



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Važnost internacionalizacije za tvrtku

Internacionalizacija je postala rastuće važna za kompetitivnost tvrtki svih veličina. U današnjem okolišu srednje i mali veliki poslovi koji počinu sa globalnom strategijom se mogu brže kretati kako bi preuzeli korist od prekograničnih aktivnosti, koje nude prilike ne samo za rast profita, već i za izmjenu znanja i poboljšavanje mogućnosti, time osnažujući dugoročnu kompetitivnost tvrtke. Kako se globalizacija povećava tako se povećava i pažnja internacionalizaciji nizozemskih malih i srednje velikih poslova. Pojavljivanje novih igrača na Europskom i svjetskom tržištu znači da se na jednu ruku nizozemski mali i srednje veliki poslovi susreću sa većom stranom konkurencijom na domaćem tržištu. Na drugu ruku iste okolnosti stvaraju veće prilike za male i srednje velike poslove na stranim tržištima. To je vidljivo u rastućoj aktivnoj ulozi koju mali i srednje veliki poslovi zauzimaju na stranim tržištima. Ispod analiza i detalja raznih nizozemskih pristupa i načina na koji su implementirani s obzirom na raznolikost formi internacionalizacije malih i srednje velikih poslova. Unatoč međusobnom razmijevanju važnosti internacionalizacije, postoje mnoge unutrašnje i vanjske barijere koje otežavaju internacionalizaciju malih i srednje velikih poslova.

Neke Nizozemske statistike

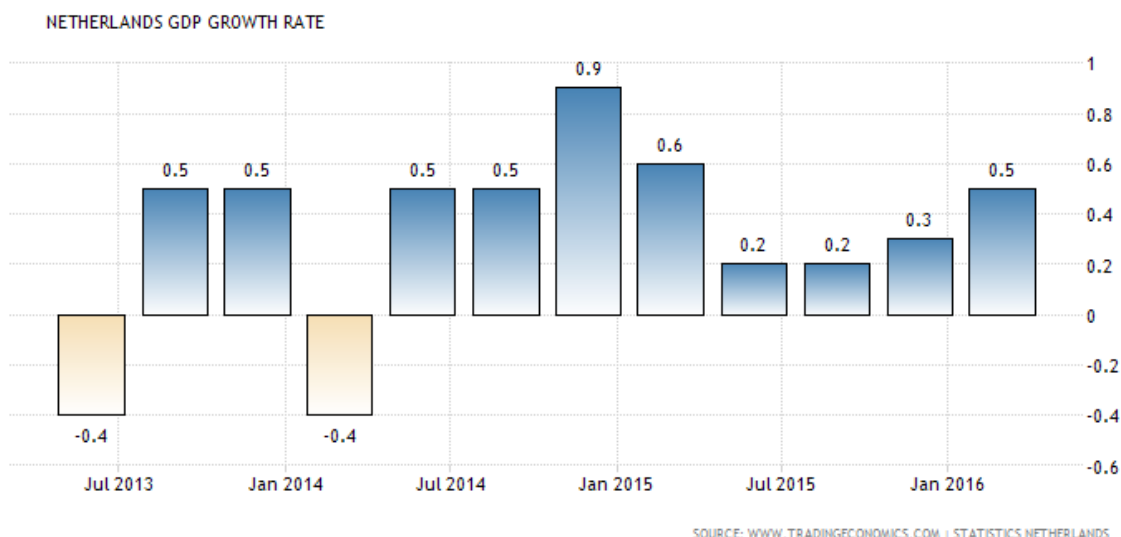
Važna informacija: Ukratko, mali i srednje veliki poslovi igraju značajnu ulogu u Nizozemskom izvozu. Izvozi malih i srednje velikih poslova rastu brže nego oni većih tvrtki od 2004. U Nizozemskoj 67% izvoza otpada na male i srednje velike poslove! (Izvor ING Banka više od 72,800 malih i srednje velikih poslova su uključene u izvozne aktivnosti, što je približno 9.4% svih malih i srednje velikih poslova u Nizozemskoj. Broj izvoznih malih i srednje velikih poslova povećao se za 13% u prošlom desetljeću. Broj određenih pomaka primijećen je unutar malih i srednje velikih poslova. Važnost izvoza za Nizozemske male i srednje velike poslove se povećava. U zadnjih 10 godina, razina izvoza, naprimjer količina izvoza u ukupnom povratu uloženog novca povećala se od 19% do 26%.

