και επιβλαβής. Το βασικό κομμάτι όμως της διεθνοποίησης δεν είναι μόνο το πότε πραγματοποιήθηκε αλλά και για πόσο χρονικό διάστημα μια επιχείρηση παρέμεινε σε μια διεθνή αγορά αλλά και η συχνότητα με την οποία πραγματοποιεί διεθνή βήματα. Η εμπειρία και η γνώση των διεθνών αγορών δίνουν τη δυνατότητα στις διοικήσεις να λάβουν την απόφαση για διεθνοποίηση πιο σύντομα και χωρίς να αναπτύξουν πρακτικές ρουτίνες που βασίζονται στην τοπική αγορά. Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω καταλήγουμε στα παρακάτω συμπεράσματα (Reuber & Fisher , 1997):

- Η διεθνής εμπειρία τη ομάδας διοίκησης σχετίζεται με αρνητικό τρόπο με την καθυστέρηση της επέκτασης της επιχείρησης σε διεθνείς αγορές μετά την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης
- Η καθυστέρηση της επέκτασης μιας επιχείρησης μετά την έναρξη λειτουργίας της δείχνει τη σχέση μεταξύ της διεθνούς εμπειρίας και του βαθμού διεθνοποίησης της επιχείρησης.

3. Είδος Υπηρεσίας και Τεχνολογία

Ο τομέας των υπηρεσιών είναι πολύ διαφορετικός από τον τομέα των προϊόντων. Οι υπηρεσίες σύμφωνα με το συγκεκριμένο υπόδειγμα κατηγοριοποιούνται μεταξύ πέντε και πενήντα γενικών κατηγοριών. Διαφορετικές κατηγορίες υπηρεσιών απαιτούν διαφορετική στάση και αντιμετώπιση της κατάστασης διεθνοποίησης. Σύμφωνα λοιπόν με το συγκεκριμένο μοντέλο έχουμε την πρώτη γενική κατηγορία υπηρεσιών που αναφέρεται στο σώμα των ανθρώπων όπως προστασία της υγείας και μεταφορά των επιβατών, στο μυαλό των ανθρώπων όπως η εκπαίδευση και οι υπηρεσίες πληροφοριών, στις υπηρεσίες που σχετίζονται με φυσικά αγαθά όπως τα καθαριστήρια και η κτηνιατρική φροντίδα, ενώ τέλος αναφέρεται και στα μη απτά αγαθά όπως οι νομικές συμβουλές και οι τραπεζικές υπηρεσίες. Η δεύτερη γενική κατηγοριοποίηση αφορά στις υπηρεσίες που χαρακτηρίζονται από συνεχή μεταφορά όπως η καλωδιακή τηλεόραση, στις διακριτές υπηρεσίες όπως η εγγύηση επισκευής, στις υπηρεσίες που χαρακτηρίζονται από τη συμμετοχή του κοινού όπως είναι το θέατρο και τέλος στις υπηρεσίες που δεν έχει συμμετοχή το κοινό όπως το ραδιόφωνο. Η τρίτη κατηγοριοποίηση των υπηρεσιών αφορά στις υπηρεσίες που προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των καταναλωτών οι νομικές υπηρεσίες και οι υπηρεσίες υγείας και στις τυποποιημένες υπηρεσίες όπως η μεταφορά επιβατών και τα εστιατόρια. Υπάρχει και μία τέταρτη κατηγορία υπηρεσιών που αναφέρεται στον τρόπο μεταφοράς της υπηρεσίας. Συγκεκριμένα, έχουμε τις υπηρεσίες στις οποίες ο πελάτης πηγαίνει σε ένα single site όπως το θέατρο ή σε multiple sites όπως τα εστιατόρια αλλά παράλληλα διαχωρίζονται και στις υπηρεσίες οι οποίες μεταφέρονται στους καταναλωτές όπως το ταξί και στις υπηρεσίες στις οποίες οι καταναλωτές και οι οργανισμοί υπηρεσιών συνεργάζονται, ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η τοπική τηλεόραση και οι τηλεφωνικές εταιρείες. Η πέμπτη κατηγορία αναφέρεται στις υπηρεσίες που χαρακτηρίζονται από υλικό εξοπλισμό και χαρακτηρίζονται από τη παρεχόμενη διευκόλυνση όπως οι αεροπορικές εταιρείες και τα ξενοδοχεία και σε αυτές που χαρακτηρίζονται από τους ανθρώπους όπως το θέατρο, οι συμβουλευτικές εταιρείες και οι οδοντιατρικές υπηρεσίες. Τέλος, έχουμε το διαχωρισμό των υπηρεσιών σε επαγγελματικές όπως οι νομικές υπηρεσίες οι λογιστικές υπηρεσίες και οι μηχανολογικές υπηρεσίες και σε μη επαγγελματικές. (Cicic, Patterson & Shoham 1999)

Εναλλακτικά, οι υπηρεσίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο απλές διαστάσεις. Η πρώτη είναι οι «καθαρές» υπηρεσίες και συνήθως είναι μη απτές (highly intangible). Οι υπηρεσίες αυτές μπορούν να είναι καθαρές σε ένα βαθμό αλλά και να εμπεριέχουν υλικά αγαθά. Στην πραγματικότητα, αυτός ο διαχωρισμός είναι παρόμοιος με τον αντίστοιχο που έχει κάνει ο Erramilli (1990) και αναφέρεται στο διαχωρισμό των υπηρεσιών σε hard (απτές) και σε soft (μη απτές). Οι απτές υπηρεσίες είναι περισσότερο εμπλουτισμένες με υλικά αγαθά και για αυτό το λόγο η παραγωγή και η κατανάλωση τους μπορεί να διαχωριστεί. Τέτοιες υπηρεσίες μπορούν να εξαχθούν. Η δεύτερη διάσταση βασίζεται στο απαιτούμενο επίπεδο συνεργασίας του παραγωγού του καταναλωτή. Επειδή οι υπηρεσίες που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία απαιτούν μεγάλο βαθμό συνεργασίας του παραγωγού με τον καταναλωτή είναι πολύ δύσκολο να εξαχθούν με τον παραδοσιακό τρόπο. Οι μη απτές υπηρεσίες απαιτούν για τον παραπάνω λόγο τρόπους εισόδου υψηλότερου κινδύνου συγκριτικά με τους αντίστοιχους τρόπους εισόδου σε διεθνείς αγορές των απτών υπηρεσιών. (Javalgi, Griffith & White, 2003)

Καταλήγουμε λοιπόν στα παρακάτω συμπεράσματα :

P_{3a} : Όσο πιο hard είναι μια υπηρεσία τόσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο της παραδοσιακής εξαγωγής και τόσο πιο υψηλή είναι η τάση για διεθνοποίηση. (Cicic, Patterson & Shoham 1999)

Επιπλέον, μερικές υπηρεσίες απαιτούν σε ένα μεγάλο βαθμό διαπροσωπική επικοινωνία του παραγωγού με τον καταναλωτή, τέτοιες υπηρεσίες είναι οι ιατρικές, οι νομικές και άλλες. Ακόμα, όμως και όταν η παραγωγή τέτοιων υπηρεσιών γίνει εφικτή με μικρή επαφή με τον καταναλωτή απαιτείται η ανάπτυξη προσωπικής σχέσης. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι τα ηλεκτρονικά συστήματα αποτελούν μια νέα σημαντική εξέλιξη και δίνει ώθηση στις εξαγωγές, όμως δεν μπορούν να αντικαταστήσουν πλήρως την προσωπική επαφή και την ανάγκη συχνών ταξιδιών στις διεθνείς αγορές που εξάγει η επιχείρηση. Ακόμα λοιπόν και για αυτές τις υπηρεσίες ο παραγωγός πρέπει να είναι παρών στις αγορές αυτές σε τακτικά χρονικά διαστήματα. Μια υψηλή συχνότητα φυσικής παρουσίας στις αγορές αυτές απαιτεί και υψηλό κόστος το οποίο αποτελεί αυτόματα μια υψηλότερου κινδύνου στρατηγική.

P_{3b} : Όσο λιγότερη διαπροσωπική επικοινωνία και επαφή απαιτείται μεταξύ παραγωγού και καταναλωτή των υπηρεσιών, τόσο υψηλότερη είναι η τάση για διεθνοποίηση της επιχείρησης. (Cicic, Patterson & Shoham 1999)

Έχουμε παρατηρήσει και προηγουμένως ότι η προηγμένη τεχνολογία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό της επιθυμίας της επιχείρησης για συμμετοχή της σε διεθνείς αγορές και κατ'επέκταση επηρεάζει την εξαγωγική της διαθεσιμότητα. Έτσι λοιπόν, η διεθνοποίηση των υπηρεσιών αυξάνεται με έντονο βαθμό όταν συνοδεύεται από τεχνολογικές καινοτομίες. Για παράδειγμα, οι νομικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες οι οποίες απαιτούν στρατηγικές υψηλότερου κινδύνου έχουν τη δυνατότητα να μειώσουν τον συγκεκριμένο κίνδυνο με τη βοήθεια της τεχνολογίας και της εξελιγμένης πληροφόρησης όπως η χρήση βίντεο κλήσεων και ηλεκτρονικών μηνυμάτων. Για αυτούς τους λόγους η τεχνολογία καθορίζει τη σχέση υπηρεσίας και εξαγωγικής τάσης.

P_{3c} : Το επίπεδο της ανάπτυξης της σχετικής πληροφοριακής τεχνολογίας, καθορίζει και υποδεικνύει τη σχέση μεταξύ της υπηρεσίας και της τάσης για διεθνοποίηση. Παράλληλα, μειώνει την επιρροή της πολιτισμικής απόστασης πάνω στη διαδικασία της διεθνοποίησης και στον τρόπο εισόδου στις διεθνείς αγορές. (Cicic, Patterson & Shoham 1999)

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι η ταχύτερη εξέλιξη της τεχνολογίας κάνει όλες τις υπηρεσίες εύκολα προσβάσιμες σε μεγάλη γκάμα αγορών σε διεθνές επίπεδο και τις βοηθούν να απομακρυνθούν από τις τοπικές αγορές. Επιπροσθέτως, ο παράγοντας της τεχνολογίας δίνει τη δυνατότητα στους καταναλωτές να «χρησιμοποιούν» τις υπηρεσίες με τον ίδιο τρόπο από όλο τον κόσμο. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου είδους υπηρεσίας είναι οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες των τραπεζών, οι οποίες πλέον παρέχουν στους καταναλωτές τη δυνατότητα να εκτελούν τραπεζικές δραστηριότητες τις οποίες πριν την τεχνολογική ανάπτυξη ήταν υποχρεωμένοι να τις εκτελούν οι τραπεζίτες. Παράλληλα, οι καταναλωτές μπορούν να έχουν άμεση και γρήγορη πρόσβαση σε πληροφορίες για τους λογαριασμούς τους.

Ταυτόχρονα, με την ανάπτυξη της τεχνολογίας έχουμε και ανάπτυξη της «κοινωνίας των πληροφοριών». Η ανάπτυξη της επιστημονικής γνώσης κάνει μια σειρά υπηρεσιών προσβάσιμες πλέον στο ευρύ κοινό χωρίς συννοριακούς περιορισμούς. Σαν συνέπεια της ανάπτυξης της τεχνολογίας, πολλές υπηρεσίες οι οποίες στο παρελθόν ήταν καθαρά τοπικές, πλέον μπορούν να εξαχθούν σε ένα ευρύ φάσμα αγορών. Επομένως, η φυσική συνύπαρξη του παραγωγού της υπηρεσίας και του καταναλωτή πλέον μπορεί να αντικατασταθεί από νέες τεχνολογικές μεθόδους, οι οποίες επιλύουν το παραπάνω πρόβλημα. Συγκεκριμένα, αν η παραγωγή της υπηρεσίας μπορεί να γίνει σε τοπικό επίπεδο από τους ίδιους τους καταναλωτές μπορεί να διευκολυνθεί από την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών. Όμως, δεν σημαίνουν τα παραπάνω ότι δεν συνεχίζουν να υπάρχουν υπηρεσίες οι οποίες απαιτούν τη φυσική παρουσία του παραγωγού καθώς και τη συνύπαρξη του με τους καταναλωτές. Η φυσική παρουσία του παραγωγού σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι απαραίτητη όχι μόνο για την παραγωγή της υπηρεσίας αλλά και για τη σωστή παρουσίαση της υπηρεσίας στη νέα διεθνή αγορά «καταπολεμώντας» με αυτόν τον τρόπο εμπόδια όπως η κουλτούρα, η πολιτισμική απόσταση καθώς και η γλώσσα. Για αυτό το λόγο υπάρχουν ειδικές επιχειρήσεις συμβούλων οι οποίες αναλαμβάνουν την σωστή παρουσίαση της υπηρεσίας αλλά και την κατάλληλη τροποποίηση της για να έχει μια επιτυχημένη πορεία στη διεθνή αγορά.

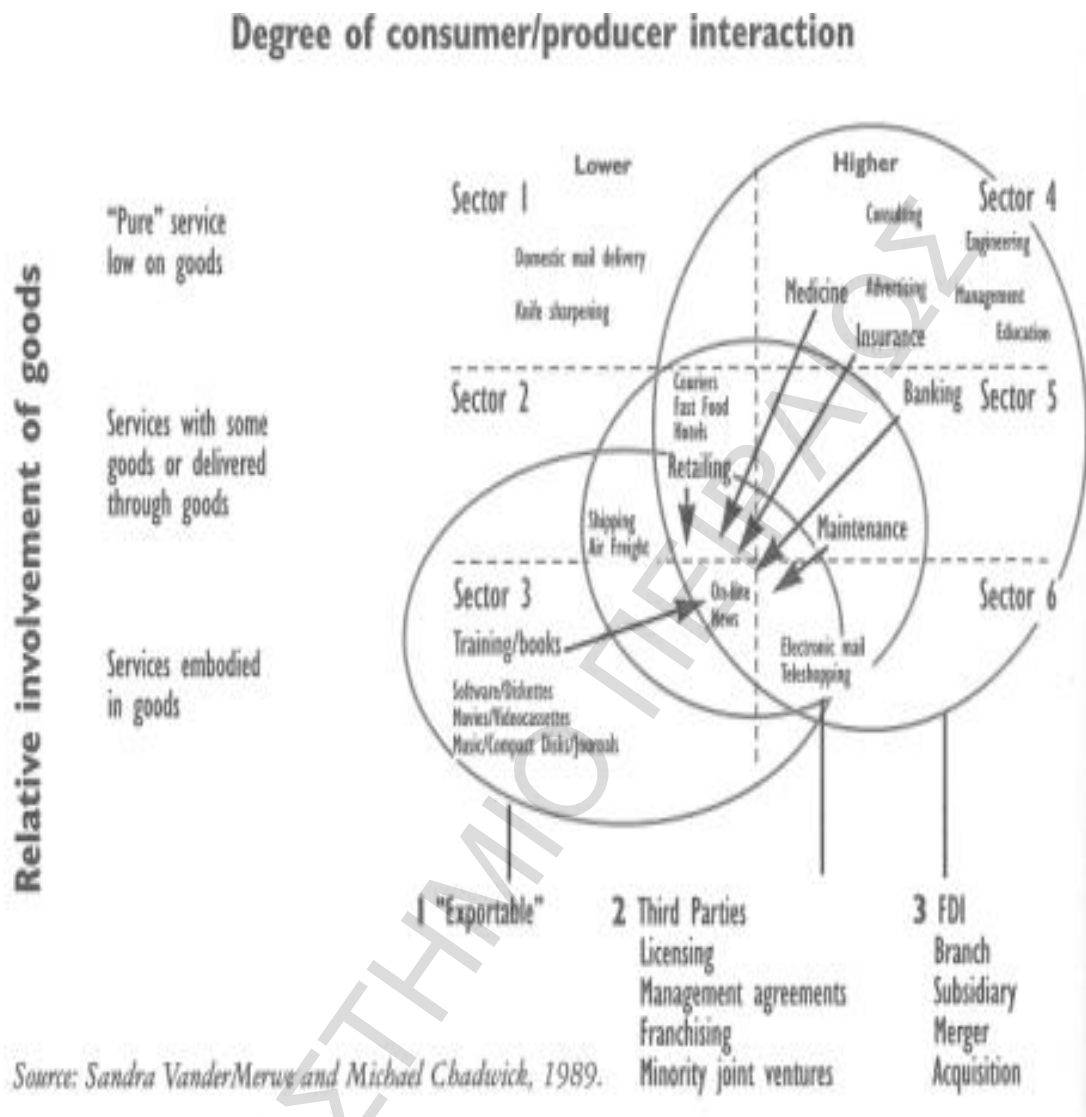
Six – sector matrix

Είναι γεγονός ότι η τεχνολογική συνιστώσα καθώς και η ραγδαία ανάπτυξη της δεν έχει μόνο μια καθοριστική επιρροή στις ευκαιρίες διεθνοποίησης αλλά και στον τρόπο εισόδου σε μια νέα αγορά. Με τη βοήθεια της τεχνολογίας μπορούμε να υπερβούμε ακόμα και το πιο αποτρεπτικό χαρακτηριστικό μιας υπηρεσίας που είναι η φυσική παρουσία κατά τη διάρκεια της παροχής της υπηρεσίας.

Μπορούμε λοιπόν να στηριχτούμε σε ένα μοντέλο για να κατανοήσουμε τις πιθανότητες διεθνοποίησης μιας υπηρεσίας. Το μοντέλο αυτό είναι το six-sector matrix και προέρχεται από τα δύο κύρια ζητήματα :

- ✓ τη «φύση» της υπηρεσίας (κυρίως στο βαθμό της διαδραστικότητας που απαιτείται ανάμεσα στον παραγωγό και τον καταναλωτή)
- ✓ τον τρόπο με τον οποίο παραδίδεται η υπηρεσία (για παράδειγμα το βαθμό στον οποίο η υπηρεσία εμπεριέχει φυσικά αγαθά)

Σχηματικά έχουμε :



Σχήμα 6 : Six – sector Matrix (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999, pp.390)

Ο οριζόντιος άξονας μας δείχνει την απαραίτητη διαδραστικότητα μεταξύ παραγωγού και καταναλωτή, η οποία στους τομείς 1,2 και 3 είναι χαμηλή ενώ στους τομείς 4,5 και 6 είναι υψηλή. Ο κάθετος άξονας δείχνει τη συμμετοχή των αγαθών στην παρεχόμενη υπηρεσία.

Οι υπηρεσίες που ανήκουν στον πρώτο τομέα είναι περιορισμένες σε ευκαιρίες διεθνοποίησης στην παρούσα τους μορφή. Ένα παράδειγμα για να κατανοήσουμε το είδος των υπηρεσιών αυτών είναι η παράδοση της αλληλογραφίας. Στο δεύτερο τομέα έχουμε υπηρεσίες με χαμηλή διαδραστικότητα. Μερικά παραδείγματα είναι τα ξενοδοχεία και τα ταχυφαγεία τα οποία εμπεριέχουν αγαθά και με αυτό τον τρόπο αυξάνουν τις ευκαιρίες και τις πιθανότητες της διεθνοποίησης. Στον τρίτο τομέα έχουμε υπηρεσίες, οι οποίες είναι εύκολο να διεθνοποιηθούν και να εξαχθούν σε ποικίλες αγορές και αυτό διότι οι συγκεκριμένες υπηρεσίες είναι πλήρως εμπλουτισμένες με αγαθά. Μερικά χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα λογισμικά, τα cd's και οι ταινίες. Όσον αφορά στον τέταρτο τομέα περιλαμβάνονται υπηρεσίες όπως η συμβουλευτικές υπηρεσίες, οι κλινικές μελέτες, η

διαφήμιση, οι ιατρικές και οι ασφαλιστικές υπηρεσίες. Κατανοούμε λοιπόν ότι σε αυτόν τον τομέα ανήκουν οι υπηρεσίες που είναι εντελώς άυλες. Σε αυτόν τον τομέα η επαφή και η επικοινωνία του παραγωγού και του καταναλωτή είναι άκρως απαραίτητη και αυτό δυσκολεύει σε μεγάλο βαθμό την εξαγωγή των συγκεκριμένων υπηρεσιών. Ο πέμπτος τομέας περιλαμβάνει υπηρεσίες στις οποίες εμπεριέχονται τόσο άνθρωποι όσο και αγαθά, Για να επιτευχθεί λοιπόν η διεθνοποίηση των υπηρεσιών αυτών πρέπει να διατηρηθεί μια ισορροπία ανάμεσα στα δύο μέρη. Τέλος, στον έκτο τομέα ανήκουν υπηρεσίες οι οποίες χαρακτηρίζονται από αγαθά αλλά και από μεγάλη διαδραστικότητα παραγωγού και καταναλωτή. Στις περισσότερες περιπτώσεις η επαφή αυτή γίνεται μέσω μηχανημάτων. Μερικά παραδείγματα για να κατανοήσουμε απόλυτα το είδος των υπηρεσιών αυτών είναι οι πωλήσεις μέσω τηλεφώνου ή μέσω διαδικτύου, οι ηλεκτρονικές διαγνώσεις κλπ. Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας αυτές οι υπηρεσίες αποκτούν όλο και περισσότερες ευκαιρίες διεθνοποίησης, αφού για παράδειγμα ένας ευρωπαίος πολίτης μπορεί με τη χρήση του διαδικτύου ή μέσω του τηλεφώνου να αποκτήσει αγαθά και υπηρεσίες ακόμα και από άλλη ήπειρο ανεξαρτήτου απόστασης.

Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι ένα χρήσιμο εργαλείο και αυτό διότι μας βοηθάει να κατηγοριοποιήσουμε τις υπηρεσίες και να κατανοήσουμε τις πιθανότητες διεθνοποίησης. Για παράδειγμα, οι συμβουλευτικές, οι διαφημιστικές και οι ασφαλιστικές υπηρεσίες είναι περισσότερο δύσκολο να διεθνοποιηθούν σε σύγκριση με άλλες υπηρεσίες που εμπεριέχουν αγαθά. Με την πάροδο του χρόνου καθώς και με την ανάπτυξη της τεχνολογίας πολλές υπηρεσίες που ανήκουν στους τομείς ένα, δύο, τρία, τέσσερα και πέντε μπορούν να αλλάξουν τομέα και να πάνε στον έκτο τομέα. Παράλληλα, με τη βοήθεια του συγκεκριμένου εργαλείου μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει με μεγαλύτερη ευκολία τον κατάλληλο τρόπο εισόδου σε μία νέα διεθνή αγορά ανάλογα με το είδος της υπηρεσίας. (Kasper, Helsdingen & Vriesjr, 1999)

4. Εξωτερικό Περιβάλλον

Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη διαδικασία της διεθνοποίησης μιας επιχείρησης. Μερικοί από αυτούς είναι οι περιορισμοί της ιδιοκτησίας στη διεθνή αγορά, η αβεβαιότητα, το μέγεθος της αγοράς, η διαθεσιμότητα στρατηγικής σημασίας συμμάχων και συνεργατών, οι περιορισμένες ευκαιρίες ανάπτυξης στην τοπική αγορά, οι τοπικές κυβερνητικές νομοθεσίες, η επαγγελματική παρουσία της επιχείρησης στην τοπική αγορά, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Παράλληλα όμως, υπάρχουν και παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που αναφέρονται αποκλειστικά στις διεθνείς αγορές όπως για παράδειγμα ο «χαρακτήρας» του εμπορίου στη νέα αγορά, η νομοθεσία της συγκεκριμένης χώρας, το μέγεθος της νέας αγοράς, η δημογραφική και πολιτισμική απόσταση καθώς και η διακύμανση της συναλλαγματικής ισοτιμίας. Κατανοούμε λοιπόν ότι τα χαρακτηριστικά της νέας αγοράς παίζουν καταλυτικό ρόλο στην τελική στάση της διοίκησης απέναντι στην απόφαση της διεθνοποίησης.

Σχηματίζεται λοιπόν έπειτα από σημαντικές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στη διάρκεια των χρόνων το παρακάτω συμπέρασμα :

P₄ : Η τάση μιας επιχείρησης για να διεθνοποιηθεί σχετίζεται με θετικό τρόπο με τις αντιλήψεις του μάνατζερ για τον τοπικό ανταγωνισμό, για την ελκυστικότητα των διεθνών αγορών στόχων και η διαθεσιμότητα της πληροφόρησης, ενώ παράλληλα συνδέεται αρνητικά με τις αντιλήψεις του μάνατζερ για το διεθνή ανταγωνισμό καθώς και με τις απαγορεύσεις και τα εμπόδια εισόδου στη νέα αγορά. (Cicic, Patterson & Shoham 1999)

Στο εξωτερικό περιβάλλον ανήκει και η κυβέρνηση. Συγκεκριμένα, (Cavusgil & Naor, 1987)όταν η κυβερνητική πολιτική είναι σχεδιασμένη να προσφέρει κίνητρα στις επιχειρήσεις που αφορούν στην εξαγωγική δραστηριότητα, επηρεάζει με θετικό τρόπο στη λήψη της απόφασης διεθνοποίησης. Για αυτό είναι απαραίτητα, τόσο κυβερνητικά μέτρα τα οποία μειώνουν τα πιθανά εμπόδια που θα αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις κατά τη διαδικασία της διεθνοποίησης τους, παρέχουν πληροφορίες και στήριξη σε αυτές τις επιχειρήσεις, όσο και προγράμματα που παρουσιάζουν και εξηγούν τα πλεονεκτήματα της διεθνοποίησης με την προβολή διαφημιστικής καμπάνιας, σεμιναρίων κλπ.

