



**ΕΘΝΙΚΟ
ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ**



**ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – “ATHENS MBA”**

Δημήτρης Τσιαλούκης

**Διεθνείς στρατηγικές Ελληνικών επιχειρήσεων
υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της
κρίσης**

**Επιβλέπων
Καθηγητής Σπυρίδων Λιούκας**

Ακαδημαϊκό έτος: 2016-2017

ΔΗΛΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Όνοματεπώνυμο

Δημήτρης Τσιαλούκης

Υπογραφή

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών κύριο Σπυρίδωνα Λιούκα για την πολύτιμη βοήθεια και την καθοδήγηση που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια της προετοιμασίας και της συγγραφής της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω για ακόμα μια φορά όλες τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα και τα στελέχη τους, τα οποία αφιέρωσαν τον πολύτιμο χρόνο τους για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Χωρίς το ειλικρινές ενδιαφέρον και τη συμμετοχή τους, μια τέτοια έρευνα για τις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας στην Ελλάδα δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί.

Τέλος, τους εύχομαι κάθε επιτυχία στο γεμάτο προκλήσεις έργο τους.

Πίνακας Περιεχομένων

Κατάλογος Σχημάτων.....	6
Κατάλογος Πινάκων	8
Σύνοψη	9
Summary.....	12
1 Αξιολόγηση Έρευνας-Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Καινοτομίας της Ελλάδας στο Διεθνές Περιβάλλον.....	15
1.1 Η Έρευνα & Ανάπτυξη στην Ελλάδα-Οι σημαντικότεροι δείκτες	15
1.2 Καινοτομία στις Μικρομεσαίες Ελληνικές επιχειρήσεις.....	19
1.3 Δείκτες αξιολόγησης Ανταγωνιστικότητας.....	21
1.4 Το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα	24
2 Η Διεθνής Στρατηγική στο περιβάλλον των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας	27
2.1 Εισαγωγικά στοιχεία.....	27
2.2 Ο κύκλος ζωής των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας.....	28
2.3 Κίνητρα για χρήση διεθνούς στρατηγικής και παράγοντες επιτυχίας.....	30
2.4 Κύριες στρατηγικές διεθνοποίησης και μέθοδοι υλοποίησης τους	32
2.5 Στρατηγικές αναστροφής και οικονομική κρίση.....	36
3 Μεθοδολογία της έρευνας και παρουσίαση των συμμετεχόντων επιχειρήσεων	41
3.1 Ανάλυση της διαδικασίας για τη συλλογή δεδομένων	41
3.2 Παρουσίαση των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα	44
3.2.1 Adamant Composites Ε.Π.Ε.....	44
3.2.2 Akronic Ε.Π.Ε.....	45
3.2.3 EMTech Α.Ε.....	45
3.2.4 European Sensor Systems (ESS) Α.Ε.....	46
3.2.5 Fasmatech Α.Ε.	48
3.2.6 Glonatech Α.Ε.....	48
3.2.7 Innora Α.Ε.....	49
3.2.8 IRIDA Labs Α.Ε.....	50
3.2.9 Meazon Α.Ε.	51
3.2.10 MILTECH Hellas Α.Ε.....	52
3.2.11 Noesis Technologies ΕΠΕ.....	53
3.2.12 Opticon Group ΑΒΕΕ	54
3.2.13 Πρίσμα Ηλεκτρονικά ΑΒΕΕ	55
3.2.14 Raycap Α.Ε.....	57
3.2.15 Raymetrics Α.Ε.	58
3.2.16 SITAEΛ HELLAS Ε.Π.Ε.....	59
3.2.17 Theon Sensors Α.Ε.....	60

3.2.18	Think Silicon A. E.....	61
3.2.19	Weasic Microelectronics.....	63
4	Ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας.....	64
4.1	Στοιχεία για τη λειτουργία των επιχειρήσεων (Ερωτήσεις 1-7).....	64
4.2	Η επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος (Ερώτηση 8).....	68
4.3	Διεθνής ανταγωνιστικότητα και δημιουργία καινοτομίας (Ερωτήσεις 9-10).....	71
4.4	Στρατηγικές για διεθνή προσανατολισμό σε περιβάλλον οικονομικής κρίσης (ερωτήσεις 11-23).....	73
4.5	Στρατηγικές μεταστροφής για την αντιμετώπιση δυσμενών συνθηκών (ερωτήσεις 24-27).....	90
5	Χωρισμός των επιχειρήσεων σε ομάδες και παρουσίαση των αποτελεσμάτων.....	94
5.1	Ομαδοποίηση των επιχειρήσεων.....	94
5.2	Παρουσίαση των αποτελεσμάτων για τις ομάδες της έρευνας.....	94
6	Συμπεράσματα.....	108
6.1	Συμπεράσματα για τις ομάδες επιχειρήσεων.....	108
6.2	Συμπεράσματα για το κλάδο.....	109
6.3	Γενικά Συμπεράσματα & Μελλοντική Έρευνα.....	111
	Παράρτημα.....	114
	Ερωτηματολόγιο.....	114
	Απαντήσεις (παρουσιάζονται ανώνυμα).....	126
	Πηγές.....	139

Κατάλογος Σχημάτων

Διάγραμμα 1.1: Δείκτης E&A ως ποσοστό του ΑΕΠ και δαπάνες για E&A.....	15
Διάγραμμα 1.2: Δαπάνες E&A ανά τομέα εκτέλεσης (σε εκατ. €), 2011 – 2015	17
Διάγραμμα 1.3: Δαπάνες E&A ως % ΑΕΠ το έτος 2014 α) στον κρατικό τομέα και β) στον τομέα των επιχειρήσεων	18
Διάγραμμα 1.4: Καταθέσεις Επιχειρήσεων & Νοικοκυριών σε εγχώρια NXI.....	25
Διάγραμμα 1.5: Χρηματοδότηση επιχειρήσεων από εγχώρια NXI	26
Διάγραμμα 2.1: Συνολική αύξηση εσόδων για τις τρεις ομάδες έντασης E&A.	39
Διάγραμμα 3.1: Χάρτης των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα.....	43
Διάγραμμα 4.1: Νομική μορφή των εταιριών.....	64
Διάγραμμα 4.2: Αριθμός εργαζομένων στις συμμετέχουσες επιχειρήσεις	65
Διάγραμμα 4.3: Χρόνια λειτουργίας των επιχειρήσεων	65
Διάγραμμα 4.4: Στάδια ανάπτυξης των επιχειρήσεων	66
Διάγραμμα 4.5: Μοντέλο των επιχειρήσεων για τη δημιουργία αξίας	66
Διάγραμμα 4.6: Αριθμός δραστηριοτήτων που εστιάζουν οι εταιρίες	67
Διάγραμμα 4.7: Επίδραση Πολιτικών παραγόντων (ο ρόλος των κυβερνήσεων)....	68
Διάγραμμα 4.8: Επίδραση Οικονομικών παραγόντων (μακροοικονομικοί παράγοντες).....	69
Διάγραμμα 4.9: Επίδραση Τεχνολογικών παραγόντων (καινοτομία).....	69
Διάγραμμα 4.10: Επίδραση Περιβαλλοντικών παραγόντων.....	70
Διάγραμμα 4.11: Επίδραση Κοινωνικών παραγόντων (κουλτούρα/ δημογραφικά) .	70
Διάγραμμα 4.12: Επίδραση Νομικών παραγόντων (περιορισμοί/ αλλαγές)	71
Διάγραμμα 4.13: Γεωγραφικές περιοχές που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις σήμερα.....	74
Διάγραμμα 4.14: Ποσοστό τζίρου που προέρχεται από αγορές εκτός Ελλάδος.....	74
Διάγραμμα 4.15: Απαντήσεις σχετικά με το αν η εταιρία χρησιμοποιεί στρατηγική διεθνοποίησης.....	75
Διάγραμμα 4.16: Κίνητρα των επιχειρήσεων για διεθνοποίηση.....	76
Διάγραμμα 4.17: Οι στρατηγικές διεθνοποίησης των εταιριών του δείγματος	77
Διάγραμμα 4.18: Τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις εισέρχονται σε Διεθνείς αγορές.....	77
Διάγραμμα 4.19: Γεωγραφικές περιοχές που θα στοχεύσουν οι επιχειρήσεις εντός τριετίας	78
Διάγραμμα 4.20: Επιρροή εταιρικών στόχων στη διαμόρφωση διεθνούς στρατηγικής (1-4)	79
Διάγραμμα 4.21: Επιρροή εταιρικών στόχων στη διαμόρφωση διεθνούς στρατηγικής (5-8)	80
Διάγραμμα 4.22: Επιρροή εταιρικών στόχων στη διαμόρφωση διεθνούς στρατηγικής (9-11)	80
Διάγραμμα 4.23: Επίδραση των εταιρικών στόχων στη διαμόρφωση διεθνούς στρατηγικής (ομαδοποιημένα δεδομένα)	81
Διάγραμμα 4.24: Παράγοντες που περιορίζουν τη διεθνή επέκταση του κλάδου (1-4)	82
Διάγραμμα 4.25: Παράγοντες που περιορίζουν τη διεθνή επέκταση του κλάδου (5-7)	83
Διάγραμμα 4.26: Παράγοντες που περιορίζουν τη διεθνή επέκταση του κλάδου (ομαδοποιημένα δεδομένα)	84
Διάγραμμα 4.27: Πηγές χρηματοδότησης των επιχειρήσεων	85
Διάγραμμα 4.28: Αποτελέσματα για τις συνθήκες άντλησης κεφαλαίων του κλάδου (ομαδοποιημένα δεδομένα)	86
Διάγραμμα 4.29: Απαντήσεις για τη μεταφορά έδρας στο εξωτερικό	87

Διάγραμμα 4.30: Συνθήκες που επηρεάζουν την απόφαση μεταφοράς έδρας στο εξωτερικό (1-3).....	88
Διάγραμμα 4.31: Συνθήκες που επηρεάζουν την απόφαση μεταφοράς έδρας στο εξωτερικό (4-7).....	88
Διάγραμμα 4.32: Συνθήκες που επηρεάζουν την απόφαση μεταφοράς έδρας στο εξωτερικό (ομαδοποιημένα δεδομένα).....	89
Διάγραμμα 4.33: Επίπεδα κερδοφορίας των εταιριών	90
Διάγραμμα 4.34: Απαντήσεις στην ερώτηση αν οι εταιρίες έχουν αντιμετωπίσει μείωση οικονομικών επιδόσεων ή δύσκολες συνθήκες στην αγορά.....	91
Διάγραμμα 4.35: Απαντήσεις στην ερώτηση αν οι εταιρίες εφαρμόζουν στρατηγική μεταστροφής	91
Διάγραμμα 4.36: Στρατηγικές μεταστροφής των επιχειρήσεων του δείγματος	92
Διάγραμμα 5.1: Απαντήσεις σχετικά με το αν η εταιρία χρησιμοποιεί στρατηγική διεθνοποίησης (ομάδες).....	95
Διάγραμμα 5.2: Κύρια κίνητρα διεθνοποίησης ομάδας 1	95
Διάγραμμα 5.3: Κύρια κίνητρα διεθνοποίησης ομάδας 2	96
Διάγραμμα 5.4: Κύριες στρατηγικές διεθνοποίησης των ομάδων 1 και 2	96
Διάγραμμα 5.5: Μέθοδοι εισαγωγής σε νέες διεθνείς αγορές (ομάδες)	97
Διάγραμμα 5.6: Γεωγραφικές περιοχές που θα στοχεύσουν οι ομάδες επιχειρήσεων	98
Διάγραμμα 5.7: Επίδραση εταιρικών στόχων στη διαμόρφωση διεθνούς στρατηγικής (ομάδες)	99
Διάγραμμα 5.8: Παράγοντες που περιορίζουν τη διεθνή επέκταση των ομάδων 1 και 2.....	100
Διάγραμμα 5.9: Πηγές χρηματοδότησης των ομάδων 1 και 2	102
Διάγραμμα 5.10: Απαντήσεις για τη μεταφορά έδρας στο εξωτερικό (ομάδες 1 και 2)	103
Διάγραμμα 5.11: Επίπεδα κερδοφορίας για τις ομάδες 1 και 2	104
Διάγραμμα 5.12: Απαντήσεις των ομάδων 1 και 2 στην ερώτηση αν οι εταιρίες έχουν αντιμετωπίσει μείωση οικονομικών επιδόσεων ή δύσκολες συνθήκες στην αγορά	104
Διάγραμμα 5.13: Απαντήσεις στην ερώτηση αν οι εταιρίες εφαρμόζουν στρατηγική μεταστροφής (ομάδες 1 και 2)	105
Διάγραμμα 5.14: Ποσοστό των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν ενέργειες αύξησης	106

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.1: Συνολικές δαπάνες E&A και κύριες πηγές χρηματοδότησης ανά τομέα εκτέλεσης	16
Πίνακας 1.2: Δείκτες καινοτομίας στις Ελληνικές ΜΜΕ	20
Πίνακας 1.3: Κατάταξη της Ελλάδας στο World Competitiveness Yearbook 2016	21
Πίνακας 1.4: Κατάταξη της Ελλάδας στο Global Competitiveness Report 2016–2017	22
Πίνακας 1.5: Σημαντικοί δείκτες αξιολόγησης ανταγωνιστικότητας της Ελλάδας.....	23
Πίνακας 2.1: Χαρακτηριστικά των δύο κατηγοριών εταιριών υψηλής τεχνολογίας που βρίσκονται στη φάση της εκκίνησης.....	29
Πίνακας 2.2: Χαρακτηριστικά των επιλογών εισόδου σε διεθνείς αγορές.....	33
Πίνακας 2.3: Οι βασικές στρατηγικές μεταστροφής (turnaround strategies)	38
Πίνακας 3.1: Οι εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα	43
Πίνακας 4.1: Οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων του δείγματος.....	68
Πίνακας 4.2: Αξιολόγηση επιπέδου διεθνούς ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων	71
Πίνακας 4.3: Αξιολόγηση παραγόντων για τη δημιουργία καινοτομίας.....	73
Πίνακας 4.4: Οι επιλογές στρατηγικών διεθνοποίησης που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο	77
Πίνακας 4.5: Επιρροή εταιρικών στόχων στη διαμόρφωση διεθνούς στρατηγικής (ομαδοποιημένα δεδομένα)	81
Πίνακας 4.6: Αποτελέσματα για τις συνθήκες άντλησης κεφαλαίων του κλάδου	86
Πίνακας 5.1 Αξιολόγηση περιοριστικών παραγόντων διεθνούς επέκτασης για την ομάδα 1.....	99
Πίνακας 5.2: Αξιολόγηση περιοριστικών παραγόντων διεθνούς επέκτασης για την ομάδα 2.....	100
Πίνακας 5.3: Επίπεδα διεθνούς ανταγωνιστικότητας 1 ^{ης} ομάδας	101
Πίνακας 5.4: Επίπεδα διεθνούς ανταγωνιστικότητας 2 ^{ης} ομάδας	101
Πίνακας 5.5: Κατηγοριοποίηση ενεργειών για αύξηση τζίρου ή μείωση κόστους (ερώτηση 27).....	106

Σύνοψη

Στόχος της εργασίας είναι να παρουσιαστούν οι στρατηγικές Ελληνικών Επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε περιβάλλον υψηλής τεχνολογίας και έρευνας, εστιάζοντας στις επιλογές Διεθνοποίησης που ακολουθούν αλλά και στις δυσκολίες που έχουν αντιμετωπίσει τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της οικονομικής κρίσης.

Οι εταιρίες που επιλέχθηκαν να συμμετάσχουν στην μελέτη μας ιδρύθηκαν στην Ελλάδα και βασίζουν την λειτουργία τους στο τομέα της Έρευνας και Ανάπτυξης.

Η πλειοψηφία αυτών έχει αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς με την ερευνητική και ακαδημαϊκή κοινότητα τόσο σε Εθνικό όσο και Διεθνές επίπεδο. Ένα ακόμα στοιχείο που τις διακρίνει είναι ότι κατά κύριο λόγο έχουν δημιουργηθεί από Έλληνες επιστήμονες ενώ το ανθρώπινο δυναμικό τους αποτελείται σε μεγάλο ποσοστό από κατόχους Μεταπτυχιακού η/και Διδακτορικού Διπλώματος.

Δραστηριοποιούνται κυρίως στους τομείς των προηγμένων υλικών, της Μικροηλεκτρονικής, της Νανοτεχνολογίας και της Πληροφορικής αναπτύσσοντας εξειδικευμένα προϊόντα, υπηρεσίες και λύσεις που απευθύνονται κυρίως σε άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς εκτός Ελληνικών συνόρων. Μάλιστα, αρκετές από αυτές έχουν αμιγώς διεθνή προσανατολισμό καθώς δεν υπάρχει αναπτυσσόμενη αγορά για τα προϊόντα/υπηρεσίες τους στην Ελλάδα. Στοχεύουν σε ένα ευρύ και διαφοροποιημένο φάσμα αγορών όπως τα πολυμέσα, τα υλικά, η ασφάλεια, η άμυνα, η ενέργεια, οι περιβαλλοντικές και οι διαστημικές εφαρμογές.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια ερωτηματολογίου 27 ερωτήσεων που κάλυπταν θέματα επιλογής στρατηγικής, διεθνών αγορών και τρόπων διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Επίσης, συμπεριλήφθηκαν ερωτήματα για τη λειτουργία των εταιριών, την ανάλυση του εξωτερικού τους περιβάλλοντος, τη καινοτομία, και την ανταγωνιστικότητα τους. Η διαδικασία προετοιμασίας του ερωτηματολογίου και η συλλογή των απαντήσεων διήρκησε δύομισι μήνες και στην έρευνα συμμετείχαν τελικά 19 επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας. Το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε αυτές μέσω της πλατφόρμας "Google Forms".

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται στοιχεία σχετικά με την έρευνα και ανάπτυξη (E&A), την ανταγωνιστικότητα και την καινοτομία της Ελλάδας στο Διεθνές περιβάλλον ενώ γίνεται μια σύντομη ανάλυση για το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα και τις συνθήκες έλλειψης χρηματοδότησης που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση του θεωρητικού υπόβαθρου πάνω στο οποίο στηρίχθηκε η δημιουργία του ερωτηματολογίου με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία. Ως εκ τούτου, παρουσιάζονται οι κύριες στρατηγικές διεθνοποίησης και

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης
οι μέθοδοι υλοποίησης τους καθώς και των κίνητρα που οδηγούν στην εφαρμογή στρατηγικών διεθνούς προσανατολισμού. Επίσης, αναλύονται οι στρατηγικές μεταστροφής που ακολουθούν οι επιχειρήσεις όταν αντιμετωπίζουν δυσμενείς οικονομικές συνθήκες. Τέλος, γίνεται παρουσίαση των τεσσάρων σταδίων του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η διαδικασία για τη συλλογή δεδομένων από το δείγμα των εταιριών. Επίσης, παρουσιάζονται οι δεκαεννιά επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα μας απαντώντας στο ερωτηματολόγιο.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τη στρατηγική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις του δείγματος στην προσπάθεια τους για διεθνοποίηση και αντιμετώπιση των δυσμενών συνθηκών που αντιμετωπίζουν λειτουργώντας κάτω από συνθήκες οικονομικής κρίσης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο οι 19 εταιρίες χωρίζονται σε δύο ομάδες με βάση τα χρόνια λειτουργίας τους καθώς συμπεράναμε ότι πολλές έρευνες στη διεθνή βιβλιογραφία χρησιμοποιούν την ηλικία των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας ως παράμετρο για τη εξαγωγή συμπερασμάτων. Ως εκ τούτου, μελετάται κατά πόσο η ηλικία των επιχειρήσεων διαφοροποιεί τις στρατηγικές επιλογές τους για διεθνοποίηση.

Η πρώτη ομάδα αποτελείται από 9 επιχειρήσεις που δημιουργήθηκαν μέσα στο περιβάλλον οικονομικής κρίσης και λειτουργούν από 0-7 έτη και η δεύτερη τις υπόλοιπες δέκα με ηλικία 8 έτη ζωής και πάνω.

Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά τα συμπεράσματα που προέκυψαν για το κλάδο και τις ομάδες στα κεφάλαια 4 και 5 αντίστοιχα.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο κλάδος είναι ανταγωνιστικός σε διεθνές επίπεδο και οι επιχειρήσεις του ακολουθούν στρατηγικές διεθνοποίησης με κίνητρα την επέκταση σε νέες αγορές αλλά και την απόκτηση νέων δεξιοτήτων χρησιμοποιώντας κατά κύριο λόγο απλή και σύνθετη εξαγωγή. Η διείσδυση σε νέες αγορές, η αύξηση της κερδοφορίας, και η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων αποτελούν τα σημαντικότερα κίνητρα διεθνοποίησης ενώ κύριος περιοριστικός παράγοντας για την διεθνή επέκταση του είναι η αδυναμία πρόσβασης σε νέους πελάτες στο εξωτερικό.

Τα ίδια κεφάλαια και τα ερευνητικά προγράμματα είναι οι δύο βασικές πηγές χρηματοδότησης των επιχειρήσεων του κλάδου ενώ δυσκολίες καταγράφονται στην άντληση κεφαλαίων. Παράγοντες όπως το ασταθές πολιτικό κλίμα και οι υψηλές δαπάνες για φορολογία και εισφορές επηρεάζουν τις αποφάσεις του κλάδου.

Μεγάλο ποσοστό των εταιριών υλοποιεί στρατηγικές μεταστροφής με σκοπό την αύξηση των εσόδων αν και η πλειοψηφία αυτών αύξησε τη κερδοφορία της τη τελευταία πενταετία.

Με βάση τα παραπάνω, κρίνεται απαραίτητη η λήψη μέτρων και η χάραξη πολιτικών που θα κινούνται στην κατεύθυνση επιβράβευσης της εξωστρέφειας και ουσιαστικής υποστήριξης των επιχειρήσεων από τον κρατικό μηχανισμό προκειμένου να ευνοήσουν τη λειτουργία τους και να διατηρήσουν τις δραστηριότητες τους στην Ελλάδα. Τέλος, κρίνεται σημαντικό να αναπτυχθεί επικοινωνία μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου προκειμένου να τοποθετηθεί κατάλληλα στη διεθνή αγορά και να δημιουργήσει λύσεις υψηλής τεχνολογίας με ισχυρό branding "made in Greece".

Όσον αφορά τα συμπεράσματα από την ομαδοποίηση, η ηλικία είναι παράγοντας που διαφοροποιεί τις εταιρίες του κλάδου.

Οι επιχειρήσεις της ομάδας 2 διατηρούν υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας σε όρους ποιότητας, καινοτομίας και ανάπτυξης προϊόντων/υπηρεσιών αλλά και σε θέματα γνώσης του ανταγωνισμού και των αναγκών του πελάτη. Χρησιμοποιούν στην πλειοψηφία τους στρατηγικές διεθνοποίησης με σημαντικό ποσοστό αυτών να επιλέγει πολύπλοκες στρατηγικές όπως η σύνθετη εξαγωγή. Διαμορφώνουν το πλάνο τους για διεθνή προσανατολισμό με στόχο τη διείσδυση σε νέες αγορές, την αύξηση κερδοφορίας, την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και βελτίωση της ποιότητας ενώ κίνητρο τους αποτελεί κυρίως η επέκταση σε νέες αγορές.

Ο σημαντικότερος περιοριστικός παράγοντας για διεθνοποίηση είναι η αδυναμία πρόσβασης σε νέους πελάτες στο εξωτερικό.

Τη τελευταία πενταετία κατάφεραν να αυξήσουν τη κερδοφορία τους ενώ έχουν εφαρμόσει σε μεγάλο ποσοστό στρατηγικές μεταστροφής με έμφαση στη αύξηση εσόδων.

Αντίθετα, Οι επιχειρήσεις της ομάδας 1 είναι πολύ ανταγωνιστικές σε όρους ποιότητας, καινοτομίας και ανάπτυξης προϊόντων/υπηρεσιών καθώς και στις τιμές και το κόστος υλοποίησης αυτών. Εφαρμόζουν σε μικρότερο ποσοστό στρατηγικές διεθνοποίησης με πιο συνηθισμένη την απλή εξαγωγή, και τις σχεδιάζουν με κύριους στόχους όσους αναφέρθηκαν για το κλάδο αλλά και άλλους όπως η βελτίωση δυνατοτήτων παραγωγής, η επέκταση σε νέα κανάλια διανομής και η μείωση κόστους. Σημαντικότερα κίνητρα τους είναι η επέκταση σε νέες αγορές και το γεγονός ότι δεν υπάρχει εγχώρια αγορά ενώ βασικούς περιορισμούς για διεθνοποίηση αποτελούν τα θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας.

Μικρό ποσοστό έχει καταφέρει να αυξήσει οριακά τα κέρδη του ενώ μικρότερος αριθμός επιχειρήσεων σε σχέση με την ομάδα 2 εφαρμόζει στρατηγικές μεταστροφής. Βέβαια, πραγματοποιούν πολλές από τις ενέργειες που θα υλοποιούσαν στα πλαίσια μιας τέτοιας στρατηγικής εστιάζοντας κυρίως σε ενέργειες μείωσης κόστους.

Summary

The objective of this thesis is to present the Internationalisation strategies that high-tech Greek companies adopt by focusing on the strategic options they follow as well as to the financial complications they have faced due to the Greek financial crisis. The enterprises that have been selected to participate in our research are focusing their activities on R&D and have been established in Greece by Greek scientists.

The majority of them has developed strong connections with the research and academic society while their workforce mainly consists of scientists possessing Master degrees and/or PhDs. They carry out their activities in the field of Advanced Materials, Microelectronics, Nanotechnology and Information Technology by developing customized products, services and solutions according to the needs of other businesses and organizations located abroad.

An important percentage of the companies included in our sample conduct 100% of their business abroad as there is no market for their products / services in Greece. They target to a wide and diversified range of markets such as multimedia, materials, security, defense, energy, environmental and space applications.

A questionnaire comprised of 27 questions was prepared for the purposes of this research so as to understand the international strategies and markets the companies select as well as the modes they choose to entry to new international markets. In addition, specific questions were included in order to investigate the operational model of the companies, their external environment and their level of competitiveness and innovation compared to their international competitors.

The preparation of the questionnaire and the collection of responses lasted two and a half months. It was forwarded to them through the platform "Google Forms" and eventually 19 high-tech enterprises were involved in the research.

First chapter presents important details regarding the positioning of Greece within the International environment in terms of Research and Development (R & D), competitiveness and innovation. A brief analysis of the Greek banking system and the lack of funding opportunities for the business sector is also presented.

Second chapter presents the theoretical framework of this thesis, under which the questionnaire was prepared, according to international literature. As a result, we discuss the main internationalization strategies as well as the methods and incentives for implementing them. It also provides a comprehensive description about the turnaround strategies applied by companies facing adverse economic conditions.

Finally, the four stages of the entrepreneurial life cycle are also analysed in this chapter.

Third chapter describes the procedure we have followed in order to collect the data from our sample of high-tech companies. All nineteen enterprises which participated in our research by answering the questionnaire are presented as well.

Fourth chapter presents and analyses the questionnaire's answers in order to come to a conclusion with respect to the strategies high-tech companies apply as they simultaneously try to internationalise their activities and deal with unfavourable conditions they encounter by operating in a financial crisis environment.

In chapter five, the companies are separated in two groups according to the years they are in business. We came to this decision after considering the fact that a lot of studies for high-tech companies in the international literature are using the firm age as a key factor for drawing conclusions about the sector. Therefore, we examined whether the firm age differentiates the strategic decisions of the sector as regards internationalisation. The first group consists of 9 companies established during the economic crisis as they operate from 0-7 years while the second contains 10 firms with age equal or superior to eight years.

The final chapter presents the conclusions for the industry and the groups that came out from Chapters 4 and 5 respectively.

With respect to the industry, the results indicate that it is internationally competitive to a large extent and its firms follow internationalization strategies based on incentives for expanding into new markets and acquiring new skills using mainly simple and complex export strategies. Penetration into new markets, profitability increase and development of innovative products are the most important internationalization incentives while the difficulty in accessing new customers abroad is a critical moderating factor for international expansion.

Equity and research projects are the two main sources of funding for the industry while difficulties in raising capital were clearly identified. Factors such as the unstable political conditions as well as the high costs for taxation and employers' social contributions can influence the decisions of its companies. A high percentage of companies within the industry apply turnaround strategies aiming to increase revenue, although the great majority of them increased their profitability during the last five years.

In view of the above, we argue the necessity of adopting the right measures and policies by the state in the direction of rewarding openness and supporting businesses in order to provide them benefits for sustaining their core activities in Greece.

Moreover, substantial communication channels within the Greek high-tech industry should be established so as to properly positioned in the global industry and develop high-tech solutions with a strong "made in Greece" technology brand.

The conclusions drawn from the comparison of the two business groups indicate that there are significant differences between the older and younger firms regarding a number of issues discussed in this thesis. More specifically, the older groups' companies are highly competitive in terms of quality, innovation, product/service development and knowledge of customer needs and competition. Most of them use specific internationalization strategies while an important percentage of the group implements complicated strategies such as complex export.

Penetration to new markets, profitability increase, product innovation and quality improvement are key objectives for defining their internationalization plan whilst the expansion into new markets is their primary motivation for internationalisation.

The most important factor constraining this attempt is the difficulty in accessing new customers abroad.

Group 2 companies have also managed to increase their profitability during the last five years. Nevertheless, plenty of them have implemented turnaround strategies mostly focusing on increasing their revenue.

On the other hand, group 1 is competitive in terms of price and manufacturing costs as well as quality, innovation and product / service development. A smaller portion of them uses internationalisation strategies and the most common strategy of the group is simple export. The main objectives for planning their strategy are those described for the industry as a whole and also production capacity improvement, access to new distribution channels, and costs reduction. Primary incentives for internationalisation of the group are the expansion into new markets and the fact that there is no domestic market while key constraints are the intellectual property issues they encounter in markets abroad.

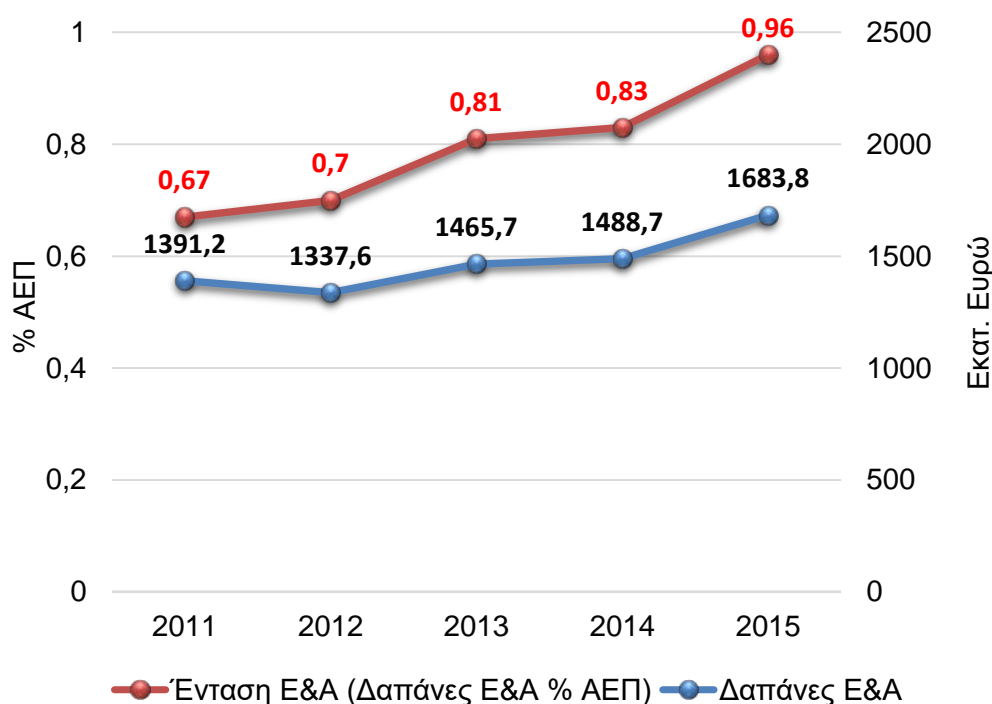
A small percentage of the group 1 firms has managed to increase its profits marginally whereas a smaller portion claims that uses turnaround strategy in comparison with group 2. However, they carry out a number of actions focusing on cost reduction which would also adopt in case they would officially implement a turnaround strategy.

1 Αξιολόγηση Έρευνας-Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Καινοτομίας της Ελλάδας στο Διεθνές Περιβάλλον

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας θα αναλύσουμε τις συνθήκες που επικρατούν στο Ελληνικό περιβάλλον, στους τομείς της έρευνας και ανάπτυξης (E&A), της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας καθώς τα στοιχεία αυτά αφορούν άμεσα τις επιχειρήσεις του κλάδου που εξετάζουμε. Επιπρόσθετα, θα εστιάσουμε στην καινοτομία στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεδομένου ότι η πλειοψηφία των εταιριών που συμμετείχαν στην έρευνα ανήκουν σε αυτή τη κατηγορία. Τέλος, θα παρουσιάσουμε ορισμένα στοιχεία σχετικά με το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα καθώς ένα σημαντικό μέρος της έρευνας μας έχει να κάνει με τις συνθήκες έλλειψης χρηματοδότησης και ρευστότητας που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις.

1.1 Η Έρευνα & Ανάπτυξη στην Ελλάδα-Οι σημαντικότεροι δείκτες

Ξεκινώντας την ανάλυση μας, παρουσιάζουμε δεδομένα σχετικά με τις δαπάνες για E&A που πραγματοποιήθηκαν στη χώρα μας τη περίοδο 2011-2015. Τα στοιχεία που αποτυπώνονται εδώ είναι επίσημα μέχρι το έτος 2014 και προκαταρκτικά (provisional) για το έτος 2015 καθώς τα οριστικά στοιχεία θα είναι διαθέσιμα τον Ιούνιο του 2017.



Διάγραμμα 1.1: Δείκτης E&A ως ποσοστό του ΑΕΠ και δαπάνες για E&A

Πηγή : ΕΚΤ(2016)

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης
 Στην Ελλάδα, οι συνολικές δαπάνες για E&A αντιστοιχούν σε 1.683,8 εκατ. Ευρώ, ενώ έχουν αυξηθεί κατά 195,1 εκατ. Ευρώ καταγράφοντας αύξηση της τάξης του 13,1% σε σχέση με το έτος 2014 (Εθνικό Κέντρο τεκμηρίωσης, 2016).

Η αύξηση των δαπανών E&A έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του δείκτη «Ένταση E&A» ο οποίος αποτυπώνει το ποσοστό (%) των δαπανών E&A επί του ΑΕΠ μιας χώρας. Ο δείκτης «Έντασης E&A» εκφράζει τον στόχο της αναπτυξιακής στρατηγικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης “EU2020” για την επίτευξη επενδύσεων (σε E&A) σε ποσοστό 3% του ΑΕΠ της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Έτσι, για τη χώρα μας διαμορφώνεται το 2015 σε 0,96% από 0,84% το 2014 (ποσοστό αύξησης 14,1%).

Η πορεία του δείκτη και των δαπανών σε E&A παρουσιάζονται στο παραπάνω διάγραμμα.

Όπως επίσης φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα, σημαντικό ποσοστό των δαπανών αυτών πραγματοποιήθηκαν στις Ελληνικές επιχειρήσεις με το 82,3 % να προέρχεται από ίδια κεφάλαια. Όσον αφορά τον κρατικό τομέα, οι δαπάνες E&A είναι λιγότερες των επιχειρήσεων κατά 96 εκατ. Ευρώ ενώ το 81% αυτών έχει ως πηγή χρηματοδότησης το κράτος.

Τομέας Εκτέλεσης	Συνολικές Δαπάνες	Κύριες πηγές χρηματοδότησης
Τομέας Επιχειρήσεων (BES)	561,4 Εκατ. Ευρώ Αύξηση 11,3%	82,3% από ίδια κεφάλαια (462,1 εκατ. Ευρώ)
Κρατικός τομέας (GOV)	465,5 εκατ. Ευρώ Αύξηση 12,8%	81,0% (377,0 εκατ. Ευρώ) από το κράτος (36,1% τακτικός προϋπολογισμός, 35,7% ΕΣΠΑ, 9,2% Λοιπές κρατικές πηγές).
Τομέα της τριτοβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (HES)	643,8 εκατ. Ευρώ Αύξηση 16,4%	71,1% (458,0. εκατ. Ευρώ) από το κράτος (41,3% τακτικός προϋπολογισμός, 26,6% ΕΣΠΑ, 3,2% Λοιπές κρατικές πηγές).

Πίνακας 1.1:Συνολικές δαπάνες E&A και κύριες πηγές χρηματοδότησης ανά τομέα εκτέλεσης

Πηγή : EKT(2016)

Ο Τομέας επιχειρήσεων περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς και τα ιδρύματα, κύρια δραστηριότητα των οποίων είναι η παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών (εκτός από μεταδευτεροβάθμια ή τριτοβάθμια εκπαίδευση). Επιπλέον, ο τομέας αυτός περιλαμβάνει τις δημόσιες επιχειρήσεις, ιδιωτικούς μη – κερδοσκοπικούς φορείς που παρέχουν υπηρεσίες σε επιχειρήσεις. Καλύπτονται οι

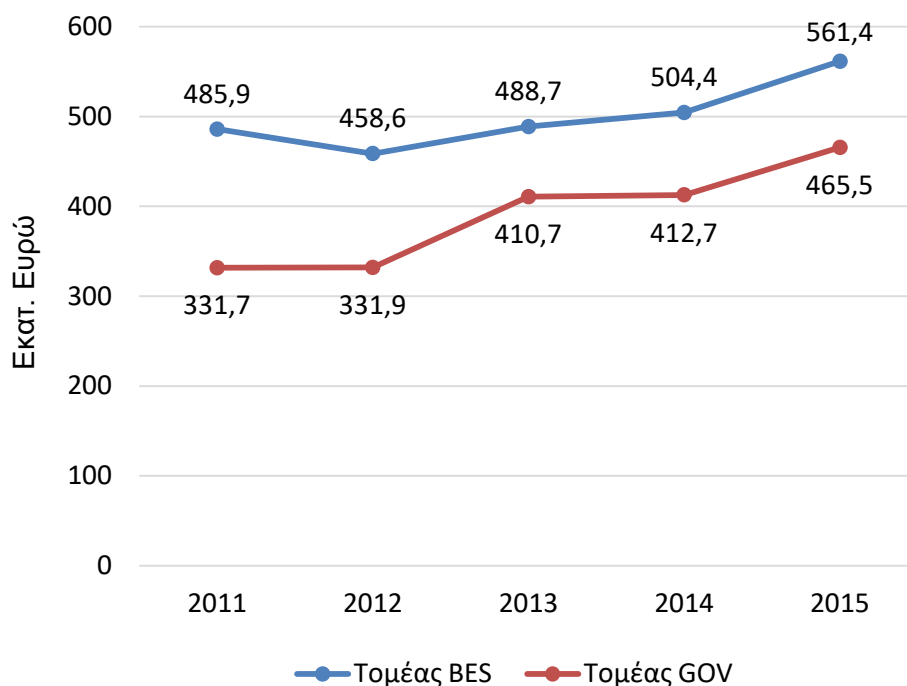
AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης κλάδοι οικονομικής δραστηριότητας (NACE Rev.2) και οι τάξεις μεγέθους απασχόλησης που αναφέρονται στον Ευρωπαϊκό Κανονισμό 995/2012.

Ο Κρατικός Τομέας περιλαμβάνει φορείς με δραστηριότητες E&A όπως Ερευνητικά Κέντρα και Δημόσιους Ερευνητικούς Φορείς, Εφορείες Αρχαιοτήτων, Αρχαιολογικά Ινστιτούτα, Δημόσια Μουσεία, Δημόσια Νοσοκομεία, κ.α. (ΕΚΤ,2016).

Η εξέλιξη των δαπανών ανά τομέα εκτέλεσης (BES και GOV) σε εκατ. Ευρώ παρουσιάζεται παρακάτω ενώ είναι εμφανής η αυξητική τάση που εμφανίζουν τη περίοδο 2013-2015 και οι 2 τομείς.

Συγκεκριμένα, στο κλάδο των επιχειρήσεων που ενδιαφέρει τη μελέτη μας, παρατηρούμε θετική μεταβολή των δαπανών κατά 6,6%, 3,2% και 11,3% τις περιόδους 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015 αντίστοιχα.

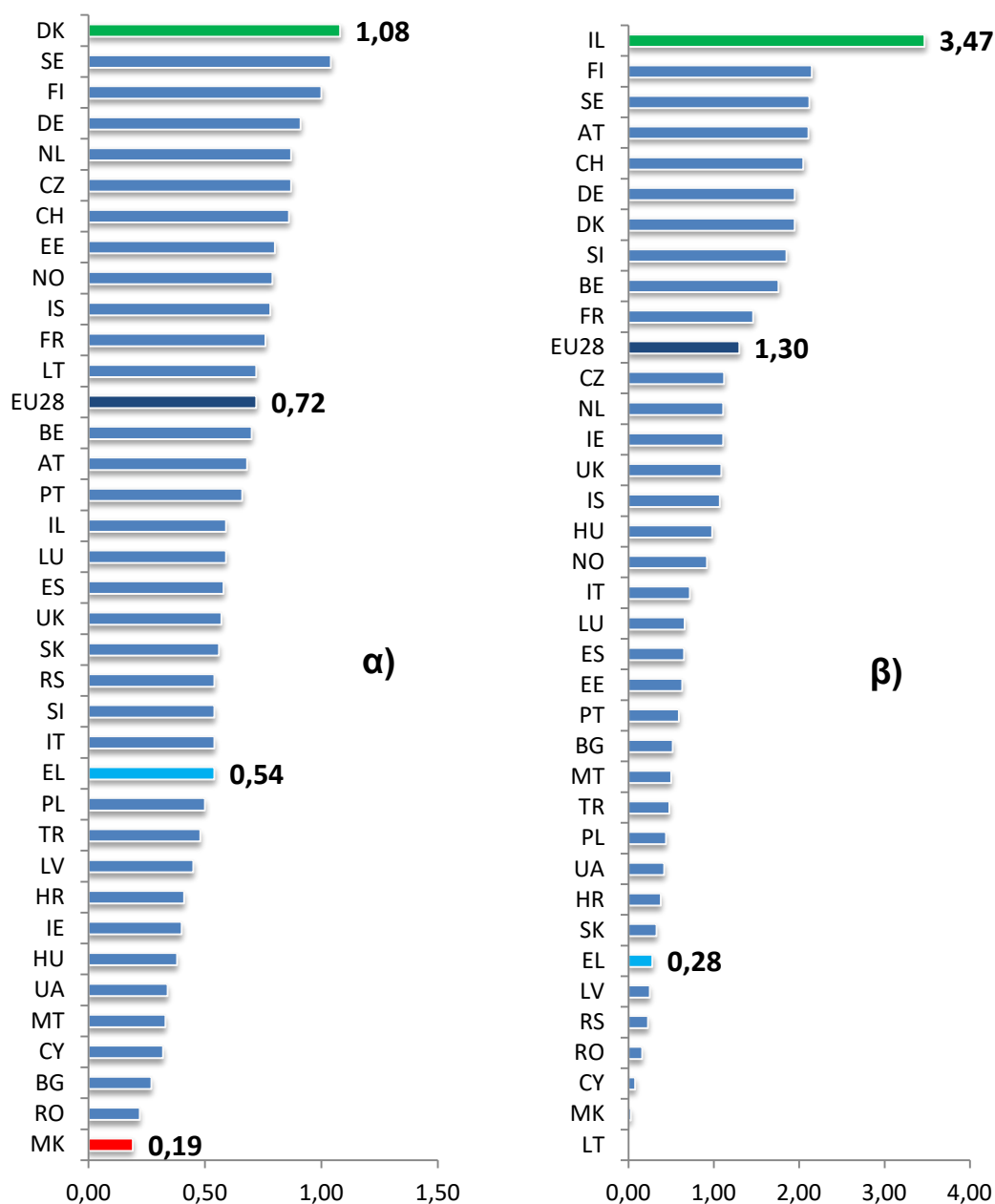
Επίσης, αξίζει να σημειώσουμε ότι η χρηματοδότηση από τις επιχειρήσεις που διατέθηκε για δαπάνες E&A ανεξαρτήτως τομέα εκτέλεσης το 2015 ανέρχεται σε 534,8 εκατ. Ευρώ, παρουσιάζοντας μεγάλη αύξηση της τάξης του 20,4% σε σχέση με το 2014 (ΕΚΤ,2016).



Διάγραμμα 1.2: Δαπάνες E&A ανά τομέα εκτέλεσης (σε εκατ. €), 2011 – 2015

Πηγή : ΕΚΤ(2016)

Προχωρώντας την ανάλυση μας, θα εξετάσουμε τα αποτελέσματα δύο δεικτών που σχετίζονται με τις δαπάνες E&A τόσο στο δημόσιο τομέα όσο και στις επιχειρήσεις και αφορούν τον υπό μελέτη κλάδο με άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Σύμφωνα με το παρακάτω γράφημα λοιπόν, η Ελλάδα το έτος 2014 δαπάνησε το 0,54 % του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (ΕΑΠ) για E&A στο δημόσιο τομέα.



Διάγραμμα 1.3: Δαπάνες Ε&Α ως % ΑΕΠ το έτος 2014 α) στον κρατικό τομέα και β) στον τομέα των επιχειρήσεων

Πηγή: European Innovation Scoreboard 2016

Στο δείκτη αυτό περιλαμβάνονται όλες οι δαπάνες Ε&Α του κρατικού τομέα (συμβολισμός κατά Eurostat GOV) και του τομέα τριτοβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (συμβολισμός HES) και η χώρα κατατάσσεται στην 24^η θέση μεταξύ των 36 χωρών που περιλαμβάνει ο πίνακας.

Όσον αφορά τις δαπάνες για Ε&Α στον τομέα των επιχειρήσεων, το αντίστοιχο ποσοστό είναι 0,28% του ΑΕΠ με την Ελλάδα να κατατάσσεται στη 30^η θέση. Και στις 2 περιπτώσεις, το ποσοστό δαπανών είναι μικρότερο του μέσου όρου των 28 χωρών της Ένωσης (EU28). Επομένως, ενώ υπάρχει η αυξητική τάση που επισημίσαμε στη διαγράμματα 1.1 και 1.2, πρέπει να σημειώσουμε ότι οι εν λόγω επιδόσεις της

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης
Ελληνικής οικονομίας τόσο για το δημόσιο τομέα όσο κυρίως για τις επιχειρήσεις (και κατ'επέκταση του κλάδου που εξετάζουμε) δεν αποπνέουν την ίδια αισιοδοξία συγκρινόμενες με αυτές του Διεθνούς Περιβάλλοντος.

Πολύ μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η μελέτη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με την Καινοτομία στις χώρες μέλη της (European Innovation Scoreboard 2016). Η έρευνα χρησιμοποιεί τρεις κύριες κατηγορίες δεικτών (Υποκινητές, Δραστηριότητες των Επιχειρήσεων και Αποτελέσματα) και οχτώ διαστάσεις καινοτομίας. Οι Υποκινητές σκιαγραφούν τους κύριους οδηγούς για επίτευξη καινοτομίας από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, οι Δραστηριότητες των Επιχειρήσεων τις προσπάθειες που γίνονται σε εταιρικό επίπεδο ενώ τα Αποτελέσματα τις συνέπειες των καινοτομικών δραστηριοτήτων των εταιριών.

Η συγκεκριμένη έκθεση κατατάσσει την Ελλάδα στους «μετριοπαθείς καινοτόμους» (moderate Innovators) μαζί με Κροατία, Κύπρο, Τσεχία, Εσθονία, Ουγγαρία, Ιταλία, Λετονία, Λιθουανία, Μάλτα, Πολωνία, Πορτογαλία, Σλοβακία και Ισπανία.

Την προσπάθεια των ελληνικών επιχειρήσεων να επενδύσουν σε E&A και να καινοτομήσουν μπλοκάρει σίγουρα και το δυσμενές περιβάλλον που επικρατεί λόγω της οικονομικής κρίσης στη χώρα. Σε έρευνα που έγινε το 2012 διαπιστώθηκε ότι οι μικρές κυρίως επιχειρήσεις σταματούν τις επενδύσεις σε E&A και καινοτομία όταν βιώνουν περιβάλλον ύφεσης. Μάλιστα, παρατηρήθηκε ότι τέτοιου είδους επενδύσεις τερματίζονται όχι μόνο από ευάλωτες επιχειρήσεις αλλά και από αυτές που έχουν διεθνή προσανατολισμό. Έτσι, απέχοντας από τις επενδύσεις για καινοτομία, τα προϊόντα τους ενδέχεται να γίνουν λιγότερα ελκυστικά στις παγκόσμιες αγορές με αρνητικές συνέπειες για τα μερίδια αγοράς στις αγορές του εξωτερικού (Paunov,2012).

1.2 Καινοτομία στις Μικρομεσαίες Ελληνικές επιχειρήσεις

Σε αυτή τη παράγραφο παρουσιάζονται δείκτες που αφορούν την κατηγορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (MME) και βασίζονται σε στοιχεία της Έρευνας Καινοτομίας της Κοινότητας (Community Innovation Survey-CIS) η οποία διεξάγεται υπό την αιγίδα της Eurostat με συχνότητα δύο ετών. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι τα δεδομένα της έρευνας CIS 2014 (χρονική περίοδος 2012-2014) που παρουσιάζονται εδώ είναι προκαταρκτικά (provisional data) καθώς τα τελικά επίσημα στοιχεία δεν είχαν δημοσιευθεί τη περίοδο συγγραφής της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Ο πρώτος δείκτης εκφράζει τον αριθμό των MME με εσωτερικές δραστηριότητες καινοτομίας (ως καινοτόμες ορίζονται επιχειρήσεις που έχουν εισαγάγει νέα προϊόντα ή διεργασίες εσωτερικά ή σε συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις) προς το σύνολο των

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης MME. Το ποσοστό για την Ελλάδα τη περίοδο 2010-2012 είναι σημαντικό ενώ δείχνει να αυξάνεται τη περίοδο 2012-2014 και να ξεπερνά το μέσο όρο της Ένωσης. Επιπλέον, η αύξηση για τη χώρα αναμένεται να αποτυπωθεί στο 4,8% ενώ στην Ένωση μόλις στο 1,2 %.

Δείκτης	EL (CIS 12)	EU28 (CIS 12)	EL (CIS 14)	EU28 (CIS 14)
% MME που καινοτομούν εσωτερικά (in-house)	26,6	28,7	31,4	28,9
% καινοτόμων MME που συνεργάζονται με άλλες	12,4	10,3	14,7	11,2
% MME που παρουσιάζουν καινοτόμα προϊόντα ή διαδικασίες	29,6	30,6	34,5	31,1
Πωλήσεις νέων προϊόντων στην αγορά και νέων προϊόντων στην επιχείρηση (% κύκλου εργασιών)	11,8	12,4	12,8	13,4

Πίνακας 1.2: Δείκτες καινοτομίας στις Ελληνικές MME

Πηγή: *European Innovation Scoreboard 2016*

Ο επόμενος δείκτης αποτυπώνει θετικές επιδόσεις για τις επιχειρήσεις και αυξητική τάση καθώς εκφράζει το ποσοστό των MME που ανέπτυξαν καινοτόμες δραστηριότητες με συνεργασίες, δηλαδή τον αριθμό των επιχειρήσεων που είχαν συνάψει οποιοσδήποτε συμφωνίες συνεργασίας σε δραστηριότητες καινοτομίας με άλλες επιχειρήσεις ή ιδρύματα κατά τα τρία έτη της περιόδου της έρευνας, προς το σύνολο των MME. Ο τρίτος δείκτης είναι αντίστοιχος με τους προηγούμενους και οδηγεί σε παρόμοια συμπεράσματα.

Ο τελευταίος δείκτης εκφράζει το ποσοστό των εσόδων που προέρχονται από πωλήσεις νέων (τόσο για την αγορά όσο και για την επιχείρηση) προϊόντων όλων των επιχειρήσεων προς το σύνολο του κύκλου εργασιών των εν λόγω εταιριών.

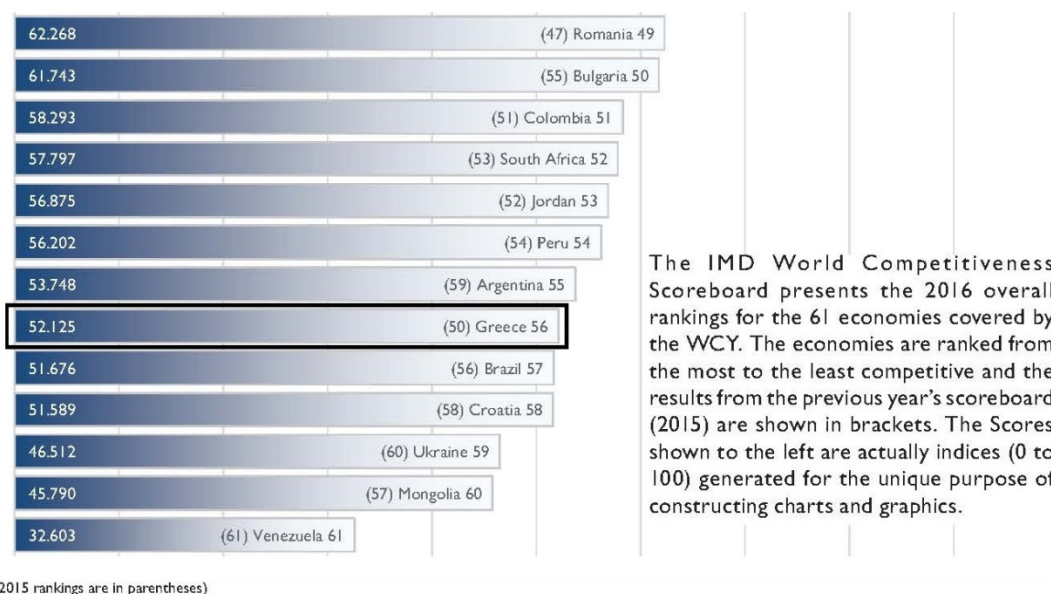
Ο δείκτης είναι κατά 0,6% χαμηλότερος του μέσου όρου αλλά παρατηρείται αύξηση του κατά μια μονάδα τόσο για την Ελλάδα όσο και για την Ένωση.