Nizozemski internacionalni trendovi

Trendovi u Nizozemskoj internacionalnoj trgovini u posljednjih par godina, internacionalne trgovine bili su glavni pokretač Nizozemskog ekonomskog rasta. Zamjetni razvoji u Nizozemskoj internacionalnoj trgovini u dobrima i uslugama su ilustrirani ispod:



- Nizozemska je mala država, ali veliki trgovac. Tijekom proteklih 5 godina, Nizozemska je rangirana sedma u svijetu u odnosu na velike igrače u izvozu
- Nizozemska je osma po rangu globalnih kompetitivnih ekonomija svijeta (nekoliko godina bila je I peta) I druga u Eurozoni
- Nizozemci (56%) su više nego dvostruko ovisni o izvozu od Grčke (21%), Turske (20%), Portugala (26%) I Italije (24%).
- Rast trgovine u Nizozemskoj: Vidite infografiju, ispod. Unatoč pozitivnom trgovačkom rastu, Nizozemska ekonomija našla se u još jednoj recesiji 2011. Nadalje u srpnju 2013 I siječnju 2014 postojale su još poneke zapreke. Izvoz je doveo do oporavka Nizozemske ekonomije, sa malim I srednje velikim poslovima na čelu.



- Pod uvjetima prodaje dobara, Njemačka, Belgija, Ujedinjeno Kraljevstvo, Sjedinjene Američke Države I Kina su najvažniji trgovački partneri Nizozemske. Odbijanje udjela trgovine sa EU je zbog rastuće važnosti novih tržišta kao što su Brazil, Rusija, Indija I Kina.
- Nizozemski uvozi iz Kine, SAD-a, Japana zauzimaju u velikoj mjeri ponovno uvezena dobra. Mali udjeli ponovno uvezenih dobra su nađena u uvozima iz Rusije I Norveške. Nizozemski izvozi u Sjedinjene Američke Države I Kinu sastoje se od relativno malih količina ponovno uvezenih dobra, dok naši EU partneri dobivaju veće količine ponovno uvezenih dobra, sa Slovačkom, Češkom I Finskom na vrhu liste.
- Od 2008. Sjedinjene Države su najvažnije tržište za uvoz usluga. Uvozi sa Bermuda dolaze na drugom mjestu, sa Ujedinjenim Kraljevstvom blisko iza. Prvih pet



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



završavaju Njemačka i Francuska. Irska je najsažetija i glavna nalazišta devet važnih destinacija za Nizozemske usluge nakon čega slijedi Njemačka, Ujedinjeno Kraljevstvo, SAD i Belgija.

- Ponovni izvoz je važna aktivnost za Nizozemsku. Nadalje, čini se da je jedini izvor rasta u trgovini dobara u ovom trenutku. Ponovni izvoz dobara je vitalan dio Nizozemske internacionalne trgovine. Čak isključujući ponovni izvoz Nizozemska se nalazi na devetom (umjesto na sedmom) mjestu država svijeta što se tiče izvoza.

Nizozemski Potencijal za Internacionalizaciju

Određena količina dobara proizvedenih u Nizozemskoj ne izvozi proizvođač već sektor za sveukupnu trgovinu i drugi posrednici: to se naziva indirektni izvoz. Indirektni izvoz igra važnu ulogu u agrokulturi i ribarstvu. Zemljoradnici nude najveći dio njihovih proizvoda za aukcije. Nizozemski posrednici kupuju te proizvode i prodaju veći dio njih u inozemstvu. Mali i srednje veliki poslovi stoga ne samo u indirektnom izvozu već i djeluju kao važni dobavljači dobara i usluga za izvozne poslove. Izvozni mali i srednje veliki poslovi ponekad namjerno uključuju posrednika ili agenta, prodavača na veliko ili granu multinacionalnih (Hessels i Tarjesen, 2007). Raspon internacionalizacije povećava se kako se povećava veličina posla. Što veći posao, veća je šansa da izvozi. Nizozemski mali i srednje veliki poslovi imaju značajan potencijal za izvoz. Opće je poznato da veliki broj malih i srednje velikih poslova (još) nisu internacionalno aktivni. Izvozni potencijal je dostupan za sljedeće sektore: industriju, poslovne usluge i veleprodaju. Razina do koje je potencijal za izvoz malih i srednje velikih poslova iskorišten u ta tri sektora bio je ravan 58% u 2006. Godini. Razina do koje su veliki poslovi iskoristili potencijal za izvoz bio je znatno viši: 86%. Stoga, veliki poslovi ostavljaju manje potencijala za izvoz neiskorištenim. Što manji posao to je slabija internacionalna orijentacija. U sektoru poslovnih usluga mali i srednje veliki poslovi ne uspijevaju iskoristiti veliki dio njihovog izvoznog potencijala.

