



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA**

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας

**«Συναισθηματικά κριτήρια αξιολόγησης της Ελλάδος αναφορικά με
επιχειρηματικές δραστηριότητες»**



Υποβληθείσα στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος

Μαρία Χατζηγεωργίου

Επιβλέπων Καθηγητής: Μάρκος Τσόγκας

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αισθάνομαι ολόψυχα την ανάγκη να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ. Μάρκο Τσόγκα, ο οποίος υπήρξε συμπορευτής, καθοδηγητής και διαφωτιστής σε αυτή την ερευνητική προσπάθεια. Είναι ένας πνευματικός άνδρας που διεισδύει στα μύχια της ψυχής των συνεργατών – φοιτητών του. Τον ευχαριστώ για την επίλυση όλων των αποριών σχετικά με ακαδημαϊκά ζητήματα, για τις ιδέες που μου προσέφερε σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης αυτής της εργασίας και για όλες τις ερευνητικές συζητήσεις που πραγματοποιήθηκαν.

Στη συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την πίστη τους στην προσωπικότητα των φοιτητών, το εύρος γνώσεων με το οποίο με εφοδίασαν και την αποδοτική συνεργασία που αναπτύξαμε. Δίνουν στην παιδεία όχι μόνο τη διάσταση του πλάτους αλλά και του βάθους. Ιδιαίτερα ευχαριστώ το διευθυντή του προγράμματος, κ. Χυτήρη, ο οποίος εμπνέει με το δυναμισμό και τις γνώσεις του.

Τέλος, θα ήθελα να αποδώσω ένα μεγάλο ευχαριστώ στο στενό οικογενειακό και ευρύτερο συγγενικό περιβάλλον μου για την οικονομική υποστήριξη και την εμπιστοσύνη που έδειξαν στις δυνατότητες μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη διπλωματική αυτή εργασία αναπτύσσεται και εφαρμόζεται ένα μεθοδολογικό πλαίσιο αποτύπωσης και ανάλυσης των συναισθημάτων ανώτατων στελεχών του εξωτερικού στη λήψη μιας απόφασης για επένδυση ή εξαγωγική δραστηριότητα σε μια ξένη χώρα με χρήση ερωτηματολογίου. Αρχικά, πραγματοποιείται μία επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας μέσω επιστημονικών άρθρων και άλλων πηγών. Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο που αποτελεί και την εισαγωγή αναλύεται η έννοια της παγκοσμιοποίησης και η τάση για δημιουργία παγκόσμιων αγορών. Το 2^ο κεφάλαιο αναφέρεται στα ανώτερα στελέχη και στη διαδικασία λήψης μιας απόφασης. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται τα συναισθήματα και περισσότερο εκείνα των στελεχών όταν καλούνται να λάβουν μια σημαντική επιχειρησιακή απόφαση. Στο 4^ο κεφάλαιο αναπτύσσεται η περίπτωση της Ελλάδας, με μια ανάλυση SWOT, επεξηγείται η έννοια της εικόνας μιας χώρας, το επενδυτικό πλαίσιο και ποιοι παράγοντες μπορούν να ληφθούν υπόψη στην απόφαση για μια επένδυση.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο και αναλύονται τα βήματα της διαδικασίας. Επόμενο στάδιο αποτελεί η δημιουργία του ερωτηματολογίου που διανέμεται σε διάφορες χώρες του εξωτερικού ισόποσα με στόχο τη συμπλήρωση του από στελέχη - λήπτες αποφάσεων με διαφορετική κουλτούρα σχετικά με τη στάση-αξιολόγηση απέναντι στην Ελλάδα και τα συναισθήματα τους, σαν επαγγελματικός προορισμός. Ακολουθεί η συλλογή των ερωτηματολογίων, η στατιστική επεξεργασία τους, μέσω κατάλληλων λογισμικών εργαλείων, και η ανάλυση συσχέτισης μεταξύ συγκεκριμένων μεταβλητών. Κλείνοντας, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν και διατυπώνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα και ανάλυση. Η μεθοδολογία που ακολουθείται βασίζεται στη δημιουργία μίας συνεπούς σειράς ερωτήσεων που προσφέρουν μία αρχική ολιστική αποτύπωση της συναισθηματικής κατάστασης των στελεχών ξένων χωρών σχετικά με τη διαδικασία λήψης μιας απόφασης για επενδυτική ή εξαγωγική δραστηριότητα σε μια άλλη χώρα γενικότερα αλλά και στην Ελλάδα ειδικότερα.

Λέξεις Κλειδιά: Παγκοσμιοποίηση, Ενοποίηση Αγορών, Συναισθήματα, Ανώτερα Στελέχη, Επενδύσεις, Επιχειρήσεις, Εικόνα της χώρας, Αποφάσεις, Ελλάδα

ABSTRACT

The present thesis develops and applies a methodological framework for the managerial emotions in decision making, for an investment or an export in another country, using a questionnaire. Initially, a literature review is realized through scientific papers and other sources. Specifically, in the 1st chapter which is the introduction it is analyzed the meaning of globalization and the trend of creating global markets. The second section refers to managers and the process of decision making. The third chapter explains the meaning of emotions, and how managers feel when they make a decision. The next section describes the case of Greece, with a SWOT analysis, analyzing the meaning of the country image, the investments and what factors can be taken into account when deciding doing an investment.

Subsequently, the methodological framework is presented and the proposed procedure is analyzed. The questionnaire is formulated and distributed to managers abroad, with different culture, evaluating Greece and expressing their sentiments for her as business destination. The questionnaires were, initially, orientated to evaluate how managers decide to do an investment or an export and how emotions affect them. Then, the questionnaires were gathered and analyzed statistically. Descriptive statistics are presented together with regression analysis of selected variables. Finally, the obtained results and conclusions are presented together with relevant proposals for further investigation.

Key Words: Globalization, market integration, Sentiments, Managers, Investment, Business, Country of Image, Decisions, Greece

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.1 Παγκοσμιοποίηση και Διεθνείς Αγορές.....	9
1.2 Παράγοντες διεθνοποίηση.....	9
1.2.1 Κίνητρα για ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας διεθνώς.....	10
1.2.2 Οφέλη Δημιουργίας Παγκόσμιων Αγορών.....	13
1.2.3 Εμπόδια στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας διεθνώς.....	14
1.3 Στρατηγικές εισόδου σε νέες αγορές.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Ανώτερα στελέχη και διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	23
2.1 Οι πέντε διαστάσεις του νου ενός μάνατζερ.....	23
2.2 Η διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	34
2.2.1 Ορισμός της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.....	34
2.2.2 Στάδια Λήψης Αποφάσεων.....	35
2.2.3 Κατηγοριοποίηση των αποφάσεων που λαμβάνονται σε μια επιχείρηση..	37
2.2.4 Κριτήρια Λήψης Αποφάσεων.....	40
2.2.5 Η δύναμη της πληροφορίας στη λήψη αποφάσεων.....	42
2.3 Αποφάσεις σε κλίμα Αβεβαιότητας.....	44
2.3.1 Πηγές αβεβαιότητας στις επιχειρήσεις.....	45
2.3.2 Αβεβαιότητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Ο ρόλος των συναισθημάτων των μάνατζερ στη λήψη αποφάσεων	
3.1 Προσεγγίσεις σε συναισθήματα και σκέψεις.....	48
3.1.1 Ορισμός συναισθήματος.....	48
3.1.2 Συστατικά του συναισθήματος.....	50

3.1.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	51
3.1.3.1 Η αξιολόγηση μιας κατάστασης διαμορφώνει τα συναισθήματα.....	53
3.1.3.2 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας.....	53
3.2 Πώς η διαίσθηση επιδρά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	54
3.2.1 Τι είναι η διαίσθηση.....	56
3.2.2 Καταστάσεις που απαιτούν διαίσθηση.....	60
3.2.3 Θετικά της λήψης αποφάσεων βάσει διαίσθησης.....	61
3.3 Τρόπος εκδήλωσης των συναισθημάτων στη διαδικασία αποφάσεων- Πολυπλοκότητα συναισθημάτων.....	62
3.3.1 Λειτουργίες συναισθηματικών μηχανισμών στελεχών κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	63
3.3.2 Ο ρόλος της επίδρασης.....	65
3.3.2.1 Είδη επίδρασης.....	65
3.3.2.2 Μίξη συναισθηματικών επιδράσεων - Σύγχρονες Θεωρητικές Προσεγγίσεις.....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Η περίπτωση της Ελλάδας	
4.1 Η εικόνα της χώρας - Country of Image.....	71
4.2 Επενδύσεις.....	74
4.3 Ελλάδα και Κρίση.....	79
4.3.1 Δυνάμεις – Αδυναμίες – Ευκαιρίες – Απειλές για την Ελλάδα ως χώρα προορισμού.....	80
4.3.2 Επενδυτικό πλαίσιο της Ελλάδας.....	82
Μέρος Β' Ερευνητικό μέρος	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Μεθοδολογία Έρευνας	
5.1.Καθορισμός του Αντικειμενικού Σκοπού Έρευνας.....	84

5.2 Πληθυσμός	84
5.3 Ερευνητικό εργαλείο.....	86
5.4 Ανάλυση Αποτελεσμάτων.....	87
5.4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος.....	88
5.4.2 Εμπειρία ξένων ανώτερων στελεχών από την Ελλάδα.....	93
5.4.3 Αξιολόγηση της Ελλάδας σαν επιχειρηματικός προορισμός.....	96
5.4.4 Συναισθήματα Ανώτερων στελεχών για την Ελλάδα.....	99
5.4.5 Λήψη Αποφάσεων των ξένων στελεχών για επενδύσεις.....	99
5.5.Δυσκολίες κατά την έρευνα.....	106
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Συμπεράσματα – Μελλοντικές Προεκτάσεις	
6.1 Συμπεράσματα.....	108
6.2 Μελλοντικές Προεκτάσεις.....	110
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	112
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	126
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.....	135

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Παγκοσμιοποίηση και Διεθνείς Αγορές

Η παγκοσμιοποίηση αποτελεί νόμο της σύγχρονης ζωής και ταυτόχρονα αντίληψη για την οργάνωση του κόσμου ως ενιαίο, ενώ παράλληλα προσδιορίζεται ως πνευματική και υλική εξέλιξη επιδιώκοντας την επίτευξη συγκεκριμένων αναγκών.

Σύμφωνα με τον Friedman (1999), η παγκοσμιοποίηση είναι: «Η αδυσώπητη ολοκλήρωση των αγορών, εθνικών κρατών, και τεχνολογιών σε τέτοιο βαθμό που δεν είχε γίνει ορατός πριν και με έναν τρόπο που δίνει τη δυνατότητα σε ιδιώτες, εταιρείες και τα κράτη-έθνη να φτάσουν την εξάπλωση του καπιταλισμού της ελεύθερης αγοράς σε όλες σχεδόν τις χώρες του κόσμου μακρύτερα, γρηγορότερα, πιο βαθιά και φθηνότερα από ό, τι πριν. Από την άλλη πλευρά, ένας μεγάλος αριθμός οικονομολόγων ισχυρίζονται ότι η παγκοσμιοποίηση είναι μια διαδικασία ιστορικής εξέλιξης, που έφτασε στο απόγειό της στα τέλη του 20ου αιώνα και η οποία οδηγεί στην αύξηση της ολοκλήρωσης της παραγωγής αγαθών, υπηρεσιών, ιδεών, τον πολιτισμό, την επικοινωνία, και τη ρύπανση του περιβάλλοντος σε παγκόσμια κλίμακα (YÜCEL, DAĞDELEN, 2010).

Τα στελέχη της νέας χιλιετίας προετοιμάζονται για να εισέλθουν στην παγκόσμια αγορά. Η τεράστια ανάπτυξη και τα ενδεχόμενα οφέλη κινητοποιούν τις επιχειρήσεις να εισέλθουν στις αγορές του εξωτερικού προκειμένου να επιβιώσουν στα πλαίσια του συνεχούς αυξανόμενου παγκόσμιου ανταγωνισμού (Rosensweig, 1998). Ωστόσο στη διαδικασία αυτή θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους και διαφορετικές εναλλακτικές, στη προσπάθεια σχεδιασμού στρατηγικών εισόδου στις αγορές αυτές, εξαιτίας του ρίσκου που ίσως να υπάρχει. Η επιλογή ανάμεσα στις διάφορες διεθνείς αγορές μέσω εξαγωγών είτε μέσω αδειοδότησης (licensing), είτε μέσω κοινοπραξιών είτε με άμεση επένδυση απαιτεί πληροφορίες. Τα άτομα που λαμβάνουν αποφάσεις στη διαδικασία αξιολόγησης των διαφόρων αγορών θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους και κάποιους άλλους παράγοντες, όπως η βιομηχανία την οποία αντιπροσωπεύουν, τις αγορές που σκέφτονται καθώς επίσης και τις συναλλαγές που θα ευνοήσουν την είσοδο τους σε μια νέα αγορά. Επίσης, θα πρέπει να αξιολογήσουν διάφορα είδη πληροφοριών ανάλογα με την επίδραση που αυτές ασκούν στην επιτυχία ή αποτυχία της επιχείρησης (Andersen; Standskow, 1998).

Η διεθνοποίηση για τις επιχειρήσεις κρίνεται αναγκαίος παράγοντας επιβίωσης και επιτυχίας. Ο όρος της διεθνοποίησης δεν αναφέρεται μόνο στην προσπάθεια επέκτασης σε νέες αγορές εκτός συνόρων αλλά και στην προσπάθεια προσαρμογής στα νέα δεδομένα που ορίζει η παγκοσμιοποίηση προκειμένου οι επιχειρήσεις να κατορθώσουν να ανταποκριθούν στις ταχύτατες εξελίξεις. Δηλαδή ο όρος έχει διττή σημασία σύμφωνα με τους Chetty Campell-Humt, (2003).

Τα εμπόδια που υπήρχαν παλαιότερα μεταξύ των διαφόρων χωρών στη διεξαγωγή των ποικίλων εμπορικών τους δραστηριοτήτων στη σύγχρονη εποχή φαίνεται πως έχουν εξαλειφθεί. Η Διεθνής Επιχειρηματικότητα κατευθύνει σε πολύ μεγάλο βαθμό το διεθνή προσανατολισμό των ανθρώπων. Οι επιχειρηματίες και οι μικρές επιχειρήσεις δεν είναι πλέον περιορισμένες στις τοπικές αγορές. Όλοι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις ενστερνίζονται και χαράσσουν τη στρατηγική τους με γνώμονα το ότι ο δρόμος για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας δε σταματάει μέσα στα όρια της ίδιας της χώρας τους. Είναι αναγκαίο πλέον για όλους τους επιχειρηματίες να έχουν διεθνή αντίληψη, να λαμβάνουν μέρος και να ανταγωνίζονται στη διεθνή αγορά (Σαμαρτζή,2008). Σύμφωνα με τους McDougall & Oniatt (2005), η διεθνής επιχειρηματικότητα συνδυάζει τόσο καινοτόμες όσο και ρινοκίνδυνες ιδέες που διαπερνούν τα διεθνή σύνορα με στόχο να δημιουργήσουν αξία τους οργανισμούς.

1.2 Παράγοντες Διεθνοποίησης

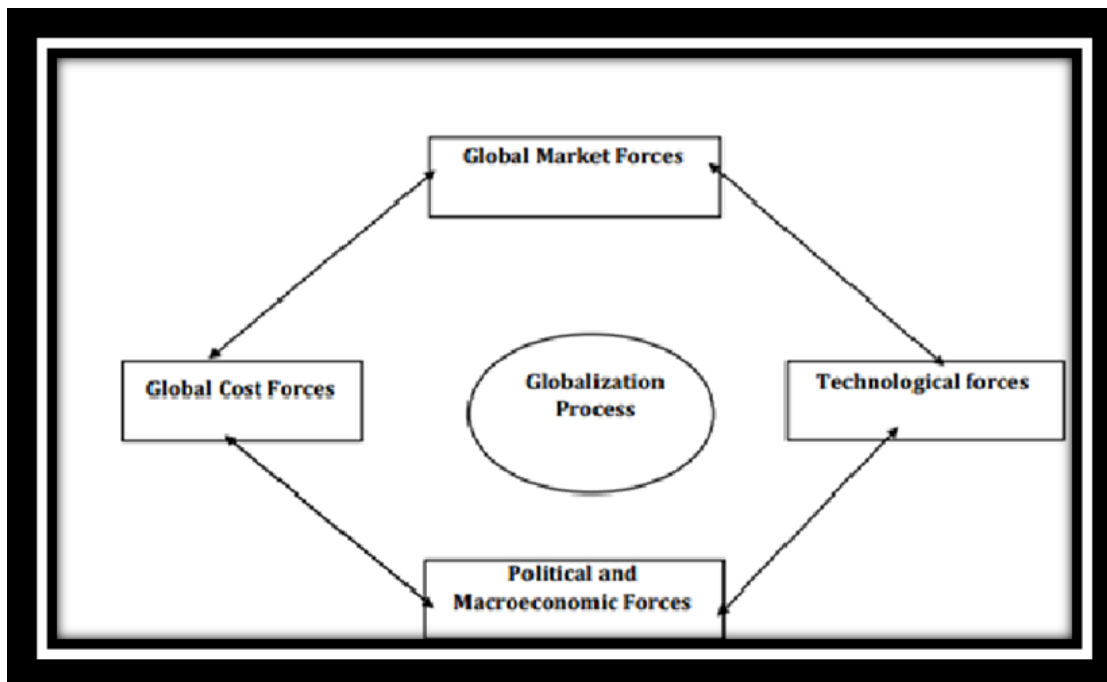
Η διεθνοποίηση των αγορών επιδρά σε πολύ σημαντικό βαθμό στην οικονομία, τη ζωή των επιχειρήσεων, την κοινωνία και το περιβάλλον με ποικίλους τρόπους και σχεδόν όλες οι εταιρείες έχουν επηρεαστεί από τις αλλαγές που συνεπάγεται. Κατά κύριο λόγο οι αλλαγές αυτές σχετίζονται με την αύξηση του ανταγωνισμού και τις ραγδαίες αλλαγές της τεχνολογίας και του τρόπου μεταβίβασης των πληροφοριών. Προκειμένου να ανταπεξέλθουν οι εταιρείες πρέπει να έχουν κατά νου διάφορες πτυχές που συνδέονται με την παγκοσμιοποίηση των αγορών¹.

1.2.1 Κίνητρα για ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας διεθνώς

Η απόφαση των εταιριών για να επεκταθούν σε παγκόσμιες αγορές εξακολουθεί να είναι ιδιαίτερα σημαντική και δύσκολη. Συνήθως, υπάρχουν πολλά ζητήματα πίσω από την απόφαση μια εταιρείας να αρχίσει να ανταγωνίζεται στις αγορές του εξωτερικού. Για ορισμένες επιχειρήσεις, η μετάβαση στο εξωτερικό είναι το

¹ <http://bookboon.com/blog/2011/10/how-globalization-affects-business/>

αποτέλεσμα μιας συνειδητής απόφασης (προκειμένου να αξιοποιήσει το δυναμικό μιας αγοράς και να αναπτυχθεί), για τους άλλους όμως μπορεί να αποτελεί αντίδραση σε μια συγκεκριμένη επιχειρηματική ευκαιρία (παγκόσμια οικονομική αναταραχή, κλπ.) ή μια ανταγωνιστική πρόκληση (δέχεται πιέσεις από τους ανταγωνιστές). Η τελευταία δεκαετία παρουσιάζει τον περιβάλλον να εξελίσσεται συνεχώς και τις επιχειρήσεις να διεθνοποιούνται με βασικές δυνάμεις τις παρακάτω, όπως παρουσιάζονται στο σχήμα 1.



Σχήμα 1: Οι τέσσερις διαστάσεις της διαδικασίας της Παγκοσμιοποίησης (Phillippe-Pure et al., 2005)

Γενικότερα όπως προκύπτει από το παραπάνω σχήμα, η τεράστια ανάπτυξη των αγορών οδήγησε σε εντατικοποίηση του ξένου ανταγωνισμού σε τοπικό επίπεδο και οδήγησε τις επιχειρήσεις να εξετάσουν τη διεθνή επέκταση σε συνδυασμό και με την αύξηση της ζήτησης που οδήγησε σε ανάγκη για ένα παγκόσμιο δίκτυο παραγωγής. Όσον αφορά τις τεχνολογικές δυνάμεις, μια ιδιόμορφη τάση που ήταν διαδεδομένη κατά την τελευταία δεκαετία ήταν ένας περιορισμένος αριθμός παραγωγών λόγω της ποικιλομορφίας των προϊόντων αλλά και της ομοιομορφίας στις διάφορες χώρες του εξωτερικού. Η ποικιλία των προϊόντων έχει αυξηθεί, καθώς τα προϊόντα έχουν αυξηθεί. Αυτό είχε σαν συνέπεια τη διάχυση της τεχνολογικής γνώσης και την εμφάνιση νέων παγκόσμιων περιοχών χαμηλού κόστους. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προκειμένου να ανταποκριθούν σε αυτή τη διάδοση των νέων τεχνολογικών δυνατοτήτων, είναι αναγκαίο να βελτιώσουν την ικανότητά τους να αξιοποιήσουν τις πολλαπλές πηγές τεχνολογίας που βρίσκονται σε διάφορες χώρες.

Επίσης, πρέπει να είναι σε θέση να απορροφήσουν γρήγορα και αποτελεσματικά την εμπορευματοποίηση.

Η Τρίτη δύναμη αναφέρεται στο συνολικό παγκόσμιο κόστος. Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να αναθεωρήσουν τις προτεραιότητες τους σε σχέση με τα συνολικά κόστη που διαμορφώνουν τις στρατηγικές τους σε παγκόσμιο επίπεδο δραστηριοτήτων, προκειμένου να ανταποκριθούν στις ταχύτατες αλλαγές και να ικανοποιήσουν αποδοτικά και ποιοτικά τους πελάτες τους. Η επανάσταση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), είχε ως αποτέλεσμα να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο συνολικό κόστος της ποιότητας, καθώς έγινε αντιληπτό ότι δραστηριότητες, όπως ο σχεδιασμός προϊόντων και η κατάρτιση των εργαζομένων μπορούν να επηρεάσουν ουσιωδώς το κόστος παραγωγής και κατά επέκταση άρχισε να δίνεται περισσότερη έμφαση στην πρόληψη. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν να ποσοτικοποιούν το κόστος του κακού σχεδιασμού, της χαμηλής ποιότητας των εισροών, υπολογίζοντας τις εσωτερικές και εξωτερικές αποτυχημένες δαπάνες. Όλες αυτές οι αντιλήψεις οδήγησαν εξειδικευμένους εργαζομένους αλλά και αξιόλογους προμηθευτές να τοποθετηθούν υψηλά σε λίστες εταιριών που σχετίζονται άρρηκτα με την ποιότητα.

Επιπλέον, οι μέθοδοι παραγωγής Just- in-Time (JIT), βοήθησε ακόμη περισσότερο τις εταιρίες μέσω της μαζικής παραγωγής και της συνέπειας των παραδόσεων χωρίς καθυστερήσεις στους προμηθευτές. Τέλος, οι Πολιτικές και Μακροοικονομικές Δυνάμεις μπορούν άμεσα να επηρεάσουν τη διοίκηση των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Αν οι συνθήκες της οικονομίας και του πολιτικού περιβάλλοντος είναι ευνοϊκές, η εταιρεία είναι δυνατό να φθάσει τόσο μακριά ώστε να δημιουργήσει έναν προμηθευτή σε μια ξένη χώρα όπου δεν υπάρχει κανένας ακόμα (Oyeyemi Kayode, 2012).

Αναλυτικότερα, οι λόγοι για επέκταση σε παγκόσμιες αγορές μπορεί να είναι ποικίλοι. Ορισμένοι από αυτούς είναι:

- Ευκαιρίες ανάπτυξης της παγκόσμιας αγοράς (διαφοροποίηση των αγορών)
- Στήριξη της γεωγραφικής διαφοροποίησης (κλίμα ,τοπογραφία, κλπ)
- Αξιοποίηση διαφορετικών ρυθμών οικονομικής ανάπτυξης
- Αξιοποίηση του προϊόντος σε διαφορετικές φάσεις του κύκλου ζωής όπως με τις νέες τεχνολογίες

- Ενίσχυση του δυναμικού στο εξωτερικό
- Αμυντικοί λόγοι
- Η επιδίωξη μιας παγκόσμιας λογικής και η επιτακτική ανάγκη για νέες αγορές με περισσότερα κέρδη

Αξίζει να αναφερθεί ότι υπάρχουν και άλλοι πολλοί λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις να διεθνοποιηθούν όπως η δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος, οι οικονομικές τάσεις, οι δημογραφικές συνθήκες, ο ανταγωνισμός, το στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος, τα φορολογικά συστήματα αλλά και οι ειρηνικές σχέσεις μεταξύ των χωρών, η αύξηση των μεριδίων αγοράς, η αύξηση των πωλήσεων, η εκμετάλλευση των ευκαιριών από το άνοιγμα στις νέες αγορές, η δημιουργία γοήτρου για τις χώρες που επιλέγουν να διεθνοποιήσουν τις δραστηριότητές τους, η εκμετάλλευση συγκεκριμένων ευνοϊκών συνθηκών όπως πολιτικών, επιχειρηματικών, θεσμικών ή εργασίας, που επικρατούν στις άλλες χώρες.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιτυχία των επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά να δοθεί μεγάλη προσοχή τη γεωγραφική επέκτασή τους. Σε κάποιο βαθμό, μια επιχείρηση κάνει μια συνειδητή απόφαση σχετικά με το εύρος της παγκοσμιοποίησης επιλέγοντας τη στάση που η ίδια επιθυμεί. Σε κάθε επίπεδο παγκοσμιοποίησης ωστόσο θα αλλάξει ριζικά ο τρόπος που μια εταιρεία ανταγωνίζεται και απαιτούνται διαφορετικές στρατηγικές σε σχέση με τα προγράμματα μάρκετινγκ, το σχεδιασμό, την οργάνωση και τον έλεγχο. Καμία επιχείρηση δε θα ήθελε να αποκοπεί από τον διεθνή ανταγωνισμό, και ούτε να αφήσει ανεκμετάλλευτες σημαντικές ευκαιρίες. Η απόφαση μια επιχείρησης να μην επεκταθεί σε εξωτερικές αγορές μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα ανταγωνιστικότητας. Αυτό εξηγεί γιατί υπάρχουν πολλά κίνητρα για διεθνοποίηση, όπως αναφέρθηκαν παραπάνω².

1.2.2 Οφέλη Δημιουργίας Παγκόσμιων Αγορών

Τα οφέλη από τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων είναι πολλά και άμεσα συνδεδεμένα μεταξύ τους και με τα κίνητρα που αναπτύξαμε παραπάνω. Η ανάπτυξη των συγκοινωνιών και επικοινωνιών μειώνει τις αποστάσεις και δημιουργεί τη συνείδηση ότι όλοι οι κάτοικοι της γης ανήκουν σε ένα παγκόσμιο χωριό. Η γνώση

² http://www.ekonomi.gov.tr/upload/bf09ae98-d8d3-8566-4520b0d124e5614d/fatih_akkaya.pdf
Μαρία Χατζηγεωργίου, Οκτώβριος 2014

παγκοσμιοποιείται, η τυποποίηση τυποποιείται και καθίσταται ευκολότερη η μεταφορά τεχνογνωσίας δημιουργώντας τη δυνατότητα ανάπτυξης της τεχνογνωσίας και της τεχνολογίας σε οποιονδήποτε χώρο και κλάδο. Η παγκοσμιοποίηση συνιστά υπέρβαση των εθνικών οικονομιών παρόλο που οι εθνικές οικονομίες εξακολουθούν να παραμένουν πολύ ισχυρές (π.χ. η αμερικανική οικονομία, η γερμανική, η ιαπωνική κ.λπ.). Στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, οι επιχειρήσεις γίνονται περισσότερο ευέλικτες και δημιουργούνται κατατετημημένες εσωτερικές αγορές εργασίας ενώ παράλληλα αυξάνεται η κινητικότητα των εργαζομένων (Μαράκη, 2006).

Η παγκοσμιοποίηση βοηθά τις αναπτυσσόμενες χώρες να αντιμετωπίσουν τον υπόλοιπο κόσμο, να αυξήσουν την οικονομική τους δύναμη, αλλά και να επιλύσουν τα προβλήματα της φτώχειας που υπάρχουν ενδεχομένως στη χώρα τους. Στο παρελθόν, οι αναπτυσσόμενες χώρες δεν ήταν σε θέση να αξιοποιήσουν την παγκόσμια οικονομία λόγω εμπορικών φραγμών καθώς δεν μπορούσαν να μοιράζονται την οικονομική ανάπτυξη των ανεπτυγμένων χωρών. Με την παγκοσμιοποίηση, η Παγκόσμια Τράπεζα και η Διεθνής Διαχείριση ενθαρρύνουν τις αναπτυσσόμενες χώρες να προχωρούν μέσω μεταρρυθμίσεων της αγοράς σε ριζικές αλλαγές μέσω μεγάλων δανείων. Πολλές αναπτυσσόμενες χώρες άρχισαν να παίρνουν μέτρα προκειμένου να ανοίξουν τις αγορές τους με την κατάργηση των δασμών. Οι αναπτυσσόμενες χώρες εξαρτώνται από αναπτυγμένες χώρες για τις ροές των πόρων και της τεχνολογίας, αλλά και οι αναπτυγμένες χώρες εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις αναπτυσσόμενες χώρες για τις πρώτες ύλες, τα τρόφιμα και το πετρέλαιο, και οι αγορές για τα βιομηχανικά προϊόντα (Thirlwall, 2003).

Ακόμη περισσότερο, η διεθνοποίηση συνέβαλε στην ανάπτυξη των συστημάτων υγείας και της εκπαίδευσης. Οι διάφορες θέσεις εργασίας απαιτούν υψηλότερες δεξιότητες γεγονός που καθιστά επιτακτική την ανάγκη για εκπαίδευση. Η υγεία και η εκπαίδευση αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για τη βελτίωση των εθνών, ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσονται ισχυρές σχέσεις μεταξύ της οικονομικής ανάπτυξης, της υγείας και τα εκπαιδευτικά συστήματα. Με τα οικονομικά οφέλη από την παγκοσμιοποίηση το βιοτικό επίπεδο αυξάνεται και κατά συνέπεια και ο προσδοκώμενος μέσος όρος ζωής (Fairouz Mustafa Hamdi, 2013).

Όλα αυτά μπορούν να συνοψιστούν σε ένα πολύ σημαντικό αποτέλεσμα το οποίο είναι η αύξηση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων με διεθνή προσανατολισμό με τρόπους, οι οποίοι δεν είναι εφικτοί στις επιχειρήσεις με προσανατολισμό

Μαρία Χατζηγεωργίου, Οκτώβριος 2014

αποκλειστικά στην εγχώρια αγορά. Από την άλλη είναι ανάγκη να επισημανθεί ότι η διεθνοποίηση δεν είναι πανάκεια. Επιχειρήσεις που εφαρμόζουν διεθνοποιημένη στρατηγική προκειμένου να αντιδράσουν στις δραστηριότητες των ανταγωνιστών τους ή λόγω της τάσης των καιρών, είναι πιθανό να παρασυρθούν σε μια δίνη ανώτερη των δυνατοτήτων τους αλλά καταστροφική για το μερίδιό τους στην εγχώρια αγορά (Σαμαρτζή,2008).

1.2.3 Εμπόδια στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας διεθνώς

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που επιλέγουν να διεθνοποιηθούν έχουν πρώτα αναπτυχθεί επιχειρηματικά σε τοπικό επίπεδο, έχουν δοκιμάσει τις δυνατότητες τους και είναι έτοιμες να επεκτείνουν τους επιχειρηματικούς τους ορίζοντες και στις διεθνείς αγορές. Πολλά εμπόδια είναι πιθανό να ανακόψουν την πορεία με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις όχι μόνο να μην τα καταφέρνουν διεθνώς αλλά και να μην τα καταφέρνουν ούτε μέσα στα πλαίσια της ίδιας τους της χώρας.

Πριν σκεφτεί κανείς τις αγορές των επιχειρήσεων να αποτελούν ένα δίκτυο, στο πλαίσιο του οποίου κάθε εταιρία έχει σχέσεις με σημαντικούς πελάτες προμηθευτές και άλλες συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, θα πρέπει αρχικά να δει ότι κάθε αγορά σε κάθε χώρα, σαν ξεχωριστή ολότητα περιλαμβάνει συγκεκριμένα οικονομικά, θεσμικά και πολιτιστικά όρια. Στη βιβλιογραφία της διεθνοποίησης το μέγεθος των λειτουργικών και πολιτιστικών εμποδίων για την είσοδο σε μια άλλη χώρα έχει πολλές φορές συνδυαστεί με τη φυσική απόσταση που υπάρχει μεταξύ της κουλτούρας των χωρών. Η φυσική απόσταση συνήθως αναφέρεται σε εμπόδια που προκύπτουν από τη ροή πληροφοριών μεταξύ των χωρών σε σχέση με τους νόμους των επιχειρήσεων, τα επίπεδα εκπαίδευσης, τη γλώσσα των επιχειρήσεων της εκάστοτε χώρας (Hornell;Valhne;Wiedersheim,1972). Τα εμπόδια ποικίλλουν ανάλογα με το αν πρόκειται για είσοδο σε μια νέα αγορά ή για επέκταση της ξένης αγοράς (Jan Johanson; Jan-Erik Vahlne, 2003).

Τα βασικά εμπόδια – αδυναμίες μπορούν να διακριθούν σε εσωτερικά και εξωτερικά. Τα εσωτερικά εμπόδια αναφέρονται στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον ενώ από την άλλη τα εξωτερικά εμπόδια προέρχονται από τη χώρα που έχει την έδρα της η επιχείρηση αλλά και από τις χώρες που δραστηριοποιείται διεθνώς (Λεωνίδου,1995). Συγκεκριμένα τα εμπόδια που μπορούν να προκύψουν αναφέρονται σε:

- Ελλιπή πληροφόρηση για τις διεθνείς αγορές. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να αφορούν τον εντοπισμό ξένων αγορών και την ανάλυση τους γεγονός που δυσχεραίνει την επιλογή του τρόπου εισόδου σε μια ξένη αγορά όταν τα στοιχεία για αυτή δεν είναι αρκετά. Πολλές φορές βέβαια είναι δυνατό οι πληροφορίες που έχει συλλέξει μια επιχείρηση να μην είναι οι σωστές και να δημιουργείται λάθος εικόνα για τη συγκεκριμένη χώρα. Τέλος, οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν να εισέλθουν σε μια νέα αγορά προκειμένου να μπορέσουν να εντοπίσουν και να εκμεταλλευτούν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες σε μια ξένη χώρα χρειάζεται να έχουν την υποστήριξη των φορέων στη χώρα αυτή για να εισπράξουν όλες τις χρήσιμες πληροφορίες.
- Επιχειρησιακές Λειτουργίες. Η κατηγορία αυτή αφορά ενδεχομένως τους ανθρώπινους πόρους που συμμετέχουν στη διαδικασία επέκτασης σε ξένες αγορές αλλά και τη χρηματοδότηση. Επιπλέον, πολλές φορές το ανθρώπινο δυναμικό που παίρνει μέρος δεν διαθέτει το κατάλληλο εκπαιδευτικό υπόβαθρο και τις απαραίτητες γνώσεις (Gomez-Mejia; Welbourne, 1988). Τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τις εξαγωγικές δραστηριότητες μπορεί να μη διαθέτουν την κατάλληλη εμπειρία και γνώση ή ακόμη και να μην έχουν το χρόνο που απαιτείται για να προβάλλουν και να προωθήσουν τα προϊόντα τους ή τις υπηρεσίες τους σε μια ξένη κουλτούρα, σε ένα ξένο περιβάλλον. Ένα άλλο σημαντικό λειτουργικό πρόβλημα αποτελεί και η έλλειψη του απαραίτητου κεφαλαίου καθώς απαιτούνται πολλά έξοδα για την αναζήτηση νέων αγορών, εύρεση νέων πελατών και την υιοθέτηση της κατάλληλης στρατηγικής (Καραμούζη, 2012).
- Μεγάλο φόβο Αποτυχίας. Παρά τη μεγάλη τους αυτοπεποίθηση πολλά στελέχη αισθάνονται φόβο να επεκτείνουν τη δραστηριότητές τους σε μια ξένη χώρα. Τα νέα εγχειρήματα που αναδύονται, μπορεί είναι λιγότερα τολμηρά και καινοτόμα.
- Εκτίμηση ότι σπανίζουν οι επιχειρηματικές ευκαιρίες. Είναι μια αιτία την οποία συχνά επικαλούνται οι επιχειρηματίες, η οποία όμως δεν ανταποκρίνεται πλήρως στη σημερινή επιχειρηματική πραγματικότητα, από τη στιγμή που ο σύγχρονος διεθνής επιχειρηματικός κόσμος είναι γεμάτος ευκαιρίες για ανάπτυξη επιχειρηματικών ιδεών. Το γεγονός αυτό προκύπτει από το ότι ένα άτομο αντιλαμβάνεται περισσότερες ευκαιρίες, όσο ευκολότερη θεωρεί την εκμετάλλευσή τους.

- Αδυναμία του εκπαιδευτικού συστήματος. Η σχέση του εκπαιδευτικού συστήματος με την επιχειρηματικότητα χρειάζεται βελτίωση σε όλα τα επίπεδα. Η παθητική εκμάθηση και η περιορισμένη προσπάθεια για έκφραση μεγαλύτερης δημιουργικότητας, εμποδίζει την ανάπτυξη δεξιοτήτων που είναι αναγκαίες για την επιχειρηματικότητα.
- Γραφειοκρατικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σε μια νέα χώρα και αποτελούν βασικό ανασταλτικό παράγοντα στην εκδήλωση επιχειρηματικής δραστηριοποίησης. Συνήθως, υπάρχει επάρκεια δράσεων και προγραμμάτων για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, παρόλα αυτά παρατηρούνται συχνά προβλήματα στις υπηρεσίες. Είναι αναγκαίο να υπάρχουν συγκεκριμένες πρακτικές που να ευνοούν την ανάπτυξη του επιχειρηματικού περιβάλλοντος διεθνώς.

1.3 Στρατηγικές εισόδου σε διεθνείς αγορές

Οι εταιρείες επεκτείνονται διεθνώς για διάφορους λόγους, αλλά ο βασικός στόχος είναι η ανάπτυξη της εταιρείας ή επέκτασης. Όταν μια επιχείρηση προσλαμβάνει διεθνείς υπαλλήλους ή ψάχνει για νέες αγορές στο εξωτερικό, μια διεθνής στρατηγική μπορεί να συμβάλει στη διαφοροποίηση και την επέκταση μιας επιχείρησης. Οι στρατηγικές για την είσοδο σε ξένες αγορές διαφέρουν ως προς το βαθμό κινδύνου που παρουσιάζουν, τον έλεγχο και τη δέσμευση των πόρων που χρειάζονται και την απόδοση των επενδύσεων που υπόσχονται.

Η επιλογή διεθνούς στρατηγικής σε ανταγωνιστικό επίπεδο (business level strategy) εξαρτάται άμεσα συχνά από τη στρατηγική της επιχείρησης σε επιχειρηματικό επίπεδο (corporate level strategy). Υπάρχουν επιχειρήσεις που η στρατηγική τους χαράσσεται στα κεντρικά γραφεία προκειμένου να υπάρχει ομοιομορφία σε σχέση με το προϊόν ή την υπηρεσία. Η διάκριση μεταξύ επιχειρηματικής και ανταγωνιστικής στρατηγικής στηρίζεται στο εύρος τόσο της γεωγραφικής διαφοροποίησης όσο και της διαφοροποίησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Ανάλογα με το βαθμό διεθνοποίησης της σε σχέση με την ανταπόκριση της στις τοπικές ανάγκες έχουμε τις παρακάτω κατηγορίες εταιρικών στρατηγικών διεθνοποίησης:

- **Πολυτοπική στρατηγική (Multidomestic strategy):** Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι η ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες και δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον ανταγωνισμό μέσα σε κάθε χώρα και όχι διεθνώς.

- **Παγκόσμια στρατηγική** (Global strategy): Στόχοι της επιχείρησης είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους, η συγκέντρωση της παραγωγής σε μια ή σε λίγες άριστες περιοχές και η μαζική παραγωγή χωρίς να διαφοροποιεί το προϊόν της.
- **Διεθνική στρατηγική** (Transnational strategy): Οι επιχειρήσεις σήμερα προκειμένου να επιβιώσουν, θα πρέπει να επιτύχουν τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας, αλλά και να ανταποκριθούν στις τοπικές ανάγκες όπως υποστηρίζουν και οι Batrlett και Ghoshal. Επίσης, υποστηρίζουν ότι θεμελιώδεις ικανότητες μπορούν να αναπτυχθούν και σε μονάδες της επιχείρησης πέρα από την κεντρική και γι' αυτό το λόγο η ροή των προϊόντων και των ικανοτήτων δεν πρέπει να είναι μονόδρομη (από τη μητρική στα υποκαταστήματα), αλλά αμφίδρομη (τόσο από τη μητρική προς τα υποκαταστήματα όσο και αντίστροφα). Τις εταιρίες που προσπαθούν να επιτύχουν κάτι τέτοιο τις ονομάζουν διεθνικές (transnational) και το στόχο που αυτές έχουν glocalization (από το συνδυασμό των λέξεων globalization και localization). Η διεθνική στρατηγική είναι εκείνη που επιδιώκει να συνδυάσει το χαμηλό κόστος με τη διαφοροποίηση του προϊόντος σύμφωνα με τις ανάγκες του καταναλωτή. Μάλιστα η διεθνική στρατηγική, εάν είναι επιτυχής, μπορεί να οδηγήσει σε συγκριτικό πλεονέκτημα δύσκολα θα μπορούν να αντιγράψουν οι ανταγωνιστές.

Πολλές φορές, βέβαια, η μορφή διεθνοποίησης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση επιβάλλεται από τις συνθήκες που επικρατούν σε σχέση με το προϊόν που ενδιαφέρεται να εξαγάγει και τη χώρα στην οποία στοχεύει. Για παράδειγμα, αν το κόστος μεταφοράς ή οι δασμοί που επιβάλλονται από τη χώρα - στόχο είναι απαγορευτικοί, τότε είναι πιθανό να αποφύγει τις εξαγωγές και να επιδιώξει άλλες μορφές διεθνοποίησης που θα την απαλλάσσουν από τα υψηλά κόστη. Είναι λοιπόν ιδιαίτερα στη χάραξη διεθνούς αναπτυξιακής στρατηγικής αποτελεί η επιλογή του τρόπου εισόδου στην ξένη χώρα-στόχο και το κανάλι διανομής που θα χρησιμοποιηθεί. Διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές, οι οποίες αναλύονται παρακάτω μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την είσοδο σε μια ξένη αγορά, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα, από μια βάση είτε πρόκειται για τοπικό επίπεδο παραγωγής είτε όχι. Αξίζει, επίσης, να σημειωθεί ότι η διαδικασία διεθνοποίησης δεν ακολουθεί πάντα κάποια συγκεκριμένα βήματα. Ο τρόπος με τον οποίο εξελίσσεται εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, πολιτικούς, κοινωνικούς, οικονομικούς,

εθνικούς, ενώ εξαρτάται επιπλέον και από τα χαρακτηριστικά των ανώτατων στελεχών της επιχείρησης καθώς επίσης και τα οράματα τους σε μακροχρόνιο επίπεδο.

Εξαγωγές και εισαγωγές

Η πρώτη και η πιο κοινή στρατηγική για μια διεθνή εταιρεία είναι οι εισαγωγές και εξαγωγές εμπορευμάτων, υλικών και υπηρεσιών. Εξαγωγή είναι η διαδικασία της πώλησης σε χώρες του εξωτερικού αγαθών ή υπηρεσιών που παράγονται σε μια χώρα. Υπάρχουν δύο τύποι εξαγωγείς: άμεσες και έμμεσες. Έμμεση εξαγωγή σημαίνει ότι τα προϊόντα μεταφέρονται στο εξωτερικό μέσα από άλλους παράγοντες και η επιχείρηση δεν διαθέτει ειδική δραστηριότητα που να συνδέεται με τη διεθνή αγορά, γιατί η πώληση στο εξωτερικό αντιμετωπίζεται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο όπως και η εγχώρια αγορά. Για αυτούς τους λόγους, είναι δύσκολο να πει κανείς ότι είναι μια στρατηγική διεθνοποίησης. Στην περίπτωση της άμεσης εξαγωγής, η εταιρεία εμπλέκεται άμεσα στην προώθηση των προϊόντων της ή των υπηρεσιών της στις αγορές του εξωτερικού.

Αδειοδότηση (Licensing)

Το Licensing είναι ένας άλλος τρόπος για να εισέλθει μια επιχείρηση σε μια ξένη αγορά με περιορισμένο βαθμό κινδύνου. Η διεθνής εταιρεία χορήγησης αδειών δίνει στον δικαιούχο δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, δικαιώματα εμπορικών σημάτων, πνευματικά δικαιώματα ή τεχνογνωσίας σχετικά με τα προϊόντα και τις διάφορες διεργασίες. Σε αντάλλαγμα, ο κάτοχος της άδειας θα παράγει τα προϊόντα του δικαιοπαρόχου, θα τα προωθήσει στην αγορά και θα πληρώσει τα τέλη και τα δικαιώματα τα οποία σχετίζονται με τον όγκο των πωλήσεων. Αυτό το είδος της συμφωνίας αντιμετωπίζεται θετικά από τις δημόσιες αρχές άλλων χωρών, καθώς εξελίσσεται συνεχώς η τεχνολογία. Το licensing αφορά συνήθως την εξαγωγή άυλων χαρακτηριστικών.

Είναι προφανές ότι με αυτό τον τρόπο η εταιρεία δεν υποχρεούται να επιβαρυνθεί με κόστη εγκατάστασης και εδραίωσης σε μια ξένη αγορά. Αυτό σημαίνει ότι πρόκειται ουσιαστικά για μια μέθοδο διεθνοποίησης που δεν έχει σημαντικά κόστη, από την οποία όμως απορρέει και μια σειρά μειονεκτημάτων. Καταρχάς, δεν ασκεί έλεγχο στην παραγωγή και διακίνηση του προϊόντος. Είναι, έτσι, αδύνατη η πραγματοποίηση οικονομικών κλίμακας από την παραγωγή σε μια μονάδα όπως

επίσης και η απόκτηση μεγαλύτερης εμπειρίας και ικανότητας μέσα από τον αυξημένο όγκο παραγωγής.

Franchising

Το franchising είναι παρόμοιο με την αδειοδότηση, εκτός του ότι η οργάνωση του franchising τείνει να εμπλέκεται πιο άμεσα στην ανάπτυξη και τον έλεγχο του προγράμματος μάρκετινγκ. Το σύστημα franchising μπορεί να οριστεί ως ένα σύστημα στο οποίο σχεδόν ανεξάρτητοι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων (franchisees) πληρώνουν κάποια αμοιβή και δικαιώματα στη μητρική εταιρεία (δικαιοπάροχος) με αντάλλαγμα το δικαίωμα για τη χρήση του εμπορικού σήματος, την πώληση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της, και τη συχνή χρησιμοποίηση της μορφής των δραστηριοτήτων της και συστήματος. Ενώ μια συμφωνία άδειας εκμετάλλευσης περιλαμβάνει πράγματα όπως η πνευματική ιδιοκτησία, εμπορικά μυστικά και άλλα, το franchising περιορίζεται σε εμπορικά σήματα και σε ότι αφορά την τεχνογνωσία της επιχείρησης (Katarzyna Twarowska; Magdalena Kąkol, 2013).

Παροχή τεχνογνωσίας

Η τεχνογνωσία μπορεί να περιλαμβάνει ευρεσιτεχνίες, εφευρέσεις και οτιδήποτε σχετίζεται με τον τρόπο παραγωγής. Παρουσιάζει ομοιότητες με το licensing, όμως αφορά κυρίως την εξαγωγή υπηρεσιών και όχι την εξαγωγή άυλων περιουσιακών στοιχείων. Ο δικαιούχος (franchisee) είναι υποχρεωμένος να διεξάγει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που του παραχωρεί ο δικαιοπάροχος (franchiser) με συγκεκριμένο τρόπο. Ο τρόπος αυτός μπορεί να σχετίζεται με το μάρκετινγκ, την επωνυμία, τον τρόπο παραγωγής και συσκευασίας, κ.ά. Ο δικαιούχος συμμετέχει συνεισφέροντας κεφάλαιο στην αρχική επένδυση αλλά και τις ικανότητες του στη διοίκηση της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο ο δικαιοπάροχος, όπως και ο licensor, δεν είναι υποχρεωμένος να επιβαρυνθεί με το κόστος εισόδου στη νέα αγορά, ενώ ταυτόχρονα επεκτείνεται με γρήγορους ρυθμούς σε νέες αγορές, καθώς δε χρειάζεται να συγκεντρώσει ο ίδιος τα κεφάλαια για την περαιτέρω ανάπτυξη του.

Ταυτόχρονα, προκύπτει ότι ο δικαιούχος διασφαλίζεται ως ένα βαθμό για την ποιότητα του προϊόντος. Ο έλεγχος της ποιότητας ωστόσο, είναι μια εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία εφόσον η επωνυμία της εταιρίας προβάλλει ένα συγκεκριμένο μήνυμα ποιότητας στους καταναλωτές, με αποτέλεσμα η σημασία της να αυξάνεται ακόμη περισσότερο.

