



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## Διπλωματική Εργασία

ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΙΑΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ

Τσούμπη Β. Κυριακή

## Πειραιάς, 2017

### Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους συνέβαλαν με την επιστημονική, την υλική και την ανθρώπινη συμπαράσταση τους για να διεξαχθεί και να ολοκληρωθεί αυτή η εργασία.

Θερμές ευχαριστίες οφείλω καθώς και την ευγνωμοσύνη μου, στον επιβλέπων καθηγητή της παρούσας εργασίας κ. Μάρκο Τσόγκα, ο οποίος με την αμέριστη συμπαράσταση του, την υπομονή, τις γνώσεις, την εμπειρία του σε παρόμοια θέματα, μου προσέφερε σημαντική βοήθεια για την εκπόνηση και ολοκλήρωση της Διπλωματικής Εργασίας.

Επιπλέον ένα θερμό ευχαριστώ στο Πανεπιστήμιο Πειραιά που συνέβαλλε καθοριστικά στο να με σπλίσει με τα ικανά και αναγκαία εφόδια για την ολοκλήρωση των σπουδών μου καθώς και για την επιστημονική στήριξη που μου παρείχε.

Τέλος, ευχαριστώ την οικογένειά μου και τα αγαπημένα μου πρόσωπα για τη συνεχή υποστήριξη, παρότρυνσή και συμπαράστασή τους.

## Περίληψη

Σκοπός της Διπλωματικής Εργασίας είναι η καταγραφή μιας επιτυχημένης διεθνοποίησης μιας Μικρομεσαίας επιχείρησης εστιάζοντας στην κουλτούρα και συγκεκριμένα στο γλωσσικό περιορισμό που μπορεί να υπάρχει στη διαδικασία αυτή.

Αρχικά επιδιώχθηκε μια θεωρητική προσέγγιση του θέματος περιγράφοντας τις θεωρίες διεθνοποίησης. Οι θεωρητικές προσεγγίσεις όλων των γνωστών επιστημόνων στο χώρο της διοίκησης και όχι μόνο, εμπλούτισαν τις γνώσεις μας και οριοθέτησαν το περιεχόμενο της παρούσας εργασίας. Στη συνέχεια καθορίστηκαν τα κίνητρα για τους οποία μια επιχείρηση επιθυμεί να διεθνοποιηθεί. Δίπλα στους λόγους δεν μπορούσαν να απουσιάζουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση κατά την διεθνοποίηση της καθώς και μορφές διεθνοποιήσεις.

Βέβαια η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στο ρόλο της κουλτούρας και κατά πόσο μια επιχείρηση αντιμετωπίζει πρόβλημα στη διεθνοποίηση της μέσω αυτής. Στο σημείο αυτό η εργασία αλλάζει μορφή και περνάει στο δεύτερο μέρος, το πρακτικό. Διερευνάται πώς η οικονομική δραστηριότητα των επιχειρήσεων, όπου κύριος σκοπός είναι η αύξηση του κύκλου εργασιών και η μεγιστοποίηση του κέρδους, επηρεάζει τις γλωσσικές επιλογές στη διεκπεραίωση της προφορικής και γραπτής επικοινωνίας. Προσπαθεί να εξακριβώσει κατά πόσο η αγγλική γλώσσα ως παγκόσμια γλώσσα του εμπορίου επαρκεί ώστε να διεθνοποιηθεί μια επιχείρηση.

Για την εύρεση αυτών των στοιχείων, προτιμήθηκε η ποιοτική μέθοδος συλλογής στοιχείων και συγκεκριμένα οι συνεντεύξεις. Ως μελέτη περίπτωσης στραφήκαμε σε μια ανερχόμενη μικρό-μεσαία επιχείρηση στο κλάδο του οίνου η οποία τα τελευταία χρόνια δραστηριοποιείται επιτυχώς σε αρκετές χώρες.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν μέσα από τη διαδικασία της συνέντευξης μελετήθηκαν και παρατίθενται αναλυτικά στο πρακτικό μέρος.

## Περιεχόμενα

	1
Περίληψη	3
<b>ΚΕΦ. 1 ΠΡΟΛΟΓΟΣ-ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	7
<b>ΚΕΦ. 2 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>	9
<b>2.1 Ορισμός Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων</b>	9
<b>2.2 Ελληνική Οικονομία</b>	11
2.2.1 Ανταγωνιστικότητα της Ελληνικής Οικονομίας	11
2.2.2 Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ελλάδα	12
2.2.3 Πλεονεκτήματα και Αδυναμίες ΜμΕ	14
<b>2.3 Πολιτική Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις</b>	15
2.3.1 Η Small Business Act	15
2.3.2 Πολιτική της Λισαβόνας	17
2.3.3 Πρόγραμμα Cosme για την Αύξηση της Ανταγωνιστικότητας των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	18
2.3.4 Small Business Act και Ελλάδα	19
<b>2.4 Ελληνικές Εξαγωγές ως Μέσο Διεθνοποίησης</b>	21
2.4.1 Εξαγωγική Δραστηριότητα της Ελλάδας για το Έτος 2016	21
<b>ΚΕΦ.3 ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	25
<b>Εισαγωγή</b>	25
<b>3.1 Ορισμός Διεθνοποίησης</b>	25
<b>3.2 Μετάβαση από την Εγχώρια στη Διεθνή Αγορά</b>	26
3.2.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία της Διεθνοποίησης των Επιχειρήσεων	27
<b>3.3 Θεωρητικά Μοντέλα Διεθνοποίησης</b>	28
3.3.1 Η Θεωρία των Σταδίων	28
3.3.2 Το Μοντέλο της Ουψάλας (Uppsala Internationalization)	29
3.3.3 Το Μοντέλο της Ολιγοπωλιακής Αντίδρασης	29
3.3.4 Το Μοντέλο του Εκλεκτικού Υποδείγματος	29
3.3.5 Το Μοντέλο του Ohmae (1985)	30
<b>3.4 Κίνητρα Διεθνοποίησης</b>	30
<b>3.5 Εμπόδια Διεθνοποίησης</b>	33

<b>3.6 Μορφές Διεθνοποίησης</b>	37
3.6.1 Εξαγωγές (Exporting)	37
3.6.2 Συμφωνίες Παραγωγής (Contract Manufacturing)	38
3.6.3 Συμφωνίες Κατασκευής Ετοιμοπαράδοτων Έργων (Turnkey Projects)	38
3.6.4 Συμφωνίες Παραχώρησης Δικαιωμάτων (Licensing)	39
3.6.5 Συμφωνίες Δικαιοχρήσης (Franchising)	39
3.6.6 Στρατηγικές Συμμαχίες (strategic alliances) και Πλήρη Ιδιοκτησία	40
3.6.7 Άμεσες Επενδύσεις – Θυγατρικές/Κοινοπραξίες (Equity Joint ventures)	41
<b>3.7 Λόγοι Διεθνοποίησης μιας Ελληνικής Επιχείρησης</b>	41
<b>3.8 Διαδικασία Επιτυχημένης Διεθνοποίησης</b>	43
3.8.1 Επιλογή και Αξιολόγηση Αγοράς	45
3.8.2 Αξιολόγηση του Ευρύτερου περιβάλλοντος με βάση τα κριτήρια	46
3.8.3 Αξιολόγηση της Οικονομικής Κατάστασης της Χώρας	46
3.8.4 Αξιολόγηση της Πολιτικής και Νομικής Πραγματικότητας	47
3.8.5 Αξιολόγηση του Κλάδου	47
3.8.6 Αξιολόγηση Πολιτισμικών Παραγόντων	48
<b>ΚΕΦ.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>	55
<b>4.1 Η επιρροή της Κουλτούρας στη Διεθνοποίηση μιας Επιχείρησης</b>	55
4.1.1 Το Πολιτισμικό Περιβάλλον ως Χαρακτηριστικό της Κουλτούρας	56
4.1.2 Κατηγορίες Κουλτούρας	57
<b>4.2 Ορισμός της Γλώσσας</b>	59
4.2.1 Η Γλώσσα ως Φορέας της Κουλτούρας	60
<b>4.3 Οι Ενέργειες της ΕΕ για την Προώθηση της Πολυγλωσσίας</b>	61
4.3.1 Πολυγλωσσία: πλεονέκτημα για την Ευρώπη και κοινή δέσμευση	64
4.3.2 Στρατηγικό πλαίσιο «Εκπαίδευση και κατάρτιση 2020»	65
4.3.3 Ευρωπαϊκό Χαρτοφυλάκιο Γλωσσών	65
<b>4.4 Ο Θεμελιώδης Ρόλος της Γλώσσας στα Πλαίσια της Επιχείρησης</b>	65
4.4.1 Πολυγλωσσία ή Μονογλωσσία Στα Πλαίσια της Επιχείρησης;	67
4.4.2 Τα Αγγλικά ως Lingua Franca (ELF)	68
4.4.3 Πώς επηρεάζει το Στρατηγικό Μάνατζμεντ τη Γλωσσική Διαχείριση και την Ανάπτυξη Γλωσσικής Στρατηγικής	70
4.4.4 Συνδυασμός Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Γλωσσικής Στρατηγικής	72
<b>4.5 Γλωσσικές Δεξιότητες και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα</b>	74
4.5.1 Εκμάθηση Ξένων Γλωσσών και Επαγγελματική Σταδιοδρομία	75

<i>4.5.2 Οφέλη που δημιουργούνται με τη Γνώση μιας Ξένης Γλώσσας στην Επιχείρηση</i>	76
<b>ΚΕΦ. 5 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΚΤΗΜΑ ΔΕΡΕΣΚΟΥ Α.Ε</b>	78
<b><i>5.1 Το κτήμα Δερέσκου – Γενικά Στοιχεία</i></b>	80
<i>5.1.1 Στρατηγική – Στόχοι</i>	80
<i>5.1.2 Προμηθευτές</i>	81
<i>5.1.3 Δίκτυο Διανομής</i>	81
<b><i>5.2 Γλωσσικές πεποιθήσεις στην επιχείρηση</i></b>	82
<i>5.2.1 Πολιτική επιχείρησης για προσλήψεις</i>	82
<i>5.2.2 Συσκευασίες προϊόντων</i>	83
<i>5.2.3 Διαφημίσεις</i>	83
<i>5.2.4 Εξωτερική επικοινωνία</i>	83
<b><i>5.3 Συμπεράσματα</i></b>	84
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	86

## ΚΕΦ. 1 ΠΡΟΛΟΓΟΣ-ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην Ευρώπη, μόνο το 4% των ΜμΕ έχουν σχέδια για διεθνοποίηση. Το σημερινό πλαίσιο της χρηματοπιστωτικής κρίσης, που ξεκίνησε το 2008, ενίσχυσε την επείγουσα ανάγκη για τις εταιρείες να διεθνοποιήσουν την επιχείρησή τους. Ένα από τα εμπόδια για τη διεθνοποίηση είναι στον τομέα των ξένων γλωσσών. Έρευνες δείχνουν ότι υπάρχει μια στενή σχέση μεταξύ καλής γνώσης στις γλώσσες και επιτυχίας και αποδοτικότητας στην επιχείρηση.

Είναι κοινή διαπίστωση ότι διανύουμε μια δύσκολη περίοδο όσον αφορά στο εξωτερικό εμπόριο της χώρας μας. Το εμπορικό έλλειμμα της Ελλάδας διευρύνεται, γεγονός που καταδεικνύει την αδυναμία των ελληνικών επιχειρήσεων να βελτιώσουν τις «εξαγωγικές επιδόσεις» τους, με αποτέλεσμα η Ελλάδα να παραμένει στην τελευταία θέση συγκριτικά με τους άλλους Ευρωπαίους εταίρους.

Εντούτοις, στόχος αυτής της εργασίας δεν είναι να υπογραμμίσει τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στον «εκτός συνόρων» προσανατολισμό τους, που άλλωστε έχουν επισημανθεί σε πολλές ακαδημαϊκές προσεγγίσεις, ούτε να αναλύσει την παρούσα κατάσταση για να εντοπιστούν και «ενοχοποιηθούν» οι υπεύθυνοι. Στόχος μας είναι να επιχειρήσουμε μια πιο αισιόδοξη προσέγγιση της μετάβασης προς τη διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων, χωρίς να οδηγηθούμε βέβαια σε ουτοπικά συμπεράσματα, αλλά να συνειδητοποιήσουμε ότι επιφυλάσσονται πολλές ευκαιρίες για τον Έλληνα επιχειρηματία που θα δοκιμάσει τις δυνάμεις του σε νέες αγορές και έγκειται σ' αυτόν να σχεδιάσει προσεκτικά μια μακροπρόθεσμη στρατηγική διεθνοποίησης.

Στην παρούσα εργασία, θα ξεκινήσουμε την ανάλυση μας με τον ορισμό της μικρομεσαίας επιχείρησης, θα αναλύσουμε εν συντομία την ελληνική οικονομία και θα αναφερθούμε στα πλεονεκτήματα και στις αδυναμίες που αντιμετωπίζει ο συγκεκριμένος τύπος επιχείρησης. Όπως είναι φυσικό, δε θα παραβλέψουμε να αναφερθούμε στις πολιτικές που έχει χαράξει η Ευρωπαϊκή Ένωση για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και θα καταλήξουμε πως οι Έλληνες επιχειρηματίες επιλέγουν τη μέθοδο των εξαγωγών ως την καταλληλότερη για την αρχή της διεθνοποίησης της επιχείρησής τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο, θα επιχειρήσουμε να εξετάσουμε τον όρο διεθνοποίηση αναφορικά με τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Θα εξετάσουμε ποια είναι τα κίνητρα που ωθούν μια μικρομεσαία ελληνική επιχείρηση να δοκιμάσει την είσοδο σε αγορές του εξωτερικού, τα οποία αντισταθμίζουν τις δυσκολίες που υφίστανται και που πολλές φορές αποτελούν κατασταλτικό παράγοντα για τη διεθνοποίηση των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων. Θα αναφερθούμε στα θεωρητικά μοντέλα της διεθνοποίησης, θα αναλύσουμε όλους τους τρόπους διεθνοποίησης και πώς επιτυγχάνεται μια επιτυχημένη διεθνοποίηση από μια ελληνική επιχείρηση.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, που αποτελεί και πυρήνα της διπλωματικής εργασίας, θα εστιάσουμε στην επιρροή της κουλτούρας για τη διεθνοποίηση και συγκεκριμένα την επιρροή της γλώσσας. Αρχικά θα αναφερθούμε για τις ενέργειες της Ε.Ε για την προώθηση της πολυγλωσσίας και θα εξειδικεύσουμε την έρευνα μας στο θεμελιώδη ρόλο της γλώσσας στα πλαίσια της επιχείρησης. Θα εξετάσουμε γιατί τα αγγλικά αποτελούν τη Lingua Franca, πώς επηρεάζει το στρατηγικό μάνατζμεντ τη γλωσσική διαχείριση και την ανάπτυξη της

γλωσσικής στρατηγικής εντός της επιχείρησης και πού πρέπει να εστιάσει μια επιχείρηση ώστε μέσω των γλωσσικών δεξιοτήτων των ατόμων της επιχείρησης να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τέλος, θα εξετάσουμε όλα τα παραπάνω, με μια μελέτη περίπτωσης που αφορά την επιχείρηση Κτήμα Δερέσκου ΑΕ για να ανάγουμε συμπεράσματα σχετικά με το πώς αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις τη σημασία της γλώσσας στα πλαίσια της επιχείρησης.



## ΚΕΦ. 2 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στην ευρωπαϊκή οικονομία και εν κατακλείδι στην ελληνική, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κατέχουν κυρίαρχο ρόλο στην ώθηση της οικονομίας όλων των χωρών, συμβάλλοντας σημαντικά στην αύξηση του εισοδήματος και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, καθώς και στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών και στην ανάπτυξη του εξαγωγικού εμπορίου.

### 2.1 Ορισμός Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Η ευρωπαϊκή επιτροπή για την ορθή χρήση της λέξης επιχείρησης, προσδιορίζει τον εξής ορισμό: «επιχείρηση θεωρείται, κάθε μονάδα, ανεξάρτητα από τη νομική της μορφή, που ασκεί οικονομική δραστηριότητα, ως τέτοιες νοούνται ιδίως οι μονάδες που ασκούν βιοτεχνική ή άλλη δραστηριότητα, ατομικά ή οικογενειακά προσωπικές εταιρείες ή ενώσεις προσώπων που ασκούν τακτικά μια οικονομική δραστηριότητα».

Για τον καθορισμό μιας επιχείρησης ως μικρομεσαίας, πρέπει να τηρούνται ορισμένα κριτήρια αναφορικά με τον αριθμό του προσωπικού, του κύκλου εργασιών και του συνόλου του ισολογισμού της. Επίσης, είναι σωστό να προσδιοριστεί και η πραγματική σημασία και απόδοση μιας επιχείρησης καθώς και η θέση της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της<sup>1</sup>.

#### Ορισμός ΜμΕ από την Ευρωπαϊκή Ένωση

Κατηγορία επιχείρησης	Αριθμός Εργαζομένων	Κύκλος εργασιών	Συνολικός ισολογισμός
Μεσαία	<250	≤ 50 εκατ. ευρώ	≤ 43 εκατ. ευρώ
Μικρή	<50	≤ 10 εκατ.ευρώ	≤ 10 εκατ. ευρώ
Πολύ μικρή	<10	≤ 2 εκατ. ευρώ	≤ 2 εκατ. ευρώ

Συνοπτικά, ως μικρομεσαίες επιχειρήσεις θεωρούνται εκείνες οι πολύ μικρές ,μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζόμενους, ο ετήσιος κύκλος εργασιών τους δεν ανέρχεται πάνω από 50 εκατομμύρια ευρώ, ενώ τέλος, το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού τους δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ.

Όσον αφορά, τι νοείται απασχολούμενος ,σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, αυτοί ορίζονται ως :

- Οι μισθωτοί
- Οι ιδιοκτήτες επιχειρηματίες
- Οι εταίροι που ασκούν τακτική δραστηριότητα και αντλούν οικονομικά πλεονεκτήματα από την επιχείρηση
- Τα άτομα τα οποία εργάζονται για την επιχείρηση, έχουν σχέση εξάρτησης προς αυτήν και εξομοιώνονται με μισθωτούς με βάση το εθνικό δίκαιο

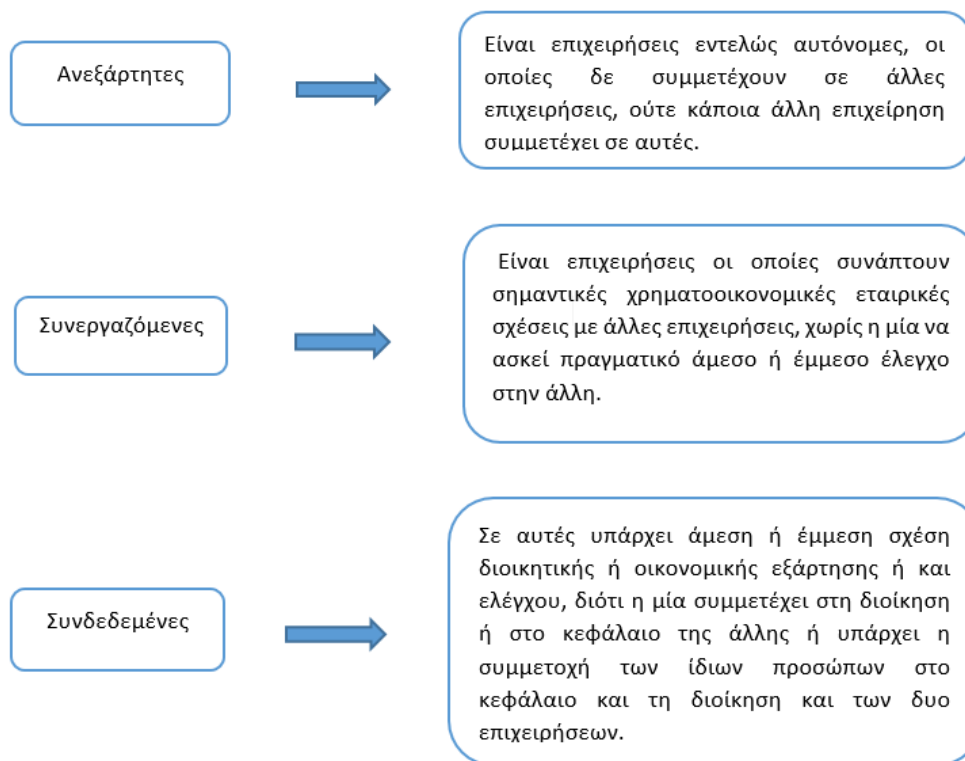
<sup>1</sup> Bolton Report (The) (1971) Small Firms, Report of the Committee of Inquiry on Small Firms, HMSO, Cmnd. 4811, London

- **Εξαιρέση** στον υπολογισμό των απασχολούμενων στις ΜμΕ αποτελούν οι σπουδαστές ή οι εκπαιδευόμενοι, οι οποίοι απασχολούνται από την επιχείρηση στα πλαίσια συμβάσεων μαθητείας ή επαγγελματικής κατάρτισης.

Αντίστοιχα, ως κύκλος εργασιών μιας επιχείρησης (σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή) δεν πρέπει να λογίζεται ως αποκλειστικό χρηματοοικονομικό κριτήριο, καθώς οι επιχειρήσεις που επεκτείνονται στον τομέα του εμπορίου και της διανομής έχουν, από τη φύση τους, μεγαλύτερο κύκλο εργασιών από τις επιχειρήσεις του μεταποιητικού τομέα. Έτσι λοιπόν, το κριτήριο του κύκλου εργασιών πρέπει επομένως να συνδυαστεί με το κριτήριο του συνολικού ισολογισμού, το οποίο αντικατοπτρίζει το συνολικό πλούτο μιας επιχείρησης.

Τέλος, από τον ορισμό των ΜμΕ προκύπτουν και οι τύποι των επιχειρήσεων οι οποίες συμπεριλαμβάνονται για τον υπολογισμό των απασχολουμένων.

Αυτές κατηγοριοποιούνται ως εξής :



Από τους παραπάνω τύπους, οι δύο πρώτες μορφές επιχείρησης (οι ανεξάρτητες και οι συνεργαζόμενες), απαντώνται κατά κύριο λόγο στην αγορά καθώς διαθέτουν λιγότερο περίπλοκη οικονομική και διοικητική μορφή από τις συνδεδεμένες επιχειρήσεις.

Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από έντονη δραστηριοποίηση επιχειρήσεων με μικρό μέγεθος (έως 10 εργαζόμενοι) και οικογενειακό χαρακτήρα στη διοίκηση και τη λειτουργία τους. Ειδικότερα, σύμφωνα με έκθεση την Ευρωπαϊκής Επιτροπής, οι πολύ μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις καλύπτουν το 99,6% της συνολικής επιχειρησιακής δραστηριότητας στην Ελλάδα, ενώ απασχολούν το 85% του εργατικού δυναμικού της χώρας. Η αγορά συνεπώς είναι κατακερματισμένη και επιπλέον οι

επιχειρήσεις αυτού του τύπου έχουν μια εγγενή δυσκολία ανάπτυξης δραστηριοτήτων εκτός των τειχών των παραδοσιακών αστικών κέντρων.

## **2.2 Ελληνική Οικονομία**

Η Ελλάδα βρίσκεται σήμερα στον έκτο χρόνο μίας βαθιάς και παρατεταμένης ύφεσης. Η σωρευτική μείωση στο ΑΕΠ κατά το 2008-2016 έχει αγγίξει το 22%, ενώ η ανεργία έχει εκτοξευθεί στο 27%. Το συνολικό μέγεθος της μείωσης του ΑΕΠ δίνει ένα μέτρο της κρίσης στην οποία η ελληνική κοινωνία και οικονομία βρίσκονται σήμερα. Η μείωση αυτή οφείλεται τόσο στην μείωση της κατανάλωσης όσο και των επενδύσεων. Το προηγούμενο στρεβλό οικονομικό μοντέλο ανάπτυξης βασίστηκε στον υπερδανεισμό του δημοσίου, το οποίο τροφοδοτούσε την κατανάλωση. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την εμφάνιση των «δίδυμων» ελλειμμάτων, δηλαδή ελλειμματικό κρατικό προϋπολογισμό συνδυασμένο με ελλειμματικό ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών. Τα «δίδυμα» ελλείμματα οδήγησαν σε μεγάλη αύξηση του επιπέδου του δημοσίου χρέους και τελικά στην οικονομική και κοινωνική κρίση. Η πρόσφατη αποκατάσταση της αξιοπιστίας της Ελλάδας στις διεθνείς κεφαλαιαγορές, που οδήγησε σε σημαντική πτώση των αποδόσεων των κρατικών ομολόγων, αναμένεται να έχει θετικό αντίκτυπο για τη χρηματοδότηση της πραγματικής οικονομίας και την επιστροφή των καταθέσεων στο τραπεζικό σύστημα.

### 2.2.1 Ανταγωνιστικότητα της Ελληνικής Οικονομίας

Πέραν της τρέχουσας δυσμενούς οικονομικής συγκυρίας, άλλοι παράγοντες που αποθαρρύνουν την επενδυτική δραστηριότητα στην Ελλάδα συνδέονται με την αναποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα (δημόσια διοίκηση) κυρίως σε ότι αφορά τα εμπόδια στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Ωστόσο, η χώρα διαθέτει αξιόλογο φυσικό περιβάλλον και σημαντικό πολιτισμικό κεφάλαιο (αρχαίο και σύγχρονο, υλικό και άυλο). Συγκεκριμένα, η Ελλάδα διαθέτει 419 περιοχές Natura 2000, έκτασης 42.955 τ.χλμ<sup>2</sup>, ενώ επιπρόσθετα, διαθέτει 19 αξιόλογα μνημεία ενταγμένα στην παγκόσμια πολιτιστική κληρονομιά (εκ των οποίων 2 αποτελούν μίξη φυσικής και πολιτιστικής κληρονομιάς). Το περιβάλλον αυτό αποτελεί ισχυρό σημείο υπεροχής για την Ελλάδα καθώς ευνοεί την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στα πεδία κυρίως του τουρισμού και του πολιτισμού. Πέραν του φυσικού και πολιτιστικού κεφαλαίου, η Ελλάδα διαθέτει υψηλό απόθεμα σε ανθρώπινο δυναμικό υψηλού επιπέδου κατάρτισης. Ειδικότερα, έχει αυξημένο κεφάλαιο σε επιστημονικό προσωπικό και εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Συγκεκριμένα, κατατάσσεται 2<sup>η</sup> σε διαθεσιμότητα επιστημόνων και μηχανικών στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Χαρακτηριστική είναι η ύπαρξη ισχυρής ελληνικής ερευνητικής κοινότητας στο εξωτερικό, δυναμικό υψηλής ποιότητας και νησίδες αριστείας σε δημόσιους ερευνητικούς φορείς και στον ιδιωτικό τομέα.

---

<sup>2</sup> Natura 2000 Barometer, Ιαν. 2011

Ο τριτογενής τομέας της χώρας αποτελεί άλλο ένα δυνατό σημείο καθώς παρουσιάζει υψηλή συμβολή στο ΑΕΠ και στην απασχόληση. Ειδικότερα, το 2016 ο τριτογενής τομέας συνεισέφερε 82,8% της συνολικής εγχώριας Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας και απασχολεί το 72,2% του εργατικού δυναμικού.

### 2.2.2 Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις καλύπτουν ένα αρκετά διευρυμένο φάσμα στο τομέα της οικονομίας το οποίο καλύπτουν, ενώ συμβάλλουν σημαντικά για την εξέλιξη της ελληνικής οικονομίας.

Συγκεκριμένα οι ΜμΕ στην Ελλάδα καταγράφονται ως εξής:

	Αριθμός επιχειρήσεων			Αριθμός απασχολούμενων ατόμων			Προστιθέμενη αξία		
	Ελλάδα	ΕΕ-28		Ελλάδα	ΕΕ-28		Ελλάδα	ΕΕ-28	
	Αριθμός	Μερίδιο	Μερίδιο	Αριθμός	Μερίδιο	Μερίδιο	Δισεκατομμύρια ευρώ	Μερίδιο	Μερίδιο
Πολύ μικρές	669 773	96.7 %	92.7 %	1 225 566	58.7 %	29.2 %	18	37.4 %	21.1 %
Μικρές	20 058	2.9 %	6.1 %	361 207	17.3 %	20.4 %	10	20.9 %	18.2 %
Μεσαίες	2 455	0.4 %	1.0 %	228 692	10.9 %	17.3 %	8	16.6 %	18.5 %
<b>ΜΜΕ</b>	<b>692 286</b>	<b>99.9 %</b>	<b>99.8 %</b>	<b>1 815 465</b>	<b>86.9 %</b>	<b>66.9 %</b>	<b>37</b>	<b>74.8 %</b>	<b>57.8 %</b>
Μεγάλες	400	0.1 %	0.2 %	273 587	13.1 %	33.1 %	12	25.2 %	42.2 %
Σύνολο	<b>692 686</b>	<b>100.0 %</b>	<b>100.0 %</b>	<b>2 089 052</b>	<b>100.0 %</b>	<b>100.0 %</b>	<b>49</b>	<b>100.0 %</b>	<b>100.0 %</b>

Πηγή: Eurostat

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν κινητήριο μοχλό για την ελληνική επιχειρηματική οικονομία καθώς καλύπτουν περίπου το 90% των συνολικών θέσεων εργασίας και αντιπροσωπεύουν το 75% της προστιθέμενης αξίας. Οι ΜμΕ κυριαρχούν στους περισσότερους τομείς της οικονομίας και συγκεκριμένα με 36% στο χονδρικό/λιανικό εμπόριο και με 20% στον μεταποιητικό τομέα<sup>3</sup>.

Πρόσφατες μελέτες δείχνουν ότι οι ΜμΕ επηρεάστηκαν περισσότερο από την παγκόσμια οικονομική κρίση σε σχέση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις<sup>4</sup>.

Με την οικονομική ύφεση, η απασχόληση στις ΜμΕ μειώθηκε κατά περίπου 19% και η προστιθέμενη αξία τους κατά 33%. Επίσης, αριθμός των ΜμΕ συρρικνώθηκε κατά περίπου ένα πέμπτο. Οι μικρές επιχειρήσεις με 10-49 εργαζομένους είναι εκείνες που επλήγησαν σοβαρότερα, αντιμετωπίζοντας συνεχή μείωση της προστιθέμενης αξίας τους. Συνολικά, η συνδυασμένη προστιθέμενη αξία των επιχειρήσεων αυτού του τμήματος της αγοράς μειώθηκε κατά σχεδόν 40% από το 2008 έως το 2016.

Η συνεχιζόμενη οικονομική κρίση προκάλεσε απότομη πτώση στην ελληνική επιχειρηματική οικονομία. Η μείωση των δημόσιων δαπανών οδήγησε σε μείωση των εισοδημάτων και στη συνακόλουθη μείωση των καταναλωτικών δαπανών. Και τα δύο αυτά αίτια συνέβαλαν σημαντικά στη μείωση της προστιθέμενης αξίας στην επιχειρηματική οικονομία.

<sup>3</sup> Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων / Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδος

<sup>4</sup> OECD Journal: Financial Market Trends Volume 2014/2 © OECD 2016

Οι δυσκολίες απόκτησης χρηματοδότησης, εξαιτίας της τραπεζικής κρίσης, οδήγησαν σε περαιτέρω συρρίκνωση των καταναλωτικών δαπανών. Επίσης, οι ασφαλιστικές εταιρείες δεν παρέχουν πλέον νέες εξαγωγικές εγγυήσεις, ενώ με την απώλεια των εν λόγω εγγυήσεων, οι τράπεζες και οι λοιποί δανειστές είναι πλέον λιγότερο πρόθυμοι να παρέχουν πιστώσεις για τη χρηματοδότηση της παραγωγής προϊόντων προς εξαγωγή. Αυτό οδήγησε σε μείωση της ανταγωνιστικότητας και κατά επέκταση σε υψηλότερη ανεργία. Κατά γενικό κανόνα, τα στοιχεία που αφορούν στην επιχειρηματική οικονομία δεν είναι απολύτως αξιόπιστα, όμως από τα στοιχεία που είναι διαθέσιμα επί του παρόντος, προκύπτει ότι αρκετοί τομείς έχουν υποστεί σημαντικές απώλειες. Συγκεκριμένα, το χονδρικό και το λιανικό εμπόριο επλήγησαν σφόδρα.

Οι ΜμΕ του τομέα των επαγγελματικών δραστηριοτήτων επίσης επλήγησαν σοβαρά: ενώ η απασχόληση είναι σταθερή από το 2008, με μείωση μικρότερη της μίας εκατοστιαίας μονάδας, η προστιθέμενη αξία τους μειώθηκε κατά 38%. Οι εξελίξεις στον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα της ύφεσης. Από τον Οκτώβριο του 2013 έως τον Φεβρουάριο του 2016, ο αριθμός των νέων επιχειρήσεων (51.138) ανερχόταν στο ήμισυ του αντίστοιχου αριθμού από τον Απρίλιο του 2012 έως τον Σεπτέμβριο του 2014 (108.822). Ένα θετικό σημείο είναι ότι, στο ίδιο διάστημα, η διαγραφή από τα μητρώα μειώθηκε από 88.393 κατά την πρώτη περίοδο σε μόνο 49.325 κατά τη δεύτερη περίοδο. Κατά συνέπεια, από τον Απρίλιο του 2012 έως τον Σεπτέμβριο του 2014 υπήρξαν 20.429 περισσότερες εγγραφές από ό,τι διαγραφές, ενώ από τον Οκτώβριο του 2014 έως τον Φεβρουάριο του 2016 η καθαρή αύξηση ήταν μόλις 1.813. Για τις επιχειρήσεις, οι οικονομικοί κίνδυνοι παραμένουν πολύ υψηλοί. Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις επλήγησαν περισσότερο. Πάνω από τις μισές από αυτές δήλωσαν κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2015 ότι κινδύνευαν να κλείσουν λόγω της επισφαλούς κατάστασης της οικονομίας.

Σύμφωνα με στοιχεία εκτιμήσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής<sup>5</sup> από το 2008 έως το 2016, οι ΜμΕ στην Ελλάδα μειώθηκαν σε αριθμό κατά 26,6%, με τα μερίδιά τους σε όρους απασχόλησης και προστιθέμενης αξίας να έχουν συρρικνωθεί κατά 29,3% και 40,2%, αντίστοιχα. Επίσης, επισημαίνονται σημαντικές απώλειες όσον αφορά την παραγωγικότητα της εργασίας στις ελληνικές ΜμΕ, με συνέπεια τη διεύρυνση του χάσματος παραγωγικότητας μεταξύ Ελλάδας και ΕΕ και τη μείωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών ΜμΕ στην Ευρώπη.

Οι ιδιαίτερα αρνητικές συνέπειες της κρίσης στις ελληνικές ΜμΕ συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με τη μεγαλύτερη δυσκολία εξεύρεσης δανειακών κεφαλαίων σε συνθήκες έλλειψης ρευστότητας και χρηματοδοτικής στενότητας. Πρόσφατες εμπειρικές έρευνες επιβεβαιώνουν την αρνητική επίδραση της πιστωτικής ασφυξίας κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης στην επίδοση των ΜμΕ<sup>6</sup>. Ειδικότερα για την Ελλάδα, το πολύ μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων, ο προσανατολισμός τους στην εγχώρια αγορά και η εξάρτησή τους από τον τραπεζικό δανεισμό καθιστούν ακόμα πιο δύσκολη τη χρηματοδότηση των ΜμΕ εν μέσω κρίσης, μειώνοντας την πιθανότητα επιβίωσής<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> European Commission, 2014

<sup>6</sup> "The Credit Crunch and Firm Growth in Euro Area: 2005-2011. A Quantile Panel Analysis." Bank of Greece Working Papers, no 165. Dimelis, S., Giotoopoulos, I., and Louri, H. (2013)

<sup>7</sup> OECD Journal: Financial Market Trends Volume 2014/2 © OECD 2015

### 2.2.3 Πλεονεκτήματα και Αδυναμίες ΜμΕ

#### **Πλεονεκτήματα των ΜμΕ:**

➤ Άτυπη οργάνωση

Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις επικρατεί μεγαλύτερη ευελιξία ελέγχου ,περιορισμός γραφειοκρατίας και καλύτερος/αποτελεσματικότερος συντονισμός λόγω μικρού μεγέθους.

Καθώς η επιχείρηση αυξάνει το μέγεθος της, επεκτείνοντας τις δραστηριότητές της τότε αυτομάτως, γίνεται και πιο δυσλειτουργική.

➤ Καινοτομία

Πολλές πετυχημένες τώρα πολυεθνικές επιχειρήσεις (πχ Apple, Amazon) ξεκίνησαν ως ΜμΕ και ανέπτυξαν το μέγεθός τους επειδή κατάφεραν να αξιοποιήσουν μια ευρεσιτεχνία ή ιδέα του ιδρυτή τους.

- Ευνοϊκή φορολογική μεταχείριση, ιδίως για νέους επιχειρηματίες, ειδικούς κλάδους, καινοτομικές και τοπικές επιχειρήσεις.
- Σχετικά απλές διαδικασίες ίδρυσης και τερματισμού της λειτουργίας.

#### **Αδυναμίες ΜμΕ**

➤ Χρηματοδότηση

Η εύρεση χρηματοδότησης αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για τις ΜμΕ, καθώς το τραπεζικό σύστημα θεωρεί επισφαλή τη χρηματοδότηση αυτών των επιχειρήσεων.

➤ Τεχνολογικός εκσυγχρονισμός

Λόγω της δυσκολίας εύρεσης οικονομικών πόρων, πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις υστερούν στην ανανέωση του τεχνολογικού τους εξοπλισμού, με αποτέλεσμα να καθίστανται λιγότερο ανταγωνιστικές.

➤ Μη ύπαρξη έμπειρων στελεχών

Στις ΜμΕ συμβαίνει το αντίθετο ακριβώς από τις μεγάλες επιχειρήσεις όσον αφορά τα θέματα του προσωπικού. Οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν θεσμοθετημένα πλαίσια αρμοδιοτήτων, προσφέρουν καλύτερες αμοιβές και παροχές ενώ αντίθετα στις ΜμΕ όλοι ασχολούνται με όλα.

➤ Αμοιβές, ασφάλιση & συνθήκες εργασίας

Στις ΜμΕ οι αμοιβές και οι συνθήκες εργασίας τις περισσότερες φορές δεν είναι ευνοϊκές για τους εργαζόμενους. Το ωράριο δεν τηρείται, οι υπερωρίες δεν καταβάλλονται ενώ σε πολλές περιπτώσεις πολλές ΜμΕ είναι επιρρεπείς σε αθέμιτες πρακτικές όπως η καταστρατήγηση συλλογικών συμβάσεων και η μαύρη εργασία.

➤ Περιορισμένο δίκτυο προμηθειών & πωλήσεων.

Στις πολυεθνικές και τις μεγάλες επιχειρήσεις οι προμηθευτές και οι πελάτες συχνά «έλκονται» από το όνομα (brand name) της εταιρείας. Ο μικρός επιχειρηματίας αντίθετα πρέπει να οργανώσει ο ίδιος το σύστημα των προμηθειών και των πωλήσεων με βάση το κοινωνικό του δίκτυο. Επειδή οι ΜμΕ έχουν χαμηλή προτεραιότητα για τους προμηθευτές,

συχνά οι πρώτες ύλες παραδίδονται με καθυστέρηση και είναι χαμηλής ποιότητας, δημιουργώντας πρόβλημα στην παραγωγή.