2% Nizozemskih malih i srednje velikih poslova investiraju u inozemstvu. Mali i srednje veliki poslovi su također uključeni u izravne investicije u inozemstvu i nezavisno ili zajedno sa drugim poslovima. Ponekad slijede vodstvo većih (internationalnih) poslova. Gotovo nema kvantitativne informacije dostupne o (razvoju) stranih direktnih investitora od strane malih i srednje velikih poslova (Hessels i Overweel, 2004). Poslovi su proporcionalno također investirani u inovaciju i razvoj. Strano ulaganje malih i srednje velikih poslova su najviši u trgovini i transportnim sektorima.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Nizozemski mali i srednje veliki poslovi često surađuju sa stranim tvrtkama. Rezultati pokazuju da preko 9% Nizozemskih malih i srednje velikih poslova uključenih u formalnu suradnju sa stranim tvrtkama (Hessels, Overweel i Prince, 2005). Internacionalna partnerstva su manje kompleksna i nose manji rizik nego direktno inozemno ulaganje. Najznačajniji motivi za male i srednje velike poslove za uključivanje u internacionalno partnerstvo su da dobiju pristup znanju i tehnologiji, kako bi mogli ponuditi veći raspon dobara i usluga i dostignu pristup novim i većim tržištima za prodaju svojih dobara. Većina poslova uključenih u internacionalnu suradnju su već radili sa stranim poslovima više od pet godina. Najveća proporcija malih i srednje velikih poslova koji rade sa inozemnim partnerima se nalaze u industriji i transportnim sektorima.

Pozitivna veza između internacionalizacije i veličine posla: Razina internacionalizacije povećava se sa povećanjem posla. Što veći Nizozemski posao, vjerojatnije je da će izvoziti. Podatci pokazuju da u grupi poslova sa manje od deset zaposlenika (mali poslovi), približno 18% izvozi, dok u prosjeku jedna trećina povratnog profita srednje velikih poslova (10-100 zaposlenika) je dobivena putem izvoza (Hessels, Overweel i Prince, 2005).

Internationalne aktivnosti Nizozemskih malih i srednje velikih poslova ostaju koncentrirane na države u susjedstvu. Njemačka i Belgija su nadaleko najvažnije države u kojima su Nizozemski mali i srednje veliki poslovi aktivni, iza njih Ujedinjeno Kraljevstvo i Francuska. Nizozemski izvozi malih i srednje velikih poslova su posebno jako koncentrirani na države u susjedstvu. Gotovo 80% Nizozemskog izvoza malih i srednje velikih poslova odlazi u države EU i u Njemačku, u koju se izvozi gotovo četvrtina, te je stoga nadaleko najvažnija izvozna destinacija. Izvan Europe, Sjedinjene Američke Države su najvažniji trgovački partner sa udjelom od okvirnih 6% (vidite Izvozni Termometar 2008). Susjedne države nisu samo favorizirane izvozne destinacije, već su to države koje igraju važnu ulogu u Nizozemskom uvozu. Nizozemski mali i srednje veliki poslovi uvoze uglavnom iz susjednih država – Njemačke i Belgije. Sjedinjene Države, Kina, Rusija i Taiwan su važni neeuropski dobavljači. Europa je najvažnija destinacije za strane investicije Nizozemskih malih i srednje velikih poslova.

Internationalizacija malih i srednje velikih poslova: Isplati se internacionalizirati

Internationalizacija je vitalna za male i srednje velike poslove u sve više kompetitivnom svijetu i može doprinjeti održivom zaposlenju, prema zadnjim istraživanjima. Istraživanje mapira razinu internacionalizacije Europskih malih i srednje velikih poslova, identificira glavne barijere i prednosti internacionalizacije i predlaže političke preporuke. Istraživanje

This project has been funded with support from the European Commission. This publication (communication) reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



europske komisije, internacionalizacija europskih malih i srednje velikih poslova je podnešeno 2009 i analize svih modova internacionalizacije, direktnih izvoza, direktnih uvoza, stranih direktnih ulaganja, podugovori i internacionalna tehnička suradnja. Studija nalazi direktnu vezu između internacionalizacije i povećanih performansi malih i srednje velikih poslova: internacionalne aktivnosti pojačavaju rast, kompetitivnost i podržavaju dugoročnu održivost tvrtki. Dvije glavne točke studije su ekonomska dobrobit dobivena aktivacijom internacionalnih malih i srednje velikih poslova i javna podrška igra važnu ulogu u promociji veće internacionalizacije.