Σε διεθνές επίπεδο το franchising περιλαμβάνει πλεονεκτήματα όπως το χαμηλό κόστος, ο χαμηλός πολιτικός κίνδυνος, η δυνατότητα επέκτασης σε διάφορες περιοχές σε όλο τον κόσμο, καθώς και ευκαιρίες οικονομικών επενδύσεων με τις καλές επιτυχημένες συνεργασίες. Από την άλλη όμως υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα σε αυτή τη μέθοδο εισόδου. Η επιλογή μιας λανθασμένης δικαιοδόχου μπορεί να καταστρέψει το όνομα και τη φήμη της εταιρείας στην αγορά. Επιπλέον, οι Franchisees μπορεί να μετατραπούν σε μελλοντικούς ανταγωνιστές. Αξίζει να αναφερθεί ότι με το franchising υπάρχει ο κίνδυνος να αναπτυχθούν συμφωνίες, με υποψήφιους οι οποίοι δεν είναι κατάλληλοι, γεγονός που μπορεί να προκύπτει από την αυξημένη ζήτηση που ενδεχομένως υπάρχει στην αγορά για αυτούς.

Κοινοπραξίες (Join Ventures)

Αποτελεί μια εμπορική συμφωνία με την οποία δύο ή περισσότερα μέρη συμφωνούν να συνενώσουν τους πόρους τους προκειμένου να ολοκληρωθεί μια συγκεκριμένη εργασία. Αυτό το έργο μπορεί να είναι ένα νέο σχέδιο ή οποιαδήποτε άλλη επιχειρηματική δραστηριότητα. Σε μια κοινή επιχείρηση (JV), καθένας από τους συμμετέχοντες είναι υπεύθυνος για τα κέρδη, τις ζημίες και τα έξοδα που συνδέονται με αυτή. Ωστόσο, Η κοινή επιχείρηση αποτελεί μια οντότητα η οποία ξεχωρίζει από τα επιχειρηματικά συμφέροντα των συμμετεχόντων³. Πρόκειται για συμφωνία μεταξύ εταιριών διεθνούς χαρακτήρα, σύμφωνα με την οποία καθεμιά παραχωρεί κάποιους παραγωγικούς συντελεστές και δημιουργείται μια συμμαχία στην οποία οι εταίροι μοιράζονται, όχι απαραίτητα σε ίσο βαθμό, τα περιουσιακά στοιχεία. Οι ξένες κοινοπραξίες παρουσιάζουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά με την αδειοδότηση. Η κύρια διαφορά είναι ότι στις κοινοπραξίες, η διεθνής εταιρεία έχει ξεχωριστή θέση και διαχειρίζεται η ίδια την εταιρική σχέση μεταξύ των δύο χωρών που συμμετέχουν (Byrne S.; Poroff L., 2008). Αυτό το είδος της συμφωνίας είναι πολύ δημοφιλής στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο καθώς η επιχείρηση αποκτά τον καλύτερο έλεγχο των λειτουργιών και πρόσβαση στη γνώση της τοπικής αγοράς. Η διεθνής εταιρεία που έχει πρόσβαση στο δίκτυο των σχέσεων της franchisee και εκτίθεται λιγότερο στον κίνδυνο, χάρη στη συνεργασία με την τοπική επιχείρηση (Geringer I.M.; Hebert L. 1989). Επιπλέον, η παρουσία της τοπικής επιχείρησης διευκολύνει την ένταξη και την

³ <http://www.investopedia.com/terms/j/jointventure.asp>

προσαρμοστικότητα της διεθνούς νέας επιχείρησης σε ένα ξένο περιβάλλον (Killing P. 1982; Katarzyna Twarowska; Magdalena Kąkol, 2013).

Στρατηγικές συμμαχίες (Strategic Alliances)

Μια στρατηγική συμμαχία είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια ποικιλία συμφωνιών συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων, όπως είναι η από κοινού έρευνα, οι επίσημες κοινοπραξίες, ή η μειοψηφική συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο (Campbell E.; Reuer J.J., 2001). Η σύγχρονη μορφή στρατηγικών συμμαχιών γίνεται ολοένα και πιο δημοφιλής με διακριτικά χαρακτηριστικά όπως είναι το ότι πραγματοποιείται συνήθως μεταξύ των επιχειρήσεων σε ιδιαίτερα βιομηχανοποιημένες χώρες, η έμφαση κυρίως στη δημιουργία νέων προϊόντων και τεχνολογιών, αντί στην επέκταση των ήδη υπαρχόντων ενώ συχνά δημιουργούνται με βραχυπρόθεσμη διάρκεια.

Η ανταλλαγή της τεχνολογίας αποτελεί βασική επιδίωξη για πολλές στρατηγικές συμμαχίες. Ο λόγος για αυτό, είναι ότι οι τεχνολογικές καινοτομίες που βασίζονται σε διεπιστημονικές εξελίξεις είναι δύσκολο για μία επιχείρηση μόνη της να διαθέσει τους απαραίτητους πόρους ή ικανότητες προκειμένου να διεξάγει αποτελεσματικές προσπάθειες στον τομέα της Έρευνας και Ανάπτυξης. Το παραπάνω υποστηρίζεται κατά κύριο λόγο από μικρότερους κύκλους ζωής των προϊόντων και από την ανάγκη πολλών επιχειρήσεων να παραμείνουν ανταγωνιστικές, μέσω της καινοτομίας (Jagersma P.K. 2005). Το μεγαλύτερο μειονέκτημα των στρατηγικών συμμαχιών είναι ο κίνδυνος της ανταγωνιστικής συνεργασίας καθώς ορισμένα στρατηγικές συμμαχίες αφορούν επιχειρήσεις που βρίσκονται σε σκληρό ανταγωνισμό έξω από τα όρια της συμμαχίας με αποτέλεσμα να υπάρχει ο κίνδυνος ότι ένας ή και οι δύο εταίροι θα προσπαθήσουν να χρησιμοποιήσουν τη συμμαχία προκειμένου να αποκτήσουν κάποιο επιπλέον πλεονέκτημα ή μια σε σχέση με την άλλη (Killing P. 1982, Katarzyna Twarowska; Magdalena Kąkol, 2013).

Άμεσες επενδύσεις (Foreign Direct Investment)

Σε αυτή τη συμφωνία, η διεθνής εταιρεία κάνει άμεση επένδυση σε μια μονάδα παραγωγής σε μια ξένη αγορά. Η συμφωνία αυτή αποτελεί πολύ μεγάλη δέσμευση δεδομένου ότι υπάρχει μια ιδιοκτησία 100%. Υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι για να λάβουν χώρα άμεσες επενδύσεις. Οι επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν μια άμεση εξαγορά στην αγορά που επενδύουν ή μπορούν να αναπτύξουν ιδιόκτητες εγκαταστάσεις από την αρχή και η μορφή αυτή ονομάζεται Greenfield επενδύσεις.

Οι επενδύσεις αυτές αποτελούν μια μορφή άμεσων ξένων επενδύσεων, όπου η μητρική εταιρεία ξεκινά μια νέα επιχείρηση σε μια ξένη χώρα με την κατασκευή νέων επιχειρησιακών εγκαταστάσεων εξολοκλήρου από την αρχή. Εκτός από την κατασκευή νέων εγκαταστάσεων, οι περισσότερες μητρικές εταιρείες δημιουργούν επίσης νέες μακροπρόθεσμες θέσεις εργασίας στην ξένη χώρα για την πρόσληψη νέων εργαζομένων.

Η εξαγορά έχει γίνει ένας δημοφιλής τρόπος εισόδου στις ξένες αγορές, κυρίως λόγω της γρήγορης πρόσβασης, του χαμηλότερου κίνδυνου που ελλοχεύει αλλά και επειδή τα αποτελέσματα της εξαγοράς μπορεί να εκτιμηθούν περισσότερο εύκολα και με μεγαλύτερη ακρίβεια. Οι άμεσες παραγωγικές επενδύσεις είναι συχνά πολύπλοκες και ενδεχομένως δαπανηρές, αλλά προσφέρουν περισσότερο έλεγχο στην επιχείρηση καθώς και μεγαλύτερη δυναμική απόδοσης. Οι άμεσες παραγωγικές επενδύσεις είναι υψηλού κινδύνου λόγω του κόστους που απαιτείται για τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης σε μια ξένη χώρα. Αυτή η στρατηγική εισόδου απαιτεί αρκετό χρόνο, εφόσον με τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων απαιτούνται νέα δίκτυα διανομής αλλά και εφαρμογές νέων στρατηγικών μάρκετινγκ κατάλληλων για να ανταγωνιστούν με τους αντιπάλους σε μια νέα αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Ανώτερα Στελέχη και Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων

2.1 Οι πέντε διαστάσεις του νου ενός μάνατζερ

Ο κόσμος του manager είναι ιδιαίτερα πολύπλοκος και προκαλεί αρκετή σύγχυση. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι ο ρόλος του απαιτεί ικανότητα τόσο για απλούστευση όσο και για σύνθεση ιδεών σε ένα ενιαίο σύνολο μέσα από διαφορετικές κουλτούρες. Στη σύγχρονη εποχή που διανύουμε, οι περισσότεροι στο κόσμο των επιχειρήσεων εστιάζουν στην «ηγεσία», τοποθετώντας το «management» στο παρασκήνιο. Ελάχιστοι είναι εκείνοι που φιλοδοξούν να γίνουν «Καλοί Managers» καθώς επιδιώκουν να είναι «Καλοί Ηγέτες», ο καθένας θέλει να είναι ένας πολύ καλός ηγέτης. «Το μάνατζμεντ συνίσταται στην αξιολόγηση της κατάστασης, στον προσδιορισμό στόχων και σκοπών, στην ανάπτυξη στρατηγικών για την επίτευξη στόχων, στη συγκέντρωση των απαιτούμενων πόρων, στον Προγραμματισμό, Οργάνωση, Καθοδήγηση, Συντονισμό και Έλεγχο όλων των προηγούμενων ενεργειών ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και οι σκοποί, που έχουν προστεθεί, με αποτελεσματικότητα», όπως αναφέρει ο Theodore Levitt.

Ο ρόλος του μάνατζερ σχετίζεται με την παρακολούθηση της διαδικασίας και του τρόπου υλοποίησης των διαφόρων προγραμματισμένων ενεργειών από στελέχη της επιχείρησης που έχουν αναλάβει συγκεκριμένους ρόλους. Ο μάνατζερ παράγει έργο με την εργασία των άλλων. Δεν απαιτείται λοιπόν ιδιαίτερη σοφία ή επικοινωνιακές κινήσεις από κάποιον μάνατζερ, αλλά συστηματική δουλειά, ευφυΐα, συνθετική και αναλυτική ικανότητα όπως και καλή επικοινωνιακή προσέγγιση. Από την άλλη, ο ρόλος του ηγέτη-μάνατζερ σχετίζεται περισσότερο με συναισθηματικές καταστάσεις και ερεθίσματα, με ιδέες και οράματα, γι' αυτό το λόγο και οι ηγέτες γίνονται αντικείμενα θαυμασμού ή απόλυτης ταύτισης των ιδεών τους, μπορεί όμως να συμβεί και το αντίθετο. Όλα αυτά ωστόσο, μπορεί να σχετίζονται με την ενίσχυση των προσωπικών κινήσεων (Incentives) και κατά συνέπεια με την αύξηση της παραγωγικότητας και την υψηλή αποδοτικότητα στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ηγέτης είναι αυτός που, με τον τρόπο του, επεμβαίνει στις διαθέσεις, αφυπνίζει επιθυμίες και προκαλεί την φαντασία, υποδεικνύοντα τακτικές και στάσεις, κατευθύνοντας στην ουσία ο ίδιος την πορεία των άλλων⁴.

Όπως ο manager χωρίς ηγεσία δεν ενθαρρύνει ένα στυλ ηγεσίας που εμπνέει και νεκρώνονται οι δραστηριότητες του οργανισμού, το ίδιο ισχύει και με την ηγεσία η

⁴ <http://www.azairis.gr/arhtra/business-management/106--manager-manager-leader-1998.html>
Μαρία Χατζηγεωργίου, Οκτώβριος 2014

οποία χρειάζεται και αυτή σωστό management. Οι μάνατζερς πιστεύουν ότι θα πρέπει να ενεργούν και σε παγκόσμιο και σε τοπικό επίπεδο “Be global and Be local”. Χρειάζεται συνεχής αλλαγή και διατήρηση της τάξης, να μπορούν να επιτύχουν τα νούμερα, αλλά και παράλληλα να καλλιεργούν τους ανθρώπους τους. Προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί είναι ανάγκη να εξετάσουν ενδεχόμενες αντιπαραθέσεις, προκειμένου να καταλήξουν σε μια βαθιά ολοκλήρωση μέσα από την επίλυση των αντιφατικών ανησυχιών. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να επικεντρωθούν όχι μόνο στο τι πρέπει να επιτευχθεί, αλλά και στο πώς θα πρέπει να αναπτύξουν και να εξελίξουν τη σκέψη τους.

Οι συγγραφείς, ο διευθυντής του Κέντρου Σπουδών Ηγεσίας στο Πανεπιστήμιο του Exeter στο Ηνωμένο Βασίλειο και ο Καθηγητής Σπουδών Management στο Πανεπιστήμιο McGill στο Μόντρεαλ, έθεσαν ως στόχο να αναπτύξουν ένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών για την εκπαίδευση των managers, διαπίστωσαν ότι μπορούσαν να επικαλεστούν την εκπαιδευτική δομή του συνηθισμένου MBA, η οποία χωρίζει τον κόσμο του management σε διακριτές επιχειρηματικές λειτουργίες όπως το μάρκετινγκ και η λογιστική. Χρειαζόταν μια εκπαιδευτική δομή που θα ενθαρρύνει τη σύνθεση και όχι το διαχωρισμό των λειτουργιών. Για το λόγο αυτό, καθόρισαν ότι το management περιλαμβάνει πέντε καθήκοντα, το καθένα με το δικό του σύνολο σκέψης:

- Διαχείριση του εαυτού –Αντανακλαστικό σύνολο σκέψης
- Διαχείριση των οργανισμών -Αναλυτικό Σύνολο Σκέψης
- Διαχείριση πλαισίου – Σύνολο Σκέψης με βάση τον κόσμο
- Διαχείριση των σχέσεων –Συλλογικός Τρόπος Σκέψης
- Διαχείριση της αλλαγής-Νοοτροπία έντονης Δράσης

Το πρόγραμμα βασίζεται στην εξερεύνηση και στην ενσωμάτωση των πέντε αυτών πτυχών στο μυαλό του διευθυντικού στελέχους. Πολλοί επιχειρηματικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν πρόβλημα σχετικά με το πώς να εκτελούν, αλλά δεν είναι τόσο έμπειροι στο να προβληματιστούν σχετικά με την κατάστασή τους. Για άλλους η κατάσταση είναι αντίθετη-Βυθίζονται στα προβλήματά τους με τέτοιο τρόπο που δεν τους επιτρέπει να ενεργήσουν με ταχύτητα. Για παράδειγμα, οι γραφειοκρατικές διαδικασίες οι οποίες είναι μεγάλες σε σχεδιασμό και απαιτούν αρκετή οργάνωση , αλλά καθυστερούν να ανταποκριθούν στις δυνάμεις της αγοράς ,

ακριβώς όπως είναι όλοι εξοικειωμένοι με τις εταιρείες που κινούνται γρήγορα και ανταποκρίνονται σε κάθε ερέθισμα, αλλά θα πρέπει ωστόσο να καθορίζει συνεχώς τις ενέργειες και τις διαδικασίες. Και έπειτα, φυσικά, υπάρχουν και εκείνοι που υποφέρουν και από τα δύο δεινά- για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις των οποίων τα τμήματα του μάρκετινγκ απορροφώνται από μεγάλες δηλώσεις τοποθέτησης ενώ οι δυνάμεις πωλήσεων τους κυνηγούν κάθε πιθανή συμφωνία. Κάθε μάνατζερ θα πρέπει να βρει έναν τρόπο να συνδυάσει αυτά τα δύο νοοτροπίες - να λειτουργεί στο σημείο όπου αντανακλαστική σκέψη συναντά πρακτική.

Οι πέντε ομάδες που ορίζουν το τρόπο σκέψης του διευθυντικού στελέχους εκφράζουν τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη ενεργούν αλλά και πώς αντιμετωπίζουν τον κόσμο γύρω τους. Όταν επικεντρώσουν τη σκέψη τους σε αυτές τις βασικές πέντε ιδέες κλειδιά τότε θα μπορέσουν να καθοδηγηθούν και να αναπτύξουν εκτός από αυτοπεποίθηση και έντονη συνοχή στην καλλιέργεια συγκεκριμένης νοοτροπίας γύρω από ένα θέμα. Κάθε μία από τις πέντε διαστάσεις έχει ένα δικό της θέμα ή στόχο. Δεν είναι δυνατό να υπάρξει διορατικότητα όταν δεν υπάρχει αυτογνωσία. Η συνεργασία επιτρέπει το θέμα να εξετάζεται περαιτέρω μέσα από το δίκτυο σχέσεων που αναπτύσσεται μεταξύ των διευθυντικών στελεχών. Μέσα από τις πέντε αυτές διαστάσεις εξετάζεται κατ'επέκταση και η οργάνωση και η σύνθεση ή μη μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων που εκτελούνται. Εκείνο που υπάρχει πέρα από την οργάνωση είναι ο κόσμος γύρω από αυτή, δηλαδή το πλαίσιο, ο τρόπος σκέψης με βασικό άξονα το γύρω κόσμο. Η νοοτροπία δράσης συνδυάζει όλους τους τρόπους σκέψης μέσα από μια διαδικασία αλλαγής. Παρακάτω αναλύεται σε βάθος κάθε μια από τις πέντε διαστάσεις που αναφέρθηκαν προκειμένου να οριστεί η σημασία τους και να γίνουν περισσότερο κατανοητές.

Managing Self-To αντανακλαστικό σύνολο σκέψης

Στελέχη τα οποία έχουν καταφύγει σε μαθήματα ανάπτυξης βρίσκουν τον εαυτό τους να είναι ευπρόσδεκτοι στο «στρατόπεδο» που ενεργούν. Τους έχουν προειδοποιήσει ότι η χώρα δε είναι κλαμπ αλλά χρειάζεται να δουλέψεις σκληρά. Τα στελέχη δεν έχουν ανάγκη να λειτουργούν ούτε σα να βρίσκονται σε κλαμπ ούτε σα να είναι σε στρατόπεδο. Εξάλλου τα περισσότερα στελέχη ζουν καθημερινά μέσα σε ένα στρατόπεδο. Εκτός αυτού αξίζει να αναφερθεί ότι και στο στρατόπεδο οι στρατιώτες μαθαίνουν να παρελαύνουν. Αυτές τις μέρες, αυτό που χρειάζονται απεγνωσμένα τα στελέχη είναι να σταματήσουν και να σκεφτούν, να κάνουν ένα βήμα πίσω και να προβληματιστούν προσεκτικά με τις εμπειρίες τους. Πράγματι,

στον βιβλίο του Saul Alinsky για τους κανόνες των Ριζοσπαστών, υπάρχει η ενδιαφέρουσα παρατήρηση ότι τα γεγονότα, ή «τα συμβάντα», γίνονται εμπειρίες μόνο όταν έχουν ληφθεί ύστερα από προσεκτική σκέψη: «Οι περισσότεροι άνθρωποι δεν συσσωρεύουν ένα σύνολο εμπειρίας, οι περισσότεροι άνθρωποι έρχονται σε επαφή με διάφορα συμβάντα τα οποία δεν ενστερνίζονται και μετατρέπονται σε εμπειρίες μόνο όταν γίνουν κατανοητά εις βάθος» (Gosling, Mintzberg, 2003).

Η διαχείριση του εαυτού είναι αναμφισβήτητα ένα από τα πιο επαναστατικά οργανωτικά μοντέλα που είναι γνωστά στη σύγχρονη επιχείρηση. Η αληθινή αυτοδιαχείριση είναι κάτι περισσότερο από σύνολο που αφήνει η γεύση στις επιχειρηματικές τάσεις ενός μήνα. Αποτελεί μια θεμελιώδη αλλαγή στον τρόπο που βλέπουμε τις ανθρώπινες οργανώσεις, τη διαχείριση και την οργανωτική στρατηγική τους. Το managing self περιλαμβάνει έννοιες όπως η ελευθερία και η ενδυνάμωση των εργαζομένων.

Σαν έννοια η διαχείριση του εαυτού συνίσταται, στο σχεδιασμό, τον συντονισμό, τον έλεγχο, τη στελέχωση και την σκηνοθεσία που ωθείται σε όλους τους συμμετέχοντες στον οργανισμό. Κάθε μέλος της οργάνωσης είναι προσωπικά υπεύθυνος για τη σφυρηλάτηση των δικών του προσωπικών σχέσεων, τη σχεδίαση της δικής του εργασίας, συντονίζοντας τις δράσεις του με άλλα μέλη, αποκτώντας τους απαιτούμενους πόρους για την εκπλήρωση της αποστολής τους, καθώς και για τη λήψη διορθωτικών μέτρων σε σχέση με άλλα μέλη, όπου αυτό χρειάζεται⁵.

Η ικανότητα διαχείρισης της εσωτερικής κατάστασης, των παρορμήσεων και των διαθέσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς τα άτομα που διαθέτουν την ικανότητα αυτή μπορούν να αποφύγουν συναισθηματικές εκρήξεις, οι οποίες μπορεί να έχουν αρνητικές συνέπειες τόσο για τους ίδιους όσο και για τους άλλους. Για παράδειγμα, ο εργαζόμενος που θυμώνει από τα άδικο σχόλια του προϊσταμένου του για την ευθύνη του σε μια αποτυχημένη παρουσίαση, αντί να παρασυρθεί από τα συναισθήματά του και να εκφράσει το θυμό του για την άδικη κρίση του προϊσταμένου του, καταφέρνει να διαχειριστεί αυτό που αισθάνεται και περιμένει να περάσει πρώτα η «συγκινησιακή πειρατεία» που τον κατακλύζει, έτσι ώστε έπειτα να μπορέσει να επιλέξει ψύχραιμα την αντίδραση που θεωρεί πιο αποτελεσματική (Δαλακούρα Α., 2011).

⁵ http://self-managementinstitute.org/about_self-management/

Αυτό εκδηλώνεται ως μια συνολική απουσία της επίσημης ιεραρχίας. Τυπική ιεραρχία σημαίνει ότι υπάρχουν και εκείνοι εντός του οργανισμού που έχουν την εξουσία να κατευθύνει τις δράσεις των άλλων, και ότι υπάρχουν και άλλοι εντός του οργανισμού που έχουν περιορισμένη μόνο αρχή. Οι αρχές της αυτοδιαχείρισης αναγνωρίζουν ότι εκείνοι οι οποίοι παραδοσιακά θεωρούνται ως "εργαζόμενοι" είναι στην πραγματικότητα, αυτοί που έχουν τη μεγαλύτερη διορατικότητα στη διαχείριση της ημέρας με την ημέρα τα καθήκοντά τους και οι οποίοι είναι, επίσης, στην καλύτερη θέση για να αναλάβει άμεση δράση όταν οι περιστάσεις απαιτούν μια απάντηση ή μια αλλαγή στην πορεία. Οι εν λόγω αρχές να επεκτείνουν τα δικαιώματα και τους πόρους που απαιτούνται για να αναλάβει δράση και να λαμβάνουν αποφάσεις σε εκείνους που είναι οι καταλληλότεροι για να αναλάβουν δράση και να πάρουν αποφάσεις και όχι αυθαίρετα επέκταση των δικαιωμάτων αυτών σε έναν επίλεκτο λίγα άτομα που έχουμε χρίσει με τον τίτλο του «διαχειριστή».

Εφόσον η έννοια δε γίνει κατανοητή δεν είναι εφικτό να υπάρξει αποτελεσματική διαχείριση. Είναι σαφές ότι κρίνεται επιτακτική η ανάγκη να υπάρξει έντονος προβληματισμός καθώς το κενό μεταξύ ερμηνείας-επεξήγησης και εμπειρίας παύει να υφίσταται μόνο όταν γίνουν οι σωστές διασυνδέσεις στο μυαλό. Για παράδειγμα αν φανταστεί κανείς τον εαυτό του σε μια συνάντηση όταν ξαφνικά ξεσπάει και εκδηλώνει προσωπική αλαζονεία προσπαθεί να αγνοήσει το γεγονός και στη συνέχεια ακούγεται ότι το άτομο έχει προβλήματα στο σπίτι. Αυτή η αντίδραση, ο θυμός, η αμηχανία, η απογοήτευση, θα έπρεπε να χρησιμοποιηθεί προκειμένου το άτομο να αναγνωρίσει συναισθήματα στον εαυτό του. Η ίδια η αντίδραση δηλαδή λειτουργεί ως μαθησιακή για τον ίδιο. Ανοίγει ο δρόμος προς την τη φαντασία μεταξύ της εμπειρίας και της επεξήγησης και αυτό είναι που κάνει τη διαφορά.

Οι άνθρωποι δεν χρειάζεται να βλέπουν συχνά την αντανάκλαση της δικής τους συμπεριφοράς (άνθρωποι – καθρέφτες) αλλά και ούτε άνθρωποι οι οποίοι δεν μπορούν δουν μέρα από τις εικόνες που έχουν μπροστά τους (άνθρωποι - παράθυρα). Τα στελέχη πρέπει να έχουν και τους δύο αυτούς τρόπους σκέψεις έτσι ώστε κοιτάζοντας τις δικές τους αντιδράσεις να μπορούν να τις δουν και σε σχέση με τον υπόλοιπο εξωτερικό κόσμο. Αντανακλώ στα λατινικά σημαίνει αναδιπλώνω γεγονός που υποδηλώνει ότι η προσοχή στρέφεται προς τα μέσα και στη συνέχεια προς τα έξω. Πέρα από την εσωτερική ενδοσκόπηση, απαιτείται και συνεχής αναζήτηση με στόχο την αντίληψη για ένα καθημερινό-οικείο θέμα με διαφορετικούς τρόπους. Η

επιτυχία των οραμάτων των στελεχών με αυτό τον τρόπο σκέψης, επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις εμπειρίες του παρελθόντος. Ο υγιής σεβασμός προς την ιστορία του παρελθόντος όλων των δραστηριοτήτων καθημερινά, και όχι μόνο εκείνων που εστιάζονται σε μεγάλες συμφωνίες αλλά και πιθανά προβλήματα, είναι αυτός που κάνεις τις επιχειρήσεις να λειτουργούν σε σωστές βάσεις. Η εκτίμηση του παρελθόντος, για να χρησιμοποιηθεί το παρόν κρίνεται αναγκαία για ένα καλύτερο μέλλον.

Managing Organizations-Το αναλυτικό σύνολο σκέψης

Ο βασικός ρόλος της διοίκησης είναι να κάνει τους οργανισμούς να λειτουργούν αποτελεσματικά. Το έργο της κοινωνίας πρέπει να γίνει μέσω των οργανώσεων και της διοίκησης ώστε να το εκτελέσουν οι οργανισμοί αποτελεσματικά. Οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα πολύπλοκες, καθώς αποτελούνται από χιλιάδες άτομα και εκατοντάδες ομάδες με μυριάδες σχέσεις να αναπτύσσονται μεταξύ τους. Αλλά πρέπει να υπάρχει οργανωτική συμπεριφορά για να λειτουργούν σωστά οι σχέσεις. Η διαχείριση της οργανωτικής συμπεριφοράς είναι καίριας σημασία για διαχείριση του έργου – ένα έργο περιλαμβάνει την ικανότητα να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά των ατόμων, των συνεργατών, των ομάδων για να είναι ευκολότερη η πρόβλεψη των συμπεριφορών που προκαλούνται από διάφορες διοικητικές δράσεις, και, τέλος, για να χρησιμοποιήσετε αυτό το κατανοούν αυτές τις προβλέψεις για την επίτευξη ελέγχου (Nadler D.A., Tushman M.L, 1989.).

Η ανάλυση συμβαίνει παντού γύρω μας. Αναλύοντας πολύπλοκα φαινόμενα σημαίνει πως διασπώνται στα συστατικά τους μέρη για την καλύτερη κατανόηση τους. Για την οργάνωση των οργανισμών η ανάλυση είναι απαραίτητη, κατά κύριο λόγο στις μεγάλες επιχειρήσεις καθώς επιτρέπει στους ανθρώπους να μοιράζονται ένα κοινό τρόπο αντίληψης σχετικά με τα κίνητρα που καθοδηγούν τις προσπάθειες τους. Και η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα αναλυτική-αρκεί κανείς να σκεφτεί το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης για να συνειδητοποιήσει τη λεπτομερή ανάλυση που περικλείεται μέσα από τις διάφορες θέσεις εργασίας και τον τρόπο που συνδέονται μεταξύ τους. Οι διευθυντές περιτριγυρίζονται από τους συνεργάτες της δικής τους επιχείρησης, την ακούραστη εργασία πολλών ανθρώπων, τις ποικίλες δομές και συστήματα. Όλα αυτά αντιπροσωπεύουν την έννοια της ανάλυσης με τη συμβατική έννοια, δηλαδή διάταξη και αποσύνθεση. Πώς όμως ο διευθυντής ενός τμήματος μπορεί να εμβαθύνει πραγματικά μέσα από τον αναλυτικό τρόπο αποφεύγοντας τις επιπολαιότητες μια προφανούς ανάλυσης και

εστιάζοντας στα ουσιαστικά μηνύματα των δομών και των συστημάτων. Το κλειδί για την αποτελεσματική ανάλυση είναι να προσπεράσει κανείς τις συμβατικές προσεγγίσεις για να μπορέσει να εκτιμήσει πώς λειτουργεί η ανάλυση και τι επιπτώσεις μπορεί να έχει για την οργάνωση. Η Ανάλυση Αποφάσεων βοηθά να αναλυθούν όλες οι πλευρές/οπτικές ενός προβλήματος, να κατανοηθεί ο τρόπος λήψης αποφάσεων άλλων ατόμων/ομάδων, να επιλυθούν διαφωνίες και να επιτευχθεί συναίνεση στη διαχείριση της αβεβαιότητας, προκειμένου να επιλυθούν θέματα συγκρουόμενων στόχων και να εκτιμηθεί ευαισθησία μίας απόφασης/λύσης υπό διαφορετικές συνθήκες (σενάρια)⁶.

Η λήψη μιας περίπλοκης απόφασης σημαίνει ότι το στέλεχος-διευθυντής στέκει πάνω από μια ρηχή ανάλυση και μια εύκολη τεχνική – απλώς εκτελεί νούμερα και αριθμούς-και στη συνέχεια προχωράει σε μια πιο ουσιαστική σε βάθος ανάλυση. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να λάβει υπόψη του όλα τα δεδομένα, συμπεριλαμβανομένων και των αξιών που διέπουν τις επιλογές που θα κάνει. Η σε βάθος ανάλυση δεν επιδιώκει να απλοποιήσει τις σύνθετες αποφάσεις, αλλά να διατηρήσει την πολυπλοκότητα τους και να αναπτύξει την ικανότητα της οργάνωσης, να αναλάβει έντονη δράση. Αυτή ήταν η μεγάλη δύναμη της ρητορικής του Ουίνστον Τσόρτσιλ κατά τη διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου. Το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν πολλοί διαχειριστές σήμερα δεν είναι η έλλειψη ανάλυσης αλλά αντίθετα πολλή συνηθισμένη ανάλυση ενώ χρειάζεται ισορροπημένη ουσιαστική ανάλυση.

Managing Context-Διαχείριση Πλαισίου /Ο κοσμικός τρόπος σκέψης

Ο κόσμος μέσα στον οποίο ζούμε από μια σχετική απόσταση φαίνεται ομοιόμορφος. Η παγκοσμιοποίηση εξετάζει τον κόσμο από μια σχετική απόσταση με την παραδοχή και την ενθάρρυνση για μια ομοιογενή εκδήλωση συμπεριφοράς. Μια προσεκτικότερη ματιά αποκαλύπτει κάτι διαφορετικό-ο κόσμος αποτελείται από όλα τα είδη κόσμων. Οι διευθυντές των επιχειρήσεων χρειάζεται να είναι πιο κοσμικοί, πιο έμπειροι στη ζωή, να διαθέτουν εκλεπτυσμένους και πρακτικούς τρόπους. Ωστόσο, το να είναι ένα στέλεχος κοσμικό δε σημαίνει ότι θα έχει και παγκόσμιο τρόπο σκέψης ούτε και το αντίθετο αντίστοιχα, γεγονός που φαίνεται από το ότι οι μάνατζερ πολλών πολυεθνικών επιχειρήσεων διατηρούν την κουλτούρα της χώρας όπου βρίσκονται τα κεντρικά γραφεία της εταιρίας που εργάζονται. Από την άλλη υπάρχουν εταιρίες που είναι τόσο κοσμικές όσο και παγκόσμιες, όπως η Shell για

⁶ http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dbe1/IM1_7_12-13.pdf

παράδειγμα. Πέρα από τα γραφεία τους θα πρέπει να περνάνε χρόνο εκεί που παράγονται τα προϊόντα, εκεί που εξυπηρετούνται οι πελάτες, εκεί που τα περιβάλλοντα απειλούνται.

Είναι αποδεκτό ότι η μετάβαση από τη από μια παγκόσμια σε μια κοσμική προοπτική δεν είναι εύκολη αλλά από την άλλη δεν είναι και τόσο δύσκολη όσο ακούγεται. Ένας τρόπος για να μπορέσει να το εξηγήσει κανείς είναι μέσα από ένα παράξενο πλαίσιο, με τον εισοδο στο κόσμο ενός άλλου όπως οι καθρέφτες διεισδύουν στη δική μας ζωή. Οι διαχειριστές πρέπει να είναι κοσμικοί. Θα πρέπει να ενοποιήσει αυτές τις ζώνες, εκεί όπου ο οργανισμός συναντά ένα πλήρες πλαίσιο - και όχι μόνο , για παράδειγμα , εκεί που οι " πελάτες " ενεργούν σε διάφορες " αγορές", αλλά "διαφοροποιημένα"- όλα αυτά τα συγκεκριμένα άτομα, σε συγκεκριμένα μέρη αγοράζουν και χρησιμοποιούν προϊόντα, με το δικό τους συγκεκριμένους τρόπους (Gosling, Mintzberg, 2003).

Managing Relationships-Διαχείριση Σχέσεων/Ο συνεργατικός τρόπος σκέψης

Η ανάπτυξη της αυτοπεποίθησης, επηρεάζεται σημαντικά από τις σχέσεις με τους γύρω και κατά επέκταση και με τους συνεργάτες. Υγιείς σχέσεις μπορούν να μας παρέχουν με την υποστήριξη, την αγάπη, τον ενθουσιασμό. Ωστόσο , όταν οι σχέσεις πάνε στραβά , μπορεί να είναι μια πηγή αγωνίας και θλίψης. Οι ανθρώπινες σχέσεις είναι απείρως πολύπλοκες και τα προβλήματα πολλά που μπορεί να εκδηλωθούν από πολλές διαφορετικές πηγές. Η αποδοχή της διαφορετικότητας αγκαλιάζει τις όποιες διαφορές μέσα σε μια σχέση, όταν ο καθένας είναι αυτό που πραγματικά είναι και δέχεται και τον άλλο χωρίς να προσπαθεί να τον αλλάξει⁷.

Οι άνθρωποι κάνουν επιχειρήσεις με τους ανθρώπους που τους αρέσουν. Απαιτεί προσπάθεια και θυσίες και δεν είναι ποτέ εύκολο . Έτσι, με αυτή την κατανόηση , και ιδιαίτερα σε αυτές τις δύσκολες ημέρες , θα πρέπει να υπάρχει περισσότερο με περισσότερα κίνητρα. Ανάμεσα στις καθημερινές απαιτήσεις στο δρόμο προς την επιτυχία , που περιβάλλεται από ανθρώπους που απολαμβάνουν ο χρόνος κάνει όλη τη διαφορά .Οι άνθρωποι κάνουν επιχειρήσεις με τους ανθρώπους που ξέρουν . Είναι τόσο πολύ ευκολότερο να μιλούν πολύ για κάποιον όταν μιλάνε από την καρδιά τους και την εμπειρία τους, σε αντίθεση με το να έχουν απλά απομνημονεύσει μια στατική περιγραφή. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην επιχείρηση όπου τα αποτελέσματα έχουν σημασία και ο κίνδυνος θα πρέπει να ελαχιστοποιηθεί. Οι

⁷<http://www2.warwick.ac.uk/services/tutors/counselling/informationpages/relationship>

άνθρωποι κάνουν επιχειρήσεις με τους ανθρώπους που εμπιστεύονται. Η αμοιβαία εμπιστοσύνη είναι σημαντική στη διατήρηση οποιαδήποτε σχέση. Η εμπιστοσύνη χτίζεται με τον καιρό και θα πρέπει να αποδειχθεί με ένα επίπεδο συνεκτικότητας. Έτσι, όταν υπάρχει μια ιστορία της εμπιστοσύνης, διευκολύνει τη μετάβαση μιας σχέσης σε μια διαφορετική σφαίρα, όπως στο πλαίσιο της επιχείρησης. Όταν νέες ευκαιρίες απαιτούν την αμέριστη προσοχή των ατόμων, είναι ιδιαίτερα σημαντικό το στέλεχος να γνωρίζει πως όλες οι εργασίες είναι σε ικανά χέρια και οι αποφάσεις που πραγματοποιούνται είναι προς το καλύτερο συμφέρον της επιχείρησης⁸.

Θα πρέπει να λεχθεί ότι η διαχείριση αφορά κατά κύριο λόγο, την εργασία με τους ανθρώπους - όχι μόνο ως αφεντικά και υφισταμένους, αλλά, το πιο σημαντικό, ως συναδέλφους και συνεργάτες. Χάρη στην επιρροή της οικονομικής θεωρίας, οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται ως ανεξάρτητοι παράγοντες, αποσπώμενοι ανθρώπινοι «πόροι» ή «περιουσιακά στοιχεία» που μπορούν να μετακινηθούν τριγύρω, να αγοραστούν, να πωληθούν, να συνδυαστούν και να μετατραπούν σε μικρότερου μεγέθους. Αυτή δεν είναι η συνεργατική νοοτροπία. Η νοοτροπία που επιβάλει δεν περιλαμβάνει τη διαχείριση των ανθρώπων τόσο όσο τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων, σε ομάδες και έργα, καθώς και σε τμήματα και συμμαχίες. Μια πραγματικά συνεργατική νοοτροπία σημαίνει ενδυνάμωση - μια λέξη που σημαίνει ότι οι άνθρωποι που ξέρουν καλύτερα το έργο πρέπει κάπως να λάβουν την αποδοχή των διευθυντών τους για να το κάνουν - και δέσμευση. Σημαίνει, επίσης, απομάκρυνση από το δημοφιλές ηρωικό ύφος της διαχείρισης προς την κατεύθυνση για ένα πιο ελκυστικό στυλ.

Οι διευθυντές θα πρέπει να δεσμευτούν να ακούν περισσότερο από το να μιλάνε, να βγουν έξω από τα γραφεία τους για να δουν και να αισθανθούν περισσότερο. Με το να γίνουν οι ίδιοι πιο κοσμικοί θα βοηθήσουν τους άλλους να συνεργάζονται περισσότερο μεταξύ τους. Οι ηγέτες δεν κάνουν τα περισσότερα από τα πράγματα που οι οργανώσεις πραγματοποιούν αλλά βοηθούν για να δημιουργηθούν οι απαραίτητες δομές, οι όροι και οι στάσεις. Και αυτό απαιτεί μια συλλογική νοοτροπία. Στη σημερινή εποχή γίνεται συνεχώς αναφορά σε ομάδες, ομάδες εργασίας, συμμαχίες και εργασίες της γνώσης. Ωστόσο οι διαχειριστές εικονίζονται στην «κορυφή». Όταν κάποιος βρίσκεται πάνω από ένα δίκτυο, κοιτάζοντας προς τα κάτω σε αυτό δεν είναι εφικτό να επεξεργαστεί τις σχέσεις που αναπτύσσονται στο

⁸ <http://succeedasyourownboss.com/08/2011/how-effectively-managing-relationships-leads-to-business-success/>

δίκτυο αυτό. Η συνεργατική νοοτροπία απαιτεί ο διευθυντής να βρίσκεται μέσα στο δίκτυο προκειμένου να διαχειρίζεται τις σχέσεις. Αλλά υπάρχει και μια βαθύτερη έννοια πέρα από τη διαχείριση, αυτή του να διανείμει την ευθύνη η οποία απορρέει φυσικά από όποιον έχει αναλάβει την πρωτοβουλία.

Managing Change: The Action Mind-Set-O τρόπος σκέψης με γνώμονα τη δράση

Η συγκεκριμένη νοοτροπία δράσης περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας ευαίσθητης συνείδησης προκειμένου η ομάδα να είναι ικανή να διατηρήσει μια κοινή κατεύθυνση. Ιδιαίτερα έντονη έμφαση δίνεται στον προβληματισμό καθώς οι άνθρωποι σήμερα έχουν εμμονή με την αλλαγή. Δεν είναι ότι δεν αλλάζει τίποτα. Πάντα κάτι υπάρχει που αλλάζει, όπως συμβαίνει στην εποχή μας με την τεχνολογία των πληροφοριών, η οποία εξελίσσεται ταχύτατα. Υπάρχουν όμως και άλλα πράγματα τα δεν αλλάζουν καθόλου – και είναι αυτά τα οποία δεν αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι (όπως για παράδειγμα τα κουμπιά ενός αντικειμένου). Εμφανής είναι η τάση των ατόμων να επικεντρώνονται σε αυτό που αλλάζει και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι το ίδιο συμβαίνει για τα πάντα γύρω τους. Αυτό όμως δεν αποτελεί αντανακλαστικό τρόπο σκέψης και επηρεάζει αρνητικά τον τρόπο σκέψης που έχει ως κύριο άξονα τη δράση. Όλοι πρέπει να συνειδητοποιήσουν την πραγματικότητα ότι η αλλαγή δεν είναι διάχυτη παντού γύρω, και επιπλέον ότι το φαινόμενο της αλλαγής δεν είναι κάτι καινούριο. Η Αλλαγή δεν έχει κανένα νόημα, χωρίς να υπάρχει συνέχεια. Υπάρχει μια λέξη που χρησιμοποιείται όταν τα πάντα αλλάζουν όλη την ώρα: η αναρχία. Κανείς δεν θέλει να ζει με αυτό, πόσο μάλλον η επιχείρηση ή ο οργανισμός που στόχο του έχει να επιβιώσει. Οι επιχειρήσεις κρίνονται από τα προϊόντα που πωλούν και τις υπηρεσίες που παρέχουν, όχι από τις αλλαγές που θα πραγματοποιήσουν. Χωρίς να υπάρχει συνέπεια δεν είναι δυνατό να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά μια αλλαγή. Κατά συνέπεια, το τέχνασμα σε αυτό τον τρόπο σκέψης για δράση είναι να κινητοποιηθεί η ενέργεια γύρω από εκείνα τα πράγματα που χρειάζονται αλλαγή, προσέχοντας ταυτόχρονα να μην επηρεαστεί το υπόλοιπο σύνολο. Η διαχείριση της συνέχειας δεν είναι ευκολότερη υπόθεση από τη διαχείριση της αλλαγής (Gosling, Mintzberg, 2003).

Η οργανωτική αλλαγή συμβαίνει όταν μια εταιρεία κάνει μια μετάβαση από την τρέχουσα κατάσταση σε κάποια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση. Η διαχείριση οργανωτικών αλλαγών είναι η διαδικασία του σχεδιασμού και της εφαρμογής της αλλαγής σε οργανισμούς με τέτοιο τρόπο ώστε να ελαχιστοποιείται η αντίσταση των

Μαρία Χατζηγεωργίου, Οκτώβριος 2014

εργαζομένων και το κόστος για την οργάνωση, ενώ ταυτόχρονα μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητα της προσπάθειας για αλλαγή. Το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί από τις εταιρείες να υποστούν αλλαγές σχεδόν συνεχώς για να μπορέσουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Παράγοντες όπως η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η ταχέως εξελισσόμενη δύναμη της τεχνολογίας επιβάλλουν στις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν, προκειμένου να επιβιώσουν. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να είναι σχετικά μικρές - όπως στην περίπτωση της εγκατάστασης ενός νέου λογισμικού προγράμματος - ή αρκετά μεγάλες - όπως στην περίπτωση της εκ νέου χάραξης μιας συνολικής στρατηγικής μάρκετινγκ, αγωνιζόμενοι να αντιμετωπίσουν οτιδήποτε ενδέχεται να απειλή την επιτυχία της εταιρίας. Οργανωτικές πρωτοβουλίες για αλλαγή συχνά προκύπτουν από τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζει μια εταιρεία. Σε ορισμένες περιπτώσεις, όμως, οι εταιρείες αλλάζουν υπό την καθοδήγηση στελεχών ηγετών. Αλλά η αλλαγή μπορεί κάποιες φορές να οδηγήσει στην αποτυχία. Η αποτυχία μπορεί να οφείλεται είτε στον τρόπο με τον οποίο έχει απεικονιστεί η αλλαγή που ανακοινώθηκε είτε επειδή η εσωτερική αντίσταση άρχισε να εκδηλώνεται έντονα⁹.

Η δράση προκύπτει από εσκεμμένες στρατηγικές, προσεκτικά σχεδιασμένες, οι οποίες ξεδιπλώνονται ως συστηματική διαχείριση των αποφάσεων που λαμβάνονται. Αυτή όμως είναι η αναλυτική νοοτροπία, και όχι αυτή της δράσης. Η αλλαγή είναι μια συνεχής διαδικασία μάθησης και ένα διαρκές μάθημα. Μπορεί κανείς να σκεφτεί τη στάση ως κανόνα και την αλλαγή ως γνώμονα, αλλά δεν πρέπει να συμβαίνει έτσι. Τα ενεργά μέλη ενός οργανισμού είναι πιθανό να αντιστέκονται στις αλλαγές που τους επιβάλλονται, επειδή θεωρούν ότι η αλλαγή δε θα έχει λειτουργικά αποτελέσματα. Και αυτοί με τη σειρά τους μπορούν να συμμετέχουν σε "σιωπηλή αλλαγή" της δικής τους, συνεχώς εκ νέου δημιουργία εργασιών για καλύτερη απόδοση.

Για αποτελεσματικές επιδόσεις χρειάζονται και οι πέντε νοοτροπίες, η κάθε μια ξεχωριστά αλλά και όλες μαζί. Στην αρχή χρειάζεται ανάλυση, μετά δράση αλλά όσο δε λειτουργεί όλο αυτό το άτομο αντιδρά. Θα ενεργήσει λίγο περισσότερο, και τότε ίσως βρει τον εαυτό του μπλοκαρισμένο, συνειδητοποιώντας ότι δεν μπορεί να ενεργήσει μόνος του. Θα πρέπει να συνεργαστεί με άλλους. Αλλά για να το κάνει αυτό, θα πρέπει να εισέλθει στον κόσμο των άλλων και να τον κατανοήσει. Στη συνέχεια, απαιτείται μεγαλύτερη ανάλυση προκειμένου να εκφραστούν νέες ιδέες .

⁹ <http://www.inc.com/encyclopedia/managing-organizational-change.html>

Η επιχείρηση είναι μια συλλογική οντότητα, όπου τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να συνδυάσουν μέσα από τη συνεργασία, τις αντανακλαστικές του δράσεις για να λάβουν σωστές αποφάσεις και να επιτύχουν τους στόχους τους. Στο επόμενο υποκεφάλαιο αναφέρεται η διαδικασία λήψης αποφάσεων.

2.2 Η διαδικασία λήψης αποφάσεων

Τα ανώτερα στελέχη επενδύονται στο καθημερινό καθήκον της λήψης αποφάσεων καθώς αυτές επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την αξία και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Έτσι, οι επιχειρηματίες φέρουν το βαρύ φορτίο για τις βέλτιστες αποφάσεις. Τα τελευταία πενήντα χρόνια, εντελώς αυστηρά τυπικές θεωρίες λήψης αποφάσεων (π.χ. θεωρία της προσδοκώμενης χρησιμότητας, game theory¹) έχουν γίνει ευρέως αποδεκτά ως μοντέλα της ορθολογικής επιλογής (Fishburn, 1988).

Η διαχειριστική λήψη αποφάσεων, στη συνέχεια, αποτελείται από τίποτα περισσότερο από τον υπολογισμό του αποτελέσματος που προκύπτει από αυτά τα κανονιστικά πρότυπα. Αυτό που δεν έχει τόσο ευρέως αποδεκτή, ωστόσο, είναι η ορθολογική σκέψη. Ενώ η συντριπτική πλειοψηφία των διευθυντικών στελεχών πράγματι προσπαθεί να λάβει τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις, ωστόσο πολυάριθμα εμπόδια τους εμποδίζουν από το να δράσουν έτσι.

2.2.1 Ορισμός της διαδικασίας λήψης αποφάσεων

Λήψη αποφάσεων είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ εναλλακτικών τρόπων δράσης έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η επίτευξη των προσδοκώμενων στόχων. Η λήψη αποφάσεων αποτελεί βασικό στοιχείο της Διοίκησης. Στη σύγχρονη εποχή που διανύουμε, η λήψη ορθών αποφάσεων με τη χρήση αποτελεσματικών και προηγμένων μεθόδων είναι πολύ μεγάλης σημασίας. Παρότι η πλειοψηφία των Διευθυντικών Στελεχών λαμβάνει αποφάσεις με βάση το ένστικτο, μία τέτοια προσέγγιση δεν είναι αποτελεσματική για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων, και μάλιστα, σε ένα απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον, όπως αυτό στο οποίο βρισκόμαστε. Μελέτες έχουν δείξει ότι οργανισμοί που χρησιμοποιούν μοντέρνες και προχωρημένες μεθόδους λήψης αποφάσεων πρωταγωνιστούν σε διεθνές επίπεδο, αποκτώντας και συντηρώντας συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους.