➤ Χαμηλή ποιότητα

Σε αρκετές ΜμΕ ο ποιοτικός έλεγχος είναι υποτυπώδης. Ο επιχειρηματίας εστιάζεται αποκλειστικά στη διεκπεραίωση των παραγγελιών, που συχνά καθυστερούν σημαντικά λόγω της προχειρότητας και της δυσχέρειας τυποποίησης των διαδικασιών παραγωγής. Με αυτά τα δεδομένα, αρκετοί μικροί επιχειρηματίες ενδόμυχα θεωρούν ότι ο ποιοτικός έλεγχος αντιπροσωπεύει απώλεια κρίσιμου χρόνου. Ωστόσο η ποιότητα μπορεί να αποτελέσει το ισχυρό χαρτί των ΜΜΕ. Επειδή τα προϊόντα τους παράγονται σε μικρές ποσότητες, η υψηλή ποιότητα σε συνδυασμό με τις κατάλληλες προωθητικές ενέργειες μάρκετινγκ μπορεί να δημιουργήσει ισχυρή επωνυμία με μεγάλη ζήτηση, όπως π.χ. στην περίπτωση χειροποίητων προϊόντων.

➤ Θνησιμότητα

Οι ΜμΕ εμφανίζονται πιο ευάλωτες στην οικονομική κρίση από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Ακόμα και σε φυσιολογικές συνθήκες, το ποσοστό των επιχειρήσεων που κλείνουν είναι σημαντικό. Ιδιαίτερα ευπαθείς είναι οι νέες και οι πολύ μικρές επιχειρήσεις.

## **2.3 Πολιτική Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις**

### 2.3.1 Η Small Business Act

Για την αύξηση της ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας των ΜμΕ, τον Μάρτιο του 2008 το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο υποστήριξε την πρωτοβουλία με τίτλο «Small Business Act» (SBA) για την Ευρώπη. Σκοπός αυτής της πρωτοβουλίας ήταν η βελτίωση της συνολικής προσέγγισης της πολιτικής όσον αφορά την επιχειρηματικότητα, η οριστική καθιέρωση της αρχής «Προτεραιότητα στις μικρές επιχειρήσεις» στη χάραξη πολιτικής, από τις νομοθετικές ρυθμίσεις έως τις δημόσιες υπηρεσίες, και η προώθηση της ανάπτυξης των ΜμΕ μέσω της υποστήριξής τους για αντιμετώπιση των προβλημάτων που εξακολουθούν να εμποδίζουν την ανάπτυξή τους.

Ο προσδιορισμός «act» που δόθηκε στη συγκεκριμένη πρωτοβουλία, υπογραμμίζει την ισχυρή πολιτική βούληση, ώστε να αναγνωριστεί ο κεντρικός ρόλος των ΜμΕ στην Ευρωπαϊκή Οικονομία και να θεσπιστεί για πρώτη φορά ένα ολοκληρωμένο πολιτικό πλαίσιο στην Ε.Ε και στα κράτη μέλη της μέσω ενός συνόλου 10 κοινών αρχών για τον κοινό προγραμματισμό και εφαρμογή των πολιτικών σε Ευρωπαϊκό επίπεδο των κρατών μελών.

Οι 10 αυτές αρχές αναφέρονται κατά κύριο λόγο στα εξής :

- Στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο, οι ΜμΕ θα μπορούν να προοδεύουν και η επιχειρηματικότητα θα ανταμείβεται και θα εκτιμάται
- Στη διαμόρφωση μίας νομοθεσίας και κοινών κανονισμών οι οποίοι θα συγκλίνουν με την αρχή της «Προτεραιότητας στις μικρές επιχειρήσεις»

- Στην αναβάθμιση των προσωπικών δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού καθώς και όλων των μορφών καινοτομίας μέσα στην επιχείρηση
- Στη άμεση διευκόλυνση χρηματοοικονομικής στήριξης, μέσω εύκολης πρόσβασης σε χρηματοδότηση και στη δημιουργία ενός νομικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος που θα μειώνει τις όποιες καθυστερήσεις πληρωμών στις εμπορικές συναλλαγές
- Στην ενθάρρυνση των ΜμΕ για να επωφελούνται από την ανάπτυξη των αγορών
- Στην άμεση ανταπόκριση και ευαισθησία των Κρατικών Υπηρεσιών και Αρχών στις ιδιαιτερότητες των ΜμΕ
- Στην εξασφάλιση ότι, σε περίπτωση επιχειρηματικής αποτυχίας ή πτώχευσης μια έντιμης επιχείρησης θα παρέχεται η δυνατότητα στήριξης του επιχειρηματία και η δυνατότητα μιας «δεύτερης ευκαιρίας»
- Στη δυνατότητα εκμετάλλευσης των περιβαλλοντικών «προκλήσεων» σε «ευκαιρίες» ανάπτυξης
- Στην υποστήριξη ωφέλειας των ΜμΕ από τις ευκαιρίες που προσφέρει η ενιαία Ευρωπαϊκή αγορά
- Και τέλος, στη προσαρμογή των μέσων πολιτικής στις ανάγκες των ΜμΕ, μέσω της διευκόλυνσης της συμμετοχής τους στις δημόσιες συμβάσεις και στην καλύτερη αξιοποίηση, υπέρ των επιχειρήσεων αυτών, των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι κρατικές ενισχύσεις

Μη ξεχνάμε, πως οι ΜμΕ αποτελούν βασική συνιστώσα της ευρωπαϊκής οικονομίας και συγκεκριμένα της ευρωπαϊκής βιομηχανίας, καθώς σε μερικούς βιομηχανικούς κλάδους (πχ κλωστοϋφαντουργία) η συγκέντρωση εργαζομένων φτάνει ακόμα και τι 80% της συνολικής απασχόλησης. Γι' αυτό το λόγο, η ΕΕ αποκτά όλο και περισσότερο φιλικές πολιτικές προς τις ΜμΕ τόσο σε κοινοτικό επίπεδο, όσο και στα κράτη- μέλη. Γι' αυτούς τους λόγους, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή λαμβάνει συνεχώς μέτρα διάφορων τύπων προκειμένου να διατηρεί το «θέμα ΜμΕ» σε κορυφαία θέση της πολιτικής της. Με τη συγκεκριμένη πρωτοβουλία, η ΕΕ προτείνει ένα «νέα αρχή» για την πολιτική υπέρ των ΜμΕ, που θα υλοποιείται και θα εξελίσσεται σε στενή συνεργασία με τα κράτη - μέλη. Η νέα προσέγγιση βασίζεται σε μια σφαιρική αντίληψη για το ρόλο των ΜμΕ στην κοινωνία, αντίληψη που δίνει έμφαση στη σημασία τους ως σημαντικού παράγοντα οικονομικής και κοινωνικής συνοχής σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο. Η Επιτροπή βρίσκεται σε συνεχή αμφίδρομη επαφή με τις επιχειρήσεις και τα αντιπροσωπευτικά τους όργανα, τόσο για να προωθεί τα προγράμματα της όσο και για να μεταφέρει τις απόψεις των ΜμΕ στους υπεύθυνους για τη χάραξη πολιτικής. Τα κοινοτικά δίκτυα υποστήριξης των επιχειρήσεων, όπως π.χ. τα Ευρωπαϊκά Κέντρα Πληροφόρησης, διαδραματίζουν και αυτά ουσιαστικό ρόλο στην επιτυχή εφαρμογή της πολιτικής για τις ΜμΕ.



### 2.3.2 Πολιτική της Λισαβόνας

Η πολιτική της Λισαβόνας, ενέταξε τα μέτρα προς τις ΜμΕ σε πέντε σχετικά διακριτές ομάδες. Μέσω των μέτρων αυτών, η Ευρωπαϊκή επιτροπή όρισε τις κατευθύνσεις στις οποίες πρέπει να κινηθούν τα κράτη μέλη της Ε.Ε.

Η **1<sup>η</sup> ομάδα** μέτρων, σχετίζεται με τη προώθηση της επιχειρηματικότητας και των δεξιοτήτων των επιχειρήσεων, καθώς πρέπει να ενισχυθεί η επιχειρηματική νοοτροπία, συμπεριλαμβανομένης της προώθησης των επιχειρηματικών πρακτικών. Η 1<sup>η</sup> ομάδα στοχεύει επίσης, στο σημαντικό ρόλο της εκπαίδευσης σε θέματα επιχειρηματικότητας.

Η Ε.Ε μέσω των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών Ταμείων προσπαθεί να συμβάλλει στη προώθηση της επιχειρηματικότητας, επενδύοντας σε δράσεις όπως, για παράδειγμα, η διεύρυνση του φάσματος και η βελτίωση της ποιότητας των συμβουλευτικών υπηρεσιών που παρέχονται στις επιχειρήσεις από εξειδικευμένους και όσο γίνεται πιο αποτελεσματικούς φορείς κρατικούς, ημικρατικούς, συλλογικούς ή άλλους.

Τέλος, τα κράτη - μέλη ενθαρρύνονται να λάβουν μέτρα για τη μείωση του χρόνου και των δαπανών που απαιτούνται για τη σύσταση μιας νέας εταιρείας και γενικά για την απλοποίηση πολλών διαδικασιών που επιβαρύνουν, δυσανάλογα μάλιστα, τις μικρές και τις νέες επιχειρήσεις. Η Επιτροπή ενισχύει την υποστήριξη που παρέχει σε δραστηριότητες που αποσκοπούν στη μείωση των κινδύνων που είναι γενικά συνυφασμένοι με την επιχειρηματική δραστηριότητα, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση των αρνητικών συνεπειών που έχει σε προσωπικό ή και σε ευρύτερο επίπεδο η «επιχειρηματική αποτυχία» και επιδιώκει τη βελτίωση των συστημάτων κοινωνικής ασφάλισης και των διαδικασιών διακοπής της λειτουργίας κάποιας επιχείρησης (περιλαμβανομένης και της περίπτωσης πτώχευσής της).

Η **2<sup>η</sup> ομάδα** μέτρων στοχεύει στη βελτίωση της πρόσβασης των ΜμΕ στις αγορές καθώς οι ΜμΕ δεν επωφελούνται πλήρως από τις ευκαιρίες που παρέχει η εσωτερική αγορά, κυρίως εξαιτίας έλλειψης πληροφοριών για υπάρχουσες, αλλά και για αναδυόμενες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Οι ΜμΕ πρέπει να είναι σε θέση να δραστηριοποιούνται διεθνώς καθώς μια τέτοια πολιτική βελτιώνει την ανταγωνιστική θέση και ενισχύει την ανάπτυξη και την παραγωγικότητά τους.

Επιπλέον, προκειμένου να μειώσει τις υψηλές φορολογικές δαπάνες, τις οποίες η ίδρυση υποκαταστήματος ή θυγατρικής σε άλλο κράτος - μέλος συχνά συνεπάγεται, η Επιτροπή προτείνει την εφαρμογή φορολογίας βάσει των κανόνων του κράτους όπου κάθε επιχείρηση είναι εγκατεστημένη, ούτως ώστε να μπορούν οι ΜμΕ να εκτιμούν με επαρκή αξιοπιστία τα φορολογητέα κέρδη των υποκαταστημάτων ή των θυγατρικών τους, βάσει των κανόνων που ισχύουν στο κράτος όπου έχουν την έδρα τους.

Η **3<sup>η</sup> ομάδα** μέτρων στοχεύει στον περιορισμό της γραφειοκρατίας καθώς η επιτροπή θέλει να εμφυσήσει την «προτεραιότητα στις μικρές επιχειρήσεις» για να οδηγηθούν στην ενίσχυσή τους. Η απλουστευμένη νομοθεσία, εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα των ΜμΕ καθώς αυτές διαθέτουν περιορισμένους πόρους αλλά και ανεπαρκή εμπειρία ώστε να συμμορφωθούν με τους περίπλοκους κανονισμούς της Ε.Ε.

Η 4<sup>η</sup> ομάδα μέτρων στοχεύει στην αναβάθμιση και την εκ βάθους διεύρυνση του αναπτυξιακού δυναμικού των ΜμΕ. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κατά κύριο λόγο, έχουν μια δυσχέρεια στη χρηματοδότηση τους και περιορισμό πρόσβασης στην έρευνα, την καινοτομία αλλά και στις τεχνολογίες της πληροφορίας και των επικοινωνιών.

Γι' αυτό το λόγο, η Επιτροπή έχει προτείνει αύξηση της χρηματοοικονομικής υποστήριξης των ΜμΕ στο πλαίσιο του προγράμματος Πλαισίου για την Ανταγωνιστικότητα και την Καινοτομία. Επιπλέον, η ενίσχυση της καινοτομίας και έρευνας όσο και η μεταφορά της τεχνολογίας προς αυτές θεωρείται ένα καίριο ζήτημα που η Επιτροπή τίθεται να αντιμετωπίσει.

Η 5<sup>η</sup> ομάδα μέτρων έχει ως στόχο την ενίσχυση του διαλόγου και των διαβουλεύσεων με τις ΜμΕ σε συνδυασμό με τους αντιπροσωπευτικούς φορείς.

Οι ΜμΕ έχει παρατηρηθεί πως αφήνουν ανεκμετάλλευτες ευκαιρίες στο πλαίσιο της εσωτερικής αγοράς. Για αυτό το λόγο, τα όργανα της Ε.Ε βελτιώνουν συνεχώς τις μεθόδους και τους διαύλους προκειμένου να πληροφορούνται και να λαμβάνουν υπόψη τους τις ανησυχίες των ΜμΕ, ενώ παράλληλα προωθούν, σε συνεργασία με τα κράτη - μέλη, τη «θετική εικόνα της επιχειρηματικότητας». Η Επιτροπή επικοινωνεί με τις διάφορες ομάδες ενδιαφερόμενων μερών, ακόμα και σε περιφερειακό επίπεδο, και υλοποιεί παράλληλα διάφορες στοχευμένες ενέργειες με τις οποίες επιδιώκει, μέσω, για παράδειγμα, της ανάδειξης επιτυχών επιχειρηματικών πρακτικών, να βελτιώσει την αντίληψη της ευρωπαϊκής «κοινής γνώμης» για τους επιχειρηματίες.

### 2.3.3 Πρόγραμμα Cosme για την Αύξηση της Ανταγωνιστικότητας των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Το πρόγραμμα COSME αποσκοπεί στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων της ΕΕ, στην ενθάρρυνση του επιχειρηματικού πνεύματος και στην προαγωγή της δημιουργίας και ανάπτυξης ΜμΕ. Το εν λόγω πρόγραμμα απευθύνεται σε επιχειρηματίες που ενδιαφέρονται για χρηματοδότηση της εταιρείας τους, σε πολίτες που ενδιαφέρονται να ιδρύσουν ή να αναπτύξουν μια επιχείρηση, αλλά και σε κρατικές αρχές που διαμορφώνουν ή εφαρμόζουν σχετικές πολιτικές.

Το συγκεκριμένο πρόγραμμα στοχεύει στα εξής :

- Δημιουργία ενός κατάλληλου περιβάλλοντος για τη δημιουργία και την ανάπτυξη των ΜμΕ
- Διευκόλυνση των ΜμΕ στη χρηματοδότηση , η πρόσβαση των ΜμΕ στη χρηματοδότηση, θα πραγματοποιείται μέσω εξειδικευμένων χρηματοδοτικών εργαλείων. Τα χρηματοδοτικά εργαλεία στοχεύουν εταιρείες σε διαφορετικές φάσεις του κύκλου ζωής τους: τη δημιουργία, επέκταση και μεταβίβαση επιχείρησης. Μια διευκόλυνση μετοχικού κεφαλαίου για την ανάπτυξη, θα παρέχει επιχειρηματικά κεφάλαια σε επιχειρήσεις, ιδίως κατά τη φάση ανάπτυξης τους.
- Ενδυνάμωση της βιώσιμης ανταγωνιστικότητας των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων
- Υποστήριξη της διεθνοποίησης των ΜμΕ και βελτίωση της πρόσβασης τους στις αγορές

Το πρόγραμμα αυτό θα εφαρμοστεί μέσω δύο χρηματοδοτικών μέσων. Συγκεκριμένα, το α) είναι το « Cosme – Εγγυήσεις για Δάνεια» ( COSME Loan Guarantee Facility) παρέχει εγγυήσεις και αντεγγυήσεις προς χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ώστε να μπορέσουν να παρέχουν περισσότερα δάνεια και χρηματοδοτική μίσθωση στις ΜμΕ. Η διευκόλυνση αυτή περιλαμβάνει επίσης την τιτλοποίηση χρέους των ΜμΕ.

β) Το δεύτερο μέσο το « Cosme – Ιδία Κεφάλαια για την Ανάπτυξη» ( Cosme Equity Facility for Growth) επενδύει κεφάλαια σε εταιρίες επιχειρηματικού κεφαλαίου οι οποίες συμμετέχουν στο μετοχικό κεφάλαιο των ΜμΕ που βρίσκονται κυρίως στα στάδια της επέκτασης και της ανάπτυξης.

#### 2.3.4 Small Business Act και Ελλάδα

Δυστυχώς, το προφίλ της Ελλάδας για την πρωτοβουλία SBA αποκαλύπτει χαμηλές επιδόσεις σε πολλούς τομείς πολιτικής σε συνάρτηση με τις επιδόσεις των άλλων κρατών μελών<sup>8</sup>, καθώς η Ελλάδα δεν έχει ακόμα εφαρμόσει πλήρως την πρωτοβουλία SBA. Ιδιαίτερα, όσον αφορά τη πρόσβαση στη χρηματοδότηση η Ελλάδα έχει τη χαμηλότερη βαθμολογία σε σχέση με τα υπόλοιπα κράτη μέλη.

Από την άλλη πλευρά, παρατηρείται ταχύτερη βελτίωση σε τομείς όπως η «ανταπόκριση της δημόσιας διοίκησης», για την ενιαία αγορά, τις δεξιότητες και την καινοτομία, όπως επίσης και τη διεθνοποίηση.

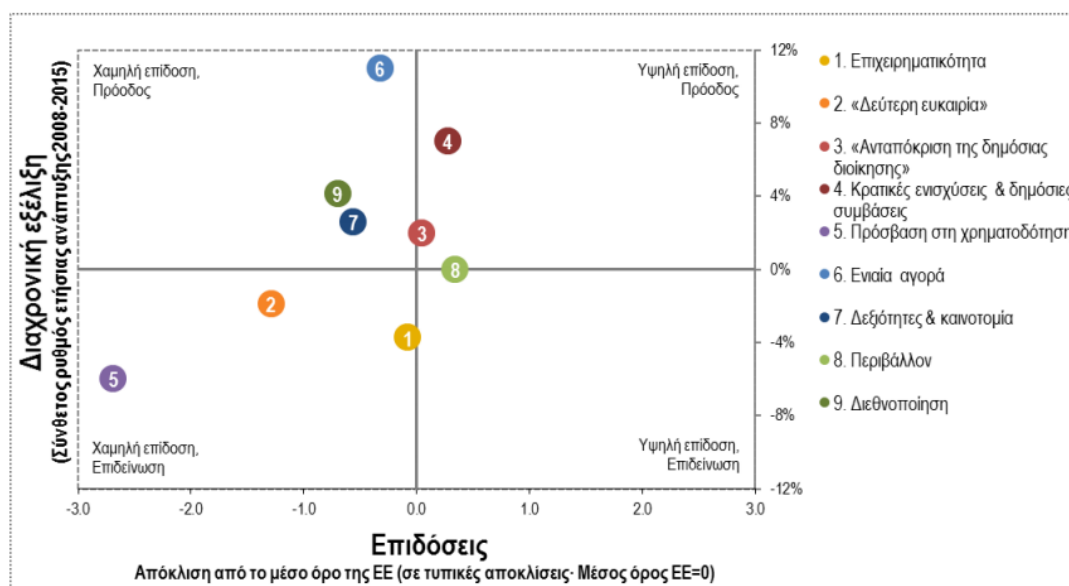
Στον τομέα της «ανταπόκρισης της δημόσιας διοίκησης», η πρόοδος που σημειώθηκε ήταν κυρίως νομοθετικής φύσεως, με επίκεντρο τις διαδικασίες ίδρυσης και δανειοδότησης των επιχειρήσεων. Όσον αφορά την παροχή «δεύτερης ευκαιρίας» –ζήτημα το οποίο είχε παραμεριστεί για αρκετό καιρό στη διάρκεια των τελευταίων έξι ετών– θεσπίστηκε τον Μάρτιο του 2015, νόμος που δίνει σε επιχειρήσεις και σε ιδιώτες τη δυνατότητα να ρυθμίζουν τις ληξιπρόθεσμες οφειλές τους σε 100 δόσεις. Η πρόσβαση στη χρηματοδότηση συνέχισε να τυγχάνει ιδιαίτερης προσοχής. Συνήχθησαν συμφωνίες με ελληνικές τράπεζες για τη στήριξη των χρηματοδοτικών μέσων ΕΤΕΑΝ και ΤΕΠΙΧ, ενώ επίσης ελήφθησαν μέτρα για να βοηθηθούν οι επιχειρήσεις να προσλάβουν ανέργους και να περιορίσουν την τοπική ανεργία. Οι τομείς της SBA στους οποίους δόθηκε ελάχιστη ή καθόλου προσοχή περιλαμβάνουν τις δεξιότητες και την καινοτομία, το περιβάλλον και την ενιαία αγορά. Συνολικά, και δεδομένου ότι η Ελλάδα βρίσκεται σε δυσχερή οικονομική κατάσταση από το 2010, σημειώθηκε σημαντική πρόοδος ως προς τη στήριξη των ΜμΕ από την πλευρά της προσφοράς. Ωστόσο, υπάρχουν ακόμα περιθώρια για να βελτιωθεί η εφαρμογή της SBA και να γίνουν αισθητά τα οφέλη της για τις ΜμΕ. Οι ΜμΕ επισημαίνουν τα εξής τρία εμπόδια: χορήγηση αδειών, πρόσβαση στη χρηματοδότηση, και φορολογία. Τα βασικά προβλήματα του ρυθμιστικού περιβάλλοντος για τη σύσταση και την αδειοδότηση επιχειρήσεων είναι η έλλειψη ολοκληρωμένων, τυποποιημένων και συντονισμένων διαδικασιών, η εμπλοκή πολλών φορέων και τα αναποτελεσματικά συστήματα διαβούλευσης με τις ΜμΕ. Οι πρωτοβουλίες πολιτικής που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν άμεσα και να διευκολύνουν τη

---

<sup>8</sup> European Commission

λειτουργία των ΜμΕ περιλαμβάνουν την αντικατάσταση του επενδυτικού νόμου με σκοπό την απλούστευση των κριτηρίων επιλεξιμότητας, την απλούστευση των διαδικασιών συμμετοχής και εκτέλεσης έργων, καθώς και την υλοποίηση του συγχρηματοδοτούμενου επιχειρησιακού προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα, επιχειρηματικότητα και καινοτομία» στο πλαίσιο της συμφωνίας εταιρικής σχέσης και συνεργασίας για την περίοδο 2014-2020.

#### Οι επιδόσεις της Ελλάδας ως προς την SBA: τρέχουσα κατάσταση και εξελίξεις κατά την περίοδο από το 2008 έως το 2015<sup>4</sup>



Πηγή : Δελτίο SBA, 2015

Κάτω από τον μέσο όρο σε σχέση με τα υπόλοιπα κράτη μέλη, βρίσκονται και οι επιδόσεις της Ελλάδας σε σχέση με τη διεθνοποίηση.

Παρόλο τις προσπάθειες από πολιτικής πλευράς για την ανάπτυξη μιας εθνικής στρατηγικής για τις εξαγωγές μέσω της διεύρυνσης της εξαγωγικής βάσης της Ελλάδας, της προώθησης του εμπορίου και των άμεσων ξένων επενδύσεων και τη διευκόλυνση των συναλλαγών, αυτή η στρατηγική δε τελεσφόρησε.

Παρόλο αυτά, το 2014 συστάθηκε ένας νέος οργανισμός με την ονομασία Enterprise Greece (Ελληνική Εταιρεία Επενδύσεων και Εξωτερικού Εμπορίου ΑΕ), μέσω της συγχώνευσης του υφιστάμενου Ελληνικού Οργανισμού Εξωτερικού Εμπορίου ΑΕ και του Invest in Greece (Επενδύστε στην Ελλάδα ΑΕ). Ο ρόλος του Enterprise Greece είναι ουσιώδης καθώς συνδέει την ανάγκη προσέλκυσης διεθνών κεφαλαίων/επενδύσεων με την απαίτηση για περισσότερο προορατική επιχειρηματικότητα. Η εθνική στρατηγική για τις εξαγωγές συμπληρώθηκε από διάφορα προγράμματα για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των δυνητικών εξαγωγέων. Το σημαντικότερο από αυτά ήταν το πρόγραμμα «Διεθνοποίηση – Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων», το οποίο δρομολογήθηκε το 2010 και περιλάμβανε στήριξη για την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού των ΜμΕ σε θέματα σχετικά με τη διεθνοποίηση.

## **2.4 Ελληνικές Εξαγωγές ως Μέσο Διεθνοποίησης**

Με τον όρο εξαγωγές (export) νοείται η πώληση αγαθών και υπηρεσιών σε άλλες χώρες, τα οποία παρήχθησαν ή κατασκευάστηκαν στη χώρα προέλευσης. Επιπλέον, πολλές φορές με τον όρο εξαγωγή νοείται και η διαδικασία μεταφοράς εγχώριων προϊόντων, εμπορευμάτων και υπηρεσιών προς μια άλλη χώρα όπου σε αυτή τα προϊόντα θα επεξεργαστούν, θα χρησιμοποιηθούν, θα πωληθούν ή θα επανεξαχθούν. Οι εξαγωγές θεωρούνται η πιο διαδεδομένη μέθοδος διεθνοποίησης (αναλύεται εκτενέστερα στο κεφάλαιο ) καθώς ως μέθοδος δεν απαιτεί υψηλές επενδύσεις, προσφέρει ευελιξία κινήσεων και ενέχει χαμηλό επιχειρηματικό ρίσκο καθώς η έξοδος από τη νέα αγορά δε συνεπάγεται κεφαλαιακές απώλειες. Οι μεγαλύτερες δαπάνες στις εξαγωγές, πραγματοποιούνται κυρίως στο κλάδο του μάρκετινγκ, παρόλο αυτά αποτελεί τον πιο ασφαλή τρόπο διείσδυσης σε μια ξένη αγορά καθώς δεν απαιτείται μετακίνηση των εγκαταστάσεων της επιχείρησης, άρα δε συνδέεται με υψηλά λειτουργικά κόστη ή μεγάλες απαιτήσεις (πχ κεφάλαιο, γνώση ιδιαιτεροτήτων της τοπικής αγοράς κλπ.).

Τέλος, δε θα πρέπει να αγνοούμε ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα στις εξαγωγές προκαλείται από την αδυναμία προσέγγισης των ξένων αγορών.

### 2.4.1 Εξαγωγική Δραστηριότητα της Ελλάδας για το Έτος 2016

Η Ελλάδα βιώνει τα τελευταία μια έντονη οικονομική ύφεση, η οποία εν μέρει έχει προκληθεί και από τη χαμηλή θέση της Ελλάδας στις εξαγωγές (ενώ βρίσκεται σε πολύ υψηλή θέση με τις εισαγωγές) σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες. Η Ελλάδα έχει παραμείνει μια «κλειστή οικονομία» εδώ και τριάντα χρόνια με περιορισμένη την εξαγωγική δυναμική του δευτερογενούς τομέα.

Για την Ελλάδα, η σημασία των εξαγωγών είναι εξέχουσας σημασίας γιατί αυτές, είναι άμεσα συνδεδεμένες με την παραγωγή, τις επενδύσεις, την οικονομία και γενικά την οικονομική ανάπτυξη της χώρας ενώ οι εξαγωγές υπηρεσιών , με τα αντίστοιχα εισοδήματα που δημιουργούν ( μέσω των εμβασμάτων των μεταναστών), συμβάλλουν στην αύξηση της εγχώριας κατανάλωσης.

Δυστυχώς, με τη πτωτική τάση της τιμής των καυσίμων διεθνώς σε συνδυασμό με τη συγκυρία του προγραμματισμένου Shut Down των ελληνικών διυλιστηρίων, η πορεία της συνολικής αξίας των εξαγωγών επηρεάστηκε σημαντικά.

Οι εξαγωγές της Ελλάδας προς τις χώρες της Ε.Ε, παρουσίασαν αύξηση (10,6%) και ανήλθαν στο 53,3% των συνολικών εξαγωγών σε σχέση με τη περσινή χρονιά που οι συνολικές εξαγωγές έφτασαν στο 45,6%. Το αποτέλεσμα όλων αυτών των μεταβολών σε εξαγωγές και εισαγωγές ήταν να μειωθεί για το 12μηνο του έτους το έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου κατά 15,1%, στα 17,7 δις ευρώ (από 20,9 δις ευρώ στο 12μηνο του 2016). Εξαιρουμένων των πετρελαιοειδών, το έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου μειώθηκε κατά 1,13 δις ευρώ ή κατά 7,3%.

Πλέον η συμμετοχή των εξαγωγών αγαθών ως ποσοστό του ΑΕΠ διαμορφώνεται στο 14,5% (από 15,33% το 2015), ενώ συνολικά οι εξωστρεφείς κλάδοι της οικονομίας (εξαγωγές αγαθών, τουρισμό, μεταφορές, ναυτιλία, υπηρεσίες) αντιστοιχούν στο 32,7% του ΑΕΠ.

Οι κορυφαίες εξαγωγικές χώρες καταγράφονται και στον παρακάτω πίνακα:

**ΟΙ 20 ΚΟΡΥΦΑΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ- 2016**

Σειρά κατάταξης 2016	Σειρά κατάταξης 2015	Χώρα	Αξία
1	2	Ιταλία	2.901,6
2	3	Γερμανία	1.876,8
3	1	Τουρκία	1.710,7
4	5	Κύπρος	1.530,8
5	4	Βουλγαρία	1.340,7
6	8	Η Π Α	1.246,6
7	6	Ην. Βασίλειο	1.079,2
8	10	Αίγυπτος	1.042,6
9	16	Λίβανος	767,1
10	9	Σαουδική Αραβία	737,1
11	13	Ρουμανία	722,5
12	12	Ισπανία	697,0
13	14	Γαλλία	664,4
14	11	ΠΓΔΜ	585,5
15	18	Ολλανδία	507,0
16	15	Γιβραλτάρ	395,2
17	22	Πολωνία	356,9
18	19	Αλβανία	348,4
19	23	Βέλγιο	346,7
20	27	Νότια Κορέα	298,1

Πηγή : Σύνδεσμος εξαγωγέων

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, η Ιταλία κατέλαβε την πρώτη θέση λόγω των εξαγωγών σε ελαιόλαδο, στη δεύτερη θέση ακολούθησε η Γερμανία, ενώ ακολουθούν η Κύπρος και η Βουλγαρία. Από την 8<sup>η</sup> θέση το 2015, μετάβηκαν στην 6<sup>η</sup> οι ΗΠΑ ενώ στην 7<sup>η</sup> θέση υποχώρησε το Ηνωμένο Βασίλειο (από 6<sup>η</sup> θέση το 2015). Σημαντική ήταν η άνοδος για την Αίγυπτο (στην 8<sup>η</sup> θέση από 10<sup>η</sup> το 2015) και το Λίβανο (από την 16<sup>η</sup> θέση το 2015, στην 9<sup>η</sup> το 2016). Η δεκάδα συμπληρώνεται από τη Σαουδική Αραβία (που έχασε μία θέση από την 9<sup>η</sup> θέση το 2015).

#### 2.4.2 Παράγοντες που Επηρέασαν την Μείωση των Εξαγωγών

Αναφορικά με τη σύνθεση των εξαγωγών, η συνολική μείωση οφείλεται όπως προαναφέραμε στη σημαντική πτώση των εξαγωγών καυσίμων της τάξης (-26,4%).

Παρόλο αυτά, παρατηρείται αύξηση στις εξαγωγές των βιομηχανικών προϊόντων (6,8%). Το ελαιόλαδο θεωρείται ως πρωταγωνιστής της χρονιάς καθώς από την 12<sup>η</sup> θέση το 2015 μετάβη στην 4<sup>η</sup> το 2016.

Αναλυτικά τα κορυφαία εξαγόμενα προϊόντα για το 2016 καταγράφονται στον πίνακα :

##### **ΤΑ 20 ΚΟΡΥΦΑΙΑ ΕΞΑΓΟΜΕΝΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ- 2016**

Σειρά κατάταξης 2016	Σειρά κατάταξης 2015	Περιγραφή προϊόντος	Αξία (εκατ. ευρώ)	Ποσότητα (τόνοι)
1	1	Ορυκτέλαια πετρελαίου	7.186,8	17.192.702,7
2	2	Φάρμακα για λιανική πώληση	719,4	20.093,9
3	3	Αλουμίνιο σε πλάκες, ταινίες και φύλλα >0,2mm	568,8	193.746,6
4	12	Παρθένο ελαιόλαδο	544,7	148.856,4
5	4	Εμπιστευτικά προϊόντα	498,0	144.437,4
6	5	Ψάρια	432,9	81.461,7
7	6	Ελιές	385,1	166.494,7
8	10	Μηχανές επεξεργασίας πληροφοριών (smart phones, tablets κτλ)	362,7	3.390,3
9	7	Τυριά	362,1	63.018,1
10	8	Σωλήνες	359,5	62.848,3
11	9	Βαμβάκι	294,4	218.529,7
12	14	Τσιγάρα	275,1	27.226,1
13	11	Ροδάκινα κομπόστα	258,0	274.054,3
14	13	Αλουμίνιο σε κράματα	253,6	130.009,9
15	16	Αλουμίνιο σε φύλλα <0,2mm	236,3	72.502,4
16	18	Αλουμίνιο σε ράβδους	229,0	80.583,0
17	21	Άσφαλτος από πετρέλαιο	159,2	768.661,6
18	17	Πολυπροπυλένιο	156,4	140.068,2
19	30	Τσιμέντα Portland	146,4	2.936.374,8
20	19	Καπνά	143,3	31.551,5

Ένας άλλος παράγοντας που επηρέασε σημαντικά τις εξαγωγές το έτος που εξετάζουμε, είναι η επιβολή των capital control. Με την επιβολή τους, έγιναν δυσοίωνοι οι όροι των συναλλαγών με τους εμπορικούς εταίρους στο εξωτερικό. Τα στοιχεία δείχνουν ότι μειώνονται τα ποσοστά των πραγματικών εισπράξεων έναντι της αξίας των εξαγόμενων προϊόντων όπως δηλώνεται στα τελωνεία (απαιτήσεις), ενώ με μικρότερους ρυθμούς μειώθηκαν οι προκαταβολές για εισαγωγές προϊόντων από το εξωτερικό.

Συγκεκριμένα, στο 2016 η αναλογία εισπράξεων προς δηλωμένες εξαγωγές διαμορφώθηκε στο 96,27% (ή 22,7 δις ευρώ εισπράξεων προς 23,6 δις ευρώ εξαγωγών), έναντι ποσοστού 98,48% την ίδια περίοδο του 2015. Χαρακτηριστική είναι η επιδείνωση στους κλάδους πλην καυσίμων, που στο 2015 εμφάνιζαν πλεόνασμα εισπράξεων (101,63%), έναντι ελλείμματος το 2015 (98,08%), λόγω της ταχύτερης αύξησης των απαιτήσεων (+8,4%) έναντι των εισπράξεων (+4,6%). Με άλλα λόγια, οι αγοραστές ελληνικών προϊόντων παρατείναν το χρόνο εξόφλησης των Ελλήνων εξαγωγέων κατά 3,6% ή κατά 13 ημέρες, σε σχέση με το 2015<sup>9</sup>.

Πρέπει να σημειώσουμε, πως παρόλο το κοινωνικό-πολιτικό πλαίσιο που διαμορφώθηκε στην Ελλάδα, οι εξαγωγές εξακολουθούν να διαδραματίζουν πρωτεύουσα θέση στα σχέδια επέκτασης κάθε μικρομεσαίας επιχείρησης.

Κάθε εταιρία έχει ως φιλοδοξία της, την κατάκτηση ηγετικής θέσης στην αγορά στον κλάδο που δραστηριοποιείται τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και στην παγκόσμια.

Γι' αυτό το λόγο, η παρουσία της στη διεθνή αγορά κρίνεται απαραίτητη. Η πιο διαδεδομένη μορφή εισόδου στις διεθνείς αγορές είναι οι εξαγωγές προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς θεωρούνται και ως πιο ασφαλείς. Αυτή η στρατηγική διεθνοποίησης μέσω εξαγωγών ακολουθείται από επιχειρήσεις πρόσφατα διεθνοποιημένες, οι οποίες δεν έχουν εγκαθιδρύσει ακόμα θυγατρικές εκτός της χώρας προέλευσής τους. Μέσω αυτών, η επιχείρηση εξασφαλίζει οικονομίες κλίμακας, εμπειρία καθώς επίσης και σε περιπτώσεις μείωσης των πωλήσεων στην εγχώρια αγορά τους δίνεται η δυνατότητα μέσω της επέκτασης στις διεθνείς αγορές να εξασφαλιστούν και οι θέσεις εργασίας.

Η συγκεκριμένη δραστηριότητα δηλώνεται συνήθως με τον νεοπαγή όρο «εξωστρέφεια», που προέρχεται από την πολιτική οικονομία της ανάπτυξης. Η εξωστρέφεια φέρνει πόρους στην οικονομία και κινητοποιεί – μέσω της αναμέτρησης με τον διεθνή ανταγωνισμό- τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Επίσης η οικονομική παρουσία και δράση μιας χώρας στο εξωτερικό, μέσω της εξαγωγικής δραστηριότητας, είναι ο ισχυρότερος πρεσβευτής της και μπορεί να της εξασφαλίσει όχι μόνο χρηματικά οφέλη αλλά πιθανότατα και πολιτικά και άλλα οφέλη, τα οποία είναι επίσης σημαντικά<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Πηγή ΕΛ.ΣΤΑΤ

<sup>10</sup> Πανηγυράκης Γ., (1995), Διεθνές Εξαγωγικό Marketing



## ΚΕΦ.3 ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### Εισαγωγή

Με την κατάρρευση του υπερπροστατευτικού μοντέλου του κράτους προς τις ξένες επιχειρήσεις<sup>11</sup> και με τη σταδιακή ενοποίηση των διεθνών αγορών δημιουργείται μια νέα τάξη πραγμάτων, ένας «κόσμος χωρίς σύνορα» όπως χαρακτηρίστηκε από τον Kenichi Ohmae<sup>12</sup>. Το οικονομικό φαινόμενο της απελευθέρωσης των αγορών διεθνώς ή αλλιώς παγκοσμιοποίηση, συντέλεσε στην δημιουργία ενιαίων κανόνων στο εμπόριο και ευρύτερα στην οικονομική ζωή ενώ πλέον κεφάλαια, εργαζόμενοι και εμπορεύματα μπορούν πλέον και κινούνται ελεύθερα.

Ως αποτέλεσμα της νέας τάξης των πραγμάτων και μέσω της εφαρμογής της επέκτασης της πρακτικής της διεθνοποίησης από τις επιχειρήσεις, πραγματοποιούνται σημαντικές αλλαγές στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον όπως :

- Επίτευξη οικονομικών κλίμακας και φάσματος
- Μεγιστοποίηση του ρίσκου της επιχείρησης
- Μείωση του κόστους των προϊόντων και του χρόνου μεταφοράς και
- Όξυνση του ανταγωνισμού

Έχοντας ως σημείο αναφοράς αυτές τις αλλαγές, η διεθνοποίηση αποτελεί το μέσο για τις επιχειρήσεις να τοποθετηθούν σε αυτή τη νέα τάξη πραγμάτων μέσω της επέκτασης των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον έχοντας ως κύριο στόχο την επίτευξη αύξησης των αποδόσεων και της κερδοφορίας και τη πρόσβαση σε πολύτιμες παραγωγικές διαδικασίες για την καταπολέμηση του ανταγωνισμού.

