

# Παραδοτέου 1

**N\_DIGIT2EU Μεθοδολογία και εργαλείο αυτό  
αξιολόγησης**

**Αναφορά παραδοτέου 1**

<b>Document Title</b>	<b>N_DIGIT2EU Μεθοδολογία και εργαλείο αυτό - αξιολόγησης</b>	
Date of Issue		
Author(s)	Rūta Čiutienė	
Contributors		
Contact name	Rūta Čiutienė	
E-mail address	<a href="mailto:ruta.ciutiene@ktu.lt">ruta.ciutiene@ktu.lt</a>	
Organisation	KTU	
Approval Status	Draft <input checked="" type="checkbox"/>	Final <input type="checkbox"/>
Number of Pages		
Keyword list	Output, competences, success factors, internationalisation, self-assesment, methodology	
Recipients	Only Partners <input checked="" type="checkbox"/>	Public <input type="checkbox"/>
Method of Distribution	Email <input checked="" type="checkbox"/>	Internet <input type="checkbox"/>
Confidentiality Status	Confidential <input checked="" type="checkbox"/>	Public <input type="checkbox"/>

<b>ΙΣΤΟΡΙΚΟ</b>		
<b>Version No</b>	<b>Date</b>	<b>Revised by</b>
1	08 05 2019	Rūta Čiutienė
2		
3		
etc		

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

1. Περιγραφή Παραδοτέου .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
2. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων.....	5
2.1. Ετοιμότητα μικρο μεσαίων επιχειρήσεων για διεθνοποίηση ( τελευταίες εξελίξεις) .....	5
2.2. Μεθοδολογία και εργαλεία αυτό αξιολόγησης .....	18
2.3. Οδηγός Χρήσης για μαθητευόμενους.....	35
2.4. Οδηγός Χρήσης για ενδιάμεσους οργανισμούς.....	39

# 1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΑΡΑΔΟΤΕΟΥ

---

Το τελικό αποτέλεσμα αυτού του έργου είναι μια έκθεση με έναν ορισμό των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας διεθνοποίησης των ΜΜΕ (δηλ. των τελευταίων εξελίξεων), της μεθοδολογίας αυτό αξιολόγησης και της πρότασης για τον οδηγό χρήσης που θα αναπτυχθεί τελικά μετά το πρώτο σχέδιο του προγράμματος κατάρτισης να εκδοθεί.

Το πρώτο παραδοτέο 01 είναι η μεθοδολογία αυτό αξιολόγησης IN\_DIGIT2EU και το εργαλείο που έχει αναπτυχθεί με τη διέλευση από αυτές τις δραστηριότητες, ως εξής:

01 / A1 - προετοιμασία της κατάστασης των τελευταίων εξελίξεων που επιδιώκει την αξιολόγηση των ΜΜΕ Προετοιμασία για διεθνοποίηση με βάση τις βέλτιστες πρακτικές και εμπειρικές έρευνες που διεξάγονται παγκοσμίως, δηλαδή ορισμοί των ΜΜΕ και διεθνοποίηση, συμβολή των ΜΜΕ στην οικονομία, περιβάλλον για διεθνοποίηση, κίνητρα και εμπόδια τη διεθνοποίηση καθώς και τις ικανότητες διεθνοποίησης. Με βάση την κατάσταση της τέχνης, αναπτύχθηκε η μεθοδολογία αυτό αξιολόγησης.

01 / A2 Το εργαλείο και η μεθοδολογία αυτοαξιολόγησης. Η περιγραφή του εργαλείου αυτοαξιολόγησης περιλαμβάνει τρία μέρη:

1. Σκοποί και στόχοι του εργαλείου αυτοαξιολόγησης.
2. Κατάλογος ετοιμότητας για αρμοδιότητες διεθνοποίησης. Αυτό το μέρος παρουσιάζει συγκεκριμένες ικανότητες που είναι κρίσιμες για την ομαλή διαδικασία διεθνοποίησης και χρησιμοποιούνται για την ετοιμότητα αξιολόγησης διεθνοποίησης.
3. Διαδικασία αυτοαξιολόγησης. Αυτό το μέρος παρέχει βήματα αυτοαξιολόγησης και περιγράφει τους συνδέσμους σε κατάλληλη διαδρομή κατάρτισης.

01 / A3 Δημιουργία οδηγών χρήσης για το εργαλείο αξιολόγησης. Περιέχει τις οδηγίες της αυτοαξιολόγησης που χρησιμοποιούν οι τελικοί χρήστες (δηλαδή οι σπουδαστές (ΜΜΕ) και οι ενδιάμεσοι οργανισμοί.

## 2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

---

### 2.1 ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ (ΤΕΛΕΥΤΑΙΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ)

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

---

Η διεθνοποίηση είναι ζωτικής σημασίας για τις ΜΜΕ να επιβιώσουν και να ευημερήσουν σε έναν ολοένα και πιο ανταγωνιστικό κόσμο και να συμβάλουν στη διατήρηση της απασχόλησης. Πολλές ΜΜΕ υιοθετούν τη διεθνή επέκταση ως στρατηγική για να επωφεληθούν από τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται από τις αγορές-στόχους και να αυξήσουν τα έσοδα, ξεφεύγοντας από μια ανταγωνιστική ή κορεσμένη εγχώρια αγορά. Ωστόσο, η διεθνής επέκταση είναι προκλητική και συνήθως μπορεί να αποτύχει.

Η κορυφαία κατασκευή περιέχει τέσσερα στάδια:

1. **Ορισμοί (μικρομεσαίες, διεθνοποίηση).** Αυτό το έγγραφο ξεκινά με την κατανόηση και τους ορισμούς των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και της διεθνοποίησης.
2. **Η συμβολή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην οικονομία.** Αυτό το μέρος εξετάζει το έγγραφο ξεκινώντας με τη σύντομη εισαγωγή στη σημασία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην παγκόσμια οικονομία.
3. **Περιβάλλον για διεθνοποίηση.** Το μέρος αυτό αποτελείται από τρία κεφάλαια και καλύπτει θέματα σχετικά με κίνητρα, εμπόδια και ετοιμότητα για διεθνοποίηση. Το Κεφάλαιο διερευνά μοντέλο κινήτρων διεθνοποίησης, εξωτερικά και εσωτερικά σώματα διεθνοποίησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων και την πρόοδο διεθνοποίησης.
4. **Επίλογοι.**

*Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η δημοσίευση αυτή αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις του δημιουργού και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτή.*

## ΟΡΙΣΜΟΙ (ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ, ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ)

Σύμφωνα με την EUROSTAT, οι επιχειρήσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το μέγεθός τους. Για το σκοπό αυτό, μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικά κριτήρια (π.χ. αριθμός υπαλλήλων, σύνολο ισολογισμού, επενδύσεις), αλλά η πιο συνηθισμένη σε στατιστικό πλαίσιο είναι ο αριθμός απασχολούμενων ατόμων:

- **μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις**, συντομογραφία ως ΜΜΕ: λιγότερα από 250 άτομα που απασχολούνται ·

Οι ΜΜΕ υποδιαιρούνται περαιτέρω:

- μικροεπιχειρήσεις: λιγότεροι από 10 απασχολούμενοι
  - μικρές επιχειρήσεις: 10 έως 49 άτομα που απασχολούνται ·
  - μεσαίες επιχειρήσεις: 50 έως 249 άτομα που απασχολούνται ·
  - μεγάλες επιχειρήσεις: 250 ή περισσότερα άτομα που απασχολούνται.
- ❖ Η ταχεία ανάπτυξη της παγκοσμιοποίησης, ο αυξημένος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων και οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον ενθαρρύνουν αυτές τις εταιρείες να διεθνοποιήσουν τις δραστηριότητές τους από την αρχή ή μετά από σύντομο χρονικό διάστημα από την ίδρυσή της. Γενικά, η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων σημαίνει τη συμμετοχή τους στο διεθνές περιβάλλον. Στη βιβλιογραφία μπορούμε να βρούμε ορισμούς πιο συγκεκριμένους: **internationalisation** as a “*process of increasing involvement in international operations*” (Welch & Luostarinen, 1988);
- ❖ **Διεθνοποίηση** ως “*διαδικασία προσαρμογής των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (στρατηγική, δομή και πόροι) στο διεθνές περιβάλλον*” (Calof & Beamish, 1995).
- ❖ **Διεθνοποίηση** ως “*διαδικασία συμμετοχής μιας επιχείρησης στις διεθνείς συναλλαγές*”, δηλαδή η διεθνοποίηση βασίζεται στη μορφή και το επίπεδο αυτής της συμμετοχής (Kubičková, 2014).

Η διεθνοποίηση είναι μια δύσκολη διαδικασία που σχετίζεται με υψηλό επίπεδο κινδύνου και έτσι οι περιορισμένοι πόροι των ΜΜΕ αποτελούν το κύριο εμπόδιο για την επέκτασή τους στο εξωτερικό. Οι ΜΜΕ μπορούν να αντιμετωπίσουν αυτά τα εμπόδια, για παράδειγμα εφαρμόζοντας τη στρατηγική της διαφοροποίησης ή με τη συμμετοχή σε δίκτυα, τα οποία μπορεί να είναι επωφελής για όλους τους εταίρους (Hutchinson et al., 2006).

## Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.

Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι επιχειρήσεις μικρής και μεσαίας κλίμακας (ΜΜΕ) αποτελούν ένα εργαλείο για την ενδυνάμωση των πολιτών και την οικονομική ανάπτυξη. Οι ΜΜΕ συνδέονται με την ταχεία οικονομική ανάπτυξη των χωρών σε όλο τον κόσμο (Schaper, 2002). Τα διαθέσιμα

αποδεικτικά στοιχεία δείχνουν ότι οι ΜΜΕ κατέχουν σημαντική και στρατηγική θέση στην οικονομική ανάπτυξη και ανάπτυξη σε όλες τις χώρες (Abor & Quartey, 2010) και αντιπροσωπεύουν το 90% των επιχειρήσεων στις περισσότερες χώρες παγκοσμίως. Οι ΜΜΕ αποτελούν την κινητήρια δύναμη για μεγάλο αριθμό καινοτομιών και συμβάλλουν στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας μέσω της δημιουργίας θέσεων απασχόλησης, των επενδύσεων και των εξαγωγών. Οι ΜΜΕ διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην οικονομία της ΕΕ. Επιπλέον, η ΕΕ παρατηρεί τις ΜΜΕ ως σημαντικό εργαλείο για την επίτευξη του στόχου της στρατηγικής της Λισαβόνας, δηλαδή να καταστήσει την ΕΕ την "ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης ανά τον κόσμο ικανή για βιώσιμη ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή". ο τομέας των ΜΜΕ αναγνωρίζεται παγκοσμίως λόγω της σημαντικής συμβολής του στην επίτευξη διάφορων κοινωνικοοικονομικών στόχων, όπως η αύξηση της απασχόλησης, η παραγωγή, η προώθηση των εξαγωγών και η προώθηση της επιχειρηματικότητας.

Η ετήσια έκθεση για τις ευρωπαϊκές ΜΜΕ 2016/2017 αναφέρει ότι σχεδόν το σύνολο (93%) των ΜΜΕ ήταν μικροεπιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα. Στον τομέα των μη χρηματοπιστωτικών επιχειρήσεων, οι ΜΜΕ διαδραματίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στους τομείς των υπηρεσιών στέγασης και των υπηρεσιών τροφίμων, των υπηρεσιών των επιχειρήσεων και των κατασκευαστικών τομέων, όπου σε κάθε μία από αυτές αντιστοιχούσαν περισσότερο από το 80% της απασχόλησης στην ΕΕ-28 2016. Επιπλέον, οι ΜΜΕ αντιπροσωπεύουν το 70% της απασχόλησης στην ΕΕ-28 στον τομέα του «λιανικού και χονδρικού εμπορίου».

Συνολικά, το 2016, οι ΜΜΕ στον τομέα των μη χρηματοπιστωτικών επιχειρήσεων της ΕΕ-28 αντιπροσώπευαν:

- σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις μη χρηματοπιστωτικού τομέα της ΕΕ-28 (99,8%) ·
- τα δύο τρίτα της συνολικής απασχόλησης στην ΕΕ-28 (66,6%) ·

Η απασχόληση των ΜΜΕ σε ολόκληρη την οικονομία αυξήθηκε σχεδόν κατά 50% σε σχέση με την απασχόληση σε ολόκληρη την οικονομία από το 2013 έως το 2016. Το 2016, οι ΜΜΕ αντιπροσωπεύουν το 67% της απασχόλησης και το 57% της προστιθέμενης αξίας στον τομέα των μη χρηματοπιστωτικών επιχειρήσεων. Η στήριξη των ΜΜΕ αποτελεί μία από τις προτεραιότητες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την οικονομική ανάπτυξη, τη δημιουργία θέσεων απασχόλησης και την οικονομική και κοινωνική συνοχή.