Αρκετά επιτυχημένα Διευθυντικά Στελέχη λαμβάνουν επιτυχείς αποφάσεις χρησιμοποιώντας αποκλειστικά το ένστικτο. Αρκετοί αποφασίζοντας δε θέλουν να

αποκαλύψουν τον εμπειρικό αλγόριθμο με τον οποίο λαμβάνουν αποφάσεις. Στη λήψη αποφάσεων σημαίνουντα ρόλο διαδραματίζουν και ποιοτικοί παράγοντες Πέραν των ποσοτικών, οι οποίοι δύσκολα μπορούν να ποσοτικοποιηθούν. Δεν υπάρχει πάντα χρόνος για τη χρήση επιστημονικών μεθόδων στη λήψη αποφάσεων σε μία επιχείρηση. Κάθε επιστημονική μέθοδος λήψης αποφάσεων δεν είναι κατάλληλη σε όλες τις περιπτώσεις. Σε αρκετές περιπτώσεις, η λήψη σωστών αποφάσεων επηρεάζεται από την ικανότητα και το ταλέντο του αποφασίζοντα¹⁰.

2.2.2 Στάδια Λήψης Αποφάσεων

Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις που οι συγκυρίες επιβάλλουν να ληφθούν οι ορθές αποφάσεις όσο το δυνατόν ταχύτερα. Η λήψη όλων αυτών των αποφάσεων περιλαμβάνει τέσσερα βασικά στάδια:

1. Διάγνωση του προβλήματος, απειλής ή ευκαιρίας (Business Intelligence) και ανάλυση της κατάστασης
2. Προσδιορισμός εναλλακτικών επιλογών και λύσεων (Design of Alternatives)
3. Αξιολόγησή τους ως προς την αποτελεσματικότητα, με βάση κάποια κριτήρια
4. Τελική επιλογή βέλτιστης εναλλακτικής (Choice/Selection)¹¹

Στη συνέχεια αναλύεται κάθε ένα από τα παραπάνω στάδια.

1. Καθορισμός του προβλήματος και Ανάλυση της κατάστασης

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τον **καθορισμό του προβλήματος και των στόχων**. Ο καθορισμός του προβλήματος είναι η σημαντικότερη ενέργεια που έχει να κάνει ο μάνατζερ δεδομένου ότι σε περίπτωση που το πρόβλημα καθορισθεί εσφαλμένα τότε όλη η διαδικασία ακυρώνεται. Για παράδειγμα, η μείωση των πωλήσεων ενός προϊόντος, παρόλο που είθισται να χαρακτηρίζεται ως πρόβλημα, είναι πολλές φορές το σύμπτωμα μιας αναποτελεσματικής επικοινωνιακής υποστήριξης. Επομένως, σε αυτήν την περίπτωση, η μείωση των πωλήσεων είναι το σύμπτωμα και η αναποτελεσματική επικοινωνία είναι το πρόβλημα.

¹⁰ http://panayiot.simor.ntua.gr/attachments/085_Lecture%2001%20Decision%20Making%20Introduction.pdf

¹¹ <http://www.mech.upatras.gr/~nikos/mis-i/notes/notes-05.pdf>

Ο καθορισμός των στόχων είναι η επόμενη ενέργεια. Τα περισσότερα προβλήματα αποτελούνται από πολλά στοιχεία και είναι ιδιαίτερα δύσκολο για έναν μάνατζερ να βρει μια πλήρως ικανοποιητική λύση. Απαιτείται λοιπόν, να σταθμίσει τα διάφορα στοιχεία του προβλήματος και έπειτα αναλόγως να καθορίσει τον στόχο.

2. Προσδιορισμός εναλλακτικών επιλογών και λύσεων

Ένα συχνό λάθος που γίνεται σε αυτό το στάδιο είναι να μην βρίσκονται όσο γίνεται περισσότερες εναλλακτικές λύσεις. Αυτό είναι κάτι που ελαττώνει την πιθανότητα να βρεθεί η καλύτερη λύση. Μια γνωστή τεχνική που μπορεί να εφαρμοστεί σε αυτό το στάδιο είναι το λεγόμενο brainstorming που αφορά τον καταιγισμό πληθώρας ιδεών.

3. Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και επιλογή της καλύτερης

Η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων γίνεται βάσει ποσοτικών (quantitative) αλλά και ποιοτικών (qualitative) παραμέτρων. Οι ποσοτικές παράμετροι μπορούν να εκφραστούν αριθμητικά, π.χ., το σταθερό κόστος λειτουργίας, ενώ οι ποιοτικές δεν μπορούν εύκολα να εκφραστούν αριθμητικά, π.χ., η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων. Πολλές φορές οι μάνατζερ παραβλέπουν τις ποιοτικές παραμέτρους επειδή δεν είναι δυνατό να μετρηθούν. Αυτό όμως μπορεί να έχει σημαντικές αρνητικές συνέπειες στην επιχείρηση, σε περίπτωση που μία ποιοτική παράμετρος έχει ιδιαίτερη σημασία. Έτσι, οι μάνατζερ πρέπει να ποσοτικοποιούν όποτε είναι δυνατό τις ποιοτικές παραμέτρους ή, τουλάχιστον, να συλλέγουν όσο γίνεται περισσότερες πληροφορίες γύρω από αυτές. Συνοπτικά, όπως είχε πει ο Einstein, «ό,τι μπορεί να μετρηθεί δεν αξίζει πάντα αλλά και ό,τι αξίζει δεν μπορεί πάντα να μετρηθεί». Κατά την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων εξετάζεται αν η λύση είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί, αν είναι ικανοποιητική καθώς και ποιες είναι οι συνέπειές της στην υπόλοιπη επιχείρηση.

Αφού γίνει η αξιολόγηση επιλέγεται η καλύτερη εναλλακτική λύση. Αυτό μπορεί να γίνει είτε με βάση την πείρα που έχει ο μάνατζερ, είτε πειραματίζοντας είτε μετά από έρευνα και ανάλυση. Σε αυτό το σημείο ότι η πείρα, ως μέθοδος επιλογής της καλύτερης λύσης, είναι υπερεκτιμημένη στον κόσμο των επιχειρήσεων. Η χρησιμότητά της αν και είναι αδιαμφισβήτητη πολλές φορές επιφέρει αρνητικές συνέπειες. Καταρχάς, είναι λογικό ότι η πείρα είναι χρήσιμη στην περίπτωση που το μέλλον προσομοιάζει στο παρελθόν. Παρόλα αυτά, η εποχή που ζούμε είναι εποχή ταχύτατων αλλαγών και «το μέλλον δεν είναι όπως παλιά». Έτσι, η πείρα μπορεί να αποτε-

λέσει κακό οδηγό των αποφάσεων διότι οι αποφάσεις αξιολογούνται βάσει του μέλλοντος ενώ η πείρα ανήκει στο παρελθόν.

4. Εφαρμογή και έλεγχος της απόφασης

Σε αυτό το στάδιο ο μάνατζερ διακριβώνει τις παραδοχές, τις προϋποθέσεις και τα προβλήματα που πιθανώς να προκύψουν κατά την εφαρμογή της λύσης. Η εφαρμογή της λύσης δεν σημαίνει απλά και μόνο ότι ο μάνατζερ δίνει τις ανάλογες εντολές. Πρέπει να βρεθούν οι πόροι που χρειάζονται και να κατανεμηθούν κατάλληλα. Να καταρτιστούν προϋπολογισμοί και χρονοδιαγράμματα καθώς και να υπάρξει εκχώρηση αρμοδιοτήτων στα κατάλληλα πρόσωπα. Σε τελική ανάλυση, μια απόφαση είναι τόσο καλή όσο καλό είναι το σχέδιο εφαρμογής της. Αρκετά συχνά παρατηρείται το φαινόμενο, ο μάνατζερ να θεωρεί ότι αφού η απόφαση έχει ληφθεί τότε η εφαρμογή της θα επακολουθήσει «αυτόματα».

Στην περίπτωση όμως που οι υφιστάμενοι του ανώτερου στελέχους δεν μπορούν ή δεν θέλουν να πραγματοποιήσουν την απόφαση τότε ακόμη και η καλύτερη απόφαση θα μείνει στα χαρτιά. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει και ανάλογος έλεγχος. Βαίνουν τα πράγματα όπως σχεδιάστηκαν; Τι συμβαίνει στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ως απόρροια της απόφασης; Η λήψη αποφάσεων είναι δυναμική διαδικασία. Και, φυσικά, μπορεί μια απόφαση να είναι σωστή αλλά το αποτέλεσμα να είναι ατυχές. Το ατυχές του αποτελέσματος, όμως, δεν μειώνει την ορθότητα της απόφασης.

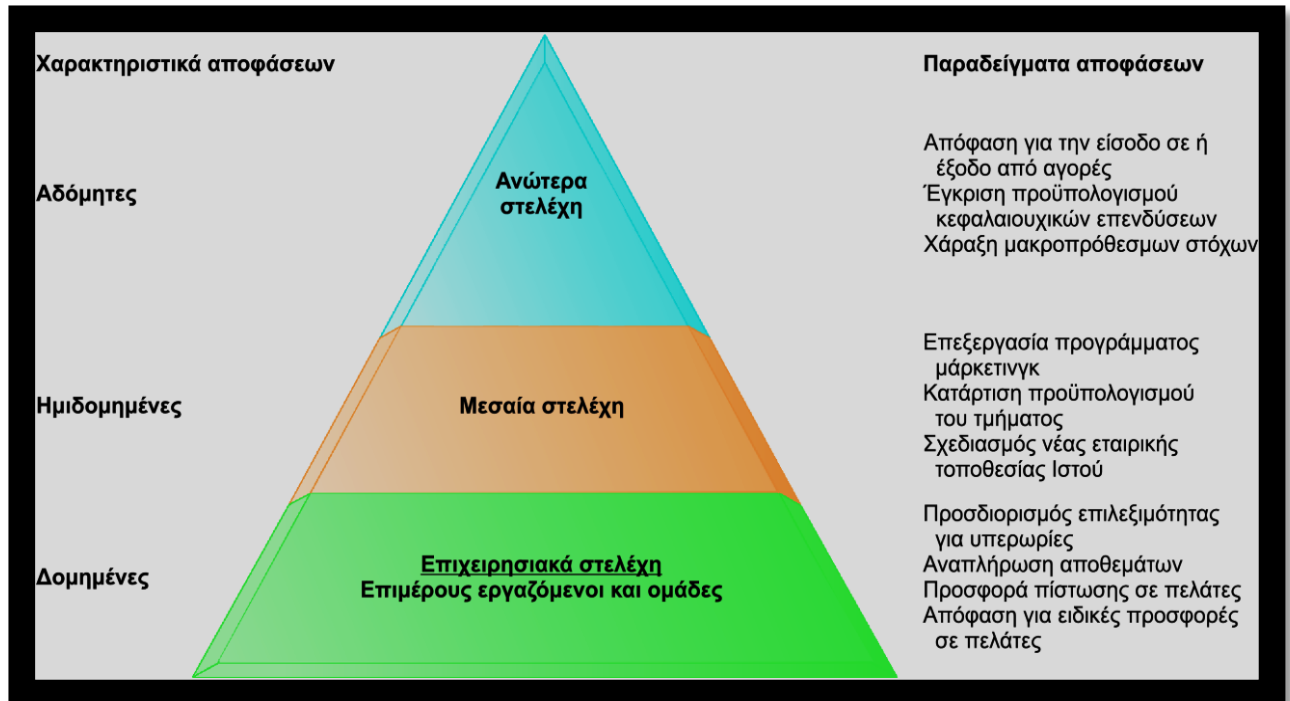
2.2.3 Κατηγοριοποίηση των αποφάσεων που λαμβάνονται σε μια επιχείρηση

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε μία επιχείρηση διαιρούνται ως προς το ιεραρχικό τους επίπεδο σε τρεις κατηγορίες:

- Αποφάσεις καθημερινής λειτουργίας – σε επίπεδο υπαλλήλου (Operational) π.χ. αποφάσεις παραγγελίας πρώτων υλών/εμπορευμάτων, , αποφάσεις τιμής αποφάσεις χορήγησης δανείων, προσφοράς προς έναν πελάτη.
- Αποφάσεις τακτικές - σε επίπεδο Διευθυντή (Tactical – Managerial), π.χ. αγορά νέου μηχανήματος, άνοιγμα νέου υποκαταστήματος, εξωτερική προμήθεια ή εσωτερική κατασκευή (make or buy).

- Αποφάσεις στρατηγικές – σε επίπεδο ανωτάτων στελεχών – διοίκησης (Strategic), π.χ. νέα εργοστάσια, νέα προϊόντα, επέκταση σε άλλες χώρες, κλπ.

Επιπλέον, οι αποφάσεις που λαμβάνονται διακρίνονται ως προς τον βαθμό δόμησής τους στις παρακάτω τρεις κατηγορίες όπως φαίνεται στο σχήμα 2.



Σχήμα 2: Κατηγοριοποίηση αποφάσεων ως προς το βαθμό δόμησης (Prentice Hall, 2007)

- **Δομημένες** (Structured) Αποφάσεις είναι οι συνηθισμένες, επαναλαμβανόμενες αποφάσεις, οι οποίες απαιτούν μια σχετική εμπειρία (ή και τυποποιημένες διαδικασίες) όσον αφορά την λήψη των αποφάσεων αυτών. Συγκεκριμένα για κάθε ένα από τα τέσσερα βασικά στάδια που αναφέρθηκαν παραπάνω είναι ανάγκη να εξεταστούν ποιά δεδομένα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν και ποιές επεξεργασίες πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου να ληφθούν οι σωστές αποφάσεις π.χ. απόφαση για εκ νέου παραγγελία μιας πρώτης ύλης. Για τις δομημένες αποφάσεις υπάρχει δυνατότητα πλήρους αυτοματοποίησης από ηλεκτρονικό υπολογιστή (πιθανώς και με τελική επιβεβαίωση χρήστη).
- **Μη Δομημένες** (Unstructured) είναι οι αποφάσεις που δεν είναι συνηθισμένες και επαναλαμβανόμενες και συνήθως είναι ιδιαίτερα πολύπλοκες και κρίσιμες. Για τις συγκεκριμένες αποφάσεις δε χρειάζεται

εμπειρία όσον αφορά την λήψη τους, δηλαδή για κάθε στάδιο ποιά δεδομένα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν και ποιές επεξεργασίες να γίνουν, αλλά τα παραπάνω είναι στην κρίση του αποφασίζοντος, ο οποίος βλέπει κάποια πρώτα δεδομένα στη συνέχεια πραγματοποιεί κάποιες πρώτες επεξεργασίες τους κύκλος απόφασης, εξάγει κάποια πρώτα συμπεράσματα και τέλος βάσει αυτών προχωράει σε επανάληψη του κύκλου. Ορισμένα παραδείγματα τέτοιων αποφάσεων αφορούν νέα προϊόντα, νέες (όχι πλήρως δοκιμασμένες) τεχνολογίες παραγωγής. Οι μη δομημένες αποφάσεις δεν είναι μεν δυνατό να αυτοματοποιηθούν πλήρως από έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή, είναι όμως δυνατόν να υποστηριχθούν αποτελεσματικά από ηλεκτρονικό υπολογιστή (decision support), όσον αφορά τόσο στην πρόσβαση στα αναγκαία δεδομένα όσο και στην επεξεργασία τους.

- **Ημιδομημένες** (Semistructured) αποφάσεις είναι μία τρίτη κατηγορία αποφάσεων, που ουσιαστικά υπάρχει μεταξύ των δύο παραπάνω κατηγοριών και περιλαμβάνει αποφάσεις για τις οποίες υπάρχει κάποια επιπέδου εμπειρία, όχι όμως συγκεκριμένα και λεπτομερή βήματα όπως για παράδειγμα ο προγραμματισμός της παραγωγής.

Αξίζει να αναφερθεί ότι οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν σε μία επιχείρηση μπορούν επίσης να κατηγοριοποιηθούν και ως προς την επιχειρησιακή λειτουργία την οποία αφορούν. Έτσι υπάρχουν αποφάσεις εμπορικές, οικονομικές, τεχνολογικές, παραγωγής, προμηθειών, κλπ.. Σήμερα η λήψη αποφάσεων τείνει να αποκεντρωθεί εξαιτίας του μεγάλου αριθμού και της υψηλής πολυπλοκότητάς τους, συνεπώς όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις. Επιπλέον η σημασία των αποφάσεων αυτών συνεχώς αυξάνεται, λόγω του υψηλού ανταγωνισμού και της διεθνοποίησης, παράγοντες οι οποίοι έχουν δημιουργήσει πολλές ευκαιρίες και απειλές¹²

Επίπεδα λήψης αποφάσεων

Τα επίπεδα λήψης αποφάσεων σε έναν οργανισμό είναι το στρατηγικό, το διαχειριστικό και το λειτουργικό.

- Στρατηγικές αποφάσεις είναι εκείνες που ορίζουν τους στόχους και την πορεία του συνόλου του οργανισμού και λαμβάνονται κατά κύριο λόγο από

¹² http://www.icsd.aegean.gr/website_files/proptyxiako/860057524.pdf
Μαρία Χατζηγεωργίου, Οκτώβριος 2014

ανώτερα διοικητικά στελέχη. Είναι κυρίως προγραμματίστες αποφάσεις και καθορίζουν τη σχέση της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον.

- Διαχειριστικές αποφάσεις είναι αυτές που σχετίζονται με τις διαδικασίες υλοποίησης στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Είναι πιο σαφείς και συγκεκριμένες, προσανατολισμένες σε δράση.
- Τέλος οι λειτουργικές αποφάσεις συνδέονται με τα κατώτερα στελέχη και αφορούν καθημερινές λειτουργίες. Συγκεκριμένα καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο υλοποιούνται οι τακτικές αποφάσεις των μεσαίων στελεχών.

2.2.4 Κριτήρια Λήψης Αποφάσεων

Υπάρχουν τρία βασικά κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Πως μπορούν αυτά τα κριτήρια πρέπει να εφαρμόζονται στην πράξη; Κάθε απόφαση θα πρέπει να αναλυθεί όσον αφορά τα κριτήρια που λαμβάνουν υπόψη τα στελέχη τους πριν προβούν σε συγκεκριμένες αποφάσεις. Η διοίκηση επιδιώκει συνεχώς να βρει εναλλακτικές λύσεις δράσης για κάθε απόφαση (αποδοχή ή όχι μια συγκεκριμένης διαταγής, πρόσληψη ή απόλυση, προετοιμασία δράσης ενεργειών μάρκετινγκ. ζωτικής σημασίας για την κατανόηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων υπονοείται από την ανάλυσή μας. Κατά την ανάλυση κάθε εναλλακτικής δράσης, τα στελέχη της διοίκησης θα πρέπει να εξετάσουν ποιες είναι οι επιπτώσεις αυτής της εναλλακτικής στα κέρδη σε βραχυπρόθεσμο χρονικό διάστημα, ποιες είναι οι επιπτώσεις αυτής της εναλλακτικής όσον αφορά τις αρμοδιότητες της επιχείρησης, και ποιες είναι οι αντίκτυπος της εναλλακτικής για το σύνολο της επιχείρησης αλλά για τον προσδιορισμό των εργαζομένων με τους οργανωτικούς στόχους¹³.

Υπάρχουν δύο βασικές παραδοχές οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας για την κλασική διατύπωση της οικονομίας που έχει στόχο τη βέλτιστη μεγιστοποίηση της αξίας: ότι όλες οι συναλλαγές περνούν από ανταγωνιστικές αγορές και ότι η συνάρτηση παραγωγής καθορίζει το αποτέλεσμα με βάση τις εισροές που έχουν υπολογιστεί. Αν συνέβαινε αυτό, δηλαδή, αν πρώτον η επιχείρηση θα μπορούσε να βρει σε μια ανταγωνιστική αγορά μια γνωστή τιμή προσφοράς εργασίας από το είδος που χρειάζεται, και το ίδιο ίσχυε και με τις πρώτες υλών και με τα ενδιάμεσα προϊόντα, τις οικονομικές εισροές και αν κατά δεύτερον η παραγωγή ήταν αποτελεσματική, δηλαδή, η συνάρτηση παραγωγής καθόριζε απόλυτα το

¹³ http://www.iese.edu/en/files/6_40771.pdf

αποτέλεσμα δεδομένου των εισροών , τότε το κάθε ένα δολάριο που λαμβάνεται στην οικονομία θα ήταν πολύ καλά καθορισμένο και η ποσότητα του προϊόντος θα ήταν απολύτως γνωστή, καθώς, έτσι ώστε η σύγκριση μεταξύ της αξίας του προϊόντος και της τιμής εισόδου θα είναι εύκολο να γίνουν. Αλλά αυτό, στην πραγματικότητα δεν είναι δυνατό να συμβεί. Στη σημερινή οικονομία, όπου η ειδική γνώση του εργαζόμενου είναι ζωτικής σημασίας , και μέρος αυτής της γνώσης είναι αυτονόητη αλλά και χρήσιμη μόνο σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση, είναι αδύνατο να βρεθεί αυτό το είδος της γνώσης εύκολα που διατίθενται στην αγορά (Polanyi,1958; Nonaka ,1994; Andreu & Sieber , 2000).

Σύμφωνα με το Jensen (2000), προκύπτει ότι για να υπάρξει η βέλτιστη μεγιστοποίηση της αξίας θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση υπέρ των άμεσων συμφερόντων της επιχείρησης. Σε κάποιο βαθμό, αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να ληφθεί υπόψη σε κάποιο βαθμό το ενδιαφέρον των άλλων ενδιαφερόμενων μερών, εκτός των μετόχων , έτσι ώστε οι αντιδράσεις τους να μην είναι δυσμενείς για την εταιρεία. Δυστυχώς, όμως σύμφωνα με το Σένγκε (2000) όταν τα στελέχη επιμένουν σε σταθερή μεγιστοποίηση της αξίας ως κριτήριο για τη λήψη αποφάσεων, αυτό θα γίνει σχεδόν πάντα, ως αποτέλεσμα όμως θα έχει τη βραχυπρόθεσμη μεγιστοποίηση του κέρδους. Ο χειρισμός των κερδών βραχυπρόθεσμα είναι πολύ πιο εύκολη διαδικασία από ό, τι την οικοδόμηση του πλούτου μακροπρόθεσμα. Οι άνθρωποι, συμπεριλαμβανομένων και των μετόχων εκτός από τον πλούτο ή οικονομική αξία, πάντα θέλουν κάτι περισσότερο, γι'αυτό θα πρέπει να έχει ευρύτερους στόχους , που πρέπει να συμπεριλαμβάνουν και τα συμφέροντα των άλλων ατόμων που επηρεάζονται από την ίδια την επιχείρηση ή από τα μέτρα που θα ληφθούν, από τους υπαλλήλους της ,τους προμηθευτές αλλά και από τους πελάτες οι οποίοι βρίσκονται στην πρώτη θέση. Αυτά όλα δημιουργήθηκαν από τη λεγόμενη «θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών της επιχείρησης» (Freeman,1994). Ο Jensen (2000) προτείνει ότι πρέπει να υπάρχει ο σεβασμός όλων των συμμετεχόντων μερών, να προστατεύονται τα συμφέροντα όλων των εμπλεκόμενων φορέων, προσθέτοντας ότι απαραίτητη προϋπόθεση είναι η μεγιστοποίηση της συνολικής αγοραίας αξίας μακροπρόθεσμα για την εταιρεία. Αξίζει να αναφερθεί ότι σημαντικό ρόλο στη λήψη μιας απόφασης ασκεί και η πληροφορία που έχουν τα στελέχη όταν λαμβάνουν κάποια σημαντική απόφαση.

2.2.5 Η δύναμη της πληροφορίας στη λήψη αποφάσεων

Η αξία των πληροφοριών και η αναφορά τους ως οργανωτικός πόρος έχει από καιρό συζητηθεί στην επιστήμη βιβλιογραφίας της πληροφορίας (π.χ. Badenoch et al. 1994). Υπάρχουν ωστόσο κάποια στοιχεία, ότι τα πολλά μοντέλα, τύποι και εξισώσεις (πχ. Burk και Horton, 1988, Griffiths and King, 1993, Keyes, 1995), που έχουν αναπτυχθεί όλα αυτά τα χρόνια έχουν πείσει πολλά ανώτερα διευθυντικά στελέχη ότι οι πληροφορίες είναι ιδιαίτερα ουσιαστικές στο πλαίσιο της λειτουργίας της επιχείρησης. Βέβαια, δεν είναι η ίδια πληροφορία που είναι χρήσιμη, αλλά η ικανότητα των ανθρώπων να τις εκμεταλλευτούν για το πλεονέκτημα των επιχειρήσεων. Δεν αρκεί ωστόσο οι πληροφορίες μόνο συλλέγονται, να οργανώνονται και να διατίθενται, στη συνέχεια πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την εκμετάλλευση των περιορισμένων ευκαιριών. Μια προσέγγιση για να δοθεί η δυνατότητα για καλύτερη αναγνώριση και ταυτοποίηση της προστιθέμενης αξίας των πληροφοριών είναι να οριστούν οι πληροφορίες ως «περιουσιακό στοιχείο».

Πληροφορίες ως περιουσιακό στοιχείο

Η επιτροπή του Hawley πρότεινε τον ορισμό των πληροφοριών ως περιουσιακό στοιχείο το 1994 (KPMG / IMPACT, 1994). Η επιτροπή αποτελείται από την ηγετική ομάδα στελεχών των επιχειρήσεων από τον οικονομικό τομέα, το λιανικό εμπόριο και το χώρο των ασφαλειών. Ο Dr Robert Hawley, πρώην επικεφαλής Στέλεχος της πυρηνικής ενέργειας, εξήγησε ότι η αποτυχία των οργανώσεων για τη διαχείριση της πηγής πληροφοριών και της αξία τους θα έχει ως αποτέλεσμα :

" ... Στην καλύτερη περίπτωση, σε μια έλλειψη συνέπειας στη στρατηγική χάραξη, του σχεδιασμού, του προϋπολογισμού, της διαχείρισης και του ελέγχου και, στη χειρότερη περίπτωση , η ίδια η οργάνωση μπορεί να βρεθεί υπό απειλή ". Ο Hawley, επεσήμανε ότι, αν και άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως τα εμπορικά σήματα και η πνευματική ιδιοκτησία συζητήθηκαν στη βιβλιογραφία των επιχειρήσεων, οι πληροφορίες έχουν πολύ λιγότερο συζητηθεί. Πληροφορίες ήρθαν μόνο στην προσοχή της διοίκησης, όταν η καταστροφή είχε προκληθεί. Η επιτροπή συνέστησε τον καθορισμό πληροφοριών ως περιουσιακό στοιχείο, διότι : " ... Κάθε διοικητικό συμβούλιο μπορεί να σχετίζεται με τη διαχείριση και την αναφορά στοιχείων του ενεργητικού στα ανώτερα στελέχη» (Hawley, 1995).

Ένας μεγάλος αριθμός διαφορετικών ειδών πληροφοριών προσδιορίστηκαν σε διάφορους οργανισμούς. Αυτές οι πληροφορίες κατηγοριοποιήθηκαν ως εξής:

- Πληροφορίες που αφορούν την αγορά και τους καταναλωτές για παράδειγμα τοπικές επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας έχουν στη κατοχή τους μεγάλες ποσότητες δεδομένων που αφορούν τα νοικοκυριά της περιοχής, εμπορικές επωνυμίες αλλά και σήματα.
- Πληροφορίες που αφορούν το προϊόν μιας επιχείρησης, όπως το βάθος των γνώσεων για συγκεκριμένες τεχνολογίες που υποστηρίζουν τα συγκεκριμένα προϊόντα.
- Εξειδικευμένες γνώσεις και πληροφορίες για τη λειτουργία σε μια συγκεκριμένη περιοχή, την οποία διευθύνει ένα άτομο συνήθως όπως η τεχνογνωσία λιανικού εμπορίου μεταξύ διευθυντικών στελεχών σούπερ μάρκετ τροφίμων οι οποίοι βρίσκουν δυσκολίες να εισέλθουν σε κάποιες άλλες παρόμοιες αγορές. Αυτό τα είδος γνώσεις αποτελεί μέρος της γνώσης της τεχνικής του management ωστόσο στη θεωρία του Hawley δεν τοποθετείται σωστά.
- Πληροφορίες που αφορούν το Business Process, το οποίο αποτελεί τη βάση της επιχείρησης και σχετίζεται με τα οικονομικά, τις διάφορες πολιτικές, το μερίδιο τιμών και οτιδήποτε αφορά τις συναλλαγές στην αγορά των μετοχών.
- Πληροφορίες Management, ειδικότερα πολιτικές λήψης αποφάσεων και ανταγωνιστικές στρατηγικές χάραξης στόχων μέσα στην επιχείρηση αλλά και πληροφορίες στις οποίες αυτές βασίζονται όπως οικονομικά στατιστικά στοιχεία.
- Πληροφορίες για το Ανθρώπινο Δυναμικό, βάσεις δεδομένων με τις δεξιότητες των ατόμων κυρίως σε οργανισμούς επιχειρήσεις που ασχολούνται με έργα όπως για παράδειγμα οι σύμβουλοι σε μια επιχείρηση που σχετίζεται με την τεχνολογία και πρέπει όλοι μαζί να υποστηρίξουν το project που θα αναλάβουν από κοινού.
- Πληροφορίες για τους προμηθευτές, όπως οι διάφορες εμπορικές συμφωνίες ή το δίκτυο επαφών για υπηρεσίες και προϊόντα με στόχο την ανάπτυξη.
- Πληροφορίες που αφορούν νομικά ζητήματα, ή σχετίζονται με τους μετόχους ή με θέματα δημόσιας διοίκησης ή ασφάλειας ή ρύπανσης του περιβάλλοντος (KPMG/IMPACT, 1994:9-10).

Δύο βασικά χαρακτηριστικά που προσδίδουν ιδιαίτερη αξία στη πληροφορία και στη συμβολή της στη λήψη αποφάσεων των διευθυντικών στελεχών είναι εκείνα της δυνατότητας να κοινοποιηθούν ή αλλιώς να μοιραστούν αλλά επίσης και να επεκταθούν. Οι πληροφορίες δεν είναι δυνατό να εισέλθουν σε παραδοσιακές οικονομικές συναλλαγές διότι με αυτό τον τρόπο γίνονται κατοχή τόσο του πωλητή όσο και του αγοραστεί. Το άτομο εκείνο που κατέχει μια πληροφορία δεν μπορεί να τη χάσει δεν μπορεί να τη χάσει όταν τη μεταδώσει (Arrow, 1984). Η πληροφορία δε χάνονται όταν δίνονται σε άλλους. Δεν είναι σαν οποιοδήποτε άλλο πόρο όταν χρησιμοποιείται. Επιπλέον, η πληροφορία επεκτείνεται όταν περισσότερες χρήσεις εφευρίσκονται για αυτή. Αυτό δε σημαίνει πως δεν μπορούν να είναι ξεπερασμένες αλλά ακόμη και αν αυτό συμβεί μπορούν να επαναχρησιμοποιηθούν από τα στελέχη και αυτό το στοιχείο είναι που τις κάνει μοναδικές. (Reps, 1986). Η γνώση είναι δύναμη μια δύναμη που κάνει ευκολότερη την αντιμετώπιση των προβλημάτων που μπορεί να προκύπτουν σε μια επιχείρηση κατά τη λήψη μιας απόφασης.

2.3 Αποφάσεις σε κλίμα Αβεβαιότητας

Η αβεβαιότητα είναι συχνά ένας αναπόφευκτος παράγοντας στη διαχείριση των διαφόρων αποφάσεων που ελλοχεύουν κινδύνους. Υπάρχουν πολλές μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου τα άτομα που λαμβάνουν αποφάσεις να μπορέσουν να ξεπεράσουν τις προκλήσεις. Η χρήση μιας μεθόδου για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας μπορεί να μη δίνει λύση στο ίδιο το πρόβλημα αλλά πολλές φορές βοηθάει τα άτομα που θα αποφασίσουν να μάθουν πολλά περισσότερα για το ίδιο το πρόβλημα. Ως μέθοδοι είναι δυνατό να χρησιμοποιούνται είτε η διαίσθηση είτε ακόμη και πιο συγκεκριμένα μοντέλα ανάλυσης του κινδύνου.

2.3.1 Πηγές αβεβαιότητας στις επιχειρήσεις

Δεδομένου ότι η στρατηγική ασχολείται με το μέλλον, το στρατηγικό πλαίσιο μιας επιχείρησης είναι πάντα αβέβαιο, αν και διαφορετικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν διαφορετικούς βαθμούς αβεβαιότητας. Ως ένα πρώτο βήμα για την ανάλυση των ανταγωνιστικών στρατηγικών σε μια επιχείρηση είναι η κατανόηση της αβεβαιότητας που αντιμετωπίζει και ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της αβεβαιότητας. Η αβεβαιότητα μπορεί να προκύψει από τέσσερις διαφορετικούς τύπους πηγών που αναφέρονται και εδώ κατά σειρά με βάση τη σημασία τους: διάρθρωση της ζήτησης, διάρθρωση της προσφοράς, ανταγωνιστές και εξωτερικούς παράγοντες.

- Αβεβαιότητα της ζήτησης. Από την πλευρά της ζήτησης, το μέγεθος της αγοράς μπορεί να είναι αβέβαιο. Πόσο μεγάλη θα είναι η ζήτηση; Όχι μόνο αυτό είναι ένα σημαντικό ζήτημα σε όλες τις αναδυόμενες βιομηχανίες αλλά και οι ειδικοί τείνουν να παρουσιάζουν διαφορετικά επίπεδα ζήτησης. Το μέγεθος των διαφόρων τμημάτων της αγοράς μπορεί να είναι αβέβαιο, ακόμα και οι διαστάσεις σύμφωνα με τις οποίες έχουν διαμορφωθεί αυτά δεν είναι σαφή. Το σχεδιασμένο προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να είναι και αυτά αβέβαια όπως επίσης και τα διάφορα κανάλια διανομής (Abernathy, 1978).
- Αβεβαιότητα της προσφοράς, εξωγενής ή ενδογενής. Σε αυτή την περίπτωση η αβεβαιότητα μπορεί να προέλθει από εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης αλλά και από εξωτερικούς παράγοντες όπως η ανάπτυξη της τεχνολογίας. Η απόλυτη επιτυχία μιας τεχνολογίας εξαρτάται καθοριστικά από την προθυμία της εταιρείας να επενδύσει σε αυτή. Επιπλέον, ορισμένες εταιρείες δέχονται ιδιαίτερο έλεγχο από άλλους. Αρκετά συχνά μια δεσπόζουσα επιχείρηση μπορεί να υπαγορεύσει πρότυπα για τις προδιαγραφές των προϊόντων ενώ μικρότερες επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμοστούν σε αυτά.
- Ανταγωνιστική αβεβαιότητα προκύπτει μέσα από συνθήκες που είναι δύσκολο να προβλεφθούν μέσα σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, αλλά και τη φύση των ανταγωνιστών, τις στρατηγικές και τη στάση τους στις στρατηγικές που υιοθετεί η επιχείρηση. Ένα σημαντικό θέμα εδώ είναι η ταυτότητα των ανταγωνιστών ενώ παράλληλα αναπτύσσονται ερωτήσεις σχετικά με την ανταγωνιστική συμπεριφορά των εταιριών και τις στρατηγικές τους.
- Τέλος μπορεί να υπάρξει αβεβαιότητα σχετικά με τις επιπτώσεις των εξωτερικών παραγόντων όπως οι κοινωνικές πιέσεις και η παρέμβαση της κυβέρνησης (Karnani A.; Wernerfelt B., 2007).

2.3.2 Αβεβαιότητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

Η αβεβαιότητα ορίζεται ως έλλειψη γνώσης. Αν και δεν υπάρχει σαφής ορισμός της υπάρχουν διάφοροι ορισμοί και τυπολογίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Η αβεβαιότητα στη λήψη αποφάσεων μπορεί να αποδοθεί στην αβεβαιότητα των εισροών και των μοντέλων που χρησιμοποιούνται στην προσομοίωση των αποτελεσμάτων των αποφάσεων (Schultz M.T.; Mitchell K. N.; Harper B.K.; Bridges T.S., 2010). Τα στελέχη επιδιώκουν συνεχώς εναλλακτικούς τρόπους δράσης

Μαρία Χατζηγεωργίου, Οκτώβριος 2014

προκειμένου να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα που υπάρχει. Η αβεβαιότητα αυτή μπορεί να αφορά τις εισροές ή τα μοντέλα που χρησιμοποιούνται για τη λήψη μιας απόφασης και την πρόβλεψη των αποτελεσμάτων της. Πολλές φορές οι εναλλακτικές που έχει στη διάθεση του εκείνος που παίρνει την απόφαση είναι ριψοκίνδυνες και μπορεί να οδηγήσουν ακόμα και σε μια οικονομική καταστροφή. Τα κόστη ευκαιρίας προκύπτουν από τη λήψη μιας απόφασης και την επένδυση πόρων σε ένα έργο το οποίο επιφέρει μεγαλύτερα καθαρά οφέλη από ότι θα επέφερε η επένδυση σε κάποιο άλλο έργο. Η ανάλυση αποφάσεων θα πρέπει να αποκαλύψει το δυνητικό κόστος ευκαιρίας που συνδέεται με μια εναλλακτική λύση.

Οι πληροφορίες που μειώνουν την αβεβαιότητα έχουν αξία μόνο αν θα μπορούσε να αλλάξει η απόφαση σχετικά με την εναλλακτική λύση που προτιμάται. Αν υπάρχουν κόστη που συνδέονται με τη συγκέντρωση πληροφοριών για τη μείωση της αβεβαιότητας, η βέλτιστη ποσότητα των πληροφοριών σε μια διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ελάχιστες φορές η τέλεια πληροφόρηση. Η τέλεια πληροφόρηση, σημαίνει ότι δεν υπάρχει καμία αβεβαιότητα όσον αφορά τα μοντέλα ή τις υποθέσεις που χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα συστατικά για να αποκτήσουν τα στελέχη πρακτική εμπειρία, στην επίλυση προβλημάτων που αφορούν μια απόφαση. Χρήσιμες οδηγίες για την οργάνωση και εφαρμογή αναλύσεων αποφάσεων που επρόκειτο να ληφθούν μπορεί να βοηθήσουν τον αποφασίζοντα να αποκτήσει ακόμα και σε κλίμα έντονης αβεβαιότητας. Αυτές οι οδηγίες περιλαμβάνουν:

- Λεπτομερή ανάλυση σχετικά με την οποιαδήποτε απόφαση από τα πολύ αρχικά στάδια του έργου για την αποτελεσματικότητα της απόφασης. Η ανάλυση αυτή εξαρτάται συχνά από την αρχική διαμόρφωση του προβλήματος, που περιγράφει την λεπτομερώς τους στόχους και τις εναλλακτικές λύσεις. Η διαμόρφωση ενός προβλήματος θα επηρεάσει τις επιλογές σχετικά με το τι είδη αβεβαιότητας πρέπει να αναφερθούν και να προσεχθούν και ποια είδη δεδομένων πρέπει να συλλεχθούν. Το ποια δεδομένα συλλέγονται και πώς συλλέγονται τα δεδομένα αυτά θα περιορίσουν τον τύπο της ανάλυσης που μπορεί να εκτελεστεί.
- Κλιμάκωση των επενδύσεων στην ανάλυση προκειμένου να ταιριάζουν με την απόφαση. Διάφοροι μέθοδοι αποφάσεων μπορούν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά χωρίς μεγάλες επενδύσεις. Γενικά, το επίπεδο των επενδύσεων σε μια απόφαση θα πρέπει να αντανακλά τη σημασία της

απόφασης (Lund,2008). Μεγαλύτερες επενδύσεις στην ανάλυση αποφάσεων δικαιολογούνται από υψηλότερα κόστη ευκαιρίας.

- Χρήση μιας επαναληπτικής προσέγγισης. Ο ενεργός τρόπος σκέψης που απαιτείται για να γίνει στοχαστική ανάλυση θα βοηθήσει τον αποφασίζοντα να ξεκαθαρίσει τις εναλλακτικές λύσεις, να προσαρμόσει την απόφαση στο συνολικό πλαίσιο, και να προσδιορίσει όλες τις μεταβλητές και την όποια αβεβαιότητα. Εκείνο που μετράει περισσότερο είναι η διαδικασία και όχι τόσο τα αποτελέσματα. Αποτελέσματα της διαλογής μπορεί επίσης να παράσχουν μια ένδειξη για το κόστος ευκαιρίας, και ενδεχομένως να δικαιολογηθεί και πρόσθετη ανάλυση. Για εκείνον που καλείται να λάβει την απόφαση, μια επανάληψη της ανάλυσης ενσωμάτωση περιλαμβάνει και το τι είχε μάθει στο προηγούμενο στάδιο, συμπεριλαμβανομένων τυχόν εκ νέου διαμόρφωση του προβλήματος χωρίς απαραίτητα να υπάρχει βελτίωση στην ποιότητα των στοιχείων που χρησιμοποιούνται στην ανάλυση.
- Διακοπή της ανάλυσης όταν υπάρχει επαρκής εμπιστοσύνη για τη λήψη της απόφασης. Είναι δυνατό για την ανάλυση ενός προβλήματος απόφασης να συνεχίσει πέρα από το σημείο που έχει αξία για το στέλεχος που λαμβάνει την απόφαση. Η ανάλυση της απόφασης πρέπει να συνεχιστεί μόνο μέχρι εκείνος έχει την εμπιστοσύνη που χρειάζεται για να λάβει μια απόφαση. Δεν υπάρχει συγκεκριμένο σημείο για το πότε έχει επιτευχθεί αυτό το σημείο. Η εμπιστοσύνη σε μια ανάλυση κερδίζεται μέσα από την κριτική αξιολόγηση των πληροφοριών και των μεθόδων που χρησιμοποιούνται στη μοντελοποίηση απόφασης. Το κάθε άτομο που θα λάβει μια απόφαση θα φτάσει το σημείο της εμπιστοσύνης σε μια διαφορετική χρονική διαδικασία, ανάλογα με την έκταση της γνώση του, το πρόβλημα της απόφασης και την προσωπικότητά του.

Ένας άλλος παράγοντας που χρήζει ανάλυση κατά τη διαδικασία λήψης σημαντικών αποφάσεων και ακόμη περισσότερο όταν επικρατεί έντονη αβεβαιότητα είναι τα συναισθήματα που ασκούν σημαντική επίδραση στο τελικό αποτέλεσμα και τις επιλογές. Στο επόμενο κεφάλαιο τα συναισθήματα παρουσιάζονται και συσχετίζονται με το βαθμό επιρροής που μπορούν να ασκήσουν σε ανώτερα στελέχη όταν καλούνται να λάβουν ποικίλες αποφάσεις στο πλαίσιο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Ο ρόλος των συναισθημάτων των μάνατζερ στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

3.1 Προσεγγίσεις σε συναισθήματα και σκέψεις

Παρά την προφανή σημασία των συναισθημάτων στην ανθρώπινη ύπαρξη, οι επιστήμονες ενδιαφερόμενοι για τη ανθρώπινη φύση δεν ήταν σε θέση να επιτύχουν μια συναίνεση για το τι είναι το συναίσθημα και ποια θέση θα μπορούσε θεωρητικά να έχει στο μυαλό ή στην εκδήλωση κάποιας συμπεριφοράς. Υπάρχουν έντονες αντιθέσεις σχετικά με τον καθορισμό του συναισθήματος, τον αριθμό των διαφόρων συναισθημάτων που υπάρχουν, εάν μερικά συναισθήματα είναι πιο σημαντικά από άλλα, το πόσο κοινά συναισθήματα αναπτύσσονται μεταξύ των διαφόρων ειδών και πολιτισμών, εάν τα διαφορετικά συναισθήματα που εκδηλώνονται οφείλονται σε διαφορετικές ψυχολογικές καταστάσεις, το βαθμό στον οποίο οι συναισθηματικές αποκρίσεις συμβάλλουν στη συναισθηματική εμπειρία, την επίδραση του συναισθήματος στις γνωστικές διαδικασίες, η εξάρτηση του υποσυνείδητου στο συναίσθημα (Ekman & Davidson, 1994).

Αν και δεν έχει υπάρξει καμία έλλειψη της ψυχολογικής έρευνας για αυτά τα θέματα, τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει δεν έχουν επιλύσει πολλά από τα ζητήματα. Αλλά η ψυχολογική έρευνα δεν είναι η μόνη πηγή πληροφορίας για τη φύση του συναισθήματος. Πρώτον, πληροφορίες σχετικά με το πώς το συναίσθημα παρουσιάζεται στον εγκέφαλο μπορεί να παρέχουν περισσότερα στοιχεία για τις διάφορες εναλλακτικές υποθέσεις της συναισθηματικής διαδικασίας. Δεύτερον, τα συμπεράσματα για τη νευρική βάση των συναισθημάτων μπορεί επίσης να οδηγήσουν σε νέες ιδέες για τη λειτουργική οργάνωση των συναισθημάτων που ήταν μη προφανή από τα ψυχολογικά συμπεράσματα μόνο. Ο εγκέφαλος, με άλλα λόγια, μπορεί να περιορίστε και να προβάλλει περισσότερες πληροφορίες για τις ιδέες για τη φύση του συναισθήματος (Joseph E.; LeDoux, 2003).

3.1.1 Ορισμός συναισθήματος

Το συναίσθημα αναφέρεται σε ένα αίσθημα και τις σκέψεις που προκαλεί στις ψυχολογικές και βιολογικές καταστάσεις που το συνοδεύουν και στις τάσεις του ανθρώπου για δράση. Είναι προτροπές για επαναλαμβανόμενα σχέδια για τη διαχείριση της καθημερινότητας. Ο όρος είναι γενικός και αναφέρεται στην υποκειμενική συνειδητή εμπειρία που χαρακτηρίζεται από ψυχοφυσιολογικές

εκφράσεις, βιολογικές αντιδράσεις νοητικές καταστάσεις και συγκίνηση ενώ παράλληλα συνδέεται με την ιδιοσυγκρασία, την προσωπικότητα και το κίνητρο. Τα συναισθήματα οδηγούν στην αντιμετώπιση των δύσκολων καταστάσεων που δεν μπορούν να αποφασιστούν μόνο στο πλαίσιο της λογικής. Στην οριστική μορφή των αποφάσεων και των πράξεων πολλές φορές το συναίσθημα μετράει περισσότερο από το τι σκεφτόμαστε. Τα συναισθήματα αφορούν την ευφυή προσαρμογή των ατόμων στις εκάστοτε συνθήκες¹⁴.

Το συναίσθημα θεωρείται ως το αντίθετο της καλά δομημένης, λογικής σκέψης. Η λογική εδρεύει στο νεοφλοιό μπορεί να δώσει, «άχρωμα», μόνο τις εναλλακτικές επιλογές για ένα στόχο. Η αποφασιστικότητα αναδύεται από τα συναισθηματικά κέντρα του εγκεφάλου (κυρίως την αμυγδαλή, μέρος του «πρωτόγονου» εγκεφάλου), τα οποία είναι υπεύθυνα για τα ένστικτα και παίζουν τον καίριο ρόλο στις αποφάσεις (φόβος, θυμός – πάλη /φυγή). Πρακτικά το συναίσθημα κάνει τις επιλογές και παίρνει τις αποφάσεις σε όσα προτείνει η λογική. Η απώλεια της συνδεσιμότητας του συναισθήματος με τη λογική προκαλεί την απώλεια κάθε αίσθησης προτεραιότητας και αποδεικνύεται καταστροφική γιατί το άτομο γίνεται άβουλο.

Κατά τη συναισθηματική διέγερση τα άτομα δρουν παρορμητικά, χωρίς να υπολογίζουν την καλύτερη στρατηγική δράσης. Όπως προκύπτει από πειράματα που παρατηρούν τη δραστηριότητα στον κινητικό φλοιό, οι αποφάσεις λαμβάνονται συνήθως από 6 αλλά και μέχρι 10 δευτερόλεπτα πριν συνειδητοποιηθούν. Το συναίσθημα είναι μια σύνθετη υποκειμενική συνειδητή εμπειρία, ένας συνδυασμός νοητικών καταστάσεων, ψυχοσωματικών εκφράσεων και βιολογικών αντιδράσεων του σώματος. Είναι αυτό που ένας άνθρωπος «αισθάνεται», όχι ως απλή αίσθηση αλλά ως κάτι βαθύ, εσωτερικό, που επιδρά στο σώμα (πχ καρδιακός ρυθμός) και την «ψυχή» του και σχεδόν πάντα εκφράζεται (στο πρόσωπο, στη φωνή, στη στάση του σώματος) και μπορεί να παρατηρηθεί και από τους άλλους.

Πολλοί ψυχολόγοι διαχωρίζουν τα συναισθήματα σε διάφορες κατηγορίες, χωρίς ωστόσο να έχουν γενική ομοφωνία ως προς αυτές. Η πιο βασική διαίρεσή τους είναι σε ευάρεστα και δυσάρεστα, δηλαδή σε εκείνα που έλκουν και σ' εκείνα που απωθούν. Για παράδειγμα ανθρώπινα συναισθήματα είναι: η αγάπη, η στοργή, η ευτυχία, η λαγνεία, ο έρωτας, το πάθος, ο ζήλος, το δέος, ο θαυμασμός, η έκσταση, η έξαψη, η χαρά, η συμπόνια, το έλεος, η γαλήνη, η ευχαρίστηση, η ικανοποίηση, η πληρότητα, η αρμονία, η αυτοπεποίθηση, η εμπιστοσύνη, η ανακούφιση, η απορία, η

¹⁴ <http://prezi.com/ibqgfulbqgsd/presentation/>
Μαρία Χατζηγεωργίου, Οκτώβριος 2014

σοφή επιλογή. Αν και πολύ έντονα συναισθήματα μπορεί να παρεμβαίνουν στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, το μειωμένο συναίσθημα μπορεί να αποτελέσει πηγή μιας παράλογης συμπεριφοράς (Damasio, 1999).

