

Τουριστική Επιχειρηματικότητα και Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΕΠΙΜΕΛ.: Β.ΠΕΚΚΑ- ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ, Ι.ΧΑΤΖΗΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

ΜΑΡΙΑ ΣΑΒΒΙΝΟΠΟΥΛΟΥ
ΥΠΟΨΗΦΙΑ ΔΙΔΑΚΤΟΡΑΣ



Διεθνοποίηση των Μικρών & Μεσαίων Επιχειρήσεων (1)



- Οι μΜΕ ακόμα δεν εκπροσωπούνται πλήρως στη διεθνή οικονομία (όπως οι μεγάλες επιχειρήσεις) (Fujita 1998) αλλά
 - Η συμμετοχή των μΜΕ στις διεθνείς αγορές αυξάνεται (Hall and Donchels 1998, Lamb and Liesch 2002).
 - Οι περιορισμένοι πόροι φαίνεται να αποθαρρύνουν τις προσπάθειες των μΜΕ για διεθνοποίηση (Buckley 1989).
-

FAGE

ΗΠΑ, Καναδά, Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία, Γαλλία και Κίνα.

KORRES

ΗΠΑ, Ηνωμένο Βασίλειο, Γαλλία, Γερμανία, Κίνα και Ιαπωνία.

AEGEAN AIRLINES

σε όλο τον κόσμο, πχ Λονδίνο, Παρίσι, Βερολίνο, Νέα Υόρκη και Πεκίνο.

FRAPORT GREECE

Γερμανία, Βουλγαρία, Περού και Τουρκία





Διεθνοποίηση των Μικρών & Μεσαίων Επιχειρήσεων (2)

Τα πλεονεκτήματα των μΜΕ έναντι των πολυεθνικών εταιρειών (MNEs)

- **Καινοτομίες:** Οι μΜΕ είναι οι εμπνευστές της αλλαγής, αυτές καινοτομούν.
 - **Ευελιξία:** Μόχλευση πόρων. Οι μικρές επιχειρήσεις είναι λιγότερο προσηλωμένες στα υφιστάμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες λόγω του μικρότερου εφάπαξ κόστους και χαμηλότερων πάγιων δαπανών.
-

Διεθνοποίηση των Μικρών & Μεσαίων Επιχειρήσεων (3)

Μειονεκτήματα των μΜΕ

- **Μικρό μέγεθος:** δυσκολία άντλησης κεφαλαίων, το βάρος της δημόσιας διοίκησης
- **Νέες στην Αγορά:** δυσκολία προσέλκυσης πόρων, προμηθευτών, χρηματοδότησης, πελατών, υπαλλήλων.

Οι περιορισμοί για τους πόρους που αντιμετωπίζουν οι μΜΕ μπορεί να μετατραπούν σε πλεονέκτημά τους με τη διατήρηση της ευελιξίας και τη μόχλευση πόρων.



Διεθνοποίηση των Μικρών & Μεσαίων Επιχειρήσεων (4)

Μοντέλα Διεθνοποίησης

- ➔ Τρία μοντέλα διεθνοποίησης σχετικά με τις μΜΕ (Wilson 2000)
 - ✓ Το Μοντέλο των Σταδίων
 - ✓ Το Μοντέλο των δικτύων
 - ✓ Το Μοντέλο των Διεθνών Νέων Εγχειρημάτων και οι Γεννημένες Παγκόσμιες Επιχειρήσεις.



Το Μοντέλο των Σταδίων (1)

- Υποθέτει ότι η διεθνοποίηση επιτυγχάνεται μέσα από μία σειρά σταδίων και τμηματικής λήψης αποφάσεων.
- Η επιχείρηση ξεκινά από την εγχώρια βάση και δεσμεύεται όλο και περισσότερο στις διεθνείς αγορές, π.χ. μέσω εξαγωγών, ως συνέπεια των σταδιακών αποφάσεων.
- Η έλλειψη γνώσεων και πόρων είναι τα πιο σημαντικά εμπόδια.