Το EUROSTAT και worldstopexports.com παρέχουν στατιστικά στοιχεία για το διεθνές εμπόριο και την εξαγωγή των μελών της ΕΕ:

- Οι εξαγωγές από τα σημερινά 28 μέλη της ΕΕ ανήλθαν σε 5.719 τρισ. Δολάρια ΗΠΑ για το 2017.
- Οι πωλήσεις εξαγόμενων προϊόντων στην ΕΕ αντιπροσωπεύουν σχεδόν το ένα τρίτο (32,5%) των συνολικών παγκόσμιων εξαγωγών, οι οποίες ανήλθαν σε 17,585 τρισεκατομμύρια δολάρια το 2017.
- Οι τελευταίες εμπορικές στατιστικές δείχνουν ότι η παγκόσμια τάση υποχώρησε σε αξία κατά -6,9% από το 2013 έως το 2017, αλλά εκτιμάται από 9,5% από το 2016
- Το συνολικό ακαθάριστο εγχώριο προϊόν σε βάση ισοτιμίας αγοραστικής δύναμης για όλες τις χώρες της ΕΕ υπολογίστηκε με βάση τη βάση δεδομένων για το παγκόσμιο οικονομικό Outlook του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου και υπολογίστηκε σε 20,983 τρισ. Δολάρια για το 2017. Συνεπώς, οι εξαγωγές αντιπροσώπευαν το 28% περίπου της συνολικής οικονομικής παραγωγής της ΕΕ.
- Δεδομένου ότι ο πληθυσμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης ανέρχεται σε περίπου 516,2 εκατομμύρια άτομα σύμφωνα με μετρήσεις από το CIA World Factbook, τα συνολικά 5.719 τρισεκατομμύρια δολάρια το 2017 των εξαγωγών της ΕΕ μεταφράζονται σε περίπου 11.000 δολάρια για κάθε άτομο που ζει σε χώρες μέλη της ΕΕ. Όπως δείχνει ο στατιστικός αριθμός, η Γερμανία είναι μακράν ο κορυφαίος πωλητής των εξαγόμενων προϊόντων στην ΕΕ.
- Μεταξύ του 2013 και του 2016, η σύνθεση της ΕΕ παρέμεινε αμετάβλητη. Κατά την περίοδο αυτή, τα οχήματα με κινητήρα είχαν τον υψηλότερο μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 11% για την ΕΕ-28 στο σύνολό της. Το υψηλότερο ήταν στην Κύπρο (32%), την Κροατία (27%) και την Ιρλανδία (25%). Οι χημικές ουσίες είχαν τον χαμηλότερο ρυθμό ανάπτυξης για την ΕΕ στο σύνολό της, κοντά στο μηδέν. Μόνο στη Βουλγαρία (14%) σημειώθηκε ρυθμός αύξησης άνω του 10%, ενώ σε οκτώ χώρες (Εσθονία, Γαλλία, Λιθουανία, Μάλτα, Κάτω Χώρες, Φινλανδία, Σουηδία και Ηνωμένο Βασίλειο) μειώθηκε το εμπόριο.

Διάφοροι λόγοι μπορούν στην πραγματικότητα να οδηγήσουν σε αυτήν την επιλογή: την ανάγκη να ακολουθήσουν προμηθευτές ή πελάτες που έχουν κατασκευάσει ξένες εγκαταστάσεις παραγωγής. να προσαρμόσουν τα αγαθά στις τοπικές ανάγκες ή τις προτιμήσεις τους · για να αποφευχθεί το κόστος εξυπηρέτησης μιας αγοράς από απόσταση · να έχουν φυσική παρουσία στην αγορά, προκειμένου να αποθαρρύνουν τους δυνητικούς ανταγωνιστές.

**Αναζήτηση πόρων.** Σε περίπτωση που η απόκτηση συγκεκριμένων πόρων δεν είναι διαθέσιμη στο σπίτι (φυσικοί πόροι ή πρώτες ύλες) ή είναι διαθέσιμη με υψηλότερο κόστος (ανειδίκευτο φθινό εργατικό δυναμικό) οι εταιρείες αναζητούν πόρους στο εξωτερικό. Οι εταιρείες αναζητούν πόρους λόγω συγκριτικού κόστους. Οι πόροι αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την επιβίωση στην αγορά, ειδικά εάν το υλικό αποτελεί σημαντικό μέρος της παραγωγής. Είναι πολύ σημαντικές οι φυσικοί πόροι όπως τα ορυκτά (πετρέλαιο, ψευδάργυρος, χαλκός κ.λπ.) και τα γεωργικά προϊόντα (καουτσούκ, καπνός, κλπ.). Οι ανθρώπινοι πόροι είναι επίσης σημαντικοί. Οι δεξιότητες και οι ικανότητες είναι πόροι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν μέσω συνεργασίας με έναν επιχειρηματικό εταίρο. Ως εκ τούτου, το κίνητρο αναζήτησης δικτύου προστέθηκε ως ένα ακόμη κίνητρο για διεθνοποίηση. Οι πόροι επιτρέπουν την ελαχιστοποίηση του κόστους και τη μεγιστοποίηση των κερδών.



**Επιδίωξη αποτελεσματικότητας.** Οι εταιρείες "επωφελούνται από τις διαφορές στη διαθεσιμότητα και το κόστος των παραδοσιακών προμηθειών παράγοντα σε διάφορες χώρες". ή "να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας και εμβέλειας και από τις διαφορές στις προτιμήσεις των καταναλωτών και τις ικανότητες εφοδιασμού". Ο σκοπός είναι να εξορθολογιστούν οι δομές των καθιερωμένων επενδύσεων προκειμένου να κερδηθούν από την κοινή διακυβέρνηση. Συχνά, τα οφέλη αυτά προέρχονται από οικονομίες κλίμακας και εμβέλειας, αλλά και τη διαφοροποίηση των κινδύνων.

**Αναζήτηση διαδικτύου.** Η δικτύωση αποτελεί σημαντική διάσταση της διεθνούς επιχειρηματικής κουλτούρας και παράγοντα που διασφαλίζει την επίτευξη στρατηγικών στόχων. Παραδείγματα δικτυακών σχέσεων είναι οι προσωπικές συνδέσεις, οι σχέσεις προμηθευτών-πελατών, η συμβατική συνεργασία ή άλλες μορφές σχέσεων που βασίζονται στο αμοιβαίο κέρδος και την εμπιστοσύνη. Οι ΜΜΕ μπορούν να αντιμετωπίσουν αυτά τα εμπόδια, για παράδειγμα εφαρμόζοντας τη στρατηγική της διαφοροποίησης ή με τη συμμετοχή σε δίκτυα, τα οποία μπορεί να είναι επωφελής για όλους τους εταίρους (Hutchinson et al., 2006).

Kubíčková et al. (2014) διερεύνησε τα κίνητρα διεθνοποίησης των διαφόρων βιομηχανιών (Πίνακας 1).

Food industry	%	Wood processing industry	%	Agriculture	%
Foreign demand for products	63	Foreign demand for products	84	Higher sale prices in foreign markets	50
<i>Increase in sales</i>	56	Lack of demand in the domestic market	53	Foreign demand for products	36
Competitive pressure in the domestic market	47	Competitive pressure in the domestic market	45	<i>Customer portfolio enlargement</i>	29
<i>Customer portfolio enlargement</i>	47	<i>Increase in sales</i>	44	<i>Significant position in the domestic market</i>	29
Accession to the EU	41	<i>Enlargement of market for company products</i>	39	<i>Enhancement of image</i>	25
Lack of demand in the domestic market	41	<i>Customer portfolio enlargement</i>	38	<i>Increase in sales</i>	25
Better use of production capacity	41	Better use of production capacity	36	Grants and subsidies	25
Competitor's success in foreign markets	34	Higher sale prices in foreign markets	33	<i>Previous manager's experience with the foreign trade</i>	25

Freeman et al. (2006) εντοπίζουν διάφορες μεταβλητές που αυξάνουν το ποσοστό διεθνοποίησης των ΜΜΕ. Τέτοιες μεταβλητές είναι μια μικρή εγχώρια αγορά, μοναδική γνώση ή τεχνολογία και διαφορετικές μορφές σχέσεων και συμμαχιών.

Επιπλέον, η προώθηση της εθνικής ταυτότητας μέσω προϊόντων με επώνυμα προϊόντα, η αξιοποίηση των επιστημονικών και τεχνολογικών ανακαλύψεων και εφευρέσεων, η ποιοτική

βελτίωση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και η αποδοτικότητα του κόστους παραγωγής, η ενίσχυση των ανταγωνιστικών φαινομένων που ενθαρρύνουν την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας της χώρας μπορούν να παρακινήσουν τις ΜΜΕ για διεθνοποίηση.

## ΦΡΑΓΜΟΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ένα θέμα των φραγμών αναλύεται συνήθως αναφορικά με την εξαγωγική δραστηριότητα, όπου ο ορισμός των εμποδίων σημαίνει όλους τους περιορισμούς, οι οποίοι υπονομεύουν την ικανότητα των εταιρειών να ξεκινήσουν, να αναπτύξουν και να διεξάγουν επιχειρηματικές δραστηριότητες στις διεθνείς αγορές. Τα εμπόδια μπορούν να χωριστούν σε δύο μορφές:

- μπόδια που αποθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να ασκούν εξαγωγικές δραστηριότητες ·
- εμπόδια που αντιμετωπίζουν εταιρείες που έχουν ήδη ξεκινήσει εξαγωγικές δραστηριότητες - τα εμπόδια αυτά είναι συχνά εμπειρικά.

Οι εταιρείες που εξάγουν εξωτερικές υπηρεσίες ή προϊόντα ασχολούνται με εσωτερικούς και εξωτερικούς φραγμούς. Τα εσωτερικά εμπόδια καλύπτουν τους φραγμούς πληροφόρησης, λειτουργίας, χρηματοδότησης και εμπορίας. εξωτερικό - διαδικαστικό, κυβερνητικό, καθήκον και περιβαλλοντικό. Η λεπτομερής περιγραφή των εξωτερικών και εσωτερικών φραγμών που παρέχονται στον πίνακα 2.

2 Πίνακας. Εξωτερικοί και εσωτερικοί φραγμοί (Al-Hyari et al, 2012)

Εσωτερικά εμπόδια		Εξωτερικά εμπόδια	
<b>Πληροφοριακά</b>	Ανεπαρκής πληροφόρηση σχετικά με τις αγορές του εξωτερικού Δυσκολία στην πρόσβαση σε ορισμένες πηγές δεδομένων Δυσκολίες στην πραγματοποίηση επαφών με τους πελάτες	<b>Διαδικαστικά</b>	Πολυπλοκότητα των απαιτήσεων των εγγράφων εξαγωγής Ανεπαρκής επικοινωνία με πελάτες στο εξωτερικό Αργή είσπραξη πληρωμών από το εξωτερικό
<b>Λειτουργικά</b>	Έλλειψη διαχειριστικού χρόνου για την αντιμετώπιση των εξαγωγών Έλλειψη δεξιοτήτων εξαγωγής Έλλειψη πλεονασματικής παραγωγικής ικανότητας για εξαγωγές Έλλειψη νέας τεχνολογίας	<b>Κυβερνητικά</b>	Έλλειψη κινήτρων της κυβέρνησης της Ιορδανίας Ανεπαρκείς κυβερνητικοί κανονισμοί και κανόνες Σύνθετη κυβερνητική γραφειοκρατία
<b>Οικονομικά</b>	Υψηλό κόστος κεφαλαίου για τη χρηματοδότηση των εξαγωγών Έλλειψη οικονομικών πόρων για τη χρηματοδότηση των εξαγωγών	<b>Εργασιακά</b>	Βασικός ανταγωνισμός στις εξαγωγικές αγορές
<b>Εμπορικά</b>	<u>Προϊόν</u> Ανάπτυξη νέων προϊόντων για ξένες αγορές	<b>Περιβαλλοντολογικά</b>	<b>Οικονομικά</b> Κακή ή επιδείνωση της οικονομικής κατάστασης στην περιοχή

<p>Δυσκολίες στην προσαρμογή του σχεδιασμού των προϊόντων εξαγωγής</p> <p>Εξακρίβωση ποιότητας / προτύπων προϊόντων εξαγωγής</p> <p>Τήρηση των απαιτήσεων συσκευασίας / σήμανσης εξαγωγής</p> <p>Προσφορά τεχνικής / εξυπηρέτησης μετά την πώληση</p> <p><b>Τιμή</b></p> <p>Έλλειψη ανταγωνιστικής τιμής στους πελάτες στις ξένες αγορές</p> <p><b>Κατανομή</b></p> <p>Πολυπλοκότητα αλλοδαπών καναλιών διανομής / διαφήμισης</p> <p>Πρόσβαση σε κανάλια διανομής / διαφήμισης των εξαγωγών</p> <p>Αποκτήστε αξιόπιστη εξωτερική εκπροσώπηση</p> <p><b>Εφοδιαστική αλυσίδα</b></p> <p>Υψηλό ασφαλιστικό κόστος</p> <p>Μη διαθεσιμότητα αποθηκευτικών εγκαταστάσεων στο εξωτερικό</p> <p>Υψηλό κόστος μεταφοράς</p>	<p>Συναλλαγματικές διακυμάνσεις</p> <p>Μη μετατρέψιμα νομίσματα</p> <p><b>Πολιτικά-νομικά</b></p> <p>Πολιτική αστάθεια στις ξένες αγορές</p> <p>Αυστηρούς ξένους κανόνες και κανονισμούς</p> <p>Υψηλά δασμολογικά και μη δασμολογικά εμπόδια</p> <p><b>Κοινωνικο - πολιτισμικά</b></p> <p>Γλωσσικές διαφορές στο εξωτερικό</p> <p>Πολιτιστικές διαφορές στο εξωτερικό</p>
--	---

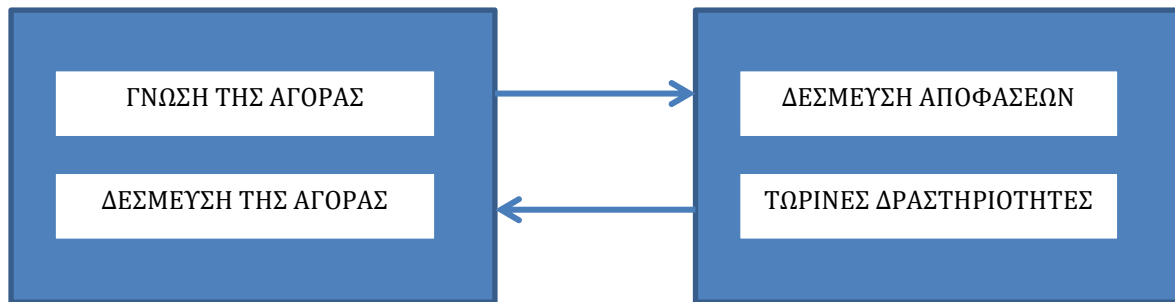
Οι Pietrasieński & Ślusarczyk (2015) παρουσίασαν τα κύρια εμπόδια στην πρόσβαση των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές (Πίνακας 3).