### 3.1 Ορισμός Διεθνοποίησης

Η διαδικασία της διεθνοποίησης έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές, με αποτέλεσμα να έχουν διαμορφωθεί διάφορες θεωρίες και μοντέλα που βασίζονται σε διαφορετικά θεωρητικά υπόβαθρα.

Ο όρος της διεθνοποίησης αναφέρεται στη γεωγραφική διασπορά των οικονομικών δραστηριοτήτων, με αποτέλεσμα την ύπαρξη πολυτοπικών (multiregional) επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με το παραπάνω, προκύπτει, ότι ο ανταγωνισμός σε μια χώρα είναι ανεξάρτητος από τον ανταγωνισμό σε άλλες χώρες και ότι η ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης σε μια χώρα δεν επηρεάζεται σημαντικά από τη θέση της ίδιας σε άλλες χώρες. Σε γενικό πλαίσιο, με τον όρο Διεθνοποίηση αναφερόμαστε σε όλες εκείνες τις τεχνολογικές εξελίξεις που οδηγούν σε νέες ξένες αγορές και συμβάλλουν στην αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας μιας επιχείρησης καθώς η επιχείρηση αναπτύσσει λειτουργίες σε χώρες εκτός της χώρας προέλευσής της<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Jagdish N. Bhagwati, United States Trade Policy at the Crossroads, 1989

<sup>12</sup> Ohmae K. "The Global Logic of strategic alliances", Harvard Business Review, 1989, March- April, pp 143-154, Ohmae K "Triad Power: The changing Shape of Global Competition", New York, Free Press, 1985

<sup>13</sup> Welch, L.S and R.K. Luostarinen (1988), "Internationalization: Evolution of a Concept." Journal of General Management. 14, (2) 36-64

Παρακάτω παρατίθενται ορισμένοι από τους ορισμούς της διεθνοποίησης σύμφωνα με ορισμένους συγγραφείς:

<b>Συγγραφέας</b>	<b>Ορισμός</b>
<b><i>Cateora Graham</i><sup>14</sup></b>	Η διεθνοποίηση λαμβάνεται υπόψη σαν μια παγκόσμια οικονομική επέκταση καθώς η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα επεκτείνεται σε κάθε γωνία του πλανήτη.
<b><i>Calof &amp; Beamish</i><sup>15</sup></b>	Η διεθνοποίηση είναι μια διαδικασία που συμβάλει στην αύξηση συμμετοχής σε διεθνείς επιχειρήσεις και αποτελεί την προσαρμογή των διαδικασιών των επιχειρήσεων στο διεθνές περιβάλλον.
<b><i>McDougal Oviatt</i><sup>16</sup></b>	Ένας συνδυασμός καινοτομίας, πρόληψης και ανάληψης κινδύνου η οποία διασχίζει τα εθνικά σύνορα και έχει ως στόχο τη δημιουργία αξίας στις επιχειρήσεις.

Η διεθνοποίηση που χαρακτηρίζεται από την ενοποίηση των εθνικών οικονομιών, πολιτιστικών και πολιτισμικών στοιχείων μέσω ενός παγκόσμιου δικτύου επικοινωνίας θεωρείται μια ευρέως διαδεδομένη πρακτική.

Εν όψει της οικονομικής κρίσης που βιώνει η Ελλάδα, όλο και περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις λόγω του κορεσμού της εγχώριας αγοράς και την αύξηση του ανταγωνισμού από τις ξένες αγορές στρέφονται προς τις διεθνείς αγορές με απώτερο σκοπό την αύξηση του μεριδίου των επιχειρησιακών τους δραστηριοτήτων και κερδών<sup>17</sup>.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, πως η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων αποτελεί το κύριο συστατικό για τη τόνωση της επιχειρηματικότητας και ως επέκταση της ελληνικής οικονομίας.

### **3.2 Μετάβαση από την Εγχώρια στη Διεθνή Αγορά**

Πριν την έναρξη της διαδικασίας μετάβασης από την εγχώρια στην παγκόσμια αγορά, προϋπάρχει η φάση της προ διεθνοποίησης. Σ' αυτήν, η επιχείρηση λειτουργεί και δραστηριοποιείται αποκλειστικά στην εσωτερική αγορά. Στην κατάσταση της προ διεθνοποίησης βρίσκονται οι επιχειρήσεις που επικεντρώνουν τη στρατηγική τους στην τοπική εγχώρια αγορά και θεωρούν μόνο τους εγχώριους ανταγωνιστές ως απειλή. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί και ως έλλειψη δυναμισμού. Ο εγχώριος προσανατολισμός μπορεί να οδηγήσει σε παραγκωνισμό της επιχείρησης από τις εξελίξεις και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στις παγκόσμιες αγορές. Ένας τέτοιος προσανατολισμός καθιστά μια

<sup>14</sup> Cateora, P. R. & Graham, J.L (2002). International Marketing, Mc Graw Hill 11t Edition NY, σελ 2

<sup>15</sup> Calof, J. & Beamish, P. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. International Business review, σελ. 115-131

<sup>16</sup> McDougall, P. & Oviatt, B. (2004). Toward a theory of International new ventures, Decade award winning article, Journal of International

<sup>17</sup> Ελληνικός οργανισμός μικρομεσαίων επιχειρήσεων, 2011

επιχείρηση ευάλωτη από νέες τεχνολογικές εξελίξεις ή από την έλευση ξένου ανταγωνισμού στην εγχώρια αγορά.

Από τη στιγμή που η επιχείρηση αποφασίσει να εισέλθει σε διεθνείς αγορές, αντιμετωπίζει τρεις κύριες προκλήσεις:

- Πώς θα μεταφέρει επιτυχώς σε διεθνείς αγορές, τις στρατηγικές και τις βασικές της ικανότητες που ανέπτυξε ανταποκρινόμενη στις συνθήκες της εγχώριας αγοράς
- Πώς θα αποκτήσει και θα αναπτύξει γνώση και εμπειρία για τις νέες αγορές
- Πώς θα εκμεταλλευθεί πιθανές συνέργειες από την λειτουργία της σε πολυεθνικό επίπεδο

Η στρατηγική διείσδυσης (penetration strategy) στις νέες αγορές του εξωτερικού εξαρτάται από την τρέχουσα θέση της εταιρίας στην διεθνή αγορά και καθορίζεται από το όραμά της σχετικά με την ανάπτυξη και την μελλοντική θέση της, στις παγκόσμιες αγορές. Η μετάβαση από την εγχώρια στην παγκόσμια αγορά γίνεται σε τρεις φάσεις, ως εξής:

- **Φάση 1η:** Αρχική είσοδος της επιχείρησης στη διεθνή αγορά
- **Φάση 2η:** Η επιχείρηση αρχίζει να επεκτείνεται πλέον τοπικά στην νέα αγορά
- **Φάση 3η:** Η επιχείρηση προσπαθεί να κατευθύνει και να βελτιστοποιήσει τις λειτουργίες της σε παγκόσμιο επίπεδο

Η όλη λειτουργία της παραπάνω διαδικασίας και η μετάβαση της επιχείρησης από τη μια φάση της διαδικασίας διεθνοποίησης στην επόμενη καθορίζονται από την ακόλουθη διαδικασία. Κατ' αρχήν υπάρχουν ορισμένοι εσωτερικοί παράγοντες (π.χ. αύξηση πωλήσεων, κερδοφορία, στάση διοίκησης), αλλά και εξωτερικοί παράγοντες (π.χ. τάσεις του κλάδου και του περιβάλλοντος, τεχνολογικές αλλαγές, πιέσεις ανταγωνισμού), οι οποίοι αποτελούν πιθανά εναύσματα (triggers - ή λόγοι για διεθνοποίηση της επιχείρησης) για την ενεργοποίηση της διαδικασίας μετάβασης από την εσωτερική στην διεθνή αγορά. Στη συνέχεια, εντοπίζεται η στρατηγική ώθηση η οποία καθορίζει την κατεύθυνση, τις προτεραιότητες και τον χώρο του ανταγωνισμού. Μέσω αυτής της ώθησης, η επιχείρηση επιτυγχάνει να εκμεταλλευθεί συγκεκριμένα πλεονεκτήματα που πηγάζουν από την επιτυχή μεταφορά βασικών ικανοτήτων (core skills) της σε διεθνές επίπεδο, και τα οποία είναι διαφορετικά σε κάθε μια από τις τρεις φάσεις της διαδικασίας διεθνοποίησης. Τέλος, είναι απαραίτητο να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις για το πως θα εφαρμοσθεί η κάθε φάση με επιτυχία καθώς και για το ποιες θα είναι οι νέες κινήσεις που θα καθοδηγήσουν την νέα φάση διεθνοποίησης.

### 3.2.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία της Διεθνοποίησης των Επιχειρήσεων

Το σύγχρονο οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον διαμορφώθηκε από καταστάσεις και γεγονότα που επηρέασαν και αποτέλεσαν καταλυτικό ρόλο στο φαινόμενο της διεθνοποίησης.

Πρώτος παράγοντας που επηρέασε τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων είναι η αλλαγή του παγκόσμιου πολιτικού οικονομικού χάρτη που προκλήθηκε από τη πτώση των

κομμουνιστικών αγορών και την καθιέρωση του καπιταλιστικού μοντέλου διακυβέρνησης ώθησε τις επιχειρήσεις να προβούν σε ξένες επενδύσεις στις αγορές αυτές.

Δεύτερον, η κατάρρευση των συνόρων και η απομάκρυνση των εμποδίων στην ελεύθερη ροή προϊόντων, ατόμων και υπηρεσιών δημιούργησε ισχυρά κίνητρα στις επιχειρήσεις για επενδύσεις στις ξένες αγορές<sup>18</sup>. Τρίτον, η μείωση των δασμών και της γραφειοκρατίας, καθώς και η ανάδυση Διεθνών Οργανισμών όπως η Παγκόσμια Τράπεζα συντέλεσαν στην ομαλή λειτουργία του εμπορίου<sup>19</sup>.

Τέλος, η πολυπλοκότητα, η γεωγραφική απόσταση και η διαφορετικότητα της εκάστοτε αγοράς σταμάτησαν να αποτελούν εμπόδια για την απόφαση μιας επιχείρησης για διεθνοποίηση.

### **3.3 Θεωρητικά Μοντέλα Διεθνοποίησης**

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετά θεωρητικά μοντέλα τα οποία περιγράφουν τις προσπάθειες διείσδυσης μιας επιχείρησης σε μια ξένη αγορά καθώς και τη συμπεριφορά της κατά τη διάρκεια της διεθνοποίησης.

Παρακάτω εξετάζονται τα σημαντικότερα εξ' αυτών :

#### 3.3.1 Η Θεωρία των Σταδίων

Η θεωρία των σταδίων αποτελεί το πιο διαδεδομένο θεωρητικό μοντέλο διεθνοποίησης καθώς έχει υποστηριχτεί από αρκετούς θεωρητικούς όπως τους Carlson, Forsgren, Johanson, Bilkey και Cavusgil.

Σύμφωνα με αυτή, λαμβάνεται υπόψη ο βαθμός δέσμευσης της επιχείρησης στις αγορές<sup>20</sup>. Η προσέγγιση αυτή υποστηρίζει, πώς όσο μια επιχείρηση γνωρίζει μια αγορά, τόσο περισσότερο δεσμεύει πόρους για τη δραστηριότητα της σε αυτή.

Τα στάδια που ακολουθεί η επιχείρηση για τη διαδικασία διεθνοποίησης στο συγκεκριμένο θεωρητικό πλαίσιο καταγράφονται παρακάτω :

Αρχικά, η εταιρία διατηρεί μια παθητική στάση προς τις δραστηριότητες της στο εξωτερικό δηλαδή διατηρεί μια απλή στάση εξαγωγικής δράσης.

Με το πέρασμα του χρόνου, η επιχείρηση ξεκινά να προσαρμόζεται και με την εκμάθηση και απόκτηση δικών της μηχανισμών ελέγχου και επέμβασης παρεμβαίνει μέσω αντιπροσωπείας στην αγορά. Στη συνέχεια ακολουθεί το στάδιο της δέσμευσης σχετικού βαθμού με ακόμα μεγαλύτερη εμπλοκή αλλά η επιχείρηση συνεχίζει να μην κατέχει φυσική παρουσία στην αγορά.

Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο, η επιχείρηση έχει αποκτήσει πλήρη παρουσία στα δρώμενα. Η επιχείρηση πλέον έχει δική της φυσική και νομική υπόσταση στην αγορά, έχοντας δημιουργήσει δίκτυο συνεργασιών ή ακόμα και θυγατρικές. Συνεπώς, πλέον έχουμε την ολοκληρωτική μετάβαση από την παθητική παρουσία της επιχείρησης στην εγκαθίδρυση λειτουργιών.

---

<sup>18</sup> Jagdish N. Bhagwati ,United States Trade Policy at the Crossroads, 1989

<sup>19</sup> Μουρδοκούτας Π.,Επιχειρηματική στρατηγική σε μια ημπαγκοσμιοποιημένη οικονομία,2005

<sup>20</sup> Παπαδάκης Β. « Στρατηγική των επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 4η έκδοση, 2002

### 3.3.2 Το Μοντέλο της Ουψάλας (Upsala Internationalization)

Το συγκεκριμένο μοντέλο που έχει εκφραστεί κυρίως από τους Johanson/Vahlne, Cyert/March<sup>21</sup>, βασίζεται κυρίως στη θεωρία συμπεριφοράς και ανάπτυξης της επιχείρησης. Σε αυτό το μοντέλο, η επιχείρηση αυξάνει σταδιακά τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες στις ξένες αγορές σε εξάρτηση με τη γνώση και την εμπειρία που αποκτά επίσης προοδευτικά στην αγορά και ως συνέπεια αυξάνει ολοένα τη διεθνή συμμετοχή της και απομακρύνεται από τη μητρική της χώρα<sup>22</sup>.

Αυτή η διεθνής επέκταση βασίζεται στη «ψυχική απόσταση» των αγορών στόχων από τη χώρα καταγωγής των επιχειρήσεων. Με τον όρο ψυχική απόσταση ορίζουμε το ποσοστό διαφορετικότητας (πολιτικά, οικονομικά, κοινωνικά, νομικά) της χώρας προέλευσης από την υποψήφια αγορά. Όσο μεγαλύτερη είναι η ψυχική απόσταση τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος για τις διεθνείς δραστηριότητες της επιχείρησης.

Για αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις στρέφονται αρχικά σε αγορές με όχι μεγάλη ψυχολογική απόσταση και στη συνέχεια επεκτείνονται σε αγορές με μεγάλη ψυχολογική απόσταση.

Η συγκεκριμένη θεωρητική προσέγγιση έχει δεχτεί κριτικές ότι δεν λαμβάνει υπόψη της εξωγενείς παράγοντες όπως τις πολιτικό-οικονομικές συνθήκες<sup>23</sup>.

Στις διεθνοποιημένες ελληνικές επιχειρήσεις έχει παρατηρηθεί, πως η επιλογή των χωρών δεν γίνεται με τη ψυχική εγγύτητα αλλά με πρόβλεψη για σταδιακή επένδυση σε κάθε αγορά.

### 3.3.3 Το Μοντέλο της Ολιγοπωλιακής Αντίδρασης

Η θεωρία αυτή έχει υποστηριχτεί κυρίως από τον Knickerbocker (1973)<sup>24</sup> και αναφέρει πως οι επιχειρήσεις προκειμένου να εισέλθουν σε μία αγορά, μιμούνται τη στρατηγική διεθνοποίησης των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μειώνοντας κατά αυτό τον τρόπο το ρίσκο, αφού η αποδοχή των προϊόντων και των υπηρεσιών του κλάδου από την αγορά υποδοχής έχει ήδη δοκιμαστεί. Άρα θα κερδίσουν από τη διεθνοποίηση αν κερδίσουν και οι υπόλοιποι και αντίστροφα.<sup>25</sup>

### 3.3.4 Το Μοντέλο του Εκλεκτικού Υποδείγματος

Το συγκεκριμένο μοντέλο αναφέρεται στους παράγοντες/πλεονεκτήματα που πρέπει να συμπεριλάβει μια επιχείρηση που θέλει να επεκταθεί στις διεθνείς αγορές για να αντιμετωπίσει το κόστος λειτουργίας της στη ξένη αγορά.

Η θεωρία αυτού του υποδείγματος βασίζεται στο συνδυασμό της θεωρίας της εσωτερικοποίησης και της θεωρίας της δύναμης της αγοράς. Με τον όρο εσωτερικοποίηση

<sup>21</sup> Παπαδάκης Β. Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, σελ. 387.

Johanson J. and Wiedersheim P., (October 1975), The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases, Journal of Management Studies, 12, pp. 305-322

<sup>22</sup> Barder IP, "The Internationalization of Foreign Distribution and Production Activities", International Business Review, 2001

<sup>23</sup> Andersen O., "The internationalization Process of Firms: A Critical Analysis", Journal of International Business Studies, pp 209-231

<sup>24</sup> Knickerbocker FT, "Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise", Harvard Business Review, Boston, 1973

<sup>25</sup> Παπαδάκης Β, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2002

της αγοράς εννοούμε ότι το κόστος μιας συναλλαγής ενδοεπιχειρησιακής είναι μικρότερο από εκείνο της αγοραίας συναλλαγής, έχοντας ως αποτέλεσμα την αύξηση της συλλογικής αποτελεσματικότητας.

Αντίστοιχα, ο όρος δύναμη της αγοράς αναφέρεται στη δυνατότητα της επιχείρησης να είναι κυρίαρχη στις αγορές που δραστηριοποιείται λόγω του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που διαθέτει προσελκύοντας περισσότερα κέρδη. Πάνω σε αυτή τη βάση προκύπτει το υπόδειγμα του Dunning(1980).

Αυτό το υπόδειγμα, διακρίνει τρεις κατηγορίες πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από τη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης και καθορίζουν τον τρόπο και την έκταση παραγωγής<sup>26</sup>:

- i. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δηλαδή την ιδιοκτησία της επιχείρησης σε τεχνογνωσία, σε υψηλή τεχνολογία κλπ.
- ii. Τα πλεονεκτήματα εσωτερίκευσης δηλαδή αυτά που προκύπτουν από τη μείωση κόστους εργασίας, πρώτων υλών, μεταφοράς όταν μια επιχείρηση αποφασίζει την εγκατάσταση της παραγωγικής της μονάδας σε μια ξένη χώρα.
- iii. Τα πλεονεκτήματα εγκατάστασης που αφορούν την εγκατάσταση των παραγωγικών μονάδων (θυγατρικών) στο εξωτερικό, λαμβάνοντας υπόψη το κόστος παραγωγής και το θεσμικό καθεστώς που επικρατεί στη χώρα εγκατάστασης.

### 3.3.5 Το Μοντέλο του Ohmae (1985)

Το μοντέλο εστιάζεται στο βαθμό που η επιχείρηση είναι πελατο-κεντρική και στον τρόπο λήψης των αποφάσεων της. Όπως και στην θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης υπάρχουν στάδια:

- εξαγωγές,
- υποκαταστήματα στη νέα αγορά,
- οργάνωση άλλων λειτουργιών όπως η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, παραγωγή και πωλήσεις στο εξωτερικό και τέλος η
- επανασυγκέντρωση μερικών λειτουργιών κεντρικά.

## **3.4 Κίνητρα Διεθνοποίησης**

Η διεθνοποίηση μιας επιχείρησης πραγματοποιείται όταν μια επιχείρηση αποφασίσει τη διεύρυνση της έρευνας και της ανάπτυξης της (R&D) , την πώληση και προώθηση των προϊόντων της και την επέκταση άλλων εμπορικών δραστηριοτήτων της στις διεθνείς αγορές. Ωστόσο, για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις η έννοια της διεθνοποίησης είναι μια σχετικά μη διακριτή διαδικασία καθώς κάθε τέτοια διαδικασία πρέπει να λαμβάνεται ως διακριτή και ανεξάρτητη.

Για τις περισσότερες επιχειρήσεις ο κύριος παράγοντας για να ξεκινήσει η διεθνοποίηση είναι το κέρδος. Αλλά σε γενικές γραμμές μόνο ο συγκεκριμένος παράγοντας δεν αρκεί ώστε να εκκινήσει τη διαδικασία διεθνοποίησης της επιχείρησης στο εξωτερικό.

---

<sup>26</sup> Barder IP, "The Internationalization of Foreign Distribution and Production Activities", International Business Review, 2001

Ένα από τα πιο διαδεδομένα κίνητρα διεθνοποίησης μιας επιχείρησης, είναι ο συνεχώς εντεινόμενος ανταγωνισμός που προκαλεί η παγκοσμιοποίηση καθώς και το μέγεθος των παγκόσμιων αγορών. Οι λόγοι που εκκινούν την απόφαση μιας επιχείρησης να δραστηριοποιηθεί στο εξωτερικό εισέχοντας σε μια νέα αγορά ποικίλουν.

Οι λόγοι μπορούν να αφορούν τις παραγωγικές συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό της επιχείρησης όπως οι παραγωγικές δυνατότητες ή ακόμα και οι ανθρώπινοι πόροι.

Οι συγκεκριμένοι λόγοι που σχετίζονται με συνθήκες στο εσωτερικό της επιχείρησης κατέχουν μεγαλύτερη σημασία από τις εξωγενείς συνθήκες όπως για παράδειγμα η θέση της επιχείρησης στο κλάδο της. Είναι προφανές, πως για μια επιχείρηση θεωρείται πιο εύκολη η αναγνώριση και αξιοποίηση των δυνατών της σημείων παρά να αναζητήσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από το εξωτερικό περιβάλλον της<sup>27</sup>.

Κάθε επιχείρηση, αντιμετωπίζει διαφορετικά κίνητρα που την ωθούν σε διείσδυση σε ξένες αγορές. Σύμφωνα με τον Deresky<sup>28</sup>, τα κίνητρα αυτά διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

τα επιθετικά ( proactive ή aggressive) και τα αμυντικά κίνητρα (reactive ή defensive) για τις διεθνείς δραστηριότητες.

Τα **επιθετικά κίνητρα** δείχνουν ερεθίσματα της εταιρίας ώστε να επιχειρήσει την αλλαγή στρατηγικής, με βάση το ενδιαφέρον της εταιρείας για την αξιοποίηση των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων (π.χ. μια ειδική τεχνολογική γνώση) ή τις δυνατότητες της αγοράς που θέλει να δραστηριοποιηθεί. Θα λέγαμε λοιπόν, ότι η συγκεκριμένη μορφή διεθνοποίησης είναι επιλογή της ίδιας της επιχείρησης και όχι αποτέλεσμα άλλων παραγόντων.

Ένα παράδειγμα αυτής της μορφής διεθνοποίησης είναι η αύξηση των πωλήσεων και της κερδοφορίας μέσω της εισόδου στις ξένες αγορές<sup>29</sup>.

Σκοπός της κάθε επιχείρησης που δραστηριοποιείται στο εξωτερικό είναι η επιτυχία δημιουργίας οικονομιών κλίμακας και αντιμετώπιση των εγχώριων και διεθνών ανταγωνιστών μέσω της μεταφοράς του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος μέσα σε αυτές<sup>30</sup>.

Εν συνεχεία, επόμενος στόχος είναι η ενίσχυση των προτιμήσεων των καταναλωτών προς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει<sup>31</sup> καθώς και η αύξηση της διαπραγματευτικής της δύναμης<sup>32</sup>.

Ο παράγοντας της διαφοροποίησης του ρίσκου, πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη για τη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης καθώς η αρνητική απόδοση μιας αγοράς μπορεί κάλλιστα να εξισορροπηθεί με τη θετική απόδοση μιας άλλης αγοράς<sup>33</sup>.

---

<sup>27</sup> Rundh, B. "Rethinking the International Marketing Strategy : New Dimensions in a Competitive Market" 2003 σελ 251

<sup>28</sup> Deresky H. "International Management : Managing across Borders and Cultures", 3rd edition, New Jersey, Prentice Hall, 2000

<sup>29</sup> Porter M. "Competitive Advantage of Nations", New York, Free Press, 1990

<sup>30</sup> Παπαδάκης Β. « Στρατηγική των επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 4η έκδοση, 2002

<sup>31</sup> Levitt T., "The globalization of the Markets", Harvard Business Review (1983), pp92-102

<sup>32</sup> Kogut B. "Designing Global Strategies : Comparative and Competitive Value –Added Chains" Sloan Management Review ,1985 pp 27-83

<sup>33</sup> Dess G., Gupta A., Hennart J.F, Hill Ch., " Conducting and Integrating Strategy Research at the International, Corporate and Business Levels: Issues and Directions", Journal of Management, 1995, 21, 3, 357-3, 393

Στη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη και το νομικό πλαίσιο ανάμεσα στις αγορές καθώς αυτό δημιουργεί σοβαρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις που κατέχουν μία διεθνή παρουσία<sup>34</sup>.

Ενώ τέλος δεν πρέπει να παραλείπουμε τα εμπορικά εμπόδια που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση κατά τη διαδικασία της διεθνοποίησής της και να καθοριστεί ως ανασταλτικός παράγοντας. Τέτοια εμπόδια είναι οι κυβερνητικές αντιδράσεις μέσω περιορισμών ή οι υπέρογκοι δασμοί.

Τα **αμυντικά κίνητρα** δείχνουν ότι η επιχείρηση αντιδρά στις πιέσεις ή απειλές στην εγχώρια αγορά ή σε αγορές του εξωτερικού όπου δραστηριοποιείται και προσαρμόζεται παθητικά ,αλλάζοντας τις δραστηριότητές της την πάροδο του χρόνου.

Ένας προσδιοριστικός παράγοντας επιλογής αυτής της πρακτικής είναι η παράκαμψη των εγχώριων εμποδίων και των κυβερνητικών πρακτικών/επεμβάσεων στη λειτουργία της αγοράς<sup>35</sup>.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε ότι πολλά κράτη(κυρίως με χαμηλή οικονομική ανάπτυξη) κινούνται ευνοϊκά για τη προσέλκυση ξένων κεφαλαίων και ξένων επενδύσεων, ώστε να βελτιώσουν τις κοινωνικοοικονομικές τους συνθήκες<sup>36</sup>.

Ο εγχώριος ανταγωνισμός επηρεάζει τα κέρδη όλων των επιχειρήσεων έχοντας ως αποτέλεσμα την διεθνοποίηση αυτών σε νέες αγορές με σκοπό την επίτευξη μεγαλύτερων αποδόσεων<sup>37</sup>.

Επιπλέον, πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή και στο διεθνή ανταγωνισμό καθώς όλο και περισσότερες πολυεθνικές επιχειρήσεις θέτουν τα δικά τους όρια στις αγορές στις οποίες εισέρχονται<sup>38</sup>.

Ενώ άλλες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ξένες αγορές μόνο γιατί αναγκάζονται να ακολουθήσουν τους πελάτες τους<sup>39</sup> ή δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό ακολουθώντας τα κύματα μετανάστευσης ώστε αυτά να αποτελέσουν σημείο αναφοράς στην οικονομική ζωή της κοινότητας των μεταναστών στη χώρα υποδοχής<sup>40</sup>.

---

<sup>34</sup> Knight G., Liesch P., "Information Internalization in Internationalizing the Firm " Journal Business Research,2002, 35,1, 99-119

<sup>35</sup> Byars L., Rue L., "Strategic Management", USA, Irwin, 1996

<sup>36</sup> Deresky H., " International Management: Managing Across Borders and Cultures", 3rd ,New Jersey, Prentice Hall, 2000

<sup>37</sup> Porter M., " The Competitive Advantage of Nations", New York, Free Press, 1990

<sup>38</sup> Hill C. W. L., "International Business Competing in the Global Marketplace", New York, McGraw- Hill/Irwin, 5th edition, 2005, pp 5

<sup>39</sup> Rowe AL, " Strategic Management: A Methodological Approach", 4th Edition, Addison – Wesley Publishing Co, 2000

<sup>40</sup> Tschoegl A., "Financial Integration, Disintegration, and Emerging Re- Integration in Eastern Mediterranean, to the Present", Wharton Financial Institutions Center, August 2002



Συνοπτικά, διακρίνουμε τα ενεργητικά και παθητικά κίνητρα στον παρακάτω πίνακα:

Επιθετικά κίνητρα	Αμυντικά κίνητρα
Διεύρυνση νέων αγορών (market seekers)	Η κορεσμένη ζήτηση στην εγχώρια αγορά
Το εξειδικευμένο προϊόν	Κίνητρα από κυβερνήσεις για τόνωση εξαγωγών της χώρας τους
Επιδίωξη υψηλών πωλήσεων και στόχων Πλεονεκτήματα από απαλλαγές φόρου	Επίδραση από διεθνοποιημένους ανταγωνιστές της επιχείρησης
Επιδίωξη οικονομιών κλίμακας	Πιέσεις από ανταγωνιστές που δραστηριοποιούνται στη διεθνή αγορά
Πρόσβαση διεθνώς σε τεχνογνωσία, κεφάλαια και παραγωγικούς συντελεστές	
Καλή πληροφόρηση για συνθήκες διεθνούς αγοράς	

### 3.5 Εμπόδια Διεθνοποίησης

Στη διεθνή βιβλιογραφία καταγράφονται πολλά παραδείγματα μικρομεσαίων επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν εμπόδια κατά τη διαδικασία εισόδου τους στις διεθνείς αγορές.

Το μέγεθος της επιχείρησης φέρεται να διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο, καθώς όσο πιο μικρή σε μέγεθος (με μονάδα μέτρησης τον αριθμό του προσωπικού ή του βαθμού εσόδων) είναι μια επιχείρηση τόσο πιο εύκολα μπορεί να αντιμετωπίσει θέματα λειτουργικών δυσκαμψιών ή εμπορικών απαγορεύσεων. Τα εμπόδια που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση διακρίνονται σε εσωτερικά και εξωτερικά. Τα εσωτερικά εμπόδια που σχετίζονται άμεσα με την εξαγωγική δραστηριότητα αφορούν κυρίως το ενδο επιχειρησιακό περιβάλλον της επιχείρησης ενώ αντίστοιχα τα εξωτερικά εμπόδια προέρχονται από τη χώρα που εδράζεται ή δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Τόσο τα εσωτερικά εμπόδια διακρίνονται στις κάτωθι κατηγορίες:

## 1)Λειτουργικά εμπόδια:

Τα λειτουργικά εμπόδια αναφέρονται στις επιχειρησιακές λειτουργίες της επιχείρησης και αφορούν τη χρηματοδότηση, τους ανθρώπινους πόρους ενώ έχουν άμεσο αντίκτυπο στις εξαγωγές.

- Αδυναμία εύρεσης εξειδικευμένων στελεχών με τις απαραίτητες προϋποθέσεις και γνώσεις ώστε να μπορούν να προωθήσουν τα προϊόντα της επιχείρησης στο εξωτερικό και να αναλάβουν τη διαδικασία της εξαγωγικής δραστηριότητας.  
Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα είναι η αδυναμία έκθεσης τους στις ξένες κουλτούρες και στα νέα περιβάλλοντα των νέων χωρών , η μη γνώση τους σε ξένες γλώσσες και η αδυναμία διαμονής τους στο εξωτερικό για μεγάλο χρονικό διάστημα, εάν η επιχείρηση το απαιτήσει. Τα παραπάνω προβλήματα αποδίδονται και στην έλλειψη εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού της επιχείρησης.
- Μη εκπαιδευμένο προσωπικό για τη διενέργεια εξαγωγών: εν συνεχεία της παραπάνω παραγράφου, το μη κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό μπορεί να αποτελέσει μια σοβαρή τροχοπέδη για τις ΜμΕ καθώς υπάρχει έλλειψη προσωπικού να ασχολείται με την αρμοδιότητα των εξαγωγικών λειτουργιών<sup>41</sup>. Σύμφωνα με έρευνες, παρατηρείται χαμηλό ποσοστό υπαλλήλων που δεσμεύονται στις εξαγωγικές δραστηριότητες σε σχέση με τις συνολικές πωλήσεις της επιχείρησης.
- Έλλειψη χρόνου για την ενασχόληση των υπαλλήλων με τις εξαγωγές:  
Στις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, η απόφαση για διεθνοποίηση μέσω εξαγωγών, λαμβάνεται κυρίως από ένα μόνο στέλεχος που είναι και το διευθυντικό. Αυτό το στέλεχος δεν ασχολείται εξ ολοκλήρου με την εξαγωγική δραστηριότητα αλλά και με το εγχώριο περιβάλλον.
- Τέτοιες πρακτικές εφαρμόζονται από στελέχη που συνδέουν τις εξαγωγές με υψηλά ρίσκα, χαμηλά κέρδη και χαμηλότερα κόστη σε σχέση με τις δραστηριότητες στην εγχώρια αγορά.
- Έλλειψη χρηματοδότησης και κεφαλαίου κίνησης εξαγωγών: Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνήθως αντιμετωπίζουν στη χρηματοδότησή τους, γι' αυτό το λόγο συνήθως ενισχύονται από τη συμμετοχή τους σε Ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης ή συμμετέχουν στους αναπτυξιακούς νόμους. Η εξαγωγική δραστηριότητα απαιτεί αυξημένα κεφάλαια για την αναζήτηση νέων αγορών, την εύρεση νέων πελατών και την υιοθέτηση εξαγωγικής στρατηγικής μάρκετινγκ.

---

<sup>41</sup> Luis R. Gomez-Mejia, "The role of human resources strategy in export performance: A longitudinal study", *Strategic Management Journal*, 1988

## **2)Εμπόδια μάρκετινγκ:**

Τα συγκεκριμένα εμπόδια που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση αφορούν κυρίως την πολιτική της επιχείρησης για προϊόντα, τη διανομή, τη τιμολόγηση και τη στρατηγική προώθησης των προϊόντων<sup>42</sup>.

## **3)Εμπόδια πληροφόρησης για την είσοδο στις διεθνείς αγορές:**

Εδώ τα εμπόδια προκύπτουν από την αδυναμία εντοπισμού και ανάλυσης των ξένων αγορών καθώς και την αναζήτηση επιχειρηματικών ευκαιριών, ενώ εμπόδια προκύπτουν και από την επικοινωνία που προκύπτει με τους ξένους πελάτες.

Πολλές φορές, μπορεί να υπάρξει πρόβλημα στη συλλογή στοιχείων για τις διεθνείς αγορές. Ακόμα και εξαγωγικές επιχειρήσεις έχουν αντιμετωπίσει αντίστοιχα προβλήματα και έχουν συλλέξει στοιχεία ανακριβή ή μετρήσιμα με λάθους μεθόδους έχοντας ως αποτέλεσμα του σχηματισμού μη ακριβής εικόνας για τις ξένες αγορές.

Αρκετές είναι επίσης οι φορές που επιχειρήσεις που εκκινούν την εξαγωγική τους δραστηριότητα να μη διαθέτουν την απαιτούμενη εμπειρία για την αναγνώριση επιχειρηματικών ευκαιριών στο εξωτερικό. Κομβικό ρόλο για την επίλυση τέτοιων προβλημάτων αναλαμβάνουν τα αρμόδια υπουργεία, εμπορικά επιμελητήρια καθώς και προξενεία.

## **4) Εμπόδια σχετικά με το προϊόν της επιχείρησης:**

Τα εξαγόμενα προϊόντα πρέπει να πληρούν κάποιες προδιαγραφές ποιότητας όπως ορίζονται στις διεθνείς αγορές. Ένα συγκεκριμένο παράδειγμα είναι οι κανονισμοί για την υγεία και τη προστασία του καταναλωτή της χώρας υποδοχής. Αυτό το κόστος βαραίνει τον εξαγωγέα που θα πρέπει να συμμορφώνεται με τους εκάστοτε κανονισμούς. Πάντως, αν αυτές οι απαιτήσεις μπορούν να δημιουργήσουν πρόβλημα σε μια μικρομεσαία επιχείρηση, οι ευέλικτες επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από τις συγκεκριμένες αλλαγές και ώστε να βελτιώσουν την ποιότητα τους και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Παρόμοια πρόβλεψη υπάρχει για τη συσκευασία των προϊόντων που εξάγονται στο εξωτερικό ώστε να είναι ασφαλής η μεταφορά τους και η αποθήκευσή τους. Επιπλέον, οι οδηγίες που περιέχονται μέσα στη συσκευασία πρέπει να συντάσσονται σε συγκεκριμένη γλώσσα/ες και να περιλαμβάνουν ειδικές πληροφορίες που απαιτούνται από τη χώρα υποδοχής (ημερομηνία λήξης, τύπος συστατικών και καθαρό βάρος). Επίσης, τα σύμβολα, οι

---

<sup>42</sup> BL Kedia, J Chhokar "Factors inhibiting export performance of firms: an empirical investigation", Management International Review, 1986

εικόνες και τα χρώματα που εμφανίζονται στις ετικέτες των προϊόντων πρέπει να προσαρμόζονται και να ανταποκρίνονται στις ξένες επιχειρήσεις<sup>43</sup>.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις πάλι αντιμετωπίζουν πρόβλημα σε αυτή τη διαδικασία καθώς οι αλλαγές στη συσκευασία εκτός από χρονοβόρες είναι και δαπανηρές.

#### **5) Τιμολόγηση προϊόντων :**

Ένα συχνό πρόβλημα των ΜμΕ είναι η αδυναμία τους να προσφέρουν ικανοποιητικές τιμές προϊόντων στις ξένες αγορές. Αυτό προκύπτει κυρίως λόγω των εξής: i) αύξηση λειτουργικών εξόδων όπως το κόστος μεταφοράς ii) δαπάνες που προκύπτουν από τη διαφοροποίηση τυποποίησης των προϊόντων iii) φόροι και δασμοί που επιβάλλονται κατά την είσοδο στη χώρα υποδοχής και iv) υψηλότερο κόστος μάρκετινγκ και διανομής των αγαθών στις αγορές του εξωτερικού<sup>44</sup>.

Ένα αντίστοιχο πρόβλημα στη τιμολόγηση προκύπτει από την αντιστοίχιση των τιμών των προϊόντων με αυτά των ανταγωνιστών. Για αυτό το λόγο οι ΜμΕ ενδείκνυται να στοχεύουν σε μικρές και εξειδικευμένες αγορές<sup>45</sup>.

#### **6) Εμπόδια προώθησης των προϊόντων :**

Αυτά προκύπτουν από την ποικιλία και τη διαφοροποίηση των καταναλωτικών προτιμήσεων και προτύπων.

#### **7) Εμπόδια διανομής των προϊόντων :**

Για την είσοδο μιας επιχείρησης σε μια ξένη αγορά και την εδραίωση της σε αυτή, απαιτείται προσβασιμότητα σε ισχυρά κανάλια διανομής τα οποία αρκετά από αυτά είναι ήδη κατοχυρωμένα από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση είναι η αξιόπιστη αντιπροσώπευση στο εξωτερικό. Αυτή η πρόκληση περιλαμβάνει αρκετές δυσκολίες καθώς η επιχείρηση καθίσταται δύσκολο να βρει αντιπροσώπους που θα ανταποκρίνονται στις εξαγωγικές απαιτήσεις της, καθώς αυτοί πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες οργανωτικές ικανότητες.

