

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΜΒΑ ΤΩΜ)



Διπλωματική Εργασία

«Στρατηγικές Στόχευσης Διεθνών Αγορών»

Εκπόνηση:

Μαρίνα Κυριάκου

Επιβλέπων Καθηγητής:

Μάρκος Τσόγκας

Πειραιάς 2013

ΣΥΝΟΨΗ

Η παρούσα μελέτη εξετάζει την ύπαρξη των τεσσάρων στρατηγικών στόχευσης διεθνών αγορά ως διακριτές και αμοιβαίως αποκλειόμενες επιλογές από τις επιχειρήσεις, όπως αυτές εμφανίζονται στη βιβλιογραφία. Σε δεύτερο επίπεδο διερευνάται η πρόβλεψη των στρατηγικών αυτών από παράγοντες της επιχείρησης, του προϊόντος, του περιβάλλοντος, της τεχνολογίας και των ανταγωνιστών.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία εισαγωγή στη παρούσα μελέτη και αναλύεται ο σκοπός της. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται επισκόπηση της βιβλιογραφίας και διασαφηνίζονται όροι όπως η τμηματοποίηση, η στόχευση και η τοποθέτηση. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στην στρατηγική αυτή διαδικασία σε διεθνές επίπεδο και αναλύεται η διαδικασία επιλογής διεθνών αγορών. Τέλος, περιγράφονται οι στρατηγικές στόχευσης διεθνών αγορών, όπως αυτές έχουν εντοπιστεί στη βιβλιογραφία.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η ερευνητική μεθοδολογία και παρουσιάζεται το θεωρητικό ερευνητικό υπόδειγμα στο οποίο στηρίχθηκε η μελέτη. Ειδικότερα γίνεται λεπτομερής αναφορά στο σχεδιασμό του ερωτηματολογίου και στην ανάπτυξη των μετρήσεων. Επίσης περιγράφεται η μέθοδος συλλογής στοιχείων και τα ποσοστά απόκρισης. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την περιγραφή του δείγματος της έρευνας.

Εν συνεχεία, στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται αναλυτική αναφορά των στατιστικών αναλύσεων που πραγματοποιήθηκαν κατά την παρούσα μελέτη. Ειδικότερα περιλαμβάνονται οι μονομεταβλητές, διμεταβλητές και πολυμεταβλητές αναλύσεις οι οποίες με πραγματοποιήθηκαν τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS 21, προκειμένου να διεξαχθούν τα συμπεράσματα της μελέτης. Εν κατακλείδι, στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο της μελέτης, παρουσιάζονται τα κύρια ευρήματα και συμπεράσματα. Τέλος, δεν παραλείπεται να αναφερθούν περιορισμοί της μελέτης, αλλά και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Καταρχάς, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Μάρκο Τσόγκα για τη συνεργασία και τις γνώσεις που μου μετέφερε, αλλά κυρίως για την υπομονή του και τον απεριόριστο χρόνο που μου αφιέρωσε καθοδηγώντας με, με τον καταλληλότερο τρόπο ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, καθ' όλα τα στάδια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στην καθηγήτρια του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών κα Πολίνα Παπασταθοπούλου για τα χρήσιμα σχόλιά της αναφορικά με το ερωτηματολόγιο της έρευνας και, κυρίως, για το ενδιαφέρον και όλες τις ιδιαίτερα χρήσιμες συμβουλές της καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της μελέτης.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστώ τον διευθυντή του μεταπτυχιακού προγράμματος ΜΒΑ-ΤQΜ καθηγητή κ. Γεώργιο Μποχώρη για την ευκαιρία που μου έδωσε να συμμετάσχω στο συγκεκριμένο πρόγραμμα.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	7
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική επισκόπηση	9
2.1 Η έννοια της αγοράς.....	10
2.2 Τμηματοποίηση.....	11
2.2.1 Τμηματοποίηση καταναλωτικής αγοράς	12
2.2.2 Τμηματοποίηση βιομηχανικών αγορών	13
2.3 Αξιολόγηση τμημάτων αγοράς.....	14
2.4 Στόχευση.....	17
2.5 Διαφοροποίηση.....	18
2.6 Τοποθέτηση.....	18
2.7 Επιλογή διεθνών αγορών (διαφορές ανάμεσα σε ΜΜΕ και μεγάλες επιχειρήσεις).....	20
2.8 Μοντέλο επιλογής διεθνών αγορών	21
2.8.1 Στάδιο 1 & 2: Καθορισμός κριτηρίων.....	24
2.8.2 Στάδιο 3: Εξέταση των αγορών/ χωρών.....	27
2.8.3 Στάδιο 4: Ανάπτυξη υπό τμημάτων σε κάθε χώρα και μεταξύ των χωρών.....	28
2.9 Η στόχευση – επιλογή διεθνών αγορών για διείσδυση	32
2.10 Στρατηγικές στόχευσης διεθνών αγορών	34
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία	50
3.1 Θεωρητικό Ερευνητικό Υπόδειγμα	50
3.2 Ανάπτυξη μετρήσεων και Σχεδιασμός ερωτηματολογίου.....	53
3.3 Μέθοδος συλλογής στοιχείων	62
3.4 Καθορισμός Δείγματος/Πλαίσιο δειγματοληψίας.....	63
3.5 Περιγραφή δείγματος	65
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση δεδομένων και παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας	70
4.1 Γενικά στοιχεία.....	70
4.2 Υιοθετούμενη στρατηγική.....	73
4.3 Χαρακτηριστικά στρατηγικών	75
4.4 Απόψεις και στάσεις	75
4.5 Αναλυτική περιγραφή των επιμέρους μεταβλητών διεθνοποίησης	78
4.6 Στρατηγικές που ακολουθούνται σε συνδυασμό	80
4.6.1 Χαρακτηριστικά στρατηγικών	82
4.7 Ομαδοποίηση των ιδιοτήτων των προϊόντων και των αγορών.....	84

4.8 Πρόβλεψη της στρατηγικής από τους παράγοντες	89
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα	94
Περιορισμοί και προτάσεις	100
Παράρτημα Ι.....	101
Παράρτημα ΙΙ.....	106
Βιβλιογραφία	142

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2- 1: Διαδικασία Τμηματοποίησης –Στόχευσης -Τοποθέτησης.....	9
Διάγραμμα 2- 2: Κατηγοριοποίηση αγοράς.....	11
Διάγραμμα 2- 3: Διαδικασία Αξιολόγησης τμημάτων αγοράς	14
Διάγραμμα 2- 4: Μοντέλο αξιολόγησης επιμέρους τμημάτων αγοράς	15
Διάγραμμα 2- 5: Μήτρα αξιολόγησης τμημάτων	16
Διάγραμμα 2- 6: Διαδικασία επιλογής διεθνών αγορών.....	22
Διάγραμμα 2- 7: Στάδια επιλογής διεθνών αγορών	23
Διάγραμμα 2- 8: Μήτρα ελκυστικότητας χώρας/Ανταγωνιστικής ισχύος.....	33
Διάγραμμα 2- 9: Παράγοντες που ευνοούν την υιοθέτηση της στρατηγικής διασποράς - εστίασης	38
Διάγραμμα 2- 10: Παράγοντες που ευνοούν την υιοθέτηση της στρατηγικής «καταρράκτης» - «βροχή».....	43
Διάγραμμα 3- 1: Στάδια ερευνητικής διαδικασίας.....	50
Διάγραμμα 3- 2:Ερευνητικό Υπόδειγμα.....	52
Διάγραμμα 3- 3: Παράδειγμα ερωτήσεων τρίτου μέρους	60
Διάγραμμα 3- 4: Παράδειγμα ερωτήσεων τρίτου μέρους II	61
Διάγραμμα 3- 5: Αριθμός εργαζομένων	66
Διάγραμμα 3- 6: Αξία πωλήσεων	66
Διάγραμμα 3- 7: Ποσοστό εξαγωγών.....	67
Διάγραμμα 3- 8: Αποτέλεσμα δραστηριοποίησης.....	68
Διάγραμμα 3- 9: Χρόνια εμπειρίας σε ξένες αγορές	68
Διάγραμμα 4- 1: Δραστηριοποίηση επιχείρησης σε ξένες αγορές.....	70
Διάγραμμα 4- 2: Αριθμός ξένων αγορών δραστηριοποίησης	71
Διάγραμμα 4- 3: Ανάπτυξη πωλήσεων στο εξωτερικό	72
Διάγραμμα 4- 4: Εξέλιξη πωλήσεων στο εξωτερικό	73
Διάγραμμα 4- 5: Στρατηγική διασποράς - εστίασης.....	74
Διάγραμμα 4- 6: Στρατηγική «καταρράκτης» - «βροχή».....	74
Διάγραμμα 4- 7: Απόψεις και στάσεις σχετικά με τις διεθνείς αγορές I.....	76
Διάγραμμα 4- 8: Απόψεις και στάσεις σχετικά με τις διεθνείς αγορές II.....	76
Διάγραμμα 4- 9: Απόψεις και στάσεις σχετικά με τις διεθνείς αγορές III.....	77
Διάγραμμα 4- 10: Απόψεις και στάσεις σχετικά με τις διεθνείς αγορές IV.....	77
Διάγραμμα 4- 12: Στρατηγικές στόχευσης διεθνών αγορών – ποσοστά.....	82
Διάγραμμα 4- 11: Στρατηγικές στόχευσης διεθνών αγορών	81

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Σε μία εποχή παγκοσμιοποίησης της γνώσης, της τεχνολογίας, της παραγωγής, των καταναλωτικών προτύπων και των αγορών, η σημερινή δυναμική επιχείρηση βρίσκεται αντιμέτωπη με έναν παγκοσμιοποιημένο ανταγωνισμό, τόσο εντός, όσο και εκτός συνόρων. Το θέμα της διεθνοποίησης είναι ιδιαίτερα επίκαιρο για τη χώρα μας, η οποία διακρίνεται από έλλειψη εξωστρέφειας έχοντας το χαμηλότερο κατά κεφαλή εξαγωγικό εισόδημα στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010). Στο πλαίσιο αυτό κύρια προτεραιότητα των επιχειρήσεων αποτελεί η αναζήτηση των πλέον αποτελεσματικών τακτικών και στρατηγικών Μάρκετινγκ για την επέκτασή τους σε διεθνείς αγορές.

Όπως αναφέρει ο Μάλλιαρης (2001), παρομοιάζοντας το μίγμα ΜΚΤ με ένα πυροβόλο, δίπλα στο όπιο βρίσκονται οι οβίδες και οι πυροβολητές, για να επιτύχει αυτό το σύστημα θα πρέπει πρώτα να καθορίσει τον στόχο του και ύστερα να προσπαθήσει να τον επιτύχει. Σε αντίθετη περίπτωση η επιτυχία θα είναι απλώς θέμα τύχης και η σπατάλη πόρων αναπόφευκτη. Αντίστοιχα και στο διεθνές μάρκετινγκ, μία από τις πιο κρίσιμες αποφάσεις που καλείται να πάρει μία επιχείρηση είναι η στρατηγική με την οποία θα στοχεύει στις διεθνείς αγορές στις οποίες επιθυμεί να επεκταθεί.

Στο πλαίσιο αυτό ο Hollensen (2011) υποστηρίζει ότι προκειμένου μια επιχείρηση να σχεδιάσει τη στρατηγική με την οποία θα επεκταθεί στις διεθνείς αγορές καλείται να απαντήσει σε δύο ερωτήσεις : *«Θα εστιάσει ή θα διασπείρει προσπάθειες και πόρους;»* και *«Θα επεκταθεί σταδιακά ή ταυτόχρονα;»*, προτείνοντας δύο εναλλακτικές στρατηγικές για κάθε περίπτωση. Λαμβάνοντας υπόψη τις δύο αυτές διαστάσεις της απόφασης προκύπτουν τέσσερις διαφορετικές στρατηγικές στόχευσης διεθνών αγορών. Παρόλα που οι τέσσερις αυτές στρατηγικές έχουν μελετηθεί ανά δύο, δεν εντοπίστηκε στη βιβλιογραφία κάποια αναφορά για τις τέσσερις συνδυαστικές στρατηγικές που προκύπτουν από τις δύο αυτές αποφάσεις.

Στην παρούσα μελέτη διερευνάται η ύπαρξη των τεσσάρων στρατηγικών αυτών, καθώς επίσης και κατά πόσο αυτές ερμηνεύονται από τους παράγοντες του περιβάλλοντος, της επιχείρησης, του προϊόντος, της τεχνολογίας και των ανταγωνιστών, όπως αυτοί αναφέρονται στη βιβλιογραφία για την εκάστοτε στρατηγική. Όπως προκύπτει από τη μελέτη οι στρατηγικές αυτές φαίνεται να υφίστανται και να γίνονται αντιληπτές από τις ελληνικές επιχειρήσεις και ως ένα βαθμό εξηγούνται από τους προαναφερθέντες

παράγοντες. Εντούτοις, η σύσταση του δείγματος δεν ήταν τέτοια ώστε να επιτρέπει επαρκή διακύμανση μεταξύ των τεσσάρων στρατηγικών.

Ειδικότερα στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η βιβλιογραφία, η οποία εντοπίστηκε και αφορά στη στρατηγική διαδικασία τη τμηματοποίησης, της στόχευσης και της τοποθέτησης, τόσο σε εγχώριο, όσο και σε διεθνές επίπεδο. Σε διεθνές επίπεδο γίνεται αναφορά στην διαδικασία της επιλογής διεθνών αγορών και περιγράφονται τα δύο ζεύγη στρατηγικών επέκτασης, στα οποία στηρίχθηκε η παρούσα μελέτη. Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται το θεωρητικό ερευνητικό υπόδειγμα και η μεθοδολογία της έρευνας. Γίνεται αναφορά στον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, στον καθορισμό των μετρήσεων. Ακόμα περιγράφεται η επιλογή του δείγματος, καθώς και η μέθοδος συλλογής στοιχείων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των στατιστικών αναλύσεων των δεδομένων τα οποία συλλέχτηκαν και περιγράφονται οι μονομεταβλητές, διμεταβλητές και πολυμεταβλητές αναλύσεις που χρησιμοποιήθηκαν. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο αναφέρονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την παρούσα μελέτη, καθώς και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

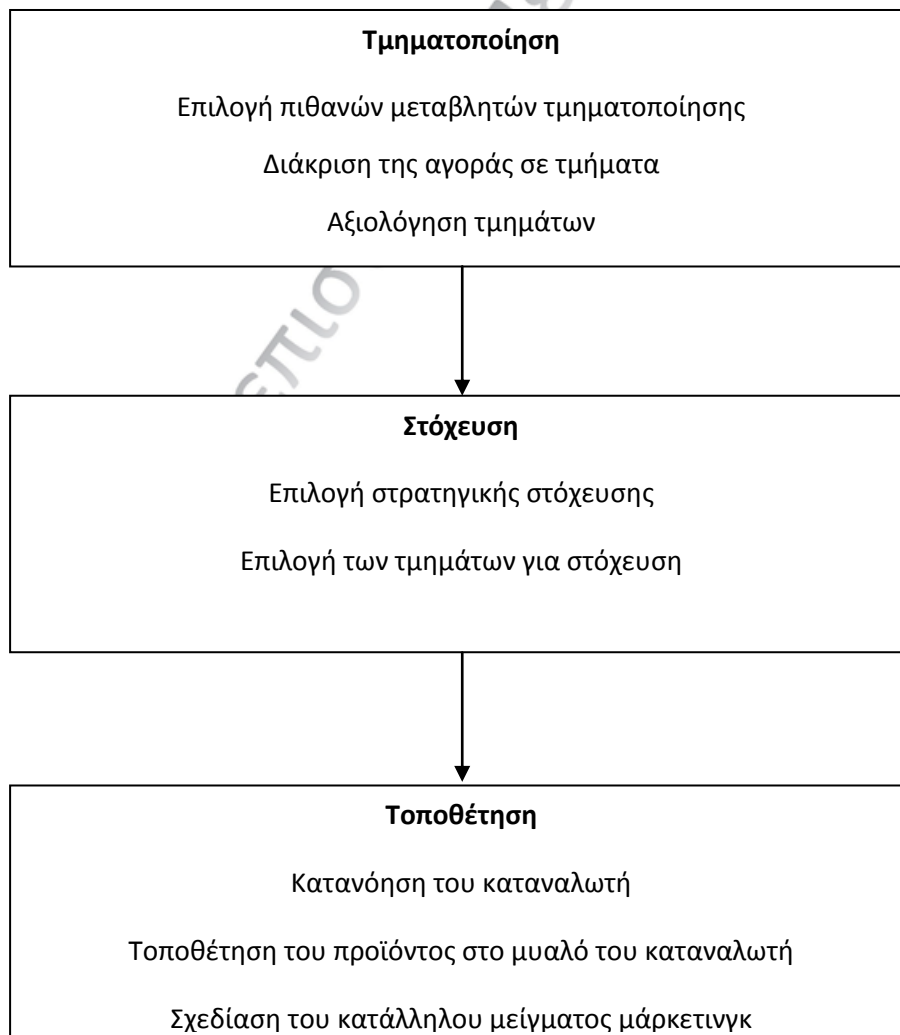
Πανεπιστήμιο Πατρών

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική επισκόπηση

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται επισκόπηση της βιβλιογραφίας, η οποία σχετίζεται με την παρούσα μελέτη. Αρχικά θα εξετασθούν οι στρατηγικές διαδικασίες της τμηματοποίησης, της στόχευσης και της τοποθέτησης σε εγχώριο επίπεδο. Εν συνεχεία, γίνεται αναφορά στις διαδικασίες αυτές σε διεθνές επίπεδο καταλήγοντας στη διαδικασία στόχευσης διεθνών αγορών, καθώς και των στρατηγικών που εντοπίστηκαν.

Τμηματοποίηση – Στόχευση - Τοποθέτηση

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, περιγράφεται η στρατηγική διαδικασία της τμηματοποίησης, της στόχευσης και της τοποθέτησης. Η πιο σύντομη περιγραφή της διαδικασίας αυτής αποτυπώνεται στο ακόλουθο διάγραμμα (Dibb, Simkin, 1991, Μάλλιαρης, Τσόγκας 1999):



Διάγραμμα 2- 1: Διαδικασία Τμηματοποίησης –Στόχευσης -Τοποθέτησης

Ειδικότερα η τμηματοποίηση περιλαμβάνει την επιλογή των κατάλληλων μεταβλητών προκειμένου να τμηματοποιηθεί η αγορά, τη διάκριση της αγοράς σε τμήματα και τέλος την αξιολόγηση των τμημάτων αυτών. Εν συνεχεία, κατά τη διαδικασία της στόχευσης επιλέγονται τα κατάλληλα τμήματα προς στόχευση, όπως αυτά έχουν αξιολογηθεί κατά την τμηματοποίηση, και η κατάλληλη στρατηγική στόχευσης. Τέλος, κατά την τοποθέτηση, αφού κατανοηθούν οι επιθυμίες του καταναλωτή, τοποθετείται το προϊόν στη συνείδησή του και σχεδιάζεται το κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ.

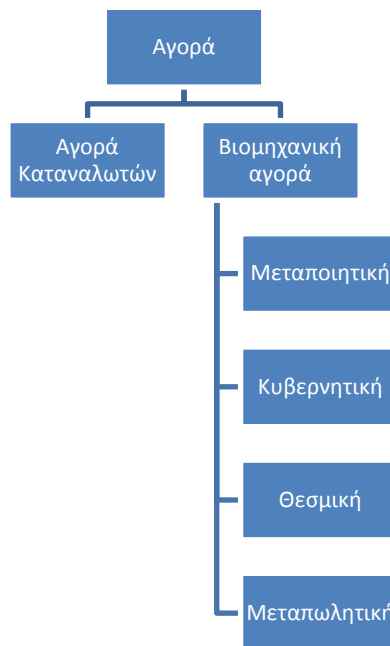
2.1 Η έννοια της αγοράς

Η λέξη «αγορά», ανάλογα με την περίπτωση στην οποία χρησιμοποιείται, αποκτά και διαφορετικές έννοιες.

Για το Μάρκετινγκ (Μάλλιαρης, 2001), *«αγορά είναι ένα σύνολο πιθανών αγοραστών οι οποίοι μοιράζονται την ίδια ανάγκη και διαθέτουν τόσο τη δυνατότητα όσο και την αποφασιστικότητα να την ικανοποιήσουν»*. Με άλλα λόγια, για να υπάρχει αγορά θα πρέπει να πληρούνται και οι τρεις παρακάτω προϋποθέσεις:

- α. Μία ομάδα ανθρώπων να μοιράζεται την ίδια ανάγκη και να έχει κοινές επιθυμίες.
- β. Η ομάδα των ανθρώπων αυτών να έχουν τη δυνατότητα ικανοποίησης της ανάγκης τους και της πλήρωσης της επιθυμίας τους. Συνήθως η δυνατότητα αυτή συνοψίζεται στους οικονομικούς πόρους.
- γ. Η ομάδα αυτή των ανθρώπων (αφού έχει την οικονομική δυνατότητα) να είναι αποφασισμένη να προβεί στην ικανοποίηση της ανάγκης και της επιθυμίας τους.

Ανάλογα με το ποιος είναι ο αγοραστής, η αγορά θα μπορούσε να διαιρεθεί σε κατηγορίες, όπως φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα :



Διάγραμμα 2- 2: Κατηγοριοποίηση αγοράς

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι στην αγορά καταναλωτών περιλαμβάνονται τα άτομα και τα νοικοκυριά, ενώ στη βιομηχανική οι αγορές γίνονται με σκοπό την έμμεση ικανοποίηση των αναγκών τρίτων και όχι την άμεση ικανοποίηση των αναγκών των αγοραστών.

2.2 Τμηματοποίηση

Όλες σχεδόν οι αγορές είναι ετερογενείς αποτελούνται δηλαδή από πελάτες/χρήστες οι οποίοι έχουν διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου,2010). Για το λόγο αυτό, μέσα στη γενικότερη αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας υπάρχουν συνήθως ευδιάκριτες υπο-ομάδες ιδιωτών/επιχειρήσεων, οι οποίες είναι γνώστες ως τμήματα της αγοράς (market segments). Σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς υπάρχει ομοιογένεια σε ότι αφορά στις ανάγκες και στις επιθυμίες των καταναλωτών, ενώ μεταξύ διαφορετικών τμημάτων υπάρχει μεγάλη ανομοιογένεια.

Η διαδικασία διαχωρισμού της αγοράς σε επιμέρους τμήματα ονομάζεται τμηματοποίηση της αγοράς (market segmentation). Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης διαδικασίας :

- Αναδεικνύονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών/επιχειρήσεων σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς
- Προσδιορίζονται τα διαφορετικά τμήματα της αγοράς

Η προσεκτική τμηματοποίηση της αγοράς (Dibb and Simkin, 1991) μπορεί να προσδιορίσει συγκεκριμένες ευκαιρίες στην αγορά. Μέσω της κατανόησης των αναγκών του πελάτη στην αγορά στόχο, μπορεί μια επιχείρηση να οδηγηθεί στην καλύτερη αξιολόγηση των ευκαιριών αυτών.

2.2.1 Τμηματοποίηση καταναλωτικής αγοράς

Σύμφωνα με τον Kotler (2008) για την τμηματοποίηση των καταναλωτικών αγορών χρησιμοποιούνται δύο χαρακτηριστικές ομάδες μεταβλητών. Μερικοί ερευνητές στην προσπάθειά τους να τμηματοποιήσουν την αγορά εξετάζουν περιγραφικά χαρακτηριστικά: γεωγραφικά, δημογραφικά και ψυχογραφικά. Άλλοι προσπαθούν να διαμορφώσουν τμήματα εξετάζοντας παράγοντες συμπεριφοράς, όπως για παράδειγμα τις αντιδράσεις των καταναλωτών απέναντι στα πλεονεκτήματα, τις περιστάσεις χρήσης ή τις μάρκες.

Η τμηματοποίηση της καταναλωτικής αγοράς μπορεί να επιτευχθεί μέσω της χρήσης μιας σειράς από επιμέρους μεταβλητές τμηματοποίησης (Hawkins et al., 2007, Schiffman et al. 2008, Solomon, 2009), οι οποίες ομαδοποιούνται ως ακολούθως:

Γεωγραφικές μεταβλητές

- ✓ Γεωγραφική περιοχή διαμονής
- ✓ Μέγεθος περιοχής διαμονής
- ✓ Πυκνότητα περιοχής διαμονής
- ✓ Κλίμα

Δημογραφικές μεταβλητές

- ✓ Φύλο
- ✓ Ηλικία
- ✓ Οικογενειακή κατάσταση
- ✓ Εισόδημα
- ✓ Επάγγελμα
- ✓ Εκπαιδευτικό επίπεδο

Κοινωνικό-πολιτισμικές μεταβλητές

- ✓ Κουλτούρα
- ✓ Υποκουλτούρες
- ✓ Κοινωνική τάξη
- ✓ Κοινωνικοί ρόλοι

Ψυχογραφικές μεταβλητές

- ✓ Αξίες
- ✓ Προσωπικότητα
- ✓ Τρόπος ζωής

Άλλες μεταβλητές

- ✓ Χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα προϊόντος
- ✓ Βαθμός χρήσης προϊόντος
- ✓ Πιστότητα στη μάρκα

2.2.2 Τμηματοποίηση βιομηχανικών αγορών

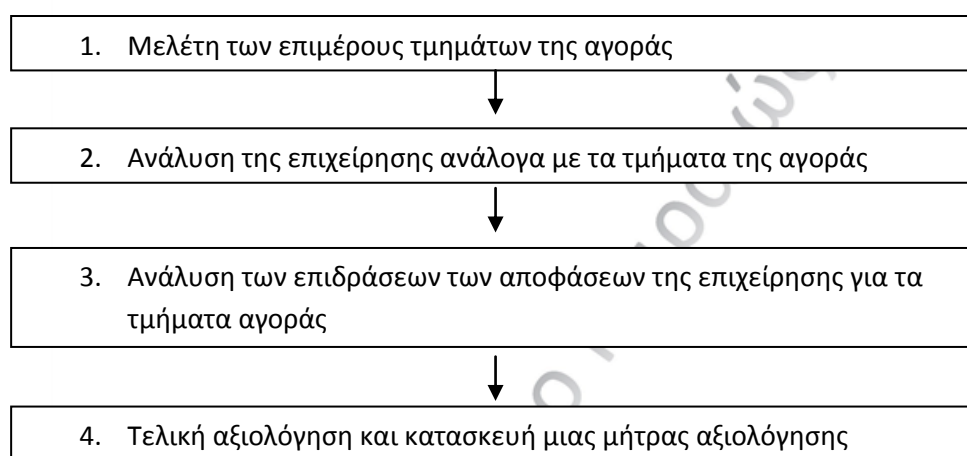
Σύμφωνα με τους Fill and Fill (2004) είναι γενικά παραδεκτό ότι η αγοραστική συμπεριφορά των επιχειρήσεων είναι θεμελιωδώς διαφορετική από αυτή των καταναλωτών και κατά συνέπεια τόσο η μεθοδολογία τμηματοποίησής της, όσο και οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται διαφέρουν από τις αντίστοιχες στην καταναλωτική αγορά. Όπως αναφέρει ο Μάλλιαρης (2001) τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα κριτήρια τμηματοποίησης της βιομηχανικής αγοράς είναι τα εξής :

- Η γεωγραφική τοποθέτηση του βιομηχανικού αγοραστή
- Ο κλάδος δραστηριότητας του βιομηχανικού αγοραστή
- Το μέγεθος του βιομηχανικού αγοραστή
- Το μέγεθος παραγγελίας και η συχνότητα αγοράς
- Η χρήση του προϊόντος

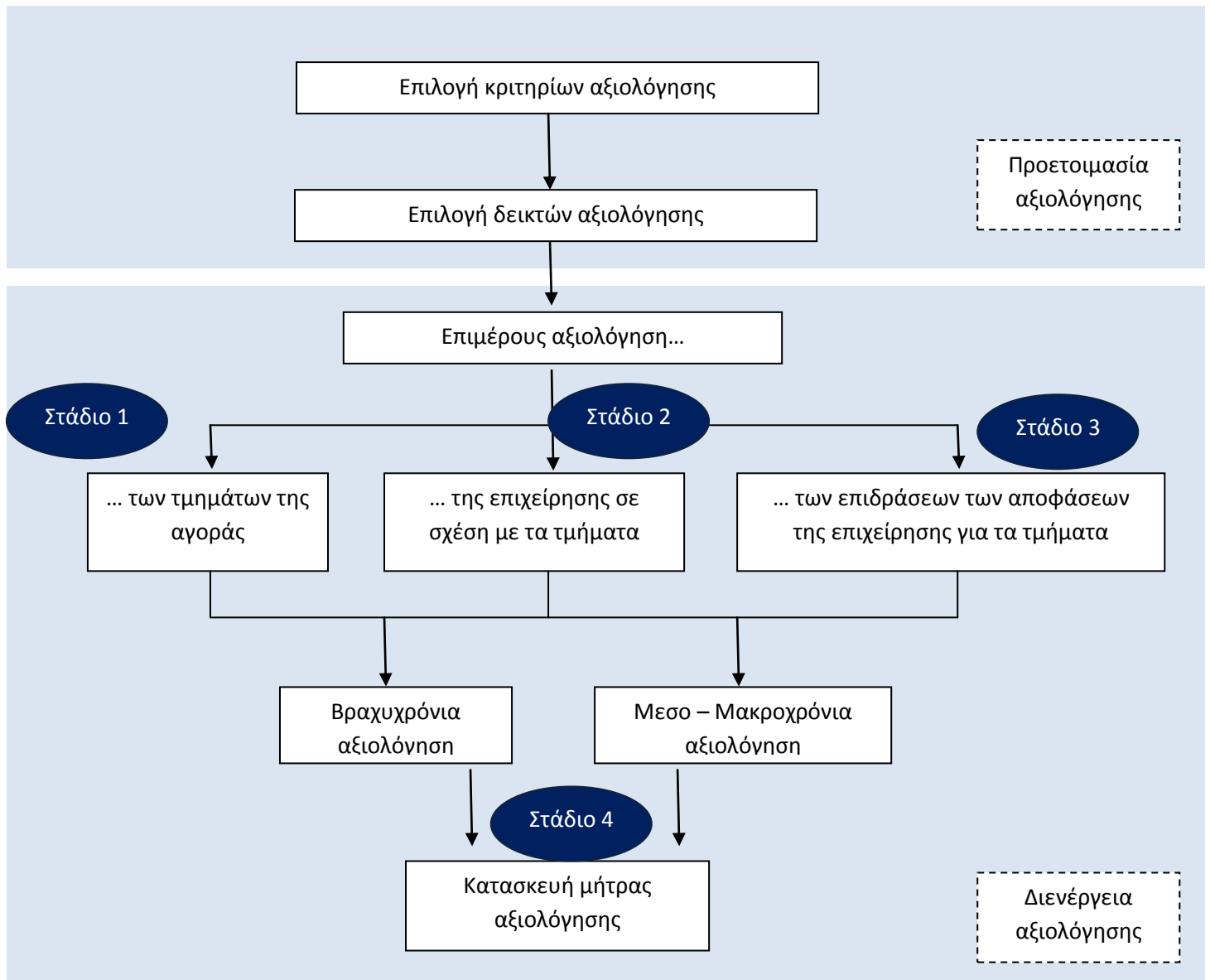
Αξίζει να αναφερθεί, επίσης, ότι οι Wind and Cardozo(1974) προτείνουν την τμηματοποίηση της βιομηχανικής αγοράς σε δύο στάδια, τη μακρο-τμηματοποίηση και τη μικρο-τμηματοποίηση.

2.3 Αξιολόγηση τμημάτων αγοράς

Μετά τον εντοπισμό των επιμέρους τμημάτων των αγορών ακολουθεί η αξιολόγηση και η επιλογή των αγορών στις οποίες θα στοχεύσει η επιχείρηση (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου, 2010). Η διαδικασία αξιολόγησης των τμημάτων αυτών περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:



Διάγραμμα 2- 3: Διαδικασία Αξιολόγησης τμημάτων αγοράς

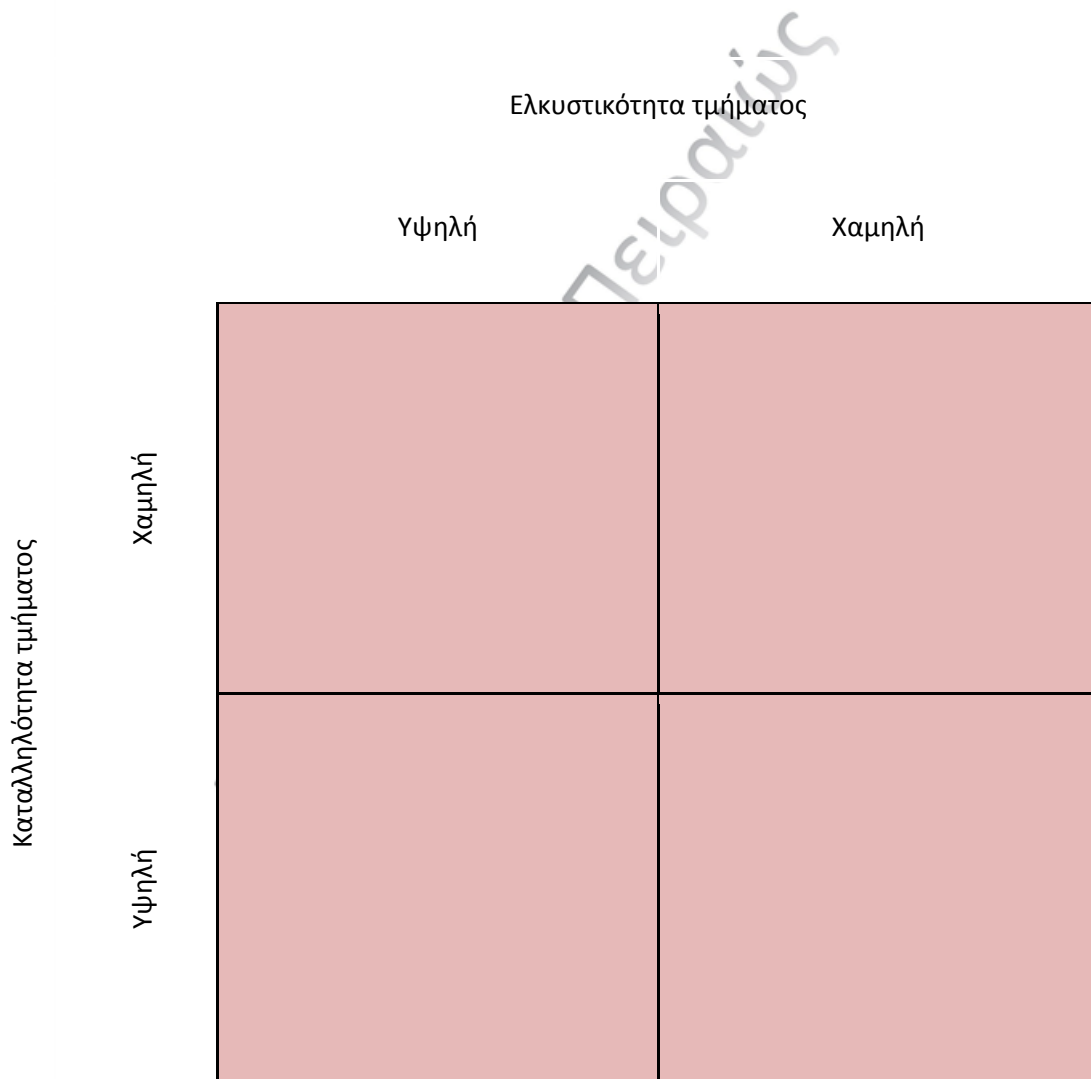


Πηγή: Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου (2010) - Προσαρμογή από Sarabia (1966)

Διάγραμμα 2- 4: Μοντέλο αξιολόγησης επιμέρους τμημάτων αγοράς

Κατά το πρώτο στάδιο θα πρέπει να διερευνηθεί το ενδιαφέρον της επιχείρησης για κάθε επιμέρους τμήμα της αγοράς. Κατά το δεύτερο στάδιο αναλύεται κατά πόσο η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επιλέξει κάθε επιμέρους τμήμα της αγοράς. Κατά το τρίτο στάδιο αξιολογούνται οι επιπτώσεις που θα έχουν οι επιχειρησιακές αποφάσεις για κάθε επιμέρους τμήμα της αγοράς. Οι τρεις αυτές αξιολογήσεις, οι οποίες διενεργούνται στα αντίστοιχα στάδια, θα πρέπει να έχουν τόσο βραχυχρόνιο, όσο και μεσο-μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Τέλος, κατά το τέταρτο στάδιο κατασκευάζεται μια μήτρα αξιολόγησης κάθε τμήματος της αγοράς συνυπολογίζοντας διάφορους παράγοντες, όπως για παράδειγμα η δυναμικότητα της αγοράς, η κερδοφορία, η δυνατότητα προσέγγισης με αποδεκτό επίπεδο προσπάθειας κ.α. Στη βιβλιογραφία υπάρχουν διάφορα μοντέλα, τα οποία ακολουθούν παρόμοια προσέγγιση αξιολόγησης, διαφέροντας μόνο στα κριτήρια που λαμβάνουν υπόψη προκειμένου να αξιολογήσουν τα τμήματα της αγοράς (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου, 2010). Κυριότερα τέτοια μοντέλα αποτελούν αυτό του Sarabia (1996), η μήτρα General electric/McKinsey Matrix (Segment Evaluation Matrix – SEM), αλλά και η Μήτρα Αξιολόγησης Τμήματος της Dibb (1995).



Διάγραμμα 2- 5: Μήτρα αξιολόγησης τμημάτων

2.4 Στόχευση

Την αξιολόγηση των επιμέρους τμημάτων της αγοράς ακολουθούν η επιλογή του τμήματος ή των τμημάτων στα οποία θα στοχεύσει η επιχείρηση, καθώς και η στρατηγική στόχευσης που θα ακολουθήσει. Όπως αναφέρουν οι Αυλωνίτης και Παπασταθοπούλου (2010), σύμφωνα με τους Abell (1980) και Kotler & Keller (2008) υπάρχουν πέντε εναλλακτικοί τύποι επιλογής αγορών στόχων (patterns of target market selection).

Επικέντρωση σε ένα τμήμα της αγοράς (single – segment concentration)

Στην περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει περιορισμένους πόρους επιλέγει να στοχεύσει ένα τμήμα της αγοράς με συγκεκριμένο προϊόν. Όπως είναι προφανές η στρατηγική αυτή ενέχει αυξημένο ρίσκο, καθώς η επιχείρηση βασίζει την επιβίωση της σε ένα μόνο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, το οποίο μπορεί να συρρικνωθεί ή να προσελκύσει το ενδιαφέρον ενός ισχυρού ανταγωνιστή.

Επιλεκτική εξειδίκευση

Η επιχείρηση επικεντρώνεται σε επιλεγμένα τμήματα της αγοράς το καθένα από τα οποία είναι αντικειμενικά ελκυστικό και κατάλληλο. Μπορεί να υπάρχει ελάχιστη ή και καθόλου σχέση μεταξύ των τμημάτων αυτών. Αυτή η πολυτμηματική στρατηγική επιλέγεται δεδομένου ότι επιμερίζει τον κίνδυνο της επιχείρησης.

Προϊοντική Εξειδίκευση

Η επιχείρηση επιλέγει να προσφέρει σε πολλά διαφορετικά τμήματα της αγοράς ένα συγκεκριμένο προϊόν, συνήθως με κάποιες διαφοροποιήσεις. Στη συγκεκριμένη περίπτωση υπάρχει κίνδυνος απαξίωσης της επένδυσης λόγω εκτοπισμού του προϊόντος, π.χ. με την εμφάνιση μιας εντελώς νέας τεχνολογίας.

Εξειδίκευση σε αγορά

Η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες της σε μια συγκεκριμένη ομάδα πελατών (αγορά) προσφέροντας πολλά διαφορετικά προϊόντα.

Πλήρης κάλυψη της αγοράς

Η επιχείρηση στοχεύει σε όλα τα τμήματα της αγοράς προσφέροντας όλα τα προϊόντα που ενδεχομένως να επιθυμούν. Είναι προφανές ότι η εφαρμογή της στρατηγικής αυτής

προϋποθέτει την ύπαρξη σημαντικών πόρων από πλευράς επιχείρησης. Οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να καλύψουν μια ολόκληρη αγορά με δύο γενικούς τρόπους: μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ και διαφοροποιημένο μάρκετινγκ.

Στην περίπτωση του μη διαφοροποιημένου μάρκετινγκ, η επιχείρηση αγνοώντας τις διαφορές μεταξύ των τμημάτων, προσπαθεί να εξυπηρετήσει ολόκληρη την αγορά με μια προσφορά. Αντίθετα, μέσω του διαφοροποιημένου μάρκετινγκ η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε πολλά τμήματα της αγοράς και σχεδιάζει διαφορετικά προϊόντα για αυτά.

2.5 Διαφοροποίηση

Σύμφωνα με τους Kotler και Keller(2008), υπάρχουν διάφορες μεταβλητές οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση από τον ανταγωνισμό. Αυτές αναλύονται σε πέντε επιμέρους διαστάσεις:

- ✓ διαφοροποίηση προϊόντος,
- ✓ διαφοροποίηση υπηρεσίας,
- ✓ διαφοροποίηση προσωπικού,
- ✓ διαφοροποίηση καναλιού και
- ✓ διαφοροποίηση εικόνας.

2.6 Τοποθέτηση

Την επιλογή των αγορών – στόχων και τον προσδιορισμό των μεταβλητών διαφοροποίησης ακολουθεί η τοποθέτηση (positioning) του προϊόντος. Η τοποθέτηση επικοινωνεί στην αγορά στόχο τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος και υποδεικνύει την αξία του, επιτρέποντας της να το αξιολογήσει σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου 2010).

Ο όρος τοποθέτηση ανήκει στους Αμερικανούς Al Ries και Jack Trout , οι οποίοι ορίζουν την τοποθέτηση ως εξής :

« Η τοποθέτηση (positioning) αρχίζει με ένα προϊόν, που μπορεί να είναι εμπόρευμα, υπηρεσία, εταιρεία, ίδρυμα, ακόμα και ένα πρόσωπο... Αλλά η τοποθέτηση δεν στηρίζεται στο προϊόν αυτό κάθε αυτό. Η τοποθέτηση στηρίζεται στο πως τοποθετείς το προϊόν στο μυαλό του υποψήφιου αγοραστή.» Η αντιλαμβανόμενη θέση (positioning) που λαμβάνει κάθε ανταγωνιστική μάρκα μπορεί να απεικονιστεί διαγραμματικά, μέσω μιας διαδικασίας που ονομάζεται αντιληπτική χαρτογράφηση, στο λεγόμενο αντιληπτικό χάρτη (perceptual map) (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου 2010).

Η αντιληπτική χαρτογράφηση συνδέεται άμεσα με τη στρατηγική τοποθέτησης που επιλέγει η επιχείρηση. Η δημιουργία ισχυρής και ξεκάθαρης εικόνας, δηλαδή μια επιτυχημένη τοποθέτηση, μπορεί να επιτευχθεί μέσω μιας από τις ακόλουθες στρατηγικές τοποθέτησης (Aaker & Shansby 1982, Wind 1982) :

- Τοποθέτηση βάσει χαρακτηριστικού (Positioning by attribute)
- Τοποθέτηση βάσει ωφέλειας (Positioning on benefits)
- Τοποθέτηση βάσει τιμής / ποιότητας (Positioning by price/quality)
- Τοποθέτηση βάσει ανταγωνισμού (Positioning by competitor)
- Τοποθέτηση βάσει εφαρμογής / χρήσης προϊόντος (Positioning by application)
- Τοποθέτηση βάσει χρήστη προϊόντος (Positioning by product user)
- Τοποθέτηση βάσει κατηγορίας προϊόντος (Positioning by product class)
- Υβριδική (hybrid) τοποθέτηση

2.7 Επιλογή διεθνών αγορών (διαφορές ανάμεσα σε ΜμΕ και μεγάλες επιχειρήσεις)

Η διεθνής διαδικασία επιλογής αγορών διαφέρει ανάμεσα σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) και μεγάλες επιχειρήσεις.

Στις ΜμΕ, η διαδικασία αυτή είναι συχνά απλά μια αντίδραση σε ένα ερέθισμα. Οι κρατικές υπηρεσίες, τα εμπορικά επιμελητήρια και άλλοι παράγοντες αλλαγής μπορεί να φέρουν ευκαιρίες στο εξωτερικό για την επιχείρηση. Τέτοιες περιπτώσεις αποτελούν μια απόφαση που καθοδηγείται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με την οποία ο εξαγωγέας ανταποκρίνεται απλώς σε μια ευκαιρία σε μια δεδομένη αγορά.

Σε άλλες περιπτώσεις, η επιλογή διεθνών αγορών των ΜμΕ βασίζεται στα ακόλουθα κριτήρια (Johanson και Vahlne, 1977):

- ✓ Χαμηλή ψυχική απόσταση: χαμηλή αβεβαιότητα σχετικά με τις ξένες αγορές και χαμηλή αντιληπτή δυσκολία για την απόκτηση πληροφοριών σχετικά με αυτές. Η ψυχική απόσταση έχει οριστεί ως διαφορές στη γλώσσα, τον πολιτισμό, το πολιτικό σύστημα, το επίπεδο της εκπαίδευσης ή το επίπεδο της βιομηχανικής ανάπτυξης.
- ✓ Χαμηλή πολιτιστική απόσταση: χαμηλή αντιληπτή διαφορά μεταξύ του εγχώριου πολιτισμού και των χωρών προορισμού (η πολιτιστική απόσταση συνήθως θεωρείται μέρος της ψυχικής απόστασης).
- ✓ Χαμηλή γεωγραφική απόσταση.

Η χρήση αυτών των κριτηρίων συχνά οδηγεί τις επιχειρήσεις στο να εισέρχονται σε νέες αγορές με διαδοχικά μεγαλύτερη ψυχική απόσταση. Η επιλογή αυτή, στις ΜμΕ, συχνά περιορίζεται σε άμεσα γειτονικές χώρες, δεδομένου ότι η γεωγραφική εγγύτητα είναι πιθανό να αντανakλά πολιτιστική ομοιότητα, περισσότερες γνώσεις σχετικά με τις ξένες αγορές και μεγαλύτερη ευκολία στην απόκτηση πληροφοριών. Όταν χρησιμοποιείται αυτό το μοντέλο τα στελέχη θα επικεντρωθούν στη λήψη αποφάσεων ώστε η επιχείρηση να αρχίσει να διεθνοποιείται κινούμενη σε αυτές τις αγορές που μπορούν να καταλάβουν πιο εύκολα. Γενικά πιστεύεται ότι η ψυχική απόσταση είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιηθεί από τις ΜμΕ και τις επιχειρήσεις που βρίσκονται σε αρχικό στάδιο διεθνοποίησης παρά από μεγάλες επιχειρήσεις με διεθνή εμπειρία (Andersen και Buvik, 2002).

Περιορίζοντας την προσοχή τους σε μια κοντινή χώρα, οι ΜμΕ περιορίζουν αποτελεσματικά την επιλογή διεθνών αγορών σε μία απόφαση: «να εισέλθουν ή να μην εισέλθουν σε μια

κοντινή χώρα». Ο λόγος για αυτή τη συμπεριφορά μπορεί να είναι ότι τα στελέχη των ΜμΕ, οι οποίες συνήθως έχουν περιορισμένους ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους, είναι δύσκολο να «αντισταθούν στον πειρασμό» της επιλογής των αγορών-στόχων διαισθητικά.

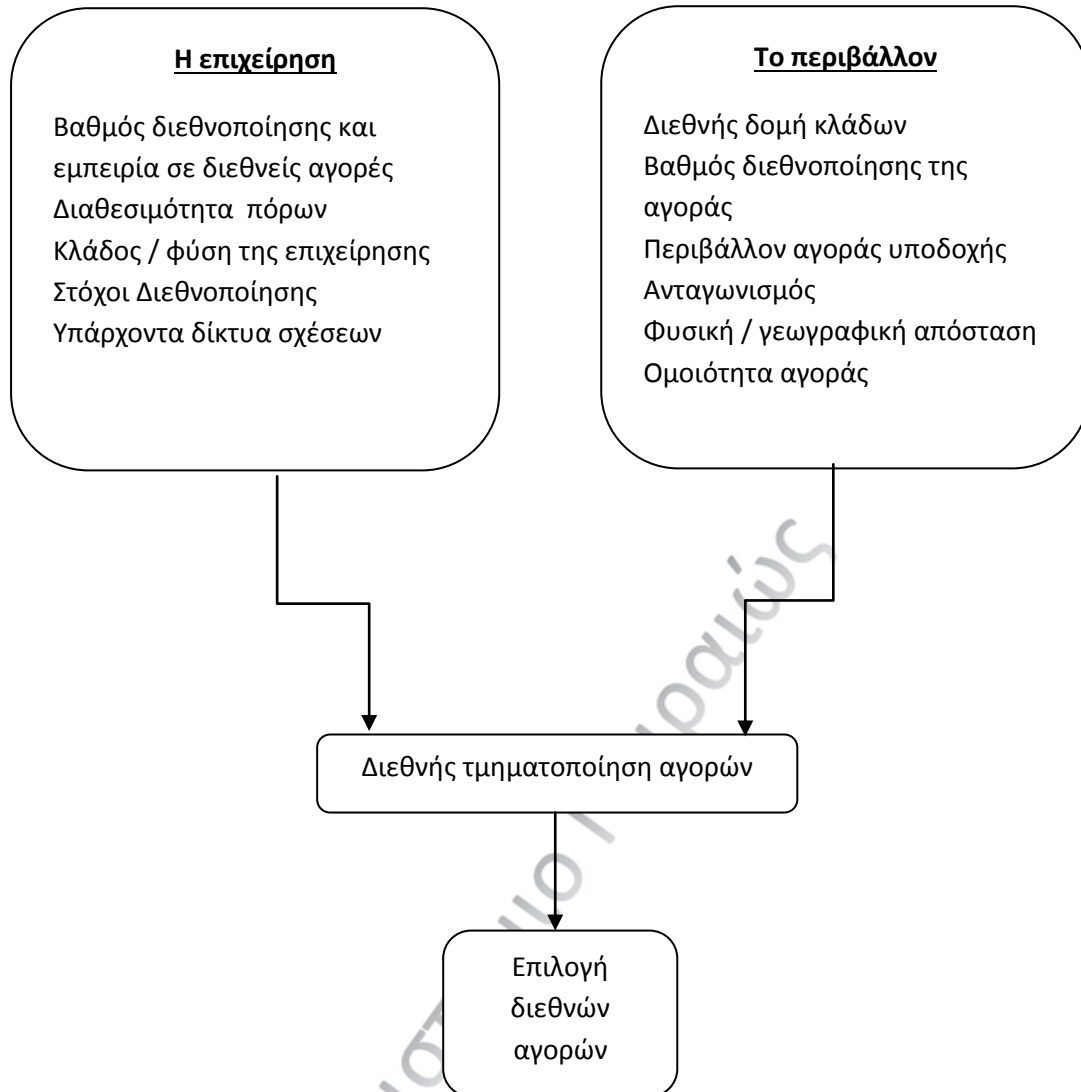
Όπως αναφέρει ο Hollensen (2011) ,σε μια μελέτη της διεθνοποίησης των δανέζικων ΜμΕ οι Sylvest και Lindholm (1997) διαπίστωσαν ότι η διαδικασία επιλογής διεθνών αγορών ήταν πολύ διαφορετική στις «παλαιές» ΜμΕ (αυτές που ιδρύθηκαν πριν το 1960) από ότι στις «νέες» ΜμΕ (που ιδρύθηκαν από το 1989 και αργότερα). Οι νέες ΜμΕ εισέρχονται πολύ νωρίτερα σε πιο μακρινές αγορές από ό,τι οι παλαιότερες, οι οποίες ακολουθούν μια πιο «παραδοσιακή» (βήμα-βήμα, σταδιακή) διαδικασία επιλογής διεθνών αγορών. Ο λόγος για την ταχύτερη διεθνοποίηση των νέων ΜμΕ μπορεί να είναι η ιδιότητα τους ως υπο-προμηθευτές μεγαλύτερων επιχειρήσεων, όπου προωθούνται στις διεθνείς αγορές από τους μεγάλους πελάτες τους και τα διεθνή δίκτυα τους.

Ενώ οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις πρέπει να πάρουν την πρώτη απόφαση εισόδου επιλέγοντας στόχους ανάμεσα σε μεγάλο βαθμό άγνωστες αγορές, οι μεγάλες επιχειρήσεις έχοντας ήδη δραστηριότητες σε πολλές χώρες πρέπει να αποφασίσουν σε ποιες από αυτές θα εισαγάγουν νέα προϊόντα. Βασιζόμενες στις υπάρχουσες δραστηριότητες, οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν ευκολότερη πρόσβαση σε συγκεκριμένα στοιχεία του προϊόντος με τη μορφή πρωτογενών πληροφοριών που είναι πιο ακριβή από οποιαδήποτε δευτερεύουσα βάση δεδομένων. Ως αποτέλεσμα αυτού οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορεί να είναι πιο ενεργές. Αν και η επιλογή των αγορών που βασίζεται στη διαίσθηση και το ρεαλισμό μπορεί να είναι μία ικανοποιητική μέθοδος για τις ΜμΕ, οι μεγαλύτερες θα πρέπει να βασίζονται σε μια πιο ενεργητική διαδικασία επιλογής διεθνών αγορών, οργανωμένη σε μία συστηματική και βήμα-βήμα ανάλυση.

2.8 Μοντέλο επιλογής διεθνών αγορών

Έρευνα από το Uppsala school σχετικά με τη διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων έχει προτείνει πολλούς δυνατούς καθοριστικούς παράγοντες για την επιλογή των ξένων αγορών. Αυτοί μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο ομάδες:

- (1) χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και
- (2) χαρακτηριστικά της επιχείρησης



Διάγραμμα 2- 6: Διαδικασία επιλογής διεθνών αγορών

Εξετάζοντας αρχικά το περιβάλλον, σε μία προσπάθεια ορισμού των «διεθνών αγορών», η ακόλουθη προσέγγιση προτείνει δύο διαστάσεις:

1. Η διεθνής αγορά ως μια χώρα ή μια ομάδα χωρών.
2. Η διεθνής αγορά ως μια ομάδα πελατών με σχεδόν τα ίδια χαρακτηριστικά.

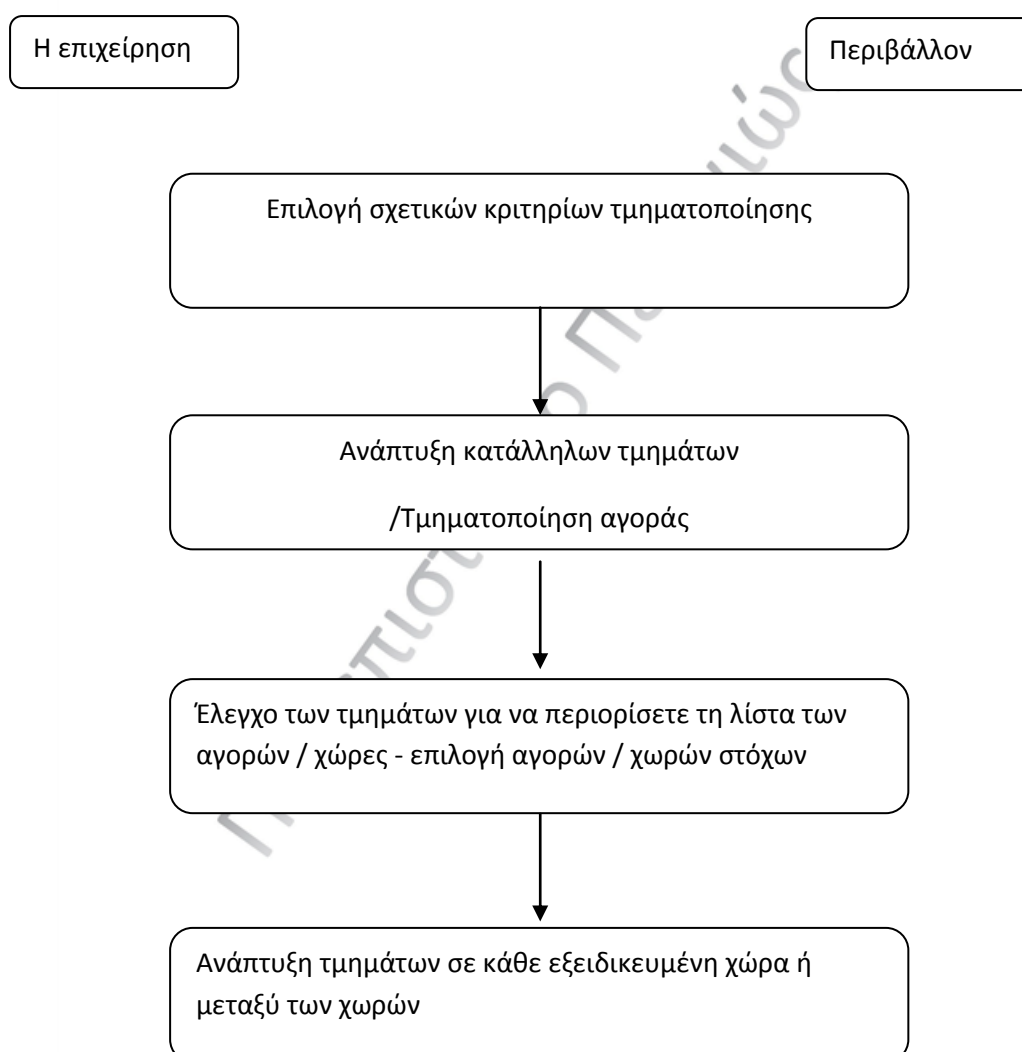
Σύμφωνα με τον τελευταίο ορισμό μια αγορά μπορεί να αποτελείται από πελάτες από διάφορες χώρες.

Τα περισσότερα βιβλία και μελέτες διεθνούς μάρκετινγκ έχουν επιχειρήσει να τμηματοποιήσουν την παγκόσμια αγορά σε διάφορες χώρες ή ομάδες χωρών (Hollensen, 2011). Αυτό συμβαίνει για δύο κυρίως λόγους:

1. Τα Διεθνή δεδομένα είναι πιο εύκολα (και μερικές φορές αποκλειστικά) διαθέσιμα σε εθνικό επίπεδο. Είναι πολύ δύσκολο να αποκτήσει ακριβή διακρατικά στατιστικά στοιχεία.

2. Τη διαχείριση της διανομής έχει επίσης οργανωθεί με βάση τη χώρα. Οι περισσότεροι πράκτορες / διανομείς εξακολουθούν να αντιπροσωπεύουν τους κατασκευαστές τους μόνο σε μία χώρα, ενώ πολύ λίγοι πωλούν τα προϊόντα τους σε διακρατική βάση.

Σύμφωνα με τον Hollensen (2011) η διαδικασία της διεθνούς τμηματοποίησης αγορών αποτελείται από τέσσερα στάδια, τα οποία περιγράφονται παρακάτω:



Διάγραμμα 2- 7: Στάδια επιλογής διεθνών αγορών

2.8.1 Στάδιο 1 & 2: Καθορισμός κριτηρίων

Όπως αναφέρουν οι Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας (2010), τα τμήματα που σχηματίζονται μέσω μιας επιτυχημένης τμηματοποίησης της αγοράς θα πρέπει να είναι (Kotabe, Helsen 2001):

- σαφώς προσδιορισμένα και μετρήσιμα
- ικανού μεγέθους για να αποτελέσουν αντικείμενα επιχειρηματικού ενδιαφέροντος
- προσεγγίσιμα από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τα δίκτυα διανομής
- αξιοποιήσιμα, λόγω ύπαρξης από την εταιρεία των κατάλληλων πόρων για την ανάπτυξη αποτελεσματικών προγραμμάτων μάρκετινγκ
- μικρής έντασης ανταγωνισμού
- με προοπτικές ανάπτυξης

Τα κριτήρια τμηματοποίησης του διεθνούς περιβάλλοντος μπορούν να ομαδοποιηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- ✓ Πολιτικά /νομικά
- ✓ Οικονομικά
- ✓ Κοινωνικά / πολιτισμικά
- ✓ Τεχνολογικά

Αναλυτικότερα, τα κριτήρια τμηματοποίησης μπορούν να διακριθούν σε γενικά χαρακτηριστικά και ειδικά χαρακτηριστικά.

Γενικά χαρακτηριστικά

Γεωγραφική θέση

Η θέση της αγοράς μπορεί να αποτελέσει κρίσιμο παράγοντα όσον αφορά στη διεθνή τμηματοποίηση. Επιπλέον, οι χώρες μπορούν να ομαδοποιηθούν και ανάλογα με τη γεωγραφική τους εγγύτητα και άλλα είδη ομοιότητας.

Γλώσσα

Η γλώσσα αποτελεί τον καθρέφτη του πολιτισμού. Ως ένα βαθμό οι επιπτώσεις για μια επιχείρηση που προσπαθεί να διεθνοποιηθεί είναι αυτονόητες (π.χ. η διαφήμιση πρέπει να μεταφραστεί, οι διαπραγματευτικές διαδικασίες σε μια γλώσσα η οποία δεν είναι μητρική

αποκτούν μεγαλύτερο βαθμό δυσκολίας, κλπ) Επιπλέον, λιγότερο προφανείς δυσκολίες ενδέχεται να παρουσιαστούν, όπως για παράδειγμα διαφορές στον τρόπο σκέψης και στα κίνητρα των πελατών. Σε αντίστοιχες περιπτώσεις η καλή γνώση της γλώσσας παρέχει αυτόματα και κατανόηση της κουλτούρας.

Πολιτικοί παράγοντες

Οι χώρες μπορούν να ομαδοποιηθούν και οι διεθνείς αγορές να τμηματοποιηθούν σύμφωνα με ευρεία πολιτικά χαρακτηριστικά. Σε γενικές γραμμές, ο βαθμός της εξουσίας που ασκεί η κεντρική κυβέρνηση μπορεί να αποτελέσει κεντρικό κριτήριο για την τμηματοποίηση.

Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αποτελούν ένα κρίσιμο παράγοντα τμηματοποίησης. Για παράδειγμα, συχνά είναι απαραίτητο να αναλυθούν χαρακτηριστικά του πληθυσμού όσον αφορά στο ποσοστό των ηλικιωμένων ή των παιδιών στο σύνολο του πληθυσμού.

Οικονομικά χαρακτηριστικά

Όπως έχουν δείξει και προηγούμενες μελέτες, το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας αποτελεί κρίσιμη μεταβλητή για τη διεθνή τμηματοποίηση της αγοράς. Με βάση το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης είναι δυνατό να προκύψουν συγκεκριμένα καταναλωτικά πρότυπα.

Βιομηχανική δομή

Η βιομηχανική δομή μιας χώρας απεικονίζεται μέσω των χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων της. Για παράδειγμα το είδος του ανταγωνισμού που μπορεί να υφίσταται σε επίπεδα χονδρικής πώλησης μπορεί να αποτελέσει κρίσιμο παράγοντα για την τμηματοποίηση των διεθνών αγορών.

Τεχνολογία

Ο βαθμός της τεχνολογικής προόδου μπορεί να αποτελέσει τη βάση της τμηματοποίησης της αγοράς.

Κοινωνική δομή

Η οικογένεια αποτελεί μια σημαντική ομάδα καταναλωτών σε κάθε κοινωνία. Για παράδειγμα, στην Ευρώπη η οικογένεια αποτελεί σχεδόν πάντα, ενώ στις Η.Π.Α. κοινωνικοοικονομικές ομάδες χρησιμοποιούνται εκτεταμένα ως εργαλεία τμηματοποίησης.

Θρησκεία

Τα θρησκευτικά έθιμα αποτελούν σημαντικό παράγοντα στην τμηματοποίηση των αγορών. Το πιο προφανές ίσως παράδειγμα είναι τα Χριστούγεννα και η ανταλλαγή δώρων. Και σε αυτή την περίπτωση όμως θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα ιδιαίτερα έθιμα κάθε χώρας. Για παράδειγμα σε κάποιες χριστιανικές χώρες η ανταλλαγή των δώρων δεν γίνεται την ημέρα των Χριστουγέννων αλλά την Πρωτοχρονιά.

Εκπαίδευση

Το μορφωτικό επίπεδο μιας χώρας αποτελεί υψίστης σημασίας παράγοντα τμηματοποίησης της αγοράς.

Ειδικά χαρακτηριστικά

Πολιτιστικά χαρακτηριστικά

Τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά μπορούν να διαδραματίσουν σπουδαίο ρόλο κατά τη διαδικασία τμηματοποίησης της παγκόσμιας αγοράς. Προκειμένου να επιτύχουν την καλύτερη τμηματοποίηση της διεθνούς αγοράς, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν κατανοήσει σε βάθος τη συμπεριφορά των καταναλωτών σε διάφορες αγορές. Θα πρέπει να είναι σε θέση να ανιχνεύουν το βαθμό στον οποίο υπάρχουν ή μπορεί να επιτευχθούν ομοιότητες μέσω των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ. Η πολιτιστική συμπεριφορά διαρκώς διαμορφώνεται από ένα σύνολο μεταβλητών οι οποίες μπορούν χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια τμηματοποίησης: γλώσσα, θρησκεία, αξίες και στάσεις, υλικά αγαθά και τεχνολογία, εκπαίδευση και κοινωνικοί θεσμοί.

Τρόπος ζωής

Η έρευνα των δραστηριοτήτων, των ενδιαφερόντων και της γνώμης των καταναλωτών χρησιμοποιείται συχνά ως εργαλείο ανάλυσης του τρόπου ζωής. Ωστόσο, δεν έχει

αναπτυχθεί ένα αντίστοιχο εργαλείο έρευνας για διεθνείς καταναλωτικούς σκοπούς. Είναι ίσως ορισμένες συνήθειες και πρακτικές να χρησιμοποιούνται ως ένδειξη του υπό εξέταση τρόπου ζωής.

Προσωπικότητα

Η προσωπικότητα μπορεί να αντανακλάται σε μερικούς τύπους αγοράς. Ένα γενικό χαρακτηριστικό μπορεί να είναι η ιδιοσυγκρασία, επομένως η τμηματοποίηση θα μπορούσε να βασιστεί στη γενικότερη ιδιοσυγκρασία των ανθρώπων.

Στάσεις, αντιλήψεις ή προδιαθέσεις

Όλες οι παραπάνω αποτελούν πολύπλοκες έννοιες, αλλά μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη διαδικασία τμηματοποίησης. Τα status symbols μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να κατανοήσουμε τι οι άνθρωποι θεωρούν ότι θα ενισχύσει την αυτοεκτίμησή τους καθώς και την εικόνα που αντιλαμβάνονται οι άλλοι για αυτούς.

2.8.2 Στάδιο 3: Εξέταση των αγορών/ χωρών

Η διαδικασία αυτή μπορεί να χωριστεί σε δύο μέρη:

Προκαταρκτική εξέταση

Κατά τη διαδικασία αυτή οι αγορές / χώρες εξετάζονται με βάση εξωτερικά κριτήρια επιλογής (κατάσταση αγοράς). Στην περίπτωση των ΜμΕ θα πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη και οι περιορισμένοι εσωτερικοί πόροι. Κατά συνέπεια, μια σειρά από χώρες θα αποκλειστούν εκ των προτέρων από εκείνες που αποτελούν δυνητικές αγορές.

Λεπτομερής εξέταση

Σε αυτό το στάδιο λαμβάνεται υπόψη η ανταγωνιστική δύναμη και οι ικανότητες της επιχείρησης στις διάφορες αγορές.

Προκαταρκτική εξέταση

Ο αριθμός των αγορών μειώνεται μέσω αυτής της γενικής διαδικασίας που βασίζεται σε μακροοικονομικά κριτήρια, όπως :

- Περιορισμοί στην εξαγωγή εμπορευμάτων από τη μια χώρα στην άλλη
- Κατά κεφαλήν ακαθάριστο εγχώριο προϊόν
- Αυτοκίνητα ανά χίλιους κατοίκους
- Δημόσιες δαπάνες ως ποσοστό του Α.Ε.Π.
- Πληθυσμός ανά νοσοκομειακή κλίνη

2.8.3 Στάδιο 4: Ανάπτυξη υπό τμημάτων σε κάθε χώρα και μεταξύ των χωρών

Σύμφωνα με τον Johansson (2009), η τμηματοποίηση της αγοράς σε διεθνές επίπεδο (Global market segmentation) κατά κανόνα περιλαμβάνει δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο οι χώρες ομαδοποιούνται βάσει γενικότερων κριτηρίων προκειμένου να εντοπισθούν οι ομάδες χωρών με παρόμοια κοινωνικοοικονομικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά. Στο δεύτερο στάδιο (microsegmentation) μέσω έρευνας μάρκετινγκ συλλέγονται στοιχεία σχετικά με τους πιθανούς/δυνητικούς πελάτες κάθε χώρας που ανήκει στην επιλεγμένη ομάδα ή στις επιλεγμένες ομάδες.

Τμηματοποίηση χωρών

Το συγκεκριμένο στάδιο (Johansson, 2009) βοηθά πρώτα απ' όλα στον εντοπισμό των χωρών, οι οποίες δεν αποτελούν καλές ευκαιρίες και δεν παρουσιάζουν καλές προοπτικές για την επιχείρηση. Δεύτερον, θα μπορούσε να είναι χρήσιμο για επιχειρήσεις με πολλές γραμμές προϊόντων, καθώς προσφέρουν γενικές πληροφορίες και γνώσεις που μπορούν να εφαρμοστούν για όλα τα προϊόντα της επιχείρησης.

Όπως αναφέρουν οι Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας (2010), για την κατηγοριοποίηση των χωρών στο Διεθνές Μάρκετινγκ έχουν χρησιμοποιηθεί τα ακόλουθα κριτήρια (Kotabe, Helsen 2001):

Ο συνδυασμός παραμέτρων λογικής και συναισθήματος, ώστε να χαρτογραφηθούν ανάλογα οι διάφορες χώρες

- Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά χωρών σε μακροοικονομικό επίπεδο
- Δημοσιογραφικά κριτήρια σε συνδυασμό με οικονομική κατάσταση
- Κριτήρια φάσεων κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης
- Αναλογίες πληθυσμού που έχουν κατανεμηθεί στις διάφορες κοινωνικοοικονομικές τάξεις κάθε χώρας
- Τρόπος ζωής και κατανάλωση συγκεκριμένων κατηγοριών προϊόντων ή υπηρεσιών στις διάφορες χώρες σε συνδυασμό με αντιλήψεις, πρότυπα ζωής, αξίες, φύλο, ηλικίες και μορφωτικό επίπεδο

Τμηματοποίηση αγοράς σε επίπεδο χώρας

Μετά την τμηματοποίηση/κατηγοριοποίηση των χωρών, η επιχείρηση που σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί διεθνώς προβαίνει σε τμηματοποίηση της αγοράς σε επίπεδο χώρας, (Αυλωνίτης,Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010). Οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια αυτή τμηματοποίησης εφαρμόζουν συγκεκριμένες τεχνικές, χρησιμοποιώντας μεταβλητές όπως (Hollensen, 2011):

- ✓ Δημογραφικούς/οικονομικούς παράγοντες
- ✓ Τρόπο ζωής
- ✓ Κίνητρα των καταναλωτών
- ✓ Γεωγραφικά κριτήρια
- ✓ Καταναλωτική συμπεριφορά
- ✓ Ψυχογραφικά χαρακτηριστικά, κλπ

Το στάδιο αυτό θυμίζει την κλασική «τοπική» τμηματοποίηση , αλλά υπάρχουν διαφορές (Johansson, 2009). Τα στοιχεία που συλλέγονται αφορούν σε μεταβλητές που σχετίζονται με τα πρότυπα χρήσης των προϊόντων, τα επιθυμητά οφέλη , την ευαισθησία των τιμών, τη χρήση μέσων και την αγοραστική συμπεριφορά. Τα δεδομένα συλλέγονται αφορούν επίσης σε επιμέρους κοινωνικοδημογραφικά στοιχεία, στο εισόδημα, και άλλες βασικές μεταβλητές. Η στατιστική ανάλυση συνυπολογίζει τους λόγους για τους οποίους οι πελάτες σε μια αγορά(τμήμα) της χώρας διαφέρουν μεταξύ τους, αλλά και από τους πελάτες σε άλλες χώρες. Στη συνέχεια, η έρευνα αξιολογεί το μέγεθος και τις δυνητικές πωλήσεις για

κάθε ομάδα ή τμήμα παρόμοιων καταναλωτών. Τέλος, αναλύονται τα στοιχεία ώστε να εντοπισθούν οι καλύτεροι τρόποι προκειμένου να επιτευχθεί η επικοινωνία με κάθε ένα από τα τμήματα.

Αυτό το είδος της ανάλυσης μπορεί να επεκταθεί και σε άλλες μεταβλητές του μίγματος μάρκετινγκ. Αν, για παράδειγμα, μέσω της έρευνας προκύψει ότι υπάρχει ένα τμήμα καταναλωτών που επηρεάζονται πολύ από την τιμή (price-sensitive) σε όλες τις χώρες σε ένα μια ομάδα χωρών, η ανάλυση μπορεί να αξιολογήσει στη συνέχεια τα ποσοστά των πιθανών πελατών σε αυτό το τμήμα της αγοράς για κάθε χώρα. Εάν τα ποσοστά αυτά είναι υψηλά για όλες τις χώρες, θα ήταν πιθανό να εφαρμοστεί μια συντονισμένη κοινή στρατηγική «χαμηλών τιμών». Εάν το τμήμα αυτό είναι μεγάλο μόνο σε μία ή δύο χώρες, μια κοινή στρατηγική μπορεί να μην είναι συμφέρουσα δεδομένου ότι μια χαμηλή τιμή παντού ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά την αντίληψη των καταναλωτών για την ποιότητα και την εικόνα του brand σε λιγότερο ευαίσθητες στις τιμές αγορές (Johansson, 2009).

Κατά συνέπεια, η αρχική τμηματοποίηση γίνεται βάσει γεωγραφικών κριτηρίων (τμηματοποίηση χωρών), ενώ σε δεύτερο επίπεδο γίνεται τμηματοποίηση στο εσωτερικό των χωρών. Στην περίπτωση αυτή βέβαια υπάρχει η πιθανότητα, με βάση τη διαθέσιμη πληροφόρηση, να υπάρξει δυσκολία στην δημιουργία τμημάτων στην αγορά. Επιπλέον, η συγκεκριμένη προσέγγιση ενδέχεται να οδηγήσει σε μία διαφοροποιημένη προσέγγιση μάρκετινγκ, αφήνοντας την εταιρεία με μία πολύ κατακερματισμένη διεθνή στρατηγική.

Το κύριο πλεονέκτημα των παραδοσιακών προσεγγίσεων έγκειται στη δυσκολία εφαρμογής τους σε κάθε περίπτωση με τον ίδιο τρόπο σε όλες τις χώρες. Αν μια εταιρεία επιθυμεί να εφαρμόσει μία σταθερή και ελεγχόμενη στρατηγική μάρκετινγκ σε όλες τις αγορές της, είναι αναγκαίο να ακολουθήσει μια διακρατική προσέγγιση κατά την τμηματοποίηση της αγοράς.

Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις που θέλουν να είναι ανταγωνιστικές διεθνώς οφείλουν να τμηματοποιούν την αγορά βάσει των καταναλωτών της και όχι βάσει χωρών. Ειδικά, μία τμηματοποίηση στηριγμένη σε καθαρά γεωγραφικά κριτήρια είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει σε εθνικά στερεότυπα, αγνοώντας τις διαφορές μεταξύ των καταναλωτών σε μια χώρα, αλλά και τις πιθανές ομοιότητες τους μεταξύ των χωρών.

Το επόμενο βήμα της διαδικασίας αυτής, αφού μία επιχείρηση έχει επιλέξει τις αγορές στις οποίες θα στοχεύσει, είναι η επιλογή των προϊόντων ή των υπηρεσιών με τα οποία

σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί σε κάθε χώρα. Στο σημείο αυτό απαιτείται μία πολύ προσεκτική τμηματοποίηση της αγοράς, κυρίως για τις μεγάλες και σημαντικές διεθνείς αγορές, προκειμένου η επιχείρηση να εξαντλήσει όλες τις δυνατότητες της αγοράς με τον καλύτερο τρόπο.

Στο πλαίσιο αυτό απαιτείται από την επιχείρηση μία στρατηγική διαδικασία, η οποία να είναι προσανατολισμένη σε παγκοσμίως παρόμοια τμήματα της αγοράς. Στην συγκεκριμένη περίπτωση οι αποφάσεις δεν καθορίζονται από την ελκυστικότητα της χώρας, αλλά από τον εντοπισμό ομοιοτήτων στην δομή της ζήτησης και παρόμοιων καταναλωτικών συνηθειών σε τμήματα διαφόρων αγορών.

Βέβαια, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι τα παραπάνω αποτελούν μία συστηματική διαδικασία λήψης αποφάσεων. Στην πράξη, και ειδικότερα όσον αφορά στις ΜμΕ, συχνά υιοθετείται μία πιο ρεαλιστική προσέγγιση. Για παράδειγμα, κάποιες επιχειρήσεις που έχουν επιλεγεί ως υπο-προμηθευτές μεγάλων επιχειρήσεων, δεν έχουν την δυνατότητα να τα τμηματοποιήσουν την αγορά βάσει δικών τους κριτηρίων. Ακόμα μία επιχείρηση ενδέχεται να επιλέξει τις αγορές στόχους της με βάση το υπόβαθρο των στελεχών της.

Δεν θα πρέπει επίσης να παραβλέψουμε το γεγονός ότι σύμφωνα με μία ποιοτική μελέτη του Rahman(2003) το management feel αποτελεί σημαντικό παράγοντα τον οποίο οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη κατά το τελικό στάδιο αξιολόγησης της ελκυστικότητας των διεθνών αγορών.

Τέλος, σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να παραληφθεί η μελέτη των ανταγωνιστών στις πιθανές αγορές στόχους. Ακόμα και σε περιπτώσεις όπου η αγορά είναι αρκετά μεγάλη και ελκυστική, πιθανών εδραιωμένοι ανταγωνιστές καθιστούν την προσπάθεια της επιχείρησης να κερδίσει μερίδιο στην αγορά ιδιαίτερα απαιτητική από άποψη πόρων.

Όπως αναφέρουν οι Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας (2010), η αποτελεσματικότητα της τμηματοποίησης της αγοράς για τις εξαγωγές εξετάστηκε στην έρευνα των Foedermayer, Diamantopoulos και Sichtman(2009), η οποία βασίστηκε στο θεωρητικό υπόδειγμα που είχαν αναπτύξει οι Foedermayer και Diamantopoulos(2008). Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η αποτελεσματικότητα της τμηματοποίησης επηρεάζει θετικά την αποδοτικότητα των εξαγωγών. Ως παράγοντες της αποτελεσματικότητας της τμηματοποίησης θεώρησαν:

- Τη διαμόρφωση κατάλληλων στρατηγικών βασισμένων στη γνώση των διαφορετικών αναγκών των πελατών στις εξαγωγές και την αντίστοιχη προσαρμογή των προσφορών, καθώς και στη γνώση των ωφελειών που προσδοκά κάθε κατηγορία πελατών.
- Την απόδοση της τοποθέτησης στην αντίληψη του πελάτη – positioning (σαφής διαφοροποίηση χαρακτηριστικών των προϊόντων από τα ανταγωνιστικά, που αποτελεί ικανό λόγο αγοράς)
- Την μείωση του κόστους (αποτελεσματική κατανομή των δαπανών Μάρκετινγκ, βελτιωμένος έλεγχος δραστηριοτήτων Μάρκετινγκ, ανάλογα με τις ακολουθούμενες στρατηγικές, άριστη κατανομή ενεργειών ανάλογα με τους πόρους)
- Την προσαρμοστικότητα στις αλλαγές (τροποποιήσεις στρατηγικής ανάλογα με τις προτιμήσεις των πελατών και τις ενέργειες του ανταγωνισμού)

2.9 Η στόχευση – επιλογή διεθνών αγορών για διεξόδουση

Σύμφωνα με τους Αυλωνίτη, Λυμπερόπουλο, Τζαναβάρα (2010) οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη στόχευση αγορών διεθνώς έχουν σχέση:

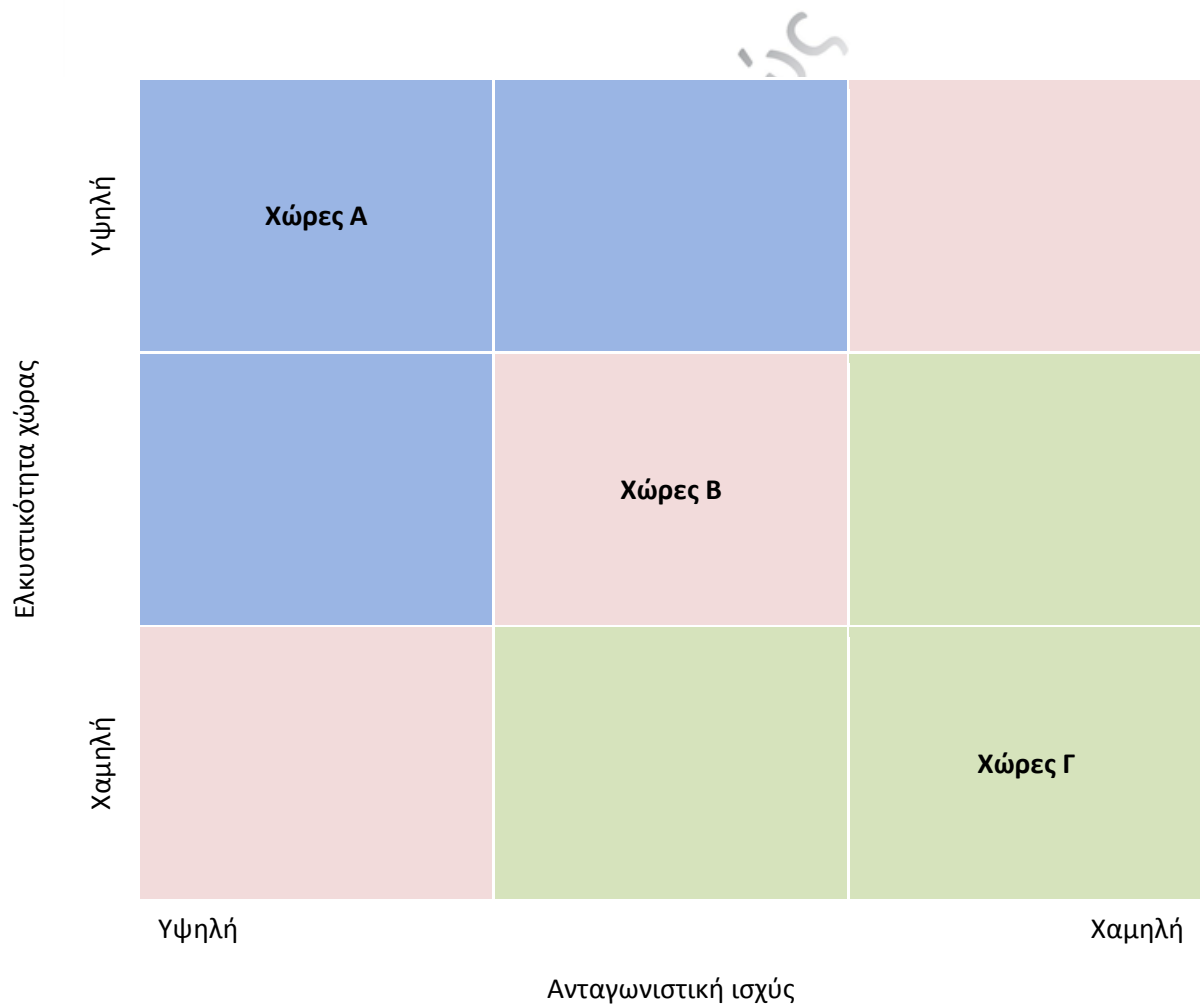
- Με ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά της εταιρείας (εμπειρίες από εξαγωγικές δραστηριότητες, υπάρχοντες πόροι, βαθμός διεθνοποίησης της εταιρείας και μελλοντικοί στόχοι) και
- Του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται και αυτού στο οποίο σκοπεύει να επεκταθεί

Η στόχευση αγορών - κρατών γίνεται βάσει κριτηρίων επιχειρηματικού κινδύνου (πολιτικού και οικονομικού), ελκυστικότητας αγοράς και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο επιχειρηματικός κίνδυνος υπολογίζεται (Hollensen, 2011) με βάση τον δείκτη BERI (Business Environment Risk Index), ο οποίος μετρά το γενικό επιχειρηματικό κλίμα που επικρατεί σε μία χώρα.

Προκειμένου μία επιχείρηση να προχωρήσει σε στόχευση αγορών/χωρών θα πρέπει πέραν του επιχειρηματικού κινδύνου να υπολογίσει και τους υπόλοιπους παράγοντες ελκυστικότητας κάθε χώρας σε σύγκριση με τις δυνατότητες της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μήτρα επιχειρήσεων McKinsey / General Electric ως

εξελιγμένη μορφή της μήτρας Boston Consulting Group (η οποία βασίζεται σε δύο μόνο διαστάσεις, δηλαδή στο σχετικό μερίδιο αγοράς της επιχείρησης και στο ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς). Στη θέση τους υπολογίζονται η ανταγωνιστική θέση (στην οποία συμπεριλαμβάνεται και το σχετικό μερίδιο αγοράς) και η ελκυστικότητα της αγοράς/χώρας (η οποία συμπεριλαμβάνει το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς).

Μετά την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και της ελκυστικότητας της αγοράς/χώρας (στην οποία συμπεριελήφθη και ο υπολογιζόμενος οικονομικός/πολιτικός κίνδυνος), οι υποψήφιος για διεξόδωση χώρες κατατάσσονται στην ακόλουθη μήτρα:



Διάγραμμα 2- 8: Μήτρα ελκυστικότητας χώρας/Ανταγωνιστικής ισχύος

Η κατηγοριοποίηση των χωρών, σύμφωνα με την παραπάνω μήτρα ερμηνεύεται ως εξής (Hollensen, 2011):

Οι χώρες Α αποτελούν καλύτερους στόχους και προσφέρουν τις καλύτερες προοπτικές για μακροπρόθεσμη στρατηγική ανάπτυξη. Δεδομένου ότι σ' αυτές οι επιχειρήσεις προτιμούν να καθιερώσουν μια σταθερή παρουσία με σοβαρές επενδύσεις, θα πρέπει να αποφασίσουν να προβούν σε λεπτομερείς έρευνες αγοράς. Τέλος, όσον αφορά στις χώρες αυτές, θα πρέπει να ακολουθηθούν στρατηγικές επένδυσης και ανάπτυξης.

Οι χώρες Β είναι δευτερεύουσες αγορές, στις οποίες ναι μεν υπάρχουν ευκαιρίες, αλλά ο υπολογιζόμενος οικονομικός και πολιτικός κίνδυνος είναι σχετικά υψηλός ώστε να αποφασισθούν μη αναστρέψιμες δεσμεύσεις από πλευράς επιχείρησης. Ακόμα, για τις χώρες αυτές απαιτείται ένα περιεκτικό σύστημα πληροφοριών Μάρκετινγκ και πρέπει να ακολουθούνται στρατηγικές επιλεκτικής επένδυσης (πιθανόν joint ventures – κοινές επιχειρήσεις).

Οι χώρες Γ είναι χώρες υψηλού κινδύνου και γι' αυτό η δέσμευση πόρων πρέπει να περιορίζεται στο ελάχιστο. Οι στόχοι θα μπορούσαν να είναι βραχυπρόθεσμοι και ευκαιριακοί, ενώ δεν πρέπει να δαπανώνται μεγάλα ποσά για εκτεταμένες έρευνες αγοράς. Σε περίπτωση που η επιχείρηση έχει ήδη επενδύσει σ' αυτές τις χώρες θα μπορούσαν να ακολουθηθούν στρατηγικές συγκομιδής ή αποεπένδυσης, ενώ για νεοεισερχόμενες σ' αυτές τις χώρες επιχειρήσεις κατάλληλης μορφής θα ήταν της παραχώρησης άδειας (licensing ή franchising).

2.10 Στρατηγικές στόχευσης διεθνών αγορών

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής επέκτασης (market expansion strategy) αποτελεί μία μείζονος σημασίας απόφαση στο διεθνές μάρκετινγκ (Hollensen, 2011). Πρώτα απ' όλα, διάφοροι παράγοντες είναι πιθανό να προκαλέσουν την ανάπτυξη διαφορετικών συνθηκών ανταγωνισμού στις διάφορες αγορές διαχρονικά. Για παράδειγμα, ο γρήγορος ρυθμός ανάπτυξης σε νέες αγορές προϊόντων με «μικρούς» κύκλους ζωής, είναι πιθανό να δημιουργήσει εμπόδια εισόδου στους ανταγωνιστές και να οδηγήσει σε υψηλότερη κερδοφορία. Από την άλλη πλευρά αντίθετα, μια πιο προσεκτική επιλογή σχετικά λίγων αγορών για πιο εντατική ανάπτυξη μπορεί να οδηγήσει στην κατάκτηση μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς, αρά στην ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.

Κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής της , μια επιχείρηση καλείται να απαντήσει σε δύο βασικές ερωτήσεις (Hollensen, 2011):

- i) Θα επεκταθούν στις νέες αγορές σταδιακά ή ταυτόχρονα; (χρονικός ορίζοντας διεθνοποίησης)
- ii) Θα επεκταθούν σε λίγες (συγκέντρωση) ή σε πολλές (διασπορά) νέες αγορές; (πλήθος)

Κατ' επέκταση λαμβάνει δύο στρατηγικές αποφάσεις:

- ✓ Επιλογή στρατηγικής επέκτασης βάσει του πλήθους των νέων αγορών (γεωγραφικής θέσης)
- ✓ Επιλογή στρατηγικής επέκτασης βάσει του χρονικού ορίζοντα διεθνοποίησης

Επιλογή στρατηγικής επέκτασης βάσει του πλήθους των νέων αγορών (γεωγραφικής θέσης) - Διασπορά ή συγκέντρωση

Όσον αφορά στο πλήθος των διεθνών αγορών, η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει εάν θα συγκεντρώσει τους πόρους της σε ένα περιορισμένο αριθμό αγορών ή εάν θα τους διασπείρει σε μια σειρά διαφορετικών αγορών. Στην περίπτωση της συγκέντρωσης, μία επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειες της σε συγκεκριμένες διεθνείς αγορές, οι οποίες είναι σε μεγάλο βαθμό παρόμοιες, όσον αφορά στα χαρακτηριστικά της αγοράς και στην υποδομή, με την εγχώρια αγορά. Η επιχείρηση θα πρέπει επίσης να στοχεύσει σε μία ομάδα «γειτονικών» σχετικά αγορών. Από την άλλη πλευρά, μια επιχείρηση προτιμά να επιμερίσει τον κίνδυνο με την είσοδό της σε ξένες αγορές, οι οποίες διαφέρουν σε επίπεδο χαρακτηριστικών περιβάλλοντος ή αγοράς. Σε αυτή την περίπτωση, μια οικονομική ύφεση σε μία χώρα θα μπορούσε να αντισταθμιστεί από την ανάπτυξη σε μία άλλη. Η δύναμη των ανταγωνιστών, επίσης, συχνά ποικίλει από χώρα σε χώρα και τα κέρδη από μία σχετικά προστατευμένη ή λιγότερο ανταγωνιστική χώρα μπορούν να διοχετεύονται σε πιο έντονα ανταγωνιστικές αγορές. Η διασπορά των προσπαθειών σε μία ευρύτερη γεωγραφικά βάση, και η επένδυση σε διαφορετικές περιοχές σε όλο τον κόσμο, μπορεί επίσης να επιμερίσει τον κίνδυνο, δεδομένου ότι για κάποιους κλάδους, αγορές σε διαφορετικές περιοχές δεν είναι αλληλοεξαρτώμενες, δηλαδή εξελίξεις σε μία περιοχή δεν θα επηρεάσουν μία άλλη.

Η ερώτηση συγκέντρωση ή διασπορά σε επίπεδο χωρών μπορεί, επίσης, να συνδυαστεί με συγκέντρωση ή διασπορά σε επίπεδο καταναλωτών (segment – ομάδας καταναλωτών). Οι τέσσερις εναλλακτικές στρατηγικές που προκύπτουν είναι οι εξής:

1. λίγες ομάδες πελατών / τμήματα σε λίγες χώρες
2. πολλές ομάδες πελατών / τμήματα σε λίγες χώρες
3. λίγες ομάδες πελατών / τμήματα σε πολλές χώρες
4. πολλές ομάδες πελατών / τμήματα σε πολλές χώρες

Μια επιχείρηση μπορεί να υπολογίσει το βαθμό συγκέντρωσης των εξαγωγών και να το συγκρίνεται σε βάθος χρόνου ή με άλλες επιχειρήσεις, χρησιμοποιώντας το δείκτη Herfindahl. Ο δείκτης αυτός ορίζεται ως το άθροισμα των τετραγώνων του ποσοστού των πωλήσεων σε κάθε ξένη χώρα.

$$C = \sum_{i=1}^n S_i^2 \quad i = 1, 2, 3, 4, \dots, n \text{ χώρες}$$

όπου C = ο δείκτης συγκέντρωσης των εξαγωγών της επιχείρησης

S_i = εξαγωγές προς τη χώρα i ως ποσοστό (μετρούμενη σε δεκαδικούς αριθμούς από 0 έως 1) των συνολικών εξαγωγών της επιχείρησης

$$\sum_{i=1}^n S_i = 1$$

Η μέγιστη συγκέντρωση ($C = 1$) επιτυγχάνεται όταν η εξαγωγική δραστηριότητα εστιάζεται σε μία μόνο χώρα και ελαχιστοποιείται ($C = 1/n$) όταν η εξαγωγική δραστηριότητα κατανέμεται ισομερώς σε μεγάλο αριθμό χωρών.

Επιχειρήσεις που υιοθετούν την εστίαση	Επιχειρήσεις που υιοθετούν τη διασπορά
Η ανάπτυξη επιτυγχάνεται μέσω της διεξόδου σε κάθε μια ξένη αγορά	Η ανάπτυξη επιτυγχάνεται μέσω της εισόδου σε πολλές αγορές
Κατά κανόνα υιοθετείται μια παθητική προσέγγιση σχετικά με το εξαγωγικό μάρκετινγκ, αφήνοντας τις πρωτοβουλίες στους πελάτες	Κατά κανόνα υιοθετείται μια ενεργητική προσέγγιση σχετικά με το εξαγωγικό μάρκετινγκ, σχεδιάζοντας και ακολουθώντας στρατηγικές προσέγγισης ξένων πελατών
Οι στόχοι των εξαγωγικών πωλήσεων αποτελούν δευτερεύοντα σκοπό της επιχείρησής	Οι στόχοι των εξαγωγικών πωλήσεων αποτελούν πρωτεύοντα σκοπό της επιχείρησής
Η επιχείρηση εστιάζει στην κερδοφορία των εξαγωγών	Το κέρδος δεν αποτελεί πρωταρχικό στόχο της επιχείρησης
Προτιμώνται αγορές με πιθανόν μεγάλες προοπτικές και όγκο πωλήσεων	Προτιμώνται μικρές και εξειδικευμένες αγορές
Η επιχείρηση εμφανίζεται επιφυλακτική απέναντι στην ανάληψη κινδύνων	Επιδεικνύεται ανοχή στον κίνδυνο και προτιμάται η κατανομή του σε περισσότερες αγορές
Η οργανωτική δομή από χώρα σε χώρα παρουσιάζει μικρές διαφοροποιήσεις	Η οργανωτική δομή από χώρα σε χώρα παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις
Η οργανωτική δομή από χώρα σε χώρα είναι θεμελιωμένη σε αποδεκτές και σταθερές "οργανωσιακές ρουτίνες"	Η οργανωτική δομή από χώρα σε χώρα είναι προσαρμοσμένη ώστε να εντοπίζονται ιδιαιτερότητες και προβλήματα γρήγορα και εύκολα
Τα προϊόντα οποία εξάγονται είναι κοντά στο κέντρο του κύκλου ζωής (στάδιο ωριμότητας)	Τα προϊόντα οποία εξάγονται είναι κοντά στο αρχικό ή στο τελικό στάδιο του κύκλου ζωής (εισαγωγή, ανάπτυξη, παρακμή)
Τα προϊόντα απαιτούν προσαρμογή στις ξένες αγορές	Τα προϊόντα τείνουν να είναι τυποποιημένα
Το σύνηθες στις αγορές είναι η σταδιακή καινοτομία και οι αλλαγές των προϊόντων με μικρά βήματα	Στις αγορές οι ριζικές καινοτομίες οδηγούν συχνά στη δημιουργία νέων επιχειρηματικών πλεονεκτημάτων προσφέροντας καινοτομικές λύσεις στους πελάτες
Υπάρχει η δυνατότητα εντοπισμού μερικών από τις καλύτερες αγορές με περιορισμένο προϋπολογισμό έρευνας μάρκετινγκ	Παρόλο που η διαθέσιμη γνώση των αγορών είναι περιορισμένη υπάρχει σημαντικός προϋπολογισμός και διάθεση για έρευνα μάρκετινγκ
Η λειτουργία σε αγορές αυξημένης οικειότητας συμβάλλει σε ομοιογένεια των στρατηγικών και εφαρμογή μιας κοινής "επιτυχημένης συνταγής"	Η λειτουργία σε αγορές αυξημένης διαφορετικότητας, οι οποίες αρχικά παρουσιάζουν χαμηλή οικειότητα αποτελεί κίνητρο για διαρκή αναζήτηση νέων συνταγών

Η αυξημένη οικειότητα των αγορών και η σχετική σταθερότητα του ανταγωνιστικού τοπίου οδηγεί σε μυωπική συμπεριφορά, σε πιθανή απώλεια επιχειρηματικών ευκαιριών και σε περιορισμένη αναγνώριση επιχειρηματικών απειλών

Στις διεθνείς αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση υπάρχει ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων που μπορούν να αποτελέσουν παράδειγμα προς μίμηση και η απόκτηση γνώσεων μπορεί αν μεταφερθεί από αγορά σε αγορά

Ο μικρός σχετικά αριθμός ανταγωνιστών και οι σχετικά σταθερές ανάγκες των πελατών αναπόφευκτα οδηγούν σε περιορισμό της οπτικής και των προοπτικών στις διεθνείς αγορές

Νέες διεθνείς αγορές και κατά συνέπεια διαφοροποιημένες ανάγκες πελατών αποτελούν πρόσφορο έδαφος δοκιμής των βασικών τεχνολογικών και στρατηγικών της επιχείρησης

Πηγή: Katsikea et al (2005), Hollensen (2011)

Διάγραμμα 2- 9: Παράγοντες που ευνοούν την υιοθέτηση της στρατηγικής διασποράς - εστίασης

Ακολουθεί η αναφορά εμπειρικών μελετών οι οποίες αφορούν στις προαναφερθείσες στρατηγικές. Η επιλογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής επέκτασης είναι μία από τις πιο κρίσιμες αποφάσεις που καλείται να πάρει μία επιχείρηση όταν αποφασίσει να διεθνοποιηθεί (Cavusgil and Zou 1994). Η επιλογή μεταξύ μιας ευρύτερης γεωγραφικής διαφοροποίησης και της συγκέντρωσης σε βασικές ξένες αγορές έχει αποτελέσει αντικείμενο ουσιαστικής συζήτησης, ιδιαίτερα στη βιβλιογραφία του μάνατζμεντ εξαγωγών (Cieślik et al , 2012). Η εμπειρική μελέτη των Cieślik et al (2012) είναι η πιο πρόσφατη που έχει εντοπιστεί στη βιβλιογραφία και πάνω σε αυτή έχει στηριχτεί μεγάλο κομμάτι της παρούσας επισκόπησης.

Οι στρατηγικές επέκτασης περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό, την ανάλυση και την επιλογή ξένων αγορών, τον καθορισμό του αριθμού των αγορών στις οποίες θα επεκταθούν και τον καθορισμό των επιθυμητών χαρακτηριστικών στις αγορές αυτές (Albaum, Strandskov, and Duerr 2002).

Σε αρκετές μελέτες ο αριθμός των αγορών έχει χρησιμοποιηθεί σαν βασικός παράγοντας διάκρισης των εναλλακτικών στρατηγικών επέκτασης. Κατά συνέπεια, στην σχετική βιβλιογραφία έχουν εντοπιστεί και συζητηθεί δύο διαφορετικές προσεγγίσεις : η συγκέντρωση και η διασπορά (market concentration and market spreading). Οι Katsikeas and Leonidou (1996) ορίζουν ως market concentration «την εστίαση της επιχείρησης και την κατανομή των πόρων για εξαγωγικές δραστηριότητες σε ορισμένες, προσεκτικά επιλεγμένες, αγορές». Ακόμα ορίζουν ως market spreading την εξαγωγή σε «όσο το δυνατό περισσότερες αγορές, χωρίς ιδιαίτερη εστίαση σε συγκεκριμένες ξένες αγορές». Βασική διαφορά ανάμεσα σε αυτές τις δύο στρατηγικές προσεγγίσεις αποτελεί ο ρυθμός με τον

οποίο πραγματοποιούνται οι εξαγωγές, ωστόσο, σύμφωνα με τους Ayal and Zif(1979) σε βάθος χρόνου ο αριθμός των αγορών που επιλέγονται από τους market concentrators και από τους market spreaders δεν διαφέρει σημαντικά.

Αυτή η διαμάχη έχει αναφερθεί ως «the concentration versus spreading debate» (Crick et al 2000, Katsikea et al 2005), και η έρευνα γύρω από αυτό το ζήτημα εντοπίζεται στα τέλη του 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980 (π.χ., Piercy 1981). Ιδιαίτερη σημασία θα αποκτήσει το 1990, όταν μεγάλος αριθμός μελετών εξετάζουν την σχέση της στρατηγικής επέκτασης με την επίδοση της επιχείρησης οπότε το κύριο συμπέρασμα ήταν ότι απόδοση εξαρτάται από στρατηγική των εξαγωγών, η οποία περιλαμβάνει την επιλογή των ξένων αγορές (Leonidou et al. 2010).

Οι περισσότερες μελέτες σχετικά με την επέκταση σε διεθνείς αγορές έχουν δημοσιευθεί κατά την δεκαετία 1975 – 1985 (π.χ. Ayal and Zif 1979, BETRO Trust Committee 1976, Cooper and Kleinschmidt 1985, Fenwick and Amine 1979, Industrial Market Research 1978, Piercy 1981, Tessler 1977). Οι μελέτες αυτές εστιάζονται στο να εντοπίσουν ποια στρατηγική (concentration ή spreading) οδηγεί την επιχείρηση σε καλύτερη. Αρκετές μελέτες προτείνουν την υιοθέτηση μιας στρατηγικής συγκέντρωσης της αγοράς (market concentration strategy), υποστηρίζοντας ότι με την εστίαση σε ένα σχετικά μικρό αριθμό βασικών αγορών, οι εξαγωγικές επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν ένα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, γεγονός που ενισχύει τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία τους (BETRO Trust Committee 1976, Day 1976, Tessler 1977, Tookey 1975).

Αντίθετα μια άλλη ομάδα μελετών θεωρεί καταλληλότερη μια στρατηγική διασποράς της αγοράς (market spreading strategy), υποστηρίζοντας ότι μέσω της εκμετάλλευσης περιορισμένων μεριδίων αγοράς σε ένα μεγάλο αριθμό διάσπαρτων ξένων αγορών, οι εξαγωγικές επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν τον κίνδυνο που σχετίζεται με τις ξένες αγορές και να επιτύχει ευκολότερα υψηλότερα επίπεδα κερδοφορίας (Hammermesh, Anderson, and Harris 1978, Hirsch and Lev 1973, Lee and Yang 1990). Μεταξύ αυτών των δύο άκρων, μια διαφορετική προσέγγιση έχει υποστηριχθεί από ορισμένους συγγραφείς (Ayal and Zif 1979, Fenwick and Amine 1979, Piercy 1982), οι οποίοι ισχυρίζονται ότι η καταλληλότητα της κάθε στρατηγικής επέκτασης εξαρτάται, σε κάθε περίπτωση, από διάφορους παράγοντες, όπως το προϊόν, την αγορά, και παράγοντες που αφορούν στην εκάστοτε επιχείρηση.

Παρόλο που δεν είναι εφικτό να προκύψουν ξεκάθαρα συμπεράσματα γίνεται σαφές το σκεπτικό πίσω από την επιδίωξη της μιας προσέγγισης σε σχέση με την άλλη καθώς και το γεγονός ότι διάφοροι περιστασιακοί παράγοντες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιλογή (Piercy 1982). Οι Leonidou et al. (2002) στηριζόμενοι στην μετα-ανάλυση 36 μελετών διαπίστωσαν ότι η στρατηγική συγκέντρωσης (concentration) συνδέεται θετικά με την εξαγωγική επίδοση. Επιπλέον, μια σημαντικά θετική επίδραση παρατηρήθηκε κατά τη χρήση δεικτών που σχετίζονται με τις πωλήσεις και ασθενής σχέση συσχέτισης παρατηρήθηκε για τους υπόλοιπους παράγοντες, κυρίως το μερίδιο αγοράς των εξαγωγών. Ομοίως, η στρατηγική διασποράς φαίνεται να σχετίζεται θετικά με την απόδοση, με εξαίρεση τον όγκο των εξαγωγικών πωλήσεων. Η σχέση αυτή ήταν ιδιαίτερα ισχυρή όταν το μερίδιο των εξαγωγών στις συνολικές πωλήσεις χρησιμοποιήθηκε ως δείκτης της απόδοσης.

Οι Katsikea et al. (2005) διαπίστωσαν τα μακροπρόθεσμα πλεονεκτήματα της στρατηγικής διασποράς, όταν αυτή χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των πωλήσεων και των δραστηριοτήτων προσωπικής πώλησης.

Η στρατηγική διασποράς επιταχύνει τη διαδικασία της απόκτησης και συσσώρευσης διαφοροποιημένης γνώσης και εμπειρίας, βελτιώνοντας έτσι τις ικανότητες του προσωπικού που σχετίζεται με την διεθνοποίηση της επιχείρησης. Ο Pangarkar (2008) μελέτησε τη διασπορά των πωλήσεων σε ξένες αγορές σε έναν αριθμό περιοχών μετρώντας τον βαθμό διεθνοποίησης (DOI) και διαπίστωσε ότι υψηλότερος DOI, συνδυάζοντας την ένταση των εξαγωγών και τη γεωγραφική διασπορά, οδήγησε σε καλύτερη επίδοση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Οι Lu και Beamish (2006) ερεύνησαν τις επιπτώσεις της διεθνοποίησης στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης και στις οικονομικές επιδόσεις και επεσήμανε ότι η επίδραση της «μάθησης από εξαγωγές» είναι ένας παράγοντας που διευκολύνει την δημιουργία ισχυρών ικανοτήτων που επιτρέπουν την εφαρμογή ολοκληρωμένων στρατηγικών συμβάλλοντας έτσι στην ταχεία ανάπτυξη. Οι Lages et al. (2006) αναφέρουν ότι η μαθησιακή διαδικασία επιταχύνεται μέσω μεγάλου αριθμού και ποικιλίας ξένων αγορών, ιδιαίτερα όταν η προηγούμενη εμπειρία σε ορισμένες από τις εξαγωγικές αγορές ήταν θετική. Ένα επιπρόσθετο πλεονέκτημα το οποίο παρουσιάζεται είναι το γεγονός ότι ένα ευρέως διαφοροποιημένο πλήθος αγορών σταθεροποιεί τα κέρδη μιας επιχείρησης λόγω μη συσχετιζόμενων οικονομικών κύκλων στις διάφορες χώρες στις οποίες εξάγει.

Η ευρεία γεωγραφική διασπορά, όμως, δεν συνεπάγεται έλλειψη κινδύνων -ιδιαίτερα για τις ΜμΕ. Ο Rangarkar (2008) υποστήριξε ότι οι ΜμΕ δεν είναι απλώς μικρότερες «εκδόσεις» των μεγαλύτερων εταιρειών, αλλά έρχονται αντιμέτωπες με περιορισμούς κατά τη διαδικασία διεθνοποίησης που σχετίζονται με το ρυθμό της γεωγραφικής διασποράς (geographic diversification). Για παράδειγμα, οι ΜμΕ δεν ελέγχουν τακτικά το περιβάλλον για πληροφορίες σε παγκόσμια κλίμακα και, συνεπώς, συχνά αγνοούν τις ευκαιρίες στις διεθνείς αγορές. Οι ΜμΕ δεν έχουν τους απαιτούμενους πόρους διαχείρισης προκειμένου να διεθνοποιηθούν σε νέες αγορές. Για μια μικρότερη επιχείρηση, η οποία έχει παρουσία στις αγορές του εξωτερικού, ένας περιορισμός για την περαιτέρω επέκταση πηγάζει από την έλλειψη ικανότητας διαχείρισης και την έλλειψη υποδομών που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική επικοινωνία και το συντονισμό ενός παγκόσμιου δικτύου. Σε αυτή την περίπτωση, μια δυναμική και καλά σχεδιασμένη στρατηγική γεωγραφικής επέκτασης συνιστάται για τις ΜμΕ (Eusebio et al, 2007).

Δεδομένου ότι οι ΜμΕ συχνά πραγματοποιούν πωλήσεις σε ξένες αγορές νωρίς, χωρίς να έχει προηγηθεί ο απαραίτητος σχεδιασμός στρατηγικής (π.χ., ανταποκρινόμενοι σε παραγγελίες χωρίς προσπάθεια από μέρους της επιχείρησης, Bilkey και Tesar 1977), σε μια σειρά από εμπειρικές μελέτες έχει παρατηρηθεί ότι τέτοιες παραγγελίες έχουν υψηλό αντίκτυπο στην απόφαση για επέκταση σε διεθνές επίπεδο (Leonidou et al. 2007). Η δυναμική προσαρμογή και η δημιουργική αντιγραφή των λειτουργικών προτύπων από τις αγορές στις οποίες ήδη έχει δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση σε νέες, επίσης εξαρτάται από την υποκατάσταση (Autio 2005) και την επεκτασιμότητα των πόρων, η οποία γενικά αντανακλά την ετοιμότητα της εταιρείας να διεθνοποιηθεί (Zhou και de Wit 2009).

Μετά την συγκέντρωση των αποτελεσμάτων των μελετών για τις διεθνείς στρατηγικές μάρκετινγκ, οι Aspelund et al. (2007) διαπίστωσαν ότι η φαινομενική επιτυχία ορισμένων νέων διεθνών εγχειρημάτων προέρχεται από την αποτελεσματική εφαρμογή από την επιχείρηση τόσο της στρατηγικής συγκέντρωσης (concentration) όσο και της στρατηγικής διασποράς. Οι Crick και Jones (2000) κατέληξαν σε παρόμοια συμπεράσματα. Αυτοί διαπίστωσαν ότι οι εν λόγω επιχειρήσεις έχουν την τάση να εφαρμόζουν στρατηγική διασποράς, επειδή ενεργά αναζητούν σε παγκόσμιο επίπεδο ευκαιρίες, διατηρώντας ταυτόχρονα ένα μεγάλο μέρος των πόρων της επιχείρησης εστιασμένο στις αγορές, οι οποίες αποτελούν προτεραιότητά της. Οι Morgan-Thomas and Jones (2009) έδειξαν επίσης ότι οι επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται γρήγορα εισέρχονται σε ένα μεγαλύτερο αριθμό ξένων αγορών, ενώ ταυτόχρονα βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε βασικούς εξαγωγικούς

προορισμούς - περισσότερο από τις επιχειρήσεις που ακολουθούν λιγότερο επιθετικές στρατηγικές διεθνοποίησης.

Μια πιο εκλεπτυσμένη σύνθεση της ταυτόχρονης χρήσης των στρατηγικών συγκέντρωσης και διασποράς είναι να υιοθετήσουν την έννοια της «αμφιδεξιότητας» (ambidexterity), η οποία εφαρμόστηκε αρχικά σε διεθνείς δραστηριότητες μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων. Η αμφιδεξιότητα αφορά στην ανάγκη εφαρμογής ταυτόχρονα διερευνητικών στρατηγικών σε νέες αγορές, συνεχίζοντας παράλληλα την εκμετάλλευση των ευκαιριών στις αναπτυγμένες αγορές (March 1991, Barkema και Droogendijk 2007, Cellard και Prange 2008). Εν κατακλείδι, παρά τη γενικά θετική φήμη της στρατηγικής διασποράς (diversification strategy) των ΜμΕ που είχε επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από μια παρόμοια «συζήτηση» για τις μεγάλες-πολυεθνικές επιχειρήσεις (Contractor 2007), αυτό το είδος της στρατηγικής προϋποθέτει την ανάληψη σημαντικών κινδύνων, ιδιαίτερα για τις μικρότερες επιχειρήσεις με περιορισμένους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους και περιορισμένη επιχειρησιακή εμπειρία (Brouthers et al. 2009).

Τέλος, οι Katsikeas and Leonidou (1996) έχουν προσδιορίσει ορισμένες μεταβλητές μέσω των οποίων μπορεί να εξηγηθεί γιατί οι επιχειρήσεις ακολουθούν μια συγκεκριμένη προσέγγιση για την επέκτασή τους στις ξένες αγορές.

Στρατηγική «καταρράκτης» / «βροχή»

Όσον αφορά στον χρονικό ορίζοντα της διεθνοποίησης μία επιχείρηση καλείται να αποφασίσει μεταξύ της σταδιακής ή της ταυτόχρονης εισόδου, δηλαδή αν θα ακολουθήσει τη στρατηγική «Καταρράκτης» ή τη στρατηγική «Βροχή».

Παράγοντες που ευνοούν την υιοθέτηση της στρατηγικής «καταρράκτης»

Τα προϊόντα τα οποία εξάγονται:

Έχουν πολύ μεγάλο χρονικά(αργό) κύκλο ζωής

Οι ξένες αγορές οι οποίες στοχεύονται:

Παρουσιάζουν χαμηλές προοπτικές ζήτησης σε σχέση με την ελληνική

Παρουσιάζουν αργούς ρυθμούς ανάπτυξης

Χαρακτηρίζονται από χαμηλή καινοτομικότητα

Παρουσιάζουν υψηλό κόστος εισόδου

Οι ανταγωνιστές στις αγορές αυτές:

Χαρακτηρίζετε αδύναμοι(αδιάφοροι)

Παρατηρούνται τάσεις συνεργασίας εκ μέρους τους

Παρατηρείται έλλειψη ανταγωνισμού

Πηγή: Kalish et al. (1995)

Διάγραμμα 2- 10: Παράγοντες που ευνοούν την υιοθέτηση της στρατηγικής «καταρράκτης» - «βροχή»

Στρατηγική «Καταρράκτης»

Η στρατηγική σταδιακής επέκτασης (waterfall approach) στηρίζεται στην παραδοχή ότι, αρχικά ένα προϊόν ή μια τεχνολογία είναι τόσο νέο ή τόσο ακριβό, ώστε μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο στις ανεπτυγμένες χώρες ή μόνο αυτές έχουν την οικονομική δυνατότητα να το προσφέρουν στους καταναλωτές τους. Με την πάροδο του χρόνου, η τιμή του θα πέσει σταδιακά, ώστε να φτάσει στο επίπεδο όπου θα μπορεί να εισαχθεί και σε αναπτυσσόμενες ή λιγότερο αναπτυγμένες χώρες (Hollensen, 2011). Κατά συνέπεια, σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να εισέλθει σε μια μόνο βασική αγορά, σε πειραματική βάση, ώστε να χτίζει σταδιακά εμπειρία στις διεθνείς αγορές και στη συνέχεια να εισέλθει σταδιακά (στη μία μετά την άλλη) στις νέες αγορές της. Εναλλακτικά, μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να εισέλθει σε ένα αριθμό νέων διεθνών αγορών ταυτόχρονα ώστε να εδραιωθεί ταχύτατα σε μία ευρύτερη βάση της αγοράς.

Η είσοδος μίας επιχείρησης σταδιακά σε διεθνείς αγορές, κυρίως σε μικρές αγορές, μπορεί να προτιμάται όταν μία επιχείρηση δεν έχει εμπειρία σε διεθνείς αγορές και δεν επιθυμεί να επεκταθεί ταχύτατα, αλλά προτιμά να αποκτήσει τις απαραίτητες πληροφορίες και να εξοικειωθεί με τις διεθνείς αγορές βήμα – βήμα (Hollensen, 2011). Επίσης, η εν λόγω στρατηγική ήταν παραδοσιακά η προτιμώμενη επιλογή, καθώς όταν τα στελέχη επιλέγουν να επεκταθούν σταδιακά στις διεθνείς αγορές, δεν έχουν να αντιμετωπίσουν ιδιαίτερα προβλήματα αναφορικά με την πολιτιστική απόσταση. Μετά την επιτυχία στην εγχώρια αγορά, η εταιρεία κινείται σταδιακά σε πολιτιστικά «κλειστές» αγορές τρίτων χωρών, στη συνέχεια σε άλλες ώριμες και αγορές υψηλής ανάπτυξης, και, τέλος σε λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες αγορές. Αυτό είναι το πρότυπο που ακολουθείται από πολλές γνωστές εταιρείες, συμπεριλαμβανομένης της Matsushita, η BMW και General Electric (Johansson, 2008).

Ένα ακόμα πλεονέκτημα της στρατηγικής καταρράκτη είναι ότι η επέκταση μπορεί να πραγματοποιηθεί με ομαλό τρόπο και τα ίδια στελέχη μπορούν να χρησιμοποιηθούν για διαφορετικές χώρες, έχοντας έτσι τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις δεξιότητες που έχουν αναπτύξει. Για τους ίδιους λόγους είναι επίσης μια σχετικά λιγότερο απαιτητική στρατηγική όσον αφορά στους πόρους που απαιτούνται. Η εισαγωγή ενός νέου προϊόντος απαιτεί επενδύσεις στην κατασκευή, την απογραφή, τη διαφήμιση, τη διανομή, τις πωλήσεις (την προώθηση των πωλήσεων) και το προσωπικό. Η στρατηγική «καταρράκτη» απαιτεί μία σχετικά χαμηλή επένδυση, επειδή το νέο προϊόν εισάγεται, αρχικά, μόνο σε ένα υποσύνολο των χωρών. Αν το προϊόν «αποτύχει» σε αυτές τις χώρες, τα στελέχη δεν θα προχωρήσουν στην εξαγωγή του στις υπόλοιπες χώρες, εξοικονομώντας έτσι τις επενδύσεις που προορίζονταν για τις χώρες αυτές (Johansson, 2008).

Για το λόγο αυτό είναι εξακολουθεί να είναι η πιο κοινή προσέγγιση, επίσης, για τις νεότερες εταιρείες όπως η Dell, η Benetton, η Body Shop και η MicroLog. Παρόλα αυτά, πρέπει να επισημανθεί ότι, σε ταχέως εξελισσόμενες αγορές, η εν λόγω στρατηγική μπορεί να είναι πολύ “αργή”.

Τέλος, η συγκεκριμένη στρατηγική είναι προτιμότερη όταν μία επιχείρηση εισέρχεται «αργά» στις διεθνείς αγορές και έρχεται αντιμέτωπη με τον εδραιωμένο τοπικό ανταγωνισμό. Επιπλέον, αν μία επιχείρηση είναι σχετικά μικρή με περιορισμένους πόρους και επιφυλακτική απέναντι στην ανάληψη κινδύνου, επιλέγει να εισέλθει σε μία, ή σε περιορισμένο αριθμό, νέων αγορών και σταδιακά να επεκταθεί σε μία σειρά στοιχειωδών

κινήσεων παρά να κάνει αμέσως μία σημαντική δέσμευση για διεθνή επέκταση (Hollensen, 2011).

Στρατηγική «Βροχή»

Συγκρινόμενη με την προαναφερθείσα στρατηγική, η ταυτόχρονη επέκταση (sprinkler) παρουσιάζει τα αντίθετα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Κάποιες επιχειρήσεις προτιμούν την ταχεία είσοδό τους στις διεθνείς αγορές προκειμένου να αδράξουν μία αναδυόμενη ευκαιρία ή να προλάβουν τον ανταγωνισμό, καθώς η εν λόγω στρατηγική αποτελεί έναν πολύ γρηγορότερο τρόπο για τη διείσδυση ενός προϊόντος παγκοσμίως. Η ταχεία είσοδος (Hollensen, 2011) οδηγεί σε έγκαιρη διείσδυση σε έναν αριθμό διεθνών αγορών και επιτρέπει στην επιχείρηση να αποκτήσει γρήγορα εμπειρία.

Επίσης, επιτρέπει σε μία επιχείρηση να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή και την εμπορία μέσω της ενσωμάτωσης και της εδραίωσης δραστηριοτήτων σε αυτές τις αγορές. Μέσω της στρατηγικής αυτής μπορούν να αξιοποιηθούν πλήρως οι οικονομίες κλίμακας και η εμπειρία τόσο σε R&D, όσο και σε θέματα τεχνογνωσίας του προϊόντος – τεχνικά- παραγωγής (manufacturing) εκθέτοντας το νέο προϊόν σε ένα μέγιστο αριθμό αγορών όσο το δυνατόν ταχύτερα. Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα επιθυμητό στην περίπτωση που το προϊόν είναι καινοτομικό ή αντιπροσωπεύει μία σημαντική τεχνολογική πρόοδο, ούτως ώστε να προλάβει ή να περιορίσει τον ανταγωνισμό (ώστε να προληφθεί ,κατά το δυνατό περισσότερο ο ανταγωνισμός). Παρόλο που, εξαιτίας των εξελίξεων στην παγκόσμια τεχνολογία πληροφοριών, η ταυτόχρονη είσοδος σε πολλές νέες αγορές γίνεται όλο και πιο εφικτή, συνήθως απαιτούνται σημαντικοί οικονομικοί και διαχειριστικοί πόροι και ανάληψη υψηλού ρίσκο (Hollensen, 2011).

Το κύριο μειονέκτημά της είναι ότι πέρα των υψηλών διοικητικών, οικονομικών και άλλων πόρων απαιτείται και η ανάληψη υψηλού ρίσκο.

Παραδείγματα εφαρμογής της προσέγγισης sprinkler γίνονται όλο και πιο συχνά, καθώς ο ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο γίνεται όλο και πιο ισχυρός και η πρόσβαση σε νέες αγορές-χώρες διευκολύνεται μέσω της παγκόσμιας επικοινωνίας, όπως το Διαδίκτυο. Σύμφωνα με τον Johansson (2008), χαρακτηριστικές περιπτώσεις που αφορούν σε λανσαρίσματα νέων προϊόντων από εταιρείες με καθιερωμένη παγκόσμια παρουσία αποτελούν η Sony (η φορητή βιντεοκάμερα, για παράδειγμα, και το Walkman), η Microsoft (Windows XP και Vista), και Gillette (sensor).

Αλλά η στρατηγική *sprinkler* χρησιμοποιείται επίσης από την επέκταση των επιχειρήσεων που προσβλέπουν στη παγκόσμια παρουσία (Johansson, 2008). Για παράδειγμα, η America Online, εταιρεία-πάροχος πρόσβασης στο Διαδίκτυο, επέκτεινε τις υπηρεσίες της ταυτόχρονα σε χώρες της Ευρώπης, της Ασίας και της Λατινικής Αμερικής. Αλλά και εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε λιανικές πωλήσεις μέσω συγκεκριμένου πελατολογίου, όπως η Lands 'End, η Eddie Bauer, και η LL Bean έχουν εισέλθει σε ένα μεγάλο αριθμό των ξένων χωρών σε περιορισμένο χρονικό διάστημα. Ακόμα ένα παράδειγμα είναι οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών, παρόλο που σε κάποιες περιπτώσεις ήταν αναγκαίο, καθώς πριν από την απορύθμιση και τις ιδιωτικοποιήσεις δεν υπήρχαν πολλές αγορές ξένων χωρών ανοικτές σε ξένους ανταγωνιστές.

Είναι γεγονός ότι με τις μεγάλες προόδους στον τομέα της παγκόσμιας επικοινωνίας την τελευταία δεκαετία, η ταυτόχρονη επέκταση (*sprinkler*) απαιτεί πολύ λιγότερους πόρους, και οι εταιρείες μπορούν να φτάσουν σχεδόν σε οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη για να πουλήσουν τα εμπορεύματά τους (Johansson, 2008).

Όπως αναφέρει ο Johansson (2008), σε έρευνα που επικεντρώνεται στην ευρωπαϊκή αγορά, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι υπάρχουν σημαντικά πλεονεκτήματα της στρατηγικής *waterfall*, έναντι της στρατηγικής *sprinkler* (Tellis et al, 2003).

Η στρατηγική *waterfall* υποστηρίχθηκε για τρεις λόγους. Πρώτον, η εισαγωγή του προϊόντος σε ορισμένες χώρες που είναι πιθανό να παρουσιάσει νωρίς αυξημένες πωλήσεις μπορεί να κερδίσει εσωτερική υποστήριξη για συνέχιση της εμπορίας του. Αυτό σημαίνει ότι οι πρώτες ενδείξεις δεν πρέπει να προέρχονται κατ' ανάγκη από τις μεγαλύτερες αγορές ή από παρόμοιες μεταξύ τους αγορές, αλλά και από αγορές όπου η αποδοχή των καινοτομιών είναι μεγαλύτερη.

Δεύτερον, η επιτυχία σε μια χώρα αυξάνει την πιθανότητα η εταιρεία να έχει την δυνατότητα να πείσει κανάλια διανομής σε άλλες χώρες, να φέρει το νέο προϊόν και να το υποστηρίξει επαρκώς. Τρίτον, μια πρόωρη αύξηση πωλήσεων αποφέρει έσοδα και κέρδη, τα οποία η εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει για τη βελτίωση του προϊόντος, για μια πιο επιθετική προώθησή του και για να εισέλθει και σε άλλες διεθνείς αγορές.

Βασικά, η εξισορρόπηση μεταξύ των δύο στρατηγικών περιορίζει το δίλημμα μεταξύ της μεγιστοποίησης των πωλήσεων («βροχή») και της ελαχιστοποίησης του κινδύνου («καταρράκτης»). Στις συζητήσεις με τους αναλυτές και τα στελέχη, οι ερευνητές

διαπίστωσαν ότι οι αναλυτές τείνουν να ευνοούν την ταχεία ανάπτυξη σε όλες τις χώρες προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς.

Ωστόσο, τα στελέχη λαμβάνουν σοβαρά υπ' όψη τους τον κίνδυνο της αποτυχίας. Δεν έχουν καμία βεβαιότητα για την επιτυχία των νέων προϊόντων τους, ειδικά όταν είναι ακόμα πολύ νωρίς. Ακόμα και στις περιπτώσεις που είναι πεπεισμένοι ότι το νέο προϊόν θα πετύχει, δεν έχουν ασφαλή στοιχεία σχετικά με τις ημερομηνίες αύξησης των πωλήσεων του προϊόντος και τον ρυθμό ανάπτυξής του.

Όσον αφορά στις δύο προαναφερθείσες στρατηγικές η πιο πρόσφατη μελέτη που εντοπίστηκε είναι των Sleuwaegen, Onkelinx (2013), η οποία αναφέρεται στην ανάπτυξη των νέων επιχειρήσεων που διεθνοποιούνται ταυτόχρονα. Το κυριότερο κομμάτι της παρούσας επισκόπησης αναφέρεται στη μελέτη αυτή, ενώ βασικό κομμάτι της μελέτης αυτής στηρίζεται στη μελέτη των Kalish et al(1995).

Τα παραδοσιακά μοντέλα διεθνοποίησης δίνουν έμφαση σε μια σταδιακή διαδικασία μάθησης και αύξησης της δέσμευσης για διεθνείς αγορές, με την είσοδο τους, αρχικά, σε ψυχικά γειτονικές αγορές (Eriksson et al, 1997, Johanson και Vahlne, 1977). Η παραδοσιακή προσέγγιση έχει αμφισβητηθεί από τα μοντέλα των νέων διεθνών επιχειρήσεων οι οποίες, από την αρχή, επεκτείνονται σε πολλές αγορές του εξωτερικού, όχι μόνο λόγω της μεγάλης έκτασης των σχετικών αγορών στις οποίες πρέπει να ανταγωνιστούν, αλλά και λόγω της ανάγκης για ανάπτυξη και μόχλευση κρίσιμων πόρων. Η γρήγορη διαδικασία της διεθνοποίησης των νέων επιχειρήσεων οδήγησε στην εισαγωγή πολλών νέων εννοιών, για να περιγράψουν τα διάφορα είδη των νέων διεθνών επιχειρήσεων (Knight et al., 2004, Madsen and Servais, 1997, Oviatt and McDougall, 1994, 1995).

Κοινό χαρακτηριστικό τους αποτελεί το γεγονός ότι αυτές οι νέες επιχειρήσεις διεθνοποιούνται μέσω της επιχειρηματικής δραστηριότητας και όχι μέσω μιας σταδιακής δημιουργίας και ανάπτυξης των πόρων στο εξωτερικό (Knight et al., 2004, McNaughton, 2003). Η ανάληψη κινδύνων και η καινοτομία είναι βασικά συστατικά αυτής της συμπεριφοράς, που προκαλείται από τα χαρακτηριστικά, την εμπειρία και τα δίκτυα του επιχειρηματία (Cavusgil, Knight, 2009, Coviello, 2006, Madsen, Servais, 1997, Mathews, Zander, 2007, Zhou et al, 2007). Οι νέες διεθνείς επιχειρήσεις συχνά δραστηριοποιούνται σε περιβάλλον έντασης γνώσης και υψηλής τεχνολογίας, που χαρακτηρίζεται από υψηλές δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης σε συνδυασμό με προϊόντα με μικρούς (σύντομους) κύκλους ζωής (Bell, 1995, Bell et al, 2003, Boter ,Holmquist, 1996). Επιπλέον, η

περιορισμένη τοπική ζήτηση σε μικρές ή αναπτυσσόμενες χώρες μπορεί να ωθήσει τις επιχειρήσεις να αναζητήσουν ευκαιρίες στο εξωτερικό και να οδηγήσει σε ταχεία διεθνοποίηση (Bell et al, 2003, Fan,Phan, 2007, Lopez et al, 2009). Με την εξάπλωση των αλυσίδων εφοδιασμού σε πολλές χώρες, ένας αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων θα πρέπει να συνδεθεί σε αυτές σε πρώιμο στάδιο ακολουθώντας τους κύριους πελάτες τους. Εν ολίγοις, οι κινητήριες δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης της βιομηχανίας σε συνδυασμό με τις αντιλήψεις και τις δυνατότητες των επιχειρηματιών σε ένα παγκόσμιο πλαίσιο είναι πρωταρχικοί παράγοντες που καθορίζουν την ταχύτητα και την επιτυχία της διεθνούς δραστηριότητάς τους. Το γνωστικό υπόβαθρο της επιχείρησης και η δομή των διεθνών δικτύων, στα οποία η εταιρεία έχει πρόσβαση, παίζουν καθοριστικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία (Coviello, Jones, 2004, De Clercq et al, 2012, Fernhaber, Li, 2013, Johanson, Vahlne 2009, Oviatt, McDougall, 2005).

Πέρα των ανωτέρω, ο ειδικός ρόλος που διαδραματίζουν οι συνθήκες της βιομηχανίας στη δημιουργία νέων διεθνών επιχειρήσεων έχει λάβει όλο και μεγαλύτερη προσοχή (Fernhaber et al., 2007). Μια ενδιαφέρουσα θεωρητική προσέγγιση προτείνεται από τους Kalish et al (1995), στο πλαίσιο της εισαγωγής ενός νέου προϊόντος στην αγορά. Συνδυάζοντας δυναμικά μοντέλα διάχυσης του προϊόντος με θεωρίες παιγνίων για ανταγωνιστικές αλληλεπιδράσεις στην πάροδο του χρόνου, προσπαθούν: α) να διερευνήσουν τη βέλτιστη χρονική στιγμή και το πεδίο εφαρμογής (αριθμός χωρών) για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος σε μια σειρά από ξένες χώρες, και β) να εντοπίσουν τις εναλλακτικές στρατηγικές μεγιστοποίησης του κέρδους. Ανάλογα με το περιβάλλον της βιομηχανίας, τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και στις ξένες χώρες (π.χ. τη ζήτηση, την ανάπτυξη, τον αριθμό των ανταγωνιστών) και το κόστος εισόδου σε ξένες αγορές, οι Kalish et al (1995) έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα είτε να επιλέξουν την ταχεία επέκταση, χρησιμοποιώντας τη λεγόμενη στρατηγική «βροχή», με στόχο πολλές χώρες ταυτόχρονα σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα, ή να επιλέξουν μια στρατηγική «καταρράκτη» όπου οι επιχειρήσεις επεκτείνονται σιγά-σιγά, σταδιακά από τη μια χώρα στην άλλη με την πάροδο του χρόνου.

Χρησιμοποιώντας τη στρατηγική «βροχή», οι επιχειρήσεις μπορούν να μεγιστοποιήσουν τα έσοδα και να αξιοποιήσουν τις οικονομίες κλίμακας που δημιουργούνται στον τομέα της έρευνας και της ανάπτυξης (R&D) και της παραγωγής. Επιπλέον, η στρατηγική «βροχή» μπορεί να προλάβει κινήσεις ανταγωνιστών σε ορισμένες χώρες, μεγιστοποιώντας έτσι τις πωλήσεις. Με την είσοδό τους σε αγορές μπροστά από τους ανταγωνιστές οι επιχειρήσεις

αποκτούν σημαντικά πλεονεκτήματα (Mascarenhas, 1997). Σε αντίθεση, η στρατηγική «καταρράκτη» επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επωφεληθούν από τον περιορισμό των επενδύσεων στον τομέα της μεταποίησης, στη διαφήμιση, τη διανομή και τους ανθρώπινους πόρους. Αν η επιχείρηση είναι επιτυχής, μπορεί να επιλεγεί μην επενδύσει σε άλλες χώρες. Όταν η επιτυχία υλοποιεί, το εισόδημα από την πρώτη αγορά μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να επενδύθει σε μια μεταγενέστερη αγορά. Κατά συνέπεια, μια στρατηγική καταρράκτη μπορεί να μειώσει την πίεση στις ταμειακές ροές. Η επιλογή ανάμεσα σε μια στρατηγική «βροχή» και μια στρατηγική «καταρράκτη» έχει συνδεθεί με μια ισχυρή «αντιπαράθεση» μεταξύ της μεγιστοποίησης των εσόδων και της ελαχιστοποίησης του κινδύνου (Stremersch και Tellis, 2004).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί περιγράφεται το ερευνητικό υπόδειγμα της μελέτης, καθώς και η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Ειδικότερα, αναλύεται ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου και γίνεται αναφορά στη μέθοδο συλλογής στοιχείων. Τέλος, περιγράφεται το δείγμα των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι η μεθοδολογία της παρούσας έρευνας στηρίχθηκε στα στάδια ερευνητικής διαδικασίας που προτείνονται από τη Sekaran (2003).

Στάδια ερευνητικής διαδικασίας



Διάγραμμα 3- 1: Στάδια ερευνητικής διαδικασίας

3.1 Θεωρητικό Ερευνητικό Υπόδειγμα

Η παρούσα μελέτη διερευνά αν στην πραγματικότητα οι ελληνικές επιχειρήσεις προκειμένου να στοχεύσουν στις διεθνείς αγορές στις οποίες επιθυμούν να επεκταθούν λαμβάνουν δύο στρατηγικές αποφάσεις, όπως αναφέρει ο Hollensen(2011). Η πρώτη από τις αποφάσεις αυτές αφορά στο πλήθος των διεθνών αγορών στις οποίες στοχεύουν, ενώ η δεύτερη στον χρονικό ορίζοντα της διεθνοποίησης.

Όσον αφορά στο πλήθος των διεθνών αγορών, στη βιβλιογραφία (Ayal, Zif (1979) , Katsikeas ,Leonidou(1996), Katsikea et al.(2005),κ.α.)αναφέρονται δύο εναλλακτικές αμοιβαίως αποκλειόμενες στρατηγικές, η εστίαση και η διασπορά (concentration – diversification). Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική της εστίασης, εστιάζουν προσπάθειες και πόρους σε λίγες, προσεκτικά επιλεγμένες, ξένες αγορές. Αντίστοιχα, όταν

μία επιχείρηση υιοθετεί την στρατηγική της διασποράς, κατ' ουσίαν, διασπείρει προσπάθειες και πόρους σε όσο το δυνατό περισσότερες ξένες αγορές.

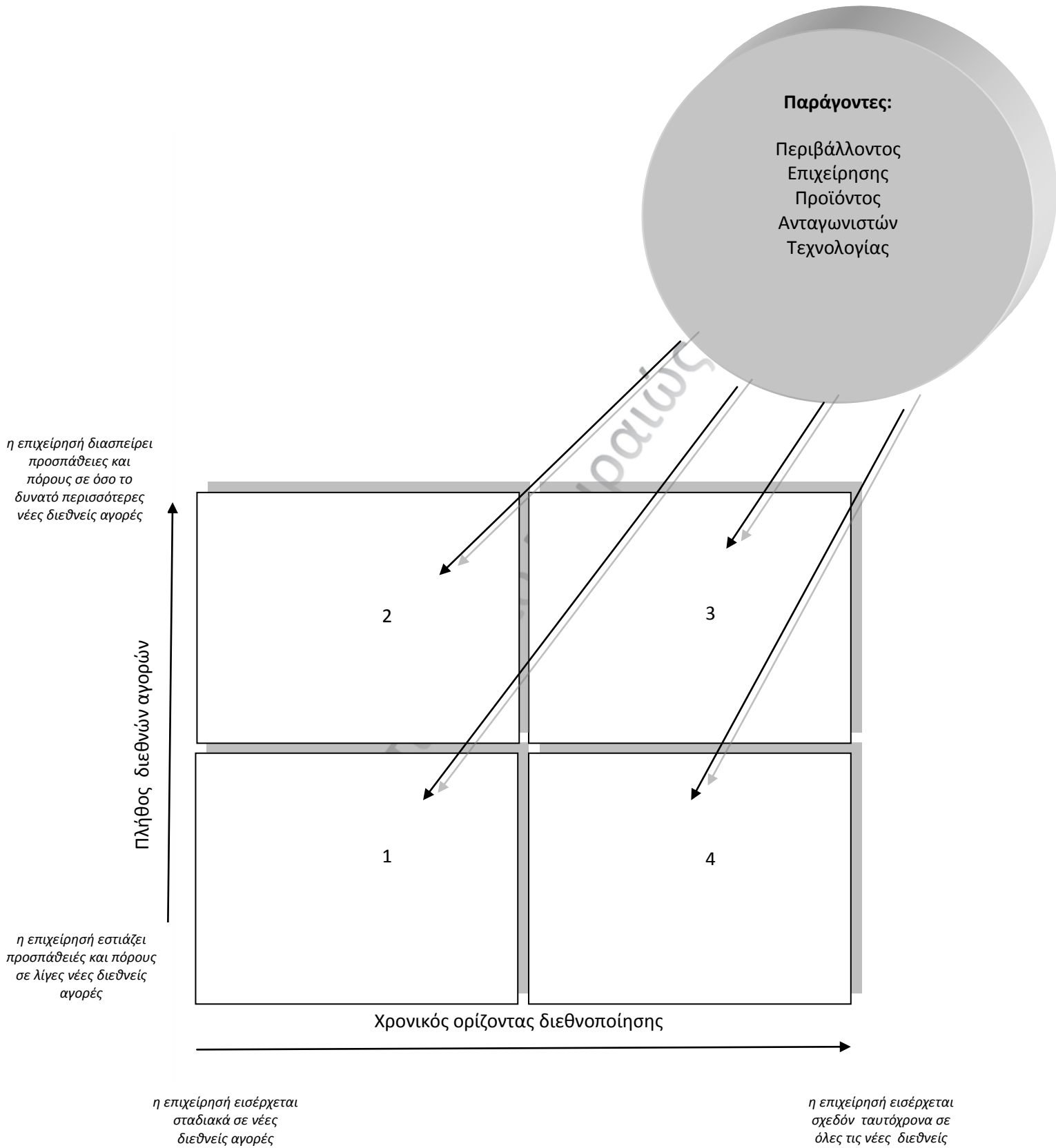
Επιπλέον, αναφορικά με τον χρονικό ορίζοντα της διεθνοποίησης, σύμφωνα με την βιβλιογραφία (Kalish et al(1995), Keegan (2000)) μια επιχείρηση καλείται να επιλέξει μεταξύ της στρατηγικής «καταρράκτης» και της στρατηγικής «βροχή» (waterfall – sprinkler/shower). Στην πρώτη περίπτωση η επιχείρηση εισέρχεται σε όλες τις ξένες αγορές της την ίδια χρονική στιγμή, ενώ στην δεύτερη επιλέγει να εισέλθει στις αγορές αυτές σταδιακά.

Λαμβάνοντας υπόψη τις δύο αυτές διαστάσεις της απόφασης προκύπτουν τέσσερις διαφορετικές στρατηγικές στόχευσης διεθνών αγορών. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις επιλέγουν μεταξύ του να εστιάσουν προσπάθειες και πόρους σε λίγες προσεκτικά επιλεγμένες διεθνείς αγορές στις οποίες επεκτείνονται ταυτόχρονα, να εστιάσουν προσπάθειες και πόρους σε λίγες διεθνείς αγορές στις οποίες επεκτείνονται σταδιακά, να διασπείρουν προσπάθειες και πόρους σε πολλές ξένες αγορές στις οποίες επιλέγουν να επεκταθούν σταδιακά και να διασπείρουν προσπάθειες και πόρους σε πολλές ξένες αγορές στις οποίες επεκτείνονται ταυτόχρονα.

Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία δεν ήταν δυνατό να εντοπιστούν μελέτες οι οποίες ερευνούν την ύπαρξη των τεσσάρων αυτών στρατηγικών. Συνεπώς η παρούσα διατριβή διερευνά κατά πόσο οι τέσσερις αυτές στρατηγικές είναι διακριτές από τις ελληνικές επιχειρήσεις και, κατ' επέκταση, θεωρούνται εναλλακτικές και αμοιβαίως αποκλειόμενες, ή αποτελούν απλώς μια θεωρητική προσέγγιση.

Σε δεύτερο επίπεδο, διερευνάται ο βαθμός στον οποίο τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, της επιχείρησης, του προϊόντος και των ανταγωνιστών όπως αυτά αναφέρονται στη βιβλιογραφία, εξηγούν την επακολουθήσασα στρατηγική. Ειδικότερα, στην προαναφερθείσα βιβλιογραφία αναφέρονται μία σειρά από παράγοντες, οι οποίοι καθορίζουν σε κάθε περίπτωση την στρατηγική την οποία ακολουθεί η επιχείρηση. Πέραν των θεωρητικών αναφορών εντοπίστηκαν και εμπειρικές μελέτες οι οποίες διερευνούν πως οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν την εκάστοτε στρατηγική (Katsikeas, Leonidou 1996, Kalish et al. 1995). Οι παράγοντες αυτοί αναφέρονται και έχουν μελετηθεί για κάθε ένα από τα ζεύγη στρατηγικών ξεχωριστά. Στη συγκεκριμένη μελέτη οι παράγοντες αυτοί μελετήθηκαν, στο σύνολό τους, σε σχέση με τις τέσσερις συνδυαστικές στρατηγικές που προκύπτουν από τα δύο προαναφερθέντα ζεύγη στρατηγικών.

Βάσει όσων αναφέρθηκαν προκύπτει το ακόλουθο θεωρητικό ερευνητικό υπόδειγμα



Διάγραμμα 3- 2:Ερευνητικό Υπόδειγμα

3.2 Ανάπτυξη μετρήσεων και Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Για την παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο σχεδιάστηκε αποκλειστικά για τις ανάγκες της εν λόγω έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα προσχεδιασμένο γραπτό σύνολο ερωτήσεων, όπου οι συμμετέχοντες καταγράφουν τις απαντήσεις τους, συνήθως μεταξύ στενά καθορισμένων εναλλακτικών επιλογών (Sekaran,2003). Τα ερωτηματολόγια αποτελούν έναν αποτελεσματικό μηχανισμό συλλογής δεδομένων όταν ο ερευνητής γνωρίζει ακριβώς τι θέλει να μετρήσει και ποιες μεταβλητές παρουσιάζουν ενδιαφέρον.

Κατά την διατύπωση των ερωτήσεων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως(Sekaran, 2003):

- ✓ η καταλληλότητα του περιεχομένου των ερωτήσεων,
- ✓ η διατύπωση των ερωτημάτων και το επίπεδο πολυπλοκότητας της γλώσσας που χρησιμοποιείται,
- ✓ το είδος και η μορφή των ερωτήσεων,
- ✓ η αλληλουχία των ερωτήσεων και
- ✓ τα προσωπικά δεδομένα που ζητούνται από τους ερωτηθέντες.

Το περιεχόμενο των ερωτήσεων

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου στηρίχτηκε στους παράγοντες που σχετίζονται με την εκάστοτε στρατηγική, όπως αυτοί εντοπίστηκαν στην βιβλιογραφία. Πέραν των παραγόντων που αναφέρει ο Hollensen (2011), λήφθηκαν υπόψη και χαρακτηριστικά τα οποία αναφέρονται σε εμπειρικές μελέτες. Ειδικότερα, τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται στη στρατηγική που αφορά στο πλήθος των διεθνών αγορών αντλήθηκαν από το άρθρο των Katsikea et al. (2003) και τα χαρακτηριστικά που αφέρονται στον χρονικό ορίζοντα της διεθνοποίησης από το άρθρο των Kalish et al. (1995).

Γλώσσα

Καταρχάς, τα ερωτήματα θα πρέπει να τίθενται με τέτοιο τρόπο, ώστε να γίνονται αντιληπτά από των ερωτώμενο, αποφεύγοντας έτσι το ενδεχόμενο ο ερωτώμενος να μην αντιληφθεί τι ακριβώς ερωτάται ή να αντιληφθεί κάτι διαφορετικό και να απαντήσει

λανθασμένα(Sekaran,2003). Στο εν λόγω ερωτηματολόγιο έγινε προσπάθεια περιγραφής των στρατηγικών και των παραγόντων που τις καθορίζουν, όπως αυτοί αναφέρονται στην διεθνή βιβλιογραφία, με όσο το δυνατό πιο απλό και περιγραφικό τρόπο, ώστε τα ερωτήματα να γίνονται αντιληπτά από τα αρμόδια στελέχη και να αποτραπούν «λανθασμένες» απαντήσεις.

Έκταση ερώτησης

Όσον αφορά στην έκταση των ερωτήσεων έγινε προσπάθεια να ληφθεί υπόψη η θεωρητική προσέγγιση ότι οι απλές και σύντομες ερωτήσεις είναι προτιμότερες από τις μακροσκελείς. Ειδικότερα, χρησιμοποιήθηκε ο γενικός κανόνας ότι μια ερώτηση ή μια δήλωση στο ερωτηματολόγιο δεν θα πρέπει να υπερβαίνει τις 20 λέξεις, ή να υπερβαίνει μία πλήρη σειρά σε έντυπη μορφή (Oppenheim, 1986).

Το είδος και η μορφή των ερωτήσεων

Σύμφωνα με τη Sekaran (2003) η φύση των μεταβλητών ανάλογα με την πληροφορία που αντλούν κάθε φορά -υποκειμενικές απόψεις ή αντικειμενικά στοιχεία- καθορίζει το είδος της ερώτησης. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να εξετάζεται εάν οι μεταβλητές είναι υποκειμενικού χαρακτήρα, δηλαδή μετρούν τις πεποιθήσεις, τις αντιλήψεις και τη στάση των ερωτηθέντων, ή αντικειμενικές, οπότε οι ερωτήσεις θα πρέπει να διαμορφώνονται αντίστοιχα. Έτσι, ο σκοπός της κάθε ερώτησης θα πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά, ώστε οι μεταβλητές να είναι οι κατάλληλες και να μην τίθενται περιττά ερωτήματα.

Ένα κλειστό ερώτημα ζητά από τους συμμετέχοντες να επιλέξουν ανάμεσα σε μια σειρά εναλλακτικών απαντήσεων, οι οποίες δίδονται από τον ερευνητή(Sekaran,2003). Παρόλο που οι κλειστές ερωτήσεις περιορίζουν τις εναλλακτικές απαντήσεις – επιλογές που έχουν στη διάθεση τους οι ερωτηθέντες, συχνά τους διευκολύνουν στο να απαντήσουν (Adams et al, 2007). Όπως τονίζει και η Sekaran (2003) οι κλειστές ερωτήσεις βοηθούν τους ερωτηθέντες να λάβουν γρήγορες αποφάσεις, ώστε να επιλέξουν μεταξύ των διαφόρων εναλλακτικών απαντήσεων. Ένα ακόμα βασικό πλεονέκτημά τους είναι ότι βοηθούν τον ερευνητή να κωδικοποιήσει την πληροφορία εύκολα για μεταγενέστερη ανάλυση.

Αντίθετα στις ανοικτές ερωτήσεις οι ερωτώμενοι καλούνται να περιγράψουν τα θέματα ή να δηλώσουν απόψεις και συναισθήματα. Οι απαντήσεις δίνονται με τη μορφή κειμένου

και η ανάλυσή τους είναι χρονοβόρα και δύσκολη, ειδικά, αν αποκλίνουν από την ερώτηση ή οι ερωτηθέντες την παρερμηνεύουν (Adams et al, 2006).

Δεδομένης της φύσης των μεταβλητών, οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είναι, στην πλειοψηφία τους, κλειστού τύπου και ειδικότερα πολλαπλών επιλογών και κατηγορικές.

Ακολουθώντας την σχετική βιβλιογραφία δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι εναλλακτικές απαντήσεις είναι αμοιβαία αποκλειόμενες και περιλαμβάνονται όλες οι πιθανές εναλλακτικές απαντήσεις. Με τον τρόπο αυτό έγινε προσπάθεια αποφυγής του ενδεχόμενου να προκληθεί σύγχυση στους ερωτηθέντες και να χαθεί το πλεονέκτημα να είναι ικανοί να λάβουν μια γρήγορη απόφαση.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι ορισμένοι συμμετέχοντες ίσως θεωρήσουν στενά οριοθετημένες τις προς επιλογή απαντήσεις και ίσως ωφεληθούν από την ευκαιρία να κάνουν επιπρόσθετα σχόλια, αρκετά ερωτηματολόγια «κλείνουν» με μία τελική ανοικτή ερώτηση στην οποία οι συμμετέχοντες καλούνται να σχολιάσουν σχετικά με θέματα που δεν καλύφθηκαν πλήρως ή επαρκώς (Sekaran,2003). Για τον λόγο αυτό στο τέλος του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου τοποθετήθηκε μία τέτοιου τύπου ερώτηση, η οποία δίνει στον ερωτώμενο τη δυνατότητα να κάνει κάποιο επιπρόσθετο σχόλιο αν το επιθυμεί.

Πληροφορίες σχετικά με την επιχείρηση

Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στις ερωτήσεις που αφορούν σε στοιχεία της επιχείρησης που μπορεί να αποτελούν ευαίσθητα δεδομένα. Σε έρευνες που πραγματοποιούνται σε επιχειρήσεις είναι σκόπιμο να συγκεντρωθούν ορισμένα γενικά στοιχεία για την επιχείρηση, αλλά και δημογραφικά στοιχεία όπως το επίπεδο απασχόλησης, το τμήμα, και ο αριθμός των ετών στην οργάνωση, ακόμη και αν μεταβλητές αυτές δεν απαιτούνται από το θεωρητικό πλαίσιο. Τα δεδομένα αυτά θα συμβάλλουν στην περιγραφή των χαρακτηριστικών του δείγματος, όπως αυτό θα αναφερθεί στην τελική μορφή της μελέτης, μετά την ανάλυση των δεδομένων.

Σύμφωνα με τη Sekaran (2003) τέτοιου τύπου ερωτήσεις θα πρέπει να τοποθετούνται είτε στην αρχή είτε στο τέλος του ερωτηματολογίου και η ακριβής τους θέση αποτελεί επιλογή του ερευνητή. Μερικοί ερευνητές επιλέγουν να ζητούν τα προσωπικά δεδομένα στο τέλος και όχι στην αρχή του ερωτηματολογίου (Oppenheim, 1986). Η επιχειρηματολογία τους μπορεί να είναι ότι από τη στιγμή που ο ερωτώμενος φτάνει στο τέλος του

ερωτηματολογίου θα είναι πεπεισμένος για τη νομιμότητα και την αυθεντικότητα των ερωτημάτων που τίθενται από τον ερευνητή, και ως εκ τούτου, θα είναι περισσότερο διατεθειμένος να κοινοποιήσει προσωπικές πληροφορίες.

Παρόλα αυτά, ερωτήματα που αναφέρονται σε οικονομικά στοιχεία, ή άλλες εξαιρετικά ευαίσθητες πληροφορίες -αν κρίνεται αναγκαίο να ζητηθούν- είναι προτιμότερο να τοποθετούνται σε όσο το δυνατό πιο τελικό τμήμα του ερωτηματολογίου. Ακόμα κι σε αυτές τις περιπτώσεις, μια ενδεδειγμένη πολιτική αντιμετώπισης τέτοιου είδους ερωτήσεων θα ήταν να ζητούνται οι πληροφορίες αυτές από τον συμμετέχοντα, παρέχοντάς του ένα εύρος απαντήσεων προς επιλογή, και όχι να ζητούνται ακριβή στοιχεία, δηλαδή να χρησιμοποιούνται για τις μεταβλητές αυτές κλειστού τύπου ερωτήσεις (Sekaran,2003).

Με βάση τα παραπάνω κάποιες γενικές πληροφορίες όπως το χρονικό διάστημα στο οποίο η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ξένες αγορές, το πλήθος των ξένων αγορών, οι ρυθμοί ανάπτυξης των πωλήσεων στο εξωτερικό καθώς και η σχέση τους με τους στόχους των στελεχών, οι οποίες δεν θεωρήθηκαν ιδιαίτερα ευαίσθητες και απαντώνται σχετικά εύκολα τοποθετήθηκαν στην αρχή του ερωτηματολογίου, ενώ κάποιες άλλες όπως ερωτήσεις σχετικά με τον αριθμό των εργαζομένων στην επιχείρηση, τον τζίρο, καθώς και το ποσοστό αυτού που προέρχεται από πωλήσεις στο εξωτερικό, το αποτέλεσμα της δραστηριοποίησης της επιχείρησης και την εμπειρία του στελέχους σε διεθνείς αγορές στο τέλος. Επίσης χρησιμοποιήθηκαν προσεκτικά διατυπωμένες, κλειστού τύπου ερωτήσεις.

Παρόλο που η Sekaran αναφέρει ότι, με εξαίρεση περιπτώσεις όπου κρίνεται απολύτως απαραίτητο, θα πρέπει να αποφεύγεται να ζητείται το όνομα του συμμετέχοντος, στη συγκεκριμένη μελέτη η δήλωση στοιχείων ταυτότητας ήταν προαιρετική. Ειδικότερα, ζητείται το όνομα του στελέχους που απήντησε, η επωνυμία της επιχείρησης, η θέση του και το email, προκειμένου σε περίπτωση που το επιθυμεί να του αποσταλούν τα αποτελέσματα της μελέτης. Στην εισαγωγική επιστολή γίνεται σαφές ότι τα στοιχεία αυτά δεν θα χρησιμοποιηθούν για κανέναν άλλο λόγο.

Τέλος, πέραν της σωστής διατύπωσης των ερωτήσεων και του καθορισμού των μετρήσεων, ιδιαίτερη σημασία δόθηκε και στην τελική, συνολική εικόνα του ερωτηματολογίου. Ένα καθαρό και ευανάγνωστο ερωτηματολόγιο, με κατάλληλη εισαγωγή, οδηγίες και με ένα άρτια ταξινομημένο σύνολο ερωτήσεων και εναλλακτικών απαντήσεων διευκολύνει τους

ερωτηθέντες. Επίσης, μια καλή εισαγωγή, σαφείς και καλογραμμένες οδηγίες και σωστή στοίχιση των ερωτήσεων αποτελούν σημαντικές λεπτομέρειες (Sekaran,2003).

Ειδικότερα, στην εισαγωγή περιγράφεται με σαφήνεια η ταυτότητα του ερευνητή και εξηγείται ο σκοπός της έρευνας. Μέσω της επιστολής αυτής γίνεται προσπάθεια να δημιουργείται μιας μορφής επικοινωνία με τους συμμετέχοντες και δίνονται κίνητρα ώστε να απαντήσουν στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Στη συγκεκριμένη περίπτωση το κίνητρο ήταν αλτρουιστικό, καθώς γίνεται αναφορά στη σπουδαστική φύση της μελέτης και στην χρησιμότητα των δεδομένων για την ολοκλήρωση της διατριβής και κατ' επέκταση του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών. Επιπλέον, προσφέρεται στους συμμετέχοντες στην έρευνα μία συνοπτική ανάλυση των αποτελεσμάτων. Η διαβεβαίωση της εμπιστευτικότητας των πληροφοριών που παρέχονται αποσκοπεί στην συλλογή λιγότερο μεροληπτικών απαντήσεων. Τέλος, η εισαγωγική επιστολή καταλήγει σε ένα ευγενικό σημείωμα, ευχαριστώντας τον ερωτώμενο για τον χρόνο που διέθεσε ώστε να συμμετάσχει στην έρευνα.

Ακόμα, η οργάνωση των ερωτημάτων και η σωστή κατάταξή τους στο κατάλληλο τμήμα του ερωτηματολογίου, καθώς και η παροχή οδηγιών για τον τρόπο συμπλήρωσης των ερωτήσεων έχει ως σκοπό τη μέγιστη διευκόλυνση των ερωτώμενων. Έγινε προσπάθεια οι ερωτήσεις να είναι τακτοποιημένες και ευθύγραμμα στοιχισμένες με τρόπο που να επιτρέπει στο συμμετέχοντα να ολοκληρώσει την ανάγνωση της ερώτησης και την απάντησή της ξοδεύοντας όσο το δυνατό λιγότερο χρόνο και καταβάλλοντας όσο το δυνατό λιγότερη προσπάθεια.

Τέλος, δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στις ερωτήσεις που αφορούν σε στοιχεία της επιχείρησης, τα οποία ενδεχομένως να θεωρηθούν ευαίσθητα- εμπιστευτικά δεδομένα. Οι ερωτήσεις αυτές επιλέχθηκε να τοποθετηθούν στο τέλος του ερωτηματολογίου. Επιπλέον, στο τέλος του ερωτηματολογίου συμπεριλήφθηκε μία ανοικτή ερώτηση, η οποία επιτρέπει στους ερωτώμενους να προσθέσουν, αν το επιθυμούν, οποιαδήποτε επιπλέον πληροφορία κρίνουν ότι πρέπει να αναφερθεί. Το ερωτηματολόγιο κλείνει με μία έκφραση ευχαριστιών προς τους ερωτηθέντες.

Ερωτηματολόγιο

Λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερθέντα, το ερωτηματολόγιο της εν λόγω έρευνας αποτελείται από τέσσερα μέρη, καθένα από τα οποία έχει σκοπό τη συλλογή συγκεκριμένων στοιχείων σχετικά με την κάθε επιχείρηση του δείγματος και τη συμπεριφορά της.

Αλληλουχία των ερωτήσεων

Επίσης λαμβάνοντας υπόψη την βιβλιογραφία (Adams et al. 2007, Sekaran,2003), οι ερωτήσεις τοποθετήθηκαν στο ερωτηματολόγιο με την κατάλληλη σειρά ώστε ο συμμετέχων να οδηγείται από ερωτήσεις γενικού χαρακτήρα σε πιο συγκεκριμένες, και από εκείνες που απαντώνται σχετικά εύκολα σε εκείνες που είναι προοδευτικά πιο δύσκολες. Αυτή η προσέγγιση “χωνί”, όπως ονομάζεται, διευκολύνει την ομαλή πορεία του ερωτώμενου μέσα από τα στοιχεία του ερωτηματολογίου. Τα εύκολα ερωτήματα μπορεί να σχετίζονται με θέματα που δεν απαιτούν πολλή σκέψη από την πλευρά του ερωτώμενου, ενώ τα πιο δύσκολα μπορεί να απαιτούν περισσότερη σκέψη, την κρίση του καθώς και τη λήψη αποφάσεων προκειμένου να απαντηθούν. Πιο συγκεκριμένα, τα εύκολα αφορούσαν σε γενικές πληροφορίες της επιχείρησης, τις οποίες τα στελέχη γνωρίζουν και έτσι μπορούν να απαντήσουν εύκολα και γρήγορα, ενώ τα πιο περίπλοκα ερωτήματα αφορούσαν σε ακολουθούμενες από την επιχείρηση στρατηγικές.

Πρώτο Μέρος: Η επιχείρηση

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου τοποθετήθηκαν οι ερωτήσεις που αφορούν σε γενικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Ειδικότερα, σκοπός του πρώτου μέρους ήταν η άντληση πληροφοριών σχετικά με το χρονικό διάστημα στο οποίο η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ξένες αγορές, το πλήθος των ξένων αγορών, τους ρυθμούς ανάπτυξης των πωλήσεων στο εξωτερικό καθώς και τη σχέση τους με τους στόχους των στελεχών. Όσον αφορά στις κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν στις γενικές ερωτήσεις σχετικά με την επιχείρηση είναι πολλαπλών επιλογών.

Δεύτερο Μέρος: Στρατηγικές επέκτασης

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζεται στους ερωτώμενους ένα σχήμα σε μορφή σταυρού αποτελούμενο από δύο άξονες. Κάθε άξονας παρουσιάζει τα άκρα εναλλακτικών στρατηγικών σχετικά με την επέκταση των προϊόντων της επιχείρησής τους στις διεθνείς αγορές και, ειδικότερα, αναφορικά με το **πλήθος** των διεθνών αγορών και το **χρονικό ορίζοντα** διεθνοποίησης.

Προκειμένου να διερευνηθεί ο βαθμός υιοθέτησης της στρατηγικής, χρησιμοποιήθηκε μια 20-βάθμια κλίμακα σε κάθε άκρο της οποίας περιγράφεται η κάθε στρατηγική. Στο ερωτηματολόγιο οι δυο κλίμακες τοποθετήθηκαν κάθετα, δημιουργώντας ένα σταυρό, όπως προαναφέρθηκε, χωρίς να αφήνουν στον ερωτώμενο επιλογή του σημείου τομής των δύο κλιμάκων. Κατ' επέκταση οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στον κάθετο άξονα σχετικά με την στρατηγική που αφορά στο πλήθος των διεθνών αγορών στις οποίες επιλέγουν να επεκταθούν και στον οριζόντιο σχετικά με τη στρατηγική που αφορά στον χρονικό ορίζοντα διεθνοποίησης.

Με τον τρόπο αυτό έγινε προσπάθεια να μελετηθεί η ύπαρξη των τεσσάρων αυτών συνδυαστικών στρατηγικών και να διερευνηθεί κατά πόσο οι επιχειρήσεις τις αντιλαμβάνονται ως εναλλακτικές και αμοιβαίως αποκλειόμενες.

Τρίτο Μέρος: Χαρακτηριστικά και Αποφάσεις Μάρκετινγκ Διεθνών Αγορών

Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου γίνεται μία προσπάθεια συλλογής στοιχείων σχετικά με τα χαρακτηριστικά των μελετώμενων στρατηγικών και τις αποφάσεις των στελεχών μάρκετινγκ σε διεθνείς αγορές. Προκειμένου να μελετηθούν κάποια από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος, της επιχείρησης του περιβάλλοντος και των ανταγωνιστών, τα οποία ενδεχομένως καθορίζουν την στρατηγική που θα ακολουθηθεί από την επιχείρηση, χρησιμοποιήθηκε μια 7-βάθμια κλίμακα (τύπου Semantic Differential), η οποία κυμαινόταν μεταξύ δύο αντίθετων χαρακτηριστικών, καθένα από τα οποία συμβάλλει στην υιοθέτηση μίας εκ των δύο αμοιβαίως αποκλειόμενων στρατηγικών. Ακολουθεί ένα παράδειγμα των ερωτήσεων αυτών.

Επιτυγχάνουμε την ανάπτυξη μέσω της διείσδυσης σε **λίγες** αγορές

Επιτυγχάνουμε την ανάπτυξη μέσω της εισόδου σε **πολλές** αγορές

Κατά κανόνα υιοθετούμε μια **παθητική** προσέγγιση σχετικά με το εξαγωγικό μάρκετινγκ, αφήνοντας τις πρωτοβουλίες στους πελάτες μας

Κατά κανόνα υιοθετούμε μια **ενεργητική** προσέγγιση σχετικά με το εξαγωγικό μάρκετινγκ, καταστρώνοντας συνεχώς στρατηγικές προσέγγισης ξένων πελατών

Οι εξαγωγικές πωλήσεις αποτελούν δευτερεύοντα σκοπό της επιχείρησής μας, **μετά** την εγχώρια αγορά

Οι εξαγωγικές πωλήσεις αποτελούν πρωτεύοντα σκοπό της επιχείρησής μας, **πριν** την εγχώρια αγορά

Επιμένουμε στην **κερδοφορία** των εξαγωγικών μας δραστηριοτήτων

Στις εξαγωγές το κέρδος **δεν** αποτελεί πρωταρχικό μας στόχο

Επιλέγουμε αγορές με πιθανόν **μεγάλες** προοπτικές και όγκο πωλήσεων

Επιλέγουμε **μικρές**, αλλά εξειδικευμένες αγορές

Διάγραμμα 3- 3: Παράδειγμα ερωτήσεων τρίτου μέρους

Στη συνέχεια ακολουθούν δύο ερωτήσεις τύπου Συμφωνώ/Διαφωνώ. Στην πρώτη από αυτές διερευνάται η άποψη των στελεχών σχετικά με την εξαγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης. Στην δεύτερη οι συμμετέχοντες καλούνται να σημειώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σχετικά με το αν η επιχείρησή τους δρα βάσει κάποιων ακόμα χαρακτηριστικών των υπό εξέταση στρατηγικών.

Αναφορικά με τη μέτρηση κάποιων άλλων χαρακτηριστικών, τα οποία δεν ήταν δυνατό να διατυπωθούν με αντίστοιχο τρόπο, χρησιμοποιήθηκε μια 7-βάθμια κλίμακα likert, που κυμαινόταν από το «Διαφωνώ Απολύτως» (1) έως το «Συμφωνώ Απολύτως» (7). Μέσω της χρήσης και αυτής της κλίμακας για την μέτρηση μιας ομάδας χαρακτηριστικών έγινε προσπάθεια βελτίωσης της εικόνας του ερωτηματολογίου, ώστε να αποφευχθεί το ενδεχόμενο το ερωτηματολόγιο να κουράσει τον ερωτώμενο, όπως φαίνεται στο δείγμα ερωτήσεων που παρατίθεται:

	Διαφωνώ απολύτως						Συμφωνώ απολύτως
	1	2	3	4	5	6	7
Η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων μας από χώρα σε χώρα παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων μας από χώρα σε χώρα είναι προσαρμοσμένη , ώστε να εντοπίζονται ιδιαιτερότητες και τοπικά προβλήματα γρήγορα και εύκολα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τα προϊόντα τα οποία εξάγουμε είναι κοντά στο αρχικό ή στο τελικό στάδιο του κύκλου ζωής (εισαγωγή/ ανάπτυξη ή παρακμή)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Για τα προϊόντα μας απαιτείται προσαρμογή στις ξένες αγορές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Διάγραμμα 3- 4: Παράδειγμα ερωτήσεων τρίτου μέρους II

Επιπλέον, μία αντίστοιχη κλίμακα, μια 7-βάθμια likert, που κυμαινόταν από το «Διαφωνώ Απολύτως» (1) έως το «Συμφωνώ Απολύτως» (7), χρησιμοποιήθηκε και για την μέτρηση απόψεων και στάσεων των επιχειρήσεων σχετικά με τις διεθνείς αγορές.

Τέταρτο Μέρος: Γενικές Ερωτήσεις

Στο τέταρτο και τελευταίο μέρος τίθενται γενικές ερωτήσεις σχετικά με τον αριθμό των εργαζομένων στην επιχείρηση, τον τζίρο, καθώς και το ποσοστό αυτού που προέρχεται από πωλήσεις στο εξωτερικό, το αποτέλεσμα της δραστηριοποίησης της επιχείρησης και την εμπειρία του στελέχους σε διεθνείς αγορές.

Στη συνέχεια υπάρχει ανοικτή ερώτηση σχετικά με τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Τέλος, μέσω μίας ακόμα ανοικτού τύπου ερώτησης, δίνεται η ευκαιρία στους συμμετέχοντες - αν το κρίνουν απαραίτητο - να προσθέσουν οποιαδήποτε άλλη πληροφορία.

3.3 Μέθοδος συλλογής στοιχείων

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία (Sekaran, 2003, Adams et al. 2007), τα ερωτηματολόγια μπορούν να χορηγηθούν προσωπικά, να ταχυδρομηθούν στους ερωτηθέντες ή διανεμηθούν ηλεκτρονικά. Στη συγκεκριμένη έρευνα ως μέθοδος συλλογής δεδομένων επιλέχθηκε η ταχυδρομική έρευνα, ενώ για την βελτίωση του ποσοστού απόκρισης έγινε τηλεφωνική υπενθύμιση και όταν αυτό ζητήθηκε από τα στελέχη επαναταχυδρόμηση του ερωτηματολογίου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Το κύριο πλεονέκτημα της αποστολής των ερωτηματολογίων μέσω ταχυδρομείου είναι ότι η έρευνα μπορεί να πραγματοποιηθεί σε μία ευρεία γεωγραφική περιοχή (Sekaran, 2003). Τα ερωτηματολόγια αποστέλλονται στους συμμετέχοντες, οι οποίοι μπορούν να τα συμπληρώσουν με την άνεσή τους και ακολουθώντας τους δικούς τους ρυθμούς. Παρόλα αυτά, τα ποσοστά των ερωτηματολογίων που επιστρέφονται είναι συνήθως χαμηλά. Ένα ακόμα μειονέκτημα της ταχυδρομικής έρευνας είναι ότι πιθανές αμφιβολίες, ερωτήσεις ή απορίες των συμμετεχόντων δεν μπορούν να απαντηθούν.

Ωστόσο, ορισμένες τεχνικές χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να επιτευχθεί όσο το δυνατό μεγαλύτερο ποσοστό απόκρισης στα ερωτηματολόγια που στάλθηκαν με το ταχυδρομείο. Καταρχάς, τονίζεται η χρήση των δεδομένων για την ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής και οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι εφόσον το επιθυμούν θα λάβουν μία περίληψη των κυριότερων ευρημάτων της μελέτης. Ακόμα δύνεται στους συμμετέχοντες η δυνατότητα να επικοινωνήσουν τηλεφωνικά με τον επιβλέποντα τη διατριβή, ώστε να διευκρινιστούν τυχόν απορίες.

Επιπλέον, στον φάκελο συμπεριλήφθηκε συνοδευτική επιστολή όπου αναφέρεται ο σκοπός της μελέτης και δίνονται οι απαραίτητες εγγυήσεις για διασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων και αποκλειστική χρήση των στοιχείων που θα παρασχεθούν για τους σκοπούς της συγκεκριμένης μελέτης (Sekaran, 2003). Κατά την σύνταξη της επιστολής επιλέχθηκε να είναι προσωποποιημένη, ώστε κάθε φορά να απευθύνεται σε συγκεκριμένο στέλεχος συγκεκριμένης εταιρείας και προτιμήθηκε η εκτύπωσή της σε επιστολόχαρτο του Πανεπιστημίου. Επίσης αναφέρονται οι «εξειδικευμένες γνώσεις» των στελεχών και το γεγονός ότι «λόγω της σπουδαστικής φύσης της μελέτης υπήρχε ένας σχετικός περιορισμός στην έκταση του δείγματος», γεγονός που καθιστά τη συμμετοχή των στελεχών αναντικατάστατη.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, κατά τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στην έκτασή του, καθώς και στη γραμματοσειρά, προκειμένου να γίνει όσο το δυνατό ευκολότερη η συμπλήρωσή του. Επίσης, κατά την εκτύπωση επιλέχθηκε η μορφή φυλαδίου, ώστε πέραν της μείωσης της έκτασης να επιτευχθεί και βελτίωση της συνολικής του εικόνας.

Τέλος, για διευκόλυνση των ερωτώμενων τους δόθηκε η επιλογή να επιστρέψουν το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο είτε ταχυδρομικώς, είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, είτε μέσω fax. Ειδικότερα, όσον αφορά στην επιλογή του ταχυδρομείου, εσωκλείστηκε απαντητικός φάκελος με τυπωμένη την διεύθυνση προκειμένου να διευκολυνθεί ο συμμετέχων.

Παρόλο που συχνά προκειμένου να εξασφαλιστεί ένα όσο το δυνατό υψηλότερο ποσοστό απόκρισης ο απαντητικός φάκελος που αποστέλλεται μαζί με το ερωτηματολόγιο είναι προπληρωμένος, όπως αναφέρουν οι Adams et al (2007) σε μία έρευνα που πραγματοποιείται από φοιτητή κάτι τέτοιο όχι μόνο δεν είναι αναγκαίο, αλλά μπορεί να φέρει αρνητικά αποτελέσματα. Εάν μια εταιρεία πρόκειται να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο, οι συμμετέχοντες θα το επιστρέψουν ανεξάρτητα από το αν υπάρχει προπληρωμένος φάκελος ή όχι. Για το λόγο αυτό οι απαντητικοί φάκελοι που χρησιμοποιήθηκαν δεν ήταν προπληρωμένοι.

3.4 Καθορισμός Δείγματος/Πλαίσιο δειγματοληψίας

Πρώτο βήμα της δειγματοληψίας είναι ο ορισμός του υπό μελέτη πληθυσμού. Ως πηγή άντλησης πληροφοριών για τον καθορισμό του δείγματος χρησιμοποιήθηκε η βάση επιχειρήσεων της ICAP, και ειδικότερα η αντίστοιχη ιστοσελίδα (www.findbiz.gr), καθώς υπάρχει πρόσβαση σε αυτή μέσω της βιβλιοθήκης του πανεπιστημίου.

Στην εν λόγω βάση των επιχειρήσεων διατίθενται στοιχεία για το ποσοστό (%) του τζίρου της κάθε επιχείρησης που προέρχεται από την εξαγωγική της δραστηριότητα, καθώς και οι χώρες στις οποίες εξάγει τα προϊόντα της η κάθε επιχείρηση.

Επίσης πέραν της διεύθυνσης της επιχείρησης υπάρχει διαθέσιμο το όνομα του διευθύνοντα συμβούλου, γεγονός που διασφαλίζει ως ένα βαθμό το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο θα φτάσει στο αρμόδιο στέλεχος.

Η μελέτη έλαβε χώρα σε ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα επιλέχθηκε ένα δείγμα 1000 επιχειρήσεων από τους ακόλουθους κλάδους:

- ✓ Φάρμακα - Καλλυντικά – Απορρυπαντικά
- ✓ Ηλεκτρολογικό - Ηλεκτρονικό Υλικό
- ✓ Η/Υ - Μηχανές Γραφείου
- ✓ Ελαστικό – Πλαστικά
- ✓ Χημικά - Αέρια - Χρώματα – Εκρηκτικά
- ✓ Έπιπλα
- ✓ Ξύλο - Φελλός & Προϊόντα
- ✓ Πλάκες και πλακίδια από ινοτσιμέντο

Από τους προαναφερθέντες κλάδους έγινε προσπάθεια επιλογής των επιχειρήσεων με εξαγωγική δραστηριότητα σε όσο το δυνατό περισσότερες χώρες, καθώς και εκείνων που τα έσοδα από εξαγωγές συνεισφέρουν όσο το δυνατό περισσότερο στον συνολικό κύκλο εργασιών τους.

Ειδικότερα, από τον κλάδο των φαρμάκων - καλλυντικών επιλέχθηκαν 120 επιχειρήσεις, από τον κλάδο των ηλεκτρολογικών υλικών 80, των χημικών 250, από τον κλάδο των πλαστικών 300, των επίπλων και ξύλου 200 και του τσιμέντου 50. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί το γεγονός ότι η κλάδοι των φαρμάκων-καλλυντικών, των ηλεκτρολογικών υλικών και των χημικών θεωρούνται υψηλής τεχνολογίας και επιλέχθηκαν σε αντιδιαστολή με τους κλάδους των πλαστικών, του ξύλου και του τσιμέντου, οι οποίοι θεωρήθηκαν χαμηλής τεχνολογίας. Η επιλογή αυτή έγινε δεδομένου ότι στην μελέτη που ακολουθεί περιλαμβάνεται σημαντικός αριθμός μεταβλητών, οι οποίες σχετίζονται με την τεχνολογία.

Αξίζει να σημειωθεί ότι της κύριας ταχυδρόμησης προηγήθηκε πιλοτική ταχυδρόμηση κατά την οποία στάλθηκαν 200 ερωτηματολόγια. Στους 100 φακέλους συμπεριλήφθηκε απαντητικός φάκελος προκειμένου να ελεγχθεί η συμβολή του στο ποσοστό απόκρισης. Ως αποτέλεσμα επεστράφησαν 21 ερωτηματολόγια συνολικά – ποσοστό απόκρισης 10,5%, από τα οποία 15 (7,5%) είχαν σταλεί με φάκελο και 6 (3%) χωρίς.

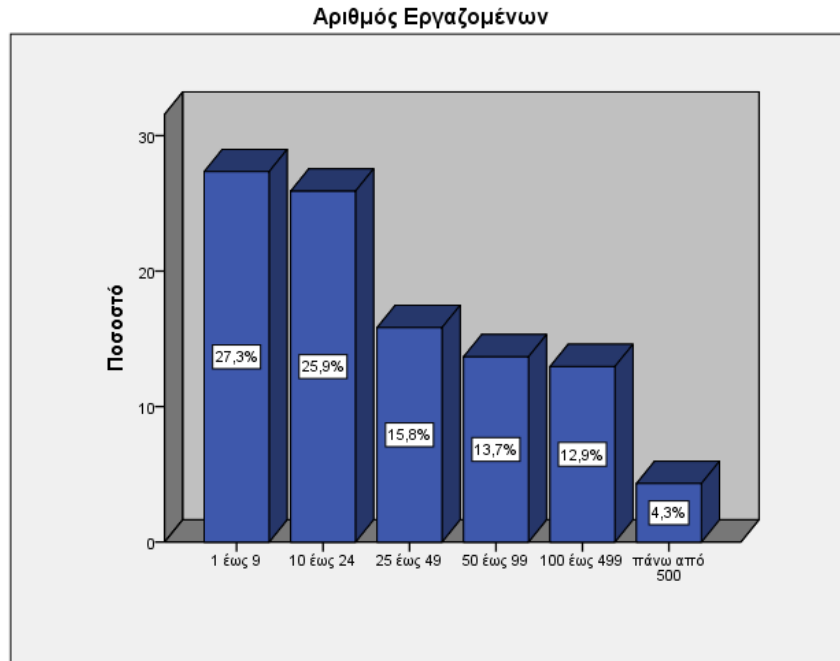
Με γνώμονα τα παραπάνω αποφασίστηκε κατά τη ταχυδρόμηση των 800 πλέον ερωτηματολογίων να συμπεριληφθεί απαντητικός φάκελος. Από την δεύτερη ταχυδρόμηση επεστράφησαν 81 ερωτηματολόγια(10,1%). Τέλος για την βελτίωση του ποσοστού απόκρισης πραγματοποιήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία σε ένα δείγμα 200

επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα τη συγκέντρωση ακόμα 43 ερωτηματολογίων. Εν κατακλείδι, συγκεντρώθηκαν συνολικά 145 ερωτηματολόγια, τα οποία αποτελούν το 14,5% του αρχικού δείγματος.

3.5 Περιγραφή δείγματος

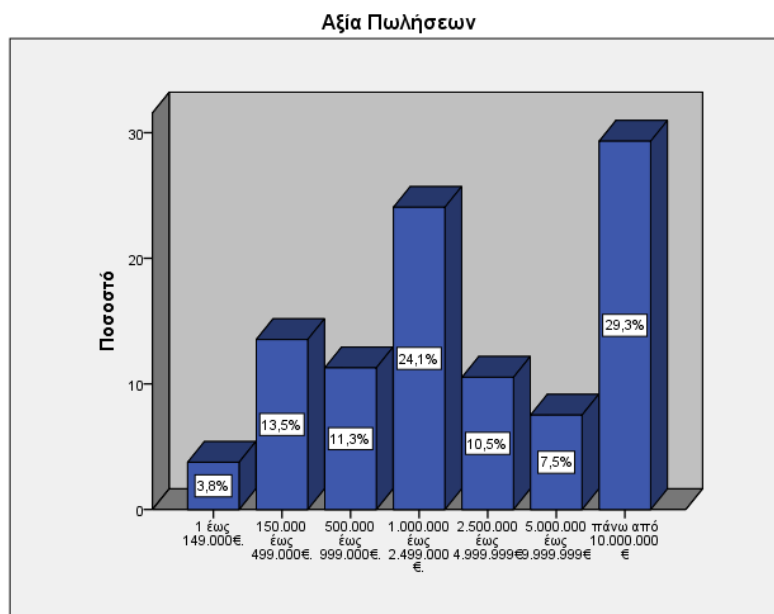
Στο σημείο αυτό, πριν την περιγραφή του δείγματος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι πραγματοποιήθηκε έλεγχος των ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν και από τα 145 συνολικά, μόνα τα 139 κρίθηκαν κατάλληλα για την διεξαγωγή αναλύσεων. Ο λόγος ήταν ότι τα υπόλοιπα 6 ερωτηματολόγια είτε είχαν μεγάλο πλήθος ελλείπων απαντήσεων, είτε οι ερωτώμενοι δεν είχαν απαντήσει σχετικά με την ακολουθούμενη από την επιχείρησή τους στρατηγική με αποτέλεσμα οι απαντήσεις τους να μην είναι δυνατό να αναλυθούν.

Αρχικά κρίθηκε σκόπιμο προκειμένου να δοθεί σαφής εικόνα των επιχειρήσεων που συνθέτουν το δείγμα της έρευνας να μελετηθούν κάποιες πληροφορίες που σχετίζονται με μέγεθος της επιχείρησης. Ειδικότερα, μελετώνται στοιχεία που αφορούν στον αριθμό των εργαζομένων, στον κύκλο εργασιών της επιχείρησης, στο ποσοστό (%) του που προέρχεται από εξαγωγές, στο συνολικό αποτέλεσμα δραστηριοποίησης της επιχείρησης καθώς και στην εμπειρία του αρμόδιου στελέχους, που απαντά στην έρευνα, σε διεθνείς αγορές.



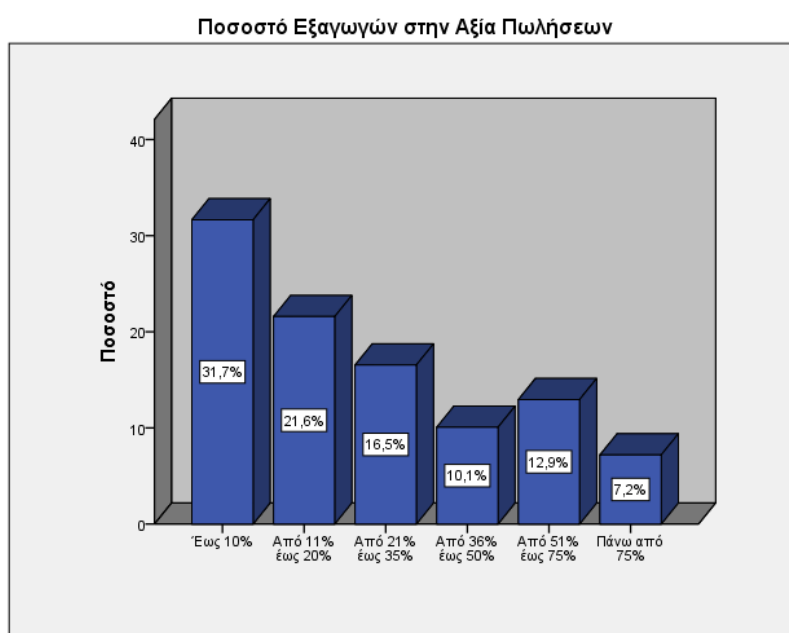
Διάγραμμα 3- 5: Αριθμός εργαζομένων

Αναφορικά με τον αριθμό των εργαζομένων στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, το 27,3 % των επιχειρήσεων (38 επιχειρήσεις) απασχολούν από 1 έως 9 εργαζόμενους. Αντίστοιχα, το 25,9% (36 επιχειρήσεις) 10 έως 24 και το 15,8% (22 επιχειρήσεις) από 25 έως 49. Ακόμα στις κατηγορίες 50 έως 99 και 100 έως 499 ανήκουν το 13,7%(19 επιχειρήσεις) και το 12,9% (18 επιχειρήσεις) του δείγματος αντίστοιχα. Τέλος, το 4,3%(6 επιχειρήσεις) απασχολεί περισσότερους από 500 εργαζόμενους.



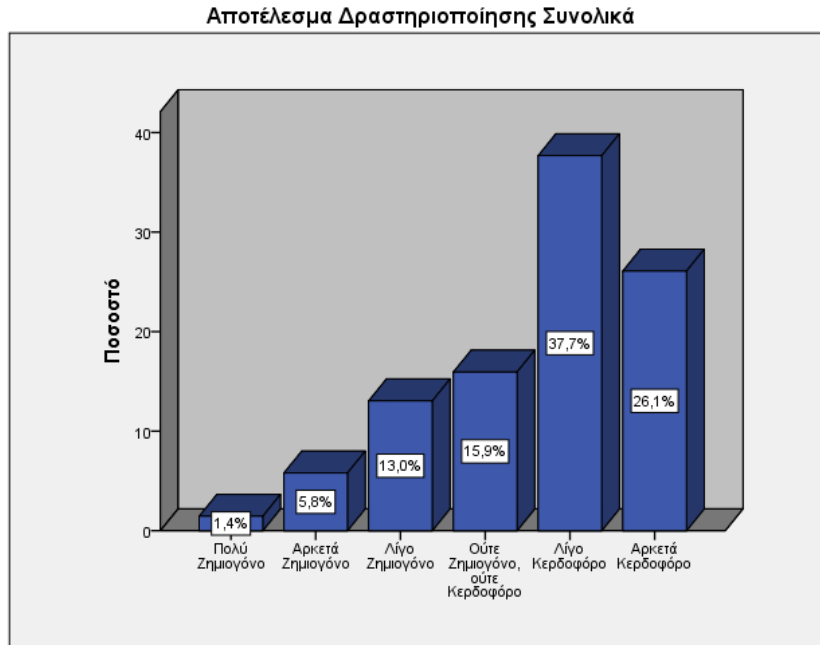
Διάγραμμα 3- 6: Αξία πωλήσεων

Όσον αφορά στον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων, τα μεγαλύτερα ποσοστά (24,1% και 29,3% αντίστοιχα – 32 και 39 επιχειρήσεις) πραγματοποιούν πωλήσεις της τάξεως του 1εκατ. € -2,49 εκ. € και πάνω των 10εκατ.€. Μόνο οι πωλήσεις του 3,8% (5 επιχειρήσεις) φτάνουν τις 149.000 €, το 13,5%(18 επιχειρήσεις) πραγματοποιούν πωλήσεις από 150 έως 499 χιλιάδες € και το 11,3% (15 επιχειρήσεις) από 500 έως 999 χιλιάδες €. Τέλος, το 10,5% (14 επιχειρήσεις) έχει κύκλο εργασιών μεταξύ 2,5 και 4,99εκ. € και το 7,5%(10 επιχειρήσεις) 5 έως 9,9 εκ.€.



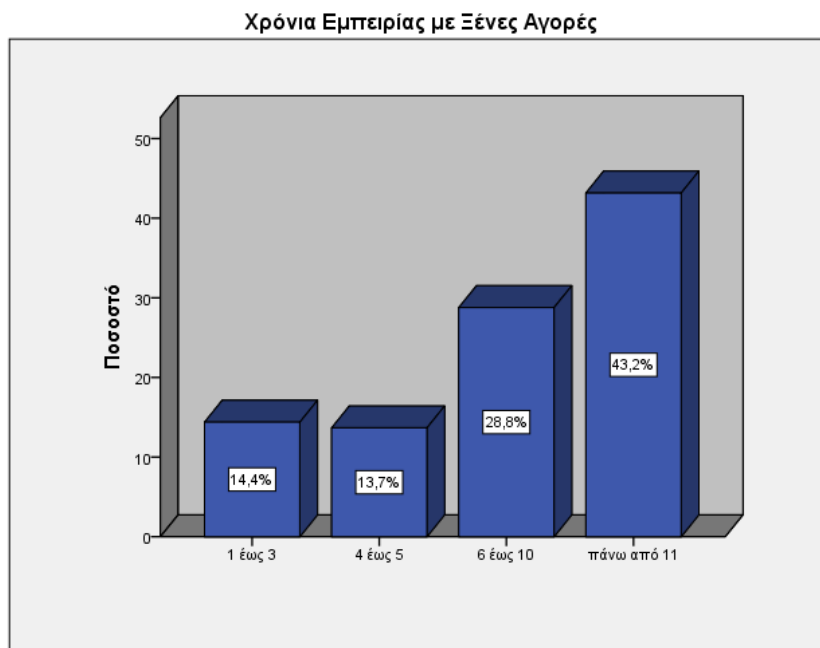
Διάγραμμα 3- 7: Ποσοστό εξαγωγών

Η επόμενη μεταβλητή εξετάζει το ποσοστό των πωλήσεων που προέρχονται από εξαγωγές. Το 31,7%(44 επιχειρήσεις) πραγματοποιεί εξαγωγές σε ποσοστό μόλις 10% των συνολικών τους πωλήσεων. Αντίστοιχα, το 21,6% (30 επιχειρήσεις) εξάγει σε ποσοστό της τάξεως του 11-20% των συνολικών τους πωλήσεων, το 16,5%(23 επιχειρήσεις) σε ποσοστό 21-35% και το 10,1% (14 επιχειρήσεις) σε ποσοστό 36-50%. Τέλος, εξάγουν 51-75% των συνολικών τους πωλήσεων το 12,9% των επιχειρήσεων του δείγματος (18 επιχειρήσεις), ενώ το 7,2% (10 επιχειρήσεις) πραγματοποιεί εξαγωγές σε ποσοστό μεγαλύτερο από το 75% των συνολικών τους πωλήσεων.



Διάγραμμα 3- 8: Αποτέλεσμα δραστηριοποίησης

Ολοκληρώνοντας την περιγραφή των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα, μελετάται το συνολικό αποτέλεσμα δραστηριοποίησης για το 2012. Το 63,8% εμφανίζονται κερδοφόρες και συγκεκριμένα το 37,7%(52 επιχειρήσεις) λίγο, ενώ το 26,1%(36 επιχειρήσεις) πολύ κερδοφόρες. Αντίθετα, το 13%(18 επιχειρήσεις) έχουν λίγο ζημιογόνο αποτέλεσμα, το 5,8%(8 επιχειρήσεις) αρκετά ζημιογόνο και το 1,4%(2 επιχειρήσεις) πολύ ζημιογόνο. Τέλος, το 15,8%(22 επιχειρήσεις) χαρακτήρισε το αποτέλεσμα δραστηριοποίησης για το 2012 ούτε κερδοφόρο, ούτε ζημιογόνο.



Διάγραμμα 3- 9: Χρόνια εμπειρίας σε ξένες αγορές

Σχετικά με την εμπειρία του στελέχους που απήντησε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας, το 14,4%(20 επιχειρήσεις) ασχολείται με αγορές του εξωτερικού μόλις 1 έως 3 χρόνια. Αντίθετα το 13,7%(19 επιχειρήσεις) των ερωτώμενων έχουν εμπειρία 4 έως 5 ετών και το 28,8%(40 επιχειρήσεις) 6 έως 10. Τέλος, το 43,2%(60 επιχειρήσεις) ασχολείται με ξένες αγορές για διάστημα μεγαλύτερο των 11 ετών.

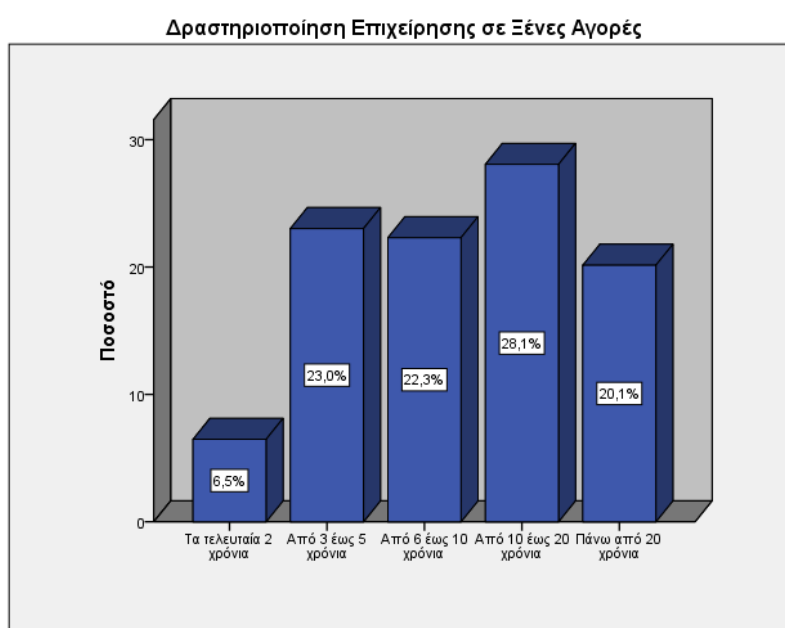
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση δεδομένων και παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

Για την ανάλυση των δεδομένων και την διεξαγωγή αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε μία σειρά στατιστικών αναλύσεων. Αρχικά με την χρήση περιγραφικής στατιστικής έγινε περιγραφή του δείγματος και κάποιων μεταβλητών εξαγωγικού προσανατολισμού των επιχειρήσεων. Επίσης μέσω μονομεταβλητών αναλύσεων εξετάστηκαν οι επιμέρους στρατηγικές που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις, οι παράγοντες που συμβάλλουν στην υιοθέτηση τους, καθώς και κάποιες γενικές απόψεις των στελεχών σχετικά με την επέκταση στις διεθνείς αγορές. Εν συνεχεία με την χρήση διμεταβλητών αναλύσεων εξετάστηκε η επακολουθήσασα από την εκάστοτε επιχείρηση συνδυαστική στρατηγική στόχευσης και ο βαθμός συσχέτισης των προαναφερθέντων παραγόντων με κάθε μία από αυτές. Τέλος, μέσω ανάλυσης παραγόντων ομαδοποιήθηκαν οι παράγοντες που οδηγούν στην υιοθέτηση της κάθε στρατηγικής και μέσω ανάλυσης διάκρισης έγινε προσπάθεια δημιουργίας ενός προβλεπτικού μοντέλου της στρατηγικής από του προαναφερθέντες παράγοντες.

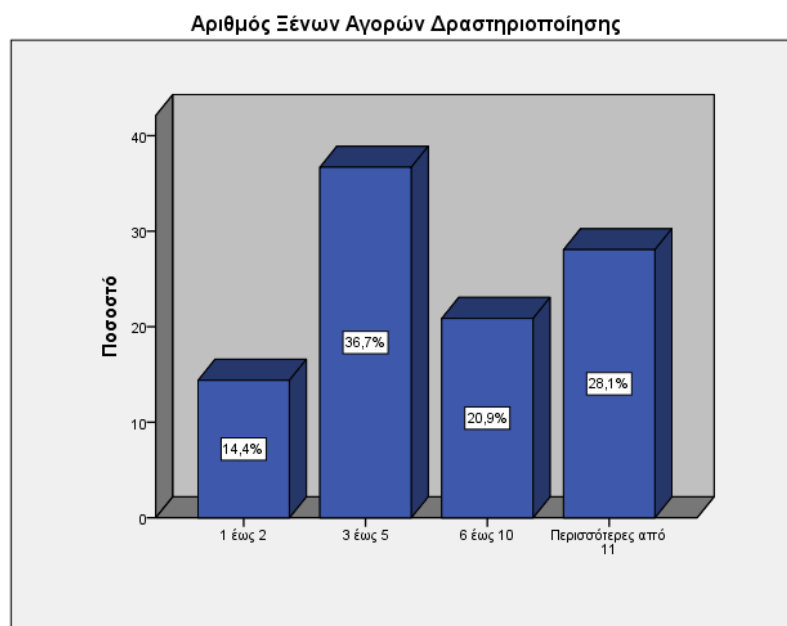
4.1 Γενικά στοιχεία

Στη συνέχεια παρουσιάζονται κάποιες μεταβλητές εξαγωγικού προσανατολισμού προκειμένου να κατανοηθεί η ένταση εξαγωγικού προσανατολισμού των επιχειρήσεων του δείγματος.



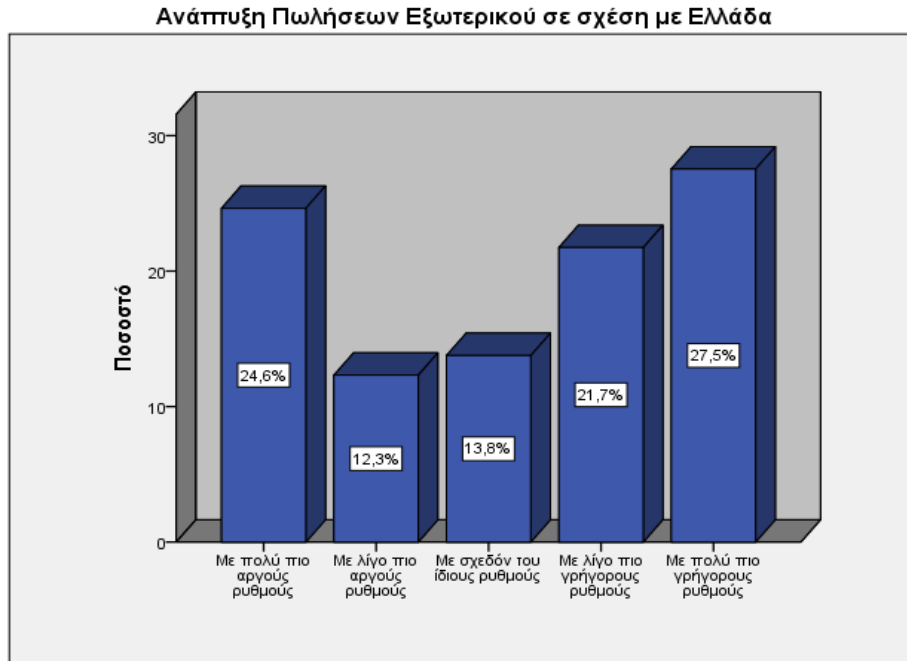
Διάγραμμα 4- 1: Δραστηριοποίηση επιχείρησης σε ξένες αγορές

Όσον αφορά στη διάρκεια παρουσίας των επιχειρήσεων σε διεθνείς αγορές, μόλις το 6,5% των επιχειρήσεων του δείγματος (9 επιχειρήσεις) δραστηριοποιείται σε ξένες αγορές τα τελευταία 2 χρόνια. Το 23% , (32 επιχειρήσεις) έχουν αναπτύξει εξαγωγική δραστηριότητα 3 έως 5 χρόνια και το 22,3% , (31 επιχειρήσεις) εξαγουν για 6 έως 10 χρόνια. Τέλος, το 48,2% είναι διεθνοποιημένες πάνω από 10 χρόνια. Πιο συγκεκριμένα, το 28,1% (39 επιχειρήσεις) πραγματοποιεί εξαγωγές εδώ και 10 έως 20 χρόνια, ενώ το 20,1%(28 επιχειρήσεις) έχει επεκταθεί σε ξένες αγορές πάνω από 20 χρόνια τώρα.



Διάγραμμα 4- 2: Αριθμός ξένων αγορών δραστηριοποίησης

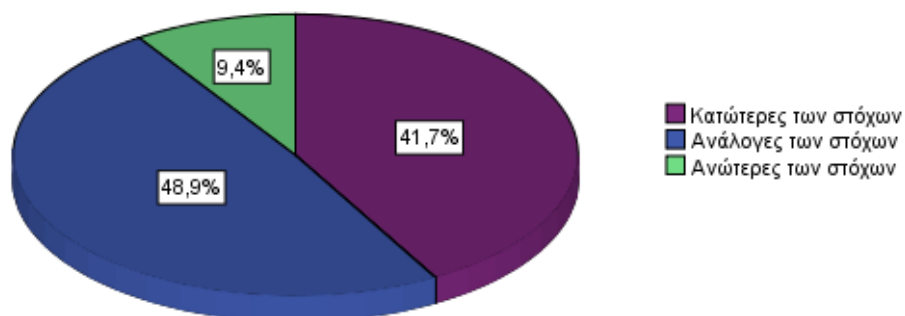
Σχετικά με τον αριθμό των ξένων αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται, το 51,1% των επιχειρήσεων του δείγματος δραστηριοποιούνται σε λιγότερες από 5 ξένες αγορές, ενώ το υπόλοιπο 49% σε περισσότερες. Ειδικότερα, 14,4%(20 επιχειρήσεις) των επιχειρήσεων εξαγουν τα προϊόντα τους σε 1 ή 2 αγορές του εξωτερικό, ενώ 36,7% (51 επιχειρήσεις) σε 3 έως 5. Επίσης, 20,9% (29 επιχειρήσεις) έχουν επεκταθεί σε 6 έως 10 αγορές, ενώ 28,1% (39 επιχειρήσεις) αναπτύσσουν εξαγωγική δραστηριότητα σε περισσότερες από 11 αγορές του εξωτερικού.



Διάγραμμα 4- 3: Ανάπτυξη πωλήσεων στο εξωτερικό

Όσον αφορά στους ρυθμούς ανάπτυξης των πωλήσεων τους στο εξωτερικό, το 24,6% των ερωτώμενων ισχυρίζονται ότι οι επιχειρήσεις στις οποίες απασχολούνται πραγματοποιούν πωλήσεις στο εξωτερικό με πολύ πιο αργούς ρυθμούς από ότι στην Ελλάδα, το 12,3%(17 επιχειρήσεις) με λίγο πιο αργούς, ενώ το 13,8% (19 επιχειρήσεις) με σχεδόν ίδιους ρυθμούς. Αντίθετα, το 49,2% δήλωσε ότι οι πωλήσεις σε ξένες αγορές αναπτύσσονται ταχύτερα από ότι στην εγχώρια αγορά. Ειδικότερα, το 21,7% των επιχειρήσεων του δείγματος (30 επιχειρήσεις) αναπτύσσει πωλήσεις με λόγο πιο γρήγορους ρυθμούς, ενώ το 27,5% (38 επιχειρήσεις) με πολύ πιο γρήγορους ρυθμούς.

Εξέλιξη Πωλήσεων στο Εξωτερικό



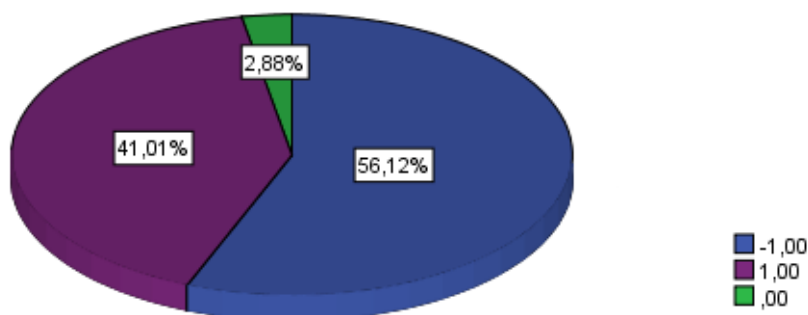
Διάγραμμα 4- 4: Εξέλιξη πωλήσεων στο εξωτερικό

Σχετικά με την εξέλιξη των πωλήσεων σε ξένες αγορές σε σχέση με τους στόχους της κάθε επιχείρησης, το 48,9% (58 επιχειρήσεις) φαίνεται να πραγματοποιεί εξαγωγές ανάλογες των στόχων τους. Αντίθετα, το 41,7%(58 επιχειρήσεις) δεν καταφέρνει να επιτύχει τους στόχους, πραγματοποιώντας εξαγωγές κατώτερες αυτών, ενώ μόλις το 9,4% του δείγματος (13 επιχειρήσεις) ξεπερνά τους στόχους των πωλήσεων σε διεθνείς αγορές.

4.2 Υιοθετούμενη στρατηγική

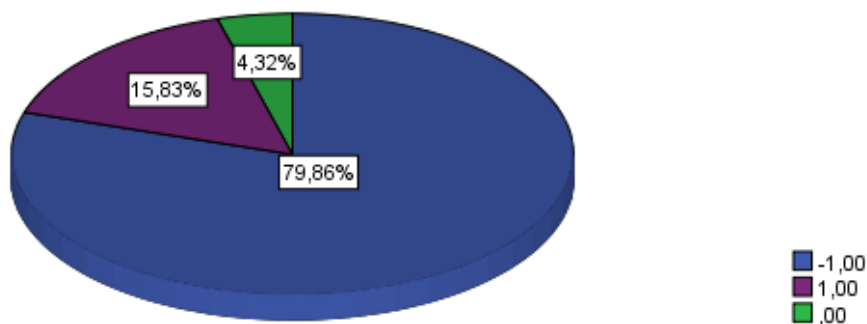
Στη συνέχεια εξετάζεται ποια στρατηγική ακολουθούν οι επιχειρήσεις, τόσο αναφορικά με το πλήθος των διεθνών αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται, όσο και με τον χρονικό ορίζοντα διεθνοποίησης.

Όσον αφορά στο πλήθος των διεθνών αγορών το 56,1% των επιχειρήσεων του δείγματος (78 επιχειρήσεις) εστιάζει προσπάθειες και πόρους σε λίγες νέες αγορές, ενώ 41% (57 επιχειρήσεις) διασπείρει προσπάθειες και πόρους σε όσο το δυνατό περισσότερες νέες αγορές. Επίσης, 4 επιχειρήσεις (2,9%) του δείγματος δεν επιλέγουν κάποια από τις δύο αμοιβαίως αποκλειόμενες στρατηγικές.



Διάγραμμα 4- 5: Στρατηγική διασποράς - εστίασης

Αντίστοιχα, όσον αφορά στο χρονικό ορίζοντα διεθνοποίησης, 79,9% του δείγματος (111 επιχειρήσεις) εισέρχονται σταδιακά σε νέες διεθνείς αγορές τους, ενώ 15,8% (22 επιχειρήσεις) εισέρχονται σχεδόν ταυτόχρονα σε όλες τις νέες διεθνείς αγορές τους. Τέλος, και σε αυτή την περίπτωση το 4,3% του δείγματος (6 επιχειρήσεις) δεν επιλέγουν μία από τις δύο στρατηγικές.



Διάγραμμα 4- 6: Στρατηγική «καταρράκτης» - «βροχή»

4.3 Χαρακτηριστικά στρατηγικών

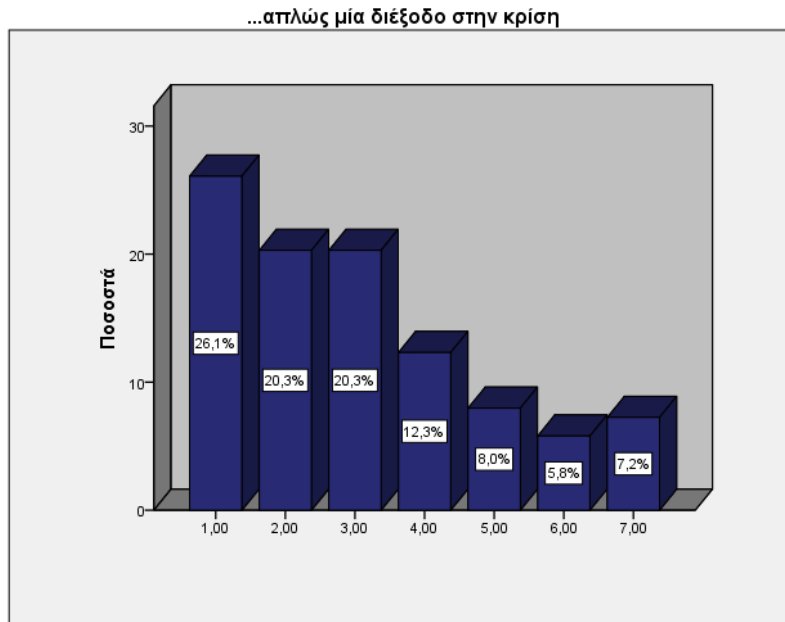
Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι δύο ομάδες μεταβλητών, που αφορούν στους παράγοντες που ευνοούν την υιοθέτηση της εκάστοτε στρατηγικής, χρησιμοποιούν επταβάθμιες κλίμακες οι οποίες λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο, έχουν τις ίδιες στατιστικές ιδιότητες και στη συνέχεια των αναλύσεων χρησιμοποιούνται/αντιμετωπίζονται ως ταυτόσημες.

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η πλειοψηφία των μεταβλητών έχει μέσους όρους κοντά στο 4, το οποίο αποτελεί την μεσαία τιμή (middle point) της κλίμακας, θεωρήθηκε ότι για τις μεταβλητές αυτές οι επιχειρήσεις ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με όσα εκφράζει η συγκεκριμένη μεταβλητή. Συνεπώς, θα γίνει αναφορά κυρίως στις μεταβλητές οι μέσοι όροι των οποίων είναι μικρότεροι του 3 και μεγαλύτεροι του 5.

Σχετικά με τις 29 μεταβλητές που περιγράφουν τα χαρακτηριστικά των τεσσάρων στρατηγικών οι μέσοι όροι των 23 είναι στο διάστημα μεταξύ 3 και 5, οι 5 παρουσιάζουν μέσο όρο στο διάστημα μεταξύ 2 και 3, ενώ μόνο η μια μεταβλητή έχει μέσο όρο μεγαλύτερο του πέντε. Ειδικότερα από τις μεταβλητές που έχουν μέσο όρο μικρότερο από 3 προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος, στο σύνολό τους, είναι επιφυλακτικές απέναντι στην ανάληψη κινδύνων, οι αγορές στις οποίες στοχεύουν εμφανίζουν υψηλές προοπτικές ζήτησης σε σχέση με την ελληνική, οι ανταγωνιστές τους είναι ισχυροί και εδραιωμένοι στην αγορά, ενώ εκδηλώνεται άρνηση συνεργασίας εκ μέρους τους. Τέλος, από την μεταβλητή που έχει μέσο όρο λίγο μεγαλύτερο του 5 προκύπτει ότι τα προϊόντα που εξάγουν οι επιχειρήσεις έχουν μεγάλο χρονικό κύκλο ζωής.

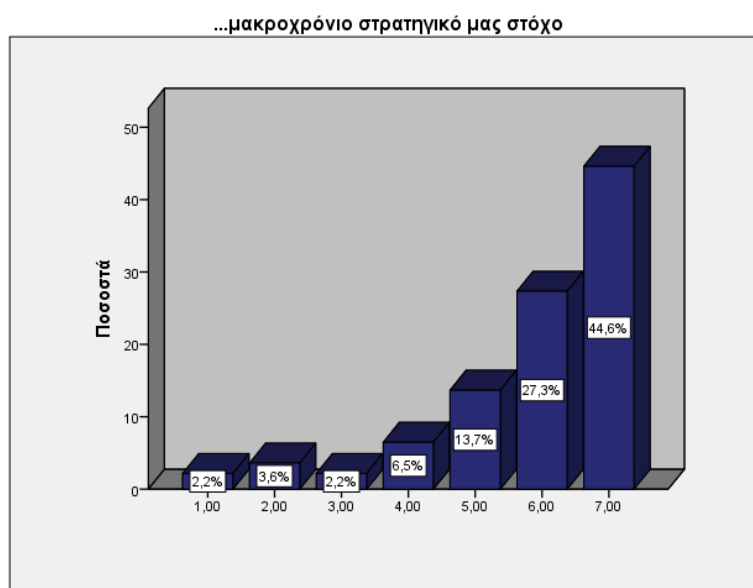
4.4 Απόψεις και στάσεις

Στη συνέχεια ακολουθεί η περιγραφή των απόψεων των στελεχών των επιχειρήσεων του δείγματος σχετικά με τις διεθνείς αγορές. Ειδικότερα, οι ερωτώμενοι κλίθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο οι διεθνείς αγορές αποτελούν απλώς μία διέξοδο στην κρίση, μακροχρόνιο στρατηγικό τους στόχο, σημαντικά μεγαλύτερη πρόκληση σε σχέση με την εγχώρια αγορά και μια ελκυστική, αλλά εξίσου επικίνδυνη προοπτική.



Διάγραμμα 4- 7: Απόψεις και στάσεις σχετικά με τις διεθνείς αγορές I

Όπως προκύπτει, η πλειοψηφία των ερωτώμενων δεν θεωρούν τις διεθνείς αγορές απλώς μία διέξοδο στην κρίση. Ειδικότερα, το 21% πιστεύουν περισσότερο ότι αποτελούν μια διέξοδο στην κρίση, ενώ το 66,7 δεν συμφωνούν με αυτή την προσέγγιση.



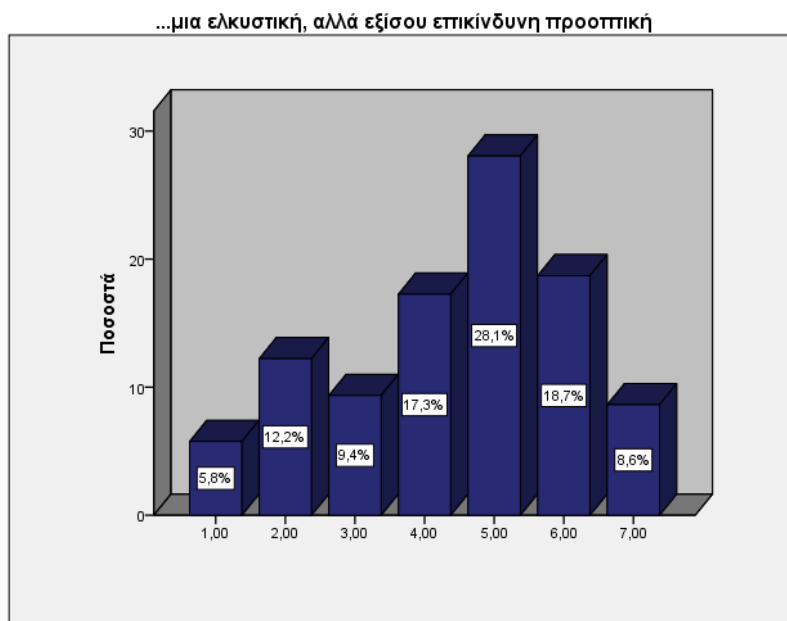
Διάγραμμα 4- 8: Απόψεις και στάσεις σχετικά με τις διεθνείς αγορές II

Αντίστοιχα, το 8% δεν θεωρηθεί την επέκταση στις διεθνείς αγορές μακροχρόνιο στρατηγικό τους στόχο, ενώ 85,6% υποστηρίζει ακριβώς το αντίθετο. Ειδικότερα, το 44,6% συμφωνεί απολύτως με αυτή την άποψη.



Διάγραμμα 4- 9: Απόψεις και στάσεις σχετικά με τις διεθνείς αγορές III

Όσον αφορά στη μεταβλητή που μετρά αν οι διεθνείς αγορές θεωρούνται σημαντικά μεγαλύτερη πρόκληση από την εγχώρια, το 79,1% των επιχειρήσεων του δείγματος φαίνεται να συμφωνούν φαίνεται να συμφωνεί.



Διάγραμμα 4- 10: Απόψεις και στάσεις σχετικά με τις διεθνείς αγορές IV

Αντίστοιχα, αναφορικά με το αν οι διεθνείς αγορές αποτελούν μια ελκυστική, αλλά εξίσου επικίνδυνη προοπτική, οι ερωτώμενοι εμφανίζονται διχασμένοι.

4.5 Αναλυτική περιγραφή των επιμέρους μεταβλητών διεθνοποίησης

Στη συνέχεια προκειμένου να διαπιστωθεί η σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών των προϊόντων, του περιβάλλοντος, της χώρας, της επιχείρησης και των ανταγωνιστών και της εκάστοτε στρατηγικής πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson μετρά το πόσο έντονα και προς ποια κατεύθυνση μεταβάλλονται δύο μεταβλητές, χωρίς ωστόσο να μελετά σχέσεις εξάρτησης. Υπολογίζει δηλαδή σε ποιο βαθμό διακυμαίνονται οι τιμές.

Μελετώντας τη συσχέτιση μεταξύ του βαθμού υιοθέτησης της κάθε στρατηγικής και των παραγόντων που οδηγούν στην επιλογή αυτή παρατηρείται ότι κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες συσχετίζονται με την εκάστοτε στρατηγική, ενώ κάποια άλλα όχι.

Ειδικότερα για κάθε ζεύγος στρατηγικών παρατηρούνται τα ακόλουθα:

Εστίαση / Διασπορά

Όσον αφορά στην επιλογή των επιχειρήσεων να διασπείρουν προσπάθειες και πόρους σε όσο το δυνατό περισσότερες ξένες αγορές, η ένταση εφαρμογής της στρατηγικής συσχετίζεται με την επιλογή των επιχειρήσεων να επιτύχουν ανάπτυξη μέσω της διεύδυσης σε πολλές αγορές, ενώ κατά κανόνα υιοθετείται από τις επιχειρήσεις αυτές μία ενεργητική προσέγγιση σχετικά με το εξαγωγικό μάρκετινγκ, χωρίς να αφήνονται πολλές πρωτοβουλίες στους πελάτες τους και καταστρώνοντας συνεχώς στρατηγικές προσέγγισης ξένων πελατών. Επίσης φαίνεται να επιλέγουν διεθνείς αγορές με πιθανό μεγάλες προοπτικές και όγκο πωλήσεων, ενώ επιδεικνύουν ανοχή απέναντι στον κίνδυνο και προτιμούν την κατανομή του σε περισσότερες αγορές. Η πρακτική των επιχειρήσεων αυτών είναι να εισέρχονται σε έναν αριθμό διεθνών αγορών ταυτόχρονα, προκειμένου να εδραιωθούν και να αποκτήσουν εμπειρία ταχύτατα. Παράλληλα εισέρχονται νωρίς στις διεθνείς αγορές, ώστε να προληφθεί ο ανταγωνισμός, ενώ εκδηλώνεται διάθεση συνεργασίας εκ μέρους τους. Τέλος, η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων τους είναι προσαρμοσμένη σε κάθε χώρα, ώστε να εντοπίζονται ιδιαιτερότητες και τοπικά προβλήματα γρήγορα και εύκολα.

Σχετικά με την επιλογή των επιχειρήσεων να εστιάσουν προσπάθειες και πόρους σε λίγες, προσεκτικά επιλεγμένες, ξένες αγορές, όπως είναι αναμενόμενο σχετίζεται με την επιθυμία των επιχειρήσεων να επιτύχουν την ανάπτυξη μέσω της διεύδυσης σε λίγες αγορές. Στην

περίπτωση αυτή υιοθετείται κατά κανόνα μία παθητική προσέγγιση σχετικά με το εξαγωγικό μάρκετινγκ, αφήνοντας τις πρωτοβουλίες στους πελάτες τους. Όσον αφορά στον κίνδυνο, οι εν λόγω επιχειρήσεις εμφανίζονται επιφυλακτικές απέναντι στην ανάληψη κινδύνων. Οι ερωτώμενοι ισχυρίζονται ότι εισέρχονται αργά στις διεθνείς αγορές, παρόλο που έρχονται αντιμέτωποι με τον παγιωμένο ανταγωνισμό. Ακόμα επικεντρώνοντας σε λίγες υψηλής οικειότητας αγορές δημιουργείται μία ομοιογενείς μάζα πληροφόρησης που επιτρέπει την εδραίωση μιας επιτυχημένης στρατηγικής. Τέλος οι ξένες αγορές στις οποίες στοχεύουν χαρακτηρίζονται από χαμηλή καινοτομικότητα.

Στρατηγική «καταρράκτης» / στρατηγική «βροχή»

Μελετώντας με ποιά χαρακτηριστικά σχετίζεται η επιλογή των επιχειρήσεων να επεκτείνονται σταδιακά στις διεθνείς αγορές τους, παρατηρείται ότι η επιλογή τους αυτή σχετίζεται με μία επιφυλακτική στάση απέναντι στον κίνδυνο, ενώ μέσω της επικέντρωσης σε λίγες υψηλής οικειότητας αγορές, δημιουργείται μία ομοιογενής μάζα πληροφόρησης που επιτρέπει την εδραίωση μιας επιτυχημένης στρατηγικής. Παρατηρείται αρκετή και διαθέσιμη πληροφόρηση για τις αγορές, η οποία μπορεί να εντοπιστεί σχετικά οικονομικά. Ακόμα φαίνεται οι επιχειρηματικές ευκαιρίες και απειλές να είναι σχετικά περιορισμένες και γνωστές στις αγορές που επιλέγει να δραστηριοποιηθεί η κάθε επιχείρηση και το ανταγωνιστικό περιβάλλον να είναι σταθερό. Παράλληλα, η εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής φαίνεται να συμπίπτει με ανίσχυρους και όχι ιδιαίτερα εδραιωμένους στην αγορά ανταγωνιστές.

Αναφορικά με την ταυτόχρονη επέκταση των επιχειρήσεων σε όλες τις διεθνείς αγορές τους, φαίνεται να σχετίζεται με την προσπάθεια των επιχειρήσεων να επιτύχουν την ανάπτυξη μέσω της διείσδυσης σε πολλές αγορές, ενώ οι εξαγωγικές πωλήσεις αποτελούν πρωτεύοντα στόχο πριν τη διεθνή αγορά. Ακόμα παρατηρείται συσχέτιση μεταξύ του βαθμού υιοθέτησης της συγκεκριμένης στρατηγικής και της ανοχής απέναντι στον κίνδυνο. Όπως ήταν αναμενόμενο η επιλογή αυτή σχετίζεται με την επιθυμία των επιχειρήσεων να εισέρχονται σε έναν αριθμό διεθνών αγορών ταυτόχρονα, προκειμένου να εδραιωθούν και να αποκτήσουν εμπειρία ταχύτατα, ενώ με αυτό τον τρόπο καταφέρνουν να εισαχθούν στις αγορές αυτές νωρίς, ώστε να προληφθεί ο ανταγωνισμός. Τέλος, παρατηρείται ότι η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων τους από χώρα σε χώρα παρουσιάζει σημαντικές

διαφοροποιήσεις και είναι προσαρμοσμένη, ώστε να εντοπίζονται ιδιαιτερότητες και τοπικά προβλήματα γρήγορα και εύκολα.

Τέλος, η στρατηγική «βροχή» φαίνεται να συσχετίζεται με την θεώρηση των διεθνών αγορών από την επιχείρηση ως απλώς μια διέξοδο στην κρίση, αλλά και σημαντικά μεγαλύτερη πρόκληση από την εγχώρια αγορά. Ακόμα οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να επεκταθούν ταυτόχρονα στις διεθνείς αγορές τους χαρακτηρίζουν τις αγορές του εξωτερικού ως μια ελκυστική, αλλά εξίσου επικίνδυνη προοπτική.

4.6 Στρατηγικές που ακολουθούνται σε συνδυασμό

Στο σημείο αυτό κρίθηκε σκόπιμο να αναφερθεί ότι για 17 ερωτηματολόγια, στην ερώτηση που αφορά στις επιμέρους στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις, οι ερωτώμενοι απάντησαν με τέσσερα σημεία πάνω στο σταυρό, αντί δυο. Λόγω του μικρού σχετικά αριθμού τους, για τα ερωτηματολόγια αυτά χρησιμοποιήθηκαν οι μέσοι όροι των συγκεκριμένων απαντήσεων.

Βάσει των απαντήσεων των επιχειρήσεων σχετικά με την ακολουθούμενη από αυτές στρατηγική, τόσο σχετικά με το πλήθος των διεθνών αγορών στις οποίες στοχεύουν, όσο και σχετικά με τον χρονικό ορίζοντα διεθνοποίησης, προκύπτουν τέσσερις ομάδες επιχειρήσεων καθεμιά από τις οποίες ακολουθεί διαφορετική «συνδυαστική» στρατηγική.

Ειδικότερα, οι στρατηγικές που προκύπτουν είναι η εστίαση σε λίγες αγορές στις οποίες η επιχείρηση εισέρχεται σταδιακά, η διασπορά σε πολλές αγορές στις οποίες η επιχείρηση εισέρχεται σταδιακά, η διασπορά σε πολλές αγορές στις οποίες η επιχείρηση εισέρχεται ταυτόχρονα και η εστίαση σε λίγες αγορές στις οποίες η επιχείρηση εισέρχεται ταυτόχρονα.

Από την σταυροειδή πινακοποίηση, προκύπτει ότι 72 επιχειρήσεις εστιάζουν τις προσπάθειες τους σε λίγες χώρες, στις οποίες επεκτείνονται σταδιακά, 38 επιχειρήσεις διασπείρουν τις προσπάθειες τους σε πολλές νέες ξένες αγορές στις οποίες επεκτείνονται σταδιακά, 16 επιχειρήσεις διασπείρουν τις προσπάθειες τους σε πολλές νέες ξένες αγορές στις οποίες εισέρχονται ταυτόχρονα και 4 επιχειρήσεις εστιάζουν τις προσπάθειες τους σε λίγες χώρες, στις οποίες εισέρχονται ταυτόχρονα.

Επίσης για 9 επιχειρήσεις δεν διευκρινίστηκε ποια στρατηγική ακολουθούν. Ειδικότερα, δύο επιχειρήσεις εστιάζουν τις προσπάθειες τους σε λίγες αγορές και 3 διασπείρουν

προσπάθειες και πόρους σε πολλές, αλλά δεν απήντησαν σχετικά με την στρατηγική που ακολουθούν όσον αφορά στον χρονικό ορίζοντα της διεθνοποίησης. Αντίστοιχα 1 επιχείρηση επεκτείνεται σταδιακά στις νέες διεθνείς αγορές τις, ενώ άλλες 2 ταυτόχρονα, αλλά και πάλι δεν καθόρισαν την στρατηγική τους αναφορικά με το πλήθος των αγορών στις οποίες στοχεύουν. Τέλος για μία επιχείρηση \ δεν είχαμε καθόλου στοιχεία για καμία από τις δύο στρατηγικές.

Αριθμός χωρών δείγματος	Πλήθος Χωρών	Χρονικός ορίζοντας διεθνοποίησης
72	Λίγες	Σταδιακά
38	Πολλές	Σταδιακά
16	Πολλές	Ταυτόχρονα
4	Λίγες	Ταυτόχρονα

η επιχείρησή διασπείρει προσπάθειες και πόρους σε όσο το δυνατό περισσότερες νέες διεθνείς αγορές

Πλήθος διεθνών αγορών



η επιχείρησή εστιάζει προσπάθειές και πόρους σε λίγες νέες διεθνείς αγορές

Χρονικός ορίζοντας διεθνοποίησης

η επιχείρησή εισέρχεται σταδιακά σε νέες διεθνείς αγορές

η επιχείρησή εισέρχεται σχεδόν ταυτόχρονα σε όλες τις νέες διεθνείς

Διάγραμμα 4- 11: Στρατηγικές στόχευσης διεθνών αγορών



Διάγραμμα 4- 12: Στρατηγικές στόχευσης διεθνών αγορών – ποσοστά

4.6.1 Χαρακτηριστικά στρατηγικών

Στη συνέχεια ανάλογα με την υιοθετούμενη από την επιχείρηση στρατηγική, παρουσιάζονται και οι απαντήσεις που αφορούν στους παράγοντες που οδηγούν στην υιοθέτηση της εκάστοτε στρατηγικής.

Στρατηγική 1

Μελετώντας τις απαντήσεις των επιχειρήσεων που εστιάζουν τις προσπάθειές τους σε λίγες αγορές στις οποίες επεκτείνονται σταδιακά, οι μέσοι όροι των 20 μεταβλητών βρίσκονται στο διάστημα μεταξύ 3 και 5, οι 7 είναι μικρότεροι του 3 και μόλις μία μεταβλητή έχει μέσο όρο λίγο μεγαλύτερο του 5. Από τις απαντήσεις αυτές προκύπτει ότι οι εν λόγω 72 επιχειρήσεις επιτυγχάνουν την ανάπτυξη μέσω της διεξόδου σε λίγες αγορές, επιλέγουν αγορές με μεγάλες προοπτικές και όγκο πωλήσεων, συνηθίζουν να εισέρχονται στις διεθνείς αγορές αρχικά σε μία πειραματική βάση, ώστε να χτίζουν σταδιακά εμπειρία, άρα εισέρχονται αργά παρόλο που έρχονται αντιμέτωποι με τον παγιωμένο τοπικό ανταγωνισμό, ενώ εμφανίζονται ιδιαίτερα επιφυλακτικές απέναντι στον κίνδυνο. Παράλληλα, οι ξένες αγορές στις οποίες στοχεύουν παρουσιάζουν υψηλές προοπτικές ζήτησης σε σχέση με την ελληνική και οι ανταγωνιστές τους είναι ισχυροί και εδραιωμένοι στην αγορά, ενώ εκδηλώνεται άρνηση συνεργασίας εκ μέρους τους. Τέλος, τα προϊόντα που εξάγουν οι επιχειρήσεις έχουν αργό κύκλο ζωής.

Στρατηγική 2

Όσον αφορά στις απαντήσεις των 38 επιχειρήσεων του δείγματος που επιλέγουν να διασπείρουν προσπάθειες και πόρους σε όσο το δυνατό περισσότερες αγορές, στις οποίες επεκτείνονται σταδιακά, οι 5 από τις 29 μεταβλητές έχουν μέσο όρο μικρότερο του 3, οι 23 στο διάστημα μεταξύ 3 και 5 και μία μόνο μέσο όρο μεγαλύτερο του 5. Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα επιφυλακτικές απέναντι στον κίνδυνο και επιμένουν στην κερδοφορία των εξαγωγικών τους δραστηριοτήτων. Ακόμα οι ξένες αγορές στις οποίες στοχεύουν παρουσιάζουν υψηλές προοπτικές ζήτησης σε σχέση με την ελληνική και οι ανταγωνιστές τους είναι ισχυροί και εδραιωμένοι στην αγορά, ενώ εκδηλώνεται άρνηση συνεργασίας εκ μέρους τους. Τέλος η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων τους είναι προσαρμοσμένη, ώστε να εντοπίζονται τοπικά προβλήματα γρήγορα και εύκολα.

Στρατηγική 3

Ακολουθεί η αναφορά των απαντήσεων των επιχειρήσεων που διασπείρουν προσπάθειες και πόρους σε όσο το δυνατό περισσότερες αγορές, στις οποίες εισέρχονται ταυτόχρονα. Οι μέσοι όροι των απαντήσεων τους για τις 3 μεταβλητές είναι μικρότεροι του 3, για τις 22 βρίσκονται στο διάστημα μεταξύ 3 και 5, ενώ για τις 2 είναι ακριβώς 5 και για 2 μεγαλύτερες του 5. Για τις επιχειρήσεις που ακολουθούν την εν λόγω στρατηγική προκύπτει ότι οι εξαγωγικές πωλήσεις αποτελούν πρωτεύοντα σκοπό, πριν την εγχώρια αγορά και τα προϊόντα τα οποία εξάγουν έχουν μεγάλο χρονικό κύκλο ζωής. Η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων τους είναι προσαρμοσμένη, ώστε να εντοπίζονται ιδιαιτερότητες και τοπικά προβλήματα γρήγορα και εύκολα και το σύνηθες για τις αγορές τους είναι η σταδιακή εισαγωγή καινοτομιών και οι αλλαγές των προϊόντων με μικρά βήματα. Παράλληλα, οι ξένες αγορές στις οποίες στοχεύουν παρουσιάζουν υψηλές προοπτικές ζήτησης σε σχέση με την ελληνική. Όσον αφορά στους ανταγωνιστές τους φαίνεται να είναι ισχυροί και εδραιωμένοι στην αγορά, ενώ το πλήθος τους είναι μεγάλο.

Στρατηγική 4

Τέλος, για τις 4 μόνο επιχειρήσεις που εστιάζουν προσπάθειες και πόρους σε λίγες αγορές στις οποίες εισέρχονται ταυτόχρονα, οι μέσοι όροι των απαντήσεων τους για τις 9 μεταβλητές είναι μικρότεροι του 3, για 18 ισούνται με τιμές μεταξύ 3 και 5 και για 2 μεταβλητές είναι μεγαλύτεροι του 5. Ειδικότερα οι εν λόγω επιχειρήσεις εμφανίζονται επιφυλακτικές απέναντι στην ανάληψη κινδύνων και για τα προϊόντα τους δεν απαιτείται

προσαρμογή στις ξένες αγορές. Οι αγορές στις οποίες στοχεύουν χαρακτηρίζονται από πολλές, νέες και διαφοροποιημένες ανάγκες πελατών, επιβάλλοντας την ανάπτυξη νέων τεχνολογικών λύσεων και στρατηγικών της επιχείρησης, ενώ παρουσιάζουν χαμηλό κόστος εισόδου και το σύνηθες για αυτές είναι οι ριζικές καινοτομίες να οδηγούν συχνά στη δημιουργία νέων επιχειρηματικών πλεονεκτημάτων προσφέροντας καινοτόμες λύσεις στους πελάτες. Όσον αφορά στους ανταγωνιστές τους φαίνεται να είναι πολλοί, ισχυροί και εδραιωμένοι στην αγορά, ενώ εκδηλώνεται άρνηση συνεργασίας εκ μέρους τους. Οι εξαγωγικές πωλήσεις αποτελούν πρωτεύοντα σκοπό, πριν την εγχώρια αγορά και η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων τους είναι προσαρμοσμένη ώστε να εντοπίζονται ιδιαιτερότητες και τοπικά προβλήματα γρήγορα και εύκολα.

4.7 Ομαδοποίηση των ιδιοτήτων των προϊόντων και των αγορών

Προκειμένου να μειωθεί ο αριθμός των μεταβλητών που αφορούν σε χαρακτηριστικά των στρατηγικών χρησιμοποιήθηκε Ανάλυση Παραγόντων. Μέσω της ανάλυσης παραγόντων πέραν του περιορισμού των μεταβλητών επιτυγχάνεται και η εξάλειψη του φαινομένου της πολυσυγγραμμικότητας (Hair et al,2009).

Ο όρος Ανάλυση Παραγόντων (Factor analysis) είναι γενικός και υποδηλώνει μια κατηγορία διαδικασιών που χρησιμοποιούνται κυρίως για τη μείωση των δεδομένων (Malhotra et al,2008). Σύμφωνα με τους Hair et al.(2009) η factor analysis είναι μια τεχνική αλληλεξάρτησης, κύριος σκοπός της οποίας είναι να καθορίσει την υποκείμενη δομή μεταξύ των μεταβλητών της ανάλυσης.

Στην έρευνα μάρκετινγκ, μπορεί να υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός μεταβλητών, οι περισσότερες από τις οποίες συσχετίζονται και οι οποίες πρέπει να μειωθούν, ώστε να φτάσουν σε ένα διαχειρίσιμο επίπεδο(Malhotra et al.,2008). Στις πολυμεταβλητές αναλύσεις (Hair et al., 2009), όπως είναι φυσικό, ο αριθμός των μεταβλητών είναι μεγάλος και στην πλειοψηφία τους παίζουν καθοριστικό ρόλο. Όσο αυξάνεται ο αριθμός των μεταβλητών, τόσο αυξάνεται και η πιθανότητα «επικάλυψης» μεταξύ τους(π.χ. συσχέτισης). Οι σχέσεις μεταξύ των ομάδων πολλών αλληλένδετων μεταβλητών εξετάζονται και οι μεταβλητές αυτές «εκπροσωπούνται» μέσω μερικών βασικών παραγόντων(Malhotra et al.,2008).

Η factor analysis παρέχει τα εργαλεία που απαιτούνται για την ανάλυση της δομής των σχέσεων ανάμεσα σε ένα μεγάλο αριθμό μεταβλητών, καθορίζοντας ομάδες μεταβλητών, οι οποίες είναι σε υψηλό βαθμό συσχετισμένες μεταξύ τους, και ονομάζονται παράγοντες(factors) (Hair et al., 2009). Γενικός σκοπός της ανάλυσης παραγόντων είναι ο εντοπισμός του καλύτερου τρόπου, ώστε να συνοψιστούν οι πληροφορίες που περιέχονται σε έναν αριθμό μεταβλητών σε μία μικρότερη ομάδα νέων μεταβλητών, με την μικρότερη δυνατή απώλεια πληροφορίας. (Hair et al., 2009)

Το πρώτο βήμα της ανάλυσης παραγόντων (Malhotra et al.,2008) είναι ο καθορισμός του προβλήματος και ο προσδιορισμός των μεταβλητών που θα συμπεριληφθούν στην δημιουργία των παραγόντων. Στη συνέχεια, κατασκευάζεται μια μήτρα συσχέτισης(correlation matrix) αυτών των μεταβλητών και επιλέγεται η μέθοδος ανάλυσης παραγόντων. Η μέθοδος της περιστροφής αποφασίζεται από τον ερευνητή. Στη συνέχεια, οι παράγοντες περιστρέφονται και θα πρέπει να ερμηνευθούν. Τέλος, προσδιορίζεται η εφαρμογή του μοντέλου ανάλυσης παραγόντων.

Πριν τη παρούσα ανάλυση πραγματοποιήθηκε έλεγχος των αποτελεσμάτων της ανάλυσης παραγόντων και εξαίρεση των μεταβλητών εκείνων οι οποίες φαίνεται να μην ενσωματώνονται σε κάποιο παράγοντα.

Για τον έλεγχο της καταλληλότητας του μοντέλου (factor model) είναι διαθέσιμα στατιστικά τεστ. Το Bartlett's test of sphericity μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ελεγχθεί η μηδενική υπόθεση ότι οι μεταβλητές συσχετίζονται στον πληθυσμό. Μια μεγάλη τιμή του στατιστικού τεστ θα ευνοήσει την απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης. Εάν αυτή η υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί, τότε η καταλληλότητα της παραγοντικής ανάλυσης θα πρέπει να τεθεί υπό αμφισβήτηση. (Malhotra et al.,2008)

Ένα άλλο χρήσιμο στατιστικό στοιχείο είναι η Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), το οποίο μετρά την επάρκεια της δειγματοληψίας. Αυτός ο δείκτης συγκρίνει τα μεγέθη των παρατηρούμενων συντελεστών συσχέτισης με τα μεγέθη των μερικών συντελεστών συσχέτισης. Μικρές τιμές του στατιστικού KMO δείχνουν ότι οι συσχετίσεις μεταξύ των ζευγών των μεταβλητών δεν μπορούν να εξηγηθούν από άλλες μεταβλητές και ότι η

ανάλυση παραγόντων μπορεί να μην είναι κατάλληλη. Σε γενικές γραμμές, μια τιμή μεγαλύτερη από 0.5 είναι επιθυμητή. (Malhotra et al., 2008)

Η μηδενική υπόθεση, ότι η μήτρα συσχέτισης του πληθυσμού είναι μία μήτρα ταυτότητας, έχει απορριφθεί από το Bartlett's test of sphericity. Η προσέγγιση chi-square είναι 675,135 με 253 βαθμούς ελευθερίας, η οποία είναι σημαντική σε επίπεδο 0.0. Η τιμή της στατιστικής KMO (0,605) είναι επίσης μεγάλη (> 0.5). Άρα εξασφαλίζεται η καταλληλότητα της ανάλυσης.

Ακόμα παρατηρείται ότι τα communalities είναι σχετικά υψηλά, οπότε όλες οι μεταβλητές που συμπεριλήφθηκαν στην ανάλυση σχετίζονται με κάποιον παράγοντα. Για κάθε μεταβλητή το communality εκφράζει το συνολικό ποσό της διακύμανσης που μοιράζεται με όλες τις άλλες μεταβλητές που περιλαμβάνονται στην ανάλυση (Hair et al., 2009)

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση είναι η Principal component. Όσον αφορά στον αριθμό των παραγόντων, υπάρχει η δυνατότητα ακόμα και να δημιουργηθεί αριθμός παραγόντων ίσων με τις μεταβλητές. Κάτι τέτοιο όμως δεν θα ήταν πρακτικό, καθώς το ζητούμενο είναι να συμπύξουμε τις πληροφορίες. Ένα κύριο ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί είναι πόσοι παράγοντες θα δημιουργηθούν – σχηματιστούν. Όπως αναφέρουν οι Malhotra et al. (2008) υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι για τον καθορισμό των παραγόντων, όπως ο καθορισμός εξ αρχής του αριθμού των παραγόντων που θα προκύψουν, η μέθοδος που βασίζεται στην ιδιοτιμή, η επιλογή βάση του scree plot, το ποσοστό της διακύμανσης που αντιπροσωπεύουν οι παράγοντες και άλλοι.

Στην συγκεκριμένη μελέτη, δεδομένου ότι δεν υπάρχει η επιθυμία δημιουργίας συγκεκριμένου αριθμού παραγόντων, ο αριθμός τους προκύπτει από την eigenvalue. Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, επιλέγονται μόνο οι παράγοντες με ιδιοτιμή μεγαλύτερη από 1,0, ενώ οι άλλοι παράγοντες που δεν περιλαμβάνονται στο μοντέλο. Μια ιδιοτιμή αντιπροσωπεύει το ποσό της διακύμανσης που συνδέεται με τον παράγοντα (Malhotra et al., 2008). Ως εκ τούτου, συμπεριλαμβάνονται μόνο παράγοντες με διακύμανση μεγαλύτερη από 1.0.

Ως αποτέλεσμα στην συγκεκριμένη ανάλυση συμπεριλήφθηκαν οι αντίστοιχες μεταβλητές και δημιουργήθηκαν 9 παράγοντες.

Στη συνέχεια έγινε κατάταξη των μεταβλητών σε κάθε ομάδα ανά μέγεθος (loading). Το factor loading εκφράζει τη συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών και των παραγόντων, και είναι «το κλειδί» για την κατανόηση της φύσης του συγκεκριμένου παράγοντα (Hair et al., 2009). Έχει επιλεγεί εκ των προτέρων να συμπεριληφθούν στην ανάλυση μόνο μεταβλητές με loading μεγαλύτερο από 0,35. Η παρουσίαση των μεταβλητών στον αντίστοιχο πίνακα γίνεται με φθίνουσα σειρά, ώστε να γίνεται πιο εύκολη η εξαγωγή συμπερασμάτων.

Επόμενο βήμα είναι η περιστροφή του πίνακα μήτρας των παραγόντων. Η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδος για την περιστροφή είναι η Varimax (Malhotra et al., 2008). Αυτή είναι μια ορθογώνια μέθοδος περιστροφής που ελαχιστοποιεί τον αριθμό των μεταβλητών με υψηλά loadings σε έναν παράγοντα, ενισχύοντας έτσι την επεξηγηματικότητα των παραγόντων. Η ορθογώνια περιστροφή οδηγεί σε παράγοντες που είναι ασυσχέτιστοι μεταξύ τους.

Στη συνέχεια από τον πίνακα που προέκυψε από την περιστροφή του πίνακα μήτρας των παραγόντων προκύπτουν οι 9 παράγοντες που δημιουργήθηκαν από την ανάλυση, οι οποίοι ερμηνεύουν το 67,5% της συνολικής διακύμανσης (Cumulative percentage of variance)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Παρουσίαση παραγόντων – κριτηρίων επιλογής στρατηγικών

	Component									Com/ties	M.O.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Ανάληψη υψηλού κίνδυνου λειτουργίας/ρίσκο	,863									,768	2,4892
Επίδειξη ανοχής στον κίνδυνο και προτίμηση κατανομής του σε περισσότερες αγορές	,829									,755	2,6115
Είσοδος στις διεθνείς αγορές νωρίς, ώστε να προληφθεί ο ανταγωνισμός		,729								,689	3,3165
Οι ξένες αγορές, οι οποίες στοχεύονται, παρουσιάζουν υψηλό κόστος εισόδου		-,697								,662	3,7883
Οι εξαγωγικές πωλήσεις αποτελούν πρωτεύοντα σκοπό της επιχείρησής, πριν την εγχώρια αγορά		,616								,602	4,2374
Η πρακτική είναι η είσοδος σε έναν αριθμό από δ.α. ταυτόχρονα ,με σκοπό την εδραίωση και την ανάπτυξη εμπειρία ταχύτατα	,376	,599								,668	3,1898
Η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων από χώρα σε χώρα παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις			,841							,764	4,0791
Η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων είναι προσαρμοσμένη, ώστε να εντοπίζονται ιδιαιτερότητες και τοπικά προβλήματα γρήγορα και εύκολα			,774							,704	4,8345
Η ανάπτυξη επιτυγχάνεται μέσω της εισόδου σε πολλές αγορές			,383							,438	3,3333
Οι ξένες αγορές, οι οποίες στοχεύονται, χαρακτηρίζονται από χαμηλή καινοτομικότητα				,825						,794	3,3696
Οι ξένες αγορές, οι οποίες στοχεύονται, παρουσιάζουν αργούς ρυθμούς ανάπτυξης				,759						,709	3,2609
Οι ξένες αγορές, οι οποίες στοχεύονται, παρουσιάζουν χαμηλές προοπτικές ζήτησης σε σχέση με την ελληνική				,595						,558	2,6619
Υπάρχει αρκετή και διαθέσιμη πληροφόρηση για τις αγορές που μπορεί να την εντοπιστεί σχετικά οικονομικά					,772					,701	4,0647
Επιλέγονται μικρές, αλλά εξειδικευμένες αγορές					-,659			,371		,689	3,6377
Οι οικονομικοί πόροι που διαθέτει η επιχείρησης είναι σημαντικοί και οι γνώσεις διοίκησης επαρκείς					,532		-,385			,736	3,3094
Το σύνθημα στις αγορές είναι η σταδιακή εισαγωγή καινοτομιών και οι αλλαγές των προϊόντων με μικρά βήματα						,827				,784	4,7122
Για τα προϊόντα απαιτείται προσαρμογή στις ξένες αγορές						,785				,747	4,0511
Οι δ.α. χαρακτηρίζονται από μικρό αριθμό ανταγωνιστών και σταθερές ανάγκες των πελατών επιβάλλοντας σχετικά σταθερές στρατηγικές επιλογές								,780		,714	3,1942
Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες και απειλές είναι σχετικά περιορισμένες και γνωστές στις αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, καθώς το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι σταθερό								,775		,698	4,1223
Τα προϊόντα που εξάγονται είναι καινούρια, αλλά όχι καινοτομικά								,727		,666	4,1655
Επιλέγεται η επίτευξη οικονομικών κλίμακος στην παραγωγή και την εμπορία μέσω της εδραίωσης σε ξένες αγορές								,675		,538	4,1985
Τα προϊόντα, τα οποία εξάγονται έχουν πολύ μεγάλο χρονικά(αργό) κύκλο ζωής									,730	,557	5,0576
Επικεντρώνοντας σε λίγες υψηλής οικειότητας αγορές δημιουργείται μια ομοιογενής μάζα πληροφόρησης που επιτρέπει την εδραίωση πετυχημένης στρατηγικής					,351				,584	,588	4,4203
Cumulative Variance (%)	9,322	18,191	26,588	34,833	42,124	48,815	55,394	61,724	67,520		
Eigenvalue	2,144	2,040	1,931	1,896	1,677	1,539	1,513	1,456	1,333		

4.8 Πρόβλεψη της στρατηγικής από τους παράγοντες

Στη συνέχεια χρησιμοποιείται η ανάλυση διάκρισης (Discriminant analysis) προκειμένου να ταξινομηθούν οι επιχειρήσεις με βάση τις απαντήσεις που έχουν δώσει για κάθε μεταβλητή που συμμετείχε στον σχηματισμό των παραγόντων, ανάλογα με την στρατηγική που ακολουθούν.

Η ανάλυση διάκρισης (Discriminant analysis) είναι μια μέθοδος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί, όταν τα δεδομένα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν, για να διερευνηθεί πώς ένα σύνολο εξαρτημένων μεταβλητών (ή επεξηγηματικές μεταβλητές) σχετίζεται με την κάθε κατηγορία, και ιδίως πώς μπορούν να συνδυαστούν έτσι ώστε να ενισχυθεί η κατανόηση των διαφορών μεταξύ των κατηγοριών (Raykov, Marcoulides, 2008). Με άλλα λόγια, η ανάλυση διάκρισης στοχεύει στην ανάπτυξη ενός κανόνα για την περιγραφή των μελών της κάθε κατηγορίας με βάση ένα συγκεκριμένο σύνολο μεταβλητών. Ο κανόνας αυτός μπορεί στη συνέχεια να χρησιμοποιηθεί αν χρειαστεί για την πρόβλεψη των μελών μιας κατηγορίας.

Η ανάλυση διάκρισης (Discriminant analysis) είναι μια τεχνική για την ανάλυση των δεδομένων, όταν το κριτήριο ή εξαρτημένη μεταβλητή είναι η κατηγορική (categorical) και οι ανεξάρτητες μεταβλητές είναι διαστήματος (interval) (Malhotra et al., 2008).

Το είδος της ανάλυσης διάκρισης εξαρτάται από τον αριθμό των κατηγοριών που καθορίζεται από τη εξαρτημένη μεταβλητή (Malhotra et al., 2008). Όταν η μεταβλητή αυτή αποτελείται από δύο κατηγορίες, η τεχνική είναι γνωστή ως ανάλυση δύο ομάδων (two-group discriminant analysis). Όταν αποτελείται από τρεις ή περισσότερες κατηγορίες, η τεχνική ονομάζεται πολλαπλή ανάλυση διάκρισης (multiple discriminant analysis). Η κύρια διαφορά είναι ότι στην περίπτωση των δύο ομάδων, είναι δυνατόν να παραχθεί μόνο μια συνάρτηση, αλλά στην πολλαπλή ανάλυση διάκρισης θα πρέπει να υπολογιστούν περισσότερες από μία συναρτήσεις.

Το πρώτο βήμα στην ανάλυση διάκρισης είναι να διαμορφωθεί το πρόβλημα με τον προσδιορισμό των στόχων, την εξαρτημένη μεταβλητή και τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Η μεταβλητή κριτήριο θα πρέπει να αποτελείται από δύο ή περισσότερες αμοιβαία αποκλειστικές και συλλογικά εξαντλητικές κατηγορίες. Οι μεταβλητές πρόβλεψης θα πρέπει

να επιλέγονται με βάση ένα θεωρητικό μοντέλο ή την προηγούμενη έρευνα (Malhotra et al., 2008). Στην συγκεκριμένη περίπτωση οι τέσσερις εναλλακτικές και αμοιβαίως αποκλειόμενες στρατηγικές έχουν προκύψει με βάση τη βιβλιογραφία.

Το επόμενο βήμα είναι να διαιρεθεί το δείγμα σε δύο μέρη (Malhotra et al., 2008). Ένα μέρος του δείγματος, το δείγμα που ονομάζεται εκτίμησης ή ανάλυσης (estimation or analysis sample), χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της συνάρτησης διάκρισης. Το άλλο μέρος, που ονομάζεται δείγμα holdout ή επικύρωσης (validation sample), προορίζεται για την επαλήθευση της συνάρτησης. Όταν το δείγμα είναι αρκετά μεγάλο, μπορεί να χωρίζεται στη μέση. Οι ρόλοι των δειγμάτων πρέπει να εναλλάσσονται και η ανάλυση να επαναλαμβάνεται. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται διπλή σταυροειδής επικύρωση (double cross-validation). Στην εν λόγω μελέτη χρησιμοποιήθηκε holdout δείγμα το οποίο ισούται με το 35% του συνολικού δείγματος.

Θα πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη ο αριθμός των παρατηρήσεων που ανήκουν στην κάθε κατηγορία. Στην συγκεκριμένη μελέτη, εκ των προτέρων γνωρίζουμε ότι υπάρχει μεγάλη απόκλιση μεταξύ του μεγέθους της κάθε κατηγορίας. Πιο συγκεκριμένα, την πρώτη στρατηγική ακολουθούν 72 επιχειρήσεις, ενώ την τέταρτη μόλις 4.

Μετά τον προσδιορισμό του δείγματος ανάλυσης ακολουθεί ο υπολογισμός των συντελεστών της συνάρτησης διάκρισης. Υπάρχουν δύο μέθοδοι ανάλυσης (Malhotra et al., 2008). Η άμεση μέθοδος περιλαμβάνει την εκτίμηση της συνάρτησης, έτσι ώστε όλες οι ανεξάρτητες μεταβλητές να εισάγονται ταυτόχρονα στην συνάρτηση. Στην περίπτωση αυτή, κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή συμπεριλαμβάνεται, ανεξάρτητα από την διακριτική της δύναμη. Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι κατάλληλη όταν, με βάση την προηγούμενη έρευνα ή ένα θεωρητικό μοντέλο, ο ερευνητής επιθυμεί η ανάλυση να βασίζεται σε όλες τις ανεξάρτητες μεταβλητές.

Μια εναλλακτική προσέγγιση είναι η σταδιακή μέθοδος (βήμα-βήμα). Στη σταδιακή ανάλυση διάκρισης, οι μεταβλητές πρόβλεψης χρησιμοποιούνται- εισάγονται στο μοντέλο διαδοχικά, με βάση την ικανότητά διάκρισης μεταξύ των ομάδων που διαθέτουν. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη όταν ο ερευνητής θέλει να επιλέξει ένα υποσύνολο των μεταβλητών για την ένταξη στην συνάρτηση (Malhotra et al., 2008)

Στην συγκεκριμένη μελέτη, δεδομένου ότι δεν έχει εντοπιστεί προηγούμενη αντίστοιχη έρευνα και δεν ήταν εκ των προτέρων γνωστό ποιοι παράγοντες έπρεπε να

χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση, η δεύτερη μέθοδος θεωρήθηκε καταλληλότερη και εφαρμόστηκε.

Στη συνέχεια μέσω της σταδιακής ανάλυση διάκρισης εισάγονται βήμα-βήμα οι μεταβλητές αυτές στην συνάρτηση. Η επιλογή των παραγόντων γίνεται με την διαδικασία Mahalanobis, η οποία βασίζεται στη μεγιστοποίηση της απόστασης μεταξύ των δύο πλησιέστερων κατηγοριών και επιτρέπει τη μέγιστη χρήση των διαθέσιμων πληροφοριών. (Malhotra et al., 2008). Σε κάθε στάδιο-βήμα εισέρχεται η μεταβλητή που μεγιστοποιεί την απόσταση (Mahalanobis distance) μεταξύ των δύο πλησιέστερων κατηγοριών (closest groups). Η ανάλυση έγινε με μέγιστο αριθμό των βημάτων τα 18.

Από τον πίνακα φαίνεται ότι οι παράγοντες F1 [F(3,71)= 9,081], [F2 F(3,71)= 4,047], F6 [F(3,71)= 3,094] και F7 [F(3,71)= 3,198] είναι σημαντικοί σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$. Οι υπόλοιποι παράγοντες βρέθηκαν μη στατιστικά σημαντικοί.

Ο συντελεστής μεταβλητότητας Box's M έχει επίπεδο σημαντικότητας 0,345(>0,05), άρα δεν έχουμε επαρκή στοιχεία προκειμένου να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση της ισότητας των μητρών συνδιακύμανσης του πληθυσμού.

Οι τρεις συναρτήσεις που προκύπτουν από την ανάλυση, καθώς και οι συντελεστές τους παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

	Function		
	1	2	3
REGR factor score 1 for analysis 1	,824	,421	-,094
REGR factor score 2 for analysis 1	,454	-,472	,766
REGR factor score 6 for analysis 1	-,044	,702	,561
REGR factor score 7 for analysis 1	-,519	,302	,405

Ειδικότερα οι παράγοντες που επιλέχθηκαν για την δημιουργία των συναρτήσεων, όπως αυτοί προέκυψαν από την προαναφερθείσα ανάλυση παραγόντων, είναι οι εξής:

Παράγοντας 1

- ✓ Ανάληψη υψηλού κίνδυνου λειτουργίας/ρίσκο
- ✓ Επίδειξη ανοχής στον κίνδυνο και προτίμηση κατανομής του σε περισσότερες αγορές

Παράγοντας 2

- ✓ Είσοδος στις διεθνείς αγορές νωρίς, ώστε να προληφθεί ο ανταγωνισμός
- ✓ Οι ξένες αγορές, οι οποίες στοχεύονται, παρουσιάζουν υψηλό κόστος εισόδου
- ✓ Οι εξαγωγικές πωλήσεις αποτελούν πρωτεύοντα σκοπό της επιχείρησής, πριν την εγχώρια αγορά
- ✓ Η πρακτική είναι η είσοδος σε έναν αριθμό από διεθνείς αγορές, ταυτόχρονα ,με σκοπό την εδραίωση και την ανάπτυξη εμπειρία ταχύτατα

Παράγοντας 6

- ✓ Το σύνθημα στις αγορές είναι η σταδιακή εισαγωγή καινοτομιών και οι αλλαγές των προϊόντων με μικρά βήματα
- ✓ Για τα προϊόντα απαιτείται προσαρμογή στις ξένες αγορές

Παράγοντας 7

- ✓ Οι διεθνείς αγορές χαρακτηρίζονται από μικρό αριθμό ανταγωνιστών και σταθερές ανάγκες των πελατών επιβάλλοντας σχετικά σταθερές στρατηγικές επιλογές
- ✓ Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες και απειλές είναι σχετικά περιορισμένες και γνωστές στις αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, καθώς το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι σταθερό

Από τις τρεις συναρτήσεις που δημιουργήθηκαν, η πρώτη μετράει το 65,8% της διακύμανσης, η δεύτερη το 30,2%, ενώ η τρίτη μόλις το 4% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής, όπως φαίνεται από τα eigenvalues.

Από τον πίνακα της κατηγοριοποίησης του δείγματος προκύπτει ότι 40 επιχειρήσεις του δείγματος ακολουθούν την στρατηγική 1, 20 επιχειρήσεις την στρατηγική 2 , 12 την 3 και 3 την 4.

Όσον αφορά στον βαθμό επιτυχίας της κατηγοριοποίησης του δείγματος είναι 66,7% (64% cross validated). Η αρχική πιθανότητα επιτυχούς κατηγοριοποίησης, βάσει του κανόνα των πιθανοτήτων, είναι **64,74%** , $[(72/139) * 1 + (1/4) = 0,518 * 1,25 = 64,74\%]$. Συνεπώς ο βαθμός επιτυχίας της κατηγοριοποίησης θεωρείται σχετικά ικανοποιητικός.

Αναλυτικότερα το αποτέλεσμα της κατηγοριοποίησης παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα

Classification Results^{a,b,d}

		Strategy		Predicted Group Membership				Total
				1,00	2,00	3,00	4,00	
Cases Selected	Original	Count	1,00	36	2	2	0	40
			2,00	12	7	1	0	20
			3,00	5	1	6	0	12
			4,00	0	2	0	1	3
			Ungrouped cases	1	1	0	1	3
	%	1,00	90,0	5,0	5,0	,0	100,0	
		2,00	60,0	35,0	5,0	,0	100,0	
		3,00	41,7	8,3	50,0	,0	100,0	
		4,00	,0	66,7	,0	33,3	100,0	
		Ungrouped cases	33,3	33,3	,0	33,3	100,0	
Cross-validated ^c	Count	Count	1,00	36	2	2	0	40
			2,00	13	5	2	0	20
			3,00	5	1	6	0	12
			4,00	0	2	0	1	3
			Ungrouped cases	4	1	0	0	5
	%	1,00	90,0	5,0	5,0	,0	100,0	
		2,00	65,0	25,0	10,0	,0	100,0	
		3,00	41,7	8,3	50,0	,0	100,0	
		4,00	,0	66,7	,0	33,3	100,0	
		Ungrouped cases	80,0	20,0	,0	,0	100,0	
Cases Not Selected	Original	Count	1,00	22	2	3	0	27
			2,00	7	3	4	0	14
			3,00	2	0	2	0	4
			4,00	1	0	0	0	1
			Ungrouped cases	4	1	0	0	5
	%	1,00	81,5	7,4	11,1	,0	100,0	
		2,00	50,0	21,4	28,6	,0	100,0	
		3,00	50,0	,0	50,0	,0	100,0	
		4,00	100,0	,0	,0	,0	100,0	
		Ungrouped cases	80,0	20,0	,0	,0	100,0	

a. 66,7% of selected original grouped cases correctly classified.

b. 58,7% of unselected original grouped cases correctly classified.

c. Cross validation is done only for those cases in the analysis. In cross validation, each case is classified by the functions derived from all cases other than that case.

d. 64,0% of selected cross-validated grouped cases correctly classified.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να διερευνήσει την ύπαρξη των τεσσάρων στρατηγικών στόχευσης διεθνών αγορών, όπως αυτές προκύπτουν από τον συνδυασμό των επιμέρους στρατηγικών που εντοπίζονται στην βιβλιογραφία. Ειδικότερα μελετάται εάν οι στρατηγικές αυτές αντιμετωπίζονται ως τέσσερις εναλλακτικές, αμοιβαίως αποκλειόμενες, επιλογές από τις επιχειρήσεις ή αποτελούν απλώς μία θεωρητική προσέγγιση.

Εν συνεχεία, διερευνάται κατά πόσο οι στρατηγικές αυτές επεξηγούνται από τους παράγοντες που αφορούν στην επιχείρηση, στο περιβάλλον, στο προϊόν και στους ανταγωνιστές, όπως αυτοί αναφέρονται στη βιβλιογραφία για κάθε στρατηγική ξεχωριστά.

Αναφορικά με το μέγεθος των επιχειρήσεων του δείγματος παρατηρείται ότι απασχολούν συνήθως σχετικά μικρό αριθμό εργαζομένων, είναι στην πλειοψηφία τους κερδοφόρες, στην πλειοψηφία τους πραγματοποιούν πωλήσεις άνω του 1εκ. €, ενώ σχετικά μικρό ποσοστό τους προέρχεται από εξαγωγές.

Μελετώντας τους παράγοντες που σχετίζονται με τις επιμέρους στρατηγικές συμπεραίνεται ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος, στο σύνολό τους, είναι επιφυλακτικές απέναντι στην ανάληψη κινδύνων, οι αγορές στις οποίες στοχεύουν εμφανίζουν υψηλές προοπτικές ζήτησης σε σχέση με την ελληνική, οι ανταγωνιστές τους είναι ισχυροί και εδραιωμένοι στην αγορά, ενώ εκδηλώνεται άρνηση συνεργασίας εκ μέρους τους. Τέλος, τα προϊόντα που εξάγουν οι επιχειρήσεις έχουν μεγάλο χρονικό κύκλο ζωής.

Όσον αφορά στο πλήθος των διεθνών αγορών, οι επιχειρήσεις εμφανίζονται μοιρασμένες, με το 56,1% να εστιάζουν προσπάθειες και πόρους σε λίγες νέες αγορές, ενώ το 41% διασπείρουν προσπάθειες και πόρους σε όσο το δυνατό περισσότερες νέες αγορές.

Από τη μελέτη των παραγόντων που σχετίζονται με την υιοθέτηση της εκάστοτε στρατηγικής προκύπτει ότι, όπως είναι προφανές, στην πρώτη περίπτωση οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν ανάπτυξη μέσω της διείσδυσης σε πολλές αγορές (διασπορά), ενώ στη δεύτερη περίπτωση επιτυγχάνουν την ανάπτυξη μέσω της διείσδυσης σε λίγες αγορές (εστίαση). Αναφορικά με την ανάληψη κινδύνου οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική της διασποράς επιδεικνύουν ανοχή απέναντι στον κίνδυνο και προτιμούν την κατανομή του σε περισσότερες αγορές. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική της εστίασης εμφανίζονται επιφυλακτικές απέναντι στην ανάληψη κινδύνου. Επίσης οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη διασπορά, εισέρχονται ταυτόχρονα στις διεθνείς

αγορές τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να εισέρχονται νωρίς και να προηγούνται των ανταγωνιστών τους. Επιπροσθέτως εκδηλώνεται διάθεση συνεργασίας από μέρους των ανταγωνιστών τους. Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να εστιάζουν προσπάθειες και πόρους σε λίγες αγορές, εισέρχονται σε αυτές συνήθως αργά με αποτέλεσμα να έρχονται αντιμέτωπες με τον παγιωμένο ανταγωνισμό.

Ακόμα, οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τη στρατηγική της διασποράς, φαίνεται να επιλέγουν διεθνείς αγορές με πιθανό μεγάλες προοπτικές και όγκο πωλήσεων και η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων τους είναι προσαρμοσμένη σε κάθε χώρα, ώστε να εντοπίζονται ιδιαιτερότητες και τοπικά προβλήματα γρήγορα και εύκολα. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τη στρατηγική της εστίασης, επικεντρώνοντας σε λίγες υψηλής οικειότητας αγορές δημιουργούν μία ομοιογενή μάζα πληροφόρησης που επιτρέπει την εδραίωση μιας επιτυχημένης στρατηγικής, ενώ οι ξένες αγορές στις οποίες στοχεύουν χαρακτηρίζονται από χαμηλή καινοτομικότητα. Τέλος, και για τις δύο περιπτώσεις στρατηγικών κατά κανόνα υιοθετείται από τις επιχειρήσεις μία ενεργητική προσέγγιση σχετικά με το εξαγωγικό μάρκετινγκ, χωρίς να αφήνονται πολλές πρωτοβουλίες στους πελάτες τους και καταστρώνοντας συνεχώς στρατηγικές προσέγγισης ξένων πελατών.

Αντίθετα, σχετικά με τον χρονικό ορίζοντα διεθνοποίησης η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (79,9%) επιλέγουν να εισέρχονται σταδιακά στις νέες διεθνείς αγορές. Ειδικότερα για τις επιχειρήσεις αυτές, μέσω της επικέντρωσης σε λίγες υψηλής οικειότητας αγορές, δημιουργείται μία ομοιογενής μάζα πληροφόρησης που επιτρέπει την εδραίωση μιας επιτυχημένης στρατηγικής. Παρατηρείται αρκετή και διαθέσιμη πληροφόρηση για τις αγορές, η οποία μπορεί να εντοπιστεί σχετικά οικονομικά. Όσον αφορά στις επιχειρηματικές ευκαιρίες και απειλές, εμφανίζονται σχετικά περιορισμένες και γνωστές στις αγορές που επιλέγει να δραστηριοποιηθεί η κάθε επιχείρηση και το ανταγωνιστικό περιβάλλον να είναι σταθερό. Παράλληλα, η εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής φαίνεται να συμπίπτει με ανίσχυρους και όχι ιδιαίτερα εδραιωμένους στην αγορά ανταγωνιστές.

Αντίθετα, όσον αφορά στις επιχειρήσεις που εισέρχονται σε έναν αριθμό διεθνών αγορών ταυτόχρονα, προκειμένου να εδραιωθούν και να αποκτήσουν εμπειρία ταχύτατα, οι εξαγωγικές πωλήσεις αποτελούν για αυτές πρωτεύοντα στόχο πριν τη διεθνή αγορά, ενώ με αυτό τον τρόπο καταφέρνουν να εισαχθούν στις αγορές αυτές νωρίς, ώστε να προληφθεί ο ανταγωνισμός. Τέλος, παρατηρείται ότι η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων τους από χώρα σε χώρα παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις και

είναι προσαρμοσμένη, ώστε να εντοπίζονται ιδιαιτερότητες και τοπικά προβλήματα γρήγορα και εύκολα.

Τέλος, αναφορικά με τη στάση τους απέναντι στην ανάληψη κινδύνου, όπως ήταν αναμενόμενο οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να επεκτείνονται σταδιακά διατηρούν επιφυλακτική στάση απέναντι στον κίνδυνο, ενώ εκείνες που επιλέγουν την ταυτόχρονη είσοδο σε όλες τις ξένες αγορές τους επιδεικνύουν ανοχή απέναντι στον κίνδυνο.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι η στρατηγική «βροχή» φαίνεται να σχετίζεται με την θεώρηση των διεθνών αγορών από την επιχείρηση ως απλώς μια διέξοδο στην κρίση, αλλά και σημαντικά μεγαλύτερη πρόκληση από την εγχώρια αγορά. Ακόμα οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να επεκταθούν ταυτόχρονα στις διεθνείς αγορές τους χαρακτηρίζουν τις αγορές του εξωτερικού ως μια ελκυστική, αλλά εξίσου επικίνδυνη προοπτική.

Εν συνεχεία, από τη μελέτη προκύπτει ότι οι τέσσερις στρατηγικές στόχευσης υφίστανται στην πραγματικότητα ως διακριτές στρατηγικές και ως ένα βαθμό εξηγούνται από τους προαναφερθέντες παράγοντες. Ειδικότερα, τα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων φαίνεται να σκέφτονται συνδυαστικά κατά την στόχευση διεθνών αγορών, λαμβάνοντας δύο στρατηγικές αποφάσεις. Η πρώτη από αυτές αφορά στο πλήθος των διεθνών αγορών στις οποίες στοχεύει η επιχείρηση και η δεύτερη στον χρονικό ορίζοντα διεθνοποίησης.

Παρόλο αυτά, στην παρούσα μελέτη το μέγεθος και η σύσταση του δείγματος δεν ήταν τέτοια ώστε να επιτρέπεται επαρκής διακύμανση και κατανομή των επιχειρήσεων στις επιμέρους ακολουθούμενες στρατηγικές, καθιστώντας την ανάπτυξη οποιουδήποτε προβλεπτικού μοντέλου ιδιαίτερα δυσχερή. Ενδεχομένως, πιθανή εξήγηση της έλλειψης διακύμανσης αποτελεί το μέγεθος των επιχειρήσεων του δείγματος, η ύπαρξη πολλών μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε αυτό, ο τεχνολογικός τους προσανατολισμός και γενικότερα η σύσταση του δείγματος.

Ειδικότερα, το 55,4% των επιχειρήσεων του δείγματος ακολουθούν την στρατηγική 1, δηλαδή επεκτείνονται σε λίγες διεθνείς αγορές σταδιακά, το 29,2% διασπείρουν προσπάθειες και πόρους σε όσο το δυνατό περισσότερες επιχειρήσεις στις οποίες εισέρχονται σταδιακά, το 12,3% διασπείρουν προσπάθειες και πόρους σε όσο το δυνατό περισσότερες επιχειρήσεις στις οποίες εισέρχονται την ίδια χρονική στιγμή και μόλις το 3% του δείγματος, δηλαδή 4 μόνο επιχειρήσεις, επεκτείνονται ταυτόχρονα σε μεγάλο πλήθος διεθνών αγορών. Ενδεχόμενη εξήγηση για τον μικρό αριθμό των επιχειρήσεων που

επιλέγουν να επεκτείνονται ταυτόχρονα σε πολλές αγορές αποτελεί η έλλειψη των απαιτούμενων πόρων από τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Στρατηγική 1

Οι επιχειρήσεις που εστιάζουν προσπάθειες και πόρους σε λίγες προσεκτικά επιλεγμένες αγορές στις οποίες επεκτείνονται ταυτόχρονα, επιτυγχάνουν την ανάπτυξη μέσω της διείσδυσης σε λίγες αγορές, επιλέγουν αγορές με μεγάλες προοπτικές και όγκο πωλήσεων, συνηθίζουν να εισέρχονται στις διεθνείς αγορές αρχικά σε μία πειραματική βάση, ώστε να χτίζουν σταδιακά εμπειρία, άρα εισέρχονται αργά παρόλο που έρχονται αντιμέτωποι με τον παγιωμένο τοπικό ανταγωνισμό, ενώ εμφανίζονται ιδιαίτερα επιφυλακτικές απέναντι στον κίνδυνο. Παράλληλα, οι ξένες αγορές στις οποίες στοχεύουν παρουσιάζουν υψηλές προοπτικές ζήτησης σε σχέση με την ελληνική και οι ανταγωνιστές τους είναι ισχυροί και εδραιωμένοι στην αγορά, ενώ εκδηλώνεται άρνηση συνεργασίας εκ μέρους τους. Τέλος, τα προϊόντα που εξάγουν οι επιχειρήσεις έχουν αργό κύκλο ζωής.

Στρατηγική 2

Όσον αφορά στις επιχειρήσεις που επιλέγουν να διασπείρουν προσπάθειες και πόρους σε όσο το δυνατό περισσότερες αγορές είναι ιδιαίτερα επιφυλακτικές απέναντι στον κίνδυνο και επιμένουν στην κερδοφορία των εξαγωγικών τους δραστηριοτήτων. Ακόμα οι ξένες αγορές στις οποίες στοχεύουν παρουσιάζουν υψηλές προοπτικές ζήτησης σε σχέση με την ελληνική και οι ανταγωνιστές τους είναι ισχυροί και εδραιωμένοι στην αγορά, ενώ εκδηλώνεται άρνηση συνεργασίας εκ μέρους τους. Τέλος η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων τους είναι προσαρμοσμένη, ώστε να εντοπίζονται τοπικά προβλήματα γρήγορα και εύκολα.

Στρατηγική 3

Για τις επιχειρήσεις που διασπείρουν προσπάθειες και πόρους σε όσο το δυνατό περισσότερες αγορές, στις οποίες εισέρχονται ταυτόχρονα, προκύπτει ότι οι εξαγωγικές πωλήσεις αποτελούν πρωτεύοντα σκοπό, πριν την εγχώρια αγορά και τα προϊόντα τα οποία εξάγουν έχουν μεγάλο χρονικό κύκλο ζωής. Η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων τους είναι προσαρμοσμένη ώστε να εντοπίζονται ιδιαιτερότητες και τοπικά προβλήματα γρήγορα και εύκολα και το σύνθημα για τις αγορές τους είναι η σταδιακή εισαγωγή καινοτομιών και οι αλλαγές των προϊόντων με μικρά βήματα. Παράλληλα, οι ξένες αγορές στις οποίες στοχεύουν παρουσιάζουν υψηλές προοπτικές ζήτησης σε σχέση με την

ελληνική. Όσον αφορά στους ανταγωνιστές τους φαίνεται να είναι ισχυροί και εδραιωμένοι στην αγορά, ενώ το πλήθος τους είναι μεγάλο.

Στρατηγική 4

Τέλος, αν και το δείγμα ήταν περιορισμένο, οι επιχειρήσεις που εστιάζουν προσπάθειες και πόρους σε λίγες αγορές στις οποίες εισέρχονται ταυτόχρονα εμφανίζονται επιφυλακτικές απέναντι στην ανάληψη κινδύνων και για τα προϊόντα τους δεν απαιτείται προσαρμογή στις ξένες αγορές. Οι αγορές στις οποίες στοχεύουν χαρακτηρίζονται από πολλές, νέες και διαφοροποιημένες ανάγκες πελατών, επιβάλλοντας την ανάπτυξη νέων τεχνολογικών λύσεων και στρατηγικών της επιχείρησης, ενώ παρουσιάζουν χαμηλό κόστος εισόδου και το σύνηθες για αυτές είναι οι ριζικές καινοτομίες να οδηγούν συχνά στη δημιουργία νέων επιχειρηματικών πλεονεκτημάτων προσφέροντας καινοτόμες λύσεις στους πελάτες. Όσον αφορά στους ανταγωνιστές τους φαίνεται να είναι πολύ, ισχυροί και εδραιωμένοι στην αγορά, ενώ εκδηλώνεται άρνηση συνεργασίας εκ μέρους τους. Οι εξαγωγικές πωλήσεις αποτελούν πρωτεύοντα σκοπό, πριν την εγχώρια αγορά η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων τους είναι προσαρμοσμένη ώστε να εντοπίζονται ιδιαιτερότητες και τοπικά προβλήματα γρήγορα και εύκολα.

Τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών που προέκυψαν θα μπορούσαν να συνοψιστούν στο ακόλουθο διάγραμμα:

<p>Οι επιχειρήσεις που διασπείρουν προσπάθειες και πόρους σε πολλές αγορές, στις οποίες επεκτείνονται σταδιακά:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ εμφανίζονται ιδιαίτερα επιφυλακτικές απέναντι στον κίνδυνο ✓ επιμένουν στην κερδοφορία των εξαγωγικών τους δραστηριοτήτων. ✓ οι ξένες αγορές στις οποίες στοχεύουν παρουσιάζουν υψηλές προοπτικές ζήτησης σε σχέση με την ελληνική και ✓ οι ανταγωνιστές τους είναι ισχυροί και εδραιωμένοι στην αγορά, ✓ εκδηλώνεται άρνηση συνεργασίας εκ μέρους τους. ✓ η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων τους είναι προσαρμοσμένη, ώστε να εντοπίζονται τοπικά προβλήματα γρήγορα και εύκολα. 	<p>Σχετικά με τις επιχειρήσεις που διασπείρουν προσπάθειες και πόρους σε πολλές αγορές, στις οποίες επεκτείνονται ταυτόχρονα:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ οι εξαγωγικές πωλήσεις αποτελούν πρωτεύοντα σκοπό, πριν την εγχώρια αγορά ✓ τα προϊόντα τα οποία εξάγουν έχουν μεγάλο χρονικά κύκλο ζωής ✓ η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων τους είναι προσαρμοσμένη ώστε να εντοπίζονται ιδιαιτερότητες και τοπικά προβλήματα γρήγορα και εύκολα ✓ το σύννηθες για τις αγορές τους είναι η σταδιακή εισαγωγή καινοτομιών και οι αλλαγές των προϊόντων με μικρά βήματα. ✓ οι ξένες αγορές στις οποίες στοχεύουν παρουσιάζουν υψηλές προοπτικές ζήτησης σε σχέση με την ελληνική ✓ οι ανταγωνιστές τους είναι ισχυροί και εδραιωμένοι στην αγορά, ενώ το πλήθος τους είναι μεγάλο
<p>Οι επιχειρήσεις που εστιάζουν προσπάθειες και πόρους σε λίγες αγορές, στις οποίες επεκτείνονται σταδιακά:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ επιτυγχάνουν την ανάπτυξη μέσω της διείσδυσης σε λίγες αγορές ✓ επιλέγουν αγορές με μεγάλες προοπτικές και όγκο πωλήσεων ✓ συνηθίζουν να εισέρχονται στις διεθνείς αγορές αρχικά σε μία πειραματική βάση ώστε να χτίζουν σταδιακά εμπειρία, ✓ εισέρχονται αργά παρόλο που έρχονται αντιμέτωποι με τον παγιωμένο τοπικό ανταγωνισμό ✓ εμφανίζονται ιδιαίτερα επιφυλακτικές απέναντι στον κίνδυνο ✓ οι ξένες αγορές στις οποίες στοχεύουν παρουσιάζουν υψηλές προοπτικές ζήτησης σε σχέση με την ελληνική και ✓ οι ανταγωνιστές τους είναι ισχυροί και εδραιωμένοι στην αγορά ✓ εκδηλώνεται άρνηση συνεργασίας εκ μέρους τους ✓ τα προϊόντα που εξάγουν έχουν αργό κύκλο ζωής 	<p>Σχετικά με τις επιχειρήσεις που εστιάζουν προσπάθειες και πόρους σε λίγες αγορές, στις οποίες επεκτείνονται ταυτόχρονα:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ εμφανίζονται επιφυλακτικές απέναντι στην ανάληψη κινδύνων ✓ για τα προϊόντα τους δεν απαιτείται προσαρμογή στις ξένες αγορές ✓ οι αγορές στις οποίες στοχεύουν χαρακτηρίζονται από πολλές, νέες και διαφοροποιημένες ανάγκες πελατών, επιβάλλοντας την ανάπτυξη νέων τεχνολογικών λύσεων και στρατηγικών της επιχείρησης, ✓ ενώ παρουσιάζουν χαμηλό κόστος εισόδου και το σύννηθες για αυτές είναι οι ριζικές καινοτομίες να οδηγούν συχνά στη δημιουργία νέων επιχειρηματικών πλεονεκτημάτων προσφέροντας καινοτόμες λύσεις στους πελάτες ✓ οι ανταγωνιστές τους είναι πολλοί, ισχυροί και εδραιωμένοι στην αγορά, ✓ εκδηλώνεται άρνηση συνεργασίας εκ μέρους τους ✓ οι εξαγωγικές πωλήσεις αποτελούν πρωτεύοντα σκοπό, πριν την εγχώρια αγορά ✓ η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων τους είναι προσαρμοσμένη ώστε να εντοπίζονται ιδιαιτερότητες και τοπικά προβλήματα γρήγορα και εύκολα

Οι πωλήσεις των επιχειρήσεων που επεκτείνονται ταυτόχρονα στις διεθνείς αγορές τους παρουσιάζουν μεγαλύτερη ανάπτυξη πωλήσεων στο εξωτερικό σε σχέση με την Ελλάδα. Επιπροσθέτως, μεγαλύτερη εξέλιξη πωλήσεων στο εξωτερικό εμφανίζουν οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να διασπείρουν προσπάθειες και πόρους σε όσο το δυνατό περισσότερες διεθνείς αγορές, στις οποίες επιλέγουν να εισέρχονται ταυτόχρονα. Τέλος, οι επιχειρήσεις αυτές φαίνεται να είναι και οι περισσότερο κερδοφόρες.

Περιορισμοί και προτάσεις

Η παρούσα μελέτη σχεδιάστηκε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, ώστε να διεξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα. Εντούτοις υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί κατά την διεξαγωγή της έρευνας, κυρίως λόγω της σπουδαστικής της φύσης» και προκύπτουν αντίστοιχες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Πρώτα από όλα, στην παρούσα μελέτη το μέγεθος και η σύσταση του δείγματος δεν ήταν κατάλληλα ώστε να υπάρξει επαρκής διακύμανση μεταξύ των επιμέρους μεταβλητών. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να αναφερθεί η ανάγκη για μελέτη μεγαλύτερου δείγματος ελληνικών επιχειρήσεων. Ακόμα ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στη σύσταση του δείγματος, ώστε αυτό να αποτελείται από επιχειρήσεις διαφορετικού μεγέθους και τεχνολογικού προσανατολισμού. Επίσης ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η αναζήτηση αντίστοιχων στρατηγικών στόχευσης σε εγχώριο επίπεδο.

Παράρτημα Ι

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟΧΕΥΣΗΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

Το παρόν ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τέσσερα μέρη. Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου για να συμπληρώνονται εύκολα.

Πρώτο Μέρος: Η επιχείρησή σας

Η Επιχείρησή σας δραστηριοποιείται σε ξένες αγορές ...

Τα τελευταία
2 χρόνια

Από 3 έως
5 χρόνια

Από 6 έως
10 χρόνια

Από 10 έως
20 χρόνια

Πάνω από 20 χρόνια

Σε πόσες ξένες αγορές δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;

1 έως 2

3 έως 5

6 έως 10

11+

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

Πολύ πιο αργούς

Λίγο πιο αργούς

Σχεδόν ίδιους

Λίγο πιο γρήγορους

Πολύ πιο γρήγορους

Η επιχείρησή σας παρουσιάζει πωλήσεις στο εξωτερικό...

Κατώτερες των στόχων σας

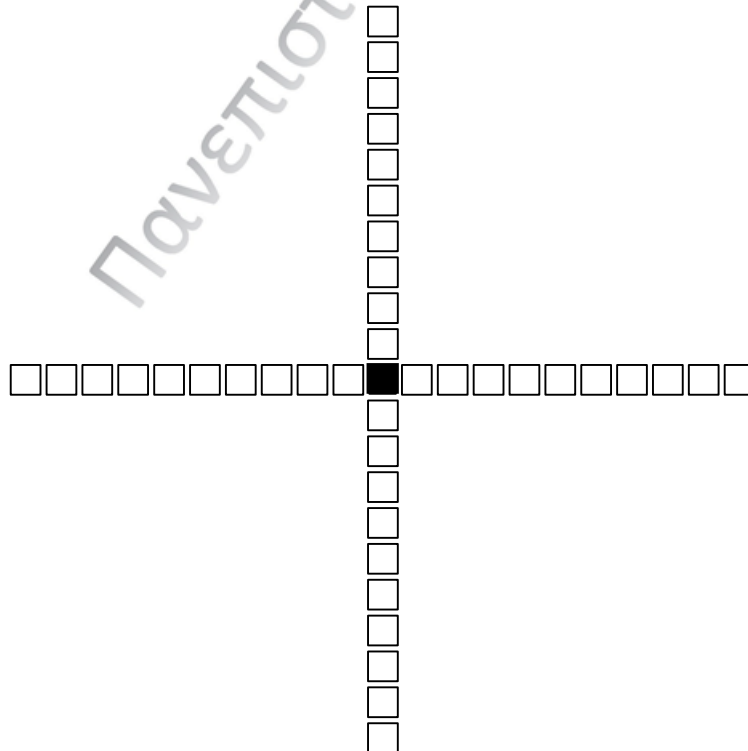
Ανάλογες των στόχων σας

Ανώτερες των στόχων σας

Δεύτερο Μέρος: Στρατηγικές επέκτασης

Ο καθένας από τους παρακάτω άξονες παρουσιάζει τα άκρα εναλλακτικών στρατηγικών σχετικά με την επέκταση των προϊόντων της επιχείρησής σας στις διεθνείς αγορές και, ειδικότερα, αναφορικά με το πλήθος των διεθνών αγορών και το χρονικό ορίζοντα διεθνοποίησης. Σημειώστε σε καθέναν από αυτούς τη θέση που εκφράζει πλησιέστερα την ακολουθούμενη από την επιχείρησή σας στρατηγική. Παρακαλώ σημειώστε 2 (Δύο) σημεία, ένα σε κάθε άξονα.

η επιχείρησή μας διασπείρει προσπάθειες
και πόρους σε όσο το δυνατό περισσότερες
νέες διεθνείς αγορές



η επιχείρησή μας
εισέρχεται σταδιακά σε
νέες διεθνείς αγορές

η επιχείρησή μας εισέρχεται
σχεδόν ταυτόχρονα σε όλες
τις νέες διεθνείς αγορές της

η επιχείρησή μας εστιάζει προσπάθειές
και πόρους σε λίγες νέες διεθνείς
αγορές

Τρίτο Μέρος: Χαρακτηριστικά και Αποφάσεις Μάρκετινγκ Διεθνών Αγορών

Οι επιχειρήσεις ακολουθούν στις διεθνείς αγορές ένα μίγμα στρατηγικών που δύσκολα περιγράφεται ολοκληρωμένα με σύντομο λεκτικό. Συνεπώς, για να αποδοθεί η πολυπλοκότητα της σύγχρονης επιχειρηματικής πραγματικότητας θα παραθέσουμε μια σειρά διχοτομικών επιλογών και μια κλίμακα διαβάθμισης του βαθμού υιοθέτησης κάθε επιλογής.

Παρακαλούμε επιλέξτε ανάμεσα στα δύο άκρα το σημείο εκείνο το οποίο εκφράζει πλησιέστερα την στρατηγική σας στις διεθνείς αγορές

<u>Παράδειγμα:</u>		
Ενδιαφερόμαστε για πολλές ξένες αγορές, ακόμα και με υψηλό κίνδυνο.	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ενδιαφερόμαστε για λίγες ξένες αγορές, χαμηλού ρίσκου και επιχειρηματικού κίνδυνου.
Επιτυγχάνουμε την ανάπτυξη μέσω της διεξόδου σε λίγες αγορές	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Επιτυγχάνουμε την ανάπτυξη μέσω της εισόδου σε πολλές αγορές
Κατά κανόνα υιοθετούμε μια παθητική προσέγγιση σχετικά με το εξαγωγικό μάρκετινγκ, αφήνοντας τις πρωτοβουλίες στους πελάτες μας	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Κατά κανόνα υιοθετούμε μια ενεργητική προσέγγιση σχετικά με το εξαγωγικό μάρκετινγκ, καταστρώνοντας συνεχώς στρατηγικές προσέγγισης ξένων πελατών
Οι εξαγωγικές πωλήσεις αποτελούν δευτερεύοντα σκοπό της επιχείρησής μας, μετά την εγχώρια αγορά	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Οι εξαγωγικές πωλήσεις αποτελούν πρωτεύοντα σκοπό της επιχείρησής μας, πριν την εγχώρια αγορά
Επιμένουμε στην κερδοφορία των εξαγωγικών μας δραστηριοτήτων	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Στις εξαγωγές το κέρδος δεν αποτελεί πρωταρχικό μας στόχο
Επιλέγουμε αγορές με πιθανόν μεγάλες προοπτικές και όγκο πωλήσεων	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Επιλέγουμε μικρές , αλλά εξειδικευμένες αγορές
Συχνά είμαστε επιφυλακτικοί απέναντι στην ανάληψη κινδύνων	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Επιδεικνύουμε ανοχή στον κίνδυνο και προτιμάμε την κατανομή του σε περισσότερες αγορές
Τα προϊόντα που εξάγουμε είναι καινοτομικά , σύγχρονα και ακριβά	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Τα προϊόντα που εξάγουμε είναι καινούρια, αλλά όχι καινοτομικά
Η πρακτική μας είναι να εισερχόμαστε στις διεθνείς αγορές αρχικά σε μια πειραματική βάση, ώστε να χτίσουμε σταδιακά εμπειρία	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Η πρακτική μας είναι να εισερχόμαστε σε έναν αριθμό από διεθνείς αγορές ταυτόχρονα , προκειμένου να εδραιωθούμε και αναπτύσσουμε εμπειρία ταχύτατα
Εισερχόμαστε στις διεθνείς αγορές αργά , παρόλο που βρισκόμαστε αντιμέτωποι με τον παγιωμένο τοπικό ανταγωνισμό	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Εισερχόμαστε στις διεθνείς αγορές νωρίς , ώστε να προληφθεί ο ανταγωνισμός
Οι οικονομικοί πόροι που διαθέτει η επιχείρησής μας είναι μικροί και περιορισμένοι	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Οι οικονομικοί πόροι που διαθέτει η επιχείρησής μας είναι σημαντικοί και οι γνώσεις διοίκησης επαρκείς
Είμαστε ιδιαίτερα επιφυλακτικοί απέναντι στους κινδύνους	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Αναλαμβάνουμε υψηλότερο κίνδυνο λειτουργίας/ρίσκο
Επιλέγουμε την επίτευξη οικονομικών εύρους μέσω της παρουσίας μας σε διαφορετικές αγορές και κουλτούρες	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Επιλέγουμε την επίτευξη οικονομικών κλίμακος στην παραγωγή και την εμπορία μέσω της εδραίωσης σε ξένες αγορές

Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν αργούς ρυθμούς ανάπτυξης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, χαρακτηρίζονται από χαμηλή καινοτομικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν υψηλό κόστος εισόδου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι ανταγωνιστές μας είναι ανίσχυροι και όχι ιδιαίτερα εδραιωμένοι στην αγορά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εκδηλώνεται διάθεση συνεργασίας εκ μέρους των ανταγωνιστών μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το πλήθος των ανταγωνιστών είναι πολύ μικρό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Τέταρτο Μέρος: Γενικές Ερωτήσεις

Πόσα χρόνια ασχολείστε με αγορές του εξωτερικού, εσείς προσωπικά;

1 έως 3 4 έως 5 6 έως 10 11+

Ποιος είναι ο αριθμός εργαζομένων στην επιχείρησή σας;

1 έως 9 10 έως 24 25-49 50-99 100-499 500+

Ποιος υπολογίζετε ότι ήταν περίπου ο ετήσιος τζίρος της επιχείρησής σας για το 2012;

1-149.000€ 150.000-499.000€ 500.000-999.000€ 1.000.000-2.499.000€ 2.500.000-4.999.000€ 5.000.000-9.999.000€ 10.000.000+€

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

Έως 10% Από 11% έως 20% Από 21% έως 35% Από 36% έως 50% Από 51% έως 75% Πάνω από 75%

Προσδιορίστε το αποτέλεσμα της δραστηριοποίησης της επιχείρησής σας

Πολύ ζημιογόνο Αρκετά ζημιογόνο Λίγο ζημιογόνο Ούτε ζημιογόνο Ούτε κερδοφόρο Λίγο κερδοφόρο Αρκετά κερδοφόρο Πολύ κερδοφόρο

Σε ποιόν κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;

Θα θέλατε να προσθέσετε κάποια επιπλέον πληροφορία;

Σας ευχαριστούμε θερμά για τη συμμετοχή σας.

Εάν επιθυμείτε να σας αποσταλούν τα αποτελέσματα της έρευνας, παρακαλούμε να συμπληρώσετε τα στοιχεία σας:

Όνοματεπώνυμο:

Θέση:

Επιχείρηση:

Email:

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Παράρτημα II

	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Variance	Skewness	Kurtosis
	Valid	Miss.							
Δραστηριοποίηση Επιχείρησης σε Ξένες Αγορές	139	0	3,3237	3,0000	4,00	1,21712	1,481	-,180	-1,031
Αριθμός Ξένων Αγορών Δραστηριοποίησης	139	0	2,6259	2,0000	2,00	1,04447	1,091	,027	-1,240
Ανάπτυξη Πωλήσεων Εξωτερικού σε σχέση με Ελλάδα	138	1	3,1522	3,0000	5,00	1,55625	2,422	-,210	-1,483
Εξέλιξη Πωλήσεων στο Εξωτερικό	139	0	1,6763	2,0000	2,00	,63947	,409	,408	-,677

Δραστηριοποίηση Επιχείρησης σε Ξένες Αγορές

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Τα τελευταία 2 χρόνια	9	6,5	6,5	6,5
Από 3 έως 5 χρόνια	32	23,0	23,0	29,5
Από 6 έως 10 χρόνια	31	22,3	22,3	51,8
Από 10 έως 20 χρόνια	39	28,1	28,1	79,9
Πάνω από 20 χρόνια	28	20,1	20,1	100,0
Total	139	100,0	100,0	

Αριθμός Ξένων Αγορών Δραστηριοποίησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 έως 2	20	14,4	14,4	14,4
3 έως 5	51	36,7	36,7	51,1
6 έως 10	29	20,9	20,9	71,9
Περισσότερες από 11	39	28,1	28,1	100,0
Total	139	100,0	100,0	

Ανάπτυξη Πωλήσεων Εξωτερικού σε σχέση με Ελλάδα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Με πολύ πιο αργούς ρυθμούς	34	24,5	24,6	24,6
	Με λίγο πιο αργούς ρυθμούς	17	12,2	12,3	37,0
	Με σχεδόν του ίδιους ρυθμούς	19	13,7	13,8	50,7
	Με λίγο πιο γρήγορους ρυθμούς	30	21,6	21,7	72,5
	Με πολύ πιο γρήγορους ρυθμούς	38	27,3	27,5	100,0
	Total	138	99,3	100,0	
Missing	System	1	,7		
Total		139	100,0		

Εξέλιξη Πωλήσεων στο Εξωτερικό

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Κατώτερες των στόχων	58	41,7	41,7	41,7
	Ανάλογες των στόχων	68	48,9	48,9	90,6
	Ανώτερες των στόχων	13	9,4	9,4	100,0
	Total	139	100,0	100,0	

Χρόνια Εμπειρίας με Ξένες Αγορές

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	1 έως 3	20	14,4	14,4	14,4
	4 έως 5	19	13,7	13,7	28,1
	6 έως 10	40	28,8	28,8	56,8
	πάνω από 11	60	43,2	43,2	100,0
	Total	139	100,0	100,0	

Αριθμός Εργαζομένων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 έως 9	38	27,3	27,3	27,3
10 έως 24	36	25,9	25,9	53,2
25 έως 49	22	15,8	15,8	69,1
Valid 50 έως 99	19	13,7	13,7	82,7
100 έως 499	18	12,9	12,9	95,7
πάνω από 500	6	4,3	4,3	100,0
Total	139	100,0	100,0	

	N		Mean	Median	Std. Deviation	Variance	Skewness	Kurtosis
	Valid	Missing						
Χρόνια Εμπειρίας με Ξένες Αγορές	139	0	3,0072	3,0000	1,07337	1,152	-,728	-,772
Αριθμός Εργαζομένων	139	0	2,7194	2,0000	1,52766	2,334	,534	-,878
Αξία Πωλήσεων	133	6	4,6391	4,0000	1,91223	3,657	-,118	-1,225
Ποσοστό Εξαγωγών στην Αξία Πωλήσεων	139	0	2,7266	2,0000	1,64099	2,693	,588	-,911
Αποτέλεσμα Δραστηριοποίησης Συνολικά	138	1	4,6087	5,0000	1,24651	1,554	-,825	-,005

Αξία Πωλήσεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 έως 149.000€.	5	3,6	3,8	3,8
150.000 έως 499.000€.	18	12,9	13,5	17,3
500.000 έως 999.000€.	15	10,8	11,3	28,6
Valid 1.000.000 έως 2.499.000€.	32	23,0	24,1	52,6
2.500.000 έως 4.999.999€	14	10,1	10,5	63,2
5.000.000 έως 9.999.999€	10	7,2	7,5	70,7
πάνω από 10.000.000€	39	28,1	29,3	100,0
Total	133	95,7	100,0	
Missing System	6	4,3		
Total	139	100,0		

Ποσοστό Εξαγωγών στην Αξία Πωλήσεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Έως 10%	44	31,7	31,7	31,7
Από 11% έως 20%	30	21,6	21,6	53,2
Από 21% έως 35%	23	16,5	16,5	69,8
Valid Από 36% έως 50%	14	10,1	10,1	79,9
Από 51% έως 75%	18	12,9	12,9	92,8
Πάνω από 75%	10	7,2	7,2	100,0
Total	139	100,0	100,0	

Αποτέλεσμα Δραστηριοποίησης Συνολικά

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ Ζημιογόνο	2	1,4	1,4	1,4
Αρκετά Ζημιογόνο	8	5,8	5,8	7,2
Λίγο Ζημιογόνο	18	12,9	13,0	20,3
Valid Ούτε Ζημιογόνο, ούτε Κερδοφόρο	22	15,8	15,9	36,2
Λίγο Κερδοφόρο	52	37,4	37,7	73,9
Αρκετά Κερδοφόρο	36	25,9	26,1	100,0
Total	138	99,3	100,0	
Missing System	1	,7		
Total	139	100,0		

	N		Mean	Median	Std. Deviation	Variance	Skewness	Kurtosis
	Valid	Missing						
απλώς μία διέξοδος στην κρίση	138	1	3,0217	3,0000	1,84220	3,394	,728	-,451
μακροχρόνιο στρατηγικό σας στόχο	139	0	5,8633	6,0000	1,46555	2,148	-1,595	2,210
σημαντικά μεγαλύτερη πρόκληση από την εγχώρια αγορά	139	0	5,4317	6,0000	1,47467	2,175	-1,027	,568
είναι μια ελκυστική, αλλά εξίσου επικίνδυνη προοπτική	139	0	4,4029	5,0000	1,66254	2,764	-,423	-,678

απλώς μία διέξοδο στην κρίση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	36	25,9	26,1	26,1
2,00	28	20,1	20,3	46,4
3,00	28	20,1	20,3	66,7
4,00	17	12,2	12,3	79,0
5,00	11	7,9	8,0	87,0
6,00	8	5,8	5,8	92,8
7,00	10	7,2	7,2	100,0
Total	138	99,3	100,0	
Missing System	1	,7		
Total	139	100,0		

μακροχρόνιο στρατηγικό σας στόχο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	2,2	2,2	2,2
2,00	5	3,6	3,6	5,8
3,00	3	2,2	2,2	7,9
4,00	9	6,5	6,5	14,4
5,00	19	13,7	13,7	28,1
6,00	38	27,3	27,3	55,4
7,00	62	44,6	44,6	100,0
Total	139	100,0	100,0	

σημαντικά μεγαλύτερη πρόκληση από την εγχώρια αγορά

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	1,4	1,4	1,4
2,00	7	5,0	5,0	6,5
3,00	7	5,0	5,0	11,5
4,00	13	9,4	9,4	20,9
5,00	31	22,3	22,3	43,2
6,00	42	30,2	30,2	73,4
7,00	37	26,6	26,6	100,0
Total	139	100,0	100,0	

είναι μια ελκυστική, αλλά εξίσου επικίνδυνη προοπτική

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	8	5,8	5,8	5,8
2,00	17	12,2	12,2	18,0
3,00	13	9,4	9,4	27,3
4,00	24	17,3	17,3	44,6
5,00	39	28,1	28,1	72,7
6,00	26	18,7	18,7	91,4
7,00	12	8,6	8,6	100,0
Total	139	100,0	100,0	

	N	Mean	Median	Std. Deviation	Variance	Skewness	Kurtosis
	Valid						
Επιτυγχάνουμε την ανάπτυξη μέσω της εισόδου σε πολλές αγορές	138	3,3333	3,0000	1,81371	3,290	,556	-,912
Υιοθετούμε μια ενεργητική προσέγγιση σχετικά με το εξαγωγικό μάρκετινγκ, καταστρώνοντας συνεχώς στρατηγικές προσέγγισης ξένων πελατών	139	4,0863	4,0000	1,81173	3,282	-,123	-1,077
Οι εξαγωγικές πωλήσεις αποτελούν πρωτεύοντα σκοπό της επιχείρησής μας, πριν την εγχώρια αγορά	139	4,2374	4,0000	1,99486	3,979	-,128	-1,238
Στις εξαγωγές το κέρδος δεν αποτελεί πρωταρχικό μας στόχο	139	3,1799	3,0000	1,61179	2,598	,567	-,576
Επιλέγουμε μικρές, αλλά εξειδικευμένες αγορές	138	3,6377	4,0000	1,72124	2,963	,238	-,822
Επιδεικνύουμε ανοχή στον κίνδυνο και προτιμάμε την κατανομή του σε περισσότερες αγορές	139	2,6115	2,0000	1,56738	2,457	,770	-,518
Τα προϊόντα που εξάγουμε είναι καινούρια, αλλά όχι καινοτομικά	139	4,1655	4,0000	1,80015	3,241	-,131	-1,067
Η πρακτική μας είναι να εισερχόμαστε σε έναν αριθμό από δ.α.ταυτόχρονα., προκειμένου να εδραιωθούμε και αναπτύσσουμε εμπειρία ταχύτατα	137	3,1898	3,0000	1,69572	2,875	,487	-,705
Εισερχόμαστε στις διεθνείς αγορές νωρίς, ώστε να προληφθεί ο ανταγωνισμός	139	3,3165	3,0000	1,60179	2,566	,553	-,457
Οι οικονομικοί πόροι που διαθέτει η επιχείρησής μας είναι σημαντικοί και οι γνώσεις διοίκησης επαρκείς	139	3,3094	3,0000	1,88760	3,563	,423	-1,045
Αναλαμβάνουμε υψηλότερο κίνδυνο λειτουργίας/ρίσκο	139	2,4892	2,0000	1,40582	1,976	,729	-,432
Επιλέγουμε την επίτευξη οικονομίων κλίμακος στην παραγωγή και την εμπορία μέσω της εδραίωσης σε ξένες αγορές	136	4,1985	4,0000	1,56262	2,442	-,028	-,756

Η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων μας από χώρα σε χώρα παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις	139	4,0791	4,0000	1,71973	2,957	-,133	-,842
Η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων είναι προσαρμοσμένη, ώστε να εντοπίζονται ιδιαιτερότητες και τοπικά προβλήματα γρήγορα και εύκολα	139	4,8345	5,0000	1,64448	2,704	-,584	-,548
Τα προϊόντα τα οποία εξάγουμε είναι κοντά στο αρχικό ή στο τελικό στάδιο του κύκλου ζωής (εισαγωγή/ ανάπτυξη ή παρακμή)	131	4,0153	4,0000	1,56885	2,461	-,050	-,250
Για τα προϊόντα μας απαιτείται προσαρμογή στις ξένες αγορές	137	4,0511	4,0000	1,91481	3,666	,028	-1,198
Το σύνθηρες στις αγορές μας είναι η σταδιακή εισαγωγή καινοτομιών και οι αλλαγές των προϊόντων με μικρά βήματα	139	4,7122	5,0000	1,57537	2,482	-,393	-,542
Υπάρχει αρκετή και διαθέσιμη πληροφόρηση για τις αγορές που μπορούμε να την εντοπίσουμε σχετικά οικονομικά	139	4,0647	4,0000	1,69487	2,873	-,085	-1,025
Επικεντρώνοντας σε λίγες υψηλής οικειότητας αγορ. δημιουργ. μια ομοιογενής μάζα πληροφόρησης που επιτρέπει την εδραίωση πετυχημένης στρ.	138	4,4203	4,0000	1,48870	2,216	-,092	-,553
Οι επιχειρ. ευκαιρίες και απειλές είναι σχετικά περιορισμένες και γνωστές στις αγ. που δρ., καθώς το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι σταθερό	139	4,1223	4,0000	1,58553	2,514	-,182	-,674
Οι δ.α. χαρακτηρίζονται από μικρό αριθμό ανταγωνιστών και σταθερές ανάγκες των πελατών επιβάλλοντας σχετικά σταθερές στρ. επιλογές	139	3,1942	3,0000	1,75234	3,071	,592	-,844
Τα προϊόντα, τα οποία εξάγουμε έχουν πολύ μεγάλο χρονικά(αργό) κύκλο ζωής	139	5,0576	5,0000	1,64964	2,721	-,575	-,608
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν χαμηλές προοπτικές ζήτησης σε σχέση με την ελληνική	139	2,6619	2,0000	1,54898	2,399	,879	,040
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν αργούς ρυθμούς ανάπτυξης	138	3,2609	3,0000	1,48129	2,194	,087	-1,010
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, χαρακτηρίζονται από χαμηλή καινοτομικότητα	138	3,3696	3,0000	1,62587	2,643	,346	-,721
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν υψηλό κόστος εισόδου	137	3,7883	4,0000	1,51187	2,286	,198	-,757
Οι ανταγωνιστές μας είναι ανίσχυροι και όχι ιδιαίτερα εδραιωμένοι στην αγορά	138	2,3551	2,0000	1,52737	2,333	1,414	1,410
Εκδηλώνεται διάθεση συνεργασίας εκ μέρους των ανταγωνιστών μας	137	2,8613	2,0000	1,78302	3,179	,655	-,758
Το πλήθος των ανταγωνιστών είναι πολύ μικρό	138	3,0072	2,0000	1,81034	3,277	,768	-,494

number_all

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
-1,00	78	56,1	56,1	56,1
,00	4	2,9	2,9	59,0
1,00	57	41,0	41,0	100,0
Total	139	100,0	100,0	

time_all

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
-1,00	111	79,9	79,9	79,9
,00	6	4,3	4,3	84,2
1,00	22	15,8	15,8	100,0
Total	139	100,0	100,0	

Correlations

		Diversification	Concentration	Waterfall	Sprinkler
Επιτυγχάνουμε την ανάπτυξη μέσω της εισόδου σε πολλές αγορές	Pearson Correlation	,477**	-,419**	-,188*	,361**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,028	,000
	N	138	135	137	136
Υιοθετούμε μια ενεργητική προσέγγιση σχετικά με το εξαγωγικό μάρκετινγκ, καταστρώνοντας συνεχώς στρατηγικές προσέγγισης ξένων πελατών	Pearson Correlation	,223**	-,205*	-,098	,162
	Sig. (2-tailed)	,008	,017	,255	,059
	N	139	136	138	137
Οι εξαγωγικές πωλήσεις αποτελούν πρωτεύοντα σκοπό της επιχείρησής μας, πριν την εγχώρια αγορά	Pearson Correlation	,165	-,097	-,046	,233**
	Sig. (2-tailed)	,053	,262	,595	,006
	N	139	136	138	137
Στις εξαγωγές το κέρδος δεν αποτελεί πρωταρχικό μας στόχο	Pearson Correlation	-,074	,069	-,071	-,026
	Sig. (2-tailed)	,387	,422	,406	,761
	N	139	136	138	137
Επιλέγουμε μικρές, αλλά εξειδικευμένες αγορές	Pearson Correlation	-,183*	,166	,029	-,116
	Sig. (2-tailed)	,032	,054	,733	,178
	N	138	136	137	137
Επιδεικνύουμε ανοχή στον κίνδυνο και προτιμάμε την κατανομή του σε περισσότερες αγορές	Pearson Correlation	,200*	-,310**	-,290**	,257**
	Sig. (2-tailed)	,018	,000	,001	,002
	N	139	136	138	137
Τα προϊόντα που εξάγουμε είναι καινούρια, αλλά όχι καινοτομικά	Pearson Correlation	-,092	,103	,060	-,090
	Sig. (2-tailed)	,279	,231	,487	,294
	N	139	136	138	137
Η πρακτική μας είναι να εισερχόμαστε σε	Pearson Correlation	,211*	-,169	-,050	,284**

έναν αριθμό από δ.α.ταυτόχρονα., προκειμένου να εδραιωθούμε και αναπτύσσουμε εμπειρία ταχύτητα	Sig. (2-tailed) N	,013 137	,051 134	,566 136	,001 135
Εισερχόμαστε στις διεθνείς αγορές νωρίς, ώστε να προληφθεί ο ανταγωνισμός	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,191 ⁺ ,024 139	-,213 ⁺ ,013 136	-,117 ,170 138	,185 ⁺ ,031 137
Οι οικονομικοί πόροι που διαθέτει η επιχείρησή μας είναι σημαντικοί και οι γνώσεις διοίκησης επαρκείς	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,020 ,817 139	-,115 ,184 136	-,082 ,341 138	,110 ,203 137
Αναλαμβάνουμε υψηλότερο κίνδυνο λειτουργίας/ρίσκο	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,096 ,260 139	-,211 ⁺ ,013 136	-,208 ⁺ ,014 138	,115 ,180 137
Επιλέγουμε την επίτευξη οικονομιών κλίμακος στην παραγωγή και την εμπορία μέσω της εδραίωσης σε ξένες αγορές	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,077 ,373 136	,049 ,575 133	,134 ,121 135	-,135 ,120 134
απλώς μία διέξοδο στην κρίση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,000 ,999 138	-,025 ,771 135	-,028 ,750 137	,201 ⁺ ,019 136
μακροχρόνιο στρατηγικό σας στόχο	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,135 ,112 139	-,117 ,175 136	,104 ,225 138	,107 ,211 137
σημαντικά μεγαλύτερη πρόκληση από την εγχώρια αγορά	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,149 ,080 139	-,126 ,144 136	-,103 ,231 138	,202 ⁺ ,018 137
είναι μια ελκυστική, αλλά εξίσου επικίνδυνη προοπτική	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,145 ,088 139	,002 ,980 136	,037 ,670 138	,194 ⁺ ,023 137
Η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων μας από χώρα σε χώρα παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,149 ,079 139	-,093 ,281 136	-,094 ,275 138	,225 ^{**} ,008 137
Η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων είναι προσαρμοσμένη, ώστε να εντοπίζονται ιδιαιτερότητες και τοπικά προβλήματα γρήγορα και εύκολα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,248 ^{**} ,003 139	-,146 ,090 136	-,044 ,612 138	,252 ^{**} ,003 137
Τα προϊόντα τα οποία εξάγουμε είναι κοντά στο αρχικό ή στο τελικό στάδιο του κύκλου ζωής (εισαγωγή/ ανάπτυξη ή παρακμή)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,157 ,074 131	,088 ,325 128	,102 ,249 130	,084 ,343 129
Για τα προϊόντα μας απαιτείται προσαρμογή στις ξένες αγορές	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,138 ,107 137	-,150 ,084 134	-,161 ,062 136	,026 ,763 135
Το σύνθημα στις αγορές μας είναι η σταδιακή εισαγωγή καινοτομιών και οι	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,144 ,091	,016 ,850	,043 ,617	,034 ,691

αλλαγές των προϊόντων με μικρά βήματα	N	139	136	138	137
Υπάρχει αρκετή και διαθέσιμη πληροφόρηση για τις αγορές που μπορούμε να την εντοπίσουμε σχετικά οικονομικά	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,001 ,986 139	,018 ,838 136	,180* ,034 138	-,007 ,935 137
Επικεντρώνοντας σε λίγες υψηλής οικειότητας αγορ. δημιουργ. μια ομοιογενής μάζα πληροφόρησης που επιτρέπει την εδραίωση πετυχημένης στρ.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,147 ,086 138	,297** ,000 135	,259** ,002 137	-,033 ,705 136
Οι επιχειρ. ευκαιρίες και απειλές είναι σχετικά περιορισμένες και γνωστές στις αγ. που δρ., καθώς το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι σταθερό	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,025 ,769 139	,166 ,054 136	,202* ,017 138	-,148 ,085 137
Οι δ.α. χαρακτηρίζονται από μικρό αριθμό ανταγωνιστών και σταθερές ανάγκες των πελατών επιβάλλοντας σχετικά σταθερές στρ. επιλογές	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,064 ,452 139	,007 ,934 136	,027 ,754 138	,015 ,861 137
Τα προϊόντα, τα οποία εξάγουμε έχουν πολύ μεγάλο χρονικά(αργό) κύκλο ζωής	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,042 ,623 139	-,003 ,969 136	,047 ,582 138	,070 ,418 137
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν χαμηλές προοπτικές ζήτησης σε σχέση με την ελληνική	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,046 ,589 139	,109 ,206 136	-,123 ,151 138	,106 ,216 137
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν αργούς ρυθμούς ανάπτυξης	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,164 ,054 138	,059 ,496 135	-,016 ,849 137	-,055 ,522 136
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, χαρακτηρίζονται από χαμηλή καινοτομικότητα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,099 ,249 138	,214* ,013 135	,145 ,091 137	,008 ,923 136
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν υψηλό κόστος εισόδου	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,007 ,936 137	,007 ,939 134	-,100 ,247 136	,077 ,375 135
Οι ανταγωνιστές μας είναι ανίσχυροι και όχι ιδιαίτερα εδραιωμένοι στην αγορά	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,122 ,153 138	,123 ,155 135	,199* ,019 137	,026 ,766 136
Εκδηλώνεται διάθεση συνεργασίας εκ μέρους των ανταγωνιστών μας	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,245** ,004 137	-,033 ,705 134	,027 ,754 136	,052 ,552 135
Το πλήθος των ανταγωνιστών είναι πολύ μικρό	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,094 ,271 138	,038 ,663 135	,120 ,164 137	-,063 ,469 136

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

number_all * time_all Crosstabulation

Count

		time_all			Total
		-1,00	,00	1,00	
number_all	-1,00	72	2	4	78
	,00	1	1	2	4
	1,00	38	3	16	57
Total		111	6	22	139

new

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	72	51,8	55,4	55,4
	2,00	38	27,3	29,2	84,6
	3,00	16	11,5	12,3	96,9
	4,00	4	2,9	3,1	100,0
	Total	130	93,5	100,0	
Missing	System	9	6,5		
Total		139	100,0		

	N	Mean	Median	Std. Deviation	Variance	Skewness	Kurtosis
	Valid						
Επιτυγχάνουμε την ανάπτυξη μέσω της εισόδου σε πολλές αγορές	72	2,4722	2,0000	1,43372	2,056	1,414	1,903
Υιοθετούμε μια ενεργητική προσέγγιση σχετικά με το εξαγωγικό μάρκετινγκ, καταστρώνοντας συνεχώς στρατηγικές προσέγγισης ξένων πελατών	72	3,6111	3,5000	1,87313	3,509	,271	-1,000
Οι εξαγωγικές πωλήσεις αποτελούν πρωτεύοντα σκοπό της επιχείρησής μας, πριν την εγχώρια αγορά	72	3,8194	4,0000	2,08500	4,347	,132	-1,283
Στις εξαγωγές το κέρδος δεν αποτελεί πρωταρχικό μας στόχο	72	3,2778	3,0000	1,68023	2,823	,536	-,566
Επιλέγουμε μικρές, αλλά εξειδικευμένες αγορές	72	3,9861	4,0000	1,77219	3,141	,037	-1,050
Επιδεικνύουμε ανοχή στον κίνδυνο και προτιμάμε την κατανομή του σε περισσότερες αγορές	72	2,2500	2,0000	1,47036	2,162	1,111	,215
Τα προϊόντα που εξάγουμε είναι καινούρια, αλλά όχι καινοτομικά	72	4,4306	4,0000	1,79064	3,206	-,239	-,888
Η πρακτική μας είναι να εισερχόμαστε σε έναν αριθμό από δ.α.ταυτόχρονα., προκειμένου να εδραιωθούμε και αναπτύσσουμε εμπειρία ταχύτατα	70	2,7143	2,0000	1,58016	2,497	,807	,032

Εισερχόμαστε στις διεθνείς αγορές νωρίς, ώστε να προληφθεί ο ανταγωνισμός	72	2,8889	3,0000	1,47806	2,185	,869	,423
Οι οικονομικοί πόροι που διαθέτει η επιχείρησής μας είναι σημαντικοί και οι γνώσεις διοίκησης επαρκείς	72	3,0972	2,5000	1,89261	3,582	,626	-,715
Αναλαμβάνουμε υψηλότερο κίνδυνο λειτουργίας/ρίσκο	72	2,3056	2,0000	1,25192	1,567	,590	-,777
Επιλέγουμε την επίτευξη οικονομικών κλίμακος στην παραγωγή και την εμπορία μέσω της εδραίωσης σε ξένες αγορές	69	4,3478	4,0000	1,50319	2,260	-,059	-,696
Η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων μας από χώρα σε χώρα παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις	72	4,0417	4,0000	1,83424	3,364	-,119	-1,012
Η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων είναι προσαρμοσμένη, ώστε να εντοπίζονται ιδιαιτερότητες και τοπικά προβλήματα γρήγορα και εύκολα	72	4,4583	5,0000	1,69454	2,871	-,293	-,776
Τα προϊόντα τα οποία εξάγουμε είναι κοντά στο αρχικό ή στο τελικό στάδιο του κύκλου ζωής (εισαγωγή/ ανάπτυξη ή παρακμή)	68	3,9853	4,0000	1,48115	2,194	-,201	,199
Για τα προϊόντα μας απαιτείται προσαρμογή στις ξένες αγορές	71	3,9859	4,0000	1,88599	3,557	,060	-1,186
Το σύνηθες στις αγορές μας είναι η σταδιακή εισαγωγή καινοτομιών και οι αλλαγές των προϊόντων με μικρά βήματα	72	4,7639	5,0000	1,55186	2,408	-,570	-,206
Υπάρχει αρκετή και διαθέσιμη πληροφόρηση για τις αγορές που μπορούμε να την εντοπίσουμε σχετικά οικονομικά	72	3,9861	4,0000	1,69085	2,859	-,068	-1,021
Επικεντρώνοντας σε λίγες υψηλής οικειότητας αγορ. δημιουργ. μια ομοιογενή μάζα πληροφόρησης που επιτρέπει την εδραίωση πετυχημένης στρ.	72	4,6806	5,0000	1,40248	1,967	-,162	-,194
Οι επιχειρ. ευκαιρίες και απειλές είναι σχετικά περιορισμένες και γνωστές στις αγ. που δρ., καθώς το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι σταθερό	72	4,2639	4,0000	1,51046	2,281	-,339	-,293
Οι δ.α. χαρακτηρίζονται από μικρό αριθμό ανταγωνιστών και σταθερές ανάγκες των πελατών επιβάλλοντας σχετικά σταθερές στρ. επιλογές	72	3,0972	2,5000	1,60246	2,568	,724	-,405
Τα προϊόντα, τα οποία εξάγουμε έχουν πολύ μεγάλο χρονικά(αργό) κύκλο ζωής	72	5,0972	5,0000	1,68807	2,850	-,753	-,162
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν χαμηλές προοπτικές ζήτησης σε σχέση με την ελληνική	72	2,6944	2,0000	1,48835	2,215	,730	-,350
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν αργούς ρυθμούς ανάπτυξης	71	3,4366	4,0000	1,49983	2,249	-,031	-1,027
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, χαρακτηρίζονται από χαμηλή καινοτομικότητα	72	3,5694	3,5000	1,71017	2,925	,235	-,947
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν υψηλό κόστος εισόδου	72	3,9583	4,0000	1,53309	2,350	,096	-,764
Οι ανταγωνιστές μας είναι ανίσχυροι και όχι ιδιαίτερα εδραιωμένοι στην αγορά	72	2,2778	2,0000	1,34502	1,809	1,366	1,698
Εκδηλώνεται διάθεση συνεργασίας εκ μέρους των ανταγωνιστών μας	71	2,6056	2,0000	1,66028	2,757	,715	-,820
Το πλήθος των ανταγωνιστών είναι πολύ μικρό	72	3,0694	3,0000	1,62139	2,629	,660	-,400

	N	Mean	Median	Std. Deviation	Variance	Skewness	Kurtosis
	Valid						
Επιτυγχάνουμε την ανάπτυξη μέσω της εισόδου σε πολλές αγορές	37	4,1351	4,0000	1,61868	2,620	,060	-1,336
Υιοθετούμε μια ενεργητική προσέγγιση σχετικά με το εξαγωγικό μάρκετινγκ, καταστρώνοντας συνεχώς στρατηγικές προσέγγισης ξένων πελατών	38	4,6842	5,0000	1,47236	2,168	-,383	-,787
Οι εξαγωγικές πωλήσεις αποτελούν πρωτεύοντα σκοπό της επιχείρησής μας, πριν την εγχώρια αγορά	38	4,4474	5,0000	1,73513	3,011	-,152	-1,374
Στις εξαγωγές το κέρδος δεν αποτελεί πρωταρχικό μας στόχο	38	2,8421	2,0000	1,49822	2,245	,793	-,316
Επιλέγουμε μικρές, αλλά εξειδικευμένες αγορές	37	3,1351	3,0000	1,37764	1,898	,014	-,963
Επιδεικνύουμε ανοχή στον κίνδυνο και προτιμάμε την κατανομή του σε περισσότερες αγορές	38	2,6579	2,0000	1,36117	1,853	,870	,274
Τα προϊόντα που εξάγουμε είναι καινούρια, αλλά όχι καινοτομικά	38	3,9737	4,0000	1,70035	2,891	-,061	-1,261
Η πρακτική μας είναι να εισερχόμαστε σε έναν αριθμό από δ.α. ταυτόχρονα, προκειμένου να εδραιωθούμε και αναπτύσσουμε εμπειρία ταχύτατα	38	3,3684	3,0000	1,53202	2,347	,382	-,642
Εισερχόμαστε στις διεθνείς αγορές νωρίς, ώστε να προληφθεί ο ανταγωνισμός	38	3,7105	3,5000	1,48702	2,211	,425	-,423
Οι οικονομικοί πόροι που διαθέτει η επιχείρησής μας είναι σημαντικοί και οι γνώσεις διοίκησης επαρκείς	38	3,3684	3,0000	1,77705	3,158	,442	-,907
Αναλαμβάνουμε υψηλότερο κίνδυνο λειτουργίας/ρίσκο	38	2,6316	2,0000	1,36404	1,861	,450	-1,017
Επιλέγουμε την επίτευξη οικονομικών κλίμακος στην παραγωγή και την εμπορία μέσω της εδραίωσης σε ξένες αγορές	38	4,2895	4,0000	1,52294	2,319	-,036	-,832
Η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων μας από χώρα σε χώρα παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις	38	3,9737	4,0000	1,53318	2,351	-,191	-,774
Η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων είναι προσαρμοσμένη, ώστε να εντοπίζονται ιδιαιτερότητες και τοπικά προβλήματα γρήγορα και εύκολα	38	5,2368	6,0000	1,42249	2,023	-,919	,246
Τα προϊόντα τα οποία εξάγουμε είναι κοντά στο αρχικό ή στο τελικό στάδιο του κύκλου ζωής (εισαγωγή/ ανάπτυξη ή παρακμή)	35	4,0000	4,0000	1,57181	2,471	-,048	-,248
Για τα προϊόντα μας απαιτείται προσαρμογή στις ξένες αγορές	37	4,3243	4,0000	1,91564	3,670	-,066	-1,189
Το σύνηθες στις αγορές μας είναι η σταδιακή εισαγωγή καινοτομιών και οι αλλαγές των προϊόντων με μικρά βήματα	38	4,7895	5,0000	1,45487	2,117	-,168	-,565
Υπάρχει αρκετή και διαθέσιμη πληροφόρηση για τις αγορές που μπορούμε να την εντοπίσουμε σχετικά οικονομικά	38	4,2895	5,0000	1,60923	2,590	-,213	-,858
Επικεντρώνοντας σε λίγες υψηλής οικειότητας αγορ. δημιουργ. μια ομοιογενής μάζα πληροφόρησης που επιτρέπει την εδραίωση πετυχημένης στρ.	38	4,0789	4,0000	1,66655	2,777	-,021	-1,017
Οι επιχειρ. ευκαιρίες και απειλές είναι σχετικά περιορισμένες και γνωστές στις αγ. που δρ., καθώς το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι σταθερό	38	4,1316	4,0000	1,52760	2,334	-,185	-,421
Οι δ.α. χαρακτηρίζονται από μικρό αριθμό ανταγωνιστών και σταθερές ανάγκες των πελατών επιβάλλοντας σχετικά σταθερές στρ. επιλογές	38	3,3421	3,0000	1,84942	3,420	,494	-1,076
Τα προϊόντα, τα οποία εξάγουμε έχουν πολύ μεγάλο χρονικά(αργό) κύκλο ζωής	38	4,9474	5,0000	1,57596	2,484	-,215	-1,156
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν χαμηλές προοπτικές ζήτησης σε σχέση με την ελληνική	38	2,3158	2,0000	1,25430	1,573	,573	-,785
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν αργούς ρυθμούς ανάπτυξης	38	3,1053	3,0000	1,31086	1,718	,328	-,795

Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, χαρακτηρίζονται από χαμηλή καινοτομικότητα	37	3,1081	3,0000	1,32882	1,766	,392	-,257
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν υψηλό κόστος εισόδου	37	3,2703	3,0000	1,30488	1,703	,417	-,247
Οι ανταγωνιστές μας είναι ανίσχυροι και όχι ιδιαίτερα εδραιωμένοι στην αγορά	37	2,4324	2,0000	1,69215	2,863	1,341	,889
Εκδηλώνεται διάθεση συνεργασίας εκ μέρους των ανταγωνιστών μας	37	3,1351	3,0000	1,81295	3,287	,438	-,977
Το πλήθος των ανταγωνιστών είναι πολύ μικρό	37	3,0811	2,0000	1,93475	3,743	,828	-,505

	N	Mean	Median	Std. Deviation	Variance	Skewness	Kurtosis
	Valid						
Επιτυγχάνουμε την ανάπτυξη μέσω της εισόδου σε πολλές αγορές	16	4,6250	5,0000	1,82117	3,317	-,797	-,675
Υιοθετούμε μια ενεργητική προσέγγιση σχετικά με το εξαγωγικό μάρκετινγκ, καταστρώνοντας συνεχώς στρατηγικές προσέγγισης ξένων πελατών	16	4,4375	5,0000	1,86078	3,463	-,597	-1,023
Οι εξαγωγικές πωλήσεις αποτελούν πρωτεύοντα σκοπό της επιχείρησής μας, πριν την εγχώρια αγορά	16	5,0000	5,5000	1,96638	3,867	-,661	-,683
Στις εξαγωγές το κέρδος δεν αποτελεί πρωταρχικό μας στόχο	16	3,2500	3,0000	1,48324	2,200	,630	-,362
Επιλέγουμε μικρές, αλλά εξειδικευμένες αγορές	16	3,1875	3,0000	1,51520	2,296	,822	1,500
Επιδεικνύουμε ανοχή στον κίνδυνο και προτιμάμε την κατανομή του σε περισσότερες αγορές	16	4,5000	5,0000	1,50555	2,267	-1,005	,558
Τα προϊόντα που εξάγουμε είναι καινούρια, αλλά όχι καινοτομικά	16	3,4375	3,5000	1,50416	2,263	,070	-1,296
Η πρακτική μας είναι να εισερχόμαστε σε έναν αριθμό από δ.α.ταυτόχρονα., προκειμένου να εδραιωθούμε και αναπτύσσουμε εμπειρία ταχύτατα	16	3,9375	4,5000	1,65202	2,729	,113	-1,225
Εισερχόμαστε στις διεθνείς αγορές νωρίς, ώστε να προληφθεί ο ανταγωνισμός	16	3,6875	4,0000	1,62147	2,629	,366	-1,355
Οι οικονομικοί πόροι που διαθέτει η επιχείρησής μας είναι σημαντικοί και οι γνώσεις διοίκησης επαρκείς	16	4,4375	4,5000	1,54785	2,396	-,113	-1,092
Αναλαμβάνουμε υψηλότερο κίνδυνο λειτουργίας/ρίσκο	16	3,6250	4,0000	1,89297	3,583	,015	-1,658
Επιλέγουμε την επίτευξη οικονομικών κλίμακος στην παραγωγή και την εμπορία μέσω της εδραίωσης σε ξένες αγορές	16	3,3750	3,0000	1,45488	2,117	-,014	-,601
Η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων μας από χώρα σε χώρα παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις	16	4,8125	5,0000	1,47054	2,163	-,063	-,382
Η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων είναι προσαρμοσμένη, ώστε να εντοπίζονται ιδιαιτερότητες και τοπικά προβλήματα γρήγορα και εύκολα	16	5,1250	5,5000	1,54380	2,383	-,610	-,563
Τα προϊόντα τα οποία εξάγουμε είναι κοντά στο αρχικό ή στο τελικό στάδιο του κύκλου ζωής (εισαγωγή/ ανάπτυξη ή παρακμή)	15	3,9333	4,0000	1,48645	2,210	,130	,723
Για τα προϊόντα μας απαιτείται προσαρμογή στις ξένες αγορές	16	4,6875	5,0000	1,85180	3,429	-,627	-,410
Το σύνηθες στις αγορές μας είναι η σταδιακή εισαγωγή καινοτομιών και οι αλλαγές των προϊόντων με μικρά βήματα	16	5,0625	5,0000	1,34009	1,796	-,698	,613
Υπάρχει αρκετή και διαθέσιμη πληροφόρηση για τις αγορές που μπορούμε να την εντοπίσουμε σχετικά οικονομικά	16	3,7500	4,0000	1,65328	2,733	-,152	-1,554
Επικεντρώνοντας σε λίγες υψηλής οικειότητας αγορ. δημιουργ. μια ομοιογενής μάζα πληροφόρησης που επιτρέπει την εδραίωση πετυχημένης στρ.	16	3,8125	4,0000	,98107	,963	,422	,578

Οι επιχειρ. ευκαιρίες και απειλές είναι σχετικά περιορισμένες και γνωστές στις αγ. που δρ., καθώς το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι σταθερό	16	3,2500	3,5000	1,61245	2,600	,300	-,926
Οι δ.α. χαρακτηρίζονται από μικρό αριθμό ανταγωνιστών και σταθερές ανάγκες των πελατών επιβάλλοντας σχετικά σταθερές στρ. επιλογές	16	3,1875	3,0000	1,64190	2,696	,485	-,921
Τα προϊόντα, τα οποία εξάγουμε έχουν πολύ μεγάλο χρονικά(αργό) κύκλο ζωής	16	5,0000	5,0000	1,75119	3,067	-,511	-,933
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν χαμηλές προοπτικές ζήτησης σε σχέση με την ελληνική	16	2,9375	2,0000	1,87861	3,529	1,137	,263
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν αργούς ρυθμούς ανάπτυξης	16	3,2500	3,5000	1,52753	2,333	-,096	-,793
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, χαρακτηρίζονται από χαμηλή καινοτομικότητα	16	3,0625	3,0000	1,61116	2,596	,432	-,572
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν υψηλό κόστος εισόδου	16	4,3125	4,0000	1,44770	2,096	,127	-,530
Οι ανταγωνιστές μας είναι ανίσχυροι και όχι ιδιαίτερα εδραιωμένοι στην αγορά	16	2,4375	2,0000	1,50416	2,263	,876	-,653
Εκδηλώνεται διάθεση συνεργασίας εκ μέρους των ανταγωνιστών μας	16	3,0625	2,5000	1,80624	3,263	,825	-,040
Το πλήθος των ανταγωνιστών είναι πολύ μικρό	16	2,8125	2,0000	1,93972	3,763	1,053	-,157

	N	Mean	Median	Std. Deviation	Variance	Skewness	Kurtosis
	Valid						
Επιτυγχάνουμε την ανάπτυξη μέσω της εισόδου σε πολλές αγορές	4	4,2500	4,0000	2,21736	4,917	,482	-1,700
Υιοθετούμε μια ενεργητική προσέγγιση σχετικά με το εξαγωγικό μάρκετινγκ, καταστρώνοντας συνεχώς στρατηγικές προσέγγισης ξένων πελατών	4	4,0000	4,5000	2,16025	4,667	-1,190	1,500
Οι εξαγωγικές πωλήσεις αποτελούν πρωτεύοντα σκοπό της επιχειρήσής μας, πριν την εγχώρια αγορά	4	5,7500	5,5000	,95743	,917	,855	-1,289
Στις εξαγωγές το κέρδος δεν αποτελεί πρωταρχικό μας στόχο	4	3,5000	3,5000	,57735	,333	0,000	-6,000
Επιλέγουμε μικρές, αλλά εξειδικευμένες αγορές	4	3,2500	3,5000	1,70783	2,917	-,753	,343
Επιδεικνύουμε ανοχή στον κίνδυνο και προτιμάμε την κατανομή του σε περισσότερες αγορές	4	2,2500	2,0000	1,25831	1,583	1,129	2,227
Τα προϊόντα που εξάγουμε είναι καινούρια, αλλά όχι καινοτομικά	4	4,7500	5,5000	1,89297	3,583	-1,659	2,615
Η πρακτική μας είναι να εισερχόμαστε σε έναν αριθμό από δ.α.ταυτόχρονα., προκειμένου να εδραιωθούμε και αναπτύσσουμε εμπειρία ταχύτατα	4	4,2500	5,0000	2,21736	4,917	-1,720	3,265
Εισερχόμαστε στις διεθνείς αγορές νωρίς, ώστε να προληφθεί ο ανταγωνισμός	4	3,5000	3,5000	2,38048	5,667	0,000	-4,339
Οι οικονομικοί πόροι που διαθέτει η επιχείρησής μας είναι σημαντικοί και οι γνώσεις διοίκησης επαρκείς	4	4,2500	4,5000	2,06155	4,250	-,200	-4,858
Αναλαμβάνουμε υψηλότερο κίνδυνο λειτουργίας/ρίσκο	4	1,7500	1,5000	,95743	,917	,855	-1,289
Επιλέγουμε την επίτευξη οικονομικών κλίμακος στην παραγωγή και την εμπορία μέσω της εδραίωσης σε ξένες αγορές	4	4,5000	4,0000	1,91485	3,667	,855	-1,289
Η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων μας από χώρα σε χώρα παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις	4	3,2500	3,5000	,95743	,917	-,855	-1,289
Η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων είναι προσαρμοσμένη, ώστε να εντοπίζονται ιδιαιτερότητες και τοπικά προβλήματα γρήγορα και εύκολα	4	5,2500	6,0000	1,50000	2,250	-2,000	4,000

Τα προϊόντα τα οποία εξάγουμε είναι κοντά στο αρχικό ή στο τελικό στάδιο του κύκλου ζωής (εισαγωγή/ ανάπτυξη ή παρακμή)	4	4,0000	4,0000	1,82574	3,333	0,000	-3,300
Για τα προϊόντα μας απαιτείται προσαρμογή στις ξένες αγορές	4	2,5000	2,0000	1,91485	3,667	,855	-1,289
Το σύνηθες στις αγορές μας είναι η σταδιακή εισαγωγή καινοτομιών και οι αλλαγές των προϊόντων με μικρά βήματα	4	2,2500	2,5000	,95743	,917	-,855	-1,289
Υπάρχει αρκετή και διαθέσιμη πληροφόρηση για τις αγορές που μπορούμε να την εντοπίσουμε σχετικά οικονομικά	4	4,7500	5,0000	2,21736	4,917	-,482	-1,700
Επικεντρώνοντας σε λίγες υψηλής οικειότητας αγορ. δημιουργ. μια ομοιογενής μάζα πληροφόρησης που επιτρέπει την εδραίωση πετυχημένης στρ.	4	4,7500	4,5000	,95743	,917	,855	-1,289
Οι επιχειρ. ευκαιρίες και απειλές είναι σχετικά περιορισμένες και γνωστές στις αγ. που δρ., καθώς το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι σταθερό	4	3,0000	3,0000	1,15470	1,333	0,000	-6,000
Οι δ.α. χαρακτηρίζονται από μικρό αριθμό ανταγωνιστών και σταθερές ανάγκες των πελατών επιβάλλοντας σχετικά σταθερές στρ. επιλογές	4	2,5000	1,5000	2,38048	5,667	1,779	3,135
Τα προϊόντα, τα οποία εξάγουμε έχουν πολύ μεγάλο χρονικά(αργό) κύκλο ζωής	4	4,5000	5,0000	1,91485	3,667	-,855	-1,289
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν χαμηλές προοπτικές ζήτησης σε σχέση με την ελληνική	4	3,5000	3,5000	2,08167	4,333	0,000	,391
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν αργούς ρυθμούς ανάπτυξης	4	3,5000	3,5000	2,08167	4,333	0,000	,391
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, χαρακτηρίζονται από χαμηλή καινοτομικότητα	4	3,7500	4,0000	2,06155	4,250	-,713	1,785
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν υψηλό κόστος εισόδου	4	2,7500	2,5000	,95743	,917	,855	-1,289
Οι ανταγωνιστές μας είναι ανίσχυροι και όχι ιδιαίτερα εδραιωμένοι στην αγορά	4	1,7500	1,5000	,95743	,917	,855	-1,289
Εκδηλώνεται διάθεση συνεργασίας εκ μέρους των ανταγωνιστών μας	4	1,7500	1,5000	,95743	,917	,855	-1,289
Το πλήθος των ανταγωνιστών είναι πολύ μικρό	4	1,2500	1,0000	,50000	,250	2,000	4,000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,605
Approx. Chi-Square		675,135
Bartlett's Test of Sphericity	df	253
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Επιτυγχάνουμε την ανάπτυξη μέσω της εισόδου σε πολλές αγορές	1,000	,438
Οι εξαγωγικές πωλήσεις αποτελούν πρωτεύοντα σκοπό της επιχείρησής μας, πριν την εγχώρια αγορά	1,000	,602
Επιλέγουμε μικρές, αλλά εξειδικευμένες αγορές	1,000	,689
Επιδεικνύουμε ανοχή στον κίνδυνο και προτιμάμε την κατανομή του σε περισσότερες αγορές	1,000	,755
Τα προϊόντα που εξάγουμε είναι καινούρια, αλλά όχι καινοτομικά	1,000	,666
Η πρακτική μας είναι να εισερχόμαστε σε έναν αριθμό από δ.α.ταυτόχρονα.,προκειμένου να εδραιωθούμε και αναπτύσσουμε εμπειρία ταχύτατα	1,000	,668
Εισερχόμαστε στις διεθνείς αγορές νωρίς, ώστε να προληφθεί ο ανταγωνισμός	1,000	,689
Οι οικονομικοί πόροι που διαθέτει η επιχείρησής μας είναι σημαντικοί και οι γνώσεις διοίκησης επαρκείς	1,000	,736
Αναλαμβάνουμε υψηλότερο κίνδυνο λειτουργίας/ρίσκο	1,000	,768
Επιλέγουμε την επίτευξη οικονομικών κλίμακος στην παραγωγή και την εμπορία μέσω της εδραίωσης σε ξένες αγορές	1,000	,538
Η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων μας από χώρα σε χώρα παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις	1,000	,764
Η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων είναι προσαρμοσμένη, ώστε να εντοπίζονται ιδιαιτερότητες και τοπικά προβλήματα γρήγορα και εύκολα	1,000	,704
Για τα προϊόντα μας απαιτείται προσαρμογή στις ξένες αγορές	1,000	,747
Το σύννηθες στις αγορές μας είναι η σταδιακή εισαγωγή καινοτομιών και οι αλλαγές των προϊόντων με μικρά βήματα	1,000	,784
Υπάρχει αρκετή και διαθέσιμη πληροφόρηση για τις αγορές που μπορούμε να την εντοπίσουμε σχετικά οικονομικά	1,000	,701
Επικεντρώνοντας σε λίγες υψηλής οικειότητας αγορ. δημιουργ. μια ομοιογενής μάζα πληροφόρησης που επιτρέπει την εδραίωση πετυχημένης στρ.	1,000	,588
Οι επιχειρ. ευκαιρίες και απειλές είναι σχετικά περιορισμένες και γνωστές στις αγ. που δρ., καθώς το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι σταθερό	1,000	,698
Οι δ.α. χαρακτηρίζονται από μικρό αριθμό ανταγωνιστών και σταθερές ανάγκες των πελατών επιβάλλοντας σχετικά σταθερές στρ. επιλογές	1,000	,714
Τα προϊόντα, τα οποία εξάγουμε έχουν πολύ μεγάλο χρονικά(αργό) κύκλο ζωής	1,000	,557
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν χαμηλές προοπτικές ζήτησης σε σχέση με την ελληνική	1,000	,558
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν αργούς ρυθμούς ανάπτυξης	1,000	,709
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, χαρακτηρίζονται από χαμηλή καινοτομικότητα	1,000	,794
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν υψηλό κόστος εισόδου	1,000	,662

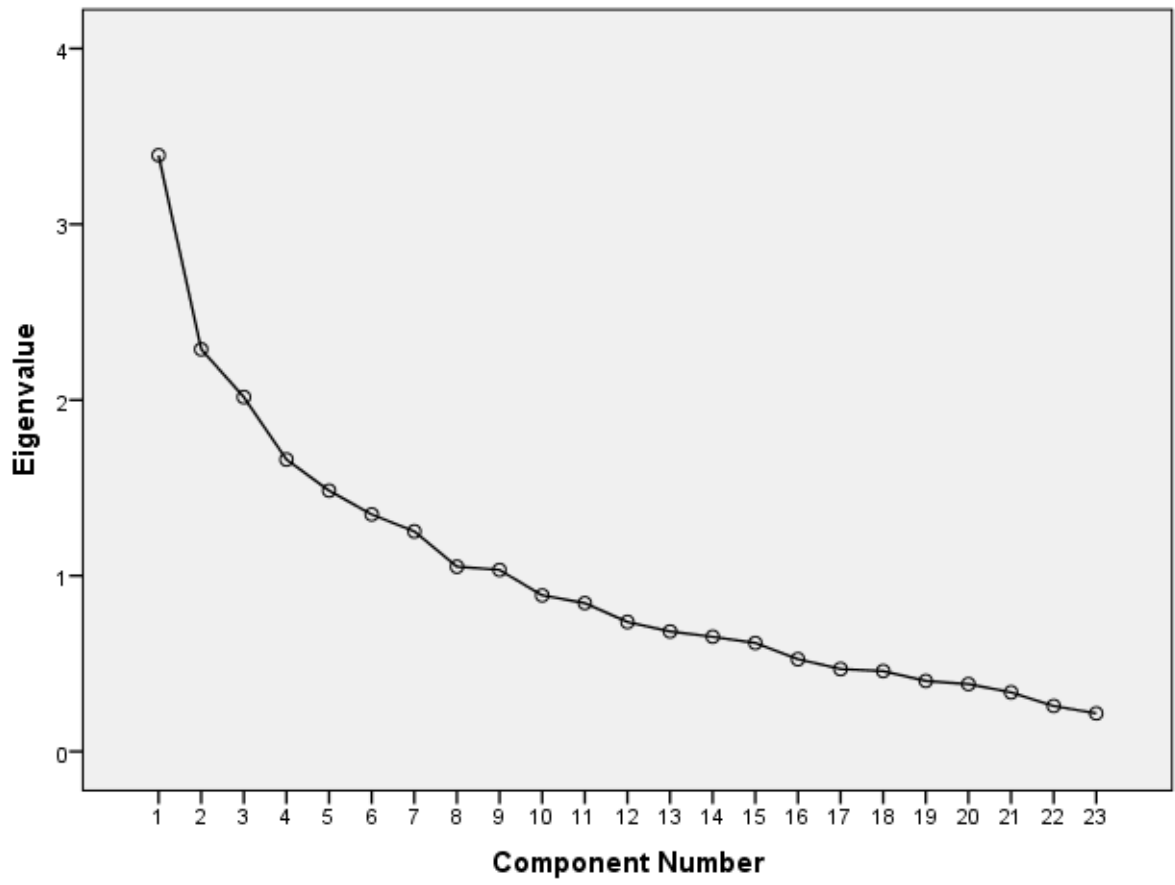
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,393	14,750	14,750	3,393	14,750	14,750	2,144	9,322	9,322
2	2,288	9,949	24,700	2,288	9,949	24,700	2,040	8,869	18,191
3	2,017	8,768	33,468	2,017	8,768	33,468	1,931	8,397	26,588
4	1,661	7,224	40,692	1,661	7,224	40,692	1,896	8,245	34,833
5	1,485	6,454	47,146	1,485	6,454	47,146	1,677	7,291	42,124
6	1,349	5,865	53,011	1,349	5,865	53,011	1,539	6,691	48,815
7	1,252	5,445	58,455	1,252	5,445	58,455	1,513	6,579	55,394
8	1,052	4,572	63,027	1,052	4,572	63,027	1,456	6,330	61,724
9	1,033	4,493	67,520	1,033	4,493	67,520	1,333	5,796	67,520
10	,888	3,863	71,383						
11	,844	3,671	75,054						
12	,737	3,204	78,258						
13	,683	2,970	81,228						
14	,652	2,837	84,065						
15	,617	2,685	86,750						
16	,525	2,283	89,033						
17	,469	2,039	91,071						
18	,458	1,990	93,061						
19	,401	1,745	94,806						
20	,383	1,666	96,472						
21	,336	1,462	97,934						
22	,259	1,125	99,059						
23	,216	,941	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix^a

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Η πρακτική μας είναι να εισερχόμαστε σε έναν αριθμό από δ.α.ταυτόχρονα.,προκειμένου να εδραιωθούμε και αναπτύσσουμε εμπειρία ταχύτατα	,737								
Εισερχόμαστε στις διεθνείς αγορές νωρίς, ώστε να προληφθεί ο ανταγωνισμός	,724								
Επιτυγχάνουμε την ανάπτυξη μέσω της εισόδου σε πολλές αγορές	,598								
Οι εξαγωγικές πωλήσεις αποτελούν πρωτεύοντα σκοπό της επιχείρησής μας, πριν την εγχώρια αγορά	,548								
Οι οικονομικοί πόροι που διαθέτει η επιχείρησής μας είναι σημαντικοί και οι γνώσεις διοίκησης επαρκείς	,491								
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, χαρακτηρίζονται από χαμηλή καινοτομικότητα		,606		,532					
Επικεντρώνοντας σε λίγες υψηλής οικειότητας αγορ. δημιουργ. μια ομοιογενής μάζα πληροφόρησης που επιτρέπει την εδραίωση πετυχημένης στρ.		,572							
Αναλαμβάνουμε υψηλότερο κίνδυνο λειτουργίας/ρίσκο	,468	-,514		,455					
Υπάρχει αρκετή και διαθέσιμη πληροφόρηση για τις αγορές που μπορούμε να την εντοπίσουμε σχετικά οικονομικά	,359	,401							,385
Η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων μας από χώρα σε χώρα παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις			,552						-,392
Για τα προϊόντα μας απαιτείται προσαρμογή στις ξένες αγορές			,521		,417			-,360	
Το σύνηθες στις αγορές μας είναι η σταδιακή εισαγωγή καινοτομιών και οι αλλαγές των προϊόντων με μικρά βήματα		,371	,520					-,410	
Οι επιχειρ. ευκαιρίες και απειλές είναι σχετικά περιορισμένες και γνωστές στις αγ. που δρ., καθώς το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι σταθερό		,372	-,500						
Η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων είναι προσαρμοσμένη, ώστε να εντοπίζονται ιδιαιτερότητες και τοπικά προβλήματα γρήγορα και εύκολα	,373	,417	,432						-,393
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν αργούς ρυθμούς ανάπτυξης	-,385				,600				
Επιδεικνύουμε ανοχή στον κίνδυνο και προτιμάμε την κατανομή του σε περισσότερες αγορές	,457	-,458			,474				
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν χαμηλές προοπτικές ζήτησης σε σχέση με την ελληνική					,413				

Τα προϊόντα που εξάγουμε είναι καινούρια, αλλά όχι καινοτομικά					,617	-,367		
Επιλέγουμε την επίτευξη οικονομικών κλίμακος στην παραγωγή και την εμπορία μέσω της εδραίωσης σε ξένες αγορές					,433			
Οι δ.α. χαρακτηρίζονται από μικρό αριθμό ανταγωνιστών και σταθερές ανάγκες των πελατών επιβάλλοντας σχετικά σταθερές στρ. επιλογές				-,382		,555		
Τα προϊόντα, τα οποία εξάγουμε έχουν πολύ μεγάλο χρονικά(αργό) κύκλο ζωής						,555		,386
Επιλέγουμε μικρές, αλλά εξειδικευμένες αγορές							,597	
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν υψηλό κόστος εισόδου				,444				,523

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 9 components extracted.

Πανεπιστήμιο Πειραιά

Rotated Component Matrix^a

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Αναλαμβάνουμε υψηλότερο κίνδυνο λειτουργίας/ρίσκο	,863								
Επιδεικνύουμε ανοχή στον κίνδυνο και προτιμάμε την κατανομή του σε περισσότερες αγορές	,829								
Εισερχόμαστε στις διεθνείς αγορές νωρίς, ώστε να προληφθεί ο ανταγωνισμός		,729							
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν υψηλό κόστος εισόδου		-,697							
Οι εξαγωγικές πωλήσεις αποτελούν πρωτεύοντα σκοπό της επιχείρησής μας, πριν την εγχώρια αγορά		,616							
Η πρακτική μας είναι να εισερχόμαστε σε έναν αριθμό από δ.α.ταυτόχρονα.,προκειμένου να εδραιωθούμε και αναπτύσσουμε εμπειρία ταχύτατα	,376	,599							
Η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων μας από χώρα σε χώρα παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις			,841						
Η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων είναι προσαρμοσμένη, ώστε να εντοπίζονται ιδιαιτερότητες και τοπικά προβλήματα γρήγορα και εύκολα			,774						
Επιτυγχάνουμε την ανάπτυξη μέσω της εισόδου σε πολλές αγορές			,383						
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, χαρακτηρίζονται από χαμηλή καινοτομικότητα				,825					
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν αργούς ρυθμούς ανάπτυξης				,759					
Οι ξένες αγορές, στις οποίες στοχεύουμε, παρουσιάζουν χαμηλές προοπτικές ζήτησης σε σχέση με την ελληνική				,595					
Υπάρχει αρκετή και διαθέσιμη πληροφόρηση για τις αγορές που μπορούμε να την εντοπίσουμε σχετικά οικονομικά					,772				
Επιλέγουμε μικρές, αλλά εξειδικευμένες αγορές					-,659			,371	
Οι οικονομικοί πόροι που διαθέτει η επιχείρησής μας είναι σημαντικοί και οι γνώσεις διοίκησης επαρκείς					,532		-,385		
Το σύνηθες στις αγορές μας είναι η σταδιακή εισαγωγή καινοτομιών και οι αλλαγές των προϊόντων με μικρά βήματα						,827			
Για τα προϊόντα μας απαιτείται προσαρμογή στις ξένες αγορές						,785			

Οι δ.α. χαρακτηρίζονται από μικρό αριθμό ανταγωνιστών και σταθερές ανάγκες των πελατών επιβάλλοντας σχετικά σταθερές στρ. επιλογές								,780	
Οι επιχειρ. ευκαιρίες και απειλές είναι σχετικά περιορισμένες και γνωστές στις αγ. που δρ., καθώς το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι σταθερό								,775	
Τα προϊόντα που εξάγουμε είναι καινούρια, αλλά όχι καινοτομικά									,727
Επιλέγουμε την επίτευξη οικονομικών κλίμακος στην παραγωγή και την εμπορία μέσω της εδραίωσης σε ξένες αγορές									,675
Τα προϊόντα, τα οποία εξάγουμε έχουν πολύ μεγάλο χρονικά(αργό) κύκλο ζωής									,730
Επικεντρώνοντας σε λίγες υψηλής οικειότητας αγορ. δημιουργ. μια ομοιογενής μάζα πληροφόρησης που επιτρέπει την εδραίωση πετυχημένης στρ.						,351			,584

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 10 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	,466	,614	,410	-,321	,361	,001	,019	,043	,034
2	-,516	,119	,372	,430	,353	,250	,263	,252	,277
3	,122	-,309	,557	-,019	-,244	,519	-,457	-,185	,085
4	,609	-,063	,052	,758	-,065	-,076	,175	-,014	-,088
5	,162	-,003	-,081	-,194	-,369	,429	,331	,692	-,148
6	,111	-,034	,027	-,171	-,318	,001	,529	-,350	,673
7	-,025	,044	,235	,055	-,334	-,576	-,352	,478	,379
8	,142	,245	-,564	,149	,137	,371	-,419	,091	,489
9	,268	-,668	-,011	-,213	,560	-,092	,054	,251	,220

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Analysis Case Processing Summary

Unweighted Cases		N	Percent
Valid		75	54,0
	Missing or out-of-range group codes	8	5,8
	At least one missing discriminating variable	9	6,5
Excluded	Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable	1	,7
	Unselected	46	33,1
	Total	64	46,0
Total		139	100,0

Group Statistics

new	Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)		
			Unweighted	Weighted	
1,00	REGR factor score 1 for analysis 1	-,3990028	,88483803	40	40,000
	REGR factor score 2 for analysis 1	-,3416976	,99540552	40	40,000
	REGR factor score 3 for analysis 1	-,1830386	1,00092576	40	40,000
	REGR factor score 4 for analysis 1	,0942395	,98285973	40	40,000
	REGR factor score 5 for analysis 1	-,0683411	,92708248	40	40,000
	REGR factor score 6 for analysis 1	,0951866	,85219545	40	40,000
	REGR factor score 7 for analysis 1	,1539877	,87800072	40	40,000
	REGR factor score 8 for analysis 1	-,0098340	,87487417	40	40,000
	REGR factor score 9 for analysis 1	,1116946	1,08190924	40	40,000
	REGR factor score 1 for analysis 1	-,1187734	,81168101	20	20,000
	REGR factor score 2 for analysis 1	,4118222	,86062253	20	20,000
	REGR factor score 3 for analysis 1	-,0747971	,92902843	20	20,000
	REGR factor score 4 for analysis 1	-,1452783	,84210059	20	20,000
2,00	REGR factor score 5 for analysis 1	,0932512	,96958904	20	20,000
	REGR factor score 6 for analysis 1	-,0587082	,98563014	20	20,000
	REGR factor score 7 for analysis 1	-,1701965	1,05141343	20	20,000
	REGR factor score 8 for analysis 1	-,0460731	,72241866	20	20,000
	REGR factor score 9 for analysis 1	-,5053175	,81440536	20	20,000
	REGR factor score 1 for analysis 1	1,1305604	1,10832851	12	12,000
	REGR factor score 2 for analysis 1	,0572187	,87393914	12	12,000
3,00	REGR factor score 3 for analysis 1	,4057781	,82971606	12	12,000
	REGR factor score 4 for analysis 1	-,3241017	,89807937	12	12,000
	REGR factor score 5 for analysis 1	-,0138461	1,00410576	12	12,000
	REGR factor score 6 for analysis 1	,3185931	,72527516	12	12,000

	REGR factor score 7 for analysis 1	-,6059801	,90139011	12	12,000
	REGR factor score 8 for analysis 1	-,3702725	1,15214127	12	12,000
	REGR factor score 9 for analysis 1	,1120250	,77523610	12	12,000
	REGR factor score 1 for analysis 1	-,2466811	,28583353	3	3,000
	REGR factor score 2 for analysis 1	,9396424	,85430913	3	3,000
	REGR factor score 3 for analysis 1	-,0774426	,93332578	3	3,000
	REGR factor score 4 for analysis 1	,0464174	1,77250101	3	3,000
4,00	REGR factor score 5 for analysis 1	1,0046876	,82487446	3	3,000
	REGR factor score 6 for analysis 1	-1,3440182	,67213461	3	3,000
	REGR factor score 7 for analysis 1	-1,0370286	1,01208881	3	3,000
	REGR factor score 8 for analysis 1	,6463125	1,42862462	3	3,000
	REGR factor score 9 for analysis 1	-,3704779	1,27668945	3	3,000
	REGR factor score 1 for analysis 1	-,0734520	1,02991861	75	75,000
	REGR factor score 2 for analysis 1	-,0256788	,99510435	75	75,000
	REGR factor score 3 for analysis 1	-,0557397	,95859411	75	75,000
	REGR factor score 4 for analysis 1	-,0384794	,96027065	75	75,000
Total	REGR factor score 5 for analysis 1	,0263905	,95274916	75	75,000
	REGR factor score 6 for analysis 1	,0323248	,90390346	75	75,000
	REGR factor score 7 for analysis 1	-,1016969	,97564695	75	75,000
	REGR factor score 8 for analysis 1	-,0509221	,90941441	75	75,000
	REGR factor score 9 for analysis 1	-,0720760	,99933690	75	75,000

Log Determinants

new	Rank	Log Determinant
1,00	4	-,906
2,00	4	-1,025
3,00	4	-1,635
4,00	. ^a	. ^b
Pooled within-groups	4	-,810

The ranks and natural logarithms of determinants printed are those of the group covariance matrices.

a. Rank < 3

b. Too few cases to be non-singular

Test Results^a

Box's M	24,790
Approx.	1,097
F	20
df1	4459,831
df2	
Sig.	,345

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

a. Some covariance matrices are singular and the usual procedure will not work. The non-singular groups will be tested against their own pooled within-groups covariance matrix.

The log of its determinant is - ,696.

Variables Entered/Removed^{a,b,c,d}

Step	Entered	Min. D Squared					
		Statistic	Between Groups	Exact F			
				Statistic	df1	df2	Sig.
1	REGR factor score 2 for analysis 1	,143	2,00 and 3,00	1,070	1	71,000	,304
2	REGR factor score 7 for analysis 1	,349	2,00 and 3,00	1,290	2	70,000	,282
3	REGR factor score 1 for analysis 1	,972	1,00 and 2,00	4,200	3	69,000	,009
4	REGR factor score 6 for analysis 1	1,003	1,00 and 2,00	3,201	4	68,000	,018

At each step, the variable that maximizes the Mahalanobis distance between the two closest groups is entered.

- a. Maximum number of steps is 18.
- b. Maximum significance of F to enter is .05.
- c. Minimum significance of F to remove is .10.
- d. F level, tolerance, or VIN insufficient for further computation.

Variables in the Analysis

Step		Tolerance	Sig. of F to Remove	Min. D Squared	Between Groups
1	REGR factor score 2 for analysis 1	1,000	,010		
2	REGR factor score 2 for analysis 1	,999	,013	,120	1,00 and 2,00
	REGR factor score 7 for analysis 1	,999	,034	,143	2,00 and 3,00
3	REGR factor score 2 for analysis 1	,985	,009	,232	1,00 and 2,00
	REGR factor score 7 for analysis 1	,995	,041	,322	2,00 and 4,00
	REGR factor score 1 for analysis 1	,982	,000	,349	2,00 and 3,00
4	REGR factor score 2 for analysis 1	,982	,015	,281	1,00 and 2,00
	REGR factor score 7 for analysis 1	,977	,031	,827	1,00 and 2,00
	REGR factor score 1 for analysis 1	,982	,000	,476	2,00 and 3,00
	REGR factor score 6 for analysis 1	,978	,041	,972	1,00 and 2,00

Variables Not in the Analysis

Step		Tolerance	Min. Tolerance	Sig. of F to Enter	Min. D Squared	Between Groups
0	REGR factor score 1 for analysis 1	1,000	1,000	,000	,020	2,00 and 4,00
	REGR factor score 2 for analysis 1	1,000	1,000	,010	,143	2,00 and 3,00
	REGR factor score 3 for analysis 1	1,000	1,000	,326	,000	2,00 and 4,00
	REGR factor score 4 for analysis 1	1,000	1,000	,561	,002	1,00 and 4,00
	REGR factor score 5 for analysis 1	1,000	1,000	,302	,003	1,00 and 3,00
	REGR factor score 6 for analysis 1	1,000	1,000	,032	,031	1,00 and 2,00
	REGR factor score 7 for analysis 1	1,000	1,000	,028	,120	1,00 and 2,00
	REGR factor score 8 for analysis 1	1,000	1,000	,349	,002	1,00 and 2,00
	REGR factor score 9 for analysis 1	1,000	1,000	,121	,000	1,00 and 3,00

1	REGR factor score 1 for analysis 1	,986	,986	,000	,322	2,00 and 4,00
	REGR factor score 3 for analysis 1	,922	,922	,142	,314	2,00 and 3,00
	REGR factor score 4 for analysis 1	,999	,999	,613	,181	2,00 and 3,00
	REGR factor score 5 for analysis 1	,998	,998	,293	,160	2,00 and 3,00
	REGR factor score 6 for analysis 1	,997	,997	,052	,260	1,00 and 3,00
	REGR factor score 7 for analysis 1	,999	,999	,034	,349	2,00 and 3,00
	REGR factor score 8 for analysis 1	1,000	1,000	,359	,270	2,00 and 3,00
	REGR factor score 9 for analysis 1	1,000	1,000	,163	,181	1,00 and 3,00
	REGR factor score 1 for analysis 1	,982	,982	,000	,972	1,00 and 2,00
2	REGR factor score 3 for analysis 1	,902	,902	,318	,472	2,00 and 3,00
	REGR factor score 4 for analysis 1	,997	,997	,691	,379	2,00 and 3,00
	REGR factor score 5 for analysis 1	,990	,990	,397	,379	2,00 and 3,00
	REGR factor score 6 for analysis 1	,979	,979	,039	,476	2,00 and 3,00
	REGR factor score 8 for analysis 1	,982	,981	,357	,439	2,00 and 3,00
	REGR factor score 9 for analysis 1	,991	,990	,144	,696	2,00 and 3,00
	REGR factor score 3 for analysis 1	,901	,901	,389	1,071	1,00 and 2,00
	REGR factor score 4 for analysis 1	,996	,982	,725	1,021	1,00 and 2,00
	REGR factor score 5 for analysis 1	,978	,971	,386	1,022	1,00 and 2,00
3	REGR factor score 6 for analysis 1	,978	,977	,041	1,003	1,00 and 2,00
	REGR factor score 8 for analysis 1	,979	,978	,331	,973	1,00 and 2,00
	REGR factor score 9 for analysis 1	,987	,978	,144	1,213	2,00 and 4,00

4	REGR factor score 3 for analysis 1	,900	,900	,397	1,105	1,00 and 2,00
	REGR factor score 4 for analysis 1	,985	,967	,656	1,044	1,00 and 2,00
	REGR factor score 5 for analysis 1	,977	,970	,489	1,050	1,00 and 2,00
	REGR factor score 8 for analysis 1	,970	,958	,268	1,003	1,00 and 2,00
	REGR factor score 9 for analysis 1	,938	,930	,209	1,384	1,00 and 2,00

Wilks' Lambda

Step	Number of Variables	Lambd a	df1	df2	df3	Exact F			Approximate F				
						Statistic	df1	df2	Sig.	Statistic	df1	df2	Sig.
1	1	,854	1	3	71	4,047	3	71,000	,010				
2	2	,755	2	3	71	3,516	6	140,000	,003				
3	3	,541	3	3	71					5,359	9	168,078	,000
4	4	,480	4	3	71					4,803	12	180,203	,000

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	,586 ^a	65,8	65,8	,608
2	,269 ^a	30,2	96,0	,460
3	,036 ^a	4,0	100,0	,185

a. First 3 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1 through 3	,480	51,400	12	,000
2 through 3	,761	19,097	6	,004
3	,966	2,444	2	,295

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function		
	1	2	3
REGR factor score 1 for analysis 1	,824	,421	-,094
REGR factor score 2 for analysis 1	,454	-,472	,766
REGR factor score 6 for analysis 1	-,044	,702	,561
REGR factor score 7 for analysis 1	-,519	,302	,405

Structure Matrix

	Function		
	1	2	3
REGR factor score 1 for analysis 1	,741*	,476	-,175
REGR factor score 7 for analysis 1	-,449*	,216	,347
REGR factor score 6 for analysis 1	-,020	,676*	,465
REGR factor score 8 for analysis 1 ^b	-,017	,118*	,088
REGR factor score 4 for analysis 1 ^b	-,016	,109*	,052
REGR factor score 9 for analysis 1 ^b	-,018	,106*	,098
REGR factor score 2 for analysis 1	,343	-,551	,759*
REGR factor score 3 for analysis 1 ^b	-,057	,131	-,237*
REGR factor score 5 for analysis 1 ^b	-,060	-,065	-,076*

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions

Variables ordered by absolute size of correlation within function.

*. Largest absolute correlation between each variable and any discriminant function

b. This variable not used in the analysis.

Functions at Group Centroids

new	Function		
	1	2	3
1,00	-,598	,139	-,072
2,00	,212	-,337	,273
3,00	1,415	,594	-,093
4,00	,896	-1,983	-,489

Unstandardized canonical discriminant
functions evaluated at group means

Classification Processing Summary

Processed	139
Excluded	0
Missing or out-of-range group codes	
At least one missing discriminating variable	10
Used in Output	129

Prior Probabilities for Groups

new	Prior	Cases Used in Analysis	
		Unweighted	Weighted
1,00	,533	40	40,000
2,00	,267	20	20,000
3,00	,160	12	12,000
4,00	,040	3	3,000
Total	1,000	75	75,000

Classification Results^{a,b,d}

		new	Predicted Group Membership				Total	
			1,00	2,00	3,00	4,00		
Cases Selected	Original	Count	1,00	2,00	3,00	4,00		
			36	2	2	0	40	
			12	7	1	0	20	
			5	1	6	0	12	
			0	2	0	1	3	
			Ungrouped cases	1	1	0	1	3
		%	1,00	2,00	3,00	4,00		
			90,0	5,0	5,0	,0	100,0	
			60,0	35,0	5,0	,0	100,0	
			41,7	8,3	50,0	,0	100,0	
			,0	66,7	,0	33,3	100,0	
			Ungrouped cases	33,3	33,3	,0	33,3	100,0
		Cross-validated ^c	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	
				36	2	2	0	40
			13	5	2	0	20	
			5	1	6	0	12	
			0	2	0	1	3	
		%	1,00	2,00	3,00	4,00		
			90,0	5,0	5,0	,0	100,0	
			65,0	25,0	10,0	,0	100,0	
			41,7	8,3	50,0	,0	100,0	
			,0	66,7	,0	33,3	100,0	
Cases Not Selected	Original	Count	1,00	2,00	3,00	4,00		
			22	2	3	0	27	
			7	3	4	0	14	
			2	0	2	0	4	
			1	0	0	0	1	
		Ungrouped cases	4	1	0	0	5	
		%	1,00	2,00	3,00	4,00		
			81,5	7,4	11,1	,0	100,0	
			50,0	21,4	28,6	,0	100,0	
			50,0	,0	50,0	,0	100,0	
		4,00	100,0	,0	,0	100,0		
		Ungrouped cases	80,0	20,0	,0	,0	100,0	

a. 66,7% of selected original grouped cases correctly classified.

b. 58,7% of unselected original grouped cases correctly classified.

c. Cross validation is done only for those cases in the analysis. In cross validation, each case is classified by the functions derived from all cases other than that case.

d. 64,0% of selected cross-validated grouped cases correctly classified.

sector * new Crosstabulation

Count

		new				Total
		1,00	2,00	3,00	4,00	
sector	1,00	33	19	9	2	63
	2,00	35	16	6	2	59
Total		68	35	15	4	122

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Δραστηριοποίηση Επιχείρησης σε Ξένες Αγορές	Between Groups	3,624	3	1,208	,827	,481
	Within Groups	184,068	126	1,461		
	Total	187,692	129			
Αριθμός Ξένων Αγορών Δραστηριοποίησης	Between Groups	13,874	3	4,625	4,592	,004
	Within Groups	126,895	126	1,007		
	Total	140,769	129			
Ανάπτυξη Πωλήσεων Εξωτερικού σε σχέση με Ελλάδα	Between Groups	37,114	3	12,371	5,693	,001
	Within Groups	271,646	125	2,173		
	Total	308,760	128			
Εξέλιξη Πωλήσεων στο Εξωτερικό	Between Groups	3,275	3	1,092	2,798	,043
	Within Groups	49,156	126	,390		
	Total	52,431	129			
απλώς μία διέξοδο στην κρίση	Between Groups	16,504	3	5,501	1,709	,169
	Within Groups	402,488	125	3,220		
	Total	418,992	128			
μακροχρόνιο στρατηγικό σας στόχο	Between Groups	6,683	3	2,228	1,002	,395
	Within Groups	280,240	126	2,224		
	Total	286,923	129			
σημαντικά μεγαλύτερη πρόκληση από την εγχώρια αγορά	Between Groups	4,674	3	1,558	,695	,557
	Within Groups	282,318	126	2,241		
	Total	286,992	129			
είναι μια ελκυστική, αλλά εξίσου επικίνδυνη προοπτική	Between Groups	6,330	3	2,110	,780	,507
	Within Groups	340,870	126	2,705		
	Total	347,200	129			
Χρόνια Εμπειρίας με Ξένες Αγορές	Between Groups	8,204	3	2,735	2,447	,067
	Within Groups	140,789	126	1,117		
	Total	148,992	129			
Αριθμός Εργαζομένων	Between Groups	6,890	3	2,297	1,013	,389
	Within Groups	285,641	126	2,267		
	Total	292,531	129			
Αξία Πωλήσεων	Between Groups	4,406	3	1,469	,414	,743

	Within Groups	429,226	121	3,547		
	Total	433,632	124			
Ποσοστό Εξαγωγών στην Αξία Πωλήσεων	Between Groups	10,371	3	3,457	1,337	,265
	Within Groups	325,698	126	2,585		
	Total	336,069	129			
Αποτέλεσμα Δραστηριοποίησης Συνολικά	Between Groups	13,176	3	4,392	2,892	,038
	Within Groups	189,863	125	1,519		
	Total	203,039	128			

Descriptives

		N	Mean
Δραστηριοποίηση Επιχείρησης σε Ξένες Αγορές	1,00	72	3,2361
	2,00	38	3,5526
	3,00	16	3,0625
	4,00	4	3,2500
	Total	130	3,3077
Αριθμός Ξένων Αγορών Δραστηριοποίησης	1,00	72	2,3333
	2,00	38	3,0526
	3,00	16	2,7500
	4,00	4	3,0000
	Total	130	2,6154
Ανάπτυξη Πωλήσεων Εξωτερικού σε σχέση με Ελλάδα	1,00	72	2,6806
	2,00	37	3,5135
	3,00	16	4,0000
	4,00	4	4,2500
	Total	129	3,1318
Εξέλιξη Πωλήσεων στο Εξωτερικό	1,00	72	1,5694
	2,00	38	1,7105
	3,00	16	2,0625
	4,00	4	1,7500
	Total	130	1,6769
απλώς μία διέξοδο στην κρίση	1,00	72	2,8750
	2,00	37	2,8108
	3,00	16	3,5625
	4,00	4	4,5000
	Total	129	2,9922
μακροχρόνιο στρατηγικό σας στόχο	1,00	72	5,6667
	2,00	38	6,1579

	3,00	16	5,8125
	4,00	4	6,2500
	Total	130	5,8462
σημαντικά μεγαλύτερη πρόκληση από την εγχώρια αγορά	1,00	72	5,2361
	2,00	38	5,5526
	3,00	16	5,5625
	4,00	4	6,0000
	Total	130	5,3923
είναι μια ελκυστική, αλλά εξίσου επικίνδυνη προοπτική	1,00	72	4,3056
	2,00	38	4,3684
	3,00	16	4,6250
	4,00	4	5,5000
	Total	130	4,4000
Χρόνια Εμπειρίας με Ξένες Αγορές	1,00	72	3,0139
	2,00	38	3,1579
	3,00	16	2,3750
	4,00	4	3,5000
	Total	130	2,9923
Αριθμός Εργαζομένων	1,00	72	2,6389
	2,00	38	3,1316
	3,00	16	2,5625
	4,00	4	2,7500
	Total	130	2,7769
Αξία Πωλήσεων	1,00	70	4,5714
	2,00	36	5,0000
	3,00	15	4,6667
	4,00	4	4,7500
	Total	125	4,7120
Ποσοστό Εξαγωγών στην Αξία Πωλήσεων	1,00	72	2,4722
	2,00	38	2,7895
	3,00	16	3,3125
	4,00	4	3,0000
	Total	130	2,6846
Αποτέλεσμα Δραστηριοποίησης Συνολικά	1,00	71	4,4366
	2,00	38	4,6842
	3,00	16	5,3125
	4,00	4	3,7500
	Total	129	4,5969

Βιβλιογραφία

- Αυλωνίτης Γ., Λυμπερόπουλος Κ., Τζαναβάρας Β., (2010), Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές, Εκδόσεις Rosili
- Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου (2010), Marketing Plans, Εκδόσεις Σταμούλης
- Μάλλιαρης (2001), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης
- Μάλλιαρης, Τσόγκας (1999), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Aaker, D.A., Shansby, J.G. (1982), "Positioning Your Product", Business Horizons". Approaches", London: Continuum.
- Abell D (1980), Defining the business: The starting point of strategic planning, Prentice-Hall , Englewood Cliffs, N.J.
- Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R., & White, D. (2007). Research methods for graduate business and social science students. New Delhi: SAGE Publications
- Albaum, Gerald, Jesper Strandskov, and Edwin Duerr (2002), International Marketing and Export Management. Wokingham, UK:Addison-Wesley
- Andersen, O. and Buvik, A. (2002) 'Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection', *International Business Review*, 11
- Aspelund A, Madsen TK, Moen O (2007) A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures. *Eur J Marketing* 41(11/12):1423–1448
- Autio E (2005) Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'Toward a theory of international new ventures'. *J Int Bus Stud* 36(1):9–19
- Ayal, I. and Zif, J. (1979) 'Market expansion strategies in multinational marketing', *Journal of Marketing*, 43 (Spring), pp. 84–94
- Barkema HG, Drogendijk R (2007) Internationalization in small, incremental or larger steps? *J Int Bus Stud* 38(7):1132–1148
- Bell, J., (1995). The internationalisation of small computer software firms. *European Journal of Marketing* 29 (8), 60–75.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., Crick, D., 2003. Towards an integrative model of small firm internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship* 1, 339–362
- BETRO Trust Committee (1976), Concentration on Key Markets., London: Royal Society of Arts.bibliographic analysis. *J Int Manag* 16(1):78–91
- Bilkey W, Tesar G (1977) The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *J Int Bus Stud* 8(1):93–98
- Boter, H., Holmquist, C., (1996). Industry characteristics and internationalization processes in small firms. *Journal of Business Venturing* 11 (6), 471–487.

- Brewer, P. (2001) 'International market selection: developing a model from Australian case studies', *International Business Review*
- Brouthers L, Nakos G, Hadjimarcou J, Brouthers K (2009) Key factors for successful export performance for small firms. *J Int Marketing* 17(3):21–38
- Cavusgil, S. Tamer and Shaoming Zou (1994), "Marketing Strategy- Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures," *Journal of Marketing*, 58 (January), 1–21.
- Cavusgil, S.T., Knight, G., 2009. *Born Global Firms: A New International Enterprise*. Business Expert Press, New York.
- Cellard S, Prange C (2008) How do age and speed of internationalization affect foreign growth. *Academy of Management Conference*, Anaheim
- Cieślak, J., Kaciak, E., Welsh, D. H. B. (2012). The impact of geographic diversification on export Entrepreneurship. *Online First*, 11 February 2012, 1-24
- Contractor F (2007) Is international business good for companies? The evolutionary or multistage theory of internationalization vs. the transaction cost perspective. *Focused issue on internationalization and firm performance. Manage Int Rev* 47(3):453–475
- Cooper, Robert G. and E.J. Kleinschmidt (1985), "The Impact of Strategy on Export Sales Performance," *Journal of International Business Studies*, 16 (Spring), 37–56
- Coviello, N.E., (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies* 37 (5), 713–731.
- Coviello, N.E., Jones, M.V., (2004). Methodological issues in international entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing* 19 (4), 485–508
- Crick D, Chaudhry S, Batstone S (2000) Revisiting the concentration versus spreading debate as a successful export growth strategy: the case of UK SMEs exporting agricultural-related products. *Entrep Region Dev* 12(1):49–67
- Crick D, Jones MV (2000) Small high-technology firms and international high-technology markets. *J Int. Marketing* 8(2):63–85
- Day, A.J. (1976), *Exporting for Profit*. London: Graham and Trotman
- De Clercq, D., Sapienza, H.J., Yavuz, R.I., Zhou, L., 2012. Learning and knowledge in early internationalization research: past accomplishments and future directions. *Journal of Business Venturing* 27, 143–165.b
- Dibb S, Simkin L. (1991) Targeting segments and positioning. *International Journal of Retail and Distribution Management*;19:4-10.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., Sharma, D.D., (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies* 28 (2)
- Eusebio R, Andreu JL, Belbeze MPL (2007) Internal key factors in export performance. A comparative analysis in the Italian and Spanish textile-clothing sector. *J Fash Mark Manag* 11(1):9–23

Fan, T., Phan, P., (2007). International new ventures: revisiting the influences behind the 'born-global' firm. *Journal of International Business Studies* 38, 1113–1131

Fenwick, I. and L. Amine (1979), "Export Performance and Export Policy: Evidence from the UK Clothing Industry," *Journal of the Operational Research Society*, 30 (8), 747–54

Fernhaber, S.A., Li, D., (2013). International exposure through network relationships: implications for new venture internationalization. *Journal of Business*

Fernhaber, S.A., McDougall, P.P., Oviatt, B.M., (2007). Exploring the role of industry structure in new venture internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 517–542

Foedermayr, E., Diamantopoulos, A., Sichtman, C. (2009): "Export Segmentation Effectiveness: Index Construction and Link to Export Performance", *Journal of Strategic Marketing*, Vol.17, 55-73.

Foedermayr, E., Diamantopoulos, E. (2008): "Exploring the Construct of Segmentation Effectiveness: Insights from International Companies and Experts", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 16, No2, 129-156.

Keegan, Warren J.; Green, Mark, *Global Marketing*, 2nd, 2000. Electronically reproduced by permission of Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey

Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham, B.J. Babin and W.C. Black (2009), *Multivariate Data Analysis_ (7th_Edition)*, Prentice_Hall

Hammermesh, R.G., M.J. Anderson, and J.E. Harris (1978), "Strategies for Low Market Share Business," *Harvard Business Review*, 56 (May–June), 95–102

Hawkins D., Mothersbaugh D. Best, R, (2007), *Consumer Behaviour: Building Marketing Strategy*, 10th ed., McGraw Hill, London

Hirsch, S. and B. Lev (1973), "Foreign Marketing Strategies," *Management International Review*, 13, 81–90

Hollensen S. (2011), *Global Marketing: A decision-oriented approach (5th Edition)*, Prentice Hall

Industrial Market Research (1978), *How British and German Industry Export*. London: Industrial Market Research

Johanson, J. and Vahlne, J.E. (1977) 'The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment', *Journal of International Business Studies*, 8(1)

Johanson, J., Vahlne, J.E., (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* 40, 411–431

Johansson J. K. (2009) *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management*, 5th Edition, McGraw-Hill Irwin

Kalish, S., Mahajan, V., Muller, E., (1995). Waterfall and sprinkler new-product strategies in competitive global markets. *International Journal of Research in Marketing* 12 (2), 105–119.

- Katsikea E.S., Theodosiou M., Morgan R.E., Papavasiliou, N. (2005): Export Market Expansion Strategies of Direct-Selling Small and Medium-Sized Firms: Implications for Export Sales Management Activities, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 13, 2005, No. 2, pp. 57-92.
- Katsikeas, Constantine S. and Leonidas C. Leonidou (1996), "Export Market Expansion Strategy: Differences Between Market Concentration and Market Spreading," *Journal of Marketing Management*, 12 (1-3), 113-34.
- Knight, G., Madsen, T.K., Servais, P., (2004). An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review* 21 (6), 645-665
- Kotabe M., Helsen K. (2001), "Global marketing management", John Willey and Sons, New York
- Kotler & Keller (2008), *Marketing Management*, Prentice Hall
- Lages LF, Lages C, Lages CR (2006) Main consequences of prior export performance results: an exploratory study of European exporters. *J Euromarketing* 15(4):57-75
- Lee, Chong S. and Yoo S. Yang (1990), "Impact of Export Market Expansion Strategy on Export Performance," *International Marketing Review*, 7 (4), 41-51
- Leonidou LC, Katsikeas CS, Coudounaris DN (2010) Five decades of business research into exporting: a
- Leonidou LC, Katsikeas CS, Paliawadana D, Spyropoulou S (2007) An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export. Implications for policy-makers. *Int Market Rev* 24(6):735-770
- Leonidou LC, Katsikeas CS, Samiee S (2002) Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *J Bus Res* 55(1):51-67
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies* 27 (3), 517-551.
- Lopez, L.E., Kundu, S.K., Ciravegna, J., (2009). Born global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry. *Journal of International Business Studies* 40, 1228-1238
- Lu JW, Beamish PW (2006) SME internationalization and performance: growth vs. profitability. *J Int Entrep* 4(1):27-48
- Madsen, T.K., Servais, P., (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process. *International Business Review* 6, 561-583
- Malhotra, Birks (2008), *Marketing Research: An Applied Orientation*, Pearson Education
- March J (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organ Sci* 2(1):71-87
- Mascarenhas, B., (1997). The order and size of entry into international markets. *Journal of Business Venturing* 12 (4), 287-299
- Mathews, J., Zander, I., (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation. *Journal of International Business Studies* 38 (3), 387-403.

- McNaughton, R.B.,(2003). The number of export markets that a firm serves: process models versus the born-global phenomenon. *Journal of International Entrepreneurship* 1, 297–311
- Meyer, K.E. (2009) 'Global focusing: corporate strategies under pressure', *Strategic Change*
- Morgan-Thomas A, Jones MV (2009) Post-entry internationalization dynamics: differences between SMEs in the development speed of their international sales. *Int Small Bus J* 27(1):71–97
- Oppenheim, A. N. (1986). Questionnaire design and attitude measurement. Great Britain: Gower Publishing
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P., (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies* 25 (1), 45–62
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P., (1995). Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive* 9 (2), 30–43
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P., (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 29 (5), 537–553
- Pangarkar N (2008) Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *J World Bus* 43(4):475–485
- performance of small and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of International*
- Piercy NF (1981) Export strategy: concentration on key markets vs market spreading. *J Int Market* 1(1):56– 67
- Piercy NF (1982) Export strategy: markets and competition. George Allen and Irwin, London
- Sarabia, F.J. (1995) Model for Market segment evaluation and selection. *European Journal of Marketing* 30, 58-74
- Schiffman LG , Hansen H, Kanuk LL , (2008), *Consumer behaviour: A European outlook*, Prenciple Hall
- Sekaran U.,(2003),*Research Methods for Business: A skill building approach*, John Wiley and Sons Inc., New York
- Sleuwaegen Leo , Onkelinx Jonas (2013) "International commitment, post-entry growth and survival of international new ventures", *Journal of Business Venturing*, Vol. 29, Issue 1,January 2014, Pages 106-120
- Solomon M(2009), *Consumer Behavior: Buying, Having and Being*, 8th edition, Pearson Education
- Stremersch, S., Tellis, G.J., (2004). Understanding and managing international growth of new products. *International Journal of Research in Marketing* 21, 421–438 (*Marketing Science*, 22(2): 188–208)
- Sylvest, J. and Lindholm, C. (1997) 'Små globale virksomheder', *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 61 (April),pp. 131–143

Tellis, Gerard J.; Stefan Stremersch; and Eden Yin. "The International Takeoff of New Products: The Role of Economics, Culture, and Country Innovativeness," *Marketing Science* 22, no. 2 (Spring 2003)

Tessler, A. (1977), "Alternative Strategies and the Key Market Principle," paper presented at a conference sponsored by the London Chamber of Commerce and the Institute of Export, Graham and Trotman Ltd

Tookey, D. (1975), *Export Marketing Decisions*. London: Penguin Venturing 28 (2), 316–334

Westhead, P., Wright, M., Ucbasaran, D. (2002) 'International market selection strategies selected by "micro" and small firms', *Omega*, 30

Wind Y, Cardozo RN (1974), Industrial market segmentation, *Industrial Marketing Management* 3 (Dec.): 153-166

Wind YJ (1982), *Product policy: concepts, methods, and strategy*, Addison-Wesley

Zhou H, de Wit G (2009) Determinants and dimensions of firm growth. *EIM*, Zoetermeer

Zhou, L., Wu, W.-P., Luo, X., (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies* 38, 673–690

Πανεπιστήμιο Πειραιώς