



ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΕΥΕΛΠΙΔΩΝ

Τμήμα Στρατιωτικών Επιστημών



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

Σχολή Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης

ΔΙΔΡΥΜΑΤΙΚΟ ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΑ & ΑΝΑΛΥΣΗ»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Ανεύρεση και Αξιολόγηση των Παραγόντων που Επιδρούν στον
Παραγωγικό Τομέα ενός Οργανισμού/Επιχείρησης του Δημοσίου ή
Ιδιωτικού Τομέα, εν μέσω ενός Ασταθούς Γεωπολιτικού Περιβάλλοντος

Finding and Evaluating the Factors that Affect the Productive Sector of a
Public / Private Sector Organization, in the Midst of a Volatile
Geopolitical Environment

Διατριβή που υπεβλήθη για τη μερική ικανοποίηση των απαιτήσεων για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

Από: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΑΡΑΜΗΤΣΙΟΣ

A.M.:2014018029

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΡ . ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ Δ. ΓΕΡΟΝΤΟΓΙΑΝΝΗΣ

ΑΘΗΝΑ, 2019



ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ



Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή του Γεώργιου Καραμήτσιου εγκρίνεται, από:

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Δρ. Γεροντογιάννης Διονύσιος (Επιβλέπων):

Δρ. Δάρας Ιω. Νικόλαος (Μέλος):

Δρ. Τσαφαράκης Στυλιανός (Μέλος):



ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ



Περίληψη

Η παρούσα εργασία έχει τίτλο «Ανεύρεση και αξιολόγηση των παραγόντων που επιδρούν στον παραγωγικό τομέα ενός οργανισμού/επιχείρησης του δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα, εν μέσω ενός ασταθούς γεωπολιτικού περιβάλλοντος».

Στην αρχή της εργασίας, γίνεται μία μεθοδολογική προσέγγιση και τεκμηρίωση των όρων της εργασίας. Πρώτα γίνεται η προσέγγιση των εργαλείων παρακολούθησης των παραγόντων που επιδρούν στον παραγωγικό τομέα ενός οργανισμού και σε δεύτερο επίπεδο, το γεωπολιτικό περιβάλλον. Τέλος πραγματοποιούμε την τοποθέτησή τους σε ένα ευρύτερο επίπεδο στρατηγικής, με σκοπό την αξιολόγηση των δεδομένων για τη λήψη της απόφασης από τη μεριά της επιχείρησης ή του οργανισμού για επέκταση των παραγωγικών δραστηριοτήτων σε περιβάλλοντα με συγκεκριμένα γεωπολιτικά χαρακτηριστικά.

Για την πραγματοποίηση της έρευνας, αρχικά πραγματοποιήσαμε συνεντεύξεις με πέντε επιχειρηματίες (υψηλά ιστάμενους υπαλλήλους ή ιδιοκτήτες) σε επιχειρήσεις που δρουν σε διάφορα περιβάλλοντα και αμέσως μετά τοποθετήσαμε τους παράγοντες που εξήχθησαν από την ποιοτική έρευνα σε ένα ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Προχωρήσαμε στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων από άλλους επιχειρηματίες ή υπαλλήλους, με σκοπό να διασταυρώσουμε τις απόψεις και τελικά να προκύψει ένα ποσοτικό μοντέλο, το οποίο περιγράφει τις σχέσεις μεταξύ των δύο παραγόντων που έχουμε ξεχωρίσει (τη χρήση των στρατηγικών εργαλείων για την παρακολούθηση της επιχείρησης και τους παράγοντες – χαρακτηριστικά του γεωπολιτικού περιβάλλοντος) με την τελική απόφαση της επιχείρησης να δραστηριοποιηθεί σε αυτές τις χώρες.

Το κύριο εύρημα της έρευνας είναι ότι κυρίως οι οικονομικοί και πολιτικοί παράγοντες επηρεάζουν τη δραστηριότητα των οργανισμών και των επιχειρήσεων.

Λέξεις κλειδιά: Παραγωγικός Τομέας, Πόροι και Ικανότητες, Ασταθές Γεωπολιτικό Περιβάλλον, Στρατηγική Οργανισμών και Επιχειρήσεων



ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ



Abstract

This thesis is titled "Finding and Assessing the Factors Affecting the Production Sector of a Public / Private Sector Organization / Firm in the midst of a volatile geopolitical environment".

There is a methodological approach and documentation of the concepts: the approach of the tools for monitoring the factors affecting the production of an organization and, secondly, the geopolitical environment. Finally, we placed them on a broader level of strategy, in order to evaluate the data for the decision-making process from the enterprise or organization manager, concerning their expansion of their production activities in environments with specific geopolitical characteristics.

For the research, firstly, we interviewed five businessmen (high-ranking employees or owners) operating in different countries, and then we placed the derived variables in a closed-ended questionnaire that was completed by other businessmen or employees in order to cross-check the views. Finally, we came up with a quantitative model that describes the relationships between the two factors we have distinguished (the use of strategic tools and the characteristics of the geopolitical environment) with the final decision of the company to expand and operate in these countries.

The main finding of the survey is that mainly economic and political factors affect the activity of businesses and organizations.

Keywords: Productive Sector, Resources and Capabilities, Unstable Geopolitical Environment, Business Strategy



ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ



Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου, Δρ Διονύσιο Γεροντογιάννη, για όλη τη βοήθειά του και τη συμπαράστασή του σε αυτό το διάστημα της συγγραφής της εργασίας, την οικογένειά μου για τη συμπαράστασή της και την αγάπη της, και τους φίλους μου για τις ανιδιοτελείς προσπάθειές τους και την υπομονή τους κατά την περίοδο της συγγραφής της εργασίας.



ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ



Περιεχόμενα

Περίληψη	5
Abstract	7
Ευχαριστίες	9
Κατάλογος εικόνων.....	15
Κατάλογος πινάκων	16
Κατάλογος Γραφημάτων	19
Κεφάλαιο 1	21
1.1. Εισαγωγή στο θέμα.....	21
1.2. Σημαντικότητα θέματος.....	21
1.3. Ερευνητικά Ερωτήματα	22
1.4. Μεθοδολογία Έρευνας - συνοπτικά.....	23
Κεφάλαιο 2	25
2.1. Είδη επιχειρήσεων και οργανισμών.....	25
2.1.1. Ιδιωτικού τομέα.....	25
2.1.2. Δημόσιου τομέα	25
2.1.3. Τρίτου τομέα (κοινωνικού) της οικονομίας	26
2.2. Στρατηγική επιχειρήσεων και οργανισμών.....	27
2.2.1. Όραμα, Αξίες, Αποστολή μιας επιχείρησης και ενός οργανισμού	27
2.3. Η σχέση της στρατηγικής με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	28
2.4. Στρατηγική Οργανισμών και σχέση με εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.....	29
2.5. Παρουσίαση κυριότερων εργαλείων ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος.....	30
2.5.1. Ανάλυση πόρων και ικανοτήτων.....	30
2.5.2. Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας.....	31
2.5.3. Έμφαση στην παραγωγική διαδικασία των οργανισμών	33



2.5.4. Αξιολόγηση εσωτερικών παραγόντων (IFE)	35
2.6. Παρουσίαση εργαλείων ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	36
2.6.1. Ανάλυση PEST.....	36
2.6.1.1. Πολιτικό περιβάλλον.....	37
2.6.1.2. Οικονομικό περιβάλλον	38
2.6.1.3. Κοινωνικό περιβάλλον	38
2.6.1.4. Τεχνολογικό περιβάλλον	39
2.6.1.5. Άλλες μορφές της μήτρας PEST	39
2.6.2. Ανάλυση 5 δυνάμεων του Porter.....	39
2.6.3. Αξιολόγηση εξωτερικών παραγόντων (EFE).....	41
2.7. Συνδυασμός των παραπάνω αναλύσεων και η ανάλυση SWOT	42
2.8. Η μήτρα εναλλακτικών στρατηγικών TOWS.....	43
2.8.1. Φιλόδοξες στρατηγικές.....	44
2.8.2. Βελτιωτικές στρατηγικές	44
2.8.3. Διορθωτικές στρατηγικές	44
2.8.4. Αμυντικές στρατηγικές.....	45
2.9. Στρατηγική Διεθνοποίησης.....	45
2.9.1. Πλεονεκτήματα.....	46
2.9.2. Κίνδυνοι.....	47
2.10. Μήτρα Ansoff	48
2.11. Balanced Scorecard	49
2.12. Επίλογος κεφαλαίου	50
Κεφάλαιο 3	53
3.1. Γεωπολιτική	53
3.2. Κριτική Γεωπολιτική.....	54
3.3. Οι Διεθνείς Σχέσεις	55



3.3.1. Ρεαλισμός (Realism).....	55
3.3.2. Θεσμική προσέγγιση (Institutionalism).....	57
3.3.3. Φιλελευθερισμός (Liberalism)	57
3.3.4. Ο Κονστρουκτιβισμός (Constructivism)	59
3.3.5. Η Αγγλική Σχολή.....	60
3.3.6 Άλλες προσεγγίσεις	61
3.4. Σύγχρονη Γεωπολιτική.....	61
3.5. Ο αντίκτυπος στην επιχειρηματικότητα	64
3.6. Γεωπολιτικοί κίνδυνοι.....	65
3.7. Η γεωπολιτική ευαισθησία Οργανισμών και Επιχειρήσεων.....	67
3.8. Γεωπολιτική και Οργανισμοί – Επιχειρήσεις.....	68
3.9. Διεθνές Εμπόριο	72
3.9.1. Θεωρίες Διεθνούς Εμπορίου	72
3.9.2. Η Εξέλιξη της Θεωρίας Εμπορίου.....	72
3.9.3. Ο εμπορικός κόσμος και η θεωρία των νέων εμπορικών συναλλαγών.....	74
Κεφάλαιο 4	79
4.1. Μεθοδολογία έρευνας αναλυτικά	79
4.2. Τεκμηρίωση μεθοδολογικών επιλογών	81
4.3. Τεκμηρίωση επιλογών δείγματος	82
4.4. Παρουσίαση δείγματος ποιοτικής έρευνας.....	82
4.5. Παρουσίαση εργαλείου ποιοτικής έρευνας (ερωτήσεων συνέντευξης)	83
4.6. Παρουσίαση αποτελεσμάτων της ποιοτικής έρευνας.....	84
4.7. Παρουσίαση αποτελεσμάτων ποσοτικής έρευνας	86
4.8. Λογαριθμική παλινδρόμηση	121
4.9. Συζήτηση αποτελεσμάτων ποσοτικής ανάλυσης.....	124
Κεφάλαιο 5	127



5.1. Συμπεράσματα	127
5.2. Περιορισμοί Έρευνας.....	130
5.3. Θέματα για Μελλοντική Έρευνα	131
Βιβλιογραφία	133
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	141
A1 - Συσχετίσεις αξιοποίησης στρατηγικών εργαλείων.....	141
A2 - Συσχετίσεις μεταβλητών προμηθευτών.....	144
A3 - Συσχετίσεις μεταβλητών πελατών.....	147
A4 - Cronbach-A για τα εργαλεία στρατηγικής	150
A5 - Διασταύρωση πινάκων κλάδου δραστηριότητας και εξαγωγικής δραστηριότητας.....	151
A6 - T-test για τη σύγκριση των μέσων του παράγοντα γεωπολιτικής σε σχέση με τη μεταβλητή εξαγωγικής δραστηριότητας.....	152
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	153
B1 - Εργαλείο Ποσοτικής Έρευνας – Ερωτηματολόγιο.....	153



Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1 Πλαίσιο της Ανάλυσης Αλυσίδας Αξίας	31
Εικόνα 2 Παράδειγμα Μήτρας IFE	35
Εικόνα 3 Παράγοντες της ανάλυσης PEST-EL	37
Εικόνα 4 Το Μοντέλο Πέντε Δυνάμεων του Porter	40
Εικόνα 5 Μήτρα Αξιολόγησης Εξωτερικού Παράγοντα-EFE	41
Εικόνα 6 Δομή του πλαισίου ανάλυσης SWOT	43
Εικόνα 7 Μήτρα TOWS	43
Εικόνα 8 Μήτρα Ansoff.....	48
Εικόνα 9 Μοντέλο Εξισορροπημένης Αξιολόγησης	49



Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1 – Η εταιρεία παρέχει προϊόντα, υπηρεσίες ή και τα δύο;.....	86
Πίνακας 2 – Οι δραστηριότητες επεκτείνονται και εκτός της χώρας – έδρας;.....	87
Πίνακας 3 – Οι πελάτες του εξωτερικού είναι σημαντικότεροι από του εσωτερικού (σε τζίρο);.....	88
Πίνακας 4 – Υπάρχουν προμηθευτές από το εξωτερικό;	89
Πίνακας 5 – Οι προμηθευτές του εξωτερικού είναι σημαντικότεροι από του εσωτερικού (σε τζίρο);.....	90
Πίνακας 6 – Οι προμηθευτές του εξωτερικού είναι περισσότεροι από του εσωτερικού (σε πλήθος);	91
Πίνακας 7 – Η επιχείρηση έχει σαφώς διατυπωμένο όραμα	93
Πίνακας 8 - Η επιχείρηση έχει σαφώς διατυπωμένη αποστολή	94
Πίνακας 9 – Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση πόρων και ικανοτήτων» αξιοποιείται	94
Πίνακας 10 – Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση αλυσίδας αξίας» αξιοποιείται	95
Πίνακας 11 – Το εργαλείο στρατηγικής «αξιολόγηση εσωτερικών παραγόντων» αξιοποιείται	96
Πίνακας 12 – Το εργαλείο στρατηγικής «αξιολόγηση εξωτερικών παραγόντων» αξιοποιείται	97
Πίνακας 13 – Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση PEST» αξιοποιείται	98
Πίνακας 14 – Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση SWOT» αξιοποιείται	99
Πίνακας 15 – Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση TOWS» αξιοποιείται	100
Πίνακας 16 – Το εργαλείο στρατηγικής «Μήτρα Ansoff» αξιοποιείται	101
Πίνακας 17 – Το εργαλείο στρατηγικής «Balanced scorecard» αξιοποιείται	102
Πίνακας 18 – Εργαλεία στρατηγικής που αξιοποιούν οι επιχειρήσεις του δείγματος	103
Πίνακας 19 – Για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι πολιτικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους	105
Πίνακας 20 – Για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι οικονομικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους	106



Πίνακας 21 – Για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνεται υπόψη το ευρύτερο γεωπολιτικό περιβάλλον της χώρας – έδρας τους.....	107
Πίνακας 22 – Για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνεται υπόψη μόνο η οικονομική προσφορά τους και οι όροι παράδοσης και πληρωμής.....	107
Πίνακας 23 – Για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι δασμοί εισαγωγής των προϊόντων από τις χώρες τους	108
Πίνακας 24 – Η οικονομία είναι χαρακτηριστικό ενός σταθερού περιβάλλοντος που εμπνέει εμπιστοσύνη για τη δημιουργία εμπορικών σχέσεων.....	109
Πίνακας 25 – Η πολιτική σταθερότητα είναι χαρακτηριστικό ενός σταθερού περιβάλλοντος που εμπνέει εμπιστοσύνη για τη δημιουργία εμπορικών σχέσεων ...	109
Πίνακας 26 – Η ειρήνη και ευημερία της κοινωνίας είναι χαρακτηριστικά ενός σταθερού περιβάλλοντος που εμπνέει εμπιστοσύνη για τη δημιουργία εμπορικών σχέσεων.....	110
Πίνακας 27 – Δίνεται μικρότερη πίστωση (σε ημέρες) στους πελάτες από αυτήν που παρέχεται από τους προμηθευτές.....	110
Πίνακας 28 – Ο κίνδυνος που υπάρχει με προμηθευτές που ζουν σε ένα ασταθές περιβάλλον αντιμετωπίζεται με μικρές παραγγελίες και με βάση το ιστορικό συνεργασίας	112
Πίνακας 29 – Για την επιλογή των πελατών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι πολιτικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους.....	113
Πίνακας 30 – Για την επιλογή των πελατών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι οικονομικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους	113
Πίνακας 31 – Για την επιλογή των πελατών του εξωτερικού, λαμβάνεται υπόψη το ευρύτερο γεωπολιτικό περιβάλλον της χώρας – έδρας τους	114
Πίνακας 32 – Για την επιλογή των πελατών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι διασυνδέσεις (local partner) στην χώρα αυτή.....	114
Πίνακας 33 – Ο κίνδυνος από πελάτες ασταθούς περιβάλλοντος αντιμετωπίζεται με προκαταβολή πριν την έναρξη του έργου ή την αποστολή της παραγγελίας.....	115
Πίνακας 34 – Ο κίνδυνος από πελάτες ασταθούς περιβάλλοντος αντιμετωπίζεται με την εμπλοκή τοπικού συνεργάτη (local partner).....	116
Πίνακας 35 – Φύλο ερωτηθέντων.....	117
Πίνακας 36 – Ηλικία ερωτηθέντων	118
Πίνακας 37 – Επίπεδο μόρφωσης ερωτηθέντων	119



Πίνακας 38 - Θέση στον οργανισμό ή την επιχείρηση	120
Πίνακας 39 – Model Summary	123
Πίνακας 40 – Omnibus Tests of Model Coefficients.....	123
Πίνακας 41 – Variables in the Equation	123



Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1 – Κλάδος που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις του δείγματος	87
Γράφημα 2 – Επέκταση δραστηριοτήτων εκτός χώρας έδρας.....	88
Γράφημα 3 – Σημασία πελατών εξωτερικού σε τζίρο	89
Γράφημα 4 – Ύπαρξη προμηθευτών εξωτερικού	90
Γράφημα 5 - Σημασία προμηθευτών εξωτερικού σε τζίρο.....	91
Γράφημα 6 - Σημασία προμηθευτών εξωτερικού σε πλήθος	92
Γράφημα 7 – Ύπαρξη σαφούς διατυπωμένου οράματος της επιχείρησης	93
Γράφημα 8 – Ύπαρξη σαφούς διατυπωμένης αποστολής	94
Γράφημα 9 – Αξιοποίηση εργαλείου «ανάλυση πόρων και ικανοτήτων».....	95
Γράφημα 10 – Αξιοποίηση εργαλείου «ανάλυση αλυσίδας αξίας»	96
Γράφημα 11 – Αξιοποίηση εργαλείου «αξιολόγηση εσωτερικών παραγόντων»	97
Γράφημα 12 – Αξιοποίηση εργαλείου «αξιολόγηση εξωτερικών παραγόντων»	98
Γράφημα 13 – Αξιοποίηση εργαλείου «ανάλυση PEST».....	99
Γράφημα 14 – Αξιοποίηση εργαλείου «ανάλυση SWOT».....	100
Γράφημα 15 – Αξιοποίηση εργαλείου «ανάλυση TOWS».....	101
Γράφημα 16 – Αξιοποίηση εργαλείου «Μήτρα Ansoff».....	102
Γράφημα 17 – Αξιοποίηση εργαλείου «Balanced scorecard»	103
Γράφημα 18 – Αξιοποίηση των εργαλείων στρατηγικής	104
Γράφημα 19 - Για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι πολιτικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους.....	106
Γράφημα 20 – Μέσοι όροι μεταβλητών για τους προμηθευτές.....	108
Γράφημα 21 – Μικρότερη πίστωση στους πελάτες σχετικά με του προμηθευτές	111
Γράφημα 22 – Ο κίνδυνος ασταθούς περιβάλλοντος προμηθευτών αντιμετωπίζεται με μικρές παραγγελίες	112
Γράφημα 23 – Ο κίνδυνος ασταθούς περιβάλλοντος πελατών αντιμετωπίζεται με προκαταβολές	115
Γράφημα 24 – Μεταβλητές που επηρεάζουν τους πελάτες εκτός χώρας.....	116
Γράφημα 25 – το φύλο των συμμετεχόντων.....	118
Γράφημα 26 – Ηλικιακές κλάσεις των συμμετεχόντων.....	119
Γράφημα 27 – Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων	120



Γράφημα 28 – Θέση των συμμετεχόντων στον οργανισμό που εργάζονται 121



Κεφάλαιο 1

1.1. Εισαγωγή στο θέμα

Η παρούσα εργασία έχει τίτλο: «Ανεύρεση και αξιολόγηση των παραγόντων που επιδρούν στον παραγωγικό τομέα ενός οργανισμού/επιχείρησης του δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα, εν μέσω ενός ασταθούς γεωπολιτικού περιβάλλοντος».

Στην παρούσα εργασία γίνεται μία προσπάθεια συνολικής παρουσίασης των σχετικών εννοιών σε δύο τμήματα, συγκεκριμένα πρώτα των παραγόντων που επιδρούν στον παραγωγικό τομέα ενός οργανισμού και σε δεύτερο επίπεδο το γεωπολιτικό περιβάλλον και τα χαρακτηριστικά του ώστε να είναι επιλέξιμο από επιχειρήσεις και οργανισμούς προς επέκταση των παραγωγικών δραστηριοτήτων.

Γίνεται μία μεθοδολογική προσέγγιση και τεκμηρίωση των όρων και τοποθέτησή τους σε ένα ευρύτερο επίπεδο στρατηγικής, με σκοπό την αξιολόγηση των δεδομένων για τη λήψη της απόφασης από τη μεριά της επιχείρησης ή του οργανισμού για επέκταση δραστηριοτήτων ή όχι σε περιβάλλοντα με συγκεκριμένο γεωπολιτικό περιβάλλον.

1.2. Σημαντικότητα θέματος

Πολλές επιχειρήσεις σήμερα έχουν την έδρα τους σε χώρες ή έχουν και δραστηριότητες εκτός της έδρας τους σε άλλες χώρες, οι οποίες χαρακτηρίζονται από ένα γεωπολιτικό περιβάλλον στο οποίο επικρατεί μία ευρύτερη αστάθεια. Αυτό στην πραγματικότητα εμπεριέχει ένα πάρα πολύ μεγάλο ποσοστό κινδύνου για τις επιχειρήσεις και τους πόρους τους, δηλαδή την περιουσία τους, σε υλικό και άλλο επίπεδο.

Αρκεί να σκεφτούμε πόσες επιχειρήσεις λόγω εξελίξεων σε ευρύτερο γεωπολιτικό περιβάλλον στην Ευρώπη αλλάζουν στρατηγική, επανατοποθετούνται και επαναξιολογούν τις δραστηριότητές τους από την απόφαση της Αγγλίας να φύγει από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Αυτό είναι ένα από τα πολλά παραδείγματα τα οποία θα αναλύσουμε κατά τη διάρκεια της εργασίας και θα το δούμε στο τμήμα της εργασίας με τις συνεντεύξεις, για να αντιληφθούμε πώς ο επιχειρηματίας αξιολογεί τις



λειτουργίες και την κατεύθυνση που πρέπει να πάρει η επιχείρησή του μετά από αυτήν την αλλαγή.

Το ασταθές γεωπολιτικό περιβάλλον, όπως θα δούμε και στη συνέχεια, πέρα από πολυεπίπεδες επιπτώσεις, μπορεί να παρουσιάσει και ευκαιρίες. Για αυτό θα μελετήσουμε τα εργαλεία στρατηγικής, τα οποία συνδυάζουν την ανάλυση πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης και την αλυσίδα αξίας της, όπου ουσιαστικά περιλαμβάνεται και το παραγωγικό της σύστημα, μαζί με τις ευκαιρίες και τις απειλές που εμφανίζονται από το εξωτερικό περιβάλλον.

Είναι γεγονός ότι όλοι οι οργανισμοί, είτε του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας, είτε ακόμα και του τρίτου τομέα της οικονομίας που θα παρουσιάσουμε στη συνέχεια της εργασίας, έχουν σαν σκοπό την επιβίωσή τους, ανεξάρτητα με το αν είναι κερδοσκοπικοί ή όχι.

Η επιβίωση των οργανισμών στηρίζεται σε πάρα πολύ μεγάλο ποσοστό στο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, το οποίο εξαρτάται από την παραγωγική τους ικανότητα και τους θεμελιώδεις πόρους και ικανότητες τις οποίες διαθέτουν. Παράλληλα, ένας οργανισμός διαμορφώνει τη στρατηγική του ως προς τις δραστηριότητές του από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, το οποίο μπορεί να είναι στα πλαίσια του κλάδου του ή στα πλαίσια μιας ευρύτερης περιοχής που επηρεάζεται από τις διάφορες αλλαγές σε πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό επίπεδο.

1.3. Ερευνητικά Ερωτήματα

Το κύριο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας, το οποίο προσπαθούμε να απαντήσουμε μέσα από ποιοτική και ποσοτική έρευνα, είναι «εάν ο παραγωγικός τομέας μιας επιχείρησης έτσι όπως παρακολουθείται μέσα από διάφορα στρατηγικά εργαλεία καταγραφής πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης ή ανάλυσης SWOT, μαζί με τα χαρακτηριστικά του γεωπολιτικού περιβάλλοντος, επηρεάζουν τις αποφάσεις μιας επιχείρησης και ενός οργανισμού, σε διάφορα επίπεδα όπως εμπορικό, απόφαση για διεθνοποίηση, δημιουργία σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές με χώρες εκτός της έδρας του οργανισμού».

Η βασική μας υπόθεση είναι ότι στις σύγχρονες επιχειρήσεις, οι υπεύθυνοι - είτε ιδιοκτήτες, είτε υψηλά ιστάμενοι διευθυντές και υπάλληλοι - χρησιμοποιούν εργαλεία, τα οποία παρακολουθούν τόσο το εσωτερικό της επιχείρησης και τις



παραγωγικές δυνατότητές της, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον και λαμβάνουν υπόψη κρίσιμους παράγοντες που χαρακτηρίζουν τα διάφορα γεωπολιτικά περιβάλλοντα (όπως για παράδειγμα πολιτική σταθερότητα, οικονομική σταθερότητα κ.λ.π) ώστε να πάρουνε την όσο δυνατόν καλύτερη απόφαση για αυτούς και την εταιρεία τους και τις δραστηριότητές της.

Επιμέρους ερωτήματα ερευνητικά και στόχοι της εργασίας είναι:

- να εξακριβώσουμε από τα κύρια εργαλεία της στρατηγικής, για τη διάγνωση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, ποιά είναι τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα και αποδεκτά στους επιχειρηματίες τους οποίους προσεγγίσαμε.
- ποιοι παράγοντες του μάκρο περιβάλλοντος θεωρούνται κρίσιμοι και ικανοί, ώστε να επηρεάσουν την απόφαση ενός οργανισμού να παράγει ή να δραστηριοποιείται σε ένα τέτοιο περιβάλλον.

1.4. Μεθοδολογία Έρευνας - συνοπτικά

Αν και το κομμάτι της μεθοδολογίας έρευνας είναι το Κεφάλαιο 4, θα θέλαμε να αναφερθούμε πολύ συνοπτικά στη μεθοδολογία την οποία ακολουθήσαμε. Στην αρχή πραγματοποιήσαμε συνεντεύξεις με πέντε επιχειρηματίες, σε υψηλά ιστάμενους υπαλλήλους ή ιδιοκτήτες, σε επιχειρήσεις που δρουν σε διάφορα περιβάλλοντα (δηλαδή δεν είναι όλες από την Ελλάδα) και έχουν πελάτες και προμηθευτές εκτός της χώρας έδρας τους (και σε μία περίπτωση την οποία δεν έχουν, τεκμηριώνουν το γιατί) με σκοπό να κατανοήσουμε καλύτερα τον τρόπο σκέψης τους και τους παράγοντες τους οποίους λαμβάνουν υπόψη τους για τις αποφάσεις τους.

Αμέσως μετά, τοποθετήσαμε τους παράγοντες σε ένα ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου και προχωρήσαμε στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων και σε άλλους επιχειρηματίες ή υπαλλήλους, με σκοπό να διασταυρώσουμε τις απόψεις και τελικά να προκύψει ένα ποσοτικό μοντέλο, το οποίο περιγράφει τις σχέσεις μεταξύ των δύο παραγόντων που έχουμε ξεχωρίσει (τη χρήση των στρατηγικών εργαλείων για την παρακολούθηση της επιχείρησης και τους παράγοντες - χαρακτηριστικά του γεωπολιτικού περιβάλλοντος) με την τελική απόφαση της επιχείρησης να δραστηριοποιηθεί σε αυτές τις χώρες.





Κεφάλαιο 2

2.1. Είδη επιχειρήσεων και οργανισμών

2.1.1. Ιδιωτικού τομέα

Ο τομέας μιας οικονομίας που ανήκει και διαχειρίζεται από ιδιώτες ή ιδιωτικές επιχειρήσεις, ονομάζεται ιδιωτικός τομέας. Οι εταιρείες του ιδιωτικού τομέα χωρίζονται με βάση το μέγεθος σε πολύ μικρές, μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις. Οι εταιρείες αυτές μπορούν να δημιουργηθούν είτε με ιδιωτική πρωτοβουλία, με τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης, είτε με την ιδιωτικοποίηση επιχείρησης του δημόσιου τομέα.

Οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα κινούνται γενικά με γνώμονα τη δημιουργία κερδών για τους ιδιοκτήτες και τους εταίρους. Παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες στους πελάτες για να κερδίσουν την εμπιστοσύνη τους, αλλά και για να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, ώστε να επιβιώσουν μακροπρόθεσμα. Είναι ο μεγαλύτερος τομέας σε ότι αφορά τον αριθμό απασχολούμενων εργαζομένων (Bysted & Hansen 2013).

2.1.2. Δημόσιου τομέα

Ο τομέας, ο οποίος ασχολείται με τις δραστηριότητες παροχής δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών, είναι ο Δημόσιος Τομέας. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί οι οποίοι ανήκουν εξ ολοκλήρου, ελέγχονται και διευθύνονται από την κυβέρνηση ή από επιτροπές ορισμένες από αυτή, ανήκουν στο δημόσιο τομέα.

Υπάρχουν δύο τύποι οργανισμών του δημόσιου τομέα: οι αμιγώς δημόσιοι οργανισμοί, όπου το κράτος τους χρηματοδοτεί πλήρως (μέσω των εσόδων που αντλούν από την είσπραξη φόρων) ή οι επιχειρήσεις όπου το κράτος κατέχει πάνω από το 51% του συνολικού μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας (πχ ΔΕΚΟ) (Tadelis, 2012).



2.1.3. Τρίτου τομέα (κοινωνικού) της οικονομίας

Ο «τρίτος τομέας» είναι ένας γενικός όρος που καλύπτει μια σειρά διαφορετικών οργανισμών με διαφορετικές δομές και σκοπούς, που δεν ανήκουν ούτε στο δημόσιο τομέα (δηλ. στο κράτος) ούτε στον ιδιωτικό τομέα (κερδοσκοπική ιδιωτική επιχείρηση). Μπορεί να περιγράφονται και με άλλους όρους, π.χ. μη κυβερνητικούς οργανισμούς, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Αυτοί οι όροι περιγράφουν όλους τους οργανισμούς που έχουν τα ίδια θεμελιώδη στοιχεία, τα οποία είναι τα παρακάτω:

Μη κυβερνητικοί οργανισμοί: Αν και συχνά εργάζονται μαζί με κυβερνητικές υπηρεσίες και ενδέχεται να λαμβάνουν κυβερνητική χρηματοδότηση ή προμήθειες, οι οργανώσεις του τρίτου τομέα είναι ανεξάρτητες από την κυβέρνηση.

Μη κερδοσκοπικοί: οι οργανισμοί τρίτου τομέα αντλούν κεφάλαια και δημιουργούν οικονομικά πλεονάσματα για να επενδύσουν σε κοινωνικούς, περιβαλλοντικούς ή πολιτιστικούς στόχους. Δεν επιδιώκουν να κάνουν τα κέρδη ως αυτοσκοπό.

Βασισμένοι σε αξίες: οι οργανισμοί τρίτου τομέα επιδιώκουν συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι συχνά συνδυάζονται με συγκεκριμένες κοινωνικές και πολιτικές προοπτικές. Μπορεί να συνδέονται ή να συνεργάζονται με πολιτικά κόμματα, αλλά ένα πολιτικό κόμμα δεν είναι οργανισμός τρίτου τομέα.

Οι οργανώσεις του τρίτου τομέα συνήθως δραστηριοποιούνται σε:

- Φιλανθρωπία
- Εθελοντικές και κοινοτικές οργανώσεις
- Κοινωνικές επιχειρήσεις και συνεταιρισμούς

Οι οργανώσεις του τρίτου τομέα λειτουργούν σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας, από το τοπικό έως το εθνικό και το διεθνές, και συμβάλλουν σημαντικά στην υγεία και την ευημερία της κοινωνίας. Όλο και πιο πολύ, οι φιλανθρωπικές οργανώσεις και οι εθελοντικές οργανώσεις εκπληρώνουν όλο και μεγαλύτερο μέρος των κοινωνικών και πολιτιστικών λειτουργιών που παραδοσιακά προσέφερε το κράτος.

Συνήθως οι περισσότερες οργανώσεις του τρίτου τομέα αφιερώνουν είτε σε ένα συγκεκριμένο ζήτημα το οποίο πρέπει να επιλυθεί (για παράδειγμα, η αλλαγή του κλίματος ή η έλλειψη στέγασης), ή σε μια συγκεκριμένη ομάδα στην κοινωνία (για παράδειγμα γυναίκες που αντιμετωπίζουν πολιτιστικά εμπόδια στην εκπαίδευση) που



απαιτεί υποστήριξη και εκπροσώπηση. Μπορούν να παρέχουν υπηρεσίες σχετικά με αυτά τα ζητήματα (για παράδειγμα, διαχείριση σπιτιού για πρόσφυγες). Ορισμένες οργανώσεις μπορούν να εργαστούν σε ένα ολόκληρο φάσμα θεμάτων. Η εστίασή τους μπορεί να είναι τοπική, εθνική ή παγκόσμια (Birmingham.ac.uk, 2019).

Οι ομάδες του τρίτου τομέα προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους τους μέσω ενός ευρέως φάσματος δραστηριοτήτων. Η συγκέντρωση κεφαλαίων, η παροχή υπηρεσιών ή η παροχή άλλων μορφών άμεσης υποστήριξης και συμβουλών στις ομάδες που βοηθούν, αφορούν άμεση δράση. Ωστόσο, οι οργανισμοί του τρίτου τομέα συνήθως θέλουν επίσης να υποστηρίξουν την άμεση βοήθεια με μακροπρόθεσμες ή συστημικές αλλαγές, με αλλαγές στις σχετικές τοπικές, εθνικές ή διεθνείς πολιτικές.

2.2. Στρατηγική επιχειρήσεων και οργανισμών

Η στρατηγική είναι ένα σχέδιο δράσης για να επιτύχει η επιχείρηση ένα συγκεκριμένο στόχο. Η στρατηγική σαν τελικό στόχο έχει να κερδίσουμε μια πλεονεκτική θέση στην αγορά στόχο έναντι των ανταγωνιστών.

2.2.1. Όραμα, Αξίες, Αποστολή μιας επιχείρησης και ενός οργανισμού

Το όραμα, η αποστολή και οι αξίες καθορίζονται συνήθως όταν δημιουργείται αρχικά ο οργανισμός και η αποστολή ενσωματώνεται στο στρατηγικό σχέδιο ή το σχέδιο δράσης του.

Το όραμα είναι μια δήλωση των γενικών φιλοδοξιών ενός οργανισμού, για αυτό που ελπίζει να επιτύχει ή να γίνει. Για παράδειγμα, η Disney έχει σαν όραμα «Να κάνει τους ανθρώπους ευτυχισμένους».

Δήλωση Αποστολής: Αυτό ακριβώς κάνει η εταιρεία επί της ουσίας για να πετύχει το όραμά της. Είναι μια σύντομη και εύκολη στην κατανόηση δήλωση για να μπορεί να επικοινωνηθεί απλά σε εργαζόμενους, πελάτες και προμηθευτές. Πολλές εταιρείες κάνουν πολύπλοκες δηλώσεις αποστολής και καταλήγουν να χρησιμοποιούν μεγάλα φανταχτερά λόγια που δε λένε τίποτα. Η δήλωση αποστολής πρέπει επίσης να είναι αρκετά συγκεκριμένη, ώστε οι άνθρωποι να κατανοούν τι κάνει μια επιχείρηση και



πώς μπορεί να διαφέρει από τους ανταγωνιστές της. Για παράδειγμα: Αποστολή Make-A-Wish: «Εκπληρώνουμε τις επιθυμίες των παιδιών που ζουν απειλητικές για τη ζωή τους ιατρικές καταστάσεις, για να τα γεμίζουμε με ελπίδα, δύναμη και χαρά.»

Οι δηλώσεις αποστολής και οράματος διαδραματίζουν τρεις κρίσιμους ρόλους (Papulova, 2014):

- (1) γνωστοποιούν τον σκοπό της οργάνωσης στους ενδιαφερόμενους,
- (2) ενημερώνουν την ανάπτυξη της στρατηγικής και
- (3) αναπτύσσουν τους μετρήσιμους στόχους και στόχους με τους οποίους να μετράνε την επιτυχία της στρατηγικής του οργανισμού.

2.3. Η σχέση της στρατηγικής με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ένα χαρακτηριστικό που επιτρέπει σε μια εταιρεία να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βοηθάει μια επιχείρηση να επιτύχει ανώτερα περιθώρια κέρδους σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό της και παράγει αξία για την εταιρεία και τους μετόχους της.

Το 1985, ο καθηγητής του Harvard Business School Michael Porter έγραψε το "Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα". Το έγραψε για να βοηθήσει τις εταιρείες να δημιουργήσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακριβώς επειδή μια εταιρεία είναι ηγέτης της αγοράς τώρα, δε σημαίνει ότι θα είναι για πάντα. Μια εταιρεία πρέπει να δημιουργήσει σαφείς στόχους και στρατηγικές για τη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η εταιρική κουλτούρα και οι αξίες των εργαζομένων πρέπει να ευθυγραμμίζονται με αυτούς τους στόχους.

Ο Porter περιέγραψε τρεις στρατηγικές με τις οποίες οι εταιρείες επιτυγχάνουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: την ηγεσία κόστους, τη διαφοροποίηση και την εστίαση.

Η ηγεσία κόστους σημαίνει ότι οι εταιρείες παρέχουν καλή αξία σε χαμηλότερη τιμή. Οι επιχειρήσεις το κάνουν αυτό με τη συνεχή βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας.



Ενας άλλος τρόπος να το επιτύχουνε είναι να αγοράζουν μεγαλύτερες ποσότητες από τους ανταγωνιστές τους ώστε να έχουν καλύτερες τιμές αγοράς και κατ'επέκταση να μπορούν να πωλούν σε χαμηλότερες τιμές, διατηρώντας το περιθώριο κέρδους τους σταθερό.

Η διαφοροποίηση είναι η στρατηγική όπου οι εταιρείες προσφέρουν διαφορετικά και ανώτερα οφέλη από οποιονδήποτε ανταγωνιστή τους. Μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει διαφοροποίηση παρέχοντας ένα μοναδικό ή υψηλής ποιότητας προϊόν ή με καλύτερες συνθήκες διανομής και υπηρεσίες μετά την πώληση. Οι εταιρείες συνήθως επιτυγχάνουν διαφοροποίηση με την καινοτομία, δηλαδή ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες με νέο τρόπο.

Το κλειδί για την εστίαση είναι η επιλογή μιας συγκεκριμένης αγοράς-στόχου. Μπορεί να είναι μια μικρή νησίδα (niche) πελατών που οι μεγαλύτερες εταιρείες δεν εξυπηρετούν.

2.4. Στρατηγική Οργανισμών και σχέση με εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον

Στη σύγχρονη εποχή, τα εργαλεία ανάλυσης χρησιμοποιούνται από οργανισμούς διαφορετικών μεγεθών και χαρακτηριστικών για την αναγνώριση ευκαιριών και την επίτευξη συγκεκριμένων επιχειρηματικών στόχων τους. Για παράδειγμα, μια έρευνα που διεξήχθη αρκετά χρόνια πριν από τους Kettinger et al. (1997), κατέληξε ότι αυτά τα εργαλεία χρησιμοποιούνται για να βελτιωθούν επιχειρηματικές διαδικασίες των επιχειρήσεων με στόχο την επιβίωση. Άλλοι ερευνητές υποστήριξαν ότι οι μικρές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό εργαλεία για να ανταγωνίζονται άλλες μεγαλύτερες εταιρείες.

Υπάρχει πληθώρα στρατηγικών εργαλείων που χρησιμοποιούνται στην στρατηγική αξιολόγηση. Παράλληλα, καθήκον των διευθυντών και των στελεχών είναι να προσδιορίσουν ποιο εργαλείο πρέπει να χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας.

Τα πιο κοινώς χρησιμοποιούμενα στρατηγικά εργαλεία παρουσιάζονται παρακάτω, μαζί με σύντομη εξήγηση της μεθοδολογίας για τη χρήση τους και το συγκεκριμένο



στάδιο στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής που πρέπει να χρησιμοποιηθούν.

2.5. Παρουσίαση κυριότερων εργαλείων ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος

2.5.1. Ανάλυση πόρων και ικανοτήτων

Οι πόροι είναι τα περιουσιακά στοιχεία, οι γνώσεις και οι δεξιότητες του οργανισμού. Οι ικανότητες μπορούν να οριστούν ως η ικανότητα του οργανισμού να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τους πόρους του. Την τελευταία δεκαετία, η άποψη ότι οι πόροι και οι ικανότητες ενός οργανισμού είναι οι κινητήριες δυνάμεις των στρατηγικών ευκαιριών ενός οργανισμού στην αγορά έχει λάβει αυξημένη αναγνώριση. Αυτή η άποψη υποστηρίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη μοναδικότητα των πόρων και των δυνατοτήτων του οργανισμού.

Η απεικόνιση μιας επιχείρησης ως ένα σύνολο πόρων, είναι μια προσέγγιση που αναπτύχθηκε για την ανάλυση λειτουργιών και τη μέτρηση της απόδοσης ενός οργανισμού.

Στη διαδικασία ανάλυσης, οι πόροι ταξινομούνται σε τέσσερα κριτήρια, το VRIN ορίζεται ως εξής:

V: για πολύτιμους πόρους, με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να σχεδιάσει στρατηγικές για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

R: για σπάνιους πόρους, οι οποίοι δεν είναι διαθέσιμοι για ανταγωνιστές.

I: δηλαδή εκείνοι που δεν μπορούν εύκολα να μιμηθούν ή να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές και,

N: μη υποκατάστατο, που σημαίνει ότι δεν μπορεί να υποκατασταθεί από οποιονδήποτε άλλο εύκολα διαθέσιμο πόρο.

Επομένως, είναι σωστό να πούμε ότι αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν εμφανίζεται στα ίδια τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, αλλά στους ανθρώπους και τις

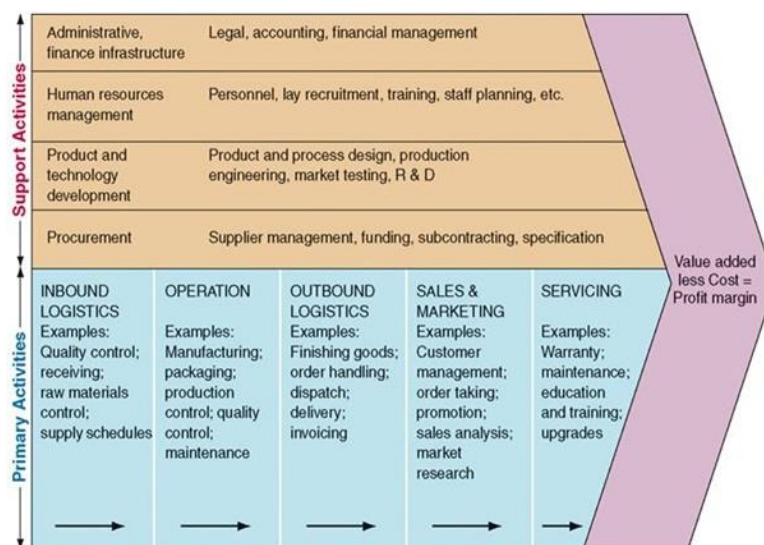
ικανότητές τους. Εκτός από τις επικοινωνιακές δεξιότητες, οι δυνατότητες περιλαμβάνουν το σχετικό λογισμικό ή τα συστήματα τα οποία οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τακτικά για να καλύψουν τις απαιτήσεις της αγοράς.

