



INTERNATIONALISATION
SERVICE OFFICER

ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Επαγγελματικό Εγχειρίδιο – Ελληνική Έκδοση

Οκτώβριος 2020



Το πρόγραμμα «Υπάλληλος Παροχής Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Διεθνοποίησης – Νέα ειδικότητα υπαλλήλου για την προώθηση της Διεθνοποίησης των ΜΜΕ» (ISO) 2019-1-PL01-KA202-064979 χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην παραγωγή της παρούσας έκδοσης δεν συνιστά αποδοχή του περιεχομένου, το οποίο αντικατοπτρίζει αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών, και η Επιτροπή δεν μπορεί να αναλάβει την ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

Table of content

Εισαγωγή: Περιγραφή του Υπαλλήλου Διεθνοποίησης	4
Περιγραφή της θέσης του υπαλλήλου διεθνοποίησης και των καθηκόντων του στα Εμπορικά Επιμελητήρια	4
Καθήκοντα, δράσεις, ευθύνες του «Υπαλλήλου Διεθνοποίησης»	7
Περιγραφή δεξιοτήτων του «Υπαλλήλου Διεθνοποίησης»	12
Κεφάλαιο 1. Άμεσες και έμμεσες εξαγωγές-το πρώτο σας βήμα στην πορεία για διεθνείς επιτυχίες	18
1.1. Εισαγωγή	18
1.2. Τι σημαίνει άμεσες και τι έμμεσες εξαγωγές;	19
1.3. Θετικά και αρνητικά στοιχεία των άμεσων και έμμεσων εξαγωγών	22
1.4. Η επιτυχία στις εξαγωγές ξεκινά με τον σωστό σχεδιασμό-Οδηγίες σύνταξης εξαγωγικού σχεδίου	23
1.6. Η δεύτερη φάση δημιουργίας στρατηγικής εξαγωγών-Ανάλυση εξαγωγών	26
1.7. Πώς να υλοποιήσετε την στρατηγική εξαγωγών μέσα στην εταιρεία- Πρώτα βήματα	29
1.8. Μέθοδοι αξιολόγησης των δράσεων εξωστρέφειας	31
Κεφάλαιο 2: Joint Venture (Κοινοπραξία) – πώς να δυναμώσουμε την θέση μας.	33
2.1. Τι είναι το «Joint Venture-Κοινοπραξία»	33
2.2. Κίνητρα για επιχειρήσεις να μπουν σε μία Κοινοπραξία.....	33
2.3. Χαρακτηριστικά των Joint Ventures.....	34
2.4. Διαφορά μεταξύ Joint Venture και Εταιρικής Σχέσης.....	34
2.5. Λύση ενός Joint Venture	34
2.6. Πως μπορούν τα J.V. να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να μπουν σε ξένες αγορές.	35
2.7. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των J.V.	35
2.8. Μειονεκτήματα των Joint Ventures.....	36
2.9. Κίνδυνοι των Joint Ventures.....	36
2.10. Πώς να προετοιμάσετε μία Συμφωνία Joint Venture	37
References.....	40
Κεφάλαιο 3 Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (Α.Ξ.Ε.)	42
3.1 Κατανόηση της σημασίας των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων (Α.Ξ.Ε.).....	42
3.1.1 Τι σημαίνει Άμεση Ξένη επένδυση (Α.Ξ.Ε.) ;	42
3.1.2 Παράγοντες που προωθούν την επέκταση σε ξένες αγορές.....	45
3.1.3 Μέθοδοι υλοποίησης άμεσων ξένων επενδύσεων	46
3.1.4. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των Α.Ξ.Ε.....	47
3.2.Τύποι των Α.Ξ.Ε.: Οριζόντιες, κάθετες και πλατφόρμα εξαγωγών.....	48



3.3 Βασικά γνωρίσματα εταιρειών που υλοποιούν Α.Ξ.Ε.	48
References.....	53
Κεφάλαιο 4. Νέες τεχνολογίες στην υπηρεσία της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων.....	54
4.1 Εισαγωγή στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των νέων τεχνολογιών	54
4.1.1 Τύποι νέων τεχνολογιών	54
4.1.2 Πλεονεκτήματα από την χρήση νέων τεχνολογιών	55
4.2 Προστασία της ασφάλειας στον κυβερνοχώρο & I.P.	59
4.2.1 Πώς μπορεί μια εταιρεία να εξασφαλίσει την ασφάλεια κατά τη διάρκεια διεθνών συναλλαγών;	59
4.3 Ανάλυση τάσεων	65
4.3.1 Τι επίπτωση έχει η ανάλυση των τάσεων;.....	65
4.4 Πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου και online διαφήμιση	69
4.4.1 Πλατφόρμες για ηλεκτρονικό εμπόριο	69
Κεφάλαιο 5 Στρατηγική Διεθνοποίησης.....	74
5.1: Η στρατηγική της διεθνοποίησης: Σημαντικά στοιχεία και διαφορετικοί τύποι	74
5.1.1. Το μοντέλο Barlett & Ghoshal Model: διαφορετικοί τύποι στρατηγικών διεθνοποίησης	74
5.1.2. Πολυεγχώρια Στρατηγική: Χαμηλή Ενσωμάτωση και Υψηλή Ανταπόκριση	75
5.1.3. Παγκόσμια στρατηγική: Υψηλή Ενσωμάτωση και Χαμηλή Ανταπόκριση	75
5.1.4. Υπερεθνική στρατηγική: Υψηλή Ενσωμάτωση και Υψηλή Ανταπόκριση	76
5.1.5. Διεθνή Στρατηγική: Χαμηλή Ενσωμάτωση και Υψηλή Ανταπόκριση	76
5.1.6. Συνήθεις τρόποι εισόδου σε διεθνείς αγορές	77
5.2 Εταιρικά διαγνωστικά εργαλεία: εσωτερικά και εξωτερικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και ανάλυση SWOT.	80
5.2.1. Εσωτερική Ανάλυση	80
5.2.2. Εξωτερική ανάλυση.....	81
5.2.3. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	82
5.2.4. Διάγνωση.....	82
5.3: Προσδιορισμός και κατανόηση των πιο ελκυστικών αγορών – στόχων	83
5.3.1 Ανάλυση διεθνών δεδομένων.....	83
5.3.2 Υπολογισμός απόστασης μεταξύ χωρών	84
5.4 Ετοιμότητα της επιχείρησης για την υλοποίηση στρατηγικής διεθνοποίησης	86
5.4.1 Οικονομική Ετοιμότητα.....	87
5.5 Στρατηγική διεθνοποίησης: σχεδίαση και υλοποίηση.	88
References.....	91

Εισαγωγή: Περιγραφή του Υπαλλήλου Διεθνοποίησης

Περιγραφή της θέσης του υπαλλήλου διεθνοποίησης και των καθηκόντων του στα Εμπορικά Επιμελητήρια

Τη σημερινή εποχή, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, δεν βασίζονται πλέον στην εσωτερική αγορά και επικεντρώνονται στην εξάπλωση της επιχείρησής τους στο εξωτερικό. Το άνοιγμα των συνόρων, η συνθήκη του Schengen, οι κοινοί νόμοι που ισχύουν για όλα τα κράτη μέλη, και οι οδηγίες για το διεθνές εμπόριο και την διακίνηση προϊόντων στην Ευρωπαϊκή Ένωση, είχαν σαν αποτέλεσμα η εξαγωγή προϊόντων και υπηρεσιών να γίνονται πιο εύκολα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε σύγκριση με παλαιότερα χρόνια. Η επέκταση αυτών των εταιρειών, αυξήθηκε όταν τα μεμονωμένα κράτη ίδρυσαν τα δικά τους Ινστιτούτα για το Διεθνές Εμπόριο, με σκοπό να στηρίξουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις μαζί με τους Οργανισμούς της Ε.Ε. ώστε να μπορούν να συνδέουν μεταξύ τους επιχειρήσεις σε κάθε κράτος. Πάραυτα, η πλειοψηφία αυτών των εταιρειών εξαρτώνται ακόμη σε μεγάλο βαθμό από τους τοπικούς οργανισμούς και ινστιτούτα, όταν αναζητούν βοήθεια για την επέκτασή τους στο εξωτερικό, ειδικά όταν πρόκειται να αρχίσουν την εξαγωγική τους δραστηριότητα. Το πρωταρχικό σημείο στο οποίο οι επιχειρηματίες αναζητούν βοήθεια και συμβουλευτική για τις εξαγωγές προϊόντων και υπηρεσιών είναι τα Εμπορικά ή τα Βιομηχανικά Επιμελητήρια, αναλόγως την εξειδίκευσή τους. Εδώ πρέπει να τονισθεί ότι στα Ευρωπαϊκά κράτη συναντώνται δύο διαφορετικές προσεγγίσεις στα Εμπορικά και Βιομηχανικά Επιμελητήρια:

- Υποχρεωτική Συνδρομή Μέλους
- Προαιρετική Συνδρομή Μέλους

Αυτές οι δύο προσεγγίσεις, δημιουργούν διαφοροποίηση στην υποστήριξη που δίδεται στους επιχειρηματίες. Τα Επιμελητήρια στα οποία είναι υποχρεωτική η συνδρομή μέλους, συνήθως βρίσκονται σε καλύτερη οικονομική κατάσταση από ότι τα Επιμελητήρια στα οποία η συνδρομή είναι προαιρετική και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη διαφορετικών επιπέδων υπηρεσιών που παρέχονται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό το παρόν πρόγραμμα προτείνει την ιδέα δημιουργίας θέσης “Υπάλληλος Διεθνοποίησης - Internationalisation Service Officer - ISO” του οποίου η ενασχόληση θα είναι κοινή σε όλα τα Εμπορικά και Βιομηχανικά Επιμελητήρια.

Η δημιουργία του Υπαλλήλου Διεθνοποίησης, προτείνεται για δύο λόγους: Πρώτον, για την ενοποίηση των υπηρεσιών προς τις ΜΜΕ στο αντικείμενο της διεθνούς επέκτασης και τη δημιουργία ενός δικτύου ειδικών που θα μπορούν να δημιουργήσουν διεθνείς συνεργασίες με εξειδικευμένα Εμπορικά και Βιομηχανικά Επιμελητήρια σε συνέργεια με άλλους φορείς υποστήριξης της επιχειρηματικότητας.

Δεύτερον, για να αναπτύξει δεξιότητες σε εξειδικευμένο προσωπικό των Επιμελητηρίων, οι οποίοι θα αναλάβουν τις ΜΜΕ σε καθημερινή βάση. Αυτή η προτεινόμενη διεργασία θα επιτρέψει στους υπαλλήλους να δημιουργήσουν εξειδικευμένες μονάδες σχετιζόμενες με την διεθνή επέκταση και θα είναι η πρώτη γραμμή υποστήριξης των επιχειρήσεων που επιθυμούν να κάνουν τα πρώτα τους βήματα σε διεθνές επίπεδο.

Η δημιουργία αυτής της πρώτης γραμμής υποστήριξης από ειδικούς, θα ελαφρύνει τον φόρτο εργασίας των Εθνικών Ινστιτούτων τα οποία θα είναι σε θέση να εστιάσουν στη διεθνή επέκταση των μεγαλύτερων επιχειρήσεων. Επιπλέον, οι ειδικοί θα βοηθήσουν να εντατικοποιηθούν οι δραστηριότητες των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, παρέχοντας τους βασικές γνώσεις σχετικές με τη Διεθνοποίηση και υποστηρίζοντας τους κατά τα πρώτα τους βήματα. Οι εξειδικευμένοι υπάλληλοι Διεθνοποίησης, θα παίξουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία και τη διατήρηση των διεθνών σχέσεων με τα ινστιτούτα άλλων χωρών καθώς και με Εμπορικά και Βιομηχανικά Επιμελητήρια τα οποία θα τους επιτρέψουν να διευρυνθούν οι διεθνείς τους δραστηριότητες και την παροχή ευρύτερων υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις.

Για να διασφαλισθεί ότι το άτομο που έχει το ρόλο του Υπαλλήλου Διεθνοποίησης, εκτελεί τα καθήκοντα του / της όσο το δυνατόν καλύτερα γίνεται και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι υψηλών προδιαγραφών, θα πρέπει να έχει τα παρακάτω **προσόντα**: Πανεπιστημιακό Τίτλο (Πτυχία ή Μεταπτυχιακό) σε πεδία όπως: Νομική, Οικονομικά, Διοίκηση Επιχειρήσεων, Διεθνείς Σχέσεις ή Πολιτικές Επιστήμες. Η επαγγελματική του / της εμπειρία θα πρέπει να τουλάχιστον διετής στη συνεργασία και εξυπηρέτηση ΜΜΕ, γνώση Αγγλικών τουλάχιστον σε επίπεδο B2 σύμφωνα με το Κοινό Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Αναφοράς για τις Γλώσσες. Επιπροσθέτως, ο Υπάλληλος Διεθνοποίησης, πρέπει να έχει γνώση των εθνικών και διεθνών Ινστιτούτων που έχουν τη ευθύνη υποστήριξης των ΜΜΕ στη διαδικασία επέκτασης τους στις Διεθνείς Αγορές. Πρόσθετες απαιτήσεις της θέσης είναι:

- Εργασιακή εμπειρία στον τομέα της διεθνούς συνεργασίας μιας επιχείρησης
- Γνώση δεύτερης ξένης γλώσσας
- Ικανότητα να συντάσσει έγγραφα
- Ικανότητα να εργάζεται σε ομάδα
- Ικανότητα να εργάζεται υπό την πίεση του χρόνου και του στρες
- Υψηλό επίπεδο επικοινωνιακών δεξιοτήτων
- Εμπειρία στην εξυπηρέτηση πελατών
- Δυνατότητα ταξιδιών στο εξωτερικό

- Ικανότητα να συντάσσει αλληλογραφία στα Αγγλικά και σε μία πρόσθετη ξένη γλώσσα
- Ψηφιακές δεξιότητες, συμπεριλαμβανομένου του MS Office

Αυτές οι πρόσθετες απαιτήσεις θα ενισχύσουν το επίπεδο του υποψήφιου / υποψήφιας και θα ωφελήσουν την οργανική μονάδα η οποία θα επιθυμεί να προσλάβει ένα υπάλληλο Διεθνοποίησης, και ως εκ τούτου συνιστάται ο φορέας να δείξει ιδιαίτερη προσοχή σε αυτά κατά τη διάρκεια επιλογής του υποψήφιου υπαλλήλου.

Προτείνεται επίσης στα Εμπορικά και Βιομηχανικά Επιμελητήρια να δώσουν προτεραιότητα στο ήδη υπάρχον προσωπικό τους να γίνει Υπάλληλος Διεθνοποίησης. Κατά τη γνώμη μας, αυτό θα αυξήσει την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών και θα κάνει πιο εύκολη την ευθυγράμμιση της νέας αρμοδιότητας με τη νέα λειτουργία στην οργανωτική δομή των οργανισμών. Κάτι τέτοιο θα παρακινήσει τον υπάλληλο να αναπτύξει και να εμβαθύνει τη γνώση της / του σε νέους τομείς υπευθυνότητας της / του.

Ως επέκταση της ακαδημαϊκής γνώσης, ο Υπάλληλος Διεθνοποίησης, θα πρέπει να χρησιμοποιεί διαθέσιμα εργαλεία για τις διεθνείς αγορές τα οποία εκδίδονται ευρέως από εμπορικούς οργανισμούς, πρεσβείες, εθνικά επιμελητήρια και εθνικά ινστιτούτα τα οποία εμπλέκονται στο διεθνές εμπόριο. Σχετικά παραδείγματα **πηγών πληροφόρησης** παρατίθενται παρακάτω:

- Έρευνες για επιλεγμένες ξένες αγορές
- Οδηγούς σχετικούς με την επέκταση των ΜΜΕ σε ξένες αγορές
- Έρευνες μάρκετινγκ και συγκεκριμένων πωλήσεων σε επιλεγμένες αγορές
- Αναφορές σχετικές με τους τελωνειακούς κανόνες για το εμπόριο αγαθών σε ένα επιλεγμένο κράτος
- Έρευνες σχετικές με την παρουσίαση της δομής της αγοράς σε επιλεγμένα κράτη
- Αναφορές πάνω στην ελκυστικότητα επενδύσεων μιας επιλεγμένης περιφέρειας ή κράτους
- Στατιστικές ετήσιες αναφορές για ένα συγκεκριμένο κράτος
- Οικονομικές προβλέψεις για ένα συγκεκριμένο κράτος ή περιφέρεια
- Μελέτες που εκδίδονται από διμερή Εμπορικά Επιμελητήρια, σχετικές με επιλεγμένα κράτη
- Μελέτες σχετικές και το τραπεζικό σύστημα και τραπεζικούς κανονισμούς που ισχύουν σε ένα συγκεκριμένο κράτος
- Οδηγούς και μελέτες σχετικούς με τις πολιτισμικές διαφορές που επικρατούν σε ένα επιλεγμένο κράτος

Η δημιουργία μίας νέας οργανωτικής δομής στα εμπορικά και βιομηχανικά Επιμελητήρια, η στους υποστηρικτικούς οργανισμούς των ΜΜΕ, θα είναι το πρώτο βήμα εξειδίκευσης για τη διεθνή συνεργασία και την καταγραφή των δραστηριοτήτων της.

Για να εξασφαλισθεί ότι η νέα λειτουργία / δομή καθώς και ο υπάλληλος που τοποθετείται σε αυτή διεκπεραιώνουν το ρόλο τους στο μέγιστο, προτείνεται στα Εμποροβιομηχανικά Επιμελητήρια που δεν έχουν τμήμα Διεθνών Σχέσεων, να δημιουργήσουν και οι οργανισμοί / ινστιτούτα που διαθέτουν τέτοιο Τμήμα, να συμπεριλάβουν τον υπάλληλο διεθνοποίησης σε αυτή τη δομή.

Τα καθήκοντα και οι ευθύνες που έχουν προβλεφθεί για τον υπάλληλο διεθνοποίησης και που αναφέρονται σε αυτή την ενότητα, έχουν σχεδιασθεί για το «Τμήμα Διεθνών Σχέσεων» παρόλαυτα, εάν ένας οργανισμός δεν έχει τη δυνατότητα να λειτουργήσει διεθνή μονάδα μέσα στη δομή του, τότε θα πρέπει να συμπεριληφθεί μέσα στα υπάρχοντα τμήματα. Ο οργανισμός, θα πρέπει να δώσει στον υπάλληλο την ελευθερία να χτίσει νέες και να συνεχίσει τις υπάρχουσες διεθνείς συνεργασίες χωρίς κανένα εμπόδιο.

Καθήκοντα, δράσεις, ευθύνες του «Υπαλλήλου Διεθνοποίησης»

Τα καθήκοντα, δράσεις και εργασίες του «Υπαλλήλου Διεθνοποίησης», θα καλύψουν δύο τομείς της διεθνούς συνεργασίας: «Παροχή διεθνούς στήριξης προς ΜΜΕ» και «Χτίσιμο διεθνών συνεργασιών προς τον οργανισμό».

Η «Παροχή διεθνούς στήριξης προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις», είναι μία ομάδα καθηκόντων σχετιζόμενων απευθείας με τη στήριξη επιχειρήσεων από την Περιφέρεια / Πόλη της διοικητικής και υποστηρικτικής εμβέλειας ενός Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου καθώς και ενός Υποστηρικτικού Οργανισμού προς τις επιχειρήσεις. Τα σχετικά καθήκοντα και ευθύνες αναφέρονται ως εξής:

- Στήριξη των ΜΜΕ στη διεθνή επέκταση – δημιουργία στρατηγικής και συμβουλευτική

Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του «Υπαλλήλου Διεθνοποίησης» είναι ότι είναι το πρώτο σημείο επαφής για τους επιχειρηματίες που επιθυμούν να αναπτύξουν τις δραστηριότητες τους στο εξωτερικό.

- Οργάνωση συναντήσεων με ξένους επιχειρηματίες

Αυτό περιλαμβάνει την προσφορά υποστήριξης προς μία εταιρεία με πιθανούς συνεργάτες. Είναι στην ευθύνη του εξειδικευμένου υπαλλήλου να προετοιμάσει υλικότεχνικά τον τόπο της συνάντησης,

το πρόγραμμα επισκέψεων που θα περιέχει τις λεπτομέρειες των θεμάτων συζήτησης, την παρουσίαση των προϊόντων / υπηρεσιών και επισκέψεις στην εταιρεία υποδοχής.

- Διερεύνηση χρηματοδοτήσεων και προγραμμάτων σχετικών με τη Διεθνοποίηση των ΜΜΕ

Ένα από τα κριτήρια που καθορίζουν τη διεθνή επέκταση των επιχειρήσεων είναι χρηματοδότηση και η συγχρηματοδότηση των εξαγωγών από Εθνικούς και Ευρωπαϊκούς οργανισμούς και ως εκ τούτου το καθήκον αυτό προστέθηκε στα καθήκοντα του εξειδικευμένου υπαλλήλου στον οποίο θα ζητηθεί να αναζητήσει χρηματοδοτήσεις για τις ΜΜΕ.

- Υποστήριξη των επιχειρηματιών για την προετοιμασία αιτήσεων χρηματοδότησης εθνικών προγραμμάτων που αφορούν στη διεθνοποίηση των ΜΜΕ

Αυτό περιλαμβάνει την υποστήριξη για την προετοιμασία των αιτήσεων χρηματοδότησης, παρακολούθηση των προθεσμιών και ενημέρωση για τα απαραίτητα έγγραφα για την υποβολή των αιτήσεων. Σε μερικές περιπτώσεις, ο εξειδικευμένος υπάλληλος θα μπορεί να μεσολαβεί εκ μέρους των ΜΜΕ

- Υποστήριξη των ΜΜΕ σε εθνικές και διεθνείς εκδηλώσεις, εκθέσεις, διμερείς συναλλαγές και επιχειρηματικές συναντήσεις B2B

Ο εξειδικευμένος υπάλληλος θα είναι υπεύθυνος να προετοιμάσει τις επιχειρήσεις για τη συμμετοχή τους σε τέτοιες εκδηλώσεις και συγκεκριμένα, να προετοιμάσει το πρόγραμμα συμμετοχής, τη λίστα των περιπτέρων, τις εταιρείες στις οποίες θα γίνει επίσκεψη και τη λίστα με τα B2B ραντεβού, βασιζόμενος στα διαθέσιμα συστήματα δικτύωσης.

- Εκπροσώπηση υποστηριζόμενων ΜΜΕ σε συναντήσεις B2B

Σε περίπτωση που μία επιχείρηση ή ομάδα επιχειρήσεων δεν είναι σε θέση να συμμετέχει σε μία εκδήλωση δικτύωσης, ο υπάλληλος Διεθνοποίησης θα συμμετέχει ως εκπρόσωπος αυτών των επιχειρήσεων. Η προετοιμασία για τις εκδηλώσεις αυτές, θα περιλαμβάνει - όπως παραπάνω - προετοιμασία πλάνου συμμετοχής, συμπεριλαμβανομένης και μίας λίστας συναντήσεων με πιθανούς συνεργάτες.

- Υλικοτεχνική οργάνωση εμπορικών αποστολών για ΜΜΕ

Περιλαμβάνει την προετοιμασία ολοκληρωμένων εμπορικών αποστολών και ειδικότερα το πρόγραμμα των επισκέψεων, των B2B συναντήσεων, των εκπαιδευτικών επισκέψεων και των επισκέψεων σε οργανισμούς υποστηρικτικούς σε υλικοτεχνικά θέματα, προς τις ΜΜΕ.

- Διοργάνωση συναντήσεων με επιχειρήσεις του εξωτερικού κατά τη διάρκεια εμπορικών αποστολών

Περιλαμβάνει τη διοργάνωση συναντήσεων - ως τμήμα των οικονομικών αποστολών - και επισκέψεις σε επιχειρηματίες σε άλλα κράτη. Η διαδικασία των συναντήσεων, εκτός από τις ημερολογιακές ρυθμίσεις, θα περιλαμβάνει επίσης υλικοτεχνική προετοιμασία και ολοκληρωμένο πρόγραμμα συναντήσεων με ξένους επιχειρηματίες.

- Υποστήριξη κατά την δημιουργία παρουσιάσεων, προωθητικού και πληροφοριακού υλικού για εταιρείες

Περιλαμβάνει την προετοιμασία των επιχειρηματιών με συμβουλές σχετικές με τις δραστηριότητες μάρκετινγκ σε επιλεγμένες περιοχές για εξαγωγές.

- Πρακτική και γλωσσική υποστήριξη κατά τη διάρκεια των επίσημων συναντήσεων εργασίας στο εξωτερικό.

Ως μέρος των επισκέψεων με συνεργάτες από το εξωτερικό, ο Υπάλληλος Διεθνοποίησης θα είναι υπεύθυνος για παροχή γλωσσικής βοήθειας κατά τα πρώτα στάδια των συζητήσεων.

- Παροχή πληροφοριών και υποστηρικτικού υλικού προς τους επιχειρηματίες για τις διεθνείς τους δραστηριότητες

Περιλαμβάνει την προετοιμασία και διατήρηση αρχειακού υλικού- οδηγών αναλύσεων αγοράς τα οποία θα είναι διαθέσιμα στους επιχειρηματίες.

- Παροχή επιχειρηματικών πληροφοριών και στατιστικών δεδομένων

Περιλαμβάνει την προετοιμασία και διατήρηση βάσης γνώσης σχετικής με οικονομικές και στατιστικές πληροφορίες για επιλεγμένες αγορές του εξωτερικού, συμπεριλαμβανομένων και των αγορών προτεραιότητας για τον εκπροσωπούμενο οργανισμό.

- Έρευνα σε διαθέσιμες βάσεις δεδομένων για πληροφόρηση πάνω σε πιθανούς επιχειρηματικούς εταίρους και αποστολή προσφοράς συνεργασιών σε επιλεγμένες εταιρείες.

Έρευνα για την εξεύρεση προφίλ επιχειρηματιών και δημιουργία λίστας αλληλογραφίας και βάσης δεδομένων για την εξεύρεση συνεργατών και επιχειρηματικών εταίρων.

- Παροχή πληροφοριών επικοινωνίας σε πιθανούς επιχειρηματικούς εταίρους που ενδιαφέρονται για συνεργασία



Περιλαμβάνει τη διαμεσολάβηση για την πρώτη επαφή με εταιρείες του εξωτερικού που ενδιαφέρονται να συνεργαστούν με ΜΜΕ. Η εργασία του ειδικού υπαλλήλου είναι να επαληθεύσει τα στοιχεία των πιθανών συνεργάτες.

Η δεύτερη περιοχή καθηκόντων και υπευθυνότητας του εξειδικευμένου Υπαλλήλου Διεθνοποίησης είναι το **«Χτίσιμο διεθνών συνεργασιών προς τον οργανισμό»** και θα ασχολείται με τις διεθνείς συνεργασίες του οργανισμού, το επιχειρηματικό περιβάλλον, τους παρόχους επαγγελματικής κατάρτισης και τα εμπορικά και βιομηχανικά επιμελητήρια.

Ως μέρος των καθηκόντων σε αυτή την περιοχή, θα είναι υπεύθυνη / υπεύθυνος για τα παρακάτω:

- Θέσπιση διεθνών συνεργασιών με οργανισμούς που υποστηρίζουν ΜΜΕ

Περιλαμβάνει την επαφή, επικοινωνία και τη θέσπιση συνεργασιών με οργανισμούς που παρέχουν υποστήριξη σε ΜΜΕ του εξωτερικού, συμπεριλαμβανομένων επίτιμων προξένων, γενικών προξενείων, διπλωματικών αποστολών, εμπορικών γραφείων καθώς και ινστιτούτων και Υπουργείων.

- Θέσπιση διεθνούς επικοινωνίας με Εμπορικά Επιμελητήρια από άλλα κράτη

Εμπεριέχει επικοινωνία με οργανισμούς σε ξένο επιχειρηματικό περιβάλλον και εγκαθίδρυση συνεργασίας στα πλαίσια ανταλλαγής οικονομικών και εμπορικών πληροφοριών, τη δημιουργία κοινής βάσης δεδομένων συνεργατών και τη διοργάνωση εκδηλώσεων όπως συνέδρια και συναντήσεις B2B.

- Ανάλυση ξένων αγορών

Περιλαμβάνει μία βασική, σύντομη ανάλυση των ξένων αγορών, ως κλειδί του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Αυτή θα πρέπει να περιέχει μόνο τις πιο σημαντικές πληροφορίες όπως: βασικά στοιχεία μακροοικονομίας, όγκο και δομή των εμπορικών αγαθών, τους οργανισμούς της χώρας προέλευσης, νομική και εμπορική βάση για διμερείς συνεργασίες, λίστα με επενδύσεις που υλοποιούνται σε μία δεδομένη χώρα, προοπτικές ανάπτυξης συνεργασίας και βασικά στοιχεία επικοινωνίας με οργανισμούς και πρεσβείες.

- Διοργάνωση διεθνών εκδηλώσεων στο Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο ή σε οργανισμό υποστηρικτικό προς τις ΜΜΕ.

Περιλαμβάνει πλήρη οργάνωση και υλικοτεχνική υποστήριξη εκδηλώσεων που σχετίζονται με την προώθηση της διεθνούς συνεργασίας μεταξύ συνδεδεμένων ΜΜΕ που εδρεύουν σε περιοχές λειτουργίας του Επιμελητηρίου ή στο επιχειρηματικό του περιβάλλον. Τα καθήκοντα του υπαλλήλου Διεθνοποίησης κατά τη διοργάνωση των εκδηλώσεων θα είναι η προετοιμασία του προγράμματος,



η υλικοτεχνική υποστήριξη, οι προσκλήσεις προς τους ειδικούς, επιχειρηματίες και ξένους επισκέπτες καθώς και η πρόσκληση άλλων οργανισμών / ινστιτούτων που υποστηρίζουν και προωθούν τη διεθνοποίηση των ΜΜΕ.

Περιγραφή δεξιοτήτων του «Υπαλλήλου Διεθνοποίησης»

Το επάγγελμα του «Υπαλλήλου Διεθνοποίησης», αναφέρεται σε έναν εξειδικευμένο υπάλληλο του οποίου αρμοδιότητα είναι να προσεγγίσει, να συμβάλλει στην πώληση αγαθών σε άλλα κράτη και να μεσολαβήσει σε εμπορικές συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων από διαφορετικά κράτη. Το εκπαιδευτικό εγχειρίδιο του προγράμματος ISO έχει σαν σκοπό να εξοπλίσει τους υπαλλήλους με τις απαραίτητες γνώσεις ώστε να ολοκληρώσουν επιτυχώς τα καθήκοντα τους κατά την προσέγγιση, εξυπηρέτηση και πώληση στο εξωτερικό. Στις αρμοδιότητες της / του είναι να δημιουργήσει και να διατηρήσει διεθνείς σχέσεις με οργανισμούς επιχειρήσεων και διεθνή ινστιτούτα συμπεριλαμβανομένων Ευρωπαϊκών και οργανισμών από τρίτες χώρες.

Οι προτεινόμενες δεξιότητες που θα αποκτηθούν μετά την παρούσα εκπαίδευση είναι:

Διεθνές Εμπόριο

Περιέχει τους κατάλληλους κανονισμούς και πρακτικές για τη διαχείριση του εμπορίου μεταξύ κρατών, νομισματικοί κανονισμοί και διεθνές νομισματικό σύστημα.

InCoTerms

Οι Όροι Διεθνούς Εμπορίου (InCoTerms) είναι προκαθορισμένοι εμπορικοί κανόνες οι οποίοι περιγράφουν τις υποχρεώσεις, τα κόστη και τους κινδύνους που περιλαμβάνονται στην παράδοση αγαθών από μία εξαγωγική σε μία εισαγωγική εταιρεία.

Διεθνείς Επιχειρήσεις

Περιλαμβάνει όλα όσα πρέπει να γνωρίζει κάποιος για να επιχειρήσει σε μία ξένη χώρα (γλώσσα, τοπική κουλτούρα, εμπορικές συμφωνίες, νομικό σύστημα, πολιτικό σύστημα, οικονομική πολιτική, επιχειρηματική κουλτούρα και ηθική, συναλλαγματικές αγορές, δασμοί, κανονισμοί εισαγωγών, λογιστικές πρακτικές, τρόπος ζωής και περιβάλλον.

Αρχές Πωλήσεων και Marketing

Περιλαμβάνει τους καλύτερους τρόπους για την ανάλυση ευκαιριών αγορών, επιλογή αγορών στόχων, σχεδιασμός στρατηγικών, προετοιμασία προγραμμάτων, οργάνωση, υλοποίηση και έλεγχος του μάρκετινγκ, ανάλυση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών, συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες και εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

Αξιολόγηση Εξαγωγικής Ετοιμότητας

Περιέχει την αξιολόγηση που πρέπει να γίνει σε μία εταιρεία με σκοπό να διαπιστωθεί εάν είναι έτοιμη ή όχι για την έναρξη των εξαγωγικών δραστηριοτήτων. Σκοπός είναι να μετρηθεί / ζυγιστεί η εμπειρία της εταιρείας, η ικανότητα και τα κίνητρα για να προχωρήσει μπροστά ώστε να βρει συνεργάτες – εταίρους στο εξωτερικό.