Postoji snažna korelacija između internacionalne aktivnosti malih i srednje velikih poslova i dobivanja boljih poslovnih performansi. Iako to djelomično može biti zbog "samoselekcije", na način da je vjerojatno da postoji direktan, pozitivan utjecaj na performanse poslova koji postaju internacionalno aktivni. Mehanizmi javne podrške mogu igrati ključnu ulogu u promociji veće internacionalizacije i pomoći sa percipiranim barijerama u internacionalizaciji, kao naprimjer ponuditi bolji pristup informacijama i pristup financijskoj podršci. Unatoč tim beneficijama, javna podrška prolazi uglavnom neprimijećeno: samo 16% svih malih i srednje velikih poslova su svjesni programa javne podrške za internacionalizaciju i samo mali broj malih i srednje velikih poslova ih ustvari koriste.

U prosjeku, 77% sudionika u globalnim tvrtkama slažu se da njihova tvrtka odlično funkcionira preko sedam principa (vidi dolje). Ako pogledamo u ponašanja tih uspješnih tvrtki, saznajemo da su njihovi vođe aktivno podržali sedam pravila na specifične načine.

https://hbr.org/resources/images/article_assets/2016/04/W160304_QUACKENBOS_SEVEN_CHARACTERISTICS-850x606.png

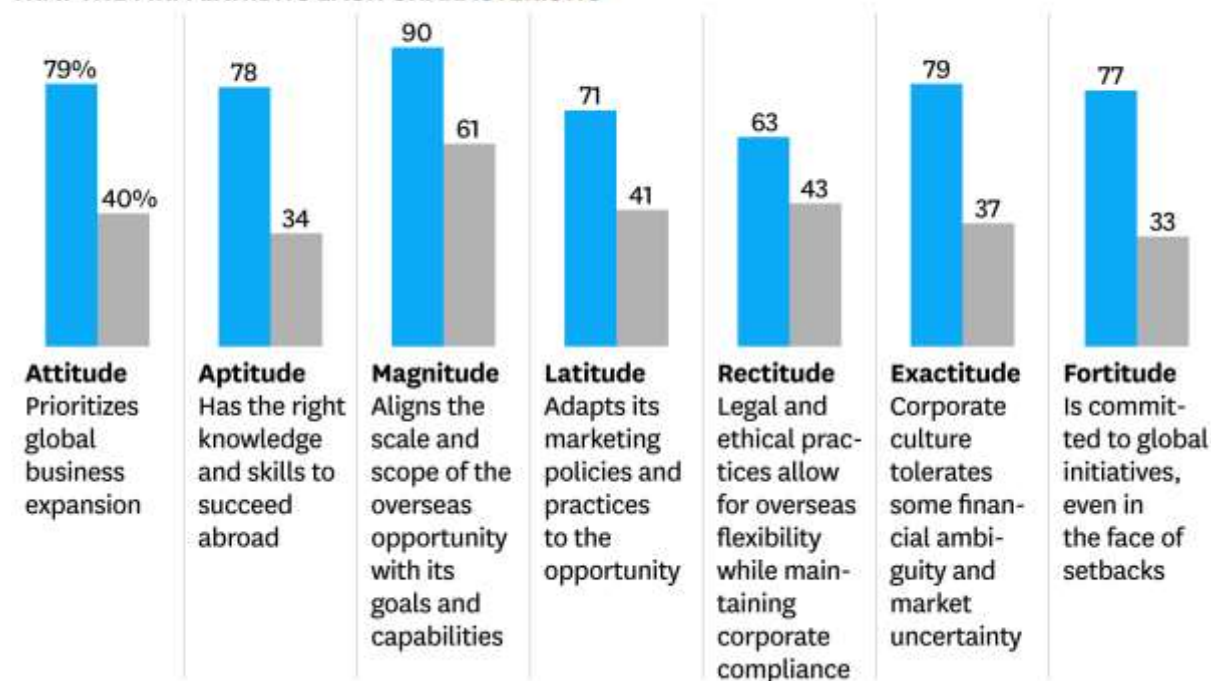


Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



7 Characteristics of Firms That Win Globally

PERCENTAGE OF RESPONDENTS FROM WINNING AND LOSING FIRMS WHO AGREE THAT THE FIRM EXHIBITS EACH CHARACTERISTIC



SOURCE DOUGLAS QUACKENBOS ET AL.