Η απουσία ή η έλλειψη του απαιτούμενου προσωπικού και δυνατοτήτων αντιστοιχεί σε έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γι' αυτό είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι αυτοί οι πόροι και οι δυνατότητες υπάρχουν στους σωστούς αριθμούς εκ των προτέρων. Ενώ η διαφοροποίηση βοηθά να διατηρήσει μια επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της, δε χρειάζεται πολύς χρόνος για να καλύψουν την απόσταση οι ανταγωνιστές της (Nijssen, E. J., & Frambach, R. T. 2001).

2.5.2. Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας

Η ανάλυση Αλυσίδας Αξίας αναγνωρίζει τις κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης και στη συνέχεια αναπτύσσει ένα στρατηγικό σχέδιο που θα βοηθήσει την επιχείρηση να ξεπεράσει επιτυχώς τις δυσκολίες και να δημιουργήσει κέρδος (IFM Institute for Manufacturing n.d., Dekker, 2003).

Εικόνα 1 Πλαίσιο της Ανάλυσης Αλυσίδας Αξίας



Πηγή: (IFM Institute for Manufacturing, n.d.)



Τα τρία βήματα για τη διεξαγωγή μιας ανάλυσης αλυσίδας αξίας είναι:

1. Διαχωρίζουμε τις δραστηριότητες του οργανισμού σε κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες. Οι κύριες δραστηριότητες είναι εκείνες που δημιουργούν ένα προϊόν, καθώς και την εμπορία του προϊόντος, την παράδοση του προϊόντος στον πελάτη και την παροχή υποστήριξης μετά την πώληση. Δραστηριότητες υποστήριξης είναι εκείνες που διευκολύνουν τις πρωταρχικές δραστηριότητες, για παράδειγμα, HR.
2. Κατανομή κόστους για κάθε δραστηριότητα. Οι πληροφορίες σχετικά με το κόστος δραστηριότητας παρέχουν στους διευθυντές της επιχείρησης πολύτιμη εικόνα των εσωτερικών δυνατοτήτων ενός οργανισμού.
3. Αναγνώριση των δραστηριοτήτων που είναι κρίσιμες για την ικανοποίηση του πελάτη και την επιτυχία της αγοράς. Υπάρχουν τρεις σημαντικοί παράγοντες για την αξιολόγηση του ρόλου κάθε δραστηριότητας στην αλυσίδα αξίας:
 - Αποστολή της εταιρείας, επηρεάζοντας την επιλογή των δραστηριοτήτων που έχουν αναληφθεί
 - Τύπος της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, που επηρεάζει τη σχετική σημασία των δραστηριοτήτων. Η αλυσίδα αξίας για μια βιομηχανία υπηρεσιών, για παράδειγμα, θα φαίνεται πολύ διαφορετική από αυτή της μεταποιητικής βιομηχανίας
 - Σύστημα αξιών, συμπεριλαμβανομένων των αλυσίδων αξίας των εταίρων του προηγούμενου και του επόμενου σταδίου ενός οργανισμού όσον αφορά την παροχή προϊόντων στους τελικούς πελάτες

Η ανάλυση της αλυσίδας αξιών μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να κατανοήσουν καλύτερα τις βασικές δυνατότητες και να προσδιορίσουν τομείς για βελτίωση. Μπορεί να τους βοηθήσει να καταλάβουν πώς οι ανταγωνιστές δημιουργούν αξία και να βοηθήσουν τους οργανισμούς να αποφασίσουν εάν θα επεκτείνουν ή θα αναθέσουν σε τρίτους συγκεκριμένες δραστηριότητες.

Όταν μια επιχείρηση λαμβάνει υπόψη την αλυσίδα αξίας της, πρέπει να εξετάσει την πρόταση αξίας της ή τι την ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της. Η ανάλυση αλυσίδας αξιών έχει σχεδιαστεί για τη βελτίωση των κερδών, δημιουργώντας ένα



προϊόν ή μια υπηρεσία που είναι τόσο ανώτερη που οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα από το κόστος για τη δημιουργία τους.

Αλλά η βελτίωση μιας αλυσίδας αξίας για λόγους βελτίωσης δε θα πρέπει να είναι ο τελικός στόχος. Αντ' αυτού, μια εταιρεία θα πρέπει να αποφασίσει γιατί θέλει να βελτιώσει την αλυσίδα αξίας της στο πλαίσιο του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, προκειμένου να διαφοροποιηθεί μεταξύ των ανταγωνιστών της.

Δύο κοινές στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος περιλαμβάνουν: τον προμηθευτή χαμηλού κόστους ή την εξειδίκευση / διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

- Η ανάλυση κόστους - αλυσίδας προμηθευτή χαμηλού κόστους επικεντρώνεται στο κόστος και τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία μπορεί να μειώσει τα κόστη από την προμήθεια.
- Εξειδίκευση - η ανάλυση αλυσίδας αξιών επικεντρώνεται στις δραστηριότητες που δημιουργούν ένα μοναδικό προϊόν ή διαφοροποίηση στην υπηρεσία.

Με βάση τους οδηγούς που προσδιορίζει ο Porter, η επιχείρηση πρέπει να επικεντρωθεί στις πολιτικές και τις αποφάσεις της και να μάθει να διαφοροποιείται από την άποψη της απόδοσης. Με την εστίαση σε αυτούς τους οδηγούς, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν ένα προϊόν που επιτυγχάνει το διαφοροποιημένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.5.3. Έμφαση στην παραγωγική διαδικασία των οργανισμών

Ενα σύστημα παραγωγής, υπάρχει για να εξυπηρετεί τη δημιουργία αγαθών και υπηρεσιών αναλώνοντας τους διαθέσιμους πόρους.

Όλες οι επιχειρήσεις είτε πώλησης προϊόντων, είτε παροχής υπηρεσιών, έχουν σύστημα παραγωγής. Τα συστήματα παραγωγής, όταν λαμβάνονται υπόψη στο πιο αφηρημένο επίπεδο, μπορεί να θεωρηθούν ως "διαδικασίες μετασχηματισμού" - διαδικασίες που μετασχηματίζουν πόρους σε χρήσιμα αγαθά και υπηρεσίες. Η διαδικασία μετασχηματισμού συνήθως χρησιμοποιεί κοινούς πόρους όπως εργατικό δυναμικό, κεφάλαιο (για μηχανήματα και εξοπλισμό, υλικά κλπ.) και χώρο (γη, κτίρια



κ.λπ.) για να πραγματοποιήσει μια αλλαγή. Οι οικονομολόγοι αποκαλούν αυτούς τους πόρους τους «συντελεστές παραγωγής» και συνήθως αναφέρονται σε αυτές ως εργασία, κεφάλαιο και γη. Οι υπεύθυνοι παραγωγής αναφέρονται σε αυτές ως οι "πέντε Μ": οι άνδρες, οι μηχανές, οι μέθοδοι, τα υλικά και τα χρήματα.

Όταν αντιμετωπίζεται ως διαδικασία, ένα σύστημα παραγωγής μπορεί να χαρακτηρίζεται περαιτέρω από ροές στη διαδικασία: τόσο η φυσική ροή των υλικών, η εργασία στα ενδιάμεσα στάδια της κατασκευής (εργασία σε διαδικασία) όσο και τα τελικά προϊόντα και τη ροή των πληροφοριών και την αναπόφευκτη γραφειοκρατία που μεταφέρουν και συνοδεύουν τη φυσική ροή.

Οι φυσικές ροές υπόκεινται στους περιορισμούς της παραγωγικής ικανότητας του συστήματος παραγωγής, γεγονός που περιορίζει επίσης την ικανότητα του συστήματος να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες παραγωγής. Ομοίως, η ικανότητα του καναλιού διαχείρισης πληροφοριών του συστήματος παραγωγής μπορεί επίσης να είναι ένα σημαντικό μέτρο της παραγωγής ενός συστήματος. Η διαχείριση των ροών πληροφοριών ή ο σχεδιασμός και ο έλεγχος του συστήματος για την επίτευξη αποδεκτών αποτελεσμάτων αποτελεί σημαντικό καθήκον του διευθυντή παραγωγής.

Ενώ η ικανότητα του συστήματος είναι ο κύριος παράγοντας για τον προσδιορισμό του κατά πόσο οι προσδοκίες για την παραγωγή μπορούν να ικανοποιηθούν, η πρόσθετη θεώρηση της ποιότητας πρέπει επίσης να θεωρηθεί ως περιοριστικός παράγοντας. Η ποιότητα ενός προϊόντος, μετρούμενη σε σχέση με ορισμένα αντικειμενικά πρότυπα, περιλαμβάνει εμφάνιση, χαρακτηριστικά απόδοσης, ανθεκτικότητα, δυνατότητα συντήρησης και άλλα φυσικά χαρακτηριστικά, έγκαιρη παράδοση, κόστος, την καταλληλότητα της τεκμηρίωσης και των υλικών υποστήριξης και ούτω καθεξής. Είναι ένα σημαντικό μέρος του ορισμού ενός συστήματος.

Παρουσιάζοντας τους τύπους των παραγωγικών συστημάτων, έχουμε τα συστήματα συνεχούς ροής (flow shop), όπου η διαδικασία καθορίζεται σε γραμμική δομή. Επομένως, οι μηχανές που είναι απαραίτητες για να ολοκληρωθεί η διαδικασία ρυθμίζονται κατά βολικό τρόπο προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι χρόνοι αδράνειας.



Στα συστήματα παραγωγής κατά παραγγελία (job-shop), έχουμε συνήθως την παραγωγή μιας μεγάλης συνήθως ποικιλίας προϊόντων σε μικρούς σχετικά όγκους παραγωγής. Ο πελάτης είναι εκείνος που αναθέτει στο σύστημα την παραγωγή με προδιαγραφές που ορίζονται από τον ίδιο.

Υπάρχουν και άλλοι τύποι παραγωγικών συστημάτων: συστήματα με κύτταρα παραγωγής (production cells), καθώς και τα συστήματα παραγωγής σε παρτίδες (batch – shop) ή κατασκευής project και είναι διάφορες παραλλαγές των δύο παραπάνω κυριότερων τύπων.

2.5.4. Αξιολόγηση εσωτερικών παραγόντων (IFE)

Η Μήτρα Αξιολόγησης Εσωτερικών Παραγόντων χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των εσωτερικών παραγόντων μιας επιχείρησης. Ο στόχος για την εφαρμογή αυτού του εργαλείου στρατηγικής είναι να σταθμιστούν τα εσωτερικά πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες της (Lisinski & Šaruckij, 2006).

Εικόνα 2 Παράδειγμα Μήτρας IFE

Internal Strengths	Weight	Rating	Weighted Score
1. Largest manufacturer in the market	10 %	4	0.40
2. Supplies major airlines	12 %	4	0.48
3. Good reputation and image	4 %	3	0.12
4. Close proximity to the airport	8 %	4	0.32
5. Strong management team	4 %	3	0.12
6. Increasing cash flow	5 %	3	0.15
7. Loyal employees	4 %	3	0.12
8. Access to cheap and reliable financing	3 %	4	0.12
9. History of minimal service complaints	4 %	3	0.12
10. Financial ratios	5 %	4	0.20
Internal Weaknesses			
1. Saturated market	10 %	1	0.10
2. Sensitive to oil prices	15 %	2	0.30
3. Little diversification	8 %	2	0.16
4. Absence of strategic partner	4 %	1	0.04
5. Limited access to international markets	4 %	1	0.04
major weakness (1), minor weakness (2), minor strength (3), major strength (4)			
TOTAL WEIGHTED SCORE	100 %		2.79

Πηγή: (Maxipedia, 2015a)

Ο πίνακας αυτός χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των εσωτερικών παραγόντων (IFE). Είναι ένα εργαλείο στρατηγικής που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και για να αποκαλύψει τα δυνατά και



αδύνατα σημεία της. Μπορεί να τροφοδοτείται από την SWOT την οποία θα δούμε αργότερα, ή να την τροφοδοτήσει με αποτελέσματα.

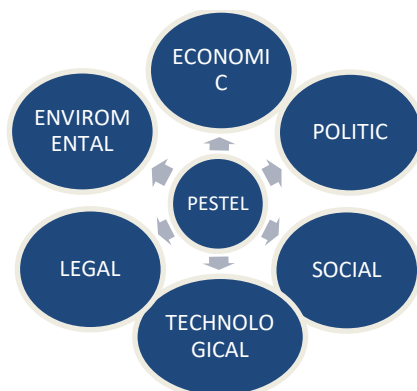
Τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες χρησιμοποιούνται ως βασικοί εσωτερικοί παράγοντες στην αξιολόγηση. Όταν ψάχνουμε για τα δυνατά σημεία μιας επιχείρησης, αναζητούμε τι κάνει καλύτερα ή ποιους πιο πολύτιμους πόρους έχει από τους ανταγωνιστές της. Στην περίπτωση των αδυναμιών, αναζητούμε περιοχές της επιχείρησης που θα μπορούσαν να βελτιωθούν σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Κάθε παράγοντας κλειδί θα πρέπει να έχει βάρος που κυμαίνεται από 0,0 (χαμηλή σημασία) έως 1,0 (υψηλή σημασία). Ο αριθμός δείχνει πόσο σημαντικός είναι ο παράγοντας εάν μια εταιρεία θέλει να επιτύχει στον τομέα της. Αν δεν υπήρχαν βάρη, όλοι οι παράγοντες θα ήταν εξίσου σημαντικοί, πράγμα που είναι ένα σχεδόν αδύνατο σενάριο στον πραγματικό κόσμο. Το άθροισμα όλων των βαρών πρέπει να είναι ίσο με 1,0 ή 100%.

2.6. Παρουσίαση εργαλείων ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος

2.6.1. Ανάλυση PEST

Μέσω της εφαρμογής του εργαλείου ανάλυσης PEST, τα στελέχη προσπαθούν να αναγνωρίσουν και να καταγράψουν τους παράγοντες του μακρο-περιβάλλοντος που επηρεάζουν μια επιχείρηση. Για τη διεξαγωγή ανάλυσης PEST, συγκεντρώνονται πληροφορίες για τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν μια επιχείρηση, είτε στην χώρα που δραστηριοποιούνται, είτε στην χώρα που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν. Η ανάλυση PEST διεξάγεται επίσης πριν την ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής στρατηγικής (Kaplan & Norton, 2008, Yuksel, 2012).

Εικόνα 3 Παράγοντες της ανάλυσης PEST-EL

Πηγή: (Knowledge Brief Manage, 2014)

2.6.1.1. Πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς με πολλούς τρόπους. Θα μπορούσε να προσθέσει έναν παράγοντα κινδύνου και να οδηγήσει σε σημαντική απώλεια (περιουσίας κ.λ.π). Οι πολιτικοί παράγοντες έχουν τη δύναμη να αλλάζουν τα αποτελέσματα μιας επιχείρησης, για παράδειγμα μια ψήφιση νόμου για φορολογία επι των κερδών των επιχειρήσεων. Μπορεί επίσης να επηρεάσει τις κυβερνητικές πολιτικές σε τοπικό και ευρύτερο επίπεδο. Οι εταιρείες πρέπει να είναι έτοιμες να αντιμετωπίσουν τα τοπικά και διεθνή αποτελέσματα της πολιτικής.

Οι αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική αποτελούν τους πολιτικούς παράγοντες. Η αλλαγή μπορεί να είναι οικονομική, νομική ή κοινωνική. Θα μπορούσε επίσης να είναι ένας συνδυασμός αυτών των παραγόντων. Η αύξηση ή η μείωση του φόρου θα μπορούσε να αποτελέσει παράδειγμα πολιτικού στοιχείου. Η κυβέρνηση μπορεί να αυξήσει τους φόρους για ορισμένες εταιρείες και να μειώσει τους φόρους για τις άλλες. Η απόφαση θα έχει άμεσο αντίκτυπο στις επιχειρήσεις. Επομένως, πρέπει πάντα να είμαστε ενημερωμένοι με τέτοιους πολιτικούς παράγοντες. Οι κρατικές παρεμβάσεις, όπως οι μεταβολές του επιτοκίου, μπορούν να επηρεάσουν τη ζήτηση των προϊόντων της εταιρείας.



2.6.1.2. Οικονομικό περιβάλλον

Το γράμμα «Ε» στην ανάλυση PEST αντιπροσωπεύει τους οικονομικούς παράγοντες. Καταγράφουμε το οικονομικό περιβάλλον μελετώντας παράγοντες της μακροοικονομικής οικονομίας, όπως: τα επιτόκια, η οικονομική ανάπτυξη, η συναλλαγματική ισοτιμία καθώς και ο ρυθμός πληθωρισμού. Αυτοί οι παράγοντες βοηθούν επίσης στην πρόσβαση στη ζήτηση, το κόστος του προϊόντος, την επέκταση και την ανάπτυξη.

Οι οικονομικοί παράγοντες είναι καθοριστικοί παράγοντες της απόδοσης μιας συγκεκριμένης οικονομίας. Οι παράγοντες περιλαμβάνουν την οικονομική ανάπτυξη, τις συναλλαγματικές ισοτιμίες, τα ποσοστά πληθωρισμού, τα επιτόκια, το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών και τα ποσοστά ανεργίας. Αυτοί οι παράγοντες ενδέχεται να έχουν άμεσο ή έμμεσο μακροπρόθεσμο αντίκτυπο σε μια επιχείρηση, καθώς επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και ενδέχεται να αλλάξουν μοντέλα ζήτησης/προσφοράς στην οικονομία. Κατά συνέπεια, επηρεάζει επίσης τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες καθορίζουν την τιμή των προϊόντων και των υπηρεσιών τους.

2.6.1.3. Κοινωνικό περιβάλλον

Το 'S' αντιπροσωπεύει τους κοινωνικούς παράγοντες που αποτελούν το μακροοικονομικό περιβάλλον του οργανισμού. Περιλαμβάνει τη μελέτη των δημογραφικών στοιχείων, καθώς και των πελατών-στόχων. Αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν στη μέτρηση του δυνητικού μεγέθους της αγοράς. Περιλαμβάνει τη μελέτη της αύξησης του πληθυσμού, της ηλικιακής κατανομής, της σταδιοδρομίας κλπ.

Αυτή η διάσταση του γενικού περιβάλλοντος αντιπροσωπεύει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τους κανόνες, τα έθιμα, την κουλτούρα και τις αξίες του πληθυσμού εντός του οποίου λειτουργεί ο οργανισμός. Αυτό συμπεριλαμβάνει τις τάσεις του πληθυσμού, όπως ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού, η ηλικιακή κατανομή, η κατανομή του εισοδήματος, οι στάσεις σταδιοδρομίας, η έμφαση στην ασφάλεια, η συνειδητοποίηση της υγείας, η στάση του τρόπου ζωής και τα πολιτιστικά εμπόδια. Αυτοί οι παράγοντες είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για τους εμπόρους όταν στοχεύουν



ορισμένους πελάτες. Επιπλέον, αναφέρει επίσης κάτι για το τοπικό εργατικό δυναμικό και την προθυμία του να εργαστεί υπό ορισμένες προϋποθέσεις.

2.6.1.4. Τεχνολογικό περιβάλλον

Οι τεχνολογικοί παράγοντες είναι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων σε σχέση με τις τεχνολογικές δυνατότητες. Οι οργανισμοί θεωρούν ότι αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση των λειτουργιών. Οι τεχνολογικοί παράγοντες είναι ένας από τους διάφορους παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν σημαντικά τις επιχειρήσεις και είναι επίσης αναπόσπαστο στοιχείο της ανάλυσης PEST. Για να γίνει πιο κατανοητό το κομμάτι αυτό, ας σκεφτούμε πόσο έχει αλλάξει το εμπόριο και τις καταναλωτικές συνήθειες η διείσδυση του ίντερνετ στα σπίτια μας, με απαραίτητη προϋπόθεση τη δημιουργία των κατάλληλων τεχνολογικών υποδομών.

2.6.1.5. Άλλες μορφές της μήτρας PEST

Η PEST έχει και άλλες μορφές, πιο εμπλουτισμένες όπως PEST-EL, όπου πέρα από τους παράγοντες που παρουσιάστηκαν παραπάνω, παράγοντες όπως περιβάλλον και νομικά αναφέρονται ξεχωριστά, όταν υπάρχει λόγος ή θέλουμε να δώσουμε ιδιαίτερη έμφαση.

2.6.2. Ανάλυση 5 δυνάμεων του Porter

Η ανάλυση πέντε δυνάμεων του Porter (Porter's five forces analysis) γίνεται προκειμένου να καταγραφεί το επίπεδο των πιέσεων που μια επιχείρηση μπορεί να δεχθεί στην αγορά. Σύμφωνα με τις αρχές αυτού του εργαλείου, μέσα σε μια βιομηχανία υπάρχουν πέντε δυνάμεις και επηρεάζουν μια επιχείρηση. Επομένως, μια στρατηγική για να εφαρμοστεί πετυχημένα, πρέπει να αναπτυχθεί λαμβάνοντας υπόψη τις παρακάτω πέντε δυνάμεις: απειλή νέων εισροών, απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών, διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων (Porter, 2008).

Εικόνα 4 Το Μοντέλο Πέντε Δυνάμεων του Porter

Five Forces Analysis (Porter)



Ο Porter αναγνώρισε ότι οι οργανισμοί πιθανώς παρακολουθούν στενά τους αντιπάλους τους, αλλά τους ενθάρρυνε να κοιτάζουν πέρα από τις ενέργειες των ανταγωνιστών τους και να εξετάσουν ποιοί άλλοι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν το επιχειρηματικό περιβάλλον. Προσδιόρισε πέντε δυνάμεις που συγκροτούν το ανταγωνιστικό περιβάλλον και οι οποίες μπορούν να διαταράξουν την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Αυτές είναι:

Ανταγωνιστική αντιπαλότητα. Αυτό εξετάζει τον αριθμό και τη δύναμη των ανταγωνιστών. Πόσοι ανταγωνιστές υπάρχουν σε μια αγορά; Ποιοι είναι αυτοί και πώς συγκρίνεται η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους με τους υπόλοιπους;

Όπου ο ανταγωνισμός είναι έντονος, οι εταιρείες μπορούν να προσελκύσουν πελάτες με επιθετικές περικοπές τιμών και εκστρατείες μάρκετινγκ με μεγάλη επίδραση. Επίσης, σε αγορές με πολλούς ανταγωνιστές, οι προμηθευτές και οι αγοραστές μπορούν να απευθυνθούν σε κάποιον ανταγωνιστή.

Δύναμη των Προμηθευτών. Αυτό εξαρτάται από το πόσο εύκολο είναι για τους προμηθευτές μιας επιχείρησης να αυξήσουν τις τιμές τους. Πόσοι δυνητικοί προμηθευτές υπάρχουν; Πόσο μοναδικό είναι το προϊόν ή η υπηρεσία που παρέχουν και πόσο ακριβή θα ήταν η μετάβαση από έναν προμηθευτή στον άλλο;



Όσο λιγότεροι προμηθευτές υπάρχουν, τόσο ισχυρότερη είναι η θέση τους και η ικανότητά τους να χρεώσουν περισσότερο την επιχείρηση. Αυτό μπορεί να επηρεάσει το κέρδος μιας επιχείρησης.

Δύναμη Αγοραστών. Πόσοι αγοραστές υπάρχουν και πόσο μεγάλες είναι οι παραγγελίες τους; Πόσο θα κοστίσει να μεταβούν από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης σε εκείνα ενός αντιπάλου; Οι αγοραστές πολλές φορές είναι αρκετά ισχυροί για να υπαγορεύσουν τους όρους μιας συναλλαγής στις επιχειρήσεις.

Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών. Η θέση μιας επιχείρησης μπορεί να επηρεαστεί από την ικανότητα επίδοξων ανταγωνιστών να εισέλθουν σε μια αγορά της. Εάν χρειάζονται λίγα χρήματα και πόροι για να εισέλθει κάποιος ανταγωνιστής σε μια αγορά τότε η ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης κινδυνεύει.

Απειλή από Υποκατάστατα: Πόσα υποκατάστατα υπάρχουν στην αγορά διαθέσιμα για τα δικά μας προϊόντα και η τάση των αγοραστών να προτιμάει υποκατάστατα επηρεάζει το οικονομικό αποτέλεσμα κάθε επιχείρησης.

2.6.3. Αξιολόγηση εξωτερικών παραγόντων (EFE)

Αυτό το στρατηγικό εργαλείο χρησιμοποιείται για την ανάλυση των συνθηκών του μικρο και μακρο περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, με τον ίδιο τρόπο όπως η δημιουργία του πίνακα IFE. (Rafee et al., 2008).

Εικόνα 5 Μήτρα Αξιολόγησης Εξωτερικού Παράγοντα-EFE

Opportunities	Weight	Rating	Weighted Score
1. Industry Consolidation	11 %	4	0.44
2. Increase in air travel in Mexico	12 %	3	0.36
3. Privatization in CE countries	10 %	2	0.20
4. Growth of low-cost sector	8 %	4	0.32
5. Increased demand in Chiana	16 %	3	0.48
Threats			
1. Declining margins	10 %	1	0.10
2. Government oversight	5 %	3	0.15
3. Climbing prices of key inputs	8 %	2	0.16
4. New security tax	5 %	2	0.10
5. Economic downturn	15 %	1	0.15
poor (1), below average (2), above average (3), superior (4)			
TOTAL WEIGHTED SCORE	100 %		2.46



Πηγή: (Maxipedia, 2015a)

με τον ίδιο τρόπο όπως η δημιουργία του πίνακα IFE. Η διαδικασία μήτρας EFE χρησιμοποιεί τα ίδια βήματα με τη μήτρα IFE που παρουσιάσαμε παραπάνω.

Το πρώτο βήμα είναι να συγκεντρωθεί ένας κατάλογος εξωτερικών παραγόντων, χωρισμένος σε δυο ομάδες: ευκαιρίες και απειλές. Μετά τοποθετούμε το βάρος σε κάθε παράγοντα. Η τιμή κάθε βάρους πρέπει να είναι μεταξύ 0 και 1 (ή εναλλακτικά μεταξύ 10 και 100). Το μηδέν σημαίνει ότι ο παράγοντας δεν είναι σημαντικός. Ένα ή εκατό σημαίνει ότι ο παράγοντας είναι ο πιο σημαντικός και κρίσιμος παράγοντας. Η συνολική αξία όλων των βαρών μαζί πρέπει να ισούται με 1 ή 100.

Τέλος, δίνουμε μια βαθμολογία σε κάθε παράγοντα. Η αξιολόγηση πρέπει να είναι μεταξύ 1 και 4. Η αξιολόγηση υποδεικνύει πόσο αποτελεσματικές είναι οι τρέχουσες στρατηγικές της επιχείρησης να ανταποκρίνονται στον παράγοντα. 1 = η απάντηση είναι κακή. 2 = η απόκριση είναι κάτω από το μέσο όρο. 3 = άνω του μέσου όρου. 4 = ανώτερη. Τα βάρη είναι ειδικά για τη βιομηχανία. Οι αξιολογήσεις είναι συγκεκριμένες για την εταιρεία. Δεν επιτρέπονται γενικεύσεις.

Πολλαπλασιάζουμε τα βάρη με τις βαθμολογίες και προκύπτει το σταθμισμένο σκορ για κάθε παράγοντα.

2.7. Συνδυασμός των παραπάνω αναλύσεων και η ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι το στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται πιο συχνά σε μέθοδο αναγνώρισης των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που συνδέονται με ένα προϊόν ή υπηρεσία. Έτσι, αναγνωρίζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που εντοπίστηκαν μεταξύ των εσωτερικών παραγόντων, και ευκαιρίες και απειλές μεταξύ των εξωτερικών παραγόντων (Stenfors et al., 2004, Valentin, 2001).



Εικόνα 6 Δομή του πλαισίου ανάλυσης SWOT

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none">• Knowledge: Our competitors are pushing boxes. But we know systems, networks, programming, and data management.• Relationship selling: We get to know our customers, one by one.• History: We've been in our town forever. We have the loyalty of customers and vendors.	<ul style="list-style-type: none">• Price and volume: The major stores pushing boxes can afford to sell for less.• Brand power: We can't match the competitor's full-page advertising in the Sunday paper. We don't have the national brand name.
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none">• Training: The major stores don't provide training, but as systems become more complex, training is in greater demand.• Service: As our target market needs more service, our competitors are less likely than ever to provide it.	<ul style="list-style-type: none">• The larger price-oriented store: When they advertise low prices in the newspaper, our customers think we are not giving them good value.• The computer as appliance. Volume buying of computers as products in boxes. People think they need our services less.

2.8. Η μήτρα εναλλακτικών στρατηγικών TOWS

Η TOWS Analysis είναι μια παραλλαγή της μεθόδου SWOT με σκοπό να προκύψουν στρατηγικές επιλογές. Τα αρχικά TOWS και SWOT είναι οι συντμήσεις των λέξεων Strengths, Weaknesses, Opportunities και Threats με διαφορετική σειρά. Η TOWS προτείνει στρατηγικές που μπορούν να προκύψουν συνδυάζοντας στοιχεία της SWOT.

Εικόνα 7 Μήτρα TOWS

	Opportunities (external, positive)	Threats (external, negative)
Strengths (internal, positive)	Strength-Opportunity strategies Which of the company's strengths can be used to maximize the opportunities you identified?	Strength-Threats strategies How can you use the company's strengths to minimize the threats you identified?
Weaknesses (internal, negative)	Weakness-Opportunity strategies What action(s) can you take to minimize the company's weaknesses using the opportunities you identified?	Weakness-Threats strategies How can you minimize the company's weaknesses to avoid the threats you identified?



Αν αναλύσουμε το εξωτερικό περιβάλλον (απειλές και ευκαιρίες) και το εσωτερικό περιβάλλον (αδυναμίες και δυνατά σημεία) μιας επιχείρησης, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε αυτές τις τεχνικές για να σκεφτούμε τη στρατηγική ολόκληρου του οργανισμού, ενός τμήματος ή μιας ομάδας του.

Η TOWS πηγαίνει ένα βήμα πέρα από την παραδοσιακή ανάλυση SWOT. Οι στρατηγικές τακτικές προκύπτουν από τη διασταύρωση των S-O (Δυνάμεις-Ευκαιρίες), W-O (Αδυναμίες-Ευκαιρίες), S-T (Δυνάμεις-Απειλές) και W-T (Αδυναμίες-Απειλές).

2.8.1. Φιλόδοξες στρατηγικές

Οι φιλόδοξες στρατηγικές είναι το ταίριασμα των παραγόντων «Δυνάμεις - Ευκαιρίες» και προτείνουν σχέδια που αξιοποιούν τα πλεονεκτήματα της εταιρείας για να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που εμφανίζονται. Μερικές ιδέες θα μπορούσαν να είναι η διαφοροποίηση σε νέες αγορές, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και η μείωση του κόστους των προϊόντων που πωλούνται με την υψηλότερη τιμή.

2.8.2. Βελτιωτικές στρατηγικές

Οι βελτιωτικές στρατηγικές είναι το ταίριασμα των παραγόντων «Δυνάμεις-Απειλές» όπου μια επιχείρηση βελτιώνει τα δυνατά σημεία της εταιρείας για να αντιμετωπίσει εξωτερικές απειλές. Εάν η εταιρεία διαθέτει ένα ισχυρό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, για παράδειγμα, μπορεί να ξεκινήσει νέα έργα ανάπτυξης προϊόντων για να μπει σε διαφορετικές αγορές.

2.8.3. Διορθωτικές στρατηγικές

Αδυναμίες-Ευκαιρίες: Μετά τον εντοπισμό των αδυναμιών, εστιάζουμε στους τρόπους διόρθωσής τους σε έναν στόχο για να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται η επιχείρηση. Αυτό μπορεί να απαιτεί την εξεύρεση νέων και



φθηνότερων προμηθευτών, την ανάπτυξη πιο επιθετικών εκστρατειών μάρκετινγκ και την αναθεώρηση επιχειρησιακών διαδικασιών για τη μείωση του κόστους.

2.8.4. Αμυντικές στρατηγικές

Αδυναμίες-Απειλές: Εξεύρεση τρόπων για την ελαχιστοποίηση των αδυναμιών και την αντιμετώπιση των απειλών. Αυτό θα μπορούσε να συνεπάγεται τον τερματισμό των προϊόντων με χαμηλές πωλήσεις, την αποδέσμευση των εργαζομένων με χαμηλές επιδόσεις και την ανάπτυξη πιο επιθετικών τεχνικών πώλησης.

2.9. Στρατηγική Διεθνοποίησης

Η διεθνοποίηση έχει μεγάλο ενδιαφέρον για σχεδόν κάθε εταιρεία. Δεν υπάρχει ένας ενιαία και παγκοσμίως αποδεκτός ορισμός της διεθνοποίησης, αλλά από οικονομική άποψη, ορίζεται ως η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση απευθύνεται σε πελάτες πέρα από τη δική της εγχώρια αγορά. Συνήθως, οι επιχειρήσεις ξεκινούν τις δραστηριότητές τους στην εγχώρια αγορά, αλλά πρέπει να καταρτίσουν ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο για τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα δραστηριοποιηθεί διεθνώς. Το φαινόμενο της διεθνοποίησης έχει μεταβάλει σημαντικά το τοπίο για τις περισσότερες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα μια πολύ δυναμική κατάσταση της αγοράς με σοβαρό ανταγωνισμό για τις εταιρείες. Ο λόγος για τη μετάβαση στη διεθνή αγορά ποικίλλει από τη μία εταιρεία στην άλλη. Ωστόσο, οι περισσότερες επιχειρήσεις επιδιώκουν διεθνοποίηση επειδή η εγχώρια αγορά έχει καταστεί ανεπαρκής λόγω των οικονομικών κλίμακας και των πολλαπλών ευκαιριών που διατίθενται στις ξένες αγορές. Τα πιο επιτυχημένα στελέχη θα θέλουν πάντα να δοκιμάσουν μια άλλη αγορά μετά από οποιαδήποτε επιτυχημένη.

Η διεθνοποίηση αποτελεί μία από τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν τα περισσότερα στελέχη για τη μείωση του κόστους των εργασιών. Οι επιχειρήσεις με γενικά έξοδα μπορούν να μειώσουν το υπερβάλλον κόστος σε χώρες που έχουν σχετικά αποπληθωρισμένα νομίσματα καθώς και χαμηλό κόστος ζωής. Οι περισσότερες επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες θεωρούν σχετικά φθηνότερη τη λειτουργία τους σε χώρες που έχουν συμφωνίες ελεύθερου εμπορίου με τις ΗΠΑ. Ένας τρόπος



με τον οποίο η διεθνοποίηση βοηθά τις εταιρείες να μειώσουν το κόστος της επιχείρησης είναι μέσω του μειωμένου κόστους εργασίας. Οι εταιρείες που ενδιαφέρονται να πάνε διεθνώς αναζητούν συνήθως εκείνες τις αγορές που έχουν χαμηλό κόστος εγκατάστασης, καθώς αυτό καθιστά φθηνότερη την πρόσληψη υπαλλήλων σε αυτές τις χώρες. Υπάρχουν εκείνες οι εταιρείες που εξετάζουν το ενδεχόμενο διεθνούς μετάβασης στη χρηματοπιστωτική κρίση. Στελέχη επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν οικονομική κρίση στην εγχώρια αγορά θα πάνε για τις ξένες αγορές.

2.9.1. Πλεονεκτήματα

Συνοπτικά, τα πλεονεκτήματα από τη διεθνοποίηση για τις εταιρείες είναι τα εξής:

1. Πρόσβαση σε νέες αγορές. Για πολλές εταιρείες, η διεθνής επέκταση προσφέρει την ευκαιρία να κατακτήσει νέα εδάφη και να προσεγγίσει περισσότερους από αυτούς τους καταναλωτές, αυξάνοντας έτσι τις πωλήσεις.

Για παράδειγμα, οι αμερικανικές επιχειρήσεις όπως η Nike και η IBM διατηρούν επιχειρήσεις στις Κάτω Χώρες επειδή προσφέρουν άμεση πρόσβαση σε 170 εκατομμύρια ευρωπαίους καταναλωτές σε απόσταση περίπου 300 μιλίων. Στην πραγματικότητα, η σύνδεση της Ολλανδίας με τις ευρωπαϊκές αγορές αποτελεί έναν από τους λόγους για τους οποίους η UPS άνοιξε πρόσφατα μια νέα εγκατάσταση 150 εκατομμυρίων δολαρίων στο Eindhoven, μία από τις μεγαλύτερες επενδύσεις της εταιρείας στην Ευρώπη.

2. Διαφοροποίηση και διασπορά κινδύνου

Πολλές επιχειρήσεις επεκτείνονται διεθνώς για να διαφοροποιήσουν τα περιουσιακά στοιχεία τους, μια ενέργεια που μπορεί να προστατεύσει την εταιρεία από απρόβλεπτα γεγονότα. Πρόκειται για μια κίνηση διασποράς κινδύνου. Για παράδειγμα, εταιρείες με διεθνείς δραστηριότητες μπορούν να αντισταθμίσουν την αρνητική ανάπτυξη σε μια αγορά, λειτουργώντας με επιτυχία σε μια άλλη αγορά. Οι εταιρείες μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν τις διεθνείς αγορές για να εισαγάγουν μοναδικά προϊόντα και υπηρεσίες, οι οποίες μπορούν να συμβάλουν στη διατήρηση μιας θετικής ροής εσόδων.



Η Coca-Cola είναι ένα παράδειγμα μιας εταιρείας που διαφοροποιείται μέσω παγκόσμιων επιχειρήσεων. Αυτό το τρίμηνο, η εταιρεία ανέφερε αυξημένες πωλήσεις στην Κίνα, την Ινδία και τη Νότια Κορέα, οι οποίες ωφέλησαν την Coca-Cola παγκοσμίως.

3. Πρόσβαση στο ταλέντο

Ένα άλλο όφελος της μετάβασης σε παγκόσμια κλίμακα είναι η ευκαιρία πρόσβασης σε νέες ομάδες ταλέντων. Σε πολλές περιπτώσεις, η διεθνής εργασία μπορεί να προσφέρει στις εταιρείες μοναδικά πλεονεκτήματα όσον αφορά την αυξημένη παραγωγικότητα, τις προχωρημένες γλωσσικές δεξιότητες, το διαφορετικό εκπαιδευτικό υπόβαθρο και πολλά άλλα.

4. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Οι εταιρείες επιλέγουν επίσης τη διεθνή επέκταση για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις που επεκτείνονται σε αγορές όπου οι ανταγωνιστές τους δεν λειτουργούν συχνά έχουν ένα πλεονέκτημα πρώτης κίνησης, το οποίο τους επιτρέπει να οικοδομήσουν ισχυρή αναγνωρισιμότητα της μάρκας με τους καταναλωτές πριν από τους ανταγωνιστές τους

5. Ευκαιρίες ξένων επενδύσεων

Τέλος, οι εταιρείες που εξετάζουν τη διεθνή επέκταση δεν πρέπει να ξεχάσουν τις πρόσθετες επενδυτικές ευκαιρίες που μπορούν να προσφέρουν οι ξένες αγορές. Για παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις είναι σε θέση να αναπτύξουν νέους πόρους και να δημιουργήσουν σημαντικές συνδέσεις λειτουργώντας στις παγκόσμιες αγορές.

2.9.2. Κίνδυνοι

Στους κινδύνους από τη διεθνοποίηση, μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής:

1. Προκλήσεις Ξένων Πολιτισμών και της κουλτούρας τους

Παρ' όλο που μια παγκόσμια στρατηγική μπορεί να βοηθήσει μια εταιρεία να προσελκύσει μια νέα πελατειακή βάση, το μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι



ότι οι πολιτισμικές διαφορές σε άλλες χώρες μπορούν να οδηγήσουν σε αστοχία τις προσπάθειες μάρκετινγκ της.

2. Χρηματοοικονομικός κίνδυνος

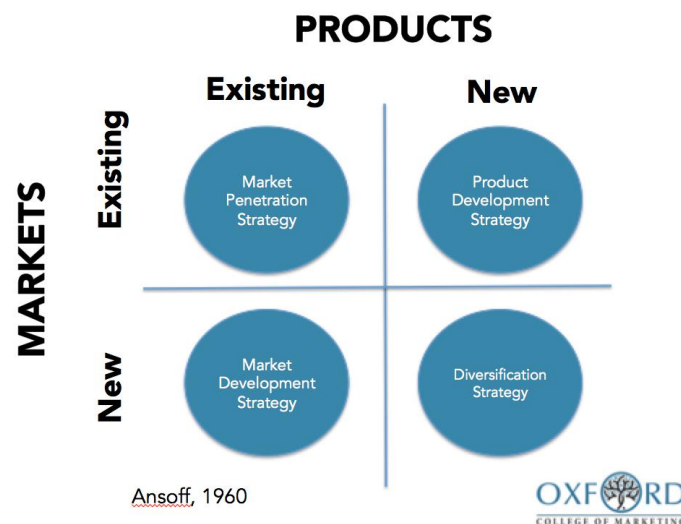
Παρόλο που η διαφοροποίηση είναι πάντα επωφελής, το μειονέκτημα της δημιουργίας της επιχείρησης στο διεθνές μέτωπο είναι ότι εξακολουθεί να είναι μια δαπανηρή επένδυση. Η δημιουργία μιας επιχείρησης στο εξωτερικό απαιτεί σημαντικό χρόνο, προσπάθεια και έρευνα της τοπικής αγοράς.

2.10. Μήτρα Ansoff

Η μήτρα Ansoff επινοήθηκε από τον Igor Ansoff το 1965 και χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη στρατηγικών επιλογών για τις επιχειρήσεις. Είναι ένα από τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα εργαλεία για αυτόν τον τύπο ανάλυσης λόγω της απλότητας και της ευκολίας χρήσης του.

Όπως δείχνει το διάγραμμα, ο πίνακας θα δώσει στους managers τέσσερα πιθανά σενάρια ή στρατηγικές για μελλοντικές δραστηριότητες προϊόντων και αγοράς.