3.1.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ή EQ (Emotional Intelligence, Emotional Quotient) είναι μια σχετικά νέα έννοια, η οποία έχει προταθεί από τους επιστήμονες, με στόχο να περιγράψει χαρακτηριστικά που φαίνεται να παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των ατόμων στη ζωή τους και την εργασία τους. Το 1990 δημοσιεύτηκε η πρώτη ολοκληρωμένη εργασία πάνω στη Συναισθηματική Νοημοσύνη από τους Salovey & Mayer βάσει της οποίας η Συναισθηματική Νοημοσύνη ορίζεται ως **“η ικανότητα να μπορεί κάποιος να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των άλλων και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση”**. Υποστήριξαν ότι υπάρχει ένα είδος νοημοσύνης, διαφορετικό από τη γνωστική εφύια, που μπορεί να μετρηθεί με αξιόπιστο τρόπο. Προσδιόρισαν λοιπόν αρχικά τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως ικανότητα αντίληψης, έκφρασης και ρύθμισης του συναισθήματος και πρότειναν ότι οι άνθρωποι που διαθέτουν υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη διακρίνονται από πέντε κύριες δεξιότητες:

- έχουν γνώση των δικών τους συναισθημάτων
- έχουν την ικανότητα να διαχειρίζονται τα δικά τους συναισθήματα
- επιδεικνύουν ευαισθησία προς τα συναισθήματα των άλλων
- έχουν την ικανότητα να ανταποκριθούν και να διαπραγματευτούν με τους άλλους ανθρώπους συναισθηματικά
- είναι ικανοί να χρησιμοποιήσουν τα δικά τους συναισθήματα για να υποκινήσουν τον εαυτό τους

Η αρχική αυτή προσέγγιση των Salovey & Mayer έμεινε σχετικά αφανής για μερικά χρόνια. Αυτός που έκανε ευρέως γνωστή τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ήταν ο Daniel Goleman, εκδίδοντας το πρώτο του σχετικό βιβλίο το 1995, το οποίο ακολούθησε ένα δεύτερο για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας (1998). Ο Goleman μιλά για τη “νοημοσύνη της καρδιάς” και ορίζει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως “την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποδοτικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του”.

Προτείνει επίσης πέντε συναισθηματικές δεξιότητες:

1. **Αυτοεπίγνωση** (self-awareness): αναφέρεται στην επίγνωση των συναισθημάτων, στην αυτοαξιολόγηση και την αυτοπεποίθηση
2. **Αυτοέλεγχο** (self-regulation): αναφέρεται στην αυτοπειθαρχία, την αυτορύθμιση, την αξιοπιστία, την ευσυνειδησία και την προσαρμοστικότητα.
3. **Κίνητρα συμπεριφοράς** (motivation): η τάση προς επίτευξη στόχων, η δέσμευση, η πρωτοβουλία και η αισιοδοξία.
4. **Ενσυναίσθηση** (empathy): η ικανότητα κατανόησης των άλλων, η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας.
5. **Κοινωνικές δεξιότητες** (social skills): πρόκειται για δεξιότητες επιρροής επικοινωνίας, ηγεσίας, καταλυτικής δράσης όσον αφορά την αλλαγή, χειρισμός διαφωνιών, καλλιέργεια δεσμών, συνεργασία, ομαδικότητα.

Οι επιμέρους διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Στην ενότητα αυτή συνδυάζονται οι γνώσεις και οι κατευθύνσεις από τα διάφορα μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης που έχουν προταθεί στη βιβλιογραφία, και τα κυριότερα των οποίων αναφέρθηκαν προηγουμένως, προκειμένου να διαμορφώσει ο αναγνώστης μία σαφέστερη εικόνα για το τι σημαίνει Συναισθηματική Νοημοσύνη στην πράξη και πώς μπορεί να αναπτυχθεί περαιτέρω. Ένας άνθρωπος για να αυξήσει τη Συναισθηματική του Νοημοσύνη πρέπει να αυξήσει τις επιμέρους δεξιότητές του και στους τέσσερις παρακάτω τομείς:

- Αυτεπίγνωση
- Αυτοδιαχείριση
- Κοινωνική επίγνωση
- Διαχείριση σχέσεων

Οι δύο πρώτες αφορούν εσωτερικές διεργασίες που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο το άτομο χειρίζεται τα θέματα του εαυτού του, ενώ οι δύο τελευταίες αφορούν εξωτερικές διεργασίες που καθορίζουν πόσο καλά το άτομο χειρίζεται τις σχέσεις του με τους άλλους.

3.1.3.1 Η αξιολόγηση μιας κατάστασης διαμορφώνει τα συναισθήματα

Η ιδέα ότι οι άνθρωποι αποκρίνονται με διαφορετικά συναισθήματα στην ίδια κατάσταση εξαρτάται από το πώς ερμηνεύουν, ή αξιολογούν αυτή την κατάσταση. Η κατάσταση είναι μια από τις βασικές υποθέσεις της γνωστικής αξιολόγησης των θεωριών των συναισθημάτων. Αυτό σημαίνει ότι είναι η αξιολόγηση μιας κατάστασης, και όχι η κατάσταση αυτή καθ' εαυτή, η οποία καθορίζει την ποιότητα και την ένταση που προκύπτει από μια συναισθηματική απάντηση. Συγκεκριμένα, οι θεωρίες αξιολόγησης των συναισθημάτων υποθέτουν ότι οι συγκινήσεις που προκύπτουν από ένα γεγονός καθορίζονται από το πώς το γεγονός αυτό ερμηνεύεται μέσα από τη λεπτομερή αξιολόγηση των διαστάσεων του. Αυτές οι διαστάσεις περιλαμβάνουν τη σημασία του γεγονότος, το τι περιμένει κανείς από αυτό και το βαθμό στον οποίο είναι δυνατό αυτό το γεγονός να ελεγχθεί. Διαφορετικές εκδοχές αυτής της υπόθεσης μπορούν να βρεθούν σε όλες τις γνωστικές θεωρίες αξιολόγησης των συναισθημάτων (Arnold, 1960; Ellsworth & Scherer, 2003; Lazarus, 1991; Ortony, Clore & Collins, 1988; Reisenzein, 2001; Scherer, 2001).

Υπάρχουν δύο πιθανές εκδοχές της βασικής παραδοχής αξιολόγησης. Η πρώτη έκδοση υποστηρίζει ότι διαφορετικά προφίλ αξιολόγησης είναι αρκετά για να αποτελέσουν ικανές συνθήκες για να προκαλέσουν διαφορετικές συναισθηματικές αντιδράσεις προς την ίδια κατάσταση, δηλαδή, διαφορετικές αξιολογήσεις είναι αυτό που χρειάζεται για να προκληθούν διαφορετικές συγκινήσεις, ακόμα κι αν οι περιστάσεις είναι οι ίδιες. Η δεύτερη έκδοση υποστηρίζει ότι διαφορετικά προφίλ αξιολόγησης είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να προκαλέσουν διαφορετική εκδήλωση συναισθημάτων. Τέλος, είναι αξιοσημείωτο ότι οι στρατηγικές μη γνωστικών συναισθημάτων, όπως η παρεμπόδιση των εκφράσεων συγκίνησης, έχει προκύψει να είναι λιγότερο αποδοτικές, εάν δεν είναι καθόλου αποτελεσματικές, για να αλλάξουν την ένταση των συγκινήσεων (Gross, 1998; Gross & Levenson, 1997)

3.1.3.2 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας

Πριν μερικές δεκαετίες, στο χώρο των επιχειρήσεων ο όρος “συναίσθημα” έφερε μία αρνητική χροιά, καθώς η εκδήλωση συναισθημάτων σε ένα στέλεχος θεωρούνταν σημάδι αδυναμίας. Σε όλους σχεδόν είναι γνωστή η έκφραση “στα επαγγελματικά δεν χωρούν συναισθηματισμοί”. Αυτό όμως δεν μπορεί να ισχύει. Κάθε εργαζόμενος, κουβαλάει στον εργασιακό του χώρο την προσωπική συναισθηματική του agenda. Στη σημερινή εποχή το συναίσθημα κρίνεται ως

σημαντική πηγή πληροφορίας, που αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, τόσο όσον αφορά τους επιχειρησιακούς στόχους όσο και τις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό της εταιρίας. Στο παρελθόν ίσως να ήταν πιο εύκολο να αγνοήσει κάποιος ένα συναίσθημα, ιδιαίτερα εάν κάποιος εργαζόταν μόνος του σε ένα γραφείο.

Σήμερα όμως, και ειδικότερα στα πλαίσια της ομαδικής εργασίας, είναι αδύνατο να αγνοηθεί το συναίσθημα, είτε γίνεται λόγος για διαχείριση μιας σύγκρουσης, είτε για τη σύναψη επαγγελματικών ή κοινωνικών δεσμών. Η ακριβής αντίληψη των συναισθημάτων στον εαυτό του και στους άλλους, είναι σημαντικός παράγοντας για την καλλιέργεια των διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας. Για παράδειγμα, αν κάποιος δεν είναι σε θέση να αντιληφθεί ότι ο συνάδελφος ή ο προϊστάμενός του έχει θετική ή αρνητική διάθεση, μπορεί να προβεί σε συμπεριφορές που δεν προωθούν την καλή συνεργασία. Πολύ σημαντική επίσης είναι η ενσωμάτωση των συναισθημάτων με λοιπές γνωστικές διεργασίες και συμπεριφορές. Για παράδειγμα άτομα που έχουν δημιουργικού τύπου επαγγέλματα (διαφημιστές, ερευνητές, κ.α.) πρέπει να ξέρουν πώς να χειριστούν τα συναισθήματά τους ώστε να επιτύχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. να παράγουν νέες ιδέες όταν έχουν καλή διάθεση ή να μην ασχολούνται με δημιουργικού τύπου ζητήματα, όταν βρίσκονται σε αρνητική διάθεση. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο χώρο της εργασίας, είτε πρόκειται για τους εργαζόμενους είτε για τους ηγέτες μιας εταιρίας. Αποτελέσματα ερευνών άλλωστε δείχνουν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη σε έναν ηγέτη είναι πολύ σημαντική για τη δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος, που δραστηριοποιεί τους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνει να αποδώσουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους. Σύμφωνα με έρευνες το 80% της αποτελεσματικότητας των στελεχών οφείλεται στην ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν (Δαλακούρα, 2011).

3.2 Ο ρόλος της διαίσθησης στη λήψη αποφάσεων

Η εργασία ενός διευθυντικού στελέχους περιλαμβάνει τη λήψη των αποφάσεων (ή συμμετέχουν στην παραγωγή τους), επικοινωνώντας με άλλους, και ελέγχοντας πώς αυτές πραγματοποιούνται. Οι διευθυντές πρέπει να ξέρουν πολύ καλά για την επιχείρηση και το κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο εργάζονται αλλά παράλληλα να γνωρίζουν καλά και την ίδια τη διαδικασία λήψης απόφασης για να λάβουν τις αποφάσεις με το σωστό τρόπο. Τα τελευταία σαράντα χρόνια, οι τεχνικές λήψης αποφάσεων έχουν βελτιωθεί εξαιτίας της ανάπτυξης ενός ευρύτερου φάσματος νέων

Μαρία Χατζηγεωργίου, Οκτώβριος 2014

εργαλείων, συγκεκριμένα εργαλεία που αφορούν την έρευνα αλλά και την επιστήμη του management. Αλλά αυτές οι πρόοδοι δεν έχουν εφαρμοστεί σε όλο το φάσμα της περιοχής της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Είχαν μέγιστο αντίκτυπο στη διαδικασία αποφάσεων - που ήταν πιο καλά δομημένη, είχε μελετηθεί, και ήταν ποσοτική ενώ είχαν ασκήσει λιγότερη επίδραση στη διαδικασία αποφάσεων - που ήταν πιο αόριστα δομημένη, βάση διαίσθησης, και ποιοτική και είχαν λιγότερο αντίκτυπο στις πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπιδράσεις μεταξύ ενός διευθυντή και του/της συναδέλφου-στο πάρε δώσε της καθημερινής επαφής.

Ο Chester I. Barnard δημοσίευσε ένα άρθρο, βασισμένο σε μια ομιλία που είχε πραγματοποιήσει το 1936 στο Princeton, με τίτλο «Mind in everyday Affairs». Το κεντρικό μοτίβο εκείνου του άρθρου ήταν η αντίθεση μεταξύ εκείνου που ο Barnard ορίζει λογικές και μη λογικές διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων. Συγκεκριμένα τονίζει ότι: Με τις «λογικές διαδικασίες» σημαίνω τη συνειδητή σκέψη η οποία μπορεί να εκφραστεί με λέξεις ή άλλα σύμβολα, δηλαδή αναπτύσσεται συλλογισμός. Με τις «μη-λογικές διαδικασίες» σημαίνω εκείνες τις οποίες δεν είναι δυνατό να εκφραστούν με λέξεις ή να αιτιολογηθούν, αλλά γνωστοποιούνται μόνο μέσα από μια κρίση, μια απόφαση ή μια δράση. Ο Barnard αναφέρει ότι ήταν ότι τα ανώτερα στελέχη σε αντίθεση με τους επιστήμονες, δεν απολαμβάνουν συχνά την πολυτέλεια της λήψης των αποφάσεών τους βάσει της λογικής ανάλυσης, αλλά εξαρτώνται κατά ένα μεγάλο μέρος από τη διαίσθηση ή την κρίση τους όταν χρειάζεται να πάρουν μια απόφαση. Αν και ο Barnard δεν παρείχε ένα σύνολο επίσημων κριτηρίων για τη διάκριση μεταξύ της λογικής και μη λογικής απόφασης, παρείχε έναν λογικό φαινομενικό χαρακτηρισμό των δύο μορφών που τις καθιστούν εύκολα αναγνωρίσιμες, τουλάχιστον στις πιο ακραίες μορφές τους. Στις λογικές αποφάσεις οι στόχοι και οι εναλλακτικές αποσαφηνίζονται, υπολογίζονται οι συνέπειες από την επιλογή κάθε εναλλακτικής, και οι συνέπειες αυτές αξιολογούνται σχετικά με το πόσο στενά είναι συνδεδεμένες με τους στόχους που έχουν τεθεί. Στις αποφάσεις που βασίζονται σε κρίσεις, η ανταπόκριση στην ανάγκη για απόφαση είναι τόσο γρήγορη που δεν επιτρέπει σε εκείνον που λαμβάνει την απόφαση να δώσει μια ξεκάθαρη ανάλυση της κατάστασης, να ορίσει με σαφήνεια τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί αλλά και να επεξηγήσει τους λόγους για τους οποίους αυτή η απόφαση είναι η πιο σωστή. Σε καμιά περίπτωση δεν θεώρησε τις μη λογικές διαδικασίες αποφάσεων ως μαγικές υπό οποιαδήποτε έννοια. Αντίθετα, αισθάνθηκε ότι στηρίχτηκαν στη γνώση και την εμπειρία: Οι πηγές αυτών των μη-λογικών διαδικασιών προκύπτουν από

ψυχολογικές συνθήκες ή παράγοντες, ή βρίσκονται στο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον (Simon H.A., 1987).

3.2.1 Τι είναι η διαίσθηση

Η διαίσθηση δεν είναι κάτι μαγικό ή μυστικό. Εκμεταλλεύεται τον τρόπο με τον οποίο ο εγκέφαλος έχει σχεδιαστεί για να είναι σε θέση να σκεφτεί υποσυνείδητα κάποια πράγματα και να μπορεί να τα φέρει αυτά στο προσκήνιο όταν χρειαστεί. Ένας έξυπνος οργανισμός θα αναγνωρίσει τους εργαζομένους που έχουν αυτή τη δυνατότητα. Υπάρχει ένα ευρύ φάσμα διαφόρων ορισμών για τη διαίσθηση που σχετίζονται με τους κλάδους της ψυχολογίας, της φιλοσοφίας και των επιχειρήσεων. Ένα πολύπλοκο σημείο από έρευνες του παρελθόντος αφορά την τάση να αποκαλούνται οι διάφορες διαδικασίες διαίσθησης και τα όποια αποτελέσματα τους ως διαίσθηση.

Για παράδειγμα, οι Jung (1933), Westcott and Ranzoni (1963), Raidl and Lubart (2000-2001), αναφέρονται στη διαίσθηση σα μια διαδικασία, έναν τρόπο να αντιλαμβάνεται κανείς τα δεδομένα, σαν κάτι που κάποιος αναγνωρίζει. Άλλοι δε διαχωρίζουν τη διαδικασία και το αποτέλεσμα αλλά αντίθετα τα συνδυάζουν. Γενικότερα έχουν αποδοθεί διάφοροι ορισμοί για τη διαίσθηση. Μερικοί όπως ο Jung (1933) αναφέρουν τη διαίσθηση ως ψυχολογική λειτουργία η οποία δημιουργεί αντιλήψεις με ένα μη συνειδητό τρόπο. Άλλοι πάλι όπως ο Simmon (1996) αναφέρουν τη διαίσθηση σα δράσεις αναγνώρισης ενώ ο Kahneman (2003) σα σκέψεις και προτιμήσεις που έρχονται γρήγορα στο μυαλό. Αναλυτικότερα οι διάφοροι ορισμοί για τη διαίσθηση περιγράφονται στον πίνακα 1 του Παραρτήματος 2.

Είναι σαφές ότι η διαίσθηση θα πρέπει να διαφοροποιείται από οποιοδήποτε μη συνειδητό σύστημα. Και αυτό συμβαίνει γιατί αρχικά τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν μια μεγαλύτερη ομάδα φαινομένων από ότι εκείνα που έχουν ως κεντρικό άξονα τη διαίσθηση. Για παράδειγμα η έρευνα σε μη συνειδητά συστήματα εστιάζεται κατά κύριο λόγο σε διαδικασίες εκμάθησης. Ωστόσο οι διαδικασίες που βασίζονται στη διαίσθηση αναφέρονται λιγότερο στην εκμάθηση και περισσότερο στο πώς οι πληροφορίες πώς οι πληροφορίες θα προσεγγιστούν και θα χρησιμοποιηθούν. Η εκμάθηση χρησιμοποιείται ως εισροή στη διαισθητική διαδικασία προκειμένου να είναι αποτελεσματική και όχι σα διαδικασία εκμάθησης αυτού καθεαυτού. Συγκεκριμένα, η διαίσθηση, χρειάζεται να αντιμετωπίζεται

αθροιστικά και με τη διαδικασία της (intuiting), καθώς επίσης και με την έκβασή της (όπως αποκαλούμε τις διαδικασίες διαίσθησης). Στην προσπάθεια δημιουργίας ενός ορισμού για τη διαίσθηση γεφυρώνουμε από τη βιβλιογραφία έννοιες που αφορούν την ψυχολογία, τη φιλοσοφία, και το management και εστιάζουμε σε εκείνες τις πτυχές της διαίσθησης που είναι κοινές και βασικές και στις τρεις αυτές επιστήμες. Η βιβλιογραφία που αναφέρεται στη διαίσθηση τείνει να συγκλίνει σε τέσσερα χαρακτηριστικά που αποτελούν τον πυρήνα του ορισμού: η διαίσθηση είναι μια (1) μη συνειδητή διαδικασία (2) που περιλαμβάνει και λειτουργίες σαν ολότητες (3) οι οποίες παράγονται γρήγορα και τα αποτελέσμα τους οδηγούν σε αιτιολογημένες αξιολογήσεις. Παρακάτω μελετώνται καθένα από τα χαρακτηριστικά αυτά λεπτομερώς.

1. Η διαίσθηση δεν είναι συνειδητή

Ένα από τα χαρακτηριστικά καθορισμού της διαισθητικής επεξεργασίας είναι ότι είναι ότι δε γίνεται συνειδητά, εμφανίζεται έξω από τη συνειδητή σκέψη. Ο Jung, παραδείγματος χάριν, καθόρισε τη διαίσθηση ως «εκείνη την ψυχολογική λειτουργία που διαβιβάζει τις αντιλήψεις με έναν ασυναίσθητο τρόπο» (1933). Οι απλές αντιλήψεις, εντούτοις, δεν είναι το μόνο είδος πληροφοριών που διαβιβάζεται. Η μη συνειδητή επεξεργασία των πληροφοριών, η οποία μπορεί να εμφανιστεί σε διάφορα επίπεδα εκμάθησης. (Erstein, 2002; Pacini & Erstein, 1999), και η διαισθητική διαδικασία μπορούν να συμπεριλάβουν την επεξεργασία πιο σύνθετων πληροφοριών από τις απλές αντιλήψεις. Σε αυτό το σημείο, οι Erstein και Pacini κάνουν την ακόλουθη παρατήρηση για το μη συνειδητό, εμπειρικό σύστημα: Σε χαμηλότερα επίπεδα, το εμπειρικό σύστημα είναι σχετικά ακατέργαστο, αν και αποδοτικό, επεξεργάζεται αυτόματα, γρήγορα, και αβίαστα πληροφορίες τοποθετώντας τις ελάχιστες απαιτήσεις σε γνωστικούς πόρους. Σε υψηλότερα επίπεδα το εμπειρικό σύστημα μπορεί να είναι μια πηγή διαισθητικής φρόνησης και δημιουργικότητας. Περαιτέρω όσον αφορά τη σύνδεση μεταξύ μη συνειδητής επεξεργασίας και της διαίσθησης, τονίζουμε και πάλι ότι είναι δύσκολη η διάκριση μεταξύ των διαισθητικών διαδικασιών και των εκβάσεων του.

2. Η διαίσθηση εστιάζει στην ολότητα των λειτουργιών

Το δεύτερο χαρακτηριστικό της διαίσθησης είναι ότι περιλαμβάνει μια διαδικασία στην οποία ένα ερέθισμα από το περιβάλλον αντιστοιχείται σε κάποια βαθιά (μη συνειδητή) κατηγορία, σχέδιο, ή κάποιο χαρακτηριστικό γνώρισμα.

Ιστορικά, αυτή η διαδικασία ταιριάσματος συνδέεται με πολυάριθμες έννοιες, συμπεριλαμβανομένης της συνειδητοποίησης (Wild, 1938), της αντίληψης (Rorty, 1967), της αναγνώρισης (Simon, 1996), και του οράματος (Osbeck, 1999). Πιο πρόσφατα, οι Raidl και Lubart περιέγραψαν τη διαίσθηση ως μια διαδικασία σύνδεσης ανόμοιων στοιχείων για πληροφορίες (2000-2001:219). Ακόμη περισσότερο, επειδή η διαίσθηση περιλαμβάνει την αναγνώριση χαρακτηριστικών γνωρισμάτων ή υποδειγμάτων (π.χ., Klein, 1998), παρά την παραγωγή των συνδέσεων μέσω λογικών εκτιμήσεων, μπορεί να θεωρηθεί επίσης ως ολιστική διαδικασία (Epstein, 1990; ShaPiro & Spence, 1997). Έτσι, οι Bowers, Regehr, Balthazard, και Parker μιλούν για τη διαίσθηση σα μια «αντίληψη για συνοχή (σχέδιο, έννοια, δομή)» (1990). Δεδομένου ότι οι ενώσεις στη διαίσθηση αναφέρονται στην αναγνώριση σχεδίων ή δομών, γίνεται αναφορά σε αυτήν την πτυχή της ως παραγωγή των ολιστικών ενώσεων.

Οι ψυχολόγοι και άλλοι μελετητές της λήψης αποφάσεων προτείνουν ότι, μέσα από ολιστικές διαδικασίες, τα άτομα χαρτογραφούν μη συνειδητά το οποιοδήποτε ερέθισμα σε συγκεκριμένες γνωστικές δομές ή πλαίσια. Η έρευνα έχει εστιάσει στον έναν από τους δύο τύπους γνωστικών δομών. Η πρώτη και η περισσότερη κοινή γραμμή έρευνας εξετάζει το ρόλο των απλών γνωστικών δομών, και πώς αυτές επιδρούν στο σχηματισμό διαισθητικών κρίσεων (Bazerman, 1986; Bodenhausen, 1990; Kahneman, Slovic, & Tversky, 1982; Kahneman & Tversky, 2000; Tversky & Kahneman, 1983). Μια δεύτερη γραμμή έρευνας προτείνει ότι η διαδικασία της διαίσθησης μπορεί να περιλάβει τη χρήση περισσότερο σύνθετων, αλλά μη συνειδητά προσιτών γνωστικών δομών. Αυτό το κομμάτι της έρευνας, που εστιάζει κατά ένα μεγάλο μέρος στις διαισθήσεις εμπειρογνώμων (π.χ. χειρουργοί που λαμβάνουν αποφάσεις ζωή-και-θανάτου, έμπειροι παίκτες σκακιού που συμμετέχουν στον ανταγωνισμό), υποστηρίζει ότι οι εμπειρογνώμονες κατέχουν μη συνειδητές γνωστικές δομές που επιτρέπουν τις γρήγορες και ακριβείς απαντήσεις που απαιτούν κάποιες καταστάσεις (Dreyfus & Dreyfus, 1986; Klein, 1998, 2003; Prietula & Simon, 1989; Simon, 1987, 1992, 1996). Η παραγωγή των ολιστικών ενώσεων δεν αποτελεί μόνο ένα χαρακτηριστικό της διαίσθησης αλλά και ένα από τα πλεονεκτήματα της στη λήψη αποφάσεων - κάνοντας τις προσεγγίσεις: η δυνατότητά μας να κάνουμε μη συνειδητά τέτοιες κατηγορικές συνδέσεις είναι μεγαλύτερη από τη δυνατότητά μας να μιμηθούμε συνειδητά.

3. Η διαίσθηση είναι γρήγορη διαδικασία

Ένα τρίτο χαρακτηριστικό της διαδικασίας διαίσθησης, το οποίο έχει φανεί να προκαλεί το περισσότερο ενδιαφέρον μεταξύ των διευθυντών και των ακαδημαϊκών, είναι η ταχύτητά της (Bastick, 1982; Burke & Miller, 1999; Kahneman, 2003; Khatri & NG, 2000; Myers, 2002). Αν και έχει υπάρξει κάποια συζήτηση για το εάν είναι πάντα γρήγορη (Hogarth, 2001), η μεγάλη πλειοψηφία της άποψης των ερευνητών είναι πως είναι αρκετά γρήγορη-ειδικά σε σύγκριση με τη χρήση της λογικής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Οι ερευνητές που ασχολούνται με τη διαίσθηση - και σε πιο γενικό επίπεδο με τη μη συνειδητή διαδικασία επεξεργασίας πληροφοριών - και τη θεωρούν ως ένα επαναστατικό πρόδρομο για τις πιο συνειδητές και αναλυτικές σκέψεις προς όφελος του συστήματος επεξεργασίας πληροφοριών που αποκρίνεται γρήγορα στα περιβαλλοντικά ερεθίσματα (EPstein, 1994; Haidt, 2001; Reber, 1992). Από άποψη διαχείρισης των επιχειρήσεων, η ταχύτητα της διαίσθησης δε θεωρείται μόνο δεδομένη αλλά αποτελεί συχνά πρωταρχικό κίνητρο για την ανάπτυξη της διαίσθησης στην εργασία (Agor, 1986; Klein, 2003). Επιπλέον, το χαρακτηριστικό της ταχύτητας της διαίσθησης έχει από καιρό αναγνωριστεί από τους θεωρητικούς. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της διαίσθησης είναι η ταχύτητα αντίδρασης (μέσα σε λίγα δευτερόλεπτα) και η ανικανότητα εκείνων που καλούνται να αποφασίσουν να ακολουθήσουν μια συλλογή βημάτων που θα τους οδηγήσει στο αποτέλεσμα, καθώς είναι δυνατό να μην ξέρουν καν τα βήματα αυτά. Εκείνο που εντυπωσιάζει περισσότερο είναι ότι οι απαντήσεις με τη διαίσθηση είναι τις περισσότερες φορές σωστές.

Επιπλέον, τα συναισθήματα είναι δυνατό να διαδραματίσουν ένα σημαντικό ρόλο στη διαδικασία διαίσθησης και, κατά συνέπεια, να επηρεάσουν και τις αποφάσεις που λαμβάνονται με γνώμονα τη διαίσθηση. Ο Epstein (1990, 1994, 2002), για παράδειγμα, συνδέει τη συγκίνηση και τη διαίσθηση μέσω του συστήματος εμπειρικής επεξεργασίας των πληροφοριών, γεγονός που υποδηλώνει ότι όλες οι διαδικασίες σε συστήματα μη συνειδητά (εμπειρικά), οδηγούνται συναισθηματικά. Bastick κάνει ένα παρόμοιο επιχείρημα, τονίζοντας ότι οι πληροφορίες που προέρχονται από διαισθητικές διαδικασίες είναι προσβάσιμες μέσω συγκεκριμένων συναισθημάτων (1982).

3.2.2 Καταστάσεις που απαιτούν διαίσθηση

Οι επαγγελματίες χρησιμοποιούν τη διαίσθηση για να λάβουν αποφάσεις οι οποίες σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό πχ. Συνεντεύξεις, προσλήψεις, εκπαίδευση, προγράμματα αξιολόγησης απόδοσης, θέματα ασφάλειας. Η διαίσθηση είναι αναγκαία αν πρέπει να ληφθεί γρήγορα μια απόφαση ή αναπάντεχα γιατί διαφορετικά θα προκύψουν κόστη με καθυστερήσεις ακόμη και όταν η αβεβαιότητα είναι κυρίαρχη κατάσταση σε οικονομικά θέματα, όπως η διαμόρφωση προϋπολογισμού, η εκτίμηση τιμών και η επιλογή επενδύσεων ακόμη και σε καταστάσεις που δεν υπάρχουν πολλά δεδομένα. Στο χώρο εργασίας η διαίσθηση σχετίζεται με την ανάλυση δεδομένων και συγκεκριμένα με τις γνωστικές και διανοητικές δεξιότητες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται από το σύνολο των ικανοτήτων που εφαρμόζονται (Parikh, Naubauer, Lank, 1994) για παράδειγμα η χρήση της διαίσθησης για να καλυφθούν τα κενά όταν τα ποσοτικά δεδομένα ελλείπουν για στρατηγικές επιχειρηματικές αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν όπως πχ κατά το σχεδιασμό νέου προϊόντος (Hitt M.A., Keats, B. & Demane S.M., 1998).

Ποιος χρησιμοποιεί τη διαίσθηση

Δε σημαίνει ότι τα άτομα που χρησιμοποιούν τη διαίσθηση έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Οι μεταβλητές χαρακτηριστικά μπορούμε να πούμε ότι περιλαμβάνουν τα χρόνια εμπειρίας, το επίπεδο αλλά και την ηλικία (Agor, 1983). Εργαζόμενοι με περισσότερα χρόνια εμπειρίας, μεγαλύτεροι σε ηλικία και σε ανώτερες διοικητικές θέσεις χρησιμοποιούν περισσότερο τη διαίσθηση. Τα ανώτερα στελέχη είναι απαραίτητο να χρησιμοποιούν συχνότερα τη διαίσθηση καθώς πρέπει να έχουν μια γενικότερη εικόνα και να κοιτούν μακροπρόθεσμα. Οι μάνατζερς λοιπόν είναι έτσι πιο άνετοι στο εργασιακό περιβάλλον, έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, είναι πιο ανοιχτόμυαλοι, εξελίσσονται ευκολότερα, έχουν εμπειρία, αναλαμβάνουν ρίσκο, και δημιουργούν. Το φύλο δεν επηρεάζει το κατά πόσο θα χρησιμοποιηθεί η διαίσθηση. Δεν ισχύει δηλαδή ότι οι γυναίκες τη χρησιμοποιούν περισσότερο. Σε περιβάλλον που κυριαρχούν άνδρες οι γυναίκες είναι πιο αναλυτικές από ότι συναισθηματικές στις αποφάσεις τους και χρησιμοποιούν λιγότερο τη διαίσθηση στις αποφάσεις τους (Sharma, 1990).

3.2.3 Θετικά της λήψης αποφάσεων βάσει διαίσθησης

Βάσει διαφόρων ερευνών που έχουν γίνει τα οφέλη από τη χρήση της διαίσθησης κατηγοριοποιούνται σε 4 βασικές κατηγορίες. Συγκεκριμένα η διαίσθηση:

- Επισπεύδει της αποφάσεις. Αυτό σημαίνει οδηγεί σε ταχύτερες αποφάσεις στελεχών, χωρίς πολλά δεδομένα, μειώνει τα οικονομικά κόστη. Επιτυγχάνονται καλύτερα οι στόχοι, αποφεύγεται η παράλυση της ανάλυσης και διευκολύνεται η προσαρμογή σε αλλαγές του περιβάλλοντος.
- Βελτιώνει την απόφαση με κάποιο τρόπο. Παρέχει έλεγχο και ισορροπία ενώ πολλά στελέχη τη βλέπουν ως ένα τρόπο να αναπτύξουν επαγγελματικές δεξιότητες, να αναπτύξουν καλύτερης ποιότητας προϊόντα. Η διαίσθηση εστιάζει την προσοχή σε μια συγκεκριμένη περιοχή απόφασης και προλαμβάνει αρνητικά αποτελέσματα.
- Διευκολύνει την προσωπική ανάπτυξη, δίνοντας αυξημένη ενέργεια, την ευκαιρία για ανάπτυξη αλλά και εφαρμογή των εμπειριών και αναγνώριση μέσα από την ανάληψη θετικού κινδύνου.
- Προωθεί τις αποφάσεις σε πλήρη αρμονία με την κουλτούρα της εταιρίας καθώς μέσα στις αποφάσεις μεταφέρονται αξίες, ιδανικά.

Πώς τα στελέχη πρέπει να χρησιμοποιούν τη διαίσθηση

- Με ιδιαίτερη προσοχή στην όλη διαδικασία
- Αντιδρώντας σε παλαιότερες αποφάσεις που χρησιμοποίησαν τη διαίσθηση και στα λάθη που έκαναν
- Παρακολουθώντας τον τρόπο με το οποίο άλλα στελέχη χρησιμοποιούν στις αποφάσεις τους τη διαίσθηση στη δουλειά
- Διαβάζοντας βιβλία και άρθρα τα οποία αφορούν τη διαισθητική λήψη αποφάσεων.
- Αναλαμβάνοντας το ρίσκο

Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να χρησιμοποιούν πειραματικά διαφορετικές μεθόδους για στρατηγική μάθηση, εναλλαγή ρόλων αλλά και έκθεση σε διαφορετικά σενάρια (Noe & Ford, 1992). Θα πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερα πώς θα επικοινωνηθεί η εταιρική κουλτούρα καθώς μπορεί να επηρεάσει τη χρήση της διαίσθησης. Η διαίσθηση μπορεί να ανθίσει και να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα μόνο αν αξιοποιεί την κουλτούρα της εταιρίας. Οι διάφοροι μύθοι που αφορούν τη διαίσθηση θα πρέπει να εξαλειφθούν για να μπορεί να

χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά στο χώρο εργασίας. Τα στελέχη θα πρέπει στον παραδοσιακό γραμμικό τρόπο λήψης αποφάσεων να εντάξουν και άλλες μεθόδους που αφορούν πολύπλοκες αποφάσεις (Burke & Miller, 1999).

Στη διοίκηση επιχειρήσεων τα στελέχη χρησιμοποιούν τις δεξιότητες που χρησιμοποιούν και οι παίκτες στο σκάκι. Ο έμπειρος μάνατζερ έχει στη μνήμη του ένα μεγάλο αριθμό γνώσεων που κέρδισε από εμπειρίες και εκπαιδεύσεις και έχει οργανωθεί ώστε να χειρίζεται σωστά τις πληροφορίες. Είναι δύσκολο να πει κανείς ότι υπάρχουν δύο είδη στελεχών, 1 που στηρίζεται στη διαίσθηση και 1 σε αναλυτικές τεχνικές ή χρησιμοποιώντας μίγμα των δύο. Υπάρχουν απλά διαφορετικά στυλ εκείνων που λαμβάνουν τις αποφάσεις. Φύση του προβλήματος είναι εκείνη που θα καθορίσει το στυλ. Σε πολλές περιπτώσεις είναι δυνατό να δημιουργηθούν ειδικά συστήματα ικανά να αυτοματοποιήσουν την εμπειρία ή ακόμη να παρέχεται στους λήπτες ένας ειδικός σύμβουλος (Simon H., 1987).

3.3 Τρόπος εκδήλωσης των συναισθημάτων στη διαδικασία αποφάσεων- Πολυπλοκότητα συναισθημάτων

Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις που σχετίζονται με το ρόλο των συναισθημάτων στον άνθρωπο, εστιάζοντας στα εμπειρικά, γνωστικά και σωματικά συστατικά του συναισθήματος. Η πρώτη δίνει έμφαση στην εμπειρική ποιότητα των συναισθημάτων και στις λειτουργίες πληροφοριών. Η δεύτερη τονίζει τις σκέψεις που συνοδεύουν τα συναισθήματα ενώ η Τρίτη αφορά τα σωματικά στοιχεία που συνδέονται με τη συναισθηματική κατάσταση. Οι κοινωνικοί ψυχολόγοι τοποθετούν τους όρους διάθεση και συναισθήματα κάτω από την πιο διευρυμένη έννοια της «επίδρασης». Όλα τα συναισθήματα ασκούν κάποια επίδραση, αυτό δε σημαίνει πως όλα τα πράγματα που ασκούν επίδραση είναι συναισθήματα. Πολλές φορές υπάρχουν πολύ συγκεκριμένα συναισθήματα τα οποία εκδηλώνονται. Η γενική λογική αναφέρει ότι οι διαθέσεις οδηγούν στη χρήση διαφόρων συγκεκριμένων συναισθημάτων σαν πηγή πληροφόρησης (Swcharz N., Clore G., 2007).

Θετικά και Αρνητικά Συναισθήματα

Μια άλλη υπόθεση πολλών ερευνητών είναι ότι τα συναισθήματα διαχωρίζονται σε θετικά και αρνητικά. Όλες οι συναισθηματικές καταστάσεις μπορούν να χαρτογραφηθούν σε μια μονοδιάστατη κλίμακα με αντίθετες έννοιες όπως θετικό-αρνητικό, ευχάριστο-επίπονο, χρήσιμο-επιβλαβές (Barret, 2006; Russel, 2003).

Υπάρχουν συγκεκριμένοι μηχανισμοί που ενεργοποιούνται στην εκδήλωση αυτών των συναισθημάτων οι οποίοι αναλύονται στη συνέχεια.

3.3.1 Λειτουργίες συναισθηματικών μηχανισμών στελεχών κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων

Ένα πλαίσιο τεσσάρων λειτουργιών λαμβάνει ως εναρκτήριο σημείο πιθανές απαντήσεις στόχων αποφάσεων και πιθανές προτάσεις για να καλυφθούν αυτές οι απαντήσεις με συγκεκριμένους συναισθηματικούς μηχανισμούς. Ορίζονται λοιπόν τέσσερις λειτουργικές απαιτήσεις. Αρχικά οποιαδήποτε απόφαση απαιτεί κάποιο είδος πληροφόρησης και σε αντιστοιχία με τις οικονομικές αποφάσεις, οι οποίες προωθούν την καλή κατάσταση εκείνου που λαμβάνει τις αποφάσεις στην επιχείρηση, αυτή η πληροφόρηση πρέπει να είναι σχετικά προσωπική. Έτσι η πρώτη απαίτηση και λειτουργία είναι να παραχθεί πληροφόρηση η οποία να είναι χρήσιμη για αξιολόγηση, επομένως μια κατηγορία συναισθημάτων εξυπηρετεί αυτό το σκοπό. Δεύτερον, οι αποφάσεις στην πραγματική ζωή υπόκεινται σε περιορισμούς καθώς αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα των καθημερινών δραστηριοτήτων. Ένας βασικός περιορισμός είναι ο χρόνος και η πίεση.

Τα άτομα που λαμβάνουν αποφάσεις στις επιχειρήσεις θα πρέπει να επιλέξουν και να ενεργήσουν σε μια συγκεκριμένη χρονική ευκαιρία. Ένα δεύτερο είδος συναισθηματικού μηχανισμού σχετίζεται με την ταχύτητα καθώς αυτός που λαμβάνει αποφάσεις πρέπει να αποφασίζει γρήγορα και σε πίεση χρόνου. Ακόμη περισσότερο το άτομο που αποφασίζει θα πρέπει να επιλέγει ένα σύνολο πτυχών που συνδέονται με την υφιστάμενη κατάσταση, για αυτό και ο τρίτος μηχανισμός συναισθημάτων είναι εκείνος που θα κατευθύνει την προσοχή του λήπτη αποφάσεων σε οτιδήποτε σχετίζεται με την υπάρχουσα κατάσταση. Τέλος, μια τέταρτη απαίτηση για τη λήψη μιας απόφασης είναι η ανάγκη να υπόκεινται οι αποφάσεις σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Οι περισσότεροι άνθρωποι αφοσιώνονται περισσότερο στις πιο σύνθετες αποφάσεις όπως κοινωνικές και ηθικές. Αυτές οι τέσσερις απαιτήσεις οδηγούν σε 4 διακριτούς τύπους συναισθηματικών μηχανισμών.

- *Λειτουργία των πληροφοριών.* Η πληροφορική λειτουργία του συναισθήματος έχει αναγνωριστεί από πολλούς ερευνητές. Οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται είναι χρήσιμες για την αξιολόγηση και τη δημιουργία πλαισίου προτίμησης για τη λήψη αποφάσεων. Για πχ το πλαίσιο πληροφόρησης του, (Schwarz, N., & Clore, G. L, 1988) αφορά θετική ή

αρνητική διάθεση που οφείλεται σε μια αιτία-γεγονός. Η θεωρία επίδρασης απόφασης από τον Meller (2000) βασίζεται σε ακέραια συναισθήματα όπως ευχαρίστησης ή δυσαρέσκειας από τις συνέπειες της επιλογής που εξετάζεται. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, οι λήπτες αποφάσεων υπολογίζουν ισοσταθμισμένα το ποσοστό προσδοκώμενης ευχαρίστησης-ευτυχίας που θεωρούν ότι θα εισπράξουν από τις συνέπειες μιας επικίνδυνης επιλογής. Αυτή η ερμηνεία της χρησιμότητας ως ευχαρίστηση, εξηγεί τι αποτελεί υποκατάστατο της χρησιμότητας (Bernolli, 1954/1738). Σε οποιαδήποτε περίπτωση το συναίσθημα είναι αναγκαίο προκειμένου να υπάρξει η αξιολόγηση της πληροφορίας σχετικά με τον στόχο που πρέπει να επιτευχθεί. Επικρατεί η υπόθεση ότι τα όρια της ευχαρίστησης σε χρησιμότητα και τα μοντέλα που το περιγράφουν είναι μονοδιάστατη χαρτογράφηση της συναισθηματικής εμπειρίας.

- Η λειτουργία της ταχύτητας. Υπάρχουν διάφορες σημαντικές καταστάσεις που είναι δυνατό να καθοδηγήσουν τη συμπεριφορά των ατόμων στις επιχειρήσεις. Το να είναι κάποιος σε μια έντονη κατάσταση οδηγεί τη συμπεριφορά του προς μια ορισμένη κατεύθυνση (Lowenstein, 1996). Η δύναμη του σώματος δεν μπορεί να αντισταθεί σε εθιστικές επιθυμίες πχ για σοκολάτα. Έτσι η όποια γνωστική αντίδραση μπαίνει σε δεύτερη μοίρα (Baumeister; Vohs, 2003) Οι σημαντικοί δείκτες, οι εθιστικοί πόθοι έχουν το κοινό χαρακτηριστικό ότι επιταχύνουν τη συμπεριφορά.
- Η λειτουργία της σχετικότητας. Πολλές συναισθηματικές καταστάσεις γίνονται κατανοητές μόνο σε σχέση με το γνωστικό πλαίσιο τους όπως για παράδειγμα η λύπη, η ντροπή, η υπερηφάνεια, η ενοχή κ.α. Όταν κάποιος λυπάται για κάτι αξιολογεί γιατί λυπάται. Σύμφωνα με τις θεωρίες αξιολόγησης είναι συνέπεια του ιδιαίτερου τρόπου που οι άνθρωποι και ιδιαίτερα τα στελέχη αναλύουν μια κατάσταση ή ένα γεγονός (Ortoyot 1998; Smith & Lazarus, 1993). Εάν κάποιος γνωρίζει τις συγκεκριμένες αξιολογήσεις που αφορούν διαστάσεις όπως το σθένος, η βεβαιότητα, ο έλεγχος μπορεί να συμπεράνει ποιο συναίσθημα κάποιος βιώνει. Το πολύ ίδιο γεγονός μπορεί να εκδηλωθεί εντελώς διαφορετικά από δύο διαφορετικά άτομα – χαρακτήρες.
- Η λειτουργία της δέσμευσης - Ηθικά συναισθήματα. Τα περισσότερα άτομα έχουν ισχυρές διαισθήσεις σχετικά με το τι είναι ηθικά σωστό και τι είναι

λάθος. Η ηθικά σωστή επιλογή, ωστόσο, είναι συχνά σε αντίθεση με ό, τι είναι καλύτερο για το ατομικό μας συμφέρον, και ερμηνεύεται στενά ως η άμεση μεγιστοποίηση του υλικού πλούτου. Οι κοινωνικοί ψυχολόγοι υποστηρίζουν ότι οι ηθικές αξιολογήσεις εκτός από γνωστικό υπόβαθρο έχουν και συναισθηματικό. Όπως ενοχή και η ντροπή παρέχουν σημάδια για την αξιοπιστία, το ίδιο προκαλούν και άλλα συναισθήματα όπως η συμπάθεια και η υποστήριξη. Τα ηθικά συναισθήματα, όπως ενοχές, ντροπή, αγάπη, το μίσος, καθοδηγούν τις αποφάσεις και οδηγούν είτε στο να δεσμεύεται κανείς σε μακροχρόνιες συνεργασίες ενώ όταν αντιλαμβάνονται ότι δεν ενεργούν σωστά οι συνεργάτες και είναι απογοητευμένοι τους αποδοκιμάζουν έντονα με διάφορους τρόπους (Pfister & Bhom, 2008).

Καθεμία από τις λειτουργίες αυτές εκδηλώνεται με διαφορετικό τρόπο σε κάθε διαδικασία λήψης μιας απόφασης. Η επίδραση που ασκείται και τα συναισθήματα που εκδηλώνονται καθορίζουν το είδος της απόφασης. Παρακάτω αναλύεται η επίδραση και ο ρόλος της ακόμη περισσότερο.

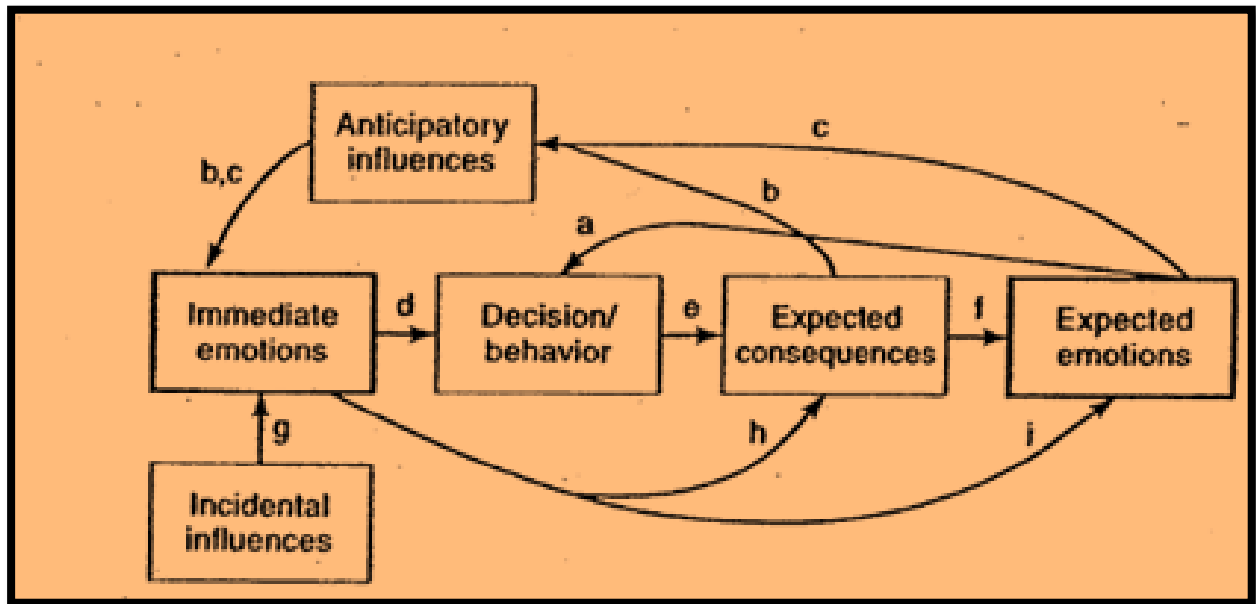
3.3.2 Ο ρόλος της επίδρασης

3.3.2.1 Είδη επίδρασης

Υπάρχουν δύο διαφορετικά είδη επίδρασης. Για να γίνει κατανοητό, οι διάφοροι ρόλοι που παίζουν τα συναισθήματα στη λήψη αποφάσεων χρειάζεται να γίνει διάκριση των δύο διαφορετικών τρόπων με τους οποίους εκδηλώνονται. Η πρώτη επίδραση (expected emotions) αποτελείται από προβλέψεις για τις συναισθηματικές συνέπειες των αποτελεσμάτων των αποφάσεων. Τα κυρίαρχα μοντέλα της λήψης αποφάσεων όπως το μοντέλο αναμενόμενης χρησιμότητας, υποστηρίζουν ότι οι άνθρωποι προσπαθούν να προβλέψουν τις συναισθηματικές συνέπειες που αφορούν εναλλακτικές δράσεις και έτσι επιλέγουν ενέργειες που μεγιστοποιούν θετικά συναισθήματα και ελαχιστοποιούν τα αρνητικά. Η επίδραση των συναισθημάτων αυτών φαίνεται παρακάτω στο διάγραμμα 3. Για να γίνει κατανοητό αυτό αρκεί να σκεφτεί κανείς μια επένδυση όπου έχει την επιλογή να επενδύσει μερικά από τα χρήματα του σε μια υψηλής τεχνολογίας ριζοκίνδυνη μετοχή. Έτσι προβλέπεται τα αποτελέσματα για τα διαφορετικά σενάρια που έχει ως επιλογή καθένα από αυτά μπορεί να τον επηρεάσουν συναισθηματικά.