3 Πίνακας. Περιγραφή του φραγμού πρόσβασης των ΜΜΕ στις ξένες αγορές (Pietrasieński & Ślusarczyk, 2015)

<b>Περιγραφή του φραγμού πρόσβασης των ΜΜΕ στις ξένες αγορές</b>	
<b>Δυνατότητες</b>	<p>Προσωπικό απροετοίμαστο για τις διεθνείς επιχειρήσεις ή / και ακατάλληλο αριθμό. Έλλειψη χρόνου, που οι διαχειριστές μπορούν να δώσουν για τη διαχείριση των διεθνών επιχειρήσεων.</p> <p>Έλλειψη δυνατότητας επαφής με τους δυνητικούς πελάτες στο εξωτερικό</p> <p>Περιορισμένη ανάπτυξη νέων προϊόντων σε σχέση με τις ανάγκες των αλλοδαπών αγοραστών</p> <p>Έλλειψη ικανοποίησης των απαιτήσεων που σχετίζονται με τα πρότυπα και την ποιότητα των εξαγόμενων προϊόντων</p>
<b>Χρηματοπιστωτικά μέσα</b>	Έλλειψη επιχειρησιακού κεφαλαίου για τη χρηματοδότηση της εξαγωγικής δραστηριότητας
<b>Πρόσβαση στις αγορές</b>	<p>Περιορισμένες πληροφορίες σχετικά με την ανάλυση των ξένων αγορών</p> <p>Ανεπαρκής προσδιορισμός των επιχειρηματικών ευκαιριών που συνδέονται με τη διεξαγωγή δραστηριοτήτων στις διεθνείς αγορές</p> <p>Άγνοια των διαδικασιών εξαγωγής και απαιτούμενη τεκμηρίωση</p>
<b>Επιχειρηματικό περιβάλλον</b>	Η άγνοια των επιχειρηματικών πρακτικών που εφαρμόζονται σε άλλα κράτη

## ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ

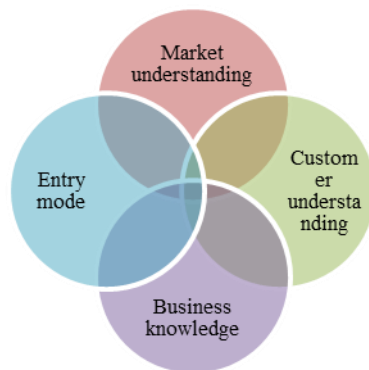
Η διεργασία διεθνοποίησης μπορεί να εξηγηθεί από θεωρίες σταδίων όπως το μοντέλο Ουψάλα (Johanson & Vahlne, 1977). Το θεωρητικό πλαίσιο του Μοντέλου της Ουψάλα (Εικόνα 1) στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται μέσω μιας σειράς διαδοχικών αποφάσεων που πλαισιώνονται από μια σχέση μεταξύ των «κρατικών πτυχών» και των «πτυχών αλλαγής».



1 Εικ. Θεωρητικό Πλαίσιο του Μοντέλου της Ουψάλα (Johanson & Vahlne, 1977)

Η επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε ξένες αγορές για διάφορους λόγους: ανάπτυξη, μακροπρόθεσμη επιβίωση, κερδοφορία, οικονομίες κλίμακας, ασφάλεια εφοδιαστικής αλυσίδας, διαφοροποίηση επιχειρηματικού κινδύνου κλπ. Η μετάβαση στις ξένες αγορές εκθέτει σε μεγαλύτερες προκλήσεις και νέους παράγοντες κινδύνου (π.χ. συνάλλαγμα, πολιτιστικά κενά κ.λπ.).

Το διεθνές πρότυπο αξιολόγησης επιχειρήσεων (IBAM) είναι ένα εργαλείο που επιτρέπει στην επιχείρηση να βελτιώσει τις δράσεις που υποστηρίζουν την επιτυχία στις αγορές στο εξωτερικό. Το υπόδειγμα καλύπτει την αξιολόγηση των διεθνών επιχειρηματικών ικανοτήτων των ΜΜΕ και τους τομείς βελτίωσης. Το IBAM προσφέρει στην επιχείρηση μια σαφή και ρεαλιστική εικόνα για το τι έχει ολοκληρωθεί καλά και τι πρέπει να βελτιωθεί για να μεγιστοποιηθεί η επιτυχία στο εξωτερικό εμπόριο. Η ανάλυση IBAM επικεντρώνεται σε τέσσερις τομείς διεθνοποίησης: κατανόηση της αγοράς, κατανόηση από τους πελάτες, τρόπος εισόδου και επιχειρηματική γνώση (Σχήμα 2).



2 Εικ. Περιοχές του διεθνούς μοντέλου αξιολόγησης επιχειρήσεων

Η συνολική αξιολόγηση επικεντρώνεται σε πέντε διαφορετικές διαδικασίες:

- Διαδικασία διαχείρισης
- Διαδικασία καινοτομίας και ανάπτυξης
- Διαδικασία ελέγχου των καταναλωτών
- Διαδικασία διαχείρισης προϊόντων
- Διαδικασία συστήματος πληροφοριών

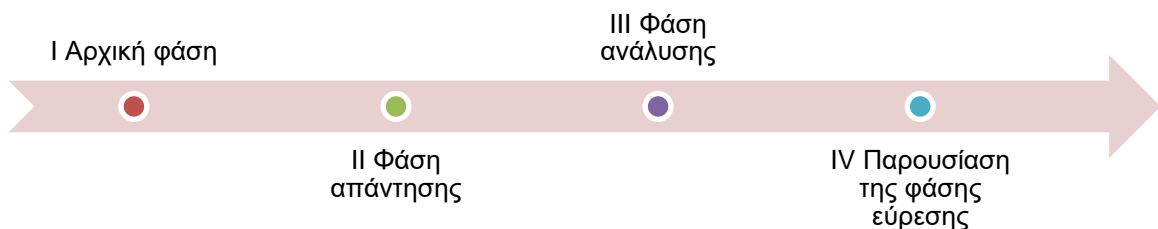
Το IBAM αποτελείται από τέσσερις φάσεις (σχήμα 3):

**I φάση.** Εισαγωγή. Το IBAM εισάγεται σε μια υπόθεση επιχείρησης. ο λόγος για τη δημιουργία, τα οφέλη και τη χρήση του ερωτηματολογίου.

**II φάση.** Απάντηση. Όλοι οι βασικοί παράγοντες στην περίπτωση της επιχείρησης απαντούν στο ερωτηματολόγιο.

**III φάση.** Ανάλυση. Αναλύει το επιστρεφόμενο υλικό, δεσμεύει όλες τις απαντήσεις και ολοκληρώνει τα συμπεράσματα σε γραπτή μορφή.

**IV φάση.** Παρουσίαση των ευρημάτων. Τα ολοκληρωμένα αποτελέσματα που βασίζονται σε απαντήσεις παρουσιάζονται στο διοικητικό συμβούλιο στην περίπτωση της επιχείρησης. Αναλύεται το επίπεδο εσωτερικής ετοιμότητας για το διεθνές εμπόριο και περιγράφονται οι περιοχές ανάπτυξης.



3 Fig. Φάσεις του μοντέλου IBAM

Οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν μια σειρά προκλήσεων που σχετίζονται με τη διεθνοποίηση. Οι επιχειρήσεις διαπιστώνουν ότι υπάρχει έλλειψη πληροφόρησης σχετικά με την απαιτητική εξωτερική αγορά, τη διάρθρωση των δασμών της ξένης αγοράς, την απαίτηση ποιότητας της αγοράς-στόχου, την τιμολόγηση των προϊόντων στην αγορά-στόχο κλπ. Γι' αυτό, πολλά πλαίσια "διαγνωστικής εξαγωγής" ή "ετοιμότητας για διεθνοποίηση" προέκυψαν τις τελευταίες δεκαετίες για την αξιολόγηση της ικανότητας των επιχειρήσεων για εξαγωγή (David & Cariou, 2014).

Η ετοιμότητα για διεθνοποίηση μπορεί να αξιολογηθεί σε έξι διαστάσεις, όπως αρμοδιότητες διαχείρισης, κληρονομιάς, σχέσεις, προσφορές, μέσα και δέσμευση (Πίνακας 4).

#### 4 Πίνακας. Ετοιμότητα για κριτήρια διεθνοποίησης (David & Cariou, 2014)

Διάσταση	Κριτήρια
<b>Αρμοδιότητες της Διοίκησης</b>	Εκπαίδευση στις διεθνείς επιχειρήσεις Γνώση των ξένων αγορών Γνώση ξένων γλωσσών Εμπειρία στις διεθνείς επιχειρήσεις
<b>Κληρονομιά</b>	Υπεροχή, αναγνώριση της επιχείρησης παγκοσμίως Πνευματική ιδιοκτησία που διατηρείται σε ορισμένες χώρες Παρουσία στις ξένες αγορές Διδάγματα από την εμπειρία διεθνοποίησης
<b>Σχέσεις</b>	Υποκαταστήματα, θυγατρικές του εξωτερικού κλπ. Καθιερωμένες επιχειρηματικές σχέσεις σε ορισμένες χώρες Διαδικτυακή παρουσία των ΜΜΕ στο εξωτερικό
<b>Προσφορές</b>	Περιουσιακά στοιχεία (πλεονεκτήματα), μειονεκτήματα (αδυναμίες) που σχετίζονται με προϊόντα, υπηρεσίες ή λύσεις που σχετίζονται με διεθνή επέκταση Προσαρμογή των προϊόντων, υπηρεσιών ή λύσεων των ΜΜΕ σε σχέση με τις νέες ξένες αγορές Προσαρμοσμένη ή προσαρμόσιμη δομή τιμολόγησης και οικονομικές λεπτομέρειες για τις ξένες αγορές
<b>Έννοιες</b>	Χρηματοοικονομική υγεία των ΜΜΕ Πρόσβαση σε χρηματοδότηση ή νέο κεφάλαιο Διαθέσιμη ικανότητα παραγωγής (επιχειρησιακή)
<b>Δέσμευση</b>	Διαθεσιμότητα της κορυφαίας διοίκησης να αφιερώσει χρόνο στη διεθνή δραστηριότητα Η ετοιμότητα της ανώτατης διοίκησης να επενδύσει στο διεθνές εγχείρημα Επίπεδο ανοχής κινδύνου Κίνητρα, στόχοι, στόχοι, σενάρια και οικονομικά μοντέλα σχετικά με το σχέδιο διεθνοποίησης

Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν συχνά δυσκολίες να καθορίσουν ποιες περιοχές πρέπει να βελτιώσουν για να είναι πιο επιτυχημένες στη διαδικασία διεθνοποίησης. Kubíčková, L. et al. (2010) ανέπτυξε ένα μοντέλο βασισμένο σε τέσσερις ομάδες παραγόντων που επηρεάζουν την επιτυχία της διεθνοποίησης. Το μοντέλο περιλαμβάνει ομάδες παραγόντων που σχετίζονται με βασικούς παράγοντες αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, διεθνοποίησης, διεθνούς μάρκετινγκ και διεθνούς εμπορίου (Πίνακας 5).