Εικόνα 8 Μήτρα Ansoff



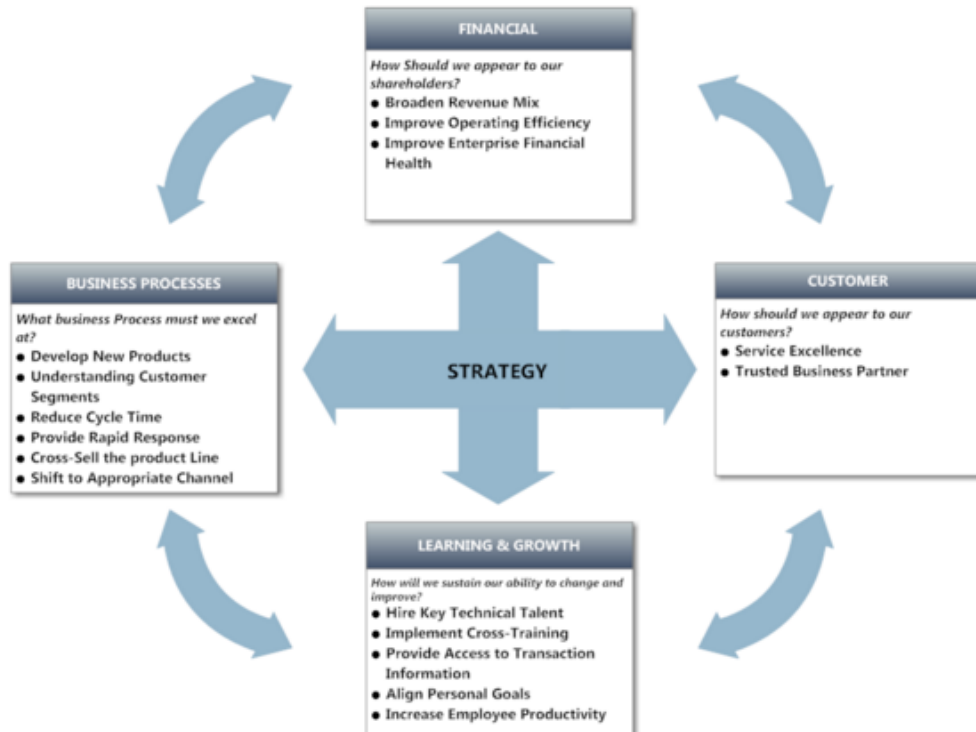
Τα στρατηγικά ερωτήματα που μπορούν να απαντηθούν χρησιμοποιώντας τη μήτρα περιλαμβάνουν:

- Διείσδυση στην αγορά: Πώς να πουλήσει περισσότερα από τα υπάρχοντα προϊόντα ή τις υπηρεσίες στην υπάρχουσα βάση των πελατών της
- Ανάπτυξη της αγοράς: Πώς να εισέλθει σε νέες αγορές
- Προϊόν και ανάπτυξη: Πώς να αναπτύξει υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Διαφοροποίηση: Πώς να προχωρήσει σε νέες αγορές με νέα προϊόντα ή υπηρεσίες

2.11. Balanced Scorecard

Αυτό το δομημένο αναλυτικό εργαλείο χρησιμοποιείται για καταγραφή των επιδόσεων ενός οργανισμού με κεντρικό στοιχείο το όραμα της επιχείρησης. Ο σκοπός πίσω από την εφαρμογή αυτού του εργαλείου είναι η απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με φανερές συνδέσεις των στοιχείων που το υποστηρίζουν (Kaplan & Norton, 1996).

Εικόνα 9 Μοντέλο Εξισορροπημένης Αξιολόγησης



Πηγή: (Kaplan and Norton, 1996)



Παρέχοντας πληροφορίες για διευθυντικά στελέχη από τέσσερις διαφορετικές προοπτικές, η ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων ελαχιστοποιεί τον καταγιισμό άχρηστων πληροφοριών περιορίζοντας τον αριθμό των χρησιμοποιούμενων μέτρων. Η καρτέλα εξισορροπημένης στοχοθεσίας προτρέπει τους managers να επικεντρωθούν στα κρίσιμα μέτρα που θα στηρίξουν την επιτυχία της επιχείρησης και το όραμά της.

Αρκετές εταιρείες έχουν ήδη υιοθετήσει την ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων. Η κάρτα αποτελεσμάτων συγκεντρώνει, σε μια ενιαία έκθεση διαχείρισης, πολλά από τα φαινομενικά ανόμοια στοιχεία της ανταγωνιστικής δραστηριότητας μιας εταιρείας: να γίνουν προσανατολισμένα στον πελάτη, να μειώσουν το χρόνο απόκρισης, να βελτιώσουν την ποιότητα, να τονίσουν την ομαδική εργασία, να μειώσουν τους νέους χρόνους έναρξης των προϊόντων και να διαχειριστούν για μεγάλο χρονικό διάστημα όρους.

2.12. Επίλογος κεφαλαίου

Οι ερευνητές (Stenfors, Tanner & Haapalinna, 2004) πραγματοποίησαν έρευνα, ώστε να διαπιστώσουν πώς τα στελέχη επιχειρήσεων επιλέγουν και χρησιμοποιούν τα εργαλεία της στρατηγικής. Προσέγγισαν στελέχη διαφόρων εταιρειών, ώστε να εξακριβώσουν ποιο στρατηγικό εργαλείο είναι αυτό που χρησιμοποιούν περισσότερο. Η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα εργαλεία της στρατηγικής χρησιμοποιούνται από τα στελέχη για την ανίχνευση ευκαιριών και απειλών από το περιβάλλον, όπως και δυνατά σημεία και αδυναμίες που επιτρέπουν την εκμετάλευση των ευκαιριών ή την αποφυγή των απειλών.

Σε μια ανάλογη έρευνα, ο Knott (2006) επιβεβαίωσε ότι τα εργαλεία στρατηγικής μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη αυτών των στόχων της επιχείρησης μόνο αν η εφαρμογή τους είναι συνολική σε όλα το φάσμα των διαδικασιών της εταιρείας.

Άλλοι ερευνητές (Spee & Jarzabkowski, 2009) διαπίστωσαν ότι τα εργαλεία στρατηγικής χρησιμοποιούνται στα πλαίσια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, επιλέγοντας ως κορυφαίο σε χρήση το εργαλείο της ανάλυσης SWOT για τη διεξαγωγή στρατηγικών αναλύσεων.



Το εργαλείο της ανάλυσης SWOT θα παίζει σημαντικό ρόλο στην έρευνά μας όπως θα δούμε σε επόμενα κεφάλαια. Θα αποτελέσει παράγοντα μελέτης και ανεξάρτητη μεταβλητή στο ποσοτικό μοντέλο που θα αναλύσουμε παρακάτω.



ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ



Κεφάλαιο 3

3.1. Γεωπολιτική

Η περίοδος μεταξύ του τέλους του δέκατου ένατου αιώνα και του τέλους του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου μπορεί να οριστεί ως η χρυσή εποχή της «κλασικής γεωπολιτικής» τόσο από άποψη θεωρίας όσο και πρακτικής. Από το δέκατο ένατο αιώνα και μετά, καθώς η εποχή της γεωγραφικής ανακάλυψης έφτασε σε μια στενή και παγκόσμια πολιτική αντιπαλότητα, όλες οι μεγάλες αντίπαλες δυνάμεις - η Μεγάλη Βρετανία, η Γερμανία, η Ρωσία και οι ΗΠΑ - είχαν διάσημους γεωπολιτικούς θεωρητικούς που δημιούργησαν θεωρίες για να ενισχύσουν ή τουλάχιστον να διατηρήσουν τη δύναμη των χωρών τους. Αυτοί οι γεωπολιτικοί θεωρητικοί ήταν τόσο ακαδημαϊκοί όσο και πολιτικοί και οι θεωρίες τους υιοθετήθηκαν σε μεγάλο βαθμό από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων των χωρών καταγωγής τους. Οι θεωρίες τους έπαιξαν έτσι σημαντικό ρόλο στις σχέσεις μεταξύ των μεγάλων δυνάμεων της εποχής (Gökmen, 2010).

Αν και ο όρος γεωπολιτική εμφανίστηκε μόλις το 1899 από τον Rudolf Kjellen, ο τομέας της γεωπολιτικής ως πνευματική παράδοση και η έκφραση κρατικού ενδιαφέροντος και πολιτικής ταυτότητας (Guzzini, 2010) χρονολογείται από τα πανεπιστήμια, τα γεωγραφικά ιδρύματα και τα κέντρα μάθησης στις αντίπαλες αυτοκρατορίες στο τέλος του δέκατου ένατου αιώνα (Toal, 1996). Αυτή ήταν μια περίοδος που είδε την ανάπτυξη ιμπεριαλιστικών θεσμών και ενώσεων που προσπάθησαν να νομιμοποιήσουν τον αποικιακό επεκτατισμό. Σε αυτό το πλαίσιο, η γεωγραφία αναδείχθηκε εκ νέου ως επιστήμη. Οι διανοούμενοι που γράφουν και σκέφτονται για το θέμα της επιρροής της γεωγραφίας στην κρατική και την εξωτερική πολιτική προέκυψαν από αυτό το πλαίσιο. Παραδείγματα τέτοιων διανοητών είναι: ο Alfred Mahan, ο Friedrich Ratzel, ο Rudolf Kjellen και ο Halford Mackinder. Από την επίσημη καθιέρωσή της ως ιδέα το 1899, η γεωπολιτική απολάμβανε μια αμφισβητούμενη και αμφιλεγόμενη πνευματική ιστορία (Dodds, 2000).



Επομένως, δεν είναι μια εύκολη προσπάθεια να περιγραφεί η πνευματική ιστορία της γεωπολιτικής σκέψης. Όπως επισημαίνει και ο γεωγράφος Dodds (2000):

«Τα τελευταία εκατό χρόνια, έγιναν πολλές προσπάθειες να καταγραφεί η περίπλοκη ιστορία της γεωπολιτικής, αλλά λίγοι κατάφεραν να καταγράψουν την ιστορική και πολιτική πολυπλοκότητα του πεδίου. Κατά τη διάρκεια του εικοστού αιώνα, οι ακαδημαϊκές δημοσιεύσεις για τη γεωπολιτική ήταν συχνά αντιφατικές, αντικρουόμενες και σε σύγχυση, λόγω της ποικιλίας των προσεγγίσεων που επιτεύχθηκαν στην ιστορική εξέταση αυτού του πεδίου και των σύγχρονων αναλύσεων της παγκόσμιας πολιτικής. Οι θεωρίες που δημιουργούνται από τους πρωτοπόρους μελετητές/πολιτικούς συνιστούν αυτό που σήμερα χαρακτηρίζεται ως κλασική ή παραδοσιακή γεωπολιτική. Παρόλο που δεν είναι δυνατόν να οριστεί η παραδοσιακή γεωπολιτική ως μια ενιαία και συνεκτική προσέγγιση, μπορεί κανείς να παράσχει ένα γενικό περίγραμμα του πεδίου, καθώς όλοι οι γεωπολιτικοί μελετητές έχτισαν τις θεωρίες τους με βάση ορισμένες κοινές υποθέσεις και παγκόσμιες προοπτικές (Gökmen, 2010).

3.2. Κριτική Γεωπολιτική

Η κριτική γεωπολιτική αποτελεί ένα ασαφώς καθορισμένο πεδίο που εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του '80, μεταξύ Πολιτικής Γεωγραφίας και Διεθνών Σχέσεων. Οι σημαντικοί εκπρόσωποι αυτού του κλάδου περιλαμβάνουν διανοητές όπως ο John Agnew, ο Gerard Toal, ο Simon Dalby και ο Klaus Dodds. Ο όρος «κριτική γεωπολιτική» σχεδιάστηκε και εμπνεύστηκε από τα έργα αυτών των γεωγράφων (Dodds, 2001). Το 1991, ο Simon Dalby διατύπωσε την ανάγκη για μια κριτική γεωπολιτική ως εξής:

«Αυτό που υποστηρίζεται εδώ δεν είναι παρά μια αναγνώριση της σπουδαιότητας της μελέτης της πολιτικής λειτουργίας μορφών γεωγραφικών αντιλήψεων, αναγνωρίζοντας ότι οι γεωγραφίες προδιαγράφουν την πολιτική πραγματικότητα και έχουν πολιτικό αποτέλεσμα» (Dalby, 1991).

Με λίγα λόγια, η κριτική γεωπολιτική στοχεύει στην επανεξέταση και αποσυμφόρηση των θεμελιωδών υποθέσεων της κλασικής γεωπολιτικής. Επιδιώκει να επανεξετάσει



τις επιστημολογικές υποθέσεις και τις οντολογικές δεσμεύσεις της συμβατικής γεωπολιτικής. Έχουν εκπονηθεί μια σειρά από εμπειριστατωμένες μελέτες οι οποίες, μαζί με βιογραφικά έργα, βοήθησαν τους μελετητές να κατανοήσουν καλύτερα την πολιτισμική προέλευση, τις προκαταλήψεις και τους θεωρητικούς περιορισμούς της κλασικής γεωπολιτικής (Bordonaro, 2010).

Η κριτική γεωπολιτική εξετάζει επίσης τις γεωπολιτικές πρακτικές με στόχο την κατανόηση της γεωγραφικής και πολιτικής λογικής και του τρόπου με τον οποίο ασκεί τις πρακτικές της στην παγκόσμια πολιτική. Εξετάζει τη γεωπολιτική παράδοση, επανεξετάζει το ιστορικό και γεωγραφικό πλαίσιο των ιδεών για τη γεωγραφία και την πολιτική, τη σχέση μεταξύ γεωπολιτικής και λαϊκού πολιτισμού και τέλος, μελετά τη δομική γεωπολιτική που συνδέει τις πρακτικές του κρατικού οχήματος με την παγκοσμιοποίηση και τα πληροφοριακά δίκτυα (Dodds, 2001). Με μια ευρύτερη έννοια, στοχεύει στην κριτική εξέταση οτιδήποτε σχετίζεται με τη γεωγραφία και την πολιτική. Βοηθά να εκτιμηθεί πώς η πρακτική της παγκόσμιας πολιτικής έχει εκτελεστεί σε διάφορες γεωπολιτικές αποφάσεις και πώς η σημερινή άποψη για τον κόσμο είναι χτισμένη πάνω σε αυτά τα θεμέλια.

3.3. Οι Διεθνείς Σχέσεις

Η μελέτη των διεθνών σχέσεων λαμβάνει ένα ευρύ φάσμα θεωρητικών προσεγγίσεων. Μόλις λίγες κοινωνικές επιστημονικές θεωρίες δεν έχουν εφαρμοστεί στη μελέτη των σχέσεων μεταξύ των εθνών. Πολλές θεωρίες των διεθνών σχέσεων αμφισβητούνται εσωτερικά και εξωτερικά και λίγοι μελετητές πιστεύουν μόνο στη μία ή την άλλη προσέγγιση. Παρά την ποικιλομορφία αυτή, ξεχωρίζουν πολλές μεγάλες σχολές της διανόησης, διαφοροποιημένες κυρίως από τις μεταβλητές που τονίζουν - π.χ. στρατιωτική εξουσία, υλικά συμφέροντα ή ιδεολογικές πεποιθήσεις.

3.3.1. Ρεαλισμός (Realism)

Για τους ρεαλιστές (μερικές φορές αποκαλούνται «διαρθρωτικοί ρεαλιστές» ή «νεορεαλιστές», σε αντίθεση με τους παλαιότερους «κλασσικούς ρεαλιστές») το



διεθνές σύστημα ορίζεται από την αναρχία - την απουσία κεντρικής εξουσίας (Waltz, 2010). Τα κράτη είναι κυρίαρχα και επομένως αυτόνομα μεταξύ τους. Καμία εγγενής δομή ή κοινωνία δεν μπορεί να προκύψει ή να υπάρξει, ώστε να διατάξει τις σχέσεις μεταξύ τους. Δεσμεύονται μόνο από βίαιο εξαναγκασμό ή τη δική τους συγκατάθεση.

Σε ένα τέτοιο αναρχικό σύστημα, η κρατική εξουσία είναι η μόνη μεταβλητή ενδιαφέροντος, διότι μόνο μέσω εξουσίας τα κράτη μπορούν να υπερασπιστούν και να ελπίζουν να επιβιώσουν. Ο ρεαλισμός μπορεί να κατανοήσει την εξουσία με ποικίλους τρόπους - π.χ. στρατιωτικά, οικονομικά, διπλωματικά - αλλά τελικά δίνει έμφαση στην κατανομή της καταναγκαστικής υλικής ικανότητας ως καθοριστικού παράγοντα της διεθνούς πολιτικής (Slaughter, 2011).

Αυτή η θεώρηση του κόσμου βασίζεται σε τέσσερις παραδοχές (Mearsheimer, 1994):

- οι ρεαλιστές ισχυρίζονται ότι η επιβίωση είναι ο κύριος στόχος κάθε κράτους.
- οι ρεαλιστές υποστηρίζουν ότι τα κράτη λειτουργούν ορθολογικά.
- οι ρεαλιστές υποθέτουν ότι όλα τα κράτη έχουν κάποια στρατιωτική ικανότητα και κανένα κράτος δε γνωρίζει τι ακριβώς σκοπεύουν οι γείτονές του.
- σε έναν τέτοιο κόσμο, είναι καθοριστικές οι Μεγάλες Δυνάμεις - τα κράτη με τη μεγαλύτερη οικονομική επιρροή και στρατιωτική δύναμη.

Η πρωταρχική έμφαση που δίνουν οι ρεαλιστές στην αναρχία και την εξουσία τους οδηγεί σε μια σκοτεινή άποψη του διεθνούς δικαίου και των διεθνών θεσμών (Mearsheimer, 1994). Πράγματι, οι Ρεαλιστές πιστεύουν ότι τέτοιες πτυχές της διεθνούς πολιτικής είναι απλώς επιφανειακές, δηλαδή, αντικατοπτρίζουν την ισορροπία της εξουσίας, αλλά δεν περιορίζουν ή επηρεάζουν τη συμπεριφορά ενός κράτους. Σε ένα αναρχικό σύστημα χωρίς ιεραρχική εξουσία, οι Ρεαλιστές υποστηρίζουν ότι ο νόμος μπορεί να επιβληθεί μόνο μέσω κρατικής εξουσίας.

Έτσι, τα κράτη μπορούν να δημιουργήσουν διεθνές δίκαιο και διεθνή θεσμικά όργανα και να επιβάλουν τους κανόνες που κωδικοποιούν. Ωστόσο, δεν είναι οι ίδιοι οι κανόνες που καθορίζουν γιατί ένα κράτος ενεργεί με συγκεκριμένο τρόπο, αλλά αντ'αυτού τα βασικά συμφέροντα και σχέσεις εξουσίας. Το διεθνές δίκαιο είναι επομένως σύμπτωμα της κρατικής συμπεριφοράς και όχι μια αιτία (Slaughter, 2011).



3.3.2. Θεσμική προσέγγιση (Institutionalism)

Οι θεσμοθεωρητές μοιράζονται πολλές από τις υποθέσεις του Ρεαλισμού για το διεθνές σύστημα, όπως ότι τα κράτη είναι αυτοσυντήρητα, λειτουργούν με ορθολογισμό, επιδιώκουν να επιβιώσουν αυξάνοντας τις υλικές συνθήκες τους και ότι η αβεβαιότητα διαπερνά τις σχέσεις μεταξύ των χωρών. Ωστόσο, ο θεσμισμός βασίζεται στη μικροοικονομική θεωρία και στη θεωρία των παιχνιδιών για να φτάσει σε ένα ριζικά διαφορετικό συμπέρασμα - ότι η συνεργασία μεταξύ των εθνών είναι δυνατή (Slaughter, 2011).

Η κεντρική ιδέα είναι ότι η συνεργασία μπορεί να είναι μια ορθολογική και αυτοσυντηρούμενη στρατηγική για τις χώρες, υπό ορισμένες προϋποθέσεις (Keohane, 2005).

Τα θεσμικά όργανα συλλέγουν πληροφορίες σχετικά με τη συμπεριφορά των κρατών και συχνά λαμβάνουν αποφάσεις συμμόρφωσης ή μη συμμόρφωσης με συγκεκριμένους κανόνες. Τα κράτη γνωρίζουν ότι δεν είναι σε θέση να ξεφύγουν εάν δε συμμορφώνονται με κάποιον κανόνα. Οι υποστηρικτές της θεσμικής προσέγγισης υποστηρίζουν ότι οι θεσμοί μπορούν να αυξήσουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα. Τα θεσμικά όργανα μπορούν να μειώσουν το κόστος του συντονισμού παρέχοντας ένα συγκεντρωτικό φόρουμ στο οποίο τα κράτη μπορούν να συνενερευθούν. Ο θεσμισμός παρέχει μια εξήγηση για τη διεθνή συνεργασία βασισμένη στις ίδιες θεωρητικές υποθέσεις που οδηγούν τους ρεαλιστές να είναι σκεπτικοί για το διεθνές δίκαιο και τα θεσμικά όργανα (Slaughter, 2011).

3.3.3. Φιλελευθερισμός (Liberalism)

Ο φιλελευθερισμός παρέχει ένα πιο περίπλοκο και λιγότερο συνεκτικό σώμα θεωρίας από τον ρεαλισμό ή τη θεσμική προσέγγιση. Η βασική ιδέα της θεωρίας είναι ότι τα εθνικά χαρακτηριστικά των επιμέρους κρατών έχουν σημασία για τις διεθνείς τους σχέσεις. Αυτή η άποψη έρχεται σε απόλυτη αντίθεση τόσο με τους ρεαλιστικούς όσο και με τους θεσμικούς υποστηρικτές, που βασίζονται στο ότι όλα τα κράτη έχουν ουσιαστικά τους ίδιους στόχους και συμπεριφορές (τουλάχιστον διεθνώς),



επιδιώκοντας τον πλούτο ή την επιβίωση. Οι φιλελεύθεροι θεωρητικοί έχουν συχνά υπογραμμίσει τη μοναδική συμπεριφορά των φιλελεύθερων κρατών, αν και πιο πρόσφατες μελέτες έχουν επιδιώξει να επεκτείνουν τη θεωρία σε μια γενική περιγραφή των διεθνών σχέσεων (Slaughter, 2011).

Μια από τις πιο σημαντικές εξελίξεις στο πλαίσιο της φιλελεύθερης θεωρίας ήταν το φαινόμενο που είναι γνωστό ως δημοκρατική ειρήνη (Doyle, 1998). Πρώτον, όπως φαντάζεται ο Immanuel Kant, η δημοκρατική ειρήνη περιγράφει την απουσία πολέμου μεταξύ των φιλελεύθερων κρατών, που ορίζονται ως ώριμες φιλελεύθερες δημοκρατίες. Οι μελετητές υπέβαλαν τον ισχυρισμό αυτό σε εκτεταμένη στατιστική ανάλυση και το επιβεβαίωσαν (Lynn & Miller, 1996). Οι θεωρητικοί των διεθνών σχέσεων δεν έχουν ακόμη δημιουργήσει μια στέρεη θεωρία για το λόγο που τα δημοκρατικά κράτη δε μάχονται ο ένας τον άλλον. Επιπλέον, ο δρόμος προς τη δημοκρατική ειρήνη μπορεί να είναι ιδιαίτερα αιματηρός. Οι Mansfield & Snyder (2007) απέδειξαν ότι τα κράτη που εκδημοκρατίζονται είναι πιο πιθανό να πάνε σε πόλεμο, σε σχέση με τις αυτοκρατορίες ή τις φιλελεύθερες δημοκρατίες.

Ο Andrew Moravcsik (1997) έχει αναπτύξει μια γενικότερη φιλελεύθερη θεωρία των διεθνών σχέσεων, βασισμένη σε τρεις βασικές υποθέσεις:

- (i) άτομα και ιδιωτικές ομάδες, όχι κράτη, είναι οι θεμελιώδεις παράγοντες της παγκόσμιας πολιτικής (μη κρατικοί παράγοντες)
- (ii) τα κράτη αντιπροσωπεύουν ένα κυρίαρχο υποσύνολο της εγχώριας κοινωνίας, των οποίων τα συμφέροντα εξυπηρετούν
- (iii) η διαμόρφωση αυτών των προτιμήσεων στο διεθνές σύστημα καθορίζει τη συμπεριφορά του κράτους.

Οι ανησυχίες σχετικά με την κατανομή της εξουσίας ή το ρόλο της πληροφόρησης θεωρούνται σταθεροί περιορισμοί όσον αφορά την αλληλεπίδραση των κρατικών προτιμήσεων που απορρέουν από την κοινωνία.



3.3.4. Ο Κονστρουκτιβισμός (Constructivism)

Ο κονστρουκτιβισμός δεν είναι μια θεωρία, αλλά μια οντολογία: ένα σύνολο υποθέσεων για τον κόσμο, τα ανθρώπινα κίνητρα και τις πρακτικές. Ο ομολόγός της δεν είναι ο ρεαλισμός, η θεσμική προσέγγιση, ή ο φιλελευθερισμός, αλλά ο ρασιοναλισμός. Με την αμφισβήτηση του πλαισίου ορθολογισμού που υποκρύπτει πολλές θεωρίες των διεθνών σχέσεων, οι κονστρουκτιβιστές δημιουργούν εναλλακτικές λύσεις σε καθεμιά από αυτές τις οικογένειες θεωριών.

Στην προσέγγιση αυτή, οι μεταβλητές που ενδιαφέρουν τους μελετητές, όπως για παράδειγμα η στρατιωτική δύναμη, οι εμπορικές σχέσεις, οι διεθνείς θεσμοί ή οι εγχώριες προτιμήσεις, δεν είναι σημαντικές επειδή είναι αντικειμενικά γεγονότα για τον κόσμο και όχι επειδή έχουν ορισμένες κοινωνικές σημασίες (Wendt, 1995). Αυτή η έννοια είναι κατασκευασμένη από ένα σύνθετο και συγκεκριμένο μείγμα ιστορίας, ιδεών, κανόνων και πεποιθήσεων που πρέπει να κατανοήσουν οι μελετητές για να εξηγήσουν τη συμπεριφορά ενός κράτους.

Η εστίαση στο κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο συμβαίνουν οι διεθνείς σχέσεις οδηγεί τους κονστρουκτιβιστές να δώσουν έμφαση στα ζητήματα ταυτότητας και πεποιθήσεων (για το λόγο αυτό οι Constructivist θεωρίες αποκαλούνται μερικές φορές ιδεολογικές). Η αντίληψη των φίλων και των εχθρών, των ομάδων και της δικαιοσύνης καθίσταται καθοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς ενός κράτους. Ενώ ορισμένοι κονστρουκτιβιστές θα δεχόταν ότι τα κράτη είναι ορθολογικοί παράγοντες, διαφοροποιούνται, διαψεύδοντας ότι ισχύουν οι απλοϊκές έννοιες της ορθολογικότητας, σύμφωνα με τις οποίες τα κράτη επιδιώκουν απλώς την επιβίωση, τη δύναμη ή τον πλούτο (Slaughter, 2011).

Ο κονστρουκτιβισμός είναι επίσης προσεκτικός στο ρόλο των κοινωνικών κανόνων στη διεθνή πολιτική. Για παράδειγμα, οι κονστρουκτιβιστές υποστηρίζουν ότι ο κανόνας της κρατικής κυριαρχίας έχει επηρεάσει βαθιά τις διεθνείς σχέσεις, δημιουργώντας μια προδιάθεση για τη μη παρέμβαση, που προηγείται οποιασδήποτε ανάλυσης κόστους-οφέλους για τα κράτη. Αυτά τα επιχειρήματα πλησιάζουν το πλαίσιο της θεσμικής προσέγγισης, εξηγώντας τη διεθνή συνεργασία, αλλά βασίζονται σε κατασκευασμένες συμπεριφορές και όχι στην ορθολογική αναζήτηση αντικειμενικών συμφερόντων (March & Olsen, 2010).



Ίσως λόγω του ενδιαφέροντός του για τις πεποιθήσεις και την ιδεολογία, ο κονστρουκτιβισμός τόνισε περισσότερο το ρόλο των μη κρατικών φορέων, σε σχέση με άλλες προσεγγίσεις. Για παράδειγμα, οι μελετητές σημείωσαν το ρόλο διακρατικών φορέων όπως οι ΜΚΟ ή οι διεθνικές εταιρείες για την αλλαγή κρατικών πεποιθήσεων σε θέματα όπως η χρήση ναρκών κατά τη διάρκεια πολέμου ή το διεθνές εμπόριο (Keck & Sikkink, 2014).

3.3.5. Η Αγγλική Σχολή

Η αγγλική σχολή μοιράζεται πολλές από τις κριτικές του κονστρουκτιβισμού για τις ορθολογικές θεωρίες των διεθνών σχέσεων. Υπογραμμίζει επίσης την κεντρική θέση της διεθνούς κοινωνίας και τις κοινωνικές σημασίες στη μελέτη της παγκόσμιας πολιτικής (Bull, 2012). Ωστόσο, δεν επιδιώκει να δημιουργήσει δοκιμαστικές υποθέσεις σχετικά με τη συμπεριφορά του κράτους, όπως κάνουν οι άλλες θεωρίες. Αντ'αυτού, οι στόχοι της πλησιάζουν αυτούς της ιστορικής αναδρομής. Η λεπτομερής παρατήρηση και η πλούσια ερμηνεία αξιοποιείται σημαντικά, δημιουργώντας γενικά επεξηγηματικά μοντέλα. Ο Hedley Bull (2012), για παράδειγμα, ένας κορυφαίος μελετητής της Αγγλικής Σχολής, ισχυρίστηκε ότι το διεθνές δίκαιο ήταν ένα από τα πέντε κεντρικά θεσμοθετήματα που μεσολάβησαν στον αντίκτυπο της διεθνούς αναρχίας και αντ'αυτού δημιούργησαν μια «αναρχική κοινωνία».

Δεδομένης της έμφασης που δίνει στο πλαίσιο και τις ερμηνευτικές μεθόδους, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι οι συγγραφείς της Αγγλικής Σχολής έχουν την αντίληψη ότι η μελέτη της ιστορίας είναι κρίσιμη για τη μελέτη της παγκόσμιας πολιτικής. Δεν αρκεί απλώς να είναι γνωστή η ισορροπία δυνάμεων στο διεθνές σύστημα, όπως θα υποστήριζαν οι ρεαλιστές. Πρέπει επίσης να υπάρχει η πληροφορία του τι προηγήθηκε αυτού του συστήματος, πώς τα εμπλεκόμενα κράτη έφτασαν εκεί που βρίσκονται σήμερα και τι θα μπορούσε να τα απειλήσει ή να τα παρακινήσει στο μέλλον (Slaughter, 2011).



3.3.6 Άλλες προσεγγίσεις

Οι κυρίαρχες θεωρίες των διεθνών σχέσεων και η θεμελιώδης θετικιστική επιστημολογία τους έχουν αμφισβητηθεί από μια σειρά από άλλες διαφορετικές προσεγγίσεις. Οι μελετητές που εργάζονται σε μαρξιστικούς, φεμινιστικούς, μετα-αποικιοκρατικούς και οικολογικούς τομείς έχουν κάνει κριτική για τις εξηγήσεις της κρατικής συμπεριφοράς από τις διεθνείς σχέσεις. Οι περισσότερες από αυτές τις κριτικές μοιράζονται μια ανησυχία σχετικά με την οικοδόμηση της εξουσίας και του κράτους, πράγμα που οι θεωρίες του ρεαλισμού και της θεσμικής προσέγγισης τείνουν να θεωρούν δεδομένο (Slaughter, 2011).

Για παράδειγμα, οι μαρξιστές μελετητές αντιλαμβάνονται την έμφαση στις σχέσεις μεταξύ των κρατών, παρακωλύοντας τη θεμελιώδη δυναμική των παγκόσμιων ταξικών σχέσεων. Οι Cox & Sinclair (1996), υποστήριζαν ότι μόνο με την κατανόηση των συμφερόντων και της συμπεριφοράς του παγκόσμιου κεφαλαίου μπορεί να κατανοηθεί η κρατική συμπεριφορά. Ομοίως, οι φεμινίστριες προσπάθησαν να εξηγήσουν πτυχές της κρατικής συμπεριφοράς και των αποτελεσμάτων της, δίδοντας έμφαση στο φύλο ως μεταβλητή ενδιαφέροντος (Ackerly, Stern & True, 2006). Αυτή η εστίαση έχει οδηγήσει, για παράδειγμα, σε έννοιες ασφάλειας που ξεπερνούν την ασφάλεια του κράτους (πρωταρχικής σημασίας για τους ρεαλιστές) και επικεντρώνονται στις έννοιες της ανθρώπινης ασφάλειας. Σε μια τέτοια προοπτική οι επιπτώσεις του πολέμου, για παράδειγμα, φτάνουν πολύ πέρα από το πεδίο της μάχης στην οικογενειακή ζωή και σε άλλες πτυχές των κοινωνικών σχέσεων (Ackerly, Stern & True, 2006).

3.4. Σύγχρονη Γεωπολιτική

Μια θεμελιώδης γεωπολιτική τάση είναι η διάβρωση της φιλελεύθερης διεθνούς τάξης υπό την ηγεσία των ΗΠΑ. Η φιλελεύθερη διεθνής τάξη, που ιδρύθηκε κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου από τις Ηνωμένες Πολιτείες και το Ηνωμένο Βασίλειο, έγινε η γενική παγκόσμια τάξη μετά το τέλος του Ψυχρού Πολέμου. Βασίζεται σε αρχές όπως η κρατική κυριαρχία, η αποχή από βίαιες συννοριακές αλλοιώσεις, η μη χρήση στρατιωτικής βίας εκτός εάν έχει δοθεί εντολή από το



Συμβούλιο Ασφαλείας των Ηνωμένων Εθνών, μια ανοιχτή παγκόσμια οικονομία, με ελεύθερη πρόσβαση στα παγκόσμια κοινά, τα ανθρώπινα δικαιώματα και τη δημοκρατία. Μια σημαντική αιτία της μειωμένης απόδοσης της φιλελεύθερης διεθνούς τάξης είναι ο φθίνων ρόλος των Ηνωμένων Πολιτειών ως κύριου εκφραστή της. Τα χρόνια μετά το 2001, η εξωτερική πολιτική υπό τον Πρόεδρο George W. Bush έδειξε ότι οι Ηνωμένες Πολιτείες γίνονται λιγότερο ενθουσιώδεις για θέματα όπως η πολυμερής διακυβέρνηση, ο ρόλος του Συμβουλίου Ασφαλείας και τα ανθρώπινα δικαιώματα (Acharya, 2018). Η προεδρία του Donald Trump δεν αμφισβητεί μόνο τις συνεργασίες αλλά και την αξία μιας ανοιχτής παγκόσμιας οικονομίας. Αυτές οι νέες κατευθύνσεις στην εξωτερική πολιτική λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο του μειωμένου οικονομικού ρόλου των Ηνωμένων Πολιτειών. Μεταξύ του 2002 και του 2016, το αμερικανικό μερίδιο της παγκόσμιας οικονομίας μειώθηκε από 32% σε 25%. Κατά την ίδια περίοδο, το μερίδιο της Κίνας αυξήθηκε από 4% σε 15%. Ωστόσο, μολονότι η οικονομική και πολιτική δύναμη της Κίνας αυξάνεται με ταχύ ρυθμό, η Κίνα δεν καλύπτει το κενό της ηγεσίας στη φιλελεύθερη διεθνή τάξη που προκύπτει από την απόσυρση των ΗΠΑ (Scott & Sam, 2017).

Η κατάσταση της διεθνούς συνεργασίας ποικίλλει ανάλογα με το θέμα και η σύνθεση των συνεργασιών παρουσιάζει διακυμάνσεις με την πάροδο του χρόνου. Παραδείγματα τέτοιων θεμάτων περιλαμβάνουν την αλλαγή του κλίματος, το διεθνές εμπόριο, την καταπολέμηση της τρομοκρατίας, την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο και τη διαχείριση κρίσεων. Οι φορείς μπορούν να συνεργάζονται σε ένα πεδίο και να αντιτίθενται σε διαφορετικό πεδίο. Η αναδυόμενη παγκόσμια τάξη δεν επικεντρώνεται πλέον σε μια κεντρική ομάδα (κυρίως δυτικών) φορέων που τείνουν να συνεργάζονται μεταξύ τους υπό την ηγεσία των Ηνωμένων Πολιτειών. Το φθίνον οικονομικό βάρος των Ηνωμένων Πολιτειών και οι αυξανόμενες αμφιβολίες σχετικά με τον ηγετικό τους ρόλο στην παγκόσμια διακυβέρνηση έχουν σημαντικές επιπτώσεις για τις ευρωπαϊκές εταιρείες (Acharya, 2018).

- Μεγαλύτερη γεωπολιτική αβεβαιότητα.

Ενώ οι Ηνωμένες Πολιτείες παραμένουν ένας πολύ σημαντικός παίκτης, ο ηγετικός τους ρόλος στις παγκόσμιες υποθέσεις μειώνεται. Αυτό οδηγεί σε αβεβαιότητα σε μέρη του κόσμου όπου οι ΗΠΑ έχουν στο παρελθόν διαφυλάξει την ισορροπία εξουσίας. Ιδιαίτερα στη Μέση Ανατολή, την Ευρώπη και την Ανατολική Ασία, οι



παραδοσιακοί σύμμαχοι των Ηνωμένων Πολιτειών αμφισβητούν όλο και περισσότερο τις δεσμεύσεις ασφαλείας των ΗΠΑ, ειδικά μακροπρόθεσμα (Atanassova-Cornelis & van der Putten, 2015).

- Μειωμένη λειτουργικότητα της παγκόσμιας διακυβέρνησης.

Οι Ηνωμένες Πολιτείες, με τους κύριους εταίρους τους, την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) και την Ιαπωνία, από καιρό κατέχουν ηγετικό ρόλο στην παγκόσμια διακυβέρνηση. Απέλαβαν την πρωτοβουλία να δημιουργήσουν βασικούς θεσμούς, όπως είναι το Συμβούλιο Ασφαλείας των Ηνωμένων Εθνών, την Παγκόσμια Τράπεζα, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου (ΠΟΕ). Ωστόσο, σήμερα οι Ηνωμένες Πολιτείες είναι όλο και περισσότερο μία από τις πολλές μεγάλες δυνάμεις και οι δεσμοί της με την ΕΕ δεν είναι τόσο κοντά όσο στο παρελθόν. Η απουσία ισχυρής ηγεσίας αυξάνει τον κίνδυνο διάλυσης των πολυμερών οργανισμών σε βασικά ζητήματα. Αυτό συνέβη, για παράδειγμα, με τον ΠΟΕ (γύρο εμπορικών συνομιλιών της Ντόχα) και με το Συμβούλιο Ασφαλείας του ΟΗΕ (εμφύλιος πόλεμος στη Συρία) (Acharya, 2018).

- Πολιτικοποίηση των διεθνών οικονομικών σχέσεων.

Η οικονομική παγκοσμιοποίηση είχε προηγουμένως προέλθει σε μεγάλο βαθμό από δύο παγκόσμιες δυνάμεις: πρώτον, τη Βρετανία και στη συνέχεια, τις Ηνωμένες Πολιτείες. Οι κυβερνήσεις, οι επιχειρήσεις και ο χρηματοπιστωτικός τομέας των χωρών αυτών διαδραμάτισαν βασικούς ρόλους, αλλά συχνά ως ξεχωριστοί παράγοντες. Οι σημερινές αμερικανικές εταιρείες και τα ιδιωτικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ενεργούν κυρίως για λογαριασμό των μετόχων τους και όχι της αμερικανικής κυβέρνησης. Ο ραγδαία αναπτυσσόμενος ρόλος των κινεζικών εταιρειών και τραπεζών στην παγκόσμια οικονομία είναι διαφορετικός, με την έννοια ότι λειτουργούν εντός πλαισίων πολιτικής που έχουν καθοριστεί από την κυβέρνησή τους. Οι κινεζικές εταιρείες και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είναι είτε άμεσα (ως κρατικές επιχειρήσεις) είτε έμμεσα (ως ιδιωτικές επιχειρήσεις) υπό την επήρεια του κινεζικού κράτους και του Κομμουνιστικού Κόμματος. Μέσω της αποκαλούμενης πρωτοβουλίας Belt and Road, η κινεζική κυβέρνηση παροτρύνει τις μεγάλες κινεζικές επιχειρήσεις να αναλάβουν βασικές θέσεις στις διεθνείς μεταφορές και υποδομές. Η επέκταση της οργανωτικής δύναμης της Κίνας στις παγκόσμιες οικονομικές σχέσεις δεν έχει προηγούμενο και είναι πιθανό να οδηγήσει άλλα κράτη να υιοθετήσουν μια



περισσότερο παρεμβατική στάση στις εξωτερικές οικονομικές τους σχέσεις. Ο αυξανόμενος ρόλος των κρατικών φορέων στην παγκόσμια οικονομία οδηγεί σε μεγαλύτερη συσχέτιση της οικονομίας με την πολιτική, καθώς οι κρατικές επιχειρήσεις εξυπηρετούν τόσο εμπορικά όσο και πολιτικά συμφέροντα (Baracuhy, 2016).

3.5. Ο αντίκτυπος στην επιχειρηματικότητα

Για τις εταιρείες, αυτές οι εξελίξεις σημαίνουν ότι το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον είναι λιγότερο προβλέψιμο, πιο ασταθές και περιλαμβάνει περισσότερη πολιτική. Η μεγαλύτερη γεωπολιτική αβεβαιότητα, για παράδειγμα για την εξωτερική πολιτική των ΗΠΑ, καθιστά δυσκολότερη την πρόβλεψη του πότε και πώς μπορούν να αλλάξουν οι πολιτικοί και οι μακροοικονομικοί παράγοντες. Η ικανότητα των οργανισμών παγκόσμιας διακυβέρνησης να προλαμβάνουν ή να μειώνουν τις διαταραχές που προκύπτουν από αυτές τις αλλαγές είναι ακόμη πιο περιορισμένη από ό,τι οι Ηνωμένες Πολιτείες ήταν πρόθυμες και ικανές να δώσουν σε πολλά θέματα. Επιπλέον, ο αυξανόμενος ρόλος των κρατικών φορέων, και ιδίως της Κίνας, στην παγκόσμια οικονομία σημαίνει ότι οι διεθνείς εταιρείες θα δυσκολευτούν να κρατήσουν μια απόσταση από ζητήματα που δεν ανήκαν στο παρελθόν σε διαχειριστική ευθύνη (Epstein, 2018).

Εν τω μεταξύ, η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας συνεχίζει να εξελίσσεται. Οι αλυσίδες εφοδιασμού, οι οποίες είναι ήδη διεθνοποιημένες, καθίστανται ακόμη πιο πολύπλοκες, συνεπαγόμενες μια αυξανόμενη ποικιλία φορέων, χωρών και τεχνολογιών. Το περιορισμένο δυναμικό ανάπτυξης στις ανεπτυγμένες οικονομίες ωθεί τις διεθνείς εταιρείες να εμπλακούν περισσότερο στον αναπτυσσόμενο κόσμο. Ωστόσο, μια εταιρεία δε χρειάζεται να είναι παρούσα σε χώρες ή περιφέρειες με προφίλ υψηλό πολιτικού κινδύνου, που θα τις κάνει ευάλωτες σε γεωπολιτικούς κινδύνους. Σε αντίθεση με πολλούς παραδοσιακούς κινδύνους, οι οποίοι είναι σημαντικοί κυρίως στις αναπτυσσόμενες χώρες, οι γεωπολιτικοί κίνδυνοι μπορούν να επηρεάσουν και εκείνες τις επιχειρήσεις των οποίων οι δραστηριότητες περιορίζονται σε προηγμένες οικονομίες. Οι εταιρείες αυτές, όχι μόνο αποτελούν συχνά μέρος των παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού που δεν είναι άτρωτες σε πολιτικά γεγονότα απομακρυσμένων περιοχών, αλλά η πολιτική σταθερότητα στις



βασικές περιοχές της παγκόσμιας οικονομίας όπως η Ευρώπη και η Ανατολική Ασία επιδεινώνεται (Baracuhy, 2016).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση αντιμετωπίζει νέες προκλήσεις, όπως το Brexit και τις ρωσικές στρατιωτικές παρεμβάσεις στη Γεωργία και την Ουκρανία. Στην Ανατολική Ασία υπάρχει αυξανόμενη αβεβαιότητα για το μέλλον της Κορεατικής Χερσονήσου και για την περιφερειακή ασφάλεια. Επιπλέον, η αυξανόμενη σημασία του κυβερνοχώρου σημαίνει ότι η γεωγραφία των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων καθίσταται λιγότερο σημαντική ως καθοριστικός παράγοντας των γεωπολιτικών τρωτών σημείων.