Εδώ πρέπει να σημειώσουμε ότι ενώ οι τρεις πρώτοι δείκτες δείχνουν σημαντική αύξηση στην εσωτερική καινοτομία (+4,8%), τις συνεργασίες (+2,3%) και την εισαγωγή νέων προϊόντων (+5%), αυτό δεν αποτυπώνεται στον ίδιο βαθμό και στον τέταρτο δείκτη (+1%). Αντίθετα, αυτό το γεγονός παρατηρείται στην Ένωση ως σύνολο όπου οι τρεις πρώτοι δείκτες αυξάνονται οριακά (0,6%-1,2%) και την ίδια μικρή αύξηση ακολουθεί ο τελευταίος δείκτης.

1.3 Δείκτες αξιολόγησης Ανταγωνιστικότητας

Στο σημείο αυτό παραθέτουμε χρήσιμα στοιχεία για την αξιολόγηση του επιπέδου ανταγωνιστικότητας τη χώρας σε σχέση με το Διεθνές περιβάλλον, όπως έχουν προκύψει από έρευνες δύο σημαντικών οργανισμών παγκοσμίως, του World Economic Forum (WEF) και του International Institute for Management Development (IMD). Η εθνική ανταγωνιστικότητα είναι το πλέγμα εκείνο των παραγόντων, πολιτικών και θεσμών που προσδιορίζουν το επίπεδο της παραγωγικότητας μιας χώρας (WEF,2007). Εναλλακτικά, μπορεί να οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο ένα κράτος μπορεί, υπό συνθήκες ελεύθερης και δίκαιης αγοράς, να προσφέρει αγαθά και υπηρεσίες που πληρούν τα κριτήρια των διεθνών αγορών, διατηρώντας και αυξάνοντας ταυτόχρονα τα πραγματικά εισοδήματα των ανθρώπων μακροχρόνια (OECD,1992).

Οι εκθέσεις και των 2 φορέων (Global Competitiveness Report 2016–2017 από το WEF και World Competitiveness Yearbook 2016 από το IMD) αναδεικνύουν σημαντικά προβλήματα που περιορίζουν σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα της Ελλάδος και αφορούν θέματα όπως πρόσβαση σε χρηματοδότηση, φορολογία, πολιτική αστάθεια, κίνητρα για εργασία και επενδύσεις. Σύμφωνα με την έκθεση του WEF (2016-2017) η Ελλάδα κατατάσσεται στην 86 θέση μεταξύ 138 χωρών (τις περιόδους 2015-2016 και 2014-2015 κατέλαβε την 81 θέση μεταξύ 140 και 144 χωρών αντίστοιχα) ενώ στην έκθεση του IMD καταλαμβάνει την 56^η θέση μεταξύ 61 χωρών ενώ το 2015 και 2014 έχει καταταγεί στις θέσεις 50 και 57 αντίστοιχα.



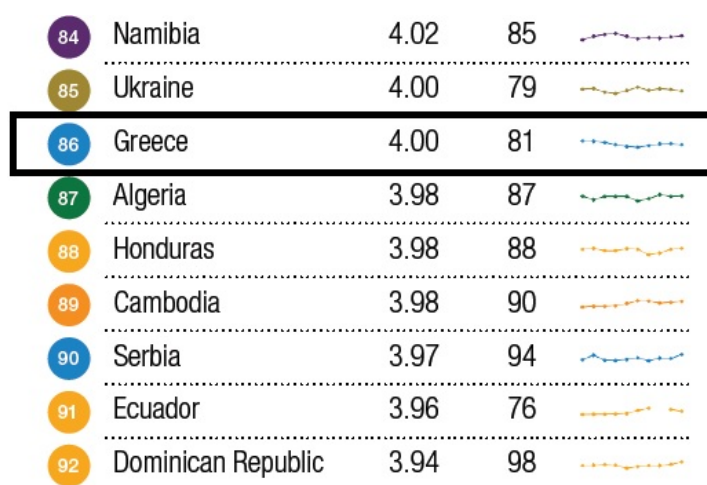
Πίνακας 1.3: Κατάταξη της Ελλάδας στο Word Competitiveness Yearbook 2016

Πηγή IMD, 2016

Από τα πρώτα αυτά στοιχεία είναι προφανές και από τις δύο αναφορές ότι η ανταγωνιστικότητα της χώρας έχει υποστεί σημαντική καθίζηση σε σχέση με το

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης προηγούμενο έτος. Σύμφωνα μάλιστα με την τελευταία έκθεση, η χώρα μας κατετάγη στην 58η θέση στην οικονομική επίδοση (economic performance), τρίτη από το τέλος στην κυβερνητική αποτελεσματικότητα και 57η στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων. Σημειώνεται επίσης ότι η χώρα βρισκόταν στην 43η θέση το 2013 στο συγκεκριμένο δείκτη και αυτή η καθίζηση αποδίδεται στην έλλειψη ρευστότητας λόγω του περιορισμού στην κίνηση κεφαλαίων. Όσον αφορά τον χρηματοοικονομικό κίνδυνο και τη λειτουργία του πιστωτικού τομέα, η Ελλάδα ήρθε στην τελευταία θέση μεταξύ των 61 χωρών.

Όλα τα παραπάνω αποτυπώνουν χαρακτηριστικά την έλλειψη ανταγωνιστικότητας της χώρας. Αν κανείς συνυπολογίσει και το γεγονός ότι τα αποτελέσματα προκύπτουν τόσο από ποσοτικά όσο και από ποιοτικά κριτήρια αντιλαμβάνεται ότι πέρα από τα υπαρκτά προβλήματα υπάρχει σαφώς και ένα κλίμα αβεβαιότητας, μια αρνητική ψυχολογία που σίγουρα εμποδίζει πραγματικά τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος επενδύσεων και υγιούς επιχειρηματικότητας.



Πίνακας 1.4: Κατάταξη της Ελλάδας στο Global Competitiveness Report 2016–2017

Πηγή: World Economic Forum, 2016

Αντίστοιχα, ο παρακάτω πίνακας περιλαμβάνει ορισμένους από τους δείκτες που εξετάζονται στην έκθεση του WEF και αξίζουν ιδιαίτερης προσοχής (Στη παρένθεση παρουσιάζονται οι τιμές του δείκτη για τη προηγούμενη περίοδο):

Δείκτης	Κατάταξη
Ευκολία πρόσβασης σε τραπεζικά δάνεια	137 (134)
Επίδραση της φορολογίας στα κίνητρα για επένδυση	136 (136)
Διαθέσιμα Venture capitals	135 (136)
Επίδραση της φορολογίας στα κίνητρα για εργασία	135 (128)

Υγιείς τράπεζες	134 (134)
Αποτελεσματικότητα του νομικού πλαισίου στην επίλυση διενέξεων	130 (132)
Συνεργασία Πανεπιστημίων-Βιομηχανίας για Έρευνα και Ανάπτυξη	124 (110)
Διαφάνεια στη χάραξη κυβερνητικής πολιτικής	121 (118)
Δυνατότητα άμεσων επενδύσεων από το εξωτερικό (ο δείκτης μετράει πόσο περιοριστικοί είναι οι νόμοι και οι κανονισμοί σχετικά με άμεσες επενδύσεις από το εξωτερικό)	113 (126)
Ποιότητα σχολών Διοίκησης (Management schools)	80 (88)
Ποιότητα επιστημονικών/ερευνητικών ινστιτούτων	67 (66)
Ποιότητα σπουδών Μαθηματικών/Φυσικής	62 (61)
Πατέντες PCT (Αιτήσεις ανά εκατομμύριο πληθυσμού)	38 (38)
Διαθεσιμότητα επιστημόνων και μηχανικών	10 (06)

Πίνακας 1.5: Σημαντικοί δείκτες αξιολόγησης ανταγωνιστικότητας της Ελλάδας

Πηγή: World Economic Forum, 2016

Οι πρώτοι δείκτες αποτυπώνουν ουσιαστικά δυσμενή χαρακτηριστικά που αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματίες και εστιάζονται κυρίως στην υψηλή φορολογία, τη πρόσβαση σε χρηματοδότηση και το ανεπαρκές τραπεζικό σύστημα. Ταυτόχρονα, αναδεικνύεται το σημαντικό πρόβλημα της έλλειψης διαθέσιμων venture capitals για στήριξη νέων επιχειρηματικών εγχειρημάτων και οι δυσκολίες που υπάρχουν στην υλοποίηση άμεσων επενδύσεων από το εξωτερικό.

Ένα ακόμα στοιχείο προβληματισμού για την επιχειρηματικότητα είναι η μη αποτελεσματικότητα του νομικού πλαισίου στην επίλυση διενέξεων και αποτυπώνεται με τον χαρακτηριστικό δείκτη. Επίσης, η διαφάνεια χάραξης πολιτικών είναι δυστυχώς ένα ακόμη εμπόδιο στην βελτίωση της δεδομένου ότι δεν δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας και συνθήκες υγιούς επιχειρηματικότητας αν υπάρχει η πεποίθηση ότι λαμβάνονται αποφάσεις με σκοπό να εξυπηρετούνται συγκεκριμένα συμφέροντα.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι η έκθεση παρουσιάζει και τους πιο προβληματικούς παράγοντες της επιχειρηματικότητας στη χώρα μας που προκύπτουν μέσω ερωτηματολογίων. Εδώ, πέρα από την πολυσυζητημένο πρόβλημα της πρόσβασης σε κεφάλαια αναδεικνύονται άλλα σημαντικά προβλήματα που μπλοκάρουν την ανταγωνιστικότητα της χώρας (και κατ' επέκταση την επιχειρηματικότητα) όπως γραφειοκρατία, πολιτική αστάθεια, πολυπλοκότητα φορολογικής νομοθεσίας, φορολογικοί συντελεστές και διαφθορά.

Η έρευνα όμως φέρνει στην επιφάνεια και θετικά χαρακτηριστικά που μπορούν να ευνοήσουν τον κλάδο των Ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας που

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης μελετάμε στη παρούσα εργασία. Πιο συγκεκριμένα, αποτυπώνεται η διαθεσιμότητα καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού (επιστημόνων και μηχανικών) το οποίο μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή ποιοτικών πόρων τόσο για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου όσο και για νέες. Άξια προσοχής είναι και 38^η θέση στο δείκτη «αιτήσεις πατεντών». Βέβαια, ο δείκτης θα πρέπει να ερμηνευθεί με προσοχή δεδομένου ότι οι αιτήσεις για πατέντες δεν αντιστοιχούν απαραίτητα και σε ανάπτυξη/εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά. Ενθαρρυντική είναι και η κατάταξη της Ελλάδος όσον αφορά τη ποιότητα σπουδών Μαθηματικών/Φυσικής, των σχολών Διοίκησης και των επιστημονικών/ερευνητικών ινστιτούτων (περίπου στο μέσο της κατάταξης), γεγονός που υποδεικνύει ότι οι συγκεκριμένοι πόροι μπορούν και πρέπει να αξιοποιηθούν με ουσιαστικότερο τρόπο προκειμένου να βελτιωθεί η συνολική εικόνα της ανταγωνιστικότητας της χώρας.

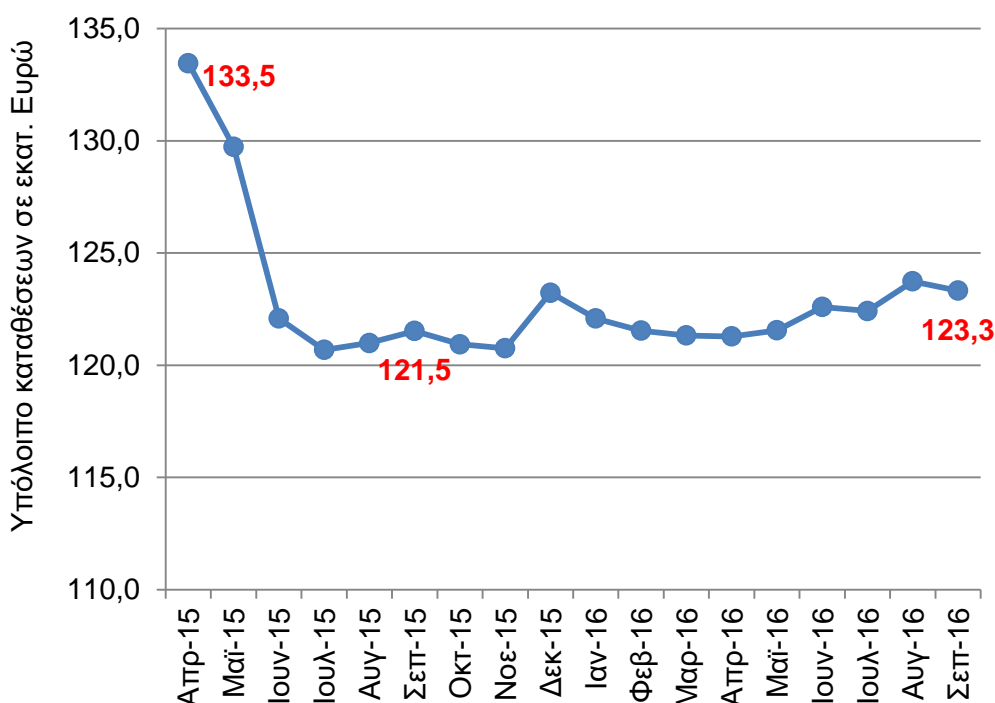
1.4 Το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα

Η επαρκής χρηματοδότηση των επιχειρήσεων αποτελεί τον σημαντικότερο ίσως παράγοντα για την εύρυθμη λειτουργία τους ενώ είναι και το απαραίτητο εργαλείο για την υλοποίηση στρατηγικών διεθνούς προσανατολισμού.

Όπως ήταν αναμενόμενο, η οικονομική κρίση στη χώρα μας έχει επιφέρει σημαντικές συνέπειες στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα όσον αφορά τη ρευστότητα και τη σταθερότητα του. Αυτό είναι προφανές από το γεγονός ότι το ενεργητικό των τραπεζών συρρικνώθηκε εκ νέου κατά 2,6% το 2014. Επίσης, περιορίστηκαν σε μεγάλο βαθμό οι τραπεζικές πιστώσεις για τον εγχώριο ιδιωτικό τομέα αν αναλογιστεί κανείς ότι από το 2008 έως τον Μάρτιο 2015 έχουν μειωθεί περίπου κατά 15% (249.3 εκάτ. Ευρώ το 2008 έναντι 212.9 εκατ. Ευρώ το Μάρτιο 2015). Ταυτόχρονα, οι καταθέσεις τη χρονική περίοδο 2013-2014 μειώθηκαν κατά 8,6 % (European Banking Federation, 2015).

Ένα ακόμα ανησυχητικός παράγοντας είναι και αυτός τον μη εξυπηρετούμενων δανείων. Το υψηλότερο ποσοστό καταγράφηκε στα καταναλωτικά δάνεια (51,3%), ενώ ακολουθούν τα επιχειρηματικά (39,8%) και στεγαστικά (35,6%). Εδώ θα πρέπει να τονιστεί ότι στην κατηγορία των επιχειρηματικών δανείων, μεγαλύτερη αύξηση αποτυπώνεται στην υποκατηγορία των δανείων προς ατομικές και πολύ μικρές επιχειρήσεις (63%) και σε αυτή των ΜΜΕ (54%). Οι τομείς οικονομικής δραστηριότητας που παρουσιάζουν την υψηλότερη έκθεση σε μη εξυπηρετούμενο δανεισμό (ως ποσοστό της συνολικής χρηματοδότησης που διατίθεται στον τομέα) περιλαμβάνουν το εμπόριο (54%), τις κατασκευές (49%) και την βιομηχανία (47,8%).

Η επιβολή των περιορισμών στη κίνηση κεφαλαίων μετά την τραπεζική αργία το καλοκαίρι του 2015 επηρέασε ακόμα περισσότερο το τραπεζικό σύστημα και φυσικά το οικονομικό κλίμα της Ελλάδος. Όπως μπορούμε να δούμε στο διάγραμμα 1.4 από τον Απρίλιο του 2015 έως το Σεπτέμβριο του 2016 έχει συμβεί μια ουσιαστική μείωση των κεφαλαίων της τάξης των 10 δις Ευρώ. Αξιοσημείωτο είναι επίσης ότι κατά τη διάρκεια του τελευταίου έτους που υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία (Σεπτέμβριος 2015-Σεπτέμβριος 2016) δεν φαίνεται να έχει αποκατασταθεί η εμπιστοσύνη των επενδυτών προς τις τράπεζες καθώς οι καταθέσεις παραμένουν στα ίδια επίπεδα. Παρόμοια συμπεράσματα προκύπτουν και από στοιχεία της χρηματοδότησης του εγχώριου ιδιωτικού τομέα από εγχώρια Νομισματικά Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα (NXI).

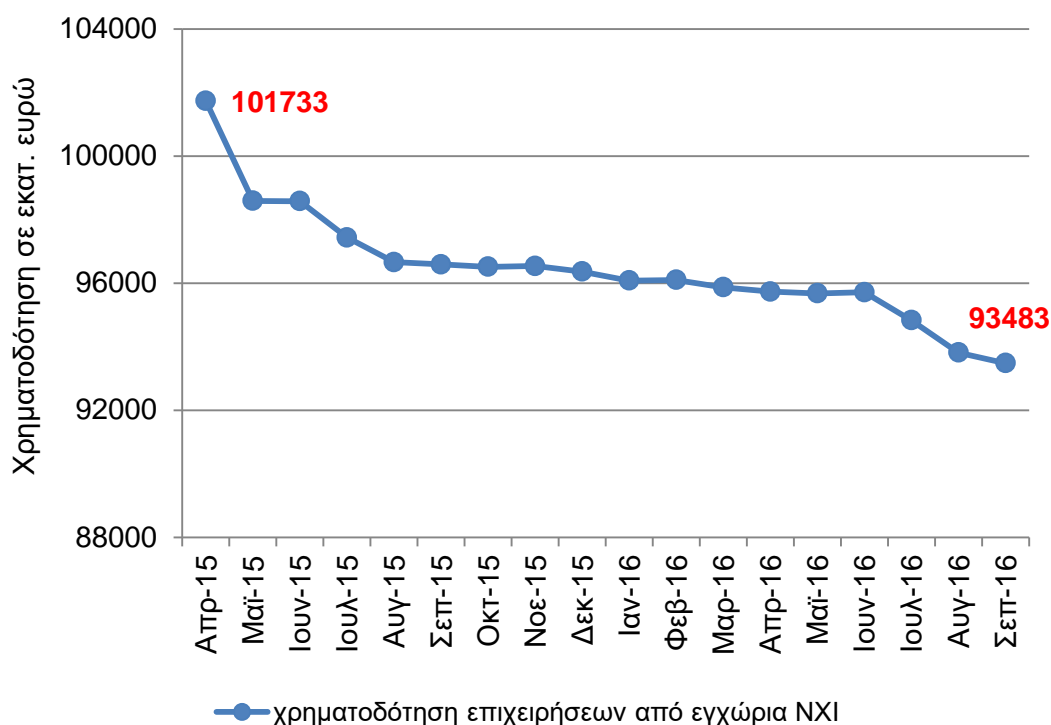


Διάγραμμα 1.4:Καταθέσεις Επιχειρήσεων & Νοικοκυριών σε εγχώρια NXI

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος,2016

Στο διάγραμμα 1.5 βλέπουμε ότι υπάρχει μια πολύ σημαντική μείωση της χρηματοδότησης των επιχειρήσεων κατά 8,25 δις ευρώ τη περίοδο Απρίλιος 2015-Σεπτέμβριος 2016, γεγονός που επαληθεύει πλήρως όσα έχουν αναφερθεί παραπάνω σχετικά με τα θέματα ρευστότητας και έλλειψης χρηματοδότησης που αντιμετωπίζουν οι Ελληνικές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι η εν λόγω χρηματοδότηση από NXI σε επιχειρήσεις το 2011 ήταν περίπου 120 δις εκατ. Ευρώ επομένως τη πενταετία 2011-2016 η απώλεια χρηματοπιστωτικών πόρων ανήλθε σε 27 δις Ευρώ. Επίσης, οι ασφαλιστικές

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης εταιρείες δεν παρέχουν πλέον νέες εξαγωγικές εγγυήσεις και, με την απώλεια των εν λόγω εγγυήσεων, οι τράπεζες και οι λοιποί δανειστές είναι πλέον λιγότερο πρόθυμοι να παρέχουν πιστώσεις για τη χρηματοδότηση της παραγωγής προϊόντων προς εξαγωγή (SBA 2015-Ελλάδα).



Διάγραμμα 1.5: Χρηματοδότηση επιχειρήσεων από εγχώρια ΝΧΙ

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, 2016

Σε αυτό το τόσο δυσμενές περιβάλλον δραστηριοποιούνται οι Ελληνικές επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας που δέχτηκαν να συμμετέχουν στη έρευνα που έγινε στα πλαίσια της εργασίας. Μάλιστα, οι εταιρίες αυτές καταφέρνουν σήμερα να «κοιτούν στα μάτια» το Διεθνή ανταγωνισμό και να είναι βιώσιμες. Είναι όμως βέβαιο ότι η εφαρμογή πολιτικών για την ενίσχυση, προώθηση και επιβράβευση της καινοτομίας, την ενίσχυση της ουσιαστικής έρευνας και ανάπτυξης με σκοπό την παραγωγή και εξαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών είναι παραπάνω από αναγκαία.

2 Η Διεθνής Στρατηγική στο περιβάλλον των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας

2.1 Εισαγωγικά στοιχεία

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το αντικείμενο ενός οργανισμού σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, με την οποία επιτυγχάνεται πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσω της διαμόρφωσης πόρων και αρμοδιοτήτων, με στόχο την εκπλήρωση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών (Johnson, Scholes, Whittington, 2008). Αξίζει επίσης να αναφερθούν και οι προσεγγίσεις τριών κορυφαίων επιστημόνων στο τομέα της στρατηγικής, των Alfred Chandler και Michael Porter από το Harvard, και του Henry Mintzberg από το Πανεπιστήμιο McGill. Σύμφωνα με το πρώτο, στρατηγική είναι ο προσδιορισμός των μακροχρόνιων στόχων και του σκοπού μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση της πορείας δράσης καθώς και η κατανομή των πόρων που είναι απαραίτητη για την υλοποίηση αυτών των στόχων. Κατά τον Michael Porter, στρατηγική είναι το να είσαι διαφορετικός. Σημαίνει ότι συνειδητά διαλέγεις ένα διαφορετικό σύνολο από δραστηριότητες προκειμένου να παραδώσεις ένα μοναδικό μείγμα αξίας. Ο Henry Mintzberg υποστηρίζει ότι είναι ένα σχέδιο μέσα σε μια ροή αποφάσεων.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, η στρατηγική έχει ιδιαίτερη σημασία εξαιτίας του ρυθμού με τον οποίο γίνονται οι αλλαγές που οδηγούνται από την τεχνολογία και την καινοτομία. Μια λάθος επιλογή μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική απώλεια μεριδίου αγοράς σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Μέσα σε λίγα χρόνια από την ίδρυσή τους, οι επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας θα πρέπει να εξελίξουν τη φιλοσοφία τους ούτως ώστε να καθοδηγούνται από την αγορά και όχι από την τεχνολογία τους. Οι εταιρίες αυτές είναι απίθανο να επιτύχουν ένα τέτοιο εταιρικό μετασχηματισμό, αν δεν υιοθετήσουν συγκεκριμένη στρατηγική για τη διαχείριση της επιχείρησης και της τεχνολογικής ανάπτυξης της. Η ικανότητα του τεχνοκράτη επιχειρηματία να κατανοεί και να χρησιμοποιεί τεχνικές στρατηγικής με το κατάλληλο τρόπο είναι ένα ουσιαστικός παράγοντας για την επιτυχή ανάπτυξη μιας επιχείρησης υψηλής τεχνολογίας. Ως εκ τούτου, τα μέσα πολιτικής (policy instruments) θα πρέπει να επικεντρωθούν όχι μόνο στην ανάπτυξη της τεχνολογικής βάσης, αλλά και στις δεξιότητες διαχείρισης και μάρκετινγκ των μικρών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας, προκειμένου να διασφαλιστεί η συνεχής και αποτελεσματική συμβολή τους στην καινοτομία και τη διεθνή ανταγωνιστικότητα (Berry, 1996).

Οι εταιρίες υψηλής τεχνολογίας θα πρέπει επίσης να δαπανήσουν οικονομικούς πόρους για να προωθούν σταθερά τη συσσώρευση διεθνούς εμπειρίας. Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων πρέπει να γνωρίζουν καλά τις διαφορετικές χώρες και

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης περιβάλλοντα στα οποία δραστηριοποιούνται μέσω συστηματικής μελέτης της διεθνούς αγοράς. Με τη διεθνή εμπειρία, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να επιτύχει μια ισχυρότερη παγκόσμια στρατηγική θέση, η οποία θα οδηγήσει σε βελτίωση της παγκόσμιας οικονομικής της επίδοσης (Wu,2011).

2.2 Ο κύκλος ζωής των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας

Ο κύκλος ζωής μιας επιχείρησης εξελίσσεται σε τέσσερα στάδια (Johnson, Scholes, Whittington, Angwin, Regnér, 2011), την εκκίνηση (start-up), ανάπτυξη (growth), ωριμότητα (mature) και έξοδο (exit). Βέβαια, οι επιχειρήσεις δεν περνούν από όλα τα στάδια ενώ τα δύο τρίτα αυτών θα εγκαταλείψουν την αγορά εντός έξι ετών. Εντούτοις, το καθένα από αυτά τα τέσσερα στάδια θέτει βασικά ερωτήματα για τους επιχειρηματίες:

- **Εκκίνηση:** υπάρχουν πολλές προκλήσεις σε αυτό το στάδιο, αλλά το βασικό ερώτημα με επιπτώσεις τόσο στην επιβίωση όσο και την ανάπτυξη της επιχείρησης είναι οι πηγές χρηματοδότησης.
- **Ανάπτυξη:** βασική πρόκληση για τις επιχειρήσεις στη φάση της ανάπτυξης είναι η διοίκηση (management). Συνήθως αυτή η μετάβαση συμβαίνει όταν η επιχείρηση μεγαλώνει πέρα από τους 20 εργαζόμενους. Οι επιχειρηματίες εδώ πρέπει να επιλέξουν αν θα βασιστούν στις προσωπικές τους διοικητικές δεξιότητες ή θα προσλάβουν κάποιον επαγγελματία για να διευθύνει την επιχείρηση.
- **Ωριμότητα:** σε αυτό το στάδιο οι επιχειρηματίες καλούνται να διατηρήσουν τον ενθουσιασμό τους και την αφοσίωση τους για να επιτύχουν εκ νέου ανάπτυξη. Μια σημαντική επιλογή σε αυτό το σημείο είναι η διαφοροποίηση (diversification) σε νέους επιχειρηματικούς τομείς. Έρευνες δείχνουν ότι πολλές μικρές επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας αδυνατούν να διαχειριστούν τη μετάβαση σε μια δεύτερη τεχνολογική εποχή και είναι συχνά καλύτερα να αναζητούν τη συγκεκριμένη περίοδο την έξοδο από την αγορά.
- **Έξοδος:** εδώ γίνεται συνήθως αποχώρηση από την επιχείρηση, είτε από τα ιδρυτικά στελέχη ή από τους αρχικούς επενδυτές, ή και από τους δύο. Στην έξοδο, επιχειρηματίες και επενδυτές θα επιδιώξουν να αντλήσουν κεφάλαια ως ανταμοιβή για τη συμβολή τους και για το ρίσκο που ανέλαβαν (Johnson, Scholes, Whittington, Angwin, Regnér 2011).

Σημαντικά συμπεράσματα εξάγονται από έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας που βρίσκονταν στη φάση της εκκίνησης και δραστηριοποιούνταν τη περίοδο 2004-2010 στη περιοχή του Cambridge (Taji, 2013). Βάση της μελέτης αυτής, οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις μπορούν να

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης κατηγοριοποιηθούν σε επιχειρήσεις έντασης γνώσης (knowledge-intensive) και επιχειρήσεις που βασίζονται στη γνώση (knowledge-based). Τα χαρακτηριστικά των δύο κατηγοριών φαίνονται παρακάτω:

Επιχειρήσεις έντασης γνώσης	Επιχειρήσεις που βασίζονται στη γνώση
μεγάλη εμπειρία σε ένα συγκεκριμένο τομέα.	Στόχευση σε εξειδικευμένα προϊόντα ή τμήματα της αγοράς τα οποία είναι ανεκμετάλλευτα από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις
έχουν μεταφέρει στην αγορά τεχνολογίες που ανήκουν σε πανεπιστήμια και μεγάλες επιχειρήσεις.	Ευέλικτη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών
αποτελεσματική E & A μέσω της χορήγησης αδειών ή συνεργατικής έρευνας με υπάρχουσες επιχειρήσεις.	Απλοποίηση των διαδικασιών
οι τομείς στους οποίους δραστηριοποιούνται είναι παγκόσμιες εξειδικευμένες αγορές (global niche markets)	Γρήγορη και ασφαλή εμπορευματοποίηση μέσω της συνεργασίας με τους βασικούς χρήστες

Πίνακας 2.1: Χαρακτηριστικά των δύο κατηγοριών εταιριών υψηλής τεχνολογίας που βρίσκονται στη φάση της εκκίνησης

Πηγή: Tajji, 2013

Σύμφωνα με την έρευνα, οι επιχειρήσεις που βασίζονται στη γνώση και βρίσκονται σε φάση εκκίνησης στοχεύουν σε παγκόσμιες αγορές από την αρχή, με στόχο την ταχεία είσοδο σε αυτές (market penetration). Επίσης, από την αρχή της λειτουργίας τους είναι ιδιαίτερα διεθνοποιημένες όσον αφορά την απόκτηση της κύριας τεχνολογίας αλλά και των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων τους. Σε αντίθεση, οι εταιρίες έντασης γνώσης που βρίσκονται στην ίδια φάση (start-up) ξεκινούν την δραστηριότητα τους στις τοπικές αγορές και περιορίζουν αρχικά την απόκτηση της τεχνολογίας και των πόρων τους σε αυτές τις αγορές. Μόνο σε μεταγενέστερο στάδιο, όταν η τοπική επιχείρηση έχει αποκτήσει σταθερά θεμέλια, σταδιακά επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στις διεθνείς αγορές (Tajji, 2013).

Ο τεχνοκράτης επιχειρηματίας (ή οι επιχειρηματίες) δε, θα πρέπει να αξιολογεί σε μόνιμη βάση από την πρώτη ημέρα λειτουργίας αν θα πρέπει να συνεχίσει ή να πουλήσει την επιχείρησή του. Η κατάλληλη στιγμή για την εφαρμογή μιας στρατηγική εξόδου μέσω της πώλησης της επιχείρησης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες οι

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης
οποίοι είναι δύσκολο να προσδιοριστούν εκ των προτέρων ενώ θα μπορούσε να συμβεί ανά πάσα στιγμή κατά τη διάρκεια της ζωής της επιχείρησης. Το να εξετάσει κανείς μια στρατηγική εξόδου, όταν είναι πολύ αργά για να γίνει οτιδήποτε άλλο είναι μια λανθασμένη πρακτική (Oakey,2003).

2.3 Κίνητρα για χρήση διεθνούς στρατηγικής και παράγοντες επιτυχίας

Διεθνής είναι μια στρατηγική μέσω της οποίας η επιχείρηση διαθέτει αγαθά ή τις υπηρεσίες της εκτός της αγοράς. Ένας από τους κύριους λόγους για την εφαρμογή διεθνούς στρατηγικής (σε αντίθεση με μια στρατηγική που εστιάζεται στο εσωτερικό της χώρας), είναι ότι οι διεθνείς αγορές μπορούν να αποδώσουν νέες ευκαιρίες (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2009). Σύμφωνα με την ίδια πηγή, τα βασικά κίνητρα για την υιοθέτηση διεθνούς στρατηγικής είναι τα εξής:

- Αύξηση του μεγέθους της αγοράς
- Μεγαλύτερη απόδοση των επενδύσεων (ROI)
- Οικονομίες κλίμακας και μάθηση
- Πλεονεκτήματα σχετικά με την τοποθεσία της επιχείρησης

Οι επιχειρήσεις μπορούν να επεκτείνουν σε πολύ μεγάλο βαθμό το μέγεθος της αγοράς στην οποία απευθύνονται με τη μετακίνηση τους στις διεθνείς αγορές. Όσον αφορά την E & A, το μέγεθος της διεθνούς αγοράς αλλά και η ποιότητα της επιστημονικής βάσης στις υπό εξέταση χώρες επηρεάζουν επίσης την απόφαση μιας επιχείρησης να επενδύσει ούτως ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις συγκεκριμένες αγορές. Επιπρόσθετα, οι μεγάλες αγορές μπορούν να αποφέρουν σημαντικές αποδόσεις επένδυσης και για αυτό οι κλάδοι που έχουν ως κύριο χαρακτηριστικό τους την E&A (όπως π.χ. αυτός των ηλεκτρονικών) είναι διεθνείς ενώ ο ρυθμός ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών αυξάνεται. Έτσι, τα νέα προϊόντα γίνονται πολύ γρήγορα παρωχημένα και ως εκ τούτου οι επενδύσεις πρέπει να αποσβένονται γρηγορότερα. Ανεξάρτητα από άλλα θέματα λοιπόν, ο κύριος λόγος επένδυσης σε διεθνείς αγορές είναι η επίτευξη αποδόσεων άνω του μέσου όρου.

Οι επιχειρήσεις που επεκτείνονται σε διεθνείς αγορές μπορούν επιπλέον να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας κυρίως στις διαδικασίες παραγωγής τους. Στο βαθμό που μπορούν να τυποποιήσουν τα προϊόντα τους εκτός τοπικών συνόρων και να χρησιμοποιούν ίδιες ή παρόμοιες εγκαταστάσεις παραγωγής συντονίζοντας κρίσιμους πόρους, είναι περισσότερο πιθανό να επιτύχουν βέλτιστες οικονομίες κλίμακας.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν επίσης ουσιαστικές ευκαιρίες να εκπαιδευτούν από τις διάφορες πρακτικές που αντιμετωπίζουν σε χωριστές διεθνείς αγορές. Ωστόσο, διαπιστώνεται ότι για να επωφεληθούν από τις διεθνείς επενδύσεις E & A πρέπει να έχουν ήδη ένα ισχυρό σύστημα E & A για να καταφέρουν να απορροφήσουν ουσιαστικά τη γνώση.

Τέλος, οι εταιρίες επιλέγουν να μεταφέρουν τις υποδομές τους σε άλλες χώρες για να μειώσουν βασικά έξοδα των αγαθών ή των υπηρεσιών που παρέχουν. Οι εγκαταστάσεις αυτές μπορούν να παρέχουν ευκολότερη πρόσβαση σε χαμηλότερου κόστους ανθρώπινο δυναμικό, ενέργεια, και άλλους φυσικούς πόρους αλλά και στους πελάτες (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2009) .

Όπως προκύπτει από έρευνα που έγινε σε πέντε μικρές τεχνολογικές εταιρίες στην Ελλάδα (Deligianni, Voudouris, Lioukas, 2015) το μείγμα τεχνολογίας και γνώσης της αγοράς είναι απαραίτητο για τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων. Μάλιστα, όταν συνδυαστεί με διεθνή εμπειρία μπορεί να οδηγήσει σε ταχύτερη επίτευξη της διεθνοποίησης μιας επιχείρησης. Επιπρόσθετα, η διεθνής γνώση είναι πιθανόν να διευκολύνει την διαφοροποίηση των προϊόντων, δεδομένου ότι ενισχύει την εγρήγορση για νέες ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν στην αγορά.

Σύμφωνα με την ίδια πηγή η γνώση της τεχνολογίας είναι καθοριστικής σημασίας και για την αναγνώριση ευκαιριών σε τεχνολογικά εξειδικευμένες αγορές (niche markets). Ακόμα, καταδεικνύει πώς όταν δεν συνδυάζεται με πραγματική γνώση της αγοράς τότε αυτή αξιοποιείται μόνο για ανάπτυξη βελτιωμένων προϊόντων, δεδομένου ότι μια επιχείρηση δεν μπορεί να καταλάβει ακριβώς τι νέα προϊόντα χρειάζεται ο πελάτης. Αντιθέτως, η μίξη της τεχνολογίας με τη γνώση της αγοράς βοηθά τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της ανάπτυξης νέων προϊόντων. Αυτός ο συνδυασμός είναι ιδιαίτερα κρίσιμος στην περίπτωση των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας, η πλειοψηφία των οποίων έχει ιδρυθεί από τεχνοκράτες που συχνά δεν έχουν προσανατολισμό προς την αγορά.

Σημαντικός παράγοντας για την επιλογή των διεθνών αγορών που θα στοχεύσει μια επιχείρηση αλλά και της εξαγωγικής επίδοσης της φαίνεται να είναι και τα κόστη συναλλαγής (transaction costs) που θα επωμιστεί στην κάθε αγορά.

Πολύ ενδιαφέρουσα είναι έρευνα που έγινε στο συγκριμένο θέμα σχετικά με τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των προαναφερθέντων παραγόντων (He, Lin, Wei, 2016). Σύμφωνα με τη πηγή, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν ανάλυση κόστους συναλλαγής (transaction cost analysis) για να επιλέξουν τις διεθνείς αγορές «στόχους τους», αποδίδουν σαφώς καλύτερα σε σχέση με όσες επιλέγουν άλλες αγορές. Η δραστηριοποίηση σε διαφορετικές αγορές έχει ως συνέπεια ανόμοια κόστη συναλλαγής για τις εξαγωγικές εταιρίες. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις συνηθίζεται

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης να έχουν διαφορετικά επίπεδα γνώσης για διαφορετικές αγορές, για τους πιθανούς επιχειρηματικούς εταίρους και τους πελάτες εκεί, γεγονός το οποίο μεγεθύνει το κόστος των συναλλαγών στα πλαίσια των εξαγωγών. Τα έξοδα για την αναζήτηση πιθανών διεθνών εταίρων και την κατανόηση των προτιμήσεων τους, για τη διαπραγμάτευση, την εφαρμογή και την διαφύλαξη των συμφωνηθέντων διαφέρει ανάλογα με την πολιτιστική / ψυχική απόσταση των δύο μερών (He, Lin, Wei, 2016).

2.4 Κύριες στρατηγικές διεθνοποίησης και μέθοδοι υλοποίησης τους

Υπάρχουν τέσσερις κύριες στρατηγικές διεθνοποίησης που εφαρμόζουν συνήθως οι επιχειρήσεις προκειμένου να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους εκτός των τοπικών συνόρων. Παρακάτω παρουσιάζεται συνοπτικά τα χαρακτηριστικά καθεμίας από αυτές:

- Απλή εξαγωγή (simple export): Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει τη συγκέντρωση των δραστηριοτήτων (ιδιαίτερα της παραγωγής) σε μία χώρα, συνήθως σε αυτή που εδρεύει η επιχείρηση. Η τιμολόγηση, η συσκευασία, η διανομή και πολλές φορές οι πολιτικές επωνυμίας (branding) μπορεί να προσδιορίζονται σε τοπικό επίπεδο (Johnson, Scholes, Whittington, 2008). Οι μικρές επιχειρήσεις είναι πιθανό να επιλέξουν αυτό τον τρόπο διεθνοποίησης (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2009).
- Παγκόσμια (global): Μια εταιρεία χρησιμοποιεί τη συγκεκριμένη στρατηγική προκειμένου να προσφέρει τυποποιημένα προϊόντα σε όλες τις αγορές που δραστηριοποιείται. Ως εκ τούτου, μια παγκόσμια στρατηγική είναι συγκεντρωτική και ελεγχόμενη από τα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης. Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες που λειτουργούν σε κάθε χώρα θεωρούνται αλληλεξαρτώμενες, με την κεντρική διοίκηση να προσπαθεί να επιτύχει την συντονισμένη λειτουργία αυτών.
- Πολυεγχώρια (multidomestic): περιλαμβάνει τη διασπορά των διαφόρων δραστηριοτήτων του οργανισμού εκτός των τοπικών συνόρων, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγής και μερικές φορές και την ανάπτυξη του προϊόντος. Εδώ, τα αγαθά και οι υπηρεσίες «παράγονται» τοπικά σε κάθε εθνική αγορά ενώ κάθε αγορά αντιμετωπίζεται ανεξάρτητα ανάλογα με τις ανάγκες της.
- Σύνθετη εξαγωγή (complex export): η θέση των περισσότερων δραστηριοτήτων εξακολουθεί να εντοπίζεται σε μία χώρα, αλλά η στρατηγική βασίζεται κυρίως σε καλύτερα συντονισμένο μάρκετινγκ με την διαχείριση της επωνυμίας (branding) και της τιμολογιακής πολιτικής (pricing) να γίνεται με πιο συστηματικό τρόπο. Οι απαιτήσεις συντονισμού και διοίκησης είναι,

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης φυσικά, περισσότερο πολύπλοκές σε σχέση από με την στρατηγική απλή εξαγωγής (Johnson, Scholes, Whittington, 2008).

Όπως θα δούμε εκτενώς σε επόμενο κεφάλαιο, οι κύριες στρατηγικές που έχουν επιλέξει οι επιχειρήσεις που μελετήσαμε είναι αυτές της απλής και της σύνθετης εξαγωγής.

Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο που καθορίζει τη πορεία διεθνοποίησης μιας επιχείρησης είναι ο τρόπος με τον οποίο θα επιλέξει να εισέλθει στις διεθνείς αγορές.

Βάσει της βιβλιογραφίας αυτή είναι η εξής:

- Εξαγωγή
- Αδειοδότηση (Licencing)
- Στρατηγικές συμμαχίες
- Εξαγορές
- Νέα θυγατρική

Τα κύρια χαρακτηριστικά αυτών των επιλογών παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Τρόπος εισόδου	Χαρακτηριστικά
Εξαγωγή	υψηλό κόστος, περιορισμένος έλεγχος
Αδειοδότηση	χαμηλό κόστος, χαμηλό ρίσκο, περιορισμένος έλεγχος, μικρές αποδόσεις
Στρατηγικές συμμαχίες	επιμερισμός δαπανών και ρίσκου, χρήση κοινών πόρων, προβλήματα ολοκλήρωσης (π.χ., λόγω διαφορετικής εταιρικής κουλτούρας)
Εξαγορές	γρήγορη πρόσβαση σε νέες αγορές, υψηλό κόστος, περίπλοκες διαπραγματεύσεις, προβλήματα στη συγχώνευση με εγχώριες επιχειρήσεις
Νέα θυγατρική	πολύπλοκη, συχνά δαπανηρή, χρονοβόρα, υψηλού κινδύνου, ανώτατο όριο έλεγχου, δυναμική για αποδόσεις άνω του μέσου όρου

Πίνακας 2.2: Χαρακτηριστικά των επιλογών εισόδου σε διεθνείς αγορές

Πηγή: Hitt, Ireland, Hoskisson, 2009

Σε μελέτη που διεξήχθη σε δείγμα 3.800 MME επιχειρήσεων στην Ισπανία (Rodríguez, Nieto, 2015) ερευνήθηκε το πως διαφορετικές στρατηγικές διεθνοποίησης (μετεγκατάστασης) των δραστηριοτήτων E&A μπορούν άμεσα ή έμμεσα να

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης συνεισφέρουν στην ανάπτυξη τους. Ως άμεση θεωρείται η επίδραση μέσω βελτίωσης της αποτελεσματικότητας, της ευελιξίας, της ενίσχυσης πόρων, της πρόσβασης σε νέες αγορές κλπ. Ενώ έμμεση μέσω επίτευξης καινοτομίας. Πιο συγκεκριμένα, αξιολογήθηκαν δύο ειδών στρατηγικές:

- μετεγκατάσταση των δραστηριοτήτων E&A και ανάθεση τους σε άλλη εταιρία (offshore outsourcing)
- μετεγκατάσταση των δραστηριοτήτων E&A και υλοποίηση τους από την εταιρία (offshore insourcing)

Βάση των αποτελεσμάτων της έρευνας, το πρώτο μοντέλο επηρεάζει θετικά την αύξηση των πωλήσεων τόσο άμεσα όσο και έμμεσα ενώ το δεύτερο την επηρεάζει μόνο έμμεσα μέσω των αποτελεσμάτων καινοτομίας. Αυτό σημαίνει ότι τα οφέλη από την συγκεκριμένη στρατηγική μετεγκατάστασης πρέπει πρώτα να μετατραπούν σε αποτελέσματα καινοτομίας πριν μπορέσουν να εγείρουν την ανάπτυξη.

Σε κάθε περίπτωση, οι στρατηγικές μετεγκατάστασης των δραστηριοτήτων E&A συνεισφέρουν στην αύξηση των πωλήσεων στο μέτρο που οι εν λόγω στρατηγικές βελτιώνουν την αποτελέσματα καινοτομίας της επιχείρησης (Rodriguez, Nieto, 2015) . Οι επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας είναι επίσης πιθανό να αυξήσουν την επίδοσή τους εξαγοράζοντας «στόχους» σε χώρες όπου υπάρχει ασθενής προστασία δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας όπου κερδοφόρες επιχειρηματικές ευκαιρίες τείνουν να είναι πιο συχνές σε σχέση με χώρες όπου υπάρχει υψηλή προστασία. Επιπλέον, μεγάλοι σε μέγεθος αγοραστές μπορούν σε λιγότερο βαθμό να κερδίσουν αξία μέσω των εξαγορών (σε σχέση με μικρότερους αγοραστές) όταν η εταιρία που εξαγοράζεται βρίσκεται σε χώρα με ασθενή προστασία δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Βέβαια, καθώς η εμπειρία του αγοραστή στη χώρα εξαγοράς αυξάνεται, ενισχύεται και η ικανότητα του να κερδίζει αξία μέσω των εξαγορών (Zhu, Qian, 2015).

Όσον αφορά τις στρατηγικές συμμαχίες, μελέτη (Narula, Hagedorn, 1998) έδειξε ότι γίνονται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις και ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του μεγέθους του οργανισμού και του βαθμού στον οποίο η επιχείρηση αναπτύσσει στρατηγικές συμμαχίες. Από την άλλη πλευρά, το μέγεθος και η ένταση των δραστηριοτήτων E&A (μεταξύ των τομέων υψηλής τεχνολογίας που χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη) δεν φαίνεται να καθορίζει τη τάση των επιχειρήσεων να δημιουργούν στρατηγικές συμμαχίες. Τα δύο αυτά αντικρουόμενα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι υπάρχει ένα κατώφλι εταιρικού μεγέθους για την υλοποίηση συμμαχιών λόγω της μεγάλης δέσμευσης πόρων που απαιτούνται και του υψηλού ποσοστού αποτυχίας των συμμαχιών σε νέους και ταχέως εξελισσόμενους τομείς.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις τείνουν να έχουν λιγότερες διεθνείς συμμαχίες, πιθανώς επειδή ανήκουν συνήθως σε ομίλους, είναι οικονομικά αποδοτικές και έχουν ήδη προβεί στις αναγκαίες επενδύσεις σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις E&A εκτός των τοπικών τους συνόρων. Επιπλέον, ενώ ορισμένες επιχειρήσεις προχωρούν σε συμμαχίες ούτως ώστε να συμπληρώσουν τις υφιστάμενες δραστηριότητες E & A τους, άλλες επιδιώκουν να τις χρησιμοποιήσουν ως υποκατάστατο των δικών του προϊόντων/υπηρεσιών. Επιπρόσθετα, τα στοιχεία της έρευνας δείχνουν ότι οι τάσεις για δημιουργία συμμαχιών είναι συγκεκριμένες για κάθε κλάδο (industry) πράγμα που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις ακολουθούν πανομοιότυπες πρακτικές στα πλαίσια του ίδιου κλάδου, ανεξαρτήτως εθνικότητας.

Η παραπάνω άποψη ενισχύεται και για της επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας καθώς σε άλλη εργασία υποστηρίζεται ότι οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις έχουν την τάση να επηρεάζονται από τις αποφάσεις εισόδου άλλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο/παρόμοιο κλάδο και στοχεύουν στην ίδια αγορά. Επιπλέον, οι τεχνολογικές δεξιότητες και τα πλεονεκτήματα που πηγάζουν από την εξειδικευμένη γνώση της επιχείρησης μπορούν να δράσουν ως περιορισμοί στην ανάπτυξη της μελλοντικής διεθνούς στρατηγικής της (Sedoglavich,2012).

Σε έρευνα που έγινε μεταξύ επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας, μελετήθηκαν τα κίνητρα για τα οποία επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας προχωρούν σε στρατηγικές συμμαχίες (Yasuda, 2005). Τα κίνητρα που τέθηκαν υπό εξέταση ήταν η πρόσβαση στους πόρους του εταίρου, ο περιορισμός του χρόνου εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά (ή του χρόνου παραγωγής) και η μείωση του κόστους. Ως αντιπροσωπευτική αγορά υψηλής τεχνολογίας επιλέχθηκε αυτή των ημιαγωγών (semiconductor industry) όπου αναγνωρίστηκε ότι το κύριο κίνητρο για στρατηγικές συμμαχίες είναι η πρόσβαση σε πόρους που ανήκουν στους συνεργάτες και ακολουθεί η μείωση του χρόνου που απαιτείται για την ανάπτυξη του προϊόντος ή για την είσοδο του στην αγορά.

Άλλη μελέτη που έγινε σε πολύ νέες επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας (embryonic firms) στις ΗΠΑ, ανέδειξε τις στρατηγικές συμμαχίες ως μέσο χρηματοδότησης αυτών από τους συμμάχους τους (Carayannis, Kassicieh ,Radosevich,2000). Σημαντικά κεφάλαια εκκίνησης (seed capital) σε πρώιμα στάδια χρηματοδότησης αποκτήθηκαν από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα (πάνω από 2 εκατ. δολάρια κατά μέσο όρο). Τα κεφάλαια αυτά ήταν μεγαλύτερα από όσα παρέχονται συνήθως σε νέες επιχειρήσεις από κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών.

Τα χαρακτηριστικά του Διευθύνοντα Συμβούλου (CEO) κάθε εταιρίας επηρεάζουν επίσης το αν η επιχείρηση θα επιλέξει να ακολουθήσει διεθνή πορεία μέσω εξαγορών, συνεργασιών ή δημιουργίας νέας θυγατρικής. Πιο συγκεκριμένα, σε

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης μελέτη που έγινε σε δείγμα 380 Διευθυνόντων Συμβούλων διαπιστώθηκε ότι στελέχη μεγαλύτερης ηλικίας και με πολλά χρόνια εμπειρίας έχουν αναπτύξει γνωστικό προσανατολισμό που τους οδηγεί να προτιμούν λιγότερο ριψοκίνδυνους τρόπους εισόδου που απαιτούν επίσης λιγότερους πόρους σε σχέση με εκείνους που προτιμώνται από νεότερους συναδέλφους τους (Herrmann, Datta,2006).

Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία Σύμβουλοι ενδέχεται επίσης να έχουν περισσότερη εμπειρία σε θέματα συνεργασίας με εταίρους και αυτό το χαρακτηριστικό σε συνδυασμό με το ότι επιδεικνύουν μικρότερη τάση να αναλάβουν ρίσκο, μπορεί να τους οδηγεί να προτιμούν συνεργασίες/κοινοπραξίες έναντι των άλλων δύο επιλογών. Μάλιστα, από τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει πως οι Σύμβουλοι με εμπειρία στην παραγωγή και τις διαδικασίες, τα χρηματοοικονομικά, τις διαδικασίες E & A και τα πληροφοριακά συστήματα προτιμούν τις εξαγορές σε σχέση με την δημιουργία νέας θυγατρικής. Ένα από τα πιο σημαντικά ευρήματα της εργασίας αυτής είναι η επιρροή που ασκεί η διεθνής εμπειρία του Συμβούλου στις επιλογές που ο ίδιος θα κάνει προκειμένου να για να οδηγήσει την επιχείρηση στις διεθνείς αγορές. Φαίνεται δηλαδή ότι τέτοιου είδους εμπειρία παρέχει στα στελέχη τη νοοτροπία, τη βάση γνώσεων, και την σιγουριά που απαιτείται ούτως ώστε να επιλέξουν τρόπους εισόδου που συνεπάγονται μεγαλύτερες δεσμεύσεις πόρων, περισσότερους κινδύνους, καθώς και υψηλότερα επίπεδα επεξεργασίας πληροφοριών.