Διαχείριση κινδύνων σε διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες

Η διαχείριση κινδύνων σε διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες, περιγράφει την πιθανότητα ζημιών λόγω δυσμενών συμβάντων στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι κίνδυνοι είναι διαφορετικών ειδών όπως: πολιτικό ρίσκο που έχει σχέση με την πολιτική αστάθεια που επικρατεί με μία χώρα - στόχο, συναλλαγματικό ρίσκο που σχετίζεται με την αλλαγή στις αξίες των νομισμάτων στα δύο διαφορετικά κράτη, πιστωτικό ρίσκο όταν ένας δανειζόμενος δεν μπορεί να αποπληρώσει ένα δάνειο, μεταφορικό ρίσκο που είναι το ρίσκο που συνδέεται με τη μεταφορά των προϊόντων, ρίσκο αγοράς που είναι το ρίσκο που σχετίζεται με τις αλλαγές στα επιτόκια, την ύφεση, τις φυσικές καταστροφές ή τις τρομοκρατικές επιθέσεις τέλος πολιτισμικό ρίσκο που έχει σχέση με τη διαφορά στη γλώσσα, τα έθιμα τους κανόνες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Ευρωπαϊκές Πρωτοβουλίες για την προώθηση των εξαγωγών – το Δίκτυο Enterprise Europe Network

Όπως αναφέρθηκε πριν, υπάρχουν πολλοί οργανισμοί και δίκτυα τα οποία μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις στις δραστηριότητες εξωστρέφειας τους. Στην Ευρώπη, το πιο σημαντικό είναι το Enterprise Europe Network (EEN). Το Enterprise Europe Network βοηθάει τις επιχειρήσεις να καινοτομήσουν και να εξαπλωθούν σε διεθνή κλίμακα. Είναι παγκοσμίως το μεγαλύτερο υποστηρικτικό δίκτυο για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις με διεθνείς φιλοδοξίες. Το Δίκτυο είναι ενεργό σε περισσότερες από 60 χώρες και φέρνει σε επαφή 3.000 ειδικούς από 600 οργανισμούς – μέλη οι οποίοι είναι όλοι αναγνωρισμένοι για τις υποστηρικτικές τους υπηρεσίες προς τις επιχειρήσεις.

Ναυτιλιακές Δραστηριότητες

Η ναυτιλία ασχολείται με την οργάνωση και παρακολούθηση της μεταφοράς των αγαθών από τη χώρα προέλευσης στη χώρα προορισμού.

Μέθοδοι Μεταφοράς

Περιλαμβάνει τις διάφορες διαδικασίες και την αναζήτηση πληροφοριών, τις συνθήκες μεταφοράς καθώς και τα υπάρχοντα

νομοθετικά πλαίσια των διαφορετικών μορφών μεταφοράς (θαλάσσια, αεροπορική, οδική, σιδηροδρομική).

Ασφάλιση Μεταφορών

Περιλαμβάνει την ευθύνη των μεταφορέων, τις ειδικές εξαιρέσεις και το ύψος της αστικής ευθύνης, τις ασφαλιστικές προτάσεις και τους ειδικούς όρους των ζημιών που καλύπτονται.

Τελωνειακοί Κανονισμοί

Περιέχει όλους τους κανονισμούς και λοιπές νομικές αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε σχέση με την εισαγωγή ενός προϊόντος σε μία συγκεκριμένη χώρα.

Συσκευασία και Σήμανση (Labelling)

Περιλαμβάνει ότι πρέπει να γνωρίζει μία εταιρεία πριν την εξαγωγή, η οποία πρέπει πρώτα να εξασφαλίσει ότι η συσκευασία και η σήμανση (Labelling) συμμορφώνεται με τους κανονισμούς του κράτους-στόχου. Ενδέχεται να χρειαστεί να μεταφραστούν οι ετικέτες στην τοπική γλώσσα, ή να γίνει επισήμανση της προέλευσης των αγαθών, ή θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τοπικές συνήθειες και παραδόσεις ώστε τα προϊόντα να γίνουν αποδεκτά από τους καταναλωτές.

Πιστοποιήσεις

Αυτό το κομμάτι αναφέρεται στις γραπτές διαβεβαιώσεις που δίνονται από έναν οργανισμό πιστοποίησης και αφορούν ένα προϊόν ή υπηρεσία που συμμορφώνονται με κάποιες πρότυπες απαιτήσεις. Ο σκοπός της πιστοποίησης, είναι να παρέχει εγγυήσεις στους πελάτες και να βελτιώσει την εικόνα μία εταιρείας, επιτρέποντας της να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της.

Προστασία Εμπορικών Σημάτων

Αναφέρεται σε όλες τις ενέργειες που πρέπει να κάνει μία εταιρεία ώστε να προστατεύσει το εμπορικό της σήμα, συμπεριλαμβανομένης και της εγγραφής σε εθνικούς οργανισμούς πνευματικής ιδιοκτησίας και όπου κριθεί απαραίτητο, την επιλογή διαδικασίας για διεθνή κατοχύρωση.

Προστασία Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας

Περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που πρέπει να αναλάβει μία επιχείρηση προκειμένου να κατέχει τα αποκλειστικά δικαιώματα μιας εφεύρεσης για ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα, ώστε να μπορεί να έχει αποκλειστικότητα χρήσης και προστασία για τη δημιουργία της.

Διαχείριση Πόρων

Περιλαμβάνει τη διαδικασία της προετοιμασίας, προγραμματισμού και κατανομής των διαθέσιμων πόρων μιας εταιρείας ώστε να μεγιστοποιηθεί η αποδοτικότητα.

Διαδικτυακή Προώθηση και Κυβερνοασφάλεια

Περιλαμβάνει τα εργαλεία που μπορεί να χρησιμοποιήσει μία εταιρεία, όπως ιστοσελίδες, online μάρκετινγκ, βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης, προωθητικά βίντεο, κατάλογοι προϊόντων και μέσα κοινωνικής δικτύωσης προκειμένου να προωθήσει τα προϊόντα στις ξένες αγορές. Περιέχει επίσης την ασφαλή χρήση του διαδικτύου για πληρωμές και διαδικτυακές συναλλαγές και αλληλογραφία.

Δημιουργία Συμφωνίας

Περιγράφει τις ρήτρες που θα πρέπει να περιλαμβάνει μία συμφωνία μεταξύ διεθνών εταίρων όπως: τα συμβαλλόμενα μέρη, τη φύση της σύμβασης, τιμές και μεθόδους πληρωμής, μέθοδοι μεταφοράς, μέθοδοι παράδοσης, ανωτέρα βία, εγγυήσεις, τη δικαιοδοσία σε περίπτωση νομικών διαφορών και τη γλώσσα της συμφωνίας.

Πολιτικές κατά των Διακρίσεων

Περιλαμβάνει τους τρόπους με τους οποίους μία εταιρεία αλληλοεπιδρά και επικοινωνεί με ξένους πελάτες σε ευθυγράμμιση με νόμους κατά των διακρίσεων που αναφέρονται σε νομοθεσία που αποσκοπεί στην αποτροπή των διακρίσεων σε βάρος συγκεκριμένων ομάδων ανθρώπων, για παράδειγμα ομάδες με βάση το φύλο, την ηλικία, την φυλή, την εθνικότητα, την αναπηρία, την ψυχική ασθένεια ή ικανότητα, σεξουαλικό προσανατολισμό, ταυτότητα/έκφραση φύλου, θρησκεία ή πολιτικούς προσδιορισμούς.

Εντοπισμός ευκαιριών σε ξένες αγορές

Αναφέρεται στην ικανότητα αξιοποίησης ευκαιριών στις ξένες αγορές, στην ανταπόκριση των προκλήσεων και τον εντοπισμό των αναγκών των πελατών για προϊόντα, μέσω της διερεύνησης των πολιτιστικών και οικονομικών καταστάσεων σε κάθε χώρα-στόχο.

Δημιουργικότητα

Περιλαμβάνει την ικανότητα πειραματισμού με τη δημιουργία αξίας και καινοτόμων προσεγγίσεων, εξεύρεση νέων μεθόδων, ανάπτυξη γνώσης και καινοτομίας και τέλος τη μετατροπή των ιδεών σε λύσεις και επιχειρηματικά κέρδη.

Όραμα

Αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να χρησιμοποιεί το όραμα του για να εμπνεύσει τους άλλους, να τους καθοδηγήσει στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και να δημιουργήσει έναν οδικό χάρτη για την επίτευξη αυτού του σκοπού.

Εκτίμηση / Αξιολόγηση Ιδεών

Περιγράφει την ικανότητα αναγνώρισης δυνητικών διαφορετικών ιδεών, για την ανάπτυξη στρατηγικών που θα αξιοποιήσουν στο έπακρο την αξία που δημιουργούν οι ιδέες (π.χ. ιδέες των πελατών που μπορούν να φέρουν ανάπτυξη στην εταιρεία τους). Η ανάπτυξη μίας προσαρμοσμένης στρατηγικής εστιασμένης στις εξαγωγές και τα πνευματικά δικαιώματα, είναι επίσης σημαντική για τις εξαγωγικές εταιρείες.

Εταιρική Κουλτούρα Ηθικής και Αειφορίας.

Είναι η ικανότητα αξιολόγησης των επιπτώσεων των ιδεών που φέρνουν αξία και τις επιπτώσεις τους στην αγορά, την κοινότητα – στόχο, την κοινωνία και το περιβάλλον. Αξιολόγηση επίσης απαιτείται και στο κατά πόσο είναι βιώσιμοι οι μακροπρόθεσμοι κοινωνικοί, πολιτιστικοί και οικονομικοί στόχοι της πορείας της δράσης που έχει επιλεγεί.

Ανάληψη Πρωτοβουλίας

Αναφέρεται στην προθυμία να αναζητηθούν νέες ευκαιρίες, να αναληφθούν νέες πρωτοβουλίες και να γίνουν ενέργειες που θα προσθέσουν αξία για τους πελάτες. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί με την ενεργό αντιμετώπιση των προκλήσεων, τη δημιουργία νέων ιδεών, την επίλυση των προβλημάτων και τέλος τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες

Αντιμετώπιση της αβεβαιότητας, της ασάφειας και του κινδύνου

Περιλαμβάνει τη διαδικασία αξιολόγησης των θετικών σημείων και των κινδύνων των εναλλακτικών επιλογών (π.χ. εξαγωγές σε αναδυόμενες αγορές) και της πραγματοποίησης επιλογών που αντικατοπτρίζουν αυτές τις προτιμήσεις

Σχεδιασμός και Διαχείριση

Συνεπάγεται την ικανότητα σχεδιασμού των διαχειριστικών διαδικασιών για την αποτελεσματική παροχή αξίας σε δύσκολες συνθήκες.

Ομαδική Εργασία

Περιλαμβάνει τη δημιουργία ομάδας και δικτύων που βασίζονται στη δημιουργία δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες.

Μάθηση μέσω της Εμπειρίας

Αναφέρεται στη βελτίωση των ικανοτήτων ώστε να δημιουργηθεί αξία για τους πελάτες, βασισμένη σε προηγούμενη εμπειρία και αλληλεπίδραση με άλλους πελάτες, ειδικά με τους επιτυχημένους εξαγωγείς.

Κεφάλαιο 1.

Άμεσες και έμμεσες εξαγωγές-το πρώτο σας βήμα στην πορεία για διεθνείς επιτυχίες

1.1. Εισαγωγή

Οι άμεσες και έμμεσες εξαγωγές, αποτελούν την βασική μέθοδο για διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, δίνοντάς τους την δυνατότητα να πουλήσουν τα υπάρχοντα προϊόντα τους ή τις υπηρεσίες τους σε ξένες αγορές. Ο στόχος της ενότητας αυτής είναι να εξηγήσει τι σημαίνει εξάγω με άμεσο και έμμεσο τρόπο, έτσι ώστε ο Υπεύθυνος Διεθνοποίησης να εφοδιαστεί με την απαραίτητη γνώση προκειμένου να καθοδηγήσει τις επιχειρήσεις για να ξεκινήσουν σωστά την εξαγωγική τους διαδικασία.

Θα επισημανθούν επίσης οι βασικές αρχές που διέπουν την δημιουργία ενός εξαγωγικού σχεδίου, περιλαμβάνοντας τις σχετικές απαιτήσεις των τελωνείων καθώς και νομικά, οικονομικά θέματα και θέματα που αφορούν μεταφορές και marketing. Επίσης θα δοθεί πληροφόρηση που αφορά την υλοποίηση ενεργειών διεθνούς εμπορίου εσωτερικά στην επιχείρηση, και την αξιολόγηση των ενεργειών εξωστρέφειας, περιλαμβάνοντας τον αντίκτυπό τους στις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Οι ενέργειες διεθνούς εμπορίου είναι ένα σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας ανάπτυξης της επιχείρησης διότι διαμορφώνει την πολύπλευρη λειτουργία της επιχείρησης. Επίσης επεκτείνει τις πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών σε νέες αγορές, αυξάνοντας το κύκλο ζωής του προϊόντος - υπηρεσίας, μειώνοντας το κόστος παραγωγής και αυξάνοντας τα κέρδη.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που αποφασίζουν να εμπλακούν σε εξαγωγικές δραστηριότητες, επωφελούνται από την ενισχυμένη εικόνα της επιχείρησης που δημιουργείται τόσο στην εσωτερική όσο και στις εξωτερικές αγορές. Αξίζει επίσης να σημειωθεί, η μειωμένη επίδραση των διακυμάνσεων της αγοράς πάνω στην επιχείρηση, καθώς έχοντας την δυνατότητα να πουλά προϊόντα και υπηρεσίες σε πολλές διαφορετικές αγορές, μπορεί να περιορίζει τις απώλειες από την μείωση στην ζήτηση προϊόντων σε κάποιες άλλες αγορές.

Στα οικονομικά οφέλη των εξαγωγών, θα πρέπει να προσθέσουμε το γεγονός ότι η επιχείρηση αποκτά αυξημένη εμπειρία και γνώση σχετικά με πελάτες αγορές και προϊόντα, κάτι που μπορεί να αποδειχτεί το κλειδί για να κερδηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία στην τοπική αγορά!

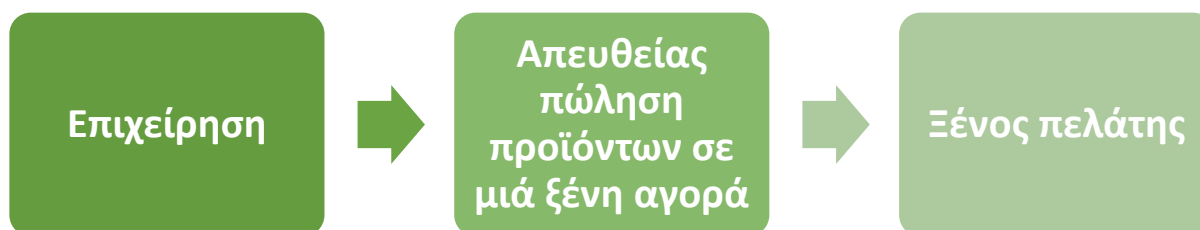
1.2. Τι σημαίνει άμεσες και τι έμμεσες εξαγωγές;

Ο πρώτος τύπος εξαγωγών που θα αναλυθεί είναι οι άμεσες εξαγωγές. Περιλαμβάνουν την πώληση προϊόντων από έναν επιχειρηματία απευθείας σε έναν ξένο παραλήπτη, χωρίς την χρήση μεσαζόντων.

Αυτός ο τρόπος εξαγωγών αποτελεί μία στρατηγική υψηλού ρίσκου και απαιτεί μεγαλύτερη εμπλοκή της επιχείρησης και επενδύσεις σε κεφάλαιο σε σχέση με τις άμεσες επενδύσεις. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι με τις άμεσες εξαγωγές ο παραγωγός πουλά τα προϊόντα στο εξωτερικό χωρίς την υποστήριξη ανθρώπων που έχουν έδρα την αγορά στόχο. Αυτή η λύση απαιτεί μεγάλη οικονομική και οργανωτική δέσμευση διότι ο πωλητής είναι υπεύθυνος για την πρόσληψη ατόμων που θα επιφορτιστούν με την λειτουργία της επιχείρησης στην συγκεκριμένη αγορά, την μεταφορά των προϊόντων στον πελάτη και την αποθήκευση των προϊόντων που είναι έτοιμα προς πώληση. Επίσης με την τοποθέτηση της επιχείρησης σε μια ξένη αγορά, η άμεση εξαγωγή απαιτεί οργανωτικές αλλαγές μέσα στην εταιρεία. Αυτές περιλαμβάνουν την ίδρυση ξεχωριστού τμήματος υπευθύνου για το εξωτερικό εμπόριο, κάτι που απαιτεί την πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού υψηλών προσόντων με την απαραίτητη εμπειρία και δεξιότητες ώστε να μπορεί να εργαστεί στην επιλεγμένη αγορά του εξωτερικού.

Επίσης, είναι απαραίτητο τα υπάρχοντα τμήματα της εταιρείας (τμήμα παραγωγής, τμήμα marketing και λογιστήριο), να υιοθετήσουν και να αναπτύξουν τις απαραίτητες ενέργειες προκειμένου να συγχρονιστούν με τις ενέργειες του τμήματος εξαγωγών.

Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι οι άμεσες εξαγωγές επιλέγονται από εταιρείες που έχουν αποκτήσει ήδη εμπειρία σε μία επιλεγμένη αγορά του εξωτερικού, για παράδειγμα μέσω έμμεσων εξαγωγών. Οι άμεσες εξαγωγές απαιτούν υψηλότερο επίπεδο δραστηριοτήτων διεθνούς εμπορίου για τις επιχειρήσεις και αποτελούν το επόμενο στάδιο επέκτασης σε μία ακόμα αγορά.



Σχήμα 1. Έμμεσες εξαγωγές, απλοποιημένο μοντέλο

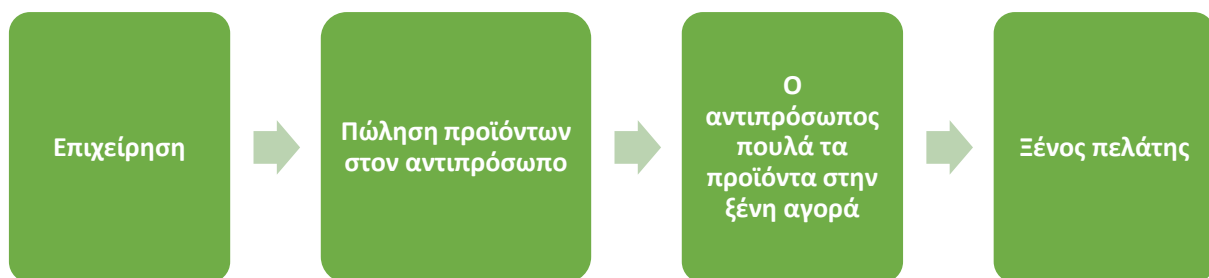


Οι άμεσες εξαγωγές είναι μία πιο εύκολη και πιο οικονομική μέθοδος επέκτασης στο εξωτερικό, και περιλαμβάνει την πώληση προϊόντων με την βοήθεια εθνικών ή ξένων αντιπροσώπων.

Η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει εξειδικευμένες εταιρείες με έδρα την χώρα στόχο και η επιλογή εναπόκειται στον επιχειρηματία. Αξιοποιώντας αυτή την μέθοδο εξαγωγών, ο αντιπρόσωπος λειτουργεί σαν το τμήμα εξαγωγών της εταιρείας, αναλαμβάνοντας το κόστος αποθήκευσης, marketing, διανομής και μεταφοράς καθώς και την εξεύρεση πελατών.

Οι επιχειρηματίες επιλέγουν αυτήν την λύση προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν το κόστος που συνδέεται με την δημιουργία τμήματος εξαγωγών και την επακόλουθη προσαρμογή όλων των τμημάτων της επιχείρησης σε αυτό. Εντούτοις είναι εκτεθειμένοι σε μεγαλύτερο ρίσκο, όταν επιλέγουν αντιπρόσωπο που αναλαμβάνει τις πωλήσεις προϊόντων.

Οι έμμεσες εξαγωγές επιλέγονται από εταιρείες που δεν έχουν προηγούμενη εμπειρία στις εξαγωγές και ενδιαφέρονται να ξεκινήσουν την εξαγωγική διαδικασία, καθώς επίσης μεγάλες εταιρείες που επιθυμούν να ξεκινήσουν την διείσδυση σε μια νέα αγορά.



Σχήμα 2. Άμεσες εξαγωγές, απλοποιημένο μοντέλο.

Συγκρίνοντας αυτές τις δύο διαθέσιμες εκδοχές για τις ενδιαφερόμενες στο να επεκταθούν στο εξωτερικό εταιρείες, υπάρχουν διαφορές σε όρους της προετοιμασίας που απαιτείται καθώς και στο επίπεδο του ρίσκου που η κάθε μία συνεπάγεται για την επιχείρηση. Στις έμμεσες εξαγωγές ο επιχειρηματίας μπορεί να μειώσει το επίπεδο του ρίσκου στο ελάχιστο με την βοήθεια ενός αντιπροσώπου που θα δραστηριοποιείται στην επιλεγμένη αγορά, και θα αναλάβει το κόστος που συνεπάγεται η δημιουργία πρόσθετης οργανωτικής μονάδας με αντικείμενο τις εξαγωγές.

Από την άλλη, επιχειρήσεις που αποφασίζουν να εμπλακούν σε άμεσες εξαγωγές θα πρέπει να αναλάβουν το έμμεσο ρίσκο πχ την προσαρμογή της εταιρείας στις εξαγωγικές δραστηριότητες και την πώληση αγαθών χωρίς την υποστήριξη ενδιαμέσου. Αυτό το μοντέλο εξαγωγών κρύβει τους εξής κινδύνους:

- Αναντιστοιχία προϊόντος με τις ανάγκες πιθανών πελατών στο εξωτερικό

- Κίνδυνος να μην φθάσει στους πελάτες στόχο
- Λάθος εκτιμήσεις στον τομέα των πωλήσεων και του marketing.

Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό για την επιχείρηση, να καταρτίσει μία ανάλυση σε βάθος της δυναμικής της αγοράς που θέλει να διεισδύσει, πριν ξεκινήσει ενέργειες σχετικές με τις άμεσες εξαγωγές.

1.3. Θετικά και αρνητικά στοιχεία των άμεσων και έμμεσων εξαγωγών

Θετικά στοιχεία άμεσων εξαγωγών

- Ευρύ ποσοστό κέρδους από τις πωλήσεις
- Άμεσο κέρδος επί των πωλήσεων.
- Συμμετοχή σε ένα σημαντικό μέγεθος της αγοράς.
- Αύξηση της διεθνούς εμπειρίας της επιχείρησης.
- Πλήρης έλεγχος της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων διεθνοποίησης
- Άμεση επίδραση στο χτίσιμο της εικόνας της επιχείρησης στο εξωτερικό
- Άμεση πληροφόρηση για το marketing και την ζήτηση των πελατών.

Θετικά στοιχεία άμεσων εξαγωγών

- Χαμηλό κόστος διείσδυσης στην ξένη αγορά.
- Χαμηλό επίπεδο ρίσκου.
- Δυνατότητα λειτουργίας ταυτοχρόνως σε κάποιες αγορές
- Δε χρειάζεται αλλαγή της δομής της επιχείρησης.
- Υποστήριξη από αντιπρόσωπο που λειτουργεί ήδη στην αγορά.
- Ευκολία στον σχεδιασμό παραγωγής προϊόντων προς εξαγωγή.

Αρνητικά στοιχεία άμεσων εξαγωγών

- Υψηλό κόστος δημιουργίας τμήματος εξαγωγών.
- Χρονοβόρες διαδικασίες για την προσαρμογή της παραγωγής στις ανάγκες των εξαγωγών.
- Απαίτηση σε κεφάλαιο.
- Μεγάλος χρόνος επιστροφής επενδυμένου κεφαλαίου.
- Πιο χρονοβόρα διαδικασία σε σχέση με την έμμεση εξαγωγή.
- Υψηλός κίνδυνος για την εταιρεία.

Αρνητικά στοιχεία έμμεσων εξαγωγών

- Χαμηλά περιθώρια κέρδους.
- Υπερβολική εξάρτηση από τις ενέργειες του αντιπροσώπου.
- Η εταιρεία δε μπορεί να κτίσει την δική της εικόνα στην νέα αγορά.
- Κυρίαρχη θέση του αντιπροσώπου.
- Έλλειψη πληροφόρησης σε θέματα marketing και πελατών.
- Έλλειψη εμπειρίας της επιχείρησης στην ξένη αγορά.

Σχήμα 1 .Θετικά και αρνητικά στοιχεία των άμεσων και έμμεσων εξαγωγών

1.4. Η επιτυχία στις εξαγωγές ξεκινά με τον σωστό σχεδιασμό-Οδηγίες σύνταξης εξαγωγικού σχεδίου

Το εξαγωγικό σχέδιο είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την επιτυχία της επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο και την υλοποίηση εξαγωγικών δραστηριοτήτων. Η κάθε επιχείρηση, θα πρέπει να καταρτίσει ένα εξαγωγικό σχέδιο. Η επιχείρηση δεν θα πρέπει να ξεκινήσει εμπορικές ενέργειες σε ξένη χώρα χωρίς μια γραπτή στρατηγική, διαφορετικά μπορεί να εκτεθεί σε ζημιά της φήμης της καθώς και σε οικονομικές ζημιές που θα επηρεάσουν την κερδοφορία της.

Τυχόν αποτυχία στην εναρμόνιση με τους νομικούς και φορολογικούς κανόνες της επιλεγμένης ξένης αγοράς, μπορεί να επιφέρει μακροχρόνια νομικά προβλήματα που μπορεί να διαρκέσουν πολύ περισσότερο χρόνο ακόμα και μετά την παύση λειτουργίας της επιχείρησης.

Σε αυτήν την υπο-ενότητα θα παρουσιαστεί η βασική πληροφόρηση σχετικά με την σχεδίαση εξαγωγικής στρατηγικής. Αυτό θα εφοδιάσει τον Υπεύθυνο Διεθνοποίησης με την απαραίτητη πληροφόρηση ώστε να μπορεί να συμβουλεύει τις επιχειρήσεις για επιλεγμένες ξένες αγορές.

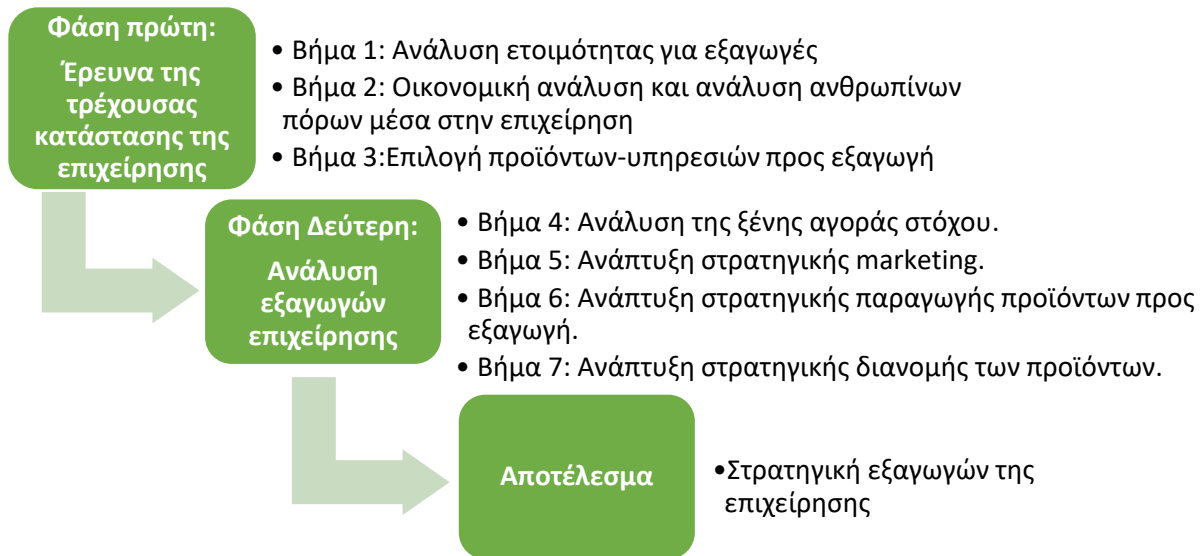
Η διαδικασία σχεδίασης της εξαγωγικής στρατηγικής για την επιχείρηση, μπορεί να χωριστεί σε δύο φάσεις:

Η πρώτη φάση σχεδίασης είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επιχείρηση και την τωρινή της κατάσταση, και περιλαμβάνει μία ανάλυση των τμημάτων της επιχείρησης πριν την έναρξη εξαγωγικής δραστηριότητας. Τα βασικά στοιχεία για την σχεδίαση της στρατηγικής, έχουν ως ακολούθως:

Ανάλυση ετοιμότητας για εξαγωγικό εμπόριο, οικονομική ανάλυση, ανάλυση για το προσωπικό της επιχείρησης και επιλογή προϊόντων προς εξαγωγή.

Η δεύτερη φάση στην σχεδίαση αφορά την εκπόνηση ανάλυσης εξαγωγών της επιχείρησης και περιλαμβάνει: Ανάλυση της ξένης αγοράς στόχου, ανάπτυξη στρατηγικής marketing, ανάπτυξη στρατηγικής παραγωγής προϊόντων προς εξαγωγή, και ανάπτυξη στρατηγικής διανομής των προϊόντων.

Ο συνδυασμός των δύο αυτών φάσεων θα αποτελέσει το βασικό εξαγωγικό σχέδιο της επιχείρησης.



Σχήμα 2^ο. Η διαδικασία σύνταξης ενός σχεδίου στρατηγικής εξαγωγών..

1.5. Πρώτο στάδιο σύνταξης στρατηγικής εξαγωγών. Αναλύοντας την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης

- **Βήμα πρώτο: Ανάλυση της ετοιμότητας για εξαγωγές**

Το πρώτο βήμα για την κατάρτιση ενός εξαγωγικού σχεδίου περιλαμβάνει την ανάλυση της θέσης της επιχείρησης και τις επιδόσεις της στην εσωτερική αγορά. Αυτό εξασφαλίζει την ύπαρξη ενός σταθερού εισοδήματος για την εταιρεία και την διασφαλίζει σε περίπτωση αποτυχίας της προσπάθειας εξαγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών. Αφού διευκρινίσουμε την κατάσταση στην εσωτερική αγορά, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να μπορεί να απαντήσει στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- a) Γιατί θέλουμε να εξάγουμε τα προϊόντα- τις υπηρεσίες μας;
- b) Γιατί θέλουμε να εξάγουμε τα προϊόντα- τις υπηρεσίες μας στην συγκεκριμένη αγορά;
- c) Ποια προϊόντα ή υπηρεσίες μπορεί να εξάγει η επιχείρηση;
- d) Τι θέλουμε να επιτύχουμε μέσα από την εξαγωγική δραστηριοποίησή μας;
- e) Τι στόχους θέτουμε για τις εξαγωγικές μας ενέργειες;
- f) Κατανοούμε τις σημαντικές οικονομικές και νομικές επιπτώσεις που θα έχει η εξαγωγική δραστηριότητα στην επιχείρησή μας;

Αυτές οι ερωτήσεις, έχουν στόχο να μας βοηθήσουν στο να αυξήσουμε την επίγνωσή μας σχετικά με την τρέχουσα θέση της επιχείρησής μας, τις εξαγωγικές ευκαιρίες και τον σκοπό των εξαγωγών που θα μας επιτρέψει να μπούμε επιτυχώς στην ξένη αγορά. Επίσης, θα επικεντρώσει την προσοχή της επιχείρησης στην επαυξημένη υπευθυνότητα που απαιτεί η δραστηριοποίηση με τις εξαγωγές.



Επιπροσθέτως με τα οφέλη από τις εξαγωγές, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να γνωρίζει και να προετοιμαστεί για τις επιπτώσεις που θα έχουν οι εξαγωγές στην επιχείρησή του.

- **Βήμα δεύτερο. Οικονομική ανάλυση και ανάλυση ανθρωπίνων πόρων.**

Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση πρέπει να αναλύσει τον προϋπολογισμό της για να αποφασίσει την προοπτική για να χρηματοδοτήσει τις εξαγωγικές δραστηριότητες. Στην έναρξη της διαδικασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού εξαγωγών, ο επιχειρηματίας πρέπει να λάβει υπ' όψη το γεγονός ότι τα οφέλη από τις εξαγωγές απαιτούν χρόνο και συνεχή χρηματοδότηση και για το λόγο αυτό θα πρέπει ο επιχειρηματίας να επικυρώσει ότι διατίθεται όντως να πάρει το ρίσκο.

Πρέπει επίσης να οριστεί ένα χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα πετύχουμε κερδοφορία.

Καταρτίζοντας έναν προϋπολογισμό εξαγωγών, τα επόμενα κόστη θα πρέπει ληφθούν υπ' όψη: κόστος μάρκετινγκ και διαφήμισης, κόστος πρόσληψης και διατήρησης προσωπικού επιφορτισμένου με τις εξαγωγές, και το κόστος διανομής και εφοδιαστικής υποστήριξης των εξαγωγών και κόστη σχετικά με την ασφάλιση και την κατοχύρωση διανοητικών δικαιωμάτων.

Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει και άλλες επιλογές χρηματοδότησης εξαγωγών όπως για παράδειγμα υποστηρικτικά κεφάλαια που παρέχονται από δημόσιους οργανισμούς, περιφερειακά ταμεία καθώς και Ευρωπαϊκά ή εθνικά προγράμματα που έχουν στόχο την αύξηση του επιπέδου διεθνοποίησης των επιχειρήσεων σε συγκεκριμένους οικονομικούς κλάδους της εγχώριας αγοράς.

Όταν καταρτίζουμε την ανάλυση προσωπικού μέσα σε μία επιχείρηση, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να αναλογιστεί κατά πόσο το υπάρχον προσωπικό επαρκεί σε αριθμό και ικανότητες ώστε να αναλάβει και τις εξαγωγικές δραστηριότητες ή χρειάζεται να προσληφθούν εξειδικευμένα στελέχη με εμπειρία στις εξαγωγές. Το σημείο αυτό θα αναλυθεί εκτενέστερα παρακάτω στο κεφάλαιο 2.3 που έχει τίτλο “Πώς να υλοποιήσετε εξαγωγική δραστηριότητα μέσα στην επιχείρηση-Πρώτα βήματα”.