#### **8) Πολιτισμικά Εμπόδια**

Με τον όρο πολιτισμικά εμπόδια η πρώτη σκέψη είναι η ύπαρξη μόνο γλωσσικών εμποδίων. Παρόλο αυτά, παρατηρείται η ύπαρξη και άλλων εμποδίων τα οποία συχνά περνούν

---

<sup>43</sup> Cateora, P., R. & Graham, J.L, (2002) "International Marketing", Mc Graw Hil , 11th Edition, NT

<sup>44</sup> Vern Terpstra, Ravi Sarathy, "International Marketing", 2000, 8th edition

<sup>45</sup>Isobel Doole, Robin Lowe, "International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation", Thomson Learning, 2001

απαρατήρητα από τις επιχειρήσεις και αφορούν τη διαφοροποίηση στη κουλτούρα. Αυτά περιλαμβάνουν διαφορές στη συμπεριφορά και στην αντίληψη του κάθε λαού όπως, παραδείγματος χάριν, τις προτιμήσεις για ορισμένες μορφές της συσκευασίας. Η ύπαρξη εμποδίων με τη διαφοροποίηση της κουλτούρας καθώς και η προβληματική επικοινωνία λόγω γλωσσικής ανεπάρκειας και έλλειψης κατάλληλα καταρτισμένου προσωπικού ενεργεί ως φρένο για τις επιχειρήσεις που προγραμματίζουν να γίνουν διεθνώς ενεργές .

### **3.6 Μορφές Διεθνοποίησης**

Ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση επιλέγει να διεθνοποιηθεί και να διεισδύσει μια αγορά αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα στη στρατηγική διεθνοποίησης την οποία θα επιλέξει. Μόλις εντοπιστεί η αγορά/στόχος στην οποία επιθυμεί να διεισδύσει η επιχείρηση, θα πρέπει να μελετηθεί ο τρόπος που θα εξυπηρετήσει καλύτερα τους νέους πελάτες της<sup>46</sup>.

Οι στρατηγικές διεθνοποίησης μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές ώστε να μπορέσουν να αποφευχθούν τυχόν αντιδράσεις από τα κράτη υποδοχής και να προωθηθεί η συνεργασία μεταξύ τους.

Οι μορφές διεθνοποίησης μπορούν εύκολα να κατηγοριοποιηθούν αν η μορφή συνεργασίας απαιτεί πλήρη ή μερική συμμετοχή (άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό, πλήρης ιδιοκτησία, στρατηγικές συμμαχίες και κοινοπραξίες) ή δεν απαιτεί καθόλου επενδύσεις κεφαλαίου. Τέτοια περίπτωση είναι οι εξαγωγές είτε είναι άμεσες είτε έμμεσες όπως επίσης και η παραχώρηση αδειών εκμετάλλευσης δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, οι συμφωνίες ετοιμοπαράδοσης, οι συμφωνίες για πώληση τεχνολογικής υποστήριξης και διοικητικών υπηρεσιών ,η σύμβαση δικαιόχρησης (franchising) κλπ.

#### 3.6.1 Εξαγωγές (Exporting)

Όπως αναφέραμε στο κεφάλαιο 2, οι εξαγωγές αποτελούν το πιο διαδεδομένο τρόπο διεθνοποίησης. Αυτή τη μέθοδο την επιλέγουν κυρίως επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται για πρώτη φορά σε μια ξένη αγορά καθώς επιχειρήσεις μικρού μεγέθους που δε διαθέτουν τα απαραίτητα κεφάλαια για μια άμεση ξένη επένδυση.

Οι εξαγωγές διαχωρίζονται σε άμεσες και έμμεσες.

Άμεσες εξαγωγές πραγματοποιούνται, όταν η επιχείρηση τα παραγόμενα προϊόντα της μητρικής της χώρας εξάγονται στην αγορά στόχο χωρίς διαμεσολάβηση τρίτων και χωρίς να είναι απαραίτητη η εγκατάσταση παραγωγικών λειτουργιών σε αυτή.

Απαραίτητη προϋπόθεση για τις άμεσες εξαγωγές είναι να ελεγχθεί η καταλληλότητα των προϊόντων για την αγορά στόχων όπως επίσης και την ύπαρξη υψηλών δασμών που

---

<sup>46</sup> Buckley P.J., Casson M.C. (1998). Models of the multinational enterprise. Journal of International Business Studies, 29 (1), 21–44

επιβάλλει το κράτος ή όταν τελικώς η μητρική χώρα δεν αποτελεί τον άριστο τόπο παραγωγής για το προϊόν καθώς δεν εξασφαλίσει το ελάχιστο κόστος παραγωγής.

Όσον αφορά τις έμμεσες εξαγωγές, αυτές πραγματοποιούνται με τη συμβολή εξωτερικών συμβούλων και μεσολαβητών<sup>47</sup>. Οι σύμβουλοι αυτοί μπορούν να αποτελούνται είτε από διεθνείς εταιρίες που αναλαμβάνουν τη διαμεσολάβηση, είτε από έμπορους εξαγωγών και μεσαζόντων οι οποίοι και αμείβονται με ποσοστό επί των πωλήσεων.

Από αυτή τη μορφή εξαγωγών προκύπτουν κάποια προβλήματα που είναι παρόμοια με αυτά της άμεσης αλλά στη συγκεκριμένη μορφή εξαγωγών πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα επιπλέον κόστη τα οποία προκύπτουν είτε με τη μορφή αμοιβής προς το διανομέα, είτε όταν επιτρέπεται στο διανομέα να αυξήσει τη τιμή του προϊόντος για να καλύψει τα έξοδά του και να 'βγάλει' κέρδος.

Συμπερασματικά, με τις εξαγωγές ως μέσο διεθνοποίησης μιας επιχείρησης, δίνεται η ευκαιρία στις επιχειρήσεις να αναπτύξουν πιο στενές σχέσεις με την αγορά στόχο και τις διεθνείς αγορές και να επωφεληθούν από τυχόν οικονομίες κλίμακας.

#### Αντισταθμιστικό εμπόριο (Countertrade είδος - με - είδος)

Αυτή η μέθοδος είναι άμεσα συνδεδεμένη με την προηγούμενη καθώς η μόνη διαφορά της είναι πως η επιχείρηση σε αυτή την περίπτωση συνεργάζεται με εταιρίες εξαγωγικού προσανατολισμού, με εταιρίες διεθνούς εμπορίου και με εξαγωγικούς οίκους προκειμένου να εξασφαλίσει τα κανάλια διανομής και το μάρκετινγκ της εταιρείας. Οι εταιρίες αυτές μπορεί να εκτελούν υπηρεσίες πρακτόρευσης ή να αποκτούν ιδιοκτησία επί του προϊόντος.

#### 3.6.2 Συμφωνίες Παραγωγής (Contract Manufacturing)

Σύμφωνα με αυτή, οι επιχειρήσεις παράγουν τα προϊόντα τους κατόπιν εντολής παραγγελίας, καθώς επίσης μέρη της παραγγελίας μπορούν να συναρμολογηθούν και από ανεξάρτητες επιχειρήσεις.

Αυτό το είδος παραγγελίας ονομάζεται από τις επιχειρήσεις «φασόν» και έχει ως αποτέλεσμα την αποφυγή δημιουργίας στενών και μακροχρόνιων δασμών μεταξύ ξένης επιχείρησης και παραγωγού.

Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν αυτό τον τρόπο διεθνοποίησης έχουν τη δυνατότητα να εστιάσουν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αλυσίδας αξίας στο οποίο και βρίσκεται και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να επωφεληθούν τα πλεονεκτήματα στη χώρα υποδοχής.

#### 3.6.3 Συμφωνίες Κατασκευής Ετοιμοπαράδοτων Έργων (Turnkey Projects)

Οι Συμφωνίες κατασκευής ετοιμοπαράδοτων έργων αποτελούν ακόμα μία μορφή διεθνοποίησης της επιχείρησης και αφορά την εξαγωγή σε μια ξένη χώρα ετοιμοπαράδοτων

---

<sup>47</sup> Ball D, McCulloch W., "International Business: The challenge of Global Competition", 7th Edition, Irwin, McGraw- Hill, 1999

προϊόντων. Τέτοια προϊόντα αποτελούν τα μεγάλα επενδυτικά έργα όπως και η ανέγερση εγκαταστάσεων για την εξόρυξη πετρελαίου κλπ.

Η επιχείρηση που διεθνοποιείται κατά αυτό τον τρόπο εξάγει τη διοικητική εμπειρία και τη τεχνολογία ενώ ο εργολάβος που αναλαμβάνει το σχεδιασμό και την ανέγερση του έργου συμφωνεί στην προμήθεια της τεχνογνωσίας και της εκπαίδευσης του προσωπικού που θα λειτουργήσει τη μονάδα.

#### 3.6.4 Συμφωνίες Παραχώρησης Δικαιωμάτων (Licensing)

Εδώ ο αδειοδότης (licensor) παραχωρεί το δικαίωμα στον αδειολήπτη (licensee) να παράγει και να διακινεί κάποιο προϊόν του πρώτου με αντάλλαγμα συνήθως κάποια αμοιβή με την μορφή ποσοστού επί της τιμής ανά μονάδα προϊόντος (royalty payment). Η ιδιοκτησία μπορεί να αφορά κάποια, τεχνογνωσία, εμπορικά σήματα, τεχνικές μάρκετινγκ κ.ά. Δηλαδή, το licensing αφορά συνήθως την εξαγωγή άυλων χαρακτηριστικών. Η συμφωνία παραχώρησης δικαιωμάτων αποτελεί μια ανέξοδη μέθοδο διεθνοποίησης καθώς η επιχείρηση δεν επιβαρύνεται με κόστη εγκατάστασης σε μια ξένη αγορά. Αντιθέτως όμως, η επιχείρηση δεν πραγματοποιεί οικονομίες κλίμακας από την παραγωγή σε μια μονάδα καθώς δεν ασκεί έλεγχο στην παραγωγή και στη διακίνηση του προϊόντος, ενώ πολλές φορές όταν η συμφωνία licensing συνεπάγεται τη παραχώρηση από τη μητρική εταιρία μοναδικών ικανοτήτων αυτή αυτομάτως χάνει και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

#### 3.6.5 Συμφωνίες Δικαιοχρήσης (Franchising)

Παρουσιάζονται αρκετές ομοιότητες με τη συμφωνία παραχώρησης δικαιωμάτων αλλά αυτές αναφέρονται κυρίως στην εξαγωγή υπηρεσιών και όχι άυλων περιουσιακών στοιχείων. Σε αυτή την περίπτωση, ο δικαιοδόχος (franchisee) είναι υποχρεωμένος να διεξάγει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που του παραχωρεί ο δικαιοπάροχος (franchiser) με συγκεκριμένο τρόπο και να συνεισφέρει το κεφάλαιο της αρχικής επένδυσης (π.χ. για αγορά / ενοικίαση του χώρου εγκατάστασης και την αγορά εξοπλισμού) και τις ικανότητες διοίκησης. Αυτός ο τρόπος μπορεί να αφορά τον τρόπο παραγωγής και συσκευασίας, το μάρκετινγκ, το επώνυμο προϊόν κ.ά.

Η δικαιοχρήση προϋποθέτει τυποποίηση του προϊόντος σε σημαντικό βαθμό, άρτια εκπαίδευση του προσωπικού και εντατική παρακολούθηση των δικαιοπάροχων ώστε να μη διακυβεύεται η φήμη της εταιρίας<sup>48</sup>.

Η δικαιοχρήση ανάλογα με το αντικείμενο της διακρίνεται στις παρακάτω κατηγορίες:<sup>49</sup>

##### ➤ Δικαιοχρήση υπηρεσιών

Ο δικαιοδόχος κάνει χρήση το σήμα ή κάποιο διακριτικό γνώρισμα του δικαιοπάροχου για να παρέχει υπηρεσίες στους χρήστες με εντολές που παίρνει από αυτόν. Τομείς εφαρμογής αυτής της μορφής είναι τα ξενοδοχεία, ταξιδιωτικά γραφεία καθώς και τα φροντιστήρια ξένων γλωσσών.

<sup>48</sup> Deresky H. "International Management : Managing across Borders and Cultures", 3rd edition, New Jersey, Prentice Hall, 2000)

<sup>49</sup> Γεωργιάδης Σ. Απόστολος(2000): « Νέες Μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας: Leasing, Factoring, Forfeiting, Franchising», 4η έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα, σελ 197-200

➤ Δικαιόχρηση διανομής (εμπορική δικαιόχρηση)

Ο δικαιούχος εμπορεύεται μέσω πώλησης στους καταναλωτές λιανικά προϊόντα μέσα σε καταστήματα που φέρουν το διακριτικό γνώρισμα του δικαιοπάροχου.

Ο δικαιοπάροχος σε αυτή την κατηγορία είναι μεγαλέμπορος ή παραγωγός ο οποίος με αυτή τη συνεργασία αποβλέπει στη δημιουργία ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής του προϊόντος που εμπορεύεται ή παράγει. Παραδείγματα είναι τα Goody's, Macdonald's κλπ.

➤ Δικαιόχρηση παραγωγής (βιομηχανική Δικαιόχρηση)

Αφορά την άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης ξένης τεχνογνωσίας ή διπλώματος ευρεσιτεχνίας και σήματος. Σε αυτή την περίπτωση ο δότης δίνει την άδεια στον λήπτη να παράγει ή να μεταποιεί προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του και στη συνέχεια να τα πωλεί ή να τα μεταπωλεί με το σήμα του δικαιοπάροχου.

➤ Μικτή Δικαιόχρηση

Η σύμβαση παρέχει μικτά στοιχεία και Franchising διανομής αλλά και Franchising υπηρεσιών (πχ διδασκαλία ξένων γλωσσών με πώληση βιβλίων).

Στη Μικτή Δικαιόχρηση η είσοδος σε μια αγορά γίνεται με χαμηλό κόστος και μικρό ρίσκο αλλά με σημαντικές προοπτικές γρήγορης εξάπλωσης. Αλλά αντίθετα, σε αυτή τη κατηγορία ο ποιοτικός έλεγχος καθίσταται εξαιρετικός δύσκολος δεδομένου ότι η επωνυμία της εταιρίας μεταφέρει ένα συγκεκριμένο μήνυμα ποιότητας στους καταναλωτές το οποίο πρέπει να τηρηθεί.

### 3.6.6 Στρατηγικές Συμμαχίες (strategic alliances) και Πλήρη Ιδιοκτησία

Αυτές οι δύο μορφές αφορούν άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό. Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι ένα είδος κοινοπραξίας, όμως η συνεργασία αφορά πιο στρατηγικούς, πιο μακροπρόθεσμους στόχους. Πρόκειται για συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων<sup>50</sup>, που επεκτείνονται από συμφωνίες μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων για «αγορά κάποιας τεχνολογίας», έως τα Joint ventures ή συνεταιρισμούς επιχειρήσεων με σχέση προμηθευτή – πελάτη<sup>51</sup>.

Αντίθετα, πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν την πλήρη ιδιοκτησία ( wholly owned subsidiary) των επενδύσεων τους στο εξωτερικό διότι πιστεύουν πως μακροπρόθεσμα αυτό θα τους αποφέρει μεγάλα οφέλη και σταθερότητα. Η επιλογή αυτή έχει μεγάλο ρίσκο λόγω του μεγάλου χρονικού ορίζοντα αποπληρωμής, και τη μη γνώση της αγοράς καθώς επίσης θεωρείται και πολυδάπανη.

---

<sup>50</sup> Robert A. Pitts ,David Lei, Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage, 2006

<sup>51</sup> Moss Kanter ,Collaborative Advantage: The Art of Alliances, 1994



### 3.6.7 Άμεσες Επενδύσεις – Θυγατρικές/Κοινοπραξίες (Equity Joint ventures)

Είναι το αποτέλεσμα της συνεργασίας μιας ή περισσότερων διεθνών επιχειρήσεων με μία ή περισσότερες τοπικές επιχειρήσεις για τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης ή για την εξαγορά μιας ήδη υπάρχουσας τοπικής επιχείρησης. Οι εταίροι συνεισφέρουν κεφάλαια, στελεχικό δυναμικό, τεχνολογία, τεχνογνωσία κ.ά. και σχηματίζουν μια συμμαχία στην οποία μοιράζονται όχι απαραίτητα σε ίση βάση τα περιουσιακά στοιχεία. Συνήθως, συνεισφέρουν τον παραγωγικό συντελεστή στον οποίο υπερτερούν σε σχέση με τους υπόλοιπους εταίρους. Κύριες συνθήκες για τη μία διεθνή κοινοπραξία είναι η κατοχή συμπληρωματικών πλεονεκτημάτων, ο συγχρονισμός των ευκαιριών για τις συμβαλλόμενες επιχειρήσεις καθώς και η ύπαρξη εμποδίων για πλήρη ένωση οικονομικών, χρηματοοικονομικών, νομικών, πολιτικών κ.α)<sup>52</sup>.

### **3.7 Λόγοι Διεθνοποίησης μιας Ελληνικής Επιχείρησης**

Η εξωστρέφεια προβάλλεται συχνά ως συνταγή επιτυχίας. Ήδη πολλές ελληνικές επιχειρήσεις έχουν λάβει θέσεις τόσο στις αγορές των Βαλκανίων όσο και σε άλλες χώρες. Η γεωγραφική και πολιτισμική εγγύτητα με χώρες γειτονικές προς την Ελλάδα προσφέρει δυνατότητες εισόδου όπου άλλες ξένες επιχειρήσεις δυσκολεύονται. Η επιθετική όμως είσοδος σε ξένες αγορές και η διεκδίκηση παρουσίας σε αυτές αποτελεί την πρώτη σειρά κινήσεων. Η θέση στις αγορές θα πρέπει στη συνέχεια να διατηρηθεί. Καθώς οι συνθήκες αγοράς στις χώρες αυτές γίνονται όλο και πιο ανταγωνιστικές, η διεθνοποίηση Ελληνικών επιχειρήσεων καθ' εαυτή δεν αποτελεί συνταγή για επιτυχία αν δε συνοδευτεί με τη δημιουργία διακριτού και διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον θα προκύψουν ευκαιρίες από την λεπτομερή μελέτη των οικονομιών των χωρών αυτών, από την ανάλυση των μακροοικονομικών μεγεθών τους και από τη διερεύνηση των αρχικών συνθηκών και εξωτερικών γεγονότων που επηρέασαν την μετάβασή τους στην οικονομία της αγοράς. Ποιοι είναι οι λόγοι για μια μικρή, με διεθνή όμως δεδομένα, ελληνική επιχείρηση να επιθυμεί τη διεθνοποίησή της;

#### Επιθυμία επέκτασης αγορών

Εκτός από τους γενικούς φιλοσοφικούς λόγους της διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητας (απόλυτο και συγκριτικό πλεονέκτημα), υπάρχουν κι άλλοι λόγοι που μπορεί να οδηγήσουν μια εταιρεία στο διεθνή χώρο. Ο πρώτος απ' αυτούς είναι η επιθυμία για επέκταση των αγορών της. Μια εταιρεία που έχει καλύψει την τοπική αγορά μπορεί να αποφασίσει να ψάξει για νέους πελάτες σε μια ξένη αγορά. Δεδομένων των διαφορών στις τοπικές συνθήκες και έθιμα, δεν είναι περίεργο κάτι που πωλείται με επιτυχία σε μια χώρα να αποτύχει σε μια άλλη. Η ανάγκη να λαμβάνονται υπόψη οι τοπικές προτιμήσεις, αποτελεί γενική αρχή για την εισαγωγή σε μια ξένη αγορά με επιτυχία το γεγονός ότι είναι απαραίτητο να κατανοηθεί πρώτα αυτή η αγορά, οι προτιμήσεις, οι ανάγκες, οι επιθυμίες, τα έθιμα, η γλώσσα ακόμα και η ιστορία της.

---

<sup>52</sup> Buckley P., Casson M, "Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the International Approach", Journal of International Business Studies, 1998, 29, pp 539-562

### Αναζήτηση φυσικών πόρων

Ένας άλλος λόγος εισόδου μιας εταιρείας σε μια ξένη χώρα είναι η διαθεσιμότητα των φυσικών πόρων. Μια εταιρεία μπορεί να χρειάζεται φυσικούς πόρους που είναι φθαρτοί ή δεν προσφέρονται για εύκολη μεταφορά. Ο λογικότερος τρόπος ελαχιστοποίησης της απώλειας φθοράς ή των δυσκολιών μεταφοράς είναι η εγκατάσταση της μονάδας επεξεργασίας πολύ κοντά στους απαιτούμενους πόρους. Μια βιομηχανία χυμών φρούτων, για παράδειγμα, μπορεί να αποφασίσει ότι η εγκατάσταση του εργοστάσιου επεξεργασίας των χυμών στην επαρχία, κοντά στις περιοχές παραγωγής των φρούτων, είναι πιο συμφέρουσα.

### Παγκόσμιο μάρκετινγκ

Ένας άλλος λόγος ανάπτυξης της διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η αποδοχή της έννοιας του παγκόσμιου μάρκετινγκ (global marketing). Αυτή είναι μια άποψη που διατυπώθηκε από τον Theodore Levitt, ειδικό στο μάρκετινγκ και εκδότη του Harvard Business Review, ο οποίος υποστηρίζει ότι οι αξίες που δίνουν οι διάφοροι άνθρωποι στα χαρακτηριστικά των προϊόντων σταδιακά προσεγγίζουν η μια την άλλη ή γίνονται ίδιες. Αυτή η σύγκλιση των προτιμήσεων αποτελεί τη βάση του παγκόσμιου εμπορίου προϊόντων, με τις ίδιες ή παρόμοιες τεχνικές προώθησης των πωλήσεων, ανεξάρτητα από τη χώρα. Αυτή η άποψη ανοίγει επίσης δυνατότητες σε μια εταιρεία για να επεκτείνει σημαντικά τις αγορές της δημιουργώντας προϊόντα που απευθύνονται σ' ένα διεθνές κοινό.

### Προσέγγιση του καταναλωτή

Ένας τέταρτος λόγος, παρόμοιος με το δεύτερο, για τον οποίο μια εταιρεία επεκτείνεται στο διεθνή στίβο, είναι η προσέγγιση του τελικού καταναλωτή ή χρήστη. Αυτή είναι η περίπτωση στην οποία η μητρική εταιρεία (που βρίσκεται σε μια χώρα) παράγει ένα προϊόν που θα διατίθεται αποκλειστικά σε μια άλλη (φιλοξενούσα) χώρα. Η οικονομική διερεύνηση μιας τέτοιας παραγωγής μπορεί να δείξει ότι υπάρχουν ίσως οφέλη και μεγαλύτερα κέρδη αν η παραγωγή γίνεται στην ίδια τη φιλοξενούσα χώρα, γιατί έτσι ελαχιστοποιούνται τα κόστη μεταφορών και η παραγωγή μπορεί να προσαρμόζεται αποτελεσματικότερα στις ανάγκες της αγοράς. Αυτό μπορεί να μη συμβαίνει αν η παραγωγή γίνεται σε μια χώρα και η διάθεση σε μια άλλη. Μέχρι να διαπιστωθούν οι όποιες αλλαγές στις ανάγκες της αγοράς, μπορεί να είναι πολύ αργά για τη διεύθυνση της εταιρείας να αντιδράσει σ' αυτές.

### Μείωση του κόστους εργασίας

Ένας πέμπτος λόγος για τον οποίο μια εταιρεία επεκτείνει διεθνώς τη δραστηριότητά της είναι η επιθυμία της για μείωση του κόστους εργασίας. Οι ιστορικοί των επιχειρήσεων αναγνωρίζουν ότι η μεγαλοφυΐα του Henry Ford δεν ήταν το ότι έφερε την ιδέα της γραμμής παραγωγής (που υπήρχε ήδη) στη βιομηχανία αυτοκινήτων, ούτε το ότι εφεύρε το αυτοκίνητο (δεν ήταν δική του εφεύρεση), αλλά το ότι πλήρωνε τους εργάτες του 5 δολάρια τη μέρα. Αυτό ήταν ένα εξαιρετικό ημερομίσθιο για την εποχή του και δεν ήταν αποτέλεσμα

της γενναιοδωρίας του Ford. Στην πραγματικότητα, περιφρονούσε και αντιπαθούσε τους εργάτες - και ειδικά τα εργατικά σωματεία - καταλάβαινε, όμως, ότι μ' ένα τέτοιο ημερομίσθιο οι εργάτες θα εξοικονομούσαν χρήματα για να αγοράσουν αυτοκίνητο. Δημιουργώντας πελάτες, ο Ford συνέβαλε πολύ στη δημιουργία της μεσαίας τάξης και στην ανάπτυξη της αγοράς αυτοκινήτων στις Η.Π.Α. Σχεδόν όλοι αυτοί οι λόγοι, γενικοί και ειδικοί, για τους οποίους μια εταιρεία επεκτείνει τη δραστηριότητα της στο διεθνή χώρο, αναφέρονται στις περιπτώσεις που αυτή η επέκταση γίνεται μέσω της παραγωγής ενός προϊόντος ή της παροχής υπηρεσιών στη φιλοξενούσα χώρα.

### Νέες συνθήκες και νέα επιχειρηματικά μοντέλα

Παράλληλα, οι γνωστές μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις θέτουν τον πήχη του ανταγωνισμού πολύ ψηλά, ενισχύοντας το προβάδισμά τους σε κρίσιμους τομείς διαφοροποίησης. Έχοντας τα πλεονεκτήματα του μεγάλου τους δικτύου και του μεγάλου αριθμού επαγγελματιών και ταλέντων που απασχολούν, δημιουργούν συνεχώς νέα γνώση και καινοτομίες. Τα στελέχη τους και οι σχέσεις που αναπτύσσονται σε παγκόσμια κλίμακα οδηγούν σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα και προτάσεις αξίας. Οι προϋπολογισμοί E&A για τις περισσότερες από τις μεγαλύτερες 150 πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι συχνά πολλαπλάσιες του συνολικού προϋπολογισμού E&A όλων των ελληνικών επιχειρήσεων συνολικά. Έτσι, έχουν την δυνατότητα να δημιουργούν καινοτομίες, νέες πιο ανταγωνιστικές προσφορές. Συνεπώς οι ελληνικές επιχειρήσεις αν θέλουν να είναι βιώσιμες πρέπει να δραστηριοποιηθούν και αντίστοιχα να κινηθούν. Οι δυνατότητες των ελληνικών επιχειρήσεων για να προβάλουν κάτι διαφορετικό, κάτι διακριτό όλο και περιορίζονται. Βέβαια το ότι οι τρόποι διαφοροποίησης που απομένουν μειώνονται, δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν δυνατότητες. Η καινοτομία δεν περιορίζεται απαραίτητα στα εργαστήρια και τις πρακτικές των μεγάλων πολυεθνικών. Εξαπλώνεται παγκόσμια. Μικρές χώρες έχουν τη δυνατότητα να παίξουν μεγάλο διεθνή ρόλο σε ιδέες και νέες λύσεις. Παράδειγμα αποτελεί η Φιλανδία στην τεχνολογία. Επιπλέον μικρές χώρες μπορούν να επιδιώξουν συμμετοχή σε διεθνή δίκτυα και να έχουν πρόσβαση σε διεθνή τεχνογνωσία. Στο πλαίσιο αυτό η Ελληνική επιχείρηση μπορεί να αναζητήσει κάποιο κενό στην αγορά.

### **3.8 Διαδικασία Επιτυχημένης Διεθνοποίησης**

Για την επίτευξη μιας επιτυχημένης διεθνοποίησης, οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιληφθούν το λόγο που θέλουν να διεισδύσουν σε νέες αγορές. Το πρώτο και πιο σημαντικό βήμα για την εφαρμογή της διεθνοποίησης, είναι η συλλογή πληροφοριών για σχετικά με την κατάσταση της αγοράς, τον πληθυσμό, την οικονομική και πολιτική κατάσταση της χώρας στην οποία θέλουν να εισέλθουν ώστε να διαπιστωθεί αν η υπάρχουσα αγορά είναι κατάλληλη για νέες επενδύσεις.

Στην παρούσα η φάση, η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την ύπαρξη ανταγωνιστών καθώς και για τυχόν κυβερνητικών κανονισμών και περιορισμών που θα αποτελούσαν εμπόδιο στην ανάπτυξή της.

Τέλος, η επιχείρηση οφείλει να ερευνήσει ποιο είναι εκείνο το χαρακτηριστικό που καθιστά το προϊόν της ανταγωνιστικό και το διαφοροποιεί από τα υπόλοιπα της αγοράς- στόχου<sup>53</sup>. Συνεπώς, αφού έχουν καθοριστεί όλα τα παραπάνω πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του προϊόντος, η επιχείρηση καλείται στο να καθορίσει το καλύτερο δυνατό τρόπο εισαγωγής του προϊόντος στη νέα αγορά.

Μια στρατηγική διεθνοποίησης χαρακτηρίζεται ως επιτυχής όταν έχει καθοριστεί από την επιχείρηση το επίπεδο ελέγχου που επιθυμεί να έχει η ίδια στην αγορά, καθώς και το είδος της υποστήριξης που κρίνεται απαραίτητο για το προϊόν. Λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική την οποία πρόκειται να ακολουθήσει η επιχείρηση, πρέπει να συνυπολογιστούν οι διάφοροι πόροι που απαιτούνται όπως το ανθρώπινο δυναμικό και τα κεφάλαια, τα είδη και τα επίπεδα των οποίων διαφοροποιούνται ανάλογα με το είδος της στρατηγικής που πρόκειται να ακολουθήσει η ίδια.

Στην αρχή η επιχείρηση, πρέπει να θέσει ένα μακροπρόθεσμο πλάνο με βάση τις προσδοκίες της ώστε να καθορίσει το ύψος των δαπανών που απαιτούνται, όπως επίσης και το διάστημα της απόσβεσης και της απόδοσης της επένδυσης. Εν συνεχεία, πρέπει να ληφθούν υπόψη τα γραφειοκρατικά ζητήματα και διαδικασίες καθώς κάθε χώρα ακολουθεί τις δικές της διαδικασίες.

Τέλος, κρίνεται απαραίτητο να γίνεται γνώση του τρόπου διεξαγωγής των εμπορικών συναλλαγών καθώς επίσης και των νομικών διαδικασιών οι οποίες διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Ιδιαίτερα σε περιπτώσεις διεθνοποίησης σε χώρες εκτός Ε.Ε αυτά πρέπει να γνωστοποιούνται από κάποιον που είναι γνώστης των συγκεκριμένων νομικών θεμάτων.

Αφού έχουν επιτευχθεί με επιτυχία όλα τα παραπάνω βήματα, τα οποία καθορίζουν την ομαλή και επιτυχής διεθνοποίηση της επιχείρησης, αυτή είναι πλέον έτοιμη να συντάξει το σχέδιο εξαγωγικού μάρκετινγκ το οποίο και αποτελείται από τα παρακάτω βήματα :

- Το προϊόν
- Την τιμολογιακή πολιτική
- Τη διανομή
- Την προβολή

Τελευταίο και σημαντικό βήμα της διεθνοποίησης είναι η αξιολόγηση ολόκληρου του εγχειρήματος. Η στρατηγική εισόδου που θα επιλέξει η επιχείρηση για τη διείσδυσή της στη νέα αγορά θα διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στη σχέση της με τους πελάτες και γι αυτό το λόγο θα πρέπει να θέσει ως πρωταρχικό στόχο το πλαίσιο κατά το οποίο θα δραστηριοποιηθεί σύμφωνα με το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον.

---

<sup>53</sup> Kotler, P." Marketing Management", 11th Edition, Prentice Hall

### 3.8.1 Επιλογή και Αξιολόγηση Αγοράς

Ο κλάδος και το είδος της επιχείρησης παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία της διεθνοποίησης. Από την άλλη πλευρά, ο βαθμός επέκτασης και διεξόδου της επιχείρησης στις ξένες αγορές καθορίζεται αρχικά από τις διαθέσιμες πληροφορίες που κατέχει η επιχείρηση για τη νέα αγορά και στη συνέχεια από την εμπειρία που μετέπειτα αποκτά η επιχείρηση έχοντας ήδη διεισδύσει στη νέα αγορά και παρατηρώντας τον τρόπο λειτουργίας της.

Ένας από τους πιο σημαντικούς λόγους διεθνοποίησης μιας επιχείρησης είναι η δυσμενής κατάσταση στην οποία βρίσκεται η εγχώρια αγορά στην οποία και δραστηριοποιείται, καθώς σε αυτή την περίπτωση οι ευκαιρίες για την εξάπλωση της είναι αρκετά περιορισμένες.

Ένας άλλος λόγος διεξόδου στις διεθνείς αγορές, που γίνεται ιδιαίτερα εμφανής τα τελευταία χρόνια, είναι η ανάγκη της κάλυψης των συνεχών αυξανόμενων αναγκών των καταναλωτών σε παγκόσμιο επίπεδο. Συνεπώς. Αυτό αναγκάζει την επιχείρηση να προσαρμόζεται διαρκώς σε νέα δεδομένα ώστε να παραμείνει ανταγωνιστική. Μερικές από τις στρατηγικές στις οποίες πρέπει να προσαρμοστούν οι επιχειρήσεις είναι η παραγωγή των προϊόντων με ολόένα και χαμηλότερο κόστος, όπως επίσης και η ύπαρξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε αυτά.

Τέλος, αξίζει να τονιστεί πως η είσοδος στις νέες αγορές πρέπει να πραγματοποιείται ομαλά, έχοντας καλή γνώση της φύσης του προϊόντος και των απαιτήσεων του καταναλωτή στη νέα αγορά.

Για την επιλογή της καταλληλότερης νέας αγοράς πρέπει να συνταχθεί το κατάλληλο πλάνο στρατηγικού μάρκετινγκ. Με την έρευνα αγοράς, η επιχείρηση λαμβάνει συνεχή ενημέρωση για τις ανάγκες των καταναλωτών καθώς και πληροφορίες για τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Η έρευνα αγοράς πραγματοποιείται με τη συλλογή πρωτογενών ή δευτερογενών δεδομένων. Τα πρωτογενή δεδομένα, τα οποία είναι και ιδιαίτερα χρονοβόρα για τη συλλογή τους συλλέγονται αποκλειστικά για την εκάστοτε έρευνα και περιέχουν σαφείς πληροφορίες που είναι χρήσιμες για τον έλεγχο των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ.

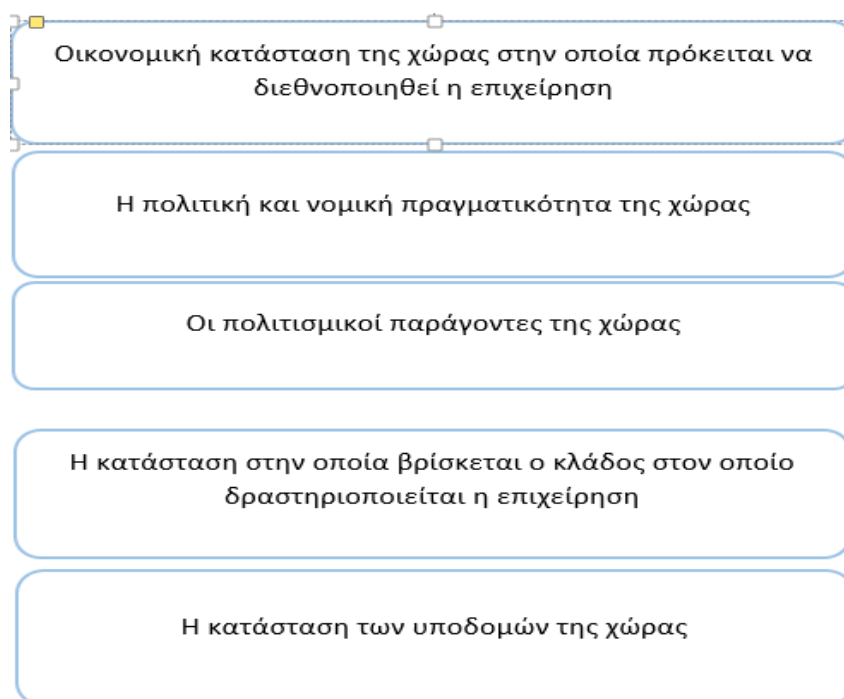
Από την άλλη πλευρά, τα δευτερογενή δεδομένα αποτελούν στοιχεία τα οποία έχουν συλλεχθεί ήδη για άλλες έρευνες. Κάθε επιχείρηση προσπαθεί να προσαρμόσει το προϊόν, τη διανομή και τη προβολή του όσο πιο καλύτερα στις διεθνείς αγορές.

Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να ελέγχει αρκετές μεταβλητές πχ την παραγωγική της διαδικασία, αλλά υπάρχουν και άλλες στις οποίες δεν μπορεί να παρέμβει.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, πως βασιζόμενοι στην πληροφόρηση των ερευνών αγοράς επιλέγουμε σε ποια αγορά θα διεθνοποιηθεί μια επιχείρηση.

### 3.8.2 Αξιολόγηση του Ευρύτερου Περιβάλλοντος με βάση τα κριτήρια

Η αξιολόγηση των αγορών γίνεται με βάση τα παρακάτω κριτήρια :



### 3.8.3 Αξιολόγηση της Οικονομικής Κατάστασης της Χώρας

Η επιχείρηση μετά την επιλογή της χώρας στην οποία την αγορά θέλει να εισέλθει, πρωταρχικό μέλημά της είναι να εξετάσει την οικονομική κατάσταση της χώρας.

Συγκεκριμένα θα πρέπει να εξετάσει τις συγκεκριμένες οικονομικές μεταβλητές :

- Τη γενική κατάσταση της οικονομίας
- Τα επίπεδα του πληθωρισμού
- Τις συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Την ανάπτυξη του κλάδου δραστηριοποίησης
- Την τάση του εμπορικού ισοζυγίου

Όταν εξετάζουμε το οικονομικό περιβάλλον μιας χώρας θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη τόσο το επιχειρησιακό οικονομικό περιβάλλον, όσο και το βιομηχανικό και το εθνικό οικονομικό περιβάλλον (πχ η επιστροφή της Κίνας στο εμπόριο με τη Δύση)

Τα διαθέσιμα μέσα παραγωγής που κατέχει η κάθε χώρα καθώς και η ύπαρξη σύγχρονων εγκαταστάσεων θεωρείται μεγάλης σημασίας.

Επιπρόσθετα, κρίνεται απαραίτητη η έρευνα για τη ύπαρξη φυσικών πόρων στην αγορά καθώς και στην ποικιλία των προϊόντων που παράγονται στη ξένη χώρα και σε αυτά που εισάγονται.

Τέλος, σημαντικός παράγοντας που πρέπει να εξεταστεί από την επιχείρηση είναι τα επίπεδα κατανάλωσης και τις τάσεις στη ξένη αγορά.

#### 3.8.4 Αξιολόγηση της Πολιτικής και Νομικής Πραγματικότητας

Η αξιολόγηση της πολιτικής και νομικής πραγματικότητας μιας χώρας θεωρείται αρκετά χρονοβόρα καθώς απαιτεί τη μελέτη και τη σύγκριση δεδομένων που είναι αρκετά δύσκολο να βρεθούν. Τέτοια στοιχεία συνήθως είναι αυτά που δημοσιεύονται από δημοσιεύσεις μεγάλων διεθνών επιχειρήσεων συμβούλων επιχειρήσεων.

Η πολιτική κατάσταση της χώρας παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή διεθνοποίησης μιας επιχείρησης καθώς αποτελεί εμπόδιο. Ένα δυσμενές πολιτικό περιβάλλον μιας χώρας επηρεάζει αυτομάτως και την επιχείρηση, καθώς οι πολιτικές αποφάσεις της εκτελεστικής εξουσίας επηρεάζουν άμεσα και έχουν αντίκτυπο και στις επιχειρήσεις.

Για τη διεθνοποίησή της μια επιχείρηση λοιπόν, πρέπει να εξετάσει και το πολιτικό περιβάλλον στο οποίο πρόκειται να δραστηριοποιηθεί καθώς και τις διπλωματικές σχέσεις που επικρατούν ανάμεσα στη χώρα προέλευσης της επιχείρησης και της χώρας επένδυσης.