3.6. Γεωπολιτικοί κίνδυνοι

Οι γεωπολιτικές εξελίξεις φέρνουν μαζί τους ευκαιρίες και κινδύνους για τις επιχειρήσεις. Η αδυναμία εκμετάλλευσης νέων ευκαιριών μπορεί να οδηγήσει σε στρατηγικό μειονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Η πλευρά αυτή είναι ένα σχετικά άγνωστο μέρος του πολιτικού κινδύνου. Η πιο εξοικειωμένη πλευρά συνίσταται σε πολιτικούς κινδύνους ανά χώρα, οι οποίοι σχετίζονται με τους κινδύνους που προκύπτουν από πολιτικούς παράγοντες στη χώρα έδρα μιας εταιρείας ή σε μια ξένη χώρα. Ο γεωπολιτικός κίνδυνος απορρέει από πολιτικούς παράγοντες που ξεπερνούν το εθνικό επίπεδο, οι οποίοι εξ ορισμού επηρεάζονται από τη γεωπολιτική (Sottilotta, 2013).

Οι γεωπολιτικοί κίνδυνοι για τις επιχειρήσεις περιλαμβάνουν:

- Μποϊκοτάζ, κυρώσεις, εμπάργκο και άλλους εμπορικούς περιορισμούς με πολιτικό κίνητρο. Τα στενά συγγενικά φαινόμενα των μποϊκοτάζ (συντονισμένες πράξεις αποχής από την ενασχόληση με ορισμένους παράγοντες ως έκφραση διαμαρτυρίας), οι κυρώσεις (τα καταναγκαστικά μέτρα που υιοθετούνται από διάφορα έθνη σε συνεννόηση) και τα εμπάργκο (νόμιμες απαγορεύσεις εμπορικής αλληλεπίδρασης) δεν είναι καινούρια. Για παράδειγμα, οι οικονομικές κυρώσεις των ΗΠΑ έναντι χωρών όπως το Ιράν και η Κούβα έχουν περιορίσει εδώ και καιρό την ικανότητα των ευρωπαϊκών εταιρειών να ασκούν δραστηριότητες που σχετίζονται με αυτές τις χώρες. Αυτό που είναι νέο είναι ότι οι ευρωπαϊκές χώρες στοχεύουν τώρα πλέον σε κυρώσεις.



Οι οικονομικές κυρώσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των Ηνωμένων Πολιτειών κατά της Ρωσίας, οι οποίες ξεκίνησαν το 2014 ως αποτέλεσμα της κρίσης στην Ουκρανία, πυροδότησαν ρωσικές αντισταθμιστικές κυρώσεις. Οι επηρεαζόμενες εταιρείες περιλαμβάνουν εξαγωγείς γεωργικών προϊόντων της ΕΕ στη Ρωσία και εταιρείες μεταφορών που επιβαρύνονται με δαπάνες από πιο διεξοδικές συνοριακές επιθεωρήσεις. Επιπλέον, υπάρχει ακόμη μεγαλύτερος κίνδυνος για την Κίνα (Baracuh, 2016).

Σε αντίθεση με το Ιράν και την Κούβα, οι συναλλαγές με την Κίνα δύσκολα μπορούν να ανταγωνιστούν από μεγάλες ευρωπαϊκές εταιρείες. Η σημερινή αμερικανική στρατηγική απαγόρευσης της πρόσβασης των κινεζικών επιχειρήσεων προηγμένης τεχνολογίας στις Ηνωμένες Πολιτείες είναι πιθανό να επεκταθεί και να αναγκάσει τις σχετικές ευρωπαϊκές εταιρείες να επιλέξουν μεταξύ της επιχειρηματικής δραστηριότητας με τις ΗΠΑ ή την Κίνα. Μια απόφαση σε οποιαδήποτε κατεύθυνση θα μπορούσε να προκαλέσει σοβαρές ζημιές σε αυτές τις επιχειρήσεις. Το εμπόριο της αλυσίδας εφοδιασμού αντιπροσωπεύει το 80% του παγκόσμιου εμπορίου και οι Ηνωμένες Πολιτείες, η Κίνα, η Ιαπωνία και η Γερμανία αποτελούν τις βασικές οικονομίες στο πλαίσιο αυτού του εμπορίου. Αυτό σημαίνει ότι οι σοβαρές πολιτικές εντάσεις μεταξύ Κίνας και Ηνωμένων Πολιτειών (ή Γερμανίας ή Ιαπωνίας) ενδέχεται να επηρεάσουν μεγάλο αριθμό ευρωπαϊκών επιχειρήσεων μέσω των αλυσίδων εφοδιασμού στις οποίες αποτελούν μέρος (Krauss & Bradsher, 2015).

- Γεωπολιτικές ταραχές.

Η μεγαλύτερη αβεβαιότητα σχετικά με τις διεθνείς πολιτικές συνθήκες αυξάνει τον κίνδυνο γεωπολιτικών κρίσεων. Τα απροσδόκητα αλλά μεγάλα πολιτικά γεγονότα προκαλούν ξαφνικές αλλαγές στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον. Το αναπάντεχο αποτέλεσμα του δημοψηφίσματος του Brexit το 2016 στο Ηνωμένο Βασίλειο είχε σημαντικές επιπτώσεις στις σχέσεις ΕΕ-Ηνωμένου Βασιλείου και συνεπώς σε πολλές επιχειρήσεις. Άλλα παραδείγματα εξαιρετικά καταστροφικών γεγονότων που είναι δυνατά αλλά πολύ δύσκολα προβλέψιμα περιλαμβάνουν μια ξαφνική κατάρρευση της ισχύος των ΗΠΑ σε μια περιοχή όπως η Ανατολική Ασία, η αποσύνθεση της ΕΕ, οι ένοπλες συγκρούσεις μεταξύ Κίνας και Ηνωμένων Πολιτειών, Κίνας και Ιαπωνίας ή Ρωσίας και ΝΑΤΟ, ή μια επέκταση των πολέμων Ιράν-αραβικών κρατών στη Μέση Ανατολή. Μόλις εμφανιστούν αυτές οι αναταραχές, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να



προσαρμοστούν, αλλά είναι δύσκολο να προετοιμαστούν εκ των προτέρων, δεδομένης της περιορισμένης προβλεψιμότητας και των τεράστιων πιθανών επιπτώσεων (Acharya, 2018).

3.7. Η γεωπολιτική ευαισθησία Οργανισμών και Επιχειρήσεων

Στα τέλη του 2017, οι Financial Times ανέφεραν ότι ένας αυξανόμενος αριθμός σχολών επιχειρήσεων δίνει στη σπουδή της γεωπολιτικής εξέχουσα θέση στα προγράμματα σπουδών τους. Αυτό δείχνει ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη γεωπολιτική όσον αφορά τις επιχειρήσεις, δεδομένου ότι οι σχολές επιχειρήσεων ευθυγραμμίζουν τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα με τις αντιλαμβανόμενες ανάγκες. Επιπλέον, μια έρευνα μεταξύ των στελεχών επιχειρήσεων που διενήργησε η McKinsey το 2016 έδειξε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων αναμένει ότι η γεωπολιτική, η πολιτική και η μακροοικονομική αστάθεια θα επηρεάσει τις επιχειρήσεις τους. Ωστόσο, η ίδια έρευνα αποκάλυψε επίσης ότι πολύ λίγες από τις εταιρείες που εμπλέκονται έχουν λάβει μέτρα για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων (McKinsey, 2016).

Έτσι, ενώ οι επιχειρηματίες θεωρούν όλο και περισσότερο τη γεωπολιτική ως συναφές αντικείμενο με τις δραστηριότητές τους, για πολλές εταιρείες αυτή η εικόνα δεν έχει οδηγήσει ακόμα σε αλλαγές στη συμπεριφορά τους. Παρ' όλα αυτά, φαίνεται ότι η αυξανόμενη συνειδητοποίηση της γεωπολιτικής θα οδηγήσει τις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν περισσότερο στα επόμενα χρόνια.

Υπάρχει αυξανόμενη πιθανότητα εμφάνισης περιστατικών υψηλού κινδύνου, στα οποία οι μεγάλες επιχειρήσεις υφίστανται σημαντικές οικονομικές ζημιές και ζημιές για τη φήμη τους από γεωπολιτικούς κινδύνους ή τις γεωπολιτικές κρίσεις. Δεδομένου του συμφέροντος των εταιρειών να διαβεβαιώσουν τους μετόχους τους ότι οι κίνδυνοι αυτοί αντιμετωπίζονται επαρκώς, τέτοια περιστατικά θα τους ωθούσαν να επικεντρωθούν σοβαρότερα στους γεωπολιτικούς παράγοντες. Στο παρελθόν, τέτοια περιστατικά ίσως θεωρούνταν ότι ήταν εκτός της ικανότητας μιας επιχείρησης να τα αντιμετωπίσει. Επιπλέον, οι επενδυτές τείνουν να αγνοούν τους κινδύνους που δεν μπορούν να υπολογιστούν με όρους πιθανοτήτων.



Ωστόσο, καθώς η γεωπολιτική θεωρείται όλο και περισσότερο ως τακτικό στοιχείο του επιχειρηματικού περιβάλλοντος πολλών μεσαίων και μεγάλων ευρωπαϊκών εταιρειών, οι επενδυτές απαιτούν όλο και περισσότερο επιχειρηματικές πολιτικές που μετριάζουν τους γεωπολιτικούς κινδύνους (Acharya, 2018). Είναι πιθανό να ακολουθήσουν και άλλοι ενδιαφερόμενοι φορείς, όπως οι κυβερνήσεις, οι εργαζόμενοι, οι τοπικές κοινότητες, τα μέσα ενημέρωσης και οι ασφαλιστές. Μερικοί από τους τύπους μηχανισμών που έχουν αναπτυχθεί σε σχέση με την εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR) είναι σημαντικοί και για τη βελτίωση των δυνατοτήτων των εταιρειών να αντιμετωπίζουν γεωπολιτικούς κινδύνους. Περιλαμβάνουν εξειδικευμένα πρότυπα για τη διαχείριση και αναφορά σχετικών κινδύνων και για την ευαισθητοποίηση σχετικά με τους γεωπολιτικούς κινδύνους (Behrendt & Khanna, 2003). Όπως συνέβη με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, οι εταιρείες ενδέχεται να θεωρούν όλο και περισσότερο τη διαχείριση των γεωπολιτικών κινδύνων ως εργαλείο για να ανοίξουν νέες αγορές και ευκαιρίες. Ωστόσο, ανεξάρτητα από το αν στοχεύουν στη διαχείριση κινδύνου ή τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, οι ευρωπαϊκές εταιρείες πρέπει να διευρύνουν τη γεωπολιτική τους συνείδηση για να λειτουργήσουν σε ένα πιο αβέβαιο, πιο ασταθές και πιο πολιτικοποιημένο διεθνές περιβάλλον.

3.8. Γεωπολιτική και Οργανισμοί – Επιχειρήσεις

Η γεωπολιτική ορίζεται ως η σύγκλιση της γεωγραφίας, της οικονομίας, της πολιτικής και των επιδράσεων αυτών στα γεγονότα. Διαμορφώνεται από τη γεωγραφική θέση, τους πόρους (φυσικά και ανθρωπογενή), τους δημογραφικούς και ανθρώπινους παράγοντες και τις σχέσεις με άλλες χώρες (Munoz, 2013). Η αρχική σκέψη για τη γεωπολιτική προωθήθηκε από τον Mackinder (1904) που πρότεινε ότι τα κοινωνικά περιστατικά σε ένα μέρος του κόσμου θα επηρεάσουν άλλες τοποθεσίες και θα διαμορφώσουν πολιτικές και οικονομικές δραστηριότητες. Οι εταιρείες και τα στελέχη πρέπει να είναι ενήμεροι για τα γεωπολιτικά γεγονότα.

Το παγκόσμιο περιβάλλον απειλείται από (Foster, 2009):

- 1) οικονομικές προκλήσεις



2) οικολογικές απειλές

3) παγκόσμια αστάθεια λόγω μετατοπίσεων ισχύος και περιορισμών πόρων

Η εννοιολογική προσέγγιση του τομέα είναι ιδιαίτερα ασαφής και γενικά οδήγησε σε παρερμηνείες και διαφορετικές απόψεις για τον ορισμό (Drulák, 2006), που κυμαίνεται μεταξύ μιας επιστήμης της ιστορίας που αποσκοπούσε να εξηγήσει τα γεωπολιτικά γεγονότα που είχαν ήδη λάβει χώρα σε διεθνές περιβάλλον και μιας προγνωστικής επιστήμης, που ήταν σε θέση να προβλέψει και να υποθέσει τις γεωπολιτικές κινήσεις των κρατών πριν αυτές λάβουν χώρα (Retaille, 2000). Ο πιο αποδεκτός ορισμός της γεωπολιτικής είναι αυτός του Kjellen (Teixeira & Dias, 2013), ο οποίος τη χαρακτηρίζει ως «θεωρία του κράτους ως γεωγραφικό οργανισμό ή χωροταξικό φαινόμενο». Με άλλα λόγια, η γεωπολιτική μελετά την επίδραση του χώρου και της θέσης στην ανθρώπινη δράση και, κατά συνέπεια, στην πολιτική δράση, καθώς τα γεωγραφικά υπόβαθρα πλαισιώνουν και διακρίνουν τους εγγενείς τρόπους ζωής της ανθρωπότητας (Teixeira & Dias, 2013).

Σήμερα, υπάρχει μια νέα ομάδα συγγραφέων που υποστηρίζει τη φθίνουσα σημασία της στρατιωτικής εξουσίας σε σχέση με μη στρατιωτικά μέσα, όπως το εμπόριο (Luttwak, 1990, Meyer, 2001, Couloumbis, 2003, Mercille, 2008). Αυτός ο συλλογισμός είναι ιδιαίτερα ανάλογος με τη στρατηγική και ανταγωνιστική δράση των πολυεθνικών επιχειρήσεων και, γενικά, με τη δυναμική της διεθνούς οικονομίας. Ως εκ τούτου, τα κράτη και τα πολυεθνικά μέλη έχουν κοινό σκοπό: τη στρατηγική χρήση του διαστήματος ως μέσο επίτευξης σημαντικής επιρροής στο διεθνές σύστημα και, συνεπώς, αξιοποίησης της εξουσίας τους (Teixeira & Dias, 2013). Ερωτήματα όπως: «Ποια είναι η δύναμη;», «Πού βρίσκεται;» και «Ποιοι παράγοντες αυξάνουν την πιθανή ελκυστικότητα μιας συγκεκριμένης θέσης σε σχέση με μια άλλη;» (Eva, 2000, Fabry & Zeghni, 2002) αποτελούν τον πυρήνα τόσο των ενεργειών των κρατών όσο και των ΜΜΕ. Επομένως, η μεθοδολογική χρήση των γεωπολιτικών συντελεστών ισχύος (σταθερών, μεταβλητών και αλληλεπιδραστικών), που συνήθως χρησιμοποιούνται για την ταξινόμηση της εξουσίας ενός κράτους, δικαιολογείται στην ανάλυση μιας διεθνούς αγοράς.

Η γεωπολιτική προοπτική της χωρικής κατανόησης και η στρατηγική της χρήση συναντά την οικονομική βιβλιογραφία, που υποστηρίζει τη σημασία της γεωγραφίας στη στρατηγική πολυεθνικών επιχειρήσεων (Multi-National Enterprises – MNE)



(Porter, 1998, Dunning, 2000, Andrew et al., 2000, Jiménez, 2002). Επίσης, εντάσσεται στο σκεπτικό του γεωπολιτικού δυναμικού που υποστηρίζει την ικανότητα του ανθρώπου να προσαρμόζεται στο γεωγραφικό περιβάλλον του και την ικανότητά του να το εκμεταλλεύεται επωφελώς, παρά τους υπάρχοντες περιορισμούς και εμπόδια (Teixeira & Dias, 2013). Σε μια μεταφορά στην οικονομική βιβλιογραφία, ο Schoenberger (2003) ακολουθεί την ίδια γραμμή σκέψης υποστηρίζοντας ότι «η γη δεν είναι απλώς μια φυσική επιφάνεια πάνω στην οποία διαδραματίζεται η κοινωνική και οικονομική ζωή μας», αλλά είναι «απαραίτητο υπόβαθρο...όπου ο άνθρωπος ενεργεί και παρεμβαίνει». Ο Schoenberger (2003) προσθέτει ότι η διαχείριση του χρόνου και του χώρου είναι διασυνδεδεμένη, καθιστώντας μια βασική πτυχή της στρατηγικής MNE.

Η γεωπολιτική κατάσταση καθορίζεται επίσης από το χρόνο και το διάστημα (As-Saber et al., 2001). Παρόλο που η βιβλιογραφία της σχέσης γεωπολιτική και διεθνείς επιχειρήσεις είναι σχετικά μικρή (Teixeira & Dias, 2013), τα άρθρα των As-Saber et al. (2001) και Sethi (2007) αποτελούν κίνητρο για την ακαδημαϊκή συζήτηση επί του θέματος. Τα τελευταία είκοσι χρόνια, εμφανίστηκε μια νέα τάση που υπογράμμισε τη σημασία της θέσης και του χώρου μεταξύ των ακαδημαϊκών, συζητώντας νέους παράγοντες επιρροής στη δράση των MNE (Hofstede, 1980, Kotler et al., 1997, Holmes, 1998, Kirkmann et al., 2006, Demirbag et al., 2010). Αυτή η τάση είναι πιο κοντά στην Οικονομική Γεωγραφία (Dicken, 2003), η οποία με μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση, τονίζει τις κοινωνικές, πολιτικές, πολιτιστικές και θεσμικές πτυχές και έρχεται σε αντίθεση με τη Νέα Οικονομική Γεωγραφία, η οποία επιχειρεί να ενσωματώσει τη γεωγραφία στην επικρατούσα τάση μέσω οικονομικών μοντέλων (Krugman, 1991, 1998, Bosker et al., 2010).

Ο Dunning (1998), ένας συγγραφέας μελετών χωροταξικής θέσης, υπογραμμίζει τη σημασία της γεωγραφικής διάστασης στις διεργασίες διεθνοποίησης, συμπληρώνοντας τα χαρακτηριστικά και τη μακροοικονομία των επιχειρήσεων, που περιγράφονται ως καθοριστικοί παράγοντες στις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (ΑΞΕ) από την επικρατούσα τάση. Άλλοι συγγραφείς (Porter, 1998, Jiménez, 2002) τοποθετούνται στον ίδιο προβληματισμό με τον Dunning, καθώς εκτιμούν τον ιδιαίτερο χαρακτήρα μιας χώρας και δίνουν έμφαση στη θέση και το ανταγωνιστικό



πλεονέκτημα των χωρών, δηλαδή στα στρατηγικά και μοναδικά χαρακτηριστικά μιας χώρας, τα οποία της παρέχουν πλεονεκτήματα έναντι άλλων χωρών.

Επιπλέον, κυρίως στη βιβλιογραφία των διεθνών επιχειρήσεων, οι συγγραφείς επεκτείνουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα μιας χώρας, όπως: ο πολιτισμός (Hofstede, 1980, Henisz, 2000, Kirkmann et al., 2006), οι μεταφορές και οι υποδομές (Lima & Venables, 2001, Yiu & Makino, 2002, Bevan et al., 2004, Demirbag et al., 2010). Επίσης, διαπιστώθηκε έλλειψη βιβλιογραφίας σχετικά με τον αντίκτυπο της φυσικής γεωγραφίας (κλίμα, ακτογραμμή) στην ανάλυση των διεθνών αγορών με σκοπό τη διεθνοποίηση (Andrew et al., 2000, Buckley & Ghauri, 2004, Teixeira & Dias, 2013).

Μια άλλη ομάδα επιχειρημάτων σχετικά με το γεωγραφικό ζήτημα εξηγεί τη μείωση της σημασίας των αποστάσεων, στο πλαίσιο της διαδικασίας παγκοσμιοποίησης. Σε αντίθεση με την προηγούμενη προοπτική, η οποία υποστηρίζει τη θέση και τις κριτικές για τους παράγοντες που την καθιστούν μοναδική, αυτή η πιο πρόσφατη αντίληψη για τη Γεωγραφία (Brock et al., 2010) υπογραμμίζει έναν «κόσμο χωρίς σύνορα» (Levitt, 1983, Bell et al., 2001). Η προσέγγιση αυτή υποδηλώνει ότι οι τεχνολογικές βελτιώσεις στις επικοινωνίες και στις μεταφορές μειώνουν τις αποστάσεις και τις καθιστούν αμελητέες. Αντίθετα, ορισμένοι συγγραφείς εξακολουθούν να δίνουν έμφαση στην απόσταση, όχι μόνο στη φυσική (Dow & Karunaratna, 2006, Ellis, 2008), αλλά και στην ψυχολογική και πολιτισμική (Lim et al., 2004, Brock et al., 2010).

Ο Porter (1998) συνοψίζει τις διαφορετικές απόψεις και, αν και υπερασπίζεται την τοπική διάσταση, υποθέτει ότι οι ταχύτερες ροές επικοινωνιών και μεταφορών έχουν πρωταρχική επίδραση στη διεθνή επιχειρηματικότητα. Ολοκληρώνει λέγοντας ότι «οτιδήποτε μπορεί να μεταφερθεί αποτελεσματικά από ένα άλλο σημείο, έχει ουσιαστικά ακυρωθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Ως εκ τούτου, είναι δυνατόν να υποστηριχθεί ότι η γεωπολιτική κατάσταση μιας χώρας δεν μπορεί να μεταφερθεί ή να αναπαραχθεί, δεδομένου ότι δεν αντιπροσωπεύει μια σταθερή προϋπόθεση, όπως η ύπαρξη πόρων ή μια κατάσταση της αγοράς, αλλά μια συγκεκριμένη κατάσταση μιας περιοχής, η οποία προκύπτει από ένα συνδυασμό παραγόντων (Teixeira & Dias, 2013).



3.9. Διεθνές Εμπόριο

3.9.1. Θεωρίες Διεθνούς Εμπορίου

Όταν η εθνική ανταγωνιστικότητα επικαλείται ως στόχος πολιτικής, οι εμπειρογνώμονες του εμπορίου έχουν μάθει να απαντούν ότι οι χώρες δεν κάνουν εμπόριο, οι επιχειρήσεις κάνουν. Αυτή η έμφαση στη σημασία της επιχείρησης στο διεθνές εμπόριο είναι συνεπής με τις πιο πρόσφατες εξελίξεις στη θεωρία των εμπορικών συναλλαγών, αλλά η πολιτική πρέπει να καλύψει το έδαφος (Bernard et al., 2007). Η παραδοσιακή θεωρία εμπορίου υποστηρίζει ότι οι χώρες κερδίζουν από την εξαγωγή αγαθών και υπηρεσιών, στα οποία είναι σχετικά καλές στην παραγωγή, ενώ παράλληλα εισάγουν αγαθά και υπηρεσίες από άλλες χώρες αντίστοιχα, αλλά τα πραγματικά εμπορικά πρότυπα δεν ταιριάζουν με τη θεωρία (Krugman, 1980). Αναγνωρίζοντας τις αυξανόμενες αναντιστοιχίες στα παρατηρούμενα εμπορικά μοτίβα, η «νέα θεωρία των εμπορικών συναλλαγών» της δεκαετίας του 1980 εξέταζε τις βιομηχανίες και όχι τις χώρες, οδηγώντας τον Paul Krugman, πρωτοπόρο στη λογοτεχνία, να αναδείξει την ανάγκη μιας νέας εμπορικής πολιτικής. Τα πρόσφατα έργα αναπτύχθηκαν σχετικά με αυτό που ορισμένοι αποκαλούν «νέα-νέα θεωρία του εμπορίου» (“new-new trade theory”), επικεντρώνονται στην εμπορική συμπεριφορά μεμονωμένων επιχειρήσεων, συνδέοντας στενά το εμπόριο με την παραγωγικότητα (Helpman & Krugman, 1985, Krugman, 1992). Στη νεότερη θεωρία, το εμπόριο διαδραματίζει ακόμα σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και την ευημερία μιας χώρας, αλλά ο ρόλος της πολιτικής στην προώθηση αυτών των ευεργετικών αποτελεσμάτων έχει αλλάξει.

3.9.2. Η Εξέλιξη της Θεωρίας Εμπορίου

Η παραδοσιακή εμπορική θεωρία, που βασίζεται στην αρχή του συγκριτικού πλεονεκτήματος, υιοθετεί τις χώρες ως τη βασική της μονάδα για την ανάλυση. Οι χώρες εμπορεύονται επειδή είναι διαφορετικές όσον αφορά την τεχνολογία ή / και τη σχετική προσφορά των συντελεστών παραγωγής (εργασία, κεφάλαιο, γη κ.λπ.). Τα κέρδη από το εμπόριο πραγματοποιούνται, κατά τον ίδιο τρόπο, σε εθνικό επίπεδο. Η



θεωρία προβλέπει ότι το εμπόριο θα αφορά διαφορετικές βιομηχανίες, όπως η ανταλλαγή του πορτογαλικού κρασιού για αγγλικό μαλλί, στο περίφημο παράδειγμα του Ρικάρντο. Η θεωρία προβλέπει επίσης ότι το αυξημένο εμπόριο θα οδηγήσει σε αυξημένη εξειδίκευση και ότι όσο μεγαλύτερες είναι οι διαφορές στον παράγοντα προμήθειας ή / και στην τεχνολογική ανάπτυξη, τόσο μεγαλύτερος είναι ο όγκος του εμπορίου μεταξύ των χωρών. Η γενική πρόβλεψη είναι ότι η οικονομική ευημερία για όλους θα μπορούσε να αυξηθεί μέσω της αμοιβαίας εξειδίκευσης που προκάλεσε η κατάργηση των εμπορικών φραγμών και συνόρων (Bernard et al., 2007).

Η πραγματικότητα όμως δεν είναι σύμφωνη με τη θεωρία. Το συγκριτικό πλεονέκτημα είχε περιορισμένη επιτυχία στην εξήγηση των εμπορικών μοτίβων και του παρατηρούμενου αντίκτυπου της απελευθέρωσης του εμπορίου. Μέχρι τη δεκαετία του 1980, το πραγματικό εμπόριο φαίνεται να συμβαίνει κυρίως εντός μιας βιομηχανίας, για παράδειγμα οι Ευρωπαίοι αγοράζουν αμερικάνικα αεροσκάφη Boeing, ενώ οι Αμερικανοί αγοράζουν ευρωπαϊκά Airbus, και κυρίως μεταξύ χωρών που είναι παρόμοιες σε διαθέσιμους παραγωγικούς συντελεστές και τεχνολογικό επίπεδο. Οι χώρες με διεθνή δραστηριότητα παρατηρήθηκε ότι επέλεξαν τη διαφοροποίηση στην παραγωγή και το εμπόριό τους, παρά την εξειδίκευση. Ακόμη χειρότερα για τη θεωρία, τα κέρδη από την απελευθέρωση του εμπορίου με βάση το συγκριτικό πλεονέκτημα εκτιμήθηκαν να είναι εκπληκτικά μικρά σε σύγκριση με τον προφανώς ισχυρό ρόλο που έπαιξε η επέκταση του εμπορίου στην ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας κατά την περίοδο μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο (Ciuriak et al., 2011).

Ορισμένες από αυτές τις αινιγματικές συγκυρίες εξηγούνται εν μέρει από τη «νέα θεωρία του εμπορίου» που αναπτύχθηκε στη δεκαετία του 1980. Στην προσέγγιση αυτή, η ανάλυση της μονάδας του εμπορίου δεν ήταν πλέον η χώρα αλλά η βιομηχανία. Τα μοντέλα περιείχαν διαφοροποιημένα προϊόντα και οι καταναλωτές ανέπτυσαν αντίστοιχες επιθυμίες για τις διάφορες ποικιλίες. Ο μονοπωλιακός ανταγωνισμός ήταν η συνήθης διάρθρωση της αγοράς του κλάδου με όλες τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τις ίδιες τεχνολογίες παραγωγής (Costantini & Melitz, 2008, Lileeva & Trefler, 2010).

Στα θετικά συγκαταλέγεται ότι η νέα θεωρία του εμπορίου ενίσχυσε τις πολιτικές για το εμπόριο επισημαίνοντας νέες πηγές κερδών, με αύξηση της αποτελεσματικότητας



που προκύπτει από την αύξηση των οικονομιών κλίμακας και της ευημερίας των καταναλωτών από την πρόσβαση σε αυξημένη ποικιλία προϊόντων και από το χαμηλότερο κόστος εισαγωγών. Στα αρνητικά, ότι η νέα θεωρία των εμπορικών συναλλαγών άνοιξε την πόρτα στις «στρατηγικές εμπορικές πολιτικές», που ανέδειξαν εθνικούς πρωταθλητές που μπορούσαν να εκμεταλλεύονται τις αυξανόμενες αποδόσεις κλίμακας μέσω της επέκτασης των εξαγωγών. Οι δυσारेστημένοι θεωρητικοί υπογράμμισαν την πιθανότητα του αποτελέσματος της διπλής ήττας, αν οι αντίπαλες κυβερνήσεις δοκίμαζαν να επιχορηγήσουν την ίδια βιομηχανία για να αποκτήσουν παγκόσμιο μερίδιο αγοράς σε υποτιθέμενες στρατηγικές βιομηχανίες (όπως στην περίπτωση των εμπορικών αεροσκαφών). Δυστυχώς, ορισμένα χαρακτηριστικά των εμπορικών δεδομένων εξακολουθούν να είναι ασυμβίβαστα με τις προβλέψεις της θεωρίας του νέου εμπορίου. Οι εξαγωγικές βιομηχανίες δεν εξήγαγαν σε όλες τις χώρες όπως υποδήλωνε το θεωρητικό πλεονέκτημα κόστους τους και οι βιομηχανίες που ανταγωνίζονται τις εισαγωγές μερικές φορές γνώρισαν κέρδη παραγωγικότητας μετά την απελευθέρωση του εμπορίου, παρά τη μικρότερη κλίμακα παραγωγής (Ciuriak et al., 2011).

Η επόμενη μεγάλη εξέλιξη της θεωρίας των εμπορικών συναλλαγών, η «νέα-νέα θεωρία του εμπορίου», που ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 2000, εμπνεύστηκε από δυναμικά βιομηχανικά μοντέλα σταθερής εισόδου, καινοτομίας, ανάπτυξης και θανάτου. Τα μοντέλα αυτά μοιράζονται πολλά από τα χαρακτηριστικά της νέας θεωρίας των εμπορικών συναλλαγών της δεκαετίας του 1980, αλλά τώρα ενσωματώνουν τις διαφορές στα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων τόσο εντός όσο και μεταξύ των βιομηχανιών, ιδιαίτερα όσον αφορά την παραγωγικότητα (Helpman, Melitz & Yeaple, 2004). Αυτή η προσέγγιση εντόπισε μια σημαντική πρόσθετη πηγή κερδών από το εμπόριο, μια αύξηση στην παραγωγικότητα, καθώς το αυξημένο εμπόριο πίεσε τις λιγότερο αποδοτικές επιχειρήσεις εκτός αγοράς, ανακατανέμοντας τους πόρους και την παραγωγή στις πιο αποδοτικές επιχειρήσεις (Bernard et al., 2007).

3.9.3.0 εμπορικός κόσμος και η θεωρία των νέων εμπορικών συναλλαγών

Η νέα-νέα θεωρία που βασίζεται στην ανάλυση σε επίπεδο επιχείρησης έχει προκαλέσει τη δημιουργία εμπειρικών μελετών, που χρησιμοποιούν στοιχεία



εταιρικών και εργοστασιακών δεδομένων από μια μεγάλη ποικιλία χωρών για να τεκμηριώσουν μια νέα σειρά παρατηρήσεων σχετικά με τις διεθνείς δραστηριότητες των επιχειρήσεων (Costantini & Melitz, 2008). Η νέα βιβλιογραφία του εμπορίου συμφώνησε γενικά για τα ακόλουθα τυποποιημένα γεγονότα:

1. Η συμμετοχή στις διεθνείς αγορές είναι σχετικά σπάνια μεταξύ των επιχειρήσεων και η ένταση των εξαγωγών και εισαγωγών μεταξύ των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στις διεθνείς αγορές είναι χαμηλή. Σχετικά λίγες επιχειρήσεις σε μια βιομηχανία εξάγουν και / ή χρησιμοποιούν εισαγόμενες εισροές. Οι εξαγωγείς εξάγουν μόνο ένα μικρό μέρος της παραγωγής τους και οι εισαγόμενες εισροές αντιπροσωπεύουν μόνο ένα μικρό μερίδιο των εισροών των επιχειρήσεων (Melitz, 2003).
2. Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στις διεθνείς αγορές είναι διαφορετικές από αυτές που δε συμμετέχουν. Οι εξαγωγείς, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν εισαγόμενες εισροές και οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με άμεσες ξένες επενδύσεις τείνουν να είναι μεγαλύτερες, πιο παραγωγικές, σχετικά υψηλότερου κεφαλαίου και ειδικευμένου εργατικού δυναμικού και να πληρώνουν υψηλότερους μισθούς από επιχειρήσεις που δε συμμετέχουν στις διεθνείς αγορές. Οι επιχειρήσεις που εισέρχονται στις αγορές εξαγωγών αναπτύσσονται ταχύτερα από άποψη απασχόλησης και παραγωγής, σε σχέση με αυτές που δεν εξάγουν (Lileeva & Trefler, 2010).
3. Το εμπόριο παρουσιάζει σημαντικό δυναμισμό τόσο από πλευράς αλλαγών στο μέγεθος των υφιστάμενων εμπορικών ροών, όσο και από την εμφάνιση νέων εμπορικών ροών - την εισαγωγή νέων προϊόντων στις εξαγωγικές αγορές ή τη διαφοροποίηση των ήδη εξαγόμενων προϊόντων σε νέες. Υπάρχει συνεχής σταθερή είσοδος και έξοδος από τις εξαγωγικές αγορές που συνδέονται με τη συνεχή μεταβολή της σύνθεσης και του προορισμού των εξαγόμενων προϊόντων (Melitz & Ottaviano, 2008).
4. Η απελευθέρωση του εμπορίου αυξάνει την παραγωγικότητα, κυρίως λόγω των ανακατανομών εντός της βιομηχανίας και όχι μέσω των ανακατανομών μεταξύ των κλάδων. Η απελευθέρωση του εμπορίου αυξάνει τη μέση παραγωγικότητα ανακατανέμοντας τα μερίδια και τους πόρους της αγοράς, από επιχειρήσεις χαμηλής



παραγωγικότητας σε επιχειρήσεις υψηλής παραγωγικότητας (Costantini & Melitz, 2008).

5. Η επιλογή της τεχνολογικής διαδικασίας της επιχείρησης συνδέεται με την απόφασή της να εξάγει. Οι επιχειρήσεις που εισέρχονται στις αγορές εξαγωγών τείνουν να υιοθετούν νεότερες τεχνολογίες μαζικής παραγωγής, που αυξάνουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης σε σχέση με παλαιότερες και πιο ευέλικτες τεχνολογίες, που είναι κατάλληλες για μικρότερες επιχειρήσεις της εγχώριας αγοράς (Baldwin & Yan, 2010).

Κάθε μία από αυτές τις παρατηρήσεις τονίζει τον κρίσιμο ρόλο των διαφορών μεταξύ των επιχειρήσεων στον ίδιο κλάδο. Μια τέτοια ετερογένεια των επιχειρήσεων όσον αφορά τις τεχνολογίες παραγωγής τους διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην απόφαση των επιχειρήσεων για το αν θα συμμετάσχουν ή όχι στις διεθνείς αγορές και το μέγεθος αυτής της συμμετοχής (Das, Roberts & Tybout, 2007).

Τα κέρδη της παραγωγικότητας που συνδέονται με το εμπόριο στην οικονομία προέρχονται κυρίως από τη μεταβολή της σύνθεσης των επιχειρήσεων σε μια βιομηχανία, καθώς οι πιο αδύναμες επιχειρήσεις εξέρχονται και η παραγωγή ανακατανέμεται σε πιο αποδοτικές επιχειρήσεις που αναπτύσσονται ταχύτερα (Helpman, Melitz & Yeaple, 2004). Αυτά τα κέρδη συμπληρώνουν τα παραδοσιακά αναγνωρισμένα κέρδη παραγωγικότητας που προέρχονται από τη βελτιωμένη πρόσβαση σε φθηνότερα εισαγόμενα ενδιάμεσα αγαθά και υπηρεσίες και από την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας σε επίπεδο μονάδας που διατίθενται στην επιχείρηση με την υπάρχουσα τεχνολογία.

Το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να διαθέσουν σημαντικούς πόρους για να εισέλθουν και να διατηρήσουν την παρουσία τους στις ξένες αγορές, μέσω εξαγωγών, εισαγωγών ή άμεσων ξένων επενδύσεων, συνεπάγεται επίσης ότι οι κίνδυνοι και οι αβεβαιότητες που ενυπάρχουν στη διεθνή σκηνή είναι μεγάλες.

Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στις διεθνείς αγορές αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη αβεβαιότητα σχετικά με την επιτυχία στο εξωτερικό από ότι εντός έδρας (Costantini & Melitz, 2008). Μπορεί να έχουν λιγότερες γνώσεις από τις τοπικές επιχειρήσεις των ξένων αγορών («ασυμμετρίες πληροφόρησης») και να αντιμετωπίζουν πρόσθετους κινδύνους από τις διακυμάνσεις των πραγματικών και ονομαστικών



συναλλαγματικών ισοτιμιών ή από κανονιστικές αλλαγές που εφαρμόζονται (Lileeva & Trefler, 2010).





Κεφάλαιο 4

4.1. Μεθοδολογία έρευνας αναλυτικά

Η παρούσα εμπειρική έρευνα αναπτύχθηκε με αφορμή την ποιοτική έρευνα (συνεντεύξεις) που προηγήθηκε για τον εντοπισμό της δραστηριότητας επιχειρήσεων εκτός συνόρων της χώρας έδρας τους. Αναπτύχθηκε ερευνητικό εργαλείο (ερωτηματολόγιο) με βάση τα ευρήματα των συνεντεύξεων.

Αρχικά, πραγματοποιήσαμε συνεντεύξεις με πέντε επιχειρηματίες / ιδιοκτήτες ή υψηλά ιστάμενους υπαλλήλους, σε επιχειρήσεις που δρουν σε διάφορα περιβάλλοντα (δηλαδή δεν είναι όλες από την Ελλάδα) και έχουν πελάτες και προμηθευτές εκτός της χώρας έδρας τους με σκοπό να κατανοήσουμε καλύτερα τον τρόπο σκέψης τους και τους παράγοντες τους οποίους λαμβάνουν υπόψη τους για τις αποφάσεις τους.

Στη συνέχεια, απομονώνοντας τους παράγοντες (μεταβλητές) που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις, τους τοποθετήσαμε σε ένα ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου και προχωρήσαμε στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων και σε άλλους επιχειρηματίες ή υπαλλήλους, με σκοπό να διασταυρώσουμε τις απόψεις και τελικά να προκύψει ένα ποσοτικό μοντέλο, το οποίο περιγράφει τις σχέσεις μεταξύ των δύο παραγόντων που έχουμε ξεχωρίσει (τη χρήση των στρατηγικών εργαλείων για την παρακολούθηση της επιχείρησης και τους παράγοντες - χαρακτηριστικά του γεωπολιτικού περιβάλλοντος) με την τελική απόφαση της επιχείρησης να δραστηριοποιηθεί σε αυτές τις χώρες.

Το εργαλείο αυτό περιελάμβανε τέσσερα τμήματα.

Στο πρώτο μέρος οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε διχοτομικές ερωτήσεις που αφορούσαν τη δραστηριότητα που είχαν ή δεν είχαν σε διεθνές επίπεδο. Το επόμενο κομμάτι αφορούσε το βαθμό αξιοποίησης συγκεκριμένων στρατηγικών εργαλείων που έχουν στη διάθεσή τους οι επιχειρήσεις και προέκυψαν από το προηγούμενο στάδιο της έρευνας, δηλαδή της συνέντευξης. Εδώ οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν το βαθμό συμφωνίας τους με συγκεκριμένες δηλώσεις, αξιοποιώντας μία πενταβάθμια κλίμακα Likert.



Στη συνέχεια, υπήρχε μία ομάδα δηλώσεων που αφορούσε θέματα εμπορικής δραστηριότητας στο εξωτερικό και τον τρόπο που οι επιχειρήσεις των ερωτώμενων χειρίζονται τους προμηθευτές και τους πελάτες τους. Στην ίδια ομάδα δηλώσεων υπήρχαν και οι συγκεκριμένες προτάσεις που αφορούσαν ζητήματα γεωπολιτικής σταθερότητας. Αντίστοιχα και εδώ οι ερωτώμενοι έπρεπε να επιλέξουν το βαθμό συμφωνίας τους με τις παραπάνω δηλώσεις έχοντας στη διάθεσή τους μία πενταβάθμια κλίμακα Likert.

Τέλος, συγκεντρώνονται τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων, ώστε να σκιαγραφηθεί επιτυχώς το προφίλ του δείγματος.

Η έρευνα διεξήχθη από τις 18 έως τις 25 Φεβρουαρίου 2019, σε δείγμα ιδιοκτητών, διευθυντών και στελεχών επιχειρήσεων. Το δείγμα που επιλέχθηκε ήταν δείγμα ευκολίας. Από τα 92 ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν, αυτά που τελικώς κατάφεραν να συλλεχθούν και να περιλαμβάνουν έγκυρες απαντήσεις ήταν τα 67, σε ποσοστό 73%.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε σε τρία επίπεδα. Αρχικά καταγράφηκαν και παρουσιάστηκαν οι συχνότητες των αποτελεσμάτων για κάθε μεταβλητή, σε πίνακες συχνοτήτων και ποσοστών, με σκοπό να εντοπιστούν οι τάσεις των απαντήσεων του δείγματος.

Στη συνέχεια οι μεταβλητές χωρίστηκαν σε παράγοντες, ανάλογα με το είδος και την έννοια την οποία εξετάζουν. Οι παράγοντες αυτοί είχαν θεσπιστεί από την αρχή της έρευνας και βασίζονται στη θεωρία που αναλύθηκε παραπάνω.

Όλοι οι παράγοντες υποβλήθηκαν σε τεστ αξιοπιστίας Cronbach-alpha προκειμένου να εντοπιστεί ο εσωτερικός βαθμός αξιοπιστίας τους ως κλίμακες ελέγχου των απόψεων των ερωτώμενων που διερευνά ο καθένας. Στη συνέχεια εξήχθησαν οι μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις ως μέτρα θέσης και διασποράς για να εντοπιστεί ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζουν τις συγκεκριμένες μεταβλητές οι ερωτώμενοι του δείγματος. Πραγματοποιήθηκαν ελέγχοι για την ισότητα των μέσων όρων, με την αξιοποίηση του t-test και της ανάλυσης διακύμανσης ANOVA, με βασικό κριτήριο διαχωρισμού την ύπαρξη ή μη επιχειρηματικής δραστηριότητας εκτός συνόρων της χώρας έδρας.



Τέλος, έγινε προσπάθεια ανάπτυξης μοντέλου λογαριθμικής παλινδρόμησης, με σκοπό να ελεγχθεί το εάν οι παράγοντες που συντέθηκαν από τις μεταβλητές του ερευνητικού εργαλείου είναι σε θέση να εκτιμήσουν και να προβλέψουν την εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό καταρτίστηκε συγκεκριμένο μοντέλο λογαριθμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την ύπαρξη ή όχι επιχειρηματικής δραστηριότητας εκτός συνόρων, και ανεξάρτητες τους παράγοντες της γεωπολιτικής σταθερότητας και της αξιοποίησης των στρατηγικών εργαλείων, που εντοπίστηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων.