- **Βήμα 3. Επιλέγοντας προϊόντα-υπηρεσίες για εξαγωγή**

Όταν επιλέγουμε ποια προϊόντα ή υπηρεσίες θέλει να εξαγάγει η επιχείρηση, και επιλέγουμε τα κατάλληλα προϊόντα ή υπηρεσίες προς πώληση στο εξωτερικό, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να αναλύσει προϊόντα ή υπηρεσίες σε βασικά χαρακτηριστικά και οφέλη με την οπτική της ξένης αγοράς και κατά πόσο καλύπτουν τις δυνητικές ανάγκες του ξένου καταναλωτή.

Το επόμενο βήμα, θα πρέπει να είναι η ανάλυση των προϊόντων ή υπηρεσιών και κατά πόσο μπορούν να προσαρμοστούν ώστε να

καλύπτουν τις απαιτήσεις και τα πρότυπα που ισχύουν στην επιλεγμένη αγορά. Το τελικό βήμα αφορά τον έλεγχο του κατά πόσο η εταιρεία έχει επαρκή παραγωγική δυνατότητα ώστε να παραδώσει αυτά τα προϊόντα και υπηρεσίες σε δυνητικούς πελάτες. Κατά την ανάλυση αυτή μπορεί να ληφθούν υπ' όψη εποχικές διακυμάνσεις στην αγορά που μπορεί να επηρεάσουν τις πωλήσεις προϊόντων ή υπηρεσιών.

1.6. Η δεύτερη φάση δημιουργίας στρατηγικής εξαγωγών-Ανάλυση εξαγωγών

- **Βήμα 4: Ανάλυση της ξένης αγοράς στόχου.**

Η ανάλυση της ξένης αγοράς είναι μια εκτενής διαδικασία που περιλαμβάνει πολλούς παράγοντες όπως για παράδειγμα πολιτικό οικονομικό περιβάλλον της χώρας προορισμού, κανόνες που αφορούν εισαγόμενα προϊόντα υπηρεσίες μέσα στην αγορά, συνθήκες ανταγωνισμού, πολιτιστικές διαφορές που επηρεάζουν τις ενέργειες του marketing και τις επικοινωνιακές μεθόδους με δυνητικούς πελάτες.

Η Ανάλυση της ξένης αγοράς P.E.S.T. (ή P.E.S.T.E.L.), είναι ένα χρήσιμο εργαλείο ώστε η εταιρεία να μπορεί να αναλύσει τους μακροοικονομικούς παράγοντες στην ξένη αγορά στόχο.

Η ανάλυση PEST περιλαμβάνει την αξιολόγηση του πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος ενώ η ανάλυση P.E.S.T.E.L. επεκτείνεται και σε περιβαλλοντικά και νομικά θέματα. Αυτή η μέθοδος είναι εύκολο χρησιμοποιηθεί και να εφαρμοστεί από κάθε επιχείρηση. Περιλαμβάνει καταρχάς την ταυτοποίηση των μακρο-περιβαλλοντικών συνθηκών μέσα στις επιμέρους αγορές που θα έχουν την μεγαλύτερη επίδραση στην επιχείρηση.



Ανάλυση πολιτικού περιβάλλοντος.	Ανάλυση οικονομικού περιβάλλοντος	Ανάλυση κοινωνικο-πολιτιστικού περιβάλλοντος	Ανάλυση Τεχνολογικού Περιβάλλοντος	Ανάλυση Περιβάλλοντος	Ανάλυση νομικού Περιβάλλοντος
Νόμοι σχετικοί με την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας	Κερδοφορία επιχειρήσεων	Απαιτήσεις καταναλωτή	Πρότυπα Ποιότητας	Κανονισμοί προστασίας περιβάλλοντος	Πολιτική Τελωνείων
Φορολογική Πολιτική	Τρέχον επίπεδο του ΑΕΠ	Τρόπος ζωής	Τεχνολογικό επίπεδο της χώρας	Περιφερειακές συνθήκες σχετικές με την περιβαλλοντική προστασία	Νόμος για διανοητική ιδιοκτησία
Πολιτική προστασίας καταναλωτή	Ποσοστό Ανεργίας	Καταναλωτικές Προτιμήσεις	Ύψος κεφαλαίων που διατίθεται σε E&A	Υποχρεώσεις επιχειρηματιών σχετικών με περιβαλλοντική πολιτική	Φορολογική νομοθεσία και νομοθεσία επιχειρήσεων
Πολιτική σταθερότητα	Τρέχον εμπορικό ισοζύγιο με την χώρα προέλευσης	Διαμόρφωση Κοινοτήτων	Επίπεδο τεχνολογικής διείσδυσης στην αγορά	Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση καταναλωτών	Νομοθεσία και πολιτική ανταγωνισμού
Πολιτική Εκπαίδευσης	Επίπεδο μέσου όρου μισθών	Κοινωνικές διαθέσεις	Αριθμός πατεντών επιχειρήσεων	Περιβαλλοντική κατάσταση της χώρας	Εργατική Νομοθεσία

Πηγή: έρευνα του συγγραφέα

- **Βήμα 5: Ανάπτυξη στρατηγικής marketing**

Η ανάπτυξη μία στρατηγικής marketing είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας της εξαγωγικής δραστηριότητας. Το πρώτο βήμα περιλαμβάνει την διαμόρφωση στρατηγικής πωλήσεων των προϊόντων η υπηρεσιών της εταιρείας η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί σαν στρατηγική προϊόντων, τιμών και διανομής.

Η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρωθεί στο χτίσιμο μιας στρατηγικής marketing και την ανάπτυξη μιας στρατηγικής επικοινωνίας και διανομής των προϊόντων λαμβάνοντας όμως υπ' όψη τις πολιτιστικές διαφορές με τις χώρες στόχους.

- I. Η πολιτική προϊόντος περιλαμβάνει την προσαρμογή του προϊόντος στις τρέχουσες απαιτήσεις της αγοράς προβλέποντας τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών. Σε σχέση με τις διεθνείς αγορές, η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τις λειτουργικές και



συναισθηματικές αξίες του προϊόντος τους και να προσαρμόσει κατάλληλα το προϊόν ώστε να καλύπτει τις ανάγκες του καταναλωτή.

- II. Η πολιτική τιμολόγησης θεωρεί την τιμή σαν σημείο εκκίνησης για όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και επίσης θεωρεί ότι αυτή καθορίζει την αντίληψη των καταναλωτών για την τιμή και τις τιμές που βάζουν οι ανταγωνιστές. Ο επιχειρηματίας που αποφασίζει να εφαρμόσει αυτή την στρατηγική, θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή του, ειδικά : σε πελάτες (πως αντιλαμβάνονται το προϊόν), στα κόστη (τα οποία πρέπει η επιχείρηση να πραγματοποιήσει για να το κάνει επικερδές και υψηλής ποιότητας) και στον ανταγωνισμό (τι τιμή βάζουν οι ανταγωνιστές σε αντίστοιχα προϊόντα).
- III. Η πολιτική διανομής είναι απόλυτα εστιασμένη στην μέθοδο διανομής των αγαθών της επιχείρησης σε μία ξένη αγορά. Η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίσει ότι η στρατηγική διανομής είναι προσαρμοσμένη στις χώρες στόχους λαμβάνοντας υπ' όψη το διαφορετικό επίπεδο ανάπτυξης που έχει η κάθε μία. Υπό ανάπτυξη χώρες απαιτούν μια πιο ολοκληρωμένη στρατηγική σε σχέση με τις ανεπτυγμένες αγορές. Στην περίπτωση των εξαγωγών, μπορούμε να διαφοροποιήσουμε τον τρόπο εξαγωγής μεταξύ των άμεσων εξαγωγών όπου υπάρχει αντιπρόσωπος που είναι υπεύθυνος για την πώληση των προϊόντων και τις έμμεσες εξαγωγές όπου η εταιρεία είναι υπεύθυνη για την διανομή των προϊόντων στον πελάτη.
- **Βήμα 6: Ανάπτυξη στρατηγικής για την παραγωγή προϊόντων προς εξαγωγή.**
Σε αυτό το βήμα θα πρέπει να αναλύσουμε κατά πόσο θα πρέπει να αυξήσουμε την παραγωγική δυνατότητα της επιχείρησης. Είναι σημαντικό να αξιολογήσουμε την ετοιμότητα των προμηθευτών μας στο να παρέχουν περισσότερα αγαθά για την παραγωγή και να ερευνήσουμε αν ο αποθηκευτικός χώρος θα πρέπει να αυξηθεί. Επιπλέον είναι σημαντικό να βεβαιώσουμε αν υπάρχει ανάγκη για πρόσληψη επιπλέον προσωπικού για να διαχειριστούν την αυξημένη παραγωγή προϊόντων προς εξαγωγή.
 - **Βήμα 7. Ανάπτυξη στρατηγικής διανομής των προϊόντων στις αγορές στόχους**
Η στρατηγική διανομής προϊόντων εξαρτάται από ποιο μοντέλο εξαγωγών (έμμεσες ή άμεσες) εφαρμόζεται. Εάν η επιχείρηση επιλέξει τις έμμεσες εξαγωγές, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να βρει τον κατάλληλο αντιπρόσωπο, ενώ όταν επιλέξει τις άμεσες εξαγωγές, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να οργανώσει ο ίδιος κάθε στοιχείο της διανομής. Είναι σημαντικό



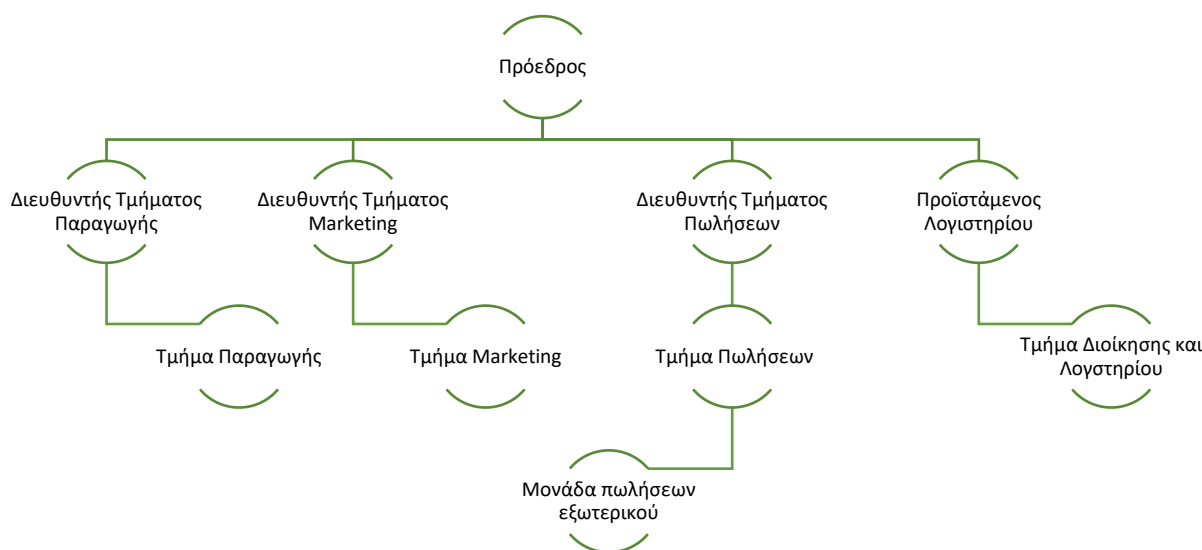
για τον επιχειρηματία να δώσει προσοχή στους κανόνες των Διεθνών Οικονομικών όρων (Incoterms -International Commercial Terms) οι οποίοι κανονίζουν τις εμπορικές συναλλαγές μεταξύ πωλητή και του παραλήπτη. Υπάρχουν 11 διαφορετικοί Incoterms χωρισμένοι σε 4 ομάδες ανάλογα με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες ο πωλητής πρέπει να παραδώσει τα αγαθά. Οι 4 ομάδες είναι: Ομάδα E-ο πωλητής θα πρέπει να καταστήσει τα αγαθά παραδοτέα σε συγκεκριμένη τοποθεσία. Ομάδα F- ο πωλητής θα πρέπει να πραγματοποιήσει τον εκτελωνισμό πριν παραδώσει τα προϊόντα στον αγοραστή. Ο πωλητής δεν πληρώνει την μεταφορά και την ασφάλιση. Ομάδα C- ο πωλητής πληρώνει για την μεταφορά των αγαθών και είναι υπεύθυνος για τον εκτελωνισμό αλλά δεν είναι υπεύθυνος για την μεταφορά και για άλλα έξοδα τα οποία καλύπτει ο αγοραστής. Ομάδα D. Ο πωλητής πρέπει να μεταφέρει τα προϊόντα σε προορισμό που του έχει ορίσει ο αγοραστής.

Η εκτέλεση των παραπάνω βημάτων θα παράσχει στον επιχειρηματία και στον Υπεύθυνο Διεθνοποίησης την βασική Στρατηγική Εξαγωγών της εταιρείας.

1.7. Πώς να υλοποιήσετε την στρατηγική εξαγωγών μέσα στην εταιρεία- Πρώτα βήματα

Μια επιχείρηση που αποφασίζει να πραγματοποιήσει δραστηριότητες σχετικές με το εξωτερικό εμπόριο, πρέπει να έχει επίγνωση των αλλαγών που πρέπει να γίνουν στην δομή και την οργάνωση της επιχειρηματικής οντότητας. Αυτές οι ενέργειες, δε μπορεί να βασίζονται μόνο στην δημιουργία νέων οργανωτικών μονάδων, αλλά και στην επιλογή κατάλληλων υπαλλήλων με προσόντα η την κατάρτιση του υπάρχοντος προσωπικού. Είναι σημαντικό να αναπτυχθεί αυτή η στρατηγική σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των εξαγωγικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Η τροποποίηση της επιχείρησης ώστε να πραγματοποιήσει αυτές τις ενέργειες, θα διαφέρει ανάλογα την στρατηγική έμμεσων η άμεσων επενδύσεων, που θα επιλεγεί.

Στην περίπτωση των έμμεσων εξαγωγών, η οποία είναι ο ευκολότερος τρόπος εισόδου σε ξένες αγορές, δεν είναι υποχρεωτικό να δημιουργήσεις ξεχωριστό εξαγωγικό τμήμα της επιχείρησης το οποίο θα απαιτούσε αύξηση του κόστους λειτουργείας της επιχείρησης. Σε αυτήν την περίπτωση ο αντιπρόσωπος που είναι υπεύθυνος για την πώληση των προϊόντων, μπορεί να συμπληρώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες χρησιμοποιώντας μία εμπορική μονάδα στη χώρα στόχο που θα αποτελεί μέρος του τμήματος πωλήσεων. Αυτή η μονάδα, θα υπάγεται σε ένα διευθυντή πωλήσεων στον οποίο ο αντιπρόσωπος θα δίνει αναφορά για τις ενέργειές του.



Σχήμα 5. Παράδειγμα οργάνωσης επιχείρησης με μονάδα πωλήσεων εξωτερικού.

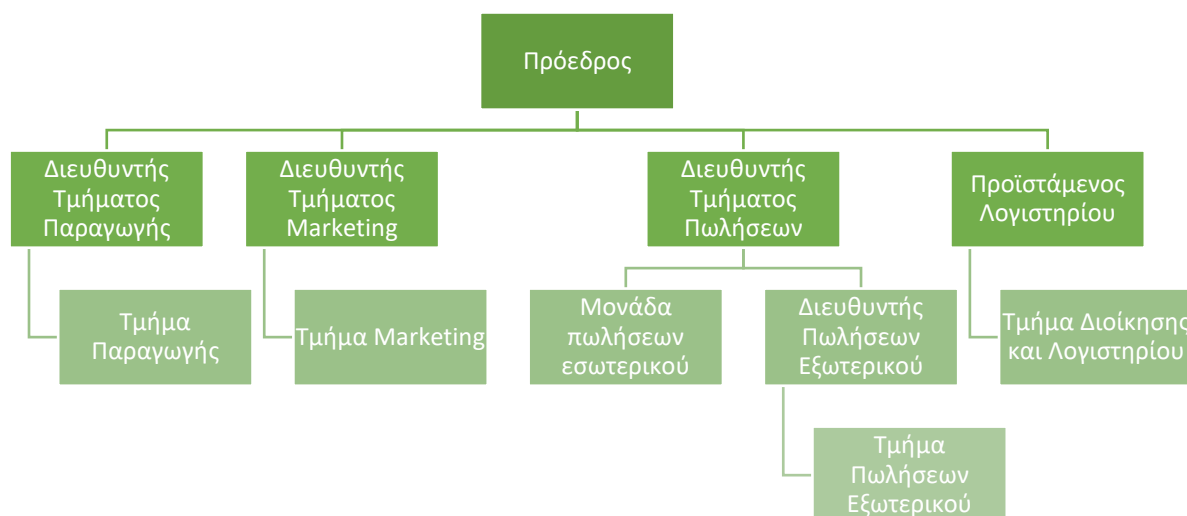
Η επιλογή αυτής της λύσης δεν επιφέρει μία μεγάλη μείωση του κόστους στην επιχείρηση διότι η μονάδα μπορεί στελεχωθεί με το υπάρχον προσωπικό του τμήματος πωλήσεων που έχει τα κατάλληλα προσόντα, η όπου υπάρχει η δυνατότητα, να προσληφθεί ειδικά για να εργάζεται μόνο σε αυτή την μονάδα.

Στην περίπτωση άμεσων εξαγωγών ο επιχειρηματίας οφείλει να υλοποιήσει σημαντικές αλλαγές στην οργανωτική δομή της εταιρείας. Οι άμεσες πωλήσεις προϊόντων απαιτούν μεγαλύτερη εμπλοκή των υπαλλήλων που είναι υπεύθυνοι για αυτές και απαιτούν την επέκταση της τρέχουσας δομής ώστε να περιλάβει και υπαλλήλους που θα είναι απόλυτα υπεύθυνοι για όλα τα στάδια διαχείρισης των εξαγωγών της επιχείρησης και περιλαμβάνουν:

- Διεκπεραίωση πληρωμών εξωτερικού
- Προώθηση προϊόντος σε επιλεγμένη ξένη αγορά
- Τιμολόγηση και πρόβλεψη πωλήσεων

Σε αυτήν την περίπτωση, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να αποφασίσει την δημιουργία ξεχωριστής μονάδας εξαγωγικών πωλήσεων πέρα του υπάρχοντος τμήματος πωλήσεων. Εξαιτίας της ευρείας γκάμας καθηκόντων των υπαλλήλων εξαγωγικών πωλήσεων, αυτό το τμήμα θα πρέπει να επεκταθεί ώστε να περιλάβει διευθυντή εξαγωγικών πωλήσεων που θα συνδέει την δουλειά που θα γίνεται στο τμήμα εξαγωγικών πωλήσεων με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης και θα αναφέρεται στον

διευθυντή πωλήσεων αποτελώντας κατά αυτόν τον τρόπο, τον συνδυαστικό κρίκο των εμπορικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης.



Σχήμα 6. Παράδειγμα οργάνωσης επιχείρησης που έχει διευρυμένο σχήμα περιλαμβάνοντας ξεχωριστή μονάδα εξαγωγών.

1.8. Μέθοδοι αξιολόγησης των δράσεων εξωστρέφειας

Κατά την διάρκεια της υλοποίησης εξαγωγικών δράσεων, χρειάζεται να γίνει μία αξιολόγηση ώστε να ερευνησουμε αν οι δράσεις αυτές, δίνουν προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση. Η κάθε επιχείρηση προσεγγίζει το κέρδος από την εξαγωγική δραστηριότητα εξατομικευμένα και λαμβάνοντας υπ' όψη διαφορετικούς παράγοντες. Μετά το πρώτο χρόνο εξαγωγικής δραστηριότητας, η επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογήσει τις ενέργειες διεθνούς εμπορίου αναλύοντας τους παρακάτω εξατομικευμένους παράγοντες:

1. Ανάλυση στο κατά πόσο το κέρδος από τις εξαγωγές έχει σταθερή αξία, τι επίδραση έχουν οι εποχικές διακυμάνσεις στην κερδοφορία, επιφέρουν μεγάλη μείωση; Επίσης απαντήστε στην ακόλουθη ερώτηση: Μήπως πρέπει να αλλάζετε τις τιμές κατά την διάρκεια των εποχικών διακυμάνσεων; Η εξαγωγική σας δραστηριότητα μήπως δέχεται πλήγματα από καθυστερήσεις πληρωμών πχ περιμένει πολύ στο να πληρωθεί από ενδιαμέσους;
2. Ποια είναι η τρέχουσα δομή των εξόδων εξαγωγών συγκρινόμενα με την παραγωγή;
3. Κάντε μία ανάλυση του κόστους παραγωγής, διαχείρισης και αποστολής αγαθών για παράδοση στον αντιπρόσωπο η πελάτη;
4. Τι θέση έχει αρχίσει να καταλαμβάνει στην αγορά στόχο



5. Αυξάνετε σταθερά το μερίδιο αγοράς της επιχείρησής; Ποιοι παράγοντες της αγοράς δημιουργούν διακυμάνσεις στην προσπάθειά σας να κερδίσετε μερίδιο αγοράς; Η επιλεγμένη στρατηγική διανομής έχει θετική επίδραση στις πωλήσεις;
6. Τι εικόνα έχουν οι καταναλωτές σας για το προϊόν; Ελέγξτε πως το προϊόν εκλαμβάνεται από τους καταναλωτές και αν η εικόνα του είναι σύμφωνη με την σχεδιαζόμενη στρατηγική marketing. Εάν το προϊόν δεν έχει φτάσει το επιθυμητό επίπεδο, αναλύστε τις δράσεις που θα πάρετε για να αλλάξετε αυτήν την εικόνα.
7. Τι επίπεδο αναγνώρισης απολαμβάνει το προϊόν στην αγορά; Πραγματοποιήστε ενέργειες ίδιες με αυτές που αναφέρονται στο σημείο 6. Εάν η αναγνωρισιμότητα του brand σας δεν είναι υψηλή τότε πρέπει να πάρετε μέρος σε εκθέσεις στο εσωτερικό και το εξωτερικό προκειμένου να προωθήσετε το brand σας.
8. Πως η εικόνα της εταιρείας σας βελτιώθηκε με τις εξαγωγές;
9. Πως οι εξαγωγές επέδρασαν στην κατανόησή σας για την αγορά. Εκμεταλλεύστε σωστά την αυξημένη γνώση;
10. Ο αντιπρόσωπος είναι αποτελεσματικός στις πωλήσεις των προϊόντων σας (στην περίπτωση έμμεσων εξαγωγών);
11. Είναι το τμήμα εξαγωγών σας αποτελεσματικό; (στην περίπτωση άμεσων εξαγωγών);
12. Αναλύστε το αποτέλεσμα της δουλειά του τμήματος πωλήσεων; Είναι αποτελεσματικοί; Πέτυχαν τους στόχους που είχαν τεθεί για τον πρώτο χρόνο; Τι ενέργειες χρειάζεται να γίνουν για να γίνουν πιο αποτελεσματικοί;
13. Η εταιρεία χρειάζεται νέα πιστοποιητικά; Τι είδους άλλη πιστοποίηση η άδεια χρειάζεται η επιχείρηση προκειμένου να γίνει πιο ανταγωνιστική στην ξένη αγορά.

Ως Υπεύθυνος Διεθνοποίησης του οργανισμού σας θα είστε το πρώτο σημείο επαφής για MME στο χώρο δραστηριοποίησης στο διεθνές εμπόριο.

Σε αυτήν την ενότητα, βασικές πληροφορίες σχετικές τις έμμεσες και άμεσες εξαγωγές αναφέρθηκαν, οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη εξαγωγικής στρατηγικής εξετάστηκαν και συζητήθηκαν οι απαιτήσεις για την οργάνωση εξαγωγών της επιχείρησής. Οι επόμενες ενότητες θα αναφερθούν σε μεθόδους επέκτασης της επιχείρησής σε διεθνές επίπεδο.

Κεφάλαιο 2:

Joint Venture (Κοινοπραξία) – πώς να δυναμώσουμε την θέση μας.

2.1. Τι είναι το «Joint Venture-Κοινοπραξία»

Το Joint Venture είναι ένα εγχείρημα Διεθνούς Συμμαχίας στο οποίο δύο ή περισσότεροι εταίροι εμπλέκονται σε ένα σχήμα μέσα από μία επένδυση. Είναι μία στρατηγική διεθνούς ανάπτυξης για εταιρείες που επιθυμούν να επεκτείνουν τις διεθνείς τους δραστηριότητες, να αποκτήσουν πρόσβαση σε εξειδικευμένες δεξιότητες και πόρους, με στόχο την επίτευξη μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας και την είσοδο σε νέες αγορές. Οι εταίροι σε ένα Joint Venture μπορεί να είναι μεμονωμένα άτομα ή οντότητες όπως επιχειρήσεις ή κρατικές υπηρεσίες. Ένα Joint Venture έχει σαν αποτέλεσμα την ίδρυση μιας νέας εταιρίας με μετοχές που ανήκουν στους εταίρους. (Valeria Centinaro, 2019).

Η διαχείριση και το ιδιοκτησιακό καθεστώς κατανέμονται μεταξύ των εταίρων και στις περισσότερες των περιπτώσεων η παραγωγή και το marketing εκτελούνται από μία τοπική ξένη επιχείρηση παρά από την διεθνή επιχείρηση (Valeria Centinaro, 2019).

Η ίδρυση ενός joint Venture δημιουργεί μια νέα οντότητα που είναι ξεχωριστή από τις επιχειρήσεις εταίρους και τα συμφέροντά τους (Malescu Law, χ.χ.). Επίσης πέρα από τον επιμερισμό της ιδιοκτησίας και της διοίκησης, οι εταίροι επίσης μοιράζονται τα κέρδη και τους κινδύνους που προκύπτουν από αυτή την συμφωνία. Η ίδρυση ενός J.V. βοηθά τις επιχειρήσεις να εγκαθιδρύσουν μία πιο δυνατή και ανταγωνιστική θέση στις ξένες αγορές. (Sammut-Bonnici, 2014). Μέσα από αυτή την συμμαχία, μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί στις ξένες αγορές, χρησιμοποιώντας τους τοπικούς πόρους ενός εταίρου, την τεχνογνωσία του και τα κανάλια διανομής του. Επίσης οι εταιρείες που εμπλέκονται σε ένα J.V. μπορούν να υπερνικήσουν το όποιο πολιτικό εμπόδιο ή τοπική προκατάληψη υπάρχει κατά των ξένων πολυεθνικών και να μπουκ στην ξένη αγορά κάτι που διαφορετικά θα ήταν αδύνατο.

2.2. Κίνητρα για επιχειρήσεις να μπουκ σε μία Κοινοπραξία

Υπάρχουν πολύ λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να ιδρύσουν ένα joint venture (Vaughan, 2010). Εδώ περιλαμβάνονται:

- Επιμερισμός κινδύνου, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου το υψηλό κόστος παραγωγής μπορεί να οδηγήσει, με πολλές πιθανότητες σε αποτυχία.
- Οικονομίες κλίμακος, όπου μεμονωμένες επιχειρήσεις μπορούν να μοιραστούν πόρους και να πετύχουν δραστηριοποίηση σε παγκόσμια κλίμακα.
- Πρόσβαση σε ξένες αγορές και υπερπήδηση γεωγραφικών περιορισμών.

- Πρόσβαση σε χρηματοδοτήσεις που θα τους επιτρέψουν να αναπτυχθούν διεθνώς
- Υπερπήδηση εμποδίων στην αγορά επιχειρήσεων όπου μία διεθνής επιχείρηση ελαχιστοποιεί τα έξοδα και τους κινδύνους της αγοράς μιας ξένης εταιρείας.

2.3. Χαρακτηριστικά των Joint Ventures

Τα Joint ventures έχουν μια σειρά κοινών χαρακτηριστικών που μπορούν να συνοψισθούν στα παρακάτω (Vaughan, 2010):

- Συμβατική συμφωνία: Τα joint ventures επικυρώνονται με συμβόλαια μεταξύ δύο η περισσότερων ατόμων η οργανισμών που αποτελούνται από μία η περισσότερες γραπτές συμφωνίες επί συγκεκριμένου επιχειρηματικού σκοπού.
- Συγκεκριμένη περιορισμένη διάρκεια και σκοπός. Τα J.V. ιδρύονται για συγκεκριμένο σκοπό και διάρκεια
- Κοινή περιουσία. Ο κάθε εταίρος σε ένα J.V. συνεισφέρει περιουσία σε μορφή μετρητών η και οργανωτικές η άλλες δεξιότητες για έναν επιχειρηματικό σκοπό.
- Κοινοί στόχοι και πρωτοβουλίες: Οι εταίροι σε ένα J.V. έχουν κοινές προσδοκίες σε όρους οικονομικούς και άυλους για συγκεκριμένη οικονομική περίοδο.
- Κατανομή κερδών, ζημιές, διοίκηση και έλεγχος, οι συμμετέχοντες σε ένα J.V. μοιράζονται μέσα στην κοινοπραξία κέρδη και ζημιές, θέματα διοίκησης και ελέγχου.

2.4. Διαφορά μεταξύ Joint Venture και Εταιρικής Σχέσης

Παρόλο που οι κοινοπραξίες είναι ένα είδος εταιρικής σχέσης, διαφέρουν στο ότι τα J.V. περιορίζονται σε όρους των σκοπών, καθηκόντων και χρονικής περιόδου.

Οι εταιρικές σχέσεις γενικώς, διαρκούν για μεγάλο χρονικό διάστημα ενώ τα J.V. για μια περιορισμένη περίοδο και ειδικότερα μέχρι την πραγματοποίηση των στόχων του. Επίσης οι επιχειρήσεις εταίροι σε ένα J.V. διατηρούν την εταιρική τους ταυτότητα ξεχωριστά από το J.V. ενώ στις συναπτόμενες εταιρικές σχέσεις οι επιχειρήσεις χάνουν την εταιρική ταυτότητα.

2.5. Λύση ενός Joint Venture

Η λύση ενός J.V. περιγράφεται στην Γραπτή Συμφωνία του J.V. και μπορεί να συμβεί για τους ακόλουθους λόγους: όταν οι σκοποί ίδρυσης έχουν επιτευχθεί, η είναι εμφανές ότι δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν, όταν οι εταίροι αποκτούν νέα συμφέροντα, όταν οι εταίροι δεν συμφωνούν πλέον με τους στόχους του J.V., όταν η διάρκεια έχει λήξει ή οι μεταβαλλόμενες συνθήκες στην αγορά αποδεικνύουν ότι το J.V. δεν είναι πλέον το ενδεικνυόμενο είδος συμμαχίας η δεν είναι πλέον σχετικό.

(Wikipedia, Wikipedia, 2020).

2.6. Πως μπορούν τα J.V. να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να μπουν σε ξένες αγορές.

Το JV είναι ένα είδος εταιρικής σχέσης που επιλέγεται συχνά σαν μέσο εισόδου σε μία ξένη αγορά όπου η εταιρεία δεν έχει πρόσβαση στην γνώση της τοπικής αγοράς ή τοπικά κανάλια διανομής. Είναι μια στρατηγική κίνηση έναντι των ανταγωνιστών, όπου το J.V. μπορεί να ανταγωνιστεί πιο αποτελεσματικά συνδυάζοντας πελατολόγιο, δεξιότητες και ικανότητα. Συμμαχίες όπως τα J. V. μπορούν να βοηθήσουν επιχειρήσεις να διεισδύσουν σε μια ξένη αγορά με το να αποτρέψουν τοπικές προκαταλήψεις εναντίον ξένων επιχειρήσεων και έλλειψη αποδοχής σε εθνικό επίπεδο.

Πολύ συχνά τα J.V. αναπτύσσονται μεταξύ εταιρειών και κυβερνητικών οργανώσεων ειδικά στον τομέα του πετρελαίου, του φυσικού αερίου και γενικά του τομέα της ενέργειας. Μπορεί επίσης να αποδειχτούν χρήσιμες στην απόκτηση πρόσβασης σε πρώτες ύλες, συμβάσεις με την κεντρική κυβέρνηση και τοπικές παραγωγικές μονάδες. Διεθνή J.V. μπορούν να είναι ωφέλιμα στο να προσφέρουν πρόσβαση σε κεφάλαια που μπορεί να μην είναι διαθέσιμα τοπικά, ή αν επιθυμούν πρόσβαση σε κεφάλαια εξαγωγών. (Wikipedia, 2020).

2.7. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των J.V.

Ένα από τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα των JV είναι ότι μπορούν να βοηθήσουν μία επιχείρηση να αναπτυχθεί γρηγορότερα, να αυξήσει την παραγωγικότητά της και να δημιουργήσει μεγαλύτερα κέρδη.

Πιο αναλυτικά στα οφέλη από τα J.V. περιλαμβάνονται: (NIBusinessInfo) (Rooyen):

- Πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό, γνώση, νέες γεωγραφικές αγορές και κανάλια διανομής ή νέες τεχνολογίες.
- Δυνατότητα να αυξήσουν τον όγκο εξαγωγών και να αποκτήσουν εμπειρία.
- Επιμερισμός του κινδύνου και τα έξοδα με έναν εταίρο του JV.
- Πρόσβαση σε μεγαλύτερες πηγές πόρων π.χ. τεχνολογία και χρηματοδοτήσεις.
- Πρόσβαση σε βάση πελατών του εταίρου ώστε να εμπορευτεί τα προϊόντα της επιχείρησης.
- Η διάρκεια ζωής ενός J.V. είναι σύντομη οπότε δεν επιφέρει μεγάλη δέσμευση.
- Προσφέρει έναν δημιουργικό τρόπο για τις επιχειρήσεις να αποφύγουν τις μη βασικές δραστηριότητες.
- 80% όλων των J.V. καταλήγουν στην εξαγορά του ενός εταίρου από τον άλλο.