Το Μοντέλο των Σταδίων (2)

Τέσσερα Στάδια (Ghauri 2000)

- ✓ Στάδιο 1: Εδραιώνεται στην εγχώρια αγορά
- ✓ Στάδιο 2: Πωλήσεις σε μια αγορά του εξωτερικού μέσω αντιπροσώπου
- ✓ Στάδιο 3: Ίδρυση θυγατρικής επιχείρησης στην ξένη αγορά και άμεσες συναλλαγές με τους πελάτες της
- ✓ Στάδιο 4: Παραγωγή στην ξένη αγορά μέσω της θυγατρικής επιχείρησης



Το Μοντέλο των Σταδίων (3)

Απαιτεί σταδιακά μεγαλύτερες δεσμεύσεις πόρων, περισσότερη εμπειρία και τις πληροφορίες που αποκτά η επιχείρηση.

- ➔ **Οργανωσιακοί παράγοντες:** επιτυχία στο εσωτερικό, αναπτυξιακές φιλοδοξίες της διοίκησης, γνώση μιας αγοράς, οικονομίες κλίμακας, μείωση κόστους, έλεγχος τιμών (πολυεθνικές επιχειρήσεις), απόκτηση πόρων μιας άλλης χώρας.
- ➔ **Περιβαλλοντικοί παράγοντες:** απροσδόκητη πρόταση από μια ξένη επιχείρηση, πελάτη ή κυβέρνηση. Μίμηση κινήσεων των ανταγωνιστών ή πελατών. Ανταγωνισμός από το εξωτερικό στην εγχώρια αγορά.



Το Μοντέλο των Σταδίων (4)



- Οι επιχειρήσεις μπορούν να παρακάμψουν ένα ή περισσότερα στάδια.
 - Η αύξηση των γνώσεων σχετικά με τις αγορές μειώνει την αβεβαιότητα.
 - Η προηγούμενη εμπειρία επηρεάζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
 - Μπορεί να υπάρχει «ψυχική απόσταση»: παράγοντες που εμποδίζουν ή διαταράσσουν τη ροή των πληροφοριών μεταξύ των επιχειρήσεων και των αγορών, π.χ. η γλώσσα, η κουλτούρα, τα πολιτικά συστήματα και η γεωγραφία.
-

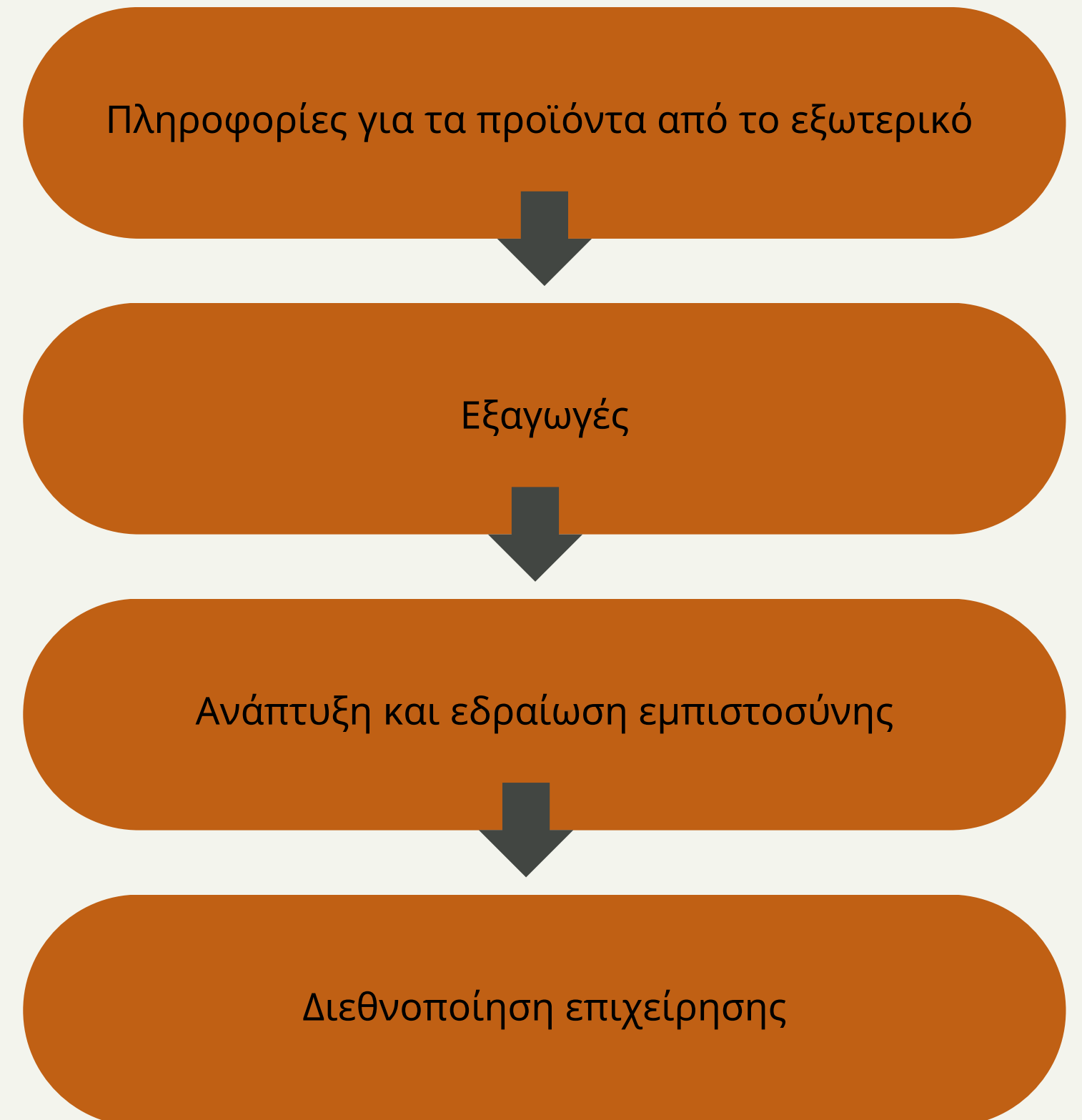
Το Μοντέλο των Δικτύων (1)



- Βασίζεται στις κοινωνικές συναλλαγές των επιχειρήσεων (πιο πολύ παρά στις οικονομικές συναλλαγές).
 - Η σχέση μεταξύ των επιχειρήσεων είναι ένα «δίκτυο».
 - Οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται επειδή το κάνουν και άλλες επιχειρήσεις του δικτύου τους.
 - Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν και διατηρούν σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις του δικτύου π.χ. προμηθευτές, ανταγωνιστές, πελάτες.
 - Οι επιχειρήσεις εντός του δικτύου εξαρτώνται η μια από την άλλη.
-

Το Μοντέλο των Δικτύων (2)

- Οι δομές του δικτύου μπορεί να είναι κάθετες (ίδιο τομέα-προμηθευτές ή πελάτες) ή οριζόντιες (π.χ. διαφορετικό τομέα-ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούνται ως υπεργολάβοι).
- Η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας μπορεί να εξασφαλίσει την αποτελεσματική λειτουργία του δικτύου.
- Οι αλληλεπιδράσεις μπορούν να επιταχύνουν τον ρυθμό της διεθνοποίησης, βοηθώντας τις μΜΕ να ξεπεράσουν τους περιορισμούς των πόρων και των γνώσεων.



Το Μοντέλο των Διεθνών Νέων Εγχειρημάτων (INVs) (1)

- Πρώιμη διεθνοποίηση: Επιχειρήσεις ηλικίας από δύο έως οχτώ χρόνων και με διεθνείς πωλήσεις από 5% έως 40% της συνολικής παραγωγής.
- Επιχειρήσεις που εξυπηρετούν διεθνείς αγορές πριν από την εγχώρια αγορά ή οι εγχώριες πωλήσεις είναι αποτέλεσμα διεθνών πωλήσεων.
- Η δομή του κλάδου και η στρατηγική των INVs ήταν διαφορετική από εκείνη των εγχώριων νέων επιχειρήσεων.
- Οι διαφορές στη στρατηγική ήταν ο κύριος παράγοντας, δηλαδή οι INVs εισέρχονται σε πολλές αγορές, ανταγωνίζονται σε μεγάλη κλίμακα και απασχολούν εξωτερικούς πόρους.



Το Μοντέλο των Διεθνών Νέων Εγχειρημάτων (INVs) (2)

Οι INVs χωροθετούνται έτσι ώστε να ανταγωνίζεται σε παγκόσμια κλίμακα, π.χ. οι Jolly et al. (1992) βρήκαν ότι:

- Οι INVs έχουν παγκόσμιο όραμα, δηλαδή δίνεται σημασία στο ρόλο του επιχειρηματία.
- Στρατηγική εισόδου: καθώς ένας κλάδος στρέφεται από τις παλιές στις νέες τεχνολογίες και προκαλείται 'ξεκαθάρισμα', οι μικρές νεοφυείς επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν γρήγορη και ισχυρή παρουσία στην αγορά.
- Οι INVs καθιέρωσαν νωρίς προϊόντα-διαδόχους.
- Τα προϊόντα απαιτούσαν ελάχιστη προσαρμογή σε παρόμοιες αγορές.
- Οι INVs καθιέρωσαν γρήγορες άμεσες ξένες επενδύσεις αλλά στενά δικτυωμένες μεταξύ τους, π.χ. Έρευνα & Ανάπτυξη και μεταποίηση σε διαφορετικές χώρες.





Τέσσερις τύποι της INVs (Oviatt and McDougal, 1994)

- Ένεοφυείρ επιδειρήρρειρ εραγωγών-ειραγωγών
- Έγεωγραφικά ερτιαρμένηρ νέερ επιδειρήρρειρ: Πολλέρ δραρτηριόττειρ από χώρα ρε χώρα, αλλά ελάχιρτερ χώρερ
- Έπολυεθνική εμπορική επιδείρρηρ: Ελάχιρτερ δραρτηριόττειρ τειρ αλυρίδαρ τιμών από χώρα ρε χώρα, πολλέρ χώρερ
- Έπαγκόρμειρ νεοφυείρ επιδειρήρρειρ: Πολλέρ δραρτηριόττειρ και ρε πολλέρ εμπλεκόμεινερ χώρερ.

Το Μοντέλο των Διεθνών Νέων Εγχειρημάτων (INVs) (3)

Μοντέλο Διεθνοποίησης της Ουψάλας

ορίζει τη δραστηριοποίηση των εταιρειών σε ξένες αγορές να διακατέχεται από **‘ψυχική απόσταση’** και είναι ένας βασικός παράγοντας του μοντέλου αυτού.

διαφορά των δύο αγορών σε:

- γλωσσικό,
- πολιτιστικό,
- εθιμοτυπικό και
- πολιτισμικό επίπεδο.



Μοντέλο Διεθνοποίησης της Ουψάλας

Ψυχική απόσταση: η δυσκολία ροής πληροφόρησης μεταξύ χωρών, και ειδικότερα ο βαθμός διαφοροποίησης του πολιτικού, πολιτιστικού, οικονομικού, νομικού πλαισίου, οι διαφορές στο επίπεδο ανάπτυξης και στη γενικότερη κουλτούρα του επιχειρείν.

αυξάνει το αντιλαμβανόμενο ρίσκο των δραστηριοτήτων στην ξένη αγορά.



οι επιχειρήσεις τείνουν να επεκτείνονται στο εξωτερικό ξεκινώντας από κοντινές ψυχικά αγορές και συνεχίζουν σε πιο απομακρυσμένες





Μοντέλο Διεθνοποίησης της Ουψάλας

Jahanson and Wiedersheim-Paul (1975) and Vahlue (1977 and 1990)

Επιχείρηση προχωρά σε όλο και μεγαλύτερες δεσμεύσεις στις αγορές εξωτερικού αυξάνοντας την εμπειρία και τις γνώσεις

- | Ασθενής εξαγωγική δραστηριότητα
- | Μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω αντιπροσώπου
- | Εξαγωγές μέσω υποκαταστήματος σε ξένη χώρα
- | Παραγωγή σε ξένη χώρα

| Aircraft Grade Aluminum

Presentations are communication tools that can be used as lectures, speeches, reports, and more.

Στρατηγικές Διεθνοποίησης των μΜΕ

- ✓ Παραγωγή στην εγχώρια αγορά και εξαγωγή μέσω εταίρων ή αντιπροσώπων.
- ✓ Παραγωγή στη εγχώρια αγορά και αδειοδότηση (**licensing**) μιας άλλης επιχείρησης για την παραγωγή στο εξωτερικό.
- ✓ Συμμετοχή σε συμφωνία ίδρυσης στρατηγικής κοινοπρακτικής επιχείρησης (**strategic joint venture**) ή συνεταιρισμό για την εκμετάλλευση των αγορών του εξωτερικού.
- ✓ Ίδιοκτησία και έλεγχος μιας επιχείρησης του εξωτερικού είτε με δραστηριοποίηση **de novo** (δηλαδή με ίδρυση νέας επιχείρησης) είτε με την εξαγορά μιας υπάρχουσας επιχείρησης.



Διεθνοποίηση των μΜΕ

Ανάπτυξη λογισμικού στις Ινδίες

Ινδική Tata Consulting services →

από τους σημαντικότερους ανταγωνιστές στον κλάδο

Κορεσμός στις ανεπτυγμένες χώρες

General Electrics → Κίνα, Ινδία, Μεξικό

Χαλάρωση εθνικών προστατευτικών μέτρων και εμποδίων (εμπόριο και επενδύσεις)

Ηνωμένο Βασίλειο → απελευθέρωση ενεργειακής αγοράς (ηλεκτροδότηση από εταιρεία αμερικανικών συμφερόντων)

Ενθάρρυνση προμηθευτών για επέκταση στις ίδιες χώρες



Η Παγκόσμια Οικονομία (1)

Όλες οι επιχειρήσεις είναι επηρεασμένες από την παγκοσμιοποίηση,

Για πολλές γρήγορα αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις, είναι βασικό να δημιουργήσουν αγορές στο εξωτερικό,

Οι τοπικοί ανταγωνιστές μιας επιχείρησης μπορούν να έχουν τη βάση τους στο εξωτερικό,

Οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από τις τάσεις που διαμορφώνουν την παγκόσμια οικονομία,

Οι τοπικές επιχειρήσεις εξαρτώνται από τη διεθνή αλυσίδα προμηθειών και τις αγορές,

Ο επιχειρηματίας είναι ένας βασικός παίκτης στην οικονομία και ένας φορέας οικονομικής αλλαγής (Schumpeter), αλλά

Η φύση του περιβάλλοντος και οι διαφορετικές κουλτούρες στις διάφορες οικονομίες θα επηρεάσει τον βαθμό στον οποίο ένας επιχειρηματίας είναι ο βασικός παίκτης και επηρεάζει την οικονομική αλλαγή.

Η Παγκόσμια Οικονομία (2)

Τρεις Τύποι Οικονομίας

- Προηγμένες οικονομίες
- Οικονομίες σε μετάβαση
- Αναδυόμενες οικονομίες

- ➔ Η μέθοδος GEM (Παγκόσμιο Παρατηρητήριο Επιχειρηματικότητας) για τη μέτρηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας (www.gemconsortium.org).
 - ➔ Περιλαμβάνει προηγούμενες οικονομίες, οικονομίες σε μετάβαση και αναπτυσσόμενες χώρες.
 - ➔ Το GEM εισήγαγε την επιχειρηματικότητα της «αναγκαιότητας» και της «ευκαιρίας».
 - ➔ Αντιπαραβάλλεται με τη μέθοδο του Casson που διακρίνει κουλτούρες επιχειρηματικής συμπεριφοράς «υψηλού επιπέδου» και «χαμηλού επιπέδου».
-

Η Παγκόσμια Οικονομία (3)

Χρησιμοποιούνται δύο πτυχές της εθνικής κουλτούρας:

- **Τεχνικές πτυχές**, π.χ. στάσεις προς τις επιστημονικές μετρήσεις, ανώτερου επιπέδου λήψη αποφάσεων.
- **Ηθικές πτυχές**, π.χ. έκταση του εθελοντισμού, είδη αφοσίωσης, στάσεις απέναντι στα επιτεύγματα.

➔ Διαφορετικές κουλτούρες με διαφορετικά συστήματα, στάσεις και υποδομές μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλά επίπεδα επιχειρηματικής συμπεριφοράς.

➔ Το επίπεδο της συνεργασίας, της εμπιστοσύνης και της δικτύωσης είναι ένας κεντρικός παράγοντας που προσδιορίζει το επίπεδο της επιχειρηματικότητας στις διαφορετικές κουλτούρες.

Η Παγκόσμια Οικονομία (4)

Οικονομίες σε Μετάβαση

- Αναδυόμενες οικονομίες, πιθανές νέες αγορές για επιχειρηματίες. π.χ. Ρωσία και Ανατολική Ευρώπη, αλλά εμποδίζονται από:
 - Έλλειψη υποδομών, δικτύων, συνεργατικής συμπεριφοράς και εμπιστοσύνης.
- Πολυμορφία ανάπτυξης

- Έμπόδια υπάρχουν στην επιχειρηματική ανάπτυξη και στην ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων που εξαρτάται από το στάδιο της ανάπτυξης, π.χ.
 - Πρώιμο στάδιο: ανεπαρκή χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.
 - Μεταγενέστερο στάδιο: οι χρηματοπιστωτικές υποδομές που προσαρμόζονται στις ανάγκες του ιδιωτικού τομέα.

Η Παγκόσμια Οικονομία (5)

Αναδυόμενες Οικονομίες (1)

- Ο επιχειρηματίας και οι μικρές επιχειρήσεις πάντοτε έπαιζαν ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη, π.χ. Ινδία, Κένυα, Βραζιλία.
- Τεράστιες διαφορές στην κουλτούρα και τα επίπεδα επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Μερικές αναδυόμενες οικονομίες έχουν υψηλά επίπεδα επιχειρηματικής δραστηριότητας (GEM 2007).



Η Παγκόσμια Οικονομία (6)

Αναδυόμενες Οικονομίες (2)

- Η Κίνα διαφέρει από άλλες οικονομίες- τεράστιο εύρος πολυμορφίας στην επιχειρηματική δραστηριότητα:
 - Σπουδαιότητα του κοινωνικού κεφαλαίου και του «guanxi» (χρησιμοποιείται στην κινεζική κουλτούρα για να περιγράψει το κοινωνικό δίκτυο ενός ατόμου με αμοιβαία επωφελείς προσωπικές και επιχειρηματικές σχέσεις)
 - Σπουδαιότητα των επιχειρήσεων των πόλεων και των χωριών (TVEs).
-

Η Παγκόσμια Οικονομία (7)

Αναδυόμενες Οικονομίες (3)

- ✓ Μπαγκλαντές: η περίπτωση του Muhammad Yunus και της Grameen Bank εξηγεί πως οι καινοτομίες μπορούν να παίξουν σπουδαίο ρόλο.
- ✓ Το μοντέλο της μικρο-πίστωσης έχει υιοθετηθεί από προηγούμενες χώρες.
- ✓ Ίνδία: παραδείγματα επιχειρηματικών και αναπτυξιακών επιχειρήσεων έχουν υιοθετηθεί από παραγωγούς του Ηνωμένου Βασιλείου, π.χ. η εξαγορά της αυτοκινητοβιομηχανίας Jaguar από την Tata το 2008.



Coca-Cola

- Ρώσικη αγορά

Παραγωγικές μονάδες:

Μόσχα και Αγία Πετρούπολη

PepsiCo

- Χώρες της Ινδίας

Επενδύσεις, Έρευνα και Ανάπτυξη

Μεταφορά παραγωγής σε διάφορες

περιοχές → μέγιστο ανά μονάδα κέρδος



Coca-Cola



PEPSICO



Tropicana





Thank You

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΕΠΙΜΕΛ.: Β.ΠΕΚΚΑ- ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ, Ι.ΧΑΤΖΗΔΗΜΗΤΡΙΟΥ