Η σημαντικότητα του μοντέλου καθώς και η δυνατότητα εφαρμογής του αναλύθηκαν και ελέγχθηκαν μέσα από τους αντίστοιχους ελέγχους που προβλέπονται για τη λογαριθμική παλινδρόμηση.

4.2. Τεκμηρίωση μεθοδολογικών επιλογών

Στην προσπάθειά μας να προσεγγίσουμε το θέμα ολιστικά και μεθοδικά, επιλέξαμε σαν πρώτο διερευνητικό στάδιο, τη μέθοδο της συνέντευξης σε βάθος με επιχειρηματίες. Η επιλογή αυτή της μεθόδου της συνέντευξης έγινε σκοπίμως, αφού εάν εξ' αρχής είχαμε αρκεστεί σε ένα τυπικά κλειστό ερωτηματολόγιο, θα χάναμε ποιοτικά στοιχεία και παράγοντες, τους οποίους χρησιμοποιούμε σε δεύτερο στάδιο στην ποσοτική έρευνα.

Δηλαδή, χρησιμοποιήσαμε διερευνητικά μια ποιοτική προσέγγιση και έρευνα, με σκοπό να πάρουμε όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τη βαθύτερη άποψη που έχουν οι επιχειρηματίες και τα στελέχη και για το εάν χρησιμοποιούν εργαλεία, τα οποία παρακολουθούν τόσο το εσωτερικό της επιχείρησης και τις παραγωγικές δυνατότητές της, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον και λαμβάνουν υπόψη κρίσιμους παράγοντες που χαρακτηρίζουν τα διάφορα γεωπολιτικά περιβάλλοντα (όπως για παράδειγμα πολιτική σταθερότητα, οικονομική σταθερότητα κ.λ.π) ώστε να πάρουνε την όσο δυνατόν καλύτερη απόφαση για αυτούς και την εταιρεία τους και τις δραστηριότητές της.



4.3. Τεκμηρίωση επιλογών δείγματος

Θέλοντας να υπάρχει ένα δείγμα το οποίο να έχει μία ομοιογένεια, αποφασίσαμε να συμπεριλάβουμε στην ποιοτική έρευνα ομοειδείς επιχειρήσεις ως προς την άποψη του μεγέθους. Κρίναμε πιο ενδιαφέρον σαν ερευνητές να απευθυνθούμε σε μικρές επιχειρήσεις (σαν οικογενειακές, ή μικρές δηλαδή με προσωπικό κάτω των 50 ατόμων), έχοντας τον περιορισμένο αριθμό πόρων των μικρών επιχειρήσεων σε σχέση με τις μεγάλες.

Επίσης, επιλέξαμε επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους και αντικείμενο δραστηριοποίησης (παροχή υπηρεσιών και πώληση προϊόντων) και με μεγάλη γεωγραφική διασπορά, όπου οι έδρες των επιχειρήσεων είναι σε διάφορα μέρη του κόσμου και έχουν πελάτες και προμηθευτές και εκτός των χωρών τους, δηλαδή υπάρχει ένας βαθμός διεθνοποίησης, θεωρώντας ότι έχει μεγαλύτερο ενδιαφέρον να ασχοληθούμε με τέτοιες επιχειρήσεις λόγω των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις.

Ακολουθήσαμε λοιπόν τη μέθοδο δειγματοληψίας κριτηρίου (Ισαρη, Φ., Πουρκός, Μ. 2015) όπου ουσιαστικά κριτήριο είναι μία επιχείρηση να είναι μικρή και διεθνοποιημένη.

Αμέσως μετά, για τις ανάγκες της ποσοτικής έρευνας, χρησιμοποιήσαμε Δειγματοληψία χιονοστιβάδας ή αλυσιδωτή δειγματοληψία, όπου ο όρος «χιονοστιβάδα» αναφέρεται στη διαδικασία της συσσώρευσης, καθώς κάθε άτομο συστήνει άλλα άτομα και πάει λέγοντας. (Ισαρη, Φ., Πουρκός, Μ. 2015)

4.4. Παρουσίαση δείγματος ποιοτικής έρευνας

Η πρώτη επιχείρηση που προσεγγίσαμε για την ποιοτική έρευνα είναι η συμβουλευτική εταιρεία apricot consulting, με έδρα την Αγγλία και μεγάλη δραστηριότητα στην Κύπρο και στα Βαλκάνια.

Η δεύτερη εταιρεία που προσεγγίσαμε είναι η κυπριακή εταιρεία well training με αντικείμενο την παροχή εκπαιδευτικών και μελετητικών υπηρεσιών με μεγάλη δραστηριότητα σε Ελλάδα και Λουξεμβούργο.



Η τρίτη εταιρεία που επιλέξαμε είναι η εταιρεία των αδερφών Γιαννακάκη, μία εμπορική εταιρεία η οποία εισάγει προϊόντα κυρίως από Κίνα και Ιταλία και τα εξάγει σε Τουρκία, Βαλκάνια και άλλες χώρες.

Η τέταρτη εταιρεία του δείγματος είναι μία κλωστοϋφαντουργία, η «μπριγιάν», η οποία έχει μεγάλη ιστορία από το 1954 με πλούσια εξαγωγική δραστηριότητα.

Η πέμπτη εταιρεία του δείγματος είναι η εταιρεία: HTW – Ingenieure, μια τεχνική εταιρεία στην Γερμανία, η οποία προς το παρόν δεν έχει πελάτες ή προμηθευτές εκτός της χώρας της λόγω μεγάλης εκτιμώμενης αστάθειας των άλλων χωρών και χρησιμοποιεί τα σχετικά εργαλεία αξιολόγησης με σκοπό την αναγνώριση της κατάλληλης ευκαιρίας για διεθνοποίηση.

4.5. Παρουσίαση εργαλείου ποιοτικής έρευνας (ερωτήσεων συνέντευξης)

Γενικά στοιχεία για την επιχείρηση

1. Περιγράψτε με λίγα λόγια την επιχείρησή σας και την ιστορία της.
2. Αναφέρατε τις κατηγορίες των προϊόντων και υπηρεσιών σας καθώς και τις κυριότερες διαδικασίες παραγωγής σας.
3. Αναφέρατε τους πελάτες και τους προμηθευτές σας περιγραφικά, με κύριο γνώμονα το διαχωρισμό σε πελάτες ή προμηθευτές εσωτερικού και εξωτερικού.

Ερωτήσεις για τα εργαλεία στρατηγικής

1. Αποτυπώστε το όραμα και την αποστολή της επιχείρησής σας
2. Παρακαλούμε πείτε μας ποια από τα παρακάτω εργαλεία στρατηγικής γνωρίζετε ή χειρίζεστε και εξηγήστε αναλόγως τον τρόπο χρήσης τους από την επιχείρησή σας:
 - ανάλυση πόρων και ικανοτήτων
 - ανάλυση αλυσίδας αξίας
 - αξιολόγηση εσωτερικών παραγόντων



- αξιολόγηση εξωτερικών παραγόντων
- ανάλυση Pest
- ανάλυση SWOT
- ανάλυση TOWS
- Μήτρα Ansoff
- Balanced scorecard

Ερωτήσεις για το διεθνές εμπόριο και τη γεωπολιτική

1. Εξηγήστε μας με ποιον τρόπο κάνετε επιλογή πελατών και προμηθευτών σε σχέση με το γεωπολιτικό περιβάλλον σε μία παγκοσμιοποιημένη αγορά σαν αυτή που δραστηριοποιείστε
2. Τι ρόλο παίζουν οι δασμοί για τις επιλογές σας
3. Ποια θεωρείτε χαρακτηριστικά ενός σταθερού περιβάλλοντος τα οποία εμπνέουν εμπιστοσύνη για τη δημιουργία εμπορικών σχέσεων
4. Ποιες πολιτικές πίστωσης εφαρμόζονται σε κάθε περίπτωση, δηλαδή ποιες πολιτικές πίστωσης έχουν οι προμηθευτές σας προς εσάς και εσείς προς τους πελάτες σας
5. Πώς αντιμετωπίζετε τον κίνδυνο (οικονομικό και επιχειρηματικό) έχοντας δημιουργήσει σχέσεις με πελάτες και προμηθευτές σε χώρες όπου υπάρχει μία αστάθεια στο πολιτικό περιβάλλον ή στο οικονομικό και γενικότερα λόγω της γεωπολιτικής θέσης της κάθε χώρας

4.6. Παρουσίαση αποτελεσμάτων της ποιοτικής έρευνας

Τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας έδειξαν ότι τα χαρακτηριστικά ενός περιβάλλοντος τα οποία καθορίζουν την αστάθειά του ή όχι και πως το αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί παίζουν ένα πάρα πολύ μεγάλο ρόλο στο πού η επιχείρηση θα διοχετεύσει τους πόρους και τις ικανότητές της και πώς θα προσαρμόσει όλο το παραγωγικό σύστημά της, με σκοπό να εκμεταλλευτεί καλύτερα τις ευκαιρίες που εμφανίζονται σε κάθε περιβάλλον και να αποφύγει τις απειλές.



Τα χαρακτηριστικά ενός περιβάλλοντος επιγραμματικά είναι οι πολιτικές και οικονομικές συνθήκες, το ευρύτερο γεωπολιτικό περιβάλλον της χώρας των πελατών και προμηθευτών, η ειρήνη και ευημερία της κοινωνίας.

Για το λόγο αυτό οποιαδήποτε επιχειρηματική μονάδα θέλει να εκμεταλλευτεί το παραγωγικό της σύστημα και εκτός των συνόρων της, είναι πάρα πολύ σημαντικό να εντάξει στις διαδικασίες αξιολόγησης το γεωπολιτικό περιβάλλον.

Επίσης, μέσα από τις συνεντεύξεις, ανακαλύψαμε ποια είναι τα εργαλεία της στρατηγικής τα οποία αξιοποιούν τα στελέχη των επιχειρήσεων για τη διάγνωση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και ποιοι είναι οι παράγοντες του μακρο περιβάλλοντος που θεωρούνται πιο κρίσιμοι και ικανοί ώστε να επηρεάσουν την απόφαση ενός οργανισμού που παράγει να δραστηριοποιηθεί σε ένα μεταβαλλόμενο γεωπολιτικό περιβάλλον.

Από στρατηγικά εργαλεία που αξιοποιούν οι επιχειρήσεις για την ανάπτυξη στρατηγικών, την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται, το εργαλείο που αξιοποιείται περισσότερο είναι αυτό της ανάλυσης πόρων και ικανοτήτων, της ανάλυσης PEST και της ανάλυσης SWOT. Ακολουθούν τα εργαλεία αλυσίδας αξίας και της αξιολόγησης εξωτερικών παραγόντων.

Τα εργαλεία ανάλυση TOWS, Μήτρα Ansoff, Balanced scorecard, σε μερικούς δεν είναι γνωστά, αλλά αν και γνωστά σε άλλους, δε χρησιμοποιούνται ή χρησιμοποιούνται πολύ λίγο.

Γενικά, στο ερώτημα της εργασίας μας «εάν ο παραγωγικός τομέας μιας επιχείρησης έτσι όπως παρακολουθείται μέσα από διάφορα στρατηγικά εργαλεία καταγραφής πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης ή ανάλυσης SWOT, μαζί με τα χαρακτηριστικά του γεωπολιτικού περιβάλλοντος, επηρεάζουν τις αποφάσεις μιας επιχείρησης και ενός οργανισμού σε διάφορα επίπεδα όπως εμπορικό, απόφαση για διεθνοποίηση, δημιουργία σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές με χώρες εκτός της έδρας του οργανισμού», από τις απαντήσεις προκύπτει ότι γίνεται συνδυασμός της χρήσης των στρατηγικών εργαλείων παράλληλα με την αξιολόγηση του γεωπολιτικού περιβάλλοντος για τη δημιουργία εμπορικών σχέσεων.



Σημαντικό ρόλο στην απόφαση σύναψης σύμβασης με προμηθευτή παίζουν επίσης οι φόροι και οι δασμοί εισαγωγής. Γενικότερα προτιμούν να αναπτυχθούν σε χώρες που χαρακτηρίζονται απο πολιτική και οικονομική σταθερότητα. Βέβαια, όταν πρόκειται για πώληση σε κάποιον πελάτη του εξωτερικού, είναι ελαφρώς πιο ελαστικές στην αξιολόγηση πολιτικής και οικονομικής σταθερότητας αλλά τείνουν να ζητούν μεγαλύτερες προκαταβολές από τους πελάτες τους για λόγους ασφάλειας.

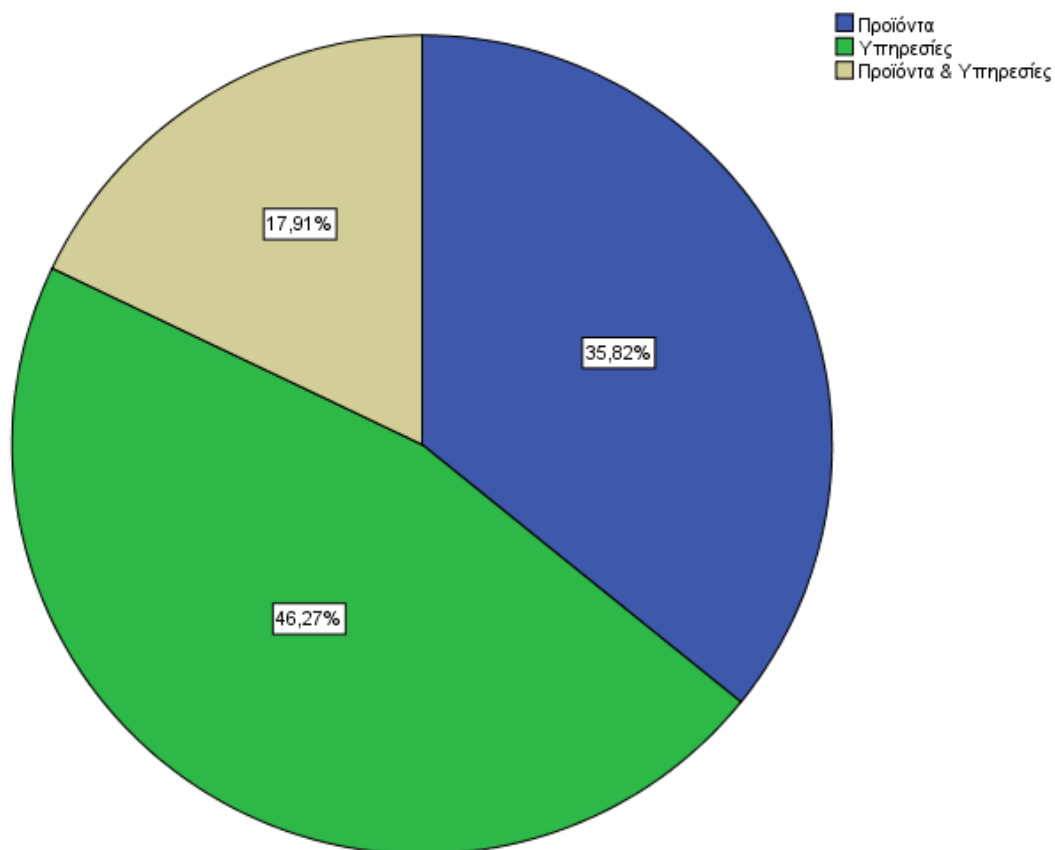
4.7. Παρουσίαση αποτελεσμάτων ποσοτικής έρευνας

Στους πίνακες που ακολουθούν, παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα, αναφορικά με τις συχνότητες των απαντήσεων που έδωσαν οι συμμετέχοντες της έρευνας, σε ότι αφορά τη φύση δραστηριότητας της επιχείρησης.

Ο πίνακας 1 εμφανίζει την κατανομή των επιχειρήσεων των ερωτώμενων σχετικά με τη φύση του αντικειμένου με το οποίο ασχολούνται. Το 35,8% δήλωσε ότι η επιχείρηση την οποία εκπροσωπεί παρέχει προϊόντα, ενώ το 46,3% παρέχει υπηρεσίες. Ένα μικρότερο ποσοστό της τάξης του 17,9% δήλωσε ότι η επιχείρηση παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες.

Πίνακας 1 – Η εταιρεία παρέχει προϊόντα, υπηρεσίες ή και τα δύο;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Προϊόντα	24	35,8	35,8
Υπηρεσίες	31	46,3	82,1
Προϊόντα & Υπηρεσίες	12	17,9	100,0
Σύνολο	67	100,0	



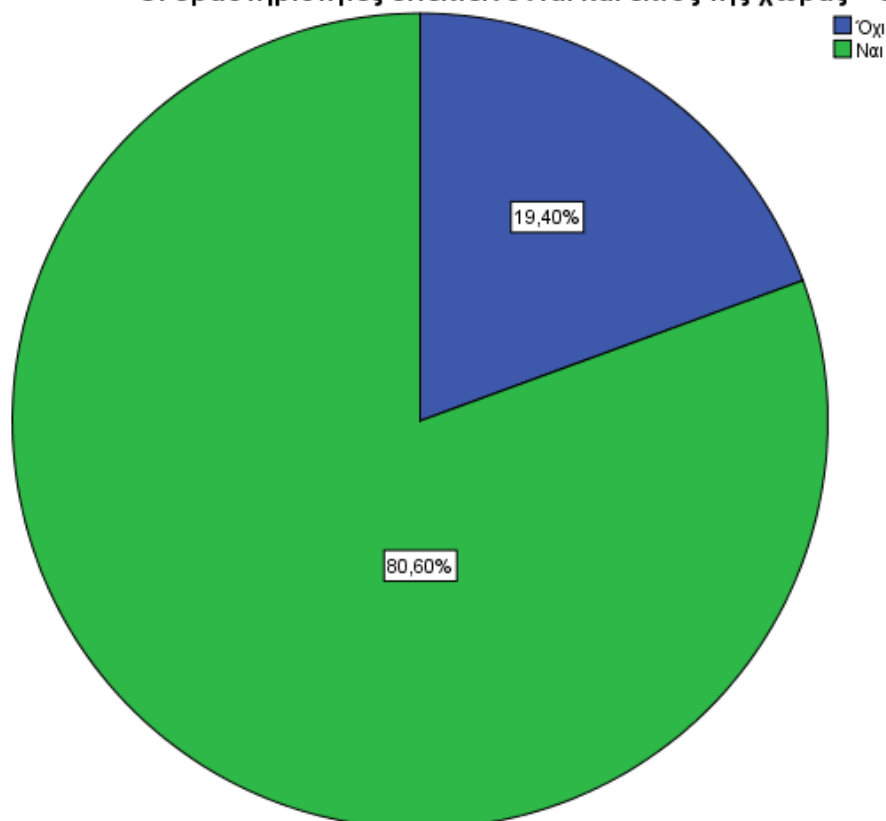
Γράφημα 1 – Κλάδος που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις του δείγματος

Στη συνέχεια, ο πίνακας 2 αποτυπώνει το ποσοστό των επιχειρήσεων που οι δραστηριότητές τους επεκτείνονται εκτός της χώρας που εδρεύουν, με 80,6%, ενώ αυτές που δραστηριοποιούνται αποκλειστικά εντός συνόρων είναι 19,4%.

Πίνακας 2 – Οι δραστηριότητες επεκτείνονται και εκτός της χώρας – έδρας;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Όχι	13	19,4	19,4
Ναι	54	80,6	100,0
Σύνολο	67	100,0	

Οι δραστηριότητες επεκτείνονται και εκτός της χώρας – έδρας;



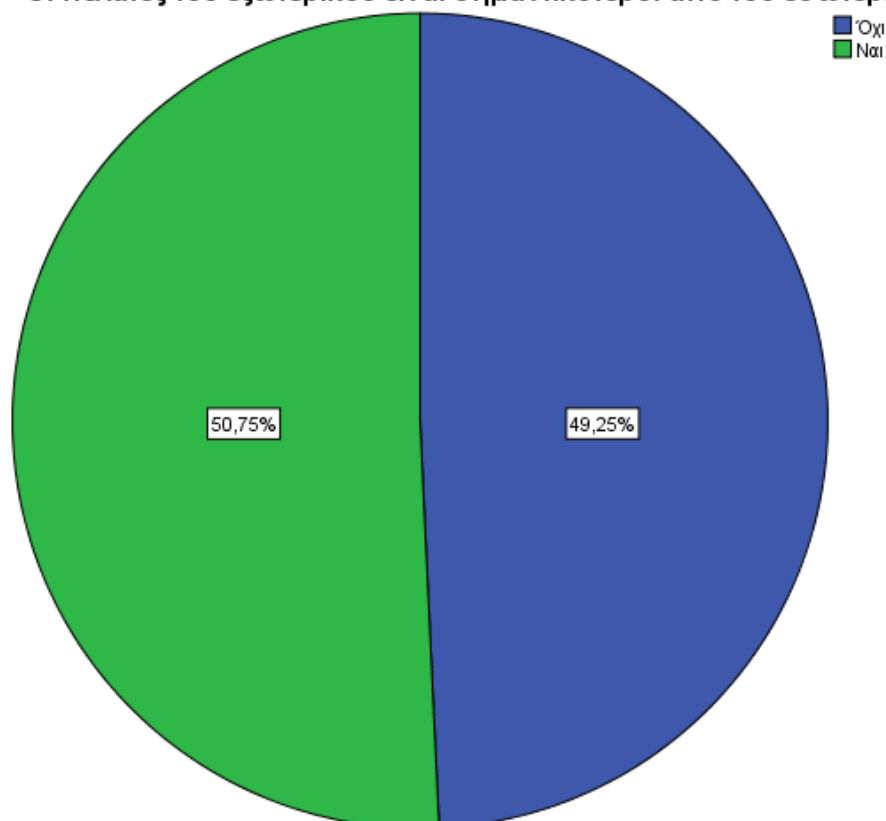
Γράφημα 2 – Επέκταση δραστηριοτήτων εκτός χώρας έδρας

Αντίστοιχα, ο πίνακας 3 δείχνει τις απαντήσεις των ερωτώμενων στην ερώτηση εάν οι πελάτες του εξωτερικού είναι σημαντικότεροι από του εσωτερικού σε μέγεθος τζίρου. Εδώ τα αποτελέσματα είναι μοιρασμένα, αφού το 49,3% απάντησε αρνητικά και το 50,7 απάντησε θετικά.

Πίνακας 3 – Οι πελάτες του εξωτερικού είναι σημαντικότεροι από του εσωτερικού (σε τζίρο);

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Όχι	33	49,3	49,3
Ναι	34	50,7	100,0
Σύνολο	67	100,0	

Οι πελάτες του εξωτερικού είναι σημαντικότεροι από του εσωτερικού (σε τζίρο);



Γράφημα 3 – Σημασία πελατών εξωτερικού σε τζίρο

Παρακάτω, ο πίνακας 4 παρουσιάζει την ύπαρξη προμηθευτών από το εξωτερικό. Το 77,6% απάντησε ότι διατηρεί προμηθευτές από το εξωτερικό ενώ το υπόλοιπο 22,4% απάντησε αρνητικά.

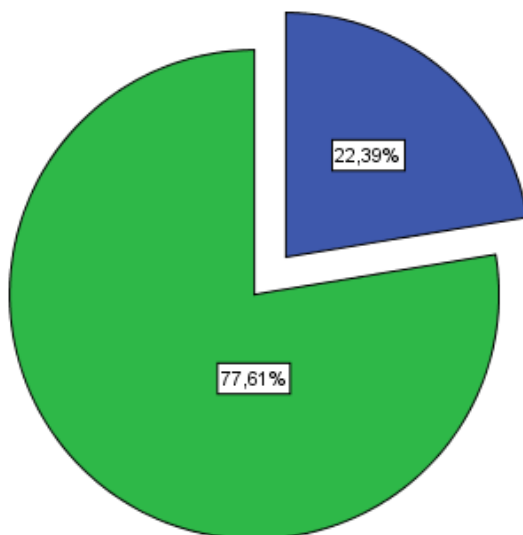
Πίνακας 4 – Υπάρχουν προμηθευτές από το εξωτερικό;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Όχι	15	22,4	22,4
Ναι	52	77,6	100,0
Σύνολο	67	100,0	



Υπάρχουν προμηθευτές από το εξωτερικό;

■ Όχι
■ Ναι



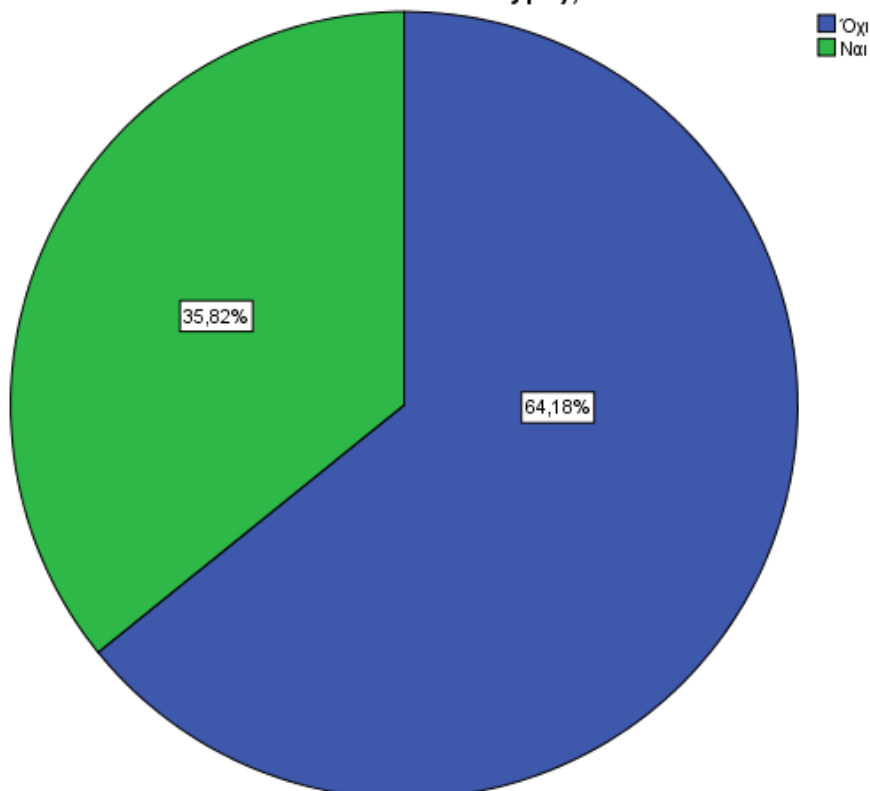
Γράφημα 4 – Ύπαρξη προμηθευτών εξωτερικού

Αρκετά διαφορετική από τον πίνακα 3 είναι η εικόνα του πίνακα 5 που ακολουθεί. Στην ερώτηση εάν προμηθευτές της επιχείρησης στο εξωτερικό είναι σημαντικότεροι από του εσωτερικού σε τζίρο, οι ερωτώμενοι απάντησαν θετικά, σε ποσοστό μόλις 35,8%, ενώ οι αρνητικές απαντήσεις δόθηκαν από το 64,2%.

Πίνακας 5 – Οι προμηθευτές του εξωτερικού είναι σημαντικότεροι από του εσωτερικού (σε τζίρο);

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Όχι	43	64,2	64,2
Ναι	24	35,8	100,0
Σύνολο	67	100,0	

Οι προμηθευτές του εξωτερικού είναι σημαντικότεροι από του εσωτερικού (σε τζίρο);



Γράφημα 5 - Σημασία προμηθευτών εξωτερικού σε τζίρο

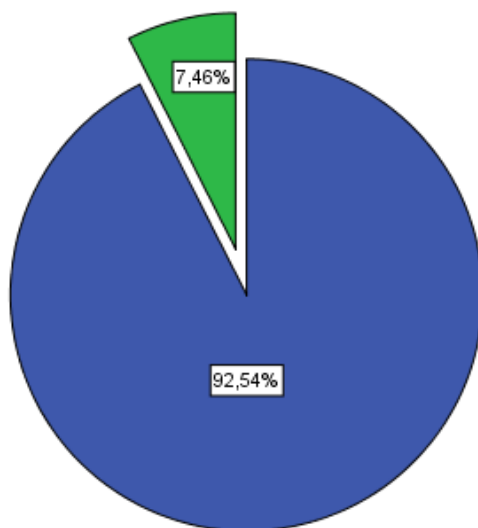
Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης, ο πίνακας 6 εμφανίζει εάν οι προμηθευτές του εξωτερικού είναι περισσότεροι από τους προμηθευτές του εσωτερικού. Εδώ, μόλις το 7,5% απάντησε θετικά, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό, 92,5% απάντησε αρνητικά.

Πίνακας 6 – Οι προμηθευτές του εξωτερικού είναι περισσότεροι από του εσωτερικού (σε πλήθος);

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Όχι	62	92,5	92,5
Ναι	5	7,5	100,0
Σύνολο	67	100,0	

Οι προμηθευτές του εξωτερικού είναι περισσότεροι από του εσωτερικού (σε πλήθος);

■ Όχι
■ Ναι



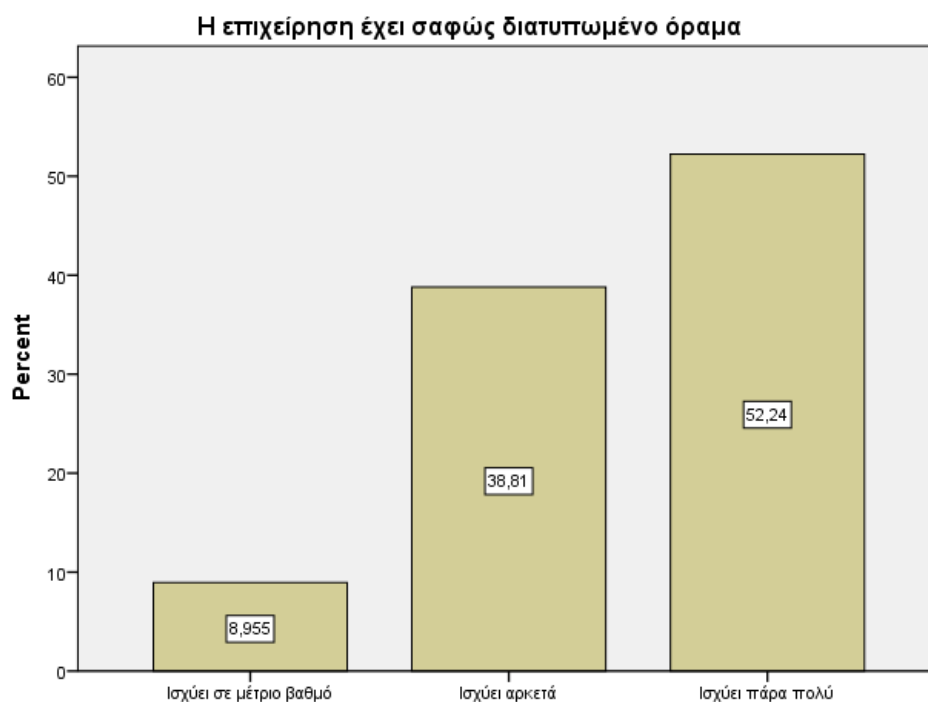
Γράφημα 6 - Σημασία προμηθευτών εξωτερικού σε πλήθος

Στη συνέχεια, παρατίθενται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων του δείγματος, αναφορικά με την αξιοποίηση συγκεκριμένων εργαλείων ανάλυσης στρατηγικής, που εντοπίστηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων. Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να αποτυπώσουν το βαθμό που αξιοποιούν συγκεκριμένα στρατηγικά εργαλεία και εργαλεία λήψης αποφάσεων, μέσα από μια πενταβάθμια κλίμακα Likert, με τα δύο άκρα της να είναι το «Δεν ισχύει καθόλου» και το «Ισχύει πάρα πολύ».

Αρχικά, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν για το βαθμό που η επιχείρηση έχει σαφώς διατυπωμένο όραμα. Στον πίνακα 7 φαίνεται ότι οι περισσότεροι απάντησαν θετικά, με ένα αθροιστικό ποσοστό της τάξης του 91%, ενώ το 9% απάντησε ότι ισχύει σε μέτριο βαθμό.

Πίνακας 7 – Η επιχείρηση έχει σαφώς διατυπωμένο όραμα

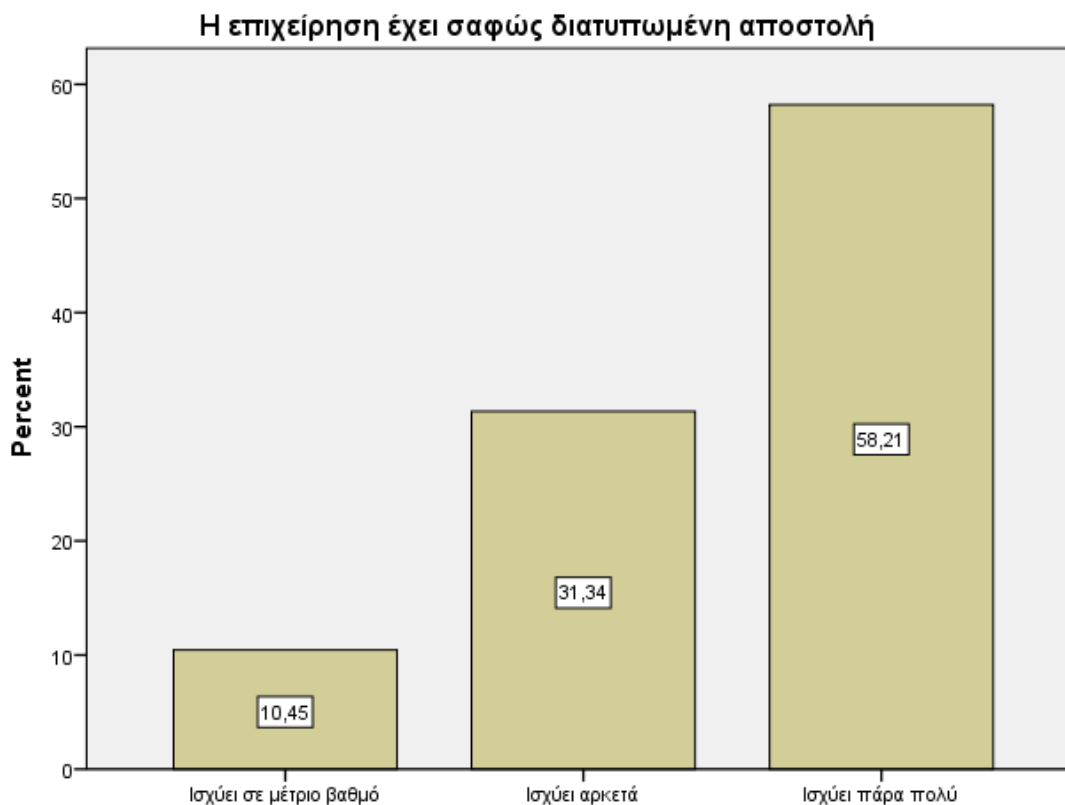
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ισχύει σε μέτριο βαθμό	6	9,0	9,0
Ισχύει αρκετά	26	38,8	47,8
Ισχύει πάρα πολύ	35	52,2	100,0
Σύνολο	67	100,0	

**Γράφημα 7 – Ύπαρξη σαφούς διατυπωμένου οράματος της επιχείρησης**

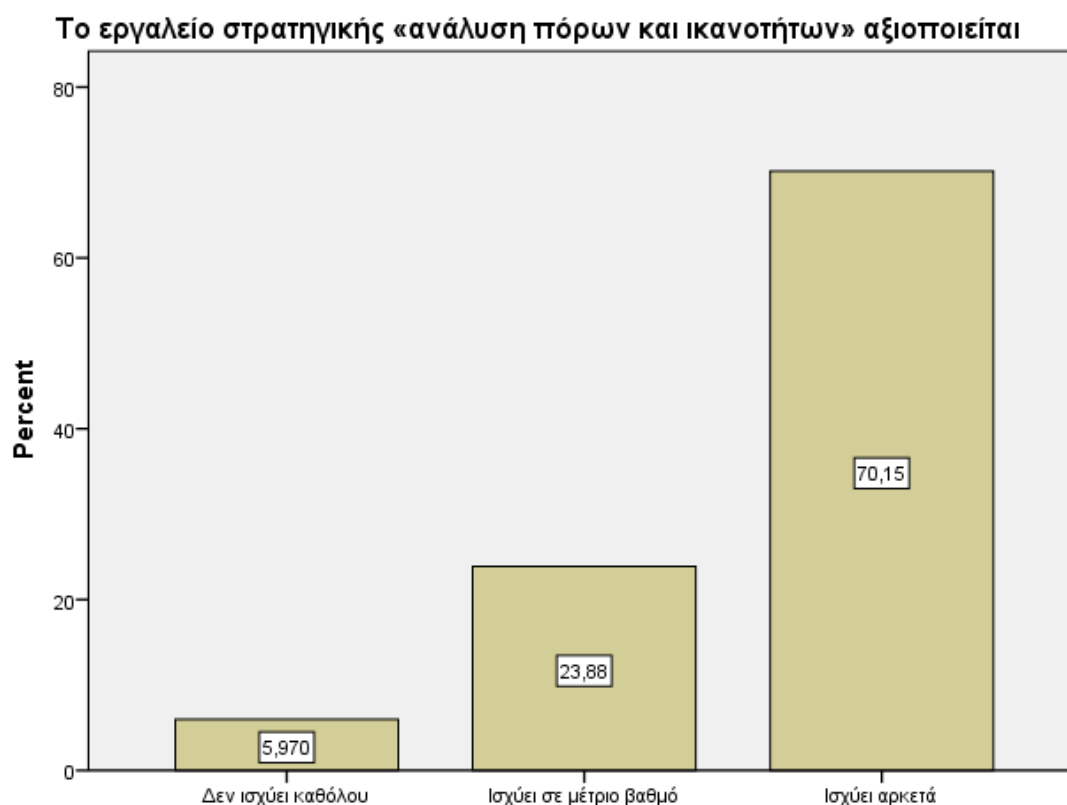
Ο πίνακας 8 εμφανίζει τα αντίστοιχα αποτελέσματα για το εάν η επιχείρηση έχει σαφώς διατυπωμένη αποστολή. Τα ποσοστά εδώ είναι παρόμοια με του προηγούμενου πίνακα, αφού το 89,6% αθροιστικά είναι θετικό, ενώ ένα αντίστοιχο 10,4% είναι ουδέτερο. Λιγότερο θετικές ή αρνητικές απαντήσεις δεν καταγράφηκαν.

**Πίνακας 8 - Η επιχείρηση έχει σαφώς διατυπωμένη αποστολή**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ισχύει σε μέτριο βαθμό	7	10,4	10,4
Ισχύει αρκετά	21	31,4	41,8
Ισχύει πάρα πολύ	39	58,2	100,0
Σύνολο	67	100,0	

**Γράφημα 8 – Ύπαρξη σαφούς διατυπωμένης αποστολής****Πίνακας 9 – Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση πόρων και ικανοτήτων» αξιοποιείται**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	4	6,0	6,0
Ισχύει σε μέτριο βαθμό	16	23,9	29,9
Ισχύει αρκετά	47	70,1	100,0
Σύνολο	67	100,0	

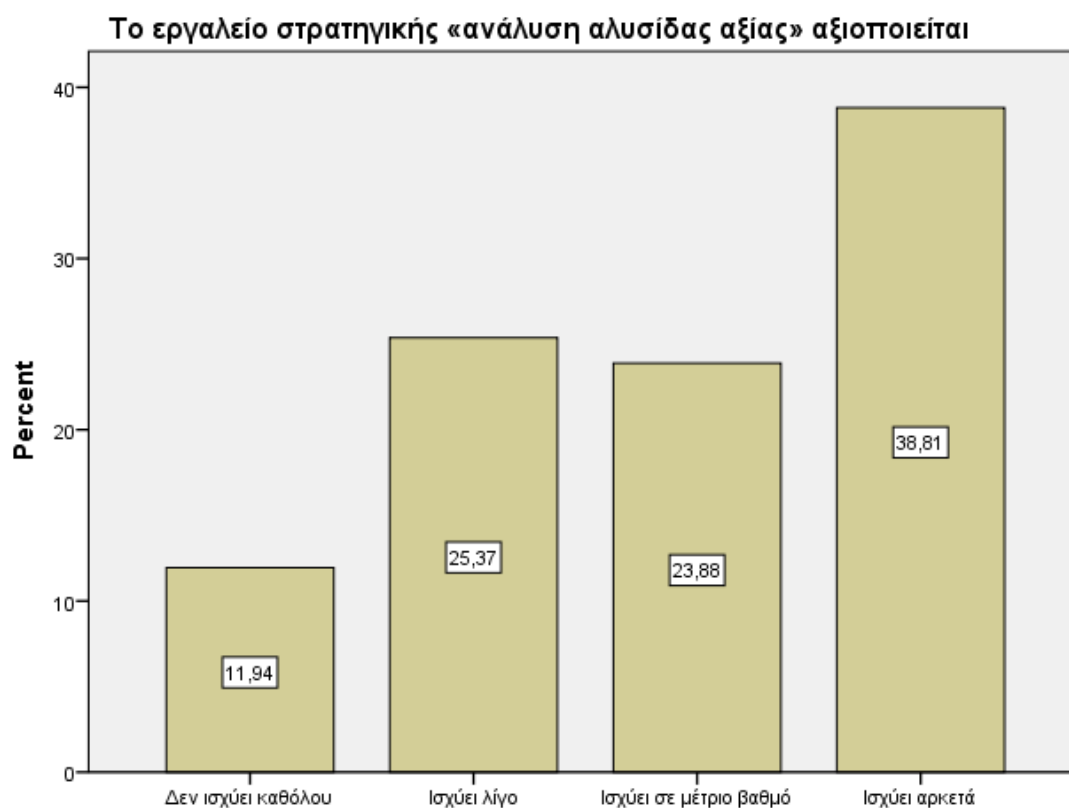


Γράφημα 9 – Αξιοποίηση εργαλείου «ανάλυση πόρων και ικανοτήτων»

Η αξιοποίηση του εργαλείου της ανάλυσης πόρων και ικανοτήτων ισχύει σε αρκετά μεγάλο βαθμό, με ποσοστό 70,1%, σύμφωνα με τον πίνακα 9. Αντίστοιχα σε μέτριο βαθμό, με 23,9% και καθόλου, με μόλις 6%.