#### 5 Πίνακας. Βασικοί παράγοντες της επιτυχίας της διεθνοποίησης (Kubíčková et al., 2010)

Βασικοί παράγοντες των εργαζομένων	Διεθνής παράγοντες
Γλωσσική γνώση του βασικού υπαλλήλου Προηγούμενες εμπειρίες βασικών υπαλλήλων με το διεθνές εμπόριο Εκπαίδευση ή μαθήματα που επικεντρώνονται στο διεθνές εμπόριο Μερίδιο βασικού υπαλλήλου	Εισαγωγή σε ξένες αγορές Πόσο καιρό μετά την ίδρυση της εταιρείας μπορεί να κάνει είσοδο σε ξένη αγορά; Αριθμός χωρών στις οποίες η εταιρεία εξάγει. Χώρες στις οποίες η εταιρεία εξάγει
<b>Διεθνείς παράγοντες εμπορίας</b>	<b>Παράγοντες απόδοσης του διεθνούς εμπορίου</b>

Τυποποίηση προϊόντων εξαγωγής	Μερίδιο των εσόδων από το εξωτερικό στις συνολικές πωλήσεις
Τυποποίηση του μάρκετινγκ	Μερίδιο των προϊόντων στο εξωτερικό με τις συνολικές πωλήσεις
Ποσότητα πληροφοριών σχετικά με την ξένη αγορά πριν από την εξαγωγή	Αποτελεσματικότητα του εξωτερικού εμπορίου
Συχνότητα επικοινωνίας με ξένους επιχειρηματικούς εταίρους	Εξωτερικές πωλήσεις ανά εργαζόμενο

Οι τεχνολογίες των πληροφοριών και η ψηφιοποίηση παρέχουν δυνατότητες αυτοαξιολόγησης. Τα εργαλεία εικονικής αυτοαξιολόγησης επιτρέπουν τον προσδιορισμό της ετοιμότητας των επιχειρήσεων να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους διεθνώς και να εξακριβώνουν την ικανότητά τους να εξάγουν ένα συγκεκριμένο προϊόν.

Το εργαλείο διάγνωσης **CORE**™ επικεντρώνεται σε δύο ανεξάρτητες διαστάσεις ετοιμότητας: "Οργανωτική ετοιμότητα" και "Ετοιμότητα προϊόντος".

Η στρατηγική αξιολόγησης του **Business Planner για την εξαγωγή** βασίζεται σε 6 βήματα για την εκτίμηση της ετοιμότητας των μικρών επιχειρήσεων για εξαγωγή:

1. Προσδιορίστε τα οφέλη και τις αντισταθμίσεις της επέκτασης της διεθνούς αγοράς
2. Εκτελέστε ανάλυση επιχείρησης / επιχείρησης
3. Διεξαγωγή ανάλυσης της βιομηχανίας
4. Προσδιορίστε προϊόντα με δυνατότητες εξαγωγής
5. Αγοράς: αντιστοιχίστε το προϊόν / την υπηρεσία σας με μια παγκόσμια τάση ή ανάγκη
6. Καθορίστε ποιες αγορές θα ακολουθήσουν

**Το εργαλείο αυτοαξιολόγησης εξαγωγέα** αξιολογεί την ετοιμότητα εξαγωγής των ΜΜΕ σε έξι τομείς, όπως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η έρευνα αγοράς, τα κανάλια διανομής και πωλήσεων, οι οικονομικοί πόροι, η εμπειρογνωμοσύνη διαχείρισης, η στρατηγική εξαγωγής.

### ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Σύντομη ανάλυση του περιβάλλοντος διεθνοποίησης ανακάλυψε εμπόδια, κίνητρα και κύριες ομάδες παραγόντων της επιτυχημένης διαδικασίας διεθνοποίησης. Οι ΜΜΕ χρειάζονται ειδικευμένους υπαλλήλους που έχουν ειδικές ικανότητες που είναι απαραίτητες για την ομαλή διεθνοποίηση. Οι σημαντικότερες ικανότητες περιγράφονται παρακάτω.

- **Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για υπηρεσίες ή προϊόντα.** Είναι απαραίτητο να καταλάβουμε πώς το προϊόν ή η υπηρεσία είναι καλύτερο από άλλα; Ποια είναι η αξία σας; Ποιες είναι οι δυνάμεις του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας;

- **Η έρευνα αγοράς** επιτρέπει να κατανοήσετε ποιος είναι ο κύριος πελάτης σας, ποιες είναι οι ανάγκες, οι προσδοκίες και οι φόβοι; Ποιο είναι το μέγεθος και τα χαρακτηριστικά της δυνητικής αγοράς;
- Οι ικανότητες στις **πωλήσεις** επιτρέπουν την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο το προϊόν ή η υπηρεσία θα πωλούνται στους πελάτες και ποια κανάλια διανομής θα είναι πιο αποτελεσματικά.
- Η διεργασία διεθνοποίησης χρειάζεται **οικονομικούς πόρους** ως αρχική επένδυση για να διεξαγάγει ανάλυση της αγοράς, να αναπτύξει στρατηγική για τις εξαγωγές, να επισκεφτεί ξένες χώρες, συνεργάτες ή εκθέσεις, να μάθει ξένες γλώσσες και πολλά άλλα.
- Ικανότητες **στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού**. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύσουν στην ανάπτυξη των υπαλλήλων τους, να τους παρακινήσουν να εργαστούν στην παγκόσμια αγορά, να μάθουν γλώσσες και άλλες δεξιότητες που απαιτούνται για διεθνοποίηση.
- **Οι διαχειριστικές** ικανότητες είναι εξαιρετικά σημαντικές για τον σχεδιασμό και την οργάνωση της διαδικασίας διεθνοποίησης, του ελέγχου και της λήψης αποφάσεων.
- **Η ικανότητα στρατηγικής εξαγωγής** επιτρέπει την προβολή της επιχείρησής σας σε βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες περιόδους.
- **Οι διαπολιτισμικές ικανότητες** επιτρέπουν την αλληλεπίδραση με ανθρώπους από διαφορετικές χώρες και την κατανόηση των παραδόσεών τους, των αξιών και της κουλτούρας τους.
- Οι διαφορετικές χώρες έχουν διαφορετικές πολιτικές, κανονισμούς και πρότυπα. Είναι πολύ σημαντικό να έχουμε γνώσεις στο **διεθνές δίκαιο**.
- **Η διεθνής ικανότητα διαχείρισης κινδύνων** είναι απαραίτητη επειδή η διαδικασία διεθνοποίησης είναι εξαιρετικά επικίνδυνη. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να προσδιοριστούν, να αναλυθούν και να αντιμετωπιστούν οι πιθανοί κίνδυνοι που ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά τη διεργασία διεθνοποίησης.
- **Η διεθνής επενδυτική ικανότητα** συμβάλλει στην επιλογή του καλύτερου επενδυτικού χαρτοφυλακίου.
- **Η ικανότητα ανάπτυξης διεθνών σχέσεων** είναι σημαντική εάν θέλετε να δημιουργήσετε ισχυρές και επιτυχημένες διεθνείς επιχειρηματικές σχέσεις με τους παγκόσμιους εταίρους σας.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

---

Ο αριθμός των ΜΜΕ αυξάνεται όχι μόνο στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αλλά και παγκοσμίως. Οι ΜΜΕ συμβάλλουν στην οικονομία της χώρας σε υψηλό επίπεδο. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τη μετάβαση μιας ΜΜΕ στη διεθνή αγορά. Η διεθνής αγορά προσφέρει νέες και μεγαλύτερες



ευκαιρίες για τις ΜΜΕ. Ωστόσο, υπάρχουν πολλά εμπόδια που επηρεάζουν την επιτυχία της διεθνοποίησης. Προκειμένου να ξεπεραστούν τα εμπόδια και οι προκλήσεις και να εξασφαλιστεί η ομαλή και επιτυχημένη διεργασία διεθνοποίησης, οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν εργαζόμενους που έχουν κατανοήσει τις διαπολιτισμικές πτυχές και τα μακροοικονομικά θέματα των ξένων αγορών. Θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να πραγματοποιούν έρευνες αγοράς, να εντοπίζουν το στοχευόμενο προϊόν και την αγορά-στόχο, να επιλέγουν τα κανάλια πωλήσεων και διανομής, να αναπτύσσουν στρατηγικές εξαγωγής καθώς και να λαμβάνουν υπόψη τα θέματα διεθνούς επιχειρηματικής ανάπτυξης, διεθνούς διαχείρισης κινδύνων και διεθνών επενδύσεων. Επιπλέον, οι ισχυρές ικανότητες δικτύωσης και ανάπτυξης διεθνών σχέσεων, η έμπειρη ομάδα διαχείρισης και οι γνώσεις σε ξένες γλώσσες μπορούν να συμβάλουν στην επιτυχή διεκπεραίωση της διεθνοποίησης.

Μια σύντομη ανάλυση των εργαλείων αυτοαξιολόγησης διεθνοποίησης δείχνει ότι οι περισσότερες από αυτές επιτρέπουν τον προσδιορισμό του επιπέδου ετοιμότητας για διεθνοποίηση, τα ισχυρά σημεία και τις αδυναμίες της επιχείρησης όσον αφορά την εξαγωγή, τη δοκιμή των διεθνών επιχειρηματικών γνώσεων ή τη βοήθεια για την ανάπτυξη της στρατηγικής των εξαγωγικών επιχειρήσεων. Τα τρέχοντα εργαλεία παρέχουν μια λίστα με χρήσιμους πόρους που σχετίζονται με την κατάσταση διεθνοποίησης επιχειρήσεων. Οι εκπαιδευτικοί πόροι συνδέονται με ιστότοπους τρίτων και παρέχονται στα αγγλικά.

Συνοπτικά, εξακολουθεί να υπάρχει έλλειψη πόρων ανοικτής πρόσβασης που θα βοηθούσαν τις ΜΜΕ να αξιολογήσουν την κατάσταση διεθνοποίησης και να δώσουν τη δυνατότητα διαμόρφωσης εκπαιδευτικών ενοτήτων υψηλού επιπέδου και ποιότητας σε μητρικές γλώσσες.

## 2.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

### Ο ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το εργαλείο αυτό-αξιολόγησης του εργαλείου ετοιμότητας για διεθνοποίηση έχει σχεδιαστεί για να βοηθά τις ΜΜΕ στην ανάπτυξη των ικανοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή διεθνοποίηση.

Ειδική και ατομική διαδρομή κατάρτισης θα συνιστάται / αναπτύσσεται μετά την ολοκλήρωση της αυτο αξιολόγησης της ετοιμότητας για διεθνοποίηση.

Στόχοι του εργαλείου αυτο-ετοιμότητας είναι:

- να κατανοήσουν σωστά τις απαιτήσεις διεθνοποίησης
- να ελέγξει την τρέχουσα θέση του χρήστη σχετικά με τις ατομικές και / ή οργανωτικές ικανότητες και τους πόρους στο πεδίο εφαρμογής του οργανισμού
- να παράσχει έναν οδικό χάρτη που να καθορίζει τα συγκεκριμένα βήματα που απαιτούνται για την επίτευξη ετοιμότητας για διεθνοποίηση.

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΥΤΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

#### Λίστα ικανοτήτων της ετοιμότητας για διεθνοποίησης

Βασισμένο στις τελευταίες εξελίξεις της ετοιμότητας για διεθνοποίησης έχε αναπτυχθεί μία λίστα με τις πιο σχετικές και σημαντικές ικανότητες

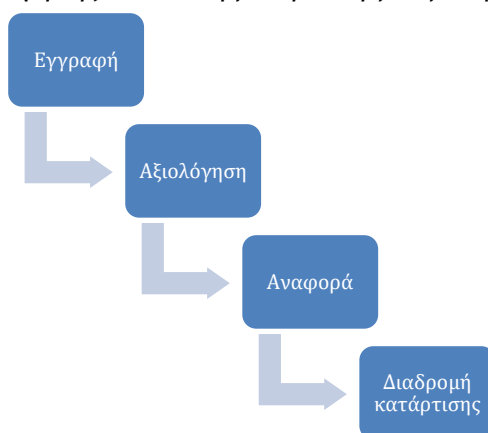
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
<b>Συγκριτικό πλεονέκτημα υπηρεσιών ή προϊόντων</b>	Είναι απαραίτητο να καταλάβουμε πώς ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι καλύτερο από άλλα; Ποια είναι η αξία σας; Ποια είναι τα πλεονεκτήματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας?
<b>Έρευνα αγοράς</b>	Επιτρέπει να καταλάβετε ποιος είναι ο κύριος πελάτης σας, ποιες είναι οι ανάγκες, οι προσδοκίες και οι φόβοι; Ποιο είναι το μέγεθος και τα χαρακτηριστικά της δυνητικής αγοράς;?
<b>Πωλήσεις</b>	Οι ικανότητες στις πωλήσεις επιτρέπουν την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο το προϊόν ή η υπηρεσία θα πωλούνται στους πελάτες και ποια κανάλια διανομής θα είναι πιο αποτελεσματικά
<b>Διοίκηση ανθρώπινων πόρων</b>	Αρμοδιότητες στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύσουν στην ανάπτυξη των υπαλλήλων τους, να τους παρακινήσουν να εργαστούν στην παγκόσμια αγορά, να μάθουν γλώσσες και άλλες δεξιότητες που απαιτούνται για διεθνοποίηση.
<b>Διοικητικές ικανότητες</b>	<b>Οι διοικητικές ικανότητες</b> είναι εξαιρετικά σημαντικές για τον σχεδιασμό και την οργάνωση της διεθνοποίησης, του ελέγχου και της λήψης αποφάσεων.
<b>Στρατηγική εξαγωγών</b>	<b>Η εξειδίκευση της στρατηγικής</b> εξαγωγής σας επιτρέπει να βλέπετε την επιχείρησή σας σε βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες περιόδους.

<b>Διαπολιτισμική ικανότητα</b>	<b>Η διαπολιτισμική ικανότητα</b> επιτρέπει την αλληλεπίδραση με ανθρώπους από διαφορετικές χώρες και κατανοεί τις παραδόσεις, τις αξίες, τον πολιτισμό τους.
<b>Ανάπτυξη διεθνών σχέσεων</b>	<b>Η ικανότητα ανάπτυξης διεθνών σχέσεων</b> είναι σημαντική αν θέλετε να δημιουργήσετε ισχυρές και επιτυχημένες διεθνείς επιχειρηματικές σχέσεις με τους παγκόσμιους εταίρους σας.
<b>Διεθνής διαχείριση κινδύνων</b>	Η διεθνής ικανότητα διαχείρισης κινδύνου είναι απαραίτητη επειδή η διαδικασία διεθνοποίησης είναι εξαιρετικά επικίνδυνη. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να προσδιοριστούν, να αναλυθούν και να αντιμετωπιστούν οι πιθανοί κίνδυνοι που ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά τη διεργασία διεθνοποίησης.
<b>Διεθνής Επενδύσεις*</b>	<b>Η διεθνής επενδυτική ικανότητα</b> συμβάλλει στην επιλογή του καλύτερου επενδυτικού χαρτοφυλακίου.
<b>Διεθνές Δίκαιο*</b>	Οι διαφορετικές χώρες έχουν διαφορετικές πολιτικές, κανονισμούς και πρότυπα. Είναι πολύ σημαντικό να έχουμε γνώσεις στο διεθνές δίκαιο.
<b>Γλώσσες*</b>	

\* Θα παρέχονται εξωτερικοί σύνδεσμοι για την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Αυτές οι ικανότητες δεν αξιολογούνται.

### Διαδικασία αυτό αξιολόγησης

Η διαδικασία αυτό αξιολόγησης καλύπτει τέσσερα βήματα: *Εγγραφή χρηστών, Αξιολόγηση ικανοτήτων ετοιμότητας για διεθνοποίηση, Έκθεση αποτελεσμάτων αυτό αξιολόγησης, Σύνδεση με προσαρμοσμένη διαδρομή κατάρτισης.nt process.*

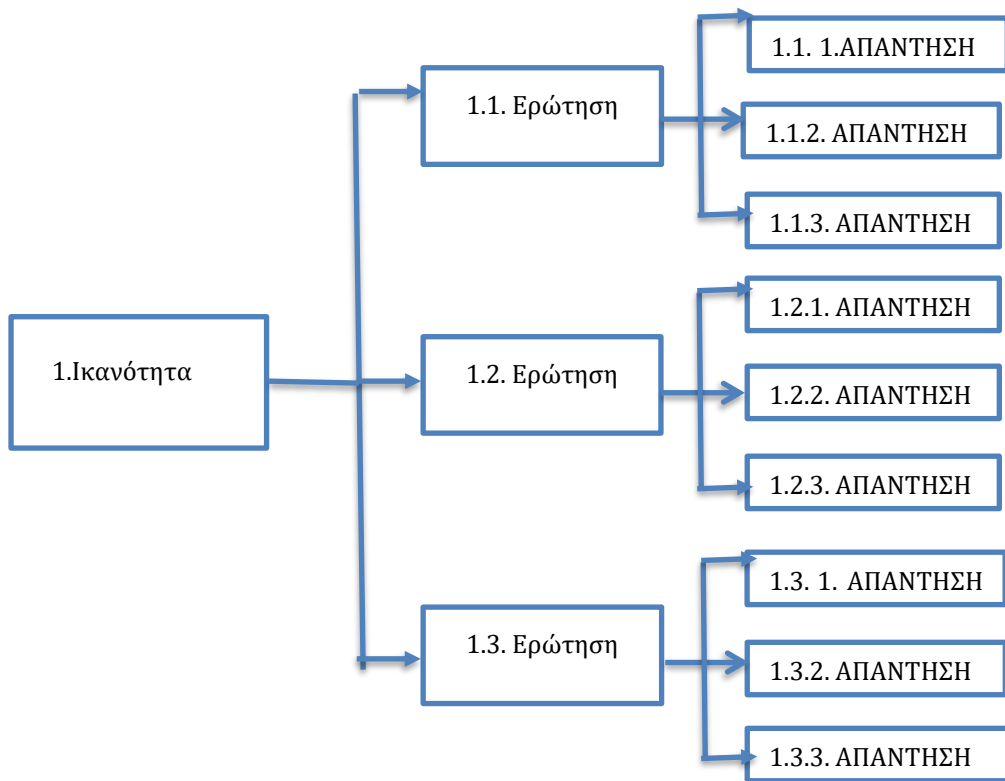


Εικόνα 1 Διαδικασία αυτό αξιολόγησης

**Εγγραφή.** Το εργαλείο αυτό-αξιολόγησης είναι διαθέσιμο μόνο μετά την προσωπική εγγραφή. Οι εγγεγραμμένοι χρήστες θα έχουν τη δυνατότητα να αξιολογήσουν τις ικανότητές τους όσον αφορά την ετοιμότητα για διεθνοποίηση, να προσδιορίσουν την ανάγκη για ανάπτυξη ικανοτήτων και την πρόοδο της ανάπτυξης ικανοτήτων.

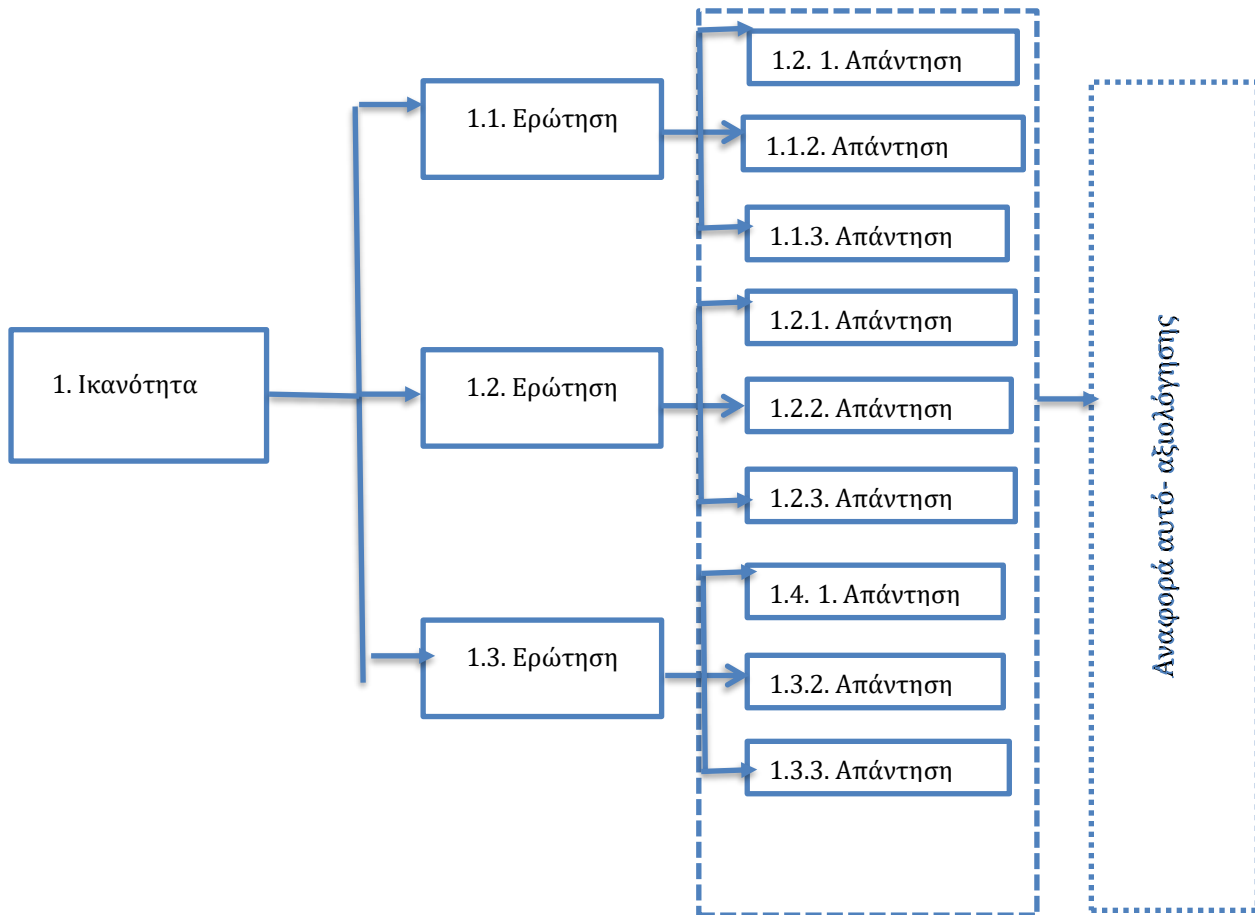
**Αξιολόγηση των ικανοτήτων ετοιμότητας για διεθνοποίηση.** Το εργαλείο αυτό αποτελείται από τομείς αρμοδιοτήτων, καθένας από τους οποίους ασχολείται με συγκεκριμένα θέματα που επιτρέπουν τον εντοπισμό κενών γνώσεων και την ανάπτυξη προσαρμοσμένης διαδρομής κατάρτισης. Κάθε ερώτηση έχει πιθανές απαντήσεις. Ο χρήστης πρέπει να επιλέξει

τη σωστή απάντηση. Η αξιολόγηση κάθε αρμοδιότητας έχει τουλάχιστον τρία συγκεκριμένα ερωτήματα. Όλες οι ερωτήσεις συνδέονται με προσαρμοσμένο εκπαιδευτικό υλικό.



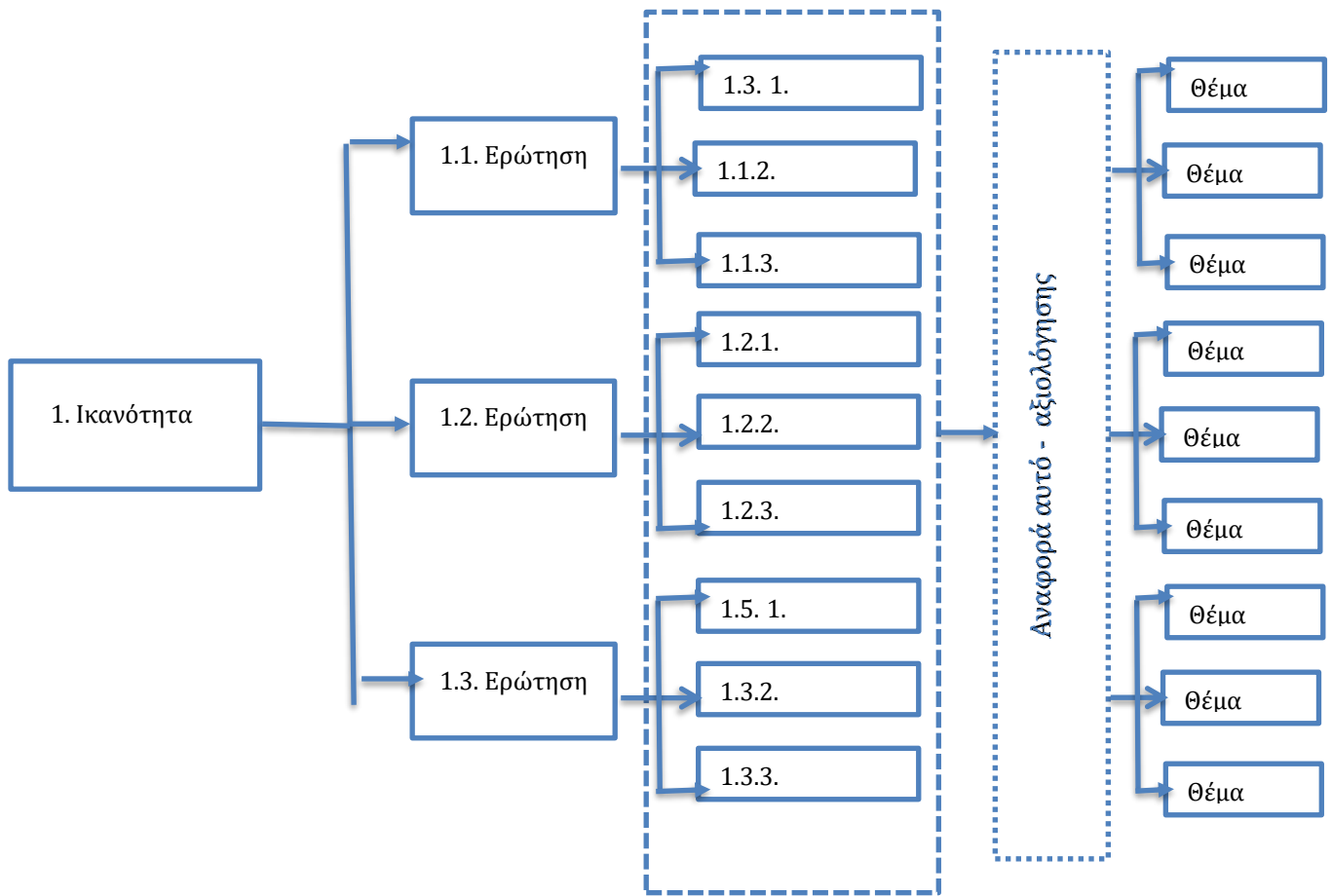
Εικόνα 2 Δομή της αξιολόγησης ικανοτήτων

**Έκθεση αποτελεσμάτων αυτοαξιολόγησης.** Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης, ο χρήστης θα λάβει την έκθεση αυτοαξιολόγησης. Η έκθεση αυτοαξιολόγησης παρέχει κενά γνώσης που μπορούν να καλυφθούν από εκπαιδευτικό υλικό (διαδρομή). Τα κενά γνώσης εντοπίζονται σύμφωνα με τις απαντήσεις του χρήστη.



*Εικόνα 3Δομή της αξιολόγησης των ικανοτήτων και σύνδεση με την έκθεση αυτοαξιολόγησης*

1. **Σύνδεση με προσαρμοσμένη διαδρομή εκπαίδευσης.** Η έκθεση αυτό αξιολόγησης δεν παρέχει μόνο αποτελέσματα αξιολόγησης, αλλά συνιστά επίσης συγκεκριμένο θέμα και εκπαιδευτικό υλικό για την ανάπτυξη ικανοτήτων. Το εκπαιδευτικό υλικό αποτελείται από ενότητες:
  2. Διεθνής δικτύωση
  3. Διεθνές μάρκετινγκ
  4. Επιχειρηματικά μοντέλα διεθνοποίησης
  5. Ηλεκτρονικό εμπόριο
  6. Διεθνής διαχείριση ανοικτής καινοτομίας



Εικόνα 4Σύνδεση με προσαρμοσμένη διαδρομή εκπαίδευσης

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΥΤΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Με βάση τις τελευταίες εξελίξεις στην ετοιμότητα των ΜΜΕ για διεθνοποίηση έχει αναπτυχθεί ο κατάλογος σχετικών και κρίσιμων ικανοτήτων.

Τα αποτελέσματα των πέντε ενότητων κατάρτισης θα καλύψουν τις ικανότητες που απαιτούνται για την ομαλή διεθνοποίηση των ΜΜΕ. Εκπαιδευτικές Ενότητες:

- Διεθνής δικτύωση
- Διεθνές μάρκετινγκ
- Επιχειρησιακά μοντέλα διεθνοποίησης
- Ηλεκτρονικό εμπόριο
- Διαχείριση Διεθνούς Ανοιχτής καινοτομίας

Η σχέση μεταξύ ικανοτήτων και εκπαιδευτικών ενότητων παρέχεται στο παρακάτω πίνακα (βλ. Παρακάτω).

### Ικανότητες και δομή εκπαιδευτικής κατάρτισης

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	Διεθνής Δικτύωση	Διεθνές Μάρκετινγκ	Επιχειρησιακά μοντέλα διεθνοποίησης	Ηλεκτρονικό εμπόριο	Διαχείριση Διεθνούς Ανοιχτής καινοτομίας
Προϊόν/ Υπηρεσία/ Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα		x			
Έρευνα αγοράς		x	x		x
Πωλήσεις		x		x	
Ανθρώπινο δυναμικό	x				x
Τεχνογνωσία διαχείρισης	x		x		x
Στρατηγική εξαγωγών		x	x	x	
Διαπολιτισμική ικανότητα	x	x	x	x	x
Διεθνής ανάπτυξη επιχειρήσεων			x		
Διεθνής διαχείριση κινδύνων	x		x	x	x
Ανάπτυξη διεθνών σχέσεων	x				x
<b>Αριθμός ερωτήσεων ανά ενότητα</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>6</b>

Οι ερωτήσεις βασίζονται σε Πολλαπλή επιλογή ή Διχοτομική ερώτηση:

- Οι ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών είναι ένας τύπος ερωτήματος στον οποίο ο ερωτώμενος πρέπει να επιλέξει μία (ενιαία ερώτηση πολλαπλής επιλογής) ή περισσότερες από μία απαντήσεις (ερώτημα πολλαπλής επιλογής πολλαπλών επιλογών) από μια δεδομένη λίστα επιλογών.

- Το διχοτομικό ερώτημα είναι ένας κλειστό τύπος ερώτησης που απαντάς με ένα «ναι / όχι».

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΤΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΥΛΙΚΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

Οι σωστές απαντήσεις σημειώνονται με κίτρινο χρώμα.

### 1 ενότητα: Διεθνής δικτύωση

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	Σύνδεση με το υλικό κατάρτισης		
			Ενότητες	Υπό - ενότητες	Εκπαιδευτικό υλικό
<b>Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού</b>	E1 – Πιστεύετε ότι το ανθρώπινο δυναμικό σας πρέπει να εκπαιδευτεί όταν συμμετέχετε σε διεθνή δικτύωση;	<b>A – ΝΑΙ</b> B - ΟΧΙ	Διεθνής Δικτύωση	SUB01	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ορισμός της διεθνούς δικτύωσης</li> <li>• Γιατί η δικτύωση είναι τόσο σημαντική</li> <li>• Οι οδηγοί της διεθνοποίησης των ΜΜΕ - Ανθρώπινοι πόροι</li> </ul>
<b>Ικανότητες Διαχείρισης</b>	E2 – Ποια είναι η πιο σημαντική ικανότητα ανάπτυξης όταν διεθνοποιείτε την Μικρό Μεσαία Επιχείρησή σας;	A 1.1 – Ομαδική εργασία A 1.2 - Ηγεσία <b>A 1.3 – Δικτύωση</b> A 1.4 – Ενσυναίσθηση	Διεθνής Δικτύωση	SUB01 & SUB02	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τι είναι διεθνής δικτύωση.</li> <li>• Ορισμός της διεθνής δικτύωσης</li> <li>• Γιατί η δικτύωση είναι τόσο σημαντική</li> <li>• Οι οδηγοί της διεθνοποίησης των ΜΜΕ - Ανθρώπινοι πόροι</li> <li>• Τρισδιάστατο μοντέλο της διεθνοποίησης των Μικρό Μεσαίων επιχειρήσεων ( Οργανισμοί – Επιχειρηματικοί σύλλογοι – Προσωπικές Σχέσεις ) και θα εξηγηθεί πώς μπορούν οι ΜΜΕ να το αξιοποιήσουν καλύτερα</li> <li>• Ανάπτυξη διεθνών δεξιοτήτων και δεξιοτήτων δικτύωσης για τις ΜΜΕ</li> </ul>
<b>Διαπολιτισμική διαχείριση</b>	E3 – Πιστεύετε ότι η πολιτισμική συνείδηση είναι	<b>A – ΝΑΙ</b> B - ΟΧΙ	Διεθνής Δικτύωση	SUB03	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Γιατί πρέπει να είστε γνώστης των στρατηγικών για τη διεθνή δικτύωση για τη</li> </ul>



	σημαντική κατά τη διεξαγωγή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε διεθνές επίπεδο;				<p>στρατηγική διεθνοποίηση των ΜΜΕ σας;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Πώς μπορείτε να δημιουργήσετε στρατηγικές προκειμένου να συμμετάσχετε σε ισχυρό διεθνές δίκτυο για τις ΜΜΕ;</li> <li>• Προετοιμάστε την στρατηγική σας - είστε έτοιμοι για διεθνοποίηση;</li> </ul>
<b>Ανάπτυξη διεθνών σχέσεων</b>	E4 – Θα προσλάβετε έναν εξειδικευμένο προπονητή σε θέματα διεθνοποίησης επιχειρήσεων όταν αποφασίσετε να διεθνοποιήσετε την Μικρό Μεσαία Επιχείρησή σας;	A – ΝΑΙ B - ΟΧΙ	Διεθνής Δικτύωση	SBU03	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Νέα στρατηγική εισόδου στην αγορά και ο ρόλος της δικτύωσης</li> </ul>
<b>Διεθνής διαχείριση κινδύνων</b>	E5 – Ποια από αυτά τα στοιχεία χρειάζεστε όταν αποφασίζετε να διεθνοποιήσετε την Μικρό Μεσαία Επιχείρησή σας;	A 1.1 – Στρατηγική διεθνοποίησης A 1.2 – Διεθνής δικτύωση A 1.3 – Εκπαιδευμένη ομάδα A1.4 – Δεδομένα αγοράς	Διεθνής Δικτύωση	Όλες οι υποενοότητες	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τι είναι η διεθνής δικτύωση; Ορισμός της διεθνούς δικτύωσης</li> <li>• Ορισμός της διεθνούς δικτύωσης</li> <li>• Γιατί η δικτύωση είναι τόσο σημαντική</li> <li>• Οι οδηγοί της διεθνοποίησης των ΜΜΕ - Ανθρώπινο πόροι</li> <li>• Τρισδιάστατο μοντέλο διεθνοποίησης των ΜΜΕ (Ιδρύματα - Επιχειρηματικοί Σύλλογοι - Προσωπικές Σχέσεις) και εξηγεί πώς μπορούν οι ΜΜΕ να το αξιοποιήσουν καλύτερα</li> <li>• Ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων διεθνούς δικτύωσης για τις ΜΜΕ</li> <li>• Γιατί πρέπει να είστε γνώστης των στρατηγικών για τη</li> </ul>

					<p>διεθνή δικτύωση για τη στρατηγική σας για τη διεθνοποίηση των ΜΜΕ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Πώς μπορείτε να δημιουργήσετε στρατηγικές για να συμμετάσχετε σε ένα ισχυρό διεθνές δίκτυο για τις ΜΜΕ;</li> <li>• Προετοιμασία της στρατηγικής - είστε έτοιμοι για διεθνοποίηση?</li> </ul>
--	--	--	--	--	---

## 2 Ενότητα: Διεθνές μάρκετινγκ

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	Σύνδεση με το υλικό κατάρτισης		
			Ενότητες	Υπο ενότητες	Εκπαιδευτικό υλικό
<b>Συγκριτικό πλεονέκτημα υπηρεσιών ή προϊόντων</b>	Ε1 Έχετε ένα σαφώς καθορισμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το προϊόν ή την υπηρεσία σας;	<p>A 1.1. Κανένα πλεονέκτημα</p> <p>A 1.2. Μερικά πλεονεκτήματα</p> <p>A 1.3. Καθαρό πλεονέκτημα</p>	2. Διεθνές μάρκετινγκ	2.1. Αξιολόγηση του παγκόσμιου περιβάλλοντος μάρκετινγκ 2.2. Διεθνείς λειτουργίες και στρατηγικές μάρκετινγκ	2.1.1. Συμβουλές και κόλπα της Αξιολόγησης του Παγκόσμιου Μάρκετινγκ 2.2.1. Διεθνής έρευνα μάρκετινγκ 2.2.2. Τμηματοποίηση, στόχευση και τοποθέτηση 2.2.3. Επιλογή στρατηγικής για την είσοδο στην αγορά
<b>Έρευνας Αγοράς</b>	Ε1 Έχετε επαρκή έρευνα αγοράς και πληροφορίες σχετικά με τους πιθανούς πελάτες, τις ανάγκες των πελατών και το μέγεθος της αγοράς;	<p>A 1.1. Καμία έρευνα</p> <p>A 1.2. Κάποια έρευνα</p> <p>A 1.3. Σε βάθος έρευνα</p>	2. Διεθνές μάρκετινγκ	2.2. Διεθνείς λειτουργίες και στρατηγικές μάρκετινγκ	2.2.1. Διεθνής έρευνα μάρκετινγκ

<b>Πωλήσεις</b>	Ε1 Είναι τα κανάλια διανομής σαφώς καθορισμένα και καθιερωμένα για την αγορά που εξετάζετε;	A 1.1 Δεν είναι καθορισμένα A 1.2. Κάπως καθορισμένα A 1.3. Σαφώς καθορισμένα	2. Διεθνές μάρκετινγκ	2.2. Διεθνείς λειτουργίες και στρατηγικές μάρκετινγκ 2.3. Διεθνές Μίγμα Μάρκετινγκ	2.2.3. Επιλογή στρατηγικής για την είσοδο στην αγορά 2.3.2. Παγκόσμια τιμολόγηση και διανομή
<b>Στρατηγικές εξαγωγών</b>	Ε1 Έχετε μια καλά καθορισμένη στρατηγική εξαγωγής;	A 1.1. Όχι A 1.2. Κάπως A 1.3. Ναι	2. Διεθνές μάρκετινγκ	2.2. Διεθνείς λειτουργίες και στρατηγικές μάρκετινγκ 2.3. Διεθνές Μίγμα Μάρκετινγκ	2.2.1. Διεθνής έρευνα μάρκετινγκ 2.2.2. Τμηματοποίηση, στόχευση και τοποθέτηση 2.2.3. Επιλογή στρατηγικής για την είσοδο στην αγορά 2.3.1. Γενικό προϊόν και ανάπτυξη της αγοράς 2.3.2. Παγκόσμια τιμολόγηση και διανομή 2.3.3. Παγκρόσμια επικοινωνία μάρκετινγκ
<b>Διαπολιτισμική ικανότητα</b>	Ε1 Αναγνωρίζετε τις πολιτισμικές διαφορές στη διεθνή αγορά;	A 1.1. Όχι A 1.2. Κάπως A 1.3. Ναι	2. Διεθνές μάρκετινγκ	2.1. Αξιολόγηση του παγκόσμιου περιβάλλοντος μάρκετινγκ	2.1.2. Πολιτισμικά θέματα και αγοραστική συμπεριφορά