Το δεύτερο είδος επίδρασης αναφέρεται στα άμεσα (immediate) συναισθήματα τα οποία τα νιώθει και τα ζει κανείς κατά τη στιγμή της απόφασης. Τα συναισθήματα

αυτά επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων με δύο διακριτούς ποιοτικούς τρόπους α. μπορούν να εκδηλώσουν μια άμεση επίδραση όπως φαίνεται στο σχήμα με τη γραμμή d και b. μπορούν να εκδηλώσουν μια μη άμεση επίδραση με το να αλλάζει τις προσδοκίες της πιθανότητας για το λήπτη αποφάσεων (γραμμή h) ή την επιθυμητότητα (γραμμή j) των μελλοντικών συνεπειών ή αλλάζοντας τον τρόπο που αυτές οι συνέπειες εξελίσσονται συναισθηματικά ή αντικειμενικά. Ως παράδειγμα άμεσης επίδρασης μπορεί να θεωρηθεί στην περίπτωση του επενδυτή προοπτική να αισθανθεί άγχος όταν επενδύσει. Αυτό το άγχος μπορεί να τον κάνει να αποφύγει αυτή τη ριψοκίνδυνη μετοχή. Σε μη άμεση επίδραση μπορεί να θεωρηθεί η προϋπάρχουσα καλή διάθεση όταν αποφασίζει πιο αισιόδοξα σχετικά με την επένδυση και τις προοπτικές της. Τα άμεσα εκδηλωμένα συναισθήματα αντανακλούν συνδυασμό της ίδιας της απόφασης – anticipatory sentiments - ίδιο ισχύει και με τα συναισθήματα προκύπτουν από παράγοντες που δε σχετίζονται άμεσα με την απόφαση, αυτές ονομάζονται συγκυριακές επιδράσεις. Οι άμεσες επιδράσεις διαγραμματίζονται στο παρακάτω σχήμα με γραμμές b και c, προερχόμενες από αναμενόμενες συνέπειες και αναμενόμενα συναισθήματα. Σε σχέση πάλι με το παράδειγμα του επενδυτή το να σκεφτεί κανείς τις υποκειμενικές ή αντικειμενικές συνέπειες της επένδυσης ή μη μπορεί να προκαλέσει άγχος. Γενικά επειδή τα άμεσα συναισθήματα εξαρτώνται από μια ποικιλία παραγόντων που έχουν λίγη ή καθόλου επίδραση στα αναμενόμενα συναισθήματα, τα άμεσα σχετίζονται με σκέψεις για συνέπειες μια απόφασης και θα διαφέρουν σε ένταση αλλά και ποιοτικά από συναισθήματα που εκδηλώνονται αφότου οι συνέπειες συμβαίνουν. Τα παραπάνω που περιγράφονται παρουσιάζονται και στο σχήμα 3.



Σχήμα 3: Παράγοντες και συνέπειες εκδήλωσης αναμενόμενων και άμεσων συναισθημάτων.(Lowenstein, Lerner, 1996)

Υπάρχουν και άλλοι τρόποι με τους οποίους τα συναισθήματα θα εισέλθουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων οι οποίοι δε συμπεριλαμβάνονται στο παραπάνω σχήμα. Για πχ. Δύσκολες αποφάσεις επειδή μπορεί να περιλαμβάνουν και κάποια taboo που μπορεί να δημιουργήσουν αρνητικά συναισθήματα. (Luce, 1998; Luce, M.F., Payne J.W., Bettman J.R., 1999)

3.3.2.2 Μίξη συναισθημάτων - Σύγχρονες Θεωρητικές Προσεγγίσεις

Μπορούν οι άνθρωποι να αισθάνονται ευτυχείς και θλιμμένοι ταυτόχρονα; Εφόσον η εμπειρία του σθένους είναι ανάλογη με την εμπειρία της θερμοκρασίας, η απάντηση είναι όχι. Φανταστείτε ένα δωμάτιο που θερμαίνεται από ένα θερμαντικό που λειτουργεί στο μέγιστο των δυνατοτήτων του και ψύχεται από ένα κλιματιστικό που λειτουργεί στη μισό των δυνατοτήτων του (Green, Salovey, & Truax, 1999). Αν η ροή του αέρα από το καλοριφέρ και το κλιματιστικό αναμειχτούν μαζί, πώς θα αισθάνονται επιβάτες του δωματίου; Θα αισθάνονται πολύ ζέστη και μέτριο κρύο; Όχι, απλά, αν η συσκευή τέθηκε σε λειτουργία κατά το ήμισυ των ικανοτήτων τους και το κλιματιστικό ήταν μακριά, θα αισθάνονται μέτρια ζεστό και καθόλου κρύο (Schimmack, 2001). Αυτό συμβαίνει επειδή η εμπειρία της θερμοκρασίας είναι αμείωτη. Με άλλα λόγια, οι εμπειρίες από ζεστά και κρύα είναι άρρηκτα συνδεδεμένα, έτσι ώστε τα συναισθήματα της ζεστασιά αποκλείει τα συναισθήματα του κρύου και αντίστροφα. Ένας μεγάλος αριθμός μελετητών έχουν υποστηρίξει ότι η θετικότητα και η αρνητικότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την εμπειρία και ότι το συναισθηματικό σθένος είναι ανάλογο (Bain, 1859; Barrett, 2006; Barrett & Μαρία Χατζηγεωργίου, Οκτώβριος 2014

Bliss-Moreau, 2008, Russell & Carroll, 1999; Titchener, 1908; Wundt, 1896). Ο Bain (1859), για παράδειγμα, ανέφερε πως η ευχαρίστηση και δυσαρέσκεια, είναι τόσο ανταγωνιστικές έτσι ώστε «η παρουσία της μίας εκ των δύο, καταστρέφει την ιδιότητα της άλλης, σαν ένα οξύ που εξουδετερώνει ένα αλκάλιο».

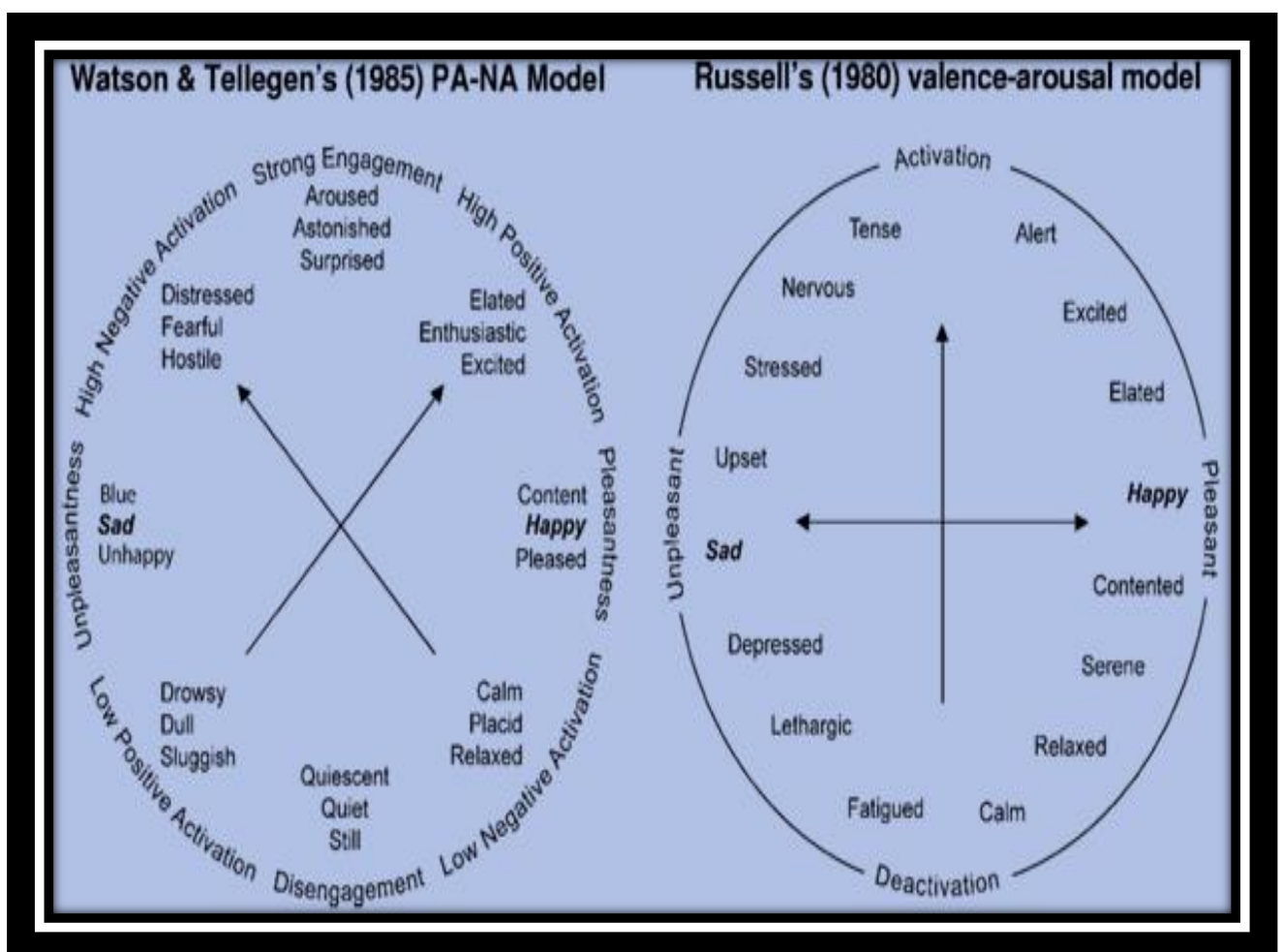
Στο βαθμό που μικτά συναισθήματα είναι δυνατό να εκδηλωθούν, μπορεί να έχουν ουσιαστικές συνέπειες. Τα στοιχεία δείχνουν ότι τα άτομα με σχιζοφρένεια μπορεί να εμφανίσουν ανάμεικτα συναισθήματα, όταν ανακαλέσουν ευχάριστες αναμνήσεις (Cohen, St-Hilaire, Doherty, Aakre, 2009), ότι ανάμεικτα συναισθήματα μπορεί να οδηγήσουν στην υγιή αντιμετώπιση του στρες (Coifman, Bonanno, & Rafaeli, 2007), και ότι ο βαθμός στον οποίο διαφημίσεις προκαλούν ανάμεικτα συναισθήματα μπορεί να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητά τους (Williams & Aaker, 2002).

Μια κοινή σύγχρονη προσέγγιση για τον προσδιορισμό του αριθμού και τη φύση των διαστάσεων υποκειμένων της συναισθηματικής εμπειρίας είναι να ζητηθεί από τους ανθρώπους να αξιολογήσουν το βαθμό στον οποίο πιστεύουν σε μια ποικιλία διακριτών συναισθημάτων (π.χ., χαρούμενος, συγκινημένος, λυπημένος). Οι αναλύσεις παραγόντων με τους προκύπτοντες πίνακες αντιστοιχίας αποκαλύπτουν ότι γενικά μια λύση με δύο παράγοντες για κάθε συναίσθημα. Πιο συγκεκριμένα, η ευτυχία και η θλίψη βρίσκονται στον αντίποδα με απόκλιση μεταξύ τους 180 μοίρες.

Ποια, λοιπόν, είναι η σχέση μεταξύ της ευτυχίας και της θλίψης σε σχέση με την εμπειρία; Ακόμα κι αν το μοντέλο θετικής ενεργοποίησης-αρνητικής ενεργοποίησης (PA-NA), των Watson & Tellegen (1985) υποστηρίζει ότι τα εξαιρετικά θετικά συναισθήματα (π.χ. ενθουσιασμένος) και τα αρνητικά συναισθήματα (π.χ., αναξιοπαθούντα) είναι αρκετά ανεξάρτητα, αναγνωρίζει ότι η ευτυχία και η θλίψη βρίσκονται στα αντίθετα άκρα μιας διπολικής διάστασης (π.χ. Watson, Wiese, Vaidya, & Tellegen, 1999). Το PA-NA μοντέλο υποστηρίζει ακόμη ότι ο αντίποδας (π.χ., ευτυχία και θλίψη), θα πρέπει να έχουν τέλεια αρνητική συσχέτιση. Αυτό σημαίνει ότι οποιαδήποτε αύξηση στην ευτυχία οδηγεί σε μία ανάλογη μείωση στη θλίψη, και το αντίστροφο, (Russell & Barrett, 1999; Russell & Carroll, 1999). Το μοντέλο σθένους-διέγερσης αναδεικνύει μια διπολική διάσταση σθένους που κυμαίνεται από τα θετικά συναισθήματα (π.χ. ευτυχία) σε αρνητικά συναισθήματα (π.χ. θλίψη) και μια ορθογώνια διάσταση διέγερσης που κυμαίνεται από τα συναισθήματα χαμηλής

περιεκτικότητας σε διέγερση (π.χ. ηρεμία) σε εκείνα με υψηλή περιεκτικότητα σε διέγερση (βλέπε σχήμα).

Όπως εξηγείται από τους Watson et al. (1999), και Russell και Barrett (1999) και απεικονίζεται στο Σχήμα 3, τα 2 μοντέλα είναι σχεδόν πανομοιότυπα παρόλο που αναδεικνύουν διαφορετικά ζεύγη διαστάσεων. Ίσως η πιο σημαντική διαφορά μεταξύ των μοντέλων είναι ότι κάνουν διαφορετικές προβλέψεις σχετικά με τη σχέση μεταξύ των αντίθετα πολικών συναισθημάτων. Ενώ το μοντέλο PA-NA υποστηρίζει ότι οι αντίθετοι πόλοι συσχετίζονται απόλυτα αρνητικά μεταξύ τους, η υπόθεση του μοντέλου σθένους-διέγερσης (Barrett & Russell, 2000, Bain (1859), Wundt (1896), & Titchener (1908), βασίζεται στον ισχυρισμό ότι η ευτυχία και η θλίψη, όπως και τα συναισθήματα του ζεστού και κρύου (Schimmack, 2001), είναι αμοιβαίως αποκλειόμενα. Όπως οι Russell και Carroll (1999) το έθεσαν, «διπολικότητα λέει ότι όταν είσαι χαρούμενος, δεν είσαι λυπημένος και ότι όταν είσαι λυπημένος, δεν είσαι ευχαριστημένος» (δείτε Σχήμα 4, παρακάτω).



Σχήμα 4: Μοντέλο Θετικής- Αρνητικής Επίδρασης, Jeff T. Larsen, A. Peter McGraw, 2011

Με την πρώτη ματιά, ο ισχυρισμός του μοντέλου PA-NA ότι η ευτυχία και η θλίψη είναι τέλεια αρνητικά συσχετισμένες φαίνεται λογικός. Τα βέλη υποδεικνύουν το ζεύγος των διαστάσεων που τονίζεται από τα αντίστοιχα μοντέλα. Αυτές οι απεικονίσεις που προορίζονται για να τονιστούν οι ομοιότητες των μοντέλων, και ιδιαίτερα η θεωρία τους για την ευτυχία και τη θλίψη, υπάγονται στα αντίθετα άκρα μιας διπολικής διάστασης όπως φαίνεται στο σχήμα 4. Η συζήτηση για τα ανάμεικτα συναισθήματα εξαρτάται από την πραγματική εμπειρία του συναισθήματος (Russell & Barrett, 1999), η οποία είναι το καλύτερο ευρετήριο με αυτο-αναφορές (π.χ. Wilson, 2003), αλλά και οι εκφράσεις του προσώπου που παρέχουν επίσης στοιχεία για τα ανάμεικτα συναισθήματα που αισθάνεται ένα άτομα όταν καλείται να λάβει μια απόφαση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Η Περίπτωση της Ελλάδας

4.1 Η εικόνα της χώρας - Country of Image

Κατά την τελευταία δεκαετία, υπήρξε μια έντονη προσπάθεια για καλύτερη επεξήγηση της χώρας προέλευσης, με εστίαση στο διευρυμένο και πιο ολοκληρωμένο επίπεδο της «εικόνας μιας χώρας»(Roth & Romeo, 1992). Ανάμεσα στα πρώτα τους ορισμούς της χώρας εικόνας βρίσκεται στην Nagashima (1970) και είχε ευρεία αποδοχή στη βιβλιογραφία :...η εικόνα, η φήμη, τα στερεότυπα ότι οι επιχειρηματίες και οι καταναλωτές εστιάζονται στα προϊόντα μιας συγκεκριμένης χώρας. Αυτή η εικόνα δημιουργείται από μεταβλητές όπως αντιπροσωπευτικά προϊόντα, τα εθνικά χαρακτηριστικά, το οικονομικό και πολιτικό υπόβαθρο, η ιστορία και οι παραδόσεις (Nagashima, 1970). Οι ερευνητές έχουν ακολουθήσει το Nagashima (1970) και έχουν προβεί σε μια παρόμοια προοπτική "περίληψης" της εικόνας της χώρας (Roth και Romeo, 1992; Parameswaran και Pisharodi, 1994). Η προοπτική αυτή προβλέπει ότι οι αντιλήψεις για μια δεδομένη χώρα επηρεάζονται από τις γνώσεις του πελάτη, τις σκέψεις τους και τις εμπειρίες τους για τους ανθρώπους και τα προϊόντα αυτής της χώρας. Αυτό το κατασκεύασμα, που σχετίζεται με την αξιολόγηση των προϊόντων, είναι αυτό που ορίζουμε ως την εικόνα της χώρας (COI).

Η ανάλυση της country of origin περιλαμβάνει στοιχεία που καλύπτουν τρεις διαφορετικές πτυχές. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι α. τα γενικότερα χαρακτηριστικά μιας χώρας (GENERAL COUNTRY ATTRIBUTES), τα οποία αναφέρονται σε πολιτικές απόψεις, στις πολιτισμικές ομοιότητες, σε τεχνικές δεξιότητες των ατόμων, στο οικονομικό επίπεδο αλλά και σε χαρακτηριστικά ανθρώπων όπως η φιλικότητα, η εκπαίδευση, η εργατικότητα. β. τα γενικότερα χαρακτηριστικά των προϊόντων (GENERAL PRODUCT ATTRIBUTES) αφορούν την ποικιλία των μοντέλων, την ποιότητα τους, την ευκολία διάθεσης, τις καινοτομίες, τις διαφημιστικές εμπειρίες, αν υπάρχουν προϊόντα πολυτελείας και γ. τα ειδικά χαρακτηριστικά των προϊόντων (SPECIFIC PRODUCT ATTRIBUTES), τα οποία σχετίζονται με την ελκυστικότητα των προϊόντων, την ποιότητα της υπηρεσίας, το ότι φτιάχνονται για να κρατήσουν κ.α. Περισσότερα χαρακτηριστικά μπορείτε να δείτε στον Πίνακα 2 του Παραρτήματος 2. Η εικόνα της χώρας αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για τη λήψη μιας απόφασης για τα στελέχη προκειμένου να επενδύσουν ή να συνεργαστούν με μια επιχείρηση σε μια άλλη χώρα, να εξάγουν, να εισάγουν ή να επενδύσουν. Παρακάτω αναφέρονται κάποια από τα χαρακτηριστικά αυτά που μπορούν ως ένα

Μαρία Χατζηγεωργίου, Οκτώβριος 2014

βαθμό να χρησιμοποιηθούν για την εικόνα μιας χώρας, ως κριτήρια αξιολόγησης, μετά από έρευνα που έγινε στην Κίνα.

Η εικόνα μιας χώρας και η αξιολόγηση της σε γενικότερο επίπεδο περιλαμβάνει και άλλες επιπλέον μεταβλητές που καθορίζουν τον τρόπο αξιολόγησης μιας χώρας σε κάποιον έξω από αυτή. Με βάση την εμπειρία και τη θεωρία που αφορά το διεθνές μάρκετινγκ (πχ. Czinkota and Ronkainen, 1998; Terpstra and Sarathy, 1997), εξαγωγές (Leonidou and Katsikeas, 1998), οικονομική ανάπτυξη (πχ. Adelman and Morris, 1967) και ξένες άμεσες επενδύσεις (Harvey and Weidenbaum, 1993), αναπτύχθηκαν 200 δείκτες προκειμένου να βοηθήσουν τα στελέχη στην αξιολόγηση μιας χώρας για να μπορέσουν να λάβουν ορθότερα μια απόφαση. Οι δείκτες αυτοί προέκυψαν από διάφορες συνεντεύξεις που έγιναν. Λόγω του ότι ο μεγάλος αριθμός αυτών μπορούσε να προκαλέσει σύγχυση θεωρήθηκε αναγκαία η μείωση τους και τελικά όπως φαίνεται και από τους παρακάτω πίνακες χρησιμοποιήθηκαν 60 δείκτες ένδειξης η οποίοι κατηγοριοποιούνται σε δείκτες που αφορούν την οικονομία, την κατάσταση της αγοράς, τον πολιτισμό, την πολιτική, τις δομές αλλά και τη νομοθεσία.

Συγκεκριμένα, η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει παράγοντες που σχετίζεται με το πολιτικό υπόβαθρο μιας χώρας εστιάζοντας στο βαθμό που η κυβέρνηση της χώρας είναι έμπιστη και εστιάζει και τον ενδιαφέρον της στον ιδιωτικό τομέα. Το βασικό ερώτημα είναι κατά πόσο στη χώρα που θα επεκταθεί μια επιχείρηση υπάρχουν οι αναγκαίες συνθήκες. Είναι σημαντικό να αξιολογηθεί η παρούσα και μελλοντική πολιτική σταθερότητα, να αναλυθεί η πολιτική δύναμη και κατά πόσο αυτοί οι άνθρωποι που εδρεύουν πολιτικά είναι έμπιστοι. Εξίσου σημαντικό είναι και η ανάλυση των διπλωματικών σχέσεων της χώρας καθώς επίσης και οι εσωτερικές πολιτικές και δράσεις σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα.

Το μερίδιο αγοράς αποτελεί μια άλλη διάσταση καθώς για να πάρει μια επιχείρηση την απόφαση να συνεργαστεί με μια άλλη χώρα, θα πρέπει να μελετήσει αν υπάρχουν τα απαραίτητα μέσα για να αγοραστούν τα εισαγόμενα προϊόντα ή τότε ικανοποιούνται οι ανάγκες της αγοράς. Τα τρία βασικά χαρακτηριστικά στην κατηγορία αυτή αφορούν τις ευκαιρίες που μπορούν να αξιοποιηθούν στην άλλη χώρα, τη μελλοντική ζήτηση σε εξαγόμενα ή εισαχθέντα προϊόντα, τα κόστη των προϊόντων καθώς και τον ανταγωνισμό. Η Τρίτη διάσταση για να αξιολογηθεί μια χώρα και η εικόνα της αναφέρεται στα οικονομικά και συγκεκριμένα στην τωρινή ανάπτυξη της χώρας με βάση την αποδοτικότητα της, τη δύναμη της αγοράς

Μαρία Χατζηγεωργίου, Οκτώβριος 2014

ανάλογα με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει καθώς τις καταναλωτικές τάσεις προϊόντων. Η κουλτούρα της χώρας σχετίζεται με τον τρόπο ζωής, τα ήθη και έθιμα, με τις κοινωνικές σχέσεις με άξονα δύο βασικές περιοχές οι οποίες είναι ο βαθμός πολιτισμικής ενότητας και οι εθνικές και πολιτισμικές διαφορές στη νέα αγορά αλλά και οι πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των δύο χωρών που επρόκειτο να συνεργαστούν. Σχετικά με την επόμενη κατηγορία των υποδομών το ενδιαφέρον για μια χώρα επικεντρώνεται στις λειτουργίες φυσικών υποδομών, στην επικοινωνία και στις γεωγραφικές και κλιματολογικές συνθήκες που μπορούν να ασκήσουν κάποια επίδραση στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Η τελευταία κατηγορία είναι το νομικό περιβάλλον και στο βαθμό στον οποίο το περιβάλλον αυτό στην ξένη χώρα επιδρά στις επιχειρησιακές δραστηριότητες, όπως για παράδειγμα το φορολογικό σύστημα (VR Wood, KR Robertson, 2000). Οι παραπάνω παράγοντες βρίσκονται συγκεντρωτικά στον Πίνακα 3 του Παραρτήματος 2.

Ακόμη περισσότερο, τα μέτρα της εικόνας της χώρας είναι τα εξής:

- Πολιτικός και κοινωνικός χαρακτήρας της χώρας - π.χ. πολιτική σταθερότητα, δημοκρατικό επίπεδο, δικαιώματα, περιβαλλοντικός έλεγχος, ρόλος στην παγκόσμια πολιτική, ποιότητα ζωής, εκπαίδευση.
- Ικανότητες της χώρας π.χ. τεχνολογικά προηγμένη, οικονομική σταθερότητα, καλή διαχείριση της οικονομίας και του πλούτου.
- Χαρακτήρας των ανθρώπων - π.χ. αξιόπιστοι, φιλικοί.
- Αρμοδιότητα του λαού - π.χ. μορφωμένος, εργατικός, εργατικός.
- Γενική αξιολόγηση της χώρας και του λαού - π.χ. συμπαθής, ιδανικά, ελκυστική.
- Επιθυμητά ενδιαφέροντα της χώρας - π.χ. ενδιαφέρον για τους μετανάστες, να ταξιδεύουν, να επενδύουν.

Έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί διάφοροι ορισμοί που σχετίζονται με την εικόνα μιας χώρας. Η πρώτη ομάδα των ορισμών αναφέρεται στην εικόνα της χώρας ως μια γενική δομή που αποτελείται από γενικευμένες εικόνες που δημιουργούνται όχι μόνο από αντιπροσωπευτικά προϊόντα, αλλά και από το βαθμό της οικονομικής και πολιτικής ωριμότητας, τα ιστορικά γεγονότα, τον πολιτισμό και τις παραδόσεις, το βαθμό τεχνολογικής δεξιοτεχνίας και βιομηχανοποίησης (Allred, Chakraborty και Miller, 1999; Bannister and Saunders, 1978; Desborde, 1990). Η επόμενη κατηγορία των ορισμών εστιάζει στην εικόνα των χωρών στο πλαίσιο του ρόλου τους ως

προέλευσης των προϊόντων. Για παράδειγμα, οι Li, Fu, και Murray (1997), καθορίζουν την εικόνα της χώρας ως εικόνες «καταναλωτών» για τις διάφορες χώρες και τα προϊόντα που κατασκευάζονται σε αυτές τις χώρες. "Ο ορισμός αυτός συνεπάγεται ότι, αφενός, η εικόνα της χώρας και η εικόνα του προϊόντος είναι δύο ξεχωριστές (αλλά συναφείς) έννοιες, και, αφετέρου, ότι οι εικόνες της χώρας επηρεάζουν τις εικόνες των προϊόντων που προέρχονται από την κάθε χώρα. Η τελευταία ομάδα των ορισμών επικεντρώνεται αποκλειστικά στις εικόνες των προϊόντων μιας χώρας και χρονολογείται από το Nagashima (1970). Ωστόσο, παρόλο που η χρήση του όρου της χώρας για να καθορίσει το αντικείμενο της εικόνας, ο ορισμός Nagashima στην πραγματικότητα αναφέρεται στα προϊόντα μιας συγκεκριμένης χώρας (π.χ. Παπαδόπουλος και Heslop, 2003). Στο επόμενο κεφάλαιο θα μελετηθούν οι επενδύσεις και πώς η εικόνα μιας χώρας μπορεί να επηρεάσει την απόφαση των στελεχών να επενδύσουν σε αυτή καθώς και ποιοι άλλοι παράγοντες μπορεί να συμβάλλουν σε μια τέτοιου είδους απόφαση.

4.2 Επενδύσεις

"Μια άμεση ξένη επένδυση είναι το ποσό που επενδύθηκε από τους κατοίκους μιας χώρας σε μια ξένη επιχείρηση επί της οποίας έχουν αποτελεσματικό έλεγχο". [Ragazzi 1973]. Τα κύρια σημεία είναι ότι επενδύουν, και αποκτούν μια ξένη επιχείρηση ή περιουσιακό στοιχείο και επηρεάζουν ή ελέγχουν τις λειτουργίες διαχείρισης. Η ουσία των άμεσων ξένων επενδύσεων σαφώς εμφανίζεται στο «ένσταση» της MacManus³ για το όνομα FDI(FOREIGN DIRECT INVESTMENT): «Άμεσες Ξένες Επενδύσεις είναι μια μάλλον ακατάλληλη ονομασία για τη διαδικασία με την οποία παραγωγικές δραστηριότητες σε διάφορες χώρες έρχονται κάτω από τον έλεγχο μιας ενιαίας επιχείρησης. Η ουσία αυτού του φαινομένου δεν είναι ξένες επενδύσεις, οι οποίες είναι μια διεθνής μεταφορά κεφαλαίων, αλλά η διεθνής επέκταση σε συνδυασμό με το διαχειριστικό έλεγχο ορισμένων δραστηριοτήτων » (MacManus, 1972).

Το FDI ορίζεται στο Ισοζύγιο Πληρωμών του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (5η έκδοση), ως «επένδυση που περιλαμβάνει μια μακροπρόθεσμη σχέση, η οποία αντανακλά ένα διαρκές συμφέρον ενός φορέα σε μια οικονομία (άμεσος επενδυτής) σε έναν άλλο φορέα σε μια οικονομία άλλη από εκείνη του επενδυτή. Σκοπός του άμεσου επενδυτή είναι η άσκηση σημαντικής επιρροής στη διαχείριση της επιχείρησης της άλλης οικονομίας» [Dunning 1993]. Κάθε χώρα έχει διαφορετικά μέτρα και κριτήρια για να πραγματοποιήσει μια επιχείρηση της μια επένδυση σε μια

άλλη χώρα με αποτέλεσμα να είναι ιδιαίτερα δύσκολο να ταξινομηθούν τα κριτήρια αξιολόγησης των επενδύσεων και α χρησιμοποιηθεί και μι ενιαία κλίμακα (Bitzenis, 2000).

Η αύξηση των ξένων επενδύσεων έχει οδηγήσει σε μία θεωρητική αναζήτηση των παραγόντων οι οποίοι ασκούν επίδραση στην ανάληψη επιχειρηματικών σχεδίων σε μια ξένη χώρα. Αυτοί μπορεί να είναι:

i) **Μακροοικονομικοί προσδιοριστικοί παράγοντες**, όπως το μέγεθος της αγοράς, οι τιμές των παραγωγικών συντελεστών, ο ρυθμός ανάπτυξης της χώρας υποδοχής, η επιχειρηματική κερδοφορία, τα επιτόκια, και τα μέτρα για την προστασία των εγχώριων παραγωγικών μονάδων (Dunning 1993).

ii) **Μικροοικονομικοί προσδιοριστικοί παράγοντες**, οι οποίοι προέρχονται από τη θεωρία της βιομηχανικής οργάνωσης και σχετίζονται κατά κύριο λόγο με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, όπως το μέγεθος της επιχείρησης η διαφοροποίηση του προϊόντος, η φάση του κύκλου ζωής του (Dunning, 1998).

iii) **Θεσμικοί και λοιποί παράγοντες**, όπως το επίπεδο του ανθρώπινου κεφαλαίου, κίνητρα και ρυθμίσεις σχετικές με τις επενδύσεις, οι οποίοι επιδρούν έμμεσα στην απόφαση για επιχειρηματική δράση των στελεχών σε μία ξένη χώρα (Ταμπάκης, Χαυάς, Παντελίδης 2004).

Αναλυτικότερα, οι παράγοντες που συμβάλλουν στην πραγματοποίηση επενδύσεων σε μια άλλη χώρα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

1. Παράγοντες που αφορούν στα χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες της εγχώριας οικονομίας.

Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς

Εταιρίες οι οποίες προγραμματίζουν και σχεδιάζουν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, όπως οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, ενδιαφέρονται όχι μόνο για την παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται η αγορά της χώρας που προορίζεται να επενδύσουν, αλλά κυρίως για τις ευκαιρίες που πιθανόν να υπάρχουν στο μέλλον. Οι ευκαιρίες φανερώνονται αναλόγως του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς. Χώρες με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης προσελκύουν ευκολότερα ξένες άμεσες επενδύσεις.

Το μέγεθος της αγοράς

Το επίπεδο εκβιομηχάνισης

Η αυξημένη βιομηχανική ανάπτυξη μιας χώρας είναι δυνατό να επιδράσει τόσο θετικά όσο και αρνητικά τη ροή ξένων άμεσων επενδύσεων στη χώρα. Θετικές επιπτώσεις προκύπτουν στις περιπτώσεις που η αυξημένη εκβιομηχάνιση προμηνύει μειωμένο κίνδυνο αποτυχίας της επένδυσης, ύπαρξη εκπαιδευμένου εργατικού δυναμικού, χαμηλό κόστος παραγωγής και ευκολότερη πρόσβαση σε φθηνότερες πρώτες ύλες. Από την άλλη πλευρά, είναι πιθανό το υψηλό επίπεδο βιομηχανικής ανάπτυξης να λειτουργήσει αρνητικά, όταν η πολυεθνική επιχείρηση προσπαθεί να αποκτήσει μερίδιο αγοράς από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις.

2. Παράγοντες που αναφέρονται στους κινδύνους που ενδεχομένως να ελλοχεύει η δραστηριοποίηση σε μια ξένη οικονομία

Ο πολιτικός κίνδυνος της χώρας

Οι χώρες στις οποίες επικρατεί πολιτική αστάθεια και γενικά παρουσιάζουν έντονη αβεβαιότητα για το μέλλον, απωθούν τους ξένους επενδυτές. Οι επενδυτές επιθυμούν την ελαχιστοποίηση του κινδύνου να αποτύχει η επένδυση τους και αυτό έρχεται σε αντίθεση με το να υπάρχει ένα ασταθές κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον.

Ο βαθμός προστασίας των πνευματικών δικαιωμάτων

Το επίπεδο προστασίας των πνευματικών δικαιωμάτων στη χώρα προορισμού της επένδυσης αποτελεί καθοριστικό παράγοντα προσέλκυσης ξένων άμεσων επενδύσεων.

Η αστάθεια σε σχέση με το συνάλλαγμα

Η αστάθεια του νομίσματος μιας χώρας αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για την προσέλκυση ξένων άμεσων επενδύσεων. Ο συγκεκριμένος παράγοντας είναιιάρ πολύ σημαντικός, όταν η επιχείρηση αγοράζει πρώτες ύλες από εξωτερικούς προμηθευτές ή όταν τα παραγόμενα προϊόντα διατίθενται στο εξωτερικό.

3. Παράγοντες που αφορούν στην αξιοποίηση ευκαιριών και στην ευκολία πραγματοποίησης επενδύσεων σε μια χώρα.

Η εγγύτητα μεταξύ εγχώριων και ξένων επιχειρήσεων

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συνήθως πραγματοποιούν ξένες άμεσες επενδύσεις σε γειτονικές χώρες. Αυτό συμβαίνει γιατί το κόστος μεταφοράς και εγκατάστασης

είναι σε σημαντικό βαθμό χαμηλότερο απ' ό τι αν οι επενδύσεις πραγματοποιούνται σε απομακρυσμένες από τη μητρική επιχείρηση περιοχές. Παράλληλα, η εγγύτητα συνεπάγεται παρόμοια έθιμα, ήθη, και γενικότερα καταναλωτικά πρότυπα.

Η υποδομή της χώρας που προορίζεται να γίνει η επένδυση

Ένας άλλος βασικός παράγοντας για την πραγματοποίηση ξένων επενδύσεων σε μια χώρα είναι η ύπαρξη της κατάλληλης υποδομής. Χώρες με διευρυμένο οδικό και σιδηροδρομικό δίκτυο αλλά και με ανεπτυγμένες τηλεπικοινωνίες είναι περισσότερο ελκυστικές, σε σχέση με άλλες στις οποίες δεν έχουν την κατάλληλη υποδομή.

4. Παράγοντες που σχετίζονται με το κόστος απασχόλησης του εργατικού δυναμικού στη χώρα επένδυσης

Το κόστος εργασίας

Το κόστος εργασίας είναι ένας ακόμη καθοριστικός παράγοντας στην επιλογή της χώρας πραγματοποίησης ξένων άμεσων επενδύσεων. Όσο χαμηλότερο το κόστος εργασίας σε μια χώρα, τόσο πιθανότερο είναι να επιλεγεί αυτή ως τόπος επένδυσης, αντί για άλλες με υψηλότερα επίπεδα εργατικού κόστους.

Το επίπεδο ανεργίας

Το επίπεδο ανεργίας της χώρας προορισμού της επένδυσης σχετίζεται με το κόστος εργασίας και τη διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού. Χώρες με υψηλό επίπεδο ανεργίας προσελκύουν ευκολότερα ξένες άμεσες επενδύσεις, καθώς στις χώρες αυτές υπάρχει ανεκμετάλλετο εργατικό δυναμικό που μπορεί να απασχοληθεί σε χαμηλούς μισθούς.

Η ύπαρξη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού

Το κόστος εκπαίδευσης είναι αρκετά υψηλό και ο χρόνος που απαιτείται για την εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι μεγάλος. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν ξένες άμεσες επενδύσεις επιθυμούν τη στελέχωση των νέων παραγωγικών τους μονάδων με εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό και έμπειρο επιστημονικό προσωπικό. Άρα, οι χώρες στις οποίες υπάρχει διαθέσιμο το κατάλληλα εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό είναι πιθανότεροι αποδέκτες πραγματοποίησης ξένων άμεσων επενδύσεων. Σε οικονομίες στις οποίες υπάρχει αφθονία εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού πραγματοποιούνται κυρίως ξένες άμεσες επενδύσεις που δραστηριοποιούνται σε παραγωγικούς τομείς έντασης

εξειδικευμένης εργασίας, ενώ περιορισμένες είναι οι επενδύσεις για την παραγωγή προϊόντων ανειδίκευτης ή ημειδίκευμένης εργασίας.

5. Η πολιτική που ακολουθείται από την κυβέρνηση στην αποδέκτρια χώρα.

Οι κυβερνήσεις, με τις διάφορες στρατηγικές τους, μπορούν και συμβαίνει αρκετά συχνά αυτό να επηρεάζουν τις συνθήκες της αγοράς και την αποτελεσματικότητά τους. Με τον τρόπο αυτό επιδρούν στη διάθεση των πολυεθνικών επιχειρήσεων να εγκατασταθούν σε αυτές. Η δυνατότητα της κυβέρνησης να παρέμβει στη διαδικασία εγκατάστασης ξένων επενδύσεων στη χώρα της είναι συνάρτηση:

- ι) της διαπραγματευτικής δύναμης της κυβέρνησης ως προς τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.
- ii) του τρόπου με τον οποίο οι κυβερνήσεις αντιλαμβάνονται και αξιολογούν την επιρροή της διενέργειας ξένων άμεσων επενδύσεων στην οικονομική πολιτική που αυτές ακολουθούν.
- iii) της πολιτικής που ακολουθεί η κυβέρνηση για την επίτευξη των οικονομικών της στόχων. της αλληλεπίδρασης των αποκλειστικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των πολυεθνικών επιχειρήσεων και των πλεονεκτημάτων εγκατάστασης της χώρας υποδοχής.
- iv) της αλληλεπίδρασης των αποκλειστικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των πολυεθνικών επιχειρήσεων και των πλεονεκτημάτων εγκατάστασης της χώρας υποδοχής
- v) Του τρόπου με τον οποίο οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται και αξιολογούν τις ενέργειες της κυβέρνησης ως προς αυτές, με σύνηθες αποτέλεσμα την αναπροσαρμογή των επιχειρηματικών στρατηγικών τους. Κυβερνητικοί στόχοι όπως η αναβάθμιση της εγχώριας οικονομίας ή το άνοιγμα σε νέες αγορές, μπορεί να είναι συμβατοί με τις επιδιώξεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Αντίθετα, αν η κυβέρνηση σκοπεύει σε οικονομική αυτονομία, περιφερειακή ανάπτυξη και προστασία του περιβάλλοντος, είναι πιθανόν οι στρατηγικές που ακολουθεί για την πραγματοποίησή τους να επιβάλλουν περιορισμούς και να αυξάνουν το κόστος δημιουργίας ξένων άμεσων επενδύσεων, μειώνοντας την ελκυστικότητα της χώρας ως τόπο εγκατάστασης των ξένων επενδύσεων.

Συνεπώς, η δημιουργία και οι επιπτώσεις των ξένων άμεσων επενδύσεων εξαρτώνται άμεσα από το βαθμό στον οποίο οι κυβερνήσεις:

- ι) επηρεάζουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις των ξένων επενδυτών
- ιι) περιορίζουν το βαθμό συμμετοχής των ξένων επενδύσεων σε ένα παραγωγικό τομέα ή στην οικονομία ως σύνολο.

Θα πρέπει να τονιστεί, ότι οι έννοιες των επιχειρήσεων με παγκόσμια δράση και των ξένων άμεσων επενδύσεων στο εξωτερικό, δεν είναι πάντα απόλυτα συνδεδεμένες μεταξύ τους. Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, μέσω της εξάπλωσης του φαινομένου των παγκοσμίων στρατηγικών συμμαχιών, μια επιχείρηση μπορεί να δραστηριοποιηθεί στις διεθνείς αγορές χωρίς, αποκλειστικά, τη δημιουργία νέων παραγωγικών εγκαταστάσεων σε μια ξένη χώρα. Επιπλέον παρατηρείται ορισμένες επιχειρήσεις να προτιμούν επενδυτικές στρατηγικές χαμηλότερης δέσμευσης σε σχέση με τη δημιουργία εγκαταστάσεων παραγωγής τέτοιες στρατηγικές μπορεί να είναι η εγκατάσταση αντιπροσωπείας ή η παροχή δικαιωμάτων πώλησης και παραγωγής σε τοπικές επιχειρήσεις.

Στο τελευταίο κεφάλαιο αναλύεται η κατάσταση σε ότι αφορά την Ελλάδα συγκεκριμένα ως επενδυτικό προορισμό στο πλαίσιο της κρίσης που αντιμετωπίζει.

4.3 Ελλάδα ως προορισμός

Η Ελλάδα όπως κάθε χώρα έχει ένα περιβάλλον που για κάποιους ευνοεί τις επενδύσεις για κάποιους όχι. Αξιολογούνται διάφορα χαρακτηριστικά της προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις από στελέχη σε άλλες χώρες. Σίγουρα μια ανάλυση δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών είναι αναγκαία. Ακολουθεί λοιπόν μια ανάλυση SWOT που έγινε στο πλαίσιο της εκπόνησης της αιτιολογικής έκθεσης του Επιχειρησιακού Προγράμματος Διασυνοριακής Συνεργασίας «Ελλάδα – Κύπρος» (ΕΠ Διασυνοριακής Συνεργασίας, 2010).

4.3.1 Δυνάμεις – Αδυναμίες – Ευκαιρίες – Απειλές για την Ελλάδα ως χώρα προορισμού

Δυνατά Σημεία

- Τα σύνορα της χώρας αποτελούν πύλη εισόδου – εξόδου της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε τρίτες χώρες τόσο στην Ασία όσο και στην Αφρική.
- Κατέχει πολύ σημαντικά στοιχεία ιστορικού και πολιτιστικού ενδιαφέροντος
- Η Ελλάδα διαθέτει αρκετές περιοχές με πλούσιο φυσικό περιβάλλον.

- Η ανάπτυξη του τουριστικού τομέα είναι διαρκής και το τουριστικό προϊόν είναι ιδιαίτερα ποιοτικό
- Η τουριστική υποδομή της χώρας είναι αρκετά ανεπτυγμένη.
- Στη χώρα υπάρχει ικανοποιητικός αριθμός τόσο Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων όσο και ερευνητικών κέντρων.
- Μεγάλος αριθμός τοπικών προϊόντων έχει πιστοποίηση ή δυνατότητα πιστοποίησης ως Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης και Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ένδειξης.
- Ύπαρξη υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικού και ερευνητικού ιστού με δυνατότητες ανάπτυξης και διάχυσης καινοτομιών.
- Υψηλό μορφωτικό επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού.

Αδυναμίες

- Δυσχέρεια στην ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας και επικοινωνιών λόγω νησιωτικού χαρακτήρα.
- Προβλήματα καθολικής κάλυψης και προσβασιμότητας σε υπηρεσίες υγείας λόγω της γεωμορφολογίας της χώρας.
- Μικρού μεγέθους επιχειρήσεις με στόχευση στην τοπική αγορά
- Χαμηλή εκμετάλλευση των δυνατοτήτων της πληροφορικής και νέων τεχνολογιών
- Μειωμένη εξωστρέφεια τοπικών προϊόντων λόγω υψηλού κόστους μεταφορών.
- Περιορισμένη συνεργασία επιχειρήσεων και ερευνητικών κέντρων.
- Ανεπαρκείς Υποδομές μεταφορών ιδιαίτερα στις λιμενικές υποδομές.
- Χρονική και χωρική υπερσυγκέντρωση της τουριστικής κίνησης και δραστηριότητας.
- Εξάρτηση από τον τουριστικό τομέα και μονοδιάστατη ανάπτυξη σύμφωνα με τα πρότυπα του μαζικού τουρισμού.
- Τουριστική ανάπτυξη χωρίς να ληφθεί υπόψη η φέρουσα ικανότητα και η αειφορία με συνακόλουθα προβλήματα (συγκρούσεις στις χρήσεις γης, άναρχη δόμηση, υποβάθμιση του φυσικού και δομημένου περιβάλλοντος).
- Χαμηλά ποσοστά στις δαπάνες για Έρευνα και Ανάπτυξη, Περιορισμένη ανάπτυξη ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.
- Χωροταξικά άναρχα οργανωμένες περιοχές.
- Έλλειψη / ανεπάρκεια υδάτινων πόρων.

Ευκαιρίες

- Ανάδειξη της χώρας ως σημαντικό διαμετακομιστικό σταθμό εμπορίου από και προς τρίτες χώρες, καθώς η περιοχή αποτελεί την νοτιοανατολική πύλη εισόδου και εξόδου της Ευρωπαϊκής Ένωσης
- Αξιοποίηση της γεωγραφικής θέσης της επιλέξιμης περιοχής.
- Ανάδειξη της χώρας ως πόλος καινοτομίας.
- Διαχείριση και ανάδειξη ιστορικών τόπων – μνημείων
- Αυξανόμενη ζήτηση εναλλακτικών / θεματικών μορφών τουρισμού.
- Αξιοποίηση της κοινωνίας της πληροφορίας και των Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας και παροχή τεχνογνωσίας προς άλλα γειτονικά κράτη.
- Ανάπτυξη θαλάσσιων συνδέσεων με διευρωπαϊκά δίκτυα.
- Σταδιακή εξοικείωση στην εφαρμογή δράσεων τηλεϊατρικής – τηλεκατάρτισης – τηλεργασίας.
- Διεύρυνση της χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.
- Εξάπλωση της περιβαλλοντικής φιλικά γεωργίας – βιολογικά προϊόντα.
- Αξιοποίηση των προϊόντων που μπορούν να δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστικών χωρών.
- Αξιοποίηση τοπικών επώνυμων προϊόντων και ενδυνάμωση της γεωγραφικής τους προέλευσης.
- Δυνατότητες διασυνοριακής συνεργασίας (εμπόριο – τουρισμός).

Κίνδυνοι - Απειλές

- Ανάδειξη νέων ανταγωνιστών στο χώρο του τουρισμού.
- Τάσεις κυριαρχίας διάσπαρτου μοντέλου ανάπτυξης οικονομικών δραστηριοτήτων και διάχυτου προτύπου οικιστικής ανάπτυξης.
- Άναρχη τουριστική ανάπτυξη με κίνδυνο, σε περίοδο ύφεσης, σοβαρού κλονισμού της οικονομίας πολλών επαγγελματικών τάξεων.
- Συνεχής συσσώρευση των οικονομικών δραστηριοτήτων στα αστικά και τουριστικά κέντρα.
- Αλλοίωση περιοχών με ειδικά περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά.
- Αλόγιστη χρήση των φυσικών πόρων.
- Εξάντληση υδάτινων πόρων.
- Κίνδυνος διάβρωσης των ακτών.

- Λαθρομετανάστευση, λαθρεμπόριο.
- Ρύπανση του θαλάσσιου χώρου.
- Αυξανόμενη εισροή οικονομικών μεταναστών που δημιουργεί ανάγκες ομαλής ενσωμάτωσής τους στην τοπική οικονομία και κοινωνία προς αποφυγή του κοινωνικού αποκλεισμού.

4.3.2 Επενδυτικό πλαίσιο της Ελλάδας

Τα παραπάνω χρειάζεται να αναλυθούν από τα στελέχη εκτός Ελλάδας προκειμένου μαζί με τους παράγοντες που προαναφέρθηκαν να αξιολογήσουν αν θα πραγματοποιήσουν κάποια επένδυση στην Ελλάδα. Το επενδυτικό κλίμα της Ελλάδας θα μπορούσε να επισημανθεί ότι ποτέ δεν υπήρξε πάντα ιδιαίτερα ιδανικό για έναν επενδυτή. Βέβαια, μέχρι το 2008, παρά τις δυσλειτουργίες του οικονομικού οικοδομήματος, υπήρχαν ορισμένα κίνητρα ώστε να έρθει κάποιος νέος ξένος επιχειρηματίας να επενδύσει στη χώρα. Μετά την Οικονομική Κρίση από το 2008 και έπειτα, η Ελληνική οικονομία, μια σειρά από προβλήματα χρόνων άρχισαν να αναδύονται στην επιφάνεια. Η δημοσιονομική κρίση της χώρας, η αδυναμία διαχείρισης των οικονομικών προβλημάτων σε αρκετές περιπτώσεις, η αβεβαιότητα που δημιουργήθηκε, σχετικά με την μελλοντική πορεία της χώρας η διαρκής μεταβολή του νομοθετικού πλαισίου που διέπει τη φορολόγηση της επιχείρησης, εργασιακά ζητήματα καθώς και η λειτουργία της επιχείρησης, οι γραφειοκρατικές διαδικασίες είναι μερικά από τα προβλήματα που δημιούργησαν ένα περιέργο επενδυτικό περιβάλλον.

Παρά την έντονη οικονομική κρίση που αντιμετωπίζει η Ελλάδα από το 2010, οι επιδόσεις της χώρας στην προσέλκυση ξένων επενδύσεων ήταν ικανοποιητικές το 2012 σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Οι συνολικές (ακαθάριστες) εισροές κεφαλαίων στη χώρα το έτος 2012 ανήλθαν σε 2 δισ. Ευρώ, ενώ οι καθαρές εισροές έφθασαν τα 1,35 δισ. Ευρώ. Οι καθαρές εισροές ξένων επενδυτικών κεφαλαίων σημείωσαν το ίδιο έτος αύξηση της τάξης του 64,7%, παρά την έντονη οικονομική κρίση. Η αύξηση αυτή στην Ελλάδα έχει ιδιαίτερη σημασία, εάν αναλογισθεί κανείς, ότι το ίδιο έτος οι καθαρές παγκόσμιες εισροές ΑΞΕ σημείωσαν πτώση κατά 18%

(UNCTAD, World Investment Report 2013). Η διαφορά μεταξύ συνολικών και καθαρών εισροών ΑΞΕ στην Ελλάδα κατά το 2012 αφορούσε κυρίως σε αποπληρωμές δανείων προς τις μητρικές. Η ταχεία προώθηση μεταρρυθμίσεων και η μείωση των τιμών παραγωγικών συντελεστών, που είχε σαν συνέπεια η οικονομική κρίση στη χώρα, δημιουργούν αξιόλογες επενδυτικές ευκαιρίες. Η προβλεπόμενη αξιοποίηση δημόσιας περιουσίας εξάλλου καθώς και του φυσικού πλούτου (πετρέλαιο, φυσικό αέριο) αναμένεται ότι θα ενισχύσουν το επενδυτικό πλαίσιο της χώρας. Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της χώρας (γεωπολιτικά, κλιματολογικά, ιστορικά κλπ.) που ευνοούν τις επενδύσεις σε πολλούς κλάδους δεν εθίγησαν από την οικονομική κρίση και προσφέρονται για αξιοποίηση. Στις χώρες με την ισχυρότερη επενδυτική παρουσία στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια συγκαταλέγονται «κλασικές» χώρες εξαγωγής κεφαλαίου, όπως η Γερμανία, η

Γαλλία, το Ηνωμένο Βασίλειο, το Βέλγιο και Λουξεμβούργο, η Ολλανδία, και η Ιταλία.

Με δεδομένο ότι η παγκόσμια οικονομία τις τρεις τελευταίες δεκαετίες, ιστορικά, διανύει μια νέα περίοδο, όλες οι χώρες προσπαθούν να συμμετέχουν ενεργά σ' αυτή τη δυναμική, στο βαθμό που οι παράγοντες του ευρύτερου οικονομικού και νομικού τους περιβάλλοντος το επιτρέπουν. Στο πλαίσιο αυτό, ψηφίζονται αναπτυξιακοί νόμοι και οι κεντρικοί στόχοι των νόμων αυτών είναι: η ενδυνάμωση της ισόρροπης ανάπτυξης, η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, η αύξηση της απασχόλησης, της οικονομίας και η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας. Συγκεκριμένα νομικό πλαίσιο του «Invest in Greece» αποτελεί ο νόμος 3894/2010, «Επιτάχυνση και Διαφάνεια Υλοποίησης Στρατηγικών Επενδύσεων». Σύμφωνα με ο άρθρο 4, παρ. 1 προβλέπεται η ίδρυση του «Invest in Greece», μιας ανώνυμης εταιρίας δημοσίου συμφέροντος, για την προσέλκυση, υποδοχή, προώθηση και υποστήριξη στρατηγικών επενδύσεων που θα κινητοποιεί τους ενδιαφερόμενους επενδυτές και τους πληροφορεί για το θεσμικό, νομοθετικό, φορολογικό, και χρηματοοικονομικό πλαίσιο που διέπει τις επενδύσεις στην Ελλάδα, Μεριμνά για την έναρξη των διαδικασιών για την έκδοση αδειών, για την έναρξη πραγματοποίησης των επενδύσεων, παρακολουθεί την εξέλιξη αυτών και προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες για την επιτάχυνση τους. Τον Απρίλιο του 2013, ψηφίστηκε νέος αναπτυξιακός νόμος και πρόκειται, για το νόμο 4146/2013 «Διαμόρφωση Φιλικού Αναπτυξιακού Περιβάλλοντος για τις Στρατηγικές και Ιδιωτικές Επενδύσεις και άλλες Διατάξεις» (Λενάκου, 2014).

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τα στελέχη μιας ξένης χώρας στο να πραγματοποιήσουν μια επένδυση σε μια άλλη χώρα. Πέραν των παραπάνω κριτηρίων αξίζει να αναφερθεί ότι και ο ρόλος του συναισθήματος επιδρά σε σημαντικό βαθμό στη λήψη μιας τέτοιου είδους απόφασης καθώς μπορεί να υπάρχουν σχέσεις συναισθηματικές μεταξύ των ατόμων και των χωρών που επρόκειτο να γίνει η επένδυση χωρίς αυτό να ισχύει σε όλες τις περιπτώσεις.

ΜΕΡΟΣ Β ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 Καθορισμός του Αντικειμενικού Σκοπού Έρευνας

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να εξετάσει πώς τα συναισθήματα επιδρούν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσα σε μια επιχείρηση. Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω ελάχιστοι έχουν αναφερθεί στη βιβλιογραφία στον παράγοντα συναίσθημα ως σημαντικής σημασίας παράγοντας για μια απόφαση από ανώτερα στελέχη μέσα σε μια επιχείρηση. Με τη συγκεκριμένη έρευνα αναλύεται πώς τα συναισθήματα για μια χώρα επηρεάζουν τα διάφορα στελέχη στο να πάρουν μια απόφαση για να επεκταθούν στη χώρα αυτή, να αναπτύξουν μια νέα δραστηριότητα, να εισάγουν ένα προϊόν μια υπηρεσία ή να εξάγουν αλλά και να επενδύσουν γενικότερα σε μια άλλη χώρα. Αξιολογώντας διάφορες παραμέτρους που συνθέτουν και διαμορφώνουν την εικόνα μιας χώρας ερευνάται ποια από τις παραμέτρους αυτές είναι περισσότερο σημαντική για το στέλεχος. Μια ευρεία γκάμα αρνητικών και θετικών συναισθημάτων χρησιμοποιούνται για να εξετάσουν τι αισθάνονται τα στελέχη για τη χώρα ενδιαφέροντος και ποιοι είναι αυτοί οι παράγοντες

Στη συγκεκριμένη έρευνα η χώρα που εξετάζεται ως επαγγελματικός προορισμός είναι η Ελλάδα. Η ανάλυση βασίζεται σε στελέχη από άλλες χώρες και στοχεύει να απαντήσει στο ερώτημα πώς τα συναισθήματα που διαμορφώνουν για την Ελλάδα τα στελέχη επιχειρήσεων του εξωτερικού, διαμορφωμένα από επιπλέον παράγοντες που καθορίζουν την εικόνα της καθορίζουν την απόφαση τους να σκεφτούν ή να θέλουν ή να επιδιώκουν να πραγματοποιήσουν επιχειρηματικές δραστηριότητες στη χώρα αυτή. Πιο αναλυτικά: Η εικόνα που διαμορφώνεται στις ειδήσεις για την Ελλάδα επηρεάζει τα συναισθήματα τους? Πώς κρίνουν τη χώρα σε επίπεδο οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό κλπ. Επίπεδο? Αρκεί το ότι έχουν επισκεφτεί αρκετές φορές την Ελλάδα ή έχουν εκεί συγγενείς, φίλους για να διαμορφώσουν θετική εικόνα για αυτή και να θέλουν να επενδύσουν σε αυτή επιχειρηματικά? Πώς κρίνουν την αξιολόγηση της Ελλάδας σαν επενδυτικό προορισμό? ή Ποιες είναι οι βασικές πληροφορίες που τα στελέχη μιας άλλης χώρας θεωρούν ότι είναι αναγκαίες για να αξιολογήσουν μια επένδυση.

Στο παρακάτω πίνακα διακρίνονται εμφανώς τα γενικότερα επίπεδα ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκαν για να απαντήσουν στα ερωτήματα της έρευνας.

1^ο επίπεδο	Εμπειρία από τη χώρα
2^ο επίπεδο	Αξιολόγηση της χώρας
3^ο επίπεδο	Συναισθήματα για τη χώρα ως επενδυτικός προορισμός
4^ο επίπεδο	Λήψη Αποφάσεων για επενδύσεις

Πίνακας 1:Επίπεδα ερευνητικής Ανάλυσης

5.2 Συλλογή Δεδομένων

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή δεδομένων είναι ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων που εδρεύουν στο εξωτερικό, όχι Έλληνες. Το δείγμα που συλλέχθηκε είναι 100 άτομα τα οποία είναι ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων χωρών του εξωτερικού. Περιορίστηκε η έρευνα στην Ευρώπη με συμμετοχή χωρών όπως η Ισπανία, η Γαλλία, η Ιταλία, η Αγγλία, Η Σουηδία, η Ολλανδία, η Γερμανία θέλοντας να συμπεριληφθούν χώρες της Ευρώπης οι οποίες δεν έχουν όλες όμοια κουλτούρα για να εξεταστεί ακόμη βαθύτερα η συμπεριφορά τους και το πώς σκέφτονται για επενδύσεις σε άλλη χώρα.

5.3 Μεθοδολογία

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των ερευνητικών δεδομένων είναι το ερωτηματολόγιο για να μπορέσει να σταλεί σε στελέχη επιχειρήσεων στην Ευρώπη.

Το ερωτηματολόγιο

Αποτελεί ένα έντυπο που περιέχει μια σειρά δομημένων ερωτήσεων οι οποίες παρουσιάζονται σε μια συγκεκριμένη σειρά και στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει γραπτά (Ζαφειρίου, 2003).

Τα βασικά **πλεονεκτήματα** των ερωτηματολογίων είναι:

- Κοστίζουν φθηνότερα από τις συνεντεύξεις.
- Μπορούν να αποσταλούν σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων.
- Είναι εύκολη η κατασκευή και η χρήση του.
- Οι ερωτώμενοι μπορούν να εκφραστούν
- Οι τρόποι ανάλυσης του υλικού μπορούν να τυποποιηθούν
- Ο ερευνητής δεν μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις.
- Απαιτεί πολύ λίγο χρόνο σε σχέση με άλλες μεθοδολογίες

Τα κυριότερα **μειονεκτήματα** των ερωτηματολογίων είναι:

- Ο ερευνητής δεν είναι σε θέση να αποσαφηνίσει τις ανοιχτές ερωτήσεις.
- Υποχρεώνει τον ερωτηθέντα να απαντήσει με ένα συγκεκριμένο τρόπο

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί το μέσο επικοινωνίας (interface) μεταξύ του ερευνητή και των ερωτώμενων, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, ανάλογα με τη μέθοδο συλλογής των δεδομένων. Η κατάρτιση του ερωτηματολογίου, λόγω των ιδιαίτερων απαιτήσεων που έχει, αποτελεί την πιο κρίσιμη εργασία, καθώς είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία μιας στατιστικής έρευνας. Λέγεται συγκεκριμένα ότι καμία στατιστική έρευνα δεν μπορεί να είναι καλύτερη από το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε σ' αυτή (Παρασκευόπουλος, 1993), θέλοντας με αυτό τον τρόπο να τονιστεί το γεγονός ότι σε μια έρευνα ακόμη και αν εφαρμοστεί ένα αποτελεσματικό σχέδιο δειγματοληψίας ή η πιο ενδεδειγμένη ανάλυση των στοιχείων δεν είναι δυνατόν να εξάγουμε σωστά συμπεράσματα αν λάβαμε μη συγκρίσιμες απαντήσεις από ένα ακατάλληλο ερωτηματολόγιο με ασαφείς ερωτήσεις.

Το μέγεθος του ερωτηματολογίου γίνεται εκ πρώτης όψεως αντιληπτό από τον όγκο των σελίδων του και από τον αριθμό των ερωτήσεων. Έτσι για να μειώσουμε το μέγεθος σε σελίδες χρησιμοποιήσαμε την κατάλληλη γραμματοσειρά, η οποία είχε ένα αρκετά ικανοποιητικό μέγεθος ώστε και να μην καλύπτει πολύ χώρο αλλά και οι χαρακτήρες να είναι ευανάγνωστοι. Ακόμη, αποφασίστηκε οι ερωτήσεις να είναι συνοπτικές και περιεκτικές ώστε να συμπληρώνονται με εύκολο τρόπο. Έγινε προσπάθεια να αποφευχθούν άσκοπες και χωρίς νόημα ερωτήσεις ώστε το ικανοποιητικό σύνολο ερωτήσεων να επαρκεί για να μας δώσει χρήσιμα συμπεράσματα. Τέλος, προσπαθήσαμε όχι μόνο να κερδίσουμε την πρώτη εντύπωση των ερωτώμενων, αλλά και το ερωτηματολόγιο να απαιτεί όσο το δυνατόν λιγότερο χρόνο για τη συμπλήρωση του.

Για την εμφάνιση και τη διάταξη του ερωτηματολογίου ο ερευνητής έλαβε υπόψη μερικές από τις βασικές αρχές του Javeau (Javeau, 2000). Σύμφωνα μ' αυτές το ερωτηματολόγιο έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά :

1. Εύκολο στην ανάγνωση. Ευανάγνωστοι χαρακτήρες, αραιά γραμμένο ερωτηματολόγιο, οι ερωτήσεις να διαχωρίζονται μεταξύ τους και να αριθμούνται με απλό τρόπο.
2. Εύκολο στην χρήση (δηλ. όσον αφορά το σχήμα, τον τρόπο διασύνδεσης των φύλλων κλπ.)
3. Εύκολο στην συμπλήρωση
4. Αισθητικά όμορφο. Να ελκύει και να προκαλεί το ενδιαφέρον του ερωτώμενου
5. Μία μικρή εισαγωγή με εννοιολογικές επεξηγήσεις ολοκληρώνει την αρτιότητα της εμφάνισης του ερωτηματολογίου.

Όλα τα παραπάνω αξιολογήθηκαν και μελετήθηκαν προκειμένου να δημιουργηθεί το ερωτηματολόγιο και να διευκολύνει τους συμμετέχοντες στην έρευνα στη συμπλήρωση του αλλά και τον ερευνητή στην καλύτερη ανάλυση των αποτελεσμάτων του. Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε μεταφράστηκε στα Αγγλικά για να είναι εφικτό να συμπληρωθεί από στελέχη του εξωτερικού καθώς είναι μια γλώσσα που όλοι γνωρίζουν ακόμη περισσότερο τα στελέχη επιχειρήσεων σε όλη την Ευρώπη και η διανομή του έγινε μέσω ίντερνετ.

Το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε (βλέπε Παράρτημα 1) αποτελείται από πέντε ενότητες ερωτήσεων. Συγκεκριμένα η πρώτη ενότητα αναφέρεται στην τωρινή εμπειρία που έχουν τα στελέχη σε σχέση με την Ελλάδα – αν την έχουν επισκεφτεί αν έχουν συγγενείς, αν έχουν εμπλακεί σε επιχειρηματικές δραστηριότητες με την Ελλάδα στο παρελθόν ή τώρα. Η δεύτερη κατηγορία ερωτήσεων αναφέρεται στην εικόνα της Ελλάδας στους τομείς της οικονομίας, πολιτικού πλαισίου, πολιτισμού, τεχνολογίας, επίδρασης των ανθρώπων, των αντιλήψεων για τα προϊόντα. Στην επόμενη ενότητα οι ερωτήσεις αφορούν τα συναισθήματα που τα στελέχη νιώθουν αρνητικά ή θετικά για την Ελλάδα σαν επενδυτικό προορισμό και κατά πόσο αυτά τα συναισθήματα διαφοροποιούνται όταν ακούν στις ειδήσεις για την Ελλάδα. Η τέταρτη κατηγορία σχετίζεται με τη λήψη αποφάσεων και συγκεκριμένα με την αξιολόγηση της Ελλάδας σαν επενδυτικό ή εξαγωγικό προορισμό, με την προθυμία και διάθεση για επενδύσεις στην Ελλάδα αλλά και με τους παράγοντες που κρίνονται αναγκαίοι για την πραγματοποίηση μια επένδυσης σε μια άλλη χώρα. Τέλος η επόμενη ενότητα περιλαμβάνει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα και πιο συγκεκριμένα το τμήμα στο οποίο ανήκουν, το είδος δραστηριοτήτων της επιχείρησης, τη χώρα προέλευσης, το βαθμό εκπαίδευσης τους κ.α.

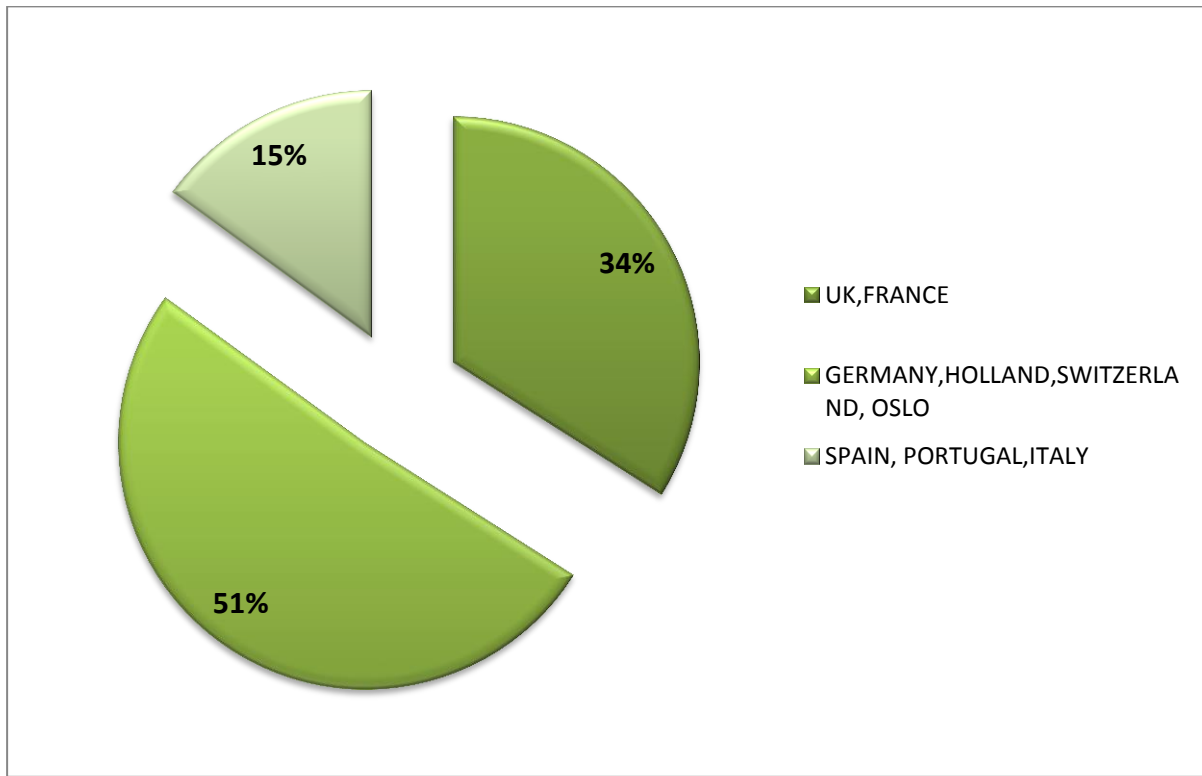
5.4 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Για την ορθολογική μορφή της εργασίας σας παρουσιάζουμε κάποια βασικά στατιστικά αποτελέσματα που προέκυψαν μετά από ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε με κωδικοποίηση των απαντήσεων σε SPSS και ανάλυση με πίτες, πίνακες για τις ποσοστιαίες απαντήσεις αλλά και με διάφορες συσχετίσεις οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω. Για τη διευκόλυνση της ανάλυσης οι απαντήσεις κατηγοριοποιήθηκαν σε τρεις βασικές ομάδες προκειμένου να επιτευχθεί η σύγκριση μεταξύ των διαφορετικών χωρών της Ευρώπης με διαφορετική νοοτροπία. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει χώρες όπως η Γερμανία, η Ολλανδία, η Σουηδία, η δεύτερη περιέχει χώρες όπως Αγγλία, Γαλλία και η τρίτη χώρες όπως Ισπανία, Ιταλία, Πορτογαλία, ομαδοποιημένες αναλόγως με την παρεμφερή κουλτούρα των χωρών αυτών για την καλύτερη ανάλυση των αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα αναλύθηκαν μέσω του SPSS αλλά και του Excel με σκοπό την εξαγωγή περιγραφικών συμπερασμάτων σε πρώτο επίπεδο αλλά και με τη συσχέτιση επιλεγόμενων μεταβλητών των τριών groups με τη βοήθεια του ελέγχου στατιστικής ανεξαρτησίας, συγκριτική ανάλυση των αξιολογήσεων των χωρών για την Ελλάδα και των συναισθημάτων τους για

αυτή, με παραγοντική ανάλυση των μεταβλητών που συμβάλλουν στην αξιολόγηση της Ελλάδας σαν επενδυτικός προορισμός ή προορισμός εξαγωγών.

5.4.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά δείγματος

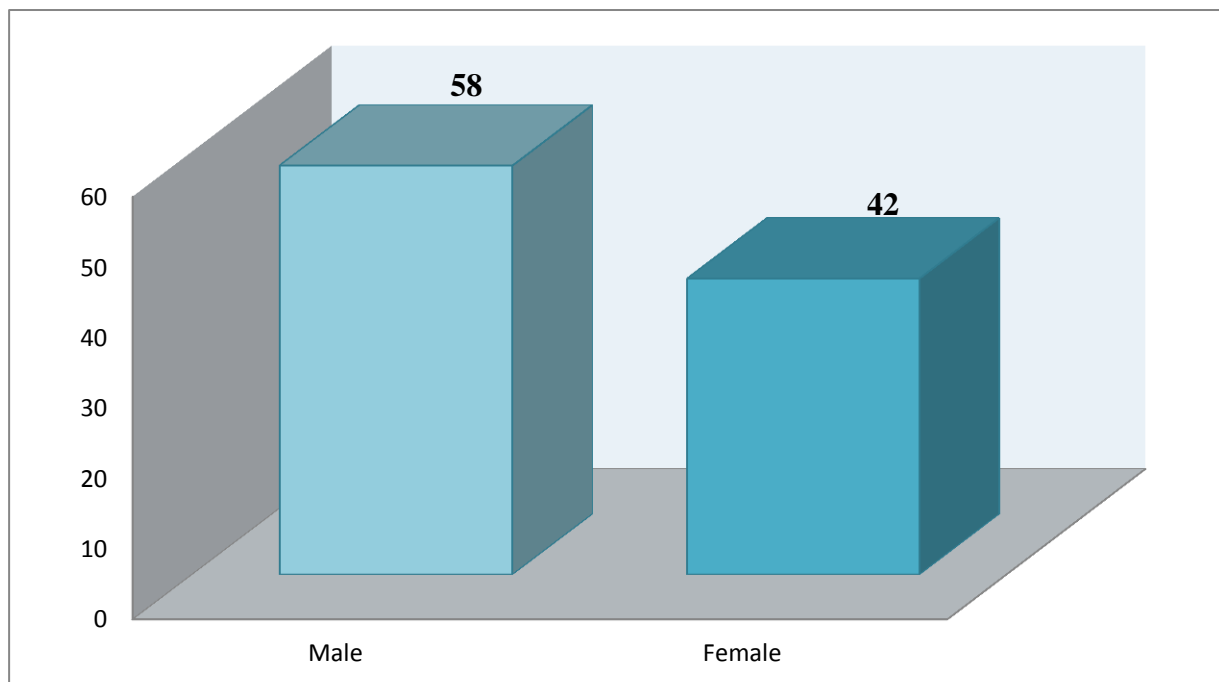
Στο σχήμα 5 αποτυπώνονται οι χώρες από τις οποίες προέρχονται τα στελέχη που κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο.



Σχήμα 5: From which country do you come from?

Όπως φαίνεται από το παραπάνω σχήμα οι χώρες από τις οποίες προέρχονται τα στελέχη κατηγοριοποιούνται σε τρεις κατηγορίες. Η κάθε κατηγορία χωρών περιλαμβάνει χώρες οι οποίες παρουσιάζουν παρεμφερή χαρακτηριστικά σε σχέση με την κουλτούρα τους. Έτσι η μεγαλύτερη κατηγορία που αποτελεί το 51% προέλευσης των ανώτερων στελεχών που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τη Γερμανία, την Ολλανδία, το Όσλο, η δεύτερη κατηγορία που αντιπροσωπεύει το 34% των απαντήσεων προέρχεται από χώρες όπως Αγγλία, Γαλλία ενώ τέλος η Τρίτη κατηγορία, η οποία αποτελεί το 15% των απαντήσεων εμπεριέχει χώρες όπως η Ισπανία, η Πορτογαλία, η Ιταλία.

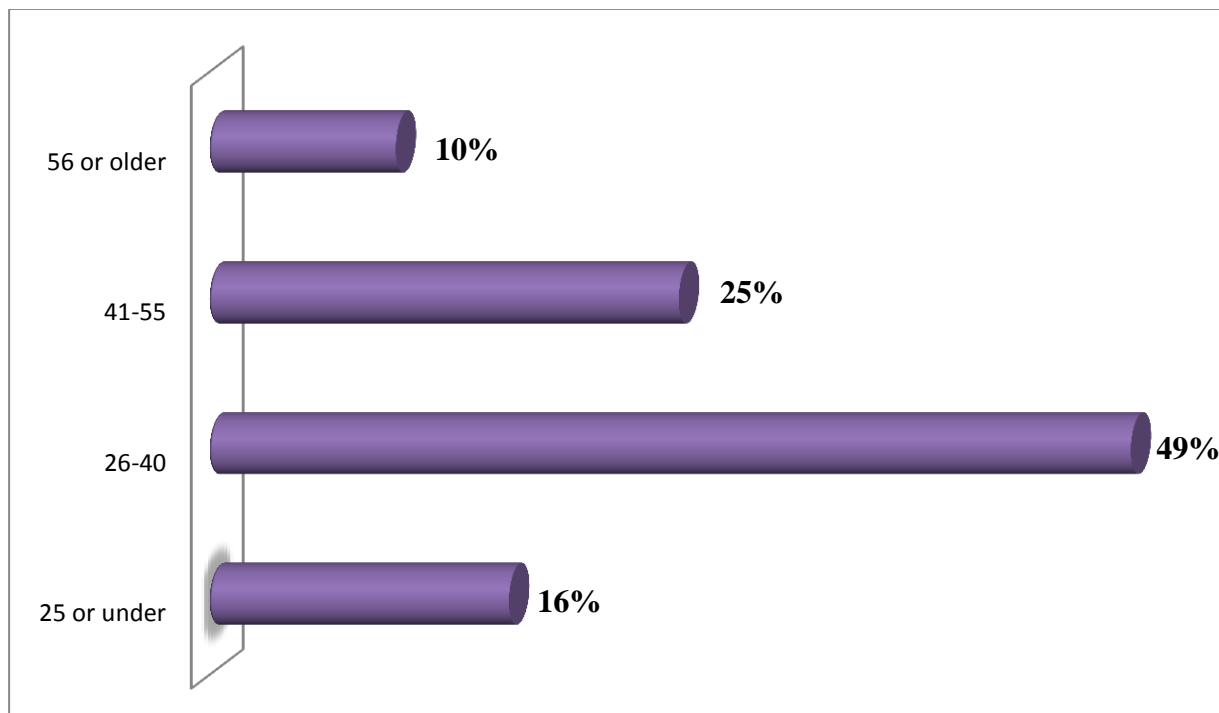
Στο σχήμα 6 απεικονίζεται το γένος των στελεχών που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο



Σχήμα 6: What is your gender

Από το παραπάνω σχήμα είναι εμφανές ότι η πλειοψηφία των στελεχών από το εξωτερικό αποτελούν άνδρες με ποσοστό 58% ενώ το 42% είναι γυναίκες.

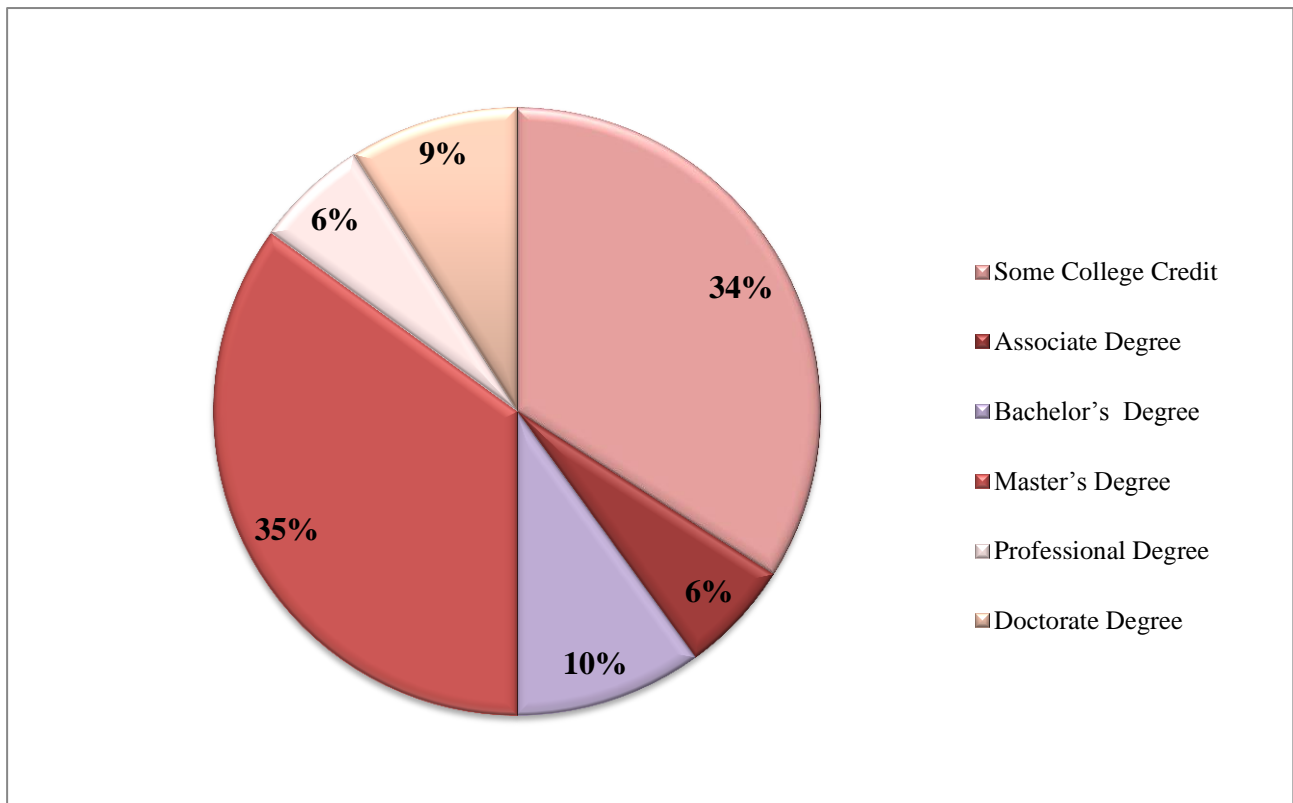
Στο σχήμα 7 αποτυπώνεται η ηλικιακή κλίμακα των ερωτηθέντων.



Σχήμα 7: In which of the following groups does your age fall?

Από το σχήμα 7 προκύπτει ότι το 49% εκείνων που απάντησαν εντάσσεται στο ηλικιακό γκρουπ 26-40, στη συνέχεια ακολουθούν με ποσοστό 25% εκείνοι που έχουν ηλικία 41-55 ενώ 16% έχουν ηλικία μικρότερη από 25 χρονών. Τέλος ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 10% προέρχεται από την ηλικιακή ομάδα εκείνων που έχουν ηλικία μεγαλύτερη από 56 ετών.

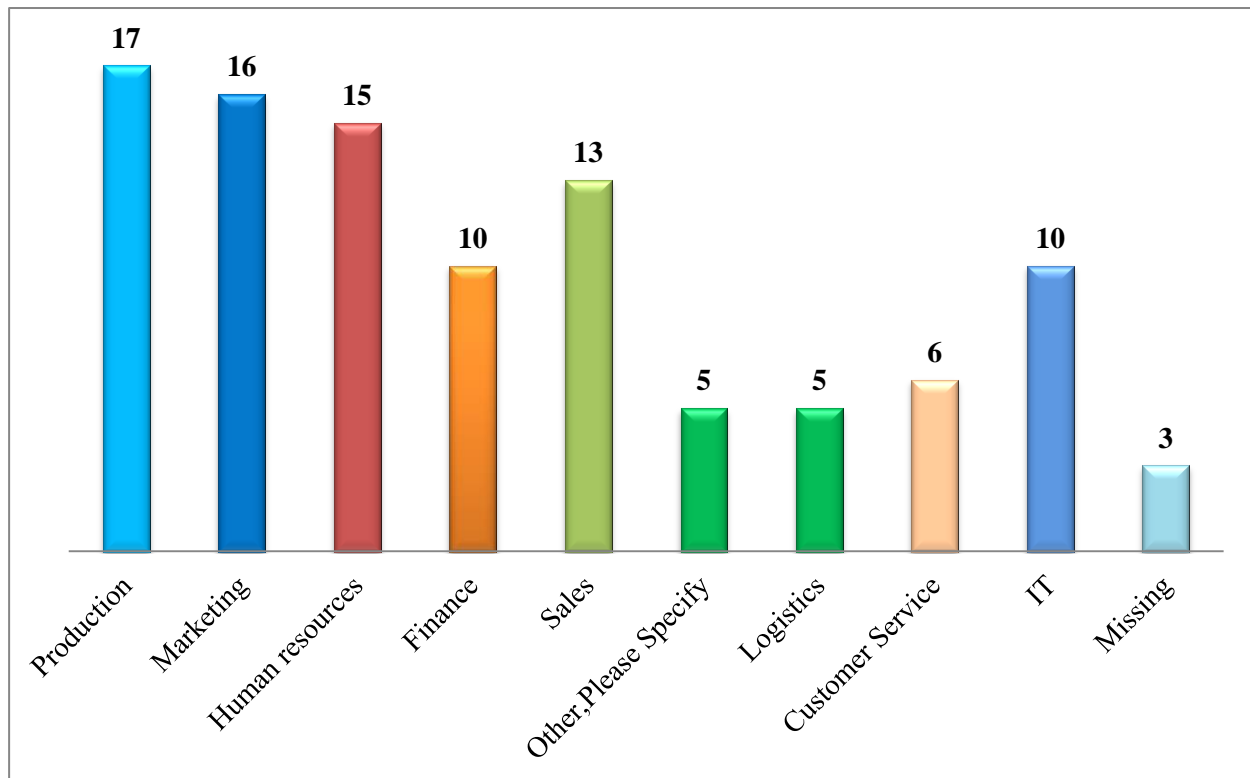
Στο σχήμα 8 παρουσιάζεται το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των στελεχών



Σχήμα 8: What is your highest degree of Education?

Σύμφωνα με όσα προκύπτουν από το παραπάνω σχήμα το 34% των στελεχών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο της έρευνας έχουν τελειώσει κάποιο κολέγιο ενώ 35% έχουν στην κατοχή τους κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο. Επιπλέον ένα ποσοστό 10% κατέχει πτυχίο ενώ 9% των στελεχών που απάντησαν κατέχουν και διδακτορικό.

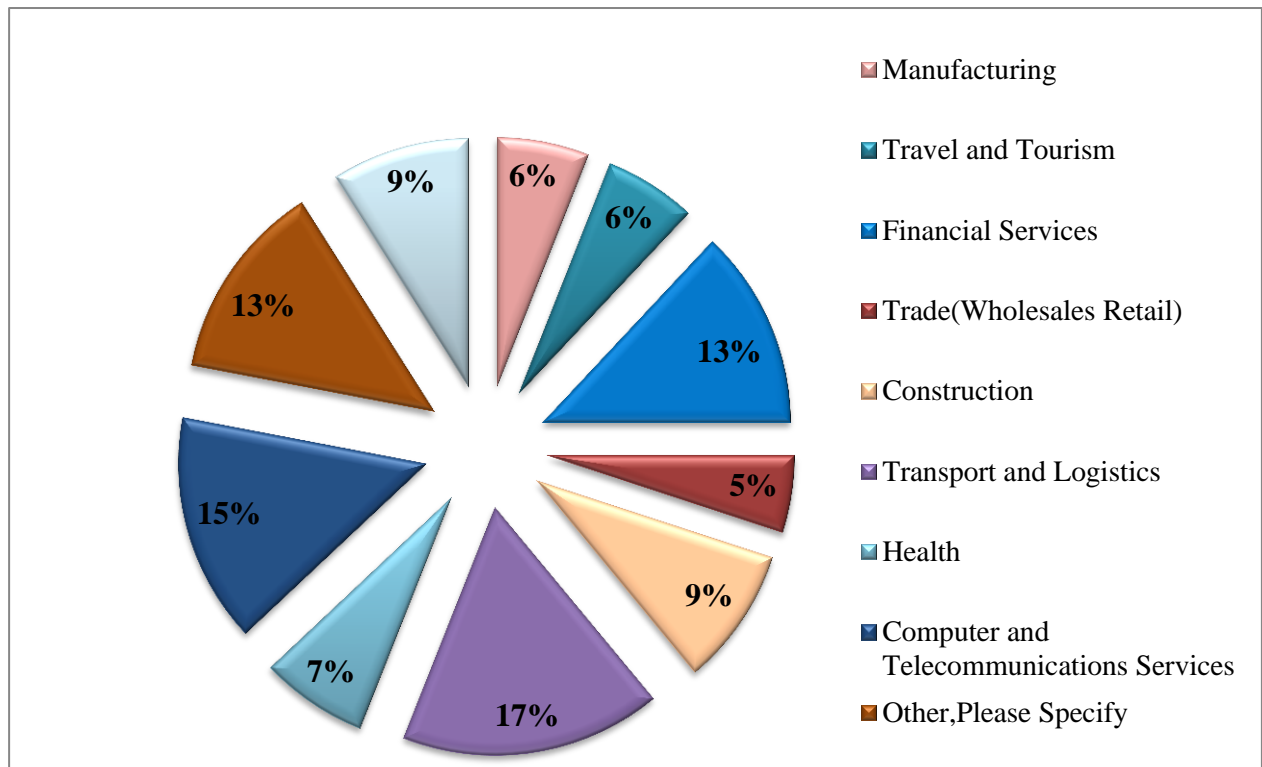
Στο σχήμα 9 παρουσιάζεται το λειτουργικό τμήμα στο οποίο απασχολούνται τα στελέχη.



Σχήμα 9: In which functional area of the business, do you currently work?

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο μεγαλύτερος αριθμός στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα απασχολείται στο τμήμα Παραγωγής, 17 άτομα συγκεκριμένα. Ένας εξίσου σημαντικός αριθμός ατόμων απασχολείται στο τμήμα Μάρκετινγκ (16 άτομα) και στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (15 άτομα). Μεγάλη δυναμική παρουσιάζει και το τμήμα των Πωλήσεων με 13 στελέχη καθώς και το τμήμα της Πληροφορικής με 10 άτομα. Τρία άτομα δεν απάντησαν καθόλου για το τμήμα στο οποίο απασχολούνται.

Το σχήμα 10 απεικονίζει τους διάφορους κλάδους στους οποίους εντάσσονται οι επιχειρήσεις των στελεχών που απάντησαν.

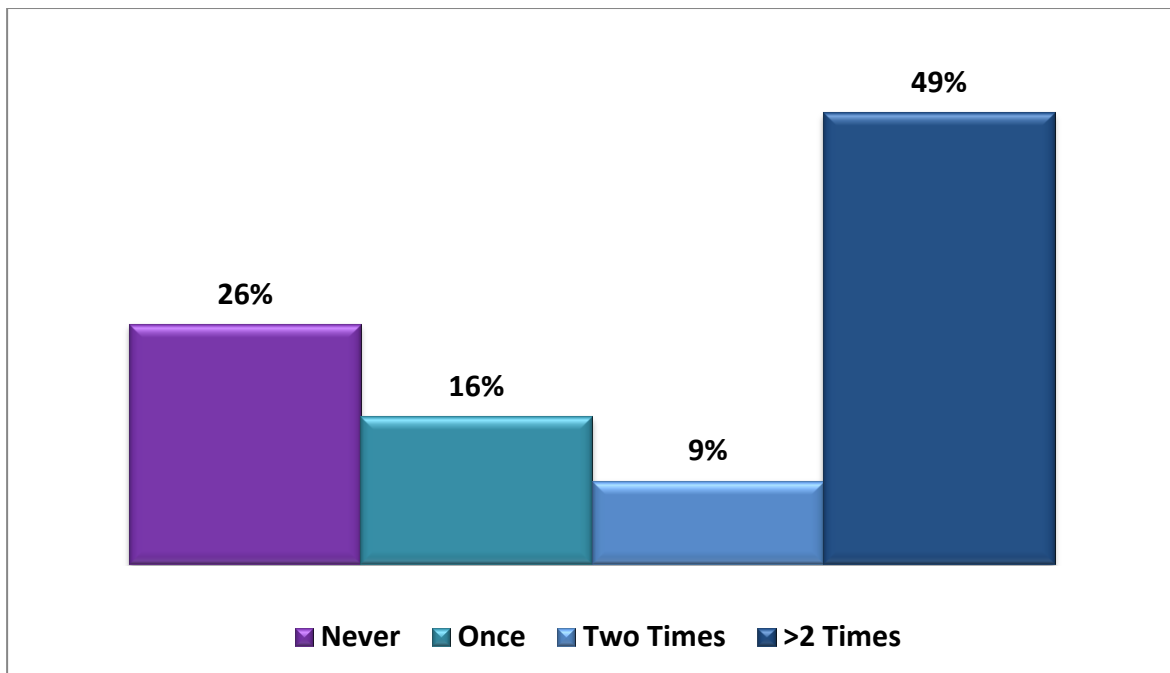


Σχήμα 10: In which sector is your enterprise active?

Από το σχήμα 10 είναι εμφανές ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων, 17% ασχολούνται με μεταφορές και Logistics, το 15% με επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου, υπολογιστών, πληροφορικής και τεχνολογίας ενώ το 26% είναι επιχειρήσεις που σχετίζονται με το Λιανεμπόριο και τις οικονομικές υπηρεσίες ισόποσα (13% +13%). Ένα μικρό ποσοστό αποτελούν οι κατασκευαστικές (9%), ενώ το άλλο 9% είναι επιχειρήσεις που συνδέονται με υπηρεσίες υγείας.

5.4.2 Εμπειρία ξένων στελεχών από την Ελλάδα

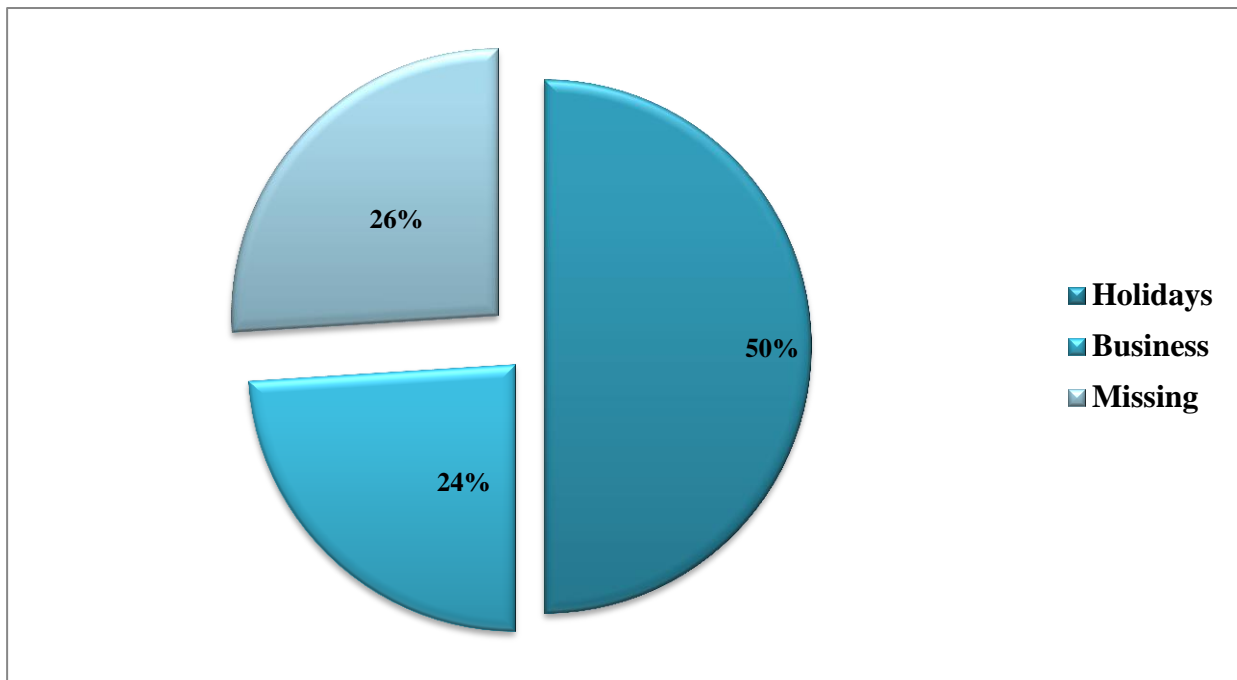
Στο παρακάτω σχήμα 11 αποτυπώνεται ο αριθμός των φορών που τα στελέχη του εξωτερικού έχουν επισκεφτεί την Ελλάδα.



Σχήμα 11: How many times have you visited Greece

Από το σχήμα 11 παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ανώτατων στελεχών έχει επισκεφτεί την Ελλάδα και μάλιστα περισσότερες από δύο φορές με ποσοστό 49%. Το 26% του δείγματος μας δεν έχει επισκεφτεί καθόλου την Ελλάδα ενώ 16% την έχει επισκεφτεί μία μόνο φορά.

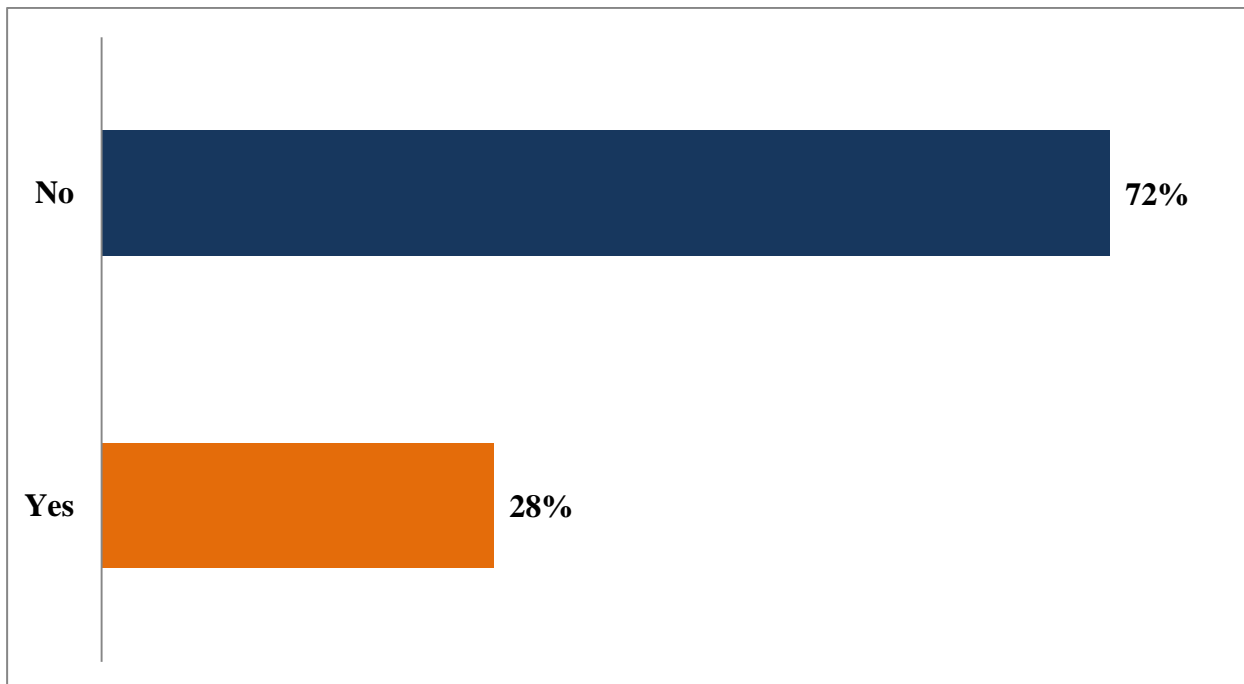
Στο σχήμα 12 δίνεται ο λόγος επίσκεψης στην Ελλάδα εφόσον έχουν απαντήσει στην πρώτη ερώτηση ότι έχουν επισκεφτεί την Ελλάδα έστω μία φορά.



Σχήμα 12: What was the purpose of the last visit

Από το παραπάνω σχήμα προκύπτει ότι το 50% των ερωτηθέντων που έχουν έρθει στην Ελλάδα έχουν έρθει για διακοπές ενώ το 24% έχει έρθει για επιχειρηματικές δραστηριότητες. Το ποσοστό της τάξεως των 26%, που αντιπροσωπεύει τα missing values, είναι εκείνοι που δεν έχουν απαντήσει σε αυτή την ερώτηση, καθώς δεν έχουν επισκεφτεί την Ελλάδα ποτέ, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από το σχήμα 11 καθώς το ποσοστό εκείνων που απάντησαν Never συμπίπτει με το ποσοστό των missing στο σχήμα 2.

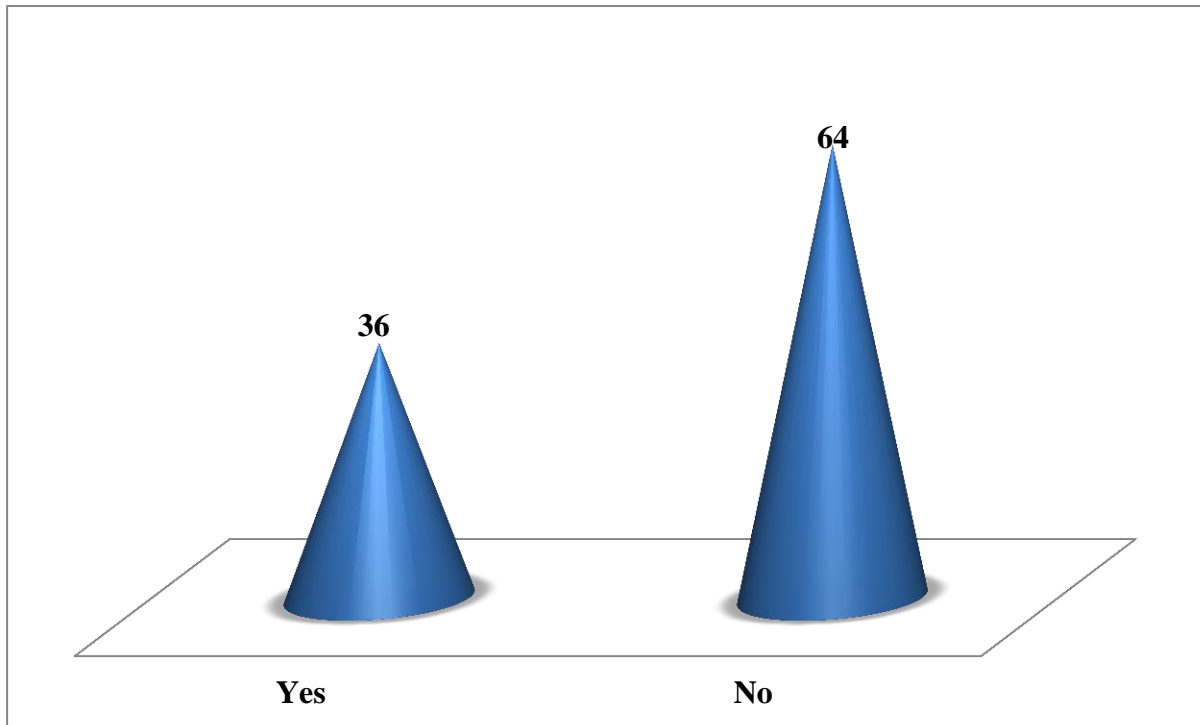
Στο σχήμα 13 οι ερωτηθέντες απαντούν στο αν η επιχείρηση στην οποία απασχολούνται τη δεδομένη χρονική περίοδο εμπλέκεται σε επιχειρηματικές δραστηριότητες με ελληνικές επιχειρήσεις.



Σχήμα 13: Is your current company involved in business transaction with Greek firms?

Από το σχήμα 13 όπως φαίνεται το 72% των ανώτερων στελεχών απάντησαν πως η επιχείρηση που εργάζονται δεν εμπλέκεται σε επιχειρηματικές δραστηριότητες με ελληνικές επιχειρήσεις ενώ μόλις το 28% εμπλέκεται σε επιχειρηματικές δραστηριότητες με ελληνικές επιχειρήσεις.

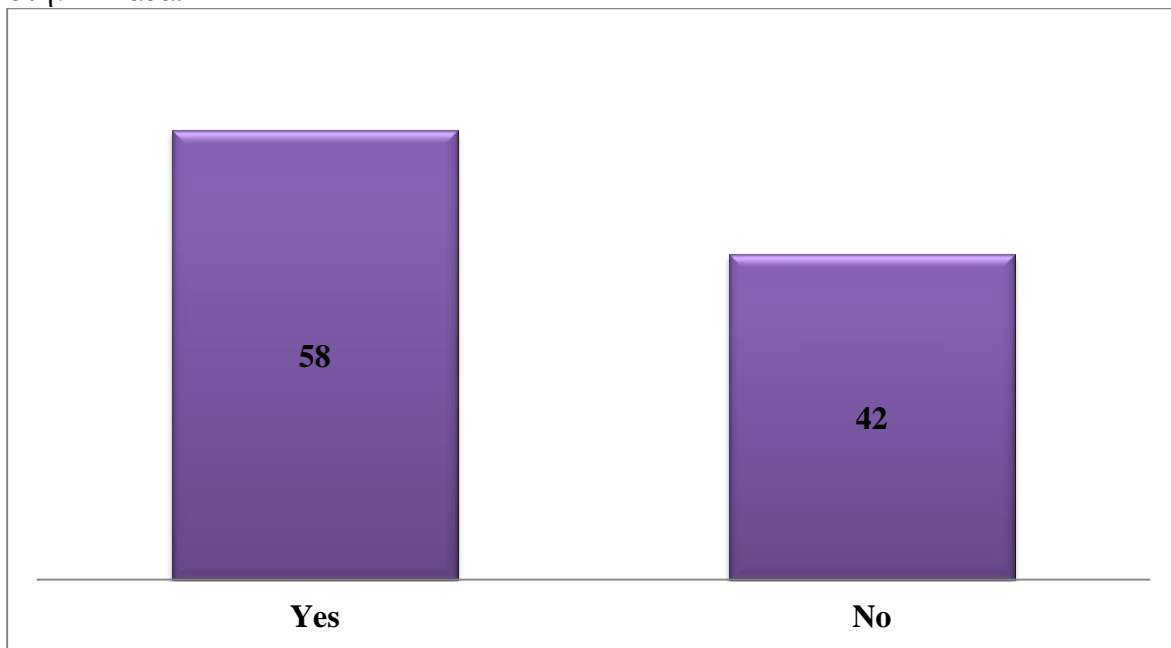
Στο σχήμα 14 αποτυπώνεται ο αριθμός των στελεχών οι οποίοι έχουν ή δεν έχουν εργαστεί σε εταιρία που να είχε επιχειρηματικές δραστηριότητες με την Ελλάδα.



Σχήμα 14: Have you ever worked in a company that was involved in business transaction with Greek firms?

Όπως προκύπτει από το παραπάνω σχήμα 64 στελέχη του εξωτερικού δεν έχουν εργαστεί σε επιχείρηση που να είχε επιχειρηματικές δραστηριότητες με την Ελλάδα ενώ 36 άτομα έχουν δουλέψει σε επιχείρηση που είχε εμπλακεί επιχειρηματικά με ελληνικές επιχειρήσεις.

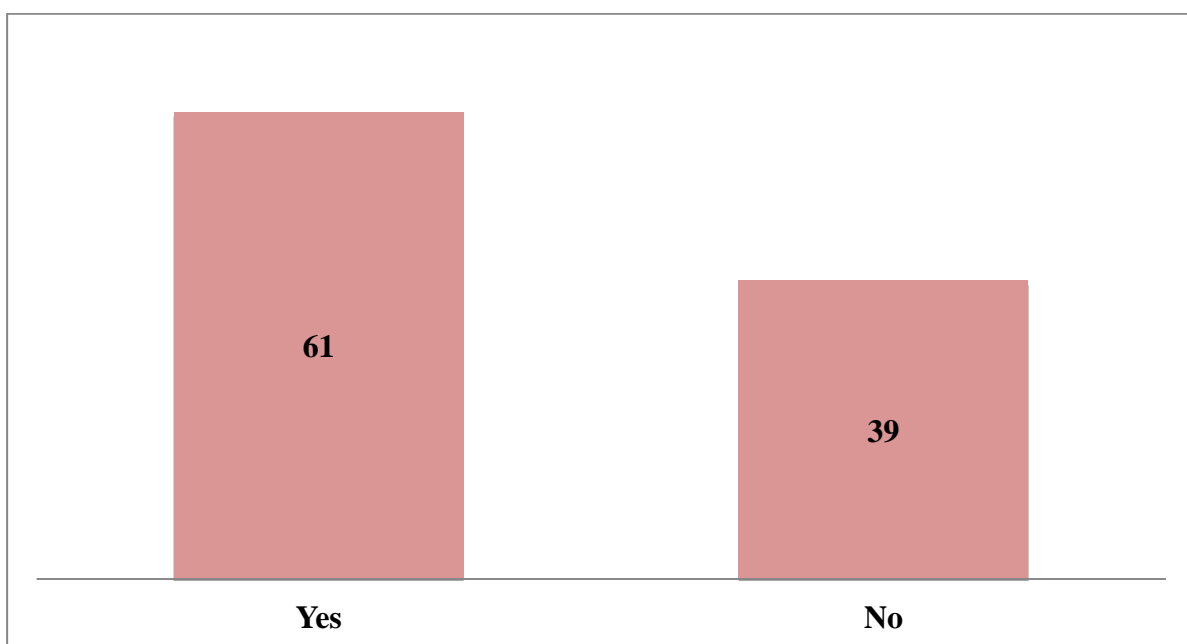
Στο σχήμα 15 παρουσιάζεται το κατά πόσο τα στελέχη έχουν φίλους ή συγγενείς στην Ελλάδα.



Σχήμα 15: Do you have friends or relatives in Greece?

Σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα 58 άτομα έχουν συγγενείς ή φίλους στην Ελλάδα, αρκετά σημαντικός αριθμός καθώς είναι πάνω από τους μισούς που απάντησαν ενώ 42 δεν έχουν καθόλου φίλους ή συγγενείς στην Ελλάδα.

Επιπλέον στο σχήμα 16 παρουσιάζεται ο αριθμός των στελεχών οι οποίοι έχουν Έλληνες φίλους ή συγγενείς στη χώρα στην οποία ζουν.



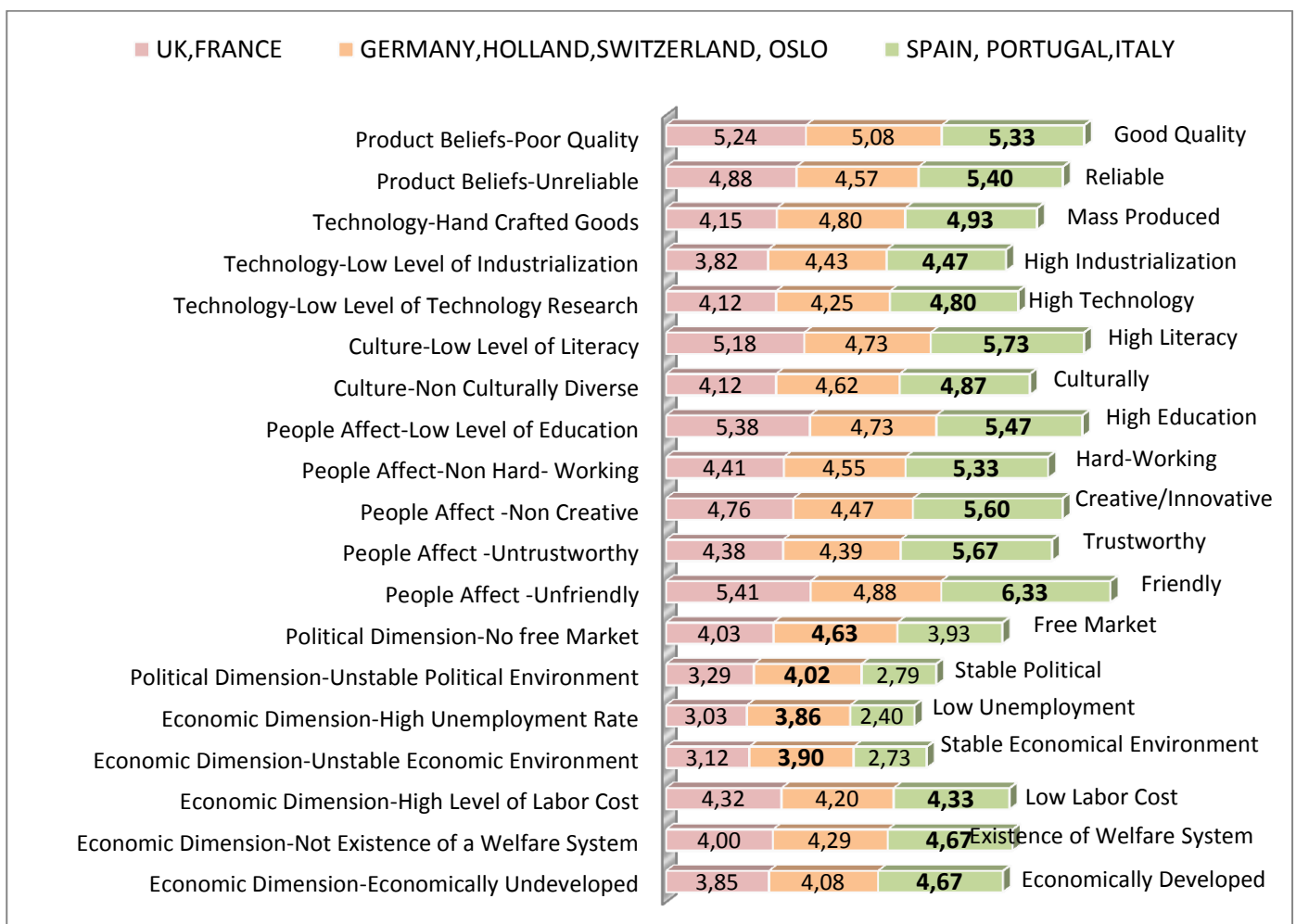
Σχήμα 16: Do you have Greek friends or relatives that live in your country?

Από το παραπάνω σχήμα φαίνεται ότι ένας αρκετά σημαντικός αριθμός στελεχών, συγκεκριμένα 61, έχουν Έλληνες φίλους ή συγγενείς στη χώρα στην οποία ζουν ενώ 39 άτομα δεν έχουν καθόλου φίλους ή συγγενείς Έλληνες.

5.4.3 Αξιολόγηση της εικόνας της Ελλάδας

Η επόμενη κατηγορία αναλύσεων σχετίζεται με το πώς αξιολογούν τα στελέχη του εξωτερικού την Ελλάδα ως χώρα με βάση διάφορα κριτήρια και ποια τα συναισθήματα τους για αυτή σα χώρα προορισμού για επενδύσεις ή εξαγωγές

Στο σχήμα 17 παρουσιάζεται ο μέσος όρος βαθμολόγησης συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της Ελλάδας για κάθε κατηγορία χωρών. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε ήταν η Semantic Differential Scale και οι ερωτηθέντες καλούνταν να βαθμολογήσουν από 1-7 σχετικά με χαρακτηριστικά που αφορούσαν το πολιτικό υπόβαθρο, την οικονομία, την τεχνολογία, τα προϊόντα, τους ανθρώπους, την κουλτούρα στην Ελλάδα.



Σχήμα 17: Evaluation of Greece

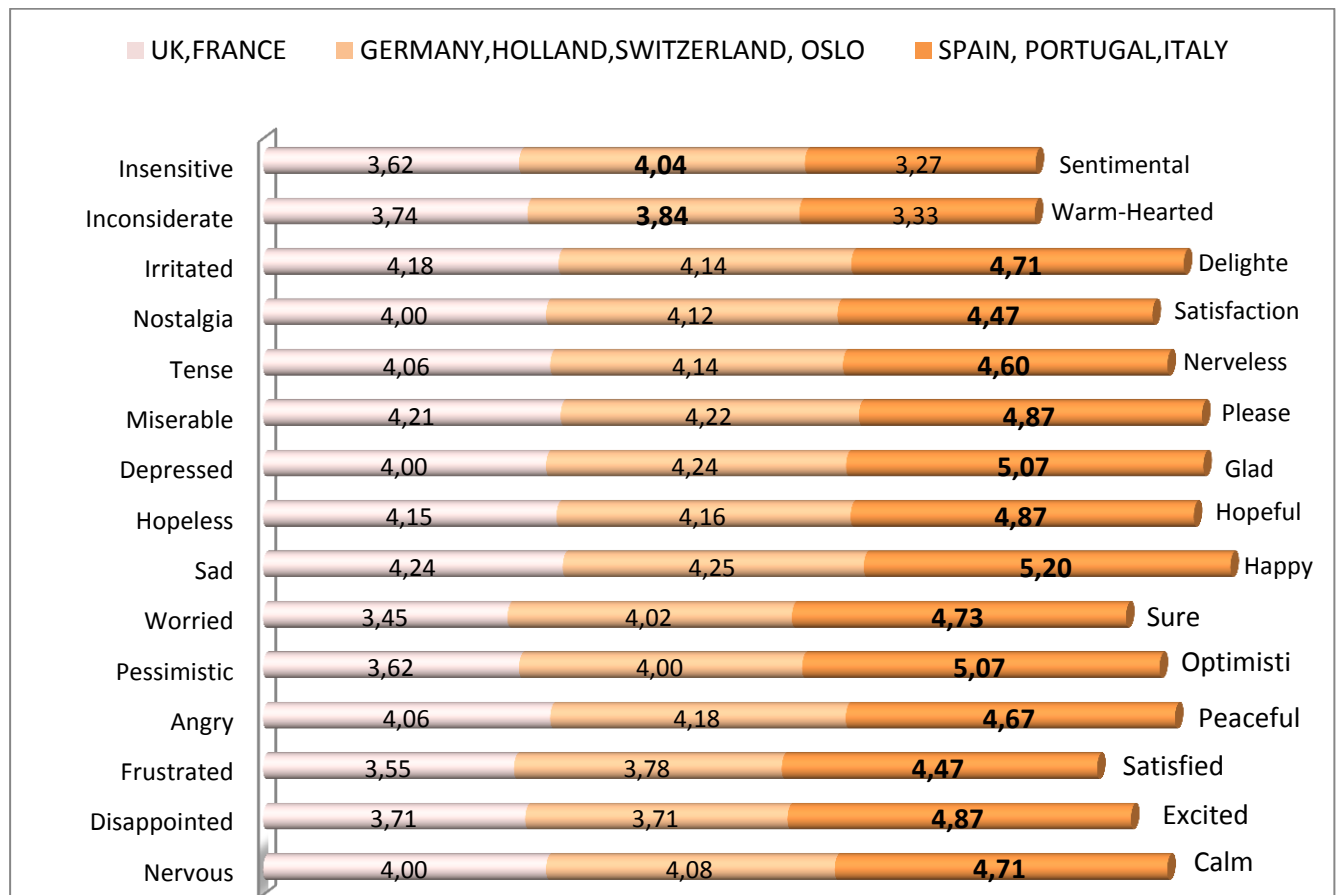
Από το παραπάνω σχήμα είναι φανερό ότι συνολικά η θετικότερη αξιολόγηση για την Ελλάδα έγινε από χώρες της Νότιας Ευρώπης δηλαδή Πορτογαλία, Ισπανία, Ιταλία. Έτσι αρχικά παρουσιάζονται γενικά να αξιολογούν ουδέτερα αλλά προς τα θετικά το οικονομικό σύστημα θεωρώντας το προς ανεπτυγμένο με 4,67 μέσο όρο, την ύπαρξη φορολογικού συστήματος με το ίδιο ποσό αλλά και το τεχνολογικό

κόστος το οποίο το θεωρούν χαμηλό σε σχέση με τις άλλες δύο κατηγορίες χωρών, χωρίς όμως να υπάρχει ιδιαίτερη απόκλιση μεταξύ τους. Σχετικά με τη σταθερότητα του οικονομικού περιβάλλοντος και το ποσοστό ανεργίας χώρες όπως Γερμανία, Ολλανδία, Ελβετία και Όσλο παρουσιάζουν υψηλότερο μέσο όρο βαθμολόγησης σε σχέση με τις άλλες δύο κατηγορίες χωρών και συγκεκριμένα 3,90 και 3,86 σημειώνοντας αρκετή διαφορά από τη Νότια Ευρώπη. Σχετικά με την πολιτική σταθερότητα αξιολογείται θετικότερα όπως προκύπτει από τα παραπάνω για τους Γερμανούς, Ελβετούς, Ολλανδούς ενώ ακολουθούν Άγγλοι, Γάλλοι.

Ο παράγοντας άνθρωποι αξιολογείται ιδιαίτερα θετικά για τους Νότιους Ευρωπαίους με πολύ υψηλούς μέσους όρους καθώς τους θεωρούν φιλικούς με μέσο όρο 6,33 και έμπιστους με 5,67. Σε σχέση με το επίπεδο δημιουργικότητας και καινοτομίας πιο θετικοί και πάλι είναι οι Νότιοι με μέσο όρο 5,60 ενώ ακολουθούν οι Άγγλοι, Γάλλοι με 4,70. Οι Έλληνες φαίνεται να θεωρούνται ότι έχουν υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης καθώς αξιολογούνται από τους Νότιους με 5,47 ενώ έπονται οι Άγγλοι, Γάλλοι με μεγάλο και αυτοί μέσο όρο της τάξεως 5,38. Και σε θέμα κουλτούρας και συγκεκριμένα στη λογοτεχνία οι Νότιοι την αξιολογούν θετικά την Ελλάδα και ακολουθούν σε βαθμολογία οι Άγγλοι, Γάλλοι. Το ίδιο ισχύει και με τους παράγοντες που αφορούν την τεχνολογία με τη διαφορά ότι η δεύτερη καλύτερη αξιολόγηση για την Ελλάδα προέρχεται από τους Ολλανδούς, Γερμανούς, Ελβετούς, Όσλο. Η ποιότητα των Ελληνικών προϊόντων φαίνεται να αξιολογείται θετικά και από τις τρεις κατηγορίες χωρών με τη βαθμολογία να ξεπερνά το 5. Οι Ισπανοί, Ιταλοί, Πορτογάλοι βαθμολογούν θετικότερα την αξιοπιστία των προϊόντων με 5,40 ακολουθούν οι Άγγλοι, Γάλλοι με 4,88 και τέλος οι Γερμανοί, Ολλανδοί, Ελβετοί με 4,57.

5.4.4 Συναισθήματα για την Ελλάδα

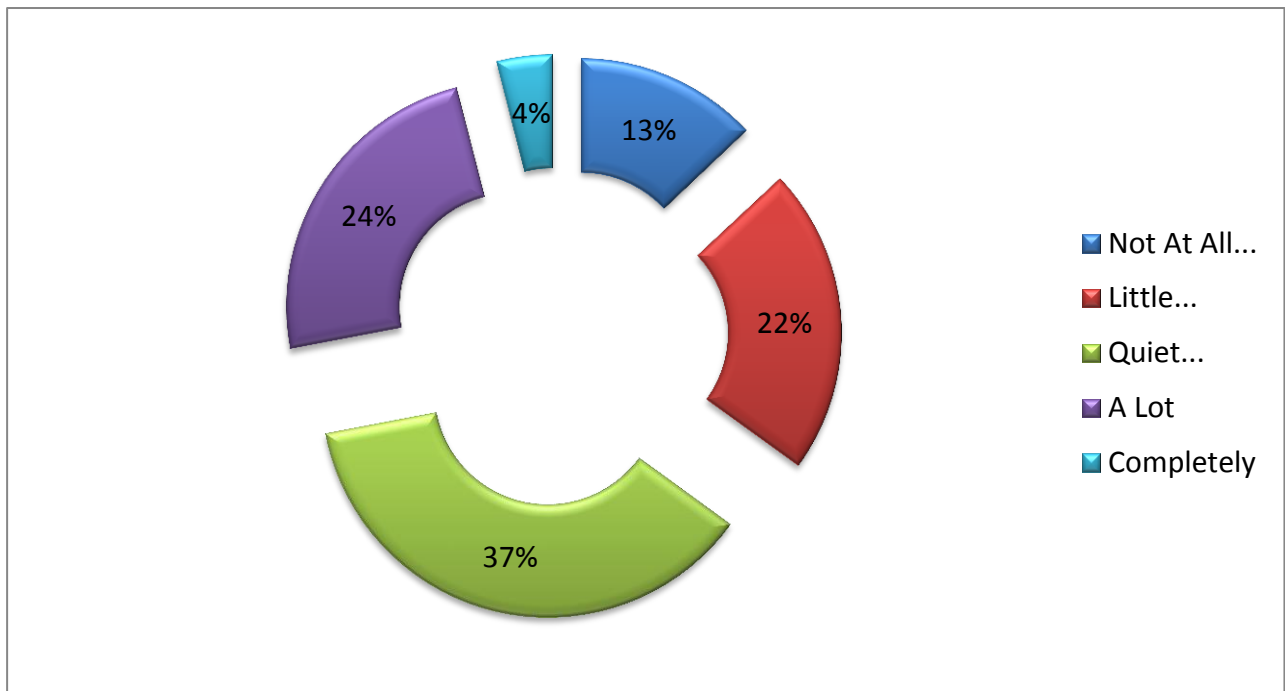
Στο σχήμα 18 παρουσιάζονται τα συναισθήματα των τριών κατηγοριών για την Ελλάδα ως επενδυτικός προορισμός ή εξαγωγών. Τα στελέχη των διαφόρων χωρών χρησιμοποίησαν κλίμακα 1-7 και παρακάτω παρουσιάζονται οι μέσοι όροι κάθε κατηγορίας χωρών.



Σχήμα 18: Sentiments about Greece as a business or export destination

Από το παραπάνω σχήμα είναι φανερό ότι τα θετικότερα συναισθήματα συνολικά για την Ελλάδα σαν επαγγελματικός προορισμός εκδηλώνονται από τους Ιταλούς, Ισπανούς, Πορτογάλους. Έτσι φαίνεται να είναι πιο ήρεμοι με μέσο όρο βαθμολόγησης 4,71 ενώ ακολουθούν με 4,08 οι Γερμανοί, Ολλανδοί, Ελβετοί και έπονται οι Άγγλοι Γάλλοι με 4,00. Οι νότιοι φαίνεται να είναι πιο ενθουσιασμένοι, χαρούμενοι, αισιόδοξοι και σίγουροι όταν ακούν για την Ελλάδα σαν προορισμό για εξαγωγές ή επενδύσεις ενώ αμέσως μετά ακολουθούν οι Γερμανοί-Ολλανδοί-Ελβετοί και τελευταίοι έρχονται οι Άγγλοι-Γάλλοι. Περισσότερο συναισθηματικοί παρουσιάζονται οι Γερμανοί-Ολλανδοί-Ελβετοί και αμέσως μετά έρχονται οι Ιταλοί-Ισπανοί-Πορτογάλοι ενώ πιο λογικοί φαίνονται οι Άγγλοι-Γάλλοι. Είναι φανερό ότι συνολικά τα θετικότερα συναισθήματα για τα στελέχη του εξωτερικού παρουσιάζονται σε χώρες όπως Ισπανία, Ιταλία, Πορτογαλία, έπειτα από Γερμανούς κλπ και τέλος από χώρες όπως Αγγλία-Γαλλία.

Στο σχήμα 19 παρουσιάζεται ο βαθμός διαφορετικότητας των συναισθημάτων σε σύγκριση με το σχήμα 14 όταν ακούν για την Ελλάδα στα νέα



Σχήμα 19: How different your sentiments are when you hear about Greece in news

Από το σχήμα 19 προκύπτει ότι το 37% έχει σχεδόν διαφορετικά συναισθήματα όταν ακούει για την Ελλάδα στα νέα από εκείνα που αναφέρονταν στο σχήμα 20, το 24% αναφέρει πως τα συναισθήματα τους είναι πολύ διαφορετικά ενώ 22% των στελεχών εκδηλώνει συναισθήματα που διαφέρουν πολύ λίγο από τα προηγούμενα. Τέλος μόλις 13% δεν έχουν καθόλου διαφορετικά συναισθήματα όταν ακούν στα νέα για την Ελλάδα.

5.4.5 Λήψη αποφάσεων για επένδυση ή εξαγωγική δραστηριότητα

Οι επόμενες αναλύσεις αφορούν τη λήψη μιας απόφασης και σχετίζονται με την αξιολόγηση της Ελλάδας σαν επενδυτικός ή εξαγωγικός προορισμός.

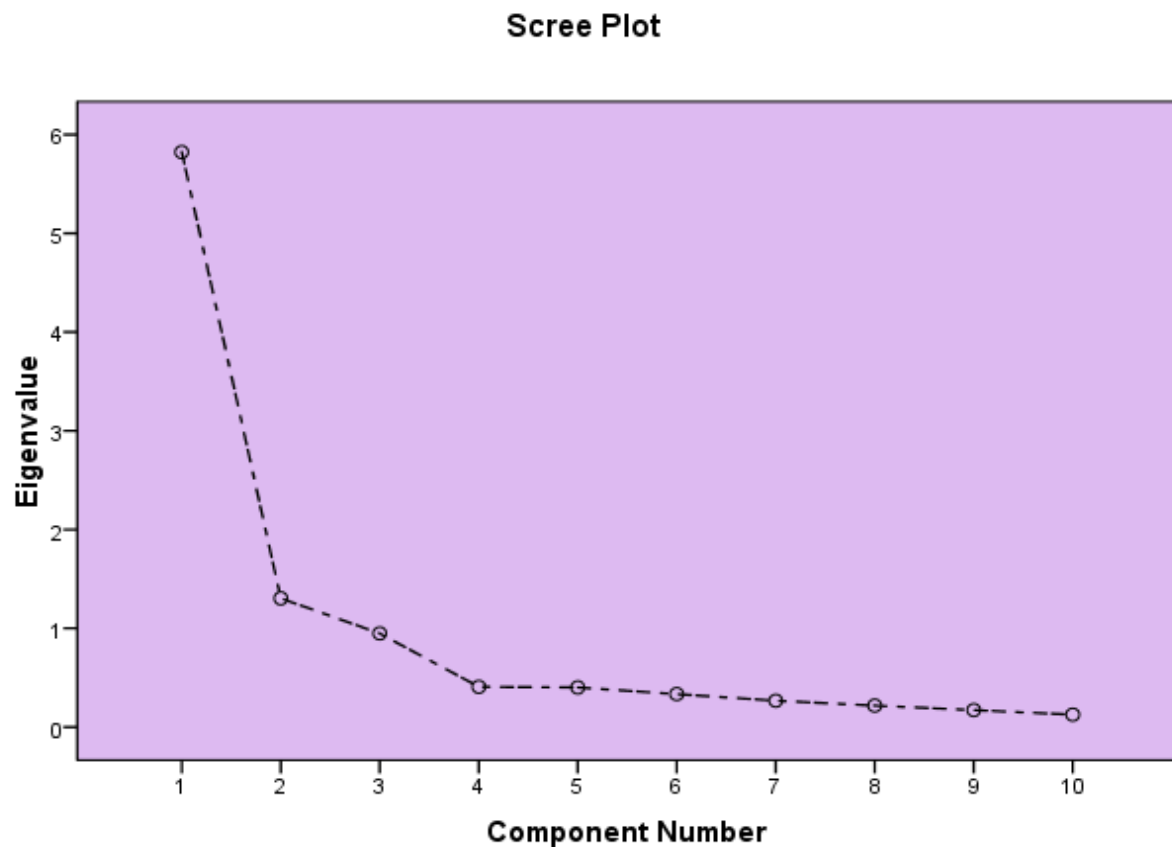
Αρχικά πραγματοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση προκειμένου να μειωθεί ο αριθμός των μεταβλητών που μετριοούνται για την αξιολόγηση της Ελλάδας σαν επενδυτικός ή εξαγωγικός προορισμός. Η παραγοντική ανάλυση πραγματοποιήθηκε 2 φορές καθώς από το σύνολο των παραγόντων μία μεταβλητή δεν ήταν σαφές σε ποιο παράγοντα θα ενταχθεί δημιουργώντας προβλήματα στην ανάλυση οπότε αφαιρέθηκε για την καλύτερη αποτύπωση της επεξήγησης της διακύμανσης των δύο νέων στοιχείων που δημιουργήθηκαν.

Ο πίνακας 2 περιγράφει το ποσοστό διακύμανσης το οποίο επεξηγεί κάθε μεταβλητή που αναφέρεται στην αξιολόγηση της Ελλάδας σαν επαγγελματικός Προσανατολισμός.

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	5,823	58,229	58,229	5,823	58,229	58,229	4,948	49,476	49,476
2	1,304	13,041	71,270	1,304	13,041	71,270	2,179	21,793	71,270
3	,948	9,483	80,752						
4	,407	4,075	84,827						
5	,401	4,013	88,841						
6	,334	3,339	92,179						
7	,267	2,671	94,850						
8	,217	2,173	97,023						
9	,172	1,719	98,742						
10	,126	1,258	100,000						

Πίνακας 2: Total Variance Explained after Factor Analysis

Από τον παραπάνω πίνακα είναι φανερό ότι οι 2 πρώτες μεταβλητές ερμηνεύουν το μεγαλύτερο ποσοστό διακύμανσης ο πρώτος παράγοντας που αναφέρεται στη αξιολόγηση της Ελλάδας σαν επενδυτικός ή εξαγωγικός προορισμός αντιπροσωπεύει το 49,5%(πριν την αφαίρεση της μεταβλητής που αναφέρθηκε παραπάνω το ποσοστό αυτό ήταν περίπου 45%)του συνόλου ενώ η δεύτερη μεταβλητή ενώ ο δεύτερος το 22%.



Σχήμα 20: Scree plot for the analysis presented στο Πίνακα 2 (Eigenvalue>1, Covariance Matrix)

Στον παρακάτω πίνακα 3 Φαίνονται οι 2 νέοι παράγοντες που δημιουργήθηκαν και πώς κατανέμονται οι διάφορες μεταβλητές στα 2 αυτά νέα στοιχεία.

Rotated Component Matrix		
	Component	
	1	2
Greece as a business or export destination-Makes you learning new ways to think	,901	
Greece as a business or export destination-Creates puzzles that you must solve	,886	
Greece as a business or export destination-Needs to think in depth	,835	
Greece as a business or export destination-Requires a lot of thinking	,803	
Greece as a business or export destination-It is a challenge for my thinking abilities	,781	,362
Greece as a business or export destination-Needs deliberating hard and for long hours	,746	,432

Greece as a business or export destination-It is a task that is appealing to me	,633	
Greece as a business or export destination-Makes me very optimistic about my mental abilities	,612	,402
Greece as a business or export destination-It is something that confuses me		,882
Greece as a business or export destination-Thinking about it, is not my idea of fun		,850

Πίνακας 3: Rotated Component Matrix

Όπως προκύπτει από το παραπάνω πίνακα οι πρώτες μεταβλητές που εμπεριέχονται στον πρώτο παράγοντα που δημιουργήθηκε περιλαμβάνουν το ότι η αξιολόγηση της Ελλάδας σαν επενδυτικός ή εξαγωγικός προορισμός είναι κάτι που απαιτεί αρκετή σκέψη, κάνει τα στελέχη να αισθάνονται αισιόδοξα για τις πνευματικές τους ιδιότητες, αποτελεί πρόκληση και οδηγεί σε νέους τρόπους σκέψης. Από την άλλη ο δεύτερος παράγοντας είναι πιο αρνητικός και περιλαμβάνει τα υποσύνολα που θεωρούν ότι η αξιολόγηση της Ελλάδας σαν επενδυτικός ή εξαγωγικός προορισμός είναι κάτι το οποίο προκαλεί σύγχυση, μπερδεύει τα στελέχη και δεν τους προκαλεί διασκέδαση. Οι αριθμοί υποδεικνύουν το βάρος (φορτίσεις-factor loadings) της κάθε μεταβλητής στον παράγοντα.

Στον παρακάτω πίνακα 4 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των δύο νέων μεταβλητών- παραγόντων που δημιουργήθηκαν μετά την παραγοντική ανάλυση σε σχέση με τα groups χωρών που έχουν δημιουργηθεί.

Descriptives

Evaluating Greece as an investment or export destina- tion		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean			
						Lower Bound	Upper Bound	Minimu m	Maximu m
Requires thinking that appeals me	<i>UK,FRANCE</i>	33	,5512133	,766265	,1333897	,279507	,8229193	-	2,72096
				65	3	4		1,05821	
	<i>GERMANY,HO LLAND,SWITZ ERLAND, OSLO</i>	48	-,5450025	,836972	,1208065	-	-	-	1,77873
				39	6	,788034	,3019711	1,91739	
						0			
	<i>SPAIN, PORTUGAL,IT ALY</i>	15	,5313388	1,02704	,2651816	-	1,100096	-	1,92909
				406	4	,037419	8	1,48616	
					3				
	<i>Total</i>	96	,0000000	1,00000	,1020620	-	,2026188	-	2,72096
				000	7	,202618		1,91739	
						8			
Confuses me	<i>UK,FRANCE</i>	33	,3014558	1,12706	,1961964	-	,7010948	-	2,02233
				274	4	,098183		2,94491	
						3			
	<i>GERMANY,HO LLAND,SWITZ ERLAND, OSLO</i>	48	-,1531552	,834356	,1204289	-	,0891166	-	1,90096
				09	3	,395426		3,00400	
						9			
	<i>SPAIN, PORTUGAL,IT ALY</i>	15	-,1731062	1,10382	,2850062	-	,4381715	-	2,17777
			453	7	,784383		1,65870		
					8				
	<i>Total</i>	96	,0000000	1,00000	,1020620	-	,2026188	-	2,17777
				000	7	,202618		3,00400	
						8			

Πίνακας 4: Anova- Discriptive statistics evaluating Greece as a business or export destination -requires thinking that appeals me*Countries - confuses me*Countries

Από τον παραπάνω πίνακα είναι εμφανές ότι οι Άγγλοι, Γάλλοι θεωρούν την αξιολόγηση της Ελλάδας σαν επενδυτικό ή εξαγωγικό προορισμό σαν κάτι δελεαστικό που τους οδηγεί σε νέους τρόπους σκέψεις περισσότερο από της άλλες 2 κατηγορίες με τον υψηλότερο μέσο όρο περίπου 0,55 ενώ ακολουθούν οι Νότιες χώρες της Ευρώπης Ισπανία, Ιταλία, Πορτογαλία με μέσο όρο περίπου 0,53. Όσον αφορά τον αρνητικό παράγοντα που αναφέρεται στο ότι η αξιολόγηση της Ελλάδας σαν επενδυτικός ή εξαγωγικός προορισμός δημιουργεί σύγχυση και μπερδεύει τα στελέχη, οι Ισπανοί, Ιταλοί κα Πορτογάλοι φαίνεται να τους μπερδεύει λιγότερο (ο μικρότερος μέσος όρος -0,17 περίπου) σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης ενώ μετά εκείνοι που μπερδεύονται λιγότερο είναι οι Γερμανοί, Ολλανδοί οι οποίοι έχουν τον αμέσως μικρότερο μέσο όρο (περίπου -0,15) όπως παρουσιάζεται στον παραπάνω πίνακα.

Στον επόμενο πίνακα 5 παρουσιάζεται η ανάλυση διακύμανσης (Analysis of Variance) μεταξύ των ομάδων σε σχέση με τον κάθε παράγοντα.

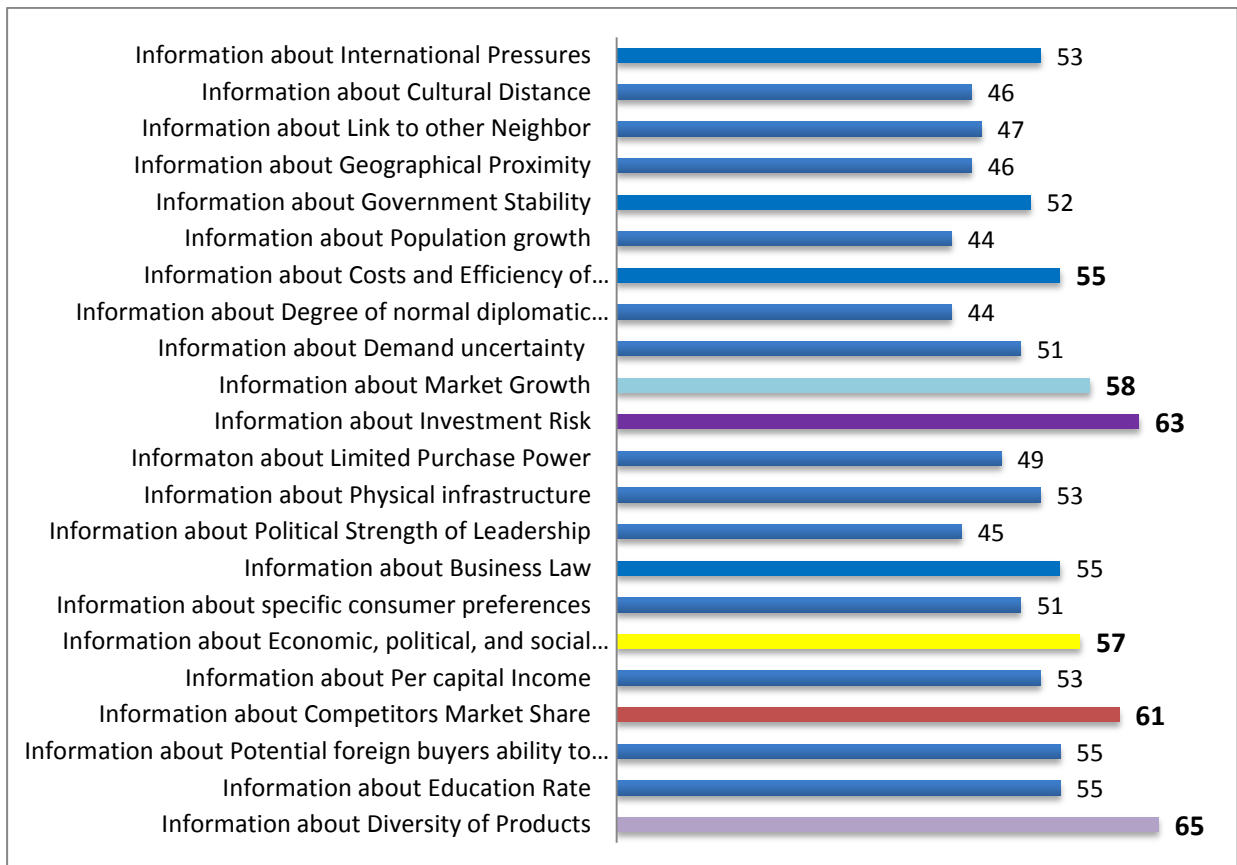
Evaluating Greece as an investment or export destination		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Requires thinking that appeals me	Between Groups	28,519	2	14,259	19,947	,000
	Within Groups	66,481	93	,715		
	Total	95,000	95			
Confuses me	Between Groups	4,574	2	2,287	2,352	,101
	Within Groups	90,426	93	,972		
	Total	95,000	95			

Πίνακας 5: Analysis of Variance of evaluating Greece as an investment or export destination requires thinking that appeals me β.confuses me in Countries groups

Από τον πίνακα 5 προκύπτει ότι η αξιολόγηση της Ελλάδας απαιτεί σκέψη και είναι κάτι δελεαστικό παρουσιάζει μεγάλες διαφορές μεταξύ των ομάδων χωρών με το δείκτη F να είναι υψηλός 19,947 και το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας Sig=0,000 μικρότερο του 0,05 επομένως υπάρχει στατιστικώς σημαντική επίδραση της χώρας που προέρχονται τα στελέχη στην αξιολόγηση της Ελλάδας σαν επενδυτικό προορισμό ή εξαγωγικό σαν κάτι το οποίο απαιτεί αρκετή σκέψη και τους δελεάζει. Από την άλλη, είναι φανερό ότι δεν ισχύει το ίδιο και για τη μεταβλητή που τα

στελέχη θεωρούν την αξιολόγηση ως κάτι που τα μπερδεύει καθώς το $Sig.=0,101 < 0,05$ άρα οι τρεις κατηγορίες χωρών δεν επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά τα στελέχη στο κατά πόσο τους μπερδεύει η αξιολόγηση της Ελλάδας σαν επενδυτικός ή εξαγωγικός προορισμός.

Στο παρακάτω σχήμα 21 αναφέρονται οι παράγοντες οι οποίοι λαμβάνονται υπόψη για την πραγματοποίηση μιας επένδυσης μιας εξαγωγής σε μια ξένη χώρα.



Σχήμα 21: Information about considering Greece as a business destination

Όπως προκύπτει από το σχήμα οι σημαντικότεροι παράγοντες που λαμβάνουν υπόψη τους τα στελέχη όταν σκέφτονται την Ελλάδα σαν επαγγελματικό προορισμό είναι οι πληροφορίες σχετικά με την ποικιλία των προϊόντων, το επενδυτικό ρίσκο, το μερίδιο αγοράς που κατέχουν οι ανταγωνιστές, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς και η οικονομική, πολιτική και κοινωνική σταθερότητα. Λιγότερο σημαντικοί φαίνεται να είναι οι παράγοντες που σχετίζονται με τις διεθνείς πιέσεις, τους επιχειρηματικούς νόμους, τη διάθεση των ξένων αγοραστών να πληρώσουν, το γενικό επίπεδο εκπαίδευσης και τέλος πληροφορίες σχετικά με τα κόστη και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Ο πίνακας 6 περιγράφει την πρόθεση-διάθεση των στελεχών του εξωτερικού να πραγματοποιήσουν κάποια επένδυση στην Ελλάδα

Considering Greece as an investment or export destination is something		I would Like to Do	I would Try to Do	I would Would Be Intrigued to Do	I would Would Be Interested to Do
Valid	Yes	48	44	46	52
	No	52	56	54	48
	Total	100	100	100	100

Πίνακας 6: Considering Greece as an investment or export destination is something:

Από τον πίνακα 6 φαίνεται ότι ποσοστό των στελεχών μεγαλύτερο από το μισό, συγκεκριμένα 52% θα τους ενδιέφερε να σκεφτούν να πραγματοποιήσουν μια επένδυση ή εξαγωγή στην Ελλάδα. Από την άλλη η πλειοψηφία των στελεχών φαίνεται να είναι αρνητική στο να προσπαθήσουν κάτι τέτοιο με 56% ενώ 52% δε θα τους άρεσε και 54% δε θα τους εντρίγκαρε κάτι τέτοιο.

Στον πίνακα 7.1 παρουσιάζεται η στατιστική ανάλυση για το αν τα στελέχη στο κοντινό μέλλον θα σκέφτονταν να πραγματοποιήσουν μια επένδυση ή εξαγωγική δραστηριότητα στην Ελλάδα.

In the near future I would like to consider Greece as a Business Destination * Q_countries Crosstabulation					
		Q_countries			Total
		UK,FRANCE	GERMANY,HOLLAND,SWITZERLAND,OSLO	SPAIN,PORTUGAL,ITALY	1
In the near future I would like to consider Greece as a Business Destination	Yes	20	16	10	46
	No	14	35	5	54
Total		34	51	15	100

Πίνακας 7.1: Descriptive statistics of Cross-tabulation (Ελεγχος ανεξαρτησίας) In the near future I would like to consider Greece as a Business Destination * Countries

Από τον παραπάνω πίνακα είναι φανερό ότι οι Γάλλοι, Άγγλοι φαίνονται πολύ πιο θετικοί στο να θέλουν να κάνουν μια επένδυση ή εξαγωγή στην Ελλάδα στο κο-

ντινό μέλλον, ενώ οι πιο αρνητικοί φαίνεται να είναι οι Γερμανοί, Ολλανδοί, Ελβετοί.

Στον πίνακα 7.2 πραγματοποιείται έλεγχος ανεξαρτησίας για τις παραπάνω μεταβλητές του πίνακα 7.1 για το αν η χώρα προέλευσης επηρεάζει το αν τα στελέχη θα τους άρεσε να σκεφτούν στο κοντινό μέλλον να πραγματοποιήσουν κάποια επένδυση ή εξαγωγή στην Ελλάδα.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,223	2	,010
Likelihood Ratio	9,375	2	,009
Linear-by-Linear Association	,139	1	,709
N of Valid Cases	100		

Πίνακας 7.2: Cross-tabulation (Έλεγχος ανεξαρτησίας) In the near future I would like to consider Greece as a Business Destination * Countries

Όπως προκύπτει από τον πίνακα αυτό υπάρχει μια στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των χωρών και του αν θα σκέφτονταν στο κοντινό μέλλον την Ελλάδα σαν επενδυτικό ή εξαγωγικό προορισμό, καθώς με Pearson Chi-Square=9,223, το Sig. είναι 0,010 μικρότερο δηλαδή του 0,005. Άρα απορρίπτεται το έλεγχος ανεξαρτησίας των μεταβλητών αυτών.