Πίνακας 10 – Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση αλυσίδας αξίας» αξιοποιείται

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	8	11,9	11,9
Ισχύει λίγο	17	25,4	37,3
Ισχύει σε μέτριο βαθμό	16	23,9	61,2
Ισχύει αρκετά	26	38,8	100,0
Σύνολο	67	100,0	



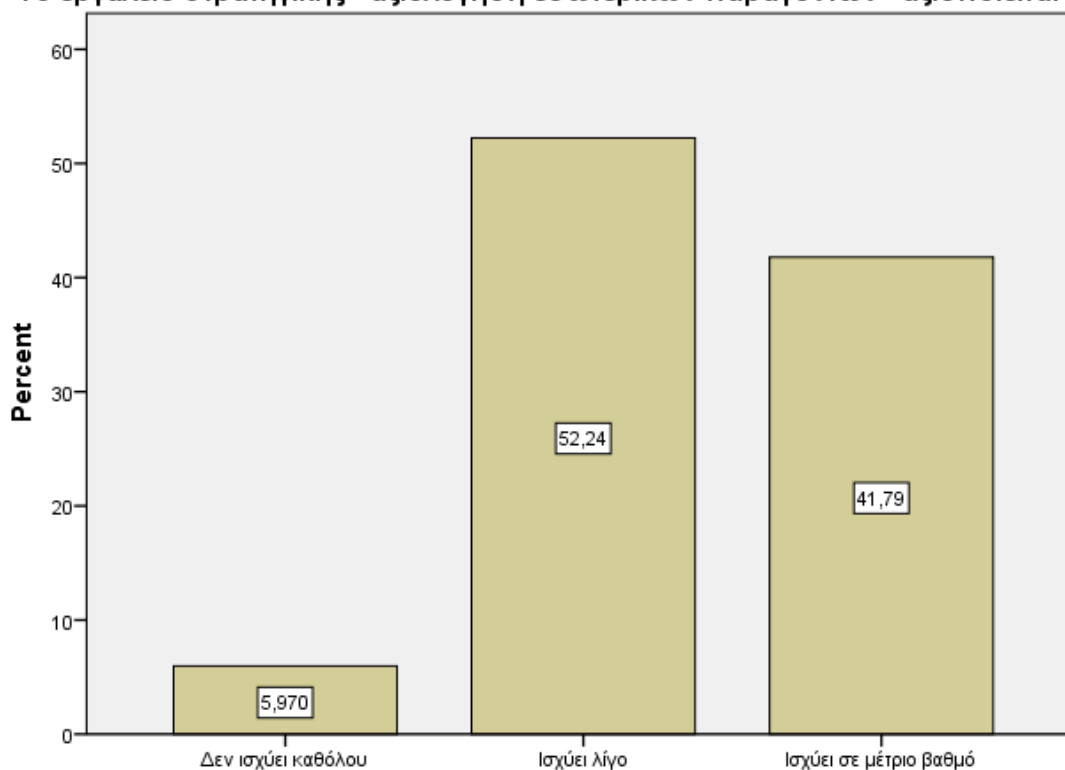
Γράφημα 10 – Αξιοποίηση εργαλείου «ανάλυση αλυσίδας αξίας»

Τα αποτελέσματα για την αξιοποίηση της αλυσίδας αξίας δεν παρουσιάζουν κάποια ξεκάθαρη τάση, όπως εμφανίζονται στον πίνακα 10. Θετικά απάντησε το 38,8% και μέτρια το 23,9% και λίγο ή καθόλου το 37,3% αθροιστικά.

Πίνακας 11 – Το εργαλείο στρατηγικής «αξιολόγηση εσωτερικών παραγόντων» αξιοποιείται

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	4	6,0	6,0
Ισχύει λίγο	35	52,2	58,2
Ισχύει σε μέτριο βαθμό	28	41,8	100,0
Σύνολο	67	100,0	

Το εργαλείο στρατηγικής «αξιολόγηση εσωτερικών παραγόντων» αξιοποιείται

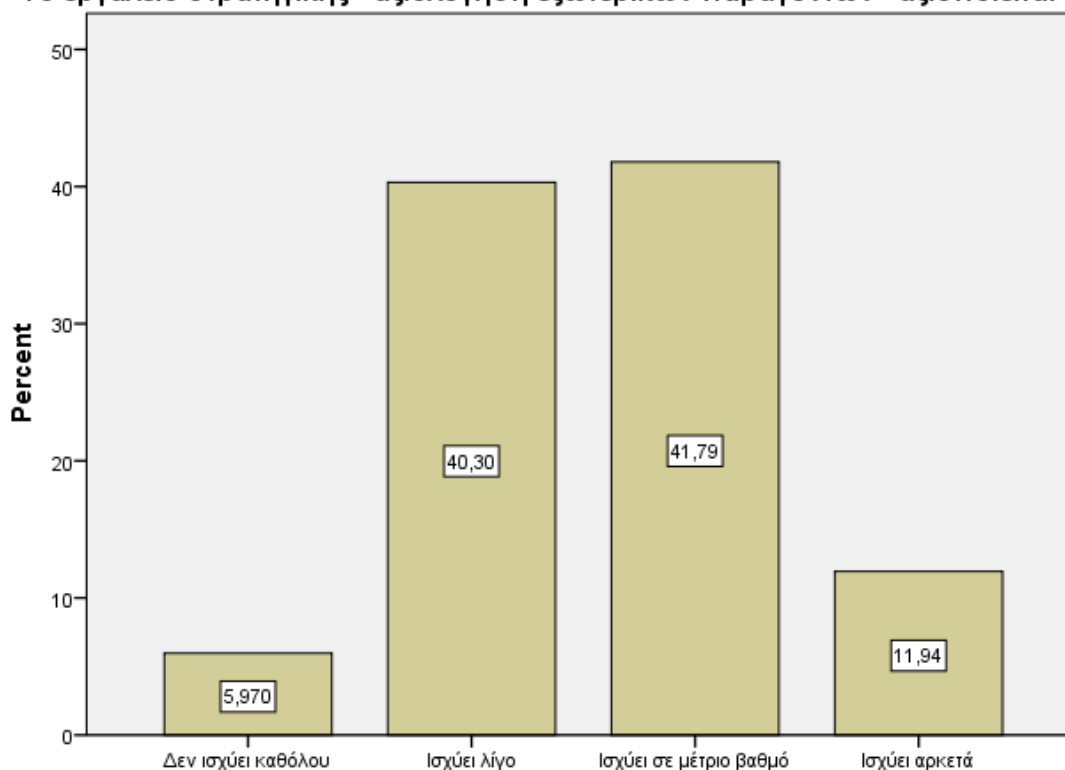
**Γράφημα 11 – Αξιοποίηση εργαλείου «αξιολόγηση εσωτερικών παραγόντων»**

Ο πίνακας 11 εμφανίζει τα αντίστοιχα αποτελέσματα για την αξιοποίηση της αξιολόγησης εσωτερικών παραγόντων. Τα ποσοστά εδώ δεν είναι τόσο θετικά, αφού το 58,2% αθροιστικά απάντησε λίγο ή καθόλου, ενώ ένα αντίστοιχο 41,8% απάντησε ότι το αξιοποιεί σε μέτριο βαθμό. Ξεκάθαρα θετικές απαντήσεις δεν καταγράφηκαν.

Πίνακας 12 – Το εργαλείο στρατηγικής «αξιολόγηση εξωτερικών παραγόντων» αξιοποιείται

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	4	6,0	6,0
Ισχύει λίγο	27	40,3	46,3
Ισχύει σε μέτριο βαθμό	28	41,8	88,1
Ισχύει αρκετά	8	11,9	100,0
Σύνολο	67	100,0	

Το εργαλείο στρατηγικής «αξιολόγηση εξωτερικών παραγόντων» αξιοποιείται

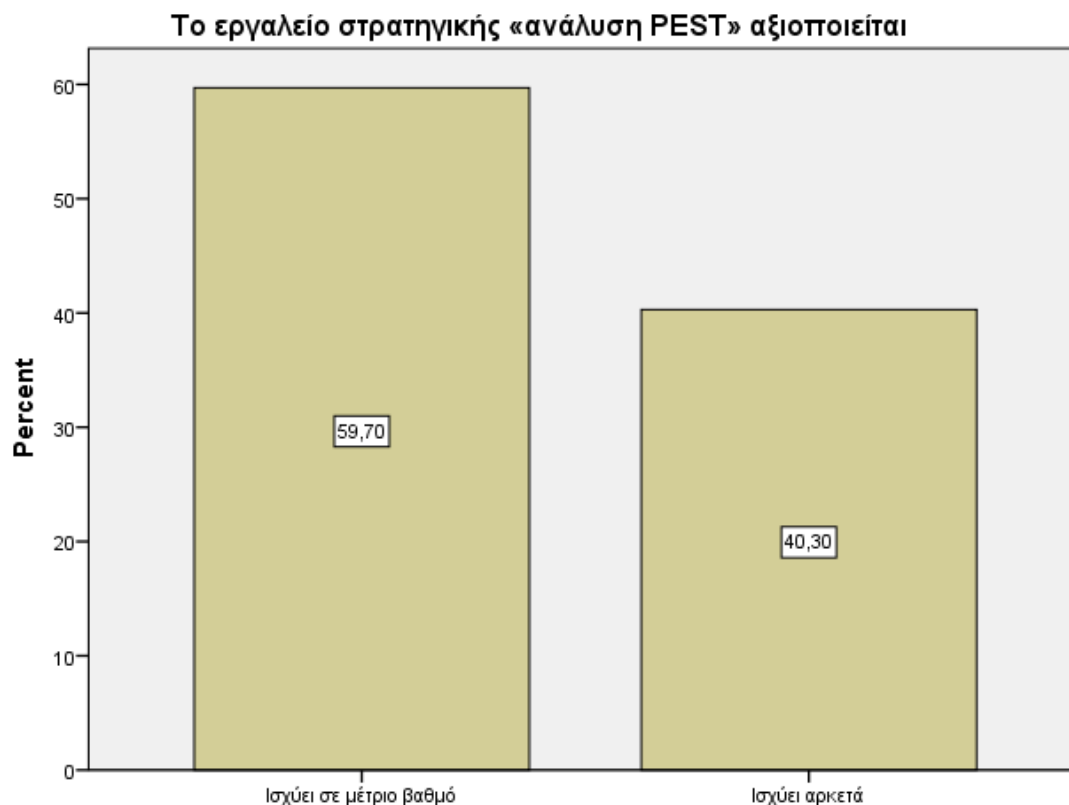
**Γράφημα 12 – Αξιοποίηση εργαλείου «αξιολόγηση εξωτερικών παραγόντων»**

Η αξιοποίηση του εργαλείου της αξιολόγησης εξωτερικών παραγόντων ισχύει σε αρκετά μεγάλο βαθμό, με μόλις ποσοστό 11,9%, σύμφωνα με τον πίνακα 12. Αντίστοιχα σε μέτριο βαθμό, με 41,8% και αθροιστικά λίγο ή καθόλου, με το μεγαλύτερο 46,3%.

Τα αποτελέσματα για την αξιοποίηση της ανάλυσης PEST παρουσιάζουν μια πιο θετική τάση, σε σχέση με τον προηγούμενο πίνακα, όπως εμφανίζονται στον πίνακα 13. Θετικά απάντησε το 40,3% και μέτρια το 59,7%. Λιγότερο θετικές ή αρνητικές απαντήσεις δεν καταγράφηκαν.

Πίνακας 13 – Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση PEST» αξιοποιείται

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ισχύει σε μέτριο βαθμό	40	59,7	59,7
Ισχύει αρκετά	27	40,3	100,0
Σύνολο	67	100,0	

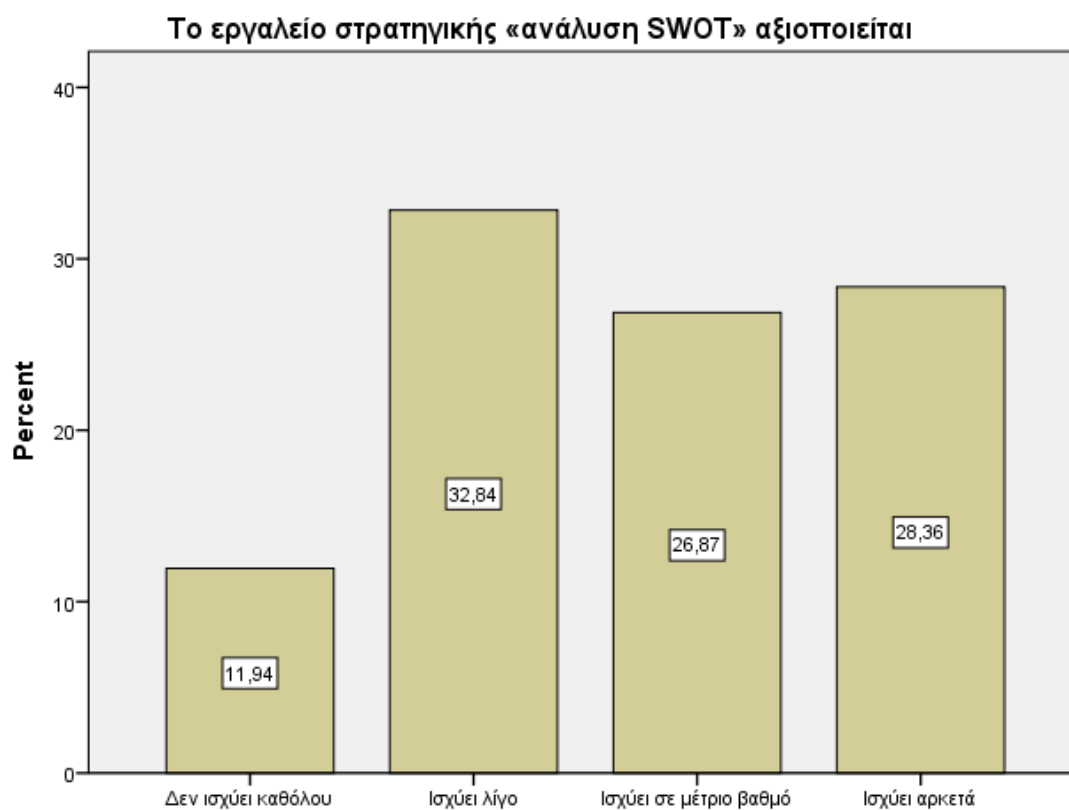


Γράφημα 13 – Αξιοποίηση εργαλείου «ανάλυση PEST»

Ο πίνακας 14 εμφανίζει τα αντίστοιχα αποτελέσματα για την αξιοποίηση της ανάλυσης SWOT. Τα ποσοστά εδώ δεν είναι τόσο θετικά, αφού το 44,8% αθροιστικά απάντησε λίγο ή καθόλου, ενώ ένα αντίστοιχο 26,8% απάντησε ότι το αξιοποιεί σε μέτριο βαθμό. Το ότι ισχύει σε αρκετά μεγάλο βαθμό απάντησε το 28,4%.

Πίνακας 14 – Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση SWOT» αξιοποιείται

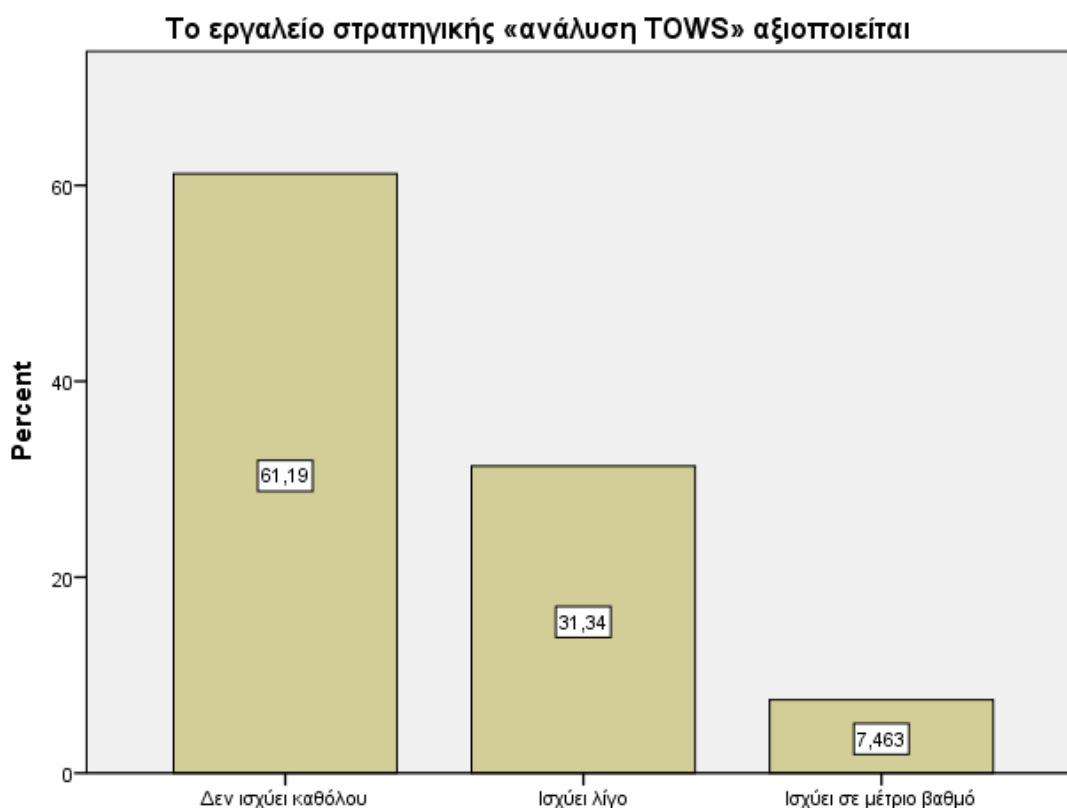
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	8	11,9	11,9
Ισχύει λίγο	22	32,9	44,8
Ισχύει σε μέτριο βαθμό	18	26,8	71,6
Ισχύει αρκετά	19	28,4	100,0
Σύνολο	67	100,0	



Γράφημα 14 – Αξιοποίηση εργαλείου «ανάλυση SWOT»

Πίνακας 15 – Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση TOWS» αξιοποιείται

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	41	61,2	61,2
Ισχύει λίγο	21	31,3	92,5
Ισχύει σε μέτριο βαθμό	5	7,5	100,0
Σύνολο	67	100,0	



Γράφημα 15 – Αξιοποίηση εργαλείου «ανάλυση TOWS»

Ο πίνακας 15 εμφανίζει τα αντίστοιχα αποτελέσματα για την αξιοποίηση της ανάλυσης TOWS από την επιχείρηση. Ξεκάθαρα θετικές απαντήσεις δεν καταγράφηκαν, αφού το 61,2% απάντησε ότι δεν την αξιοποιεί καθόλου, ακολουθούμενο από ένα 31,3%, που απάντησε ότι την αξιοποιεί λίγο. Υπήρξαν και 5 ερωτώμενοι που απάντησαν ότι την αξιοποιούν σε μέτριο βαθμό.

Πίνακας 16 – Το εργαλείο στρατηγικής «Μήτρα Ansoff» αξιοποιείται

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	39	58,2	58,2
Ισχύει λίγο	28	41,8	100,0
Σύνολο	67	100,0	

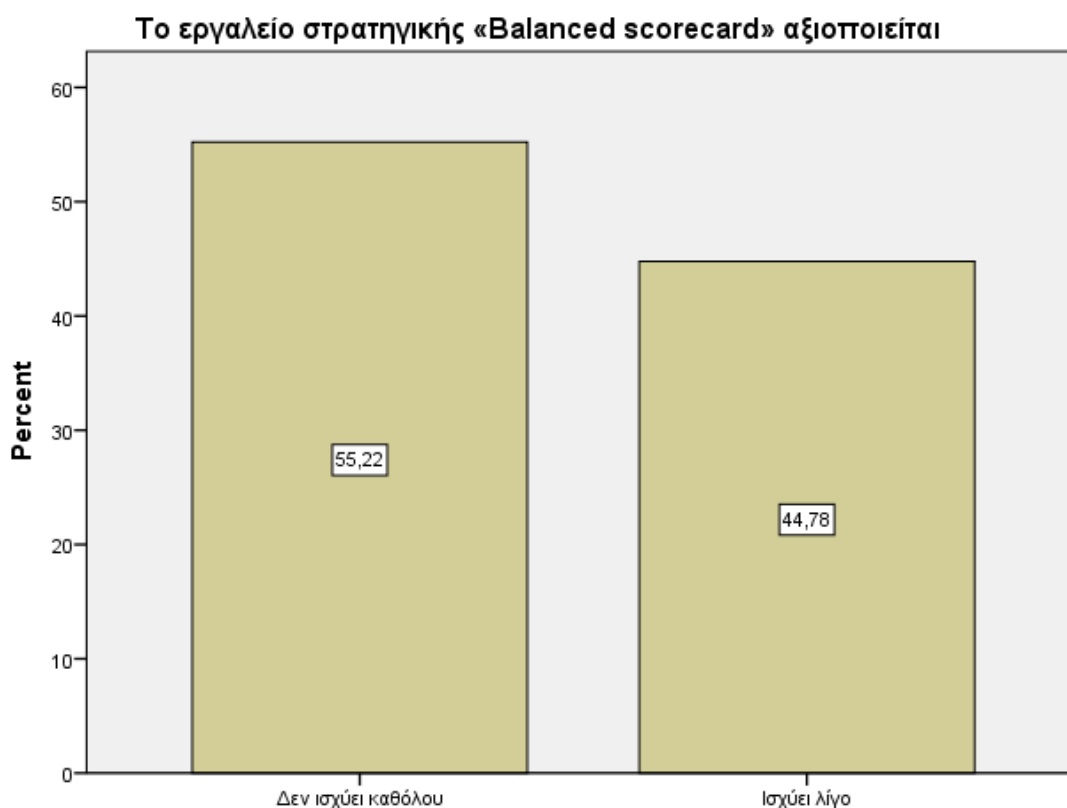


Γράφημα 16 – Αξιοποίηση εργαλείου «Μήτρα Ansoff»

Σχετικά αρνητικά είναι τα αποτελέσματα του πίνακα 16, ο οποίος αποτυπώνει την άποψη των συμμετεχόντων για την αξιοποίηση της Μήτρας Ansoff από την επιχείρηση. Το 58,2% απάντησε καθόλου και το υπόλοιπο 41,8% απάντησε λίγο. Ξεκάθαρα θετικές ή μέτριες απαντήσεις δεν καταγράφηκαν.

Πίνακας 17 – Το εργαλείο στρατηγικής «Balanced scorecard» αξιοποιείται

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	37	55,2	55,2
Ισχύει λίγο	30	44,8	100,0
Σύνολο	67	100,0	



Γράφημα 17 – Αξιοποίηση εργαλείου «Balanced scorecard»

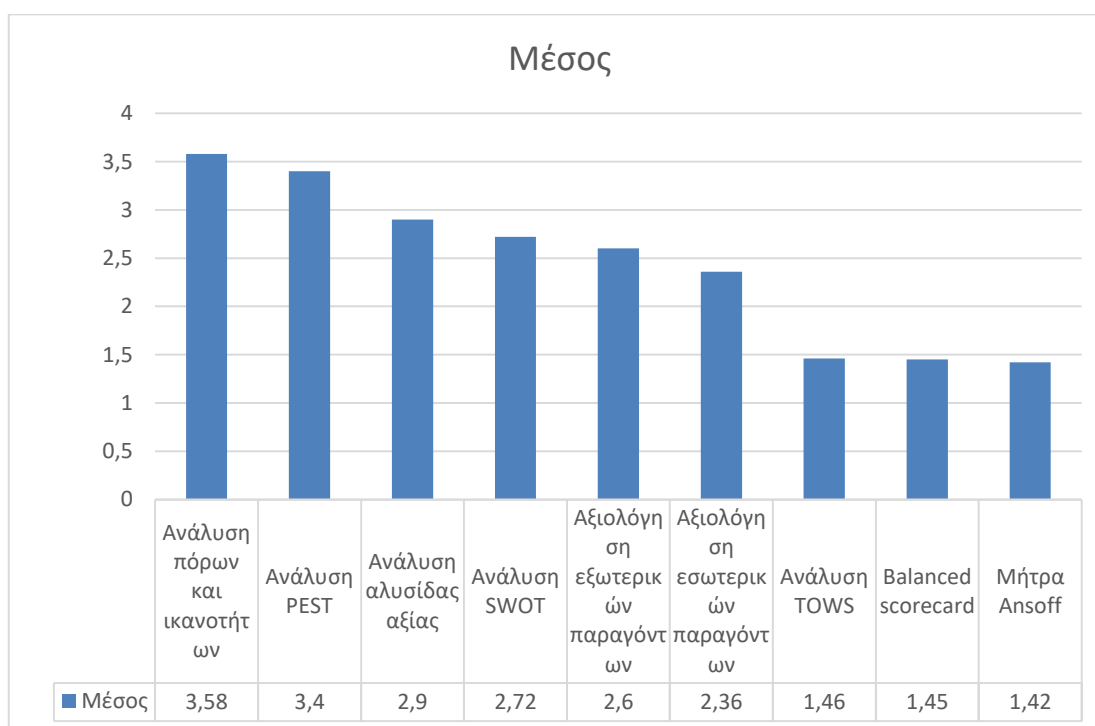
Παρόμοια με τον παραπάνω πίνακα είναι τα αποτελέσματα που αφορούν την αξιοποίηση του εργαλείου Balanced scorecard από την επιχείρηση, στον πίνακα 17. Πάνω από τους μισούς, με ποσοστό 55,2% απάντησαν ότι δεν το αξιοποιούν καθόλου, ενώ το υπόλοιπο 44,8% απάντησε ότι το αξιοποιεί λίγο. Ξεκάθαρα θετικές ή μέτριες απαντήσεις δεν καταγράφηκαν ούτε εδώ.

Πίνακας 18 – Εργαλεία στρατηγικής που αξιοποιούν οι επιχειρήσεις του δείγματος

Εργαλείο στρατηγικής	Πλήθος	Μέσος	Τυπική Απόκλιση
Ανάλυση πόρων και ικανοτήτων	67	3,58	,781
Ανάλυση PEST	67	3,40	,494



Ανάλυση αλυσίδας αξίας	67	2,90	1,061
Ανάλυση SWOT	67	2,72	1,012
Αξιολόγηση εξωτερικών παραγόντων	67	2,60	,780
Αξιολόγηση εσωτερικών παραγόντων	67	2,36	,595
Ανάλυση TOWS	67	1,46	,636
Balanced scorecard	67	1,45	,501
Μήτρα Ansoff	67	1,42	,497



Γράφημα 18 – Αξιοποίηση των εργαλείων στρατηγικής

Ο συγκεντρωτικός πίνακας 18, εμφανίζει τους μέσους όρους των απαντήσεων για τη χρήση των εργαλείων στρατηγικής που προτάθηκαν στους ερωτώμενους. Καθώς οι απαντήσεις τους βασίστηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, το εύρος τους είναι από το 1 έως το 5, με την ερμηνεία «καθόλου» και «πάρα πολύ», αντίστοιχα. Οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι οι οργανισμοί που εργάζονται αξιοποιούν περισσότερο την ανάλυση πόρων και ικανοτήτων, την ανάλυση PEST και την ανάλυση αλυσίδας αξίας και λιγότερο τη Μήτρα Ansoff, το Balance Scorecard και την ανάλυση TOWS.

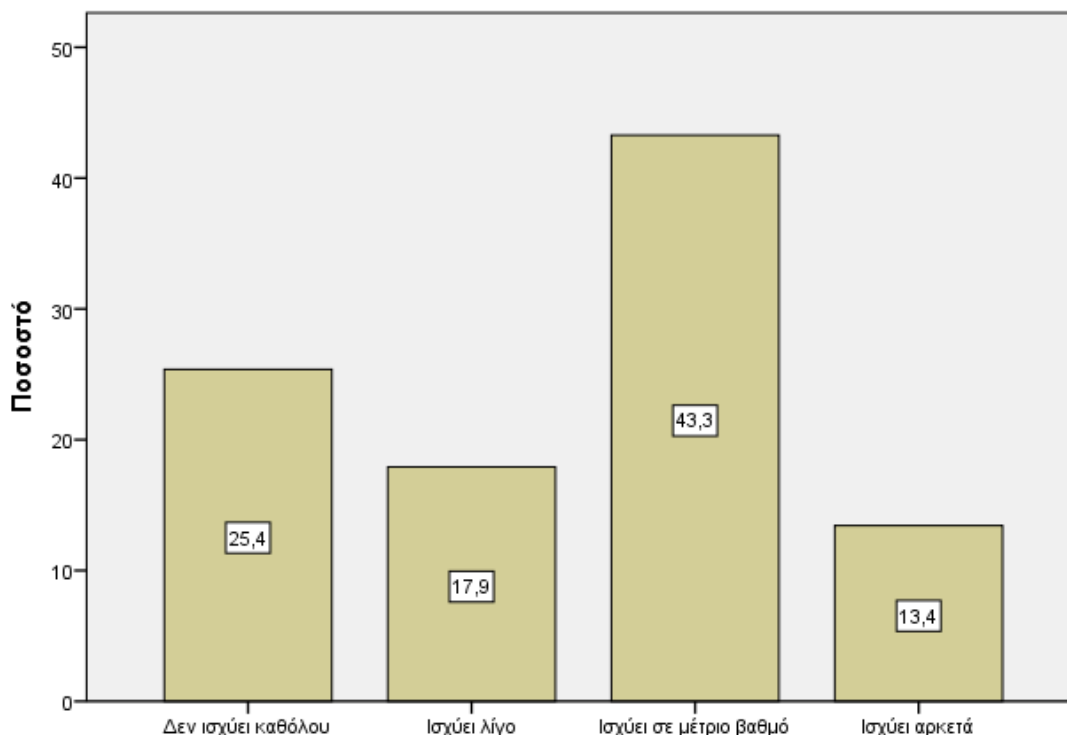


Οι επόμενοι πίνακες καταγράφουν με αντίστοιχο τρόπο με τους προηγούμενους πίνακες και την αξιοποίηση της ίδιας κλίμακας Likert, τις απόψεις των συμμετεχόντων του δείγματος για συγκεκριμένες δηλώσεις που αφορούν το κομμάτι των προμηθευτών και των πελατών της επιχείρησης, για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Ο πίνακας 19 εμφανίζει την άποψη των ερωτώμενων με βάση το εάν για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι πολιτικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους. Το 43,3% του δείγματος αθροιστικά απάντησε είτε καθόλου είτε λίγο και το ίδιο ποσοστό απάντησε ότι αυτό συμβαίνει σε μέτριο βαθμό. Υπήρξε και ένα μικρό ποσοστό, της τάξης του 13,4% που απάντησε ότι αυτό ισχύει αρκετά.

Πίνακας 19 – Για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι πολιτικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	17	25,4	25,4
Ισχύει λίγο	12	17,9	43,3
Ισχύει σε μέτριο βαθμό	29	43,3	86,6
Ισχύει αρκετά	9	13,4	100,0
Σύνολο	67	100,0	



Γράφημα 19 - Για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι πολιτικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους

Πίνακας 20 – Για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι οικονομικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	17	25,4	25,4
Ισχύει λίγο	14	20,9	46,3
Ισχύει σε μέτριο βαθμό	14	20,9	67,2
Ισχύει αρκετά	22	32,8	100,0
Σύνολο	67	100,0	

Ο πίνακας 20 αποτυπώνει τις απόψεις του δείγματος σχετικά με το εάν για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι οικονομικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους. Εδώ τα πράγματα είναι λίγο διαφορετικά, αφού οι θετικές απαντήσεις συγκεντρώνουν το 32,8% του δείγματος. Καθόλου, απάντησε το



25,4% και λίγο, το 20,9%, ενώ υπήρξε και ένα αντίστοιχο 20,9% που υποστήριξε ότι η δήλωση ισχύει σε μέτριο βαθμό.

Στη συνέχεια, ο πίνακας 21, αποτυπώνει την άποψη του δείγματος, αναφορικά με το εάν για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνεται υπόψη το ευρύτερο γεωπολιτικό περιβάλλον της χώρας – έδρας τους. Το 46,3% του δείγματος αθροιστικά απάντησε είτε καθόλου είτε λίγο και το 34,3% απάντησε ότι αυτό συμβαίνει σε μέτριο βαθμό. Υπήρξε και ένα ποσοστό, της τάξης του 19,4% που απάντησε ότι αυτό ισχύει αρκετά.

Πίνακας 21 – Για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνεται υπόψη το ευρύτερο γεωπολιτικό περιβάλλον της χώρας – έδρας τους

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	17	25,4	25,4
Ισχύει λίγο	14	20,9	46,3
Ισχύει σε μέτριο βαθμό	23	34,3	80,6
Ισχύει αρκετά	13	19,4	100,0
Σύνολο	67	100,0	

Πίνακας 22 – Για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνεται υπόψη μόνο η οικονομική προσφορά τους και οι όροι παράδοσης και πληρωμής

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	17	25,4	25,4
Ισχύει λίγο	3	4,5	29,9
Ισχύει σε μέτριο βαθμό	16	23,8	53,7
Ισχύει αρκετά	28	41,8	95,5
Ισχύει πάρα πολύ	3	4,5	100,0
Σύνολο	67	100,0	

Ελαφρώς διαφορετικά με προηγουμένως είναι τα αποτελέσματα του πίνακα 22, που αποτυπώνει την άποψη των ερωτώμενων σχετικά με το εάν για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνεται υπόψη μόνο η οικονομική προσφορά τους και οι όροι παράδοσης και πληρωμής. Εδώ οι ερωτώμενοι έδειξαν μεγάλη συμφωνία, αφού με ένα αθροιστικό ποσοστό 46,3% απάντησαν ότι αυτό ισχύει αρκετά ή πάρα

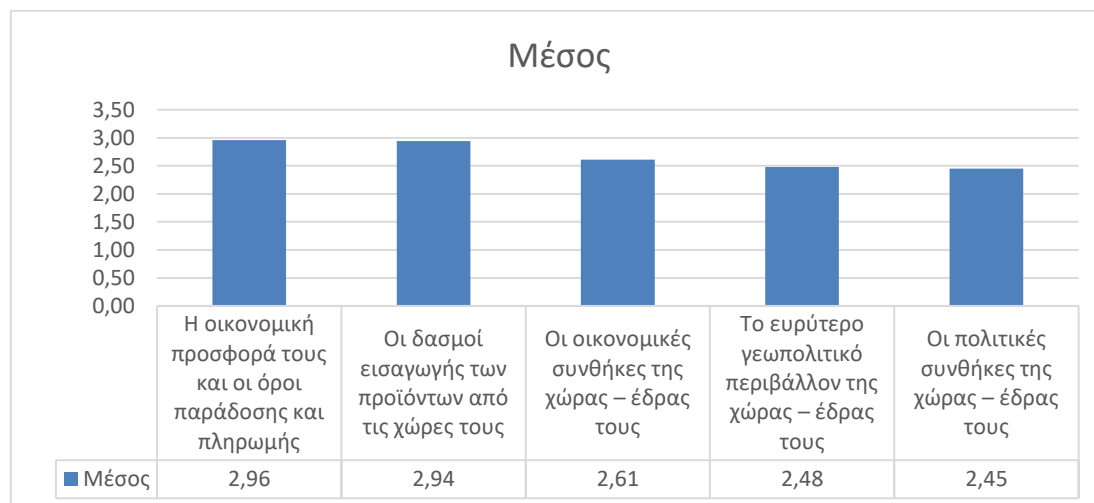


πολύ. Μέτρια απάντησε το 23,8% και ότι ισχύει λίγο απάντησε το 4,5%, ενώ το 25,4%, ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό απάντησε ότι δεν ισχύει καθόλου.

Πίνακας 23 – Για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι δασμοί εισαγωγής των προϊόντων από τις χώρες τους

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	19	28,4	28,4
Ισχύει σε μέτριο βαθμό	14	20,9	49,3
Ισχύει αρκετά	34	50,7	100,0
Σύνολο	67	100,0	

Ο πίνακας 23 αποτυπώνει τις απόψεις του δείγματος σχετικά με το εάν για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι δασμοί εισαγωγής των προϊόντων από τις χώρες τους. Οι θετικές απαντήσεις συγκεντρώνουν το 50,7% του δείγματος, άρα πάνω από τους μισούς τον θεωρούν πολύ βασικό παράγοντα. Καθόλου, απάντησε το 28,4% και ένα αντίστοιχο 20,9% υποστήριξε ότι η δήλωση ισχύει σε μέτριο βαθμό.



Γράφημα 20 – Μέσοι όροι μεταβλητών για τους προμηθευτές

Στο γράφημα 20 παραπάνω σε ότι αφορά τους μέσους όρους των μεταβλητών για το πώς προσεγγίζουν τους προμηθευτές τους από το εξωτερικό, τη μεγαλύτερη βαρύτητα δείχνει να έχει η οικονομική προσφορά και οι όροι παράδοσης και πληρωμής, άμεσα ακολουθούμενοι από τους δασμούς εισαγωγής των προϊόντων.



Τους χαμηλότερους μέσους όρους εμφανίζει το ευρύτερο πολιτικό περιβάλλον της χώρας έδρας και οι πολιτικές συνθήκες της.

Πίνακας 24 – Η οικονομία είναι χαρακτηριστικό ενός σταθερού περιβάλλοντος που εμπνέει εμπιστοσύνη για τη δημιουργία εμπορικών σχέσεων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ισχύει σε μέτριο βαθμό	6	9,0	9,0
Ισχύει αρκετά	60	89,5	98,5
Ισχύει πάρα πολύ	1	1,5	100,0
Σύνολο	67	100,0	

Παραπάνω, ο πίνακας 24, αποτυπώνει την άποψη του δείγματος, αναφορικά με το εάν η οικονομία είναι χαρακτηριστικό ενός σταθερού περιβάλλοντος που εμπνέει εμπιστοσύνη για τη δημιουργία εμπορικών σχέσεων. Το συντριπτικό 91% του δείγματος αθροιστικά απάντησε είτε αρκετά είτε πάρα πολύ και μόλις το 9% απάντησε ότι αυτό συμβαίνει σε μέτριο βαθμό. Λιγότερο θετικές ή αρνητικές απαντήσεις δεν καταγράφηκαν.

Πίνακας 25 – Η πολιτική σταθερότητα είναι χαρακτηριστικό ενός σταθερού περιβάλλοντος που εμπνέει εμπιστοσύνη για τη δημιουργία εμπορικών σχέσεων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ισχύει σε μέτριο βαθμό	16	23,9	23,9
Ισχύει αρκετά	51	76,1	100,0
Σύνολο	67	100,0	

Για την αντίστοιχη δήλωση που αφορά την πολιτική σταθερότητα στον πίνακα 25, η εικόνα ήταν παρόμοια, αφού θετικά απάντησε το 76,1% των ερωτώμενων, ενώ το υπόλοιπο 23,9% απάντησε ότι ισχύει σε μέτριο βαθμό. Λιγότερο θετικές ή αρνητικές απαντήσεις δεν καταγράφηκαν ούτε εδώ.



Πίνακας 26 – Η ειρήνη και ευημερία της κοινωνίας είναι χαρακτηριστικά ενός σταθερού περιβάλλοντος που εμπνέει εμπιστοσύνη για τη δημιουργία εμπορικών σχέσεων

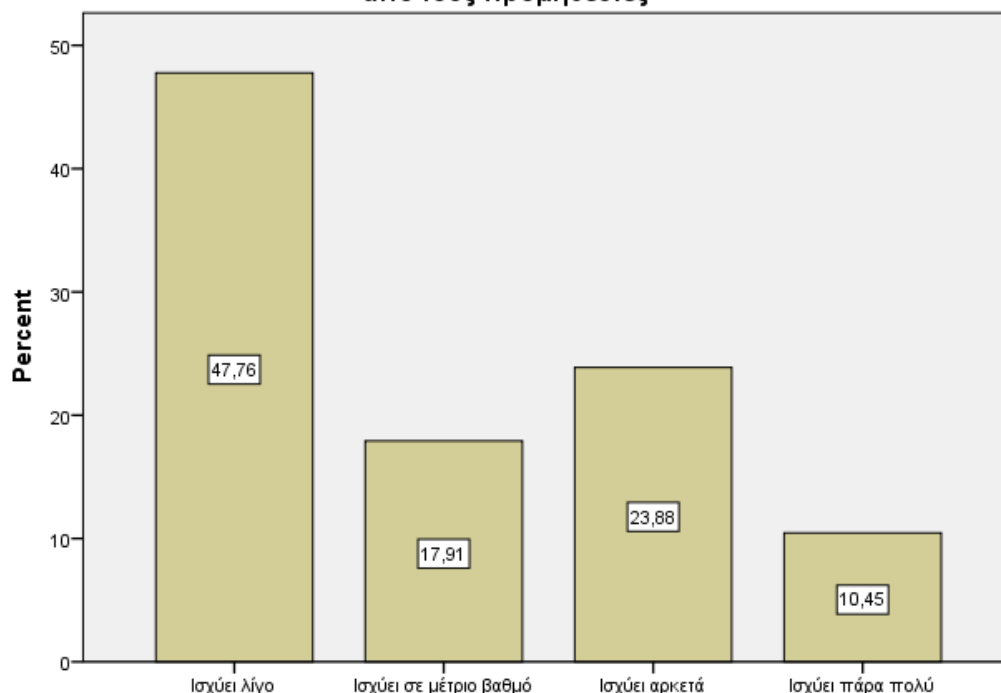
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ισχύει λίγο	11	16,4	16,4
Ισχύει σε μέτριο βαθμό	13	19,4	35,8
Ισχύει αρκετά	34	50,8	86,6
Ισχύει πάρα πολύ	9	13,4	100,0
Σύνολο	67	100,0	

Ο πίνακας 26 αποτυπώνει τις απόψεις του δείγματος σχετικά με το εάν η ειρήνη και η ευημερία της κοινωνίας είναι χαρακτηριστικά ενός σταθερού περιβάλλοντος που εμπνέει εμπιστοσύνη για τη δημιουργία εμπορικών σχέσεων. Οι θετικές απαντήσεις συγκεντρώνουν το 64,2% του δείγματος, άρα θεωρείται ένας πολύ βασικός παράγοντας. Μέτρια, απάντησε το 19,4% και ένα αντίστοιχο 16,4% υποστήριξε ότι η δήλωση ισχύει λίγο.

Πίνακας 27 – Δίνεται μικρότερη πίστωση (σε ημέρες) στους πελάτες από αυτήν που παρέχεται από τους προμηθευτές

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ισχύει λίγο	32	47,8	47,8
Ισχύει σε μέτριο βαθμό	12	17,9	65,7
Ισχύει αρκετά	16	23,9	89,6
Ισχύει πάρα πολύ	7	10,4	100,0
Σύνολο	67	100,0	

Δίνεται μικρότερη πίστωση (σε ημέρες) στους πελάτες από αυτήν που παρέχεται από τους προμηθευτές



Γράφημα 21 – Μικρότερη πίστωση στους πελάτες σχετικά με του προμηθευτές

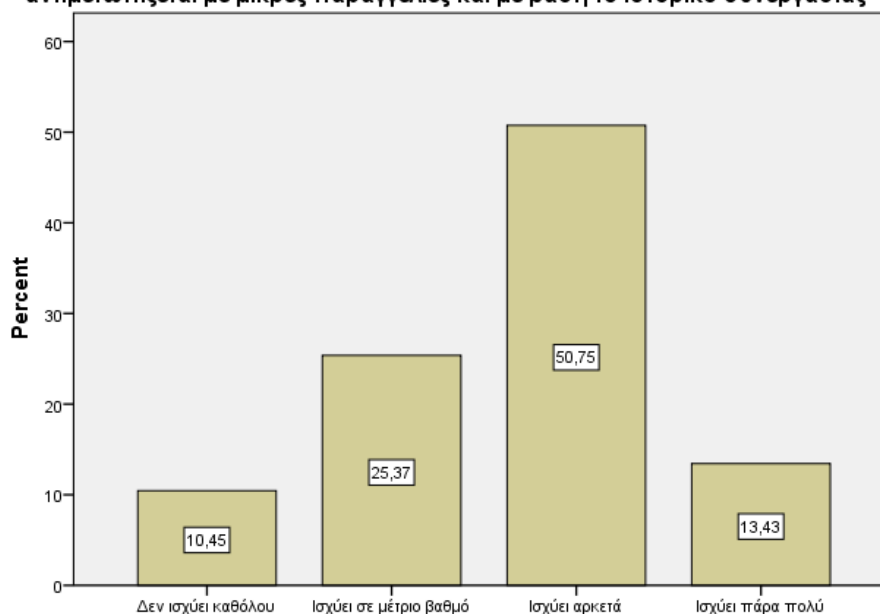
Ελαφρώς διαφορετικά με προηγούμενως είναι τα αποτελέσματα του πίνακα 27, που αποτυπώνει την άποψη των ερωτώμενων σχετικά με το εάν δίνεται μικρότερη πίστωση (σε ημέρες) στους πελάτες από αυτήν που παρέχεται από τους προμηθευτές. Εδώ οι ερωτώμενοι έδειξαν μικρή συμφωνία, αφού με ένα αθροιστικό ποσοστό 34,3% απάντησαν ότι αυτό ισχύει αρκετά ή πάρα πολύ. Μέτρια απάντησε το 17,9%, ενώ σχεδόν οι μισοί, με ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό της τάξης του 47,8% απάντησε ότι αυτό ισχύει λίγο.