2.5 Στρατηγικές αναστροφής και οικονομική κρίση

Σε περιόδους οικονομικής κρίσης σαν αυτή που διανύει η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται αρκετές φορές να εφαρμόσουν αμυντικές στρατηγικές προκειμένου να αντιμετωπίσουν ενδεχόμενη μείωση των οικονομικών επιδόσεων τους ή δύσκολες συνθήκες στην αγορά που δραστηριοποιούνται. Βέβαια, τέτοιου είδους στρατηγικές δεν εφαρμόζονται πάντα σε περιβάλλον οικονομικής κρίσης καθώς ενδέχεται να εφαρμοστούν ανεξαρτήτως του μακροοικονομικού περιβάλλοντος είτε για να αντιμετωπιστούν προβλήματα που αντιμετωπίσει η επιχείρηση στο παρών είτε για πρόληψη πιθανών μελλοντικών καταστάσεων και αρνητικών αποτελεσμάτων. Επιπρόσθετα, μπορεί να προκύψουν όταν η διοίκηση έχει πάρει την απόφαση να αλλάξει τις υπάρχουσες μακροχρόνιες επιλογές της επιχείρησης. Τέτοιες στρατηγικές που δίνουν έμφαση στη ταχύτητα της αλλαγής, στη ριζική μείωση κόστους και/η στην παραγωγή εσόδων ονομάζονται στρατηγικές μεταστροφής (turnaround strategies). Σύμφωνα με δημοσίευση (Angwin, McGee,Sammut-Bonnici,2013) οι βασικές στρατηγικής μεταστροφής είναι πέντε και παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Στρατηγική	Ενέργειες	Συνθήκες
1. Αναδιάρθρωση (Restructuring)	Αντικατάσταση ανώτατων στελεχών Χρήση προσωρινών δομών Αλλαγή οργανογράμματος Αλλαγή κουλτούρας	Ανάγκη για διαφοροποίηση Προβλήματα επικοινωνίας και ελέγχου Αλλαγή δομής Αλλαγή κουλτούρας
2. Μείωση κόστους	Μείωση εξόδων	Εσωτερικές αιτίες πτώσης Πωλήσεις στο 60-80% του νεκρού σημείου
3. Ανασύνταξη παγίων	Πώληση παγίων Κλείσιμο ή μετεγκατάσταση μονάδων	Υπέρ-εξάπλωση Πωλήσεις στο 60-80% του νεκρού σημείου Ριζικές τεχνολογικές αλλαγές Λειτουργικές και στρατηγικές αδυναμίες
4. Επιλεκτική στρατηγική αγοράς/προϊόντος	Αμυντική Μείωση μάρκετινγκ Επιθετική Αύξηση Μάρκετινγκ Αύξηση τιμών Βελτίωση ποιότητας Βελτίωση υπηρεσιών	Υπέρ-εξάπλωση Εξωτερικές αιτίες μεταστροφής Λειτουργικές και στρατηγικές αδυναμίες
5. Επανατοποθέτηση (Repositioning)	Αμυντική Εξειδικευμένες αγορές Διείσδυση σε αγορές (market penetration) Μείωση τιμών Επιθετική Διαφοροποίηση με νέα προϊόντα	Υπέρ-εξάπλωση Βελτίωση κερδοφορίας βραχυπρόθεσμα Εξωτερικές αιτίες μεταστροφής Σημαντική μείωση μεριδίου αγοράς Μη διαφοροποιημένες (non-diversified)

	(diversification)	επιχειρήσεις αντιμέτωπες με εξωτερικές αιτίες πτώσης
--	-------------------	--

Πίνακας 2.3: Οι βασικές στρατηγικές μεταστροφής (turnaround strategies)

Πηγή: Angwin, McGee, Sammut-Bonnici, 2013

Στο τέταρτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας παρουσιάζονται αποτελέσματα σχετικά με τις στρατηγικές που έχουν ακολουθήσει οι Ελληνικές επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας που συμμετείχαν στην έρευνα προκειμένου να αντιμετωπίσουν ανεπιθύμητες συνθήκες όπως μείωση των οικονομικών επιδόσεων τους.

Κλείνοντας αυτό το κεφάλαιο, θα παραθέσουμε στοιχεία σχετικά με το πώς οι συνθήκες οικονομικής κρίσης επηρεάζουν την απόδοση, την διεθνή στρατηγική και την καινοτομία επιχειρήσεων με έντονη δραστηριότητα σε E&A.

Μελέτη που έγινε σε ιταλικές επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας έδειξε ότι οι επενδύσεις που προκλήθηκαν εξαιτίας του ξεσπάσματος της κρίσης τόσο για ανάπτυξη νέου προϊόντος όσο και για την επέκταση σε διεθνείς αγορές είχαν θετικό αντίκτυπο στις πωλήσεις (Colombo, Rossi-Lamastra, Quas, 2016).

Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις αντέδρασαν στην κρίση, κάνοντας μεγαλύτερες επενδύσεις τόσο για την επέκταση σε διεθνείς αγορές όσο και για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Κατά την έκρηξη της κρίσης, οι μεγαλύτερες, πλουσιότερες σε πόρους επιχειρήσεις είχαν χαμηλότερο σημείο επιβίωσης από τους μικρότερες (ως σημείο επιβίωσης ορίζεται το επίπεδο απόδοσης κάτω από το οποίο μια επιχείρηση δε μπορεί να επιβιώσει). Ως εκ τούτου, ήταν λιγότερο πιθανό να υποφέρουν από σύνδρομο ακαμψίας (rigidity syndrome) που προκύπτει από την απειλή επιβίωσης. Αντιθέτως, ήταν περισσότερο διατεθειμένες να εφαρμόσουν στρατηγικές αλλαγές για την αποκατάσταση ενός επαρκούς επιπέδου απόδοσης.

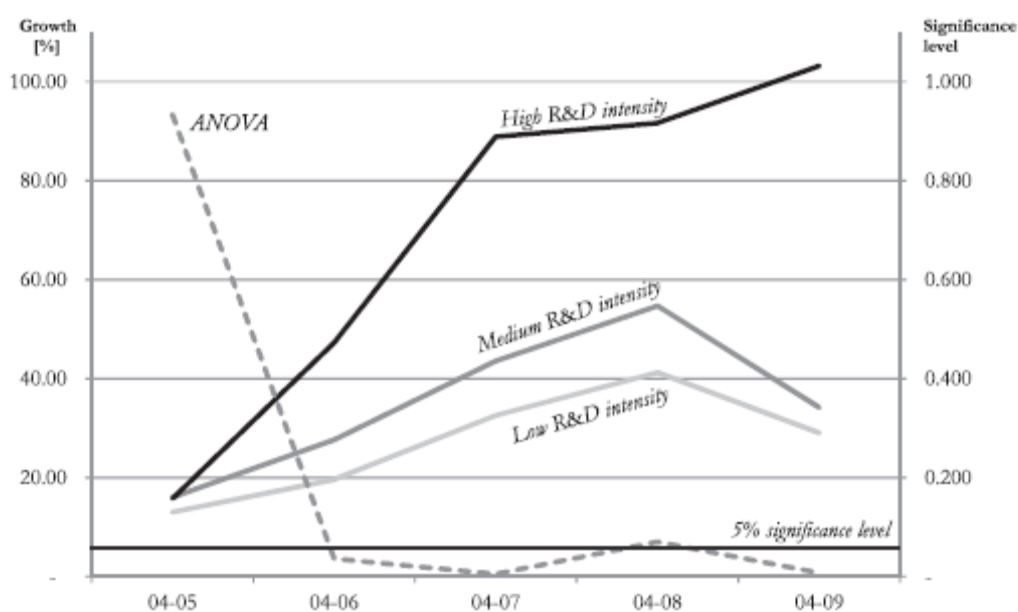
Ακόμα, παρατηρήθηκε ότι οι επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας που είχαν σημαντική διεθνή παρουσία, στο ξέσπασμα της κρίσης προχώρησαν σε μεγαλύτερες επενδύσεις για την επέκταση στις διεθνείς αγορές κατά αυτής. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει τη σημασία της εκ των προτέρων διεθνούς δραστηριότητας ως σκαλοπατιού για τις τρέχουσες διεθνείς επενδύσεις. Αντίθετα, η ανάπτυξη προϊόντων πριν τη κρίση επηρέασε ασθενώς τις αποφάσεις των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας να επενδύσουν σε ανάπτυξη νέων προϊόντων κατά τη διάρκεια της κρίσης (Colombo, Rossi-Lamastra, Quas, 2016).

Σε άλλη έρευνα που έγινε μεταξύ 247 επιχειρήσεων με υψηλή ένταση δραστηριοτήτων E&A (R&D-intensive) στη Νορβηγία μελετήθηκε η επίδραση του συγκεκριμένου χαρακτηριστικού στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων (revenue growth) σε περίοδο οικονομικής κρίσης (Lome, Heggseth, Moen, 2016).

Πιο συγκεκριμένα, ως ένταση σε E&A ορίστηκε το ποσοστό των εξόδων για E&A προς τα συνολικά έξοδα της εταιρίας ενώ βάση αυτού του δείκτη οι επιχειρήσεις χωρίστηκαν σε τρεις ομάδες (υψηλής, μέτριας και χαμηλής έντασης σε E&A).

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις με χαμηλή ένταση σε E & A παρουσίασαν αύξηση εσόδων της τάξης του 29% από το 2004 έως το 2009 ενώ, οι επιχειρήσεις με υψηλή ένταση παρουσίασαν αύξηση 103%.

Χρήσιμο για την εξαγωγή συμπερασμάτων είναι και το παρακάτω γράφημα το οποίο αποτυπώνει τη συνολική αύξηση εσόδων για τις τρεις ομάδες έντασης E&A. Είναι προφανές ότι η κρίση χτυπά τη Νορβηγία το 2009. Μάλιστα, η ομάδα με την υψηλή ένταση ήταν η μόνη που συνέχισε να αναπτύσσεται ενώ η διαφορά μεταξύ των τριών ομάδων την ίδια χρονιά ήταν η μεγαλύτερη από όλα τα άλλα χρόνια.



Διάγραμμα 2.1: Συνολική αύξηση εσόδων για τις τρεις ομάδες έντασης E&A.

Πηγή: Lome, Heggeseeth, Moen, 2016

Ως εκ τούτου, όλα τα στοιχεία οδηγούν στο συμπέρασμα ότι επίδραση της E & A σε κανονικές συνθήκες είναι μεγάλη αλλά είναι ακόμη ισχυρότερη σε δύσκολους καιρούς. Διάφοροι παράγοντες μπορεί να συμβάλλουν σε αυτό.

Πρώτον, οι δραστηριότητες E & A ενδέχεται να εξοπλίζουν καλύτερα τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν την αλλαγή καθώς η οικονομική κρίση αναγκάζει τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Επιπρόσθετα, η ύφεση μπορεί να δημιουργήσει σημαντικές ευκαιρίες για εκείνους που είναι σε θέση να τις εντοπίσουν και ταυτόχρονα είναι πρόθυμοι να δράσουν σε αυτές. Τέλος, μια εξήγηση σχετικά με το γιατί η σημαντικότητα των δραστηριοτήτων E&A αυξάνεται σε περιόδους κρίσης, μπορεί να είναι και το γεγονός ότι το χαρτοφυλάκιο προϊόντων είναι καταλληλότερο για τέτοιες δύσκολες καταστάσεις αφού οι καινοτόμες

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης
επιχειρήσεις πραγματοποιούν πιο εκτεταμένη E & A, και εστιάζουν στο να έχουν το
προβάδισμα τόσο στην ανάπτυξη προϊόντων όσο και στην τεχνολογία.

3 Μεθοδολογία της έρευνας και παρουσίαση των συμμετεχόντων επιχειρήσεων

3.1 Ανάλυση της διαδικασίας για τη συλλογή δεδομένων

Όπως έχει αναφερθεί αρκετές φορές σε προηγούμενα κεφάλαια, ο στόχος της έρευνας ήταν να εξαχθούν συμπεράσματα για την διεθνή στρατηγική Ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας με έντονη δράση στο χώρο της εφαρμοσμένης έρευνας.

Το πρώτο βήμα για την υλοποίηση του εγχειρήματος ήταν ο εντοπισμός ενός ικανοποιητικού αριθμού τέτοιων επιχειρήσεων (τουλάχιστον 25) στις οποίες θα απευθυνόμασταν για να συλλέξουμε τα απαραίτητα στοιχεία. Η συγκέντρωση των εταιριών με τα πλήρη στοιχεία επικοινωνίας τους έγινε στις αρχές Οκτωβρίου του 2016, όπου και καταλήξαμε σε 29. Ορισμένες από τις επιχειρήσεις μας ήταν ήδη γνωστές λόγω προηγούμενης συνεργασίας και προσωπικών γνωριμιών ενώ ως πηγές αναζήτησης χρησιμοποιήθηκαν επίσης οι δύο συνεργατικοί σχηματισμοί Εφαρμογών Νανο/Μικροηλεκτρονικής (mi-Cluster) και Διαστημικών Τεχνολογιών και Εφαρμογών (si-cluster) οι οποίοι έχουν ως συντονιστή το Corallia καθώς και ο κατάλογος με τίτλο “Greece:Space capabilities catalogue” (ΓΓΕΤ,ESA, 2014). Επιπρόσθετα, έγινε εκτεταμένη έρευνα μέσω διαδικτύου για την εύρεση εταιριών με τα επιθυμητά χαρακτηριστικά ούτως ώστε να καταλήξουμε στο τελικό δείγμα. Για να γίνει αυτό προσπαθήσαμε αρκετά και καταφέραμε να συμπεριλάβουμε εταιρίες από πολλά επιστημονικά αντικείμενα στο τομέα των Θετικών Επιστημών οι οποίες δραστηριοποιούνται σε μια πληθώρα εφαρμογών.

Στη συνέχεια προχωρήσαμε σε τηλεφωνική επικοινωνία με μικρό αριθμό αυτών προκειμένου να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο θα σχεδιαστεί κατάλληλο ερωτηματολόγιο για τη συλλογή δεδομένων αλλά και τη δομή που θα έχει αυτό.

Σε αυτό το σημείο μας έγινε σαφές ότι κάποιες από τις επιχειρήσεις δεν είχαν δημοσιοποιήσει οικονομικά στοιχεία και δεν είχαν την επιθυμία να τα παρέχουν για τις ανάγκες της έρευνας. Συνεπώς, αποφασίστηκε να μη συμπεριληφθούν τέτοιου είδους ερωτήσεις ούτως ώστε να συμμετάσχουν όσο το δυνατόν περισσότερες επιχειρήσεις και να μη κινδυνεύσει η επιτυχής ολοκλήρωση της εργασίας.

Ένα ακόμα συμπέρασμα σε αυτό το στάδιο ήταν ότι αρκετά από τα στελέχη φάνηκαν διστακτικά στο ενδεχόμενο να δημοσιοποιηθούν οι ακριβείς απαντήσεις που θα έδιναν στα πλαίσια μιας τέτοιας έρευνας. Για το λόγο αυτό αποφασίστηκε και τονίστηκε ότι δεν θα παρουσιαστούν μεμονωμένα στοιχεία για κάθε εταιρία αλλά συνολικά δεδομένα για τη αποτύπωση τάσεων του κλάδου.

Αμέσως μετά ξεκίνησε, σε συνεννόηση με τον επιβλέποντα, η δημιουργία του ερωτηματολογίου το οποίο περιελάμβανε 27 ερωτήσεις που κάλυπταν όλα τα θέματα που απασχολούν τη μελέτη μας για τις στρατηγικές διεθνοποίησης των επιχειρήσεων του δείγματος.

Σημαντική προσπάθεια έγινε προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα για διάφορους παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη λειτουργία των εταιριών αλλά και τις μελλοντικές τους αποφάσεις όσον αφορά την εξωστρέφεια τους ενώ εστιάσαμε και στις συνθήκες χρηματοδότησης που αντιμετωπίζουν και στους τρόπους άντλησης κεφαλαίων στο κλάδο. Τέλος, ένα μέρος των ερωτήσεων αφορούσε τις στρατηγικές μεταστροφής (turnaround strategies) για να κατανοήσουμε αν τέτοιες στρατηγικές έχουν εφαρμοστεί στο κλάδο και τι είδους ενέργειες περιλάμβαναν αυτές.

Το ερωτηματολόγιο στήθηκε στη πλατφόρμα “Google Forms” καθώς εκτιμήσαμε ότι αποτελεί ένα αξιόπιστο και φιλικό προς τον τελικό χρήστη εργαλείο. Για να εξασφαλίσουμε όσο το δυνατόν περισσότερες απαντήσεις το ερωτηματολόγιο ετοιμάστηκε και στα Αγγλικά για να είμαστε σε θέση να ανταποκριθούμε άμεσα στη περίπτωση που κάποιο από τα στελέχη ήταν αλλοδαπός.

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε για την προσέγγιση των επιχειρήσεων ήταν να επικοινωνούμε αρχικά με κάθε επιχείρηση τηλεφωνικά και να εξηγούμε όσο το δυνατόν συντομότερα το λόγο του τηλεφωνήματος. Στη συνέχεια, αποστέλλαμε αμέσως σχετικό ηλεκτρονικό μήνυμα που περιέγραφε όσα είχαμε αναλύσει στη τηλεφωνική επικοινωνία χωρίς να ορίζεται καταληκτική ημερομηνία για τη συμπλήρωση.

Από τις 29 επιχειρήσεις που ήρθαμε σε επαφή τηλεφωνικά, οι 27 δέχτηκαν να προχωρήσουμε στην επόμενη φάση της αποστολής. Αυτή η διαδικασία διήρκησε 14 μέρες με το πρώτο ερωτηματολόγιο να στέλνεται στις 21 Οκτωβρίου και το τελευταίο στις 3 Νοεμβρίου 2016. Η διαδικασία συλλογής των απαντήσεων ήταν όπως αναμένονταν μεγαλύτερη καθώς διήρκησε 50 μέρες (25 Οκτωβρίου 2016-12 Δεκεμβρίου 2016) και στην έρευνα συμμετείχαν 19 επιχειρήσεις. Βέβαια, εκμεταλλευτήκαμε αυτό το χρόνο αναμονής για τη συγγραφή των πρώτων κεφαλαίων.

Οι εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα είναι κατά αλφαβητική σειρά οι εξής:

A/A	Επωνυμία	Έδρα	Ηλεκτρονική διεύθυνση
1	Adamant Composites	Πάτρα	www.adamant-composites.gr
2	Akronic	Αθήνα	www.akronic.com
3	Emtech	Αθήνα	www.emtech.global/space

4	ESS	Αθήνα	www.esenssys.com
5	Fasmatech	Αθήνα	fasmatech.com
6	Glonatech	Αθήνα	www.glonatech.com
7	Innora	Αθήνα	www.innora.gr
8	Irida Labs	Πάτρα	www.iridalabs.gr
9	Meazon	Πάτρα	meazon.com
10	Miltech	Αθήνα	www.miltech.gr
11	Noesis Technologies	Πάτρα	www.noesis-tech.com
12	Opticon	Τρίπολη	opticon-group.eu
13	Prisma Electronics	Αλεξανδρούπολη	www.prismaelectronics.eu
14	Raycap	Αθήνα	www.raycap.com
15	Raymetrics	Αθήνα	www.raymetrics.com
16	Sitael Hellas	Βέροια	www.sitael-hellas.com/
17	Theon Sensors	Αθήνα	www.theon.com/
18	Think Silicon	Πάτρα	think-silicon.com/
19	Weasic microelectronics	Αθήνα	weasic.com/

Πίνακας 3.1: Οι εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα

Όπως φαίνεται παραπάνω, έντεκα από τις εταιρίες του δείγματος εδρεύουν στη πρωτεύουσα και οχτώ σε επαρχιακές πόλεις.



Διάγραμμα 3.1: Χάρτης των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα

3.2 Παρουσίαση των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα

Σε αυτή τη παράγραφο θα παρουσιαστούν με αλφαβητική σειρά οι 19 επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας που συμμετείχαν στην έρευνα μέσω του ερωτηματολογίου.

3.2.1 Adamant Composites Ε.Π.Ε

Η Adamant Composites Ε.Π.Ε είναι μια νέα και εξωστρεφής τεχνολογική εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα των προηγμένων υλικών και κατασκευών με έμφαση στην νανοτεχνολογία και τα σύνθετα υλικά (composite materials). Η έδρα της βρίσκεται στην πόλη της Πάτρας. Η εταιρία κατέχει μεγάλη τεχνογνωσία στο τομέα των σύνθετων πολυμερών και ειδικότερα σε μεθόδους νανοτεχνολογίας για την τροποποίηση των συμβατικών σύνθετων υλικών με σκοπό τη σημαντική αύξηση των χαρακτηριστικών απόδοσης τους και την ενίσχυση των ιδιοτήτων τους (μηχανική, ηλεκτρική, θερμική κλπ).

Ιδρύθηκε το 2012 από ερευνητές μηχανικούς με υψηλή εξειδίκευση και διεθνή εμπειρία στον ευρωπαϊκό χώρο έρευνας και ανάπτυξης. Τα κύρια προϊόντα και υπηρεσίες της εταιρίας είναι τα εξής:

- Νάνο-ενεργοποίηση προεμπτισμένων (nano-enabled pre-pregs) με εφαρμογή εξειδικευμένων διαδικασιών νανοτεχνολογίας που βελτιώνουν τις ιδιότητες προεμπτισμένων υλικών (pre-peg rolls) ανάλογα με τις ανάγκες και τις εφαρμογές του εκάστοτε πελάτη
- Ανάπτυξη πρωτότυπων σύνθετων υλικών (composite prototyping)
- Σχεδιασμός και ανάλυση σύνθετων δομών και επίλυση προβλημάτων μηχανικής με χρήση προηγμένων σχεδιαστικών και αναλυτικών μεθόδων

Όραμα της είναι να παρέχει στην αεροδιαστημική βιομηχανία ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας σε όλο τον κύκλο ζωής των προϊόντων της.

Η εταιρεία βρίσκεται ήδη στη φάση υλοποίησης προγραμμάτων τεχνολογικής ανάπτυξης σε συνεργασία με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διαστήματος (ESA) και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Παράλληλα αναπτύσσει για λογαριασμό της ESA ένα έργο με αντικείμενο το σχεδιασμό την ανάπτυξη, τη κατασκευή και τη δοκιμή υπερελαφρών κατασκευών για χρήση σε μελλοντικά διαστημικά τηλεσκόπια. Για τα έργα αυτά διατηρεί σημαντική συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Πατρών.

Η φιλοσοφία ανάπτυξης της Adamant Composites βασίζεται στην επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό της και στην καλλιέργεια συνεργασιών σε τοπικό και διεθνές επίπεδο. Πεποίθηση της εταιρείας είναι ότι η υψηλή προστιθέμενη αξία προκύπτει μέσω της ανάπτυξης δυνατοτήτων παροχής ολοκληρωμένων διαστημικών συστημάτων. Σε αυτή την κατεύθυνση, ένας από τους στόχους της εταιρείας είναι ο

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης
σχεδιασμός και η παράδοση πιστοποιημένου εξοπλισμού που θα ενσωματωθεί σε μελλοντικές αεροδιαστημικές και υψηλής τεχνολογίας εφαρμογές και θα φέρει τη σφραγίδα "Made in Greece".

3.2.2 Akronic E.Π.Ε

Η Akronic είναι μια νεοφυής εταιρεία, υψηλής τεχνολογίας με έδρα την Αθήνα.

Η επιχείρηση παρέχει υπηρεσίες μικροηλεκτρονικής σχεδίασης για την ανάπτυξη ολοκληρωμένων κυκλωμάτων ειδικού σκοπού για εφαρμογές αυτοκινητοβιομηχανίας, τηλεπικοινωνιών, αεροδιαστημικής και Internet of Things (IoT). Ιδρύθηκε στις αρχές του 2015 με όραμα να γίνει ένας παγκοσμίου φήμης οίκος σχεδιασμού ολοκληρωμένων κυκλωμάτων στο μη ψηφιακό κλάδο των ημιαγωγών (non-digital semiconductor domain).

Η Akronic προσφέρει στο χώρο της μικροηλεκτρονικής μοναδικές υπηρεσίες σχεδιασμού κυκλωμάτων που συνδυάζουν υψηλή ποιότητα, υψηλή απόδοση, χαμηλή ισχύ και χαμηλό κόστος. Οι υπηρεσίες της καλύπτουν τους τομείς των αναλογικών, μικτού σήματος και RF/mmW ολοκληρωμένων κυκλωμάτων για συστήματα επικοινωνιών και αισθητήρων, που λειτουργούν από συχνότητες DC μέχρι και πάνω από 100 GHz. Επιπλέον, η περιοχή της τεχνογνωσίας της διευρύνεται σε CMOS και BiCMOS τεχνολογίες.

Πιο αναλυτικά, οι εξειδικευμένες υπηρεσίες που παρέχει η Akronic είναι οι παρακάτω:

- Αρχιτεκτονική συστήματος και ανάλυση του με χρήση προηγμένων εργαλείων που χρησιμοποιεί η αγορά και ιδιόκτητων μεθόδων υπολογισμού για τη παραμετροποίηση του συστήματος και την πρόβλεψη της συμπεριφοράς του σε συνθήκες λειτουργίας
- Σχεδιασμός ολοκληρωμένων κυκλωμάτων για πληθώρα εφαρμογών ανάλογα με τις απαιτήσεις του πελάτη
- Υλοποίηση ολοκληρωμένων λύσεων (turnkey solutions) ξεκινώντας από την ιδέα και τις αρχικές απαιτήσεις του πελάτη και καταλήγοντας στο τελικό προϊόν.
- Υποστήριξη πελατών

3.2.3 EMTech A.E.

Η EMTech παρέχει στους πελάτες της υπηρεσίες ανάπτυξης λογισμικού για χρήση σε διαστημικές εφαρμογές. Η εταιρεία ξεκίνησε να λειτουργεί το 2008 με έδρα την

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης Αθήνα και μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα εξελίχθηκε σε ένα αξιόπιστο εταίρο, ικανό να παίζει καθοριστικό ρόλο σε μια πληθώρα καινοτόμων έργων.

Τα κύρια ενδιαφέροντα της εταιρίας εστιάζονται στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη μοντέλων διαστημικών συστημάτων, τόσο για διαστημόπλοια όσο και για επίγειες εφαρμογές. Επίσης, η επιχείρηση στοχεύει στη ανάπτυξη αλγόριθμων και τεχνικών που σχετίζονται με τις υποδομές λογισμικού που υποστηρίζουν τα συστήματα προσομοίωσης. Η πεποίθησή της EMTech είναι ότι οι διασυνδέσεις και η γεφύρωση μεταξύ διαφορετικών περιβαλλόντων προσομοίωσης μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες και οικονομικά αποδοτικές λύσεις.

Η Υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρία μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε 4 κατευθύνσεις:

- Ανάπτυξη προσομοιωτών για διαστημόπλοια
- Βελτιστοποίηση επιδόσεων λειτουργικών εξομοιωτών διαστημοπλοίων
- Λογισμικό για επίγειες εφαρμογές
- «Μηχανική υποδομή» των προσομοιωτών (Simulators' Infrastructure Engineering)

Οι τεχνικές δεξιότητες και η τεχνογνωσία που κατέχει η εταιρία περιλαμβάνουν μια σειρά από εργαλεία σχεδιασμού, γλώσσες προγραμματισμού και περιβάλλοντα ανάπτυξης, πάντα σύμφωνα με τα πρότυπα που απαιτούνται για την υλοποίηση λύσεων λογισμικού για διαστημικές εφαρμογές. Οι δραστηριότητες E&A είναι υψίστης σημασίας για την εταιρία και ως εκ τούτου η ίδια αφιερώνει περισσότερο από το 50% του χρόνου της στην καινοτομική έρευνα για τη δημιουργία προηγμένων λύσεων για επίγειες και διαστημικές εφαρμογές.

Από το 2009, η εταιρία έχει εμπλακεί ενεργά στο τομέα των λειτουργικών προσομοιωτών διαστημικού σκάφους. Η Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Διαστήματος (ESA) έχει αναθέσει στην εταιρία έργα τα οποία στοχεύουν στην παραλληλοποίηση και την βελτιστοποίηση της απόδοσης του λογισμικού προσομοίωσης που χρησιμοποιεί η ESA τόσο για εκπαιδευτικούς όσο και για συγκεκριμένους σκοπούς που σχετίζονται με τις αποστολές της. Μέχρι στιγμής, η EMTech έχει παραδώσει ήδη δύο σημαντικά προϊόντα στην Υπηρεσία Διαστήματος.

3.2.4 European Sensor Systems (ESS) A.E.

Η ESS ιδρύθηκε το 2012, από μια ομάδα έμπειρων επαγγελματιών και στελεχών, οι οποίοι μετρούν δεκαετίες στον σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την κατασκευή και την ολοκλήρωση των συστημάτων βασισμένα σε αισθητήρες. Η ESS αναπτύσσει και κατασκευάζει σε διεθνές επίπεδο, μικροηλεκτρομηχανικούς αισθητήρες (MEMS)

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης υψηλής ποιότητας με βάση την τεχνολογία της μικροηλεκτρονικής. Η έδρα της επιχείρησης βρίσκεται στην Αθήνα.

Οι αισθητήρες MEMS και τα συστήματα αισθητήρων τα οποία παράγονται μέσω εξειδικευμένων διαδικασιών κατασκευής από την εταιρία μετρούν μεγέθη όπως πίεση, ροή, επιτάχυνση και θερμοκρασία. Η ESS έχει τη δυνατότητα να κατασκευάσει τεχνολογικά προηγμένες λύσεις αισθητήρων σε σύντομο χρονικό διάστημα και σε αποτελεσματικό χρόνο ξεκινώντας από την ιδέα συνεχίζοντας στην προτυποποίηση και καταλήγοντας στην τελική παραγωγή. Η ευελιξία σε συνδυασμό με την αφοσίωση στον πελάτη, εξασφαλίζει προϊόντα υψηλής ποιότητας κατά παραγγελία σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, τα οποία είναι έτοιμα προς εγκατάσταση στην τελική εφαρμογή χωρίς να χρειαστεί επιπλέον τροποποίηση.

Τα προϊόντα της ESS χρησιμοποιούνται σε εξεζητημένες εφαρμογές ελέγχου και παρακολούθησης στους τομείς της βιομηχανίας, της ιατρικής, της αεροδιαστημικής και των καταναλωτικών αγαθών είτε ως αυτόνομα στοιχεία είτε ενσωματωμένα σε μεγαλύτερα συστήματα.

Οι υπηρεσίες που παρέχει η εταιρία παρουσιάζονται παρακάτω:

- Κατά παραγγελία ανάπτυξη αισθητήρων MEMS με βάση τις διαδικασίες κατασκευής της εταιρίας ή άλλων εμπορικά διαθέσιμων διαδικασιών.
- Ανάπτυξη εξειδικευμένων ολοκληρωμένων κυκλωμάτων για την επεξεργασία σήματος των αισθητήρων MEMS.
- Ανάπτυξη νέων λύσεων «συσκευασίας» (packaging) προσαρμοσμένες στις ανάγκες του πελάτη.
- Μελέτες σκοπιμότητας νέων αισθητήρων
- Ανάπτυξη πρωτοτύπων.
- Δοκιμή και χαρακτηρισμός διατάξεων.

Τα προϊόντα του χαρτοφυλακίου της ESS είναι τα εξής:

- Αισθητήρες ροής αερίων για διάφορες εφαρμογές στους τομείς της βιομηχανίας και ιατρικής καθώς και για τη παρακολούθηση της ροής του φυσικού αερίου από τον καταναλωτή.
- Αισθητήρες πίεσης έτοιμους να χρησιμοποιηθούν ως αυτόνομα στοιχεία ή να ενσωματωθούν απευθείας στο σύστημα του τελικού χρήστη χωρίς περαιτέρω επεξεργασία.
- Αισθητήρες επιτάχυνσης
- Ολοκληρωμένα κυκλώματα επεξεργασίας σήματος αισθητήρων

3.2.5 Fasmatech A.E.

Η Fasmatech είναι μια εταιρία υψηλής τεχνολογίας με βασικό άξονα δραστηριότητας τον σχεδιασμό και την κατασκευή πρωτότυπων επιστημονικών οργάνων. Ιδρύθηκε το 2009 και διατηρεί εργαστήρια στο Τεχνολογικό Πάρκο «Λεύκιππος», του ΕΚΕΦΕ «Δημόκριτος». Πιο συγκεκριμένα, η επιστημονική ομάδα της εταιρίας έχει ως βασικό γνωστικό αντικείμενο την κατασκευή οργάνων φασματομετρίας μάζας και της φασματομετρίας κινητικότητας των ιόντων με εφαρμογές στην αναλυτικές επιστήμες και ειδικότερα στην ανίχνευση και ανάλυση ουσιών, βιολογικού υλικού και άλλων μορίων σε πολύ χαμηλά επίπεδα συγκέντρωσης. Οι συγκεκριμένες εφαρμογές καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα τομέων επιστημονικής έρευνας και εφαρμοσμένης επιστήμης, όπως η διαγνωστική ιατρική, η προστασία του περιβάλλοντος και η ενεργειακή βιομηχανία. Επιπρόσθετα, η επιχείρηση δίνει μεγάλο βάρος στην απόκτηση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας κατοχυρώνοντας με αυτόν τον τρόπο εξειδικευμένες τεχνολογίες με τις οποίες βελτιστοποιείται η επίδοση των επιστημονικών οργάνων που αναπτύσσει. Οι πελάτες και οι συνεργάτες της επιχείρησης περιλαμβάνουν ομάδες E&A των μεγαλύτερων κατασκευαστών φασματομέτρων μάζας, βιομηχανικούς πελάτες και ακαδημαϊκούς στην Ευρώπη, την Ασία και τις ΗΠΑ.

Η Fasmatech προσφέρει στη κοινότητα της E&A μια ποικιλία εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών στον επιστημονικό τομέα της ανάλυσης ιόντων καθώς μπορεί να συνδυάσει την σημαντική τεχνογνωσία της στην οπτική και κινητικότητα ιόντων, τους αναλυτές μάζας και τη διαχείριση κενού με τα απαραίτητα ηλεκτρονικά και τις μηχανολογικές δεξιότητες της για την παροχή οικονομικών λύσεων προσαρμοσμένων στις ανάγκες του πελάτη σε σύντομο χρονικό διάστημα.

3.2.6 Glonatech A.E

Η ONEX Global Nanotechnologies (Glonatech) είναι μια εταιρεία νανοτεχνολογίας που προσφέρει λύσεις, προϊόντα και υπηρεσίες νανοτεχνολογίας σε παγκόσμιους κατασκευαστές προϊόντων. Είναι μέλος του ομίλου εταιριών ONEX και ιδρύθηκε τον Οκτώβριο του 2009 στην Αθήνα. Αποστολή της Glonatech είναι να γίνει ο μεγαλύτερος προμηθευτής νανοϋλικών και νανοδομημένων προϊόντων σε όλο τον κόσμο.

Η έδρα της επιχείρησης βρίσκεται στην Αθήνα, οι εγκαταστάσεις E&A στεγάζονται στο Τεχνολογικό Πάρκο «Λεύκιππος» του Εθνικού Κέντρου Έρευνας Φυσικών Επιστημών «Δημόκριτος» ενώ η νεοσύστατη βιομηχανική μονάδα παραγωγής νανοσωματιδίων λειτουργεί στη βιομηχανική ζώνη της Λαμίας.

Η επιστημονική και τεχνολογική ομάδα της εταιρείας διαθέτει πολλά χρόνια εμπειρίας στην παραγωγή νανοσωματιδίων όπως τα κεραμικά οξείδια και οι νανοσωλήνες άνθρακα (carbon nanotubes). Η επιχείρηση βελτιώνει συνεχώς τις τεχνολογίες της με σκοπό τη παραγωγή νανοϋλικών προσαρμοσμένων στις ανάγκες της αγοράς ενώ συμμετέχει σε ερευνητικά προγράμματα που σχετίζονται με εφαρμογές νανοσωματιδίων και με ανάπτυξη νέων νανοϋλικών.

Η Glonatech ακολουθεί μια προσέγγιση κάθετης ολοκλήρωσης ξεκινώντας από τις πρώτες ύλες των νανοϋλικών μέχρι τα τελικά νανοδομημένα προϊόντα. Ταυτόχρονα προσπαθεί να βελτιώνεται και να εξελίσσεται σε μόνιμη βάση. Για να γίνει αυτό, η εταιρεία επικεντρώνεται στους παρακάτω τομείς δραστηριότητας:

- Παραγωγή Νανοϋλικών
- Έρευνα στο τομέα των Νανοϋλικών
- Επεξεργασία Νανοϋλικών
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες (Product Development)
- Παραχώρηση αδειών (Nanoproducts Licensing)

Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να παράγει νανοϋλικά μοναδικά σχεδιασμένα για τις ανάγκες των πελατών της τόσο σε εργαστηριακή όσο και βιομηχανική κλίμακα ενώ ειδικεύεται σε μεθόδους επεξεργασίας αυτών ούτως ώστε να αποκτήσουν τις ιδιότητες που απαιτεί η τελική εφαρμογή που θα χρησιμοποιηθούν. Επιπλέον, παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες σχετικά με την ανάπτυξη νέων προϊόντων αλλά πρόσβαση στην εμπειρία και τεχνογνωσία της στο τομέα αυτό μέσω παραχώρησης αδειών (licensing) με συγκεκριμένους όρους και προϋποθέσεις.

3.2.7 Innora A.E.

Η Innora AE ιδρύθηκε το 2005, αρχικά ως Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ) και εδρεύει στην Αθήνα. Η ομάδα της αποτελείται κυρίως από νέους μηχανικούς υψηλής κατάρτισης (Msc, PhD) διαφόρων ειδικοτήτων. Η εταιρία έχει ως κύριο σκοπό την επιστημονική και τεχνολογική έρευνα στην μηχανική για την ανάπτυξη πρότυπων συστημάτων, καθώς και την οικονομική εκμετάλλευση αυτών.

Η επιχείρηση αναπτύσσει προϊόντα υψηλής τεχνολογίας για λογαριασμό τρίτων, κυρίως στο εξωτερικό, ενώ πελάτες της είναι νομικά πρόσωπα του Ιδιωτικού ή Δημόσιου τομέα. Πιο συγκεκριμένα, η Innora προσφέρει τις παρακάτω εξειδικευμένες λύσεις:

- ρομπότ που αντικαθιστούν τον άνθρωπό χειριστή σε επικίνδυνα περιβάλλοντα και αντίξοες συνθήκες (service robots). Αυτές περιλαμβάνουν αυτόματα συστήματα για επιθεώρηση υποθαλάσσιων αγωγών πετρελαίου,

υποθαλασσίους ρομποτικούς εκσκαφείς σχεδιασμένους για απαιτητικές εφαρμογές εκσκαφής τάφρων για καλώδια υψηλής τάσης, αυτόματα συστήματα επιθεώρησης πτερυγίων ανεμογεννητριών καθώς και διατάξεις επιθεώρησης βαλβίδων αντιδραστήρων ζέοντος ύδατος (Boiling Water Reactors).

- έξυπνες μηχανές που υποβοηθούν τον άνθρωπό να γίνει ακόμα πιο παραγωγικός και αποτελεσματικός (cyber-physical systems).
- διασυνδεδεμένα συστήματα συλλογής και επεξεργασίας πληροφοριών σε διάφορους κλάδους ακόμα και παραδοσιακούς όπως η γεωργία.

3.2.8 IRIDA Labs A.E.

Η IRIDA Labs είναι μια Ελληνική εταιρεία υψηλής τεχνολογίας που ιδρύθηκε το 2009 στην Πάτρα. Η επιχείρηση δραστηριοποιείται στους τομείς ψηφιακής επεξεργασίας βίντεο και εφαρμογών για ενσωματωμένα συστήματα μηχανικής όρασης. Αξίζει μάλιστα να σημειωθεί ότι το 2013 κατάφερε να εξασφαλίσει δύο γύρους χρηματοδότησης συνολικού ύψους 1,5 εκατ. Δολαρίων μέσω ενός «επιχειρηματικού άγγελου» (business angel) και μιας εταιρίας επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capital).

Το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της αντιμετωπίζει την πρόκληση της παροχής καινοτόμων λύσεων στην τομέα της υπολογιστικής όρασης (computer vision), διατηρώντας ταυτόχρονα τις βέλτιστες απαιτήσεις του συστήματος όσον αφορά την κατανάλωση ενέργειας, τη μνήμη και την ταχύτητα επεξεργασίας. Οι λύσεις που προσφέρει η επιχείρηση περιλαμβάνει εφαρμογές στο κομμάτι της υπολογιστικής φωτογραφίας (computational photography) και της οπτικής αντίληψης (visual perception/analytics) καλύπτοντας μια πληθώρα αγορών όπως αυτή των κινητών συσκευών (τηλεφώνων, tablet και action cameras), των μη επανδρωμένων αεροσκαφών, της ασφάλειας και παρακολούθησης, της αυτοκινητοβιομηχανίας, και της ρομποτικής όρασης.

Όσον αφορά την υπολογιστική φωτογραφία, η επιχείρηση έχει αναπτύξει τις παρακάτω εφαρμογές:

- Σταθεροποίηση βιντεοσκοπημένης εικόνας (video stabilisation)
- Ενίσχυση φωτογραφιών σε περιβάλλον χαμηλού φωτισμού (Low light enhancement)
- Αφαίρεση θορύβου (denoising)
- Αφαίρεση θαμπάδας (defogging)
- Αύξηση ανάλυσης (super resolution)

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης
Επιπλέον, στο αντικείμενο της οπτικής αντίληψης, η IRIDA Labs διαθέτει στο χαρτοφυλάκιο της τις εξής εφαρμογές:

- Αναγνώριση προσώπου (Face recognition)
- Προσθήκη ετικέτας προσώπου σε βίντεο (Video Face Tagging)
- Ανίχνευση προσώπου (Face detection & Tracking)
- Εκτίμηση πόζας (Pose estimation)
- Automatic photo annotation
- Καθοδήγηση ρομπότ (robotic guidance)

3.2.9 Meazon A.E.

Η Meazon είναι μια εταιρεία διαχείρισης ενέργειας IoT. Ιδρύθηκε το 2012 στην Ελλάδα, από τρεις έμπειρα στελέχη στους τομείς της ενέργειας, των τηλεπικοινωνιών και του σχεδιασμού ενσωματωμένων συστημάτων, τους Γιώργο Κορωνιά, Στέλιο Κουτρομπίνα και Γιάννη Γκιόνια. Η επιχείρηση έχει ορίσει έναν και μοναδικό στόχο, να φέρει τα οφέλη της αναδυόμενης τεχνολογίας IoT στην τομέα της ενεργειακής απόδοσης. Από τη δημιουργία της, η Meazon εξασφάλισε 1ο γύρο χρηματοδότησης. Τέσσερα χρόνια μετά την ίδρυση της, έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο χαρτοφυλάκιο IoT λύσεων διαχείρισης και μέτρησης ενέργειας, βασιζόμενη στην έμπειρη ομάδα μηχανικών που διαθέτει στην Αθήνα και την Πάτρα αλλά και στη συνεργασία που έχει αναπτύξει με κατασκευαστές συστημάτων, ενεργειακές επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας, παρόχους υπηρεσιών, και βιομηχανικές επιχειρήσεις καθώς και με ένα ευρύ φάσμα εγχώριων και διεθνών επιχειρήσεων ενεργειακών υπηρεσιών.

Η εταιρία σχεδιάζει και κατασκευάζει μικρού μεγέθους μετρητές ενέργειας και αισθητήρες IoT ενώ έχει αναπτύξει και μια πλατφόρμα ενεργειακών αναλύσεων (energy analytics) προκειμένου να προσφέρει ένα ισχυρό, ασφαλές και επεκτάσιμο εργαλείο για τη διαχείριση της ενεργειακών δεδομένων που λαμβάνονται από τα μετρητικά συστήματα. Η πλατφόρμα είναι σε θέση να λαμβάνει και να εξάγει σύνθετα σετ δεδομένων και να τα αναπαριστάνει μέσω ενός web browser. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιώντας τη πλατφόρμα, οι εταιρείες και τα κτίρια λαμβάνουν σε πραγματικό χρόνο, σημαντικές πληροφορίες σχετικά με την κατανάλωση και την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας. Οι πληροφορίες αναλύονται ανά συσκευή, γραμμή, φάση, εγκατάσταση ή γεωγραφική περιοχή. Τα δεδομένα μπορούν εύκολα να εξαχθούν για off-line επεξεργασία σε υπολογιστικά φύλλα ή σε συστήματα επιχειρηματικών πληροφοριών (Business Intelligence). Εναλλακτικά, οι πελάτες μπορούν να

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης επιλέξουν να δρομολογούν τα δεδομένα από τους εγκατεστημένους μετρητές ενέργειας που διαθέτουν σε άλλες υπηρεσίες συλλογής και ανάλυσης αυτών.

Το 2015, το προϊόν της εταιρείας με την ονομασία “Zi-Clamp”, ένα πρωτοποριακό σύστημα που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση ηλεκτρικού ρεύματος σε ηλεκτρικές συσκευές με ικανότητα μέτρησης τριών ρευμάτων ταυτόχρονα, βραβεύτηκε ως το κορυφαίο προϊόν της χρονιάς 2015 στα βραβεία Energy Manager Today. Επίσης, την ίδια χρονιά το ίδιο προϊόν κέρδισε το βραβείο “Smart Home & End User Engagement” στο θεσμό European Utility Week.

3.2.10 MILTECH Hellas A.E

Η MILTECH Hellas A.E. είναι μια σύγχρονη βιομηχανία παραγωγής αμυντικού υλικού. Δραστηριοποιείται στους τομείς των συστημάτων θερμικής απεικόνισης υψηλής τεχνολογίας, των αεροηλεκτρονικών (avionics) των εξαρτημάτων σύζευξης, των αεροπορικών καλωδιώσεων και άλλων ηλεκτρονικών εφαρμογών ειδικού σκοπού. Λειτουργεί από το 1997 απασχολώντας μια μεγάλη ομάδα μηχανικών με σημαντική εμπειρία στον τομέα των ηλεκτρονικών. Η μονάδα παραγωγής της επιχείρησης βρίσκεται 20 χιλιόμετρα ανατολικά της Αθήνας στην βιομηχανική περιοχή του Κορωπίου-Παιανίας και στεγάζεται σε ένα σύγχρονο κτίριο 10.000 τ.μ.

Τα προϊόντα θερμικής απεικόνισης που παρέχει η εταιρία είναι τα εξής:

- Θερμικές διόπτρες κατάλληλες για ελαφρύ και βαρύ οπλισμό και λειτουργία μέρα ή νύχτα, με καθαρές ή σκιώδεις ατμοσφαιρικές συνθήκες όπως σκόνη, ομίχλη, βροχή ή καπνό.
- Θερμικά περισκόπια (με τα τεχνικά χαρακτηριστικά που περιγράφηκαν παραπάνω).
- Κάμερες παρακολούθησης και ασφαλείας για κοντινή και μακρινή παρακολούθηση κατά τη διάρκεια της μέρας ή της νύχτας και με δυνατότητα λειτουργίας σε αντίξοες ατμοσφαιρικές συνθήκες.
- Ασύρματα συστήματα στόχευσης που επιτρέπουν στον στρατιώτη (σκοπευτή) την απεικόνιση του στόχου μέσω θερμικής κάμερας με τη βοήθεια οθόνης ενσωματωμένης στο κράνος του χωρίς την ύπαρξη καλωδίων

Τα προϊόντα σύζευξης περιλαμβάνουν:

- Στρατιωτικά τηλέφωνα για χρήση σε αντίξοες περιβαλλοντικές συνθήκες
- Τροφοδοτικά για χρήση με ενισχυτές RF
- Μετατροπείς συχνότητας ρεύματος
- Χειροκίνητες γεννήτριες παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης

Επιπλέον, η MILTECH παρέχει υπηρεσίες εκπαίδευσης (Computer Assisted Exercise-CAX) βασιζόμενη στα έμπειρα στελέχη που διαθέτει στο εν λόγω αντικείμενο. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιεί μοντέλα προσομοίωσης που έχουν σχεδιαστεί για να θέσουν τους συμμετέχοντες (αξιωματικοί, προσωπικό) και τα συστήματα διοίκησης και ελέγχου σε ένα ρεαλιστικό, αγχώδες περιβάλλον όπως αυτό της μάχης προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά εκπαιδευτικά αποτελέσματα.

Οι ασκήσεις CAX έχουν ως στόχο να βελτιώσουν την ικανότητα λήψης αποφάσεων, τις πρακτικές σχετικά με τις διαδικασίες του προσωπικού, την αλληλεπίδραση με τα συστήματα διοίκησης και ελέγχου και το συντονισμό μεταξύ των κεντρικών αρχηγείων. Εφαρμόζεται είτε σε στρατιωτικά (Αεροπορία, Ναυτικό, χερσαίες δυνάμεις) είτε σε πολιτικά σενάρια (καταστάσεις τρομοκρατίας, εκκενώσεις λόγω καταστροφής).

Τέλος, η εταιρία παρέχει υπηρεσίας ανάπτυξη λογισμικού, συστημάτων (hardware) και μηχανολογικών εφαρμογών προσαρμοσμένες στις απαιτήσεις των πελατών της.

3.2.11 Noesis Technologies ΕΠΕ

Η Noesis Technologies είναι μια ιδιωτική εταιρεία που εδρεύει στη πόλη της Πάτρας και ειδικεύεται στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την εμπορία υψηλής ποιότητας, οικονομικά αποδοτικών και προηγμένων πυρήνων πνευματικής ιδιοκτησίας (IP Cores). Επιπλέον, παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες σχεδιασμού ολοκληρωμένων κυκλωμάτων ASIC / FPGA στην περιοχή των τηλεπικοινωνιών.

Η ομάδα διαχείρισης της εταιρείας αποτελείται από εμπειρογνώμονες του κλάδου των τηλεπικοινωνιών με σημαντικές επιτυχίες στην παροχή πολύπλοκων και εξειδικευμένων λύσεων προς τους πελάτες τους. Η ομάδα μηχανικών έχει τεχνογνωσία στους τομείς του ψηφιακού σχεδιασμού VLSI κυκλωμάτων, τη ψηφιακή επεξεργασία σήματος, τις τηλεπικοινωνίες και την ανάπτυξη ενσωματωμένου λογισμικού (embedded software).

Η επιχείρηση έχει εξαγωγικό προσανατολισμό και το πελατολόγιό της περιλαμβάνει μεγάλα εταιρείες που εδρεύουν στις ΗΠΑ, τον Καναδά, την Ευρώπη και την Ταϊβάν και δραστηριοποιούνται στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και της άμυνας.

Αποστολή της εταιρίας είναι να παρέχει στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών ένα πλήρες χαρτοφυλάκιο πυρήνων IP, ικανών να ανταποκριθούν στις σχεδιαστικές απαιτήσεις των πελατών της όσον αφορά τη λειτουργία και τις επιδόσεις, τις προσδοκίες τους σε όρους ποιότητας και την εξυπηρέτησης, καθώς και τους χρονικούς στόχους που θέτουν για την είσοδο του προϊόντος στην αγορά.

Η Noesis είναι ιδιαίτερα εξειδικευμένη στη τεχνολογία Forward Error Correction (FEC) με το χαρτοφυλάκιο των FEC πυρήνων IP της να περιλαμβάνει μια πληθώρα κωδικοποιητών και αποκωδικοποιητών (Reed Solomon Codecs, Viterbi Decoders, Turbo Product Codecs, Turbo Convolutional Codecs, BCH codecs). Οι προσφερόμενες λύσεις IP είναι πλήρως παραμετροποιήσιμες και μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε οποιαδήποτε τηλεπικοινωνιακή εφαρμογή απαιτεί FEC.

Η εταιρεία προσφέρει ένα ευρύ φάσμα αρχιτεκτονικών βελτιστοποιημένων ως προς την ταχύτητα και την κατανάλωση ισχύος αλλά και κατά παραγγελία λύσεις προσαρμοσμένες σε συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών.

Εκτός από την πλήρη σουίτα των FEC πυρήνων, η Noesis προσφέρει μια σειρά από πυρήνες πυριτίου (silicon IP cores) για εφαρμογές κρυπτογράφησης, δικτύωσης και κωδικοποίησης πηγής (source coding). Όλα τα προϊόντα της εταιρείας έχουν αναπτυχθεί χρησιμοποιώντας προηγμένες μεθοδολογίες σχεδιασμού και ελέγχου της αποτελεσματικής λειτουργίας τους.

3.2.12 Opticon Group ABEE

Η Opticon Group ιδρύθηκε το 2008 στη Τρίπολη. Η ατζέντα των δραστηριοτήτων της περιλαμβάνει την εξέλιξη νανοϋλικών και την ανάπτυξη διατάξεων εγχάραξης λείζερ για τη δημιουργία καινοτομικών μεθόδων κατασκευής οπτικών δίσκων, καθώς και για εφαρμογές μικροηλεκτρονικής.

Είναι μάλιστα η μόνη ελληνική εταιρεία με κατασκευαστική δραστηριότητα στο χώρο των οπτικών αποθηκευτικών μέσων 3ης γενιάς (Bluray), και μόλις η δεύτερη ανεξάρτητη στην Ευρώπη με αυτό το αντικείμενο. Πιο συγκεκριμένα, στις ιδιόκτητες εγκαταστάσεις της στη Βιομηχανική Περιοχή της Τρίπολης, η εταιρεία κατασκευάζει πρότυπα (μήτρες) για τη βιομηχανική αναπαραγωγή δίσκων Bluray, απευθυνόμενη αποκλειστικά σε αγορές του εξωτερικού. Επιπλέον, παρέχει υπηρεσίες παραγωγής κατ' ανάθεση (contract manufacturing services) και υποστηρίζει την ανάπτυξη εργαλείων και διαδικασιών για απαιτητικές εφαρμογές στα πεδία της λιθογραφίας με laser και των οργανικών ηλεκτρονικών μεγάλης επιφάνειας (Organic-Large Area Electronics).