Ταυτόχρονα, πρέπει να υπάρχει γνώση και την εσωτερική πολιτική σε θέματα ιδιωτικών επιχειρήσεων στη νέα αγορά προκειμένου να μην υπάρξει ο λεγόμενος λειτουργικός κίνδυνος ο οποίος προέρχεται από την επίδραση που έχουν στη λειτουργία της επιχείρησης οι κυβερνητικές πολιτικές. Ένα ακόμα σημείο, στο οποίο πρέπει να δοθεί σημασία είναι η γνώση του φορολογικού συστήματος της εκάστοτε χώρας υποδοχής όπως επίσης και του νομικού πλαισίου στο οποίο θα πρέπει να συμμορφώνεται και αφορά λειτουργικά θέματα όπως η εκτέλεση συμβάσεων και τις απολύσεις – προσλήψεις υπαλλήλων.

#### 3.8.5 Αξιολόγηση του Κλάδου

Η εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης αποτελεί πρωταρχικό μέλημά της, ώστε να διερευνήσει τις ευκαιρίες του κλάδου δραστηριοποίησης της στην χώρα που πρόκειται να διεθνοποιηθεί. Κρίνεται απαραίτητη, η ανάλυση των ανταγωνιστικών δυνάμεων του κλάδου. Οι προσδιοριστικές δυνάμεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι:

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων: Με την αύξηση της εισόδου επιχειρήσεων σε οποιοδήποτε κλάδο παρατηρείται η αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων έχοντας ως αποτέλεσμα την ύπαρξη φραγμών στη είσοδο των νέων επιχειρήσεων. Οι παράγοντες που μπορούν να αποτελέσουν εμπόδια εισόδου στο κλάδο είναι :

- 1) Απαιτήσεις σε κεφάλαια καθώς η επένδυση απαιτεί εκροή κεφαλαίων. Μια επιχείρηση για να ανταγωνιστεί επιτυχώς τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις θα πρέπει να δαπανήσει ένα αρκετά μεγάλο κεφάλαιο, που τις περισσότερες φορές δεν είναι εφικτό.
- 2) Οικονομίες κλίμακας καθώς σε μερικούς κλάδους όπως ο βιοτεχνικός, όσο αυξάνεται η παραγωγή τόσο μειώνεται το κατά μονάδα κόστος παραγωγής. Με αυτό τον τρόπο πραγματοποιείται κέρδος στις επιχειρήσεις αλλά είναι δύσκολο να πραγματοποιηθεί κέρδος σε μια νέο εισερχόμενη επιχείρηση λόγω του μικρού της μεγέθους. Έτσι αυτές οι επιχειρήσεις έχουν λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα σε σχέση με τις υφιστάμενες στον κλάδο.
- 3) Πρόσβαση σε κανάλια διανομής καθώς οι επιχειρήσεις προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα
- 4) Διαφοροποίηση προϊόντος καθώς όσο πιο διαφοροποιημένα είναι προϊόντα ενός κλάδου τόσο πιο δύσκολο είναι για μια νέα επιχείρηση να εισέλθει στον κλάδο, διότι μεγαλώνει και το κόστος μετακίνησης των αγοραστών σε άλλα προϊόντα μέσω του κόστους διαφήμισης.
- 5) Ύπαρξη νομικών περιορισμών καθώς υπάρχει η περίπτωση σε ορισμένους κλάδους η είσοδος στις νέες επιχειρήσεις να περιορίζεται από διεθνείς ή εθνικούς νόμους.

#### 3.8.6 Αξιολόγηση Πολιτισμικών Παραγόντων

Ως πολιτισμικός παράγοντας καθορίζεται το σύνολο των αξιών, των ιδανικών και των πεποιθήσεων μιας κοινωνίας. Η ενημέρωση της επιχείρησης για τους πολιτισμικούς παράγοντες διευκολύνει την επιχείρηση στη σύναψη σχέσεων στη νέα αγορά.

Για παράδειγμα, κάποια ευρωπαϊκή επιχείρηση που θέλει να επεκτείνει τις δραστηριότητες της στην Ανατολή θα πρέπει να γνωρίζει τα ήθη και έθιμα των μουσουλμάνων και της θρησκείας τους.

Η κουλτούρα καθορίζει τους κανόνες με βάση τους οποίους λειτουργεί μια κοινωνία, με αποτέλεσμα η δράση μιας επιχείρησης να επηρεάζεται άμεσα ή έμμεσα από αυτούς. Για παράδειγμα, το κύρος γίνεται αντιληπτό με διαφορετικό τρόπο στη Γαλλία απ' ό,τι στις ΗΠΑ. Στη Γαλλία το κύρος συχνά σχετίζεται με τη θέση που κατέχει κάποιος σε έναν οργανισμό, τον συνολικό χρόνο εργασίας του ή το μορφωτικό του επίπεδο, ενώ στις ΗΠΑ το κύρος απορρέει από τα προσωπικά επιτεύγματα. Οι πολιτισμικές διαφορές μπορεί να προκαλέσουν εμπόδια για μια επιχείρηση η οποία πιστεύει ότι μπορεί να εφαρμόσει παντού τις ίδιες διοικητικές πρακτικές.

Μπορούν όμως να αποτελέσουν και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, εάν τις αναγνωρίσει και προσαρμοστεί κατάλληλα. Παρά τις διαφορές, οι κουλτούρες χαρακτηρίζονται από κάποια βασικά στοιχεία που είναι κοινά, όπως το ότι αλλάζουν πολύ αργά, αποτελούν αντικείμενο μάθησης μέσω της κοινωνικοποίησης, τα στοιχεία τους είναι αλληλένδετα με αποτέλεσμα να



ενδυναμώνονται και να αναπαράγονται, μοιράζονται από τα μέλη μιας κοινωνίας και τα διαφοροποιεί από τα μέλη άλλων κοινωνιών.

Αρκετές έρευνες έχουν προσπαθήσει να μελετήσουν την κουλτούρα και να μετρήσουν τις διαφορές των χωρών σε παγκόσμιο επίπεδο. Μια από τις πιο σημαντικές είναι εκείνη του Ολλανδού Hofstede, ο οποίος παρουσίασε μία ομάδα χαρακτηριστικών αξιών ή διαστάσεων, που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να μετρήσουν την κουλτούρα.

Σύμφωνα με αυτόν, οι διαστάσεις αυτές αναφέρονται σε βασικά προβλήματα της ανθρωπότητας τα οποία αντιμετωπίζει κάθε κοινωνία. Εντούτοις, κάθε κοινωνία αντιμετωπίζει αυτά τα προβλήματα με διαφορετικό τρόπο και αυτό αντανακλάται στον διαφορετικό βαθμό που η κάθε χώρα σημειώνει στην κάθε διάσταση.

Οι κύριες διαστάσεις καταγράφονται παρακάτω:

#### ➤ **Απόσταση Ισχύος (ή αποδοχή ανισοτήτων):**

Υποδηλώνει τον βαθμό στον οποίο μία κοινωνία αποδέχεται την άνιση κατανομή της δύναμης. Ανισότητα μπορεί, επίσης, να υπάρξει σε σχέση με τον πλούτο, τις ικανότητες ή το γόητρο. Κάποιες εθνικές κουλτούρες χαρακτηρίζονται από μεγάλη ανισότητα, συγκέντρωση της εξουσίας στα χέρια μιας μικρής και μόνιμης ελίτ, συγκεντρωτικούς οργανισμούς με υψηλές ιεραρχικές πυραμίδες και περιορισμένη επικοινωνία από τη βάση προς την κορυφή. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους λίγους και οι πολλοί αποτελούν απλά εκτελεστικά όργανα. Η ανισότητα είναι αποδεκτή και οι λιγότερο δυνατοί δέχονται τη μη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την απαλλαγή από τις ευθύνες. Αντίθετα, άλλες κουλτούρες χαρακτηρίζονται από μικρότερη ανισότητα, περισσότερη κοινωνική κινητικότητα, μικρότερη συγκέντρωση της εξουσίας στα χέρια των λίγων, αποκεντρωμένους οργανισμούς με περισσότερο επίπεδες ιεραρχίες και σχετικά ελεύθερη προς τα πάνω επικοινωνία.

#### ➤ **Αποφυγή της Αβεβαιότητας:**

Αναφέρεται στην έλλειψη ανοχής που δείχνει μια κοινωνία απέναντι στην αβεβαιότητα και την αμφιβολία. Αυτή η έλλειψη εκφράζεται με υψηλότερα επίπεδα ανησυχίας για το μέλλον και απελευθέρωση μεγαλύτερης ενέργειας, μεγαλύτερη ανάγκη για τυπικούς κανόνες και απόλυτη αλήθεια και λιγότερη ανοχή προς ανθρώπους ή ομάδες με ιδέες και συμπεριφορές που παρεκκλίνουν από τα συνηθισμένα. Κάποιες κουλτούρες παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα δραστηριότητας και προσωπικής ενέργειας. Οι πιο δραστήριες κουλτούρες έχουν την τάση να εφαρμόζουν περισσότερη εξειδίκευση, τυπολατρία και τυποποίηση και αποδίδουν μεγαλύτερη αξία στην ομοιομορφία παρά στις αποκλίνουσες ιδέες. Χαρακτηρίζονται από γραφειοκρατία και αρκετή αντίσταση στην αλλαγή. Επίσης, αποφεύγουν τις αποφάσεις με υψηλό κίνδυνο. Αντίθετα, οι λιγότερο δραστήριες κουλτούρες δίνουν λιγότερη σημασία στους τυπικούς κανόνες και την εξειδίκευση, δεν δείχνουν ενδιαφέρον για την ομοιομορφία, αλλά δείχνουν ανεκτικότητα στις πολλές διαφορετικές ιδέες και συμπεριφορές. Η έλλειψη τυπολατρίας επιτρέπει τη γρήγορη ανταπόκριση και

προσαρμογή σε μελλοντικές αλλαγές. Τέλος, αναλαμβάνουν με μεγαλύτερη ευκολία τον κίνδυνο προσωπικών αποφάσεων.

➤ **Ατομικισμός/Συλλογικότητα:**

Περιγράφει τη σχέση μεταξύ του ατόμου και της ομάδας ή της κοινωνίας ως σύνολο. Απεικονίζει τον βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι μιας χώρας μαθαίνουν να ενεργούν περισσότερο ως άτομα παρά ως μέλη μιας ομάδας. Στις χώρες όπου επικρατεί η συλλογικότητα, δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στους κοινωνικούς, φιλικούς ή συγγενικούς δεσμούς. Οι άνθρωποι γεννιούνται μέσα σε κολεκτίβες όπως οι εκτεταμένες οικογένειες, έχουν ομαδική νοοτροπία και φροντίζουν για το καλό της ομάδας, υποβιβάζοντας πολλές φορές τους προσωπικούς τους στόχους μπροστά στο συμφέρον της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας είναι αλληλεξαρτώμενα και πιστεύουν ότι η διατήρηση της ευημερίας της ομάδας είναι η καλύτερη εγγύηση και για τη δική τους ευημερία. Αντίθετα, στις ατομικιστικές κοινωνίες οι δεσμοί μεταξύ των ατόμων είναι χαλαροί και οι άνθρωποι κοιτούν το ίδιο συμφέρον. Τα ατομικά επιτεύγματα και η ελευθερία έχουν μεγάλη σημασία. Οι άνθρωποι είναι αυτάρκεις και δεν αισθάνονται την ανάγκη να βασιστούν στους άλλους. Θεωρούν την προσωπικότητά τους ως μια ξεχωριστή οντότητα, πέρα από κάθε κοινωνία και κουλτούρα, και δίνουν προτεραιότητα στην εκπλήρωση των προσωπικών τους στόχων αντί των στόχων της ομάδας.

➤ **Αρρενωπότητα/Θηλυκότητα (ή τάση προς επιτεύγματα/κοινωνική ευαισθησία):**

Σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο «αρρενωπές» αξίες όπως η επιβολή, η επίδοση, η επιτυχία και ο ανταγωνισμός, υπερισχύουν των «θηλυκών» αξιών όπως η ποιότητα ζωής, η διατήρηση θερμών προσωπικών σχέσεων, η εξυπηρέτηση, η φροντίδα για τους αδύναμους και η αλληλεγγύη. Η οικογένεια σε μια αρρενωπή κοινωνία καθοδηγεί τα παιδιά προς την επιβολή, τη φιλοδοξία και τον ανταγωνισμό, επιβάλλοντας διαφορετικούς ρόλους στους άντρες και τις γυναίκες. Η κοινωνία ενδιαφέρεται για τα αποτελέσματα και την ανταμοιβή σύμφωνα με την απόδοση. Οι αξίες μιας τέτοιας κοινωνίας θεωρούνται ότι ευδοκιμούν σε μια ανοικτή οικονομία. Αντίθετα, οι «θηλυκές» κοινωνίες δίνουν έμφαση στις κοινωνικές σχέσεις και την αλληλοβοήθεια, στάσεις οι οποίες πιθανόν αντικατοπτρίζονται σε κυβερνητικές πολιτικές που ευνοούν την αναδιανομή του εισοδήματος και το υψηλό επίπεδο κοινωνικών δαπανών.

### ➤ Κομφουκιανός Δυναμισμός / Χρονικός Προσανατολισμός:

Αυτή η διάσταση ξεχωρίζει τις βραχυχρόνια προσανατολισμένες κουλτούρες από τις μακροχρόνια προσανατολισμένες. Ο μακροχρόνιος προσανατολισμός συνεπάγεται επιμονή, ταξινόμηση των σχέσεων σύμφωνα με την κοινωνική θέση και τήρηση αυτής της σειράς, αποταμίευση και αίσθημα ντροπής. Ο βραχυχρόνιος προσανατολισμός σχετίζεται με την προσωπική σταθερότητα, την προστασία της τιμής, τον σεβασμό για την παράδοση και την ανταπόδοση χαιρετισμών, εύνοιας (χάρων) και δώρων. Μία εξίσου σημαντική έρευνα, η έρευνα GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness), συμπληρώνει τις διαστάσεις κουλτούρας του Hofstede. Η έρευνα αυτή έχει ως στόχο να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ κοινωνικής κουλτούρας, οργανωσιακής κουλτούρας και πρακτικών και οργανωσιακής ηγεσίας<sup>54</sup>. Κατέληξε σε εννέα διαστάσεις κοινωνικής κουλτούρας οι οποίες αντικατοπτρίζουν αντιλήψεις των διευθυντών μεσαίου επιπέδου για την παρούσα κατάσταση της κοινωνίας, αλλά και προτιμήσεις τους σχετικά με την επιθυμητή κατάσταση της κοινωνίας.

Παρακάτω αναγράφονται συνοπτικά όλες οι διαστάσεις κατά τον Hofstede ενώ ακολουθεί και πίνακας από χώρες και πως επηρεάζονται από τις διαστάσεις.

Οι διαστάσεις συνοπτικά είναι:

- 1) Απόσταση Ισχύος
- 2) Αποφυγή της Αβεβαιότητας
- 3) Θεσμική Συλλογικότητα (Συλλογικότητα I)
- 4) Ενδο-ομαδική Συλλογικότητα (Συλλογικότητα II)
- 5) Ισότητα των δύο Φύλων
- 6) Επιβολή (Αυτοπεποίθηση)
- 7) Μελλοντικός Προσανατολισμός
- 8) Προσανατολισμός στην Απόδοση
- 9) Προσανατολισμός στον Άνθρωπο.

Οι πρώτες επτά διαστάσεις κουλτούρας πηγάζουν από τις αντίστοιχες διαστάσεις του Hofstede<sup>55</sup>. Όσον αφορά τις υπόλοιπες:

*Ο Προσανατολισμός στην Απόδοση:* είναι ο βαθμός στον οποίο μία κοινωνία ενθαρρύνει και ανταμείβει τα μέλη της για τη βελτίωση της απόδοσής τους και την υπεροχή τους.

---

<sup>54</sup> House, R. J., Hanges, R. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., & Dickson, M. A. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner & V. Arnold (Eds.), *Advances in Global Leadership* (pp. 171-233). Stanford, CT: JAI Press.

<sup>55</sup> Geert Hofstede, "Cultures and Organizations: Software of the Mind", Maidenhead, UK: McGraw-Hill, 1991

Ο Προσανατολισμός στον Άνθρωπο: αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο τα άτομα μιας κοινωνίας ενθαρρύνουν και ανταμείβουν άλλα άτομα για τη δικαιοσύνη, τη φιλαλήθεια, τη φιλικότητα, τη γενναιοδωρία, τη φροντίδα και την ευγένειά τους

Παρακάτω, παρουσιάζονται κάποιες ενδεικτικές χώρες και ο βαθμός που τις χαρακτηρίζει σε κάθε διάσταση της κουλτούρας, με βάση την έρευνα του Hofstede

Χώρα	Ατομικισμός / Συλλογικότητα	Απόσταση ισχύος	Αποφυγή αβεβαιότητας	Επίτευγμα/Κοινωνική Ευαισθησία
<b>Αυστραλία</b>	Ατομικισμός	Μικρή	Μέτρια	Έντονο
<b>Καναδάς</b>	Ατομικισμός	Μέτρια	Μικρή	Μέτριο
<b>Αγγλία</b>	Ατομικισμός	Μικρή	Μέτρια	Έντονο
<b>Γαλλία</b>	Ατομικισμός	Μικρή	Μεγάλη	Ασθενές
<b>Ελλάδα</b>	Συλλογικότητα	Μεγάλη	Μεγάλη	Μέτριο
<b>Ιταλία</b>	Ατομικισμός	Μέτρια	Μεγάλη	Έντονο
<b>Ιαπωνία</b>	Συλλογικότητα	Μέτρια	Μεγάλη	Έντονο
<b>Μεξικό</b>	Συλλογικότητα	Μεγάλη	Μεγάλη	Έντονο
<b>Σιγκαπούρη</b>	Συλλογικότητα	Μεγάλη	Μικρή	Μέτριο
<b>Σουηδία</b>	Ατομικισμός	Μικρή	Μικρή	Ασθενές
<b>ΗΠΑ</b>	Ατομικισμός	Μικρή	Μικρή	Έντονο
<b>Βενεζουέλα</b>	Συλλογικότητα	Μεγάλη	Μεγάλη	Έντονο

Χαρακτηρισμός επιλεγμένων χωρών με βάση τις πολιτισμικές διαστάσεις του Hofstede (1991, 2001)

Η κουλτούρα, λοιπόν, αντανακλά διάφορες συμπεριφορές, κάποιες από τις οποίες είναι προτιμότερες, ενώ κάποιες άλλες μη αποδεκτές. Οι διεθνικές επιχειρήσεις καλούνται να λειτουργήσουν μέσα σε διαφορετικές κουλτούρες, να διοικήσουν ανθρώπινο δυναμικό από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα, με διαφορετικές αξίες, πιστεύω και συμπεριφορές. Είναι αναμενόμενο ότι οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, εφόσον εφαρμόζονται για να προτρέψουν σε αντίστοιχες επιθυμητές συμπεριφορές, θα πρέπει να συμβαδίζουν με τις επιταγές της εκάστοτε κουλτούρας. Σχετικές έρευνες υποδεικνύουν ότι οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων είναι σε αρκετά μεγάλο βαθμό οριοθετημένες πολιτισμικά και ότι κάποιες από αυτές εμφανίζουν χαμηλό βαθμό μεταφοράς από τη μια κουλτούρα στην άλλη. Για παράδειγμα, τα άτομα που προέρχονται από συλλογικές κουλτούρες δρουν καλύτερα στα πλαίσια μιας ομάδας και υποκινούνται πιο αποτελεσματικά από ομαδικά κίνητρα. Επίσης, ένα στυλ διοίκησης που δίνει πολλές πρωτοβουλίες και ενθαρρύνει τη συμμετοχή, ίσως δεν φέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, εάν εφαρμοστεί σε εργαζόμενους που η κουλτούρα τους χαρακτηρίζεται από μεγάλη απόσταση ισχύος. Τα άτομα αυτά όχι μόνο δέχονται την άνιση κατανομή της δύναμης, αλλά, επιπλέον, τείνουν να αποφεύγουν τις ευθύνες.

Σύμφωνα με τη έρευνα Globe, ακολουθεί ακόμα ένας πίνακας με τις διαστάσεις του Hofstede και πως επηρεάζουν τις χώρες.

Παράμετροι	Χώρες με χαμηλή βαθμολογία	Χώρες με μέτρια βαθμολογία	Χώρες με υψηλή βαθμολογία
Αυτοπεποίθηση	Σουηδία Νέα Ζηλανδία Ελβετία	Αίγυπτος Ιρλανδία Φιλιππίνες	Ισπανία ΗΠΑ Ελλάδα
Μελλοντικός Προσανατολισμός	Ρωσία Αργεντινή Πολωνία	Σλοβενία Αίγυπτος Ιρλανδία	Δανία Καναδάς Ολλανδία
Διαφοροποίηση φύλου	Σουηδία Δανία Σλοβενία	Ιταλία Βραζιλία Αργεντινή	Νότια Κορέα Αίγυπτος Μαρόκο
Αποφυγή αβεβαιότητας	Ρωσία Ουγγαρία Βολιβία	Ισραήλ ΗΠΑ Μεξικό	Αυστρία Δανία Γερμανία
Απόσταση ισχύος	Δανία Ολλανδία Νότια Αφρική	Αγγλία Γαλλία Βραζιλία	Ρωσία Ισπανία Ταϊλάνδη
Ατομικισμός/ Συλλογικότητα	Δανία Σιγκαπούρη Ιαπωνία	Χονγκ Κονγκ ΗΠΑ Αίγυπτος	Ελλάδα Ουγγαρία Γερμανία
Εσω-ομαδική συλλογικότητα	Δανία Σουηδία Νέα Ζηλανδία	Ιαπωνία Ισραήλ Κατάρ	Αίγυπτος Κίνα Μαρόκο
Προσανατολισμός στην απόδοση	Ρωσία Αργεντινή Ελλάδα	Σουηδία Ισραήλ Ισπανία	ΗΠΑ Ταϊβάν Νέα Ζηλανδία
Ανθρωπιστικός προσανατολισμός	Γερμανία Ισπανία  Γαλλία	Χονγκ Κονγκ Σουηδία Ταϊβάν	Ινδονησία Αίγυπτος Μαλαισία

Χαρακτηρισμός επιλεγμένων χωρών με βάση τις πολιτισμικές διαστάσεις της έρευνας Globe <sup>56</sup>

<sup>56</sup> House R.J. et al. (eds.), Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004

Η γλώσσα αποτελεί τον σημαντικότερο τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των μελών μιας κοινωνίας, ενώ παρέχει, επίσης, βασικά στοιχεία για τις πολιτισμικές αξίες της. Για παράδειγμα, η χρήση διαφορετικών μορφών γλώσσας ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο (διαφορετικό κοινωνικό επίπεδο, διαφορά ηλικίας) των ανθρώπων που συνδιαλέγονται, φανερώνει μια κοινωνία με αρκετές ανισότητες.

Επίσης, η ύπαρξη πολλών διαφορετικών γλωσσικών ομάδων υποδηλώνει την ποικιλομορφία μιας κοινωνίας, η οποία ενδέχεται να διαφέρει και σε άλλα σημεία, όπως οι πολιτισμικές αξίες, το εισόδημα, η εκπαίδευση κ.λπ. Οι ίδιες λέξεις μπορεί να έχουν διαφορετικό νόημα για ανθρώπους που προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο ότι οι κουλτούρες διακρίνονται σε δύο ευρείες κατηγορίες, σε σχέση με το περιεχόμενο των μηνυμάτων που στέλνονται από τα μέλη τους: οι κουλτούρες υψηλού και οι κουλτούρες χαμηλού περιεχομένου.

Οι κουλτούρες υψηλού περιεχομένου είναι πολύπλευρες γιατί, προκειμένου να ερμηνευτούν τα μηνυμάτα τους, θα πρέπει παράλληλα με το τι λέγεται προφορικά, να κατανοούμε και τις χειρονομίες, τη γλώσσα του σώματος, το υπόβαθρο του ατόμου που στέλνει το μήνυμα, καθώς και τις αξίες και τις εμπειρίες του. Αντίθετα, σε κουλτούρες χαμηλού περιεχομένου, οι λέξεις περιέχουν το μεγαλύτερο μέρος της σημασίας του μηνύματος. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του «ναι» των Ιαπώνων. Ενώ για έναν δυτικό το «ναι» έχει την έννοια του «συμφωνώ», αντίθετα οι Ιάπωνες εννοούν «ναι, κατάλαβα», χωρίς αυτό απαραίτητα να σημαίνει ότι συμφωνούν κιόλας. Επίσης, οι Ιάπωνες θεωρούν αγενές το να πουν «όχι» σε κάποιον και προσπαθούν με άλλους, έμμεσους τρόπους, να δείξουν ότι είναι αρνητικοί. Άξια αναφοράς είναι, επίσης, και η μη λεκτική επικοινωνία ή αλλιώς, η γλώσσα του σώματος.

Αυτή συνίσταται σε διάφορες εκφράσεις του προσώπου, χειρονομίες, οπτική επαφή, τόνο της φωνής ή στάση του σώματος. Όλα τα παραπάνω μπορεί να αποτελέσουν αιτίες παρεξηγήσεων, εάν δεν γνωρίζουμε σε βάθος την κουλτούρα του συνομιλητή μας.

Τέλος, πολύ σημαντική πτυχή των περισσότερων κοινωνιών αποτελεί και η θρησκεία. Η θρησκεία μπορεί να επηρεάσει τις στάσεις μιας κοινωνίας ως προς την εργασία, την κατανάλωση, την ιδιοκτησία, τη μελλοντική πορεία του ατόμου. Για παράδειγμα, ο Προτεσταντισμός επικροτεί τη σκληρή δουλειά, τη συσσώρευση πλούτου, την ιδιοκτησία κ.λπ. Αντίθετα, ο Ινδουισμός υποστηρίζει περισσότερο την πνευματική ολοκλήρωση παρά την επίτευξη οικονομικών στόχων. Αυτό μπορεί να επιδράσει στα κίνητρα και την αποδοτικότητα των εργαζόμενων στις διάφορες κουλτούρες. Επιπλέον, κάποιες θρησκείες είναι δυνατόν να θέσουν περιορισμούς στις δραστηριότητες των ανθρώπων, όπως απαγόρευση της απασχόλησης των γυναικών ή της κατανάλωσης κάποιων προϊόντων<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> Griffin and Pustay, Internationa Business, 2011

### 4.1 Η επιρροή της Κουλτούρας στη Διεθνοποίηση μιας Επιχείρησης

Η κουλτούρα χαρακτηρίζεται ως έννοια περίπλοκη, με πολλούς διαφορετικούς ορισμούς. Ένας γενικός ορισμός την ορίζει ως το σύνολο των τεχνών, των ηθών και των εθίμων μιας κοινωνίας, σε συνδυασμό με τα πιστεύω, τις αξίες και τα υλικά αντικείμενα που καθορίζουν τον τρόπο ζωής ενός λαού. Μια ομάδα ατόμων θεωρείται ότι κατέχει την ίδια κουλτούρα όταν μοιράζονται τις ίδιες κοινές στάσεις, αξίες, στόχους και πρακτικές<sup>58</sup>.

Στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη κοινωνία, οι τεχνολογικές εφευρέσεις διευκολύνουν την επικοινωνία καθώς και τα αυξανόμενα εισοδήματα παγκοσμίως προάγουν μία κοινή κουλτούρα σε όλο τον κόσμο. Το γεγονός ότι οι παγκόσμιες κουλτούρες συγκλίνουν, φαίνεται από στοιχεία όπως οι συμπεριφορές και οι συνήθειες των ανθρώπων παγκοσμίως όσον αφορά π.χ. τα προϊόντα που αγοράζουν και τα φαγητά που τρώνε. Κοινές συμπεριφορές όπως οι παραπάνω όντως παρατηρούνται, αλλά πρόκειται για τις επιφανειακές εκφάνσεις της κουλτούρας, όπως αυτή ορίστηκε παραπάνω, οι οποίες δεν έχουν να κάνουν με το βαθύτερο και πραγματικό νόημα των ανθρώπινων αξιών οι οποίες ορίζουν το νόημα των ανθρώπινων συμπεριφορών και συνηθειών<sup>59</sup>.

Αν και παρατηρούμε μία σωρεία διαθέσιμων κοινών προϊόντων και υπηρεσιών σε όλο τον κόσμο αυτό δε συνεπάγεται ότι οι τα συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες έχουν το ίδιο νόημα για κάθε κουλτούρα. Προκειμένου να καταστεί σαφές το ξεχωριστό νόημα που μπορεί να έχουν οι διεθνείς προσπάθειες κάθε εταιρίας για κάθε κουλτούρα, η κατανόηση της κουλτούρας της αγοράς στόχου είναι απαραίτητη για την επιτυχημένη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης<sup>60</sup>.

Η θεωρία που εξέφρασαν ειδικοί όπως ο καθηγητής του Χάρβαρντ T. Levitt<sup>61</sup> στις αρχές της δεκαετίας του 1980, ήταν ότι οι νέες τεχνολογίες θα οδηγούσαν στην ομογενοποίηση των αναγκών και των «θέλω» των καταναλωτών διότι πολύ απλά οι καταναλωτές θα προτιμούσαν τυποποιημένα προϊόντα με υψηλή ποιότητα και χαμηλή τιμή (πράγμα που θα επέτρεπε η μαζική τυποποίηση των προϊόντων) από πιο συγκεκριμένα και πιο ακριβά προϊόντα. Στην πραγματικότητα όμως, το παγκόσμιο σύνολο των καταναλωτών δεν λειτουργεί με τα κριτήρια μιας τέτοιας λογικής και ο πρώτος στόχος τους δεν είναι πάντα η μεγιστοποίηση του κέρδους.

Η ευαισθησία μιας εταιρίας και μιας επαγγελματικής δραστηριότητας σε μία ξένη αγορά στις επιρροές της τοπικής κουλτούρας εξαρτάται από το επίπεδο της άμεσης επαφής ανάμεσα στην δραστηριότητα και το πολιτισμικό περιβάλλον. Δραστηριότητες όπως το μάρκετινγκ και οι δημόσιες σχέσεις συνήθως απαιτούν πολύ μεγαλύτερη επαφή με την τοπική κουλτούρα σε σχέση με δραστηριότητες όπως π.χ. η βιομηχανική παραγωγή. Σε αυτά τα πλαίσια, η ικανότητα της εταιρίας να επιτύχει στις διεθνείς αγορές εξαρτάται από την ικανότητά της να ανταπεξέλθει στην πολιτισμική ετερογένεια μεταξύ διαφορετικών διεθνών αγορών, να εναρμονίσει τα εγχειρήματά της στον τομέα του μάρκετινγκ με το συμβολικό νόημα που

<sup>58</sup> Williams, R. (1966). *Culture and Society, 1780-1950*. New York, Harper & Row

<sup>59</sup> Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and organisations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill

<sup>60</sup> Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and organisations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill

<sup>61</sup> Levitt, T. (1983). *The globalization of markets*. Harvard: Graduate School of Business Administration, Harvard University

έχουν αυτά για τους πελάτες μιας διαφορετικής κουλτούρας, και να αναγνωρίσει νέες επαγγελματικές ευκαιρίες σε ξένα πολιτισμικά πλαίσια<sup>62</sup>.

#### 4.1.1 Το Πολιτισμικό Περιβάλλον ως Χαρακτηριστικό της Κουλτούρας

Το πολιτισμικό περιβάλλον απαρτίζεται από κοινές συμπεριφορές που μοιράζονται τα άτομα της ίδιας κουλτούρας, τα βιολογικά χαρακτηριστικά τους, κάποια εξιδανικευμένα χαρακτηριστικά, και δημογραφικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού. Το πολιτισμικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει δραματικά την αγοραστική συμπεριφορά των ατόμων της εκάστοτε κουλτούρας.

Πιο συγκεκριμένα, η εταιρία πρέπει να διαπιστώσει την επιρροή των αξιών, των ηθών και των συνηθειών των επίδοξων πελατών της στην συμπεριφορά τους, το δημογραφικό τους προφίλ, και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κουλτούρας τους όπως την θέση της γλώσσας, την επιρροή εθνικών παραγόντων και τον ρόλο της υλικής κουλτούρας<sup>63</sup>.

Γενικώς, η κουλτούρα, στον βαθμό που επηρεάζει το μάρκετινγκ και την διεξαγωγή του, αποτελείται από μία σειρά παραγόντων όπως η γλώσσα, η θρησκεία, οι αξίες και οι στάσεις, η μόρφωση, η κοινωνική οργάνωση, η τεχνολογία και η υλική κουλτούρα, ο νόμος και η πολιτική, και η αισθητική. Τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να λάβουν υπόψη τους την φύση όλων αυτών των παραγόντων προκειμένου να καταλάβουν την φύση της διεθνούς αγοράς. Όσον αφορά τη γλώσσα, ένα καίριο ζήτημα είναι εάν η εν λόγω κουλτούρα δίνει υψηλή ή χαμηλή έμφαση στο πλαίσιο κατά την γλωσσική επικοινωνία.

Στις κουλτούρες χαμηλού πλαισίου η ομιλούμενη γλώσσα έχει από μόνη της όλη σχεδόν την έμφαση της επικοινωνίας, δηλαδή αυτό που λέγεται είναι αυτό που εννοείται. Παραδείγματα είναι λ.χ. η Αυστραλία ή η Ολλανδία. Αντιθέτως, σε κουλτούρες υψηλού πλαισίου, η λεκτική επικοινωνία μπορεί να μην μεταφέρει ένα άμεσο μήνυμα, δηλαδή αυτό που λέγεται μπορεί να μην είναι αυτό που εννοείται. Το νόημα σε τέτοιες κουλτούρες προσδίδεται από φαινόμενα όπως το κρυφό πολιτισμικό νόημα και η γλώσσα του σώματος. Παραδείγματα είναι λ.χ. η Ιαπωνία και ορισμένες Αραβικές χώρες<sup>64</sup>.

Ένα θεμελιώδες συστατικό της κουλτούρας στο μάρκετινγκ είναι οι αξίες και οι στάσεις των ανθρώπων. Αυτές μπορεί να ποικίλουν σημαντικά ακόμη και μεταξύ ομάδων στην ίδια χώρα, συνεπώς όταν μία εταιρία αναλαμβάνει την εξαγωγή ενός προϊόντος οφείλει να ερευνήσει προσεκτικά τις συνθήκες στην αγορά στόχο προτού εισέλθει στη αγορά της. Στην πορεία, οι τοπικές αξίες και στάσεις μπορεί να δημιουργήσουν την ανάγκη να αλλάξουν τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή τον τρόπο προώθησής του.

Τέλος δεν πρέπει να αγνοείται και η θρησκεία ως επιρροή στο μάρκετινγκ καθώς η φύση και η περιπλοκότητα των διαφορετικών θρησκειών που μπορεί να συναντήσει μια εταιρία στο διεθνές μάρκετινγκ μπορεί να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τα επεκτατικά σχέδια της.

---

<sup>62</sup> Bradley, F. (2005). International marketing strategy. London: Pearson Education

<sup>63</sup> Bradley, F. (2005). International marketing strategy. London: Pearson Education

<sup>64</sup> Terpstra, V. & Sarathy, R. (2000). International Marketing. Dryden Press



#### 4.1.2 Κατηγορίες Κουλτούρας

Αναλυτικά οι κατηγορίες είναι οι εξής:

1. *Αίσθηση του εαυτού και του χώρου*: Τι επικυρώνει την αίσθηση του εαυτού κάποιου μέσα σε μια ομάδα, όπως η ανεξαρτησία ή η αλληλεξάρτηση, η επισημότητα ή η ανεπισημότητα κ.λπ. Ποιος είναι ο επαρκής χώρος μεταξύ των ατόμων, όπως η απόσταση ή η προσεγγισιμότητα, η επιφύλαξη ή η οικειότητα, η εσωστρέφεια ή η εξωστρέφεια κ.λπ.

2. *Επικοινωνία και γλώσσα*: Ποιο σύστημα επικοινωνίας ή ποια πρακτική φαίνεται να διαφοροποιεί μια ομάδα, σε σχέση με τη λεκτική και μη λεκτική συναλλαγή, τη γλώσσα του σώματος και τις χειρονομίες, την ειδική ορολογία κ.λπ. Ποιες γλώσσες ομιλούνται μέσα στο πλαίσιο της συγκεκριμένης κουλτούρας, ιδιαίτερα σε όρους διαλέκτων, προφοράς, λαϊκών ιδιωματισμών και άλλων τέτοιων παραλλαγών.

3. *Ενδυμασία και εμφάνιση*: Ποια τυπικά και διακριτά εξωτερικά ενδύματα στολισμοί, διακοσμήσεις σωμάτων ή ακόμη και ελλείψεις αυτών επικρατούν. Ποιες είναι οι ενδυματολογικές απαιτήσεις διάφορων εκδηλώσεων καθώς και των επιμέρους τύπων κουλτούρας, όπως μέσα στην επιχείρηση ή τη θρησκευτική πρακτική.

4. *Διατροφικές συνήθειες*: Ποιος είναι ο τρόπος με τον οποίο τα τρόφιμα επιλέγονται, προετοιμάζονται, σερβίρονται και τρώγονται. Τι προτιμάται στη διατροφή μιας ομάδας ή ποιες θεωρούνται λιχουδιές, όπως το κρέας ή τα λαχανικά. Ποια εργαλεία χρησιμοποιούνται ή όχι, όπως τα μαχαιροπίρουνα ή τα χέρια. Πώς εκφράζεται η ικανοποίηση ή η αποστροφή με την ποσότητα ή την ποιότητα των τροφίμων.

5. *Ο χρόνος και η αίσθηση του χρόνου*: Είναι η αίσθηση του χρόνου πραγματική ή σχετική, ακριβής ή περιστασιακή. Ποια είναι η μέθοδος που χρησιμοποιεί μια ομάδα για να μιλήσει για το χρόνο, για παράδειγμα, στηρίζονται σε 12ωρα, 14ωρα, στο φως στο σκοτάδι ή στις εποχές. Ο πολιτισμός είναι μονοχρωμικός (ο χρόνος ποσοτικοποιείται και είναι προγραμματισμένος σύμφωνα με τις επίσημες ημερήσιες διατάξεις) ή είναι πολυχρωμικός (λιγότερος προγραμματισμός με περισσότερη έμφαση στις σχέσεις και τη συμμετοχή).

6. *Σχέσεις*: Πώς καθορίζονται οι ατομικές και οργανωσιακές σχέσεις (π.χ. ηλικία, φύλο, βαθμός, πλούτος, δύναμη κ.λπ.). Ποια είναι η τυπική διάρθρωση της οικογένειας (π.χ. μικρή ή μεγάλη, μονογονεϊκή ή όχι, κ.λπ.). Ποια είναι η θέση μέσα στην οικογενειακή ομάδα του αρσενικού/θηλυκού, νέου/ηλικιωμένου, παντρεμένων/ανύπαντρων μελών, εφήβου/ενηλίκου κ.λπ.). Ποιοι τίτλοι, ποιες τάξεις και ποια πρωτόκολλα επικρατούν (π.χ. τιμώμενες θέσεις, απαιτούμενο ένδυμα για τις γυναίκες και τα παιδιά και χρήση τίτλων π.χ. κύριος/κυρία, στρατιωτικός βαθμός).

7. *Αξίες και κανόνες*: Ποιες είναι οι προτεραιότητες που αναδεικνύονται από τη συμπεριφορά μιας ομάδας (π.χ. επίπεδα αναγκών, standards κ.λπ.). Έχουν μεγαλύτερη αξία τα πράγματα, τα υλικά αγαθά ή τα χρήματα από την αγάπη και τη φιλία, τις δημιουργικές τέχνες και την πνευματική ανάπτυξη κ.λπ. Ποιες είναι οι κοινωνικές συμβάσεις που επικρατούν (π.χ. όσον αφορά το παιδί και το γονέα, τον περιορισμό ή την απελευθέρωση των γυναικών, το σεβασμό του νόμου και της τάξης, την τιμιότητα ή την υποκρισία, τα τελετουργικά και την ανταλλαγή δώρων, τη δράση και την περισυλλογή, το σεβασμό και την εκτίμηση, τη μυστικότητα και τη διανομή, τις περιβαλλοντικές ευαισθησίες κ.λπ.).