Ο πίνακας 28 αποτυπώνει τις απόψεις του δείγματος σχετικά με το εάν ο κίνδυνος που υπάρχει με προμηθευτές που ζουν σε ένα ασταθές περιβάλλον αντιμετωπίζεται με μικρές παραγγελίες και με βάση το ιστορικό συνεργασίας. Εδώ τα πράγματα είναι λίγο διαφορετικά, αφού οι θετικές απαντήσεις συγκεντρώνουν το 64,2% του δείγματος. Καθόλου, απάντησε μόλις το 10,4% και το 25,4% υποστήριξε ότι η δήλωση ισχύει σε μέτριο βαθμό.

Πίνακας 28 – Ο κίνδυνος που υπάρχει με προμηθευτές που ζουν σε ένα ασταθές περιβάλλον αντιμετωπίζεται με μικρές παραγγελίες και με βάση το ιστορικό συνεργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	7	10,4	10,4
Ισχύει σε μέτριο βαθμό	17	25,4	35,8
Ισχύει αρκετά	34	50,8	86,6
Ισχύει πάρα πολύ	9	13,4	100,0
Σύνολο	67	100,0	

Ο κίνδυνος που υπάρχει με προμηθευτές που ζουν σε ένα ασταθές περιβάλλον αντιμετωπίζεται με μικρές παραγγελίες και με βάση το ιστορικό συνεργασίας



Γράφημα 22 – Ο κίνδυνος ασταθούς περιβάλλοντος προμηθευτών αντιμετωπίζεται με μικρές παραγγελίες

Παρακάτω, ο πίνακας 29, αποτυπώνει την άποψη του δείγματος, αναφορικά με το εάν για την επιλογή των πελατών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι πολιτικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους. Το 43,3% του δείγματος αθροιστικά απάντησε είτε αρκετά είτε πάρα πολύ και μόλις το 20,9% απάντησε ότι αυτό δε συμβαίνει καθόλου. Ένα σημαντικό ποσοστό, της τάξης του 35,8% απάντησε ότι αυτό ισχύει σε μέτριο βαθμό.



Πίνακας 29 – Για την επιλογή των πελατών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι πολιτικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	14	20,9	20,9
Ισχύει σε μέτριο βαθμό	24	35,8	56,7
Ισχύει αρκετά	20	29,9	86,6
Ισχύει πάρα πολύ	9	13,4	100,0
Σύνολο	67	100,0	

Πίνακας 30 – Για την επιλογή των πελατών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι οικονομικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	14	20,9	20,9
Ισχύει σε μέτριο βαθμό	27	40,3	61,2
Ισχύει αρκετά	26	38,8	100,0
Σύνολο	67	100,0	

Παραπάνω, ο πίνακας 30, αποτυπώνει την άποψη του δείγματος, αναφορικά με το εάν για την επιλογή των πελατών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι οικονομικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους. Το 38,8% του δείγματος απάντησε ότι αυτό ισχύει αρκετά, ενώ το 40,3% απάντησε ότι ισχύει σε μέτριο βαθμό. Αρνητικά απάντησε σε αυτή τη δήλωση το 20,9%.

Στη συνέχεια, ο πίνακας 31, αποτυπώνει την άποψη του δείγματος, αναφορικά με το εάν για την επιλογή των πελατών του εξωτερικού, λαμβάνεται υπόψη το ευρύτερο γεωπολιτικό περιβάλλον της χώρας – έδρας τους. Το 49,2% του δείγματος αθροιστικά απάντησε είτε αρκετά είτε πάρα πολύ και το 29,9% απάντησε ότι αυτό συμβαίνει σε μέτριο βαθμό. Υπήρξε και ένα ποσοστό, της τάξης του 20,9% που απάντησε ότι αυτό δεν ισχύει καθόλου.



Πίνακας 31 – Για την επιλογή των πελατών του εξωτερικού, λαμβάνεται υπόψη το ευρύτερο γεωπολιτικό περιβάλλον της χώρας – έδρας τους

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	14	20,9	20,9
Ισχύει σε μέτριο βαθμό	20	29,9	50,8
Ισχύει αρκετά	24	35,8	86,6
Ισχύει πάρα πολύ	9	13,4	100,0
Σύνολο	67	100,0	

Πίνακας 32 – Για την επιλογή των πελατών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι διασυνδέσεις (local partner) στην χώρα αυτή

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	28	41,8	41,8
Ισχύει αρκετά	20	29,8	71,6
Ισχύει πάρα πολύ	19	28,4	100,0
Σύνολο	67	100,0	

Ο πίνακας 32 αποτυπώνει τις απόψεις του δείγματος σχετικά με το εάν για την επιλογή των πελατών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι διασυνδέσεις (local partner) στην χώρα αυτή. Οι θετικές απαντήσεις συγκεντρώνουν το 58,2% του δείγματος, άρα θεωρείται ένας πολύ βασικός παράγοντας. Το υπόλοιπο 41,8% απάντησε ότι αυτό δεν ισχύει καθόλου. Εδώ παρατηρούνται ακραίες διαφορές εντός του δείγματος.

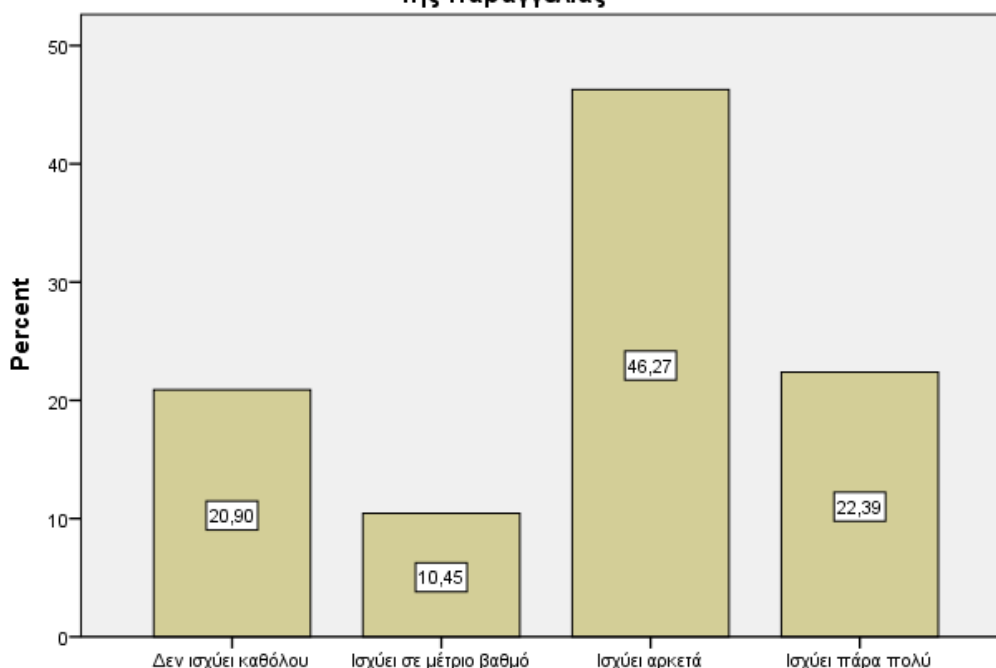
Ελαφρώς διαφορετικά με προηγουμένως είναι τα αποτελέσματα του πίνακα 33, που αποτυπώνει την άποψη των ερωτώμενων σχετικά με το εάν ο κίνδυνος που υπάρχει με πελάτες που βρίσκονται σε ένα ασταθές περιβάλλον αντιμετωπίζεται με μια προκαταβολή πριν την έναρξη του έργου ή την αποστολή της παραγγελίας. Εδώ οι ερωτώμενοι έδειξαν μεγάλη συμφωνία, αφού με ένα αθροιστικό ποσοστό 68,7% απάντησαν ότι αυτό ισχύει αρκετά ή πάρα πολύ. Μέτρια απάντησε το 10,4%, ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 20,9% απάντησε ότι αυτό δεν ισχύει καθόλου.



Πίνακας 33 – Ο κίνδυνος από πελάτες ασταθούς περιβάλλοντος αντιμετωπίζεται με προκαταβολή πριν την έναρξη του έργου ή την αποστολή της παραγγελίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	14	20,9	20,9
Ισχύει σε μέτριο βαθμό	7	10,4	31,3
Ισχύει αρκετά	31	46,3	77,6
Ισχύει πάρα πολύ	15	22,4	100,0
Σύνολο	67	100,0	

Ο κίνδυνος που υπάρχει με πελάτες που βρίσκονται σε ένα ασταθές περιβάλλον αντιμετωπίζεται με μια προκαταβολή πριν την έναρξη του έργου ή την αποστολή της παραγγελίας



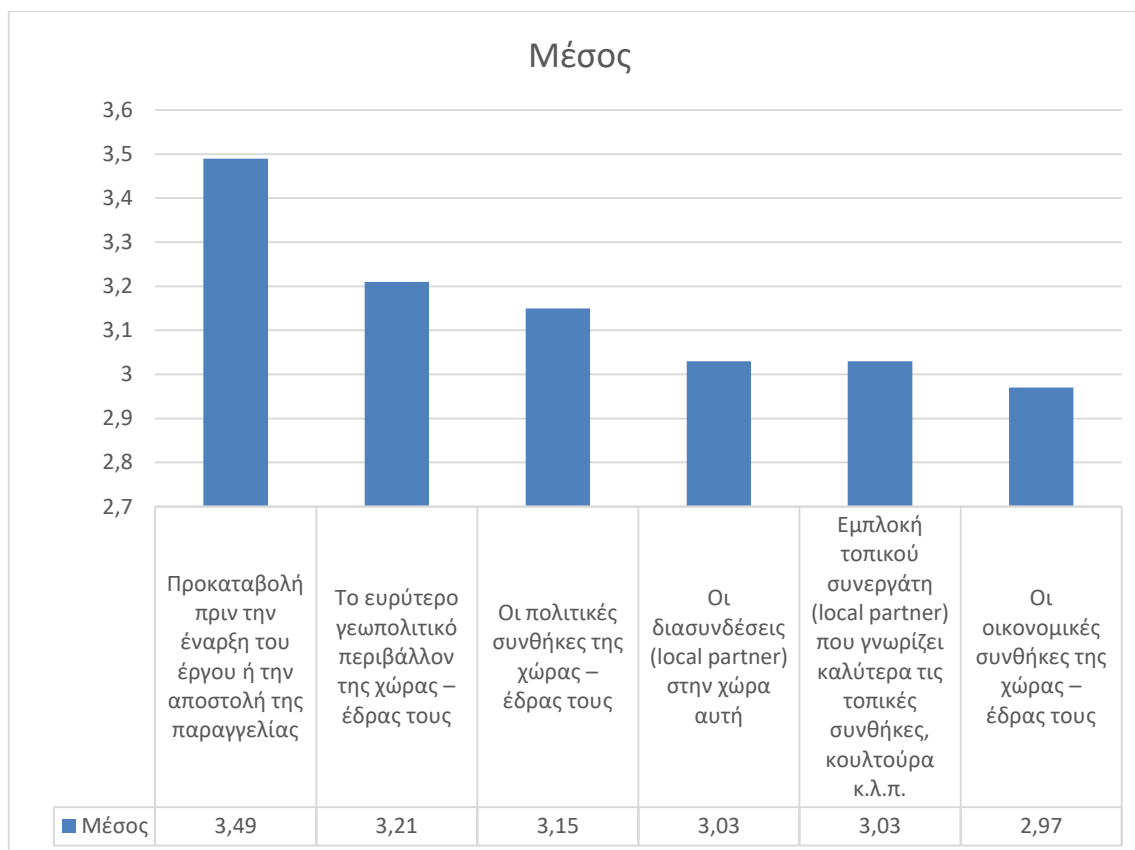
Γράφημα 23 – Ο κίνδυνος ασταθούς περιβάλλοντος πελατών αντιμετωπίζεται με προκαταβολές



Πίνακας 34 – Ο κίνδυνος από πελάτες ασταθούς περιβάλλοντος αντιμετωπίζεται με την εμπλοκή τοπικού συνεργάτη (local partner)

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	28	41,8	41,8
Ισχύει σε μέτριο βαθμό	8	11,9	53,7
Ισχύει αρκετά	4	6,0	59,7
Ισχύει πάρα πολύ	27	40,3	100,0
Σύνολο	67	100,0	

Ο πίνακας 34 αποτυπώνει τις απόψεις του δείγματος σχετικά με το εάν ο κίνδυνος που υπάρχει με πελάτες που βρίσκονται σε ένα ασταθές περιβάλλον αντιμετωπίζεται με την εμπλοκή τοπικού συνεργάτη (local partner) που γνωρίζει καλύτερα τις τοπικές συνθήκες, κουλτούρα κ.λπ. Εδώ τα πράγματα είναι λίγο διαφορετικά, αφού οι θετικές απαντήσεις συγκεντρώνουν το 46,3% του δείγματος. Καθόλου, απάντησε το 41,8%, ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό, ενώ υπήρξε και ένα αντίστοιχο 11,9% που υποστήριξε ότι η δήλωση ισχύει σε μέτριο βαθμό.



Γράφημα 24 – Μεταβλητές που επηρεάζουν τους πελάτες εκτός χώρας

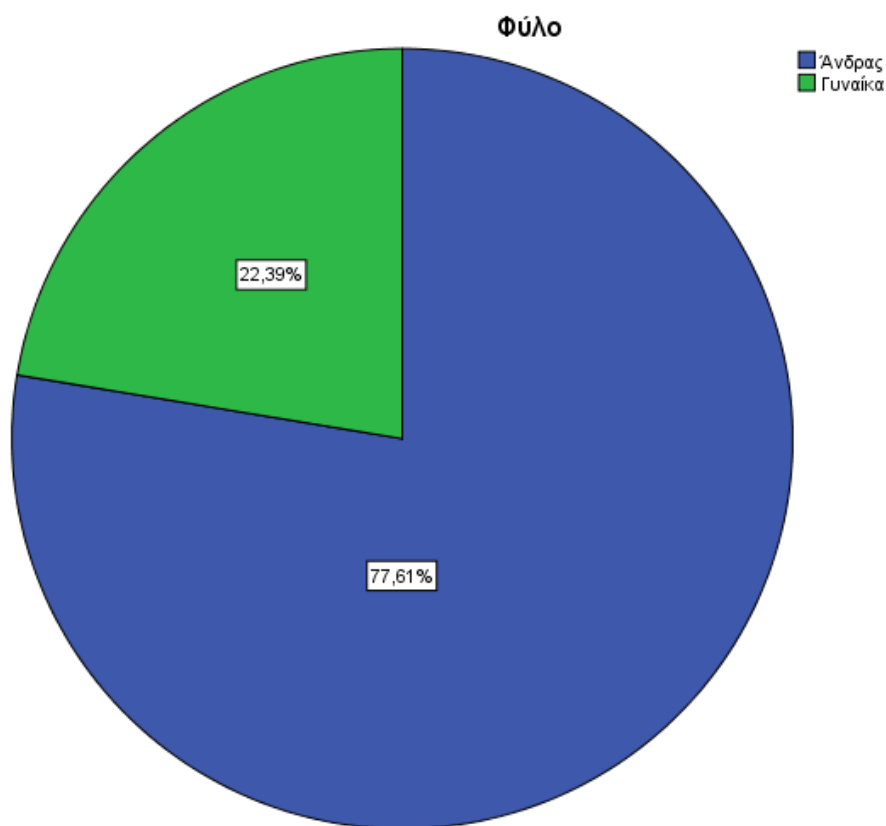


Σε αντιστοιχία με ότι παρατηρήθηκε για τους προμηθευτές παραπάνω, σε ότι αφορά τους πελάτες των επιχειρήσεων του δείγματος, το ευρύτερο γεωπολιτικό περιβάλλον καθώς και οι πολιτικές συνθήκες της χώρας από την οποία προέρχονται οι πελάτες έχουν μεγαλύτερη σημασία από τις οικονομικές συνθήκες και από τις διασυνδέσεις στη χώρα του εξωτερικού. Το πιο σημαντικό ρόλο ωστόσο παίζει και εδώ η δυνατότητα ή όχι προκαταβολής πριν την έναρξη του έργου ή την αποστολή της παραγγελίας, όπως φαίνεται στο γράφημα 24.

Σε ότι αφορά το φύλο των ερωτώμενων, όπως φαίνεται στον πίνακα 35, το 77,6% ήταν άνδρες και το υπόλοιπο 22,4% γυναίκες.

Πίνακας 35 – Φύλο ερωτηθέντων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Άνδρας	52	77,6	77,6
Γυναίκα	15	22,4	100,0
Σύνολο	67	100,0	

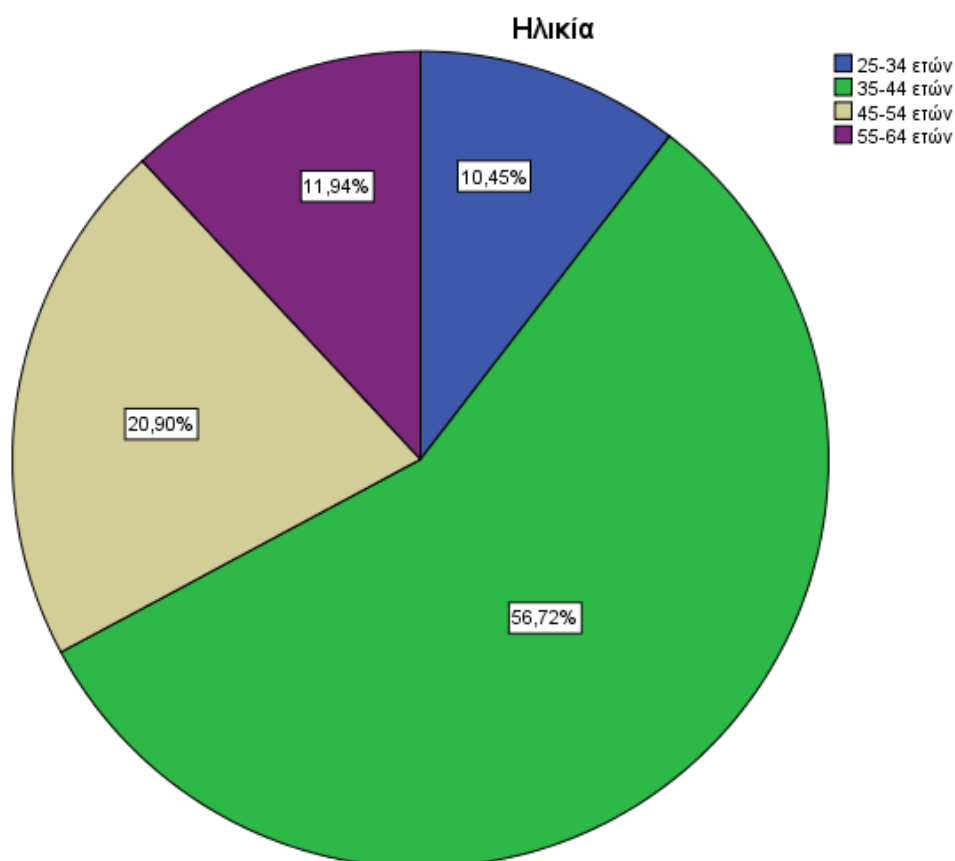


Γράφημα 25 – το φύλο των συμμετεχόντων

Πίνακας 36 – Ηλικία ερωτηθέντων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
25-34 ετών	7	10,4	10,4
35-44 ετών	38	56,8	67,2
45-54 ετών	14	20,9	88,1
55-64 ετών	8	11,9	100,0
Σύνολο	67	100,0	

Για την ηλικία των ερωτώμενων μπορεί κάποιος να ενημερωθεί από τον πίνακα 36. Τη μεγαλύτερη συμμετοχή έχει η ηλικιακή κλάση από 35-44 ετών, ακολουθούμενη από την αμέσως επόμενη, 45-54 ετών, με 20,9%. Από σχεδόν ίδια ποσοστά συγκέντρωσαν οι κατηγορίες από 25-34 ετών, με 10,4% και από 55-64 ετών, με 11,9%.

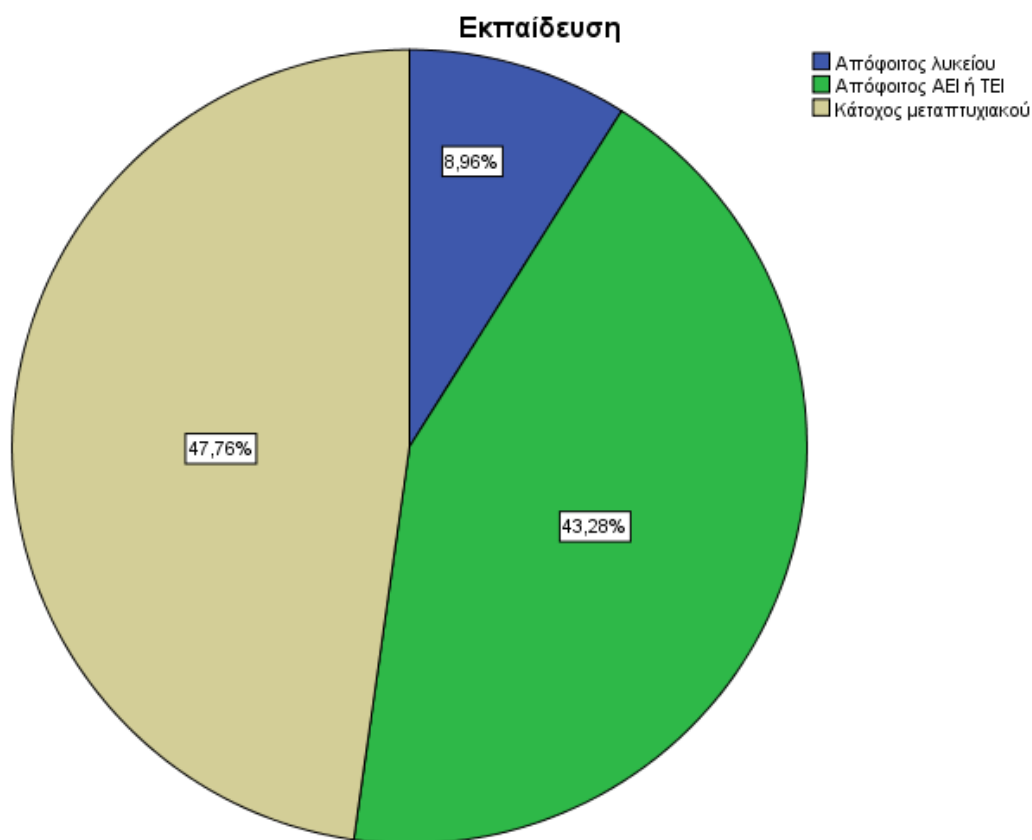


Γράφημα 26 – Ηλικιακές κλάσεις των συμμετεχόντων

Στη συνέχεια, στον πίνακα 37 εμφανίζονται τα ποσοστά, σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων. Οι περισσότεροι ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, σε ποσοστό 47,8% και ακολούθησαν οι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ με 43,2%. Υπήρξε και ένα μικρό ποσοστό, της τάξης του 9% που ήταν απόφοιτοι Λυκείου.

Πίνακας 37 – Επίπεδο μόρφωσης ερωτηθέντων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Απόφοιτος λυκείου	6	9,0	9,0
Απόφοιτος ΑΕΙ ή ΤΕΙ	29	43,2	52,2
Κάτοχος μεταπτυχιακού	32	47,8	100,0
Σύνολο	67	100,0	

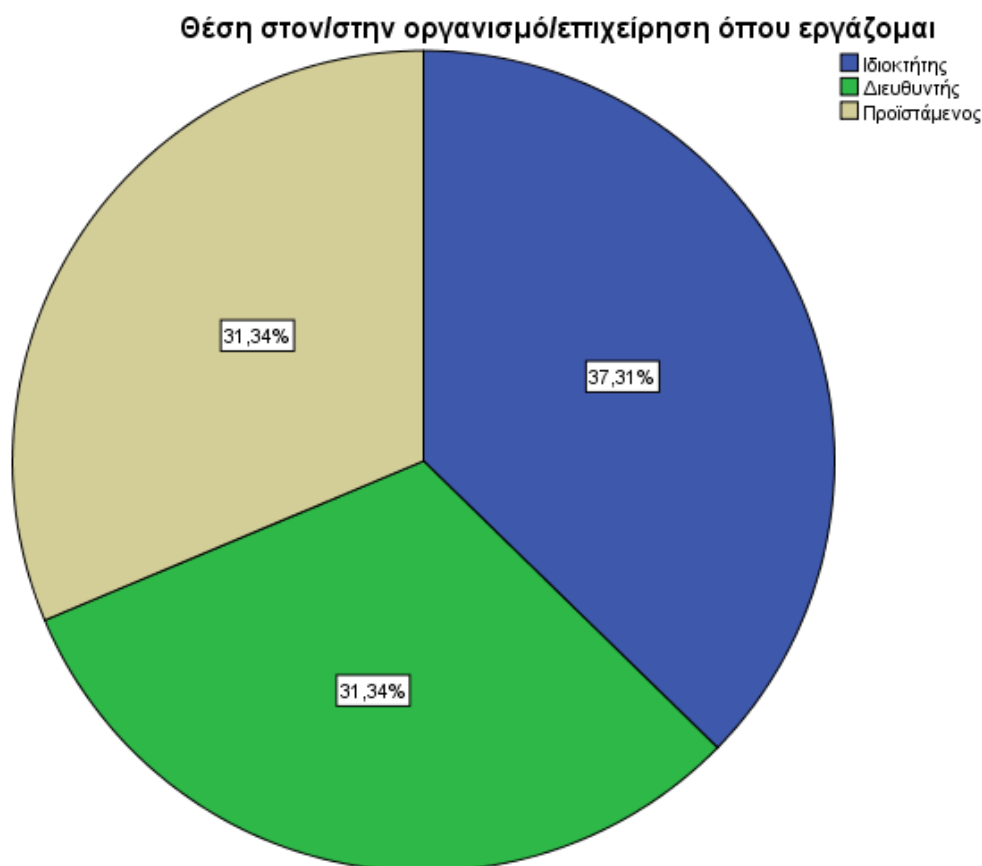


Γράφημα 27 – Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων

Τέλος, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για τη θέση τους στον οργανισμό που εκπροσωπούσαν, στον πίνακα 38. Οι περισσότεροι ήταν ιδιοκτήτες, σε ποσοστό 37,4%, ακολουθούμενοι από τους διευθυντές και τους προϊσταμένους, οι οποίοι συμμετείχαν με το ίδιο ποσοστό, 31,3%.

Πίνακας 38 - Θέση στον οργανισμό ή την επιχείρηση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ιδιοκτήτης	25	37,4	37,4
Διευθυντής	21	31,3	68,7
Προϊστάμενος	21	31,3	100,0
Σύνολο	67	100,0	



Γράφημα 28 – Θέση των συμμετεχόντων στον οργανισμό που εργάζονται

4.8. Λογαριθμική παλινδρόμηση

Προκειμένου να εντοπιστεί η πιθανή επιρροή των γεωπολιτικών, ως λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση αποφασίζει να έχει διεθνή δραστηριότητα, είτε προμηθευτών είτε πελατών, μέσα από το δείγμα της έρευνας, αναπτύχθηκε μοντέλο λογαριθμικής παλινδρόμησης, με εξαρτημένη τη μεταβλητή επέκτασης δραστηριοτήτων εκτός της χώρας-έδρας και ανεξάρτητες το στρατηγικό εργαλείο της ανάλυσης SWOT, που περιλαμβάνει πληροφορίες του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της



επιχείρησης, και τον παράγοντα που συντέθηκε από τις τρεις μεταβλητές γεωπολιτικής, που παρατίθενται παρακάτω:

- Η οικονομία είναι χαρακτηριστικό ενός σταθερού περιβάλλοντος που εμπνέει εμπιστοσύνη για τη δημιουργία εμπορικών σχέσεων
- Η πολιτική σταθερότητα είναι χαρακτηριστικό ενός σταθερού περιβάλλοντος που εμπνέει εμπιστοσύνη για τη δημιουργία εμπορικών σχέσεων
- Η ειρήνη και ευημερία της κοινωνίας είναι χαρακτηριστικά ενός σταθερού περιβάλλοντος που εμπνέει εμπιστοσύνη για τη δημιουργία εμπορικών σχέσεων

Η λογαριθμική παλινδρόμηση είναι η κατάλληλη ανάλυση παλινδρόμησης για την εκτίμηση όταν η εξαρτημένη μεταβλητή είναι διχοτομική (δυαδική). Όπως όλες οι αναλύσεις παλινδρόμησης, η λογαριθμική παλινδρόμηση είναι μια πρόβλεψη. Η λογαριθμική παλινδρόμηση χρησιμοποιείται για να περιγράψει δεδομένα και να εξηγήσει τη σχέση μεταξύ μιας εξαρτώμενης δυαδικής μεταβλητής και μιας ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών, ονομαστικών, διαστήματος ή αναλογίας.

Βασικές παραδοχές λογαριθμικής παλινδρόμησης:

Η εξαρτώμενη μεταβλητή πρέπει να είναι διχοτομικής φύσης και δεν πρέπει να υπάρχουν υψηλές συσχετίσεις μεταξύ των εκτιμητών. Αυτό μπορεί να αξιολογηθεί με μια μήτρα συσχέτισης μεταξύ των προγνωστικών. Οι Tabachnick & Fidell (2013) υποδηλώνουν ότι όσο οι συντελεστές συσχέτισης μεταξύ ανεξάρτητων μεταβλητών είναι μικρότεροι από 0,90, η υπόθεση επιτυγχάνεται. Ο συντελεστής συσχέτισης για τις δύο μεταβλητές που επιλέχθηκαν είναι $r=-0,185$ ($p\text{-value}=0,135$), άρα δεν υπάρχει ουσιαστική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών και είναι εφικτή η κατασκευή του λογαριθμικού μοντέλου.

Ο πρώτος πίνακας που εξάγεται είναι ο πίνακας 39 για το -2 Log likelihood, δηλαδή το χ^2 square (χ^2), που αξιοποιείται για τον έλεγχο της σημαντικότητας του λογαριθμικού μοντέλου. Όπως φαίνεται στους παρακάτω πίνακες, το μοντέλο δεν είναι στατιστικά σημαντικό στο επίπεδο 0,05 ($\chi^2=3,707$, $p=0,157$), πράγμα που σημαίνει ότι δεν μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές σχετίζονται γραμμικά με τις λογαριθμικές πιθανότητες της εξαρτημένης μεταβλητής.

**Πίνακας 39 – Model Summary**

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	62,223 ^a	,054	,086

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than ,001.

Το -2LL αποτελεί το γενικό έλεγχο του μοντέλου. Το Cox-Snell R^2 και το Nagelkerke R^2 αντιστοιχούν στο R^2 της γραμμικής παλινδρόμησης. Το Nagelkerke R^2 στην ουσία «προσαρμόζει» το Cox-Snell R^2 και παίρνει τιμές από 0 έως 1. Το συγκεκριμένο Nagelkerke $R^2 = 8,6\%$, το οποίο κρίνεται ιδιαίτερος μικρό.

Πίνακας 40 – Omnibus Tests of Model Coefficients

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	3,707	2	,157
	Block	3,707	2	,157
	Model	3,707	2	,157

Στη συνέχεια, εξάγεται ο πίνακας 41 για την ανάλυση της λογαριθμικής παλινδρόμησης:

Πίνακας 41 – Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
International_Geopolitics	1,183	,724	2,675	1	,102	3,266
Step 1 ^a Business_strategy_SWOT	,443	,341	1,690	1	,194	1,558
Constant	-4,127	3,022	1,866	1	,172	,016

a. Variable(s) entered on step 1: International_Geopolitics, Business_strategy_tool8.

Ο έλεγχος Wald ελέγχει τη σημαντικότητα των ανεξάρτητων μεταβλητών στο μοντέλο. Για τις δύο μεταβλητές, των γεωπολιτικών και της ανάλυσης SWOT, ο Wald είναι 2,675 (df=1) και 1,690 (df=1) αντίστοιχα. Ο παράγοντας των γεωπολιτικών είναι σχετικά χαμηλά, κοντά στο 0,10, ωστόσο, αφού έχει τεθεί επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$ και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές δεν μπορούν να θεωρηθούν σημαντικές για το συγκεκριμένο λογαριθμικό μοντέλο.



Τέλος, η τελευταία στήλη [Exp(B)] αποτυπώνει το λόγο των πιθανοτήτων των ανεξάρτητων μεταβλητών προς την εξαρτημένη μεταβλητή. Όταν οι τιμές είναι μικρότερες του 1 υποδηλώνουν μείωση, ενώ όταν οι τιμές είναι μεγαλύτερες από 1 υποδεικνύουν αύξηση της εξαρτημένης μεταβλητής, όταν αυξάνεται η ανεξάρτητη μεταβλητή. Στην περίπτωση που το μοντέλο πληρούσε τις προϋποθέσεις σημαντικότητας, η στήλη αυτή θα δήλωνε την αναμενόμενη αύξηση των πιθανοτήτων να επιλέξει μια επιχείρηση τη δραστηριότητα εκτός συνόρων κατά 3,3 φορές, όταν αυξανόταν ο παράγοντας γεωπολιτικών και κατά 1,6 φορές, όταν αυξανόταν η αξιοποίηση της SWOT.

4.9. Συζήτηση αποτελεσμάτων ποσοτικής ανάλυσης

Στην παρούσα ποσοτική έρευνα συμμετείχαν 67 εταιρείες, εκ των οποίων η πλειοψηφία τους παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες στην αγορά. Το μεγαλύτερο ποσοστό τους, πάνω από 80% πραγματοποιεί δραστηριότητες εκτός συνόρων, είτε με μορφή εισαγωγών, είτε με μορφή εξαγωγών. Η διεθνής δραστηριότητα φαίνεται να είναι ένα σημαντικό κομμάτι για τις επιχειρήσεις που εξετάστηκαν, αφού τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι πελάτες του εξωτερικού είναι εξίσου σημαντικοί με τους πελάτες του εσωτερικού σε τζίρο.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν στη μεγαλύτερη πλειοψηφία τους είτε ιδιοκτήτες, είτε διευθυντές των επιχειρήσεων που εκπροσώπησαν, ενώ το μορφωτικό τους επίπεδο ήταν ανώτερο ή ανώτατο. Αυτό ήταν ένα σημαντικό χαρακτηριστικό για την έρευνα, καθώς αφενός ήταν σε θέση να δώσουν μία συνολική εικόνα της κατάστασης που επικρατεί στην επιχείρηση, της λήψης αποφάσεων και των επιλογών που λαμβάνονται, ενώ αφετέρου ήταν σε θέση να αντιληφθούν, τόσο τη σημασία των στρατηγικών εργαλείων και την αξιοποίησή τους, όσο και τη σημασία που έχουν οι πολιτικές και οικονομικές συνθήκες του εξωτερικού κατά τη διαδικασία ανάπτυξης εμπορικής δραστηριότητας ή εμπορικών σχέσεων.

Επιβεβαιώνοντας τη βιβλιογραφία για τη διεθνοποίηση των αγορών και την απελευθέρωση του εμπορίου, πάνω από τα τρία τέταρτα των επιχειρήσεων του δείγματος διατηρούν προμηθευτές από το εξωτερικό, χωρίς όμως οι προμηθευτές του εξωτερικού να είναι σημαντικότεροι σε τζίρο από αυτούς του εσωτερικού περιβάλλοντος της έδρας της εταιρείας, αλλά ούτε και περισσότεροι σε πλήθος.



Οι επιχειρήσεις που εξετάστηκαν δήλωσαν ότι έχουν ένα σαφώς διατυπωμένο όραμα, Σε ποσοστό άνω του 90%, ενώ το ποσοστό των επιχειρήσεων με σαφώς διατυπωμένη αποστολή κινείται περίπου στα ίδια μεγέθη.

Για τα στρατηγικά εργαλεία που αξιοποιούν οι επιχειρήσεις του δείγματος, το εργαλείο που αξιοποιείται περισσότερο είναι αυτό της ανάλυσης πόρων και ικανοτήτων, ακολουθούμενο από την ανάλυση PEST. Στη συνέχεια βρίσκεται το εργαλείο της ανάλυσης αλυσίδας αξίας, το εργαλείο της ανάλυσης SWOT και η πεντάδα κλείνει με το εργαλείο της αξιολόγησης εξωτερικών παραγόντων. Αυτή η εικόνα που έδειξε η ανάλυση των στρατηγικών εργαλείων που αξιοποιούνται από τις επιχειρήσεις, δηλώνει τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουν την ανάπτυξη στρατηγικών, την ανταγωνιστικότητα και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται.

Η ανάλυση προχώρησε να συγκρίνει τους λόγους που λαμβάνουν υπόψη τους οι επιχειρήσεις του δείγματος σε ότι αφορά την επιλογή προμηθευτών από το εξωτερικό. Τα αποτελέσματα εδώ έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη τους τις οικονομικές συνθήκες της χώρας των προμηθευτών περισσότερο από τις πολιτικές συνθήκες. Απέναντι στο γεωπολιτικό περιβάλλον, από την άλλη, εμφανίζονται σχετικά ουδέτερες, ενώ το μεγαλύτερο ενδιαφέρον τους συγκεντρώνεται στις οικονομικές προσφορές που δέχονται, πράγμα που τους επηρεάζει ιδιαίτερα κατά τη λήψη απόφασης προμήθειας από το εξωτερικό. Σημαντικό ρόλο στην απόφαση προμήθειας παίζουν επίσης οι φόροι και οι δασμοί εισαγωγής με τους οποίους επιφορτίζονται τα προϊόντα και οι πρώτες ύλες. Αυτό το αποτέλεσμα είναι κάτι που εντοπίζεται στην πιο πρόσφατη νέα θεωρία του διεθνούς εμπορίου, που προσεγγίστηκε παραπάνω.

Η ανάλυση των απαντήσεων για τον τρόπο που προσεγγίζουν οι επιχειρήσεις τις σχέσεις με το εξωτερικό έδειξε επίσης ότι επιδιώκεται η ύπαρξη πολιτικής και οικονομικής σταθερότητας στις χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται, είτε από την άποψη προμηθειών είτε από την άποψη εμπορίας. Ακόμα, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων δήλωσε ότι η ειρήνη και η ευημερία αποτελούν χαρακτηριστικά περιβάλλοντος, τα οποία εμπνέουν εμπιστοσύνη και ενθαρρύνουν τη δημιουργία εμπορικών σχέσεων με επιχειρήσεις του εξωτερικού, τόσο για τις εισαγωγές όσο και για τις εξαγωγές.

Οι εκπρόσωποι των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην ποσοτική έρευνα επισήμαναν ότι προσπαθούν να αντιμετωπίσουν την όποια αστάθεια του εξωτερικού



περιβάλλοντος κάνοντας μικρού μεγέθους παραγγελίες, ώστε να μειώσουν τον κίνδυνο που μπορεί να ελλοχεύει στην αστάθεια αυτή.

Σε ότι αφορά τους πελάτες του εξωτερικού, τα αποτελέσματα είναι αντίστοιχα με αυτά των προμηθευτών, ωστόσο οι επιχειρήσεις φαίνεται να είναι ελαφρώς πιο διαλλακτικές στο κομμάτι της πολιτικής και οικονομικής σταθερότητας. Αυτό ίσως οφείλεται στο ότι οι εξαγωγές εμπεριέχουν μικρότερο κίνδυνο από τις εισαγωγές για το συγκεκριμένο δείγμα. Από την άλλη, η γεωπολιτική παίζει μεγαλύτερο ρόλο για τους πελάτες από ότι για τους προμηθευτές, όπως έδειξαν οι απόψεις των ερωτώμενων, καθώς βασίζονται σε σχετικά μεγάλο βαθμό στις διασυνδέσεις που υπάρχουν με τους εκεί τοπικούς φορείς. Προκειμένου να εξασφαλιστούν για τον πολιτικό και οικονομικό κίνδυνο που μπορεί να προκύψει σε ένα ασταθές περιβάλλον, οι επιχειρήσεις του δείγματος επιδιώκουν τις πληρωμές χωρίς πίστωση και την αξιοποίηση των προκαταβολών, πριν την έναρξη του έργου ή την αποστολή της παραγγελίας.

Η ανάπτυξη του μοντέλου της λογαριθμικής παλινδρόμησης έδωσε την ευκαιρία να συνδυαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας και να διερευνηθεί η σχέση που πιθανώς να υπάρχει μεταξύ των απόψεων για το γεωπολιτικό περιβάλλον και την αξιοποίηση του βασικού στρατηγικού εργαλείου της ανάλυσης SWOT, με την απόφαση των επιχειρήσεων για διεθνή δραστηριότητα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει επιρροή αυτών των δύο παραγόντων με την απόφαση σύναψης διεθνών εμπορικών σχέσεων, ωστόσο διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την απόφαση αυτή της διοίκησης, αποδεικνύοντας έτσι την πολυσύνθετη κατάσταση που επικρατεί στον επιχειρηματικό κόσμο κατά τη λήψη τόσο στρατηγικών αποφάσεων.



Κεφάλαιο 5

5.1. Συμπεράσματα

Τα χαρακτηριστικά ενός περιβάλλοντος τα οποία καθορίζουν την αστάθειά του ή όχι και πώς το αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί παίζουν ένα πάρα πολύ μεγάλο ρόλο στο πού η επιχείρηση θα διοχετεύσει τους πόρους και τις ικανότητές της, με σκοπό να εκμεταλλευτεί καλύτερα τις ευκαιρίες που εμφανίζονται σε κάθε περιβάλλον και να αποφύγει τις απειλές.

Το γεωπολιτικό περιβάλλον είναι ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, δηλαδή το χαρακτηρίζει μία δυναμική, ιδιαίτερα σε ότι αφορά την επιχειρηματικότητα. Είδαμε στα προηγούμενα κεφάλαια τη στενή σχέση γεωπολιτικού περιβάλλοντος και επιχειρηματικότητας. Οι συσχετισμοί των χωρών είναι τόσο ευαίσθητοι και ταχέως μεταβαλλόμενοι, και ιδιαίτερα με την έλευση των νέων τεχνολογιών οι οποίες μπορεί να επισπεύσουν τις ραγδαίες αλλαγές. Για το λόγο αυτό οποιαδήποτε επιχειρηματική μονάδα θέλει να εκμεταλλευτεί το παραγωγικό της σύστημα και εκτός των συνόρων της, είναι πάρα πολύ σημαντικό να εντάξει στις διαδικασίες αξιολόγησης το γεωπολιτικό περιβάλλον.

Ως προς τις ερευνητικές υποθέσεις και ερωτήματα, το κύριο ερώτημα της εργασίας το οποίο προσπαθήσαμε να απαντήσουμε μέσα από την ποιοτική και ποσοτική έρευνα, δηλαδή «εάν ο παραγωγικός τομέας μιας επιχείρησης έτσι όπως παρακολουθείται μέσα από διάφορα στρατηγικά εργαλεία καταγραφής πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης ή ανάλυσης SWOT, μαζί με τα χαρακτηριστικά του γεωπολιτικού περιβάλλοντος, επηρεάζουν τις αποφάσεις μιας επιχείρησης και ενός οργανισμού σε διάφορα επίπεδα, όπως εμπορικό, απόφαση για διεθνοποίηση, δημιουργία σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές με χώρες εκτός της έδρας του οργανισμού», απαντήθηκε θετικά και άρα η βασική υπόθεση επιβεβαιώθηκε.