Η Opticon έχει αναπτύξει συνεργασίες με καινοτόμες Ελληνικές και διεθνείς MME, ενώ συνεργάζεται στενά με ερευνητικά ιδρύματα σε θέματα αλληλεπίδρασης των laser με την ύλη και τεχνολογίας οπτικών μέσων. Μέχρι σήμερα η εταιρεία έχει συνάψει ερευνητικές συνεργασίες με περισσότερες από 8 εταιρείες και ερευνητικά ινστιτούτα στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Πρόσφατα η επιχείρηση πέτυχε τη σύναψη δύο σημαντικών εμπορικών συμφωνιών για την προώθηση των προϊόντων της σε

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης ΗΠΑ (Καλιφόρνια) και Ισπανία (Βαρκελώνη), ενώ παράλληλα προσπαθεί να επεκτείνει τις δραστηριότητές της στις αγορές της Ινδίας και της Κίνας.

3.2.13 Πρίσμα Ηλεκτρονικά ABEE

Η Πρίσμα Ηλεκτρονικά ιδρύθηκε το 1991 στην Αλεξανδρούπολη. Το ευρύ φάσμα των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων υποστηρίζεται από τα κεντρικά ιδιόκτητα γραφεία (700 τ.μ.) στην Αλεξανδρούπολη, την ιδιόκτητη βιομηχανική μονάδα (1900 τ.μ.) στη ΒΙ.ΠΕ. Αλεξανδρούπολης και από τα γραφεία της Εταιρείας στην Αθήνα όπου στεγάζονται τα τμήματα Έρευνας & Ανάπτυξης και Πωλήσεων. Επίσης, μέσω των γραφείων της εταιρίας στη Νέα Υόρκη καλύπτονται οι δραστηριότητες Μάρκετινγκ και Πωλήσεων της Αμερικανικής Ηπείρου.

Η Πρίσμα Ηλεκτρονικά ABEE παρέχει τεχνολογικές λύσεις για επιχειρήσεις και οργανισμούς. Μέσω του τμήματος E&A σχεδιάζει, αναπτύσσει και παράγει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων πληροφορικής, ασύρματων συστημάτων και ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών. Η εταιρία με έδρα την Β. Ελλάδα εξυπηρετεί ένα μεγάλο εύρος πελατών σε πληθώρα τομέων όπως ο αγροτικός, τα μουσεία, η ναυτιλία, οι επίγειες μεταφορές, η άμυνα καθώς και η αεροδιαστημική. Οι κύριοι τομείς δραστηριοποίησης της παρουσιάζονται παρακάτω.

Τομέας E&A

Η εταιρία δαπανά περισσότερο από το 25% των εσόδων της στην E&A. Υλοποιεί δραστηριότητες βασικής γνώσης E&A παρακολουθώντας όλες τις αναδυόμενες τεχνολογίες, μεθόδους και πρακτικές και συμμετέχοντας σε Εθνικά και κοινοτικά προγράμματα E&A και διεθνείς τεχνολογικούς οργανισμούς. Παράλληλα δραστηριοποιείται στη βιομηχανική E&A με σχεδιασμό και ανάπτυξη εμπορικών προϊόντων της Εταιρείας και για λογαριασμό τρίτων.

Η επιχείρηση διαθέτει τεχνολογική εμπειρία E&A στα παρακάτω αντικείμενα:

- Σχεδίαση Αναλογικών και Ψηφιακών ηλεκτρονικών
- RF σχεδίαση.
- Ενσωματωμένο λογισμικό (C,C++, Embedded Linux, Windows CE & mobile).
- Ανάπτυξη κυκλωμάτων FPGA
- Ασύρματα πρωτόκολλα επικοινωνίας (ZigBee, Wifi).
- IT σε τεχνολογίες της Microsoft (.NET, C#, WPF, WCF, ASP)
- Ανάπτυξη Τραπεζών Πληροφοριών (Oracle και SQL Server).

Τομέας πληροφορικής

Η επιχείρηση παρέχει ολοκληρωμένα συστήματα πληροφορικής και προσαρμοσμένες λύσεις που συμπληρώνονται από τις υπηρεσίες υποστήριξης, ανεξαρτήτως του μεγέθους του οργανισμού. Το πλήρες εύρος των υπηρεσιών πληροφορικής περιλαμβάνει:

- Σχεδιασμό, παραγωγή και εγκατάσταση ολοκληρωμένων λύσεων
- Συναρμολόγηση – Εγκατάσταση Υλισμικού
- Υπηρεσίες διαδικτύου, λογισμικού και εφαρμογών
- Σχεδιασμό και υλοποίηση δικτύων (LAN, WAN, MAN)
- Σχεδιασμό και Εγκατάσταση οπτικών ινών, Ευρυζωνικών-Ασύρματων δικτύων (Wi-Fi, WiMax, Zig Bee)
- Τεχνική υποστήριξη για υπολογιστικά συστήματα τρίτων, εξοπλισμό επικοινωνίας, περιφερειακά και αυτοματισμό γραφείων

Οι λύσεις υλισμικού και λογισμικού της εταιρίας περιλαμβάνουν:

- Εταιρικό λογισμικό (ERP, CRM, HRMS, MIS)
- portals ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ιντερνετικές εφαρμογές κλπ
- Συστήματα Ασφαλείας (CCTVs, κάμερες IP και εξοπλισμός παρακολούθησης)
- Περιφερειακά και Αυτοματισμός Γραφείου
- Συστήματα αυτόματης λήψης παραγγελιών

Τομέας Ηλεκτρονικών

Ο Τομέας Ηλεκτρονικών λειτουργεί σε μία σύγχρονη βιομηχανική εγκατάσταση εξοπλισμένη με συστήματα και μέσα τεχνολογίας αιχμής. Οι υπηρεσίες που προσφέρει είναι οι εξής:

- Συναρμολόγηση τυπωμένων κυκλωμάτων, με τεχνολογία SMT και ακρίβεια τοποθέτησης 0.1 χιλ για QFPs και 0.6 χιλ για BGAs
- Συναρμολόγηση με συμβατική και μικτή τεχνολογία
- Συγκόλληση με κράμα χωρίς μόλυβδο ή με κράμα μόλυβδου,
- Συναρμολόγηση/επεξεργασία καλωδιώσεων
- Ολοκληρωμένες λύσεις σε ηλεκτρονικές συσκευές,
- Υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης
- Εξειδικευμένες υπηρεσίες επικάλυψης (Coating), δοκιμασίας τεχνητής γήρανσης (Climatic test chamber), έλεγχου μόνωσης και συνέχειας (Isolation & Continuity test) και λειτουργικός ελέγχου (Functional test)
- Παροχή τεχνικών συμβουλών σε θέματα μαζικής παραγωγής
- Προμήθεια ηλεκτρονικών εξαρτημάτων και τυπωμένων κυκλωμάτων

Τέλος, στο χαρτοφυλάκιο της βρίσκονται οι παρακάτω λύσεις:

- Xenagos: σύστημα διαχείρισης γνώσης για τη συλλογή και διαχείριση πληροφοριών από διάφορες πηγές σε μια κεντρική βάση δεδομένων με σκοπό την παροχή σε επισκέπτες εκθεσιακών χώρων, μουσείων, γκαλερί, θεματικών πάρκων, πόλεων, εμπορικών κέντρων κλπ. διαδραστικών πληροφοριών, ανάλογα με τις ανάγκες και το προφίλ τους.
- PrismaSense: «έξυπνο» δίκτυο ασύρματων αισθητήρων που επιτρέπει την παρακολούθηση εγκαταστάσεων κάτω από διάφορες συνθήκες όπου η ενσύρματη υποδομή δεν είναι εφικτή και η κατανάλωση ενέργειας θεωρείται κρίσιμη.
- Laros: πλατφόρμα που επιτρέπει την εξ' αποστάσεως παρακολούθηση, καταγραφή και ανάλυση κρίσιμων παραμέτρων για την λειτουργία ενός σκάφους.

3.2.14 Raycar A.E.

Η Raycar είναι μια πρωτοποριακή ελληνική εταιρεία με αντικείμενο την έρευνα και την ανάπτυξη προϊόντων, τεχνολογικών λύσεων και ολοκληρωμένων υπηρεσιών στους τομείς της ηλεκτρικής προστασίας, της ενέργειας και των τηλεπικοινωνιών σε παγκόσμιο επίπεδο. Η επιχειρησιακή έδρα της Raycar βρίσκεται στην Αθήνα. Διαθέτει εργοστασιακές εγκαταστάσεις στη Δράμα (όπου παράγεται ο μεγαλύτερος όγκος προϊόντων), στο Post Falls (στο Άϊνταχο των ΗΠΑ) και στο Βουκουρέστι. Έχει θυγατρικές εταιρείες στις ΗΠΑ, στη Γερμανία, τη Ρουμανία, τη Βουλγαρία, την Κύπρο ενώ διατηρεί γραφεία στην Γαλλία, την Ιταλία, στο Βέλγιο, το Μεξικό και τον Καναδά. Ηγέτης στον τομέα της ηλεκτρικής προστασίας κρίσιμου εξοπλισμού, η Raycar αποτελεί προμηθευτή παγκόσμιων κολοσσών πρωτοπόρων σε τομείς υψηλής τεχνολογίας. Τα καινοτόμα προϊόντα που ανέπτυξε και παράγει, προστατεύουν από τις απότομες υπερτάσεις κρίσιμες ηλεκτρονικές υποδομές σε ένα ευρύ φάσμα εφαρμογών, όπως στις τηλεπικοινωνίες, τις ανεμογεννήτριες, στους βιομηχανικούς αυτοματισμούς, τους σταθμούς παραγωγής ενέργειας, στα αμυντικά συστήματα, τα αεροδρόμια και τα φωτοβολταϊκά πάρκα.

Η δυναμική και συνεχής ανάπτυξη της Raycar βασίζεται στο υψηλής στάθμης καταρτισμένο προσωπικό της το οποίο εξασφαλίζει την απαραίτητη τεχνογνωσία για τη δημιουργία καινοτόμων λύσεων και προϊόντων που αποφέρουν πολλαπλάσια θετικά οφέλη στο χρήστη.

Η εταιρία προσφέρει μια πληθώρα εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών στους τομείς που δραστηριοποιείται. Παρακάτω παρουσιάζονται οι λύσεις που περιλαμβάνονται στο χαρτοφυλάκιο της εταιρίας:

- Βιομηχανικής κλίμακας διατάξεις προστασίας από ηλεκτρικές υπερτάσεις λόγω κεραυνών
- Σιδηροδρομικά προϊόντα για τη δημόσια ασφάλεια και τη παροχή ηλεκτρικής προστασίας από ηλεκτροπληξία σε σιδηρόδρομους, τραμ και στο δίκτυο του μετρό
- Υπηρεσίες και προϊόντα ενσύρματης επικοινωνίας και δικτύων όπως καλώδια χαλκού και οπτικές ίνες, ερμάρια τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού εξωτερικού χώρου κ.α.
- Υπηρεσίες και προϊόντα ασύρματης επικοινωνίας και δικτύων
- Προϊόντα για τη παραγωγή, μεταφορά και διανομή ηλεκτρικής ενέργειας όπως εξοπλισμός καλωδίωσης, εναέριες συνδέσεις, μονωτικό εξοπλισμό κ.α.
- Συσκευές παρακολούθησης της λειτουργίας βιομηχανικού εξοπλισμού σε πραγματικό χρόνο για προστασία από υπερτάσεις

3.2.15 Raymetrics A.E.

Η Raymetrics ιδρύθηκε το 2002 στην Αθήνα από μία ομάδα ερευνητών του τομέα Φυσικής του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου. Σήμερα εργάζονται σε αυτή μηχανικοί, οπτομηχανικοί, φυσικοί και ηλεκτρονικοί.

Αποτελεί τη μοναδική εταιρεία στην Ελλάδα και μία από τις ελάχιστες στον διεθνή χώρο με δυνατότητες σχεδίασης και κατασκευής συστημάτων LIDAR (Light Detection And Ranging), με εφαρμογή την τηλεσκόπηση της ατμόσφαιρας, την παρακολούθηση της αέριας ρύπανσης και την καταγραφή μετεωρολογικών δεδομένων. Πρόκειται για Ελληνικά προϊόντα τα οποία σχεδιάζονται και κατασκευάζονται εξολοκλήρου στις εγκαταστάσεις της εταιρείας από το επιστημονικό και τεχνικό δυναμικό της.

Η επιχείρηση αναπτύσσει, ολοκληρώνει και παρέχει καινοτομικά συστήματα και συσκευές που βρίσκονται στην αιχμή της τεχνολογίας. Με καθαρά εξαγωγική δραστηριότητα η εταιρία έχει εγκαταστήσει συστήματά της σχεδόν σε όλες τις ηπείρους από τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής μέχρι τις αναπτυσσόμενες αγορές της Βραζιλίας και της Κίνας.

Τα προϊόντα της είναι τα μοναδικά εμπορικά συστήματα στον κόσμο που κατασκευάζονται βάση των προδιαγραφών του EARLINET (European Aerosol

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης Research Lidar Network). Στο πελατολόγιο της συγκαταλέγονται Ερευνητικά κέντρα, Πανεπιστήμια, Μετεωρολογικές Υπηρεσίες, Αεροδρόμια και Ορυχεία. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις αναπτύσσει προϊόντα τα οποία χρησιμοποιούνται για τις παρακάτω εφαρμογές:

- Μελέτη διαφόρων παραμέτρων της ατμόσφαιρας για ερευνητικούς σκοπούς (atmospheric research)
- Μέτρηση υγρασίας και σχετικών παραμέτρων σε μεγάλα ύψη
- Ανίχνευση ηφαιστειακής στάχτης (volcanic ash) στην ατμόσφαιρα και καθορισμός παραμέτρων σχετικά με αυτή (ύψος και πάχος του σύννεφου στάχτης, πυκνότητα στάχτης κ.α.)
- Ανίχνευση, ανάλυση και παρακολούθηση μόλυνσης από εξορυκτικές και άλλες δραστηριότητες βαριάς βιομηχανίας
- Ανάλυση του Ατμοσφαιρικού Οριακού Στρώματος (Planetary Boundary Layer) για κλιματικές μελέτες και εκτιμήσεις της ποιότητας του ατμοσφαιρικού αέρα
- Μέτρηση ορατότητας/ομίχλης για χρήση σε διάφορες περιπτώσεις όπως λιμάνια, πλατφόρμες πετρελαίου, δρόμους και αεροδρόμια, όπου η συγκεκριμένη παράμετρος είναι ένα σημαντικό ζήτημα για την κίνηση αεροσκαφών και επίγειων μέσων
- Μέτρηση ύψους της βάσης νέφωσης (cloud base height) και νεφοκάλυψης για χρήση στην αεροπλοΐα
- Ανίχνευση πυρκαγιάς

Η Raymetrics έχει κατακτήσει πολλά διεθνή βραβεία και διακρίσεις. Πρόσφατα κέρδισε το βραβείο του «Εθνικού Πρωταθλητή» (National Champion) για τη περίοδο 2016-2017 στα πλαίσια του θεσμού European Business Awards, ενώ το ίδιο βραβείο είχε κερδίσει και για τη περίοδο 2015-2016. Επίσης, έλαβε το ένα από τα τρία βραβεία που δόθηκαν στο θεσμό του Ελληνικού Βραβείου Επιχειρηματικότητας 2016 ξεχωρίζοντας μέσα από 1100 συμμετοχές.

3.2.16 SITAEEL HELLAS Ε.Π.Ε.

Η SITAEEL HELLAS είναι μια ελληνική ιδιωτική εταιρία που ιδρύθηκε το 2013 στη πόλη της Βέροιας. Είναι θυγατρική της SITAEEL, της μεγαλύτερης Ιταλικής ιδιωτικής εταιρείας που δραστηριοποιούνται στον τομέα του διαστήματος.

Η επιχείρηση εξειδικεύεται στην ανάπτυξη ηλεκτρονικών υποσυστημάτων πρόωσης για διαστημικές εφαρμογές ενώ διαθέτει σημαντική τεχνογνωσία ικανή για να φέρει

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης
εις πέρας όλες τις διαδικασίες που απαιτούνται για το σχεδιασμό και τη δοκιμή ηλεκτρονικού εξοπλισμού και υποσυστημάτων με υψηλές προδιαγραφές αξιοπιστίας. Ανήκει στην επενδυτικό οργανισμό “Angelo Investments”, έναν παγκόσμιο ηγετικό όμιλο ο οποίος αποτελείται από επιτυχημένες εταιρίες υψηλής τεχνολογίας που δραστηριοποιούνται έντονα στις αγορές των μεταφορών και της Αεροδιαστημικής με περισσότερους από 1000 εργαζόμενους υψηλής εξειδίκευσης. Έτσι, η εταιρία μπορεί να υπολογίζει στην εμπειρία της μητρικής εταιρίας αλλά και σε αυτή των άλλων θυγατρικών εταιρειών του ομίλου για την υλοποίηση όλων των διαδικασιών που απαιτούνται για το σχεδιασμό, ανάπτυξη, παραγωγή και αξιολόγηση μικροδορυφόρων, ηλεκτρονικών υποσυστημάτων πρόωσης και οργάνων.

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχει η SITAEEL HELLAS είναι τα εξής:

- Μικροδορυφόροι
- Διαστημικά συστήματα πρόωσης
- Όργανα και αισθητήρες
- Μονάδες τροφοδοσίας και επεξεργασίας για ηλεκτρική πρόωση
- Τροφοδοτικά
- Μονάδες χειρισμού και επεξεργασίας δεδομένων
- Συστήματα ελέγχου και οδήγησης
- Εξοπλισμός για ηλεκτρονική υποστήριξη από το έδαφος
- Μικροηλεκτρονικά

3.2.17 Theon Sensors A.E.

Η εταιρία Theon Sensors ιδρύθηκε το 1997 και είναι σήμερα ένας από τους ηγέτες της αγοράς των συστημάτων νυχτερινής όρασης για εφαρμογές στο στρατιωτικό τομέα και την ασφάλεια. Η επιχείρηση έχει την έδρα της και της εγκαταστάσεις παραγωγής στην Αθήνα, διατηρεί γραφεία στο Αμπού Ντάμπι και τη Σιγκαπούρη ενώ έχει διαθέσει περισσότερα από 60.000 συστήματα σε 36 χώρες παγκοσμίως.

Οι κύριες γραμμές των προϊόντων της είναι:

- Μονοκυάλια και κιάλια νυχτερινής οράσεως
- Διόπτρες νυχτερινής όρασης (Stand-alone ή clip-on afocal sights)
- Συστήματα νυχτερινής όρασης για οδηγούς οχημάτων (Night Driver's Viewers) και πακέτα αναβάθμισης για τεθωρακισμένα οχήματα
- Θερμικές διόπτρες
- Θερμικά περισκόπια για ενίσχυση της όρασης των οδηγών και οδήγηση κάτω από δύσκολες συνθήκες μέρα ή νύχτα

- Θερμικά κιάλια για δραστηριότητες παρακολούθησης και εντοπισμού στόχων τόσο τη μέρα όσο και τη νύχτα

Όλα τα προϊόντα κατασκευάζονται εντός της επιχείρησης (in-house) και έχουν σχεδιαστεί από μια ομάδα έμπειρων και εξειδικευμένων μηχανικών που εξειδικεύεται σε όλους τους σχετικούς κλάδους της μηχανικής, όπως η οπτική, η μηχανολογία, η ηλεκτρονική και η σχεδίαση συστημάτων. Με όλες τις παρεχόμενες λύσεις να έχουν σχεδιαστεί με βάση τα στρατιωτικά πρότυπα, έμφαση δίνεται στην παροχή εργονομικών προηγμένων συστημάτων υψηλής απόδοσης που αυξάνουν την ασφάλεια των στρατιωτών και τα ποσοστά επιτυχίας των στρατιωτικών αποστολών κατά τη διάρκεια νυχτερινών επιχειρήσεων αντικαθιστώντας τα παλαιά παραδοσιακά Ευρωπαϊκά και Αμερικάνικα συστήματα.

Το σύνολο των συστημάτων που αναπτύσσονται, ελέγχονται αυστηρά πριν από την είσοδο τους στην αγορά καθώς ακολουθούνται πρότυπες διαδικασίες στρατιωτικών δοκιμών και τα υψηλότερα κριτήρια διασφάλισης ποιότητας και ελέγχου. Η εταιρεία διατηρεί σύστημα διαχείρισης ποιότητας που είναι σύμφωνο με τις απαιτήσεις του προτύπου EN ISO 9001: 2008 για το σχεδιασμό, την παραγωγή και εμπορία ηλεκτροοπτικών συστημάτων.

Ένα από τα δυνατά σημεία της εταιρίας είναι η ικανότητα προσαρμογής των συστημάτων της στις ιδιαίτερες απαιτήσεις των τελικών χρηστών μέσω μιας γρήγορης διαδικασίας σχεδιασμού και προτυποποίησης τους που δίνει στην επιχείρηση την ευελιξία να ανταποκριθεί σε αιτήματα τροποποίησης τους σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Η Theon Sensors παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες στους πελάτες της σχετικά με την επιλογή του κατάλληλου συστήματος για τη απαιτούμενη χρήση και το προφίλ της αποστολής τους καθώς και εκπαίδευση για τα συστήματα αυτά σε όλα τα επίπεδα. Επιπρόσθετα, η ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση και υποστήριξη των πελατών μετά την πώληση είναι ένα άλλο βασικό στοιχείο της διεθνούς επιτυχίας της εταιρείας μέσω υπηρεσιών που προσφέρονται σε τοπικό επίπεδο και βοηθούν τον τελικό χρήστη στη λήψη των σωστών επενδυτικών αποφάσεων με την καλύτερη υλικοτεχνική υποστήριξη και υποδομή.

3.2.18 Think Silicon A. E.

Η Think Silicon ιδρύθηκε το 2007 με όραμα να προσφέρει υψηλής απόδοσης και χαμηλής κατανάλωσης λύσεις πνευματικής ιδιοκτησίας στο τομέα των γραφικών (Graphics IP semiconductor modules). Τα κεντρικά της γραφεία βρίσκονται στη Πάτρα, ενώ διατηρεί γραφεία στο Τορόντο του Καναδά (τμήμα επιχειρηματικής ανάπτυξης & Μάρκετινγκ) και στο Σαν Χοσέ στην Αμερική (τμήμα πωλήσεων).

Σήμερα, δραστηριοποιείται στη σχεδίαση και υλοποίηση μονάδων επεξεργασίας γραφικών (Graphics Processors Units ή GPUs) και ελεγκτών οθόνης (Display Processors/Controllers) για την αναδυόμενη αγορά του Internet of Things (IoT) και των συσκευών τύπου Wearable. Η ραγδαία ανάπτυξη αυτών των δύο αγορών έφερε μεγάλες αλλαγές στις απαιτήσεις της τεχνολογίας καθώς συσκευές όπως τα έξυπνα ρολόγια, γυαλιά ή ακόμα και έξυπνα ρούχα είναι εξοπλισμένες με οθόνες που απαιτούν υψηλής ποιότητας γραφικά. Η κύρια πρόκληση σε αυτές τις νέες συσκευές είναι η διάρκεια ζωής της μπαταρίας και ο τρόπος επίτευξης αυτονομίας που να ξεπερνά τη μία μέρα λειτουργίας χωρίς φόρτιση. Η εταιρία, ανταποκρινόμενη σε αυτές τις απαιτήσεις της αγοράς, προσφέρει μια εκτεταμένη σειρά ανταγωνιστικών προϊόντων πνευματικής ιδιοκτησίας (IPs) για συσκευές που διαθέτουν ενσωματωμένες οθόνες έχοντας αναπτύξει τεχνογνωσία για Συστήματα εντός Ολοκληρωμένου (System-on-Chip ή SoC) με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- απαιτούν πολύ χαμηλή κατανάλωση ισχύος,
- καταλαμβάνουν πολύ μικρή επιφάνεια ολοκληρωμένου
- έχουν εξαιρετικά χαμηλές απαιτήσεις μνήμης.

Επιπλέον, τα προϊόντα της εταιρίας είναι πλήρως παραμετροποιήσιμα και ειδικά σχεδιασμένα για να μπορούν να προσαρμοστούν σε μια πληθώρα εφαρμογών καθώς και να οδηγήσουν οθόνες με διαφορετικές διαστάσεις και αναλύσεις.

Θα πρέπει επίσης να τονιστεί ότι οι Ελεγκτές Οθόνης (Display Processors/Controllers) που έχουν σχεδιαστεί από την εταιρία είναι ανταγωνιστικά προϊόντα παγκόσμιας εμβέλειας, διαθέτουν μια πληθώρα καινοτομικών λειτουργιών και είναι ικανά να οδηγήσουν εφαρμογές γραφικών και video με αναλύσεις μέχρι 8K και μάλιστα χρησιμοποιώντας πολλαπλά επίπεδα απεικόνισης.

Τα προϊόντα πνευματικής ιδιοκτησίας (IPs) της Think Silicon έχουν ολοκληρωθεί σε Συστήματα εντός Ολοκληρωμένου (SoC) από παγκόσμιου κύρους εταιρίες παραγωγής ημιαγωγών (Semiconductor Companies) σε εφαρμογές πολυμέσων, VoIP, Wearables και IoT.

Το καλοκαίρι του 2016 η εταιρία έλαβε μια πολύ σημαντική επιχορήγηση ύψους 1,56 εκατ. δολαρίων μέσω του προγράμματος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής “SME Instrument” που απευθύνεται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η χρηματοδότηση δόθηκε στην Think-Silicon προκειμένου να εξελίξει το επίπεδο τεχνολογικής ετοιμότητας (technology readiness level) της νέας πλατφόρμας γραφικών της (NEMA GPU-WEAR) και να προωθήσει την είσοδο της στην αγορά αποτελεσματικό τρόπο.

3.2.19 Weasic Microelectronics

Η Weasic Microelectronics εδρεύει στην Αθήνα και ιδρύθηκε το 2014 από τέσσερις διακεκριμένους επιστήμονες στο χώρο της μικροηλεκτρονικής με πολυετή πείρα στη βιομηχανία των ηλεκτρονικών. Είναι μια νεοσύστατη εταιρεία με κύριο σκοπό την υλοποίηση και εμπορική εκμετάλλευση τεχνολογικών καινοτομιών και ερευνητικών αποτελεσμάτων στην περιοχή των αναλογικών ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών κυκλωμάτων, με έμφαση στις τηλεπικοινωνίες και στην πλοήγηση, για τη βιομηχανία των επίγειων και διαστημικών τηλεπικοινωνιών, των αυτοκινήτων και των αεροσκαφών.

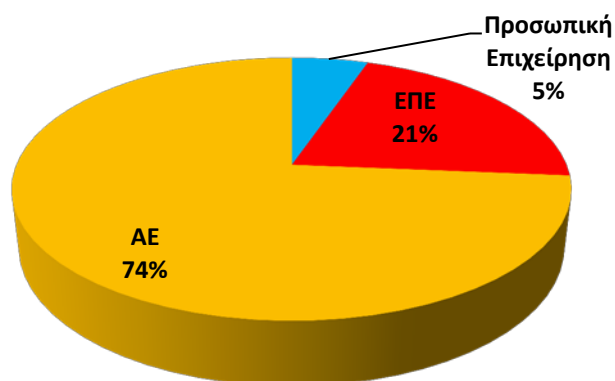
Η επιχείρηση παρέχει επίσης υπηρεσίες σχεδιασμού των παραπάνω ηλεκτρονικών κυκλωμάτων ενώ διαθέτει μεγάλη εξειδίκευση στον τομέα των ασύρματων ολοκληρωμένων πομποδεκτών σε πολύ υψηλές συχνότητες και για υψηλή ταχύτητα μετάδοσης δεδομένων.

4 Ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας

Στο σημείο αυτό θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου και θα αναλυθούν τα στοιχεία που έχουν προκύψει προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τη στρατηγική που ακολουθούν οι Ελληνικές επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας στην προσπάθειά τους για Διεθνοποίηση αλλά και στην αντιμετώπιση των δυσμενών συνθηκών που αντιμετωπίζουν λειτουργώντας κάτω από συνθήκες οικονομικής κρίσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται κατά ομάδες ερωτήσεων ανάλογα με την θεματολογία τους ούτως ώστε να διευκολύνουν τον αναγνώστη.

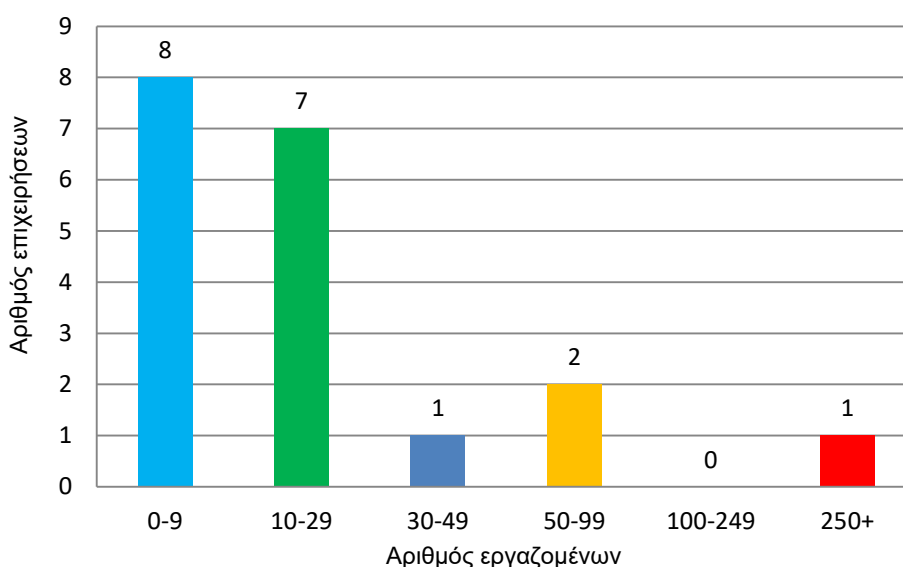
4.1 Στοιχεία για τη λειτουργία των επιχειρήσεων (Ερωτήσεις 1-7)

Στη 1^η, 2^η και 3^η ερώτηση ζητούνται κάποιες αρχικές πληροφορίες σχετικά με νομική μορφή των επιχειρήσεων, των αριθμό των εργαζομένων που απασχολούν αλλά και τα χρόνια λειτουργίας τους αντίστοιχα. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται στα παρακάτω τρία διαγράμματα.



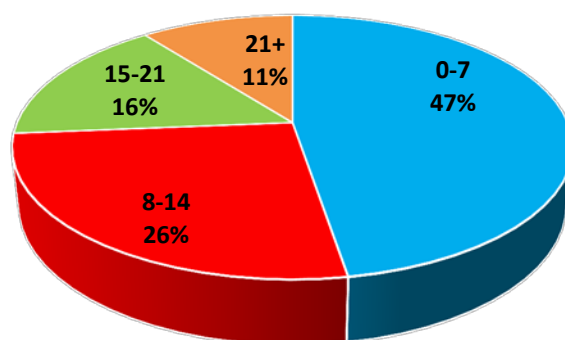
Διάγραμμα 4.1: Νομική μορφή των εταιριών

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.1 το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα είναι Ανώνυμες Εταιρίες (14). Επίσης 4 από αυτές είναι Εταιρίες Περιορισμένης Ευθύνης και μία Προσωπική Επιχείρηση. Επίσης, σύμφωνα με το διάγραμμα 4.2, περίπου το 79% αυτών απασχολεί μέχρι 29 εργαζομένους (15 από τις 19 επιχειρήσεις) ενώ μόνο το 21% απασχολεί περισσότερους. Μάλιστα, στο δείγμα μας υπάρχει μόνο μια μεγάλη επιχείρηση στην οποία εργάζονται πάνω από 250 υπάλληλοι. Έτσι, ένα πρώτο συμπέρασμα που μπορούμε να εξάγουμε από αυτά τα πρώτα δεδομένα είναι ότι οι Ελληνικές Επιχειρήσεις Υψηλής Τεχνολογίας είναι κατά κύριο λόγο πολύ μικρές επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν ένα μικρό και ευέλικτο αριθμό εργαζομένων.



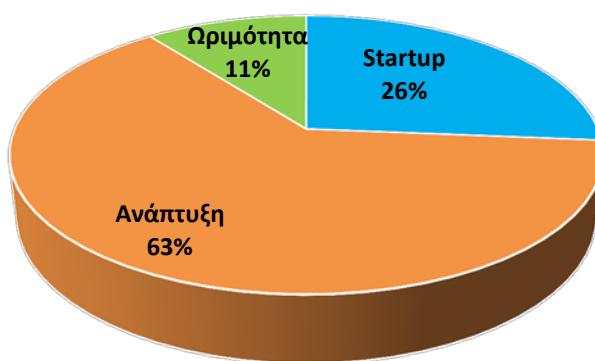
Διάγραμμα 4.2: Αριθμός εργαζομένων στις συμμετέχουσες επιχειρήσεις

Στο διάγραμμα 4.3, παρουσιάζονται οι απαντήσεις των εταιριών στην ερώτηση σχετικά με τα χρόνια λειτουργίας τους.



Διάγραμμα 4.3: Χρόνια λειτουργίας των επιχειρήσεων

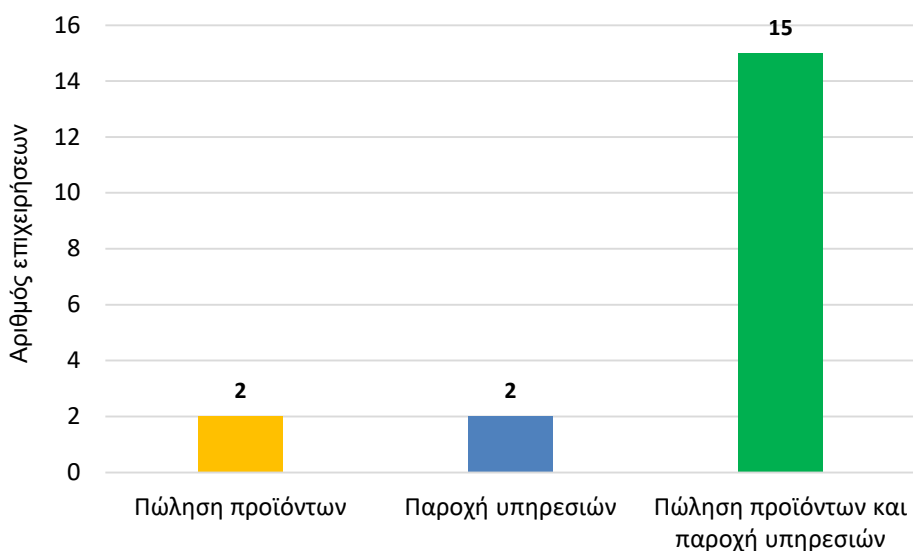
Από τα στοιχεία αυτά βλέπουμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων του δείγματος (53%) λειτουργούν περισσότερο από οχτώ χρόνια ενώ πέντε από αυτές δραστηριοποιούνται για περισσότερο από μια δεκαπενταετία. Υπάρχει επομένως ένας μεγάλος αριθμός εταιριών στο δείγμα οι οποίες είχαν ξεκινήσει τις δραστηριότητες τους αρκετά πριν την περίοδο της οικονομικής κρίσης και έχουν καταφέρει να επιβιώσουν παρά τις δυσμενείς συνθήκες που έχουν αντιμετωπίσει στο εσωτερικό της χώρας αλλά και τον έντονο διεθνή ανταγωνισμό. Από την άλλη μεριά, 9 από αυτές είναι σχετικά νέες επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν μέχρι 7 έτη. Στην **ερώτηση 4** ζητήθηκε από τα στελέχη των εταιριών να αξιολογήσουν πιο από τα στάδια Startup, Ανάπτυξη, Ωριμότητα ταιριάζει καλύτερα με την τρέχουσα κατάσταση της εταιρείας τους όσον αφορά την κύρια δραστηριότητά της.



Διάγραμμα 4.4: Στάδια ανάπτυξης των επιχειρήσεων

Από τις απαντήσεις που λάβαμε στη συγκεκριμένη ερώτηση βλέπουμε ότι μόνο το 26% των επιχειρήσεων εκτιμά ότι βρίσκεται στο πρώτο στάδιο παρότι όπως είδαμε παραπάνω το 47% των επιχειρήσεων ανήκει στη κατηγορία λειτουργίας 0-7 έτη. Φαίνεται επομένως ότι ορισμένες από τις επιχειρήσεις της κατηγορίας αυτής έχουν ξεπεράσει γρήγορα το στάδιο Startup και έχουν προχωρήσει στο κομμάτι της Ανάπτυξης. Έτσι, η πλειοψηφία των εταιριών (63%) εκτιμά ότι βρίσκεται στο στάδιο αυτό.

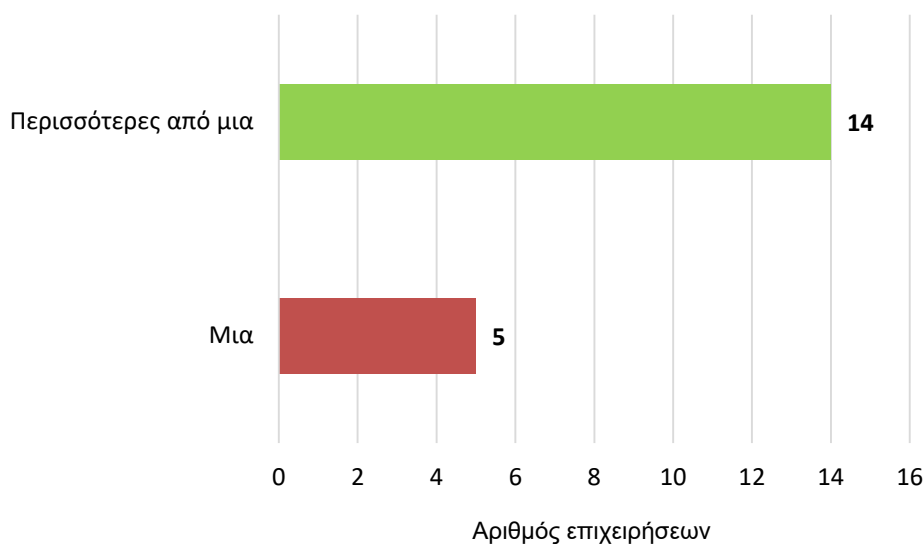
Στις **ερωτήσεις 5 και 6** ζητήθηκε από τις επιχειρήσεις πληροφορίες σχετικά με το μοντέλο λειτουργίας τους και τον αριθμό των δραστηριοτήτων που εστιάζουν.



Διάγραμμα 4.5: Μοντέλο των επιχειρήσεων για τη δημιουργία αξίας

Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα 4.5, η πλειοψηφία των εταιριών (15 επιχειρήσεις) χρησιμοποιεί ένα «υβριδικό μοντέλο» πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών προκειμένου να είναι ανταγωνιστική στις αγορές στις οποίες

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης δραστηριοποιείται ενώ δύο εταιρίες βασίζουν τη λειτουργία τους αποκλειστικά στη πώληση προϊόντων και δύο στη παροχή υπηρεσιών. Επιπρόσθετα, το 74% (14 επιχειρήσεις) εστιάζει σε περισσότερες από μία δραστηριότητες ενώ το 26% (5 επιχειρήσεις) έχει επιλέξει να επικεντρώσει το ενδιαφέρον της σε μια κύρια δραστηριότητα.



Διάγραμμα 4.6: Αριθμός δραστηριοτήτων που εστιάζουν οι εταιρίες

Στην **ερώτηση 7** ζητείται από τα στελέχη να αναφέρουν τις κύριες δραστηριότητες της εταιρίας τους, εκτιμώντας τη συνεισφορά τους ως ποσοστό επί του τζίρου. Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρουσιάζονται με τυχαία σειρά στον παρακάτω πίνακα:

a) Services 100%, b) selling IP 0%
Πώληση προϊόντων 50%, Παροχή υπηρεσιών έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων για άλλες επιχειρήσεις 50%
SPACE SW 60%, ENERGY EFFICIENCY 40%
Κατασκευή πρωτότυπων πειραματικών διατάξεων (Custom instrumentation) 65% Υπηρεσίες έρευνας & ανάπτυξης (Scientific services, simulations, feasibility studies, etc.) 35%
Energy Efficiency product and services
Robotic Mechanisms (40%), Embedded Systems Design (20%), Software Development (30%), Business Consulting (10%)
Aerosol Lidar systems (sales 100%)
Composites products and services: FXply™ Prepreg Technology 50% Built-to-Print Composites Manufacturing 20% Advance Product Engineering 30%
Πώληση προϊόντων νυχτερινής όρασης
Sensors

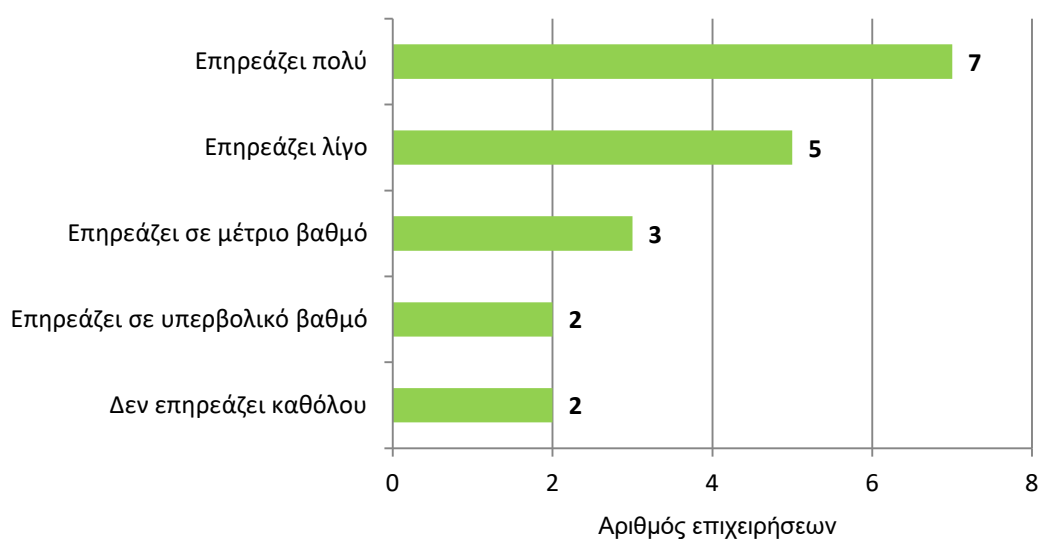
Ερευνητικά προγράμματα 75%, ανάπτυξη συστημάτων για πελάτες 25%
Παραγωγή Αμυντικού Υλικού 80%, Συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα 20%.
Low power vivid graphics
Πωλήσεις Silicon IP Cores 90%, Παροχή Υπηρεσιών 10%
Custom semiconductor IP development
Contract manufacturing/research thin film laser processing 100%
Space System Design (Power Processing Units), IoT System Design
Ηλεκτρονικά (40%), Πληροφορική (40%), E&A (20%)
80% Πώληση προϊόντων, 20% Παροχή υπηρεσιών

Πίνακας 4.1: Οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων του δείγματος

Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, οι επιχειρήσεις του δείγματος δραστηριοποιούνται σε ένα μεγάλο εύρος αγορών που αφορούν τους τομείς των πολυμέσων, του εξειδικευμένου λογισμικού, των υλικών, των ηλεκτρονικών, της ασφάλειας, της άμυνας, της ενέργειας, της ρομποτικής, των περιβαλλοντικών και των διαστημικών εφαρμογών.

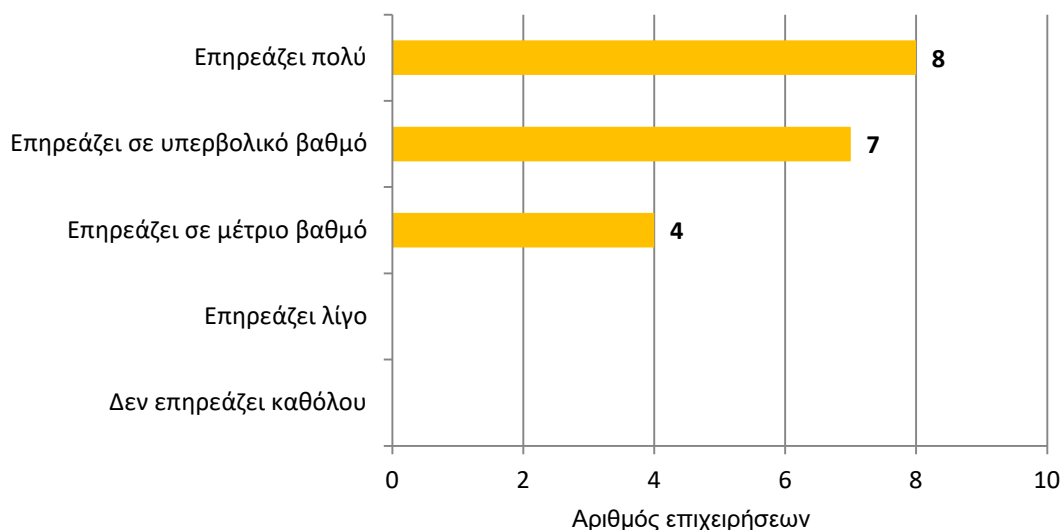
4.2 Η επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος (Ερώτηση 8)

Στην **ερώτηση 8** οι επιχειρήσεις απάντησαν σε τι βαθμό συγκεκριμένοι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησής τους επηρεάζουν τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Στα παρακάτω διαγράμματα παρουσιάζονται οι απαντήσεις για κάθε παράγοντα ξεχωριστά.

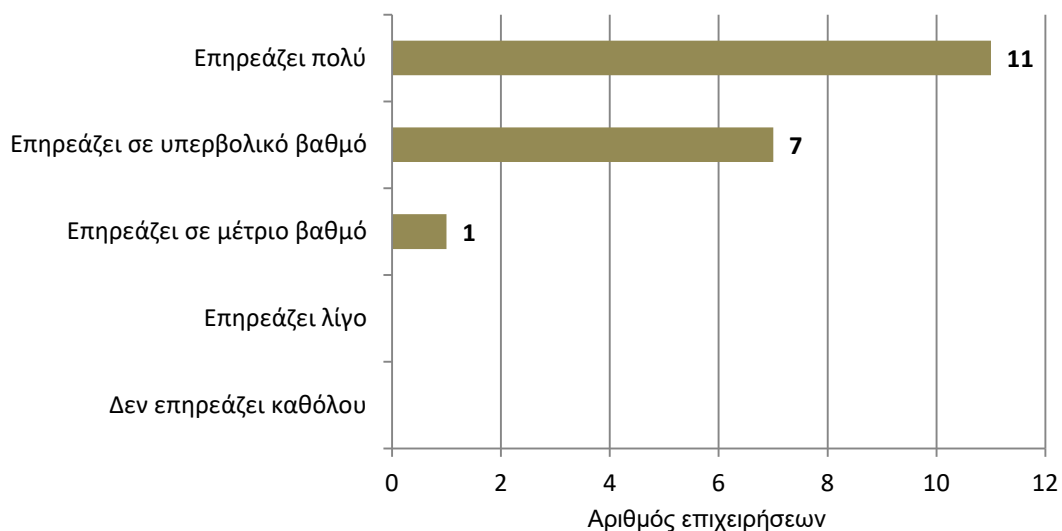


Διάγραμμα 4.7: Επίδραση Πολιτικών παραγόντων (ο ρόλος των κυβερνήσεων)

Όπως είναι προφανές από το διάγραμμα 4.7, δεν μπορεί να εξαχθεί ασφαλές συμπέρασμα σχετικά με την επίδραση πολιτικών παραγόντων στο δείγμα καθώς ένα σημαντικό ποσοστό αυτών απαντά ότι τις επηρεάζει λίγο ή καθόλου (σύνολο 37%) και ένα επίσης μεγάλο ποσοστό εκτιμά ότι τις επηρεάζει πολύ ή σε υπερβολικό βαθμό (σύνολο 47%).



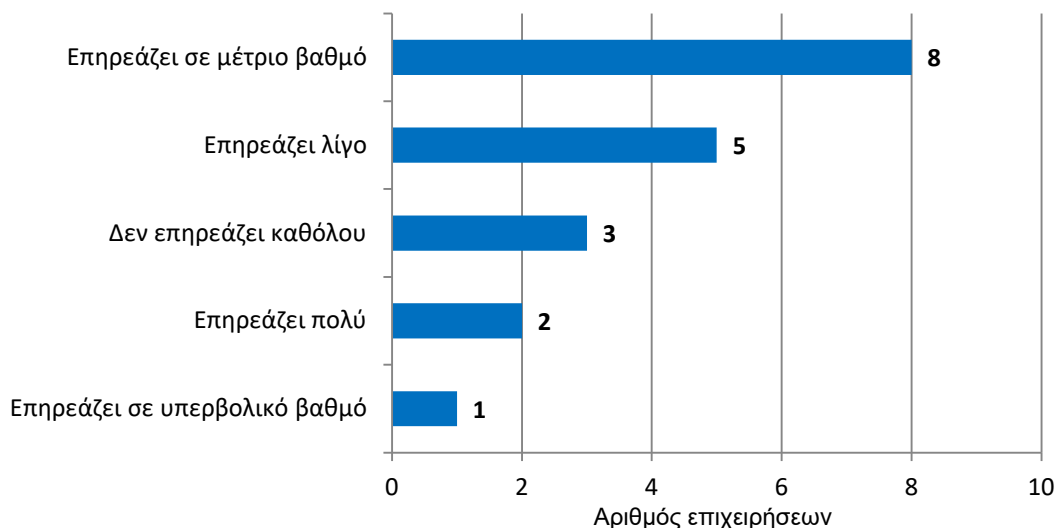
Διάγραμμα 4.8: Επίδραση Οικονομικών παραγόντων (μακροοικονομικοί παράγοντες)



Διάγραμμα 4.9: Επίδραση Τεχνολογικών παραγόντων (καινοτομία)

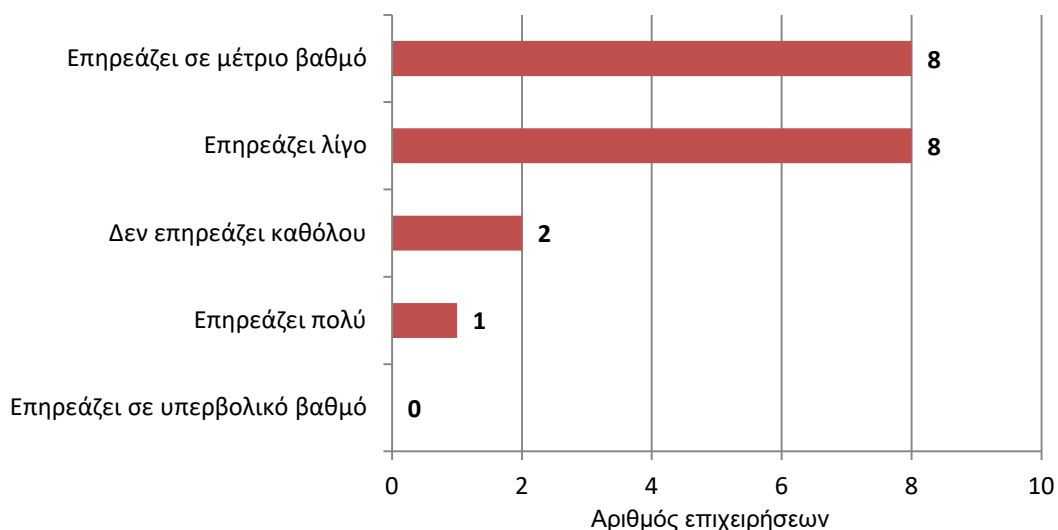
Οι οικονομικοί και τεχνολογικοί παράγοντες όπως ήταν αναμενόμενο και επιβεβαιώθηκε από τις απαντήσεις που δόθηκαν επηρεάζουν σημαντικά τις επιχειρήσεις του δείγματος αφού το 79% εκτιμά ότι τις επηρεάζει πολύ ή σε υπερβολικό βαθμό στην πρώτη περίπτωση (μακροοικονομικοί) και το 95 % στη δεύτερη περίπτωση (τεχνολογικοί).

Όσον αφορά τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, (διάγραμμα 4.10) αυτοί δεν φαίνονται να επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το δείγμα καθώς 42 % απάντησε ότι τις επηρεάζουν σε μέτριο βαθμό και 42 % ότι τις επηρεάζουν λίγο ή καθόλου.



