



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



Hellenic Republic
Ministry of Education, Research and Religious Affairs
GENIKO LIKIO GLAFKIS

Η σημασία της διεθνοποίησης για μια εταιρεία

Η διεθνοποίηση γίνεται όλο και πιο σημαντική για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων όλων των μεγεθών. Στο σημερινό περιβάλλον, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) που ξεκινούν με μια παγκόσμια στρατηγική μπορούν να κινηθούν γρήγορα για να επωφεληθούν από τις διασυννοριακές δραστηριότητες, οι οποίες παρέχουν ευκαιρίες όχι μόνο για την αύξηση εσόδων, αλλά και την ανταλλαγή γνώσεων και την ενίσχυση των δυνατοτήτων, ενισχύοντας έτσι τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Καθώς αυξάνεται η παγκοσμιοποίηση το ίδιο συμβαίνει και με την προσοχή που δίνεται για την διεθνοποίηση από τις ολλανδικές ΜΜΕ. Η εμφάνιση νέων παραγόντων στην ευρωπαϊκή και παγκόσμια αγορά σημαίνει αφενός ότι οι ολλανδικές ΜΜΕ βρίσκονται αντιμέτωπες με μεγαλύτερο ξένο ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά τους. Από την άλλη πλευρά, οι ίδιες συνθήκες επίσης δημιουργούν περισσότερες ευκαιρίες για τις ΜΜΕ σε ξένες αγορές. Αυτό αντικατοπτρίζεται στον όλο και πιο ενεργό ρόλο των ΜΜΕ στις αγορές του εξωτερικού. Παρακάτω αναλύονται και οι λεπτομέρειες διαφορετικών ολλανδικών προσεγγίσεων και οι τρόποι με τους οποίους εφαρμόζονται, όσον αφορά την ποικιλία των μορφών της διεθνοποίησης των ΜΜΕ. Παρά την κοινή κατανόηση της σημασίας της διεθνοποίησης, εξακολουθούν να υπάρχουν πολλά εσωτερικά και εξωτερικά εμπόδια που εμποδίζουν τη διεθνοποίηση των ΜΜΕ.

Ορισμένα ολλανδικά στατιστικά

Σημαντική σημείωση: Με λίγα λόγια, οι ΜΜΕ διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις ολλανδικές εξαγωγές. Οι εξαγωγές των ΜΜΕ έχουν αυξηθεί ταχύτερα από εκείνες των μεγάλων επιχειρήσεων από το 2004. Στην Ολλανδία στις ΜΜΕ αποδίδεται το 67% του συνόλου των ολλανδικών εξαγωγών! (Πηγή Τράπεζα ING). Περισσότερες από 72.800 ΜΜΕ ασχολούνται με εξαγωγικές δραστηριότητες, δηλαδή περίπου το 9,4% του συνόλου των ΜΜΕ στις Κάτω Χώρες. Ο αριθμός των εξαγωγικών ΜΜΕ αυξήθηκε κατά 13% κατά την τελευταία δεκαετία. Μια σειρά από σημαντικές αλλαγές έχουν παρατηρηθεί στο πλαίσιο των ΜΜΕ. Η σημασία των εξαγωγών για τις ολλανδικές ΜΜΕ αυξάνεται. Κατά τα τελευταία 10 χρόνια, η ένταση των εξαγωγών, δηλαδή το μερίδιο των εξαγωγών στο συνολικό κύκλο εργασιών των ΜΜΕ, αυξήθηκε από 19% σε 26%.

Ολλανδικές διεθνείς τάσεις



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



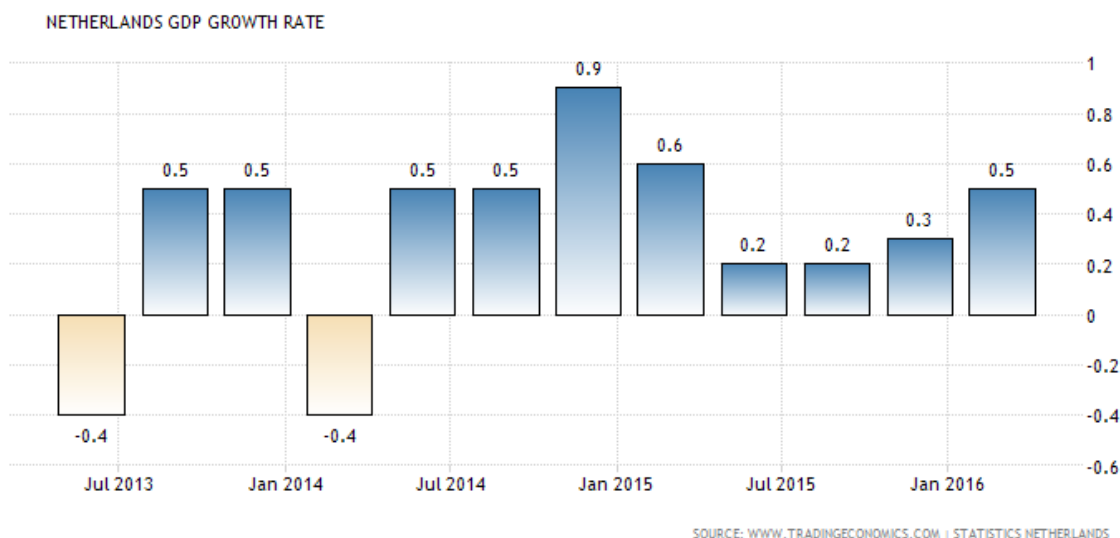
Τα τελευταία χρόνια, το διεθνές εμπόριο ήταν η βασική κινητήρια δύναμη της ολλανδικής οικονομικής ανάπτυξης. Οι αξιοσημείωτες εξελίξεις στο ολλανδικό διεθνές εμπόριο αγαθών και υπηρεσιών απεικονίζονται παρακάτω:

- Η Ολλανδία είναι μια μικρή χώρα αλλά μεγάλος εμπορικός παράγοντας. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων 5 χρόνων η Ολλανδία κατετάγη 7^η στον κόσμο όσον αφορά τους πρωταθλητές των εξαγωγών.

Η Ολλανδία είναι 8^η παγκόσμια ανταγωνιστική οικονομία στον κόσμο (για κάποια χρόνια ήμασταν 5^η και η 2^η στην Ευρωζώνη)

- Οι ολλανδικές εξαγωγές είναι περισσότερο από διπλάσιες σε σχέση με την Ελλάδα (21%), την Τουρκία (20%), την Πορτογαλία(26%) και την Ιταλία (24%).

- Η ανάπτυξη του εμπορίου στην Ολλανδία: Δείτε τη γραφική παράσταση, παρακάτω. Παρά τη θετική ανάπτυξη του εμπορίου, η ολλανδική οικονομία πήγε σε μια άλλη ύφεση το 2011. Επιπλέον τον Ιούλιο του 2013 και τον Ιανουάριο του 2014 υπήρξαν ακόμη μερικές αναταράξεις. Οι εξαγωγές έχουν οδηγήσει στην ανάκαμψη της ολλανδικής οικονομίας, με τις ΜΜΕ να δείχνουν τον δρόμο.



Όσον αφορά το εμπόριο αγαθών, η Γερμανία, το Βέλγιο, το Ηνωμένο Βασίλειο, οι Ηνωμένες Πολιτείες και η Κίνα είναι οι πιο σημαντικοί εμπορικοί εταίροι της Ολλανδίας. Η μείωση των μεριδίων των εμπορικών συναλλαγών με την ΕΕ οφείλεται στην αυξανόμενη σημασία των αναδυόμενων αγορών όπως οι χώρες BRIC.

- Οι ολλανδικές εισαγωγές από την Κίνα, τις ΗΠΑ και την Ιαπωνία περιλαμβάνουν σε μεγάλο βαθμό αγαθά για επανεξαγωγή. Χαμηλά ποσοστά επανεξαγωγών βρέθηκαν σε εισαγωγές από την Ρωσία και τη Νορβηγία. Οι ολλανδικές εξαγωγές προς τις ΗΠΑ και την Κίνα περιλαμβάνουν ένα σχετικά μικρό ποσό των επανεξαγωγών, ενώ οι εταίροι μας στην ΕΕ λαμβάνουν μεγαλύτερο μερίδιο των επανεξαγωγών με τη Σλοβακία, την Τσέχικη Δημοκρατία και τη Φιλανδία κορυφαία στη λίστα.



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



- Από το 2008 οι ΗΠΑ είναι η πιο σημαντική αγορά στην εισαγωγή υπηρεσιών. Οι εισαγωγές από τις Βερμούδες ήρθαν δεύτερες, στενά ακολουθούμενες από το Ην.Βασίλειο. Η πρώτη πεντάδα ολοκληρώνεται με τη Γερμανία και τη Γαλλία. Η Ιρλανδία ήταν η περισσότερο αθροιστική και σαν συμπέρασμα ήταν από τους 9 σημαντικούς προορισμούς για ολλανδικές υπηρεσίες ακολουθούμενη από τη Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, τις ΗΠΑ και το Βέλγιο.

- Οι επανεξαγωγές αποτελούν σημαντική δραστηριότητα για την Ολλανδία. Επιπλέον φαίνεται να είναι η μόνη πηγή ανάπτυξης στο εμπόριο αγαθών αυτή τη στιγμή. Οι επανεξαγωγές εμπορευμάτων είναι ένα ζωτικό μέρος του ολλανδικού διεθνούς εμπορίου. Ακόμη και εξαιρουμένων των επανεξαγωγών η Ολλανδία έρχεται 9^η (αντί για 7^η) στον κόσμο όσον αφορά τις εξαγωγές.

Ολλανδική Δυναμική Διεθνοποίησης

Μια ορισμένη ποσότητα αγαθών που παράγονται στην Ολλανδία δεν εξάγεται από τον παραγωγό, αλλά μέσω του τομέα χονδρικής και άλλους μεσάζοντες: αυτό ονομάζεται έμμεση εξαγωγή. Η έμμεση εξαγωγή παίζει σημαντικό ρόλο στη γεωργία και την αλιεία. Οι αγρότες προσφέρουν το μεγαλύτερο μέρος των προϊόντων τους σε δημοπρασία. Οι Ολλανδοί μεσάζοντες αγοράζουν αυτά τα προϊόντα και πουλάνε το μεγαλύτερο μέρος τους στο εξωτερικό. Οι ΜΜΕ ως εκ τούτου, εμπλέκονται όχι μόνο στην έμμεση εξαγωγή, αλλά επίσης δρουν ως σημαντικοί προμηθευτές αγαθών και υπηρεσιών για εξαγωγικές επιχειρήσεις. Οι εξαγωγικές ΜΜΕ κάποιες φορές σκοπίμως εμπλέκουν έναν ενδιάμεσο π.χ. έναν πράκτορα, έναν χονδρέμπορα ή ένα υποκατάστημα μιας πολυεθνικής (Hessels and Terjesen, 2007). Η έκταση της διεθνοποίησης αυξάνεται καθώς αυξάνεται το μέγεθος των επιχειρήσεων. Όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να εξάγει. Οι ολλανδικές ΜΜΕ έχουν σημαντικές δυνατότητες εξαγωγών. Είναι κοινώς γνωστό ότι ένας μεγάλος αριθμός των ΜΜΕ δεν είναι (ακόμη) διεθνώς δραστήριες. Η δυναμική εξαγωγών είναι διαθέσιμη για τους ακόλουθους τομείς: βιομηχανία, επιχειρηματικές υπηρεσίες και χονδρεμπόριο. Η έκταση στην οποία έχει αξιοποιηθεί το δυναμικό των εξαγωγών των ΜΜΕ σε αυτούς τους τρεις τομείς ήταν ίση με το 58% το 2006. Η έκταση κατά την οποία οι μεγάλες επιχειρήσεις εκμεταλλεύτηκαν τη δυναμική εξαγωγών ήταν πολύ υψηλότερη: 86%. Ως εκ τούτου, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις αφήνουν λιγότερο ανεκμετάλλευτη την εξαγωγική δυναμική. Όσο μικρότερη είναι η επιχείρηση, τόσο λιγότερο ισχυρός είναι ο διεθνής προσανατολισμός. Στον τομέα των επιχειρηματικών υπηρεσιών οι ΜΜΕ αποτυγχάνουν να επωφεληθούν από μια μεγάλη εξαγωγική δραστηριότητα.

Το 2% των ολλανδικών ΜΜΕ επενδύουν στο εξωτερικό: οι ΜΜΕ συμμετέχουν επίσης σε άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό, τόσο αυτοτελώς, όσο και από κοινού με άλλες επιχειρήσεις. Μερικές φορές ακολουθούν το παράδειγμα των μεγαλύτερων (διεθνών) επιχειρήσεων. Δεν υπάρχουν σχεδόν καθόλου ποσοτικές πληροφορίες διαθέσιμες σχετικές (με την ανάπτυξη) των ξένων άμεσων επενδύσεων από ΜΜΕ (Hessels and Overweel, 2004). Οι επιχειρήσεις έχουν, αναλογικά, επίσης συχνά επενδύσει στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Οι ξένες επενδύσεις των ΜΜΕ είναι υψηλότερες στους τομείς του εμπορίου και των μεταφορών.



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



Οι ολλανδικές ΜΜΕ συχνά συνεργάζονται με ξένες επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι πάνω από το 9% των ολλανδικών ΜΜΕ αναμείχθηκαν σε επίσημη συνεργασία με ξένες επιχειρήσεις (Hessels, Overweel and Prince, 2005). Οι διεθνείς συνεργασίες είναι λιγότερο περίπλοκες και φέρουν μικρότερο κίνδυνο από τις άμεσες ξένες επενδύσεις. Τα πιο σημαντικά κίνητρα για τις ΜΜΕ για την σύναψη διεθνών συνεργασιών είναι να αποκτήσουν πρόσβαση στη γνώση και την τεχνολογία, έτσι ώστε να μπορέσουν να προσφέρουν ένα ευρύτερο φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών και να επιτευχθεί η πρόσβαση σε νέες ή μεγαλύτερες αγορές για να πουλήσουν τα προϊόντα τους. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε διεθνή συνεργασία ήδη εργάζονται με ξένες επιχειρήσεις για περισσότερο από πέντε χρόνια. Το υψηλότερο ποσοστό των ΜΜΕ που εργάζονται με ξένους εταίρους μπορεί να βρεθούν στους τομείς της βιομηχανίας και των μεταφορών.

Θετική σύνδεση μεταξύ της διεθνοποίησης και του μεγέθους των επιχειρήσεων: Η έκταση της διεθνοποίησης αυξάνεται καθώς το μέγεθος των επιχειρήσεων αυξάνεται. Όσο μεγαλύτερη είναι η ολλανδική επιχείρηση, τόσο πιο πιθανό είναι να εξάγει. Τα δεδομένα δείχνουν ότι από την ομάδα των επιχειρήσεων με λιγότερους από δέκα εργαζόμενους (μικρές επιχειρήσεις) περίπου το 18% εξάγει, ενώ κατά μέσο όρο το ένα τρίτο του κύκλου εργασιών των μεσαίων επιχειρήσεων (10-100 εργαζόμενοι) επιτυγχάνεται μέσω των εξαγωγών (Hessels, Overweel and Prince, 2005).

Οι διεθνείς δράσεις των ολλανδικών ΜΜΕ είναι συνεχώς επικεντρωμένες σε γειτονικές χώρες: η Γερμανία και το Βέλγιο είναι μακράν οι πιο σημαντικές χώρες με τις οποίες οι ολλανδικές ΜΜΕ δραστηριοποιούνται, ακολουθώντας σε κάποια απόσταση το Ηνωμένο Βασίλειο και η Γαλλία. Οι εξαγωγές των ολλανδικών ΜΜΕ είναι ιδίως εστιασμένες σε γειτονικές χώρες. Σχεδόν το 80% των εξαγωγών των ολλανδικών ΜΜΕ πηγαίνει σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τη Γερμανία στην οποία εξάγεται το ένα τέταρτο και είναι μακράν ο πιο σημαντικός προορισμός εξαγωγών. Εκτός Ευρώπης οι ΗΠΑ είναι ο πιο σημαντικός εμπορικός εταίρος με ποσοστό περίπου 6% (βλ. Export Thermometer 2008). Οι γειτονικές χώρες δεν είναι μόνο ο αγαπημένος προορισμός εξαγωγών των ΜΜΕ· οι ίδιες αυτές χώρες διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στις ολλανδικές εισαγωγές. Οι ολλανδικές ΜΜΕ εισάγουν κυρίως από τις γειτονικές χώρες -Γερμανία και Βέλγιο. Οι Ηνωμένες Πολιτείες, η Κίνα, η Ρωσία και η Ταϊβάν είναι σημαντικοί μη ευρωπαϊκοί προμηθευτές. Η Ευρώπη είναι ο πιο σημαντικός προορισμός για ξένες επενδύσεις των ολλανδικών ΜΜΕ.

Διεθνοποίηση των ΜΜΕ: Αποδίδει να διεθνοποιηθούν

Η διεθνοποίηση είναι ζωτικής σημασίας για την ευημερία των ΜΜΕ σε έναν όλο και πιο ανταγωνιστικό κόσμο και θα μπορούσε να συμβάλει στη στήριξη της απασχόλησης, σύμφωνα με μια πρόσφατη μελέτη. Η έρευνα χαρτογραφεί το επίπεδο διεθνοποίησης των ευρωπαϊκών ΜΜΕ, προσδιορίζει τα κύρια εμπόδια και τα πλεονεκτήματα της διεθνοποίησης και προτείνει συστάσεις πολιτικής. Η μελέτη που χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Διεθνοποίηση των ευρωπαϊκών ΜΜΕ, πραγματοποιήθηκε το 2009 και αναλύει όλες τις λειτουργίες της διεθνοποίησης, δηλαδή άμεσες εξαγωγές, άμεσες εισαγωγές, άμεσες ξένες επενδύσεις, υπεργολαβίες και διεθνή τεχνική συνεργασία. Η μελέτη διαπιστώνει ότι υπάρχει μια άμεση σχέση μεταξύ της διεθνοποίησης και της αύξησης της απόδοσης των ΜΜΕ: διεθνείς δραστηριότητες ενισχύουν την ανάπτυξη, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και τη στήριξη της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας των



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



επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, δύο κύρια σημεία που τονίζονται από την μελέτη είναι: υπάρχουν οικονομικά κέρδη ευημερίας από την αύξηση του αριθμού των διεθνώς ενεργών ΜΜΕ και η δημόσια υποστήριξη θα πρέπει να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην προώθηση της μεγαλύτερης διεθνοποίησης.

Υπάρχει μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των ΜΜΕ που δραστηριοποιούνται διεθνώς και έχουν καλύτερες επιχειρηματικές επιδόσεις από τον μέσο όρο. Παρά το γεγονός ότι μέρος αυτού μπορεί να οφείλεται στην «αυτο-επιλογή», με την έννοια ότι οι ΜΜΕ με καλύτερη επίδοση είναι πιο πιθανό να είναι ενεργές διεθνώς, είναι επίσης πιθανό ότι υπάρχει μια άμεση, θετική επίδραση στην απόδοση των επιχειρήσεων που γίνονται διεθνώς ενεργές. Οι μηχανισμοί δημόσιας υποστήριξης μπορούν να διαδραματίσουν καίριο ρόλο στην προώθηση της μεγαλύτερης διεθνοποίησης και να βοηθήσουν στην κατεύθυνση αντιληπτών εμποδίων για την διεθνοποίηση, όπως η παροχή καλύτερης πρόσβασης στην πληροφόρηση και πρόσβασης σε οικονομική υποστήριξη. Παρά τα οφέλη, η δημόσια στήριξη περνάει κατά πολύ απαρατήρητη: μόνο το 16% των ΜΜΕ γνωρίζουν προγράμματα δημόσιας στήριξης για την διεθνοποίηση και μόνο ένας μικρός αριθμός των ΜΜΕ στην πραγματικότητα τα χρησιμοποιούν.

Κατά μέσο όρο, το 77% των ερωτηθέντων στην παγκόσμια επίτευξη επιχειρήσεων συμφώνησαν ότι η εταιρεία τους διακρίθηκε σε επτά αρχές (βλ. παρακάτω). Ερευνώντας τις συμπεριφορές αυτών των νικητών επιχειρήσεων, βρήκαμε ότι οι ηγέτες τους υποστήριξαν ενεργά τις επτά «στάσεις με συγκεκριμένους τρόπους».

https://hbr.org/resources/images/article_assets/2016/04/W160304_QUACKENBOS_SEVENCHARACTERISTICS-850x606.png

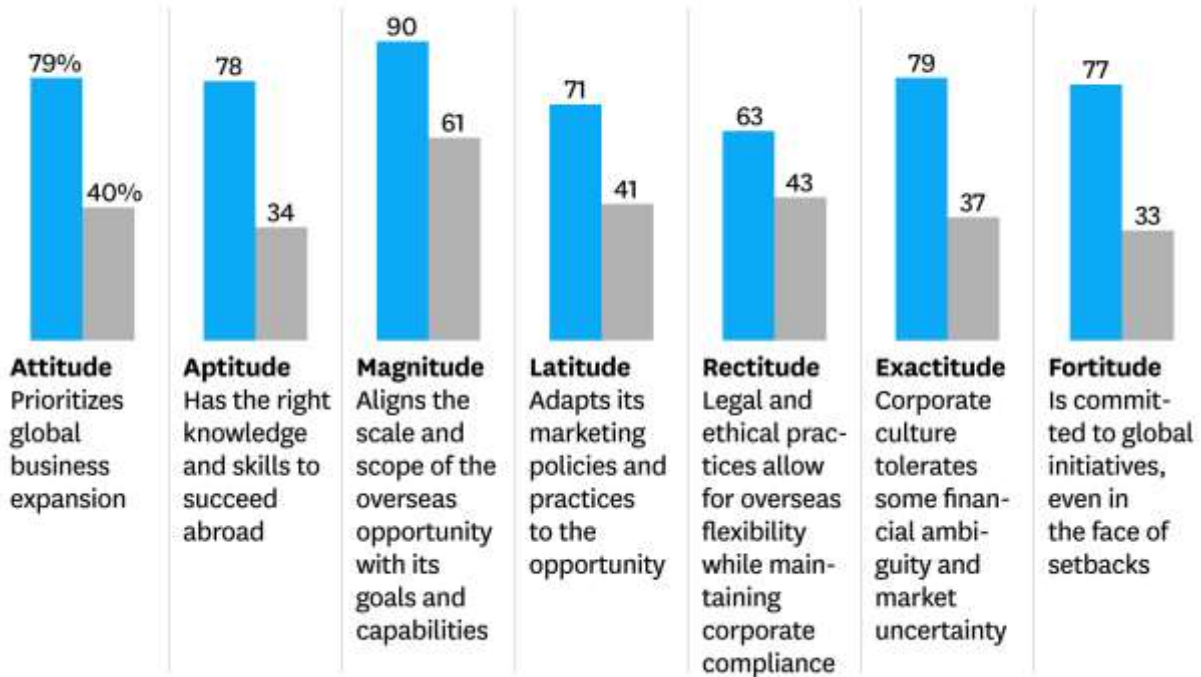


Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



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

Διεθνώς επιτυχημένες επιχειρήσεις

- **Δίνουν προτεραιότητα στην παγκόσμια επέκταση των επιχειρήσεων**
 - Επανεξετάζοντας τις διεθνείς πρωτοβουλίες σε όλες τις μεγάλες εσωτερικές συνεδριάσεις
 - Διασφαλίζοντας ότι οι παγκόσμιοι διευθυντές και ηγέτες έχουν τίτλους που αποδίδουν τη σημασία των ρόλων
 - Γονιμοποιώντας HQ και τη διεθνή ηγεσία
- **Εξασφαλίζουν ότι η εταιρεία έχει τις σωστές γνώσεις και δεξιότητες**
 - Εκπαιδεύοντας επιθετικά το προσωπικό
 - Μισθώνοντας τα απαιτούμενα σέτ εξωτερικών δεξιοτήτων
 - Συνδυάζοντας εσωτερικούς εμπειρογνώμονες της εταιρείας με τη διεθνή ομάδα
- **Ευθυγραμμίζουν την κλίμακα και το πεδίο εφαρμογής των ευκαιριών από το εξωτερικό με τους στόχους και τις δυνατότητες της επιχείρησης**
 - Βεβαιώνοντας ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που κατανοούν τις διεθνείς ευκαιρίες συχνά διαφέρουν σε μέγεθος από τις αγορές στο τρέχον χαρτοφυλάκιο
 - Εξασφαλίζοντας την εσωτερική συνειδητοποίηση των στόχων και των πιλότων

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



- Ρυθμίζοντας το γεωγραφικό αποτύπωμα της πρωτοβουλίας για να διασφαλίσουν της εσωτερική σημασία ή να αποφύγουν τη συντριβή της οργάνωσης
- **Προσαρμόζουν τις πολιτικές και τις πρακτικές μάρκετινγκ με τις ευκαιρίες**
 - Εκπαιδεύοντας τη διεύθυνση με τα επικρατούντα στάνταρ με στόχο την αγορά
 - Εκπαιδεύοντας και ευαισθητοποιώντας τους ενδιαφερόμενους με τις πολιτιστικές διαφορές
 - Αποδεικνύοντας το “business case” για την πρωτοβουλία παρά τα διαφορετικά πρότυπα και τις πρακτικές στο εξωτερικό
- **Βεβαιώνονται ότι οι νομικές και ηθικές πρακτικές της επιχείρησης επιτρέπουν την ευελιξία στο εξωτερικό, διατηρώντας παράλληλα την εταιρική συμμόρφωση :**
 - Με benchmarking ανταγωνιστικές πρακτικές στη χώρα εξασφαλίζοντας την προθυμία για ανταγωνισμό
 - Ενθαρρύνοντας μια ανοιχτή συζήτηση για πιθανόν αναγνωρίσιμα ζητήματα
 - Αποσαφηνίζοντας τους στόχους και τους “deal breakers” πριν από την έναρξη
- **Ενισχύουν μία εταιρική κουλτούρα η οποία ανέχεται κάποια οικονομική ασάφεια και αβεβαιότητα στην αγορά**
 - Λαμβάνοντας υπόψη τους στρατηγικούς στόχους έναντι μόνον των χρηματοοικονομικών
 - Αναγνωρίζοντας ότι η επιτυχία της αγοράς μπορεί να έχει μόνο μια μέτρια επίδραση στη συνολική επιχείρηση
 - Υπενθυμίζοντας ότι πρέπει να αναμένονται αποκλίσεις από τις προβλέψεις κατά την πλοήγηση σε μη οικείο έδαφος
- **Εξασφαλίζουν ότι η εταιρεία είναι δεσμευμένη με παγκόσμιες πρωτοβουλίες ακόμη και κατά πρόσωπο με οπισθοδρομήσεις**
 - Μεταδίδοντας με σαφήνεια και συνέπεια τη δέσμευση για διεθνή στρατηγική
 - Ενισχύοντας δημοσίως δεδηλωμένους στόχους
 - Αποφεύγοντας τη “δημόσια τιμωρία” των παικτών σε αποτυχημένες πρωτοβουλίες

Μερικές από αυτές τις πρακτικές μπορεί να πραγματοποιηθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα και να αποφέρουν γρήγορες νίκες- για παράδειγμα, διασφαλίζοντας ότι οι διεθνείς πρωτοβουλίες παρουσιάζονται και αναθεωρούνται σε όλες τις μεγάλες εσωτερικές συνεδριάσεις. Άλλες θα απαιτήσουν περισσότερο σκόπιμο σχεδιασμό και χρόνο για την εφαρμογή (π.χ. η πρόσληψη συνόλων δεξιοτήτων που χρειάζονται ή που έχουν μια κοινή εσωτερική αντίληψη σχετικά με τη στρατηγική έναντι οικονομικών στόχων). Ακόμη άλλες μπορεί να απαιτήσουν μια ριζική αλλαγή στην οργανωτική κουλτούρα, διαδικασίες ή και τα δύο. Αν το διαγνωστικό μας εργαλείο αποκαλύπτει τα ελλείμματα που θα απαιτήσουν μακροπρόθεσμες επενδύσεις για την αντιμετώπιση, η επιχείρηση μπορεί να θελήσει να περάσει σε μία τρέχουσα ευκαιρία του εξωτερικού για να κάνει τις απαραίτητες αλλαγές.

Οι επενδύσεις που πραγματοποιούνται για τη βελτίωση αυτών των επτά παραγόντων θα πληρώσουν τα μερίσματα, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα, βοηθώντας την εταιρεία να διατηρήσει τον πολιτισμό και τις ικανότητες που απαιτούνται για παγκόσμια επιτυχία. Με τη

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



χρήση των παραπάνω σημείων, οι διαχειριστές θα είναι σε ισχυρότερη θέση για να αποφύγουν παγίδες και να κλείσουν τα κενά που μπορεί να κάνουν τη διαφορά μεταξύ της αποτυχίας και της επιτυχίας στις αγορές του εξωτερικού.

Πρακτικές λύσεις για τις ΜΜΕ

Το δίκτυο της Ευρωπαϊκής Επιχειρηματικότητας είναι ένας βασικός παράγοντας για την προώθηση της σχέσης μεταξύ διεθνοποίησης και καινοτομίας. Στοχεύει στο να παρέχει στους επιχειρηματίες πρόσβαση σε πληροφορίες για την αγορά, να ξεπεραστούν τα νομικά εμπόδια και να εντοπίσει πιθανούς επιχειρηματικούς εταίρους σε όλη την Ευρώπη.

Το δίκτυο, το οποίο περιλαμβάνει περίπου 600 συνεργάτες σε 44 χώρες, επικεντρώνεται επίσης στην υποστήριξη της καινοτομίας και στις διακρατικές υπηρεσίες μεταφοράς τεχνολογίας. Παρέχει ένα φόρουμ για τις ΜΜΕ να μοιραστούν αποτελέσματα ερευνών, να συμμετέχουν σε ερευνητικά προγράμματα και να υποβάλλουν αίτηση για χρηματοδότηση.



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



Μία κριτική ματιά-Κροατία

Η σημασία της διεθνοποίησης για μια εταιρεία

Διαβάζοντας μέσα από το άρθρο, θα έπρεπε να αναγνωρίσουμε τη σημασία του ανταγωνισμού στο σημερινό επιχειρηματικό κόσμο. Ενώ πολλοί θεωρούν τον ανταγωνισμό ως πρόβλημα από την προσωπική τους στάση, παραμένει γεγονός ότι ο ανταγωνισμός υπήρξε ένας από τους κύριους λόγους για ανάπτυξη, εξέλιξη και τελειοποίηση των περισσότερων από τις υπάρχουσες επιχειρηματικές ιδέες. Παρατηρώντας τα γραπτά στατιστικά στοιχεία των ολλανδικών εξαγωγών που συνδέονται με τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις βρίσκω συναρπαστικό ότι η πλειοψηφία των εξαγωγών οφείλεται στη δραστηριότητα των ΜΜΕ. Όπως σημειώθηκε πριν, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις δεν είναι πουθενά τόσο επιτυχημένες στην Κροατία και τα παραδείγματα είναι σπάνια. Οι κροατικές εξαγωγές αγωνίζονται από μόνες τους και τα κυβερνητικά όργανα συχνά δέχονται κριτική λόγω των περιορισμένων απόψεων, των τεράστιων εισαγωγών φθηνών προϊόντων που επίσης παράγονται στην Κροατία σε επαρκή ποσότητα, τα οποία δεν εκμεταλλεύονται και αποτυγχάνουν να προωθήσουν πέρα από την εγχώρια αγορά (με εξαίρεση λίγες χώρες). Έτσι, ακόμη και οι υπάρχουσες κροατικές εξαγωγές συνιστούν εντελώς μικρούς αριθμούς ακόμη και σε ότι αφορά χώρες στις οποίες εξάγουμε από τη σύσταση του κράτους μας. Θα ήθελα επίσης να επισημάνω ότι το βρίσκω πιο φυσιολογικό για τους Ολλανδούς να είναι περισσότερο επιτυχημένοι στο εμπόριο και τις εξαγωγές των ΜΜΕ, ιδιαίτερα αν λάβουμε υπόψη την επιχειρηματική ιστορία των Ολλανδών από την αποικιακή εποχή.

Όταν πρόκειται για τις τοπικές κροατικές μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, αυτές δυστυχώς επικεντρώνονται αποκλειστικά στην πολύ περιορισμένη κροατική αγορά ή στην καλύτερη περίπτωση στην περιφερειακή αγορά. Η στενόμυαλη τοπική άποψη συχνά αποτρέπει την επιχείρηση από διεξόδους. Ακόμη και όταν οι ίδιες αποτυχίες συμβαίνουν ξανά και ξανά και είναι γνωστές στο κοινό, νέοι επιχειρηματίες εξακολουθούν να αδυνατούν να μάθουν από αυτές και ο κύκλος επαναλαμβάνεται, ο σχηματισμός και η ταχεία αποτυχία της επιχείρησης γίνεται τοπικό πρότυπο. Η τοπική πραγματικότητα οδηγεί τους ανθρώπους σε μια κυνική και απαισιόδοξη συνολική άποψη, ότι είναι δύσκολα αποδεκτό για κάποιον που αγωνίζεται να μπει στην επιχειρηματικότητα. Ωστόσο, το γεγονός ότι σπάνια κάτι δουλεύει σε τοπικό επίπεδο, έχει ωθήσει κάποιους να δούνε τα πράγματα ευρύτερα. Αν και δεν είναι συνηθισμένο, υπάρχουν συγκεκριμένοι ντόπιοι επιχειρηματίες οι οποίοι πραγματικά προσπαθούν να κάνουν γνωστή την επιχείρησή τους στην παγκόσμια σκηνή. Εξακολουθεί να μην είναι πλήρως διαδεδομένη η είσοδος στην παγκόσμια αγορά, όμως κάποιος θα μπορούσε να υποστηρίξει ότι είναι μια αρχή, αν όχι μια πολλά υποσχόμενη αρχή. Φυσικά η ντόπια κοινωνία δεν είναι καθόλου αισιόδοξη, όταν πρόκειται για τις προσπάθειές τους και τις περισσότερες φορές στη συνέχεια σχεδόν γελοιοποιούνται. Η στάση τους είναι εντελώς λανθασμένη. Η κλίση τους από την άλλη πλευρά τα πηγαίνει λίγο καλύτερα καθώς στη σημερινή εποχή των γρήγορων μέσων και πληροφοριών, είναι εύκολο να βρεις προσβάσιμες πληροφορίες μέσα από τα δημόσια μέσα ή τις απλές επαφές με ανθρώπους που ειδικεύονται στο θέμα. Σχεδόν όλοι περνούν τον χρόνο τους στο διαδίκτυο, ανταλλάσσοντας πληροφορίες. Αυτό από μόνο του είναι ένα ζωτικό κομμάτι της επιχείρησης και οι περισσότεροι άνθρωποι το έχουν καταφέρει μέσα από την καθημερινή τους δραστηριότητα στο διαδίκτυο. Η κοινωνική δικτύωση, το να βρίσκουν



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



ιδέες και λύσεις διαδικτυακά, το να στέλνουν δικές τους ιδέες, όλα μετράνε σε εμπειρία που μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη όσον αφορά την επιχειρηματικότητα δια των μέσων του διαδικτύου.

Φυσικά, δεν έχουν να κάνουν όλα με αυτοδίδακτες δεξιότητες και γνώσεις (ακόμη κι αν λάβουμε υπόψη ότι κάποιοι από τους πιο διακεκριμένους και διάσημους επιχειρηματίες ήταν στην πραγματικότητα αυτοδίδακτοι). Η ετοιμότητα της μάθησης μετράει πάρα πολύ. Οι δεξιότητες μπορεί να αναδειχθούν με φυσικό τρόπο, καθώς το προσωπικό ταλέντο μπορεί να διδαχθεί και να εκπαιδευθεί. Λένε ότι η καλύτερη γνώση είναι αυτή που προέρχεται από την εμπειρία. Το μέγεθος αποτελεί ένα τεράστιο πρόβλημα για τις κροατικές ΜΜΕ, αλλά και μόνο επειδή οι ηγέτες έχουν πρόβλημα με το πεδίο εφαρμογής της επιχείρησης και συχνά αγνοούν το τοπικό τους περιβάλλον, πόσο μάλλον το παγκόσμιο. Η προσαρμογή των στόχων και των δυνατοτήτων είναι ένα από τα εφελθήρια για κάθε νέα επιχείρηση και χωρίς σαφή καθορισμό των στόχων, η διαδρομή είναι ασαφής, καθιστώντας τις σωστές ενέργειες ασαφείς και το όλο εγχείρημα χωρίς κατεύθυνση και μη αποδοτικό.

Η ευρύτητα θα μπορούσε επίσης να αποδειχθεί προβληματική, καθώς όχι μόνο είναι δύσκολη η προσαρμογή για τους τοπικούς επιχειρηματίες, αλλά το να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες μπορεί να είναι αμφισβητήσιμο στην καλύτερη περίπτωση. Καθώς οι παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις δεν είναι συνηθισμένες σε όλον τον κόσμο, η προσαρμογή και η γρήγορη εκμετάλλευση των ευκαιριών που προκύπτουν θα μπορούσαν να αποδειχθούν πολύ δύσκολο να επιτευχθούν. Η ευθύτητα είναι φυσικά υψίστης σημασίας καθώς η επιχείρηση ανίκανη να διατηρήσει νομικές και ηθικές πρακτικές δεν είναι μόνο αδύνατο να διατηρηθεί ανάμεσα στα θεσμικά όργανα, αλλά και εντελώς ανίκανη να κερδίσει την εμπιστοσύνη των δυνητικών πελατών στο τομέα της ζήτησης. Η ασάφεια είναι κάτι που στον επιχειρηματικό κόσμο θεωρείται γενικώς δυσμενής ή ως ένα παραθυράκι. Στην Κροατία, η επιχειρηματική ασάφεια έχει γίνει κανόνας αδιαφάνειας και ειλικρινά ένας αμφισβητήσιμος τρόπος διεξαγωγής των επιχειρήσεων που έχει γίνει καθημερινό γεγονός. Είναι, επίσης, εν μέρει υπεύθυνο για την κυνική προοπτική και καχυποψία όσον αφορά την επιχειρηματικότητα. Το σθένος είναι κάτι που είναι στενά συνδεδεμένο με την στάση και όταν λέμε ότι η στάση είναι λάθος, αυτό συνδέεται με το γεγονός ότι το σθένος δεν είναι πολύ καλύτερο. Όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με την πρώτη αποτυχία ή ανεπιτυχή προσπάθεια, οι περισσότεροι άνθρωποι σε τοπικό επίπεδο είναι σχεδόν έτοιμοι να τα παρατήσουν. Δεν έχουν τη τάση να μαθαίνουν από τις αποτυχίες, δεν έχουν την τάση να ενεργούν, απλά τις βλέπουν σαν σημάδι να τα παρατήσουν.



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



Μια κριτική ματιά – Τουρκία

Η σημασία της διεθνοποίησης για μια εταιρεία

Διεθνοποίηση των τουρκικών εταιρειών

Σήμερα η εργασία και το κεφάλαιο ρέει μεταξύ των χωρών και των εταιρειών με απρόσμενο ρυθμό και σε μεγάλη ποσότητα. Ως εκ τούτου οι ροές κεφαλαίου, η παραγωγή και οι υπηρεσίες, οι εμπορικές και τεχνολογικές εξελίξεις αποκτούν διεθνή χαρακτήρα. Δισεκατομμύρια δολάρια μπορούν να μεταφερθούν με ένα μόνο "κλικ".

Όσον αφορά τη διεθνοποίηση, οι διαστάσεις του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις αλλάζουν αναπόφευκτα, οι επιχειρήσεις γίνονται διεθνείς, η παραγωγή και οι υπηρεσίες, καθώς και οι διεθνείς οριζόντιες συναλλαγές αυξάνονται. Οι πολυεθνικές εταιρίες (TMX) και οι άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ) γίνονται πιο αποτελεσματικές στις επιμέρους οικονομίες. Τώρα τα εθνικά σύνορα εξαφανίζονται ή τουλάχιστον χάνουν την προηγούμενη ακαμψία τους. Το αποτέλεσμα των εξελίξεων αυτών είναι ότι το εμπόριο συνεχώς αναπτύσσεται στον κόσμο και η ανάπτυξη επιφέρει οικονομικά, κοινωνικά, πολιτικά και πολιτιστικά αποτελέσματα. Ενώ λένε ότι οι οικονομικές δραστηριότητες επηρεάζουν τον πολιτισμό, μερικές φορές και ο πολιτισμός μπορεί να διαμορφώσει τις οικονομικές δραστηριότητες. Επιπλέον, οι πολυεθνικές και οι άμεσες ξένες επενδύσεις προκύπτουν όταν το εμπόριο είναι ανεπαρκές ή αναποτελεσματικό. Αυτή η εναλλαγή πλήττει πρώτα την παγκόσμια οικονομία και στη συνέχεια το σύνολο των ανθρώπινων αξιών, προκαλεί διαφορετικές δομές και ως εκ τούτου προκύπτουν νέοι σχηματισμοί.

Παρά την αύξηση του αριθμού και της σημασίας των τουρκικών πολυεθνικών εταιριών, δεν είναι πολύ γνωστές οι διαδικασίες διεθνοποίησης τους και οι επιχειρηματικές τους δραστηριότητες για τη διεθνή ανάπτυξή τους. Οι περισσότερες από τις μελέτες για τις τουρκικές πολυεθνικές εταιρίες επικεντρώθηκαν στους καθοριστικούς παράγοντες εισόδου των τουρκικών πολυεθνικών εταιριών ή τους τρόπους εισόδου, ενώ λίγες μελέτες διερεύνησαν τη διαδικασία διεθνοποίησής τους και προχωρούν πέρα από το αρχικό στάδιο της εισόδου τους στην αγορά, ώστε να αναλυθεί η αξιοποίηση αυτών των στοιχείων. Η Τουρκία παρέχει μια καλή βάση έρευνας για την παγκοσμιοποίηση και περιγράφεται ως μία από τις μεγάλες αναδυόμενες αγορές του κόσμου, μαζί με την Αργεντινή, την Κίνα, τη Βραζιλία, την Ινδία, το Μεξικό, την Πολωνία, τη Νότια Αφρική, τη Νότια Κορέα και την Ταϊβάν.

Ένας από τους ισχυρότερους τομείς στην Τουρκία είναι της κλωστοϋφαντουργίας και των ετοίμων ενδυμάτων. Η Τουρκία είναι έκτη στον κόσμο, ελέγχοντας ένα μερίδιο 4,3 τοις εκατό στο παγκόσμιο εξαγωγικό εμπόριο. Ωστόσο, ο τομέας αντιμέτωπος με την αύξηση του ανταγωνισμού από ορισμένες ανεπτυγμένες χώρες, διέρχεται μια σημαντική αναδιάρθρωση, αλλάζοντας την εικόνα της Τουρκίας από μαζικό παραγωγό σε δημιουργό ποιοτικής παραγωγής. Φαίνεται ότι οι τουρκικές επιχειρήσεις, κατά τη διαδικασία διεθνοποίησής τους



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



χρησιμοποιούν το δίκτυό τους εκτός από την εμπειρία τους από τις υπάρχουσες αγορές εξαγωγών και τη γνώση της αγοράς. Όπως προκύπτει από τις αναλύσεις δεδομένων οι εταιρείες κάνουν χρήση της τεχνογνωσίας τους με αποτέλεσμα την απόκτηση εμπειρίας στις διεθνείς αγορές που δε στηρίζεται μόνο στις εξαγωγές.



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



Μια κριτική ματιά – Ελλάδα

Η σημασία της διεθνοποίησης για μια εταιρεία

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) μπορεί να μην είναι τόσο ισχυρές όσο οι μεγαλύτερες τους, αλλά παραμένουν ο ταχύτερα αναπτυσσόμενος τομέας του διεθνούς εμπορίου. Στην Ελλάδα, οι ΜΜΕ αντιπροσωπεύουν το 99,9 τοις εκατό του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων και είναι αυτές που έχουν πληγεί περισσότερο από την πρόσφατη κρίση. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η Ελλάδα, όπως η Ιταλία, η Πορτογαλία και η Ισπανία, έχει ένα πολύ υψηλότερο ποσοστό απασχόλησης στις ΜΜΕ από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με ποσοστό άνω του 50 τοις εκατό, σε αντίθεση με μέσο όρο 30 τοις εκατό της ΕΕ.

Καθώς η ελληνική οικονομία εισέρχεται στην έβδομη συνεχή χρονιά της ύφεσής της, υπάρχουν πολλές μεσαίες επιχειρήσεις - με λιγότερους από 250 εργαζομένους, αλλά ως επί το πλείστον πολύ μικρότερες (με λιγότερους από 50 εργαζόμενους), οι οποίες αγωνίζονται ενάντια σε όλες τις ιδιόμορφες συνθήκες και θα μπορούσαν να ωφεληθούν από την αυξημένη ζήτηση και το κεφάλαιο που προσφέρουν οι διεθνείς αγορές, ιδιαίτερα ως μέλη της ΕΕ.

Τα κίνητρα που οδηγούν τις ΜΜΕ σε εξαγωγές, ιδιαίτερα σε περιφερειακό επίπεδο, είναι πολλά και έχουν παρακινήσει την ακαδημαϊκή έρευνα. Διερευνώντας τα κίνητρα που επηρεάζουν μια επιχείρηση (συμπεριλαμβανομένης της κυβερνητικής πολιτικής), μπορούμε να ανακαλύψουμε γιατί μερικές επιχειρήσεις ευημερούν, ενώ άλλες χάνονται στην παγκόσμια αγορά. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στη διαμόρφωση της κυβερνητικής πολιτικής και της διεθνούς πολιτικής ως προς τις ΜΜΕ. Χωρίς μια συγκεκριμένη στρατηγική, χωρίς ένα σχέδιο, μια εταιρεία μπορεί να μην κατανοεί πλήρως και να μην αναγνωρίζει τους λόγους πίσω από την επιτυχία ή την αποτυχία της.

Η γνώση των κινήτρων (π.χ. νομικοί περιορισμοί, γνώση της ξένης αγοράς, δίκτυα στη χώρα υποδοχής ή της χώρας προέλευσης, ένας ανταγωνιστής που αρχίζει να κινείται στο εξωτερικό, κλπ) και η επίδρασή τους βοηθούν την επιχείρηση να καθορίσει μια στρατηγική και μία πορεία, το μέγεθος της επένδυσης, τον τρόπο λειτουργία της. Η διαφορά είναι στη συμπεριφορά, βρίσκεται μεταξύ «θέλω» και «πρέπει» και καθορίζει ποια κατηγορία κινήτρων επηρεάζει την επιχείρηση (εξωτερικά ή εσωτερικά) και ποια όχι.

Η Ευρωπαϊκή Κοινή Αγορά είναι μια ειδική περίπτωση, δεδομένου ότι είναι μία πλούσια ακόμα ενωμένη κοινή αγορά, χωρίς ιδιαίτερα εμπόδια στο εμπόριο και προσφέρει πολλές ευκαιρίες για τις ΜΜΕ να διεθνοποιηθούν, ιδιαίτερα όταν πρόκειται να κάνουν τα πρώτα τους βήματα. Η καλύτερη βάση για μια ΜΜΕ για να κάνει τα πρώτα της βήματα στη διεθνή αγορά είναι οι εξαγωγές, καθώς αυτές είναι χαμηλές σε πόρους και στο κόστος των συναλλαγών, λιγότερο επικίνδυνες, και μιας και η παγκοσμιοποίηση βασίζεται σε σταδιακά αυξανόμενη μάθηση, ένα σταθερό ξεκίνημα είναι πάντα ευεργετικό. Αυτό γίνεται προκειμένου να αποκτήσει σημαντική τεχνογνωσία και οργανωτικές δεξιότητες που θα χρησιμοποιηθούν μακροπρόθεσμα. Όση περισσότερη γνώση έχει συσσωρευτεί, ανάλογα με τη διαχείριση, τόσο καλύτερα μία επιχείρηση ξεχωρίζει τις ευκαιρίες και τις ξένες



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



αγορές (ίσως ακόμη και μέσω της συνεργασίας, ανάλογα με τον όγκο που μπορεί να παράγει, την ταχύτητά της, τις ελλείψεις της και τα πλεονεκτήματά της).

Η πολιτική σχετικά με τις ΜΜΕ στην Ελλάδα θα πρέπει να ενθαρρύνει τους μάνατζερς να γίνουν πιο δραστήριοι στις διεθνείς στρατηγικές τους, να μειώσουν το βάρος της υπερφορολόγησης, και να τους επιτρέψει να αναζητήσουν ευκαιρίες και να δημιουργήσουν μία σταθερή πλατφόρμα εξέλιξης για τις ελληνικές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Η κυβερνητική πολιτική είναι ζωτικής σημασίας για τις ελληνικές ΜΜΕ και μπορεί να αλλάξει πολλά θέματα είτε θετικά είτε αρνητικά. Η γνώση μπορεί να βοηθήσει τους μάνατζερς οι οποίοι είναι αναποφάσιστοι σχετικά με την έρευνα σε διεθνείς αγορές, βοηθώντας τους να κατανοήσουν πλήρως τους πόρους και τα πλεονεκτήματά τους.



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



Μια κριτική ματιά – Πορτογαλία

Η σημασία της διεθνοποίησης για μια εταιρεία

Πώς να αναπτύξετε μια διαδικασία διεθνοποίησης

1) Τα πρώτα βήματα

Η διεθνοποίηση δεν είναι ένα απλό βήμα, δεδομένου ότι απαιτεί χρόνο για το σχεδιασμό, την αξιολόγηση και την εφαρμογή της. Πριν από αυτό το βήμα, πρέπει κανείς να λάβει υπόψη ορισμένους παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν.

1.1) Να αναλύσετε κριτικά κάποιο επιχειρηματικό μοντέλο

Να προβληματιστείτε σχετικά με τις αδυναμίες και τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, κατά προτίμηση σαν να ήσασταν εσείς πελάτες, προμηθευτές, τράπεζα, ..., από μεροληπτική σκοπιά. Ρωτήστε τους εταίρους τι λειτουργεί και τι όχι- στην εταιρεία, σαν να είναι αυτοί που ξέρουν τι ξεχωρίζει στην αγορά. Πριν πάτε στο εξωτερικό, να είστε σίγουροι ότι η εσωτερική αγορά σας λειτουργεί αποτελεσματικά! Το επιχειρηματικό μοντέλο που έχει αποδειχθεί ότι δουλεύει σε μια χώρα δεν σημαίνει ότι θα λειτουργήσει με τον ίδιο τρόπο σε μία άλλη....

1.2) Είναι η εταιρεία τόσο οικονομικά ισχυρή που μπορεί να επεκταθεί σε διεθνές επίπεδο; Η Διεθνοποίηση δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένας τρόπος για την επίλυση προβλημάτων της εσωτερικής αγοράς, καθώς απαιτεί οικονομικούς πόρους και χρόνο. Δεν θα φέρει μετρητά σε σύντομο χρονικό διάστημα, έτσι πρέπει κανείς να έχει μια καλή οικονομική στήριξη για να έχει μια μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας. Ως εκ τούτου, είναι εξαιρετικά σημαντικό να ορίσετε ποιο μέρος το μέρος των εσόδων /κερδών σας πρόκειται να επενδύσετε για τη διαδικασία.

1.1) Ποια είναι η νέα αγορά-στόχο σας;

Προκειμένου να αξιολογηθεί η βιωσιμότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας ενός επιχειρηματία σε μια νέα αγορά, απαιτείται μια βαθιά ανάλυση. Η Βραζιλία, η Αγκόλα ή η Μοζαμβίκη -άσχετα με το γεγονός ότι αποτελούν "μοντέρνους" προορισμούς ή άσχετα με το θετικό παράγοντα της γλώσσας- είναι σημαντικές αγορές για τις πορτογαλικές επιχειρήσεις, αλλά παρουσιάζουν πολλά εμπόδια, όπως νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις αλλά και το νόμισμα.

Από τη στιγμή που έχει ήδη εντοπιστεί μία χώρα για το υψηλό δυναμικό ανάπτυξής της, ο επιχειρηματίας πρέπει να μελετήσει και να αξιολογήσει την κατάσταση: τα χαρακτηριστικά της, τον πολιτισμό της, τις ευκαιρίες και τα εμπόδια που ένας «νέος παίκτης» μπορεί να συναντήσει.



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



Πώς μπορεί το προϊόν να ταιριάζει στις ανάγκες της καινούριας αγοράς; Πως μπορεί να προσαρμοστεί στην τοπική κουλτούρα;

Επίσης, ένας βασικός παράγοντας είναι να διερευνήσουμε τον υφιστάμενο ανταγωνισμό: υπάρχουν ήδη εταιρείες που προσφέρουν το ίδιο προϊόν; Τι μπορεί να μάθει κανείς από τις εμπειρίες τους;

1.4) Ψάξτε για έναν τοπικό εταίρο και την τοπική βοήθεια

Σε ορισμένες χώρες απαιτείται τοπική εταιρική σχέση – η Αγκόλα, για παράδειγμα, το απαιτεί σύμφωνα με νόμο για τις ξένες επενδύσεις. Έτσι, το πρώτο βήμα είναι να ανακαλύψετε αν η νέα αγορά απαιτεί συνεργάτη / τοπικό εταίρο. Ούτως ή άλλως, μία παρόμοια προσέγγιση συνιστάται αν δεν ξέρετε την αγορά. Γι' αυτό συνιστάται να βασίζεστε σε τοπικούς εταίρους, γιατί θα σας παρέχουν τις κατάλληλες πληροφορίες για την αγορά-στόχο σας και πιθανές επαφές με επιχειρήσεις.

Είναι σημαντικό να συμβουλευτείτε τοπικούς νομικούς εμπειρογνώμονες για καθοδήγηση σε σημαντικά θέματα όπως: η καλύτερη νομική δομή για να ξεκινήσει η επιχείρηση, τα οφέλη και τα πλεονεκτήματα που παρέχονται από το κράτος ή τα διεθνή ταμεία (για παράδειγμα, Παγκόσμια Τράπεζα στην Αφρική, ή ευρωπαϊκά κονδύλια στην Ευρώπη) για τις ξένες επενδύσεις, ...

2) Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας

2.1) Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι προσεκτικός με τον παράγοντα Ανθρώπινο Δυναμικό - στέλνοντας ένα πρόσωπο στο εξωτερικό μπορεί να είναι επιβλαβές για την μητρική εταιρεία και δεν σημαίνει απαραίτητα ότι είναι μια καλή απόφαση. Μπορεί επίσης να λειτουργήσει θετικά η πρόσληψη ντόπιων εκπαιδισμένων, που προέρχονται από την μητρική εταιρεία, για να συντονίσουν τη διαδικασία. Λαμβάνοντας υπόψη την ένταξη του ατόμου αυτού και της οικογένειάς του είναι επίσης μια βέλτιστη πρακτική, εκτός από την προσαρμογή στο κόστος διαβίωσης της νέας χώρας.

2.2) Μια καλή απόφαση επίσης είναι να μην επαναπατριστούν αμέσως τα κέρδη. Επενδύστε σε τοπικό επίπεδο για να δείξετε στα ενδιαφερόμενα μέρη τη στρατηγική σημασία της νέας αυτής εταιρείας. Ως εκ τούτου, μόνο μετά από κάποιο χρονικό διάστημα θα πρέπει τα κέρδη να σταλούν στην αρχική εταιρεία.



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



Ένας ιταλικός επίλογος σχετικά με τη διεθνοποίηση μίας εταιρείας

Εισαγωγή

Με το έργο TBG (Transnational Business Groups), τα σχολεία-εταίροι κλήθηκαν να προβληματιστούν σχετικά με το πώς το εκπαιδευτικό και επιχειρηματικό ολλανδικό σύστημα θα μπορούσε να προσαρμοστεί στις τοπικές και εθνικές πραγματικότητες τους.

Αυτή η άσκηση, η οποία ξεκίνησε με την υλοποίηση των θεματικών εργαστηρίων στην Ολλανδία τον Απρίλιο του 2016, που υλοποιήθηκε σε συνδυασμό με την πιλοτική online εφαρμογή των ενοτήτων από το έργο «Scuola d'Impresa» ήταν πολύ χρήσιμη. Συγκεκριμένα, ενθάρρυνε τους εκπαιδευτικούς που συμμετέχουν στην υλοποίηση του έργου TBG να ασκήσουν κριτική στις παιδαγωγικές πρακτικές τους στον τομέα της επιχειρηματικής εκπαίδευσης, αξιοποιώντας έτσι τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν κατά τη διάρκεια των δύο ετών από δραστηριότητες με τους μαθητές.

Λαμβάνοντας υπόψη τις αναφορές που δόθηκαν από τα σχολεία-εταίρους, παρέχουμε με αυτήν την αναφορά επιπρόσθετες σκέψεις και προτάσεις για τη διεθνοποίηση μίας εταιρείας.

Η διεθνοποίηση μίας εταιρείας

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών έχει οδηγήσει σε ένα αυξανόμενο άνοιγμα στο διεθνές εμπόριο, που ως εκ τούτου συνεπάγεται μια νέα προσέγγιση στις δραστηριότητες διαχείρισης τόσο σε στρατηγικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο: το παγκόσμιο χωριό των εμπορικών επιχειρήσεων προχωρά με αυξανόμενη ένταση και συχνότητα, ώστε να επεκτείνει και να διαφοροποιεί τόσο την αγορά όσο και τις προμήθειες. Το παγκόσμιο εμπόριο που διευκολύνεται με οικονομικά μέσα και πολιτικές που κάνουν άμεσες τις σχέσεις με ξένες χώρες (διαδίκτυο, κλήσεις συνδιάσκεψης, κλπ) - έχει γίνει μια σχεδόν καθημερινή πραγματικότητα για τις επιχειρήσεις σήμερα. Ο επιχειρηματίας και μάνατζερ που επιδιώκει να έχει νέες μορφές συμπράξεων πέραν των συνόρων ή λειτουργεί σε ένα πλαίσιο διεθνών επιχειρήσεων συχνά έχει βαθιά γνώση του προϊόντος ή της επιχειρηματικής δραστηριότητάς του. Όμως, μερικές φορές, η τεχνική κατάρτιση δεν είναι αρκετή, διότι η διαπραγμάτευση δεν είναι επιτυχής: δεν υποστηρίζεται συχνά από μία εξίσου καλή γνώση των κανόνων διαπραγμάτευσης και επικοινωνίας μεταξύ διαφορετικών πολιτισμών. Οι περιορισμένοι πόροι των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν επιτρέπουν την οργάνωση ενός οργανωμένου και σύνθετου ξένου γραφείου αντίστοιχου των μεγάλων εταιρειών, και έτσι είναι αναγκαίο αυτές να βασίζονται σε ανθρώπινο δυναμικό, με συγκεκριμένες επαγγελματικές δεξιότητες, που είναι απαραίτητες για τη διαχείριση και την επίβλεψη της διαδικασίας διεθνοποίησης.

Το κίνητρο στη διδασκαλία είναι να εδραιωθεί η νοοτροπία ότι η διεθνής ανάπτυξη δεν μπορεί να βασίζεται σε αυτοσχεδιασμούς. Είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας οργανωτικής ανάπτυξης. Οι ξένες αγορές, αναδυόμενες ή παλιές, θα πρέπει να μελετηθούν προσεκτικά, επειδή είναι διαφορετικές από πολλές απόψεις. Η γλώσσα και η διαφορά στην ώρα είναι μόνο δύο πτυχές, στις



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



οποίες προστίθενται η πολιτιστική πολυμορφία, οι πρακτικές διαχείρισης και οι θεσμοί (επίσημοι ή μη), η διαχείριση των οποίων απαιτεί την ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων. Να είστε σαφείς σχετικά με τα στοιχεία της διαφορετικότητας μεταξύ μιας χώρας και μιας άλλης. Το πρώτο πράγμα που απαιτεί μια επιτυχημένη διαδικασία παγκοσμιοποίησης είναι να διερευνήσετε τον πιθανό αντίκτυπο που θα έχουν αυτά τα διαφορετικά στοιχεία στην επιχείρηση. Όσο πιο έντονες είναι οι διαφορές, τόσο περισσότερο θα επηρεάσουν το πελάτη, τη λογική με την οποία θα αξιολογήσει την πρόταση της εταιρείας, τα μέσα με τα οποία θα πρέπει να διοχετευθεί το προϊόν και τον τρόπο διαχείρισης αυτής της σχέσης. Επιπλέον, οι ιδιαιτερότητες της ξένης αγοράς θα αποκαλύψουν τη σημασία πόρων, δραστηριοτήτων ή συνεργασιών που δεν είναι ίδια με τα αντίστοιχα της εσωτερικής αγοράς. Οι ομοιότητες και οι διαφορές μεταξύ των αγορών θα πρέπει να είναι τα σημεία αναφοράς των στρατηγικών και των αντίστοιχων οργανωτικών λύσεων που έχουν σχεδιαστεί για να ελέγχουν τα αποτελέσματα της διαδικασίας διεθνοποίησης.

Σύμφωνα με τη στρατηγική της Ευρώπης για το 2020 και τη στρατηγική ΕΚ 2020, αυτό μπορεί επίσης να παρέχει μια πραγματική ευκαιρία για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, προκειμένου να ενισχυθεί η πλήρης και άμεση απασχόληση στη συγκεκριμένη τοπική αγορά εργασίας, ενθαρρύνοντας, επιπλέον, με έμμεσο τρόπο, μια γενική βελτίωση του συστήματος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Στο πλαίσιο των συστάσεων και των ευρωπαϊκών οργάνων, με ιδιαίτερη αναφορά στον «Οδηγό για την κατάρτιση στις ΜΜΕ» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης, Κοινωνικών Υποθέσεων και Ένταξης Μονάδας Γ.2) ο απώτερος στόχος συνίσταται στις διαπολιτισμικές δεξιότητες και στην προώθηση της παγκοσμιοποίησης των ΜΜΕ. Ο οδηγός προσδιορίζει τη συνεχή βελτίωση των διαπολιτισμικών δεξιοτήτων, μέσο για τον περιορισμό των εμποδίων ή της κατάστασης που έχει οριστεί ως «ψυχολογική απόσταση» που είναι, το σύνολο όλων των γλωσσικών και πολιτιστικών διαφορών που επηρεάζουν τη διάδοση των πληροφοριών και τη λήψη αποφάσεων στις διεθνείς συναλλαγές: όσο μεγαλύτερη είναι η διεθνής εμπειρία, τόσο μικρότερη είναι η ψυχολογική απόσταση.