8. *Πεποιθήσεις και τοποθετήσεις*: Ποια είναι τα κύρια θέματα όσον αφορά τις πεποιθήσεις των ανθρώπων μιας ομάδας. Υπάρχει κάποια κυρίαρχη θρησκεία ή εμφανής θρησκευτική πρακτική; Πώς θα περιγράφατε την πνευματικότητά τους, την πίστη τους σε δυνάμεις ή στην κοσμική τους συνείδηση; Ποια είναι η στάση τους απέναντι στη ζωή, στο θάνατο και στη μετά θάνατον ζωή; Σε τι πιστεύουν;

9. *Διανοητικές διαδικασίες και εκμάθηση*: Ποιες διαφορές μπορούν να παρατηρηθούν στον τρόπο που οι άνθρωποι σκέφτονται και μαθαίνουν (έμφαση στην ανάπτυξη του εγκεφάλου). Δεδομένου ότι το μυαλό είναι ο εσωτερικός πολιτισμός, πώς οργανώνουν και επεξεργάζονται τις πληροφορίες; Τι αποτελεί τη βάση στη διαδικασία συλλογισμού τους (π.χ. λογική σύλληψη ή αφηρημένη σκέψη, μηχανική αποστήθιση, τυφλή υπακοή κ.λπ.); Ποιες ανταμοιβές ή τιμωρίες συνεπάγονται η εκμάθηση ή η μη μάθηση; Ποιος αποκλείεται ή αντιμετωπίζει περιορισμούς στην αναζήτηση εκπαιδευτικών ευκαιριών;

10. *Εργασιακές πρακτικές και συνήθειες*: Σε ποιο στάδιο ανάπτυξης της εργασίας βρίσκονται οι άνθρωποι μιας συγκεκριμένης ομάδας; Ποια είναι η στάση της ομάδας απέναντι στην εργασία ή το εργατικό δυναμικό; Ποιος είναι ο κυρίαρχος τύπος εργασίας της ομάδας, ο καταμερισμός εργασίας, οι εργασιακές συνήθειες και πρακτικές. Η αξία της εργασίας αντιμετωπίζεται βάσει της εγγενούς αξίας της, των χρημάτων που παράγονται, των υπηρεσιών που παρέχονται ή της σταδιοδρομίας της εργασίας; Πάνω σε ποια βάση στηρίζονται οι ανταμοιβές, η αναγνώριση, οι προαγωγές και τα κίνητρα που δίνονται όταν η εργασία εκτελείται καλά; Η εργασία καθορίζεται σε στενούς όρους (π.χ. άσπρο/μπλε κολάρο) ή τους ευρύτερους όρους (π.χ. περιλαμβάνει τις αναζητήσεις στις τέχνες, στον αθλητισμό και ακόμη και στον ελεύθερο χρόνο); Πώς οι άνθρωποι οργανώνουν τη δραστηριότητά τους (π.χ. ατομική ή ομαδική εργασία, ιεραρχική ή συμμετοχική οργάνωση); Ποιοι είναι οι πιο χαρακτηριστικοί κανόνες ή τα πρότυπα εργασίας στη συγκεκριμένη κοινωνία; Αυτό το πρότυπο προσφέρει δέκα σημαντικά σημεία αναφοράς για την εκτίμηση της κουλτούρας συγκεκριμένων ατόμων. Αυτές οι ταξινομήσεις όμως δεν περιλαμβάνουν όλες τις πτυχές ενός πολιτισμού, ούτε είναι αυτός ο μόνος τρόπος για μια τέτοια ανάλυση. Οι ανωτέρω κατηγορίες είναι απλώς ένα εύκολο εργαλείο για να βοηθήσουν τη διαπολιτισμική κατανόηση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Ο ίδιος τύπος αξιολόγησης ίσως μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της κουλτούρας ενός έθνους ή μιας μεγάλης γεωγραφικής περιοχής αλλά και μιας οργάνωσης ή μιας βιομηχανίας. Για την εξυπηρέτηση παρόμοιων αξιολογήσεων διακρίθηκε η έρευνα και η μελέτη του Geert Hofstede περί εθνικών κουλτουρών που αναλύεται στην συνέχεια.

## 4.2 Ορισμός της Γλώσσας

Η γλώσσα θεωρείται ένα εργαλείο ζωτικής σημασίας που χρησιμοποιούμε για να επικοινωνήσουμε με άλλους ανθρώπους στην καθημερινή και οικονομικά ενεργή ζωή μας.<sup>65</sup>

Αποτελείται από λέξεις και έννοιες που συνδυάζονται σε διακριτές μονάδες (προτάσεις)<sup>66</sup>, οι οποίες ενώνονται μεταξύ τους και γίνονται πληροφορίες οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανταλλαγή ιδεών και απόψεων μεταξύ των ανθρώπων<sup>67</sup>.

Μέσω αυτής, η επικοινωνία πραγματοποιείται σε γρηγορότερη και σαφέστερη βάση<sup>68</sup>. Γενικά, η γλώσσα ερμηνεύεται ως μια ουσιαστική ανθρώπινη ικανότητα που μας επιτρέπει να αποκτήσουμε και να διαβιβάσουμε τη γνώση από τη μια γενεά σε άλλη<sup>69</sup>.

Ουσιαστικά, βοηθάει τις μελλοντικές γενεές από το να ξανά μάθουν, ότι οι πρόγονοί τους έχουν ήδη διδαχθεί από την εμπειρία, δεδομένου ότι η γνώση που συσσωρεύεται κωδικοποιείται άμεσα και έμμεσα στη γλώσσα. Η γλώσσα όχι μόνο μεταβιβάζει τις πληροφορίες, αλλά και διευκολύνει τη δημιουργία της αξίας μέσω της ανταλλαγής των ιδεών μέσα στο πλαίσιο αυτού του πολιτισμού.

Σε θεωρητικό υπόβαθρο, η επιστήμη της γλωσσολογίας, ίσως δεν μπορέσει ποτέ να βρει έναν πλήρη και ολοκληρωμένο ορισμό, στο ερώτημα τι είναι η γλώσσα. Κι αυτό γιατί και η ίδια η φύση της επιστήμης είναι περίπλοκη, αλλά και γιατί με την γλωσσολογία συνδέονται πολλές άλλες επιστήμες (π.χ. ψυχολογία, ιστορία κ.ά.).

Υπάρχει μια αντικειμενική δυσκολία λοιπόν στην διατύπωση ενός γενικά αποδεκτού ορισμού, όσον αφορά τη γλώσσα. Παρακάτω παρατίθενται κάποιοι ορισμοί σχετικά με το τι είναι γλώσσα.

Ένας σχετικά πλήρης και σαφώς οριοθετημένος ορισμός είναι αυτός του γλωσσολόγου Bussman<sup>70</sup>, η οποία ερμηνεύει την έννοια της γλώσσας ως ένα φωνητικό-ακουστικό σύστημα συμβατικών σημείων για την διατύπωση και συναλλαγή απόψεων, γνώσεων και πληροφοριών, καθώς και την μετάδοσή τους από γενιά σε γενιά, το οποίο βασίζεται σε νοητικές διαδικασίες και καθορίζεται από το εκάστοτε κοινωνικό σύστημα. Παρακάτω παρατίθενται κάποιοι ορισμοί της γλώσσας από διακεκριμένους γλωσσολόγους:

Ο Brown πιστεύει ότι η γλώσσα διακρίνεται από τρεις ιδιότητες:

**α) Το Σημασιολογικό μέρος.** Όλες οι λέξεις πρέπει να σημαίνουν τα ίδια πράγματα για όλους όσους μιλούν μια συγκεκριμένη γλώσσα. Η λέξη "τραπέζι" για παράδειγμα, πρέπει να έχει την ίδια έννοια και στην Ήπειρο και στο Ιόνιο.

---

<sup>65</sup> Sanstead, W. G. (2001). Foreign language. Retrieved August 17, 2009

<sup>66</sup> Hagoort, P., & Van Berkum, J. (2007). Beyond the sentence given. *Philosophical Transactions of the Royal Society*, 362, 801-811.

<sup>67</sup> Lieberman, A. (2008). Teacher learning: The key to educational reform. *Journal of Teacher Education*, 59 (3), 226-234

<sup>68</sup> Schorr, L. (2005). A generation of business foreign languages. Retrieved July 27, 2009

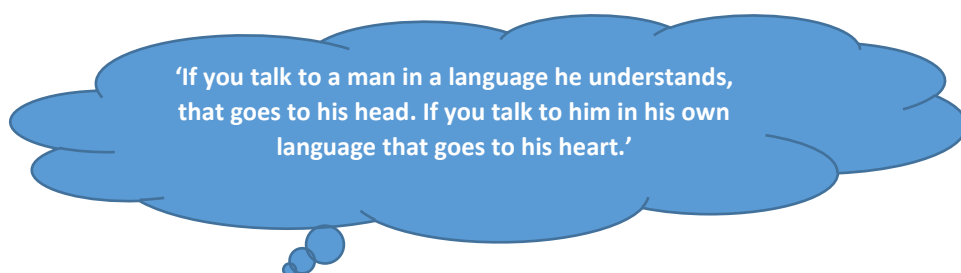
<sup>69</sup> Dhir, K.S. (2005). The value of language: concept, perspectives and policies. *Corporate Communications: An International Journal* (vol. 10/ nr. 4, pp 358-382). Emerald Group Publishing Limited.

<sup>70</sup> Routledge Dictionary of Language and Linguistics

β) Η μετάθεση. Η γλώσσα ενός λαού, πρέπει να καθιστά δυνατή την επικοινωνία για το παρελθόν το παρόν και το μέλλον. Το σύστημα δηλαδή, των πληροφοριών της πρέπει να έχει ισχύ και για τις τρεις αυτές χρονικές περιόδους.

γ) Η παραγωγικότητα. Σε κάθε γλώσσα με τον συνδυασμό ενός περιορισμένου αριθμού ήχων και σημάτων, μπορούν να δημιουργηθούν απεριόριστα μηνύματα.

Τέλος, ο Sorix όρισε τη γλώσσα ως καθαρά ανθρώπινη και μη ενστικτώδη μέθοδο για την μετάδοση ιδεών και μηνυμάτων μέσω ενός συστήματος που το παράγουμε εκούσια.<sup>71</sup>



Nelson Mandela

#### 4.2.1 Η Γλώσσα ως Φορέας της Κουλτούρας

Όπως προαναφέραμε, η κουλτούρα έχει εισχωρήσει σε κάθε πτυχή της επιχείρησης καθώς πάνω σε αυτή έχουν βασιστεί όλες οι επιχειρησιακές σχέσεις. Οι προσωπικές αποφάσεις και δη οι εταιρικές επηρεάζονται από το κοινωνικό και πολιτισμικό υπόβαθρο του κάθε ανθρώπου καθώς αυτό διαμορφώνεται με βάση τα γεωγραφικά και άλλα κριτήρια. Σύμφωνα με τον με Trompenaars, ο ορισμός της κουλτούρας καθορίζεται ως τον τρόπο με τον οποίο μια ομάδα ανθρώπων διευθετεί τα προβλήματα της. Η οργάνωση της ομάδας των ανθρώπων πραγματοποιείται έτσι ώστε να αυξάνεται η αποτελεσματικότητα στη διαδικασία επίλυσης των προβλημάτων<sup>72</sup>.

Ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά της κουλτούρας είναι η γλώσσα. Η κουλτούρα εκφράζεται πάντα μέσω της γλώσσας, και οι σύγχρονες έννοιες της εθνικής ταυτότητας είναι συχνά κεντροθετημένες στις μητρικές γλώσσες των ανθρώπων<sup>73</sup>.

Η συνειδητοποίηση του τρόπου με τον οποίο αυτό το φαινόμενο εμφανίζεται είναι το πρώτο βήμα στην κατανόηση πώς οι γλωσσικές διαφορές επηρεάζουν την επιχειρησιακή επικοινωνία. Μέχρι το σημείο που μια γλώσσα μπορεί να περιγράψει ακριβέστερα μια

<sup>71</sup> Bolinger P., "Aspects of language" (2nd Edition) StarCourt Brace Jovanovich, Inc. USA, 1975, Σελ. 29-30

<sup>72</sup> Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1994). Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. New-York: McGraw Hill.

<sup>73</sup> Lovelock, C. H. (1994). What Language Shall We Put It In? Going multilingual offers competitive advantages for both domestic and international marketers. Marketing Management (vol.3/ no. 3)

έννοια από άλλη, εκείνη η γλώσσα επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι ομιλητές της επικοινωνούν τι γνωρίζουν. Αυτό το φαινόμενο καλείται γλωσσικός ντετερμινισμός (linguistic determinism). Είναι ο ισχυρισμός ότι η άποψη πραγματικότητας κάποιου προέρχεται κατά ένα μεγάλο μέρος από τη γλώσσα που κάποιος χρησιμοποιεί. Αυτή η έννοια είναι σημαντική για την κατανόηση του ρόλου της γλώσσας στη διαπολιτισμική επιχειρησιακή επικοινωνία. Η γλώσσα εφόσον απεικονίζει την κουλτούρα συνδέει τους ανθρώπους που μιλούν την ίδια γλώσσα<sup>74</sup>.

Μέχρι το σημείο που η γλώσσα συνδέεται στενά με τον πολιτισμό, η χρήση μιας γλώσσας τείνει να αναγνωρίσει την είσοδο μέσα σε μια συγκεκριμένη κοινωνία. Η ίδια η γλώσσα είναι ένα παράθυρο μέσω της οποίας το στέλεχος της επιχείρησης μπορεί να συμμετέχει στην κουλτούρα και να κερδίσει την εμπιστοσύνη των μελών του που ανήκουν σε αυτή. Με τη γνώση της αγγλικής γλώσσας ένα στέλεχος μιας διεθνοποιημένης επιχείρησης έχει την ικανότητα αγοράσει οτιδήποτε στον κόσμο, αλλά στην περίπτωση των πωλήσεων αυτές αυξάνονται αν χρησιμοποιηθεί η γλώσσα της αγοράς στόχου. Για αυτό το λόγο θεωρείται ακατόρθωτο για μια επιχείρηση να μπρέσει να διεθνοποιηθεί επιτυχώς αν τα στελέχη της δεν γνωρίζουν ούτε μια ξένη γλώσσα<sup>75</sup>.

### **4.3 Οι Ενέργειες της ΕΕ για την Προώθηση της Πολυγλωσσίας**

Σταθμός στην εξέλιξη της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης αποτελεί η υπογραφή της Συνθήκης του Μάαστριχτ, με την οποία θεσμοθετείται η εκπαίδευση ως επίσημος τομέας άσκησης πολιτικής της Ένωσης μέσω της ίδρυσης της Γενικής Διεύθυνσης στην Επιτροπή υπεύθυνης για την εκπαίδευση και κατάρτιση.

Επιπλέον, δίνεται ώθηση στην ενδυνάμωση των σχέσεων ανάμεσα στα κράτη μέλη μέσω συνεργασίας σε ζητήματα εκπαίδευσης αλλά και πολιτισμού. Το 1995 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσίευσε τη Λευκή Βίβλο «Διδασκαλία και μάθηση: προς την κοινωνία της γνώσης» υποδεικνύοντας ένα δεσμευτικό στόχο κοινής δράσης σε ευρωπαϊκό επίπεδο για τα κράτη μέλη σε ότι αφορά την εκπαίδευση. Αναγνωρίζοντας τον ουσιώδη ρόλο της «γνώσης πολλών κοινοτικών γλωσσών» που κάνει εφικτή την επαγγελματική και προσωπική ανύψωση για τους Ευρωπαίους σε μια αγορά χωρίς σύνορα, θέτει ως βασικό στόχο τη γνώση τριών γλωσσών της Ένωσης<sup>76</sup>.

Ανάμεσα στους βασικούς άξονες δράσης περιλαμβάνονται εκτός από την ανάπτυξη γλωσσικής ικανότητας σε τρεις ευρωπαϊκές γλώσσες, η ενθάρρυνση απόκτησης νέων γνώσεων, η σύνδεση σχολείου και αγοράς εργασίας, η καταπολέμηση του αποκλεισμού και η διαφάνεια και συγκρισιμότητα στα ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά συστήματα. Η μετάβαση προς την «κοινωνία της γνώσης» όπου «οι πολίτες δε θα παύουν να μαθαίνουν και να διδάσκουν καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους» προσδιορίζεται ως εκπαιδευτικό, κυρίως, εγχείρημα και ως αφορμή για εκπαιδευτική δράση σε κοινοτικό επίπεδο: «Η εκπαίδευση και η κατάρτιση αποτελούν την έσχατη λύση για το πρόβλημα της ανεργίας. [...] Όποια κι αν είναι η αρχική

---

<sup>74</sup> Victor, D. (1992). International Business Communication, Harper-Collins Publishers Inc.

<sup>75</sup> Victor, D. (1992). International Business Communication, Harper-Collins Publishers Inc.

<sup>76</sup> Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων

προέλευση, η μόρφωση εκκίνησης, ο κάθε πολίτης θα πρέπει να μπορεί να δράσει όλες τις ευκαιρίες που θα του επιτρέψουν να βελτιώσει τη θέση του στην κοινωνία και θα ευνοήσουν την εξέλιξή του. Το Συμβούλιο σε Ψήφισμά του, στηριζόμενο στην αρχή της ισοτιμίας όλων των γλωσσών της Ένωσης, θεωρεί πως η πρώιμη εκμάθηση μιας ή περισσότερων γλωσσών πέραν της μητρικής γλώσσας μπορεί να συμβάλλει στον κύριο στόχο που τέθηκε στη Λευκή Βίβλο. Η εκμάθηση σε πρώιμη παιδική ηλικία σε συνδυασμό με την ευαισθητοποίηση στις γλώσσες στην ηλικιακή αυτή φάση με την πιο αυξημένη νοητική ευελιξία και δεκτικότητα ενδεχομένως να δημιουργήσουν ένα ιδανικό κλίμα για τη μετέπειτα εκμάθηση και να οδηγήσει στην πραγματοποίηση του κύριου στόχου της γνώσης δύο γλωσσών πέρα από τη μητρική ή τις μητρικές<sup>77</sup>. Με την ένταξη της διδασκαλίας τους στο επίπεδο της υποχρεωτικής εκπαίδευσης τα οφέλη για τους μαθητές θα ήταν πολλαπλά: κατανόηση και αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ των νέων μέσω της γνωριμίας του άλλου και άνοιγμα στο ευρωπαϊκό πολιτισμικό κεφάλαιο. Αναγνωρίζοντας το ρόλο της γλώσσας ως αναπόσπαστο κομμάτι της ταυτότητας του ατόμου και ως η πιο άμεση έκφραση του πολιτισμού, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και η Ευρωπαϊκή Ένωση στη διακήρυξη του Χάρτη Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 2000, δηλώνουν ρητά τον σεβασμό προς την πολιτιστική, θρησκευτική και γλωσσική πολυμορφία<sup>78</sup>. Ο Χάρτης αποκτά νομική δέσμευση μέσω της συνθήκης της Λισαβόνας. Στα πλαίσια της ποιοτικής ανανέωσης της ΕΕ λόγω των εξελίξεων που δημιουργούν η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και οι νέες προκλήσεις της οικονομίας της γνώσης συμφωνήθηκε στρατηγικό σχέδιο, η «στρατηγική της Λισαβόνας» με στόχο την ανάδειξη της ΕΕ στην ανταγωνιστικότερη οικονομία του κόσμου έως το 2010 (έτος το οποίο σηματοδότησε την οικονομική κρίση στην Ελλάδα). Όπως τόνισαν οι ηγέτες της ΕΕ στη Λισαβόνα, «η επένδυση στους ανθρώπους και η ανάπτυξη ενός ενεργητικού και δυναμικού κράτους πρόνοιας» είναι ζητήματα καίρια για την οικονομία της γνώσης. Βασικός πυλώνας της στρατηγικής της Λισαβόνας, αποτελεί η ανάγκη για δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση, ένας από τους κύριους στόχους της οποίας αναφέρεται στην προαγωγή της εκμάθησης γλωσσών. Μια άλλη ενέργεια της ΕΕ και του Συμβουλίου της Ευρώπης που αποσκοπεί στην ευαισθητοποίηση για τη σπουδαιότητα των ξένων γλωσσών είναι ανακήρυξη του έτους 2001 Ευρωπαϊκό Έτος Γλωσσών. Από τότε καθιερώθηκε ο εορτασμός της Ευρωπαϊκής Ημέρας Γλωσσών που γιορτάζεται κάθε χρόνο στις 26 Σεπτεμβρίου, μιας εκστρατείας υπέρ της εκμάθησης ξένων γλωσσών αλλά και της αναγνώρισης της ευρωπαϊκής γλωσσικής και πολιτιστικής ποικιλίας.

Το Ευρωπαϊκό Έτος Γλωσσών έχει πέντε βασικούς στόχους:

- την ευαισθητοποίηση του πληθυσμού σχετικά με τη πολιτιστική και πολιτισμική αξία της γλωσσικής πολυμορφίας εντός της ΕΕ
- την ενίσχυση της πολυγλωσσίας
- την προώθηση της εκμάθησης γλωσσών από το κοινό ως ένα βασικό στοιχείο για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη την ενθάρρυνση της διά βίου εκμάθησης γλωσσών
- τη συλλογή και τη διάδοση πληροφοριών για τη διδασκαλία και την εκμάθηση γλωσσών, καθώς και τις δεξιότητες, τις μεθόδους και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για να συμβάλλουν στη διδασκαλία και τη μάθηση

<sup>77</sup> Επίσημη Εφημερίδα αριθ. C 001 της 03/01/1998

<sup>78</sup> Άρθρο 22, 3ο κεφάλαιο

Όπως αναφερθήκαμε, μια από τις κεντρικές ιδέες της Λευκής Βίβλου ήταν η αντίληψη ότι οι Ευρωπαίοι πολίτες - μέσω των εθνικών συστημάτων υποχρεωτικής σχολικής εκπαίδευσης και της επαγγελματικής εκπαίδευσης - θα πρέπει να αποκτήσουν τρεις γλώσσες. Το έτος 2000 αυτή η πολιτική των τριών γλωσσών συμπεριελήφθη ως βασικό στοιχείο της στρατηγικής της Λισαβόνας και διευκρινίστηκε περαιτέρω από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο στη Σύνοδο της Βαρκελώνης του 2002 (όπου ανακοινώθηκε η στρατηγική «Εκπαίδευση και κατάρτιση 2010»), που επεξεργάστηκε την έννοια των «τριών κοινοτικών γλωσσών» ως «μητρική συν άλλες δύο γλώσσες», ζητώντας «περαιτέρω δράση [...] για να βελτιωθεί η εκμάθηση των βασικών δεξιοτήτων και δη με τη διδασκαλία τουλάχιστον δύο ξένων γλωσσών από πολύ νεαρή ηλικία». Τονίζεται πως η εκμάθηση γλωσσών από μικρή ηλικία συνδράμει στη συνειδητοποίηση των πολιτιστικών αξιών και επιδράσεων και ταυτόχρονα στην υιοθέτηση ανοιχτών στάσεων και ενδιαφέροντος προς τους άλλους. Για να μην περιστέλλονται τα παραπάνω, έγκειται η ανάγκη να προσφέρεται στα παιδιά διδασκαλία σε ένα φάσμα γλωσσών, συμπεριλαμβανομένου και της βελτίωσης των δεξιοτήτων στη μητρική γλώσσα. Στα πλαίσια της θεώρησης της εκμάθησης γλωσσών ως δια βίου δραστηριότητα επισημαίνεται πως οι μαθητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης χρειάζεται να αποκτήσουν ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας, δηλαδή επαρκή επίπεδα κατανόησης σε δύο ξένες γλώσσες και διαπολιτισμικές ικανότητες. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω των σχολικών γλωσσικών προγραμμάτων «Σωκράτης» και μέσω της προσέγγισης της Ολοκληρωμένης Εκμάθησης Περιεχομένου και Γλώσσας στο πλαίσιο της οποίας οι μαθητές μαθαίνουν ένα διδακτικό αντικείμενο μέσω μιας ξένης γλώσσας. Επιπλέον, οι ηγέτες των κυβερνήσεων εξέφρασαν την αναγκαιότητα της δοκιμής των γλωσσικών δεξιοτήτων και δόθηκε προτεραιότητα στη δημιουργία ενός ευρωπαϊκού δείκτη γλωσσικών ικανοτήτων, το οποίο θα παρείχε πολύτιμη γνώση στους αρμόδιους διαμόρφωσης πολιτικής για τα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης. Το σχέδιο-δράσης με τίτλο «Η προώθηση της εκμάθησης γλωσσών και της γλωσσικής πολυμορφίας» αποτελεί απόρροια των ψηφισμάτων του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, του Συμβουλίου Υπουργών Παιδείας, του Ευρωπαϊκού Έτους Γλωσσών και της συνόδου της Βαρκελώνης. Τα πεδία ενασχόλησής του αφορούν στη διά βίου εκμάθηση γλωσσών, στη βελτίωση της διδασκαλίας ξένων γλωσσών και στη δημιουργία φιλικού περιβάλλοντος προς τις γλώσσες. Κάθε κράτος μέλος της ΕΕ κατά την «αρχή της επικουρικότητας», διαθέτει την αποκλειστική ευθύνη της διαμόρφωσης του περιεχομένου των προγραμμάτων και των εθνικών του συστημάτων εκπαίδευσης, ωστόσο υποστηρίζεται από τα θεσμικά όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Συμβουλίου της Ευρώπης για θέματα που άπτονται της γλωσσικής ποικιλομορφίας, της προώθησης της εκμάθησης γλωσσών και της πολυγλωσσίας.

Για την πραγματοποίηση των προαναφερθέντων στόχων του σχεδίου-δράσης, η Επιτροπή αναλαμβάνει επενδυτικές πρωτοβουλίες στον ενιαίο χώρο με την προϋπόθεση της αποδοχής υποχρεώσεων εκ μέρους των τοπικών, περιφερειακών, εθνικών και ευρωπαϊκών αρχών. Το προκειμένω σχέδιο-δράσης έρχεται να ολοκληρώσει «Ένα νέο στρατηγικό πλαίσιο για την πολυγλωσσία», που στοχεύει στην προώθηση της πολυγλωσσίας στην ευρωπαϊκή κοινωνία, στην οικονομία και στο περιβάλλον της Επιτροπής. Οι επιδιώξεις της πολιτικής της Επιτροπής προς αυτή την κατεύθυνση σχετίζονται με:

- την ενθάρρυνση της εκμάθησης ξένων γλωσσών και την παρότρυνση της γλωσσικής πολυμορφίας στην κοινωνία

- τη διευκόλυνση της δημιουργίας αποτελεσματικής πολύγλωσσης οικονομίας και
- τη δυνατότητα να προσφέρει στους πολίτες πρόσβαση στη νομοθεσία, στις διαδικασίες και στις πληροφορίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης στη γλώσσα τους

Ως πρώτη ανακοίνωση για τον αυτόν τον τομέα πολιτικής, η Επιτροπή διατρανώνει τη θέση της για την πολυγλωσσία και παράλληλα ξεδιπλώνει δράσεις για την προώθησή της όπως τα προγράμματα Lingua, Socrates και Leonardo da Vinci, τα προγράμματα Πολιτισμός, Νέοι σε δράση και Δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση. Γενικότερος στόχος της στρατηγικής-πλαίσιο αφορά στο να καταστήσει πιο κινητικό εργατικό δυναμικό μέσω της βελτίωσης των γλωσσικών δεξιοτήτων των πολιτών σε τουλάχιστον δύο γλώσσες επιπλέον της μητρικής τους.

#### 4.3.1 Πολυγλωσσία: πλεονέκτημα για την Ευρώπη και κοινή δέσμευση

Υπό το πρίσμα μιας διαφορετικής προσέγγισης της πολιτικής για την πολυγλωσσία, η Επιτροπή ενισχύει τα κράτη μέλη στο πλαίσιο της στρατηγικής της Λισαβόνας όσον αφορά την ανάπτυξη και την απασχόληση. Στα πλαίσια αυτής της επανεξέτασης της προσέγγισης της πολυγλωσσίας, πραγματοποιήθηκαν διαβουλεύσεις με πλήθος ενδιαφερομένων από το κοινό έως τα πανεπιστήμια, τις δημόσιες αρχές και τις εισηγήσεις από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, την Επιτροπή των Περιφερειών. Κορωνίδα τούτων των ανατροφοδοτήσεων συνιστά η ανακοίνωση «Πολυγλωσσία: πλεονέκτημα για την Ευρώπη και κοινή δέσμευση» («Multilingualism: an asset for Europe and a shared commitment»). Η Επιτροπή προβλέπει μια νέα στρατηγική για την πολιτική της ΕΕ αναφορικά με την πολυγλωσσία με στόχο την «επικοινωνία στη μητρική γλώσσα συν δύο ακόμη γλώσσες» όπως εκφράστηκε στη Βαρκελώνη, η οποία εδραιώνεται με Ψήφισμα του Συμβουλίου. Η Επιτροπή ζητεί τη δημιουργία Πλατφόρμας της Κοινωνίας των Πολιτών της ΕΕ (Civil Society Platform) για την προώθηση της πολυγλωσσίας μέσω του διαπολιτισμικού διαλόγου. Η στρατηγική αυτή αγγίζει αθέατα σημεία της πολυγλωσσίας διευρύνοντας τη δράση της σε περιθωριακές ομάδες όπως οι μαθητές που έχουν εγκαταλείψει το σχολείο, τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, οι μετανάστες και ενήλικες με χαμηλά προσόντα, οι μαθητευόμενοι, οι εργαζόμενοι, οι μαθητές με ειδικές μαθησιακές ανάγκες, χωρίς να λείπει εντονότερη προσοχή στις παραδοσιακές ομάδες (τους μαθητές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης κυρίως επαγγελματικής εκπαίδευσης – και τους φοιτητές). Η σπουδαιότητα της ανακοίνωσης αυτής, σύμφωνα με τον επίτροπο της ΕΕ αποκλειστικά αρμόδιο για θέματα πολυγλωσσίας Orban, εντοπίζεται στο ότι «[η] πολυγλωσσία σχετίζεται ... σε μεγάλο βαθμό με επίκαιρα ζητήματα, όπως η διατήρηση της ευημερίας μας, η ένταξη των μεταναστών ή η ενδυνάμωση των δεσμών μας με τις τρίτες χώρες...», ενσωματώνοντας κατά αυτόν τον τρόπο, αυτήν της την πτυχή στην ευρύτερη κοινοτική πολιτική. Επιπλέον, παρακινούνται οι χώρες μέλη να επωφεληθούν από τις ευρωπαϊκές δράσεις και τα προγράμματα για την εκπαίδευση, την έρευνα και τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού και την ανταγωνιστικότητα, ενώ ρυθμίζεται μελλοντική επανεξέταση των πεπραγμένων.



#### 4.3.2 Στρατηγικό πλαίσιο «Εκπαίδευση και κατάρτιση 2020»

Με τη δημιουργία ενός στρατηγικού πλαισίου για την ευρωπαϊκή συνεργασία στον τομέα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης («ΕΚ 2020») ,δίνεται προτεραιότητα στην εκμάθηση γλωσσών για την αντιμετώπιση των νέων παγκόσμιων προκλήσεων, καθώς η επικοινωνία σε ξένες γλώσσες είναι ζωτικής σημασίας ικανότητας. Σε αυτή εκτός των βασικών διαστάσεων της επικοινωνίας στη μητρική γλώσσα προστίθενται η διαμεσολάβηση και διαπολιτισμική κατανόηση ενώ ο καθορισμός του επιπέδου γλωσσομάθειας εξαρτάται από τις τέσσερις ικανότητες (ακρόασης, ομιλίας, ανάγνωσης και γραφής. Η σημασία της άνθισης των προσωπικών, κοινωνικών και επαγγελματικών ικανοτήτων όλων των πολιτών της ΕΕ κάτω από την ομπρέλα της διά βίου μάθησης, εξετάζεται στα πλαίσια του ανοίγματος προς τον κόσμο, καθώς μέσω της «βιώσιμης οικονομικής ευμάρειας και απασχολησιμότητας», η ΕΕ θα αναδειχτεί σε «ηγετική οικονομία γνώσης».

#### 4.3.3 Ευρωπαϊκό Χαρτοφυλάκιο Γλωσσών

Το Ευρωπαϊκό Χαρτοφυλάκιο Γλωσσών πρωτοεμφανίστηκε ως πιλοτικό πρόγραμμα ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του '90 και εδραιώθηκε από το 2001. Πρόκειται για ένα προσωπικό έγγραφο στο οποίο καταγράφεται από όποιον μαθαίνει ή έχει μάθει μια γλώσσα η πρόοδος που έχει κάνει στη συγκεκριμένη γλώσσα καθώς και η εν γένει μαθησιακή του εμπειρία. Το Συμβούλιο της Ευρώπης έχει επικυρώσει περισσότερα από εβδομήντα μοντέλα Χαρτοφυλακίων τα τελευταία πέντε χρόνια και το Ευρωπαϊκό Κέντρο Σύγχρονων Γλωσσών ενθαρρύνει την χρήση του μέσω ενός πακέτου επιμόρφωσης. Το Ε.Χ.Γ. έχει δύο βασικές λειτουργίες. Πρώτον, συμπληρώνει τα πιστοποιητικά και τα διπλώματα που απονέμονται μετά από επίσημες εξετάσεις προσφέροντας επιπλέον πληροφορίες για το γλωσσικό προφίλ του κατόχου και επιτρέπει στον κάτοχο του να αποδείξει την εκπαίδευση που έχει λάβει πέραν των πιστοποιητικών που έχει αποκτήσει. Δεύτερον, λειτουργεί παιδαγωγικά ως ένα μέσο ενίσχυσης της πολυγλωσσίας, της διαπολιτισμικής συνείδησης, καθιστά διαφανή τη μαθησιακή διαδικασία και ενθαρρύνει τη μαθησιακή αυτονομία και την ανάπτυξη δεξιοτήτων μέσω της δια βίου μάθησης.

#### **4.4 Ο Θεμελιώδης Ρόλος της Γλώσσας στα Πλαίσια της Επιχείρησης**

Όπως προαναφέραμε, η γλώσσα και η επικοινωνία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον κόσμο των επιχειρήσεων, καθώς αυτές οδεύουν προς την παγκοσμιοποίησή τους. Η επικοινωνία αποτελεί τη βασική πτυχή της κοινωνικής ζωής ενώ η γλώσσα αποτελεί το βασικό συστατικό της καθώς χωρίς αυτή η επικοινωνία δεν θα ήταν εφικτή.

Στη νέα παγκόσμια τάξη πραγμάτων, στο εσωτερικό των επιχειρήσεων παρατηρείται μια γλωσσική ποικιλομορφία η οποία και αποτελεί κεντρικό άξονα στην βιώσιμη ανάπτυξη της.

Στη σημερινή εποχή, ιδιαίτερα σε ένα πολυεθνικό περιβάλλον μιας επιχείρησης χρησιμοποιούνται αρκετές γλώσσες στην καθημερινή επικοινωνία, καθώς εργάζονται σε αυτήν άνθρωποι από διαφορετικό κοινωνικό-πολιτισμικό υπόβαθρο. Είναι σαφές, ότι με το πέρασμα των δεκαετιών, η οργάνωση της επιχείρησης έχει υποστεί αρκετές αλλαγές με την εκμάθηση ξένων γλωσσών να βρίσκεται στο επίκεντρο των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Η γνώση ξένων γλωσσών θεωρείται απαραίτητο στοιχείο για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων για την πορεία της επιχείρησης, καθώς για την ορθή λήψη μίας στρατηγικής απόφασης, είναι απαραίτητη τόσο η συλλογή όσο και η ανταλλαγή απόψεων τόσο με το ενδοεπιχειρησιακό (εργαζόμενους) όσο και με το εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον της επιχείρησης (προμηθευτές, αγοραστές κλπ.).

Σήμερα, όλο και περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις επεκτείνουν τη δραστηριότητα τους στο εξωτερικό καθώς η μετακίνηση του εργατικού δυναμικού έχει γίνει πιο ευέλικτη από ποτέ. Καθώς μια επιχείρηση αποφασίζει τη διεθνοποίησή της, έρχεται αντιμέτωπη με αμέτρητα εμπόδια που προέρχονται κυρίως από τους γλωσσικούς περιορισμούς που υπάρχουν.

Η γλώσσα αποτελεί το προφανέστερο εμπόδιο καθώς αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα για την επικοινωνία μεταξύ των μερών της επιχείρησης. Με την απουσία μιας κοινής γλώσσας, η επικοινωνία και συγχρόνως η ανάπτυξη της επιχείρησης καθίσταται αδύνατη. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις τα στελέχη τείνουν να αναγνωρίζουν ότι οι ουσιαστικές δεξιότητες της γλώσσας αποτελούν τη βάση της οργάνωσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού<sup>79</sup>. Κάθε επιχείρηση ανάλογα με την έκταση της σε ένα πολυεθνικό περιβάλλον μέσω των θυγατρικών της, των πελατών και των προμηθευτών επιθυμεί ικανά στελέχη που μπορούν να διαχειρίζονται με γλωσσική επάρκεια θέματα που προκύπτουν στην επιχείρηση. Για να επιτευχθεί αυτό, πολλές εταιρίες έχουν προσαρμόσει στην πολιτική τους για την επιλογή του προσωπικού την γλωσσική ικανότητα ώστε να επιτυγχάνεται και η απαιτούμενη μίξη ξένων γλωσσών.<sup>80</sup>

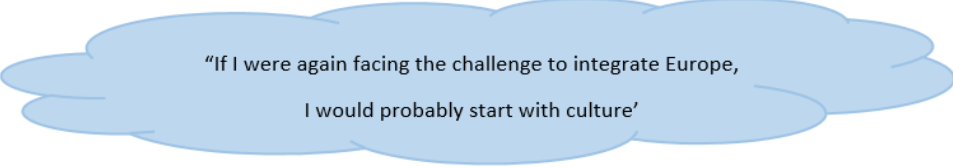
Ο λόγος για τον οποίο μια επιχείρηση που επιθυμεί να διεθνοποιηθεί πρέπει να εστιάζει σε ένα διεθνές πολύγλωσσο περιβάλλον είναι ότι το συγκεκριμένο επιχειρησιακό περιβάλλον παρουσιάζει υψηλότερη πολιτισμική ευαισθησία (σε σχέση με ένα μονόγλωσσο), δεδομένο που κερδίζεται μέσω της διαδικασίας εκμάθησης γλωσσών.

Συνοψίζοντας, η γλώσσα καταλήγει να είναι ένα θέμα που αφορά τα άτομα και τις ικανότητες τους, καθώς όπως λέγεται «Οι επιχειρήσεις δεν έχουν γλώσσες, αλλά οι άνθρωποι» (Companies don't have languages, people do!)

---

<sup>79</sup> Dhir, K.S and Goke-Pariola, A. (2002). The Case for Language Policies in Multinational ELT Journal (vol. 59/ no. 4, pp 339-341).