© HBR.ORG

Internacionalno uspješni poslovi:

- **Stavljaju prioritet na globalno širenje putem:**

Pregleda internacionalnih inicijativa na svakom važnom internom sastanku

Dajući globalnim menadžerima i vođama titule koje odražavaju važnost uloge

Unakrsnom obnovom internacionalnog i domaćeg vodstva

- **Brinu da tvrtka ima prava znanja i vještine putem:**

Agresivnog osoblja za trening

Upošljavajući potrebne eksterne setove vještina

Stapajući interne stručnjake tvrtke sa internacionalnim timom.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



- **Prilagođavaju skalu i vidik prekomorskih prilika sa ciljevima i mogućnostima tvrtke putem:**

Osiguravajući da svi dioničari razumiju da se internacionalne mogućnosti često razlikuju u veličini od tržišta u trenutnom portfoliju.

Osiguravajući internu svjesnost ciljeva.

Prilagođavajući geografski otisak inicijative kako bi osigurali internu važnost i izbjegli preopterećivanje organizacije.

- **Prolagode marketinške politike i prakse tvrtke prilikama putem:**

Edukacijom sjedišta na sveukupne standard ciljanog tržišta.

Treningom i upoznavanjem dioničara o kulturološkim razlikama.

Dokazivajući “poslovni slučaj” za inicijativu unatoč drukčijim prekomorskim standardima i praksama.

- **Osiguraju da je tvrtka legalna i da etičke prakse dozvoljavaju prekomorsku fleksibilnost uz zadržavanje korporativne poslušnosti putem:**

Poravnavanjem kompetitivnih praksi u zemlji kako bi osigurali naklonost natjecanju.

Poticanjem otvorenih rasprava potencijalnih poznatih problema.

Pojašnjavanjem ciljeva i “lomitelja dogovora” prije ulaska.

- **Pojačavanjem korporativne culture koja tolerira određenu financijsku dvosmislenost i tržišnu nesigurnost putem:**

Razmatranjem strateških ciljeva protiv financijskih ciljeva

Prepoznavanjem marketinških uspjeha može imati skroman utjecaj na ukupan posao

Pamteći da treba očekivati nepredviđene stvari kada se kreće nepoznatim teritorijem.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



- **Osiguravajući da je tvrtka posvećena globalnim inicijativama čak unatoč zaprekama putem:**

Jasna i konzistentna posveta komuniciranju internacionalnoj strategiji.

Javno pojačavanje izraženih ciljeva.

Izbjegavanje "javne kazne" igrača u propalim inicijativama.

Neke od tih praksa se iznose u kratkom roku i donose brze pobjede – na primjer, osiguravajući da su internacionalne inicijative prezentirane i pregledane na svim glavnim internim sastancima. Ostali će zahtijevati više namjernog planiranja i vremena za implementaciju (naprimjer, upošljavajući potrebne setove vještina ili dolaze do zajedničkog internog razumijevanja u odnosu strateških protiv financijskih ciljeva.) Drugi bi mogli zahtijevati fundamentalnu promjenu u organizacijskoj kulturi, procesima ili oboje. Ako naš dijagnostički alat otkrije deficite koji će zahtijevati dugoročne investicije, tvrtka možda poželi zanemariti trenutnu prekomorsku priliku kako bi se napravile potrebne promjene.

Investicije poduzete u poboljšavanju tih sedam faktora će plaćati dividende u kratkom i dugom roku pomaganjem da se tvrtka razvije i održi kulturu i mogućnosti potrebne za globalni uspjeh. Koristeći gore spomenute točke, menadžeri će biti u jačoj poziciji da izbjegnu klopke i zatvore rupe koje mogu značiti razliku između neuspjeha i uspjeha na prekomorskim tržištima.

Praktička rješenja za male i srednje male poslove

The Enterprise Europe Network je ključni agent u očuvanju veze između internacionalizacije i inovacije. Cilja je ponuditi poduzetnicima pristup tržištu informacija, prijeći preko legalnih zapreka i identificirati potencijalne poslovne partnere preko Europe.

Mreža koja se sastoji od oko 600 partnera u 44 zemlje, također se fokusira na podršku inovacije i tranzicionalnu tehnologiju usluga transfera. Daje forum za male i srednje male poslove na kojem mogu dijeliti rezultate, sudjelovati u programu istraživanja i aplikacije za financiranje.