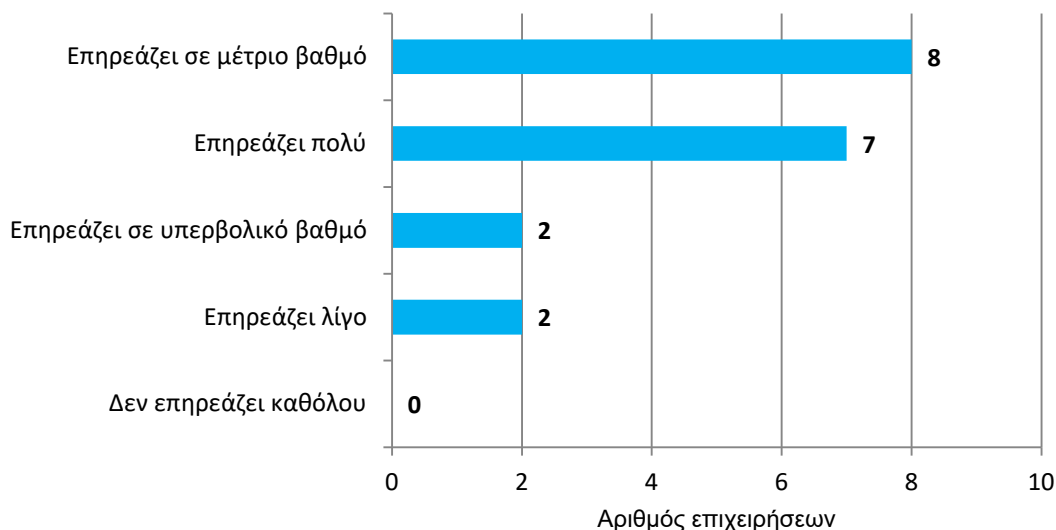
Διάγραμμα 4.10: Επίδραση Περιβαλλοντικών παραγόντων

Αντίστοιχα συμπεράσματα προκύπτουν και από την ανάλυση της επιρροής των κοινωνικών παραγόντων και των αλλαγών στη κουλτούρα και τα δημογραφικά στοιχεία καθώς οχτώ επιχειρήσεις απαντούν ότι τέτοιες αλλαγές τις επηρεάζουν σε μέτριο βαθμό και δέκα ότι τις επηρεάζουν λίγο ή καθόλου.



Διάγραμμα 4.11: Επίδραση Κοινωνικών παραγόντων (κουλτούρα/ δημογραφικά)

Τέλος, οι νομικοί παράγοντες φαίνεται να προβληματίζουν τις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας στην Ελλάδα καθώς οχτώ επηρεάζονται από αυτές σε μέτριο βαθμό, επτά πολύ, και δύο σε υπερβολικό βαθμό. Με άλλα λόγια, το 47% αυτών επηρεάζεται πολύ ή σε υπερβολικό βαθμό είτε από νομοθετικούς περιορισμούς που ενδέχεται να αντιμετωπίζουν στο τομέα που δραστηριοποιούνται είτε από αλλαγές που προκύπτουν στη νομοθεσία που τις αφορά.



Διάγραμμα 4.12: Επίδραση Νομικών παραγόντων (περιορισμοί/ αλλαγές)

4.3 Διεθνής ανταγωνιστικότητα και δημιουργία καινοτομίας (Ερωτήσεις 9-10)

Στην **ερώτηση 9** οι επιχειρήσεις αξιολόγησαν το επίπεδο διεθνούς ανταγωνιστικότητας σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους όσον αφορά διάφορες κρίσιμες παραμέτρους όπως η ποιότητα και η τιμή των προϊόντων, το κόστος υλοποίησης, η γνώση του ανταγωνισμού κ.α. Η αξιολόγηση έγινε με χρήση κλίμακας και διαβαθμίσεις από πολύ χαμηλό έως πολύ υψηλό. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 4.2. όπου εντονότερη χρωματική αντίθεση υποδηλώνει μεγαλύτερο ποσοστό ανά συγκεκριμένο παράγοντα αξιολόγησης.

Παράγοντες αξιολόγησης	Πολύ Χαμηλό	Χαμηλό	Στο μέσο όρο	Υψηλό	Πολύ υψηλό
Ποιότητα προϊόντων/υπηρεσιών	0.0%	0.0%	5.3%	52.6%	42.1%
Καινοτομία προϊόντων/υπηρεσιών	0.0%	0.0%	0.0%	47.4%	52.6%
Κόστος υλοποίησης	5.3%	10.5%	21.1%	52.6%	10.5%
Τιμές προϊόντων/υπηρεσιών	0.0%	5.3%	36.8%	42.1%	15.8%
Διαδικασία παραγωγής/ανάπτυξης	0.0%	5.3%	31.6%	47.4%	15.8%
Κατοχύρωση πατεντών	21.1%	15.8%	31.6%	26.3%	5.3%
Ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών	0.0%	5.3%	10.5%	57.9%	26.3%
Γνώση αναγκών πελάτη	5.3%	5.3%	15.8%	31.6%	42.1%
Γνώση των ανταγωνιστών	0.0%	10.5%	21.1%	42.1%	26.3%
Συνολική ανταγωνιστικότητα	0.0%	0.0%	15.8%	73.7%	10.5%

Πίνακας 4.2: Αξιολόγηση επιπέδου διεθνούς ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων

Όπως βλέπουμε στο παραπάνω πίνακα, οι πλειοψηφία των επιχειρήσεων εκτιμά ότι το επίπεδο ανταγωνιστικότητας τους είναι υψηλό ή πολύ υψηλό σε όρους ποιότητας (95%), καινοτομίας (100%) και ανάπτυξης νέων προϊόντων/υπηρεσιών (84%).

Οι εταιρίες εμφανίζονται σχετικά ανταγωνιστικές και ως προς τη τιμή πώλησης των προϊόντων/υπηρεσιών όπου το 37% εκτιμά το βαθμό ανταγωνιστικότητας ως προς το συγκεκριμένο παράγοντα στο μέσο όρο, το 42 % υψηλό και το 16% πολύ υψηλό. Το ίδιο περίπου συμβαίνει και για την διαδικασία παραγωγής και ανάπτυξης με τα ίδια ποσοστά να κυμαίνονται στο 32%, 47% και 16% αντίστοιχα. Όσον αφορά τη γνώση των αναγκών του πελάτη και των ανταγωνιστών, υψηλό ή πολύ υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας εκτιμά ότι έχει το 74 % και το 68% των επιχειρήσεων του δείγματος αντίστοιχα.

Ιδιαίτερης σημασίας κρίνονται τα στοιχεία σχετικά με τις πατέντες, όπου το 68,5 % του δείγματος εκτιμά το επίπεδο ανταγωνιστικότητας στο μέσο όρο και χαμηλότερα. Αυτό το χαρακτηριστικό αποτυπώνει, σε σχέση με το διεθνή ανταγωνισμό, και μια αδυναμία ορισμένων επιχειρήσεων του συγκεκριμένου κλάδου οι οποίες ενδέχεται να μην έχουν καταφέρει για οικονομικούς ή άλλους λόγους να επενδύσουν στην προάσπιση της πνευματικής τους ιδιοκτησίας μέσω κατοχύρωσης πατεντών. Βέβαια, πέντε εταιρίες απάντησαν ότι το επίπεδο ανταγωνιστικότητας τους είναι υψηλό και μία πολύ υψηλό.

Σχετικά με το κόστος υλοποίησης, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων εκτιμά ότι η ανταγωνιστικότητα τους είναι στο μέσο όρο και υψηλότερη, κάτι που ενδεχομένως οφείλεται στο γεγονός ότι το υψηλά εξειδικευμένο προσωπικό που εργάζεται κυρίως στις επιχειρήσεις αυτές αμείβεται με χαμηλότερες αποδοχές σε σχέση με αντίστοιχων προσόντων εργαζομένους στο εξωτερικό.

Τέλος, το μεγαλύτερο μέρος των εταιριών του δείγματος, εκτιμά ότι η συνολική ανταγωνιστικότητα τους κινείται σε υψηλό ή πολύ υψηλό επίπεδο.

Στην **ερώτηση 10** ζητήθηκε από τις επιχειρήσεις να αξιολογήσουν σε τι βαθμό έχουν συμβάλει συγκεκριμένοι παράγοντες στη δημιουργία καινοτομίας εντός της επιχείρησής τους. Όπως φαίνεται στο πίνακα 4.3 όπου καταγράφεται ο αριθμός των απαντήσεων για κάθε βαθμίδα (καθόλου έως σε μεγάλο βαθμό), ο σημαντικότερος παράγοντας για τη δημιουργία καινοτομίας στις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας του δείγματος είναι οι εσωτερικοί πόροι τους και ακολουθούν οι ανάγκες και οι απόψεις των πελατών και των τελικών χρηστών των προϊόντων και υπηρεσιών που αυτές αναπτύσσουν. Μικρότερο αλλά υπαρκτό ρόλο στη δημιουργία καινοτομίας φαίνεται ότι παίζουν οι συνεργάτες και η τεχνολογία των ανταγωνιστών κάτι που δεν ισχύει με τους προμηθευτές καθώς ο ρόλος τους στο συγκεκριμένο θέμα είναι περιορισμένος.

Παράγοντες αξιολόγησης	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε κάποιον βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό
Εσωτερικοί πόροι-R&D	0	0	2	1	<u>16</u>
Προϊόντα/Υπηρεσίες και Τεχνολογίες των Ανταγωνιστών	1	4	<u>9</u>	5	0
Προμηθευτές	6	2	<u>9</u>	2	0
Συνεργάτες	0	3	5	<u>8</u>	3
Πελάτες, τελικοί χρήστες-ανάγκες και οι απόψεις τους	0	0	3	4	<u>12</u>

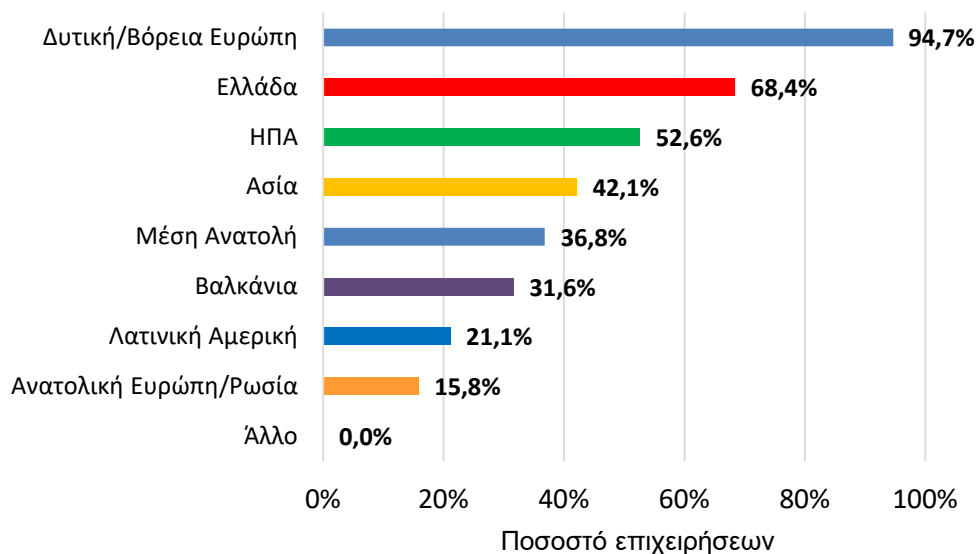
Πίνακας 4.3: Αξιολόγηση παραγόντων για τη δημιουργία καινοτομίας

4.4 Στρατηγικές για διεθνή προσανατολισμό σε περιβάλλον οικονομικής κρίσης (ερωτήσεις 11-23)

Οι ερωτήσεις αυτού του μέρους του ερωτηματολογίου εστιάζουν στις αποφάσεις που έχουν λάβει ή θα λάβουν οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα προκειμένου να επιτύχουν την διεθνοποίηση και να παγιωθούν ως κύριοι παίκτες στις παγκόσμιες αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται. Επιπλέον, μέσω των συγκεκριμένων ερωτήσεων έγινε προσπάθεια να κατανοήσουμε πως αντιλαμβάνονται ζητήματα που έχουν προκύψει εξαιτίας των δυσμενών οικονομικών συνθηκών (όπως π.χ. η έλλειψη χρηματοδότησης) που υπάρχουν αυτή τη στιγμή στην Ελληνική Οικονομία και τους τρόπους με τους οποίους θα ενεργήσουν προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις συνθήκες αυτές.

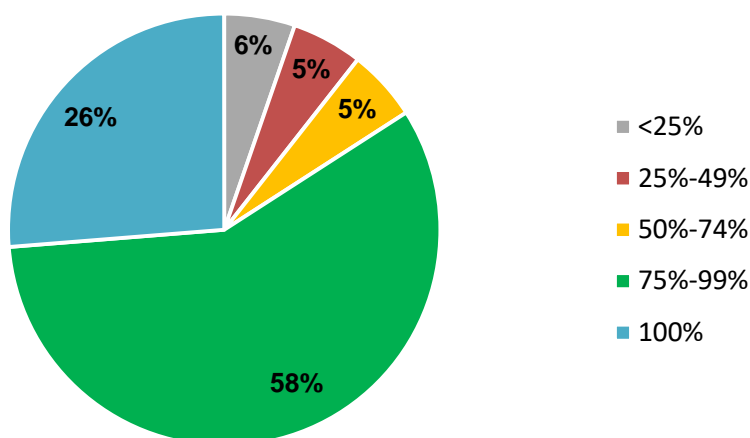
Στις ερωτήσεις 11 και 12 ζητείται από τις εταιρίες να προσδιορίσουν σε ποιες γεωγραφικές περιοχές δραστηριοποιούνται σήμερα και τι ποσοστό του τζίρου προέρχεται από αγορές εκτός Ελλάδος.

Στο διάγραμμα 4.13 όπου απεικονίζονται οι απαντήσεις της **ερώτησης 11** παρατηρούμε ότι το 95% των επιχειρήσεων δραστηριοποιείται στη Δυτική και Βόρεια Ευρώπη, γεωγραφική περιοχή που συγκεντρώνει το ενδιαφέρον σχεδόν όλων των επιχειρήσεων ενώ ακολουθεί η Ελλάδα, οι ΗΠΑ και η Ασία με ποσοστά 68% και 53% αντίστοιχα. Από τα συγκεκριμένα στοιχεία μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας συνολικά, έχουν καταφέρει να δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο σε πολλές περιοχές με διαφορετικές απαιτήσεις.



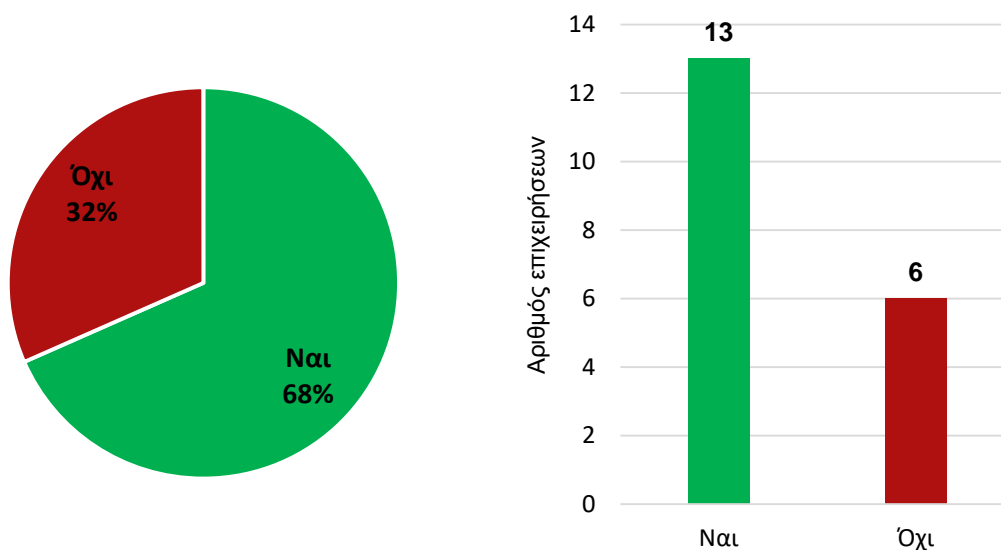
Διάγραμμα 4.13: Γεωγραφικές περιοχές που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις σήμερα

Στο επόμενο διάγραμμα (ερώτηση 12) βλέπουμε ένα πολύ σημαντικό στοιχείο σχετικά με το μέγεθος των εσόδων που προέρχεται εκτός Ελλάδος. Πιο συγκεκριμένα, βλέπουμε ότι το 58% αυτών έχει το 75-99% του τζίρου να προέρχεται από διεθνείς αγορές ενώ το 26% έχει το 100% του τζίρου από το εξωτερικό και ως εκ τούτου δραστηριοποιείται αποκλειστικά εκτός της χώρας. Με άλλα λόγια, το 84% των επιχειρήσεων του δείγματος έχει το 75% και πάνω του τζίρου του να προέρχεται από το εξωτερικό. Επομένως και όπως ήταν αναμενόμενο, οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι στραμμένες κυρίως σε διεθνείς αγορές μέσα από τις οποίες καταφέρνουν να λαμβάνουν το σημαντικότερο μέρος των εσόδων τους.



Διάγραμμα 4.14: Ποσοστό τζίρου που προέρχεται από αγορές εκτός Ελλάδος

Στην **ερώτηση 13** οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν αν η εταιρία τους χρησιμοποιεί μια καθορισμένη στρατηγική διεθνοποίησης και οι απαντήσεις παρουσιάζονται στο διάγραμμα 4.15.



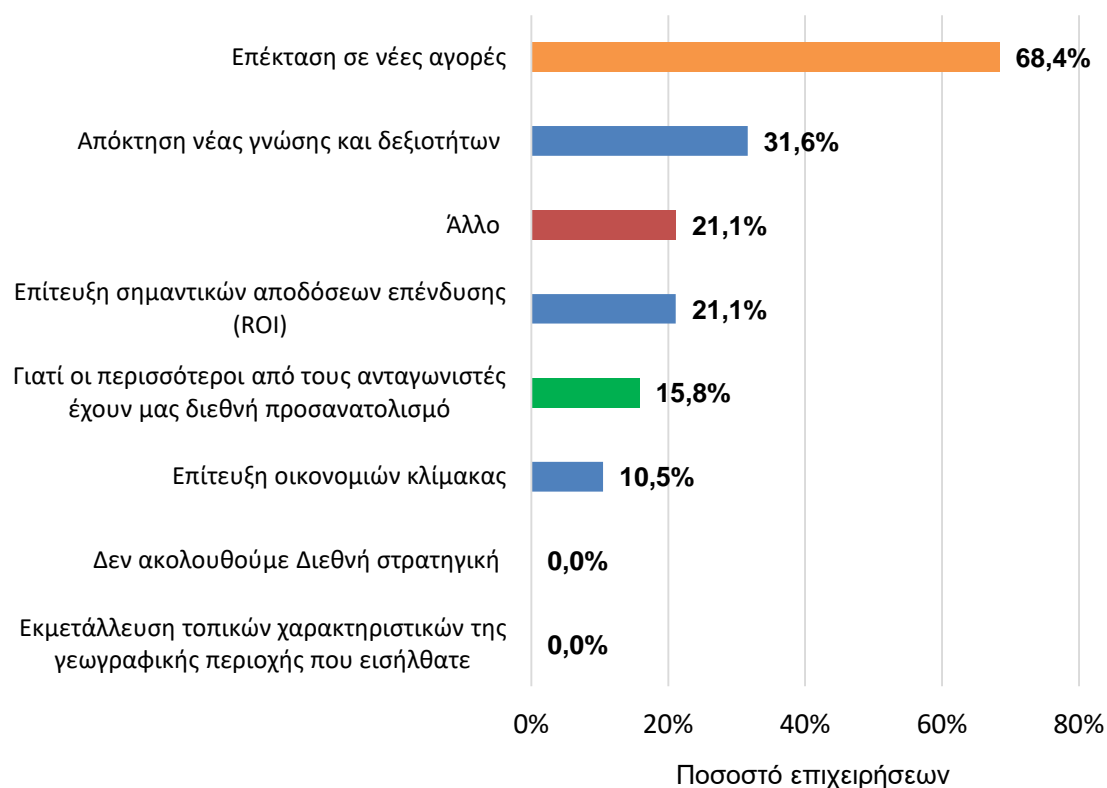
Διάγραμμα 4.15: Απαντήσεις σχετικά με το αν η εταιρία χρησιμοποιεί στρατηγική διεθνοποίησης

Όπως ήταν αναμενόμενο, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων του δείγματος (68%) έχει καθορισμένη στρατηγική διεθνοποίησης. Αντίθετα, ένα σημαντικό ποσοστό απαντά πως δεν ακολουθεί μια καθορισμένη στρατηγική.

Στη συνέχεια αναζητήσαμε τα κύρια κίνητρα που οδήγησαν τις επιχειρήσεις να ακολουθήσουν στρατηγική με διεθνή προσανατολισμό δίνοντας τους τη δυνατότητα να επιλέξουν μέχρι 2 απαντήσεις (**ερώτηση 14**). Αξίζει να σημειωθεί ότι κανείς δεν επέλεξε την επιλογή «Δεν ακολουθούμε διεθνή στρατηγική» σε αντίθεση με τη παραπάνω ερώτηση που είχαμε έξι αντίστοιχες απαντήσεις. Δεδομένου ότι όλες οι επιχειρήσεις του δείγματος έχουν διεθνή παρουσία, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι οι περισσότερες ακολουθούν μια σαφώς καθορισμένη στρατηγική διεθνοποίησης βάσει της οποίας λαμβάνονται οι αποφάσεις (τουλάχιστον οι 13 που απάντησαν «Ναι» στην ερώτηση 13) ενώ οι υπόλοιπες ενδεχομένως να κινούνται εντός ενός χαλαρότερου πλαισίου που έχει οριστεί σύμφωνα με τα κίνητρα τους για διεθνή προσανατολισμό.

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.16, 68% των επιχειρήσεων επέλεξαν να ακολουθήσουν διεθνή στρατηγική προκειμένου να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους σε νέες αγορές και 32% για να αποκτήσουν νέα γνώση και δεξιότητες μέσα από την δραστηριοποίηση σε διεθνείς αγορές. Επίσης, το 21% απάντησε «Άλλο» και διευκρίνισε ότι δεν υπάρχει εγχώρια αγορά ή πελάτες για τα προϊόντα/υπηρεσίες τους στην Ελλάδα. Κατά συνέπεια, η διεθνοποίηση αποτελεί μονόδρομο για τις εταιρίες αυτές. Το ίδιο ποσοστό επιχειρήσεων απάντησε ότι το κύριο κίνητρο τους

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης ήταν η επίτευξη σημαντικών αποδόσεων επένδυσης ενώ λιγότερες ήταν οι απαντήσεις σχετικά με τον διεθνή προσανατολισμό των ανταγωνιστών και τις οικονομίες κλίμακας.



Διάγραμμα 4.16: Κίνητρα των επιχειρήσεων για διεθνοποίηση

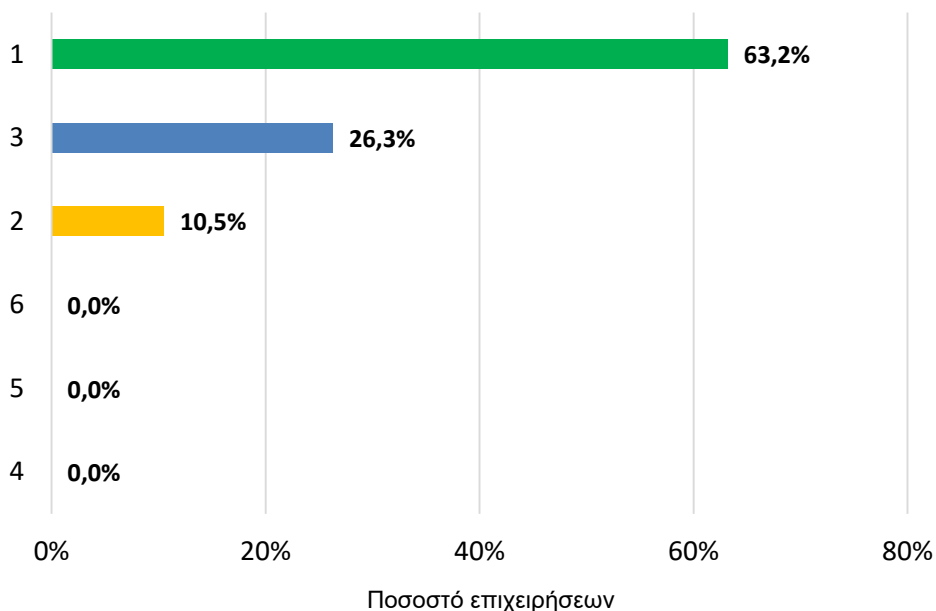
Στο επόμενο στάδιο (**ερώτηση 15**) ζητήσαμε από τις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας να απαντήσουν σχετικά με ποια στρατηγική διεθνοποίησης ακολουθούν και ποιο τρόπο έχουν επιλέξει προκειμένου να εισέλθουν σε νέες Διεθνείς αγορές (**ερώτηση 16**). Για τη διευκόλυνση του αναγνώστη οι επιλογές που δόθηκαν στους ερωτηθέντες στην ερώτηση 15 παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

A/A	Στρατηγική Διεθνοποίησης
1	Απλή εξαγωγή προϊόντων/υπηρεσιών. Οι κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης παραμένουν συγκεντρωμένες στην Ελλάδα και διοικούνται κεντρικά.
2	Προϊόντα / υπηρεσίες παράγονται τοπικά σε κάθε εθνική αγορά. Διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι διασκορπισμένες στο εξωτερικό αλλά διοικούνται με συντονισμένο τρόπο από τα κεντρικά.
3	Σύνθετη εξαγωγή των προϊόντων / υπηρεσιών. Οι κύριες δραστηριότητες παραμένουν συγκεντρωμένες στην Ελλάδα, αλλά το marketing, η τιμολογιακή πολιτική και η διαχείριση επωνυμίας (branding) γίνεται συστηματικά και σύμφωνα με τις ανάγκες κάθε αγοράς.
4	Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι διασκορπισμένες γεωγραφικά ενώ η περιοχή για κάθε δραστηριότητα έχει επιλεγεί με βάση γεωγραφικά πλεονεκτήματα που ευνοούν

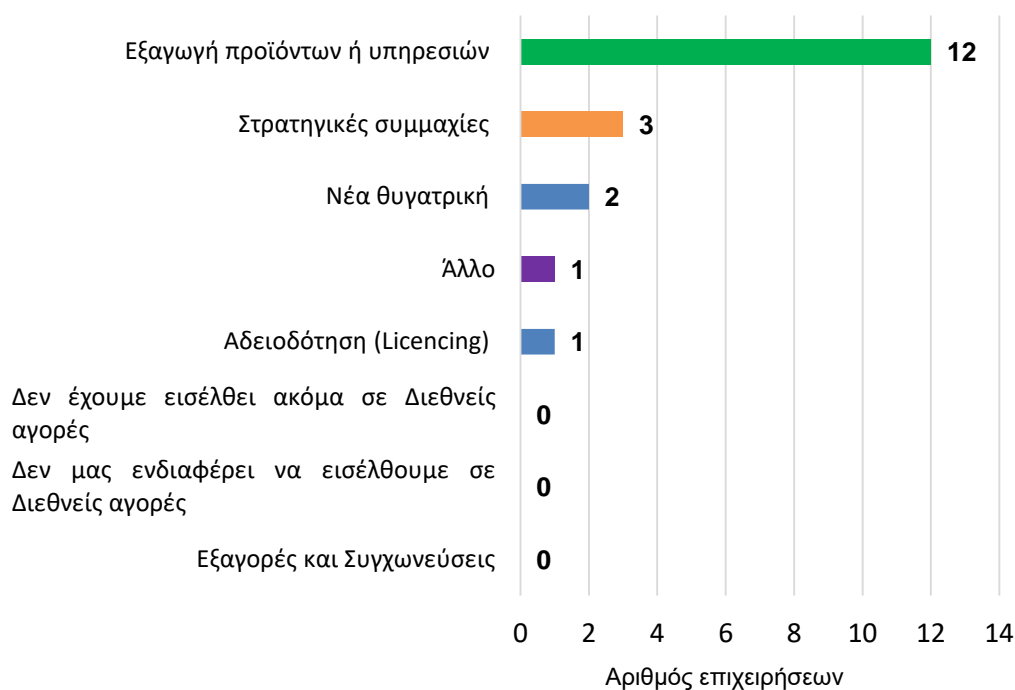
	τη λειτουργία της. Η διαχείριση γίνεται με αποκεντρωμένο τρόπο.
5	Δραστηριοποιούμαστε μόνο στην Ελλάδα
6	Άλλο

Πίνακας 4.4: Οι επιλογές στρατηγικών διεθνοποίησης που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο

Οι απαντήσεις που λάβαμε απεικονίζονται στα παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 4.17: Οι στρατηγικές διεθνοποίησης των εταιριών του δείγματος

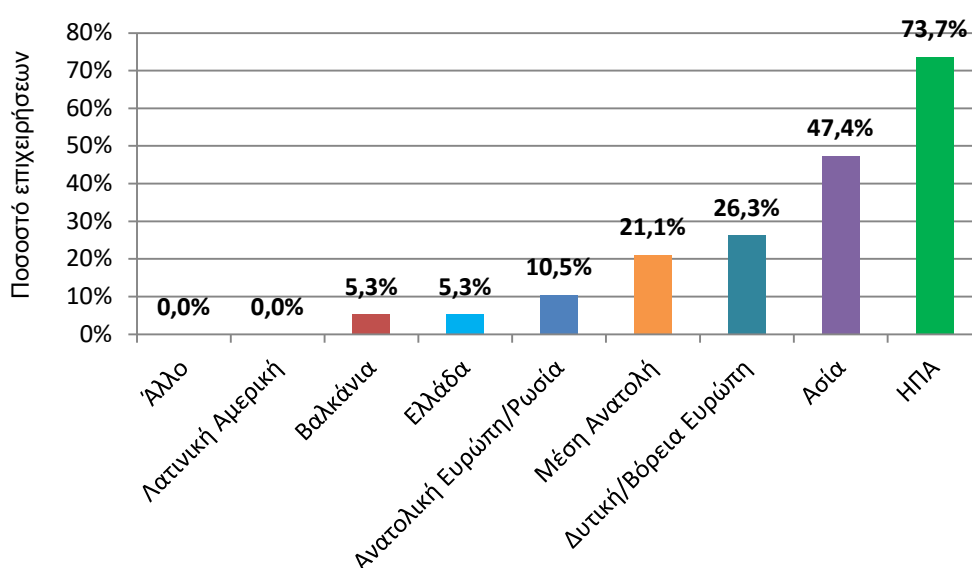


Διάγραμμα 4.18: Τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις εισέρχονται σε Διεθνείς αγορές

Οι επιχειρήσεις του δείγματος επιλέγουν στην πλειοψηφία τους την απλή εξαγωγή προϊόντων και υπηρεσιών διατηρώντας τη διοίκηση και τις κύριες δραστηριότητες στην Ελλάδα. Μικρότερο αλλά σημαντικό ποσοστό αυτών επιλέγει τη σύνθετη εξαγωγή των προϊόντων/υπηρεσιών μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται διαφορετικά τη κάθε αγορά και εφαρμόζουν πολιτικές marketing και τιμολογιακής πολιτικής που ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες των αγορών αυτών. Τέλος, δύο από τις επιχειρήσεις του δείγματος έχουν επιλέξει τη διασπορά δραστηριοτήτων στο εξωτερικό παράγοντας τα προϊόντα/υπηρεσίες τους εκτός Ελλάδος και διατηρώντας τα ηνία της διοίκησης στα κεντρικά γραφεία, στην Ελλάδα.

Όσον αφορά τις μεθόδους εισόδου στις νέες διεθνείς αγορές, η πλειοψηφία επιλέγει την εξαγωγή, γεγονός που έρχεται σε συμφωνία με τις απαντήσεις που δόθηκαν ερώτηση 16. Τρεις εταιρίες έχουν επιλέξει να συνάψουν στρατηγικές συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις εκτός ελληνικών συνόρων, δύο έχουν προχωρήσει τα σχέδια διεθνούς προσανατολισμού μέσω ίδρυσης νέας θυγατρικής και μία μέσω συμφωνίας χορήγησης αδειάς (licensing). Επιπρόσθετα, μια επιχείρηση απάντησε «Άλλο» και διευκρίνισε ότι δραστηριοποιείται στις διεθνείς αγορές μέσω τεχνολογικής υπεργολαβίας.

Στην **ερώτηση 17** ζητήσαμε από τις εταιρίες να απαντήσουν σε ποιες γεωγραφικές περιοχές θα στοχεύσουν τα επόμενα τρία χρόνια ούτως ώστε να κατανοήσουμε ποιες διεθνείς αγορές θα προσελκύσουν το επιχειρηματικό ενδιαφέρον τους. Όπως μπορούμε να δούμε από τα αποτελέσματα, οι αγορές των ΗΠΑ και της Ασίας συγκεντρώνουν τις περισσότερες απαντήσεις και ακολουθούν αυτές της Δυτικής/Βόρειας Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής.



Διάγραμμα 4.19: Γεωγραφικές περιοχές που θα στοχεύσουν οι επιχειρήσεις εντός τριετίας

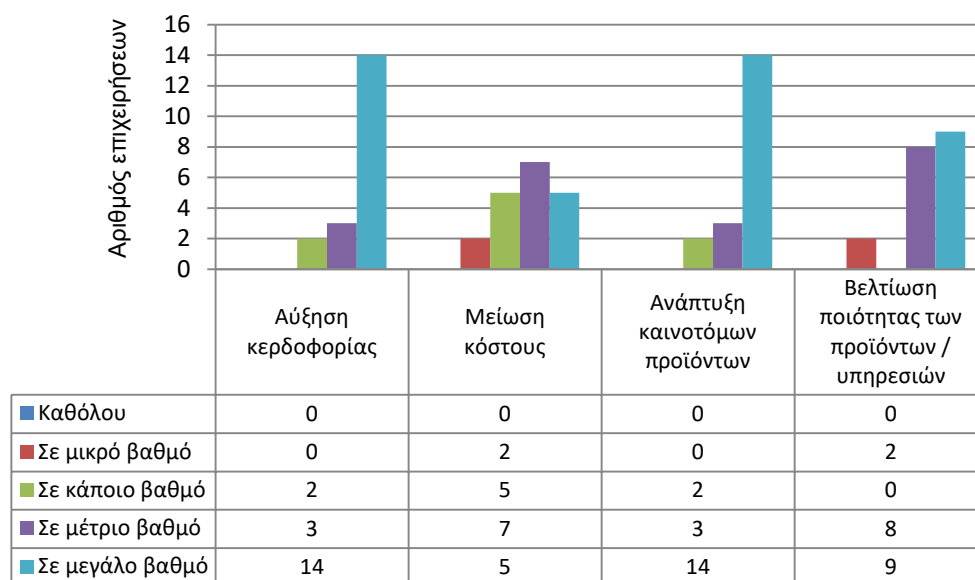
Με άλλα λόγια, οι απαντήσεις των επιχειρήσεων αποτυπώνουν μια τάση τους να εστιάσουν κυρίως σε μια ανεπτυγμένη αγορά όπως αυτή των ΗΠΑ καθώς επίσης και να εισέρθουν στις αναπτυσσόμενες αγορές της Ασίας.

Προχωρώντας περαιτέρω στην ανάλυση των παραγόντων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την μελλοντική στρατηγική διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, τα στελέχη τους κλήθηκαν να απαντήσουν στην **ερώτηση 18**:

«Υποθέτοντας ότι η εταιρία σας σχεδιάζει αυτή τη περίοδο τη νέα Διεθνή στρατηγική της, αξιολογήστε σε τι βαθμό θα επηρέαζε ο καθένας από τους παρακάτω ενδεχόμενους στόχους την διαμόρφωση της;»

Στους ερωτηθέντες δόθηκαν προς αξιολόγηση έντεκα εταιρικοί στόχοι ενώ η κλίμακα βαθμολόγησης είχε πέντε βαθμίδες (Καθόλου έως Σε μεγάλο βαθμό).

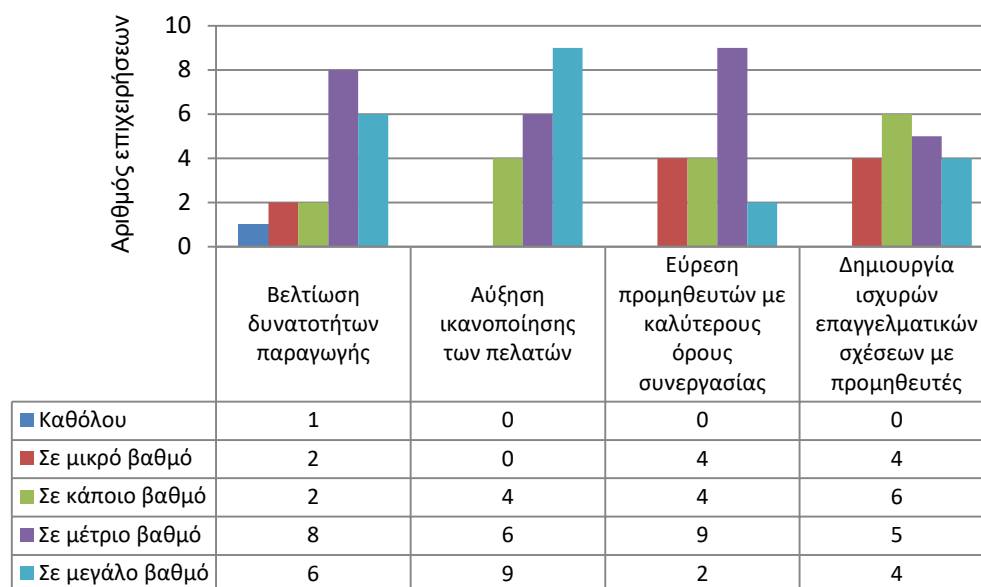
Για τη διευκόλυνση του αναγνώστη τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε τρία διαγράμματα (στόχοι 1-4, 5-8 και 9-11).



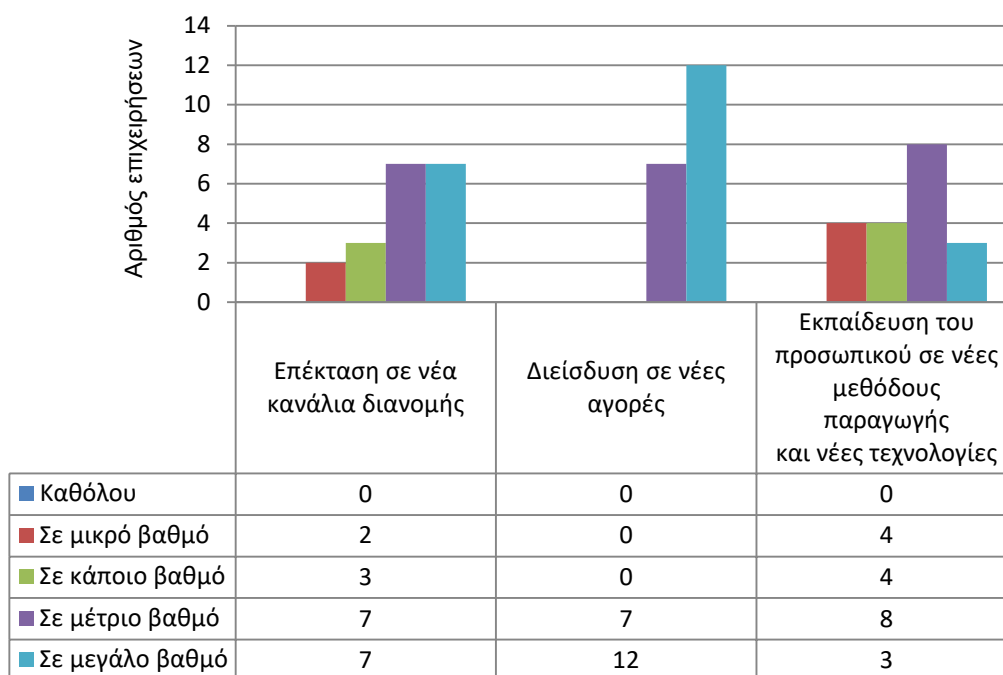
Διάγραμμα 4.20: Επιρροή εταιρικών στόχων στη διαμόρφωση διεθνούς στρατηγικής (1-4)

Η αύξηση κερδοφορίας, η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και η διεξόδευση σε νέες αγορές φαίνεται να αποτελούν πρωταρχικούς στόχους για τη διεθνή στρατηγική των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας αφού επηρεάζουν τη διαμόρφωση της σε μεγάλο βαθμό για τη πλειοψηφία των εταιριών αυτών (76%, 76% και 63% αντίστοιχα).

Η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών αλλά και η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών είναι επίσης σημαντικοί στόχοι καθώς σε μεγάλο βαθμό επηρεάζουν το 47% αυτών. Η επέκταση σε νέα κανάλια διανομής, η βελτίωση των δυνατοτήτων διανομής και η μείωση κόστους ακολουθούν καθώς επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη διαμόρφωση διεθνούς στρατηγικής το 37%, 32% και 26% των επιχειρήσεων αντίστοιχα.



Διάγραμμα 4.21: Επιρροή εταιρικών στόχων στη διαμόρφωση διεθνούς στρατηγικής (5-8)



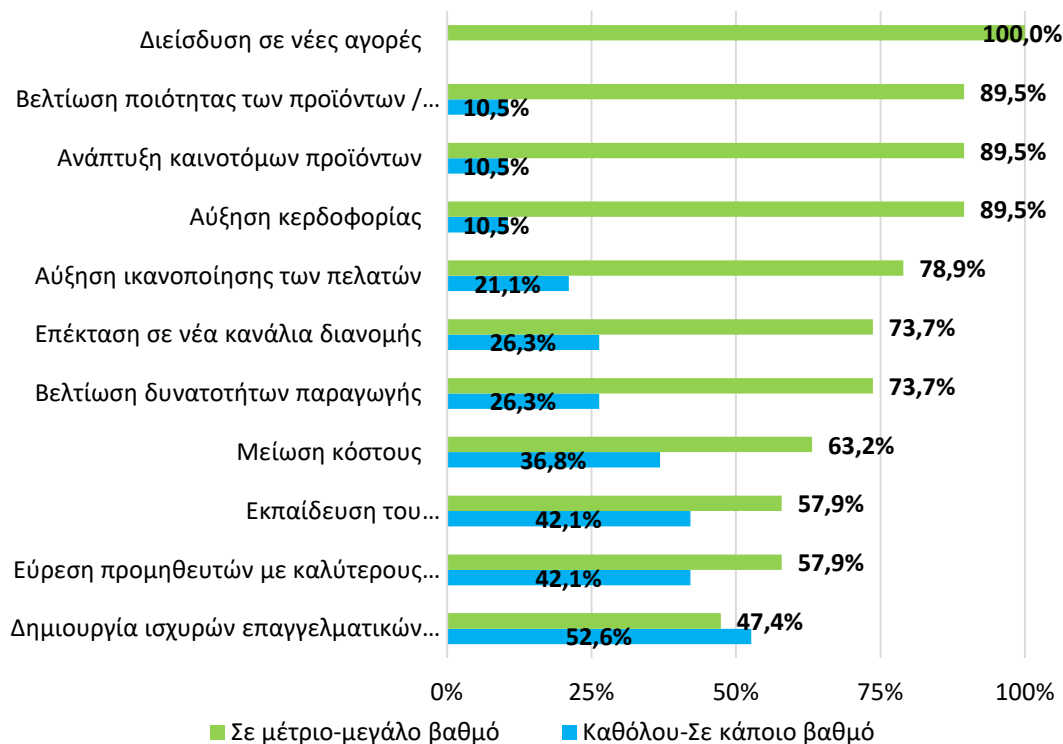
Διάγραμμα 4.22: Επιρροή εταιρικών στόχων στη διαμόρφωση διεθνούς στρατηγικής (9-11)

Προκειμένου να εξάγουμε ασφαλέστερα συμπεράσματα σχετικά με τα παραπάνω δεδομένα προχωρήσαμε στην δημιουργία του πίνακα 4.5 στον οποίο έχουν αθροιστεί για κάθε στόχο οι απαντήσεις από καθόλου έως και σε κάποιο βαθμό και οι απαντήσεις από μέτριο έως και μεγάλο βαθμό και έχουν εξαχθεί τα αντίστοιχα ποσοστά. Τα δεδομένα παρουσιάζονται ταξινομημένα από το μικρότερο στο μεγαλύτερο ποσοστό για τη 2^η στήλη.

Εταιρικοί στόχοι για τη διαμόρφωση διεθνούς στρατηγικής	Καθόλου έως σε κάποιο βαθμό	Σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό
Διείσδυση σε νέες αγορές	0,0%	100,0%
Αύξηση κερδοφορίας	10,5%	89,5%
Ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων	10,5%	89,5%
Βελτίωση ποιότητας των προϊόντων / υπηρεσιών	10,5%	89,5%
Αύξηση ικανοποίησης των πελατών	21,1%	78,9%
Βελτίωση δυνατοτήτων παραγωγής	26,3%	73,7%
Επέκταση σε νέα κανάλια διανομής	26,3%	73,7%
Μείωση κόστους	36,8%	63,2%
Εύρεση προμηθευτών με καλύτερους όρους συνεργασίας	42,1%	57,9%
Εκπαίδευση του προσωπικού σε νέες μεθόδους παραγωγής και νέες τεχνολογίες	42,1%	57,9%
Δημιουργία ισχυρών επαγγελματικών σχέσεων με προμηθευτές	52,6%	47,4%

Πίνακας 4.5: Επιρροή εταιρικών στόχων στη διαμόρφωση διεθνούς στρατηγικής (ομαδοποιημένα δεδομένα)

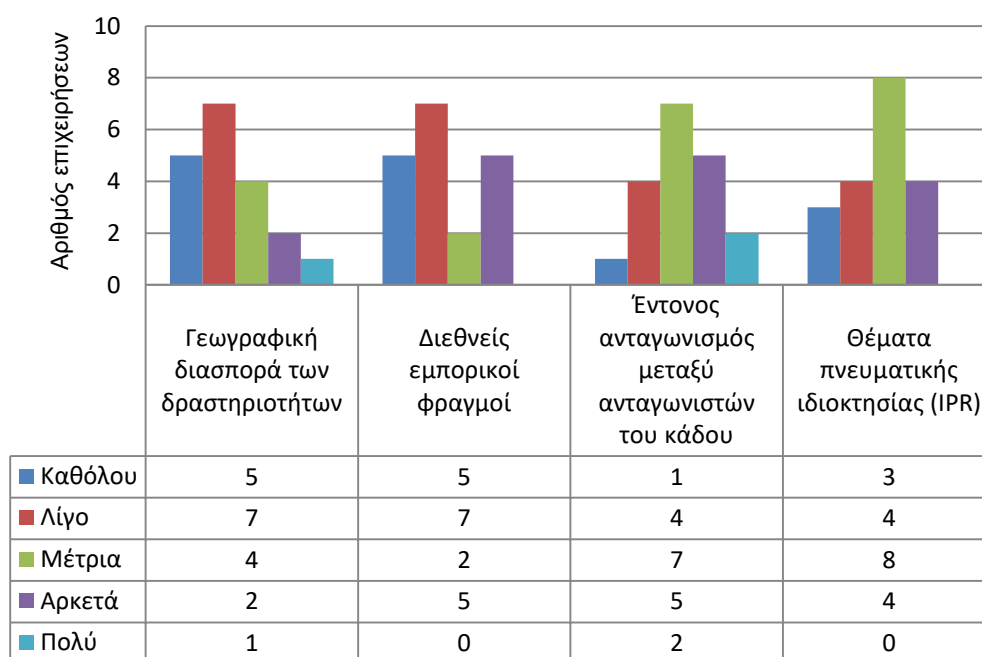
Από τα δεδομένα του πίνακα 4.5 προκύπτει το διάγραμμα 4.23. Με βάση αυτή την ομαδοποίηση είναι προφανές ότι η διείσδυση σε νέες αγορές είναι ο παράγοντας που θα επηρεάσει περισσότερο τη διαμόρφωση διεθνούς στρατηγικής του κλάδου.



Διάγραμμα 4.23: Επίδραση των εταιρικών στόχων στη διαμόρφωση διεθνούς στρατηγικής (ομαδοποιημένα δεδομένα)

Αύξηση κερδοφορίας, ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών κρίνονται επίσης ως πολύ σημαντικοί στόχοι για τη πλειοψηφία των εταιριών του δείγματος αφού το 89,5 % αυτών απαντά ότι θα επηρεάσει το σχεδιασμό της στρατηγικής τους από μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Αντίθετα, η εύρεση προμηθευτών με καλύτερους όρους συνεργασίας, η εκπαίδευση του προσωπικού σε νέες μεθόδους παραγωγής και νέες τεχνολογίες αλλά και η δημιουργία ισχυρών επαγγελματικών σχέσεων με προμηθευτές φαίνεται να επηρεάζουν σημαντικά περίπου τις μισές επιχειρήσεις του κλάδου σχετικά με τη λήψη αποφάσεων για τη χάραξη της μελλοντικής διεθνούς στρατηγικής.

Στη συνέχεια της μελέτης μας προσπαθήσαμε μέσω της **ερώτησης 19** να κατανοήσουμε ποιοι παράγοντες αποτελούν κύριους περιορισμούς για την διεθνή επέκταση των εταιριών του κλάδου.

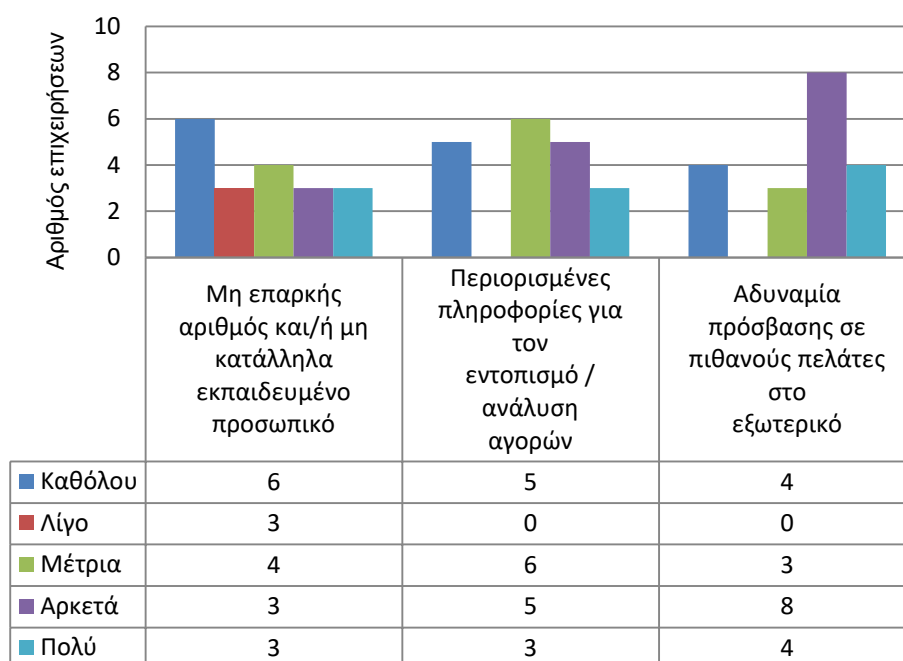


Διάγραμμα 4.24: Παράγοντες που περιορίζουν τη διεθνή επέκταση του κλάδου (1-4)

Και εδώ τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε δύο διαγράμματα για ευκολότερη ανάλυση και κατανόηση από τον αναγνώστη (παράγοντες 1-4 και 5-7).

Όπως μπορούμε να διακρίνουμε από τα διαγράμματα 4.24 και 4.25, κανείς από τους παράγοντες δε φαίνεται να περιορίζει σημαντικά το σύνολο του κλάδου αφού η απάντηση «πολύ» έχει δοθεί από μικρό αριθμό επιχειρήσεων για το σύνολο των παραγόντων. Επομένως, εδώ υπάρχει μια διαφοροποίηση σχετικά με την επίδραση των παραγόντων στον εξωστρεφή προσανατολισμό των επιχειρήσεων του κλάδου και ενδεχομένως αυτή έχει να κάνει με τις ιδιαιτερότητες καθενός εκ των αντικειμένων και των επιστημονικών πεδίων στα οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρίες που

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης συμμετείχαν στην έρευνα.