<sup>80</sup> Marschan-Piekkari, R., Welch, D. and Welch, L. (1999). In the shadow: the impact of language on structure, power and communication in the multinational. International Business Review 8 (1999)



"If I were again facing the challenge to integrate Europe,  
I would probably start with culture"

*The founder of the European Community,*

*Jean Monnet*

#### 4.4.1 Πολυγλωσσία ή Μονογλωσσία Στα Πλαίσια της Επιχείρησης:

Σήμερα, σε παγκόσμιο επίπεδο, υπάρχουν δύο αντίθετες τάσεις στη γλωσσική πολιτική. Από την μία πλευρά, η αγγλική γλώσσα θεωρείται ως η γλώσσα των επιχειρήσεων, η γλώσσα της επιστήμης η οποία χρησιμεύει ως γλώσσα όχημα, από την άλλη πλευρά, παρόλο την εδραίωση της αγγλικής γλώσσας γίνονται προσπάθειες για την προώθηση της πολυγλωσσίας. Η αγγλική γλώσσα, χρησιμεύει για την επικοινωνία μεταξύ ατόμων τα οποία δεν έχουν κοινό πολιτισμό μεταξύ τους ή κοινή γλώσσα και κατ' επέκταση χρησιμοποιούν την αγγλική γλώσσα ως ξένη γλώσσα. Αντίθετα, η αγγλική γλώσσα χρησιμοποιείται και μεταξύ φυσικών ομιλητών. Στον επιχειρησιακό κόσμο, λόγω της διεθνοποίησης των οικονομιών των ευρωπαϊκών χωρών η άπταιστη χρήση της αγγλικής γλώσσας θεωρείται απαραίτητο προσόν της επαγγελματικής ζωής των Ευρωπαίων.

Οι εργασιακοί χώροι τη σημερινή εποχή, είναι διεθνείς και πολύγλωσσοι. Αν και είναι λογικό, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων να χρησιμοποιούν την αγγλική γλώσσα, πολλές φορές το τοπίο των μικρομεσαίων και των πολυεθνικών επιχειρήσεων καθίσταται πλούσιο και ετερογενές καθώς περιλαμβάνονται σε αυτό και άλλες γλώσσες. Στην περίπτωση που μια επιχείρηση αποφασίσει να ορίσει την πολυγλωσσία ως μέρος των στόχων της, θα πρέπει να βρει μια ισορροπία ανάμεσα στη γλώσσα της χώρας υποδοχής, τη γλώσσα της χώρας προέλευσης και την αγγλική. Η πολυγλωσσία στο πλαίσιο των επιχειρήσεων διακρίνεται σε τρία επίπεδα τα οποία και διαπλέκονται μεταξύ τους.

Το πρώτο επίπεδο, - το θεσμικό- το οποίο σχετίζεται με τη θεσμική πολυγλωσσία, αφορά την απόφαση της επιχείρησης να προσφέρει τις υπηρεσίες της σε άλλες γλώσσες. Αυτό το επίπεδο έρχεται σε αντίθεση με τη φιλοσοφία της μονόγλωσσης επιχείρησης καθώς μια τέτοια απόφαση έχει ως αποτέλεσμα για τις γλωσσικές πρακτικές που ακολουθεί μια επιχείρηση όπως τον αριθμό των γλωσσών στις οποίες δημοσιεύονται τα ενημερωτικά έντυπα μιας εταιρίας, ή τα έντυπα που χρησιμοποιεί για την επικοινωνία της με τους συνεργάτες της.

Το δεύτερο επίπεδο, αφορά τη συλλογική πολυγλωσσία και αφορά τη «μίξη» γλωσσών των εργαζομένων το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει διαφορετικές γλώσσες ή γλωσσικές ποικιλίες που είναι εν μέρει ή συνολικά κοινές στο προσωπικό της επιχείρησης. Για να διαχειριστεί η επιχείρηση αυτό το επίπεδο (τη συλλογική πολυγλωσσία), θα πρέπει να

διαμορφώσει το γλωσσικό της τοπίο ανάλογα. Για παράδειγμα, να χρησιμοποιεί πολύγλωσση σήμανση για οδηγίες σε πινακίδες κλπ ή να προωθήσει τη χρήση μια κοινής γλώσσας επικοινωνίας σύμφωνα με τη πολιτική της επιχείρησης. Επιπλέον, μπορεί επίσης να υιοθετήσει και μέτρα που στοχεύουν στη βελτίωση της γλωσσικής επάρκειας των εργαζομένων σε ξένες γλώσσες.

Το τρίτο επίπεδο, αφορά την ατομική πολυγλωσσία και σχετίζεται με την γλωσσική επάρκεια καθενός από τους εργαζόμενους καθώς και με τους γλωσσικούς πόρους που χρησιμοποιούνται όταν επιλύουν πρακτικά ζητήματα κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας.

#### 4.4.2 Τα Αγγλικά ως Lingua Franca (ELF)

Στον επιχειρηματικό κόσμο, η κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών θεωρείται παράγοντας υψίστης σημασίας. Στις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις οι άνθρωποι ομιλούν διαφορετικές γλώσσες και χρησιμοποιούν διαφορετικά μοτίβα διαπραγμάτευσης. Ο τρόπος που αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο, εκφράζουμε τα συναισθήματά μας και τα ενδιαφέροντά μας ποικίλλουν ανάλογα με τη χώρα καταγωγής μας.<sup>81</sup>

Πολλοί υποστηρίζουν πως οι δεξιότητες επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται σε διαπολιτισμικό επίπεδο είναι καθαρά θέμα εκπαίδευσης και εκμάθησης. Η γνώση και η κατανόηση των διαφορετικών πολιτισμών είναι ουσιαστικής σημασίας για την επιτυχημένη διαπολιτισμική επικοινωνία εντός της επιχείρησης.<sup>82</sup>

Επιπλέον, πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη ότι τα άτομα, ως μεμονωμένες προσωπικότητες πολλές φορές δρουν ανεξάρτητα με τις προσδοκώμενες εκτιμήσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί δε συνεπάγεται πως ο κάθε άνθρωπος αν και ανήκει στην ίδια πολιτισμική κοινότητα θα έχει το ίδιο ύψος επικοινωνίας. Επομένως για τις πολιτισμικές διαφορές είναι αδύνατο να ληφθούν υπόψη όλα τα άτομα μιας κοινωνίας και για αυτό το λόγο λαμβάνονται υπόψη τα πολιτισμικά γνωρίσματα τα οποία μοιράζονται και τα οποία συνοψίζονται μέσα σε έρευνες.

Για να καταστεί πιο εύκολη η επικοινωνία μεταξύ των στελεχών μιας επιχείρησης έχει κατοχυρωθεί η αγγλική γλώσσα ως lingua franca. Ο όρος lingua franca αναφέρεται σε μια «γλώσσα που χρησιμοποιείται για την επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων διαφορετικών μητρικών γλωσσών». Στη διεθνοποιημένη επιχείρηση, ο κυρίαρχος ρόλος των αγγλικών ως lingua franca έχει αναγνωριστεί από πολλούς μελετητές<sup>83 84</sup>. Δεδομένου ότι τα αγγλικά έχουν έναν αξιοπρόσεκτο ρόλο στη διεθνή επιχείρηση σήμερα, είναι λογικό ότι τα αγγλικά έχουν εισαχθεί ως εταιρική γλώσσα σε πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις.<sup>85</sup>

---

<sup>81</sup> Hendon D. W., Hendon R. A. & Herbig H. (1996). Cross-Cultural Business Negotiations. Westport: Praeger Publishers

<sup>82</sup> Hendon D. W., Hendon R. A. & Herbig H. (1996). Cross-Cultural Business Negotiations. Westport: Praeger Publishers

<sup>83</sup> Nickerson, C. (2005). English as a lingua franca in international business contexts. English for Specific Purposes 24(4), 367–380

<sup>84</sup> Neeley, T. (2012). Global business speaks English. Harvard business review 90(5), 116–124

<sup>85</sup> Fredriksson, R., Rasmussen, W. B. & Piekkari, R. (2006). The multinational corporation as a multilingual organization: The notion of a common corporate language. Corporate Communications 11(4), 406

Ανεξάρτητα από τον κυρίαρχο ρόλο των αγγλικών, οι επιδράσεις άλλων γλωσσών υπάρχουν. Ακόμα κι αν τα αγγλικά εισάγονται πολύ συχνά ως εταιρική γλώσσα, δεν χρησιμοποιούνται μόνο από τους φυσικούς ομιλητές<sup>86</sup>. Παρόλο αυτά παρατηρούμε πως στο σημερινό επιχειρησιακό κόσμο, υπάρχουν περισσότεροι άνθρωποι που μιλούν τα αγγλικά ως ξένη γλώσσα από τους φυσικούς ομιλητές<sup>87</sup>. Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι ακόμη και αν και τα αγγλικά θεωρούνται ως *lingua franca*, το επίπεδο άνεσης σε αυτά ποικίλλει. Σε μια περιπτωσιολογική μελέτη που πραγματοποιήθηκε<sup>88</sup>, η χρησιμοποίηση των αγγλικών βοήθησε τους συμμετέχοντες μιας μεγάλης πολυπολιτισμικής συνεδρίασης να επικοινωνήσουν μεταξύ τους αλλά παρατηρήθηκε πως έπρεπε να χρησιμοποιηθούν και άλλες γλώσσες περιστασιακά. Σε εκείνη την ιδιαίτερη μελέτη, όταν συζητούσαν οι μικρότερες διαπολιτισμικές ομάδες μεταξύ τους, επέλεξαν μερικές φορές τα γερμανικά, γαλλικά, ιταλικά ή ισπανικά αντί των αγγλικών, για να υποστηρίξουν ότι η έλλειψη αγγλικών δεξιοτήτων επηρεάζει την επικοινωνία με τους ανθρώπους που έχουν διαφορετικά επίπεδα άνεσης στην συγκεκριμένη γλώσσα. Ο Hofstede υπενθυμίζει ότι ακόμα κι αν τα αγγλικά είναι *lingua franca*, δεν σημαίνει ότι οι άνθρωποι δεν πρέπει να μελετήσουν άλλες γλώσσες, και υποστηρίζει ότι ο ρόλος των γλωσσών μπορεί να υποτιμηθεί από τους φυσικούς ομιλητές των αγγλικών.

Ακόμα και οι φυσικοί ομιλητές των αγγλικών, ειδικά εάν δεν έχουν μελετήσει άλλες γλώσσες, δεν δύνανται να καταλάβουν πλήρως τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν κατά την επικοινωνία στα αγγλικά οι μη φυσικοί ομιλητές. Οι πρώτοι σκέφτονται πως οι μη φυσικοί ομιλητές είναι σε θέση να εκφράσουν όλα που θέλουν στα αγγλικά, αν και αυτό δεν επιτυγχάνεται πάντα επιτυχώς<sup>89</sup>. Ακόμη και για τους ανθρώπους που έχουν τα αγγλικά ως μητρική γλώσσα και που χρησιμοποιούν τα αγγλικά στην επιχειρησιακή επικοινωνία, είναι χρήσιμο να γνωρίζουν και άλλη μια ξένη γλώσσα. Αρχικά, επειδή τους βοηθά να καταλάβουν τις δομές της νέας γλώσσας, και αφετέρου, επειδή παίρνουν μια ιδέα της δυσκολίας που αντιμετωπίζουν κατά την επικοινωνία ακόμα και όσοι γνωρίζουν την αγγλική γλώσσα. Επομένως, ακόμα κι αν τα αγγλικά μπορούν να θεωρηθούν ως *lingua franca*, οι γλωσσικές δεξιότητες σε άλλες γλώσσες προσφέρουν μεγάλα οφέλη στα διάφορα επιχειρησιακά πλαίσια<sup>90</sup>.

Συνοψίζοντας, συμπεραίνουμε πως τα αγγλικά χρησιμοποιούνται ευρέως ως κοινή γλώσσα στις πολυεθνικές εταιρίες. Εντούτοις, η σωστή μεταχείριση της γλώσσας δεν συνεπάγεται μόνο τη διαχείριση της στην επιχειρησιακή επικοινωνία αλλά τη δυνατότητα της να χρησιμοποιηθεί σωστά και στη σωστή θέση μέσα στην επιχείρηση. Εντούτοις, καταλήγουμε πως δεν είναι εύκολος στόχος να εφαρμοστεί μια αποτελεσματική πολιτική εκμάθησης αγγλικής γλώσσας<sup>91</sup>. Δηλώνεται ότι ο αριθμός επιχειρήσεων που έχουν εφαρμόσει τα αγγλικά ως εταιρική γλώσσα με βιώσιμη επιτυχία είναι ακόμα περιορισμένος.

---

<sup>86</sup> Nickerson, C. (2005). English as a *lingua franca* in international business contexts. *English for Specific Purposes* 24(4), 367–380.

<sup>87</sup> Charles, M. (2007). Language matters in global communication. *Journal of Business Communication* 44(3), 260–282.

<sup>88</sup> Poncini, G. (2003). Multicultural business meetings and the role of languages other than English. *Journal of Intercultural Studies* 24(1), 17

<sup>89</sup> Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences* (2nd edition). Thousand Oaks: Sage Publications.

<sup>90</sup> Bloch, B. (1995). Career enhancement through foreign language skills. *The International Journal of Career Management* 7(6), 15–26

<sup>91</sup> Neeley, T. (2012). Global business speaks English. *Harvard business review* 90(5), 116–124.

#### 4.4.3 Πώς επηρεάζει το Στρατηγικό Μάνατζμεντ τη Γλωσσική Διαχείριση και την Ανάπτυξη Γλωσσικής Στρατηγικής

Ο όρος γλωσσική στρατηγική αναφέρεται στους απαραίτητους μηχανισμούς αντιμετώπισης των γλωσσικών και πολιτισμικών προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν σε μια επιχείρηση σε σχέση με συγκεκριμένες αγορές. Αντίστοιχα, ο όρος γλωσσική διαχείριση προσδιορίζει το σύνολο των μορφών ανθρώπινης παρέμβασης σχετικά με τα γλωσσικά ζητήματα που προκύπτουν σε μια επιχείρηση και αφορούν ζητήματα διεθνοποίησης όπως για παράδειγμα τη διερεύνηση μιας επιχείρησης σε μια ξένη χώρα.

Στις επιχειρήσεις εντοπίζονται τρεις μορφές γλωσσικής διαχείρισης, οι οποίες και καταγράφονται παρακάτω:

α) Ως **Έμμεση** γλωσσική διαχείριση χαρακτηρίζονται οι πρακτικές που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις οι οποίες και χαρακτηρίζονται «αυτονόητες» και «φυσιολογικές», έχοντας όμως αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση. Παραδείγματος χάριν, όταν μια επιχείρηση επιβάλλει μια ξένη γλώσσα στο προσωπικό της ενώ είναι ενημερωμένη πως το μεγαλύτερο σύνολο του δεν την ομιλεί- κατανοεί.

β) Ως **Ρητή – Ευκαιριακή**, χαρακτηρίζεται εκείνη η γλωσσική διαχείριση στα πλαίσια της οποίας, όταν σε μια επιχείρηση προκύπτει ένα γλωσσικό ζήτημα, η επιχείρηση ορίζει μια παρέμβαση, κατάλληλη κατά τη γνώμη της, για να το επιλύσει.

γ) Ως **Ρητή – Συστηματική**, χαρακτηρίζεται η γλωσσική διαχείριση η οποία στηρίζεται σε κάποιες αρχές και στόχους, τις οποίες και η επιχείρηση επικαλείται σε περίπτωση προβλήματος γλωσσικής φύσης. Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση είναι σαφές ότι ακολουθεί μια πολιτική που περιλαμβάνει ρητά την επεξεργασία ή τη διαχείριση γλωσσικών ζητημάτων.

Κατά την εξέταση, αν μια επιχείρηση ακολουθεί κάποια στρατηγική γλωσσικής διαχείρισης, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας και τα στοιχεία που συγκροτούν αυτό που καλείται γλωσσικό εμπόδιο (language barrier).

Δηλαδή, τη γλωσσική ποικιλότητα (language diversity), που σχετίζεται με το πλήθος των γλωσσών που υπάρχουν σε μια επιχείρηση, τη γλωσσική διείσδυση (language penetration) που αφορά τον αριθμό των τομέων μιας επιχείρησης στους οποίους εφαρμόζεται μια πολύγλωσση πολιτική και τη γλωσσική εκπαίδευση (language sophistication) η οποία σχετίζεται με τα επίπεδα της γλωσσικής επάρκειας που είναι απαιτούμενα για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

Οι παραπάνω τρεις συνιστώσες, διατυπώνουν τις αποφάσεις για ποια θεωρείται η γλώσσα επικοινωνίας με τις άλλες επιχειρήσεις, όπως επίσης και ποια είναι η γλώσσα ενδο-επικοινωνίας στα πλαίσια της επιχείρησης.

Για την περιγραφή της γλωσσικής πολιτικής στο επιχειρησιακό περιβάλλον είναι σημαντικό να ανατρέξουμε στην ιδεολογία στην οποία στηρίζεται. Θεωρείται, πως για τη διαμόρφωση της γλωσσικής πολιτικής υπάρχουν τέσσερις βασικές τοποθετήσεις.

Η ιδεολογία της γλωσσικής αφομοίωσης ( linguistic assimilation), η ιδεολογία του γλωσσικού πλουραλισμού ( linguistic pluralism), η ιδεολογία της εντοπιότητας (vernacularization) και η ιδεολογία του διεθνισμού (internationalization).

Αντίστοιχη τοποθέτηση έχει υποστηρίξει και ο Grin, ο οποίος, αναγνωρίζοντας τις πιέσεις της παγκοσμιοποίησης και του ανταγωνισμού, θεωρεί πως η γλωσσική πολιτική που εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις κατευθύνεται από οικονομικής φύσεως κίνητρα και τη θέληση των επιχειρήσεων να εισέλθουν σε όσες περισσότερες ξένες αγορές. Στην περίπτωση που μια επιχείρηση αποφασίσει τη διεθνοποίηση της η γλωσσική της πολιτική θα στηριχθεί στην ιδεολογία του διεθνισμού. Η διεθνοποίηση της επιχείρησης αρχίζει με την απόφασή της να διεισδύσει σε ξένες αγορές και περιλαμβάνει όλα τα στάδια που απαιτούνται για την ολοκλήρωσή της, όπως την έναρξη των εξαγωγών, τη δημιουργία καναλιών διανομής των προϊόντων της στη νέα αγορά, τη δημιουργία υποκαταστημάτων διάθεσης προϊόντων και τέλος την επιτόπια παραγωγή προϊόντων. Πρέπει να τονιστεί, πως η διεθνοποίηση μιας επιχείρησης θεωρείται αναγκαία αν αυτή έχει θέσει ως στόχο την ανάπτυξή της και δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί αν δεν διαμορφώσει την κατάλληλη γλωσσική πολιτική.

Εκτός από την ιδεολογία του διεθνισμού, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν τη διαμόρφωση της γλωσσικής πολιτικής στα πλαίσια μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, ακόμα και η κρατική πολιτική έχει τη δυνατότητα να ασκήσει επίδραση στη διαμόρφωση της γλωσσικής πολιτικής των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον εθνικό χώρο.

Η ύπαρξη πολλών γλωσσών παγκόσμια, δημιουργεί και πολλές εναλλακτικές επιλογές έχοντας ως συνέπεια την ανταγωνιστική σχέση μεταξύ διαφόρων γλωσσών. Για αυτό το λόγο, οι επιχειρήσεις συνήθως επιλέγουν από τους διαθέσιμους γλωσσικούς πόρους, και άπαξ και πραγματοποιηθεί αυτή η επιλογή – ως γλώσσα επικοινωνίας- αυτή αποκτά όλο και περισσότερα πεδία χρήσης εντός και εκτός της επιχείρησης. Για την επιτυχημένη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης, όπως είναι φυσικό τα στελέχη επιλέγουν τη χρήση της γλώσσας της αγοράς στόχου, παρόλο αυτά σε πολλές περιπτώσεις αυτό δεν υφίσταται. Η χρήση της γλώσσας δημιουργεί στις επιχειρήσεις μια επιπρόσθετη οικονομική αξία, κυρίως μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης της γνώσης για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αρκετοί μελετητές υποστηρίζουν ότι η επιχείρηση επιλέγει γενικά, από τη πληθώρα εναλλακτικών γλωσσών, τη γλώσσα εκείνη η οποία προσφέρει το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα<sup>92</sup>. Πολλές φορές όμως, οι επιχειρήσεις λόγω έλλειψης γνώσης καταφεύγουν στην «εύκολη λύση», δηλαδή τη χρήση της αγγλικής γλώσσας. Οι πρακτικές εξάπλωσης μιας επιχείρησης είναι συνήθως αυτές που αποτελούν αυξανόμενο πρόβλημα στα τμήματα της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού. Η πολιτιστική ποικιλομορφία και η γλωσσική

---

<sup>92</sup>Marschan-Piekkari, R., Welch, D. and Welch, L. (1999). In the shadow: the impact of language on structure, power and communication in the multinational. *International Business Review* 8 (1999) 421-440

πολυπλοκότητα αν αναγνωριστούν και αξιοποιηθούν κατάλληλα από τα στελέχη της επιχείρησης μπορούν να χαρακτηριστούν ως κρίσιμο προτέρημα.

Αρκετές επιχειρήσεις, οι οποίες τείνουν να πραγματοποιήσουν μια είσοδο σε ξένη χώρα, είναι χρήσιμο αρχικά να επενδύσουν στη γνώση της αγγλικής γλώσσας. Πριν την έναρξη της διαδικασίας της Διεθνοποίησης τα στελέχη της επιχείρησης είναι σκόπιμο να αναρωτηθούν τα εξής:

- 1) Σε ποια γλώσσα, πόσο συχνά και για ποιο σκοπό ,οι υπάλληλοι της επιχείρησης θα επικοινωνούν μεταξύ τους καθώς και με τους προμηθευτές και τους πελάτες;
- 2) Αν υπάρχει πρόβλημα στην επικοινωνία με τους πελάτες ή τους συνεργάτες ποιο θα είναι το αντίκτυπο για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης;

Για την απάντηση των παραπάνω ερωτήσεων, η επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει ένα σχέδιο ανάπτυξης ώστε σε συνδυασμό με τη στρατηγική γλωσσική διαχείριση που ακολουθεί να συμβάλλει θετικά στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης.

#### 4.4.4 Συνδυασμός Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Γλωσσικής Στρατηγικής

Η επιλογή της γλωσσικής στρατηγικής μιας επιχείρησης, έρχεται σε άμεση συνάφεια με το ανθρώπινο δυναμικό της. Όπως έχει αναφερθεί, η γλώσσα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στα πλαίσια μιας επιχείρησης καθώς αυτή εμπλέκεται σε όλες τις δραστηριότητες της. Τόσο η εταιρική στρατηγική μιας επιχείρησης όσο και η γλωσσική στρατηγική την οποία ακολουθεί πραγματώνεται μέσω του ανθρώπινου δυναμικού. Στο σημείο αυτό, πρέπει να διευκρινίσουμε ότι και η γλωσσική στρατηγική και οι γλωσσικές πρακτικές πρέπει να ενσωματωθούν στη στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και στη γενική στρατηγική της επιχείρησης. Για την ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων, είναι καλό να εξασφαλίζεται η συνεχή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης ώστε να διασφαλίζεται η μεταφορά γνώσεων, δεδομένων και πληροφοριών από το ένα τμήμα στο άλλο. Όταν υπάρχει σύνδεση μεταξύ της γλωσσικής πολιτικής μιας επιχείρησης και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, τότε είναι σίγουρο ότι γλωσσικά ικανό προσωπικό θα βρίσκεται στην κατάλληλη θέση στην επιχείρηση. Γι' αυτό το λόγο οι γλωσσικές πολιτικές είναι στενά συνδεδεμένες με τις διαδικασίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως για παράδειγμα η επιλογή και η πρόσληψη προσωπικού, η γλωσσική επιμόρφωση ή η μεταφορά προσωπικού από το ένα παράρτημα στο άλλο.

Πολλοί μελετητές έχουν περιγράψει τις γλωσσικές πρακτικές που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να διαχειριστούν την επικοινωνία στις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Τέτοιες γλωσσικές πρακτικές είναι η χρήση μιας γλώσσας οχήματος όπως η αγγλική, η προώθηση της πολυγλωσσίας ή η χρήση διερμηνέων και μεταφραστών όταν κρίνεται απαραίτητο, η επιμόρφωση του προσωπικού και η υιοθέτηση μιας επίσημης γλώσσας εργασίας. Η επίσημη επιλογή μιας γλώσσας ως εταιρικής δημιουργεί ταυτόχρονα



μια δυναμική αλλά και μια πληθώρα προβλημάτων. Αν μια επιχείρηση αποφασίσει την υιοθέτηση μιας γλώσσας/ες ως επίσημης, είναι αναγκαίο να διεξάγει έναν γλωσσικό έλεγχο (linguistic auditing), να πραγματοποιείται δηλαδή καταγραφή της γλωσσικής επάρκειας στις ξένες γλώσσες του προσωπικού της. Με αυτό τον έλεγχο δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να καταγράψει και τους υφιστάμενους γλωσσικούς πόρους αλλά και να κατανοήσει τα τυχόν γλωσσικά εμπόδια που αντιμετωπίζει κατά την επικοινωνία τα οποία λειτουργούν αρκετές φορές τροχοπέδη για τη διεθνοποίηση της. Για την επίτευξη της καταλληλότερης γλωσσικής πολιτικής τα στελέχη πρέπει να εντοπίσουν και να αξιοποιήσουν κατάλληλα τις ήδη υπάρχουσες γλωσσικές ικανότητες του ανθρωπίνου δυναμικού καθώς και να προσλάβουν, εκείνο το ανθρωπινό δυναμικό, που κατέχει τις γλωσσικές δεξιότητες που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Τέλος, να παρέχεται η δυνατότητα της γλωσσικής κατάρτισης όταν κρίνεται αναγκαίο. Όσον αφορά τη διαδικασία πρόσληψης του κατάλληλου ανθρωπίνου δυναμικού, αν αυτό δεν κατέχει τις απαιτούμενες γλωσσικές δεξιότητες, η κατάρτισή του κρίνεται απαραίτητη. Η διαδικασία της γλωσσικής κατάρτισης, μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους. Ένας τρόπος είναι η εκμάθηση ξένων γλωσσών μέσω υπηρεσιών διδασκαλίας ξένων γλωσσών από εξειδικευμένους δασκάλους, η οποία όμως θα απευθύνεται σε περιορισμένο αριθμό υπαλλήλων – λόγω κόστους.

Ένας δεύτερος τρόπος είναι να καταρτιστεί γλωσσικά όλο το προσωπικό, είτε σε εθελοντική, είτε σε υποχρεωτική βάση. Το πλεονέκτημα της προσέγγισης αυτής είναι ότι δημιουργεί ένα βασικό επίπεδο γλωσσομάθειας για όλο το ανθρωπινό δυναμικό της επιχείρησης. Από την άλλη όμως, η μαζική γλωσσική κατάρτιση δε διασφαλίζει απαραίτητα υψηλό επίπεδο γλωσσομάθειας και το κόστος της μπορεί να είναι υπερβολικά υψηλό. Ο τρίτος τρόπος αναφέρεται στην επιλογή μέρους του προσωπικού, με βάση τα γλωσσικά προσόντα που ήδη έχει, τη θέση που κατέχει στην επιχείρηση και τις γλωσσικές ανάγκες της επιχείρησης. Τέλος, ένας τελευταίος τρόπος γλωσσικής κατάρτισης του προσωπικού αφορά τη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης του προσωπικού η οποία πρέπει να γίνεται λαμβάνοντας υπόψη και τις γλωσσικές ικανότητες των υποψηφίων, οι οποίες να μπορούν στη συνέχεια να αναπτυχθούν και να βελτιωθούν με τη βοήθεια των προσφερόμενων προγραμμάτων γλωσσικής κατάρτισης. Η τελευταία αυτή πρόταση, προϋποθέτει, βεβαίως, ότι θα έχει γίνει προηγουμένως μελέτη προκειμένου να εντοπιστούν οι γλωσσικές ανάγκες της επιχείρησης. Μια επιπρόσθετη δυσκολία προκύπτει από το γεγονός ότι οι υποψήφιοι για πρόσληψη θα πρέπει να πληρούν τις επιστημονικές και εργασιακές απαιτήσεις της θέσης για την οποία κρίνονται και ταυτόχρονα τις απαιτήσεις για γλωσσική επάρκεια σε άλλες γλώσσες.

Η γνώση της επίσημης γλώσσας/ες μιας επιχείρησης είναι εξαιρετικά σημαντική καθώς διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη μεταφορά πληροφοριών και γνώσης από το ένα παράρτημα στο άλλο (κυρίως όταν αναφερόμαστε σε πολυεθνικές επιχειρήσεις). Τα στελέχη στη συγκεκριμένη περίπτωση τα οποία μεταφέρονται από τα κεντρικά γραφεία στα παραρτήματα επιτελούν σπουδαίο ρόλο καθώς μεταφέρουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και γνώσεις που προαναφέρθηκαν.

Τα συγκεκριμένα στελέχη υποχρεούνται να γνωρίζουν όχι μόνο την επίσημη γλώσσα την οποία έχει ορίσει η επιχείρηση αλλά και όλες τις γλώσσες των παραρτημάτων που επισκέπτονται. Πολλές επιχειρήσεις, για την επίλυση των προβλημάτων της γλωσσικής στρατηγικής αιτούνται την πρόσληψη ενός ατόμου που θα ασχολείται μόνο με θέματα και

προβλήματα της γλώσσας<sup>93</sup>. Ο γλωσσικός αξιωματούχος θα είναι ο υπεύθυνος για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την εφαρμογή της γλωσσικής πολιτικής της επιχείρησης. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι ότι τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις σε μια επιχείρηση θα είναι σε θέση να αξιολογήσουν αν και σε ποιο βαθμό δημιουργούνται προβλήματα στη λειτουργία ή στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εξαιτίας της έλλειψης ή της ανεπάρκειας των γλωσσικών πόρων. Μόνο τότε θα μπορούν να εκτιμήσουν τη γλωσσική κατάρτιση ως επένδυση και όχι ως σπατάλη οικονομικών πόρων.

#### **4.5 Γλωσσικές Δεξιότητες και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

Η σωστή διαχείριση και χρήση της γλώσσας της χώρας υποδοχής καθιερώνει το σεβασμό και έναν βαθμό εμπιστοσύνης προς την επιχείρηση, πράγμα που δεν είναι εφικτό αν ένα στέλεχος είναι ανίκανο να μιλήσει τη γλώσσα. Η υιοθέτηση μιας γλωσσικής πολιτικής που θα διευκρίνιζε ποια γλώσσα θα χρησιμοποιείται και σε ποιο πλαίσιο μέσα σε μια εταιρία μπορεί να παρέχει το μεγαλύτερο στρατηγικό πλεονέκτημα<sup>94</sup>, δεδομένου ότι υπονοεί ένα αυξανόμενο επίπεδο αποδοτικότητας στην επικοινωνία και καλύτερης ανταπόκρισης στις γλωσσικές ανάγκες των επιχειρησιακών συνεργατών.

Μια βρετανική γλωσσική έρευνα εμπορικών επιμελητηρίων ρητά εξέτασε τον αντίκτυπο των γλωσσικών δεξιοτήτων στην απόδοση των εξαγωγών. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν ο άμεσος συσχετισμός της επάρκειας της γλώσσας των στελεχών τα οποία είχαν τοποθετηθεί στις ξένες αγορές και η συσχέτιση τους με τον ετήσιο κύκλο εργασιών της επιχείρησης. Η εκμάθηση ξένων γλωσσών και η έκθεση των στελεχών σε νέους πολιτισμούς βοηθάει ώστε να γίνονται καλύτερα κατανοητά τα στοιχεία εκείνα που μέσω του κατάλληλου μάνατζμεντ θα επιφέρουν κερδοφορία στην επιχείρηση. Μέσω της γλώσσας διατυπώνουμε τις σκέψεις και ότι «δοκιμάζουμε» τον κόσμο και άλλους. Επομένως επηρεάζει και τη σχέση μας με το περιβάλλον και τη σχέση μας με άλλους ανθρώπους. Η γλώσσα είναι μια αντανάκλαση της εμπειρίας μας, αλλά διαμορφώνει επίσης την προσωπικότητα μας.

Υπάρχουν τέσσερα σημαντικά το προβλήματα που επηρεάζουν την επιχείρηση η οποία εφαρμόζει κάποια γλωσσική πολιτική<sup>95</sup>. Κατ' αρχάς, η γλώσσα διαμορφώνει την πραγματικότητα του ομιλητή της. Ορισμένες φράσεις και ιδέες πολλές φορές συνδέονται με μια συγκεκριμένη γλώσσα και συγκεκριμένο πολιτισμό. Κατά συνέπεια, οι λεπτές αποχρώσεις μιας γλώσσας χάνονται συχνά στη μετάφραση, ακόμα και όταν ο ομιλητής της δεύτερης γλώσσας έχει κατέχει ικανοποιητικό επίπεδο γνώσης της γλώσσας.

Δεύτερον, η χρήση μιας γλώσσας μπορεί να φέρει θετικές κοινωνικές επιπτώσεις να καθώς σε πολλούς πολιτισμούς αυτή καθιερώνει την απαραίτητη εμπιστοσύνη για τις

<sup>93</sup> Dhir, K.S. and Goke-Pariola, A. (2002). The Case for Language Policies in Multinational ELT Journal (vol. 59/ nr. 4, pp 339-341). Oxford University Press

<sup>94</sup> Dhir, K.S. and Goke-Pariola, A. (2002). The Case for Language Policies in Multinational ELT Journal (vol. 59/ nr. 4, pp 339-341). Oxford University Press

<sup>95</sup> Victor, D. (1992). International Business Communication, Harper-Collins Publishers Inc.

μακροπρόθεσμες επιχειρησιακές σχέσεις. Αυτήν η εμπιστοσύνη αδυνατεί να εδραιωθεί αν τα στελέχη της επιχείρησης δεν γνωρίζουν τη γλώσσα.

Τρίτον, ο βαθμός άνεσης μεταξύ των ομιλητών οποιασδήποτε ξένης γλώσσας ποικίλλει, ακόμη και μεταξύ του καλύτερου των μεταφραστών και των διερμηνέων. Αν ο ομιλητής της δεύτερης γλώσσας κάνει συχνά γραμματικά λάθη, οποιαδήποτε έλλειψη κατανόησης από τη μεριά του/της μπορεί να δημιουργήσει παραλείψεις και ασυνενοησία στην κατανόηση της γλώσσας άρα και δυσκολίας στη δημιουργία εμπορικών σχέσεων. Είναι εύκολο, επομένως, για τους φυσικούς ομιλητές να υποθέσουν λανθασμένα ότι καθένας που μιλά τη γλώσσα τους καταλαβαίνει πλήρως τη συνομιλία.

#### 4.5.1 Εκμάθηση Ξένων Γλωσσών και Επαγγελματική Σταδιοδρομία

Ως φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, παρατηρείται αύξηση νέων θέσεων εργασίας οι οποίες και απαιτούν αυξημένα επαγγελματικά προσόντα και δεξιότητες<sup>96</sup>. Για αυτό το λόγο, παρατηρείται και έντονη διαδικασία απόκτησης προσόντων για την εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας. Επομένως, η ανάπτυξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας πραγματοποιείται σε ένα πολυπολιτισμικό πλαίσιο, όπου οι διαφορετικές αξίες, οι μορφές επικοινωνίας και γλώσσες περιλαμβάνονται<sup>97</sup>. Σε γενικό πλαίσιο είναι αποδεδειγμένο μέσω έρευνας, πως οι γλωσσικές δεξιότητες μπορούν να συμβάλουν στην επιτυχημένη σταδιοδρομία εντός της επιχείρησης. Μέσω των γλωσσικών δεξιοτήτων, οι προοπτικές σταδιοδρομίας των υπαλλήλων ενισχύονται<sup>98</sup>.

Υποστηρίζεται, πως το υψηλό επίπεδο γνώσης μιας ξένης γλώσσας μας επιτρέπει να πραγματοποιήσουμε πράγματα που ειδικά θα ήταν αδύνατα. Επομένως, οι υπάλληλοι μπορούν να αναλάβουν νέα είδη καθηκόντων και ακόμη και νέες θέσεις εργασίας εάν είναι σε θέση να μιλήσουν μια ξένη γλώσσα. Μάλιστα, πολλές επιχειρήσεις προσλαμβάνουν μόνο υποψηφίους οι οποίοι διαθέτουν γλωσσικές δεξιότητες καθώς αυτές, συμβάλουν στην επιτυχημένη εύρεση εργασίας<sup>99</sup>. Ένα ιδιαίτερο πλεονέκτημα των γλωσσικών δεξιοτήτων είναι ότι συνδέονται συχνά με την διαπολιτισμική εμπειρία επικοινωνίας και κατανόησης των πολιτισμικών διαφορών. Περνώντας αρκετό διάστημα σε μια ξένη χώρα, ο υπάλληλος μπορεί να αναπτύξει ακόμα καλύτερα τη γλωσσική του δεξιότητα και να αποκτήσει και επιπρόσθετες νέες δεξιότητες που θα συμβάλλουν στην προσωπική του ανάπτυξη. Δεδομένου ότι υπάρχουν άνθρωποι με διάφορα κοινωνικά υπόβαθρα στο σημερινό πολυπολιτισμικό επιχειρησιακό κόσμο, οι γλωσσικές δεξιότητες θεωρούνται ανεκτίμητες κατά τη διαχείριση των διαπολιτισμικών διαφορών. Συμπερασματικά καταλήγουμε, ότι δε νοείται επιτυχημένη

---

<sup>96</sup> Leong, F. T. L. & Hartung P. J. (2000). Adapting to the changing multicultural context of career. In: Collin, A. & Young, R. A. (eds.). The Future of Career Cambridge: Cambridge University Press, 212–227

<sup>97</sup> Leong, F. T. L. & Hartung P. J. (2000). Adapting to the changing multicultural context of career. In: Collin, A. & Young, R. A. (eds.). The Future of Career Cambridge: Cambridge University Press, 212–227

<sup>98</sup> Bloch, B. (1995). Career enhancement through foreign language skills. The International Journal of Career Management 7(6), 15–26

<sup>99</sup> Bloch, B. (1995). Career enhancement through foreign language skills. The International Journal of Career Management 7(6), pp 15–26

παγκόσμια παρουσία μιας επιχείρησης εάν τα στελέχη της δεν ασπάζονται το γεγονός ότι οι γλωσσικές δεξιότητες σε μια ή περισσότερες ξένες γλώσσες είναι απαραίτητες.

Παρόλο που οι γλωσσικές δεξιότητες θεωρούνται βασική συνιστώσα για τη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης, η γλωσσική κατάρτιση σε αυτές, συνεπάγεται δαπάνες τόσο για τα άτομα όσο και για τις επιχειρήσεις, καθώς για την απόκτηση μιας ξένης γλώσσας απαιτείται και χρόνος και προσωπική θέληση για την εκμάθησή της<sup>100</sup>. Επομένως, η εκμάθηση ξένων γλωσσών μπορεί να θεωρηθεί ένα είδους επένδυσης για την εκάστοτε επιχείρηση.