Παράλληλα εκπληρώθηκαν και τα επιμέρους ερωτήματα - στόχοι της εργασίας όπου εξακριβώσαμε ποια είναι τα εργαλεία της στρατηγικής τα οποία αξιοποιούν τα στελέχη των επιχειρήσεων για τη διάγνωση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και ποιοι είναι οι παράγοντες του μακρο περιβάλλοντος που θεωρούνται πιο κρίσιμοι και ικανοί ώστε να επηρεάσουν την απόφαση ενός



οργανισμού που παράγει να δραστηριοποιηθεί σε ένα μεταβαλλόμενο γεωπολιτικό περιβάλλον.

Για τον έλεγχο και την τεκμηρίωση των ευρημάτων της ποιοτικής έρευνας διεξήχθη και ποσοτική έρευνα με την αξιοποίηση ερευνητικού εργαλείου που αναπτύχθηκε με βάση τα ευρήματα του συνεντεύξεων. Οι επιχειρήσεις, όπως φάνηκε και από την ποσοτική έρευνα, έχουν προμηθευτές από το εξωτερικό, αυτό όμως δε σημαίνει πως είναι σημαντικότεροι από αυτούς της χώρας έδρας της εταιρείας.

Η ποσοτική έρευνα που αναπτύχθηκε ως συνέχεια των ποιοτικών στοιχείων που εξήχθησαν από τις συνεντεύξεις με εμπειρογνώμονες της αγοράς, προσπάθησε να προσεγγίσει πιο μαζικά τα όσα εντοπίστηκαν σε μικρή κλίμακα. Η έρευνα δηλαδή λειτούργησε σαν πιλότος για διερεύνηση του σωστού τρόπου προσέγγισης του ερευνητικού εργαλείου που αναπτύχθηκε.

Τα αποτελέσματα της περιγραφικής κυρίως ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε, έδωσαν την ευκαιρία για την εξαγωγή συμπερασμάτων που βοήθησαν στην τεκμηρίωση των όσων εντοπίστηκαν αρχικά στη θεωρία και αναδείχθηκαν εκ νέου στις συνεντεύξεις. Επίσης, αποτυπώθηκαν οι σύγχρονες τάσεις της επιχειρηματικότητας, που θέλουν τις εταιρίες να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους εκτός χώρας, είτε τις εισαγωγικές, είτε τις εξαγωγικές. Πάνω από το 80% του δείγματος επιβεβαίωσε αυτή την τάση, στην οποία προφανώς συμβάλλει η τεχνολογική ανάπτυξη και η ευκολία διασυνοριακών μετακινήσεων, τουλάχιστον εντός ΕΕ.

Σημαντικό στοιχείο που εμφανίστηκε τόσο στην ποιοτική όσο και την ποσοτική έρευνα ήταν η διαφορετικότητα της αντιμετώπισης από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων που συμμετείχαν, μεταξύ πελατών και προμηθευτών. Ενώ παραπάνω από το 50% των ερωτώμενων δηλώνει ότι οι πελάτες του εξωτερικού είναι πιο σημαντικοί σε τζίρο από τους πελάτες του εσωτερικού, μόλις το 35% λέει το ίδιο για τους προμηθευτές του. Από αυτό προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μην εξαρτούν τις προμήθειές τους από την κατάσταση που επικρατεί σε άλλες χώρες, όμως προσπαθούν να επεκτείνουν διεθνώς τις πωλήσεις τους για πρόσβαση σε μεγαλύτερες αγορές και διαφοροποίηση εσόδων. Επίσης, σε ότι αφορά τις προμήθειες του εξωτερικού, επιλέγουν την προμήθεια πολλών προϊόντων από λίγους και όχι την



επιλογή λίγων προϊόντων από πολλούς, όπως δείχνουν τα αποτελέσματα της ανάλυσης.

Το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δε στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στους προμηθευτές του εξωτερικού, αποδεικνύεται και από τις απαντήσεις τους για τους λόγους που επηρεάζουν την επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή εξωτερικού. Η ανάλυση έδειξε ότι παίζουν πιο σημαντικό ρόλο οι οικονομικές προσφορές και οι δασμοί εισαγωγής από το γεωπολιτικό περιβάλλον και οι πολιτικές συνθήκες στη χώρα προέλευσης των προμηθευτών.

Αντίθετα από τους προμηθευτές, στο θέμα των πελατών, οι πολιτικές συνθήκες, όπως και το γεωπολιτικό περιβάλλον της χώρας εξαγωγής φαίνεται να παίζουν σημαντικό ρόλο, καθώς αναδείχθηκαν μεταβλητές με μεγαλύτερο μέσο όρο στην κατάταξη. Όμως, και εδώ τον πιο σημαντικό ρόλο παίζει η ύπαρξη δυνατότητας προκαταβολής πριν την έναρξη του έργου ή την αποστολή της παραγγελίας.

Γενικότερα προτιμούν να αναπτυχθούν σε χώρες που χαρακτηρίζονται από πολιτική και οικονομική σταθερότητα. Βέβαια, όταν πρόκειται για πώληση σε κάποιον πελάτη του εξωτερικού, είναι ελαφρώς πιο ελαστικές στην αξιολόγηση πολιτικής και οικονομικής σταθερότητας αλλά τείνουν να ζητούν μεγαλύτερες προκαταβολές από τους πελάτες τους για λόγους ασφάλειας ή κάποιες φορές ζητούν πλήρη εξώφληση πριν την αποστολή των προϊόντων. Από την ανάλυση της έρευνας, όσο και από τη βιβλιογραφική επισκόπηση, προκύπτει η έντονη εξάρτηση των επιχειρήσεων σε ότι αφορά τη διεθνή δραστηριότητα, είτε σε επίπεδο προμηθευτών, είτε σε επίπεδο πελατών, από τις οικονομικές συμφωνίες που τελικώς κλείνονται και όχι τόσο από πολιτικά, γεωπολιτικά και οικονομικά θέματα σε επίπεδο χώρας.

Από στρατηγικά εργαλεία που αξιοποιούν οι επιχειρήσεις για την ανάπτυξη στρατηγικών, την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται, το εργαλείο που αξιοποιείται περισσότερο είναι αυτό της ανάλυσης πόρων και ικανοτήτων, της ανάλυση PEST και της ανάλυσης SWOT. Ακολουθούν τα εργαλεία αλυσίδας αξίας και της αξιολόγησης εξωτερικών παραγόντων.

Οι δημοφιλείς στη βιβλιογραφία αναλύσεις PEST και SWOT, προτιμώνται λιγότερο από την ανάλυση πόρων και ικανοτήτων και την ανάλυση αλυσίδας αξίας,



αντίστοιχα. Αυτό, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ίσως χρειάζεται μεγαλύτερη εμβάθυνση στα όχι και τόσο δημοφιλή εργαλεία, ώστε να εντοπιστούν οι λόγοι που αξιοποιούνται στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων. Πιθανώς να θεωρούνται πιο απλές στην ανάλυσή τους και πιο κοντά στις προκλήσεις που βιώνουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις.

Η ανάπτυξη του μοντέλου της λογαριθμικής παλινδρόμησης για την αναγνώριση της σχέσης που πιθανώς να υπάρχει μεταξύ των απόψεων για το γεωπολιτικό περιβάλλον και την αξιοποίηση του βασικού στρατηγικού εργαλείου της ανάλυσης SWOT, με την απόφαση των επιχειρήσεων για διεθνή δραστηριότητα, έδειξε ότι υπάρχει κάποια επιρροή αυτών των δύο παραγόντων με την απόφαση σύναψης διεθνών εμπορικών σχέσεων.

5.2. Περιορισμοί Έρευνας

Όπως σε κάθε έρευνα, έτσι και στη δικιά μας υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί. Στη δικιά μας περίπτωση θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ποιοτική έρευνα διεξήχθη σε συγκεκριμένα πέντε περιπτώσεις με πάρα πολύ μεγάλη γεωγραφική διασπορά, οπότε δεν έχουμε μία συμπαγή εικόνα μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής μερίδας επιχειρηματιών.

Ένας άλλος περιορισμός της έρευνας ήταν ότι το ποσοτικό μοντέλο το οποίο δημιουργήσαμε στα πλαίσια της έρευνας, στηρίχτηκε σε δεδομένα τα οποία συλλέχθηκαν από σχετικά ικανοποιητικό αριθμό ερωτηματολογίων, 67 για την ακρίβεια, αλλά και πάλι η επιθυμία μας ήταν να είχαμε μεγαλύτερη συμπλήρωση ερωτηματολογίων.

Καθώς η ανάπτυξη του ερωτηματολογίου της ποσοτικής έρευνας στηρίχτηκε στα ευρήματα των συνεντεύξεων με συγκεκριμένο αριθμό και είδος εμπειρογνομώνων της αγοράς, αποτελεί μία πρώτη προσέγγιση του θέματος. Θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι η έρευνα αυτή λειτουργεί σαν πιλότος για μελλοντικές έρευνες όπου θα ελεγχθεί εάν το βάρος των μεταβλητών που αξιοποιήθηκαν είναι ικανό να εξάγει αντίστοιχα συμπεράσματα, είτε σε πιο εξειδικευμένες έρευνες, είτε σε έρευνες μεγαλύτερης κλίμακας.



5.3. Θέματα για Μελλοντική Έρευνα

Η αξιοποίηση του συγκεκριμένου εργαλείου που αναπτύχθηκε στην παρούσα εργασία και δοκιμάστηκε σε συγκεκριμένο δείγμα επιχειρήσεων, αποτελεί το έναυσμα για δοκιμή του σε ένα πλήθος άλλων ερευνών που προσπαθούν να ελέγξουν παρόμοιο αντικείμενο. Ως πρόταση για μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να είναι η χρήση του ερωτηματολογίου αυτού σε αντίστοιχα πονήματα που θα προσπαθήσουν να μελετήσουν τη σχέση γεωπολιτικής, στρατηγικής και επιχειρηματικότητας, σε συγκεκριμένους κλάδους επιχειρήσεων και οργανισμών γενικότερα.

Επίσης, με την εφαρμογή του εργαλείου σε μεγαλύτερης έκτασης δείγματα ή σε χώρες με προβλήματα γεωπολιτικής και οικονομικής σταθερότητας, είναι πολύ πιθανό να εξαχθούν διαφορετικά συμπεράσματα, πολύ χρήσιμα για αντίστοιχη σύγκριση με την υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Ακόμη, σε μια μελλοντική ανάλογη έρευνα, καλό είναι να προσεγγιστεί δημόσιος φορέας, ώστε να γίνει και μια σύγκριση ανάμεσα στην επικρατούσα αντίληψη για τη σημαντικότητα των γεωπολιτικών παραγόντων ανάμεσα σε δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς.



ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ



Βιβλιογραφία

- Acharya, A. (2018). *The end of American world order*. John Wiley & Sons.
- Ackerly, B. A., Stern, M., & True, J. (Eds.). (2006). *Feminist methodologies for international relations*. Cambridge University Press.
- Andrew, D., Mellinger, J. D. S., & Gallup, J. L. (2000). Climate, coastal proximity, and development. *The Oxford handbook of economic geography*, 169-194.
- As-Saber, S. N., Dowling, P. J., & Liesch, P. W. (2001). *Geopolitics and its impacts on international business decisions: a framework for a geopolitical paradigm of international business*. School of Management, University of Tasmania.
- Atanassova-Cornelis, E., & van der Putten, F. P. (2015). *Strategic uncertainty and the regional security order in East Asia*. E-International Relations.
- Baldwin, J., & Yan, B. (2012). Export Market Dynamics and Plant-Level Productivity: Impact of Tariff Reductions and Exchange-Rate Cycles. *The Scandinavian Journal of Economics*, 114(3), 831-855.
- Baracuhy, B. (2016). Geopolitical Risks and the International Business Environment: Challenges for Transnational Corporations and their Global Supply-Chain. *Journal of Political Risk*, 4(6).
- Behrendt, S., & Khanna, P. (2003). Risky business: Geopolitics and the global corporation. *STRATEGY AND BUSINESS*, 68-75.
- Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of international management*, 7(3), 173-189.
- Bernard, A. B., Jensen, J. B., Redding, S. J., & Schott, P. K. (2007). Firms in international trade. *Journal of Economic perspectives*, 21(3), 105-130.
- Bevan, A., Estrin, S., & Meyer, K. (2004). Foreign investment location and institutional development in transition economies. *International business review*, 13(1), 43-64.



Birmingham.ac.uk. (2019). *Understanding the UK third sector*. [online] Available at: <https://www.birmingham.ac.uk/generic/tsrc/documents/tsrc/reports/Understanding-the-UK-third-sector.pdf>

Bosker, M., Brakman, S., Garretsen, H., & Schramm, M. (2010). Adding geography to the new economic geography: bridging the gap between theory and empirics. *Journal of Economic Geography*, 10(6), 793-823.

Brock, J. K. U., Johnson, J. E., & Zhou, J. Y. (2011). Does distance matter for internationally-oriented small firms?. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 384-394.

Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (2004). Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 81-98.

Bull, H. (2012). *The anarchical society: a study of order in world politics*. Macmillan International Higher Education.

Bysted, R., & Hansen, J. R. (2015). Comparing Public and Private Sector Employees' Innovative Behaviour: Understanding the role of job and organizational characteristics, job types, and subsectors. *Public Management Review*, 17(5), 698-717.

Ciuriak, D., Lapham, B., Wolfe, R., Collins-Williams, T., & Curtis, J. M. (2011). New-new trade policy (No. 1263). Queen's Economics Department Working Paper.

Costantini, J., & Melitz, M. (2008). The dynamics of firm-level adjustment to trade liberalization. The organization of firms in a global economy, 4, 107-141.

Couloumbis, T. (2003). Toward a global geopolitical and geoeconomic concert of powers?. *Southeast European and Black Sea Studies*, 3(3), 17-27.

Cox, R. W., & Sinclair, T. J. (1996). *Approaches to world order* (Vol. 40). Cambridge University Press.

Das, S., Roberts, M. J., & Tybout, J. R. (2007). Market entry costs, producer heterogeneity, and export dynamics. *Econometrica*, 75(3), 837-873.



- Dekker, H. C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management accounting research*, 14(1), 1-23.
- Demirbag, M., McGuinness, M., & Altay, H. (2010). Perceptions of institutional environment and entry mode. *Management International Review*, 50(2), 207-240.
- Dicken, P. (2000). Places and flows: situating international investment. *The Oxford handbook of economic geography*, 275-291.
- Dodds, K. (2000). *Geopolitics in a changing world*. Addison-Wesley.
- Dow, D., & Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of international business studies*, 37(5), 578-602.
- Doyle, M. W. (1998). Ways of war and peace realism, liberalism, and socialism.
- Drulák, P. (2006). Between geopolitics and anti-geopolitics: Czech political thought. *Geopolitics*, 11(3), 420-438.
- Dunning, J. H. (1998). Location and the multinational enterprise: a neglected factor?. *Journal of international business studies*, 29(1), 45-66.
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International business review*, 9(2), 163-190.
- Ellis, P. D. (2008). Does psychic distance moderate the market size–entry sequence relationship?. *Journal of International Business Studies*, 39(3), 351-369.
- Epstein, M. J. (2018). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*. Routledge.
- Eva, F. (2000). China and Japan: culture, economics, and geopolitics in the quest for a leading international role. *Geopolitics*, 5(3), 1-21.
- Fabry, N., & Zeghni, S. (2002). Foreign direct investment in Russia: how the investment climate matters. *Communist and Post-Communist Studies*, 35(3), 289-303.
- Faulkner, D. (Ed.). (2002). *Strategy: critical perspectives on business and management* (Vol. 1). Taylor & Francis.
- Foster, J. B. (2009). A failed system: The world crisis of capitalist globalization and its impact on China. *Monthly Review*, 60(10), 1.



- Gökmen, S. R. (2010). Geopolitics and the study of International Relations. *Middle East Technical University*.-2010.-226 p.
- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213-229.
- Guzzini, S. (2003). *'Self-fulfilling geopolitics'? or: the social production of foreign policy expertise in Europe*. Danish Institute for International Studies, Copenhagen.
- Helpman, E., & Krugman, P. R. (1985). Market structure and foreign trade: Increasing returns, imperfect competition, and the international economy. MIT press.
- Helpman, E., Melitz, M. J., & Yeaple, S. R. (2004). Export versus FDI with heterogeneous firms. *American economic review*, 94(1), 300-316.
- Henisz, W. J. (2000). The institutional environment for multinational investment. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 16(2), 334-364.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.
- Holmes, T. J. (1998). The effect of state policies on the location of manufacturing: Evidence from state borders. *Journal of political Economy*, 106(4), 667-705.
- Jiménez, E. M. (2002). Glocalization: new theoretical approaches to regional (subnational) development in the context of economic integration and globalization. *Integration & Trade*, 6(16), 199-231.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Keck, M. E., & Sikkink, K. (2014). *Activists beyond borders: Advocacy networks in international politics*. Cornell University Press.
- Keohane, R. O. (2005). *After hegemony: Cooperation and discord in the world political economy*. Princeton University Press.
- Kettinger, W. J., Teng, J. T., & Guha, S. (1997). Business process change: a study of methodologies, techniques, and tools. *MIS quarterly*, 55-80.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of international business studies*, 37(3), 285-320.



- Knott, P. (2008). Strategy tools: who really uses them?. *Journal of Business Strategy*, 29(5), 26-31.
- Kotler, P., Jatusripitak, S., & Maesincee, S. (1997). *The marketing of nations: A strategic approach to building national wealth*. Free Press.
- Krauss, C., & Bradsher, K. (2015). China's global ambitions, cash and strings attached. *The New York Times*, 24, 2015.
- Krugman, P. (1980). Scale economies, product differentiation, and the pattern of trade. *The American Economic Review*, 70(5), 950-959.
- Krugman, P. (1991). Increasing returns and economic geography. *Journal of political economy*, 99(3), 483-499.
- Krugman, P. (1992). Does the new trade theory require a new trade policy?. *World Economy*, 15(4), 423-442.
- Krugman, P. (1998). What's new about the new economic geography?. *Oxford review of economic policy*, 14(2), 7-17.
- Levenburg, N. M. (2005). Does size matter? Small firms' use of e-business tools in the supply chain. *Electronic markets*, 15(2), 94-105.
- Levitt, T. (1993). The globalization of markets. *Readings in international business: a decision approach*, 249.
- Lileeva, A., & Trefler, D. (2010). Improved access to foreign markets raises plant-level productivity... for some plants. *The Quarterly journal of economics*, 125(3), 1051-1099.
- Lim, K. H., Leung, K., Sia, C. L., & Lee, M. K. (2004). Is eCommerce boundary-less? Effects of individualism–collectivism and uncertainty avoidance on Internet shopping. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 545-559.
- Limao, N., & Venables, A. J. (2001). Infrastructure, geographical disadvantage, transport costs, and trade. *The World Bank Economic Review*, 15(3), 451-479.
- Lisiński, M., & Šaruckij, M. (2006). Principles of the application of strategic planning methods. *Journal of Business Economics and Management*, 7(2), 37-43.
- Luttwak, E. N. (1990). From geopolitics to geo-economics: Logic of conflict, grammar of commerce. *The National Interest*, (20), 17-23.



- Lynn, M. E. B. S. M., & Miller, J. S. E. (1996). *Debating the democratic peace*. MIT Press.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (2010). *Rediscovering institutions*. Simon and Schuster.
- McKinsey & Company. (2016). 'Geostrategic Risks on the Rise'
- Mearsheimer, J. J. (1994). The false promise of international institutions. *International security*, 19(3), 5-49.
- Melitz, M. J. (2003). The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity. *econometrica*, 71(6), 1695-1725.
- Melitz, M. J., & Ottaviano, G. I. (2008). Market size, trade, and productivity. *The review of economic studies*, 75(1), 295-316.
- Mercille, J. (2008). The radical geopolitics of US foreign policy: Geopolitical and geoeconomic logics of power. *Political Geography*, 27(5), 570-586.
- Meyer, K. E. (2001). Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe. *Journal of international business studies*, 32(2), 357-367.
- Moravcsik, A. (1997). Taking preferences seriously: A liberal theory of international politics. *International organization*, 51(4), 513-553.
- Munoz, J. M. S. (Ed.). (2013). *Handbook on the Geopolitics of Business*. Edward Elgar Publishing.
- Nijssen, E. J., & Frambach, R. T. (2001). Identifying Resources and Capabilities for Value Creation: The Internal Analysis. In *Creating Customer Value Through Strategic Marketing Planning* (pp. 57-79). Springer, Boston, MA.
- Papulova, Z. (2014). The significance of vision and mission development for enterprises in Slovak Republic. *Journal of Economics, Business and management*, 2(1), 12-16.
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition* (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.
- Rafee, N., Karbassi, A. R., Nouri, J., Safari, E., & Mehrdadi, M. (2008). Strategic Management of Municipal Debris aftermath of an earthquake. *International Journal of Environmental Research*, 2(2).
- Retaillé, D. (2000). Geopolitics in history. *Geopolitics*, 5(2), 35-51.



Schoenberger, E. (2003). Creating the corporate world: strategy and culture, time and space. *A Companion to Economic Geography*, 377.

Schwarz, J. O. (2009). Business wargaming: developing foresight within a strategic simulation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 21(3), 291-305.

Scott M., & Sam C. (2017). Here's How Fast China's Economy is Catching Up to the US, *Bloomberg*

Sethi, D. (2007). THE IMPACT OF GEOPOLITICAL FACTORS ON INTERNATIONAL BUSINESS. *Journal of International Business Strategy*, 7(2).

Siomkos, G. I., & Vasilikopoulou, A. I. (2005). Implementation of Analysis Methods in the Market Research. Athens: Ath. Stamoulis.

Slaughter, A. M. (2011). International relations, principal theories. *Max Planck encyclopedia of public international Law*, 129.

Sottilotta, C. E. (2013). Political risk: Concepts, definitions. *Challenge. Working Paper Series. LUISS School of Government*.

Stenfors, S., Tanner, L., & Haapalinna, I. (2004). Executive use of strategy tools: building shared understanding through boundary objects. *Frontiers of E-Business research*, 2004, 635-645.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics. UpperSaddle River.

Tadelis, S. (2012). Public procurement design: Lessons from the private sector. *International Journal of Industrial Organization*, 30(3), 297-302.

Teixeira, A. A., & Dias, M. (2013). The importance of geopolitics in firms' international location decisions: The Polish case. *Communist and Post-Communist Studies*, 46(1), 79-93.

Toal, G. (1996). *Critical geopolitics: The politics of writing global space* (Vol. 6). U of Minnesota Press.

Valentin, E. K. (2001). SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of marketing theory and practice*, 9(2), 54-69.

Waltz, K. N. (2010). *Theory of international politics*. Waveland Press.



Wendt, A. (1995). Constructing international politics. *International security*, 20(1), 71-81.

Wilkinson, S., Holdich, T., & Mackinder, H. J. (1904). The Geographical Pivot of History: Discussion. *The Geographical Journal*, 23(4), 437-444.

Yiu, D., & Makino, S. (2002). The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: An institutional perspective. *Organization science*, 13(6), 667-683.

Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52.

Ίσαρη, Φ., Πουρκός, Μ. 2015. Σχεδιασμός Ποιοτικής Έρευνας. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Ίσαρη, Φ., Πουρκός, Μ. 2015. Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 3. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/5820>



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Α1 - Συσχετίσεις αξιοποίησης στρατηγικών εργαλείων

Correlations										
	Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση πόρων και ικανοτήτων» αξιοποιείται	Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση αλυσίδας αξίας» αξιοποιείται	Το εργαλείο στρατηγικής «αξιολόγηση εσωτερικών παραγόντων» αξιοποιείται	Το εργαλείο στρατηγικής «αξιολόγηση εξωτερικών παραγόντων» αξιοποιείται	Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση PEST» αξιοποιείται	Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση SWOT» αξιοποιείται	Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση TOWS» αξιοποιείται	Το εργαλείο στρατηγικής «Μήτρα Ansoff» αξιοποιείται	Το εργαλείο στρατηγικής «Balanced scorecard» αξιοποιείται	
Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση πόρων και ικανοτήτων» αξιοποιείται	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	N								
	1	,385**	,424**	,490**	,090	-,114	,090	,261*	,137	
		,001	,000	,000	,471	,359	,468	,033	,269	
	67	67	67	67	67	67	67	67	67	
Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)									
	,385**	1	,708**	,278*	,139	,494**	,545**	,400**	,203	
	,001		,000	,023	,261	,000	,000	,001	,099	



αλυσίδας										
αξίας»	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
αξιοποιεί										
ται										
To	Pearso									
εργαλείο	n	,424**	,708**	1	,577**	,480**	,247*	,757**	,152	,064
στρατηγι	Correla									
κής	tion									
«αξιολόγ	Sig. (2-	,000	,000		,000	,000	,044	,000	,219	,609
ηση	tailed)									
εσωτερικ										
ών										
παραγόν										
των»	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
αξιοποιεί										
ται										
To	Pearso									
εργαλείο	n	,490**	,278*	,577**	1	,742**	,007	,351**	,246*	,236
στρατηγι	Correla									
κής	tion									
«αξιολόγ	Sig. (2-	,000	,023	,000		,000	,958	,004	,045	,054
ηση	tailed)									
εξωτερικ										
ών										
παραγόν										
των»	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
αξιοποιεί										
ται										
To	Pearso									
εργαλείο	n	,090	,139	,480**	,742**	1	-,071	,410**	-,017	,056
στρατηγι	Correla									
κής	tion									
«ανάλυσ	Sig. (2-	,471	,261	,000	,000		,568	,001	,888	,654
η PEST»	tailed)									
αξιοποιεί										
ται	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
To	Pearso									
εργαλείο	n	-,114	,494**	,247*	,007	-,071	1	,443**	,299*	,194
στρατηγι	Correla									
κής	tion									
«ανάλυσ	Sig. (2-	,359	,000	,044	,958	,568		,000	,014	,115
η	tailed)									



SWOT»										
αξιοποιεί N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
ται										
To Pearso										
εργαλείο n										
στρατηγι Correla	,090	,545**	,757**	,351**	,410**	,443**	1	,194	,148	
κής tion										
«ανάλυσ Sig. (2-	,468	,000	,000	,004	,001	,000		,116	,231	
η tailed)										
TOWS»										
αξιοποιεί N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
ται										
To Pearso										
εργαλείο n										
στρατηγι Correla	,261*	,400**	,152	,246*	-,017	,299*	,194	1	,698**	
κής tion										
«Μήτρα Sig. (2-	,033	,001	,219	,045	,888	,014	,116		,000	
Ansoff» tailed)										
αξιοποιεί N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
ται										
To Pearso										
εργαλείο n										
στρατηγι Correla	,137	,203	,064	,236	,056	,194	,148	,698**	1	
κής tion										
«Balance Sig. (2-	,269	,099	,609	,054	,654	,115	,231	,000		
d tailed)										
scorecar										
d»										
αξιοποιεί N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
ται										

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

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



A2 - Συσχετίσεις μεταβλητών προμηθευτών

Correlations							
		Για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι πολιτικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους	Για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι οικονομικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους	Για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνεται υπόψη το ευρύτερο γεωπολιτικό περιβάλλον της χώρας – έδρας τους	Για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνεται υπόψη μόνο η οικονομική προσφορά τους και οι όροι παράδοσης και πληρωμής	Για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι δασμοί εισαγωγής των προϊόντων από τις χώρες τους	Ο κίνδυνος που υπάρχει με προμηθευτές που ζουν σε ένα ασταθές περιβάλλον αντιμετωπίζεται με μικρές παραγγελίες και με βάση το ιστορικό συνεργασίας
Για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι πολιτικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 67	,868** 67	,905** 67	,337** 67	,078 67	,055 67
Για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι οικονομικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,868** 67	1 67	,959** 67	,371** 67	-,084 67	,233 67
Για την επιλογή των προμηθευτών	Pearson Correlation	,905**	,959**	1	,384**	,032	,168



του εξωτερικού, λαμβάνεται υπόψη το ευρύτερο γεωπολιτικό περιβάλλον της χώρας – έδρας τους	Sig. (2- tailed)	,000	,000		,001	,799	,175
Για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνεται υπόψη μόνο η οικονομική προσφορά τους και οι όροι παράδοσης και πληρωμής	Pearson Correlatio n	,337**	,371**	,384**	1	,007	,181
του εξωτερικού, λαμβάνεται υπόψη μόνο η οικονομική προσφορά τους και οι όροι παράδοσης και πληρωμής	Sig. (2- tailed)	,005	,002	,001		,952	,142
Για την επιλογή των προμηθευτών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι δασμοί εισαγωγής των προϊόντων από τις χώρες τους	Pearson Correlatio n	,078	-,084	,032	,007	1	,210
Ο κίνδυνος που υπάρχει με προμηθευτές που ζουν σε	Sig. (2- tailed)	,529	,498	,799	,952		,088
	N	67	67	67	67	67	67
	Pearson Correlatio n	,055	,233	,168	,181	,210	1
	Sig. (2- tailed)	,658	,058	,175	,142	,088	



ένα ασταθές περιβάλλον αντιμετωπίζεται αι με μικρές παραγγελίες και με βάση το ιστορικό συνεργασίας	N	67	67	67	67	67	67
--	---	----	----	----	----	----	----

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



A3 - Συσχετίσεις μεταβλητών πελατών

Correlations

		Για την επιλογή των πελατών του εξωτερικού, ύ, λαμβάνονται υπόψη οι πολιτικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους	Για την επιλογή των πελατών του εξωτερικού, ύ, λαμβάνονται υπόψη οι οικονομικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους	Για την επιλογή των πελατών του εξωτερικού, ού, λαμβάνεται υπόψη το ευρύτερο γεωπολιτικό περιβάλλον της χώρας – έδρας τους	Για την επιλογή των πελατών του εξωτερικού, ύ, λαμβάνονται υπόψη οι διασυνδέσεις (local partner) στην χώρα αυτή	Ο κίνδυνος που υπάρχει με πελάτες που βρίσκονται σε ένα ασταθές περιβάλλον αντιμετωπίζεται με μια προκαταβολή ή πριν την έναρξη του έργου ή την αποστολή της παραγγελίας	Ο κίνδυνος που υπάρχει με πελάτες που βρίσκονται σε ένα ασταθές περιβάλλον αντιμετωπίζεται με την εμπλοκή τοπικού συνεργάτη (local partner) που γνωρίζει καλύτερα τις τοπικές συνθήκες, κουλτούρα κ.λ.π.
Για την επιλογή των πελατών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι πολιτικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1	,928** ,000	,983** ,000	,381** ,001	,666** ,000	,125 ,313
Για την επιλογή των πελατών του εξωτερικού, λαμβάνονται	Pearson Correlation Sig. (2- tailed)	,928** ,000	1	,919** ,000	,330** ,006	,695** ,000	,119 ,339



υπόψη οι οικονομικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους Για την επιλογή των πελατών του εξωτερικού, λαμβάνεται υπόψη το ευρύτερο γεωπολιτικό περιβάλλον της χώρας – έδρας τους Για την επιλογή των πελατών του εξωτερικού, λαμβάνονται υπόψη οι διασυνδέσει ς (local partner) στην χώρα αυτή Ο κίνδυνος που υπάρχει με πελάτες που βρίσκονται	N	67	67	67	67	67	67
Pearson Correlati on Sig. (2- tailed)		,983**	,919**	1	,402**	,708**	,148
		,000	,000		,001	,000	,231
N	67	67	67	67	67	67	67
Pearson Correlati on Sig. (2- tailed)		,381**	,330**	,402**	1	,601**	,852**
		,001	,006	,001		,000	,000
N	67	67	67	67	67	67	67
Pearson Correlati on Sig. (2- tailed)		,666**	,695**	,708**	,601**	1	,637**
		,000	,000	,000	,000		,000



σε ένα ασταθές περιβάλλον αντιμετωπίζ εται με μια προκαταβολή ή πριν την έναρξη του έργου ή την αποστολή της παραγγελίας	N	67	67	67	67	67	67
Ο κίνδυνος που υπάρχει με πελάτες που βρίσκονται σε ένα ασταθές περιβάλλον αντιμετωπίζ εται με την εμπλοκή τοπικού συνεργάτη (local partner) που γνωρίζει καλύτερα τις τοπικές συνθήκες, κουλτούρα κ.λ.π.	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed)	,125 ,313	,119 ,339	,148 ,231	,852** ,000	,637** ,000	1
	N	67	67	67	67	67	67

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

**A4 - Cronbach-A για τα εργαλεία στρατηγικής****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,776	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση πόρων και ικανοτήτων» αξιοποιείται	18,30	13,152	,339	,773
Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση αλυσίδας αξίας» αξιοποιείται	18,99	9,985	,682	,714
Το εργαλείο στρατηγικής «αξιολόγηση εσωτερικών παραγόντων» αξιοποιείται	19,52	12,223	,746	,721
Το εργαλείο στρατηγικής «αξιολόγηση εξωτερικών παραγόντων» αξιοποιείται	19,28	12,176	,533	,743
Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση PEST» αξιοποιείται	18,48	14,162	,343	,770
Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση SWOT» αξιοποιείται	19,16	12,473	,306	,791
Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση TOWS» αξιοποιείται	20,42	12,489	,621	,734
Το εργαλείο στρατηγικής «Μήτρα Ansoff» αξιοποιείται	20,46	13,768	,452	,759
Το εργαλείο στρατηγικής «Balanced scorecard» αξιοποιείται	20,43	14,219	,321	,772



A5 - Διασταύρωση πινάκων κλάδου δραστηριότητας και εξαγωγικής δραστηριότητας

Η εταιρεία παρέχει προϊόντα, υπηρεσίες ή και τα δύο; * Οι δραστηριότητες επεκτείνονται και εκτός της χώρας – έδρας; Crosstabulation

			Οι δραστηριότητες επεκτείνονται και εκτός της χώρας – έδρας;		Total
			Όχι	Ναι	
Η εταιρεία παρέχει προϊόντα, υπηρεσίες ή και τα δύο;	Προϊόντα	Count	1	23	24
		% within Η εταιρεία παρέχει προϊόντα, υπηρεσίες ή και τα δύο;	4,2%	95,8%	100,0%
	Υπηρεσίες	Count	2	29	31
		% within Η εταιρεία παρέχει προϊόντα, υπηρεσίες ή και τα δύο;	6,5%	93,5%	100,0%
	Προϊόντα & Υπηρεσίες	Count	10	2	12
		% within Η εταιρεία παρέχει προϊόντα, υπηρεσίες ή και τα δύο;	83,3%	16,7%	100,0%
Total		Count	13	54	67
		% within Η εταιρεία παρέχει προϊόντα, υπηρεσίες ή και τα δύο;	19,4%	80,6%	100,0%



Α6 - T-test για τη σύγκριση των μέσων του παράγοντα γεωπολιτικής σε σχέση με τη μεταβλητή εξαγωγικής δραστηριότητας

Group Statistics

	Οι δραστηριότητες επεκτείνονται και εκτός της χώρας – έδρας;	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Παράγοντας γεωπολιτικών	Ναι	54	3,8025	,40187	,05469
	Όχι	13	3,6154	,50637	,14044

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Παράγοντας γεωπολιτικών	Equal variances assumed	1,677	,200	1,431	65	,157	,18708	,13071	-,07397	,44814
	Equal variances not assumed			1,241	15,833	,233	,18708	,15071	-,13269	,50686

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β****B1 - Εργαλείο Ποσοτικής Έρευνας – Ερωτηματολόγιο**

Πριν να ξεκινήσουμε τις ερωτήσεις, παρακαλούμε διευκρινίστε μας το εξής:

1	Η εταιρεία σας παρέχει προϊόντα, υπηρεσίες ή και τα δύο;	Προϊόντα	Υπηρεσίες	Και τα δύο
---	--	----------	-----------	------------

Μέρος Α. Οι πελάτες και οι προμηθευτές σας

Παρακαλώ συμπληρώστε, κυκλώνοντας τον αριθμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα το επίπεδο στο οποίο ισχύει κάθε μία από τις παρακάτω δηλώσεις.

2	Οι δραστηριότητές σας επεκτείνονται και εκτός της χώρας – έδρας σας;	Όχι	Ναι
3	Οι πελάτες σας του εξωτερικού είναι σημαντικότεροι από του εσωτερικού (σε τζίρο);	Όχι	Ναι
4	Έχετε προμηθευτές και από το εξωτερικό;	Όχι	Ναι
5	Οι προμηθευτές σας του εξωτερικού είναι σημαντικότεροι από του εσωτερικού (σε τζίρο);	Όχι	Ναι
6	Οι προμηθευτές σας του εξωτερικού είναι περισσότεροι από του εσωτερικού (σε πλήθος);	Όχι	Ναι

Μέρος Β. Ερωτήσεις για τα εργαλεία στρατηγικής

Παρακαλώ συμπληρώστε, κυκλώνοντας τον αριθμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα το επίπεδο στο οποίο ισχύει κάθε μία από τις παρακάτω δηλώσεις.

**1 = Δεν ισχύει καθόλου, 2 = Ισχύει λίγο,
3 = Ισχύει σε μέτριο βαθμό, 4 = Ισχύει αρκετά, 5 = Ισχύει πάρα πολύ**

7	Η επιχείρησή μας έχει σαφώς διατυπωμένο όραμα	1	2	3	4	5
8	Η επιχείρησή μας έχει σαφώς διατυπωμένη αποστολή	1	2	3	4	5
9	Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση πόρων και ικανοτήτων» το χρησιμοποιούμε	1	2	3	4	5
10	Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση αλυσίδας αξίας» το χρησιμοποιούμε	1	2	3	4	5
11	Το εργαλείο στρατηγικής «αξιολόγηση εσωτερικών παραγόντων» το χρησιμοποιούμε	1	2	3	4	5
12	Το εργαλείο στρατηγικής «αξιολόγηση εξωτερικών παραγόντων» το χρησιμοποιούμε	1	2	3	4	5



13	Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση Pest» το χρησιμοποιούμε	1	2	3	4	5
14	Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση SWOT» το χρησιμοποιούμε	1	2	3	4	5
15	Το εργαλείο στρατηγικής «ανάλυση TOWS» το χρησιμοποιούμε	1	2	3	4	5
16	Το εργαλείο στρατηγικής «Μήτρα Ansoff» το χρησιμοποιούμε	1	2	3	4	5
17	Το εργαλείο στρατηγικής «Balanced scorecard» το χρησιμοποιούμε	1	2	3	4	5

Μέρος Γ. Ερωτήσεις για το διεθνές εμπόριο και τη γεωπολιτική

Παρακαλώ συμπληρώστε, κυκλώνοντας τον αριθμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα το επίπεδο στο οποίο ισχύει κάθε μία από τις παρακάτω δηλώσεις.

1 = Δεν ισχύει καθόλου, 2 = Ισχύει λίγο, 3 = Ισχύει σε μέτριο βαθμό, 4 = Ισχύει αρκετά, 5 = Ισχύει πάρα πολύ

18	Για την επιλογή των προμηθευτών μας του εξωτερικού λαμβάνουμε υπόψη μας τις πολιτικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους	1	2	3	4	5
19	Για την επιλογή των προμηθευτών μας του εξωτερικού λαμβάνουμε υπόψη μας τις οικονομικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους	1	2	3	4	5
20	Για την επιλογή των προμηθευτών μας του εξωτερικού λαμβάνουμε υπόψη μας το ευρύτερο γεωπολιτικό περιβάλλον της χώρας – έδρας τους	1	2	3	4	5
21	Για την επιλογή των προμηθευτών μας του εξωτερικού λαμβάνουμε υπόψη μας μόνο την οικονομική προσφορά τους και τους όρους παράδοσης και πληρωμής	1	2	3	4	5
22	Για την επιλογή των προμηθευτών μας του εξωτερικού λαμβάνουμε υπόψη μας τους δασμούς εισαγωγής των προϊόντων από τις χώρες τους	1	2	3	4	5
23	Η οικονομία είναι χαρακτηριστικό ενός σταθερού περιβάλλοντος τα οποία εμπνέουν εμπιστοσύνη για τη δημιουργία εμπορικών σχέσεων	1	2	3	4	5
24	Η πολιτική σταθερότητα είναι χαρακτηριστικό ενός σταθερού περιβάλλοντος τα οποία εμπνέουν εμπιστοσύνη για τη δημιουργία εμπορικών σχέσεων	1	2	3	4	5
25	Η ειρήνη και ευημερία της κοινωνίας είναι χαρακτηριστικό ενός σταθερού περιβάλλοντος τα οποία εμπνέουν εμπιστοσύνη για τη δημιουργία εμπορικών σχέσεων	1	2	3	4	5
26	Δίνουμε μικρότερη πίστωση (σε ημέρες) στους πελάτες μας από αυτήν που παίρνουμε από τους προμηθευτές μας	1	2	3	4	5
27	Ο κίνδυνος που υπάρχει με προμηθευτές που ζουν σε ένα ασταθές περιβάλλον αντιμετωπίζεται με μικρές παραγγελίες και με βάση το ιστορικό συνεργασίας μας με εκείνους	1	2	3	4	5
28	Για την επιλογή των πελατών μας του εξωτερικού λαμβάνουμε υπόψη μας τις πολιτικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους	1	2	3	4	5
29	Για την επιλογή των πελατών μας του εξωτερικού λαμβάνουμε υπόψη μας τις οικονομικές συνθήκες της χώρας – έδρας τους	1	2	3	4	5
30	Για την επιλογή των πελατών μας του εξωτερικού λαμβάνουμε υπόψη μας το ευρύτερο γεωπολιτικό περιβάλλον της χώρας – έδρας τους	1	2	3	4	5
31	Για την επιλογή των πελατών μας του εξωτερικού λαμβάνουμε υπόψη μας τις διασυνδέσεις μας (local partner) στη χώρα αυτή	1	2	3	4	5



32	Ο κίνδυνος που υπάρχει με πελάτες που βρίσκονται σε ένα ασταθές περιβάλλον αντιμετωπίζεται με μια προκαταβολή πριν την έναρξη του έργου ή αποστολή της παραγγελίας	1	2	3	4	5
33	Ο κίνδυνος που υπάρχει με πελάτες που βρίσκονται σε ένα ασταθές περιβάλλον αντιμετωπίζεται με την εμπλοκή τοπικού συνεργάτη (local partner) που γνωρίζει καλύτερα τις τοπικές συνθήκες, κουλτούρα κ.λ.π.	1	2	3	4	5

Μέρος Δ. Δημογραφικά στοιχεία

Παρακαλώ απαντήστε σε **ΟΛΕΣ** τις παρακάτω ερωτήσεις:

Φύλο:

Άνδρας Γυναίκα

Ηλικία:

18-24 45-54
25-34 55-64
35-44

Εκπαίδευση:

Κάτοχος μεταπτυχιακού	<input type="text" value="6"/>	Απόφοιτος τεχνικής σχολής ή ΙΕΚ	<input type="text" value="3"/>
Απόφοιτος ΑΕΙ ή ΤΕΙ	<input type="text" value="5"/>	Απόφοιτος γυμνασίου ή δημοτικού	<input type="text" value="2"/>
Απόφοιτος λυκείου	<input type="text" value="4"/>	Δεν έχω τελειώσει το σχολείο	<input type="text" value="1"/>

Θέση στον/στην οργανισμό/επιχείρηση όπου εργάζομαι:

Ιδιοκτήτης
Διευθυντής
Προϊστάμενος
Ανώτερος Υπάλληλος
Άλλο.....

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ!