



## ΜΕΛΕΤΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΙΣ ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΜΜΕ

Απόσπασμα της συνολικής Μελέτης που αφορά στην  
ανάπτυξη ενός «Οδηγού/ Πρότυπου Διεθνοποίησης  
Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων»



ΤΟ ΕΡΓΟ ΕΙΝΑΙ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΟ ΑΠΟ ΤΟ ΕΤΠΑ ΚΑΤΑ 80% ΚΑΙ ΑΠΟ ΕΘΝΙΚΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ ΚΑΤΑ 20%

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΣΤΟΧΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΟΔΗΓΟΥ .....	3
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΟΔΗΓΟΥ.....	4
ΟΔΗΓΟΣ / ΒΗΜΑΤΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	9
ΒΗΜΑ 1 - ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ.....	9
ΒΗΜΑ 2 - ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	11
ΒΗΜΑ 3 - ΟΡΓΑΝΩΣΗ&ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	15
ΒΗΜΑ 4 - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	18
ΒΗΜΑ 5 - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΡΑΣΗΣ .....	19
ΒΗΜΑ 6 - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....	20
ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΠΕΔΙΑ.....	21
I. ΚΡΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ.....	21
II. ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ .....	22
III. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΩΝ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	25
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	27

## Στόχευση και περιεχόμενο του Οδηγού

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της διεθνοποίησης των οικονομικών δραστηριοτήτων που διανύουμε αλλά και των ραγδαίων αλλαγών και εξελίξεων, όλες οι επιχειρήσεις - ανεξαρτήτως μεγέθους, κλάδου δραστηριότητας, προέλευσης, θεσμικής ή κεφαλαιακής σύνθεσης και διοικητικής δομής - αντιμετωπίζουν το πρόβλημα του «βέλτιστου» μοντέλου διεθνοποίησης, του μοντέλου, δηλαδή, (αναδι)οργάνωσης, ανάπτυξης και διοίκησης δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας (παραγωγής, διανομής, πωλήσεων, διαχείρισης, έρευνας και ανάπτυξης) που πρέπει να επιλέξουν για να «ανοιχθούν» στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Με βάση τα δεδομένα που αντλήθηκαν από προσωπικές συνεντεύξεις με εκπροσώπους εννέα (9) επιλεγμένων ελληνικών επιχειρήσεων που έχουν διεθνοποιηθεί αλλά και τα ευρήματα που προέκυψαν από τη δευτερογενή έρευνα της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας, ο Ανάδοχος ανέπτυξε έναν οδηγό - πρότυπο για τη διεθνοποίηση των ΜΜΕ.

Ο Οδηγός στοχεύει να αποτελέσει ένα χρήσιμο εγχειρίδιο για τα διοικητικά στελέχη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που εξετάζουν τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων τους στις αγορές του εξωτερικού. **Έχει αποδειχθεί και εμπειρικά ότι το μικρό μέγεθος μιας επιχείρησης δεν αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα διεθνοποίησης αφού έχουμε σημαντικά παραδείγματα επιτυχημένων μικρομεσαίων επιχειρήσεων με επιτυχίες στο εξωτερικό (‘αφανείς’ πρωταθλητές).**

Ο Οδηγός/ Πρότυπο Διεθνοποίησης ΜΜΕ πραγματεύεται μια σειρά κρίσιμων ζητημάτων όπως:

- **διεργασίες /μέθοδοι /παρεμβάσεις που απαιτούνται για την αποτελεσματική εξωστρέφεια και διεθνοποίηση των ελληνικών ΜΜΕ,**
- **μέθοδοι οργάνωσης και λειτουργίας που απαιτούνται για την αποτελεσματική διεθνοποίηση των ελληνικών ΜΜΕ,**
- **απαιτούμενη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού των ΜΜΕ προκειμένου να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες που θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη των διεθνών δραστηριοτήτων τους,**
- **κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας στη διαδικασία της διεθνοποίησης και άλλα ζητήματα εφαρμογής,**
- **παρεμβάσεις σε μέγρο-επίπεδο για την αποτελεσματική εξωστρέφεια και διεθνοποίηση των ελληνικών ΜΜΕ.**

Στόχος του Οδηγού είναι το να καλύψει επαρκώς το κενό που εντοπίζεται σήμερα στην εγχώρια βιβλιογραφία σχετικά με την παροχή έγκυρης και αξιόπιστης πληροφόρησης αλλά και κατευθυντήριων οδηγιών προς τα ανώτατα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων, προκειμένου να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στις προκλήσεις της διεθνοποίησης των επιχειρήσεών τους.

## Μεθοδολογία εκπόνησης του Οδηγού

Για την εκπόνηση του παρόντος Οδηγού πραγματοποιήθηκε επισκόπηση της εγχώριας και διεθνούς βιβλιογραφίας και ανάλυση έντεκα (11) περιπτώσεων (case studies) κατ' εξοχή μικρομεσαίων επιχειρήσεων ( που παραμένουν μικρομεσαίες ή εκκίνησαν ως μικρομεσαίες), που δραστηριοποιούνται επιτυχώς στις αγορές του εξωτερικού και οι επιλογές, οι στρατηγικές και η οργανωτική διάρθρωση των οποίων θα μπορούσαν να αποτελέσουν καλές πρακτικές διεθνοποίησης.

Στην επιλογή των επιχειρήσεων καταβλήθηκε προσπάθεια ώστε να καλυφθούν και οι τρεις τομείς οικονομικής δραστηριότητας (μεταποίηση, εμπόριο και υπηρεσίες). Οι επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν ασκούν στην πλειονότητα τους μικτή οικονομική δραστηριότητα. Ο τομέας που αναφέρεται πρώτος αποτελεί την κύρια δραστηριότητα, στην οποία στηρίχθηκαν τα συμπεράσματα των μελετών περίπτωσης, ως εξής:

1. **ELVIART–ΚΑΛΟΙΔΑΣ: Μεταποίηση**, Εμπόριο
2. **SOULIS – ΚΥΕΗΝΙΣ: Μεταποίηση**, Εμπόριο
3. **BSB: Μεταποίηση**, Εμπόριο
4. **DI PIETRO - ΒΑΡΒΑΡΑ ΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΥ: Μεταποίηση**, Εμπόριο
5. **APIVITA: Εμπόριο**, Μεταποίηση
6. **PAXOS: Εμπόριο**
7. **TERRA CRETA: Εμπόριο**
8. **POLYECO: Υπηρεσίες**
9. **EXERGEIA: Υπηρεσίες**
10. **ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΑΝΤΖΟΥΛΑΤΟΣ: Εμπόριο**, Υπηρεσίες
11. **UPSTREAM: Υπηρεσίες**

Η άσκηση μικτής δραστηριότητας από την πλειοψηφία των εταιρειών που επιλέχθηκαν προσδίδει υψηλή προστιθέμενη αξία στο Οδηγό Διεθνοποίησης δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις

καταθέτουν την εμπειρία και τις απόψεις τους σε μια σειρά σημαντικών ζητημάτων διεθνοποίησης / εξωστρέφειας υπό το πρίσμα της διπλής τους ιδιότητας, δηλαδή παραγωγού / εμπόρου, παρόχου υπηρεσιών / εμπόρου.

Από τις μελέτες περιπτώσεων αντλήθηκε μια σειρά σημαντικών συμπερασμάτων, συμπληρωματικών με τη βιβλιογραφία, σχετικά με τις στρατηγικές και τα οργανωτικά πλαίσια που υποστηρίζουν τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, όπως και τις παρεμβάσεις που απαιτούνται σε μακρο-επίπεδο για τη διευκόλυνση της διεθνούς δράσης των επιχειρήσεων.

Για τον εντοπισμό των επιχειρήσεων πραγματοποιήθηκε δευτερογενής και πρωτογενής έρευνα πηγών. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε αποτελείται από τα ακόλουθα βήματα:

### **Βήμα 1: Καθορισμός Κριτηρίων / Δεικτών εντοπισμού καλών πρακτικών διεθνοποίησης ΜΜΕ**

Διαμορφώθηκε ένα σύνολο δεικτών και κριτηρίων που αποτέλεσε τη βάση για τον εντοπισμό των επιχειρήσεων - case studies. Στον καθορισμό των δεικτών / κριτηρίων ελήφθησαν υπόψη αντίστοιχοι δείκτες / κριτήρια που έχουν χρησιμοποιηθεί (ή χρησιμοποιούνται) από εγχώριους και διεθνείς οργανισμούς για τη μέτρηση και συγκριτική αξιολόγηση της διεθνοποίησης των ΜΜΕ.

Το σύνολο των κριτηρίων / δεικτών εντοπισμού των επιχειρήσεων καταγράφεται στον παρακάτω πίνακα:

	ΚΡΙΤΗΡΙΟ / ΔΕΙΚΤΗΣ	ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΤΙΜΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ
Κριτήριο 1:	Πωλήσεις στο εξωτερικό στο σύνολο των πωλήσεων	$\geq 20\%$
Κριτήριο 2:	Ποσοστό εσόδων από διεθνείς επιχειρηματικές συνεργασίες στα συνολικά έσοδα (θυγατρικές, joint ventures, υποκαταστήματα)	$\geq 20\%$
Κριτήριο 3:	Κέρδη από δραστηριότητες στο εξωτερικό στο σύνολο των κερδών	$\geq 20\%$
Κριτήριο 4:	Ποσοστό εισροών που αγοράστηκαν από το εξωτερικό στο σύνολο των εισροών	$\geq 20\%$
Κριτήριο 5:	Ύψος και ποσοστό ξένων επενδύσεων στο σύνολο των επενδύσεων	$\geq 20\%$
Κριτήριο 6:	Αριθμός θυγατρικών / υποκαταστημάτων στο εξωτερικό	$\geq 2-3$ θυγατρικές
Κριτήριο 7:	Διασπορά (γεωγραφικών) επιχειρηματικών δραστηριοτήτων	$\geq 2-3$ χώρες

Η εφαρμογή των παραπάνω κριτηρίων πραγματοποιήθηκε συνδυαστικά. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή μιας επιχείρησης υπήρξε η ικανοποίηση τριών και άνω προαναφερομένων κριτηρίων.

## **Βήμα 2: Έρευνα πρωτογενών πηγών – Έρευνα δευτερογενών πηγών**

Σε επίπεδο δευτερογενούς έρευνας, διερευνήθηκαν εξαντλητικά όλες οι σχετικές μελέτες τόσο στην ελληνική όσο και στη διεθνή βιβλιογραφία, που αφορούν στις επιδόσεις διεθνοποίησης των ελληνικών ΜΜΕ. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε σε μελέτες που αναφέρονται σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις που θα μπορούσαν να αποτελέσουν καλές πρακτικές.