5. Χαρακτηριστικά Συμπεριφοράς

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει οι αντιλήψεις των μάνατζερ, η στάση τους, τα πιστεύω τους καθώς και η γνώμη τους επηρεάζουν την τάση και την τελική απόφαση της επιχείρησης για διεθνοποίηση. (Cicic, Patterson & Shoham 1999) Τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά στοιχεία είναι η στάση και η αντίληψη που έχει υιοθετήσει ο μάνατζερ απέναντι στις εξαγωγές αλλά και απέναντι στους κινδύνους, την πολιτισμική απόσταση, τα εμπόδια και τα οφέλη που συνδέονται με την εξαγωγική δραστηριότητα. Οι εξαγωγικές αντιλήψεις ορίζονται σαν τις καταστάσεις και τις συνθήκες που αντανακλούν τις προτιμήσεις και τις προτεραιότητες του μάνατζερ, οι οποίες καθοδηγούν τη διαδικασία λήψης της εξαγωγικής απόφασης. (Reid 1981)

Ο συμπεριφορικός τομέας περιλαμβάνει λοιπόν τη στάση απέναντι στη διεθνοποίηση, την εκτίμηση του μάνατζερ για τη σημασία των εξαγωγών για την επιχείρηση, την επάρκεια και τη διαθεσιμότητα των πόρων της επιχείρησης καθώς και την αντίληψη απέναντι στις διεθνείς κουλτούρες και στους διεθνείς πολιτισμούς. (Cicic, Patterson & Shoham 1999) Τα αντιληπτά από το μάνατζερ εμπόδια που σχετίζονται με την εξαγωγική διαδικασία είναι αυτά που καθορίζουν τη στάση της επιχείρησης απέναντι τόσο στην έναρξη όσο και στη συνέχιση μιας εξαγωγικής δραστηριότητας καθώς και στη συμμετοχή της επιχείρησης σε ανεπτυγμένα στάδια διεθνοποίησης. Μέσα σε λογικά πάντα πλαίσια τα συγκεκριμένα εμπόδια φαίνονται πιο σημαντικά στις επιχειρήσεις που δεν έχουν κάνει ποτέ στο παρελθόν έναρξη μιας εξαγωγικής προσπάθειας από ότι σε αυτές που έχουν συμμετάσχει και στο παρελθόν σε τέτοιου είδους προσπάθειες και θέλουν απλά να επαναλάβουν και να συνεχίσουν τη συγκεκριμένη προσπάθεια. Αυτό συμβαίνει διότι οι επιχειρήσεις που έχουν εξάγει και στο παρελθόν διαθέτουν εμπειρία και γνώση πάνω στο συγκεκριμένο θέμα και με αυτό τον τρόπο έχουν αποκτήσει μια πιο ρεαλιστική αντίληψη για τα εμπόδια που προκύπτουν.

Παράλληλα, πρέπει να αναφέρουμε ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν έχουν εξάγει εκτός από το γεγονός ότι αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό τους κινδύνους και τα εμπόδια, αντιλαμβάνονται και τα οφέλη πιο έντονα από τις επιχειρήσεις που εξάγουν με τακτικό ρυθμό και αυτό συμβαίνει και πάλι λόγω της έλλειψης εμπειρίας πάνω στην αξιολόγηση αυτών των φαινομένων. Η αρνητική αντίληψη των επιχειρήσεων που δεν εξάγουν για το κόστος και τους κινδύνους μιας προσπάθειας διεθνοποίησης δημιουργούν εμπόδια και κατ' επέκταση μια αρνητική τάση απέναντι στις εξαγωγές. Δεν απορρίπτουμε βέβαια και το ενδεχόμενο οι αποφάσεις αυτές να επηρεάζονται και από το ένστικτο και τα πιστεύω του μάνατζερ.

Λαμβάνοντας υπόψη μας όλα τα παραπάνω καταλήγουμε στο παρακάτω συμπέρασμα:

P_5 : Όσο πιο θετική είναι η στάση του μάνατζερ απέναντι στην πιθανότητα και στη βιωσιμότητα μιας προσπάθειας διεθνοποίησης τόσο πιο υψηλή είναι η τάση της επιχείρησης για διεθνοποίηση

6. Κίνητρα Εξαγωγών

Ορίζουμε τα κίνητρα των εξαγωγών ως τα οικονομικά αλλά και τα ανταγωνιστικά ερεθίσματα τα οποία ωθούν την επιχείρηση να σκεφτεί το ενδεχόμενο της διεθνοποίησης. Πιστεύουμε ότι τα κίνητρα αυτά είναι μια ενδιάμεση μεταβλητή η οποία μπορεί να επηρεάζεται από το είδος της υπηρεσίας και παράλληλα να καταλήξουν να επηρεάζουν την τάση για εξαγωγές της επιχείρησης. (Cicic, Patterson & Shoham 1999)

Οι κινητήριες αυτές δυνάμεις μπορούν να είναι τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές. Οι εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις ευκαιρίες ανάπτυξης, την περιορισμένη ή κορεσμένη τοπική αγορά, τις προσδοκίες για βραχυπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο κέρδος, την καλύτερη αξιοποίηση της πλεονάζουσας παραγωγικής ικανότητας καθώς και τη διαφοροποίηση. Οι εξωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν μη προσδοκώμενες παραγγελίες από αγορές του εξωτερικού, κυβερνητικά κίνητρα, οικονομικές παροχές καθώς και πρόσθετες παροχές από το Εμπορικό Επιμελητήριο. Πολλές διεθνείς αποφάσεις που σχετίζονται με τον τομέα του μάρκετινγκ έχουν πολλαπλούς στόχους και κατά συνέπεια επηρεάζονται από πολλά και διαφορετικά κίνητρα. Για τον παραπάνω λόγο χωρίζουμε τις υπηρεσίες σε δύο διαστάσεις και τις κατηγοριοποιούμε σύμφωνα με τα κίνητρα.

Η πρώτη διάκριση είναι μεταξύ client following (ακολουθούν τους πελάτες) και market seeking (αναζήτηση αγοράς). Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με υπηρεσίες μπορούν να διεθνοποιηθούν ακολουθώντας τους πελάτες της οι οποίοι έχουν διεθνοποιηθεί, χτίζοντας με αυτόν τον τρόπο διευρυμένη τοπική συνεργασία. Εναλλακτικά, μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να διεθνοποιηθεί και να επιλέξει μια νέα αγορά. Οι περισσότερες επιχειρήσεις υπηρεσιών επιλέγουν να διεθνοποιηθούν ακολουθώντας τους πελάτες τους στις αγορές που εκείνοι επιλέγουν. Για αυτού του τύπου τις επιχειρήσεις το κύριο και βασικό κίνητρο της διεθνοποίησης είναι η εξυπηρέτηση των τοπικών – διεθνών πελατών τους.

Η δεύτερη διάκριση αφορά στο διαχωρισμό των κινήτρων σε επιθετικά και αμυντικά. Τα επιθετικά κίνητρα είναι ενεργά και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση που διεθνοποιείται. Τα αμυντικά κίνητρα είναι αντιδραστικά σε ερεθίσματα και προκλήσεις του περιβάλλοντος.

Συμπερασματικά, καταλήγουμε ότι marketing seeking και τα επιθετικά κίνητρα είναι περισσότερο ενεργητικά από ότι client following και τα αμυντικά κίνητρα. Σχηματίζουμε λοιπόν τις παρακάτω υποθέσεις:

P_{6a} : Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με υπηρεσίες όπως η παροχή επαγγελματικών υπηρεσιών είναι περισσότερο πιθανό να διεθνοποιηθούν ακολουθώντας τους πελάτες τους ή υιοθετώντας αμυντικά κίνητρα

P_{6b} : Όσο περισσότερο υιοθετείται η μέθοδος της διείσδυσης σε αγορές καθώς και τα επιθετικά κίνητρα, τόσο αυξάνεται η τάση της επιχείρησης για διεθνοποίηση (Cicic, Patterson & Shoham 1999)

Σύμφωνα λοιπόν με όλα τα παραπάνω παραθέτουμε ένα πίνακα ο οποίος περιέχει τα κυριότερα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα τόσο για την έναρξη όσο και για τη συνέχιση της εξαγωγικής δραστηριότητας (Crick & Chaudhry, 1997) :

| Εσωτερικά κίνητρα | Εξωτερικά κίνητρα |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Πίεση από τους ανταγωνιστές | Εθνικά προγράμματα προώθησης εξαγωγικών προγραμμάτων |
| Δημιουργία πλεονάσματος παραγωγής | Ευνοϊκές συναλλαγματικές διακυμάνσεις |
| Μείωση των πωλήσεων στην τοπική αγορά | Πληροφόρηση για τις διεθνείς αγορές |
| Κορεσμός στην τοπική αγορά | Μείωση στους φόρους |
| Μοναδικότητα προϊόντος ή υπηρεσίας | Ευκαιρίες αύξησης του αριθμού των αγορών και μείωσης του κινδύνου που σχετίζεται με τις εξαγωγές |
| Πλεονέκτημα κέρδους | Ευνοϊκές νομοθετικές ρυθμίσεις στις χώρες των αγορών στόχου |
| Τεχνολογικό πλεονέκτημα | |
| Απρόσμενες παραγγελίες από διεθνείς αγορές | |
| Δημιουργία οικονομιών κλίμακας λόγω των επιπρόσθετων παραγγελιών | |

Πίνακας 3: Κατάταξη κινήτρων (Crick & Chaudhry, 1997, pp. 164-165)

Σε γενικές γραμμές μια επιχείρηση υπηρεσιών όπως και κάθε άλλη οικονομική μονάδα αποφασίζει να διεθνοποιηθεί κυρίως για την αύξηση των κερδών τους. Όμως, όπως ισχύει και σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες δεν αρκεί ένα και μόνο κίνητρο για τη λήψη μιας απόφασης διεθνοποίησης. Πάντα είναι απαραίτητος ένας συνδυασμός παραγόντων. Τα κίνητρα μπορούν να χωριστούν σε proactive(ενεργητικά ή αλλιώς κίνητρα πρόληψης) και σε reactive (παθητικά ή αλλιώς κίνητρα αντίδρασης στις αλλαγές των ανταγωνιστικών συνθηκών). Πολλές φορές η απόφαση της διεθνοποίησης πηγάζει σε κίνητρα εκτός της επιχείρησης, τα οποία προκύπτουν για παράδειγμα από τους πελάτες. Αν μια μερίδα πελατών διεθνοποιηθεί τότε παρουσιάζεται η πρόκληση στην επιχείρηση υπηρεσιών να τους ακολουθήσει και να σαν αποτέλεσμα να διεθνοποιηθεί και αυτή με τη σειρά της. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της περίπτωσης είναι οι εταιρείες λογισμικού οι οποίες στην πλειοψηφία τους διεθνοποιήθηκαν επειδή τους ζήτησαν οι πελάτες τους να τους επακολουθήσουν. Μέσα από αυτή τη διαδικασία η επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διότι εισέρχεται σε μια αγορά στην οποία θα έχει ήδη μια μερίδα πελατών.

Εκτός από τους πελάτες μπορούν να οδηγήσουν σε διεθνοποίηση και τόσο οι ανταγωνιστές όσο και το επίσημο και ανεπίσημο δίκτυο συνεργατών. Πολλές φορές, μέσα από αυτό το δίκτυο μπορεί μια επιχείρηση να μάθει μια ευκαιρία και να την αξιοποιήσει. Παράλληλα, η κατάσταση της τοπικής αγοράς όπως ο έντονος ανταγωνισμός ή ο έντονος κορεσμός της, μπορεί να οδηγήσει σε επιτακτική πολλές φορές διεθνοποίηση προκειμένου να μην καταρρεύσει ολόκληρη η επιχείρηση. Κίνητρο θα μπορούσε να αποτελέσει ακόμα και η κυβερνητική πολιτική όταν ευνοεί την εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων παρέχοντας τους ενδεχομένως χρηματοδότηση ή άλλα οικονομικά κίνητρα.

Όλα τα παραπάνω ανήκουν στην κατηγορία των παθητικών κινήτρων. Παράλληλα, υπάρχουν και ενεργητικά κίνητρα. Τα δίκτυα συνεργατών ανήκουν και στις δύο κατηγορίες ταυτόχρονα και αυτό συμβαίνει διότι υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία ανάμεσα στην επιχείρηση και στο δίκτυο. Θεωρείται και ενεργητικό και διότι μπορεί η επιχείρηση να μην περιμένει από το δίκτυο να την πληροφορήσει αλλά το κινητοποιήσει από μόνη της. Τέλος, μπορεί η απόφαση για τη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης να ανήκει σε πρωτοβουλία της διοίκησης, η οποία έχει ελέγξει όλες τις παραμέτρους και καταλήγει στη λήψη της συγκεκριμένης απόφασης. (Lommelen & Matthyssens, 2005)Τέλος κάθε επιχείρηση κάνει τον κατάλληλο συνδυασμό κινήτρων και από τις δύο κατηγορίες. Συνήθως ένα και μόνο κίνητρο δεν αρκεί για τη λήψη μιας τόσο σημαντικής απόφασης.

Ακολουθεί σχηματική απεικόνιση των δυο κατηγοριών κινήτρων (Lommelen & Matthyssens, 2005):

| Παθητικά Κίνητρα | Ενεργητικά κίνητρα |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Διεθνοποίηση πελατών | Πρωτοβουλία διοίκησης |
| Απρόσμενες παραγγελίες από διεθνείς αγορές | Επίσημο και ανεπίσημο δίκτυο πληροφοριών για εύρεση ευκαιριών σε διεθνείς αγορές |
| Ανταγωνιστική Πίεση | Τεχνολογικό πλεονέκτημα ή μοναδικότητα υπηρεσίας |
| Επίσημα και ανεπίσημα δίκτυα | Οικονομίες κλίμακας |
| Μικρή και κορεσμένη τοπική αγορά | |
| Κίνητρα και αντικίνητρα διεθνούς αγοράς | |
| Εγγύτητα στους διεθνείς πελάτες και ύπαρξη ή μη πολιτισμικής απόστασης | |

Πίνακας 3 : Κατάταξη κινήτρων σε ενεργητικά και παθητικά (Lommelen & Matthyssens, 2005, pp. 99 - 101)

7. Πολιτισμική Απόσταση

Ο όρος «πολιτισμική απόσταση» χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει τη διαφορά στη γλώσσα, στις αξίες και στο πολιτικό σύστημα μεταξύ της τοπικής αγοράς και της διεθνούς αγοράς στόχου. Οι επιχειρήσεις συνηθίζουν να διεθνοποιούνται σε αγορές με τις οποίες έχουν ένα παρόμοιο υπόβαθρο. Το φαινόμενο της πολιτισμικής απόστασης είναι πιο έντονο στα πρώτα στάδια της διαδικασίας διεθνοποίησης και εξασθενούν όσο προχωράει η συγκεκριμένη διαδικασία. Παράλληλα, είναι πιο έντονο στις μικρές επιχειρήσεις και κυρίως για αυτές που είναι τεχνολογικά «ευαίσθητες» . (Cicic, Patterson & Shoham 1999)

Θεωρείται ότι η πολιτισμική απόσταση είναι πιο έντονη και σημαντική για τις επιχειρήσεις υπηρεσιών από ότι για τις επιχειρήσεις προϊόντων. Οι περισσότερες υπηρεσίες απαιτούν πιο συχνή παρουσία του παραγωγού σε όλες τις αγορές και αυτό συμβαίνει διότι είναι απαραίτητη η συχνή επικοινωνία καθώς και η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ παραγωγού και καταναλωτή της υπηρεσίας. (Cicic, Patterson & Shoham 1999) Σε

πολλές περιπτώσεις απαιτείται η παρουσία του καταναλωτή στο σημείο παραγωγής της υπηρεσίας μερικά τέτοια παραδείγματα είναι οι νομικές, οι ιατρικές και οι συμβουλευτικές υπηρεσίες. Για αυτούς τους λόγους είναι πιο δύσκολο να γεφυρώσουμε το κενό που δημιουργεί η πολιτισμική απόσταση στην περίπτωση που μιλάμε για υπηρεσίες και όχι για προϊόντα. (Reid 1981)

Σύμφωνα με πολυάριθμες έρευνες έχει αποδειχτεί ότι στις περισσότερες περιπτώσεις οι μάντζερ προσπαθούν να μειώσουν αυτή την πολιτισμική απόσταση επιλέγοντας στα πρώτα τουλάχιστον βήματα της διεθνοποίησης της επιχείρησης που εκπροσωπούν, αγορές παρόμοιες με την τοπική αγορά. Η αρχή της ομοιότητας σύμφωνα με τον Jaff το 1974 υποδεικνύει ότι στα αρχικά στάδια είναι περισσότερο πιθανό να γίνει επιλογή μιας αγοράς χωρίς μεγάλη πολιτισμική απόσταση και με πολλά κοινά σημεία με την τοπική αγορά έτσι ώστε να απαιτείται η μικρότερη δυνατή προσαρμογή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει η επιχείρηση, χρησιμοποιώντας παράλληλα στρατηγικές παρόμοιες με αυτές που χρησιμοποιεί στην τοπική αγορά για την προώθηση ή την εδραίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Για να ξεπεράσουμε την πολιτισμική απόσταση, οι επιχειρήσεις πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στην αποτελεσματική επικοινωνία και να βελτιώσει την πολιτισμική της ευαισθησία, μειώνοντας με αυτό τον τρόπο την επιρροή της στη διαδικασία διεθνοποίησης. Συμπερασματικά, κατανοούμε ότι η πολιτισμική απόσταση καθορίζει τη σχέση μεταξύ της τάσης για διεθνοποίηση και της επιλογής της αγοράς. Έχουμε λοιπόν το σχηματισμό της παρακάτω υπόθεσης (Cicic, Patterson & Shoham 1999):

P₇ : Η πολιτισμική απόσταση επηρεάζει την τάση για διεθνείς πωλήσεις και καθορίζει τη σχέση μεταξύ της τάσης για διεθνείς πωλήσεις και της επιλογής αγοράς στόχου.

Η πολιτισμική απόσταση έχει τις ρίζες της στην ψυχική απόσταση που γίνεται αντιληπτή κατά τη διαδικασία της διεθνοποίησης και αυτό φαίνεται από τον ορισμό της ψυχικής απόστασης η οποία αποτελείται παράγοντες που εμποδίζουν ή διαταράσσουν τη ροή των πληροφοριών μεταξύ της επιχείρησης και της νέας αγοράς. Ενδεικτικά αναφέρουμε τα κυριότερα παραδείγματα διαφορών:

- ✓ Στη γλώσσα
- ✓ Στο πολιτισμό
- ✓ Στο πολιτικό σύστημα
- ✓ Στο επίπεδο της μόρφωσης
- ✓ Στο επίπεδο της βιομηχανικής ανάπτυξης

Κατανοούμε ότι η ψυχική απόσταση σαν παράμετρος της πολιτισμικής απόστασης είναι θεμελιώδους σημασίας για (Dow, 2009):

- ✓ Τη λήψη της απόφασης διεθνοποίησης
- ✓ Την απόφαση της επιλογής της νέας αγοράς
- ✓ Την απόφαση του τρόπου εισόδου στη νέα αγορά
- ✓ Τη διεθνή απόδοση στην οποία στοχεύει
- ✓ Το βαθμό της ενσωμάτωσης της επιχείρησης στη νέα αγορά
- ✓ Την υιοθέτηση και άλλων διεθνών πρακτικών

Με την πολύχρονη λοιπόν έρευνα έχουμε καταλήξει σε αρκετά χρήσιμα συμπεράσματα τα οποία και παραθέτουμε παρακάτω.

Τα υψηλά επίπεδα της «διεθνούς μετανάστευσης» και η αύξηση των διεθνών ταξιδιών επηρεάζουν το σχηματισμό της αντίληψης της ψυχικής απόστασης. Κατανοούμε λοιπόν ότι οι αντιλήψεις για τη ψυχική απόσταση ανάμεσα στη μητρική αγορά και στη νέα αγορά σχετίζεται με θετικό τρόπο με τις διαφορές στη γλώσσα, στη θρησκεία, στο επίπεδο της εκπαίδευσης, στη βιομηχανική ανάπτυξη και στο πολιτικό σύστημα. (Javalgi, Griffith & White, 2003) (Dow, 2009)

Η ευχέρεια και η γνώση των ξένων γλωσσών ορίζεται σαν τη γνώση εκτός από τη μητρική γλώσσα και άλλων. Αυτός ο παράγοντας είναι πολύ σημαντικός διότι μειώνει την αίσθηση της απόστασης αφού η ομάδα διοίκησης μπορεί να επικοινωνήσει με μεγαλύτερη ευκολία με τόσο με τους πελάτες της στη νέα αγορά αλλά και με τους συνεργάτες της σε αυτή. Για παράδειγμα, ένας Καναδός μάνατζερ που γνωρίζει κινεζικά και του οποίου η επιχείρηση αποφασίζει να διεθνοποιηθεί σε μια κινεζική αγορά μπορεί να αντιληφθεί με μεγαλύτερη ευκολία την κουλτούρα της αγοράς αλλά παράλληλα μπορεί να επικοινωνήσει με τον πλέον κατάλληλο τρόπο τα μηνύματα που επιθυμεί στη νέα αγορά. Αυτό σαφώς έχει σαν αποτέλεσμα να μην αντιλαμβάνεται την απόσταση των δύο αγορών τόσο μεγάλη και να είναι θετικός απέναντι στη προσπάθεια της επιχείρησης που εκπροσωπεί για διεθνοποίηση στη συγκεκριμένη αγορά. Επομένως, η ευχέρεια και η γνώση ξένων γλωσσών από τα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα διοίκησης μειώνει την αντίληψη της ψυχικής απόστασης ανάμεσα στις αγορές

Ένας παρόμοιος ισχυρισμός θα μπορούσε να σταθεί και για την περίπτωση της γνώσης της θρησκείας που υπάρχει στη νέα αγορά. Η γνώση της θρησκείας από την πλευρά της ομάδας διοίκησης επηρεάζει την άποψη για την απόσταση και έχει σαν αποτέλεσμα να τη «μειώνει» στα μάτια τους. (Javalgi, Griffith & White, 2003) Για παράδειγμα, ένας γερμανός μάνατζερ οποίος γνωρίζει τη μουσουλμανική θρησκεία και τις παραμέτρους της, μπορεί να υιοθετήσει όλες τις απαραίτητες πρακτικές προκειμένου να προσαρμόσει την υπηρεσία που προσφέρει στα δεδομένα της νέας μουσουλμανικής αγοράς προκειμένου να γίνει αποδεκτή.

Κατανοούμε λοιπόν ότι η γνώση άλλων θρησκειών από τα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα διοίκησης μειώνει την αντίληψη της ψυχικής απόστασης ανάμεσα στις αγορές (Dow, 2009)

Τα παραπάνω ισχύουν και για την επίκτητη γνώση, η οποία παίζει καθοριστικό ρόλο και αυτή με τη σειρά της στη διεθνοποίηση και μπορεί να αποκτηθεί μόνο με απευθείας εμπειρία. Γενικά σε όλους τους τομείς όσο ένας άνθρωπος αποκτά σε μια ξένη χώρα τόσο περισσότερο εναρμονίζεται μαζί της. Έτσι γίνεται και στον τομέα των επιχειρήσεων, όσο μια επιχείρηση αποκτά εμπειρία και γνώση που σχετίζονται με τη διεθνοποίηση τόσο μειώνεται και η αντίληψη της απόστασης μεταξύ των αγορών. Για παράδειγμα, ένας Τούρκος υπήκοος ο οποίος ηγείται μιας ομάδας διοίκησης σε μια επιχείρηση και έχει ταξιδέψει αρκετές φορές στις Η.Π.Α. ή ακόμα έχει σπουδάσει εκεί και έχει ζήσει για κάποιο χρονικό διάστημα εκεί έστω και μικρό αντιλαμβάνεται μειωμένη την απόσταση μεταξύ της τουρκικής και της αγοράς των Η.Π.Α. από ότι ένας αντίστοιχος συνάδελφος του ο οποίος δεν είχε καμία σχέση με τις Η.Π.Α. πριν πραγματοποιηθεί η διεθνοποίηση της επιχείρησης. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι, ο βαθμός στον οποίο έχει ταξιδέψει ή έχει ζήσει κάποιο μέλος της ομάδας διοίκησης σε μια ξένη χώρα μειώνει την απόσταση της από τη μητρική και ευνοεί την διεθνοποίηση της επιχείρησης

Εκτός από τα παραπάνω σημαντικό ρόλο παίζει και η ηλικία των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα διοίκησης και αυτό συμβαίνει διότι η ηλικία συνδέεται με τα πιστεύω και τις αντιλήψεις. Ένας νέος σε ηλικία μανάτζερ είναι περισσότερο ανθεκτικός στις αλλαγές και περισσότερο πρόθυμος να υιοθετήσει ριψοκίνδυνες πρακτικές. Συχνά, ένας μανάτζερ με μεγαλύτερη ηλικία παρουσιάζει μια ισχυρή αντίδραση απέναντι στις αλλαγές αλλά και στην πιθανότητα διεθνοποίησης της επιχείρησης. Οπότε, η σχέση μεταξύ της πραγματικής απόστασης και της αντιληπτής απόστασης ανάμεσα σε δύο αγορές μπορεί να επηρεαστεί από την ηλικία των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα διοίκησης, αποδεικνύοντας ότι συχνά ο μικρότερος μέσος όρος ηλικίας μειώνει αυτή την απόσταση

Το επίπεδο της εκπαίδευσης συνδέεται με το «ανοιχτό μυαλό», την ανθεκτικότητα στην αλλαγή και τη δεκτικότητα στην καινοτομία. Ένας μανάτζερ με υψηλό επίπεδο μόρφωσης δείχνει μεγαλύτερη κατανόηση στις διαφορές μεταξύ των χωρών και κατ'επέκταση των διεθνών αγορών. Συγκεκριμένα, το επίπεδο της μόρφωσης και της εκπαίδευσης μειώνει τη δύναμη της σχέσης μεταξύ της πραγματικής εξωγενούς απόστασης και της αντιληπτής απόστασης των αγορών. Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι, όσο αυξάνεται το επίπεδο της μόρφωσης των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα διοίκησης τόσο περισσότερο μειώνεται η αντιληπτή απόσταση μεταξύ της μητρικής αγοράς και της νέας διεθνούς αγοράς

Τα παραπάνω ισχύουν και για τη γνώση ξένων γλωσσών. Έχει αποδειχτεί ότι κάθε άνθρωπος, ο οποίος γνωρίζει αρκετές γλώσσες εκτός της μητρικής τους δεν θεωρούν πολύ δύσκολο να μάθουν και άλλη μια. Στον τομέα της διεθνοποίησης τώρα, ακόμα και αν τα άτομα της διοίκησης γνωρίζουν πολλές γλώσσες αλλά καμία από αυτές δεν αποτελεί τη μητρική γλώσσα της χώρας στην οποία βρίσκεται η νέα διεθνής αγορά, έχουν επηρεαστεί και δεν θεωρούν μεγάλες τις αποστάσεις των αγορών. Η γνώση ξένων γλωσσών συχνά συνδέεται και με τη γνώση των κουλτουρών των χωρών αυτών. Επομένως, όσο αυξάνεται το επίπεδο της γνώσης ξένων γλωσσών από των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα διοίκησης

τόσο περισσότερο μειώνεται η αντιληπτή απόσταση μεταξύ της μητρικής αγοράς και της νέας διεθνούς αγοράς

Η γενική διεθνής εμπειρία και γνώση την οποία αποκτά η επιχείρηση όταν επεκτείνεται σε μια κοντινή ψυχικά αγορά της επιτρέπει στην πορεία να επεκταθεί σε πιο μακρινές αγορές χωρίς αμφιβολίες και αίσθημα ανασφάλειας. Επομένως, όσο αυξάνεται το επίπεδο της διεθνούς εμπειρίας των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα διοίκησης τόσο περισσότερο μειώνεται η αντιληπτή απόσταση μεταξύ της μητρικής αγοράς και της νέας διεθνούς αγοράς (Dow, 2009)

8. Επιλογή Αγοράς και Τρόπος Εισόδου

Όταν μια επιχείρηση αποφασίζει να εισαχθεί σε μια νέα αγορά, πρέπει να επιλέξει ένα τρόπο εισόδου στη νέα αγορά αλλά και μια θεσμική ρύθμιση για την οργάνωση και τη διεξαγωγή των διεθνών επιχειρηματικών συναλλαγών της. Από τη στιγμή που η επιλογή του τρόπου εισόδου μιας επιχείρησης σε μια νέα αγορά παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της απόδοσης της επιχείρησης, θεωρείται επιχειρηματική απόφαση μέγιστης σημασίας και σοβαρότητας. (Cicic, Patterson & Shoham 1999)

Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν τον τρόπο εισόδου στη νέα αγορά από μια μεγάλη ποικιλία εναλλακτικών τρόπων. Για παράδειγμα, οι εξαγωγικές επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα στις παρακάτω εναλλακτικές :

- ✓ Εξαγωγές μέσω ανεξάρτητων μεσαζόντων
- ✓ Εξαγωγές μέσω ολοκληρωμένων καναλιών που ανήκουν στην ίδια την επιχείρηση
- ✓ Άμεση εξαγωγή
- ✓ Εξαγωγές ακολουθώντας τους βασικούς πελάτες στις διεθνείς αγορές

Όταν οι βασικοί πελάτες μια επιχείρησης είναι διεθνείς είναι συνηθισμένο φαινόμενο η επιχείρηση να τους ακολουθεί έτσι ώστε να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις τους σε όλες τις αγορές. Είναι επικίνδυνο να μην προβεί σε αυτή την ενέργεια διότι υπάρχει η πιθανότητα ο πελάτης μετά να απομακρυνθεί από αυτή αν βρει μια άλλη που να τους παρέχει την ίδια ακριβώς υπηρεσία σε όλες τα αγορές.