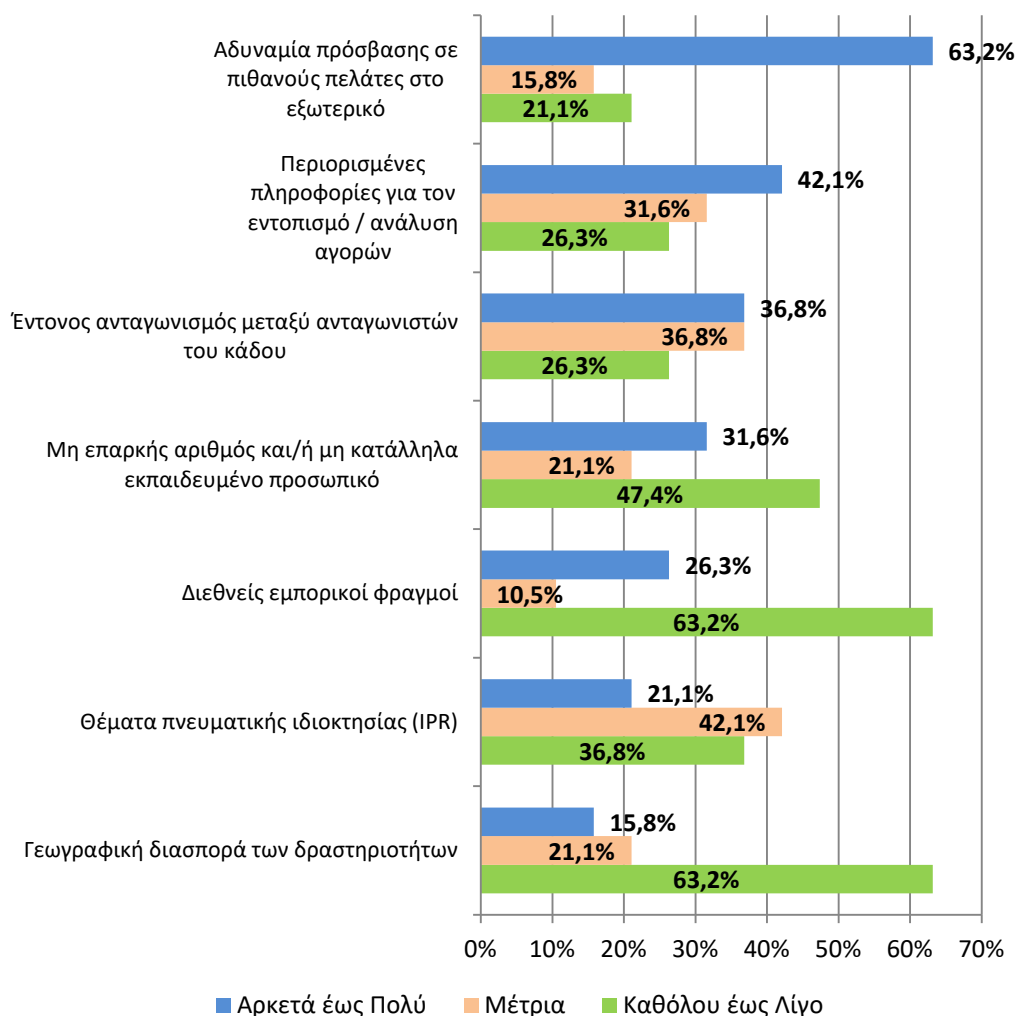
Διάγραμμα 4.25: Παράγοντες που περιορίζουν τη διεθνή επέκταση του κλάδου (5-7)

Προκειμένου να εξάγουμε ασφαλέστερα συμπεράσματα από τις απαντήσεις της ερώτησης 19, προχωρήσαμε σε ομαδοποίηση των δεδομένων δημιουργώντας τρεις νέες βαθμίδες επιρροής. Η πρώτη περιλαμβάνει το άθροισμα των απαντήσεων «Καθόλου και Λίγο», η δεύτερη τις απαντήσεις που δόθηκαν στη βαθμίδα «Μέτρια» και η τρίτη το άθροισμα των απαντήσεων για «Αρκετά» και «Πολύ».

Η ομαδοποίηση των απαντήσεων έδωσε πιο ξεκάθαρη εικόνα για τους υπό εξέταση παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα, η αδυναμία πρόσβασης σε πελάτες στο εξωτερικό περιορίζει αρκετά έως πολύ το 63% των επιχειρήσεων και μέτρια το 16%. Έτσι, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η αδυναμία αυτή είναι ένας περιοριστικός παράγοντας για την επέκταση του κλάδου στις διεθνείς αγορές. Στον αντίποδα, οι εμπορικοί φραγμοί που ενδέχεται να υπάρχουν στις εξωτερικές αγορές αλλά και η γεωγραφική διασπορά των δραστηριοτήτων δεν φαίνεται να αποτελούν κύριους περιοριστικούς παράγοντες για την εξωστρέφεια του κλάδου.

Όσον αφορά τους υπόλοιπους παράγοντες, οι απαντήσεις (με βάση τα ομαδοποιημένα δεδομένα) είναι περίπου «μοιρασμένες» στις τρεις βαθμίδες γεγονός που πρέπει να οφείλεται στην διαφορετικότητα των αντικειμένων και των επιστημονικών πεδίων που αναφέραμε παραπάνω. Στα θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας για παράδειγμα, είναι πιθανό άλλες επιχειρήσεις να συναντούν μεγάλη ελευθερία να λειτουργήσουν και να προστατεύσουν την πνευματική τους ιδιοκτησία μέσα από πατέντες ενώ άλλες θα συναντούν πολύ «κλειστά περιβάλλοντα» στο συγκεκριμένο κομμάτι και ισχυρούς ανταγωνιστές με πολλές πατέντες που έρχονται

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης σε σύγκρουση με τις δραστηριότητές τους. Ακόμα, αυτές τις αντιθέσεις ενισχύει το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε νέες αγορές (π.χ. Internet of Things) και άλλες σε πιο ώριμες (π.χ. αμυντική βιομηχανία).



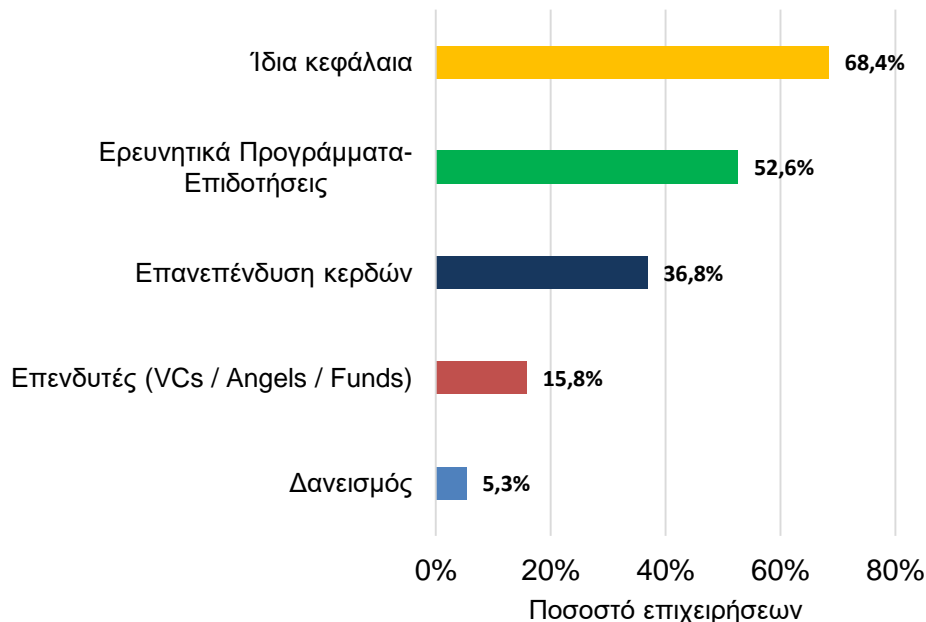
Διάγραμμα 4.26: Παράγοντες που περιορίζουν τη διεθνή επέκταση του κλάδου (ομαδοποιημένα δεδομένα)

Το φαινόμενο των «μοιρασμένων» απαντήσεων επίσης, ενδέχεται να είναι αποτέλεσμα των διαφορετικών χρόνων λειτουργίας των επιχειρήσεων ή των διαφορετικών σταδίων ανάπτυξης στα οποία βρίσκονται. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις με περισσότερα χρόνια παρουσίας ή αυτές που βρίσκονται στο στάδιο ανάπτυξης ενδέχεται να έχουν περισσότερες ανάγκες σε θέσεις ανώτερης διοίκησης (managers) και συνεπώς αναζητούν καταρτισμένο και έμπειρο προσωπικό με διεθνή εμπειρία σε ηγετικές θέσεις. Κατά συνέπεια, ο παράγοντας σχετικά με κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό να αποτελεί περιορισμό για αυτές, σε αντίθεση με τις νεότερες εταιρίες.

Στο **ερώτημα 20** ζητήθηκε από τα στελέχη των εταιριών να δώσουν έως δύο απαντήσεις σχετικά με το ποιες είναι οι κύριες πηγές χρηματοδότησης τους. Η

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης

πλειοψηφία αυτών (68.4%) απάντησε ότι χρηματοδοτείται από ίδια κεφάλαια. Επιπλέον, τα ερευνητικά προγράμματα ή οι διάφορες επιδοτήσεις αποτελούν μια από τις κύριες πηγές χρηματοδότησης για περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα. Σημαντικό ποσοστό αυτών επανεπενδύουν τα κέρδη τους προκειμένου να χρηματοδοτήσουν τις δραστηριότητες τους (37%) ενώ πολύ μικρό ποσοστό (16%, 3 στις 19 εταιρίες) έχει καταφέρει να λάβει χρηματοδότηση από επενδυτές (VCs, Angels, Funds). Όσα έχουν αναφερθεί στη παράγραφο 1.4 σχετικά με τη δανειοδότηση των επιχειρήσεων επιβεβαιώνονται από τις απαντήσεις που λάβαμε αφού μόνο μια επιχείρηση απάντησε ότι ο δανεισμός αποτελεί κύρια μορφή χρηματοδότησης. Παρατηρούμε δηλαδή ότι ο κλάδος δε βρίσκει «εξωτερικές» χρηματοδοτικές λύσεις από το τραπεζικό σύστημα ή μέσω επενδυτών αλλά καλύπτει τις ανάγκες του με τη βοήθεια των ερευνητικών προγραμμάτων και των επιδοτήσεων. Αυτό το στοιχείο ήταν σε ένα βαθμό αναμενόμενο καθώς οι επιχειρήσεις του δείγματος έχουν στη πλειοψηφία τους ηγετικά στελέχη με εκτεταμένη ακαδημαϊκή εμπειρία και έντονη αλληλεπίδραση με τον ακαδημαϊκό χώρο, επομένως γνωρίζουν καλύτερα τον τρόπο και τις διαδικασίες που απαιτούνται για τη λήψη χρηματοδότησης από τέτοιες πηγές. Σίγουρα όμως θα πρέπει να αναζητήσουν διεξόδους και σε άλλες μορφές χρηματοδότησης κυρίως στο χώρο των επενδυτών.



Διάγραμμα 4.27: Πηγές χρηματοδότησης των επιχειρήσεων

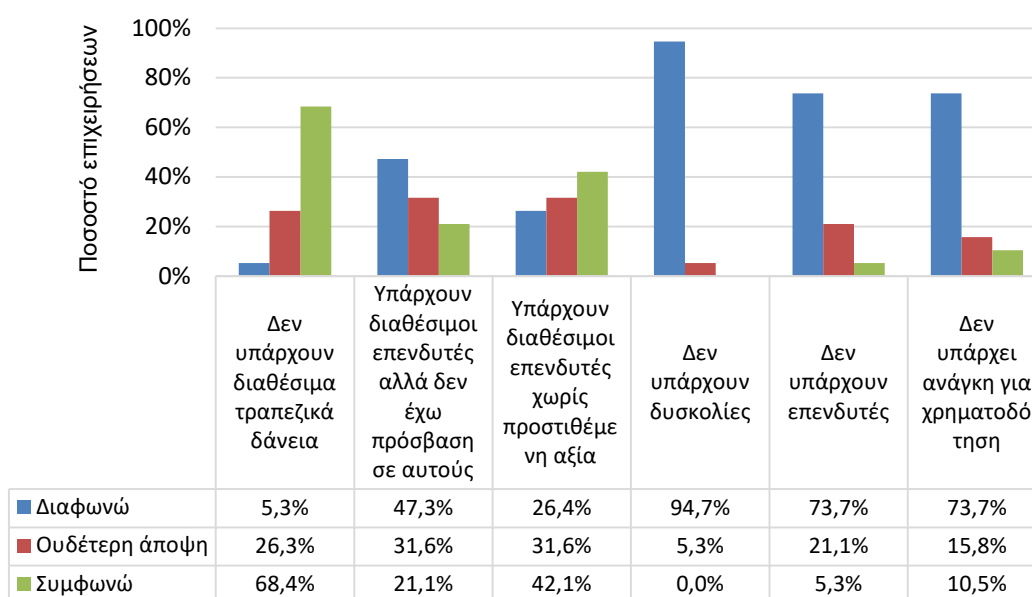
Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε δεδομένα σχετικά με τις συνθήκες άντλησης κεφαλαίων που αντιμετωπίζει ο κλάδος ούτως ώστε να σχηματίσουμε πλήρη εικόνα για το θέμα της χρηματοδότησης. Πιο συγκριμένα, στην **ερώτηση 23** ζητήθηκε από

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης
τους ερωτηθέντες να αξιολογήσουν έξι απόψεις σχετικά με το θέμα αυτό. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα.

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Δεν υπάρχουν διαθέσιμα τραπεζικά δάνεια	0,0%	5,3%	26,3%	31,6%	36,8%
Υπάρχουν διαθέσιμοι επενδυτές αλλά δεν έχω πρόσβαση σε αυτούς	10,5%	36,8%	31,6%	21,1%	0,0%
Υπάρχουν διαθέσιμοι επενδυτές χωρίς προστιθέμενη αξία	5,3%	21,1%	31,6%	26,3%	15,8%
Δεν υπάρχουν δυσκολίες	52,6%	42,1%	5,3%	0,0%	0,0%
Δεν υπάρχουν επενδυτές	26,3%	47,4%	21,1%	5,3%	0,0%
Δεν υπάρχει ανάγκη για χρηματοδότηση	31,6%	42,1%	15,8%	10,5%	0,0%

Πίνακας 4.6: Αποτελέσματα για τις συνθήκες άντλησης κεφαλαίων του κλάδου

Εν συνεχεία ομαδοποιήσαμε τα δεδομένα ακριβώς όπως και στην ερώτηση 19 για να εξάγουμε συμπεράσματα.



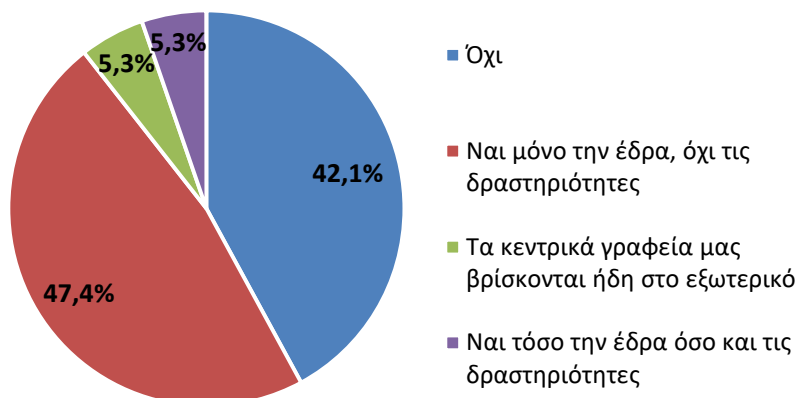
Διάγραμμα 4.28: Αποτελέσματα για τις συνθήκες άντλησης κεφαλαίων του κλάδου (ομαδοποιημένα δεδομένα)

Όπως ήταν αναμενόμενο, η συντριπτική πλειοψηφία (95%) διαφωνεί με την άποψη ότι δεν υπάρχουν δυσκολίες στην άντληση κεφαλαίων ενώ μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων (68%) έχει την πεποίθηση ότι δεν υπάρχουν διαθέσιμα τραπεζικά δάνεια. Η πλειοψηφία των εταιριών επίσης (74%) διαφωνεί ότι δεν έχει ανάγκη για χρηματοδότηση. Συνεπώς, όλες οι παραπάνω συνθήκες των δυσκολιών και ανάγκης για χρηματοδότηση με ταυτόχρονη έλλειψη δανείων μπορούν να καταγραφούν ως χαρακτηριστικά του κλάδου για το θέμα της άντλησης κεφαλαίων. Επιπρόσθετα, το 74% διαφωνεί με την μη ύπαρξη επενδυτών γενικότερα, άρα η πλειοψηφία των εταιριών του κλάδου εκτιμά ότι υπάρχουν διαθέσιμοι επενδυτές. Όσον αφορά τη πρόσβαση σε αυτούς, μικρό ποσοστό (21%) παραδέχεται ότι δεν έχει πρόσβαση, το 47% ισχυρίζεται το αντίθετο και το 32% έχει ουδέτερη άποψη. Κατά συνέπεια δεν μπορούμε να συμπεράνουμε κάποια κοινή τάση στο κλάδο. Σχετικά μοιρασμένες είναι και οι απόψεις για τη προστιθέμενη αξία των διαθέσιμων επενδυτών όπου επίσης δεν καταγράφεται τάση. Αξίζει βέβαια να τονιστεί ότι το 42% απαντά ότι συμφωνεί με τη συγκεκριμένη άποψη και δεν αναγνωρίζει προστιθέμενη αξία στους διαθέσιμους επενδυτές.

Στο επόμενο στάδιο της έρευνας (**ερώτηση 21**) αξιολογήσαμε τη πρόθεση των εταιριών να συνεχίσουν την διεθνή τους δραστηριότητα μεταφέροντας την έδρα ή τις δραστηριότητες τους στο εξωτερικό δίνοντας τους όλες τις εναλλακτικές.

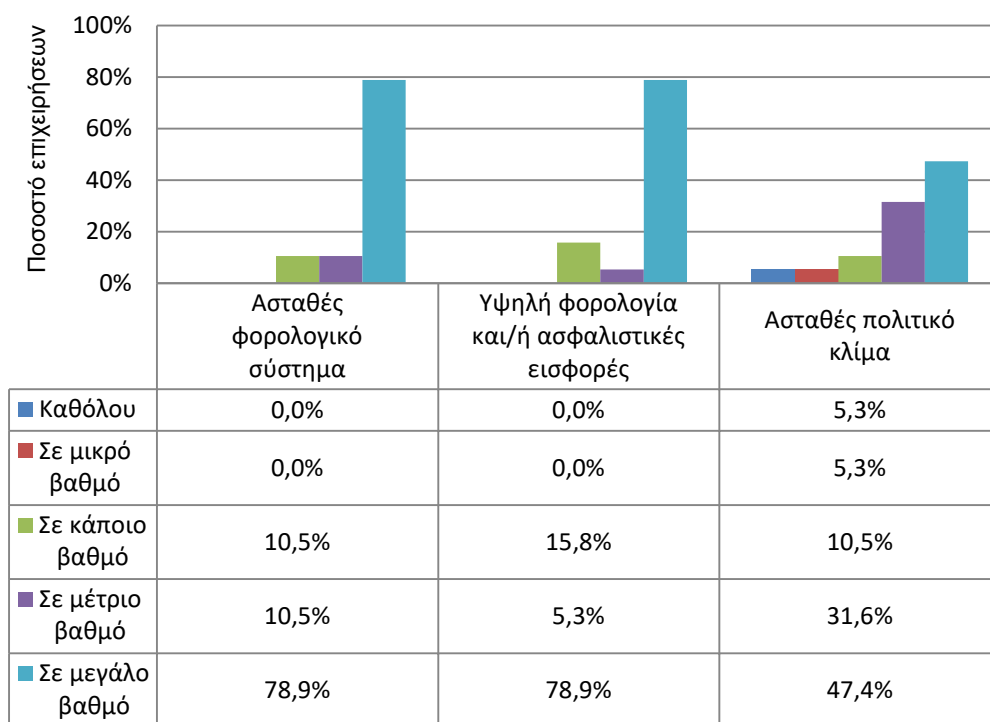
Στη συνέχεια, μέσω της ερώτησης 22 εξετάσαμε συνθήκες που μπορούν να επηρεάσουν/επηρέασαν την απόφαση για μεταφορά της έδρας στο εξωτερικό.

Οι απαντήσεις στην ερώτηση 21 δείχνουν τις επιχειρήσεις μοιρασμένες καθώς το 47% εμφανίζεται έτοιμο να μεταφέρει μόνο την έδρα του στο εξωτερικό και το 42% δηλώνει ότι δεν σκοπεύει να προχωρήσει σε οποιαδήποτε μεταφορά. Επίσης, μόνο το 5% έχει ήδη την έδρα εκτός Ελλάδος και ίδιο ποσοστό του δείγματος έχει στο εξωτερικό τόσο την έδρα όσο και τις δραστηριότητες.

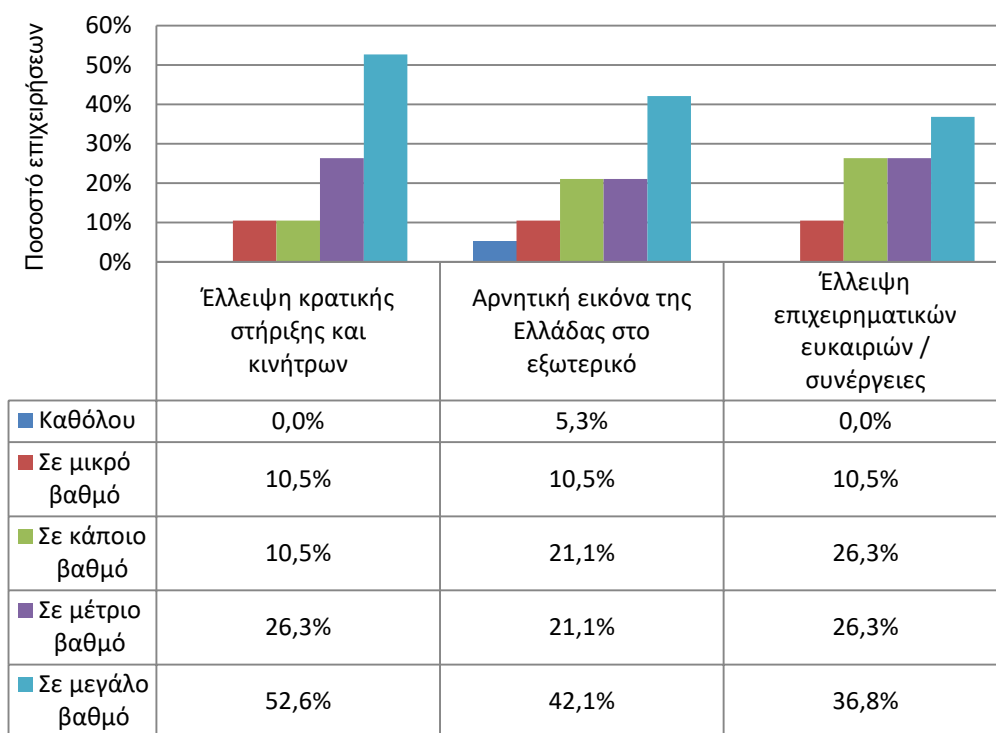


Διάγραμμα 4.29: Απαντήσεις για τη μεταφορά έδρας στο εξωτερικό

Παρακάτω παραθέτουμε τις απαντήσεις των επιχειρήσεων στη **ερώτηση 22**. Και εδώ τα δεδομένα παρουσιάζονται σε δύο διαγράμματα προς διευκόλυνση του αναγνώστη (συνθήκες 1-3 και 4-6).



Διάγραμμα 4.30: Συνθήκες που επηρεάζουν την απόφαση μεταφοράς έδρας στο εξωτερικό (1-3)

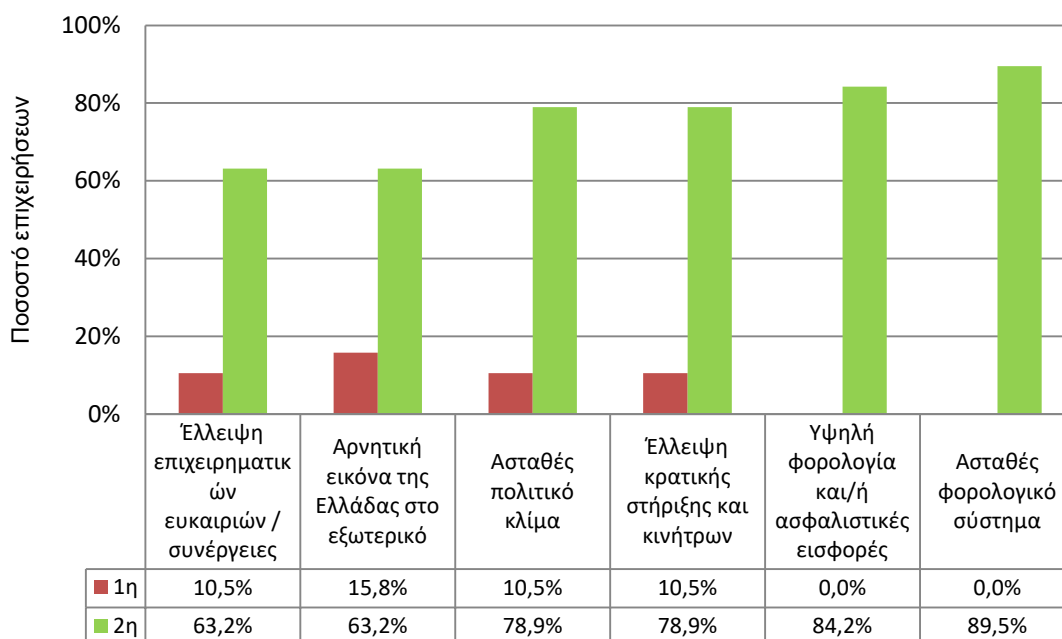


Διάγραμμα 4.31: Συνθήκες που επηρεάζουν την απόφαση μεταφοράς έδρας στο εξωτερικό (4-7)

Από τα πρώτα αυτά στοιχεία είναι προφανές ότι οι συνθήκες που επικρατούν στην Ελλάδα σχετικά με το φορολογία και τις εργοδοτικές εισφορές αλλά και η συνολική δομή του φορολογικού συστήματος μπορούν να επηρεάσουν την απόφαση των εταιριών να μεταφέρουν την έδρα τους στο εξωτερικό. Λαμβάνοντας υπόψη ότι μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό θα επιθυμούσε να μεταφέρει και τις δραστηριότητες (5%, δεδομένα ερώτησης 21) μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ενδεχόμενη μεταφορά έδρας από τις επιχειρήσεις του κλάδου θα αποσκοπούσε σε εξασφάλιση καλλίτερων συνθηκών για τη βιωσιμότητα τους (σταθερή φορολογία, πολιτικό σύστημα) και δε θα ήταν μια κίνηση στρατηγικής για βελτίωση του διεθνούς προσανατολισμού τους.

Περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις βλέπουν έλλειψη κρατικής στήριξης και κινήτρων που θα μπορούσαν να ενισχύσουν το κλάδο σε μεγάλο βαθμό ενώ σχεδόν οι μισές βλέπουν την αρνητική εικόνα της χώρας στο εξωτερικό ως πολύ σημαντικό λόγο να μεταφέρουν την έδρα τους εκτός συνόρων.

Ακολουθώντας παρόμοια μεθοδολογία με την ερώτηση 19 ομαδοποιήσαμε τα δεδομένα δημιουργώντας αυτή τη φορά δύο νέες βαθμίδες επιρροής προκειμένου να αποτυπώσουμε ποιες συνθήκες επηρεάζουν το κλάδο καθόλου ή σε μικρό βαθμό και ποιες σε μέτριο ή μεγάλο βαθμό. Επομένως, η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει το άθροισμα των απαντήσεων «Καθόλου» και «Σε μικρό βαθμό» και η δεύτερη το άθροισμα των απαντήσεων «Σε μέτριο βαθμό» και «Σε μεγάλο βαθμό».



Διάγραμμα 4.32: Συνθήκες που επηρεάζουν την απόφαση μεταφοράς έδρας στο εξωτερικό (ομαδοποιημένα δεδομένα)

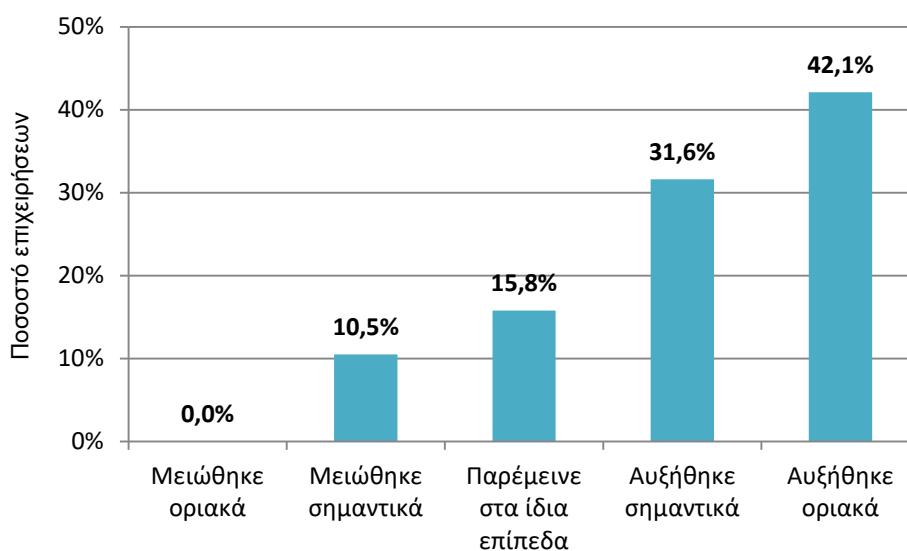
Ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα αυτής της προσέγγισης μπορούμε να ισχυριστούμε με ασφάλεια ότι μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό δεν λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης που εξετάζουμε. Αντιθέτως, η πλειοψηφία του κλάδου βλέπει ως σημαντικούς ή πολύ σημαντικούς όλους αυτούς τους παράγοντες για τη λήψη μεγάλων αποφάσεων όπως η μεταφορά έδρας στο εξωτερικό. Με άλλα λόγια, οι υψηλές δαπάνες για φορολογία και εισφορές, η έλλειψη κρατικής στήριξης και δημιουργίας κινήτρων σε ένα κλάδο που δεν έχει άλλη επιλογή από το να είναι ανταγωνιστικός σε διεθνές επίπεδο αλλά και η έλλειψη σταθερότητας σε κρίσιμους τομείς αποτελούν ουσιαστικά ζητήματα με δυναμική να επηρεάσουν τις αποφάσεις των ανώτατων στελεχών του κλάδου.

4.5 Στρατηγικές μεταστροφής για την αντιμετώπιση δυσμενών συνθηκών (ερωτήσεις 24-27)

Στο τελευταίο κομμάτι της έρευνας προσπαθήσαμε να καταγράψουμε αν ο κλάδος των Ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας εφαρμόζει στρατηγικές μεταστροφής (turnaround strategies) προκειμένου να αντιμετωπίσει ενδεχόμενη μείωση των οικονομικών επιδόσεων της εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Σκοπός της έρευνας επίσης ήταν να αναδειχθούν συγκεκριμένες στρατηγικές που εφαρμόζουν για να αντιμετωπίσουν τέτοιες καταστάσεις.

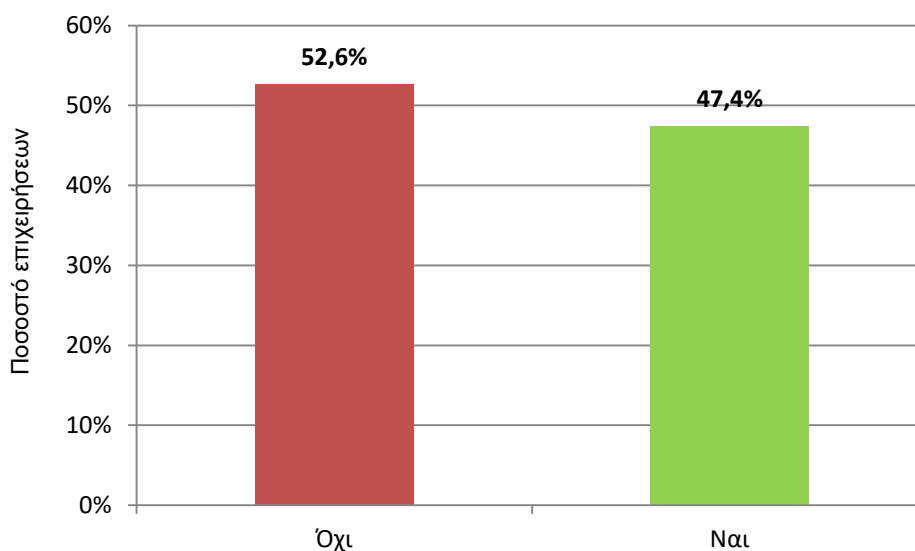
Αρχικά, **(ερώτημα 24)** ζητήθηκε από τις εταιρίες να απαντήσουν αν η κερδοφορία τους έχει αυξηθεί ή μειωθεί ή έχει παραμείνει στα ίδια επίπεδα τα τελευταία πέντε χρόνια.



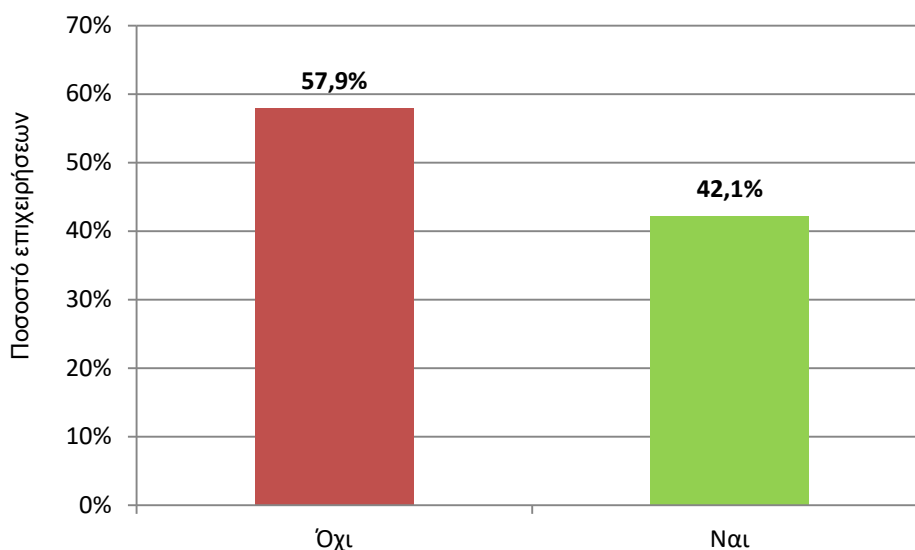
Διάγραμμα 4.33: Επίπεδα κερδοφορίας των εταιριών

Ένα σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων (32%) απάντησε ότι έχει αυξηθεί σημαντικά η κερδοφορία του ενώ το 42 % ότι έχει αυξηθεί έστω οριακά. Έτσι το 74% των εταιριών του κλάδου αύξησε τα κέρδη του έστω και αν αυτή η αύξηση ήταν μικρής τάξεως.

Στην συνέχεια της έρευνας, οι επιχειρήσεις ερωτήθηκαν αν έχουν αντιμετωπίσει σημαντική μείωση των οικονομικών επιδόσεων τους ή δύσκολες συνθήκες στην αγορά κατά τα τελευταία πέντε χρόνια (**ερώτηση 25**) καθώς επίσης και αν έχουν εφαρμόσει κάποια στρατηγική μεταστροφής προκειμένου να αντιμετωπιστούν τέτοιου είδους ανεπιθύμητες συνθήκες (**ερώτηση 26**). Τα αποτελέσματα δίνονται με τη μορφή διαγραμμάτων παρακάτω.



Διάγραμμα 4.34: Απαντήσεις στην ερώτηση αν οι εταιρίες έχουν αντιμετωπίσει μείωση οικονομικών επιδόσεων ή δύσκολες συνθήκες στην αγορά

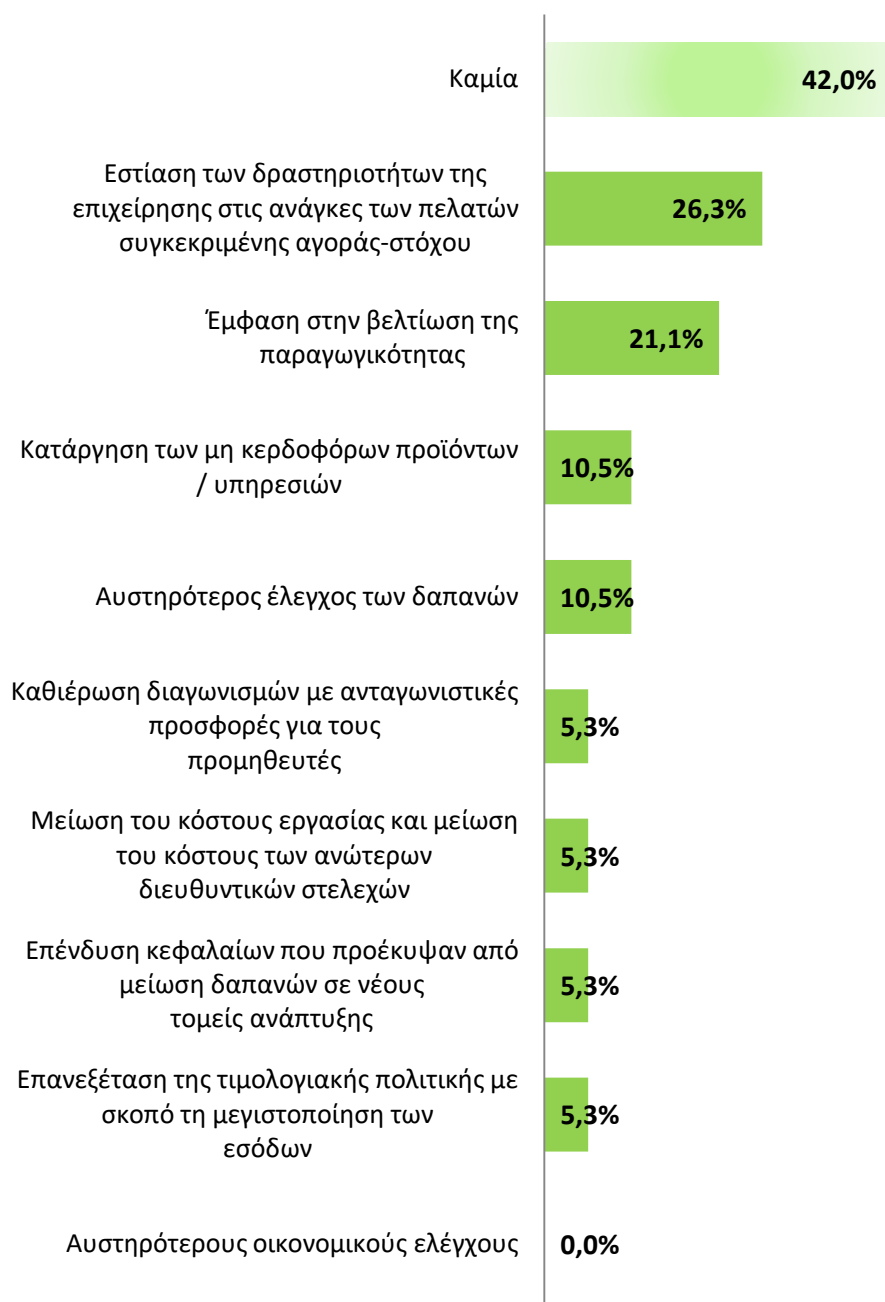


Διάγραμμα 4.35: Απαντήσεις στην ερώτηση αν οι εταιρίες εφαρμόζουν στρατηγική μεταστροφής

Εξετάζοντας τα δύο διαγράμματα μπορούμε να διαπιστώσουμε μια ταύτιση των δεδομένων με μια απόκλιση της τάξης του 5% καθώς το 47% απαντά ότι έχει αντιμετωπίσει μείωση οικονομικών επιδόσεων ή δύσκολες συνθήκες και το 42% ότι έχει εφαρμόσει στρατηγικές μεταστροφής. Προφανώς, τα ίδια ισχύουν και για τις αρνητικές απαντήσεις. Κατά συνέπεια, προκύπτει το συμπέρασμα ότι το 42% των

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης επιχειρήσεων του κλάδου έχουν βιώσει δυσμενείς συνθήκες οι οποίες τις έχουν οδηγήσει στην υιοθέτηση άμεσων και σαφώς καθορισμένων στρατηγικών μεταστροφής για την αντιμετώπιση τους. Αντίθετα, το 58% δηλώνει ότι δεν έχει εφαρμόσει τέτοιους είδους στρατηγικές.

Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό, ας δούμε τι είδους στρατηγικές μεταστροφής εφαρμόζουν με τη βοήθεια του παρακάτω διαγράμματος που βασίζεται στις απαντήσεις της **ερώτησης 27**. Διευκρινίζεται ότι οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν μέχρι δύο απαντήσεις.



Διάγραμμα 4.36: Στρατηγικές μεταστροφής των επιχειρήσεων του δείγματος

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης
Στο σημείο αυτό, θα περιμέναμε η απάντηση «καμία» να λάβει ποσοστό της τάξης του 60% (σύμφωνα με τις απαντήσεις του ερωτήματος 26). Όμως, περισσότερες από τις επιχειρήσεις που απάντησαν ότι εφαρμόζουν στρατηγικές μεταστροφής αναγνώρισαν ενέργειες που υλοποιούν κατά την λειτουργία τους και περιλαμβάνονται σε τέτοιου είδους στρατηγικές.

Ως εκ τούτου συμπεραίνουμε ότι ορισμένες επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν άμεσα μια στρατηγική μεταστροφής αλλά έχουν εντάξει στο στρατηγικό σχεδιασμό τους ενέργειες που παραπέμπουν σε αυτές. Όπως θα αναλύσουμε παρακάτω (στη παράγραφο 5.2), το ίδιο φαινόμενο παρατηρήθηκε και στις εταιρίες με λιγότερα χρόνια λειτουργίας (ομάδα 1).

5 Χωρισμός των επιχειρήσεων σε ομάδες και παρουσίαση των αποτελεσμάτων

Στο κεφάλαιο αυτό θα προχωρήσουμε την ανάλυση των αποτελεσμάτων χωρίζοντας τις επιχειρήσεις του δείγματος σε δύο ομάδες με βάση τα χρόνια λειτουργίας τους. Μελετώντας τη βιβλιογραφία, συμπεράναμε ότι πολλές έρευνες χρησιμοποιούν την ηλικία των εταιριών υψηλής τεχνολογίας ως παράμετρο για τη εξαγωγή συμπερασμάτων. Αρκετές εμπειρικές μελέτες όπως αυτή των Chamanski, Waago το 2001 και του McCann το 1991 έχουν τονίσει τη σχέση της ηλικίας των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας με την στρατηγική ανάπτυξης που αυτές εφαρμόζουν. Σε άλλη έρευνα (Wöhrl, Hüsigg, Dowling, 2009) μελετήθηκε η αλληλεπίδραση της ηλικίας μιας επιχείρησης υψηλής τεχνολογίας με την ένταση E & A (R&D intensity) και την επιτυχία της. Μάλιστα, παρατηρήθηκαν αρνητικές συσχετίσεις της έντασης E & A και αύξησης των πωλήσεων με την ηλικία και μια θετική συσχέτιση της ηλικίας με την απόδοση των πωλήσεων (Return On Sales). Για το λόγο αυτό εκτιμήσαμε ότι θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να εξετάσουμε αν η ηλικία των επιχειρήσεων του δείγματος μας αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης τους όσον αφορά την στρατηγική διεθνοποίησης που ακολουθούν, τις συνθήκες χρηματοδότησης που βιώνουν και τις ενέργειες τους για να αντιμετωπίσουν ανεπιθύμητες καταστάσεις μέσω στρατηγικών μεταστροφής.

5.1 Ομαδοποίηση των επιχειρήσεων

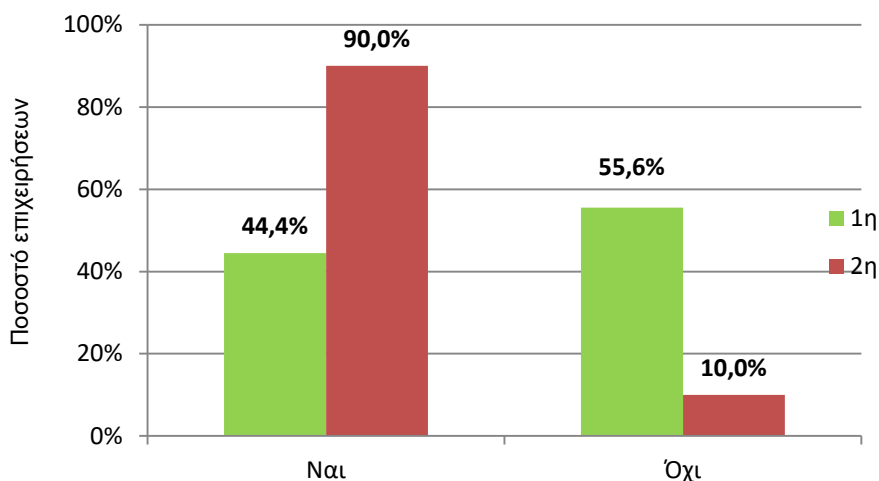
Η πρώτη ομάδα αποτελείται από 9 εταιρίες και περιλαμβάνει αυτές που δημιουργήθηκαν μέσα στο περιβάλλον οικονομικής κρίσης και λειτουργούν από 0-7 έτη. Η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει τις υπόλοιπες δέκα με ηλικία 8 έτη ζωής και πάνω.

5.2 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων για τις ομάδες τις έρευνας

Σε αυτή τη παράγραφο ολοκληρώνεται η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ομαδοποίηση των επιχειρήσεων. Για το σκοπό αυτό δε θα παρουσιάσουμε εκ νέου και τις 27 ερωτήσεις αλλά τα βασικότερα συμπεράσματα για τις δύο ομάδες.

Στρατηγικές Διεθνοποίησης

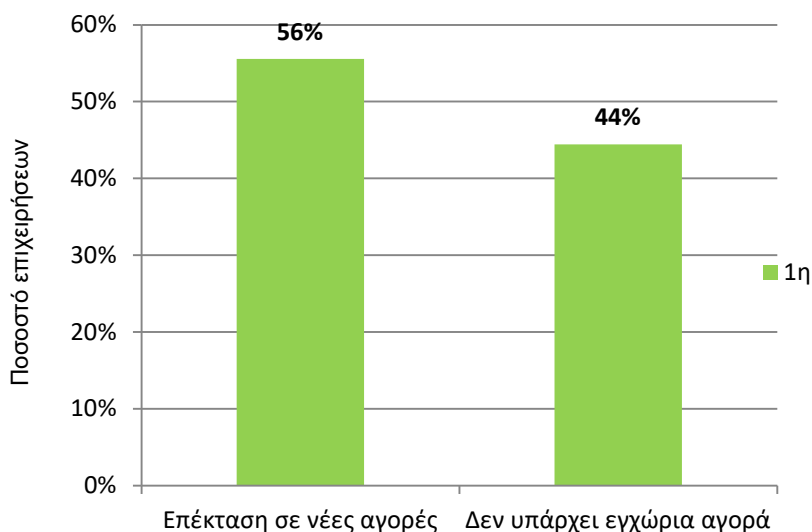
Όπως φαίνεται παρακάτω, 9 στις 10 εταιρίες της ομάδας 2 **χρησιμοποιούν στρατηγική διεθνοποίησης** σε αντίθεση με την ομάδα 1 όπου το ποσοστό αυτό μειώνεται σημαντικά στο 44%.



Διάγραμμα 5.1: Απαντήσεις σχετικά με το αν η εταιρία χρησιμοποιεί στρατηγική διεθνοποίησης (ομάδες)

Συμπεραίνουμε δηλαδή ότι οι γηραιότερες επιχειρήσεις έχουν στην πλειοψηφία τους αναπτύξει συγκεκριμένη στρατηγική διεθνοποίησης σε σχέση με τις νεότερες.

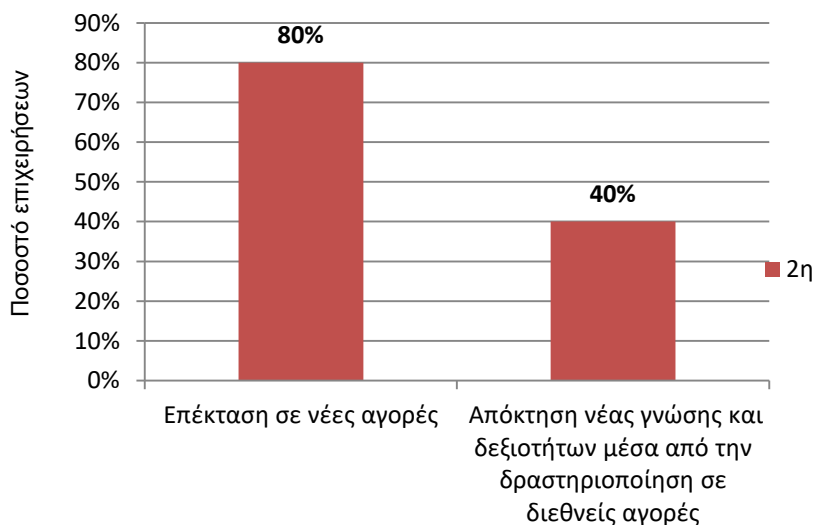
Όσον αφορά τα **κίνητρα για διεθνή προσανατολισμό**, φαίνεται ότι το κύριο κίνητρο για τις ομάδες 1 και 2 είναι η επέκταση σε νέες αγορές. Όμως, για τις νεότερες επιχειρήσεις ακολουθεί η έλλειψη εγχώριας αγοράς και για τις άλλες η απόκτηση νέας γνώσης και δεξιοτήτων μέσα από την δραστηριοποίηση σε διεθνείς αγορές.



Διάγραμμα 5.2: Κύρια κίνητρα διεθνοποίησης ομάδας 1

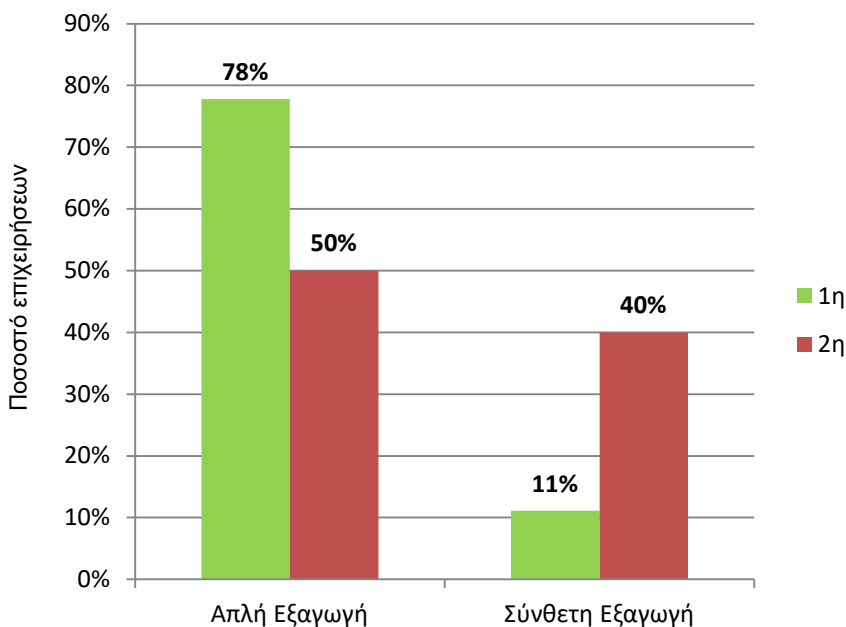
Ενδεχομένως, οι εταιρίες της ομάδας 1 δραστηριοποιούνται σε μεγαλύτερο βαθμό σε νέες εφαρμογές και λύσεις τελευταίας τεχνολογίας (state of the art) για τις οποίες δεν υπάρχει αγορά στην Ελλάδα καθώς δεν υπάρχει η κατάλληλη βιομηχανία προκειμένου να δημιουργήσει τη ζήτηση για αυτές. Από την άλλη μεριά, η ομάδα 2 δεν αναγνωρίζει ως κίνητρο διεθνοποίησης αυτό τον παράγοντα αλλά την ενίσχυση

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω βελτίωσης των εσωτερικών της πόρων με απόκτηση νέας γνώσης και δεξιοτήτων.



Διάγραμμα 5.3: Κύρια κίνητρα διεθνοποίησης ομάδας 2

Διαφοροποίηση υπάρχει και στο **μοντέλο στρατηγικής** που ακολουθούν καθώς η 1^η ομάδα χρησιμοποιεί κατά κύριο λόγο την απλή εξαγωγή (78%) σε αντίθεση με την 2^η ομάδα όπου οι επιχειρήσεις έχουν στήσει το μοντέλο διεθνοποίησης τους τόσο μέσω απλής (50%) όσο και σύνθετης εξαγωγής (40%).

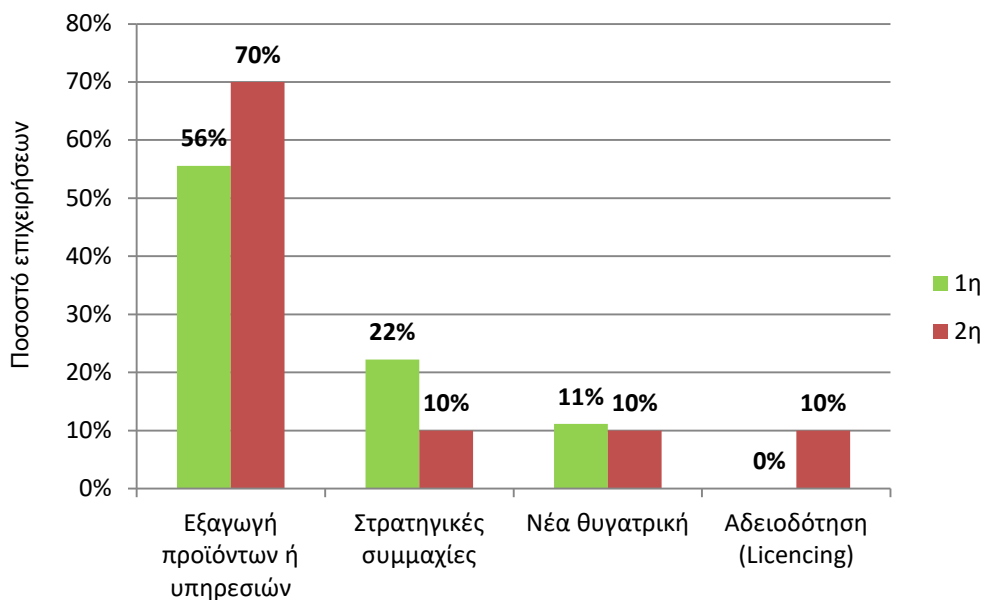


Διάγραμμα 5.4: Κύριες στρατηγικές διεθνοποίησης των ομάδων 1 και 2

Όπως έχει επισημανθεί στη παράγραφο 2.4, οι απαιτήσεις συντονισμού και διοίκησης στη σύνθετη εξαγωγή είναι περισσότερο πολύπλοκες σε σχέση με την στρατηγική απλή εξαγωγής. Φαίνεται λοιπόν ότι ένα σημαντικό μέρος των εταιριών της ομάδας 2 έχει αναπτύξει τις κατάλληλες δεξιότητες βάσει των οποίων βρίσκεται

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης σε θέση να ανταπεξέλθει στις αυξημένες απαιτήσεις που επιβάλλει η εν λόγω στρατηγική.