Επιπρόσθετα, ο Ανάδοχος ανέτρεξε σε βάσεις επιχειρηματικής πληροφόρησης όπως ICAP, STAT BANK και άλλες για τον εντοπισμό καλών πρακτικών βάσει των ποσοτικών δεικτών / κριτηρίων που αναπτύχθηκαν στα πλαίσια του προηγούμενου βήματος.

Κατά την εφαρμογή των κριτηρίων στα στοιχεία των βάσεων επιχειρηματικών δεδομένων αποδείχθηκε ότι διαθέσιμα στοιχεία υπήρχαν κυρίως για τα ποσοστά των εξαγωγών των εταιρειών. Για την κάλυψη του κενού αυτού και την άντληση περισσότερων ποσοτικών στοιχείων, ο Ανάδοχος ανέτρεξε σε εναλλακτικές πηγές όπως κλαδικές μελέτες, τρέχουσα οικονομική αρθρογραφία και, επίσης, πραγματοποίησε πρωτογενή έρευνα.

Στο πλαίσιο αυτό, ζητήθηκε η γνώμη ειδικών επιστημόνων / ακαδημαϊκών, εμπειρογνώμων και φορέων επιχειρηματικής στήριξης των ΜΜΕ (επιμελητήρια, κλαδικές ενώσεις, κλπ.) προκειμένου να υποδειχθούν επιχειρήσεις που η εμπειρία τους είναι ενδιαφέρονσά και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως καλή πρακτική διεθνοποίησης, με βάση ποιοτικά κριτήρια.

## **Βήμα 3: Διασταύρωση στοιχείων πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας**

Στη συνέχεια, τα αποτελέσματα της δευτερογενούς και πρωτογενούς έρευνας διασταυρώθηκαν προκειμένου να προκύψει το σύνολο των έντεκα (11) επιχειρήσεων που μελετήθηκαν ως καλές πρακτικές.

Η συνολική έρευνα εστιάσθηκε στους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας που εμφανίζουν τις εντονότερες τάσεις διεθνοποίησης.

## **Βήμα 4: Επιλογή έντεκα (11) καλών πρακτικών διεθνοποιημένων ελληνικών ΜΜΕ**

Τέλος, και κατόπιν εφαρμογής όλων των προηγούμενων βημάτων, ο Ανάδοχος κατέληξε στις έντεκα (11) επιχειρήσεις που αποτέλεσαν αντικείμενο μελέτης.

Τα προβλήματα που αντιμετώπισε ο Ανάδοχος κατά την διαδικασία εντοπισμού των καλών πρακτικών διεθνοποιημένων επιχειρήσεων ήταν τα ακόλουθα:

- **Περιορισμένος αριθμός διεθνοποιημένων ΜΜΕ.** Παρόλο που ολόένα και περισσότερες ΜΜΕ παρουσιάζουν τάσεις διεθνοποίησης, ο όγκος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους διεθνώς εξακολουθεί να κυριαρχείται από μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Σε αυτό το πλαίσιο, τόσο στην Ελλάδα όσο και στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, η διεθνοποίηση φαίνεται να αποτελεί σε μεγάλο βαθμό υπόθεση των μεγάλων επιχειρήσεων. Ο περιορισμένος αριθμός

διεθνοποιημένων ΜΜΕ, και μάλιστα επιτυχημένων, δυσχεραίνει το έργο εντοπισμού τους.

- **Περιορισμένη έκταση δευτερογενών πηγών για τη μέτρηση της διεθνοποίησης των ελληνικών ΜΜΕ.** Ο προσδιορισμός και η συγκριτική αξιολόγηση της διεθνοποίησης των ελληνικών ΜΜΕ, με τη σύγχρονη έννοια του όρου, έχει απασχολήσει μόλις πρόσφατα δημόσιους φορείς, ερευνητές, οργανισμούς και ινστιτούτα. Αποτέλεσμα τούτου είναι να υπάρχει περιορισμένη διαθεσιμότητα έγκυρων δημοσιευμένων στοιχείων σχετικά με το βαθμό διεθνοποίησης των ελληνικών ΜΜΕ, πολύ δε περισσότερο να γίνονται αναφορές σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις και μάλιστα ΜΜΕ (βλ. και επόμενο σημείο).
- **Περιορισμένη διαθεσιμότητα αναλυτικών, δευτερογενών, ποσοτικών στοιχείων.** Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων μπορεί να λάβει ποικίλες μορφές όπως πραγματοποίηση εξαγωγών, υλοποίηση ξένων άμεσων επενδύσεων, ανάπτυξη διεθνών συνεργασιών (θυγατρικές, joint ventures), κλπ. Η διαθεσιμότητα δημοσιευμένων ποσοτικών στοιχείων με βάση επιχειρηματικά δεδομένα περιορίζεται συνήθως στην καταγραφή του ποσοστού των εξαγωγών που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις, μη παρέχοντας περαιτέρω στοιχεία. Το γεγονός αυτό δυσχεραίνει τον εντοπισμό επιτυχημένων διεθνοποιημένων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη διεθνή αγορά και με άλλες μορφές πέραν των παραδοσιακών εξαγωγών.

Ο Ανάδοχος, για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που ανέκυψαν εφάρμοσε συνδυασμό εκτεταμένης έρευνας πρωτογενών και δευτερογενών πηγών. Το αποτέλεσμα της έρευνας, ως προς την επιλογή των επιχειρήσεων, θεωρούμε ότι ικανοποιεί πλήρως τους στόχους και τις προδιαγραφές του παρόντος Οδηγού Διεθνοποίησης.

## Ανάπτυξη Οδηγού Συνέντευξης

Τα αποτελέσματα των μελετών περιπτώσεων αντλήθηκαν με διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων με ιδιοκτήτες, εκπροσώπους και ανώτατα διοικητικά στελέχη των επιλεγμένων επιχειρήσεων. Για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων αναπτύχθηκε Οδηγός Συνέντευξης με τη μορφή ημι-δομημένου ερωτηματολογίου.

Στόχος των συνεντεύξεων ήταν η άντληση ποιοτικών στοιχείων από την εμπειρία των επιχειρήσεων που αφενός ανατακλούν την ελληνική πραγματικότητα και εμπειρία και, αφετέρου, συμπληρώνουν τα ευρήματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης.

### Μεθοδολογία ανάλυσης ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων

Ο Ανάδοχος ενσωμάτωσε υπό την μορφή του παρόντος Οδηγού / Προτύπου διεθνοποίησης α) τα αποτελέσματα επισκόπησης της διεθνούς και εγχώριας βιβλιογραφίας και β) τα κωδικοποιημένα αποτελέσματα των μελετών περιπτώσεων (case studies).

## Οδηγός Συνέντευξης

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε κατά τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτονται πλήρως οι στόχοι που τίθενται από το έργο. Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε 'κλειστές' και 'ανοιχτές' ερωτήσεις και διαρθρωνόταν στις ακόλουθες ενότητες:

- **ΕΝΟΤΗΤΑ 1: ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.** Καταγράφονται επιλεκτικά τα απολογιστικά γενικά οικονομικά στοιχεία της εταιρείας καθώς και ποσοτικά στοιχεία που σχετίζονται με τις διεθνείς της δραστηριότητες.
- **ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.** Οι ερωτώμενοι καλούνται να σχολιάσουν και να αξιολογήσουν τα κίνητρα (εσωτερικά και εξωτερικά) που τους οδήγησαν στη λήψη απόφασης για τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων τους. Επίσης, αξιολογούν κατά την κρίση τους αγορές που φέρουν ευοίωνες προοπτικές ανάπτυξης για το μέλλον.
- **ΕΝΟΤΗΤΑ 3: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ.** Οι ερωτώμενοι περιγράφουν την επιλεγμένη στρατηγική ανάπτυξη στις αγορές του εξωτερικού, τους λόγους που τους οδήγησαν στις συγκεκριμένες επιλογές, τις παρεμβάσεις που υλοποίησαν για την επιτυχή εξωστρέφεια τους.
- **ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ.** Στα πλαίσια της παρούσας ενότητας, οι ερωτώμενοι αναλύουν τα εμπόδια (εσωτερικά και εξωτερικά) που συναντούν κατά τα στάδια της διεθνοποίησης τους.
- **ΕΝΟΤΗΤΑ 5: ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ.** Οι ερωτώμενοι αξιολογούν τη βελτίωση ή μη της ανταγωνιστικής τους θέση ΠΡΙΝ και ΜΕΤΑ τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων, κάνουν αναφορά στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, και, τέλος, διατυπώνουν προτάσεις για μέτρα και πολιτικές που κρίνουν ότι θα ενίσχυαν την εξωστρέφεια των επιχειρήσεων.



## ΟΔΗΓΟΣ / ΒΗΜΑΤΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

### ΒΗΜΑ 1 - ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Το πρώτο και αποφασιστικό βήμα για τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης είναι η κατανόηση των λόγων που την ωθούν να στραφεί στις διεθνείς αγορές. Η επίγνωση και κατανόηση των λόγων αυτών έχουν καθοριστικό ρόλο στο σχεδιασμό και το περιεχόμενο των αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν τόσο σε επίπεδο στρατηγικής ανάπτυξης, όσο και σε επίπεδο οργανωτικών και λειτουργικών παρεμβάσεων και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

**Η απόφαση για διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης πρέπει να είναι σαφής και αιτιολογημένη.** Για την επίτευξη αυτού του στόχου, παρατίθεται ενδεικτικά στα επόμενα μια σειρά από ερωτήματα που η Διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να απαντήσει τόσο για να καταλήξει στην απόφαση για διεθνοποίηση αλλά και για να είναι σε θέση να την τεκμηριώσει.

1. Ποιά είναι τα **κίνητρα** της επιχείρησης για διεθνοποίηση:

- Η επιδίωξη υψηλότερων πωλήσεων και κερδών / ανάπτυξη της επιχείρησης μακροπρόθεσμα;
- Η διαφοροποίηση επιχειρηματικών κινδύνων;
- Ο κορεσμός ή απουσία ζήτησης στην εγχώρια αγορά;
- Ο αυξημένος ανταγωνισμός στην εγχώρια αγορά;
- Η ανάπτυξη συγκριτικών πλεονεκτημάτων;
- Η βιωσιμότητα της επιχείρησης;
- Το υψηλό κόστος παραγωγής στην εγχώρια οικονομία;
- Τα εμπόδια από το υφιστάμενο νομοθετικό / κανονιστικό πλαίσιο ή την γραφειοκρατία στην εγχώρια οικονομία;

2. Ποιές είναι οι **προσδοκίες της από την ανάπτυξη διεθνών δραστηριοτήτων:**

- Πρόσβαση σε μια μεγαλύτερη ή διαφοροποιημένη αγορά;
- Πρόσβαση σε πόρους και υποδομές με συγκριτικά χαμηλότερο κόστος;
- Πρόσβαση σε know-how και τεχνολογία;
- Παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων / υπηρεσιών;
- Επίτευξης οικονομικών κλίμακας;

Οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα θα βοηθήσουν την επιχείρηση στη βαθύτερη κατανόηση των λόγων πίσω από την απόφαση της για διεθνοποίηση.