- ✓ Διεθνοποίηση μέσω ηλεκτρονικού μάρκετινγκ

Το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ σαν μέθοδος διεθνοποίησης επιτρέπει στην επιχείρηση που επιθυμεί να διεθνοποιηθεί, τη δυνατότητα να το κάνει χωρίς να υπάρξει μετακίνηση της από την τοπική. Αυτό μπορεί να το επιτύχει με τη βοήθεια της τεχνολογίας.

Οι επιχειρήσεις μπορούν όμως να παράγουν τα δικά τους προϊόντα ή τις δικές τους υπηρεσίες στη νέα αγορά συμβατικών μεθόδων όπως η αδειοδότηση κα η δικαιόχρηση, ή μέσω απευθείας επένδυσης όπως διάπραξη κοινοπραξιών και ίδρυσης θυγατρικών υπό τον πλήρη έλεγχο των μητρικών εταιρειών.

Οι στρατηγικές εισόδου ποικίλλουν όμως και ανάλογα με το είδος της υπηρεσίας αλλά και με το στόχο που έχει θέσει ο μάνατζερ. Μια επιχείρηση μπορεί αρχικά να επιλέξει την εισαγωγή της σε μικρό αριθμό πολλά υποσχόμενων αγορών και να αναπτυχθεί εκεί, ενώ στη συνέχεια μπορεί να συνεχίσει τη διεθνοποίηση της με τη μετακίνηση της σε λιγότερο επικερδής αγορές, με στόχο την εδραίωση του ονόματός της. Εναλλακτικά, μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει την ταυτόχρονη εισαγωγή σε πολλές πιθανές αγορές, στοχεύοντας στην αρχικά μεγάλη διείσδυση. (Reid 1981) Η έμφαση δίνεται κυρίως σε μια διαδικασία τριών σταδίων, το στάδιο της αρχικής διεθνοποίησης, το στάδιο της διεθνούς παραγωγής και τέλος το στάδιο της καθιέρωσης της διεθνούς επιχείρησης.

Το πρώτο μέρος της εξαγωγικής διαδικασίας περιλαμβάνει τον περιορισμό του αριθμού των υποψήφιας διεθνών αγορών. Η επιλογή της αγοράς είναι αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας λήψης της απόφασης για διεθνοποίηση και περιλαμβάνει με τη σειρά της τη μελέτη και την αξιολόγηση όλων των πιθανών εξαγωγικών αγορών που είναι γνωστές με τον όρο « market space» που θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν στη συνολική διεθνοποίηση της επιχείρησης. Αναμφίβολα θα υπάρχουν αγορές μέσα στο market space οι οποίες θα είναι ακατάλληλες για την επιχείρηση και το στόχο της με αποτέλεσμα τον αποκλεισμό τους από τη διαδικασία επιλογής μειώνοντας έτσι τις υποψήφιας αγορές. Στη συνέχεια οι αγορές που υπάρχουν χωρίζονται σε δυο ευρείες κατηγορίες η μια ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του μάνατζερ και η άλλη στις απαιτήσεις της επιχείρησης. Πρέπει σε αυτό το σημείο να βρούμε αυτές που συγκλίνουν και ενώνουν τις δύο κατηγορίες περιορίζοντας ακόμα περισσότερο τις υποψήφιας αγορές. Κατανοούμε λοιπόν ότι η επιλογή της αγοράς αποτελεί κομβικό σημείο της διαδικασίας.

Πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι μελετάμε ένα κόσμο στον οποίο τόσο οι αγορές όσο και οι δομές που τις χαρακτηρίζουν έχουν αλλάξει ριζικά με το πέρασμα του χρόνου. Αυτό σημαίνει ότι και οι διαδικασίες που ακολουθούνται για να διεθνοποιηθεί μια επιχείρηση έχουν και αυτές με τη σειρά τους αλλάξει σε σημαντικό βαθμό. Κατανοούμε λοιπόν ότι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ο μάνατζερ καλείται να λάβει την απόφαση της διεθνοποίησης είναι αρκετά ρευστό και αρκετά διαφορετικό από ότι ήταν στο παρελθόν. Ταυτόχρονα με τις παραπάνω αλλαγές, πραγματοποιούνται και αλλαγές στην ορολογία που χρησιμοποιείται για την εξαγωγική προσπάθεια. Οι επικρατέστεροι όροι μέσα στο πέρασμα των χρόνων είναι διεθνής προσανατολισμός, διεθνοποίηση, εξαγωγικό προσανατολισμό και τέλος προσανατολισμός στις διεθνείς αγορές. Ο τελευταίος όρος μας επιτρέπει να προσεγγίσουμε το θέμα της διεθνοποίησης με μεγαλύτερη ακρίβεια. Αντιπροσωπεύει ένα μέτρο για τις αντιληπτές διαφοροποιήσεις μεταξύ της διεθνούς αγοράς και της τοπικής σε επίπεδο οικονομικών συνθηκών, πολιτισμικών και πολιτικών συνθηκών. (Reid 1981) Κάθε διεθνής αγορά μπορεί να γίνει αντιληπτή από τον άνθρωπο που θα αποφασίσει για τη διεθνοποίηση της επιχείρησης με διαφορετικό τρόπο αξιολογώντας με άλλα κριτήρια της συνθήκης της νέας αγοράς και επιλέγοντας τελικά διαφορετικό τρόπο εισόδου σε αυτή.

Οι επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες έχουν και αυτές μια μεγάλη ποικιλία εναλλακτικών τρόπων εισόδου σε μια νέα διεθνή αγορά, όπως ακριβώς συμβαίνει και με τις αντίστοιχες επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα. Ενώ τα προϊόντα συνήθως διανέμονται στους καταναλωτές, ο παραγωγός της υπηρεσίας μπορεί να μεταφερθεί στους καταναλωτές, εξωτερικές διεθνείς πωλήσεις (outward foreign sales) ή ο καταναλωτής της

υπηρεσίας μπορεί να μεταφερθεί στο χώρο της παραγωγής της υπηρεσίας, εσωτερικές διεθνείς πωλήσεις (inward foreign sales). Η τελευταία περίπτωση, η μεταφορά δηλαδή του καταναλωτή στο χώρο παραγωγής της υπηρεσίας, θεωρείται μοναδικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών που απευθύνονται σε διεθνείς αγορές. Για παράδειγμα, αν έχουμε ένα διεθνές σχολείο του οποίου η βάση είναι στο Παρίσι, πρέπει να αποφασίσει αν είναι πιο κερδοφόρο από οικονομικής άποψης αλλά και από εκπαιδευτικής άποψης να φέρουν ένα καθηγητή καλεσμένο στο σχολείο για την πραγματοποίηση ενός σεμιναρίου ή να μεταφέρει τα παιδιά που φοιτούν στο σχολείο στην περιοχή του καθηγητή. Μερικές υπηρεσίες όπως η εκπαίδευση, οι μεταφορές και ο τουρισμός περιλαμβάνουν περισσότερο εσωτερικές διεθνείς πωλήσεις, αφού διεθνοποιούνται περισσότερο μεταφέροντας τους διεθνείς καταναλωτές στο χώρο παραγωγής της υπηρεσίας. Οι εσωτερικές διεθνείς πωλήσεις περιλαμβάνουν διεθνείς λειτουργίες οι οποίες μοιάζουν περισσότερο στις τοπικές λειτουργίες.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω καταλήγουμε στα παρακάτω συμπεράσματα :

P_{8a} : Η αναλογία των εσωτερικών διεθνών πωλήσεων είναι υψηλότερη για τις επιχειρήσεις υπηρεσιών από ότι για τις επιχειρήσεις προϊόντων

P_{8b} : Οι εσωτερικές διεθνείς πωλήσεις περιλαμβάνουν τη χρήση στρατηγικών μάρκετινγκ που κυμαίνονται μεταξύ τοπικών και διεθνών στρατηγικών (Cicic, Patterson & Shoham 1999)

Έτσι λοιπόν ανάλογα με το είδος της υπηρεσίας και με την ικανότητα της να μεταφέρεται και να εξάγεται μπορούμε να επιλέξουμε ανάμεσα σε αρκετές μεθόδους εξαγωγής. Μπορούμε λοιπόν να έχουμε ανεξάρτητους εξωτερικούς συνεργάτες αλλά και «πώληση» απευθείας στους καταναλωτές. Παράλληλα, όμως υπάρχει και η επιλογή της μεταφοράς της «παραγωγής» της υπηρεσίας στην νέα αγορά, αυτή η μέθοδος προτιμάται κυρίως από υπηρεσίες που δεν μπορεί να διαχωριστεί με ευκολία η φάση της παραγωγής και η φάση της κατανάλωσης.

Υπάρχουν αρκετοί λόγοι τόσο εξωτερικοί όσο και εσωτερικοί λόγοι που δυσκολεύουν και αποθαρρύνουν τις επιχειρήσεις από τη λήψη της απόφασης για διεθνοποίηση. Αρχικά, πολλοί ερευνητές έχουν χρησιμοποιήσει μακρο-οικονομικές μεταβλητές για να εξηγήσουν την επιρροή του εξωτερικού περιβάλλοντος στην επιλογή του τόπου εισόδου σε μια νέα αγορά. Ένας βασικός εξωτερικός παράγοντας είναι η νομοθεσία της νέας αγοράς η οποία μπορεί να θέτει μια σειρά αυστηρών νομικών περιορισμών για την ξένη ιδιοκτησία. (Cicic, Patterson & Shoham 1999) (Reuber & Fisher , 1997) Παράλληλα, οι νομοθετικές ρυθμίσεις ποικίλλουν και ανάλογα με το είδος της επιχείρησης, ενώ δεν αποκλείονται και οι ad hoc συμφωνίες της εκάστοτε επιχείρησης με την κυβέρνηση της νέας αγοράς που έχει επιλεγεί για την ολοκλήρωση της διεθνοποίησης. Κατανοούμε λοιπόν ότι επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους μπορεί να αντιμετωπίσουν διαφορετική νομοθετική συμπεριφορά μέσα στην ίδια χώρα. Για αυτούς τους λόγους είναι χρήσιμο να εξετάζουμε το εξωτερικό περιβάλλον και σε μικρο-οικονομικό επίπεδο. Έτσι ώστε να έχουμε συμπεριλάβει όλες τις παραμέτρους. (Cicic, Patterson, Shoham 1999)

Παράλληλα, δεν πρέπει να παραμελήσουμε τη μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Πρέπει να κατανοήσουμε ότι τα εμπόδια του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι διαφορετικά σε μία επιχείρηση που προσφέρει υπηρεσίες και σε μία επιχείρηση που παράγει προϊόντα. Το βασικό πρόβλημα μιας υπηρεσίας είναι ότι δεν είναι πάντα εξαγωγίμη. Σε πολλές περιπτώσεις η παραγωγή και η κατανάλωση μιας επιχείρησης πρέπει να γίνεται σε ταυτόχρονο ρυθμό. Για αυτό το λόγο, πολλές επιχειρήσεις υπηρεσιών δεν έχουν άλλη επιλογή εκτός από το να μεταφέρουν στη νέα αγορά και την παραγωγή της υπηρεσίας. Μερικά παραδείγματα υπηρεσιών που μας βοηθούν να κατανοήσουμε το παραπάνω πρόβλημα είναι τα νοσοκομεία, τα ξενοδοχεία, οι συμβουλευτικές επιχειρήσεις και τα διαφημιστικά γραφεία. Παράλληλα, μια αρνητική αντίληψη για τη διεθνοποίηση και τους κινδύνους που μπορεί να κρύβει από την πλευρά του μάντζερ και της ομάδας διοίκησης σε συνδυασμό με την έλλειψη πληροφόρησης για το μηχανισμό των εξαγωγών για τις διεθνείς αγορές και για τις διεθνείς πρακτικές και τον ανταγωνισμό θα αποτελέσουν σοβαρό εσωτερικό εμπόδιο για τη διεθνοποίηση της επιχείρησης. Τέλος, εμπόδιο αποτελεί και η έλλειψη του κατάλληλου προσωπικού και των απαραίτητων πόρων για την πραγματοποίηση της εξαγωγικής δραστηριότητας. (Reuber & Fisher, 1997) Για την καλύτερη κατανόηση όλων των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που αφορούν στην επιλογή της κατάλληλης μορφής εισόδου σε μια νέα αγορά ακολουθεί η παρακάτω ανάλυση:

➤ **Καθοριστικοί παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος της επιλογής του τρόπου εισόδου**

1) Νομοθετικοί περιορισμοί στο θέμα της ιδιοκτησίας από τη χώρα υποδοχής της επιχείρησης

Οι περιορισμοί αυτοί που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση η οποία αποφασίζει να διεθνοποιηθεί σε μια αγορά μπορεί να οδηγήσουν σε κοινοπραξίες και συμφωνίες δικαιώχρησις, ενώ παράλληλα μπορεί να εμποδίσουν την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης.

2) Η αβεβαιότητα που συνδέεται με την χώρα υποδοχής της επιχείρησης

Η είσοδος σε μια νέα διεθνή αγορά συνδέεται με ένα βαθμό αβεβαιότητας και αυτό πολλές φορές αποτελεί ένα κύριο εμπόδιο στην επιλογή τρόπου εισόδου. Η αβεβαιότητα αυτή μπορεί να αφορά στην έλλειψη γνώσης που σχετίζεται με τη νέα αγορά. Για την καταπολέμηση αυτού του εμποδίου οι επιχειρήσεις συχνά επιλέγουν να πραγματοποιήσουν συνεργασίες με ανθρώπους που είναι καλοί γνώστες της νέας αγοράς, προκειμένου να εκμηδενίσουν την αβεβαιότητα. Το συγκεκριμένο εμπόδιο μπορεί να ενισχυθεί από τη μεταβλητότητα που μπορεί να χαρακτηρίζει τη νέα αγορά. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι επιχειρήσεις επιλέγουν τρόπους εισόδου που χαρακτηρίζονται από ελαστικότητα και ευκολία τροποποίησης τους.

3) Το μέγεθος της αγοράς

Το μέγεθος της νέας αγοράς αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην επιλογή του τρόπου εισόδου σε αυτή. Είναι γεγονός ότι οι επιχειρήσεις επιλέγουν μεγάλες σε μέγεθος αγορές, εισέρχονται σε αυτές με μεγάλες επενδύσεις, ενώ όταν πρόκειται για μικρές σε μέγεθος αγορές τότε επιλέγουν μεθόδους εισόδου που χαρακτηρίζονται από χαμηλό βαθμό ιδιοκτησίας και μειωμένης συμμετοχής.

4) Η διαθεσιμότητα νέων συνεργατών

Στην περίπτωση όπου υπάρχουν διαθέσιμοι κατάλληλοι συνεργάτες οι επιχειρήσεις συχνά επιλέγουν να συνεργαστούν μαζί τους διαπράττοντας για παράδειγμα κοινοπραξίες.

➤ **Καθοριστικοί παράγοντες εσωτερικού περιβάλλοντος της επιλογής του τρόπου εισόδου**

1) Επιθυμία για γρήγορη εδραίωση στη νέα αγορά

Όταν οι επιχειρήσεις επιθυμούν να επιταχύνουν το χρόνο μέσα στον οποίο θα εδραιωθούν στη νέα αγορά, συνήθως επιλέγουν μη ολοκληρωμένες μεθόδους εισόδου. Για παράδειγμα, μια κοινοπραξία θα μπορούσε να επιταχύνει την εδραίωση στη νέα αγορά, ενώ αν συνδυαστεί με ανεξάρτητους συνεργάτες όπως τα διαφημιστικά γραφεία τότε τα αποτελέσματα είναι ακόμα πιο γρήγορα.

2) Οι εσωτερικοί πόροι της επιχείρησης

Οι εσωτερικοί πόροι της επιχείρησης παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιλογή τρόπου εισόδου στη νέα αγορά. Για παράδειγμα, μια μικρή σε μέγεθος επιχείρηση δείχνει προτίμηση στη σύναψη κοινοπραξιών γιατί δεν μπορεί να πραγματοποιήσει μια επιτυχημένη προσπάθεια για διεθνοποίηση στηριζόμενη μόνο στις δικές της δυνάμεις.

3) Οι εταιρικές πολιτικές

Η επιλογή του τρόπου εισόδου σε μια νέα αγορά μπορεί να επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από της εταιρική κουλτούρα. Για παράδειγμα, όταν η εταιρική πολιτική χαρακτηρίζεται από υψηλή επιθυμία ελέγχου τότε επιλέγει ένα τρόπο εισόδου που να της διασφαλίζει τον πλήρη έλεγχο. Αυτό μπορεί να το πετύχει μέσω της διαπροσωπικής επαφής με τους πελάτες της.

4) Το δίκτυο συνεργατών και επαφών της επιχείρησης

Το συγκεκριμένο δίκτυο μπορεί να είναι είτε προσωρινό είτε μόνιμο. Μέσα από αυτό το δίκτυο η επιχείρηση μπορεί να πληροφορηθεί και να αξιοποιήσει την ευκαιρία που θα παρουσιαστεί και θα την πληροφορηθεί εγκαίρως. Κατανοούμε ότι η επιρροή του συγκεκριμένου παράγοντα είναι καθοριστική διότι υποδεικνύει αγορές που παρουσιάζουν ευκαιρίες για διεθνοποίηση. Μέσα από αυτό το δίκτυο η επιχείρηση μπορεί να γνωρίζει τις αγορές που είναι ελκυστικές για αυτή. (Reuber & Fisher, 1997)

Ακολουθεί ένας πίνακας που συγκεντρώνει τους βασικούς παράγοντες τόσο εξωτερικούς όσο και εσωτερικούς που επηρεάζουν την επιλογή του τρόπου εισόδου σε μια διεθνή αγορά:

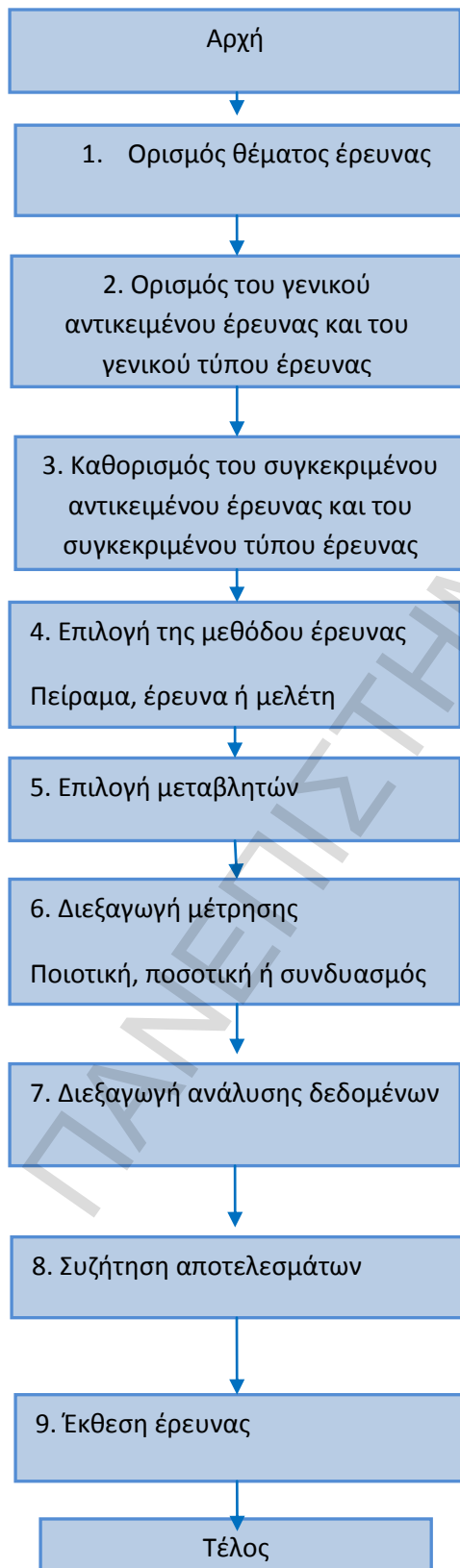
| Παράγοντες επιρροής τρόπου εισόδου σε μια διεθνή αγορά | | Χαρακτηριστικά παραδείγματα |
|--------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Εσωτερικοί Παράγοντες | | |
| 1. Χαρακτηριστικά Υπηρεσίας | ✓ | Μη ύπαρξη δυνατότητας διαχωρισμού παραγωγής και κατανάλωσης ✓ Διαδραστικότητα με τους πελάτες ✓ Τεχνολογική ευαισθησία |
| 2. Χαρακτηριστικά Επιχείρησης | ✓ | Εμπειρία ✓ Διαθεσιμότητα πόρων ✓ Μέγεθος εταιρείας |
| 3. Χαρακτηριστικά Διοίκησης και Συμπεριφορικά Χαρακτηριστικά | ✓ | Στάση και αντίληψη για τις διεθνείς αγορές ✓ Επιθυμία για γρήγορη εδραίωση στην αγορά ✓ Εταιρική κουλτούρα ✓ Προσωπικές γνώσεις και κουλτούρα ομάδας διοίκησης |
| Εξωτερικοί Παράγοντες | | |
| 1. Χαρακτηριστικά τρόπου εισόδου | ✓ | Επίπεδο ελέγχου ✓ Βαθμός προσαρμοστικότητας και ευελιξίας ✓ Διαθεσιμότητα πόρων |
| 2. Τοπική αγορά | ✓ | Ένταση ανταγωνισμού σε αυτή ✓ Μέγεθος αγοράς |
| 3. Διεθνής αγορά | ✓ | Διαθεσιμότητα κατάλληλων συνεργατών ✓ Διαθεσιμότητα πληροφοριών ✓ Ένταση ανταγωνισμού σε αυτή ✓ Μέγεθος αγοράς ✓ Πολιτική σταθερότητα ✓ Κόστος παραγωγής και μεταφοράς ✓ Πολιτισμική απόσταση ✓ Κυβερνητικές πολιτικές |

Πίνακας 4 : Εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο εισόδου στην αγορά: (Lommelen & Matthyssens, 2005, pp. 105)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Μεθοδολογία

4.1 Διαδικασία Έρευνας

Πριν παρουσιάσουμε τα βασικά θεωρητικά ζητήματα της μεθόδου έρευνας που επιλέξαμε είναι σκόπιμο να παρουσιάσουμε όλα τα βήματα μια διαδικασίας έρευνας (Dul & Hac, 2007). Διάγραμμα 3 : Διαδικασία έρευνας (Dul & Hac, 2007, pp. 13)

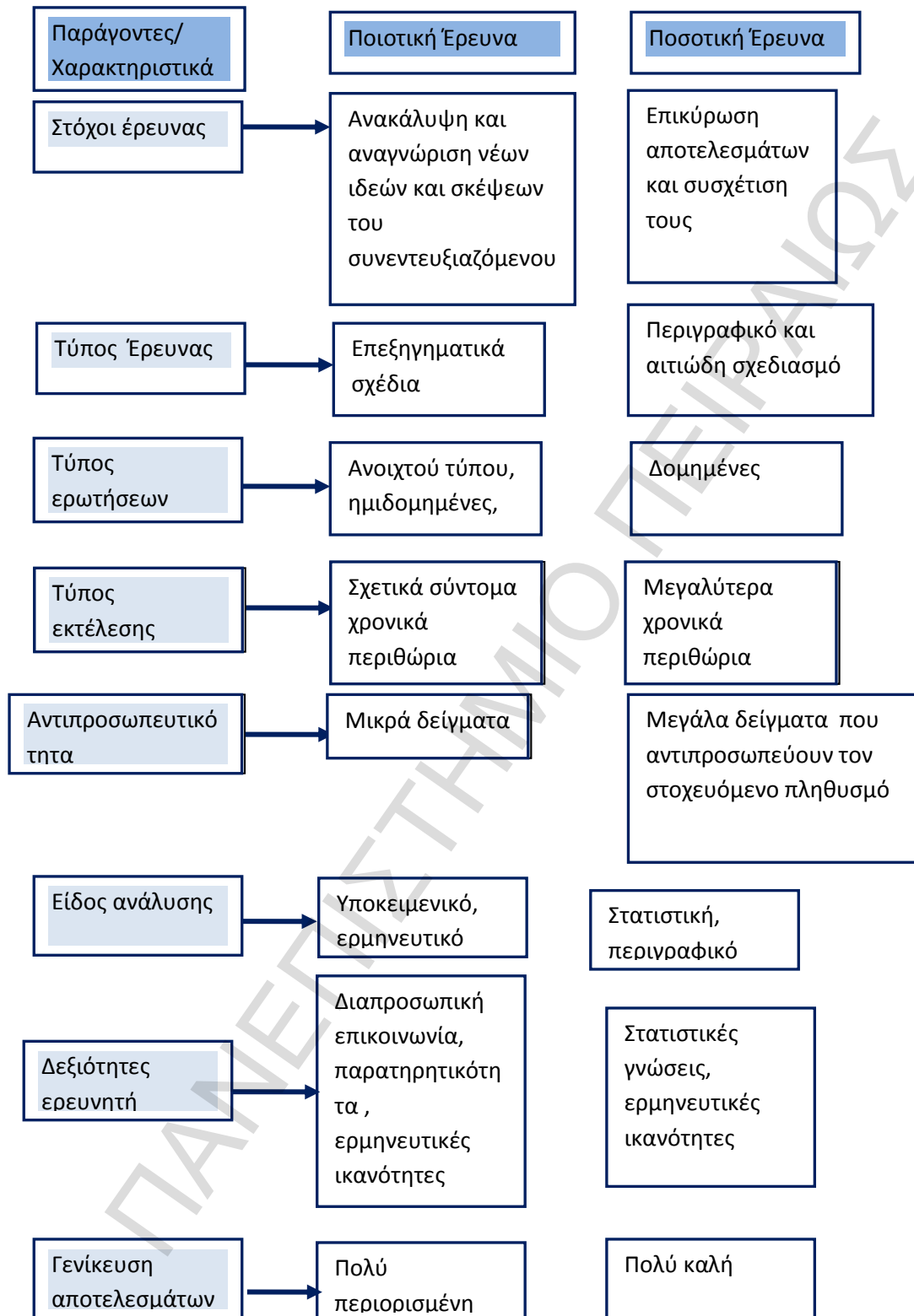


4.2 Ποιοτική Έρευνα

Την τελευταία δεκαετία, η ποιοτική έρευνα έχει επιλεγεί από την πλειοψηφία του κόσμου του μάρκετινγκ και έχει αναδειχθεί σε μία από τις πιο αξιόπιστες μορφές έρευνας. (Dul & Hac, 2007) Ένας από τους κύριους σκοπούς της ποιοτικής έρευνας είναι να αποκτηθούν οι πρώτες γνώσεις τόσο για προβλήματα αποφάσεων αλλά και για ευκαιρίες που προκύπτουν. Η ποιοτική έρευνα τείνει να εστιάζει στη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων από ένα μικρό σχετικά δείγμα μέσα από τη διαδικασία της υποβολής ερωτήσεων ή μέσα από την παρατήρηση της συμπεριφοράς του συγκεκριμένου δείγματος πάνω στο εξεταζόμενο θέμα. Οι συνεντευξιαστές έχουν εκπαιδευτεί και έχουν αποκτήσει δεξιότητες στην διαπροσωπική επικοινωνία. Παράλληλα, χρησιμοποιούν τόσο ερωτήσεις ανοιχτού τύπου που επιτρέπουν την σε βάθος ανάλυση του θέματος όσο και τεχνικές που επιτρέπουν την ανάλυση της συμπεριφοράς του δείγματος για το σχηματισμό των απαραίτητων συμπερασμάτων. (Hair, Bush & Ortinau 2002)

Από την άλλη πλευρά, πρέπει να αναφερθεί ότι η μη δομημένη μορφή των ερωτήσεων που χρησιμοποιούνται καθώς και το σχετικά μικρό δείγμα τείνει να περιορίσει σημαντικά την ικανότητα του ερευνητή να γενικεύσει τα ποιοτικά στοιχεία που έχει συλλέξει σε ευρύτερους τομείς των σχετικών θεμάτων.