Όσον αφορά τον **τρόπο που εισέρχονται σε νέες αγορές**, η εξαγωγή αποτελεί το κύριο μέσο και για τις δύο ομάδες. Φαίνεται λοιπόν ότι η ηλικία δεν επηρεάζει σε ουσιαστικό βαθμό τη συγκεκριμένη απόφαση.



Διάγραμμα 5.5: Μέθοδοι εισαγωγής σε νέες διεθνείς αγορές (ομάδες)

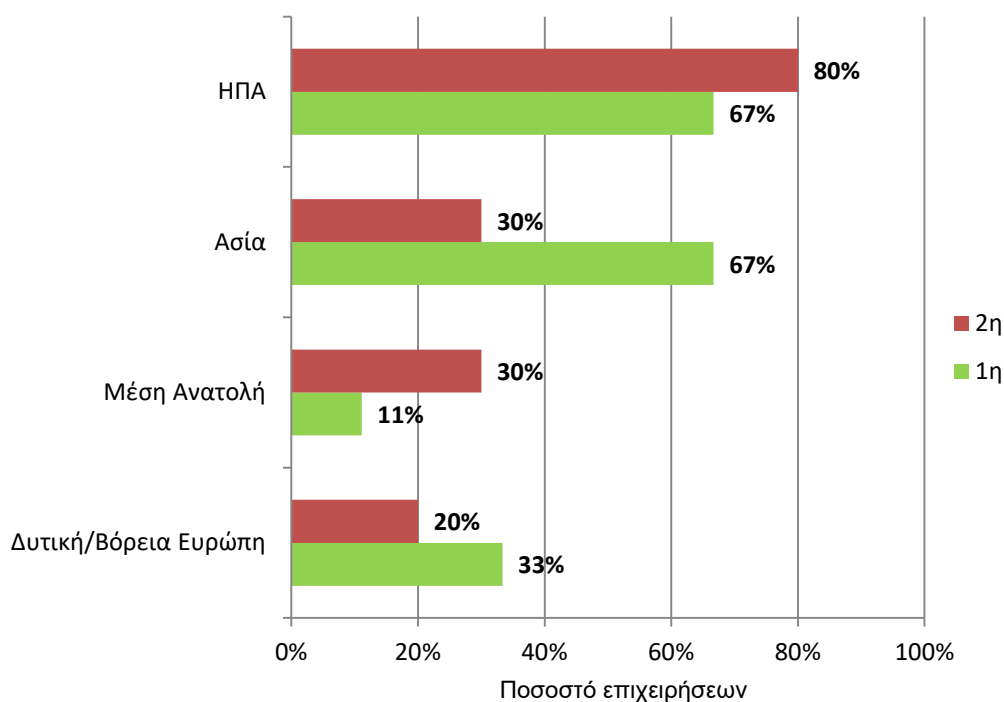
Βέβαια, αυτό μπορεί να περιορίζει σημαντικά την ικανότητα τους να αντιδρούν άμεσα στις επιθυμίες των πελατών τους και την πιθανότητα να αποκτήσουν νέα γνώση από τις τοπικές αγορές. Αυτός ο τελευταίος περιορισμός είναι σίγουρα κρίσιμος για την ομάδα 2 αφού παραπάνω έχει τονιστεί ότι η απόκτηση καινούργιας γνώσης και δεξιοτήτων είναι ένα από τα κυριότερα κίνητρα για διεθνοποίηση.

Ένα αξιοσημείωτο ποσοστό των νεότερων επιχειρήσεων συνάπτει στρατηγικές συμμαχίες πιθανότατα για να μοιραστεί το ρίσκο της επένδυσης και να συνδυάσει συμπληρωματικούς πόρους και τεχνογνωσία προκειμένου να πετύχει το στόχο της εισόδου.

Οι αγορές που θα στοχεύσουν οι δύο ομάδες τα επόμενα τρία χρόνια είναι κυρίως αυτές των ΗΠΑ και τις Ασίας. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη ομάδα φαίνεται να εστιάζει ταυτόχρονα σε μια ανεπτυγμένη (ΗΠΑ) και μια αναπτυσσόμενη αγορά (Ασία). Αυτό σημαίνει ότι περίπου 7 στις 10 νέες επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας θα στοχεύσουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους στις δύο αυτές γεωγραφικές περιοχές.

Οι επιχειρήσεις της ομάδας 2 όμως φαίνεται να εστιάζουν μαζικά στις ΗΠΑ αφού το 80% αυτών έχει δώσει αυτή την απάντηση. Στα σχέδια τους με μικρότερη ένταση

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης βρίσκονται βέβαια και οι αναπτυσσόμενες αγορές της Ασίας και της Μέσης Ανατολής. Όλα τα παραπάνω απεικονίζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



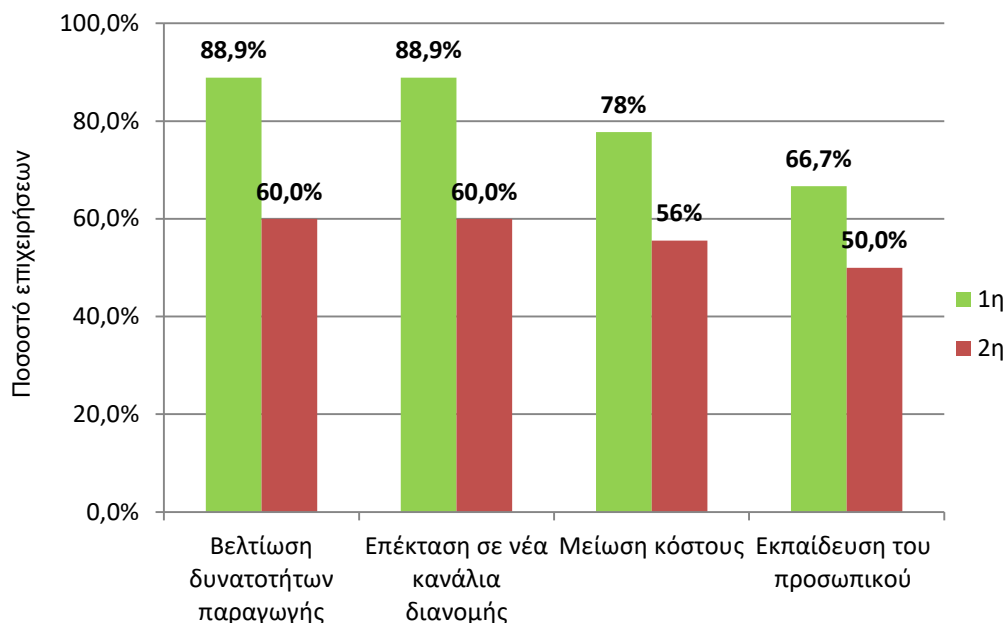
Διάγραμμα 5.6: Γεωγραφικές περιοχές που θα στοχεύσουν οι ομάδες επιχειρήσεων

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα αποτελέσματα για τους **εταιρικούς στόχους** και το **βαθμό που αυτοί επηρεάζουν την διαμόρφωση διεθνούς στρατηγικής**.

Υπενθυμίζεται ότι η διεξόδου σε νέες αγορές, η αύξηση κερδοφορίας, η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών και η αύξηση ικανοποίησης των πελατών οι σημαντικότεροι στόχοι του κλάδου για τη διαμόρφωση διεθνούς στρατηγικής σύμφωνα με όσο παρουσιάστηκαν στην παράγραφο 4.4. (ερώτηση 18).

Το ίδιο συμπέρασμα προκύπτει και για τις δύο ομάδες οι οποίες επηρεάζονται στην πλειοψηφία τους σε μεγάλο βαθμό από τους ίδιους στόχους. Μελετώντας όμως τους υπολοίπους στόχους οι οποίοι στο πρώτο μέρος της έρευνας φάνηκε να επηρεάζουν σε μικρότερο βαθμό το κλάδο καταλήξαμε σε ένα σημαντικό συμπέρασμα.

Πιο συγκεκριμένα, προκύπτει ότι οι νεότερες επιχειρήσεις της ομάδας 1 επηρεάζονται σε ουσιαστικό βαθμό και από τους υπόλοιπους στόχους προκειμένου να διαμορφώσουν τη διεθνή στρατηγική τους. Αυτό σημαίνει ότι η βελτίωση των δυνατοτήτων παραγωγής, επέκταση σε νέα κανάλια διανομής και η μείωση κόστους απασχολούν τη πλειοψηφία της ομάδας 1 σε σημαντικά μεγαλύτερο ποσοστό σε σχέση με την ομάδα 2.



Διάγραμμα 5.7: Επίδραση εταιρικών στόχων στη διαμόρφωση διεθνούς στρατηγικής (ομάδες)

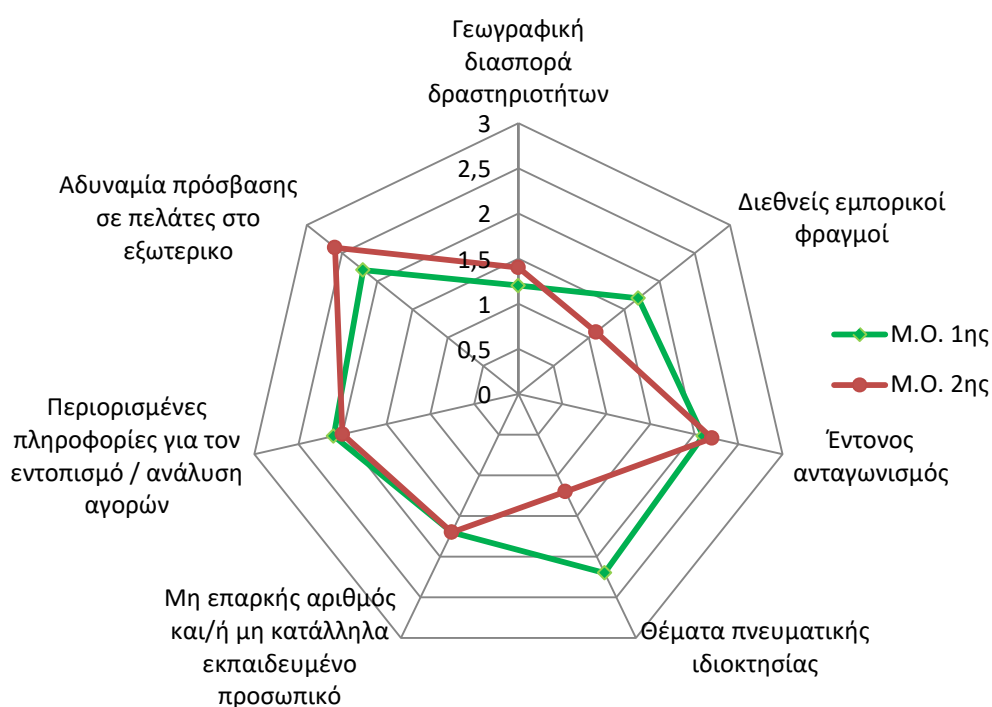
Για την αξιολόγηση των **παραγόντων που αποτελούν περιορισμούς για τη διεθνή επέκταση των εταιριών** ποσοτικοποιήσαμε τη κλίμακα που είχε δοθεί στις επιχειρήσεις με τον εξής τρόπο: Καθόλου=0, Λίγο=1, Μέτρια=2, Αρκετά=3, Πολύ=4. Στη συνέχεια υπολογίσαμε το μέσο όρο των βαθμολογιών για κάθε ένα από τους παράγοντες και για τις δύο ομάδες. Οι απαντήσεις κάθε ομάδας παρουσιάζονται στους πίνακες που ακολουθούν.

Απαντήσεις ομάδας 1	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Γεωγραφική διασπορά δραστηριοτήτων	3	2	3	1	0
Διεθνείς εμπορικοί φραγμοί	2	2	2	3	0
Έντονος ανταγωνισμός	0	3	3	2	1
Θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας	0	2	3	4	0
Μη επαρκής αριθμός και/ή μη κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό	2	3	1	2	1
Περιορισμένες πληροφορίες για τον εντοπισμό / ανάλυση αγορών	2	0	3	3	1
Αδυναμία πρόσβασης σε πελάτες στο εξωτερικό	2	0	2	4	1

Πίνακας 5.1 Αξιολόγηση περιοριστικών παραγόντων διεθνούς επέκτασης για την ομάδα 1

Απαντήσεις ομάδας 2	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Γεωγραφική διασπορά δραστηριοτήτων	2	5	1	1	1
Διεθνείς εμπορικοί φραγμοί	3	5	0	2	0
Έντονος ανταγωνισμός	1	1	4	3	1
Θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας	3	2	5	0	0
Μη επαρκής αριθμός και/ή μη κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό	4	0	3	1	2
Περιορισμένες πληροφορίες για τον εντοπισμό / ανάλυση αγορών	3	0	3	2	2
Αδυναμία πρόσβασης σε πελάτες στο εξωτερικό	2	0	1	4	3

Πίνακας 5.2: Αξιολόγηση περιοριστικών παραγόντων διεθνούς επέκτασης για την ομάδα 2



Διάγραμμα 5.8: Παράγοντες που περιορίζουν τη διεθνή επέκταση των ομάδων 1 και 2

Από το παραπάνω διάγραμμα είναι προφανές ότι τα θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας περιορίζουν πολύ περισσότερο την ομάδα 1 σε σχέση με την ομάδα 2. Τα θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας είναι επίσης και ο σημαντικότερος περιοριστικός παράγοντας για την ομάδα. Αντίστοιχα, την ομάδα 2 φαίνεται να περιορίζει σε μεγαλύτερο βαθμό η αδυναμία πρόσβασης σε πελάτες στο εξωτερικό. Ο παράγοντας αποτελεί και το σημαντικότερο περιορισμό για διεθνή επέκταση της ομάδας.

Διεθνής Ανταγωνιστικότητα

Προκειμένου να εκτιμήσουμε τους παράγοντες στους οποίους οι ομάδες είναι ανταγωνιστικές σε υψηλό επίπεδο κατηγοριοποιήσαμε τις απαντήσεις της ερώτησης 9 σε 3 κλάσεις όπου στη πρώτη αθροίζονται οι απαντήσεις «Πολύ χαμηλό και Χαμηλό», στη δεύτερη περιλαμβάνονται οι απαντήσεις «στο μέσο όρο» και στη τρίτη οι απαντήσεις «Υψηλό» και Πολύ Υψηλό». Στη συνέχεια δημιουργήθηκαν οι πίνακες που παρουσιάζονται παρακάτω όπου τα δεδομένα έχουν ταξινομηθεί από το μικρότερο στο μεγαλύτερο ποσοστό για τη τρίτη στήλη.

1η ομάδα	Πολύ χαμηλό-χαμηλό	Στο μέσο όρο	Υψηλό-πολύ υψηλό
Κατοχύρωση πατεντών	44%	22%	33%
Διαδικασία παραγωγής/ανάπτυξης	0%	44%	56%
Γνώση των ανταγωνιστών	11%	33%	56%
Γνώση αναγκών πελάτη	11%	22%	67%
Τιμές προϊόντων/υπηρεσιών	11%	11%	78%
Ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών	0%	22%	78%
Συνολική Ανταγωνιστικότητα	0%	22%	78%
Ποιότητα προϊόντων/υπηρεσιών	11%	11%	89%
Καινοτομία προϊόντων/υπηρεσιών	0%	0%	100%
Κόστος υλοποίησης προϊόντων/υπηρεσιών	0%	0%	100%

Πίνακας 5.3: Επίπεδα διεθνούς ανταγωνιστικότητας 1^{ης} ομάδας

2η ομάδα	Πολύ χαμηλό-χαμηλό	Στο μέσο όρο	Υψηλό-πολύ υψηλό
Κατοχύρωση πατεντών	30%	40%	30%
Κόστος υλοποίησης προϊόντων/υπηρεσιών	20%	40%	40%
Τιμές προϊόντων/υπηρεσιών	0%	60%	40%
Διαδικασία παραγωγής/ανάπτυξης	10%	20%	70%
Γνώση αναγκών πελάτη	10%	10%	80%
Ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών	10%	0%	90%
Γνώση των ανταγωνιστών	10%	10%	90%
Συνολική Ανταγωνιστικότητα	0%	10%	90%
Ποιότητα προϊόντων/υπηρεσιών	0%	0%	100%
Καινοτομία προϊόντων/υπηρεσιών	0%	0%	100%

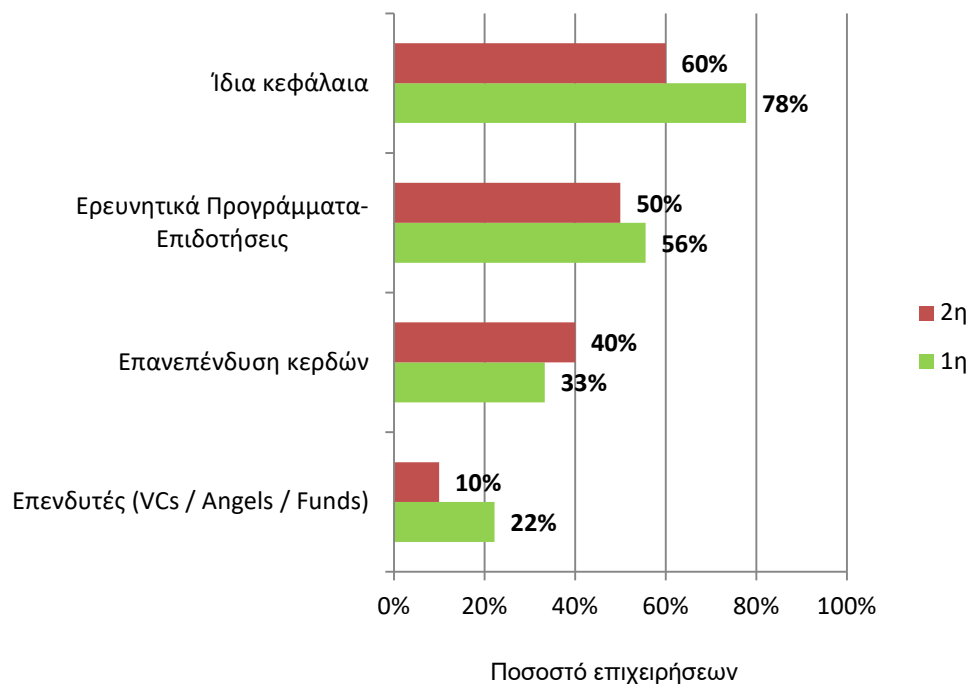
Πίνακας 5.4: Επίπεδα διεθνούς ανταγωνιστικότητας 2^{ης} ομάδας

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης

Συγκρίνοντας τους δύο πίνακες παρατηρούμε ότι η ομάδα 1 είναι σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό ανταγωνιστική από την ομάδα 2 σε ότι αφορά το κόστος υλοποίησης αλλά και τις τιμές των προϊόντων/υπηρεσιών που παρέχει. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις της ομάδας 2 είναι πιο ανταγωνιστικές στο διεθνές περιβάλλον σε θέματα που έχουν να κάνουν με τη γνώση του ανταγωνισμού και τις ανάγκες του πελάτη. Επίσης, με μικρότερη αλλά σημαντική διαφορά η ομάδα 2 είναι πιο ανταγωνιστική σε ότι αφορά τη διαδικασία παραγωγής και ανάπτυξης των προϊόντων/υπηρεσιών της.

Χρηματοδότηση

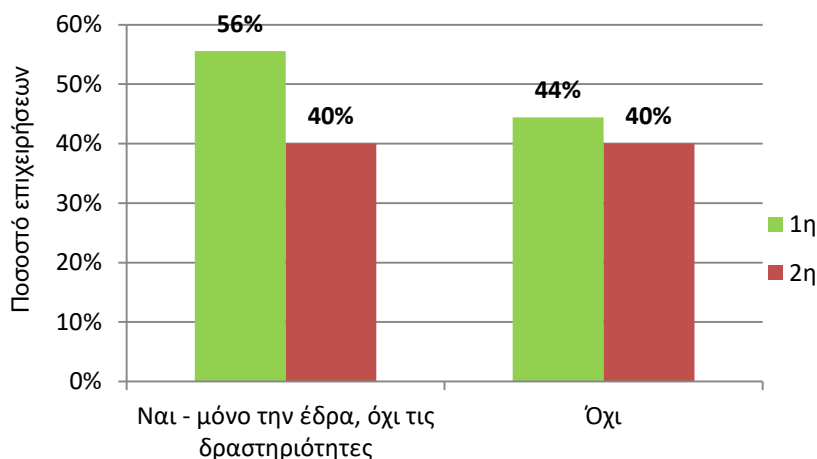
Εξετάζοντας τις **κύριες πηγές χρηματοδότησης** των δύο ομάδων καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι η ηλικία των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας δεν επηρεάζει τους τρόπους με τους οποίους χρηματοδοτούν τις δραστηριότητες τους. Όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα τα ίδια κεφάλαια και τα ερευνητικά προγράμματα είναι οι δύο κύριες πηγές χρηματοδότησης των ομάδων ενώ το ίδιο είχε παρατηρηθεί και για το σύνολο του κλάδου.



Διάγραμμα 5.9: Πηγές χρηματοδότησης των ομάδων 1 και 2

Μεταφορά έδρας

Περισσότερες από τις μισές νέες επιχειρήσεις (56%) εξετάζουν το **ενδεχόμενο να μεταφέρουν την έδρα τους στο εξωτερικό**. Το ποσοστό αυτό μειώνεται σημαντικά στην περίπτωση της ομάδας 2 όπου τη συγκεκριμένη απόφαση βλέπει θετικά μόνο το 40% των επιχειρήσεων.



Διάγραμμα 5.10: Απαντήσεις για τη μεταφορά έδρας στο εξωτερικό (ομάδες 1 και 2)

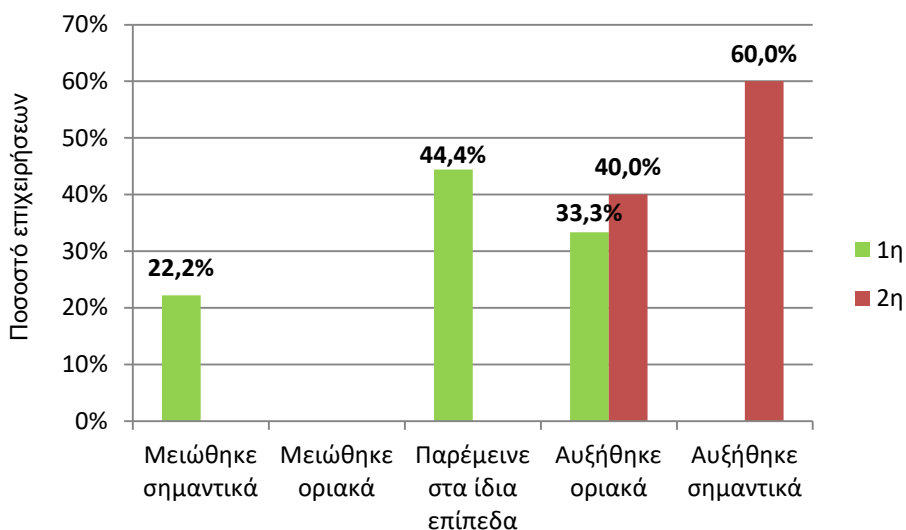
Όσον αφορά τους κύριους λόγους που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην μεταφορά έδρας, αυτοί και για τις δύο ομάδες είναι το ασταθές φορολογικό σύστημα το οποίο επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το 89% και το 70% των επιχειρήσεων της 1^{ης} και 2^{ης} ομάδας αντίστοιχα καθώς και η υψηλή φορολογία/ασφαλιστικές εισφορές που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την απόφαση για μεταφορά έδρας επίσης του 89% και 70% των επιχειρήσεων των ομάδων 1 και 2 αντίστοιχα. Τα ίδια συμπεράσματα είχαν προκύψει και για το σύνολο του κλάδου των Ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας που εξετάζουμε.

Κερδοφορία και οικονομικές επιδόσεις

Στη παράγραφο 4.5 είδαμε ότι ένα σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων του κλάδου σημείωσε οριακή (42%) ή σημαντική (32%) αύξηση της κερδοφορίας του. Με άλλα λόγια, η κερδοφορία αυξήθηκε για τις 3 από τις 4 επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας.

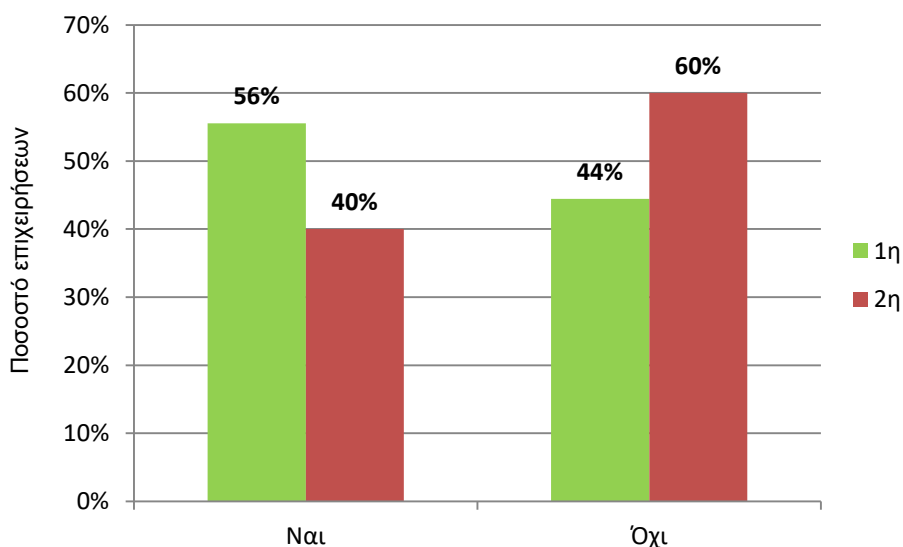
Μελετώντας όμως το παράγοντα αυτό για τις δύο ομάδες καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι το υψηλό αυτό ποσοστό οφείλεται κυρίως στην ομάδα 2. Αυτό είναι προφανές στο παρακάτω διάγραμμα όπου οι απαντήσεις των εταιριών για τα επίπεδα κερδοφορίας τους παρουσιάζονται ξεχωριστά για τις δύο ομάδες. Πιο συγκεκριμένα, το 60% των εταιριών της ομάδας 2 αύξησε σημαντικά τη κερδοφορία του τα τελευταία 5 χρόνια και το 40% οριακά. Συνεπώς, το σύνολο της ομάδας 2 παρουσίασε αυξημένη κερδοφορία. Αντιθέτως, μόνο το 33% της ομάδας 1 καταγράφει οριακή αυξητική τάση, 44% σταθερότητα και 22% σημαντική μείωση.

Όλα τα παραπάνω δείχνουν ότι η ηλικία των εταιριών υψηλής τεχνολογίας παίζει σημαντικό ρόλο στη κερδοφορία τους με τις νεότερες επιχειρήσεις να δυσκολεύονται να αυξήσουν το κέρδος τους και τις γηραιότερες να το καταφέρνουν σε μεγάλο ποσοστό.



Διάγραμμα 5.11: Επίπεδα κερδοφορίας για τις ομάδες 1 και 2

Σε πλήρη συμφωνία με τα προηγούμενα δεδομένα, το 60% των επιχειρήσεων που ανήκουν στην ομάδα 2 απάντησαν «όχι» στην ερώτηση αν έχουν **αντιμετωπίσει σημαντική μείωση των οικονομικών επιδόσεων τους ή δύσκολες συνθήκες στην αγορά** κατά τα τελευταία πέντε χρόνια.



Διάγραμμα 5.12: Απαντήσεις των ομάδων 1 και 2 στην ερώτηση αν οι εταιρίες έχουν αντιμετώπισει μείωση οικονομικών επιδόσεων ή δύσκολες συνθήκες στην αγορά

Αντίστοιχα, λίγες περισσότερες από τις μισές εταιρίες της ομάδας 1 έχει αντιμετώπισει δυσμενείς οικονομικές συνθήκες τη τελευταία πενταετία.

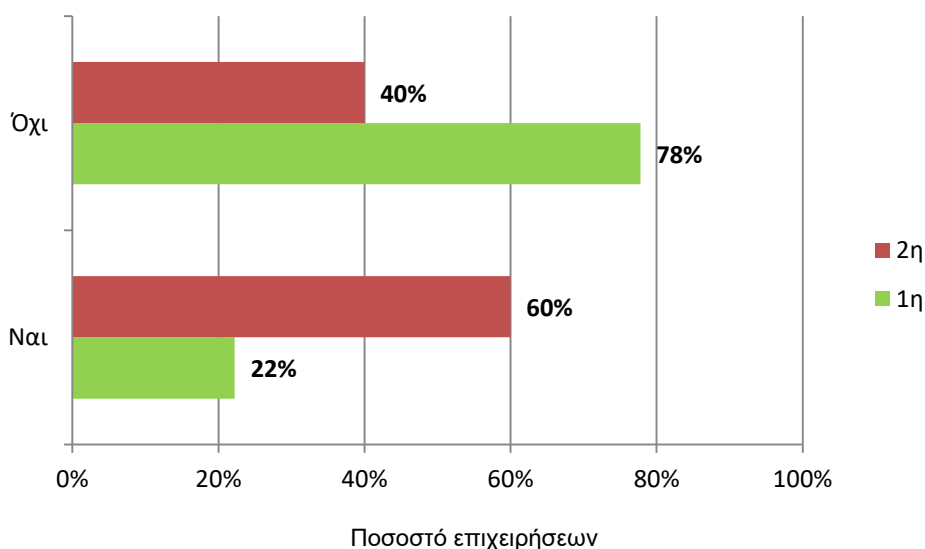
Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν στα διαγράμματα 5.11 και 5.12 μπορούμε να ισχυριστούμε ότι οι γηραιότερες επιχειρήσεις δεν επηρεάστηκαν από την οικονομική κρίση στον ίδιο βαθμό και ενδεχομένως διέθεταν μεγαλύτερη εμπειρία και ήταν προετοιμασμένες καλύτερα προκειμένου να

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης αντιμετωπίσουν τις όποιες δυσμενείς συνθήκες θα συναντούσαν. Αυτό βέβαια αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι το 60% αυτών αύξησε σημαντικά τη κερδοφορία του.

Στρατηγικές μεταστροφής

Εξετάζοντας τα στοιχεία μας κατά ομάδες με βάση την ηλικία διαπιστώσαμε ότι η πλειοψηφία των εταιριών της ομάδας 1 δεν έχει εφαρμόσει ακόμα **στρατηγική μεταστροφής**. Αντίθετα, το 60% της ομάδας 2 το έχει ήδη πράξει.

Εδώ, αν λάβουμε υπόψη τα στοιχεία της προηγούμενης ενότητας, θα περιμέναμε να δούμε τα αντίθετα αποτελέσματα, δηλαδή ένα σημαντικό ποσοστό της ομάδας 1 να έχει εφαρμόσει τέτοιου είδους στρατηγικές. Προσπαθώντας να δώσουμε μια εξήγηση, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι οι νέες επιχειρήσεις ενδέχεται να μην έχουν αναπτύξει ακόμα τις διαδικασίες που απαιτούνται προκειμένου να τεθούν σε εφαρμογή στρατηγικές μεταστροφής. Επιπλέον, είναι πιθανόν να μην διαθέτουν ακόμα στελέχη με τις διοικητικές ικανότητες που απαιτούνται για να αναγνωριστεί η κατάλληλη στρατηγική που απαιτείται, να σχεδιασθεί και εφαρμοστεί ούτως ώστε να κατευθύνει τη επιχείρηση σε δύσκολες αλλά απαραίτητες αποφάσεις. Έτσι, μεγάλο ενδιαφέρον θα είχε ένα επιπλέον ερώτημα που να αιτιολογούσε γιατί οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν ή δεν εφαρμόζουν στρατηγική μεταστροφής.



Διάγραμμα 5.13: Απαντήσεις στην ερώτηση αν οι εταιρίες εφαρμόζουν στρατηγική μεταστροφής (ομάδες 1 και 2)

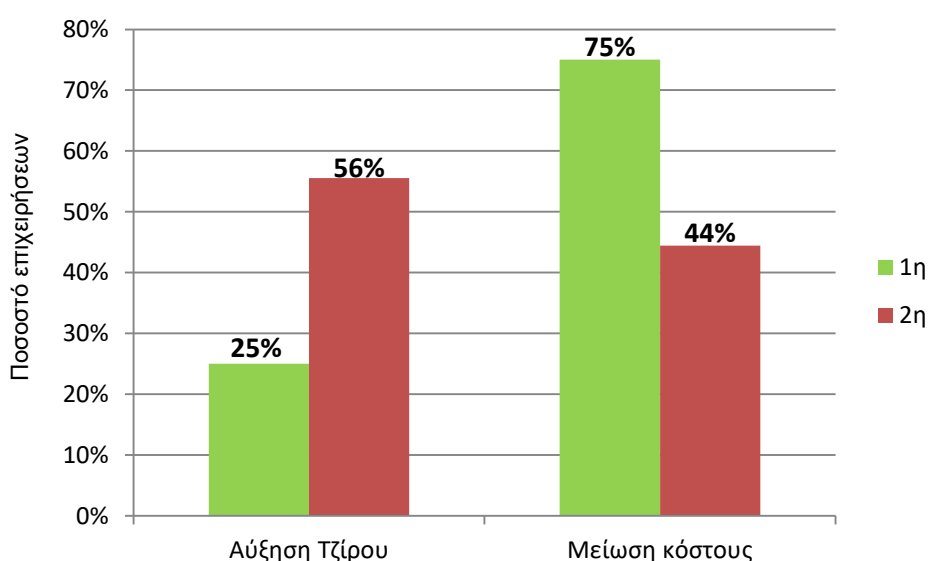
Πολύ χρήσιμα συμπεράσματα για τις δύο ομάδες προέκυψαν από την τελευταία ερώτηση όπου ζητήθηκε από τις επιχειρήσεις να επιλέξουν τι είδους ενέργειες περιλαμβάνουν οι στρατηγικές μεταστροφής που ακολουθούν. 56% των εταιριών της ομάδας 1 επέλεξαν ενέργειες που εφαρμόζουν (ακριβώς όσες απάντησαν ότι έχουν

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης αντιμετώπισει δυσμενείς οικονομικές συνθήκες) ενώ θα περιμέναμε να είχαν επιλέξει μόνο το 22% που είχε απαντήσει θετικά στην ερώτηση αν εφαρμόζει στρατηγική μεταστροφής. Ως εκ τούτου, πολλές από τις εταιρίες της ομάδας 1 δεν έχουν ενδεχομένως μια σαφή στρατηγική μεταστροφής η οποία έχει οριστεί ως τέτοια από τη διοίκηση και τα στελέχη την ακολουθούν μέσα σε καθορισμένα χρονικά πλαίσια αλλά παρόλα αυτά κάνουν πολλές από τις ενέργειες που ένας οργανισμός θα εφαρμόζε στα πλαίσια μιας τέτοιας στρατηγικής. Με άλλα λόγια, εφαρμόζουν «έμμεσα» μια στρατηγική μεταστροφής. Στη συνέχεια, στο παρακάτω πίνακα χωρίσαμε τις ενέργειες που δόθηκαν στην ερώτηση 27 σε δύο κατηγορίες, δηλαδή σε ενέργειες που εστιάζουν σε αύξηση τζίρου και σε μείωση κόστους.

Αύξηση Τζίρου	Μείωση κόστους
Εστίαση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στις ανάγκες των πελατών συγκεκριμένης αγοράς-στόχου	Μείωση του κόστους εργασίας και μείωση του κόστους των ανώτερων διευθυντικών στελεχών
Επένδυση κεφαλαίων που προέκυψαν από μείωση δαπανών σε νέους τομείς ανάπτυξης	Αυστηρότερος έλεγχος των δαπανών
Επανεξέταση της τιμολογιακής πολιτικής με σκοπό τη μεγιστοποίηση των εσόδων	Κατάργηση των μη κερδοφόρων προϊόντων / υπηρεσιών,
	Έμφαση στην βελτίωση της παραγωγικότητας
	Διαγωνισμοί

Πίνακας 5.5: Κατηγοριοποίηση ενεργειών για αύξηση τζίρου ή μείωση κόστους (ερώτηση 27)

Στο διάγραμμα 5.14 παρουσιάζεται το ποσοστό των εταιριών που εφαρμόσαν είτε ενέργειες για να αυξήσουν το τζίρο τους είτε για να μειώσουν τα κόστος τους.



Διάγραμμα 5.14: Ποσοστό των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν ενέργειες αύξησης τζίρου ή μείωσης κόστους (ομάδες 1 και 2)

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε από το διάγραμμα 5.14, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στην ομάδα 1 έχει καταφύγει σε ενέργειες μείωσης κόστους προκειμένου να αντιμετωπίσει τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες. Αντίθετα, η ομάδα 2 έχει εφαρμόσει δράσεις που αποσκοπούν τόσο στην αύξηση του τζίρου (56%) όσο και στη μείωση του κόστους (44%).

6 Συμπεράσματα

Στο τελευταίο κεφάλαιο αυτής της εργασίας θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την μελέτη τόσο για το κλάδο ως σύνολο όσο και για τα κύρια χαρακτηριστικά των δύο ομάδων επιχειρήσεων με βάση τα χρόνια λειτουργίας τους που μελετήθηκαν διεξοδικά στο κεφάλαιο 5.

6.1 Συμπεράσματα για τις ομάδες επιχειρήσεων

Όπως έχει αναφερθεί και στο κεφάλαιο 5, χωρίσαμε τις επιχειρήσεις σε δύο ομάδες ανάλογα με τα χρόνια λειτουργίας τους και προχωρήσαμε σε σύγκριση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν για τις δύο ομάδες. Από τα δεδομένα παρατηρήθηκαν διαφορές σε μια σειρά παραγόντων, γεγονός που σημαίνει ότι η ηλικία είναι παράμετρος που επηρεάζει και διαφοροποιεί τις επιχειρήσεις του κλάδου. Αναλυτικά συμπεράσματά παρουσιάζονται παρακάτω.

1. **Χρήση στρατηγικών διεθνοποίησης:** Οι επιχειρήσεις της ομάδας 2 έχουν διαμορφώσει στη πλειοψηφία τους (90%) και εφαρμόζουν συγκεκριμένη στρατηγική διεθνοποίησης σε αντίθεση με αυτές της ομάδας 1.
2. **Κίνητρα για διεθνή προσανατολισμό:** Ως κύριο κίνητρο της ομάδας 2 ξεχωρίζει η επέκταση σε νέες αγορές ενώ για την ομάδα 1 η επέκταση σε νέες αγορές και το γεγονός ότι δεν υπάρχει εγχώρια αγορά.
3. **Μοντέλο Στρατηγικής διεθνοποίησης:** Εταιρίες της ομάδας 2 εφαρμόζουν πιο σύνθετες στρατηγικές διεθνοποίησης (π.χ. σύνθετη εξαγωγή) όπου οι απαιτήσεις συντονισμού και διοίκησης είναι περισσότερο πολύπλοκες σε σχέση με πιο απλά μοντέλα και έχουν αναπτύξει κατάλληλες δεξιότητες για να ανταπεξέλθουν στις αυξημένες απαιτήσεις που επιβάλλουν αυτές.
4. **Εταιρικοί στόχοι για τη διαμόρφωση διεθνούς στρατηγικής:** Η ομάδα 2 επηρεάζεται σημαντικά μονό από τους στόχους που επηρεάζουν το σύνολο του κλάδου (διείσδυση σε νέες αγορές, αύξηση κερδοφορίας, ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, βελτίωση της ποιότητας). Αντίθετα, η ομάδα 1 επηρεάζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό και από τη βελτίωση δυνατοτήτων παραγωγής, την επέκταση σε νέα κανάλια διανομής και τη μείωση κόστους.
5. **Περιοριστικοί παράγοντες για διεθνή επέκταση:** διαφορετικοί παράγοντες αποτελούν περιορισμό στην προσπάθεια των επιχειρήσεων για διεθνοποίηση αφού η ομάδα 2 προβληματίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό από την αδυναμία πρόσβασης σε νέους πελάτες στο εξωτερικό ενώ η ομάδα 1 από τα θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας.
6. **Διεθνής Ανταγωνιστικότητα:** Η γνώση των αναγκών του πελάτη και του ανταγωνισμού αλλά και διαδικασία παραγωγής/ανάπτυξης αποτελούν

παράγοντες στους οποίους οι επιχειρήσεις της ομάδας 2 είναι πολύ πιο ανταγωνιστικές από αυτές της ομάδας 1. Από την άλλη μεριά όμως, η ομάδα 1 καταφέρνει να είναι πολύ περισσότερο ανταγωνιστική σε όρους τιμών και κόστους υλοποίησης προϊόντων/υπηρεσιών.

7. **Κερδοφορία και οικονομικές επιδόσεις:** Η ομάδα 2 παρουσίασε αυξημένη κερδοφορία στο σύνολο της σε αντίθεση με την ομάδα 1 όπου μόνο το 1/3 των επιχειρήσεων παρουσίασαν οριακή αύξηση των κερδών. Μεγαλύτερο ποσοστό της ομάδας 1 αντιμετώπισε επίσης δύσκολες οικονομικές συνθήκες. Με άλλα λόγια, οι εταιρίες της ομάδας 2 δεν επηρεάστηκαν από την οικονομική κρίση στον ίδιο βαθμό, διέθεταν μεγαλύτερη εμπειρία και ήταν καλύτερα προετοιμασμένες για να αντιμετωπίσουν τις δυσμενείς συνθήκες της οικονομικής κρίσης.
8. **Στρατηγικές μεταστροφής:** Οι επιχειρήσεις της ομάδας 2 εφαρμόζουν σε μεγαλύτερο ποσοστό τέτοιες στρατηγικές και παρουσιάζονται περισσότερο διατιθέμενες για στρατηγικές αλλαγές. Υπενθυμίζεται ότι το ίδιο συμπέρασμα είχε εξαχθεί και σε έρευνα για τις μεγαλύτερες σε μέγεθος επιχειρήσεις (παράγραφος 2.5). Όσον αφορά την ομάδα 1, πολλές επιχειρήσεις της δεν εφαρμόζουν καθορισμένη στρατηγική μεταστροφής αλλά πραγματοποιούν πολλές από τις ενέργειες που θα υλοποιούσαν στα πλαίσια μιας τέτοιας στρατηγικής.
9. **Μείωση κόστους vs Αύξηση εσόδων:** Η ομάδα 2 εφαρμόζει κυρίως δράσεις που αποσκοπούν στην αύξηση των εσόδων ενώ η ομάδα 1 εστιάζει σε ενέργειες μείωσης κόστους προκειμένου να αντιμετωπίσει δυσμενείς οικονομικές συνθήκες.

6.2 Συμπεράσματα για το κλάδο

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας είναι μικρές επιχειρήσεις που βρίσκονται στη φάση της ανάπτυξης και δημιουργούν αξία τόσο μέσω πώλησης προϊόντων όσο και με παροχή υπηρεσιών εστιάζοντας σε περισσότερες από μία δραστηριότητες. Επιπλέον, στοχεύουν σε ένα ευρύ και διαφοροποιημένο φάσμα αγορών. Η ηλικία τους επηρεάζει τις επιλογές διεθνοποίησης και τις διαφοροποιεί ως προς τη κερδοφορία και τις στρατηγικές αντιμετώπισης της κρίσης. Τα κύρια στοιχεία που χαρακτηρίζουν το κλάδο και τις επιχειρήσεις του είναι τα ακόλουθα:

1. Ο κλάδος επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από αλλαγές σε **οικονομικούς και τεχνολογικούς παράγοντες** ενώ δεν τον επηρεάζουν σημαντικά οι

κοινωνικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες. Οι νομικοί παράγοντες επιδρούν ουσιαστικά στο 50% των επιχειρήσεων που ανήκουν σε αυτόν.

2. Το επίπεδο διεθνούς ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων του είναι υψηλό σε όρους **ποιότητας, καινοτομίας, ανάπτυξης νέων προϊόντων/υπηρεσιών** καθώς επίσης και σε θέματα **γνώσης των αναγκών του πελάτη** και των **ανταγωνιστών**. Ο κλάδος δεν είναι ανταγωνιστικός σε θέματα προστασίας της πνευματικής ιδιοκτησίας αφού περίπου 7 στις 10 επιχειρήσεις εκτιμούν το επίπεδο ανταγωνιστικότητας τους στο μέσο όρο και χαμηλότερα.
3. Σημαντικότεροι **παράγοντες** για τη **δημιουργία καινοτομίας** είναι οι **εσωτερικοί πόροι** τους καθώς και οι **ανάγκες και οι απόψεις των πελατών** και των **τελικών χρηστών** των προϊόντων και υπηρεσιών που αυτές αναπτύσσουν.
4. Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε **παγκόσμιο επίπεδο**, σε πολλές περιοχές με διαφορετικές απαιτήσεις, ενώ η **Δυτική και Βόρεια Ευρώπη** συγκεντρώνει το ενδιαφέρον του συνόλου του κλάδου και ακολουθεί η Ελλάδα, οι ΗΠΑ και η Ασία. **8 στις 10 εταιρίες** του κλάδου συγκεντρώνουν **από το εξωτερικό το 75% έως 100% του τζίρου** τους ενώ τα επόμενα τρία χρόνια θα στοχεύσουν κυρίες στις αγορές των ΗΠΑ και της Ασίας.
5. Ακολουθούν **καθορισμένες στρατηγικές διεθνοποίησης** ενώ τα κίνητρό τους για διεθνοποίηση είναι η **επέκταση σε νέες αγορές** και η **απόκτηση νέας γνώσης και δεξιοτήτων** μέσα από τις διεθνείς αγορές.
6. Ως στρατηγικές διεθνοποίησης, χρησιμοποιούν την **απλή και σύνθετη εξαγωγή**. Μικρό ποσοστό αυτών εφαρμόζει πιο σύνθετες και οικονομικά απαιτητικότερες στρατηγικές. Η πιο συνηθισμένη μέθοδος που ακολουθούν για την **είσοδο σε νέες διεθνείς αγορές** είναι η **εξαγωγή**.
7. Οι εταιρικοί στόχοι που θα επηρεάσουν περισσότερο τη **διαμόρφωση της διεθνούς στρατηγικής** τους είναι η **διείσδυση σε νέες αγορές**, η **αύξηση κερδοφορίας**, η **ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων** και η **βελτίωση της ποιότητας** των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών.
8. Η **αδυναμία πρόσβασης σε πελάτες στο εξωτερικό** αποτελεί περιοριστικό παράγοντα για την επέκταση του κλάδου στις διεθνείς αγορές.
9. Κύριες **πηγές χρηματοδότησης** είναι τα **ίδια κεφάλαια** και τα **ερευνητικά προγράμματα**. Ο κλάδος έχει **ανάγκη για χρηματοδότηση** και αντιμετωπίζει **δυσκολίες στην άντληση κεφαλαίων** καθώς εκτιμά ότι **δεν υπάρχουν διαθέσιμα τραπεζικά δάνεια**. Βέβαια, **υπάρχουν διαθέσιμοι**

επενδυτές αλλά μόνο το 47% έχει πρόσβαση σε αυτούς ενώ το 42% ισχυρίζεται ότι δεν προσθέτουν αξία.

10. Το **ασταθές πολιτικό κλίμα**, οι υψηλές **δαπάνες για φορολογία και εισφορές**, η **έλλειψη κρατικής στήριξης** και **δημιουργίας κινήτρων** θα μπορούσαν να επηρεάσουν την **απόφαση** των εταιριών του κλάδου για **μεταφορά έδρας εκτός συνόρων**. Μάλιστα, οι μισές περίπου επιχειρήσεις του κλάδου εξετάζουν το συγκεκριμένο ενδεχόμενο.
11. Οι επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας έχουν **καταφέρει να αντιμετωπίσουν το δυσμενές οικονομικό κλίμα** των τελευταίων ετών καθώς **7 στις 10 επιχειρήσεις αύξησαν τα κέρδη τους** (έστω οριακά) την τελευταία πενταετία.
12. **Στρατηγικές μεταστροφής** εφαρμόζει περίπου το **40% του κλάδου** ενώ ένα ακόμη 20% υλοποιεί ενέργειες αύξησης εσόδων ή μείωσης κόστους που ανήκουν ουσιαστικά στην εργαλειοθήκη αυτών των στρατηγικών.
Οι επιχειρήσεις υλοποιούν κυρίως ενέργειες με σκοπό την **εστίαση των δραστηριοτήτων** της επιχείρησης στις **ανάγκες των πελατών συγκεκριμένης αγοράς στόχου** και τη **βελτίωση της παραγωγικότητας**. Επιπλέον, με μικρότερη ένταση καταφεύγουν στην **κατάργηση των μη κερδοφόρων προϊόντων/υπηρεσιών** και στον **αυστηρότερο έλεγχο των δαπανών** τους.

6.3 Γενικά Συμπεράσματα & Μελλοντική Έρευνα

Ο κλάδος των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας είναι ανταγωνιστικός σε διεθνές επίπεδο δημιουργώντας καινοτομία μέσω των πόρων του και των αναγκών των τελικών χρηστών του. Οι επιχειρήσεις του δραστηριοποιούνται έντονα σε παγκόσμιο επίπεδο και ακολουθούν στρατηγικές διεθνοποίησης με κίνητρα την επέκταση σε νέες αγορές αλλά και την απόκτηση νέων δεξιοτήτων χρησιμοποιώντας κατά κύριο λόγο συνηθισμένες στρατηγικές (απλή εξαγωγή) αλλά και πιο πολύπλοκες (σύνθετη εξαγωγή). Αυτές διαμορφώνονται με στόχο τη διείσδυση σε νέες αγορές, την αύξηση κερδοφορίας, και την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων ενώ η αδυναμία πρόσβασης σε πελάτες στο εξωτερικό αποτελεί περιοριστικό παράγοντα για την επέκταση του κλάδου στις διεθνείς αγορές.

Κύριες πηγές χρηματοδότησης των επιχειρήσεων του κλάδου είναι τα ίδια κεφάλαια και τα ερευνητικά προγράμματα ενώ δυσκολίες καταγράφονται στην άντληση κεφαλαίων. Επιπρόσθετα, παράγοντες όπως το ασταθές πολιτικό κλίμα και οι υψηλές δαπάνες για φορολογία και εισφορές ενδέχεται να ωθήσει πολλές από αυτές να μεταφέρουν τη έδρα τους στο εξωτερικό.

Μεγάλο ποσοστό του κλάδου υλοποιεί στρατηγικές μεταστροφής για αύξηση των εσόδων ή μείωση του κόστους αν και η πλειοψηφία αυτών αύξησε τη κερδοφορία της τη τελευταία πενταετία.

Από όλα τα παραπάνω είναι προφανές ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι έντονα εξαγωγικές και κατά κύριο λόγο συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο μέρος του τζίρου τους από αγορές εκτός συνόρων. Ταυτόχρονα, καταφέρνουν να είναι ανταγωνιστικές και κερδοφόρες σε διεθνές επίπεδο αντιμετωπίζοντας ένα σύνολο προβλημάτων που είναι γνωστός στο σύνολο των επιχειρηματικών τομέων στην Ελλάδα.

Πιο συγκεκριμένα, το φορολογικό και πολιτικό περιβάλλον αποτελεί τροχοπέδη για την επιχειρηματικότητα και αποτυπώθηκε τόσο θεωρητικά στο κεφάλαιο 1 όσο και πρακτικά από τα αποτελέσματα της έρευνας στα κεφάλαιο 4. Τα ίδια ισχύουν και για την έλλειψη χρηματοδότησης και άντλησης κεφαλαίων.

Ως εκ τούτου κρίνεται απαραίτητη η λήψη μέτρων και η χάραξη πολιτικών που θα ευνοήσουν τη λειτουργία αυτών των επιχειρήσεων και θα τους δώσουν επιπλέον κίνητρα για να διατηρήσουν τις δραστηριότητες τους στην Ελλάδα.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι αγορές που εστιάζουν οι επιχειρήσεις βρίσκονται στο εξωτερικό, είναι σαφές ότι ο κλάδος δεν έχει λόγο ύπαρξης αν δεν είναι έντονα εξωστρεφής. Κατά συνέπεια, τα κίνητρα και οι πολιτικές θα πρέπει να κινούνται στην κατεύθυνση επιβράβευσης της εξωστρέφειας (π.χ. μέσω φορολογικών ελαφρύνσεων) και ουσιαστικής υποστήριξης των επιχειρήσεων από τον κρατικό μηχανισμό.

Επιπρόσθετα, είναι αυτονόητο ότι θα πρέπει να διευκολυνθεί η πρόσβαση του κλάδου σε χρηματοδότηση με τη βοήθεια χρηματοδοτικών εργαλείων κατάλληλων για επιχειρήσεις που βασίζονται σε E&A αλλά και να προχωρήσουν κατάλληλες πρωτοβουλίες και δράσεις ούτως ώστε προωθηθεί και να ενισχυθεί η αλληλεπίδραση και η συνεργασία του κλάδου με τα υπάρχοντα επενδυτικά σχήματα.