Ένα JV μπορεί να δημιουργήσει σημαντικούς κινδύνους σε μια επιχείρηση. Χρειάζεται χρόνο και προσπάθεια να αναπτύξεις μία στενή σχέση και συνεργασία με μία άλλη επιχείρηση και να παρουσιάσεις προκλήσεις. Μία μη καθαρή συμφωνία συνεργασίας μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα μία μη ικανοποιητική εταιρική σχέση JV (NIBusinessInfo) (Rooyen).

2.8. Μειονεκτήματα των Joint Ventures

Τα μειονεκτήματα των Joint Ventures περιλαμβάνουν:

- Οι στόχοι δεν είναι πάντοτε ξεκάθαροι 100%.
- Μπορεί να υπάρχει κακή επικοινωνία μεταξύ των εταίρων.
- Οι εταίροι μπορεί να έχουν διαφορετικές προσδοκίες σε όρους κοινοπραξίας.
- Υπάρχει ανισορροπία μεταξύ των δύο πλευρών σε όρους επιπέδου εξειδίκευσης και επένδυσης χρημάτων.
- Οι εταίροι μπορεί να έχουν διαφορετικές κουλτούρες και στυλ διοίκησης.
- Η ηγεσία και η υποστήριξη να μην είναι εμφανή από την αρχή ενός J.V.
- Η ίδρυση ενός J.V. μπορεί να είναι πιο κοστοβόρα από ότι μία εταιρικό σχήμα.
- Τα JV συνήθως είναι σύντομη διάρκεια.

2.9. Κίνδυνοι των Joint Ventures

Οι περισσότεροι κίνδυνοι που συνδέονται με την συμμετοχή σε J.V. μπορούν να διαχειριστούν με την αποτελεσματική χρήση τεχνικών επιλύσεων διαφορών. Μέθοδοι όπως η διαμεσολάβηση και η διαιτησία μπορούν να βοηθήσουν στην εξισορρόπηση των θετικών και αρνητικών στοιχείων της κοινοπραξίας. Μερικοί από τους πιο βασικούς κινδύνους που έχουν σχέση με τα J.V. είναι:

- Έλλειψη ακριβούς περιγραφής σε όρους υποχρεώσεων και αρμοδιοτήτων κάθε εταίρου.
- Διαφορετικά στυλ διοίκησης του κάθε εταίρου που επιφέρουν σύγκρουση
- Ανισορροπία κεφαλαίου και πόρων που έχουν επενδυθεί από τους εταίρους και οδηγούν σε συχνές διαφωνίες και συγκρούσεις συμφερόντων.
- Μη αποτελεσματική λύση διαφωνιών

2.10. Πώς να προετοιμάσετε μία Συμφωνία Joint Venture

Όταν αποφασίσετε να ιδρύσετε μία joint Venture οι όροι και οι συνθήκες που την διέπουν θα πρέπει να καθοριστούν σε μια γραπτή συμφωνία. Αυτή η συμφωνία θα βοηθήσει στην αποτροπή κάθε παρανόησης όταν η σχέση έχει ξεκινήσει και τρέχει. Μία γραπτή συμφωνία joint venture θα πρέπει να υπογραμμίζει τα θέματα που περιβάλλουν την ίδρυση ενός J.V. και τα νομικά δικαιώματα και υποχρεώσεις μεταξύ των εταίρων. (NIBusinessInfo.Co.UK, χ.χ.).

Η συμφωνία θα πρέπει να καλύπτει πληροφορίες σχετικά με τον κάθε εταίρο που συμμετέχει στο σχήμα και τον οργανισμό που προκύπτει:

Τόπος και ημερομηνία: (Τόπος υπογραφής και ημερομηνία έναρξης εφαρμογής της συμφωνίας)

Μεταξύ: Και: (Πρώτο και δεύτερο μέλος του J.V. η περισσότερων σε περίπτωση επιπρόσθετων συμμετεχόντων οργανισμών: Ονόματα, νόμος της χώρας σύμφωνα με το οποίο η επιχείρηση έχει ιδρυθεί, πλήρεις διευθύνσεις των κεντρικών γραφείων, ονόματα των νόμιμων εκπροσώπων, αποφάσεις μελών διοικητικού συμβουλίου.

Περιγραφή του project για το οποίο αυτή η συμφωνία τίθεται σε ισχύ από τους εταίρους. Σκοποί για την ίδρυση του J.V.

Όποιος επιθυμεί να συμμετέχει σε μία τέτοια συμμαχία θα πρέπει να συμβουλευτεί κάποιο δικηγόρο. Οι προτεινόμενοι όροι και συνθήκες μιας συμφωνίας J.V. θα πρέπει να περιλαμβάνει:

1. ΟΝΟΜΑΣΙΑ, ΤΟΠΟΣ, ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΟΡΟΙ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ

1.1 Όνομα του J.V.(χώρα σύμφωνα με της οποίας τους νόμους, ιδρύθηκε το J.V.και όλα τα πιστοποιητικά έγγραφα που απαιτούνται προς έκδοση).

1.2 Τόπος λειτουργίας της επιχείρησης (πλήρης διεύθυνση κεντρικών γραφείων).

1.3 Σκοπός του συμβολαίου. (Περιγραφή των εργασιών που θα υλοποιεί το J.V., αριθμός συμβολαίου, ποσό σε €.)

1.4. Η χρονική διάρκεια της συμφωνίας θα ξεκινήσει από την υπογραφή της συμφωνίας και θα τερματιστεί την... (ημερομηνία).

Πιθανές παρατάσεις στην διάρκεια μπορεί να γίνει αντικείμενο ομόφωνης συμφωνίας όλων των εταίρων.

2. ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

Η παρούσα παράγραφος περιγράφει:

- το ποσοστό της συμμετοχής κάθε εταίρου σε όρους αρχικής οικονομικής συνεισφοράς (μετρητών η περιουσίας),
- η διανομή των καθαρών κερδών (με την μορφή μερισμάτων η πληρωμών σε μετρητά)
- την διανομή ζημιών και παθητικού
- επιστροφή -απόσυρση των συνεισφορών με η χωρίς συναίνεση

Εταίρος Joint Venture	Ποσοστό
1.	
2.	

3. ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η παράγραφος αυτή περιγράφει τις υποχρεώσεις και τις διαδικασίες που και τα δύο μέρη θα πρέπει να ακολουθήσουν:

- Διοίκηση. Η διοίκηση του joint venture μπορεί να εκτελείται μέσω μιας Επιτροπής πολιτικής που μπορεί να ιδρυθεί για το σκοπό αυτό.
- Αριθμός ψήφων ανά εταίρο (μπορεί να είναι ανάλογος με το ποσοστό συμμετοχής).
- Ασφαλιστική κάλυψη και ευθύνη
- Καθήκοντα.
- Μισθοί και έξοδα.

4. ΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΡΧΗΣ

Αυτή η παράγραφος περιλαμβάνει :

- Διορισμός του εταίρου Διοικητικού Διευθυντή και περιγραφή αρμοδιοτήτων.
- Διορισμός του εταίρου Διευθυντή έργου επιφορτισμένου με το έργο του εγχειρήματος
- Διορισμός του Γενικού Διευθυντή και περιγραφή υποχρεώσεων

5. ΤΗΡΗΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΒΙΒΛΙΩΝ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΩΝ

Αυτή η παράγραφος περιλαμβάνει τις ρυθμίσεις που θα πρέπει να γίνουν:

- Τήρηση λογιστικών βιβλίων
- Εσωτερικοί και εξωτερικοί έλεγχοι
- Λογιστική μέθοδος

6. ΕΠΙΛΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ

Αυτή η παράγραφος περιγράφει πως οι τυχόν διαφορές που δεν μπορούν να επιλυθούν «καλή τη πίστη» θα επιλυθούν και με ποιους κανόνες.

7. ΔΙΑΛΥΣΗ J.V. -ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΟΔΟΥ ΕΤΑΙΡΩΝ

Αυτή η παράγραφος περιγράφει τις διαδικασίες διάλυσης και ρευστοποίησης του σχήματος.

8. ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ

Αυτή η παράγραφος περιγράφει τον τρόπο προστασίας εμπορικών μυστικών που δεν πρέπει να δημοσιευτούν (συμφωνίες μη δημοσιοποίησης)

9. ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ

Εδώ περιλαμβάνεται η περιγραφή της ιδιοκτησίας της διανοητικής περιουσίας που δημιουργείται από το J.V.

10.ΑΣΦΑΛΙΣΗ

Ασφάλιση έναντι ζημίας όπου δικαιολογείται και ιδιαίτερα εάν αποτελεί συνήθη πρακτική στην βιομηχανία

11. ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΙΣ

Indemnity για όλα τα μέλη του J.V..

ΠΡΩΤΟΣ ΕΤΑΙΡΟΣ J.V.	ΔΕΥΤΕΡΟΣ ΕΤΑΙΡΟΣ J.V.
Υπογραφή	Υπογραφή
Όνομα και τίτλος	Όνομα και τίτλος

(AppBusinessinaBox, χ.χ.), (Καραμπαγιας, 2013)

References

- AppBusinessinaBox. (n.d.). Retrieved June 2020, from Joint Venture Agreement: <https://app.business-in-a-box.com/doc/joint-venture-agreement-2-D888>
- Centinaro, V., Roncucci, G., & Vantighem, D. (2019). *How To Assist European SMEs in their Internationalisation Process: A Guidebook for the European Business Support Organisations*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Channon, D. F., & Sammut-Bonnici, T. (2015, January). *ResearchGate*. (P. S. Cooper, Ed.) Retrieved June 2020, from <https://www.researchgate.net/publication/272352896>: <https://www.researchgate.net/publication/272352896>
- Malescu Law. (n.d.). Retrieved June 2020, from <https://malesculaw.com/difference-consignment-joint-venture/>
- NIBusinessInfo. (n.d.). *NIBusinessInfo.co.uk*. Retrieved June 2020, from Joint ventures and business partnerships: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/joint-venture-advantages-and-disadvantages>
- NIBusinessInfo. (n.d.). *NIBusinessInfo.co.uk*. Retrieved June 2020, from Create a Joint Venture Agreement: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/create-joint-venture-agreement>
- OECD. (2016). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2016: AN OECD SCOREBOARD*. Retrieved May 2020, from <http://worldsmeforum.org/wp-content/uploads/2016/06/OECD-Financing-SMEs-.pdf>
- Prowse Chowne LLP Team. (n.d.). *Prowse Chowne*. Retrieved June 2020, from Benefits and Risks Associated with Joint Ventures: <https://prowsechowne.com/benefits-and-risks-associated-with-joint-ventures/>
- Publications Office of the European Union. (2018). *Annual report on European SMEs 2017/2018 : SMEs growing beyond borders*. Retrieved June 2020, from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a435b6ed-e888-11e8-b690-01aa75ed71a1>

- Rooyen, W. (n.d.). *Advantages and Disadvantages of Joint Ventures*. Retrieved June 2020, from SA Tenders: <https://www.sa-tenders.co.za/content/hints-tips-and-news/advantages-and-disadvantages-joint-ventures>
- Seiko Epson Corporation. (2018). *Seiko Epson Corporation: Annual Report 2018*. Retrieved May 2020, from <https://global.epson.com/IR/library/pdf/ar2018.pdf>
- Sunesen, E., & Henriksen, J. (2018). *The World in Europe, global FDI flows towards Europe: FDI by European SMEs*. Retrieved May 2020, from https://www.copenhageneconomics.com/dyn/resources/Publication/publicationPDF/1/441/1525771561/espon-fdi-11-main-report-fdi-by-european-smes_0.pdf
- The European Commission. (2016). *What is an SME?* Retrieved May 2020, from https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en
- Vaughan, J. (2010, April). *The University of Iowa University Center for International Finance and Development*. Retrieved June 2020, from India: Exploring an Emerging Market; What is a Joint Venture?: http://www.uiowa.edu/ifdebook/faq/faq_docs/Venture.shtml
- Wikipedia*. (2020, January). Retrieved June 2020, from https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/Joint_venture
- Wikipedia*. (2020). Retrieved June 2020, from https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/International_joint_venture#Benefits_of_International_Joint_Ventures
- Καραμπαγιάς, Χ. (2013). *xkarampagias.gr*. Retrieved June 2020, from Υπόδειγμα καταστατικού σύστασης κοινοπραξίας.: https://xkarampagias.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=383:2013-02-01-18-37-28&catid=56:2013-01-23-11-48-30&Itemid=200

Κεφάλαιο 3

Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (Α.Ξ.Ε.)

3.1 Κατανόηση της σημασίας των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων (Α.Ξ.Ε.)

3.1.1 Τι σημαίνει Άμεση Ξένη επένδυση (Α.Ξ.Ε.) ;

Για να κατανοήσουμε την έννοια των Άμεσων ξένων Επενδύσεων (Α.Ξ.Ε.), είναι σημαντικό να αναλύσουμε την σημασία διαφόρων σχετικών εννοιών.

Με τον όρο «**Επένδυση**», εννοούμε τη χρήση πόρων (χρηματοδοτικών/ τεχνολογικών /ανθρώπινων) για να παράγουμε αξία σε όρους προϊόντων/υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό μπορούμε να επισημάνουμε τις παρακάτω πηγές:

- **Οικονομικές:** αναφέρονται στα χρήματα που χρησιμοποιούνται για να υλοποιηθεί η επένδυση.
- **Τεχνολογικές:** αναφέρονται στην τεχνολογία που μπορεί να διαθέτει κάποιος προκειμένου να υποστηρίξει την διαδικασία του να προσθέτει αξία σε προϊόντα και υπηρεσίες.
- **Ανθρώπινους πόρους:** είναι εκείνος ο παράγοντας που διαφοροποιεί την διαδικασία προστιθέμενης αξίας. Αυτό σημαίνει ότι ενεργοποιούμε τις ικανότητες που διαφοροποιούν κάποιους ανθρώπους στην ανάπτυξη καινοτομίας, δημιουργικότητας και την ικανότητα να είναι αποδοτικοί σε ένα περιβάλλον με αυξανόμενη τάση παγκοσμιοποίησης.

«Άμεση», σημαίνει την πραγματοποίηση μεταφοράς χρημάτων, π.χ. μια επένδυση που γίνεται σε ξένη χώρα.

Παρόλα αυτά θα πρέπει να έχουμε στο μυαλό τα παρακάτω:

- Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον είναι διαφορετικό από την χώρα προέλευσης, και οι κανόνες και τα standards που διέπουν τις βιομηχανικές/εμπορικές/εργασιακές πρακτικές μπορεί να διαφέρουν.
- Η διαχείριση των διαδικασιών επενδύσεων είναι στην αρμοδιότητα κάθε χώρας υποδοχής.
- Η «επέκταση σε μια ξένη αγορά» μπορεί να συνδέεται με ένα πλεονέκτημα που κατέχει ο επενδυτής ως σημαντικό για την ανάπτυξη της επιχείρησης (πχ εμπόριο υποδημάτων) αυτό το πλεονέκτημα μπορεί να είναι η υλοποίηση σε ένα προνομιούχο οικονομικό χώρο.
- Όλο και περισσότερο αυξάνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ χωρών στο να αυξήσουν και να προσελκύσουν οικονομικούς και τεχνολογικούς πόρους.

- Οι κανόνες που ισχύουν για τον έλεγχο των επιχειρήσεων, είναι αυτοί που ισχύουν στην χώρα που φιλοξενεί τις επενδύσεις. Στο πλαίσιο αυτό κάθε χώρα έχει οργανισμούς που βοηθούν τις επιχειρήσεις στην διαδικασία διεθνοποίησης.

Στην Πορτογαλία π.χ. υπάρχει η AICEP (<http://www.diasporalusa.pt/instituicoes/aicep-agencia-investimento-comercio-externo-portugal/>)

Η AICEP Πορτογαλίας είναι η Πορτογαλική Υπηρεσία για τις Επενδύσεις και το Διεθνές εμπόριο, είναι φορέας δημοσίου Δικαίου και επιχειρηματικής φύσης με σκοπό την ανάπτυξη ενός Ανταγωνιστικού Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος που συμβάλει στην διεθνοποίηση της Πορτογαλικής οικονομίας.

Στην Πολωνία, υπάρχει η Πολωνική Υπηρεσία Επενδύσεων και Εμπορίου (PAIH) το οποίο υποστηρίζει τόσο την εξαγωγική προσπάθεια των Πολωνικών επιχειρήσεων όσο και την προσέλκυση προς την Πολωνία Α.Ξ.Ε. (<https://www.paih.gov.pl>)

Στην Ιταλία, υπάρχει η **L'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese Italiane**, μία κυβερνητική υπηρεσία που υποστηρίζει την ανάπτυξη των ιταλικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό και προωθεί την προσέλκυση ξένων επενδύσεων στην Ιταλία. (<https://www.ice.it/it/chi-siamo>).

Στην Ελλάδα, ο οργανισμός που προωθεί το Διεθνές Εμπόριο, είναι ο «**Enterprise Greece**». Σχεδιάστηκε για να προωθεί και να υποστηρίζει σημαντικές επενδυτικές ευκαιρίες και να φέρνει σε επαφή την διεθνή επιχειρηματική κοινότητα με πρώτης ποιότητας τελικά εξαγώγιμα προϊόντα και υπηρεσίες που παράγονται στην Ελλάδα. (www.enterprisegreece.gov.gr)

Στην Ισπανία υπάρχουν οι ακόλουθες υπηρεσίες:

Η ICEX είναι μία εθνική δημόσια υπηρεσία, της οποίας αποστολή είναι να προωθεί τη Διεθνοποίηση των Ισπανικών εταιρειών και την προσέλκυση ξένων επενδύσεων. (<https://www.icex.es/icex/es/index.html>.)

Στην επαρχία της Καταλονίας υπάρχει η ACCIO μία υπηρεσία που ενισχύει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Αυτή η υπηρεσία, προσφέρει διαφορετικά είδη υπηρεσιών σε επιχειρήσεις που προσπαθούν να διεθνοποιηθούν μέσα από διαφορετικά όργανα. Διαθέτουν πολυάριθμα γραφεία υποστήριξης σε διάφορες χώρες και μπορούν να προωθούν απευθείας επαφές με τοπικούς παράγοντες και εταιρείες, να υποστηρίζουν τον σχεδιασμό και την προετοιμασία της στρατηγικής διεθνοποίησης της Ισπανικής Οικονομίας και να δίνουν χρηματοδοτήσεις για εξαγωγές. (<http://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/internacionalitzacio/>)

Επίσης υπάρχει η **Fondo para la Internacionalización**, της οποίας σκοπός είναι να προωθήσει τις εξαγωγικές δραστηριότητες



των Ισπανικών επιχειρήσεων καθώς και τις Α.Ξ.Ε. της Ισπανίας στο εξωτερικό, χρηματοδοτώντας δράσεις και σχέδια με ειδικό ενδιαφέρον για την στρατηγική διεθνοποίησης της Ισπανικής Οικονομίας. Επίσης χρηματοδοτεί την Τεχνική Βοήθεια που αυτές οι ενέργειες και τα σχέδια απαιτούν για εξαγωγές σε ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες αγορές.

<http://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/internacionalitzacio/> Γενικά, η χρηματοδότηση δίνεται κυρίως με την μορφή δανείων, πιστώσεις και πιστωτικές γραμμές ενώ μη επανακτόμενα κεφάλαια, τεχνική βοήθεια και συμβουλευτικές υπηρεσίες μπορεί να δοθούν σε επιχειρήσεις καθώς και σε σχέδια και δράσεις όπου αυτό απαιτείται. <https://www.ico.es/web/ico/fondo-para-la-internacionalizacion-de-la-empresa>

Στην Ιρλανδία, το Enterprise Ireland είναι ο κυβερνητικός Οργανισμός που είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη των Ιρλανδικών επιχειρήσεων στις ξένες αγορές. <https://www.enterprise-ireland.com/en/> Παράλληλα η Irish Development Authority (IDA), είναι ο Ιρλανδικός ήμι-κρατικός φορέας που προωθεί τις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις στην Ιρλανδία μέσα από ένα πλήθος υπηρεσιών. Έχουν εταίρους δυνητικούς και πραγματικούς επενδυτές και τους βοηθούν στο να ιδρύσουν και να επεκτείνουν τις δράσεις τους στην Ιρλανδία. <https://www.idaireland.com/>

Ο όρος «Ξένες» αφορά την μετακίνηση επενδυτών μιας συγκεκριμένης Εθνικότητας σε άλλη χώρα. Για τον λόγο αυτό οι Άμεσες Ξένες επενδύσεις, είναι επενδύσεις από έναν οργανισμό μιας χώρας σε επιχείρηση η εταιρεία μιας άλλης χώρας με σκοπό τη δημιουργία «**διαρκούς συμφέροντος**».

Η δημιουργία «διαρκούς συμφέροντος» διαφοροποιεί τις Α.Ξ.Ε. από τις επενδύσεις ξένου πορτοφολίου, όπου οι επενδυτές παθητικά διακρατούν χρεόγραφα προερχόμενα από άλλη χώρα. Μία ξένη άμεση επένδυση μπορεί να πραγματοποιηθεί με την απόκτηση διαρκούς συμφέροντος η με την επέκταση της δραστηριοποίησης σε μια ξένη χώρα. Μία επένδυση σε ξένη επιχείρηση, θεωρείται Α.Ξ.Ε. εάν καθιdrύει διαρκές συμφέρον. Διαρκές συμφέρον καθιdrύεται αν η εταιρεία αποκτά τουλάχιστον 10 % δικαιωμάτων ψήφου της ξένης εταιρείας. Η διαδικασία των Α.Ξ.Ε. βασίζεται επίσης στην ιδέα ότι κάθε επιχείρηση πρέπει να είναι ανταγωνιστική και να συνεισφέρει στην παγκοσμιοποίηση της οικονομίας της ξένης χώρας η πολιτείας. Σε αυτή την διαδικασία η βασική πρόκληση είναι η αύξηση προστιθέμενης αξίας.

Οι βασικοί παράγοντες που αυξάνουν την πιθανότητα για μία ΜΜΕ να κάνει εξαγωγές είναι:

- Συμμετοχή σε μία ομάδα επιχειρήσεων
- Η εμπειρία σε εξαγωγές
- Να έχει μεγάλο κύκλο εργασιών
- Να έχει την φιλοδοξία να αναπτυχθεί

- Να δραστηριοποιείται στον τομέα των αγαθών
- Να πουλά αγαθά σε άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς
- Να είναι καινοτόμα.

Για τις χώρες που δέχονται τα προϊόντα ή υπηρεσίες, οι στρατηγικές μετεγκατάστασης, βασίζονται στην υποστήριξη των ξένων επιχειρήσεων στα παρακάτω επίπεδα:

- Οικονομικό επίπεδο-υπάρχουν πρωτοβουλίες όπως απαλλαγή από φόρους στην υποστήριξη των εγκαταστάσεων που θα δημιουργηθούν
- Πρόσβαση σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα σε αυτή την χώρα, περιλαμβανομένων και Επιχειρησιακών προγραμμάτων που ενθαρρύνουν τις επενδύσεις ή αφορούν υλικά αγαθά ή εκπαίδευση.

3.1.2 Παράγοντες που προωθούν την επέκταση σε ξένες αγορές

Οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις είναι ένας βασικός παράγοντας για την ανάπτυξη της οικονομίας. Όχι μόνο για την οικονομική ανάπτυξη, την απασχόληση και τις εξαγωγές, αλλά και για την προώθηση χώρας σαν ένα διεθνές, ευυπόληπτο και ελκυστικό brand. Οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις θα πρέπει να προωθηθούν και να αξιολογηθούν, ειδικά σε περιπτώσεις που παράγουν πλούτο, έχουν πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα και προάγουν σχετικούς τομείς επιχειρήσεων.

Οι άμεσες επενδύσεις για το κεφάλαιο των επιχειρήσεων (σύσταση εταιρειών, αυξήσεις κεφαλαίου ή αγορά μετοχών) είναι προνομιούχα οχήματα για την πραγματοποίηση Άμεσων Ξένων Επενδύσεων και επιτρέπουν στις χώρες στις οποίες πραγματοποιούνται, να ενσωματωθούν περισσότερο σε διεθνείς αλυσίδες αξίας σε πολλούς διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας.

Όλο και περισσότερες πολυεθνικές εταιρείες εγκαθίστανται σε πολλές χώρες (Google, Vestas, Natixis), ενώ ταυτόχρονα, υπάρχουν συγχωνεύσεις και εξαγορές που καθοδηγούνται από ένα μεγάλο αριθμό διασυνοριακών συναλλαγών.

Κάποιος θα μπορούσε να επισημάνει κίνητρα που βάζουν κάποιες χώρες στο στόχαστρο των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων όπως για παράδειγμα:

- Κλίμα κοινωνικής σταθερότητας
- Προοπτική για αύξηση της παραγωγικότητας
- Ανταγωνιστικό κόστος εργασίας

Εντούτοις, θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψη, ότι οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις από μόνες τους δεν εγγυόνται ευημερία. Αυτό γίνεται πιο προφανές όταν αφορούν τομείς που έχουν χαμηλότερη προστιθέμενη αξία και οι επενδυτές, εγκαθίστανται σε μερικές χώρες μόνο και μόνο εξαιτίας των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που έχουν σε όρους του κόστους εργασίας. Τα αρχικά κόστη ξεκινώντας μία Α.Ξ.Ε. είναι συγκεκριμένα και αποτελούνται από ένα εφάπαξ ποσό που αφορά την αξιολόγηση των πιθανοτήτων και την κατανόηση των κανονισμών που αφορούν το συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο.

Αυτά τα κόστη περιλαμβάνουν, τόσο το κόστος σε χρήμα όσο και σε χρόνο που συνδέονται με την επένδυση, όσο και τον κίνδυνο που συνδέεται με το project και θα πρέπει να καλυφτεί από την απόδοση που θα έχει η επένδυση. Όσο υψηλότερος είναι ο κίνδυνος που αφορά μια επένδυση τόσο υψηλότερο είναι και το κόστος. Αυτό σημαίνει ότι το κόστος για την πραγματοποίηση μιας Α.Ξ.Ε. είναι υψηλότερο όσο υψηλότερη είναι η αβεβαιότητα της διεθνούς σχέσης και όσο πιο πολύπλοκη είναι η γραφειοκρατία που αφορά τους κανονισμούς. Το τελευταίο επιδρά στα κόστη υλοποίησης μιας επένδυσης, με το να αυξάνει τον χρόνο και το χρήμα που απαιτείται για την προετοιμασία της επένδυσης.

Όσο μεγαλύτερο είναι το σταθερό κόστος υλοποίησης μιας Α.Ξ.Ε. τόσο μεγαλύτερα πρέπει να είναι τα σχέδια επένδυσης προκειμένου να δημιουργήσουν κέρδος. Για αυτό, η μείωση στον μέσο όρο μεγέθους των επενδύσεων στην διάρκεια του χρόνου, μπορεί να θεωρηθεί σαν μία ένδειξη ότι τα σταθερά κόστη μειώνονται, επιτρέποντας σε πιο μικρά projects να είναι κερδοφόρα.

Η σημαντική επίδραση της κρίσης στην Ευρωπαϊκή αγορά πριν μερικά χρόνια, μπορεί να ώθησε κάποιες επιχειρήσεις να αναζητήσουν καλλίτερες ευκαιρίες σε άλλες αγορές πέραν της δικής τους και αποτέλεσε παράγοντα ώθησης για μικρότερες άμεσες επενδύσεις.

3.1.3 Μέθοδοι υλοποίησης άμεσων ξένων επενδύσεων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, κάποιος επενδυτής δύναται να πραγματοποιήσει μια Α.Ξ.Ε. με το να επεκτείνει την επιχείρησή του σε μια ξένη χώρα. Σαν παράδειγμα αυτού θα μπορούσε να είναι η Amazon που άνοιξε νέα έδρα στο Vancouver του Καναδά. Οι επανεπενδύσεις κερδών από διεθνείς δραστηριότητες, όπως επίσης τα ενδο-επιχειρηματικά δάνεια σε θυγατρικές του εξωτερικού, επίσης θεωρούνται Α.Ξ.Ε.. Τέλος υπάρχουν πολλαπλές μέθοδοι για έναν εγχώριο επενδυτή, να αποκτήσει δικαιώματα ψήφου σε μια ξένη επιχείρηση που περιλαμβάνουν τα ακόλουθα.

- Αποκτώντας μετοχές με δικαίωμα ψήφου
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές

- Joint Ventures με ξένες εταιρείες η
- Ξεκινώντας ένα υποκατάστημα μιας εγχώριας εταιρείας σε ξένη χώρα

3.1.4. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των Α.Ξ.Ε.

Οι Α.Ξ.Ε. προσφέρουν πλεονεκτήματα τόσο στον επενδυτή όσο και στην ξένη επιχείρηση υποδοχής.

Στην παράγραφο αυτή παρουσιάζονται μερικά από τα πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις:

- Διαφοροποίηση αγοράς
- Φορολογικά κίνητρα
- Χαμηλότερα κόστη εργασίας
- Δασμολογικές Προτιμήσεις
- Θυγατρικές Εταιρείες

Τα παρακάτω, είναι μερικά από τα πλεονεκτήματα για την χώρα υποδοχής:

- Οικονομική Ανάπτυξη
- Ανάπτυξη ανθρώπινου κεφαλαίου
- Αύξηση απασχόλησης
- Πρόσβαση σε διοικητική εξειδίκευση, προσόντα και τεχνολογίες.

Τα μειονεκτήματα των Α.Ξ.Ε. περιγράφονται παρακάτω.

- Εκτοπισμός τοπικών επιχειρήσεων
- Επαναπατρισμός κερδών

Η είσοδος μεγάλων εταιρειών όπως as Walmart, Mercadona, Pingo Doce, κτλ μπορεί να διώξουν τοπικές επιχειρήσεις. Συχνά κατακρίνονται γιατί οδηγούν προς την έξοδο τοπικές επιχειρήσεις που δε μπορούν να ανταγωνιστούν τις χαμηλές τιμές τους. Στην περίπτωση επαναπατρισμού κερδών, η κύρια ένσταση είναι ότι η επιχείρηση δεν επανεπενδύει τα κέρδη στην χώρα υποδοχής. Αυτό οδηγεί σε μεγάλες διαρροές κεφαλαίων από την χώρα υποδοχής. Αποτέλεσμα αυτού είναι πολλές χώρες, να έχουν κανόνες περιορισμού των Α.Ξ.Ε..

3.2 .Τύποι των Α.Ξ.Ε.: Οριζόντιες, κάθετες και πλατφόρμα εξαγωγών.

Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι Α.Ξ.Ε.:

Οριζόντιες: Μία επιχείρηση επεκτείνει τις εγχώριες δραστηριότητες σε ξένη χώρα. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση πραγματοποιεί τις ίδιες δραστηριότητες αλλά σε ξένη χώρα. Για παράδειγμα, το άνοιγμα εστιατορίων της McDonald's στην Ιαπωνία θεωρείται οριζόντια Α.Ξ.Ε..

Κάθετες. Μια επιχείρηση επεκτείνεται σε ξένη χώρα με το μετακινηθεί σε διαφορετικό επίπεδο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Με άλλα λόγια, μία εταιρεία διενεργεί διαφορετικές δραστηριότητες στο εξωτερικό αλλά που σχετίζονται με την βασική της δραστηριότητα.

Χρησιμοποιώντας το παραπάνω παράδειγμα, η McDonald's αγοράζει μια μεγάλη φάρμα στον Καναδά προκειμένου να παράγει κρέας για τα εστιατόρια!

Δύο άλλοι τύποι Α.Ξ.Ε. καταγράφονται επιπλέον:

Όμιλος ετερογενών δραστηριοτήτων : Μία εταιρία αποκτά μία μη σχετική επιχείρηση σε ξένη χώρα. Αυτό είναι μη συνηθισμένο καθώς απαιτεί την υπερπήδηση εμποδίων εισόδου: να εισέλθει η επιχείρηση σε ξένη χώρα και να εισέλθει η επιχείρηση σε νέα βιομηχανία, η σε νέα αγορά. Ένα τέτοιο παράδειγμα θα αποτελούσε π.χ. αν η Virgin Group, η οποία έχει έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο αποκτούσε μια γραμμή παραγωγής ρούχων στην Γαλλία.

FDI Platform (Πλατφόρμα ΑΞΕ): Μία επιχείρηση επεκτείνεται σε μία ξένη χώρα αλλά το παραγόμενο προϊόν από τις ξένες δραστηριότητες εξάγεται σε Τρίτη χώρα. Αναφέρεται επίσης σαν πλατφόρμα εξαγωγών Α.Ξ.Ε.. Η πλατφόρμα εξαγωγών Α.Ξ.Ε. συναντάται συχνά σε προορισμούς χαμηλού κόστους σε ζώνες ελευθέρου εμπορίου. Π.χ. εάν η Ford αγόραζε βιομηχανικά εργοστάσια στην Ιρλανδία με βασικό στόχο να εξάγει αυτοκίνητα σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες.

3.3 Βασικά γνωρίσματα εταιρειών που υλοποιούν Α.Ξ.Ε..

Σύμφωνα με στοιχεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (The European Commission, 2016) οι ΜΜΕ αντιπροσωπεύουν 99% όλων των επιχειρήσεων και οι βασικοί παράγοντες για να αποφανθούμε ότι μια επιχείρηση είναι ΜΜΕ είναι:

- Αριθμός απασχολουμένων
- Τζίρος η σύνολο ισολογισμού

Τύπος Επιχείρησης	Αρ. Προσωπικού	Τζίρος	ή	Σύνολο Ισολογισμού
Μεσαία	< 250	≤ € 50 m		≤ € 43 εκ.
Μικρή	< 50	≤ € 10 m		≤ € 10 εκ.
Πολύ Μικρή	< 10	≤ € 2 m		≤ € 2 εκ.