Σχήμα 7: Βασικές διαφορές ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας (Hair, Bush & Ortinau 2002, pp.212)



4.2.1 Πότε χρησιμοποιείται η Ποιοτική Έρευνα

- ❖ Στη διαδικασία της αναγνώρισης προβλημάτων ή ευκαιριών
- ❖ Στη διαδικασία συλλογής βασικών στοιχείων για τα κίνητρα, για τα συναισθήματα, τη συμπεριφορά καθώς και τα προσωπικά χαρακτηριστικά που παίζουν καταλυτικό ρόλο στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς της αγοράς
- ❖ Στη διαδικασία «οικοδόμησης» νέων θεωριών και μοντέλων που εξηγούν τις τάσεις της αγοράς καθώς και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ δύο ή περισσότερων αγορών
- ❖ Στη προσπάθεια της αποτίμησης της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής μάρκετινγκ που ακολουθείται

Στη διαδικασία σχεδιασμού νέων προϊόντων ή υπηρεσιών καθώς και στην αναδιαμόρφωση της εικόνας των ήδη υπάρχοντων (Hair, Bush & Ortinau 2002)

4.2.2 Βασικά Πλεονεκτήματα της χρήσης Ποιοτικής Έρευνας

Ένα βασικό πλεονέκτημα (Dul & Hac, 2007) της χρήσης οποιασδήποτε μορφής ποιοτικής έρευνας είναι η εξοικονόμηση κόστους και χρημάτων. Εξαιτίας του μικρού μεγέθους του δείγματος, οι ερευνητές μπορούν να ολοκληρώσουν την έρευνα τους σε μικρότερο χρονικό διάστημα αλλά και με σημαντικά μικρότερο συνολικό κόστος σε σύγκριση με τις υπόλοιπες μεθόδους.

Ένα ακόμη πλεονέκτημα της ποιοτικής έρευνας (Hair, Bush & Ortinau 2002) είναι ο πλούτος των στοιχείων που συλλέγονται. Η μη δομημένη μορφή των τεχνικών που χρησιμοποιούνται στην ποιοτική έρευνα επιτρέπει στον ερευνητή την σε βάθος συλλογή στοιχείων σχετικά με τη στάση, τα πιστεύω, τα συναισθήματα και τις αντιλήψεις του συνεντευξιαζόμενου, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στην εξαγωγή πολύτιμων συμπερασμάτων δίνοντας ακόμη πιο αξιόπιστα αποτελέσματα.

Τέλος, μερικές από τις μεθόδους της ποιοτικής έρευνας μπορούν να «προμηθεύσουν» τους ερευνητές με εξαιρετικά αποτελέσματα και συμπεράσματα σχετικά με την συγκρότηση μοντέλων μάρκετινγκ καθώς και με τις κλίμακες μέτρησης.

4.2.3 Βασικά μειονεκτήματα της χρήσης Ποιοτικής Έρευνας

Παρότι, η ποιοτική έρευνα μπορεί να δημιουργήσει χρήσιμα συμπεράσματα, έχει δύο βασικά μειονεκτήματα : το περιορισμένο μέγεθος του δείγματος καθώς και η επιτακτική ανάγκη για πολύ καλά εκπαιδευμένους συνεντευξιαστές. Αρχικά, πρέπει να αναφέρουμε ότι τα στοιχεία που συλλέγονται μέσα από τη διαδικασία της ποιοτικής έρευνας δεν μπορούν να γενικευτούν. Εξαιτίας του μικρού μεγέθους του δείγματος οι κανόνες της στατιστικής δεν επιτρέπουν τη χρήση των συμπερασμάτων που έχουν προκύψει σε μεγαλύτερου μεγέθους δείγματα. (Hair, Bush & Ortinau 2002)

Ένα άλλο μεγάλο μειονέκτημα της χρήσης ποιοτικής έρευνας είναι ότι μέσα από τα στοιχεία που συλλέγονται δεν μπορούν οι ερευνητές να διακρίνουν μικρές διαφορές, οι οποίες σε ορισμένες περιπτώσεις αποτελούν το βασικό στοιχείο μιας επιτυχημένης ή μιας αποτυχημένης έρευνας. Κατανοούμε επομένως ότι οι ερευνητές πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί στη χρήση αυτών των μεθόδων έτσι ώστε να εντοπίσουν τις λεπτές διαφορές που προκύπτουν μέσα από τη διεξαγωγή της έρευνας.

Τέλος, η δυσκολία του εντοπισμού πολύ καλά εκπαιδευμένων συνεντευξιαστών οι οποίοι θα διακρίνονται για τις δεξιότητές τους στο συγκεκριμένο τομέα αποτελεί ένα ακόμη μειονέκτημα των τεχνικών της ποιοτικής έρευνας. (Dul & Hac, 2007)

4.3 In-depth Interviews

Σαν μια ποιοτική τεχνική, (Dul & Hac, 2007) οι in – depth συνεντεύξεις, οι οποίες είναι επίσης γνωστές ως «one-to-one» συνεντεύξεις, αντικατοπτρίζουν μια επίσημη διαδικασία κατά την οποία ένας πολύ καλά εκπαιδευμένος συνεντευξιαστής θέτει μια σειρά ημιδομημένα , διερευνητικά ερωτήματα κατά κύριο λόγο πρόσωπο με πρόσωπο. Ανάλογα με το σκοπό της έρευνας, επιλέγεται και ο τόπος διεξαγωγής της συνέντευξης. Συνήθως επιλέγεται το σπίτι ή το γραφείο του συνεντευξιαζόμενου. (Hair, Bush & Ortinau 2002) Όμως υπάρχουν και περιπτώσεις στις οποίες οι συνεντεύξεις γίνονται σε κάποιου είδους κέντρα κατάλληλα για τη διεξαγωγή συνεντεύξεων. Δεν είναι σπάνια και η περίπτωση πραγματοποίησης συνεντεύξεων μέσω τηλεφώνου ή μέσω υψηλής τεχνολογίας τηλεπικοινωνιακά συστήματα που επιτρέπουν την πρόσωπο με πρόσωπο συνέντευξη με τη βοήθεια του υπολογιστή.

Η συγκεκριμένη μορφή συνέντευξης επιτρέπει στον ερευνητή να συλλέξει στοιχεία για τη στάση και τη συμπεριφορά που υιοθετείται πάνω στο συγκεκριμένο θέμα που εξετάζεται. Ένα μοναδικό χαρακτηριστικό που παρουσιάζει αυτή η μέθοδος συλλογής στοιχείων είναι η δυνατότητα που έχει ο συνεντευξιαστής να θέτει διερευνητικές ερωτήσεις και να τις χρησιμοποιεί σαν μηχανισμό άντλησης περισσότερων στοιχείων για το θέμα από το συνεντευξιαζόμενο. Κατά συνέπεια, δημιουργείται η ευκαιρία τόσο για ανάπτυξη της «πρώτης» απάντησης όσο και για την ανάπτυξη μιας επικοινωνιακής και πιο αναλυτικής συζήτησης σχετικής με τι θέμα που είναι υπό έρευνα. Ο γενικός κανόνας σε αυτές τις

περιπτώσεις είναι ότι όσο περισσότερο μιλήσει ο συνεντευξιαζόμενος τόσο περισσότερα θα αποκομισθούν σχετικά με στάσεις, τις συμπεριφορές, τα συναισθήματα καθώς και τα κίνητρα. Από όλα τα παραπάνω κατανοούμε ότι ο συνεντευξιαστής πρέπει να αποφεύγει ερωτήσεις κλειστού τύπου που μπορούν να απαντηθούν με ναι ή όχι. Ακόμα όμως και σε περίπτωση απάντησης με τον παραπάνω τρόπο, ο άνθρωπος που έχει αναλάβει να πραγματοποιήσει τη συνέντευξη πρέπει να θέσει ευγενικές πάντα διευκρινιστικές ερωτήσεις, αν όμως και πάλι η απάντηση είναι ναι ή όχι γίνεται πολύ δύσκολο για αυτόν να αποκομίσει λεπτομερή στοιχεία. (Hair, Bush & Ortinau 2002)

4.3.1 Απαραίτητες Δεξιότητες για τη διεξαγωγή In-depth Interviews

Για την ομαλή διεξαγωγή μιας άριστης συνέντευξης με σκοπό να συλλεχθούν όλα τα απαραίτητα στοιχεία ο συνεντευξιαστής πρέπει να έχει άριστες επικοινωνιακές δεξιότητες καθώς και πολύ καλή ικανότητα στο να ακούει τον συνομιλητή του. (Dul & Hac, 2007) Οι επικοινωνιακές δεξιότητες του συνεντευξιαστή αφορούν στην ικανότητα του να θέτει τις ερωτήσεις με ευθύ, άμεσο και απόλυτα ξεκάθαρο τρόπο έτσι ώστε να γίνεται κατανοητό από τον συνομιλητή του το θέμα για το οποίο καλείται να δώσει μια απάντηση. Η ικανότητα του να ακούει προσεκτικά το συνομιλητή του αποτελείται από την ικανότητα του να καταγράφει με απόλυτη ακρίβεια όσα λέγονται αλλά παράλληλα και να τα ερμηνεύει. Αναλόγως με την πολυπλοκότητα του θέματος καθώς και από τα στοιχεία που επιθυμούν να συλλέξουν οι ερευνητές αφού πρώτα πάρουν την άδεια του συνεντευξιαζόμενου προχωρούν στην καταγραφή τη συζήτησης κυρίως με τη βοήθεια κασετόφωνου ή βιντεοκάμερας. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, χωρίς άριστες επικοινωνιακές ικανότητες ο συνεντευξιαστής μπορεί να οδηγήσει τη συζήτηση στο τέλος πριν ολοκληρωθεί και παραχθούν τα απαραίτητα συμπεράσματα. (Hair, Bush & Ortinau 2002) Οι ερωτήσεις πρέπει να είναι ακριβείς και να ενσωματώνουν την προηγούμενη απάντηση του συνομιλητή. Κατανοούμε λοιπόν ότι ένας λάθος χειρισμός από τον συνεντευξιαστή μπορεί να οδηγήσει στη συλλογή δεδομένων «χαμηλής» ποιότητας.

4.3.2 Πλεονεκτήματα των In-depth Interviews

Όπως και κάθε ποιοτική έρευνα, έτσι και αυτή η τεχνική προσφέρει ορισμένα πλεονεκτήματα. Πρώτα από όλα προσφέρει ελαστικότητα. Το συγκεκριμένο πλεονέκτημα πηγάζει από τη δυνατότητα που έχει ο συνεντευξιαστής να θέτει ερωτήσεις και να συλλέγει δεδομένα πάνω σε μια ποικιλία θεμάτων, αφού δεν παραδίδει στον συνεντευξιαζόμενο ένα ερωτηματολόγιο με τυποποιημένες ερωτήσεις. (Hair, Bush & Ortinau 2002) Η διαδικασία αυτή των ερωτήσεων και των απαντήσεων δίνει στον ερευνητή την ικανότητα της ελαστικότητας στη συλλογή δεδομένων αφού δεν περιορίζεται απλά σε αριθμητικά δεδομένα αλλά επεκτείνεται και σε δεδομένα που αφορούν στα συναισθηματικά και συμπεριφορικά κριτήρια που συνδέονται με το θέμα. Ένα δεύτερο πλεονέκτημα της

συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι μπορεί να συλλεχθεί ένας μεγάλος όγκος αναλυτικών δεδομένων και στοιχείων πάνω στο υπό εξέταση θέμα. Οι διερευνητικές ερωτήσεις επιτρέπουν στον ερευνητή να συλλέξει υψηλής ποιότητας στοιχεία που ευνοούν την καλύτερη απόδοση της έρευνας. (Dul & Hac, 2007)

4.3.3 Μειονεκτήματα των In-depth Interviews

Αν και η συγκεκριμένη μέθοδος παρέχει τη δυνατότητα συλλογής πολλών λεπτομερών στοιχείων, η δομή τους όμως τείνει να αποτρέπει την δυνατότητα γενίκευσης τους διότι απορρίπτει την καταγραφή των μικρών ειδοποιών λεπτομερειών. Ο ερευνητής πρέπει να μένει συγκεντρωμένος στην ακρίβεια των δεδομένων που συλλέγει και να μην ξεχνά την πιθανή προκατάληψη του συνεντευξιαζόμενου απέναντι στα ερωτήματα της συζήτησης. Ένα ακόμα μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου που περιορίζει την επιλογή και τη χρήση της είναι το υψηλό κόστος, λόγω της μεγάλης χρονικής διάρκειας που απαιτείται για την έναρξη και την ολοκλήρωση της συνέντευξης. (Hair, Bush & Ortinau 2002)

4.4 Μελέτη Περίπτωσης (Case Study)

Στη ποιοτική έρευνα που πραγματοποιήσαμε ακολουθήσαμε παράλληλα τις μελέτες περιπτώσεων. Δημιουργήσαμε ένα δείγμα πέντε εταιρειών και μελετήσαμε τη συμπεριφορά τους στο θέμα της διεθνοποίησης. Τι είναι όμως η μελέτη περίπτωσης και πώς εφαρμόζεται;

Από πολλούς η μελέτη περίπτωσης θεωρείται (Dul & Hac, 2007) μια αυστηρά επεξηγηματική στρατηγική έρευνας στην οποία τίποτα δεν μπορεί να αποδειχτεί και να γενικευτεί. Από άλλους μελετητές χαρακτηρίζεται σαν μια εμπειρική έρευνα η οποία εξετάζει ένα ζήτημα στις πραγματικές του βάσεις. Όμως τι είναι τελικά μια μελέτη περίπτωσης;

Μελέτη περίπτωσης είναι η μελέτη κατά την οποία μια περίπτωση ή μια μικρή ομάδα περιπτώσεων επιλέγονται για έρευνα σε ένα συγκεκριμένο ζήτημα στις πραγματικές τους διαστάσεις και τα αποτελέσματα που αποκτώνται μέσα από αυτή τη διαδικασία αναλύονται με ποιοτικό τρόπο.

Με τον όρο «μελέτη» εννοούμε ένα ερευνητικό έργο το οποίο πραγματοποιείται είτε με ένα θεωρητικά προσανατολισμένο είτε με ένα πρακτικά προσανατολισμένο τρόπο εξετάζοντας ένα συγκεκριμένο ζήτημα.

Με τον όρο «πραγματικές διαστάσεις» εννοούμε ότι το αντικείμενο της έρευνας συμβαίνει ή έχει συμβεί στο παρελθόν χωρίς χειραγώγηση

Με τον όρο «ποιοτικός τρόπος» εννοούμε ότι η ανάλυση των δεδομένων που θα συλλεχθούν θα πραγματοποιηθεί με οπτική επιθεώρηση και όχι με στατιστική ανάλυση τους.

Μπορούμε να κάνουμε έναν αρχικό διαχωρισμό της μελέτης περίπτωσης σε δύο βασικές κατηγορίες:

- ❖ Μοναδική μελέτη περίπτωσης, στην οποία επιλέγεται μόνο μια περίπτωση για τη συλλογή δεδομένων
- ❖ Συγκριτική μελέτη περίπτωσης, στην οποία επιλέγεται ένας μικρός αριθμός περιπτώσεων και γίνεται συγκριτική ανάλυση των δεδομένων που θα συλλεχθούν

Κατανοούμε λοιπόν ότι η μελέτη περίπτωσης δεν καταλήγει σε συμπεράσματα μέσα από ποσοτικές μεθόδους και στατιστικές αναλύσεις. Τέλος, συχνά η μελέτη περίπτωσης είναι μια έννοια η οποία συγχέεται με το πείραμα. Ποια είναι όμως η διαφορά τους ; Η κυρίαρχη διαφορά τους είναι ότι το πείραμα διαχειρίζεται στιγμιαία γεγονότα ενώ η μελέτη περίπτωσης γεγονότα με διάρκεια.

Η μελέτη περίπτωσης είναι μια μέθοδος με πεδίο εφαρμογής σε πολλούς τομείς όπως :

- ❖ Στρατηγικής
- ❖ Διοίκησης πληροφοριακών συστημάτων
- ❖ Λειτουργικής διοίκησης
- ❖ Μάρκετινγκ

Είναι λοιπόν μια χρήσιμη ερευνητική μέθοδος όταν το θέμα είναι ευρύ και πολύπλοκο, όταν δεν είναι διαθέσιμη ικανοποιητική θεωρία και βιβλιογραφία και όταν το περιεχόμενο της έρευνας είναι πολύ σημαντικό.

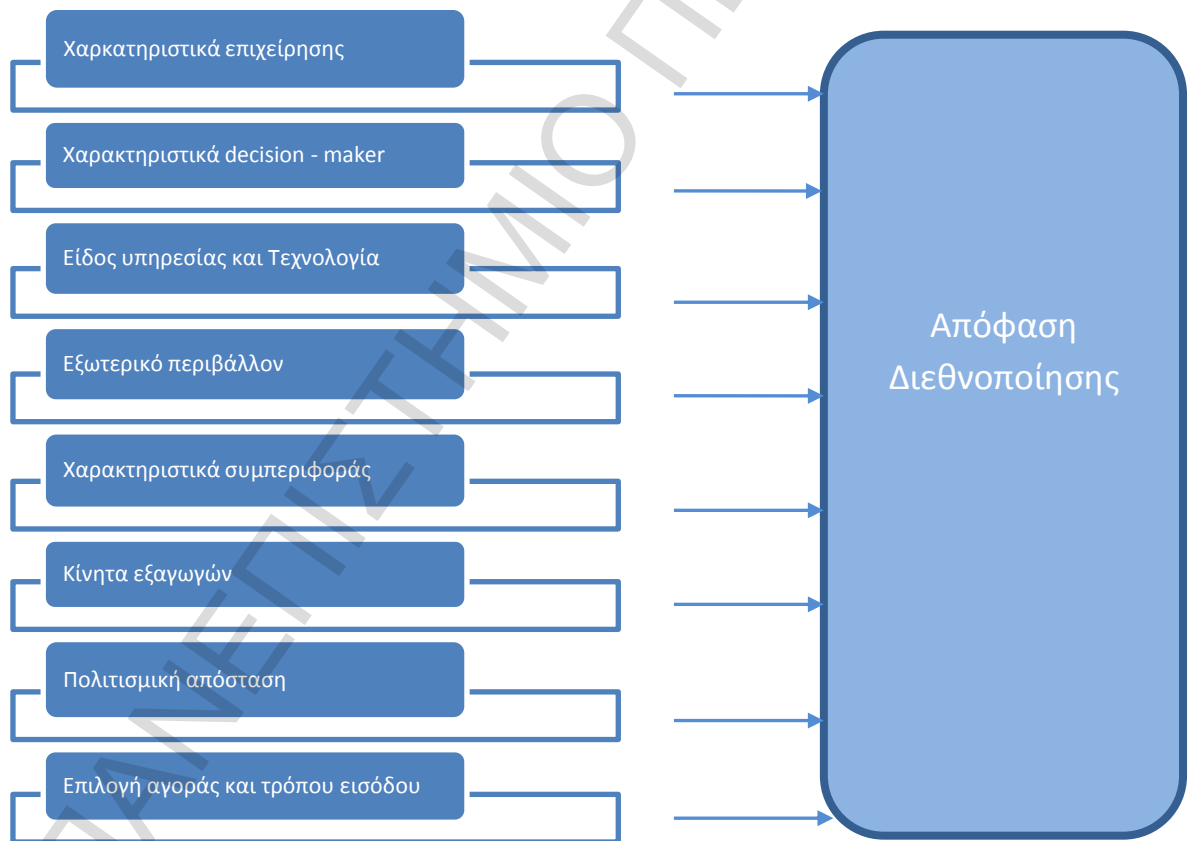
Τέλος, η συγκεκριμένη μέθοδος απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή στη διαμόρφωση των ερωτήσεων, στη δομή της συζήτησης, στον τρόπο προσέγγισης του υπό μελέτη ζητήματος καθώς και της ανάλυσης των αποτελεσμάτων που θα συλλεχθούν.

(Dul & Hac, 2007)

4.5 Ερωτηματολόγιο

Η μέθοδος έρευνας που ακολουθήσαμε όπως αναφέραμε είναι η ποιοτική μέθοδος. Πραγματοποιήσαμε λοιπόν συνεντεύξεις με πέντε επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διαφορετικό κλάδο υπηρεσιών. Με αυτόν τον τρόπο προσπαθήσαμε να συλλέξουμε όλα τα απαραίτητα στοιχεία μέσα από ένα μικρό αριθμό δείγματος. Οι ερωτήσεις που ακολουθήσαμε ήταν ημιδομημένες και με διερευνητικό ύφος, ενώ παράλληλα μας επέτρεπαν να αναπτύξουμε μια συζήτηση με το συνεντευξιζόμενο. Η συζήτηση αυτή μας φάνηκε ιδιαίτερα χρήσιμη διότι μπορέσαμε να αντλήσουμε πληροφορίες και για συμπεριφορικά χαρακτηριστικά του ανθρώπου που λαμβάνει τις αποφάσεις και για την εταιρική κουλτούρα.