5.5.Δυσκολίες κατά την έρευνα

Οι δυσκολίες της έρευνας εστιάστηκαν στη συλλογή ερωτηματολογίων. Το δείγμα που έπρεπε να συλλεχθεί επειδή απευθυνόταν σε άτομα που είναι άτομα του εξωτερικού δεν ήταν εύκολο να συγκεντρωθούν για αυτό και ο αριθμός τους δεν ξεπέρασε τα 100. Επιπλέον τα ανώτερα στελέχη δεν είχαν χρόνο να το συμπληρώσουν με αποτέλεσμα να πρέπει να σταλεί πολλαπλές φορές για υπενθύμιση τους. Οι διαφορετικές χώρες στις οποίες έπρεπε να σταλεί ήταν αναγκαίο να έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά και στα στελέχη κάθε χώρας να σταλεί ισόποσος αριθμός ερωτηματολογίων, ο οποίος χρειαζόταν να είναι μεγάλος για να αυξηθεί η πιθανότητα απόκρισης. Τέλος, το σημαντικότερο πρόβλημα της έρευνας αποτέλεσε η πρόσβαση στα στοιχεία επικοινωνίας των ανώτερων στελεχών και η μετέπειτα επικοινωνία απευθείας μαζί τους η με την εταιρία στην οποία εργάζονταν για επιβεβαίωση παραλαβής, διαδικασία αρκετά χρονοβόρα και δύσκολη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Συμπεράσματα – Μελλοντικές Προεκτάσεις

6.1 Συμπεράσματα

Από τη επισκόπηση της βιβλιογραφίας προέκυψε ότι η παγκοσμιοποίηση είναι πλέον βασικός άξονας λειτουργίας των επιχειρήσεων οι οποίες θα πρέπει πλέον να προσανατολίζονται διεθνώς για να μπορέσουν να επιβιώσουν και να αυξήσουν την κερδοφορία τους. Η επιλογή στρατηγικής σε ανταγωνιστικό επίπεδο για να επεκταθεί μια επιχείρηση σε μια άλλη χώρα να πραγματοποιήσει μια επένδυση ή μια εξαγωγή εξαρτάται από τη στρατηγική της επιχείρησης σε επιχειρηματικό επίπεδο. Ο κάθε μάνατζερ καλείται να παίξει πολλούς και πολύπλοκους ρόλους, να τους συνδυάσει στο πλαίσιο της επιχείρησης του προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων θα πρέπει να ληφθεί πολύ σοβαρά υπόψη για την ανάδειξη της αξίας της επιχείρησης. Τα στελέχη είναι ανάγκη να διαθέτουν πολλές πληροφορίες ως περιουσιακά στοιχεία πριν λάβουν μια απόφαση καθώς η αβεβαιότητα κυριαρχεί στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Ακόμη περισσότερο επειδή σημαντικές αποφάσεις χρειάζεται πολύ συχνά να ληφθούν και υπό πίεση χρόνου, τα στελέχη χρησιμοποιούν την εμπειρία τους και τη διαίσθηση για να αποφασίσουν άμεσα και με το μικρότερο δυνατό ρίσκο.

Τα συναισθήματα ασκούν σημαντικές επιδράσεις στις αποφάσεις των ανώτερων στελεχών. Το συναίσθημα λειτουργεί και ως πηγή πληροφορίας. Στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει εκτενής αναφορά στο πώς τα συναισθήματα επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων ανώτερων στελεχών των επιχειρήσεων. Η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο χώρο εργασίας. Η περίπτωση της Ελλάδας σαν επενδυτικός προορισμός είναι δυνατό να αξιολογηθεί με γνώμονα διάφορες παραμέτρους συμπεριλαμβανομένων και των συναισθημάτων που πηγάζουν για αυτή από τα στελέχη. Ωστόσο η ανάλυση των συναισθημάτων και πώς αυτά επηρεάζουν την απόφαση των στελεχών να επενδύσουν σε μια ξένη χώρα ή να λάβουν οποιαδήποτε άλλη επιχειρηματική απόφαση δεν έχει διευρυνθεί εις βάθος.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην παρούσα εργασία στόχευε στο να παρέχει ένα "στιγμιότυπο" από το πώς τα συναισθήματα επιδρούν στη λήψη αποφάσεων ανώτερων στελεχών του εξωτερικού και συγκεκριμένα αναλύεται και αξιολογείται από στελέχη χωρών του εξωτερικού η Ελλάδα, ως επενδυτικός η εξαγωγικός προορισμός. Συνοψίζοντας την ανάλυση, καταλήγουμε στα εξής βασικά πορίσματα:

- Το μεγαλύτερο ποσοστό ερωτηματολογίων απαντήθηκε από ανώτερα στελέχη που προέρχονταν από Γερμανία, Ολλανδία, Ελβετία, Όσλο με ποσοστό 51%, το 34% προέρχονταν από Γαλλία και Αγγλία ενώ 15% από Ιταλία, Ισπανία, Πορτογαλία.
- Τα στελέχη που έχουν επισκεφτεί την Ελλάδα περισσότερες από δύο φορές, την επισκέφτηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό για διακοπές και έπειτα για επιχειρηματικές δραστηριότητες.
- Ένας πολύ σημαντικός αριθμός μάνατζερ δεν εργάζονται σε επιχειρήσεις που είχαν επιχειρηματικές συνεργασίες με επιχειρήσεις ελληνικές ενώ 64% των στελεχών δεν έχουν ποτέ εργαστεί σε επιχειρήσεις που να είχαν αναπτύξει επιχειρηματικές σχέσεις με επιχειρήσεις στην Ελλάδα.
- 58% από τα στελέχη έχουν φίλους ή συγγενείς στην Ελλάδα ενώ περισσότεροι από τους μισούς(61), έχουν φίλους ή συγγενείς στη χώρα στην οποία ζουν.
- Σημαντικό σημείο αναφοράς αποτελεί η αξιολόγηση της Ελλάδας με βάση ποικίλα κριτήρια τα οποία αποδίδουν την εικόνα μιας χώρας. Από ότι προέκυψε η γενικότερη θετική στάση απέναντι στην Ελλάδα προέρχεται από Ιταλούς, Ισπανούς, Πορτογάλους, με τα χαρακτηριστικά που αφορούν τη δημιουργικότητα και φιλικότητα των ανθρώπων, την αξιοπιστία των προϊόντων, και το υψηλό επίπεδο στην εκπαίδευση, στη λογοτεχνία και στην κουλτούρα. Οι Άγγλοι, Γάλλοι θεωρούν και αυτή πως ο παράγοντας άνθρωποι είναι σε υψηλά θετικά επίπεδα. Ο ι Γερμανοί, Ελβετοί, Ολλανδοί αξιολογούν υψηλότερα αναφορικά με τους άλλους το πολιτικό περιβάλλον και το θεωρούν πιο σταθερό ενώ το επίπεδο ανεργίας δεν το θεωρούν τόσο υψηλό όπως και το οικονομικό σύστημα το αξιολόγησαν ως πιο σταθερό σε σχέση με τις άλλες δύο ομάδες χωρών.
- Σχετικά με τα συναισθήματα των τριών ομάδων χωρών φαίνεται και πάλι πως οι Ισπανοί, Ιταλοί, Πορτογάλοι εκδηλώνουν θετικότερα συναισθήματα ενώ έχουν τους μεγαλύτερους μέσους όρους βαθμολόγησης σε συναισθήματα που αφορούν τη χαρά, την αισιοδοξία και την ελπίδα στο πώς σκέφτονται για την Ελλάδα σαν επενδυτικό ή εξαγωγικό προορισμό. Οι Γερμανοί παρουσιάζονται πιο λογικοί σχετικά με αυτό ενώ τα υψηλότερα θετικά συναισθήματα των Άγγλων Γάλλων φαίνεται να αφορούν τη χαρά και την

αισιοδοξία, την έλλειψη νευρικότητας. Τα συναισθήματα των ανώτερων στελεχών διαφοροποιούνται όταν ακούν για την Ελλάδα στα νέα. Το 37% λένε πως τα συναισθήματα τους είναι σχεδόν διαφορετικά ενώ 24% αναφέρει πως είναι πολύ διαφορετικά.

- Οι Άγγλοι, Γάλλοι θεωρούν την αξιολόγηση της Ελλάδας για επενδυτικό ή εξαγωγικό προορισμό περισσότερο από τους άλλους ως κάτι δελεαστικό που δημιουργεί νέους τρόπους σκέψης ενώ ακολουθούν οι Ισπανοί, Ιταλοί, Πορτογάλοι. Το κατά πόσο τους μπερδεύει αυτή η σκέψη είναι ένας παράγοντας που λιγότερο επηρεάζει τους Ιταλούς Ισπανούς Πορτογάλους ενώ ακολουθούν οι Γερμανοί, Ολλανδοί, Ελβετοί που δεν τους μπερδεύει τόσο.
- Από το σύνολο των παραγόντων που λαμβάνονται υπόψη για μια επένδυση εκείνοι που θεωρούνται οι πιο σημαντικοί για τα στελέχη πριν λάβουν μια απόφαση είναι οι πληροφορίες σχετικά με την ποικιλία των προϊόντων, το επενδυτικό ρίσκο, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, η οικονομική-κοινωνική-πολιτική σταθερότητα.
- Τέλος, τα περισσότερα στελέχη φαίνεται ότι θα τους ενδιέφερε να σκεφτούν στο άμεσο μέλλον την Ελλάδα σαν επενδυτικό ή εξαγωγικό προορισμό ενώ σε ότι αφορά αν θα το προσπαθούσαν ή αν θα τους ιντρίκαρε κάτι τέτοιο συγκεκριμένα οι Άγγλοι, Γάλλοι είναι πιο θετικοί σε μια επένδυση ή εξαγωγή ενώ πιο αρνητικοί είναι οι Γερμανοί.

➤ **6.2 Μελλοντικές Προεκτάσεις**

Αν και το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια του συγκεκριμένου άρθρου είναι σχετικά μικρό, η αρχική εκτίμηση που απορρέει είναι ότι τα συναισθήματα επηρεάζουν τα ανώτερα στελέχη στη λήψη σημαντικών αποφάσεων όπως για επενδύσεις σε μια άλλη χώρα ή για εξαγωγική δραστηριότητα. Οι συγγραφείς προτείνουν ως περαιτέρω πεδία ανάλυσης τη συγκριτική αξιολόγηση διαφορετικών περιπτώσεων αντίστοιχης μελέτης πέρα από την Ευρώπη σε παγκόσμιο επίπεδο για να μελετηθούν διεθνείς συμπεριφορές στελεχών, από όλους τους κλάδους επιχειρηματικής δραστηριότητας, να αναλυθεί η επίδραση συναισθημάτων στη λήψη αποφάσεων ακόμη και οι προθέσεις τους να δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά στην Ελλάδα στο μέλλον, με συγκριτικές αναλύσεις μεταξύ κλάδων αλλά και εθνών χρησιμοποιώντας μεγαλύτερα δείγματα αναφοράς και ολοκληρωμένα μοντέλα

στατιστικής ανάλυσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Abernathy, W. J., 1978. The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry, *Johns Hopkins Press, Baltimore*.
- Adelman, Morris C. T., 1967. Society, Politics and Economic Development- A Quantitative Approach, *Hopkins Press*.
- Agor, W. H., 1983. Tomorrow's intuitive leaders, *Futurist* 17,49-53.
- Agor, W. A., 1986. The logic of intuition: How top executives make important decisions, *Organizational Dynamics*, 14(3), 5–18.
- Agor, W. H., 1986. How top executives use their intuition to make important decisions. *Business Horizons* 29, 49-53.
- Alinsky S., 1971, Rules for Radicals.
- Allred A., Chakraborty G., Miller S.J., 1999. Measuring Images of Developing Countries: A Scale Development Study, *Journal of Euro - Marketing* 8(3), 29-49.
- Andreu, R., Sieber, S., 2000. Learning Trajectories: The Ultimate Requirement for Effective Knowledge Management, *Working Paper, IESE, Business School, Barcelona*.
- Arnold, M. B., 1960. Emotion and personality. *Neurological and physiological aspects 2, New York: Columbia University Press*.
- Badenoch, D., Reid, C., Burton, P., Gibb, F., Oppenheim, C., 1994. “The value of information”.
- Bain, A. 1859. The emotions and the will, *London, England: Parker*.
- Bannister J.P., Saunders J.A., 1978. U.K. Consumers' Attitudes Toward Imports: The Measurement of National Stereotype Image, *European Journal of Marketing* 12(8), 562-570.
- Barnard Chester I. 1938. The Functions of the Executive, *Harvard University Press*

-
- Barrett, L. F., 2006b. Valence as a basic building block of emotional life. *Journal of Research in Personality* 40, 35-55.
 - Bastick, T. 1982. Intuition: How we think and act. *New York: Wiley*.
 - Baumeister, R. F., Vohs, K. D., 2003. Willpower, choice, and self-control, *New York: Russell Sage Foundation, Time and decision: Economic and psychological perspectives on intertemporal choice*, 201-216.
 - Bazerman, M. H., 1986. Judgment in managerial decision making. *New York: Wiley*.
 - Bernoulli, D., 1954. Exposition of a New Theory on the Measurement of Risk, *Econometrica* 22, 23-36.
 - Bitzenis Aristidis, 1989-2000. The determinants of FDI in transition countries; incentives and barriers based on a questionnaire research: The case of Bulgaria, *City Liberal Studies College, Greece Affiliated Institution of the University of Sheffield*.
 - Bliss-Moreau E., Barrett LF1, 2009. Affect as a Psychological Primitive, *Adv. Exp. Soc. Psychology*, 41:167-218
 - Bodenhausen, G. V., 1993. Emotions, arousal, and stereotypic thinking in social judgements: A heuristic model of affect and stereotyping, *San Diego, CA: Academic Press, Affect, cognition, and stereotyping: Interactive processes in group perception*, 13-37.
 - Bowers, K.S., Regehr, G., Balthazard, C., & Parker, K. (1990). Intuition in the context of discovery. *Cognitive Psychology*, 22, 72-110.
 - Buckley P.J., Casson M.C., 1998. Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach, *Journal of International Business Studies*, 29 (3), 539-562.
 - Burk, C., Horton, F., 1988. Infomap: a complete guide to discovering corporate information resources, *Englewood Cliffs: N.J. Prentice-Hall*.
 - Burke, L. A., Miller, M. K., 1999. Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of Management Executive*, 13(4), 91-99.

-
- Byrne S., Popoff L., 2008. *International Joint Ventures Handbook*, Baker & McKenzie.
 - Cacioppo, J. T., & Petty, R. E. (1982). The need for cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 116–131.
 - Campbell E., Reuer J.J., 2001. *International Alliance Negotiations: Legal Issues for General Managers*, *Indiana University Kelley School of Business, Business Horizons Copyright*.
 - Chetty, S., Campbell-Hunt, C., 2003. Paths to Internationalisation Among Small to Medium-Sized Firms, *European Journal of Marketing*, 37, 5/6.
 - Cohen, A. S., St-Hilaire, A., Aakre, J. M., Docherty, N. M., 2009. Understanding anhedonia in schizophrenia through lexical analysis of natural speech, *Cognition & Emotion* 23, 569 –586.
 - Coifman, K. G., Bonanno, G. A., Rafaeli, E., 2007. Affect dynamics, bereavement and resilience to loss, *Journal of Happiness Studies* 8, 371–392.
 - Czinkota Michael R. and Ronkainen Ilkka A., 1998. *International Marketing, The Dryden Press*.
 - Dane E., Pratt M. G., 2007. Exploring intuition and its role in managerial decision making, *Academy of Managerial Review* 32(1), 33-54.
 - Damasio, A., 1999. *The Feeling of What Happens: Body, Emotion and the Making of Consciousness*, *Harcourt Brace*, 1999
 - Desborde R.D., 1990. Development and Testing of a Psychometric Scale to Measure Country-of- Origin Image, *Florida State University, University Microfilms International: Ann Arbor, Michigan*
 - Dreyfus, H. L., Dreyfus, S. E., 1986. *Mind over machine: The power of human intuition and expertise in the era of the computer*. *New York: Free Press*.
 - Dunning, J., 1993. *The activities of Multinational Enterprises: Some Introductory Remarks in Multinational Enterprises and the Global Economy*, *Addison Wesley publishers Ltd, UK*.
 - Dunning, J.H., 1998. Globalization and the New Geography of Foreign Direct Investment, *Oxford Development Studies* 26, 47-69.

-
- Ekman P, Davidson R., 1994. The Nature of Emotion: Fundamental Questions, *New York: Oxford Univ. Press.*
 - Ellsworth, P. C. & Scherer, K R. (2003). Appraisal processes in emotion. *In R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. Goldsmith, Handbook of the Affective Sciences, New York: Oxford University Press, 572-595.*
 - Epstein, S. 1990. Cognitive-experiential self-theory. In L. Per- vin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research: 165–192.* New York: Guilford Press.
 - Epstein, S. 1994. Integration of the cognitive and psychodynamic unconscious, *American Psychologist, 49, 709–724.*
 - Epstein, S. 2002. Cognitive-experiential self-theory of per- sonality. *In T. Millon & M. J. Lerner, Comprehen- sive handbook of psychology 5: Person- ality and social psychology: 159–184.* Hoboken, NJ: Wiley.
 - Epstein, S., Pacini, R. 1999. Some basic issues regarding dual-process theo- ries from the perspective of cognitive- experiential self-theory, *New York: Guilford Press, 462–482.*
 - Feeney, M., Gries, M., 1994. The value and impact of information, *West Sussex: Bowker Saur, 9-78.*
 - Fishburn, Bell D., Raiffa A., Tversky, 1998 Normative Theories of Decision Making Under Risk and Under Uncertainty, *New York: Cambridge Universi- ty Press, 78-98.*
 - Forgas, J.P., 1995. Mood and Judgement: The affect infusion model (AIM), *Psychological Bulletin 117, 39-66.*
 - Freeman, R. E. 1984. Strategic management, A stakeholder approach. *Bos- ton: Pitman.*
 - Geringer J.M., Hebert L., 1989. Control and Performance of International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies 20(2), 235-254.*
 - Goleman D., 1999. Working with Emotional Intelligence.

-
- Gomez-Mejia, L. R. & Welbourne, T. M., 1988. The role of compensation in the human resource strategies of high technology firms. *In D. F. Ray Southern Management Association Proceedings*, 58-60.
 - Gosling J, Mintzberg H., 2003. The five minds of a manager, *Harvard Business Review*.
 - Green, D. P., Salovey, P., & Truax, K. M. (1999). Static, dynamic and causative bipolarity of affect, *Journal of Personality and Social Psychology* 76, 856–867.
 - Griffiths, J., King, D.W., 1993. Special Libraries: increasing the information edge, *Washington, Special Libraries Association*.
 - Gross, J. J., 1998. Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 224–237.
 - Gross, J. J., Levenson, R. W., 1997. Hiding feelings: The acute effects of inhibiting positive and negative emotions. *Journal of Abnormal Psychology* 106, 95–103.
 - Haidt, J. 2001. The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review* 108, 814–834.
 - Hamdi Fairouz Mustafa, 2013. The Impact of Globalization in the Developing Countries, *Developing Country Studies* 11(3).
 - Harvey, Weidenbaum, 1993. When businesses cross international borders, Strategic alliances and their alternatives.
 - Hawley, R., 1995. Information as an asset: the board agenda, *Information management and technology*, 28 (6), 237-239.
 - Heslop L.A., LU I. R.R., Gray D., 2008. Modeling country image effects through an international crisis.
 - Hitt, M. A., Keats, B. W., DeMarie, S. M., 1998. Navigating in the competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *The Academy of Management Executive* 12, 22-42.
 - Hogarth, R. M., 2001. Educating intuition, *University of Chicago Press*.

-
- Hornell E. Vahlne E., Wiedersheim F., 1972. Exports and establishments
 - Jagersma P.K. (2005), Cross – border alliances: advice from the executive suite, *Journal of Business Strategy* 2(1), 41-50.
 - Jensen, M. 2000. Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function, in M. Beer and N. Nohria, *Breaking the Code of Change Harvard Business School Press, Boston.*
 - Johanson Jan, Vahlne Jan-Erik, 2003. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process, *Journal of International Entrepreneurship* 1 83.
 - Jung, C.G., 1933. Psychological types, Harcourt, Brace and company.
 - Kahneman, D., Slovic, Tversky A., 2000. Choices, values, and frames. *Cambridge University Press.*
 - Kahneman, D., 2003. A perspective on judgment and choice, *American Psychologist*, 58, 697–720
 - Karnani A., Wernerfelt B., 1987. Competitive Strategy Under Uncertainty, *Strategic Management Journal* 8 (2), 187-194.
 - Kayode O., 2012. Impact of Globalization on Human Resource Management, *Science Journal of Business Management*, 219, 3-4.
 - Keyes, A.M., 1995. The value of the special library, *Special libraries*, 86 (3), 172-187.
 - Khatri, N., Ng, H. A., 2000. The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 53, 57–86.
 - Killing J.P., 1982. How to Make a Global Joint Venture Work, *Harvard Business Review*, 82310.
 - Klein, G. 1998. Sources of power: How people make decisions. *Cambridge, MA: MIT Press.*
 - Klein, G., 2003. Intuition at work. *New York: Doubleday.*
 - KPMG/IMPACT, 1994. The Hawley report: information as an asset: the board agenda, *London.*

-
- Lamkin, M. D. 1986. Power: How to get it, keep it, and use it wisely. *Vital Speeches* 53, 151-154.
 - Lazarus, R. S., 1991. Emotion and adaptation, *Oxford University Press*.
 - LeDoux J., 1995, EMOTION: Clues from the Brain, *Center for Neural Science, Department of Psychology, New York University*.
 - Leonidou, L.C. 1995. Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis, *Journal of International Marketing* 3(1), 29-43.
 - Leonidou, L. C., Katsikeas C. S., 1996. The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models, *Journal of International Business Studies* 27(3), 517-51.
 - Levitt T., 1980. Marketing Success through differentiation of Anything, *Harvard Business Review*.
 - Li Z.G., Fu S., Murray W.L., 1997. Country and Product Images: The Perceptions of Consumers in the People's Republic of China, *Journal of International Consumer Marketing* 10(1- 2), 115-38.
 - Loewenstein, G. 1996. Out of control: Visceral influences on behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 65, 272-292.
 - Luce, M.F., Payne J.W., Bettman J.R., 1999. Emotional trade-off difficulty and choice, *Journal of Marketing Research* 36(2), 143-159.
 - Lund, J.R., 2008. A risk analysis of risk analysis. *Journal of Contemporary Water Research and Education* 140, 53-60.
 - McGraw A.P., Larsen J.T., 2011. Personality processes and individual differences, Further Evidence for Mixed Emotions, *Texas Tech University, University of Colorado, Boulder*.
 - McManus, J., 1972. The Theory of the International Firm, *M. Casson Multi-national Corporations, Edward Elgar Publishing Limited, UK*.
 - Meller, B. A., 2000. Choice and the relative pleasure of consequences. *Psychological Bulletin* 126, 910-924.
 - Myers, D. G., 2002. Intuition: Its powers and perils, *New Haven, CT: Yale University Press*.

-
- Nadler D., Tushman M., 1989. *Managing Organizations, Readings and Cases-Frameworks for Organizational Behavior*, A model for diagnosing organizational behavior: Applying a congruence perspective.
 - Nagashima A. 1970. A comparison of Japanese and US attitudes toward foreign products. *J Mark* 34, 68– 74.
 - Noe, R., Ford, J. K., 1992. Emerging issues and new directions for training research. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*. Greenwich, CT: IAI Press.
 - Nonaka, I., 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1).
 - Ortony, A., Clore, G. L., Collins, A., 1988. The cognitive structure of emotions, *Cambridge University Press*.
 - Osbeck, L. M. 1999. Conceptual problems in the development of a psychological notion of intuition. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 29: 229–250.
 - Papadopoulos N., Heslop L.A., 2003. Country Equity and Product-Country Images: State-of-the-Art in Research and Implications, *Handbook of Research in International Marketing*, 402-33.
 - Parameswaran, R. and Pisharodi, R.M., 1994. Facets of country-of-origin image: an empirical assessment, *Journal of Advertising* 23(1), 43-56
 - Parikh, J., Neubauer, F., Lank, A. G., 1994. Intuition: The new frontier of management.
 - Pereira A., Hsub, Kundub S., 2005. Country-of-origin image: measurement and cross-national testing, *Journal of Business Research* 58, 103-106.
 - Pfister H-R, Böhm G., 2008. The multiplicity of emotions: A framework of emotional functions in decision making, *Department of Business Psychology, University of Lüneburg, Faculty of Psychology, Judgment and Decision Making* 3, 5-17.
 - Prietula, M. J., Simon, H. A., 1989. The experts in your midst. *Harvard Business Review*, 67(1), 120–124.

-
- Polanyi, M., 1958. Personal Knowledge, Chicago, *The University of Chicago Press*.
 - Pure-Phillippe et al., 2005. The four driving forces of the globalization process.
 - Ragazzi, G., 1973. Theories of the Determinants of Direct Foreign Investment, *International Monetary Fund Staff Papers* 20(2), 471-498.
 - Raidl, M. H., Lubart, T. I., 2000-2001. An empirical study of intuition and creativity, *Imagination, Cognition and Personality* 20, 217–230.
 - Reber, A. S., 1992. An evolutionary context for the cognitive unconscious. *Philosophical Psychology* 5, 33–51.
 - Reisenzein, R., 2001. Appraisal processes conceptualized from a schema theoretic perception: Contributions to a process analysis of emotions.
 - Repo, A.J., 1986. The dual approach to the value of information – an appraisal of use and exchange values, *Information processing & management*, 22 (5), 373-383
 - Rorty, R. 1967. Intuition. In P. Edwards (Ed.), *Encyclopedia of philosophy*, New York: Macmillan, 204–212.
 - Roth, M.S. and Romeo, S.B., 1992, Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country-of-origin Effects, *Journal of International Business Studies* 23, 477-497
 - Rubinstein, G., 1986. Women on the way up, *Association Management* 38, 26-30.
 - Russell, J. A., Barrett, L. F., 1999. Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called emotion: Dissecting the elephant, *Journal of Personality and Social Psychology* 76, 805– 819.
 - Russell, J. A., Carroll, J. M., 1999. On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin*, 125, 3–30.
 - Russell, J. A., 2003. Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review* 110,145-172.

-
- Salovey, P. & Mayer, J.D., 1990. Emotional intelligence, *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
 - Scherer, K. R., 2001. Appraisal considered as a process of multilevel sequential checking, *Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research, Series in affective science* 92–120, New York: Oxford University Press.
 - Schimmack, U., 2001. Pleasure, displeasure, and mixed feelings? Are semantic opposites mutually exclusive? *Cognition & Emotion* 15, 81–97.
 - Schultz M.T., Mitchell K. N., Harper B.K., Bridges T.S., 2010. Decision Making Under Uncertainty.
 - Schwarz, N., Clore, G. L., 1988. How do I feel about it? The informative function of affective states.
 - Sharma, S. 1990. Psychology of women in management: A distinct feminine leadership, *Equal Opportunities International* 9, 13-18.
 - Shapiro, S., & Spence, M. T., 1997. Managerial intuition: A conceptual and operational framework. *Business Horizons* 40(1), 63–68.
 - Simon H.A., 1987. Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion, *Carnegie- Mellon University*.
 - Simon, H. A. 1992. What is an “explanation” of behavior? *Psychological Science* 3, 150–161.
 - Simon, H. A., 1996. The sciences of the artificial. *Cambridge, MA: MIT Press*.
 - Smith, A., 1759. The theory of moral sentiments, *London: A. Millar*.
 - Smith, C.A., & Lazarus, R.S., 1993. Appraisal components, core relational themes and the emotion: *Cognition and emotion* 7, 233-269.
 - Schwarz, N., & Clore, G. L. (1988). How do I feel about it? The information function of affective states, *New evidence and integrative attempts*, 44–63, Toronto: C.J. Hogrefe
 - Swcharz N., Clore G. L., 2007. Feelings and Phenomenal Experiences, *Social Psychology: Handbook of Basic Principles, Guilford Press*, 2-385.

-
- Terpstra V. and Sarathy, R., 2000. International Marketing, *The Dryden Press*.
 - Titchener, E. B., 1908. Lectures on the elementary psychology of feeling and attention, *New York, MacMillan*.
 - Thirwall, 2003. Growth and Development with Special Reference to Developing Countries, *Journal of International Development*, 15(8), 1128–1129.
 - Tversky, A., & Kahneman, D. 1983. Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment, *Psychological Review* 90, 293–315.
 - Twarowska K., Kąkol M., Curie M., 2013. International Business Strategy- Reasons and forms of expansion into foreign markets, *Management-Knowledge and Learning Conference*.
 - Watson, D., Tellegen, A. 1985. Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin* 98, 219 –235.
 - Watson, D., Wiese, D., Vaidya, J., Tellegen, A., 1999. The two general activation systems of affect: Structural findings, evolutionary considerations, and psychobiological evidence, *Journal of Personality and Social Psychology* 76, 820–838.
 - Westcott, M. R., Ranzoni, J. H., 1963. Correlates of intuitive thinking. *Psychological Reports* 12, 595–613
 - Wild, K. W., 1938. Intuition. *Cambridge University Press*.
 - Williams, P., Aaker, J. L., 2002. Can mixed emotions peacefully coexist? *Journal of Consumer Research* 28, 636–649.
 - Wilson, T. D., 2003. Knowing when to ask: Introspection and the adaptive unconscious, *Journal of Consciousness Studies* 10, 131–140.
 - Wood Van R., Robertson Kim R., 1999. Evaluating international markets: The importance of information by industry, by country of destination, and by type of export transaction. *International Marketing Review* 17(1), 34-55.
 - Wundt, W., 1896. Outlines of psychology, *Leipzig, Germany: Engelmann*.

- YÜCEL Recep, DAĞDELEN Osman, 2010. Globalization of markets, marketing ethics and social responsibility.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Δακουλαράκου, 2011. Συναισθηματική Νοημοσύνη
- Ζαγανά Φωτεινή, 2013. Τρόποι εξόδου της Ελλάδας από την οικονομική κρίση, *Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών Π.Μ.Σ στην Οικονομική Ανάλυση.*
- Καραμούζη Αθανασία, 2012. Διπλωματική εργασία “Διεθνοποίηση καινοτόμων Μικρομεσαίων επιχειρήσεων, *Πανεπιστήμιο Πατρών, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.*
- Λενάκου Ασημίνα, 2014, Πτυχιακή Εργασία Άμεσες ξένες επενδύσεις- Μέθοδοι προσέλκυσης σε κράτη τα οποία ανέρχονται από την οικονομική κρίση, *Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Σχολή Επιστημών Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Οικονομικών.*
- Μαράκη Ελένη, 2006. Η επίδραση της παγκοσμιοποίησης στη ζήτηση και την προσφορά εργασίας και στη διαμόρφωση των μισθών, *Πανεπιστήμιο Αιγαίου.*
- Σαμαρτζή Άρτεμις, 2007-2008, Διπλωματική Εργασία «Νέες Προκλήσεις για την ανάπτυξη διεθνούς επιχειρηματικότητας και στρατηγική ανταπόκριση των ελληνικών επιχειρήσεων», *Πανεπιστήμιο Πατρών Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Σπουδών MBA.*
- Ταμπάκης Νικόλαος, 2004. Μακροοικονομικοί Προσδιοριστικοί Παράγοντες της εισροής ξένων άμεσων επενδύσεων στην Ελλάδα, *Τμήμα Διοίκησης Γεωργικών Εκμ/σεων Τ.Ε.Ι. Σερρών.*
- Τσιρώνης Ι., Αγγουρίδης Β., 2010, Πτυχιακή εργασία: Οι διεθνείς επενδύσεις βασικός παράγοντας εξωστρέφειας των οικονομικών, *Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα Λογιστικής.*

Διαδικτυακές Πηγές

- <http://bookboon.com/blog/2011/10/how-globalization-affects-business/>, ανακτήθηκε στις 25/4/2014.
- http://www.ekonomi.gov.tr/upload/bf09ae98-d8d3-8566-4520b0d124e5614d/fatih_akkaya.pdf, ανακτήθηκε στις 5/5/2014.
- <http://www.azairis.gr/arthra/business-management/106--manager-manager-leader-1998.html>, ανακτήθηκε στις 18/5/2014.
- <http://www.investopedia.com/terms/j/jointventure.asp>, ανακτήθηκε στις 8/6/2014.
- http://self-managementinstitute.org/about_self-management/, ανακτήθηκε στις 23/6/2014.
- http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dbe1/IM1_7_12-13.pdf, ανακτήθηκε στις 25/6/2014.
- <http://www2.warwick.ac.uk/services/tutors/counselling/informationpages/relationship>, ανακτήθηκε στις 28/6/2014.
- <http://succeedasyourownboss.com/08/2011/how-effectively-managing-relationships-leads-to-business-success/>, ανακτήθηκε στις 1/7/2014.
- <http://www.inc.com/encyclopedia/managing-organizational-change.html>, ανακτήθηκε στις 12/7/2014.
- http://panayiot.simor.ntua.gr/attachments/085_Lecture%2001%20Decision%20Making%20Introduction.pdf, ανακτήθηκε στις 16/7/2014.
- <http://www.mech.upatras.gr/~nikos/mis-i/notes/notes-05.pdf>, ανακτήθηκε στις 23/7/2014.
- http://www.icsd.aegean.gr/website_files/proptyxiako/860057524.pdf, ανακτήθηκε στις 30/7/2014.
- http://www.iese.edu/en/files/6_40771.pdf, ανακτήθηκε στις 3/8/2014.
- <http://prezi.com/ibqgfurbqgsd/presentation/>, ανακτήθηκε στις 9/8/2014.

-
- <http://teteleste.wordpress.com/2012/12/01/%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%B9%CF%83%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1-%CF%84%CE%B1-2/>, ανακτήθηκε στις 10/8/2014.

Άλλες Πηγές

- Επιχειρησιακό Προγράμμα Διασυνοριακής Συνεργασίας «Ελλάδα – Κύπρος» (ΕΠ Διασυνοριακής Συνεργασίας, 2010)
- UNCTAD, World Investment Report 2013
- ΦΕΚ Α'90/18.04.2013

Παράρτημα 1

DEAR RESPONDENT,

I am a postgraduate student at the University of Piraeus, completing my master degree in Business Administration.

This is a research project for my thesis and you are asked to complete a short questionnaire. This questionnaire aims at investigate the role of emotions for managers in decision making.

For this purpose, this questionnaire aspires to collect information from managers in different countries in order to investigate how their feelings affect their decision making.

The completion of this questionnaire will take no more than 15 minutes of precious time. Your responses are very important to us, since you have been selected from a limited sample of executives in Europe and the information you will provide is essential for the successful completion of my master's degree.

Should you have any queries or comments regarding this survey, please you are welcome to contact us on the following number 0306970479896 or e-mail us at:

mar.chatzigeorgiou@yahoo.gr or contact directly the academic supervisor of the thesis:

Markos H. Tsogas

Assistant Prof. of International Marketing

University of Piraeus

Dept of Business Admin

80 Karaoli & Dimitriou Strs

185 34 Piraeus - GREECE

Tel. + 30 210 414 2395

Fax.+ 30 211 780 0025

email : mtsogas@unipi.gr

<http://www.ode.unipi.gr/index.php/en/staff/teachresearchstaff/36-mtsogas>

Maria Chatzigeorgiou

Section A Current Experience from Greece

In this section there are some questions according to your relationship with Greece.

Q1.How many times have you ever visited Greece?

Never	Once	Two Times	>2 Times
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

If you answered NEVER please go to question Q3.

Q2.What was the purpose of your last visit?

Holidays <input type="checkbox"/>	Business <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	-----------------------------------

Q3.Is your current company involved in business transaction with Greek firms?

Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
------------------------------	-----------------------------

Q4.Have you ever worked in a company that was involved in business transaction with Greek firms?

Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
------------------------------	-----------------------------

Q5.Do you have friends or relatives in Greece?

Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
------------------------------	-----------------------------

Q6.Do you have Greek friends or relatives that live in your country?

Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
------------------------------	-----------------------------

Section B Image of Greece

Q7. Below are some pair of statements that have been used to describe the Image of Greece (economy, political environment people, technology, people, products). For each one, please indicate, your degree of agreement with each description by placing a (√) closest to the statement.

Economic Dimen- sion	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Economically Undeveloped								Economically Developed
Not Existence of a welfare system								Existence of a welfare system
High Level of Labor Cost								Low level of labor Cost
Unstable Economic Environment								Stable Economic Environment
High Unemployment Rate								Low Unemployment Rate
Political Dimension								
Unstable Political Environment								Stable political environment
No free market								Free market
People Affect								
Unfriendly								Unfriendly
Untrustworthy								Trustworthy
Non Creative								Creative/Innovative
Non Hard-Working								Hard-Working
Low Level of Education								High Level of Education
Culture								
Non Culturally Diverse								Culturally Diverse
Low Level of Literacy								High Level of Literacy

Technology								
Low Level of Technology Research								High Level of Technology Research
Low Level of Industrialization								High Level of Industrialization
Hand Crafted Goods								Mass Produced
Product Beliefs								
Unreliable								Reliable
Poor Quality								Good Quality

Section C Emotions for Greece

This section of the questionnaire explores your sentiments (positive or negative), when you hear about Greece as a business destination (Q8) or in the news (Q9).

Q8. For each pair of emotions, circle the number, from 1 to 7, that reflects the extent to which you are experiencing each of them when you hear about Greece as a business destination. There are no right or wrong answers but simply try to reveal your true feelings.

nervous	1	2	3	4	5	6	7	calm
disappointed	1	2	3	4	5	6	7	excited
frustrated	1	2	3	4	5	6	7	satisfied
angry	1	2	3	4	5	6	7	peaceful
pessimistic	1	2	3	4	5	6	7	optimistic
worried	1	2	3	4	5	6	7	Sure
sad	1	2	3	4	5	6	7	happy
hopeless	1	2	3	4	5	6	7	hopeful
depressed	1	2	3	4	5	6	7	glad
miserable	1	2	3	4	5	6	7	pleased
tense	1	2	3	4	5	6	7	nerveless
nostalgia	1	2	3	4	5	6	7	Satisfaction
irritated	1	2	3	4	5	6	7	delighted
warm hearted	1	2	3	4	5	6	7	inconsiderate

sentimental	1	2	3	4	5	6	7	insensitive
-------------	---	---	---	---	---	---	---	-------------

Q9. When you are listening or reading about Greece in the news, your sentiments are:

Not at All...	Little....	Quiet....	A lot...	Completely...
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

... Different

Section D Decision Making

Q10. To what extent do you agree or disagree with each of the following statements.

Please select one answer per row.

An evaluation of Greece as an investment or export destination:

	Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree Nor Disagree	Agree	Strongly Agree
Requires a lot of thinking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Requires little thought than something that is sure to challenge my thinking abilities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Needs to think in depth about something	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Needs deliberating hard and for long hours	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Makes you learning new ways to think	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creates puzzles that you must	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

solve					
It is a challenge for my thinking abilities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
It is a task that is appealing to me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Makes me very optimistic about my mental abilities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
It is something that confuses me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thinking about it, is not my idea of fun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q11. Taking into consideration your answers above, please indicate:

Considering Greece as an investment or export destination is something I would:

Like to Do		Try to Do		Would Be Interested to Do		Would Be In- righed to Do	
YES	NO	YES	NO	YES	NO	YES	NO

Q12. Which of the following would you like to have information about if you have to consider Greece as a Business Destination

Diversity of Products produced	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Education Rate	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Competitors Market Share	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Potential foreign buyers ability to pay for	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Political Strength of Leadership	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

Per capital Income	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Economic, political, and social stability	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Country-specific consumer preferences	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Physical infrastructure	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Tax Policy	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Limited Purchase Power	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Investment Risk	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Market Growth	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Degree of normal diplomatic relations	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Costs and Efficiency of Communication	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Education Rate	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Demand uncertainty	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Government Stability	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Population growth	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Business Law	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Geographical Proximity	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Link to other Neighbor	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Cultural Distance	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
International Pressures	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

Q13. In the near future I would like to consider Greece as a Business Destination

Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
------------------------------	-----------------------------

Q14. After recent developments, Greece seems as an attractive Business Destination

Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
------------------------------	-----------------------------

Section E Demographic Information

In this part, we would like to know some personal data.

Q15.What is your gender?

Male <input type="checkbox"/>	Female <input type="checkbox"/>
-------------------------------	---------------------------------

Q16.In which of the following groups does your age fall?

- 25 or under
- 26-40
- 41-55
- 56 or older

Q17.What is your highest degree of Education?

- Some College Credit
- Associate Degree
- Bachelor's Degree
- Master's Degree
- Professional Degree
- Doctorate Degree

Q18.In which country, do you currently work?

Q19.In which functional area of the business, do you currently work?

- Production
- Marketing
- Finance

-
- Sales
 - Logistics
 - Customer Service
 - IT
 - Other (please specify)
-

Q20. In which sector is your enterprise active?

- Manufacturing
 - Tourism
 - Financial Services
 - Trade(Wholesales Retail)
 - Construction
 - Transport and Logistics
 - Health
 - Computer and Telecommunications Services
 - Other (please specify)
-

Thank you for your co-operation in completing this questionnaire. Kindly return the questionnaire as specified in the cover letter.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Source	Definition of Intuition
Jung (1933: 567–568)	That psychological function transmitting perceptions in an unconscious way
Wild (1938: 226)	An immediate awareness by the subject, of some particular entity, without such aid from the senses or from reason as would account for that awareness
Bruner (1962: 102)	The act of grasping the meaning, significance, or structure of a problem without explicit reliance on the analytic apparatus of one's craft
Westcott & Ranzoni (1963: 595)	The process of reaching a conclusion on the basis of little information, normally reached on the basis of significantly more information
Rorty (1967: 204)	Immediate apprehension
Bowers, Regehr, Balthazard, & Parker (1990: 74)	A preliminary perception of coherence (pattern, meaning, structure) that is at first not consciously represented but that nevertheless guides thought and inquiry toward a hunch or hypothesis about the nature of the coherence in question
Shirley & Langan-Fox (1996: 564)	A feeling of knowing with certitude on the basis of inadequate information and without conscious awareness of rational thinking
Simon (1996: 89)	Acts of recognition
Shapiro & Spence (1997: 64)	A nonconscious, holistic processing mode in which judgments are made with no awareness of the rules of knowledge used for inference and which can feel right, despite one's inability to articulate the reason
Burke & Miller (1999: 92)	A cognitive conclusion based on a decision maker's previous experiences and emotional inputs
Policastro (1999: 89)	A tacit form of knowledge that orients decision making in a promising direction
Lieberman (2000: 111)	The subjective experience of a mostly nonconscious process—fast, alogical, and inaccessible to consciousness—that, depending on exposure to the domain or problem space, is capable of accurately extracting probabilistic contingencies
Raidl & Lubart (2000-2001: 219)	A perceptual process, constructed through a mainly subconscious act of linking disparate elements of information
Hogarth (2001: 14)	Thoughts that are reached with little apparent effort, and typically without conscious awareness; they involve little or no conscious deliberation
Myers (2002: 128–129)	The capacity for direct, immediate knowledge prior to rational analysis
Kahneman (2003: 697)	Thoughts and preferences that come to mind quickly and without much reflection
Epstein (personal)	The working of the experiential system

Πίνακας 1: Definition of Intuition, Dane E., Pratt M. G., 2007

Parameswaran and Pisharodi (1994)		Results of present study		
<i>(a) GCA</i>				
Original	Revised (2 dimensions)	(2 dimensions)		
Friendly and likable				
Artist and creative				
Well-educated	Well-educated			
Hard working	Hard working		Hard working	
Technical education				
Achieving high standards	Achieving high standards		Achieving high standards	
Raised standard of living	Raised standard of living		Raised standard of living	
Technical skills	Technical skills		Technical skills	
Similar political views		Similar political views		Similar political views
Economically similar		Economically similar		Economically similar
Culturally similar		Culturally similar		Culturally similar
Participates in international affairs				
	GCA1 (5 items)	GCA2 (3 items)	GCA1 (4 items)	GCA2 (3 items)
<i>(b) GPA</i>				
(Original)	Revised (3 dimensions)	(2 dimensions)		
Unreasonably expensive				
Luxury products				
Meticulous workmanship				
Imitations	Imitations			
Known mainly for industry products				
Sold in many countries		Sold in many countries		
Not attractive	Not attractive			Not attractive
Intensely advertised		Intensely advertised		
Frequent repairs	Frequent repairs			Frequent repairs
Wide range of models				
Long lasting			Long lasting	Long lasting
Advertising informative		Advertising informative		

Difficult to service	Difficult to service				
Cheaply put together	Cheaply put together				
High technology					
Good value			Good value		
Easily available		Easily available			
Prestigious products			Prestigious products		Prestigious products
	GPA1 (5 items)	GPA2 (4 items)	GPA3 (3 items)	GPA1 (2 items)	GPA2 (2 items)
<i>(c) SPA (automobile)</i>					
(Original)	Revised (1 dimension)		(1 dimension)		
Good fuel economy					
Exterior styling attractive			Exterior styling attractive		
Workmanship good	Workmanship good		Workmanship good		
Handles well	Handles well		Handles well		
Little maintenance	Little maintenance				
Very comfortable			Very comfortable		
Difficult to get parts					
Quality service					
Made to last	Made to last				
Overall excellent			Overall excellent		
	SPA (4 items)		SPA (5 items)		

Πίνακας 2: Country of Image, Οι πτυχές χαρακτηριστικών της χώρας προέλευσης (Chin-Chun Hsub,1, Sumit K. Kundub, 2005)

Primary environmental dimensions	Subsidiary export dimensions	Specific decision variables (written description used in survey)
Politics	Stability	(1) Political strength of leadership in the foreign country
		(2) Degree of freedom of the political opposition in the foreign country
		(3) The degree of local labor unrest and the foreign government's ability to deal with the current and future labor unrest
		(4) Degree of foreign country's domestic instability (e.g. rebellion, political kidnappings, riots, guerrilla wars)
	Diplomatic relations	(5) Degree of normal diplomatic relations between USA and the foreign country and vice versa
		(6) Extent of restrictions on free and open trade with the foreign country due to political frictions (e.g. US freeze on US technology exports)
	Internal policies	(7) Extent of foreign government's use of incentives to encourage private business
		(8) The ability of the foreign government to enforce its diplomatic policies with respect to trade (for example, ability of foreign government to enforce policy of limited trade with USA)
		(9) Actual size of the private sector in relation to the government sector in the foreign country
Market potential	General demand	(10) Potential foreign buyers' ability to pay for your product
		(11) Average annual sales of your type of product or service in the foreign country
		(12) Future trends and growth rate of the foreign market in which your product or service would be sold
		(13) Opportunities for you to offset cyclical swings in the US market demand for your product by entering a foreign market
	Adaptation costs	(14) Parts and technical service support needed and available for your product in the foreign country
		(15) Need to change your product specifications due to differences in foreign buyers' tastes and preferences or technical requirements
		(16) Degree of test marketing and promotion required to assure adequate sales of your product in the foreign market

Economics	Development and performance	(22) Gross National Product and per capita income in the foreign country
		(23) Availability of US dollar reserves in the foreign country
		(24) Education and employment levels in the local foreign population
		(25) Inflation rate over the past five years in the foreign country
		(26) Trends in the foreign country's balance of trade (surpluses versus deficits)
	Production strength	(27) The degree of use of modern, efficient methods in the creation of products and services in the foreign country (relative skill level of labor force)
		(28) Wealth of the foreign country in natural resources and the extent of their development
		(29) The diversity and range of all products produced in the foreign country versus those imported
	Consumption	(30) Per capita ownership of consumer goods in the foreign country (e.g. cars, radios, TVs, etc.)
		(31) Per capita food consumption in the foreign country
(32) Per capita energy consumption in the foreign country (e.g. oil, gas, coal)		
Culture	Cultural unity	(33) Per capita industrial goods consumption (e.g. steel, cement, glass) in the foreign country
		(34) Number of different cultural groupings, such as ethnic, religious, racial, and language groups found in the foreign country
		(35) Extent of harmony or friction between different cultural groups in the foreign country
		(36) Differences in lifestyles and customs of various groups in the foreign country
	Cultural differences	(37) Extent of adoption of American way of life in the foreign country
		(38) Percent of the business community who speak English, and the extent of adoption of American business practices in the foreign country
		(39) Preferences and prohibitions in the foreign country with respect to numbers, colors, shapes, sizes, and symbols on products and in promotion of products
		(40) Differences between US and foreign views on the use of your product

Infrastructure	Distribution	(41) Costs and efficiency of transportation to the foreign country from the USA (airlines, shipping lines, etc.)
		(42) Costs and efficiency of transportation within the foreign country (roads, highways, railroads, trucking, etc.)
		(43) Costs and efficiency of physical handling and warehousing in the foreign country (in the port of entry and throughout the foreign country)
		(44) Extent of development of wholesale/retail system in the foreign country
	Communications	(45) Costs and efficiency of communications to the foreign country from USA (e-mail, telex, telephone, post office/ other mail, telegraph)
		(46) Costs and efficiency of communications within the foreign country (i.e. commercial broadcast media, print media, promotional agencies)
		(47) Costs and efficiency of trade fairs and industrial exhibitions in the foreign country
	Geography	(48) Total land area of the foreign country and description (i.e. mountain range, rivers, natural harbors, land-locked)
		(49) Climatic characteristics in the foreign country
		(50) Natural disaster potential in the foreign country (earthquakes, volcanoes, floods, windstorms)
Legal	Tariffs/taxes	(51) Exact tariffs, import duties, and taxes assessed by the foreign country on your products
		(52) Tariff concessions allowed by the foreign country (i.e. drawbacks, preferential tariffs)
		(53) Common markets or regional trading blocks to which the foreign country belongs
	Non-tariff	(54) Product standards imposed by the foreign country (e.g. local assembly laws; product packaging and

Πίνακας 3: Δείκτες Αξιολόγησης μιας χώρας για εξαγωγές, (Wood & Robertson, 1999)