Μελέτη που πραγματοποιήθηκε για λογαριασμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής δείχνει ότι οι επιχειρήσεις της ΕΕ μπορεί να χάνουν επιχειρηματικές ευκαιρίες λόγω έλλειψης γλωσσικών δεξιοτήτων. Αυτό αφορά κυρίως τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) που δεν μπορούν να αξιοποιήσουν πλήρως τις ευκαιρίες για εξαγωγές σε άλλες χώρες της ΕΕ. Σύμφωνα με τη μελέτη, μέχρι και το 11 % των ΜΜΕ, δηλαδή σχεδόν 1 εκατομμύριο επιχειρήσεις, έχουν χάσει συμβάσεις με δυνητικούς πελάτες σε άλλες χώρες της ΕΕ εξαιτίας των γλωσσικών φραγμών. Η μελέτη επίσης επισημαίνει την αυξανόμενη σημασία της πολυγλωσσίας για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στις παγκόσμιες αγορές. Σε αυτό το πλαίσιο, τα αγγλικά είναι η βασική γλώσσα, αλλά η μελέτη τονίζει την αυξανόμενη σημασία των κινέζικων, των αραβικών και των ρωσικών. Για τη βελτίωση των εξαγωγικών επιδόσεων, η μελέτη προτείνει στις επιχειρήσεις:

- να ακολουθούν μια στρατηγική προσέγγιση της πολυγλωσσης επικοινωνίας
- να προσλαμβάνουν ομιλητές μητρικής γλώσσας στις χώρες εξαγωγών
- να προσλαμβάνουν προσωπικό με γλωσσικές ικανότητες και να τους βοηθούν να τις αναπτύξουν περισσότερο
- να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες μεταφραστών και διερμηνέων

Η ίδια η πολυγλωσσία είναι τομέας οικονομικής ανάπτυξης, που δημιουργεί θέσεις απασχόλησης για καθηγητές γλωσσών, μεταφραστές και διερμηνείς, πέρα από το βοηθητικό προσωπικό, αλλά και για σχεδιαστές και κατασκευαστές ηλεκτρονικών μέσων υποστήριξης καθώς και για προγραμματιστές και ειδικούς που αναπτύσσουν συστήματα μετάφρασης με τη βοήθεια υπολογιστή ή αυτόματης μετάφρασης.

#### 4.5.2 Οφέλη που δημιουργούνται με τη Γνώση μιας Ξένης Γλώσσας στην Επιχείρηση

Όπως προαναφέρθηκε, η γνώση και η χρήση μιας ξένης γλώσσας ή και περισσότερων, στα πλαίσια μιας επιχείρησης που διεθνοποιείται, μόνο θετικά αποτελέσματα έχει να επιφέρει στις εταιρικές της σχέσεις και στην ανταγωνιστικότητά της. Πιο αναλυτικά, με την ορθή χρήση μιας ξένης γλώσσας δημιουργούνται αρκετά οφέλη τα οποία και καταγράφονται συνοπτικά παρακάτω:

Αρχικά, παρατηρείται μια δημιουργία εμπιστοσύνης με τους υφιστάμενους και πιθανούς πελάτες. Πραγματοποιείται μια πιο επιτυχημένη συλλογή στοιχείων για την αγορά στόχο

---

<sup>100</sup> Bloch, B. (1995). Career enhancement through foreign language skills. The International Journal of Career Management 7(6), pp 15–26

πριν από τη διείσδυση στις νέες αγορές ενώ δημιουργείται η ικανότητα άμεσης επικοινωνίας με τους πελάτες της επιχείρησης.

Όσο αφορά το γραφειοκρατικό πλαίσιο, η σωστή χρήση και γνώση των ξένων γλωσσών, επιτυγχάνει την ευρεία κάλυψη των τοπικών νομικών απαιτήσεων, των κανονισμών και των τελωνειακών εγγράφων που απαιτούνται για την επιτυχημένη διεθνοποίηση αυτής. Μέσω της ορθής γνώσης όλων των νομικών πλαισίων της εκάστοτε αγοράς στόχου όπως σαφώς και της κουλτούρας της, η δημιουργία συγχωνεύσεων πραγματοποιείται με μεγαλύτερη ευκολία όπως επίσης και με λιγότερα νομικά κωλύματα.

Επιπλέον, παρατηρείται επιτυχημένη συμβολή στη διεθνή εκπροσώπηση των επιχειρήσεων μέσω της συμμετοχής στις εμπορικές εκθέσεις. Στα πλαίσια της διαφήμισης του προϊόντος, αυτή επιτυγχάνεται με μεγαλύτερη ευκολία καθώς με τη χρήση της ξένης γλώσσας γίνεται καλύτερη κατανόηση του πολιτισμικού περιβάλλοντος της εκάστοτε αγοράς στόχου, άρα η διαφήμιση είναι στοχευμένη και επιφέρει θετικές επιδράσεις στις πωλήσεις. Το ίδιο συμβαίνει και με το δίκτυο μεταπώλησης της επιχείρησης (after-sales Services).

Τέλος, η γνώση ξένων γλωσσών δημιουργεί μια πιο αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού από τα αρμόδια στελέχη, πρακτική που αυξάνει και την αποδοτικότητα της διεθνοποιημένης επιχείρησης.

## ΚΕΦ. 5 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΚΤΗΜΑ ΔΕΡΕΣΚΟΥ Α.Ε

Η Ελλάδα αποτελεί πατρίδα για κάποια από τα πλέον ενδιαφέροντα κρασιά σε παγκόσμιο επίπεδο, φτιαγμένα από αυτόχθονες κυρίως ποικιλίες και οινοποιούς αρκετά αφοσιωμένους στη δουλειά τους. Τα τελευταία χρόνια γίνεται μια μεγάλη προσπάθεια από μικρούς οινοπαραγωγούς που έχει να κάνει τόσο με την αντιμετώπιση των σκληρών μέτρων που έχει εξαγγείλει η κυβέρνηση, όσο και με την αναζήτηση νέων αγορών για το κρασί. Η οικονομική κατάσταση που επικρατεί σήμερα στην Ελλάδα, έχει πλήξει και τον κλάδο του κρασιού και έτσι οι οινοποιοί είναι αναγκασμένοι να αναζητούν νέες αγορές για την απορρόφηση των προϊόντων τους. Σ' αυτό το σημείο έχουν να αντιμετωπίσουν τη δυσπιστία και την καχυποψία, λόγω του γεγονότος ότι για πολλές δεκαετίες στις αγορές αυτές η ρετσίνα και τα χαμηλής ποιότητας κρασιά αποτελούσαν μοναδικούς αντιπρόσωπους του ελληνικού οίνου, απαξιώνοντάς τον στα μάτια των αλλοδαπών.

Οι πρώτες προσπάθειες για την ανάδειξη του ελληνικού κρασιού στο εξωτερικό ξεκίνησαν στις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας και σταδιακά έδειχναν μεγάλη δυναμική έτσι ώστε το ελληνικό κρασί να έχει αποκτήσει σήμερα οντότητα και οπαδούς σε ορισμένες από τις πιο ώριμες αγορές, όπως οι ΗΠΑ και η Ευρώπη, αλλά και σε άλλες, όπως η Κίνα και η Ρωσία. Σημαντικότερη χώρα προορισμού για το ελληνικό κρασί είναι η Γερμανία, η οποία απορροφά το 43% του συνόλου των εξαγωγών. Η δεύτερη σημαντικότερη είναι η αγορά των ΗΠΑ, η οποία απορροφά το 12,64% των εξαγωγών και στην οποία το ελληνικό κρασί κερδίζει συνεχώς αναγνωρισιμότητα, ιδιαίτερα συγκεκριμένες ελληνικές ποικιλίες, ενώ έχει αρχίσει να βελτιώνεται σημαντικά η τοποθέτηση του στην αγορά αυτή. Την επόμενη θέση κατέχει το Βέλγιο το οποίο αποτελεί το 5,19% των εξαγωγών και ακολουθεί ο Καναδάς με 4,60%.

Ο κλάδος της οινοποιίας στην Ελλάδα είναι άμεσα συνυφασμένος με την αμπελουργία που είναι γνωστή από τους αρχαίους χρόνους. Τα χαρακτηριστικά του κλάδου της οινοποιίας στην χώρα μας είναι τα εξής: α) η μακρόχρονη παράδοση στο αμπέλι και στο κρασί, η κλιματική ιδιαιτερότητα και τα ειδικά χαρακτηριστικά της μορφολογίας του εδάφους, που συνεισφέρουν στην ύπαρξη διαφοροποιημένου φάσματος και υψηλής ποιότητας κρασιού(εκτιμάται ότι υπάρχει ένα σύνολο πάνω από 300 γηγενείς ποικιλίες στη χώρα μας), η πολιτιστική σχέση που έχουν οι Έλληνες με το κρασί και η ελκυστικότητα της χώρας για τους τουρίστες λόγω της μορφολογίας του εδάφους της και του εύκρατου μεσογειακού κλίματος της, που μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη του οινοτουρισμού. Τα εκατομμύρια των τουριστών που επισκέπτονται την χώρα μας μπορεί να αποτελέσουν το έναυσμα για την προώθηση των εξαγωγών των ποιοτικών ελληνικών προϊόντων, που συνοδεύεται από την ανάπτυξη σε νέες δυναμικές αγορές.

Παρά το γεγονός ότι η Ελλάδα είναι μία χώρα που παράγει μία σημαντική ποσότητα κρασιού σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες τα ποσά που δαπανούν οι Έλληνες για την κατανάλωση κρασιού ακολουθούν μία πτωτική τάση. Την περίοδο της οικονομικής ύφεσης μάλιστα το ελληνικό κοινό ξοδεύει ένα πολύ μικρό μέρος από το εισόδημα του για την κατανάλωση κρασιού. Ένας σημαντικός παράγοντας, λοιπόν που καθορίζει την ζήτηση και την κατανάλωση του κρασιού στην ελληνική αγορά είναι η τιμή του καθώς οι Έλληνες δίνουν μεγάλη βαρύτητα στον παράγοντα τιμή όταν είναι να επιλέξουν το είδος του κρασιού που θα προτιμήσουν.

Τα ελληνικά κρασιά διαθέτουν δύο πολύ σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία είναι ανάγκη να ληφθούν υπόψη προκειμένου οι ελληνικές οινοπαραγωγικές επιχειρήσεις να καταφέρουν να αποκτήσουν επιτυχημένες εξαγωγικές δραστηριότητες στις ξένες αγορές. Τα δύο αυτά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των ελληνικών κρασιών είναι η αυθεντικότητα και η καινοτομία τους. Παρακάτω αναλύονται οι δύο αυτοί ανταγωνιστικοί παράμετροι των ελληνικών κρασιών.

Η αυθεντικότητα είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει θετικά τη ζήτηση του ελληνικού κρασιού στις ξένες αγορές. Στον όρο «αυθεντικότητα» αναγνωρίζονται έξι διαφορετικά χαρακτηριστικά. Η κληρονομιά, η γενεολογία, η ποιότητα, η τοποθεσία, η υφολογική συνοχή (stylistic consistency) και η μέθοδος παραγωγής.

Η κληρονομιά και η γενεολογία αναφέρεται στην ιστορία του οινοποιείου και στην σχέση που έχει αναπτυχθεί μεταξύ της ονομασίας των προϊόντων του (brand) και του παρελθόντος της. Η στιλιστική συνοχή συνδέεται με μία ανάγκη που επηρεάζει άμεσα την ζήτηση του κρασιού, όπως και κάθε άλλου προϊόντος. Πρόκειται για την ανάγκη να είναι «της μόδας». Η ποιότητα σχετίζεται με όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά, που διαθέτει το κρασί, που το τοποθετούν στο μυαλό του καταναλωτή ως ποιοτικό. Η χρήση της περιοχής προέλευσης και του τύπου παραγωγής του κρασιού αποτελούν δύο χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην τοποθέτηση του κρασιού στην αγορά ως «ποιοτικού προϊόντος». Ο τύπος από τον οποίο προέρχεται το κρασί και η μέθοδος παρασκευής του μπορεί να επηρεάσουν την αγοραστική του ζήτηση κάνοντας τους καταναλωτές να θεωρήσουν ότι μία συγκεκριμένη ποικιλία κρασιού είναι πιο ποιοτική σε σχέση με κάποια άλλη. Η σχέση του ελληνικού κρασιού με καθένα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι καθοριστική της αυθεντικότητας του. Πιο συγκεκριμένα, η αυθεντικότητα των ελληνικών κρασιών εντοπίζεται στην μοναδικότητα και στην ποιότητα τους. Η μοναδικότητα και η ποιότητα των ελληνικών κρασιών είναι αποτέλεσμα των ιδιαίτερων terroir (ορεινοί / νησιώτικοι αμπελώνες και αρχαίοι αμπελώνες) και των μοναδικών στον κόσμο, ποιοτικά αξιόλογων γηγενών ποικιλιών του ελληνικού κρασιού. Η επένδυση στην αυθεντικότητα του ελληνικού κρασιού συνιστά έναν παράγοντα που μπορεί να οδηγήσει τις ελληνικές επιχειρήσεις οινοπαραγωγής να αποκτήσουν μία ξεχωριστή θέση στις ευρωπαϊκές αγορές προσφέροντας προϊόντα με υψηλό βαθμό διαφοροποίησης από τον ξένο ανταγωνισμό και με υψηλή προστιθέμενη αξία.

## **5.1 Το κτήμα Δερέσκου – Γενικά Στοιχεία**

Η Οινοποιία Δερέσκου ιδρύθηκε το έτος 1994 με έδρα την Φλόκα του Δήμου Γαργαλιάνων, κοντά στην ιστορική Πύλο της νοτιοδυτικής Μεσσηνίας.

Σκοπός της Οινοποιίας είναι η αξιοποίηση των αμπελώνων του κτήματος της οικογένειας Δερέσκου για την παραγωγή ποιοτικού εμφιαλωμένου κρασιού και συγχρόνως η ανάδειξη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των αμπελώνων της ευρύτερης περιοχής στην παραγωγή ποιοτικών τοπικών οίνων. Η φιλοσοφία της επιχείρησης της οικογένειας Δερέσκου στηρίζεται στην μικρή παραγωγή της αλλά στην εξαιρετική ποιότητα των οίνων της.

Όπως εξηγεί ο κ. Δερέσκος η επιχείρηση ξεκίνησε πρώτα από την αγάπη της οικογένειας για τον τόπο της και την μεσσηνιακή γη, ενώ πάντα υπήρχε και μια τάση δημιουργίας κι έτσι ξεκίνησαν αυτή την προσπάθεια με πολύ μεράκι και κόπο.

Η οινοποιία Δερέσκου, δραστηριοποιείται εμπορευόμενη τα προϊόντα της σε κεντρικά σημεία όπως σε κάβες καθώς και επώνυμα εστιατόρια και ξενοδοχεία σε όλη την Ελλάδα.

Εκτός από την παρουσία των προϊόντων της στη Ελλάδα, σημαντικό ποσοστό της παραγωγής της εξάγεται στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπως το Βέλγιο, η Γερμανία καθώς και σε άλλες χώρες, όπως Καναδάς, Αμερική, Αυστραλία, και Hong Kong.

Το κτήμα, καθώς αποτελεί οικογενειακή επιχείρηση, απασχολεί σήμερα 5 άτομα μόνιμο προσωπικό και εποχιακά στους αμπελώνες του 35 άτομα.

Κατόπιν προσωπικής συνέντευξης με τον ιδρυτή και υπεύθυνο εξαγωγών της οινοποιίας κ. Θεόδωρο Δερέσκο, θα αναφερθούμε και θα αναλύσουμε, πως και αν η γλωσσική διαχείριση έχει επηρεάσει την επιχείρηση του και τη διαδικασία εξαγωγών.

### 5.1.1 Στρατηγική – Στόχοι

Οι συντεταγμένες της στρατηγικής ανάπτυξης για την οινοποιία «Κτήμα Δερέσκος Α.Ε» για το μέλλον συνοψίζονται ως εξής:

- Διατήρηση της θέσης της εταιρίας για την παραγωγή κρασιών υψηλής ποιότητας
- Εμπλουτισμός της γκάμας των προϊόντων της εταιρίας με νέα κρασιά
- Διαρκής εξέλιξη και προσαρμογή στα δεδομένα της διεθνούς αγοράς
- Διερεύνηση της αναγνωρισιμότητας και την εξάπλωση της εξαγωγικής της δραστηριότητας



### 5.1.2 Προμηθευτές

Η εταιρία έχει στην κατοχή της ιδιόκτητους αμπελώνες με διάφορες ποικιλίες σταφυλιών ώστε να καλύπτει με αυτό τον τρόπο την παραγωγή της. Τα υπόλοιπα αναλώσιμα είδη όπως οι φιάλες εισάγονται από την Ιταλία.

### 5.1.3 Δίκτυο Διανομής

Το Δίκτυο διανομής της επιχείρησης δεν είναι αρκετά εκτεταμένο στην ελληνική αγορά. Τα προϊόντα της εταιρίας βρίσκονται σε πολυτελή εστιατόρια και ξενοδοχεία, ενώ ο καταναλωτής μπορεί να τα προμηθευτεί μόνο από κάβες και μαγαζιά ντελικατέσεν.

Στα άμεσα σχέδια της επιχείρησης είναι η εξάπλωση της σε μεγαλύτερα κανάλια διανομής όπως αυτά των σούπερ μάρκετ. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονίσουμε πως το κρασί, όσον αφορά τη διακίνησή του, έχει δύο μεγάλες διαφορές σε σχέση με τα υπόλοιπα καταναλωτικά προϊόντα. Μεσολαβεί πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα από την παραγωγή μέχρι την κατανάλωση του, με την τελευταία να είναι σχεδόν στιγμιαία. Επιπλέον, χαρακτηρίζεται από πολύ μεγάλο εύρος τιμών κάτι που δεν είναι συχνά αντιληπτό και ως διαφορά ποιότητας. Αυτό δημιουργεί για το κρασί μια μεγάλη χρονική καθυστέρηση στην μεταφορά των χρημάτων που δίνει ο καταναλωτής μέχρι αυτά να γυρίσουν πίσω στον οίνοποιο που είναι και ο αρχικός πωλητής.

### 5.1.4 Προϊόντα

- Πούλια – Grenache Rouge
- Αυγερινός Ροδίτης
- Αγριλιά Λευκή
- Αγριλιά Κόκκινη
- Merlot
- Chardonnay
- Sauvignon Blanc
- Cabernet Sauvignon

## 5.2 Γλωσσικές πεποιθήσεις στην επιχείρηση

Στην επιχείρηση, η γλώσσα που χρησιμοποιείται σε καθημερινή βάση είναι η ελληνική. Η ελληνική σύμφωνα με τον ιδρυτή της επιχείρησης είναι η γλώσσα επικοινωνίας με τους εγχώριους αγοραστές. Όπως είναι φυσικό η ελληνική γλώσσα καθίσταται εξίσου σημαντική με την αγγλική καθώς είναι λογικό κατά ένα πλαίσιο και λόγω του οικογενειακού χαρακτήρα της επιχείρησης να υπάρχει μόνο η μία.

Η αγγλική γλώσσα μετά από ανάλυση της συνέντευξης είναι η γλώσσα που χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο και με τους πελάτες στο εξωτερικό καθώς και με τους αντιπροσώπους που έχουν αναλάβει τις εξαγωγές της επιχείρησης στην εκάστοτε χώρα. Ο κος Δερέσκος τόνισε ξεκάθαρα πως σαν επιχείρηση «δεν θα μπορούσαν να λειτουργήσουν χωρίς την αγγλική, καθώς είναι η κατεξοχήν γλώσσα των επιχειρήσεων». Η γλωσσική πεποίθηση για το διεθνή χαρακτήρα της αγγλικής και την ικανότητα της να εξαλείφει τα εμπόδια που προκύπτουν κατά την επικοινωνία ανεξάρτητα την εκάστοτε αγορά ήταν ιδιαίτερα ισχυρή.

Ο κος Δερέσκος θεωρεί πως η αγγλική έχει μέγιστη σημασία στο τομέα του διεθνούς εμπορίου και των εμπορικών συναλλαγών καθώς είναι δεδομένη και κοινώς αποδεκτή από όλους, εξυπηρετεί την επικοινωνία με τους ξένους πελάτες και σαφέστατα βοηθάει στην επιτυχημένη διεθνοποίηση της επιχείρησης. Στην ερώτηση ποια είναι η κατά κανόνα η επίσημη γλώσσα που χρησιμοποιείται στην επιχείρηση, ο κος Δερέσκος αναφέρει πως είναι κατά κύριο λόγο η ελληνική ως η μητρική μας γλώσσα και σαφέστατα η αγγλική.

### 5.2.1 Πολιτική επιχείρησης για προσλήψεις

Στην ερώτηση, ποια γλωσσικά προσόντα χρειάζεται κάποιος για να αναλάβει μια διοικητική θέση στην επιχείρηση και ποια ως εργατικό προσωπικό η απάντηση που μας δόθηκε, ήταν πως για αναλάβει κάποιος μια διοικητική θέση στην επιχείρηση πρέπει οπωσδήποτε να γνωρίζει και να ομιλεί άπταιστα την αγγλική, καθώς η επικοινωνία με τους πελάτες είτε σε προφορικό είτε σε γραπτό λόγο γίνεται σε αυτή. Όσον αφορά το εργατικό προσωπικό ο κος Δερέσκος τόνισε πως δεν είναι απαιτούμενη η γνώση κάποιας ξένης γλώσσας.

Είναι σημαντικό να τονίσουμε εδώ, πως η ιστοσελίδα της επιχείρησης είναι τόσο στην αγγλική όσο και στην ελληνική. Η απόφαση της επιχείρησης να υπάρχει η ιστοσελίδα της και στην αγγλική συνιστούν μια μορφή μάρκετινγκ, ενδεικτική του χαρακτήρα που θέλει να προβάλλει η εταιρία προς τα έξω. Όπως εύστοχα έχει αναφερθεί και από την Incelli<sup>101</sup> «ο τρόπος με τον οποίο παρουσιάζονται οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στο διαδίκτυο, ως ένα εργαλείο μάρκετινγκ, έχει μεγάλη σχέση με το πώς γίνονται αντιληπτές στις διεθνείς αγορές». Επιπλέον, οι ιστοσελίδες είναι ένα μέσο δια του οποίου οι εταιρίες προσεγγίζουν συνεταίρους ή άτομα. Με σκοπό να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των αγορών στόχων, οι

<sup>101</sup> Incelli, E. (2008) "Foreign language management in Lazio SMEs". Language Policy 7: 99–120.

επιχειρήσεις είναι πρόθυμες να χρησιμοποιήσουν δίγλωσσες, τρίγλωσσες ή πολύγλωσσες εκδοχές των ιστοσελίδων τους.

### 5.2.2 Συσκευασίες προϊόντων

Στην ερώτηση πως προσαρμόζονται τα προϊόντα όταν πραγματοποιούνται εξαγωγές, ο κος Δερέσκος απάντησε «πως οι ετικέτες μας είναι κατά βάση στην ελληνική, όμως κατά τη διάρκεια των εξαγωγών τυπώνουμε νέες ετικέτες στην αγγλική και σε σπάνιες περιπτώσεις μόνο στη γλώσσα της χώρας που προορίζεται η εξαγωγή στην περίπτωση που οι αρχές και η νομοθεσία της χώρας θέτουν κάποιους γλωσσικούς περιορισμούς. Εμείς προτιμάμε την αγγλική καθώς είναι μια γλώσσα «κατανοητή» από όλους».

### 5.2.3 Διαφημίσεις

Η διαφήμιση είναι ο τρόπος με τον οποίο μπορεί κάποιος να επικοινωνήσει με τους υφιστάμενους ή με τους μελλοντικούς πελάτες, για αυτό το λόγο αποτελεί και μια μορφή γλωσσικής διαχείρισης. Η επιλογή της γλώσσας που χρησιμοποιεί η εκάστοτε επιχείρηση συνιστά και μια μορφή γλωσσικής διαχείρισης.

Η επιχείρηση λόγω του μικρού μεγέθους της δεν έχει προβεί σε εκτεταμένες διαφημίσεις στο εξωτερικό. Συνήθως υπάρχει κάποια διαφήμιση κυρίως σε διεθνείς εκθέσεις όπως οι Vinitaly , Oenorama, Oinotelia κ.α

Η γλώσσα που χρησιμοποιείται στις διαφημίσεις της επιχείρησης είναι η αγγλική.

### 5.2.4 Εξωτερική επικοινωνία

Η επιχείρηση πραγματοποιεί εξαγωγές στην Αμερική, τη Γερμανία, το Βέλγιο και το Χονγκ Κονγκ. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η επικοινωνία με τους πελάτες ή με τους αντιπροσώπους να πραγματοποιείται στην αγγλική σύμφωνα με τον κ. Δερέσκο. Αυτή η επιλογή διευκολύνει τη στρατηγική ανάπτυξης της ίδιας της εταιρίας αφού η 1<sup>η</sup> χώρα που πραγματοποίησε εξαγωγές ήταν η Αμερική και πιο συγκεκριμένα η Νέα Υόρκη. Συγκεκριμένα η Β. Αμερική είναι μια πολλά υποσχόμενη χώρα όσον αφορά τις εξαγωγές του κρασιού καθώς υπάρχει μια έντονη στροφή προς τη μεσογειακή διατροφή και ένας εστιασμός στις ελληνικές ποικιλίες κρασιού λόγω του ποιοτικού χαρακτήρα των ελληνικών κρασιών . Σύμφωνα με τα ευρήματα της συνέντευξης η χρήση της αγγλικής αρκεί ώστε να διεκπεραιώνονται οι συνεννοήσεις, ενώ πραγματοποιήθηκε κάποια σύντομη αναφορά τι γίνεται σε εκείνες τις περιπτώσεις που αφορούν χώρες όπου η αγγλική δε χρησιμοποιείται ευρέως. Σύμφωνα με τον Διευθυντή της εταιρίας , οι λύσεις που προκρίνονται σε τέτοιες περιπτώσεις είναι είτε να ανατρέχουν,

εφόσον υπάρχουν, σε άτομα από το προσωπικό που μιλούν τη γλώσσα της εν λόγω χώρας είτε αν δεν υπάρχουν να χρησιμοποιούν κάποιο μεσάζοντα.

Στη ερώτηση αν έχει υπάρξει κάποιο τέτοιο περιστατικό και πόσο συχνά, αναφέρθηκε « πως αυτό έχει συμβεί μόνο μια φορά, σε μία εξαγωγική δραστηριότητα στο Βέλγιο. Ο πελάτης, ένας επιχειρηματίας ενός εστιατορίου δεν ομιλούσε καλά την αγγλικά παρά μόνο τη γαλλική. Τότε ήταν καθοριστική η συμβολή της γραμματέως μου που ομιλεί άπταιστα τα γαλλικά».

Στην ερώτηση ποια είναι η χώρα που κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό των εξαγωγών , ο κος Δερέσκος απάντησε πως η Γερμανία είναι αναμφισβήτη η πρώτη εξαγωγική αγορά στο κρασί και όπως είναι αναμενόμενο και στην οινοποιία Δερέσκος αυτή είναι η χώρα που κατέχει την πρωτιά στις εξαγωγές τις επιχείρησης. Ο κος Δερέσκος πραγματοποιεί τόσο απευθείας εξαγωγές σε αυτή όσο και με τη χρήση κάποιου αντιπροσώπου. Παρόλο αυτά δεν έχει αντιμετωπίσει κάποιο πρόβλημα στην επικοινωνία με τους πελάτες του στην Γερμανία τόσο γιατί χειρίζεται απταίστως την αγγλική γλώσσα όσο γιατί οι άμεσες εξαγωγές στου σε αυτή είναι με εστιατόρια τα οποία κατέχουν Έλληνες της διασποράς και ομιλούν την ελληνική.

Συνοπτικά, παρατηρείται πως στη συγκεκριμένη επιχείρηση εκτός από την ελληνική γλώσσα που χρησιμοποιείται στην προφορική επικοινωνία με τους συναδέλφους και πελάτες εντός συνόρων χρησιμοποιείται κατ' εξοχήν η αγγλική γλώσσα σε πολλές και διαφορετικές επικοινωνιακές περιστάσεις.

### **5.3 Συμπεράσματα**

Μετά από την ανάλυση της συνέντευξης, διαπιστώνεται πως η αγγλική γλώσσα θεωρείται ιδιαίτερη σημαντική για την επιτυχημένη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης. Ο κος Δερέσκος τόνισε ότι «χωρίς την αγγλική γλώσσα δεν μπορεί να λειτουργήσει η επιχείρηση» .

Η γλωσσική πεποίθηση για το διεθνή χαρακτήρα της αγγλικής γλώσσας και την ικανότητα της να εξαλείφει τα εμπόδια που προκύπτουν κατά την επικοινωνία με άτομα/επιχειρήσεις εκτός Ελλάδας ήταν εμφανέστατη σε όλη τη συνέντευξη. Η αγγλική γλώσσα διαδραματίζει το ρόλο της γλώσσας οχήματος τόσο στην εξωτερική όσο και στην εσωτερική επικοινωνία και παίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία πρόσληψης και θεωρείται προαπαιτούμενο προσόν για την πλειονότητα των θέσεων εργασίας. Η κυρίαρχη θέση της αγγλικής ως εταιρικής γλώσσας επιβεβαιώνεται στη μελέτη περίπτωσης μας. Ανεξάρτητα από το είδος ή το μέγεθος της επιχείρησης, η αγγλική είναι η πρώτη επιλογή όταν προκύπτει κάποιο θέμα στην επικοινωνία μεταξύ ατόμων με διαφορετικές μητρικές γλώσσες.

Όσον αφορά την επικοινωνία στη γαλλική γλώσσα, αν και σπάνια περίπτωση είναι εμφανές πως η χρήση της γαλλικής αποτέλεσε μεμονωμένο περιστατικό επικοινωνίας με δυνητικούς πελάτες που δεν ομιλούσαν την αγγλική γλώσσα. Άρα αποτέλεσε συγκυριακή ρύθμιση ( η βοήθεια της γραμματέως) η οποία και δεν αφορούσε το σύνολο των υπαλλήλων. Πρέπει όμως να τονιστεί πως η επιχείρηση αντιλήφθηκε τη δυσκολία επικοινωνίας και έστω και

«βιωματικά» συνειδητοποίησε την ανάγκη να ανατρέξει στη γλώσσα της χώρας που επιθυμούσε να επεκταθεί. Το παραπάνω παράδειγμα, μας αποδεικνύει πως η ανάγκη για χρήση ξένων γλωσσών άλλων πέρα από την αγγλική αποτελεί σπάνιο φαινόμενο και η χρήση άλλων ξένων γλωσσών αντιμετωπίζονται αποσπασματικά, συχνά αξιοποιώντας συγκεκριμένα άτομα όπως κάποιο συνάδελφο ο οποίος είναι γνώστης της ξένης γλώσσας που απαιτείται. Η μη αντιμετώπιση κάποιας δυσκολίας στη διείσδυση κάποιας αγοράς έχει ως αποτέλεσμα την υπερίσχυση της άποψης της μονογλωσσίας καθώς με τις παγιωμένες αντιλήψεις και την υπερίσχυση της αγγλικής γλώσσας και τον ρόλο της στη διαδικασία διεθνοποίησης μια επιχείρησης φαίνεται πως στην επιχείρηση δεν έχουν αναρωτηθεί αν χρησιμοποιώντας και άλλες γλώσσες πέρα από την αγγλική θα μπορούσαν να διεισδύσουν με μεγαλύτερη επιτυχία στις τοπικές αγορές. Παράλληλα, στην επιχείρηση που εξετάσαμε δε φαίνεται να έχουν σκεφτεί αν, τελικά, η σχεδόν αποκλειστική χρήση της αγγλικής τους διευκολύνει μόνο ή τους δημιουργεί και προβλήματα, καθώς δεν έχει χρειαστεί η άμεση χρήση μιας άλλης γλώσσας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΞΕΝΗ

1. Ball D, McCulloch W., "International Business: The challenge of Global Competition", 7th Edition, Irwin, McGraw- Hill, 1999
2. Barder IP, "The Internationalization of Foreign Distribution and Production Activities", International Business Review, 2001
3. BL Kedia, J Chhokar "Factors inhibiting export performance of firms: an empirical investigation", Management International Review, 1986
4. Bloch, B. (1995). Career enhancement through foreign language skills. The International Journal of Career Management 7(6), 15–26
5. Bolton Report (The) (1971) Small Firms, Report of the Committee of Inquiry on Small Firms, HMSO, Cmnd. 4811, London
6. Bradley, F. (2005). International marketing strategy. London: Pearson Education
7. Buckley P., Casson M, "Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the International Approach", Journal of International Business Studies, 1998, 29, pp 539-562
8. Buckley P.J., Casson M.C. (1998). Models of the multinational enterprise. Journal of International Business Studies, 29 (1), 21–44
9. Byars L., Rue L., "Strategic Management", USA, Irwin, 1996
10. Calof, J. & Beamish, P. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalisation. International Business review, σελ. 115-131
11. Cateora, P. R. & Graham, J.L (2002). International Marketing, Mc Graw Hill 11t Edition NY
12. Charles, M. (2007). Language matters in global communication. Journal of Business Communication 44(3), 260–282.
13. Cobarrubias, J. (1983) "Ethical issues in status planning", στο: J. Cobarrubias & J. Fishman (επιμ.) Progress in language planning.
14. Deresky H. "International Management : Managing across Borders and Cultures", 3rd edition, New Jersey, Prentice Hall, 2000
15. Dess G., Gupta A., Hennart J.F, Hill Ch., "Conducting and Integrating Strategy Research at the International, Corporate and Business Levels: Issues and Directions", Journal of Management, 1995, 21, 3, 357-3, 393
16. Dhir, K. S. & Gòkè-Paríolá A. (2002). The case for language policies in multinational corporations. Corporate Communications: An International Journal 7(4): 241–251
17. Dhir, K.S and Goke-Pariola, A. (2002). The Case for Language Policies in Multinational ELT Journal (vol. 59/ nr. 4, pp 339-341).

18. Dhir, K.S. and Goke-Pariola, A. (2002). The Case for Language Policies in Multinational ELT Journal (vol. 59/ nr. 4, pp 339-341). Oxford University Press
19. Dimelis, S., Giotopoulos, I., and Louri, H. (2013) "The Credit Crunch and Firm Growth in Euro Area: 2005-2011. A Quantile Panel Analysis." Bank of Greece Working Papers, no 165. Andersen O., "The internationalization Process of Firms: A Critical Analysis", Journal of International Business Studies, pp 209- 231
20. Feely, A. J. & Harzing, A-W. (2003) "Language management in multinational companies." Cross Cultural Management 10(2): 37–52.
21. Fredriksson, R., Rasmussen, W. B. & Piekkari, R. (2006). The multinational corporation as a multilingual organization: The notion of a common corporate language. Corporate Communications 11(4), 406
22. Geert Hofstede, "Cultures and Organizations: Software of the Mind", Maidenhead, UK: McGraw-Hill, 1991
23. Griffin and Pustay, International Business, 2011
24. Grin, F. (2003) "Language planning and economics." Current Issues in Language Planning 1(4): 1–66
25. Hagoort, P., & Van Berkum, J. (2007). Beyond the sentence given. Philosophical Transactions of the Royal Society, 362, 801-811.
26. Hendon D. W., Hendon R. A. & Herbig H. (1996). Cross-Cultural Business Negotiations. Westport: Praeger Publishers
27. Hill C. W. L., "International Business Competing in the Global Marketplace", New York, McGraw- Hill/Irwin, 5th edition, 2005, pp 5
28. Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences (2nd edition). Thousand Oaks: Sage Publications.
29. Hofstede, G. H. (1991). Cultures and organisations: software of the mind. New York: McGraw-Hill
30. House R.J. et al. (eds.), Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004
31. Incelli, E. (2008) "Foreign language management in Lazio SMEs". Language Policy 7: 99–120.
32. Isobel Doole, Robin Lowe, "International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation", Thomson Learning, 2001
33. Jagdish N. Bhagwati, United States Trade Policy at the Crossroads, 1989
34. Janssens, M.; Lambert, J. & Steyaert, C. (2004) "Developing language strategies for international companies: The contribution of translation studies". Journal of World Business 39: 414–430
35. Johanson J. and Vahlne J.E., (1990), The Mechanism of Internationalisation, International Marketing Review, 7(4), pp. 11-24
36. Johanson J. and Wiedersheim P., (October 1975), The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases, Journal of Management Studies, 12, pp. 305-322
37. Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977) "The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments". Journal of International Business Studies 8(1): 23–32.

38. Knickerbocker FT, "Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise", Harvard Business Review, Boston, 1973
39. Knight G., Liesch P., "Information Internalization in Internationalizing the Firm " Journal Business Research,2002, 35,1, 99-119
40. Kogut B. "Designing Global Strategies : Comparative and Competitive Value –Added Chains" Sloan Management Review ,1985 pp 27-83
41. Leong, F. T. L. & Hartung P. J. (2000). Adapting to the changing multicultural context of career. In: Collin, A. & Young, R. A. (eds.). The Future of Career Cambridge: Cambridge University Press, 212–227
42. Levitt, T. (1983). The globalization of markets. Harvard: Graduate School of Business Administration, Harvard University
43. Lieberman, A. (2008). Teacher learning: The key to educational reform. Journal of Teacher Education, 59 (3), 226-234
44. Marschan, R., Welch, D., Welch, L. (1997) Language: The forgotten factor in multinational management, European Management Journal (vol. 15/ nr. 5, pp 591-598). Elsevier Science Ltd.
45. Marschan-Piekkari, R., Welch, D. and Welch, L. (1999). In the shadow: the impact of language on structure, power and communication in the multinational. International Business Review 8 (1999)
46. McDougall, P. & Oviatt, B. (2004). Toward a theory of International new ventures, Decade award winning article, Journal of International
47. Moss Kanter ,Collaborative Advantage: The Art of Alliances, 1994
48. Natura 2000 Barometer, lāv. 2011
49. Neeley, T. (2012). Global business speaks English. Harvard business review 90(5), 116–124
50. Nickerson, C. (2005). English as a lingua franca in international business contexts. English for Specific Purposes 24(4), 367–380
51. OECD Journal: Financial Market Trends Volume 2014/2 © OECD 2015
52. Ohmae K. 'The Global Logic of strategic alliances", Harvard Business Review, 1989, March- April ,pp 143-154 , Ohmae K "Triad Power : The changing Shape of Global Competition", New York, Free Press,1985
53. Poncini, G. (2003). Multicultural business meetings and the role of languages other than English. Journal of Intercultural Studies 24(1), 17
54. Porter M. "Competitive Advantage of Nations", New York, Free Press, 1990
55. Rees, J. I. & Rees, C. J. (1996) "Lost for words ... and losing business." Industrial and Commercial Training 28: 8–13
56. Reeves, N. & Wright, C. (1996) Linguistic auditing. Clevedon: Multilingual Matters
57. Robert A. Pitts ,David Lei, Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage,2006
58. Routledge Dictionary of Language and Linguistics
59. Rowe AL, " Strategic Management: A Methological Approach", 4th Edition, Addison – Wesley Publishing Co, 2000
60. Rundh,B "Rethinking the International Marketing Strategy : New Dimensions in a Competitive Market" 2003 σελ 251)



61. Sanstead, W. G. (2001). Foreign language. Retrieved August 17, 2009
62. Schorr, L. (2005). A generation of business foreign languages. Retrieved July 27, 2009
63. Tschoegl A., "Financial Integration, Disintegration, and Emerging Re- Integration in Eastern Mediterranean, to the Present", Wharton Financial Institutions Center, August 2002
64. Vern Terpstra, Ravi Sarathy, "International Marketing", 2000, 8th edition
65. Victor, D. (1992). International Business Communication, Harper-Collins Publishers Inc.
66. Welch, L.S and R.K. Luostarinen (1988), "Internationalization: Evolution of a Concept." *Journal of General Management*. 14 , (2) 36-64
67. Williams, R. (1966). *Culture and Society, 1780-1950*. New York, Harper & Row
68. Truchot C. (1997) "The spread of English: From France to a more general perspective." *World Englishes* 16(1): 65-76.

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Γεωργιάδης Σ. Απόστολος(2000): « Νέες Μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας: Leasing, Factoring, Forfeiting, Franchising», 4η έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα, σελ 197-200
2. Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων / Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδος
3. Μουρδοκούτας Π.,Επιχειρηματική στρατηγική σε μια ημιπαγκοσμιοποιημένη οικονομία,2005
4. Πανηγυράκης Γ., (1995), Διεθνές Εξαγωγικό Marketing
5. Παπαδάκης Β. « Στρατηγική των επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 4η έκδοση, 2002