Για να δημιουργήσουμε λοιπόν το ημιδομημένο μας ερωτηματολόγιο λάβαμε υπόψη μας το μοντέλο διεθνοποίησης που παρουσιάσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Το οποίο σχηματικά υπενθυμίζουμε ότι είναι το παρακάτω :



Σχήμα 8: Υπόδειγμα Διεθνοποίησης Επιχειρήσεων Υπηρεσιών

Στόχος των συνεντεύξεων ήταν να εξετάσουμε τους παράγοντες του συγκεκριμένου μοντέλου καθώς και την αξιολόγησή τους από τις επιχειρήσεις του δείγματος. Το ερωτηματολόγιο μας περιείχε ερωτήσεις ταξινομημένες ανά παράγοντα όπως :

1) Χαρακτηριστικά επιχείρησης

- ❖ Τι είδους υπηρεσίες παρέχει η επιχείρηση
- ❖ Ποιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης
- ❖ Από τις υπηρεσίες αυτές ποιες εξάγετε και γιατί

- ❖ Τι ποσοστό το πωλήσεων σας προέρχεται από τη δραστηριοποίηση σας εκτός της εγχώριας αγοράς
- ❖ Πόσους full – time εργαζόμενους απασχολεί η εταιρεία και πόσους part – time
- ❖ Πόσοι εργαζόμενοι ασχολούνται με τη διεθνοποίηση
- ❖ Ποια ήταν η πρώτη χρονιά διεθνοποίησης
- ❖ Πότε ακολούθησε η αμέσως επόμενη προσπάθεια διεθνοποίησης

2) Χαρακτηριστικά του decision – maker

Σε αυτόν τον παράγοντα πολλά συμπεράσματα προήλθαν από το σύνολο της συζήτησης και όχι από απευθείας ερωτήσεις. Σε αυτή το κομμάτι της συζήτησης ο στόχος μας ήταν να αντλήσουμε πληροφορίες που αφορούν στον decision – maker όπως για παράδειγμα τα παρακάτω :

- ❖ Ηλικία
- ❖ μορφωτικό επίπεδο

- ❖ διεθνής εμπειρία
- ❖ αντίληψη για τον κίνδυνο
- ❖ συχνότητα ταξιδιών στο εξωτερικό
- ❖ διεθνής προσανατολισμός

3) Είδος υπηρεσίας και τεχνολογία

Για τον παράγοντα αυτό αναλύσαμε με το συνεντευξιαζόμενο το είδος της υπηρεσίας που προσφέρει η κάθε εταιρεία. Προσπαθήσαμε να κατατάξουμε τις υπηρεσίες στις κατηγορίες που αναφέρουμε στην ανάλυση του μοντέλου διεθνοποίησης. Τέλος, προσπαθήσαμε να μάθουμε τον τεχνολογικό προσανατολισμό της υπηρεσίας που προσφέρει κάθε μια από τις εταιρείες του δείγματος

4) Εξωτερικό περιβάλλον

Για τον παράγοντα αυτό οι ερωτήσεις αφορούσαν τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον της εγχώριας αγοράς όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της διεθνούς αγοράς. Μερικά χαρακτηριστικά παραδείγματα ερωτήσεων είναι τα παρακάτω :

- ❖ Το εξωτερικό περιβάλλον σας επηρέασε στη λήψη της συγκεκριμένης απόφασης
- ❖ Οι οικονομικές συνθήκες της εγχώριας αγοράς σας έστρεψαν στη λύση της διεθνοποίησης
- ❖ Θεωρείται το μερίδιο σας στην αγορά ικανοποιητικό και ότι έχει δυνατότητα να αυξηθεί εντός της εγχώριας αγοράς
- ❖ Πως θα χαρακτηρίζατε τον ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά αλλά και στην διεθνή αγορά που έχετε επιλέξει
- ❖ Ποια ήταν η θέση του Κράτους στη διαδικασία λήψης της απόφασης σας για διεθνοποίηση
 - ❖ Η νομοθεσία της χώρας θεωρείται ότι είναι ευνοϊκή για την ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας
 - ❖ Αποτέλεσε κίνητρο για την επιλογή της διεθνούς αγοράς το νομοθετικό πλαίσιο της χώρας υποδοχής

5) Συμπεριφορικά χαρακτηριστικά

Όσον αφορά στο συγκεκριμένο παράγοντα λόγω της ιδιαιτερότητας του στόχος μας ήταν να αντλήσουμε πληροφορίες που είναι σχετικές με την αντίληψη της ομάδας διοίκησης για τους κινδύνους, για τους τρόπους ανάπτυξης της εταιρείας καθώς επίσης και για την εταιρική κουλτούρα και νοοτροπία. Οι ερωτήσεις δεν ήταν δομημένες για αυτόν τον παράγοντα και προήλθαν από τη γενική συζήτηση που είχαμε.

6) Κίνητρα εξαγωγών

Για να μάθουμε ποια ήταν τα κίνητρα τόσο τα εσωτερικά όσο και τα εξωτερικά για τη λήψη μιας απόφασης διεθνοποίησης πραγματοποιήσαμε τις παρακάτω ερωτήσεις :

- ❖ Λάβατε υπόψη σας συγκεκριμένα κίνητρα για τη λήψη της συγκεκριμένης απόφασης
- ❖ Ποια ήταν τα κίνητρα που οδήγησαν τελικά στην απόφαση διεθνοποίησης
- ❖ Έχει παρατηρηθεί κορεσμός στην τοπική αγορά
- ❖ Αποτελεί κίνητρο για την επιχείρησή σας η οικονομική κατάσταση στην εγχώρια αγορά
- ❖ Η διεθνοποίηση αποτέλεσε για εσάς λύση για να εξασφαλίσετε τη βιωσιμότητα της επιχείρησής

❖ Θωρείτε ότι η υπηρεσία που προσφέρετε είναι μοναδική και για αυτό το λόγο αποφασίσατε να την εξάγετε

❖ Υπήρξαν νομοθετικά κίνητρα

❖ Το δίκτυο συνεργατών σας αποτέλεσε για εσάς κίνητρο

❖ Μήπως έχει παρατηρηθεί μείωση των πωλήσεων σας στην εγχώρια αγορά

7) Πολιτισμική απόσταση

Ο παράγοντας επηρεάζει την επιλογή μιας διεθνούς αγοράς. Συνήθως στην αρχική εξαγωγική φάση μιας εταιρείας, επιλέγεται μια αγορά με παραπλήσια κουλτούρα με την εγχώρια έτσι ώστε να ενταχθεί σε αυτή η νέα υπηρεσία με μικρότερη προσαρμογή και λιγότερους κινδύνους. Πραγματοποιήσαμε μια συζήτηση με τον συνεντευξιαζόμενο για το συγκεκριμένο παράγοντα ζητώντας του να τον αξιολογήσει και να μας αναλύσει τη σημασία του στην επιλογή των διεθνών αγορών. Στη συνέχεια συγκρίναμε την πολιτισμική απόσταση μεταξύ της ελληνικής αγοράς και των διεθνών αγορών για να καταλήξουμε στα συμπεράσματα που θα αναφέρουμε παρακάτω.

8) Επιλογή αγοράς και τρόπου εισόδου

Μέσα από τις ερωτήσεις που αφορούν στο συγκεκριμένο τομέα αντλήσαμε πληροφορίες για τον τρόπο επιλογής των αγορών καθώς και για τον τρόπο εισόδου σε αυτές. Ένα χαρακτηριστικό δείγμα ερωτήσεων είναι το παρακάτω :

❖ Πως ξεκίνησε η διεθνοποίηση της επιχείρησής σας

❖ Με ποιο κριτήριο έγινε η επιλογή της αγοράς

❖ Ακολουθήσατε τα ίδια κριτήρια και στις επόμενες εξαγωγικές δραστηριότητες

❖ Με ποιο τρόπο επιλέξατε να ενταχθείτε στη νέα αγορά και γιατί

4.6 Παρουσίαση δείγματος

Λαμβάνοντας υπόψη μας τόσο τη θεωρία της διεθνοποίησης όσο και τις βασικές αρχές της ποιοτικής έρευνας και της μελέτης περίπτωσης δημιουργήσαμε ένα δείγμα πέντε αντιπροσωπευτικών εταιρειών από πέντε διαφορετικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή των συγκεκριμένων εταιρειών.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α

Είναι μια εταιρεία η οποία προσφέρει τις παρακάτω υπηρεσίες :

- ✓ Βιομηχανική σχεδίαση
- ✓ Διοίκηση έργων
- ✓ Προμήθειες
- ✓ Επίβλεψη κατασκευών
- ✓ Μελέτες
- ✓ Υπηρεσίες έργων
- ✓ Γενικές εργολαβίες

Η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι θυγατρική μεγάλου ομίλου πετρελαίου και ασχολείται με τεχνικές μελέτες, συμβουλευτικές υπηρεσίες και μελέτες σκοπιμότητας που αφορούν κυρίως στο πετρέλαιο και στο φυσικό αέριο. Βρίσκεται στην ελληνική αγορά από το 1983. Τα δύο κύρια ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα που την ξεχωρίζουν από τους ανταγωνιστές της είναι η υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει καθώς και η μεγάλη εμπειρία της στο χώρο. Το εργατικό δυναμικό της ανέρχεται στα 250 άτομα.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Β

Η επιχείρηση που εξετάσαμε στη δεύτερη μελέτη περίπτωσης είναι ένα πολυβραβευμένο γραφείο οπτικής επικοινωνίας και δημιουργικού σχεδιασμού, που προσφέρει υπηρεσίες και λύσεις υψηλών προδιαγραφών, σε ένα ευρύ και διεθνές πελατολόγιο. Η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι λοιπόν ένα design group, το οποίο ασχολείται κυρίως με την κατασκευή branding logos κλπ. Και δεν είναι μια καθαρά διαφημιστική εταιρεία. Η συγκεκριμένη εταιρεία απασχολεί 12 άτομα.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Γ

Η εταιρεία που μελετήσαμε σε αυτή την περίπτωση ανήκει στον κλάδο της εστίασης. Η συγκεκριμένη επιχείρηση που προσφέρει υπηρεσίες εστίασης που αναφέρονται σε προσφορά :

- ✓ καφέ και συνοδευτικών
- ✓ γλυκών
- ✓ γευμάτων

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ Γ βρίσκεται στην ελληνική αγορά από το 1966 σαν μεμονωμένο κατάστημα. Το 1985 έχουμε την έναρξη λειτουργίας του ομίλου που ανήκει η συγκεκριμένη επιχείρηση, ενώ το 2001 έχουμε τη λειτουργία του πρώτου καταστήματος franchise. Η επιχείρηση απασχολεί στο διοικητικό της κομμάτι 10 άτομα. Το κύριο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, το οποίο την διαχωρίζει από τους ανταγωνιστές της τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και στις διεθνείς αγορές είναι το λεγόμενο «value for money», δηλαδή η παροχή άριστης ποιότητας σε προσιτή τιμή. Παράλληλα, η συγκεκριμένη επιχείρηση θεωρεί ότι διαφοροποιείται επίσης σύμφωνα με το μέγεθος της μερίδας που σερβίρει.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Δ

Η επιχείρηση που μελετήσαμε προσφέρει υπηρεσίες :

- ✓ δευτεροβάθμιας περίθαλψης
- ✓ πρωτοβάθμιας περίθαλψης
- ✓ κάρτες υγείας
- ✓ emergency medical services

Η συγκεκριμένη επιχείρηση βρίσκεται στην ελληνική αγορά από το 1984. Διαθέτει και λειτουργεί 8 υπερσύγχρονες νοσηλευτικές μονάδες που προσφέρουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες υγείας, με συνολικά 1.200 νοσηλευτικές κλίνες, 3.000 εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης και ένα δίκτυο από 2.800 έγκριτους ιατρούς. Επτά από τις νοσηλευτικές μονάδες βρίσκονται στην ευρύτερη περιοχή των Αθηνών. Το όγδοο νοσοκομείο βρίσκεται στη Βόρεια Ελλάδα και θεωρείται η «πιο σύγχρονη νοσηλευτική μονάδα στην Ευρώπη.

Ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα είναι ο ιατρικός εξοπλισμός που χρησιμοποιεί και είναι τελευταίας τεχνολογίας. Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ Δ επενδύει σε τεχνολογία αιχμής με σκοπό να προσφέρει στους ασθενείς τις τελειότερες και πλέον αξιόπιστες μεθόδους διάγνωσης και θεραπείας.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Ε

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ Ε είναι μια εταιρεία η οποία προσφέρει υπηρεσίες που ανήκουν στον ευρύτερο τομέα του τουρισμού και συγκεκριμένα με:

- ✓ Φθηνές αεροπορικές πτήσεις
- ✓ Ξενοδοχεία
- ✓ Ενοικίαση αυτοκινήτων
- ✓ Ταξιδιωτική ασφάλιση σε όλο τον κόσμο

Σε γενικές γραμμές η εταιρεία είναι ένα on-line ταξιδιωτικό γραφείο που δραστηριοποιείται σε 14 χώρες αυτή τη στιγμή στην νοτιοανατολική Ευρώπη, με παρουσία στην ελληνική αγορά από το 2005 . Απασχολεί περίπου 110 άτομα τόσο στα γραφεία της στην Αθήνα όσο και στα γραφεία της στο Βουκουρέστι, με μέσο όρο ηλικίας τα 27 έτη. Τα κύρια ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα που την ξεχωρίζουν από τους ανταγωνιστές της είναι η υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει καθώς και η τεχνολογικές καινοτομίες που διαθέτει. Συγκεκριμένα το γραφείο αυτό χρησιμοποιεί μια καινοτόμο τεχνολογικά μηχανή κρατήσεων αεροπορικών εισιτηρίων όχι μόνο συνδυάζοντας

αεροπορικές εταιρείες οι οποίες συνεργάζονται αλλά και εταιρείες χαμηλού κόστους υπολογίζοντας τον καλύτερο συνδυασμό τιμών (best price mix). Παράλληλα έχει υιοθετήσει ένα σύστημα ενοικίασης αυτοκινήτων με πολλές παροχές για τους πελάτες και μεγάλη ποικιλία. Η συγκεκριμένη επιχείρηση έχει εφαρμόσει ένα σύστημα απάτης (*Secure Payment System solutions*) το οποίο παρέχει την υψηλότερη δυνατή ασφάλεια για online κρατήσεις και συναλλαγές με τους πελάτες της. Για την αγορά της Ελλάδας έχει επίσης ένα σύστημα κρατήσεων ακτοπλοϊκών εισιτηρίων, με δυνατότητα αποστολής των εισιτηρίων στους πελάτες.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Αποτελέσματα

5.1 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

1. Χαρακτηριστικά Επιχειρήσεων

Μελετώντας το υπόδειγμα διεθνοποίησης το οποίο αποτελεί και τη βάση της δικής μας μελέτης και έρευνας έχουμε κατανοήσει τη σημασία και τον καθοριστικό ρόλο τον οποίο παίζουν τα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης τόσο στη διαμόρφωση όσο και στην οριστική λήψη της απόφασης διεθνοποίησης. Γνωρίζουμε ότι τα μοναδικά χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης είναι αυτά που διαμορφώνουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, ενώ παράλληλα ο συνδυασμός τους με τα χαρακτηριστικά της αγοράς διαμορφώνουν την εξαγωγική ή μη πολιτική της επιχείρησης.

Ακολουθούν μια σύντομη περιγραφή των βασικών χαρακτηριστικών της διεθνοποίησης κάθε εταιρείας που ανήκει στο δείγμα μας τα οποία σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά που έχουν οι συγκεκριμένες εταιρείες και έχουν αναφερθεί προηγουμένως στην περιγραφή του δείγματος, τις οδήγησαν στην υιοθέτηση εξαγωγικής δραστηριότητας.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α υπενθυμίζουμε ότι είναι θυγατρική μεγάλου ομίλου πετρελαίου και απασχολεί 250 άτομα, από τα οποία με τα θέματα της διεθνοποίησης ασχολείται η Διεύθυνση Επιχειρηματικής Ανάπτυξης. Το συγκεκριμένο τμήμα απαρτίζεται από 10 άτομα και σε λίγο καιρό θα ενταχθούν σε αυτή άλλα δύο άτομα. Αξίζει να σημειωθεί ότι η σύσταση του συγκεκριμένου τμήματος έχει μόνο με μια νέα πρόσληψη και οι υπόλοιπες θέσεις καλύφθηκαν από μεταθέσεις εντός της επιχείρησης. Τέλος, η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι στη διαδικασία υιοθέτησης και καθιέρωσης ενός διεθνούς προφίλ, έτσι ώστε να καθιερωθεί στις διεθνείς αγορές.

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α έχει καθιερώσει μια συστηματική προσπάθεια διεθνοποίησης τους τελευταίους 6 με 7 μήνες, την οποία σκοπεύει να εντείνει αφού έχει ως σκοπό ο συνολικός κύκλος εργασιών της να αποτελείται κατά 50% από τις εγχώρια παρεχόμενες υπηρεσίες και κατά 50% από τη δραστηριοποίηση της εκτός της εγχώριας αγοράς. Αυτή τη στιγμή το ποσοστό των πωλήσεων της που προέρχεται από τη δραστηριοποίηση της επιχείρησης εκτός της εγχώριας αγοράς είναι σχετικά μικρό και κυμαίνεται μεταξύ 5% και 10 %

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Β

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ Β υπενθυμίζουμε ότι είναι ένα πολυβραβευμένο γραφείο οπτικής επικοινωνίας και δημιουργικού σχεδιασμού. Η εταιρεία αυτή έχει κατακτήσει μια σειρά από διεθνή βραβεία. Συγκεκριμένα, το 2011 κατέκτησε το βραβείο red dot, το οποίο είναι διεθνώς αναγνωρισμένο, βραβείο. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 2010 το συγκεκριμένο βραβείο το είχε κατακτήσει μια επιχείρηση η οποία απασχολεί 15.000 υπαλλήλους σε 75 χώρες σε

όλο τον κόσμο. Η επιχείρηση που μελετάμε είναι η πρώτη ελληνική επιχείρηση η οποία κατάφερε να κερδίσει το συγκεκριμένο βραβείο. Κατανοούμε λοιπόν, ότι τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα που την ξεχωρίζουν από τους ανταγωνιστές της είναι :

- ✓ Τα διεθνώς αναγνωρισμένα βραβεία που έχει κατακτήσει
- ✓ Το κύρος και η φήμη που έχει στην ελληνική αγορά
- ✓ Το portfolio που έχει δημιουργήσει από την έναρξη της λειτουργίας της μέχρι τώρα

Η επιχείρηση μας απασχολεί 12 άτομα, ενώ με τα θέματα της διεθνοποίησης της ασχολείται 1 άτομο. Όσον αφορά τώρα στο ποσοστό των πωλήσεων της που προέρχεται από τη δραστηριοποίηση της επιχείρησης εκτός της εγχώριας αγοράς είναι αυτή τη στιγμή σχετικά μικρό, αλλά η επιχείρηση εντείνει τις προσπάθειες της για εξαγωγές των υπηρεσιών της.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο κλάδος των υπηρεσιών με τον οποίο ασχοληθήκαμε στη δεύτερη μελέτη περίπτωσης παρουσιάζει ορισμένες ιδιομορφίες και ορισμένες διαφορές από τους κλάδους που παρουσιάσαμε προηγουμένως. Ο συγκριμένος κλάδος διεθνοποιείται κυρίως με ad hoch έργα.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Γ

Η **ΕΤΑΙΡΕΙΑ Γ** απασχολεί στο διοικητικό της κομμάτι 10 άτομα από τα οποία με τα θέματα της διεθνοποίησης δηλαδή κυρίως με την αξιολόγηση των προτάσεων που δέχεται από διεθνείς πελάτες ασχολούνται 2 άτομα.

Ο κλάδος των υπηρεσιών που μελετάμε σε αυτή την περίπτωση είναι οι υπηρεσίες εστίασης και απαιτεί έναν ιδιαίτερο χειρισμό στην προσπάθεια της διεθνοποίησης των συγκεκριμένων υπηρεσιών. Όμως παρουσιάζει και μια ιδιαίτερη διευκόλυνση στη διαδικασία διεθνοποίησης των περισσότερων επιχειρήσεων του κλάδου και αυτή αναφέρεται στο ότι έχουμε ένα είδος υπηρεσίας το οποίο μπορεί να ταιριάζει στις περισσότερες αγορές με την πραγματοποίηση μικρών αλλαγών

Η επιχείρηση που μελετήσαμε δεν θεωρεί ότι έχει καθιερώσει μια συστηματική προσπάθεια διεθνοποίησης, όμως είναι στόχος της η αξιοποίηση όλων των ευκαιριών για εισαγωγή της σε νέες διεθνείς αγορές. Παράλληλα, η επιχείρηση έχει καθιερώσει όλες τις διαδικασίες οι οποίες πρέπει να ακολουθούνται κάθε φορά που αξιολογεί μια νέα πρόταση. Το ποσοστό των πωλήσεων της, το οποίο προέρχεται από τη δραστηριοποίηση της επιχείρησης εκτός της εγχώριας αγοράς αγγίζει το 8% αυτή τη χρονική στιγμή, αλλά στόχος της είναι να το αυξήσει.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Δ

Η **ΕΤΑΙΡΕΙΑ Δ** ανήκει στον κλάδο των υπηρεσιών υγείας και απαιτεί έναν ιδιαίτερο χειρισμό στην προσπάθεια της διεθνοποίησης των συγκεκριμένων υπηρεσιών, αφού δεν υπάρχει η δυνατότητα πιλοτικής τους εξαγωγής.

Η διεθνοποίηση των υπηρεσιών υγείας μπορεί να γίνει με δύο τρόπους :

✓ «κλασικός» τρόπος, ο οποίος μπορεί να περιλαμβάνει τόσο την ίδρυση μιας νέας μονάδας σε μια διεθνή αγορά, όσο και διαμόρφωση μιας ήδη υπάρχουσας μονάδας στη διεθνή αγορά, αυτό μπορεί να γίνει με συγχώνευση, με εξαγορά αλλά και με consulting στην υπάρχουσα επιχείρηση και σύναψη σύμβασης με καθορισμένα ποσοστά κέρδους

✓ ιατρικός τουρισμός στον οποίο στοχεύουμε στην προσέλκυση διεθνών πελατών

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ Δ απασχολεί μια ομάδα των έξι ατόμων, η οποία ασχολείται με τα θέματα που αφορούν στη διεθνοποίηση της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη ομάδα επεξεργάζεται πολλά διεθνή projects τα οποία αξιολογεί και στη συνέχεια υλοποιεί τα πλέον κατάλληλα και κερδοφόρα για την επιχείρηση. Τέλος, η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι στη διαδικασία υιοθέτησης και καθιέρωσης ενός διεθνούς προφίλ, έτσι ώστε να καθιερωθεί στις διεθνείς αγορές.

Η επιχείρηση που μελετήσαμε έχει καθιερώσει μια συστηματική προσπάθεια διεθνοποίησης την οποία σκοπεύει να εντείνει αφού έχει ως σκοπό ο συνολικός κύκλος εργασιών της να αποτελείται κατά 50% από τις εγχώρια παρεχόμενες υπηρεσίες και κατά 50% από τη δραστηριοποίηση της εκτός της εγχώριας αγοράς. Αυτή τη στιγμή το ποσοστό που αποτελεί τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης εκτός της εγχώριας αγοράς είναι μεγάλο αλλά είναι και πλασματικό και παραπλανητικό. Αυτό συμβαίνει διότι στην Ελλάδα προέκυψε ένα ad hoc έργο με Λίβυους ασθενείς, το οποίο έγινε χωρίς στόχευση και εντελώς τυχαία λόγω της έκρυθμης κατάστασης στη Λιβύη και αργά ή γρήγορα θα ολοκληρωθεί το συγκεκριμένο έργο. Είναι σκόπιμο να αναφέρουμε ότι το συγκεκριμένο έργο δεν επηρέασε μόνο την επιχείρηση που μελετήσαμε αλλά το σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου σε διαφορετικό βέβαια βαθμό. Για την συγκεκριμένη επιχείρηση ο κύκλος εργασιών που αφορά στη μονάδα που έχει ιδρύσει στην Ρουμανία αγγίζει αυτή τη στιγμή μόνο το 1% με στόχο όμως τη γρήγορη αύξηση του.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Ε

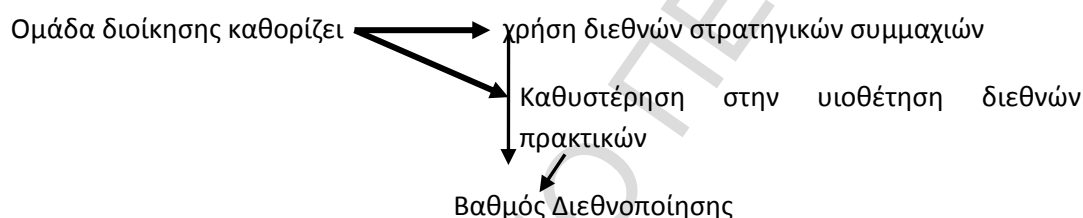
Ο κλάδος με τον οποίο ασχοληθήκαμε σε αυτή την περίπτωση και στον οποίο ανήκει η **ΕΤΑΙΡΕΙΑ Ε** είναι αυτός των τουριστικών επιχειρήσεων. Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ Ε βρίσκεται στην ελληνική αγορά από το 2005 και το 2010 έλαβε τη στρατηγικής σημασίας απόφαση να διεθνοποιηθεί. Έχει λοιπόν ήδη καθιερώσει μια συστηματική προσπάθεια διεθνοποίησης από το 2010, την οποία σκοπεύει να εντείνει αφού έχει ως σκοπό να κατακτήσει την πρώτη θέση στην νοτιοανατολική Ευρώπη. Αυτή τη στιγμή βρίσκεται στα 10 μεγαλύτερα ταξιδιωτικά γραφεία στην νοτιοανατολική Ευρώπη, ενώ βρίσκεται στη δεύτερη θέση στην Ελλάδα. Αυτή τη στιγμή το ποσοστό των πωλήσεων της που προέρχεται από τη δραστηριοποίηση της επιχείρησης από την εγχώρια αγορά είναι σχετικά μικρό και κυμαίνεται μεταξύ 8% και 10 %, ενώ τον

Οκτώβριο άγγιζε το 20%. Κατανοούμε επομένως ότι το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων του συγκεκριμένου ταξιδιωτικού γραφείου προέρχεται από τις διεθνείς αγορές.

Η επιχείρηση λοιπόν μέσω της διεθνοποίησης έχει καταφέρει να αυξήσει κατά 500% τον κύκλο εργασιών της από το 2010 έως το 2012 και συγκεκριμένα από 15 εκατομμύρια δολάρια το 2010, ο κύκλος εργασιών το 2012 έφτασε τα 90 εκατομμύρια δολάρια.

2. Χαρακτηριστικά του decision – maker

Όπως έχουμε πει και στην ανάλυση των παραγόντων του μοντέλου διεθνοποίησης τα χαρακτηριστικά του decision-maker παίζουν καθοριστικό ρόλο στη λήψη της απόφασης διεθνοποίησης μιας επιχείρησης. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου ατόμου αλλά και ολόκληρης της ομάδας διοίκησης είναι αυτά τα οποία θα καθορίσουν στις περισσότερες περιπτώσεις την εταιρική κουλτούρα και την εταιρική αντίληψη σε θέματα ανάληψης κινδύνου και κατ'επέκταση σε θέματα συμμετοχής σε διεθνείς αγορές. Έχουμε άλλωστε παρουσιάσει και την παρακάτω σχέση :



Σε όλες τις περιπτώσεις που μελετήσαμε παρατηρήσαμε αρκετά κοινά χαρακτηριστικά γεγονός που επιβεβαιώνει ότι ορισμένα χαρακτηριστικά είναι απαραίτητα για τη διεθνοποίηση της επιχείρησης.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α

Στην ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α ο decision - maker είναι ένας άνθρωπος ηλικίας 45 ετών, ο οποίος εργάζεται στη συγκεκριμένη εταιρεία πολλά χρόνια και γνωρίζει ακριβώς τόσο την εταιρική κουλτούρα όσο και τις ανάγκες που έχει κάθε χρονική στιγμή η εταιρεία και για αυτό το λόγο έχει τη δυνατότητα να βρίσκει λύση άμεσα σε κάθε πρόβλημα που παρουσιάζεται. Η συγκεκριμένη εταιρεία διεθνοποιήθηκε εντατικά από τη στιγμή από την οποία διαγνώστηκε τόσο ο κορεσμός της ελληνικής αγοράς όσο και η έλλειψη επενδύσεων στον τομέα που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ο άνθρωπος λοιπόν αυτός αποφάσισε να στραφεί σε διεθνείς αγορές.