Πηγή: (The European Commission, 2016)

Αυτά τα ανώτατα όρια, αφορούν στοιχεία για μεμονωμένες επιχειρήσεις. Μία εταιρεία που ανήκει σε ένα μεγαλύτερο όμιλο εταιρειών χρειάζεται να περιλάβει αριθμό προσωπικού/τζίρο/ και ισολογισμούς από τον όμιλο.

Οι ΜΜΕ μπορούν να ωφεληθούν από τις δύο αυτές κατηγορίες δυνητικών πλεονεκτημάτων εάν ικανοποιούν τα παρακάτω κριτήρια:

- Επιλεξιμότητα για υποστήριξη από πολλά Ευρωπαϊκά προγράμματα που στοχεύουν συγκεκριμένα σε ΜΜΕ. Χρηματοδότηση έρευνας ανταγωνιστικότητας και καινοτομίας και σχετική με εθνικά χρηματοδοτικά προγράμματα που υπό άλλες συνθήκες θα απαγορεύονταν σαν μη δίκαιη κυβερνητική χρηματοδότηση.
- Λιγότερες απαιτήσεις ή μειωμένα τέλη για διοικητική συμμόρφωση με τους κανονισμούς.

Οι ΜΜΕ όταν υλοποιούν Α.Ξ.Ε. είναι πιο πιθανό σε σχέση με μεγάλες διεθνείς εταιρείες να:

- Μεταφέρουν μη θεμιτή τεχνολογία σε αναπτυσσόμενες χώρες.
- Να ψάξουν για joint-venture partners από το να καθιδρύνουν δικές τους συνδεδεμένες εταιρείες.
- Να έχουν θετική επίδραση στο εμπορικό ισοζύγιο
- Να έχουν πιο ελαστικές τοπικές διεργασίες και να συμβάλλουν περισσότερο στην τοπική οικονομία χρησιμοποιώντας υποεργολαβίες σε μεγαλύτερη κλίμακα.

Οι ΜΜΕ έχουν τα παρακάτω επακόλουθα στην οικονομική τους ανάπτυξη.

- Οι ΜΜΕ έχουν παίξει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη στην όλων των πρωτοπόρων οικονομιών στην Ασία (παρόλο που η συμμετοχή τους διαφέρει από χώρα σε χώρα).
- Οι ΜΜΕ συνεισφέρουν στο 40-60% των κεφαλαίων για επενδύσεις και στο ίδιο ποσοστό συνεισφέρουν στην αύξηση της παραγωγικότητας.
- Περίπου το 10% των ΜΜΕ έχουν στόχο την ανάπτυξη και μπορούν να επιτύχουν μία επιχειρηματική συνεισφορά μέσω των Α.Ξ.Ε. στην ανάπτυξη των χωρών από τις οποίες προέρχονται.

Σύμφωνα με την Ετήσια Αναφορά για τις Ευρωπαϊκές ΜΜΕ (Publications Office of the European Union, 2018) μόνο ένα μικρό ποσοστό των ΜΜΕ (4%) υλοποιούν Α.Ξ.Ε. στην Ε.Ε., παρόλο που υπάρχει διακύμανση μεταξύ των κρατών μελών. Οι ΜΜΕ που απασχολούν 50-249 άτομα προσωπικό, με τζίρο που ξεπερνά τα 10 εκ. € είναι πιο πιθανό να υλοποιήσουν Α.Ξ.Ε. σε σχέση με το μέσο όρο των ΜΜΕ. Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε διεθνείς ομίλους, είναι επίσης πιο πιθανό να υλοποιήσουν Α.Ξ.Ε. ίσως εξαιτίας της πρόσβασης που έχουν σε κεφάλαια που παρέχονται από άλλες εταιρείες του ομίλου που ανήκουν. Ενώ τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι πιο πιθανό να ωθήσουν μια επιχείρηση να αποφασίσει να επενδύσει στο εξωτερικό, τα αποτελέσματα θα πρέπει να ερμηνευτούν στο περιεχόμενο της περιορισμένης δραστηριοποίησης των ΜΜΕ συνολικά σε Α.Ξ.Ε..

Επίσης σύμφωνα με τον OECD (OECD, 2016) πάνω από το ένα τρίτο των Ευρωπαίων επενδυτών σε ΜΜΕ, υλοποίησαν παραπάνω από μία επένδυση. Οι ΜΜΕ που επενδύουν σε πολλά project είναι πιο πιθανό να πραγματοποιήσουν την πρώτη τους επένδυση μέσα στην επικράτεια της Ε.Ε. Για ΜΜΕ από Ευρωπαϊκές χώρες, άλλες χώρες της ΕΕ, αποτελούν τον προορισμό για το μισό σχεδόν των επενδυτικών σχεδίων. Επενδυτές από υπό ένταξη χώρες και από ΕFTA (European Free Trade Association) χώρες, μειώνουν βαθμιαία το ποσοστό τους σε επενδύσεις εντός της Ε.Ε. σε σχέση με τις επενδύσεις που υλοποιούν. ΜΜΕ από αυτές τις χώρες, υλοποιούν τα δύο τρίτα των πρώτων επενδυτικών του σχεδίων εντός της Ε.Ε. Όμως αυτός ο αριθμός, μειώνεται στο ένα τρίτο όσον αφορά τα επόμενα επενδυτικά σχέδια. Ευρωπαϊκές ΜΜΕ που υλοποιούν πολλαπλά επενδυτικά σχέδια συνεχώς αυξάνουν το ποσοστό των σχεδίων εντός Ε.Ε. ενώ τα σχέδια εκτός Ε.Ε. μένουν σταθερά. Πιθανώς αυτό οφείλεται στους τυποποιημένους κανόνες που ισχύουν στην Ε.Ε.

Το γεγονός ότι οι ΜΜΕ τείνουν να μεγεθύνουν τον αριθμό των σχεδίων τους μέσα στην Ε.Ε. καθώς επενδύουν σε πολλαπλά σχέδια αναδεικνύει ότι οι ΜΜΕ μπορούν να χρησιμοποιήσουν την εμπειρία που απέκτησαν από το πρώτο σχέδιο στο επόμενο. Αυτό μειώνει το ρίσκο της επένδυσης, δίνοντας την δυνατότητα στις ΜΜΕ να συνεχίσουν να αυξάνουν τον αριθμό των επενδύσεων τους.

Ενώ οι περισσότερες από τις ΜΜΕ που επενδύουν σε πολλαπλές φορές η επενδύουν αποκλειστικά μέσα στην Ε.Ε. η έξω από την Ε.Ε. πολλές ΜΜΕ από την Ε.Ε. υλοποιούν επενδύσεις τόσο μέσα όσο και έξω από αυτήν. Από αυτές σχεδόν οι μισές κάνουν το πρώτο τους σχέδιο μέσα στην Ε.Ε. ενώ οι άλλες μισές το υλοποιούν εκτός Ε.Ε.

Προκειμένου οι ΜΜΕ να υλοποιήσουν επενδύσεις στο εξωτερικό, χρειάζεται να είναι αρκετά παραγωγικές ώστε να καλύψουν τα κόστη που χρειάζονται για την ίδρυση μιας θυγατρικής σε μία ξένη χώρα και να ανταγωνιστούν τις ήδη υπάρχουσες στην αγορά επιχειρήσεις. Ένας τρόπος με τον οποίο μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους είναι μέσω της συνεργασίας με ξένους



επενδυτές στην χώρα υποδοχής. Οι ξένες εταιρείες κατέχουν τεχνική, οργανωτική και διαχειριστική τεχνογνωσία που οι τοπικές επιχειρήσεις μπορούν να αντλήσουν και να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους μέσω αυτών που ονομάζονται spillovers (φαινόμενα μετάδοσης και διάχυσης της γνώσης). Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις όλων των μεγεθών, γενικά επωφελούνται από spillovers που προέρχονται από Ευρωπαϊκά εισερχόμενα Α.Ξ.Ε., αλλά οι ΜΜΕ και οι μικρότερες επιχειρήσεις επωφελούνται περισσότερο.

Καθώς οι Ευρωπαϊκές ΜΜΕ γίνονται πιο παραγωγικές ενισχύουν την θέση τους όσον αφορά την υλοποίηση Α.Ξ.Ε. στο εξωτερικό.

Εισερχόμενα Α.Ξ.Ε. μπορεί να βοηθήσουν Α.Ξ.Ε. του εξωτερικού που υλοποιούνται από ΜΜΕ και άλλες εταιρείες.

Σύμφωνα με την ετήσια αναφορά της Epson, (Seiko Epson Corporation, 2018), το σύνολο των Α.Ξ.Ε. που υλοποιήθηκαν από ευρωπαϊκές ΜΜΕ την περίοδο 2003-2015 ανέρχεται σε 25.683. Αυτό αποτελεί περίπου το 30% ενός συνόλου 87.087 σχεδίων Α.Ξ.Ε. που υλοποιήθηκαν από Ευρωπαϊκές ΜΜΕ την ίδια περίοδο. Η συνολική αξία των σχεδίων Α.Ξ.Ε. υπερβαίνει τα 900 εκ. € το οποίο είναι περίπου στο 19% της συνολικής αξίας. Από αυτά τα στοιχεία είναι φανερό ότι οι ΜΜΕ είναι πολύ σημαντικές για τις συνολικές συναλλαγές Α.Ξ.Ε. υπογραμμίζοντας την συνάφεια του να αναλύσουμε τις συναλλαγές Α.Ξ.Ε. από αυτές τις εταιρείες.

Στην ίδια έρευνα κάθε επένδυση κατηγοριοποιήθηκε σύμφωνα με τον τομέα δραστηριότητας της επιχείρησης και τον τύπο της.

Σαν αποτέλεσμα είχαμε ότι 12.806 σχέδια που υλοποιήθηκαν από ΜΜΕ της Ε.Ε. ήταν συγχωνεύσεις και εξαγορές ενώ τα υπολειπόμενα 12.877 ήταν σχέδια στον τομέα της Πράσινης Ανάπτυξης (Green Field). Και για τους δύο τύπους Α.Ξ.Ε. που αναφέρθηκαν αφορά περίπου το 30% συνολικού αριθμού σχεδίων Α.Ξ.Ε. που υλοποιήθηκαν από ΜΜΕ της Ε.Ε.

Ενώ οι ΜΜΕ δεν αντιπροσωπεύονται επαρκώς σε κανέναν από τους δύο τύπους Α.Ξ.Ε. που αφορούν όλες τις εταιρείες. Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές, είναι κατά μέσο όρο μεγαλύτερος σε σχέση τα σχέδια “ Πράσινης Ανάπτυξης ”, με ένα Μ.Ο. μεγέθους τα 92 εκ. για συγχωνεύσεις και εξαγορές συγκρινόμενο με ένα Μέσο όρο 31 εκ. € που αφορούσε σχέδια “Πράσινης Ανάπτυξης”. Αυτό είναι χαμηλότερο από τα αντίστοιχα ποσά που αφορούν όλες τις εταιρείες όπου το μέσο μέγεθος είναι 158 € και 42 εκ. € για συγχωνεύσεις και εξαγορές και σχέδια “Πράσινης Ανάπτυξης” αντίστοιχα.

Πίνακας 2. Αριθμός και Μ.Ο. επιχειρηματικών συμφωνιών μεταξύ διαφορετικών μεγεθών επιχειρήσεων, 2003-2015

	Ποσοστό επί του συνόλου των επχ.	Ποσοστό όλων των σχεδίων Α.Ξ.Ε.	Ποσοστό των σχεδίων Α.Ξ.Ε. ανά τομέα			Μέσος όρος, μεγέθους επένδυσης (σε εκ. €).
			Υπηρεσιών	Βιομηχανικός	Άλλος	
Πολύ Μικρές	93%	26%	29%	21%	25%	45
ΜΜΕ	6%	29%	32%	27%	27%	50
Μεγάλες	1%	45%	39%	52%	49%	121

Σημείωση: Τα ποσοστά επί του συνόλου των επιχειρήσεων που αναφέρονται στην στήλη 1 έχουν ληφθεί από το Small Business Act (SBA) Fact Sheets και καλύπτουν την Ε.Ε. Κάθε επένδυση, έχει χαρακτηριστεί ως Τομέας υπηρεσιών, βιομηχανικό ή άλλος όπου περιλαμβάνονται ο αγροτικός τομέας, ο τομέας των ορυχείων και λατομείων και ο κατασκευαστικός τομέας.

Πηγή: ESPON FDI (2018) based on data from BvD’s Zephyr and Financial Times’ fDi Markets databases (Sunesen & Henriksen, 2018, p. 5)

Αυτό αποδεικνύει ότι ο αριθμός των σχεδίων Α.Ξ.Ε. από ΜΜΕ, αυξήθηκε στην διάρκεια των ετών από το 2003 ως το 2015 (εκτός των ετών 2008 και 2009). Από την άλλη μεριά, η αθροιστική αξία επενδύσεων, δεν έφτασε τα επίπεδα στα οποία βρισκόταν προ κρίσης ενώ ο μέσος όρος μειώθηκε στην διάρκεια των ετών. Αυτό φανερώνει ότι τα εμπόδια που υπήρχαν για την υλοποίηση Α.Ξ.Ε. μειώθηκαν στην περίοδο 2013-2015, επιτρέποντας την υλοποίηση μικρότερων προγραμμάτων. Επιπλέον, αυτό αποδεικνύει ότι οι ΜΜΕ αντιπροσωπεύονται μεγάλο βαθμό σε Α.Ξ.Ε. στον τομέα των υπηρεσιών.

References

OECD, 2016. *Financing SMEs and Entrepreneurs 2016: AN OECD SCOREBOARD*. [Online]

Available at: <http://worldsmeforum.org/wp-content/uploads/2016/06/OECD-Financing-SMEs-.pdf>

[Accessed May 2020].

Publications Office of the European Union, 2018. *Annual report on European SMEs 2017/2018 : SMEs growing beyond borders*. [Online]

Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a435b6ed-e888-11e8-b690-01aa75ed71a1>

[Accessed June 2020].

Seiko Epson Corporation, 2018. *Seiko Epson Corporation: Annual Report 2018*. [Online]

Available at: <https://global.epson.com/IR/library/pdf/ar2018.pdf>

[Accessed May 2020].

Sunesen, E. & Henriksen, J., 2018. *The World in Europe, global FDI flows towards Europe: FDI by European SMEs*. [Online]

Available at:

https://www.copenhageneconomics.com/dyn/resources/Publication/publicationPDF/1/441/1525771561/espone-fdi-11-main-report-fdi-by-european-smes_0.pdf

[Accessed May 2020].

The European Commission, 2016. *What is an SME?*. [Online]

Available at: https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en

[Accessed May 2020].

Bibliography

Amadeo, K., 2012. Foreign Direct Investment, Its Pros, Cons, and Importance to You. [online] The Balance.

Available at: <https://www.thebalance.com/foreign-direct-investment-fdi-pros-cons-and-importance-3306283>

[Accessed May. 2020].

Chen, J., 2019. Foreign Direct Investment (FDI). [online] Investopedia. Available at:

<https://www.investopedia.com/terms/f/fdi.asp> [Accessed May. 2020].

Global Business Alliance, 2020. Foreign direct investment is really not “foreign” at all. [online]

globalbusiness.org. Available at: <https://www.ofii.org/about-us/foreign-direct-investment> [Accessed May. 2020].

OECD iLibrary, 2019. OECD iLibrary | Foreign direct investment (FDI). [online] Oecd-ilibrary.org. Available at:

https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/foreign-direct-investment-fdi/indicator-group/english_9a523b18-en [Accessed May. 2020].

The European Commission, 2020. SME Questionnaire. [online] ec.europa.eu. Available at:

<<https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/SME-Wizard/smeq.do>> [Accessed May. 2020].

Top Countries For Foreign Direct Investment, 2019. Global Finance Magazine - Top Countries For Foreign Direct

Investment. [online] Global Finance Magazine. Available at: [https://www.gfmag.com/magazine/april-](https://www.gfmag.com/magazine/april-2018/alchemy-fdi)

2018/alchemy-fdi [Accessed May. 2020].

UNCTAD, 2018. Foreign direct investment. [online] UNCTAD e-Handbook of statistics 2018. Available at:

<https://stats.unctad.org/handbook/EconomicTrends/Fdi.html> [Accessed May. 2020].

Κεφάλαιο 4.

Νέες τεχνολογίες στην υπηρεσία της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων

4.1 Εισαγωγή στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των νέων τεχνολογιών

4.1.1 Τύποι νέων τεχνολογιών

Οι νέες τεχνολογίες επηρεάζουν όλους τους τομείς της ζωής και της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στις ημέρες μας, οι νέες τεχνολογίες βασίζονται σε ψηφιακές λύσεις, γεγονός που σημαίνει ότι η ψηφιοποίηση επιτρέπει την εκπροσώπηση σε περισσότερους τομείς, με την χρήση ηλεκτρονικών μέσων και εισάγει αλλαγές στην επιχειρηματικότητα. Ως εκ τούτου, η ψηφιοποίηση στο ηλεκτρονικό εμπόριο προϋποθέτει την περαιτέρω ανάπτυξη μιας επιχείρησης, στον ψηφιακό χώρο. Οι ΜΜΕ και οι νεοσύστατες επιχειρήσεις προσαρμόζονται ευκολότερα στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών, γεγονός που τους παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των μεγαλύτερων εταιρειών, οι οποίες χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να εξετάσουν και να εφαρμόσουν επιλεγμένες λύσεις σε Τεχνολογίες, επικοινωνιών και πληροφορικής (Information and Communications Technology-ICT).

Οι νέες τεχνολογίες “διαταράσσουν” τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, με την εισαγωγή καινοτομιών υπό την μορφή νέων ιδεών ή λύσεων που θα προωθήσουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Οι καινοτόμες, επαναστατικές αυτές τεχνολογίες καθιστούν παρωχημένη την προηγούμενη τεχνολογία που χρησιμοποιούταν σε μια επιχείρηση, δημιουργώντας έτσι την αποδοχή και εφαρμογή νέων λύσεων ICT που ενισχύουν την απόδοση των επιχειρήσεων.

Οι τεχνολογίες SMAC (Social, Media, Analytics, Cloud) εφαρμόζονται σε διάφορες βιομηχανίες, ενισχύοντας τη μετάβαση των επιχειρήσεων και μετατροπή τους σε ψηφιακές επιχειρήσεις. Ωστόσο, η ενσωμάτωση όλων αυτών των τεχνολογιών διευκολύνουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και την προώθηση της καινοτομίας.

Social (Μέσα κοινωνικής Δικτύωσης): Εδώ αναφερόμαστε σε πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, οι οποίες είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να προσεγγίσουν οι επιχειρήσεις, να υπάρξει αλληλεπίδραση με τον πελάτη- στόχο, να αποκτήσουν νέους πελάτες και να διατηρήσουν τους υπάρχοντες, και όλο αυτό συμβαίνει μέσα από τις “κοινωνικές” τεχνολογίες που καθιστούν δυνατή την κοινωνική αλληλεπίδραση όπως είναι για παράδειγμα η υπηρεσία VoIP. Η εξοικείωση με την δυναμική παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης κρίνεται απαραίτητη για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να παραμείνουν διαδικτυακά συνδεδεμένες.



Mobile (Εφαρμογές Φορητότητας): Πρόκειται για κινητές τεχνολογίες και πλατφόρμες, οι οποίες έχουν αλλάξει τον τρόπο επικοινωνίας, εργασίας ή ακόμα και τον τρόπο που ο καταναλωτής ψωνίζει την σημερινή εποχή. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό το ηλεκτρονικό εμπόριο και ιδιαίτερα μετά την έντονη παρουσία αυτού, στις συσκευές των κινητών τηλεφώνων.

Analytics (Ανάλυση Δεδομένων): Πρόκειται για δεδομένα που επιτρέπουν την κατανόηση του τρόπου συμπεριφοράς των ατόμων στο διαδίκτυο. Η ανάλυση των δεδομένων μπορεί να σημαίνει διάφορα πράγματα, σε σχέση πάντα με συγκεκριμένους δείκτες, όπως επίσης μπορεί να προβλέψει μελλοντική συμπεριφορά του καταναλωτή, οπότε θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα, ιδίως στις επιχειρήσεις που ασχολούνται με το ηλεκτρονικό εμπόριο και γενικά τις διαδικτυακές υπηρεσίες – πωλήσεις κτλ.

Cloud (Υπηρεσίες Νέφους): Η τεχνολογία του Cloud σχετίζεται με το «υπολογιστικό νέφος», προσφέροντας ένα νέο τρόπο για την αποθήκευση δεδομένων, αλλά και για την πρόσβαση στην τεχνολογία και στα δεδομένα που χρειάζεται ο οποιοσδήποτε, είτε πρόκειται για επιχείρηση είτε για πελάτη. Το Cloud διευκολύνει επίσης την παρακολούθηση συστημάτων.

Ορισμένες άλλες (επαναστατικές) τεχνολογίες από το 2020 περιλαμβάνουν:

Fifth-generation wireless technologies (5G- Πέμπτης Γενιάς ασύρματες τεχνολογίες). Αυτή είναι η νέα γενιά ασύρματης σύνδεσης στο διαδίκτυο, χρησιμοποιώντας ποικιλία φασμάτων συχνοτήτων, που αυξάνει την ταχύτητα, έτσι ώστε τα δεδομένα να διαβιβάζονται πιο αποτελεσματικά και γρήγορα.

Artificial Intelligence (A.I.-Τεχνητή νοημοσύνη). Οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από την τεχνητή νοημοσύνη, π.χ. με τη χρήση της αναγνώρισης φωνής / προσώπου ή την ανάλυση δεδομένων προς χρήση αυτής για μελλοντικές προβλέψεις. Βασίζεται σε αλγορίθμους υπολογιστών που αναγνωρίζονται από επιχειρήσεις προκειμένου, να ενισχύσουν όχι μόνο την εφοδιαστική αλυσίδα αλλά και τεχνολογίες υποστήριξης αποφάσεων έχοντας ένας αυξανόμενο ρόλο στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Virtual Reality (VR-Εικονική πραγματικότητα). Με αυτή την τεχνολογία, η πραγματικότητα αντικαθίσταται πλήρως με την προσομοίωση μιας τρισδιάστατης εικόνας ή του συγκεκριμένου περιβάλλοντος, έτσι ώστε ο χρήστης να μην αλληλοεπιδρά με τον πραγματικό κόσμο.

4.1.2 Πλεονεκτήματα από την χρήση νέων τεχνολογιών

Ορισμένα από τα πλεονεκτήματα της χρήσης νέων τεχνολογιών είναι τα εξής:



Communication (Επικοινωνία). Η ψηφιοποίηση, προσφέρει ένα νέο μέσο επικοινωνίας και ταχύτερες τεχνολογίες. Αυτό περιλαμβάνει τις διαδικτυακές συναντήσεις, τα Virtual Walks, τα Cloud sharing κ.λπ., όλα τα παραπάνω εξοικονομούν χρόνο και επιτρέπουν στις εταιρείες να επωφελούνται από το διαδίκτυο και να παραμένουν σε επαφή με τους πελάτες τους. Αυτό βελτιώνει επίσης την εσωτερική επικοινωνία μέσω της χρήσης πλατφορμών συνεργασίας ή μέσω συστημάτων διαχείρισης σχέσεων - επικοινωνίας με τους πελάτες.

Connectivity (Συνδεσιμότητα). Η τεχνολογία ασύρματης δικτύωσης (Wi-Fi) είναι ο κύριος μηχανισμός επικοινωνίας που παρέχει συνδεσιμότητα, ιδίως σε κινητές συσκευές. Περισσότεροι χρήστες του δικτύου την χρησιμοποιούν μέσω των έξυπνων τηλεφώνων και των tablets. Η συνδεσιμότητα προκύπτει από την ανάγκη όλων να παραμείνουν σε επαφή και αυτό επιτυγχάνεται με τις νέες τεχνολογίες.

Accessibility (Προσβασιμότητα). Το Διαδίκτυο παρέχει καλύτερη και μεγαλύτερη προσβασιμότητα σε πληροφορίες και κάνει απλή την έρευνα, ενώ από την άλλη μεριά ενισχύει την γνώση. Συνήθως σε αυτό, κάνουμε αναζήτηση προς εξεύρεση γρήγορων απαντήσεων ή συχνά, οι χρήστες το χρησιμοποιούν για να συγκρίνουν πληροφορίες.

Possibilities (Νέες ευκαιρίες). Οι νέες τεχνολογίες φέρνουν καινοτομία σε διάφορους τομείς, π.χ. τομέας φαρμάκων ή αυτοκινήτων, και εισάγουν λύσεις που δεν θα ήταν δυνατές χωρίς την υποστήριξη της τεχνολογίας π.χ. αισθητήρες.

Productivity (Παραγωγικότητα). Οι υπολογιστές και οι διαδικασίες αυτοματοποίησης επέτρεψαν στις εταιρείες να συνεργάζονται με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, ανεξάρτητα από τον τόπο στον οποίο βρίσκονται και εδρεύουν, και την εισαγωγή νέων ψηφιακών συσκευών που παρέχουν βοήθεια σχετικά με την κατάρτιση των εργαζομένων, και υποστηρίζουν τόσο ενέργειες που λαμβάνουν χώρα στον χώρο εργασίας όσο και την παρακολούθηση των επιδόσεων.

Data storage (Αποθήκευση Δεδομένων). Η αποθήκευση σε cloud είναι μια ιδιαίτερα χρήσιμη λύση που επιτρέπει την αποθήκευση αρχείων και φακέλων σε εικονικούς χώρους "virtual spaces" οι οποίοι χώροι είναι άμεσα προσβάσιμοι και μοιράζονται σε πολλούς χρήστες διαφόρων δικτύων. Οι επιχειρήσεις μπορούν επίσης να εγκαθιστούν ειδικούς συνδέσμους στους δικτυακούς τόπους τους, ώστε να διαθέτουν καταλόγους των διαθέσιμων προϊόντων τους, για παράδειγμα.

Costs (Ελαχιστοποίηση εξόδων). Οι νέες τεχνολογίες, μολονότι συνδέονται συνήθως με υψηλό κόστος επένδυσης, μπορούν μακροπρόθεσμα να μειώσουν τα έξοδα των επιχειρήσεων. Όταν ξεκινήσει η επικοινωνία και η παραγωγικότητα των επιχειρήσεων υποστηριζόμενες από νέες

τεχνολογίες, θα υπάρξει και μείωση των δαπανών, παραδείγματος χάρι δαπάνες που αφορούν το προσωπικό όπως και τα ταξίδια.

Time (Μείωση Χρόνου). Το Information Technology υποστηρίζει υπηρεσίες αποθήκευσης και ανάλυσης. Τα έγγραφα που αποθηκεύονται σε βάση δεδομένων είναι πιο άμεσα διαθέσιμα, διευκολύνοντας με τον τρόπο αυτό την ανάλυση και την παροχή γρήγορων απαντήσεων σε περιπτώσεις στις οποίες πρέπει να επέλθουν βελτιώσεις στις επιχειρηματικές δραστηριότητες με βάση τα στοιχεία που αναλύθηκαν. Επιπλέον οι ανταλλαγές δεδομένων είναι ταχύτερες στον διαδικτυακό χώρο, όπως επίσης και το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να εξοικονομήσει χρόνο όταν τα ρομπότ αναλαμβάνουν δράση, π.χ. Τρισδιάστατη εκτύπωση.

Precision (Ακρίβεια). Η τεχνολογία επιτρέπει την εκτέλεση καθηκόντων με μεγαλύτερη ακρίβεια και υψηλότερο επίπεδο υπηρεσιών. Αυτό συνδέεται άμεσα με τη βελτίωση της ανάλυσης των δεδομένων και την παροχή ακριβούς πληροφόρησης στο πλαίσιο των ICT.

Promotion (Πρώθηση). Το Διαδίκτυο είναι ο πρώτος τόπος στον οποίο μια εταιρεία μπορεί να μιλήσει για τις δραστηριότητές της και τα προϊόντα - υπηρεσίες της, όλο αυτό συμβαίνει λόγω του ότι το διαδίκτυο παρέχει άμεση πρόσβαση στο κοινό, σε διεθνές επίπεδο. Με την ενσωμάτωση διαφόρων τεχνολογιών όπως VR, AR, 3D και 360° ή ακόμη και απλές λύσεις όπως βίντεο ή ελκυστικά γραφικά, οι επιχειρήσεις μπορούν να αντικαταστήσουν το κείμενο με νέους τρόπους πρώθησης.

Sales (Πωλήσεις). Η τεχνολογία κατέστησε δυνατή την online πώληση, η οποία επηρεάζει το εγχώριο και το διεθνές εμπόριο. Περισσότεροι πελάτες προτιμούν τα ηλεκτρονικά καταστήματα σε σχέση με τα παραδοσιακά καταστήματα. Αυτό συμβαίνει διότι τα online shop δεν είναι χρονικά περιορισμένα και στις περισσότερες περιπτώσεις έχουν τις ίδιες δυνατότητες σε επίπεδο επιλογών. Ο τουρισμός είναι επίσης τομέας που επωφελείται από διαδικτυακές πωλήσεις. Οι προσφορές πακέτων για παράδειγμα με την βοήθεια και την χρήση των online πωλήσεων, μπορούν εύκολα να συγκριθούν μεταξύ τους.

Payment (On line πληρωμές). Αποτέλεσμα της ψηφιοποίησης είναι επίσης και νέοι τρόποι πληρωμής. Πολλοί έμποροι χρησιμοποιούν bitcoins, καθώς και άλλα ψηφιακά νομίσματα. Οι συναλλαγές μπορούν να οριστικοποιηθούν μέσω πυλών πληρωμών ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι οι μεταφορές χρημάτων είναι ευκολότερες.

Multi-channels (νέα κανάλια επικοινωνίας με πελάτες). Οι νέες τεχνολογίες εισάγουν νέους τρόπους αλληλεπίδρασης με τους καταναλωτές. Τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και η ζωντανή συνομιλία μπορούν τώρα να συνδυαστούν με εξατομικευμένες εκστρατείες μάρκετινγκ, προωθητικά μηνύματα, αλλά και μέσω της διαφήμισης ή της αλληλεπίδρασης με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.



Υπάρχουν περισσότερες επιλογές για να επιλέξουν οι πελάτες, πράγμα που σημαίνει επίσης ότι καθίσταται πιο δύσκολο να τραβήξεις την προσοχή τους και να εντοπίσεις τις online δραστηριότητες, αλλά απαιτεί επίσης μεγαλύτερη παρουσία και σε διαφορετικές ιστοσελίδες.

4.1.3 Τα μειονεκτήματα της χρήσης νέων τεχνολογιών

Μειονεκτήματα των νέων τεχνολογιών:

Evolution (Εξέλιξη) Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών οδηγεί στην δημιουργία νέων συνθηκών για τις επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι αν μία επιχείρηση χρησιμοποιεί τεχνολογία, θα έχει επίσης αντίκτυπο στη σύγκρισή της με άλλες επιχειρήσεις και την θέση αυτής στην αγορά. Μια επιχείρηση που είναι απρόθυμη να εισαγάγει λύσεις που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της, μπορεί να βρεθεί εκτός ανταγωνισμού και αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα, η είσοδος μιας τέτοιας επιχείρησης στις διεθνείς αγορές να είναι αρκετά δύσκολη έως αδύνατη. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι αγορές διαφέρουν μεταξύ τους, και τα εργαλεία και οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται πρέπει να προσαρμόζονται σε μια συγκεκριμένη αγορά. Ένας τρόπος επικοινωνίας που μπορεί να είναι ο κανόνας σε μια χώρα, μπορεί να αποτελεί καινοτομία σε μια άλλη χώρα.

Dependence (Εξάρτηση). Οι νέες τεχνολογίες, έχουν τεράστιο αντίκτυπο στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν πλέον τεχνολογικές συσκευές για να εκτελούν απλές διανοητικές διαδικασίες που κάποτε πραγματοποιούνταν χωρίς τη χρήση της τεχνολογίας. Η υπερβολική εξάρτηση από την τεχνολογία μπορεί επίσης να επηρεάσει τη λειτουργία μιας επιχείρησης εφόσον εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συνδεσιμότητα της με το διαδίκτυο. Στην περίπτωση που δεν υπάρχει σύνδεση στο διαδίκτυο, τα δεδομένα που αποθηκεύονται σε όλο το cloud αλλά και οι υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες, δεν θα είναι διαθέσιμα.

Security (Ασφάλεια). Οι κυβερνοεπιθέσεις εξακολουθούν να συμβαίνουν ανεξάρτητα από την όποια προηγμένη τεχνολογία μπορεί να υποστηρίζει την ασφάλεια. Αυτό σχετίζεται επίσης με τα μεγάλα όγκου δεδομένα και το αυξανόμενο ποσό πληροφοριών που αποθηκεύονται. Ως εκ τούτου, δεν πρόκειται μόνο για τη διασφάλιση των κωδικών πρόσβασης και της εφεδρικής αποθήκευσης ενός δικτυακού τόπου, αλλά και την ανάπτυξη ενός συστήματος εντοπισμού και καταπολέμησης κάθε ανεπιθύμητης δραστηριότητας που θα μπορούσε να στοχεύει σε διαδικτυακές δραστηριότητες.

Cost (Κόστος επένδυσης). Οι επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες (Industry 4.0) συνδέονται με υψηλά κόστη και οι περισσότερες νεοσύστατες επιχειρήσεις ή ΜΜΕ δεν είναι σε θέση να επενδύσουν υψηλά κεφάλαια στις νέες τεχνολογίες, αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μη ύπαρξη υγιούς ανταγωνισμού.