- Η πρώτη ομάδα ερωτημάτων εστιάζει στα κίνητρα και προσπαθεί να εξειδικεύσει κατά πόσον η απόφαση στηρίζεται στην προσπάθεια της επιχείρησης να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις και τους στόχους της, εάν θέλει απλά να επιβιώσει ή να προωθήσει περαιτέρω την ανάπτυξη της. Επιπρόσθετα, η πρώτη ομάδα ερωτήσεων έχει στόχο να αναδείξει κατά πόσον η απόφαση για διεθνοποίηση βασίζεται σε εσωτερικά ή εξωτερικά κίνητρα.
- Η δεύτερη ομάδα ερωτημάτων εστιάζει στις επιδιώξεις της επιχείρησης και αποσκοπεί στην περαιτέρω κατανόηση και καταγραφή τους, διευκολύνοντας έτσι την τεκμηριωμένη υλοποίηση των επόμενων βημάτων. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η διαδικασία κατανόησης των βαθύτερων λόγων και κινήτρων δεν αποτελεί εύκολη διαδικασία και μπορεί να είναι τόσο επίπονη όσο και μακράς διάρκειας ώστε η καταληκτική απόφαση να είναι συνειδητή και τεκμηριωμένη.

Τα αποτελέσματα της μελέτης των επιλεγμένων επιχειρήσεων επιβεβαιώνουν την παραπάνω ανάλυση. Πιο συγκεκριμένα:

<b>Μεταποίηση &amp; Εμπόριο</b>	<b>BSB Fashion:</b> Τα κυριότερα κίνητρα που ώθησαν προς την δραστηριοποίηση στο εξωτερικό αφορούν κυρίως στην αδυναμία περαιτέρω δυνατότητας για ανάπτυξη στην εγχώρια αγορά σε συνδυασμό με τα σημαντικά πλεονεκτήματα των ξένων αγορών.
	<b>Soulis-Kuehnis:</b> Το εξειδικευμένο προϊόν της εταιρείας και η παραγωγική της δυνατότητα δεν ήταν δυνατόν να αναπτυχθούν στον επιθυμητό βαθμό στην εγχώρια αγορά συναρτήσει του μεγέθους και των ανταγωνιστικών συνθηκών της ελληνικής οικονομίας.
	<b>ELVIART:</b> Ο ανταγωνισμός, σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες επίτευξης κέρδους που παρουσιάζουν οι ξένες αγορές, ώθησαν την εταιρεία στην ανάπτυξη δραστηριοτήτων στο εξωτερικό.
<b>Εμπόριο &amp; Μεταποίηση</b>	<b>APIVITA:</b> Η διεθνής δραστηριοποίηση έγινε κυρίως σε αναζήτηση παραγόντων που θα προήγαγαν την ανάπτυξη της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Το μέγεθος της Ελληνικής αγοράς και το σημαντικό μερίδιο που κατείχε η εταιρεία, ήταν δυνατόν να οδηγήσουν στην μείωση των περιθωρίων επιχειρηματικής ανάπτυξης με αποτέλεσμα την εμφάνιση στασιμότητας.
<b>Εμπόριο</b>	<b>PAXOS A.E.</b> Το σημαντικότερο κίνητρο για άνοιγμα σε ξένες αγορές αφορούσε την εξασφάλιση αρχικά της επιβίωσης και ακολούθως της ανάπτυξής της, αντιμετωπίζοντας την απειλή της διαχρονικής οικονομικής στασιμότητας που πλήττει ΜΜΕ που δραστηριοποιούνται σε μικρού μεγέθους αγορές.
	<b>Terra Creta</b> Ο έντονος ανταγωνισμός και η ανάγκη να αναπτύξει συγκριτικά πλεονεκτήματα για την ανάπτυξη των δικτύων διάθεσης των προϊόντων συνέβαλλαν στην διεθνοποίηση. Επιπλέον συνέβαλαν ελλείψεις-εμπόδια της Ελληνικής αγοράς (απουσία περιθωρίων για αύξηση του δικτύου διάθεσης με συνέπεια την αδυναμία αύξησης των κεφαλαίων της και η έντονη γραφειοκρατία η οποία δυσχέραινε την επιχειρηματική δραστηριότητα).
<b>Υπηρεσίες</b>	<b>Exergia</b> οι αυξημένες ανάγκες επέκτασής της σε συνδυασμό με τη στασιμότητα που εμφάνιζε ο κλάδος στην Ελλάδα οδήγησαν την διεξόδουση σε αγορές του εξωτερικού. Επιπλέον, η ανάγκη για εισαγωγή τεχνολογίας και τεχνογνωσίας στον ενεργειακό και περιβαλλοντικό τομέα που παρουσιάζουν οι αναπτυσσόμενες κυρίως χώρες λειτούργησε ωθητικά.
	<b>Upstream</b> Το μικρό μέγεθος της Ελληνικής αγοράς σε συνάρτηση με τις ευνοϊκές συνθήκες στις χώρες του εξωτερικού και τις αυξημένες ανάγκες επέκτασής της επηχρήρησης ώθησαν την εταιρεία στην ανάπτυξη δραστηριοτήτων στις ξένες αγορές.
	<b>Polyeco,</b> Η κατάσταση στην Ελληνική αγορά σε συνδυασμό με τις ευνοϊκές συνθήκες που

	παρουσίαζαν, χώρες του εξωτερικού, λειτούργησαν για την διοίκηση της εταιρίας, σε πρωταρχικό στάδιο, ως κίνητρα διεθνοποίησης.
Υπηρεσίες & Εμπόριο	<b>Όμιλος Αντζουλάτος Α.Ε.</b> Η επέκταση στο εξωτερικό βασίστηκε λόγω του ισχυρού ανταγωνισμού και του κορεσμού της εγχώριας αγοράς. Η ανάγκη για επέκταση σε ξένες αγορές όπου το έδαφος ήταν πρόσφορο έγινε εντονότερη ύστερα από την απόκτηση της απαραίτητης τεχνογνωσίας και της καλής διαχείρισης των καναλιών διανομής εργαλείων για DIY (DO IT YOURSELF).

## ΒΗΜΑ 2 - ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Έχοντας σαφή και τεκμηριωμένη εικόνα των λόγων που ωθούν στη διεθνοποίηση, το δεύτερο βασικό βήμα της επιχείρησης είναι η επιλογή του μοντέλου διεθνοποίησης. Με άλλα λόγια, η επιχείρηση, έχοντας απαντήσει στο προηγούμενο βήμα «γιατί αποφασίζει να διεθνοποιηθεί», σε αυτό το στάδιο καλείτε να απαντήσει στο «που και πως».

**Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τις δυνατότητες και ικανότητες της επιχείρησης αλλά και να ανταποκρίνεται στις επιδιώξεις και τους στόχους της.**

Για την επιλογή της η επιχείρηση θα πρέπει να απαντήσει, μεταξύ άλλων, στα παρακάτω ερωτήματα:

**α) Ποια είναι η αγορά-στόχος;**

Θα πρέπει να υπάρχει σαφής εικόνα για την κοινωνικό-πολιτική κατάσταση, τα βασικά μακροοικονομικά μεγέθη, το μέγεθος της οικονομίας και το ρυθμό ανάπτυξης της καθώς και για το μέγεθος της συγκεκριμένης αγοράς-στόχου.

**β) Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα της αγοράς-στόχου;**

Η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει το εύρος της ζήτησης στην αγορά-στόχο και, κυρίως, τον υφιστάμενο ανταγωνισμό τόσο από εγχώριους παραγωγούς όσο και από άλλες ξένες επιχειρήσεις. Θα πρέπει επίσης να γνωρίζει τους άμεσους και έμμεσους εμπορικούς/ επενδυτικούς φραγμούς, το βαθμό επικινδυνότητας της αγοράς και την αβεβαιότητα ζήτησης, τη γεωγραφική απόσταση και το κόστος διείσδυσης. Τέλος, θα πρέπει να έχει σαφή εικόνα για το υφιστάμενο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο καθώς το υφιστάμενο καθεστώς τυποποίησης και πιστοποίησης των προϊόντων και υπηρεσιών. Σημαντική επίσης είναι και η διαμόρφωση σαφούς εικόνας όσον αφορά στις βασικές υποδομές στην αγορά στόχο.

**γ) Ποιές είναι οι επιδιώξεις της επιχείρησης και ποιο το συγκριτικό της πλεονέκτημα έναντι της αγοράς στόχου και των υφιστάμενων ανταγωνιστών;**

Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να αναπτύξει το όραμα και τους ποσοτικούς στόχους από τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της. Στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να εξετασθεί με λεπτομέρεια το συγκριτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του

προϊόντος / υπηρεσίας έναντι των ανταγωνιστικών στην αγορά-στόχο. Το συγκριτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αναδειχθεί μεταξύ άλλων από:

- Εξειδικευμένο προϊόν
- Τεχνολογική υπεροχή & καινοτομία
- Εστίαση στον πελάτη (συνεχής εξυπηρέτηση, επικοινωνία, ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων και ένταξη των απόψεων του πελάτη στην αλυσίδα αξίας)
- Ισχυρή-δυναμική ηγεσία με εμπειρία στο αντικείμενο-αγορά
- Φήμη (ποιότητα, αξιοπιστία, συνέπεια, παράδοση)
- Αυτοχρηματοδότηση
- Έμφαση στην παροχή υπηρεσιών service
- Μακροχρόνιες συνεργασίες με επενδυτές – πελάτες -τυχόν προμηθευτές (διαπροσωπικές σχέσεις, μεγαλύτερη ευελιξία & καλύτερη συνεννόηση).
- Κουλτούρα της εταιρείας (κλίμα, επικοινωνία, εργασιακό περιβάλλον, παραγωγικότητα, δεσμοί με τις τοπικές κοινωνίες)

**δ) Ποιά από τις εναλλακτικές μεθόδους διείσδυσης στην αγορά- στόχο ανταποκρίνεται στα κίνητρα και τις επιδιώξεις της επιχείρησης;**

Με βάση τα παραπάνω αλλά, κυρίως, με γνώμονα τις ικανότητες, τις επιδιώξεις και τους στόχους της επιχείρησης θα πρέπει να οριστεί με λεπτομέρεια η μέθοδος διείσδυσης στην αγορά στόχο. Δηλαδή:

- εξαγωγές, άμεσες ή με τη βοήθεια διαμεσολαβητών,
- συμφωνίες παραγωγής,
- σύσταση κοινοπραξίας με τοπική εταιρεία,
- άμεση επένδυση,
- δικαιόχρηση (franchising)
- παραχώρηση δικαιωμάτων εκμετάλλευσης,
- συγχώνευση ή εξαγορά,
- ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών με ξένες επιχειρήσεις,
- υπογραφή συμβολαίων management,
- επενδύσεις χαρτοφυλακίου.

**ε) Ποιές είναι οι διοικητικές & οργανωτικές δεξιότητες και ικανότητες της επιχείρησης και πως ανταποκρίνονται στη μέθοδο που επιλέχθηκε;**

Θα πρέπει να υπάρξει καταγραφή και ανάλυση των υφιστάμενων δεξιοτήτων, των πόρων, των απαιτούμενων προσαρμογών του προϊόντος, της εταιρικής διοικητικής ικανότητας, της ευελιξίας, και του προγραμματισμού και έλεγχου της επιχείρησης.

**ζ) Ποιό είναι το κόστος εφαρμογής της μεθόδου που επιλέχθηκε και ποιά η ετοιμότητα (readiness) της επιχείρησης για την εφαρμογή των εναλλακτικών μοντέλων διεθνοποίησης;**

Θα πρέπει να καταγραφεί και να αξιολογηθεί η μέχρι σήμερα εμπειρία της επιχείρησης από αντίστοιχες απόπειρες στο παρελθόν. Στη συνέχεια, θα πρέπει να καταγραφούν και αναλυθούν όλες οι συνιστώσες του(ων) μοντέλου(ων) που επιλέχθηκαν για περαιτέρω εξέταση και να εκτιμηθεί το κόστος και η ετοιμότητα της επιχείρησης για την εφαρμογή των εναλλακτικών μοντέλων.

**στ) Ποιά είναι τα εμπόδια που εγείρονται από την μέθοδο που επιλέχθηκε;**

Η διοίκηση θα πρέπει να αναλύσει όλα τα ορατά εμπόδια που προκύπτουν από την μέθοδο διεθνοποίησης που επιλέχθηκε και να αναπτύξει κατά προτεραιότητα μια σειρά από βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα μέτρα για την αντιμετώπιση τους.

**η) Ποιο είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα στα ακόλουθα;**

- **Ταχύτητα εισόδου** στην αγορά-στόχο
- **Χρόνος αποπληρωμής** επενδυμένου κεφαλαίου για τη διεθνοποίηση

**θ) Ποιό είναι το εύρος των επιχειρηματικών κινδύνων που η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να αναλάβει και ποιος είναι ο επιθυμητός έλεγχος επί των λειτουργιών, που απαιτεί να διαθέτει η επιχείρηση στη ξένη αγορά;**

**ι) Ποιά είναι η διοικητική προσέγγιση στη διεθνοποίηση της επιχείρησης;**

Θα πρέπει να αποφασιστεί σε ποιο βαθμό η διοίκηση προσβλέπει σε αποκεντρωτικό ή συγκεντρωτικό χαρακτήρα αποφάσεων και λειτουργιών, καθώς και ποιες διαδικασίες ανά τομέα πρέπει να αναδιοργανωθούν ή να αναπτυχθούν (οικονομικό / εμπορικό, logistics, marketing & δημόσιες σχέσεις, ανθρώπινο δυναμικό, οργανογραμματικές εντάξεις των νέων διαδικασιών και ο ορισμός των υπευθύνων).

Οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα θα βοηθήσουν την επιχείρηση τόσο στη βαθύτερη κατανόηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος όσο και στην απαραίτητη ανάλυση της αγοράς-στόχου. Αυτό με τη σειρά του θα δημιουργήσει το κατάλληλο υπόβαθρο ώστε η επιλογή του μοντέλου να είναι τεκμηριωμένη και να βασίζεται στο επιχειρηματικό περιβάλλον αλλά κυρίως στα κίνητρα, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα/ικανότητες και τις επιδιώξεις της επιχείρησης.

Το μοντέλο θα πρέπει να βασίζεται σε στρατηγική ανάλυση και αξιοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης και των πλεονεκτημάτων που προσφέρει η χώρα υποδοχής έναντι των μειονεκτημάτων της αγοράς-στόχου, των υφισταμένων επιχειρηματικών κινδύνων αλλά και των ανταγωνιστών στην αγορά αυτή.

Πέρα από το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον, τα κριτήρια απόφασης και τις δεξιότητες της επιχείρησης, η επιλογή του μοντέλου διεθνοποίησης καθορίζεται επίσης και από τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Στο πλαίσιο αυτό, από τις μελέτες περιπτώσεων προκύπτουν τα εξής γενικότερα και ειδικότερα συμπεράσματα

**Γενικά συμπεράσματα:** Οι επιχειρήσεις εστιάζονται σε συγκεκριμένες αγορές στενά ορισμένες, στις οποίες προσπαθούν να ηγηθούν. Συχνά δημιουργούν τις δικές τους αγορές. Προχωρούν σε βάθος και όχι σε πλάτος και δεν ασχολούνται με δραστηριότητες όπου δεν έχουν πλήρη γνώση. Αφοσιώνονται στη γνώση των αναγκών του πελάτη και την καλύτερη εξυπηρέτηση του. Επιδιώκουν καινοτομίες στον τρόπο παροχής υπηρεσιών και στους τομείς της παραγωγικής διαδικασίας, επενδύουν σε νέες τεχνολογίες και αναπτύσσουν στενές σχέσεις με τους προμηθευτές. Στηρίζουν τη στρατηγική τους στις εσωτερικές βασικές τους ικανότητες, τις οποίες γνωρίζουν και φροντίζουν να αναπτύσσουν. Επιλέγουν στρατηγικές διαφοροποίησης επιδιώκοντας να αποκτήσουν μοναδικότητα και να διακρίνονται από τους ανταγωνιστές τους.

#### Ειδικότερα συμπεράσματα

<b>Μεταποίηση &amp; Εμπόριο</b>	<p><b>BSB Fashion</b> Αρχικά χρησιμοποίησε τη μέθοδο των επισήμων αντιπροσώπων χονδρικής πώλησης. Το σύστημα δεν λειτουργήσε σε ικανοποιητικό βαθμό λόγω δυσκολίας άμεσου ελέγχου των ενεργειών των αντιπροσώπων και των διαδικασιών που ακολουθούσαν για την επιλογή των εμπόρων λιανικής διάθεσης των εμπορευμάτων. Η εταιρία αποφάσισε την δημιουργία μίας θυγατρικής εταιρίας με την επένδυση νέων ανεξάρτητων -από την μητρική- κεφαλαίων. Κατά αυτόν τον τρόπο η διοίκηση της εταιρίας αφενός προστατεύει τα κεφάλαια της μητρικής από το ρίσκο της αποτυχίας του σχεδίου διείσδυσης και αφετέρου εξασφαλίζει τον απόλυτο έλεγχο των λειτουργικών της διαδικασιών.</p>
	<p><b>Soulis-Kuehnis</b> Η παρουσία της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές δεν πραγματοποιήθηκε χωρίς εμπόδια και προβλήματα. Αρχικά έπρεπε να γίνει κατανοητή η διαφορετική κουλτούρα των νέων αγορών, σε κάθε χώρα έπρεπε να υπάρχει διαφορετική προσέγγιση και αντιμετώπιση, ενώ η είσοδος σε μια νέα αγορά ισοδυναμούσε με μεγάλη προσπάθεια της επιχείρησης να κερδίσει την εμπιστοσύνη των νέων πελατών. Η επιχείρηση επέλεξε τη δραστηριοποίησή της κυρίως στην Δυτική και Ανατολική Ευρώπη λόγω των ευνοϊκών συνθηκών για ανάπτυξη και απορρόφηση των ανταγωνιστικών προϊόντων της επιχείρησης.</p>
	<p><b>ELVIART</b> Τα κριτήρια επιλογής των αγορών-στόχων εντοπίζονται σε παράγοντες που σχετίζονται με το μέγεθος της αγοράς, τις συνθήκες που επικρατούν και τις προοπτικές της ζήτησης του προϊόντος καθώς και την παρουσία δυνατών και κατάλληλων αντιπροσώπων-συνεργατών στις χώρες δραστηριοποίησης. Η επιλογή των εξαγωγών, ως αποκλειστικής μεθόδου διεθνούς δραστηριότητας, προέκυψε έπειτα από την εξέταση της αποδοτικότητας της πρακτικής εφαρμογής της, λαμβάνοντας υπόψη γενικότερους ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες.</p>
<b>Εμπόριο &amp; Μεταποίηση</b>	<p><b>APIVITA</b> Η έλλειψη συγκροτημένου στρατηγικού σχεδιασμού στην αρχική φάση της προσπάθειας διεθνοποίησης, εάν και θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ριψοκίνδυνη λόγω της αβεβαιότητας του αποτελέσματος, λειτούργησε τελικά ίσως και σαν βέλτιστη πρακτική, κρίνοντας από την επιτυχημένη εξέλιξη. Συνέπεια της πρακτικής αυτής ήταν και η επιλογή μεταξύ της δημιουργίας θυγατρικών εταιριών και της χρήσης εξωτερικών εμπορικών αντιπροσώπων σύμφωνα με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες που παρουσίαζε η τοπική αγορά ανά περίπτωση.</p>
<b>Εμπόριο</b>	<p><b>PAXOS A.E.</b> Το στρατηγικό πλάνο που αφορούσε τόσο τους τρόπους και τις μορφές διείσδυσης, όσο και τους προορισμούς, αποτέλεσε απόρροια διαχρονικής προσπάθειας για την απόκτηση γνώσης σχετικά με τις συνθήκες, τα χαρακτηριστικά, τα πλεονεκτήματα αλλά και τις δυσκολίες που παρουσιάζουν οι ξένες αγορές. Η διαδικασία που κατεχοχρήν χρησιμοποιήθηκε για την είσοδο σε κάθε αγορά περιλάμβανε την ανεύρεση αντιπροσώπων-εισαγωγών που αναλάμβαναν την ανάπτυξη τοπικών δικτύων και την διανομή των προϊόντων. Η μετέπειτα υιοθέτηση του μοντέλου Licensing διασφάλισε τα δικαιώματα της εταιρίας σε κάθε αγορά, αυξάνοντας την αναγνωρισιμότητά της.</p> <p><b>Terra Creta</b> Τα κριτήρια επιλογής των αγορών-στόχων εντοπίζονται στο μέγεθος της αγοράς, στις κατάλληλες υποδομές, τις συνθήκες ζήτησης του προϊόντος και την παρουσία δυνατών και κατάλληλων αντιπροσώπων-συνεργατών στις χώρες υποδοχής. Ιδιαίτερη σημασία για την επιλογή της χώρας παρουσιάζουν και παράγοντες όπως η ύπαρξη του Ελληνικού στοιχείου, η συνάφεια των διατροφικών συνηθειών αλλά και η πρόθεση υιοθέτησης της Μεσογειακής διατροφικής κουλτούρας. Η επιλογή της μεθόδου των εξαγωγών, ως πρακτική ανάπτυξης διεθνούς δραστηριότητας, μέσω</p>

	εγχωρίων εισαγωγέων (importer) ή τοπικών αντιπροσώπων (distributor) αποτελεί απόρροια σειράς παραγόντων.
<b>Υπηρεσίες</b>	<p><b>Exergia</b> Τα κριτήρια επιλογής των χωρών και των μεθόδων διείσδυσης στις διεθνείς αγορές επηρεάστηκαν από παράγοντες τόσο εσωτερικούς (που αφορούσαν το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης), όσο και εξωτερικούς (που σχετίζονταν με τις ανάγκες της εκάστοτε χώρας), οικονομικής κυρίως φύσης, και παρουσιάζουν σχετική συνάφεια με τα κίνητρα που ώθησαν εξαρχής την εταιρεία στην ανάπτυξη Διεθνούς Δραστηριότητας.</p> <p><b>Upstream.</b> Η αναζήτηση ξένων αγορών ήταν και παραμένει χωρίς συγκεκριμένη γεωγραφική εστίαση. Βασικός γνώμονας για την επιλογή της χώρας δραστηριοποίησης, είναι η ύπαρξη αγοράς, η προοπτική ύπαρξης και κατ' επέκταση η εκμετάλλευση του μεγέθους της ή/και το «άνοιγμα» της (first mover advantage). Βασικό κριτήριο για δραστηριοποίηση εκτός συνόρων αποτελεί το μέσο εισόδημα ανά χρήστη (average revenue per user) στην εκάστοτε αγορά στόχο.</p> <p><b>Polyeco</b> Η δομή του στρατηγικού project διεθνοποίησης που ανέπτυξε η εταιρεία σχετικά με την επιλογή των χωρών διείσδυσης παρουσιάζει απόλυτη συνάφεια με τα κίνητρα που ώθησαν την επιχείρηση αρχικά στην ανάπτυξη διεθνούς δραστηριότητας. Βασικά εφόδια αποτέλεσαν η εμπειρία και η γνώση των ξένων αγορών και βασικό πλεονέκτημα η καινοτομία του αντικειμένου. Βάσει αυτών η διοίκηση της ανέπτυξε στοχευόμενες στρατηγικές πολιτικές προς εξασφάλιση της βιωσιμότητας και της διαχρονικής της ανάπτυξης στις αγορές της Ελλάδας και του εξωτερικού.</p>
<b>Υπηρεσίες &amp; Εμπόριο</b>	<b>Αντζουλάτος Α.Ε.</b> Η επιλογή των αγορών δραστηριοποίησης του ομίλου πραγματοποιήθηκε με βάση το μέγεθος, το άνοιγμα των αγορών και την ανάπτυξή τους, την αναγνωρισιμότητα και την φήμη του Ομίλου. Μια σειρά από παράγοντες αποτέλεσαν παροδικούς φραγμούς στην εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας. Με την ανάπτυξη κατάλληλης στρατηγικής, με την καλή οργάνωση του δικτύου πωλήσεων των προϊόντων της εταιρείας, με την απόκτηση εμπιστοσύνης και την προσφορά ποιοτικών, ευέλικτων και ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών στο καταναλωτικό κοινό της κάθε χώρας, με την παρακολούθηση της αγοράς και των εξελίξεων στον κλάδο, η επιχείρηση εδραίωσε την παρουσία της στις χώρες υποδοχής.

### ΒΗΜΑ 3 - ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Η λήψη απόφασης από τη διοίκηση μιας επιχείρησης για τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της συνεπάγεται μια ευρεία σειρά παρεμβάσεων τόσο στην οργάνωση και λειτουργία της όσο και στην κουλτούρα της. **Το εύρος και το βάθος των παρεμβάσεων εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων όπως το μέγεθος της επιχείρησης, ο επιδιωκόμενος βαθμός διεθνοποίησης, η επιλεγμένη στρατηγική (μοντέλο) διεθνοποίησης, οι υφιστάμενες υποδομές, οι οργανωτικές ικανότητες και δεξιότητες της κάθε επιχείρησης.**

#### **A. Οργανωτικές και Λειτουργικές Αλλαγές**

Αποτελούν ίσως το σημαντικότερο τομέα των επεμβάσεων. Το εύρος των οργανωτικών και λειτουργικών αλλαγών συναρτάται από ποικίλους παράγοντες, όπως η υφιστάμενη οργανωτική δομή, οι διαθέσιμοι οργανωτικοί και διοικητικοί πόροι, το μοντέλο διεθνοποίησης, ο βαθμός ολοκλήρωσης των ξένων αγορών σε συνάρτηση με το βαθμό ελέγχου τους κλπ.

Στη συνέχεια παρατίθενται ορισμένα ομαδοποιημένα σύνολα λειτουργιών/διαδικασιών (business processes) που είτε υφίστανται και πρέπει να επανασχεδιασθούν (re-engineer) ή πρέπει να προκύψουν στο πλαίσιο μιας επιτυχημένης διαδικασίας διεθνοποίησης .

**Λειτουργία Στρατηγικής Ανάπτυξης.** Περιλαμβάνουν την εφαρμογή με επιτυχία λειτουργιών/διαδικασιών, ενδεικτικά, για τον εντοπισμό νέων επιχειρηματικών ευκαιριών, τον

εντοπισμό και διεξαγωγή διαπραγματεύσεων, τη σύναψη συμφωνιών με εμπορικούς και τεχνολογικούς εταίρους & συνεργάτες, τη συμμετοχή σε δίκτυα, την σύναψη στρατηγικών συμμαχιών και την αποτίμηση κινδύνων αγορών κα.

**Λειτουργία/ Διαδικασίες Οικονομικής και Εμπορικής Διαχείρισης Ξένων Αγορών.**

Περιλαμβάνουν την εφαρμογή με επιτυχία διαδικασιών, ενδεικτικά, εκπόνησης πλάνου χρηματοδότησης διεθνοποίησης, διαχείρισης εισαγωγών και εξαγωγών, παρακολούθησης δικτύου εμπορικών αντιπροσώπων / υποκαταστημάτων / θυγατρικών, τιμολόγησης εξαγωγών, ανεύρεσης σύγχρονων χρηματοδοτικών εργαλείων διεθνούς εμπορίου, παρακολούθησης πορείας πωλήσεων στο εξωτερικό, προμήθειες από και προς το εξωτερικό κα.

**Διαδικασίες Νομικού Περιεχομένου.** Περιλαμβάνουν την εφαρμογή με επιτυχία διαδικασιών κατοχύρωσης πνευματικών δικαιωμάτων, την σύναψη και διαχείριση διεθνών συμβάσεων (franchise & licensing), την επίλυση διεθνών διαφορών, κα

**Διαδικασίες Διεθνούς Marketing & Δημοσίων Σχέσεων.** Περιλαμβάνουν, ενδεικτικά, την εφαρμογή με επιτυχία διαδικασιών ανάπτυξης, υλοποίησης και εφαρμογής εξαγωγικών marketing plans και σχεδίων διείσδυσης σε αγορές, international product management, international brand management, internet export marketing, extension brand management, καταγραφή καταναλωτικών προτιμήσεων, διαδικασίες συνεργασίας με την παραγωγή για προσαρμογές προϊόντων σύμφωνα με τις καταναλωτικές προτιμήσεις και τα πολιτισμικά στοιχεία των αγορών-στόχων, ενέργειες προώθησης και προβολής των προϊόντων (συμμετοχή σε εκθέσεις, επιχειρηματικές αποστολές, διεθνής διαφήμιση & προβολή) και τις διεθνείς δημόσιες σχέσεις κα.

**Διαδικασίες International Logistics.** Περιλαμβάνουν την εφαρμογή με επιτυχία διαδικασιών οργάνωσης και παρακολούθησης διαμετακόμισης καθώς και οργάνωσης της αποθήκευσης και διανομής των προϊόντων της επιχείρησης στις αγορές του εξωτερικού.

**Λειτουργία Ανθρώπινου Δυναμικού.** Περιλαμβάνει την εφαρμογή με επιτυχία διαδικασιών καταγραφής εκπαιδευτικών αναγκών προσωπικού για τη διαχείριση της διεθνοποίησης, την πρόσληψη προσωπικού με τις κατάλληλες δεξιότητες / ικανότητες, παροχή εκπαίδευσης / κατάρτισης, τη διαδικασία συνεχούς αναβάθμισης των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού που εμπλέκεται στις διαδικασίες της διεθνοποίησης κα.

**Οργάνωση.** Ο επανασχεδιασμός ή/και η εισαγωγή νέων λειτουργιών/διαδικασιών οδηγεί στην επανεξέταση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης και στη δημιουργία ή/και αναδιοργάνωση του οργανωτικού της πλαισίου.



## **Β. Εισαγωγή/Αναβάθμιση Συστημάτων**

**Τεχνολογία – Πληροφορική – Επικοινωνίες.** Η επέκταση των διεθνών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης συνεπάγεται την σημαντική ενίσχυση της πληροφοριακής & τεχνολογικής υποδομής της. Η επιχείρηση οφείλει να επανεξετάσει τις υποδομές ΤΠΕ προς τις ακόλουθες, ενδεικτικά, κατευθύνσεις: α) ενίσχυση υποδομών, β) προώθηση ηλεκτρονικών μέσων πωλήσεων, και γ) ενίσχυση μηχανισμών και ηλεκτρονικών μέσων προώθησης & προβολής.

Η επένδυση σε ΤΠΕ προσδίδει στην εταιρεία σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όπως ταχύτητα στην λήψη αποφάσεων, on-line εξαγωγή ποσοτικών αξιόπιστων στοιχείων, ταχύτητα στις συναλλαγές, ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις, αύξηση της παραγωγικότητας, βέλτιστος συντονισμός των δραστηριοτήτων. Σε αυτά τα πλαίσια, η επιχείρηση ενδέχεται να πρέπει να επενδύσει σημαντικά στην ανάπτυξη και εφαρμογή ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών όπως: ERP (Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων), CRM (Συστήματα Διαχείρισης Πελατών), e-shops (ηλεκτρονικές πωλήσεις), e-auctions (ηλεκτρονικές δημοπρασίες), Knowledge Management Systems (Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης), DWMS ((Συστήματα Διαχείρισης Αποθηκών), MIS (Συστήματα Υποστήριξης Διοικητικών Αποφάσεων), δικτυακά εργαλεία προώθησης και προβολής, εξειδικευμένες μηχανογραφικές εφαρμογές.

**Οικονομική διαχείριση.** Η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης συνεπάγεται ή/και προϋποθέτει, επίσης, τη δημιουργία κατάλληλων συστημάτων και διαδικασιών οικονομικής διαχείρισης. Τόσο η ανάπτυξη εξαγωγικών δραστηριοτήτων όσο και άλλες μέθοδοι διεθνοποίησης χρήζουν διαφορετικής αντιμετώπισης όσον αφορά στην οικονομική διαχείριση και επιβάλουν την ύπαρξη/ανάπτυξη συστημάτων κοστολόγησης και τιμολόγησης καθώς και ανάπτυξη κατάλληλων συστημάτων διαχείρισης πληροφοριών Management Information Systems (MIS).

## **Γ. Αλλαγές στην Κουλτούρα και Διαχείριση των Αλλαγών (Change Management)**

Η δραστηριοποίηση στο διεθνές περιβάλλον και οι απαραίτητες οργανω-λειτουργικές αλλαγές, όπως αναφέρθηκε στα προηγούμενα, επιφέρουν και προϋποθέτουν, με τη σειρά τους, σημαντικές αλλαγές στην κουλτούρα της επιχείρησης, η οποία πρέπει να αναπτύξει νέα 'εξωστρεφή' χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που δεν είναι οικεία και συχνά συναντούν «αντίδραση» από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στην εφαρμογή τους. Μερικά από τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές που πρέπει να διέπουν τη νέα κουλτούρα της επιχείρησης είναι η δεκτικότητα στην σύναψη συνεργασιών<sup>1</sup>, ο σταθερός προσανατολισμός προς τις αγορές του εξωτερικού για την εύρεση επιχειρηματικών ευκαιριών, η αντίληψη και κατανόηση των πολυ-πολιτισμικών διαφορετικότητων, το κτίσιμο δεσμών εμπιστοσύνης και

<sup>1</sup> Έχει αποδειχτεί εμπειρικά ότι ο φόβος απώλειας της αυτονομίας, καθώς και ο φόβος αποκάλυψης εμπιστευτικών πληροφοριών είναι ο πιο ανασταλτικός παράγοντας στη σύναψη διεθνών επιχειρηματικών συνεργασιών.

συνεργασίας ακόμα και σε άτυπη μορφή, η διάθεση αποκέντρωσης λήψης αποφάσεων και μεταβίβασης αρμοδιοτήτων από τον ιδιοκτήτη / επιχειρηματία σε άλλα ανώτατα διοικητικά στελέχη. Εντούτοις, η διαμόρφωση νέας κουλτούρας εξωστρέφειας δεν σημαίνει κατ' ανάγκη αναίρεση των παραδοσιακών αξιών και αρχών και της βασικής φιλοσοφίας της επιχείρησης.

Με βάση έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με την κουλτούρα επιχειρήσεων οι οποίες έχουν επιτύχει στη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων τους, υπάρχει μια σειρά από βασικές αρχές τόσο για της εσωτερικές όσο και τις εξωτερικές σχέσεις της επιχείρησης, που πρέπει να διέπει τη συμπεριφορά της. Ενδεικτικά παρατίθενται ορισμένες.

#### Αρχές συμπεριφοράς: Πελάτες

- υψηλή ποιότητα και ανώτερη αξία προϊόντος σε σχέση με τιμή
- σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης με πελάτες
- μακροπρόθεσμη συνεργασία

#### Αρχές συμπεριφοράς: Εργαζόμενοι:

- στενή επαφή των εργαζομένων & της ηγεσίας
- εμπιστοσύνη – σεβασμός σε σχέση με έλεγχο & διαταγές
- ενθάρρυνση ομαδικότητας
- οικογενειακές παροχές – εκπαίδευση – bonus
- ρυθμός αντικατάστασης εργαζομένων ~ μηδενικός
- στενές σχέσεις με την τοπική κοινωνία

## **ΒΗΜΑ 4 - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα **‘κλειδί’ για την επιτυχή δραστηριοποίησή της στις διεθνείς αγορές**. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ως βασική προτεραιότητα την ανάγκη ανάπτυξης των υπαλλήλων τους, με έμφαση στα διευθυντικά τους στελέχη. Επενδύουν στην ανάπτυξη του προσωπικού και καλλιεργούν ένα εργασιακό περιβάλλον με στενές, μακροπρόθεσμες σχέσεις εμπιστοσύνης.

Τόσο η εξειδίκευση και τα προσόντα των εργαζομένων όσο και οι γνώσεις και η κατάρτιση τους θα πρέπει να καταγραφούν και να επανεξετάζονται ούτως ώστε:

1. Να υπάρχει κατάλληλη αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους, αλλά και
2. Να εντοπίζονται οποιεσδήποτε ελλείψεις που πιθανόν να πρέπει να καλυφθούν με τη δημιουργία νέων οργανικών θέσεων.

Δεδομένων των παραπάνω, η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να προβεί σε λεπτομερή καταγραφή της βάσης ικανοτήτων (skills base) του ανθρώπινου δυναμικού της τόσο σε επίπεδο γνώσεων και κατάρτισης όσο και προσόντων. Η καταγραφή αυτή θα πρέπει να

οργανωθεί και να υλοποιηθεί με τρόπο ώστε να καλύπτει και κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά αλλά και τα διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Το σύνολο των δεδομένων που θα συγκεντρωθούν από την καταγραφή θα πρέπει να συγκριθούν με τους στόχους και τις νέες δραστηριότητες της επιχείρησης αλλά και τις αλλαγές που θα επιφέεουν οι νέες διαδικασίες και συστήματα.

Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και από τις μελέτες περιπτώσεων. Πράγματι, όλες οι επιχειρήσεις προχώρησαν σε επενδύσεις για την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού τους και την περαιτέρω ανάπτυξη της τεχνογνωσίας τους. Επίσης υπήρξε σαφής η ανάγκη για πρόσληψη νέων στελεχών. Όσον αφορά στην κατάρτιση υπάρχοντος προσωπικού, οι κυριότερες ανάγκες προέκυψαν στα ακόλουθα πεδία.

- Αναβάθμιση γνώσεων: Γνώσεις ξένων αγορών, Τεχνικές διείσδυσης σε ξένες αγορές, Γνώσεις διεθνών πωλήσεων και marketing, Σχεδιασμός, παραγωγή νέων προϊόντων, Γνώση των δημογραφικών και πολιτιστικών χαρακτηριστικών της κάθε αγοράς, Κατάρτιση γύρω από το νομοθετικό & φορολογικό πλαίσιο των ξένων αγορών, Ευελιξία και χρήση «open minded» στρατηγικής διαχείρισης θεμάτων, Γνώσεις Ξένων γλωσσών, Παρακολούθηση των επιστημονικών δρώμενων, ανάπτυξη και υιοθέτηση πρακτικών τελευταίας τεχνολογίας
- Αναβάθμιση / Ενίσχυση δεξιοτήτων / ικανοτήτων: Υιοθέτηση γενικότερης «open minded» νοοτροπίας με επιμονή στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας, Ευελιξία και ευχέρεια επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης, Ικανότητες διοικητικής φύσης (decision making) με στόχο την πληρέστερη δυνατή απόκριση στις απαιτήσεις των ξένων αγορών.

#### **ΒΗΜΑ 5 - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΡΑΣΗΣ**

Σε όλες τις περιπτώσεις επιτυχημένης διείσδυσης σε ξένες αγορές, η **στρατηγική διεθνοποίησης της επιχείρησης υποστηρίζεται και υλοποιείται στο πλαίσιο ενός άρτιου προγράμματος δράσης, το οποίο αναπτύσσεται σε απόλυτη συνάφεια με το στρατηγικό μοντέλο διείσδυσης που έχει επιλεχθεί.**

Σε αυτό το πλαίσιο, η επιχείρηση θα πρέπει να προχωρήσει σε ανάπτυξη προγράμματος δράσης, το οποίο θα διέπεται από τις εξής βασικές αρχές:

- είναι στοχευμένο, συγκεκριμένο και οροθετημένο, με βάση το όραμα και τις στρατηγικές κατευθύνσεις της
- είναι σε απόλυτη συνάφεια με την στρατηγική / μοντέλο διείσδυσης
- αναπτύσσει συγκεκριμένες γραμμές δράσης για την υλοποίηση του μοντέλου διείσδυσης

- θέτει προτεραιότητες και αναλύει τη σειρά των βασικών ενεργειών που πρέπει να υλοποιηθούν
- ορίζει χρονοδιάγραμμα των απαιτούμενων δράσεων
- θέτει αρμοδιότητες και να ορίζει υπεύθυνους και ομάδες δράσεων για την εφαρμογή του
- εξετάζει τυχόν κίνδυνους και προβλήματα και προτείνει λύσεις για την αντιμετώπιση τους
- αναπτύσσει μηχανισμούς παρακολούθησης και αξιολόγησης και εξετάζει εναλλακτικές προσεγγίσεις.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι το τελικό πρόγραμμα δράσης θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως *ανοικτό κείμενο*. Με άλλα λόγια, το πρόγραμμα αφενός ορίζει και προδιαγράφει τις βασικές δράσεις και ορίζει τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν, αφετέρου είναι ευέλικτο και προσαρμόσιμο σε οποιαδήποτε καινούρια δεδομένα. Αναλυτικός οδηγός για την εκπόνηση του Προγράμματος Δράσης σε συνδυασμό με τις στρατηγικές κατευθύνσεις της επιχείρησης δίνεται στο Παράρτημα II.

## ΒΗΜΑ 6 - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις παρουσιάζουν ισχυρές επιδόσεις στους τομείς χρηματοοικονομικού προγραμματισμού και διαχείρισης κινδύνων ανεξαρτήτως του τύπου στρατηγικής που ακολουθούν ή του κλάδου που δραστηριοποιούνται. Η υπεροχή στους τομείς αυτούς θέτει τα θεμέλια πάνω στα οποία «κτίζονται» τα απαραίτητα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την επιτυχή υλοποίηση της επιλεγμένης στρατηγικής.

Όσον αφορά στο χρηματοοικονομικό προγραμματισμό, είναι απαραίτητο οι επιχειρήσεις να προχωρήσουν στο σχεδιασμό και τη κατάρτιση χρηματοδοτικού σχεδίου για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους στις διεθνείς αγορές. Το πλάνο αυτό θα πρέπει να είναι ρεαλιστικό και να διέπεται από συγκεκριμένες αρχές, όπως περιγράφεται στη συνέχεια:

- βασίζεται στο μοντέλο διεθνοποίησης της επιχείρησης
- αντικατοπτρίζει τόσο τις ικανότητες της επιχείρησης όσο και τις συγκεκριμένες ανάγκες που προκύπτουν από τη διεθνοποίηση.
- εξετάζει όλους τους πιθανούς πόρους χρηματοδότησης και αναλύει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τους.
- παραθέτει λεπτομερή προγραμματισμό της χρηματοδότησης κάθε δραστηριότητας τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μεσο-πρόθεσμα
- παραθέτει λεπτομερή ανάλυση των πιθανών κινδύνων που εμπεριέχει η κάθε δραστηριότητα ή επένδυση σε όλο το εύρος λειτουργίας της επιχείρησης και

- εξετάζει σχέδια έκτακτης ανάγκης για την αντιμετώπισή των κινδύνων.

Το Χρηματοδοτικό Σχέδιο πρέπει να είναι κατ' ελάχιστον τριετές. Για κάθε έτος πρέπει να εκπονείται αναλυτικό πρόγραμμα κόστους ανά δραστηριότητα, με διάκριση μεταξύ επενδυτικού κόστους (εφόσον απαιτείται) και λειτουργικού κόστους.

Επίσης, ανά δραστηριότητα θα δίνονται οι πηγές χρηματοδότησής της, που μπορεί να περιλαμβάνουν: αύξηση μετοχικού κεφαλαίου, χρηματοδότηση από νέους επενδυτές, δανειακά κεφάλαια, έσοδα από λοιπές δραστηριότητες της επιχείρησης, έσοδα από την ίδια τη δραστηριότητα κλπ. Ανά δραστηριότητα πρέπει να παρατίθενται εναλλακτικοί πίνακες χρηματοδότησης (εφόσον υπάρχει αυτή η δυνατότητα) και να αιτιολογείται η προτεινόμενη λύση χρηματοδότησης. Η ανάλυση κινδύνων περιλαμβάνει την καταγραφή και εξέταση επιμέρους παραγόντων που πιθανόν να αποτρέψουν την ροή της απαιτούμενης χρηματοδότησης, τη σημαντικότητά τους, τις πιθανές λύσεις υποκατάστασης και τα αποτελέσματα ή τον κίνδυνο από τη μη αντιμετώπισή τους. Στο πλαίσιο, αυτό είναι απαραίτητη και η εκπόνηση «ανάλυσης νεκρού σημείου» ώστε να γνωρίζει εκ των προτέρων η επιχείρηση πότε θα πρέπει να εξετάσει τη διακοπή της λειτουργίας της συγκεκριμένης δραστηριότητας.

## ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΠΕΔΙΑ

### Ι. ΚΡΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Συμπληρωματικά με τα παραπάνω βασικά θέματα/βήματα στη διαδικασία διεθνοποίησης, πρέπει να μελετηθεί και μια σειρά από οριζόντιους παράγοντες, οι οποίοι κατέχουν κεντρικό ρόλο στην επιτυχή επέκταση μιας επιχείρησης στις διεθνείς αγορές.

Παρακάτω παρατίθενται ενδεικτικά οι πιο σημαντικοί παράγοντες, όπως αυτοί έχουν εντοπιστεί από την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία.

1. Συμμετοχή σε διεθνή δίκτυα (networks) και 'συσπειρώσεις επιχειρήσεων' (international clusters) με σκοπό την επέκταση των δικτύων διανομής, την πρόσβαση στην τεχνολογία-τεχνογνωσία, την πρόσβαση σε φθηνές α' ύλες κα.
2. Εντοπισμός, προσέγγιση και ανάπτυξη συνεργασιών με κατάλληλους ξένους εταίρους και συνεργάτες.
3. Ανάπτυξη συνεργασιών με φορείς επιχειρηματικής πληροφόρησης σε Ελλάδα και Εξωτερικό.
4. Αξιοποίηση των υφιστάμενων δημόσιων δομών και άλλων φορέων όπως
  - εμπορικών & οικονομικών ακολούθων στις χώρες – στόχους

- πληροφόρηση από εξειδικευμένους φορείς (π.χ. ΟΠΕ) για τις εξελίξεις, ευκαιρίες και δυνατότητες ανάπτυξης στις αγορές-στόχους.
- συμμετοχή σε συλλογικές εκδηλώσεις (π.χ. εκθέσεις, επιχειρηματικές αποστολές) για την προώθηση των ελληνικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό.

Από την ανάλυση των συνεντεύξεων με τις επιλεγμένες επιχειρήσεις, προκύπτει επίσης μια σειρά από παραδείγματα κριτικών παραγόντων επιτυχίας.

Μεταποίηση & Εμπόριο	<b>BSB:</b> Δημιουργία διεθνούς αναγνωρίσιμου International Brand Name. Επέκταση του εμπορικού σήματος της εταιρίας (extensive branding).
	<b>SOULIS KUEHNIS:</b> Παραγωγή και εμπορία εξαιρετικά διαφοροποιημένων προϊόντων.
	<b>ELVIART:</b> Οργανωτική προσαρμογή των δραστηριοτήτων με κύριο στόχο την ανάπτυξη αποτελεσματικής εξωστρέφειας. Δημιουργία νέων προϊόντων.
Εμπόριο & Μεταποίηση	<b>APIVITA:</b> Συνεχής έρευνα σε νέα προϊόντα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Δημιουργία διεθνούς αναγνωρίσιμου Brand Name. Έμφαση στην ανάπτυξη διεθνούς δικτύου διανομής.
Εμπόριο	<b>PAXOS:</b> Επιτυχής μετάβαση από τον παραδοσιακό τρόπο επιχειρηματικής αντίληψης στις σύγχρονες επιταγές της παγκόσμιας οικονομίας. Συσσώρευση εμπειρίας από τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων αρχικά σε γείτονες αγορές και σταδιακά σε ευρύτερες γεωγραφικές περιφέρειες.
	<b>TERRA CRETTA:</b> Διατήρηση της φιλοσοφίας, των αρχών και αξιών της επιχείρησης κατά τη διαδικασία της διεθνοποίησης της. Παραγωγή και εμπορία προϊόντων στη βάση υψηλών στάνταρντ ποιότητας
Υπηρεσίες	<b>EXERGEIA:</b> Έμφαση την δικτύωση, ανάπτυξη συνεργασιών και κοινοπραξιών με επιχειρήσεις του εξωτερικού.
	<b>UPSTREAM:</b> Ανεύρεση και επιλογή των καταλληλότερων συνεργατών. Επένδυση στην τεχνογνωσία και στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.
	<b>POLYECO:</b> Υιοθέτηση ευέλικτων και σύνθετων μοντέλων διεθνοποίησης που συνδυάζουν άμεσες εξαγωγές, δημιουργία κοινοπραξιών (joint venture), Licencing, σύναψη συμβολαίων τύπου management contracts με τοπικούς συνεργάτες, χρήση της μεθόδου turn-key project.
Υπηρεσίες & Εμπόριο	<b>Όμιλος εταιρειών ANTZOYΛΑΤΟΣ:</b> Υιοθέτηση περισσότερων από ενός ή / και συνδυασμό εναλλακτικών τύπων διεθνοποίησης (εισαγωγές, υποκαταστήματα, ΞΑΕ). Επένδυση στην E&TA.

## II. ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σημαντική μετατόπιση του εξαγωγικού και 'εξωστρεφούς' ενδιαφέροντος των ελληνικών επιχειρήσεων από τις παραδοσιακές αγορές της Δυτικής Ευρώπης και του αναπτυσσόμενου κόσμου (χώρες ΟΟΣΑ- ΗΠΑ, Ιαπωνία, Ηνωμένο Βασίλειο, Αυστραλία, κ.α.) στις αγορές των Βαλκανίων και της Κεντρικής & Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Η μετατόπιση αυτή επιβεβαιώνεται και από την μελέτη περιπτώσεων, που υλοποιήθηκε στο πλαίσιο του παρόντος έργου.

Οι κύριοι τομείς που πρέπει να εξετάσει η επιχείρηση στο πλαίσια επιλογής της αγοράς-στόχου της έχουν αναλυθεί στο Βήμα 2: Επιλογή μοντέλου διεθνοποίησης. Επιγραμματικά περιλαμβάνουν:

- ✓ άντληση αξιόπιστων και επίκαιρων πληροφοριών σχετικά τις αναπτυξιακές δυνατότητες και επιχειρηματικές ευκαιρίες στις αγορές – στόχους.
- ✓ συλλογή μακροοικονομικών στοιχείων και καθώς και αναλύσεων για την τρέχουσα κοινωνική και πολιτική κατάσταση.
- ✓ συλλογή μικροοικονομικών στοιχείων, ανάλυση του κλάδου και του ανταγωνισμού, ανάλυση της ζήτησης
- ✓ αποτύπωση κινδύνων αγορών, ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, του θεσμικού / κανονιστικού πλαισίου καθώς και του υφιστάμενου καθεστώτος τυποποίησης και πιστοποίησης.

Μεταποίηση & Εμπόριο	<b>BSB:</b> Μολδαβία, Ρουμανία, Βουλγαρία, Ρωσία, Αρμενία, Τουρκία, Κύπρος, Λίβανος, Αίγυπτος, Αγγλία, κ.α.
	<b>SOULIS KUEHNIS:</b> Ινδία, την Ταϊλάνδη, την Γερμανία, την Γαλλία, την Αυστρία, την Ελβετία, την Πολωνία και την Βουλγαρία
	<b>ELVIART:</b> Γερμανία, την Ισπανία, την Αγγλία, την Γαλλία, την Αλβανία και χώρες της Ανατολικής Ευρώπης
Εμπόριο & Μεταποίηση	<b>APIVITA:</b> Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη, ΗΠΑ, Μέση Ανατολή, Αυστραλία, Ταϊβάν, Χονκ Κονγκ, Φιλιππίνες, κα
Εμπόριο	<b>PAXOS:</b> Ανατολικής και Δυτικής Ευρώπης, σε χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης και σε χώρες της Μέσης Ανατολής
	<b>TERRA CRETTA:</b> Βέλγιο, Τσεχία, Αυστρία, Γερμανία, Γαλλία, Ολλανδία, στην Κίνα και τις ΗΠΑ.
Υπηρεσίες	<b>EXERGEIA:</b> Βαλκάνια, Κεντρική Ευρώπη, Πρώην Σοβιετική Ένωση και Μέση Ανατολή
	<b>UPSTREAM:</b> Πάνω από 30 χώρες όπως Ιταλία, Ρουμανία, Πορτογαλία, Βουλγαρία, Αργεντινή, Κολομβία, Καναδά και Ισπανία
	<b>POLYECO:</b> Βαλκάνια (ΠΓΔΜ, Αλβανία, κ.α.), Κύπρος, Λίβανος, Αίγυπτος, Δυτική και Κεντρική Ευρώπη
Υπηρεσίες & Εμπόριο	<b>Όμιλος εταιρειών ANTZOYΛΑΤΟΣ:</b> Τουρκία, Βουλγαρία, Ρουμανία, Πολωνία - Παραγωγή στην Τουρκία και την Κίνα – Γραφείο στο Χόνγκ Κόνγκ

Εστιάζοντας το ενδιαφέρον στις χώρες με μεγαλύτερη γεωγραφική εγγύτητα προς την Ελλάδα, θα μπορούσαμε, ενδεικτικά, να επικεντρώσουμε την ανάλυσή στις Βαλκανικές χώρες και την Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη. Μια ελληνική επιχείρηση που προσβλέπει να αναπτύξει δραστηριότητες σε μια από αυτές τις χώρες θα πρέπει να εξετάσει κυρίως τα παρακάτω θέματα:

- **Μακροοικονομική κατάσταση της χώρας.** Παρόλη τη σταθερή αύξηση των ρυθμών ανάπτυξης των τοπικών οικονομιών αλλά και την προσαρμογή τους σε συνθήκες ελεύθερης οικονομίας, οι οικονομίες των χωρών αυτών εξακολουθούν να είναι

ευάλωτες (κυρίως σε βραχυπρόθεσμες μετακινήσεις ιδιωτικών κεφαλαίων). Δεδομένης αυτής της αδυναμίας, είναι απαραίτητο να συγκεντρωθούν αξιόπιστες και επίκαιρες πληροφορίες σχετικά την ευρύτερη μακροοικονομική τους κατάσταση και σταθερότητα καθώς και τις αναπτυξιακές τους δυνατότητες.