Όσον αφορά το επίπεδο μόρφωσης του είναι αρκετά υψηλό και παράλληλα γνωρίζει αρκετές ξένες γλώσσες. Και τα δύο αυτά στοιχεία είναι όπως έχουμε πει και στην ανάλυση του υποδείγματος καθοριστικής σημασίας για τη λήψη μιας απόφασης διεθνοποίησης. Παράλληλα, ένα στοιχείο ακόμα που ενισχύει την καλή του εικόνα για τη διεθνοποίηση είναι και η συχνότητα με την οποία πραγματοποιεί ταξίδια σε διάφορες χώρες, αποκτώντας με αυτό τον τρόπο εμπειρίες και γνώσεις για άλλους πολιτισμούς και κουλτούρες με αποτέλεσμα να μπορεί να αντιληφθεί με μεγαλύτερη ευκολία τις διεθνείς αγορές και να μπορεί να εντάξει την εταιρεία με επιτυχία σε αυτές.

Συζητώντας με αυτόν τον άνθρωπο, έγινε αντιληπτό ότι είναι ένας προοδευτικός άνθρωπος με θετική στάση απέναντι στην ανάληψη κινδύνων. Θεωρεί ότι η διεθνοποίηση σαφώς και ενέχει κινδύνους αλλά είναι και ένα μέσο για την ανάπτυξη της επιχείρησης και ζυγίζοντας αυτές τις δύο παραμέτρους θεωρεί ότι ο κίνδυνος υποβαθμίζεται. Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά δημιουργούν ευνοϊκό κλίμα για την υιοθέτηση μιας σταθερής εξαγωγικής προσπάθειας.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Β

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, το στέλεχος που ασχολείται με τη διεθνοποίηση της επιχείρησης είναι άνθρωπος νέος σε ηλικία οποίος έχει εξειδικευτεί σε θέματα διεθνοποίησης και εξαγωγικής συμπεριφοράς. Κατανοούμε αυτομάτως, ότι δεν θα μπορούσε να έχει μια αρνητική αντίληψη για την υιοθέτηση μιας εξαγωγικής διαδικασίας, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι την υιοθετεί σε κάθε περίπτωση χωρίς προηγουμένως να την έχει αξιολογήσει. Το μορφωτικό του επίπεδο είναι υψηλό και γνωρίζει αρκετές ξένες γλώσσες. Για ένα διάστημα των σπουδών του έζησε σε άλλη χώρα και αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να έρθει σε επαφή με άλλους πολιτισμούς αλλά και να γνωρίσει νέες αγορές καθώς και τον τρόπο λειτουργίας τους. Παράλληλα, συμμετέχει σε συχνά επιμορφωτικά σεμινάρια για θέματα διεθνοποίησης με αποτέλεσμα να αποκτά όσο πιο ολοκληρωμένη εικόνα και αντίληψη για το συγκεκριμένο ζήτημα.

Από τη συζήτηση έγινε κατανοητό ότι ο συγκεκριμένος άνθρωπος είναι προοδευτικός και με μειωμένη αντίληψη για τον κίνδυνο, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν τον υπολογίζει και δεν τον αξιολογεί. Τέλος, συμμετέχει σε όλα τα ταξίδια τόσο στις υποψήφιες διεθνείς αγορές όσο και στις ήδη υπάρχουσες αποκτώντας προσωπική εμπειρία και γνώσεις με αποτέλεσμα να είναι αποδοτικός στη διαδικασία διεθνοποίησης.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Γ

Στην ΕΤΑΙΡΕΙΑ Γ το στέλεχος που συμμετέχει στη διαδικασία διεθνοποίησης και είναι και η διευθύντρια του ομίλου. Αυτό της δίνει τη δυνατότητα να γνωρίζει καλύτερα από οποιοδήποτε άλλο στέλεχος τις ανάγκες της επιχείρησης και να παίρνει τις κατάλληλες αποφάσεις για την ικανοποίησή τους. Είναι μια γυναίκα δυναμική νέα σχετικά σε ηλικία με άριστο επίπεδο εκπαίδευσης και γνώσης ξένων γλωσσών. Πραγματοποιεί ταξίδια σε όλες τις υποψήφιες αγορές προκειμένου να αποκτήσει προσωπική εμπειρία από αυτές και να τις αξιολογήσει με μεγαλύτερη ακρίβεια, ελαχιστοποιώντας με αυτό τον τρόπο στο μέτρο του δυνατού πάντα κίνδυνο.

Από τη συζήτηση κατανοούμε ότι η συγκεκριμένη decision – maker έχει σχηματίσει μια περισσότερο συντηρητική αντίληψη για την ανάληψη κινδύνων, χωρίς να αποκλείει την ανάληψη του σε ορισμένες περιπτώσεις. Το συμπέρασμα αυτό αποτυπώνεται και στον τρόπο με τον οποίο διεθνοποιείται η συγκεκριμένη εταιρεία. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η ΕΤΑΙΡΕΙΑ Γ δεν αναλαμβάνει πρωτοβουλίες στον εξαγωγικό τομέα, αφού δέχεται προτάσεις από κάποιο υποψήφιο συνεργάτη σε μια διεθνή αγορά την αξιολογεί και αποφασίζει μετά αν θα δεχτεί τελικά την πρόταση.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Δ

Σε αυτήν την περίπτωση ο decision – maker είναι και αυτός με τη σειρά του ένας νέος ηλικιακά άνθρωπος, ο οποίος όμως εργάζεται σε αυτή την εταιρεία τα τελευταία χρόνια. Προηγουμένως, ήταν ένα στέλεχος σε μια μεγάλη τράπεζα με ειδικευση στις διεθνείς αγορές. Η προηγούμενη εμπειρία του λοιπόν είναι πολύ χρήσιμη και στη νέα θέση του αφού έχει γνώσεις για το συγκεκριμένο ζήτημα και μια θετική στάση απέναντι του, που είναι και το ζητούμενο. Σίγουρα, ο κάθε τομέας απαιτεί διαφορετικούς χειρισμούς και διαφορετικούς τρόπος δράσης, αλλά παρόλα αυτά έχει τις απαραίτητες γνώσεις και έχει αναπτύξει τις ζητούμενες ικανότητες για την υιοθέτηση εξαγωγικών δραστηριοτήτων.

Και το συγκεκριμένο στέλεχος έχει ένα άριστο μορφωτικό επίπεδο στο οποίο συμπεριλαμβάνονται και οι ξένες γλώσσες. Παράλληλα, συμμετέχει και αυτός στα ταξίδια της εταιρείας στις υποψήφιες αγορές αποκτώντας προσωπικές εμπειρίες και μαθαίνοντας την κουλτούρα και τον πολιτισμό τους με αποτέλεσμα το σχηματισμό τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα καλύτερης και ευνοϊκότερης αντίληψης για το θέμα της διεθνοποίησης. Τέλος, η άποψη του για την ανάληψη κινδύνων είναι ότι καμία επιχείρηση δεν μπορεί να αναπτυχθεί με υγιή τρόπο αν δεν αναλάβει ορισμένους κινδύνους.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Ε

Στην ΕΤΑΙΡΕΙΑ Ε ο decision – maker είναι και σε αυτή την περίπτωση όπως και στην ΕΤΑΙΡΕΙΑ Γ ο διευθυντής ιδρυτής της. Ο συγκεκριμένος άνθρωπος είναι Ελληνογερμανός, με αποτέλεσμα να διαθέτει προσωπικές εμπειρίες από τον πολιτισμό και την κουλτούρα ενός άλλου λαού. Είναι και αυτός ένας νέος άνθρωπος ο οποίος χαρακτηρίζεται από υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Πραγματοποιεί συχνά ταξίδια στο εξωτερικό τόσο στις υποψήφιες όσο και στις ήδη επιλεγμένες διεθνείς αγορές. Αυτό έχει σαν συνέπεια την απόκτηση προσωπικής εικόνας και αντίληψης των πολιτισμών και της κουλτούρας με αποτέλεσμα την υιοθέτηση των διεθνών πρακτικών που ταιριάζουν σε κάθε αγορά.

Λόγω της προσωπικότητας του έχει καθιερώσει στην εταιρεία μια διεθνή κουλτούρα και έχει δημιουργήσει την αντίληψη ότι ο κίνδυνος της διεθνοποίησης είναι σχεδόν μηδενικός σε σύγκριση με τα οφέλη της και ότι είναι ο πιο υγιής τρόπος ανάπτυξης και εξέλιξης μιας εταιρείας.

3. Είδος Υπηρεσίας και Τεχνολογία

Γνωρίζουμε πολύ καλά μελετώντας τη θεωρία ότι η διεθνοποίηση των υπηρεσιών αυξάνεται με έντονο βαθμό όταν συνοδεύεται από τεχνολογικές καινοτομίες. Επίσης σημαντικό ρόλο στην απόφαση διεθνοποίησης μιας υπηρεσίας παίζει το είδος της. Στην ανάλυση του μοντέλου έχουμε παρουσιάσει τις βασικές κατηγορίες των υπηρεσιών και τα βασικά χαρακτηριστικά κάθε υπηρεσίας.

Οι υπηρεσίες που παρέχονται από το σύνολο των επιχειρήσεων που μελετήσαμε χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό προσανατολισμού στην τεχνολογία, για αυτό το λόγο έχουν υψηλές προοπτικές διεθνοποίησης. Παρακάτω θα παρουσιάσουμε μια συνοπτική κατάταξη και κατηγοριοποίηση των υπηρεσιών που μελετήσαμε στις κατηγορίες που αναφέραμε στη θεωρία.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες από την ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α αφορούν μη απτές υπηρεσίες αφού πρόκειται για πραγματοποίηση μελετών. Παράλληλα, μπορούμε να τις κατατάξουμε σε υπηρεσίες που προσαρμόζονται στις απαιτήσεις του καταναλωτή μέχρι ένα βαθμό, διότι ο πελάτης είναι αυτός ο οποίος θα αποφασίσει τι ακριβώς θέλει από την επιχείρηση. Ο πελάτης θα αποφασίσει τι είδους υπηρεσία επιθυμεί και θα θέσει τις βάσεις της συνεργασίας.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Β

Οι υπηρεσίες που προσφέρει η δεύτερη επιχείρηση όπως αναφέραμε και προηγουμένως χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό προσανατολισμού στην τεχνολογία, διότι για τη δημιουργία τους απαιτείται η χρήση πολλών τεχνολογικών προγραμμάτων, για αυτό το λόγο έχουν υψηλές προοπτικές διεθνοποίησης. Συγκεκριμένα και αυτές οι υπηρεσίες κατατάσσονται στις μη απτές υπηρεσίες και παράλληλα είναι υπηρεσίες που προσαρμόζονται σε απόλυτο βαθμό στις απαιτήσεις των καταναλωτών.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Γ

Στην τρίτη περίπτωση θα παρατηρήσουμε μια μικρή αλλαγή στην κατηγοριοποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Συγκεκριμένα είναι απτές αφού όπως γνωρίζουμε είναι υπηρεσίες εστίασης. Σίγουρα αρχικά μια επιχείρηση εστίασης αρχικά θα λάβει υπόψη της τις επιθυμίες των καταναλωτών και στην κουλτούρα της αγοράς όμως στη συνέχεια οι παρεχόμενες υπηρεσίες είναι σε ένα βαθμό τυποποιημένες.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Δ

Στην ΕΤΑΙΡΕΙΑ Δ, η οποία αφορά στις υπηρεσίες υγείας είναι υπηρεσίες που αναφέρονται στο σώμα των ανθρώπων και σαφώς προσαρμόζονται στις ανάγκες και στις απαιτήσεις των καταναλωτών αφού οι ιατρικές υπηρεσίες δεν μπορούν να είναι ίδιες και τυποποιημένες για όλους.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Ε

Οι υπηρεσίες που ανήκουν στον τομέα του τουρισμού είναι υπηρεσίες οι οποίες σαφώς προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των καταναλωτών αφού υπάρχει δυνατότητα κάθε άνθρωπος να διαμορφώνει τις επιλογές του σύμφωνα με τις δικές του ανάγκες. Βέβαια υπάρχουν και ορισμένες εξαιρέσεις που αναφέρονται στα τουριστικά πακέτα που απευθύνονται σε όλους τους πελάτες και είναι τυποποιημένα, αλλά και σε αυτή την περίπτωση ο καταναλωτής επιλέγει σύμφωνα με τις δικές του προτιμήσεις και ανάγκες. Παράλληλα, το συγκεκριμένο είδος υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από υλικό εξοπλισμό π.χ. αεροπορικές μεταφορές, ξενοδοχεία κλπ.

4.Εξωτερικό Περιβάλλον

Όπως έχει αναφερθεί και στην ανάλυση του μοντέλου διεθνοποίησης υπάρχει μια πλειάδα παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος που μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία διεθνοποίησης μιας επιχείρησης.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α

Στην ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α το εξωτερικό περιβάλλον παίζει καθοριστικό ρόλο στη λήψη της απόφαση της διεθνοποίησης. Η οικονομική κρίση και η αβεβαιότητα που επικρατούν αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα έχουν μειώσει τη ζήτηση για νέες επενδύσεις στο χώρο του πετρελαίου και του φυσικού αερίου. Η ελληνική αγορά έχει κορεστεί αφού στην Ελλάδα έχουν ολοκληρωθεί όλα τα μεγάλα έργα στον τομέα του πετρελαίου και του φυσικού αερίου και παράλληλα έχουν σταματήσει οι επενδύσεις για νέα έργα.

Για τη συγκεκριμένη επιχείρηση η στροφή στις διεθνείς αγορές είναι μονόδρομος, διότι σε αντίθετη περίπτωση θα έχανε τη βιωσιμότητα της και συνεπώς θα προχωρούσε σε περικοπές και μαζικές απολύσεις.

Το νομοθετικό και το θεσμικό πλαίσιο ανήκουν και αυτά στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον. Στο συγκεκριμένο κλάδο η γνώση και η αξιολόγηση τους είναι σημαντικές διότι η κάθε χώρα έχει διαφορετική νομοθεσία, επομένως η νεοεισερχόμενη επιχείρηση πρέπει να προσαρμοστεί στους νόμους της διεθνούς αγοράς. Ένα πολύ χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι στη Σαουδική Αραβία, η οποία είναι από τις πλέον αναπτυσσόμενες αγορές, είναι σχεδόν υποχρεωτικό να έχεις ένα τουλάχιστον τοπικό συνεργάτη.

Όσον αφορά την Ελλάδα, δεν υπάρχουν ιδιαίτερα ευνοϊκές ρυθμίσεις που να αφορούν στην προώθηση της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων του κλάδου.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Β

Στην ΕΤΑΙΡΕΙΑ Β το εξωτερικό περιβάλλον δεν παίζει κανένα ρόλο στη λήψη της απόφαση της διεθνοποίησης. Η οικονομική κρίση και η αβεβαιότητα που επικρατούν αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα δεν επηρεάζουν τη ζήτηση και τη προσφορά των υπηρεσιών που προσφέρονται από την υπό μελέτη επιχείρηση. Αξίζει να σημειωθεί ότι η πρώτη προσπάθεια διεθνοποίησης της έγινε την περίοδο που δεν είχε ξεσπάσει η οικονομική κρίση στην Ελλάδα.

Το νομοθετικό και το θεσμικό πλαίσιο ανήκουν και αυτά στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον. Στο συγκεκριμένο κλάδο η γνώση και η αξιολόγηση τους δεν είναι σημαντικές διότι ο κάθε πελάτης που ζητάει ένα έργο από όποια αγορά και αν προέρχεται δεν ζητάει κάτι το οποίο δεν μπορεί να προβληθεί στη χώρα του και επίσης η εταιρεία απλά παράγει και παραδίδει αυτό που ζητάει ο πελάτης.

Και σε εαυτή την περίπτωση στην Ελλάδα δεν υπάρχουν ρυθμίσεις που να αφορούν στην προώθηση της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων του κλάδου. Η ελληνική νομοθεσία δεν προβλέπει την παροχή κινήτρων για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να διεθνοποιηθούν

και επομένως δεν αποτελεί παράγοντα που θα επηρεάσει με θετικό τρόπο τη λήψη μιας απόφασης διεθνοποίησης.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Γ

Στη επιχείρηση εστίασης που μελετήσαμε το εξωτερικό περιβάλλον δεν παίζει καθοριστικό ρόλο στη λήψη της απόφαση της διεθνοποίησης. Η οικονομική κρίση και η αβεβαιότητα που επικρατούν αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα δεν έχουν μειώσει τη ζήτηση για τις υπηρεσίες εστίασης σε τέτοιο βαθμό που η επιχείρηση να ζητήσει διέξοδο στις διεθνείς αγορές. Σαφώς και έχει προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα για να συνεχίσει να έχει την προτίμηση του ελληνικού κοινού. Για παράδειγμα, έχει προσαρμόσει τις τιμές στις νέες συνθήκες της ελληνικής αγοράς και έχει υιοθετήσει προσφορές γευμάτων.

Το νομοθετικό και το θεσμικό πλαίσιο ανήκουν και αυτά στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον. Στο συγκεκριμένο κλάδο η γνώση και η αξιολόγηση τους είναι σημαντικές διότι η κάθε χώρα έχει διαφορετική νομοθεσία η οποία δύσκολα δέχεται αλλαγές και κάνει εξαιρέσεις, επομένως η νεοεισερχόμενη επιχείρηση πρέπει να προσαρμοστεί σε απόλυτο βαθμό στους νόμους της διεθνούς αγοράς. Το πιο απλό παράδειγμα που μπορούμε να αναφέρουμε είναι οι υγειονομικές διατάξεις και οι προδιαγραφές που υποδεικνύουν. Η διαδικασία αδειοδότησης μιας επιχείρησης εστίασης ανήκει και αυτή στο νομοθετικό πλαίσιο και διαφέρει από χώρα σε χώρα.

Ούτε σε αυτή την περίπτωση το ελληνικό κράτος δεν παρέχει κίνητρα για διεθνοποίηση. Η συγκεκριμένη επιχείρηση ανέφερε μάλιστα ότι το ελληνικό κράτος της δημιούργησε σημαντικό πρόβλημα όταν άνοιξε το κατάστημα της στα Σκόπια, διότι λόγω συνεχόμενων απεργιών των υγειονομικών αρχών, δεν μπορούσε να εξάγει το κρέας της στα Σκόπια με αποτέλεσμα να μην μπορεί να παρέχει ακριβώς την ίδια υπηρεσία στην ελληνική και στη διεθνή αγορά για 5 μήνες.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Δ

Στην επιχείρηση παροχής υπηρεσιών υγείας το εξωτερικό περιβάλλον παίζει καθοριστικό ρόλο στη λήψη της απόφαση της διεθνοποίησης. Η οικονομική κρίση και η αβεβαιότητα που επικρατούν αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα έχουν μειώσει τη ζήτηση για ιδιωτικές υπηρεσίες υγείας. Επομένως, μια επιχείρηση ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας, η οποία κατέχει ένα ικανοποιητικό μερίδιο στην ελληνική αγορά είναι σε θέση να αντιληφθεί τις δύσκολες συνθήκες που επικρατούν και να υιοθετήσει εξαγωγικές μεθόδους προκειμένου να διατηρήσει την κερδοφόρα πορεία της. Η συγκεκριμένη λοιπόν επιχείρηση αφουγκραζόμενη την σημερινή κατάσταση θεωρεί επιτακτική ανάγκη την διεθνοποίηση της κυρίως μέσω του ιατρικού τουρισμού.

Το νομοθετικό και το θεσμικό πλαίσιο ανήκουν και αυτά στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον. Στο συγκεκριμένο κλάδο η γνώση και η αξιολόγηση τους είναι σημαντικές διότι η κάθε χώρα έχει διαφορετική νομοθεσία η οποία δύσκολα δέχεται αλλαγές και κάνει εξαιρέσεις, επομένως η νεοεισερχόμενη επιχείρηση πρέπει να προσαρμοστεί σε απόλυτο βαθμό στους νόμους της διεθνούς αγοράς. Το πιο απλό παράδειγμα που μπορούμε να αναφέρουμε είναι το ιατρικό απόρρητο, δηλαδή μέχρι ποιος έχει δικαίωμα να γνωρίζει για

την υγεία του ασθενούς και δεν αναφερόμαστε σε επίπεδο οικογένειας και συγγενών αλλά σε ιατρικό επίπεδο κάτι που επηρεάζει την εύρυθμη λειτουργία ενός παρόχου υπηρεσιών υγείας. Παράλληλα, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στους νόμους διότι μπορεί μια επιχείρηση να φτιάξει ένα τέλειο νοσοκομείο με άριστα καταρτισμένο προσωπικό, το οποίο όμως μπορεί να αποτύχει λόγω της μη ύπαρξης κοινωνικής ασφάλισης με αποτέλεσμα λόγω κόστους η επιλογή του από τους πολίτες να είναι απαγορευτική.

Δεν θα παρατηρήσουμε ούτε σε αυτή την επιχείρηση διαφοροποίηση της κυβερνητικής πολιτικής στην παροχή κινήτρων. Πρέπει όμως να αναφερθεί ότι αναμένεται η ψήφιση ενός νομοσχεδίου που θα αφορά στον ιατρικό τουρισμό.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Ε

Στην ΕΤΑΙΡΕΙΑ Ε το εξωτερικό περιβάλλον παίζει καθοριστικό ρόλο στη λήψη της απόφαση της διεθνοποίησης. Η οικονομική κρίση και η αβεβαιότητα που επικρατούν αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα έχουν μειώσει τη ζήτηση για τουριστικές υπηρεσίες. Η ελληνική αγορά έχει παγώσει αφού στην Ελλάδα τη δεδομένη χρονική περίοδο οι τουριστικές υπηρεσίες θεωρούνται από πολλούς πολυτέλεια.

Για τη συγκεκριμένη επιχείρηση η διεθνοποίηση της αποτελεί μονόδρομο, διότι σε αντίθετη περίπτωση θα έχανε τόσο τη βιωσιμότητα της όσο και θα προχωρούσε σε περικοπές και μαζικές απολύσεις.

Όπως προαναφέραμε το νομοθετικό και το θεσμικό πλαίσιο ανήκουν και αυτά στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον. Στο συγκεκριμένο κλάδο η γνώση και η αξιολόγηση τους είναι σημαντικές διότι η κάθε χώρα έχει διαφορετική νομοθεσία που αφορά κυρίως στο κομμάτι της ηλεκτρονικής νομοθεσίας, επομένως η νεοεισερχόμενη επιχείρηση πρέπει να προσαρμοστεί στους νόμους της διεθνούς αγοράς και να προσαρμόσει τις on-line υπηρεσίες της.

5. Χαρακτηριστικά Συμπεριφοράς

Όπως έχει αναφερθεί και στη θεωρία τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς παίζουν και αυτά με τη σειρά τους σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της διεθνοποιημένης και της στρατηγικής της κάθε επιχείρησης. Στα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς συμπεριλαμβάνονται πολλά και διαφορετικά χαρακτηριστικά με κυρίαρχα τον τρόπο σκέψης και την κουλτούρα.

Παρατηρήσαμε ότι σε όλες τις επιχειρήσεις που μελετήσαμε τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των ανθρώπων που παίρνουν τις αποφάσεις ήταν κοινά. Οι υπεύθυνοι του εξαγωγικού τομέα των συγκεκριμένων επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται τέλος, από μια παγκόσμια νοοτροπία και δεν βλέπουν την ελληνική αγορά σαν τη μοναδική αγορά που μπορεί να δραστηριοποιηθεί η επιχείρησή τους, για αυτό και μελετούν διαρκώς τις εξελίξεις στις παγκόσμιες αγορές.

Αναλυτικότερα έχουμε:

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α

Η κουλτούρα ολόκληρης της ομάδας διοίκησης χαρακτηρίζεται ως διεθνής. Η πλειοψηφία των μελών που την αποτελούν είχαν στο παρελθόν και συνεχίζουν να έχουν επαφές με διαφορετικούς πολιτισμούς και κουλτούρες διευρύνοντας με αυτόν τον τρόπο τους ορίζοντες τους. Μέσα από αυτή τη διαδικασία βελτιώνουν διαρκώς την αντίληψη και τη στάση τους απέναντι στη διεθνοποίηση. Μέσα από τη συζήτηση κατανοήσαμε ότι τα διεθνή πρότυπα έχουν καθιερωθεί στην εταιρική κουλτούρα. Στη συγκεκριμένη εταιρεία παρατηρήσαμε μέσα από τη συζήτηση ότι το «ανοιχτό μυαλό» είναι μια έκφραση που χαρακτηρίζει τη στάση τους απέναντι όχι μόνο στις εξαγωγικές δραστηριότητες αλλά και σε οποιαδήποτε άλλη καινοτομική απόφαση.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Β

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ Β μπορούμε να πούμε ότι διαθέτει την περισσότερο ανεπτυγμένη διεθνή κουλτούρα συγκριτικά με τις υπόλοιπες εταιρείες. Αυτό συμβαίνει διότι η συγκεκριμένη επιχείρηση δραστηριοποιείται στο διεθνή χώρο όχι μόνο μέσω της συμμετοχής της σε διεθνείς αγορές αλλά και με τη συμμετοχή της και τη διάκριση της σε διεθνείς διαγωνισμούς. Τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά λοιπόν αυτής της εταιρείας είναι τα πλέον κατάλληλα για την υιοθέτηση διεθνών πρακτικών. Παράλληλα, η στάση της ομάδας διοίκησης είναι απόλυτα θετική στο ενδεχόμενο ανάληψης ενός έργου εκτός εγχώριας αγοράς.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Γ

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ Γ δεν μπορούμε να πούμε ότι έχει αποκτήσει το μέγιστο δυνατό βαθμό διεθνούς πνεύματος. Η ομάδα διοίκησης της συγκεκριμένης επιχείρησης δεν έχει αρνητική στάση απέναντι στην εξαγωγική δραστηριότητα αλλά δεν την επιδιώκει κιόλας. Τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς αυτής της ομάδας είναι κυρίως παθητικά για το συγκεκριμένο θέμα. Είναι ανοιχτή αυτή η ομάδα σε διεθνείς προκλήσεις αλλά μόνο εάν οι προκλήσεις αυτές προκύψουν από μια πρόταση συνεργασίας.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Δ

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ Δ άλλαξε τα συμπεριφορικά της χαρακτηριστικά όταν αποφάσισε να προσλάβει ένα στέλεχος με αρμοδιότητα την είσοδο σε νέες διεθνείς αγορές. Η εταιρική κουλτούρα αυτής της επιχείρησης άλλαξε τα τελευταία χρόνια και έγινε θετική για εξαγωγικές δραστηριότητες. Οι ορίζοντες της ανανεώθηκαν και στράφηκαν στις διεθνείς αγορές αναλαμβάνοντας πλέον το ρίσκο της διεθνοποίησης και καθιερώνοντας μια συστηματική προσπάθεια εισόδου σε νέες αγορές.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Ε

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ Ε από την ίδρυση της χαρακτηρίζεται από μια διεθνή εταιρική κουλτούρα. Αυτό οφείλεται στα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς της ομάδας διοίκησης. Η συγκεκριμένη ομάδα έχει διεθνές προφίλ και αυτό οφείλεται στην καταγωγή του διευθυντή και στο προσωπικό το οποίο έχει επιλέξει να συνεργαστεί. Οι ορίζοντες της σκέψης τους βασίζονται σε διεθνή πρότυπα τόσο λόγω μόρφωσης και εκπαίδευσης όσο και προσωπικών επιλογών. Παράλληλα, παρατηρούμε ότι η εταιρεία έχει γνώση των κινδύνων μιας πιθανής διεθνοποίησης αλλά χωρίς να συνδέονται αυτοί οι κίνδυνοι με μια αρνητική αντίληψη και απόρριψη της διεθνοποίησης της επιχείρησης.