Workforce (Εργατικό δυναμικό). Οι τεχνολογικές ανακαλύψεις έχουν τη δυνατότητα να αντικαταστήσουν τους ανθρώπους στα καθήκοντά τους, αυτό σημαίνει ότι οι εργασίες που θα μπορούσαν να ολοκληρωθούν τα προηγούμενα χρόνια από ανθρώπινο εργατικό δυναμικό, πλέον θα μπορούν να γίνουν από ρομπότ ή μηχανές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, όλο και περισσότερες θέσεις εργασίας να καταστούν περιττές, καθώς όλο και περισσότερο γίνεται αντικατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού από αυτοματοποιημένες διαδικασίες με την βοήθεια των ρομπότ και των “έξυπνων μηχανών”.

4.2 Προστασία της ασφάλειας στον κυβερνοχώρο & I.P.

4.2.1 Πώς μπορεί μια εταιρεία να εξασφαλίσει την ασφάλεια κατά τη διάρκεια διεθνών συναλλαγών;

Η ασφάλεια είναι θεμελιώδης ανάγκη και απαίτηση για κάθε διαδικτυακή δραστηριότητα και δε στο ηλεκτρονικό εμπόριο, όπου ένας τεράστιος αριθμός δεδομένων διαμοιράζεται και αποθηκεύεται. Ωστόσο, δεν πρόκειται μόνο για την εξασφάλιση επιχειρηματικών δεδομένων, αλλά και για την προστασία ευαίσθητων δεδομένων πελατών, γεγονός που καθιστά δυνατή την ασφαλή πλοήγηση και εξασφαλίζει τις πληρωμές.

Για κάθε επιχειρηματικό σχεδιασμό για την έναρξη της πώλησης, τα μέτρα ασφαλείας είναι κρίσιμα. Κάθε πληροφορία που πηγαίνει στο διαδίκτυο είναι επιρρεπής στις “κυβερνοεπιθέσεις”. Παρά το γεγονός ότι μια επιχείρηση μπορεί να θεσπίσει νέα αυστηρά μέτρα μετά από σχετική επίθεση, τα οποία όμως θα είναι αποτελεσματικά για το μέλλον, τα δεδομένα που είχαν αποθηκευτεί προηγουμένως θα εξακολουθούν να είναι εκτεθειμένα σε κίνδυνο. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η εφαρμογή των μέτρων ασφαλείας αποτελεί αναγκαιότητα, η οποία θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει τακτικά και ακριβή μέτρα ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων των τακτικών επικαιροποιήσεων λογισμικού προκειμένου να είναι σε θέση να εντοπίζουν άμεσα τυχόν “κυβερνοεπιθέσεις” πριν προκαλέσουν αυτές την οποιαδήποτε βλάβη.

Η ‘online ασφάλεια’ συνδέεται με online πληρωμές, κάτι που συμβαίνει συχνά. Στο πλαίσιο αυτό, η κρυπτογραφημένη (κωδικοποιημένη) διαβίβαση δεδομένων μεταξύ του καταναλωτή και του πωλητή, ιδίως των στοιχείων της πιστωτικής κάρτας, αποτελεί προϋπόθεση. Αυτό θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει την ικανότητα επιβεβαίωσης τόσο από την πλευρά του πωλητή όσο και από την μεριά του αγοραστή. Ωστόσο, πριν από την υλοποίηση οποιασδήποτε online πληρωμής, υπάρχουν και άλλα μέτρα που είναι αναγκαία να εφαρμοστούν. Αυτά αρχίζουν με τη διασφάλιση του δικτύου (-ων) των επιχειρήσεων, ιδίως εξασφαλίζοντας τον server από επιθέσεις τρίτων, τόσο από εξωτερικές (στο Διαδίκτυο) όσο και από μέσα (LAN), και εξασφαλίζοντας τον server από μη εξουσιοδοτημένα



πρόσωπα να έχουν πρόσβαση στα δεδομένα του πελάτη χωρίς τη συγκατάθεσή του. Άλλα βασικά μέτρα ασφαλείας περιλαμβάνουν **τα πρωτόκολλα ασφαλείας SSL** και τις **δικλείδες ασφαλείας (security seals)**.

Το πρωτόκολλο ασφαλείας **SSL**, συνδέει το όνομα του server ή την εταιρική επωνυμία με την οργανωτική ταυτότητα (δηλαδή το όνομα της εταιρείας) και τη θέση. Είναι το πρώτο βήμα για την προστασία μιας ιστοσελίδας ηλεκτρονικού εμπορίου. Σκοπός της εφαρμογής του είναι η εξασφάλιση συνδέσεων από τον web server στον browser, συγκεκριμένα, πρέπει να εξασφαλιστούν οι συναλλαγές με πιστωτικές κάρτες, μεταφορά δεδομένων, λογότυπα και browser των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Ένας χώρος ηλεκτρονικού εμπορίου που διαθέτει πιστοποιητικό SSL θα έχει ένα λουκέτο ή green bar δίπλα στο πρωτόκολλο του HTTPS στο μπαρ διευθύνσεων.

Οι **Security seals** (γνωστές επίσης ως δικλείδες ασφαλείας) τεκμηριώνουν την προσχώρηση ενός ηλεκτρονικού καταστήματος σε μια πολιτική προστασίας της ιδιωτικής ζωής, όταν διενεργήθηκε η τελευταία σάρωση ασφαλείας (π.χ. για κακόβουλο λογισμικό ή ιούς) και εάν ο δικτυακός τόπος είναι ασφαλής. Υπάρχουν δύο τύποι σφραγίδων ασφαλείας. Ο πρώτος είναι αυτός της επαλήθευσης του εξυπηρετητή και ο δεύτερος είναι της επαλήθευσης του τόπου. Ο πρώτος θα σαρώσει τον διακομιστή φιλοξενίας για την εξάλειψη κάθε δυνητικού κινδύνου. Στην δεύτερη περίπτωση ο χρήστης προστατεύεται από την εισαγωγή μη επιθυμητών "σεναρίων" σε αυτές τις σελίδες και αλλοίωση των δεδομένων των χρηστών, που ενδέχεται να ακυρώσουν τις συναλλαγές ή την καταστροφή δεδομένων (SQL injection). Ένας δικτυακός τόπος ηλεκτρονικού εμπορίου που διαθέτει σήμα εμπιστοσύνης θα έχει σήμα ή "ασφαλές" / "επαληθευμένο" μήνυμα (π.χ. Η Norton Secure) στη σελίδα του, αλλά και σε πολλές περιπτώσεις στο μπαρ διευθύνσεων, και η νομιμότητά της μπορεί να ελεγχθεί με κλικ σε αυτό το εικονίδιο για να πάει στη σελίδα που επαληθεύει την αυθεντικότητα αυτής της σφραγίδας. Μια άλλη ένδειξη ότι ο χώρος είναι ασφαλισμένος είναι το "green name" του protector στο μπαρ διευθύνσεων του browser.

Οι online πληρωμές είναι ιδιαίτερα ευάλωτες στις κυβερνοεπιθέσεις και σε απάτες και το πρόβλημα θα συνεχίσει να αυξάνεται λόγω της αυξανόμενης δημοτικότητας των online και των αγορών μέσω κινητών τηλεφώνων. Οι "κυβερνοεγκληματίες" κλέβουν ευαίσθητες πληροφορίες και οι συναλλαγές χωρίς κάρτα (CNP) αποτελούν τεράστιο στόχο για αυτούς. Οι καταναλωτές προτιμούν τη χρήση πιστωτικών καρτών (ή καρτών εν γένει) για online συναλλαγές. Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα υπολογίζει ότι οι συναλλαγές CNP αντιπροσωπεύουν πάνω από το 60% στις απάτες χρηστών κάρτας.

Άλλα παραδείγματα online απάτης στο ηλεκτρονικό εμπόριο είναι:

Merchant Identity Fraud (απάτη αλλαγής ταυτότητας εμπόρου): Όταν ένας κυβερνοεγκληματίας δημιουργεί εμπορικό



λογαριασμό παρόμοιο με αυτό μιας νόμιμης επιχείρησης και πραγματοποιεί παράνομες χρεώσεις σε κλεμμένες πιστωτικές κάρτες πριν ο πραγματικός κάτοχος της κάρτας το καταλάβει.

Card Theft (κλοπή κάρτας): Όταν κάποιος καταγράφει παράνομα πληροφορίες μιας πιστωτικής κάρτας, οι οποίες πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για διάφορες αγορές. Παράνομη καταγραφή στοιχείων μπορεί να είναι ο αριθμός κάρτας, η ημερομηνία λήξης και το CVV / CVC.

Customer Identity Theft (Κλοπή δεδομένων χρήστη): Όταν ένας κυβερνοεγκληματίας λαμβάνει βασικές πληροφορίες για προσωπικά στοιχεία όπως κωδικούς κάρτας κτλ. τα οποία στην συνέχεια χρησιμοποιούνται για αγορές.

Card Testing (Χρήση κλεμμένης κάρτας): Όταν ένας απατεώνας χρησιμοποιεί κλεμμένες κάρτες για να κάνει συχνές αγορές χαμηλής αξίας.

Package Interception (Αλλαγή διεύθυνσης παραλήπτη από online αγορά): Όταν ένας απατεώνας χρησιμοποιεί μια κλεμμένη κάρτα για να αγοράσει φυσικά αντικείμενα και στη συνέχεια αλλάζει διεύθυνση παραλαβής του πακέτου κατά τη διάρκεια της παράδοσης.

Phishing (Προσπάθεια αλίευσης προσωπικών δεδομένων): Όταν ένας κυβερνοεγκληματίας προσπαθεί να αποκτήσει πρόσβαση σε ευαίσθητα δεδομένα, όπως το όνομα χρήστη, ο κωδικός πρόσβασης, λεπτομέρειες της πιστωτικής κάρτας κ.λπ., που σχετίζονται με μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή ιστοσελίδες.

False Demand for a Refund (ψευδής απαίτηση αποζημίωση): Όταν ένας “ψεύτικος” κάτοχος κάρτας αποκτά έσοδα από ακύρωση αγοράς λαμβάνοντας επιστροφή, ως “ψεύτικος” πελάτης οπότε προσπαθεί και λαμβάνει πίσω χρήματα από νόμιμη αγορά.

Malicious redirect (κακόβουλη ανακατεύθυνση): Όταν ένας κυβερνοεγκληματίας αντιδρά σε “μολυσμένο” site.

Pagejacking (ανακατεύθυνση σε κακόβουλες ιστοσελίδες): Όταν οι κυβερνοεγκληματίες επιτίθενται σε ιστότοπους και ανακατευθύνουν τους πελάτες σε μη ασφαλείς σελίδες. Κυβερνοεπιθέσεις που μπορούν να είναι ευκολότερο ο εντοπισμό και την εξάλειψη τους.

Malvertising (ψευδής διαφήμιση): Όταν μεταδίδονται ψεύτικες διαφημιστικές εκστρατείες (που χαρακτηρίζονται από ορθογραφικά λάθη, εσφαλμένο προϊόν, κ.λπ.) και οποίες μπορούν να “μολύνουν” μια ιστοσελίδα.

Suspicious pop ups (Κακόβουλα αναδυόμενα παράθυρα): Όταν εμφανίζονται ψεύτικα μηνύματα στην οθόνη, κατεβάζοντας κακόβουλο λογισμικό στον υπολογιστή απλά και μόνο με ένα κλικ.



Defacement (παραμόρφωση): Όταν ένας κυβερνοεγκληματίας αντικαθιστά το περιεχόμενο ενός ιστότοπου με άλλο όνομα, λογότυπο ή εικόνες με ιδεολογικό περιεχόμενο.

Ορισμένα πρόσθετα μέτρα που είναι αναγκαία για την προστασία από τις διάφορες μορφές απάτης που αναφέραμε και παραπάνω, και για την εγγύηση της ασφάλειας των συναλλαγών, περιλαμβάνουν το **PCI DSS Certification**, ένα μέτρο που δημιουργήθηκε για να αυξήσει το επίπεδο ασφάλειας και να μειώσει τις απάτες με πιστωτικές κάρτες, το **Adress Verification Service (AVS)** για να επαληθεύσει κατά πόσο ο αγοραστής είναι και ο ιδιοκτήτης της κάρτας, και το **Card Verification Value (CVV)** το οποίο επίσης είναι γνωστό ως **Card Security Code (CSC)** που πιστοποιεί ότι ο αγοραστής έχει την κάρτα στην κατοχή του.

Να σημειωθεί ότι τα δύο τελευταία ισχύουν μόνο για τις συναλλαγές με πιστωτικές κάρτες ενώ το AVS δεν εφαρμόζεται σε όλες τις χώρες. Το 3D Secure είναι ένα πρόσθετο επίπεδο ασφάλειας για online συναλλαγές πιστωτικών και χρεωστικών καρτών που προσθέτει ένα επιπλέον στάδιο επαλήθευσης για τους πελάτες που πραγματοποιούν διαδικτυακές αγορές.

Επιπλέον, ο εντοπισμός διευθύνσεων IP, αριθμών κάρτας και άλλων στοιχείων που μπορούν να συσχετιστούν με συναλλαγές που φαίνεται να είναι δόλιες, είναι σημαντικά μέτρα ασφαλείας. Οι online επιχειρήσεις θα πρέπει επίσης να διασφαλίζουν την παροχή πληροφοριών σχετικά με τα διεθνή επιτόκια συναλλάγματος και μάλιστα όλες οι πληροφορίες πρέπει να διασφαλίζεται ότι παρέχονται στη γλώσσα της αγοράς-στόχου. Ανάλογα με τη χώρα στόχο, ενδέχεται να απαιτούνται διαφορετικά μέτρα ασφαλείας, και η απόφαση για το κατά πόσον μια επιχείρηση τα εφαρμόζει ή όχι, αυτό επηρεάζει και την πρόσβαση της εν λόγω επιχείρησης στην αγορά – στόχο.

Εκτός από τις βασικές λύσεις για την προστασία από την απάτη όπως αναφέραμε προηγουμένως, υπάρχουν επίσης πιο προηγμένα εργαλεία στην αγορά, καθένα από τα οποία παρέχει μια σειρά πλήρως ολοκληρωμένων ελέγχων για την πρόληψη και την ανίχνευση της απάτης πριν από την επεξεργασία αίτησης συναλλαγής ή επαλήθευσης. Θα πρέπει να επιλέγονται με βάση το είδος του τύπου ηλεκτρονικού εμπορίου, το μέγεθος της επιχείρησης, τον αριθμό των πελατών και τη δυνατότητα πρόσβασης στις νέες αγορές.

4.2.2 Προστασία διανοητικής Ιδιοκτησίας και GDPR

Η Διανοητική ιδιοκτησία (IP) αναφέρεται σε διάφορες πτυχές της δημιουργικότητας των ατόμων και των ομάδων και προστατεύεται από το νόμο. Είναι επίσης ιδιοκτησία συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας, το οποίο καθίσταται σημαντική συνιστώσα του ηλεκτρονικού εμπορίου κατά το οποίο ανταλλάσσονται περιγραφές προϊόντων - υπηρεσιών, εικόνων, βίντεο ή άλλων δεδομένων. Δεδομένου ότι το εμπόριο μέσω του Διαδικτύου πρέπει να προστατεύεται, θα πρέπει να

προστατεύονται εξίσου τα συστήματα τεχνολογικής ασφάλειας και η τήρηση των νόμων σχετικά με το e-commerce. Καλά παραδείγματα θεωρούνται τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, τα εμπορικά σήματα, τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας και τα εμπορικά απόρρητα. Το ηλεκτρονικό εμπόριο και οι online επιχειρήσεις βασίζονται σε άδειες εκμετάλλευσης προϊόντων ή διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, καθώς και εμπορικά σήματα, τα οποία, εάν δεν προστατεύονται, μπορούν να προκαλέσουν ζημία στην επιχείρηση. Ως εκ τούτου, η IP συνδέεται στενά με τυχόν ευαίσθητα δεδομένα και ασφάλεια και αφορά το GDPR.

Το GDPR αφορά τον **Γενικό κανονισμό για την προστασία προσωπικών δεδομένων** βάσει του οποίου η συλλογή δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα καθορίζεται από τη συγκατάθεση του καταναλωτή στο ότι συμφωνεί ότι τα προσωπικά του δεδομένα συλλέγονται και αποθηκεύονται. Αυτό σημαίνει ότι δεν είναι δυνατή η συλλογή, αποθήκευση και χρήση δεδομένων χωρίς την άδεια του πελάτη. Ο γενικός κανονισμός για την προστασία δεδομένων (ΓΚΠΔ), της 14ης Απριλίου 2016, που εκδόθηκε στις 25 Μαΐου 2018, σχεδιάστηκε για την προστασία των πολιτών της ΕΕ. Ο κανονισμός εισάγει περιορισμούς τόσο στη συλλογή δεδομένων όσο και στη χρήση δεδομένων.

Η προστασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και ευαίσθητων δεδομένων είναι υποχρεωτική, καθώς και η διάκριση μεταξύ τους, δεδομένου ότι ενδέχεται να απαιτούνται διαφορετικά επίπεδα προστασίας. Τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα, εκτός από τα ονόματα, τις διευθύνσεις ή τις λεπτομέρειες των τραπεζικών λογαριασμών, είναι τα cookies και οι διευθύνσεις IP και τα βιομετρικά δεδομένα, θα ταξινομούνται ως ευαίσθητα δεδομένα. Μια ιστοσελίδα ηλεκτρονικού εμπορίου θα έρθει σε “επαφή” με ένα τεράστιο ποσό προσωπικών και ευαίσθητων δεδομένων, επομένως τα μέτρα ασφαλείας πρέπει να εισάγονται από τη στιγμή που μια επιχείρηση δέχεται επισκέπτες στην ιστοσελίδα (ιδίως εάν η ιστοσελίδα χρησιμοποιεί cookies, έχει ήδη συλλέξει δεδομένα από τον επισκέπτη ή ζητάει από τους επισκέπτες της να επιτρέψουν την αποστολή ηλεκτρονικού ενημερωτικού δελτίου) και κατά τη μετατροπή τους σε πελάτες (δημιουργία λογαριασμού, αγορά, εισαγωγή δεδομένων). Σε κάθε περίπτωση, οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να εξηγούν στους πελάτες τους λόγους για τους οποίους ζητούν τα δεδομένα τους και ότι είναι υπεύθυνοι για την προστασία των προσωπικών και όχι μόνο δεδομένων των πελατών. Οι πληροφορίες αυτές θα πρέπει επίσης να είναι διαθέσιμες για τους πελάτες (π.χ. στην πολιτική για την προστασία της ιδιωτικής ζωής ή σε οποιοδήποτε άλλο μέρος στην ιστοσελίδα που είναι εύκολο να βρεθεί).

Η ψηφιοποίηση διευκολύνει τη συλλογή δεδομένων, αλλά με την εισαγωγή του GDPR το ποσό των συλλεγόμενων δεδομένων μειώνεται σημαντικά, δεδομένου ότι οι πελάτες είναι πιο προσεκτικοί με τις πληροφορίες που μοιράζονται στο διαδίκτυο.



Οι επιχειρήσεις αρχίζουν επίσης να κατανοούν ότι δεν χρειάζεται να συλλέγουν τόσο πολλά δεδομένα από τους πελάτες, καθώς πρέπει οι ίδιες να χτίζουν την εμπιστοσύνη των πελατών τους, οι οποίοι με την σειρά τους θεωρούν ότι οι εταιρείες εκμεταλλεύονται τα δεδομένα τους και δεν είναι πρωταρχικός τους στόχος η προστασία αυτών. Στο ηλεκτρονικό εμπόριο, η συλλογή δεδομένων και η αποθήκευση δεδομένων δεν είναι απαραίτητες για την ολοκλήρωση μιας εντολής, αλλά μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για τους σκοπούς άλλων δραστηριοτήτων, π.χ. ανάλυση της διαδικτυακής συμπεριφοράς των καταναλωτών ή της εγγραφής τους σε ηλεκτρονικό ενημερωτικό δελτίο. Ανάλογα με την περίπτωση, ο καταναλωτής πρέπει πάντα να επιβεβαιώνει ότι συμφωνεί εντός του δικτυακού τόπου, με τον πάροχο ηλεκτρονικού εμπορίου, να συλλέξει τα στοιχεία τους, τα οποία ισχύουν στο πλαίσιο του GDPR.

Στήριξη της ασφάλειας του ηλεκτρονικού εμπορίου και διασφάλιση των online δραστηριοτήτων των καταναλωτών και, ως εκ τούτου, η προστασία των δικαιωμάτων τους διαδικτυακά είναι η στρατηγική για την ψηφιακή ενιαία αγορά της ΕΕ (που δρομολογήθηκε τον Μάιο του 2015). Οι κύριες προτάσεις αυτής της στρατηγικής περιλαμβάνουν τις υπηρεσίες πληρωμών και την απαγόρευση του γεωγραφικού αποκλεισμού, μεταξύ άλλων. Όσον αφορά την πληρωμή, η οδηγία για τις υπηρεσίες πληρωμών (κανονισμός (ΕΕ) 2015 / 2366) δημιουργήθηκε για την αύξηση των δικαιωμάτων των καταναλωτών, την εγγύηση των ασφαλών και ταχύτερων πληρωμών, την περιγραφή των δικαιωμάτων επιστροφής, την παροχή σαφών πληροφοριών σχετικά με τις μεθόδους πληρωμής και την προώθηση των πληρωμών με την χρήση κινητών τηλεφώνων. Ως απάντηση στον Γεωγραφικό αποκλεισμό, ο κανονισμός 2018 / 302, της 28ης Φεβρουαρίου 2018, που εκδόθηκε στις 3 Δεκεμβρίου 2018, θέτει τέρμα στο Γεωγραφικό αποκλεισμό, διευκολύνοντας την δραστηριότητα σε σχέση με το ηλεκτρονικό εμπόριο (πώληση και αγορά εκτός της χώρας διαμονής) και αυξάνοντας τις πωλήσεις εντός της ΕΕ. Η επιβολή περιορισμών επιβάλλει περιορισμούς όχι μόνο στους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις, αλλά και στις οικονομίες. Επιπλέον, οι καταναλωτές έλαβαν πρόσθετη προστασία τον Απρίλιο του 2018 από τις προτάσεις μιας νέας συμφωνίας για τους καταναλωτές, η οποία υποχρεώνει τους διαδικτυακούς τόπους να ενημερώνουν τους καταναλωτές εάν αγοράζουν από έναν έμπορο ή ένα άτομο, εάν το αποτέλεσμα αναζήτησης είναι προπληρωμένο από έμπορο και υπό ποιες προϋποθέσεις, καθώς και επιτρέποντας στους καταναλωτές να ακυρώσουν την οποιαδήποτε σύμβαση αγοράς κάποιας ψηφιακής υπηρεσίας εντός 14 ημερών. Αναμένεται ότι τον Ιανουάριο του 2021 θα τεθούν σε ισχύ νέοι κανόνες ΦΠΑ για τις διαδικτυακές πωλήσεις αγαθών και υπηρεσιών, γεγονός που θα απλουστεύσει τους κανόνες ΦΠΑ για τις πωλήσεις αγαθών στο διαδίκτυο και θα καταπολεμήσει επίσης την φορολογική απάτη. Η ΕΕ θεσπίζει τακτικά νέους κανόνες για την προστασία των διαδικτυακών δικαιωμάτων των καταναλωτών και τη βελτίωση των επιδόσεων του

ηλεκτρονικού εμπορίου. Περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το θέμα αυτό, μπορούν να βρεθούν στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή για τη διαμόρφωση των ψηφιακών μελλοντικών πολιτικών της Ευρώπης.

4.3 Ανάλυση τάσεων

4.3.1 Τι επίπτωση έχει η ανάλυση των τάσεων;

Η ανάλυση δεδομένων και η τεχνολογία πληροφοριών αποτελούν τη ραχοκοκαλιά και τη βάση για την καινοτομία και τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα. Με την αύξηση της ψηφιοποίησης και την αυτοματοποίηση περισσότερων διαδικασιών, η τεχνολογία επιτρέπει την ανάλυση όλων των δεδομένων, ανεξάρτητα από τον τομέα ή την περιοχή που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Μια τεράστια υποστήριξη είναι το **Internet of Things (IoT)**, το οποίο αποτελεί το βασικό στοιχείο της Βιομηχανικής Επανάστασης 4.0 (Industry 4.0), εισάγοντας νέα Ηλεκτρονική δραστηριότητα, παρακολούθηση, επεξεργασία, ανίχνευση, σάρωση και διάφορες άλλες δυνατότητες για τη διαχείριση των δεδομένων. Το IoT χρησιμοποιείται εν γένει και αναφέρεται στη σύνδεση μεταξύ καταναλωτικών αγαθών. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το IoT θα μπορούσε να αναπτυχθεί από περίπου 9 δισεκατομμύρια συνδεδεμένες συσκευές το 2017 και να φτάσει σε 20-30 δισεκατομμύρια έως το 2020 και πάνω από 55 δισεκατομμύρια έως το 2025. Αυτό είναι το αποτέλεσμα του φαινομένου της ψηφιοποίησης και του γεγονότος ότι ζούμε σε ένα πλήρως συνδεδεμένο οικοσύστημα. Ωστόσο, το IoT, έχει εφαρμογή περισσότερο για τις επιχειρήσεις, από ό,τι για τα άτομα, καθώς οι λύσεις που αναπτύσσονται είναι κυρίως υπέρ των εργοστασίων και των βιομηχανιών (π.χ. τεχνολογία μη επανδρωμένων αεροσκαφών για παραδόσεις δεμάτων, ανάλυση μαζικών δεδομένων που διευκολύνει τη διαχείριση των πελατών κ.α.). Το IoT ως disruptive τεχνολογία αυξάνει την δημοτικότητα του και με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι νεότερες λύσεις θα αντικαταστήσουν τις υφιστάμενες. Τα πιο πρόσφατα παραδείγματα περιλαμβάνουν έξυπνα τηλέφωνα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ασφαλή χρήση των ψηφιακών κλειδαριών εξ αποστάσεως ή για την παρακολούθηση κτιρίων (έξυπνα κτίρια). Χρονολογικά, στο παρελθόν, το 2000 εφευρέθηκαν έξυπνοι μετρητές, το 1991 ο Παγκόσμιος Ιστός έκανε την εμφάνισή του, και το 1974 εισήχθησαν μεταξύ άλλων και τα ATM. Πιθανές μελλοντικές εξελίξεις μπορεί να περιλαμβάνουν Mind Meld (MMMM) - με την ικανότητα ελέγχου των μυαλών καθώς και των μηχανών και τη συνεργασία μεταξύ ρομπότ ή Facebook για πράγματα που εξελίσσονται από το IoT.

Το cloud και τα big data (Μεγάλα Δεδομένα), συγκαταλέγονται μεταξύ των πρώτων καινοτομιών στο πλαίσιο της “Βιομηχανίας 4.0”



και οι περισσότερες επιχειρήσεις γνωρίζουν ήδη πώς να τα διαχειρίζονται. Η τεχνητή νοημοσύνη (AI) και η τρισδιάστατη εκτύπωση αναπτύσσονται συνεχώς, όπως και η διάδοσή τους τους, με εφαρμογή αυτών σε διάφορες βιομηχανίες, συμπεριλαμβανομένου του ηλεκτρονικού εμπορίου. Μια άλλη τάση που αναμένεται να έχει μεγάλη επιρροή στο εγγύς μέλλον είναι το IMC. Δεδομένου ότι το κόστος της μνήμης έχει μειωθεί, η υπολογιστική μετατροπή έχει καταστεί βασική τεχνολογική λύση με ποικίλα οφέλη στον τομέα της ανάλυσης. Αναμένεται ότι έως το 90% των μεγάλων οργανώσεων θα αποφέρει κάποιο είδος εσόδων από τα δεδομένα ως υπηρεσία (DaaS) το 2020. Τα δεδομένα ως υπηρεσία, είναι μια τεχνολογία που βασίζεται στο cloud που επιτρέπει στους πελάτες να έχουν πρόσβαση σε ψηφιακά αρχεία μέσω του διαδικτύου.

Επίσης, κερδίζει έδαφος το **augmented analytics** (επαυξημένη ανάλυση δεδομένων) ώστε να καταστεί η κυρίαρχη μέθοδος που χρησιμοποιείται σε όλους τους τομείς. Οι αυξητικές αναλύσεις είναι το αποτέλεσμα του συνδυασμού τεχνικών, τεχνητής νοημοσύνης και της χρήσης μηχανών για τη δημιουργία ενός νέου τρόπου δημιουργίας, ανάπτυξης, μερισμού και κατανάλωσης αναλύσεων. Η **growing virtualisation** (αυξανόμενη εικονικοποίηση) θα αντικαταστήσει επίσης τους σημερινούς τρόπους επικοινωνίας. Μια άλλη δημοφιλής τεχνολογία είναι η avatar, οι ψηφιακοί χαρακτήρες που αντικαθιστούν τη φυσική αναπαράσταση του ομιλητή, ενώ επικοινωνούν μέσω ψηφιακών συσκευών, οι οποίες θα μπορούσαν σύντομα να αντικατασταθούν από εικονικούς βοηθούς.

4.3.2 Επιλογή καναλιών online για ανάλυση

Με δεδομένες τις επιδράσεις των νέων τεχνολογιών στις επιχειρήσεις, η ενημέρωση με τις εξελίξεις των τάσεων αποτελεί απόλυτη αναγκαιότητα. Οι επιχειρήσεις, ιδίως οι νεοσύστατες επιχειρήσεις και οι νέοι επιχειρηματίες, έχουν επίγνωση της κατάστασης. Σήμερα, οι τάσεις σε όλα αυτά τα δίκτυα θα πρέπει να αποτελούν βασικό επίκεντρο κατά την ανάλυση της online παρουσίας μιας επιχείρησης. Στην πραγματικότητα, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης διαδραματίζουν καίριο ρόλο στην προώθηση εμπορικών σημάτων, μάλιστα πολλές μελέτες έδειξαν ότι η ενεργός συμμετοχή σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης επιτρέπει στις επιχειρήσεις όχι μόνο να απευθύνονται σε περισσότερους πελάτες, αλλά και να έχουν άμεση επικοινωνία μαζί τους, επηρεάζοντας έτσι τις αποφάσεις τους και παρέχοντας στοχευμένες πληροφορίες. Δεδομένου ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, συγκαταλέγονται στα δίκτυα που υποστηρίζουν την εξατομίκευση -προσωποποίηση και η εξατομίκευση -προσωποποίηση προβλέπεται να αποτελέσει το κυρίαρχο χαρακτηριστικό της Βιομηχανίας 5.0 στο μέλλον. Κάτι το προφανές που θα ήταν καλό να αναφέρουμε, είναι ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης θα επιτρέψουν στις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν με μεγαλύτερους ρυθμούς.

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης παρέχουν επίσης τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ερευνούν τις επιδόσεις των ανταγωνιστών



τους και να αξιολογούν την άμεση αντίδραση σε πληροφορίες που δημοσιεύονται σχετικά με την εταιρεία τους, καθώς και την παρακολούθηση των τάσεων της αγοράς, συμπεριλαμβανομένης της διαδικτυακής συμπεριφοράς των πελατών. Μπορεί επίσης, να αποτελέσει μέσο επικοινωνίας με πελάτες από όλο τον κόσμο, στη γλώσσα τους ή τουλάχιστον στα αγγλικά. Όταν αποφασίζουν να συναλλάσσονται εκτός της ίδιας της χώρας, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η γλώσσα που χρησιμοποιείται. Με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, μια επιχείρηση μπορεί διαχειρίζεται τον λογαριασμό της στην λογική της ενιαίας αγοράς και χρησιμοποιώντας συγκεκριμένη γλώσσα. Στην περίπτωση αυτή, μια επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετήσει συνεπή προσέγγιση και ο δικτυακός τόπος θα πρέπει επίσης να είναι διαθέσιμος στην ίδια ή στις ίδιες γλώσσες. Η απόφαση σχετικά με τους δίαυλους κοινωνικής δικτύωσης και την χρήση αυτών, θα εξαρτηθεί από τον τύπο του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει η επιχείρηση, καθώς και την αγορά στόχο (διαφορετικές προτιμήσεις ανά χώρα), όπως επιπλέον και από τον χρόνο που μπορεί να διαθέσει η επιχείρηση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Τα πιο δημοφιλή κανάλια είναι LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram και Pinterest. Ως εκ τούτου, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να αποτελούν μέρος μιας επιχειρηματικής στρατηγικής και όχι απλώς ένα πρόσθετο χαρακτηριστικό.

Αυτό δεν σημαίνει ότι οι ιστότοποι είναι λιγότερο σημαντικοί. Είναι ακόμη ένα εργαλείο που συνιστάται για την έναρξη μιας online επιχειρηματικής δραστηριότητας, είναι ένα απαραίτητο εργαλείο του ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι ιστότοποι παρέχουν σημαντικές πληροφορίες στους καταναλωτές και συνήθως ζητείται η γνώμη τους σχετικά με τις πολιτικές ή τα στοιχεία επικοινωνίας. Οι δικτυακοί τόποι, σε αντίθεση με ορισμένες σελίδες των κοινωνικών μέσων, προσφέρουν τη δυνατότητα επέκτασης της δομής τους, π.χ. με την εγκατάσταση περισσότερων συνδέσμων για σκοπούς επικοινωνίας (απευθείας συζήτηση) ή μάρκετινγκ (εξατομικευμένες συστάσεις προϊόντων).