Τέλος, είναι πολύ σημαντικό να αναπτυχθεί επικοινωνία μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου και να δημιουργηθούν κατάλληλες προϋποθέσεις για ουσιαστικές συνεργασίες μεταξύ των επιχειρήσεων (εκτός αυτών που υλοποιούνται στα πλαίσια ερευνητικών προγραμμάτων) που θα τον βοηθήσουν να τοποθετηθεί κατάλληλα στη διεθνή αγορά και να δημιουργήσει υψηλής τεχνολογίας προϊόντα και υπηρεσίες με ισχυρό branding "made in Greece".

Όλα τα παραπάνω στοιχεία και συμπεράσματα μπορούν να αποτελέσουν μια σημαντική βάση για προέκταση της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, θα παρουσίαζε μεγάλο ενδιαφέρον να αποστείλουμε, μετά από κατάλληλες τροποποιήσεις, το ερωτηματολόγιο σε αντίστοιχες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται εκτός συνόρων ούτως ώστε να συγκρίνουμε τα νέα δεδομένα με αυτά που έχουν προκύψει από τις

AthensMBA, Διεθνείς στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας κατά την περίοδο της κρίσης απαντήσεις των ελληνικών επιχειρήσεων. Μάλιστα, αυτό θα μας έδινε τη δυνατότητα να απευθυνθούμε σε ένα αρκετά μεγαλύτερο δείγμα επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας.

Επιπρόσθετα, θα ήταν σημαντικό για την διεύρυνση της έρευνας να εντάξουμε στα θέματα αξιολόγησης και οικονομικούς δείκτες δεδομένου ότι μετά την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας έχει αναπτυχθεί ουσιαστική επικοινωνία με τις επιχειρήσεις και θα ήταν ίσως ευκολότερο να συλλέξουμε τέτοια στοιχεία.

Ακόμα, θα είχε νόημα να εξετάσουμε το θέμα των συνεργασιών μεταξύ των επιχειρήσεων και να καταλήξουμε σε συμπεράσματα σχετικά με το πώς αυτές μπορούν αν βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα του κλάδου.

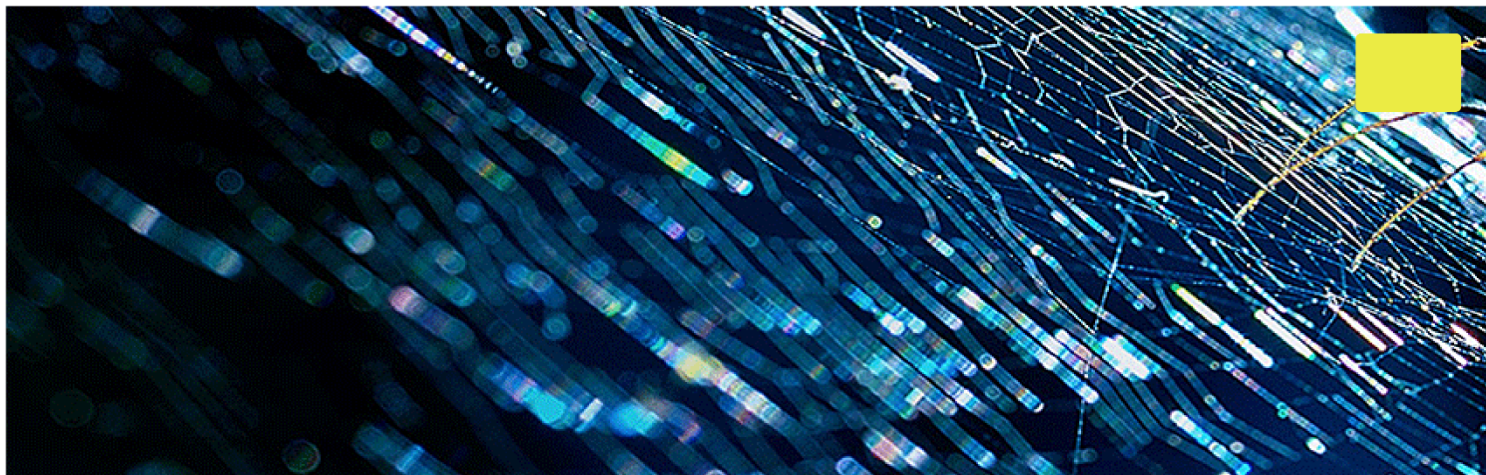
Τέλος, πολύ ενδιαφέρουσα θα ήταν μια μελέτη εντός των επόμενων ετών που θα περιελάμβανε ακόμα περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

(όπως ακριβώς δόθηκε στις επιχειρήσεις μέσω Google Forms)

Στρατηγική Ελληνικών Επιχειρήσεων Υψηλής Τεχνολογίας



Στρατηγική Ελληνικών Επιχειρήσεων Υψηλής Τεχνολογίας

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο είναι μέρος της διπλωματικής εργασίας του κ. Δημήτρη Τσιαλούκη στα πλαίσια ολοκλήρωσης του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Athens MBA (Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο- Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών).

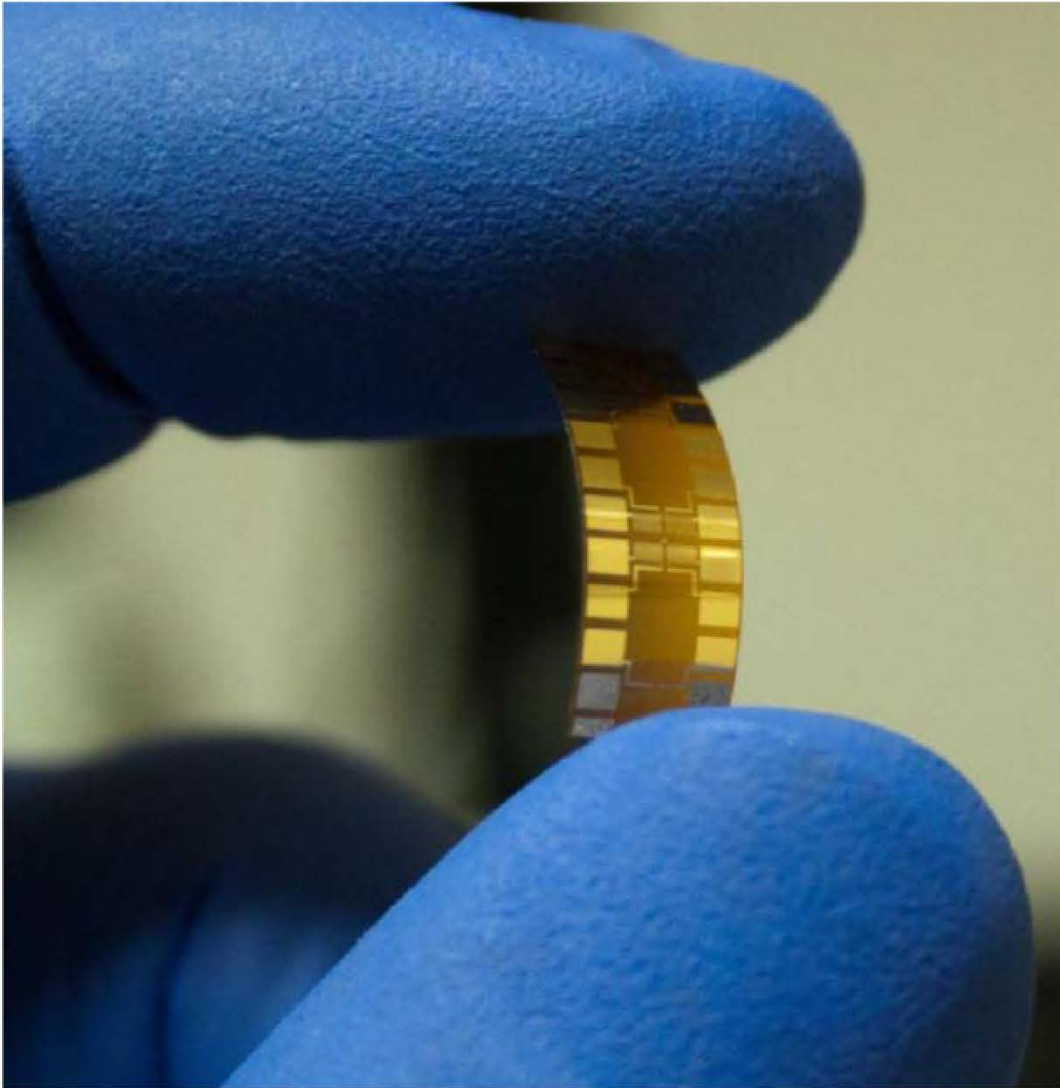
Σκοπός της εργασίας είναι να αξιολογηθούν οι Στρατηγικές Ελληνικών Επιχειρήσεων Υψηλής Τεχνολογίας εστιάζοντας στις επιλογές Διεθνοποίησης που ακολουθούν αλλά και στις δυσκολίες που έχουν αντιμετωπίσει τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της οικονομικής κρίσης.

Ο αριθμός εταιριών Υψηλής Τεχνολογίας στην Ελλάδα είναι περιορισμένος και έτσι η εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων για τον κλάδο αλλά και η ολοκλήρωση της εργασίας εξαρτάται σημαντικά από τον αριθμό των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων που θα συγκεντρωθούν τελικά.

Ως εκ τούτου, σας παρακαλούμε να αφιερώσετε περίπου 10 λεπτά από το χρόνο σας για την συμπλήρωση του.

* Απαιτείται

Διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου *



1. Ποια είναι η νομική μορφή της εταιρίας σας? *

- Προσωπική Επιχείρηση
- ΟΕ
- ΕΕ
- ΕΠΕ
- ΑΕ

2. Πόσους υπαλλήλους απασχολεί η επιχείρηση σας? *

- 0-9

- 10-29
- 30-49
- 50-99
- 100-249
- 250+

3. Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας? *

- 0-7
- 8-14
- 15-21
- 21+

4. Ποιο από τα παρακάτω στάδια ανάπτυξης ταιριάζει καλύτερα με την τρέχουσα κατάσταση της εταιρείας σας όσον αφορά την κύρια δραστηριότητά της; *

- Start-up
- Ανάπτυξη
- Ωριμότητα

5. Το μοντέλο της επιχείρησής σας βασίζεται στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες μέσω: *

- Πώλησης προϊόντων
- Παροχής υπηρεσιών
- Πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών

6. Σε πόσες διαφορετικές δραστηριότητες εστιάζει η επιχείρησή σας;

σας? *

- Μια
- Περισσότερες από μια

7. Αναφέρετε τις κύριες δραστηριότητες της εταιρίας σας, εκτιμώντας τη συνεισφορά τους ως ποσοστό επί του τζίρου (π.χ. δραστηριότητα A 70%, δραστηριότητα B 30%) *

8. Σε τι βαθμό οι παρακάτω παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησής σας επηρεάζουν τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείστε? *

	Δεν επηρεάζει καθόλου	Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει σε υπερβολικό βαθμό
Πολιτικός (Ο ρόλος των κυβερνήσεων)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οικονομικός (Μακρο-οικονομικοί παράγοντες)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κοινωνικός (αλλαγές στη κουλτούρα και δημογραφικά στοιχεία)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τεχνολογικός (Καινοτομία)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Περιβαλλοντικός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Νομικός (Νομοθετικοί περιορισμοί/αλλαγές)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Αξιολογήστε το επίπεδο ανταγωνιστικότητας της εταιρίας σας σε σχέση με τους διεθνείς ανταγωνιστές σας όσον αφορά τα παρακάτω: *

Πολύ χαμηλό Χαμηλό Στο μέσο όρο Υψηλό Πολύ υψηλό

Στρατηγική Ελληνικών Επιχειρήσεων Υψηλής Τεχνολογίας

Ποιότητα προϊόντων/υπηρεσιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καινοτομία προϊόντων/υπηρεσιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κόστος υλοποίησης προϊόντων/υπηρεσιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τιμές προϊόντων/υπηρεσιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διαδικασία παραγωγής/ανάπτυξης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κατοχύρωση πατεντών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γνώση αναγκών πελάτη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γνώση των ανταγωνιστών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνολική ανταγωνιστικότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Αξιολογήστε σε τι βαθμό έχει συμβάλει καθένας από τους παρακάτω παράγοντες στη δημιουργία καινοτομίας εντός της εταιρείας σας *

	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό
Εσωτερικοί πόροι-R&D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προϊόντα/Υπηρεσίες και Τεχνολογίες των ανταγωνιστών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προμηθευτές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνεργάτες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πελάτες, τελικοί χρήστες-ανάγκες και απόψεις τους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Σε ποιες από τις παρακάτω γεωγραφικές περιοχές δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας σήμερα? *

- Ελλάδα
- Δυτική/Βόρεια Ευρώπη
- Βαλκάνια
- ΗΠΑ
- Ανατολική Ευρώπη/Ρωσία
- Μέση Ανατολή
- Ασία
- Λατινική Αμερική
- Άλλο:

12. Τι ποσοστό από τον τζίρο σας προέρχεται από αγορές εκτός Ελλάδος? *

- <25%
- 25% - 49%
- 50% - 74%
- 75% - 99%
- 100

13. Χρησιμοποιεί η εταιρία σας μια καθορισμένη στρατηγική Διεθνοποίησης? *

- Ναι
- Όχι

14. Ποια ήταν τα κύρια κίνητρα της επιχείρησής σας για να ακολουθήσει στρατηγική με Διεθνή προσανατολισμό? (επιλέξτε μέχρι 2 απαντήσεις) *

- Επέκταση σε νέες αγορές
- Επίτευξη σημαντικών αποδόσεων επένδυσης (ROI)
- Επίτευξη οικονομικών κλίμακας
- Απόκτηση νέας γνώσης και δεξιοτήτων μέσα από την δραστηριοποίηση σε διεθνείς αγορές
- Εκμετάλλευση τοπικών χαρακτηριστικών της γεωγραφικής περιοχής που εισήλθαμε (π.χ. κόστος εργασίας, πρόσβαση σε φυσικούς πόρους, τεχνολογία κλπ.)
- Γιατί οι περισσότεροι από τους ανταγωνιστές μας έχουν διεθνή προσανατολισμό
- Δεν ακολουθούμε Διεθνή στρατηγική
- Άλλο:

15. Ποια από τις παρακάτω στρατηγικές Διεθνοποίησης ακολουθεί η επιχείρησή σας? *

- Απλή εξαγωγή προϊόντων/υπηρεσιών. Οι κύριες δραστηριότητες της επιχείρησής παραμένουν συγκεντρωμένες στην Ελλάδα και διοικούνται κεντρικά.
- Προϊόντα / υπηρεσίες παράγονται τοπικά σε κάθε εθνική αγορά. Διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι διασκορπισμένες στο εξωτερικό αλλά διοικούνται με συντονισμένο τρόπο από τα κεντρικά.
- Σύνθετη εξαγωγή των προϊόντων / υπηρεσιών. Οι κύριες δραστηριότητες παραμένουν συγκεντρωμένες στην Ελλάδα, αλλά το marketing, η τιμολογιακή πολιτική και η διαχείριση επωνυμίας (branding) γίνεται συστηματικά και σύμφωνα με τις ανάγκες κάθε αγοράς.
- Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι διασκορπισμένες γεωγραφικά ενώ η περιοχή για κάθε δραστηριότητα έχει επιλεγεί με βάση γεωγραφικά πλεονεκτήματα που ευνοούν τη λειτουργία της. Η διαχείριση γίνεται με

αποκεντρωμένο τρόπο.

- Δραστηριοποιούμαστε μόνο στην Ελλάδα
- Άλλο:

16. Ποιον τρόπο έχει επιλέξει η επιχείρησή σας προκειμένου να εισέλθει σε νέες Διεθνείς αγορές? *

- Εξαγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών
- Αδειοδότηση (Licencing)
- Στρατηγικές συμμαχίες
- Εξαγορές και Συγχωνεύσεις
- Νέα θυγατρική
- Δεν μας ενδιαφέρει να εισέλθουμε σε Διεθνείς αγορές
- Δεν έχουμε εισέλθει ακόμα σε Διεθνείς αγορές
- Άλλο:

17. Σε ποιες από τις παρακάτω γεωγραφικές περιοχές θα στοχεύσει η επιχείρησή σας τα επόμενα τρία χρόνια? (επιλέξτε μέχρι 2 απαντήσεις) *

- Ελλάδα
- Δυτική/Βόρεια Ευρώπη
- Βαλκάνια
- ΗΠΑ
- Ανατολική Ευρώπη/Ρωσία
- Μέση Ανατολή
- Ασία

Λατινική Αμερική

Άλλο:

18. Υποθέτοντας ότι η εταιρία σας σχεδιάζει αυτή τη περίοδο τη νέα Διεθνή στρατηγική της, αξιολογήστε σε τι βαθμό θα επηρέαζε ο καθένας από τους παρακάτω ενδεχόμενους στόχους την διαμόρφωση της *

	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό
Αύξηση κερδοφορίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μείωση κόστους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Βελτίωση ποιότητας των προϊόντων / υπηρεσιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Βελτίωση δυνατοτήτων παραγωγής	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αύξηση ικανοποίησης των πελατών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εύρεση προμηθευτών με καλύτερους όρους συνεργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δημιουργία ισχυρών επαγγελματικών σχέσεων με προμηθευτές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επέκταση σε νέα κανάλια διανομής	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διείσδυση σε νέες αγορές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εκπαίδευση του προσωπικού σε νέες μεθόδους παραγωγής και νέες τεχνολογίες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Είναι οι ακόλουθοι παράγοντες περιορισμοί για τη διεθνή

Επέκταση της εταιρείας σας? *

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Γεωγραφική διασπορά των δραστηριοτήτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διεθνείς εμπορικοί φραγμοί	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έντονος ανταγωνισμός μεταξύ ανταγωνιστών του κλάδου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας (IPR)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μη επαρκής αριθμός και/ή μη κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Περιορισμένες πληροφορίες για τον εντοπισμό / ανάλυση αγορών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αδυναμία πρόσβασης σε πιθανούς πελάτες στο εξωτερικό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Ποιες είναι οι κύριες πηγές χρηματοδότησης της εταιρείας σας; (επιλέξτε μέχρι 2 απαντήσεις) *

- Ίδια κεφάλαια
- Επανεπένδυση κερδών
- Επενδυτές (VCs / Angels / Funds)
- Δανεισμός
- Οικογένεια-Φίλοι
- Ερευνητικά Προγράμματα-Επιδότησεις

21. Εξετάζετε το ενδεχόμενο να μεταφέρετε την έδρα σας στο

εξωτερικό; *

- Όχι
- Ναι - μόνο την έδρα, όχι τις δραστηριότητες
- Τα κεντρικά γραφεία μας βρίσκονται ήδη στο εξωτερικό
- Ναι - τόσο την έδρα όσο και τις δραστηριότητες

22. Αξιολογείστε σε τι βαθμό οι παρακάτω συνθήκες μπορούν να επηρεάσουν/επηρεάσαν την απόφαση της εταιρίας σας να μεταφέρει την έδρα της στο εξωτερικό *

	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό
Ασταθές φορολογικό σύστημα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υψηλή φορολογία και/ή ασφαλιστικές εισφορές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ασταθές πολιτικό κλίμα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έλλειψη επιχειρηματικών ευκαιριών / συνέργειες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έλλειψη κρατικής στήριξης και κινήτρων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αρνητική εικόνα της Ελλάδας στο εξωτερικό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Παρακαλώ αξιολογείστε σε τι βαθμό συμφωνείτε με τις παρακάτω απόψεις σχετικά με την συνθήκες άντλησης κεφαλαίων που αντιμετωπίζει η εταιρία σας *

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Δεν υπάρχουν διαθέσιμα τραπεζικά δάνεια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχουν διαθέσιμοι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Στρατηγική Ελληνικών Επιχειρήσεων Υψηλής Τεχνολογίας

επενδυτές αλλά δεν έχω πρόσβαση σε αυτούς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχουν διαθέσιμοι επενδυτές χωρίς προστιθέμενη αξία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δεν υπάρχουν δυσκολίες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δεν υπάρχουν επενδυτές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δεν υπάρχει ανάγκη για χρηματοδότηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Η κερδοφορία της εταιρείας σας τα τελευταία 5 χρόνια: *

- Αυξήθηκε σημαντικά
- Αυξήθηκε οριακά
- Παρέμεινε στα ίδια επίπεδα
- Μειώθηκε οριακά
- Μειώθηκε σημαντικά

25. Η εταιρεία σας έχει αντιμετωπίσει σημαντική μείωση των οικονομικών επιδόσεων της ή δύσκολες συνθήκες στην αγορά κατά τα τελευταία πέντε χρόνια; *

- Όχι
- Ναι

26. Έχει εφαρμοστεί στην εταιρία σας κάποια «στρατηγική μεταστροφής» (turnaround strategy) προκειμένου να αντιμετωπιστούν τέτοιου είδους ανεπιθύμητες συνθήκες; *

- Όχι
- Ναι

27. Τι είδους ενέργειες περιλαμβάνει /περιλάμβανε η στρατηγική μεταστροφής της εταιρείας σας; (Επιλέξτε μέχρι δύο απαντήσεις) *

- Επανεξέταση της τιμολογιακής πολιτικής με σκοπό τη μεγιστοποίηση των εσόδων
- Εστίαση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στις ανάγκες των πελατών συγκεκριμένης αγοράς-στόχου
- Επένδυση κεφαλαίων που προέκυψαν από μείωση δαπανών σε νέους τομείς ανάπτυξης
- Μείωση του κόστους εργασίας και μείωση του κόστους των ανώτερων διευθυντικών στελεχών
- Έμφαση στην βελτίωση της παραγωγικότητας
- Αυστηρότερους οικονομικούς ελέγχους
- Αυστηρότερος έλεγχος των δαπανών
- Καθιέρωση διαγωνισμών με ανταγωνιστικές προσφορές για τους προμηθευτές
- Κατάργηση των μη κερδοφόρων προϊόντων / υπηρεσιών
- Καμία
- Άλλο:



Να μου αποσταλεί ένα αντίγραφο των απαντήσεών μου.

ΥΠΟΒΟΛΗ

Σελίδα 1 από 1

Μην υποβάλετε ποτέ κωδικούς πρόσβασης μέσω των Φορμών Google.

Απαντήσεις (παρουσιάζονται ανώνυμα)

Παρακάτω παρατίθενται όλες οι απαντήσεις που δόθηκαν χωρίς να διευκρινίζεται ποια εταιρία έχει δώσει τις συγκεκριμένες απαντήσεις. Η σειρά των απαντήσεων στους πίνακες είναι τυχαία και δεν ακολουθεί την αλφαβητική κατάταξη των εταιριών. Επίσης, για να τηρηθεί στο έπακρο η δέσμευση μας περί μη δημοσιοποίησης των διακριτών αποκρίσεων κάθε εταιρίας, δεν παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτήσεων 1,2,3 και 7.

4.	5.	6.
Ανάπτυξη	Πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών	Μια
Ωριμότητα	Πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών	Περισσότερες
Ανάπτυξη	Πώλησης προϊόντων	Μια
Ανάπτυξη	Πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών	Περισσότερες
Ωριμότητα	Πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών	Περισσότερες
Start-up	Πώλησης προϊόντων	Μια
Start-up	Παροχής υπηρεσιών	Περισσότερες
Ανάπτυξη	Πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών	Περισσότερες
Ανάπτυξη	Πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών	Περισσότερες
Start-up	Πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών	Περισσότερες
Start-up	Πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών	Περισσότερες
Ανάπτυξη	Πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών	Περισσότερες
Ανάπτυξη	Πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών	Μια
Ανάπτυξη	Πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών	Περισσότερες
Start-up	Πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών	Μια
Ανάπτυξη	Πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών	Περισσότερες
Ανάπτυξη	Πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών	Περισσότερες
Ανάπτυξη	Πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών	Περισσότερες
Ανάπτυξη	Παροχής υπηρεσιών	Περισσότερες

8. Πολιτικός	8. Οικονομικός	8. Κοινωνικός	8. Τεχ/κος	8. Περιβαλ/κος	8. Νομικός
Επηρεάζει σε υπερβολικό βαθμό	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει πολύ
Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει σε υπερβολικό βαθμό	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει πολύ
Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό	Επηρεάζει πολύ
Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό	Επηρεάζει λίγο
Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει σε υπερβολικό βαθμό	Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει σε υπερβολικό βαθμό	Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό
Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό	Επηρεάζει σε υπερβολικό	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό

			βαθμό		
Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει σε υπερβολικό βαθμό	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό	Επηρεάζει πολύ
Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει σε υπερβολικό βαθμό	Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει σε υπερβολικό βαθμό	Επηρεάζει σε υπερβολικό βαθμό	Επηρεάζει πολύ
Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό
Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό
Δεν επηρεάζει καθόλου	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό	Δεν επηρεάζει καθόλου	Επηρεάζει πολύ	Δεν επηρεάζει καθόλου	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό
Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει σε υπερβολικό βαθμό	Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό
Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό	Επηρεάζει πολύ	Δεν επηρεάζει καθόλου	Επηρεάζει λίγο
Επηρεάζει σε υπερβολικό βαθμό	Επηρεάζει σε υπερβολικό βαθμό	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει σε υπερβολικό βαθμό
Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει σε υπερβολικό βαθμό	Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει σε υπερβολικό βαθμό	Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει σε υπερβολικό βαθμό
Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό	Επηρεάζει πολύ
Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει σε υπερβολικό βαθμό	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό	Επηρεάζει σε υπερβολικό βαθμό	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό	Επηρεάζει πολύ
Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει πολύ	Δεν επηρεάζει καθόλου	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό
Δεν επηρεάζει καθόλου	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό	Δεν επηρεάζει καθόλου	Επηρεάζει σε υπερβολικό βαθμό	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό	Επηρεάζει σε μέτριο βαθμό

9. Ποιότητα προϊόντων/ υπηρεσιών	9. Καινοτομία προϊόντων/ υπηρεσιών	9. Κόστος υλοποίησης προϊόντων/ υπηρεσιών	9. Τιμές προϊόντων/ υπηρεσιών	9. Διαδικασία παραγωγής/ ανάπτυξης	9. Κατοχύρωση πατεντών
Πολύ υψηλό	Πολύ υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Πολύ χαμηλό
Υψηλό	Υψηλό	Στο μέσο όρο	Στο μέσο όρο	Υψηλό	Πολύ χαμηλό
Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Πολύ υψηλό	Πολύ υψηλό	Στο μέσο όρο
Στο μέσο όρο	Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Στο μέσο όρο	Υψηλό
Πολύ υψηλό	Πολύ υψηλό	Στο μέσο όρο	Στο μέσο όρο	Υψηλό	Στο μέσο όρο
Πολύ υψηλό	Πολύ υψηλό	Πολύ υψηλό	Πολύ υψηλό	Υψηλό	Υψηλό
Πολύ υψηλό	Πολύ υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Στο μέσο όρο	Πολύ χαμηλό
Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Στο μέσο όρο
Υψηλό	Υψηλό	Χαμηλό	Στο μέσο όρο	Χαμηλό	Χαμηλό
Υψηλό	Υψηλό	Χαμηλό	Χαμηλό	Στο μέσο όρο	Χαμηλό
Υψηλό	Υψηλό	Πολύ χαμηλό	Στο μέσο όρο	Στο μέσο όρο	Υψηλό
Πολύ υψηλό	Πολύ υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό
Υψηλό	Πολύ υψηλό	Στο μέσο όρο	Στο μέσο όρο	Υψηλό	Υψηλό
Πολύ υψηλό	Πολύ υψηλό	Υψηλό	Στο μέσο όρο	Πολύ υψηλό	Στο μέσο όρο

Πολύ υψηλό	Πολύ υψηλό	Πολύ υψηλό	Πολύ υψηλό	Πολύ υψηλό	Πολύ χαμηλό
Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Στο μέσο όρο	Χαμηλό
Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Στο μέσο όρο
Υψηλό	Πολύ υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Στο μέσο όρο	Στο μέσο όρο
Πολύ υψηλό	Πολύ υψηλό	Στο μέσο όρο	Στο μέσο όρο	Υψηλό	Πολύ υψηλό

9.Ανάπτυξη νέων προϊόντων/ υπηρεσιών	9. Γνώση αναγκών πελάτη	9.Γνώση των ανταγωνιστών	9. Συνολική ανταγωνιστικότητα	10. Εσωτερικοί πόροι-R&D	10.Προϊόντα/ Υπηρεσίες και Τεχνολογίες των ανταγωνιστών
Υψηλό	Πολύ υψηλό	Πολύ υψηλό	Υψηλό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μικρό βαθμό
Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό
Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό
Υψηλό	Πολύ υψηλό	Πολύ υψηλό	Υψηλό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό
Υψηλό	Πολύ υψηλό	Πολύ υψηλό	Υψηλό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό
Πολύ υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Πολύ υψηλό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό
Στο μέσο όρο	Στο μέσο όρο	Χαμηλό	Στο μέσο όρο	Σε μεγάλο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό
Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό
Χαμηλό	Στο μέσο όρο	Στο μέσο όρο	Στο μέσο όρο	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μικρό βαθμό
Πολύ υψηλό	Πολύ υψηλό	Στο μέσο όρο	Υψηλό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό
Υψηλό	Πολύ χαμηλό	Χαμηλό	Υψηλό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μικρό βαθμό
Στο μέσο όρο	Στο μέσο όρο	Στο μέσο όρο	Στο μέσο όρο	Σε κάποιο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό
Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Σε κάποιο βαθμό	Σε μικρό βαθμό
Πολύ υψηλό	Πολύ υψηλό	Πολύ υψηλό	Πολύ υψηλό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό
Πολύ υψηλό	Χαμηλό	Στο μέσο όρο	Υψηλό	Σε μεγάλο βαθμό	Καθόλου
Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό
Υψηλό	Πολύ υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό
Υψηλό	Πολύ υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό
Πολύ υψηλό	Πολύ υψηλό	Πολύ υψηλό	Υψηλό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό

10. Προμηθευτές	10. Συνεργάτες	10. Πελάτες, τελικοί χρήστες- ανάγκες και απόψεις τους	11.	12.	13.
Σε κάποιο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Δυτική/Βόρεια Ευρώπη, Βαλκάνια,	75% - 99%	Όχι

			ΗΠΑ, Ασία, Λατινική Αμερική		
Σε κάποιιο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Ελλάδα, Δυτική/Βόρεια Ευρώπη, ΗΠΑ, Μέση Ανατολή, Ασία	75% - 99%	Ναι
Σε κάποιιο βαθμό	Σε κάποιιο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Ελλάδα, Δυτική/Βόρεια Ευρώπη, Βαλκάνια, Ανατολική Ευρώπη/Ρωσία, Μέση Ανατολή, Ασία, Λατινική Αμερική	75% - 99%	Ναι
Σε μικρό βαθμό	Σε κάποιιο βαθμό	Σε κάποιιο βαθμό	Δυτική/Βόρεια Ευρώπη	100	Όχι
Σε κάποιιο βαθμό	Σε κάποιιο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Ελλάδα, Δυτική/Βόρεια Ευρώπη	<25%	Ναι
Σε κάποιιο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Ελλάδα, Δυτική/Βόρεια Ευρώπη, ΗΠΑ, Λατινική Αμερική	50% - 74%	Ναι
Καθόλου	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Δυτική/Βόρεια Ευρώπη, Μέση Ανατολή	100	Όχι
Σε κάποιιο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Ελλάδα, Δυτική/Βόρεια Ευρώπη, ΗΠΑ	75% - 99%	Ναι
Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε κάποιιο βαθμό	Ελλάδα, Δυτική/Βόρεια Ευρώπη, Μέση Ανατολή	25% - 49%	Ναι
Σε κάποιιο βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Ελλάδα, Δυτική/Βόρεια Ευρώπη, ΗΠΑ	75% - 99%	Όχι
Καθόλου	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	ΗΠΑ, Ασία	75% - 99%	Ναι
Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Ελλάδα, Δυτική/Βόρεια Ευρώπη	75% - 99%	Ναι
Καθόλου	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Ελλάδα, Δυτική/Βόρεια Ευρώπη, ΗΠΑ	75% - 99%	Ναι
Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Δυτική/Βόρεια Ευρώπη, ΗΠΑ, Ασία	100	Ναι
Καθόλου	Σε μεγάλο βαθμό	Σε κάποιιο βαθμό	Δυτική/Βόρεια Ευρώπη, Μέση Ανατολή, Ασία	100	Όχι
Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Ελλάδα, Δυτική/Βόρεια Ευρώπη, Βαλκάνια, ΗΠΑ, Ανατολική Ευρώπη/Ρωσία, Ασία	75% - 99%	Όχι

Σε κάποιο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Ελλάδα, Δυτική/Βόρεια Ευρώπη, Βαλκάνια	100	Ναι
Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Ελλάδα, Δυτική/Βόρεια Ευρώπη, Βαλκάνια, Μέση Ανατολή	75% - 99%	Ναι
Σε κάποιο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Ελλάδα, Δυτική/Βόρεια Ευρώπη, Βαλκάνια, ΗΠΑ, Ανατολική Ευρώπη/Ρωσία, Μέση Ανατολή, Ασία, Λατινική Αμερική	75% - 99%	Ναι

14.	15.	16.	17.	18. Αύξηση κερδοφορίας	18. Μείωση κόστους
Επέκταση σε νέες αγορές, Απόκτηση νέας γνώσης και δεξιοτήτων	Απλή εξαγωγή	Εξαγωγή	ΗΠΑ, Ασία	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό
Επέκταση σε νέες αγορές, Απόκτηση νέας γνώσης και δεξιοτήτων	Σύνθετη εξαγωγή	Εξαγωγή	Μέση Ανατολή	Σε κάποιο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό
Επέκταση σε νέες αγορές, Επίτευξη οικονομικών κλίμακας	Απλή εξαγωγή	Εξαγωγή	ΗΠΑ	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό
ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΕΓΧΩΡΙΑ ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΜΑΣ	Σύνθετη εξαγωγή	Εξαγωγή	ΗΠΑ, Ασία	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό
Επέκταση σε νέες αγορές	Απλή εξαγωγή	Εξαγωγή	ΗΠΑ, Μέση Ανατολή	Σε μέτριο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό
Επέκταση σε νέες αγορές, Επίτευξη σημαντικών αποδόσεων επένδυσης (ROI)	Απλή εξαγωγή	Εξαγωγή	Δυτική/Βόρεια Ευρώπη, ΗΠΑ	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό
Δεν υπάρχει εγχώρια αγορά	Απλή εξαγωγή	Εξαγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών	ΗΠΑ, Ασία	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μικρό βαθμό
Επέκταση σε νέες αγορές, Επίτευξη σημαντικών αποδόσεων επένδυσης (ROI)	Απλή εξαγωγή προϊόντων /υπηρεσιών	Εξαγωγή	Δυτική/Βόρεια Ευρώπη, ΗΠΑ	Σε μεγάλο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό
Επέκταση σε νέες αγορές, Επίτευξη	Σύνθετη εξαγωγή	Νέα θυγατρική	Βαλκάνια, Ανατολική Ευρώπη/	Σε μεγάλο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό

σημαντικών αποδόσεων επένδυσης (ROI)			Ρωσία		
ανυπαρξία τοπικής αγοράς	Απλή εξαγωγή	τεχνολογική υπεργολαβία	ΗΠΑ, Ασία	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό
Επίτευξη σημαντικών αποδόσεων επένδυσης (ROI), Απόκτηση νέας γνώσης και δεξιοτήτων μέσα από την δραστηριοποίηση σε διεθνείς αγορές	Προϊόντα / υπηρεσίες παράγονται τοπικά σε κάθε εθνική αγορά.	Εξαγωγή	ΗΠΑ, Ασία	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μικρό βαθμό
Επέκταση σε νέες αγορές, Επίτευξη οικονομικών κλίμακας	Απλή εξαγωγή	Στρατηγικές συμμαχίες	Ελλάδα, Δυτική/Βόρεια Ευρώπη	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό
Επέκταση σε νέες αγορές, Γιατί οι περισσότεροι από τους ανταγωνιστές μας έχουν διεθνή προσανατολισμό	Απλή εξαγωγή	Αδειοδότηση (Licencing)	ΗΠΑ, Ασία	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό
Επέκταση σε νέες αγορές	Απλή εξαγωγή	Στρατηγικές συμμαχίες	ΗΠΑ, Ασία	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό
Δεν υπάρχουν πελάτες στη Ελλάδα.	Απλή εξαγωγή	Εξαγωγή	Μέση Ανατολή, Ασία	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό
Επέκταση σε νέες αγορές, Απόκτηση νέας γνώσης και δεξιοτήτων	Απλή εξαγωγή	Εξαγωγή	ΗΠΑ, Ασία	Σε κάποιο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό
Επέκταση σε νέες αγορές, Απόκτηση νέας γνώσης και δεξιοτήτων	Προϊόντα / υπηρεσίες παράγονται τοπικά σε κάθε εθνική αγορά	Νέα θυγατρική	Δυτική/Βόρεια Ευρώπη, Ανατολική Ευρώπη/ Ρωσία	Σε μέτριο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό
Απόκτηση νέας γνώσης και δεξιοτήτων, Γιατί οι περισσότεροι από τους ανταγωνιστές μας έχουν διεθνή προσανατολισμό	Σύνθετη εξαγωγή των	Στρατηγικές συμμαχίες	ΗΠΑ, Μέση Ανατολή	Σε μεγάλο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό
Επέκταση σε νέες αγορές, Γιατί οι περισσότεροι από τους	Σύνθετη εξαγωγή	Εξαγωγή	Δυτική/Βόρεια Ευρώπη, ΗΠΑ	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό

ανταγωνιστές μας έχουν διεθνή προσανατολισμό					
--	--	--	--	--	--

18. Ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων	18. Βελτίωση ποιότητας των προϊόντων / υπηρεσιών	18. Βελτίωση δυνατοτήτων παραγωγής	18. Αύξηση ικανοποίησης των πελατών	18. Εύρεση προμηθευτών με καλύτερους όρους συνεργασίας	18. Δημιουργία ισχυρών επαγγελματικών σχέσεων με προμηθευτές
Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό
Σε μέτριο βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό
Σε κάποιο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε μικρό βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Καθόλου	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό
Σε κάποιο βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό
Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Σε κάποιο βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό

18. Επέκταση σε νέα κανάλια διανομής	18. Διείσδυση σε νέες αγορές	18. Εκπαίδευση του προσωπικού σε νέες μεθόδους παραγωγής και νέες τεχνολογίες	19. Γεωγραφική διασπορά των δραστηριοτήτων	19. Διεθνείς εμπορικοί φραγμοί	19. Έντονος ανταγωνισμός μεταξύ ανταγωνιστών του κλάδου
Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Μέτρια	Αρκετά	Αρκετά

Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Αρκετά	Αρκετά	Πολύ
Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Λίγο	Λίγο	Καθόλου
Σε κάποιο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Λίγο	Λίγο	Μέτρια
Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Λίγο	Λίγο	Λίγο
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Μέτρια	Μέτρια	Μέτρια
Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Μέτρια	Λίγο	Μέτρια
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια
Σε κάποιο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Λίγο	Καθόλου	Μέτρια
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Καθόλου	Καθόλου	Λίγο
Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Πολύ	Καθόλου	Αρκετά
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Λίγο	Καθόλου	Λίγο
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Καθόλου	Καθόλου	Μέτρια
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Καθόλου	Μέτρια	Λίγο
Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Καθόλου	Αρκετά	Πολύ
Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Αρκετά	Αρκετά
Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Μέτρια	Αρκετά	Αρκετά
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Λίγο	Λίγο	Αρκετά
Σε κάποιο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Λίγο	Λίγο	Μέτρια

19. Θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας (IPR)	19. Μη επαρκής αριθμός και/ή μη κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό	19. Περιορισμένες πληροφορίες για τον εντοπισμό / ανάλυση αγορών	19. Αδυναμία πρόσβασης σε πιθανούς πελάτες στο εξωτερικό	20.	21.
Μέτρια	Αρκετά	Μέτρια	Αρκετά	Ίδια κεφάλαια, Ερευνητικά Προγράμματα-Επιδοτήσεις	Ναι - μόνο την έδρα, όχι τις δραστηριότητες
Καθόλου	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Ίδια κεφάλαια, Επανεπένδυση κερδών	Ναι - μόνο την έδρα, όχι τις δραστηριότητες
Λίγο	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου	Ίδια κεφάλαια	Όχι
Αρκετά	Καθόλου	Καθόλου	Μέτρια	Ίδια κεφάλαια, Επανεπένδυση κερδών	Ναι - μόνο την έδρα, όχι τις δραστηριότητες
Λίγο	Καθόλου	Μέτρια	Αρκετά	Ίδια κεφάλαια, Επανεπένδυση κερδών	Όχι
Μέτρια	Αρκετά	Μέτρια	Αρκετά	Επενδυτές (VCs / Angels / Funds),	Ναι - μόνο την έδρα, όχι τις δραστηριότητες

				Δανεισμός	
Μέτρια	Πολύ	Πολύ	Πολύ	Ίδια κεφάλαια, Επανεπένδυση κερδών	Ναι - μόνο την έδρα, όχι τις δραστηριότητες
Μέτρια	Μέτρια	Μέτρια	Μέτρια	Ίδια κεφάλαια, Ερευνητικά Προγράμματα-Επιδότησεις	Ναι - μόνο την έδρα, όχι τις δραστηριότητες
Μέτρια	Μέτρια	Αρκετά	Αρκετά	Επανεπένδυση κερδών, Ερευνητικά Προγράμματα-Επιδότησεις	Όχι
Λίγο	Λίγο	Αρκετά	Αρκετά	Ίδια κεφάλαια, Ερευνητικά Προγράμματα-Επιδότησεις	Ναι - μόνο την έδρα, όχι τις δραστηριότητες
Μέτρια	Πολύ	Πολύ	Πολύ	Επενδυτές (VCs / Angels / Funds), Ερευνητικά Προγράμματα-Επιδότησεις	Ναι - μόνο την έδρα, όχι τις δραστηριότητες
Αρκετά	Λίγο	Αρκετά	Αρκετά	Επανεπένδυση κερδών, Ερευνητικά Προγράμματα-Επιδότησεις	Όχι
Καθόλου	Πολύ	Πολύ	Πολύ	Ίδια κεφάλαια, Ερευνητικά Προγράμματα-Επιδότησεις	Όχι
Λίγο	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου	Ίδια κεφάλαια	Όχι
Αρκετά	Λίγο	Μέτρια	Καθόλου	Ίδια κεφάλαια	Ναι - μόνο την έδρα, όχι τις δραστηριότητες
Μέτρια	Αρκετά	Αρκετά	Αρκετά	Ίδια κεφάλαια, Ερευνητικά Προγράμματα-Επιδότησεις	Όχι
Αρκετά	Μέτρια	Μέτρια	Μέτρια	Επενδυτές (VCs / Angels / Funds), Ερευνητικά Προγράμματα-Επιδότησεις	Όχι
Μέτρια	Καθόλου	Καθόλου	Αρκετά	Επανεπένδυση κερδών, Ερευνητικά Προγράμματα-Επιδότησεις	Ναι - τόσο την έδρα όσο και τις δραστηριότητες
Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου	Ίδια κεφάλαια	Τα κεντρικά γραφεία μας βρίσκονται ήδη στο εξωτερικό

22. Ασταθές φορολογικό σύστημα	22. Υψηλή φορολογία και/ή ασφαλιστικές εισφορές	22. Ασταθές πολιτικό κλίμα	22. Έλλειψη επιχειρηματικώ ν ευκαιριών / συνέργειες	22. Έλλειψη κρατικής στήριξης και κινήτρων	22. Αρνητική εικόνα της Ελλάδας στο εξωτερικό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό

Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό
Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό
Σε μέτριο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Σε κάποιο βαθμό
Σε κάποιο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Καθόλου	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε μικρό βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Καθόλου
Σε κάποιο βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό

23. Δεν υπάρχουν διαθέσιμα τραπεζικά δάνεια	23. Υπάρχουν επενδυτές αλλά δεν έχω πρόσβαση σε αυτούς	23. Υπάρχουν διαθέσιμοι επενδυτές χωρίς προστιθέμενη αξία	23. Δεν υπάρχουν δυσκολίες	23. Δεν υπάρχουν επενδυτές	23. Δεν υπάρχει ανάγκη για χρηματοδότηση
Συμφωνώ απόλυτα	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Διαφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ απόλυτα
Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ
Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ απόλυτα
Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ

Συμφωνών απόλυτα	Συμφωνών	Συμφωνών	Διαφωνών	Διαφωνών	Διαφωνών
Συμφωνών	Διαφωνών	Συμφωνών απόλυτα	Διαφωνών απόλυτα	Ούτε συμφωνών ούτε διαφωνών	Διαφωνών απόλυτα
Ούτε συμφωνών ούτε διαφωνών	Συμφωνών	Ούτε συμφωνών ούτε διαφωνών	Διαφωνών απόλυτα	Ούτε συμφωνών ούτε διαφωνών	Διαφωνών απόλυτα
Συμφωνών	Διαφωνών	Συμφωνών	Διαφωνών απόλυτα	Διαφωνών απόλυτα	Διαφωνών απόλυτα
Συμφωνών απόλυτα	Ούτε συμφωνών ούτε διαφωνών	Συμφωνών απόλυτα	Διαφωνών απόλυτα	Ούτε συμφωνών ούτε διαφωνών	Ούτε συμφωνών ούτε διαφωνών
Ούτε συμφωνών ούτε διαφωνών	Ούτε συμφωνών ούτε διαφωνών	Ούτε συμφωνών ούτε διαφωνών	Διαφωνών απόλυτα	Διαφωνών απόλυτα	Συμφωνών
Ούτε συμφωνών ούτε διαφωνών	Διαφωνών	Ούτε συμφωνών ούτε διαφωνών	Διαφωνών	Διαφωνών	Διαφωνών
Συμφωνών	Διαφωνών	Διαφωνών	Διαφωνών	Διαφωνών	Ούτε συμφωνών ούτε διαφωνών
Ούτε συμφωνών ούτε διαφωνών	Διαφωνών απόλυτα	Διαφωνών	Διαφωνών απόλυτα	Διαφωνών απόλυτα	Ούτε συμφωνών ούτε διαφωνών
Διαφωνών	Διαφωνών	Διαφωνών	Ούτε συμφωνών ούτε διαφωνών	Διαφωνών	Συμφωνών

24.	25.	26.	27.
Αυξήθηκε σημαντικά	Όχι	Όχι	Καμία
Αυξήθηκε σημαντικά	Ναι	Ναι	Επανεξέταση της τιμολογιακής πολιτικής, Εστίαση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στις ανάγκες των πελατών
Αυξήθηκε οριακά	Ναι	Όχι	Καμία
Μειώθηκε σημαντικά	Ναι	Ναι	Εστίαση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στις ανάγκες των πελατών
Αυξήθηκε οριακά	Ναι	Ναι	Εστίαση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στις ανάγκες των πελατών Έμφαση στην βελτίωση της παραγωγικότητας
Παρέμεινε στα ίδια επίπεδα	Όχι	Όχι	Μείωση του κόστους εργασίας και μείωση του κόστους των ανώτερων διευθυντικών στελεχών, Αυστηρότερος έλεγχος των δαπανών
Αυξήθηκε οριακά	Ναι	Όχι	Καμία
Αυξήθηκε σημαντικά	Όχι	Όχι	Καμία, Δεν έχει εφαρμοστεί στρατηγική μεταστροφής στην εταιρία.
Αυξήθηκε οριακά	Ναι	Ναι	Έμφαση στην βελτίωση της παραγωγικότητας
Μειώθηκε σημαντικά	Ναι	Ναι	Κατάργηση των μη κερδοφόρων προϊόντων / υπηρεσιών, Αναζήτηση νέων αγορών
Αυξήθηκε οριακά	Όχι	Ναι	Επένδυση κεφαλαίων που προέκυψαν από μείωση δαπανών σε νέους τομείς ανάπτυξης
Αυξήθηκε οριακά	Ναι	Όχι	Εστίαση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στις ανάγκες των πελατών συγκεκριμένης αγοράς-στόχου, Έμφαση στην βελτίωση της παραγωγικότητας
Αυξήθηκε σημαντικά	Όχι	Όχι	Καμία
Παρέμεινε στα ίδια επίπεδα	Όχι	Όχι	Καμία
Παρέμεινε στα ίδια επίπεδα	Όχι	Όχι	Καμία
Παρέμεινε στα ίδια επίπεδα	Ναι	Όχι	Αυστηρότερος έλεγχος των δαπανών, Κατάργηση των μη κερδοφόρων προϊόντων / υπηρεσιών
Αυξήθηκε οριακά	Όχι	Όχι	Καμία

Αυξήθηκε σημαντικά	Όχι	Ναι	Εστίαση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στις ανάγκες των πελατών συγκεκριμένης αγοράς-στόχου, Καθιέρωση διαγωνισμών με ανταγωνιστικές προσφορές για τους προμηθευτές
Αυξήθηκε σημαντικά	Όχι	Ναι	Έμφαση στην βελτίωση της παραγωγικότητας

Πηγές

- ΕΚΤ (2016). «Βασικοί Δείκτες Έρευνας και Ανάπτυξης για δαπάνες και προσωπικό το 2015 στην Ελλάδα, Προκαταρκτικά στοιχεία», Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης
- European Commission (2016). European Innovation Scoreboard 2016,
- Paunov C. (2012).The global crisis and firms' investments in innovation. Research Policy 41 (2012) 24– 35.
- WEF (2016).The Global Competitiveness Report 2016–2017.
- IMD (2016). World Competitiveness Yearbook 2016.
- European Banking Federation (2015). European Banking Sector, Facts and Figures 2015.
- European Banking Federation (2014). European Banking Sector, Facts and Figures 2014.
- Τράπεζα της Ελλάδος (2016). Δελτίο Οικονομικής Συγκυρίας, Τεύχος 17, Σεπτέμβριος-Οκτώβριος 2016.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2015). Ενημερωτικό δελτίο SBA 2015 – Ελλάδα
- M.M.J. Berry (1996). Technical entrepreneurs, strategic awareness and corporate transformation in small hi -tech firms. Technovation, 16(9) (1996) 487-498.
- Chih-Wen Wu (2011). Global marketing strategy modeling of high tech products. Journal of Business Research 64 (2011) 1229–1233.
- Johnson, Scholes, Whittington, Angwin, Regnér (2011). Exploring Strategy, 10th edition, Pearson Education Limited.
- Taji N. (2013). The Global Strategy of High-Tech Startups-Case Studies of Cambridge Region, International Conference on Engineering. Technology and Innovation (ICE) & IEEE International Technology Management Conference.

- Oakey R.P. (2003). Technical entrepreneurship in high technology small firms: some observations on the implications for management. *Technovation* 23 (2003) 679–688
- Hitt, Ireland, Hoskisson (2009). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*, 8th Edition, South-Western Cengage Learning.
- Deligianni, Voudouris, Lioukas (2015). Growth paths of small technology firms: The effects of different knowledge types over time. *Journal of World Business* 50 (2015) 491–504.
- Xinming He, Zhibin Lin, Yingqi Wei, (2016). International market selection and export performance: A transaction cost analysis, *European Journal of Marketing*, Vol. 50 Iss 5/6 pp.
- Johnson, Scholes, Whittington, (2009). *Exploring Corporate Strategy*, 8th edition, Pearson Education Limited.
- Rodriguez, Nieto (2016). Does R&D offshoring lead to SME growth? Different governance modes and the mediating role of innovation. *Strategic Management Journal*, 37: 1734–1753 (2016).
- Hong Zhu, Gong-ming Qian (2015). High-tech firms' international acquisition performance:
 - The influence of host country property rights protection. *International Business Review* 24 (2015) 556–566.
- Narula, Hagedoorn (1999). Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements. *Technovation* 19 (1999) 283–294.
- Sedoglavich V. (2012), Technological imperatives in the internationalization process, *Management Research Review*, Vol. 35 Iss 5 pp. 441 – 459

- Yasuda H. (2005). Formation of strategic alliances in high-technology industries: comparative study of the resource-based theory and the transaction-cost theory. *Technovation* 25 (2005) 763–770.
- Carayannis, Kassicieh, Radosevich (2000). Strategic alliances as a source of early-stage seed capital in new technology-based firms. *Technovation* 20 (2000) 603–615.
- Herrmann, Datta (2006). CEO Experiences: Effects on the Choice of FDI Entry Mode. *Journal of Management Studies* 43:4 June 2006 0022-2380.
- Angwin, McGee, Sammut-Bonnici (2013). Turnaround Strategies. *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Management, Strategic Management Volume 12*. Wiley Blackwell.
- Colombo, Rossi-Lamastra, Quas (2016). How high-tech entrepreneurial ventures cope with the global crisis: changes in product innovation and internationalization strategies. *Industry and Innovation* June 2016.
- Lome, Heggseth, Moen (2016). The effect of R&D on performance: Do R&D-intensive firms handle a financial crisis better? *Journal of High Technology Management Research* 27 (2016) 65–77.
- ΓΓΕΤ, ESA (2014). Greece: Space capabilities catalogue.
- Chamanski, A., & Waago, S. J. (2001). Organizational performance of technology-based firms – The role of technology and business strategies. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2, 205–223
- McCann, J. E. (1991). Patterns of growth, competitive technology, and financial strategies in new ventures. *Journal of Business Venturing*, 6, 189–208.
- Wöhrl, Hüsigg, Dowling (2009). The interaction of R&D intensity and firm age: Empirical evidence from technology-based growth companies in the German “Neuer Markt”. *Journal of High Technology Management Research* 20 (2009) 19–30.