6. Κίνητρα Εξαγωγών

Τα κίνητρα των εξαγωγών είναι αυτά που στην πραγματικότητα ωθούν την επιχείρηση να υιοθετήσει την εξαγωγική συμπεριφορά. Τα κίνητρα όμως διαφέρουν πολύ ανάλογα με το είδος της υπηρεσίας και ανάλογα με την κάθε επιχείρηση ακόμα και αν πρόκειται για την ίδια υπηρεσία. Παρακάτω θα αναλύσουμε τα κίνητρα των εξαγωγών των εταιρειών του δείγματος που μελετήσαμε.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α

Όσον αφορά τα κίνητρα των εξαγωγών των υπηρεσιών της ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Α είναι κυρίως οικονομικά. Η διεθνοποίηση των μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου είναι σχεδόν επιτακτική για την επιβίωση τους. Η ελληνική αγορά είναι αρκετά κορεσμένη και δεν πραγματοποιούνται αυτή τη χρονική περίοδο νέες επενδύσεις στο χώρο. Η συγκριμένη επιχείρηση αν δεν αποφάσιζε να διεθνοποιηθεί υπήρχε σοβαρό ενδεχόμενο να κλείσει διότι πλέον η ελληνική αγορά δεν είναι βιώσιμη για τον κλάδο της. Κατανοούμε λοιπόν, ότι μπροστά σε αυτό το ενδεχόμενο κυριαρχούν τα οικονομικά κίνητρα συγκριτικά με οποιαδήποτε άλλη κατηγορία κινήτρων είχε η εταιρεία.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Β

Τα κίνητρα των εξαγωγών των προσφερόμενων υπηρεσιών της δεύτερης επιχείρησης είναι το πάθος για τη συγκεκριμένη δουλειά καθώς και η επιθυμία για διεθνή αναγνώριση και καταξίωση. Σε αντίθεση με τις προηγούμενες επιχειρήσεις που μελετήσαμε δεν έχουμε οικονομικά κίνητρα διότι η ελληνική αγορά είναι ακόμα ζωντανή σε αυτό τον τομέα. Κατανοούμε λοιπόν, ότι η εταιρεία αυτή προσφέρει μια υπηρεσία η οποία χαρακτηρίζεται από τη μοναδικότητα της και για την οποία έχει βραβευτεί και αυτό αποτελεί σημαντικό κίνητρο διότι της δίνει τη δυνατότητα αύξησης του αριθμού των αγορών και παράλληλα μειώνει τον κίνδυνο που σχετίζεται με τις εξαγωγές.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Γ

Όσον αφορά την ΕΤΑΙΡΕΙΑ Γ, παρατηρήσαμε μια διαφορά στα κίνητρα των εξαγωγών που ωθούν την επιχείρηση να πάρει την οριστική απόφαση της διεθνοποίησης. Η συγκεκριμένη επιχείρηση έχει παθητικά κίνητρα, δηλαδή δεν «κυνηγάει» τη διεθνοποίηση αλλά όταν δεχτεί μια πρόταση τη μελετάει και αποφασίζει αν θα προχωρήσει στην επέκταση της στη νέα αγορά. Το βασικό της κίνητρο είναι οι απρόσμενες παραγγελίες από πελάτες των διεθνών αγορών.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Δ

Τα κίνητρα των εξαγωγών των υπηρεσιών υγείας είναι κυρίως οικονομικά. Η διεθνοποίηση των μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου είναι σχεδόν επιτακτική για την επιβίωση τους. Η ελληνική αγορά είναι αρκετά κορεσμένη και οι πολίτες δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να καλύψουν το κόστος των ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας, ενώ παράλληλα το κράτος δεν παρέχει κοινωνική περίθαλψη που να τις περιλαμβάνει σε μεγάλο τουλάχιστον βαθμό.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Ε

Τα κίνητρα των εξαγωγών των τουριστικών υπηρεσιών είναι κυρίως οικονομικά. Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων που ανήκουν στον τουριστικό κλάδο είναι αναγκαία διότι λόγω των οικονομικών συνθηκών που επικρατούν στην Ελλάδα δεν εύκολη η επιβίωση τους. Πλέον, έχει παρατηρηθεί αλλαγή στον τρόπο ζωής των Ελλήνων και με αποτέλεσμα τη δημιουργία της αντίληψης σε ένα μεγάλο μέρος των πολιτών ότι οι τουριστικές υπηρεσίες αποτελούν πλέον πολυτέλεια. Τέλος, εκτός από τα οικονομικά κίνητρα, υπάρχουν και άλλα όπως το πάθος για τη συγκεκριμένη δουλειά καθώς και η επιθυμία για διεθνή αναγνώριση και καταξίωση.

7. Πολιτισμική Απόσταση

Η πολιτισμική απόσταση είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει και αυτός με τη σειρά του την απόφαση για διεθνοποίηση μιας επιχείρησης. Ο συγκεκριμένος παράγοντας είναι πιο έντονος στις υπηρεσίες παρά στα προϊόντα. Είναι λογικό αν μια επιχείρηση επιλέξει μια αγορά στην οποία η υπηρεσία που προσφέρει δεν μπορεί να εφαρμοστεί και να αξιοποιηθεί, τότε θα έχουμε μια καταστροφική επιλογή, η οποία ενδεχομένως να οδηγήσει σε οικονομική καταστροφή και της εγχώριας επιχείρησης.

Στις επιχειρήσεις που μελετήσαμε δεν διαπιστώσαμε ότι η πολιτισμική απόσταση μεταξύ της εγχώριας αγοράς και των διεθνών αγορών που έχουν επιλεγεί αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι κάθε επιχείρηση δεν έκανε όλες τις προσαρμογές που ήταν απαραίτητες για να ενσωματωθεί σε αυτές. Αναλυτικότερα, θα παρουσιάσουμε αμέσως μετά τον τρόπο σκέψης της κάθε εταιρείας ξεχωριστά.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α δεν θεωρεί ιδιαίτερα σοβαρό τον παράγοντα της πολιτισμικής απόστασης. Η εταιρεία αυτή δεν θα απορρίψει μια πρόταση μόνο λόγω της πολιτισμικής απόστασης. Θα αξιολογήσει αρχικά κατά πόσο οι υπηρεσίες που προσφέρει μπορούν να βρουν πεδίο εφαρμογής στη συγκεκριμένη αγορά και αν τελικά η αξιολόγηση είναι θετική τότε θα ελέγξει κατά πόσο η υπηρεσία αυτή χρειάζεται να προσαρμοστεί στην τοπική κουλτούρα της αγοράς προκειμένου να γίνει αποδεκτή.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Β

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ Β δεν αξιολογεί καθόλου αυτόν παράγοντα διότι λόγω της φύσης της υπηρεσίας που προσφέρει και λόγω του τρόπου εισόδου της στη διεθνή αγορά δεν θεωρεί ότι υπάρχει λόγος. Υπενθυμίζουμε ότι η συγκεκριμένη εταιρεία διεθνοποιείται έπειτα από πρόσκληση του υποψήφιου πελάτη και παρέχοντας του την υπηρεσία ου επιθυμεί με τον τρόπο που επιθυμεί. Επομένως, ο πελάτης θα ζητήσει μια υπηρεσία από την εταιρεία η οποία θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της αγοράς στην οποία απευθύνεται.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Γ

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ Γ σύμφωνα με το είδος της υπηρεσίας που προσφέρει πρέπει να έχει την πολιτισμική απόσταση σε υψηλή θέση στην αξιολόγηση των παραγόντων της διεθνοποίησης. Η επιχείρηση εστίασης θα πρέπει να αξιολογήσει αν η αγορά αυτή έχει ορισμένες διαφορετικές διατροφικές συνήθειες από την τοπική αγορά τότε θα πρέπει να προσαρμοστεί η προσφερόμενη υπηρεσία στις συνήθειες και τους κανόνες της νέας αγοράς. Η συγκεκριμένη εταιρεία επειδή δεν έχει καθιερώσει συστηματική διεθνοποίηση και απλά αξιολογεί τις προτάσεις συνεργασίας δεν δίνει τόση έμφαση σε αυτόν τον παράγοντα, θεωρώντας ότι τον έχει αξιολογήσει ο υποψήφιος συνεργάτης και τον έχει εντάξει στην πρόταση συνεργασίας.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Δ

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ Δ λόγω της ιδιαίτερης φύσης της υπηρεσίας αξιολογεί σε ένα βαθμό την πολιτισμική απόσταση. Κυρίως την αξιολογεί για να ελέγξει αν η κουλτούρα της μπορεί να υιοθετήσει ιδιωτικές υπηρεσίες υγείας και αν μπορούν να εφαρμοστούν λόγω της οικονομικής κατάστασης της συγκεκριμένης αγοράς.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Ε

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ Ε δεν δίνει τόση έμφαση στην πολιτισμική απόσταση γιατί οι τουριστικές υπηρεσίες είναι υπηρεσίες οι οποίες μπορούν να υιοθετηθούν στις περισσότερες αγορές και στις περισσότερες πολιτισμικές κουλτούρες. Όμως, αξιολογεί το συγκεκριμένο παράγοντα για να προσαρμόσει τις τουριστικές υπηρεσίες που προσφέρει στην κουλτούρα της κάθε διεθνούς αγοράς προκειμένου να τις κάνει πιο ελκυστικές στους υποψήφιους πελάτες.

8. Επιλογή Αγοράς και Τρόπος Εισόδου

Τόσο η επιλογή της αγοράς όσο και η επιλογή του τρόπου εισόδου στη νέα αγορά παίζουν καταλυτικό ρόλο στη διαδικασία λήψης μιας απόφασης διεθνοποίησης και είναι στρατηγικής σημασίας για κάθε επιχείρηση. Οι αποφάσεις αυτές εξαρτώνται από και από το είδος της υπηρεσίας αλλά και από τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης.

Ακολουθεί μια σύντομη παρουσίαση των αγορών και του τρόπου εισόδου σε αυτές των εταιρειών του δείγματος.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α

Στην ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α οι υποψήφιες αγορές είναι οι αγορές, οι οποίες παρουσιάζουν σοβαρές προτάσεις για επενδύσεις που αφορούν στο συγκεκριμένο κλάδο, ενώ παράλληλα δεν υπάρχουν κορυφαίοι ανταγωνιστές σε αυτές τις αγορές. Το ίδιο ισχύει για όλες τις επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου και αυτό συμβαίνει διότι όλες στοχεύουν στην είσοδο τους σε μια αγορά που τις βοηθάει να ξεχωρίσουν γρήγορα κυρίως επειδή υπάρχει ανάγκη σε αυτές καθώς και ένα κενό που έρχονται να το καλύψουν οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις. Αρχικά, η επιχείρηση που μελετήσαμε είχε κάνει προσπάθειες διεθνοποίησης σε :

- ✓ Σερβία
- ✓ Λιβύη
- ✓ Αλβανία
- ✓ Βουλγαρία
- ✓ Κύπρος (ξεκίνησε το 2004 και συνεχίζεται ακόμα και σήμερα)

Με τη συστηματική όμως προσπάθεια διεθνοποίησης της επιχείρησης τους τελευταίους 6-7 μήνες η επιλογή της αγοράς ανατέθηκε σε εξειδικευμένη εταιρεία συμβούλων, η οποία έπειτα από εκτεταμένη έρευνα πρότεινε σαν ιδανικές αγορές τη Σαουδική Αραβία επειδή σε αυτή την αγορά γίνονται νέα έργα και πραγματοποιούνται επενδύσεις στο χώρο της ενέργειας, αλλά και τη Ρωσία στην οποία πραγματοποιούνται κυρίως μελέτες συντήρησης των ήδη υπαρχόντων έργων.

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α πραγματοποίησε κυρίως στρατηγικές συμμαχίες προκειμένου να εισέλθει ομαλά στις διεθνείς αγορές. Παράλληλα, έχει δημιουργήσει ένα ισχυρό δίκτυο πληροφοριών και παρακολουθεί αδιαλείπτως όλους τους διαγωνισμούς που πραγματοποιούνται στις αγορές στόχους και όχι μόνο προκειμένου να συμμετέχει και αυτή και στο τέλος α αναλάβει το έργο .

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Β

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ Β δεν εφαρμόζει συγκεκριμένη στρατηγική διεθνοποίησης και επιλέγει τις αγορές στις οποίες θα εισέλθει έπειτα από παραγγελία του πελάτη. Δεν έχει περιορισμούς στην επιλογή της αγοράς έτσι ώστε να αποκλείσει κάποια παραγγελία. Η αλήθεια είναι ότι η

επιχείρηση προσπαθεί να εντείνει τις προσπάθειες διεθνοποίησης της μέσα από τη αύξηση της προβολής της και την προσέλκυση νέων πελατών. Για να το πετύχει αυτό συμμετέχει σε εκθέσεις σε διεθνείς αγορές και παράλληλα συνεργάζεται στην αγορά της Ασίας με τη Design Lobi. Η τελευταία παραγγελία που έχει δεχτεί αφορά σε μια πρόταση που δέχτηκε από ένα πελάτη στην Ινδία και από ένα πελάτη στη Σανγκάη.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Γ

Για την επιχείρηση εστίασης που μελετήσαμε και παρουσιάζουμε οι υποψήφιες αγορές προέρχονται από προτάσεις των υποψήφιων συνεργατών στις διεθνείς αγορές.

Η επιχείρηση αυτή έκανε την πρώτη προσπάθεια διεθνοποίησης το 2009, με την έναρξη λειτουργίας ενός καταστήματος στο Βουκουρέστι, το οποίο όμως έκλεισε όχι λόγω οικονομικών προβλημάτων αφού είχε γίνει αποδεκτό από τους καταναλωτές. Για αυτό το λόγο γίνεται προσπάθεια νέας εισόδου της επιχείρησης στο Βουκουρέστι. Το 2010 ακολούθησε άλλη μια προσπάθεια διεθνοποίησης της επιχείρησης στην αγορά των Σκοπίων. Αξίζει να σημειωθεί ότι και οι δύο προσπάθειες διεθνοποίησης έγινε με πρωτοβουλία ατόμων που επιθυμούσαν να ανοίξουν μέσω δικαιοχρηση ένα κατάστημα της συγκεκριμένης επιχείρησης.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Δ

Στην ΕΤΑΙΡΕΙΑ Δ η οποία είναι μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών υγείας, οι υποψήφιες αγορές είναι οι λιγότερο ώριμες αγορές, οι οποίες δεν παρουσιάζουν κορεσμό στις υπηρεσίες υγείας, ενώ παράλληλα δεν υπάρχουν κορυφαίοι ανταγωνιστές σε αυτές τις αγορές. Το ίδιο ισχύει για όλες τις επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου και αυτό συμβαίνει διότι όλες στοχεύουν στην είσοδο τους σε μια αγορά που τις βοηθάει να ξεχωρίσουν γρήγορα κυρίως επειδή υπάρχει ανάγκη σε αυτές καθώς και ένα κενό που έρχονται να το καλύψουν οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις.

Σημαντικό ρόλο παίζει και εκτός των παραπάνω η σχέση της χώρας μας με τη χώρα υποδοχής. Είναι απολύτως λογικό να εκτιμάται και αυτός ο παράγοντας σε οποιαδήποτε προσπάθεια διεθνοποίησης μιας επιχείρησης αλλά στην περίπτωση που μελετάμε δηλαδή στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών υγείας είναι ακόμα πιο σημαντικός. Αυτό συμβαίνει διότι μια καλή σχέση μεταξύ των δύο χωρών θα δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης στην νεοεισερχόμενη αγορά με αποτέλεσμα να προτιμηθεί από τους κατοίκους της νέας αγοράς το νεοεισερχόμενο νοσοκομείο ή διαγνωστικό κέντρο. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν οι σχέσεις μεταξύ των δύο χωρών δηλαδή, είναι τεταμένες θα δημιουργηθεί ένα κλίμα δυσπιστίας και υποτίμησης της εισόδου της ελληνικής επιχείρησης στην αγορά με αποτέλεσμα να αποτύχει η προσπάθεια διεθνοποίησης. Στο χώρο της παροχής υπηρεσιών υγείας οι χώρες που εκδηλώνουν ενδιαφέρον αλλά και προτίμηση στις προσπάθειες διεθνοποίησης ελληνικών επιχειρήσεων στις αγορές τους είναι η Ρωσία και η Μέση Ανατολή. Επίσης, η Κίνα έχει εκδηλώσει ενδιαφέρον για επενδύσεις και συνεργασίες με ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

Τέλος, στο συγκεκριμένο κλάδο, σημαντικό κριτήριο στην επιλογή της διεθνούς αγοράς είναι και το εισόδημα των πολιτών που βρίσκονται σε αυτές. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις στοχεύουν σε αγορές στις οποίες οι πολίτες έχουν πολύ καλό μέσο εισόδημα, έτσι ώστε να εξασφαλίζουν πελάτες ανεξάρτητα της κοινωνικής ασφάλειας που τους παρέχετε δηλαδή σε ιδιωτικό επίπεδο.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση καθοριστικό ρόλο στην επιλογή της αγοράς παίζει το δίκτυο πληροφόρησης. Οι ιδιοκτήτες της συγκεκριμένης επιχείρησης έχουν πληθώρα προσωπικών επαφών σε παγκόσμιο επίπεδο και μέσω αυτού του δικτύου δέχεται απευθείας προτάσεις από πελάτες τις οποίες και εκτιμούν και αξιολογούν μέχρι την οριστική λήψη της απόφασης διεθνοποίησης. Στον ευρύτερο κλάδο των υπηρεσιών υγείας σημαντική είναι και η συνεισφορά των πρεσβειών και των υπουργείων υγείας της κάθε χώρας, διότι είναι οι πρώτοι που θα γνωρίζουν για τις ελλείψεις και τις ανάγκες των πολιτών τους.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως ο ιατρικός τουρισμός είναι πλέον ένας νέος τρόπος εισόδου σε μια νέα αγορά, αλλά όχι με φυσική παρουσία σε κάποια νέα διεθνή αγορά αλλά με την προσέλκυση διεθνών πελατών στην τοπική αγορά της επιχείρησης. Σε αυτή τη μορφή εισόδου σε μια νέα αγορά απαιτούνται στοχευμένες προσπάθειες με κύριο πλεονέκτημα της την ήδη εδραιωμένη φήμη της επιχείρησης στην τοπική αγορά και με κύριο μειονέκτημα τις πολύ ακριβές τιμές και το αυξημένο κόστος της χώρας μας. Σε αυτό το κόστος συμπεριλαμβάνονται οι τιμές των ξενοδοχείων, των ταξί αλλά των τουριστικών αξιοθέατων, τιμές που στην Ελλάδα είναι αρκετά υψηλότερες συγκριτικά με άλλες χώρες. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε ότι έχουν αρχίσει να γίνονται προσπάθειες εξορθολογισμού των τιμών και του κόστους αλλά είναι σε πολύ αρχικά επίπεδα και έχουν πολλά περιθώρια βελτίωσης. Η ζήτηση των υπηρεσιών υγείας είναι συγκεκριμένες και μετρήσιμες, ενώ παράλληλα πρέπει να γνωρίζουμε ότι ο ιατρικός τουρισμός δεν αφορά όλο το φάσμα των υπηρεσιών υγείας.

Στην συγκεκριμένη επιχείρηση που μελετάμε, είναι σημαντικοί παράγοντες ότι υπάρχει εύκολη προσβασιμότητα από πολλές χώρες καθώς και μια πολύ καλή φήμη στην τοπική αγορά. Παράλληλα, συνεργάζεται με εταιρείες (medical tourism facilitators), οι οποίες αναλαμβάνουν να φτιάξουν ολοκληρωμένα πακέτα τα οποία περιλαμβάνουν τόσο τις υπηρεσίες υγείας όσο και τη διανομή, τη διατροφή αλλά και τις τουριστικές του επισκέψεις σε περίπτωση βέβαια που το επιτρέπει η κατάσταση της υγείας του. Η επιχείρηση που μελετάμε δεν έχει δημιουργήσει ακόμα ισχυρό όνομα και δυνατή φήμη στο εξωτερικό αλλά κάνει προσπάθειες μέσω συνεργασιών με φορείς του κλάδου που έχουν δημιουργήσει σχέση εμπιστοσύνης με μεγάλο κανάλι πελατών έτσι ώστε να τα δημιουργήσει και να αναπτυχθεί σε διεθνές επίπεδο.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Ε

Στην ΕΤΑΙΡΕΙΑ Ε οι υποψήφιες αγορές είναι οι αγορές κυρίως αγορές της νοτιοανατολικής Ευρώπης, αλλά στο εγγύς μέλλον έχει σκοπό να επεκταθεί και στην Αμερική.

Αρχικά, η επιχείρηση που μελετήσαμε είχε κάνει προσπάθειες διεθνοποίησης σε :

- ✓ 2010: Πολωνία
- ✓ 2011: Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία, Ρουμανία, Ιταλία, Ρωσία, Τουρκία και Ουκρανία
- ✓ 2012: Ουγγαρία, Σερβία και Βουλγαρία
- ✓ 2013: Γαλλία και Αλβανία

Η συγκεκριμένη επιχείρηση έχει εφαρμόσει πλέον μια συστηματική απόφαση διεθνοποίησης και θεωρεί αυτή την απόφαση στρατηγικής σημασίας. Ενώ ήδη έχει αρχίσει να προγραμματίζει και να στοχεύει σε νέες αγορές οι οποίες δεν θα περιορίζονται στα σύνορα της Ευρώπης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΩΝ

Κεφάλαιο 6 : Συμπεράσματα και Προτάσεις

6.1 Συμπεράσματα

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας μελετήσαμε τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων υπηρεσιών. Παράλληλα, εξετάσαμε σε ποιες περιπτώσεις η πρώτη εξαγωγική προσπάθεια αποτελεί μια καινοτομική απόφαση.

Όπως γνωρίζουμε η σύγχρονη εποχή χαρακτηρίζεται από τη διεθνοποίηση του τρόπου ζωής των ανθρώπων εξαιτίας κυρίως της σταδιακής άρσης των εθνικών προκαταλήψεων καθώς επίσης και της διεύρυνσης των εθνικών συνόρων. Είναι γεγονός ότι οι προτιμήσεις των καταναλωτών έχουν αρχίσει να συγκλίνουν σε διεθνή πρότυπα. Επιπροσθέτως, παρατηρείται μια ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη, η οποία δίνει οριστικό τέλος σε αρκετά από τα εμπόδια που υπήρχαν και αφορούν στον τρόπο διεθνοποίησης, όπως για παράδειγμα η απαραίτητη αλληλεπίδραση του παραγωγού και του καταναλωτή. (Javalgi, Griffith & White, 2003) Η λήψη μιας απόφασης για διεθνοποίηση είναι καθοριστικής σημασίας για μια επιχείρηση και αυτό διότι αποτελεί εκτός από επιτακτική ανάγκη της σύγχρονης εποχής και έναν από τους καλύτερους τρόπους ανάπτυξης της. Σαφώς, όμως δεν πρέπει να υιοθετεί κάθε επιχείρηση μια εξαγωγική στρατηγική χωρίς να ελέγξει όλες τις παραμέτρους έτσι ώστε να εξασφαλίσει στο μέτρο του δυνατού μια επιτυχή πορεία. (La, Patterson & Styles, 2005)

Μελετώντας τη βιβλιογραφία αλλά και τα αποτελέσματα της έρευνας κατανοούμε ότι η πιθανή διεθνοποίηση μιας επιχείρησης υπηρεσιών είναι περισσότερο ριψοκίνδυνη συγκριτικά με μια επιχείρηση προϊόντων. Αυτό συμβαίνει κυρίως διότι υπάρχει πολύ συχνά η προσαρμογή της υπηρεσίας στις απαιτήσεις και στις ανάγκες του πελάτη. Παράλληλα, μια επιχείρηση υπηρεσιών οφείλει να αντιμετωπίσει πολλά ζητήματα ταυτόχρονα. Μερικά από αυτά τα ζητήματα είναι η προσδοκώμενη ποιότητα, τα κανάλια διανομής καθώς και η ενδεχόμενη ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση της υπηρεσίας. (Kasper, Helsdigen & Watter de Vriesjr 1999)

Στην παρούσα μελέτη, εξετάσαμε το υπόδειγμα διεθνοποίησης των επιχειρήσεων υπηρεσιών, το οποίο αποτελείται από οκτώ παράγοντες. Σε συνέχεια της θεωρητικής έρευνας πραγματοποιήσαμε και μια ποιοτική έρευνα σε πέντε επιχειρήσεις υπηρεσιών οι οποίες ανήκουν σε πέντε διαφορετικούς κλάδους.

Αναλυτικότερα, εξετάσαμε το βαθμό επιρροής των παρακάτω παραγόντων στην λήψη της απόφασης διεθνοποίησης.