### 3 Ενότητα. Επιχειρησιακά μοντέλα διεθνοποίησης

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	Σύνδεση με το υλικό κατάρτισης		
			Ενότητες	Υπό ενότητες	Εκπαιδευτικό υλικό
<b>Έρευνα αγοράς</b>	Ε1. Γνωρίζετε τις διαθέσιμες πηγές για τη συλλογή πληροφοριών και δεδομένων σχετικά με πιθανές νέες αγορές;	A 3.1. Οχι A 3.2. <b>Ναι</b>	Επιχειρησιακά μοντέλα διεθνοποίησης	Υπό ενότητα 1.1 - Επιχειρησιακά μοντέλα Έννοια και σχεδιασμός  Υπο ενότητα 1.2 - Επιχειρησιακά μοντέλα διεθνοποίησης	Οι κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν το επιχειρηματικό μοντέλο  Λειτουργίες εισόδου και σχεδιασμός επιχειρηματικών μοντέλων για διεθνοποίηση
<b>Διαχειριστικές ικανότητες</b>	Ε1. Πόσα μπλοκ συνθέτουν τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου;	A 3.1. 5 A 3.3. 7 A 3.3. 9	Επιχειρησιακά μοντέλα διεθνοποίησης	Υπο ενότητα 1.1 - Επιχειρησιακά μοντέλα Έννοια και σχεδιασμός	Ο καμβάς του επιχειρηματικού μοντέλου
<b>Στρατηγικές εξαγωγών</b>	Ε1. Γνωρίζετε τους διαφορετικούς τύπους τρόπων διεθνοποίησης και τις επιπτώσεις τους στις επιχειρηματικές δραστηριότητες;	A 3.1. Οχι A 3.2. <b>Ναι</b>	Επιχειρησιακά μοντέλα διεθνοποίησης	Υπο ενότητα 1.2 – Επιχειρησιακά μοντέλα διεθνοποίησης	Λειτουργίες εισόδου και σχεδιασμός επιχειρηματικών μοντέλων για διεθνοποίηση
<b>Διαπολιτισμική ικανότητα</b>	Ε1. Λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορές μεταξύ των αγορών, ποιες είναι οι βασικές αποφάσεις που είναι καθοριστικές για τον σχεδιασμό μιας στρατηγικής διεθνοποίησης;	A 3.1. <b>Τοποθεσία</b> A 3.2. <b>Δραστηριότητες</b> A 3.3. Πηγές A 3.4 Όλα τα παραπάνω 3.5 Κανένα από τα παραπάνω	Επιχειρησιακά μοντέλα διεθνοποίησης	Υπο ενότητα 1.2 – Επιχειρησιακά μοντέλα διεθνοποίησης	Λειτουργίες εισόδου και σχεδιασμός επιχειρηματικών μοντέλων για διεθνοποίηση
<b>Ανάπτυξη</b>	Ε1. Ο σχεδιασμός της στρατηγικής	A 3.1. Λάθος	Επιχειρησιακά	Υπο ενότητα 1.2 –	Λειτουργίες εισόδου και

<p><b>διεθνών σχέσεων</b></p>	<p>διεθνοποίησης και του επιχειρηματικού μοντέλου διεθνοποίησης είναι μια διαδικασία που ωφελείται από τις εισροές, την εμπειρία και τη γνώση των διεθνών συνεργατών με τους οποίους θα συνεργαστεί μια εταιρεία;</p>	<p>A 3.2. Σωστό</p>	<p>μοντέλα διεθνοποίησης</p>	<p>Επιχειρησιακά μοντέλα διεθνοποίησης</p>	<p>σχεδιασμός επιχειρηματικών μοντέλων για διεθνοποίηση</p>
<p><b>Διεθνής διαχείριση κινδύνων</b></p>	<p>E1. Προσδιορίστε έναν ή περισσότερους τρόπους διεθνοποίησης με κοινό κίνδυνο;</p>	<p>A 3.1. Εξαγωγή μέσω εξωτερικού ή αντιπροσώπου A 3.2. Δημιουργία κοινοπραξίας A 3.3. Εξωτερική ανάθεση A 3.4. Όλα τα παραπάνω A 3.5. Κανένα από τα παραπάνω</p>	<p>Επιχειρησιακά μοντέλα διεθνοποίησης</p>	<p>Υπο ενότητα 1.2 – Επιχειρησιακά μοντέλα διεθνοποίησης</p>	<p>Λειτουργίες εισόδου και σχεδιασμός επιχειρηματικών μοντέλων για διεθνοποίηση</p>

#### 4 Module: Ηλεκτρονικό εμπόριο

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	Σύνδεση με το υλικό κατάρτισης		
			Ενότητες	Υπό ενότητες	Ενότητες
<b>Πωλήσεις</b>	E1 Θεωρείτε ότι προσφέρετε πολλές διαφορετικές μεθόδους πληρωμής ως καθοριστικό παράγοντα παροχής αποτελεσματικής εξυπηρέτησης πελατών;	A 1.1. Ναι A 1.2. Όχι	Ηλεκτρονικό εμπόριο	4.1. Μέτρα ασφαλείας στο ηλεκτρονικό εμπόριο 4.3. Γενικές στρατηγικές ηλεκτρονικών υπηρεσιών	4.1.1. Σκέψεις ασφαλείας όσον αφορά τις δραστηριότητες στο διαδίκτυο 4.3.2. Ηλεκτρονικές συναλλαγές και πληρωμές με μετρητά
<b>Στρατηγικές εξαγωγών</b>	E1 Ποια στοιχεία αποτελούν μια διεθνή στρατηγική εξαγωγής;	A 1.1. Εξασφάλιση αποτελεσματικών μέτρων ασφαλείας A 1.2. Συμμόρφωση με GDPR A 1.3. Επιλογές παρακολούθησης αποστολής	Ηλεκτρονικό εμπόριο	4.1. Μέτρα ασφαλείας στο ηλεκτρονικό εμπόριο 4.2. Ψηφιοποίηση στο ηλεκτρονικό εμπόριο 4.3. Γενικές στρατηγικές ηλεκτρονικών υπηρεσιών	4.1.1. Σκέψεις ασφαλείας όσον αφορά τις δραστηριότητες στο διαδίκτυο 4.1.2. Προστασία δεδομένων και ηλεκτρονικά δικαιώματα των καταναλωτών 4.2.2. Διεθνοποίηση των ΜΜΕ στο πεδίο του ηλεκτρονικού εμπορίου 4.3.3. Διαχείριση διεθνών επιλογών αποστολής και παράδοσης
<b>Διαπολιτισμικές ικανότητες</b>	E1 Οι αναλύσεις ιστού είναι ένα εργαλείο που υποστηρίζει την κατάταξη των πελατών βάσει διαπολιτισμικών στοιχείων.	A 1.1. Ναι A 1.2. Όχι	Ηλεκτρονικό εμπόριο	4.2. Ψηφιοποιήσε ι στο ηλεκτρονικό εμπόριο	4.2.1. Η άνοδος της ψηφιοποίησης στο ηλεκτρονικό εμπόριο 4.2.2. Διεθνοποίηση των ΜΜΕ στο πεδίο του ηλεκτρονικού εμπορίου
<b>Διεθνής διαχείριση κινδύνων</b>	E1 Είναι υποχρεωμένες οι ΜΜΕ να ζητούν από τους πελάτες τους την εξουσιοδότηση να	A 1.1. Ναι A 1.2. Όχι	Ηλεκτρονικό εμπόριο	4.1. Μέτρα ασφαλείας στο ηλεκτρονικό εμπόριο	4.1.1. Σκέψεις ασφαλείας όσον αφορά τις δραστηριότητες στο διαδίκτυο

	επεξεργάζονται τα προσωπικά τους δεδομένα;			4.2. Ψηφιοποίηση στο ηλεκτρονικό εμπόριο	4.1.2. Προστασία δεδομένων και ηλεκτρονικά δικαιώματα των καταναλωτών 4.2.1. Η άνοδος της ψηφιοποίησης στο ηλεκτρονικό εμπόριο
--	--	--	--	--	---

## 5 Ενότητα: Διαχείριση Διεθνούς Ανοιχτής Καινοτομίας

ΙΚΑΝΟΤΗΤ ΕΣ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	Link to training material		
			Ενότητες	Υπο - ενότητες	Εκπαιδευτικό υλικό
Έρευνα αγοράς	E1- Θεωρείτε ότι οι εταιρείες στην αλυσίδα αξίας σας είναι η κατάλληλη πηγή πληροφοριών για τον προγραμματισμό της στρατηγικής διεθνούς επέκτασης;	<b>A</b> ΝΑΙ Α ΟΧΙ	Διαχείριση Διεθνούς Ανοιχτής Καινοτομίας	5.1. Διεθνής ανοικτή καινοτομία - εισαγωγή & 5.2. Αντιμετώπιση των προκλήσεων της διεθνούς ανοικτής καινοτομίας - στρατηγικές και διαχείριση	5.1.3. Πλεονεκτήματα ανοικτής καινοτομίας 5.1.4. Πότε οι ανοικτές καινοτομίες είναι ζωτικής σημασίας για τις ΜΜΕ; 5.2.2. Με τι είδους γνωστικό επίπεδο μπορούν να είναι συναφείς οι εταίροι στον τομέα της διεθνοποίησης των ΜΜΕ και ποια μορφή μεταφοράς γνώσης μπορεί να πάρει; 5.2. 3. Πώς να δημιουργήσετε ένα δίκτυο καινοτομίας που θα συμβάλει στη διεθνή ανάπτυξη της επιχείρησής σας;

<b>Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού</b>	E1 - Ποιες από τις δεξιότητες είναι ζωτικής σημασίας για την απόκτηση γνώσης από το δίκτυό σας;	A 1.1.Διάφορες ερευνητικές ικανότητες A.1.2.Πληροφορίες επικοινωνίας A.1.3.Τεχνικές δεξιότητες A.1.4.Παραγωγικές ικανότητες	Διαχείριση Διεθνούς Ανοιχτής Καινοτομίας	5.2. Αντιμετώπιση των προκλήσεων της διεθνούς ανοιχτής καινοτομίας - στρατηγικές και διαχείριση	5.2.4. Πώς να διαχειριστείτε το δίκτυο καινοτομίας 5.2.5. Τι απαιτείται για τη διεθνή ανοιχτή καινοτομία;
<b>Διαχειριστικές ικανότητες</b>	E1 - Για να μεγιστοποιήσετε τα οφέλη από τα δίκτυα γνώσης των ΜΜΕ σας, θα πρέπει να επενδύσετε στη δημιουργία ενός μέγιστου αριθμού συνδέσεων, τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.	A 1.1.ΝΑΙ A 1.2.ΟΧΙ	Διαχείριση Διεθνούς Ανοιχτής Καινοτομίας	5.2. Αντιμετώπιση των προκλήσεων της διεθνούς ανοιχτής καινοτομίας - στρατηγικές και διαχείριση	5.2. – υπό - ενότητα - Αντιμετώπιση προκλήσεων της διεθνούς ανοιχτής καινοτομίας - στρατηγικές και διαχείριση
<b>Διαπολιτισμικές ικανότητες</b>	E1 - Συμφωνείτε ότι η ανοιχτή συζήτηση των προβλημάτων είναι πάντα ο καλύτερος τρόπος για να διαχειριστείτε τις εντάσεις ενώ συνεργάζεστε με ξένους εταίρους;	A 1.1. ΝΑΙ A 1.2. ΟΧΙ	Διαχείριση Διεθνούς Ανοιχτής Καινοτομίας	5.2. Αντιμετώπιση των προκλήσεων της διεθνούς ανοιχτής καινοτομίας - στρατηγικές και διαχείριση	5.2.4. Πώς να διαχειριστείτε το δίκτυο καινοτομίας
<b>Ανάπτυξη διεθνών σχέσεων</b>	E1 - Πρέπει το διεθνές δίκτυο εταίρων να έχει διαχειριστικό εταίρο;	A 1.1. ΝΑΙ A 1.2. ΟΧΙ	Διαχείριση Διεθνούς Ανοιχτής Καινοτομίας	5.2. Αντιμετώπιση των προκλήσεων της διεθνούς ανοιχτής καινοτομίας - στρατηγικές	5.2.2. Με τι είδους γνωστικό επίπεδο μπορούν να είναι συναφείς οι εταίροι στον τομέα της διεθνοποίησης



				και διαχείριση	ς των ΜΜΕ και ποια μορφή μεταφοράς γνώσης μπορεί να πάρει; 5.2. 3. Πώς να δημιουργήσε τε ένα δίκτυο καινοτομίας που θα συμβάλει στη διεθνή ανάπτυξη της επιχείρησής σας; 5.2.4. Πώς να διαχειριστείτ ε το δίκτυο καινοτομίας 5.2.5. Τι απαιτείται για τη διεθνή ανοιχτή καινοτομία;
<b>Διεθνής διαχείριση κινδύνων</b>	E1 - Ποια από τις οργανώσεις θα μπορούσε να σας επιτρέψει να μειώσετε τον κίνδυνο διεθνοποίησης ;	A 1.1. Χρηματοοικονομ ικό δίκτυο A 1.2. Προμηθευτής A 1.3. Ανταγωνιστής A 1.4. Επιχειρηματική ένωση	Internation al Open Innovation managem ent	5.1. Διεθνής ανοιχτή καινοτομία - εισαγωγή & 5.2. Αντιμετώπι ση των προκλήσεω ν της διεθνούς ανοιχτής καινοτομίας - στρατηγικές και διαχείριση	5.1.3. Πλεονεκτήμα τα ανοιχτής καινοτομίας 5.1.4. Πότε οι ανοικτές καινοτομίες είναι ζωτικής σημασίας για τις ΜΜΕ; 5.2.2. Με τι είδους γνωστικό επίπεδο μπορούν να είναι συναφείς οι εταίροι στον τομέα της διεθνοποίησ ς των ΜΜΕ και ποια μορφή μεταφοράς γνώσης

					<p>μπορεί να πάρει; 5.2. 3. Πώς να δημιουργήσε τε ένα δίκτυο καινοτομίας που θα συμβάλει στη διεθνή ανάπτυξη της επιχείρησής σας; 5.2.4. Πώς να διαχειριστείτε το δίκτυο καινοτομίας</p>
--	--	--	--	--	--

## 2.3. ΟΔΗΓΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΜΑΘΗΤΕΥΟΜΕΝΟΥΣ

### 1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

#### Σκοπός

Το εργαλείο αυτό αξιολόγησης της ετοιμότητας για διεθνοποίηση έχει σχεδιαστεί για να βοηθά τις ΜΜΕ στην ανάπτυξη των ικανοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή διεθνοποίηση.