4.3.3 Ανάλυση τάσεων

Η ανάλυση των τάσεων αποτελεί βασική λειτουργία για κάθε online επιχειρηματική δραστηριότητα. Αυτή είναι που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να κατανοήσουν τις επιπτώσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου στις επιχειρήσεις και να προσδιορίσουν τους τομείς στους οποίους χρήζουν βελτίωσης. Τα εργαλεία ανάλυσης του Παγκόσμιου Ιστού μπορούν να χρησιμοποιηθούν για έρευνα σε σχέση με την δημοτικότητα του ιστοτόπου μιας επιχείρησης, για να διαπιστωθεί ποιος επισκέπτεται την ιστοσελίδα, ποιες σελίδες προσελκύουν την περισσότερη προσοχή, τι αναζητούν οι επισκέπτες, σε ποιο σημείο αποφασίζουν να αγοράσουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και σε ποιο σημείο αποφασίζουν να εγκαταλείψουν τη σελίδα κ.λπ. Τα Google Analytics είναι ένα εργαλείο ανάλυσης που συνιστάται απόλυτα για τις ανάγκες της

έρευνας σε σχέση με όλα τα παραπάνω. Τα Google Analytics συμβάλλουν στην δημιουργία μιας ολοκληρωμένης εικόνας σε σχέση με την απόδοση μιας επιχείρησης online, συμπεριλαμβανομένου του δικτυακού τύπου της επιχείρησης, της παρουσίας των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, της απόδοσης των εκστρατειών, της παρουσίασης προϊόντων ή υπηρεσιών και της αλληλεπίδρασης με συνδεδεμένα συστήματα όπως το CRM ή άλλα σημεία επαφής πελατών. Τα δεδομένα που μπορούν να αποκτηθούν μέσω ενός εργαλείου ανάλυσης μπορούν να οδηγήσουν στη μετατροπή των επισκεπτών μιας σελίδας σε πελάτες, εάν βέβαια η επιχείρηση αναλύει σωστά τα δεδομένα (και τακτικά) και προβαίνει τακτικά στις απαραίτητες ενέργειες που οδηγούν σε αυτή την αύξηση των εσόδων.

Για να ξεκινήσει η χρήση των εν λόγω εργαλείων ανάλυσης, μια επιχείρηση πρέπει να διαθέτει λογαριασμό Google, έτσι ώστε να μπορούν να παρακολουθούν τους επισκέπτες του εκάστοτε λογαριασμού. Το Κέντρο Βοήθειας Google προσφέρει μαθήματα σχετικά με το πώς κάποιος μπορεί να αρχίσει να χρησιμοποιεί τα εργαλεία ανάλυσης και πώς να αναλύει τα δεδομένα.

Ορισμένες σημαντικές πληροφορίες που παρέχει η Google Analytics, περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά το **Behaviour** (συμπεριφορά) για ποιες σελίδες ενδιαφέρονται οι χρήστες, ποιες επισκέπτονται συχνότερα, πόση ώρα περνούν σε σελίδες και από ποιες σελίδες εξέρχονται, **Acquisition**, (επισκόπηση κοινού) πως οι επισκέπτες προσέγγισαν την σελίδα της επιχείρησης, απευθείας, μέσω κοινωνικών δικτύων, μέσω οργανικής αναζήτησης, referral και ποια η επίδραση των google campaigns, Audience Overview -Επισκόπηση κοινού(πόσοι επισκέπτονται καθημερινά, πότε είναι η ώρα και η μέρα με τις περισσότερες επισκέψεις, πότε γίνεται συμπληρωματικά με μια άλλη ενέργεια π.χ. την αποστολή ενός e-mail, πόσοι είναι οι νέοι επισκέπτες, πόσοι είναι returning visitors, το ποσοστό εγκατάλειψης ιστοσελίδας.

Επιπλέον όταν οι χρήστες επισκέπτονται μόνο μία σελίδα, μπορούμε να καταγράψουμε μέσω των εργαλείων αυτών, ποια είναι η μέση διάρκεια της παραμονής τους, για το πώς οι επισκέπτες κινούνται στην ιστοσελίδα, από ποιες χώρες προέρχονται οι επισκέπτες, πληροφορίες δηλαδή που είναι αρκετά σημαντικές για τις διεθνείς πωλήσεις.

Το **Real-time overview report (επισκόπηση πραγματικού χρόνου)** παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις βασικές παραπομπές, τις κορυφαίες δραστικές σελίδες, την κορυφαία κυκλοφορία, τις κορυφαίες θέσεις και τις κορυφαίες λέξεις-κλειδιά, μια περίληψη δηλαδή των γενικών πληροφοριών σχετικά με την κίνηση του δικτυακού τύπου.

Το **Conversions report** (αναφορά μετατροπών) αποτελεί πρόσθετο στοιχείο του εργαλείου ανάλυσης που περιλαμβάνει την παρακολούθηση του ηλεκτρονικού εμπορίου (συλλογή στοιχείων για τις

πωλήσεις προϊόντων, τις τοποθεσίες τιμολόγησης, τις επιδόσεις των προϊόντων, τις επιδόσεις πωλήσεων ή το χρόνο αγοράς), αλλά και τις εκθέσεις πολλαπλών χρήσεων για τον έλεγχο του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν οι δίαυλοι εμπορίας για τη δημιουργία πωλήσεων και μετατροπών.

Η ακριβής ανάλυση των δεδομένων είναι εξαιρετικά σημαντική όσον αφορά τις διεθνείς πωλήσεις, όπου μια επιχείρηση θα χρειαστεί να επενδύσει περισσότερο χρόνο και χρήμα. Από τις πληροφορίες που συλλέγονται μέσω των εργαλείων ανάλυσης ιστοτόπων, μια επιχείρηση μπορεί να επιλέγει τους διαύλους επικοινωνίας (δεδομένα αγοράς) και να εστιάζει περισσότερο στις σελίδες αυτές (επισκόπηση του κοινού και δεδομένα συμπεριφοράς) που προσελκύουν την περισσότερη προσοχή. Ως εκ τούτου, μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να μειώσει το ποσοστό εγκατάλειψης των χρηστών που επιλέγουν. Έρευνες δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν καλύτερα εάν αναλύουν τα στοιχεία των ιστοτόπων τους και παρακολουθούν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα στο διαδίκτυο.

4.4 Πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου και online διαφήμιση

4.4.1 Πλατφόρμες για ηλεκτρονικό εμπόριο

Η σύγχρονη εξυπηρέτηση πελατών έχει εισαγάγει την τάση της συγκέντρωσης πελατών, με τη βοήθεια της νέας τεχνολογίας, ιδίως με την χρήση των κινητών τηλεφώνων και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, η οποία ήδη αλλάζει τη διαχείριση των υπηρεσιών εξυπηρέτησης πελατών. Το ίδιο το ηλεκτρονικό εμπόριο προσφέρει διάφορα είδη πλατφορμών που υποστηρίζουν επιπλέον την εξυπηρέτηση πελατών. Οι διαδικτυακές πλατφόρμες είναι ισχυροί μοχλοί καινοτομίας και αυξάνουν την επιλογή των καταναλωτών, βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα και διευκολύνουν την επικοινωνία. Μπορούμε να διακρίνουμε μεταξύ δύο διαφορετικών τύπων καινοτόμων πλατφορμών: Πλατφόρμες επικοινωνίας και πλατφόρμες συναλλαγών (ή πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου), μερικές φορές έχουν τις ίδιες λειτουργίες, καθώς αυτό επιβάλλεται από τις ιδιαιτερότητες που προκύπτουν από το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Οι πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου (E-commerce platforms) αποτελούν έναν εικονικό χώρο όπου η προσφορά και η ζήτηση "συγκεντρώνονται" για την ολοκλήρωση μιας συναλλαγής. Μπορούν να διαιρεθούν σε online αγοραστές και πωλητές. Ο πρώτος μπορεί επίσης να ενεργεί ως μεταπωλητής και ένα παράδειγμα αυτού είναι το Amazon. Στη δεύτερη περίπτωση, ο μεταπωλητής μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσει τον ιστοχώρο για να αγοράσει ή να δραστηριοποιηθεί στην ιστοσελίδα με σκοπό την πώληση. Κατά τη δημιουργία ηλεκτρονικού καταστήματος σε δικτυακό τόπο, η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει μια πλατφόρμα ηλεκτρονικού εμπορίου. Τα συνηθέστερα παραδείγματα αυτού του είδους λογισμικού είναι τα εξής: [Shopify](#), [Magento](#), [Open Cart](#), [Zen Cart](#), [WooCommerce](#),



[Symphony Commerce](#), [BigCommerce](#) or [OsCommerce](#). Καθεμία από αυτές τις πλατφόρμες προσφέρει ό, τι απαιτεί ένα διαδικτυακό κατάστημα, και επιτρέπει επίσης στους προγραμματιστές να δημιουργούν και να προσαρμόζουν το κατάστημα με βάση τις επιχειρηματικές τους απαιτήσεις.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους χρησιμοποιείται μια πλατφόρμα ηλεκτρονικού εμπορίου. Αρχικά, για μια επιχείρηση δεν είναι εύκολο να προσαρμοστεί στην χρήση πλατφόρμας, θα είναι δαπανηρό και πολύπλοκο για την ίδια. Μακροπρόθεσμα, μπορεί όμως να οδηγήσει σε μείωση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης, ενώ επιπλέον μπορεί να αυξηθούν οι πληροφορίες για τους πελάτες και να βελτιωθεί η επικοινωνία, όχι μόνο μεταξύ μιας επιχείρησης και των πελατών της, αλλά και μεταξύ του προσωπικού.

Άλλες πλατφόρμες, όπως η διαχείριση σχέσεων με πελάτες (CRM), υποστηρίζουν τις επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου για τον εξορθολογισμό των δραστηριοτήτων τους, πράγμα που σημαίνει την αυτοματοποίηση πολλών διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας εντός (μεταξύ του προσωπικού) και εκτός (δυνητικού πελάτη και πελάτη) της εταιρείας. Με βάση τα δεδομένα που εισέρχονται στο σύστημα οι υπάλληλοι εξυπηρέτησης πελατών, μπορούν να ελέγχουν τη μετατροπή από δυνητικό πελάτη σε πελάτη, από τις γνωστοποιήσεις που λαμβάνει ο ίδιος σχετικά με τις παραγγελίες που έχουν τεθεί, κ.λπ. Οι εφαρμογές αυτού του τύπου εξοικονομούν χρόνο και δημιουργούν νέα στοιχεία. Παραδείγματα CRM εφαρμογών είναι : Η SugarCRM, η Siebel CRM και η Microsoft Dynamics.

Ένας άλλος τύπος πλατφόρμας είναι το Enterprise Resource Planning (ERP), το οποίο μπορεί να συνδέσει τμήματα μιας επιχείρησης στα οποία παρατηρείται αυξημένος όγκος χειρωνακτικής εργασίας, με άλλες υπηρεσίες, καθώς και τη συγκέντρωση και την αυτοματοποίηση δεδομένων και διαδικασιών. Το ERP ασχολείται κυρίως με back-end info, ενώ η CRM διαχειρίζεται τις πληροφορίες πελατών και άλλα στοιχεία που αφορούν τα front-end data . Παραδείγματα ERP είναι τα εξής : Sage ERP X3, Oracle E-Business Suite και Microsoft Dynamics.

Οι τιμές τόσο των συστημάτων CRM όσο και των συστημάτων ERP ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό ανάλογα με το μέγεθος και τις ανάγκες της εταιρείας. Ως εκ τούτου, η ενσωμάτωση αυτών των εργαλείων μπορεί να αποβεί εξαιρετικά επωφελής τόσο, όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών όσο και την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων.

Όλες οι προαναφερόμενες πλατφόρμες μπορούν επίσης να χαρακτηριστούν ως πλατφόρμες δεδομένων πελατών **Customer Data Platforms (CDP)**, δεδομένου ότι συγκεντρώνουν δεδομένα. Το CDP συλλέγει, ενοποιεί, εντοπίζει και αποθηκεύει δεδομένα για τη βελτίωση των εμπειριών των



πελατών, και παρέχει πληροφορίες για την λήψη αποφάσεων σχετικών με τα προϊόντα και τον τρόπο εμπορίας τους.

4.4.2. Online Marketing

Αυτό που αποκαλούμε καλή πρακτική σε σχέση με το online marketing είναι το **“good visual identity”** (ψηφιακή ταυτότητα) - όσον αφορά το εμπορικό σήμα, το προϊόν ή την υπηρεσία μιας επιχείρησης. Στο ηλεκτρονικό εμπόριο, όταν μια επιχείρηση αρχίσει να χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο ως το κύριο κανάλι για την αλληλεπίδραση με τους πελάτες της, η προβολή της αρχίζει από τη στιγμή που ανοίγουν τον περιηγητή. Από τη στιγμή αυτή, η δραστηριότητα αξιολογείται με βάση τις πληροφορίες που δημοσιεύονται στο διαδίκτυο, δηλαδή πόσο συχνά αναφέρουν οι άλλοι το εμπορικό σήμα ή την υπηρεσία και τις πληροφορίες που δημοσιεύονται. Επιπλέον σημαντικό είναι εάν η επιχείρηση βρίσκεται σε θέση υψηλότερη (ή χαμηλότερη) σε σύγκριση με άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις. Από αυτό καταλαβαίνουμε τη σημασία της παρουσίας μιας επιχείρησης σε έναν δικτυακό τόπο ή τουλάχιστον σε ένα κανάλι κοινωνικής δικτύωσης. Στην περίπτωση που δεν συντρέχουν τα παραπάνω, δεν θεωρείται ότι η επιχείρηση έχει κάποια ιδιαίτερη παρουσία. Το είδος του περιεχομένου που προβάλλεται στον δικτυακό τόπο της επιχείρησης καθώς και ο τρόπος με τον οποίο τοποθετείται αυτό, καθορίζουν κατά πόσον ο επισκέπτης θα συνεχίσει την πλοήγησή του στην ιστοσελίδα της επιχείρησης.

Για τις επιχειρήσεις που μόλις αρχίζουν να εισέρχονται στο “virtual space”, ένα σημαντικό στοιχείο θα είναι η μπράντα τους, το «σήμα» της εκάστοτε επιχείρησης δηλαδή, το οποίο μπορεί να αποτελέσει σημείο εκκίνησης για την θέση μιας εταιρείας τοπικά αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Είναι ευκολότερο να συσχετισθεί μια επιχείρηση ή μια υπηρεσία της επιχείρησης με το σήμα της (οπτική αναπαράσταση), παρά με ένα όνομα (απεικόνιση κειμένου). Το σήμα δεν είναι απλά μια στρατηγική, είναι η συνολική εξωτερική εικόνα της επιχείρησης. Επιπλέον, οι πελάτες συνδέουν ένα σήμα με το επίπεδο της προσφερόμενης υπηρεσίας.

Τα σωστά γραφικά, οι ενημερωμένες περιγραφές και οι καλά μελετημένες δομές της σελίδας θα έχουν θετικό αντίκτυπο στην θέση που θα έχει η ιστοσελίδα στο διαδίκτυο από άποψη SEO. Η μηχανή αναζήτησης Engine Optimisation (SEO) αναφέρεται στην **website positioning**, δηλαδή στη θέση στην οποία βρίσκεται ο δικτυακός τόπος μιας επιχείρησης στις πλέον δημοφιλείς μηχανές αναζήτησης. Καθώς η Google θεωρείται ως η πλέον χρησιμοποιούμενη μηχανή αναζήτησης, αξίζει να επενδύσουμε στο Google Ad Campaigns, καθώς οι πληροφορίες σχετικά με τις διαφημιστικές επιδόσεις θα παρέχονται από την Google Analytics. Στην πραγματικότητα, η ανάλυση του δικτυακού



τόπου συνδέεται στενά με την τοποθέτηση του δικτυακού τόπου και, ως εκ τούτου, το digital marketing.

Το **Digital marketing** είναι μια απαραίτητη διαδικτυακή δραστηριότητα μάρκετινγκ. Το Content Marketing είναι ένα είδος ψηφιακής εμπορίας που επικεντρώνεται στη δημιουργία και τη διανομή περιεχομένου στο κοινό στόχο. Απώτερος στόχος του είναι να οδηγήσει έσοδα στην επιχείρηση, τα οποία θα προκύπτουν από το ηλεκτρονικό εμπόριο ή από την επισκεψιμότητα σε μια ιστοσελίδα. Ορισμένα παραδείγματα digital marketing είναι τα εξής: blog posts, videos, podcasts, infographics, white papers, case studies, και eBooks.

Οι κύριοι τύποι online εμπορίας (εκτός από τη SEO) περιλαμβάνουν:

Search Engine Marketing (SEM -Marketing μηχανών αναζήτησης). Μια αμειβόμενη στρατηγική, παρόμοια με τη SEO, αλλά η οποία δεν χρησιμοποιεί οργανικά αποτελέσματα · οι επιχειρήσεις πληρώνουν κάθε φορά που οι χρήστες κάνουν κλικ στην αγγελία στην ιστοσελίδα τους.

Social Media Marketing (SMM- Marketing κοινωνικών δικτύων). Μπορεί να λάβει τη μορφή paid ads, promoted posts ή sponsored stories, αλλά μπορεί επίσης να αποφευχθεί το οποιοδήποτε κόστος, εάν η διαχείριση των καναλιών γίνεται σωστά και τακτικά. Περιλαμβάνει επίσης δραστηριότητες όπως η ακρόαση σε ό, τι έχουν να πουν οι πελάτες, συμμετέχοντας σε συζητήσεις ή μερισμό περιεχομένου. Το Facebook είναι το κύριο κανάλι διανομής περιεχομένου για τους marketers σήμερα. (HubSpot, 2020)

Inbound marketing. Αυτό περιλαμβάνει την εμπορία περιεχομένου, τη SEO και την εμπορία των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Όλα αυτά προσελκύουν το κοινό, τους χρήστες και δημιουργούν δεδομένα.

Affiliate marketing. Αυτό περιλαμβάνει τη διαφήμιση του προϊόντος μιας άλλης επιχείρησης, ενώ θα εισπράττει προμήθεια για κάθε πώληση που πραγματοποιήθηκε.

Email marketing. Αυτή είναι η χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για την προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών. Μπορεί να λάβει τη μορφή ενημερωτικών εκστρατειών, αν και αυτό πλέον σαν λύση είναι λιγότερο δημοφιλής λόγω των απαιτήσεων GDPR.

Mobile advertising (Διαφήμιση σε φορητές συσκευές). Όλες οι διαφημιστικές εκστρατείες θα πρέπει επίσης να είναι προσαρμοσμένες για κινητές συσκευές ή τουλάχιστον να ακολουθούν μια τυπολογία που ανταποκρίνεται. Αυτό επιβάλλεται από την ψηφιοποίηση και την πανταχού παρουσία των κινητών τεχνολογιών. Από το 2019, οι κινητές συσκευές, με εξαίρεση τα tablet, παράγουν περίπου το ήμισυ του συνόλου της κίνησης του δικτυακού τόπου σε παγκόσμιο επίπεδο. (HubSpot, 2020)



Video advertising. Αυτό συνήθως χρησιμοποιεί τη μέθοδο PPC - οι επιχειρήσεις πληρώνουν μόνο όταν κάποιος ασχολείται με διαφήμιση μέσω ενός βίντεο. Αυτό το είδος διαφήμισης συνδέεται μερικές φορές με το influencer marketing λόγω του αυξημένου αριθμού των vloggers και των YouTubers. Το YouTube είναι η τέταρτη πιο χρησιμοποιούμενη πλατφόρμα μέσω κοινωνικής δικτύωσης από τους marketers σήμερα. (HubSpot, 2020)

Display advertising (Διαφήμιση στο δίκτυο εμφάνισης). Αυτό μπορεί να έχει τη μορφή διαφημίσεων ή banner, προσαρμοσμένων σελίδων προσγείωσης και popups. Το **Display advertising** διαφέρει από άλλες διαφημίσεις, διότι δεν εμφανίζονται σε αποτελέσματα αναζήτησης, αλλά βρίσκονται σε ιστοσελίδες και blogs για να κατευθύνουν την προσοχή του χρήστη στο προϊόν της εταιρείας.

Native advertising (Ενσωματωμένη διαφήμιση σε ιστοσελίδες). Αυτές είναι διαφημίσεις που εμφανίζονται συνήθως στο κάτω μέρος των σελίδων, και παροτρύνουν τους χρήστες να κάνουν κλικ.

Pay per click (PPC- πληρωμή ανά κλικ). Αυτές είναι διαφημίσεις που οι διαφημιστές πληρώνουν μόνο όταν ένας χρήστης κλικάρει πάνω τους.

Remarketing (Επαναληπτικό marketing). Επίσης γνωστός ως επιβραδυντής, ένας μηχανισμός με βάση τα cookies που "ακολουθεί" τον χρήστη στο διαδίκτυο και του προβάλλει διαφημίσεις προϊόντων ή υπηρεσιών σε σχέση με τις προηγούμενες αναζητήσεις του.

Πριν από την επιλογή οποιουδήποτε από τα παραπάνω εργαλεία marketing, είναι σημαντικό να συμμετέχουν οι επιχειρήσεις σε έρευνες αγοράς και να προσδιορίζουν όχι μόνο ποιοι είναι οι πελάτες της επιχείρησης, αλλά και ποιες είναι οι ανάγκες και οι τάσεις της αγοράς. Άλλες δραστηριότητες που δεν πρέπει να παραμελούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελούν η έρευνα σε σχέση με τους ανταγωνιστές και ο καλός σχεδιασμός. Μόνο τότε η επιχείρηση θα είναι έτοιμη να εισέλθει στον εικονικό κόσμο και να αποκτήσει μια θέση σε διεθνές επίπεδο.

Κεφάλαιο 5

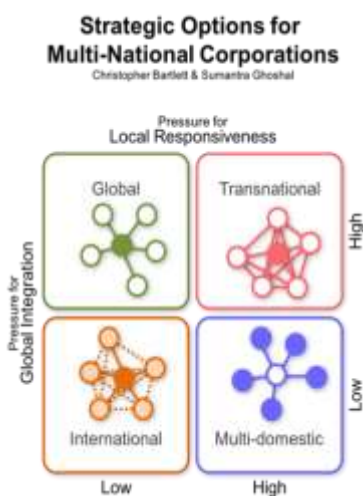
Στρατηγική Διεθνοποίησης

5.1: Η στρατηγική της διεθνοποίησης: Σημαντικά στοιχεία και διαφορετικοί τύποι

Η στρατηγική διεθνοποίησης είναι ένας επιχειρηματικός σχεδιασμός για την καθοδήγηση των εμπορικών συναλλαγών που πραγματοποιούνται μεταξύ οντοτήτων από διαφορετικές χώρες. Μπορεί να καλύψει είτε την αλυσίδα εφοδιασμού μίας εταιρείας είτε τις πωλήσεις της, ή μπορεί επίσης να καλύψει και τις δύο αυτές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Με άλλα λόγια, η διαδικασία διεθνοποίησης δεν αναφέρεται μόνο στην πώληση αγαθών στο εξωτερικό, αλλά μπορεί επίσης να αναφέρεται στην αγορά ή κατασκευή προϊόντων (ή τμημάτων αυτών) σε χώρες διαφορετικές από εκείνη στην οποία έχει ιδρυθεί αρχικά η εταιρεία. Ο σχεδιασμός μίας ολοκληρωμένης, σταθερής, επιτυχημένης στρατηγικής διεθνοποίησης απαιτεί την ανάλυση των διεθνών αγορών και πόρων, τον καθορισμό στόχων, την κατανόηση της δυναμικής των αγορών, την ανάπτυξη διαφορετικών σεναρίων και θα πρέπει να απαντάει στις εξής ερωτήσεις: **ΓΙΑΤΙ? ΠΟΥ? ΠΩΣ?**

5.1.1. Το μοντέλο Barlett & Ghoshal Model: διαφορετικοί τύποι στρατηγικών διεθνοποίησης

Μόλις μία επιχείρηση έχει αποφασίσει γιατί και πού θέλει να επεκταθεί διεθνώς, πρέπει να σκεφθεί πώς θα επεκταθεί και να αποφασισθεί ο τύπος της στρατηγικής που θα υιοθετηθεί και εφαρμοσθεί. Η ανάλυση αυτή βασίζεται στο μοντέλο «Barlett & Ghoshal» το οποίο επικεντρώνεται σε δύο κύριες δυναμικές που θέτουν μία σειρά ερωτημάτων ως εξής:



Δυναμική για τοπική ανταπόκριση:

- Περιμένουν οι πελάτες σε κάθε χώρα το προϊόν να ανταποκρίνεται στις τοπικές απαιτήσεις;
- Έχουν οι τοπικές εταιρείες κάποιο πλεονέκτημα με βάση την ικανότητα τους να ανταποκρίνονται περισσότερο?

Δυναμική για παγκόσμια ενσωμάτωση:

- Πόσο σημαντική είναι η τυποποίηση του προϊόντος ώστε να λειτουργεί αποτελεσματικά?
- Απαιτείται μία σταθερή προσέγγιση παγκοσμίου **branding** για την επίτευξη διεθνούς επιτυχίας?



Οι στρατηγικές αυτές βοηθούν τις εταιρείες να επιτύχουν κερδοφόρα ανάπτυξη σε διάφορες διεθνείς αγορές. Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθούν οι διαφορές ανάμεσα σε αυτές τις στρατηγικές και θα τονισθούν τα οφέλη και οι κίνδυνοί τους, επιτρέποντας έτσι στις επιχειρήσεις να επιλέξουν ποια στρατηγική είναι η καταλληλότερη για αυτές.

5.1.2. Πολυεγχώρια Στρατηγική: Χαμηλή Ενσωμάτωση και Υψηλή Ανταπόκριση

Οι εταιρείες που υιοθετούν μία multidomestic πολυεγχώρια στρατηγική, στοχεύουν στην κάλυψη των αναγκών και απαιτήσεων των τοπικών αγορών παγκοσμίως με την εκτενή προσαρμογή των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Επιπροσθέτως, έχουν μικρή πίεση για παγκόσμια ενσωμάτωση. Συνεπώς, οι multidomestic πολυεγχώριες επιχειρήσεις έχουν συχνά αποκεντρωμένη δομή με θυγατρικές εταιρείες που λειτουργούν με σχετικά υψηλή αυτονομία και ανεξαρτησία.

Πλεονεκτήματα

- Μεγιστοποίηση των κερδών από την κάλυψη των τοπικών αναγκών της αγοράς μέσω εκτεταμένης προσαρμογής.
- Οι τοπικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζονται ως ξεχωριστές επιχειρήσεις.

Μειονεκτήματα

- Αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων
- Διαφορετικές στρατηγικές σε κάθε χώρα

Παράδειγμα:



5.1.3. Παγκόσμια στρατηγική: Υψηλή Ενσωμάτωση και Χαμηλή Ανταπόκριση

Οι Παγκόσμιες εταιρείες είναι το αντίθετο των multidomestic/πολυεγχώριων. Προσφέρουν ένα τυποποιημένο προϊόν παγκοσμίως και έχουν ως στόχο τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας για να μειωθεί το κόστος όσο το δυνατόν περισσότερο. Οι παγκόσμιες εταιρείες είναι πλήρως συγκεντρωτικές και οι θυγατρικές εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τα κεντρικά τους γραφεία. Ο βασικός τους ρόλος είναι να υλοποιήσουν τις αποφάσεις της εταιρείας λειτουργώντας σαν αγωγοί προϊόντων και στρατηγικών. Αυτό το μοντέλο είναι επίσης γνωστό ως μοντέλο Hub & Spoke.

Πλεονεκτήματα

- Υψηλή συγκέντρωση εξουσίας στα κεντρικά
- Εστιάζει στην αποτελεσματικότητα (οικονομίες κλίμακας)
- Τυποποιημένα προϊόντα

Μειονεκτήματα

- Χαμηλή κατανομή εμπειρογνομosύνης

Παράδειγμα:



5.1.4. Υπερεθνική στρατηγική: Υψηλή Ενσωμάτωση και Υψηλή Ανταπόκριση

Οι διακρατικές εταιρείες έχουν χαρακτηριστικά τόσο των Παγκοσμίων όσο και των πολυεγχώριων εταιρειών και στοχεύουν στη μεγιστοποίηση της τοπικής ανταπόκρισης, αλλά και στην απόκτηση οφελών από την παγκόσμια ενσωμάτωση. Οι εταιρείες παράγουν και πωλούν 'εν μέρει' μοναδικά και τυποποιημένα προϊόντα σε διάφορες αγορές. Με αυτή τη στρατηγική, μία εταιρεία προσπαθεί να συνδυάσει τα οφέλη από την παγκόσμια κλίμακα με τα πλεονεκτήματα της τοπικής; Συγχρόνως απαιτεί τόσο συγκέντρωση όπως και αποκέντρωση. Οι διευθυντές πρέπει να σκέφτονται παγκόσμια, αλλά να προσαρμόζουν τα προϊόντα στις τοπικές αγορές.

Πλεονεκτήματα

- Παγκόσμια προώθηση του προϊόντος
- Μεγιστοποίηση της τοπικής ανταπόκρισης, αλλά και κέρδος από την παγκόσμια ενσωμάτωση
- Ευρεία ανταλλαγή τεχνογνωσίας (τεχνολογία, προσωπικό, κτλ....)

Μειονεκτήματα

- Πολύπλοκο σχήμα για να επιτευχθεί
- Απαιτεί αρκετούς οικονομικούς πόρους

Παράδειγμα:



5.1.5. Διεθνή Στρατηγική: Χαμηλή Ενσωμάτωση και Υψηλή Ανταπόκριση

Μία Διεθνή εταιρεία έχει χαμηλή ανάγκη για τοπική προσαρμογή και παγκόσμια ενσωμάτωση. Ο μεγαλύτερος όγκος των δραστηριοτήτων γίνεται στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας. Η στρατηγική αυτή αναφέρεται συχνά και ως στρατηγική εξαγωγών. Τα προϊόντα παράγονται στο κράτος που δραστηριοποιείται η εταιρεία και αποστέλλονται σε όλο τον κόσμο. Εάν υπάρχουν θυγατρικές εταιρείες, αυτές λειτουργούν περισσότερο ως κανάλια διανομής. Μεγάλοι οιοπαγωγοί από τη Γαλλία και την Ιταλία είναι εξαιρετικά παραδείγματα διεθνών εταιρειών.

Πλεονεκτήματα

- Χαμηλή προσαρμογή στις τοπικές αγορές
- Λήψη αποφάσεων στην έδρα της εταιρείας
- Παραγωγή στην χώρα της εταιρείας

Παράδειγμα:



Μειονεκτήματα

- Πιθανή ασυμβατότητα προϊόντων
- Κόστος εφοδιασμού

5.1.6. Συνήθεις τρόποι εισόδου σε διεθνείς αγορές

Οι πιο συνήθεις τρόποι εισόδου στη διεθνή αγορά θα παρουσιαστούν σε αυτό το σημείο. Οι στρατηγικές διαχωρίζονται σε **κεφαλαιακού** και **μη-κεφαλαιακού τύπου**, ανάλογα με το επίπεδο δέσμευσης που απαιτεί κάθε μέθοδος. Το μοντέλο των **μη χρήσης ιδίων κεφαλαίων** είναι μία στρατηγική όπου ένας οργανισμός επεκτείνεται σε νέες αγορές χωρίς να χρειάζεται να πραγματοποιήσει επενδύσεις σε τομείς όπως τοπικές εγκαταστάσεις. Από την άλλη πλευρά, το μοντέλο χρήσης των ιδίων κεφαλαίων είναι εγγύτερα στους πελάτες. Η επιλογή εισόδου στην αγορά, εξαρτάται από ένα μεγάλο αριθμό παραγόντων, όπως οι πόροι της εταιρείας, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και τα δίκτυα διανομής. Οι εταιρείες δεν χρησιμοποιούν πάντα την ίδια στρατηγική για όλες τις αγορές.

Εξαγωγές

Συνήθως οι εξαγωγές είναι ο ευκολότερος τρόπος για να εισέλθουν οι εταιρείες στις διεθνείς αγορές, περιλαμβάνει την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών από τη χώρα καταγωγής στο εξωτερικό με τη χρήση συμβάσεων με μία τοπική εταιρεία, διανομέα ή αντιπρόσωπο.

Πλεονεκτήματα:

- Γρήγορη Είσοδος
- Χαμηλό Ρίσκο

Μειονεκτήματα:

- Χαμηλός Έλεγχος
- Χαμηλή Τοπική Γνώση
- Αντίκτυπος των μεταφορών

Αδειοδότηση και Franchising

Η χορήγηση αδειών και το franchising είναι επιχειρηματικές συμφωνίες στις οποίες μία εταιρεία δίνει σε μία άλλη εταιρεία άδεια να παράγει το προϊόν της για μία συγκεκριμένη πληρωμή.

Πλεονεκτήματα:

- Γρήγορη Είσοδος
- Χαμηλό Ρίσκο
- Χαμηλό Κόστος

Μειονεκτήματα:

- Λιγότερος Έλεγχος
- Ο Αδειολήπτης μπορεί να γίνει ανταγωνιστής
- Νομικά και κανονιστικά θέματα

Συνεργασία και Στρατηγική Συμμαχία

Οι εταιρικές συνεργασίες και οι στρατηγικές συμμαχίες, περιλαμβάνουν συμφωνίες μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων οι οποίες ορίζουν ότι τα εμπλεκόμενα μέρη θα συνεργάζονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο και για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.

Πλεονεκτήματα:

- Κοινό Κόστος και Επενδύσεις
- Μειωμένος Κίνδυνος/Ρίσκο
- Θεωρείται Τοπική Οντότητα

Μειονεκτήματα

- Υψηλότερο κόστος
- Προβλήματα Ενσωμάτωσης λόγω
- διαφορετικής επιχειρηματικής κουλτούρας

Εξαγορά (Acquisition)

Η εξαγορά είναι η περίπτωση όπου μία εταιρεία αποκτά τον έλεγχο μίας άλλης επιχείρησης αγοράζοντας μετοχές της, ανταλλάσσοντας τις μετοχές της με τις δικές της, ή στην περίπτωση ιδιωτικής επιχείρησης, αποζημιώνοντας τους ιδιοκτήτες την τιμή αγοράς.