- **Τρέχουσα κοινωνική και πολιτική κατάσταση.** Το πολιτικό περιβάλλον των χωρών αυτών έχει πια, σε πολύ μεγάλο βαθμό σταθεροποιηθεί. Παρόλ' αυτά εξακολουθούν να υπάρχουν υψηλά επίπεδα διαφθοράς στη δημόσια διοίκηση και δυσλειτουργίες στο δικαστικό σύστημα. Επίσης, παρόλο που το μορφωτικό επίπεδο στις χώρες αυτές παραμένει υψηλό, απαιτείται επίμονη και μακροχρόνια εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα αγορών. Για του λόγους αυτούς, η κατανόηση και η γνώση του περιβάλλοντος μελλοντικής δραστηριότητας είναι απαραίτητες για την επιχείρηση.
- **Αποτύπωση και ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και θεσμικού / κανονιστικού πλαισίου.** Τόσο στα πλαίσια συμφωνιών με την Ευρωπαϊκή Ένωση, όσο και στα πλαίσια άλλων διεθνών συμφωνιών, οι διαρθρωτικές αλλαγές, η προσαρμογή του θεσμικού πλαισίου και οι ιδιωτικοποιήσεις έχουν προχωρήσει σημαντικά στις χώρες αυτές. Εν τούτοις, εξακολουθούν να υπάρχουν περιπτώσεις διακριτικής μεταχείρισης μεταξύ ξένων και τοπικών επιχειρήσεων, μη εξασφάλισης κατοχύρωσης πνευματικών δικαιωμάτων, ελλείψεις σε υποδομές Logistics, και, γενικότερα, υψηλότερο κόστος ίδρυσης επιχείρησης ή έναρξης δραστηριότητας.
- **Ανάλυση του κλάδου και της ζήτησης.** Πολλές από τις αγορές στις χώρες αυτές βρίσκονται, ακόμα, σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης ενώ το καταναλωτικό κοινό έχει πληθυσμό πολλαπλάσιο της Ελλάδας. Τα πλεονεκτήματα αυτά αποτελούν σημαντικό κίνητρο για ανάπτυξη δραστηριοτήτων στις αγορές αυτές. Στον αντίποδα τους, όμως, είναι η χαμηλότερη παραγωγικότητα από την αναμενόμενη και το μεγαλύτερο κόστος ασφάλισης εμπορευμάτων και παραγωγικών μονάδων.



### III. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΩΝ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

#### A) Κίνητρα Διεθνοποίησης

Κίνητρα Διεθνοποίησης	Κίνητρα ανά κατηγορία
«Εκ των έσω» κίνητρα	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Επιδίωξη υψηλότερων πωλήσεων και κερδών</li> <li>▪ Επιθυμία της Διοίκησης για διεθνοποίηση</li> <li>▪ Εξειδικευμένο / «μοναδικό» προϊόν</li> <li>▪ Τεχνολογικό πλεονέκτημα της επιχείρησης</li> <li>▪ Καλή πληροφόρηση για τις συνθήκες της διεθνούς αγοράς</li> <li>▪ Επιδίωξη οικονομιών κλίμακας</li> <li>▪ Πλεονεκτήματα από απαλλαγές φόρου</li> <li>▪ Καλή 'φήμη' της επιχείρησης</li> <li>▪ Πρόσβαση διεθνώς σε τεχνολογία / τεχνογνωσία, παραγωγικούς συντελεστές, κεφάλαια</li> <li>▪ Διαφοροποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων</li> </ul>
Κίνητρα που «υπαγορεύονται» από το περιβάλλον	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Πιέσεις από ανταγωνιστές που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά</li> <li>▪ Επίδραση από διεθνοποιημένους ανταγωνιστές</li> <li>▪ Κορεσμένη ζήτηση / μειωμένες πωλήσεις στην εγχώρια αγορά</li> <li>▪ Ικανοποίηση του πελάτη / εγγύτητα στον πελάτη</li> <li>▪ Πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα</li> <li>▪ Επέκταση των πωλήσεων των εμποχιακών προϊόντων</li> </ul>

#### B) Εμπόδια Διεθνοποίησης

Κατηγορίες εμποδίων Διεθνοποίησης	Εμπόδια ανά κατηγορία
A) Εμπόδια που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Διαφορετικό πολιτικό, πολιτισμικό και κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο.</li> <li>▪ Διαφορετικό νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο.</li> <li>▪ Διαφορετικές επιχειρηματικές πρακτικές.</li> <li>▪ Δυσκολίες με τα απαιτούμενα έγγραφα και πιστοποιητικά και ιδιαίτερα με αυτά που απαιτούν οι αλλοδαπές χώρες καθώς και με τις γραφειοκρατικές διαδικασίες.</li> <li>▪ Προβλήματα με την είσπραξη πληρωμών από αλλοδαπούς πελάτες.</li> <li>▪ Προβλήματα που προκαλούνται από τους δασμολογικούς και μη δασμολογικούς περιορισμούς που θεσπίζει η κάθε χώρα.</li> <li>▪ Έλλειψη ικανοποιητικής βοήθειας και τεχνικής υποστήριξης από τους αρμόδιους δημόσιους οργανισμούς της μητρικής χώρας.</li> <li>▪ Δυσκολίες στη γλώσσα.</li> </ul>
B) Εμπόδια που προέρχονται από την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Έλλειψη στελεχών με τις κατάλληλες γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία στις εξαγωγικές λειτουργίες.</li> <li>▪ Έλλειψη στελεχών που να γνωρίζουν τη γλώσσα των χωρών-στόχων.</li> <li>▪ Έλλειψη και δυσκολίες εξασφάλισης έγκυρης και έγκαιρης πληροφόρησης για τις ξένες αγορές.</li> <li>▪ Επιπλέον κόστος που επωμίζεται προκαταβολικά η εξαγωγική επιχείρηση στην περίπτωση που πρέπει να προσαρμόσει το προϊόν της στις προτιμήσεις των</li> </ul>

	<p>αλλοδαπών πελατών αλλά και στις απαιτήσεις της νομοθεσίας της χώρας εξαγωγής.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Δυσκολία ανεύρεσης κεφαλαίων κίνησης για τη χρηματοδότηση εξαγωγικών δραστηριοτήτων.</li> <li>▪ Αδυναμία παραγωγής πλεονάζουσας ποσότητας προϊόντων για κάλυψη της ζήτησης από το εξωτερικό.</li> <li>▪ Δυσκολίες στον έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (π.χ. έρευνα αγοράς, διαφήμιση, προώθηση, διανομή) στις αλλοδαπές αγορές.</li> <li>▪ Σημαντικές δυσκολίες στην επικοινωνία με τους αλλοδαπούς πελάτες.</li> </ul>
<p>Γ) Εμπόδια που αφορούν στο προϊόν και την τιμή</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Δυσκολία της εύρεσης πελατών στις αλλοδαπές αγορές.</li> <li>▪ Δυσκολίας παροχής ανταγωνιστικών τιμών και ευκολιών πληρωμής στις ξένες αγορές.</li> <li>▪ Ισχύς περιοριστών προτύπων στην αγορά στόχο, που αφορούν στις τεχνικές προδιαγραφές για την υγεία και ασφάλεια.</li> <li>▪ Δυσκολία παροχής υπηρεσιών μετά την πώληση των προϊόντων (after sales service).</li> </ul>
<p>Δ) Εμπόδια που αφορούν στη διανομή και προώθηση του προϊόντος</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Προβλήματα με την εξασφάλιση των κατάλληλων και αξιόπιστων μεταφορικών μέσων.</li> <li>▪ Προβλήματα και δυσκολίες στην εύρεση καλών και αξιόπιστων αντιπροσώπων ή / και διανομέων στις ξένες αγορές καθώς και υποκίνησή τους για να προωθούν ενεργά τα προϊόντα της επιχείρησης.</li> <li>▪ Πολυπλοκότητα δικτύων διανομής στο εξωτερικό.</li> <li>▪ Υψηλό κόστος μεταφοράς και ασφάλισης των προϊόντων.</li> <li>▪ Δυσκολία στην παροχή ικανοποιητικών ποσοτήτων αποθεμάτων στις ξένες αγορές.</li> </ul>

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

### A. Μελέτες – Εκθέσεις – Άρθρα

European Commission (2002), *Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks*

Observatory of European SMEs (2003), *SMEs and Cooperation*

Observatory of European SMEs (2003), *Internationalisation of SMEs*

Ινστιτούτο Εξαγωγικών Ερευνών και Σπουδών του Συνδέσμου Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδας (2005), *Εφαρμοσμένη Έρευνα για τη διαμόρφωση δεικτών παρακολούθησης των εξαγωγικών επιδόσεων της Ελλάδας*

ΣΒΒΕ (Σύνδεσμος Βιομηχάνων Βορείου Ελλάδας, 2007), *Κίνητρα, Οφέλη και Στρατηγικές διεθνοποιημένων Ελληνικών Επιχειρήσεων*

European Commission, (2007), *Supporting the Internationalization of SMEs – Final Report of the Expert Group*, Δεκ. 2007

European Commission, Observatory of European SMEs, Flash Eurobarometer No. 196

Υπουργείο Ανάπτυξης, 2004, *Η εξωστρέφεια της Ελληνικής Οικονομίας-Στρατηγική Προσέγγιση*, Φεβρ., Αθήνα

WTO, 2008, *World Trade Report*, Geneva

Norris, P. 2000, *Global Governance and Cosmopolitan Citizens*, in Joseph S. Nye and John D. Donahue, eds., *Governance in a Globalizing World*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press

Λαμπριανίδης Λ., *Η επενδυτική δραστηριότητα των ελληνικών επιχειρήσεων στις χώρες της ΚΑΕ: η κατάσταση πέρα από τους μύθους*, 2003, εκδόσεις ΤΟΠΟΣ.

### B. Διαδικτυακοί Τόποι

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ΓΔ "Επιχειρήσεις" - [www.europa.eu/enterprise](http://www.europa.eu/enterprise)

Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ - [ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/observatory\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory_en.htm)

Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου - [www.wto.org](http://www.wto.org)

Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εξαγωγέων - [www.pse.gr](http://www.pse.gr)

Σύνδεσμος Βιομηχάνων Βορείου Ελλάδας - [www.seve.gr](http://www.seve.gr)

Swiss Economic Institute (Konjunkturforschungsstelle - KOF) – Globalisation Index 2008 - [www.globalization.kof.ethz.ch](http://www.globalization.kof.ethz.ch)

AT Keanry / Foreign Policy Magazine - Globalisation Index 2008 - <http://www.foreignpolicy.com/globalizationindex>