Ειδική και ατομική διαδρομή κατάρτισης θα παρέχεται μετά την ολοκλήρωση της αυτό αξιολόγησης της ετοιμότητας για διεθνοποίηση.

#### Στόχοι

- να κατανοήσουν σωστά τις απαιτήσεις διεθνοποίησης.
- να ελέγξει την τρέχουσα θέση του χρήστη σχετικά με τις ατομικές και / ή οργανωτικές ικανότητες και τους πόρους στο πεδίο εφαρμογής του οργανισμού.
- να παράσχει έναν οδικό χάρτη που να καθορίζει τα συγκεκριμένα βήματα που απαιτούνται για την επίτευξη ετοιμότητας για διεθνοποίηση.

### 2. ΠΟΙΟΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ ΤΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ?

Το εργαλείο αυτό αξιολόγησης της ετοιμότητας για διεθνοποίηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την έναρξη ή τη βελτίωση της διεθνοποίησης των ΜΜΕ.

Το εργαλείο είναι χρήσιμο για:

- Ιδιοκτήτες ΜΜΕ
- Μάνατζερ ΜΜΕ
- Προσωπικό ΜΜΕ υπεύθυνο για τις εξαγωγές και τις εισαγωγές νέων προϊόντων
- Τα άτομα που σχεδιάζουν την καριέρα τους ως ειδικοί εξαγωγής ή ξεκινούν τις εξαγωγικές εργασίες.

### 3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΑΥΤΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ

Το εργαλείο αυτο-αξιολόγησης είναι ένα ερωτηματολόγιο που επιτρέπει στους χρήστες να καθορίσουν το επίπεδο ικανοτήτων που χρειάζονται για την ομαλή διεθνοποίηση.

Αυτό το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τομείς ικανοτήτων, ο καθένας από τους οποίους ασχολείται με συγκεκριμένα θέματα που επιτρέπουν τον εντοπισμό κενών γνώσεων που

σχετίζονται με τέτοιες ικανότητες όπως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υπηρεσιών ή προϊόντων, έρευνα αγοράς, πωλήσεις, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, διευθυντικές ικανότητες, στρατηγική εξαγωγής, διαπολιτισμική ικανότητα ανάπτυξη σχέσεων, Διεθνής διαχείριση κινδύνων.

Το εργαλείο επιτρέπει τον προσδιορισμό των δεξιοτήτων και των γνώσεων των χρηστών:

- κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι καλύτερο από άλλα; Ποια είναι η αξία σας; Ποια είναι τα πλεονεκτήματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας;
- να προσδιορίσετε ποιο είναι το μέγεθος και τα χαρακτηριστικά της δυνητικής αγοράς, ποιος είναι ο κύριος πελάτης σας, ποιες είναι οι ανάγκες, οι προσδοκίες και οι φόβοι;
- πώς θα πωληθεί το προϊόν ή υπηρεσία στους πελάτες και ποια κανάλια διανομής θα είναι πιο αποτελεσματικά.
- Πως θα διαχειριστείτε τους ανθρώπους και πως θα τους παρακινήσετε για να εργαστούν σε διεθνείς αγορές?
- σχεδιασμός και οργάνωση διεργασιών διεθνοποίησης, ελέγχος και λήψης αποφάσεων ·
- Στρατηγικός προγραμματισμός της επιχείρησή σας σε βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες περιόδους.
- αλληλεπίδραση με ανθρώπους από διαφορετικές χώρες και κατανόηση των παραδόσεών τους, αξιών, πολιτισμού.
- καθιέρωση επιτυχημένων διεθνών επιχειρηματικών σχέσεων με τους παγκόσμιους εταίρους σας.
- εντοπισμός, ανάλυση και διαχείριση πιθανών κινδύνων.

Το εργαλείο επιτρέπει την ανάπτυξη προσαρμοσμένης εκπαιδευτικής διαδρομής. Μετά το πρόγραμμα εκπαίδευσης, ο χρήστης θα έχει τη δυνατότητα να αξιολόγησει της πρόοδό του..

### 3. ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ

Το εργαλείο αυτό αξιολόγησης αποτελείται από 3 βήματα:

1. Εγγραφή
2. Ερωτηματολόγια
3. Εκπαιδευτική διαδρομή

#### 4. ΠΩΣ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΕΤΕ ΤΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΥΤΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

##### ΒΗΜΑ 1. ΕΓΓΡΑΦΗ

Πρώτα οι χρήστες θα κληθούν να εγγραφούν και να συμπληρώσουν τις πληροφορίες .....

##### ΒΗΜΑ 2. Ερωτηματολόγιο

Μόλις εγγραφεί θα ερωτηθεί να απαντήσει το ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο καλύπτει τις ικανότητες όπως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υπηρεσιών ή προϊόντων, η έρευνα αγοράς, οι πωλήσεις, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, οι ικανότητες διαχείρισης, η στρατηγική εξαγωγής, *Διαπολιτισμική ικανότητα, Διεθνής ανάπτυξη σχέσεων, Διεθνής διαχείριση κινδύνων.*

Οι χρήστες θα κληθούν να απαντήσουν τουλάχιστον σε τρία ερωτήματα που σχετίζονται με κάθε ικανότητα. Κάθε ερώτηση παρέχει τουλάχιστον τρεις πιθανές απαντήσεις. Οι χρήστες θα κληθούν να επιλέξουν τη σωστή απάντηση.

Ικανότητα	Ερώτηση	<input checked="" type="checkbox"/> Απάντηση <input type="checkbox"/> Απάντηση <input type="checkbox"/> Απάντηση
	Ερώτηση	<input type="checkbox"/> Απάντηση <input checked="" type="checkbox"/> Απάντηση <input type="checkbox"/> Απάντηση
	Ερώτηση	<input type="checkbox"/> Απάντηση <input type="checkbox"/> Απάντηση <input checked="" type="checkbox"/> Απάντηση

Αφού ολοκληρώσετε το ερωτηματολόγιο, θα λάβετε μια αναφορά και θα συνδεθείτε στην προτεινόμενη προσαρμοσμένη διαδρομή κατάρτισης.

##### ΒΗΜΑ 3. ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

Η διαδρομή κατάρτισης παρέχει προσαρμοσμένο εκπαιδευτικό υλικό. Προσαρμοσμένο εκπαιδευτικό υλικό είναι προσβάσιμο για τους εγγεγραμμένους χρήστες ανάλογα με τα αποτελέσματα αυτό αξιολόγησης.

Ικανότητα	Ερώτηση	<input checked="" type="checkbox"/> Απάντηση <input type="checkbox"/> Απάντηση <input type="checkbox"/> Απάντηση	Θέμα Θέμα Θέμα
	Ερώτηση	<input type="checkbox"/> Απάντηση <input checked="" type="checkbox"/> Απάντηση <input type="checkbox"/> Απάντηση	Θέμα Θέμα Θέμα
	Ερώτηση	<input type="checkbox"/> Απάντηση <input type="checkbox"/> Απάντηση <input checked="" type="checkbox"/> Απάντηση	Θέμα Θέμα Θέμα

Μετά την εξάσκηση οι χρήστες μπορούν να επιστρέψουν στο ερωτηματολόγιο και να αξιολογήσουν την πρόοδο τους.

## **2.4. ΟΔΗΓΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΝΔΙΑΜΕΣΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

---

1. Abor, J. & Quartey, P. (2010). Issues in SME Development in Ghana and South Africa.
2. Al-Hyari, K., Al-Weshah, G., Alnsour, M. Barriers to internationalisation in SMEs: evidence from Jordan. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30 Issue: 2, pp.188-211, <https://doi.org/10.1108/02634501211211975>
3. Annual Report on European SMEs 2016/2017, <file:///C:/Users/User/Downloads/Annual%20Report%20-%20EU%20SMEs%202016-2017.pdf>
4. Calof, J. L., Beamish, P. W., 1995. Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review* 4,115-131.
5. David, J. & Cariou, G. (2014). Evaluating the Firm's Readiness for Internationalization: from the Design to the Application of an International Qualification Framework. *International Journal of Business and Management*; Vol. 9, No. 7; 2014.
6. Codogno. L., Odinet, G., Padrini, F. (2009). The Use of Targets in the Lisbon Strategy. [https://www.researchgate.net/publication/46524595\\_The\\_Use\\_of\\_Targets\\_in\\_the\\_Lisbon\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/46524595_The_Use_of_Targets_in_the_Lisbon_Strategy)
7. European Parliament, 2012. European SMEs and International Trade. Brussels: European Parliament, Directorate-General for External Policies of the Union
8. Franco, C., Rentocchini, F., Marzetti, F. (2008), Why do firms invest abroad? An analysis of the motives underlying Foreign Direct Investments. [file:///C:/Users/User/Downloads/Why do firms invest abroad An analysis o.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Why%20do%20firms%20invest%20abroad%20An%20analysis%20o.pdf)
9. Freeman, Susan, Edwards, Ron & Schroder Bill (2006). How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, Vol. 14: 3, pp. 33-63.
10. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:131423/FULLTEXT01.pdf>
11. <HTTP://WWW.WORLDDSTOPEXPORTS.COM/TOP-EUROPEAN-EXPORT-COUNTRIES/>
12. <https://globoledge.msu.edu/tools-and-data/diagnostic-tools/core>
13. <https://www.novascotiabusiness.com/exporter-self-assessment-tool>
14. <https://www.sba.gov/blogs/6-steps-assess-your-small-business-readiness-export>
15. Jean-Paul David, Guillaume Cariou. Evaluating the Firm's Readiness for Internationalization: from the Design to the Application of an International Qualification Framework. *International Journal of Business and Management*; Vol. 9, No. 7; 2014, ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119, Published by Canadian Center of Science and Education. <file:///C:/Users/User/Downloads/EvaluatingFirmsReadinessDavidCariou.pdf>
16. Johanson, J. & Vahlne, J. (1977) "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments", *Journal of International Business Studies*, 8, Spring/Summer, pp. 23-32.
17. Hutchinson, K., Quinn, B., Alexander, N., 2006. SME Retailer Internationalization: Case Study Evidence from British Retailers. *International Marketing Review* 23, 25-53.
18. Kubičková, L., Votoupalová, M., Toulová, M. (2014). Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance* 12 319 - 328. [https://ac.els-cdn.com/S2212567114003517/1-s2.0-S2212567114003517-main.pdf?\\_tid=aebbb45e-5f92-4bde-83c7-edb6d5ad34d3&acdnat=1547372094\\_a6b828a1a9a906a16d7a94d1f1045d99](https://ac.els-cdn.com/S2212567114003517/1-s2.0-S2212567114003517-main.pdf?_tid=aebbb45e-5f92-4bde-83c7-edb6d5ad34d3&acdnat=1547372094_a6b828a1a9a906a16d7a94d1f1045d99)
19. Kubičková, L., Peprny, A., Novakova, Š.: *Model for assessing the success of SMEs in the internationalization process*. *Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun.*, 2010, LVIII, No. 6, pp. 245-252
20. Musah S. Akugri, Daniel A. Bagah, Joseph K. Wulifan, The Contributions of Small and Medium Scale Enterprises to Economic Growth: A Cross-Sectional study of Zebilla in the Bawku West District of Northern Ghana. *European Journal of Business and Management* [www.iiste.org](http://www.iiste.org) ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.7, No.9, 2015.



21. Pietrasieński&Ślusarczyk (2015). Internationalization of small and medium enterprises – empirical research review on barriers to entry into foreign markets. Polish journal of management studies. 2015 Vol.11 No1.
  22. Schaper, M., (2002). Introduction: the essence of eco-entrepreneurship. Greener Management International, 2002(38), pp.26-30.
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. Journal of General Mana*