1. Χαρακτηριστικά επιχειρήσεων

Συγκεκριμένα, μέσα από την ποιοτική έρευνα προέκυψε ότι και για τις πέντε επιχειρήσεις τα χαρακτηριστικά τους ήταν αυτά που έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στη λήψη της απόφασης διεθνοποίησης. Και οι πέντε επιχειρήσεις παρουσίασαν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά. Αρχικά, οι επιχειρήσεις έχουν μεγάλη πορεία στην ελληνική αγορά για

αρκετά χρόνια. Μια επιτυχής πορεία στην τοπική αγορά τους εξασφαλίζει μια γνώση της συγκεκριμένης αγοράς και τους εφοδιάζει με κίνητρα και προοπτικές για επιλογή της εξαγωγικής δραστηριότητας για την περαιτέρω ανάπτυξη τους. Παρατηρήσαμε, όμως ότι το μέγεθος των επιχειρήσεων του δείγματος διαφέρει. Οι τρεις επιχειρήσεις θεωρείται ότι έχουν μεγάλο μέγεθος, ενώ οι άλλες δύο απασχολούν η μία 10 άτομα στο διοικητικό κομμάτι και η άλλη 12. Κατανοούμε λοιπόν ότι στη σύγχρονη εποχή η επιρροή του μεγέθους μιας επιχείρησης έχει μειωθεί και δεν αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα για μια ενδεχόμενη διεθνοποίηση. Η συστηματική προσπάθεια διεθνοποίησης έχει υιοθετηθεί και εφαρμοστεί από τέσσερις επιχειρήσεις. Κατανοούμε λοιπόν ότι το ζήτημα της διεθνοποίησης δεν αντιμετωπίζεται συνήθως σαν μια απρόσμενη εξέλιξη και δεν υιοθετείται άκριτα αλλά έπειτα από έρευνα στελεχών που είναι γνώστες των ζητημάτων αυτών.

2. Χαρακτηριστικά decision-maker

Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά του λήπτη της απόφασης διεθνοποίησης παρατηρήσαμε ότι κατά κύριο λόγο είναι όμοια σε όλες τις περιπτώσεις. Η ηλικία του ανθρώπου ο οποίος λαμβάνει την απόφαση για τη διεθνοποίηση είναι και στις πέντε περιπτώσεις μικρή. Στις δύο από τις επιχειρήσεις του δείγματος οι άνθρωποι είναι περίπου 45 χρονών με εμπειρία στις διεθνείς αγορές. Στις άλλες τρεις ο μέσος όρος ηλικίας τους είναι ακόμα χαμηλότερος. Κατανοούμε λοιπόν ότι οι άνθρωποι αυτής της ηλικίας είναι περισσότερο δεκτικοί σε ένα ενδεχόμενο διεθνοποίησης. Στη συνέχεια, εξετάζοντας το μορφωτικό επίπεδο των συγκεκριμένων ανθρώπων, παρατηρήσαμε ότι είναι υψηλό σε όλες τις περιπτώσεις. Και οι πέντε γνωρίζουν ξένες γλώσσες και έχουν έρθει σε επαφή με διαφορετικούς τρόπους με άλλους πολιτισμούς και κουλτούρες. Επομένως, και οι πέντε είναι σε θέση να κατανοήσουν με μεγαλύτερη ευκολία μια διεθνή αγορά και να προσαρμόσουν την υπηρεσία που προσφέρουν έτσι ώστε να μπορεί να υιοθετηθεί από τη νέα διεθνή αγορά. Σε τρεις περιπτώσεις, το στέλεχος έχει εξειδικευτεί στις διεθνείς αγορές επομένως μπορεί να αντιληφθεί τόσο τα οφέλη όσο και τους κινδύνους.

3. Είδος υπηρεσίας και τεχνολογία

Όλες οι επιχειρήσεις του δείγματος παρέχουν υπηρεσίες που ανήκουν σε διαφορετικό κλάδο. Αυτό αυτομάτως τις εντάσσει σε διαφορετικά είδη υπηρεσίας. Όμως μελετώντας την κάθε υπηρεσία ξεχωριστά αντιληφθήκαμε ότι όλες έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά. Και οι πέντε είναι υπηρεσίες οι οποίες προσαρμόζονται είτε σε μεγάλο βαθμό είτε σε μικρότερο στις απαιτήσεις του καταναλωτή. Παράλληλα, όλες οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από υψηλό προσανατολισμό στην τεχνολογία. Αυτό τους δίνει τη δυνατότητα να μπορούν να διεθνοποιηθούν περιορίζοντας τα εμπόδια και διευκολύνοντας την επικοινωνία με τους πελάτες.

4. Εξωτερικό Περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας αγοράς έχει όμοια χαρακτηριστικά για όλες τις υπηρεσίες. Όμως, δεν επηρεάζουν με τον ίδιο τρόπο όλα τα χαρακτηριστικά όλες τις υπηρεσίες. Στο δείγμα των υπηρεσιών που εξετάσαμε οι περισσότερες από αυτές επηρεάστηκαν στην απόφαση διεθνοποίησης από το οικονομικό κλίμα της χώρας και από τη μείωση της αγοραστικής ικανότητας των πολιτών. Όμως αν και η οικονομική κρίση είναι ένα

από τα βασικά χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος της ελληνικής αγοράς υπήρξε περίπτωση στο δείγμα μας , την οποία δεν αφορά ο συγκεκριμένος παράγοντας. Κατανοούμε λοιπόν ότι πρέπει να γίνεται αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος για κάθε υπηρεσία ξεχωριστά.

5. Χαρακτηριστικά συμπεριφοράς

Τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς των ανθρώπων που απαρτίζουν την ομάδα διοίκησης των επιχειρήσεων του δείγματος είναι κοινά και για τις πέντε. Όλοι οι άνθρωποι χαρακτηρίζονται από ανοιχτό μυαλό και από μειωμένη αντίληψη του κινδύνου. Όλοι έχουν υιοθετήσει μια θετική στάση απέναντι στην πιθανότητα της εξαγωγικής δραστηριότητας και θεωρούν τη συγκεκριμένη δραστηριότητα ως ευκαιρία ανάπτυξης των επιχειρήσεων τους.

6. Κίνητρα Εξαγωγών

Τα κίνητρα των εξαγωγών είναι αυτά τα οποία ωθούν τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν μια εξαγωγική συμπεριφορά. Για κάθε επιχείρηση τα κίνητρα της διεθνοποίησης είναι διαφορετικά και προσαρμόζονται στις δικές της ανάγκες. Τα κίνητρα της πρώτης εταιρείας του δείγματος είναι κυρίως οικονομικά και στοχεύουν στην επιβίωση της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη κατηγορία κινήτρων όμως εμφανίστηκε και στις δύο τελευταίες εταιρείες του δείγματος. Αυτό είναι επακόλουθο της οικονομικής κρίσης που μαστίζει την εγχώρια αγορά. Η δεύτερη εταιρεία επιλέγει να διεθνοποιηθεί με κίνητρο τη διεθνή αναγνώριση και καταξίωση. Η τρίτη εταιρεία έχει σαν βασικό κίνητρο τις απρόσμενες παραγγελίες και την αύξηση των κερδών που συνεπάγεται αποδοχή τους.

7. Πολιτισμική απόσταση

Οι επιχειρήσεις του δείγματος μας, δεν θεωρούν την πολιτισμική απόσταση σοβαρό παράγοντα απόρριψης της υιοθέτησης μιας εξαγωγικής δραστηριότητας. Θεωρούν ότι μπορούν να ενταχθούν ακόμα και σε μια αγορά με μεγάλη πολιτισμική απόσταση από την εγχώρια αγορά. Χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι δεν λαμβάνουν υπόψη τους το συγκεκριμένο παράγοντα και ότι δεν προσαρμόζουν την υπηρεσία που προσφέρουν στα πρότυπα της διεθνούς αγοράς, διότι σε αντίθετη περίπτωση είναι σίγουρο ότι θα αποτύχει αυτή η προσπάθεια.

8. Επιλογή Αγοράς και Τρόπος Εισόδου

Τέλος, η επιλογή της αγοράς και ο τρόπος εισόδου σε αυτή διαφέρουν για κάθε επιχείρηση του δείγματος. Η επιλογή της αγοράς καθώς και ο τρόπος εισόδου εξαρτώνται από το είδος της υπηρεσίας και τις ανάγκες που ικανοποιεί. Στο δείγμα μας η πρώτη επιχείρηση επιλέγει αγορές στις οποίες πραγματοποιούνται επενδύσεις στο τομέα της. Η δεύτερη επιχείρηση επιλέγει την αγορά έπειτα από παραγγελίες που δέχεται και στη συνέχεια αν δεν υπάρξει άλλη παραγγελία σε αυτή την αγορά αποχωρεί και εισέρχεται σε άλλη. Η εταιρεία εστίασης ανοίγει κατάστημα σε μια διεθνή αγορά μόνο έπειτα από πρόταση συνεργασίας και χωρίς προηγουμένως να έχει επιλέξει τη συστηματική εξαγωγική προσπάθεια. Η τέταρτη εταιρεία με τη σειρά της επιλέγει αγορές στις οποίες μπορεί να βρουν πεδίο εφαρμογής οι ιδιωτικές υπηρεσίες υγείας και τέλος, το ταξιδιωτικό γραφείο επιλέγει αγορές που να ικανοποιούν τη ζήτηση για τουριστικές υπηρεσίες. Κατανοούμε

λοιπόν ότι κάθε επιχείρηση επιλέγει σύμφωνα με τις δικές της ανάγκες και όχι υιοθετώντας ένα ενιαίο τρόπο επιλογής.

6.2 Προτάσεις

Αφού ολοκληρώσαμε την έρευνα έχουμε σχηματίσει ορισμένα συμπεράσματα αλλά και ορισμένες προτάσεις. Κάποια από τα ευρήματα της έρευνας είναι χρήσιμα για τις επιχειρήσεις υπηρεσιών οι οποίες βρίσκονται στο στάδιο της πιθανής λήψης μιας απόφασης διεθνοποίησης.

Συγκεκριμένα, καμία επιχείρηση υπηρεσιών δεν πρέπει να απορρίπτει την πιθανότητα διεθνοποίησης της, χωρίς πρώτα να έχει εξετάσει όλα τα ζητήματα που σχετίζονται με αυτό το θέμα. Αρχικά, μέσα από την έρευνα που πραγματοποιήσαμε καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι τα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης σαφώς και επηρεάζουν την απόφαση διεθνοποίησης αλλά τελικά δεν «απαγορεύουν» την υιοθέτηση της εξαγωγικής δραστηριότητας. Ακόμα και το μέγεθος μιας επιχείρησης, το οποίο θεωρείται από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης δεν μπορεί να λειτουργήσει αποτρεπτικά. Σίγουρα, όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση τόσο πιο εύκολο είναι να διεθνοποιηθεί αφού διατρέχει μικρότερο κίνδυνο, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι και μια επιχείρηση μικρότερου μεγέθους δεν μπορεί να διεθνοποιηθεί. Στο δείγμα μας, έχουμε δυο επιχειρήσεις οι οποίες έχουν μια επιτυχή διεθνή πορεία και είναι μικρές αφού απασχολούν μόνο δέκα με δώδεκα άτομα.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να επιλέξει με μεγάλη προσοχή το άτομο που θα λαμβάνει τις αποφάσεις. Έπειτα από τις συνεντεύξεις καταλάβαμε ότι αυτός είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που οδηγούν στη διεθνοποίηση. Αν ο συγκεκριμένος άνθρωπος δεν έχει ορισμένα χαρακτηριστικά, είναι πολύ δύσκολο μια επιχείρηση να υιοθετήσει την εξαγωγική δραστηριότητα. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι και στις πέντε περιπτώσεις που μελετήσαμε τα χαρακτηριστικά του λήπτη της απόφασης είναι κοινά. Ο άνθρωπος αυτός πρέπει να έχει υψηλό μορφωτικό επίπεδο, να γνωρίζει ξένες γλώσσες, να έχει έρθει σε επαφή με διάφορους πολιτισμούς, ποικίλες κουλτούρες, να είναι ανοιχτός σε προκλήσεις και να έχει θετική άποψη για τις διεθνείς αγορές θεωρώντας ότι η εξαγωγική προσπάθεια είναι μια μέθοδος ανάπτυξης της επιχείρησης.

Το είδος της υπηρεσίας και ο βαθμός του τεχνολογικού προσανατολισμού είναι σημαντικοί παράγοντες όχι όμως για την απόφαση διεθνοποίησης αλλά για την επιλογή της αγοράς και του τρόπου εισόδου. Οι υπηρεσίες του δείγματος μας ήταν όλες διαφορετικές, όλες όμως είχαν τεχνολογικό προσανατολισμό. Επομένως, θεωρούμε ότι το είδος της υπηρεσίας που προσφέρει μια επιχείρηση δεν λειτουργεί σαν αποτρεπτικός παράγοντας διεθνοποίησης.

Επιπροσθέτως, σημαντικό ρόλο παίζει και το εξωτερικό περιβάλλον. Όμως, δεν επηρεάζουν όλα τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος της εγχώριας αγοράς όλες τις επιχειρήσεις υπηρεσιών με τον ίδιο τρόπο. Για αυτό και θεωρούμε σωστό κάθε επιχείρηση

να εξετάζει αυτούς που την αφορούν . Η πολιτισμική απόσταση δεν επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την απόφαση διεθνοποίησης των επιχειρήσεων υπηρεσιών. Κάθε επιχείρηση πλέον έχει τα μέσα αλλά και τους κατάλληλους ανθρώπους για να εκμηδενίσει την πολιτισμική απόσταση. Επομένως, δεν λειτουργεί αποτρεπτικά ο συγκεκριμένος παράγοντας. Σαφώς, και πρέπει να ληφθεί υπόψη η πολιτισμική απόσταση αλλά για να προσαρμοστεί κατάλληλα η υπηρεσία και για να ελεγχθεί αν στη συγκεκριμένη αγορά μπορεί να βρει πεδίο εφαρμογής η συγκεκριμένη υπηρεσία αλλά όχι για να λειτουργήσει απαγορευτικά στην υιοθέτηση εξαγωγικής δραστηριότητας.

Τέλος, η επιλογή της αγοράς και του τρόπου εισόδου σε αυτή είναι σοβαρά ζητήματα τα οποία αφορούν όλες τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να διεθνοποιηθούν προκειμένου να γίνει με επιτυχία η προσπάθεια διεθνοποίησης . Από τα ευρήματα της έρευνας δεν προκύπτουν στοιχεία για αυτόν τον παράγοντα τα οποία να οδηγούν σε απόρριψη της ιδέας της διεθνοποίησης. Προκύπτουν όμως στοιχεία για τον καθοριστικό ρόλο που παίζει αυτός ο παράγοντας στην επιτυχή εξαγωγική προσπάθεια. Για αυτό το λόγο θεωρούμε ότι κάθε επιχείρηση υπηρεσιών πρέπει να εξετάζει ενδελεχώς αυτόν τον παράγοντα έτσι ώστε να επιλέξει αρχικά την κατάλληλη διεθνή αγορά για την υπηρεσία που προσφέρει και στη συνέχεια τον πιο κατάλληλο τρόπο εισόδου.

Περιορισμοί

Η συγκεκριμένη μελέτη είχε ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι κατά κύριο λόγο είναι οι παρακάτω :

- ❖ Ο περιορισμένος αριθμός επιχειρήσεων στο δείγμα της έρευνας λόγω της φύσης της ποιοτικής έρευνας, δεν επιτρέπει να γενικευτούν τα συμπεράσματα
- ❖ Η σύσταση του δείγματος καθορίστηκε στη βάση της αποδοχής της πρόσκλησης μας από τις επιχειρήσεις , και ορισμένες αρνήθηκαν να συμμετάσχουν
- ❖ Δεν έχουν συμπεριληφθεί επιχειρήσεις οι οποίες έχουν έδρα εκτός των δύο μεγάλων πόλεων

Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης μελέτης έχουν διερευνητικό χαρακτήρα, λόγω του περιορισμένου μεγέθους του δείγματος όσο και της φύσης της έρευνας που επιλέξαμε. Όπως γνωρίζουμε η ποιοτική έρευνα παρέχει σημαντικά συμπεράσματα τα οποία όμως δεν μπορούν να γενικευτούν. Παράλληλα, δεν μπορούν να γίνουν εύκολα αντιληπτές πολύ μικρές διαφορές, οι οποίες όμως θα μπορούν σε ανεπτυγμένο επίπεδο έρευνας να είναι καθοριστικής σημασίας.

Για τους παραπάνω λόγους, θεωρούμε ότι η συγκεκριμένη έρευνα θα μπορούσε να αναπτυχθεί και να γενικευτεί με τη διεξαγωγή μιας ποσοτικής έρευνας. Αυτό θα μπορούσε να γίνει με την παραμετροποίηση των παραγόντων του υποδείγματος που χρησιμοποιήθηκε στη συγκεκριμένη εργασία. Παράλληλα, θα μπορούσε να διευρυνθεί το δείγμα και σε άλλους κλάδους. Με αυτόν τον τρόπο θα προκύψουν σημαντικά συμπεράσματα για τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων υπηρεσιών τα οποία θα είναι χρήσιμα για τις επιχειρήσεις και θα τις βοηθήσουν να επιτύχουν στην προσπάθεια διεθνοποίησης τους.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Το πλάνο συζήτησης - ερωτηματολόγιο το οποίο θα ακολουθήσει είναι ένας οδηγός συζήτησης και περιλαμβάνει όλα τα βασικά ερωτήματα τα οποία απαντήθηκαν. Όμως, λόγω της φύσης της ποιοτικής έρευνας η συζήτηση προσαρμόζεται κάθε φορά στο συνεντευξιζόμενο. Παράλληλα, υπάρχουν κάποια στοιχεία τα οποία συμπληρώθηκαν από εμάς στο τέλος της συζήτησης.

Πλάνο συζήτησης - Ερωτηματολόγιο

Ημερομηνία διεξαγωγής συνέντευξης...../...../.....

Στοιχεία εταιρείας :

Όνοματεπώνυμο συνεντευξιζόμενου :

Θέση συνεντευξιζόμενου στην εταιρεία :.....

Ηλικία :

Τι υπηρεσίες προσφέρει η επιχείρησή σας ;

.....
.....
.....

Ποιες από τις παραπάνω υπηρεσίες εξάγετε;

.....
.....
.....

Πόσοι full – time εργαζόμενοι απασχολούνται στην επιχείρηση;

.....
.....
.....

Απασχολείτε και part – time εργαζόμενους ; Αν ναι σε ποιο τμήμα;

.....
.....
.....

Στον τομέα της διεθνοποίησης πόσα άτομα απασχολείτε;

.....
.....
.....

Ποιο θεωρείτε ότι είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας που την ξεχωρίζει από τους κύριους ανταγωνιστές της;

.....
.....
.....

Θα ήταν εύκολο να μου πείτε τον κύκλο εργασιών της επιχείρησής σας για την προηγούμενη χρονιά;

.....
.....
.....

Θα μπορούσατε να μου πείτε το ποσοστό των πωλήσεων σας το οποίο προέρχεται από τη δραστηριότητα της επιχείρησής σας εκτός της εγχώριας αγοράς;

.....
.....
.....

Εσείς πόσα χρόνια εργάζεστε στη συγκεκριμένη επιχείρηση;

.....
.....
.....

Πριν από αυτή την εταιρεία σε τι τομέα είχατε απασχοληθεί;

.....
.....
.....

Πότε ήταν πρώτη χρονιά που διεθνοποιήθηκε η επιχείρησή;

.....
.....
.....

Πότε ακολούθησε η αμέσως επόμενη προσπάθεια διεθνοποίησης;

.....
.....
.....

Ποια ήταν η πρώτη εξαγωγική δραστηριότητα και πως την επιλέξατε;

.....
.....
.....

Πότε καθιερώθηκε μια συστηματική εξαγωγική δραστηριότητα;

.....
.....
.....

Πως ξεκίνησε η ιδέα της διεθνοποίησης;

.....
.....
.....

Ποια ήταν τα κίνητρα είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά που οδήγησαν τελικά στη λήψη της απόφασης διεθνοποίησης;

.....
.....
.....

Με ποια κριτήρια έγινε η επιλογή της διεθνούς αγοράς;

.....
.....
.....

Η πολιτισμική απόσταση μεταξύ της εγχώριας αγοράς και της διεθνούς αγοράς σας προβλημάτισε;

.....
.....
.....

Ακλουθήσατε τα ίδια κριτήρια και στις επόμενες αγορές;

.....
.....
.....

Με την ανακοίνωση της ιδέας της διεθνοποίησης της επιχείρησης υπήρξαν αντιδράσεις; Αν ναι από ποιους και πως ξεπεράστηκαν;

.....
.....
.....

Το εξωτερικό περιβάλλον σας επηρέασε στη λήψη της απόφασης της υιοθέτησης μιας εξαγωγικής δραστηριότητας; Αν ναι ποιοι παράγοντες σας επηρέασαν;

.....
.....
.....

Ποια ήταν η θέση του κράτους στη διαδικασία λήψης της απόφασης σας για διεθνοποίηση της επιχείρησης;

.....
.....
.....

Σας προσέφερε κάποια κίνητρα για να σας παρακινήσει να διεθνοποιηθείτε;

.....

.....

.....

Η νομοθεσία της χώρας θεωρείτε ότι ευνοεί την εξαγωγική δραστηριότητα;

.....

.....

.....

Αποτέλεσε κίνητρο για την επιλογή της διεθνούς αγοράς το νομοθετικό πλαίσιο της διεθνούς αγοράς;

.....

.....

.....

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Βιβλιογραφία

Avlonitis George J., Kouremenos Athanasios & Tzokas Nicos, 1994, "Assessing the Innovativeness of Organizations and its Antecedents : Project innovstrat", *"European Journal of Marketing"* , vol. 28, pp.5 – 28

Barney J., 1991 "Firm sources and sustained competitive advantage" *"Journal of Management"* vol. 17, pp.99- 120

Cavusgil S.Tamer & Naor Jacob, 1987, "Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity", *"Journal of Business Research"*, vol.15, pp.221-235

Cavusgil Tamer S. , 1984, "Organizational characteristics associated with export activity", *"Journal of Management Studies"*, vol.21

Cicic Muris, Patterson Paul G. & Shoham Aviv , 1999, "A conceptual model of the internationalization of services firms", *"Journal of Global Marketing,"* vol. 12 pp.81-106

Crick Dave & Chaudhry Shiv, (1997) "Small businesses' motives: for exporting", *"Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science"*, Vol. 3 Iss: 3, pp.156 – 170

Dow Douglas, 2009, "Factors Influencing Perceptions of Physic Distance", *"From the selected Works of Douglas Dow"*, *"Academy of International Business"*

Dul Zan & Hak Tony, 2008, "Case study methodology in business research",

Erramilli M.Krishna, 1990, "Entry mode choice in services industries" , *"International Marketing Review"*, vol.7, pp.50-62

Erramilli M.Krishna, 1992, "Influence of Some External and Internal Environmental Factors on Foreign Market Entry Mode Choice in Service Firms", *"Journal of International Business Studies"* vol. 25, pp.263 - 276

Gerbrands Gwendoline, 2008, "A study of the factors that influence the internationalization of service organizations" , University of Twente

Hair Joseph F. , Bush Jr. Robert P. & Ortinau David J, 2003, *Marketing Research Within a Changing Information Environment*, "McGraw – Hill Irwin"

Hollensen Svend, 2011, "Global Marketing a decision oriented app.roach", *"Prentice Hall, Financial Times"*

Javalgi Rajshekhar G. & Martin Charles L., (2007) "Internationalization of services: identifying the building-blocks for future research", *Journal of Services Marketing*, Vol. 21 Iss: 6, pp..391 – 397

Javalgi Rajshekhar (Raj) G., Griffith David A. , White D. Steven, (2003) "An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms", *Journal of Services Marketing* , Vol. 17 Iss: 2, pp..185 – 201

Johanson Jan & Vahlne Jan- Eric, 2007, "The Mechanism of Internationalization" , *International Marketing Review* , Vol. 7 Iss: 4

Kasper Hans, Helsdingen Pietvan & Watter de Vriesjr, 1999, "Service Marketing Management an International perspective" *Wiley*

Kennedy Aileen,2005, "Entry Mode Choice in Service Firm : A Review of Contemporary Research", *Research on International Service Marketing : A state of the art advances in International Marketing* vol. 15, pp.119 - 145

Knight Gary, (1999) "International services marketing: review of research, 1980-1998", *Journal of Services Marketing* , Vol. 13 Iss: 4/5, pp.347 – 360

La Vinh Q., Patterson Paul G. & Styles Chris W., (2005) "Determinants of export performance across service types: a conceptual model", *Journal of Services Marketing*, Vol. 19 Iss: 6, pp.379 – 391

Lee Woo – Young & Brasch John J., 1978, "The adaptation of export as an innovative strategy" , *Journal of International Business Studies* vol. 9, pp.85 – 93

Leonidou C. Leonidas, 1998, "Factors stimulating export business : an empirical investigation" *Journal of Applied Business Research* vol. 14, No 2 pp. 43 - 64

Lommelen Tinne & Matthyssens Paul, 2005 " The internationalization process of service providers : a literature review",*Research on International Service Marketing : A state of the art advances in International Marketing* vol. 15 , Vol. Iss: 15, pp.95 – 117

Oke Adegoke, (2007) "Innovation types and innovation management practices in service companies", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27 Iss: 6, pp.564 – 587

Otto Andersen, 1993, " On the interanationalization process of firms, a critical analysis",
"Journal of International Business Studies", Vol.24, pp. 209 – 231

Reid Stan D., 1987, " The Decision – Maker and the Export Entry and Expansion", " Journal of
International Business Studies" vol. 12, pp.101- 112

Reuber A . Rebecca & Fischer Eileen, 1997, "The influence of the management team's
internationalization behavior of SME's", " Journal of International Business Studies" vol.28 ,
pp.807 – 825

S. Tamer Cavusgil, Warren J. Bilkey & George Tesar, 1979 "A note on the export behavior of
firms , Exporter profiles", "Journal of the International Business Studies", vol. 10, pp.91 – 97

Simmond Kenneth & Smith Helen, (1968) "The first export order: a marketing innovation",
"European Journal of Marketing", Vol. 2 Iss: 2, pp.93 – 100

Sulaiti & Baker, 1998, "Country of origin effects: a literature review" , "Marketing
Intelligence & Planning" , vol. 16, pp. 150- 199

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