Πλεονεκτήματα

- Γρήγορη Είσοδος
- Γνώση
- Εγκατεστημένες λειτουργίες

Μειονεκτήματα

- Υψηλό Κόστος
- Θέματα ενσωμάτωσης με τα κεντρικά
- της εταιρείας

Greenfield venture (Κοινοπραξίες εν του μηδενός)

Μία νέα κοινοπραξία που περιλαμβάνει τη διαδικασία ίδρυσης μίας ιδιόκτητης εξ ολοκλήρου νέας θυγατρικής (που ονομάζεται επίσης greenfield- κοινοπραξία εκ του μηδενός). Αυτή η μορφή είναι συχνά περίπλοκη και δυνητικά δαπανηρή, αλλά παρέχει δυνητικά στην επιχείρηση αποδόσεις μεγαλύτερες του μέσου όρου.

Πλεονεκτήματα

- Γνώση της Τοπικής Αγοράς
- Μπορεί να θεωρηθεί ως ένας εκ των έσω που απασχολεί ντόπιους εργαζόμενους
- Μέγιστος έλεγχος

Μειονεκτήματα

- Υψηλό κόστος
- Υψηλό ρίσκο λόγω του αγνώστου τοπίου
- Καθυστέρηση Εισόδου στην τοπική αγορά λόγω του χρόνου εγκατάστασης

5.2 Εταιρικά διαγνωστικά εργαλεία: εσωτερικά και εξωτερικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και ανάλυση SWOT.

Για να γίνει σωστή και ολοκληρωμένη ανάλυση μιας εταιρείας, είναι αναγκαίο να εφαρμοσθεί μια μεθοδολογία που θα εντοπίζει τα δυνατά και αδύνατα στοιχεία της. Οι επόμενες ενότητες θα αναδείξουν αυτή την διαδικασία.



5.2.1. Εσωτερική Ανάλυση

Το πρώτο βήμα θα πρέπει να περιλαμβάνει την ταξινόμηση των ανταγωνιστικών δυνατοτήτων της εταιρείας σύμφωνα με τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της για τη διαδικασία διεθνοποίησης. Σε μερικές περιπτώσεις αυτά τα στοιχεία μπορεί να μην είναι σχετικά. Επιπλέον μπορούν να προστεθούν δύο δυνατά σημεία και αδυναμίες οι οποίες θεωρούνται ότι είναι υψηλής σημασίας για τη στρατηγική διεθνοποίησης της εταιρείας.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	ΜΗ ΣΧΕΤΙΚΕΣ
Γεωγραφική θέση			
Διαθέσιμη Παραγωγική Ικανότητα			
Τεχνολογικό Επίπεδο			
Χρηματοδοτικοί πόροι για κεφάλαιο κίνησης			
Χρηματοδοτικοί πόροι για επενδύσεις στο εξωτερικό			
Πληροφόρηση για τις ξένες αγορές			
Εμπορικό δίκτυο και επαφές στο εξωτερικό			
Ανθρώπινοι πόροι που προορίζονται για τη διεθνοποίηση			
Διεθνής εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού			
Γνώση ξένων γλωσσών			
Εικόνα επωνυμίας			
Κίνητρα διεθνοποίησης από την ομάδα διοίκησης			
Ευκολία λήψης αποφάσεων			
-Προσθέσετε ένα δυνατό σημείο			
-Προσθέσετε και άλλο ένα δυνατό σημείο			



-Προσθέστε μία αδυναμία			
-Προσθέστε και άλλη μία αδυναμία			

5.2.2. Εξωτερική ανάλυση

Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει ταξινόμηση των ακολούθων παραγόντων που σχετίζονται με το διεθνές και τομεακό περιβάλλον μιας εταιρείας, ως ευκαιρίες στην περίπτωση θετικών παραγόντων ή ως απειλές εάν είναι αρνητικοί παράγοντες. Σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να εμφανίζονται ως μη σχετικοί παράγοντες. Επιπλέον, μπορούν να προστεθούν δύο ευκαιρίες και απειλές που είναι υψηλής σημασίας για την εταιρεία.

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΤΟΜΕΑΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ	ΜΗ ΣΧΕΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
Μείωση των εμποδίων στο εξωτερικό εμπόριο (δασμοί, ποσοστώσεις)			
Τεχνικά εμπόδια στο εξωτερικό εμπόριο (πιστοποιήσεις, εγκρίσεις)			
Οικονομική ενσωμάτωση των χωρών (Ε.Ε., NAFTA, MERCOSUR)			
Ευρεία χρήση του διαδικτύου			
Βελτίωση των συστημάτων μεταφορών			
Ωριμότητα της εσωτερικής αγοράς			
Εμφάνιση αναδυόμενων αγορών (ως κατασκευαστές)			
Εμφάνιση αναδυόμενων αγορών (ως καταναλωτές)			
Συγκέντρωση της ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων			
Αυξημένη ισχύ διανομής			
Εμφάνιση νέων προϊόντων			
Αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών			
Προσθέστε μία ευκαιρία			
Προσθέστε άλλη μία ευκαιρία			
Προσθέστε μία απειλή			
Προσθέστε άλλη μία απειλή			

5.2.3. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Η ανάλυση SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, and threats – δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες και απειλές) είναι ένα πλαίσιο που χρησιμοποιείται για να αξιολογηθεί η ανταγωνιστική θέση μιας εταιρείας και για τον σχεδιασμό του κατάλληλου στρατηγικού πλάνου. Μία ανάλυση SWOT αξιολογεί τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς παράγοντες, καθώς και τις τρέχουσες και μελλοντικές δυνατότητες. Αυτό περιλαμβάνει την κατάταξη των παραγόντων με βάση τα αποτελέσματα της εσωτερικής και εξωτερικής ανάλυσης.

ΣΕΙΡΑ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
1		
2		
3		
4		
5		
6		
	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
1		
2		
3		
4		
5		
6		

5.2.4. Διάγνωση

Το επόμενο βήμα βασίζεται σε προηγούμενα αποτελέσματα και περιλαμβάνει την επιλογή πέντε θεμελιωδών πτυχών/στοιχείων που πρέπει να λάβει υπόψη της η εταιρεία κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση της διαδικασίας διεθνοποίησης.

1	
2	
3	
4	
5	

5.3: Προσδιορισμός και κατανόηση των πιο ελκυστικών αγορών – στόχων

Υπάρχουν πολλές θεωρητικές μελέτες και δημοσιεύσεις που εξηγούν τον τρόπο με τον οποίο, οι εταιρείες θα πρέπει να διεξάγουν μία έρευνα, για να εντοπίσουν ευκαιρίες σε διεθνείς αγορές. Αναμφίβολα το βασικό ερώτημα είναι, σε ποια από τις 180 και πλέον αγορές, θα πρέπει η επιχείρηση να διεξάγει διεθνές εμπόριο; Ποια αγορά θα ζητήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης; Είναι απαραίτητο να λειτουργούμε με ρεαλισμό και κοινή λογική καθώς η συγκεκριμένη απόφαση είναι από τις πιο σημαντικές που επιδρούν στην επιτυχία των ΜΜΕ στην διεθνοποίηση.

Γενικά, όταν επιλέγουμε σε ποια αγορά θα δραστηριοποιηθούμε, η προσοχή θα πρέπει να δίνεται σε αυτές τις αγορές που ανθούν όσον αφορά τα προϊόντα της επιχείρησης. Αυτός είναι ένας σημαντικός παράγοντας αλλά όχι ο πιο σημαντικός. Οι επιχειρήσεις, μπορεί να χρειαστεί να μετρήσουν τις αγορές όχι μόνο από πλευράς ποσότητας αλλά και από την πλευρά της απόστασης μεταξύ αγορών.

5.3.1 Ανάλυση διεθνών δεδομένων

Αυτό το βήμα περιλαμβάνει την κατανόηση της θέσης του προϊόντος της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές και αντιπαράσταση αυτών των στοιχείων με στοιχεία σε παγκόσμιο επίπεδο. Για να κατανοήσουμε την κατηγοριοποίηση των προϊόντων επιχειρήσεων, χρησιμοποιούμε το Harmonize Commodity Description and Coding System (HS)¹ (Εναρμονισμένο σύστημα περιγραφής και κωδικοποίησης των εμπορευμάτων του Παγκόσμιου Οργανισμού Τελωνείων) ή το TARIC code in UE². Αυτά τα συστήματα περιγραφής είναι βασικά, προκειμένου να αναγνωρίσουμε εμπορικά δεδομένα, υποχρεώσεις, εμπόδια στην εισαγωγή κάποιων προϊόντων και πιθανούς περιορισμούς.

Εφόσον η επιχείρηση έχει καθορίσει τα προϊόντα προς εξαγωγή, θα πρέπει ακόμη να ερευνήσει ποιες χώρες εισάγουν τέτοια προϊόντα καθώς και ποιες αγορές είναι πιο εύκολο να κάνουν συναλλαγές με την χώρα προέλευσής της. Υπάρχουν πολλές πλατφόρμες που βοηθούν τις επιχειρήσεις όπως η TRADE MAP³. Σε αυτή την φάση, η επιχείρηση θα πρέπει να αποφύγει τον πειρασμό να επιλέξει τις μεγαλύτερες αγορές, και ο Υπεύθυνος Διεθνοποίησης θα πρέπει να αναλύσει άλλους παράγοντες που θα επισημανθούν σε επόμενη παράγραφο.

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ TARIC CODE

ΑΝΑΛΥΣΗ
ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ
ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΠΟΣΤΑΣΗΣ ΜΕ
ΧΩΡΑ ΣΤΟΧΟ

¹ <https://unstats.un.org/unsd/tradekb/Knowledgebase/50018/Harmonized-Commodity-Description-and-Coding-Systems-HS>

² https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=en&Screen=0&Expand=true

³ <https://www.trademap.org/>

5.3.2 Υπολογισμός απόστασης μεταξύ χωρών

Ο Υπεύθυνος Διεθνοποίησης θα πρέπει να εντοπίσει σε ποιες αγορές θα μπορούσε να πετύχει η επιχείρηση, αυτό απαιτεί την ανάλυση διαφορετικών παραγόντων και την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα των ΜΜ στην αγορά στόχο.

Γεω-πολιτικοί παράγοντες

Σε μία παγκοσμιοποιημένη αγορά με logistic 21^{ου} αιώνα, η γεωγραφική απόσταση δεν είναι πλέον τόσο μεγάλο πρόβλημα όσο ήταν στο παρελθόν. Συχνά όμως, οι χώρες με γεωγραφική εγγύτητα, έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά σε όρους άλλων εμποδίων όπως πολιτισμικά, διοικητικά, οικονομικά, κτλ. Όμως τέτοιες γειτονικές αγορές μπορεί να έχουν αυξημένο ανταγωνισμό. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, τα logistics μπορεί να επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Μία επιχείρηση θα πρέπει να αναρωτηθεί εάν τα προϊόντα της, θα είναι πιο ανταγωνιστικά εάν διαιρεθούν σε μικρές ποσότητες αποστολών η αντιθέτως αν χρειάζεται να στείλουν πλήρη φορτία.

Γεωπολιτικοί παράγοντες, μπορεί να είναι τα πιο σημαντικά εμπόδια για να εισχωρήσουν σε μία αγορά. Μία επιχείρηση, θα πρέπει να αναλύσει τον τρόπο που τα προϊόντα των ανταγωνιστών φθάνουν στην χώρα στόχο. Στην αγορά της Αυστραλίας για παράδειγμα, είναι πιθανό, οι επιχειρήσεις να στέλνουν αγαθά ακτοπλοϊκώς και αυτό επηρεάζει όλους τους ανταγωνιστές. Είναι σημαντικό να ελέγξουμε αν οι εμπορικές κυρώσεις που θέτονται από κυβερνήσεις, θα επηρεάσουν τα προϊόντα της επιχείρησης.

Πολιτισμικοί παράγοντες

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί πολιτισμοί παγκοσμίως που επηρεάζουν τον τρόπο που καταναλώνονται τα προϊόντα. Θα πρέπει οι επιχειρήσεις θα θέσουν τις παρακάτω ερωτήσεις:

- Θα χρειαστούν όλοι οι καταναλωτές το ίδιο, ταυτόσημα προϊόντα;
- Μήπως χρειάζεται να γίνουν αλλαγές στα προϊόντα;
- Οι συγκεκριμένοι καταναλωτές, θα θέλουν να τα παραλάβουν με τον ίδιο τρόπο με άλλους;

Συχνά αυτά τα εμπόδια, προκύπτουν από διοικητικά εμπόδια, για παράδειγμα, εάν μία επιχείρηση θέλει να εξάγει κρέας και άλλα προϊόντα όπως γάλα, σε Ισλαμικές χώρες, θα χρειαστεί να διαθέτουν πιστοποιητικό "Halal".

Διοικητικοί/οικονομικοί παράγοντες.

Διοικητικοί/οικονομικοί παράγοντες μπορεί να είναι κάποια από τα πιο δύσκολα εμπόδια που πρέπει να ξεπεράσει η επιχείρηση, ειδικά αν δεν είναι προετοιμασμένη να χειριστεί κανονισμούς και ένα διαφορετικό νομικό καθεστώς. Σε αυτήν την περίπτωση, η επιχείρηση, μπορεί να αποτύχει ακόμη κι

αν διαθέτει το καλύτερο προϊόν της αγοράς. Αυτοί οι κανονισμοί μερικές φορές χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις προκειμένου να προστατέψουν τις δικές τους ημεδαπές -αυτόχθονες επιχειρήσεις.

Η παγκοσμιοποίηση έχει συνεισφέρει στην δημιουργία ομάδων χωρών που με βάση των πολιτικών τους, έχουν εναρμονισμένα κριτήρια και έχουν μεταξύ τους συμφωνίες ελευθέρου εμπορίου. Η βάση Συμφωνιών περιφερειακού εμπορίου (The Regional Trade Agreements Database from the WTO μπορεί να δώσει πληροφορίες για τις χώρες που έχουν υπογράψει τέτοιες συμφωνίες.

ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ	ΦΟΡΟΙ	ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΑ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ DUMPING
Ποσοτικά εμπόδια που περιορίζουν την ποσότητα που κάποιες χώρες μπορούν να εισάγουν όπως πχ ποσοτώσεις σε αλιεύματα	Φόρος σε προϊόντα που μπορεί να είναι σταθερό ποσό η σε ποσοστό	Έγγραφο που επιβεβαιώνει ότι το προϊόν ικανοποιεί τα standards που χρειάζονται για την εισαγωγή του	Οι πρακτικές που μερικές χώρες επιλέγουν για να κάνουν ελαστικότερο την περιβαλλοντική και κοινωνική νομοθεσία, επιτρέποντας στις εταιρίες τους να πωλούν φθηνότερα παγκοσμίως.

Τα οικονομικά εμπόδια συνδέονται στενά με διοικητικά θέματα. Μερικοί παράγοντες που τα επηρεάζουν είναι η αγοραστική δύναμη της αγοράς, το νόμισμα και οι συναλλαγματικές διακυμάνσεις, και η τοπική δυνατότητα παραγωγής. Τα εμπόδια παγκοσμίως μπορούν να βρεθούν είτε στο WTO database⁴ χρησιμοποιώντας τον TARIC code η την European Database.⁵

Όταν διαπραγματευόμαστε συμβόλαια πωλήσεων, το νόμισμα της χώρας είναι σημαντικό και μερικά συμβόλαια είναι μακράς διάρκειας, και ένα η επιχείρηση δέχεται πληρωμή σε τοπικό νόμισμα μπορεί να εκτεθεί σε συναλλαγματικούς κινδύνους. Για το λόγο αυτό είναι καλύτερα να επιλέξουν σταθερά νομίσματα όπως EUR, USD, JPY or GBP.



Trading bloc map 2019⁴

⁴ https://www.wto.org/english/tratop_e/tariffs_e/tariff_data_e.htm

⁵ https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=en

5.4 Ετοιμότητα της επιχείρησης για την υλοποίηση στρατηγικής διεθνοποίησης

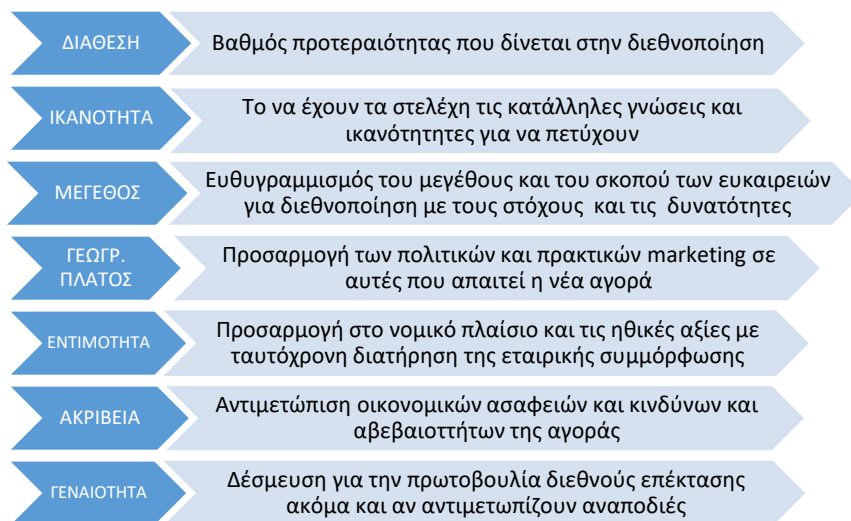
Η διεθνοποίηση των ΜΜΕ έχει γίνει πιο σημαντική πλέον στις διεθνείς αγορές. Ένας αυξανόμενος αριθμός ΜΜΕ ενδιαφέρεται να πουλά τα προϊόντα της σε διεθνείς αγορές μέσω εξαγωγών. Η ύπαρξη κατάλληλης στρατηγικής θα καθορίσει τον βαθμό επιτυχίας. Η πώληση προϊόντων στο εξωτερικό μπορεί να θεωρηθεί το πρώτο βήμα για την διεθνοποίηση της επιχείρησης, αλλά όπως εξηγήθηκε προηγουμένως, η διεθνοποίηση προχωρά πέρα από την απλή πώληση προϊόντων στο εξωτερικό. Σημαντικές δυσκολίες προκύπτουν όταν μια επιχείρηση θέλει να διεθνοποιηθεί ολοκληρωτικά για παράδειγμα αν θέλει να παράγει τα προϊόντα της σε άλλες αγορές ή θέλει να πωλήσει τα προϊόντα της απευθείας σε άλλες αγορές. Για παράδειγμα προκειμένου να επιτύχει αυτόν τον δεύτερο στόχο, η επιχείρηση θα χρειαστεί να αποκτήσει μια πιο ισχυρή εξαγωγική φιλοσοφία και να τακτοποιήσει τον τρόπο με τον οποίο οι αγοραστές των προϊόντων της θα γίνουν πελάτες.

Προκειμένου μία επιχείρηση, να ξεπεράσει τα εμπόδια που αναφέρθηκαν στην παράγραφο 5.3 και να ενσωματώσει τις απαραίτητες διαδικασίες που απαιτούνται για να επιτύχει στην στρατηγική διεθνοποίησης της, θα πρέπει να κάνει την κατάλληλη προετοιμασία όσον αφορά οικονομικούς πόρους, ανθρώπινους πόρους και πόρους για το κατάλληλο marketing καθώς και επαρκή χρόνο. Η διαδικασία απαιτεί επιμονή για σημαντικό χρονικό διάστημα καθώς η εισαγωγή προϊόντων σε διεθνείς αγορές απαιτεί μεγαλύτερο χρόνο σε σχέση με την τοπική αγορά.

Οι υπεύθυνοι της επιχείρησης μπορούν να συμπληρώσουν ένα τεστ αυτοαξιολόγησης προκειμένου να στοιχειοθετήσουν εάν η ΜΜΕ είναι προετοιμασμένη για αυτό.

Αυτό περιλαμβάνει την απάντηση σε μερικά βασικά ερωτήματα χρησιμοποιώντας ένα εργαλείο όπως τα The seven tudes of international expansion tool (Τα επτά στοιχεία του εργαλείου διεθνούς εξάπλωσης)⁶.

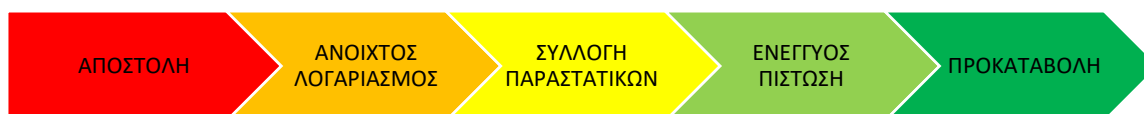
⁶ <https://static1.squarespace.com/static/58f0229fdb29d67bb26ddb68/t/594879ad9f74569814f6a1ef/1497921965327/7+Tudes+Tool+FINAL.pdf>



5.4.1 Οικονομική Ετοιμότητα

Όταν όλα τα παραπάνω είναι υπό έλεγχο, και η επιχείρηση έχει μια εσωτερική δομή που είναι έτοιμη για διεθνοποίηση, τότε μπορεί να είναι σίγουρη ότι έχει την επαρκή γνώση και την κατάλληλη προετοιμασία σε όρους οικονομικούς. Σε γενικές γραμμές η δυναμική είναι παρόμοια με αυτήν της τοπικής αγοράς, αλλά η απόσταση μεταξύ αγοραστή και πωλητή μπορεί να επηρεαστεί όταν αφορά επιχειρήσεις (B2B). Η διεθνοποίηση έχει επιπρόσθετους κινδύνους που θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψη στα συμβόλαια διεθνούς εμπορίου, όπου θα καθορίζονται οι υποχρεώσεις των συμμετεχόντων. Τυπικά παραδείγματα τέτοιων συμβολαίων μπορούν να βρεθούν εδώ: [international contracts templates](#)⁷

Απόσταση, αξιοπιστία, εμπιστοσύνη, ασφάλεια και οικονομική δυνατότητα είναι όλοι βασικοί παράγοντες που πρέπει να περιλαμβάνονται στο συμβόλαιο όταν επιλέγεις τον τρόπο πληρωμής ([payment method](#))⁸.



Το επίπεδο προετοιμασίας για διεθνείς πωλήσεις θα καθορίσει τα INCOTERMS που θα επιλεγούν για την εξαγωγή. Τα [INCOTERM](#)⁹ καθορίζουν τις υποχρεώσεις πωλητή και αγοραστή τα κόστη και τους κινδύνους που σχετίζονται με διεθνείς συναλλαγές και την παράδοση αγαθών. Αυτοί οι κανόνες

⁷ http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Exporters/Exporting_Better/Templates_of_contracts/3_International_Commercial_Sale_of_Goods.pdf

⁸ <https://www.icontainers.com/help/international-payment-methods/>

⁹ <https://www.tibagroup.com/blog/incoterms-2020>



καθορίζονται από το [International Chamber of Commerce\(ICC\)](https://www.iccwbo.org/)¹⁰ και γίνονται αποδεκτοί από κυβερνήσεις νομικές αρχές και επαγγελματίες παγκοσμίως για την ερμηνεία των πιο συχνά χρησιμοποιούμενων όρων στο διεθνές εμπόριο.



5.5 Στρατηγική διεθνοποίησης: σχεδίαση και υλοποίηση.

Σε προηγούμενες παραγράφους, είδαμε πως ο ISO μπορεί να υποστηρίξει επιχειρήσεις στο να διεξάγουν μία πρωταρχική εσωτερική και εξωτερική ανάλυση πριν την σχεδίαση και την εφαρμογή της στρατηγικής διεθνοποίησης. Η παρούσα ενότητα περιγράφει το πώς θα υλοποιηθούν τα τελικά βήματα.

Θέτοντας τους στόχους της στρατηγικής διεθνοποίησης

Όταν ο στόχος κάθε επιχείρησης είναι να κερδίσει περισσότερους πελάτες, ο στόχος μιας ΜΜΕ θα πρέπει να είναι πιο ειδικός και θα πρέπει να προσδιορίζει τους ακόλουθους στόχους:

Ποιοι είναι οι στόχοι πωλήσεων για τον πρώτο χρόνο για τον πέμπτο και μετά;

Ποιο επίπεδο διατήρησης πελατών μπορεί να αναμένει η επιχείρηση. Πόσο χρόνο και χρήμα αναμένουν να διαθέσουν για την επέκταση σε ξένες αγορές. Πόσο χρόνο θα χρειαστεί προκειμένου να δουν επιστροφή χρημάτων από την επένδυση. Είναι σημαντικό να επιβεβαιώσουμε ότι οι στόχοι της ΜΜΕ ευθυγραμμίζονται με το προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχει τον κλάδο που ανήκει, πρέπει να βάζει ρεαλιστικούς στόχους με ένα υποθετικό budget έτσι ώστε να χρησιμοποιήσει αυτούς τους στόχους σαν σημείο αναφοράς για την πρόοδο της επιχείρησης.

Γνωρίζοντας και κατανοώντας τους ανταγωνιστές

Προκειμένου να πετύχει σε κάθε αγορά, μία επιχείρηση χρειάζεται να κατανοήσει τους τοπικούς ανταγωνιστές και το πώς προσεγγίζουν την αγορά. Η κάθε αγορά έχει το δικό της μείγμα από ανταγωνιστές και κουλτούρες που καθορίζει πως λειτουργεί ο κλάδος αυτός.

¹⁰ <https://iccwbo.org/>

Σχεδιασμός της στρατηγικής Marketing

Όταν οι αγορές στόχοι έχουν καθοριστεί, τότε θα πρέπει να σχεδιαστεί η συνολική στρατηγική marketing. Αυτό περιλαμβάνει την απάντηση στα ακόλουθα ερωτήματα: Είναι δυνατή η χρήση του ίδιου μηνύματος σε όλες τις αγορές; Χρειάζεται η επιχείρηση να προσαρμόσει το μήνυμα; Θα έχει σε παγκόσμιο επίπεδο το ίδιο brand;

Στόχευση σε μικρό αριθμό αγορών

Η επιχείρηση θα πρέπει να κατηγοριοποιήσει τις αγορές στόχο σε τρεις κατηγορίες χρησιμοποιώντας την αρχή του Pareto ([Pareto principle¹¹](#)), και να τις διαχωρίσει σε στρατηγικές, συμπληρωματικές και άλλες. Διαφορετικές στρατηγικές θα πρέπει να εφαρμοστούν για να επιτύχουν σε όλες τις χώρες με προτεραιότητα χρηματοδότησης ενεργειών προς τις στρατηγικές χώρες.

Ανθρώπινοι πόροι και προϋπολογισμός

Ένας κατάλληλος προϋπολογισμός όπως επίσης επαρκείς σε ικανότητες άνθρωποι θα πρέπει να οριστούν. Αυτοί θα είναι οι επαγγελματίες που γνωρίζουν καλά την επιχείρηση και έχουν υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας και επιθυμίας να εξάγουν. Αυτό απαιτεί υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης (ενσυναίσθηση, προσαρμοστικότητα, επικοινωνία, ελαστικότητα κτλ)

Πιλοτικοί έλεγχοι

Πριν την ανάπτυξη ολοκλήρου του σχεδίου διεθνοποίησης προτείνεται η επιλογή μιας αγοράς όσο το δυνατόν εγγύτερα σε χώρα που έχει ήδη επιτυχημένη εξαγωγική δραστηριότητα και την διενέργεια ενός πιλοτικού ελέγχου πρώτα.

Λάθη προς αποφυγή

Τα ακόλουθα λάθη θα πρέπει να αποφευχθούν:

-Επιχειρηματική Μυωπία-Είναι κρίσιμης σημασίας να επικυρώσουμε το επιχειρηματικό μας μοντέλο στο εξωτερικό, να αξιολογήσουμε τις αποστάσεις μεταξύ της επιχείρησης και των αγορών στόχου. Αυτές, περιλαμβάνουν τόσο τις φυσικές αποστάσεις που αφορούν τον αριθμό των ενδιαμέσων που παρεμβάλλονται μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της, και των πολιτισμικών αποστάσεων που περιλαμβάνει το γεγονός ότι θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψη ότι οι νέοι πελάτες είναι μέλη άλλης κουλτούρας και η συνειδητοποίηση ότι μπορεί να είναι δύσκολη η πρόβλεψη ενός συγκεκριμένου μοντέλου χρήσης του προϊόντος.

¹¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Pareto_principle

-Η ώθηση προς τα εμπρός είναι σημαντικό το ότι οι ΜΜΕ κατανοούν ότι μία εύθραυστη οικονομική κατάσταση δε μπορεί να λυθεί μόνο με τις πωλήσεις στο εξωτερικό.

-Λάθος στην πρόβλεψη επιστροφής της επένδυσης. Για να διεισδύσει σε μια νέα αγορά, η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει το τοπικό brand τους πελάτες και το δίκτυο διανομής. Η επιστροφή της επένδυσης μπορεί να απαιτήσει περισσότερο χρόνο από την τοπική αγορά.

-Αυτοσχεδιασμός: Μία αντιδραστική συμπεριφορά στην διαδικασία διεθνοποίησης μπορεί να επιφέρει φτωχά σχεδιασμένες ενέργειες. Μερικές φορές οι ΜΜΕ μπορεί να καθοδηγούνται από ένα σύνολο ενεργειών που τους είναι δύσκολο να μεταβάλουν καθώς μπορεί να ακολουθούν συστάσεις από μεσάζοντες, επαφές στο εξωτερικό, εταίρους κτλ. για την είσοδο σε ξένες αγορές.

-Ανεπαρκείς πόροι. Η διεθνοποίηση δεν είναι μια εύκολη και φθηνή διαδικασία και η επιστροφή της επένδυσης δεν είναι άμεση. Η επιχείρηση χρειάζεται να προετοιμασθεί επαρκώς χρησιμοποιώντας τις απαραίτητους πόρους για να πετύχει.

Διενέργεια κατάλληλων ελέγχων

Αυτοί είναι οι βασικοί τύποι ελέγχων:

1. **Οπτικός έλεγχος.** Περιλαμβάνει λίστες ελέγχου, πίνακες βαθμολόγησης, Budget κτλ. Αυτά επιτρέπουν στις ΜΜΕ να παρακολουθούν εάν η πρόοδος ακολουθεί τα προβλεπόμενα βήματα και στόχους. Σε περίπτωση μη επίτευξης τότε χτυπάει συναγερμός και η επιχείρηση πρέπει να πάρει τα κατάλληλα μέτρα και τα λύσει τα προβλήματα που επισημάνθηκαν.
2. **Έλεγχος διαδικασιών.** Περιλαμβάνει διαφορετικά είδη ελέγχων όπως πχ δύο μη σχετιζόμενα μέρη ελέγχουν τις ταμειακές ροές της επιχείρησης, διαδικασία επανεξέτασης για τους νεοπροσλαμβανόμενους, πριμ πωλήσεων για την ενίσχυση των κινήτρων των πωλητών. Όλοι οι έλεγχοι θα πρέπει να γίνονται με καθορισμένες διαδικασίες για να εξάγουν ομοιογενή και ασφαλή αποτελέσματα.
3. **Ενσωματωμένοι έλεγχοι.** Είναι έλεγχοι που δεν απαιτούν περαιτέρω ενέργειες από αυτές που ήδη έχει κάνει η επιχείρηση και προβλέπονται από το σύστημα διοίκησης της. Αυτό περιλαμβάνει τυποποιημένα συμβόλαια, αυτοματοποιημένα backups σε αρχεία και ειδικά σχεδιασμένοι οικονομικοί έλεγχοι και γίνονται υπόγεια προκειμένου να προστατέψουν την επιχείρηση από λάθος αποφάσεις ή συμπεριφορές.

References

Ettenson, R., 2020. *Seven Tudes of International Expansion: A Diagnostic Tool*. [Online]
Available at:
<https://static1.squarespace.com/static/58f0229fdb29d67bb26ddb68/t/594879ad9f74569814f6a1ef/1497921965327/7+Tudes+Tool+FINAL.pdf>
[Accessed May 2020].

European Commission, 2020. *TARIC Consultation*. [Online]
Available at:
https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=en&Screen=0&Expand=true
[Accessed May 2020].

iContainers, 2020. *International Payment Methods*. [Online]
Available at: <https://www.icontainers.com/help/international-payment-methods/>
[Accessed May 2020].

International Trade Center, 2019. *Trade Map - Trade Statistics for International Business Development*. [Online]
Available at: <https://www.trademap.org/>
[Accessed May 2020].

International Trade Centre, 2010. *Model Contracts for Small Firms - Legal Guidance for doing International Business*. [Online]
Available at:
https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Exporters/Exporting_Better/Templates_of_contracts/3%20International%20Commercial%20Sale%20of%20Goods.pdf
[Accessed May 2020].

Tiba Team, 2020. *INCOTERMS TIBA*. [Online]
Available at: <https://www.tibagroup.com/blog/incoterms-2020>
[Accessed May 2020].

UN Trade Statistics, 2017. *Harmonized Commodity Description and Coding Systems (HS)*. [Online]
Available at: <https://unstats.un.org/unsd/tradekb/Knowledgebase/50018/Harmonized-Commodity-Description-and-Coding-Systems-HS>
[Accessed May 2020].

Wikipedia, 2020. *Pareto Principle*. [Online]
Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Pareto_principle
[Accessed May 2020].

World Trade Organisation, 2019. *WTO Tariffs*. [Online]
Available at: https://www.wto.org/english/tratop_e/tariffs_e/tariff_data_e.htm
[Accessed May 2020].

World Trade Organisation, 2020. *Regional Trade Agreements Database*. [Online]
Available at: <http://rtais.wto.org/UI/PublicMaintainRTAHome.aspx>
[Accessed May 2020].